董事长专访

北元集团刘国强：精打细算高质量发展的“绿色账”

⊙周健 ○编辑 全泽源

提及化工企业，一些人最直接的联想或许是“脏乱差”。

“2016 年我去旗下的水泥公司，一脚下去，鞋子都是灰。当时我就跟子公司的负责人说，什么时候能让人 1 个月不擦皮鞋，我就提拔你。”北元集团董事长刘国强笑道，现在这名负责人已是公司副总，北元集团的花园厂区都能种上菜了。

从“一脚是灰”到“绿色工程”，仅是北元集团外在的变化。这背后，则是财务出身、精打细算的刘国强，带领北元集团践行以循环经济带动转型升级的高质量发展之路。

北元集团董事长 刘国强

循环经济算总账

成立于 2003 年的北元集团，地处陕西榆林地区，主要从事聚氯乙烯、烧碱等产品的生产和销售。榆林以矿产资源丰富闻名，煤、气、油、盐资源尤为富集。

对北元集团而言，依托当地丰富的资源，走资源换经济的传统模式绝非难事，但刘国强却坚守一条难度更高的发展之路。“我们建厂伊始就决定要走低碳生产、绿色发展的道路，实现绿色环保和经济发展的双赢。”

如何实现双赢？秘诀在于循环经济。

成立之初便建成 10 万吨 / 年聚氯乙烯生产线，北元集团通过持续不断的技术改造，推进清洁生产和延伸产业链条，开启循环低碳的发展之路。2012 年 100 万吨 / 年聚氯乙烯资源综合利用项目的建成投产，标志着北元集团建立了盐化工基础产业链，形成涵盖煤、原盐、兰炭、电石、聚氯乙烯、水泥的一体化循环产业模式。

作为国家循环经济标准化试点企业，北元集团在刘国强的掌舵下，坚持完善标准、用好标准、提升标准的发展思路，进行大量与标准化相关的工作。

具体来看，标准的信息化管理方面，北元集团先后制定乙炔发生过程废硫酸内控等标准，并参与聚氯乙烯树脂的国家标准修订工作；全员性建设方面，公司形成循环经济结构图，并借助循环经济标准化展板等手段，营造“让标准深入人心，用标准驱动发展”的氛围。从煤到电，从煤电到材料工业品，从煤油气盐到化工产品，循环经济的每次进步，都带动了北元集团的转型升级。

大手笔的投入，让北元集团在经营日益成熟规范、利润水平趋于平稳的行业大环境中抢得先机。公司招股书显示，2017 至 2019 年，公司营收分别实现 95.5 亿元、96.04 亿元和 100.46 亿元；同期净利润分别为 14.33 亿元、17.16 亿元和 16.6 亿元。

刘国强对为何打造循环经济的解释颇具辩证色彩：“资源有限，循环无限。”

安全环保的效益账

“对化工企业而言，安全环保是根本，也是最大的经济效益。”谈及安全环保，刘国强的语气坚定。

在刘国强看来，安全环保并非公司发展的包袱，反而是推动供给侧改革的重要抓手。“抓安全环保，就是抓发展质量，就是抓可持续发展。”因此，在刘国强的排序中，安全环保始终高于质量和品牌，居于公司所有工作的首位。

环保方面，为改善厂区环境，打赢蓝天保卫战，北元集团主动淘汰原有的 10 万吨 / 年聚氯乙烯项目隔膜电解装置，将目光投向高新技术领域，率先启动技术革新与工艺改造。

事实上，环保也是北元集团循环经济的一部分。在产业循环的基础上，刘国强又提出“减量化、资源化、再利用”和“降本节约循环利用，减量低碳科学发展”的理念，要求对产业链中的废气、废渣、废水进行再利用，建立环保循环。比如，化工装置产生的电石泥废渣及有机污泥、热电锅炉排出的炉渣及粉碳灰作为原料生产水泥，同时电石渣干燥后用于热电脱硫等。

“三废”零排放，实现“吃干榨尽”，北元集团的绿色循环经济模式实现了经济效益、社会效益和环境效益的统一。

如何把好安全关？刘国强有一个简单的公式：人本 + 物本 =0 伤害。“简单来说，就是确保人的本质安全和物的本质安全，两者结合才能做到公司日常生产经营的本质安全。”刘国强介绍。

看似简单的道理，背后却是深入公司“毛细血管”的体系建设。从党建统领到领导带头，从细分公司员工的安全等级到针对季节性生产特征制定相对应的奖励措施，如今在北元集团，员工的安全和健康高于一切已成共识，也是公司安全管理的第一理念。

安全方面，刘国强同样舍得投入：“宁可多花 1000 万元，绝不让员工受伤害。”

