# 把握现在 开拓未来

## ——杭氧集团董事长蒋明访谈录

**初春三月，蒋董事长于百忙之中抽出宝贵的时间，应邀接受了本刊的采访。蒋董事长从一个资深管理者的视角，以国内外整体形势和杭氧实际发展状况为依据，对时下最为紧迫、重要的问题，以及大家最为关心的话题，一一作了详实的回答。以下是这次采访的主要内容。**

### 1 这次席卷全球的金融危机对杭氧造成了什么影响？杭氧怎样应对这场危机？

答：首先从国际上看，国际金融危机仍在快速扩散和蔓延，对全球实体经济的冲击和造成的损失将进一步扩大。其次从国内看，我国经济社会发展总的形势是好的。但在国际经济环境迅速恶化的情况下，国内经济困难明显加大。从杭氧的情况看，经过近60年的发展，我公司已确立了空分行业的龙头地位，特别是改革开放三十年市场经济的洗礼，我们对经济形势周期性变化有了较深刻的认识和较强的防范应变能力，分立式改制九年来，通过技术创新和管理创新，员工队伍素质、企业运行质量、公司综合实力得到了较大提高，这是我们抵御风险、化危为机的根本。当前，杭氧的订货减少较快，已签合同项目也有些暂停暂缓，主要原因是受国际国内宏观形势影响，国内需求下降，特别是钢铁行业减产停产现象普遍。因此，各企业既要清醒认识面临的困难，更要增强信心，要看到保持企业稳定发展的有利条件和积极因素，积极转变营销策略，稳定生产节奏，练好内功，夯实基础，做好面对各种困难的准备。

### 2 具体来说，杭氧2009年生产经营目标和工作重心会因此做出什么样的调整？

答：在统筹分析外部形势和内部实际情况后，杭氧集团初步确定2009年生产经营目标为：简单合并新订合同35亿元，简单合并销售收入35亿元，简单合并利润总额3.3亿元。剔除不可比因素，各项数据同比2008年将持平或略有下降。

为实现上述目标，我们提出2009年工作的指导思想是：深入学习贯彻科学发展观，全面落实各项工作任务目标，积极应对国际国内多方面严峻挑战，坚定必胜信心，克服各种困难，扎实做好工作，奋力度过难关，团结一致夺取企业稳定发展的新胜利。

主要的工作措施有四方面：一是抓好企业迁建工程；二是抓好生产经营工作；三是抓好上市和气体投资；四是抓好内部管理工作。



© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

## 3 您在主要工作措施中提到了企业迁建工程，您能否介绍一下杭氧新厂区的建设和规划情况？

答：杭氧迁建项目总投资20亿，征地922.3亩，其中一期工程投资14亿，位于临安市青山镇坎头村，是临安市的东大门，紧邻青山湖，东靠杭州，距杭氧现址大约36公里（实际行车路程）。整个迁建项目2010年达到生产纲领。

在厂区建设和配套设施方面，我们坚持以人为本，努力为员工营造一个良好的工作环境。将利用临安经济开发区的区位优势，通过对厂区各集团企业的合理布置，对各种生产和生活配套设施、建筑立面造型、色彩处理和绿化等设计，力求厂区与整个周边环境相协调，创建一个现代化企业新的精神面貌。工厂宽敞明亮，通风隔热，并在厂房周边合理布置了水景、绿地、园灯，形成自然、大气、高雅、有较强视觉效果的厂区景观空间。厂区内功能区块明确、物流顺畅、运输短捷、交通组织清晰。除各集团企业自建厂房外，厂区还设厂前区、物管、接待、弱电及计算机应用系统、油化库、35KV的降压站、公用动力设施、环保设施消防设施、食堂、倒班宿舍、员工交通班车等。

其次，实行人性化管理，便利员工日常生活和丰富员工业余文化生活，在临安，公司在厂区将建一些生活配套设施，如倒班宿舍、文体活动中心、小卖部等。

再次，在临安青山镇（距新厂区2公里左右）建设生活用房。杭氧已基本获得建造住房的土地，目前正着手组织实施建造商品房性质的员工住房，届时将以合适的价格优先向前往临安工作的员工出售。

