

广汽集团从“战略管控”到“经营管控”转型意在何方？

本报记者 陈靖斌 广州报道

10月25日，广汽集团发布公告，宣布对自主品牌的管理模式从“战略管控”向“经营管控”转变，并配合此变革实施组织架构的调整。同时，广汽集团总部也将从珠江新城CBD搬迁至广州市番禺区。广汽集团相关负责人对《中国经营报》记者表示，此次改革是为应对汽车市场格局的深刻变化，旨在

市场化改革成“当务之急”

广汽集团从“战略管控”向“经营管控”的转变，寄希望于此举能为销量和业绩带来突破。

失去合资品牌利润的支撑，广汽集团正试图通过强化自主品牌的管控来带动公司整体向电动化和智能化转型。

这一战略调整不仅是对市场压力的应对，更是广汽集团顺应汽车行业变革、力图在未来竞争中找到新定位的重要步骤。广汽集团从“战略管控”向“经营管控”的转变，寄希望于此举能为销量和业绩带来突破。

10月25日，广汽集团发布公告，第六届董事会第71次会议审议通过了《关于管理模式和组织机构改革的议案》。公告中提到，集团同意将自主品牌的管理模式从以往的“战略管控”转向“经营管控”，并同步推进相关组织机构改革。

此次变革旨在建立更高效、灵活的机制和组织体系，以此降低运营成本、提升管理效率。此外，广汽集团总部办公地址也将从珠江新城CBD迁至广州市番禺区，为总部的重组和改革提供更灵活的基础设施支持。

广汽集团负责人指出，此次调整是广汽顺应行业变革、寻找适合自身发展的管理模式和体制机制的“当务之急”。

“此前，广汽对自主品牌的管理主要采取战略管控模式，但随着市场竞争格局的快速变化，这一模

在增强自主品牌的市场竞争力，加快集团转型，推动健康、高质量发展。这一管理模式和组织架构的调整标志着广汽集团深层次改革的正式启动。

“更多的改革细节，广州车展期间可以与我们进一步探讨。”该负责人补充道。

广汽集团的此轮重大改革，背后原因之一是集团面临销量下滑



位于广州番禺汽车城的广汽大楼新址。

本报资料室/图

式的局限性逐渐显现。”该负责人进一步解释道。

的确，战略管控在一定程度上适合合资品牌的操作模式，但对于快速成长和竞争力提升的自主品牌而言，却难以满足灵活且深入的市场需求。广汽传祺和广汽埃安作为集团的自主品牌，将从之前类似合资品牌的战略管控转向自主品牌的一体化运营管理模式，这将更贴合自主品牌的发展需求。

广汽集团表示，中国汽车市场的竞争格局正发生深刻变化，尤其是国产乘用车的市场份额已超过50%。在这种大环境下，国内自主品牌的发展速度加快，对企业整体高质量发展的贡献日益突出。随着对自主品牌实施“经营管控”模式，广汽希望通过提高经营

压力。

9月份的产销快报显示，广汽集团前9月累计销量为133.51万辆，同比下降25.59%。与此同时，业绩也承受压力。10月30日发布的财报显示，第三季度营收为282.33亿元，同比下降21.73%，净利润亏损13.96亿元。前三季度总营收740.4亿元，同比下降24.18%，净利润仅为1.2亿元，同比大幅下降97.34%。

对于广汽集团从“战略管控”转向“经营管控”的调整，国际智能运载科技协会秘书长张翔指出，战略管控模式通常重视企业的长远发展，优先考虑方向性规划，但相对忽视短期效益。此次转变为经营管控模式意味着广汽集团将更加关注盈利能力，对持续亏损的业务将及时调整甚至剥离，以强化企业的盈利能力。

效率和市场反应速度来进一步增强产品竞争力，逐步改变目前对合资品牌的高度依赖。

目前，广汽集团超过60%的销量来自于两大合资品牌——广汽丰田和广汽本田，而两大自主品牌广汽传祺和广汽埃安的销量占比仅为约37%。这种较高的合资依赖度，不仅让广汽的业绩和市场表现受到制约，也使得广汽的经营承压。面对业绩和销量的压力，广汽亟须通过管理模式的转型来强化自主品牌，减少对合资品牌的依赖，从而增强其在未来市场中的竞争力。

