

中冶葫芦岛有色金属集团：

## 混改激发新活力

本报记者 张允强

东北振兴  
再出发

图① 集团电解锌分厂职工正在制作贯彻党的十八届六中全会精神宣传板。

图② 集团铅锌冶炼分厂熔炼车间主控室，工作人员正在指挥协调四个作业区的生产。

图③ 集团子公司葫芦岛锌业股份有限公司外景。

2016年1月至11月，中冶葫芦岛有色金属集团有限公司以利润总额17000多万元的成绩，为持续低迷的有色行业带来了一抹亮色。从原先的年年亏损，到如今经营业绩逆势飘红；从以前的难以为继，到现在从容自信地应对瞬息万变的市场，这家从2013年开启破产重整的老国企究竟是如何重生的？

## 新资本、新管理

中冶葫芦岛有色金属集团有限公司是生产锌、铅、铜等有色金属产品和化工产品的特大型企业，其前身——葫芦岛锌厂始建于1937年，新中国成立后曾为国家经济建设作出过重要贡献。但是，企业在长期发展过程中，各方面改革严重滞后，财务负担和社会负担越来越重，特别是国际金融危机之后，生产经营陷入恶性循环。数据显示，2013年，也是企业陷入最低谷的那一年，这家拥有2.8万职工的企业负债140亿元，负债率高达240%以上，银行只收不贷，生产经营陷入恶性循环，难以为继。

面对重重困境，公司在国务院国资委、辽宁省以及中冶集团的支持下，启动了破产重整，引入葫芦岛宏跃集团，实施混合所有制改革，新公司股权比例为中冶集团55%、葫芦岛宏跃集团35%、辽宁国有经营有限公司和葫芦岛市城投集团分别占比5%。其中，葫芦岛宏跃集团全权负责企业生产和经营。伴随着新的资本、新的市场观念，新的管理理念的注入，老国企重生了！

“事实上，老国企有很多优势资源，只是因为体制机制和历史包袱等原因，潜力没有发挥出来。而民企的加入能够带来新的管理思路，帮助企业盘活优势资源。”中冶葫芦岛有色金属集团有限公司董事长于洪告诉记者，在混改过程中，民企扮演的角色并不是魔术师，而是一条“鲶鱼”，只要把水搅动起来，企业自然会重现生机。

具体来说，在成本控制方面，强力推行厂家直购和招标采购，逐步建立起以大型企业为主体的直购渠道。同时，大力发挥企业毗邻港口的区位优势和生产规模优势，两年降低原料、燃料、材料采购成本5亿元。

在市场开拓方面，紧跟供给侧结构性改革的步伐，积极改进产品销售。针对钢铁行业和化肥行业整体不景气的情况，公司总经理带队跑市场，先后与鞍钢、首钢、中阿化肥等几十家企业集团建立了合作伙伴关系。同时，根据市场走势及时调整产品结构和价格，并成立售后服务小组，主动帮助用户解决质量问题。此举不但

帮助企业实现了产销平稳，而且取得了明显的经济效益，其主产品锌锭售价始终保持行业领头羊地位，高出市场平均价500元以上。

在管理机制方面，企业调整了技术创新的奖励机制，大大提升了创新的积极性，围绕提升产能、综合回收、节能降耗等关键问题，培育了一批新的效益增长点。统计显示，2014年至2015年，企业实施残渣球回收利用等18项“短平快”项目，年增效1.5亿元；基层生产单位进行技术改造、小改小革36项，年增效7600多万元。

正如于洪所言，水活了，企业自然就好了。正是因为看中了混改带来的活力，国内铜业“老大”江西铜业集团与企业签订了合作框架协议，助力闲置6年之久的10万吨奥斯特炼铜项目重启，并在2015年1月一次投产成功。统计显示，该项目每年可增加产值50亿元，安置800多人就业。公司还相继投入3亿元对电解锌、竖罐炼锌、ISP炼锌3套系统进行工艺检修改造，其中电解锌系统年产能从13万吨提升到16万吨。

