

全面创新是万华集团改革发展的突出特色和成功之路

□张述存

万华集团的创新之路是一条引进、消化、吸收、再创新直至自主创新的道路，这也是传统企业发展壮大的典型之路。万华集团一路走来，从传统的技术模仿型企业，到拥有自主核心技术的行业领军企业，从传统体制下的“大象型”企业，到在世界舞台上轻盈起舞的现代化企业，走出了一条具有中国特色的国有企业改革创新之路，对于拥有众多“大象”级国有企业的山东来说，具有良好的示范引领效应，对于高质量打造现代高端化工产业集群，实现新旧动能转换具有重要推动作用，对于山东乃至全国能起到可复制可借鉴的样本作用。高水平打造具有国际影响力的现代国有企业集群，形成一大批支撑民族产业发展的战略性跨国企业，万华集团具有重要的“排头兵”和“先行军”作用。

万华的改革创新具有其突出特点。它不是单兵突进的、碎片化的创新，而是全面的整体的创新，包括了理念创新、制度创新、科技创新、管理创新、文化创新、开放创新等；它是系统性的创新，涵盖了包括管理层、科研人员、基层员工的整个体系的创新，包括了从原材料供应到核心技术研发，从品牌产品到售后服务的全链条创新，从国内市场战略到进军国际市场的全球产业布局的创新；它是与时代同频共振的创新，从第一次市场化改制到建立现代企业制度，从股份制改革到融入资本市场整体上市，从技术模仿到下定决心成功自主创新，从注重国内品牌塑造到稳步实施走出去战略，万华的每一次改革创新，紧紧把握住了时代脉搏，充分利用了国家改革政策的红利；它是保持战略定力始终聚焦主业的创新，万华从上世纪末剥离辅业、精干主业改革开始，就定下了决不偏离化学领域、永远聚焦主业的规矩，这使得万华得以集

中全部力量发展王牌主业MDI；它是走产学研结合道路为转折而崛起的创新，上世纪八九十年代万华引进技术的伤痛和自我研发的艰难，使得他们与高校和科研机构深度开展产学研合作，这成为万华创新的重大的转折点，通过与国内院校合作进行技术攻关和设施改造，合作开发MDI制造技术，许多重大关键技术取得突破，创造了我国MDI行业的奇迹。

这些创新共同促成了具有世界影响力的化学新材料企业的成功。我把它归纳为相互关联的六个层面的创新：

一是理念创新出新路。改革创新，理念先行。万华的改革创新，从根源上看，首先就是源于万华人应对复杂经济社会变化的理念创新。

二是制度创新立基石。其制度改革的基本方向是建立现代企业制度，核心点、关键点是建立现代化的企业治理体系和明晰化的产权体系。

三是科技创新筑优势。万华集团的科技创新走过了从模仿创新向自主创新转变的艰苦历程。牢牢抓住自主创新这一核心竞争力，以报国情怀卧薪尝胆，坚定不移走自主创新之路。

四是管理创新激活力。通过实施“创新工程”“人才工程”“国际化战略工程”，充分激发要素活力，吸引大量优质生产要素积聚，最终迸发出管理创新的多赢效应。

五是文化创新塑品牌。“服务、分享、专业、奉献”的企业品牌打磨出百折不挠、勇于创新、艰苦奋斗的万华精神，支撑着万华集团不断成长壮大。

六是开放创新拓新篇。当前国际竞争形势下，民族企业要发展壮大，必须立足国内市场优势，高质量实施“走出去”战略，实施产业国际化布局，实现与国际跨国公司的实力抗衡。

(作者为山东社会科学院院长)

深化国有企业改革需要解决的几个关键问题

□刘冰

国有企业改革是我国经济体制改革的重要内容，国有企业改革一直在推进，不断深化。国有企业改革涉及方方面面，是个系统工程，需要协调推进。新时代深化国有企业改革需要着力解决以下五个方面的问题。

