

烟台企业家面对面： 创新驱动提升发展能力 奋发有为践行使命担当

优秀的企业家和企业家精神,是经济社会发展的重要推动力。观察迈入“万亿之城”的烟台,除了从产业结构、行业布局等角度出发外,扎根烟台的企业家们也是重要窗口。

作为中国经济重镇山东省的一座滨海之城,烟台以其特有的人文风貌,孕育了一批朴实又兼具开创精神,坚守长期主义的企业家群体。

此次烟台之行,证券时报记者走进万华化学、泰和新材、荣昌生物、正海生物、隽秀生物等企业,对话企业掌舵人,谈及产业发展、公司治理、机制改革等话题,从他们的话语间,为我们解读烟台,提供了一个更为立体的视角。



万华化学董事长廖增太： 以管理创新支撑技术创新

从“让每个中国人都能穿上皮鞋”的初心,到A股2000亿元市值化工巨擘,万华化学不仅成为了敢与国际巨头掰手腕的地方国企,同时它也开创了践行了诸多独有的企业管理机制,不断驱动着企业持续壮大。

“在一般人眼中,化工就是传统行业,但其实不然,任何行业都有新兴产业、未来产业,在化工行业也有大量的新兴产业不断涌现。”万华化学董事长廖增太举例谈道,如电子化学、电池材料等新兴产业,其中所需要的几十上百种原料,当前都正蓬勃发展。同时,还有不少关键的化工原料处于被“卡脖子”的状态,“一种化学品被别人‘卡住了脖子’,整条生产线就是废铁一堆”。在廖增太看来,这也正是中国化工行业所肩负的责任和持续创新的动力。

万华化学正是通过创新赢得发展的典型范例。公司研发投入从2017年的531亿元逐渐增至2023年的1753亿元,从全球化工企业第43名跃居至第18名,如今万华化学集团已成长为世界聚氨酯行业和中国化工新材料领域的领军企业。经过持续不断的自主创新,万华化学实现全球首创技术11项,打破“卡脖子”技术31项,累计申请国内外专利注册6200余项。2020年~2021年,万华化学连续2年位列山东省科技型领军企业排行榜榜首。

回顾万华化学崛起的过程,廖增太着重强调了创新是重要支撑力,而他所理解的创新,其内涵包括技术创新和管理创新两方面。

“技术创新固然是企业发展的重要核心,但技术创新不是一蹴而就的。不是说我出几个钱,招几个人就能搞技术创新的。创新是个系统工程,它的前提是要有好的机制去管理创新。”在廖增太眼中,通过管理创新,企业能够形成优良的企业文化,后者是企业发展的根源所在。

“企业是科技创新的主体,要发挥企业在科技创新方面的作用,既要把科技生产力搞上去,但更重要的是管理创新。”廖增太说,“比如同样100个人,不同的组织方式,不同的激励方式,他发挥的潜能是完全不一样的。”

“企业治理体系不外乎两个方面,一是挣了钱怎么分配,即如何把员工的利益和企业的利益紧紧地捆在一起;二是公司最高权力,即股东会、董事会、监事会、管理层的权力怎么分配。”廖增太指出,万华发展的几十年时间里,形成了以国人为主、员工、外资、社会资本一同参与的治理结构,公司通过与员工共享成长果实,把员工的积极性充分调动起来,让企业持续焕发生机。此外,重中之重的是,万华建立起的内涵丰富的企业文化。廖增太举例谈道:“万华内部形成了‘三个没有’原则,即没有裙带关系、没有山头主义、没有利益输送,风清气正,有为有位。公司对这些方面都进行了明确、严格的规定。”

着眼于公司未来发展,廖增太透露,未来5年,万华在烟台投资将超过1300亿元。重点建设烟台产业园乙烯二期、一批精细化学品项目和万华新材料低碳产业园一、二期项目,推动自主研发的一大批高附加值项目早见成效,在黄渤海南岸打造两个世界一流的高科技化工园区,并为烟台加快打造绿色低碳高质量发展示范城市贡献万华力量。

泰和新材董事长宋西全： 灵活机制催化企业“立体生长”

如何持续激发企业生命力,是企业家始终面临的一道思考题。在烟台,也诞生出了一些独特经验。

新材料企业泰和新材,从30多年前的年产300吨的氨纶小厂,发展到如今业务横跨特种纤维、精细化工、复合材料等多个产业领域的行业头部公司。作为国企,泰和新材也与万华化学一样,将体制机制的灵活性视为创新的前提。在泰和新材董事长宋西全看来,公司的一步步成长,既离不开技术上的持续创新突破,更离不开体制机制的不断优化改革。

“一个企业要长期发展,前期是靠好的产品,中期要有足够的创新能力,而长期则需要形成好的机制。”宋西全向记者表示,泰和新材要建立一套尊重市场规律、人性规律以及科学规律的中长期激励约束机制,作为企业的“一号工程”。

