

编者按

基层是党的执政之基、力量之源。党的十八大以来,习近平总书记以务实的工作作风,深入田间地头、生产一线调研视察,发现问题、解决问题。力促政策与市场良性互动,宏观与微观相得益彰。《中国经营报》从本期起,将推出“沿着总书记的足迹”系列报道,围绕近年来习近平总书记视察调研过的基层、企业落实总书记指示要求的行动,总结实践经验,交流感悟体会,全面实现高质量发展。

# 沿着总书记的足迹

## 中国一汽:打好新能源转型与出海“攻坚战”

本报记者 尹丽梅 童海华 北京报道

“掌控关键核心技术,树立民族汽车品牌,打造世界一流企业”,走进“新中国汽车工业的摇篮”——中国一汽总部,映入眼帘的便是这一行醒目的标语。此刻,在中国一汽五大生产基地内机器轰鸣,生产车间机器飞速运转,一派繁忙景象。站在汽车产业变革的新起点上,中国一汽正朝着打造世界一流汽车企业的目标加速迈进。

党的二十大报告提出,加快构建新发展格局,着力推动高质量发展,并对提高全要素生产率、提升产业链供应链韧性和安全水平、推进新型工业化、加快建设制造强国等提出明确要求。

### 创新与改革“双管齐下”

除了在技术创新上发力,中国一汽还在持续深化改革,重塑组织架构、管理体制、运营机制等。

中国一汽在中国汽车工业史上有着特殊的地位。可以说,要谈中国汽车工业,绕不开中国一汽。而翻开这几年中国一汽的成绩表可以看到,创新、改革等一系列组合拳掷地有声,效果明显。

正因为有了这些“利长远”的举措,2022年,面对供应链脆弱等诸多前所未有的严峻形势,中国一汽才能顶住压力,实现利润的同比增长。

关键核心技术对推动高质量发展、保障发展安全具有十分重要的意义。过去的一年,对于中国一汽而言,创新驱动成果丰硕。

面对新能源、智能网联时代发展的浪潮,中国一汽积极布局新战略、新技术。2022年,中国一汽以科技创新为刃,迭代发布并实施了《创新·2030 中国一汽旗帜技术发展战略》,累计突破关键核心技术75项,“1025”专项一期任务全部通过验收并获国务院国资委充分肯定。知识产权申请数量持续增长,申请软件著作权44件,专利公开量8387件,专利授权量4210件,专利公开量、授权量位于行业第一,参与和制定了行业标准21个。以全新红旗H5、红旗HQ9为代表的一批创新产品成功上市,获得市场好评。

具体来看,在新能源、智能网联领域,中国一汽取得了一系列国际先进的创新成果。其中,在新能源方面,中国一汽乘用车全面实施新能源sHEV、EV、FCV三条技术路线,打造国际领先的纯电动乘用车平台、全系列节能和混合动力专用动力总成,新能源动力电池、电驱系统、系统控制等技术研发成果显著。

在智能网联方面,按照中国一

汽产业被誉为现代制造业皇冠上的明珠,具有产业链长、供应链复杂的明显特征,是国民经济的重要战略性支柱产业,也是国家制造实力的一个重要体现,打赢关键核心技术攻坚战,已成为中国汽车产业未来发展的“指南针”。

在汽车行业,面对产业颠覆式转型的重大历史机遇,作为共和国汽车工业的“长子”,中国一汽肩负着自主品牌汽车蓬勃向上的产业责任,承载着中国汽车工业应对强势挑战的重大使命。

2020年7月23日,在吉林省长春市视察的习近平总书记来到中国一汽并发表重要讲话:“推动我国汽车制造业高质量发展,必须加强关键核心技术和关键零部件的

汽的谋划,将构建智驾、智控、智享三大技术平台。目前,红旗L4级自动驾驶车辆已在海南以及湖南长沙示范运营,满分通过北京市自动驾驶商运牌照考试;解放J7达到L4级自动驾驶水平,在日照港、苏州高铁新城等固定区域实现商业运营。

