

从“总体跟跑”到“主体并跑”——

中航工业：书写大国“航空谱”

本报记者 刘瑾



中

慧眼观企

从全面公开亮相的“20系列”到大飞机家族重磅成员的同场展出，从高端无人机到航空武器装备，从军用飞机到民用飞机，在日前闭幕的第十一届中国国际航空航天博览会上，中国航空工业集团凭借不断攀升的实力向世界展现了中国风采。

“对标全球航空业的先进水平，中航工业用近20年的时间，实现了从‘总体跟跑’到‘主体并跑’，从‘打工者’到平等合作伙伴的历史性跨越。”中航工业总经理谭瑞松说。

装备研制成果显著

歼-20战斗机双机编队在第十一届中国航展开幕式上惊艳亮相，现场无数人热泪盈眶。这是中航工业研制的我国新一代隐身战斗机首次公开露面。

本届航展上，中航工业仍设立独立的中航工业馆，以“跨越发展二十年”为主题，以飞机和机载系统专业为主线，全面展示11大类160项核心产品和系统，其中57项为首次展出。

在中航工业展出的航空防务、民用飞机、直升机、通用航空、航电系统、机电系统、航空科普等七大专业主线产品中，可以清晰地看到一个完整航空工业体系正在逐步完善，着眼未来提速起飞的梦想正在实现。

其中，不仅歼-20飞机首次公开亮相，列装空军后的运-20也首次公开亮相。此外，歼-10B、直-10K、轰-6K、空警-500、空警-200、运-9、翼龙I1、翼龙II2等中航工业研制生产的多型新装备与空军展区联合展示；另一款隐身战机“鹞鹰”歼-31、大飞机三剑客之一大型水陆两栖飞机AG600、高端无人机“云影”、直-19E、直-11WB、直-10ME等三型出口型武装直升机也都全部亮相。

在军事专家、国防大学教授房兵看来，20年前，中国航空工业只能“遥望”国际航空强国的背影，而今天，从整体发展水平上看，中国已经实现与世界先进水平“并跑”的战略转变。

“我们不仅要与世界一流同台竞技的自信，更该为那些印刻着中国自主研发烙印的飞机感到骄傲。”房兵说，2016年，中国大飞机家族传来的两个好消息都来自中航工业——7月6日，中国自主研发的首款大型多用途运输机“鲲鹏”运-20飞机正式列装空军，中国凭借自主创新正式进入全球大飞机“俱乐部”；7月23日，大型水陆两栖飞机AG600在珠海下线，这是当今世界在研的最大一款水陆两栖飞机。在本届航展上，两型大飞机比肩向海内外公众展示了中国力量，它们共同的关键词是自主创新。

“如果说，过往的中国航展让世界关注的是一个个闪现出的新亮点，本届航展所呈现的就是一个大国所需要的航空谱系已经构建出来。中国航空工业的发展态势已经实现了从过去重点突破到今天的体系化发展。”房兵说。

“我们的航空武器装备实现了在关键技术上从‘总体跟跑’到‘主体并跑’的转变。”谭瑞松说，中航工业已经实现了从第二代战斗机到第四代战斗机、从中小型飞机到大型飞机、从机械化装备到信息化装备、从陆基装备到舰载装备、从有人机到无人机、从偏重局部突破到注重体系化发展的转变。

国际市场不断拓展

在本届珠海航展上，波音公司宣布与中航工业以及AIM Altitude签署合作协议，共同为全球航空公司提供本



地化的飞机厨房、内饰产品及服务。

总部位于英国的AIM是一家飞机客舱内饰供应商，具有完整的设计研发、测试取证、生产制造和售后支持能力，其产品获得国际航空制造商和航空公司的高度认可，产品广泛应用于波音各主流机型。2016年5月，中航工业旗下中国航空技术国际控股有限公司（下称中航国际）宣布收购AIM，并购完成后，AIM作为中航国际的全资子公司继续服务于欧洲、中东、美洲、中国和亚太地区客户。

