

江西建工集团

“混改”激发内生力

本报记者 赖永峰 刘 兴

慧眼观企

在国有企业改革与发展的大潮中,江西从未停止过探索和实践。通过不断推进改革,江西省一大批国有企业冲破了旧体制的束缚,冲出了“关闭停产”的困局,盘活了企业资产,激活了生产要素,实现了资源优化配置,成为真正的市场主体。作为江西国企混合所有制改革的探路者,江西省建工集团有限责任公司在2008年起就大胆地进行了大刀阔斧的混改,经过多年的探索和实践,形成了一些可借鉴、可复制、可推广的经验。

“逼”出来的改革路

作为一家有着近60年发展历史的江西省属国有大型建筑施工企业,江西省建工集团公司曾为江西烙下不可磨灭的时代印记,一大批工程建设项目都曾留下江西建工人的辛勤汗水,凝聚着江西建工人的集体智慧。其承建的江西省人民政府大楼、江西宾馆、江西展览馆等标志性建筑,至今仍被江西老百姓视为经典之作。

上世纪90年代末,随着经济体制转轨和改革开放的加快,与很多国企一样,兼顾“办企业”和“办社会”的江西建工集团,内外交困,被市场“逼”上了绝路。

有一组数字足以说明建工集团面临的困境:自1996年以来,企业连续13年出现亏损。截至2007年底,集团企业在册职工11000人,但由于种种原因,真正在岗的不到3000人,有7000多人未纳入正常的企业管理,实际负担却全在企业,企业累计拖欠社保资金达3.5亿元之多。

“整个企业包袱沉重、管理混乱、人心涣散,形同一盘散沙。作为省内建筑行业的龙头企业,竟然谁都不放心将工程交给我们做,甚至连省里的重大工程招标,也对我们设置门槛,不让我们参与竞标。”回忆当时企业面临的窘境,江西建工集团董事长兼党委书记、总经理李平至今记忆犹新,“真的到了生死存亡之际了,企业要么解散,要么重组或改制。”“解散企业情感上过不去这道坎,重组的话由于包袱太重没人愿接手,只有痛下决心改制了。”李平说,“江西建工的改革完全是被逼出来的,因为企业要生存下去”。

混改迎来曙光

经反复调研分析,江西建工确定按照“优劣分离”的原则,采取“分立式”改制的思路模式:将原集团资产一分为二,组织优势企业、优质资产、优秀人才重点突围,推行混合所有制改革。在改革的基本方向上,明确提出“三个不散”的要求,即集团框架不散、经营层不散、经营骨干力量不散;在改革的结果上,体现“三个转变”,即企业转变性质、职工转变身份、管理转变机制;在改革的出发点和落脚点上,同时兼顾国家、企业、职工三方面利益。

在这一原则的指导下,江西建工集团实行了“三步走”的改革战略。

第一步,2008年,从理顺母子关系入手,优化资源配置着手,充实集团总部资源,强化总部总承包功能,加强总部职能转变,提高与市场对接的商业化程度。

第二步,对集团所属企业按优劣分离的原则,进行脱胎换骨式改造,组建由集团控股,企业经营骨干和社会自然人参股的股权多元化企业。“从2008年开始,我们用了近2年时间,将集团所有大小10个国有全资子公司的股权结构改制为集团公司绝



图③ 江西建工集团承建的福银高速公路江西段。



图① 江西建工集团承建的昌北机场新航站楼。图② 江西建工集团承建的井冈山博物馆新馆,获得中国建筑工程最高奖鲁班奖以及江西省建筑工程质量最高奖杜鹃花奖。



图④ 江西建工集团援建的四川小金县两河口会议纪念馆,获四川省天府杯金奖。(资料图片)



对控股、职工入股比例为10%至45%不等的混合所有制企业。”李平介绍,在子公司层面的改制中,当时也考虑过引进其他社会资本参股,但因为企业长期亏损,别人不愿入股;干部职工对企业改革改制没信心,不愿持股。“为鼓励职工入股,我们对企业高管和技术骨干采取了阶段性股权激励政策。具体操作中,我们坚持同股同权,个人出资,不歧视、不优惠、不打折;国有出资严格资产评估,严禁损公肥私。”李平说。

