

央企十大领导人展望2015



2014年即将过去,中央企业在经济下行与转型压力的夹缝中走过又一年。稳发展、促改革、强党建、谋转型,方方面面离不开企业家的思虑与推动。企业观察报邀请十位央企负责人回顾2014,展望2015。



四步棋打造“颠覆创新型”企业

中国航空工业集团公司
董事长、党组书记——林左鸣



科技创新推动产业转型发展

中国电子科技集团公司
总经理、党组副书记——熊群力



“混改”只是国企改革的第一步

中国石油化工集团公司
董事长、党组书记——傅成玉



重压下的绿色转型

中国华电集团公司
董事长、党组书记——李庆奎



“航运新常态”下的经营策略

中国远洋运输(集团)总公司
董事长、党组书记——马泽华



恒天要成为“中国的丰田”

中国恒天集团有限公司
董事长、党委书记——贾杰



混合所有制是企业的“新常态”

中国建筑材料集团有限公司
董事长、党委书记——宋志平



经验主义是“走出去”的最大风险

中国铁建股份有限公司
董事长、党委书记——孟凤朝



把政治优势转化为竞争优势

新疆际华集团有限公司
董事长、党委书记——刘明忠



创新引领黄金产业升级

中国黄金集团公司
总经理、党委书记——宋鑫

创新

当前,国内外环境错综复杂,中航工业作为航空武器装备发展的责任主体,必须进一步加快航空技术和武器装备的发展,切实维护国防安全和国家利益。同时,我国经济正处在结构调整、转方式的重要时期,经济发展面临着不少风险和挑战,我们必须发挥航空高科技产业的溢出效应,为国家经济转型升级做出贡献。

一是把握技术发展趋势,找准科技创新突破方向。航空技术是典型的多学科、多领域交叉融合的领域。我们必须在大力加强传统航空技术研究的基础上,进一步加大可能对航空工业产生重大影响的前沿技术的跟踪甄别和探索研究,比如新型原动机机、量子通信、激光通信、等离子体应用、新材料等,积极寻求原创性突破,形成一批能引领未来发展的创新成果。

二是把握科技创新脉络,强化科技创新链条前端。欧美国家之所以能在科技创新方面独占鳌头,就是因为他们十分注重对科技创新规律的把握。美国现在把预先研究作为型号研制之外的一个独立战略来部署,通过预研形成的技术成果“模块”可以随时搭积木式地搭接到型号研制中去,而型号研制中出现的新需求又随时提炼成新的课题纳入预研计划中。这种科学观念,至今在我们的科研管理中尚未完全确立。

三是加强创新人才培养,发挥创新人才作用。首先,要加快培养和造就一批航空科技领军人才。其次,要调动科研人员创新的主动性和积极性。党组决定加快建立相应的政策和机制,保障军工产业化过程中科技人员的合法收入,让企业职务发明人报酬总额达到转让费、许可费的20%,同时要探索对专利持有人的股权、期权激励制度,还要注重发挥企业家在科技创新中的作用。

四是充分利用技术的溢出效应,拓展产业发展空间。比如集团公司近年来大力发展通用航空、机器人、新能源、汽车零部件、医疗设备、制冷、电力电气装备、液晶显示器等,都取得了积极的效果。

但是,总体看技术溢出效应还没有真正发挥出来。要充分发挥市场的资源配置作用,让技术的持有人愿意出技术,而技术购买人通过资金换技术,达到双方的互利共赢。这项工作难度很大,在国家层面也缺乏相关法规制度。但是,集团公司应该进行积极探索,这项工作如果做得好,就可以为中航工业未来的产业发展打开广阔的空间。

创新

科技创新是一个国家发展的决定性因素,是国家竞争力的核心。中国电科有五大业态“军、民、贸、科、资”,最为核心的要素就是科技创新。

过去,中国电科技术储备和创新能力不断增强。从“两弹一星”到北斗导航,从“载人航天”到“探月工程”,从“三金工程”到物联网,中国电科取得了数以万计的科技成果和国家专利。此外,中国电科先后建立完善了电子信息科技创新平台和创新机制。

当前及今后一个时期,我国将不断从地区大国向世界性大国迈进,经济社会发展、国防和军队建设步入全面深化改革新阶段。在新的形势下,推进科技创新,中国电科也将突出关注五个方面。