“以全面创新驱动为主线,中国一汽将用‘可以全部推倒重来,必须归零创新构建’的思维,全新打造‘一体化、少件化、软件化’的全新一代汽车产品平台和技术平台,努力成为汽车产业创新的策源地,实现技术创新、产品创新成果和能力行业领先的目标。”在中国一汽暨红旗品牌2022年新年会上,中国一汽方面对记者表示。

除了在技术创新上发力,中国一汽还在持续深化改革,重塑组织架构、管理体制、运营机制等。

五年前,中国一汽提出了打造“世界一流企业”的愿景,明确了“总部负责运营红旗,其他业务进行战略管控”的战略模式,大刀阔斧开展了事关中国一汽前途、红旗命运、员工福祉的“四能”改革,对集团管理机制、组织架构和动力机制进行全面重塑。

“拿我举例,过去千多千少一个样,干好干坏一个样,但‘四能’改革后,接下任务指标后再上岗,我作为‘代理上岗’的副总经理,干出业绩后才正式上岗,这对我也是一种鞭策。”徐洋是红旗品牌营销中心的代理副总经理,他告诉记者,这种鞭策对员工也同样适用,“不是一次竞争上了岗就代表早涝保收了、进‘保险箱’了,后面的考核绩效还会跟上,有了压力才会有动力。”

自主研发,实现技术自立自强,做强做大民族品牌。”这段话为中国一汽和中国汽车产业发展指明了前进方向。

以全面创新驱动为主线,《中国经营报》记者注意到,在极其艰难、极具挑战的2022年,中国一汽的经营业绩仍然表现出较强的韧性。根据中国一汽2023年1月9日披露的数据,2022年中国一汽实现整车销量320万辆,营业收入6300亿元,利润超过490亿元,利润同比增长2.1%。

当前,伴随着整个行业向电动化、智能化进行转型,几乎所有的车企均在电动化、智能化赛道加速发力。2023年1月9日,在中国一汽暨红旗品牌新年年会上,中国一



在中国一汽内部,流传着“解放是根,红旗是魂”这样的说法。

视觉中国/图

在中国一汽内部,流传着“解放是根,红旗是魂”这样的说法。在近五年的时间里,“解放”作为中国一汽旗下的自主商用车品牌,按照中国一汽党委总体部署全面推行“四能”改革,经营主体活力得到持续激发。2022年,我国商用车行业全年销量同比下降31.2%,一汽解放全年销量为17万辆,实现中重卡终端市场份额同比提升1.9个百分点,保持行业领先。

人才是技术创新的基石。近年来,中国一汽还搭建了完备的人才发展通道和人才培养体系。

刘帅是中国一汽质量保证领域刚刚走上总监岗位的一名年轻高级经理,他从生产一线工艺员干起,通过努力拼搏,2021年被选为中国一汽“双星”工程的“希望之星”。

“集团公司为我们年轻人搭建了干事创业平台,造就了今天的我。‘双星’培育工程,帮助我们年轻干部练意志、强作风、锤筋骨、提能力、出业绩。我们第一批有100余人进行岗位锻炼,有45人获得晋升。我就是这个项目的参与者。”

汽董事、总经理、党委副书记邱现东表示,在新能源汽车转型攻坚战方面,中国一汽制定了“一年见效,三年前茅,五年领先”的战略目标。为实现这一目标,中国一汽将在资金、人员和管理方面,以“大强度”“高精度”“能持续”的充足优质资源供给,确保新能源汽车发展以最优费效比赶超。

中国一汽始终把自主品牌摆在优先发展位置。邱现东表示,2023年红旗品牌要加快向新能源汽车进行转型,要将新能源汽车打造成为红旗品牌强势增长的新动能和品牌强大的新内涵;要在品牌“高端化”“顶级化”“新锐化”上取得明显进步,为红旗新能源汽车发展奠定强大的品牌基础。



