

从转型到超越

——专访中国恒天集团董事长张杰

■ 本报记者 张博 丁国明 李志豹

从传统的纺机业务到涉足汽车、新材料、文化等多种产业,从单元化到多元化跨国公司,完成这一华丽转身,中国恒天集团仅仅经历了4年时间。数据显示,中国恒天营业收入由2009年的163.1亿元增加到2011年的306.46亿元,增长率为87.9%;实现利润由2009年的4.1亿元增加到2011年的16.91亿元,增长率为312.4%。

与此同时,中国恒天的纺机业务由原来的中国第一、世界第三跃升为世界第一,汽车、新材料板块也在各自行业内形成气候。

“成功谈不上。”然而,当被问及何以取得如此成功的时候,作为带领中国恒天转型成功的总舵手,张杰近日在接受《中国企业报》记者专访时谦虚地表示,中国恒天这几年只是实现了一些创新和突破,“未来还有很长的路要走。”

我有三个心愿:
研发出世界最先进的
发动机技术;研制
出系列低碳环保的
新型纤维材料;建成
北京时尚创意产业
园。

——张杰



多元化的成功转型

2008年1月,担任中国华源集团总裁两年多时间后,张杰回到中国恒天。当年8月,由中国恒天副董事长升任董事长,由此开启了中国恒天的“张杰时代”。

回到中国恒天之际,中国恒天的资产规模为165亿元,主营业务收入114亿元,负债率不到65%,整体的财务数据还算不错。然而,当时的发展思路仅局限于传统思维和传统行业,缺少持续发展的后劲。

在张杰看来,当时的中国恒天面临三个问题:第一是纺织行业周期性结构调整使纺机业务再次陷入了低谷;第二是国际金融危机冲击几乎波及了恒天当时所有的业务,纺织贸易等业务盈利下降;第三是华源债务危机直接影响恒天的银行信誉,财务危机加剧。

“做得长久的企业都是传统业务和多元业务并举。国际上我们纺机业务的主要竞争对手,像欧瑞康、立达的业务也不仅仅是纺机,都有汽车零部件的生产,欧瑞康还有太阳能业务和其他能源业务。世界著名的汽车企业丰田公司,也是靠做纺机起家的,直到现在仍然保留着织机业务。”在对中国恒天现状做出梳理思考并对比国际跨国公司的成长历史后,张杰果断做出了中国恒天多元化发展的

战略选择。

借助收购凯马股份、湖北新楚风、湖南长天九五、河北利达重工、江西百路佳等企业,中国恒天的汽车和工程机械业务日益壮大,载货汽车已成为中国恒天的第二大主业;在新材料业务方面完成了保定天鹤的重组和沈阳中恒新材料组建,打造了新型纤维研发制造的新平台;在投资业务方面完成了中融信托等金融投资企业收购,成为恒天新的利润增长点;在地产业务方面不仅整合了内部原先分散的业务资源,而且与北京市政府合作,全面启动了“宋庄时尚创意产业园项目”。

在发展新产业的同时,通过并购与合作,重组了世界最大的印染设备企业香港立信和欧瑞康旗下3家非织造企业;中国恒天成功“走出去”,坐上了世界纺机的“头把交椅”。

业绩证明张杰的最初选择是符合实际的。2011年中国恒天营业总收入306.46亿元,利润16.91亿元,达到历史最佳;中国恒天在中国企业500强排名中上升了52位;银行资信等级由2008年BBB升至AA+,社会形象和美誉度得到大幅提升。

中国恒天营业收入由2009年的163.1亿元到2011年,增长率为87.9%;实现利润由2009年的4.1亿元到2011年,增长率为312.4%。

起航超越之路

转型获得了巨大成功。张杰已经开始了对中国恒天下一步发展的思考。

中国恒天的长远发展目标是成为具有国际竞争力的世界一流企业。在张杰看来,判断世界一流企业的指标主要包括业务在细分领域里的地位、综合竞争力、财务状况、员工的成就感和幸福感等。

“一流企业必然要有一流管理。”张杰坦承,目前,中国恒天与世界一流企业尤其是在管理上仍然存在很大差距。

与此同时,中国恒天的管理转型明显滞后于其战略转型。近几年,恒天集团战略转型取得显著成果,业务结构、股权结构、企业布局和发展格局都发生了深刻变化,经济规模成倍增长,发展势头良好。

“但是,管理变革和管理转型相对滞后,如果不抓紧赶上,就会拖集团发展的后腿,甚至会由于战略执行风险带来不可挽回的严重后果。”张杰坦言,企业不能一成不变,要适应市场竞争,不断的变革管理方法,尤其是对于一个希望基业长青的企业来说,管理变革是一个永恒的主题。

