

定位“五年产值上千亿,十年冲进世界 500 强”

# 浙建集团: 与共和国同龄老国企的新目标

■ 本报记者 周慧敏

香港并购签约收官,一个星期完成一家子公司的股权回购,结合群众路线教育完善企业内部管理……坐在记者对面的浙江省建设投资集团有限公司(下称浙建集团)董事长、党委书记高兴夫略显忙碌的疲惫,但一谈起浙建集团的发展,立马神采奕奕。

作为一个从浙建集团基层一步步走到企业一把手的浙建老员工,高兴夫对这个与共和国同龄的省属国有企业有着血缘一样的深厚感情,其心系的是企业的长治久安。

“三年经营上千亿、五年产值上千亿、十年向世界五百强迈进”,为了实现“三五”发展蓝图,高兴夫围绕创新布置全局,可谓是步步为营。除了灵活运用兼并重组,以合作创新理念拓展海内外市场之外,高兴夫更欲通过文化创新、经营创新、产业创新、人才创新、资本创新、管理创新等,为浙建集团打造一个健康生态的未来。

## 开疆辟土—— 企业生态发展必经之路

无论是各种签约活动,还是企业的发展数据,都佐证着浙建集团的整体业务正在逐渐加大省外甚至国外的各类行业市场。

其实,从1962年开始,浙建集团就开始了海外市场发展,成为浙江省开展海外经营最早的企业之一。按照高兴夫的话说:“市场没有边界,不走出去,何来企业的发展。”

从1993年取得外经权到现在,浙建集团逐渐从“借船出海”发展转向独立自主的“驾船出海”,从劳务分包、工程分包走向自主经营。自2003年以来,集团海外新签合同额逐年增长态势。特别值得一提的是,浙建集团阿尔及利亚市场承接工程合同额累计超150亿元人民币,成为集团开展海外经营以来首个百亿规模市场。截至目前,集团在海外已累计承建海外项目400余个,完成外经营业额近30亿美元,外派劳务人员5万余人,完成新加坡劳务考培5万余人,外派赴日研修生3000余人。预计到“十二五”末,两外(省外、国外)市场的业务占比将达到60%左右。

在狠抓“两外”的同时,高兴夫立足大本营,推动浙建“浙建产业园”建设,以“机器换人”、绿色环保理念为核心,引领建筑工业化发展,努力打造国家级住宅工业化基地,加快推动集团发展从单纯的建造向建造与制造并重转变。

如果说上面的一系列合作、经营创新对高兴夫而言都是水到渠成的事,真正具有挑战的,是资本创新——推动集团整体上市。

“光股权回购就涉及5213名职工。”高兴夫说,上市其实早几年前就已经纳入浙建集团的计划,但作为一个有着60多年历史的国有企业,其要面临的问题可想而知,尤其是涉及地方的稳定大事。“今年6月份开始,在前期大量准备工作的基础上,顺利完成了集团所属浙江一建、浙江二建两家子公司1186名持股职工的股权回购工作。目前两家试点企业生产经



浙江省建设投资集团有限公司董事长、党委书记高兴夫(前排左二)慰问援疆工程工人

营秩序正常,职工队伍保持和谐稳定。下半年启动了其余5家子公司的股权回购工作,目前2/3的工作已经完成。我们的目标是成为浙江省第一家整体上市的省属国企。”

## “强”“大”战略—— 企业生态发展必然选择

项目管理是建筑企业的基本功。为了提高企业竞争力,打造国际化的建筑投资运营商,从今年开始,浙建集团全面开展为期两年的以“项目管理年”为重要抓手的管理提升活动。

记者从有关资料中看到,高兴夫用“势在必行”和“迫在眉睫”来诠释“项目管理年”的必要性——“开展项目管理年活动势在必行。从发展速度比较还是从盈利能力比较,我们与行业平均水平存在差距,与先进同行业企业的发展质量和效益的差距越来越大,形势逼人。另一方面,开展项目管理年活动迫在眉睫。当前,项目管理暴露问题较多,必须从病源上彻底纠正这些不良现状,确保企业规范、稳健、快速发展。”

由此,以“提高发展质量和效益”为中心的“项目管理年”活动如火如荼地展开,有效推动了企业管控能力的增强和项目管理薄弱环节的整治,推动了企业管理的标准化和盈利水平的不断提升。今年8月底,浙建集团再次入围ENR(美国《工程新闻纪录》杂志)全球最大250家国际承包商。

在管理创新出重拳的同时,浙建集团在经营创新上狠下工夫,提出了大领域、大市场、大业主、大项目的四大经营战略。

在瞄准大领域方面,浙建集团以我国正在推进的“国家战略”实施和各地方及央企、外企的投资方向为重点,向能源、电力、环保、水利、地铁等领域,抢占市场发展先机。此外,新组建的大宗材料集中采购、融资租赁平台发展良好,成为集团发展的新亮点。其中商贸物流5年规模要上百亿,今年已达到近20亿。

