

中国化学工程集团稳妥推进混改,持续创新驱动,激发改革红利——

老 树 发 新 枝

本报记者 齐 慧

国企改革三年行动

2020年,中国化学工程集团有限公司业绩实现良好增长。全年实现新签合同3080亿元,与2016年相比增长327%,年均增长43.8%;营业收入1208亿元,与2016年相比增长123%,年均增速为22.2%。

作为一家1953年成立的老国企,中国化学工程集团有限公司在新冠肺炎疫情影响下,仍实现平稳增长,靠的是坚定不移推进改革。“中国化学工程积极稳妥推进混改,建立市场化机制,坚持创新驱动,持续激发了改革红利。”中国化学工程集团总经济师胡永红说。

技术突破注入动力

化肥促进农业增产,化工原料保障工业所需,日化用品满足人民生活所需……化学与人类生活息息相关。

中国化学工程集团承担了我国90%化工项目、70%石油化工项目、30%炼油项目的设计施工任务,是我国工业工程领域资质最为齐全、业务链最完整的国际化学工程公司。

然而,面对日益激烈的市场竞争,如何实现“老树发新枝”,是中国化学工程遇到的新挑战。

“必须要依靠创新,持续加大研发投入和技术应用。”中国化学工程集团党委副书记、董事刘德辉说,中国化学工程搭建研发平台,实施内外部科技资源整合,强力推动建立“1总院+多分院+N平台”的开放式科技创新平台,加大关键技术攻关力度,依托创新成果推动“技术+产业”一体化发展。

创新的过程是艰苦的,但成果是丰硕的。尼龙66关键原料己二腈“卡脖子”技术被成功突破,国内首个工业化己二腈项目正加紧建设;自主研发甲基环己烷(MCH)储氢、运氢技术,实现氢能的500千米以上长距离安全输送,可将山西、内蒙古、云南、贵州等地区的低成本氢气运输至沿海地区;自主研发的五复合橡胶挤出机组已被米其林等轮胎企业采购并使用。

目前,中国化学工程已拥有12家国家级企业技术中心、7家博士后科研工作站、21家国家高新技术企业,掌握了一大批行业先进技术,累计拥有授权专利3421项,获得专有技术认定205项,牵头及参与编制国家和行业标准334项,行业龙头地位愈发巩固。

创新无止境。“力争到‘十四五’时期末,企业科技创新能力和水平大幅提升,形成一批在行业内具有较强研发实力和科技成果转化能力的研发平台,突破化工主业一系列‘卡脖子’技术。”刘德辉说。

制度改革激发活力

近年来,中国化学工程在干部任免上的改革力度之大超过预期。其中,400余名所属企业中中层干部退出现职,转任技术顾问、资深专家等非领导职务。2018年3月以来,集团先后多次对党委管理的干部展开招聘,截至目前,公开选拔、招聘党委管理的干部有87人,超过3年来提拔使用干部总数的50%。

干部“能上能下”只是中国化学工程集团推进劳动、人事、分配“三项制度”改革的一个方面。继2018年开展首次竞聘后,今年3月,集团启动了第二次全员竞聘,员工竞聘上岗116人,其中公开招聘16人,员工职级晋升20

人,降级2人。4家二级企业已跟进新一轮的竞聘上岗工作,员工“能进能出”成为常态。

“55岁以下的员工都要参加竞聘,集团内部‘上岗靠竞争’的机制已逐步建立。”中国化学工程集团人力资源部部长赵庆贺表示,新机制进一步激励干部担当作为,激发了员工内生动力,提升了组织运行效率。全员竞聘实施3年来,公司整体业绩有了很大提升。

人员流动起来,薪酬不再固定。集团优化员工薪酬管理和绩效考核办法,绩效薪酬由固定改为浮动,突出业绩考核导向,公平合理地拉开收入差距,实现收入“能增能减”。

以“三项制度”改革为重点,中国化学工程建立健全市场化机制跑出“加速度”。“目前,集团董事会建设、公司制改革、混改及市场化机制建设、任期制和契约化管理、职业经理人等改革进展都快于央企平均水平,确保今年完成国企改革三年行动任务的70%以上。”胡永红说。