国资委力推的管理提升活动成为中国恒天向一流企业管理看齐的契机。张杰表示,向一流企业管理看

齐,提高管理水平,就有希望继续保持恒天集团来之不易的发展局面,实现又好又快的发展。

按照张杰的部署,从集团层面上,要紧紧地以管理提升活动为抓手,全面推动集团各项管理的进步和提高,国资委确定的、规定的动作要严格照办;各企业要找差距,找完差距就要讨论定措施,实施措施后要检查结果。总体上要围绕着“整合、提升、创新”,加大集团的整合力度,围绕着事业部业务模式,加快整合的速度。

张杰还特别提到了要加大董事会试点工作。“这是整个公司制改革的很关键内容,因为今后经理人选聘、薪酬考核等完全靠总部的相关职能部门很难,职能部门可能很难用专业的眼光去看一件事情。”张杰说。

分业务来看,张杰透露,在纺机板块,进一步加强内部整合和加快国际化步伐;汽车板块要结合公司的战略进行拓展,未来整体布局要更加丰满;新材料业务,要持续推动技术进步,加大聚酯纤维、乳酸纤维等纤维的开发;文化创意产业,要两翼推动做品牌,创新融资模式。

张杰坦言:“我这一生有三个心愿,也是恒天的大事。这就是研发出世界最先进的发动机技术;研制出系列低碳环保的新型纤维材料;建成北京时尚创意产业园。这是我的追求和使命。发展无止,责任无疆。”

CQC 引导国企追求卓越绩效模式

■ 本报记者 李文新

国务院国资委党委委员、副秘书长杜渊泉日前表示,国资委管理局和全系统管理提升第一阶段工作取得初步成效,目前已整体转入第二阶段。未来,国资委将全面开展质量管理体系建设。杜渊泉表示,该体系建设是确保管理提升活动取得实际效果的有力抓手,是加强自身建设的重要举措,是更好地履行职责、服务改革发展的内在要求,也是解决当前自身突出问题的有效途径。建立质量管理体系要通过引入ISO9000系列标准,解决行政管理工作中长期以来存在的“任务多责任少、工作多依据少、制度多细则少、要求多指导少、布置多检查少、汇报多审核少”等问题,做到“职责具体化、依据法制化、制度程序化、要求文件化、督办常态化、评价客观化”,最终实现机关管理规范化、标准化、科学化的目标。

全国质量奖自重新启动的10多年来,已有宝钢、海尔、联想、兖州煤业等多家企业获得了此项荣誉。他们的主要经验是,在不断提高全面质量意识,认真贯彻国家质量标准的基础上,更加注重建立企业发展战略,积极培育以顾客为中心的企业文化和核心价值观;强化市场和竞争意识,努力创新,形成独具特色的产品和服务竞争优势;与顾客和供应商等相关方建立

了战略合作伙伴关系;适应市场变化,实施快速反应;重视人力资源的开发,严格日常管理,扎实做好基础工作,努力创建学习型组织;建立信息管理系统,提高工作效率,实现资源共享。

上述国有企业质量管理体系和产品质量达到国家质量标准后,有效地提高了我国产品、服务和工程质量的整体水平,提高了我国产品在国际市场上的竞争能力,逐步改变了我国出口商品品质次价低的现象,使国家经济效益和经济实力迅速提升。

据《认证技术》杂志社负责人魏亮介绍,中国质量认证中心已在成都、广州、深圳、上海、南京和青岛等城市陆续展开寻访活动,考察国企与民企在认证方面的差异和认证后在管理及市场上的效果。

在已经结束的成都调研活动中,魏亮表示,通过认证后的企业在管理规范、标准化、科学化方面能规范生产流程、改革生产工艺、完善各项制度,全面提升了企业的管理水平。

《中国企业报》记者了解到,如今民营企业在质量认证方面显然已经走到了国企的前面。

南方一家家具企业负责人用家具运输的简单例子向记者展示了认证对企业管理制度影响。以前,负责家具物流的工人按运输次数计算绩效工资,“有的员工为了多挣钱,故意增加运输次数,一件家具也去拉,不仅浪费

资源,还降低了运输效率”。通过碳足迹认证的相关数据,企业发现并且解决了这个问题,以往靠严格运输的管理规定是不够的,还需要调整运输岗位的工资构成,改按次计算为按件计算,调动员工工作积极性,并引入现代物流管理理念,集中配送,提高运输效率。

碳足迹认证改善的不仅仅是企业的物流状况,还将单位面积能耗的概念引入到家具的生产之中,通过比较,找到耗能更低、材料构成比例更合理的生产方案。

“在质量认证方面民企已经走到了国企前面”。魏亮进一步指出,在全国范围来看,质量认证民企数量大于国企,大多中小企业由于管理基础较为薄弱,在主观上需要通过简单易学

的管理方法或模式提升自身的管理水平,客观上这些企业又希望能通过获取认证证书来向顾客展示自身的质量保证能力。因此,中小企业目前已成为质量管理体系认证的主力军。

提高管理者的素质和水平,应是国有企业申请质量体系认证的首要目的。目前有些国有企业,亟须提高其质量管理体系水平。个别国有企业虽然取得了认证资格,但没有转换运行机制,在认证前做形式主义文章的比较多,其组织机构与资源配置、相关人员的职责、权限与接口关系等,并无多大变化,还是按老一套管理模式操作,质量管理体系在运行过程中没有多大的改进,管理水平不能通过体系的不断改进而得到提高。在质量认证的道路还有很长的路需要走。

