

# 国民共赢： 大力发展混合所有制企业

近几年，中国建材集团和中国医药集团积极探索“央企市营”的市场化改革，以有限的国有资本吸纳、带动、激活大量社会资本，促进了建材和医药行业的转型升级，实现了国有资产的保值增值，并与民营企业互相融合实现了国民共赢，两家集团也成为探索和发展混合所有制的重要样本。

■ 宋志平

党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》对公有制实现形式和国有经济发展模式进行了重大创新，把国有资本、集体资本和非公有资本交叉持股、相互融合的混合所有制作为我国基本经济制度的重要实现形式，这既对我国企业和民营企业已有的深度融合进行了充分肯定，也为下一步国企改革和民企发展指明了方向，提供了巨大的发展空间和强大的市场改革动力。

我担任董事长的中国建材集团和中国医药集团的下属企业大都是混合所有制企业。近几年，两家央企积极探索“央企市营”的市场化改革，以有限的国有资本吸纳、带动、激活大量社会资本，促进了建材和医药行业的转型升级，实现了国有资产的保值增值，并与民营企业互相融合实现了国民共赢，两家集团也成为探索和发展混合所有制的重要样本。

在我国混合所有制经济的发展历程中，中国建材集团和中国医药集团做了积极的探索，两家央企创造的“央企市营”模式实现了国有企业与民营企业的高度融合，在公有制经济与非公有制经济互相融合中进行的许多创新，为我国积极发展混合所有制经济作出了一定的贡献。

中国建材集团处于充分竞争的建材领域，面对多、散、乱和产能严重过剩的行业局面，选择了资本运营、联合重组、管理整合、集成创新的发展道路，独特的发展模式使得中国建材集团一开始就注重与民营企业的融合。十年间，中国建材集团重组联合了上千家民营企业，构筑了包括海外上市公司在内的混合所有制产业平台，在促进产业转型升级和提升企业发展质量的基础上实现了企业的快速成长，营业收入、利润均增长100倍，迅速成为营业收入超过2000亿元、利润过百亿元的世界500强企业。

中国建材集团在改革发展的实践中提出的“央企市营”包括推行央企控股的多元化股份制、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、公司内部机制市场化、依照市场规律公平



宋志平

竞争等。中国建材集团近年来之所以能快速发展，获得社会各界包括民企的认同，根本原因在于适应市场的规律和用市场化逻辑来改造自己，建立了适应市场经济要求的管理体制与经营机制，通过市场化改革具备了企业的先进性。

在积极探索混合所有制的企业模式的过程中，中国建材集团坚持一个公式，“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”，推行央企和民企资本、资源和文化的深度融合。一是资本融合。在重组过程中，通过权益融资施行股份制，给民企创业者留30%左右的股份，使众多民企进入中国建材集团后有了共同奋斗的事业平台并共享企业发展的利益和成果。在集团核心企业香港H股中国建材股份公司中，国有资本目前只占48%，社会资本和股民占到52%，成为产权多元化混合所有制的新型央企。二是资

源融合。通过系统的管理整合，将人才、资金、技术等各种资源优化重组，提高了经济效益。三是文化融合。提倡竞合的市场理念、包容的企业文化，充分信任民企创业者并把他们转化为合格的职业经理人，实现了共同发展。

混合所有制探索不仅推动了中国建材集团自身发展，而且带动了产业结构的转型升级和行业良性竞争发展。中国建材集团是通过市场化方式，在联合多种所有制企业的基础上快速成长起来的。以水泥为例，中国建材集团按照国家产业政策，短短数年时间里，从无到有、做大做强，重组了900多家水泥和混凝土企业，水泥产能达到4亿吨，位居全球第一，通过联合重组实现行业适度集中，改变区域市场无序竞争格局，引领行业实现价值理性回归，使众多挣扎在亏损边缘的民营企业家扭亏为盈。在新型建材领域，原

民营石膏板企业泰山石膏在进入中国建材集团后获得了母公司北新建材强大的技术支持，产能规模迅速由不到2亿平方米扩大到12亿平方米；同时，北新建材产业布局更加完善，成为全球最大的新型建材企业。中国建材集团十年前与浙江一家民营企业振石公司合作，成立中国玻纤股份公司并上市，产能从成立之初的1万吨发展到目前的100万吨，成为全球最大的玻纤企业，其中国有控股资本只占总资本的15%。混合所有制的发展路径，是中国建材集团带动众多其他所有制企业实现包容性发展、取得共生共赢的关键。

我同时担任董事长的另一家央企中国医药集团也是依照央企市营的改革思路发展壮大起来的。过去五年，中国医药集团引入民营企业资本构筑平台公司，再通过在香港发股，用募集的资金进行大规模并购，并在并购企业中留给民企创业者30%的股份，把市场机制真正引入到央企内部，实现双方共赢，达到《决定》中讲的有利于国有资产放大功能、保值增值、提高竞争力，有利于各种所有制资本取长补短、相互促进、共同发展。目前中国医药集团建起了覆盖全国的医药物流配送网络，发展成为营业收入近2000亿元的世界五百强企业。应该说，中国建材集团和中国医药集团都是典型的混合所有制企业。

