

# 首都企业家

CAPITAL ENTREPRENEURS CLUB

2018.11

总第 309 期

(内部资料 免费交流)

京内资准字 2018-L0087 号

编印单位:  首都企业家俱乐部

## 首都企业家俱乐部走进荣宝斋

中国石化、中国石油、中国海油、中国建材

助力首届中国国际进口博览会

宋志平: 混合所有制不会取代民营企业

黄锦辉: 无惧风雨, 铸就辉煌



## 中国石化在 首届中国国际进口博览会上签下大单



11月8日，在首届中国国际进口博览会上，中国石化集团公司举办中国石化交易团采购需求对接暨现场签约仪式，易派客与巴西出口投资促进局战略合作备忘录签署仪式，与国外48家供应商签订采购协议。采购协议涉及油品、化工产品、机电设备、煤炭、材料等物资，签约总金额达456亿美元。

此次中国石化交易团分3场签约。第一场为原油签约，联合石化与科威特国家石油公司等企业签约；第二场为化工品签约，化工销售公司与GS加德士公司、梅赛尼斯公司等企业签约；第三场为一般物资签约，中国石化物资装备部与壳牌公司、杜邦公司等企业签约。

中国石化旗下的易派客工业品电子商务平台还与巴西出口投资促进局签署战略合作备忘录。双方将建立合作伙伴关系，依托易派客平台共同推广巴西优质产品与服务，为巴西企业的出口贸易提供更多机会。

(据中国石化网站)

## 中国石油·油气行业可持续发展论坛 暨签约仪式在沪举行 中国石油与23家国际知名供应商签约



11月7日上午，由中国石油主办的“油气行业可持续发展论坛暨签约仪式”成功举行。480名行业专家、企业管理者和国际知名供应商共聚一堂，以中国油气全产业链高质量发展与国际合作为主题，共话市场机遇、共商合作发展，共同见证中国石油与23家国际知名供应商签署合作协议。现场签约协议总金额约292亿美元。

40年来，中国石油秉承“奉献能源，创造和谐”经营理念，大力实施资源、市场、国际化和创新战略，在国家改革开放的大背景下，率先“引进来”“走出去”，从勘探开发到炼油销售，从国内到国外，参与国际合作，与多家外国公司开展卓有成效的合作，成为开放合作的坚定践行者。

(据中国石油网站)

## 中国海油在进博会举办“海洋石油对外合作及高质量发展论坛”与多家国外供应商签订约百亿美元合作协议和采购合同



11月7日，中国海油在首届中国国际进口博览会期间举办“海洋石油对外合作及高质量发展论坛”。中国海油董事长杨华发表主旨演讲，部委代表、国内外合作伙伴及签约方代表、媒体代表等近200人齐聚一堂，回顾我国海洋石油工业发展历程及中国海油的对外合作经历，展望在中国新一轮高水平对外开放格局下与中国海油携手共赢的前景。在随后举行的专场签约仪式上，中国海油与多家国外供应商签订合作协议和采购合同，签约总额约100亿美元。

杨华指出，中国海油是伴随改革开放大潮而诞生的企业，成立中国海油是国家通过设立“海上特区”推进全方位对外开放的探索。40年来，中国海油人没有辜负国家和历史的重托：坚持合作与自营“两条腿”走路，在短短数十年间实现年油气产量突破1亿吨，为保障国家能源安全作出重要贡献；通过引进、消化、吸收和再创新，在“一穷二白”的基础上初步构建了完整的海洋石油工业体系；积极延伸产业链条，基本完成从上游勘探开发公司向一体化综合型能源公司的转型；不断扩大对外开放，实现了从“引进来”到“走出去”的跨越；持续加强现代企业制度建设，逐步实现从计划经济体制下的老国企向市场经济体制下的新国企转变。经过包括中国海油在内的多方努力，我国已成为世界海洋石油生产大国之一。

中国海油副总经理吕波主持论坛

(据中国海洋石油集团有限公司新闻中心)

## 120亿！中国建材集团进博会签署20余项采购协议



11月5日，首届中国国际进口博览会在上海国家会展中心开幕。中国建材集团参展并签署多项协议。

中国建材集团所属凯盛科技旗下的德国公司阿旺西斯 (AVANCIS) 和新格拉斯 (SINGULUS) 组成中国建材德国企业团，分别携带自己最新的研究成果、高端产品和应用理念参加此次展会。阿旺西斯公司用铜铟镓硒太阳能电池板搭建的“未来之城”，在全方位展示产品的同时，更加突出了薄膜太阳能电池板在应用领域的高度适应性和艺术性；新格拉斯公司由CEO及CFO率队来沪，展示其在半导体、医药及晶元领域的世界顶级技术、装备及服务，受到了参会人员的广泛关注。

为充分发挥展会溢出效应，中国建材集团于11月7日举办了集中采购签约仪式，旗下中建材进出口、北新集团、凯盛科技、中材进出口等8家企业与近20家境外企业签订采购协议，采购金额达120亿元，涉及大宗商品、智能及高端装备以及新能源产品等10余类产品，并与进出口银行等金融机构签署了融资协议，为合同的顺利执行提供必要保障和资金支持。

(据中国建材集团有限公司)

## 几内亚总统、津巴布韦总统共同参观 苏阿皮蒂项目及凯乐塔水电站

卷首语

J U A N S H O U Y U



2018年11月6日，几内亚总统阿尔法·孔戴携正在访问几内亚的津巴布韦总统埃默森·姆南加古瓦，参观了由中国水利电力对外公司承建的苏阿皮蒂水利枢纽项目施工现场及凯乐塔水电站，几内亚总理、财政部、能源与水利部等多部委部长、中国驻几内亚大使以及多国驻几使馆大使等一同参观。

两位总统详细了解了苏阿皮蒂水利枢纽项目施工进展情况及凯乐塔水电站运行情况。孔戴总统对苏阿皮蒂水利枢纽项目的进展情况及凯乐塔水电站的稳定运行表示满意，姆南加古瓦总统对短短几年时间内几内亚能建设两个大型水电站表示赞赏。

凯乐塔水电站投运后极大改善了首都科那克里及周边供电紧张的局面，苏阿皮蒂投运后将改变几内亚目前电力供应紧张的局面，对于几内亚未来的工业化进程及矿业产业发展有着至关重要的作用，并将使几内亚成为电力出口国，惠及几内亚周边电力短缺国家。

苏阿皮蒂水利枢纽项目及凯乐塔水电站是中几合作的典范工程。

(据中国水利电力对外公司网站)

11月5日，首届中国国际进口博览会在上海举行，国家主席习近平出席开幕式并发表主旨演讲。172个国家、地区和国际组织参会，3600多家企业参展。中国石油、中国石化、中国海油、中国建材等俱乐部会员单位着眼于推动新一轮高水平对外开放、以主动向世界开放市场的高昂姿态隆重与会，并分别签署了很多合作大单。

11月10日，为实施把俱乐部建成企业家“美好生活的文化之家”的要求，宋志平理事长带领部分俱乐部会员单位领导，利用周末时间，走进了享誉中外的文化雅堂——荣宝斋，与荣宝斋党委书记朱涛等资深文化人士同堂雅集，初步构筑了一个企业与文化互助交流的平台。

民营企业座谈会召开后，混合所有制改革的加快推进，一时成为业界关注的焦点话题。新一轮国有企业改革“新”在何处？混合所有制能否一混就灵？混合所有制企业如何推行机制革命？混合所有制改革能否作为国企改革的突破口？作为中国企业改革与发展研究会会长和中国建材集团党委书记、董事长，宋志平接受了《财经》杂志的专访，实事求是地回答了一些社会普遍关注的问题。

中国会计师事务所行业的领军单位利安达，长期坚持自强不息、自主发展，实现了“做大做强走出去”的创业思路，在国际化的商业服务过程中，一路破浪扬帆，业绩频传。本期重点报道了利安达成立25周年的庆典活动。

# CONTENTS

## 目录

SHOUDUQIYEDIA

### ■ 卷首语 Preface

#### 企业家论坛

08 / 宋志平：混合所有制不会取代民营企业

#### 企业家风采

16 / 黄锦辉：无惧风雨，铸就辉煌

#### 企业万象

- 20 / 2018“一带一路”商务服务论坛暨利安达会计师事务所成立25周年  
庆典隆重举行
- 24 / 风鹏正举利安达
- 26 / 改革开放进程中民营企业成长壮大的样板
- 30 / 古贝春集团新产品——中度酱香古贝元白版问世

#### 俱乐部文苑

- 32 / 《笃行致远》选摘——央企市营/哈佛案例
- 34 / 首都企业家俱乐部走进荣宝斋促进传统文化与企业经营协同发展

#### 企业家方略

- 38 / 最有效的管理是：让平凡的人做出不平凡的事
- 40 / 最伟大的管理是什么？他用61个字给出了最好的回答

#### 会员单位信息

- 42 / 中国石油全面开启加油站3.0时代
- 42 / 中国石化全力服务保障首届中国国际进口博览会
- 43 / 中国石油举行纪念改革开放40周年歌咏会
- 43 / 2600米！中国海油诞生第一深水井
- 43 / 中国海油对口帮扶的合作市在甘肃率先脱贫
- 44 / 利安达参与主办“新时代会计改革创新发展论坛”
- 44 / 古贝春公司荣获改革开放四十周年企业文化精神标杆单位称号
- 44 / 中国石化首次在新疆发布社会责任报告
- 45 / 中央企业基层党建座谈会在胜利油田召开
- 45 / 车坛奥斯卡奖揭晓 北汽集团荣获“年度风云企业奖”
- 45 / 燕山石化质量抽检合格率保持100%
- 46 / 俱乐部专家委员会委员厉以宁被推荐为中国改革开放杰出  
贡献人选
- 44 / 中国建材集团连续六年位列社会责任“卓越者”行列
- 45 / “毛泽东号”机车展室在京搬迁落成即将对外开放
- 45 / 燕山石化研制新油品专供高寒地区
- 45 / 中国石油稳居世界最大石油公司第3位

封三 / 北新建材



编印单位：首都企业家俱乐部

主 编：王 兵

副 主 编：魏新志 段孟娟

编 委：朱永洁

美 编：李 波

京内资准字：2018-L0087号

编辑部地址：北京未来科学城七北路9号  
北新中心A座三层

邮 编：102209

电 话：(010)57868891  
(010)57868890

传 真：(010)57868870

网 站：www.chinacec.com

电子信箱：chinacec@sina.com

印 刷：北京中华儿女印刷厂

印 数：1500册

发送对象：会员单位

出版日期：2018年12月5日



俱乐部微信服务号

# 混合所有制不会取代民营企业

——访首都企业家俱乐部理事长、中国企业改革与发展研究会会长，中国建材集团党委书记、董事长宋志平

《财经》记者 王廷春



济发展，无论对国企，还是对民企，都是一个好东西。

同时，混合所有制改革在实际操作中也确实存在一些问题，民营企业担心，本来在“体制”外好好的，混合之后会不会带上诸多限制，最后跟1956年的公私合营一样，本来自己还有一些空间，有自己的小事业，弄来弄去完全丧失了所有权等等。确实需要一些政策来增加民营企业家的积极性，消除其后顾之忧。但是认真分析一下，今天的市场化环境、法律体系和政策方向是十分有利于混改的，改革不要因噎废食，我们有理由对混合所有制改革的前景保持乐观。解决所有问题的关键是坚持市场化改革，通过市场化方式来推进混合。

《财经》：国有企业其实也有顾虑，担心混改等于国有资产流失？

**宋志平：**

一些人担心，搞混合所有制会不会让某些人有机可乘，通过移山大法、蚂蚁搬家，造成国有资产流失。通过20多年的实践，我认为国企混合所有制改革有序推进，不会必然带来国有资产流失。只要程序公正、交易公平、信息公开、法律严明、操作流程和审批程序规范，不仅不会流失，而且能够实现更大的国有资产保值增值。党的十八大提出让市场在资源配置中起基础性作用。民营企业资产可以流动增值，国有企业的资产也会在市场过程中增值，通过交易股权实

现最优配置，不能因为害怕价值波动就放弃了市场交易。

搞混合所有制要考虑混改后的预期和潜在价值，因为混合增加了协同效应会提高企业效益，有时候混合前个别民企并不赚钱资产往往还有些溢价，但要看企业混合后产生的价值，资产有个在流动中进行升值的属性，不能都简单的看作贵买贱卖。我重组水泥后，有关部门来审查都会问：有的亏损企业为什么要收？为什么收购要有溢价？为什么跟这么多民营企业打交道？我轮番向各个部门解释，后来干脆写了几本书，希望解释清楚其中的道理。如今中国建材集团通过和民营企业搞混合所有制，把水泥行业的集中度由9%提升至63%，水泥全行业利润也由80亿提升至1500亿。中国建材也成为世界500强，为国家赚了钱，交了很多税、跟民企又合作得非常好，探索了混合所有制的道路。我们用25%的国有资本撬动75%的社会资本，实现了国有企业和民营企业共赢。

但是，有的人总是不看主流，而是想民营企业跟你打交道，没有好处他能干吗？他们是个人，咱们是公家，他要不得好处能和咱们合作吗？当时收购徐州海螺就是这样，收购之后价格一吨恢复了30元，企业效益非常好。但是有的媒体认为海螺丢了战略，被中国建材收了；中国建材花了高价钱，国有资产流失了。后来我回答，正好相反，中国建材赢得了战略，进行了战略性重组；海螺赚了钱，公平交易，各有所得。改革不是你得失的零和博弈，混合所有制改革有这个潜力，让大家都从中受益。人家的企业得了好处，我们的企业得到更大更长远的益处，是一场国家和老百姓的双赢。

《财经》：您如何理解混合所有制改革？您是怎么推进混合所有制改革的？

**宋志平：**

混合所有制改革就像水和茶的融合，融合得好就

是一杯上好的茶水。我做国企四十年，过程中也和民营企业打过多年的交道，我认为让国有企业完全市场化和让民营企业管理规范化都是很有难度的一项工作，而混合所有制提供了一个捷径，比较好的解决了国企市场化和民企规范化的问题，混的好，可以起到1+1>2的效果。混合所有制是一种新的所有制形态，既不能看作是传统的国有企业，也不能看作是民营企业，而是通过混合优势互补、国民共进的新企业形态。

