

奋斗本身就是一种幸福

子矜

2022年11月12日，中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平给中国航空工业集团沈飞“罗阳青年突击队”的队员们回信，勉励他们学习贯彻好党的二十大精神，为建设航空强国积极贡献力量。

又是一年五四青年节，这段时间，不管多忙，习近平总书记的回信好像一直就在大家眼前；总书记回信里的巨大温暖和力量，一直与我们相伴同行。

刚刚过去的五一，航空工业又荣获了1个全国五一劳动奖状，5个全国五一劳动奖章，6个全国工人先锋号，这些荣誉，鼓舞和激励着全体航空人在航空强国新征程上团结奋斗。

习近平总书记指出：“奋斗本身就是一种幸福。只有奋斗的人生才称得上幸福的人生。”

航空工业沈飞钳工、首批“罗阳青年突击队”队员、大国工匠方文墨，始终将总书记的谆谆嘱托铭刻在心中，在感恩奋进的道路上一直往前。

在“方文墨劳模创新工作室”墙上最显眼的地方，是“习近平总书记接见‘第十七届中国青年五四奖章’获得者合影”。时光荏苒，随着时间的不断推移，其情景依然历历在目，总书记的殷殷嘱托犹在耳畔，方文墨和“罗阳青年突击队”的队员们深知，唯有奋斗不息，砥砺前行，不断攀登，才是用实际行动做出的响亮回答，才能让奋斗的幸福之花在青春热血的浇灌下更加绚丽多彩。

在中航西飞，“90后”的胡洋，是机身装配厂数字化装配“罗阳青年突击队”队长。2022年11月25日，在罗阳同志因公殉职十周年缅怀活动上，他在五星红旗下郑重宣誓——将用奋斗传承使命，以青年人的青春智慧为实现高水平科技自立自强贡献航空新力量。

每次听到“胖妞”运20为国争光、为民造福的消息，胡洋都不禁“幸福感和自豪感爆棚”。他和团队成员装配的我国自主研发的大飞机，一次次完美地完成了党和人民托付的重大任务。胡洋带领团队实现了大飞机机身数字化装配零的突破，效率提高百倍的同时，精度能达到毫米级，为我国大飞机制造贡献中国精度和中国速度。

在航空工业成飞，在歼20全生产过程中，冯攀龙所在的“罗阳青年突击队”从未缺席。与很多航空人一样，由于职业的特殊性，很多“拼过”的故事不能被讲述。但在成飞冯攀龙看来，“拼过”的记忆串联起来，就是航空人努力实干的每一个当下，更是战机划过蓝天，传递出的大国自信。冯攀龙说：“以前说起歼20，不光是公众，就连我们成飞人一睹真机的次数也不多。而现在，歼20已经起降在中国航展上，它距离公众的距离也就短短几米远。”在冯攀龙看来，这意味着中国航空的自信正在走向世界。

始终保持蓬勃朝气的秘诀，就是奋斗，奋斗的我们正青春。新时代十年，航空工业净利润从99亿元增长至2021年的169亿元，工业增加值从50亿元增长到114亿元，营业总收入从3006亿元增长到5190亿元，资产总额从5687亿元增长到1.2万亿元。相较2012年，航空工业在《财富》世界500强排行榜中十年提升106位，进入了国际航空航天与防务板块前列。

点滴星光，汇聚璀璨星河。航空报国、航空强国的初心使命要靠奋斗来实现，人生理想的帆帆要靠奋斗来扬起。一个个普通又不普通的航空人，一个个平凡而又不平凡的工作瞬间，凝聚的是航空事业生生不息的前行力量。

致敬奋斗，它终将伟大；致敬奋斗者，你们终将创造辉煌。

中国航发各直属单位迅速推进主题教育各项工作

中国航发高度重视、认真谋划，将开展好学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育作为当前的重大政治任务。连日来，中国航发召开主题教育动员部署会议，组织巡回督导组培训会，各直属单位迅速行动起来开展主题教育各项工作。

