

董事长面对面

奇瑞汽车董事长尹同跃：

全球化创新驱动汽车工业蝶变

■本报记者 彭春来 刘 钊

近日，奇瑞全球创新大会在安徽芜湖召开，会上发布的10余项全球领先技术与全球化创新体系战略，引发行业广泛关注。截至目前，奇瑞集团的全球累计用户突破1772万，海外用户突破543万，海外营收占比接近一半，这些数据不仅印证了企业全球化成果，更彰显其从“国际化”向“全球化”跨越的决心。

从单一产品“出海”到全球化生态构建，从油车时代的技术积淀到新能源赛道的全面发力，奇瑞汽车股份有限公司（以下简称“奇瑞汽车”）如何以创新为笔，书写中国汽车工业的蝶变故事？近日，《证券日报》记者走进奇瑞汽车，与董事长尹同跃进行深度对话，深入探讨企业上市后的战略布局、全球化拓展路径、技术创新突破及组织管理升级等核心话题。

上市赋能
锚定三大增长曲线

谈及前不久在港交所上市敲钟，尹同跃表示，这是一个新的开始，也意味着将面临更大的挑战。这个28年前从荒滩“小草房”起步的自主品牌，是中国汽车行业发展史的书写者和见证者。

登陆资本市场后的奇瑞汽车如何分配上市募集资金、平衡短期业绩与长期发展，是资本市场关注的焦点。

“上市募集资金将重点投向研发与海外业务拓展，为企业技术创新与全球化布局注入动能。”尹同跃强调，“过去我们对市盈率关注不多，现在明白市值是当期利润与未来成长性的结合。奇瑞汽车不会被市值所绑架，但会用资本思维推动发展，既要控制好当下的经营质量，学会造血，也要精准把握未来趋势，避免方向失误。”

在业务规划上，奇瑞汽车清晰锚定三大增长曲线，形成叠加式发展格局。第一增长曲线是聚焦汽车生产制造主业，加快电动化、绿色化与智能化，以风云A9L、风云T11等爆款车型为核心，推动新能源业务规模化盈利。

据尹同跃透露，风云A9L最初月销目标为6000台，实际销量突破1万台，目前因电池供应紧张，限制了订单量，而即将上市的风云T11预计月销也将突破1万台。

“过去我们做新能源总觉得不赚钱，陷入‘越不赚钱越不敢投’的循环，现在找到盈利节奏，用油车的优势为新能源汽车研发输血，新能源汽车也开始反哺品牌向上。”尹同跃进一步表示，智能化也是奇瑞集团发力的重点，奇瑞汽车目前智能驾驶团队规模达数千人，猎鹰智驾大模型、L4级自动驾驶技术即将量产，同时通过瑶光实验室300多个攻坚项目，持续突破智能汽车核心技术。

第二增长曲线是围绕用户拓展生态，例如人车家生态、备件、绿能等。第三增长曲线则是通过AI赋能，拓展新的曲线，将汽车电子架构、算法、操作系统等技术延展至其他领域（例如人形机器人、飞行汽车、Robotaxi等）。“汽车L5级自动驾驶实现后就是道路机器人，而机器人与汽车



图①② 奇瑞芜湖智慧一工厂焊装车间

图③ 奇瑞汽车“出海”车辆整装待发

公司供图

技术共通性强，能推动汽车工业实现更高质量、更低成本，这是我们开辟第二、第三增长曲线的关键逻辑。”尹同跃说。

在业绩增长质量上，奇瑞汽车提出“量价利协同增长”目标。尹同跃强调，企业要远离“内卷”，不再单纯追求销量规模，而是要求毛利的增速大于单价的增速，单价的增速要大于量的增速。“中国汽车制造业占全球31%，但人口仅占17%，单纯拼量会导致竞相失血。我们要去别人想不到、去不了、不敢干的市场，通过技术差异化实现溢价，比如纵横G700搭载的方舟两栖系统，就是奇瑞集团首创的技术，能支撑产品高端化。”

