

# 鞍钢集团打造“授权+同利”样本 朝阳钢铁去年9.4亿元盈利印证改革成效

本报记者 杜雨萌

对于鞍钢集团的下属企业——鞍钢集团朝阳钢铁有限公司(以下简称“朝阳钢铁”)来说,自2011年投产以来,因受市场等内外部因素影响,其投产后不仅连续6年亏损,更是一度濒临破产,被国务院国资委认定为“僵尸企业”。

为跨过摆在其面前的这一生存考验,朝阳钢铁借助“两次改革”,最终走出了第一条国资市营的改革新路。数据显示,2020年,朝阳钢铁实现利润9.4亿元,销售利润率达到行业平均水平的2.3倍;铁、钢、材成本进入行业前5名。今年一季度,预计实现利润3.2亿元,同比增长145.27%。

朝阳钢铁的改革之路,只是近年来鞍钢集团推行国企改革的一个缩影。日前,在国务院国资委组织召开的国企改革典型媒体见面会上,鞍钢集团党委副书记栗宝卿在接受《证券日报》记者采访时表示,作为国务院国资委综合改革试点,鞍钢集团将全力落实国企改革三年行动各项任务,当好东北振兴发展的“排头兵”。

## 抓住改革“牛鼻子” 深化三项制度改革

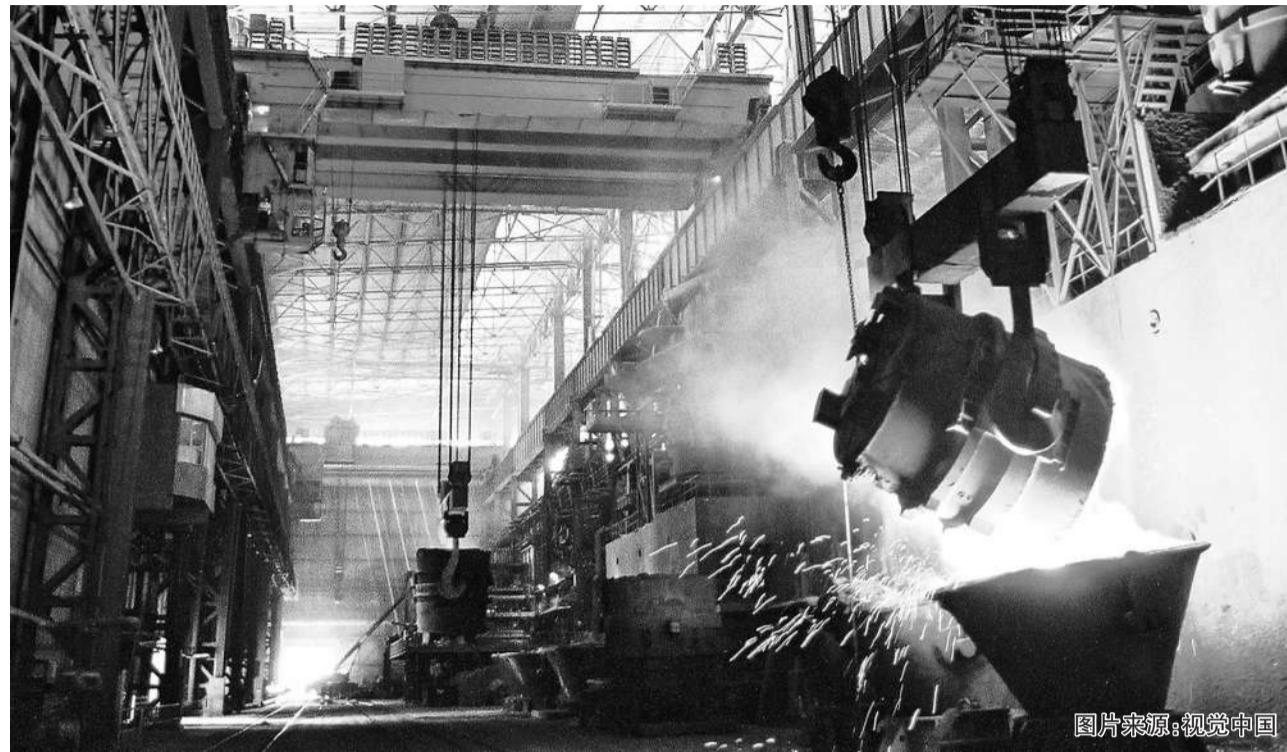
“随着我国经济社会快速发展,企业市场化程度正在不断加深,三项制度改革可谓是市场化改革的‘牛鼻子’。”栗宝卿坦言,对于鞍钢集团来说,推进三项制度改革,既是形势所迫,更是大势所趋。