学深悟透 把握党的创新理论精髓要义

党的理论创新每前进一步，理论武装就要跟进一步。中国航发各直属单位通过召开党委会、理论学习中心组专题学习会等形式，深入学习领会习近平总书记重要讲话精神，传达集团主题教育动员部署会要求，全面部署主题教育。

中国航发黎明第一时间召开理论学习中心组专题学习会，计划采取“三次深化学习总书记重要讲话精神、三层强化主题教育重点任务、三级组织查摆整改问题”的思路举措推动主题教育走深走实。

中国航发启动开训所要求，要在理论学习上“下苦功”，确保入脑入心入行；要在调查研究上“扑下身”，确保出实招创实效；要在推动发展上“见成效”，确保有高度有精度；要在检视整改上“动真格”，确保彻底改到到位；要在建章立制上“成体系”，确保针对性长效性。

中国航发启动第一时间做好传达部署，坚持以高起点谋划、高标准落实、高质量推进各项工作，研究制定主题教育实施方案，分类制定6个方面30项重点工作计划，明确职责分工，强化工作统筹、协调联动推进，确保主题教育取得质效。

中国航发西控科技牢牢把握“学思想、强党性、重实践、建新功”总要求，制定主题教育工作方案、成立领导小组、建立工作机制、细化职责分工，以8个方面52项具体举措为抓手，有序推动主题教育各项任务落实。

中国航发黎明动力制定主题教育调研方案，要求党委班子成员围绕贯彻落实党中央决策部署和习近平总书记重要指示批示精神，针对性研究确定调研课题，采取“四不两直”方式，深入基层一线开展调研，掌握真实情况，找准突出问题，提出务实管用对策建议。

中国航发红林强调，要坚持学思

用贯通、知行统一，把习近平新时代中国特色社会主义思想转化为坚定理想、锤炼党性和指导实践、推动工作的强大力量，坚定不移用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑、指导实践、推动工作。

中国航发哈轴组织中层以上领导干部分两期赴陕西延安干部学院开展专题教育培训。在理论课堂上“学思想”、在交流感悟中“强党性”、在实地践学中“重实践”，切实引导干部职工把所学所思带到工作岗位上、运用到实践中，在新赶考路上踔厉奋发、勇毅前行。

认真组织 推动主题教育有力部署落实

这次主题教育是一件事关全局的大事，时间紧、任务重、要求高。中国航发组建4个主题教育巡回督导组，对各直属单位进行督促指导，各直属单位认真谋划部署各项工作，共同推动主题教育扎实开展、深入推进。

中国航发启动开训所要求，要在理论学习上“下苦功”，确保入脑入心入行；要在调查研究上“扑下身”，确保出实招创实效；要在推动发展上“见成效”，确保有高度有精度；要在检视整改上“动真格”，确保彻底改到到位；要在建章立制上“成体系”，确保针对性长效性。

中国航发启动第一时间做好传达部署，坚持以高起点谋划、高标准落实、高质量推进各项工作，研究制定主题教育实施方案，分类制定6个方面30项重点工作计划，明确职责分工，强化工作统筹、协调联动推进，确保主题教育取得质效。

中国航发西控科技牢牢把握“学思想、强党性、重实践、建新功”总要求，制定主题教育工作方案、成立领导小组、建立工作机制、细化职责分工，以8个方面52项具体举措为抓手，有序推动主题教育各项任务落实。

中国航发黎明动力制定主题教育调研方案，要求党委班子成员围绕贯彻落实党中央决策部署和习近平总书记重要指示批示精神，针对性研究确定调研课题，采取“四不两直”方式，深入基层一线开展调研，掌握真实情况，找准突出问题，提出务实管用对策建议。