视觉中国/图

刘帅说道。

长期以来,中国一汽高度重视干部梯队建设,加大力度培养选拔优秀年轻干部,通过“双星”岗位锻炼,在规划业务、搭建体系、培养团队上得到实践,让年轻干部的管理能力得到大幅提升,快速适应新岗位要求。此外,中国一汽还通过竞标揭榜、竞聘上岗、代理负责制等方式,破除“论资排辈、平衡照顾、求全责备”老旧观念,激发了企业创新活力。目前,已有200余人进入“双星”培育工程。

中国一汽打出的创新与改革“双管齐下”的组合拳,为其业绩的稳健向好提供了强有力的支撑。

记者获悉,2022年,红旗品牌实现销量31万辆,同比增长3%,站稳中国市场高端品牌第二阵营第一位置;解放品牌中重卡国内市场份额提升1.9个百分点,保持行业第一;奔腾品牌加快调整,各项工作蓄势待发;一汽-大众利润保持增长;一汽丰田深化改革,快速转型,实现量利双增。此外,资本控股公司利润同比增长109%;海外出口3.58万辆,同比增长49%。

### 进一步构筑全球竞争优势

中国汽车产业当前处在由量变向质变转换的关键期,从“汽车大国”到“汽车强国”,自主品牌必须向上发展、向世界赛场出发、提升全球市场竞争力。

“三年前,我们刚刚进入欧洲市场的时候,很多经销商一听说我们是来自中国的豪华品牌,大都带着陌生和怀疑的目光。2022年,随着红旗E-HS9在挪威市场崭露头角,红旗品牌凭借过硬的产品实力迅速赢得了众多经销商伙伴的青睐。很快,红旗车就实现了在荷兰和瑞典车展上的亮相与预售,这更加坚定了我们推动红旗品牌服务更多欧洲用户的信心。”回顾在欧洲市场的开拓经历,红旗品牌欧洲大区经理曾帅对记者感慨道。

汽车产业是衡量一个国家制造业综合实力的重要指标。习近平总书记曾在党的二十大报告中提出,加快构建新发展格局,着力推动高质量发展,并对加快建设制造强国、贸易强国,推动共建“一带一路”高质量发展等提出明确要求,为汽车产业未来的发展描绘了宏伟蓝图。

早在2020年7月,习近平总书记视察中国一汽时的讲话,亦为中国一汽和中国汽车产业的发展指明了方向,并进一步坚定了中国一汽参与全球竞争,将“红旗”打造成为“中国第一、世界著名”新高尚品牌的战略决心。近些年,“红旗”作为中国民族汽车品牌的代表,在拓展海外高端市场的赛道上加速布局。

“中国汽车产业当前处在由量变向质变转换的关键期,从‘汽车大国’到‘汽车强国’,自主品牌必须向上发展、向世界赛场出发、提升全球市场竞争力。”业内人士表示。

2021年9月,红旗战略车型——纯电动智能SUV E-HS9正式出口挪威,成为中国高端民族汽车品牌批量出口欧洲市场的重要里程碑。

据悉,近些年来,中国一汽积极谋划全球发展布局,加快“走出去”步伐,当前海外业务已覆盖85个国家和地区,在南非、坦桑尼亚、巴基斯坦等市场建成16个国际产能合作项目,并在德国、奥地利打造全球创新研发中心,建立了集研发、采购、制造、物流、营销等为一体面向全球市场的汽车产业链,国际化发展模式不断转型升级,为中国一汽产品出口迈向高端化积蓄了深厚的发展势能。

记者获悉,聚焦“一带一路”沿线市场,红旗海外团队仅用三年时间,就在欧洲、中东、东南亚三大区域,实现渠道从无到有、从点到面的突破;在17个国家开辟营销渠道,成功登陆挪威、以色列、阿联酋、沙特等高端市场,不断擦亮中国自主品牌名片、拼抢品牌价值高

