

广汽集团总经理冯兴亚：改革在于让“听到炮火的人”做决策



时报财经图库/供图 翟超/制图

广汽埃安智能生态工厂生产线

证券时报记者 韩忠楠

从穿西装到穿工作服，从广州CBD搬迁至番禺，广汽集团正在通过一系列举措掀起新一轮改革大幕。

不久前，广汽集团正式发布了新一轮改革的重要措施，即开启为期三年的“番禺行动”。

按照“番禺行动”规划，未来三年，广汽集团在研发和产业化方面将至少投入500亿元。通过四大改革举措、五大保障，在2027年实现自主品牌占集团总销量60%以上，挑战自主品牌销量200万辆。

围绕着广汽集团本轮改革引起的一系列话题，证券时报记者在近期采访了广汽集团总经理冯兴亚。

冯兴亚表示，我们无法改变外部环境，但可以改变自己。这就像我们无法改变风，但可以改变帆，调整帆的角度，以适应新的航程。对于当下的广汽集团来说，改革、调整、转型是广汽的必由之路。

行业变化驱动企业变革

从去年开始，汽车行业竞争逐渐白热化，价格战持续不休，进一步加速了产业格局的转变。冯兴亚向记者表示，汽车行业近年来经历了翻天覆地的变化，特别是今年这种变化更加突出，而这也引发了广汽集团的一系列反思。

首先是行业总体在发生重大转型，即从传统汽车向智能网联新能源汽车全面过渡。公开数据显示，截至10月份，新能源汽车已连续3个月占据市场半壁江山。

“对于行业外的人来说，这一数据或许不代表什么，但是从产业内部来看，它却是一个重要转折，标志着市场结构发生了根本性转变。原本按照规划，2025年新能源汽车占比只需达到20%，如今已提前实现了目标。这无疑是个好消息，但也为汽车产业带来了深远的影响。”冯兴亚表示，很多企业是按照20%的规划目标安排产品结构的，现在新能源汽车市占率超过50%，意味着大家都需要适应这种快速转型的结构需求。

冯兴亚表示，按照此前我们的总体规划目标来看，纯电为主，插电混动、增程为辅。但现在插电混动、增程技术路线以及细分市场的增长，远远高于纯电的增长速度。

最后是竞争主体在发生变化。中国汽车工业协会数据显示，目前自主品牌在中国汽车市场的占比已超60%。冯兴亚向记者表示，面对这一系列的变化，广汽集团的工作重心与管理模式亟须进行根本性调整。

“以广汽为例，过去我们是合资品牌车型占据主导地位，如今市场结构变化，自主品牌的市占率越来越高。那么广汽集团也需要思考如何举全集团之力支持自主发展，推动决策效率、资源共享能力及竞争力的提升。”冯兴亚表示。

的确，在此之前，广汽集团超过60%的销量来自旗下的两大合资品牌——广汽丰田和广汽本田。在汽车市场的放量增长时代，合资品牌是很多汽车集团的利润奶牛；而在存量竞争时期，过度依赖合资品牌，反而会拖累集团整体的业绩和市场份额。

冯兴亚向记者表示，面对这一系列的变化，广汽集团的工作重心与管理模式亟须进行根本性调整。

冯兴亚表示，按照此前我们的总体规划目标来看，纯电为主，插电混动、增程为辅。但现在插电混动、增程技术路线以及细分市场的增长，远远高于纯电的增长速度。

最后是竞争主体在发生变化。中国汽车工业协会数据显示，目前自主品牌在中国汽车市场的占比已超60%。冯兴亚向记者表示，面对这一系列的变化，广汽集团的工作重心与管理模式亟须进行根本性调整。

“以广汽为例，过去我们是合资品牌车型占据主导地位，如今市场结构变化，自主品牌的市占率越来越高。那么广汽集团也需要思考如何举全集团之力支持自主发展，推动决策效率、资源共享能力及竞争力的提升。”冯兴亚表示。