重金投入安全建设的背后，是确保公司长期稳定运行的思考。“公司想要发展，仅靠低成本和高效率远远不够，只有做好安全环保，企业才能长周期、满负荷地平稳运行，才能保证股东、股民的最大收益。”刘国强说。

差异竞争的精细账

“成本管理是无止境的，我们现在能算到每天生产 1 吨 PVC、烧碱或水泥的成本和售价。”若非刘国强亲口道出，很难想象一个年营收达百亿元的企业，可以把成本和收益精细到以天和吨为单位，更何况涉及万余种原料、辅料的成本控制。

财务出身的刘国强，在北元集团喊出“‘算账搞生产’ 推动企业高质量发展”的口号。原辅料采购金额占比较大，自然成为降本增效的关键一步。电石采购方面，公司不断挖掘陕西地区的供应潜力，论证并实施相关政策，激发供应商的积极性；原煤采购最大额度争取神华集团的合同签订量。仅此两项，便能在年初既定目标的基础上分别提升 5 个百分点。

循环经济为“骨架”，安全环保为“血肉”，在刘国强看来，“筋强骨健”的北元集团接下来应走差异化竞争的发展之路。他甚至在行业会议上向同行承诺：“不跟大家抢市场。”

不抢市场，并不代表北元集团要将市场拱手相让。相反，刘国强要以差异化创造和引领新市场。

“什么是差异化？传统的市场，我让给兄弟企业去做，公司专心在产品研发和创新上开辟高毛利率的高端细分市场，依靠品牌占领市场。”刘国强信心十足。以聚氯乙烯为例，其主要用于制作硬质管材、硬质型材、薄膜等。目前，北元集团已是国内聚氯乙烯品种最多的一家企业。但刘国强认为还远远不够，下一步北元集团要针对不同的使用场景，开发出有针对性功能的产品，更好地满足用户需求。

“北元集团的理念是‘大家好才为好’。上游供应商过得好，才会给我好材料；下游客户遇到问题，我们帮助一起解决，这样才能形成产业链协同发展。”刘国强总结道。

金智科技贺安鹰：甩掉包袱轻装上阵 誓令主业重启增长

金智科技董事长 贺安鹰

⊙朱翔 ○编辑 郭成林

2014年，踏着新能源的浪潮，金智科技进入新能源发电领域。然而，政策的转变叠加疫情冲击，使公司的木垒风电场二期项目渐成包袱。

财务数据显示，2017 年至 2019 年和 2020 年上半年，金智科技资产负债率均超 63%。现金流方面，2017 年至 2019 年公司呈现金净流出态势，今年上半年净流出 2.11 亿元。

如何化解危机？2019 年 5 月，金智科技新一届董事会上任，开启了新一轮转型。“如今，降杠杆、控风险、聚焦主营业务、交付健康的财务报表是当前最主要的任务。”金智科技董事长贺安鹰表示，公司聚焦智慧能源与智慧城市两大业务，最终目标是做轻资产、以产品和技术服务为核心的科技创新型企业。

甩掉包袱：降杠杆，控风险

“投资新能源电站，是希望有一块‘压舱石’业务。”贺安鹰坦言，彼时公司业务体量较小，市场竞争较为激烈，这种“压舱石”业务能产生稳定的收益。

2010 年起，金智科技在保加利亚投资了 3 个光伏电站。2014 年，公司投资了新疆昌吉木垒老君庙风电场一期项目，于 2015 年底实现并网发电。不过，二期项目的推进过程可谓曲折。

为缓解弃风限电，引导产业投资，新疆被列为 2017 年和 2018 年风电开发建设红色预警区域。木垒风电场二期项目暂缓建设。2019 年，国家发展改革委下发通知，再次调低风电上网电价，规定 2018 年底之前核准的陆上风电项目，2020 年底前仍未完成并网的，国家不再给予补贴。公司决定加紧推进木垒风电场二期项目。当时预计，木垒风电场二期项目可在 2020 年 10 月底完工，实现并网发电。

疫情的影响打破了公司的预期。随着疫情防控形势持续向好，新疆地区的新能源项目进入抢装阶段。截至 8 月 31 日，木垒风电场二期项目累计投资 13.05 亿元，但整体进度仅为 51.36%。

“即使如期并网发电，拿到国家补贴也得等到三四年后，公司现金流将承受巨大压力。”贺安鹰表示。经过评估与权衡，公司决定将该项目托管给金智集团，由后者负责后续建设及并网发电后整体转让事宜。金智集团承诺在整体转让时，金智科技获得的转让对价为项目标的公司审计基准日（2020 年 8 月 31 日）的净资产额。

