在集团公司2025年年中工作会议上的讲话

同志们：

今天，我们召开集团公司2025年年中工作会议，主要任务是，全面总结上半年经济运行情况，深刻分析当前面临的形势与挑战，研究部署下半年重点工作，动员全体干部职工进一步统一思想、坚定信心、攻坚克难，确保全面完成年度各项目标任务。下面，我讲几点意见。

一、上半年工作回顾：砥砺奋进，成绩斐然，高质量发展迈出坚实步伐

今年以来，面对复杂多变的外部环境和艰巨繁重的改革发展任务，集团上下坚决贯彻落实党中央、国务院及上级单位的决策部署，坚持稳中求进工作总基调，锚定高质量发展首要任务，迎难而上、锐意进取，各项工作取得了来之不易的成绩。可以说，上半年的发展态势是稳中有进、进中提质，交出了一份可圈可点的“期中答卷”。

（一）经营业绩再创新高，综合实力稳步攀升。

上半年，我们实现了经营指标的“硬核”增长。截至6月底，集团公司累计实现营业收入2850亿元，同比增长12.3％；实现利润总额268亿元，同比增长18.0％；资产总额达到9800亿元，同比增长9.2％。这几项核心指标不仅超额完成了“时间过半、任务过半”的既定目标，也再次刷新了集团历史同期的最高纪录。在当前宏观经济需求依然偏弱、行业竞争日趋白热化的背景下，取得这样的成绩，实属不易。这充分彰显了我们战略方向的正确性、业务布局的坚韧性以及全体员工的强大战斗力。我们的市场占有率在核心业务领域稳中有升，部分产品线在国内外市场的份额均实现了逆势上扬，为全年稳增长奠定了坚实基础。

（二）战略项目多点突破，转型升级动能强劲。

我们始终坚持将项目建设作为拉动增长、优化结构、增强后劲的“生命线”。上半年，一批关乎集团长远发展的战略性、引领性重大项目取得了关键性进展。

一是XX区域智慧能源产业园项目建设全面提速。作为集团布局未来产业的核心载体，该项目总投资超过500亿元。目前，一期工程主体结构已全面封顶，吸引了多家新能源、新材料领域的头部企业达成入驻意向。项目引进的先进机器人产线和储能系统产线已进入设备安装调试阶段，部分产品已实现小批量试产。该项目预计将比原计划提前3个月投入运营，届时将成为我们抢占未来产业新赛道的重要桥头堡。

二是XX地区生态治理与新能源综合开发项目取得重大技术突破。该项目地处生态脆弱区，我们不仅要发展光伏、风电等清洁能源，更肩负着生态修复的重任。面对流动沙丘地基稳固等世界性难题，我们的项目团队联合国内顶尖科研院所，成立党员先锋队进行技术攻关，成功研发出“光伏板＋固沙植被”的复合治理技术。目前，项目已累计完成投资超百亿元，完成年度计划的65％，不仅为集团贡献了新的绿色电力来源，也探索出一条经济效益与生态效益协同发展的新路子，得到了国家有关部委的高度肯定。

三是集团数字化转型“灯塔项目”引领作用凸显。我们清醒地认识到，数字化是企业生存和发展的必答题。上半年，我们正式启动了以构建“产业大脑”为核心的“灯塔项目”，计划总投资28亿元。目前，已完成集团新一代数据中心的设备安装与初步调试，打通了原有各业务板块之间的“数据孤岛”，初步建成了覆盖产、供、销、研全链条的数据驱动决策支持系统。这一项目的实施，不仅提升了我们的运营效率，也让我们在应对市场变化时更加敏捷、决策更加科学。

这些重大项目的扎实推进，不仅是简单的投资驱动，更是我们产业结构优化、发展方式转变的生动体现，为集团培育新质生产力、实现可持续发展注入了强大而持久的动力。

（三）改革创新纵深推进，内生动力持续增强。

发展出题目，改革做文章。上半年，我们坚持向改革要活力、向创新要效益。

在深化改革方面，我们持续完善中国特色现代企业制度，优化了集团总部的管控模式，对部分子公司的授权经营体系进行了动态调整，实现了“放得下、接得住、管得好”。我们深入推进国企改革深化提升行动，在健全市场化经营机制上迈出了新步伐，经理层任期制和契约化管理覆盖面进一步扩大，三项制度改革的“深水区”攻坚正在有序进行。这些改革举措有效激发了各级组织的活力和创造力。

