



华鲁集团于1985年在香港注册成立，至今已服务鲁港40年

## 以实干攀高峰

# 「十四五」 成功再造一个 「新华鲁」

□宋广伟

时光为证，奋斗为笔；岁月留痕，实干作答。“十四五”时期，是华鲁集团以改革破局、以实业筑基、以创新赋能，实现跨越式发展的五年。这家因改革而生、顺开放而兴的山东国有骨干企业，以“功成必定有我”的担当与“一棒接着一棒干”的韧劲，在高端化工、生物医药、生态环保三大主赛道上全速奔跑。5年来，累计实现营业收入2345亿元、利润总额333亿元，归母净利润97亿元、利税总额416亿元，分别是“十三五”的2.2倍、2.5倍、2.7倍、2.3倍，不仅实现了主要经营指标“全部翻番”的目标，更成功再造一个产业结构更优、创新能力更强、发展质量更高、品牌影响更广的“新华鲁”，用实干实绩书写了省属国企高质量发展的新篇章。



加快智能化和数字化建设，机械臂、无人化车间已成为生产“主力军”



持续优化创新体制机制，推动科技创新与产业创新深度融合



加快重磅创新药研发，多个新药已投放市场

### 将党的领导融入公司治理

治理兴则企业兴，治理优则发展优。“十四五”期间，华鲁集团深耕现代企业制度建设，将党的领导深度融入公司治理，构建起权责清晰、运转协调、管控高效的治理体系，为企业高质量发展筑牢制度根基、注入制度活力。

集团党委切实发挥“把方向、管大局、保落实”领导作用，明确总部“定战略、管大事、造环境、控风险”核心定位，打破传统管控壁垒，通过制定“两会一层”决策事项清单22大类140项、母子公司管控清单10大类48项，实施“清单化授权”管理，清单内分类授权、清单外全面放权，“不教农民种田、不教工人做工”，让一线经营主体“听得见炮声、拥有指挥权”。这一“放管结合、以放促活”的管控举措，既激活了基层干事创业内生动力，又守住了风险防范底线。

为破解授权管理“一授了之”难题，既放活放好放出活力，又管住管好管到位，华鲁集团创新实施“分类授权、动态调整”机制，结合子公司规模体量、管理能力、经营质量等进行差异精准赋权，并定期开展授权效果评估和优化调整，确保放而有控、管而有度。在此基础上，华鲁集团还构建了独具特色的“六条线”管控体系，党建组织线统筹领导班子管理，财务管控线压实财务总监职责，决策线规范董事监事履职，风险管理线强化总法律顾问与安全总监作用，合规线整合纪委书记、总审计师、首席合规师力量，重大信息线明确董事会秘书权责。各条线协同联动、闭环管控，形成了横向到边、纵向到底的全链条治理网络和“党委领导、董事会决策、经理层执行”的现代公司治理闭环体系。

规范的治理机制催生了优异的治理效能和发展业绩。“十四五”期间，华鲁集团在省属企业现代公司治理评估中获评“规范”等级，连续5年获得穆迪、惠誉A级别高等级评级和“稳定”展望，连续5年获得国资委经营业绩考核“A级”，连续5年获得省属企业绩效评价“优秀”等级，自2021年开始连续4年排名省属企业第一。

### 将心无旁骛攻主业贯彻始终

华鲁集团心无旁骛深耕主业，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。坚守主业、深耕赛道，严格落实“四个百分之百”原则，即项目投资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。目前，集团主业资产、收入、利润占比均超99%，化工医药主业资产证券化率达99%，整体资产证券化率提升至93.4%，实现了资源最优配置和主业集约发展。

投资，是助力企业发展最重要、最有效、最有力的举措之一。“十四五”期间，华鲁集团聚焦主业，提前布局“四新”产业，投资强度创历史之最，为长远发展播下“金种子”。固定资产投资累计超过350亿元，占现有总资产的45%以上，决策建成的19个投资项目，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%。入选山东省新旧动能转换重大工程优选项目和省重大项目的15个项目全部投产达效，新能源、新材料、新医药、新环保“四新”产业投资回报率超20%。

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。

“我们只投主业，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。”华鲁集团党委书记、董事长樊军道出了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。化工第二基地落地成局，创下业内建设速度最快、开车投产最快、实现盈利最快等新纪录，销售利润率超出行业均值2倍以上，成为最重要的经济增长点；医药板块格华止一期项目产量超过20亿片，二期项目完成试生产，总产能达到40亿片/年，占全球盐酸二甲双胍产值比重超过35%，前瞻性战略性新兴产业营收占比已超过50%，成为推动集团高质量发展的强大动力。