的确，在此之前，广汽集团超过60%的销量来自旗下的两大合资品牌——广汽丰田和广汽本田。在汽车市场的放量增长时代，合资品牌是很多汽车集团的利润奶牛；而在存量竞争时期，过度依赖合资品牌，反而会拖累集团整体的业绩和市场份额。

冯兴亚向记者表示，面对这一系列的变化，广汽集团的工作重心与管理模式亟须进行根本性调整。

让“听到炮火的人”做决策

今年10月下旬，广汽集团发布公告称，为实现对自主品牌的管理模式由战略管控向经营管控转型，提升管理效率。自11月2日起，广汽集团搬迁至新址，从原本的位于珠江新城CBD的集团总部搬迁至广州市番禺区，与广汽集团的研发和生产部门汇聚在一起。

业界人士认为，此举透露出广汽集团有意在管理模式和组织机构上

行深度变革的信号。冯兴亚向记者表示，广汽集团的自主品牌都聚集在广州市番禺区，这里囊括了广汽传祺和埃安的工厂、广汽研究院、广汽零部件产业园、集团总部从CBD搬迁到这里，就是要与研产销各个环节紧密连接，让“听到炮火的人”来做决策。

总部搬迁后，广汽集团又宣布启动为期三年的“番禺行动”，力争再造一个“新广汽”。具体来说，广汽集团的“番禺行动”包括四项改革措施，分别是品牌引领、产品为王、科技领先和国际市场拓展。

在此之前，广汽集团旗下的自主品牌都在野蛮生长，传祺、埃安、昊铂的品牌特色和定位并未明确。实际上，这也是很多大集团公司在进行多品牌战略时，特别容易陷入的“成长困境”。

基于此，广汽集团的“番禺行动”中特别提出，要拒绝品牌和产品同质化，重新梳理旗下自主品牌的特色。

品牌定位明晰后，产品定义的策略和推出节奏就非常重要。冯兴亚透露道，接下来的三年，广汽会以产品为王，自主品牌计划推出22款全新车型，其中2025年会有7款产品上市，覆盖纯电、增程、插电等。

值得关注的是，在与华为的合作上，广汽集团也做出重要调整。广汽与华为的合作可以追溯到2017年，但在最近几年间，当越来越多的车企试图与华为产生强相关时，广汽反而更加专注于自主的技术积累。

步人2024年，广汽集团则主动加强了与华为的合作深度，一方面推动了传祺与华为在智能座舱、智能驾驶领域的合作，另一方面从集团层面宣布与华为联合打造全新的高端品牌。

冯兴亚向记者表示，在研发上，广汽集团坚持“两条腿”走路策略，自研与合作会并行，且公司与华为的合作从来没有间断过，无论是硬件层面还是软件层面，一直是处于紧密

合作的状态。而且从战略的角度来看，广汽与华为的合作也不会动摇。

此外，围绕着智能化和出海大方向，广汽集团的“番禺行动”也明确了目标，到2027年，广汽将进入全球100个国家和地区，挑战出口50万辆。冯兴亚透露道，为保障“番禺行动”的落地，广汽集团将至少投入500亿元。

事实上，在市场竞争日趋白热化的情况下，不少国有车企都面临着与广汽集团类似的困境和挑战。面对发展和改革的难题，广汽集团发起“刀刃向内”的变革，不仅以具体行动实现了国企改革“破题”，也为接下来的竞争囤积了“粮草”。

“确实，今年我们面临着比较大的竞争压力。但没有这些竞争的压力，也不会有广汽集团今天的改革。”冯兴亚判断，这一轮改革一定是全行业性的，只是每个企业的具体表现形式不同，发生这种危机和挑战的时间节点不同。如果不能下定决心全面调整和改变，每个企业都会面临相同的危机。

“广汽不能等，下决心开始行动，就是应对大势和经营状况所做出的全面、彻底的改革。”冯兴亚称。

而作为曾经的“共享单车第一股”，永安行正在寻求新的业绩增长点。数据显示，今年前三季度，永安行累计实现营收3.74亿元，同比下降8.74%；归母净利润为亏损2993万元。目前，氢能成为公司重点布局的领域。