航空工业直升机设计研究所
天津：天津市滨海新区空港大道35号
景德镇：江西省景德镇市珠山区航空路6-8号

高质量发展

本报记者 吴琼 马慧星 李美静 吴丹

《中国航空报》：对于中航国际这样多元化经营的企业，在进行产业结构优化时面对了怎样的困难？在瘦身健体中，有没有带来一些“阵痛”，又是如何解决的？

赖伟宣：应该说还是经历了非常艰难的时期。可以从两个角度来谈，我先介绍一下产业结构优化改革的背景与成效。中航国际是1979年成立，伴随着改革开放，我们充分发挥敏锐的商业洞察捕捉能力以及强大的资源整合能力，坚持技工贸结合，实现了多元化发展。“十二五”期间，开始推动专业化转型，突出各业务单元专业化、公司适度多元化，这一时期，公司通过并购扩张，企业规模扩大，法人层级增加，法人户数增多，公司营业收入从2010年的610亿元增长到2015年的1332亿元，增长了118%。

在快速发展过程中，我们已经有一些专业化的意识，但专业化远远不够。而且原来业务线过于庞杂，所以遇到了不少问题，比如，业务上缺乏主动设计，重规模、轻效益，重速度、轻质量，导致亏损企业增多，其中5家列入僵尸特困企业；业务偏重传统领域，增长面临瓶颈，新兴业务布局不够；过多依赖并购发展，能力构建不足，未达商业预期；公司整体负债规模大，资产负债率与财务风险较高。这些问题形成了深刻教训，公司从内在发展上有变革需求。进入“十三五”以来，中航国际先后通过股权转让、兼并重组，从煤炭、粮贸、黄金、林业、地产开发、船舶、物业管理等业务中清退出来。公司的法人层级从11级压缩到6级，企业户数净压减近53%，就是砍了一半多，参股完成集团下达总任务的62%。国资委和集团挂牌督办的处治固目标基本实现，资产负债率稳定在76%左右，公司整体的资产质量有了大幅提高，为推动战略转型发挥了关键作用。

第二个就是当时面对的困难。作为多元化经营的企业，在优化产业结构方面遇到的困难很多。首先就是大家思想上不统一。在改革的初始阶段，中航国际退出当年占到我们利润半壁江山的地产开发业务，就是让公司主动放弃这样一个“现金牛”业务，短期内对公司盈利的影响是非常大的，所以公司内部也存在一些不同的看法。董事会层面刚我也介绍了情况，小股东派出董事是坚决反对的，所以统一思想在这个时候就显得格外重要。那时候，我们党委和领导班开了很多次会，传达党中央的部署和国资委以及集团的要求，理解国家大

中航国际再出发：在全球化和逆全球化的趋势中博弈佳绩（下）

力推动供给侧结构性改革的根本初衷，逐步认识到央企使命职责，解决“主业不主、副业不副”的矛盾，也认识到业务现状和行业长期发展趋势的关系，从而在思想上与国资委和集团公司相统一，这个也是我们坚定不移完成改革任务的基础。

其次，就是项目推进层面也存在困难。盈利的项目想要转让剥离是相对简单的，但是有一些业务处于市场发展的低谷期，甚至是巨额亏损，退出面临的难度巨大。我们那时候坚决走市场化运作的方式，因为它有内生动力，通过挂牌竞价卖出，事实证明，还是过程中非常的溢价。当然，在推进的过程中非常艰难，项目工作小组把所有的可能性先穷尽，选择用哪种方法，比如说最好就是挂牌，如果挂牌不行，看看能不能够协议转让，如果确实不行，就做好清盘准备，把损失降到最低，这其中当然还有时间成本。在集团公司大力支持下，我们通过大胆设计、小心计划、依法依规、遵循市场、沉着应对，最终顺利完成项目退出，船舶业务成为央企间业务重组整合的典范，资源业务在实现退出的同时，带来经济效益的提升。

《中国航空报》：中航国际如何在发展中将航空供应链体系发展成为行业优势？
赖伟宣：近些年，集团对于供应链集成服务的发展陆续提出新要求。因为随着航空工业的不断进步和发展，供应链也必须跟上时代步伐，保证供应链的韧性和安全性，提高效率 and 降低成本，这也是中航国际供应链发展三大重要的功能。