例如,从行业发展看,目前钢铁产能过剩,产业集中度低、资源安全等问题较为突出,而民营企业的快速发展,使得市场竞争更加激烈。数据显示,在2020年粗钢产量方面,民营钢企占比已高达63.21%,排名国内前十钢铁企业中的民营钢企4家,粗钢产量超过千万吨7家,市场竞争异常激烈。

再比如,东北振兴所面临的体制机制、经济结构、开放合作、思想观念等突出短板,亦在鞍钢集团有不同程度的体现;除此之外,颇为艰巨的剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题,更是摆在鞍钢集团面前的挑战。

在此背景下,“深化改革”成了推进企业高质量发展的关键一招。

“截至目前,鞍钢集团确定的76项国企改革三年改革任务已全面启动。”栗宝卿表示,今年是国企改革三年行动攻坚之年、关键之年,鞍钢集团将坚定不移深化改革,重点在加快完善现代企业制度,重点攻坚三项制



图片来源:视觉中国

度改革,以及深化混合所有制改革三方面发力。

栗宝卿告诉《证券日报》记者,三项制度改革是痛点、难点、堵点,改好了必然成为高质量发展的动力源。前期,鞍钢集团已完成了顶层设计,形成“1+N”政策体系。当前,正在坚决抓落实,着力推动“五个新突破”。

具体来看,一是全员绩效考核实现新突破,建立“人人承担指标,人人争创绩效”的考核评价体系;二是经理层成员任期制和契约化管理实现新突破,发挥推动管理人员能上能下的牵引作用;三是用工市场化实现新突破,完善以劳动合同管理为核心、以岗位管理为基础的市场化用工制度,全面建立员工公开招聘、管理人员竞争上岗机制;四是市场化薪酬分配机制实现新突破,深化内部分配制度改革,拉开收入差距,推动分配向作出贡献的人才和一线关键岗位倾斜;除此之外,还要在多种方式中长期激励实现新突破。如在现有上市公司股权激励、科技企业股权和分红激励、混改企业员工持股等政策基础上,建立超额利润分享、员工跟投等激励方式,把“好钢用在刀刃上”,激发关键人才干事创业的积极性和主动性。

栗宝卿表示,对于鞍钢集团来说,要紧紧扭住市场化改革的“牛鼻子”,把三项制度改革作为今年的改革重点进行攻坚,破解“链条长”“铁交椅”“铁饭碗”“大锅饭”问题。年内全员劳动生产率增长10%以上,充分激发企业内生活

## 从“僵尸企业”到破茧成蝶 市场化改革展现强大动力

解决国有企业经营机制不活、竞争力不足等问题,关键是要抓住内部市场化这个关键,打造独立市场主体。而对于鞍钢集团而言,以朝阳钢铁改革为突破口推出的以“授权+同利”为核心的市场化改革,既是现实选择,又是破解生存危机的关键环节。

所谓的以“授权+同利”为核心的市场化改革,拆解开来就是分级、分类、量化授权,即“集团-子企业-单元企业”逐级授权放权落实到位,让“拉车扛活的人”有更大话语权,让“听得见炮声的人”有更大决策权,打造直面市场的各级经营主体。同利,则是通过超额收益分配和成本变革,做增量绩效和拐点酬,干到给到,上不封顶。

据朝阳钢铁党委副书记、总经理杨旭介绍,从集团层面来看,首先是突破管理层级,对朝阳钢铁“穿透式”授权,授予其工资总额实行预算备案制、对超额利润部分单独核算,更大的薪酬分配自主权;在子企业(鞍山钢铁)层面,是对“听得见炮声的人”有针对性授权,将“固定资产投资、选人用人、薪酬分配、物资采购、市场销售”等权力下放给朝阳钢铁;在单元企业(朝阳钢铁)层面,则对各级“拉车扛活的人”精准授权,下放机构编制、选人用人、薪酬分配、采购

