

# 百万交付之后 鸿蒙智行迎来“成长烦恼”

**43个月达成百万辆交付，创下中国新势力车企最快达成纪录；11月单月交付81864辆，同比增长89.61%。从问界的绝对领跑，到智界、尚界的逐步起量，再到尊界在超豪华车市场的突破，“五界”矩阵已初步成型，2025年的鸿蒙智行凭借一组组亮眼的数据勾勒出了智能汽车生态的扩张速度。**

**不过在高速发展的光环之下，智界的销量节奏适配、享界的口碑沉淀与渠道建设等阶段性问题逐渐显现，市场对新品牌快速扩张中订单质量问题也多有关注。更值得一提的是，随着华为乾崮“境”字辈品牌的崛起，鸿蒙智行如何平衡生态内部资源、应对外部市场竞争，成为百万交付节点后需要重点思考的方向。面对未来，华为常务董事、产品投资评审委员会主任、终端BG董事长余承东表示，随着各品牌车型上量，下一个100万辆交付预计仅需10个月左右。但在奔赴这一目标的路上，鸿蒙智行需要解答的，已不仅仅是速度问题。**

● 本报记者 龚梦泽

## 高增长下现结构隐忧 新品牌经历爬坡之困

从市场表现来看，鸿蒙智行无疑已跻身智能汽车第一梯队。截至2025年12月，年内全系累计交付量达49.44万辆，一举超过2024年的44.5万辆，核心技术的溢价能力显著——品牌月成交均价39万元，直逼奔驰、宝马等传统豪华车品牌。

细分到“五界”品牌，问界的“大哥”地位无可撼动，11月单月交付51677辆，占总销量的63%，旗下M7、M8、M9三款车型均名列各细分市场前茅，其中问界M9月交付超7500辆。尚界也凭借H15车型实现快速破局，上市43天交付破万。尊界虽月交付仅2000辆，但作为百万级豪

车，交付量已超越同期保时捷帕拉梅拉中国市场交付量，在高端圈层形成口碑。

在销量高增长的背后，鸿蒙智行“五界”矩阵的内部结构优化仍需时间，智界与享界在发展过程中面临的阶段性挑战，成为生态协同推进中需要重点攻克的课题。

智界作为鸿蒙智行布局主流高端市场的重要力量，初期承载了市场的较高期待，但销量走势尚未进入稳定通道：从今年1月阶段性高点1.2万辆回落至4月的4461辆，8月份更是触底至1728辆，最新的11月销量回暖，升至11761辆，同环比波动较为明显。

梳理背后原因，产品力迭代节奏与市场需求的匹配度、品牌体验的一致性为核心优化方向。记者观察到，当问界全系完成4D毫米波雷达升级后，智界R7直至2025年8月才新增前向3分布式4D毫米波雷达矩阵。此外，智界车型初期未标配实体蓝牙钥匙，后续以498元选配形式上架，与问界、奇瑞星纪元系列车型的免费政策形成差异，引发用户“同门不同标”的讨论。渠道端，此前智界多与问界共享展厅，独立渠道建设进度相对缓慢，销售人员的专业能力培养仍需加强，经销商体系的信心建设也需要持续推进。

享界的发展则需聚焦于口碑沉淀与产品矩阵完善两大方向。作为鸿蒙智行首款旅行车，享界S9T上市初期表现亮眼，66天大定突破3万辆，但盲订订单集中释放后，销量增长后劲不足，11月全系交付6708辆。此前享界S9纯电版上市半年后，增程版价格调整幅度较大，导致首批纯电车主产生投诉，而承诺的升级补偿未能及时落地。此外，包括功能未达宣传预期、延迟交付及补偿方案缺乏诚意等投诉也对品牌口碑形成了短期影响，这提醒新品牌在价格策略与用户权益保障上需要更严谨的规划。

产品层面，享界目前仅有S9、S9T两款车型，聚焦于行政轿车与旅行车等细分市场。特别是享界S9T在销量增长后劲不足，11月全系交付6708辆。此前享界S9纯电版上市半年后，增程版价格调整幅度较大，导致首批纯电车主产生投诉，而承诺的升级补偿未能及时落地。此外，包括功能未达宣传预期、延迟交付及补偿方案缺乏诚意等投诉也对品牌口碑形成了短期影响，这提醒新品牌在价格策略与用户权益保障上需要更严谨的规划。