宋西全指出,一直以来,泰和新材不断探索优化企业体制机制,近年来公司建立了一系列制度,如职业经理人制度、超额利润分享制度,搭建了企业员工的投资平台,进行了股权激励,以及子公司分拆上市等资本运作。

2022年12月,在宋西全的推动下,泰和新材在全国率先实现由“市管企业”向“市直企业”的管理体制转变,一字之差,管理效能却大不一样。

以泰和新材的项目跟投机制为例,宋西全介绍,“我们要求新设立的公司,主要负责人必须投资,公司投了个人也得投,跟投制度对决策层和骨干员工形成压力,鞭策他们在决策时更谨慎,运营时更负责任。”目前,泰和新材已建立起事业合伙人机制和均衡的价值分配体系,将个人收入与公司事业业绩紧密捆绑。不仅员工薪酬能增能减,还充分调动起员工参与企业建设的积极性,塑造起共创、共担、共享的发展价值观。

宋西全表示:“这几年,我们花了很大的精力来做这些事情,我们愿做国有企业改革的‘试验田’,希望能够在原来的基础上进一步突破,能够把企业的发展动能真正激发出来,让我们的员工有意愿为企业去奋斗。”

基于公司在氨纶、芳纶产业的多年深耕,近年来泰和新材将业务板块延伸扩展至四大事业群、六大赛道,包括新能源汽车、智能穿戴、绿色印染、生物基材料、信息通信、绿色化工。

专访中,宋西全也向记者谈到他对于产业发展布局的思考。“近几年,随着材料下游应用领域扩展,市场和客户对我们的需求量不断加大,从中我们也看到很多发展不充分,或是存在明显痛点的领域,需要我们材料企业亲自下场,这是一个思考逻辑。另一个是如何能够充分发挥我们的技术平台优势,将我们的一系列材料创新技术,来帮助一些产业变得更科技含量、更绿色、更柔性,为一些传统行业塑造新质生产力。”

宋西全着重讲解了泰和新材进入纺织行业的案例。“纺织行业作为非常典型的传统行业,属于劳动密集型产业且高污染。但通过技术创新,我们将印染行业改造成绿色制造,并且通过柔性智能化制造使其升级,这个传统行业也可以成为新质生产力。”

宋西全展望,未来泰和新材的目标是将企业每个事业群实现一体化生产,围绕每一个赛道都能实现立体生长,推动泰和新材从小而美向大而强转变。

荣昌生物董事长王威东： 以长期主义坚守创新药研制

“10年时间、10亿美元、10%成功率”——人们常用这3个“10”来形容创新药研发的艰辛,但这也并没有阻挡住中国药企前赴后继走上这条崎岖道路。

“创新药的特征是什么?是前人没有做过,必须靠自己探索,而且就连向哪里探索也是不可预知的,最终成功与否存在极大的变数。”荣昌生物董事长王威东向记者表示。

荣昌生物成立于2008年,虽然公司本身的历史不长,但其前身荣昌制药,已经成立了近30年,基本见证了中国现代化医药产业的崛起。自成立之初,荣昌生物便定位于开发创新的、有特色的生物药,从2008年到2021年,荣昌生物潜心研发,历经13年终于迎来第一个收获期。

2021年3月,荣昌生物自免用药泰它西普在中国获批,成为全球首个获批用于治疗系统性红斑狼疮的双靶生物新药。此后,同年6月,荣昌生物的维迪西妥单抗获批上市,成为首个在中国获批的中国企业自主研发的ADC(抗体药物偶联物)创新药物。

截至目前,基于抗体和融合蛋白平台、ADC平台和双功能抗体平台三大技术平台,荣昌生物构建了覆盖自身免疫、肿瘤和眼科三大疾病领域的产品管线。管线储备上,荣昌生物开发了20余款候选生物药产品。

创新药道路之艰难,“十年磨一药”的研发过程只是第一步。王威东坦言,创新药在推广上更要经历一番“磨练”,对于中国创新药来说更是如此。

“拿泰它西普这个药来说,它在全球治疗系统性红斑狼疮药物中是首创的,但最初大家很难接受这一概念,因为它是新药,研制的全过程我们都需要讲述清楚,而且很多人还似信非信,怎么欧美那么多大药厂弄不出来,你中国一个小药厂就能弄出来了?所以推广新药不是容易的事。”王威东讲述道。

此外,推广新药遇到的另一个难点在于销售人才队伍的组建。“我们国内免疫学科发达程度是不够的,国内销售自身免疫药产品的公司很少,市场规模也小,所以我们在组建销售队伍的时候很难找到有经验的人,需要我们自己慢慢地培养人才。”王威东表示,经过几年的培养,公司自免药物的销售队伍从一开始的几个人发展到现在的700多人。

2022年3月31日,荣昌生物正式登陆科创板,在资本市场再一次成功完成借力跳跃,自此进入“A+H”时间。通过长期坚守赛道,荣昌生物也在逐步孕育果实。王威东介绍,今年公司将继续将重心放在新产品的研发,以及两大重点产品的商业化推广上。

