

“二次创业”打破路径依赖 中工国际转型全价值链服务商

证券时报记者 王小伟

经济周期波动涤荡之下,面对行业发展的历史性变迁和深度调整,该如何破局?中工国际给出自己的答案。

既是中国“走出去”战略的先行者,又是“一带一路”倡议的积极践行者,中工国际用近20年的时间,成为全国对外承包工程行业工程公司中的优秀代表,在五大洲70多个国家建设了百余个“交钥匙工程”。但2020年前后,新冠肺炎疫情、汇率波动、地缘政治、市场竞争冲击着公司的既有业务,如何冲破桎梏成为摆在这家起源于改革开放、有着40多年“走出去”历史的行业先行者面前的新课题。公司抉择是“二次创业”,重新定位,重新盘整,重新出发。以三项制度改革为突破口,通过用人机制改革和管理模式创新,快速完善公司治理、激发内生动力,在改革的阵痛中完成蝶变,成为破茧新生的典型。

今天的中工国际,步入落实“十四五”发展战略的第二年。公司董事长王博接受证券时报记者采访时明确,将贯彻“转型发展、融合发展和高质量发展”三大发展主线,构建国内国际两大市场双循环相互促进的新发展格局,形成以一流的设计咨询为牵引,以先进工程技术为支撑,以工程总承包为载体的全价值链运作模式,力争成为具有国际竞争力、科工贸一体化、投建营全价值链运作的卓越工程引领者。

创新的用人机制改革

与2020年年报披露的5775名员工相比,中工国际2021员工总数降至4456人。数据变化的背后,暗藏着一场风云激荡的用人机制改革。

作为国机集团旗下核心成员企业之一,今天的中工国际已形成市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出用人机制,建立起干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减的“三能”机制,在约束的基础上强化激励,激发员工的主动性和积极性。“企业转型为什么很难成功?”这是长时间萦绕在王博心里的一大谜题。他最终给出的答案是,不少企业只瞄准了业务转型,但更为深层、更为重要的观念转型、文化转型,以及人力资源结构、组织结构转型却忽视了。

中工国际希望借助新的改革模式,优化选人用人机制。王博对证券时报记者介绍,公司在2021年底首次出台人力资源规划,定期人才盘点,坚持优胜劣汰。总部事业部率先推行员工业绩档案,以实实在在的业绩作为是否提干的前提。同时,按照“专业精干高效”的原则推进职能部门改革,开展职责梳理和定岗定编,解决此前多头管理与无人管并存的问题,总部职能管理人员从149人精简至不到100人。

中工国际这次大刀阔斧的团队改革,是将组织机构与“十四五”战略规划进行适配。2021年中工国际推行事业部的公司化改革打破原有的区域限制,全方位提升事业部的运营管理能力。在初见成效的基础上,2022年又进一步落实事业部在经营、人事、财务等方面的决策权,优化业务开发和执行管理各项管理流程,实现了决策前移,提高了决策效率。“事业部总经理不仅要善于项目开发和执行,而且还要懂财务报表、成本管理。公司应像华为一样凝聚一批复合型人才,同时,整个团队也不再允许有人搭便车,每一个员工都应成



伊拉克油气项目开工现场



今年新签的圭亚那医院的效果图

既是“走出去”战略的先行者,又是“一带一路”倡议的积极践行者,中工国际用近20年的时间,成为全国对外承包工程行业工程公司中的优秀代表,在五大洲70多个国家建设了百余个“交钥匙工程”。如今,公司“二次创业”,重新定位,重新盘整,重新出发。

为价值创造者。”王博介绍。

“通过两年的改革,中工国际的干部队伍建设成效明显。”王博对公司本轮机制改革表示满意。“一大批高度认同公司战略和核心价值观的干部走上领导岗位,形成战略落地的核心力量,这为公司‘二次创业’提供了人力资本和组织保障。”

开启“二次创业”新征程

中工国际前身是上世纪80年代的中农机,当时为第一机械工业部下辖的从事中国工程和农业机械进出口贸易的窗口公司。在引进技术、出口产品、为国创汇的基础上,逐步孕育出中工国际公司主体。1998年前后,公司开始逐步转型为EPC模式,开展“交钥匙”工程总包业务。