开展航空供应链集成服务，中航国际具备一些独特的优势，这也是过去几十年发展中逐步积累和形成的。比如，全球化优势，我们拥有多年积累的国内外服务渠道与网络，可以提供全球化采购和集成供应；市场化优势，具有丰富的供应链服务经验，较强的供应商管理能力；专业化优势，我们拥有一支综合素质较强的专业团队，熟悉航空工业运营体系，可提供定制化的解决方案；还有信息化优势，基于信息化管理提供各项专业化服务，目前智慧供应链平台搭建也初具成效。

而且，中航国际具有先发优势，多年发展过程中，中航国际紧密围绕厂所客户需求和痛点，发挥优势，提升服务能力、丰富业务内容，为厂所提供优秀

的采购、供应、仓储、物流、下料切割等服务。2018年，航空工业明确将现代供应链管理作为主业和发展方向，率先提出现代供应链体系的建设目标、原则和重点任务。中航国际迅速响应，持续推进航空业务转型升级，2019年整合了所属航发服务和中航物流，成立中航国际供应链科技有限公司。目前供应链科技与珠海公司、总部国际合作事业部、中航金网等公司协同，共同为航空制造主业提供高质量的军保配套服务，同时围绕国防建设和航空主业对工业/技术合作、装备采购、设备采购、信创云服务等需求，发挥主渠道作用。

供应链集成服务立足于客户需求，打造前中后台。前台负责快速响应客户个性化需求，提供解决方案，确保按时保质交付；中台以提升专业服务为导向，强化采购、仓储、配送各环节的能力，实现资源共享、敏捷供应、高效协同、集约降成本；后台是基础数据，包括供应商、库存和大数据，通过中台调用资源满足前台服务需求。发挥中航国际信息化水平较高的强项，通过数字化手段赋能供应链的“智慧供应链平台”已初见成效，利用大数据等先进技术，按客户需求寻找痛点，提供集成服务。此外，还要重点关注的是航空制造中“卡脖子”的关键技术和产品，为航空工业供应链安全、自主可控做好支持与保障。我们希望这些举措在实施后，能够成为优秀的航空供应链集成服务与支持提供商，服务好航空主业。

《中国航空报》：中航国际在提出“数字化”“市场化”“国际化”“法治化”这四个改革关键词，能否展开对这些举措进行介绍？
赖伟宣：谈到“数字化”“市场化”“国际化”“法治化”的“四化”发展，这是构建“十四五”规划的时候我们提出来的发展理念。中航国际正处在转型发展的关键点上，通过“十三五”的努力，我们把瘦身健体、提质增效的工作做好，那接下来，就是要对标对表集团公司的战略部署，按照集团年度工作报告提出的五个领域的现代化建设，九个方面四十二条重点措施，以饱满的激情和科学有效的方法，承接集团对中航国际要做好高科技和数字化转型，做好航空供应链集成服务，建设大湾区创新中心和人才高地，确保不发生系统性风险的重任。因此，我们必须平衡好创新发展与风险管控、速度与质量、存量与增量的

矛盾与统一。
“数字化”是引领高质量发展的驱动器。通过数字化运营更好地洞察需求、拓展业务边界和可能，通过智能化制造来推动公司产业模式和组织形态的根本转变。中航国际持续推进“产业数字化”和“数字产业化”，产业数字化就是用数字化的技术给产业赋能，比如我们现在深南电路、天马的智能工厂。而数字产业化就是把数字技术作为一种产业，比如我们的中航金网、天虹灵智数科等，形成数字化的经营收入。2022年实现数字经济收入约470亿元。

