

# 营收、利润翻一番 “再造一个新华鲁”的目标提前一年实现

标杆

### 联通港澳立潮头 跨越山海创未来

“十五”是华鲁集团从优秀走向卓越的关键时期，大家既要踏踏实实、稳扎稳打，还要一鼓作气、乘势而上，确保进入千亿级企业行列，保持持续稳定健康高质量发展态势，让客户有高性价比，让股东有高回报，让员工有高收入，让政府有高税收，让社会各界有高度认可度，成为山东省属企业高质量发展的典范。”

近日，华鲁集团召开的权属公司“十五”战略规划务虚会上，党委书记、董事长樊军的一段发言为集团所有人确立了新目标、提振了精气神。这是“十四五”以来，华鲁集团召开的第8次务虚会，也是一场共商“十五”发展大计、“头脑风暴”会，更是站在华鲁集团成立40周年的历史节点谋划更好发展的动员会。

“十四五”前4年，华鲁集团累计实现营业收入1842亿元、利润总额284亿元，与“十三五”整个时期相比，分别提高了72%和115%。2024年实现营业收入515.5亿元、利润总额60亿元、归母净利润18.8亿元，与“十三五”末（2020年）相比，分别增长了111.7%、120.6%、154%，主要指标全部翻番。“一利五率”继续全部稳居省属企业前五，连续7年获得中诚信AAA信用评级，连续4年获得穆迪、惠誉A级别国际评级和“稳定”展望，提前一年达成了“十四五”规划“再造一个新华鲁”的战略目标。

这，既是集团“十四五”改革发展的成果，更是高质量发展再出发的底蘊。

一切，都得益于“十四五”之初描绘的五年蓝图：以高质量党建引领高质量发展，坚持追求“有利润的收入和有正现金流的利润”。心无旁骛攻主业、深化改革促提升，在集团管控、产业升级、改革创新等领域精准施策，持续提升发展的含金量、含新量、含绿量。

### 以最清醒的认知 做最擅长的事

华鲁集团始终深耕主业、精益求精，踏踏实实，稳扎稳打，坚持在最擅长的领域、把最擅长的事做到极致。

在聚焦主业方面，华鲁集团坚持做到“四个百分之百”——项目投资100%集中主业、优质资产100%装入主业、科研投入100%用于主业、历史负担100%剥离出清。“而今，主业资产、收入、利润占比均超99%，化工医药主业资产证券化率99%，整体资产证券化率达93.4%。”樊军强调，“作为国有企业，一定要明确自己的职能定位，围绕主业补链强链，才能走得稳当、走得长远。”

投资，正是助力企业发展最重要、最快速、最有效的举措之一，也是华鲁集团披荆斩棘、破除桎梏的一把“利器”。近5年，集团决策建成的19个项目，与可行性研究报告比，实际投资节约9.3%，营收超出9.3%，利润高出125.4%，新能源、新材料、新医药、新环保等“四新”产业异军突起，投资回报率超过了20%。尤其是化工第二基地项目，仅用22个月建成投产，投产即达产，达产就实现安稳长满优运行，营收利润率超过行业均值2倍，成为华鲁集团重要的经济增长点。

然而，投资的超前属性也注定了它的两面性——投好了是财富，投不好是包袱。

“只投主业、控股、风险可控、有竞争力的项目，不投非主业、参股、风险大、效益差的项目，确保让每一分国有资产都能产生最大价值。”是华鲁集团投资工作的核心逻辑。

在这样科学严谨的投资理念的指导下，华鲁集团做到了规划、方向、选型、逻辑“四个不能错”，实现了技术领先一步、质量高人一等、成本低人一块，决策即建设，建成即投产，投产即达产，达产即达效，项目干一个成一个，个个都有竞争力，前瞻性战略性新兴产业占营收比重已超过50%，成为推动集团高质量发展的强大动力。