### 以科技创新赋能产业升级

发展之路，从来都不是一帆风顺的，市场的风浪永远不期而至。“十四五”以来，化工产品价格断崖式下降，医药集采竞争白热化、环保行业进入业务收缩期，发展面临多重挑战和制约。“我们一直坚信，市场环境再差也有好企业，市场环境再好也有差企业，关键在于如何应对，核心在于强大自身。”五年的发展之路，其实就是华鲁集团的攻坚克难之路。回望过去，樊军依然感慨万千：“唯创新者胜。只有依靠创新才能形成核心竞争力，摆脱被动‘内卷’，穿越行业周期。”

5年来，华鲁集团以科技创新为核心引擎，以重点项目为支撑载体，加速传统产业迭代升级，培育壮大新兴产业集群。5年累计研发投入近100亿元，较“十三五”时期增长139%，研发投入强度稳定保持在4.3%以上，年均增速超20%，形成了“18位院士挂帅搞创新，十大研发平台齐发力”的高端创新格局，创新成果数量与质量均创同期历史新高，为产业升级提供了强劲技术支撑。华鲁集团高度重视投入产出比，为了提升科研成果转化效能，集团建立了全链条创新激励机制，以考核导向倒逼创新突破：对于子公司负责人，创新指标考核权重最高占绩效薪酬的30%；对于科研团队，实行成果与市场效益挂钩的全生命周期考核奖励，对年创利500万元以上的产品及成果，超额部分按比例给予提成；对于科研骨干，通过“薪酬激励+岗位晋升”双轮驱动实现股权激励全覆盖，充分释放科研人员创新活力。

在这套机制保障下，集团多项技术达到国际领先水平，“十四五”以来，累计获得授权专利850件、制剂药品批件85个，分别是“十三五”同期的2.2倍、9.4倍，创历史最好纪录。新能源汽车锂电池电解液溶剂催化剂技术跻身全球第一梯队，电子级溶剂产品国内市场占有率超70%；治疗阿尔茨海默病、肺动脉高压等3个创新药进入II期临床，治疗高尿酸创新药完成III期临床预试验，有望在“十五五”期间实现上市。新华制药异丁基苯项目顺利投产，打破了国外厂商对布洛芬中间体的垄断，布洛芬连续化技术取得突破，两项成果分获山东省科技进步一等奖、二等奖。鲁抗医药建立了国内一流的酵母细胞工厂和菌种选育基地，生物发酵技术

从1.0迈入2.0阶段，全球首个生物技术合成反式乌头酸项目投产运营，迈出了大规模产业化的坚实一步，获得山东省技术发明奖一等奖，发展的含金量、含新量、含绿量持续增加。华鲁，正走在一条以科技创新引领高质量发展康庄大道之上。

### 以深化改革激发动力活力

改革只有进行时，没有完成时。“十四五”期间，华鲁集团以刀刃向内的决心推进全方位深化改革，将三项制度改革作为突破口，积极践行“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，全面激活“一池春水”，人均创利由2020年的15.4万元大幅提升到2025年的23.6万元，增长了53.3%。

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”。华鲁集团坚信，市场是最好的练兵场，长江后浪推前浪，一代更比一代强。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完成换届，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，坚持把好苗子放到重点工程、急难险重岗位上经风雨、见世面、壮筋骨，一大批“80后”优秀年轻干部进入二级公司管理团队，“85后”中层干部占比超“十三五”末提升了10个百分点。此外，集团还厚植“人人是人才”理念，子公司近2000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%，各类激励政策用好用足，3家上市公司实施多轮股权激励，省环科院以最高比例实施员工持股，其他公司超额利润提成等中长期激励政策都得到落实，中长期激励覆盖面超过61%。

华鲁集团还全面推行“六定”经验（定编、定岗、定职、定责、定员、定薪），坚持“拆庙、撵神、挪椅子”，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。市场化业绩与市场化薪酬紧密对接，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“平均主义”“大锅饭”的桎梏，让优秀者优先、让吃苦者吃香、让能干事者能上、让有为者有位。华鲁集团坚持全心全意依靠职工办企业，也与职工共享改革发展成果，让实干者得实惠、奋斗者享荣光。