和副产销售决策等权力给厂长、工区长或项目团队长,下属“四厂三中心”自主经营,责任封闭,成为独立的内部市场主体,有效激发了活力动力。

而同利方面,则分别从职业生涯及薪酬分配上做同利。如职业生涯上,坚持“英雄不论出处”,突出岗位稀缺性,通过“层层溢出”(精简各层级岗位)制造竞争、“两去一分离”(去身份、去台阶,岗位分离)强化竞争、打造“蓄水池”常态竞争等方法,破除了“铁交椅”,真正让想干事的人有了机会、能干事的人有了岗位、干成事的人有了地位。在薪酬分配上,强化超额利润分配,按照“三层次两斜率”的分配结构,让一线先享超额利润红利,执行层分配占比17.04%,让“能力决定位置、员工市场化流转、贡献决定薪酬”成了常态,想干事、能干事的人的积极性、主动性和创造性充分激发。在成本变革上,按降本额100:1提奖、按1:4“提做双奖”(对提出和实施降本项目人员按1:4进行奖励)。

杨旭告诉《证券日报》记者,2020年,朝阳钢铁盈利9.4亿;销售利润率10.7%,达到行业平均水平的2.3倍。而自其2016年扭亏为盈以来,已累计盈利40.7亿元,改革成果显著。

栗宝卿向《证券日报》记者透露,鞍钢集团还在推进对标世界一流、优化产业布局和结构调整、创新体制机制、改革专项工程、亏损企业治理等改革,以持续提高效率,增强企业活力。

## “火锅+啤酒”才是标配 重庆啤酒提前步入销售旺季

公司称暂无提价计划

本报记者 王鹤  
实习生 冯雨瑶

渐入夏季,火锅配啤酒不失为重庆当地人的一种惬意享受。5月31日,《证券日报》记者走访重庆市的部分商超、餐厅发现,在全国各地即将迎来啤酒销售旺季之时,重庆啤酒的销售旺季已提前拉开序幕。

“别把酒留在杯里,别把话放在心里。”在一家大型超市的啤酒专区,一则广告标签格外醒目,记者放眼望去,超市货架上整整齐齐地摆放着各种价位、各种档次的啤酒品类。“超市基本以销售罐装啤酒为主,品类以山城啤酒、重庆啤酒66、重庆啤酒33、国宾、国宾醇麦、纯生居多。其中,山城啤酒、重庆啤酒66、重庆啤酒33、国宾最近销售异常火爆。”一位酒水专区销售员向记者介绍称。随后,《证券日报》记者又走访了几家位于重庆市繁华区的餐厅发现,无论在餐厅的前台还是餐品介绍单上,随处可见重庆啤酒的身影。餐厅的一位服务员告诉记者:“近段时间,餐厅的重庆啤酒销售量明显增多,国宾、乐堡、国宾醇麦、纯生几个品牌颇受消费者喜爱。”

夏季是啤酒的销售旺季,在这一黄金时段,终端消费需求暴涨,在重庆有着本土优势的重庆啤酒已率先步入销售旺季。而纵观整个啤酒市场,销量战一触即发的同时,原材料涨价、高端化布局亦是当前热议的重点。

## “老牌子”有价格优势

重庆啤酒是当地的老牌啤酒,也是西南地区啤酒业中最早上市的一家公司。旗下的产品体系中,山城、重庆、国宾等本地啤酒品牌,因其纯正、兼带一丝淡爽的口味,备受当地市民喜爱。

“超市这边更多人会选择价格在4元左右的山城啤酒和5元左右的国宾,这两个品类在重庆是老字号,也是妥妥

的‘销量王’。”据上述酒水专区的销售员向《证券日报》记者介绍,在重庆,土生土长的老牌子具有价格优势,市民通常买来用于家庭聚会、招待朋友之类的日常活动。

与超市的“平民化”路线略有不同,《证券日报》记者走访餐厅发现,餐厅销售重庆啤酒多以瓶装为主,且热销的品脾要更高端一点。“一般来说,中餐配啤酒选择纯生和乐堡较多,火锅配啤酒以国宾和乐堡多一些,乐堡有开盖方便的优势,国宾的口感更让受人偏爱一些。”一位服务员向《证券日报》记者介绍。