21世纪的前二十年,是中工国际的“一次创业”阶段。期间,公司通过优秀的商务能力和经验丰富的项目团队,在一些细分领域构筑起较强的技术和品牌优势,并在2017年体现盈利高峰。

市场里的搏杀犹如大海中的游戏,不仅有风和日丽,也会面临浊浪排空。随着客户需求的变化、中观产业的迭代和竞争格局的演化,中工国际业务的快速增长也伴生了不少问题。自2018年开始,中工国际本部(扣除2019年合并的中国中元和北起院)的营业收入和利润总额步入下降通道,在新冠肺炎疫情、汇率波动、地缘政治、市场竞争等多重因素叠加影响下,中工国际过去引以为傲的主战场——海外市场出现大幅下滑,在2020年更是出现上市以来的首次亏损。

“原来支撑公司快速发展的商业模式和发展路径已不再适应时代的发展,公司必须由内而外作出全方位、革命性的转变。”王博认为。为此,中工国际制定了“十四五”战略规划,用改革的思路破解难题,用创新的举措推动落实,开启“二次创业”之路。为保证战略清晰、战术因地制宜,中工国际的“十四五”规划完全DIY,没有借助任何外脑。

王博指出,与“一次创业”相比,“二次创业”传承的是奋斗精神,打破



老挝国际会议中心实景图

中工国际/供图 翟超/制图

的是路径依赖。“公司最新确立的愿景是成为具有国际竞争力的卓越工程引领者,同时明确转型发展、融合发展和高质量发展三大发展主线。这从最底层逻辑出发回答了中工国际在哪里、往哪去、如何去等重大问题。转型升级涵盖企业的方方面面,是始于思想、观念和战略的转型,是贯穿于企业经营模式、职能管理方式的转型,是验证于企业经营成果、收官于企业文化的转型。因此,中工国际“十四五”战略规划中既有针对性又有周密的部署,也有对技术创新、投资运营、资产管理、人才队伍建设、企业文化建设等方面的详细安排。

科技创新提到新高度

“二次创业”的时间窗口,与中工国际旗下资产的整合重组相重叠。2019年,中工国际实现与中国中元(含北起院)重组,2020年完成北起院的重组。中国中元和北起院成为中工国际最重要的两家子公司,这被王博形象地比喻为“公司再次腾飞的左右两翼”。

融合不是简单的物理整合,而是最终形成你中有我、我中有你的交融式整合。中工国际充分利用中国中元和北起院在国内市场的资源与经验,做强做大国内工程承包市场;同时借助中工国际本部的海外优势,助力中国中元和北起院走出国门,提升国际化经营水平,最终形成一流的设计咨询为牵引,以先进工程技术创新为支撑、以工程总承包为载体的全价值链运作模式。

中工国际已将科技创新提到了前所未有的高度。支撑这一高度的,包括多层底座。首先就是建立覆盖公司全系统的科技创新管理体系,同时加大科技投入,最终实现科技创新成果源源不断地转化为经济效益。“我们不是片面地追求总量做大,技术做精和

专业做强要放在更重要的位置上。国资委倡导的做强、做优、做大,这个排列顺序就是我们高质量发展的逻辑。”

在三大发展主线的基础上,中工国际通过力推各项改革和经营措施,优化市场布局,调整业务结构,稳妥处置低效无效资产,短短两年时间就逆转了业绩下滑的趋势。从2021年下半年开始,中工国际的经营业绩全面企稳回升,营业收入、净利润、海外合同签约额和全员劳动生产率等主要经济指标同比大幅增长。

“公司已经实现‘十四五’规划开好局,起好步,预期目标完成较好,为中途加速跑做好准备。”王博信心满怀。

两个市场均衡发展

今年7月,中工国际和国药国际组成的联合体与圭亚那卫生部签署了圭亚那地区医院群项目商务合同,6所医院总投资额1.7亿欧元。这是中工国际海外业务的最新增量项目。

自创立伊始,中工国际就以海外市场为主战场。2022年上半年,在RCEP生效和“稳增长”政策机遇下,中工国际在伊拉克、菲律宾、印度尼西亚、圭亚那等海外市场连续签署多个“一带一路”重点项目和民生类项目。王博认为,“逆全球化”宛如巨浪,我国对国际工程承包行业的确面临着近二十年来最严峻的挑战。一方面会压缩不少企业的生存空间,另一方面也会成为冲浪者的别样机遇。“一旦行业变为红海,便不再再有中间地带,弱者越弱,强者越强。中工国际只有一条路可以选择——不断实现自我能力的超越。”近年来,中工国际加大国内市场的开拓力度,逐渐形成以国内、国际两大市场并重的新格局。截至6月,公司国内外营业收入占比分别为49.92%和50.08%,实现了两个市场均衡发展。

