

蔚来能源引入吉利战略投资 双向持股共建换电生态



9月28日，蔚来汽车与吉利控股在杭州宣布达成充换电领域全面战略合作。吉利以易易互联100%股权加6.4亿元现金入股蔚来能源，持有约30%股权；蔚来反向持有吉利旗下浩瀚能源10%股权，蔚来能源投后估值约160亿元。这是双方首次在资本层面交叉持股。消息公布后，蔚来港股早盘一度涨超3%，吉利汽车股价上涨。交易附带业绩对赌，吉利持股将在20%至34%之间浮动，C端换电车型落地仍在磋商，交割尚待监管审批。

● 本报记者 樊梦泽

蔚来能源投后估值约160亿元

此次蔚来与吉利的交易结构为双向交叉持股。吉利控股子公司将商用车换电运营主体易易互联整体置入蔚来能源，另支付6.4亿元现金认购新增股份，交易完成后吉利持股30%，蔚来中国以63.6%保持控制权，原投资方武汉光创基金持股6.4%。反向交易中，蔚来中国获得浩瀚能源10%股权，浩瀚能源所得资金用于向蔚来收购部分充电资产。

公告披露蔚来能源投后估值约160亿元。按吉利取得30%股权对应约48亿元对价测算，其中现金出资6.4亿元，倒推易易互联100%股权作价约41.6亿元，蔚来能源投前估值约112亿元。公告未

从协议走向股权绑定

事实上，双方合作并非首次。2023年11月29日，吉利控股与蔚来在杭州签署换电技术战略合作协议，以易易互联为执行主体，李书福、李斌共同见证。此后近三年，吉利旗下尚无车型可在蔚来换电站换电。截至今年4月，蔚来签约车企联盟伙伴均未推出量产兼容换电车型，李斌当时表示，第三方车企接入换电网络短期不再是战略优先事项。

先看蔚来方面，在运换电站约4126座，计划2030年累计建成1万座；蔚来能

披露易易互联评估值，也未披露蔚来入股浩瀚能源的对价，以上为基于公开交易对价的推算。

这一估值对应的是一张已验证的运营网络：蔚来在运换电站约4126座，累计换电服务超1.25亿次；考虑到大量场站资产由合作方持有、蔚来能源走轻资产运营路线，160亿元主要为换电技术标准、电池资产与网络调度能力定价。

对蔚来而言，此次引入产业资本有其现实动因。换电网络属重资产、资本开支巨大，蔚来已在该领域累计投入超200亿元，近年持续转向“资产归合作

源由集团CFO曲玉直管，外部融资始于2024年5月武汉光创基金领投的15亿元；吉利一侧，浩瀚能源脱胎于极氪能源，已在232城布局2500余座充电站、超1.2万把充电枪，计划2027年底建成超2.2万座站、覆盖全国县级以上城市；换电资产交易易互联主要服务曹操60等网约车与商用车。

发布会上，吉利控股集团CEO安聪慧将补能网络定义为“面向全社会的公共基础设施”，强调应“共建共享、互联

方、蔚来负责运营”，本质是将建站投入社会化。吉利此番带来的现金与营运车资产，既为蔚来能源补充了资本，也为其2030年建成1万座换电站的目标分担了扩张压力。

协议条款显示，吉利同时保留下行保护与上行期权。经营不及预期时，其持股最低可降至20%；另可追加6.4亿元现金将持股提升至34%，期权有效期为交割后两年或蔚来能源新一轮融资约束性协议签署之前，以先到者为准。最终股权由经营业绩与后续融资节奏共同决定。整套交易尚待监管审批，蔚来未给出交割时间。

互通，让用户成为最大受益者”。从资源禀赋看，双方确有互补基础：换电站普遍配套储能，蔚来拥有4000余座换电站，而吉利约400座换电站经改造可服务大功率快充。叠加蔚来5000余座充电站与吉利自有2500余座充电站，有助于缩短吉利补能网络铺设周期。蔚来方面称，2030年换电网络年电力需求将超100亿度，换电站作为新型能源基础设施的价值将逐步显现——这也是双方将带储能的场站网络视为远期资产的底层逻辑。

合作经营成色待验

记者注意到，此次交易将框架合作升级为股权纽带，蔚来获得外部资本与运营资源，吉利补能体系补上换电环节。李斌在发布会上将此称为“破除内卷”的一次探索，并表示蔚来换电合作是面向行业的开放平台，欢迎更多同行加入。但对照交易细节，开放步伐仍显审慎。

