

华为走在汽车产业路上的一年

合资疑云，三次变阵

2021年12月23日，华为AITO问界M5正式发布，补贴后预售价为25-32万元。最新的数据显示，问界M5在上海、深圳、杭州和成都四个城市，订单三日突破2000台，预计今年2月开始交付。

在问界M5发布会上，华为常务董事、智能汽车解决方案BU (Business Unit) CEO余承东高调表示：“华为每一个汽车核心部件都做了，我们只做部件，不造车，我们会帮助车企造好车。不仅要造好车，还要卖好车。”

《财经》记者获悉，在经历近半年的谈判后，华为和大众就自动驾驶业务的合作即将敲定。华为将向大众转移部分自动驾驶业务能力和团队，包括原自动驾驶业务线高管、智能驾驶产品部部长苏箐在内的部分团队。

2021年11月，双方将以组建合资公司的形式进行自动驾驶合作。知情人士表示：“合资公

司旨在作为供应商，向大众集团提供方案，双方讨论的合作方式之一是大众出钱，成为合资公司控股方，华为主要出技术知识产权。”但这一说法当时被华为否认。

华为和大众在五年前已有接触。在此之前，华为自动驾驶产品线已经有多人收到HR的转岗约谈。有接近这个合作的知情人士表示，合作谈判接近尾声，“人选都定了。”

这个消息在华为智能汽车解决方案BU (下称华为车BU) 内部备受关注。

对等待结果的员工们来说，这是一段足够难受的时间——剥离一部分自动驾驶业务后，华为车BU接下来会怎么做？原有项目能否继续顺利推进？动荡的架构调整能否告一段落？对于华为决策层来说，不断调整自己在这个充满机会和挑战的新领域的姿势，是落实既定战略的必经之路，每一步都需要倍加小心。

长苏箐当时在接受采访时表示，在华为智能汽车BU里，自动驾驶优先级是绝对的第一。

与极狐的合作高调官宣，直接影响到了华为与蔚来的关系。华为车BU位于深圳和上海的测试车库里，有千百辆用于自动驾驶路试的豪华车，早期主要有奥迪A6和蔚来ES8两款。李斌曾亲自批准了与华为的合作订单，除了低价为华为提供ES8，同时也开放了权限极高的数据接口。有知情人士称，华为把在蔚来车上实现的自动驾驶功能搬到了极狐上。蔚来觉得自己给极狐做了嫁衣。随后，蔚来方主动终止了这一合作。

2021年夏天，在2021世界人工智能大会(WAIC)上，苏箐

在谈及特斯拉自动驾驶事故时说道，L5级别的智能驾驶系统在很长一段时间内是无法办到的，高级别智能驾驶系统的引入，会提升交通事故发生的概率，讲难听点就是杀人。

不久，华为创始人任正非签发人事任免通知，苏箐智能驾驶产品部部长职务被免去。华为称，苏箐在参加外部活动谈及自动驾驶技术与安全时，针对特斯拉，发表了不当言论。

苏箐进入预备队接受训战和分配。这一任免也被认为是以苏箐为首的原自动驾驶团队被边缘化的开始。

交付压力变大。

在过去一年里，余承东在车BU地位火速上升，与其力主卖车相关。而这一做法显然是需要时间来证明的。

根据乘联会数据，2021年4月至10月，赛力斯SF5销量分别为129辆、204辆、1097辆、

507辆、715辆、1117辆、1926辆，总共不足6000辆。据腾讯深网报道，余承东现在承受着内部的巨大压力。华为现在已经不再催促经销商改造门店卖车了。

也就是说，不论是卖车还是造车，华为都得打硬仗。

3 华为正加快步伐

有观点认为，华为已有的整车产品在市场缺乏竞争力，是因为合作车企并不够有竞争力。由于车企对华为这种强实力公司的忌惮心理大于向往，华为获得来自头部车企的大额订单会更难。

