

中盐金坛:转型改革打造百年老店

■ 本报记者 万斯琴 特约记者 麻婷

盐行业正经历着一场意义深远的转型。

随着党的十八届三中全会全面深化改革决定的落实,打破食盐专营壁垒的逐步推行势必带来盐行业的变革。其中,有一家企业早已敏锐地捕捉到市场的“脉动”,经过长期的探索和蜕变,以思维应变万变,跳出单一的盐产品,拓展形成盐电一体化、盐碱一体化、盐穴一体化的发展格局。通过“三位一体”的转型实现企业再造,逐步完善多品种的盐及盐化工产品结构,以此实现市场转型,同时运用现代化管理手段推动转型升级。此外,建设贤文化,探索人文管理模式,推动人的转型。这家企业就是中盐金坛盐业有限责任公司(以下简称“中盐金坛公司”)。

“生产模式已到了革新的阶段,企业要形成集成创新技术,站在世界高端的视野下,组织和个人发挥各自优势,共同探讨企业的发展。”中盐金坛公司领导告诉《中国企业报》记者。

风物长宜放眼量。目前,中盐金坛公司正朝着“打造百年品牌,争创世界同行最受尊敬的企业”的目标迈进。

从与中石油合作建成亚洲第一座盐穴储气库,到研发推广一次盐水,再到率先引进热泵制盐技术,作为中国制盐业的标杆,中盐金坛公司正在改变传统盐业难以实现技术创新的旧观念,率先进入高新技术企业行列,在引领盐行业实现经济发展方式的转变方面迈出了具有重大意义的一步。

中盐金坛公司,作为成长于中国第一福地——茅山(江苏)的制盐行业领跑者,以每三四年做一个大项目的成绩,为世界同行所瞩目。那么,她快速发展、不断创新的动力来源何方呢?



中盐金坛已形成多个品种的包装盐生产格局,图为包装盐车间。 陈鼎元/摄

多品种盐重塑行业竞争格局

实现市场转型被称为中盐金坛公司转型升级战略的首部曲。

中盐金坛公司是如何实现市场转型的呢?秘诀就在于围绕“为客户创造价值”。

“不能一锅鲜吃遍天下。”中盐金坛公司副总经理江一舟在接受《中国企业报》记者采访时说。在江一舟看来,企业有着如今的发展前景,来自于对发展方式的转变和产品结构的调整。并且,他一直说道:“这种结构转变更多的是来自企业自身内部的发展需求。”

中盐金坛公司的产品结构调整方向,建立在对并矿盐用途转型的战略思考框架中。《中国企业报》记者在采访中得知,中盐金坛公司对并矿盐的定位是盐中的“贵族”,应重点转向生活用盐和食用盐,而工业用盐则主要使用海盐,现在用于工业生产的并

矿盐也应回归盐水状态,不再经过蒸发环节,以节约社会能源,推动下游行业的原料革命。

除了基于对并矿盐的战略思考,“我们这代盐业人还怀揣着一个伟大梦想,要让中国成为世界盐业强国。”在这代盐业人看来,“中国早已是世界第一产盐和用盐大国,目前年产能近1亿吨,但盐的品种还不够丰富,在世界盐行业仍缺乏话语权,我们这代盐业人应主动挑起振兴中国盐业的大梁,这是我们的责任与使命。”

为了实现这个梦想,这群有志之士认为必须依靠科技,瞄准世界先进水平,加强新技术、新产品的研发,加快企业转型升级的步伐,一方面继续扩大产盐规模,另一方面开发多品种盐产品,丰富国内生活用盐,提高百姓生活品质。

事实上,因为中盐金坛公司一直

是游离于食盐专营政策保护之外的企业,所以早在7年前公司的经营团队就已开始思考“后专营时代”的企业发展问题。

正是基于对市场发展趋势的研判,中盐金坛公司不断加强科研力量,一次又一次地实现产品多元化的新突破。

如今,中盐金坛公司在推进传统产业改造升级,精心培育战略性新兴产业等方面都取得了较为显著的新进展。

所谓“人无我有、人有我优、人优我特、人特我专”,中盐金坛公司的差异化竞争战略一直为同行所称道。

中盐金坛公司的固体盐已进入生活用盐领域,品种丰富化,开发出了软水盐、除冰剂、畜牧盐等品种。同时,传统的工业用盐也实现转型升级,从固体盐转向一次盐水。

以一次盐水为例,据中盐金坛公

司公布的最新统计数据表明,自2007年一次盐水成功研制并投放市场后,通过不断的技术革新,一次盐水的产销量早已突破200万吨。

六年来,中盐金坛公司从研发、生产“一次盐水”,到建设国内首个“高纯母液循环利用项目”,进行了五次技术革新,大大推进了100%一次盐水取代固体盐的“盐业革命”进程。

