

从零开始只为完美 广汽集团修炼国际竞争力



广汽集团总经理 冯兴亚

◎记者 邵好 ◎编辑 邱江

传统车企造新能源汽车，是自我颠覆，还是再攀高峰？

“是一切从零开始！”广汽集团总经理冯兴亚的回答干净利落，他解释道，“消费者需要的是极致产品，一款产品如果兼顾油电双平台，势必会让体验有一点不爽。不完美，我们不要。”

冯兴亚显然是有底气说这话的。在广汽中心一楼，一辆机甲战士般的广汽埃安AION Y 吸引着所有人的目光，超短的前后悬既凸显出未来感，也向外界传递出一个信息——这辆车“天生”电动，而非“油改”。

拒绝“油改电”，不仅是造车，更体现在广汽集团高质量发展的方方面面。制度上，广汽集团率先推进的职业经理人改革、国企法人治理结构改革等，无一不是“彻底”革新；创新上，瞄准前沿科技成立的多个独立公司已奔跑起来，有的产品已经落地。

“汽车行业面临前所未有的大变局，机遇与挑战并存。对于中国企业来说，机遇远大于挑战。”冯兴亚说。

广汽新能源汽车“完全从零开始”

“也许是因为广汽本田、广汽丰田卖得比较好，市场提到广汽，第一印象是燃油车造得很好，这种评价让我们备受鼓舞，但也有点遗憾——我们新能源汽车其实造得更好，而且肯定是在第一梯队。”冯兴亚说。

自信来自实实在在的数据。2020 年年报显示，广汽自主品牌新能源汽车广汽埃安全年销量超 6 万辆，同比增长超 40%。今年，这一数据还在快速增长，广汽埃安一季度累计产销分别为 17528 辆、17649 辆，同比分别增长 120.84% 和 120.89%。

从绝对数看，广汽集团年产销超 200 万辆，6 万多辆似乎不值一提，但在冯兴亚看来，这是广汽集团布局新能源汽车的火种，现在只是星星之火。

“在广汽集团，不存在转型新能源汽车的说法，我们的新能源汽车全部是从零开始，重新设立的公司，重新搭建的队伍，重新打造车型，这一切都与燃油车系列无关。换言之，广汽埃安就是一家造车新势力，只不过更富有产业制造经验。”谈起广汽埃安，冯兴亚很自豪。

6 万多辆是什么概念？以造车“三剑客”为例，2020 年，蔚来、理想、小鹏分别交付 4.37 万辆、3.26 万辆和 2.7 万辆。同样属于中高端产品，同样是独立研发，同样不是“油改电”，广汽埃安在销量上力压“三剑客”，产品力可见一斑。

不过，这一产品力价值似乎并未被投资者所重视。广汽集团当前整体市值约 1200 亿元，远不及蔚来的 3000 多亿元。何况，广汽集团本身还拥有规模巨大、经营稳健、盈利良好的燃油车业务。

“这种情况也出现过。此前比亚迪的市值长期在 1600 亿元徘徊，彼时比亚迪有多个赚钱的业务，汽车、电子等任何一个业务单独拿出来就不止这个钱，后来市场注意到了，比亚迪一跃成为全球龙头车企。”沪上某私募人士表示。

正因如此，市场对广汽集团分拆广汽埃安颇为期待。

□ 广汽埃安 2020 年销量超 6 万辆，同比增长超 40%。同年，蔚来、理想、小鹏分别交付 4.37 万辆、3.26 万辆和 2.7 万辆。同样属于中高端产品，同样是独立研发，同样不是“油改电”，广汽埃安在销量上力压“三剑客”，产品力可见一斑。

□ 在广汽集团，不存在转型新能源汽车的说法，其新能源汽车全部是从零开始，重新设立的公司，重新搭建的队伍，重新打造车型，这一切都与燃油车系列无关。换言之，广汽埃安就是一家造车新势力，只不过更富有产业制造经验。

冯兴亚说，这方面主要考虑是否有利于广汽集团及新能源业务的总体发展，是否有利于公司股东的长期利益。目前公司正在开展引入战略投资者的研究，包括体制机制多元化、员工利益绑定等。