在立足大市场方面,积极开拓空白市场,深化开拓核心市场,战略合

作开拓海外市场,不断推动市场结构向7比3(省外+海外:省内=7:3)转变。目前已形成了国内省外50亿元以上区域市场。

在对接大业主方面,对大投资商进行重点攻关和维护,深化合作,成为大业主的主要施工服务商,甚至成为大业主的建筑服务商。当前重点推动了与华润集团、东海集团、九龙仓集团、恒大地产集团、万达集团及部分央企的战略合作,上半年集团大客户新签合同额达到三成。

在承接大项目方面,不断提升亿元以上项目占比,不断提升标杆项目比重,不断提升项目单体规模,打造标杆项目。如今集团亿元以上项目达到91个,其中5亿元以上项目6个,3亿元以上项目17个,亿元以上项目合同额占比65%,同比提高了4.4个百分点。

“推动‘大’和‘强’的建设,是建筑业企业应对市场竞争的必然选择,是集团迈向‘三五’新目标的基础保证,也是集团转型发展的一项长期工作。”高兴夫这样定义“四大”经营战略的意义所在。

## 阳光文化—— 企业生态发展必要之本

“优秀的企业文化能够营造良好的企业环境,对内能形成凝聚力、向心力和约束力,形成企业发展不可或缺的精神力量和道德规范。”高兴夫深谙其道。

针对老企业人多、点散、内外环境复杂等特点,高兴夫提出国企领导人员应遵守的“六个根本”——做人,以德正为本;做事,以公效为本;对党,以忠诚为本;对企业,以发展为本;对员工,以仁爱为本;对社会,以责任为本。全面建设国企“六本”文化,实施“万人文化大建设”。并主动联合浙江省公安厅,构建公安机关主导、企业积极参与、齐抓共管、标本兼治的警企合作机制,不断加强经济风险防范工作,为企业的健康发展提供坚强的保证。

在建设“六本”文化的基础上,浙建集团把领导人员管理工作的科学化、制度化、规范化作为干部队伍建设的重要内容来抓。修订了《集团企

业领导人员选拔任(聘)用管理办法》,新出台了《完善能上能下机制建设过硬打胜仗的领导人员队伍的若干意见》、《调整不适宜担任现职领导人员暂行办法》,对领导人员队伍建设提出了更高的要求。特别是在领导人员“下”的问题上,明确了领导人员“下”的4个渠道——调整不称职干部、实行末位淘汰制、落实问责淘汰制、处理作风不正干部。

同时,抓好人才工作创新,夯实发展基础。通过研究探索子公司领导人员“换届制度”,完善激励约束机制;不断提升管理效能,以建立强大总部为目标,研究推行“3+2”两级总部人才培养模式,探索人才培养和考核晋升体系,启动全体起立、强身健体;启动实施“双百千万人才工程”(第一支“百千万”人才队伍是指百名品牌项目经理、千名一级建造师、万名高技能人才队伍,第二支“百千万”人才队伍是指百名经营管理技术领军人才、千名中级以上人才队伍、万名初级以上人才队伍)。此外,开展“三万活动”(万人技能大比武,万人安全大演练,万人文化大建设),努力打造积极向上、合力和谐的企业文化。

2012年,浙建集团就成为了浙江省首批发布社会责任报告的三家国企之一。的确,对于一个拥有万余名员工和近15万从业建筑工人以及离退休人员万余人的国企来说,做好企业的各项发展,让员工安心生产工作,这本身就是社会责任的最佳体现。而在大灾大难面前,浙建集团更是一马当先,扛起重任。

2008年“5·12”汶川特大地震后,第一时间派出8支突击队,参与广元过渡安置房援建。随后又转向支援青川县灾后恢复重建,完成了青川智慧岛教育园区等浙江省10个重点重大援建工程,施工面积达28万余平方米,占整个浙江省援建工程总面积的近1/3,被誉为“浙江建造”。今年6月底,在西藏那曲的援建项目——10万平方米的浙江小区和浙江中学将全部提前完工交付。

“我们要打造的是一种和谐阳光的企业文化,营造出清正、积极、奋发向上的浙建正气和社会正能量。”高兴夫说,“这是百年浙建的基石。”

## 西子富沃德: 电梯“心脏”的节能冠军

■ 本报记者 周慧敏

边使用边发电——这几乎是电梯业的完美理想,如今浙江西子富沃德电机有限公司(下称西子富沃德)把这一理想变成了现实——在电梯升降过程中,大量机械能通过电机转换成电能,并将发出来的电通过变频器反馈到电网上去。