一是始终把自己创新能力作为核心要务。瞄准国内外科技发展趋势,把技术创新作为新的业务形态进行经营,注重技术孵化、转移、服务型创新平台建设;成体系布局关键技术攻关,突出信息系统、关键电子元器件、基础软件、新兴电子技术等基础性、前沿性、战略性技术研究和攻关,夯实电子信息产业持续发展的基础。

二是始终把把开放协同创新作为关键举措。注重构建“小核心、大外围”创新平台、创新模式和体制机制,形成“产、学、研、用”结合紧密、良性互动、优势互补、一体化发展的创新局面。同时,注重加强国际科技交流与合作,推动电子信息技术创新由封闭式向开放式转变。

三是始终要把产品自主可控作为重要抓手。从国家安全和战略全局出发,加强核心能力体系化建设,突破技术瓶颈,消除能力短板,弥补薄弱环节,注重营造国产化产品设计与研发良好环境。

四是始终把把科技成果转化作为创新目标。在加强重大科技项目研究攻关力度的同时,高度关注科技成果转化应用效益问题,突出建立完善科技成果转化平台和机制,强化自主知识产权和专有技术成果管理,加快技术成果的转移、转让、交易和应用。

五是始终要把军民融合发展作为创新途径。电子信息技术应用领域广泛,既面向市场又面向战场,一方面军用技术成果可以及时转化应用于民用领域,另一方面民用技术也可以弥补军用技术不足。因此,要针对电子信息产业发展的特点和规律,构建军民深度融合发展平台,促进军民技术双向转移,提升军民融合整体效益。

改革

20世纪90年代末到新世纪初,我国国有企业已经历过一次市场化改造,当下为什么还要改?这一轮改革要解决什么问题?我认为,前一个阶段的改革,解决了生存和发展问题,中国现在面临的是企业如何提高发展质量和发展效益的问题。

进一步市场化,去行政化,这是当下我国国有企业改革的核心,只有把这两个问题解决好了,我们的企业治理问题,企业内部的效率问题,资产质量提高的问题也就更容易解决了。

所以,我们的改革不是要把国有企业搞没,让国有资产流失,也不是让国有企业越做越小,控制力越来越小,更不是私有化。而是使我国公有制为主体的地位坚持下来,进而增强国有企业的活力、控制力、影响力。

在目前的改革过程中,我们期待制度创新与制度优势体现在哪里?我认为就是两种制度(公有制和民营、社会资本)的结合。我国经济走到今天,需要大企业带着小企业共同发展,需要大企业与产业链上成千上万的中小企业深度融合发展,产生集群效应。

虽然中央提出国有企业改革要有顶层设计,要有统一规划,要有时间表、路线图。但是国有企业改革不能是一个模式,因为每个企业发展历史不同,发展阶段不同。

中石化深化改革的整体规划、发展战略及发展目标,我们也叫发展模式,早在2011年就开始设计了。我们模式里有“六化”模式:市场化经营,专业化发展,差异化竞争,一体化管理,集团化管控、规范化治理。

从今年2月19日起,中石化按照公开承诺的改革路线图有计划、分步推进“混改”引致各项工作,最终,26家投资者认购增资后销售公司29.99%的股权,为公司下一步重组改革奠定基础。

销售公司的“混改”也只是中石化整个改革第一阶段目标的完成,后续还有更加艰巨的任务。我们的目的不仅仅是筹集资金,实现股权多元化,我们希望借助新股东的进入来改善公司治理结构,实现体制机制转变。

未来,中石化要转化成国家投资管理公司,从管资产转变为管资本。形成经济实体部分都是市场化的,总部集团就是个控股公司,这个控股公司就很容易转化成我们国家说的投资管理公司。

当然,需要注意的是,混合所有制不是国有企业改革的全部,而只是国企改革里的一项内容。我们只能把它作为我国一个实现基本经济制度的重要形式,而不能当作一个措施来解决所有问题。

转型

受经济下行的影响,2014年电力市场表现不佳,8月份甚至出现了负增长。根据预测,到年底全社会用电增速大约在4%。

在此背景下,华电集团的表现还是不错的。前9个月,公司利润总额、净资产收益率、国有资产保值增值率等主要指标再次刷新历史记录,累计完成销售收入1615亿元,同比增长5%;完成发电量3697亿千瓦时,同比增长7%;资产负债率83%,同比降低1.21个百分点。

