

海南“小国资”也能做出改革“大文章”

——访海南省国资委主任、党委书记吕宜勇

■ 本报记者 张博 蒋皓

“这次开会，感觉很有冲击力，听了国资委主任张毅的讲话，大家深受鼓舞。张毅主任的讲话与三中全会精神和国资实际结合的很紧，全局性、战略性、实际操作性都很强。特别是‘混合所有制经济’、‘分类监管’、‘投资经营公司’等改革重点问题都讲到位了，大家不太明白的事，一听就清楚了。”

12月26日，在国务院国资委召开的“央企负责人、地方国资负责人”会议期间，海南省国资委主任吕宜勇接受《中国企业报》记者的专访时谈道。

终结多龙治水局面
形成国资统一监管体制

会上，听了兄弟省市的发言，吕宜勇有很多感想。对国资体制十年的发展要充分肯定，这是改革的起点。我们现在的改革不是另起炉灶，而是在这个基础上的发展，是不断完善制度的过程。

十年前，海南省国资委成立之初，861家省属国企当中，80%的企业长期亏损，70%的企业停产半停产，逾半企业资不抵债，超过70%的企业拖欠职工工资与社保等费用，国企总负债超150亿元。

通过“深化监管体制改革，推进改制关闭破产，解决历史遗留问题，清理和搭建企业发展平台，终结了‘多龙治水’局面，形成经营性国有资产统一监管体制，830多家劣势企业有序退出，安置职工6万多人，解决了一批历史遗留问题；搭建了海南发展控股有限公司等重大项目融资、投资平台。”吕宜勇说。

截止到目前，海南省属18户重点监管企业资产总额首破千亿元。根据国务院国资委的绩效评价，海南省国

资效益指标进入全国前十。

国资委副主任黄淑和在了解海南国企改革时说，海南国资体量小，但是“小国资”也能做出改革“大文章”。

紧跟上海脚步
实现海南“大国资梦”

“上海的经验不错，我们都去上海学习了。”吕宜勇对《中国企业报》记者表示，“上海的盘子大，抓的比较早，对我们的启发比较大。但海南国资起步比较晚，基础薄弱，工作难度大，但我们要学习上海的改革精神，奋勇直追。”

吕宜勇用一串串翔实的数据来解读海南的“大国资梦”——未来五年里，海南力争培育出营业收入或资产规模过千亿元的企业5家、500—1000亿元的10家、100—500亿元的35家、50—100亿元的50家，培育一批在全省、全国乃至世界都有一定影响力的知名企业，加速打造一批“海字头”大企业旗舰群。

与上海“将80%的国资集中在战略性新兴产业、先进制造业与现代服务业、基础设施与民生保障等关键领域和优势产业”不同，海南国资立足于本地特点，将“打造现代服务业、热带高效农业、新型工业、海洋产业、战略性新兴产业等产业链”，发挥国企在推动产业集聚、产业延伸的带动作用。

创造混合经济的经验
海南改革方案已上报

对于混合所有制经济，吕宜勇以地方国有资本与中央企业、外省国企和民营企业等多元战略投资者合作为例，说出自己的理解。“事实证明，当前在我省发展较好的大企业、大项目都与本地资本的先行引导密切相关，例如我省的铁路、公路、港口、水利、电



吕宜勇（左）与《中国企业报》总编辑李锦在交谈 本报记者 丁国明 / 摄

力等重大基础设施和油气工业等，基本都是地方国有资本主动出击引进中央企业合作的成果，海航、海马、海矿等成功的民营控股企业，也离不开国有资本的支持。”

海渔集团、金林集团、海南高速、水电集团、海钢集团等省属企业分别与央企、民企以及科研院所组建了一批多元参股新平台，启动了新能源、海洋产业、航空体育、航天基础设施等产业项目，并取得不同程度进展。

海南发控是投资平台的又一探索性成果。作为海南省引进增量投资而决定策划构建的重大项目融资、投资平台，海南发控成立迄今，成功重组洋浦土地开发有限公司；先后两次共出资30亿元入股海南航空；参与承建的东环铁路已通车，并积极推进新建西环铁路项目；成功发行15亿元企业债券用于基础设施板块建设。

