首旅集团坚持“品牌+资本”战略，积极践行供给侧结构性改革——

为国企改革写下新注解

本报记者 李予阳

深化国企改革

记者对首旅集团的采访是从首汽约车开始的。

“您好！请您系上安全带。车里有wifi可以用。”记者一上车，司机师傅就热情地介绍起来。舒适干净的车内环境、礼貌周到的服务令人如沐春风。

首汽约车是首旅集团秉承国家供给侧结构性改革的主体思路、推进老国有企业市场化转型的积极尝试。截至今年7月底，首汽约车全国注册用户超过260万人次，日均完成订单量近5万单。今年上半年，网约车数量已近9000辆。行业排名进入全国前五。

成立于1998年2月的首旅集团，是北京市委、市政府为推进北京旅游业体制改革组建的国有独资公司。近年来，首旅集团大力改革创新，放管结合，进退有序，在供给侧结构性改革中大胆尝试。

改革让老国企焕发青春。统计显示，2015年，首旅集团总资产突破500亿元，营业收入突破380亿元，约占北京市旅游总收入的8%。2016年，首旅集团在全国20大旅游集团中名列第6位。

图① 在首汽约车的办公平台，智能大屏幕可以实时监控车辆和司机，显示司机位置及在线司机数量等信息。

图② 首汽租车试点分时租赁的车辆。

图③ 首旅酒店集团与另一家公司共同成立北京首旅寒舍酒店管理有限公司。

（资料图片）

主动改革走出困境

首旅集团是主业处于充分竞争行业和领域的商业类企业。从2013年下半年起，市场发生巨大变化，集团各传统业态板块的经营都遇到了前所未有的困难，营收和利润指标在首旅集团发展史上首次出现拐点。

传统服务业如何走出困境？首旅集团的选择是主动变革。

首旅的转型是全面转型，包括商业模式转型和企业制度改革。

在供给侧结构性改革中，破旧立新，大刀阔斧地进行产品结构和商业模式的创新。同时，解决体制机制等制度性供给，创新以“心力资本”为核心的人力资本供给。集团党委书记、董事长段强表示，强调“心力资本”这个理念，是因为服务行业强调用心服务。服务人员有体力资本、智力资本，还有“心力资本”。服务好不好，主要是用心不用心。要充满激情、一丝不苟、独具魅力地提供服务，把中国服务的品牌做出来。

在企业制度改革方面，集团先后于2014年8月和2015年7月被北京市国资委指定为深化董事会建设完善现代企业制度和国有产权流转试点改革单位。段强表示，积极落实深化董事会建设和国有产权流转试点改革，促进放管结合落地，使放权和监管做到“双强化、双到位”，切实提高了企业运营效率。

改革后，集团不再下“红头文件”，管控模式由“运营型”调整为“战略型”，逐步实现由“管理”向“治理”的转变。集团副董事长、总经理刘毅深有体会地说，治理结构的试点是改革的核心，即资本方赋予企业什么权力。董事会对总部组织架构进行了大幅度的调整，形成了由内部董事5名、外部董事6名构成的较大规模的董事会，下设的5个专委会（提名、审计、考核薪酬、战略投资、预算风控）。除提名委员会外，其他4个专委会的主任委员均由外部董事担任。

“从近两年的实践来看，董事会试点改革成效有三：一是进一步健全规范了董事会的组织制度；二是进一步完善强化了董事会的决策职能；三是进一步激发提升了董事会的工作活力。”刘毅说。

改革不断引向深入

“改革要以发展为主题，而不要搞没有发展内容的改革。”段强说，“改革具有系统性、完整性，很难靠单项改革就能完成。”他认为，无论是治理结构的改革、产权流转的改革、混合所有制改革，还是激励机制改革，一个都不能少，这是改革的逻辑。

