

中国恒天集团有限公司党委书记、董事长张杰:

恒天的改革实践探索: 传统制造企业如何寻找新动力



本次论坛的主题是新常态、新动力,我想借这个题目进一步与大家分享一下,在新常态下解决动力问题的同时,可能还有一个正确的行动方法。因为在做好企业,尤其是在低速或者是中高速增长今天,面对全球竞争的态势,企业能否把握好未来,这是至关重要的。尤其是对于恒天这种传统企业来说,如何把握好未来,在新的常态下寻找新的动力,其中找到方法更重要。

从恒天这些年的改革实践来说给大家四个方面的改革体会。

第一要从全球的视野角度来看经济,做好企业的战略转型。尤其是对于传统制造业的企业,如果依然在过去思维模式下发展,可能今天就没有这么轻松和从容。2014年对于恒天来说,相对比较轻松,虽然我们的销售收入增长不到5%,但是利润比去年同期增长了100%,净资产收益率达到20%,现金流创历史新高。

有人问,传统企业如何在困境下从容应对,我想最重要的一条是从全

球的角度来思考企业的未来。从2008年开始,恒天与很多企业一样,由于金融危机、行业自身高速增长带来的产能过剩等问题的影响,企业面临着亏损。在那个时候,我们从全球角度思考问题,看一看全球制造业企业老大们是怎么做的,我们看GE公司,看到它的收益差不多占了整个集团的40%以上。我们看行业的领先者,大家知道的丰田是做汽车的制造,其实它也是做纺织的,织机是全世界最强的,它是从纺织转向汽车制造业的。虽然汽车做得非常好,但是纺织机依然是它的传统产业。

我们还看通用汽车,它是教科书中学习百年经典管理学理论的企业案例。在2008年的时候也遇到了同样的困难和问题,是什么原因?就是单一产业,单一产业的企业不管做得多好,都难以抵御全球性的大调整带来的影响。所以从全球视野考虑就要适度多元,围绕主营业务进行资源配置。所以2009年恒天在基础制造业的技术上进行了战略性转型,进入金

融行业、文化地产行业、汽车行业,通过这5年多的发展,整个产业结构调整基本完成。尤其是在2012年,面临很多企业大幅度进军的时候,我们强化内部,眼睛向内做整合,停止规模扩张,以降低资产负债率、降低现金流作为企业最终极的目标。这样我们才有今天的从容。有人问今天恒天的业务能否持续,因为更多的利润是靠资本市场得来的,是靠金融领域得来的,是否可持续要靠自己的把握。增加现金流和盈利能力应该成为新常态下所有企业应该思考的问题。

第二,混合所有制是实现企业跨越发展的一个非常好的途径。在新业务的增长选择时,如果以传统思维是先注册一个公司,然后通过市场招聘一些员工,最后再建立一个新的业务。这样,就会失去市场先机。如果围绕现有市场,发现竞争能力强的优秀团队,它缺少的东西你能给予它,那么你采用混合所有制的方式就可以实现很好的发展。比如说我们现在的中融信托,当时进入的时候盈利能力不到3亿元,主要原因是资本受限,由于民营企业是大股东,市场的影响力小。但是,我们进去以后保留好的制度优势,加上我们国有企业的优势,在不到4年的时间名列前茅。现在我们管理资产将近6000亿元。我们还收购了一些国外企业,今年已经全部实现盈利,这些企业的经理层大多是市场化的经理人,所有薪酬待遇都是市场化的。

所以,混合所有制是推动产业进步和转型的最有效的形式。十八届三中全会改革中很重要的一项就是实现混合所有制,放大国有资产的带动力和影响力,我认为是行之有效的。通过恒天这几年的实践,混合所有制的比例超过了80%。国有资本在整个公司不到20%。今年我们将有所提高,通过运作国有资产增值率达到130%。