在科技创新方面，我们深刻认识到关键核心技术是要不来、买不来、讨不来的。上半年，集团研发投入强度达到4.5％，同比增长0.5个百分点。我们聚焦产业链“卡脖子”环节，设立了11项重大技术攻关“揭榜挂帅”项目，面向全社会征集解决方案。目前，在智能采矿、重大灾害超前治理、高性能电驱系统研发等领域已取得初步成果，申请发明专利数量同比增长超过30％。创新，正成为驱动集团这艘航船破浪前行的最强劲引擎。

（四）管理效能全面提升，风险防控坚固有效。

我们坚持“管理出效益、管理保安全”的理念，苦练内功、精益求精。在精益管理上，我们全面推行成本领先战略，通过集中采购、供应链优化、流程再造等措施，主要产品的单位成本同比下降了3％－5％，有效对冲了部分原材料价格上涨带来的压力。在风险防控上，我们建立健全了全面风险管理体系，特别是加强了对金融风险、法律合规风险、安全环保风险的动态监测和预警。上半年，我们成功应对了多起国际贸易争端和供应链波动风险，没有发生重大安全生产事故和环保事件，守住了安全发展的底线和红线。

（五）党的建设全面加强，政治优势充分彰显。

我们始终坚持和加强党的全面领导，将党的建设深度融入公司治理和生产经营各环节。上半年，我们扎实开展了党纪学习教育，引导广大党员干部学纪、知纪、明纪、守纪。我们充分发挥各级党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，在重大项目攻关、急难险重任务一线，党旗始终高高飘扬。正是这种强大的政治优势和组织优势，为我们克服一切艰难险阻提供了最根本的保证。

总的来看，上半年的成绩是全体干部职工用智慧和汗水拼出来、干出来的。在此，我代表集团党委，向所有为集团改革发展事业辛勤付出的同志们，表示衷心的感谢和崇高的敬意！

二、当前形势分析：审时度势，认清挑战，在变局中开新局

在肯定成绩的同时，我们必须保持“赶考”的清醒和“答卷”的自觉，深刻认识到前进道路上依然充满风险和挑战。当前，无论是宏观环境、行业趋势还是自身发展，都呈现出一些新的阶段性特征，我们必须准确把握、科学应对。

（一）外部环境的复杂性、严峻性、不确定性上升。

从全球看，世界经济复苏动能依然不足，国际货币基金组织预测2025年全球经济增速仅为3.2％，地缘政治冲突、贸易保护主义、技术壁垒等多重风险交织叠加。特别是部分西方国家推行的“友岸外包”、“近岸外包”战略，正在加速重构全球产业链供应链，对我们的海外业务拓展和供应链安全带来了直接冲击。同时，全球监管日趋严格，碳边境调节税、数字服务法等新型贸易壁垒，显著增加了我们的合规成本和出口难度。

从国内看，我国经济长期向好的基本面没有改变，但经济恢复仍是波浪式发展、曲折式前进的过程。上半年，国家出台了一系列稳增长的政策措施，财政政策加力提效，货币政策精准有力，为我们创造了良好的宏观政策环境。但同时，我们也要看到，有效需求不足仍然是当前经济运行面临的突出矛盾。有调查显示，超过51％的企业认为“市场需求处于低水平”是当前面临的最大制约。房地产市场调整、地方政府债务风险等潜在问题，也可能对实体经济产生传导效应。

（二）产业竞争的激烈程度和变革速度前所未有。

我们所处的行业，正经历着一场深刻的革命性变革。一是技术变革加速迭代。以人工智能为代表的新一代信息技术正以前所未有的广度和深度赋能千行百业。有研究指出，56％的企业认为“AI采纳”是当前最大的技术挑战。如果我们不能主动拥抱AI、善用AI，就可能在新一轮技术革命中被边缘化、被淘汰。二是绿色转型迫在眉睫。“双碳”目标既是我们的责任，也是一场广泛而深刻的经济社会系统性变革。传统高耗能的生产方式难以为继，绿色低碳技术、产品和服务的供给能力，将直接决定我们在未来竞争中的地位。三是市场竞争“内卷”加剧。一方面，部分行业存在结构性产能过剩问题，导致同质化竞争和价格战愈演愈烈；另一方面，跨界竞争者、新兴商业模式不断涌现，产业边界日益模糊，我们面临的竞争对手不再仅仅是传统同行，还可能来自意想不到的领域。