### 以研发投入的长久定力 换企业发展的不竭动力

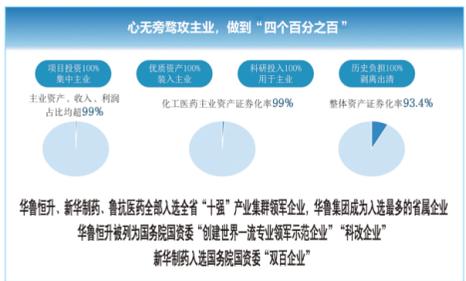
科技创新是企业发展的永恒主题。在华鲁集团内部，

“18位院士挂帅搞创新、10大研发平台齐发力”的创新格局，构成了科技研发的“最强大脑”。

科技研发，绝不是一朝一夕的事情，而是需要一代人甚至几代人的共同努力。在这个方面，华鲁集团党委班子的认识是一致的，春天有播种，秋天才能有收获，科研投入必须保持稳定增长，功成不必在我，但功成必定有我。

在科学理念的指导下，“十四五”以来，集团累计研发投入77.2亿元，年均增速超过18%，占营收比重保持4%以上，获得药品制剂批件79个、新增高新技术企业9家、获得专利727项、通过仿制药一致性评价批件55个，分别是“十三五”同期的8.8倍、4.5倍、1.95倍和3.4倍。

研发投入并非漫无目的，华鲁集团更重视投入产出比。为此，华鲁集团在研发投入、创新考核、创新激励、人才引进等方面下了很大功夫：对子公司负责人，创新考核占绩效薪酬比例最高达到30%，真正做到了以考核导向促创新；对于科研团队，将科研成果与市场化成果关联，实施了全生命周期考核奖励，对年创造利润500万元以上的产品和科研成果，超额部分按照一定比例给予科研人员效益提成；对于科研骨干，通过“给票子”“给位子”，股权激励实现了全覆盖，研发创新“亩产效益”不断提升。



创新领先一步，发展就能领先一路。在新能源与新材料领域，新能源汽车锂电池电解液溶剂催化剂技术实现重大突破，电子级溶剂产品一进入市场就占据60%以上市场份额，二元酸产品国际市场占有率超过70%。医药板块4年来累计已有50余个医药新产品投放市场，儿童用药和老年用药品类不断丰富，阿卡波糖等新型降糖药品销量翻番，鱼油产品在主流电商平台的销量持续领先，儿童布洛芬混悬液成为市场“爆款”，治疗阿尔茨海默症的国家一类新药进入二期临床，有望成为全球首个在此靶点突破的新药，全球首个生物技术合成反式乌头酸项目建成投产，获得国家科学技术部首届全国颠覆性技术创新大赛最高奖项和山东省技术发明一等奖。

科技创新的成果正在稳定而又快速显现。下一步，华鲁集团将在高端功能性材料、精细专用化学品领域加快布局，在10个国家重磅创新药和60个高端仿制药上加速研发，推动传统产业转型升级、新兴产业兴起，走出一条以科技创新引领产业升级、推动新质生产力发展之路。

### 打破体制活机制 用对用好一群人

“能上不能下、能进不能出、能增不能减”问题是改革的关键，也是重点和难点。华鲁集团秉持“赛马不相马、没有谁不可替代、以业绩论英雄”理念，充分运用市场化的经营机制，建立了“干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的机制，人均创利由2020年的15.5万元大幅提升到2024年的29.4万元，增长了90%。

企业要想发展好，离不开想干事、能干事、会干事、干成事、不出事的干部队伍，但“同龄化、同质化、同城化”是华鲁集团干部队伍建设中的最突出问题。面对这一难题，华鲁集团领导班子解放思想、勇于担当，打出了一系列“组合拳”。华鲁集团相信，市场是最好的练兵场，