创新体系破局
构建技术转化闭环

技术是奇瑞汽车的立企之本，28年深耕让企业形成独特的创新体系。尹同跃将其概括为“瑶光+开阳”双实验室联动模式。其中，瑶光实验室是“院墙内的研究院”，聚焦1年至3年的短期技术攻坚，300多个项目覆盖新能源、智能化等领域，全球范围的3万多名研发人员，可以实现“日不落”式的24小时技术攻关；开阳实验室则是“院墙外的开放平台”，联合全球100多所顶尖高校开展从0到1的原始创新，通过“1779 技术工程”（17个大方向、79个子项目）发掘4000多项前沿课题。

在尹同跃看来，一家企业的想象力有限，尤其是3年至10年的长期技术创新，必须借助外部资源。因此奇瑞汽车的开阳实验室应运而生。实验室采用“成果共享、风险共担”的灵活机制，高校团队开展研究时，奇瑞汽车提供资金、市场资源与产业化支持，失败由奇瑞汽车承担“车马费”，成功则联合组建公司，高校团队可持股。“哈尔滨工业大学、中国科学技术大学等高校有很多好的技术，但不知道市场在哪里，我们帮他们判断商业价值，把‘论文写在零件上’，比如鲲鹏天擎48%热效率发动机，就是联合高校突破绝热涂层、超高膨胀比等技术的成

果。”尹同跃表示。

这种“双向奔赴”的创新模式，打通了“0—1—100”的技术转化闭环。尹同跃以美国创新生态为参照，强调早期投资的重要性：“美国很多创新来自车库创业，因为有资本愿意投早期项目。我们往往等‘桃子快熟了’才介入，奇瑞集团希望从‘种子期’就投资，比如量子测量技术，现在就开始探索在汽车上的应用，未来可能成为差异化优势。”

在创新文化与组织管理上，奇瑞汽车推行“阿米巴组织”模式，将大企业拆分为微小灵活的作战单元，后台作为共享平台提供支持，确保组织敏捷性。同时，企业内部倡导“四心四力”文化：好胜心（追求行业领先）、好奇心（探索未来技术）、自信心（相信中国技术）、敬畏心（尊重市场与客户）、领导力（引领产业链）、学习力（跨界技术交流）、想象力（布局未来赛道）、沟通力（链接内外部资源）。

“AI时代数据化会进一步提升后台效率，让前端作战单元更灵活，这是我们保持创新活力的关键。”尹同跃说。

全球化深耕
从产品“出海”到生态落地

作为中国汽车出口的领军企业，奇瑞集团全球化布局早、规模大，目前产品远销120多个国家和地区，拥有16个KD工厂，未来还计划建立26个海外研发中心。在尹同跃看来，全球化不能只追求规模和速度，关键要实现可持续发展，为此奇瑞汽车提出“In Somewhere, For Somewhere, Be Somewhere”的理念，从“产品出海”升级为“生态落地”。

“In Somewhere, For Somewhere”是基础，我们要成为当地的企业公民，不是单纯卖产品，而是参与本地化经济建设。”尹同跃以南非、西班牙市场为例，详解奇瑞汽车的本地化策略。一是“兵马未动，粮草先行”，在产品进入前先搭建服务网络、储备配件、培训人员。二是落实“四个开发”，即法规开发、适应性开发、差异化开发、产品竞争力开发。“比如进入欧洲市场，要考虑当地不限速高速公路对发

动机噪音的要求，德国工程师已对奇瑞汽车的车型测试两三年，没准备好就绝不贸然进入。在非洲市场，要适配当地油品和基础设施，避免出现‘水土不服’。”

“Be Somewhere”则是更高目标，要求产品深度融入当地市场，甚至成为“本地品牌”。例如，在西班牙，奇瑞汽车合作焕新当地传统品牌EBRO，新工厂落地解决当地失业问题；在马来西亚，奇瑞人形机器人已经在当地4S店“上岗”，当地政府还希望奇瑞帮助开发用于棕榈树采摘的机器猴，解决当地农业痛点。