### 技术:电梯行业发展的新里程碑

西子富沃德地处临安经济开发区,是以装备制造业为核心、位列全国制造业500强的西子联合控股有限公司旗下企业。主营业务是驱动电梯上下运行的核心部件——电梯曳引机的制造。从2004年公司成立至今的短短八年时间,西子富沃德成为电梯主机的“隐形冠军”。电梯主机,也叫曳引机,被誉为电梯上下运行的“心脏”,类似于汽车发动机。西子富沃德的主打产品——永磁同步无齿曳引机,更是代表着曳引机新的技术和发展潮流,是电梯强有力且节能环保的“心脏”。

前任中国电梯协会理事长任天笑先生曾经说过:永磁同步无齿曳引机的出现让小机房电梯和无机房电梯成为了可能,对电梯行业的发展是一个新的里程碑。可见发展永磁电机是电梯行业的一个趋势导向。

自从永磁同步无齿曳引机面世之后,电梯乘坐的舒适感是大幅度改善。在一些老式电梯中,在起降或起升时,电梯的轿厢有震一下的感觉,而加入永磁电机的电梯能将这种感觉消失于无形。“永磁同步无齿曳引机不仅运行能耗非常低,而且它还可以把能源回收,即当电梯满载下行时电机发电,这个发出来的电是可以通过变频器把它反馈到电网上去的。这也是带来更加节能的一个因素。”西子富沃德总经理杨志华介绍说。

据了解,最先在国内采用无齿曳引机的电梯制造商是西子联合的另一个子公司西子奥的斯电梯有限公司,而这也成为西子富沃德先人一步的关键之一。从率先引进先进技术成为国内首家永磁电机电机供应商,到第五代节能电机的面世,西子富沃德不断改进工艺,提高电机性能,在提高人均生产效率的同时降低生产成本。

“第五代产品的特点是生产标准化和自动化,它的优势是高效节能,比传统的电机节能40%以上。产品主要是用在国内接近50%的电梯厂,全球有近30万台电梯使用了西子富沃德的永磁电机,每年新增8万台,其中还包括国外的世界五百强,像通力、奥的斯和迅达。这些数值对于节能降耗来说价值非常可观。拿老电梯一部15千瓦来计算,换成永磁电机这部电梯只需11千瓦就能正常运行,30万台永磁电机累计运行节能的效果大概相当于4个秦山核电站的机组的年发电量。”杨志华给记者算了一笔“节能账”。

### 信念:质量是和平占领市场的最有效武器

高效节能的产品也给西子富沃德建立和赢得了行业地位。2012年公司销售收入超过10亿元,连续5年的平均复合增长率(CAGR)达到了28%。在电梯无齿曳引机市场,西子富沃德的市场份额接近30%,占据全国第一(也是世界第一),几乎是第二名的两倍。

在相当一部分行业遭遇产能过剩的背景下,电梯业也不例外。杨志华坚信,新一轮的电梯主机竞争过程中,留下来的是真正有实力的规模生产厂家。西子富沃德秉持“质量是和平占领市场的最有效武器”的信念,在2011年引入了卓越绩效模式,它关注的不仅仅是产品的品质,更关注的是一家公司运营的品质。经过一年多的努力,在2012年西子富沃德获得了临安市政府的质量奖。

同时,西子富沃德率先引入美国UTC公司的SHA企业健康评估体系。该体系从精益、品质、流程、资源等多个维度来衡量一家供应商的综合竞争力和健康程度。据介绍,这套标准要求非常严格,要求一家企业在品质上做到连续12个月零缺陷,交货及时率也要连续12个月达到100%,并且在申请后的连续12个月同样要保持这样的成绩,才能获得金牌。西子富沃德接下来的目标,就是达到世界500强UTC所要求的这样的“金牌供应商”。



西子富沃德员工对产品质量精益求精

## 资讯

### 诸暨市枫桥地税分局建立完善纳税服务新体系

诸暨市枫桥地税分局根据管理人员较少、辖区点多面广、税源分散的特点,及时调整纳税服务的工作思路,建立和完善“一个中心、二个基准、三个征求”新的纳税服务体系。

一个中心:就是以办税服务厅的优质服务为中心,建立起以服务硬件设施完善、服务软件齐全,优质服务到位的中心服务环境,全方位的满足纳税人的需求;二个基准:就是税务

(斯伟峰 赵初阳)

### 枫桥加快企业行业小类与土地使用情况调查

为进一步加快行业小类土地使用情况调查工作进度,近日,诸暨市枫桥地税分局抽调人手,组成调查小组,协助管理股干部进行实地调查工作,取得了良好成效。

各小组以管理员为核心,根据自身片区的实际情况,充分调动干部们的主观能动性,有针对性地开展调查工作。对于有产权证的企业,以核实产权证登记信息为主,对于实际情况

(徐高勇 金文英)