

在改革中发展 在发展中深化

□ 本刊记者 刘黎静 崔洁 通讯员 陈虹

20年前,有一家小型塑料国营企业,职工不满300人,仅能生产低档农用膜、低档小口径管材、塑料鞋底和热水瓶皮,亏得揭不开锅。谁也未曾料到,20年后,这家小企业几经发展壮大,竟成为全国规模最大的综合性塑料加工企业集团,曾多次荣获“全国轻工优秀企业”、“河北省科技进步先进企业”等称号,是河北省30家大型支柱性企业集团之一,也是国家经贸委512家重点企业之一。该集团主要经济指标连续五年居全国塑料行业前列,而其中2002年完成销售收入14.6亿元,实现利税1.1亿元。这,就是河北宝硕集团。

那么,河北宝硕集团走的是怎样一条发展壮大之路?

一、紧把市场脉搏,为企业发展注入活力

从1984年开始,宝硕为了迅速摆脱困境,实施以技术引进和新产品开发为主导的经营战略,主动走向市场。先后成功引进、改造了三条生产线,为企业综合扩展能力的增强奠定了坚实的基础。一是仅用几十万美元,从日本普拉克公司引进一条双层双色地膜生产线,通过消化、吸收和改造,生产出市场紧俏的超薄地膜产品,一年就收回全部投资。二是从德国克劳斯·玛菲公司引进一条大口径PVC管材生产线,生产出亚洲最大的710mm大口径管材,成为市场的抢手货。三是从日本东芝公司和高岛公司引进一条BOPP包装膜生产线,通过改造,使年生产能力由原来的3 000吨提高到4 500吨,超过原设计能力40%,产品质量和经济效益也明显提高。同时,宝硕还与日本、德国等外商合资建成了5个大型替代进口的合资企业,开发生产高档香烟和高档食品包装材料、蓄电池免维护PE隔板等产品,使企业经营呈现多元化发展态势。

目前,宝硕集团的软包装材料、塑料建材和农用塑料等塑料制品的年加工能力已达30万吨,基础化工年生产能力达30万吨,已形成软包装材料、塑料建材、农用塑料和基础化工四大事业部的组织格局。

二、寻求机制创新,发挥资本运营优势

为了谋求更大的发展,发挥现代企业机制的优势,向改制要效益。1993年,宝硕成立了集团有限责任公司。集团公司明确了投资主体地位,过去的几个主要项目车间改制为具有独立法人资格、独立经营的子公司,母公司通过与子公司签订资产经营责任书,对子公司进行考核和奖惩,并通过审计、限定工资总额等制度对子公司进行监督。改制不仅降低了运营成本,激发了各子公司的积极性,还有一个很关键的意义在于:子公司既然具有独立法人资格,也就可以独立面对银行进行筹资,这种“化整为零”的方法无形中化解了企业的资金压力,使许多项目得以顺利开发。随着实力的增强,宝硕加快了发展的步伐。1997年,通过承债式兼并的方式,宝硕先后兼并了保定市电化厂、保定市化工二厂和保定市轻工用品总厂。

即使是搞低成本发展壮大也仍然需要成本,至少扩张后对新企业进行改造需要大笔资金投入,因此,宝硕瞄准了股份制改造。经过多方运作,1998年9月,“宝硕股份”(600155)在上海证券交易所上市交易,有效解决了企业过度负债和建立直接融资渠道问题。按照上市公司运营规则,宝硕建立了两权分离的运营机制,股东大会、董事会、监事会和经营层履行各自职能,形成相互制约、层次分明的组织机构。宝硕对外实行具有独立法人资格的公司体制,对内实行事业部管理体制。宝硕通过这种模式达到有效控制,使公司总部成为公司的决策和投资中心,事业部成为公司的利润中心,各分厂成为成本中心。

三、讲求灵活经营,找准工作切入点

宝硕的成功经验还体现在一个“活”字上。公司董事长周山一直强调,改制也好,学典型也罢,都有一个自我消化的问题,任何一个普遍性的问题最后都要具体地解决,企业的具体情况不同,那么工作的切入点也就不同。比如说,许多企业在引进设备上尽量考虑节省资金,能部分引进再进行改造配套的绝不全部引进,邯钢在这方面就积累了许多成功的经验。但宝硕决策层在引进PVC管材生产线和BOPP

生产线时几乎都是主、副机同时引进。公司董事会是这样算账的：塑料行业有其自身的特点，PVC管材和BOPP产品技术含量高，精度要求严格，自己配套也可生产，但质量难以达到要求；在这一行业，国际市场形势经常是风云突变，一次性生产出世界领先水平的产品可以提前占领市场，从而把花在设备上的钱从市场领先所带来的效益中补回来。当然有必要说明的是，公司决策层的这一“逆流”算盘是与他们对本行业产品和市场特点的深刻了解紧密结合的。行业特点不同，措施也就各异。