事实上，三中全会精神与张毅主任讲话强调的“混合所有制经济”与“投资经营公司”，海南已经创造了很多好经验，有些方面已经走在全国前面，需要进一步提高与规范。吕宜勇透

露，“目前，我们起草了《海南省深化国资改革的实施意见》初稿，已经汇报给省里，领导很重视。”

海南落实有亮点
资本重组是特色

如何落实三中全会精神与“央企负责人、地方国资负责人”会议精神，做大、做实、做强、做优骨干企业？海南省国资委推出的举措中有两个亮点。一是以重组整合为抓手，全省国资国企经营性资产的深度整合，打破部门、系统隶属界限，把分散沉淀在各部、各系统的经营性国有资产转化成高效流动的国有资本。二是以项目建设为抓手。例如，西环高铁、美兰机场二期扩建、三亚机场迁建、智慧民生、海口三亚汽车总站等省重点项目建设。

“一分决策，九分落实”，真正落实到地、有成效是不容易的。我们要像张毅主任说的，‘有更大的担当、更大的作为’，以改革创新为动力，把海南国资工作发展得更快、更好。”吕宜勇告诉记者。

新世纪北京跨国公司研究所所长王志乐谈如何激活央企市场活力

政府不能直接委派经营者

■ 本报记者 王敏

12月26日国资委召开的央企、地方国资人会议，重申国企改革的方向是市场化，怎么理解这里所说的“市场化”，又该怎么样在市场化下激发央企活力呢？《中国企业报》记者为此专门采访了新世纪跨国公司研究所所长王志乐。

人才要素
准入市场化

《中国企业报》：十八届三中全会后，各地加快了国资改革的步伐，上海出台了“20条”改革思路，国资委在12月26日的会议上，重申市场化国资改革方向。在您看来，这里的市场化主要指的是什么呢？

王志乐：这个观点我两年前讲过，就是要市场化，反对国企改革私有化。进入社会主义市场经济以后，企业是市场经济的主体，当然要按市场经济的规律来运营。现在的问题是国企从计划经济转过来，还没有完全按照市场经济的规律来运营。

这次三中全会还提出，市场要在资源配置中起决定作用，既然市场起决定作用，企业要改革，就要按市场经济的规律来改革。这解决了很长时间以来国企的改革方向问题。

我个人认为，过去的改革有改得不好的地方，强调国企是基础；也有改得过头的地方，比如说强调私有化；这次三中全会决定了市场起决定性作用，解决了国企改革的一个根本理论问题，对前一段时间人们对国企改革的认识做了一个厘清。

《中国企业报》：市场经济规律具体来讲都有哪些方面呢？企业具体应该怎么做？

王志乐：首先是选人用人的市场

化。从领导到员工应该市场化选人，过去是从行政角度任命，甚至从政治角度来判断，政治角度按理说无可厚非，但政治好的人经营不一定懂，他可能作为一个行政官员合适，但经营企业并不合适，尤其是放到市场中去经营的企业，按市场竞争需要选人用人是重要方面。

要素获取市场化。跟企业经营相关的要素应该市场化，过去国企是行政垄断型的，资源是行政配置的，同样是贷款，银行总是觉得给国企比较放心，国企很长时间以来享受低息贷款，这种不平等的要素获取似乎是保护国企，但从长远来看，在如此保护下，国企就丧失了平等竞争的市场竞争力，不可能持久。一旦政府决定以市场力量为导向，而不能按所有制结构来配置资源，需要按照市场的竞争来配置，这种情况下，国企马上就显示出其短板。

特别是当企业走出去，到国际市场上竞争的时候，拿到的资金，自然资源完全是平等的，就没有优惠了。所以，从长远讲，原来那种不按市场获取资源的方式表面上看有利于国企，但从长期来看反而是有害的。

准入市场化。现在中央有意放开这个方面。国企原来很多领域只允许它做，别人不能做，特别是一些自然垄断型或者特殊功能型的行业，比如铁路、银行等，只能国企来做，民企和外资都做不了。现在放开，对国企来说，是一个挑战。开始放开，可能有的国企受不了，但从长期增长国企的竞争力来讲，放开对国企是有利的。

最难改的是
“董事会不如组织部”

《中国企业报》：对国企来说，有一个难题，就是政府直接委派经营

者，您认为如何改变这一局面呢？

王志乐：市场化还有一个最关键的问题就是把所有权和经营权分开。这是一个大前提，这个问题提了很多年，但真做起来很难。过去提“政企分开”，其实就是要把所有权和经营权分开。

