

坚持深化改革 调整发展战略 实现首钢实业公司转型发展目标

刘刚

(北京首钢实业有限公司总经理)

北京首钢实业有限公司(以下简称“首钢实业”)2008年按照国家改制政策,由首钢生活服务管理中心成功改制成为非国有控股服务型企业。改制后,首钢实业公司按照“三强、三优、三新”的发展战略,坚持市场化经营策略,努力实现产业结构和管控模式向现代服务业的转型,经过不懈的实践与探索,首钢实业已发展成为集团化管控模式下,拥有工业服务、物业、餐饮、旅游、幼教、养老六大产业板块的现代服务企业,形成了集成服务、园区运营、社区管理等管理运营体系,经济效益持续大幅度增长。

一、首钢实业改革发展面临的环境分析

2013年是首钢实业“十二五”发展战略规划实施的第三年,首钢实业评估了战略规划实施过程中的成就与问题,审视了宏观经济环境变化对企业的影响,感到目前面临着严峻的挑战,也蕴藏着新的发展机遇:

一是中央和北京市政府对服务业的发展扶持政策力度不断加大。2013年国务院总理李克强提出“促使服务业成为促进经济复苏、引领转型发展的新引擎、新方向”的主旨。十八届三中全会明确了下一步政府将在重点领域加快国有或国有控股企业的改革步伐,首钢集团把现代服务业作为北京地区重点发展的行业,首钢实业应抓住这一个有利的政策环境,坚持深化改革,加快向现代服务业转型发展。

二是首钢总公司提出了“深入贯彻党的十八届三中全会精神,坚持改革创新,推动转型发展”的要求:一方面实施优化资源配置,推进商业模式和市场创新,促进非钢新产业发展,坚持由产品制造商向综合服务商转变的发展方向;另一方面受钢铁行业持续低迷的影响,积极推进集团管控体系改革,探索企业集团不同板块、不同类型实体的管理模式,大踏步跟上时代潮流,更好的促进首钢集团的转型发展。

三是2012年首钢实业实施了深化改革,创新了体制机制,形成工业服务、物产管理和餐饮经营“三强”事业部以及幼教、旅游、养老“三优”产业格局,优化了集团组织结构和企业资产配置,明确管理层级,强化资产管理力度。按照新的组织架构和业务流程,首钢实业将进一步推进深化改革,调整发展战略、完善机关总部管理、探索法人管控体系,为首钢实业的转型发展提供支撑。

四是首钢实业各产业面临着激烈的行业市场竞争,受行业政策、原材料价格和人工成本逐年上涨等因素影响,发展水平也出现不均衡的局面。原战略规划中的发展定位、指标设计等已不适应当前产业发展的实际,需要调整产业定位、创新服务模式,探索在市场竞争加剧的环境下,企业发展的思路和途径。

二、首钢实业改革发展坚持的基本原则

(一) 坚持深化改革、体制机制创新的原则

考虑到之前机构、资产、业务的改革变化,同时坚持各产业进一步深化改革的要求,继续围绕“三强做专业、三优做特色、三新做集成”的战略,在发展定位、机关总部管理、产业模式创新、法人管控体系等方面提出新的标准和目标。

(二) 坚持产业和专业相结合的原则

在做好整体发展定位和产业创新发展转型的同时,将专业管

理和产业发展相结合,从首钢实业机关总部管理出发,实现集权有度,分权有道的管理体系;从法人公司管控出发,探索混合所有制、股权结构多元化等做法,加快完善首钢实业管理体系的建设,统筹产业的发展。

(三) 坚持市场调研与企业实际相结合的原则

开展广泛市场调研,分析行业市场的发展趋势,综合分析产业发展机遇和面临的挑战,结合企业发展的实际,对企业发展定位做出正确的评估。同时,借鉴行业先进企业改革的经验,确定各产业对标企业,找准差距,明确方向,调整战略,推进改革。

