以“三化”为引领驶向“高质量”——

东风变道

经济日报·中国经济网记者　杨忠阳

图①　东风公司在科技创新周上展示的自动驾驶汽车。

图②　“东风号”扬帆起航。东风借力沃尔沃环球帆船赛大幅提升了东风品牌的全球影响力。　本报记者　杨忠阳摄

建设现代化经济体系　央企在行动

要数量还是要质量？东风汽车集团有限公司果断选择了后者。

2017年，东风公司销售汽车412.1万辆，这一数字与年初制订的目标450万辆相差了30多万辆。

“尽管2017年销量目标没有完成，但我们的销售收入跃升至6310亿元，同比增长10.2%；实现利润、上缴税费分别同比增长7.8%和15%，国资委下达的4项考核指标全部高质量达成。”面对记者的追问，东风公司副总经理刘卫东坦言，在经历了前些年高速增长，集团整体销量突破400万辆大关后，“今天的东风不再单纯地追求速度与规模，而是更加注重质量与效益的提升了”。

优化产品结构

新颜值、新动力、新品质、新智慧——2017年12月21日，苏州新区永旺梦乐城，东风风神新AX7一出场，便引发如雷掌声。

“这款车搭载了国际领先的1.6T发动机和爱信第三代6AT变速箱，同时配有先进的智能启停系统。”东风乘用车公司总经理刘洪介绍说，作为一款按照产品3.0标准升级而来的战略车型，风神新AX7无论在颜值、动力还是智慧科技搭载等方面都展现出超越同级的实力。

实际上，早在去年4月份，新AX7就已在上海国际车展发布。“之所以推迟8个月上市，并不是为了选一个更好的日子，而是我们在产品上下了更多功夫。我们希望把它打造成明星车型，支撑东风品牌继续攀升。”刘洪表示。

产品既承载着人们对美好生活的追求与向往，也彰显着企业的战略与实力。2017年，围绕消费升级，东风公司以供给侧结构性改革为主线，不断优化产品结构，推出了不少类似风神新AX7的新车型。

在乘用车市场上，东风公司累计投放20余款新车型，以A9为代表的中高端产品比例增长5.5%，单车平均利润上升12.1%。其中，东风风光580、东风启辰T90等成为市场明星车型，月销量持续保持过万辆的好成绩。

在商用车市场上，东风公司积极升级产品，东风天龙、天锦、凯普特、柳汽H7等车型受到用户追捧。数据显示，2017年东风公司商用车销售59.3万辆，重回行业第一，市场占有率提升0.8个百分点。

尤其值得关注的是，在新能源汽车市场上，东风公司也实现了新突破。去年，东风新能源汽车累计销售5.5万辆，同比增长118%，远高于行业增幅。其中，新能源乘用车累计销量达1.6万辆，比上年增长114.1%；新能源商用车累计销量3.9万辆，比上年增长1.2倍，销量排名行业第一。

“从公司新能源汽车发展战略上讲，东风不会选择先大幅‘烧钱’把市场‘捂热’，再通过上市或者别的途径把钱‘圈’回来的方式。我们采取的是‘商乘并举，稳中求进’战略，目前公司已基本做到乘(用车)商(用车)整体盈利，无重大运营风险。”刘卫东表示。

强化科技创新

2017年12月2日，悬挂东风“双飞燕”的“阿尔法巴”(Alphabus)自动驾驶客运巴士开始穿梭在深圳市福田保税区。

“这款车可以自动减速、加速，避让行人车辆，停车入库，到站停靠和报站，方向盘会根据线路自动转动，平均时速可保持在20公里左右。”司机高师傅笑谈：“只要在汽车启动时动动手指，其他事情都不用管，开这个车一整天都不会累。”

“阿尔法巴”是东风公司联合多家单位在智能网联汽车领域推出的新产品。

除了这款智能巴士之外，记者在东风公司技术中心还见到了两辆自动驾驶乘用车。东风公司技术中心副主任周剑光告诉记者，从2013年开始，东风就着手研发自动驾驶技术，目前已实现自动泊车、智能辅助驾驶、自主式自动驾驶、网联式自动驾驶等功能。“到2020年，公司将实现有条件的自动驾驶，2025年实现‘情感化驾驶’。”周剑光说。