“我们要把‘中国解决方案’带到海外，但核心技术绝不外溢。”尹同跃说。

为强化本地化研发能力，奇瑞汽车构建了“全球1+7+N”研发布局，依托8大海外研发中心开展深度本地化开发与验证。尹同跃特别提到欧洲、日韩等高端市场的拓展逻辑：“这些市场法规严、用户要求高，我们不搞‘喧嚣式出海’，而是稳步推进。比如慕尼黑车展很多中国车企参展，但如果产品不过硬，反而会成为笑话。奇瑞汽车宁愿慢一点，也要保证每一款‘出海’产品都能树立‘安全、可靠、高端’的中国汽车形象。”

“过去中国汽车‘出海’常因本地化配套不足引发问题，现在我们在海外建立联合创新中心，与当地高校合作开展研发，把工程开发落地在当地，既降低成本，又能快速响应市场需求。”尹同跃说。在供应链本地化方面，奇瑞汽车坚持“授人以鱼不如授人以渔”，推动本地供应链建设与人才培养。据统计，奇瑞汽车海外属地员工数量正快速增长，未来计划实现海外员工占比、海外营收占比均超国内，成为真正的全球化企业。

谈及未来，尹同跃强调，奇瑞汽车的目标是从传统车企转型为全球高科技生态集团，不仅要造车，还要通过技术延展改变更多行业。“从电动化到智能化再到AI化，每一次‘不客气’都是自我加压。我们希望用28年的技术积淀，让中国汽车品牌真正屹立于世界品牌之林，为全球汽车工业书写‘中国方案’。”

引领茅台集团实现高质量和可持续的增长，并发挥区域经济与企业发展的协同价值，进一步带动产区经济稳定发展等，是新任董事长需要长期面对的课题。

回望过去，作为一位“老茅台人”，张德芹在任期间在渠道变革、数字化转型等方面实施了多项举措。张德芹任职期间更为系统性的变革还体现在他提出的“三个转型”战略构想上，即推动客群、场景与服务三大维度的全面转型。这一战略被视为行业深度调整期内，贵州茅台为应对消费变迁、寻找新增长极所做出的前瞻性布局与系统性探索。

如今，随着陈华接任董事长，茅台集团自2020年以来，已四度调整掌门人。

药明康德前三季度营收净利双增长

■本报记者 曹卫新

10月26日晚间，无锡药明康德新药开发股份有限公司（以下简称“药明康德”）发布2025年三季度报告。报告显示，该公司前三季度实现营业收入328.57亿元，同比增长18.61%；归属于上市公司股东的净利润95.22亿元，同比增长42.51%；前三季度经营现金流108.7亿元，同比增长35%。其中，第三季度实现营业收入120.57亿元，同比增长15.26%。

分业务板块来看，前三季度药明康德化学业务、测试业务、生物学业务、其他业务板块分别实现营业收入259.78亿元、41.69亿元、19.47亿元、3.52亿元。得益于生产工艺持续优化以及临床后期和商业化项目增长带来的产能效率不断提升，前三季度化学业务板块营业收入同比增长29.28%，为营业收入增幅最大的板块。

三季报显示，截至2025年9月底，药明康德在手订单达到599亿元，同比增长41.2%。公司预计2025年持续经营业务收入重回双位数增长，增速从13%至17%上调为17%至18%；预计全年整体收入从425亿元至435亿元上调为435亿元至440亿元，全年自由现金流从50亿元至60亿元上调为80亿元至85亿元。

此前，药明康德曾在2024年年报中披露，预计公司2025年持续经营业务收入重回双位数增长，同比增长

10%至15%，公司整体收入达到415亿元至430亿元。2025年7月份，该公司在半年报中将持续经营业务收入的增速从10%至15%上调为13%至17%，整体收入则从415亿元至430亿元上调为425亿元至435亿元。

同日晚间，药明康德发布公告称，公司近日同高瓴投资旗下私募基金签署资产出售协议，拟将公司持有的中国临床服务研究业务100%股权出售给对方，交易基准股权转让价格为28亿元。

药明康德相关负责人向《证券日报》记者表示，上述交易完成后，公司将持续聚焦CRDMO业务模式（一种端到端的药物研发生产服务模式），专注药物发现、实验室测试及工艺开发和生产服务，并加速全球化能力和产能的投放。