在公司发展中,中工国际得益于资本市场重要引擎。2006年,中工国际登陆深交所,成为股权分置改革后全流通下首单IPO。十多年来,无论是成功重组中国中元和北起院,还是上市公司限制性股票激励计划落地,资本市场都发挥了重要作用。王博明确,未来上市公司积极贯彻落实中央关于提高上市公司质量的要求,以战略为引领,充分发挥上市平台功能,优化资源配置,支持主业发展。“一是围绕产业链并购整合,补短板、强弱项、提能力。二是在水务、固废、新能源等环保重点领域,扩大环保运营资产规模。三是拓宽融资方式,降低融资成本,改善资本结构。”

“公司资产状况优良,资产负债率远低于行业平均水平,偿债能力强,拥有丰富的融资渠道和资源。公司将借助这些优势,叠加机制创新和科技创新,在‘二次创业’征程上行稳致远、再创辉煌。”王博说。

上半年国内影院新增415家 万达电影横店影视开业数量靠前

证券时报记者 吴志

今年上半年,国内电影市场受到一系列不利因素冲击,票房较去年同期明显下滑,但影院数量仍然保持增长态势。国家电影专资办公布的数据显示,上半年全国新开业影院415家,尤其是主要A股公司基本维持了既定的影院建设节奏。

近期公布的2022年半年报显示,其中,万达电影、横店影视等公司新影院开业数量靠前。

万达、横店新开业影院居前

万达电影是上半年A股影视公司新开业影院最多的一家。上半年公司新开业直营影院13家,轻资产影院15家,公司同时关停了经营效率较差的影院4家。

截至6月30日,万达电影在国内拥有已开业影院802家,6829块银幕,其中直营影院708家,轻资产影院94家。万达电影表示,上半年为继续降低疫情常态化管控下影院投资和经营风险,公司及调整国内影院建设和发展计划,加大管控项目投资风险。其采取的举措主要有三方面,一是放缓重资产影院发展速度;二是加速推动影院轻资产转型,包括部分新建万达广场内的影院也开始采取轻资产模式合作,减少投资成本,提高公司抗风险能力;三是对下属经营困难的影院进行多轮梳理和评估,计划进一步关闭或转让低效影院。

紧随万达电影的是横店影视。上半年横店影视新开设了23家影院,新增银幕153块。同期关停了6家影院,35块银幕。截至6月30日,横店影视旗下共拥有489家已开业影院,银幕3065块。其中直营联结型(直营)影院411家,银幕2610块。近年来,横店影视旗下影院规模快速壮大。灯塔平台数据显示,今年上半年公司旗下影院票房超过大地,跃居影投公司第二名。在2021年年报中,横店影视就表示,将充分利用上市公司品牌优势,通过外延式并购优化企业战略布局,壮大影院规模,今年力争完成签约项目50个,主攻地级及以上项目。

幸福蓝海上半年投资并开业8家影城,38张银幕。公司同时新签约5个影城项目,35张银幕。金逸影视上半年新开业直营影城4家。截至6月30日,

幸福蓝海、金逸影视旗下分别拥有525家、442家已开业影院。地处上海的上海电影,是上半年受影响较严重的影视企业。上半年,上海电影无新开业影院,公司停止了4家影院经营。中国电影上半年也未有新开业控股影院,公司关停了1家影院。

集中度进一步提升

从全国电影市场来看,国家电影专资办公布的数据显示,上半年全国新开业影院为415家。其中1月份开业的有309家,2月~6月新开业影院均在30家以内。另据多家上市公司半年报中披露的数据显示,上半年国内新开业影院总数为425家,较2021年同期下降23.4%,新增银幕数量仅为2019年同期的一半。

