

产业周刊

09-12版

责编:刘秀凤
电话:(010)67114048
传真:(010)67102492
E-mail:chanjing9999@sina.com

■特别报道



图为龙净环保公司全景。

频繁来袭的雾霾让这个冬天失色,也让大气治理产业备受关注。不久前,国务院常务会议决定,在2020年前,对燃煤机组全面实施超低排放和节能改造,大幅降低发电煤耗和污染物排放。正如龙净环保首席执行官吴京荣的判断,烟气治理行业正处于重要的战略机遇期。

恰似15年前的龙净,迎来了发展历程中第一个重要的转折点:2000年12月,成功在上海证券交易所发行股票。上市后的龙净获得了资本市场的助力,迎来了发展的新纪元。但原有的旧国企作风和僵化的体制,成为阻碍龙净腾飞的绊脚石。当时的龙净迫切需要一场改革来输入新鲜血液,为即将到来

来的腾飞提供动力。

以吴京荣为首的龙净管理层,锐意改革,从人才引进、技术研发、组织架构等入手,以机制体制创新为核心,掀起了一场波澜壮阔的改革大幕。经过洗礼后,如今的龙净拥有130亿元总资产,年营业收入超过60亿元,员工6000多人,已经成为环保行业当之无愧的龙头企业。

龙净的成长历程,也是中国环保产业发展的缩影。龙净的机制体制创新究竟从何处出发,又激发了哪些活力?恰逢上市15周年,对龙净做抽丝剥茧的剖析,或许就能破解其中的密码。解码龙净,也能对中国环保产业有所借鉴和启迪。

打开那扇窗,点燃力量

解放思想,创新机制,改革为企业注入强劲动力

“打开那扇窗,点燃力量。”回首上市15年发展历程,龙净环保首席执行官吴京荣十分感慨,“龙净的发展是中国改革开放大潮中的一个缩影,改革为龙净打开了那扇窗。”思想大解放打破了阻碍企业发展的枷锁,成为推动龙净高速发展的强大动力。

吴京荣特别重视体制机制的创新。“十五年来,我们转换了原有国企的经营机制,推行‘群雄并起’战略和目标责任管理体制,努力做到更加充分地信任、更加充分地授权、更加充分地激励、更加有效地监管,做到目标、责任、权力、利益四明确。”

“我们倡导体制无障碍,机制无禁区,就是要打破管理上的各种条条框框,激发整个企业的活力。”龙净总经理黄炜说。

“体制无障碍、机制无禁区”并非一句空话。为探索和实施更长效的激励机制,龙净实施了股权激励和员工持股计划。

2010年,以吴京荣为组长的股权

激励工作小组在龙净启动高管股权激励计划。由于股权激励审批、协调难度大,过程复杂,实现条件高,资本市场的此类成功案例极少。但经过4年多的艰苦努力,龙净终于实现了71名高管、核心骨干的授予股权全部解锁。

2014年,龙净再出创举,启动了为期10年、覆盖325人的员工持股计划,使核心团队的利益与企业的利益紧密联系在一起。

这些远远领先于行业内的机制创新举措,极大的激发了龙净人的积极性和创造性,从而凝聚了一股强大的力量,迸发出巨大的活力,让龙净发展迅猛且后劲十足。

而且,龙净的创新激励机制并不会就此止步。吴京荣表示:“过去5年,龙净涌现了一批表现优异、业绩突出的核心骨干。在未来的发展道路上,龙净将根据条件和可能,进一步扩大范围,进一步拓展高管、核心骨干的长效激励机制,为迎战残酷市场竞争和挑战,注入新的推进剂,激发新的内在动力。”

群雄并起全方位拓展市场

跟踪市场成天性,造就企业内涵式发展

如何把技术和产品推向市场是一个大课题。龙净从“市场化”这3个字中找到了灵感,决定实施“群雄并起”战略。“群雄并起”,意味着要打破以往同吃大锅饭的传统,将各个产品业务分家,分头打天下。

黄炜将此称之为企业内部的比学赶超。“我们赛马不相马,各个团队的报酬差异很大,完全打破了大锅饭。将报酬与绩效挂钩,能够有效把各个团队的士气激活。”

已在龙净工作超过30年的龙净副总经理郭俊,对这种体制变革的感受非常深刻。他说:“关键是要让市场在资源配置中起决定性作用。市场机制建立起来之后,跟踪市场就成为企业的天性。家里的宠物要靠喂食,野生动物才会有捕捉猎物的本领。”

群雄并起战略下,龙净各事业部经过市场化洗礼,变得越发能征善战。其中,企业“四大雄”——电除尘事业部、电袋事业部、干法脱硫事业部和上海龙净公司的表现最为突出。

2003年,龙净成立了第一个事业部——干法脱硫事业部。在当时干法脱硫技术不被看好的情况下,干法部攻克了一道道世界性难题,不但将干法脱硫成功应用在30万以上燃煤机组,还拓展到冶金烧结、垃圾焚烧等领域。目前,龙净的干法脱硫项目已达270多个,在业绩的数量和质量上,均居世界领先。

