

生态平台夯实“三次创业”根基

百年双星 生机盎然



全流程“工业4.0”智能化工厂

创业并不只囿于初创企业,对有近百年历史的双星集团而言,创业不是过去时,而是进行时。

“只有创业,没有守业。”双星集团董事长柴永森说,不断创新求变让百年双星仍生机盎然。

2014年,在经营困境中辗转徘徊的双星集团开始“二次创业”,以智能制造为转型开路,从“汗水型”转向“智慧型”。5年多的时间里,双星集团资产和收入都实现了5倍以上的增长,双星轮胎连续荣获“亚洲品牌500强”“中国轮胎榜首”。

在柴永森看来,双星的发展是依靠一代又一代“双星人”不断创新求变实现的。在突破经营困境、重塑内生动力基础上,双星集团于2020年1月开启了“三次创业、创世界一流企业”的新征程,围绕橡胶轮胎、人工智能和高端装备、废旧橡胶循环利用三大主业和模式创新,全面实施“三智一新”战略。

更大的格局、更广的视野。站在“三次创业”与百年发展交汇的“十字路口”上,双星集团把创业的新目标定在了“世界一流企业”上。

“世界属于梦想者,这就是双星人的新梦想。”柴永森说。

怀揣这样的新梦想,双星再度重新出发。

“作为国有企业,我们就要坚定不移地做强做优做大,所以‘三次创业’我们提出要创千亿美元规模的世界一流企业。”这是“双星人”更高的梦想和追求。

有了目标和梦想之后,双星接下来要考虑的就是实现梦想的战略、路径和内生动力。

双星近期的目标不是盲目扩充,而是完善平台、构建生态。比如,把“三智一新”作为实现“三次创业”目标的重要战略,其中的“智慧生态”就是要将二次创业中建立的平台再度优化发展,变成一个生态平台,通过建立生态平台实现企业的自我生长,与行业内的企业共同进步、相互成就。

“后我”精神是双星集团的企业文化,也就是“成人达己”。在“三次创业”当中,双星将通过建立生态平台来“成人达己”,以完善行业生态、模式并购等实

现协同发展目标和创建世界一流企业的梦想。

“智慧生态”成人达己

“二次创业”中,双星培育了三个新产业:智能装备、工业机器人和废旧橡胶循环利用。把“二次创业”培育的潜能发挥出来,就是双星“三次创业”的着力点。因此,双星制定了更加清晰的“三智一新”战略。

“三智一新”战略是双星过去“二次创业”的递进,也是现在“三次创业”的发展方向。“三智一新”是指智慧生态、智慧轮胎、智能装备和环保新材料。

“智慧生态”,就是要将双星“二次创业”率先探索的“工业4.0”“研发4.0”和“服务4.0”体系,变成一个生态平台,通过为行业服务实现自我的发展。比如,如果一个轮胎制造企业缺少订单,双星就通过平台为他创造订单;如果一个企业制造设备达不到要求,双星就帮助他升级换代。也就是说,双星要通过夯实平台、成人达己求发展。

从用户角度讲也是这样,双星提出了第二个“智”——“智慧轮胎”。双星是

中国首家实现“胎联网”商业化应用的企业。利用“胎联网”和智慧轮胎,能够实现轮胎压力、温度等数据实时在线,为用户定制个性化产品。这也是通过为用户创造价值来实现自身价值,先创造后分享。

双星正在与海尔卡奥斯进行战略合作。以双星的“工业4.0”“研发4.0”和“服务4.0”为基础,通过海尔卡奥斯平台,将有效整合橡胶产业链,共享行业数字资源,打造一个优化行业环境、提升行业效能的生态平台。

双星通过“三智一新”战略的实施,不断完善生态平台,通过“做精”把三大主业“做强”,通过合作或并购实现“做大”。

战略并购 协同发展

发展一个新产业的风险往往比并购一个有潜力的老企业大得多。一个企业能够长时间屹立市场,必定有它自己的独到之处。如何把这个独到之处挖掘出来,让优势无限放大、劣势变得微不足道,才是并购经营的智慧。

