

Special report

中化集团：凭竞争和创新“浴火重生”

“看现在的辉煌,你绝对想不到,就在10年前,公司还处在战略不清、管理粗放的状态,甚至濒临破产。”中化集团总裁刘德树说。经过近10年的不懈努力,中化集团重现辉煌,“可以说是浴火重生。”

2006年,中化集团实现销售收入1842亿元,利润总额43.76亿元,居中央商贸企业首位,比1999年分别增长了2.1倍和6.5倍。旗下控股境内外两家上市公司,总市值约600亿元。

中化集团依靠什么再创辉煌?

刘德树明确地告诉记者:“通过市场化转型,我们从本质上改造了企业的生命基因,以竞争和创新再造了一个完全立足于市场的新中化。”

值中化集团第17次入围《财富》全球500强之际,记者走进中化集团,感受他们的魅力与精彩。

◎本报记者 邹陈东 李雁争

止血堵漏 化解危机

在计划经济年代,当时还叫做“中国化工进出口总公司”的中化公司,曾经是中国进出口规模最大的专业外贸公司。然而,1998年是中化公司发展史上的“分水岭”——随着进出口经营权的放开以及石油、化肥政策性垄断资源的逐步丧失,公司传统外贸代理经营模式的基础发生了根本性动摇。同时,企业内部也出现了经营目标模糊、管理粗放等突出问题。1998年,在亚洲金融危机的触发下,中化现金流急剧恶化,外资银行全面收缩对中化公司的信用支持,境外信用额度从35亿元跌至不足20亿元,内忧外患引发了企业严重的支付危机。截至1998年底,中化总资产410.4亿元,净资产82.3亿元,不良

资产与潜亏竟然高达247.5亿元,已经资不抵债,濒临破产。 “当时很多员工都很灰心,认为企业没希望了。”刘德树说,“但我们没放弃,决定主动出击,先给企业‘止血’。”为摆脱危机,在公司的积极争取和协调下,1999年国务院和相关部委向中化提供了2.5亿美元的专项贷款,解了燃眉之急。随后,中化公司积极争取国内外银行信任,维护公司对外形象和信誉,渐渐恢复了信用额度,同时,公司对外债成功进行重组,资金压力得以缓解,也重塑了在金融市场上的形象。在度过了最艰难的时期之后,公司痛定思痛,开始对危机产生的根源进行深入的反思。

加快市场化转型 再造中化

“再造中化”是一项系统工程,具体而言,就是要按照市场经济条件下企业发展的客观规律,彻底改变计划经济时代粗放落后的管理理念和经营模式,彻底改变单纯依赖政策垄断的进出口代理经营模式,对企业价值理念、发展战略、管理体制、经营模式、运营制度、员工队伍各个方面进行全面的变革,从根本上改造企业的生命“基因”,重塑一个全新的中化,实现企业在市场经济条件下的生存和可持续发展。正如刘德树告诉记者的:“中化不是单纯追求规模发展,而是在内涵和效益上走出一条集约化发展的道路。”

化工品业务则以流通服务为主体,以提升技术研发能力和对资源与市场的组织能力为重点,包括资源获取、技术研发、生产和物流服务在内的经营布局已逐步形成。 目前中化公司石油、化肥、化工三大核心业务已经摆脱了以进出口代理为主的传统经营模式,形成了集资源、研发、生产、物流和营销于一体的产业价值链,正在向营销服务型进而向产业服务型转型,市场地位和竞争优势明显增强。在2007年,中化公司第17次入围《财富》全球500强,在国资委考核中连续被评为A级企业。

面对“浴火重生”后的辉煌,刘德树告诉记者:“我认为目前最大的挑战来自内部,顺境很容易让企业内部滋生自满情绪,如何在顺境中不断扩展企业的创新和创业能力是公司上下面临的重大课题。这时候我们依然要发扬逆境中那种敢于较真的精神,始终保持搞好国有企业的责任感、使命感,坚持创业和创新的中化文化,因为这是我们企业立足的根本所在。”

刘德树说,所谓“一种能力”,是指面向市场的核心竞争能力,集中体现为拥有在市场经济条件下资源的获取及运作能力,成为全球资源和市场的组织者;“两个延伸”是指围绕主营业务进行上下游和国内外延伸,形成资源控制、技

中化集团进入最好最关键发展阶段

访中化集团公司总裁刘德树

◎本报记者 李雁争 邹陈东

核心业务面临快速发展机遇

记者:近期中化集团的并购重组力度很大,今年4月将同属央企的沈阳化工研究院并入后,7月又将中国种子集团公司收编旗下,中化集团关于并购重组的整体思路是什么?