上世纪90年代以来，我一直在探索混合所有制的有效途径和方式，比如，在鼓励非公有资本参与国有企业混合所有制改革方面，中国医药集团率先对旗下药品流通板块重组，并引入优秀的民营企业——上海复星医药（集团）股份有限公司作为战略投资者组建了国药控股。在医疗器械流通领域，中国医药集团复制国药控股的成功经验，对所属国药器材公司进行整体改制，选择与优秀民营企业进行战略合作，实现了企业产权主体多元化。中国医药集团在投资并购地方民营企业时，采取了“我中有你，你中有我”的股权架构，即在保持控股地位的前提下，留给原民营股东一定比例的股权。目前，中国医药集团混合所有制企业中担任总经理的人员有三类，一是由国药方推荐人选担任，二是由民营股东推荐人选担任，三是由社会化选聘的职业经理人担任。

目前我国有97家央企，其所属二三级公司基本都通过上市进行了市场化改造，是混合所有制企业，央企70%左右的资产在上市公司。“此国企非彼国企”，现在中国的国有企业和过去西方人理解的国有企业已经完全不同，今天中国的国有企业是被市场化了的国有企业，是经过大规模混合所有制改造了的国有企业。正因为这样，市场才有了活力，也才有了今天国企的变化。

所以说混合所有制是市场化改革水到渠成之举，它既不是要取代国有企业，也不会取代民营企业，只

## “混改”的核心是“改”不是“混”

《财经》：对于混合所有制改革，目前有若干误解。民营企业认为混合所有制改革方向是好的，但是又担心改革路径不够清晰，国有企业尚未真正达到“竞争中性”，这种机制会不会导致民营企业的生存空间越来越小。

**宋志平：**

混合所有制理论上讲清楚了，就是国有资本、集体资本和非公有制资本交叉持股、互相融合的所有制新形态。过去这些年，混合所有制确实充分发挥了国有企业和民营企业的积极性，做出了很多成绩。实践证明，中国的混合所有制确实有力地支持了中国的经

不过是顺势而为，将国有和民营经济相互融合发展的趋势加以强化，已经牢固树立的联系加以确认。北京大学厉以宁老师给《国民共进》那本书写序，他讲到，在一定时间内，国有企业（包括特殊行业的国有独资企业）、混合所有制企业、纯粹的民营企业（包括大量小微企业）将会三足鼎立，支撑着中国经济，但各自所占GDP的比例将会有所增减，这是正常的，是市场规律。

《财经》：现在对混合所有制问题有点众说纷纭，有些学术观点还比较尖锐，会不会影响混合所有制改革的推进？

**宋志平：**

有不同的看法很正常，只要从事实出发，以理服人，道理不难讲清楚。但如果是抱有成见，罔顾事实，随意比附，为争论而争论，就会把混合所有制问题讲乱了。怎么看待今天的混合所有制的发展？怎么看待国企和民企之间的关系？到底混合所有制想做到什么程度？哪些行为是合理的，哪些行为不符合市场经济？也有必要说清楚。

国企与国企之间有竞争，国企与民企有竞争，国企和外资也有竞争，民企和外资也有竞争，都属于市场中的正常的竞争。国企也想做好，民企也想做好，外资也想做好，那就看谁的质量好，谁的服务好。我们现在要把这个讲清楚，既不偏袒国企，也不偏袒民企，而是能够很理性地把道理讲清楚。其实国企和民企之间的合作远远大过竞争，国企一般是规模比较大的企业，在一个产业链、价值链上，有许多的民企为国企进行外包服务，大家是共生共赢的发展。所以应该更多地看到合作，而不应该夸大彼此之间的竞争。

因为，第一不符合事实，第二会撕裂国企和民企的关系，不符合坚持我国基本经济制度的“两个毫不动摇”的要求。希望学者和媒体能看到这一点。“两个毫不动摇”，即毫不动摇巩固和发展公有制经济，

毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展，是让两种不同所有制经济都要发展，是互利共赢的模式。可以说，从混合所有制改革里，我们找到了国民共进的一条道路，既是中国特色的，也是我们对世界经济发展理论的一大贡献。

《财经》：这一段大家也有担心，搞混合所有制会不会就是又一次“公私合营”？

**宋志平：**

建国初期的“公私合营”和今天的混合所有制，两者在方式上、目的上都是完全不同的。1956年搞公私合营，目标是对资本主义工商业进行社会主义改造，把资本家变成劳动者，最后赎买这个私营企业。它是在民营企业加入公股，进行合营，后来给了民营企业一点股息，到1966年股息刚刚给完，股息也很低。“公私合营”有其特殊的时代背景和认识水平。今天搞混合所有制不是赎买政策，大家在公司制下都是平等的股东，自愿参与，共同发展，享受各自的利益，不存在谁进谁退的问题，是一种股份制的合作，是长期的互利共赢的一个公司体制。中央明确提出，改革必须坚持正确方向，不走封闭僵化的老路，而是要扩大开放、深化改革。所以说，只要坚持市场化改革的大方向，混合所有制改革是不会走回头路的，这一点大家不用担心。

**“混改”不是要搞“国进民退”**

《财经》：最近在盛传国企大举收购民企，大家担心搞混合所有制是否会“国进民退”。

**宋志平：**

这其实是一种误会。国有企业都有规范的管理，清晰的战略和主业，都有严格的投资计划，没有盲目收购民企的动机。况且国企目前并没有扩张的意愿，尤其是央企，都在瘦身健体，提质增效，这两年已经

压缩了20%的企业家数，不断压缩层级、去杠杆、降低资产负债，收购民企并不利于这些任务的完成。因此央企并没有收购民营上市公司的动机。最近有的地方政府希望地方国有企业出手救助民企也是好意，如果媒体传播国企在这个时刻是想国进民退、想吃掉民企等言论，可能会带来误读，本身也会阻碍国企对民企的帮助，会让民企更加困难。

同时，我认为国企和民企是孪生兄弟，需要互相帮助。像当年中国建材集团整合浙江水泥，并不是趁人之危，而确实是民营企业极度困难，包括银行的资金都面临颗粒无收，民营企业一个家族的资金就投了一个水泥厂，打价格战已经打到亏损线以下，看不到出路。中国建材把它们统一起来，使价格合理恢复，在银行也做了担保，这样帮助民营企业从债务深渊里走出来，还留下了30%的股份，让大家做职业经理人，通过价格回升分到更多利润。南方水泥就是混改典型案例，这些民营企业的干部很齐心，我们一开会，会场500多人很多是原来民营企业的干将。我们当时投资100亿元，混改后前三年就赚回来了。我们后来再到北方、西南去整合，同样很受欢迎。事实证明，不是国进民退，也不是民进国退，而是国民共进。

《财经》：今年A股市场频现拟转让股权的上市公司。引人关注的是24家民营上市公司先后被国有资本接盘。民企实际控制人或大股东因被强制平仓而减持股票，甚至失去控制权。

**宋志平：**

在部分公开的股票质押融资被强制平仓的案例中，民企的股权多由资金实力雄厚的国资接盘，这也是目前市场上再次出现了对“国进民退”担忧的其中一个原因。有媒体反映国资“抄底”收购民营上市公司，造成“国进民退”现象。其实这是一些地方政府希望国企帮助民企上市公司度过难关，这也是目前的



特殊情况下不得已的一种安排，并不是谁在人为的推进国进民退。

《财经》：能不能把混合所有制企业和国企清晰地分开？

**宋志平：**

改革初期，十五大、十六大召开的时候，国企改革采取股份制，当时希望通过股份制改革之后和告别传统的国企，真正成为市场主体，真正实现政企分开。大家开始都是这么改革的，采取了包括股份制改造、上市等措施，但是后来又出了一份文件，出现国有控股上市公司、国有绝对控股和相对控股这样的概念，没想到一下把股份制企业又兜回原来国有企业的旧机制里面了。

我认为，现在有必要将纯国企的管理和混合所有制企业的管理区分开来。在混合所有制企业中，原体制内的干部按照体制内的要求，原体制外的干部仍按照体制外的要求。本来有些政策是针对公务员的，有文件加了一句话“国有企业参照执行”。国有企业参照执行，又加一个括弧，“含国有控股企业”。国有控股企业是什么企业呢？括弧里是“国有绝对控股和相对控股企业”，结果全括进去了。

改革就是要动机制，释放活力。混合所有制不宜视同于传统的国有企业，毕竟混合了，里边有民营资本，如果又成了国有企业，那混合还有什么意义？混合所有制最重要的是把市场机制引进来。我老讲就像

杂交物种，我以前插队的时候做过农业技术员，搞过育种。混合所有制最要紧的是继承国企和民企的优点，国企的实力、规范管理；民企的创新能力、市场能力、企业家精神等，如果继承了国企的缺点和民企的缺点，把国企里的官僚主义、形式主义弄进来，把民企里的不规范弄进来，弄出一个怪物，这企业就没法干了。这完全不符合我们改革的初心。

### 现在是推进“混改”的最好时机

《财经》：通过混合所有制的形式，是否可以一定程度化解民营企业当前的融资难题？

**宋志平：**

关于民企融资难问题，大家容易解释成所有制的问题，其实国有企业在银行贷款也并不是像大家想象的那么容易，好像只要是国企，银行就自然给贷款。实际上，银行不良贷款压力不小，审核越来越严，国企也是靠信誉、靠三张报表，如果国企的报表不好，依然贷不到款。这么多年来，很多国企退出了市场，也恰恰是由于效益不好，信用不好，被迫退出了市场。无论是现在清理的僵尸企业，还是过去脱困退出的企业，都是因为最后融不到资，被迫退出的。中央和政府都很关心民营企业，对于民企融资难的问题，国家都有一些要求，要求金融机构都大力支持民营企业。站在国企的角度，我们也希望大力支持民营企业的融资，支持他们渡过难关。其实从国有企业资金链来看，民营企业占用了国企大量的应收款，从这一方面讲，国有企业对民营企业也给予了资金链上的客观支持。

现在民企遇到困难，需要国企帮助，需要通过国企交叉持股等方式解困。那怎么办呢？我常讲联合重组，联合重组并不是讲国有企业和民企一定要联合重组，而是市场经济发展到一定程度，产业发展到一定程度，必须进行大的行业整合，全世界都是这样

做的。所以企业这种自然整合，是行业内需求决定的，也能一定程度帮助民企渡过难关。

《财经》：民营企业“融资难”“融资贵”的问题今年尤为突出。

**宋志平：**

我遇到一家福建民企，当地的书记、市长带着来，讲你不帮忙，企业就做不下去了。这家企业业务方向和我们协同，创新能力也不错，经研究我们也觉得还得支持，不然它明天就倒闭了。最后决定加入，但不能控股。因为控股就立即变成我们的公司了，我们现在正在清理公司、控制家数，所以我们做二股东，支持这家公司渡过难关。其实我猜想市场上大家讲的那20多家上市公司，可能大多是这种性质。现在民营企业的上市公司都把股票抵押贷款了，抵押的时候是高位，比如说股票10块钱做的抵押，现在3块钱了，需要补仓，如果不补仓，股票就被人拿走，所谓补仓就是说这7块钱你得补上，但是民企哪有钱呢？所以很多处在这种状态。

民企遇到融资困难怎么办？银行不好办，政府不好办，那还有谁呢？每个地方都有国企，地方政府不愿意看到这个民企倒闭，就千方百计地要么找地方国企，实在不行来找中央企业。你说政府“拉郎配”也好，一定是政府希望让国企在民企困难的时候拉一把，不希望民企公司倒闭，也不希望民企的投资者跑路。

《财经》：现在民营企业普遍面临困难，正是推进混合所有制改革的好时机吗？

**宋志平：**

经济形势有压力时，其实国企和民企都会面临困难，民营企业因为规模偏小，抵御风险的能力小些。可能这个时候，混合所有制更加有意义。搞混合所有制可以增加合力，增加市场的集中度，减少盲目竞争，其实全世界经济遇到压力时，企业都会本能的

合并，只不过我们有个混合所有制优势。这个时候搞混合所有制是个多赢和共赢的局面，但这不等于要对民营企业强行收编，而是要坚持完全自愿的原则，混改时要最大限度的保留民营企业家的股权，同时引入民企的机制，让民企能够摆脱目前的困难，同时又能够为混合所有制企业创造新的机会。国有资本入股民企，国有资本通过混合所有制帮助其渡过难关，民营企业经营状况好了，国有资本也可以退出。混合所有制改革是双方自愿的改革，不是强迫的。

### 混合所有制改革不是“一混就灵”

《财经》：现在大家对混合所有制有很大期待，混合所有制能否做到“一混就灵”？

**宋志平：**

当前的国企改革进入攻坚阶段，混合所有制是改革的突破口，但做好混合所有制改革也是一项有难度的工作，要结合实际做细做好。混合所有制不是一混就灵，也不能一混了之，关键是通过混合所有制引入市场化机制。现在大家都关注“混”，其实“混”起来容易“改”起来难，而重点又要落实在“改”字上。混合所有制企业关键是转换经营机制，既要发挥国有企业的实力，又要真能注入民营企业的活力，真正提高企业的竞争力。我倡导一个公式，“国企的实力+民企的活力=企业的竞争力”，混合后关键要在机制上下功夫。有好的所有制形态并不意味着就有好的机制。同样是混合企业，有的可以做得好，有的却做得不好，根本取决于机制。对于发展混合所有制企业，我们应该把握两点：一是减少行政管理干预，不要把它视同传统的国有企业来管理，应该视同市场化的股份公司进行管理，对混合进来的民营企业也不要视同体制内的干部进行管理，应视同市场中的职业经理人进行管理；二是要大力开展员工持股，探索共享经济，让所有者、经营者、员工都能享受企业的创

富，能够实现均富和共富，让员工通过混合所有制真正受益，这也是发展混合所有制引入机制、释放活力最重要的方面。

《财经》：民间资本对现在的混合所有制之所以持观望态度甚至兴趣不大，有观点认为原因在于治理结构没有什么改变，有民营企业担心，国资体制和法人治理机制不够健全，缺乏市场机制，仍具有浓厚的行政色彩，企业高管考核、聘用、薪酬等方面市场化程度较低，干部管理方面还有诸多限制。如何实现资本混合后有效的公司治理？

**宋志平：**

由于混合所有制企业大多脱胎于国有企业改革，公司治理不仅要解决所有者和运营者之间的利益制衡，也存在着政府和私人投资者之间的利益协调。在现行的国有资产管理体制下，企业治理结构还带有一定的行政色彩。只有把发展混合所有制经济与国有资产管理体制改革统筹考虑，才有可能建立起市场化的治理机制。

很多企业家不希望又说成是“国有混合所有制”，而是希望混合所有制不要再戴顶国有这顶帽子，适合国有企业的，就“宜独则独”，没有必要非得去混；在混合所有制里则“宜控则控”“宜参则参”，不见非得都是绝对控股。

混改后的企业应该在用人、考核、分配机制等方面加快改革。比如，应该做好职业经理人制度，按照市场水平让职业经理拿薪水；企业领导者也要发挥企业家精神，建立保护企业家的机制。如果过于行政化，这个企业是干不好的。