永安行表示，此次交易将有助于上市公司基于标的公司长期积累的研发和技术优势，加速进入农机无人驾驶领域，丰富业务板块布局。本次交易完成后，公司将加快与标的公司间的业务、技术融合，双方将基于当前业务布局充分探讨未来业务合作方向，进一步释放商业潜力，力争实现更广泛的市场影响力和更显著的经济效益。

永安行正在寻求新的业绩增长点。数据显示，今年前三季度，永安行累计实现营收3.74亿元，同比下降8.74%；归母净利润为亏损2993万元。目前，氢能成为公司重点布局的领域。

永安行表示，此次交易将有助于上市公司基于标的公司长期积累的研发和技术优势，加速进入农机无人驾驶领域，丰富业务板块布局。本次交易完成后，公司将加快与标的公司间的业务、技术融合，双方将基于当前业务布局充分探讨未来业务合作方向，进一步释放商业潜力，力争实现更广泛的市场影响力和更显著的经济效益。

永安行正在寻求新的业绩增长点。数据显示，今年前三季度，永安行累计实现营收3.74亿元，同比下降8.74%；归母净利润为亏损2993万元。目前，氢能成为公司重点布局的领域。

沃尔核材拟投资3亿元 在马来西亚设立生产基地

证券时报记者 潘玉蓉

沃尔核材(002130)12月4日晚间公告，公司董事会审议通过了《关于设立境外子公司及对外投资的议案》，为满足公司战略发展需要，进一步拓展海外市场，公司拟在马来西亚新设全资子公司并投资建设马来西亚生产基地，以从事电子及电线电缆产品等相关业务。

本次项目计划投资金额不超过人民币3亿元，包括但不限于购买土地、新建厂房及配套基础设施、购置固定资产等相关事项，实际投资金额以相关政府主管部门批准金额为准。

股权结构方面，公司将通过全资子公司沃尔国际(新加坡)有限公司持有拟新设境外子公司100%股权。

沃尔核材表示，本次对外投资主要是基于公司业务发展和完善海外发展战略所作出的决策，公司在马来西亚新设子公司并投资建设生产基地有助于完善产业布局，深入开拓海外市场，更好地满足海外客户需求，提升公司的海外竞争力和服务能

力。同时，公司可以依托马来西亚在土地、税收、区位等方面的优势，优化公司生产成本，增强公司盈利能力和综合竞争力，有效满足公司未来发展需要，符合公司及全体股东的整体利益。

本次设立境外子公司及对外投资的资金来源为公司的自筹资金，不会对公司的经营情况及财务状况产生重大不利影响。境外子公司设立后，其经营情况将纳入公司合并财务报表范围。

公司提示，本次设立境外子公司及对外投资事项尚需相关政府部门的审批或备案，能否取得相关备案或批准，以及最终取得备案或审批时间尚存在不确定性。此外，马来西亚的政策体系、法律体系与社会商业环境等与国内有所差异，投资事项可能面临经营风险、管理风险及政策风险等各方面不确定性因素。对此，公司将加强内部协作机制的建立和运行，建立完善的内部控制制度和有效的监督机制，不断适应业务需求及市场变化，积极防范和应对相应的风险因素。

证券时报记者 潘玉蓉

飞南资源终止吸收合并全资子公司四会晟南

飞南资源(301500)12月4日晚间公告，公司董事会审议通过了《关于终止吸收合并全资子公司四会晟南的议案》。

飞南资源于今年1月5日召开董事会审议通过了《关于公司吸收合并全资子公司四会晟南的议案》，根据计划，吸收合并完成后，公司作为合并方存续经营，四会晟南作为被合并方，其独立法人资格将被注销。

公司表示，原拟通过吸收合并的方式合并四会晟南的全部业务、资产、负债、权益、人员等，以进一步优化公司管理架构，降低管理成本，提高经营管理效率。但是，在吸收合并事项进入实施阶段后，因公司生产经营优化调整，经审慎研究，公司决定终止本次吸收合并事宜。

