

招商局集团——

万亿级资产企业的市场化格局

本报记者 杨阳腾



创立于晚清洋务运动时期、有着144年历史的招商局集团在历史长河中沉淀下了百年优良文化,其中关键一条即为以市场化为导向不断深化改革与创新。

如今,招商局已迈入万亿级资产企业行列。数据显示,今年上半年,招商局实现利润总额582.9亿元,较去年同期增长127%,剔除并表招商银行等金融业务因素,1至6月实现利润总额同比增长23%。

“在发展过程中,我们始终坚持以市场化为核心,无论是选人用人、发展机制、资源配置,还是国际市场的布局上都是如此。”招商局集团副总经理王宏说。

市场化的用人机制

“国有企业的生产要素大都已经与市场接轨,难点在于选人用人。为此,我们依照市场化机制,创新高级管理人才的选聘和激励。”招商局集团总经理助理褚宗生说。比如,对重要的二级子公司的总经理,招商局实行全球公开招聘,完全按任期制进行管理。3年一个任期,达不到业绩目标即辞退或转岗。

事实上,招商局市场化选人机制由来已久。褚宗生告诉记者,在招商局,高级管理人才的选用没有笔试,直接面试,更没有固定题目,其与传统方式最大的区别在于“更多是和应聘者‘谈’而不是‘考’,看重他的经历、能力、水平和创新力”。

在选好人才的同时,招商局在用好人才方面也颇有心得,“激励与约束”并重。集团对各产业板块的考核分配实行“跑赢大市、好于同行”的鲜明业绩导向,各二级公司经理人基本都以市场对标结果定薪,业绩所处的市场分位即为其薪酬分位,从而拉开收入差距,同一级别相差数倍之多。

此外,招商局还通过对股票期权、员工持股、事业合伙人等中长期激励方式的运用和创新,探索建立更为完善的市场化薪酬分配制度,形成“与市场接轨、与行业相符、与地域相适、与业绩匹配”的激励与约束机制。招商局还建立“人才库”进行人才储备,“这一次招聘暂时没有录用的人才储备下来,供下属企业选用,或下次有需求时选用”。褚宗生说,“通过市场化的选人用人机制,招商局强化了‘能进能出、能上能下、能增能减’的原则,大大增强了人才队伍的活力,既集聚了人才,又传导了压力,更激发了动力”。

市场化的战略布局

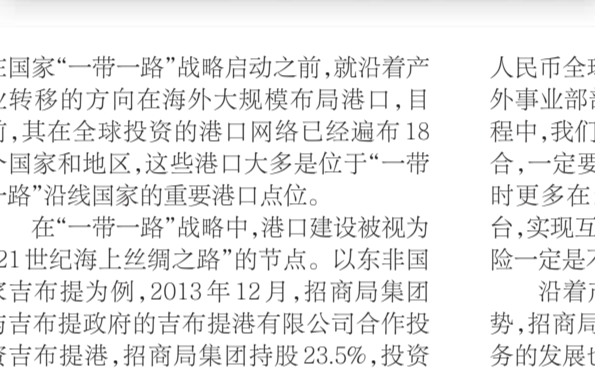
“没有永远持久的行业,企业一定要适应变化。”王宏表示,企业在发展过程中必需根据市场的变化进行相应的调整。招商局



图① 招商局集团香港总部。



图② 招商局集团位于深圳西部的赤湾集装箱码头。(资料图片)



图③ 招商局集团开发的蛇口网谷。(资料图片)

在国家“一带一路”战略启动之前,就沿着产业转移的方向在海外大规模布局港口,目前,其在全球投资的港口网络已经遍布18个国家和地区,这些港口大多是位于“一带一路”沿线国家的重要港口节点。

在“一带一路”战略中,港口建设被视为“21世纪海上丝绸之路”的节点。以东非国家吉布提为例,2013年12月,招商局集团与吉布提政府的吉布提港有限公司合作投资吉布提港,招商局集团持股23.5%,投资项目包括吞吐能力600万吨的多功能码头、吞吐能力150万箱的集装箱码头、17万平方米的吉布提干港等。

