浙江物产中大“混合所有制+整体上市”改革取得明显成效——

地方国企改革的创新样本

本报记者 黄 平 实习生 徐燕飞

深化国企改革

近日，在全国国有企业改革座谈会上，3家地方国企作为代表进行了发言和交流，其中一家来自浙江的国企引起了广泛关注：

从传统生产资料贸易商到中国最大的大宗商品流通服务集成商之一，从中国500强到世界500强，它的成长史，几乎就是地方国企改革的一个缩影。

它就是浙江省最大的国有企业——物产中大集团。

物产中大自1996年由浙江省物资局改制成立之初，便开启混合所有制改革，确定市场主体地位；2015年，其在浙江省率先完成整体上市，成为浙江“国企混改”第一股，并建立股权多元的现代企业制度。

“混合所有制+整体上市”，物产中大不断将改革向纵深推进，为我国地方国企改革提供了一个创新样本。

图① 2015年6月3日，浙江石油化工交易中心揭牌成立，物产中大集团金融板块再添新军。

图② 物产中大集团大楼外景。

图③ 物产中大集团与蓝城合作打造的“春风长乐”效果图。

（资料图片）

“唯有改革才有出路”

近年来，混合所有制改革成为我国国企改革一大热点。作为世界500强的物产中大集团，早就尝到了混合所有制改革的甜头。“我们这个世界500强就是‘混’出来的。”集团董事长王挺革说。

物产中大前身是浙江省物资局，以生产资料流通为主业，经营范围涉及国内外贸易、金融、不动产、制造业四大领域。1996年企业成立之初，身处“资源小省、市场大省”的浙江，没有特殊政策、没有进入门槛、没有垄断资源，企业举步维艰。

“唯有改革才有出路。”王挺革告诉记者，当时，单一的国有股权比例高，只有对国有全资公司这种股权体系进行改革，才能抓住改革痛点。他直言，这一改革最终是为了三个有利于：有利于国有资产保值增值，有利于调动各方的积极性，有利于企业做强做大。

解决了方向性的问题，接下来就是直面难题：怎样改革才能实现“三个有利于”？

1998年，物产中大在省属企业中率先进行产权制度改革试点，按照“扶优、活小、拓新”的改革思路，全力推进混合所有制改造，以产权多元化为目标推进企业体制改革，以绩效为中心推进分配激励制度改革。到2003年，企业完成了一级成员公司制改造，实施经营层和员工持股，形成了国资、集体、民营及个体多种所有制共存并相互融合的格局。

通过混改，集团实现了从行政机关到经济实体、从计划经济执行者到市场经济竞争者、从传统生产物料贸易商到供应链集成服务商的转变，并在推动体制改革的同时，着力构建符合经济社会发展规律的产业结构。

王挺革说，对流通行业来讲，必须积极创新商业模式，使服务贴近消费者，让消费者真正满意，实现传统产业转型升级。

混改后的2004年至2015年12年间，集团营业收入复合增长率18.85%，利润总额复合增长率17.61%，净资产复合增长率22.09%。2011年起，集团连续6年入选世界企业500强（2016年列第359位）。

“做国企就要理直气壮”

作为完全竞争领域的企业，如何更好地与市场接轨，一直是集团努力的方向。王挺革认为，在目前的体制机制下，上市公司是股权多元混合所有制公司的最佳形态，国有资产证券化是未来的发展方向。

2014年9月，浙江省委、省政府下发《关于进一步深化国有企业改革的意见》，明确提出“以国有资产证券化为抓手积极发展混合所有制经济”。1个月后，物产中大正式启动整体上市。同年12月，浙江省政府批复了整体上市总体方案。2015年9月21日，集团正式取得了中国证监会的核准批复，成为浙江省首家践行混改整体上市的省属企业，并以历时1年左右的重组，创下了国内资本市场类似案例的速度奇迹。