视觉中国图片

## 外部强敌环伺境况 内部生态协同承压

如果说智界、享界的挑战是新品牌发展中的阶段性问题，那么华为乾崮“境”字辈品牌的崛起，则为鸿蒙智行的生态发展带来了新的协同命题与适配考验。此前，余承东曾公开表示鉴于个人精力和资源将不再扩容合作车企，一度让外界推测华为在汽车领域的渗透或将暂告一段落。但几乎同时，华为车BU的另一条路径仍在快速拓展。

2025年11月，东风“奕境”、广汽“启境”正式发布，标志着华为智能汽车生态形成“五界”与“两境”并行的格局。尽管华为明确两者“技术同源、协同扩容”的定位，但从行业实践来看，不同子品牌之间的市场定位差异化、内部资源协同效率的提升，仍是生态化发展需要攻克的核心课题。

从内部协同来看，核心在于资源分配的均衡性与市场定位的差异化。“五界”隶属于华为终端BG，采用“华为主导、车企共创”的智选车模式；“两境”由华为车BU主导，采用“深度共创、车企主导”模式，两者分属不同业务体系，却共享华为核心技术资源。

从目前的推进节奏来看，为助力“两境”顺利起量，车BU在技术配置与赋能资源上给予了重点倾斜：“两境”首款车型直接标配最新的乾崮ADS 4.0系统与全维防碰撞CAS 4.0功能，而鸿蒙智行部分车型需通过OTA逐步升级；华为与广汽、东风成立的驻场式联合创新实验室，也为“两境”提供了定制化赋能支持。

价格层面，“两境”15万元至35万元的车型价格带，与尚界H15、智界R7和S7、问界M7的核心市场高度重叠，其中启境30万级高端猎装轿跑与智界S7、奕境家庭市场车型与问界M7的定位相近，如何通过产品差异化设计避免用户分流，实现“1+1>2”的生态效应，是华为需要重点规划的方向。

外部层面，鸿蒙智行还需要同时应对市场竞争加剧与合作车企的协同适配问题。当前智能汽车市场已进入存量竞争阶段，特斯拉、比亚迪持续优化价格体系，小米、极狐等新势力车企加速产品迭代。

中国证券报记者观察到，11月极狐9X月销8121辆超越问界M9，后者在曾优势明显的50万元六座SUV领域正遭遇攻城。与此同时，蔚来ES8也交出10689辆的佳绩，加速渗透纯电六座车市场；而在鸿蒙智行生态内部，岚图泰山同样搭载

鸿蒙座舱5，在配置与体验维度上与M9势均力敌，正在快速上量。

更重要的是，“两境”合作方东风、广汽与“五界”背后的赛力斯、北汽、奇瑞等车企，在市场层面本身就存在间接竞争关系，如何通过清晰的生态定位、均衡的资源赋能，稳定合作车企的预期，强化生态协同基础，将直接影响鸿蒙智行生态的长期发展韧性。

根据规划，到2026年，鸿蒙智行旗下的五个品牌预计将推出至少11款全新车型，并对现有约10款车型进行迭代更新，总计超过20款车型入市。这也引出一个更值得思考的议题：基于同一套智能化底座，协同多个品牌、多种渠道的策略，虽然能快速形成市场声势，但也可能引发更显著的内部竞争与资源协调压力。

对于鸿蒙智行而言，百万交付不仅是销量里程碑，更是生态化发展的新起点。如何精准破解智界、享界的阶段性发展难题，优化内部资源协同机制，平稳应对“境”字辈崛起带来的内外部适配考验，将直接决定其能否从单品牌领跑迈向多品牌协同共赢的更高阶段。从行业发展视角来看，鸿蒙智行的生态化探索，也为智能汽车行业的协同发展提供了重要参考样本，其后续的优化与突破，值得行业持续关注。