随着全球新一轮科技革命和产业变革加速，汽车正从传统机电产品和交通工具转变为大型移动智能终端、储能单元和数字空间。“这将带来汽车产品形态、生产方式和业务模式的深度变革。”东风公司总经理李绍烛表示，围绕轻量化、电动化、智能化、网联化、共享化等“五化”趋势，公司正在加快技术创新与商业模式的探索。

在轻量化方面，东风明确了“通过广泛采用轻量化材料及先进制造技术不断优化产品结构设计”的技术路线。在商用车领域，由于轻量化混合动力客车采用了铝合金“白车身”以及大量轻量化设计的高强度钢、轻质合金、先进PC及高强度铸铁类关键零部件，整车减重14.2%；在乘用车领域，集多项轻量化创新成果于一身的东风风神AX4，轻量化材料应用比例高达66%，远高于行业50%的平均水平。

在电动化方面，东风制定了“以电动和插电式混合动力汽车为重点”的技术路线，不仅预研燃料电池汽车、轮毂电机，还围绕低碳化加速混合动力汽车的开发。在技术合作领域，东风则与雷诺—日产联盟合作设立易捷特新能源汽车有限公司，联合开发电动汽车。同时，新能源乘用车的电子电控、电池成组、驱动电机“三电”工业化项目也正在有序推进。

在智能化方面，东风以辅助驾驶、自动泊车及无人驾驶3大技术为导向，采用渐进式开发模式。目前，东风无人驾驶汽车已具备自动泊车入位、自动转向与跟车、高速变道、行人识别等功能，其他功能也在加速验证中。

在网联化方面，东风采用平台迭代方式，按照工程成熟度，推动端、管、云模块在风神系列车型上渐次落地。目前，全新的东风启辰D60已经搭载了车联网云平台，东风公司自主乘用车也建立起自己的人工智能车联网WindLink，可为客户提供9大子系统共计29项服务。

在共享化方面，东风已推出“易微享”“东风出行”等多种共享出行服务平台，业务涵盖共享汽车、新能源通勤车、新能源出租车、网约车、新能源物流车等。

深化机制改革

在商用车、乘用车、新能源车、智能网联汽车以及装备零部件科技全面推进的背后，是东风公司对技术研发的持续大手笔投入。据东风公司技术中心主任谈民强介绍，10年来东风公司累计投入研发资金957亿元，其中仅2017年就投入221亿元。

自主创新发展离不开对研发的重视和投入，也离不开体制机制的保障。

“未来的汽车能不能跳芭蕾？能不能成为‘变形金刚’？长宽高可不可以随意改变？”在去年举行的集团科技创新周活动上，东风公司董事长、党委书记竺延风给新挂牌的樊愉工作室留了几道“脑洞大开”的作业题。

“樊愉工作室是东风公司首个以个人名字命名的公司级创新工作室。”谈民强告诉记者，再加上挂牌不久的另两个创新工作室——T·创实验室和创享空间，东风已拥有33个公司级创新工作室。

“这些工作室将为公司重点打造的‘T·创空间’和智慧生态圈提供优秀创新项目。”谈民强说：“‘T·创空间’是一种全新的模式。在这里，研发团队可以自由组队、选择课题，还可以得到充分授权，同时享受到弹性管理和多元激励的‘机制红利’。智慧生态圈则是指以用户需求为导向，将参与创新的范围扩展至全社会，采取外部孵化与内部转化相结合的方式提升研发能力的工作形态。”

谈民强进一步表示，东风很清楚，技术研发不仅意味着高投入，还意味着一次又一次失败的可能性。所以，“东风采取的不是传统的平台式KPI考核模式，更没有‘不成功便成仁’的要求。我们就是希望大家按照自己的兴趣创造成果，集团可从中选择值得产业化和商品化的‘作品’”。

竺延风还告诉记者，为进一步提升科技人员的积极性，东风正在推进薪酬制度改革。“具体来说，要分三步走：第一步是先达到市场化水平，科技人员薪酬高于行政管理人员；第二步是‘能多能少’，即薪酬水平与创新成果挂钩，这一项已在去年底完成；第三步是‘能上能下’，预计将于今年内实现。”

