从重整方案到复产规划 困境车企打响复活竞速赛

中经记者 夏治斌 石英婧 上海报道

日前，哪吒汽车母公司合众新能源汽车股份有限公司（以下简称“合众新能源”）《重整计划（草案）》的表决出现分歧。据媒体公开报道，合众新能源第四次债权人会议对《重整计划（草案）》表决后，优先债权组、普通债权组均通过，出资人组未通过。草案拟引入30亿元投资，后续推进仍存变数。

除哪吒外，威马、高合、众泰等曾陷入经营困境的车企，也在不同路径上寻求重启。华人运通重整计划已获法院批准，管理人于9月再次发布战略投资人招募公告；众泰则推进新车型试生产；威马方面近期的相关动态也受到市场关注。不同企业所处阶段各异，其重启进展仍有待进一步观察。

为了解相关企业重整及复产进展，《中国经营报》记者联系了众泰汽车证券部及合众新能源管理人，相关负责人均表示不接受采访。记者通过天眼查披露的联系方式联系深圳翔飞汽车销售有限公司，电话未获接听，发送短信说明采访意图后，截至发稿未获回复。

对于困境车企重启后面临的竞争问题，中国汽车流通协会专家委员会委员颜景辉在接受记者采访时表示：“新企业入局后将面临一场硬仗，必须具备核心的‘拿手绝活’。”

重整推进各有进展

从重整方案到复产规划，资本接手困境车企时究竟看重什么？

近期，有媒体公开报道称，合众新能源第四次债权人会议对《重整计划（草案）》表决后，优先债权组、普通债权组均通过，出资人组未通过。根据草案，浙江太乙圣莲企业管理合伙企业（有限合伙）拟投入30亿元，有条件受让合众新能源70.62%的股权。其中，11.67亿元现金用于清偿保留资产对应的担保债权、工程优先债权、职工债权、税款债权、普通债权，同时垫付破产费用与共益债务；18.33亿元现金作为重整完成后的流动资金。其余29.38%的股权拟注入专项信托计划，用于向大额普通债权人实施信托受益权份额抵债。

记者注意到，对于原出资人权益，草案要求原出资人无偿让渡100%股权。重整投资人取得70.62%股权后，可结合原出资人历史资金支持、资源投入等贡献，在8%股权范围内附条件向原出资人赠予部分股权；是否赠予、赠予具体比例均由投资人酌情确定。

与合众新能源仍存在出资人权益调整分歧不同，高合汽车母公司华人运通的重整计划已获法院批准。2026年4月2日，盐城经济技术开发区人民法院裁定批准华人运通（江苏）技术有限公司等52家公司的重整计划并终止重整程序。9月2日，管理人发布公告继续招募战略投资人，报名及投资方案提交截止时间为10月8日。截至记者发稿，尚未见管理人在全国企业破产重整案件信息网公开披露最终中选投资人信息。



哪吒、威马、众泰等曾陷入经营困境的车企，在不同路径上寻求重启。图为威马汽车设计采购中心园区。　夏治斌/摄影

威马方面，近期相关员工情况再度引发市场关注。回看其此前公布的复产规划，2025年9月6日，威马汽车官方微信公众号发布《致供应商白皮书》，深圳翔飞在白皮书中提出初期预计投资10亿元，用于设备升级、供应链恢复和产品开发等，并提出推动EX5、E5车型在温州基地恢复量产。按照白皮书规划，2026年产量目标为10万辆；2029年至2030年为跨越阶段，提出2030年产量挑战100万辆、营收1200亿元，并布局泰国KD工厂、开拓东南亚及中东市场。上述投资安排和经营数据均为白皮书提出的规划目标，不代表相关目标已经实现。

从重整方案到复产规划，资本接手困境车企时究竟看重什么？颜景辉表示：“总体而言，资本的核心考量在于实现轻资产运作，最大限度降低市场运作成本。主要基于三点：首先是稀缺的生产资质，能让入局者省去漫长的审批等待，快速拿到汽车产业的‘入场券’；其次是降低改造成本，相较于从零建厂，接盘现有产能可节省大量固定资产投入，实现快速切入；最后是原有的品牌与客户资源，虽然销售渠道可能受损，但遗留的售后服务基盘客户是一笔宝贵资产，接盘方妥善承接不仅能体现社会责任，也为售后业务提供了稳健起点。至于未来是否沿用原品牌，则取决于能否产生‘1+1>2’的效应。”