事实上,与吉布提港类似的开发布局在招商局有很多,无论国内或国外,都是以港口为龙头,辅之以物流、园区、海工、金融等产业为支撑。这些项目包括,2010年在尼日利亚拉哥斯港建设国际集装箱码头,总投资1.54亿美元,持股比例47.5%,经营年限20年;2011年,在斯里兰卡科伦坡港建设国际集装箱码头,总投资5.5亿美元,持股比例85%,经营年限35年;2012年,在西非多哥共和国建设洛美集装箱码头,投资1.5亿欧元,持股比例50%,经营年限35年,可再延10年;以及与原中远集团、中投海外联合收购土耳其库姆港。

“我们努力寻求‘一带一路’沿线区域经济发展的最大公约数,汇集产业合作的正能量。同时,逐步制定中国全球贸易新规则,促进中国优势产能输出和商贸全球化,推动

人民币全球化。”招商局集团综合交通部/海外事业部部长李钟汉表示,“在‘走出去’过程中,我们的经验是一定要与当地国情相结合,一定要结合企业自身的特色和优势,同时更多在当地寻求合作伙伴,搭建合作平台,实现互利共赢。只考虑自己的利益和风险一定是不行的”。

沿着产业转移的方向和市场变化的趋势,招商局不断加大对海外的布局,海外业务的发展也在成为新的增长动力源。目前,招商局海外实体企业超过300家,分布于五大洲45个国家和地区,形成遍布于东南亚、南亚、非洲、欧洲、大洋洲等地的港口、物流及产业园区网络。截至2015年底,其海外(含港澳台)企业总资产达3387亿元,约占集团总资产的37.6%;海外净资产约1402亿元,约占集团净资产的39.7%;当年海外营业收入约438亿元,约占集团当年营业收入的35.9%;海外业务当年利润总额约96亿元,约占集团当年利润总额的19.8%。

市场化的转型思路

记者在采访中注意到,“市场化”三个字已深刻进招商局发展的每一个环节。在推动国际化进程中,招商局“注重研究国际市场,避免冲动盲动,谋定而后动”。在产业结构调整中也是嗅着市场气息及时创新转型,在新经济领域寻求新的盈利途径。正如王宏

所言:“做任何决策,一定要把市场放在第一位。”

比如,招商局蛇口工业区原来是加工制造业集聚区。近年来,通过推动旧厂房改造,该区形成了集网络信息、高端装备、生物技术、节能环保、文化创意等于一身的“双创”基地。目前入驻各类“双创”企业400多家,每平方米土地年产值由2010年的不足2000元提高至5万元。目前,这里已被国务院列为全国首批7家企业“双创”示范基地之一。

此外,招商局还运用市场化手段加强对外兼并收购、对内重组整合,促进资源的优化配置和资本效率的提升。统计显示,两年间,招商局累计对外投资665亿元用于兼并收购,把资源不断集中到更有能力的经营者手中。同时,相继推进集团港口、物流、贸易等业务的重组整合,涉及资产近2500亿元,都取得了较好的整合效益。

“展望未来,任何先进的,代表时代进步的技术、模式和体制,都值得招商局去尝试和推动,同时通过不断创新和不断超越过去,以自身的成功实践,对社会起到示范和引领作用,继续推动时代进步。”招商局集团战略发展部副部长刘志民说,在“十三五”时期,招商局集团将继续以市场化为核心深化改革,全力实施创新发展、一带一路、“互联网+”、并购重组“四轮驱动”战略,努力把招商局集团建设成为具有国际竞争力的世界一流企业。

重庆能源集团:

下活转型脱困“先手棋”

本报记者 冉瑞成 吴陆敏 通讯员 朱洪彬

的锅炉燃煤发电机组,投产后,预计每年可消化250多万吨煤炭,发电量约50多亿千瓦时,年产值达18亿元。

“对拥有49个生产和在建煤矿的重庆能源集团来说,加快淘汰落后产能,促进煤炭企业脱困成了一项十分紧迫的任务。”重庆能源集团董事长冯跃告诉《经济日报》记者,在2012年下半年,“去产能调结构”战略便开始纳入集团工作议程。经多番调研论证,重庆能源集团于2014年制定了煤炭企业2015年至2017年脱困转型实施方案,着力化解煤炭过剩产能,处置僵尸企业、空壳公司和无效资产,削减冗员。

