

试解 国企大主题

(五)

周毓秋 王 东 主编



北京出版社

试解

国企大主题

(五)

周毓秋 王 东 主编

北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

试解国企大主题. 5/周毓秋, 王东主编. —北京: 北京出版社, 2009. 4

ISBN 978 - 7 - 200 - 07698 - 1

I. 试… II. ①周… ②王… III. 国有企业—经济体制改革—研究报告—北京市 IV. F279. 241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 041346 号

试解国企大主题(五)

SHIJIE GUOQI DAZHUTI(WU)

周毓秋 王 东 主编

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码:100120

北京出版社出版集团总发行

新 华 书 店 经 销

北京同文印刷有限责任公司印刷

*

787 × 1092 16 开本 28.5 印张 320 千字

2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 200 - 07698 - 1/F · 389

定价:54.00 元

质量监督电话:010 - 58572393

《试解国企大主题》（五）是纪念北京国企改革开放 30 周年的专辑，是对北京国资国企创新发展历程的真实记录，是站在 30 年历史的节点上对北京国企改革成果、经验的总结以及对未来的展望。

追溯发展轨迹，回放历史变迁，北京市国有企业改革发展既充满艰辛，又硕果累累。在扩大经营自主权阶段和制度创新、结构调整阶段，北京国企经历了“上船下海”，结构性调整，减员增效和再就业工程，实现了“三年脱困”，成为市场竞争主体。进入以建立国有资产监管体制推进国企改革阶段，北京市国资委以“调改剥退”为手段，调整、优化国有经济布局，建设和完善科学规范的国有资产监管经营体系和长效机制，引导企业推行自主创新，北京国企步入了自我调节、自我发展的新阶段。国有资产总量逐年增长，国企效益稳步提升，国有资本向优势行业、优势企业、企业主业集中，形成了一批在国际、国内有较强竞争力的首都国企大集团和彰显北京形象的知名品牌；公交、地铁、水、电、气、热城市公用企业快速发展，首都国企功能与社会责任不断强化，对首都社会经济发展做出了应有贡献。

本书以个案、纪实形式对这幅历史长卷从不同视角作了分类介绍，有脱胎于计划经济、破茧于市场经济的阵痛，也有披荆寻路、走向辉煌的喜悦；有大企业、大集团所展示的国有经济影响力、控制力，也有小企业以小博大、打造行业“小巨人”的风采；有实施“走出去”战略、参与国际化竞

争的尝试，也有以退求进、跻身新兴产业以及发展循环经济的实践；有体制机制创新、技术创新、管理创新成果，也有品牌制胜、资本运作、国资监管的经典案例。对北京奥运会、京津城际铁路开通、公交一卡通等发生在2008年的大事、喜事也作了专题记述。

这些案例所揭示的国企改革发展的基本规律与宝贵经验，是历史留给未来的精神财富，对于巩固发展成果，厘清发展思路，适应新的形势，应对新的挑战，具有十分重要的意义。

解放思想是法宝。只有坚持不断地解放思想，更新起点，才能开拓创新，攻坚克难，趋利避害，化危机为机遇。深化改革是动力。只有坚持市场化的改革方向，才能有效解决自身体制性、机制性问题，才能进一步提高适应市场竞争和应对危机挑战的能力。科学发展是根本。只有坚持以人为本，统筹兼顾，协调各方利益，共享发展成果，才能夯实企业和谐发展的根基。转变发展方式是关键。以首都的城市性质和功能定位为规划发展的坐标，以建设“人文北京、科技北京、绿色北京”为方向，深化结构调整，发展绿色产业，提高创新能力，实现国有经济又好又快发展，是北京国企必须担当的社会责任。党建创新是保障。在即将全面展开的深入学习实践科学发展观活动中，国企党组织将一如既往，高举旗帜，凝心聚力，实事求是，解放思想，为推进北京国企改革发展提供保障。