根据我的经验，要想真正吸引民营企业积极参与混合所有制改革，一定要端出真正的牛肉，做到利益共享，充分信任，让民营企业能够说得上话，做得成事，真正感到这个平台能够干事创业，如鱼得水，有更好的机制，治理更加规范。

《财经》：国外有混合所有制吗？在国外是怎么看待的？

**宋志平：**

在国外也有混合所有制，比如像法国的雷诺汽和法国燃气公司都是既有国家股东也有非公资本。国际通行的做法中，一般是把国有股持有50%以上股份的企业才视同国有控股企业，而国有股低于50%的企业并不纳入国有控股企业。因此，我们也可以将国有绝对控股的企业视同国有企业管理，但也不应当作传统的国企，要积极引入市场机制；将现行的国有股相对控股、第一大股东和参股企业视同完全的市场化股份公司来看待。这样，很多竞争领域的上市公司就完全以市场化形式进行竞争，这是我们下一步应积极探索的。

我希望能把绝大多数的上市公司视同市场化企业，因为绝大多数上市公司国有股不到50%，这些上市公司可以完全按照市场化股份公司方式运作。对企业管理、人员考核等，完成可以按市场化操作，应该给混合所有制企业留下一个市场化空间，这个很重要。也有利于为企业开辟更广阔的国际发展空间，为国有资本保值增值带来巨大的机会。

《财经》：您在搞混合所有制的实践中，遇到过什么困难吗？

**宋志平：**

我在做混合所有制时也遇到些困难，比如国企规定要收护照、登记个人财产等等，那些已经参与进来的民营企业的干部不少选择了退出。股东股份还有，但是他们原来的总经理不做了，退了就不是国企的干部，就不能收他护照，也不能登记财产。这些民企总经理退出引起了一些震动，因为搞混合所有制的初衷是引入民营企业家和企业家精神。

当时针对这个问题，我曾给有关部门提出来，在有关涉及混合所有制的相关政策出台时，一定要考虑

到混合所有制的特殊性，要具体问题具体分析，不宜简单从事。对于“混进来”的这些人，身份还应该视同市场化职业经理人，不能把民营企业家扣上了级别，给他套上了这个帽子，实际上从来没有给他任命过任何级别。在混合所有制企业中，民营企业家是带着资产来的，是资产经理人、资本经理人，不是靠行政的任命而来的。

《财经》：他是资本属性，跟国企的干部不是一个体系。

**宋志平：**

对，不要把民营企业家的身份和国有企业的原有体制内的人的身份混淆了。

《财经》：所以在混合所有制的操作层一定要细化，让民营企业家有信心，消除顾虑。

**宋志平：**

怎么增加大家的信心，肯定得有政策，这个政策是什么呢？对参与混合所有制的民营企业的人，不要套用国有企业的体制内的干部机制，不要套用国有企业的级别和身份。实际上对国有企业干部的一些要求，是沿用行政机关的党政人员的要求，把行政管理体制沿用到国有企业的管理上了。应该把国有相对控股企业的混合所有制企业比做完全的市场化股份公司。比如说，中国建材集团肯定百分之百是国有企业，但是集团下面的上市公司就没必要，比如说集团的领导层要收护照、要登记财产、要受行政管理的限制，但下面的混合所制企业的经理就不一定再这样做了，也没必要，应该用市场的方式来约束他，这样彼此就有了信任，也有了信心。

### 民企如何选择合适的混合对象

《财经》：有民企说能参与到中国建材集团、中国医药集团是幸运的，但是，不是每一个国企老板都

能这样做。今天谈混合所有制改革，民营企业家该如何甄别选择适合合作的国有企业？

**宋志平：**

要知道橘子的滋味就得亲口尝一尝，就得研究这个企业。其实研究一个企业只需要重点研究几件事：

第一，研究这个企业的领导人，研究他的思想和行为。民营企业跟它合作，他能不能包容；混合所有制的企业，敢把民营企业混进来，怎么保护民企？民企的安全感从何获得？这非常关键。民企愿意“带枪参加革命”（带着资本加入），三下五除二把人家盒子枪下了，搞得人家到时候净身出户，肯定不行。我做那些重组的时候，从内心先替对方考虑，理解对方的想法。中国建材集团和中国医药集团这些年能这样快速发展，恰恰得益于包容利他的文化。

第二，要了解这个国企的文化。这个企业是怎样的历史沿革，它的文化怎么样？你光了解这个领导人，如果这个领导人突然走了，你刚签了协议，换人了，这就很被动。如果这个企业的文化很好，这是合作的基础，即便是换将也不至于出大问题。

第三，你要研究它的发展战略。这个国企的战略符合不符合你的发展思路，通过这场合作它能不能给你一些战略性的支持，如果给你一些战略性支持，你就可以做。如果给不了你战略性支持也是比较麻烦的。

《财经》：无论是中国建材集团还是中国医药集团，您混合了这么多民营企业，实际当时是担着风险的，为什么仍坚持搞混改探索？

**宋志平：**

我常说要遵循规律做事。中国建材集团和中国医药集团的混合所有制改革是符合市场经济规律的，而且国际上都有很多成功案例。通过水泥整合，增加了行业集中度；通过医药分销网络整合，保障了医药的安全。顺着规律做的事没有大风险。为什么收水泥而

不收别的企业，为什么做分销网络不是别的，是经过认真思考的，不是一时心血来潮。当然难度肯定是有，为什么一定要做呢？这两家企业在央企里都是小企业，建材原来只有20多亿元收入、而且面临资不抵债的困境，作为企业领导者总是想着要改变企业的命运，所以走上了用混改方式发展的道路。

中国建材集团收购水泥是从2006年、2007年开始，中国医药集团建立医药分销网络是从2009年开始，那时候没有想太多的安全不安全，觉得经营企业决策对，就应该抓住机会做。但也有不少好心人提醒我，担心我做混改会有政治风险。党的十八届三中全会把混合所有制概念推出来了，我一听，很高兴，心上一块石头就落地了。老领导给我打电话，这不就是你一天到晚讲的那些东西吗？其实，那时候一心为企业谋发展，没有想过这么多。

中国建材集团和中国医药集团就是遵循规律、进行行业整合、通过混改做大的。当时中国水泥行业很散，一直打乱仗，需要一个整合者出现。中国建材自己建的厂很少，都是锁定一个区域进行大规模的整合。如果当时早点进入的话，大家都想鸡生蛋、蛋生鸡，晚点进入，被别人整合了就没有你的机会了，打乱仗的时候正好是进入的好时候。医药行业也一样，所以中国医药集团在全国建立了290个地级市的销售网点，当时各地搞医药销售的前三名都是民营企业，把大家重组在一起，一起干。

所以说混合所有制是市场的选择，应运而生，国有企业走上这条路是一条有生命力的路。我觉得赫胥黎一句话说得好，真理伟大而能取胜，但是真理的取胜要经过漫长的时间。改革不容易，改革不像田园诗般的浪漫，改革从来是被倒逼的，改革是奔着问题来的，不改变的话我们无法解决发展中的问题。混合所有制改革也是这样的，期待大家集思广益。混改是一个新路径、一个大方向，现在我们既然认准了这条路就要坚定走下去，路会越来越宽。

（据《财经》杂志）

# 黄锦辉：无惧风雨，铸就辉煌

——记首都企业家俱乐部常务理事 利安达会计师事务所（特殊普通合伙）首席合伙人黄锦辉



亚……为国家的外经贸和援建事宜，常年奔波于驻外使馆、中资机构和援建基地。几年的外经贸工作实践，磨练了他的坚韧和执着品行，塑造了他的不畏挑战、勇往直前的性格。

1992年6月，他结束6年的国外工作经历回到了外经贸部。作为洞悉世界经济形势的权威部门，外经贸部非常理解注册会计师这一行业的潜在发展作用，于是决定成立一个能够为外经贸事业的发展提供专业化服务的社会中介机构——利安达会计师事务所。不同于其他部委为了安置闲人“养老”，外经贸部领导为了组建利安达会计师事务所特意从部机关和下属外经贸公司抽调了一批年轻有为的专业人员。

利安达的首任主任会计师是年仅35岁的傅自应，他年富力强，敢冲敢闯，用人的眼光更是精准——看潜力、看未来、看发展，以创新的精神，不拘一格选人才，黄锦辉就这样与1994年1月正式跨进了利安达会计师事务所的大门。

事实证明，傅自应的人才观没有错，黄锦辉也没有辜负傅自应的期盼。在二十多年时间里，黄锦辉在利安达一步一个台阶，脚踏实地的从业务部经理助理、到副经理、经理、事务所副主任会计师，到1999年利安达体制改革的大潮中，终于成为“掌门人”——利安达会计师事务所有限责任公司董事长兼主任会计师。是黄锦辉把利安达这艘航船，在市场经济这惊涛骇浪的大潮中，驾驭得快速而平稳。在黄锦辉的组织领导下，利安达从一个“名不见经传”的小

在二十多年时间里，黄锦辉在利安达一步一个台阶，脚踏实地的从业务部经理助理、到副经理、经理、事务所副主任会计师，到1999年利安达体制改革的大潮中，终于成为“掌门人”。

1983年9月，20岁的黄锦辉在福建省财经学校毕业后，直接就职于中华人民共和国对外经济贸易部（后更名为对外贸易经济合作部、商务部）对外援助司。工作性质决定了他需要闯荡世界，于是，他上泰国、下缅甸、进孟加拉国、到斯里兰卡、罗马尼

所，发展成为行业龙头所之一，率先实现了规范化、规模化、国际化的宏伟目标。

## 风雨铸就锦绣辉煌

1999年，脱钩改制后的利安达，脱离了外经贸部这个“靠山”，原有的客户也不再是单纯的友情为重了，而是以市场的规则来严格衡量利安达了。黄锦辉一马当先，改“坐商”为“行商”，带领着同事们四下出击、毛遂自荐，靠着诚信和实力，争取到了多家国有大型及特大型国有企业的客户，中国建筑、中国冶金、中国核工业、中国神华、中国远洋……这些特大型央企客户的加入，让利安达收获了大量的年审业务，也极大地调整了客户结构。

就在此时，财政部、中国注册会计师协会对具有从事证券业资格的会计师事务所提出了“上规模、上档次、上水平”的行业规定，并大大地提高了证券从业资格准入门槛。面对严峻的行业形势，是和相似规模的事务所合二为一、风险均摊？还是归顺大的事务所，丢掉自己的品牌，让人家兼并？还是抢占先机、壮大自己，即便兼并也要分得头羹，甚至创造条件去兼并别人？为了使事务所始终“健康、稳定、和谐、持续发展”，黄锦辉大胆创新，锐意改革，选择采用组建集团网络的方式，并推出了一系列旨在提高执业水平、强化竞争实力的发展举措。

首先，黄锦辉按照业务划分，在1999年将利安达会计师事务所一分为四：即在会计师事务所的基础上，先后成立了一家评估公司、一家会计咨询公司、一家信息咨询公司，还先后在辽宁、福建、广东收购了三家会计师事务所，再将它们转化为利安达的成员所。这样，一个由七家机构组成的、完全符合国家规

范的利安达网络集团成立了。

次年的2000年，利安达又与黑龙江和珠海两家证券资格事务所实施强强联合，并取得了主导权，拥有了证券从业资格。从此，利安达如鱼得水、如虎添翼，进入了一个大的发展时期。

2007年，在黄锦辉的主导下，利安达尝试的实行“下推式”管理模式，制定了“以吸收合伙人和适当建立分支机构为主，以联合兼并为辅”内涵式规模发展的指导方针，至今已经在全国各主要城市建立了25家分支机构，拥有55位志同道合的合伙人。

为了规避会计师事务所的执业风险，利安达推行了一系列执业质量监管举措：加强基础工作制度建设，创造性地制定《执业质量监管手册》；推行执业资格内部认证制度；在行业中率先推行使用审计软件等。

利安达审计客户涉及的上市、拟上市公司上百家，特别是作为A股审计师出色地完成了中国冶金科工股份有限公司成功在上海证券交易所上市的审计工作，对于这个号称2009年全球第二的IPO业务，利安达历时两年，集中了超过600人的专业团队，独家完成了该公司全部的改制、上市审计工作，拿下了这份业内瞩目的“半亿大单”，展示了利安达有能力、有自信、有水平完成大型及特大型公司的上市审计工作。

当然，利安达的发展也并非总是顺水顺风。目前会计师事务所实行的合伙人制度也存在一定的弊端，由于对事务所向特殊普通合伙体制转制的风险存在怀疑，2011年至2012年，利安达的股东内部发生了两年激烈的纷争。危难前面，黄锦辉越挫越勇，以坚忍不拔的精神带领着利安达人坚持到了纷争结束，虽然半

数股东最终出走，但黄锦辉痛定思痛，迅速调整，稳定了局面，使利安达再次涅槃重生。2013年12月10日，在利安达会计师事务所成立20周年的庆典活动上，黄锦辉的回顾与展望，得到了与会嘉宾的高度认可。

## 从借船出海到造船出海

在“走出去”的国际化过程中，利安达始终坚持自主发展的模式，在苦修内功，吸取“借船出海”经验，提升国际话语权的同时，积极探索走创新的“造船出海”的国际化之路。

在对国内外市场进行了充分调研后，黄锦辉创造性地提出了会计师事务所“做大做强走出去”的新思路，即以科学发展观为指导，开创性地走出符合利安达自身发展特点的国际化发展道路。

2009年，由利安达会计师事务所发起设立了国内首家具有中国本土品牌特色的国际会计网络——利安达国际，这是中国首家、也是截至目前唯一一家参照“四大”模式成立的、从事跨境财会服务的中国自主品牌的国际会计网络。截至2016年6月30日，利安达国际网络吸收的海外成员机构已发展至22家，国际网络自组建以来，累计社会贡献价值60多亿人民币，全球拥有150多个合伙人和3000多名员工，能够在审计、评估、税务、投融资、工程造价、管理咨询、会计服务与国际业务等八个业务板块提供跨境的专业服务。2015年度，利安达国际网络全球业务收入已突破10亿元人民币，跨境业务推荐累计完成150多件，合同额累计超过1000万人民币。根据英国《国际会计公报》发表的全球调查报告，利安达国际网络2011—2013年度连续三年在国际会计公司排名中保持第20名；在英国《领先金融新闻和信息杂志》举办的世界会计网络调查中，利安达国际网络2014—2015年度连续两年位列全球国际会计公司第19位，实力和影响备受