首先，股权比例随业绩浮动，吉利持股在20%至34%之间留有调整区间，这一安排既绑定双方利益，也使蔚来能源估值与经营结果直接挂钩。其次，C端车型落地则明显滞后于资本动作。截至目前，公告仅称双方已就吉利消费端及商用车采用换电技术拟定初步方案，定稿仍需进一步磋商，相当于车型开发和标准适配均无明确时间表。

此外，在运营融合层面，易易互联原有业务以营运车辆为主，网约车高频周转、集中调度与私人乘用车在电池周转、场站运维、用户排队体验上逻辑不同。两类业务合并后，调度体系能否平稳运行、新增流量是否影响蔚来与乐道存量用户的换电体验，同样仍需观察。

总体而言，此次合作在资本与资产层面已完成绑定，但整车接入、标准统一与网络融合尚未落地。李斌口中“开放平台”的愿景，与吉利C端换电车型尚未进站、联盟伙伴迟迟未见量产车型的现实之间仍有距离。未来两年，对赌指标如何执行、商乘两套网络能否平稳衔接、带储能的换电网络能否真正转化为新型电力基础设施，将共同决定这次合作是换电开放模式的实质进展，还是停留在资产层面的资源置换。

豪恩汽电董事长陈清锋：

锚定智驾主航道 掘金机器人与智算新蓝海

● 本报记者 黄灵灵

从深圳华强北的20厘米柜台，到17万平方米的现代化生产基地；从月薪400元的打工者，到年创收近18亿元的企业掌舵人；从孤身闯荡，到拉起一支超1600人的专业团队……30余年间，豪恩汽电董事长陈清锋不仅写下了一部跌宕起伏的创业史，也带领豪恩汽电从无名小厂成长为智驾感知细分领域的头部企业。

面对奔涌而来的AI浪潮，陈清锋已为公司谋定下一程：以汽车业务为底盘，推动车规级技术向机器人、AI智算领域延伸，以持续自我迭代的姿态，向着十倍增长、百亿级营收的战略目标稳步迈进。

不断追逐下一个目标

1991年的深圳华强北，人声嘈杂，狭窄的柜台里堆满喇叭、蜂鸣器等电子元器件。年轻的陈清锋守着宽度仅20厘米的柜台，最初目标非常朴素——赚到400元月薪。

但因老板经营不善，他还被欠了3个月工资。“我提议帮老板把柜台租出去，工资也不用还了，条件是免费给我二十厘米柜台。”陈清锋回忆道，那时他给自己定下目标：要有一个自己的柜台。

自此，他开启创业之路。没钱，就向隔壁柜台的朋友借100元作为“启动资金”；没货，就先和顾客谈好条件，再去其他柜台调货。很快，他把柜台盘活了，不到4个月就赚了1万元。

1992年，他拿着这1万元在华强北盘下一个属于自己的柜台，销售品类也从最初的耳机逐步拓展至喇叭、麦克风、警号、蜂鸣器等电子元器件。到1995年，他已赚到人生第一个100万。这时，他的目标变成：创办一家

自己的公司。

随后，他注册成立深圳市豪恩实业有限公司（豪恩汽电母公司的前身），并将业务从销售拓展至生产，生产品类也紧跟电子产业浪潮，从最初的多媒体音响、喇叭扩展至倒车雷达、报警器，逐步切入汽车电子、安防等领域。

从华强北20厘米柜台，到创办公司，再到登陆资本市场，陈清锋永远有“下一个”目标。不恋旧绩、不断进阶，这种近乎本能的自我迭代，早已融入豪恩的血脉，也是其穿越电子产业三十年更迭浪潮、持续壮大的制胜之道。

拥抱汽车智能化浪潮

2010年前后，汽车国产化浪潮兴起，深耕电子行业近20年的陈清锋意识到，这将给国产汽车电子带来历史性机遇，于是成立豪恩汽电，开始布局超声波雷达。

但是整车供应链门槛较高，头部车企对供应商研发、质量、品控体系要求严苛，完整认证周期往往长达数年。面对高门槛，公司的策略并非退而求其次，而是从成立之初就定下铁律：聚焦一流客户。

“我们最先攻克的两个关键客户是吉利和大众，吉利代表国产阵营，大众代表外资阵营。拿下这两家客户之后，其他客户的合作大门就顺势打开了。”陈清锋说。

聚焦一流客户，是一个难而正确的选择。此后十余年，豪恩汽电跟着头部车企持续增长，产品从最初的超声波雷达延伸至视觉感知系统、毫米波雷达系统以及域控系统，业务形态也从传感器硬件向“感知+决策”系统级方案进阶。目前，公司已进入奔驰、雷克萨斯、奥迪、比亚迪、小米、小鹏、理想、赛力斯等国内外知名车企供应链。