一企一策深挖潜力

中国化学工程集团全资子公司中国化学工程重型机械化工有限公司采用“并购重组+混改”模式,在子公司层面实现混改,实现了“当年混改,当年项目落地,当年形成营收”。

中国化学工程股份有限公司子公司化学工业岩土工程有限公司采用“多元业务+混改”模式,业绩大幅提升。2020年新签合同额超17亿元,同比增长60.5%;实现收入10.2亿元,同比增长34.2%;实现利润同比增长153%。

中国化学工程第十三建设有限公司通过引入战投资本,推动建立市场化机制,2020年实现营业收入4.6亿元,较2019年增长27.1%,实现利润同比增长127.4%。

推进混合所有制改革,是中国化学工程深

化改革的重要突破口。2020年,集团在6家试点单位的基础上,进一步推动具备条件的企业启动混改,根据企业实际及发展诉求,一企一策设计方案。

“截至目前,集团已经完成4家二级公司、10家三级公司混改,吸引了万华化学、上海华谊、江苏盛虹等多家知名企业参与。以资本的‘混’促进管理的‘改’,实现多种所有制资本取长补短、共赢发展。”胡永红表示。

通过混改,中国化学工程集团逐步培育了

一批生产经营一体化的市场竞争主体,推动三级公司数量由145家压减到90家,项目运营成本降低1.5%。“十三五”期间,中国化学工程人均创造利润由2016年的4.9万元/人提高到2020年的10.6万元/人年。

刘德辉介绍,除了巩固国内化学工程建设领域龙头地位外,集团还积极推动基础设施等多元业务迅速发展,海外市场拓展成效明显。“十三五”期间,集团海外累计新签合同额达到3433.97亿元,占新签合同额总量的35%。

混改重在提升核心竞争力

齐 慧

近年来,不少国企通过交换持股、管理层持股,或是吸引各种所有制资本进入等方式实现混改,除了引入财务投资者,更重要的是通过资本的“混”来促进管理的改革,提升企业核心竞争力。

首先是完善治理结构。通过产权多元化,借助民营资本的经验,通过内部架构、薪酬体系等方面的改革,不断完善公司治理结构,建立长效市场化经营管理机制,有效地激发企业活力,参与市场竞争。

其次是提升效率。民营资本长期参与市场竞争,具有灵活高效、决策迅速、执行力强等特点,通过混改,可以有效提升国企经

营效率,面对市场变化及时调整方向,把握机遇,促进国有资本保值增值。

同时,一些国企在改革中也注重反向混改,充分发挥国企在战略布局、资源整合方面的优势。一方面,解决民营企业在政策、资金方面的劣势;另一方面,也实现了国有资本监管目的,放大了国有资本功能。

当然,混改不能一蹴而就。国企的发展战略与民企的盈利需求要注意平衡。在混改中,既要发挥双方优势,也要避免双方矛盾,注意协调配合、相互促进、相互包容,最终实现优势互补、协同发展、长期共赢。

感言



2020年,
中国化学工程集团
全年新签合同额达

3080亿元

2020年,
中国化学工程集团
营业收入达到

1208亿元

中国化学工程集团承建的
新疆广汇新能源有限公司甲醇
装置。(资料图片)

企业漫谈

最近,“狗不理”包子再次成为网友吐槽的对象。一些网友表示,“吃上几个就要花费几百元”“点的东西少,服务员会对顾客爱搭不理”。

而在不久前,狗不理在北京的最后一家门店关闭停业,同样引来了众多网友围观评论,有网友指出,“狗不理倚老卖老,并没有把品牌价值做出来”。

狗不理作为“中华老字号”,被吐槽为“倚老卖老”,这充分反映出老字号所处的困境。

所谓老字号,一般都有百年甚至百年以上的传承,并在消费者心中形成了固有的消费习惯和市场定位。老字号转型,意味着品牌和市场定位的改变,这样一来,企业的市场占有率、消费群体,都将面临各种不确定性。

以狗不理为例,它已传承百年,曾以价低量足、便宜实惠、薄利多销为顾客津津乐道。但如今,随着文化元素加入以及酒店化模式运营,让狗不理包子价格大幅提升,这与原有的市场定位“背道而驰”,因此引起了众多网友吐槽。同时,“张记包子”“老永胜”“二姑包子”等众多品牌已经深入天津的社区、超市、底商等各种场所,它们虽没有狗不理名气大,但因价格更接地气,迅速占领了一定的市场份额,并与狗不理同台竞争。消费者“用脚投票”,最终带来了狗不理“门庭冷落”、闭店停业的结果。

“倚老卖老”有错吗?事实上,老字号坚守百年,产品、渠道、客户都具有极强的黏性,相对稳定。面对激烈的市场竞争,老字号更多地选择坚守也在情理之中。但“倚老卖新”对老字号的可持续发展而言可能更加关键。那么,如何让狗不理跟上时代的节奏呢?

