

改革·高端·创新

——来自辽宁三家国企逆市增长的调查报告

■ 徐扬 石庆伟 王炳坤 汪伟

近日发布的《中共中央 国务院关于全面振兴东北地区等老工业基地的若干意见》强调,进一步推进国资国企改革,使其成为东北老工业基地振兴的重要支撑力量。

新一轮东北振兴,啃硬骨头多、打攻坚战多、动奶酪多,国企改革发展是重头戏。在东北,不少国企身处传统产业,去产能、去库存任务很重。新常态下,如何有新作为、实现新突破?辽宁三家大型国企以逆市增长的业绩,交上了一份答卷。

中石油抚顺石化分公司、抚顺特钢公司和沈阳机床集团,这三家企业在中国工业史上都赫赫有名。在困难面前,它们以“改革、高端、创新”六字箴言,书写出老工业基地国有企业发展的新传奇。

抚顺石化：改革释放新动能 “亏损王”打赢翻身仗

有着 87 年历史的抚顺石化是我国炼油工业的摇篮。2011 年以来,受国际原油价格下跌、国内产能严重过剩等影响,抚顺石化连续三年年均亏损逾 60 亿元,成了中石油 27 家炼厂中的“亏损王”。

2014 年下半年,抚顺石化实施战略突围,当年减亏 17.6 亿元,减亏幅度在中石油炼化企业中排名第一;2015 年实现当期利润 3288 万元,上缴利税 96.78 亿元。

“大老亏”是如何摘帽的?“一手抓供给侧改革,一手抓管理机制改革。”抚顺石化总经理李天书说,两个改革的轮子一起转,企业活力得到释放。

在生产上,抚顺石化将眼睛向上“盯总部”变为眼睛向下“盯市场”,怎么赚钱怎么干,怎么增效就怎么排产。

抚顺石化瞄准市场需求旺盛的商机,确保百万吨乙烯装置满负荷生产,并累计开发了 10 余项新产品,去年累计增加效益 1.57 亿元;对石蜡、高标号汽油、低凝柴油等高效产品扩大生产规模,去年增产 71 万吨,增效 3.62 亿元。

在管理机制上,抚顺石化管理层认为,作为央企的二级公司,不要总怨天尤人,而是扎扎实实做好该做的“微改革”,才是分内之事。

两年来,公司清理社会化用工 4100 多人;去年产量大幅提升,用煤量却减少了 70 多万吨,仅此一项节约 2.09 亿元。

在抚顺石化附属的集体企业北天集团,子公司有 55 个,账户 100 多个。去年,抚顺石化将北天集团旗下的 55 个子公司归并为 4 个板



块,重新规范了业务范围和流程。自此,抚顺石化输血少了,北天集团造血能力也增强了,当年还实现了 9000 多万元的盈利。

抚顺石化办公楼 LED 屏上跳跃的数字,记录着公司产销量和盈亏额。一季度累计盈利超 9 亿元,4 月份前 10 天盈利 1.5 亿元……公司开始进入盈利增长的新常态。

抚顺特钢：追求精尖 不走寻常路

“冬天还没过去”——这是当前钢铁行业的普遍感受。但抚顺特钢却热火朝天。

24 小时开工,工人三班倒……“这样还干不完,”抚顺特钢第三炼钢分厂厂长杨玉军说,“销售说还有 2500 万吨任务没下呢。”“每个分厂都这么忙。”抚顺特钢制造处处长许广鹏说,由于需求增幅大,部分品种生产计划已超产能。

2015 年,抚顺特钢实现净利润 1.97 亿元,增长 319.5%。公司常务副总经理刘振天说,2013 年至 2015 年,在吨钢价格一路走低情况下,抚顺特钢钢材出厂均价分别为 9600 元、9800 元和 10200 元每吨,稳步上涨。

在寒冬中,抚顺特钢怎么做到红红火火呢?

