

十二届全国人大代表、青啤董事长孙明波的国企改革观——

国企改革要做好“四则运算”这道题

■ 本报记者 张广传

“万马奔腾”的2014年,华夏大地春潮涌动,党的十八届三中全会开启了改革的新征程。深化改革是国有企业“提质增效”的契机。以改革创新为动力、转型升级为重点的企业发展路径愈加清晰,用发展的活力和内生动力来回应改革新时代,已成为企业界的共识。

全国人大代表、青岛啤酒股份有限公司董事长孙明波表示:深化国企改革必须坚持“市场化”的方向,需要企业和政府一道做好“四则运算”这道题——面向市场,外引活力做“加法”;激发活力,简政放权做“减法”;做强品牌,苦练内功做“乘法”;转型升级,陈旧创新做“除法”。这是中国企业参与全球竞争、做强中国经济的有效路径。

企业贴着地皮跑
外引活力做“加法”

市场,是资源优化配置的“指挥棒”,健全完善的市场经济体制是社会经济良性发展的基础。十八届三中全会提出积极发展混合所有制经济,建立统一开放、竞争有序的市场体系,“真正确立企业的主体地位”,形成公平竞争环境、消除市场壁垒、进行资源共享,为企业发展再引“活水”。

在孙明波代表看来,国企改革的目的提升市场竞争力,改革的目的是完善现代企业制度。发展混合所有制经济的核心就是看“市场的脸色”优化配置资源,整合、发挥不同所有制经济的集合优势,为国有企业注入更具活力的市场化因子,提高各类资源要素的配置和使用效率。

据了解,作为中国首家在沪、港两地同时上市的公司,20年来,青岛啤酒在股权结构优化、推行现代企业制度方面进行了深入实践,建立起混合所有制经济和完善的法人治理架构。现阶段,公司独立董事占1/3以上,外部董事超过50%。

孙明波代表说:“这些来自内地、海外的法律、金融、财务等领域的专家和学者,用他们的全球视野、专业知识和丰富经验,从提升市场竞争力的角度出发,为公司决策的科学性、有效性发挥了重要作用。”

混合所有制经济的核心就是“让企业看市场的脸色办事”,企业必须“贴着地皮跑”,以消费者为根,靠市场说话。2013年,在行业增速大



孙明波

幅放缓的背景下,面对激烈的市场竞争,青岛啤酒保持了啤酒销量的快速增长。1—9月在中国啤酒行业增长3.94%的背景下,青岛啤酒同比增长11%;净利润同比增长28.7%。A股和H股双创20年历史新高,被誉为“价值投资的典范”。

“企业进步的每一点,都是靠一瓶瓶青岛啤酒卖出去的,靠的是企业本身的产品、质量、研发、品牌、服务、销售等综合能力的系统发力。在这个过程中,任何企业依靠不了体制内的资源,只能靠市场公平的竞争。中国企业要想参与全球竞争,更需要提升自身能力,增强市场的驾驭能力。因此,发展混合所有制经济将推动企业按照市场化要求实施资源配置,从体制上激发了企业内在的活力和竞争力。”孙明波如是说。

不做家长当股东
简政放权做“减法”

孙明波代表认为:对国企的分类管理势在必行,竞争性国企的核心目标就是为股东创造价值,其市场化程度应高于非竞争性国企。因此,政府从这类企业的微观运营中脱身出来,真正做到监管不缺位、不错位、不越位,让以市场为导向的国企“轻装上阵”,是提高企业运营效率、提升市场竞争力的途径之一。管资本,切实落实企业自主经营权,政府不做家长当股东,按照《公司法》规定,落实出资人权利义务,享受投资收益,批准重大企业组织结构和政策改变等,并在股东大会上行使权力。从管人事到管资本,企业的事情就交给企业,市场的事情就交给市场,政府为企业创造了公平竞争,开放创新的环境,对国有企业行使股东权利。而企业无论什么体制

都要在遵守国家法律法规的基础上实行公平竞争,混合所有制企业应实行市场机制与市场接轨,用业绩说话,靠市场选择。

“目前,青啤有60多家啤酒企业、全球30多家营销公司,感受到各级政府逐步简化办事流程,减少审批环节、缩短办理时限,让企业在充分的市场竞争中展现实力。”孙明波代表说。

以品牌为“抓手”
苦练内功做“乘法”

纵观全球经济,经济强国必是品牌大国。因此,在全球竞争时代,中国企业要参与全球化的资源配置和市场竞争,没有具有竞争力的自主品牌是行不通的。

孙明波代表认为,中国要由经济大国转变为实质的经济强国,改变“制造大国、品牌小国”的尴尬处境,企业就必须回归基本面“练好内功”。企业回归到本质的产品、品牌、服务上去,因为这些都是依靠市场化的竞争机制锻造出来的。而企业“练好内功”必须有一个“抓手”,那就是放弃低成本大规模的生产模式,实施产业升级,实施品牌战略,提高品牌溢价能力,依靠品牌驱动企业转型,推动从经济大国到经济强国的转变。