一、建立从“管资产”到“管资本”的具体实现机制

以前国有资产授权经营过程中的“管资产”特征，一定程度上给国有企业根据市场变化及时决策带来难题。通过设立国有资产管理运营公司、投资公司等方式，形成新的国有资产委托—代理关系和授权经营模式，实现从“管资产”到“管资本”具体机制的转变。但还存在授权经营权利如何科学界定、合规授权程序如何明确等问题，授权经营需要进一步规范化、条例化、清单化。

二、优化国有企业布局结构

现实中，国有企业分布于不同产业和企业类型中。目前，我省公益类的国有企业很少，商业类国有企业居多，特别是商业二类的国有企业占多数。从我省国有企业布局结构情况看，结构偏重、处于产业链中低端、战略性新兴产业发展较慢等问题仍存在。应结合国情省情，进一步明确我省国有企业发展定位，优化国有企业布局。要继续推进国有资本向骨干企业和主业集中，继续推动优势行业高端智能发展，适度收缩传统产业领域国有企业的分布范围，加快十强产业发展。

三、实现国有企业股权多元化

传统国有企业股权结构相对单一，国有企业动力不足、活力不足，推进国有企业股权多元化成为激发国有企业活力、建立现代企业制度

的重要举措。实现国有企业股权多元化的重要方法是推进混合所有制改革，发展混合经济。可采用多种形式实现国有企业股权多元化，比如，通过引入外部战略投资者、产业基金等方式，也可以通过实施员工持股计划、MBO等方式。

四、完善公司治理结构和激励机制

国有企业公司治理需要重点解决两个问题：一是内部人控制问题；二是强化党的作用和提高控制力问题。可采取以下措施进一步完善国有企业公司治理结构。一是提高外部董事比例，增强国有企业董事会的独立性。二是采取双向交叉任职方式，保证党委成员参与国有企业的公司治理。三是对于重大决策事项进入公司董事会决策前，增加党委前置审议环节。四是健全监事会制度，让职工代表合法合规进入监事会。激发国有企业活力关键在于建立有效的激励机制。应增加经营者市场化选聘机制，给予这部分高管以市场化报酬激励，构建多元化的报酬结构，实行员工持股计划和股权期权激励。

五、提高基于技术创新的企业核心竞争力

构建独特、具备充足能量、不可复制的核心能力对国有企业发展至关重要。众多成功发展的国有企业的实践经验告诉我们，国有企业必须发展本行业本领域的核心技术，通过核心技术发展自己的核心竞争力。这就需要建立企业自主创新体系，增强自主创新能力。创新活动人才是关键，必须有好的人才政策，必须构建一个好的创新平台和创新生态，必须加大研发投入。

(作者为山东省宏观经济研究院院长)

学万华经验 走好国有企业改革发展之路

□暴好东

2018年6月13日，习近平总书记考察山东万华烟台工业园时曾指出：“国企要搞好就一定改革，抱残守缺不行，改革能成功，就能变成现代企业。”总书记的讲话高屋建瓴、寓意深远，对国有企业未来的改革发展指明了方向：心无旁骛做主业，改革创新谋发展。万华作为处于充分竞争领域的化工企业，靠自己的永无止境的改革创新，发展成为中国唯一、世界少有的拥有MDI自主知识产权的化工企业，竖起了中国化工自主创新的一面旗帜。学万华，既应该从它成功的具体做法开始，更应该读懂其成功背后所蕴涵的“凤凰涅槃，浴火重生”的改革创新精神和对马克思主义唯物辩证法方法论的科学运用。目前，山东省国有企业改革已进入攻坚期，挑战与机遇并存，学习万华经验，科学推进改革进程，能够为国有企业改革提供新动能。国有企业改革是一项复杂的系统工程，应进一步解放思想，在企业队伍打造、产权制度改革与国资监管体制转型、市场化国际化发展、公司治理完善等方面协同发力。

一、解放思想，破除传统观念

目前仍有许多传统观念阻碍着国有企业改革的深化。传统的所有制观念、职工和干部身份观念等都不同程度地影响改革向纵深发展，

亟需破除思想阻力，按照习近平总书记指出的“有利于国有资本保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于扩大国有资本功能”“三个有利于”原则扎实推进国有企业改革。

