

专访全国人大代表,五粮液集团公司董事长、党委书记唐桥

## 五粮液内外谋变:从“名酒”到“民酒”

■ 本报记者 龚友国 彭涵

在酒业寒冬来临的今天,谋变,方能长久。

“改革,是五粮液唯一出路。”全国人大代表,五粮液集团公司董事长唐桥在接受《中国企业报》记者采访时表示。事实上,这也是中国企业在新时期下转变经营方式的一个真实缩影。在中国高端白酒集体遭遇“寒冬”的大背景下,用唐桥的话说,五粮液要想渡过未来的“激流险滩”,最重要的是“转变观念”。换句话说,这家企业现在最主要的对手,就是自己。“不转换思想就换人,我在公司大会上就是这么说的。”唐桥面色严峻。

## “限制三公消费 仅仅是个诱因”

“2013年,是我在五粮液最累、最艰难、压力最大的一年。”唐桥向记者感叹,限制“三公”消费政策发布后,“酒企说了算”的好日子已荡然无存,白酒业迈入深度调整期。据五粮液股份公司2013年三季报显示,公司1到9月营业收入191.66亿元,同比下降9.28%;实现净利润71.04亿元,同比下降8.95%。

“过去五粮液销售是‘量价齐升’,从去年开始,已成了‘量价齐跌’。”唐桥如此描述五粮液目前的困境,“以前是没酒给商家,每年欠商家2000多吨,而现在有些时间还有库存。”令唐桥感触颇深的一点是:过去是有酒就马上能赚钱,现在不建销售渠道不行了。

唐桥对于这种变化的根源,有着自己的理解。“高端白酒产业深度

全国人大代表,五粮液集团公司  
董事长、党委书记 唐桥

调整的根本原因并非是中央限制‘三公’消费,而是我们白酒行业的发展存在问题,我早在三年前就说过,这个行业在发‘酒疯’,限制‘三公’消费仅仅是个诱因,把问题提前暴露出来而已。”

在唐桥看来,之前的公款消费是在某种程度上推高了高端名酒的价格,从而也诱发了整个行业盲目扩大产能、力求“名酒”路线的冲动情形出现。

“没有遵循市场规律嘛,比如江苏提出振兴苏酒、山东提出振兴鲁酒、安徽又说振兴皖酒。”唐桥说,“市场很疯狂,大家都没有警觉,没有去研究市场,没有认真去想想,生产出这么多的酒最后要卖给谁。”据其透露,原本由白酒行业协会制定了一个“十二五”规划,设立了规划期内1000万千升产量的目标,而现在整个行业产量已经达到1400多万千升。

唐桥认为,现在白酒市场正处于“回归理性”——回归市场、回归消费者、回归正常利润的进程中,而产能过剩带来的阵痛也必不可少。

改革,成了五粮液唯一的出路。

“五粮液的改革就是从‘名酒’转‘民酒’开始。五粮液要走下神坛,回归市场,生产让老百姓喝得起的好酒。”唐桥说道。

从2013年,五粮液开始布局全价位产品线,填补了200元—500元之间的“空白断档”。“平价的五粮头曲、特曲产品都是在这个背景下推出的,后来推出的绵柔尖庄售价仅20余元,这些产品都达到了销售预期。”唐桥表示。

“过去是企业说了算,现在是消费者说了算,市场说了算。在企业改革上,必须转变思想,在体制、机制上去创新,如何对市场做出快速反应,这是我们改革的重点。”唐桥说,他甚至提到了五粮液更“潮”的一类尝试:去关注“E时代”电子商务、关注80后、90后这些年轻人的需求。

改革:五粮液的  
混合所有制尝试

“今年李克强总理在国家政府工作报告中,再一次明确提出在国企改革中要加快发展混合所有制经济,我非常赞同这一点。”唐桥说道。

“以前国企叫一股独大。”唐桥认为,国有企业改革的方向之所以“瞄准”了混合所有制,是要解决“产权人格化”的问题。

“产权不应该都是国有的,只要有资本进来或参与经营管理的就应该有其产权,包括管理层的持股都应该有其产权。”唐桥表示,“这样有利于资源整合和风险的化解,更有利于现代企业制度的建立,最后达到促进企业的发展,这是好事。”

事实上,早在“混合所有制”的概念风靡全国之前,五粮液就在股

权多元化的问题上进行过“悄悄地尝试”:把集团公司旗下的三级公司进行了混合所有制改革。

唐桥介绍说,在2010年,五粮液旗下的四川海大橡胶集团有限公司成立子公司凯利威科技有限公司,就用了混合所有制的方式。“我们集合了产业链上下游的民资力量,集资成立了这家公司,其中中海大持股25%,其余皆由上下游产业链的民资入股,以5000万元的资金撬动了2亿元的投资。”