冯兴亚看得非常远：资本确实能助推企业快速发展，广汽集团上市后的发展也受益于资本市场支持，但是这需要匹配产业发展节奏，所以必须想清楚。

“新四化”为消费者提供完美体验

工科出身，多年销售，冯兴亚对新能源汽车创新的理解不只是停留在车辆本身，而是以车辆为依托，给消费者提供全方位的完美体验。

以新能源汽车最为核心的电池为例，广汽集团此前发布两款动力电池：海绵硅负极电池和超级快充电池。前者通过“纳米复合硅技术”“自修复粘结剂技术”“梯度复合涂布技术”实现超长续航，后者利用“三维新型材料技术”实现快速充电。

“长续航、快速充，我们都喜欢。可经过调研发现，两种特点面对着两种不同的消费群体，我们需要针对不同需求提供合理的产品。”冯兴亚表示。

具体来看，家庭用车往往用于自驾游，需要长续航，而这些用户几乎都有家庭充电桩，慢充更为划算。城市出租车等营运车辆的需求则相反，需要缩短充电时间，但几乎都在市区行驶，无需长续航。

“当然，一种产品也能同时满足两种需求，但成本太高。让消费者为了几年也用不上的功能买单，甚至花大价钱，这不是为消费者着想。”冯兴亚解释称。

汽车行业的“新四化”是指电动化、网联化、智能化、共享化，把电池做好，从燃油车到电动车只是其中一环。

目前，广汽集团在产品领域有两条路线：一是智能网联化 + 电动化，即总体上通过电动车比例的提升，调整电动车、新能源汽车的结构、数量，降低排放水平；二是智能网联化 + 混合动力，通过智能网联化 + 混合动力节能技术的采用，实现燃油汽车油耗水平降低，达到减排目的。

在冯兴亚看来，“新四化”的终极目的是更好地服务消费者。例如，将网联化、智能化运用到营销领域，就能让车企与消费者更有效地连接。

“过去，汽车销售都是直线的，从厂家到经销商再到顾客，厂家想联系顾客、顾客想找厂家都不太容易。现在通讯手段改善了，只需一个 App，厂家、经销商、顾客就可以直接联系、互通信息、交流更加便捷。”冯兴亚说。

冯兴亚举了个例子，过去销售是把车卖给顾客就结束了，后面顾客最好不要来，可顾客对产品是否满意，是否有更多需求，厂家并不知道。现在，有了技术支持，厂家与顾客的沟通可以常态化，让顾客提意见、提问题，帮助产品改进、服务提升，最终更好地服

务顾客。

“这种改变可能短期不明显，但对车企提高产品质量、实现高质量发展有重要意义。”冯兴亚说。

与新能源汽车产业共成长

面对汽车行业发展新趋势、新挑战，广汽集团制订了“十四五”时期的“1615 战略”，即完成 1 个目标，夯实 6 个板块，突出 1 个重点，实现 5 个提升，打造创新引领持续为顾客移动生活创造价值的科技广汽，并挑战“十四五”期末汽车年产销达 350 万辆，全集团实现汇总营收超 6000 亿元的目标。

“我们非常有信心实现‘1615 战略’，一方面是对中国汽车产业有信心；另一方面是对广汽集团有信心。”在冯兴亚看来，中国汽车产业当前机遇大于挑战，市场、技术、产业优势都在中国，新兴科技方兴未艾，中国一定会成为全球新能源汽车、智能网联汽车的领导者。

今年上海车展上，广汽集团与腾讯宣布战略合作升级，双方将实现出行产业和信息服 务产业深度融合，打造贯穿生产制造、销售、管理全流程的数据平台，并加速出行服务平台生态化、科技化升级。冯兴亚也宣布，广汽集团计划在 2024 年后推出首款联合华为研发的 L4 级别自动驾驶功能的汽车。广汽集团的目标是到 2035 年有一半销售来自电动汽车，另一半销售来自混合动力汽车。

产业浪潮风起云涌，广汽集团也在“苦练内功”，用机制推动企业高质量发展。

作为率先开展职业经理人改革试点点的国企之一，广汽集团于 2018 年 12 月正式实施职业经理人改革，除了董事长、党委副书记、纪委书记和工会主席，经营班子成员全部转为职业经理人，同时探索市场化的选人用人机制。

“效果非常好。”冯兴亚表示，通过持续改革，广汽集团实现了更高层次的规范运作，大家各司其职，按规则办事。党委的政治核心地位、董事会的决策作用、经营班子的经营管理作用、监事会的监督作用都得到有效发挥。