从改制前的近半产能闲置，到如今生

产系统满负荷运行，无怪乎企业产值翻番，业绩逆市飘红！

## 老员工、新动力

“在旧体制下，公司连年亏损，举步维艰，部分职工月工资只有800多元，骨干人员接二连三。”一位退休老同志告诉记者，新股东介入后，采取多种措施打破原有的弊端，激发内生活力，把为职工谋福祉作为企业发展愿景，不动干部不减职工。“大家从最初的怀疑观望到后来的理解接纳，如今，企业内部已经实现股东和职工互相信任、彼此支持的良好氛围。”

改制后，公司为使改革成果惠及每名职工，连续多次上调职工工资收入，部分艰苦岗位上涨1500多元；投入近200多万元将自来水引入厂区，解决了一线职工饮水难问题；投入3000多万元，把室外厂房粉刷一新，并对生产单位的操作室、休息室进行装修，大大改善了职工的工作和休息环境。“目前，公司正在进行薪酬制度改革方案设计，进一步提高职工收入。”于洪说。

## 去污染、保达标

“用今天的伤筋动骨换来明天的脱胎换骨。”这是葫芦岛有色为抓好环保整改专门提出的口号。

2015年初，环保部东北督查中心组织辽宁省环保厅、葫芦岛市环保局对公司进行全面、细致的环保核查，共提出19项环保问题整改意见。

为确保环保达标，公司调整工作重心，将生产经营和环保整改列为同等重要位

置。根据环保整改要求，他们对2015年度投资计划重新编制，加大环保投资力度，压缩技术改造项目投资和其他固定资产投资。从2015年至今，公司环保投资总额达到2.7亿元。

公司还在企业内部建立环保责任制，由公司与各冶炼厂签订环保责任书，明确各单位环保任务指标，确定考核办法。按照环保优先原则，公司在项目审批、工程组织、人员调配、物资采购、费用预算、资金承付等多个方面开通专用通道，优先受理、优先安排、优先保障。此外，公司还实行党政同责制度，将环保整改任务纳入党委工作范畴，并由党委书记专门负责厂容厂貌治理、现场作业环境治理，单位内部环保监测检查，全力推进环保整改工作扎实进行。

近年来，仅治理污水一项，公司就投资近2亿元，污水处理总能力达到每小时450立方米，做到全公司处理后的废水全部返回系统使用不外排，日用水量节约了1万余吨。在烟气排放方面，公司累计投入资金也有近2亿元，分别实施了挥发窑烟气脱硫治理项目、漩渦炉烟气脱硫治理项目、制酸系统尾气脱硫治理项目，年可减排二氧化硫5500余吨。

去年11月16日，公司精锌厂15#精馏炉试烧天然气成功，这标志着公司“气代煤”项目正式运行。“此举不但可以解决煤焦油、粉尘和废水问题，还可以解决大气污染问题。虽然投入大、生产成本增加，但我们觉得值！”于洪说。

谈及未来，中冶葫芦岛有色金属集团有限公司党委书记张正东告诉记者：“葫芦岛有色力争用5年时间把企业打造成东北及华北地区最大的有色冶炼集团，工艺技术装备达到行业先进水平，营业收入跻身国内冶炼铅锌行业前三位。”

## 记者感言：

中冶葫芦岛有色金属集团有限公司抢抓难得的历史机遇，借助新一轮振兴东北老工业基地东风，先行先试，先改先得，成为辽宁省大型国企改革成功混改第一例，走出了一条改革发展的新路。

实践证明，国有企业具有政治优

势、资源优势、技术优势、品牌优势和人才优势；民营企业具有理念新、决策快、效率高、应对市场灵活等优势，只要将两者深度融合，发生“化学反应”，就会带来“1+1>2”的效果。中冶葫芦岛有色金属集团有限公司的做法告诉我们：发展混合所有制经济，是推动东北国企改革振兴，清理沉疴旧疾的一剂良药。