作为国有产权流转试点改革单位，自2015年7月至今，首旅集团在北京市国资委的授权范围内，经履行集团内部审核程序后共审核通过产权流转事项82个，涉及产权总金额近150亿元。“试点为集团内部资产重组及国有产权置换开辟了快捷通道，项目审批周期比放权之前平均缩短了近7成。这一试点节约了时间成本，增强了产权流转时效性；促进了企业整合，优化国有资产结构；加快退出低效资产，提高国有资产活力；提高了资本配置效率，提升国有资本市场价值。”刘毅说。

跨境并购如家项目，是首旅集团有效推进混合所有制改革、推动国有资本有序进退，促进体制机制创新的大胆尝试和积极探索。统计显示，2016年4月1日，收购如家100%股权后，首旅酒店集团拥有酒店数量3187家，客房数量36.7万间，行业排名居全国第二位。携程成为首旅酒店集团的第二大股东，促进了首旅酒店集团市场化经营机制的转换，放大了国有资本功能，提高了国有资本配置和运行效率，实现了各种所有制资本取长补短、相互融合、共同发展的目标，为首旅集团的产业整合、资产盘活、效益提升、持续稳定发展提供了新动能。谈起混改感受，刘毅表示，要按照市场规则有序进退，坚持从实际出发，关键是勇于突破、敢于担当，进要坚决、退要彻底。

挖掘市场化新动能

坚持国企市场化改革方向不动摇，是建立现代企业制度、落实创新驱动发展战略和聚焦提质增效目标的基石。

以首旅集团投资控股的北京首汽股份公司为例。首旅集团提出，首汽要实现租车的“国际化、混合所有制、互联网”发展，要以移动出行产业为突破口，创新公车公营模式，带动传统产业转型升级。基于这一定位，首汽大胆摒弃旧有的经营方式，确立了“实业+互联网+资本”的发展模式，产品布局和全国经营网络的主干工程基本完成，形成了以“首汽租车”“首汽约车”“GOFUN新能源分时租赁”3个平台为主体的首汽移动出行产业格局。如今，3块业务成长迅速，分别进入B轮融资。此外，首汽租车还引入了股权激励机制。

据透露，目前，首旅集团与美国环球主题公园及度假区集团在京共同合资运营的北京环球主题公园及度假区项目正在有条不紊地进行中，这是继上海迪斯尼之后中国又一个大型国际性主题公园项目，将使北京的旅游资源更加丰富。该项目对首旅集团深化供给侧结构性改革和国企改革提供新动能。

“国企改革潜力巨大，关键是怎么干。”段强说，未来，首旅集团将继续坚持“品牌+资本”的战略，在供给侧结构性改革大政方针指引下，持续深化国有企业改革，提高效率、激发活力、走进市场，为国有企业写下新的时代注解。

生意经

长江汽车成G20峰会接待用车——

电动汽车“新兵”上阵

本报记者 崔国强

再过不到1个月，G20峰会就要在杭州拉开帷幕。如何解决公务用车的需求问题？

8月5日，总部位于杭州市余杭区的长江汽车，向G20峰会组委会交付210辆自主研发并生产的纯电动中巴和商务车，作为各国政要和嘉宾接待用车。长江汽车董事长曹忠表示，这是国产电动中巴车首次进入世界级盛会接待领域，长江纯电动中巴车将首次代替传统燃油中巴车，向世界展示中国制造的力量。

成立于1954年的长江汽车虽资历颇老，但在新能源汽车领域还是个不折不扣的“新兵”。今年4月17日，长江汽车全线启动纯电动客车和纯电动乘用车生产线，电动汽车生产基地正式投产。这个初出茅庐的“新兵”，究竟凭借什么被G20峰会组委会“相中”的呢？

曹忠认为，精准发力新能源汽车全产业链是长江汽车脱颖而出的“制胜法宝”。“当前，电动汽车发展主要分为三种技术路线：混合动力、改装电动车、电动汽车，电动汽车是长江汽车的选择。”曹忠告诉记者，长江电动汽车产品将传统汽车的动力系统总成（包括发动机、变速箱、传动轴、车桥）高度集成为轮边（或轮毂）电机驱动桥，与动力电池系统、电控系统等核心零部件共同构成长江电动汽车独树一帜的核心技术体系。与传统的燃油车相比，其零部件减少近40%，整车安全性和可靠性显著提高。