四会晟南为公司全资子公司，其

财务报表已纳入公司合并报表范围内。公司终止吸收合并四会晟南，公司实际持有权益没有变化，对公司的正常经营和财务状况均不构成实质影响，不存在损害公司和全体股东特别是中小股东利益的情形。

飞南资源主要从事危险废物处置业务及再生资源回收利用业务，是一家覆盖危险废物收集、无害化处置、资源回收利用的环保企业。子公司四会晟南注册资本1000万元，主业为环保技术研发、转让和技术服务；金属加工；销售：金属制品、矿产品(不含危险化学品)。

今年8月，飞南资源决定投资建设废弃电器电子产品拆解利用项目和报废汽车高值化拆解利用项目，其中废弃电器电子产品拆解利用项目预计总投资约3.70亿元，报废汽车高值化拆解利用项目预计总投资约2.26亿元，资金来源均为公司自有及自筹资金。

证券时报记者 臧晓松

以零元退股 蒙草生态“挥别”包头农商银行

蒙草生态(300355)12月4日晚间公告，为更好聚焦主业发展，公司拟将所持包头农商银行全部3628.15万股股份以零元退股。以新设合并方式组建内蒙古农村商业银行后，公司将不再持有包头农商银行股权。

回溯前情，蒙草生态于2016年12月26日经总经理办公会议决定，通过股权转让方式受让包头农商银行1484.02万股，共计价款2989.04万元；于2017年12月26日经总经理办公会议决定，通过股权转让方式受让包头农商银行1527.34万股，共计价款3054.67万元。

2018年7月19日，根据《包头农商银行2017年度股息分红方案》，蒙草生态所持包头农商银行股本由3011.36万股增至3298.32万股；2019年11月1日包头农商银行以资本公积转增股本，公司所持包头农商银行股本增至3628.15万股。

截至12月4日，蒙草生态共持有包头农商银行3628.15万股，持股比例3%，在初始确认时，将非交易性权益工具投资指定为以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产，在“其他权益工具投资”核算，公司对包头农商银行的其他权益工具投资账面价值为6043.72万元。

公告显示，蒙草生态参股的包头农商银行参与内蒙古自治区农村

信用社联合社(以下简称“内蒙古农信社”)及该地区其他农信法人机构改革(以下简称“本次包头农商银行改革”)，本次包头农商银行改革是由内蒙古农信社及内蒙古农信法人机构及其发起设立的区内村镇银行(以下合称“涉改机构”)以新设合并方式组建内蒙古农村商业银行。本次包头农商银行改革组建内蒙古农村商业银行尚需取得相关监管部门的核准。

根据会计师事务所出具的资产评估报告，包头农商银行在原股金处置时无可供分配净资产。也正是在此背景下，为更好聚焦公司主业发展，蒙草生态拟将所持包头农商银行股份全部以退股方式退出。

根据本次包头农商银行改革政策及包头农商银行净资产分配方案，原股金处置方案，公司对持有的包头农商银行全部股份以零元退股，预计在新设主体内蒙古农村商业银行设立登记之日(预计2025年12月31日前)起30日内获得款项人民币72.56万元，在内蒙古农村商业银行设立登记之日起3年届满日后30日内获得款项2271.89万元，上述款项共计2344.45万元。本次组建后，公司将不再持有包头农商银行股权。公司本次处置该金融资产形成的损失3699.26万元将计入留存收益，不会影响公司2024年度归母净利润。

“共享单车第一股”永安行切入低空赛道

证券时报记者 陈澄

又一家A股公司的并购重组取得重大进展。

12月4日晚间，永安行(603776)发布公告，拟通过发行股份及支付现金的方式向马飞、徐纪洋、上海联适等共13名交易对方购买其合计持有的上海联适65%股份，并向不超过35名特定投资者发行股份募集配套资金。公司股票、可转债债券以及可转债转股自12月5日开市起复牌。