一个时代有一个时代的主题，一代人有一代人的责任。站在新的历史起点上，让我们紧扣时代主题，肩负历史责任，以北京国企改革与发展的最新成果，以首都国有经济保增长、促发展的实绩，向新中国60华诞献礼！

周敏毅

2009年2月19日

目 录

序 /1/

春华秋实 /1/

——记改革开放中成长的首旅集团

辉煌征程看北汽 /9/

——北京汽车工业改革开放 30 年成果巡礼

咬定发展不放松 /20/

——改革开放 30 年首钢转变发展方式巡礼

大企业 大贡献 排头兵 /29/

——北京燕山石化公司改革开放 30 年侧记

金隅特色的集团发展之路 /40/

——北京金隅集团 30 年改革发展回眸

坚持改革开放 探索科学发展 /49/

——北京建工集团 30 年改革发展纪略

潮平两岸阔 风正一帆悬 /58/

——中建一局集团 30 年改革发展纪略

30 年三步大跨越 /67/

——中国中铁电气化局集团 30 年改革创新纪实

跨世纪的火车头 /78/

——北京二七轨道交通装备有限责任公司改革开放 30 年
巡礼

改革开放说住总 /83/

——链接北京住总集团改革发展的20个“关键词”

四通八达看改革 /96/

——北京市城市道路30年建设发展纪实

风驰电掣话变迁 /105/

——北京轨道交通改革开放30年发展历程巡礼

中国高铁第一路 /112/

——京津城际铁路巡礼

蓬勃兴旺 跨越发展 /121/

——北京公共交通控股集团有限公司改革发展纪实

高速：公路革命 /129/

——北京高速公路建设暨首发集团发展纪实

科学“赶水”水更甜 /140/

——首都供水事业30年发展侧记

源源不断“绿电”来 /148/

——北京能源投资集团有限公司发展绿色电力纪实

插上腾飞翅膀 /154/

——京粮集团改革发展纪实

老天坛 新传奇 /163/

——北京大华天坛服装有限公司发展纪实

奏响华彩乐章 /168/

——星海改革30年巡礼

发展健康产业 探索健康之路 /176/

——探寻同仁堂集团健康药业管理模式

迎浪奋击 赶浪起航 与浪共舞 /183/

——北京汽修改革开放 30 年重铸辉煌之路

转变角色 突出主业 苦练内功 /189/

——前进中的北京国资公司

蓝天情怀 /196/

——北京化工集团战略调整纪实

“追日”壮举 /204/

——首钢京唐钢铁厂建设科学发展示范厂纪实

“路”在追求中延伸 /213/

——首钢第二炼钢厂改革发展纪实

自主创新的“新引擎” /220/

——福田汽车节能减排工作启示录

京华煤梦 /226/

——北京京煤集团有限责任公司改革开放 30 年发展侧记

“转”的变奏 /233/

——北京市勘察设计研究院转型、转企、转制纪实

一二三四前进歌 /241/

——北京银行发展纪实

在改革的风口浪尖“跳四步” /246/

——探寻北京市建筑设计研究院 30 年改革轨迹

国企“龙头”与民企“老大”嫁接 /254/

——北京市第二建筑工程有限责任公司改制纪实

务实创新写春天 /259/

——中铁建工集团深圳创业发展纪实

浴火重生看北陶 /267/

——北京市陶瓷厂有限责任公司发展纪实

一路创新一路歌 /273/

——中建一局三公司 30 年改革创新纪实

古船划出新天地 /278/

——古船油脂公司改革发展历程实录

改革调整创新路 /284/

——北广集团改革发展 30 年巡礼

春色永驻中关村 /292/

——北科建集团推进中关村科技园区建设纪实

创造历史的时尚 /299/

——从南新仓的变迁看改革发展成果

不到长城非好汉 /308/

——北京长城饭店发展纪实

艰难与喜悦结伴 挑战和机遇相随 /319/

——汽贸公司探索改革发展之路

问渠哪得清如许 /324/

