山东重工集团有限公司 营造有全球竞争力的新机制

图① 在山东重工集团所属企业生产现场，工人们在生产线上劳动。（资料图片）

图② 山东重工集团下属潍柴动力实验室内，技术工人在进行实验。（资料图片）

本报记者 单保江

深化国企改革

7月12日，山东重工·潍柴动力林德液压德国阿莎芬堡新工厂正式投产。这个在德国建成的新项目，是山东重工集团不断深化市场化改革、焕发生机和活力的一个缩影。今年上半年，在全行业市场形势极为严峻的大背景下，山东重工集团实现营业收入486.74亿元，同比增长14.41%；利润总额18.5亿元，同比增长116.06%，利润增幅远远高于收入增幅。山东重工集团董事长谭旭光告诉《经济日报》记者：“坚持不懈改革创新，打造国有企业适应市场的新机制，给集团带来了应对国际竞争的新活力。”

改革激发活力

ECU（电子控制单元）是内燃机的大脑，长期以来其生产技术被国际巨头垄断，成为我国装备制造业的短板。山东重工潍柴动力从国外引进该领域的专家李大明，组建起研发团队，开发出国产ECU用到发动机上。潍柴动力电控技术首席专家李大明告诉记者：“用上企业自己制造的ECU，不仅每年节省成本几千万元。更重要的是我们在发动机技术研发上控制了关键高端技术，掌握了主动权。”

企业的竞争，最关键的是技术竞争，决定胜负的是人才。抓住人才这个短板，山东重工在全省率先推动体制机制全方位改革，探索建立职业经理人制度，其权属企业先后从海内外引进百余名高端人才，担任企业CEO或业务总监。从海外引进的高端人才，其薪酬待遇与国际接轨，多数高于重工集团高管成员。过去僵化的用人机制，如今变成一池活水。

2014年初，山东省开始在省管国有企业中开展企业高管契约化管理试点。山东重工成为第一批4家“吃螃蟹”的企业之一。改革中，一批企业高管摘掉了“官帽子”，按照现代企业制度的要求和更加市场化的方式，承担起企业经营压力和责任。

用人机制的改革，畅通了企业人才流动之路。近年来，山东重工引进海内外中高端人才300多人，其中8人入选国家千人计划，11人成为泰山学者和泰山产业领军人才，企业先后承担和参与19项国家863项目、科技支撑计划等重大科技工程。企业每两年一次的创新大会，都会拿出上千万元奖励科技创新项目团队和个人。

山东重工集团最近还启动了山东重工融资租赁有限公司的股权改革，通过增资扩股寻求战略投资人，在现有融资租赁产品之外开拓医疗器械、智能制造、节能环保、新能源等战略新兴产业，成为山东重工金融板块新的增长点。亏损企业治理和僵尸企业处置，是山东重工改革的重要着力点。2015年，集团对亏损企业进行了系统梳理，将其划分为战略类、运营类及改制退出类，分类治理，一企一策，制订了三年商业计划，要求三年内所有亏损企业必须实现扭亏。今年年初集团提出打好“降成本、灭亏损、抓创新”三大战役，明确提出年底前增亏的企业，领导班子一票否决；对成功扭亏或大幅减亏的企业，实施特别奖励。经过重拳治理，上半年，亏损企业户数较年初减少18户，亏损额同比减少5.8亿元，降低44%。同时，结合集团发展战略，通过与各级企业充分论证和沟通，集团确定了25户计划清理退出的“僵尸企业”，年内要完成14家。截至上半年，已完成5家“僵尸企业”的退出，未完成的9家有的正立案破产，有的已拟定改制方案，均已进入程序。

降本增效度严冬

山东重工集团是省属大型国有装备制造企业，国内业务主要集中在发动机、工程机械和重卡领域。这些领域，有效需求严重不足，产能过剩非常严重。近年来新能源动力的发展，也使集团主要盈利产品发动机面临替代威胁。