刘德树:中化对内对外业务的重组,是围绕“一种能力、两个延伸、三大支柱”这个战略发展逻辑来进行的。

1998年以来,我们按照“有所为,有所不为”的原则,退出与主业关联不大的业务领域,重组内部经营资源成立经营中心,集中发展石油、化肥、化工三大核心业务,以原来的进出口贸易为基础向产业上下游环节和国内外市场延伸,建立完整产业链,增强主业竞争力,并扶持金融、物流等与核心业务发展密切相关的相关业务。

2000—2006年,我们在三大主业中进行的战略性投资约162亿元,未来几年,我们在这方面的投资还会增大。

在对外重组方面,今年上半年国务院先后批准中化重组沈阳化工研究院和中国种子集团两家中央企业,应该说力度是很大的。这有利于充分发挥各方在相关领域营销网络、生产、研发、品牌及资金等方面的集成优势,进一步做强



中化集团公司总裁 刘德树

做大中化的农业投入品和精细化工业务,增强中化主业的竞争优势。

记者:相对于垄断行业而言,竞争性行业的利润通常很有限,但是中化却选择一些竞争性行业作为主业,这是出于什么考虑?

刘德树:1998年之后,中化公司既要面对当时的国有企业在观念、体制、机制、管理等方面存在的共性问题,又要解决自身在市场经济条件下重新塑造核心竞争力、寻找新的市场定位这一特殊挑战。所以我们一方面实施管理改善工程,一方面制定和实施市场化战略,进行业务转型。

行业的选择对企业发展至关重要。在市场化转型过程中,我们始终坚持的一条原则,就是正确把握国际国内经济发展趋势,紧扣国民经济发展脉搏,在我国完善市场经济体制和进一步融入全球经济的进程中寻找发展机遇,确立发展战略,把公司发展与国家、社会、市场的需要紧密结合,坚决摒弃计划经济时代单纯的进出口经营模式,集中资源发展石油、化肥、化工这些我们过去有一定贸易优势和市场的组织;“两个延伸”是指围绕主营业务进行上下游和国内外延伸,形成资源控制、技

术研发、营销及金融服务相互支撑的经营格局;“三大支柱”是指借助研发、金融及营销服务的支持,建立石油、化肥和化工三大核心业务较为完整的产业价值链,形成有限相关多元化、协同发展的产业布局。 在“一二三”战略指引下,公司创新经营模式,引入并大力倡导“服务创造价值”的经营理念,充分参与市场竞争,集中资源发展主业,改造主营业务传统的经营模式,以增值服务为客户创造价值,向产业链上下游延伸渗透,在最有价值的环节上强化竞争地位,以流通领域增值服务取代单一的进出口贸易,建立稳

苦练内功才能应付外部危机

记者:经历了1998年的支付危机,这几年,中化在财务系统和内控制度建设方面,做了什么改进?

刘德树:亚洲金融危机发生的时候,的确暴露了当时的中化公司在管理和内控制制上的弱点和不足。这几年来,我们以风险管控为核心,建立了各业务环节相互监督制约的内控体系,实现了财务垂直和集中管理,并从体制上保证了企业经营的后台(业务)、中台(风险管理)和前台(财务)的相互独立、相互制约。此外,我们还在公司设立了战略、人力资源、预算及评价、投资、审计稽核、风险和安全生产七大专业委员会,任何一个重大决策,必须先通过专业委员会的论证和审核。

我们在1999年就成立了风险管理委员会和风险管理部,实行了一系列的风险管控措施。从一组数据也可以看出我们内控状况的变化:我们去年的销售收入是1842亿,但逾期应收账款率只有0.03%,在1998年的时候,这个数字是2%。我们已连续两年被国资委评为A级企业,国资委对中化公司内控体系的评价是“总体上处于行业优秀水平”。

记者:如果再遇到类似于亚洲金融危机之类的外部风险,中化是否已经具备了足够的应对能力?

刘德树:一个企业出现支付危机,一定是企业缺少现金流,大量资产不能流动、不能兑现,一旦银行催债,就会出现资金链紧张;其次,危机的出现和企业的质量有关,企业内在的质量好,银行

会信任企业的还贷能力。现在我们的销售收入是完整的有价值的经营模式所支撑的经营行为在数量上的一种反映,我们的资产都是优良的很有增值潜力的资产。这9年我们的销售收入平均每年增长10.9%,我们的利润增长30.8%。去年我们的利润总额首次突破了40亿大关。最近,2007年的《财富》全球500强排名也出来了,我们排在第299位,是第17次入围。

可以肯定地说,今天中化应对类似危机的能力和实力已大大增强了。但是,我们要永远记住98年的教训,不能伤了伤疤忘了疼。我们要求公司高层和员工队伍时刻保持如履薄冰、如临深渊的危机感,不断寻找差距,自我加压,追求更高更大的目标,努力使中化的事业能够基业长青。

整体上市没有时间表

记者:在国资委鼓励央企整体上市的背景下,中化公司对企业中存续资产有什么打算?

