

宁高宁：这半年，我们做对了什么

编者按：7月15日，中国中化在京召开2022年中工作会议，总结回顾上半年经营工作，研究分析当前经济形势，部署下半年各项重点工作。

中国中化党组书记、董事长宁高宁在总结讲话中对上半年取得的成绩和团队的努力给予充分肯定。他指出，中国中化坚决贯彻落实以习近平同志为核心的党中央对公司整合发展的一系列指示批示精神，公司上下积极拥抱整合，在整合过程中推动战略升级、业务调整、产业升级，实现业绩持续增长并再创历史新高。

以下为宁高宁在中国中化2022年中工作会议上的总结讲话，根据录音整理有删节，未经本人审阅。

今年上半年，中国中化取得了很好的业绩，公司上下充满活力，呈现出奋进拼搏、积极向上的精神面貌，这对于一家正处于整合过程中的公司来说尤为不易。我们克服了企业合并中经常遇到的团队融合、产业整合、组织结构调整等挑战，实现业绩持续增长并再创历史新高，每一个中国中化人都深受鼓舞。

公司上半年优异成绩的取得，源于公司上下一心，有充满蓬勃朝气的各级企业，也有不断学习、不断调整支持业务发展的总部职能部门。我们的团队积极拥抱整合，在整个过程中表现出极强的创新精神和坚韧不拔的奋斗精神和积极向上的进取精神。在此，我代表党组和董事会，向公司经营班子和管理团队，以及全体中国中化人付出的努力和取得的成绩，致以诚挚的感谢。

我们做对了什么

一是坚决贯彻落实以习近平同志为核心的党中央对公司整合发展的一系列指示批示精神。习近平总书记多次就两化重组和公司发展作出重要指示批示，让我们倍感责任重大，使命光荣。公司上下认真学习总书记的重要指示批示精神，并作为我们的理想抱负、职责使命，作为我们开展工作总的遵循和指引。今天，中国能不能出现世界一流的综合性化工企业？如何做好国有跨国集团？中国种业如何发展？这些正是我们需要回答和解决的问题。我们的战略和业务从来没有像今天这样离国家需求这么近，这给我们带来很高的荣誉感、使命感，同时也要扛起责任、直面压力，这一坚定的信念对公司上下齐心协力、整合协同起到了很大的促进作用。

二是始终坚持加强国企党的领导和党的建设、加强团队建设。党的建设、选人用人、评价体系构建等，在公司业务整合和组织结构调整过程中发挥了很大作用，营造了风清气正、公平公正、凝心聚力的环境和氛围。以党建凝聚人心、以公心用好干部，有效帮助两化团队之间快速消除隔阂，促进公司整合发展。

三是在整合过程中实现战略和产业升级。这点难能可贵。不同产业有不同的利润率，贸易的毛利率很低，工业领域稍高些，有技术含量的能达到10%；只有推出有附加值、别人无法代替的新技术和产品，才能实现15%—20%的利润率。市场很公平，只奖励提供最有价值产品的企业。通过研发投入和努力，实现创新和产业升级，正是我们整合过程中努力的方向。

和世界一流化工企业相比，我们在技术积累等方面仍有一定差距。比如，我们还有许多基础化工类业务，受市场波动影响大。当然，基础化工也有高低档次，哪怕是基础的化工品，我们也要做到最好，并通过管理和成本水平的提升来提高经济效益。我们要带动我国化工行业的产业升级，包括产品升级、



安全生产升级、绿色发展升级，为行业带来正向力量，这也是党中央和人民群众对我们的要求和期待。

四是坚持科学至上、创新驱动发展。这是我们唯一的出路，也是永无止境的过程。化学工业是探索物质世界的行业，它探索人和自然的交换，探索自然界的各类反应聚合，进而创造新物质，带来更美好生活。对国内化工行业来说，大量高端新材料依然依赖进口，很多国内企业还在做低端产品，我们需要改变这样的局面。当前，我们已经明确了“科学至上”理念，梳理了具有特色的科技创新体系，设立了中央研究院，厘清了科研和产业的关系，增加了投入，明确了定位。然而，我们还没有出现“Blockbuster”，即引领行业升级的“爆品”，这是我们努力的目标，要在逐步积累之后最终实现突破。

五是团队卓越的执行力。两家企业的合并重组非常不易，因为在企业文化、管理方式等方面有诸多不同，容易让人产生懈怠或观望的情绪。但大家都以卓越的执行力，克服了种种困难，去推动重组整合这一共同目标。在重组过程中，通过努力经营，我们甚至把一些原本比较困难近乎濒临破产的企业，重新送上正常轨道，开拓了挽救和处理不良资产的新思路。这足以证明我们团队的强大执行力。

六是加强产业链协同。在整合过程中，我们创造出新的产业链协同模式，确立了10条优势产业链及5条潜力产业链，这将成为公司未来的核心竞争力。现在，要继续不断补链、强链，逐步提高产业链各环节的可控性，并组织整合好公司系统内的资源，形成以客户为中心的解决方案。整合前，同一条产业链上卖原料和卖产品的兄弟企业互不相干，现在需要二者协同合作，一起打造战略性好产品，为客户提供整体解决方案。在产品创新、技术创新、商业模式创新方面，我们需要朝气蓬勃、百花齐放。

七是多维度的管理创新。今年上半年，我们快速推进“线上中化”战略，加速数字化转型，跟上了数字化发展的潮流，这具有重要意义。在HSE方面，公司发布并建立FORUS体系，为全系统HSE管理提供了科学可行的解决方案。不论是HSE还是ESG，都是我们所有业务的基础，始终把安全生产放在首位，保护好员工生命安全和健康，爱护好环