谭瑞松说，航空工业是一个全球性的产业。所以，中航工业自重组成立以来，便把“融入世界航空产业链”列入企业发展战略，以产品、技术、资本、市场等为纽带，加快推进全球合作，并取得明显成效。

2008年国际金融危机后，中航工业准确把握时机，先后并购了奥地利FACC公司、美国西锐通用飞机公司、美国大陆通用航空发动机公司、德国德累斯顿航空活塞发动机公司等世界知名航空企业。其中，2009年完成的对FACC公司的并购，是亚洲航空制造业首次并购欧美航空制造企业。FACC公司加盟中航工业后，不仅结束了连续亏损的历史，而且，在奥地利投入约2亿欧元设施，增加雇员1000多人，受到了当地政府和居民的高度评价。

2011年中航工业并购美国西锐公司，开创了中国企业并购美国航空企业的先河。并购后，中航工业克服跨文化管理的不利因素，对此前长期亏损的西锐公司加强管理，合理进行股权激励，优化资源配置，提高运营效率，使西锐公司实现良好发展，年飞机销售量超过300架。

“随着中航工业重组及并购步伐加快，公司整体制造能力大幅提升，转包生产的规模和层次也有了实质性的提高。从2009年开始，波音、空客逐步选择中航工业所属子公司作为其民机部件的唯一供应商或一级供应商。”谭瑞松说。

按照“共同投资、共同研制、共同受益、共担风险、共享市场”的原则，近年来，中航工业已经与多个世界先进航空企业开展了合作，由传统的技术合作、管理合作跃升到了商业模式合作的新境界。

得益于此，中航工业的产品也越来越得到国际市场的认可；在军机出口方面，形成了较为完善的航空军贸产品谱



图① 2016年6月，首架转场交付的运-20大型运输机腾空而起。
图② 2016年7月，世界在研最大水陆两栖飞机AG600在珠海总装下线。（资料图片）

系，在巩固亚洲、非洲等传统市场的基础上，成功进入中东、中亚、南美等支付能力较强的国家市场；在民机出口方面，形成了以“新舟”系列、运-12系列等为代表的拳头产品，运-12系列飞机先后出口委内瑞拉和俄罗斯等国家，市场开拓不断取得新突破。截至目前，“新舟”系列飞机用时7年，累计交付100余架，初步形成了中国民机的国际影响力。

而今，中航工业的国际业务已经分布在80个国家和地区，拥有境外企业超过80家、员工超过3万人、资产超过1100亿元，海外年营业收入超过800亿元。同时，国际合作方式也提升到科技创新、项目研制、风险合作、跨国投资等层面，在合作规模和层次上都有了显著提升。

积极转型现代国企

航展期间，中航工业副总经理吴献东对记者透露，目前，中航工业的资产证券化率已达60%以上，未来这个比例还会进一步提高。

近年来，中航工业积极开展资本化运作，加强与地方政府合作，汇聚各方面力量开放发展，增强发展的动力和活力。自2008年成立以来，共完成18项资产重组项目，多个产业板块实现了整体或主业上市。目前，中航工业已拥有12个产业板块，业务覆盖航

空防务、民用航空、工业制造、现代服务业等多个领域，资产总额8500多亿元，境内外上市公司27家。2015年，公司营业收入超过3800亿元；今年1至9月份，销售收入超过2300亿元，利润超过100亿元，都实现了接近两位数的增长。

“中航工业成立以来，针对下属企业资源较为分散、存在内耗式竞争、管理难度较大等问题，对100多家所属成员单位进行专业化整合。在此基础上，构建母子公司管理体制，积极探索建立现代企业制度。”谭瑞松表示，中航工业的体制机制逐步实现了从传统国企到现代新国企的转变。

同时，中航工业积极推动所属单位进行混合所有制、股权多元化、市场化激励等改革，目前已有5家上市公司的股权激励计划经国资委批准实施，在中央企业中数量居首；对条件成熟的非航空民品企业的核心骨干人员实施股权激励，目前已在11户企业开展试点。