尽管如此,随着中国经济新常态时代来临,华电集团在抓改革的同时,也在践行清洁发展理念。清洁低碳是能源发展大势所趋,是华电转型升级的必由之路,也是华电履行社会责任的必然要求。

首先是优化发展高效火电,火电产业目前仍是华电的主要盈利来源。对此,华电的思路是继续加大环保改造力度。2014年全年华电将对超过200台机组进行各类环保改造,要求环京津六省市所有机组全部完成脱硫、脱硝改造。当前,针对国家不断提高排放限值的情况,华电正在深入研究煤电超净排放技术。

二是大力提升清洁能源比重。从国家规划情况看,到2020年全国清洁能源装机将比现有装机翻一番。目前华电清洁能源装机占比为30%,到2020年要接近40%,这就要求今后几年新增装机中清洁能源要占到一半以上,今年新核准项目中清洁能源比重已达到了50%。

在拥有传统优势的水电领域,在保护生态和移民的基础上,华电集团继续巩固已有的优质水电资源,未来将优先开发建设条件好、见效快的水电项目。预计2014年底,公司风电装机将超过800万千瓦,同时稳步推进海上风电发展,适时开工建设。

三是战略性新兴产业稳步推进。公司凭借天然气最大发电用户和分布式能源优势,近年来积极向天然气供应和应用领域拓展。公司的天然气发电装机总量为756.8万千瓦,年用气量约为37亿立方米,到2020年,这两个数据将分别达到2000万千瓦和140亿立方米。此外,公司的页岩气开发和LNG处于非油类企业领先地位。

目前,华电清洁能源公司主要负责集团公司5个页岩气区块的勘探开发和管理以及未来LNG接收站的投资等。

除了国内市场,公司还积极参与海外天然气资源项目。今年年中,公司联合中石化参股首个境外LNG气源项目正式完成交割。根据协议,华电与中石化共同持有加拿大大太平洋西北LNG项目15%权益。

转型

“经济新常态”对航运业有三大主要影响:一是经济增速下造成航运业长期低位运行,体现为供求失衡,运价低迷,成本上涨、利润空间紧缩等现象,短期内看不到缓解的迹象。二是经济结构转型的影响,造成航运贸易格局的深度调整。世界经济由以往发达经济体主导的“全球化”,向“多极化”的转变影响更为广泛,区域经济一体化组织不断涌现,这会极大地改变海运贸易的流量和流向。三是经济动力转换的影响,由此造成航运产业供求关系将走向新的平衡,以往投资、贸易、金融等要素拉动,转变为科技与创新等内因驱动,更加追求经济质量与效率的均衡。

经济新常态,会造就航运新常态。

一是超低成本竞争将成为企业盈利的策略常态。从2008年金融危机至今的6年告诉我们,低成本已经不再是一种常规的经营手段、短期策略,而是企业应对低迷市场的核心武器、救命稻草。

二是资源内外整合将成为航运市场的竞争常态。近年来各种联盟、联营体不断涌现,油轮市场、杂货特种船市场目前组建的联盟体也在不断深化;干散货市场限于业务特点,船东联盟步伐较慢,但船货之间在产业链上的合作正在不断走向深入。

三是企业跨界融合将成为推动航运的产业常态。现在的航运市场,一个特点是市场主体多元化,另一个特点就是船东角色多样化。究其原因:一是产业高度繁荣期对外部资本的吸引;二是近年来“全产业链发展”战略的推动,让更多相关的产业开始涉足航运。

四是服务模式创新将成为赢得客户的营销常态。在当前供需严重不平衡的市场条件下,赢得客户越来越难。为此,航运企业从航线设计、准班率、服务手段、营销模式等方面加以改变,力求通过创新提升各自的服务质量。一方面,有些新的做法和模式得到了普遍认同。另一方面,有些新的服务手段、工具得到了更为广泛的使用。