在整体上市过程中，集团形成了“资产两分，人随资产；首次引战，资产平衡；中大平台，吸收合并；配套融资，骨干入股”的总体思路。

同时，集团建立起了与竞争类国企相适应的市场运作法则。完善治理体系，形成了董事会、监事会、经营层相互制衡的规范运行体系，有利于提高决策科学性，强化监督有效性；规范运行管理，去年集团获得了双AAA主体信用评级单位，成为全国首家获此评级的地方流通企业；激活发展后劲，通过引入具有股东优势资源的战略投资者，为转型升级提供资源动力。

以市场化为导向深入混改，集团国有权益大幅增值。根据2015年底物产中大收盘价计算，其总市值达389.15亿元，其中国有市值从整体上市前的31.66亿元增值到212.20亿元。2015年，集团税费、员工工资、净资产三项合计达271.49亿元，是1996年初始投入10.9亿元的24.90倍。

“上市后企业资产证券化了，但是企业能不能真正做强做大，还取决于企业的持续盈利能力。”王挺革透露，物产中大现在正在打造流通4.0版的企业，实现从商品经营到提供集成服务的转变。

如今，流通4.0已经成为该企业发展的重点实践。企业的跨境电商平台“义乌通”“保税通”充分发挥外贸综合服务功能，目前已经被列入浙江首批重点外贸综合服务平台。该平台去年实现出口13.4亿美元，同比增长8倍，带动整个集团出口增长138.39%。

“不改革是最大的损失”

“上市不是国企改革的终点，而是一个新的起点。”王挺革认为，国企资产证券化后带来的资本红利，不仅可以给企业带来业态供给侧的创新，同时也将为下一步深化改革带来动力。

物产中大副董事长陈继达告诉记者，在集团公司层面，混合所有制改革已经完成，但在成员公司层面，多年不变的股权结构相对单一，母公司与子公司的机制落差大。为此，集团结合实际提出了“全员创新、合伙创业”的新思路，开启“二次混改”新里程。

什么是“二次混改”？相对于上世纪90年代部分大中型国企通过改制重组实现部分资产“包装上市”的“一次混改”，“二次混改”更侧重于完善治理结构，建立真正的现代企业制度，培育企业可持续发展能力和市场竞争力。

国企的“二次混改”，关键在于改革背后带来的国企体制机制的变革。“去年6、7月份，我们建立了一套既符合上市公司要求又符合实际的较为完善的企业内控体系。”物产中大总经理周冠女说，这套内控体系不仅对上市前的企业制度进行了梳理，同时又符合上市公司审计监察的要求。

通过改革，企业还形成了有效的激励机制。有一年，因大宗商品形势较好，一家成员单位上半年就完成了全年任务，员工开始懈怠，工作情绪不高。于是，公司出台了每100万元利润奖励3万元的政策，当年利润指标超过了计划的3倍多。这种“不是民营胜似民营”的绩效机制，促进员工完成了从“要我干”到“我要干”的根本转变。

“下一步，集团将全面推广成员公司混合所有制改革，打造资本所有者和劳动者的‘命运共同体’。”王挺革说，首先要真正把市场机制“引进门”，从体制机制、人才、资源三个方面的市场化着手，实现多元所有者到位，建立经营者和所有者利益、企业效益正相关的关系。同时，对于相关公司股权结构，要进行动态调整，积极推广基金或有限合伙企业模式，探索设立“深化混改基金”、“持股中心”和员工持股“下翻上”机制，解决目前国有企业普遍存在的权责利不匹配、内部管理不规范、管控权力缺乏有效制约、监督不到位等共性问题，激发企业内部活力，真正激发员工的“二次创业”热情。

“不改革是最大的国有资产损失。”王挺革认为，在市场化、全球化经济格局下追求企业长青，深化改革是必然选择。

鑫创佳业：

产品追溯系统领军者

本报记者 何 川

对很多食品加工企业而言，做好产品防伪是件很重要，但又不太容易的事。金锣集团调味品事业部的渠道经理袁堂顺表示，自今年初集团和北京鑫创佳业信息系统工程有限公司达成合作协议后，事情变得简单多了，“有了鑫创佳业提供的产品追溯系统，我们公司产品实现了‘一物一码’，产品从源头上有可追溯性，能做好质量管控，还能在产品流向上进行管控，保证分销商利益”。