干法脱硫事业部的试水成功,犹如火星燎原。比学赶超、群雄并起,成为龙净发展的主旋律。

2007年成立的电袋事业部,作为一支新军,很快就爆发出了巨大的能量,让电袋除尘器打破了以往由电除尘和袋式除尘两分天下的市场格局,在除尘市场中谋得了一席之地。电袋事业部的成长也有目共睹,团队力量从2007年的18个人扩大到了将近400人,成为公司的中流砥柱,业绩在全球范围内领先。

2010年底,电除尘事业部在“群雄并起”的发展战略指引下应运而生。新组建的电除尘团队,恰逢国内电除尘市场需求不景气、电除尘改造市场大幅下降、大部分电厂处于亏损、用户资金普遍紧张、工程项目不确定因素增加等外部因素。但电除尘事业部初生牛犊,积极创新,凭借余热利用低低温电除尘器、湿式电除尘器、关断振打、移动电极等深受市场认可的新技术、新产品,稳坐公司净利润冠军宝座。

上海龙净是“大雄”中进步最快的团队。他们专注于湿法脱硫和脱硝领域,近年成功研制开发出钙基强碱湿法脱硫、单塔双区脱硫、“203”超净脱硫除尘以及高效双混SCR烟气脱硝等一系列符合市场需求的新技术、新产品,迈入龙净“大雄”行列。

大雄领军,小雄异军突起。群雄并起战略的实施,让龙净各个事业部独立门户,对市场进行全方位的深度拓展,市场、技术、工程三位一体,不仅提升了各业务板块应对市场的能力,让各业务板块均做到了行业领先水平,更从整体上进一步提升了龙净的核心竞争力,使得龙净在十几年间实现了跨越式发展。

解码龙净:

环保领军企业的内涵式发展之路

■编者按

上市15年,龙净环保发展成为国内环保产业当之无愧的龙头企业,总资产达到130亿元,年营业总收入超过60亿元,员工超过6000人。

回首上市15年的发展,体制机制创新为龙净注入活力,股权激励将核心团队和公司利益紧密连在一起;秉承追随人才的理念,企业拥有了一支高素质的专家队伍,也为技术创新奠定了基础;坚持技高一筹的战略,让企业始终走在技术进步前沿;群雄并起打破了大锅饭,分头打天下,提高了企业的核心竞争力。

龙净是中国环保产业发展的缩影,解剖龙净成长秘笈,有助于中国环保产业健康发展。“十三五”期间,环保产业如何在环境质量改善方面大有作为,如何助力中国经济绿色发展,需要更多像龙净这样的企业不懈努力。

■重点提示

15年来,我们转换了原有国企的经营机制,推行群雄并起战略和目标责任管理体制,努力做到更加充分地信任、更加充分地授权、更加充分地激励、更加有效地监管,做到目标、责任、权力、利益四明确。

2014年,龙净启动了为期10年、覆盖325人的员工持股计划,使核心团队的利益与企业的利益紧密联系在一起。这是龙净体制创新取得的重大成果。

2015年1月9日,龙净自主开发的电袋复合除尘技术及产业化项目荣获国家科学技术进步奖二等奖,打破了国内除尘界连续15年无人问鼎国家奖的纪录,这是对龙净技术创新的巨大认可。

技高一筹增发展后劲

超低排放市场竞争进入白刃格斗阶段,需要技术杀手锏

2015年1月9日,龙净自主开发的电袋复合除尘技术及产业化项目荣获国家科学技术进步奖二等奖,打破了国内除尘界连续15年无人问鼎国家奖的纪录,这是对龙净技术创新的高度认可。

事实上,这不仅值得龙净自豪,也值得中国整个除尘技术界为之欢呼。中国工程院院士郝吉明说,这是我国真正完全自主创新的除尘技术,它打破了以往电除尘、布袋除尘两条腿各自走路的格局,开辟了新一类除尘方式。

这是2004年龙净提出“技高一筹”的科技发展战略的成果。可以说,这一战略实施后,龙净始终走在技术进步的前沿。“技高一筹是龙净的立身之本和持续发展的根本支撑,要始终放在十分突出的战略位置。”吴京荣说。

多年来,龙净一直没有停下创新研发的步伐。电袋复合除尘器、高频电源、低低温电除尘器、湿式电除尘器、干法超低排放等技术的开发,不仅为我国节能减排提供了可靠的技术,更打破了国外技术垄断,大大降低了客户的投资和运行成本。

“做产业,不管在哪个领域,一定要站在最高峰才能赢得市场主动。技术创新使龙净产品线不断延伸,底盘日益坚实,发展后劲也越来越足。”黄炜告诉记者。

毫无疑问,超低排放已经成为当前环保市场的焦点。对此,吴京荣在2015年度龙净环保战略研讨会上表示,龙净的对手呈多样化态势,行业进入战国时代。“治霾新技术、新产品、新路线竞争激烈,呈白热化状态,超低排放的市场是城头变幻大王旗,各领风骚忙称雄。今后几年龙净的发展,是一种激流中的航行。”