境，是中国中化最基本的责任。此外，我们还鼓励尝试把现代国有企业管理理念和西方企业管理理念融合，探索实践对海外企业的管理模式创新。

八是持续深入推进改革。作为一家国有企业，我们需要持续不断进行改革，不改革就没有竞争力。不仅是股权改革，还要进行管理体制和激励机制的改革，不折不扣落实完成国企改革三年行动任务，最终目标是使中国中化成为“坚持国有企业属性前提下无限接近市场化”的企业。

我们面临的挑战

上半年，公司整体取得较好的经营业绩。但我们也要清醒地认识到，公司仍面临诸多挑战，而且这些挑战可能将持续一段时间。

一是整合协同还没有真正完成。整合有两类：一类是股权、财务报表的“浅层整合”；另一类是产业链上下游的“深度整合”，包括团队文化、格局、境界、认识水平的协同一致。虽然公司整合协同工作取得很好的进展，产业链上下游形成协同，产业链之间关系不大的公司也在技术、供应链支持等方面形成协同效应，但我们仍要继续深化整合协同，使公司的整合协同更符合产业链的技术逻辑、供应链逻辑、产品逻辑、上下游逻辑，最终形成全产业链，从而提高效率和竞争力。

二是海外企业管理模式仍待进一步探索。首先要营造“海内外一家人”的氛围，中外团队要融合互补，这在海外企业中国战略中，要充分体现。同时，要尝试和实践更多对海外企业的管理方法和机制，从而建立起一套具有中化特

色的国有综合性跨国公司管理模式。

三是高端人才队伍建设还有很大提升空间。公司要增强对人才的吸引力，在市场上、行业中，把经验更丰富、技术更领先的人才吸引到企业的管理团队、研发团队中来，从而带动整个团队的眼界和专业度的提升。

四是专业公司的创新创造性仍待进一步提升。专业公司这一层级的战略规划要更具创新性，“1+N”的管理模式本身就赋予了专业公司战略职能、投资职能，无论是化工、农业还是材料板块，都要有一个明确的发展方向和规划目标，并敢于创新创造，否则，公司发展就会落于人后。

我们必须清晰并坚定地认识到我们企业的逻辑在哪、为什么行？虽然现在还有些缺点，但我们坚信这个团队有强烈的使命感、正确的价值观、滚烫的事业心，以及服务于党和国家战略、服务于民族复兴的信心和决心。同时，我们团队是专业的、有活力的，企业文化是健康的、向上的、生生不息的。

公司现在拥有8大主业，13家专业公司，“10+5”条优势及潜力产业链，我们所处的行业以及增长前景无限宽广，我们要有这个决心和自信，相信我们的战略判断。中国中化虽然是一个复杂的、产业多元的公司，但我们更是一个年轻的、有希望的创业公司，具有非常强的成长性，这得益于团队的努力。

接下来怎么干

一是要在现有基础上，锚定建设“世界一流综合性化工企业”目标，全面对标世界一流企业，完成当好产业链链长、打造原创技术策源地等多项任务。中国是化工大国，但不是化工强国，5至10年后，中国市场上有没有一家像杜邦、巴斯夫这样规模大、技术好、国际地位高的公司，就要看中国中化未来的管理和发展是否能达到这个水平。我们要心怀远大目标、仰望星空，但要从近到远，从经营业绩、管理方法、体制机制、治理结构、股东投资回报率、产品、团队和人才水平等方面，建立系统化的对标方法，以谦虚学习的姿态全面对标世界一流企业。

二是要持续向高端产业转型升级发展，持续开展新产品、新技术研发攻关，争取在某些领域取得有产业影响的突破性成果。我们要积聚力量，久久为功，

持续向产业的高峰冲锋，要敢于冲击有挑战性的新目标，不能变成一个平庸的、大众化的公司。在追求利润和追求创新上，要把追求创新放在第一位。我们应该有突破性的技术进展、工艺进步和领先的产业技术，这对国家、对公司的未来发展都是最重要的。

三是要以高质量上市公司的标准推动公司健康发展。目前，公司正朝着“1个控股公司+N个上市公司”架构来构建管理模式，公司党组发挥“把方向、管大局、促落实”的作用，最终依赖的是各个上市公司业务的健康发展。

今年上半年所取得的成绩，大大增强了我们继续做好下一步工作，特别是落实好习近平总书记重要指示批示精神和党中央、国务院重大决策部署，向着建设世界一流综合性化工企业目标奋进的信心。我们责无旁贷，任重道远。希望大家一起努力，在今天这一令人鼓舞的基础之上，继续做好公司各项工作，切实保障全年经营任务顺利完成，用实际行动迎接党的二十大胜利召开。

（文章来源：中国中化）

■ 红盾之盾

北京工商消费提示



给孩子报游泳班，这些事宜家长请注意：

随着暑期来临，青少年游泳培训迎来高峰期。面对市场上各类游泳培训班，家长该如何选择，让孩子安全、健康地度过暑假？

消费提示：

家长在为孩子选择游泳培训机构时，应首先查看机构证件是否齐全，是否取得了《高危危险性体育项目经营许可证》，并在显著位置予以公示；

其次，要对机构办学情况进行全面了解，了解游泳教练员和救生员是否持证上岗，观察机构是否有独立安全的教学场地，是否配备救生观察台和游泳救生器材；

再次，不被宣传口号吸引，一些培训机构以“包学会”“免费学游泳”等为噱头招揽生源。然而所谓的“包学会”并没有统一的标准，导致很多孩子在结业时游泳动作仍不规范，如果此时去深水区游泳则极其危险；

最后，家长在报名时，也要了解培训班的师生比例。孩子们天性好动、爱玩水，如果同时上课的孩子太多，教练一个人照顾不过来。