并购并不是一件容易的事,首先要

有懂并购、会并购的人,但更重要的是并购后能够盘活资源。盘活了就会事半功倍,盘不活就是灾难。

2018年双星控股韩国锦湖轮胎,不是财务并购,而是战略并购。通过战略协同,把锦湖轮胎打造成为全球最受尊重的轮胎品牌,并带动双星轮胎的发展。也就是说,双星并购锦湖轮胎,不是吃掉锦湖轮胎,而是进一步壮大锦湖轮胎。

对锦湖轮胎,双星只管三件事:战略协同、核心层任免和激励机制,让锦湖人经营锦湖。

战略协同就是双方资源共享、相互促进。双星的优势是卡车客胎,锦湖的优势是轿车胎,锦湖轮胎具有60多年的历史,在韩国属于第一品牌,在全球拥有8个工厂和5个研发中心,是包括奔驰、宝马、大众、奥迪、现代等主流车厂的战略供货商之一,其低滚阻轮胎、智慧轮胎和不充气轮胎在全球处于领先水平。

在人员的选任上,双星坚持锦湖人经营锦湖,双星只派观察员,包括财务观察员、战略及业务观察员、合规观察员,这在全球也许是个首创。

在机制上,双星增加了即时激励和绩效激励,打破了传统的年功序列制,极大地激发了管理人员和一线员工的积极性。

从经营效果看,目前的做法还是非常有效的。特别是2020年下半年,面对疫情,在很多世界著名轮胎品牌都亏损的情况下,双星实现了持续盈利。

首启混改 动力内生

只有不断激发内部活力,才能增强企业发展的内生动力。这几年来双星有一个显著的变化,就是领导拍板、指挥越来越少了,员工为了自己的目标和市场自主决策越来越多,这背后实际上是管理模式的变化。

近年来,双星提出了“三化”管理模式。一是市场细分化,以集群用户为导向,通过需求细分、产品细分、渠道细分,不断发现和满足用户需求。二是组织平台化,推翻传统经济下的金字塔内组织,让员工在流程上对目标负责而不是对上级负责。三是经营单元化,整个集团建立

了“集团、业务本部和经营单元”三级决策体系。每一主业都划分了市场经营单元、制造经营单元、研发单元和模式创新单元,“让听得见炮声的人做决策”,每个经营单元在各自的平台上创新创业。

2020年7月,双星成为青岛市首家完成集团层面混改的国有企业。双星的混改得到了青岛市委政府的坚强领导和社会各界的极大关注,通过混改引入具有支持双星快速发展所需关键资源的战略投资者,并实施员工持股,建立有效的法人治理结构,同时倒逼机制的不断创新。

双星混改体现了“四新”特点:新战略,围绕三大主业和模式创新,实施“三智一新”战略。

新资源,双星引入战投既坚持问题

导向,又坚持战略导向。不仅引入资金,更重要的是引入支持双星实施新战略、打造千亿美元企业的关键资源。

新机制,主要指员工长效激励机制。此次混改,双星在引入战投的同时开展了员工持股,建立起“国有体制、市场机制”的新模式和“利益共享、风险共担”的长效激励机制,将进一步提高企业活力和效率。

混改之后将带来新治理。双星混改后,将继续以党建为统领,以“混”和“改”为手段,以做强做优做大为目标,强化股东会、放权董事会、完善监事会,不断完善相互制衡又快速有效的法人治理结构,积极探索更加成熟、更加定型的中国特色现代企业制度。

(文/王伟)