基于这样的判断,龙净将2015年的主题确定为:超净亮剑。“保持战略定力,把自己的事情做好、做强,核心是满足客户需求,关键是要抢占超低排放技术制高点,目标是在新一轮超低排放市场竞争中夺取优势地位。”吴京荣如是说。

管理就是要调动人的积极性

企业文化核心以人为本,追随人才

万事由人做起。吴京荣强调,企业管理最根本的是要调动人的积极性,企业发展根本要靠人,靠人的积极性、创造性,靠人的活力和能量的释放。

企业做到一定程度就是做文化,而龙净的企业文化核心是以人为本,共有3句简洁的口号:“每个龙净人都应得到尊重”、“一切皆有可能”、“上不封顶”。黄炜向记者解释说,在龙净,所有人在人格上都是平等的;公司要为有能力的人提供释放能量的平台,让人才有机会脱颖而出;同时还要让价值创造者获得相应的财富。

2001年,龙净打算进军气力输送领域,专门赴澳大利亚邀请澳籍博士潘仁湖加盟,并投入大量资金建立实验室和试验线,为其搭建事业平台。这让潘仁湖非常感动,在2002年举家回国加盟龙净。短短几年时间,他带领龙净物料输送产业从无到有,从小到大,短短数年跻身行业前三强。如今,潘仁湖已经成为龙净的副总经理。

现在,龙净有一支高素质的专家队伍,涵盖了国内外大气污染治理领域的顶尖人士。公司除尘技术首席专家林宏是我国大气烟尘治理领域的学术带头人,到龙净后开发了电袋除尘技术。虽然现已年近八旬,但仍活跃在技术一线,对青年人传帮带。

黄廷健是龙净的“发明大王”。虽然仅有初中毕业文凭,但平时爱琢磨,

敢于亮剑,是因为龙净拥有自己的杀手锏。据了解,对于超低排放,龙净可根据具体情况,采用湿式电除尘技术、余热利用低低温电除尘技术、超洁净电袋技术、干法脱硫超洁净排放技术、“单塔多区”湿法脱硫超洁净技术、烟气治理岛系统等多种技术,通过不同的组合配置,提供多条技术路线,满足不同客户的需求。

与此同时,龙净在综合分析了政策走向、市场需求、技术趋势之后,认为未来大气污染治理技术的方向,一定是走合成的、集约的、协同的、多组分污染物联合脱除的道路。

黄炜分析称,烟气排放控制是从粉尘开始的,之后增加了二氧化硫、氮氧化物,接下来还会有重金属、三氧化硫等,处理装置像糖葫芦一样串起来,越来越复杂。这不仅让电厂陷入环保改造中不能自拔,改造用地日益紧张,而且增加的处理装置可能会出现不协调的问题,影响高效运行。

基于此,龙净在2008年率先提出了“烟气治理岛”概念,通过对上下游污染物治理协同提效,为燃煤电站提供从锅炉到烟囱的“一揽子”解决方案,同时实现对二氧化硫、氮氧化物、烟尘、三氧化硫、汞等多污染物的协同控制,从而达到事半功倍的效果,帮助燃煤机组走出“反复投资、反复改造”困局。

郭俊说,烟气治理岛不仅满足了电厂对单个脱硫设施的要求,而且在整个治理系统的超洁净排放、运行经济性、控制系统集成、高效管理等方面也具有良好的成效。

目前,这种烟气协同控制技术获得了重要突破,已承接了广州石化热电厂炉烟气治理岛项目、华能罗源电厂60万千瓦烟气治理岛项目以及华电邵武电厂三期两台66万千瓦机组烟气环保岛工程。相信随着这些工程项目相继投产,“烟气治理岛”的优势集中显现后,龙净又将占据了协同控制技术的制高点。

发明并投入使用的技术创新项目多达十几项。他也因此被破格提拔为“特级工艺师”,享受公司中层干部待遇。

“人才是事业发展的基础。所以,我们要充分发挥人的聪明才智,给想做事业的人提供平台,努力创造机制,提供条件,调动积极性。”黄炜说。龙净采取科技成果奖励、专利奖励、技术标准奖励、创新成果命名、破格提拔等激励措施,激发每个龙净人创新、创造的热情。

吴京荣一直强调,龙净的干部都是干出来的。“龙净的干部政策就是四个字:德才兼备。德最重要的表现就是要公道正派,有责任心;才就是一切用业绩说话。博士也好,海归也好,没有业绩不认为有才。”

“追随人才”的管理理念,“技高一筹”的科技发展战略、“群雄并起”的运行管理体制,上市后的龙净,通过改革创新,实现了内涵式发展。可以说,龙净的体制创新在业内是领先的,这样的企业,是靠得住、信得过、可持续、有前途的。

正如吴京荣所说,经过沉淀,龙净已形成了比较完整的发展理论体系,包括国际一流的奋斗目标、创新的经营理念、群雄并起的发展格局、文化的普遍认同、万事由人做起的基本方法、“市场龙头、技高一筹”的双轮驱动、东西南北中的基本建设等。“这些都是龙净的宝贵财富,我们会坚定不移、一以贯之地坚持下去。”