走进总面积1150亩的长江汽车生产基地，场面蔚为壮观：飞舞的机械臂、自动传送装置、激光焊接设备等各种高端制造装备“大显身手”。据曹忠介绍，这条生产线包括冲压、焊接、涂装、电控、总装5个部分，一辆辆新能源汽车就从这里运往世界各地，2016年预计销售收入为40亿元到50亿元。

为打造新能源汽车全产业链，长江汽车近千人的研发团队不断将研发成果专利化。在核心零部件技术方面，长江汽车坚持自主研发，建立了核心零部件自给管理体系；在汽车电池研发方面，专注于大容量锂离子电池及其应用产品的生产、销售及先进电池技术研发，为欧美等纯电动车生产商配套动力电池，参与了德国国家电网2MW（兆瓦）储能、欧洲光伏电站储能等项目。

“勇于接受实践检验是长江汽车的重要优势之一。”曹忠说，“长江汽车连续多年在寒冷的中国最北端——黑河汽车试验场和湿热的海南岛进行车辆实验验证，证实其整车及电池管理系统是可靠有效的。G20峰会对长江汽车的电池、电机和整车设计也进行了数次‘苛刻’的检测，最终选择长江汽车作为合作伙伴。”

曹忠表示，通过G20峰会展示新能源汽车只是一个序幕，未来，长江汽车将加快“电动汽车+锂电池+储能”技术，实现“新能源汽车+互联网商用车+乘用车”全产业链整合，积极开拓国际市场。

泉林纸业：捡回“另一半农业”

本报记者 王金虎

没错！废物就是放错了地方的资源！用了10多年时间、投入30多亿元，山东泉林纸业有限责任公司用实际行动验证了这句话的正确性。

在这里，曾经被付之一炬的秸秆不仅可以替代木材造纸，相当于每年节约30万亩成材林，而且以秸秆纤维素开发的秸秆本色浆，安全卫生指标达到了美国、欧盟的食品级标准……

“逼上梁山”只因环保

在上世纪八九十年代，秸秆造纸基本就是污染的代名词。由于缺乏关键技术，农作物秸秆制浆产生的黑色废液难以处理，排放之后严重污染环境，一个草浆纸厂污染一条河的情况并不少见。以致在过去的很多年里，只能背着“黑水换白纸”的恶名，甚至还一度成为项目审批的禁区。

“泉林的绿色发展之路，其实是被逼出来的。”说这话的是泉林集团董事长李洪法。

2000年，因环保难以达标，以草浆造纸为主的泉林纸业被环保部门列入计划关停的“黑名单”。当时，环保的门槛已经开始走高，众多草浆企业纷纷另起炉灶转做木浆造纸，而泉林纸业却把多年的投入砸了进去，一门心思钻研草浆清洁化生产工艺。

李洪法有自己的判断，他给自己算了两笔账。

第一笔是环境账。地球上的森林正以每分钟36个足球场面积的速度消失，而这其中，相当大的一部分是被送进了造纸厂。我国农业每年产生14000多亿斤秸秆，如果能让这些“食之无味，弃之可惜”的“鸡肋”代替木浆，那将为保护森林作出巨大贡献。“生产1吨麦草浆，可减少秸秆燃烧产生的二氧化碳2.5吨，减少秸秆堆放产生的面源污染COD总量2.6吨；生产1吨麦草浆可节省4方木材，保护约合0.7亩的天然林。”李洪法掰着手指头念叨着。

第二笔是效益账。我国的木浆原料有7成多依靠进口，进口木浆价格比草浆价格高出1300元/吨，还常常受制于人。“草浆是中国造纸企业的优势所在，只要攻克关键技术，麦草浆同样能够替代木材生产优质纸张。以草代木，不止能为得不到有效利用的秸秆找到用武之地，使我国造纸行业木浆进口依存度高的被动局面得到有效化解，还可以为造纸业的可持续发展开辟一条新路。”李洪法说。

