

新国企的创造性实践

周永亮 丁鼎◎著

中海化学

**激发传统国企的成长潜力
打造新型国企职业化团队
实现中国传统产业的升级和传统国企的转型**

石油工业出版社

中海 化学

新国企的创造性实践

周永亮 丁 鼎◎著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中海化学：新国企的创造性实践/周永亮，丁鼎著.
北京：石油工业出版社，2011.6

ISBN 978 - 7 - 5021 - 8393 - 6

I. 中…

II. ①周… ②丁…

III. 石油工业-国有企业-工业企业管理-研究-中国

IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 067080 号

出版发行：石油工业出版社

(北京安定门外安华里 3 区 18 号 100011)

网 址：www.petropub.com.cn

编辑部：(010) 64523598 发行部：(010) 64523620

经 销：全国新华书店

印 刷：北京晨旭印刷厂

2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

740 × 1060 毫米 开本：1/16 印张：19

字数：200 千字

定价：48.00 元

(如出现印装质量问题，我社发行部负责调换)

版权所有，翻印必究

序

SEQUENCE

用责任与创新铸造成长的辉煌

中海化学是近年来中国化肥工业涌现出的一个大型现代企业，至今已走过10多年不平凡的发展历程。中海化学成立以来，面对急剧变化的国内外环境，抓住机遇、大胆探索、开拓创新，大力实施内涵式发展和外延式扩张相结合的发展战略，成功对多家企业进行并购重组，从最初单一的氮肥生产拓展到磷复肥、煤化工领域，从单纯以天然气为原料发展到依托天然气、原煤、磷矿等多元化资源，从海南一隅扩展为海南、内蒙古、湖北、河北等多个生产基地，初步完成了全国范围的生产和销售布局，实现了跨越式发展。中海化学的发展是近年来中国化肥工业创新发展的一个缩影，是国有企业转型改制、自强发展的一个典型代表。

进入21世纪以来，在党中央、国务院的正确领导下，石油和化学工业取得了举世瞩目的发展成就，化肥行业也获得了长足发展，2010年，我国氮肥、磷肥产量分别达到4521.1万吨和1701.4万吨，已成为世界化肥生产和消费大国。化肥行业在取得巨大发展成就的同时，也存在企业数量多、企业规模小、产业集中度低等结构性矛盾和问题，成为制约化肥企业做大做强的重要因素。中海化学是中国海洋石油总公司控股的一家子公司，于本世纪初中国海油分散风险的发展战略实施中诞生，是化肥行业的一名“新兵”。面对激烈的竞争，中海化学仅用10年时间就成长为行业发展的主力，既得益于国民经济快速发展的大环境，更重要的是自身拥有科学的发展战略与持续的创新精神。书中揭示出中海化学成功发展的3个深层次原因：

首先，在发展战略上与国家战略高度契合。中海化学以高度的责任感和使命感，抓住国家化肥产业结构调整的机会，大力发展大颗粒尿素等高端化肥产品。在向广大农民提供优质化肥产品的同时，中海化学积极参加国家测土配方施肥工程，通过建设集生产、研发、配送服务为一体，资源、贸易为一体的大型农业服务企业，向农民提供贴心专业的农化服务，引领科学施肥，推进中国农业的精细化和现代化经营模式。

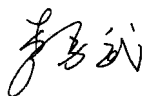
其次，把整合创新作为企业发展的出发点和立足点。随着市场经济的发展，并购重组日益成为企业扩张发展的一条重要途径。中海化学的领导班子一开始就将融合共生作为并购重组的主要目标，通过创造性的制度流程整合、组织机构整合、市场产品整合、人力资源整合及文化整合，对被并购企业进行系统的管理创新，既尊重和维护了被并购企业与干部职工的利益，又成功使被并购企业接受了中国海油成熟的管理理念、企业文化，实现了战略协同、经营协同和财务协同，形成了中海化学自身的企业文化和整体的核心竞争力。

第三，规模化、一体化发展模式塑造了企业较强的竞争优势。煤、天然气、磷、钾等矿业资源是化肥工业的原材料，拥有资源的化肥企业也就掌握了竞争的优势。特别是在资源约束日趋强化的今天，中海化学通过并购重组，初步获取并控制了一定数量的资源，形成了海南、内蒙古、湖北、河北四大有资源依托的生产基地，以及山西、贵州、黑龙江3个筹建基地，初步建立起上下游一体化发展的完整产业链。与同行相比，中海化学规模化、一体化的发展模式产生了明显的规模效益，降低了经营成本，形成了较强的竞争优势。

