

(上接第一版)

太重还能活吗?能!还有活的价值吗?有!怎样才能活下去呢?

太重新一届领导班子拿出了清晰方案:力争5年实现“求生、脱困、新生”三步走。

距离老厂区50公里外,山西转型综改示范区潇河产业园区内,太重智能高端装备产业园已拔地而起。在这里,太重所有装备制造都能实现以工序为单位的连续生产。各种机器人设备夜以继日“上班”,智能导引搬运车来回穿梭、自动取送货,一张钢板经过全流程生产线后,即可最大程度地切割出各类高质量零部件,智能产线上“只见物,不见人”。

退城入园,是太重发展史上浓墨重彩的一笔。这不仅地理位置的搬迁,更是完成了对几乎整个产业技术周期的跨越。凭借这一跃,太重在智能高端装备制造赛道上抢占了一席之地,也为进一步发展赢得了市场空间。

重整旗鼓,谋划新生

求生不易。越是身处低谷,越要让向上攀爬的每一步都踏实、有力。

“全体干部职工到了背水一战的时候。当影响不了外部环境的时候,内因就要起决定性作用。”韩珍堂心里盘算着“三本账”,与新一届领导班子一起,统一思想、锚定方向、谋划新生。

一是“政治账”——

坚持正确政治方向,算好“政治账”,这是太重的安身立命之本。

白鹤滩水电站,我国最大水电清洁能源走廊上的“超级工程”。2021年,太重集团自主研发制造的1300吨桥式起重机,犹如一只巨型手臂将水电站“心脏”——全球首批单机容量百万千瓦的水轮发电机组吊装就位。自此,丰富的水能源源不断地转化为电能。

“我们承接的很多项目都是首创,它们的共同特点是研发难度高、投入成本大,产品需求却很小甚至是唯一。但是,这些代表行业最高水平的关键技术,再难也要义无反顾地去攻克,将关键技术作为发展新质生产力的重要突破口。”太重集团党委副书记、副董事长、总经理陶家晋说,“这正是我们这些老牌国企应有的责任和存在的意义!”

矢志造重器,为国增底气。70多年来,从卫星飞船发射到南水北调施工,从矿山深海开发到“复兴号”高铁驰骋,太重与一个个耳熟能详的重大项目紧密相连。这是太重人的责任,更是太重人的情怀。“对于几十年来积淀的传统优势和职责定位,不但不能放,而且更要加牢牢抓在手中。服务国家需求,太重不能缺席。”太重集团党委专职副书记、副董事长张新伟说。

太重之于国家,是保障战略需求的“顶梁柱”;之于山西,是推动全省高质量发展的“领头羊”。一方面,太重先试先行,以老牌国企的改革实践为山西省国企改革积累经验、打造样本;另一方面,作为山西高端装备制造和风电装备产业链唯一的“双链主”企业,太重稳稳抓住产业链关键环节,牵头成立山西省风电装备产业联盟和高端装备制造(工程机械)产业联盟,积极与链上企业开展战略合作。

“我们看一家企业,不能只看其自身利润,还要看其承担的重大战略任务,以及对行业发展乃至国计民生起到的促进作用。”太重集团总经济师、党委改革办主任苏伟中认清晰晰。

二是“经济账”——

“经济账”是企业的生命线。不仅要会算,而且

要算好、算精。

求生路上,如何止损、扭亏、盈利,是必须闯过的关口。论家底,太重在重型机械领域70多年的积淀不可谓不深厚,但如果故步自封,不求新求变,老牌国企也会举步维艰。

“就大环境而言,科技进步催动产业变革,行业已经发生了翻天覆地的变化,必须用新思路新技术去重塑流程和产品。就太重自身而言,传统的单件小批本身就不可能创造可观的利润,只有实现规模化,才能赚到支撑发展的足够‘口粮’。”苏伟中说。

立足实际,太重人明确“精细化、国际化、高端化、智慧化”的发展方向,定下心来做好两件事:一是产品制造由手工作业向信息化管理逐步转变,二是产品生产从单件小批向“单件小批+规模化”延伸。

由此,“3+5+3”产品战略目标应运而生。

所谓“3”,就是做强工业起重机、矿用挖掘机、冶金设备这3个传统产品,服务国家重大项目建设;所谓“5”,就是做优轨道交通部件、新能源装备、铸件锻件基础材料、高端液压件、高端数控机床这5个战略性新兴产业,引领市场、突破“卡脖子”技术、推进国产化;最后一个“3”,就是做精工程液压挖掘机、智能工程起重机、新能源智能叉车这3个批量产品,为公司带来效益,同时推动山西装备制造产业集群式、规模化发展。