复产落地仍有门槛

复产不仅涉及产线恢复，还包括人员、技术和供应链的重新衔接。

在新车型试制方面，众泰汽车已披露阶段性进展。公司方面此前披露，Wink Y01国际版（S03）首台试制白车身顺利下线，车身开发流程实现贯通。9月22日，众泰汽车永康基地迎来该车型首批小批量试生产车下线，全工装件整车验证启动，冲压、焊装、涂装、总装四大工艺实现贯通。

不过，小批量试生产车下线并不等于正式量产。众泰汽车在相关风险提示中表示，本次下线仍处于车型开发试生产阶段，预计不会对公司当期经营业绩产生重大影响，也不构成对后续量产、上市、销售及业绩的承诺。该车型主要面向海外市场，公司在相关信息披露时表示尚未形成销售；后续仍需完成性能标定、可靠性测试、工艺优化和供应链验证，量产及海外投放时间存在不确定性。公司同时提示仍面临资金压力，资金到位情况存在不确定性，可能影响车型海外销售进度。

与9月披露的试生产进展相比，众泰2026年半年度报告反映的是截至6月底的经营状态。半年报显示，报告期内公司整车业务暂未复产，仅完成少量海外订单整车发运，未开展规模化整车生产，营业收入主要来源于汽车配件和门业收入。

从财务数据看，上半年众泰汽车营业收入约1.90亿元，同比下降32.08%；归属于上市公司股东的净利润约8039万元，扣除非经常性损益后的净利润约亏损1.52亿元。报告期内，公司营业外收入约2.35亿元，主要系本期获得补偿款增加影响。

半年报还显示，报告期内公司有序恢复生产体系、重构质量体系、优化供应链体系，持续推进新能源车型研发与技术平台布局，稳步拓展海外市场。新车型已于6月底完成造型冻结，工程数据发布及大部分供应商定点工作同步完成，零部件和整车试验有序开展；工厂生产线改造与维护工作已全面启动。

复产不仅涉及产线恢复，还包括人员、技术和供应链的重新衔接。颜景辉指出：“造车新势力一旦陷入瘫痪，想要真正‘满血复活’面临极大挑战。但在人员和技术层面并非完全没有回旋余地，通过合理招募吸纳原企业的熟练工人和核心技术骨干完全可行，这能有效弥补新团队的基础短板，避免从零招募新人的效率损耗。”

海外突围并非退路

整体来看，东南亚、拉美、中东仍然存在结构性红利，但不再是普适性、躺赢式红利，而是细分窗口红利。

除了恢复生产外，海外市场也被多家困境车企纳入重启规划。威马白皮书提出布局泰国KD工厂、开拓东南亚及中东市场；合众新能源重整计划草案提出复产哪吒X车型，主要面向海外市场；众泰Wink Y01国际版同样主要面向海外市场。

不过，海外市场的机会究竟有多大、困境车企又能否从中找到生存空间，仍需结合行业竞争格局来看。10月20日，在河南开封举行的2026年中国汽车供应链大会上，中国汽车工业协会副秘书长陈士华在谈及汽车出口时指出：“我个人认为，当前我们最大的问题并不是出口量太大，而是出口的企业太多。”

针对海外市场的具体机会，罗兰贝格全球高级合伙人、亚洲区汽车业务负责人郑赟表示：“整体来看，东南亚、拉美、中东仍然存在结构性红利，但不再是普适性、躺赢式红利，而是细分窗口红利。”

谈及头部车企的竞争优势以及细分市场的机会，郑赟进一步表示：“头部车企比亚迪、奇瑞已经在很多重点市场完成渠道布局、本地产能落地、品牌认知建设形成了显著的规模壁垒：它们可以摊薄认证、物流、零部件采购成本，在主流价位段拥有很强的定价权。但市场不是单一板块，很多区域市场依然存在分层机会：一方面，大量本地消费者对高性价比基础代步车型（A0/A00级）需求旺盛；另一方面，部分区域本土供给不足，欧美日韩车企产品更新慢、定价偏高，给主打平价刚需的玩家留出缝隙。”

但细分市场存在需求，并不意味着困境车企自然能够获得红利。郑赟提醒：“同时我们必须客观看到巨大的短板：资金储备不稳定、过往质量口碑包袱、海外运营团队经验不足，这些都是硬伤。”