药明康德董事长兼首席执行官李革在接受《证券日报》记者采访时表示，得益于坚实的客户需求和公司CRDMO业务模式的独特优势，药明康德2025年前三季度收入、利润、经营现金流均实现双位数强劲增长，同时持续经营业务在手订单再创历史新高，达到599亿元。基于这一增长势头，公司进一步上调了全年收入和自由现金流指引。此外，通过剥离临床研究服务业务，公司将更加聚焦CRDMO核心战略，专注药物发现、实验室测试及工艺开发和生产服务，不断加速全球化能力建设和产能投放。

依依股份拟收购
宠物食品公司高爷家100%股权

■本报记者 桂小笋

10月26日晚间，天津市依依卫生用品股份有限公司（以下简称“依依股份”）发布2025年三季度报告，数据显示，该公司前三季度实现营业收入13.06亿元，同比下降0.72%；归属于上市公司股东净利润为1.57亿元，同比增长3.82%。

同时，依依股份还发布了发行股份及支付现金购买资产并募集配套资金的预案，公司将以发行股份及支付现金的方式取得杭州高爷家有好猫宠物食品有限责任公司（以下简称“高爷家”）全部股权并募集配套资金。此外，依依股份还宣布于10月27日复牌。

据悉，这并非双方首次合作，早在2021年，依依股份便通过产业基金对高爷家进行战略投资，为本次收购奠定了良好基础。依依股份董秘办工作人员告诉《证券日报》记者，未来，公司将继续以产业基金为重要路径，寻求新储备项目。当前，宠物行业的产业并购浪潮仍在继续，头部企业通过整合资源、扩充品类实现增长的路径已逐渐清晰。随着产业整合的持续深化，依依股份不仅有望稳固宠物卫生护理领域龙头地位，更将以全链条布局为宠物经济注入新动能，引领行业迈向高质量发展新阶段。

广东省食品安全保障促进会副会长、中国食品产业分析师朱丹蓬在接受《证券日报》记者采访时表示，中国是全球宠物行业规模最大的存量市场，同时也是增长潜力最高的增量市场，过去三

年该行业始终保持较高的复合增长率。在行业功能化、细分化升级的大背景下，国内宠物食品市场正迎来新一轮升级发展的红利期。从当前发展态势来看，中国宠物市场仍存在巨大拓展空间，众多品牌与企业已积极投身于产品创新、升级与迭代的实践中。

“部分企业推出的相关举措，本质上属于营销层面的创意设计，旨在为宠物消费赋予更多仪式感，营造‘新奇特’的消费体验。这种做法既契合行业整体发展趋势，也是市场竞争加剧后，企业以差异化创意突围的现实需求。因此我们对中国宠物市场未来的整体发展始终持乐观态度。但也应看到，如何实现持续创新、产品升级与技术迭代，已成为所有市场参与者亟待解决的核心课题。”朱丹蓬说。

依依股份深耕行业二十余载，构建了完善的宠物卫生护理产品体系。基于行业发展趋势，依依股份积极推进战略升级。

从政策层面来看，宠物行业也受到关注。10月17日，财政部、海关总署、税务总局联合印发公告，调整海南离岛旅客免税购物政策，新增加宠物用品等品类。

“针对这次政策红利，公司可从以下多个方面拓展规划。例如，与免税店建立合作，加大市场推广力度，结合免税政策‘全渠道购物+机场提货’模式，可同步布局线上渠道，通过‘线上下单+机场自提’的方式，为旅客提供便捷购物体验。”上述依依股份董秘办工作人员如是说。

锡业股份前三季度营收同比增长17.81%

■本报记者 李如是

10月26日晚间，云南锡业股份有限公司（以下简称“锡业股份”）披露三季报，数据显示，该公司前三季度实现营收344.17亿元，同比增长17.81%；归属于上市公司股东的净利润17.45亿元，同比增长35.99%。

对于业绩的增长，锡业股份表示，主要原因系公司主要产品市场价格同比上涨以及聚焦精细化管理，多措并举降本增效，利润同比增加。

上海钢联贵金属事业部锡分析师郭砺成向《证券日报》记者表示，就今年锡市场的供需格局来看，供应端主要受缅甸锡矿复产进度、刚果（金）锡矿增量及其他海外项目的影响，存在不确定性，预计全年供给处于紧平衡状态。锡价格波动则受地缘政策、宏观情绪及产业链库存变化影响较大。