唯有巩固传统产品的领先优势地位,才能稳住求生脱困的根基;唯有在战略性新兴产业上实现突破,才能抢占未来发展的先机;唯有在批量产品上赢得市场,才能发挥规模效应,为企业带来实实在在的效益,进而形成健康良性循环。从某种意义上说,“3+5+3”产品战略目标与当前国家提出的推进新型工业化、发展新质生产力目标也高度契合。

如今的太重,上下一心谋发展,眼睛盯着市场看,行动围着效益转,以市场为导向,效益为中心组织资源配置,把“要算账、会算账、算好账”融入生产运营全流程。

走进太重智能高端液压挖掘机产业园,“大挖”“小挖”“迷你挖”等各类液压挖掘机大大小小整齐排列,仿佛把人带入了一个挖掘机“森林”。随着以纯电、氢能、甲醇等新能源为动力的挖掘机产品陆续问世,其装配的全球首款、全球首创的新能源动力装备填补了行业空白,推动科技成果向现实生产力转化,在城市和乡村、高原和矿

太重突破



在太重智能高端装备产业园区内的智能加工配送中心下料车间,分拣手臂机器人正在工作。

王泽龙摄(中经视觉)

山、工地和农田展示着“太重力量”。

“随着智慧工厂投入使用,传统优势产品、战略性新兴产业和规模化批量产品三大板块齐发力,太重的生产能力大大提升,已经具备生产300万吨装备或产品的能力。”太重集团副总会计师、战略投资部部长邱英杰话语中透着自豪。

三是“社会账”——

对于一个致力于求生的老国企来说,背着包袱重整旗鼓,绝非易事。

太重明确“不向省里要资金、不向省里提需求、不给省里添麻烦、不把一个人推向社会”。在太重看来,企业与职工是唇齿相依的关系,国有企业的使命是为国家、为社会作贡献,为职工谋福祉。一个企业收入再高、利润再好,如果职工没有分享到发展成果,那就不能算成功。

2020年,在新一届领导班子推动下,太重首次建立社会责任工作体系,从制度上积极构建企业和职工的利益共同体、事业共同体和命运共同体,坚持“企业好职工才能好,职工好企业才能更好”,不折不扣落实好民生实事,坚决扛起“不把一个人推向社会”的社会责任。

在做好主责主业的同时,太重与用户及合作伙伴打造了共赢生态圈,助力乡村振兴战略,持续抓好节能减排、环境保护等工作,在促进社会和谐、“双碳”目标实现中主动作为,取得了有效成果。

“家有家本难算的账,企业也一样。只有算好政治、经济、社会这‘三本账’,才能处理好一域与全局、当前与长远,主要与次要的辩证关系。”韩珍堂点点自己的记事本,“太重人心里得有个小本本,作决定时对照着翻翻。既要算总账,又要算分账、明细账,既要算大账,又要算小账。总之,要算细账,不算粗账;算明白账,不算糊涂账”。

重构机制,创新突破

“希望山西在转型发展上率先蹚出一条新路来。”2020年5月,习近平总书记在山西考察时的殷切嘱托,亦为太重的改革发展指明了方向——在“率先”上抢先机、在“蹚出”上下苦功、在“新路”上勇探索。

彼时的太重,回头,已没有退路;向前,才是求生脱困、转型新生的光明大道。太重人清晰地认识到,道路千万条,改革第一条!必须要有大动作、动真格,这样才能真正蹚出一条新路来。一场史无前例的全面改革在太重持续铺开。

管理体制深化改革打响头炮。

劳动、人事、分配制度改革事关干部职工切身利益,向来是改革难啃的硬骨头。“一棋动而满盘活。我们全面深化三项制度改革,不仅激活了人力资源这一核心要素,还为未来的发展注入了源源不断的动力。”苏伟中表示。

其一,落实人事制度改革,职位能上能下。

2022年6月,因采购的原材料表面质量严重不合格,太重集团2名中层干部被免职,2名基层干部受到记过处分并调离岗位,2名职工留用察看调至共享中心。事情不大,但对干部职工的触动很大。“不换思想就换人,不担当就那位,不负责就问责,不作为就撤职”,在太重,大大小小的干部对此熟稔于心。

既要严管,又要激励。打通人才向上通道、为干事者撑腰壮胆,太重坚持“你有多大能耐,给你多大舞台”,积极选用年轻干部,中层干部中“80后”占比65%,更有“90后”走上子公司、分公司“一把手”岗位,这在过去是不可想象的。