(四) 坚持短期目标和长远发展兼顾的原则

按照首钢总公司对在京新产业发展的总体要求,体现可持续发展的思路,既要着眼于现在,解决企业发展面临的实际问题,又要提出未来5年乃至“十三五”发展方向和思路,在保证“十二五”规划顺利实现的前提下,确定未来五年、八年目标。

三、推进深化改革,调整发展战略,加快首钢实业全面转型发展

在上述背景和原则下,为了全面落实北京市和首钢总公司的改革要求,首钢实业坚持深化改革,通过发展定位转型、机关职能转型、产业发展创新转型、法人企业管控转型等四方面转型调整,全面提升企业管理水平、竞争实力,保证企业持续、健康、有序的发展。

(一) 发展定位的转型

在政府鼓励服务业成为经济复苏、引领转型发展的新引擎、新方向的背景下,结合首钢总公司对新产业发展的要求,根据首钢实业深化改革的总体原则,首钢实业全面分析整体和各产业面临的环境,研究涉足行业的发展趋势以及对标企业特点,进一步明确了首钢实业整体和各产业发展定位。

1. 首钢实业整体发展定位

按照“三强做专业、三优做特色、三新做集成”的发展战略,通过体制创新建立起适应多元化、跨区域、跨行业发展的集团化管控模式和内在激励机制,加快培育引领首钢实业发展的龙头企业和在行业内具有较强实力的骨干企业,着力将下属各单位打造成合格的市场主体,并围绕价值链发展“专、精、特、新”的中小企业集群,全面提升首钢实业的管理水平和市场竞争力,逐渐由服务资源的提供向服务资源整合、集成服务转型,由传统服务业向现代服务业的转型,将首钢实业发展成为一流的、多元化、跨区域的大型综合服务产业集团。

2. 六大产业发展定位

工业产业建立起集技术研发、非金属材料生产、金属材料加工和冷轧精品包装为一体的包装主产业链,形成以材料生产与贸易、客货运输、工业保洁、焦化检修为辅,多元化、跨区域的工业服务产业集团。

物业产业定位于以物业管理为主业,动力能源、工程机电、房产运营、社区服务等业务协同发展的综合物业服务集团,力争2015年规模1200万平方米,其中高档住宅、非住宅高端物业占60%以

上,综合实力跻身北京市物业企业前5名,全国物业企业前50名。

餐饮产业充分利用现有加工中心和绿色食品研究所资源,创新首钢餐饮服务模式把首钢餐饮发展成为包含团餐、快餐、食品加工、宾馆酒店、连锁便利店等五大业务板块的北京市一流大型餐饮集团,力争2015年实现100家经营门店的目标,综合竞争实力跻身北京市餐饮企业10强;

幼教产业逐步发展成为一个集0-6岁早期教育、教育科研、卫生保健、教育信息咨询以及幼儿培训为一体的专业化、规模化、品牌化的多角度办园、多领域开发、多方位支持、多区域经营的幼教集团,力争成为北京市西部最大、最有影响力的特色幼教品牌。

旅游产业通过导入复合经营模式,有效地利用内外部资源,进一步扩大经营规模,打造成北京最具特色的旅游机构,逐步通过资本层面的运作,力争“十三五”期间实现企业成功上市的目标。

养老产业通过对现有项目的升级改造和合资合作,利用首钢实业社区资源拓展居家养老服务,打造成为提供生活照料及康复训练的三星护理型机构养老与居家养老服务相结合的养老机构。

(二) 机关总部职能的转型

按照首钢总公司关于“推进集团管控体系和管理能力建设,探索企业集团不同板块、不同类型实体的管理模式,大踏步跟上时代潮流”的改革要求,首钢实业组成深化改革调研组,分别走访了下属六大产业单位,并组织召开了多次产业单位和专业部门研讨会,围绕将机关总部打造成为投资型机关总部的目标,将首钢实业机关总部定位为战略管理中心、资源配置中心、资本运营中心、服务调控中心,进行了新一轮的组织机构优化调整。