国际社会的关注与肯定。

在发展国际网络规模的同时，利安达国际更加注重提高海外成员所服务客户的质量和客户的开发，为此黄锦辉开创性的提出在海外成员所建立中国业务部的发展思路，这一设置使海外成员所能够快速、便利的成为了当地中资企业专业服务的提供者。利安达国际网络的终极目标是：利用海外成员所中国业务部的资源，指导和帮助当地的中资企业能按照中国的会计准则编制会计报表；同时也可以依托利安达会计师事务所的资源，为当地中资企业的会计报表按照中国审计准则进行审计并出具审计报告，便于中资企业的子公司与在中国境内母公司的会计报表顺利进行合并，并最大限度地维护国家和中资企业经济信息的安全。

截止目前，利安达国际网络已经在10家海外成员所设立了中资业务部，同时为了更好的协助海外成员所发展中国业务部服务于中资企业，利安达国际网络计划在设有中国业务部的海外成员所所在地成立利安达国际海外代表处并派驻联络员，外派联络员将利用利安达原属于外经贸部的资源优势，帮助海外成员所与中国驻外使领馆、中资企业协会和中资企业建立联系，协助海外成员所建立拓展中资企业的业务新平台，更好地服务于当地的中资企业。2016年9月1日，利安达国际网络首位外派联络员已正式在东南亚地区任职并开展工作。根据利安达国际网络第二个五年发展规划（2015—2019），利安达国际网络计划在2017年以前发展到30家海外成员所并合理分布于全球。

2015年11月，黄锦辉应邀参加了在香港召开的2015年海峡两岸及港澳地区会计师行业交流研讨会，并以“中国大陆自贸区建设及‘一带一路’战略——注册会计师行业的发展机遇”为题做专题演讲。黄锦辉介绍说：利安达国际网络的国内分支机构和海外分支机构的地理分布位置大部分都在“一带一路”的沿

线，目前正在为“一带一路”提供相关服务，如：协调相关国家分支机构共同为中国企业海外收购提供尽职调查等相关服务；为中国企业海外融资提供咨询和专业服务；为伴随着“一带一路”走出去的中国企业提供一系列的咨询服务和保驾护航；创立培训学校，培养国际化专业人才，为提高在“一带一路”中的服务质量奠定基础等。同时利安达也正在积极探讨和研究如何能在“一带一路”的国家战略中发挥更大的作用和提供增值服务，并针对在“一带一路”中提供服务出现的困难和问题举行论坛和研讨，探求解决方法；加强海外分支机构之间的紧密合作使其共享中

国“一带一路”政策的繁荣成果；加强国内分支机构和海外分支机构的联系等共同为中国注册会计师行业发展和国家发展“一带一路”及经济繁荣提供助力等。

对此有报道指出，练好内功始终是会计师事务所开展国际化的基础。而利安达的国际化之路，是中国会计师事务所，乃至中国注册会计师行业主动探索“走出去”的优秀实践之一。利安达也因此成为中国会计师事务所探索自主建立国际网络的先行者与代表者，其国际化经验与模式值得很好地总结与借鉴。

（据利安达网站）

## 人物简介：

黄锦辉，CCG常务理事，利安达国际投资(北京)有限公司董事长兼总裁和利安达国际会计网络董事局主席、利安达会计师事务所（特殊普通合伙）首席合伙人兼主任会计师，美国管理技术大学工商管理博士，高级会计师，具有从事证券、期货相关业务资格的中国及澳大利亚资深注册会计师、中国注册资产评估师、中国注册税务师、国际管理咨询师、澳大利亚资深注册会计师，香港华人会计师公会会员。黄锦辉先生曾供职于外经贸部，先后在亚、欧、美、非等40多个国家工作、学习和考察过，具有丰富的国内外财务、与会计、审计、与税务、管理咨询、企业并购重组及投融资等方面的理论和实践经验。黄锦辉先生现担任中华全国工商业联合会执委、中国民营企业联合会副会长、中国注册会计师协会理事、北京市中介组织人士联谊会副会长等社会职务，还担任职友网络（600588）独立董事、北京外经贸控股集团有限责任公司和北京一轻集团控股有限公司外部董事利安达会计师事务所（特殊普通合伙）首席合伙人兼主任会计师，兼任利安达国际投资(北京)有限公司董事长、总裁和利安达国际会计网络董事局主席。先后获得“全国留学回国人员先进个人”、“首届优秀中国特色社会主义事业建设者”、“北京市杰出会计工作者”、“北京市优秀青年企业家金奖”、“全国司法鉴定先进个人”、“诚信企业家”、“朝阳区商务人才”等荣誉。

（文章选自《中国与全球化智库》2016年9月刊总62期）

# 2018“一带一路”商务服务论坛暨利安达会计师事务所成立25周年庆典隆重举行



11月18日下午14:00，由利安达会计师事务所和利安达国际会计网络联合主办，酒鬼酒股份、贵州董酒、广誉远等单位协办的2018“一带一路”商务服务论坛暨利安达会计师事务所成立25周年庆典在北京国贸大酒店隆重举行。

全国政协原副主席、全国工商联原主席黄孟复；原外经贸部副部长、中央人民政府驻香港联络办公室原副主任刘山在；著名经济学家、阳光资管首席战略官邱晓华；全国工商联原党组副书记、副主席瞿怀明；中国企业联合会原执行副会长兼理事长陈兰通；全国总工会原书记处书记纪明波；国有重点大型企业监事会原主席杨坚；土耳其驻华大使、土耳其总统高级顾问埃明·额伦先生；塞拉利昂驻华大使Ernest Mbaimba Ndomahina先生及来自中央、北京市有关党政部门的领导、部分国

家驻华使节、企业家精英、商务服务机构负责人、利安达全球合伙人、利安达合作伙伴和媒体朋友们等共400余人出席了本次论坛并共同见证了利安达成立25周年银禧华诞的欢庆时刻。

刘山在作为利安达会计师事务所的发起人首先代表主办方向所有莅临本次论坛的领导和嘉宾的光临深表谢意，并为利安达近20年来在黄锦辉首席合伙人的带领下所取得的卓有成效的成绩感到高兴，向全体利安达人表达了敬意与祝贺。

利安达国际会计网络董事局主席、利安达会计师事务所首席合伙人黄锦辉以“‘一带一路’与商务服务业”的国际化为题向参加论坛的领导和嘉宾汇报了利安达在“走出去”国际化方面的发展经验和取得成绩，并代表利安达会计师事务所向一直以来关心、支

随后，利安达国际北京管理总部总裁助理宋明先生和运营总监牛亚东先生，共同主持发布了《利安达国际国家或地区分析报告》。他们在发布仪式上进行说明，《报告》以“一带一路”的战略决策为中心，从“一带一路”沿线国家或地区的宏观外部环境层面、会计行业层面、事务所层面进行详细的分析，为中资企业或投资者对“一带一路”沿线国家或地区投资环境的了解提供必要的帮助。

著名经济学家、阳光资管首席战略官邱晓华、中国发展研究基金会副理事长兼秘书长卢迈分别以《世界变局与中国抉择》和《经济形势、中美关系与‘一带一路’》为题作了主旨演讲。

中国驻英国大使馆经济商务参赞处前公使衔参赞金旭先生、用友网络科技股份有限公司高级副总裁兼财务总监章培林先生、北京大学光华管理学院教授王立彦先生分别从文化沟通、服务企业数字化和实际案例等不同角度阐述和分享了在“一带一路”方面的经验和成就。

支持和帮助利安达发展的各位领导、社会各界朋友表示衷心的感谢，对为利安达的发展壮大付出辛勤劳动、做出巨大贡献的全体利安达人致以崇高的敬意和诚挚的问候。

黄孟复在论坛致辞中，对利安达的发展和国际化进程给予的高度的评价和肯定，对利安达会计师事务所成立25周年表示祝贺！他希望利安达能够继续坚持规模化、规范化、国际化的发展战略，并坚定不移地走创新发展之路，推动利安达由“中国自主品牌”向“中国民族品牌”不断迈进。

土耳其驻中国大使馆大使埃明·额伦先生就中土两国经贸关系和如何更好的响应中国的“一带一路”倡议进行了演讲，得到了与会人员的热烈掌声。

论坛上还举行了利安达国际会计网络新加盟成员机构签约仪式，新加盟成员机构包括了德国、荷兰、白俄罗斯、莫桑比克和波兰。签约之后，利安达国际会计网络全球成员机构已达到35家，实现了2018年度海外成员机构的拓展目标。





原外经贸部副部长、中央人民政府驻香港联络办公室原副主任刘山在致欢迎辞



利安达会计师事务所首席合伙人黄锦辉以“‘一带一路’与商务服务业”的国际化为题作主旨演讲



全国政协原副主席、全国工商联原主席黄孟复在论坛致辞



土耳其驻中国大使馆大使、土耳其总统高级顾问埃明·额伦先生致辞



国家统计局原局长、著名经济学家邱晓华作主旨演讲



中国发展研究基金会副理事长兼秘书长卢迈作主旨演讲



中国企业联合会原执行副会长兼理事长、中国侨联原副主席陈兰通做总结讲话



“超越梦想，我相信利安达”-利安达会计师事务所成立25周年庆典晚宴现场

商务部商务服务研究所李俊所长、利安达国际英国所合伙人Mr.Alain进行了发言，其他有关领导、嘉宾等纷纷对本次活动给予高度的评价并向利安达会计师事务所成立25周年表示祝贺！

论坛的最后，特别邀请了中国企业联合会原执行副会长兼理事长陈兰通先生为本次论坛做总结讲话，他高度肯定了本次论坛所取得的成果，并希望利安达能够继续砥砺前行，在“一带一路”战略倡议的道路上勇往直前，再创佳绩。

本次研讨会得到了社会各界的大力支持和政策指导，来自《国际商报》、《中国企业报》、《中国经营报》、《财会信报》和千龙网等多家媒体应邀参加了本次研讨会并进行了现场报道。

首都企业家俱乐部顾问周道炯、常务副主任段孟娟参加了论坛活动。

论坛结束后，举行了长达三个多小时的利安达会

计师事务所成立25周年庆典活动。

庆典以“超越梦想，我相信利安达”为主题，首先通过播放利安达成立25周年宣传片，与在座的领导、嘉宾们，共同回顾和见证了利安达成立25年来从无到有，从小到大；有过欢乐，更有泪水；有过机遇，更有挑战；有过磨难，更加成熟；有过挫折，更加顽强的发展历程，展现了利安达一步一个脚印，在曲折的发展中成熟成长、逐步显示出的顽强生命力的品牌形象。

刘山在、黄锦辉一同为利安达成立25周年庆典晚宴开篇祝酒。

由利安达会计师事务所的合伙人和员工自编自演的庆典主题曲—“超越梦想，我相信利安达”，闪亮登场，慷慨激昂的旋律、优美动听的曲调、积极向上的歌词和青春活泼的舞姿，展示了利安达人“热爱生活、享受生活”的精神风貌

庆典上，宣布和表彰了30名利安达会计师事务所“2018年度杰出贡献员工”，并举行利安达会计师事务所新合伙人的入伙宣誓仪式，为利安达国际新加盟成员所举行专属的丝巾、领带颁发仪式，同时为利安达全球各机构发放利安达新LOGO胸徽等。截止目前，利安达国际会计网络已拥有35家海外成员机构，利安达中国已有26家境内分所。

来自利安达中国、利安达国际的员工及家属自编自演的节目，充分地展现了利安达人“能吃苦、会战斗，热爱生活、享受生活”的合伙文化精神。

为表达对利安达成立25周年的庆贺之情，首都企业家俱乐部专门创作了一首七言诗词并做了现场朗读，并将精心抄录的、长达八米的册页赠送于利安达会计师事务所。

在一片祥和、温馨快乐的气氛中，筹备一年之久、凝聚着全体合伙人和员工心血的利安达会计师事务所成立25周年庆典活动在《明天会更好》合唱声中取得了圆满成功



利安达会计师事务所新合伙人的入伙宣誓仪式



利安达国际新加盟成员所专属丝巾、领带颁发仪式



“超越梦想，我相信利安达”-利安达会计师事务所成立25周年庆典晚宴现场

# 风鹏正举利安达

## 祝贺利安达会计师事务所（特殊普通合伙）成立25周年

### 应运而生利安达

改革开放气势发 中介服务正萌芽  
 时逢一九九三年 应运而生利安达  
 外经贸部做后盾 业务资源勘可夸  
 青年才俊傅自应 不负众望做管家

### 艰苦创业利安达

风云不测五年后 脱钩改制分了家  
 锦辉刚刚任所长 二次创业苦挣扎  
 丢掉坐商变行商 为揽业务走千家

诚信赢得客户来 年审业务应不暇  
 利安达 要发达 做大做强做赢家  
 先将自家一分四 又到社会请三家  
 网络集团刚成立 国际板块又添加  
 四大模式强管理 八大板块助大咖  
 守法自律讲廉政 客观公正敢明察  
 薄利重义是宗旨 优质高效客户夸

### 浴火重生利安达

二零一零事案发 合作伙伴起变啤  
 付诸法院得正果 凤凰涅 利安达

事业江山留半壁 重整旗鼓再出发  
 励精图治思教训 风物长宜展才华

### 回报社会利安达

身为社会责任人 心系人民爱国家  
 愿为部委做服务 又为协会把台搭  
 希望工程献爱心 捐钱捐物助学娃  
 光彩事业多关注 安排就业出办法  
 抗击非典挺身而出 公益植树抢参加  
 无偿服务红丝带 公益之路放光华

### 团结和睦利安达

利安达人是一家 事业连接你我他  
 能吃苦来能战斗 热爱生活享受家  
 人逢诞辰集中过 主题生日笑哈哈  
 员工若遇危难事 会有资助送到家  
 专业素质重培养 执业水平重点抓  
 健康稳定促和谐 发展硕果满枝丫

### 与时俱进利安达

一带一路似彩霞 千军万马竞出发  
 “造船出海”风帆劲 保驾护航利安达  
 沿途国家设分支 “自我造血”效果佳  
 服务便利又周到 中资企业人人夸  
 服务跨境财税事 八项业务齐刷刷  
 辅助客户稳落地 不走弯路减落差

国际会计网络化 自主品牌顶呱呱  
 企业转型加升级 互惠互利做赢家

### 锦绣辉煌利安达

二十五年创业路 辛勤耕耘把根扎  
 开拓创新强“三化” 众手浇开事业花  
 合作人士近二百 合作联谊数十家  
 员工将近四千人 值守海角与天涯  
 本土会计事务所 综合排位第十八  
 会计公司比高低 位列全球二十家  
 走向世界做前驱 墙里墙外都开花  
 海外分支数量多 中国同业第一家  
 管理团队聚群英 高山险阻敢攀爬  
 身先士卒做表率 开拓创新斩乱麻  
 旗下注册会计师 个个能手兼专家  
 经验丰富实践广 业务精准善握拿  
 服务手段最先进 管理模式国际化  
 业务范围全天候 各行各业可通达  
 二零一七好年华 锦绣园里再添花  
 收入突破十一亿 成绩卓著利安达