重庆啤酒在当地历史由来已久,2020年,其与嘉士伯完成重大资产重组,由此形成了“6+6”品牌矩阵,即6大国际品牌和6大国产强势品牌。年报显示,公司产品档次按消费价格划分,10元以上为高档,主要代表品牌为大单品乌苏、嘉士伯、1664;6元-9元为主流,主要代表品牌为乐堡、重庆、大理;6元以下为经济,主要代表品牌为山城、天目湖。

本地品牌销售火热的同时,与嘉士伯完成资产重组后,夏季来临之前重庆啤酒也在国际品牌上提前发力。

今年4月份,带有夏日气息的新品果酒夏日纷正式面向市场。与纯正、爽口的啤酒口味略有差别,果味酒因混合水果味,口感清爽带甜,近年来在市场上持续走强。“夏日纷其实在国外是有基础的,去年已在2到3个城市中进行了市场测试,市场反应不错,所以今年开始大量推广”,并在苹果味的基础上推出黑莓味单品。”重庆啤酒董事、总裁李志刚在接受《证券日报》记者采访时表示。

除夏日纷外,重庆啤酒旗下1664系列中的玫瑰味、百香果味的单品在市场上也备受欢迎。

## 暂无提价计划

啤酒销售日渐升温之时,今年以

现增长的。

## 高端化渐成趋势

“整体来看,原材料上涨对于中国啤酒行业的影响不会太大。”朱丹蓬告诉《证券日报》记者,眼下高端化渐成行业发展的主趋势,也是未来的竞争焦点。

在此背景下,众多啤酒企业抢先发力,挤入“高端化”的竞争赛道。其中,华润啤酒在揽入喜力后,在高端化上不断加码,逐步形成新喜乐、SuperX、匠心营造、马尔斯绿四大核心中高端产品;青岛啤酒则推出了新包装版1903国潮罐、百年之旅、琥珀拉格系列艺术酿造新品、中超定制罐、夜猫子MUSE系列等多款高端及超高端产品。

面对原材料涨价带来的成本压力,事实上摆在啤酒企业面前的并非只有提价一条路可走,优化产能、调整产品结构、提升品牌价值等,均可对冲成本上升带来的压力。“目前原材料涨价是大势所趋,尤其在明年这一趋势可能会更加明显。”李志刚表示,“我们应对的方式一如既往,首先会考虑提高效率来抵消一部分成本压力;其次是要优化产品结构;最后才会考虑提价的可能性。”

在做好高端化功课的同时,李志刚进一步强调,做好主流档次品牌一样重要,“啤酒市场就像金字塔,高端是最顶层的一块,大体都是在主流这一块,所以千万别说主流就不重要。”

重庆啤酒年报显示,在2020年的销量中,该公司高档、主流及经济产品的占比分别为19.4%、60.2%、20.4%。在三个档次中,高档品类产品为去年唯一实现销量同比增长的产品,增幅为30.4%。

“相对来讲是10元以上的酒更多一些,而且增长更快一些。”李志刚表示,高端啤酒在中国仍有很大提升空间。目前国外成熟市场的高端啤酒占比约为30%-40%,而中国市场的占比约为15%。

高端化是啤酒企业抢占市场话语权的核心,朱丹蓬向《证券日报》记者表示:“在高端化布局上,重啤应关注品质、品牌、场景、服务体系以及客户黏性五大方面。”

## 上市公司分红榜

### 中国建筑上市12年 累计分红将超600亿元

本报记者 赵学毅

自2009年7月上市以来,中国建筑股份有限公司(以下简称“中国建筑”)认真落实中国证监会、上海证券交易所关于现金分红的有关政策要求,在每年实现优异经营业绩的同时,始终注重股东分享公司改革发展成果,始终坚持稳健的现金分红政策,持续维护股东权益和公司长期投资价值。

高度重视现金分红工作,树立回报股东的自觉意识。

中国建筑作为央企上市公司,持续深入贯彻新发展理念,全力践行以人民为中心的发展思想,积极履行经济责任、社会责任。中国建筑表示,“公司领导层始终将加强现金分红管理作为保护和回报投资者的重要途径,持续优化平衡公司长期发展与股东当前利益诉求的关系,努力实现现金分红与公司发展进步同频共振,不断增强中小股东的获得感、幸福感。”

