

对话新国企

2016年冶金全行业赢利

中国钢研科技集团董事长才让:关键在“去产能”

■ 本报记者 赵玲玲

2016年12月召开的中央经济工作会议指出,2017年是供给侧结构性改革的深化之年,要继续推进钢铁、冶金行业化解过剩产能。今年的政府工作报告中提到,2017年首要重点任务就是“用改革的办法深入推进‘三去一降一补’”,明确划定了2017年去产能的“新目标”。

日前,中国钢研科技集团董事长、党委书记才让在“对话新国企·发展新方位”网络访谈中表示,2016年是我国供给侧结构性改革的攻坚之年,作为“去产能”的重点,冶金行业的“去产能”取得了十分显著的效果。2017年,政府已经下了决心,继续深化供给侧结构性改革。“只要给企业创造公平公正的环境,‘去产能’这项任务就一定能够做成!”

“去产能”政策红利逐渐显现

才让表示,冶金工业现在是“去产能”任务比较重的行业,在复杂的外部形势下,2016年中国钢研仍然取得了较好的效益,这主要得益于采取的三项举措。第一,中国钢研在成本控制、流程优化、市场开拓和新产品的开发上做了不少工作。第二,中国钢研依靠技术进步,源源不断地向社会提供新技术、新产品,成功地进



才让

行科技成果转化,实现经济效益增长。第三,中国钢研在机制和体制方面也尝试做了一些突破。在国资委的指导下,钢研开展了结构调整和三级子企业的混合所有制改革,施行职工持股,调动了骨干员工的工作积极性,为钢研效益的增加起到了促进作用。

才让讲道,今年一开年,国务院对“去产能”的推进力度就非常大,相关行业协会对此也是信心满满,而且地方政府也意识到,靠牺牲环境资源带来的GDP增长,得不偿失,也非长久之计,可持续发展的绿色GDP才是经济发展的正道。

“此外,企业作为‘去产能’的主体,也意识到只有消除同质化产品的恶性竞争,走出重复投资、重复建设的怪圈,将产能控制在合理的界限之内,企业才有出路。”才让称。

在才让看来,冶金行业作为

“去产能”的重点,从“去产能”的效果看,2016年下半年开始,冶金类产品价格不断回升,企业合理的利润空间得以保障,全行业的效益节节上升,冶金行业在经历了2014年和2015年几乎全行业亏损之后,于去年实现全行业赢利。

“铁的事实说明,‘去产能’使企业意识到,整顿、控制产能,自我约束也是一条增效的出路。”才让满怀信心地表示:“‘去产能’,2016年我们做到了,2017年会做得更好。”

企业发展的关键 是人才

才让认为,当今时代,把人才吸引并留住,激发出人才的创造力,充分释放潜能,实现个人价值,是全新课题。

一方面,要用事业的平台吸

引人才。企业要提供事业的平台,要有课题、有经费、有研究领域、有发展方向,否则就很难吸引人才。

另一方面,体制机制很重要。在当今人才可以充分自由流动的情况下,如果员工不能在一个企业体现自己的价值,如果企业的机制和体制设计不能激发员工的活力和创造力,就很难留住人才。所以,企业在体制机制的设计上、科研文化的营造上要科学合理。此外,还要尽可能地给予灵活安排,给予适当的宽容,才能激发出他们的聪明才智。

第三,中国钢研有自己的研究生院,而且纳入了国民教育体系,拥有两个博士一级学科授予点,一直坚持从社会、企业等其他地方招收合格的有志于从事这个领域研究和开发工作的青年才俊进入中国钢研体系,系统地学习、深造。中国钢研的很多优秀人才,包括中国钢研前任董事长,曾担任中国工程院副院长的干勇院士,都是中国钢研研究生院培养出来的,这是很好的人才来源。

才让表示,在新时期这些做法的力度还不够,因为北京各方面的压力都很大,工作节奏很快,生活成本也很高,如何能够把国外一流的人才,包括海外创新创业的青年才俊吸纳进来,把行业的优秀人才聚集在中国钢研旗下,依然是一个新的课题。

中国移动亮出2016年成绩单

(上接G01版)

秉持国家关于网络强国战略,推进“互联网+行动计划”,大力激发信息消费,面对信息通信行业的巨大发展机遇,中国移动将从四方面努力施行“大连接”战略。

一是做好市场的全面布局。力争从数字化服务市场找商机、拓用户、谋收益,大力推进业务结构优化和发展模式创新,面向新兴领域全面构建从移动市场向“四轮驱动”、从人与人通信向人与物、物与物连接。二是打牢大网络的演进基础。牢固4G网络优势,夯实传输网络基础。积极开展5G技术研究和实验、加强云计算、大数据、物联网、工业互联网等基础设施布局。三是构筑更高的起点。通过开展大IT、大数据、大平台的能力建设,不断拓宽数字化服务的产品创新能力。四是加快大协同的机制突破。建立以客户为中心、面向市场、扁平化的经营流程,创造更大的协同价值。

按照《中国移动“十三五”战略规划纲要》,未来五年,在厚植现有用户优势的基础上,不断拓展连接广度和深度,着力做大连接规模,做优连接服务,做强连接应用,努力开拓大市场、打造大网络、夯实大能力、构建大协同,在确保发展质量的基础上持续提升连接价值,未来五年收入增速高于世界一流运营商平均水平,到2020年连接数量较2015年实现“翻一番”,成为数字化创新的全球领先运营商。

(上接G01版)

第三个变化是气候变化。目前,全球大气的温度在升高,这会影响到企业的经营。为什么呢?因为按照《巴黎协定》,2050年化石能源要取消70%,那会从根本上改变今天的能源供给和生产方式。也就是说,气候变化会带来新的机会,当然也有一些新的挑战。