二、打造具有担当创新精神，爱国敬业、敢为人先的企业家队伍

没有创新，企业就难以在竞争市场的海洋里生存，更不可能实现发展。而没有能担当作为、有能力的企业家，没有企业家精神，也就不可能有真正意义上的创新。必须进一步优化企业家成长的政策和制度环境，改革企业领导人管理制度，培养和造就爱国敬业、敢于担当，讲政治、能管理、会经营的国有企业企业家队伍。

三、坚持以产权制度改革为突破口，深化国资国企改革

产权制度改革是国企改革必须迈过的槛。应在坚持公有制主体地位的前提下，积极发展国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济，构建配置合理、优势互补的多元化股权结构。要进一步加大“放管服”改革，实现“管企业”向“管资本”的国资监管体制转型。

四、坚持市场化国际化方向，建设世界一流国有企业

市场造就了万华，国有企业只有在市场中打拼才能成为一条“硬汉”。国有企业作为我国国民经济微观主体的中坚力量，必须走市场化国际化发展道路，打造世界一流企业，充分展现中华民族工业的优良品质。

五、坚持激励机制改革和自主创新，实现国有企业持续健康发展

国有企业要持续健康发展，就必须像万华一样，持之以恒搞好自主创新。而自主创新能力的提升又有赖于激励机制的不断改革。需要系统性进行薪酬体系改革，将员工持股、激励期权等纳入薪酬体系，将固定报酬与风险报酬相结合、股权激励和现金激励相结合、长期激励和短期激励相结合，不断优化激励机制。

六、将党的领导有效嵌入现代企业公司治理体系，不断提高公司治理效能

要坚持董事长与党委书记“一肩挑”的成功做法，确保国有企业党委发挥把方向、管大局、保落实的领导作用。同时，又要尊重市场规律、企业成长规律、企业管理规律，完善经理人契约化管理制度，充分保证董事会的决策权和经理层的日常经营权，切实提高国有企业的治理效能。

(作者为山东财经大学副校长)

万华化学集团股份有限公司创新发展之路

万华化学集团股份有限公司是一家全球化运营的国有控股公司。作为自主创新的行业领军者，万华化学始终坚持以科技创新为第一核心竞争力，依托不断创新的核心技术、产业化装置及高效的运营模式，持续优化产业结构，引领行业发展方向，现已成为全球技术领先、产能最大的MDI制造商，拥有国内最具竞争力的丙烯产业链，以及特种胺、ADI、聚氨酯等世界一流技术的化工新材料与精细化产品。从1978年到2018年，万华集团，在国际巨头垄断的领域一次次写下中国的名字，成为全球异氰酸酯行业的领军者，成为“中国化工自主创新的一面旗帜”。

1978年8月27日，国家计委和建委正式批准了同意建设烟台合成革厂的计划任务书，揭开了中国现代工业历史上的第一个聚氨酯工业基地建设的序幕。

1989年1月1日，烟台合成革厂更名为烟台合成革总厂。

1995年12月23日，万华通过与有关高校开展了“产学研”合作，对从日本引进的MDI装置消化吸收，实现MDI装置年产量首次达到一万吨的设计能力。

1998年12月20日，烟台万华聚氨酯股份有限公司正式成立，其MDI业务率先摆脱体制羁绊，大批各领域人才加盟万华，技术接连突破，产能连续几年翻番。

2001年1月5日，公司流通股股票在上海证券交易所正式挂牌交易。

2008年7月28日，烟台万华被评为全国首批“创新型”企业。

2009年9月，烟台万华入选2009年化工企业500强，烟台万华聚氨酯股份有限公司入选并排名第42位。

2011年万华成功收购匈牙利宝思德公司，建设中匈宝思德境外经贸合作区，成为迄今中国在中东欧地区最大的投资项目，促进万华“从中国万华向全球万华”的转变。这一成功标杆也促使匈牙利成为欧盟首个与中国签订“一带一路”合作协议和首个承认中国完全市场经济地位的国家。