1. 以下属单位法人化运作为基础,进一步下放财务管理和人事管理权限

改革调整进一步梳理了财务核算、人事管理等业务流程,下放资金、薪酬管理、经营管理、业务管理、资产管理等权限,在权限范围内由法人单位自行管理,打造精干高效的机关总部架构。首钢实业机关总部则加强了战略管理、投融资管理、重大项目开发与运营、合资合作管理、股权管理、审计管理等工作,增强机关总部的系统调控、价值创造、变革整合、风险防控能力。

2. 完善了首钢实业制度建设,加强企业的风险管控能力

首钢实业组织对公司制度进行了全面修改完善,修订完成制度性文件共20类89件,其中:保留18件,修订49件,新建21件,同时,废止52件。完善后的制度体系进一步明确了管理标准、管理流程、责任单位、考核办法等内容,规避经营风险、明确权责利,保证下属各法人单位经营管理规范有序地运行。

3. 按照投资型集团管控模式,建立法人公司财务核算和指标考核体系

健全了以法人为单位的母子公司指标预算体系、财务核算和统计分析体系,增加专业考核指标和行业评价指标,充分发挥监督、服务职能作用,完善法人公司的考核挂钩分配体系。

4. 加强首钢实业及各法人公司的法律管理

机关总部统一协调聘请法律顾问或委托律师事务所咨询、办理法律事务;统一组织定期法律培训,以提高各大法人公司独立承担法律责任、经济责任和社会责任的能力。

通过新一轮的机关总部改革调整,机关总部各部门加强了引导、服务、协调、监控等职能,逐步实现由管理为主向服务为主的转变,由专业管理部门向综合管理部门的转型。

(三) 产业发展的创新转型

作为服务企业,首钢实业一直注重服务模式的创新和打造,在加快六大产业板块发展的同时,进一步创新服务模式,大力探索和

打造机构外包、园区运营服务和都市社区“三新”服务商业模式。

1. 提升集成服务管理水平,打造集成服务模式,努力向机构外包服务商业模式转型

首钢实业利用本身具有多元化的产业基础和资质,致力于机构外包服务模式的打造,通过集中优势资源、优势力量,组织和整合内、外部资源向业主提供集成服务解决方案,探索形成了具有自己特色的集成服务模式。加快了从服务的提供者向社会服务资源的搜集者、统筹者和组织者转变:

一是对已承揽的海淀展示中心、国家检察官学院等集成服务项目的运营进行了全面、深入的研究,从服务标准、服务管理流程、项目管理和利益分配办法等环节入手,研究制定了科学、规范的管理制度,修订了集成服务管理办法的相关内容,使首钢实业集成服务项目的管理标准化、规范化,强化首钢实业各产业的战略协同功能。

二是积极拓展集成服务项目市场开发渠道,先后与石景山游乐园、中国后勤保障产业集团等单位签订《战略合作备忘录》,搭建市场开发信息共享平台,并完善了集成服务项目开发、市场调研、可行性分析、招投标管理、内部资源集成等工作流程。

三是将项目管理模式和项目开发模式进行融合贯通,形成首钢实业特色的集成服务商业模式,并按照市场化运作的原则,积极开展对外合作,探索将非主营业务进行外包,培育非主营业务供应商的机构外包服务模式,正在研究建立供应商动态管理机制,优化首钢实业集成服务项目的供应商结构,塑造机构外包集成服务运营商品牌。

2. 利用首钢园区服务市场和资源,积极探索园区运营服务商业模式

一是抓住首钢二通动漫城园区建设成具有国际文化品牌的高端产业综合区、为首钢园区开发建设先行先试的机遇,首钢实业积极承揽了二通动漫城园区的动力能源管理、物业管理和餐饮配送等服务,结合园区的开发进程,统筹谋划了二通园区物业和餐饮服务的综合运营,为进驻新首钢高端产业综合服务区(以下简称“新首钢园区”)做准备。

