

“僵尸企业”重组盘活的N种方式 ②

通过混合所有制改革，激发国有企业整合资源的能力和民营企业市场机制的活力，实现了1+1>2的效果

“国有体制、民营机制”联合激活“僵尸企业”

阅读提示

在人员、设备基本不变的情况下，曾经的“僵尸企业”山东兖矿国际焦化有限公司通过精益化运营、人力资源改革，实施混改当年，实现利润总额5.02亿元，同比增长1204%，改革优势集中显现。

在山东能源国际焦化公司，刚刚走上管理岗位满一年的徐洋洋因为业绩突出，不仅享受到了中层副职待遇，薪水也比过去提高一倍多。她说：“以前一个员工从普通的管理人员进入中层，有非常多的条条框框，现在公司更看重员工的潜力、意愿以及工作能力。”之所以有这样灵活的机制，是因为徐洋洋所在的山东能源国际焦化公司已经发生了由以往“僵尸企业”向开放、高效的现代化企业的华丽转变。

2018年6月，已经亏损十几年，资产负债率一度高达150%，被外界称为山东省第一家“僵尸企业”的山东兖矿国际焦化有限公司（原兖矿集团下属子公司）抓住混改机遇，通过股权重组引进非公资本，激活管理机制，使濒临倒闭的“僵尸企业”涅槃重生，当年年底即实现销售收入51亿元，2019年销售收入突破100亿元。截至今年9月底，受疫情影响，在整个化工产品市场下行的情况下，企业实现逆势增长，仍保持每月盈利势头，实现销售收入96.24亿元，同比增盈53.70%，超额完成双方股东下达的经营目标。

逆境中，寻求生存之道

山东兖矿国际焦化公司成立于2004年，这个从德国鲁尔矿区几乎原封未动搬迁过来的焦化厂，因技术、原料、管理等方面的原因，一直未能达产。2016年，国际焦化被列入山东省14家重点亏损治理企业和“僵尸企业”名单，一度到了关停的境地。

当被问及企业当时的运营情况，山东能源国际焦化公司党委书记、副董事长王天峰几度哽咽。“‘僵尸企业’这个字眼，对国际化的干部员工刺激太大，一家企业是从每一

名员工手里，一步一步、一砖一瓦发展壮大起来的，当时职工大概是在1200人左右，有100多名职工的工资达不到当地的最低生活标准。如果这个企业没有了，职工就没有出路了。”

事实上，从2004年建厂，到2016年被列入“僵尸企业”名单，国际焦化一直在逆境中寻求各种生存之道，他们相继实施了竞聘经营、招聘经营，但是效果都不明显。

作为国资大省，近年来，山东推动实施省属企业混合所有制改革三年工作计划，鼓励民营资本参与国企改革发展，提升国有企业发展质量和水平。

要想破局，急需一阵春风，这成为当时企业上下的共识。2015年12月，山东省启动58户企业混改试点，原兖矿集团经过慎重考虑，历经多轮谈判，于2018年6月，与德州一家民营企业永锋集团达成协议，对国际焦化实施混改。

在国际焦化现任董事长庞勇看来，永锋集团之所以选择跟国际焦化合作，是因为永锋的企业愿景是“依托钢铁主业，稳慎产业链延伸”。“首先是对我们自身产业链的一个补充，其次是我们和国有企业有合作的基础，也有混改的经验。”

职位能上能下，薪酬能高能低

根据协议，由永锋集团出资3亿元，与原兖矿集团形成了50对50的股权结构，这种局面下，混改后的企业到底谁说了算呢？

王天峰介绍说：“原兖矿集团和永锋集团签订了授权经营和业绩承诺协议，原兖矿集团委托永锋集团组建团队，对国际焦化进行

经营，永锋集团接到经营管理权以后，对原兖矿集团要有业绩方面的承诺，就是在生产经营的前三年，一定要实现盈利，并且每年盈利多少都是在合同上敲定的。”

庞勇则解释了授权经营的具体细节：“我们根据和原兖矿集团的合作协议和公司章程，还有我们的授权经营协议，5000万元以下的投资，授权董事会或者总经理进行决策，同时原兖矿集团也给我们列了一个权责清单，接近95%的工作原兖矿是不进行干预的。”

有了完善的机制，永锋集团开始放手组建管理团队：董事长、总经理均是自主任命，组织架构和人员岗位也进行了大刀阔斧的改革，职位能上能下，薪酬能高能低，民营机制优势逐步显现。

“咨询公司第一次到现场诊断，诊断完成后，给大家通报诊断结果的时候，我们的员工还不相信会有这么多的问题，通过一条一条的梳理，用事实说话，大家开始认可并逐步进行改变，效果慢慢就出来了。”王天峰回忆起当时的情形，感慨万千。