### 风鹏正举利安达

喜鹊登枝叫喳喳 旌旗招展哗啦啦  
 二十五年庆功日 风鹏正举利安达  
 回首佳绩不骄傲 初心不改再加压  
 为了来年新胜利 迈开前进大步伐

(作者：魏新志)



# 改革开放进程中 民营企业成长壮大的样板

——记河北养元智汇饮品股份有限公司

这个曾经濒临破产的企业，目前已成为中国核桃乳饮料的开创企业，是行业标准和国家标准的制定者；

已成为全球核桃单体用量最大的加工企业，每年消耗11万吨核桃果，带动10余万核桃种植农户；

已成为植物蛋白饮料行业的龙头企业，生产的“六个核桃”全国知名，营业收入、净利润率、亩均税收等指标行业领先。

“经常用脑，多喝六个核桃”的广告语传遍全国，家喻户晓。“六个核桃”的生产企业河北养元智汇饮品股份有限公司（以下简称河北养元），前身是成立于1997年的河北元源保健饮品有限公司，1998年更名为河北养元保健饮品有限公司，1999年被衡水老白干集团代管兼并，2005年改制为民营企业，推出“六个核桃”品牌，2009年变更为现名。

21年来，河北养元把握时代大势、不断改革创新，走出了一条“持续引领核桃产业、打造卓越民族品牌”的成长之路，是河北省省改革开放进程中企业发展壮大的典型代表，也是民营经济发展成就的缩影。

## 河北养元的发展成绩

河北养元是一家创造了诸多发展奇迹的企业。，凭借以“六个核桃”为核心的产品矩阵创造了百亿销量的品牌神话。2010年后每年都入选河北民营企业百强或制造业百强、百强企业，2017年位列省百强民营企业第42位及省民营企业制造业百强榜第28位；它孜孜以求打造品牌，产品广告长期占据“挑战不可能”“最强大脑”等当红节目的黄金时段，品牌形象深入人心，2017年成功入选“CCTV国家品牌计

划”；它独创“大预售制”营销模式，首开销售、融资于一体之先河，赢得了市场，超越了同行；它勇于承担社会责任，先后投入近5000万元用于公益事业发展，倍受社会赞誉。创造这些奇迹的河北养元，向党和国家、向社会交出了一份亮丽的成绩单。

（一）它是全国植物蛋白饮料行业的“领军企业”。公司拥有全国三大生产基地、两大委托基地、4家全资子公司和5家参股公司，每年消耗11万吨核桃果，带动核桃种植面积200余万亩、农户10余万户，核桃蛋白饮料市场占有率接近90%。主导起草了中国核桃乳饮料行业标准和植物蛋白饮料核桃露（乳）国家标准，先后荣获“中国驰名商标”、河北省政府质量奖、农业产业化国家重点龙头企业、河北省百强民营企业等殊荣。

（二）它是全国食品产业的“成长先锋”。1999年到2017年，公司营业收入从184.2万元增长到773189.7万元，增长了4198.4倍。纳税额则由2005年的84.8万元增长到2017年的73172.3万元，增长862.7倍，年均纳税增长率达95.6%，较全省同期17.2%的财政收入年均增长率高78.4个百分点；占衡水市地方财政收入的比重由2005年的0.06%提升到2017年的7.3%，增长121.7倍。几何级数的增长使企业连续多年被评为“中国食品产业最具成长性企业”。财报显示，今年上半年，养元饮品营业收入41.63亿元，同比增长13.55%；归属于上市公司股东的净利润13.08亿元，同比增长30.78%，净利润额位居河北省上市公司第5位。

（三）它是高质量发展的“亩产英雄”。2017年，河北养元的亩均税收达到340万元，比浙江诸暨A类（优先发展类）企业第一名的步森集团（234.8万元/亩）还要高出105.2万元/亩。2017年，企业销售利润率达到31%，远高于饮料行业5%的平均利润水平。

## 河北养元成长壮大的“密码”

（一）把握改革开放的时代大势，实现三次跨越。一改而生、二改而兴、三改而强，其发展史就是一部“改革大戏”。

1、从“三产”到“名门”，划转而生。公司前身是衡水电力局的三产企业。1997年成立后，“电老大”跨界卖饮料并不成功，公司连年亏损，到1999年拖欠银行900万元，资不抵债，濒临破产，成为衡水电力系统的沉重包袱。在电力系统主动求援之下，衡水市政府将其划转到“行业属性相近”“销售渠道相通”的衡水老白干集团旗下，为陷入绝境的河北养元开辟出了一条生路。“新婆家”老白干集团输入管理、输入人才、输入技术，河北养元起死回生。2003年底，公司营业收入突破1000万元，收获了自成立以来的第一笔利润。

2、从国有到民营，改制而兴。2005年12月，企业负责人姚奎章动员94名员工中的58人尽其所能，出资买断国有产权。成功改制使河北养元成为产权清晰的民营股份制企业，也使每一个员工都与企业发展休戚与共。谁也不会想到，当初仅拿出一个月工资入股的司机、门卫、花木工人，如今已个个成为身家千万的“富翁”。如果说划转救活了河北养元，那么改制则解放了河北养元，让企业成为更加灵活、更有效率的市场主体，进入加速发展轨道。改制仅仅一年，企业营业收入就突破6000万元，较2005年增长72.4%。从此，河北养元踏上南征北战、全国布局的新征途。

3、从望市到上市，“深改”而强。改制之后，经过6年励精图治、快速发展，养元人将目标瞄到上市上。明明账上趴着几十亿元，“不差钱”的河北养元，为什么还要上市？面对社会疑问，养元人认为，以上市倒逼企业制度完善，通过资本市场的监督让企业运行更规范，才是长久生存的保障。从2009年开始，河北养元开启了上市的漫漫“长征路”。2011年因商标不合规申请失败后，河北养元“变不可能为可能”，突破数字（六）和种类（核桃）的商标命名限制，成功注册“六个核桃”商标。2015年以来，面对形势和需求变化，企业主动调整产品结构，构建单品下的产品矩阵，积极探索以“互联网+”引领企业持续成长的发展战略，重新积聚爬坡过坎的势能。苦熬8年之后，2017年企业冲击IPO终获成功，2018年2月12日正式登录A股资本市场，跻身A股市值一百强。



(二) 厚植憨严相济的文化基因，塑造精英团队。

河北养元是一家具有独特文化气质的企业。“憨厚实、严格负责、自强不息、追求永恒”的企业文化，将“憨”与“严”两种截然不同的文化特质有机结合，凝聚了一支干事创业的团队，为企业持续发展壮大提供了“心智动力”。

1、一个“憨严”结合的好班子。2001年姚奎章以“干点事”的名义力邀老白干“销售状元”范召林加盟，企业领导团队逐步成型。姚奎章憨厚朴实，虽无惊人之语，却有凝聚人心的品格魅力。范召林雷厉风行，严以掌兵，凡事追求完美，对工作中的失误和问题绝不姑息。两人一“憨”一“严”，相互补台，相得益彰，唱好了领导企业快速发展的一台“好戏”。

2、一种“憨严”结合的好氛围。一方面，养元人憨厚实。倡导制度、流程尽可能简单直接，不搞形式主义；倡导团队成员关系简单，从董事长开始，河北养元上下只有职位等级，没有尊卑序列，大家和谐相处，是伙伴、是战友。另一方面，养元人严格严谨。坚持厂规厂纪是红线，谁都不能碰；他们以战略眼光将“高管子女永远不进入养元”作为硬性规章，避免了家族式管理、代际传承等弊端。正是这种“憨”“严”结合的氛围，为企业带来了强大凝聚力和执行力。

3、一种“憨严”结合的处世之道。河北养元的“憨”，憨在始终牢记社会责任上。他们累计捐款近5000万元，援助了70多万名中小學生，解决了数万人的就业。河北养元的“严”，严在对自身的要求上。他们坚持“不让一罐不合格产品出厂”，总经理曾经亲自“抡大锤、砸次品”，砸醒了养元人，也砸下了坚守品质的硬规矩。

(三) 撬动创新创造的黄金支点，实现行业领先。

河北养元是一家敢为人先的企业。它始终保持“唯进步、不止步”的奋斗精神和“不进则退”的忧患意识，找准市场切入点，撬动创新支点，练就“看

家本领”，不断激发企业成长的强大驱动力。

1、技术创新，造就“核桃专家”。养元人21年如一日，全心开展核桃饮品的技术创新。2005年独创了“5·3·28”生产工艺，通过5项发明专利、3个重要技术工艺环节、28道生产工序；2013年建立了国家重点实验室；2018年建立了院士工作站与北京工商大学、中国食品发酵工业研究院等食品行业顶尖研发机构和美国杜邦丹尼斯克、美国嘉吉等全球顶级公司开展战略合作，推动了技术创新在同行业步步领先。

2、管理创新，推动高效运转，创建了以董事会为决策层、总经理为经营管理层、各部门为执行操作层的扁平化管理模式，副总经理兼任部门经理，实现管理重心下移。建立了严格的督查机制，保证了企业决策的不折不扣执行落地。

3、营销创新，赢得市场优势。公司成立之初，面对“椰树”“露露”南北夹击的不利局面，重金聘请国内知名策划公司进行营销策划。用“农村包围城市、错位竞争”的方式站稳脚跟，实施“零风险经营承诺制”“星级助销服务制”和严格的退换货保障机制，使“要赚钱、卖养元”成为经销商的共识。2006年，开创被业界奉为典范的“大预售制”，将融资与营销合而为一，把市场由冀鲁豫渗透到京津辽晋，并于2011年跨过长江，向全国铺开。2009年实施“金商工程”，在增资扩股时吸收20名经销商成为新股东，实现了与经销商从利益共同体到事业共同体，再到命运共同体的递进打造，进一步拓宽了营销渠道。

(四) 保持专注专守的战略定力，做强主品主业。。

1、致力专一核桃饮品。生产核桃乳，是河北养元的第一和唯一，北他们大刀阔斧做产品“减法”，将企业所有资源聚焦于核桃乳上，逐步明晰“专注核桃饮品、做核桃专家”的企业定位，全力打造“六个核桃”品牌，从而成功突围，以近百亿销售业绩缔造了国内植物蛋白饮料“第一大单品”的奇迹。

2、坚守产品品质。在原料选取上，制定了最严苛的“3.6.36”核桃采购标准，在质量控制上，引进世界领先的欧盟BRC体系，从原料到成品全程跟踪、



实时监测。2018年8月，河北养元开启“品质看得见”六个核桃工厂品质之旅，所有细节首次对媒体公开展示，彰显了企业实力，赢得了消费者对品质的放心。

3、专注自身主业。2017年6月底，河北养元在银行的存款及理财产品总金额已高达47.4亿元。在“财大气粗”的情况，坚持主业为上，由此，积蓄了实力、积累了口碑、积淀了持续发展的能量。

### 河北养元成长壮大的启示

(一) 改革始终是企业发展壮大最大推动力，河北养元起死回生、成长壮大的每一个关键时刻，都离不开改革所带来的“阳光、空气和水分”，离不开地方党委、政府的细心呵护、放开搞活和全面服务

(二) 顺应时代潮流，把握发展大势，是干事创业成功的基本前提。河北养元从划转、改制到上市，从产品结构调整到品牌准确定位，从销售方式的“农村包围城市”到“大预售制”建立，企业的每一步发展都是踏着时代节拍，把握改革机遇，洞察需求、因势利导的过程；都是根据政策、环境、战略、资源等内外部形势的变化，主动调整、优化、丰富、完善自身模式的过程。

(三) 算好“舍”“得”大账，不断创新，才能有效转型升级、实现高质量发展。实现创新发展、绿色发展、高质量发展，企业是基本细胞和主体力量。河北养元的发展壮大，既有从“伤筋动骨”到“脱胎换骨”的惊心动魄，更有从一而终、持续创新、转型不转行的专注专守。三“舍”三“得”是其成功的关键因素，即战略上舍弃了对快钱的追逐，得到了主业做大做强；产品上舍弃了“踩着别人脚印亦步亦趋”的模仿，得到了“百亿单品”对行业发展的引领；生产经营上舍弃了环保、安全、品质的“低标准、穷凑合、过得去”，得到了社会广泛认可。

(四) 企业家精神是企业行稳致远的核心能力。市场活力来自于人，特别是来自于企业家、来自于企业家精神。河北养元的高速增长，在很大程度上得益于“憨厚做人、激情做事”的企业带头人和团结、务实、富有效率的管理团队，得益于具有较高思想觉悟和职业素养的技术骨干、业务骨干，得益于不断厚植遵纪守法、艰苦奋斗、创新发展、敢于担当、追求卓越的企业家精神和企业文化。

(转自11月7日《河北日报》1版)



## 古贝春集团新产品 ——中度酱香古贝元白版问世

11月18日上午，由中国食品工业协会指导，山东省食品工业协会等主办的“中国首届中度酱香白酒发展高峰论坛暨古贝元酱香白版上市财富说明会”在德州举行。

本次会议紧紧围绕酱香型白酒特别是“中度酱香型白酒”的发展前景和古贝元白版酒的独特优势和市场预期展开了深入探讨。各位行业大咖、专家学者各抒己见，从各自角度发表了独特见解。会议认为，随着人们生活水平的逐步提升，人们越来越重视身体健康，而中产阶级的崛起，又催生了对“健康饮酒”的消费诉求。酱香型白酒因其独特、复杂的生产工艺，“绿色、健康”的消费理念，正在成为中高端市场的宠儿，孕育着巨大的消费市场和商机。特别是中度酱香型白酒，因降度后适应了大众化口味，更成为万众期待的神秘新品。谁能占领这一市场制高点，谁将引领白酒消费新时尚，开辟白酒消费新纪元。但是，由于酱香型白酒特别是中度酱香型白酒特有的复杂工艺、较长的储存周期和较高的生产成本，令诸多酒企“望酒兴叹”。本次会议推出的46度酱香型古贝元白版酒，师承茅台，历经35年工艺沉淀，以中国白酒大

师吴兆征领衔的创新团队3年打磨，20多轮次白酒专家和消费者的品评，在降度的基础上完美保留了香气的丰满、酱香的优雅，让口感更舒适，获得了酒体的完美平衡。对于该酒的问世，与会领导和专家给予了充分肯定和殷切的期待。