“不少企业在大路货上搞价格战,我们闷头研制皇冠上的‘明珠’,只做掐尖的品种。”刘振天说。

抚顺特钢不锈钢只生产了 6 万多吨,却占据航空航天用钢市场的 60%;轴承钢产量从高峰时 15 万吨主动削减至 3 万吨,专门用于航天、风电和军品;在汽车配件领域,只做发动机和变速箱的用钢。

以前,抚顺特钢年产钢材 55 万吨左右,其中 80%是低端钢材;现在 80%为高端钢材,全年产量降到 50 万吨,反而更赚钱了。

严冬来了,只有练好内功才能抵御严寒。刘振天说,尽管企业曾走过弯路,但“高”与“特”的魂没有丢掉。目前抚顺特钢承担的国家课题有 50 多项,实现了生产一代,储备一代,研发一代的良性循环。

沈阳机床：从技术创新到商业模式颠覆

世界最大机床企业不再以一次性买卖方式销售机床了。更不可思议的是,不仅机床不卖了,而且不开机不付费。沈阳机床集团的全新租赁商业模式,被认为是传统产业模式的颠覆式创新。

如果单纯看利润,沈阳机床的账本并不好看,但市场和前景却令人瞩目:

一季度,15 智能机床新增订单 1.2 万台,同比增长 12 倍,发货量近 2000 台。这是在去年以来全国机床行业大范围亏损的背景下实现的。新增订单中,深圳两家企业就达 1 万台,用来加工手机壳及外观件,合同额超 10 亿元。

沈阳机床集团董事长关锡友说:“传统产品卖不动,而 15 却供不应求,市场一天一个样,冰火两重天!”

15 智能机床之所以能独领风骚,凭借其可靠稳定的技术和精度,也依赖其独特的租赁方式:可按生产数据量(时间)收费,或按制造工件数量收费,甚至可以按创造价值量分成。

以大型手机生产企业为例,数控机床规模须千台以上,按每台机床价格 20 万元算,仅设备投资就要 2 亿元。沈阳机床的新商业模式,有效降低了用户的设备采购成本。

机床如何科学计算和确定收费标准,一直成为业界难以解决的难题。沈阳机床能够做到“不开机不计费”,主要源于拥有自主创新的基于互联网条件的 15 智能机床技术。

2007 年以来,沈阳机床集团投入 11 亿余元,自主研发出 15 智能机床技术,一举突破西门子、法那克等少数国际巨头对机床运动控制

系统的长期垄断。

“每一台 15 智能机床实质就是一台计算机,能够与互联网实时联接,实现远程操控,实现了互联网与机床的真正无缝连接。”沈阳机床集团优尼斯工业服务公司负责人于春明说。

目前,沈阳机床集团,已经在深圳、河北沈阳等地为客户开建 30 家智能工厂,提供从机床到生产线设计等全流程服务。

“干”字当头 振兴之路就在脚下

这三家国企有一个共性:“干”字当头。只要敢打改革牌、市场牌、创新牌,就能闯出一片新天地。

——改革看准了就大胆干。

一提国企改革,有的政府和企业就推“顶层设计”,说自己操作空间小。“改革不怕慢,就怕站。”李天书说,对于国企改革,调整和完善内部运行机制虽是老话题,但还有很多功课要做。

抚顺石化敢于刀刃向内、破字当头,哪怕要动“奶酪”触碰利益,也要坚决推进。李天书说,包括对集体企业等一系列改革,并不是到了这一任班子非改不可的地步,“要是我们现在不下决心搬开这些大石头,整体改革就搞不下去,企业就无法轻装上阵。”

——供给侧改革赢得后发力量。

几年前,抚顺石化上马百万吨乙烯项目,改变了“大炼油、小化工”的生产格局,使产品结构更优化、更全面,成为企业的主要盈利增长点。

抚顺特钢确定了高温合金产品等八大类重点产品,如今这些产品的平均价格是普通螺纹钢的 100 多倍。“有的钢铁企业还撑着幻想市场好转。即使几年以后形势好转了,也绝对不是过去大路货的市场,而是转型升级的市场。”刘振天说。

——紧紧扭住创新不松劲。

在研发 15 智能机床的过程中,沈阳机床创新团队经过 2000 余次大小版本技术修正更新、上千次产品测试,终于攻克了数控系统 CNC 运动控制、数字伺服驱动等数控核心技术,申报 9 项发明专利、20 余项实用新型技术专利和 11 项软件著作权,从而跻身全球先进数控技术行列。

无可否认,东北的国企数量比较多,负担和包袱也比较重,改革发展的空间还很大,要走的路还很长。但从这三家大型国企的实践可以看到,大路小路,只有行动才有出路。

东北工业重振雄风的路在何方?路就在脚下!