最后，大家所关心的鼓励员工去临安工作的相关政策和交通方案的指导性意见已经市政府批复，各集团企业目前正在制定实施细则并经规定程序审议，即将与广大员工见面。

## 4 您在主要工作措施中也提到了气体投资，发展气体产业是杭氧几代人的追求，现在杭氧气体产业发展有了良好的开端，请问今后气体产业在杭氧发展战略中占有什么地位？

答：从长远看，单一从事空分设备及相关机械产品的生产经营，将限制企业的可持续发展。由设备制造商向气体供应商发展是国外大型空分设备制造企业普遍认同和采用的发展模式，目前国际上主要的气体供应商，如德国林德、法液空、美国AP等，均是由空分设备制造企业转型而来。世界前五大公司年营业收入分别在40亿~120亿美元之间，其中气体业务占90%以上。发展工业气体产业，有利于杭氧利用现有的技术优势从传统的设备成套向工程成套的发展；有利于开展产品的中间试验研究，给持续提高成套空分装备的技术水平创造条件；杭氧发展工业气体产业不仅关系到公司的可持续发展，也有利于振兴我国民族气体工业。今后，杭氧的气体产业将以生产销售氧、氮、氩管道气及相应的液体产品为核心业务，兼营氢气、二氧化碳和高纯气体、稀有气体、混合气体。其长远目标是打造服务功能最全、经营规模最大、综合能力最强，具有我国民族品牌的综合型工业气体供应商。争取在2020年前营业收入份额占国内市场化供应的10%以上。



© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

## 5 杭氧近几年在技术的自主创新上，做了哪些工作，今后这方面的发展目标是什么？

答：在技术创新方面，公司积极组织科技攻关，努力解决发展和生产经营中遇到的问题。广大科技工作者坚持科学设计，创新工艺，攻破了产品设计、制造和调试中遇到的各种技术难题，多项产品相继实现了“零”的突破。2008年杭氧股份和杭氧透平先后被确认为浙江省第一、四批高新技术企业，杭氧还被命名为国家第二批创新型试点企业和浙江省装备制造业重点培育企业，并被授予全市企业软件正版化工作先进单位称号。《50000m³/h等级化工型内压缩流程空分设备》被列为国家火炬计划项目，并获得中国机械工业、省、市科技进步一等奖。

2008年，公司对2006—2007年度108个科研项目进行评审，最后评出56个科技进步奖奖项，其中一等奖8个、二等奖16个、三等奖32个，并将实行奖励激励；此外，公司每季度评出技术改进奖，实现创新有奖，并每年召开科技大会，充分肯定和表彰广大科技工作者为推进科技创新所作出的努力。

公司在保护技术创新成果方面也做出了努力，知识产权是宝贵的无形资产，是杭氧品牌建设的重要支撑点，是杭氧科技产业健康发展的保证。两年来，杭氧授权专利13项，其中发明专利2项。另外杭氧8项发明专利申请进入实质审查程序。

目前，杭氧已经到了必须依靠科技创新推动发展的新阶段，新技术已不可能再通过引进取得，我们比以往任何时候都迫切地需要坚实、有力的技术支撑，必须充分发挥现有优势，克服困难，尽快把杭氧建成为创新型企业。主要做了以下方面工作：一是正确认识危机，积极面对挑战；二是培育新的经济增长点，并在其上寻求新突破；三是做好产品研发和技术储备；四是推进“产、学、研”联合，为企业提供强大的技术支持；五是加大投入，提高自主创新能力。

今后的发展，杭氧要做好两方面的工作：一方面，把主要科技资源聚焦企业核心业务、重点项目，特别是开发如80000m³/h等级特大型空分设备、天然气设备等项目。在加强自主创新的同时注重联合创新，与国内大学、科研机构建立新型的“产、学、研”一体化模式，来强化科技创新，保持杭氧的技术领先优势。另一方面，加强知识产权的管理工作，特别是做好专利的申报和知识产权的保护工作，防止核心技术外流，这对于保护杭氧的市场份额具有重要意义。

## 6 蒋董事长，您在杭氧从事了二十几年的管理和领导工作，您从管理者的角度谈谈杭氧的管理工作要在哪些方面更上一层楼？

答：2000年杭氧通过分立式改制，改变了原有的经营机制和运营模式，构建了母子型管理体制，通过技术创新和管理创新，使企业的发展步入了“黄金期”。目前我们要抓住搬迁和上市的契机，通过管理创新，使杭氧的各项工作更上一层楼。一是要通过搬迁，在杭氧新厂区推行6S管理，为建设新杭氧打下坚实基础；二是要通过企业文化建设，加强公司的基础管理，在管理理念、模式、方法等方面与国际大企业大集团接轨，实现企业在更高层次上的发展；



© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

三是要通过导入现代化管理手段，加快杭氧信息化建设，推动企业高效率和高效益运作。

**7 最后请您用几句话作为对杭氧未来发展的美好祝愿，也作为本次采访的圆满结束。**

答：面对目前的经济形势和企业搬迁大局，我们要发扬杭氧人坚忍不拔、奋发向上的精神风貌，顺境不骄傲，逆境不气馁，用我们的智慧和力量，克服暂时的困难，在经济全球化和中国现代化的进程中，我们祝愿杭氧成为更加具有国际竞争力的现代企业集团和更加和谐美好的家园。





(C)1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net