“中盐金坛公司在创造利润的同时,对于环保工作也绝不忽视。生产一次盐水的吨盐能耗远远低于制成固体盐再化成盐水的能耗,按公司目前的一次盐水产量计算,每年可节约标煤14.21万吨。”中盐金坛公司总工程师兼技术部部长陈留平告诉《中国企业报》记者。

并且,为了在市场上站稳脚跟,中盐金坛公司持续推进品质管理的专业化和精细化,以参与到日益激烈的国际市场竞争当中。

信息化提升企业内控管理水平

回顾总结中盐金坛公司的转型升级经验不难发现,实现科学管理是其第二步棋。

企业之所以能保持旺盛的活力,其主要原因在于,严谨的管理、坚持不懈的科技创新与先进的经营理念。

而更为值得一提的是,中盐金坛推进管理信息化,实现管理大闭环,其中成本、生产、设备和质量等各项要素均在控制中,为转型提供高效的管理保障。

中盐金坛公司五金超市里,综合部库存管理员王巍用条码扫描枪对着物资条码轻轻一扫,物资情况就迅速录入管理系统。“现在管理仓库就像管理超市一样,所有物资的货位以及进货、出货全部纳入系统管控,管理效率

大大提高。”王巍高兴地告诉记者。

昔日的“仓库”摇身一变,成为现代化运作的“超市”。3690多种物品按类别整齐划一地摆放在61排货架、1420余个货位上,并且拥有自己的“身份证”——每种物品都贴上了条形码。工作人员只要一点开系统,几秒钟内就可以找到需要的备件或工具。

2013年5月30日,中盐总公司董事长、党委书记蒯庆国视察中盐金坛时,对其管理信息化项目取得的成果给予了充分肯定。

在整个2013年全年,盐行业在经济外部环境的重压下,发展受到影响,企业加强内部管控显得尤为重要。

“近两年,我们要努力寻找出成本管理的平衡点,使人人参与成本管

理,达到产出价值的最大化,发挥最为长久最大的效益。”中盐金坛公司总会计师兼财务部副部长周蓉美向《中国企业报》记者介绍中盐金坛公司的管理之道。

目前,通过前期项目对基础信息整理和管理体系的建立,建立了集团统一编码体系及维护流程,整理规范包括物料、计量和供应商等十大类基础数据,其中,基础物料整理达25万条,为实施全面信息化管理打实了基础。

“信息化工作,实质落实到一个字,就是‘做’,而且用心做。犹如建房子,只有基础好,才能建得高。”周蓉美说。

对于信息化管理的重要性,周蓉美用事例很好地做了说明。“在销售

管理层面,因为原先的计量没有上NC,我们的主打产品虽然有计量,并且计量很准,但还是按照对方的计量来确认销售数量。自从上了NC系统,从系统上来统计,销售数量不变,但我们发现损耗率从之前的7%降到了现在的2%—3%,两个月就节省了40多万元。”

对于下一步的信息化管理工作的开展,周蓉美有着长远的设想,“主要是技术管理很重要,基础数据能做到很扎实的话,后面信息化的管控会创造出更大的价值。今年打了很好的基础,2014年将主要抓设备、成本、项目和生产管理,2015年维护和完善,2016年会在深化人力资源和全面预算管理上做工作。”

“贤”文化激活人才创新智慧

文化,这一常常被沦为口号和标语的东西,在中盐金坛公司是最为真实和有效的竞争力。

传统性产业,尤其是浸透了中国几千年悠久历史的盐业要从劳动密集型转向知识型、技术型,究竟该怎么走?作为中国制盐业龙头,中盐金坛公司的快速成长给出了坚定而响亮的回答:依靠企业最大的资源——人才。

自2003年从高校引进第一批人

才以来,中盐金坛公司已招录180多名高校毕业生,从根本上改变了企业的人员结构。

“除了市场、科研、管理等方面的举措外,最终还是要回归到人,这是一切转型的基础。”中盐金坛公司副总经理兼企业文化部部长钟海连一语道破企业通过转型升级取得好成绩的奥妙,“转变经济发展方式,做好这项工作,归根结底还是要先实现人的转型。”