第三,要建立良好的公司制度,也就是制度创新。没有良好的制度和现代公司治理结构是难以持续在市场中建立竞争优势的。国资委这些年改革的重点是建立规范的法人治理结构,就是董事会的试点,在外部董事占多数的框架指导下加大公司治理结构的发展,建立市场化的薪酬考核体系,我认为这至关重要。当然现在在市场上提出来的关于薪酬的问题,从战略上来讲是非常重要的,国有企业领导者的薪酬不宜太高,这是中国从大局角度对国有企业的干部提出的要求。但是,要严格界定国有企业的领导和市场经理人。政府这一头的国资委的监事会代表着行使股东权利的人群,加上公司的总监,再加上职业经理人,构成三位一体的治理模式才能够应对未来复杂的变化。因为对于改革来说,如果没有良好的公司制度,最终都不会取得长久的成功。这也是在国有企业改革中的一个难点。宏观层面上,我认为对国有企业的发展大局是有利的,党中央、国务院对国有企业的发展高度重视,提到了空前的高度。微观层面上,对于国有企业的发展,市场也给了积极的支持。虽然媒体有时候批评过多,但是真正的市场还是给予国有企业很多机会,国有企业的信誉在这些年也获得了更多的认可。在公司治理层面,真正市场化的改革是重点。

第四,在建立良好公司制度的同时,必须清醒地看出未来发展重要的两个因素,这样才能使公司立于不败之地,尤其是关注互联网、新能源、新材料等等技术进步所带来的变化。用互联网的思维或者是大数据时代的思维重新谋划企业的布局以及具体的经营方略。在技术创新当中寻求制高点,这样就可以实现快速增长,找到新常态下的新动力、新方法。

全球大势之下的 新常态和新动力

(上接 T03 版)果不其然,现在是这样的。不过话又说回来,因为中国和美国之间的关系还是有一定程度上可以调和的。为什么这么讲呢?因为中美之间的关系从世界范围来看还是相对稳定的。尽管对中国的评价是未来唯一可能挑战美国的也就是中国,但是中美关系还是可以调和的,像乌克兰问题等等不具备根本性的问题,但是具有紧迫性。

外部环境变化也会带来新动力

另外,外部世界给的新动力,可能起的作用也不小,也就是最近发生的油价大跌的问题。在一年前大家都不能评估到这个可能性,油价会大跌,指国际油价已经跌破了50%以上了。在美国市场上的零售价也是如此。中国又是需要原材料进口的国家,包括铁矿石、石油都是如此。当然农产品也是,2013年中国农产品进口880万吨,意味着两三亿中国人的生存是依赖于美国、加拿大的农产品。现在中国每年进口的数量这么大,石油的价格暴跌,对于中国石油企业生产的成本是一个有利因素,另外,石油对外依存度可以改变,这个情况未来是相当长期的。未来石油超过60美元一桶的历史已经没有了。原因何在,很简单。美国对于页岩油技术已经相当成熟。虽然现在页岩油开采的成本每桶是57美元,包括利用生物科技制造的替代性油源,每桶的成本是66美元。因此对于中东国家以及拉丁美洲一些生产石油的大国来说,油价根本不能超过66、57美元,如果超过了,美国就会大批量生产页岩油。

这是摆在眼前有依据的数据,未来可以预期,国际石油即使油价再涨也就是57—66美元之间,现在不少人说,油价暴跌是因为美国政府要压制俄罗斯导致的,这个问题美国专家也做了解释,也不是完全如此的。他是这样讲的,从前两年开始愈演愈烈,中国的经济也在大幅度调整,因此对于海外石油的需求增大。第二条美国石油公司根本不接受美国政府的指令,油价一跌石油公司的股票暴跌,尤其是现在美国运用高科技开发页岩油、页岩气,他们很强烈地批评美国政府,他们无法投资页岩油,因为生产成本已经高于市场上的油价了,而且幅度不小。

油价长期低迷不振,这是对中国经济发展,尤其是现在的发展模式一大利好消息。中国企业家要搞创新思维、创新体制、创新科技,如何做呢?2500年前《孙子兵法》就提出了四个字,战胜不复。一个手段运用之后第二次就不要运用了。大家回忆一下,海湾战争以及接下来的波黑战争,美国使用的办法,惯用的战略性的手法发生变化。比如在使用寻防导弹时,对德国的防空系统进行摧毁,摧毁了以后彻底地压制了敌方的防空手段,然后F16配备最常规的,而且作战效能最高的,对其他的有生力量,或者说空袭要道实行定点式的清除。这样以后德国就投降了,地面部队还没有出动。但是到了2003年伊拉克战争的时候,美国根本不出动地面部队,稍微对伊拉克的军用系统摧毁以后,地面部队即刻长驱直入,是很多军事专家包括中国的军事专家都大跌眼镜的。从港口直达巴格达长驱直入。这个就是战争不复。所以最重要的还是创新思维、创新体制、创新科技。