其二,开展劳动制度改革,员工能进能出。

在太重集团党委组织部员工发展室,办公桌上与多位博士签订的协议引起记者注意,从丰富的科研经历和研究成果来看,他们个个在装备制造

领域有着高深的学术造诣。

种下梧桐树,才能引来金凤凰。不断拓宽人才引进渠道,也是体制机制改革的重点之一。“揭榜挂帅”和“赛马”机制落地,“项目用才、飞地聚才、人才引进”三向引进,近300名科技研发人才汇聚太重。23名国际一流人才加入太重,激发干部队伍干事创业的动力活力。

好的机制不仅有“入口”,也要有“出口”。按照“业绩考核、奖罚分明”的要求,按周期开展全员绩效考核,以优秀20%、良好和合格70%、待改进10%的比例进行动态考核,并且按照不低于在岗职工2%的比例进行末位淘汰。“对于末位淘汰的职工,我们不会直接解聘,而是会给他们再学习重新上岗的机会。”太重集团党委组织部部长张守一说。

其三,推进分配制度改革,收入能多能少。

“我刚刚拿到了4万元的奖励。”太重智能采矿装备技术全国重点实验室采矿装备智能化研究所所长岳峰峰乐呵呵地告诉记者。最近,他和团队共同开发的电铲、矿车多机协同控制系统项目完成既定任务,获得集团SBU(战略业务单元)奖励,团队每个人都有钱拿!

干多干少不一样,干好干坏不一样。SBU项目按贡献大小分配奖励,“勇于挑战跑跑搞搞”专项激励、对“精英管理、科技创新、能工巧匠”三类人才进行奖励等一系列举措,让企业职工有压力,更有动力。

太重建立起“双基数、双增长”考核机制,实施收入分配向一线、技术、营销“三倾斜”,完善了宽带薪酬升降档机制,执行“业绩增、薪酬增,业绩降、薪酬降”的考核体系。此外,还试点将245名核心骨干纳入“科改”及“双百”超额利润分享,面向上市公司228名核心骨干探索实施首期限制性股票激励,强化业绩考核与激励水平“双对标”。聚焦对生产经营和转型发展起到重要作用的核心骨干和关键岗位,以创造利润增量为基础,以增量价值分配为核心,真正解决“吃大锅饭”问题,让广大职工共享企业改革发展红利。

流程再造中寻求突破。

走进太重智能高端装备产业园区,自动机械臂“徒手”完成打孔、塑形、剪裁等步骤,一块块钢板被自动加工成形状、薄厚各异的产品用料,自动导引搬运车穿梭在生产线与堆场区之间,将加工好的成品原料件按需运往下道工序……这间由机器包办的下料车间,即使黑着灯,照样能生产。

“我们的智能下料生产线集成了各类先进边缘传感器技术,实现了排产、生产、仓储、物流全过程协同智能制造。”太重集团智能加工配送中心下料产线总设计师王春英介绍,太重首创了重型装备制造行业“混合套料、集中下料、智能控制”新模式,实现全过程智能化管控后,下料效率提升70%,材料利用率提高17.6%,制造成本大幅下降,“无论是单位产能、人均产能,还是人员参与度,我们都是国内重装行业的最高水平”。

与传统模式不同,如今的焊接正逐步告别“焊花汗水交织”的传统作业模式,由机器人当主角。在7.5万平方米的焊接中心,太重各个分公司所需部件都在这里统一焊接。

“一个计算模型可以容纳数万个变量,能够准确无误控制这条产线上复杂的工作内容。”“中华技能大奖”获得者、“太重工匠”樊志勤介绍说。从一名技术工人成长为享受中层工资待遇的“太重工匠”,樊志勤和团队创造了连接工艺法,不仅填补了国内技术空白,而且达到了国际领先水平。在三维建模、数控编程与仿真技术加持下,太重的焊接机器人已应用于重型、特大型起重主机梁,这在全球都是首例,且焊缝焊达率99.5%。“谁会想到呢,我们这些焊工是拿着笔记本电脑完成工作的。”樊志勤不无感慨地说。

繁琐的工作“装”进了电脑,全集团统一配料,自动组对、自动焊接……“黑灯的背后,是物

联网、云计算、AI、5G等新一代数字技术与实体经济工厂的融合。”太重集团数智科技股份公司副总经理聂景峰表示,从“传统工厂”到“智能工厂”,从“单件小批量”到“一体化协同”,从“手工生产”到“智能制造”,在数智赋能下,太重完成了生产组织形式的跨越式变革。