“改革只有进行时，新一轮改革还将持续推进。”谭瑞松告诉《经济日报》记者，通过全面实施军品科研生产管理体制改革、集团总部机构优化调整、直属公司业务单元整合以及央企之间业务重组与战略合作等改革举措，中航工业的改革已经取得初步成效，未来将继续在推进军民融合、混合所有制改革等方面加快步伐，在构建中国特色现代企业制度、打造现代国企方面进行更加积极的探索。

面，将突出云网融合优势，与合作伙伴协同助力产业升级，充分发挥云网融合优势、打造5S（系统、服务、标准、保密、持久）五大体系安全保障体系。

在物联网方面，强化平台核心能力，有针对性地拓展市场。比如，针对智慧城市市场，推出公共安全、智能交通、智慧医疗等重点模块，将物联网纳入智慧城市功能模块，直銷渠道整合营销；针对垂直行业市场，将推行标准产品牵引拓展制造、能源、车联网、物流等重点领域；针对个人消费市场，与各领域优秀供应商实行清单级合作、协同营销，开放自助服务和使用平台能力，借力规模发展。

作为新中国最早一支钢铁工业建设力量，中冶集团堪称中国钢铁工业的开拓者和主力军，国内绝大部分大中型钢铁企业主要生产设施的规划、勘察、设计和建设工程均出自中冶之手。

然而，就是这样一只“铁军”，受全球经济增速放缓、钢铁行业深度调整的影响，一度陷入亏损。数据显示，仅仅在4年之前，中冶集团亏损额高达73.6亿元，带息负债1700多亿元，资金链濒临断裂边缘……

本报记者

李治国

时间跨越到2015年，奇迹发生了。当年，中冶集团实现利润68.6亿元，同比增长13.8%，利润同比增长24.8%，企业不仅成功脱困，而且进入稳中提速、稳中提质、稳中提效的加速发展阶段。

奇迹是怎样实现的？2015年9月25日，世界在建的最大钢铁项目宝钢湛江钢铁基地一号高炉顺利点火投产，这是中冶14家单位2万多建设大军仅仅用两年时间创造的世界钢铁工业奇迹。业界评价认为，这一项目充分彰显了中冶在核心技术、核心装备、工程建设等冶金全产业链上的优势，“国家队”的实力没有褪色！

成绩的背后是中冶奋力脱困的辛劳和汗水。回忆那段艰苦的日子，中冶集团机关党委书记林锦珍说，2012年至2013年，针对巨额亏损的中冶恒通、中冶纸业、葫芦岛有色等历史问题，中冶集团集中力量“卸包袱”、“啃骨头”，连续完成中冶恒通移交港中旅、中冶纸业并入诚通集团、葫芦岛有色集团破产重整等多项艰巨任务，削平了中冶集团发展道路上的“三座大山”，开始轻装上阵。

与此同时，建立重大内控缺陷责任追究制度，加强风险管理与内部控制的有效衔接，以提升企业经营管理效率，保证资产安全，以风清气正的新格局在市场中攻城拔寨。

比如，针对区域资源布局不合理和项目“散、弱、小”等突出问题，中冶着力加强“大环境、大客户、大项目”的设计与运作，形成“主要领导带头抓市场，组织精兵强将奋力闯市场，总部、子企业、区域公司三力合一”的市场营销新体系，新签合同额3年平均增幅高达25.1%，承揽和储备的“高新综大”项目大幅增加，新签5亿元以上国内重大工程承包合同131个，合同额1606亿元，同比增长27.2%。

又比如，在钢铁冶金主业方面，中冶集团逐步形成了以工艺设计为龙头，核心技术和装备制造为依托，工程项目管理和施工为手段的冶金全产业链集成整合优势，在钢铁冶金8大部位、19项工艺单元的核心技术都达到世界一流水平，不断引领中国钢铁“走出去”。如今，由中冶设计，即将开工建设的马来西亚马中关丹产业园年产350万吨钢铁项目，正成为我国与马来西亚共建“21世纪海上丝绸之路”产能合作的重要探索，对更好落实国家“一带一路”战略具有广泛示范效应。