## 长安汽车总裁赵非：

# 技术务实锚定产业稳态 生态聚力激活资本估值

● 本报记者 龚梦泽

从发动机技术员到集团总裁，赵非近30年的职业生涯恰似中国长安汽车集团从传统制造商向科技公司转型的缩影。如今，他正带领长安汽车穿越新能源汽车盈利的“深水区”。

12月23日下午，刚履新长安汽车总裁的赵非与行业核心媒体进行了一场近三小时的闭门交流。这场沟通会距离长安汽车完成3000万辆中国品牌汽车下线仅过去13天，也是赵非接任总裁后首次系统阐述新管理层的战略思路，不仅披露了长安新能源汽车连续三个月销量破10万辆、年度冲刺百万辆的成绩单，更通过赵非团队的坦诚分享，勾勒出这家新央企在行业内务、技术跃进、资本运作与全球化布局中的清晰路径，为关注汽车行业与资本市场的观察者，打开了一扇透视“中国车企换道超车后如何提质增效”的窗口。

“我们要利用好生态优势，更加聪明地做事。”赵非在回应中国证券报记者关于阿维塔IPO、深蓝汽车和长安科技增资扩股问题时表示，“要善于利用资本的力量，不能只靠自己天天埋头苦干。”这位技术派出身的管理者，展现出务实与开放兼具的风格。

## 筑牢研发、责任与数据三重壁垒

赵非的接任并非孤立事件，而是长安汽车在战略转型关键期的系统性组织重塑。截至目前，长安汽车已完成覆盖集团、主品牌、新能源汽车板块的全链条人事重组。叶沛、王辉、

邓承浩等少壮派高管分别执掌集团常务运营、高端品牌与海外业务等核心领域。

在沟通会上，赵非多次强调“稳中求进”的基调。他判断：“中国市场新能源车与燃油车占比将走到7:3，大概还有两三年就会进入稳态。但全球到2030年前，燃油车仍会占70%，且会向强混HEV转型。”赵非对行业趋势的判断，打破了“新能源车全面替代燃油车”的单一叙事，也折射出长安汽车“不冒进、不盲从”的技术理性。

这种理性，体现在对新能源汽车增长的客观认知上——2025年长安新能源汽车销量即将突破100万辆，连续三个月单月破10万辆，但赵非直言“这是苦练内功的自然结果，不算多么靓丽”，其背后是长安汽车自2017年第三次创业以来，在电动化、智能化领域“吃透技术再上桌”的坚持，哪怕“不是抢先机的那个，也要做走得稳的那个”。

面对行业内卷问题，长安汽车的态度尤为明确。“政府出手治理内卷，我们举手欢迎。”赵非以供应链账期为例，披露长安汽车已将供应商付款周期压缩至53天，且全部使用银行背书的承兑汇票，即便合作企业经营遇困，资金兑现也有保障——这既是央企坚守社会责任底线的体现，也是其在产业链中构建信任护城河的关键。对于“禁止低于成本价销售”的行业倡议，他强调单一产品细分段波动可接受，但全行业低价内卷对谁都没有好处。长安汽车作为国资央企，将率先践行倡议，避免行业陷入“增收不增利”的恶性循环。

支撑这份底气的，是长安汽车

“不留退路”的研发投入。“一年研发投入占销售收入的6%，少一个点就能多几十亿元效益，但这事必须做。”赵非的话，道出了传统车企向科技公司转型的核心逻辑。在技术路线上，长安汽车采取开放态度，赵非将与华为的合作形容为“两条腿走路”。“华为是值得尊敬的合作伙伴，但作为国资央企，我们必须践行科技创新、产业可控、安全支撑的使命。”

12月20日，搭载于长安深蓝车型上的首款L3级自动驾驶专用号牌正式启用，长安汽车成为全国首批两家准入企业之一。在沟通会上，这一突破成为讨论的焦点。“从企业角度，长安汽车大力突破L3级技术，就是为了率先把安全性通过路测、路试、示范和数据落到实处。”长安汽车副总裁米梦冬认为，L3级自动驾驶全面产业化将是市场、国家、企业三角博弈的过程，但最终能否落地，取决于底层安全积累是否达标——这种对安全优先的共识，让长安汽车在智能驾驶竞赛中，避开了功能堆砌的陷阱，也为其产品赢得了资本市场对技术含金量的认可。