第三步,集团所属企业改革后,全力推进集团母公司层面混合所有制改革。2011年底,江西省国资委、战略投资者台湾汉唐集成股份有限公司、江西益合投资股份有限公司(集团两级经营管理团队及管理技术骨干出资组建的民营投资公司)三方分别出资60.2%、19.8%、20%,共同组建江西省建工集团有限责任公司。至此,集团母公司混合所有制改革基本完成。同时,依托改制后企业的快速发展,2013年12月底,集团有限公司成功实现按原股东原股权比例注册资本金翻一番的首次增资,进一步增强企业发展实力。

优势互补形成合力

改制后,国有股东发挥国企的政治优势,民营股东带来全新的管理理念,员工股东的干劲被全面激发,三者形成合力,江西建工集团迅速走上了发展的“快车道”,呈现出“裂变式”增长态势。仅2009年,集团新签合同额和实现营业收入就分别比上年增长21%和21.3%,整体扭亏为盈,结束了自1996年来长达13年亏损的局面。

数据显示,从2009年到2015年,江西建工累计实现利税70.1亿元,其中利润22.3亿元。自2014年起,集团连续2年成

功跻身“中国500强企业”榜单。职工年人均收入从改制前不到2万元,增长到2015年的10万元以上。今年上半年,集团实现营业收入181.1亿元,同比增长12.1%;实现利税总额11.6亿元,同比增长18.4%。

谈及改革的成功经验,李平认为,改制后,多种资本实现了有机融合,共存共荣、优势互补,形成更大的发展优势。其中,员工持股发挥的作用最为明显。“入股职工既是股东,又是员工,把资本要素和劳动要素真正结合起来了,捆绑在一起,职工的责任、压力、利益与企业的整体利益和长远发展息息相关,股东之间互相监督,真正形成了人人都是公司主人翁的局面,激发了职工的工作积极性。”李平说。

“经过几十年的锤炼,江西建工拥有比较深厚的技术积淀、相对完备的人才队伍和比较规范的管理基础,承建了大量国家、省级重点工程,在市场上有较高的知名度和信誉度。有这份积淀,可以在卸下包袱后,改革创新,锐意进取,迸发活力。这是我们改革发展过程中最大的仗仗,也是我们在改革中坚持国有资本绝对控股的主要原因。”江西建工集团党委副书记、副总经理周才东说。

体制上的优势逐步显现,机制上还需激发更大的活力。围绕推行现代企业制度,江西建工集团进行了一系列的配套改革。近年来,该集团各企业累计完成和修订完善600多项管理制度,其中特别对质量管理体系、质量处罚制度、生产管理制度、施工现场安全生产标准化巡查管理办法等进行了重新修订,初步形成了一批制度成果,使企业内部管理更为科学规范,达到了“现场管理水平明显提高;管理制度体系更加完善,执行力更强;风险管控逐步制度化,并取得明显效果”的管理目标。有数据显示,改制后集团管理费用占主营业收

入比重基本维持在1%左右,比改制前下降了近一半。

激发活力“闯”市场

随着改制的循序渐进,江西建工集团改革成效愈加明显,经营规模迅速扩大,经济实力不断攀升,职工信心与日俱增。

“江西建工集团通过发展混合所有制经济,实现国有资产的保值增值,增强了国有资本的放大功能和撬动能力,促进了企业的合理流动,提升了企业的市场竞争力。”江西省国资委副巡视员张思益说。

对于尝到改制甜头的江西建工集团来说,改革永远没有休止符。“当前,新一轮国企改革深入推进,集团发展环境发生根本性变化,急需通过自我革新、规范管理、提升档次,来适应市场变化和行业政策要求,进一步激发内生活力。”李平介绍,目前,集团制定了“走出江西,面向全国,面向全球,面向各种所有制类别,面向各类行业领域,全面开拓大市场”的经营战略,逐步完善省内外、境外市场网络,构筑产业、产能、区域分布合理的全新经营布局,不断提升市场竞争能力,推动经营规模快速稳健增长。“我们将紧随国家‘一带一路’战略实施,采取跟班搭船、项目介入、资源共享等合作方式,努力在中亚、南亚、东南亚、中东、非洲等各地区布局设点,稳健开拓国际市场。”李平说。