对国企来讲，有个难点，它的领导是政府任命的，政府委派央企总经理。这不是市场化的做法，谈不上现代公司治理。按照现代公司制，如果总经理由政府来任命，董事会改革就没了。董事会决定还不如组织部的决定管用，那怎么改呢？最难改的就是这一块。

《中国企业报》：在实际操作中，所有权和经营权怎么分呢？

王志乐：我的想法是，董事会法人代表也就是所有权代表可以是政府任命的，这在国际上国企是有先例的。比如法国电力，它的政府部门的高官就任命为这家公司的董事，但他只代表所有权，经营权、选人用人都是市场招聘的，招聘来的人要按照董事会的决定来做事，完全按照现代企业制度来运营，如果做得不好，可以重新招聘换人。如果董事会这些人，代表所有权，又搞经营，政企分开就是一句空话。这么一来，还是把国企看做政府的一个部门，直接下令。实际上，对董事会代表所有权的，可以发号施令，但具体经营，只能按照企业来实施，它不是一个行政部门，这些经营者应该是董事会聘任的，没有行政级别。这实际上就是一种市场化改革，国际上都有先例。

目前中国是政府部门直接去管主要经营者，所以不可能按照市场化规律来运营。而且，董事会还可以进一步改革，就是股权多元化。民企甚至外企都可以入股。董事会里有所有

制代表，不能直接去搞经营，而是要在董事会中用市场化方式选聘经营者来经营。

这几年国企改革也聘了几个副总经理来搞经营，还是解决不了根本问题。我的理解是，总经理、总我们也面向市场招聘，而且总经理可以根据需要自己任命副总经理，而不是由组织部门委派。国企变成一种当官的状态，而不是真正按照企业经营去搞，是国企致命的毛病，这个问题拖得时间越长对国企越是不利。

竞争性国企
应该有红利上缴指标

《中国企业报》：您认为央企有差别、分步骤提高红利上缴比例，有利于激发其活力吗？

王志乐：国企将来要分类管理，竞争性的国企要给红利上缴指标，公益性的就不必。其它所有制的企业有利润股东当然要分，国企拿了那么多的资源，赚了钱解决自己的福利是很不应该也是很不公平的，而且容易引起社会矛盾。

这个指标具体是多少可以另说，但必须有。整个股权是人民的，就要为人民谋福利。以行政官员的素质去要求国企，肯定做不好，企业化改革有了，指标也就是市场化过程中顺其自然的事了。

《中国企业报》：三中全会提出要积极发展国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济，加快国企股权多元化改革，引入民间资本参与国企，这样是不是更利于其市场活力的释放？

王志乐：股权代表原来是单一的国企，将来可以吸收民企或者是外资。吸收新的投资者进来就是市场需要，股权多元化就是股权的市场化。

五粮液
自然成就“国宝”品质

■ 实习记者 刘军

在排列着13000多口窖池、世界最大的酿酒生产车间的五粮液523车间里，工人们正一字排开，横列成几十条纵队忙碌着。空气里处处弥漫着沁人心脾的醇香，置身于规模宏大的窖池间，细听起上百口大蒸锅里即将出炉新鲜原浆的咕嘟声，历史纵深感即刻扑面而来。

今天的五粮液之所以仍能不负盛名，质量保证是一方面，而天地精髓集成赐予其源源不断的养分，更是这个“中国酒业大王”质量精华重要的源泉。并由此延伸了宜宾——千年酒都的中国酒文化的内涵。五粮液臻于完美的品质和天地日月精华之积累和历史文化的沉淀，他人不可复制。

窖池越老，越能酿出香醇美酒。五粮液600多年使用至今的明代古窖池群，给予了五粮液与生俱来的高贵品质。一块古窖泥，也因此成为国家博物馆目前收藏的唯一一件“活国宝”，被国博常务副馆长朱凤翰评价为“填补了馆藏文物的空白，学术研究价值较高”。

五粮液所拥有的古窖群是我国唯一现存最早的地穴式曲酒发酵窖池群，这种用宜宾独特的弱酸性黄泥黏土建造而成的窖池，在发酵期间产生的种类繁多的微生物与香味物质会逐渐渗透至窖泥中，成为纯天然的丰富香源。窖龄越长，窖泥附集的有利微生物则越多，酒香就愈浓。