传统的汽车供应体系相当封闭等级分明。为了分担风险和降低成本，主机厂均有多个供应商做“备胎”。强势的主机厂拥有绝对话语权，汽车产业获利就是依靠这样一套残酷的供应规则。汽车界有自己的规则，但有野心的新秀无人愿意将自己束缚在这套规则之中。

而对车企来说，华为的做法并不是让他们舒服的方式。一位华为人士坦言：“在合作中，华为经常会挑战车企的需求。在他们看来，我们在挑战他们的权威。”

一位咨询业高管表示，2014年，国内第一波新能源汽车浪潮兴起，华为已经开始就汽车业务规划向咨询公司寻求方案，由于担心引起产业伙伴反弹，并未贸然进入。时任员工回

忆，彼时，他们未有任何商业化的压力，情况从华为受制裁后发生变化。

一位华为前管理层人士向《财经》记者表示，华为目前车BU的战略选择，与其说是最优解，不如说是各方妥协的结果。

“需要资金回笼”“需要标杆产品”“需要打开市场”这是在采访中，所有人提及华为与大众合作的共同原因。由于目前可获知信息有限，我们无从判断。这种合作模式会对华为在汽车市场的未来发展有什么更深远的影响。

但种种迹象显示，华为在加快脚步。在东莞，在苏州，华为开始了汽车相关的制造及测试用场地的重资产投入。它们就像浮出水面的冰山，让外界更加好奇这水面下的虚与实。

一位员工向《财经》记者感慨，“我们相信公司一定能做好（汽车）这个业务，但做成的人一定不是我们这一批了。”

(转载自：财经十一人 作者顾翎羽)

2 三次重大组织变革

2020年，华为轮值董事长徐直军曾说，对智能汽车解决方案BU的投入会持续，不看回报。但外部环境的变化已不允许华为这么做。

过去一年里，车BU重要的组织变动有三次：去年5月，消费者BG CEO余承东开始担任新增的智能汽车解决方案BU CEO，余承东开始逐渐主导华为汽车业务。

去年6月底，原华为消费者BG首席技术官(CTO)卞红林调任车BU CTO，原手机团队开始大规模介入汽车业务。到了今年第三季度，华为裁撤车BU总裁职位，原总裁王军改任首席运营官(COO)，同时兼任智能驾驶产品线总裁；卞

红林开始主导新增的研发管理部。

通俗理解，这套组织体系中，余承东是一级领导，王军和卞红林分管运营和研发，在此之下，是具体的各产品线，其中每一个产品线都拥有自己的产品和销售人员。知情人士表示，新增的研发管理部相当于横向管理所有产品线产品的研发。

在这套架构中，曾经高调的自动驾驶团队事实上后撤了，如果用更长远的视角对比一年前华为车BU的组织架构，一些变化明显：领导层掌权更集中，意味着卖车业务优先级上升；各产品线的研发和销售相对分开，意味着架构更成熟；原消费者团队介入更深，意味着

1 自动驾驶团队被边缘化

华为对汽车业务的决心，从人员规模的膨胀或可窥见。目前，华为自动驾驶相关业务就有2000人团队。接近华为的招聘人士表示，去年校招增加的几百个名额，几乎都给了车BU。

这符合一个公司全速进入一个新业务领域的规范动作，有人，有合适的人，才有想象力。

根据华为官方在去年12月21日生态合作论坛上透露的数字，目前，华为的合作伙伴已经逾300多家。据了解，在这种“帮车企造

好车”的合作中，华为与大多数订单机会点都在2025年以后，也就是说，到2025年以后，华为才能产生稳定利润。

另一边，华为不吝投入研发资金。2020年，华为在汽车相关研发投入约5亿美元，这一数字今年将会翻倍，超过10亿美元。

2021年4月，华为汽车业务向外界秀出的第一次肌肉，就是一段华为和北汽合作、搭载华为自动驾驶方案的车型极狐的路测视频。时任智能驾驶产品部