世界领先、美如花园的双星轮胎“工业4.0”智能化工厂。



双星轮胎“工业4.0”智能化工厂采用智能RGV机器人接龙输送轮胎



中国(山东)自贸试验区青岛片区

以制度创新赋能经济发展 以产业优势加速项目集聚

中国(山东)自由贸易试验区青岛片区实施范围52平方公里,占山东自贸试验区实施范围的43.3%,承担山东自贸试验区112项试点任务中的106项,重点发展现代海洋、国际贸易、航运物流、现代金融、先进制造等产业,着力打造东北亚国际航空枢纽、东部沿海重要的创新中心、海洋经济发展示范区,助力青岛打造我国沿海重要中心城市。

统计数据显示,自挂牌以来,青岛片区新增纳税项目5149家,为前40年总和的42.8%;新落地过亿元项目63个,新增世界500强项目11个;实现外贸进出口1110亿元,增长超3%;实际利用外资增长超110%;跨境电商进出口突破25亿元,增长超7倍;自贸试点任务实施率、首创案例均在山东自贸试验区三个片区排名第一。

首创性、差异性、集成性制度创新,已成为提振经济的“源头活水”

青岛片区大力开展首创性、差异性、集成性探索,截至目前,106项试点任务中已实施98项,形成68项创新案例,其中13项首创案例入选山东自贸试验区“最佳实践案例”供全省借鉴推广,2项获国家部委备案,3项入选全国自贸试验区“最佳实践案例”。

例如,在全国首创保税原油混兑调和业务新模式,有效降低了国内炼化成本,业务量已超过120万吨;首创海铁联运货物“全程联运提单”,依托海运提单的完备功能,形成“一单到底+一票结算+一次委托+一口报价”的“一单制”模式;首创生物样本进口“清单式”

监管模式,实现“一次办理,全年许可”;创新企业集团加工贸易保税监管改革创新举措,打破了以往保税料件无法在企业间流转的藩篱;首创保税铁矿“混矿”“随卸随混”监管模式,混矿效率由3500吨/小时提高至4200吨/小时;首创进口棉花“集成查检、分次出区”新模式,通关时效总体缩短75%以上;首创出口成品油“云计重”快速鉴定模式,实现计量“零等待、无接触”;首创进口大宗商品智慧鉴定监管模式,每年可以节约鉴定时间约670小时,为港口增加直接经济效益约4000万元;首创货物储运状态分类监管新模式,实现货物进、出、转、存、验、放全流程分类监管;在全国率先上线企业设立智能登记系统,企业设立实现全程零跑腿、零见面、零人工干预;完成国内首票舱单状态下无需报关的国际中转集拼业务,通关时间比韩国釜山港节省约1.5天;运用十大创新技术打造世界一流智慧码头,为全球自动化集装箱码头建设提供了“中国方案”。

培育绿色生态营商环境,环境已成为加速企业发展的“生态沃土”

企业关注什么,期盼什么,改革就聚焦什么。青岛片区对标上海、深圳等国内最佳实践,聚焦市场主体需求,加快建设市场化、法治化、国际化的绿色生态营商环境,助力企业在更加便利的市场空间中配置资源、茁壮成长。

(一)更加注重深化“放管服”改革。在全国首创企业设立智能登记系统,在59类行业开展“一证(照)通”改

革;承接完成首批28项省级权力清单;压缩企业办证时间到1.5个工作日左右;创新外商投资审批服务模式,实现跨国不见面“云上审批”。企业开办全流程实现立等可取。实施“告知承诺制”先行先试,全国首家德国独资职业技能培训机构成功获批。

(二)更加注重优化全流程企业服务。组建11个服务企业工作专班,落实精准服务和包户责任制,及时协调解决各类问题400余次,助力企业复工复产;加强法制保障,落户全省首家联营律师事务所,设立全省首家知识产权巡回法庭、仲裁院、检察服务站和专利纠纷处理中心和调解委员会;落实企业稳岗等优惠政策,补贴出口信用保险1378万元,发放政策性扶持资金1.87亿元,为企业减免社保费1.65亿元;落实专项流动资金贷款21亿元,助力外贸企业破解难题。