链接

1993年10月18日,中国出口商品生产企业质量体系评审中心(后更名为中国进出口质量认证中心)正式成立,在国内较早地开展质量管理体系认证工作,从1996年拓展认证业务以来,经过近十年的发展,中国质量认证中心(CQC)的管理体系认证业务也从单一的ISO9000质量管理体系认证发展到ISO14000环境管理体系、OHSAS18000职业健康安全管

阅读

来自国资改革实践的
理论回答

——评《十问国资》

■ 李锦

《十问国资》一书是国资评论员徐旭红几年来在新闻采访、课题调研的过程中所撰写的评论文章集结,结合了当前国资改革的实际,将几年来国有资产管理体制改革中,国务院国资委近十年来的探索及经验,进行了系统梳理,经整理编辑而成。

作者长期坚持不懈地研究国有资产管理体制改革问题,针对问题和矛盾,形成了自己独特的视角,提出了独特的观点与建议,取得了很有价值的研究成果。

这是一本很合时宜的著作。党的十八大报告提出要“完善各类国有资产管理体制”,这既是对党的十六大以来国有资产管理体制改革取得成效的充分肯定,也是进一步深化国有资产管理体制改革的迫切要求。我们知道,党的十八大的一项创新性成果便是把中国特色社会主义制度(体制)列入中国特色社会主义的体系。而中国国资管理体制在党的十八大以来取得突破性进展,是中国特色社会主义制度创新性成果的重要组成部分。正确认识中国国资管理体制的创新成果,对坚定不移地推进国有企业改革和发展,发展壮大国有经济,不断完善社会主义市场经济体制,实现全面建成小康社会,具有十分重要的意义。而徐旭红这本书中的多数选题涉及国资管理体制的核心领域,具有很强的认识与研究价值,对正确认识中国国资管理体制的创新成果有参考价值。

该书从历史和逻辑的角度,充分体现了国资改革遵从十六大关于国有资产管理体制改革的精神和原则,对国资委的特殊定位、改革思路、体制创新、治理及管理的政策出台及实施,都作了全面的阐述,是目前国有资产管理体制改革领域中比较系统、全面的一本好书,也是对近十年来国资改革实践的一个很好总结,对各中央企业、地方国资委充分学习和贯彻党的关于国企、国资改革的精神,进一步深化国有资产管理体制改革,将有较大的帮助和指导作用。

作者总结了国资委作为出资人的职责,在提高国有经济效率、壮大国有经济实力以及建立现代企业制度,完善企业法人治理结构等方面所起的重要作用,阐述了国资在改善和增强国家宏观经济调控能力,进一步促进国民经济稳定和健康发展,促进社会主义市场经济体制的建立和健全中所体现的主导作用。

这本书很多观点有创新思维特征,作者能够敏锐抓住实践中的问题进行研究。作者分析了未来国资面临的将是全球性的竞争,便是很有前瞻性的角度。从全球市场的角度看,我国企业的现状是规模偏小,行业集中度偏低,缺乏影响力和话语权。在全球化深入发展的今天,各国企业都积极投身国际竞争、争夺国际市场份额。中国的企业特别是国资,要适应日益激烈的国际竞争环境,增强国家的整体竞争实力,增强国家在全球产业发展中的影响力和话语权,保障国家经济安全,就必须顺应国际产业调整大趋势,进一步提高产业集中度,提高国有企业的规模和控制力,加快培育一批具有国际竞争力的世界一流企业。

作者还分析了一系列国资改革中的热点问题,如国资管理体制未来何去何从,资本市场、经济安全的影响,公司治理、公共关系等方面,对国有经济进行战略性调整,要坚持有进有退、有所为有所不为的原则。公有制和非公有制企业相互参股、相互融合,混合所有制经济将大量出现。这些都是当前急需回答的实践与理论问题。

中国国资管理体制的改革是一项前无古人的伟大事业。中国国资管理理论是中国特色社会主义制度文化建设的重要组成部分,是国有企业在长期的经营和管理活动中确立的、信奉并付诸实践的价值观、思维方式以及行为模式。这是从实践中不断认识、不断归纳、不断提升的过程,需要很多人的参与。《十问国资》是从实践中得来的学问,有新意,也形成一定的深度,是国资研究一本不可多得的好书,值得关注国资、关注国家经济发展的专家学者一读。

(作者系中国企业研究院执行院长)