作为航运服务企业,如何来面对这些可能的变化?最重要的有三大点:一是要讲合作,重点要在合作深度上有突破,从单点合作逐步向产业链合作转变,从国内合作逐步向国际合作转变;二是要讲创新,重点要在创新层面有突破,要能主动进行联手创新,倡导行业内配套创新;三是要讲理性,重点要在理性扩张、理性发展上有克制,比如盲目抄底、热衷规模,将波及整个行业的健康发展。

转型

经过多年发展,中国恒天已经从单一的纺机企业发展到多元化的大型集团公司,从单一门类到三大主业六大板块,从单一产业发展到重工、商务汽车、新材料等,资产规模从100多亿元增长到600多亿元,利润总额从原来的几千万增值到20亿元,企业信用等级从3B变成了2A+,向“多极化”的转变影响更为广泛,区域经济一体化组织不断涌现,这会极大地改变海运贸易的流量和流向。三是经济动力转换的影响,由此造成航运产业供求关系将走向新的平衡,以往投资、贸易、金融等要素拉动,转变为科技与创新等内因驱动,更加追求经济质量与效率的均衡。

中国恒天的梦想就是要成为中国的丰田,因为丰田也是做纺织出身的。恒天进入汽车业,不做传统轿车,选择商务车进入,同时加大新能源汽车的研发,因为在新能源汽车领域,中国和世界是同步的。我们在考虑借助于现在的金融工具,为政府提供纯电动汽车,政府只需要支付我们节省下来的油钱作为补偿,这是新型的模式创新。未来,如果搭建一个新能源汽车的平台,对中国节能环保、对能源危机都有重大意义,我们有理由相信,随着政府的支持力度加大,新能源汽车会加速崛起。

随着金融市场的变化趋势,金融工具的使用也是恒天未来发展的重要依托。今年3月份,恒天集团对经纬的H股进行全面收购,这在A+H股公司中属于首创。

从战略、生意、控制力三方面来看,首管是为经纬进一步在资本市场上拥有强大的功能而解决制度性障碍来看,还是出于盈利的考虑,抑或是通过增加股权投资人的控股比例来增加母公司权益,这一全面收购都具有重大意义。因此,无论是A股市场还是H股市场,股东们都给予了积极的响应。

今年9月1日,恒天集团公司金融投融资事业部与北京市国有文化资产监督管理局办公室在北京成立北京市文化科技融资租赁股份有限公司,恒天集团是文科租赁公司的大股东之一。文科租赁公司的成立,使融资租赁的触角首次伸入文化产业,文化企业融资开始破冰之旅。这也是全国第一家混合所有制文化融资租赁公司,旨在解决文化企业融资难、融资贵问题,盘活首都丰富的文化资源,还能为恒天集团内部企业提供融资租赁服务。

如今,中国纺织产业的主导者只懂产业还不够,还一定要懂资本。恒天集团就是靠多元化的发展支撑着整个集团的产业,使得板块之间能够形成良好的互补式发展,可以抵御周期性风险。金融工具和市场的利用,让恒天的三大未来板块——新材料的开发、文化创意产业及新能源汽车的发展踏上了翅膀。

改革

党的十四大提出,我国国有企业改革的方向是多元化股份制。十五大、十六大都提到混合所有制,因此我国国有企业推进和民营等企业的合作与上市,为今天推行混合所有制打下了基础。

但是,以前国有企业以股份制形式上市的过程中,更多强调的是引入资本,而把市场化机制挡在了外边,结果大部分成为国有一股独大并戴上了“国有控股”的帽子,并没有引入市场机制。

引入市场机制应包含三个内容:一是把真正的所有者引进来,让所有者真正到位;二是选拔、培养和保护企业家,充分发挥企业家作用;三是建立经营者和所有者利益、企业效益正相关的关系。

在发展混合所有制过程中,要处理好三个关系,坚持“三优先”原则。所谓“三优先”,即在活力和控制力之间,应是活力优先,有活力才会有效益,如果忽视活力,竞争领域的企业往往留给国家一个烂摊子;在开展员工持股和引入机构投资者之间,应是员工持股优先,打造员工与企业的利益共同体是企业持续而强大的发展动力;在利润和收入之间,应是利润优先,不盈利的业务原则上不做。