嵌入“互联网基因” 现代农业步入“3.0 时代”

■ 潘清

扑面而来的“互联网+”,不仅渗透工业领域的传统产业,也将被诸多痛点所困扰的农业纳入视野。社交平台、电子商务、O2O(线上到线下)……这些炙手可热的“互联网基因”,与充满乡土气息的农业碰撞在一起,会擦出怎样的火花?

4 月 15 日,农业部常务会议审议并原则通过《“互联网+”现代农业三年行动实施方案》,令现代农业与互联网的嫁接融合成为经济领域的新热点。

业界普遍认为,作为一种生产方式、产业模式与经营手段的创新,“互联网+农业”将通过便利化、实时化、物联化、智能化等手段,对农业产业链的生产、经营、管理、服务等环节产生深远影响,从而为农业现代化发展提供新动力。

在此之前,众多企业和资本已经看到“互联网+农业”蕴藏的巨大机会。早在登陆纽交所之前,阿里巴巴集团就宣布将把“涉农电商”作为集团重点布局的三大领域之一,旗下淘宝网更高调推出主打各地特色农产品的“特色中国”板块。在众多资本介入农业电商领域的同时,另一些企业则尝试将“互联网基因”嵌入现代农业的全产业链。总部位于上海的舜农集团近日正式发布旗下新农业自主品牌“放心趣吃”。“放心趣吃”将覆盖农业基地、生鲜超市、线上商城,以 O2O(线上到线下)的经营模式实现 F2M(factory to market,即工厂直接对接市场)的经营理念。

引入当下最红火的网络游戏,吸引追求品质生活的网民回归田园,成为“放心趣吃”的一大亮点。据介绍,通过参与“稻梦空间”网络游戏,网民不仅能赢取有机农产品,还可以走进现实版的“放心农场”,与文娛明星一起亲身体验种植和收获的乐趣。

来自华泰证券的观点认为,“互联网+”正在重塑农业产业链的各个环节,并从空间、时间、成本、安全、个性化五个角度全面改变农产品消费市场。在互联网的助推下,现代农业将步入“3.0 时代”。

创新路上 “苦”出一片新天地

——记亨通集团党委书记崔根良

■ 刘巍巍

知道崔根良的人,远不如使用他光纤的人多。

他带领的亨通集团,是我国三大运营商的光纤供应商。中国每 4 公里光纤中,就有 1 公里来自这里。神舟九号与天宫一号对接中,亨通光缆完美执行了任务,中国第一艘航母辽宁舰亦蕴藏了一颗“亨通芯”……

这背后,凝聚了崔根良 30 多年的心血:从濒临倒闭的乡镇企业起步,他带领亨通集团在航空航天、军工装备等领域获得 2000 多项国家专利,制定 150 多项国家行业标准。他打破国外技术垄断,使得亨通集团成为中国在光纤通信领域唯一拥有光纤预制棒核心技术及自主知识产权的民族企业,并获得全球卓越绩效最高奖。

数据虽抽象,含义却很丰富。

“两根丝”走出艰难创业路

说到江苏吴江的产业,人们会提起“两根丝”。一根是传统的蚕丝、棉丝、化纤丝,丝绸纺织产业;另一根是电缆丝、光纤丝,电缆光缆产业。

崔根良与这两“根丝”有着不解之缘。上世纪 80 年代初,崔根良临危受命,担任濒临倒闭的吴江七都丝织服装厂厂长。亨通集团老员工谭建章回忆,当年崔根良与员工们一起奋战在生产一线,24 小时连轴转,还常常亲自外出跑供销。几个月后,丝织服装厂扭亏为盈,净利润 60 多万元。

之后,崔根良又到当时投资最大但亏损严重的乳胶手套厂当厂长。他与技术人员一道研究产品,陪着工程师几天几夜研修设备……不到半年时间,再次扭转乾坤。可好景不长,一场国际经济危机与市场整顿,乳胶手套厂倒闭了。

出路在哪里?崔根良夜不能寐。



“几百平方米的破旧厂房,几台老掉牙的机器设备,一台报废的铁炉,还有 120 万元债务。”崔根良说,这就是他当时的全部家当。没有技术就寻求合作,终于,第一根电缆成功下线。企业投产当年销售额达 450 万元,创利税 87 万元。