更值得期待的是，2017年12月1日，东风公司还与中国一汽、长安汽车签订战略合作框架协议，三方将在前瞻共性技术创新、全价值链运营、联合出海“走出去”、新商业模式等领域展开战略合作。“目前，我们正在筹划建立智能汽车智慧交通创新应用示范中心和智能网联测试中心。”刘卫东透露，今年一季度，第一批合作项目将对外公布。

体制机制的创新大大激发了科技人员的活力，加速形成了东风公司的创新动力和技术实力。仅在乘用车方面，目前东风已培育出4个整车平台、4款发动机平台的开发能力，掌握了整车集成与性能开发、新能源及电子电气技术等。5年来，东风公司专利申请合计7660项，其中发明专利申请合计982项。在2017年度“中国汽车工业科学技术奖”共计55项获奖项目中，东风公司独占12项，获奖数量连续6年位居行业第一。

优化产品结构，强化科技创新，深化机制改革，一系列举措为东风公司从高速度迈向高质量发展集聚了磅礴动能。

“科技的发展使汽车产业不断被赋予新的内涵和强大的生命力。”竺延风表示，站在新时代的起点上，东风将紧紧围绕“五化”趋势，把“经营保持高质量”作为首要目标，加快实施创新驱动战略，不断提升企业科技创新能力和整体竞争力，推动和引领中国汽车产业提质增效，由大变强。

东航深化改革寻求『创新红利』——

『机票以外』的世界，很大很美

本报记者　李治国

去年12月30日，中国东方航空集团公司如期完成公司制改制并领取了新的营业执照，正式更名为中国东方航空集团有限公司。这标志着东航集团按照党中央、国务院、国资委对国有企业改革作出的部署，在全面深化改革方面取得了新突破。从这一刻起，东航集团正式由全民所有制企业改制为国有独资公司。

2017年，东航按照中央稳中求进的工作总基调，坚定不移地推动改革。具体来说，国家首批推进的“七大领域”混合所有制改革试点在东航实现了首家“落地”；积极推动内部改革，重构营销服务体系，进一步激发改革内生动力和改革活力；逐渐走出油价、出行市场等航企长期依赖的“资源红利”，增长重心转向“创新红利”；不断朝着“培育具有全球竞争力的世界一流企业”目标迈进。

从运营飞机到经营客户

如果您是东航常旅客，您一定已经发现东航APP和官网1年来的变化。比如，雷雨天气航班大面积不正常时，可以在手机上为自己办理改退签了；又比如，可以用微信和支付宝买票了……

这是东航集团旗下东方航空电子商务有限公司(以下简称“东航电商”)推出的新服务。东航电商总经理韦志林表示，成立电商公司的主要目的是整合东航内外部各类线上、线下产品及服务资源，挖掘“一张机票以外”的出行产业链延伸价值。因此，东航电商是东航“向现代航空服务集成商转型战略”的主要实施者，东航也由此成为国内第一家将电商板块独立成立公司的航企。

沿袭这样的互联网思路，一整套以互联网为中心的变革开始提速。

“我们希望从运营飞机向经营客户转变。”韦志林告诉记者，目前电商业务虽然在东航整体收入中占比不大，但意义却不小。它意味着东航业务和盈利模式的转型正在提速，东航正由“传统航空客货承运人”蝶变成为“现代航空服务集成商”，且这一转变已经在东航旗下各相关公司中全面推开。

从货运承运人到服务集成商

去年6月19日，东航集团与联想控股、普洛斯、德邦、绿地4家投资者以及东方航空物流有限公司(以下简称“东航物流”)核心员工持股层代表在上海正式签署增资协议、股东协议和公司章程。此举标志着国家首批推进的“七大领域”混合所有制改革试点在民航领域“落地”了。

东航物流公司总经理李九鹏告诉记者，东航物流是在原中国货运航空公司基础上，吸收整合东航的货运机队、地面运输、仓储等板块成立的。由于确立了从单纯的航空货运承运人向现代物流服务集成商转型的战略目标，东航物流已经走出了传统航空货运公司“十年九亏”的怪圈。