在咨询公司的指导下，国际焦化重新梳理组织架构，精简工作流程，短短2个月，就实现降本挖潜收益4338万元。管理模式改进的同时，国际焦化又着眼于如何激发员工的活力。

王天峰说：“我们的政策是，大家的工作量可以快速考核出来。我们当天实现日成本核算，包括今天挣了多少钱，赔多少钱，每个职工干了多少活，能挣多少钱，这些做到了清清楚楚，大家原来的情性潜移默化中都解决了。”

起之于“混”，赢之于“合”

“国有体制、民营机制”的强强联合最终迸发出了极大的活力。在人员、设备基本不变的情况下，通过精益化运营、人力资源改革，混改当年，国际焦化实现利润总额5.02亿元，同比增长1204%，资产负债率由2017年的104%下降到61.54%，改革优势集中显现。

“民营机制加入进来以后，它比较灵活，离市场比较近，反应比较迅速，预想的效果比原来好很多。”庞勇举例说，原来，企业采购在企业内部是一个比较敏感的问题，但是实施混改以后，企业的采购、销售完全放在永锋集团的电商平台上操作，实现了公平、公正，不仅提升了采购效率，也降低了采购成本。

对国企来说，混改是其深化改革的重要突破口，那么，参与改革的民营企业又能从中获得什么呢？

庞勇表示，双方合作之后，国际焦化成为永锋集团钢铁冶炼的燃料供应主渠道，永锋对于整个焦炭质量的控制，生产工序上有了很大的提升，并且实现了自身产业链的有效延伸。

值得一提的是，今年的7月13日，山东省政府召开省属企业改革工作推进暨干部大会，宣布山东能源集团与兖矿集团联合重组。两者合并后沿用山东能源集团名称，兖矿集团名称将随即注销。山东能源国际焦化也迎来了更广阔的发展空间。

山东能源集团党委书记、董事长李希勇说：“混合所有制改革，激发了国有企业整合资源的能力和民营企业市场机制的活力，实现了1+1>2的效果，实现了国家、企业、职工三者利益的有机统一。”

起之于“混”，赢之于“合”。国际焦化在“取长补短”的过程中，最终实现了生产效率的巨大提升和资源效益最大化，也迎来了“脱胎换骨”的全新转型。

海底捞推出子品牌售卖盖饭和米线

事件：近日，以火锅闻名的海底捞北京推出了新的快餐品牌“饭饭林”和“秦小贤”，前者主营川味盖浇饭，后者以陕西风味小吃为主。两个新品牌的门店均位于北京知春路地铁站附近，且比邻而居，这两家餐厅走的都是平价路线，餐点数量也不多。

相关资料显示，“饭饭林”和“秦小贤”均属于北京十八汆餐饮管理有限公司的商标，后者实控人为新派（上海）餐饮管理有限公司，是海底捞的全资子公司。

点评：这并不是海底捞首次推出子品牌。2019年，海底捞就分别在郑州、西安、北京开出“倔鞅私房面”“新秦派面馆”和“十八汆”，今年5月又在成都开出了“捞派有面儿”。

目前来看，快餐子品牌已被视为该公司鼓励内部创业、培养多元人才的重要举措。

经过此前近十年的发展后，海底捞正面临增长放缓、整体增长主要靠开新店带动的问题。另一方面，新的品牌不断进军火锅市场，而在新的餐饮细分领域找突破，成了海底捞近两年的一件大事。

在餐饮领域深耕多年，海底捞已经基本形成了“火锅产业链+中央厨房”的布局。新开的快餐子品牌的食材可以依靠中央厨房集中采购，这在一定程度上也减轻了成本。从目前来看，试水和观察是该公司现阶段的主要目标，如果有某个子品牌取得突出业绩，也不排除公司会增加筹码让其“做大做强”的可能。

全球PC出货量实现近年来最强增长

事件：根据多家市场调研公司数据，疫情期间、远程办公、学习和娱乐需求激增正推动个人电脑市场达成近年来最强增长记录。

全球著名咨询公司Gartner初步数据报告显示，全球PC在2020年第三季度的出货量总计达7140万台，较2019年第三季度增长3.6%。

点评：一直以来，PC保有量都以家庭为单位，即每个家庭拥有的PC量。今年的新冠肺炎疫情发生后，居家办公和上课大大提高了PC的需求量，无论是台式机还是笔记本电脑，“人均一台PC”正在成为趋势。

此前，受智能手机发展影响，消费者对个人电脑的需求量已不像本世纪初期那么旺盛，企业、政府等办公用电脑采购，似乎成了PC公司的主要出货口。而疫情的出现让包括惠普、联想在内的电脑品牌公司的出货量大幅上升。

如果各大电脑品牌利用这一契机，为PC市场寻找到来未常态下更好的出路，将是这一“意外”因素最大限度的利用。

本报记者 方大丰

千余新车整装待发

10月18日，河南三门峡市，俯瞰河南骏通车辆有限公司一角，千余辆生产一新的车辆整装待发。该公司是一家集专用车研发、制造、销售于一体的综合性民营企业。经过多年探索发展，产品有200多款，主要销往全国20多个省、市（自治区），并批量出口到中亚、非洲、南美洲、东南亚等地区。