钟海连继续解释道,“其实无论是做企业也好,还是做其他方面的工作也好,最为关键的是要正确地理解和实践‘以人为本’。我们推行人文管理,主要在两方面:一是价值观的转型,二是思维方式的转型。”

经过扎实的调研评析和总结梳理,中盐金坛公司创造性地将企业文化定位为“贤文化”,发布了《贤文化纲要》,提炼了八个关键词(敬天、尊道、明本、顺性、尚贤、慧物、贵和、致

远)和八字核心理念(敬天尊道,尚贤慧物),并以此指引企业的组织行为和经济活动。

以贤文化为基础,中盐金坛公司正在全力探索一条人文兴企的新路。企业文化也是科学管理,不同时期显现的作用不一样,文化管理作为一种管理模式,有更高的追求。当然,管理更需要吸取文化的元素,丰富管理的方式和内涵。

《中国企业报》记者在采访中发

现,“润物细无声”或许能更确切地形容中盐金坛公司的人文管理工作。企业培训课上,员工们新奇地拿起《弟子规》、《大学》、《中庸》,在导读员的带领下,“穿越”式地朗诵起来;厂矿实行“三班三运转”,节省出来的休息时间,员工们开始谋划建设学习型班组——行知班组;开办宿沙讲坛、举办国际会议,请进来走出去,公司的技术人员和管理人员迅速掌握企业发展需要的最新资源和信息;贤才奖、贤德奖的设立,宿沙奖章的颁发,向员工释放出最清晰的成长成才导向;成立贤文化研究会,更是为公司搭建起人文建设的高端平台。

对此,钟海连说道,“这是为在企业内部树立起‘贤’的主流价值观,使贤文化落实到职工层面,促进文化认同所做的种种探索。”

南京大学商学院教授郑德表示,若能中盐金坛公司的贤文化和人文管理实践作为高校MBA教学的案例,供中外管理学者和MBA学员参考、研究、讨论,无论对于学术界还是管理界,都将是一件有意义的事。

人才决定竞争力。构筑企业一流人才团队也是中盐金坛公司长盛不衰的“法宝”。或许顶尖专家是企业不可或缺的宝贵财富,而在中盐金坛公司,并非只有顶尖专家才是人才,而是每一位员工都有可能成为人才并受到尊重。

2013年8月,中盐金坛公司获批设立“国家级博士后科研工作站”,这是继中盐金坛公司成立“江苏省企业研究生工作站”和“江苏省博士后创新实践基地”以来,搭建的又一个高层次产学研合作平台,它将进一步增强公司自主创新的能力,推动企业向科技型、研发型转型。

中盐金坛公司要建设百年品牌,需要大力弘扬贤文化,以开阔的胸襟吸纳优秀文化成果,鼓励各类文化要素的交融交汇,增强文化辐射力和影响力。



从2007年研发出一次盐水至今,中盐金坛成功引入各种先进技术。图为陶瓷膜车间。 马建军/摄



五金超市是中盐金坛信息化管理的成果之一。 马建军/摄



2013年中盐金坛推出新产品防冻除冰剂以及相关服务。 马建军/摄

记者手记

真知正行的商业正道

■ 万斯琴

人的工作有三重境界:赚钱谋生、事业和使命。

做企业也同样有三重境界:第一层是积累财富,利润至上;第二重是倾注企业发展,实现做大做强做优;第三重视为最高境界,即企业上下在履责的同时,为了共同使命而努力。

第一重做出的肯定是一个普通的企业,第二重则进入了卓越公司的行列,而到第三重的境界,需要有特别的定力,朝着目标坚持不懈。

从中盐金坛公司领导所说的“用心做品牌”,到“把文化浸润到企业的每个角落”,从“信息化管理不是赶时髦”,再到“把企业做成员工安身立命的道场”,中盐金坛公司的成功就在于它的脚踏实地:一切从实际出发,一切从现实出发,一切为了商业正道,一切为了理想中的事业。

从中盐金坛公司可以看出,中盐金坛公司是一个志趣高远的公司,它用自身真知正行商业正道。

公司领导在经营企业的同时,更在探求企业长生长世之道。因此,他们把企业的追求,与天地人三才相通,把企业的生存之道融入天地之道,全身心地投入,真情实地地践行。这或许是中盐金坛公司的不凡之处。

中盐金坛公司不仅创造利润,而且创造思想,这是理解其商业正道的关键。