“我们2013年的改革只能算刚及格吧。”唐桥坦言,对目前取得的成果还不太满意,“改革最难改的是人,包括五粮液领导班子在内都还需要一个转变过程。改革之后,有的人还不适应改革的体制机制,没跟上公司调整改革的步伐。”

但是未来,五粮液的改革之路会越来越宽。唐桥向记者透露,五粮液集团旗下的七个营销中心,将在今年上半年完成从运营部门向销售公司的转化。同时,七大营销中心“公司化”完成后,将考虑吸纳民资进入,在其营销板块尝试混合所有制。

同时,五粮液已经成立了深化改革领导小组,负责改革的顶层设计、统筹协调各项改革事务。还在积极探索、寻找多元化子公司轻装前进的办法,引进更好的战略合作伙伴。

五粮液车改:  
取消“专车”特权

2014年1月,五粮液集团“公车改革”的第一轮公车拍卖引起社会公众的关注。一定程度上,拍卖会的“火爆”源于满足了大众猎奇心

理,但其中更重要的信息也逐渐成为舆论热议的焦点:这家老国企的公车改革,最终将会走向何方。

“公车改革要么不搞,要搞就搞彻底。”唐桥斩钉截铁地说道。这种决绝的态度,让人大代表唐桥在此次全国两会期间,频频遇到记者对“公车改革”的提问。

公开资料显示,今年1月11日到14日,五粮液集团、五粮液股份有限公司在五粮液集团多功能厅公开拍卖约340辆公车,参考价从0.25万元至48万元不等。最后整场拍卖成交了324台,成交额高达3003万元——唐桥的专车、一辆沃尔沃轿车也在拍卖之列。据了解,五粮液集团每月将向中层以上干部发放工作用车运行费(车贴),补贴的标准从800元至2500元不等。其中唐桥也只能享受每月最高补贴2500元。

目前五粮液依然保留的公车,唐桥将其分为两类:生产与生活类用车。“现在公司的公车使用全公开。”唐桥说道,“比如生产类公车,车辆表面会有公司标识与举报电话,让你不敢私用。”唐桥坦言,“公开”之前公车私用的监管很“麻烦”,而现在则轻松多了,五粮液五万多员工的眼晴在盯着呢。



五粮液集团厂区大门

西南再生资源产业园:  
掘金城市矿产 助力生态文明

■ 本报记者 龚友国 彭涵

3月7日,全国两会进入第五天。在众多代表民意的两会关键词中,“雾霾”成为人们关注的焦点。百度指数移动数据显示,近期“雾霾”的相关搜索量呈猛增趋势,在2014两会热点议题预测TOP10分布中,“雾霾”以43%的搜索份额位居第一——毫无疑问,这源于2014年初那场“旷日持久”的空气污染事件,而整个中国社会对环境问题的关切也由此上升到新的高度。

“虽然经济发展了,但是蓝天、绿水和青山却是钱买不来的。”全国人大代表、中国再生资源开发有限公司董事长管爱国在接受《中国企业报》记者采访时表示,“我国是资源消耗大国,对废旧物资进行循环利用,发展再生资源是必由之路。”

改造“牛棚子”:  
解决二次污染

2009年5月,西南再生资源产业园开始投资建设,2010年便入选西部唯一“中国城市矿产示范基地”。

“城市矿产”是指工业化和城镇化过程中产生和蕴藏于废旧机电设备、电线电缆、通讯工具、汽车、家电、电子产品、金属和塑料包装物以及废料中,可循环利用的钢铁、有色金属、贵金属、塑料、橡胶等资源。“有人居住的地方就有废旧资料,城市矿产也是块‘富矿’,比如日本原是资源大国,但通过循环利用却变成了资源小国。”管爱国表示。

经过改革开放三十余年的快速发展以及发展带来的一系列问题,这块“富矿”最终引起了中国政府的

全国人大代表、中国再生资源开发公司  
董事长、总经理 管爱国

重视。为推动资源循环利用产业发展,建设资源节约型社会,中国2010年在全国范围内设立“中国城市矿产示范基地”,四川内江作为西南最大的废旧物品集散中心也名列其中。

据了解,上世纪80年代,内江的“牛棚子”就自发形成了“废旧物资一条街”,经过几十年的发展,从事再生资源行业的个体经营户达1142户之多,其年经营总量约为150万吨,年经营总额54亿元,这里废旧塑料交易量占全国废旧塑料回收、交易量的1/10,成为西南地区最大的废旧物资回收、加工、销售集散中心。

但家庭作坊式的回收利用也存在技术匮乏、装备落后的问题,导致严重的二次污染。“以前清洗废旧品的污水流到哪里,哪里的粮食就是颗粒无收,有的连杂草都不生长。”园区所在地——内江柳南乡双洞社区党支部书记庆军如此描述道。