(三)更加注重搭建特色发展平台。推进建设“中日韩消费专区”,全球新消费体验中心投入运营;加快日韩自贸港和商务城市建设,构建中日韩消费合作新平台;中日地方发展合作示范区获批并规划建设;启用青岛日本“国际客厅”,与日本最大的非银行金融机构欧力士正式合作,签约落户伊藤忠、住友商事等企业机构24家,挂牌入驻18家,投资额约35亿元。

打造五大特色产业,产业优势已成为高质量发展的“金山银山”

青岛片区充分释放自贸试验区战略红利,重点发展现代海洋、国际贸易、航运物流、现代金融、先进制造五大特色产业,积极推进动能变革,以产业优势实现项目和企业加速集聚,构筑高质量发展新优势。

现代海洋方面,3家国际中转集拼仓库投入运营,在全省率先开展海铁联

运过境集拼业务;全国首创生物样本进口“清单式”监管模式;规模10.2亿元的山东西海岸海洋产业发展基金正式设立;推动英国BP原油混兑、国际水产加工及贸易中心、海水淡化工程装备制造平台项目等一批重大涉海项目签约落地,总投资260亿元;国家海洋药物中试基地、蓝色药库研发生产基地等一批海洋科研项目开工建设。

国际贸易方面,首创全国沿海港口外贸原油国际中转业务;原油期货保税交割业务正式启动,181万桶阿曼原油在青岛片区进行实物交割;启动20号



全球首个智能+5G大规模定制虚拟融合示范验证平台

胶期货保税交割业务,建成20号胶期货交割库6家,总库容占全国的70%;在全国口岸首创进口大宗商品智慧鉴定监管模式;“货物储运状态分类监管”新模式创新实施;创新“线上上下下,线下体验”跨境电商新模式;获批全国首批二手车出口试点,出口量同比增长60.7%。

航运物流方面,在全省率先开展海铁联运过境集拼试点;组建冷链物流产业联盟;新开通东南亚生鲜品快线等10条;新增海铁联运线路4条;首发陆港海铁联运进口班列3条。1-11月实现集装箱吞吐量1883万标准箱,同比增长5.0%;货物吞吐量2.98亿吨,同比增

长4.2%。

现代金融方面,落地全国首笔中国一新加坡货币互换项下新元融资业务;中欧国际交易所在中国设立的首个资本市场服务基地落户片区;推出全国首个基于关税大数据的线上融资产品“关税e贷”;落户山东自贸试验区首家合格境外有限合伙企业(OFLP);成立青岛跨境基金中心,首支50亿规模的三峡绿色产业(山东)股权投资基金落户;首个财平台经济项目——金财互联山东省新经济发展创新协同区域总部项目投入运营,金财云商、金财互联智

链研究院注册。

先进制造方面,海尔卡奥斯工业互联网平台局赋能沿黄流域7个省份的387家企业;上海高端智能研发工业互联网项目仅用5天落地青岛片区;海尔智研院入选工信部工业互联网“5G+边缘计算”服务平台、智能制造系统解决方案供应商,海尔特锐德电气入选工信部2020年工业互联网平台应用创新推广中心;以赛轮集团“橡链云”工业互联网平台为核心,纵向打造橡胶全产业链;集聚芯恩集成电路、华大基因、科大讯飞、商汤科技等一批高端制造和科技创新头部企业。

以“一新一地”为引领,打造更加开放的特色片区

青岛片区将抢抓全球产业链供应链重塑、国际国内双循环相互促进,世界工业互联网建设的新机遇,聚焦聚力“一新一地”建设,以制度创新为引领,努力把青岛片区打造成“航贸金”耦合发展的主阵地、工业互联网创新发展的集聚地、新消费引领发展的策源地,吸引全球资源要素集聚,推动产业链、资金链、人才链、技术链“四链合一”,将青岛自贸片区打造成辐射沿黄流域、服务北方经济发展的桥头堡,助力青岛打造我国沿海重要中心城市。

(文/宋磊 摄影/孙进涛)



中日韩消费专区电商消费专区