第四个变化是国际化。现在已经不是30年前的中国,中国企业不仅仅在发展中国家做项目,现在也在发达国家收购企业、投资工厂,而且建的工厂都是世界一流的。

新商道,要用全新的成长模式。

上面这四大变化会带来新的商业变化,面对这种新变化,中国企业不应再用过去30年的成长模式,而是要用全新的成长模式。

外部环境的变化确实会给企业带来深刻的变化。有一年我去法国参加一个演讲,谈的是大数据和气候变化对企业的影响。我说大数据和互联网主要影响企业三件事:个性化、智能化、服务化,另外还讲了对气候变化的看法。做企业必须了解变化,必须用新模式来经营变化、适应变化,这是中国企业真正要研究的事情。

新商道,谈谈我的企业实践。

国药从2009年到2014年,营业收入从360亿元增加到2500亿元。现在我时常还会想:国药今后该怎么做?事实上,我现在已经离开国药两年了。但这就是企业家的偏好,即使不做国药的董事长了,却还在想国药的事。其实,我离开国药的时候给了国药三条“锦囊妙计”:第一条是嫁接互联网;第二条是搞大研发,做大的研发平台,因为医药是个高科技行业,一个新药一般需要10年时间、10亿美元投入才能做得出来,如果没有技术,仅靠发展仿创药,那永远也做不到一流;第三条是进入医疗领域,经营医院。美国健康产业是3万亿美元GDP,医药只有3000亿美元,仅占10%,所以健康是大产业。中国的医院,有政府医院、军队医院、私人医院,我希望中国能建立央企的医院,先建100家,再建1000家,这是大事业。现在看病难,如果央企的医院能遍布全国,大家看病就容易了,同时企业也有了一个很大的市场。国药过去的目标是打造全国最大的医药产业集团,后来我说要打造全国最大的医药健康产业集团,加上了“健康”两个字。这意味着市场在扩大。如果可以把互联网和国药网

结合起来,把大研发做起来,把医疗产业做起来,2020年以后国药将有更大的发展。这就是我对国药发展的思考。

那么中国建材集团又该怎么做呢?中国建材集团的目标是要在集团下面打造一些隐形冠军。什么叫隐形冠军?赫尔曼·西蒙先生讲了三个特点,一是在全球排在前三名,二是营业额低于50亿欧元,三是知名度不高,因为这类企业做的是窄而深的市场,不是宽而浅的市场。北新建材和中国巨石都是隐形冠军,都在自己的细分市场里做到了全球第一。未来,中国建材将打造更多的“单打冠军”。在中国建材集团,不允许有“多面手”、“万金油”。水泥厂只能生产水泥,玻璃厂只能生产玻璃,石膏板厂只能生产石膏板。打个比方,集团公司是体委,各投资企业是专业队,乒乓球队只负责打乒乓球,篮球队就负责打篮球,多面手的综合队是做不成隐形冠军的。

放眼全国,中国更需要大批的单打冠军。美国人靠什么避开了1965年、1985年的经济衰退,就业人数从7000万人增长到1.1亿人,靠的是创新和企业家精神,靠的是企业家经济取代了传统的管理型经济。德国曾因服务业发

展缓慢受到质疑,美国的服务业占GDP的80%,德国只占70%,但欧洲债务危机中,恰恰是因其强大的制造业,德国经济一枝独秀。按照西蒙先生的测算,德国有1307个隐形冠军,美国有366家,日本有220家,中国只有68家。数字虽然不一定准确,但中国企业可以去研究其中的原理,以打造中国的隐形冠军。

目前,中国着力推进供给侧改革,从中低端迈向中高端。举个例子,过去中国人去日本买电子产品,现在则是买马桶盖、电饭煲。中国人想要什么产品,生产者都已经考虑进去了,包括装产品的纸箱都做得比较精致,便于携带,不让消费者再买打包袋。但是,中国是制造大国,中国人能靠去买国外的马桶盖过日子吗?中国企业应该好好研究消费外流的现象,造好自己的产品,优化供给结构,满足消费者需求。现在太钢终于可以制造圆珠笔芯的钢珠了,这是经过了很多年努力才取得的成功,其中也蕴含着工匠精神、企业家精神。其实,企业家精神是工匠精神在企业领导人身上的一种体现,企业家精神含有工匠精神,两者是一致的,是贯穿的。

隐形冠军还有一个特点,就

是国际化市场,所以中国建材更多企业今后会走向国际,哪里有市场,哪里就有中国建材。以前,人们的逻辑是“中国是世界的工厂”,今后的逻辑将是“世界是中国的工厂”。中国企业要在全球过筛子,对全球市场进行认真筛查,到底每一个产品要去什么地方建工厂、建多大的工厂、什么地方可以收购工厂、国际区域总部怎么建设等等,都需要考虑清楚。这都是当年美国和日本做过的事情,现在则是中国企业做这些事情的时候了。中国以前是讲GDP——生产总值,今后则是讲GNP——国民生产总值,也就是说,要考虑中国人在全世界赚了多少钱,而不是在中国国内赚多少钱,要考虑中国企业在全球的产值,而不是仅限于国内的产值。

今天,新的商道已经在中国企业眼前展开了,它们并不遥远。一方面,中国企业存在着不少困难和问题;另一方面,中国企业也面临着巨大的机会。在这个时刻,中国企业还是要弘扬企业家精神,那种一往无前的精神、创新的精神、坚守的精神、兼济天下的精神,中国的产业一定能够更上一层楼。

(作者系中国建材集团董事长)