（三）我们自身发展中存在的短板和弱项不容忽视。

在看到成绩的同时，我们更要用“放大镜”审视自身的问题。刀刃向内，才能刮骨疗毒。

第一，创新驱动的“引擎”马力仍需加大。虽然我们的研发投入在逐年增加，也取得了一些成果，但与世界一流企业相比，我们在基础研究、前沿技术布局、原始创新能力上仍有不小差距。部分关键核心技术、高端装备和核心元器件对外依存度较高的问题尚未得到根本解决。我们的“揭榜挂帅”项目虽然开了个好头，但从技术突破到产业化应用，还有很长的路要走，科技成果转化的效率和效益有待进一步提高。

第二，转型升级的“阵痛”客观存在。我们大力推进的战略性新兴产业和未来产业，目前大多还处于投入期和培育期，短期内难以形成大规模的利润贡献。而我们的传统优势产业，正面临着市场天花板和转型压力，盈利能力受到挤压。这种“青黄不接”的阶段性困境，考验着我们的战略定力和经营智慧。如何统筹好新旧动能的转换节奏，实现平稳过渡，是一个重大的现实课题。

第三，精益管理的“颗粒度”仍需做细。对标世界一流，我们在管理体系和管理能力上还有很多功课要补。一些单位仍然存在管理粗放、流程冗长、效率低下的问题。数字化转型虽然已经起步，但数据孤岛现象依然存在，数据资产的价值远未被充分挖掘，数据驱动决策的文化尚未完全形成。部分干部职工的成本意识、风险意识、市场意识还有待进一步增强。

第四，人才队伍的“结构性”矛盾日益凸显。我们既面临着传统产业技能人才老化、知识结构更新慢的问题，又面临着新兴产业所需的高端领军人才、复合型人才、数字化人才严重短缺的挑战。据统计，全国数字化人才缺口高达数百万。如何有效破解人才引进难、培养慢、留住难的问题，建立一支能够支撑集团未来发展的高素质专业化人才队伍，是我们必须下大力气解决的紧迫任务。

同志们，对这些困难和问题，我们必须高度重视，决不能视而不见、避重就轻。只有正视问题，才能找准症结；只有解决问题，才能实现超越。

三、下半年工作部署：聚焦重点，精准发力，奋力夺取全年胜利

做好下半年工作，事关全年目标的完成，事关“十四五”规划的顺利收官，更事关集团未来的发展大局。我们要切实增强责任感、使命感和紧迫感，以“时时放心不下”的责任担当，把各项工作抓得更紧、更实、更到位。

下半年工作的总体要求是：坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的XX大和二十届三中全会精神，坚持稳中求进工作总基调，完整、准确、全面贯彻新发展理念，服务和融入新发展格局，紧紧围绕“全面完成年度目标”这一核心任务，聚焦“稳增长、促创新、推改革、防风险、强党建”五大主线，以奋发有为的精神状态和“钉钉子”的务实作风，全力以赴开创高质量发展新局面。

重点要抓好以下六个方面工作：

（一）全力以赴稳增长，在巩固向好态势上展现新作为。

稳增长是硬任务，是压倒一切的中心工作。各单位要牢固树立“一盘棋”思想，层层压实责任，确保颗粒归仓。一要深耕市场挖潜力。要紧盯市场需求变化，巩固传统市场存量，拓展新兴市场增量。对内要加大对重点区域、重点客户的营销力度，提升服务质量和客户粘性；对外要积极应对国际贸易新形势，优化海外市场布局，特别是在“一带一路”沿线国家寻找新的增长点。二要精益管理降成本。要将降本增效贯穿于生产经营全过程，向管理要效益，向技术进步要效益。持续优化采购策略，严格控制非生产性支出，力争在下半年实现主要产品单位成本再下降2个百分点。三要强化协同创价值。要打破板块壁垒和企业边界，加强内部产业链、供应链、价值链的协同联动，最大限度地发挥集团的整体优势和规模效应，创造“1＋1》2”的协同价值。

（二）坚定不移抓创新，在培育新质生产力上实现新突破。

创新是引领发展的第一动力。我们必须把科技创新摆在更加突出的位置，加快实现高水平科技自立自强。一要全力推进重大项目攻关。要集中优势资源，加快推进11项“揭榜挂帅”技术难题的攻关进度，力争在年底前在2－3个关键领域取得实质性突破。要建立健全容错纠错机制，为科研人员潜心研究、大胆探索创造良好环境。二要加速科技成果转化应用。要打通从实验室到生产线的“最后一公里”，建立以市场为导向的科技成果评价体系和转化机制。对于已经形成的技术成果，要加快产业化、商业化步伐，尽快形成新的经济增长点。三要加大前瞻性技术布局。要紧盯人工智能、量子信息、生命科学等前沿领域，通过设立联合实验室、产业基金等方式，提前布局一批可能产生颠覆性影响的未来技术，抢占未来发展制高点。