中国食品工业协会党委书记、白酒专业委员会会长马勇指出，中国的白酒是高度的农耕文明和工匠精神的完美结合，是世界宝贵的历史文化遗产。尤其是酱香型白酒，因其独特的生产工艺更加体现了“天地共酿”的和谐理念。古贝春集团有限公司35年来对酱香型白酒生产工艺的坚守和创新，是古贝元白版诞生的沃土。该酒幽雅细腻、绵甜甘润、入口柔和、酒尾爽净、空杯留香，是中度酱香型白酒的代表产品。相对于高度酒来说，白酒的降度技术更加复杂，难度更高。特别是酱香型白酒的降度曾一度是白酒业界的技术难题。本次古贝元白版酒的成功推出，一是展现了古贝春集团有限公司雄厚的技术实力，证明了其悠久的酿酒历史，二是体现了古贝春的技术团队对酱香型白酒的深刻理解，三是顺应了山东省政府对于振兴山东省白酒行业的文件要求，既满足了消费者的感官需



求，又迎合了健康饮酒的消费理念。该产品将会成为古贝春集团新的增长点，将会对中国白酒行业的发展做出更大的贡献。

山东省企业技术促进中心主任、山东省食品工业协会会长郭友武指出，古贝春集团作为山东优秀的白酒企业和为数不多的酱香型白酒生产企业，有着良好的品牌基础、雄厚的科研实力和深厚的文化底蕴，完全具备大显身手的实力。本次推出的古贝元白版投放市场后一定会大放异彩。南有国酒茅台，北有古贝酱香，古贝元因为其师承茅台的嫡系亲传，正在成为江北名副其实的“酱香北宗”。他希望古贝春集团今后要扎扎实实搞好茅台工艺的传承与创新，不断拓宽营销渠道，引领消费者了解酱香、喜爱酱香，把古贝元白版打造成山东省的酱香型招牌酒。

中央保健委会诊专家、主任医师、研究生导师方保民从健康养生角度阐述了酱香型白酒的养生功效。他认为，酱香型白酒因其发酵周期长、储存周期长，汇聚了大量有益微生物，而其易挥发物质少、酸度高、纯天然原料的特点也有利于身体健康。他特别指出，酱香型白酒酚类化合物多，可以预防心血管疾病，其存在超氧化物歧化酶（SOD）和金属硫蛋白等物质，研究表明，SOD有抗肿瘤、抗疲劳、抗病毒、抗衰老的作用，金属硫蛋白对肝脏的星状细胞起到抑制作用，不形成肝硬化，古贝元酱香型白版就属于此类白酒。

德州市健康管理协会会长陈建国指出，酱香型白酒生产工艺复杂，属于稀有商品。但是由于其具备“健康饮酒”的特点，越来越受到消费者青睐。古贝元白版系出名门，是茅台酒厂退休技术科长杜安民先



生在上世纪八十年代为古贝春集团打造的酱香型白酒古贝元的一次大胆创新，必将成为老百姓喝得起的“德州茅台”。他表示，今后要把古贝元白版作为协会用酒，他希望古贝春集团以本次高峰论坛为契机，踏踏实实提高酿造工艺，抓住难得的历史机遇，以质量求生存，以信誉求发展，牢牢把握市场主动权，引领行业发展潮流，推动公司更好更快发展。

古贝春集团有限公司董事长、总经理周晓峰就公司酱香型白酒不间断产销35年来的历史与现状、未来与保障等问题进行了简要阐述：一是一脉相承奠定北宗地位；二是持之以恒坚守工艺标准；三是精准推进市场发展战略。他指出，关于酱香型白酒的生产和未来规划，公司一直坚持四个原则。一是保证品质，二是品种宁缺毋滥，三是坚持正宗酱香型白酒与北方口味的完美统一，四是定位江北市场，不负“中国酱香北宗”的使命。

智达天下（北京）咨询策划公司总经理赵鹏发表了题为《酱香酒的发展趋势和行业机遇》的主旨演讲，从消费者、营销角度深刻剖析了酱香型白酒的消费特点和营销策略。

古贝春集团有限公司董事、副总经理、销售公司总经理张洪昌就公司酱香型白酒的营销战略、古贝元白版的概念提炼、酱香型白酒的营销模式和“元酱荟”俱乐部运作模式四个方面作了详细阐述。他表示，源于对古贝元白版酒产品质量的高度自信和营销模式的深刻变革与保障体系的组织落地，他对古贝元白版酒的市场发展抱有很高的期待。

（据古贝春集团网站）

## 《笃行致远》选摘

# 央企市营

首都企业家俱乐部理事长、中国建材集团董事长宋志平



我就任中新集团总经理之初，曾认真思考过处于充分竞争领域的央企的发展模式。当时中新集团虽然是央企，但并没有谁来托底，全靠企业自己，经营得好大家乐观其成，经营不好可能不复存在。在那些困难的日子里，我常常晚上睡不着觉。正是那种倒逼机制使我痛下决心，不再存任何侥幸心理，要全力进入市场，在市场中获得新生。在南方水泥整合过程中，我对市场化运营进行了更系统的思考。经过五六年时间，中国建材逐渐发展壮大起来，我也逐渐形成了一套“央企市营”的思路。

央企市营中的“央企”，指的是我们的国有企业属性。我认为作为国有企业，应该带头执行党和国家的路线方针政策，积极承担央企的经济责任、政治责任和社会责任，实现国有资产的保值增值，发挥职工当家做主的作用等。央企市营中的“市营”，则包括产权多元化、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、内部市场化机制、外部市场化运营。我的这些观点得到当时的国资委邵宁副主任和国资委研究局彭华岗局长的支持。2008年，在接受《中国企业报》和《财富》杂志中文版采访时，我系统地把央企市营的观点讲了出来，引起企业界的广泛响应，《中国企业报》总编辑李锦还就此发表了6篇评论。

国企改革是有特定目标的，就是要让国企适应市场的要求，建立适应市场的体制和机制。我不赞成有些人把改革的目标说得过于宽泛，那样会抓不住主要矛盾，导致改革工作没有了主攻方向。就体制而言，一方面，国企改革的方向是进行多元化股份制改造，这是现代产权制度的要求，单一的纯国有体制和单一的家族化公司都不利于企业的经营。另一方面是公司制度，国有企业过去按企业法注册，现在则应改为按公司法注册。机制是指企业管理层和员工的利益与企业效益之间的正相关关系，即能否真正做到效益增薪酬增、效益降薪酬降。

央企这些年发展很快，一些人认为央企的发展得益于垄断，还有一些人则认为央企用不着进行市场化改革照样可以发展好。其实这两种观点都有失偏颇，央企这些年的发展完全是因为企业进行了广泛深刻的市场化改革。常有人拿科斯定理说事儿，因为科斯先生用大量的统计数据表明，在充分竞争领域私营企业效率高于国有企业，而在公益领域私营企业并没有显著优势。但这些人却没有看到由于国企改革，大多数国有企业都改制为上市公司了，这就是我常讲的“此央企非彼央企”。

央企市营中还有一个内容是职业经理人制度，这也是企业市场化的重要一环。现代企业制度是建立在委托代理制度上的，即企业所有者一般并不直接经营企业，而是委托给专业代理人，即职业经理人。中国建材集团是国资委的董事会制度试点单位，但我认为仅有董事会而没有职业经理人只实现了委托代理制度的一半，必须建立职业经理人制度才算实现了完整的委托代理制度。这些年，我每次见到国资委领导总会说到职业经理人的事。

我的央企市营的观点提出后，专家学者和媒体发表了不少评论，企业管理出版社出版了以我的文章和采访为主要内容的《央企市营》一书，中企协还专门为这本书召开座谈会，邀我做讲解。《央企市营》一书封面上的书名是由袁宝华同志题写的，序言是由邵宁同志撰写的。邵宁同志在序言中讲到央企市营中“市营”的5条内容时感慨地评价道，这些观点有“好彻底的归纳能力”！后来，我也在全国各地多次给国企的干部们讲解央企市营的内容，应该说，央企市营的观点丰富了国企改革的理论。

## 哈佛案例

美国哈佛大学商学院很推崇用案例教学法培养工商管理学硕士，很多企业也常以自己的管理实践被选入哈佛商学院的教学案例为荣。南方水泥大规模重组整合后，美国哈佛商学院的资深教授鲍沃先生一行来到中国建材集团对我进行访谈，他们主要对两件事情感兴趣：一是中国建材对水泥业务的大规模重组，二是中国建材的央企市营模式。鲍沃教授曾是哈佛商学院的副院长，当时已经70多岁了。他在改革开放初期就来过中国，后来又作为美方代表团成员参与了中国加入世界贸易组织（WTO）的谈判，对中国的情况比较了解。他还是研究全球钢铁等原材料行业并购案例的专家，在听到中国建材成功重组南方水泥的故事后，他敏锐地认为中国建材的水泥并购对于全球基础原材料行业的整合有着示范意义。

那次采访，哈佛商学院安排了现场摄像、同声翻译等。鲍沃教授对我的访谈进行了4个小时，他确实是研究并购的专家，他的问题主要包括并购的战略、并购的区域选择、并购的程序、并购后的管理整合等。他问我的最后一个问题是，这些年让你晚上睡不着觉的事情是什么，我的答案脱口而出，是怕做错决策！这么多年来，无论是在北新做厂长还是在中国建材集团做总经理、董事长，我做得最多的工作就是决策。其实做决策并不是件容易的事，不像文学作品里描绘得那样果敢豪迈。我做决策前常思前想后，也经常找出各种推翻自己决策的理由，虽然说每个决策都会和大家商量，但最后的决定却在于你自己。我常常因一些艰难的决策难以入眠，这些年我平均每天的睡眠时间只有四五个小时。

鲍沃教授很认真，他带着团队深入南方水泥公司进行调研，他的助手和学生到南方水泥工作了两个多月。他们写出的中国建材案例，让我很惊讶。整个案例写得十分简单明了，更像一个企业故事，没有模型、曲线和数学公式，与我印象中复杂高深的教学案例截然不同。案例叙述了中国水泥行业多、散、乱的特点，中国建材重组水泥业务的动因，中国建材区域化重组水泥的战略，中国建材重组水泥的工作原则，重组后的管理整合等。还介绍了中国建材的市场化改革、与民营企业的合作等，由于英文中没有央企市营这个词，他们把它译成了Marketize SOE，意思是市场化的国企。

这次编写哈佛案例，我方的咨询顾问是泛太平洋咨询公司。泛太平洋公司的CEO刘持金先生是哈佛大学毕业的MBA，也是哈佛北京同学会会长，曾任诺基亚中国区副总裁，2003年时我在中组部举办的企业领导人培训班上听过他的课。他研究了不少中外企业发展的问题，积极激发中国企业的创新思路。很多央企请他讲课，后来他竟因讲课而辞职，自己创办了一个管理咨询公司。他往来于中美企业之间，经常给大家带来新观点。作为《财富》杂志中文版的专栏作家，他还把中国企业的改革和管理上的一些进展介绍给美国企业管理界，中国建材整合水泥企业的故事就是他最早告诉鲍沃教授的。

2011年秋，中国建材进行水泥企业重组的案例被编号印刷成册，正式成为哈佛商学院的课堂教材。案例册印刷精致，封面上印有哈佛商学院的彩色标志。学院几次发出邀请，让我去哈佛大学现场讲一次课，但我作为央企领导者很难因为这件事专程去一趟美国。有人告诉我，中国也有一些企业家应邀去哈佛商学院演讲，不过真正作为正规案例进入哈佛教材的为数并不多。哈佛案例印出来后，我们在北京开了一个新闻发布会，邵宁同志出席并讲了话。他高度评价了这件事，认为这是国际上开始认同中国企业管理成果的开端，有着重大意义。中国建材整合水泥企业的工作还获得了中国企业家协会颁发的国家级企业管理现代化创新成果一等奖。

（本文摘编自宋志平理事长新书《笃行致远》）

# 首都企业家俱乐部走进荣宝斋 促进传统文化与企业经营协同发展



11月10日下午，首都企业家俱乐部与中华老字号“荣宝斋”在北京荣宝斋大厦举行了“首都企业家俱乐部走进荣宝斋”的文化交流活动。俱乐部理事长、中国建材董事长宋志平、俱乐部常务副理事长、民生银行董事长洪崎，俱乐部秘书长、北新建材董事长王兵及部分俱乐部企业家，及新加入俱乐部并担任副理事长的山水文园集团董事长李辙、北京万科总经理张建新、盘古智库理事长易鹏参加了交流活动。荣宝斋党委书记兼总经理朱涛热情接待了来宾并全程参加来宾活动，荣宝斋公司副总经理李学焦、张大卫全程陪同活动。

荣宝斋前身为松竹斋，初设于1672年，1894年更

名为荣宝斋，1950年后为中央直属的文化单位，以丰厚的收藏和经营名家书画作品享誉全国。

首都企业家俱乐部成立于1985年，全国政协原副主席陈锦华担任首任理事长，中国企业管理科学奠基人之一、103岁的原国家经委主任袁宝华长期担任俱乐部总顾问。成立30多年来，按照袁宝华同志要把俱乐部办成“企业家之家”的要求，致力于把俱乐部建设为企业家的思想之家、合作交流的事业之家、美好生活的文化之家。俱乐部下设文化书院，不定期举办书法、绘画、诗歌朗诵等文化交流活动。此次文化交流活动将促进双方的融合与合作，为发扬和传承我国传统文化做出各自的努力。



本次活动重点参观了“木板水印”技艺。荣宝斋拥有“木版水印”和“装裱修复”两项国家级非物质文化遗产技艺。来宾们依次观摩了传承人木板水印勾描、雕刻、印制、装裱四大环节的现场演示，聆听了木板水印的巅峰之作——绢本手卷《康熙载夜宴图》的制作过程。来宾们用放大镜观看到木板上纤细的胡须与发丝时，无不为之惊叹。这项技术沿袭了122年，已经列入了首批国家级非物质文化遗产名录。荣宝斋的木板水印艺术品已经畅销国内外，被很多国家的博物馆收藏。

在荣宝斋美术馆，来宾们观赏了毛泽东、周恩来关于文物工作的亲笔手迹；目睹了荣宝斋的镇店之宝——重达4275克（目前存世体量最大）的田黄石料；以及和硕怡亲王的田黄对章以及极品端砚等馆藏珍品。



荣宝斋专家详细讲解了朱耷、郑板桥、齐白石、徐悲鸿、傅抱石、黄胄等画坛大师的真迹，引发观赏者的同声称赞，压轴珍品张大千青绿山水长卷《华山全景图》，美轮美奂地将活动推向了高潮。