单车配套价值也水涨船高。陈清锋介绍，在自动泊车、城市领航等智驾需求带动下，单车搭载的超声波雷达和车载摄像头数量，从早期的几颗增至十几颗，单车配套价值也从几百元提升至3000—5000元。

经过多年深耕，公司在汽车感知细分市场打造领先优势。高工智能汽车研究院数据显示，2025年，豪恩汽电以26.40%的市场份额，位居中国乘用车前装超声波雷达市场本土供应商榜首。

从业绩看，Wind数据显示，2020—2025年，豪恩汽电年营收从7.19亿元增至17.88亿元。今年上半年，公司实现营业收入11.86亿元，同比增长47.32%。

机构预测，随着汽车智能化浪潮演进，汽车电子价值量将持续提升。中商产业研究院数据显示，2026年全球智能驾驶解决方案市场规模将达5926亿元。此外，据观研报告网预测，汽车电子在乘用车整车制造成本中的占比持续提高，从2020年的34.32%稳步增长，到2030年预计接近50%。

面对智能化浪潮，陈清锋表示，未来公司将扩充汽车“感知+决策”产品线，重点深耕视觉系统、毫米波雷达、超声波雷达三大方向，同时做强域控系统“大脑”，争取把单车配套产品价值提升至5000—8000元。

开辟机器人与智算新赛道

陈清锋是一个连续创业者，他总有一个目标，也总在寻找下一个时代机遇。2024年，豪恩汽电再次下注，瞄准机器人这一条十万亿级赛道。

在陈清锋看来，机器人和汽车的“感知+决策”系统在底层技术上高度同源。“机器人同样需要眼睛、耳朵和大脑，我们现有的视觉感知、雷达感知和域控系统技术可

以快速实现技术迁移。”

目前，公司已推出超声波雷达等机器人感知产品并实现量产交付，同时完成了决策产品的开发与交付。今年3月，公司发布首款基于英伟达Jetson Thor平台打造的域控制器，算力达2070 TOPS，可支持16路800万像素摄像头接入。

在客户选择上，豪恩汽电延续“聚焦一流客户”的策略。“当下市场有上百家机器人公司，但行业最终大概率只会留存十几家头部企业。”陈清锋说，目前公司已与智元创新（上海）科技股份有限公司、上海桦之坚科技有限公司、上海蚂蚁灵波科技有限公司等多家机器人企业达成合作。

在订单方面，豪恩汽电机器人“感知+决策”产品已获得某头部机器人厂商1亿元订单，单台机器人产品价值量可达2万元至3万元。

除机器人外，豪恩汽电今年还开始布局智算赛道，主要开展AI算力卡与服务器业务。今年上半年，公司智算板块贡献营收6655万元。

对于业务模式，陈清锋介绍，算力卡可以作为标准品独立销售，多张标准算力卡可组装成服务器，大量服务器可构成算力中心，公司规划的业务升级路径为“算力卡—服务器—算力中心”。智算业务的产品价值亦非常可观，算力服务器单台可达几十万元。

“未来5—10年，AI智算与机器人是核心产业赛道，完成卡位布局才能与时代浪潮共舞。”陈清锋说。基于这个判断，他给豪恩汽电制定了下一个目标：以汽车业务为底盘，并购为引擎，机器人与AI智算业务为“两翼”，向十倍增长、百亿级营收目标全力冲刺。

九号公司王野：以系统创新、价值共赢重新定义全球化

● 本报记者 杨洁

电动滑板车全球出货量超过1600万台，电动两轮车累计出货量突破1400万台，连续四年实现智能电动车全球销量第一……规模之外，九号公司联合创始人兼CEO王野更在意另一个问题——如何被世界尊重。如今，越来越多中国企业想重新定义中国制造的全球化路径。在接受中国证券报记者采访时，王野说：“最重要的是你到底让世界往前走了多少步，而不是你做的规模有多大。”他观察，从过去供应链成本优势到系统集成创新，中国制造已经很强。下一步，九号公司思考的是在变强的同时，如何引领行业创新、推动价值共赢。

重新定义机器人

采访中，王野介绍，创业之初九号公司核心团队均来自北京航空航天大学机器人研究所，王野本人师从王田苗教授。创业后，王野发现，机器人技术做出来的东西看起来非常高大上，可离老百姓和社会需求始终有些远，“机器人如何创造价值，困扰我们很久。”