“市场化”是高质量发展的度量衡。作为企业，无论生产有形产品还是提供无形服务，市场不认可效益上就没办法体现。只有市场化才能够催生出真正的符合市场需求的产品和服务。所以我们要加快内部机制的市场化，通过结构性变革，改善公司治理，基本建立了一套民主、科学、高效的治理体系；通过市场化的薪酬体系，强化激励约束机制，中航国际开展了任期契约化管理、股权激励、职业经理人等用人机制改革和激励机制改革，激发经理层主动追求，激发科研人员创新有为，激发企业发展活力；通过市场的优胜劣汰，做优、做优、做大有企业，充分发挥国有经济的战略支撑作用。

“国际化”是实现高质量发展的助推器。是指对标建设世界一流企业的新要求，在市场、供应链、标准、人才、文化等多个维度推进国际化，在国际竞争中与合作中形成核心能力，当好航空工业践行“一带一路”倡议的先锋队、主力军。比如，我们的天马公司作为中小尺寸显示行业龙头企业，国际化的助推也需要我们积极融入国际市场，与世界一流企业同台竞技。2022年，中航国际的国际化收入占比32%，国际化利润占比50%，境外资产占比16%，TNI指数32.56%，这就是很好的证明。“法治化”是实现高质量发展的避雷针。我们要把公司经营与法律、制度、国际通行规则紧密结合起来，做到治理完善、管理规范，熟练地在各种不同约束条件的环境中，自如地运营企业、创造价值。要有效运用法律与规则，维护好公司权益，有效管控好经营过程中的各种风险，确保不发生系统性风险。目前中航国际及22家投资企业实施总法律顾问制度，实施法治法律顾问制度的营收已占中航国际营收总额的94%。

定调研课题，采取主题党日、走访交流等多种形式开展专题调研。

中国航发材料院要求，在主题教育中做到组织实施、系统推进、氛围营造、务实作风“四个强化”，确保主题教育取得实实在在的成效。

中国航发研究院在推进实施安排中明确，要抓好三场专题会凝聚发展共识，抓实三项举措严格检视整改，抓牢三个方面确保取得成效，以“三个三”模式一体推进主题教育走深走实。

中国航发涡轮院实施“1+4网络清单”，编制院党委领导班子、职能部门、基层分党委和基层党支部工作推进清单，明确实施路径、细化目标任务，推动主题教育落地见效。

中国航发南方开展“谈马克思主义著作 聚南方‘铸心’力量”活动，发放主题教育指定书目，带领党员干部围绕“以学铸魂、以学增智、以学正风、以学促干”开展交流研讨，引领党员干部积极投身主题教育。

中国航发北京航科构建“441”推进模式，梳理“重点任务清单”“学习指导清单”“我为群众办实事”重点项目清单“检视问题清单”4个清单，制定“读书班计划”“党委委员讲专题党课计划”“调研计划”“党支部主题教育推进计划”4个计划，形成1个专项整改台账，助推主题教育走向深入。

知行合一 汇聚推动中心工作奋进力量

中国航发各直属单位把开展主题教育同贯彻落实党中央各项决策部署结合起来，同推动本单位的中心工作结合起来，以主题教育成效助推航空发动机事业发展开创新局面。

中国航发动力所要求，开展主题教育调研工作必须锚定调研重点，精准定位制约加快自主研制和改革发展的关键难题，开展“总师调研进外场”等特色专题调研活动，干实事、谋实招、求实效。

航发动力采取党委命题、干部领题、团队解题、职工阅卷的“四步走”工作法推进同题共答，建立“四个一”

机制破难题促发展，巩固“3+3+N”长效机制办实事解民忧，在深入落实主题教育各项任务中铸牢忠诚推进发展。

中国航发贵阳所党委领导班子在集体学习中强调，要紧紧围绕推动航空发动机事业高质量发展这个首要任务，立足“三个认真把握”、突出“四个走深走实”、做到“五个着力强化”，扎实推进“九个深入解决”，将主题教育的成效转化为加快航空发动机自主研发的强大动力。