“加减法”并举,重庆能源集团打响煤炭去产能的攻坚战。记者了解到,重庆能源集团一方面推进结构调整,积极去化解无效低效产能,特别是对煤矿资源禀赋差、扭亏无望的企业下决心进行退出;另一方面,对资源较好、有条件的煤矿进行采掘机械化、系统自动化、管理信息化、矿井生产服务和生活服务专业化的“四化”改造。数据显示,2014年来,重庆能源集团共淘汰落后产能400万吨,集团煤电板块用工总数由2014年初的6.2万人减少到4.04万人。

根据重庆能源集团“四化”建设中后期规划,到2018年,煤矿人均产煤量将由现在的250吨逐步提高到500吨以上,全集团煤矿采煤机械化达到90%、掘进装载机械化达到95%,井下环节自动化控制达到100%、管理信息化覆盖率95%,煤矿百万吨死亡率控制在在全国平均水平,并整体实现扭亏为盈。

加快培育新动能

今年6月,由重庆能源集团投资组建的重庆咖啡交易中心正式开业,这不仅填补了国内咖啡大宗交易市场的空白,也标志着重庆能源集团在从能源体系向消费体系转型发展上迈出了重要一步。

近年来,重庆能源集团借助“渝新欧”铁路优势,与云南、越南、老挝等地的咖啡公司寻求合作,开拓以欧洲为目标市场的咖啡贸易和进出口业务,2015年咖啡贸易额达到10亿元。按照规划,重庆咖啡交易中心今年将通过“渝新欧”实现出口3000个集装箱的咖啡产品、咖啡交易额20亿元至30亿元的经营目标,并在今后几年实现交易规模、物流服务、融资服务的快速增长。

咖啡贸易仅仅是重庆能源集团培育新兴产业,积蓄发展新动能的一个侧面。近年来,重庆能源集团明确提出打造西部一流的能源生产与综合服务型企业的战略目标,积极推进产业结构调整,电解铝、商贸物流、金融服务等新兴产业的支撑作用日益凸显,在集团煤炭产品收入逐年下降的情况下,确保了集团经营规模和利润的稳步增长。

释放发展新活力

为推动企业发展从投资扩张型向质量效益型的转变,去年以来,重庆能源集团围绕转方式、调结构,不断创新管理体制和管

理方式,较好地释放了发展新活力。

按照建立国有资本投资公司体制要求,重庆能源集团由“管企业”为主向“管资本”为主转变。目前,集团已经建立起三级管控体系,集团公司为投资决策中心,二级企业为利润中心,三级企业为成本、产品、质量控制中心。集团在下放经营管理权的同时,加强了资本运营管理,优化了部门设置,修订了集团领导和部门岗位职责。

重庆能源集团还积极贯彻落实国家“一带一路”战略要求,实施“引进来、走出去”战略,与华润集团、中石化等实力央企、新加坡等国的外资企业、有实力的民营企业进行战略合作,积极发展混合所有制经济。

按“主业做优做强、技术先进可靠、效益优先、资金匹配方案落实”的原则,重庆能源集团以引导、做大增量为目标,促成旗下天府矿业公司与澳洲一家公司合作,对地下煤炭气化后输送到地面综合利用;促成中梁山煤电公司与中节能公司合资成立中节能(重庆)清洁煤技术有限公司,建设煤层气抽采和煤炭气化一体化项目。这些项目的顺利推进,实现了对矿区资源的综合利用。

“十三五”期间,我们将对集团的组织、人才、资产结构进行调整优化。”冯跃表示,集团将进一步优化管控模式,推进内部重组整合和减员缩编,优化机构和岗位设置;同时着力减员增效,引进培养高端运营管理人才,并引进技术、资金和管理“三优”的战略合作伙伴,解决相关优势转型项目技术、资金、管理支撑不足的问题。

巨能公司:

让机器人担“重任”