二是随着新首钢园区开发建设进入了关键时期,围绕新首钢园区将建设成为首都最有活力的区域之一,成为首都创新驱动的发展平台,成为首都深度调整产业结构转型升级的新增长极的目标,借鉴社会文化产业公司的运营做法,坚持以我为主、先入为主的原则,首钢实业积极承揽了“市民游首钢”、“电子音乐节”、“三高音乐会”、“赏花会”等各项园区活动的运营服务工作,为活动的圆满开展提供保障,彰显首钢实业的实力,为园区运营服务商业模式的打造积累了实践经验。

三是在开展实践操作的同时,首钢实业调研考察了苏州工业园区、张江科技园区等知名园区,学习借鉴各类园区的运营服务经验,并与国内外如戴德梁行、索迪斯等知名服务企业合作,通过理念和资源的整合、资本运营等方式,吸纳园区服务业的优秀人才,打造高端管理平台,促进首钢实业现有服务业务升级,积极探索一种可复制的产业园区服务商业模式,为未来全面承接新首钢园区运营服务奠定基础。

3. 以信息化建设为平台,启动首钢社区电子商务项目,形成都市社区服务商业模式的雏形

首钢实业拥有着丰富的社区资源,承担着首钢10个住宅区(38个社区)、3个单身职工宿舍,总建筑面积332万平方米的物业管理,直接为十几万职工家属和6000多名单身住宿职工服务。除首钢内部332万平方米外,社会市场物业管理面积700多万平方米,包

括别墅公寓、中高档商品住宅、办公楼等项目，遍布北京市石景山、西城、朝阳、海淀、丰台、顺义、房山、昌平、怀柔、大兴等10个区。

为了发挥首钢实业在社区资源上其它企业不可比拟的控制力优势和“首钢实业”品牌的影响力，首钢实业实施体制创新成立信息部后，加快了都市社区服务模式的打造，先后调研了陆家嘴物业公司、中商联动公司、易盟家政公司、槐柏树便民服务商圈等单位，最终选择与北京首钢自动化信息技术有限公司合作了物业管理信息系统上线项目，逐步研究搭建以物业产业的“社区服务”作为业务切入点，以呼叫中心和电子商务网站为平台，以首钢家属区、石景山区为基点，围绕社区居民的需求，提供物业、餐饮、家政、养老、幼教、旅游等一体化服务的首钢社区电子商务项目。

顺应首都城市快速发展，首钢实业将以首钢社区电子商务项目为依托，扩大社区服务的经营项目和区域，拓展传统服务业和信息化融合的思路，探索都市社区服务商业模式，逐步将首钢实业打造成为北京都市社区服务运营商。

（四）法人企业管控的转型

1. 调整法人公司股权结构，规范法人公司之间的管理

按照坚持市场化改革方向、打造强势产业板块的原则，首钢实业通过对事业部下属的二级法人公司进行增资扩股的股份制改革，实施对事业部下属首钢实业投资法人公司的股份置换改革，分别实现了北京首融汇科技发展有限公司控股迁安首实包装服务有限公司、北京首欣物业管理责任有限公司控股北京首钢富通电梯有限公司等股份置换工作。一方面集团总部放下了经营管理权，精简管理业务；另一方面规范了法人公司之间的管理关系，为核心产业的做大做强创造了条件。

2. 实施股权“有进有退”改革，精简投资业务管理

为了加快首钢实业机关总部向投资型集团总部的转型，首钢实业对直接投资管理的参股公司实施股权“有进有退”改革工作：一是与首钢实业各产业经营业务和发展定位关联度低的参股公司，提出股权清退和转让方案，回笼投资资金，便于支持各产业板块的发展；二是对于与各产业现有经营业务重复或相似的参股公司，提出进行清撤或合并处理方案，并按照产业关联性进行股份置换，管理关系由首钢实业直接投资管理变为由主体法人公司直接投资管理，进一步精简首钢实业机关总部的管理业务，今后机关总部不参与具体业务经营管理，逐步向投资型集团总部过渡。