2012年7月，由科技部等部门支持编撰的《中国创新型企业发展报告2011》正式发行，烟台万华入选创新型百强企业前三强。

2013年6月6日，烟台万华聚氨酯股份有限公司正式更名为“万华化学集团股份有限公司”。

2013年12月3日，万华化学荣获“2013年最具持续创新力公司”称号。

2013年，万华新型光气化反应技术再获重大突破，靠自主创新，万华走出了一条引进、消化、吸收、再创新直至自主创新的道路，在发展中一次次赢得主动权。

2015年3月23日，万华化学连续第4次荣获怡安翰威特中国最佳雇主。

2016年5月23日，万华化学参加第二届联合国环境大会开幕式，并在可持续发展方面的理念与实践作了主旨发言。

2017年11月28日，在李克强总理和匈牙利欧尔班总理的共同见证下，万华实业与中国国家开发银行和匈牙利国家开发银行签订了三方融资的框架协议，并与中国国家进出口银行签订了融资协议。

2018年8月16日，万华化学吸收合并烟台万华化工有限公司重大资产重组项目获得中国证监会上市公司并购重组委员会审核无条件通过。万华成为了真正意义上的公众公司，为未来跨越式发展打下了非常重要的体制基础。

共享经济助推国企做大做强做优

□张玉明

国有企业为国民经济持续、快速、健康发展和人民美好生活向往的实现发挥着重大作用。但是目前还存在经济规模小、竞争能力弱、产业层次低、创新能力差、盈利能力不高等问题。近年来，迅猛发展的共享经济为国有企业低成本高效率地获取资源、实现做大做强做优提供了有效的途径。烟台万华利用共享经济做大做强做优的实践值得学习和借鉴。

1. 共享创新

创新是指新产品、新流程、新工艺、新技术、新模式、新市场、新结构、新管理、新战略、新结构等创新活动。烟台万华通过共享创新，高效利用内外部资源开展各种创新活动，已经发展成为集基础研究、工艺开发、工程化和产品应用开发创新于一体的创新型公司，实现了由小厂到国际一流企业的跃升。

2. 共享技术

共享技术的全要素、全过程、全方位、全嵌入、全参与等特征不仅高效获取技术等要素，还

可以全过程参与到创新的过程，可极大提升技术创新的效率。烟台万华通过在烟台、北京、宁波、珠海以及美国、欧洲匈牙利的研发中心，共享相关领域的全球的最先进技术，提升自主创新能力，提高了竞争优势。

3. 共享人才

国企转型升级、高质量发展离不开高素质的人才。共享人才的“零工经济模式”等模式为国企高效率利用科技发烧友、退休工程师、大学生及对科技创新抱有强烈兴趣的人才提供捷径。烟台万华通过并购国外企业共享其科研、生产、经营、管理等各类人才，在13000名员工中近三分之一为外籍员工。

4. 共享产能

国企所处的行业有些处于产能过剩状态。共享生产能力是一种通过互联网平台，快速整合不同企业可利用的生产能力，有效匹配产品供需双方的新型生产模式。烟台万华2011年托管匈牙利BC公司，不用建设拥有了自己的海

外生产基地。通过不断共享国内外的产能，实现了规模经济。

5. 共享金融

共享金融主要有互联网金融、供应链金融、P2P网贷、众筹、相互保险、财富管理等形式，是一种适应后工业时代和消费者主权社会的金融模式。烟台万华的上市融资、员工持股、引进战略投资者、与国家国家开发银行和匈牙利国家开发银行签订的三方融资的框架协议等都是低成本共享金融资源的有益实践。

6. 共享知识技能

共享知识技能就是把分散、零星的知识、技能等智力资源通过互联网平台聚集起来，共享给特定个人或机构。烟台万华多年来积极与国内外高校、科研院所、企业就聚氨酯、工程塑料及高分子材料、精细化学品与先进化工技术应用技术与开发进行多种形式的合作，共享相关领域的知识技能。

(作者为山东大学管理学院教授)