产品追溯系统有着潜力巨大的市场。作为这一领域的领军企业，目前鑫创佳业拥有主打软件产品，即质量安全追溯系统、防伪管理系统等，主要客户是食品、乳制品、酒水饮料等行业企业，包括金锣集团、熊猫乳业、武汉健民药业等知名厂家。据介绍，目前鑫创佳业公司拥有多项软件著作权，包括鑫创DAS无线数字仓库采集系统、鑫创PQS产品质量安全追溯系统等，该公司还被评为国家高新技术企业和北京市双软认证企业。鑫创佳业董事长郭献光表示，“公司研发的软件产品，可根据不同行业特点，在系统内添加相应模块，满足不同企业客户的个性化需求”。

高品质的服务也是鑫创佳业抢占市场、打造核心竞争力的重点。据悉，公司目前已建立起一套完整、系统的售前、售后服务管理方案。从前期与客户洽谈开始，公司研发部门会根据客户生产设备、场地等实际情况为客户量身定制产品方案；中期产品安装完成后，公司安排技术人员驻场对客户进行产品使用培训；后期如产品出现问题，公司采用远程操控、现场维修等方式及时解决问题，避免因产品问题对客户生产经营造成影响。

产品研发和高品质服务，对资金要求都非常高。但科技型中小企业具有高投入、高风险、高回报特性，而银行往往注重投资的安全性和流动性，对风险较高的企业缺乏热情。“今年1月份，公司成功挂牌新三板。之后，我们就向华夏银行做了一笔500万元的股权质押融资，缓解了公司资金压力。挂牌新三板还有助于规范公司治理，对员工形成股权激励，特别是公司拥有股票代码后，大大提升了公司品牌形象、增强了公司信用。”郭献光表示。

北京纺织更名北京时尚——

“无纺无织”更“时尚”

本报记者 艾 芳

不久前，一场绚丽的服装秀在北京举行，不同国籍、肤色各异的模特身着中国传统民族服饰，演绎中国纺织技术的精华，诠释新的时尚文化。当日，北京纺织控股有限责任公司正式更名为北京时尚控股有限责任公司。业界认为，这标志着传统纺织业正式退出京城，北京国企改革驶入快车道。

“这是对过去的传承，更是对未来的承诺。”北京时尚控股有限责任公司党委书记、董事长吴立表示，北京时尚控股旗下有很多老字号品牌，提升品牌影响力不能因循守旧，而要根据纺织行业转型升级的整体思路，调整企业发展战略。

谈起北京纺织更名的过程，吴立表示，从“纺织”到“时尚”，两字之差实际上代表地方国企转型发展的一种新思路。“北京纺织服装产业的情况比较特殊。从早年‘退二进三’政策开始，北京的纺织工厂就陆续从城区核心地带迁移到郊外。虽说我们所处的行业还叫纺织行业，但经过20多年转型调整，实际上北京早已是‘无纺无织’的局面。”吴立说。

“但‘无纺无织’并不意味着我们不需要转型。”北京时尚控股有限责任公司总经理李学彬说，按照《京津冀协同发展规划纲要》的要求，纺织已经被列为北京市要坚决淘汰的产业，“在新的形势下，如果我们还按以前的思路走，企业的发展道路只会越走越窄。坚决转型时尚正是为了企业能有更好的发展”。

目前，更名后的北京时尚控股正在进行全新的布局。吴立告诉记者，“十三五”期间，北京时尚控股将以时尚、科技、服务新纺织为目标，努力打造首都服装纺织行业领先的时尚产业集团。同时，集团还将努力培育文化创意和信息科技业务，使之与高端品牌紧密结合，适应消费升级。

“这对于国企改革有重要意义。”北京市国资委副主任杨秀玲表示，市属企业的这一新举措，将为提升北京国际时尚度和文化软实力注入新的活力。

同质同价闯香港市场——

生意经

君乐宝为国产奶粉正名

本报记者 许红洲

8月8日，君乐宝国产婴幼儿配方奶粉宣布以“陆港同质同价”进入香港市场，首批产品将在香港药店销售。同日，融汇全球30余家供应商先进技术的君乐宝世界级奶粉工厂，在河北石家庄落成投产。