华鲁集团一直胸怀“国之大者”，圆满完成了上级安排的任务，作为山东省驻港澳联系公司，高质量服务保障了3届“港澳山东周”活动，进一步擦亮了驻港澳联系公司“金字招牌”，“到港澳 找华鲁”成为各界共识。

风好正是扬帆时，策马扬鞭再奋蹄。站在新的历史起点上，华鲁集团将以时不我待的紧迫感、舍我其谁的责任感，锚定高质量发展航向，深耕实业、勇毅笃行，在服务山东新旧动能转换、深化鲁港澳合作的实践中，再谱新篇！

## 数说

### 华鲁集团主要经济指标提升情况

单位:亿元	“十三五”	“十四五”	增幅	复合增长率
资产总额	402	775	92.8%	14.0%
营业收入	1073	2345	118.5%	16.9%
利润总额	132	333	152.3%	20.3%
净利润	111	283	154.9%	20.6%
归母净利润	36	97	169.4%	21.9%
上缴国有资本收益	4	25	525.0%	44.3%

## 手记

□宋广伟

40年，是时间的跨度，更是合作的厚度。2025年，是华鲁集团成立40周年。自1985年成立至今，集团已成长为拥有高端化工、生物医药、生态环保三大主业、3家上市公司、4只股票的大型企业集团。从香江之畔到齐鲁大地，作为山东驻港澳的“超级联系人”，华鲁集团讲述了一段关于开放、发展与共赢的合作故事。

### ◆扎根香港，架起鲁港合作“连心桥”

40年前，华鲁集团的前身——华鲁有限公司（下称“华鲁”）在香港注册成立，作为山东对外经济工作的窗口，自诞生之日起便肩负“引进来、走出去”的使命。从关键中求生到进出口贸易额突破30亿港元，华鲁人用诚信、担当和坚韧扎根香港。在推动经

往来的同时，华鲁积极加强两地社会交往，自上世纪90年代起组织数十场经贸座谈会和同乡交流会，联合香港鲁籍商会连续举办3期“齐鲁文化周”，深化鲁港两地交流。1997年香港回归之际，华鲁与其他在港企业、香港工会共同承诺物资保障“价格不涨、供应不断”，每日调运蔬菜、禽肉、水产超千吨保障民生，被港媒誉为“民生压舱石”，成为维护香港繁荣稳定的重要力量。

### ◆实业转型，构建鲁港融合“快车道”

香港回归后，山东华鲁集团有限公司在济南组建成立，与（香港）华鲁实行“一套领导班子、一体化经营管理”。也正是在这个时期，华鲁人学会用全球视野思考问题，用市场化手段解决问题，用创新精神突破困局。2005年，华鲁集团组建成立，正式开启母子公司管理体制，由贸易转向产业投资，

向化工、医药等基础性、战略性产业领域布局。2015年改建为国有资本投资公司后，打破地域和管理壁垒，实现香港的国际视野、市场触角、资本平台与山东的产业基础、资源禀赋、政策支持深度融合，爆发“1+1>2”的聚合效应。

### ◆联通港澳，全面续写合作“新篇章”

近年来，华鲁集团持续发挥“超级联系人”作用。2023年，连续举办10年的“香港山东周”升级为“港澳山东周”，目前已举办3届，成为推动鲁港澳合作的高能级平台。在科技领域，牵头促成内地首个鲁港科技合作创新中心落户青岛，助力数十家山东企业与香港机构合作，实现多项科研成果从“实验室”到“生产线”的跨越；在金融领域，牵头设立鲁港新旧动能转换市场平衡基金，领投省内企业美元债，帮助省内引进外资超10亿美元；在人

文领域，《孔子》话剧香港首演、“好品山东”澳门推广中心启动开幕等活动让港澳同胞感受齐鲁文化魅力。华鲁集团将青年交流作为重点，牵头成立香港山东社团总会，充分发挥山东省海外引才工作站、高校校友会等平台作用，举办“魅力齐鲁 同根同行”等主题活动，让港澳青年结缘山东。

故事未有穷期，新的篇章正待启幕。华鲁集团党委书记、董事长樊军表示，集团将持续发挥驻港澳联系公司优势，携手将“港澳山东周”打造成为具有国际影响力的知名品牌，在金融、科创、经贸、文旅、人才及专业服务等领域深化合作，让港澳成为山东技术创新的“试验田”、招商引资的“桥头堡”、人才引进的“储备库”、金融合作的“蓄水池”，助力全省高水平对外开放新高地建设。

## 讲了四十年的鲁港澳合作故事，再启新章