科技创新是制胜之钥。

智能自动上料、专属“身份证”、AI+3D视觉技术机器人……在太重智能高端装备产业园区的生产车间,由1.5万种零部件组成的“巨无霸”——220吨级混合动力矿用卡车,用实力展示了从一块普通钢板到大国重器的华丽蝶变,其背后正是科技创新的强大支撑。

科技创新是制造业发展的核心,掌握关键核心技术是制造业企业的生存之本和制胜之钥。

为构建“一重点、一中心、多基地”全球研发体系,太重打造了以太原本部国家级企业技术中心和全国重点实验室,以及天津、上海、西安、深圳和德国、日本等研发中心协同发展的技术创新格局,对接先进设计理念,深耕欧美国家市场资源。

“借脑引智”为太重创新提供了更多可能。“我们与知名高校联合共建‘智能采矿装备技术全国重点实验室’等创新平台,与浙江大学、西安交通大学、大连理工大学等高校优势专业对接签订合作协议,为的就是‘拿来’与‘首创’并举。”太重集团技术中心主任、智能采矿装备技术全国重点实验室常务副主任李光表示,太重正加快科研成果转化,打造创新生态链,主动顺应新一轮科技革命和产业变革趋势,推进人工智能、工业互联网、物联网、大数据等创新技术与公司产品、服务的融合应用,向高端化、智能化转型。

创新关乎企业生命线。太重在技术攻关和新产品开发方面持续加大投入,连续4年召开科技质量大会,累计投入研发资金40亿元,年均增长25%。此外,还通过“揭榜挂帅”和“赛马”机制,开展“卡脖子”技术攻关,攻克关键核心技术、工艺、软件等,真正把“卡脖子”转化为“杀手锏”。

“现在,我们在‘产品+服务’‘装备+材料’‘智能化产品开发’‘一揽子解决方案’等方面取得明显突破,多项研究成果打破了国外垄断,填补了行业空白。”太重集团副总经理吴建华说,自2020年以来,太重荣获殊荣,千帆竞发、百舸争流,的创新生态已全面形成。

今年4月,太重在科技质量大会上拿出1854万元重奖科技成果创新人才。“这个数额对太重来说是史无前例,对一线科技人员是莫大的鼓舞。”太重集团技术中心主任程东生说,“大会首次设置‘转型首创贡献奖’,体现出公司对高精尖技术的期望,今后我们还要提升本领,让更多高端的科研成果从‘书架’走上‘货架’。”

任重道远,未来可期

“你好,2050”——在太重集团展览中心,太重人对建厂百年时的瑰丽畅想,吸引着来访者的目光。与科幻大片的百年畅想相比,太重以“2019年亏损9.9亿元”为基点的逆势翻盘,同样令人炫目。

2020年以来,太重实现了营业收入“四连升”、经营利润“四连增”,市场信誉一年一步新台阶,新的太重已令人刮目相看。

受客观条件、市场环境以及自身因素影响,企业前进路上有风有雨是常态,起起伏伏也不足为奇。科技进步与市场变化不会迁就任何人,在企业发展史上许多曾作出巨大贡献的“大块头”都难逃被淘汰的命运。太重几年间从绝境到重生的变化,令人惊叹也使人追问,这家老牌企业凭什么能“老树发新芽”?其经验能否为其他传统制造业企业穿越周期、拓新发展提供

借鉴?

在太重人看来,“千难万难,畏难才是真难!世上没有包治百病的灵丹妙药。只一条,坚定不移搞改革,哪有问题改哪里”。

改革,首要的是改意识、换思路。市场!市场!还是市场!太重全员调整计划经济时代旧思路,提出“用户至上、效益导向,以人为本,改革创新、对标一流”核心价值观,与市场近些、再近些。再也没有“大锅饭”和“铁饭碗”,要在企业效益上见真章,明确“以效益为中心,以结果为导向,以成败论英雄”,同时探索开展“强激励”“快激励”“简激励”多种激励方式。“以前是‘有活儿就干,没活儿就歇’。现在业务员都不着家,天天在外面跑市场、访用户,劲头可足了!”太重集团营销中心总经理王俊伟说。

改革,关键是朝着顽瘴痼疾开刀。集团机构臃肿、职责不清,就重构公司组织架构,职能部门减少三分之一,内设机构减少67%,建立起职责清晰、精简高效、运行专业的管理机制;下属成员单位管理分散混乱,就重塑制度流程,对财务、营销、采购、外协四项关键业务实施集团集中管控,构建起“管理制度化、制度流程化”的管理体系,实现标准流程对业务条线的全覆盖;原有的生产组织模式落后,就重组业务板块,构建“一总部、多园区”协同发展新格局,明确“3+5+3”产品战略目标,实现产品智能化、产线数字化、管理信息化,主营业务向“高”迈进,以“智”取胜、逐“绿”发展。