3. 坚持产业和金融资本有机结合，尝试混合所有制改革，完善下属法人公司的股权结构

面对复杂多变的市场竞争环境，首钢实业一直倡导产业和金融资本的有机结合，在工业、物业、餐饮等“三强”产业的发展上，首钢实业广泛寻找合作机会，鼓励通过引入战略投资者，快速提升企业竞争力，打造核心业务板块，拓展产业链，打造成为首钢实业的支柱产业。在幼教、旅游、养老等产业发展方面，积极响应十八届三中全会鼓励国有企业尝试混合所有制经营的改革方针，结合政府相关改革政策和总公司转型发展的要求，选取1-2个法人公司试点混合所有制的经营管理模式。

2013年以来，首钢实业先后对北京金安源汽车运输有限公司、

北京首实新业劳务服务有限责任公司进行股份制改造，在引入战略投资者的同时，大胆尝试经营团队持股的改革做法，利用股权激励和分红机制、鼓励经营团队对企业持股，将个人利益与企业利益相互结合，发挥经营班子积极性和创造性，更好的促进企业的发展，为六大产业股份制改造提供了可借鉴的经验。

四、取得的成效

（一）企业整体经济效益继续大幅度提升

2013年首钢实业通过改革调整后，全年完成销售收入13.92亿元，同比增长19.28%；完成利润同比增长21.58%。形成四大收入过亿元的产业（工业、物业、餐饮和旅游产业）。2013年公司全员生产率21.43万元/人·年，比2012年增长27.78%，企业综合实力进一步增强。

（二）社会市场收入大幅提高，集成服务项目稳定增长

2013年首钢实业实现社会市场收入56643万元，同比增加17910万元，增长46.23%，比2012年提高了7.51个百分点。截至2013年，首钢实业社会市场跟踪项目已达到124个，完成社会市场运行项目66个。2013年新增社会市场项目21个，同比增长46%。

按照“一体化集成、专业化配置、标准化管理”的集成服务管控模式，首钢实业在集成服务项目开发管理工作中，依据新修订的集成服务管理办法，从项目信息、跟踪、洽谈、签约、管理等方面，发挥集成服务模式优势，实施了全过程、协调职能管理，2013年成功开发了八大处高检机关、福田欧辉客车大厦、石景山人民检察院等3处集成服务项目，年签约及销售收入640万元，确保了集成服务项目的稳定增长。

（三）法人公司的管理水平和品牌影响力显著提升

通过深化改革的推进，将首钢实业优势资源集中到了法人公司，各产业法人公司在行业中的影响力明显提高。工业产业北京首融汇科技发展有限公司的《新型环保防锈纸缓蚀剂研究与应用》科研项目，填补了首钢在非金属材料领域的研发空白，产品性能达到国内同行业先进水平，顺利通过首钢总公司技术研究院科技成果验收评估，实现了首钢实业科技创新重大突破；物业产业北京首欣物业管理责任有限公司荣登全国物业管理综合实力百强行列，排名63强，北京市物业企业排名第7位，并成功入围石景山区区级行政单位2013-2014年度物业服务及北京市市级行政单位2014-2015年度物业服务定点单位；餐饮产业北京首钢饮食有限责任公司已成为朝阳区、石景山区中小学营养餐供应的定点企业，进一步拓展了市场发展的空间；北京首钢国际旅游公司通过收购华悦航服公司，完善了资质平台，拓宽了业务上升通道，增强了抗风险能力，公司多条自营产品线路入选了《环球时报》“年度最受消费者喜爱的旅游产品”榜单，企业品牌知名度得到了较大提升，产品战略初见成效。

坚持深化改革，调整发展战略，加快了首钢实业转型发展的步伐，提高了企业管理效率和市场竞争力。为了实现最终转型目标，首钢实业将深入调研分析内外部环境的变化，进一步创新体制机制改革，探索新型的管控模式和商业模式，致力于打造多元化、大型服务集团，努力实现首钢在京新产业的发展，为北京打造国际化大都市的目标服务。