地,树立了中国豪华品牌践行“一带一路”倡议、开拓海外高端市场的成功标杆。

对中国品牌而言,进军欧洲市场高地,首先面临的是严苛的准入标准,以及法律法规、文化差异、市场竞争、品牌认知等一系列高难度挑战。

作为红旗欧洲项目负责人,曾帅表示:“为满足欧洲法规和挪威当地消费者的使用需求,红旗团队做了充分的调研准备。红旗E-HS9欧洲版除了在法规标准方面做到全面改进,在智慧座舱、云端控车、户外运动等一系列方面也进行了全新的系统升级,从而为挪威用户提供极致的驾乘体验。”

值得一提的是,为进一步贴近全球市场和海外用户需求,中国一汽强化创新驱动顶层设计,确立了红旗品牌技术创新“崭新独创、全球首发”“自强自立、合作共赢”的基本原则,借助全球化研发布局,实现全球创新资源实时共享、同步开发,先后在海外市场成功推出红旗H5、HS5、H9、E-HS9等多款战略车型,向世界传递出中国高端汽车制造的最强音。

当前,抓住汽车产业全球化发展的新战略机遇,是中国车企的主流做法。2023年1月8日,在2023中国一汽红旗品牌新能源汽车全球战略发布会上,中国一汽党委书记、董事长徐留平表示,未来,红旗品牌将把开拓海外高端市场作为重大战略选择和重要战略任务。

按照规划,到2025年,红旗品牌将在海外建成超过700家红旗体验空间,超过1000家服务网络、60万个补能终端,实现海外销量占总销量的比例超过10%,当年海外销量同比2022年增长20倍;2030年实现海外销量占总销量的比例达25%。

“在海外业务加速突破攻坚战方面,2023年,中国一汽将以实现整车出口8.6万辆,同比增长141%以上为目标。秉持‘人才、体系、合作伙伴先行’和‘先贸易后投资’的原则,加速突破海外业务。其中,红旗品牌将成为先锋,在核心区域市场、新能源汽车、高端品牌上持续发力,实现连续倍增。”邱现东表示,中国一汽2023年的工作总思路,即以“红旗”发展为标杆,以全面创新驱动为主线,坚决打赢“新能源汽车转型、全面质量提升、大营销创新提能、海外业务加速突破”四大攻坚战,奋力实现自主品牌进一步高质量跃迁成长、新能源汽车强势成长、合资企业高效益转型增长。

## 能源央企董事长最高90万年薪 下属科研人员最高35万奖励

本报记者 索寒雪 北京报道

近日,根据国务院国资委《关于做好2021年度中央企业负责人薪酬信息披露工作的通知》要求,对国家电网等能源企业负责人2021年度薪酬信息予以披露。其中位列榜首的国家电网董事长辛保安,应付年薪为90.69万元,华能集团原董事长舒印彪位列第二,年薪为87.62万元。

《中国经营报》记者了解到,随着国企改革的深入,科研人员的薪酬获得了大幅提升,华能下属企业研发部门平均工资是职能部门部门的1.5倍。个人最高奖励35万元,对承担国家关键核心技术攻关任务和集团公司重点科研工作并取得重大技术突破的12个项目奖励2900万元。

按照《关于做好2021年度中央企业负责人薪酬信息披露工作的通知》,计薪年度2021年,中央企业

实现营业收入36.3万亿元、净利润1.8万亿元,同比分别增长19.5%和29.8%,营业收入利润率、研发投入强度、全员劳动生产率和资产负债率等也圆满完成预期目标。与此同时,明确了中央企业2022年颇具挑战性的目标任务,利润总额和净利润增速要高于国民经济增速;资产负债率要控制在65%以内;营业收入利润率要再提高0.1个百分点、全员劳动生产率再提高5%、研发经费投入要进一步提高。