参观活动结束后，来宾们在装饰有吴昌硕、齐白石、张大千、赵朴初、李苦禅等书画界泰斗作品的接待室举行了交流座谈，座谈由俱乐部秘书长、北新建材董事长王兵主持。

荣宝斋党委书记兼总经理朱涛作为东道主，首先对各位来访的企业家们表示欢迎，向来宾介绍了荣宝斋的文化及历史，他说，荣宝斋的340年的历史就是中国书画的历史。荣宝斋目前也在向大众消费转型，非常希望通过交流学习企业的管理经验，荣宝斋愿意成为首都企业家俱乐部的文化活动现场。

俱乐部理事长、中国建材董事长宋志平在发言中





介绍了俱乐部的历史和现状、强调要发扬传统、培育新生力量，增加文化内涵，继续搞好俱乐部建设。他谈及了企业与文化的内在联系。他说本次活动是一次文化之旅，大家接受了祖国传统文化的教育。文化产业是一个大产业。未来要思考如何加强双方合作，如何发挥书画艺术的价值。当代的企业家都应培养一门艺术，一种健康情趣。希望荣宝斋可以作为俱乐部一个点，他希望荣宝斋对俱乐部的文化活动给予指导，建议双方联手搞公益活动。

民生银行董事长洪崎表示自己很喜欢艺术，非常高兴到荣宝斋来。民生银行是最早探索艺术品市场的，民生的私人银行、财富管理都涉及艺术品板块，双方有很好的合作空间。

从事主题公园建设的山水文园集团李轶董事长介绍了自己的企业，向大家提供了文化与健康方面的信息。

北京万科总经理张建新表示通过本次活动触发了自己的很多灵感，万科有众多的高端客户，可以将艺术品装饰引进自己的项目，用艺术提升自己及公司品

牌。俱乐部文化书院院士、中央美院教授杨珺说，自己从业30多年，始终把荣宝斋视为高雅的艺术殿堂，这里留下了他无数次登门拜访的足迹。希望为企业和艺术的结合做些事情。

座谈涉及了企业与文化的联系，也引发了在场企业家将荣宝斋衍生艺术品引入各自业界和客户群的启迪。

席间，双方还就非物质文化遗产的保护，传统模板水印技术与科技手段介入等问题进行了探讨。

首都企业家文化书院院士、中央美术学院教授杨珺、知名画家、荣宝斋顾问马啸天；中国书法家协会鉴定评估委员会委员魏新志参加了活动。参加活动的企业家还有海岸实业集团董事长肖江；河北易水砚公司董事长、中国制砚大师邹洪利；河北星太公司董事长胡振海、内蒙古雪龙绒毛公司总经理焦建国。

荣宝斋党委书记兼总经理朱涛向企业家们赠送了别具艺术特色的《荣宝斋日历》。此次内容丰富、气氛热烈的文化联谊活动一直延续至华灯初上时节。



## 最有效的管理是：让平凡的人做出不平凡的事

**现代管理学之父“德鲁克”的管理思想，因其前瞻性、系统性和实用性，为众多的管理者所追捧。如果说，很多管理理论是教给人一些套路，德鲁克则是教给人系统性的动态思维模式，在不同时代和环境下可以具象及演化出各种各样的管理工具和技巧。**

组织是让平凡的人做出不平凡的事

在企业管理实践中，当有人提出团队成员表现不佳时，有些管理者会引用这句话，并因此让自己内心安定并视员工表现平平为正常，因为我们都是平凡的人，但却忘记了德鲁克的很多观点是遥相呼应的。

在这里至少忽视了两个问题：“这些平凡人的长处是什么”，“如何让他们做出不平凡的事”。其背后的真正含义，是要通过“让组织成员卓有成效”来实现不平凡的事。

### 激励的原动力是成就感

德鲁克阐述激励的角度与众不同，大多数激励理论还在执著于如何洞察员工的人性，而德鲁克更强调如何让员工做出绩效并产生成就感，何为手段何为目的？

当一些管理者找到这个理论根据时，经常会用愿景来宣导，力求让员工有成就感以及责任心，但效果往往不佳。因为那是你的愿景，和员工有什么关系，没有深入思考这是不是员工想要的。

此外，一说成就感，很多管理者会以此来遮掩物质待遇的不足。成就感既受内在动机的影响，也受外部刺激的影响。支持员工顺利完成工作，取得绩效，并在绩效之后给予公平的报酬与嘉奖，才可能有良性的互动。

### 注重贡献，成果在外部

有些管理者很喜欢“注重贡献”的思路，强调每位员工都要想想，还能做出什么更好的业绩。不要问组织给了你什么，要多问你为组织贡献了什么。所以他脑海中浮现的是员工积极进取、投入工作甚至不计回报带病坚持工作，这其实是把奉献和贡献混为一谈。

奉献，是强调“投入”这个过程；而贡献，则强调做什么事对最终的结果有影响。前者是杰出的人为了信念而牺牲，后者是平凡的人如何卓有成效地工作，用平凡人的尺度更容易将员工凝聚在正确的事情上，注重贡献是将人的才智投放到最关键的地方。

也有管理者强调“成果在外部”，让所有人都想想客户在哪，甚至有的单位全员营销，无论什么部门都有营销的任务，这也是一种错位。每个人都应通过他在本职工作上的贡献来促成外部成果的达成。德鲁克讲了三个石匠的寓言，第三个石匠有管理者的视角，因为他知道他砸石头是为了建教堂，他并没有每天与人空谈教堂，也没有低头只砸石头。他是瞄着教堂在砸石头，大处着眼、小处着手。

### 要相信每一位员工都力求表现

很多管理者并不相信员工都想好好工作，因此就是用命令和监督的管理方式。德鲁克认为，管理者要



相信员工想要表现出最好的一面，同时也要对员工给予安全感的照顾和必要的指导。

那么，人性到底本善本恶？马斯洛从心理学的角度研究人性是什么，德鲁克则是从管理学的角度思考从人性中要什么，这是二者的差异。德鲁克从这个角度，平衡了个人与组织之间的张力。工作绩效使个人目标与组织目标有效整合，这既是管理者要相信的，也是管理者要加以指导的。

因此，德鲁克更强调沟通、帮助和指导，不是要对人性完全洞察，而是在组织范畴内释放人性的自由。我们无法全然了解一个人，而我们的目标也并不是这个。管理的目标是当员工来到一个组织中，通过实现员工的个人成就并实现组织目标。

### 用人所长

有的管理者喜欢用听话的下属，因为这样的人有“忠诚”的长处，或者多用一些老好人，说这样的人有

“谦虚”的长处，如果能用到直言进谏的“正直”的人，那就已经相当不错。但是，这些真的是长处吗？

德鲁克所说的用人所长，是为卓有成效服务的。因此，这里的“长处”更侧重于可以使员工工作更有成效的卓越才能，比如市场分析、项目管理等等。而前面所提到的“长处”属于基本价值观范畴，品格是个人成长和人文教育使然，管理并不能医治人文精神的疾病，它关注的是社会化解决方案，这是两个范畴。

此外，有效的管理者不问“他不能做什么”，他会问“他能做什么”。这并不是说管理者要忽视人的缺点，其底线是他的缺点不至于导致他不能胜任某项工作。

用人所长和容人所短相互对应的，而在现实环境中，用人所长还需要容人所长做基础，能否容许下属发挥长处甚至创造出出乎意料的成就，这对管理者是一种考验。

(据搜狐网)

## 最伟大的管理是什么？他用61个字给出了最好的回答

哈佛大学亚洲中心研究学者——杨鹏



一个轮毂总计有三十根辐条。“共”是“总计”的意思。

“当其无，有车之用”，就是说当轮辐之间有“无”这样的空隙时，就有车轮和车可用了。这句讲的是留缝隙、留空间的重要性。就算是现代的车轮，中间也是留空的，这是为了保持弹性，也是散热的需要。这句里面的“当其无”，指的就是车轮辐条中间的空隙部分。

“埴（音shūn）埴而为器。当其无，有器之用。”

“埴”就是将水和泥捏揉。

“埴”指的是黏土。“埴埴为器”就是将黏土和水捏揉成泥坯，用来烧制陶器。“当其无，有器之用”，当陶器有中空的时候，陶器就可以作为容器使用了。这一句还是讲“中空”的作用，跟上一句一样，讲“空间”、“空无”的重要性。

“凿户牖（音yǒu）以为室。当其无，有室之用。”

“凿”就是开凿，“户”指的是“门”。“牖”指的是“窗”。“凿户牖以为室”，意思是凿开门洞，凿开窗，这样的空间就可以当成房屋来使用了。

“当其无，有室之用”，这个“无”，指的就是门洞、窗户等“空”的部分。

为什么要开凿门和窗呢？春秋时期，中原一带老百姓房屋的墙多是泥土墙，筑墙的时候，两边用木板夹住，往中间一边倒土、一边洒水，同时用木杵捣结实，这样就成为墙了。夯好墙再凿开门和窗，这叫板筑，又叫夯筑，夯土墙。“当其无”的“无”指的就是门洞和窗子的中空部分。

老子的思想是什么？许多人会回答就是“无为而治”。通常大家会回答就是少干预。但是，少干预并不完全等于无为而治。或者说，少干预是无为而治的必要条件，但不是充分条件。

本章老子用车毂（音gǔ）、陶器、窗户来论证“空隙”、“中空”的重要性，做出“有”，目的是为了使用“无”。老子认为，君王朝廷的职责，也在于积极地做出“有”，创造出“无”这样的自由空间。

《道德经》第十一章：“三十辐，共一毂。当其无，有车之用。埴埴而为器。当其无，有器之用。凿户牖以为室。当其无，有室之用。故有之以为利，无之以为用。”

“三十辐，共一毂。当其无，有车之用。”

老子是春秋时代的人。春秋时代的车轮是这种木轮子。轮子的中心有一个圆盘，这个圆盘就称为“毂”。轮毂边上有插孔，有三十根木辐条跟轮圈结合。“辐”指木辐条。“三十辐，共一毂”，就是说

“故有之以为利，无之以为用。”

什么是“有之以为利”？轮子、陶器、门洞、窗子，这些外在形式都叫“有”。把这些东西制造出来，是为了它们能够带来的利益。

它们带来的利益是什么？它们带来的利益是：凿开窗子，可以采光；凿开门洞，可以进出；做出有中空陶器，可以装东西；在轮辐之间留有缝隙，就可以有车轮、有车使用。这就叫做“无之以为用”。所谓“无”就是这些中空的部分。把这些“有”做出来，目的是为了用它“无”的部分、中空的部分。如果不把“有”做出来，就没有“无”可以用。可见，这个“无”是做出来的。

《淮南子》说“物莫不因其所有，用其所无”讲的就是这个意思。要把器物做出来，做出来的目的，不是为了它的形式，而是为了使用它的“无”和“中空”。

我们概括一下，做出“有”的目的，就是为了使用“无”。车轮、陶器、门窗，这些被制造出来的有形的事物，它们的作用，正好体现在“中空”部分，体现在“无”上。

老子讲这些跟君王治理国家、治理天下什么关系？借用老子的比喻，用陶器来比喻朝廷。朝廷是一个存在，属于“有”。就像陶器存在的真正作用在于它中空部分、在于“无”一样。

陶器由黏土和水烧制出来，有了中空这个“无”，这是陶器可以使用部分。朝廷这个陶器，有军队、有情治系统、有司法系统、有救济系统，这四大“国之利器”就构成了朝廷这个陶器的陶身部分。国家这个陶器的陶身做出来了，社会的中空部分就留出来了。什么是社会的中空部分？就是朝廷无为而治的部分，百姓能够自主自由的部分。

朝廷只是陶器的陶身，朝廷之手可不能伸进中空部分。如果君王朝廷塞满了社会中空部分，民众就没有空间了。就如同如果一个实心陶器，不具有容器功能一样。

如果一个朝廷没有容量，民众就没有空间。为什么？之所以要有君王朝廷，是为了要做出社会这个大

陶器。所以君王朝廷的兵、朝廷指挥的环官，司法部门、救济部门，所有这一切都是为了营造社会大陶器的中空部分，保护百姓能够自由的部分。

做出政府这个陶器，做出社会这个大陶器，目的是为了营造百姓的自主空间，政府无为就是百姓的freedom。所以说“故有之以为利”。这个“有”就是指朝廷以及朝廷功能的存在。上天创设出公共权力是为了利益民众。

要利益民众最好的办法是什么呢？就是保障百姓的自由，保障社会的自由秩序。因为有了朝廷，百姓和社会的自由秩序得以保障，这就是“无之以为用”。

“为无为，则无不治”，积极地去作为，做出无为而治，这样就没有治理不好的。积极去作为，这就是朝廷的“有”。刚才我们讲的国之利器，最起码四大职能：军队、情治系统、司法系统、救济系统。有这些公共系统的支撑，才能够创造出“无为而治”的空间，才能创造出政府不干预、百姓有自主权及自由权的空间，这就是“无之以为用”。

所以，无为而治不是简单的不干预，而是要积极地做出来，要“为无为”。你要想让百姓自主自由的空间扩大，就必须建立一个保障自由的秩序，这叫“为无为”。百姓有了自主和自由，就会人人努力，就会创业，社会才会繁荣。所以说“则无不治”。

什么是“无为而治”？就是通过权力建立强大的军队，来保护国家的安全，保护百姓的生命安全；建立高效的情治系统，避免各种破坏性的人祸发生；建立公正的司法，公正有效地裁决民间纠纷；建立高效的救济系统，使天灾人祸能够得到迅速的救济。有了这四大“国之利器”，就创造出了自由空间，这就扩大了自由，增强了民众自由的能力，全力保护扩展中的自由秩序，就可以实现无为而治。

在人类思想史上，老子属于最早的自由主义思想家。“无为而治”就是自由秩序之治。而最伟大的管理就是能够带来自由秩序的管理。

（据时下要闻）

### 中国石油全面开启加油站3.0时代

11月8日，中国石油宣布将全面开启加油站3.0时代。

业内把单一油品业务的加油站定义为1.0；引入“加油站+互联网”，经营非油商品及服务的加油站定义为2.0；以加油站为平台，借助互联网、大数据、云技术等，通过融合、共享、跨界，实现“加油站+互联网+N”的模式定义为3.0。

与1.0和2.0时代强调商品数量与种类的思路不同，3.0时代是以消费者体验为中心、大数据和其他科技驱动为支撑的广泛零售形态，是一次全新的服务升级。

未来的加油站还能提供智能导航、出行规划、生活工作建议等一系列服务，加油站不再是一个销售场所，而是一个集安全、便捷、绿色、温馨、智能为一体的“人·车·生活”生态圈。



全面开启加油站3·0时代，目的是通过服务升级，为客户提供更优质与便捷的服务，它将传统零售业对“场货人”的排序改写为“人货场”，更加突出人的作用和人的需求，并根据消费者愈加多元化、个性化的需求制定服务方案，倡导一种智能、温馨、绿色的出行和生活模式。