“十二五”期间，中国石油和化学工业联合会将“培育大型化肥企业、发展高端化肥产品”确定为化肥工业的战略发展方向，在《石油和化学工业“十二五”发展指南》中明确提出“继续实施大型基础肥料向煤、磷资源产地转移”，“鼓励发展符合测土配方施肥要求的复混肥、专用肥、缓控释肥、生物肥，适合节水农业需求的全水溶性肥料、液体肥，以及利用中低品位磷矿生产的新型肥料，适度发展硝基肥料等多元肥料”。

《中海化学：新国企的创造性实践》一书从发展战略、发展路线、并购整合、管理变革、领导团队、文化创新等不同角度，对中海化学的发展历程进行了深入剖析，特别是其中一个个并购、重组与整合的成功案例，给人以深刻启迪。

中国石油和化学工业联合会会长



2011年4月

前言

PREFACE

2010年11月中旬，中海石油化学股份有限公司（简称中海化学）成立10周年纪念活动在其所属的海南基地举行。嘉宾满堂，热情洋溢！在海南省，这是一件大新闻。

在一般社会公众眼里，这家企业还远远不如她的控股股东中国海洋石油总公司（简称中国海油）更有名气，她的历史不是很长，也比较低调，而且化肥行业本身似乎也是一个缺少公众关注度的领域！

在化肥行业，我接触过很多企业，其中包括不少超大型的化肥企业。然而，在第一次接触中海化学的时候，我却有些不同的感受，而且这种感受主要来自于细节印象：

第一个印象是司机。我到位于海南省东方市的海南基地进行实地调查时，在机场见到了接我的司机小伙子。司机当地口音很浓、很亲切。通过路上聊天，我知道，他是东方市本地人，一直在海南基地工作。他很质朴，我们还聊了很多公司的有趣事情，言语中，他对公司充满了自豪、感恩、依恋之情。司机一路上很在意我的休息，车速保持很好，尽量不让我感到很疲劳。我想，拥有这样司机的公司应该是一家有前景的公司。很多企业可能对此不太在意，其实，司机往往是外界接触的第一位企业员工，他们可能是公司发放给外人的第一张名片。

第二个印象是骨干员工。在访谈和培训过程中，我接触了几百位中海化学的干部和骨干员工。我与我的团队先后对北京总部、海南基地、内蒙古基地、湖北基地的高层、中层及基层干部和部分骨干员工进行了全面的访谈，并进行过相关培训，感受到了这些干部员工的奉献精神及热情参与的积极态度，体会到了他们的职业素养及认真的劲头，不少人非常愿意

给我们讲述他们创业的艰辛和快乐、讲述公司近年的变化，流露出很强的感情寄托，与我们接触的很多管理者和员工都让我感受到他（她）们的执着。一个经过了重组整合的公司能够拥有这样的中基层团队实属不易，值得骄傲！因为我曾经看到过一些经过重组整合的公司团队的彷徨、无奈！

第三个印象就是公司的高层领导团队。在写作过程中，我们先后对创业时代的领导者，现任中国海油副总经理吴振芳、董事长吴孟飞、CEO兼总裁杨业新，以及高层管理团队中的方勇、陈恺、周凡、全昌胜、梁明初、缪乾等进行了深入访谈，给我们留下了极为深刻的印象：敬业、执着、认真、细心、有激情、为人谦和，对于企业管理有着系统的了解，对于关键问题有着自己的判断，对于过程的细节极为较真。

正是这样的一系列的印象让我看到了新时期国有企业的希望，也让我们突然想到一个近年开始热起来的称谓——新国企！

新国企，这个名词大约出现在2003年前后，是经济学界对于进入21世纪以后一批影响力越来越大、经济效益持续增长、经营管理富有特色的大型央企的一种评价性名词，代表者包括中国移动通信集团公司、中国海洋石油总公司、中粮集团有限公司、中国远洋运输（集团）总公司等，其主要的特征被经济学家们概括为：拥有清晰、长远的经营发展战略；独具特色的企业文化；股份多元化、现代化的公司治理结构；具有鲜明特点的企业领导人。

确实，近10年来，我们国家涌现出一大批有实力、有影响力的新型央企。与这样规模和影响的央企相比，中海化学显然是小字辈。不过我们发现，中海化学不仅具有上述经济学家归纳的新国企特点，还具有一些鲜明特色的新内涵，这些新内涵更能让人们看到新型国有企业的活力：

一是非垄断性。不像有些超大型央企，中海化学身处市场竞争激烈的非垄断型化肥行业，她不是依靠行业政策或者政府扶持成长起来的，而是通过战略设计、核心技术、管理能力和积极参与竞争获得了相对优势。