无论市场如何变化，山东重工始终把增强企业核心竞争力作为改革根本目标。企业建立应对高烈度竞争的投资研发机制，研发投入占比达到3.5%，其中潍柴动力超过5%。目前，山东重工拥有国家技术、工程中心6个，主持和参与制定国家、行业标准65项，累计获得授权专利3000余项，其中发明专利500余项。潍柴重型高速柴油发动机关键技术及产业化项目获国家科技进步二等奖。在技术升级的支持下，上半年山东重工高附加值、拥有核心竞争力的新产品销量大幅增加。12升、13升柴油发动机累计销售4.6万台，同比增长80.6%，继续引领中国重卡行业向大功率方向转型；4升、6升柴油发动机累计销售超过2.4万台，同比增长22.4%，以上4种排量的发动机产销量均创历史最好水平。发电设备销售收入增长8%，利润增长154.5%。战略新产品持续发力，有效支撑了动力系统业务的转型升级。整车整机方面，陕重汽通过深耕重卡细分市场，突破冷链、危化、快递、环卫等细分行业，实现在载货车、牵引车市场的快速增长。上半年，累计实现重卡销量4.6万台，同比增长16.1%。山推全液压推土机成功上市，成为引导未来推土机市场的主力机型。

为积极应对经济新常态，集团从2014年起连续三年集中精力抓降本增效。2016年年会提出“我们如何过冬”的主题，确立了“三项费用压缩10%；岗位优化15%；人工成本降低10%”的目标。集团董事长谭旭光主持，对国内各地区企业以及海外业务的预算逐一进行精准调度，反复细化、调整，最终形成既有挑战性又具可行性的预算方案。为确保预算达成，集团推出“保底工资”的考核措施。通过一系列改革措施，上半年，集团优化富余人员7000余人，减少12%；工资总额压缩1.8亿元，同比降低9%；期间费用率降低2.1个百分点。

国际化开拓新天地

适应国际化发展和全球竞争的新形势，从2009年起，山东重工相继战略并购重组法国博杜安公司、意大利法拉帝公司和德国凯傲集团，经过几年的整合治理，海外业务开始发挥正向拉动作用。2015年，国内业务收入严重下滑，海外业务成为山东重工主要利润来源。2016年之前，集团海外收入、利润主要来自德国凯傲集团，进入2016年以来，海外企业全面向好发展，在继续稳定发展的基础上，凯傲以21亿美元收购全球领先的物流运输供应商美国德马泰克公司全部股权，成为仓储物流解决方案的全球领导者，同时使潍柴动力战略业务范围拓展到北美地区。林德液压整合顺利推进，大幅减亏，息税前利润（EBIT）实现正数；德国新工厂竣工投产。意大利法拉帝集团通过强化战略管理、管理变革、供方体系整合、成本控制等措施，成功扭亏为盈，实现营业收入18.3亿元，同比增长34.10%，利润总额1.13亿元。

经过不断发展、优化，山东重工集团以国际化驱动企业发展，目前已拥有国内领先的商用车和工程机械核心产业链，涵盖汽车、工程机械、动力系统、豪华游艇、金融服务五大业务板块，分子公司遍及欧洲、北美、东南亚、南亚等地区，产品远销150多个国家和地区。潍柴动力重型发动机、法士特重型变速箱、山推推土机产销量全球第一，陕汽重卡、汉德车桥等在中国处于市场领先地位，法拉帝游艇、凯傲叉车与林德液压均为全球顶级品牌。上半年，集团海外企业共实现营业收入208.74亿元，同比增长10.38%，占集团总收入的42.89%；利润总额9.22亿元，同比增长111.54%，占集团总利润的49.84%。山东重工集团强大的全球竞争力正逐步形成。

重庆：打好国企国资改革组合拳

本报记者 冉瑞成 通讯员 康小英

图为重钢集团西昌矿业公司铁林主厂房。（资料图片）

面对体制机制障碍、活力不足、产能过剩等诸多问题，国企国资如何改革？重庆市以“增强国有企业活力、提高国有资本运营效率，做强做优做大国有企业”为目标，以供给侧结构性改革为重点，结合自身实际从多个方面做好国企国资改革，取得了显著成效。今年上半年重庆市国有企业实现利润总额185亿元，同比增长13.6%；上缴税费195亿元，同比增长28.1%。

7月下旬，《经济日报》记者来到四联集团旗下子公司川仪股份的生产现场。川仪总工程师聂绍忠介绍，硅压阻变送器被誉为“工业自动化仪表皇冠上的明珠”，变送器的技术水平和生产能力被业内视为行业地位的试金石。多年来，川仪股份加大科研投入，在国内率先开发成功具有自主知识产权的硅压阻原理高精度压力变送器系列产品，达到国际一流性能品质，与跨国公司同台竞争。目前该公司高端智能变送器年出货量已占全球近50%。