刘德树:一个企业的发展离不开银行和资本市场,我们于2000年和2005年分别在A股和香港红筹市场通过IPO方式,分别拥有了2家上市公司:中化国际和中化化肥,目前这两家企业加起来总市值大约600亿人民币左右,



创新管理体制 增强总部控制力

“国有企业历史上形成的最大的问题就是‘等、靠、要’,遇到困难怨天尤人,从来不检讨自己。”刘德树对此有着清醒的认识,“我们过去是一家依靠进出口垄断贸易为生的国有企业,要适应市场竞争,首先必须改变长期在体制下形成的陈旧观念。”1999年,中化公司开始实施“管理改善工程”,引入市场化的管理及业务流程,形成了较为完善的管理体系和内控制制。

中化公司较早实行了全员劳动合同制,推动员工队伍流动与优化,并且率先在国有企业内取消行政级别,关键岗位人员竞争择优上岗,能上能下。逐步实施激励报酬制度改革,对经营者的考核和激励均与市场接轨,与业绩挂钩。通过这些措施,中化将竞争引进行业和个人。

按照“管理无空白、无重叠、事情有人管,责任有人担”的原则,公司重新构建了组织机构和决策体系,明确各机构的职责、权限和业绩目标,使集团总部成

为战略管理、关键岗位人力资源配置、重要经营资源统筹安排、投资决策和资产交易的中心,确保总部的管理权威。并且在集团总部设立了战略、人力资源、预算及评价、投资、审计稽核、风险和安全生产七大专业委员会,改变了以前决策层“议而不决”或“决而不议”的情况,提高了决策效率和决策的准确性。

对下属经营机构,公司按照“自主经营、受控经营”的原则,进行分类管理,规范运作,既实现了总部的统一管控,又使各企业拥有根据市场变化灵活、快速决策的权力。

而进行市场化转型,就必须能够驾驭市场风险。为此,中化公司建立了以“战略规划—经营计划及预算—绩效评价—人力资源”为主要内容、环环相扣的基本管理流程和运行机制,并在实践中不断地优化。公司以风险管理为核心,建立了前台(业务)、中台(风险管理)、后台(财务)相互独立、相互制约的内控机制,

并将风险管理从最初的信用风险向库存风险、市场风险延伸,从单纯的贸易风险向战略风险、投资风险延伸。

在同类企业中,中化率先确立财务集中管理的理念和多层次审计稽核的理念,不仅实现了境内外子公司资金的集中运作,还建立了独立的三级内部审计体系,并将审计重点从财务会计延伸到经营管理领域。公司还引入平衡记分卡的基本思想,建立了一整套量化的绩效评价体系,通过每季度的绩效评价对下属企业经营进行全程监督和控制。

经过持续不断的管理变革,中化公司的企业管理素质显著提高。历史上,中化公司在很多不相关领域大量铺建设点,最多时拥有各级境内外机构近600家,管理层级最多的达到六级。许多机构不仅不创造价值,反而由于管理失控给公司造成了很大损失。然而经过多年的艰苦努力,特别是1999—2001年疾风暴雨式的撤并重组,公司退出了大量的非主营业务领域,

1842亿元

2006年,中化集团实现销售收入1842亿元,利润总额43.76亿元,居中央商贸企业首位,比1999年分别增长了2.1倍和6.5倍。

共关、并、转无价值的下属企业400余家。保留下来的全资机构取消或淡化独立法人地位,控股和参股企业则按照现代企业制度规范治理结构。对于石油、化肥等管控机制到位的经营单元,赋予较大的经营管理权限;对于规模小、管控功能配置较弱的企业,则由集团总部予以重点监控。曾经严重的乱投资、乱担保、乱放账现象得以杜绝,企业管理状况有了质的改善,经营质量和资产质量明显提升。



发展势头很好。

除了化工和化肥业务之外,我们还有金融、房地产、石油等业务,这些业务的资产比已经上市的公司规模还要大。至于中化整体上采取一种什么样的方式走向资本市场,我们还在研究,目前还没有一个具体的时间表。

记者:中化下一阶段的发展方向和目标是?

刘德树:我们非常关注企业的可持续发展能力问题。当前,中化公司已经进入历史上最好的发展时期,也是最为关键的发展阶段。未来,我们将继续以能源、农业投入品和化工产业为核心,加快推进核心业务向产业上下游和国内外市场延伸,形成资源控制、技术研发、市场营销和金融服务相互支撑的产业价值链和相关产业集群,进一步从外贸代理型向营销服务型,进而向产业服务型企业转变,进一步夯实产业基础,增强公司在核心业务领域的行业地位和对国内外市场及资源的组织能力,实现又好又快发展。

按照我们今年初确立的目标,未来三年,中化公司销售收入要保持在2000亿元左右并实现稳定增长;要继续保持较高的利润成长性,争取三年内盈利在2006年水平上再翻一番。对实现这样的目标,我们还是很有信心的,今年上半年经营势头也相当不错。