

振興東北老工業 深改直面「硬骨頭」 國企「簡單化」改革 釋潛力



香港文匯報訊（記者 吳雪帆、于珈琳 瀋陽報道）近日，習近平總書記對東北振興作出重要批示，指出遼寧遇到的困難和問題，東北地區其他省也存在，而解決歸根究底要靠深化改革。在東北工業重鎮遼寧省瀋陽市，一批功勳赫赫的「老國企」在市場經濟轉軌中歷經沉浮，以內部深化改革直面改革「硬骨頭」。中國傳統製藥四大家族之一的東北製藥集團（東藥）董事長魏海軍在接受本報記者專訪時直言，國有企業的機制不一定是不對的，但必須成為市場多元化的一分子，東藥的改革就是堅持集團利益最大化，回歸企業屬性，複雜的事情簡單化。機構精簡、人員精幹——大道至簡是東藥改革成功的關鍵。

「一年前，誰都不會想到一年後實現盈利反轉。東藥多少年沒有銀行老闆來了，現在也都來了。」魏海軍感慨，就連向來「嫌貧愛富」的銀行和金融業人士也紛紛主動上門，一年間，集團資產負債率從79%降至68%。特別在近年股市低迷的大背景下，東北製藥在今年初就成功實現溢價增發，並於今年3月徹底實現扭虧為盈，股市表現升勢強勁。

架構重組 打造特色運營模式

「我剛上任時，沒想點幾把火，只是不想迴避問題。」2013年初春，魏海軍在東北製藥履新，彼時，這個擁有68年歷史、被譽為中國化學製藥工業的搖籃的老字號國企已連續虧損40個月，管理僵化鬆懈、幹部員工大量冗餘、與市場脫軌、效率低下……老國企的通病俯拾即是。魏海軍在一片唱衰聲中，執掌企業一年即實現徹底盈利469萬元（人民幣，下同），「整整一年，我們的曲線很漂亮！」

「鐵腕」治理讓「精簡」過程迅速：不到3個月，集團的管理部門從38個精簡為9個，集團30多項業務歸併為17個作戰單元，其「一把手」從70多個縮減為22個並實行全員競聘，撤掉集團高管在子公司的所有兼職並推行法人治理模式……魏海軍在履新伊始的工作日記中記錄的企業6大方面21個問題從機構精簡、人員精幹開始，走入「突出問題導向，堅持市場法則」的改革深水區。

在對老東北製藥管理部門、生產部門和營銷部門重新梳理和再造後，東北製藥以市場為導向的機構改革成果顯著：全新組建的集團研究院以市場為導向推動優勢創新，在空白領域形成獨特的壟斷優勢。1年多時間，東北製藥便形成了「營銷牽動、生產保障、科技支撐、管理服務」四位一體的特色運營模式，一批重點原料藥成本、質量指標重回國際領先水平，為公司整體扭虧提供了有力支撐。



■東北製藥的製劑業務是公司業績扭虧的關鍵。圖為東北製藥製劑生產線 東北製藥供圖

指標化管理 信息化提升效率

魏海軍毫不諱言企業曾經在業務流程、人員責任上的問題和漏洞，「更嚴重的，生產單元為了多得獎金，把全年的費用拖到年底集中進賬，造成公司經營常常是『上半年百花齊放，下半年白雪皚皚』。」從一系列經營數據失真、效益觀念差等現象入手，魏海軍開始了管理體系上的頂層設計——實施全過程預算管理。



■東北製藥集團董事長魏海軍接受本報記者訪問。于珈琳 攝

首先，「一把手」個人薪酬與年度業績掛鉤。按照商業計劃確定的經營目標，由「一把手」主動承接指標並嚴格考核，全面完成即年薪可100%兌現，完成90%只能拿到50%，85%以下則只拿基本工資，年底自己摘帽下崗。「對公司中高管，我們就是『畫餅充飢』，嚴格核定崗位價值。」