长江后浪推前浪，一代更比一代强。年龄不是问题、经验也不是阻碍，以业绩论英雄，凭业绩用干部，只要给出赛道、给出舞台、勇于放手，一定会有优秀年轻干部脱颖而出。

在先进理念和强大魄力双重加持下，集团各二级公司领导班子以揭榜竞聘方式换届实现全覆盖，坚持把好苗子放到急难险重岗位上经风雨、见世面、壮筋骨。集团制定了选拔培养优秀年轻干部“双十条措施”，实施“15115”年轻干部培养工程，持续优化调整干部考核办法，打出“揭榜竞聘、横向交流、纵向挂职、交叉轮岗”系列组合拳，一大批“80后”优秀年轻干部进入二级公司管理团队，“85后”中层干部占比较“十三五”末提升了10个百分点。此外，集团还厚植“人人是人才”的发展理念，子公司1940余名核心骨干通过股权与企业实现长期利益绑定，占比超过10%。

同时，华鲁集团全面推广华鲁恒升“六定”经验（定编、定岗、定职、定责、定员、定薪），“拆庙、撵神、挪椅子”，见真章、动真格、求实效，通过全员竞争上岗和岗位动态转换，实现人、岗、责、薪的科学对应，让有为者有位。集团总部工作人员述职成为常态，考核结果与薪酬增减、职务升降和末位诫勉、解除劳动合同等直接挂钩。集团管理人员占比在1%以内，总部管理人员仅占比0.2%，实现了市场化业绩与市场化薪酬的紧密对接，只要干到行业前列就能拿行业前列薪酬，真正做到了效益与薪酬同升同降，打破了“平均主义”的桎梏。

### 清单内分类授权 清单外全部放权

企业要想发展好，生产关系必须要适应生产力的发展。“十四五”以来，华鲁集团持续优化管控模式，解放思想、放权松绑，建立了“以战略目标和财务效益为主”的管控模式，明确了总部“定战略、管大事、造环境、控风险”的四大管控定位，制定了21大类120项“两会一层”决策事项清单，10大类48项母子公司管控清单，清单内分类授权，清单外全部放权，真正做到了“不教农民种田，不教工人做工”，让子公司享有充分的经营自主权，让听得见炮声的人指挥战斗。

在充分授权放权的基础上，知日常、管异常，该放的放，该管的管，做到了“放活”和“管好”相统一。在这方面，华鲁集团独创了“六条线”管控体系，即：党建组织线管领导班子，财务管控线管财务总监，决策线管董事、风险管理线管总法律顾问和安全总监，合规线管纪委书记、总审计师和首席合规师，重大信息线管董事会秘书。

高效的管控模式带来了显著的发展成效。集团不仅实现了经营业绩的持续攀升，更培养了一批懂经营、善管理的专业化团队。各子公司在主赛道上精准发力，形成了“集团统筹、子公司发力、协同发展”的良性循环。

### 以高质量党建 引领高质量发展

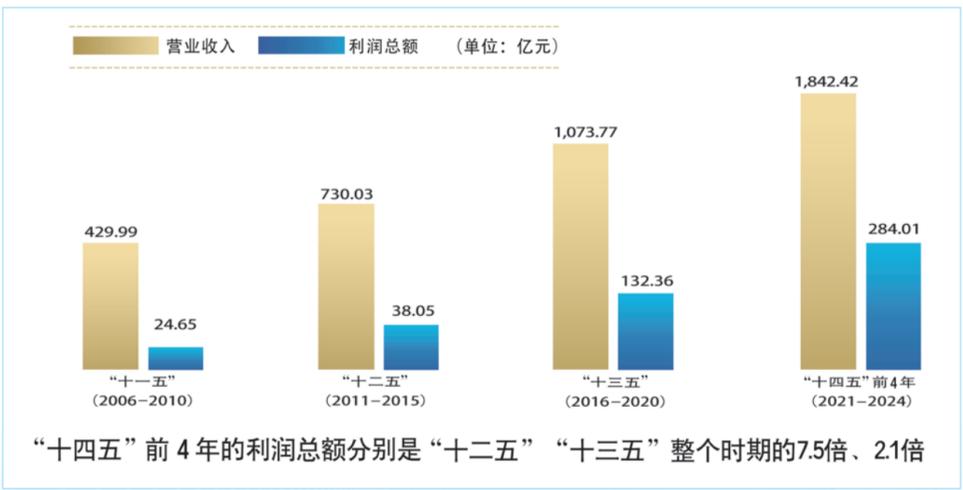
“抓党建就是抓发展，抓好党建是最大政绩。”华鲁集团党委始终坚持“两个一以贯之”，将党的政治优势、组织优势转化为竞争优势、发展胜势，为集团高质量发展提供了坚强保障。