“规范运作是上市公司实现高质量发展的基础，我们所有的决策都有章可循，照章办事。各个机构实现综合平衡，成为一个有机的系统，形成合力实现高质量发展。”冯兴亚说。

讲规矩并不意味着缺乏活力。广汽集团通过股权激励、员工持股等一系列制度改革，为企业发展打开了更大空间。

例如，超级快充电池技术就是由广汽集团内部孵化公司巨湾科技负责。2020 年 9 月，巨湾技研由广汽集团牵头，广汽资本、广汽研究院石墨烯技术团队与第三方战略合作伙伴持股平台共同出资成立，目前产品已经落地。

“我们正处于产业爆发的前夜，广汽集团蓄势待发，向着具有全球竞争力的车企目标进发。”冯兴亚说。

为消费者提供丰富的味觉体验 ——对话海天味业董事长庞康



海天味业董事长兼总裁 庞康

企业不仅要做大做强，作为食品企业，重中之重就是产品品质的不断提升。近年来海天味业研发投入不断增加，产品研发与时俱进，未来发展的突破点也主要在于创新。

◎记者 朱文彬 ◎编辑 祝建华

从一颗黄豆到一瓶酱油，从地偏一隅到香飘神州，海天味业取悦了消费者的味蕾，也用高质量发展书写了一段资本市场的传奇。

5000 亿元市值的背后，离不开董事长兼总裁庞康从 1982 年开始的坚守和执著。“目前，国家强调提高上市公司质量，这让我们更加明确了企业的发展方向：朝着高质量发展的目标去完善企业的生产和管理。”近日，上海证券报记者与庞康进行了一次对话，揭开海天味业高质量发展背后的秘密。

生产流程转型升级

上海证券报：坚持高质量发展，让海天味业不断巩固行业领先地位。在提升公司治理能力、科学规范管理等方面，公司进行了哪些有益的探索，形成了哪些经验？

庞康：海天味业坚持对企业进行精细化的科学管理，公司对管理精益求精的追求，使精细化的管理水平成为公司的核心竞争力之一，因为作为专业的调味品公司，做好管理是一项较大的挑战，需要多年的经验累积和不断创新的管理方式，因此需要在生产技术上不断突破，在生产管理上不断完善。

在产品的生产和质量管理上，公司积极作出多方面的探索和尝试。例如，一般企业将质检作为产品出厂前的把关工序，海天味业则不仅在出厂前对产品进行质量检查，还将产品的质量控制放到生产过程中的每一个关键节点。

公司建立了“全面、全程、全员”的质量保障体系，率先实现从原料进厂到终端销售的食品安全监测、分析、控制和预防，对每道生产工序都制定了详细的生产操作规程，并建立了严格的质量控制标准，检验部门依据质量控制标准进行检验和判定。

生产全过程的质量控制关键点，全部以计算机固程序来控制。在每个关键点，都必须输入原始检验数据，与系统的标准要求比对，合格了才能进行下一个环节，这样的管理方式，能有效保障产品保持高质量水平。

目前，国家强调提高上市公司质量，这让我们更加明确了企业的发展方向：朝着高质量发展的目标去完善企业的生产和管理。同时，这也向我们提出问题：如何使企业各个利益关联体，包括消费者、投资者、合作者等，都得到高质量的发展？如何解决这个问题，是未来企业发展的关键。

上海证券报：在转型升级方面，近年来海天味业取得了怎样的成效？后续还有怎样的考虑？

庞康：转型升级方面，海天味业是国内传统食品制造行业的一个典型案例。在消费者的普遍认知中，调味品产业是劳动密集型产业，科技含量低，产品好不好全靠老师傅的技艺。事实上，公司在传承传统酿造工艺的基础上，用科学技术对工艺进行创新，并用智能化、现代化手段，将老师傅的技艺全部转化为数据，并将这种数据作为质量控制的关键点，分布在每个生产环节中，只有每个生产环节都达到要求，才能到下一个生产环节。

在酱油包装车间，包装生产线的生产速度可达 48000 瓶 / 小时，酱油的灌装是在高度清洁的密闭空间中进行，运输是在 316L 不锈钢管中

进行。产品既保留传统酿造风味，也保持多年如一日的稳定品质，这就是企业在转型升级上取得的成效。接下来，公司将持续推进转型升级，利用大数据、智能化等技术，不断完善生产环节，通过推进生产流程和标准的完善，实现生产效率的进一步提升。