当被问及L3级到L4级的技术跃迁突破点时，赵非直言：“我认为数据。”在赵非看来，AI驱动的世界模型需要海量数据喂养，当数据量达到临界点，系统就能自主生成场景、预判风险，而长安汽车的全球研发网络已为这种跃迁储备了核心能力。

## 多品牌协同+资本运作 叩击全球化估值新空间

“高端豪华阿维塔体外生长、年

轻量化深蓝聚焦驾趣、长安启源托底主流市场。”米梦冬用三句话概括了长安三大新能源汽车品牌的定位，而这背后，是集团中台统筹的体系化支撑——由董事长、总裁牵头，对各品牌基因、产品规划做顶层设计，再通过定期评审、PDCA循环纠偏，避免内耗。这种架构的效果已初步显现：阿维塔凭借原创设计在20万元至70万元高端市场站稳脚跟，2025年销量连续8个月破万辆；深蓝L06以同级首发磁流变技术主打操控，上市即引发年轻群体关注；长安启源Q05、A06则延续燃油车时代的底盘优势，连续三个月销量破3万辆。

资本运作是长安汽车“更聪明做事”的关键一环。针对阿维塔IPO、深蓝汽车与长安科技增资扩股的提问，赵非直言：“融资不是缺钱，是让子品牌更有竞争力”。目前，深蓝汽车实现70万辆累计交付，长安汽车品牌部总经理李国梁透露其“明年大概率盈利”；阿维塔虽暂未明确盈利时间表，但赵非强调，当前核心是打磨团队与体系能力，资本市场看好才会投钱，盈利是水到渠成的事。这种不急于求成、先筑壁垒再谈收益的思路，与长安汽车提质增效的战略主线高度契合，正如赵非所言：“中国汽车产业已完成技术换道超车，现在要把经营质量抓起来。”

供应链与全球化布局，则是长安汽车打开估值空间的另一把钥匙。对于行业关注的锂电池与芯片价格波动，赵非给出了差异化判断：“电池产能充足，宁德时代、比亚迪有成本优势，不承担涨价；但芯片类型太多，存储、智算、功率芯片都可能遇到‘黑天鹅’，不过长安汽车在国产化芯片应

用上行业内走得最好的企业之一。”这种对供应链风险的清醒认知，让长安汽车在成本控制上更具主动性。而在全球化领域，长安汽车2025年海外销量突破60万辆，但赵非坦言“量还不够大，效益待提升”，未来将通过“产品+品牌+产业”出海，实现从走出去到走上去的跨越——目前，长安汽车已将全球划分为五大区域，每个区域按“研产销运”一体化布局，旗下合资公司马自达两款车型采用长安技术、福特引入长安方案的案例，更印证了其技术输出的全球化底气。

谈及资本市场关注的市值问题，赵非的回答务实且坚定：“市值是厚积薄发的过程，不能靠炒作，核心是经营质量。”这种“重实业、轻概念”的态度，与长安汽车“工程师文化+奋斗者文化”的基因一脉相承。对此，米梦冬坦言：“长安汽车不太会做营销，更多是扎扎实实干研发”，但正是这种务实，让长安汽车在新能源车转型中避开了流量陷阱，逐步构建起“技术壁垒+品牌分层+全球化产能”的硬实力。

从56天组建新集团的改革速度，到3000万辆下线的规模里程碑，再到赵非团队勾勒的“技术稳态+生态破局”蓝图，新长安的转型已不再是单点突破，而是体系化的价值重构。对于资本市场而言，这家新央企的吸引力，不仅在于新能源汽车销量的增长，更在于其“不内卷、不冒进”的战略定力，以及用研发筑壁垒、用资本提效率和用全球化扩空间的清晰路径。当行业从规模竞赛转向价值竞争，这场转型攻坚战，才刚刚进入最精彩的章节。