九号公司的第一性原理，是让先进技术结合传统产业和传统需求创造价值。在王野看来，需求一直都在，关键是如何将新技术应用其中。王野和团队决定重新定义“机器人”，不把它定义为一个产业，而将之视为实现感知、计算与执行闭环的技术栈。于是，机器人技术被融入平衡车、电动车、割草机等产品，为用户提供过去无法提供的安全、便捷和愉悦。

王野举例，电动平衡车就是典型的机器人产品，它可以感知人体的运动，计算如何补偿重心偏移，电动机从而执行相关操作并跟上人的运动。看到快递小哥、机场工作人员、商场保洁人员都可以踩着平衡车更轻松地工作，王野意识到，“这就是真正的价值创造。”

对周围环境和驾驶者意图的主动感知，并通过计算实现自动执行，这种能力有时候能救命。王野介绍，以电动两轮车为例，车辆每年大约发出2万到3万个摔车危险警报，在发生车辆碰撞后，车辆通过复杂算法可以检测碰撞姿态，如果在1至2分钟内未握住恢复骑行，系统会自动通知车主的紧急联系人。

从洞察需求到交付落地，这个过程并不容易。王野回忆，一开始行业内几乎没有成熟的制造方案和台架试验方案，九号公司也因此形成了“缺什么自己造什么”的习惯。目前，九号公司约有100至150名工程师专门从事装备研发，此前自研的电动机自动绕线装备包含伺服机器人、焊接工站等，扁线电机自动化生产效率提升20%，这种全栈自研能力是实现端到端交付的底座。

寻求长期共赢

近日，九号公司商用出行事业部在江苏常州举办共享出行新品全球发布会，来自全球60余家共享微出行运营商代表到场。九号公司商用出行事业部总经理赵欣介绍，九号商用出行事业部是九号公司面向全球共享微出行行业的B2B业务，自2018年以来，已与全球超过250家运营商达成合作，业务覆盖电动滑板车、E-bike及智慧互联出行解决方案，服务网络遍布全球主要市场，截至2026年6月30日，九号商用出行事业部共享车辆全球累计出货超250万台。

与国内共享出行的行业状况不同，大部分国外运营商都可以实现盈利，“我们目前实际上能够实现双赢。他们早期也存在大量投放低价产品造成质量问题和治理问题，如今运营商已经意识到长期主义的重要性，也愿意在产品上投入更多资金，提高车辆的可靠性、耐用性，更合规也更安全。”赵欣告诉记者。

长期主义，逐渐成为九号全球化业务拓展的关键词。王野强调，九号在商用业务中希望站在运营商背后，把运营商的长期盈利当作自己的价值标尺，因此在提供产品和解决方案时主要侧重两个方面，一是让运营商折旧成本更低、寿命更长、安全性更高、运营难度更低；二是让骑行者安全与城市监管便利统一。

王野说，九号希望能成为行业的创新引领者，而这永远不可能靠便宜取胜，因此公司会倾向于选择价值供应商、价值客户，而不是选择价格供应商、价格客户，“说实话，中国的产能和供应链这么强，我们再去做便宜这件事，既没价值也做不下去。”

以创新重塑出海

主动选择，迈向价值链高端，正是中国制造全球化进阶的必由之路。王野坦言，过去，成本领先是中国企业出海的工具。但九号不想满足于做世界工厂。“我们希望成为一家受人尊重的公司，不仅仅是有很大规模、有很好的增长，最重要的是你到到底让让世界往前走了多少步。”

王野认为，“如果说你真的是做出了一些让人离不开的创新，肯定就会受人尊重。”所谓“让人离不开”，正是要用技术解决具体场景里的真实痛点。

洞察海内外的需求差异是创新的前提。王野坦言，中国的电动两轮车在过往二十年都被视为快消品，产品价格越来越便宜，使用寿命却越来越短，这背后有一定的产业环境差异，比如国内的公共基础设施良好、路面坡度变化不大、充电设施密度高、维修便宜甚至还能免费上门维修。但是这样的逻辑在海外就不完全成立，对车辆的性能、续航、耐用性有完全不同的要求，海外消费者有另一套选择产品的价值取向，因此九号所有车型在海外上市前需要经历远高于国标的耐久测试。

在共享微出行业务上与全球各地运营商的合作，让九号公司能更深入地学习跨文化如何互相理解和接受、如何尊重当地的文化习惯、消费习惯，避免踩雷，避免变成一个强大但傲慢的公司。在王野看来，在当前复杂的全球化形势下，这种能力愈发重要。

“未来，我们要学会在变强的同时，推动价值共赢。”要把“强”建立在创新引领和利益共赢之上，以长期主义深耕行业，用系统创新创造价值。