截至目前，集团各公司全部完成“党建入章”，做到了“法”到位；全部实现了“双向进入、交叉任职”“党委书记、董事长一肩挑”，做到了“人”到位；全部建立了“两会一层”议事规则及决策清单，做到了“权责”到位；全部落实了党委前置研究，做到了“机制”到位，形成了“党委领导、董事会决策、经理层执行”的高效治理机制。

坚持以高质量党建引领高质量发展，推动党建与生产经营深度融合，党员的先锋模范作用、党支部的战斗堡垒作用得到了充分发挥。华鲁集团积极推广“1+3N”工作法，连续7年实施常态化党建攻坚项目1372项，年均降本增效过亿元，创建党员示范岗、党员责任区200余个，过硬党支部动态保持80%左右，五星级党支部占比达到35%，涌现出了众多党员标杆和基层榜样，比如华鲁恒升的孙一倩，在集团党委和恒升党委的共同培养下，从一名中专生成长为大国工匠、国家技能大师，获评全国优秀共产党员并当选党的二十大代表。

华鲁集团牢记“国之大事”，根植齐鲁、联通港澳、言商言政。2023年，在集团的建议下，连续举办10年的“香港山东周”升级为“港澳山东周”，成为鲁港澳三地全方位合作的崭新起点。截至2025年，华鲁集团已经连续服务保障3届“港澳山东周”活动，3年时光硕果累累，鲁港澳合作渐入佳境。

任重而道远者，不择地而息。站在成立40周年的新起点上，华鲁集团将充分发挥国有资本投资公司建设效能，立足新发展阶段，贯彻新发展理念，融入新发展格局，持续锻造高质量发展的核心竞争力，争做高质量发展的典范，努力成为结构科学、文化优秀、行业领先、员工自豪、令人尊敬的国有资本投资公司，为山东经济社会发展贡献更大力量。



### 数读华鲁

**“十四五”前4年，华鲁集团固定资产投资额298.7亿元，占现有总资产的40%**

华鲁集团“十四五”以来固定资产投资额

2021年: 55.30亿元
2022年: 79.30亿元
2023年: 100.40亿元
2024年: 63.70亿元

**“十四五”前4年，华鲁集团累计研发投入77.2亿元，是整个“十三五”时期（42.07亿元）的1.8倍**

华鲁集团“十四五”以来研发投入

2021年: 16.41亿元
2022年: 18.14亿元
2023年: 20.26亿元
2024年: 22.39亿元

**“十四五”前4年，华鲁集团营业收入连年增长**

华鲁集团“十四五”以来营业收入

2021年: 395.50亿元
2022年: 456.38亿元
2023年: 475.08亿元
2024年: 515.47亿元

---

**资产总额增长 82.8%**

2020年: 402.4	2024年: 735.7
--------------	--------------

**营业收入增长 111.7%**

2020年: 243.5	2024年: 515.5
--------------	--------------

**利润总额增长 120.6%**

2020年: 27.2	2024年: 60
-------------	-----------

**归母净利润增长 154.4%**

2020年: 7.4	2024年: 18.8
------------	-------------

**提前一年完成了“十四五”“再造一个新华鲁”的目标**