品牌是经济转型的内在驱动力,也是全球的通用语言。不论是英国球迷们畅饮青啤,来庆祝自己支持的球队获胜,还是美国年轻人将“青岛纯生”作为文身来表达自己对东方文化的喜爱……遍布世界80多个国家和地区的青岛啤酒,是国际市场上最具知名度和出口量最多的中国啤酒品牌,其用中国品牌代言中国梦,具有别样的价值和意义。

转型升级
陈旧创新做“除法”

改革的活力除了来自机制的内在动力外,创新则是其推动力。因此,实施“创新驱动、转型升级”的发展战略正当其时。孙明波代表对于创新的理解是:所有的企业都在进行一场与时间“赛跑”的马拉松,只有创新才能为企业装上“活力马达”。“不墨守成规的企业才能突破组织的自然生命周期,保持青春活力。”

110年来,青岛啤酒用创新的力量,让啤酒这个人类最古老的饮品,变成了严谨的“数字”饮料。孙明波代表告诉记者:“青岛啤酒的‘啤酒风味物质图谱技术’,让青啤保持了独特的风味特征,并大幅提升了生产效率,成为大工业时代,青岛啤酒参与全球品质竞争的有力‘武器’。更有行业专家指出,这项技术直击啤酒行业技术短板,助力了啤酒这个传统行业的产业升级。”

2013年,青岛啤酒天猫旗舰店开业,其开始尝试探索电子商务等全新渠道和商业模式。创新,让百年青啤像刚下线啤酒一样“新鲜”,充满了青春活力。而更为关键的是,创新价值带给中国企业,特别是传统产业以新的启发——坚守实业,不断创新,传统产业也会迸发出基业长青的“第二春”。

孙明波代表强调说:“全面深化国企改革,为企业干事创业提供了强劲的新引擎,也为中国品牌发展提供了历史机遇。市场经济的杠杆作用将得到更充分的发挥。改革更加注重改善民生,消费能力的提高和城镇化带来市场发展新机遇,对具有高品质和高端品牌形象的青岛啤酒而言,蕴含了更大的市场空间。青岛啤酒有信心做强这张中国品牌名片,用实干促进中国经济转型。”

并重转变。对新取得国内高层次人才荣誉称号的单位,分别按20万元、10万元、5万元、2万元、1万元五档给予奖励。对新引进国内高层次人才单位,根据人才工程和项目不同,分别按10万元、5万元、2万元、1万元、0.5万元五档给予奖励。对被评高层次人才创新创业示范点的企业,给予5万元奖励。市人才工作领导小组每年根据人才工作情况提出基金使用意见,跟踪考核引进人才作用发挥情况,严格规范基金使用管理,对违反财经纪律、弄虚作假、挪用或挤占奖励基金的,一律追回奖励,且两年内不得纳入人才项目基金奖励范围。今年年初,兑现去年新增博士后工作站、各类技术中心和人才工作示范企业奖励130多万元。

老油田转型发展的激活码

胜利油田依靠管理创新提质增效

■ 卢太昌 朱向前 李新刚

老油田如何转型发展?胜利油田通过管理创新提质增效,找到了新的激活码。2013年,发现第80个油田——青南油田,桶油发现成本比考核指标低0.2美元;生产原油2776.24万吨,超年初计划6.24万吨,同比增加21.24万吨,比“十一五”末增产42.24万吨,百万吨产能投资比预算降低13%;年产原油已连续18年保持在2700万吨以上;累计探明石油地质储量53.23亿吨,规模优势明显。

油公司体制叩开“高效”之门

中国石油行业面临“大而不强”的困局。对胜利油田来说必须要加快油公司体制机制建设,这是老油田可持续发展的必由之路。

去年以来,胜利油田确定了走油公司发展之路的顶层设计。主要构建原则是“六化”模式,即管理集约化、生产专业化、运营市场化、服务社会化、资源最优化、考核效益化。

在实施策略上,油田分三类进行推进:对新厂、新项目完全按照现代油公司模式运行;对现有的4个油公司,不搞“小而全”,逼回精干高效的油公司模式;对东部老采油厂,实施生产流程再造,搭建油公司管理的新体制。

石油开发中心是胜利油田四个现有“油公司”之一。把大部分采油辅助业务外包更加精确、高效。目前的8座污水处理厂有6座实行业务外包,同时外雇17台锅炉为其提供注采蒸汽,仅这两项,每年即可降低生产成本2000多万元。

其实,最难的是传统老厂进行油公司改造。胜利油田的做法是先推进“四化”建设,打好油公司之路的“路基”。顶层设计的“四化”建设,令油田开发生产的管理架构和运行模式正在发生着深刻的变革。如:史127管理区的147口老井,原来由两个采油队24个班组管理。现在是一个生产指挥中心,下设5个专业化大班组,建起了“电子巡井、人工巡站、中心值守、应急联动”的新型生产组织形式,在增加36口新井的情况下,用工却比原来减少近1/4。而桩23管理区在年产量由6万吨增加到9万吨的情况下,用工比原来减少了1/3。