中国华能人士向记者表示,针对一线技术技能人员发展通道不畅的问题,华能建立三级技术技能专家体系,评选两届共计74名集团级首席专家和首席技师,分别享受集团总部部门副主任级和正处级干部薪酬待遇。

此外,中国华能调整科研企业工资结构,增量工资向科研骨干人员倾斜,科研人员工资增幅高于平均增幅,科技型企业同级专业技术

人员薪酬差距高达4倍。

中国华能对市场化引进的高精尖人才对标市场化薪酬并给予工资总额单列,对承担关键核心技术攻关任务、打造原创技术策源地和培育现代产业链链长的负责人和专家实施“精准激励”。

国家电网人士向记者透露了人才和薪酬制定的标准:我们坚持党管干部与试点选聘职业经理人相结合,落实“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”要求,健全市场化选人用人机制。实施“双千工程”,一人一策加强优秀年轻领导人员选拔培养。强化人选储备,重点培养,动态管控三、四级单位年轻干部各1000名,保持“一池活水”。

国家电网强化培养锻炼,实施“一人一策”,建立“成长档案”,逐人针对性提出培养方向和措施,推动年轻干部在实践中墩苗壮骨、茁壮成长。强化选拔任用,破除论资

排辈、求全责备观念,大胆选拔使用优秀年轻干部。强化管理监督,健全完善容错纠错机制,严格业绩责任考核。

此外,该人士认为,创新“三大体系”,实施“三大工程”,人才队伍建设全面加强。创新“战略引领”人才工作体系,形成“职务、职级、专家”三通道并行互通的职业成长体系,构建“三类五级”专家人才体系,全面优化人才成长环境。

“实施高端人才引进工程,打造两院院士和中国电科院院士领衔的战略性顶尖人才队伍;实施电力工匠塑造工程,打造一支知识型、技能型、创新型的高技能人才队伍;实施青年人才托举工程,助力青年人才登上大平台、进入大团队、研究大项目。”上述该人士表示。

创新激励用好人才,可以让科研队伍“活”起来。

“科改示范企业”华能西安热工院数据显示,2019~2021年,职工

平均工资增长近21%,研发人员平均工资增长超过50%。研发部门平均工资是职能管理部门的1.5倍,研发部门内部职工工资最大差距超1.5倍。

华能西安热工院人士透露,“我们精选8个优质科研成果实施项目分红激励,项目合同额、收入、净利润年均增幅均达到30%以上,向技术骨干分红2746万元。”

据了解,其在所属科技型企业探索实施股权激励,组建“高精特新”企业西热利华公司,将专利成果评估价2500万元的20%作为股权激励给核心骨干人员,并开展超额利润分享等中长期激励。

华能总结“科改示范企业”经验,制定《中国华能集团有限公司关于实施中长期激励的指导意见》,对中长期激励的方式、管理程序、方案制定、监督管理、组织领导等进行明确,大力支持符合条件的企业开展多种形式的中长期激励。

据了解,华能制定了《年度科技创新特别贡献奖实施细则》,对超额完成科技创新有关任务并作出突出贡献的单位、团队和个人进行薪酬激励。2019~2021年,激励额度分别为500万元、3000万元、4000万元。其中,对全国产DCS开发及首台(套)示范项目团队奖励1200万元,个人最高奖励35万元;对承担国家关键核心技术攻关任务和集团公司重点科研工作并取得重大技术突破的12个项目奖励2900万元。

“要主动改变惯性思维,敢于打破不利于创新的分配格局,杜绝‘平均主义’,强化创新成效与薪酬双对标,将激励资源特别是增量资源,向稀缺、关键岗位和作出突出贡献的科研人员倾斜。”国资委人士提出要求,“对贡献特别突出的优秀科技人才,可以打破学历、任职年限、岗位职级等资格限制,优先破格任用或提拔。”