“货运航空亏损并不是规模问题，而是商业模式问题。因此，东航物流希望打造‘快速供应链平台’，做高端物流解决方案服务提供商和航空物流地面服务综合提供商。”李九鹏告诉记者，新的东航物流将在航空物流、货运产业基础上整合民营资本的第三方物流、物流地产、跨境电商以及传统快递产业的“落地配”功能，真正走出一条引领全球航空物流转型发展之路。

“东航产地直达”就是“快速供应链平台”的“代表作”。其功能是将国外的生鲜产品通过东航的货运优势运送到国内，经东航报关、报检后再运送至国内其他机场或者国内仓，最终在自有平台和京东、中粮我买网等电商平台及传统市场上销售。李九鹏说，“东航产地直达”是东航物流扭亏为盈的重要贡献板块。凭借多个类似板块的联手发力，东航物流从连年亏损到大幅减亏，再到扭亏为盈，“梦想正在一个个实现”。

在抓住移动互联网、打造自主入口的同时，东航丝毫没有放松与产业链上下游企业寻求合作，实现入口共赢的机会。去年6月26日，东航与京东集团签署战略合作框架协议，双方将重点围绕航空物流、航空客运、品牌宣传、会员体系、信息化建设5个主要领域展开合作。东航将为京东提供提货、运输、派送及相关增值服务。双方将通过共享场站资源，实现流程和系统对接，开通安检和交货的绿色通道，搭建国内和国际航空货运运输网络，提升航空物流的履约时效。京东物流将为东航提供机票会员卡、机票行程单、发票等末端配送服务。双方高层均表示，东航和京东在战略定位、互联互促等方面存在明显互补性，此次双方的合作必将实现共利、共赢、共享的发展新格局，推动航空及物流产业的发展。

从“亚洲中等”到全球巨头

去年7月28日，东航集团公司战略入股法荷航，同时达美航空也以同样出资额入股，来自亚洲、美洲和欧洲的3大优秀航空企业结成紧密战略联盟。公司积极参与构建的全球航空新格局逐渐成型。

短短几年间，东航从一个亚洲中等航空公司迅速成长为全球航空业巨头，航线从有限的通航点迅速扩展为覆盖全球的航线网络，与外界的合作也从业务层面逐步上升到资本层面。

引入美国达美航空入股东航股份、深入推进与达美在中美航线上的联动，与澳航在中澳航线上全面合作，通过天合联盟平台与法荷航等航企在中欧航线上打造丰富的产品……近年来，东航在多个洲际航线市场上的国际化布局频频落子。

除了“聚光灯”下的市场合作，东航还以全球化的视野优化企业资源配置，将先进理念注入管理运营的各个环节中。东航方面认为，无论从提升企业效益、服务经济大局的发展维度来看，还是从响应国家号召、参与全球竞争的责任维度来看，实现全球范围内的资源优化配置都是企业创新发展的必然选择。

两年前，东航国际融资租赁有限公司揭牌成立，成为上海自贸区第一家拥有航空产业背景的融资租赁公司。通过灵活运用金融工具，东航租赁的首笔业务就使东航机队在增购14架客机时节约融资成本约1300万美元。

“我们将充分把握客户和成本两个维度，充分利用国内和国际‘两种资源’，积极规划国内和国际两个市场，努力提高‘枢纽、中转、收益’3大品质，努力提升东航的国际竞争力、核心创新力和国际影响力。”东航董事长刘绍勇表示。

改革进行时，改革未穷尽。“在全面建成小康社会决胜阶段、中国特色社会主义进入新时代的关键时期，东航将站在国家安全的高度，打造安全管理新体系，确保航空安全行稳致远；把精准提高供给体系质量作为主攻方向，走内涵式发展道路；加快‘互联网化’和‘国际化’发展步伐，深化改革转型，培育东航跑起来、飞起来、强起来的新动力，打造具有全球竞争力的一流企业。”刘绍勇说。

图为东航集团的飞机停在停机坪上。　(资料图片)