崔根良并不满足,他又瞄准了光缆。1992 年,他与武汉邮电科学院合资兴建长江光缆联合公司,并选派优秀员工前往学习新技术。凭借科学的“高梯”,崔根良拉出华东地区第一根合格的光缆。

在亨通集团大事记上清楚写着:1995 年底,亨通通信电缆产销量跃居全国第一,光缆年产销量跻身国内同行前 5 名。

那年,崔根良 37 岁。

“两股气”攀登新技术高峰

2003 年,亨通光电上市,崔根良又盯住科技创新,提出自己生产光纤!业界震惊!当时,光纤技术、市场与价格都在外国人手里,国字头的大企业、大研究所努力了 20 多年光纤拉丝和光棒制造技术,都没有成功。崔根良一个乡镇企业家是不是心太大了?

崔根良说,不是“心大”,是为了“两股气”。一个是骨气,不能永远看外国人的脸色搞生产,永远被别人压着。另一个是争气,为中国光纤光缆制造业争气,为中国人争口气。

说干就干。崔根良从全国同行里请来了顶尖专家,指导刚组建的研发团队,夜以继日。经过 500 多天的苦战,达到世界同行水平的光纤产品终于“拉”出来了。

但他没有停下脚步。他明白,如果没有自己的光棒,主动权还在别人手中,中国人的市场还要听外国人摆布。他立即调整团队力量,进一步研制光棒!

在亨通自主创新的里程碑上,深深地镌刻着:光纤预制棒——自主研发——投资 6 亿——耗时 3 年。

1000 多个日日夜夜,屡试屡败、屡败屡试。亨通光电员工江平说,研制过程中,我曾无数次向崔总报告失败,他总是说不急不急,要精准、慢慢来。直到成功那一天,他喜极而泣:“每天‘烧钱’50 多万,连续‘烧’3 年。我能不急吗?能不疼吗?可是,这是搞科学试验,是搞科学发明,是攀登科技高峰,不能因为我的情绪,影响大家的斗志,影响他们的发明创造。”

2010 年 8 月 7 日,亨通自主研发的

光纤预制棒成功面世。至此,亨通完全掌握了光纤、光棒的核心技术,成为中国唯一掌握光棒尖端技术自主知识产权的民族企业,奠定了中国在世界光通信领域的地位和话语权。

如今,崔根良仍未止步,他说,“不创新,明天就会落后,后天就会被淘汰。”

“苦”出一片新天地

在崔根良的“创业经”里,最显眼的是两个字:苦干。

创业之初,崔根良和同事们自己洗米做饭,吃自家带来的干萝卜丝,住机器轰鸣的生产车间,睡铺着凉席的木板床。紧要关头,大家甚至几天几夜吃住在厂里,与蚊虫为伴。

“没有休息天,工作到深夜 12 点,这是常态。”谭建章说,班加得晚了,就泡一碗方便面。工作节奏很快,大家时常感觉跟不上崔根良的发展思路 and 速度。

办企业难,办一穷二白的乡镇企业难上加难。

亨通港务职工钱瑞说,为解决生产厂房和供电问题,当时乡政府给了一个倒闭的农机厂翻砂铸造车间,满车间的灰尘和满院子一人多高的杂草。“1991 年春节开始,他就带着我们拆除车间里的冲天炉,天天像煤矿工人一样。当时公司周边都是沟渠、水塘、农田,为了既快又省钱地解决用电问题,自己动手架设高压电线杆,他跟我们一起扛 16 米一根的水泥电杆,现在回想起来就像老电影中的场景。”

1991 年,建厂不久的电缆厂资金捉襟见肘。为了减少开支,设备只能买别人淘汰的。“有一次他要去南京采购设备,为了省钱,他特意搭了公司去南京送货的卡车。冒着 35 摄氏度高温,忍受着车内恶劣的环境,一路颠簸十来个小时才到南京。”这些细节谭建章仍记得十分深刻。

“只要是为公司创造财富和带来利益,自己苦一点算得了什么。”说起这些,崔根良格外云淡风轻,但其中沉甸甸的情怀,却积淀于亨通 30 多年来的创业之路,坚毅而执著。