构建混合所有制企业是积极发展混合所有制经济的关键，也是带动国有企业整体改革的突破口。《决定》明确把国企改革发展的重点聚焦到混合所有制经济，聚焦到构筑国有资本、集体资本和民营资本交叉持股互相融合的企业，混合所有制经济能够促进国有企业资产管理体制、授权经营体制、管理体制、职业经理人制度、发挥企业家作用等方方面面的改革，这些改革反过来也是构建混合所有制企业组织模式不可或缺的条件。未来大多数的国企特别是竞争领域的国企走的道路都会是混合所有制的模式。在推进混合所有制发展的新阶段里，我们必须有针对性地做好重点工作。

（作者系中国建筑材料集团有限公司董事长、中国医药集团总公司董事长）

## 五粮液 让质量在细微处闪光

■ 实习记者 刘军

徐晓雪手脚麻利地穿戴好白褂白帽白口罩，简单地在小挂镜前理了理帽子，将鬓角散落的一缕发丝塞了进去，随即笑着用四川方言对同事们说了句“检查严格，一丝头发都不能露”，就匆匆推开了消毒室大门。十余年来，徐晓雪每天清晨上班都如此，然后准时出现在五粮液公司的包装车间流水线上。

作为华夏数千年文化精髓的白酒，其“高敏感性”决定了必须高标准、严要求。因而，在包装车间里，素面素打扮、白褂白帽的众多女工，已然成为一道独特的风景。穿了十余年“隔离服”的徐晓雪很满意这份工作。

洗瓶区玻璃门内，是包装车间卫生最严格的隔离区，徐晓雪和她的同事们在此奔忙，洗瓶、灌装、压盖、贴标、装盒、装袋、装箱、打码，一整条流水线上非常忙碌。“这样的流水线一共有40多条。”五粮液包装车间主任周刚对记者介绍，“不消毒不让进，任何人来参观都只能在大玻璃墙外远观。”

为了实现全过程洁净无尘、无污染、无塑化和无外界侵入，五粮液数年前就开始严格控制接触原酒的陶坛、不



五粮液的“十里酒城”，人人都切身担负着践行“质量宣言”的层层重担。

图为五粮液公司包装车间流水线

锈钢桶、输酒管道、不锈钢槽车等生产设施，对包装材料均制定高于国家标准的企业内控标准，还对瓶盖等每种材料进行人工必检并匹配酒浸出试验，确保无任何问题后才能进入正式包装工序。不仅如此，酿酒工人只能穿布鞋、粮食原料必须循环使用麻袋而杜绝编织袋、主要车间的空气质量须实时监测等措施，在十里酒城早已深入人心。

五粮液股份公司副总经理彭智辅

告诉记者，多年前，曾有人笑言拿五粮春来贴牌，以缓解当时市场上五粮液一瓶难求的局面，还可以赚取两者价格间数倍的差额，“反正大部分消费者都尝不出来”。但彭智辅一口否决，称“宁可损失千瓶，不可毁誉一概”。五粮液代代相传的口碑靠的是点滴积累，“出不得一点错，容不得一点过”。

进入21世纪，五粮液第三次改造扩建所提倡的“凸显酒业、优化多元”，

又将前两次技改的方法和理念充分丰富、扩容。中国食品工业协会秘书长马勇在一次五粮液“世界名酒”战略研讨会上，就充分肯定了五粮液的产品质量是以多个“世界第一”作为支撑的事实。例如，五粮液拥有全球规模最大的发酵池数万个，全面保证了基础酒的生产和“优中选优”的能力，高于国内其他酒厂的发酵池总和。其次，当时五粮液蒸酒用的蒸锅有978个，远超出同业普遍只有二三十个蒸锅的情况……

“规模上去了，但品质不能马虎，每年、每批、每桶酒都需品质如一。”彭智辅认为。与通信、IT、汽车等现代高新产业不同，白酒酿造讲究集天地精华、尽人事之力，其质量管理更为人性化、细节化。在大规模扩大产能的同时，质量管理已不再是直线式的理念和口号，每道工序、每个员工都被赋予了更深远的责任，由此形成了五粮液独有的质控体系。

现代企业的竞争归根结底是质量

## 十五冶铁军 在俄罗斯打造冬日暖阳

——中国十五冶七公司俄罗斯项目部  
冬季施工侧记

■ 王燕 聂东杰

对于大多数中国人而言，“西伯利亚冷空气”和“莫斯科郊外的晚上”一样耳熟能详。这里距哈巴罗夫斯克172公里，属季风气候带，月平均气温就能达到-21℃至-26.5℃。

就是在这样一个寒冷的季节里，有一批中国人依然奋战在白雪覆盖的选矿厂上，用他们的拼搏奋斗，用他们满腔热情，给这个寒冷的冬日注入了心头的温暖，用实际行动践行着对业主的承诺，也表现出中国人干好这个工程的决心，他们就是在这片寒冷的土地上战风雪、斗严寒的十五冶铁军。