另外,为什么创新思维、战略思维、顶层设计的重要性压倒一切?很多人说美国的体制好,中国人要学习美国的体制,我认为,社会制度、政治体制并不是最重要的因素。为什么这么讲呢?有人说社会制度的优越性是最重要的,但是,历史上成吉思汗崛起,那时候欧亚两大洲是文明时期,其他的洲根本没有文明,但是亚洲除了日本、印度,欧洲除了德国、法国、英国,全被成吉思汗征服了,而征服的国家却是奴隶制国家。野蛮的奴隶制征服了相对先进的所有封建主义大国。但是成吉思汗死了以后用不了多久,蒙古就一蹶不振了。还有,如果说美国的体制是最好的,那么小布什时期为什么美国走下坡路了?其中,伊拉克战争是非常错误的战争,当时说是正义的,是正确的,但是现在评论是错误的。美国现在的情况与克林顿时期和小布什时期有什么区别吗?大气候、中气候、小气候没有任何的区别,区别就是最高决策层的失误,跟社会制度也没有关系。

中国华信能源有限公司执行董事臧建军:

传承中华商道 做强民族产业

中国华信能源有限公司是在董事局主席叶简明带领下创建起来的集体制民营企业。这些年来,全体华信人秉承“由力而起,由善而终”的为商之道,精诚团结、同舟共济、瞬时而为,取得了快速稳定发展的业绩。2013年和2014年营业收入总额均超过2000亿元。企业位列财富世界500强第349位、世界品牌500强396位、中国企业500强第65位。

中国华信在壮大发展过程当中,不断运用现代企业创新制度来加强管理,始终坚持以国家法律为根基,充分结合商人契约精神,构建有组织的共同经济体,制定中国华信商业基本准则作为行动纲领,实行董事局领导下的总经理负责制,采用三种关系即商人经济、儒家主义、军事化管理三位一体的创新模式。实行一企两制的分配方案,形成一个中心,一套共同经济体论著,一批有组织的执行人的共同经济体和谐有序规范的发展。形成了独具特色的民营集体制现代企业新模式。

中国华信十分重视企业文化建设,在成立之初,叶主席就提出了“由力而起,由善而终”的为商之道,力是一种吸引力,一种凝聚力,一种战斗力,各种力量汇聚在华信这个平台上

就是要善终。善分为大善与小善,大善就是成就民族产业,拓展国家利益;小善就是成就个人,先成就别人,然后再成就自己。

中国华信充分发挥企业社会的职责功能,中国华信用于公共慈善事业的捐款已经达到2亿多元,连续3年被评为中国十大慈善企业。并荣获2014年中国企业社会责任榜优秀实践奖。

中国华信在为国家能源服务的实践活动中紧随国家战略,确立了以拓展国家海外能源经济合作为战略获取海外资源,争取国际行业话语权,做民族产业以实业报国。近些年我作为分管业务的执行董事,坚决执行董事局的战略意图和部署,积极推进中国华信走出去的战略,带领团队积极开拓海外能源市场,构建全球能源贸易体系。与哈萨克斯坦、阿联酋、西班牙等国家的石油公司以及一些世界500强公司建立了战略合作公司。获取包括南苏丹、伊拉克北部等非洲、中亚、中东等地的油气资源。在欧洲、中亚等地区建立大型的商业储备和库存。在国内重点发展大型能源储备,在海南等地区设立大型石油、天然气储备基地。设立能源石化交易中心,推动人民币海外结算。



与此同时,公司全资设立的中华能源基金委员会的高端智库,积极开展能源安全战略研究,每年举办中美高端对话,多次在世界重要城市举办世界闻名论坛。组织基督教、伊斯兰教、佛教、道教等领袖进行文明对话,探讨共同的伦理。在联合国举办讲述中国故事,可持续发展暨管理论坛,分享中国经济发展的经验。在此过程当中我们建立了非常广泛的国际社会资源和人脉关系,拓展了公共外交资源,所有这些资源服务于国家的能源战略。

谈到创新,我觉得首先是思想方

面的创新和解放,包括模式创新和制度创新。人是万物之灵,是最根本、最核心的。所以华信非常重视企业文化——“由力而起,以善而终”。我们把各种力量汇聚在一起,把各种人才汇聚在一起就是为了善终,这样做符合国家战略,符合经济发展规律。我们以能源、金融为主,在国内发展混合制经济,所以华信多年来汇聚了一大批的人才,建立了非常好的海外关系。在发展企业自身过程当中为国家的发展、为个人价值的体现做出了很多的贡献。

