

金川集团扭亏为盈靠什么

本报记者 赵 梅

国企改革三年行动

新机制激发员工干劲

“我已经通过了选矿职业技能鉴定,下个月起每月工资能涨500元。”金川集团子公司广西金川有色金属有限公司选矿厂磨浮班班长郭玉文说。

这是广西金川有色金属有限公司党委会研究决定的,涉及职工岗位管理、职位晋升等事项的执行结果。金川集团在改革过程中,通过实施任期制、契约化,实现权责利统一,将集团战略更好地分解到各级经营主体,分类化、差异化,建立健全市场化薪酬分配机制。

“现在是董事会自主经营、自主决策、自负盈亏,通过‘双向进入、交叉任职’,董事会定战略、做决策、防风险,给经营层相应授权,由生产经营层自主决策,谋经营、强管理,对重大事项在决策前由党委会进行前置讨论。这个机制既确保决策流程顺畅又将各项风险降低。”广西金川有色金属有限公司党委书记、董事长方清天说,以前,企业负责人是按照集团中层干部来管理的,主要执行集团公司的生产计划。如今,实行“契约化”管理后,企业员工要签订绩效目标责任书,经营业绩与员工绩效收入全额挂钩,实行刚性兑现,激发了员工的干劲。

今年一季度,金川集团股份有限公司(以下简称“金川集团”)电镍、阴极铜、钴产品等主要产品生产均完成计划,累计实现营业收入453亿元,累计完成利税总额17.76亿元。这些看似平常的经营数据背后,是企业以“市场化取向、契约化管理、主责化经营、目标化考评”的经营思路进行改革的生动实践。

事实上,从2015年开始,金川集团连续两年出现经营性亏损,遇到了建厂以来最为严峻的经营困难。

面对有色金属行业进入周期性低谷、产品价格断崖式下跌及企业市场化经营机制不健全、内生动力不足等难题,金川集团坚持机制创新、坚持市场取向,增强经营活力,坚持对标一流,提升管理水平,开启了以科技创新为核心的重要领域和关键环节的改革之路。

“十三五”期间,金川集团营业收入由1931亿元增加到2460亿元,工业总产值由676亿元增加到1151亿元,利润由亏损到盈利33亿元。2020年再次位列世界500强第369位。

发展之路任重道远

王永前

机制各自优势互促并进,内生动力和微观经营活力竞相迸发。

目前,金川集团产业转型升级步伐不够快、自主创新能力不强、体制机制活力不足等问题还未得到根本解决。站在新起点上,综合分析国内国际形势,金川集团清醒地认识到,只有坚定不移全面深化改革,才能持续发展。

“十四五”时期,金川集团要以国企改革三年行动为契机,抓重点、补短板、强弱项,借鉴万华化学集团等企业的改革经验,优化产业布局 and 结构调整,提高企业活力和效率,以强动力、聚合合力推动高质量发展。

(作者系金川集团党委书记、董事长)

改革者进,创新者强,唯改革创新者胜。回顾“十三五”,我们深切感受到,全面深化改革,既是落实国企改革“1+N”政策体系和“双百行动”要求,更是企业提质增效、转型升级内在需要。毫不夸张地说,没有全面深化改革,就没有金川集团今天的崭新局面。

5年多来,面对严峻的市场形势和自身管理不精细等问题,金川集团坚持党建引领、改革统揽,明确“主责化经营、契约化管理、目标化考评、集团化管控”改革思路,实施经理层成员任期制和契约化管理,有力提升了各经营主体盈利能力,全面激发了员工参与经营的热情。公司经营指标持续好转,国有体制和民营



目前,金川集团已对10家子公司36名经理层成员实行任期制和契约化管理,占比达67%,完成了2020年下属子公司经理层成员任期制契约化管理占比超过50%以上的目标。

“阿米巴”实现精细化管理

销量最大化,成本最小化,让每一名员工站在经营者的角度思考问题。近年来,金川集团以“人人都是经营者”理念,全面推行“阿米巴”经营模式,将公司分割成多个小型组织,并作为独立的利润中心,建立健全有利于“分”“算”“奖”的组织机构、交易方式和奖惩模式。