二是整合成长。中海化学不仅通过项目立项，依靠自身建设和生产，实现逐步的发展，更着力于通过整合有基础的传统国有企业逐渐形成自身

整体的核心竞争力。

三是文化共建。在各类的并购重组案中，文化整合都是一大难点。典型的做法有两种：其一是短时期内将并购企业的文化强行植入被并购企业，此举容易导致并购企业人员的逆反心理，国内很多并购案没有好的结果，这是主要因素之一；其二是保留完整的原有企业文化，结果常常造成与并购企业两张皮的局面。中海化学的做法则是以中国海油文化为底色，在尊重被并购企业文化的基础上力促两者相互融合，共建新的企业文化。

四是管理创新。并购整合过程中最容易被忽视的就是管理，而中海化学能够将诸多传统国企整合为一家具有活力的新型企业，其管理创新的关键作用最为值得关注。借助于中国海油成熟的管理理念，中海化学根据被并购企业的实际情况，进行了从生产到销售、从研发到人事、从内控到决策的全方位系统管理创新，迅速激发了原有企业的潜在活力，使其能够与公司其他企业形成一体化的完整体系。

五是科学治理。清晰而完整的治理结构是中海化学的得意之笔。其股东大会、董事会良性而高效的运转获得股市的一致认可，公司决策机制和管控体系也令投资者倍加称道。中海化学是一家在香港上市的公司，只有拥有符合现代企业制度的治理结构，才能让中国海油、投资者及相关利益者信任中海化学的领导团队。正是高度规范的治理结构使得这家诞生只有10年的企业看起来活力十足。

六是领导团队。领导班子能否有效发挥自身合力，直接影响着企业的发展。以往国有企业的效率常常因为“二心”（党组织的“核心位置”和行政领导的“中心位置”）不一致而大打折扣，由于班子成员的不合甚至矛盾而搞垮企业的现象也屡见不鲜。整合了诸多不同类型企业的中海化学内部情况自然也非常复杂，各单元与总部之间的关系也很微妙。由此，班子成员的统一、睿智、高效显得格外重要，一把手的领导艺术尤为关键。总裁兼CEO杨业新的从“心”开始的领导艺术，以及充分发挥班子成员优势的“授权”管理使得高层管理团队成为公司高效运营的发动机。

当然，有人会说，既然化肥行业是一个充分竞争的行业，那就让民营企业千帆竞渡嘛，为什么中海化学这样的央企还要挤进这个本来已经利润很薄的地盘上来呢？

确实，很多国有企业的人也持类似看法，尤其是一些具有垄断优势的企业，不少人还真看不上化肥那一点点利润。那么，中海化学为什么还一定要这么积极性十足地参与到这场薄利竞逐中来呢？

对此，他们的回答是：化肥，是粮食的粮食！掌握粮食的粮食，就是为提升农业竞争力、推进农业现代化创造不可替代的价值！

当我们看到世界范围内对农业资源、农资资源控制权（国际巨头对于钾肥的控制、外资对于国内农产品的控制和对于化肥领域的渗透）的争夺日益白热化的时候，当我们看到我国GDP位居世界第二但农业现代化进程还依然严重滞后的时候，当我们看到日本大地震和利比亚战争引发能源与资源危机的时候，当我们感受到中海化学人对于农民的那份感情和对中国农业转型的那种紧迫感和责任感的时候，我们突然明白了中海化学人对于基础资源——农业资源的青睐心结所在，感受到了他们从上到下一直强调的那份独特、甚至有些孤寂的使命感——通过自身的努力使化肥行业成为一个具有高技术含量并能够帮助农业进步的关键要素，从而推动中国农业走向现代化！

那么，我们就来看看中海化学究竟是怎么做的吧！

周永亮

2011年4月

目录

CONTENTS

第一章 使命感：

社会责任的新视角

- 1. 透视农业大国的根基：粮食的安全与粮食的“粮食” … 3
 - 粮食安全：农业大国的危机与挑战…………… 4
 - 令人费解的现象：粮食的“粮食”浪费严重和供应紧缺并存…… 6
- 2 中海化学：化肥行业的新生力量 …………… 10
 - 中国海油为什么钟情化肥：偶然还是必然…………… 11
 - 迎风创业：信念造就激情…………… 13
- 3 使命感：中海化学诠释新的社会责任 …………… 21
 - 超越企业使命：关注农业大国的农业进步和农民转型…………… 22
 - 创造新价值：将为农民、为农业承担的社会责任落到实处…………… 25
 - 支撑农业结构调整：将引领涉农企业转型作为公司的使命…………… 29