根据最新公告，公司此次购买上海联适65%股份的发行价格为9.80元/股。同时，本次交易募集配套资金将

用于支付本次交易的现金对价、中介机构费用、相关税费、补充上市公司及标的公司流动资金等，其中用于补充上市公司及标的公司流动资金的比例不超过本次交易作价的25%或募集配套资金总额的50%。

公开资料显示，上海联适是一家将无人驾驶技术、精密控制技术及应用人工智能算法等应用在智慧农业的高新技术企业。

上海联适官网显示，公司是国内较早推出基于北斗卫星导航的电动方向盘自动驾驶系统产品的企业，也是截至目前唯一一家农机无人驾驶系统产品通过推广鉴定的知名高新技术企业。

值得一提的是，上海联适曾推动登陆科创板事项。根据上交所官网，上海联适的科创板IPO于2023年6月30日获得受理，并于当年7月21日进入问询阶段。不过，今年7月，公司选择主动撤回申请。另外，根据最新公告，公司2023年度及2024年1—6月的营业收入分别为4.22亿元、2.36亿元，净利润分别为6327万元、2731万元。

永安行表示，此次交易将有助于上市公司基于标的公司长期积累的研发和技术优势，加速进入农机无人驾驶领域，丰富业务板块布局。本次交易完成后，公司将加快与标的公司间的业务、技术融合，双方将基于当前业务布局充分探讨未来业务合作方向，进一步释放商业潜力，力争实现更广泛的市场影响力和更显著的经济效益。

永安行正在寻求新的业绩增长点。数据显示，今年前三季度，永安行累计实现营收3.74亿元，同比下降8.74%；归母净利润为亏损2993万元。目前，氢能成为公司重点布局的领域。

永安行表示，此次交易将有助于上市公司基于标的公司长期积累的研发和技术优势，加速进入农机无人驾驶领域，丰富业务板块布局。本次交易完成后，公司将加快与标的公司间的业务、技术融合，双方将基于当前业务布局充分探讨未来业务合作方向，进一步释放商业潜力，力争实现更广泛的市场影响力和更显著的经济效益。

永安行正在寻求新的业绩增长点。数据显示，今年前三季度，永安行累计实现营收3.74亿元，同比下降8.74%；归母净利润为亏损2993万元。目前，氢能成为公司重点布局的领域。

永安行表示，此次交易将有助于上市公司基于标的公司长期积累的研发和技术优势，加速进入农机无人驾驶领域，丰富业务板块布局。本次交易完成后，公司将加快与标的公司间的业务、技术融合，双方将基于当前业务布局充分探讨未来业务合作方向，进一步释放商业潜力，力争实现更广泛的市场影响力和更显著的经济效益。

永安行正在寻求新的业绩增长点。数据显示，今年前三季度，永安行累计实现营收3.74亿元，同比下降8.74%；归母净利润为亏损2993万元。目前，氢能成为公司重点布局的领域。

永安行正在寻求新的业绩增长点。数据显示，今年前三季度，永安行累计实现营收3.74亿元，同比下降8.74%；归母净利润为亏损2993万元。目前，氢能成为公司重点布局的领域。

永安行表示，此次交易将有助于上市公司基于标的公司长期积累的研发和技术优势，加速进入农机无人驾驶领域，丰富业务板块布局。本次交易完成后，公司将加快与标的公司间的业务、技术融合，双方将基于当前业务布局充分探讨未来业务合作方向，进一步释放商业潜力，力争实现更广泛的市场影响力和更显著的经济效益。

永安行正在寻求新的业绩增长点。数据显示，今年前三季度，永安行累计实现营收3.74亿元，同比下降8.74%；归母净利润为亏损2993万元。目前，氢能成为公司重点布局的领域。

永安行表示，此次交易将有助于上市公司基于标的公司长期积累的研发和技术优势，加速进入农机无人驾驶领域，丰富业务板块布局。本次交易完成后，公司将加快与标的公司间的业务、技术融合，双方将基于当前业务布局充分探讨未来业务合作方向，进一步释放商业潜力，力争实现更广泛的市场影响力和更显著的经济效益。