在疫情影响下,国内电影单银幕产出不断下滑,影院的生存压力加剧,部分中小影院退出市场,影院行业的市场集中度还在进一步提升。以万达电影为例,公司公布的数据显示,上半年其累计市场占有率为16.5%,较上年同期提高1.5个百分点。万达电影表示,上半年,疫情影响下影院经营效率增加,头部公司凭借资金、品牌和运营效率上的经营优势,抗风险能力相对较强,前十大影投公司股票集中度由35.7%回升至36.4%,行业并购整合初现。

横店影视也在2021年年报中表示,疫情加速了质变,电影行业面临加速洗牌,部分影院的退出,有利于头部院线公司整合做强,行业集中度有望进一步提升。目前横店影视筹划收购上海星映影院事项尚在推进中。

从院线端来看,截至6月30日,全国共有51条城市院线,前十大院线票房115.33亿元,所占市场份额达67.13%。而据证券时报·e公司记者统计,2021年国内前十大院线票房约255.5亿元,所占市场份额59.6%。

集中度上升不仅发生在放映环节。今年8月上市的博纳影业曾表示,在现阶段的市场竞争格局中,投资制片方、发行方、院线和影院的投资主体日益呈现出集中化趋势,这为国内形成规模较大、资源较为集中的大型电影企业创造了条件。博纳影业预计,未来3至5年内,电影行业将会出现更多的收购兼并行为,国际电影资本也将逐步进入相关领域,我国的电影市场格局将会出现重大变化。

走进上市公司 排头兵

东北制药上半年业绩大幅增长 加快引进研发项目培育竞争新优势

近日,东北制药发布2022年半年报。1-6月份,东北制药实现营业收入44.2亿元,同比增长10.23%;实现归属于上市公司股东的净利润1.13亿元,同比增长86.46%。

混改后的东北制药,四年发展韧性和活力持续显现。公司通过自主研发、联合开发、项目引进等多种方式全力推进研发进度,加快培育竞争新优势,促进企业更加稳健发展。

截至8月底,依托“原料+制剂”一体化优势,公司又添5款新产品获批,包括卡前列素氨丁三醇原料药、卡前列素氨丁三醇注射液、左乙拉西坦片、他达拉非片、铝碳酸镁咀嚼片,产品研发大跨步提速,进一步丰富了公司产品管线。

同时,公司加速研发成果转化,新研发药品盐酸羟考酮注射液国内首获获批后,已于今年1月份成功转化并实现上市销售。

此外,东北制药仿制药一致性评价工作也开启了加

速跑模式。仅今年8月份,公司重点产品左卡尼汀注射液以及盐酸金刚烷胺片两个产品通过仿制药一致性评价,进一步增强了产品市场话语权。

研发创新是药企做强做大的关键。东北制药加入方大集团以来,高度重视研发工作,提出“研发是给予未来打基础,是赢得未来发展的保证”,不断加大研发力度,稳步提高新产品收入占比,进一步增强企业可持续发展能力。

目前,东北制药以化药为主。面对医药行业日益加剧的竞争压力,东北制药在持续做强现有产品、全速推进企业在研产品基础上,积极探索前沿生物技术领域突破,培育对外竞争新优势。

9月1日,公司与美国MedAbome公司签署(MAb11-22.1)抗体项目转让、合作开发及技术服务协议,引进MAb11-22.1抗体项目。MAb11-22.1是MedAbome公司研发的可选择性识别恶性肿瘤细胞,而不与正常外周血细胞和主要脏器组织反应的单克隆抗体。该抗体在抗体偶联药物(ADC药物)和CAR-T上的应用目前处于临床前研发阶段。

东北制药表示,公司通过与美国MedAbome公司技术合作和项目共同开发,获取其在抗肿瘤抗体药物开发方面的研发优势,引进对方项目在美国、加拿大、墨西哥三个国家以外的全球临床开发、注册、生产和商业化运营,有助于公司加速布局大分子创新药领域,进一步丰富公司肿瘤药物研发管线,符合公司向国际化和科研创新转型的战略需要。

今年上半年,东北制药原料药销售业务板块积极制定差异化的营销策略,为客户提供有针对性的解决方案,通过不断提升服务能力,进一步提高了客户黏度;同时,依托公司产品质量优势,主动、精准地开发高端客户,进一步加强与世界主流食品、保健品生产商等重要客户合作,并取得长期供货的优质订单,实现国际客户多元化。(CIS)