本报记者 许凌 通讯员 阎文华

走进宁夏巨能机器人有限公司空旷的厂房,一切似乎都和想象中的不一样。这里并没有通常意义上的“机器人”,只有一个个几十米长的框架结构。看着一脸迷茫的记者,巨能公司生产部部长李家林笑着告诉记者,“机器人分为关节式和桁架机械手两种,人们经常看到的是模仿和替代人的关节活动制造出的机器人,主要应用于服务领域和家庭生活领域,而一般制造企业大多使用的是桁架机械手”。

得益于国家“一五”时期的战略布局,长期以来,银川都在精密机床产业方面走在全国前列,这为当地发展机器人产业奠定了良好的基础。宁夏巨能机器人有限公司董事长孙文靖告诉记者,2010年,宁夏回族自治区经信委出台“两化融合”政策,巨能公司敏锐地嗅出了其中的发展机遇,第一时间进入机器人领域。借助银川精密机床制造业的产业基础和技术力量,加之加快学习引进国外的软件信息技术,公司很快实现了自动化、智能化、柔性化的全面提升。

功夫不负有心人。仅仅两年后,巨能公司就成功为国内企业提供了700多条自动化“人工矩阵”生产线,一举抢占了国内“机器换人”战略高地。

“智能制造全世界做得最好的是德国,他们叫‘工业4.0’,简单说就是互联智能工厂。但我国的情况不一样,由于没有现成的机器人应用方案,很多企业尤其是中小企业,并不知道该如何进行‘机器人化’的改造,往往感到无从下手。”孙文靖告诉记者,这一现状给巨能公司指出一条明确的发展路径,就是要将企业打造成“制造智能工厂的工厂”。

2014年1月,工业和信息化部发布《推进工业机器人产业发展的指导意见》,要求到2020年,中国工业机器人行业和企业高端产品市场占有率提高到45%以上,每万名员工使用机器人台数达到100台以上。《意见》出台后,国内很多制造企业纷纷进驻“机器换人”行业。就在一些企业还在为如何制造应用而头疼时,巨能公司已成功研制并批量化生产国家重点新产品“GS高速机器人”。

生活用的机器人,一台代替一个人;而巨能生产的工业用机器人,一台代替一个车间。当巨能公司工业机器人如雨后春笋般迈步市场时,业内人士惊讶不已,这个小小公司成功的秘诀在哪里?“答案很简单,我们是业内首家实施按照客户需求,定制机器人打造智能生产线的企业。”巨能公司副总经理麻辉说。

“河南中原内配股份有限公司是我国最大的气缸套生产企业。我们将其原有10条机械化生产线升级为自动化智能生产线,仅此一项就使原来300人的生产线变成了30人,人工成本一年就节省千余万元。”孙文靖告诉记者,与日本和德国产品相比,巨能公司的个性化定制更符合企业实际。此外,公司还通过建立信息化平台,实现了设计、生产、售后全程在线监测、远程诊断,为客户提供安心、可靠的智能服务。

中国电科发布“一主多元”品牌体系

坚持军民“双腿”走路

本报北京8月15日讯 记者王轶辰、实习生吕端报道:作为深耕于国防现代化和国民经济信息化建设的军工电子国家队,中国电科近日正式发布“一主多元”的品牌体系,以“CETC中国电科”主品牌为引领,全面整合军工要素品牌、精品领域品牌和军民融合产品品牌,形成电科防务、电科网信、电科安防、电科航天、电科能源、电科交通、电科装备、电科基础、电科航天八个领域品牌支撑的“1+8”品牌布局。

据介绍,在中国电科的众多品牌中,“空警”系列预警机家族,已跻身世界一流行列;“海之星”舰载多功能相控阵雷达,可与美军“宙斯盾”比肩;“决胜”指挥控制系统,助我火箭军御敌于千里之外。

在7月20日发布的2016年《财富》企业排行榜上,中国电子科技集团公司正式步入世界500强。据悉,中国电科已连续12年、连续4个任期获得国资委考核A级,并两次荣获任期“业绩优秀企业”和“科技创新优秀企业”荣誉。在“十二五”期间,其销售收入和利润保持了双20%以上的增长,其中,2015年实现了双30%的增长,财务绩效首次跃居中央企业第1名。

本版编辑 韩叙 徐达
美编 高妍
本版邮箱 jrbqyb@163.com