

兆维集团 2017 年度工作会议专题报道



静水流深 乘势而上 以创新发展和高效执行推进“十三五”战略实施

——集团董事长刘会阳在 2017 年度工作会议上的报告

同志们：
今天会议的主要任务是学习贯彻北京电控年度工作会议精神，认真总结兆维集团过去的工作，巩固成果夯实基础，加强对宏观形势及所处经营环境的分析研判，结合“十三五”战略发展规划，确立 2017 年发展思路和目标，安排部署重点工作任务和任务。

2016 的年终岁尾，电控公司根据十八大以来一系列国企改革的政策要求，从全局出发，结合“一三三”发展战略，通过完善法人治理结构及提升发展能力等综合因素，做出了兆维人事调整安排。我个人坚决拥护和支持电控公司所做的有关兆维人事调整安排的决定。

站在新的起点，全面总结过去的发展历程，总结经验教训，回想曾经长达十年的产业与人才“双代”的艰难时期，兆维领导班子在确立了收缩求生存、布局谋发展、规模化扩

为了抓住转型升级的发展机遇，兆维以“服务科技产业发展”为目标，推动新科技平台建设，支撑科技产业整体扩张。通过深入分析新历史时期市场需求的变化，精准产业定位，并借助资本运作来获取新的产业资源，并以用好活科技平台为基本思路，按照“一园多中心”布局，拉大框架，完善功能，为转型发展拓展了更大空间。

2011 年，成功实现兆维工业园 1 甲 2 楼回租，标志着兆维从“调整蓄势”阶段到了“全面发力”阶段，开始走向业务扩张。2014 年，整合了“元十”平台，2016 年完成了康宁股权投资，基本完成松下长期投资退出工作，聚集了新的平台资源，实现了集团资产的有效利用和最大收益。

3. 解决产业代际，推进产业融合
集团重组后，摆在兆维面前的是产业代际的严重问题，兆维以“二次创业三步走”和“1152”发展策略为指导，围绕“自服整机、自服装备、通信网络”三大主导高科技产业板块，先后启动实施了兆维金融回租设备、兆维特种通信装备、兆维点灯 AOI 装备等一批高层次、大规格项目。“兆维装备制造”在金融自服、特种通信、FPD 智能制造等国内高精尖领域占据了一席之地。

并且，基于多年的业务沉淀和技术积淀，在实践中形成了一条“从货币识别-图像处理-视觉分析-视觉检测-到智能装备”技术发展路线，并通过电子信息产业“再工业化”的战略分析，明确了兆维专注信息、通讯和数据技术，即 ICDT 产业市场的战略定位，使兆维向业务的快速拓展、产业的持续升级迈出了坚实的步伐。

4. 深化结构调整，实现产业集聚

2009 年重组时，兆维集团面临着整体结构散乱，综合竞争力弱的产业局面。面对重组困和制约的瓶颈，兆维人俯首反思，准确研判形势，以“增质、聚能、增效”为中心开展各项调整，突破“突出主导、有序推进”的原则，将原来分散发展的几十个业务平台/空壳整合优化为以核心技术为发展主线的自服和通信两大主营业务单元，不仅解决了兆维转型问题，更强化了在市场竞争中的有利地位，实现了稳步增长。

而后，瞄准 ICT 产业发展机遇，大力推进 IT 信息技术产业和通信技术的跨界技术创新和相互融合，经过多年的积累与培育，业务结构和科技路线不断优化，带动了整体产业的转型升级。智能金融装备、智能工厂装备、特种装备的“三猴猴”业务格局正在形成，为集团规模化扩张奠定了坚实的基础。

5. 不断创新突破，确立特色管理体系
兆维人在历史与现实交互交织中，不断自我创新，破解转型难题，开辟新的路径，形成了具有兆维特色的经营管理模式。体现了战略调整的“快”，说干就干的“快”，低调不张扬的“稳”，为提前进入规模化大发展阶段打下了适配的管理基础。

(1) 市场开拓上，以“长板理论”为依托，充分利用自身优势突破市场，用获取的市场再度强化自身优势，打造出兆维的“市场铁拳”，用“长板”带动“短板”。同时在突破点上建立“制高点”型 ICT 客户积累模式，完成从订单到客户的积累，实现稳定客户群体的不断扩张。在巩固前期的成果基础上，紧密把握行业发展趋势，推动形成“同技术多产品、同产品多用户、同用户多业务”发展格局，实现横向扩展纵向联合，快速扩大规模，实现“峰回路转”、“拓台为源”的产业优化升级，持续提升盈利能力。