王威东展望,荣昌生物的战略规划是要完成“三个转变”——从研发型公司到商业化公司的转变,从区域化公司到国际化公司的转变,从不成熟的公司到成熟公司的转变。目前,荣昌生物已在上海建立了研发中心,并在旧金山、华盛顿进行了布局,公司将作为国产创新药的重要代表持续迈出国际化步伐。

正海生物董事长宋侃： 推动企业行稳致远

创新,往往需要一个企业敢于投入,并敢于坚守,在烟台的生物制药产业中,每一项创新产品的问世,无不缘于背后企业多年坚守主业的定力。聚焦再生医学领域的正海生物,其研发出的首个国产活性生物骨产品,也同样经历了14年的光阴。

正海生物董事长宋侃向记者介绍,活性生物骨是一种新型骨修复材料,骨缺损的患者使用该种材料后,可引导细胞和血管生长,进而促进骨组织再生。这一技术的生产难度大,行业准入门槛较高,正海生物也成为了该领域的前行者。

“做一件事,把周期拉长了,就要面对政策变化、经济周期等因素的扰动,需要考验企业的眼光和定力。”宋侃认为,企业在坚持长期主义的同时,也要兼顾企业的安全底线,在进行决策时要保持理性。就正海生物而言,一直以来,公司视创新为企业发展的原动力,不断保持高投入,近年来公司每年的研发投入占营业收入的比例均超8%。

目前,正海生物已拥有口腔修复膜、可吸收硬脑(脊)膜补片、活性生物骨、皮肤修复膜、骨修复材料等。其中,口腔修复膜、可吸收硬脑(脊)膜补片为公司贡献了主要的营收和利润。

宋侃表示,目前正海生物制定了“销售一代、注册一代、临床一代、研发一代”的产品梯队计划,未来的3到5年公司预计将有4款增量品种上市。在产业布局方面,公司将积极研究和开发包括信号分子、种子细胞、增材制造、基因工程、合成生物学在内的产品和技术,在再生医学领域不断扩大大产品布局,打造支架、材料、因子、细胞等多学科全方位的组织再生研发平台,并且公司将借助已经形成的渠道和品牌优势,不断追求创新和提供更具有针对性的医疗解决方案。

正海生物稳扎稳打的风格,也体现在其股东回报上。自2017年上市后,截至2022年,正海生物已累计分红3.92亿元,累计股利支付率达到了53.85%,分红总额已超过公司IPO时募集资金的1.5倍,体现了公司的价值创造能力和社会责任。

隽秀生物董事长高秀岩： 将含“新”量转化成含“金”量

持续聚焦研发,一大批创新型企业逐步将含“新”量转化成了含“金”量。

在今年2月6日召开的美国西部医疗器械设计与制造展览会上,隽秀生物的神经修复类及口腔医学类产品吸引了众多参观者的目光。成立于2012年的隽秀生物,是一家深耕再生医学领域的新生代公司,随着这一新兴行业的快速发展,隽秀生物以其创新优势很快在行业内站稳脚跟,并开启国际化之路。

隽秀生物董事长高秀岩回顾起公司发展之路,几度坦言创业维艰。“2012年,国内对周围神经再生修复领域十分陌生,基础设施、研发平台、人才引进都是难题,尤其是遇到研发迟迟不能推进时更是煎熬。”

基于对行业的看好,高秀岩带领着海归高层次人才组成的初创团队克服重重困难,硬生生地开辟了一条自己的发展路径。仅仅几年的时间,隽秀生物便打破外企对神经修复领域的技术垄断。2019年,公司成功研发出全球首款采用“同源异种技术路径”开发的脱细胞基质周围神经修复膜并获批上市,填补了国内市场在该领域的长期空白。2023年,公司连续取得骨修复材料和口腔可吸收生物膜2款III类医疗器械注册证,凭借国际先进的产品力,实现了与国际一流医疗器械公司的商业化合作,为国内高值耗材产品实现进口替代树立了标杆。

“我们现在能做到国外产品价格的1/3甚至更低,而且主要性能指标等同于甚至优于进口头部产品,基本上实现了国产替代。”高秀岩表示,在这一速度的背后,是公司高强度的研发投入,每年的研发支出占比达到20%。

在产业布局上,隽秀生物还注重打造产业闭环。“只有搭建起先进的研发平台,形成研发、检测、动物实验、注册、生产、销售的高端生物医用材料产业闭环,才能真正走向高端医疗器械领域的头部位置。”高秀岩表示。

2023年1月,投资近2亿元建设的隽秀生物科技产业园投入使用。至此,隽秀生物的发展进入到又一个全新阶段。

“当前,公司正加速推进新产品研发,特别是几款科技含量高的产品已经进入临床阶段,今年预计有2到3款产品获批注册证,所以我们将全力加强商业化能力,加快成果转化,尽快推进产品面市,引领高端医疗器械行业稳步发展。”高秀岩说。

(本版撰文:黄翔)



新跨越·“万亿之城”@成长密码