持续创造良好经营成果,夯实回报股东的经济基础。

2020年,中国建筑完成营业收入1.62万亿元,实现归属于上市公司股东的净利润449.4亿元,基本每股收益1.07元。来自中国上市公司协会的数据,“十三五”期间,中国建筑营业收入、归母净利润年均增速分别为12.9%、11.5%,加权平均净资产收益率始终保持在15%以上,归属公司股东的净资产实现快速增长,为现金分红打下坚实基础。

制定现金分红规定,建立回报股东的制度保障。

《证券日报》记者注意到,中国建筑将利润分配原则和现金分红政策写进了《公司章程》,建立健全了回报股东的长期机制。一是科学论证现金分红方案,公司每年综合考虑发展阶段、自身经营模式、盈利水平等因素,提出适宜的现金分红方案;二是设置底线要求保证执行性,

优先采取现金方式分配股利,原则上不少于当年实现的可供分配利润的15%;三是明确程序要求充分听取各方意见,董事会先就现金分红方案进行审议,并提交股东大会讨论,充分听取中小股东意见后再行确定。

保持稳定分红政策,积极履行回报股东的企业责任。

据中国上市公司协会统计,中国建筑上市12年以来,每股分红金额呈现逐年上升趋势,累计分红金额将超过600亿元,高于上市时募集资金规模,股息支付率一直保持在行业中的较高水平。2020年度,中国建筑向全体普通股股东每10股派发现金股息2.147元,现金分红金额将突破90亿元,较去年同比增长16.1%,高于营业收入、归属于上市公司股东的净利润增速,以真心实意、真金白银积极回报股东。

立足公司发展实际需要,丰富回报股东的途径方式。

除现金分红方式外,中国建筑不断创新回报股东方式。为实现股东、公司和员工利益的一致,中国建筑坚持实施十年期限制性股票激励计划,目前成功实施了四期限制性股票激励计划,累计在二级市场回购股票超过19亿股。此外,中国建筑创新了2017年股利分配方案,在发放现金分红的同时,以资本公积金向全体股东每股转增0.4股,进一步扩大与投资者共享公司发展成果的力度。

中国建筑表示,未来,公司立足新发展阶段、贯彻新发展理念、服务构建新发展格局,聚焦“一创五强”战略目标,加快实施“166”战略举措,着力提升价值创造能力,以优异经营业绩和盈利能力回报股东,努力为广大投资者提供更多分红。

(“上市公司分红榜”系列报道由《证券日报》社、中国上市公司协会联合推出)

## 5月份制造业PMI为51% 继续位于临界点以上 小型企业存在一定经营压力

本报记者 徐一鸣

周期性,随着上游材料价格得到控制,未来下游有望进入补库存周期,缓解库存压力。

数据显示,5月份非制造业商务活动指数为55.2%,比上月上升0.3个百分点。其中,服务业恢复态势稳定向好。服务业商务活动指数为54.3%,比上月微落0.1个百分点,但高于年内均值1.1个百分点,运行总体稳定。

从行业情况来看,在“五一”假期带动下,服务业消费市场持续升温,与长距离出行相关的铁路运输、航空运输、住宿等行业商务活动指数连续两个月高于65.0%,近期行业保持较高活跃度。

川财证券首席经济学家陈雳在接受《证券日报》记者采访时表示,一方面,5月份大、中型企业PMI继续在保持荣枯线上方,反映出大、中型制造企业经营状况平稳;另一方面,5月份小型企业存在一定的经营压力。

大元泵业董秘俞文在接受《证券日报》记者采访时表示,大、中型企业和小型企业PMI走势的分化反映出不同规模型企业应对外部环境波动的风险平衡能力,统计数据结果也符合企业所处行业的产业实际运行情况。对于泵行业这样竞争格局较为分散的传统制造型行业,当行业整体处于低景气度周期运行时,细分行业龙头企业因为具备良好的现金流、规模化优势而更加具备风险抵御能力,未来有望进一步提升市场占有率,企业长期价值反而有望凸显。

值得关注的是,此前以铁矿石为代表的大宗商品持续上涨也对制造业PMI新订单指数造成一定的影响。

俞文认为,5月份新订单指数为51.3%,低于上月0.7个百分点,反映出近半年来大宗商品价格的高位运行对制造行业的影响,进一步导致市场需求受限。但中长期来看并不悲观,下游的需求偏刚性和弱势,恢复情况依然要好于小企业。