据重庆国资委副主任林军介绍，重庆市鼓励和支持市属国有工业企业和国有资本投资运营公司通过控股和参股，发展战略性新兴制造业。并以创新项目为抓手，自主创新与开放式创新相结合，推动技术、管理、商业模式的全面创新。同时，重庆还创新发展股权投资基金，做实一批股权投资基金，撬动社会资本进入新产业、新业态。目前，已发起设立基金管理公司12家，基金总规模达2368亿元，基金已投资新产业项目430亿元，撬动社会投资达1300亿元。

在增加有效供给的同时，重庆加快了低效无效资产处置，清理了重钢集团、能源集团、科技集团、化医集团、交通开投集团、旅投集团6户企业闲置存量土地3.9万亩，按照自行盘活、与区县政府协商回购或储备、由地产集团收储等方式制订处置方案。目前，重庆市重点推动重钢集团、能源集团2户企业的钢铁、煤炭产能化解。重钢集团已关闭年产能140万吨的1750立方米高炉1座、年产能240万吨的炼钢80吨转炉3座；能源集团已关闭8对矿井和2个火电厂，已减少煤炭产能186万吨，减员分流2.4万人。

对重钢集团现有的14家符合“僵尸”“空壳”条件的子公司，根据企业的实际情况，采取不同的改革措施，推动企业尽快脱困。对“空壳”企业，采取关闭或依法破产方式，彻底消灭亏损企业。“截至目前，已进入破产程序的企业8户，正启动破产程序的企业28户。”林军说。

为了给企业降成本，重庆市加大力度，加快清理存量库存，坚决压减不适销不对路、价格下行趋势明显的产品的产量，减少新增库存。8户工业企业5月末存货较上年同期下降7.2%。同时，鼓励和支持有条件的企业发行企业债和公司债，用长期低利率债务置换短期高利率债务，有效降低利息支出，减轻企业财务负担。1-5月，市属国有重点企业财务费用同比下降8.9%。

在降低物流成本上，重庆也下了大功夫。例如，通过加强铁路、公路、水运、航空等枢纽建设，发展多式联运，推动枢纽港区、重点物流园区和工业园间互联互通，打通物流运输“最后一公里”；并通过促进通关一体化，降低口岸运行成本，减少中间环节，提高物流效率，使渝新欧运营成本比开行之初降低40%，运行周期也从16天缩短到13天。据统计，如今在重庆，一台打印机零部件的物流成本，已经从30元降低到3元。

同时，重庆推进售电侧改革试点，采取向社会资本开放售电业务、取消电价中的政府性基金及附加费市级征收部分等措施，降低企业用电成本。政府还下调了非居民用天然气销售价格，具有调峰能力的工业企业用气从过去的2.84元/立方米降到目前最低1.84元/立方米，最大降幅超过35%。仅此一项，预计全年可为企业减负50亿元。

“这一轮国企改革关键在于增强企业的活力和国有资产的保值增值。”林军表示，重庆国企改革在给企业“松绑”方面做出了积极探索，今年1-6月全市国有企业营业成本下降1.9%，管理费用下降3.4%，财务费用下降1.5%。

“管理层级进一步压缩，使运营效率不断提高。今年上半年，集团实现销售收入303亿元；利润4.83亿元，同比增长5.15%，净资产收益率、总资产周转率、应收账款周转率等指标处于行业优秀水平。”重庆商社集团副总经理告诉记者。

重庆市还按照产业关联度，突出主业，采取无偿划转、吸收合并、协议转让、公开转让、清算注销或司法破产以及改设分公司等方式，推进企业减幅缩链，将市属国有企业管理层级原则上控制在三级以内，形成主业突出、产权清晰、层级精干、幅度合理的治理结构和管控模式。