——北京金泰恒业有限责任公司宣武分公司发展纪实

为有源头活水来 /329/

——北京北泡轻钢建材有限公司改革发展历程

应时而动 顺势而发 /334/

——北京市永外城文化用品市场改革发展历程纪实

纸上书变革 转型促发展 /340/

——改革开放 30 年京纸集团发展历程纪实

绿色之源 /345/

——北京绿源塑料有限责任公司创新发展纪实

老城新貌 /350/

——北京电子城老工业基地改造成果与启示

变革带来生机 竞争赢得活力 /357/

——北京京煤集团有限责任公司人事制度改革回眸

路魂 /364/

——北京路桥瑞通养护中心发展侧记

嬗变 /370/

——北京亿客隆世通家居市场有限公司发展纪实

撑起安全这片天 /375/

——京煤集团北京京煤化工有限公司安全管理工作纪实

冷库衰与盛 /384/

——北京市西南郊冷库 30 年发展变迁纪实

大白菜的今昔 /388/

——从冬储大白菜看百姓“菜篮子”的变化

从优秀到卓越 /394/

——中国移动通信集团北京有限公司发展侧记

改变服务出成果 /403/

——从邮政业务服务变化看改革发展成果

承载圣火喷薄之梦 /409/

——首钢建设集团制作北京奥运会主火炬塔纪实

奥运“大考” /417/

——北京住总集团奥运场馆建设及服务保障写真

最完美的跑道 /431/

——北京市政路桥建材集团有限公司奥运工程纪实

舍生忘死大抢险 /437/

——中铁电气化局集团公司宝成线 109 隧道抢险纪实

春华秋实

——记改革开放中成长的首旅集团

1998年，为了深化国有企业改革，解决政企不分和企业“散、小、弱、差”等弊端，加快旅游产业的发展，北京市委、市政府决定整合北京旅游业的国有资产，首旅集团应运而生。在十年的改革发展历程中，首旅集团抓住机遇，强力推进国有企业的市场化进程，完成了从一个行政型翻牌公司到初步具备国际化水平的大型现代旅游企业的根本转变。2008年，首旅集团的资产规模达285亿元，经营收入超过220亿元，利润总额12.4亿元，与成立之初相比，得以成倍增长，在国家统计局公布的2007年全国1000家大企业集团名单中排名第188位，实现了国有经济的又好又快发展。

科学发展 战略先行

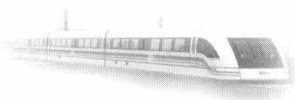
企业的发展战略是统一思想的工具。首旅集团历来高度重视战略规划引领作用。首旅成立之初，针对“买方市场的形成，企业布局、资产结构、功能设置的不足，体制、机制尚不灵活”的现状，提出了“实施功能、网络、品牌三大战略，建立三级管控架构，推进改制、分离、重组三大改革，

建立一支高素质企业家队伍”的发展战略，有效地推动了首旅前期的发展。三大改革的强势推进，二级公司的专业化管理，品牌意识的不断增强、网络建设的有序展开、服务功能的日臻完善，使不同业态、不同产权结构、不同管理方式的几十家企业迅速凝聚到首旅集团旗下，经过前五年的发展，基本上解决了“集而不团，大而欠强”问题。

2004年，首旅、新燕莎、全聚德、东来顺和古玩城五大集团重组后，新首旅集团的决策者们又及时将第二个五年发展规划及时完善为“以经营管理创新和体制机制创新为依托；以加快调整步伐，加大改革力度，加强企业管理，全面推进市场化进程为基础；以产业结构、产权结构、布局结构调整为切入点；以市场扩张、资本经营、国际化为手段；以品牌化、网络化、连锁化、产业化为主要运作方式；集中财力、物力着力发展旅游主业六大板块、打造十大品牌、建设北京四大中心区，全面实现品牌经营化、资产精致化、管理现代化”。并明确了“品牌+资本”是首旅发展战略的核心。正是在这一战略规划引领下，经过十年的发展，首旅集团形成了“吃、住、行、游、购、娱”完整的旅游产业链和被市场广泛认可的首旅品牌体系，国有资本的实力大大增强，企业的盈利能力、市场竞争力、社会影响力得到普遍提高。