## 森马公布未来5年“小目标”——

## 产业规模要达800亿元

本报讯 记者张玫、通讯员王玮静报道：以“创大众服饰名牌”为发展宗旨的森马集团日前迎来20岁生日。在庆生会当日，森马集团董事长邱光和公布了企业未来5年的发展目标：到2021年实现800亿元的产业规模，再培育10家创业公司、10大创业品牌、2至3家上市公司，总市值超过千亿元，利税规模超百亿元，成为“全球领先的时尚服务提供商”。

顺应“服装休闲化”“休闲时尚化”的消费趋势，1996年起步的森马一直在健康快速发展的道路上驰骋——从年销售收入1790万元到年销售收入230亿元，从年纳税额几十万元到年纳税额超18亿元，今天

的森马已经从单一股东的家族企业，发展成为拥有总资产120亿元、净资产100亿元、市值300亿元的行业领军企业。目前，集团拥有温州总部园、上海产业园、杭州电商园、嘉兴物流园等六大园区；旗下包括巴拉巴拉、马卡乐、马卡波罗等众多品牌；业务范围涵盖儿童文化创意、商业零售、生态农业、健康医疗等多个产业，并实现协同发展。

“‘共赢文化’是森马成长的最大奥秘。”邱光和说，20年来，森马始终坚持把代理商、供应商、员工的利益放在第一位，真正实现了企业发展和带动产业链上下游及员工成长的共赢。一组数据可以佐证这一

观点。目前，森马的代理商合作伙伴中，销售额过亿元的有近40家，占森马终端销售总额的93%。集团80%以上的管理岗位、专家岗位均来自于内部培养。

“通过‘共赢文化’，我们与国内一流的生产企业结成合作关系，实现了产能的提前‘预约’；与销售企业结成紧密的利益共同体，实现了市场信息的共享，完善了销售渠道的布局；与员工成为共同成长的伙伴，实现了智慧的积聚与全员质量管理目标，这是我们企业健康快速发展的关键所在。”邱光和说。

此外，森马还不遗余力地开拓互联网渠道，尤其是森马电商表现优异。2012年

5月成立的森马电商，当年便实现销售额2.5亿元。今年“双11”，其单日订单总量突破300万个，全天销售达6.5亿元，全年零售额预计将突破30亿元。

邱光和告诉记者，未来5年，森马将重点做好两个转型工作，推动企业再次升级。一方面，要进行发展格局的转型，改变企业内部服装服饰“一枝独秀”的发展局面，大力推动服装产业向儿童产业、电商产业和投资性产业的延伸；另一方面，要进行发展动力的转型，并由此实现由“单品牌驱动”向“多品牌驱动”、由“批发能力”向“零售能力”、由“产业链经营”向“生态圈经营”、由“精英创业”向“全员创业”的转变。

另据了解，森马在飞速发展的同时，还努力践行社会责任，20年来累计为社会捐款捐物4.8亿元，获得各种社会荣誉共计500余个。庆生会上，森马宣布，将出资3亿元建设的温州森马学校无偿捐赠给瓯海区政府，新学校正式定名为温州森马协和国际学校。

快餐连锁西少爷获B轮融资，创餐饮业融资金年度最高额——

利润只是结果  
产品才是关键

本报记者 周明阳

“收入和利润都是结果，不能为顾客提供好的产品和服务才是决定结果的关键。西少爷只赚应得的钱，比如，我们提供了80分的产品和服务，就只赚80分的钱，这一点上坚决不能抱有任何侥幸心理”