伴隨管理的提升，全集團對信息化要求的迫在眉睫。「不能手彈彈弓，跟拿獵槍的競爭者一起去打獵！」魏海軍很快意識到「流動辦公室」的重要性，在公司沒有任何智能化系統的情況下，去年7月東藥不惜重金同時推出了BPM業務流程系統、ERP財務運營一體化系統和HR人力資源管理系統三大信息化平台，建立起了高效管控的管理模式和管理手段。目前，通過對企業上千條流程的梳理及提升，已實現無紙化辦公，一部手機就是一個流動的辦公室。隨著三大平台的逐步規範和穩步運行，東藥的管理水平已經迅速躍升至行業前列，管理效率提高了70%，每年可省3,000萬元。

對於新一輪東北振興戰略下國企改革的思考，魏海軍並不止步於東藥的成功經驗。他建言，國有企業應繼續深化企業間合資合作，推進新一輪戰略重組；堅持市場化取向，遵從行業發展規律，繼續深化企業內部勞動人事、用工分配等各項制度改革；探索實施經營團隊和業務骨幹持股，真正把關鍵人利益與企業長遠發展捆綁在一起。

抓緊市場這個「靈魂導師」，東北製藥的藍圖清晰而新穎。魏海軍透露已與一大型電商合推支持平台，增加在新一輪生態競爭中商業板塊的盈利。未來五年，東北製藥將向實現經營規模100億元，公司市值100億元的「雙百億」目標邁進，打造國內一流、國際領先的大型醫藥企業集團。



■東北製藥位於瀋陽經濟技術開發區的製劑廠區外景。東北製藥供圖



■東北製藥維他命C業務佔比下降，業績改善。東北製藥供圖



■東北製藥總廠創建於1946年，圖為60年代總廠大門。東北製藥供圖

老工業基地深化改革聚焦國企

「今年是黨的十八屆三中全會提出全面深化改革的元年，要真槍真刀推進改革，為今後幾年改革開好頭。」習近平總書記在中央全面深化改革領導小組第四次會議的重要講話，為全面深化改革再一次發出動員令。此時，北上廣等地的新一輪國資國企改革正全面鋪開，工業大省遼寧也在指導各企業制定包括企業股權多

元化改革、發展混合所有制經濟、推進市場化選人用人和管理機制等在內的深化改革總體規劃。

在老工業重鎮遼寧瀋陽，能否盡早完成國企管理體制和產業結構的轉型升級，關係到瀋陽乃至東北老工業基地振興的前途命運。以東北製藥內部改革為試點，瀋陽的一批重點國有企

業負責人與城市決策者共同指向了包括加強國有資產監管、推進投資主體多元化、實現法人治理結構規範化、健全激勵約束機制、充分賦予企業經營管理權等核心議題在內的改革焦點，不僅成為破解歷史遺留包袱的最重要抓手，更成為瀋陽加快國家中心城市建設的強大內生動力。



■廣州南方車展，會場內擠滿逛車展的人群。本報廣州傳真

公務車改革刺激穗國慶車市



香港文匯報訊（記者 胡若璋 廣州報道）為期五天的南方國際汽車展2日開幕。這一場在廣佛兩地同時舉行的大型汽車嘉年華得到老廣們的高度關注，隨着公務車改革的深入，多位參展經銷商感受到廣州車市行情升溫。記者從廣州各大汽車參展商了解到，今年國慶黃金

周車市銷量較平時增加近四成，比2012年限牌初期相比更激增六倍。不少車商紛紛表示：「國慶節購車群體中，公務員佔兩成左右。」

假期購車 公務員佔21%

在廣州番禺區某美系品牌展廳內，各展車都被消費者圍得水洩不通。銷售人員稱，「十一」黃金周前三日，該店共賣車77輛，較平日增加近四成。白雲區一些其他品牌車商也表示，近三天的銷量與2012年廣州剛限

牌時相比多了近六倍，較今年平日也增加35%到40%。一些平時月銷量僅二三十輛的自主品牌，這個长假前三天也打了「翻身仗」：「共收到了24輛訂單，這幾乎是平時一個月的銷量。」黃石路一自主品牌車商稱。據悉，公務車改革是刺激車市銷量大增的重要原因之一。「與往年不同，今年『十一』購車的消費群體中，公務人員佔18%。」一日系車商稱。此外，一德系品牌車商也表示，假期到店購車的公務人員佔21%左右。