抓住机遇，强势发展

机遇是留给有准备的人的。机遇更是留给善于利用的人的。首旅集团正是抓住了发展中的三次大的机遇并有效加以利用，成就了其十年改革发展的业绩。



——抓住政企分开机遇，用现代企业制度打造首旅发展平台。首旅集团创立初期的成员企业，主要来自北京市旅游局原来的下属单位，而且这些资产的含金量较高。其中有中国第一家现代饭店北京饭店，中国第一家现代展览馆北京展览馆，中国第一支国宾车队首汽国宾车队，中国第一家中外合资合营饭店建国饭店，中国第一家五星级饭店长城饭店等。但这种整体划拨、全盘接受的模式有利有弊。“利”在于带来了一大批优质的资产、一支高素质的经营管理者队伍和一大批社会资源。“弊”在于体制僵化、机制不灵。经过兴利除弊，用现代企业制度对它们加以改造，才有了今天的首旅集团。其中，最典型的例子是建国饭店。

在邓小平同志的关心和支持下，经过党和国家领导人批准，建国饭店于1980年6月20日动工，1982年4月28日开业。在合营的16年间，建国饭店创造了辉煌的业绩。它累计创造的利税总额为初始投资的21倍。它先后引进了半岛等国际酒店管理公司先进的管理模式，率先实行站立服务、走动管理、绩效挂钩等服务和管理规范。为推动国内旅游酒店业的发展，1984年7月24日，国务院批转了国家旅游局的请示，在全国旅游饭店中开展了“学建国”活动，推广其经营管理模式。

1998年4月，建国饭店合营期满，外方股东、美籍建筑师陈宣远先生将其所拥有的全部股权转让给首旅集团。首旅集团接手后，不仅对建国饭店进行了全面装修改造，使之成为四星级商务精品酒店，经济效益大幅增长，而且从中提炼出“都市庭园，商务绿洲”的经营特色，把它塑造成首旅集团拥有自主知识产权的民族酒店品牌，设立了中外合资的首旅建国酒店管理公司。首旅建国公司以建国饭店管理模式为

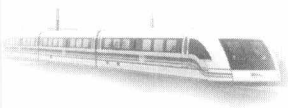
蓝本管理的中、高档酒店已超过 50 家,其中包括若干家五星级酒店,做到了“青出于蓝而胜于蓝”。

——抓住国有企业重组的机遇,按市场化要求打造产业链。2004 年五大集团重组后,首旅集团的资产规模进一步扩大,经营链条更加完整,品牌更加丰富。首旅集团遵循市场要求和现代企业的发展规律,以品牌经营化、资产精致化、管理现代化为原则,着力整合资源,扶持优势企业,加快专业化品牌经营公司的发展。先后把四川饭店、丰泽园饭店等餐饮企业整合到全聚德股份有限公司的旗下,解决了全聚德公司资产规模偏小的问题,使其达到公司上市的标准;后投入巨资,支持新燕莎集团奥特莱斯的扩建和金源 MALL 的发展以及向京外扩张,使全聚德集团和新燕莎集团实现了新的发展,成为首旅集团的重要经济支柱。

首旅集团在扶优的同时加速汰劣,按照“调、改、退”的方针,对下属企业进行了全面清理,先后出售了非主营业务的企业,剥离转让了部分与主要企业存在同业竞争关系的企业,清退了数十家劣势企业。