近日，快餐连锁品牌西少爷在北京宣布完成总额为1150万美元的B轮融资，由弘毅投资领投、今日资本跟投，这一数字创下2016年度国内餐饮业融资金额最高额。

“餐饮行业是现金流非常好的行业，而西少爷公司已经实现盈利，同时，弘毅投资是行业排名第一的私募股权投资，再加上今日资本，有这两家机构的帮助，相信西少爷将成为中国快餐行业乃至整个餐饮行业的黑马。”品牌创始人孟兵笑谈，“这笔钱基本可以‘花’到上市了”。

在经历了标准化模式建设、连锁经营的历练之后，今天的西少爷已经初具品牌效应，盈利情况良好。孟兵告诉记者，西少爷在今年行业市场普遍不景气的情况下，依然保持了30%的高速增长，门店净利润率增长23%；平均坪效（商场经营效益指标）达到6800元，是麦当劳、肯德基的2至3倍，接近苹果零售店的数据；外卖业务增长迅猛，已经占到业务总量的40%。截至2016年11月份，西少爷卖出了880多万个肉夹馍，15家门店全部盈利，营业收入超过1亿元。

创立两年有余，西少爷究竟采用什么样的商业模式，能够在开店扩张的同时保持品质不变，并积累下良好口碑？孟兵的答案是简单的两个字：坚守。

“作为快餐企业，必须为顾客提供健康、美味、便捷的食物，这就是我们从创业至今近3年时间里始终坚守的核心价值。”孟兵说。

按照互联网的“打法”，西少爷将肉夹馍这一北方传统街边小吃的制作流程进行标准化、数字化分解，从而实现大量生产。比如，每个肉夹馍都要经过十几道极为精细的工序，尺寸误差不得超过3毫米；高蛋白面粉误差不得超过3克；面饼烤制温度误差不得超过2摄氏度，烤制时间误差不得超过5秒；冷饮、热饮温度误差不得超过1摄氏度……

同时，西少爷还将“收集用户反馈实现产品迭代”的互联网研发机制引入到肉夹馍的制作中。“我们有一套连接用户意见与产品研发的闭环推进体系，通过大众点评等工具收集用户意见，定期对配方进行微调，做到快速迭代，‘敏捷’开发。”孟兵说，“西少爷的产品非常少，但是每一款都很受欢迎，这与我们的不断优化、调整自己产品的研发体系是密不可分的”。

在经营管控方面，西少爷也有自己的一套思路。“收入、营业额是餐饮业非常重要的考核指标。但是在西少爷门店，员工考核的标准只有两条——产品品质和服务质量。我们认为，收入和利润都是结果，能不能为顾客提供好的产品和服务才是决定结果的关键。西少爷只赚应得的钱，比如，我们提供了80分的产品和服务，就只赚80分的钱，这一点上坚决不能抱有任何侥幸心理。”孟兵说。

稳扎稳打、脚踏实地，是人们对创始人孟兵的印象，也逐渐成为对西少爷品牌的印象。B轮融资投资方、弘毅投资董事总经理王小龙告诉记者，大多数中式餐饮品牌缺乏对品牌运作的深刻理解、对模式的深入研究和运营的专业机制，但西少爷不一样。弘毅最看好的便是西少爷这支有理想、高素质、学习能力强、有互联网思维又脚踏实地的团队。

今日资本总裁徐新也表示，西少爷很有工匠精神，这一点突出表现在他们不断把餐饮秘方分解改良上。“如今的餐饮市场早已不是‘一个配方打天下’的时代，哪怕是百年配方也不行。产品研发体系、消费调研体系、供应链管理体系、线上线下渠道建设体系、人才培养管理体系和品牌建设维护体系，构成了一个餐饮的六大脉络，也是与全球餐企比拼实力的基本功。”徐新说。

如今，深谙这一理论西少爷已经在人才、管理、产品和供应链上做好了储备，眼下正谋划在规模上发力，并在深耕一线城市的基础上实现全面扩张。“西少爷将一直坚守梦想和初衷。我们希望将它打造成为中国餐饮文化的一个新的符号，带着健康的中国快餐进入世界市场。”孟兵表示。