林锦珍告诉记者，4年来，中冶集团重点围绕国家三大战略及国内四大区域进行布局，在国内成立了12个区域公司，在海外重点布局25个国家和地区，推动了一批具有行业影响力的重大项目快速落地。

事实上，聚焦主业一直是中冶持之以恒的追求，也是中冶成功脱困的法宝。但对于如何理解主业，中冶有自己不一样的定位。林锦珍认为，专注于做有能力做、擅长做和最熟悉、最拿手的业务就是聚焦主业。比如，冶金建设是中冶的拿手好戏，这其中有两个关键词，其一是冶金，其二是建设。在冶金行业陷入低潮的当下，坚守冶金，提速建设才是最优选择。

上海迪士尼乐园的“明日世界”片区便是践行这一理念的成功案例。片区里的“创极速光轮”项目，作为迪士尼全球首发的最快、最高、最长、最刺激的过山车，让不少喜爱刺激的游客欲罢不能。作为“明日世界”的总承包方，中冶集团旗下上海宝冶集团历时3年多时间，先后派出了7000多名建设者在这里挥洒汗水，向世人展示了一个精彩纷呈的“明日世界”。

其实，不仅是“明日世界”，中冶在主题公园建设领域的建树令人惊异：新加坡圣淘沙环球影城、长隆海洋王国、淮安西游记主题公园等一批业界典范工程的背后，均饱含着中冶人辛勤的汗水。凭借手中在握的一批主题公园建设项目，中冶已成为该领域名副其实的翘楚。

中冶建研院文化产业工程分公司副总经理雷鸣告诉记者，除了主题公园建设，城市基础设施、城市综合管廊、大型综合场馆及标志性建筑、环境工程等业务都是中冶集团新的优势和强项。统计显示，中冶的非冶金业务占比已经由2012年的49.3%上升至2015年83%，企业的业务结构持续优化，新的增长极和竞争优势正在加速形成。

“为了走出困境，早在2013年，中冶就明确了‘聚焦中冶主业，建设美好中冶’的发展战略。2014年以后，集团又提出从最拿手的业务开始，打造‘四梁八柱’业务体系升级版，再造建设‘美好中冶’新优势，争做全球最大最强最优冶金建设运营‘国家队’。2016年，中冶再次调整战略，提出‘做冶金建设国家队、基本建设主力军、新兴产业领跑者，长期坚持走高技术建设之路’的战略新定位。”林锦珍告诉记者，竞争造就活力。目前，中冶集团正在加速实现设计、研发、专利产品化，使中冶集团的技术、管理、装备融为一体，让技术搭载在装备上走得更远、跑得更快，努力续写“铁军”新的精彩篇章。

本版编辑 韩叙
美编 高妍
本版邮箱 jrbqyb@163.com

中国电信发布“十三五”五大生态圈

本报讯 记者崔国强报道：中国电信集团日前在中国电信智能生态合作暨终端产业峰会上公布“十三五”五大生态圈”发展战略。

据中国电信集团总经理杨小伟介绍，在智能连接方面，中国电信将通过4G网络、光宽带、物联网(NB-IoT)建设，强化智能连接基础能力，为促进产业规模发展打下坚实基础。具体来说，在终端合作上，推动全模全频双卡全网

通；渠道合作上，持续做强精品渠道，推进多元化渠道合作，与厂商渠道资源互投，加快佣金结算发展；在流量合作上，加深与优秀视频的应用合作，推进会员权益与定向流量一体化、推广非账单支付等。

在智慧家庭方面，将重点打造连接枢纽，营造开放生态，继续扩大天翼高清用户规模，打造开放平台，大力拓展智能应用，重点推广4K高清，规模推

广家庭云、智能组网、天翼想家等增值服务和应用。

在互联网金融方面，将提升产品感知，协同做大做强。中国电信将投入专项资金，力争到2017年实现活跃用户达到4000万户、活跃用户超过40万、交易额超过1.2万亿元。通过系统升级、应用升级，实现端到端流程保障，优化客户体验。

在新兴ICT（信息通信技术）方