财报显示，锡业股份在报告期内努力克服有色金属价格震荡、原料供应紧张、加工费同比下降等诸多挑战，实现生产经营质效持续稳健向好。

随着AI算力时代到来，锡作为焊料核心材料，受到广泛关注。据SMM（上海有色网）统计，9月份以来，锡锡终端市场出现了明显的结构性分化。其中，“热”的一面来自半导体行业的

周期性回升以及AI、人形机器人等新兴领域带来的长期需求预期；“冷”的一面则表现为传统消费电子及家电等领域订单量级不及往年同期。

锡业股份相关负责人在接受《证券日报》记者采访时表示，当前全球宏观环境深刻演变，锡行业发展也面临着产业结构调整、绿色低碳转型和高端产品技术突破等挑战。同时，与锡关联度较高的新兴产业蓬勃发展，将为锡产业创造更多发展机遇。

在此背景下，锡业股份此前已布局高端焊料供应链，可为下游客户定制99.99%高纯锡锭，参股公司云南锡业新材料有限公司在锡锡深加工领域已经实现“产品谱系化、产能规模化、应用高端化”的突破。

中国工业合作协会副秘书长薛扬表示，面临全球变革与挑战，中国锡产业应通过技术创新与政策支持，实现从“锡生产大国”向“锡产业强国”的跨越，为全球锡产业贡献中国方案。

“面向未来，作为锡锡行业龙头，我公司将持续聚焦主责主业，充分发挥资源优势，提升核心竞争力，并积极维护国家战略资源安全，与业界共同构建开放协同、韧性安全、绿色创新、共生共荣的锡产业新生态。”锡业股份上述负责人表示。

茅台集团换帅 新“掌门”上任后面临哪些考验？

■本报记者 冯雨珊

10月25日，中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司（以下简称“茅台集团”）召开大会宣布重大人事调整，张德芹不再担任茅台集团董事长职务；贵州省能源局局长陈华接任茅台集团董事长。

从能源领域转战白酒行业，陈华的跨界任职也引发外界对茅台集团未来战略方向的诸多关注。

据了解，陈华接任茅台集团的党委书记、董事长职务后，后续按流程还将担任上市公司贵州茅台酒股份有限公司（以下简称“贵州茅台”）的董事长。

中国酒文化品牌研究院智库专家蔡学飞表示，在白酒行业深度调整阶

段，茅台集团近期的相关人事调整，可能是迎接“十五五”的战略体现。

如今接任新职，陈华面临的挑战不仅限于企业经营，更长远的任务是如何引领这家行业巨头穿越复杂的调整周期。

从企业经营层面看，2025年上半年，多家酒企业绩增速放缓。不过，贵州茅台酒股份有限公司（以下简称“贵州茅台”）作为行业龙头，依旧在2025年上半年保持业绩增长。半年报显示，上半年，贵州茅台实现营业总收入910.94亿元，同比增长9.16%；实现净利润454.03亿元，同比增长8.89%。

“稳住盘底，防止渠道信心滑坡是其上任后的首要任务。”蔡学飞进一步表示，同时，在行业调整期，新董事长如何平衡传统经销商与电商自营平台

等新兴渠道之间的利益，维系整个销售体系的稳定与活力，也值得关注。

白酒行业分析师、武汉京魁科技有限公司董事长肖竹青认为，在此背景下，贵州茅台面临非常艰巨的考验，一方面需要主动降速，顺应整个大环境的影响，减少对渠道压货，另一方面还要完成地方对贵州茅台业绩增速的考核。

值得关注的是，茅台集团此时换帅，正值贵州省白酒产业发展的关键节点。

贵州省政府在今年年初的工作报告中明确提出，将推进重点酒企改造升级，持续优化产品结构，壮大优强白酒企业“舰队”。

蔡学飞表示，在白酒行业整体面临消费疲软、库存压力的背景下，如何