那么，海外市场能否成为困境车企重启的突破口？郑赟指出：“依靠海外差异化定位实现阶段性生存是有可能的，但想要实现完整意义上的‘复活’难度极大；并且海外市场本身，正在开启新一轮针对中国二、三线问题车企的淘汰赛。”

对于“生存”与“复活”的区别，郑赟进一步表示：“但‘活下来’不等于‘复活’。真正的企业复活，不只是短期有销量，还要具备持续迭代新产品、升级技术、构建稳定盈利、持续改善品牌的能力；如果仅仅依靠一款老平台车型吃几年市场红利，随着当地本土竞品、其他中国出海车企跟进，价格战很快会到来，利润空间快速压缩，很容易再次陷入困境。”

博世拆分核心业务 全球零部件巨头驶入转型深水区

中经记者 方超 石英婧 上海报道

作为全球汽车零部件行业巨头的博世，当下正在加速业务调整步伐。

近日，博世对外发布信息，其正在加速企业变革，并计划重组公司架构：移动出行业务板块以及相关中央服务部门在德国的业务将从罗伯特·博世有限公司转移至独立的法律实体，变为博世集团旗下全资子公司。

而移动出行业务是博世集团体量最大的核心业务板块，2025年该板块销售额约占博世集团总销售额的60%。针对外界关注的上述架构调整对中国市场的影响，博世中国相关负责人回应《中国经营报》记者称，中国业务布局和投入不受影响。

不仅仅是博世，近年来，佛瑞亚、大陆集团等全球知名零部件企业，也在持续调整旗下业务布局。以佛瑞亚为例，市场传出信息称其正考虑出售旗下日本子公司歌乐电子。

对于全球汽车零部件巨头的“瘦身”潮流，中国汽车流通协会专家委员会委员章弘向记者表示，这股趋势不仅会延续，而且会加速。“未来零部件行业的洗牌将更加剧烈，强者恒强，拥有核心技术壁垒和高利润率的细分龙头将进一步巩固优势。”

四大板块“变”独立公司

将旗下核心业务剥离为独立子公司，博世此番组织架构调整成为市场焦点。

据了解，博世计划将德国境内的移动出行业务板块，以及博世数字（Bosch Digital）、全球商业服务（Global Business Services）、全球房地产（Global Real Estate）三个中央服务单元，从罗伯特·博世有限公司剥离至独立法律实体。

“整体而言是博世集团为了统一业务架构。”博世中国相关负责人向记者表示，“因为我们的工业技术、家用电器、舒适科技和电动工具等业务都是独立的法人实体，开展业务运营。”

记者注意到，博世对此介绍，上述四个法人实体未来将作为博世集团旗下的全资子公司进行管理。其同时介绍：“工业技术、消费品以及能源与建筑技术业务板块下的各个领域目前已经作为独立子公司运营。现在，移动出行业务板块和服务单元在德国也将采用同样的模式。”

对于博世将旗下核心业务板块——移动出行业务，分拆为独立子公司的动作，章弘向记者表示，在“软件定义汽车”时代，“如果审批流程太长就会输掉竞争，以前一个产品决策要经过多层总部流程”。在其看来，博世该业务板块成为独立子公司后，“人事、投资、合作能自己拍板，更像一家汽车公司”。

“公司正在重新调整集团总部与运营单元之间的互动。子公司将被赋予更大的运营自主权，以便它们能够更精准、更快速地响应快速变化的市场和客户需求。”博世同时表示，其集团总部将承担更具战略性的控股角色，支持所有运营单元释放其全部潜力。

据悉，作为重组一部分，德国约有62500名员工，其中大部分来自移动出行业务板块，将转移至新的子公司。博世同时介绍：“他们的劳动合同也将同样转移至新子公司。”而按照计划，上述调整将在2027年年底前分阶段实施，新法律实体计划在2027年8月1日开始运营。

在外界看来，博世分拆核心业务板块为独立子公司背后，移动出行业务板块发展正面临挑战。相关数据显示，2026年上半年，博世移动出行业务销售额为278亿欧元，同比下降0.5%，剔除汇率影响后实际增长2.3%，息税前利润率为4.7%，而2025年上半年这一数据为5.8%。

