

国家电网公司党组成员、职工董事、工会主席刘广迎:

深化改革发挥央企“脊梁”作用



刘广迎

国家电网公司是关系国民经济命脉和国家能源安全的特大型国有重点骨干企业,以建设运营电网为核心业务,承担着保障安全、经济、清洁和持续电力供应的基本使命。国家电网公司连续12年荣获中央企业业绩考核A级,位居2016年《财富》世界500强第2位,中国企业500强榜首。

国家电网公司实现了国家电网大发展体制机制大变革,综合实力大提升,主要展现在以下方面:一是电网发展世界领先。二是电力供应安全可靠。三是经营业绩大幅提升。四是创新能力显著增强。五是开创发展走向世界。六是综合价值全面彰显。

十多年来,国家电网公司坚定战略方向,以“三个建设”为保障,以“三集五大”为重点,全面推进两

个转变,加快建设“一强三优”现代公司,逐步形成了“163”卓越管理体系。

国家电网公司的卓越管理主要有七个方面的基本做法:一是基于管理发展历程,科学构建“163”卓越管理体系。二是以集团化运作为抓手,健全治理结构与管控模式。三是以集约化发展和精益化管理为核心,实现“三集五大”。四是以标准化管控和信息化平台建设为重点,夯实经营管理基础。五是以国际化经营为途径,增强国际竞争能力。六是以三个中心为依托,充分发挥集团调控监督作用。七是以保障机制为支撑,促进卓越管理体系改进提升。

“十三五”是国家电网公司全面建成“一强三优”现代公司的决胜阶段,我们将全面贯彻党中央各

项决策部署,牢固树立“四个意识”,践行“六个力量”,毫不动摇做强做优做大国家电网公司,发挥央企“脊梁”作用。

一是毫不动摇坚持党的领导,加强党的建设作为实现企业持续快速发展根本保障。

二是进一步转变电网发展方式,大力推动各级电网安全发展、清洁发展、协调发展、智能发展,把国家电网建成网架坚强、广泛互联、高度智能、开放互动一流现代化电网。

三是进一步转变公司发展方式,突出效率和效益导向,把集团化、集约化、精益化、标准化、信息化、国际化向纵深推进。

四是全面深化各领域改革,按照统一市场两级运作要求,加快建设全国统一电力市场,发挥市场交

易在提高效率、降低成本、消纳清洁能源的重要作用。发展混合所有制。

五是持续推动自主创新。大力实施科技强企战略,加大科技投入,高效配置科技资源,培育一批国际领先的技术成果,建立以科技成果增值为导向的成果转化机制,培养具有国际影响力的攻关团队。

六是持续深化“163”卓越管理体系。以安全质量、效率、效益、服务为中心,以卓越引领,创新创效,精益管理,健康发展为着力点,持续深化“163”卓越管理体系。提升卓越管理品牌价值,实现一流管理。

(本文根据刘广迎在2017年全国企业管理创新大会上的发言整理,未经本人核实,有删节)

海尔集团副总裁陈录城:

把“人单合一”模式在全球复制



陈录城

目前,海尔集团已经形成了六大主力品牌,形成“航母”群,来进行全球布局。海尔在创新发展中有两点值得一提,一是海尔世界品牌的发展战略;二是海尔“人单合一”模式落地的业务模式和平台,也就是COSMO平台。

物联网时代的海尔,战略方向主要是打造物联网时代的智慧家庭平台。平台最终的目标就是为了满足用户个性化需求和最佳体验。智慧家庭平台实际上分了三个层面,其中之一是社群平台,在该平台上,所有的利益将达到最大化。为支撑这个社群平台,海尔还搭建了全球七大生态圈,包括客厅、厨房、浴室、卧室、娱乐、安防、健康。这个生态系统我们有一个U+的智慧平台支持,这个平台是开放的,为用户提供一个入口,这

个平台不仅仅是海尔的家电可以连上来,全球所有的品牌家电都可以连到这个平台上。有了这个入口之后,通过COSMO智能制造平台,海尔可以从设计、开发、制造、生产、物流服务等七大环节满足用户个性化需求。

海尔转型的路径,是把传统的家电变成互联网平台,冰箱可以变成物联网的生态系统,在这个系统里面,超市、娱乐设施和厨房做饭的食谱以及培训等都可以放到平台上。

另外,关于“人单合一”模式的落地,我们构建的COSMO平台主要是以互联工厂为核心的智能制造全新模式,这个平台具有自主知识产权且真正面向智能制造工业互联网平台。平台以用户为中心构建诚信工业新生态,三类资