“活”不仅体现在进攻上，还体现在“撤退”上。早几年，一家机械厂主动找上门来让宝硕兼并，上级主管部门也希望宝硕能接受，但宝硕公司决策层最后还是推辞了，他们的理由是：“搞低成本扩张，一定要知己知彼，不能见什么就吃什么，要考虑自己的具体条件。我们是搞化工的，机械行业是我们的外行，外行怎么经营，不能瞎指挥。”“政府要求规模效益，企业就得考虑有效益的规模，没有效益光有规模，做给谁看呢？”同样，宝硕的产品结构策略也始终处在灵活的动态调整中，该上规模的上规模，该上水平的上水平。

四、强化资金管理，保障企业高效运转

资金是企业的血液，是企业赖以生存的基础。如果没有资金或资金紧缺，再先进的技术装备、再科学的管理、再高素质的职工队伍也难以发挥作用。宝硕充分认识到这一点，下大力把企业管理的重心转移到资金管理上来，制订了《河北宝硕股份有限公司资金管理办法》、《河北宝硕股份有限公司资金结算管理暂行办法》。采取“集中管理、统一授权、适度放开、严格审批”的原则，对不同性质的资金进行区别管理。

在融资管理方面：为广开融资渠道，总公司对分公司及控股子公司融资采取“适度放开”政策。各分公司及控股子公司，一方面为自身发展需要，可采取向总公司上报建议书的方式，申请固定资产项目建设资金；另一方面也可为自身平衡资金，在总公司的授权范围内，结合年度经营计划，自行对外融资，但融资方式仅限于银行贷款，融资类型限于一年期以内流动资金借款或临时周转性借款。对总公司利用借款及发行债券募集的代筹资金，采取按期限有偿使用原则，利率执行同期银行贷款或发行公司债券利率。

在日常费用管理方面：生产费用中涉及的原材料、辅助材料的资金使用，按采购合同或预算、询价表规定的价格及支付方式填制资金支付申请单，并由各有关部门负责人及主管采购与主管财会工作的副总经理共同签字后，报财会部门办理拨付资金手续。对管理费用、财务费用、营业费用的资金拨付，按批准的每项费用开支计划执行，对确实必要拨付的计划外资金或超计划资金，需事先报计划管理部门申请追加计划，并在已得到调整计划通知书后，财会部门方

可办理资金划拨手续，否则将视同财会部门越权违规处理。

在日常资金监控方面，主要采取资金日报与销售情况旬报两种方式进行监控。资金日报是一张简单却非常重要的报表，财会部门通过该表可以及时掌握主要业务的资金运营情况，并将超过合理存量的资金拿出来偿还债务或投资于短期证券，或资金不足时及时采取措施进行融资、催收账款等。各分公司及控股子公司财会部门应于次日中午12点以前将“资金日报”上报总公司财会部门，总公司财会部门在收到报表的当日下午3点汇总上报公司总经理。而“销售情况旬报”是公司必不可少的动态经营信息窗口，它是反映公司生产、销售、效益、资金等多方面情况的综合报表，公司各有关部门必须借助此表高度关注销售运营情况。各分公司及控股子公司销售部门应于月末后1日将“销售情况旬报”报到总公司销售管理部门，总公司销售部门应于月末后2日内将汇总报表报总公司有关部门及总经理。

宝硕通过加强资金管理，严格审批程序，使有限的资金能够得到集中与灵活调度，并发挥出最大效益。

五、树立人本思想，打造企业凝聚力工程

保定市是在全省率先实行老总年薪制试点的城市，但绝对够上资格的宝硕老总就一直婉言拒绝享受这种待遇。因为宝硕的老总考虑到，宝硕是一家老国有企业，过早引进这种激励机制时机还不太成熟，同时领导待遇过高也会挫伤职工的积极性。虽然宝硕老总拿的工资不高，但干活不少。做为集团公司的老总，他们平时很少做总结，摆姿态，而是在方方面面作出自己的表率。他们每年出差在外的时间都在10个月以上，东奔西走找项目，定项目，出好主意，选优秀人才。宝硕人深有感触：在宝硕，老总们带好头，遇到问题解决问题；职工们齐心干，把企业的生死存亡看成自己的事情。这是最关键的，也是宝硕的成功之道。宝硕的总会计师如是说：“宝硕给每一位员工都提供一个发展的平台，只要你有本事，有才干，宝硕就重用你，让你切切实实感觉到自己是一个有价值的人。”

对社会的高度责任感是宝硕的企业精神，主要体现在：在保持个人和企业都有远大的奋斗目标的前提下，企业要对用户高度负责，员工要对工作高度负责，个人要对家庭高度负责。宝硕推行以人为本的管理思想，“变要我做为我要做，变我要做为我要做好。用户是企业第一上帝，职工是企业第二上帝”。在用人观念上，坚持德才兼备，以德为先。在宝硕的企业凝聚力工程建设中，其核心是：“企业精神号召人，企业形象吸引人，工作环境美化人，激励机制影响人，发展前景鼓舞人。”

正因为宝硕人具有了“与时俱进”的精神和先进的管理思想，有身先士卒的领导和脚踏实地、积极进取的员工，宝硕的事业才越做越大，家底也就越来越厚。