在行业价格战的背景下，广汽集团的业绩在今年持续承压。10月30日，广汽集团发布了2024年第三季度财报。数据显示，公司前三季度实

现营收740.4亿元，同比下降24.18%；净利润仅为1.2亿元，同比下降97.34%。第三季度营收为282.33亿元，同比下降21.73%；净利润则亏损13.96亿元。营收与利润的双重下滑，加上接连数月的销量疲软，使得广汽面临严峻的市场考验。

实际上，今年以来，广汽集团的销量已连续9个月下滑。广汽集团在9月发布的产销快报显示，前9个月累计销量为133.51万辆，同比下降25.59%。其中，广汽集团旗下四车企销量均出现了显著下滑：广汽本田前9个月的销量为30.92万辆，同比下降29.06%；广汽丰田销量为51.79万辆，同比下降24.49%；广汽传祺和广汽埃安销量分别为27.7万辆与22.67万辆，分别同比下降6.41%与35.4%。

深化国企市场化改革

作为广东省内的重要国企，广汽集团肩负着提升国有企业活力和效率的使命，同时也为推进中国式现代化提供了创新样板。

广汽集团近期启动的一系列重大改革举措，是深入贯彻党的二十届三中全会精神的重要实践，旨在推动公司转型为一家现代化、高效率的国有企业，并为其他国有企业提供改革借鉴。

作为广东省内的重要国企，广汽集团肩负着提升国有企业活力和效率的使命，同时也为推进中国式现代化提供了创新样板。

广汽集团此次改革的核心在于管理模式的转变，即从“战略管控”向“经营管控”升级。广汽集团方面表示，这一改革不仅符合党中央关于深化国企改革的要求，也是落实省市决策部署的实际举措，旨在提高广汽的管理效率，增强市场竞争力。

作为改革开放的先行者，广东省在国企改革方面具有深厚积淀，而广汽集团的改革经验也将为其他国企带来积极示范效应，从而推动中国式现代化战略的全面实施。

国企改革近10年取得重要成就。党的十八大以来，国资系统监管的企业资产总额从2012年的71.4万亿元增长至2023年的317.1万亿元，利润总额从2.0万亿元增长至4.5万亿元。然而，尽管取得了显著进步，国有企业在活力、内生动力、创新能力以及市场适应性方面仍面临顽固瓶颈。例如，资产收益率不高、创新动力不足、市场反应缓慢等问题依然影响企业的竞争力。

《人民日报》2024年8月发表的文章《深化国资国企改革》中强调，必须清醒认识到国有企业仍面临一系列结构性问题。中央提出，通过深化改革以增强

企业活力、提高效率，必须围绕提升现代企业治理能力和核心竞争力进行变革，以构建具有竞争力和现代化水平的社会主义市场经济体系。

在此背景下，广汽集团的管理模式改革可视为破解这一系列难题的实际措施。长期以来，广汽集团的“战略管控”模式在管理上较为僵化，限制了其在市场环境中的反应速度和适应性。此次转向“经营管控”，标志着广汽集团希望通过提升自主品牌的运营效率来增加竞争力，改善目前销量低迷的局面。该改革还包含一系列组织机构调整，目的是构建高效灵活的机制，以适应快速变化的市场需求。

对此，萨摩耶云科技集团首席经济学家郑磊分析指出，广汽集团从“战略管控”转向“经营管控”，是向市场化运作的重大改革尝试，这不仅有助于提升自主品牌的经营效率和市场竞争力，也有望克服国有企业普遍存在的高成本、市场反应迟钝、效率低下等问题，从而增强企业在竞争中的主动性。特别是在当前广汽集团销量连续下滑的大背景下，这一改革显得尤为必要。

郑磊还强调，广汽集团在改革过程中应当注重品牌建设、用户体验以及供应链的创新优化。自主品牌的发展将是广汽转型的关键，因此在加大品牌推广力度的同时，还应提升产品质量，满足消费者对高质量汽车的需求。此外，加强与供应商和经销商的合作，进一步巩固销售网络和供应链，以便快速适应市场压力。通过这些措施，广汽将能有效提高抗风险能力，减少市场波动对公司业绩的影响。

一年内三位高管被取保候审 模塑科技深陷年报造假旋涡

本报记者 方超 张家振 上海报道

在监管部门严打信息披露违规情形下，江南模塑科技股份有限公司（以下简称“模塑科技”，000700.SZ）包括董事长在内的多位高管被取保候审引发市场关注。

10月24日，模塑科技对外公告称，其董事长兼总经理曹克波因涉嫌违规披露、不披露重要信息罪。根据法律规定，无锡市人

年报虚增利润近3200万元

10月24日，模塑科技方面对外公告，曹克波因涉嫌违规披露、不披露重要信息罪。根据《中华人民共和国刑事诉讼法》第六十七条的规定，无锡市人民检察院决定对其取保候审，期限从2024年10月24日起算。