## L3级自动驾驶迈向商业化阶段 浙江世宝股价走出强势行情

● 本报记者 张妍岷 龚梦泽

在L3级自动驾驶利好密集发布、商业化进程得到推动的同时，机构资金已经将目光投向了相关概念股，浙江世宝受到资金青睐，走出了“8天5板”的强势行情。

以全主动悬架、线控转向、线控制动等为代表的智能底盘，成为衡量整车智能化水平的核心标尺之一。12月11日，浙江世宝在回复投资者提问时表示，公司的线控转向开发正在有序推进中，可以在2026年下半年具备量产条件。相关政策出台后，浙江世宝进一步表示，公司的智能转向、线控转向、电调管柱等产品均适用于L3级及以上自动驾驶。L3级自动驾驶准入目录的公布，有利于推进高级别自动驾驶的上路及普及，将会促进公司智能化转向产品的推广及量产。

浙江世宝股价迅速反应，12月16日起，浙江世宝股价连拉四个涨停。截至12月25日收盘，浙江世宝股价为21.22元/股，在近8个交易日中5次涨停收盘。公开资料显示，浙江世宝主要从事汽车转向器及其他转向系统关键零部件的研发、制造及销售，2006年5月，浙江世宝在深交所上市，2012年11月，浙江世宝在深交所上市。2024年年报显示，浙江世宝实现营业收入26.93亿元，同比增长48.04%；归属于上市公司股东的净利润为1.49亿元，同比增长93.15%。其营收主要来自转向系统及部件，2024年该部分营收占总营收的94.18%。

汽车转向系统行业准入门槛相对高，浙江世宝2024年年报显示，通常，转向系统制造商在成为整车厂商配套供应商前需通过整车厂商及第三方多层次审查后，再通过小批量试生产，方可正式进入其合格供应商名单为其批量供货。浙江世宝与下游整车制造厂商关系密切，2024年年报中，奇瑞、吉利、蔚来和理想四家车企出现在浙江世宝前五大客户名单中，前五大客户的销售金额合计为17.78亿元，占销售总额的66.01%。

受限于主营业务较为单一，浙江世宝不断在垂直领域深耕。不过其也面临应收账款高企等问题，截至9月30日，浙江世宝账面上的应收账款为11.81亿元。

## 智舱龙头博泰车联获机构看好

● 本报记者 龚梦泽

在政策突破与技术演进双轮驱动下，资本市场重新评估智能汽车产业链核心环节投资价值。近日，光大证券发布研究报告首次覆盖智能座舱解决方案供应商博泰车联并给予“买入”评级；国泰海通证券近期亦给予该公司“买入”评级，设定目标价280.20港元。

业内专家表示，L3级自动驾驶商业化对车辆感知、决策、执行系统要求较高。高阶自动驾驶规模化商用既需要单车智能成熟，也离不开产业链深度协同。在此背景下，具备核心技术、成熟产品与优质客户资源的智能化供应商，有望率先受益于行业红利。

光大证券表示，博泰车联作为中国智能座舱解决方案领先供应商，是少数兼具软硬件一体化、端侧AI大模型落地及高端算力平台规模交付能力的企业，业务已延伸至智能计算与交互领域，支撑高阶自动驾驶。公司战略布局与行业高端化趋势深度契合。凭借与高通的深度合作，博泰车联成为中国市场搭载高通8295芯片的高端智能座舱解决方案定点数量最多的供应商；同时布局麒麟9610A+鸿蒙方案，可灵活应对不同技术路线需求。

光大证券预计，2025年、2026年和2027年，公司收入将分别同比增长约40%、58%和55%，增速持续高于行业平均水平。

值得一提的是，近日，博泰车联公告称，董事会决议提名古金宇及黄晓霖为第二届董事会独立非执行董事候选人。中国证券报记者从博泰车联方面了解到，两位新任独立非执行董事均扎根于高校前沿科研领域，具有深厚的学术积累，尤其是他们的研究领域与博泰车联“软硬芯云”一体化、具身智能及自动驾驶多领域协同发展的技术方向具备契合度，将为董事会在技术发展与战略规划层面提供专业支持，进一步助力公司提升核心竞争力，推动其在汽车智能化领域的持续发展。