考核指挥棒聚焦提质增效

油田开发早期找到的储量都易于开发,历经多年勘探之后,随着新增储量品位降低,储量向产能的转化率也越来越低。开发者因为经济技术等不能有效动用而挠头。现在对每口井都当一个项目研究,倡导勘探、开发、工程三大系统实现了由“接力赛”向“团体赛”的转变,勘探与开发建立勘探开发结合机制,加快储量向产量的转化步伐。如莱87块是去年胜利鲁明公司重点产能建设阵地,通过实施滚动评价建产一体化,实现了储量向产量的快速转化。当年投产油井22口,新井当年产油3.57万吨,超年计划1.01万吨,新建产能4.0万吨,实现当年部署、当年建产、当年注水开发。去年,胜利油田全年新增探明储量3091万吨全部动用建产;桶油发现成本比考核指标低0.2美元,百万吨产能投资比预算降低13%,新井当年产油同比增加6万吨。

优化整合资源释放高效能

去年国庆节期间,历时502天的盐227“井工厂”完成压裂,8口井日产油138吨,单井日产油提高7倍,从建井开始到钻井结束共比常规提前2年完成。

这个由胜利油田统筹安排,打破单位“围墙”,集石油工程测井、录井等不同单位联合作战,按“井工厂”模式运作的项目,通过资源共享、技术共享、经验共享,在节约时间的同时,节约了费用,其中仅钻井液重复利用就节约160万元。盐227“井工厂”是油田资源优化整合的一个缩影。

去年,胜利油田围绕“生产生活相分离、大生产、大矿区、大服务”的目标,分系统、分板块开展了土地、居住小区、医疗卫生、学前教育、后勤场站、公共设施、生产设施等资源的调查摸底、优化整合、生产管理设施优化调整等9个资源优化项目。仅油田的办公费、接待费等6项管理费用压减25%,油田层面停止非民生维修项目155个,压减费用1681万元。

本报记者影视新作

《婚姻保鲜期》《崂山红孩》出版发行

日前,本报记者张广传的又一新作《婚姻保鲜期》《崂山红孩》影视作品上下集由中国言实出版社出版发行。作品题材既包含城市的、农村的、工业的,也有少儿抗日的、中青年婚姻家庭的及其老人晚年生活的等等。

张广传集记者、作家、编剧于一身,从事文学、尤其是剧本的业余创作已跨过了两个世纪。其间多为酸甜苦辣,但他还是苦中有乐地矢志不移、无怨无悔。30多年间笔耕不辍,不仅采写发表2000多篇新闻作品,还利用业余时间创作了一批文学作品,包括小说、报告文学、影视剧等,先后出版了《芳草心》《品牌青岛》《品牌青岛企业家》《琴岛笔踪》等近10部专著,到目前为止已经累计发表文字作品2000多万字。

谈到新作出版感受时,张广传说:“龙年之初,受一个朋友写的一篇文章启发,并经多位知己朋友一而再、再而三地鼓励与鼓动,终于忍不住笔痒而拾起来成就了这部作品。”(章产)

本刊主编:张广传

乳山市引领实施产业人才“倍增计划”

■ 刘坚强

针对县域人才引进难、留不下、用不好等问题,山东省乳山市结合实施产业人才“倍增计划”,出台《人才项目奖励基金使用暂行办法》,专设1000万元人才项目奖励基金,扶持重点人才项目和人才工作突出单位,切实调动起各方引才育才才积极性,为工业振兴“千百十”工程和产业集群突破提供了人才保障。

定主体,服务产业发展。将区域产业发展急需人才、各级重大人才项目和工程作为奖励重点,主要有四大类:国内高层次人才包括:“两院院士”,国家级人才计划和人才工程人选,省部级有突出贡献的中青年专家、省创新团队、“泰山学者”等,500

强国内企业高管、著名高校和科研院所的知名专家学者,省市级科技文化人才等;海外高层次人才包括:国外著名高校、科研院所或某一专业和领域有重大贡献的专家学者,掌握核心技术或拥有自主知识产权且具有产业转化潜力的人才,国外企业中高层经营管理和专业技术人才等;创新创业人才包括拥有自主知识产权或发明专利,带团队、带项目、带资金来乳山市创办高科技企业的高层次人才等;急需紧缺人才包括:高级专业技术人才、高技能人才、全日制博士和硕士研究生等。

促创业,细化奖励标准。对国内高层次人才,签订3年以上工作合同并全职工作的,按层次分别一次性给予50万元、25万元、15万元、5万

元安家补贴,以及每月5000元、2500元、1000元、500元工作补贴。海外来乳高层次人才参照上述标准执行。对工作期间新取得国内外高层次人才荣誉、符合奖励条件的,按层次分别一次性给予10万元、5万元、2万元、1万元、0.5万元奖励。对创新创业人才项目或企业,经评审批准后,依据进展情况分年度发放50—300万元的科技开发与创业启动资金,其中,市场前景较好的给予2年100万元以内贷款的最高50%贴息。对签订3年以上工作合同的高级专业技术人才、高技能人才、博士和硕士研究生分年度发放5万元、3万元的安家补贴。

增动力,鼓励筑巢引凤。将基金由奖励人才向奖励人才和用人单位