“现在我们国家再生资源的二次污染、二次浪费是很突出的问

题。”管爱国介绍,“2009年我们开始经营园区后,将以前从事再生资源行业的120户个体经营户引导入园,改变了周边原来个体经营,无环保设施、无污染治理的经营状况,解决了分散状态下的二次污染问题。”如今园区雨水污水分离,实行污水集中到园区统一免费处理,清洗废旧塑料的水经过处理后并实现循环使用。

数据显示,园区成立后减少了方圆3个乡镇107平方公里一半以上污染源,涉及12.8万人口;每年减少污水排放150万吨、减少固体废物排放2万吨、减少SO<sub>2</sub>、CO<sub>2</sub>等有毒有害气体排放0.13万吨。

掘金之道:  
产业链式“回收”

公开资料显示,目前中国有再生资源回收企业10万余家,从业人员1800万人,但中国包装联合会科技委员会相关人士指出,在这些“回收大军”中依然有很大一部分是较贫困人口和农村剩余劳动力,许多再生资源回收利用企业还处于家庭小作坊,更无从谈及完整的产业链。

“我们不仅要分散变成集中,把污染变成环保,还要把回收变成一个产业。”四川中再生资源开发有限公司总经理赵岩表示。

按照这一目标,西南再生资源产业园区建设分成三期,一期致力于建设集散交易市场,重点引导当地及周边地区的个体经营户入园经营,目前已经完成。现在正在进行二期建设即建设示范加工区。现在园区也已形成了废塑料、废弃电器电子产品、报废汽车、危险废弃物处

理等四大业务的全产业链发展格局,到2013年已经实现回收处理各类再生资源近105万吨,拆解废旧家电267万台,实现销售收入近11亿元,税收2.1亿元,安置各类就业人员近3000人。

废旧物资的变废为宝不仅节省了资源,也可以创造良好的经济效益。“按照原有散户的处理技术,就清洗破碎后的塑料颗粒和碎片来说,每吨销售价格只在3000—4000元之间。而经过我们的处理,每吨可达到近10000元。”他预测。

为进一步实现从资源集散地向产业加工地的转变,该公司也通过引进先进企业增加实力。目前,园区引进了韩国SK公司共同建设废塑料清洗生产线项目,每年能生产3万吨的洁净AAA级再生聚酯碎片。另外,也引进四川塑金科技公司建设废塑料改性造粒生产线项目,每年能生产6万吨用于家电、管材、汽车、线缆的改性再生颗粒。同时,该公司也自主建设废弃电器电子产品回收处理中心项目,年处理200万台废家电。

谈及未来,管爱国说道,“接下来三期任务是建设再生资源产业链生产区,到2017年建成回收分拣、集散交易、加工示范、物流配送、科技研发等多功能于一体的再生资源循环利用体系。”

## 期待顶层设计

“当前再生资源行业面临着缺乏技术和缺乏人才的双重问题,专业人才的匮乏使这个行业很难上升到更高的层次,也影响行业未来的发展前景。”管爱国表示。

为解决人才问题,园区企业还

与四川大学共建研发实验室,重点开展废旧塑料的超净清洗、改性加工等技术研究,并与内江师范学院签订联合办学协议,开展再生资源科学与技术本科专业教育,将园区作为师生的教学实践基地。

技术也是该公司攻克的重点目标之一。园区内2012年9月才正式投产的塑金科技公司,已拥有废旧塑料再生方面5个专利,凭借良好的技术,获得了长虹、海尔、长安汽车、力帆摩托等公司的订单,并有望在今年实现2亿销售额。“废旧塑料再生企业很多,但技术含量高的却很少。目前内江废料市场还很低端,要将低端的附加值提高,需要做的就是技术研发工作。”该公司总经理陈道明表示。

相对于企业层面的努力,再生资源从业者认为现阶段“顶层设计”对这个行业的影响是更大的。“党的十八大提出要把生态文明建设放在突出地位,进行经济、政治、文化、社会以及生态文明建设等领域的‘五位一体’建设,国家要将再生资源行

业的发展上升到战略层面,不能简单作为一个资源去管理。”管爱国如此表达对政策的期待。

而另一个鲜活的例子也能说明这种期待的原因。“近几年北京雾霾就和废旧物资政策有关。”管爱国说道。据了解,2008年以前,企业用废钢铁全免增值税,2009年退70%,2010年退50%,但到2011年之后不再退增值税。“相当于成本高出了约300—400元/吨,他们当然不乐意,弃用废钢铁改用烧煤的高炉。”他表示。

世界自然基金会发布报告称,如果中国能大幅提高能源利用效率并采取适当政策,到2050年,可再生能源可支撑中国80%的发电量。

“再生资源行业的环境效益、社会效益是远远大于它的经济效益,需要更多政策支持和推动。”管爱国认为,应支持和鼓励再生资源替代原生资源,减少环境压力,完善和稳定再生资源税收返还政策,减免再生资源产业各个环节的税费。



废塑料清洗生产线分拣平台