黑液变绿“纸”求本色

在泉林纸业的蒸煮车间，草浆顺着一根粗大的管道，进入两层楼高的机器，经过蒸煮、沉淀、氧化，被分离出来的草浆黑液，通过管道输送到另一个车间，制成有机肥。

“过去之所以说黑液污染环境，实际上是因为草浆中含有大量的硅酸盐，它会对碱回收系统造成干扰。”泉林嘉有肥料公司副总经理杨茂峰介绍说，泉林研发了新式备料、置换蒸煮等先进工艺，以近200项专利攻破了麦草杂质去除、木素和纤维分离、木素综合利用以及废水低成本脱色等难关，在提取秸秆纤维素的同时，把黑液“抽”出来进行磺化降解，提取出黄腐酸肥料，使传统制浆黑液有了更高的利用价值，从而解决了草浆造纸工业的黑液污染问题。

2009年初，泉林又研发出新工艺，在生产过程中不漂白、不增白，开发出本色文化纸、本色生活用纸和本色食品医疗包装盒，杜绝了有机卤化物AOX和二噁英的产生。如今，本色纸已连续7年作为山东省高考试卷专用纸张。“纸并非越白越好，本色更健康。现在取消漂白工艺，不仅减轻污染负荷，而且能带动生产和治污成本的下降；加上年产60万吨的黄腐酸肥，这样一减一加，每年增收40多亿元。”山东泉林纸业有限责任公司副总经理贾明昊说。

再生资源 综合利用

今年，山东聊城高唐县姜店镇东白村的康太忠家喜获丰收，10亩麦子的秸秆全部被泉林纸业的村级秸秆收集点收去。他说，“三夏大忙时节，抢收抢种时间紧，过去清理秸秆需一两天时间，现在，省事省力，每亩秸秆还能增收110元。”邻村的界立新认定收秸秆是一桩不错的生意，在2009年投资6万元购买秸秆打捆机，专门从事小麦秸秆回收。两个麦季下来，界立新不仅收回打捆机的成本，还净赚4万多元。

农作物秸秆被称为“另一半的农业”，泉林纸业以农作物秸秆为原料，构建起“生产过程污染物资源化”的循环经济产业模式，形成了制浆造纸链、废水循环链、黑液、废渣处理链和氨法脱硫链四条完全闭合的循环经济产业链。各产业链间横向耦合、纵向衔接，实现了资源-产品-再生资源的良性循环，由一个单纯的造纸企业升级为资源综合利用企业。

2014年12月，农业部农村经济研究中心组织召开的“泉林秸秆综合利用产业化模式案例研讨会”上，与会专家一致认为泉林纸业走出了一条有中国特色的秸秆综合利用产业化之路，泉林模式“捡回了另一半农业”，对新时期农业发展、农民增收、治理大气污染、保护生态环境有重大意义。

不卖实物卖服务

猪八戒网推出创业者服务电商节

本报讯 记者熊丽报道：由猪八戒网打造的全国首个属于创业者的服务电商节——“八月八免单日”活动于8月8日正式启动。来自猪八戒网的数据显示，8月8日当天，免单领取单数达15万单，免单金额合计4.2亿元，共计10万家服务商参与活动，97.34万家企业参与此次抢单，覆盖全国31个省区市的中小微企业。

传统电商交易的是实物商品，而猪八戒网交易的是服务产品。从2006年到今年，经过10年发展，猪八戒网已经蜕变成估值超百亿，拥有500万中外雇主、1000万家服务商，市场占有率超过80%的服务众包平台，能够为创业者提供全生命周期的服务。

“为创业者服务，不仅仅是一个口号，这次我们要实实在在通过10万个超值免单，助力10万家企业创新创业。”猪八戒网创始人、CEO朱明跃表示，作为服务电商的典范，猪八戒网在10周年之际，跳出实物电商以打折吸引受众的方式，为创业者打造了一场免单服务狂欢日，助力创业者创业。

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