“以前,担子都压在企业负责人肩上;现在,人人头上都有指标,而且有了严格的绩效考核。”金川硬质合金材料公司经理毛海娜说。

金川硬质合金材料公司是金川集团金川镍都实业有限公司的子公司,2017年底亏损152.56万元,2018年底扭亏增盈,2020年利润增长至290.08万元,员工年平均收入达11万元以上,可比产品成本大幅降低。

“以前,因为业绩少,许多销售员都辞职了。”

毛海娜说,硬质合金材料公司由于管理不严,质量事故多发,人员和客户流失严重,2018年以前一直处于亏损状态。

自2018年起,金川硬质合金材料公司开始改革。从经营指标、生产指标到工艺技术指标找问题并分析解决问题的办法。毛海娜说,公司启用“阿米巴”经营模式,采取精细化管理。“我们先找老客户,再发展新客户,一家接着一家跑。”毛海娜说,经过一年半的努力,公司经营步入了正轨。金川硬质合金材料公司压制岗位工人王建飞说,班组每月召开成本分析会,分析当月成本状况,组织工人针对高成本单元进行攻关,提出降本增效措施。2017年以前,金属物料浪费严重,喷雾干燥、压制等生产环节中的物料经常会洒落在地面。如今,公司设置了沉淀池回收器,供料泵部件清洗、洗塔料处置等全部回收至沉淀池,压制过程中也设置了桌面料、地面料回收桶。

“传家宝”推动企业持续发展

“让汽车尾气催化剂前驱体在低酸状态下保

持高稳定性,我们通过独创技术,解决了产品国产化技术瓶颈,填补了国内空白。”兰州金川贵金属材料股份有限公司总经理张静说,该公司是金川集团的子公司,为汽车尾气催化剂生产企业提供前驱体,将汽车尾气中氮氧化物、碳氢化合物通过氧化还原反应,实现无害化排放是汽车尾气催化剂要发挥的作用。

2019年7月,重型柴油车污染物排放实施国六标准,这对汽车尾气催化剂前驱体提出了更高的要求,既要制备催化剂具有相对较低的酸度,又要具备高活性及高稳定性。由于铂钯的水解特性,如何在低酸状态下保持高稳定性,这是一道技术难题。

经过潜心钻研,兰州金川贵金属材料股份有限公司以独创技术突破了这项技术瓶颈。张静介绍,目前,汽车尾气“高稳定性高活性汽车尾气催化剂前驱体的研发及产业化”重大专项项目已有3项专利。

科技创新是金川集团60多年来持续发展的“传家宝”。从创业初期的自力更生到改革开放时期的联合攻关,再到产学研协同创新,金川集团始终依靠科技创新实现企业持续发展。

金川集团子公司兰州金川科技园也经过坚持不懈的科研攻关,突破了困扰已久的技术瓶颈,将高纯镍的纯度提升到6N4(99.99994%)以上,这项技术的突破使金川高纯镍可以满足国内外溅射靶材生产商的严格要求。

此外,金川集团镍冶炼厂“侧吹熔池冶炼中试线建设及处理镍原料生产工艺技术研究”项目完成建设工程并进入联动试车阶段,项目投运后,将填补镍冶炼厂镍侧吹浸没熔池冶炼技术空白,标志着金川集团火法炼镍技术在工艺技术路线上取得重大突破。

“十三五”期间,金川集团研发投产的高纯金属产品占全球半导体市场25%以上的份额,新产品销售收入年均增长率超过40%;获得省部级以上科技进步奖52项,申请专利超过2346件,获得授权1970余件,万人发明专利拥有量达到82.7件。

科安达成了“雷博士”

本报记者 杨阳腾



“经过多年研发和技术创新,公司的防雷产品和信号控制产品在行业内已具备领先优势,2019年被评为工信部第一批专精特新‘小巨人’企业,2020年被评为工信部制造业单项冠军示范企业。”说起从跟跑、并跑到领跑的发展历程,深圳科安达电子科技股份有限公司(以下简称“科安达”)总裁张帆感慨不已,“从名不见经传到行业领跑,创新发挥了重要作用”。