（三）纵深推进改革，在提升治理效能上迈出新步伐。

改革是破解发展难题的关键一招。要以更大力度、更实举措推动重点领域和关键环节改革取得新成效。一要深化国企改革深化提升行动。要不折不扣地完成各项改革任务，持续完善中国特色现代企业制度，健全市场化经营机制，尤其要在优化管控模式、推动子企业董事会应建尽建、配齐建强上取得决定性进展。二要加快数字化转型步伐。要以“灯塔项目”为牵引，全面推进业务流程的数字化再造。下半年要重点实现财务共享、人力资源管理、供应链管理等核心系统的全面上线和深度应用。要着力破除“数据烟囱”，推动数据在集团内部的共享和应用，让数据真正成为驱动业务增长和管理决策的核心资产。三要健全风险防控长效机制。要坚持底线思维，增强忧患意识，持续完善全面风险管理、内部控制和合规管理体系。要特别关注金融、投资、海外业务、安全环保等高风险领域，做到风险早识别、早预警、早处置，坚决守住不发生系统性风险的底线。

（四）聚焦绿色低碳，在引领可持续发展上树立新标杆。

绿色是高质量发展的底色。我们要坚定不移走生态优先、绿色低碳的发展道路。一要加快绿色产业发展。要以XX地区生态治理与新能源综合开发项目为示范，加大在清洁能源、节能环保、循环经济等领域的投资布局，打造新的绿色增长极。二要推动传统产业绿色化改造。要运用新技术、新工艺、新设备对传统产业进行全方位、全链条的绿色化升级。要严格执行能耗“双控”和碳排放强度控制要求，确保完成年度节能降碳目标。三要积极履行社会责任。要主动发布ESG（环境、社会及管治）报告，向社会展示我们在可持续发展方面的实践和贡献。要积极参与全球气候治理，在国际合作中讲好我们的绿色发展故事，提升品牌形象。

（五）强化人才支撑，在打造高素质队伍上取得新成效。

人才是第一资源。要深入实施新时代人才强企战略，为集团发展提供坚强的人才保证。一要精准引才。要聚焦集团战略发展需要，瞄准国内外顶尖人才，特别是要加大对数字化、智能化、绿色低碳等领域领军人才和核心团队的引进力度。要创新引才模式，不拘一格用人才。二要系统育才。要构建分层分类的员工培训体系，大规模开展专业技能和知识更新培训。要实施青年英才培养计划，把有潜力的年轻干部放到重大项目、关键岗位上经风雨、见世面、壮筋骨。三要科学用才。要完善以价值创造为导向的激励约束机制，让干得好的人有地位、有待遇。要营造开放包容、鼓励创新、宽容失败的文化氛围，让各类人才的创造活力竞相迸发、聪明才智充分涌流。

（六）坚持和加强党的全面领导，在以高质量党建引领高质量发展上达到新高度。

办好中国的事情，关键在党。推动集团高质量发展，必须毫不动摇地坚持和加强党的全面领导。一要持续强化政治建设。要巩固拓展主题教育和党纪学习教育成果，持续抓好深入贯彻中央八项规定精神学习教育，引导广大党员干部深刻领悟“两个确立”的决定性意义，坚决做到“两个维护”，始终在思想上政治上行动上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。二要推动党建与业务深度融合。要持续探索党建融入生产经营的有效载体和抓手，把党的政治优势、组织优势转化为企业的发展优势、竞争优势。要继续深化“党员先锋岗”、“党员责任区”等活动，让党旗在基层一线高高飘扬。三要持之以恒正风肃纪反腐。要严格落实中央八项规定及其实施细则精神，力戒形式主义、官僚主义。要一体推进不敢腐、不能腐、不想腐，加强对重点领域和关键岗位的监督，营造风清气正的政治生态，为集团改革发展提供坚强纪律保障。

同志们，蓝图已经绘就，号角已经吹响。下半年的任务光荣而艰巨，我们面临的挑战和机遇并存。我相信，只要我们集团上下心往一处想、劲往一处使，就没有翻不过的山，没有跨不过的坎。

征途漫漫，惟有奋斗。让我们更加紧密地团结起来，以一往无前的奋斗姿态、永不懈怠的精神状态，迎难而上、真抓实干，为全面完成年度各项目标任务、奋力开创集团公司高质量发展新局面而努力奋斗！

谢谢大家！