航发科技要求，要常态化推进“我为群众办实事”实践活动，聚焦解决职工群众急难愁盼问题，建立民生项目清单，完善制度机制，切实为职工群众办实事、解难题。

中国航发东安提出要要把主题教育和中心工作两手抓、两不误、两促进，以主题教育推动公司科研生产、经营管理任务圆满完成，以中心工作的实际成果检验主题教育实践成效。

中国航发商发编制主题教育学习参考资料发放至党员干部，各党支部迅速掀起学习热潮，党员干部锤炼党性、担当作为，以实际行动推动长江系列发动机加速研制。

中国航发动力所强调要引导党员干部立足岗位、积极履职尽责，聚焦主题教育推动各项工作部署落地生效，真正把主题教育的开展成效转化为推动公司高质量发展的实绩实效，为加快自主研制作出应有贡献。

中国航发燃机要求，要在主题教育中引导好党员、干部，切实把理论武装的成效写在事业加快发展的画卷上、落实在公司高质量发展的行动上、体现在燃气轮机创新发展的成效上，以新担当新作为开创航空发动机和燃气轮机快速发展新格局。

中国航发资产提出，主题教育要聚焦服务集团主业发展过程中存在的重点、难点问题，针对性地开展理论学习、调查研究 and 检视整改等工作，切实发挥党建工作围绕中心、服务大局的作用，把习近平新时代中国特色社会主义思想转化为坚定理想、指导实践、推动工作的强大力量。（祝发轩）

战略性新兴产业的培育者、企业高质量发展的践行者、航空工业改革发展的先锋队。我们要在积极参与大湾区建设的进程中，奋发有为，发扬敢于斗争，善于斗争的精神，努力把公司打造成大湾区的创新中心和人才高地。

党的十八大以来，国企改革顶层设计不断完善——2015年8月24日，中共中央、国务院印发《关于深化国有企业改革的指导意见》，此后一系列配套文件陆续出台，构成了国企改革的主体框架和四梁八柱。

2016年10月，在全国国有企业党的建设工作会议上，中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平强调，要坚持有利于国有资产保值增值、有利于提高国有经济竞争力、有利于放大国有资本功能的方针，推动国有企业深化改革、提高经营管理水平，加强国有资产监管，坚定不移把国有企业做强做优做大。

2020年6月30日，习近平总书记主持召开中央全面深化改革委员会第十四次会议，审议通过了《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》，强调依靠改革应对变局、开拓新局，既善于积蓄蓄势谋势，又善于识变求变应变，紧紧扭住关键，积极鼓励探索，突出改革成效。

近年来，航空工业集团改革持续向纵深挺进，新一轮改革抓重点、补短板、强弱项，取得了一系列突破性进展，一些长期困扰我们发展的“硬骨头”被啃下，不少影响市场化经营的“老难题”得到破解。全面完成公司制改制，全面剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题，坚持以供给侧结构性改革为主线，调存量、优增量，持续优化布局结构，建立和完善中国特色现代企业制度，市场化经营机制改革取得突破。国企改革三年行动，有力推动航空工业集团成为公司治理新、经营机制新、布局结构新的现代新国企。

为深入贯彻落实习近平总书记关于鼓励基层改革创新的重要指示精神，落实全国国企改革三年行动总结电视电话会议关于复制推广优秀改革经验的有关要求，以典型示范带动改革持续深化，航空工业集团以面对面访谈持续的方式，深入挖掘“双百企业”“科改示范企业”改革亮点和改革成效，获取更多深化改革和改革启示，以贯彻集团公司“十四五”发展规划为重点，以提高集团公司核心竞争力和增强核心功能为目标，为乘势而上深入实施新一轮国企改革深化提升行动奠定基础，支撑建设世界一流企业、世界一流军队。

在“二次腾飞”战略构想中，我们提出要以“改革创新为根本动力、以打造航空工业的中国特色社会主义先行示范企业为根本目标，实现高质量发展”，这是“二次腾飞”的内涵。因此，中航国际未来的发展定位是：在集团党组的坚强领导下，成为航空产业生态圈的积极参与者、航空产业双循环的推进者、