产品与渠道再创新

上海证券报：对于进一步提升上市公司质量，海天味业还有怎样的思路、具体举措？

庞康：企业不仅要做大做强，作为食品企业，重中之重就是产品品质的不断提升。近年来海天味业研发投入不断增加，产品研发与时俱进，2020 年，公司在新品研发方面成果显著，相继推出即简酱油、海天清简酱油、海天火锅 @me 等产品。公司一方面将在原有产品的基础上持续推进优化改良；另一方面将保持产品研发力，为消费者提供适用性更强、风味更好的产品。

除了产品，公司还会在经营的各个领域，尤其是与利益相关方密切关联的领域，不断精进。例如，用大数据、智能化对生产流程进行优化，以及通过节能减排等举措，推动企业实现更好发展。

海天味业是中华老字号企业，未来发展的突破点主要在于创新。公司希望在科研合作、成果转化、人才合作方面有更多对外交流、合作的机会，也希望继续获得相关政策支持。

上海证券报：疫情发生后，海天味业如何应对？疫情冲击给您带来了怎样的思考？

庞康：疫情防控期间，海天味业要保障调味品的正常供应，但复工复产不能单打独斗，调味品供应链涵盖原材料、生产、运输、销售等环节，缺一不可。公司想尽了一切办法，最终推动产业链上下游 24 家企业协同复工复产，公司全体员工积极拓宽家庭端、线上的渠道。2020 年上半年，公司营收增长 14.12%。

疫情发生后，线上的消费占比越来越多。公司在今后一段时间也会通过拓展线上渠道，搭建更多便捷的购买平台。同时，也会不断提升品牌产品的延伸服务，通过视频菜谱、烹饪教学等形式，让消费者足不出户就可以享受更好的调味品使用教学服务。此外，针对消费趋势变化，公司也将推动新品类产品的上市，满足多元化调味品需求。

强化“关键少数”作用

上海证券报：进一步提升上市公司质量，董事长或实际控制人是“关键少数”中的关键，要落实第一责任。对此，您有怎样的切身体会？

庞康：如果说海天味业是一艘巨轮，那么企业负责人就是船长，负责把控方向。为此，我有责任带头攻坚。

当然，我所理解的第一责任，首先并非大包大揽，企业管理还需放管结合，企业经营的关键环节，一定要由董事长亲管、严管；其次要认清角色，董事长乃至高管人员要时刻有改革、提质意识，带头去优化企业经营各环节，并将这种理念贯穿到企业文化的精神，使人人都有提质、争优的意识。

上海证券报：企业家精神将如何发挥重要作用？

庞康：企业家精神是助力企业攻坚克难、实现高质量发展的动力。我理解的企业家精神，是不断创新意识，是对社会的担当和责任，是坚韧执着、直面风雨的坚强，是敬业奉献、回馈社会的大爱情怀。

公司要提升发展质量，就要将企业家精神作为企业的文化核心贯穿下去，鼓励全体员工发扬这种积极进取、勇于创新、精益求精的工匠精神，使这种精神渗透在每个岗位、每个生产环节中，推动产品、品牌、企业同步发展。

目标指向世界一流

上海证券报：“十四五”期间，海天味业有怎样的战略安排？

庞康：未来 5 年，海天味业会从业务模式、管理层次、科技进步、人才层次等方面全面推动企业发展，坚持“科技+企”战略，加快建设创新型企 业、推动企业向数字化、云计算、人工智能、智能制造方向转型，搭建好更高层次的管理平台；加快产品的开发，不断提高产品的结构力，满足多样化需求；提质增效，以智能制造为抓手，推动企业高质量发展；加快产能布局，加快业务裂变、新业务发展和人才队伍升级迭代等。在远景规划上，我们希望能够进一步推动各项业务与国际接轨，推动公司成为世界一流的调味品企业和品牌。

上海证券报：积极利用资本市场做大做强，是上市公司提质的重要举措之一。海天味业在利用资本市场方面有什么举措？

庞康：2014 年海天味业上市，将募集资金投入到企业发展的核心关键环节，例如技改、研发等方面。通过“把钱用在刀刃上”，促进资本实实在在地转化为产品的品质力和企业的发展力。

除了全面履行信息披露义务，海天味业还将继续专注主业，不断创新，确保持续拥有核心竞争力，以诚信回报股东。上市以来，海天累计发放分红近 130 亿元。