坚持深耕细分市场

科安达在业界享有“雷博士”美称,其防雷产品和信号控制产品广泛运用于国内铁路及城市轨道交通建设。凭借领先的创新和综合竞争力,科安达已成为国内轨道交通信号控制计轴系统和雷电综合防护领域的隐形冠军,并在2019年成功登陆深圳证券交易所中小板。自此,“雷博士”的名气在业内越来越大。

科安达能有今天的行业地位是有迹可循的。科安达公司董事长郭丰明、总裁张帆于1998年创办了科安达,致力于先进轨道交通装备事业的发展,为我国轨道交通运营提供可靠保障,面向铁路等轨道交通客户提供领先的信号控制计轴系统和雷电防护等产品以及专业解决方案。

张帆说,我国轨道交通建设起步晚,在轨道交通建设早期,相关装备技术和产品都是靠引进国外产品,要打破国外厂商的垄断就必须掌握核心技术。

“信号控制计轴系统是城市轨道交通信号系统里

的重要组成部分,主要负责确定列车位置,提供列车追踪时的安全保护。”张帆说,计轴系统使用车轮传感器把轨道分成若干个区段,列车进入和驶出各个区段时,车轮传感器会感应车轮信息。信号系统会根据各区段的占用和出清情况进行进路安排,决定列车行驶速度和运行间隔等系列安全操作。

“真正的核心技术是买不来的,要把核心技术掌握在自己手里。”张帆说,多年来,科安达不断加大在科研领域和研发团队建设方面的投入,2017年至2020年9月,每年的研发费用分别达到1264.23万元、1469.30万元、1939.97万元和2033.26万元,占各期营业收入的比例分别为5.37%、5.47%、6.05%和8.35%。目前研发人员达到近百人,占员工总人数的28.8%。

截至目前,科安达拥有的专利技术达到81项,其中发明专利24项,实用新型专利48项,外观设计专利9项,软件著作权证书40项。自2009年至今,科安达拥有完全自主知识产权的计轴系统已经在全国30多个主要城市超过100条城市轨道交通线路中应用,并在部分铁路线路上应用。

基于应用痛点找突破

“创新需要专注于一点持续研发,以过硬的产品服务于行业。”张帆表示,科安达的技术创新和研发都是基于应用实践,并瞄准市场发展趋势,以满足客户需求为中心,制定研发方案,通过自主研发不断突破技术瓶

颈,推动产品迭代。

“这个行业具有一定的特殊性,不仅关系到轨道交通的运行安全,也关系到重大基础设施建设安全,客户对供应商的技术能力、产品品质都有着非常严格的标准和要求。”张帆告诉记者,雷电恶劣天气是列车提速过程中最大的痛点,公司团队做了大量的调研工作,针对性地开发出一系列防雷产品,其中包括形成发明专利的防雷分线柜,创造性地提出以车站信号楼为中心,建设铁路站场综合防雷系统,获得铁路产品认证。

基于自身在轨道交通领域技术、项目经验和客户资源的积累,科安达充分考虑客户需求和市场细分,成功研发了道岔融雪系统、智能监测分析和诊断系统等新产品,并逐步向市场推广。

如今,科安达已成为轨道交通多个细分领域的隐形冠军,参与铁道行业标准的起草和制定,累计实施火车站场综合防雷工程超过4500个,其中武广客专、上海虹桥、成都北编组站、武汉北编组站、广州南站、青藏铁路等防雷工程都成为行业标杆。

多方合力成就领跑者

“科安达今天的创新成果来之不易。”张帆回忆,公司创立初期,在轨道交通信号控制计轴系统和雷电综合防护细分领域,专业人才、研发能力和配套环境都与国际同行存在较大差距。多年来,持续对标国际同行一路追赶,科安达从基础研究开始,到引进消化吸收,再到自主创新,最终实现了行业领跑。