这一进一退,不但使首旅集团的主业更加突出,而且集中更大的人力、财力和物力发展核心业态,将首旅集团推上发展的快速之路。

——抓住奥运机遇,深化经营管理国际化的程度。首旅集团自始至终都参与了北京奥运会申办、组织和服务工作。首旅集团抓住机遇,积极参与了奥运会的住宿、餐饮、交通、旅行服务等多项工作,全面提升了企业的软硬件水平。对北京饭店、贵宾楼饭店和其他 18 家饭店进行了装修改造,获得了奥林匹克大家庭总部饭店和奥运签约饭店的资格,提升了档次,实现了客源结构的转型升级。此外,作为总部饭店的



配套工程，投资数十亿元、建筑面积达 20 多万平方米的北京饭店二期工程进展顺利，按期投入使用；北京国际饭店建筑面积达 3 万多平方米的会议中心提前投入使用，增强了企业的盈利能力。

首旅集团餐饮板块先后承接了“两村两中心”、国家体育场等多项服务工作，为包括数十个国家元首在内的数十万人次提供了餐饮服务，受到广泛好评。尤其是烤鸭在奥运村受到各国运动员热捧，供不应求的消息成为热点新闻。这对于提高全聚德品牌的认知度、美誉度很有帮助。北京国旅、首汽集团与美国 JETSET 公司的合作，早在奥运会开幕前一年就已经开始。为此共同招聘培训了数百名翻译、导游和专车司机，在奥运会期间接待了大批 VIP 客人，不仅获得了良好的经济效益，而且学到开展体育专项旅游的本领。北京奥运会无与伦比，首旅集团的奥运服务也创造了多项大型接待活动的历史纪录，实现了零事故、零差错、零投诉。

资本运作 跳跃发展

为实现国有资本的又好又快发展，首旅集团以“品牌 + 资本”为发展策略，积极进行产业结构、产权结构和产业布局的调整，扩张市场、跳跃发展。

——资本证券化。为真正实现国有企业的现代化改制并获得发展的动力，首旅集团强力推进企业的上市工作。先后于 2000 年 6 月 1 日，完成首旅股份在上交所上市；2006 年 10 月 26 日，实现如家在纳斯达克上市；2007 年 11 月 20 日，敲响全聚德在深交所上市的铜锣。三家上市公司累计实现直接融资约 20 多亿元人民币，扩大了企业规模，体现了现

代企业制度的活力。

——合作国际化。自2000年初,首旅集团先后引进了法国诺富特、德国凯宾斯基、日本日航、新加坡悦榕庄和安曼等知名国际酒店品牌,改造老企业,进行新合作,以此来提高首旅集团经营管理和发展的国际化水平,实现国有企业与国际的接轨。

——产权多元化。2003年为解决资产过于集中,北京出售燕京饭店之后,首旅集团先后控股参股五星级的深圳凯宾斯基酒店、五星级的郑州兴亚建国大酒店、五星级的广州天伦万怡大酒店、四星级的西安建国饭店,收购了哈尔滨贯通广场、法国巴黎胥夫兰酒店、海南三亚国宾馆、海南南山三亚景区、宁夏沙湖景区,形成了首旅基本的产业布局,使首旅成功地从一个地域性公司发展成为一个全国性兼具国际性的旅游企业集团。

——品牌经营化。“走国际化路,创民族品牌”的品牌经营化方针,是首旅集团发展的核心理念。首旅集团成立之前,就有若干企业引进了国际化品牌。比如,长城饭店从1983年开业之日起,就全面引进了美国喜来登酒店管理公司的模式,持续多年取得了良好效益,长期位于集团创利大户的前列。在引进、学习、消化、吸收国际品牌的同时,首旅集团先后研发、推广了一批民族品牌。其中,酒店板块的如家品牌已在全国400多家经济型酒店使用;首旅建国品牌已在20多个城市的50多家中高档酒店中使用;欣燕都经济型酒店品牌也发展了20多家连锁店。餐饮板块中,全聚德品牌已有13家直营店,60多家特许经营店。东来顺品牌已有20多家直营店,130多家特许经营店。酒店管理业的“首旅建国”和“如家”、餐饮业的“全聚德”系列(包括丰泽园、仿膳、四