此前，公司已在降杠杆、控风险方面动作频频。2019 年，金智科技转让了保加利亚光伏电站全部股权、子公司北京乾华电力和中电新源全部股权及紫金信托部分股权。贺安鹰预计，若将木垒风电场二期项目处理完成，公司负债率可降至 50% 左右，财务情况将得到大幅改善。

聚焦主业：智慧能源、智慧城市共发展

金智科技源于东南大学的两组创业团队——电气自动化团队和信息化团队。2000 年，两个团队走到一起。公司从发电厂电气自动化起步，进入输变电、配电领域，并积极向综合能源服务等领域拓展，智慧能源业务由此而来。

在智能发电领域，公司的电厂快切、保护及 ECMS 系统多个产品在行业内占据重要地位；在智能变电站领域，公司的全系列继电保护、自动化软硬件产品涵盖超高压、高压、中低压等电压等级，并在国网、南网、大型企业用户中得到广泛应用；在智能配网领域，公司的配电终端、一二次融合设备、配电测试设备及系统、动模仿真系统等均属国内较高水平；公司的新一代综合能源服务平台为综合性园区及大型企业提供综合能源系统解决方案、能效管理及一体化运维服务。

特别是在智能配用电领域，公司产品覆盖配电自动化各环节及配套的测试、培训、动模等设备和系统。公司首席科学家刘东作为项目核心成员，参与了国家高技术研究发展计划课题“主动配电网的间歇式能源消纳技术研究与应用”“集成可再生能源主动配电网关键技术研究及示范”，并通过科学技术部验收。

至于公司的信息化业务，早期主要围绕电力系统客户，为其搭建信息网络。从电力行业到非电力行业，从网络搭建到主机、数据库，再到行业应用，如今公司提供“云管边端”技术架构，面向城市运营体提供整体解决方案和服务，智慧城市业务由此而来。

近年来，公司的智慧能源和智慧城市业务逐渐融合发展。2018 年底，由云南电网公司牵头，金智科技及子公司、上海交通大学、重庆大学等 10 家企业、高校、科研院所共同申报的国家重点研发计划项目——物联网智能感知终端平台系统与应用验证，综合运用公司两大业务领域的技术能力。金智科技作为“物联网感知信息智能处理终端化技术”课题的牵头单位，重点研发物联网智能感知终端的低成本、低功耗、轻量化终端平台技术，突破智能感知终端轻量级操作系统及计算密集应用场景的终端边缘计算技术，开发相应的应用验证智能终端。目前，该项目通过中期验收。

智慧城市业务领域参与者众多，汇聚了大型央企与互联网巨头，如何在其中获得一席之地？贺安鹰分析，大型央企与互联网巨头倾向于智慧城市总包业务，做顶层设计和规划；金智科技则主要面向具体的城市运营体，如公安部门、公交公司、管廊运营公司、隧桥运营公司等。这类运营体承担城市某个领域的运营和服务，有大量的数据和应用需求。

以公交公司为例，可以用一套物联网系统，集合视频系统、车况分析系统和司机调度系统，采集视频数据、客流数据、换乘信息数据、车况数据。经过边缘计算与分析后，来自各个系统的数据与司机智慧调度系统形成互动。贺安鹰表示，公司的这套物联网系统能解决公交车安装系统“头痛医头脚痛医脚”“重复建设”等问题，不仅能降低硬件投入成本，还能提高车辆的运行效率，从而降低运行成本。未来车辆调度、公交线网的设计和优化都将由这套物联网系统自主决策。

展望未来：重启稳步上行态势

贺安鹰介绍，目前公司有超过 16 亿元融资，主营业务的融资不到 3 亿元。“非主营业务的投资靠主营业务的现金流反哺，主营业务的发展被束缚。”对此，金智科技制定了相应的发展策略。

贺安鹰表示，在智慧能源板块，最重要的是加大研发投入，增强自身技术实力，丰富产品的形态和价值内涵，扩大销售规模；在智慧城市板块，要加大软件部分的投入力度，增加自有软件的比重。

“经过这一轮的降杠杆、控风险，公司将完善财务结构，保持健康的现金流。在此基础上，未来将以产品研发和围绕主营业务的并购为抓手，重启稳步上行的发展态势，希望公司主营业务的规模、盈利水平、行业地位都能上一个台阶。”贺安鹰说。

九州通董事会换届 新生代将正式亮相

⊙记者 覃秘 ○编辑 全泽源

九州通将在近期的董事会换届中完成交接班。10 月 19 日，九州通披露新一届董事会的候选人名单，7 名非独立董事候选人分别为刘兆年、刘登攀、龚翼华、刘长云、刘义常、王琦和吴雪松，公司现任董事长刘宝林、副董事长刘树林不在候选人名单中。不过，即将加入董事会的刘登攀是刘宝林的大儿子。