(2) 研发体系上，以“双单循环”为基本运行机制，用市场订单代替实验评审的落后项目评审机制，提高研发对产业的实效支撑，并通过实施建立“院下所”组织架构，重点支撑各业务单元产品开发和经营目标的实现，拉近研发与产业的距离。“双单循环”模式和“院下所”架构的实施，成功开辟了“以市场化引导”的新产品培育路径。为进一步完善体系运行机制、丰富管理手段，集团正在采取措施对现有研发、市

场体系架构进行补充和细化，并强化运行，以填补接口缝隙，实现机构联动，通过研发推动、市场引导、专业管理监督约束和增量考核，形成技术与市场紧密对接的“推引链”机制，快速推动新品市场化、产业化进程。

(3) 业务管控上，以“垂直网络化管理”为运营保障，强化专业资源协同，利用专业化管理对企业实行多维度管控。通过体系的运行，将集团各业务打造成具备完整价值链的经营整体，有效加强了风险发生的事前防范控制，提高了经营管理的科学性。

(4) 资源配置上，以“从紧”为经营原则，发挥资源最大效用。面对极为有限的可投入资源，要求在资金、人员、空间等各方面资源配置上都要适当从紧，开展新业务，达到资源利用率最高、成本最低、风险最小。

6. 积极消化潜亏，清除历史包袱，轻装前行；加快劣势企业退出，实现“瘦身健体”

重组初期，业务单元经营规模偏小、业务层级过长，资产结构不合理，偿债压力较大，资金短缺，运营费用居高不下，历史遗留问题负担沉重，不但有上亿潜亏需要消化，还有多达 40 余家分子子公司亟待整合。巨压之下，兆维领导班子在业务发展、市场营销、降本增效等各项工作上扎实推进，使集团在较短的时间内解决了历史潜亏问题，甩掉包袱。几年来，集团克服了重重困难，使兆维晓通、光通、立德等原下属企业消化历史潜亏共计 1.2 亿元，转化了不良资产。同时，着眼未来发展，以“四个一批”为抓手，加大劣势企业调整退出力度，共累计退出 36 家劣势企业和空壳企业，不仅消灭了亏损源，优化了产业结构，压缩了管理层级，盘活了沉睡资产，更巩固了企业健康可持续发展的基础。

7. 优化资本结构，降低财务风险
对企业而言，优化资本结构是实现经济效益的必要保障。只有通过合理控制财务风险，才能有效配置经营资源。近几年，集团一方面积极开拓市场，紧抓重点客户的内在需求，细分市场不断聚焦深耕，形成了新的市场增量；另一方面强化应收账款管理，明确责任并形成反馈机制，同时合理调配资金，创造资金效益最大化。总体来看，集团 2016 年末外部借款相比 2009 年大幅减少，资产结构明显改善，持续经营与应对风险的能力越来越强。同时，通过“物业经营贷款”和“银行授信”、“租赁”、“理财”等措施有效提升了资产效益。

8. 解决人才断层危机，支撑产业发展
在产业不断聚集融合的过程中，集团围绕产业发展战略，结合各业务单元经营的需求，加快推进人才队伍的年轻化、市场化、专业化，为集团从生产制造型到技术引领型模式的战略实施提供强有力的人才支撑。

一是加强招聘管理，实现合理配置。集团积极拓宽人才引进渠道，提高人才引进门槛。与“十二五”初期相比，技术人员和技能人才比例得到改善。二是完善绩效管理体系，激发员工积极性。集团不断完善各项绩效管理，形成了集团总部和分子公司两级考核体系。三是加强人才培养，拓展生员源路径。通过实施“新人成长计划”，初步实现后备人才队伍的储备和良性发展；打通职业发展路径，采取差异化、针对性的管理方式，为人才提供施展才华的平台和机会。

9. 塑造积极文化，助力持续发展
随着集团的发展变化，兆维的企业文化也在不断被注入新的内涵，汲取传统军工文化的精髓，大胆吸收和借鉴先进企业的思想、新观念、新思维；同时，集团将企业文化建设提升到了战略高度，与产业发展、经营管理充分结合，总结提炼出“大兆维”的核心理念体系和行为识别系统，坚持以业务发展为导向，服务于产业发展和经营管理，

不断以文化软实力提升核心竞争力。

综上，今天的兆维已步入快速发展阶段，构建起了较为完善的市场、研发、运营管理体系，智能装备和科技服务二大产业深入协同融合，实现产业均衡发展，持续带动了整体产业格局的转型升级。随着战略引导、市场开拓、技术创新、管理提升、文化凝聚的多步并进，兆维正依托企业资源禀赋优势，沿着 ICDT 发展路线，坚持以科技为驱动，以共享为导向的研发体系和市场导向的研发模式为支撑，以重大项目为支撑，通过持续的业务优化升级，不断推动科技产业规模大幅提升。