“我们所处的各个市场环境正变得日益充满挑战。新的竞争对手，尤其是来自亚洲的竞争对手，正在加剧竞争压力。”博世集团董事会主席Christian Fischer认为，“对博世而言，这意味着我们需要更快地将创新推向市场，大幅简化架构和流程，并加快整体步伐以保持竞争力。”

“未来，集团总部将承担更具战略性的控股角色，支持所有运营单元释放其全部潜力。”博世方面同时强调，“有一点很明确：无论新的法律形式如何，所有法律实体都将始终是博世集团不可分割的一部分。”

多家巨头调整业务布局

在分拆核心业务为独立子公司之外，近年来，博世集团因裁员、业务调整等频频引发市场瞩目。

2025年9月份，博世对外表示，计划2030年前在移动出行业务部门裁员约1.3万人。博世相关负责人曾表示：“我们必须紧急着手提升出行业务板块的竞争力，并持续进行结构性的成本削减。这对我们来说非常痛苦，但遗憾的是已经别无选择。”

不仅如此，2024年11月，博世集团时任CEO史蒂凡·哈通透露，博世将裁员7000多人。据悉，该裁员主要集中在汽车部门，同时也涉及工业部门和博西家电。

“这些裁员主要在欧洲部分。”博世中国相关负责人曾向记者表示，“这也可能是基于海外当地客户、市场的需求，企业所作出的一些调整。”该相关负责人还强调：“每个企业都要根据客户跟市场的需求进行调整。”

在章弘看来，博世这轮调整，核心是该公司利润受到“产业转型和‘价格战’同时挤压”。章弘进一步解释，裁员负责“止血”，而架构调整则瞄准提速的目标。不过其也认为：“单靠降本很难恢复理想盈利。”

若将目光进一步投向全球汽车零部件行业，博世近年来的调整动作，或许并不令人意外。记者不完全统计发现，仅自2025年以来，就有佛瑞亚、麦格纳、采埃孚、大陆集团、安波福及现代摩比斯等20多家全球知名零部件企业，已通过或寻求多种方式调整旗下业务。

以麦格纳为例，公开信息显示，今年4月份，其对外表示，已签署最终协议，通过两笔独立交易剥离旗下照明业务，并通过第三笔交易剥离车顶系统业务，而这两大业务2025年的全球销售额约11亿美元。据了解，上述三笔交易预计将于2026年下半年完成交割。

无独有偶，今年4月底，法国汽车零部件巨头佛瑞亚也对外宣布，其已与阿波罗旗下基金签署最终协议，出售该集团汽车内饰业务板块。据悉，该项交易作价18.2亿欧元。佛瑞亚强调：“在满足全部前置条件的情况下，交易预计于2026年年底前完成交割。”

而在今年9月份，多家媒体报道，佛瑞亚正考虑出售旗下歌乐电子（Clarion Electronics）业务，目的是削减债务、精简运营。对于出售歌乐电子的进展，记者日前拨打天眼查显示的佛瑞亚旗下佛吉亚（中国）投资有限公司注册电话，未能接通，记者同时联系企业相关方面进行采访，截至发稿，未收到回应。

公开信息显示，除佛瑞亚之外，多家全球汽车零部件公司亦在调整旗下业务布局。今年7月份，大陆集团将旗下ContiTech事业部出售给美国私募股权基金Lone Star Funds；同月，SFS集团完成将其汽车业务部门剥离并出售给捷克投资公司Chmela Holding的交易。

对于全球汽车零部件巨头当下的“瘦身”动作，章弘认为，这与汽车行业正在经历的转型密不可分，“电动化转型的阵痛随着全球汽车产业向新能源加速转型，传统内燃机市场急剧萎缩”。

“曾经高利润的传统业务需求也断崖式下跌，新旧动能转换青黄不接。”章弘认为，“传统零部件巨头传统业务利润空间快速收缩，但新能源、智能化等新赛道的业务研发投入巨大，导致巨头们普遍陷入‘增收不增利’甚至亏损的泥潭。”

而在行业“新四化”趋势加速演进的情形下，全球零部件行业巨头除了加快变革步伐外，也在进一步押注中国。章弘也认为：“欧美巨头在‘断腕’瘦身的同时，会将有限的资金和研发重心转向中国市场，深度融入本土的新能源与智能化产业链以寻找第二增长曲线。”