“董事会换届的主要原因是年龄。”有接近九州通的人士介绍。据查询，刘宝林今年 67 岁，刘树林今年 63 岁。如果从 1985 年创办天鹅镇医药批发部算起，兄弟俩在药品批发领域已奋斗 35 年。

对照来看，九州通现董事会中的 8 名非独立董事，仅有 4 人留任，分别是刘兆年、龚翼华、王琦和吴雪松。其中，刘兆年是刘宝林的弟弟，现任公司副董事长；龚翼华为公司总经理；王琦和吴雪松由其他机构股东委派。

“老一辈创业的三兄弟中，刘兆年留任，有传帮带之意。”前述人士分析。

刘兆年是三兄弟中学历最高的一位。据查询，刘兆年是我国恢复高考后的第一批大学生，本科就读于中南财经政法大学（原湖北财经学院）法律系，后来又攻读人民大学的硕士、博士，并留校任教。1999 年，在哥哥刘宝林的力邀下“出山”，帮助建立一家规范的现代化企业。

在三兄弟的通力协作下，九州通成长为我国最大的民营医药流通企业，2019 年营业收入接近 1000 亿元。今年上半年，公司实现营业收入 513 亿元；实现归属于上市公司股东的净利润 12.6 亿元。

据悉，即将加入董事会的刘登攀，是刘宝林的大儿子。据公告，现年 45 岁的刘登攀，2000 年进入公司工作，从基层做起，经历多个重要岗位，目前是九州通集团副总经理，兼任湖北九州通中药产业发展有限公司董事长、九州通医药集团医药工业事业部总经理。

新一届董事会候选人名单中，还有刘长云和刘义常，他们是否也属于“刘家人”？“纯属巧合。”该人士介绍，刘长云和刘义常与刘宝林三兄弟没有血缘关系。

现年 38 岁的刘长云是湖南人，法学博士，此前长期在三一重工工作，如今担任九州通集团法务风控审计总监。刘义常于 1998 年入职九州通，曾担任河南九州通医药有限公司总经理和九州通医药集团股份有限公司湖北公司总经理，因业绩突出，自 2017 年 4 月起担任公司业务总裁。

“从董事会成员的构成来看，7 名非独立董事，创始人家族 2 名，外部机构股东推荐 2 名，高管 3 名，保持了较好的平衡。”有券商人士评价，从中可看出九州通在推进治理规范化方面的努力。

大北农拟参设100亿元产业基金

首期10亿元支持旗下生猪养殖项目

⊙记者 黎灵希 ○编辑 祝建华

10月 19 日晚，大北农发布公告，拟与中化中民（北京）投资管理有限公司（下称中化中民）及恒天融泽资产管理有限公司（下称恒天融泽）共同发起设立总规模为 100 亿元的产业发展基金，融合多方资源，发挥各方专业优势，支持大农业战略的全面发展。

据大北农公告，上述产业基金首期规模 10 亿元，后续可视进展情况再进行规模扩充、循环投入和退出。首期基金主要用于支持公司大佑吉旗下河北大北农生猪养殖项目，围绕打造高标准、规模化、现代化的生猪养殖场，促进生猪养殖模式转型升级。同时，在符合公司战略发展规划和相关条件齐备的前提下，拟后期设立定增基金，为将来大农业产业项目实现有序退出或证券化进行相关准备。

中化中民、恒天融泽为上述产业基金的管理人。资料显示，中化中民为中国中化集团有限公司与民生证券股份有限公司共同发起设立的私募股权投资基金管理机构，注册资本 1000 万元。恒天融泽为恒天财富股份全资控股子公司，后者的主要股东是中植企业集团。

据悉，此次大北农与中化中民、恒天融泽仅为签署合作意向框架协议。各方具体投资金额、基金管理模式及收益分配等将在正式的基金合伙协议中明确约定。

大北农表示，产业基金的设立将有利于公司与专业投资机构建立长期合作共赢机制，并在大农业和生猪养殖领域达成战略合作。并且将有利于公司把握战略性投资机会，积极推进经营模式升级，助力大北农养猪战略目标实现。

大北农半年报显示，生猪养殖产业将成为公司未来几年的发展重点。今年上半年，大北农控股和参股公司销售生猪 64.84 万头，同比下降 33.08%。但受生猪销售价格大幅上涨推动，公司控股和参股公司生猪销售收入达 26.64 亿元，同比增长 103.24%。