改革,归根结底是解决好人的问题。太重把握2020年开始的国企改革三年行动契机,以劳动、人事、分配三项制度改革为抓手,牢牢抓住“人”这个关键因素。从2020年下半年开始,领导干部全体“起立”,公开竞聘,重新“抢”座。改革后,太重集团中层干部减少25%,管理人员减少61%。用好用足一批人,挖掘激励一批人,再带动提升一批人。人还是那些人,但精气神大不一样,每个人都有机会大展拳脚,企业面貌也焕然一新。

曾经,太重给人以“老、大、难”的刻板印象;如今,新技术、新模式、新领域、新赛道,新战略、新目标,已成为太重再出发的新标签。

对此,市场给出了积极反馈。2023年12月7日,上海证券交易所发布公告,同意“太重YK01”从12月11日起挂牌交易,发行规模20亿元。这是山西省首单机械行业科技创新可续期公司债券,也是同年山西省发行规模最大的可续期公司债券。

其中,两个关键词备受关注。一是“科技创新公司债券”,通常对企业的科技属性有硬要求。这说明,就科技创新这一维度而言,太重在基础研究、应用基础研究方向的努力已经赢得“创新型”企业“标签”。二是“可续期公司债券”,这种可以延期偿付本金及利息的债券对发债主体自身实力的要求更高。这是太重8年多来首次于债券市场完成的一轮融资,真实反映出市场对太重稳步求生脱困的认可和信心。

“今天的成绩单,比以往任何时候都更加来之不易,难能可贵。求生已基本解决,但脱困还在路上。太重还在恢复期,就像一个病人刚刚痊愈,能站起来了,但还不能去百米冲刺。”太重人深知,未来路还很长,要脚踏实地走稳走好,依然任重道远。

任之“重”,“重”在始终将“铸国之重器”的使命担当扛在肩。

重型机械行业向来与国民经济密切相关,一国的重机行业发展水平,直接反映该国制造业能力和水平。在诸多国家基础性、战略性重大工程中,以太重为代表的重型机械企业都发挥了重要的支撑保障作用。

70多年来,屡屡在国家建设中攻坚克难、大显身手的太重,绝不甘心被锁定在产业链低端、技术跟跑的位置,而是瞄准世界一流水平,提出“打造具有国际一流竞争力的现代智能装备制造企业”的愿景。顺应发展大势,推动商业模式由制造向“服务型制造”转变、技术创新由跟跑向“并跑+领跑”转变、发展方式由投资向“品牌+平台”转变、企业经营由制造销售向“产业链+生态圈”转变,既是太重谋求新生的必然选择,又是太重肩负使命的主动作为。

道之“远”,“远”在新的征程才刚刚开始。

“我国经济发展质效态势良好,为重机行业发展带来了新的机遇。谁能抓住新的机遇,把握好改革方向,谁就能形成稳定发展的坚实基础和澎湃动能。”王继生说。

对于太重来说,传统产品如何做强,尽快实现提档升级,更好服务国家重大项目建设?战略性新兴产业如何做优,引领市场,突破“卡脖子”难题,更好满足国家战略需求?规模化批量产品如何做精,取得实实在在的效益,不断夯实企业更好发展的物质技术基础?进而如何真正实现跨越式发展?这些问题都需要在实践中作答。

当前,太重的工作重心已由过去大规模搬迁改造项目建设转到全面推动生产经营上来。下一步,怎样化解订单与产能不匹配矛盾,是太重亟需思考和推动的工作。

今年“五一”国际劳动节当天,太重召开抢市场、抓订单动员会,提出“按照内部市场充分占有、外部市场全面开拓的思路,让客观形势为我所用”,要求“不断适应市场、满足用户,以广泛认可支撑市场开拓”。

5月7日,太重自主研发的全球首台、行业首创甲醇汽车起重机正式投入使用;

5月30日,又一个超百吨级的“重量选手”TZ1350液压反铲挖掘机在太重亮相,其伸展开来的“太重臂膀”高举向未来;

6月11日,在太重轨道交通产业园区,近万片高端客车轮整装待发,即将发往海外。

……

应时而变,厚积薄发。国之太重,未来可期。

(调研组成员:赵子忠 顾阳 李红光 柴笑语 梁婧)

本版编辑 张苇杭