“后发”企业实现超越,掌握核心技术、持续创新研发是企业发展的关键所在,科安达敢于持续推动研发投入的底气在哪里?张帆“晒”出了公司减税账本:2018年至2020年9月累计研发投入5440余万元,纳税总额1.06亿元,享受研发费用加计扣除、高新技术企业所得税优惠、嵌入式软件退税等合计5200余万元。

“国家税收优惠为研发投入提供了有力支撑。”张帆说,作为国家高新技术企业,科安达一直享受国家税收优惠,“减税降费为企业减轻了负担,持续优化的营商环境也帮助科安达保持良好的竞技状态。未来,科安达将继续加大研发投入,确保在重大基础设施安全上掌握自主话语权”。

张帆说,城市化进程步伐加快,城市治堵需求旺盛,轨道交通产业迎来新机遇,科安达将不断推进自主创新,结合实际应用,巩固和提升在城市轨道交通领域的优势地位,为轨道交通业的发展再添新力。

碧桂园是如何稳住业绩的

本报记者 张建军

“日均纳税1.79亿元,全年纳税总额653亿元,直接和间接创造就业岗位超200万个。”这是2020年碧桂园的成绩单之一。碧桂园集团近期发布的2020年年报显示,尽管受到新冠肺炎疫情等因素的综合影响,凭借前瞻性的发展战略,多元精准的布局,碧桂园还是交出了一份稳健的成绩单。

2020年年报数据显示:截至2020年12月31日,碧桂园实现权益合同销售金额约5706.6亿元,同比增长3.3%;权益合同销售面积约6733万平方米,同比增长8%,销售业绩再创新高。今年1月至2月,碧桂园累计实现权益合同销售金额868.6亿元,同比增长61.33%。

尽管受去年疫情影响,部分项目进度有所放缓,2020年碧桂园仍实现总收入4629亿元,毛利润约1009亿元,净利润约541亿元。截至2020年底,公司可动用现金余额达1836亿元,这将为市场变化的不确定性提供坚实基础。

值得关注的是,截至2020年12月31日,公司有息负债总额从3696亿元下降至3265亿元,同比下降11.7%。报告期内,碧桂园净负债率为55.6%,连续多年保持净负债率低于70%,远低于行业均值。

同时,碧桂园公开了未来“三年增长”计划。碧桂园集团总裁莫斌表示,“公司有信心在未来3年每年录得10%以上的权益销售额增长”。

在最新财报中,碧桂园创始人、集团董事会主席杨国强表示,碧桂园在国内广泛布局,项目已进驻中国内地所有省份,均衡布局在各线城市。

截至2020年底,碧桂园已签约或已摘牌的中国内地项目总数为2958个,业务遍布31个省市区、289个地级市、1350个县(市、区)。

碧桂园财报显示,目前已进驻的245个三四线城市中,84%的城市处于库存短缺或合理状态。亿翰智库专家认为,整体来看,碧桂园的土地储备兼具广度和深度,广泛布局可以分散风险,深度聚焦则有利于提升竞争优势。短短两年多的时间里,碧桂园除了地产主业表现依旧亮眼,高科技产业上的布局也成果初显。

自2018年7月创立以来,碧桂园全资子公司博智林重点聚焦建筑机器人及智能施工设备的研发应用。博智林现有在研建筑机器人46款,绝大多数通用于现浇混凝土工艺与装配式建筑施工,其中18款建筑机器人已投入商业化应用。

3月4日,博智林机器人在广东省佛山市顺德凤桐花园项目施工现场亮相。截至今年2月,博智林机器人已在15个项目中开展试点应用,累计应用施工面积达80万平方米。中国科学院院士、清华大学人工智能研究院院长张钹教授认为:“碧桂园已走在了全国乃至世界智慧建造和建筑机器人领域的前列。”

同时,碧桂园餐饮机器人也快速成长。碧桂园全资子公司千玺机器人集团正全力打造中国领先的机器人餐厅连锁品牌。目前,共有80家门店在运营,共投放单机设备583台。

本版编辑 李 景 周颖一 美 编 倪梦婷