在混合所有制企业中,引入员工持股就有了现实基础。

至于员工持股比例,我认为至少应在三分之一左右,搞员工持股不应简单视为一种对员工的奖励行为,更重要的是让员工持股公司真正在企业决策和管理过程中发挥作用。员工持股公司的引入可以解决混合员工利益与企业整体利益形成命运共同体问题,可以解决企业民主决策、杜绝官僚主义和铺张浪费的问题,可以解决公司治理结构的规范化、建立职业经理人制度和企业内部平等制衡的问题。

在企业长期的管理实践中,我们发现公司在多元化改革过程中,两种倾向都不可取:一是一股独大,即由大股东一家掌控公司;二是股权过于分散,会出现“三个和尚没水吃”,股东无法统一意见,或无人真正关心公司的发展,公司的权力往往被经营层所操纵,这就是我们常讲的“内部人控制”。

所以我认为,合理的混合所有制结构应该是由国有经济资本和两三家非国资本组合形成公司的战略投资人,其余由财务投资者和散户股权投资人进入,这样既保证企业有负责任的股东,也能使广大的投资者有高额回报。试想,一个股东过于分散的决策低效的企业,对广大投资者来讲必然也是灾难。

走出去

当今世界经济格局正在发生的深刻变化,给我国企业“走出去”在更大范围内配置资源提供了契机。国家继续大力实施“走出去”战略,特别是中国政府大力推行“高铁外交”,这体现了一种国家战略、国家意志,中国铁路、特别是像中国铁建这样的以铁路为主业的跨国建设集团“走出去”正逢其时。

此背景下,提升国际化经营能力和水平是做强、做优、建成世界一流企业的必然要求,也是中国铁建战略规划目标的重要组成部分。把学习任务与生产任务同谋划同安排,以全年学习时间不少于12次(96学时)、集中学习每月至少一次为基准,防止“松松跑跑”现象。

加强员工思想教育,进一步凝聚共识与力量,围绕集团改革和生产经营的重点难点,加强思想引导和组织发动。建立领导干部基层联系点制度,开通领导人网上信箱,认真倾听员工的呼声,及时掌握广大员工的思想状况,不断增强思想工作的预见性和针对性。

加强各级领导班子建设,充分发挥班子的表率作用。一是不断加强班子能力建设。二是完善各级领导班子和领导班子的考核薪酬制度,制定科学的考评体系和程序,使考核成为班子工作的指挥棒。坚持年度考核、层层述职,发挥考核的激励、约束作用。

加强党风廉政建设,充分发挥班子的表率作用。一是不断加强班子能力建设。二是完善各级领导班子和领导班子的考核薪酬制度,制定科学的考评体系和程序,使考核成为班子工作的指挥棒。坚持年度考核、层层述职,发挥考核的激励、约束作用。

加强各级领导班子建设,充分发挥班子的表率作用。一是不断加强班子能力建设。二是完善各级领导班子和领导班子的考核薪酬制度,制定科学的考评体系和程序,使考核成为班子工作的指挥棒。坚持年度考核、层层述职,发挥考核的激励、约束作用。

加强各级领导班子建设,充分发挥班子的表率作用。一是不断加强班子能力建设。二是完善各级领导班子和领导班子的考核薪酬制度,制定科学的考评体系和程序,使考核成为班子工作的指挥棒。坚持年度考核、层层述职,发挥考核的激励、约束作用。

加强各级领导班子建设,充分发挥班子的表率作用。一是不断加强班子能力建设。二是完善各级领导班子和领导班子的考核薪酬制度,制定科学的考评体系和程序,使考核成为班子工作的指挥棒。坚持年度考核、层层述职,发挥考核的激励、约束作用。

党建

2014年,在国资委党委的领导下,新疆际华集团党委的党建工作取得了一定成绩,尤其是国资委主任、党委书记张毅同志选择际华3521作为群众路线教育实践活动点,并多次参与指导新疆际华集团的党建工作,为我们的工作增加了更大动力。

按照张毅主任的要求,2015年新疆际华集团将以构建党的群众路线教育实践活动长效机制和推进党建“五个体系”管理手段落地为抓手,将党的理论政策优势、思想政治优势、组织纪律优势和群众工作优势转化为企业竞争优势,为全集团实现“1357831”发展目标作出积极贡献。