资料显示，曹克波系模塑科技实际控制人曹明芳之子，2006年接班出任模塑科技董事长，至今已有18年。

“取保候审是一种刑事诉讼中的强制措施，针对一些符合法定条件的犯罪嫌疑人不采取羁押措施，而要求其随时配合刑事诉讼活动，例如接受讯问、参加庭审等。”徐红亮向记者介绍，一般情况下，对企业的董事长采取取保候审的强制措施，对企业的正常生产经营不会产生明显影响，可以正常履行职务、参与企业的经营管理活动，但离开居住县（市）需要执行机关同意。

记者了解到，模塑科技在上述公告中载明，曹克波此次被取保候审，“所涉事项与公司2022年12月被中国证券监督管理委员会江苏监管局（以下简称“江苏证监

民检察院决定对其取保候审。

事实上，除曹克波外，模塑科技方面今年5月7日还对外披露，公司财务总监钱建芬、财务经理刘华收到无锡市公安局《取保候审决定书》。根据此前监管部门调查，模塑科技虚增2020年度利润总额3197.01万元，占当年披露利润总额3356.73万元的95.24%。

10月30日，模塑科技董秘办相关负责人告诉《中国经营报》记

者，上述高管“还在正常履职，公司运营正常”。

“一年内三位高管被取保候审，在一定程度上说明三人涉嫌刑事犯罪，可能面临被追究刑事责任。”北京德和衡律师事务所高级合伙人徐红亮向记者表示，除了对高管个人、企业带来影响外，“资本市场对此类信息极为敏感，三位高管被取保候审在一定程度上会影响投资者信心和对企业投资的积极性。”

高管仍因上述信披违规事项被取保候审。对此，模塑科技董秘办相关负责人向记者介绍，2022年12月的行政处罚、2023年7月的批评处分，以及今年公司高管被取保候审，“是不同机构作出的决定”。

“行政处罚和刑事处罚是两种不同的法律责任形式。行政处罚是对违法行为的行政责任追究，而刑事处罚是对犯罪行为的刑事责任追究。当违法行为同时涉及行政责任及刑事责任时，监管部门的行政处罚并不能代替国家的刑罚。”康德智库专家、北京炜衡（上海）律师事务所律师王曼昊向记者介绍。

“需要注意的是，如果行政处罚和刑事处罚是同质的，如行政处罚是对当事人进行行政拘留，刑事处罚是判决拘役或有期徒刑，都需要羁押当事人，此时行政拘留的羁押期限可以在刑事中进行折抵；如果不是同质处罚，如模塑科技给予通报批评处分，同时对曹克波、钱建芬、朱晓华给予通报批评处分。

在一年多后，模塑科技多位

者，上述高管“还在正常履职，公司运营正常”。

“一年内三位高管被取保候审，在一定程度上说明三人涉嫌刑事犯罪，可能面临被追究刑事责任。”北京德和衡律师事务所高级合伙人徐红亮向记者表示，除了对高管个人、企业带来影响外，“资本市场对此类信息极为敏感，三位高管被取保候审在一定程度上会影响投资者信心和对企业投资的积极性。”

高管仍因上述信披违规事项被取保候审。对此，模塑科技董秘办相关负责人向记者介绍，2022年12月的行政处罚、2023年7月的批评处分，以及今年公司高管被取保候审，“是不同机构作出的决定”。

“行政处罚和刑事处罚是两种不同的法律责任形式。行政处罚是对违法行为的行政责任追究，而刑事处罚是对犯罪行为的刑事责任追究。当违法行为同时涉及行政责任及刑事责任时，监管部门的行政处罚并不能代替国家的刑罚。”康德智库专家、北京炜衡（上海）律师事务所律师王曼昊向记者介绍。

“需要注意的是，如果行政处罚和刑事处罚是同质的，如行政处罚是对当事人进行行政拘留，刑事处罚是判决拘役或有期徒刑，都需要羁押当事人，此时行政拘留的羁押期限可以在刑事中进行折抵；如果不是同质处罚，如模塑科技给予通报批评处分，同时对曹克波、钱建芬、朱晓华给予通报批评处分。