二、宏观环境分析
2017 年，国内经济继续处于长期困难的底部，经济增速放缓，工业制造水平不产，产业链关键环节缺失等诸多因素制约着集团盈利能力的提高。但随着供给侧结构性改革，经济结构转型升级的不断延续，倒逼了发展新一轮的制造业变革升级，国产化趋势深入发展，给集团产业带来了诸多机遇。

因此，从具体结构上而言，在看似困难的外部环境中，兆维集团整体上还是机遇大于困难，原因有三：一是兆维所处的智能装备和科技服务行业，正处于全面转型升级的上升期，前景广阔；二是兆维已有的产品体系，符合当今 ICDT 技术发展和融合的大趋势；三是兆维拥有的资源禀赋足以支撑未来的产业发展。

三、存在的问题和不足
近些年，兆维紧紧围绕 ICDT 发展路线，坚定不移走自主创新的道路。在产品创新、业务规模、运营质量、经营效益等方面稳步提升，综合竞争力不断增强，展现了快速持续的发展势头。但在取得成绩的同时，兆维仍存在一些制约企业发展的问题和不足：

一是企业产业规模不够大，运行质量不高。二是市场拓展能力仍然有待强化，订单质量有待进一步提升。三是管理机制仍须不断创新，全面系统化的业务化管理体系还未巩固。四是产品研发体系还须完善，自主创新能力仍待提升。

虽然兆维仍面临诸多问题与不足，但只要以矢志不渝、知行合一，坚信在电控公司的正确领导下，在全体干部员工的不懈努力下，兆维将进一步加大资源投入，提升内部风险防范，完善内部管理机制，强力推动市场开拓，科技研发的升级，提高市场敏锐度，不断实现企业运营质量和获利能力，不断提高企业能力风险防范能力，不断使企业核心竞争力和可持续发展能力获得质的飞跃。

四、关于未来工作思路和 2017 年目标任务

2017 年是落实“十三五”规划的突破年，是集团加快高科技产业发展的关键之年，也是以革新谋发展、改革之年。我们要深入贯彻北京电控公司年度工作会议精神，围绕贯彻电控“一三三”核心战略和打好“三大战役”，抓住机遇加快产业发展，坚定不移推进深化改革，全力以赴推动提质增效，加强管理筑牢风险防范体系，从严从实抓好审计整改。（下接第三版）



张三个阶段，简称“二次创业三步走”的振兴之路。自 2009 年重组以来，沿着既定的路线方针，我们努力完成了“布局谋发展”阶段的战略目标，并提前一年进入“规模化扩张”阶段。

七年來，在电控公司、兆维集团董事会和党委的正确指导下，集团经营团队团结带领广大干部职工推动兆维集团实现了历史性的跨越，规模效益稳步提升，产业融合、资源共享持续扩张，创新能力显著增强，管理系统框架成熟，管理水平有效提升，企业综合实力明显提高。

一、自立自强、破茧蜕变，以创新性的自我发展实现企业跨越式转型
2009 年，兆维集团与兆维科技进行了重大资产重组，整合了两个平台，产业实体重组集团母体，坚定“二次创业三步走”大战略，确定“十二五”期间“强化 1”体系整合为主线，健全“1”个技术研发体系，明确“5”个业务单元发展思路，实现“2”个产业平台协同发展的“1152”发展策略，并制定了实施计划。兆维人以披荆斩棘的决心和付出，以乘风破浪的勇气和智慧，全力以赴，奋力前进，使兆维展现了产业及人才“双代”、现金流短缺、负债率高的严峻局面，完成了破茧蜕变，成功实现从生产制造型企业向高科技引领企业的转型，为集团在更高端产业形态下的提档升级、高速发展奠定了坚实的根基。总结这段时期取得的进步，主要表现在以下几个方面：

1. 推动规模扩张，实现资产保值增值
兆维集团通过采取创新经营手段，加强国有资产监管，实现收益的最大化。一方面明确授权权限，实行有效监控，防止资产流失。另一方面优化资本结构和资本配置，“深到边、宽到边”，每份资源都要创造价值，盘活国有存量资产。

在各领域与员工的不断开拓进取、努力拼搏下，整体资产质量不断提高，规模持续增长，效益稳步提升，企业运行状况稳健良好。资产增值方面，兆维集团 2016 年末净资产 8.56 亿元，相比 2009 年初净资产 7.97 亿元，增加 7.4%，营业收入增长方面，兆维集团营业收入基本保持稳定增长，2008 年营业收入 4.8 亿元，2015 年审计后营业收入 9.8 亿元，翻了一番。

2. 不断注入增量资源，拓宽产业发展空间