加强理论武装,深入推进学习型党组织建设。认真抓好两级党委中心组学习,强化学习型党组织建设。把学习任务与生产任务同谋划同安排,以全年学习时间不少于12次(96学时)、集中学习每月至少一次为基准,防止“松松跑跑”现象。

加强员工思想教育,进一步凝聚共识与力量,围绕集团改革和生产经营的重点难点,加强思想引导和组织发动。建立领导干部基层联系点制度,开通领导人网上信箱,认真倾听员工的呼声,及时掌握广大员工的思想状况,不断增强思想工作的预见性和针对性。

加强各级领导班子建设,充分发挥班子的表率作用。一是不断加强班子能力建设。二是完善各级领导班子和领导班子的考核薪酬制度,制定科学的考评体系和程序,使考核成为班子工作的指挥棒。坚持年度考核、层层述职,发挥考核的激励、约束作用。

加强各级领导班子建设,充分发挥班子的表率作用。一是不断加强班子能力建设。二是完善各级领导班子和领导班子的考核薪酬制度,制定科学的考评体系和程序,使考核成为班子工作的指挥棒。坚持年度考核、层层述职,发挥考核的激励、约束作用。

加强各级领导班子建设,充分发挥班子的表率作用。一是不断加强班子能力建设。二是完善各级领导班子和领导班子的考核薪酬制度,制定科学的考评体系和程序,使考核成为班子工作的指挥棒。坚持年度考核、层层述职,发挥考核的激励、约束作用。

加强各级领导班子建设,充分发挥班子的表率作用。一是不断加强班子能力建设。二是完善各级领导班子和领导班子的考核薪酬制度,制定科学的考评体系和程序,使考核成为班子工作的指挥棒。坚持年度考核、层层述职,发挥考核的激励、约束作用。

创新

当前,中国黄金产业正面临着前所未有的挑战。黄金及有色金属价格持续处于低位,地质勘探、开发成本、生产成本持续上涨,导致黄金企业盈利空间大幅缩小。

与此同时,新的黄金资源税、营业税改增值税、环境保护费改税等财政政策逐步实施,对黄金企业形成较大冲击。同时,矿业企业融资难度加大、融资成本上升,致使企业运营的外部融资环境趋于紧张。

当前形势下,我国黄金产业只有不断加强科技创新,才能加快产业转型升级,实现健康可持续发展,才能更好地肩负起维护国家经济和金融安全的重要使命。

我认为,应从黄金企业目前亟须解决的探矿、采矿、选冶、加工、安全环保等关键问题入手,进行重点突破,提升行业核心竞争力,实现可持续发展。

在地质探矿方面,最大的技术挑战在于如何提高探矿命中率。在采矿方面,最大的技术挑战在于如何提高资源利用率,做到顺矿归仓。在选矿工艺方面,最大的技术挑战在于如何把资源中占相当比重的低品位资源、难选别资源开发出来。

在安全生产方面,要围绕基层、基础、基本功,不断夯实安全管理基础,淘汰落后工艺和设备,加强矿厂区深部地压活动规律、深井岩爆、通风降温的研究,推进本质安全。

在环境保护方面,当前黄金行业必须做好循环经济这篇文章,还面临选冶技术方面的一系列挑战。在装备技术方面,要加大各环节生产设备的更新改造,大力推进矿山重大装备国产化,建设现代化科技型矿山。在数字化矿山建设方面,建立地质、采矿三维模型,推广实用软件,打造信息化、数字化和智能化矿山。

此外,在融资创新方面,要继续运用负债运营资本运作模式,充分发挥好上市平台、财务公司、金融租赁以及引进股权投资等方式,逐步形成金融板块,运用丰富的金融工具以及传统的发债、贷款等,在运用好股市、债市两个市场融资的同时,充分运用现有政策实现融资突破,打通境内、境外资金融通渠道,引入境外低成本融资,助力实业发展,实现产融结合。

中国黄金产业过去那种“靠单矿”占资源、上项目、扩规模,然后再获得好收益的路子走不通了,必须在发展模式观念上有深远的变革,从投资驱动、规模扩张的外延式发展转向创新驱动、结构调整的内涵式发展,更加关注发展质量和效益,以创新引领黄金产业的全面升级。

本版资料整理
本报记者 刘青山 余智伟 单金良 张起花