与此同时，重庆市对接国家“一带一路”战略，开展国际产能合作，重点推进基础化工、轨道交通、电站设施设备、垃圾焚烧发电等产业“走出去”。

生意经

上汽集团：产业链两端发力 能力规模双提升

本报记者 李治国

在美国《财富》杂志日前公布的2016年世界500强排行榜中，上汽集团以2015年度合并报表1066.844亿美元的销售收入排名第46位，首次跃进前50强榜单。作为创新转型的成果，今年1-6月上汽集团整车销售突破300万辆，创下历史新高。其中，上汽大众、上汽通用销量稳居乘用车企业前三甲，上汽通用五菱销量突破100万辆大关，上汽乘用车自主品牌荣威和名爵销量同比增长超过60%，商用车自主品牌上汽大通同比增长达37.7%。

在产业链前端，上汽集团在巩固传统汽车技术能力的同时，重点攻关新能源、互联网、智能化等关键技术，瞄准行业未来发展制高点，打造产品差异化竞争力，为创新发展创造技术优势。

新能源方面，在自主掌控世界级水准电池、电驱、电控“三电”核心技术的基础上，上汽集团已先后投放荣威E50纯电动轿车、E550插电强混轿车、E950插电强混轿车等多款技术先进、品质过硬的整车产品，深受市场欢迎。其中，荣威E550已稳稳站上月销2000+的新台阶。

互联网方面，全球首款互联网汽车荣威RX5于7月初成功上市。通过YunOS智能操作系统，荣威RX5能实现亚米级北斗精准定位、中国首个车用地图、三屏联动、多设备协同云端一体等系统功能，成为继PC、智能手机之后的下一代智能硬件开放平台。插上互联网翅膀之后，荣威RX5构建起了一个由互联网生活平台、移动计算平台以及智能硬件开放平台组成的“汽车云生态”系统。

智能驾驶方面，2016北京国际车展上，上汽集团自主研发的第二代智能驾驶汽车MG名爵-iGS首次亮相，目前已完成1.4万公里的试验场道路模拟测试和高速公路实车测试，申请国家各类专利十余项。在时速60-120公里的工况下，MG名爵-iGS已经实现远程遥控泊车、自动巡航、自动跟车、车道保持、换道行驶、自主超车等智能行车功能。5月21日，上汽集团与同济大学签署了“共建共营智能网联汽车测评基地合作协议”，该基地能够测试上百种应用场景的智能驾驶，将成为支撑上汽智能网联汽车自主开发、测试评价体系的新平台。

同时，为跟踪研究全球汽车行业及跨界最新技术和业务动态，上汽集团设立了风投公司和加州创新中心，以VC风投方式重点在互联互通、智能驾驶、人机交互、软件工程、材料科学、能源技术等前瞻领域进行布局。迄今为止，上汽加州风投已投资近10家初创公司。

在产业链后端，上汽集团加快模式创新步伐，重点瞄准服务贸易、国际经营等，拓展新型业务和新型市场，提升业务模式创新能力，创造新的业务增长点。

服务贸易方面，上汽车享模式已基本成熟。目前上汽“车享”电商俱乐部注册会员超200万人，上线经销商近3500家，经销商网络覆盖304个城市。为进一步深化上汽车享平台的市场化运作，同时也为集团加快探索职业经理人制度试点，今年上汽集团将车享平台从上汽销售公司拆分出来，并进行业务重组，参照创业公司的管理模式，新成立了“上海车享科技产业有限公司”。

国际经营方面，于2014年在上海自贸区内成立的上汽国际将以打造“上汽通商”为目标，定位为集团CBU整车模式及KD代工模式海外营销的实施主体，履行主机厂海外营销职能，并充分利用自贸区的区位和政策优势，成为海外营销价值链的投融资主体和国际贸易的公共平台。今年上半年，自主品牌MG名爵已在泰国乘用车市场零售排名前十，同比增长超240%，上汽正大将建设成为高效率、低成本、柔性化的全球右驾车基地。上汽大通完成英国2400台订单发运，并在新西兰、澳大利亚的细分市场分别排名第二和第五。目前，上汽集团已在欧洲、北美、南美、东盟、非洲以及澳大利亚相继构建了业务网络，涵盖研发生产、营销服务、投资平台和国际贸易等四大板块，全球布局已具雏形。

未来，上汽集团将持续通过在产业链“两端发力”，抓好前端的技术创新和后端的模式创新，着力在关键领域形成突破，用全面创新驱动转型发展，以能力提升带动规模做大，推动汽车工业创新转型、由大变强。

本版编辑 韩 叙 徐 达
美 编 高 妍
本版邮箱 jjrbqyb@163.com