孙猛 摄/人民图片

节能环保显露“主角范儿”
来进博会看“绿色黑科技”

据新华社电（记者王殿甲 周蕊）“没关紧的水龙头、松动的水管连接处，别小看家里这些渗漏点位，每年的跑冒滴漏浪费了大量水资源。第三届进博会上我们打算展出的防漏保护器，看似一个简单的黑盒子，却能智能化地对渗漏做出快速反应，节水减灾。”近日，汉斯希尔贸易（上海）有限公司副总经理唐鹏说。

作为连续三次参加进博会的德国企业，汉斯希尔深刻感受到了中国节能环保市场的潜力之大。“前两年我们在中国市场首秀的节能产品，今年已经从展品变成商品，走进用户的家里。”唐鹏说。

技术装备展区作为进博会的“吸睛大户”，众多“网红”及首发产品集聚其中。据了解，今年的进博会上，技术装备展区继续“扩容升级”，将携手国家节能中心重点打造节能环保专区，集中展示国际先进节能环保技术装备和解决方案。

节能环保专区将聚焦节能节水与新能源、资源综合循环利用和环境保护等行业热点领域，展览期间将围绕清洁取暖、美丽乡村等主题搭建综合展示场景，邀请观众体验互动“绿色黑科技”。

国家节能中心副主任杨博表示，近年来中国节能环保产业增加值以年均15%左右的速度增长，预计到2020年年底，节能环保、新能源装备、新能源汽车等绿色低碳产业总产值将突破10万亿元人民币。

宜家今年进博会签约面积较第二届整整增加了1倍。宜家中国企传播与公共事务副总裁霍若琳说，中国是宜家在全球最重要的市场之一，中国节能环保市场潜力巨大。今年参展，将与各界探讨未来家居理念、循环经济、可再生能源等议题。

“我们的环境恒温热泵系统，在完成空间制冷或制热的同时，设备本身产生的热量也可以加热生活用水，从而更高效、更节约地利用能源。”德国曼茨环境技术有限公司市场总监张雷表示，除了这套系统，第三届进博会曼茨还带来去除自来水中99%已知污染物的净水器，“这也是此款产品的中国首发。中国正驶入绿色发展的快车道，我们希望深耕中国的节能环保市场。”

深圳：“头部企业”全面领跑，新锐企业多点开花

阅读提示

40年来，深圳的经济发展实现了从小到大、由弱变强的巨大飞跃，创造了世界工业化发展史上的奇迹，不仅形成了以大疆、优必选、奥比中光等高成长企业为支撑的新兴产业集群，还孕育出华为、中兴、富士康、比亚迪等一大批世界级制造企业。

库能够实现智能找货、自主运输、多重避障等功能。

在深圳成长起来的新式茶饮品牌奈雪的茶则是茶饮行业首个“独角兽”。奈雪的茶从运营之初就开始了供应链的深耕，自建了专属果园、茶园、花园以及中央工厂，从源头上严控品质，以降低成本，推出更多优质且性价比高的茶饮。

40年来，深圳的经济发展实现了从小到大、由弱变强的巨大飞跃，创造了世界工业化发展史上的奇迹，不仅形成了以大疆、优必选、奥比中光等高成长企业为支撑的新兴产业集群，还孕育出华为、中兴、富士康、比亚迪等一大批世界级制造企业。

高成长企业为支撑的产业集群

优必选警用巡视机器人“建国”上岗检查站，通过全天候、全时段自动化巡逻与现场实施监控，实现了对人员的有效识别与溯源；女娲机器人公司为医院提供全程无人化操作的清洁消毒机器人，作业时间超长……在机器人领域，搭载奥比中光3D视觉之眼的服务型机器人可迅速穿行于商场、机场、政务大厅，自动接待来宾；带有3D视觉的AGV小车，在物流仓

新企业集群的形成已经成为深圳城市创新的重要特色。相关数据显示，到2019年底，深圳拥有国家高新技术企业数量超过17000家，居全国大中城市第二位。

管得少服务多

压缩企业开办时间至1天；率先推出150多项“秒批”、470多项“不见面审批”、300项“全城通办”政务服务事项……近年来，深圳把优化营商环境改革作为“一号改革工程”，陆续推出一批有针对性、创新性、重要性、实效性的改革举措，使深圳成为国内市场干预最少、营商环境最优、民营经济最活跃的城市之一。

“管得少，服务多”是深圳市优必选科技有限公司政府关系总监冯磊亮对深圳南山区政府政务服务的简单评价。她告诉记者，公司可以直接通过平台的知识产权保护中心解决产品被抄袭、模仿问题。

深信服科技股份有限公司业务发展部总监胡文广说：“在这里，企业正常诉求都能得到及时的反馈，有专门部门负责对企业进行保姆式政务服务，解决企业实际困难。”

记者了解到，深圳已将服务企业作为常态化工作，专门制定了各级领导挂点联系服务企业的制度，及时了解企业需求，帮助企业解决发展中遇到的困难。