(据中国石油网站)

### 中国石油举行纪念改革开放40周年歌咏会

11月1日，中国石油纪念改革开放40周年歌咏会在石油文体活动中心礼堂隆重举行。歌咏会分为“春暖大地”“世纪跨越”“奋进新时代”三个篇章，热情讴歌了祖国改革开放40年繁荣发展的辉煌成就，充分展示石油员工昂扬向上的精神风貌，表达出石油儿女紧密团结在以习近平总书记为核心的党中央周围，努力建设世界一流综合性国际能源公司、实现中华民族伟大复兴中国梦的同心愿。

演出结束时，集团公司领导登台与全场观众共同合唱《我为祖国献石油》。

作为集团公司纪念改革开放40周年系列庆祝活动之一，中国石油纪念改革开放40周年歌咏会创新采用了视频直播的形式，在网络平台同步播放。

(据中国石油网站)

### 2600米！中国海油诞生第一深水井

10月30日，中国海油在南海约2600米水深海域完成荔湾22-1-1井钻探作业，刷新了我国乃至西太平洋地区最大钻井水深纪录，表明我国自主勘探超深水油气资源能力进入世界第一梯队。

业内将超过1500米水深海域称为超深水，此前全球只有美国、挪威等少数发达国家独立掌握超深水勘探技术。荔湾22-1-1井由我国自主设计和建造的深水钻井平台钻探，创造了我国超深水井建井周期和钻井周期的新纪录，大幅度降低了我国超深水钻井的经济和技术门槛，为南海深水油气勘探开发提供了更坚实的技术保障。

南海油气地质资源量约占中国油气总资源量的三分之一，其中70%蕴藏于深水和超深水区域。

(据中国海油网站)

### 中国海油对口帮扶的合作市在甘肃率先脱贫

近日，经国务院扶贫开发领导小组办公室和甘肃省人民政府批准，中国海油对口帮扶地甘肃省合作市正式退出贫困县，合作市成为甘肃省第一批脱贫的县市之一。

合作市地处“三区三州”中的甘肃省甘南藏族自治州，是深度贫困地区。从2011年底接手对口帮扶任务以来，中国海油先后投入3700万元支持合作市提升医疗卫生水平、发展农牧业和建设生态文明小康村，助力改善当地群众生产生活条件，为合作市脱贫摘帽作出了积极贡献，赢得了当地干部群众的一致好评。

中国海油表示，将始终把合作市的发展挂在心上，一如既往地关心支持合作市的发展，通过深入推进扶贫产品开发、建立中国海油“扶贫产品特色体验馆”畅通产品销售渠道、推广旅游和文创特色产业等方式，助力合作市进一步巩固提升脱贫成果。

(据中国海洋石油报)

### 中国石化全力服务保障首届中国国际进口博览会

11月5日至10日，首届中国国际进口博览会在上海举行。

为保障博览会顺利召开，中国石化驻沪企业高度重视、统筹部署，积极落实了各项保障措施。

高桥石化通过优化调整生产装置运行、减少污染物排放，实施错峰运输，确保环保设施稳定运行。科学安排非道路运输作业及建筑施工，进一步保障环境空气质量。

上海海洋石油局海上钻井平台严格执行废弃物管理制度，严格进行周期性检查和保养，确保功能状态良好，

上海石油在全市近600座加油站组建了红马甲志愿者服务队，为客人提供引导、加油、非油业务、充值及双语服务。

化纤华东公司启动重大国事活动应对工作机制，细化产销的运、存、管措施。销售华东分公司发挥一体化联动效应，强化产销对接，保证市场供应。

(信息来源：中国石化报)

### 利安达参与主办“新时代会计改革创新发展论坛”

11月10日，由利安达会计师事务所参与主办的“新时代会计改革创新发展论坛”在太原举行。论坛云集了国内几十家高校的会计界名家、学者，50余位教授，20余位博士生导师，50余位总会计师，260余位企业集团高管等共500余人出席。

黄锦辉首席合伙人向大会做了“一带一路与商务服务业的国际化”的演讲，介绍了商务服务业国际化的必要性和路径，重点介绍了国内会计师事务所会计服务国际化的现状以及利安达会计师事务所沿“一带一路”的布局，以及利安达创新性地采取“造船出海”、打造“中国民族品牌”所做出的努力和成果。

(据利安达会计师事务所网站)

### 中央企业基层党建座谈会在胜利油田召开

11月20日，国务院国资委党委在胜利油田召开落实全国组织工作会议精神推进中央企业基层党建座谈会。中国石化集团公司党组书记、董事长戴厚良出席会议并做了题为《抓责任 抓质量 抓实效 筑牢建设世界一流企业的堡垒根基》的基层党建工作经验介绍。

戴厚良在发言中说，中国石化党组坚持“根”从基层扎牢，“魂”从堡垒筑强，努力推动2.2万个党支部全面进步、全面过硬，为公司决胜全面可持续发展、迈向高质量发展、打造世界一流企业提供坚强组织保障。坚持大抓责任，形成了大抓基层、大抓支部、全面从严治党向基层延伸的良好态势；坚持大抓质量，把追求质量作为党建工作的新境界，召开党建质量年推进会，从“三基建设”抓起，努力推动党建工作和企业发展迈向高质量；坚持大抓实效，坚持一切党建工作向基层下沉、向实效发力，引领全体干部员工更加坚决听党话跟党走，更加自觉勇担当大作为，以一流党建保障一流企业建设。

胜利油田党委介绍了基层党建工作经验。

(据中国石化网站)

### 古贝春公司荣获改革开放四十周年企业文化精神标杆单位称号

10月29日，由中国文化管理协会主办的“2018中国企业文化管理协会企业文化管理年会暨第五届最美企业之声展演活动”在西安举行，来自全国各企事业单位的代表、有关领导和著名企业文化专家学者共500余人出席。

古贝春公司凭借深厚的文化底蕴荣获“改革开放40周年企业文化建设标杆单位”，公司宣传片《年“芳”四十——古贝春创牌四十周年记忆》荣获“最美形象之声代言作品”，董事长、总经理周晓峰荣获“最美企业主人翁”称号。

多年来，古贝春公司高度重视企业文化建设，围绕“企业宗旨”“企业方向”“企业精神”“企业使命”“企业愿景”等一系列核心价值理念进行了多角度、全方位的文化建设，发挥了凝聚人心、提升形象的重要作用。古贝春丰富的酒文化内涵得以发扬光大，赋予了产品高尚的文化品位，成为古贝春产品畅销神州大地的重要因素。

(据古贝春集团网站)

### 中国石化首次在新疆发布社会责任报告

10月19日，《中国石化在新疆（1978—2018）责任报告》在乌鲁木齐发布。报告披露，截至2017年底，中国石化驻疆企业累计生产原油1.13亿吨，生产天然气248.31亿立方米，加工原油4204.95万吨，销售成品油2707.09万吨。中国石化在新疆形成了“疆油疆炼疆销”的完整产业链，累计实现营业收入5237.32亿元，实现利税1091.89亿元，累计投入扶贫资金2842.87万元，实现减贫9605人。

自1978年进疆以来，中国石化驻疆企业竭力为国家寻找和开发油气资源，目前在疆拥有矿权 37 个、面积 23.58 万平方公里，是中国石化实施资源战略的主战场之一。40年来，先后发现了 10 亿吨级的塔河油田、顺北油气田，以及西达里亚、雅克拉、春光、春风等 12 个油气田。

本着疆内资源就地转化的原则，中国石化大力开拓疆内油气产品市场，全力保障新疆原油、天然气、轻烃、液化气等供应，满足新疆工业建设和农业发展需要，支持地方经济建设。10月1日，塔河炼化正式推出国 VI 标准车用汽柴油，比国家规定时间提早三个月完成了油品质量升级任务。

(据中国石化网站)

### 车坛奥斯卡奖揭晓 北汽集团荣获“年度风云企业奖”

11月15日，第十七届车坛奥斯卡颁奖典礼在广州举行。北汽集团凭借良好的企业发展业绩、不断增强的品牌实力与影响力荣获“2018年度风云企业奖”。同时，北汽集团旗下北汽新能源荣获“2018年度社会责任绿色创新实践奖”，北汽新能源EU5荣获“2018年度最值得期待新能源车奖”，北京现代第四代途胜荣获“2018年度最值得期待SUV奖”。

2018年，北汽集团做出一系列重要战略部署：明确了以创新驱动，打造“高、新、特”核心竞争力，实现高质量发展的战略方向；实施全面新能源化战略和智能网联汽车五年行动计划——“海豚+”战略；牵头建设国家新能源技术创新中心，推动北汽新能源成功上市，助力中国新能源汽车产业发展；携手戴姆勒、麦格纳、华晨汽车等伙伴，开拓行业合作新局面；发布自主品牌“驾享新生态”新品牌IP，开启“转型出行体验运营商”与“品牌焕新升级”的新征程；北汽南非项目成功落成，“世界北汽”蓝图更加清晰。

(据北汽集团官方微信)

### 燕山石化质量抽检合格率保持100%

燕山石化牢固树立用户至上的理念，大力营造全员关注质量、重视质量的氛围，各部门紧盯质优量足、客户满意的质量目标，齐抓共管、多措并举，夯实质量管理基础。1至9月，产品质量合格率100%，迎接国家、北京市和中国石化产品抽查抽检75批次，抽检合格率持续保持100%，上报集团公司质量事故为零。

(中国石化报)

### 俱乐部专家委员会委员厉以宁被推荐为中国改革开放杰出贡献人选

今年是我国改革开放40周年，党中央决定表彰一批为改革开放作出杰出贡献的个人。根据中央关于推荐改革开放杰出贡献表彰人选的有关要求，经层层推荐、广泛听取意见、充分酝酿、教育部党组会研究，现将推荐人选予以公示。厉以宁的公示内容如下：



厉以宁，男，汉族，1930年11月出生，中共党员、民盟盟员，北京大学资深教授、光华管理学院名誉院长，第七届、八届、九届全国人大常委，第十届、十一届、十二届全国政协常委，曾任中国民主同盟中央副主席。厉以宁长期从事社会主义市场经济理论和经济体制改革研究，参与推动了中国国有企业产权制度改革，主持《证券法》和《证

券投资基金法》的起草工作，为推动国有企业改革、资本市场改革与发展、国有林权制度改革、国有农垦经济体制改革作出了突出贡献。参与推动了“非公经济36条”以及“非公经济新36条”的出台。荣获孙冶方经济学奖、第二届中国经济理论创新奖、教育部第六届及第七届高等学校科学研究优秀成果一等奖。

(据界面新闻)

### “毛泽东号”机车展室在京搬迁落成 即将对外开放

11月1日上午，“毛泽东号”机车展室在京搬迁落成，北京局集团公司丰台机务段举行了隆重的揭幕仪式。



“毛泽东号”机车诞生于炮火纷飞的解放战争年代。1946年10月30日，经中共中央东北局正式批准，将哈尔滨机务段经过27个昼夜抢修的一台机车命名为“毛泽东号”；1949年3月，“毛泽东号”机车奉命随解放大军南下入关，落户北京铁路局丰台机务段。72年来，“毛泽东号”跨越蒸汽、内燃、电力3个时代、

经历5次机车换型；12任司机长和179名乘务员在长期实践中创造了“责任心+责任制+基本功=安全”的基本经验，形成了“开领袖车，做领军人”的核心价值观，塑造了“报效祖国，忠于职守，艰苦奋斗，永当先锋”的“毛泽东号”精神。

“毛泽东号”机车展室始建于1996年，原址位于北京市丰台区长庚胡同18号，20多年来，作为“全路爱国主义教育基地”和“总公司党员教育示范基地”，累计接待10万余人次参观学习，2018年，随丰台机务段搬迁至丰台区丰西北里75号院内，并对外开放。

(据北京铁路局网站)

### 中国建材集团连续六年位列社会责任“卓越者”行列

11月23日，由中国社会责任百人论坛、社会科学文献出版社主办的《企业社会责任蓝皮书（2018）》发布会在京召开，中国社科院发布第10本《企业社会责任蓝皮书》。中国建材集团以发展指数88.4位列中国企业300强第9位，国有企业100强第7位，连续6年位列“卓越者”行列。

《企业社会责任蓝皮书》是国内最权威、最全面的研究报告，《企业社会责任蓝皮书（2018）》以中国企业300强为研究对象，从企业社会责任报告、财务报告、企业官方网站等公开渠道搜集企业主动披露的履责信息，对中国企业300强、国有企业100强、民营企业100强、外资企业100强的企业社会责任管理现状和责任信息披露水平进行了整体评价。

中国建材集团社会责任工作从2010年开始起步，一步步从起步者上升为追赶者、领先者，最终位列社会责任“卓越者”行列。9年中，中国建材集团将责任理念与企业发展战略深度融合，不断建立健全责任管理体系，细化责任管理指标，连续发布企业社会责任/可持续发展报告，在市场绩效、科技创新、节能环保、员工关爱、企业公民五个方面持续履责，并保持与利益相关方的良好沟通与互动，成为履行社会责任的典范，先后获得最牛责任品牌十佳企业、绿色环保奖等多项荣誉。

(据中国建材集团)

### 燕山石化研制新油品专供高寒地区

近日，燕山石化根据客户需求，成功研发生产京标92号高蒸气压汽油，并投放市场。该油品耐寒性和点火性能良好，可为高寒地区汽车稳定运行提供保障。

据悉，冬季气温低会造成汽油点火性能变差，尤其在高寒地区，会对汽车启动和正常运行产生一定影响。燕山石化积极组织研制适合在寒冷地区使用的油品，提高汽油蒸气压。

燕山石化优化调整炼油装置指标参数，对组分油性进行排查并模拟调和，反复试验后形成调和配方。通过汽油在线调和系统，一次调和生产出高蒸气压京标92号汽油，并实现工业化生产，顺利投放市场。

(信息来源：中国石化报)

### 中国石油稳居世界最大石油公司第3位

近日，美国《石油情报周刊》(简称PIW)公布了2018年世界最大50家石油公司排名；中国石油稳居第3位，已连续18年跻身世界十大石油公司行列。

与去年相比，十大石油公司名次没有明显变动。中国三大石油公司排名变化不大。中国石油的综合排名依然保持在第3位；中国石化名列第20位；中国海油名列第32位。

榜单中较为明显的变化是，美国页岩油气独立生产商有8家进入榜单。加拿大2家油砂开采商排名也有所提高。榜单中，国家石油公司有30家，占比60%。

(据中国石油网站)

全球最大石膏板产业集团  
中国工业大奖企业



# 龙牌<sup>®</sup>石膏板

标志性建筑  
的共同选择