第二章 大战略：

引领行业的新定位

- 1. 战略缘起：中海化学发展战略的演变 …………… 36
 - 思路决定出路，理念决定格局…………… 37



生存之战：中海化学的战略“自发”	39
归核之悟：中海化学的战略“自觉”	42
引领之旗：中海化学的战略“修炼”	47

2 战略定位：打造行业领军型企业

愿景：打造化肥行业领军企业	49
布局：坚定高端化肥领域路线	50
解析：中海化学为什么选择这样的定位	52

3 战略核心：内延式发展与外延式扩张

内延式发展：自主建设为基础，科技创新为动力	55
外延式扩张：获取资源为重心，资本运营为手段	60
雕琢核心能力：构建发展战略的内在支撑	65
打造执行力：确保战略目标实现的关键步骤	68

第三章 路线图：

化肥领域的红色资本运动

1 重组富岛化工：中海化学的资本运动起点

历史纪录保持者：富岛化工的前世今生	73
新企业的老毛病：富岛化工的危机观察	74
成就新国企：中海化学重组富岛化工的历史时刻	75

2 并购天野化工：战略布局的展开

生产型转向经营型：战略布局的原则依据	80
并购天野化工：中海化学产业链战略的关键一步	82

3 改造八所港：锻造战略体系的整体价值链	86
八所港：资源链条中的咽喉	86
改造八所港：彻底解决发展的瓶颈	89
4 整合大峪口：产业链战略走向纵深	97
大峪口：来自磷都的优势与痼疾	97
重振大峪口：盘活庞大的存量资产	101

第四章 整合力：

资本运营的新范式

1. 资本运营诅咒：为什么70%的并购会失败？	109
并购容易，整合难	109
中国式难点：国有企业并购中的整合观察	112
2 合众如水：中海化学的整合心得	117
三项基本功：整合成功的基础	118
四大关键点：整合成功的要素	123
文化整合：整合成功的核心	131
3 曲折上市：实现融资途径的多元化	136
不差钱的中国海油为什么推动中海化学上市	137
意外，A股上市受挫	139
修成正果：香港上市	140
转折：发展新起点	145

第五章 精细化：

管理变革的新思维

1、用发展支撑变革：中海化学管理变革的新思维	150
企业要发展，管理变革是关键	151
只有创新，才能变革	153
2 管理创新的原点：“大部制”引动生产管理模式的革新 ...	156
用生产管理模式变革启动全面变革的战车	156
具有本质创新意义的“大部制”变革	161
3 管理创新的关键：创造集团管控的精益模式	166
价值最大化导向：集团管控模式的选择与确立	166
严控“红线”运行：集团管控的核心创新	168
全面预算管理：集团管控的精细化核心	172
信息化运行：集团管控的技术支撑	173
4 管理创新的引擎：用专业化的项目管理构建高效运营体系 ...	177
5 管理创新的动力：通过激励约束机制改革激活人才潜力 ...	185
“全体起立”：用工与薪酬改革	186
三支队伍建设：人才的战略管理	190
6 管理创新的基础：以持续安全的理念规范安全体系	194
安全第一：头脑中永远绷着的弦	194
对生命负责：矿山的安全管理	200

第六章 新组织:

以关爱为核心的人本文化

1. 传承与创新: 从中国海油文化到中海化学文化	207
2 用发展解决问题: “以人为本”的创造性实践	212
3 关爱本质: 用务实的行动展现文化的灵魂	215
生活设施体现“身”的关怀	216
制度培训彰显“心”的关爱	218
细微之处看关爱	220
4 新生代: 新文化锻造新组织	221

第七章 智慧型:

卓越领导力塑造新团队

1. 领导力: 高层领导干部的表率作用	232
没有表率作用, 便没有真正的领导力	232
卓越的领导者, 不是让人畏惧, 而是赢得尊重	235
树大志、谋国事, 方为称职的国企领导人	239
2 核心力: 培养班子成员之间的好气氛	241
核心团队建设是领导力的关键	241
领导班子是团队建设的“火车头”	243
培养领导班子之间的好气氛	244

3 团队力：知识分享与传帮带	248
知识垄断是团队的腐蚀剂，知识共享是团队的黏合剂	248
“传、帮、带”的现代继承	251
老班长、老师傅的言传身教	254
培育团队的知识共享文化	255
4 新生代：我们是新型的国企职业经理人	258
胸怀“治国平天下”的使命感	259
责任心成就行动的原动力	261
奉行创造性的执行力	262
永无止境的学习力	264

第八章 探索者：

成就行业的新未来

1. 化肥行业的成长对中国农业现代化的进程举足轻重	269
2 大重组：中国化肥行业的必由之路	273
3 中海化学：充满激情地走向未来	276

附 录 企业简称、全称对照名录	283
-----------------------	-----

后 记	287
-----------	-----

■ 中海化学：新国企的创造性实践

第
1
章

使命感：

社会责任的新视角