首先,是守正创新。守正,就是企业应专注于自己从事的领域。当前,消费者的口味正在改变,“健康、少油、好吃、便宜”已成为饮食潮流。一味坚持“高端餐饮”,正在让狗不理丧失竞争优势。在此背景下,一方面,要顺应市场、紧跟行业潮流,找准发展定位。另一方面,要想方设法延续老字号积累下来的品牌记忆,充分挖掘并利用品牌底蕴,发挥出老字号价值。

创新,就是要跨界、融合,让“老产品”与新事物融合,产生“化学效应”,实现“倚老卖新”。实际上,狗不理也想创新,也在创新。2015年,狗不理并购澳大利亚最大咖啡连锁品牌高乐雅在中国的永久使用权;2017年收购澳大利亚保健品老字号 Henry Blooms,开始卖营养补充剂、面膜、眼罩和各种护肤品,这些跨界尝试可谓吹响了老字号“破圈”的号角。但与此同时,如何把跨界产品融入狗不理这样的餐饮品牌?如何在狗不理的品牌价值基础上,讲好咖啡和护肤品的故事,成为企业的当务之急。

其次,弘扬工匠精神、精益求精,要在传承与发展过程中坚守。走进新时代,老字号产品要在生产工艺、生产方式乃至应用范围方面改革创新,提升产品价值和美誉度。比如,北京同仁堂依靠五子衍宗丸等中药产品,5年来企业毛利率始终保持在45%以上,这反映出拥有自主知识产权、门槛更高的产品才是企业的核心优势,更可以直接转化为企业竞争力。

应该看到,老字号之所以能延续百年,已经显示出极强的适应能力。因此,当代代发生深刻变化,经营面临较大困难时,老字号应当勇于抛弃老思路,紧跟新时代,走出舒适圈,才能闯出老字号发展的新路。

狗不理要学会「倚老卖新」

商 瑞

上汽推出“千人千面”体验服务

本报记者 李治国

个人喜好强化特定性能,享受可订阅式服务。“更重要的是,通过SOA(软件定义汽车)平台,终端用户、汽车厂家及第三方开发者可以跨品牌、跨平台、跨车型进行软件开发,打造以用户体验为核心,各方开发者共同参与、合作共赢的智能汽车生态。”

SOA平台指的是面向服务的架构,类似手机市场的苹果和安卓操作系统。“我们把SOA架构开放给消费者、汽车企业、供应商、从事软件开发的极客,以及一些第三方软件公司,通过SOA平台,他们可以设计自己喜欢的一些数字化体验功能。这是一个战略性创新,而不是一个单点突破创新,可以对整个行业起到推动作用。”上汽集团总工程师祖似杰说。

不久前,上汽零束软件分公司推出了全新的“银河智能汽车全栈解决方案”。上汽零束CEO李君表示,新方案包括中央集中式电子架构、SOA软件平台、智能汽车数据工厂、全栈OTA和网络安全方案四大基础技术解决方案,以及端到端为用户带来极致体验的智能场景服务平台。硬件方面,中央集中式电子架构实现了硬件的可插、可拔、可扩展;软件方面,SOA软件平台实现了软件的可买、可卖、可订阅;数据方面,数据工厂实现了智能汽车不断的自学习、自成长、自进化。

目前,上汽零束已经为开发者开放了680项车端服务、980项云端服务、260项数据服



天能集团是中国新能源动力电池行业领军企业,日前,天能股份发布的2021年一季报显示,公司经营效率不断提升,营收和利润双双实现较大幅度增长。图为天能旗下的浙江昊杨新能源科技有限公司新能源塑件全自动注塑车间生产线,该公司采用行业首创的智能工厂设计方案,实现制造过程无人化、管理管控智能化。

许 旭摄(中经视觉)