入冬以来持续的几场大雪把远处的白桦林渲染的分外好看，在膝盖深的雪中玩耍可能是很多没见过雪的南方人心中浪漫的憧憬。但是对于在KIMKAN选矿厂施工的工人们却是一件很痛苦的事情，在刺骨的寒风中，在厚厚的雪地上，负责测量工作的测量人员正带着助手在中细碎厂房边做交安工作，看着帽子上因为呼吸而凝结成的冰晶，看着助手趴在混凝土基础柱上瑟瑟的扫雪、画交安线，敬佩之情不禁油然而生。

项目部有人做过实验，接一晚热水倒在冰冷的钢柱上，水还没有流到地上就已经全部凝结成冰了，手放在铁件上一分钟左右，就像烫伤一样立刻破皮，马上肿起来了，可想而知，这个时候在钢结构上进行钢结构安装的工人受到的那种寒冷，但他们一直在坚持着，不曾看到退缩也不曾有对严寒的畏惧。而这也仅仅是七公司KIMKAN选矿厂项目冬季施工过程中的某一个画面而已。

寒冷来临前，项目部就充分考虑到了寒冷天气对施工的影响，考虑到要在零下20到30度的天气条件下施工，又相继召开了冬季施工安全交底会、冬季施工物资设备专题会、冬季施工全体人员动员大会等系列会议，方方面面打下基础，在物质和精神上都为冬季施工做好了充分的准备。

为了加快施工进度，保质保量地完成业主要求的厂房封闭节点要求，项目部从上到下都行动起来，从钢结构吊装、彩板生产、安装等各个环节入手，安排详细的施工组织计划，先从国内组织了一队专业钢结构安装人员到现场突击，又在当当地联系吊车保证现场设备满足施工需要，又派专人去彩板厂驻厂，紧抓彩板生产，确保现场彩板安装材料不出现问题。

“冬季施工最怕设备冷启动，我们针对不同车型都做了保温被，你们到时候装好”“小宋，彩板早上9点在彩板厂发车了，预计下午1点多钟到，提前准备好接车工作，不要影响生产哦”……领导们一句句的叮嘱，带来的不单单是工作上的便利，更加温暖了每个人的内心。大家都知道在俄罗斯这个土地上进行冬季施工有多么的艰难和痛苦，但也明白，这不单单是关乎项目的进度，更能体现出十五冶人骨子里的韧性和责任心。

干一个工程，树一座丰碑，在这片雪域中，正是这份责任和荣誉感在温暖着我们，数九深冬，一名名奋战在冰雪荒原的十五冶人，犹如寒冬腊梅，傲立冰雪。

### 资讯

#### 郭二庄矿工会开展“博爱一日捐”活动

12月16日9时，冀中能源邯矿集团郭二庄矿开展了2013年“博爱一日捐”募捐活动。这次捐款活动是该矿在积极响应河北省政府和邯郸市委、市政府的文件要求，以及邯郸市“博爱一日捐”募捐活动要求的同时，认真落实集团公司工会民生工作安排意见，开辟社会资源，筹集善款为全市弱势群体、困难群众提供帮助，为和谐邯郸和小康社会建设做出贡献。该矿工会教育和引导干部职工在享受企业发展成果的同时，积极地投身到社会的发展和建设中。

（刘俊平）

#### 开滦林西矿打造绿色矿山

具有百年历史的开滦林西矿以降低能源消耗、减少污染物排放、实现资源循环利用为目标，全面打造绿色矿山。据了解，仅2011年至今年，该矿累计投入2764万元发展节能环保工作。为彻底解决矿井水污染环境的问题，林西矿投资2154万元，建立了处理能力3900m³/d的净化水厂，使矿井水得到了全部净化处理，净化水不仅能满足公司厂区生产、井下静压水用水需要，还能把多余部分输送给电厂使用，实现了水资源的充分利用。

（胡宝园）

#### 显德汪矿挖潜增效确保全年目标

时值年终岁尾，冀中股份显德汪矿全面加强内部管理，细化经营举措，提高精细化管理水平，深入推进企业内涵式发展，全力冲刺全年任务目标。该矿把煤质放在和安全生产同等重要的位置来抓，不断加强技术设计，优化采场布置，优化系统设计，合理配采，为提高煤质创造条件；进一步严格现场管理，通过采取控制采高、减少割顶破底等措施，严格执行分装分运、超灰扣产等制度，从而最大限度把客观因素对煤质的影响降到最低。

（杨耀亮）

#### 南平供电公司获评“马上就办”省级示范点

12月10日，从南平市效能办获悉，今年南平供电公司被评为“马上就办”省级示范点创建单位。为确保示范点创建工作有序推进，南平供电公司成立“马上就办”工作领导小组和监督小组，统一组织，协调解决存在的问题。自今年10月下旬以来，该公司对简化用电申请手续、提高用电报装效率、规范故障报修服务行为、规范停电信息报送、降低欠费催收投诉、减少抄表差错、加强换表等7项创建活动内容予以部署落实、自查整改。各项工作的开展，使得南平供电公司进一步改进工作作风，提高办事效率，提升服务水平，客户满意度大大提升。

（陈书忠 黄春燕 高建生）