源形成三个双边市场,一是用户社群生态,主要是指终端用户;二是企业资源;三是服务于企业的生态资源。在这三个双边市场下,大家可以无障碍进入,给用户创造价值,满足用户的个性化需求。

这个平台主要有三大差异化能力:一是实现用户全流程参与大规模定制体验迭代。二是实现零距离的互联互通。三是开放的新生态。目前,这个平台在海尔集团内部已经落地,海尔用这个平台搭建了八大互联工厂的样板,通过这个样板我们可以满足用户全流程体验:无缝化、透明化和可视化。全球的用户在任何的时间和地点,通过手机终端可以参与用户的交互,也可以用手机下单,甚至可以通过手机查看生

产过程、设计过程以及物流全流程各个环节的状态,也可以全流程参与。通过COSMO平台,我们实现大规模定制的转型,目前用户参与定制占比达到10%,客户定制占比达到57%。

为什么要建这个平台呢?通过这个平台,海尔可以实现大规模的定制转型,实现由企业为中心到用户为中心的转变,我们可以对外实现服务,帮助其他的企业和行业实现转型,也就是说把海尔的模式产品化、设备化,真正服务于中国的千千万万企业。另外,我们还要在全球复制,108家工厂都要用这个平台进行快速的复制。

(本文根据陈录城在2017年全国企业管理创新大会上的发言整理,未经本人核实,有删节)

北京三聚环保新材料股份有限公司总经理林科:

成立产业联盟促进转型升级



林科

三聚环保成立于1997年,2010年在创业板上市,是一家技术服务公司。上市七年,我们靠技术创新、管理创新、模式创新成为中国发展速度最快的上市公司之一,成为为石化、能源行业提供服务的公司中增长最快的公司,也是技术服务类公司在中国市值最高的公司之一,市值从上市之初的30亿增长到了现在的近800亿。

我们所有的快速发展都和我们的创新相关,我们有完善的产业服务体系和科技创新体系。

我们长期服务于传统的石油化工和煤化工企业。在这些领域里面,普遍都存在着产能过剩的问题。长期以来,传统的煤化工处于亏损的边缘,石油化工则面临原油对外依存度不断增加、原油劣质化日趋严重的困局。对此,我们有非

常多的好技术,非常希望广泛推广,但是到了市场上发现光有技术创新是不行的,服务的对象很多都面临着传统产业的转型升级,传统产业的转型升级最大的问题是什么呢?没有资金。

比如,我们拥有现在世界领先的超级悬浮床MCT技术,可以把重质原油加工效率大幅度提高。我们还有成套绿色发展技术,希望通过MCT的技术实现生物质直接液化,利用综合的技术使之变成先进的炭材料,生成各种高档化学品,前景无限广阔。

于是,我们创造了一个模式,即向用户提供综合服务,以市场为先导,以先进技术为核心、以资本形成纽带、以金融服务为手段。我们给客户提供的不是单一的技术服务,而是同时提供了从技术综合

解决方案到金融资本的一体化解决方案。我们成立了石化新能源产业联盟,联盟有数十家企业,三聚环保就是为这些企业提供未来转型升级的整体解决方案。

我们还把联盟企业介绍给投资机构,给他们之间搭建平台,从而解决资金问题。我们和各地政府成立政府引导的产业基金,其中政府出很少的钱,企业家也出资不多。传统行业往往面临的是贷款无门,形成新的产业基金之后,银行对接的对象是产业基金,而不是某一个传统的企业。我们拥有23家这样的产业联盟,我们为紧密型的合作伙伴以产业基金、金融租赁包括银行融资等方式实现了300亿元以上的融资规模。

我们还在天交所成立了低碳

能源板块,为企业和资本平台对接搭了又一个桥梁,这个平台为联盟企业直接股权融资达几十个亿。

同时,我们在产业联盟内进行上下游一体化总体设计,实现了产业融合,以产业基金服务于企业转型升级,各种新技术、高附加值产品都有资金了,从而促进了中国煤化工和石油化工的融合发展。

而在这样的创新模式中,三聚的业务也得到了快速的发展,因为创新模式注入了我们提供的整体解决方案和未来产品方案、核心先进技术,企业的科技创新有了广阔的发展空间。

(本文根据林科在2017年全国企业管理创新大会上的发言整理,未经本人核实,有删节)