五粮液酿酒车间主任罗永东介绍说，古窖泥中蕴含数百种微生物种群，原浆的品质和口感自然相当神奇。更神奇之处在于，阳光下古窖泥会呈现出红、黄、绿等五颜六色且颜色还在不断变化之中。

在中国，五粮液真可谓“花园企业”。“五粮液是由大米、糯米、高粱、小麦和玉米五种粮食根据精细比例发酵酿制而成，这在业界早已不是秘密。”五粮液股份公司副总经理彭智刚告诉记者，“但我们一直被模仿却从未被超越，原因就在于五粮液拥有酿酒生态环境等无法复制的独有优势”。

独特的历史、地理和人文因素造就了五粮液特有的品质和质量，也由此生成了独具五粮液特色的质量管理理念。无论是百年沉淀抑或古窖出新，又或者生态保护，均是不可复制的质量保障方法和体系中最不可或缺的重要部分。

胜利油田实现采油污水零外排

■ 本报记者 张广传

日前，胜利油田最后一个采油污水外排口——桩西采油厂长堤污水处理站外排口正式关闭，此举标志着胜利油田结束了采油污水外排的历史，提前实现了“十二五”采油污水零排放目标。

油田外排的采油污水，主要来源于油田生产过程中注采不平衡时产生的污水。桩西采油厂综合含水94.6%，也就是说，每次从地下采出100吨液量，只有5.4吨是原油，其余94.6立方米都是水，厂长冯斌因此戏称他们是采水厂。像桩西厂一样，胜利油田正处在特高含水开发期，每天产生80多万立方米采油污水。这些污水超过95%经过处理后回注地下，补充地层能量，用于原油再生产，而富余的污水经过处理后达标排放。

采油污水外排，面临着越来越大的舆论和环保压力，尤其是国家及地方的排放标准不断提高，现有的处理工艺已经无法实现达标排放。胜利油田安全环保处污染治理科副科长牛春荣说，“2013年，油田的外排采油一直在标准上下徘徊。”

2012年，这家油田有三个采油污水外排口，日排污水40000立方米。2013年6月，黄河南的两个外排口率先关闭。牛春荣说的标准，是山东省不断提高的外排工业污水标准。2011年1月1日起，山东省要求所有外排工业污水必须达到一级排放标准，即COD、氨氮浓度分别为60毫克/升、10毫克/升。2013年，这一标准进一步提高，COD、氨氮分别为50毫克/升、5毫克/升。“目前的标准已经达到油田外排污水处理的极限水平。”她说。

由于达标排放门槛不断提高及资源化利用技术受限，油田采油污水超标排污的矛盾凸显，只能关闭污水外排口。

油田是如何消化这40000立方米采油污水的呢？胜利石油管理局局长、分公司总经理、污水减排领导小组组长孙焕泉说，这主要归功于“开发与减排一体化，统筹安排好产业结构调整和污水处理技术提升，从源头和技术两个方面应对污水量增加、外排标准提高的挑战，确保完成了零排放目标。”

资讯

冀中能源运销公司组建高素质营销队伍

日前冀中能源股份有限公司运销分公司强化学习引导，着力在服务职工成长成才、服务企业上下功夫。在市场下行的环境下，努力提升职工洞悉市场、分析市场、应对市场的能力，全力打造一支心理素质好、市场掌控能力强、诚信务实、团结拼搏的营销员工队伍，为公司创效增收。同时，为更好地发挥典型示范作用，建立一系列考核评价机制，评选“先锋服务岗”、“模范服务岗”、“服务明星”等服务典型，加大典型的宣传力度，营造良好的赶超氛围。（商永斌）

开滦集团工会跻身全国工会“十面红旗”

日前，中华全国总工会命名表彰了10个“全国企业工会工作红旗单位”，开滦集团工会成为全国工会十面红旗之一，同时获得“全国五一劳动奖状”。近年来，开滦集团工会持续深化职工技术创新活动，依托创新工作室、“学练比聘”等载体，努力提高职工的技术业务素质；在开展民主管理工作中，打造职代会、厂务公开工作、日常民主管理、平等协商工作4个平台；在开展服务职工工作中，开滦集团工会形成了具有开滦特色的“一站式”救助、两全管理、三级服务体系的“一二三”帮扶模式。（依大伟 刘旭升）