首批入港销售的产品，君乐宝选择了与以色列领先油脂共同研制的白金装婴幼儿配方奶粉，该产品OPO含量高达3.5克，在内地上市时以每罐176元的价格击破OPO奶粉“高端高价”的营销噱头，在短时间内赢得了百万消费者青睐。

发布会上，全球领先的检验、鉴定、测试和认证机构SGS公布了对君乐宝奶粉的检测结果，结果显示，其在营养成分、食品安全等方面，均符合香港相关标准。这是国产婴幼儿奶粉历经“史上最严”和“全球最严”生产许可审查细则、新版食品安全法等一系列政策监管洗礼后，重新迈出内地市场，接受全球消费者的考验。

乳业分析师宋亮认为，如果说君乐宝此前选择的“优质优价”掀起了国产奶粉与在内地销售的洋品牌的竞争，那么此次君乐宝婴幼儿奶粉以“同质同价”进入香港市场，则打破了内地与海外市场的区隔。“从品质和价格两方面，把海外代购的洋奶粉与国产优质奶粉拉回到同一跑道，让公众对国产奶粉当前真实的品质水平，有一个更加全面清晰的认知和比较。”宋亮说。

君乐宝高调进入香港市场的背后，是其世界级奶粉工厂的支撑。走进君乐宝世界级奶粉工厂，就像来到奶粉的世博会。这里整合了来自德国、丹麦、澳大利亚、新西兰等10余个国家、20多项专利、30多家供应商的设备和技术支持。而这些设备和技术的有机组合，让君乐宝对品质的把控更有底气。

在品质把关最为关键的检测实验室，记者看到君乐宝创建lims实验室管理系统，实现了全程智能控制，对包含营养成分和食品安全，涵盖原料到成品的全部关键节点实行层层把关、批批检验。所有检验完全由系统控制，完成后数据自动抓取录入，最大程度确保结果精确，形成大数据平台，全程可追溯。

为什么要如此“苛刻”？君乐宝奶粉事业部总经理刘森淼说，国产奶粉的信心一度跌入谷底，要重塑消费者信任，对品质的要求只是“好”、与洋品牌只是“相当”是不够的，只能以更高的标准，付出更多的努力。随着这一超级工厂的落成，君乐宝以“世界级牧场奶源+世界级合作伙伴+世界级生产工厂+世界级管理体系”，生产以“世界级优质奶粉”为标准的精心布局完整成型，这也意味着君乐宝原有的“4+1优质奶粉公式”全新升级。

统计数据显示，中国已是当前全球最大的婴幼儿用品市场，“二胎政策”的全面放开，还将带来约35%的新生儿增量，可让婴幼儿配方奶粉市场扩容240亿元。然而，如果市场信心不足的话，就算奶粉市场有发展空间，也会被国外产品占据。

点评

让消费者重拾信心

言又新

从国人海外背奶，到国产奶粉出海，再到今天同质同价同场竞技，君乐宝的选择是企业的一小步，也是中国乳业的一大步。

数据显示，三聚氰胺事件前，进口奶粉在中国一线城市市场份额不到30%，在随后的几年里，洋品牌的市场占有率一路上涨，一度达到75%。

信心不足的集中体现，就是中国消费者到国外抢购奶粉。中国海关今年2月发布的数据显示，2015年，我国进口婴幼儿配方奶粉达到17.6万吨，较2014年的12.1万吨增加5.5万吨，同比增长45%；进口婴幼儿配方奶粉的价值达到24.7亿美元，同比增长59.5%。在价格、原料、技术、标准全球一体化的背景下，困扰中国乳企的最大问题已经不是产品质量，而是如何恢复市场信心。

尽管这是一个长期、艰难的过程，但可喜的是，中国乳业企业没有止步，而是以更高的标准、更强的责任感不断学习、调整、创新、改进。正如业内人士所言，有担当的企业会让消费者重拾信心。

本版编辑 韩 叙 徐 达
美 编 高 妍
本版邮箱 jjrbqyb@163.com