在一年多后，模塑科技多位

新能源业务占比有待提升

多位高管被取保候审，模塑科技的业绩表现如何呢？

财务数据显示，2023年，模塑科技实现营业收入87.22亿元，同比增长13.81%；归母净利润4.49亿元，同比下滑9.82%；扣非归母净利润4.56亿元，同比增长13.86%。

今年上半年，模塑科技实现营业收入35.49亿元，同比下降8.49%；归母净利润为3.58亿元，同比增长60.37%；扣非净利润则达到3.27亿元，同比增长51.47%。

对于今年上半年营收下滑问题，模塑科技董秘办相关负责人向记者介绍，目前，国内汽车市场正处在转变过程中，新能源自主品牌正在崛起。在此情形下，模塑科技“有些子公司也在转变过

“出海”建厂开拓全球化业务

官网信息显示，模塑科技成立于1988年6月，1997年2月28日在深交所挂牌交易，汽车保险杆年生产能力达600万套以上，是中国领先的汽车外饰件系统服务供应商。

10月31日，模塑科技对外发布的2024年三季度报显示，今年前三季度，其营业收入达到52.49亿元，同比下降14.21%；归母净利润5.39亿元，同比增长30.52%；扣非净利润4.62亿元，同比增长13.21%。

不过，模塑科技今年前三季度实现净利润增长，并非来自主营业务改善。根据三季报，今年前三季度，墨西哥名华产生汇兑收益约1.34亿元，上年同期为-0.32亿元；今年前三季度，模塑科技持有的江苏银行股价上涨，本期公允价值变动收益约8066万元，上年同

期为-499万元。

记者了解到，在多重因素影响下，多家国内汽车上下游企业纷纷开拓海外市场，模塑科技也谋求推动海外业务增长。墨西哥名华便是模塑科技为开拓海外市场特别是北美区域市场而设立的海外公司。

公开信息显示，模塑科技已在海外发展多年。2015年，模塑科技受宝马邀请到墨西哥投建工厂，2016年完成基建，2017年完成设备安装，2019年正式批量供货。相关数据显示，2023年，模塑科技实现海外营收20.95亿元。

另据模塑科技2024年三季报披露，2024年7月，墨西哥名华接到海外新客户发出的外饰件产品项目定点书。根据客户规划，项目预计2025年10月开始量产，项目生命周期4年，预计项目周期内销

量为16万套/年。

值得注意的是，汽车零部件企业海外业务或将受部分国家提高关税的影响。“墨西哥工厂主要是服务海外车企。”据模塑科技董秘办负责人介绍，对于美国可能对从墨西哥进口汽车征收高额关税的影响，公司无法预测“具体影响有多大”，上述事项“也存在不确定性，我们会持续关注”。

墨西哥工厂是公司海外业务拓展的“桥头堡”，在稳定现有业务、保证质量、把控成本、提升盈利能力的同时，会积极开拓新业务。模塑科技方面表示：“面对国外优秀汽车零部件厂商，公司将不断提高自身竞争优势，努力提升产品竞争实力、成本控制能力和快速响应能力，力争实现海外业务快速增长。”

（墨西哥名华）获得特斯拉Model Y车型在北美市场的前后保险杠和门槛项目定点书，开启了新能源化转型及全球化布局。

模塑科技方面表示，公司在继续巩固并加强与传统中高端品牌客户的合作，保障公司基本盘稳定的同时，大力开拓新能源汽车业务，与主流新能源汽车品牌开展广泛合作，积极开发国内增量市场，新能源客户包括特斯拉、理想、比亚迪、蔚来、小鹏、合众哪吒、赛力斯、岚图、小米、极氪、智己等。

根据华鑫证券研报，2022年，模塑科技新能源汽车相关业务收入贡献约17亿元，营收占比超22%，2023年上半年进一步上升至约30%，新能源转型正当时。

量为16万套/年。

值得注意的是，汽车零部件企业海外业务或将受部分国家提高关税的影响。“墨西哥工厂主要是服务海外车企。”据模塑科技董秘办负责人介绍，对于美国可能对从墨西哥进口汽车征收高额关税的影响，公司无法预测“具体影响有多大”，上述事项“也存在不确定性，我们会持续关注”。

墨西哥工厂是公司海外业务拓展的“桥头堡”，在稳定现有业务、保证质量、把控成本、提升盈利能力的同时，会积极开拓新业务。模塑科技方面表示：“面对国外优秀汽车零部件厂商，公司将不断提高自身竞争优势，努力提升产品竞争实力、成本控制能力和快速响应能力，力争实现海外业务快速增长。”