“随着规范管理的需要日益凸显,企业转型的需求逐渐迫切,集团公司IPO上市也就成为必然的选择。对江西建工来说, IPO上市意义重大,包括规范企业各项管理、调整主业结构、提高融资能力、募集投资项目资本、实施员工激励方案、解决股份流转渠道等。”周才东说。

聚美优品:

打造电商圈

“颜值经济”生态链

本报记者 王轶辰

在聚美优品位于北京东四十条的总部大楼内,一个开放式的办公区域被围得水泄不通,里三层外三层的人群时不时发出阵阵惊叹声。中间的高光灯下,目前演艺圈最受欢迎“小鲜肉”之一刘昊然,正对着摄影机和一部手机与主持人互动,回答观众的问题……你很难把这种在娱乐界常见的场面与一家电商联系起来。而在电商圈内,聚美优品正是最先吃上“明星+直播+电商”这一“螃蟹”的勇者。

早在今年年初,聚美优品CEO陈欧就在年会上提出了三年内打造“中国影响力最大的颜值经济公司”的概念。这位“为自己代言”的年轻掌舵人,一改往日频繁参加综艺节目的做派,在随后的半年内几乎消失在电视媒体面前,而在聚美优品的移动端,直播栏目悄悄上线。

一组数据验证了陈欧的判断。百度MOTA数据显示,截至2016年5月,直播上线平台共有116家,市场规模达500亿元。截至7月初,网络直播平台用户数量已达2.6亿,占一季度中国CNNIC公布的近7亿网民的37%。知名的直播平台每日高峰时间大约有三四千个直播间同时在线,吸引的高峰网友量可达两三百万人次。

敏锐的市场嗅觉让聚美优品再次引领了行业风潮。在技术端,聚美直播在业内率先实现了直播过程中同屏的产品销售,大大提升了用户体验;而在某娱乐明星短短一小时的直播中,直播平台就卖出了3万支BB霜,让业界为之一振。随后,网易考拉、洋码头等电商企业也纷纷效仿,发力直播端。

“直播+电商的模式并非电视购物那么简单。”聚美优品直播项目的负责人李金杰表示,“移动直播的互动性和场景的丰富性远远超过传统电视,而明星网红自带的关注度也会高很多,这是电商选择直播作为营销手段的重要理由。”

尝到直播甜头的聚美并不止步于网络销售。今年6月份,在韩国影星Rain北京的演唱会期间,聚美完成了从会前的独家专访到演唱会散场长达3小时的直播,全球超过700万名粉丝同时在线观看;7月初,聚美优品旗下的聚美影视又宣布与微影时代等多家票务平台和发行公司达成战略合作,聚美直播界面将直接提供电影购票以及周边购买入口,首次试水票务运营,并成功实现了国产动漫《摇滚藏獒》电影票的线上销售。“目前聚美影视已经完成了包括影视投资、IP孵化、内容制作、影片发行、票务运营在内的全产业链布局。”陈欧介绍说。

如果说“直播+电商”的模式是聚美优品在销售端娱乐化的创新,那么在产品供应链端,聚美优品的转型来得更早。作为最早开展跨境电商业务的电商企业,聚美在2015年就上线了极速免税店业务,将产品线扩展到了母婴、轻奢、食品保健品等。

河钢集团:

持续创新提升市场竞争力

本报记者 雷汉发 通讯员 周宇

在日前出炉的2016年《财富》世界500强排行榜榜单上,河钢集团以营业收入45265.7亿美元位列排名第201位,比去年上升38位。这是该集团连续第8年上榜世界500强榜单。

河钢集团积极适应钢铁需求由规模化、同质化向专业化、个性化发展的趋势,加快技术、管理和商业模式创新步伐。在钢铁行业率先跨界引入大客户经理制,组建集团客户服务中心,加强定制化重点品种开发,为客户提供全方位、一站式服务,加快建立起用户导向型的营销模式和需求驱动型的生产运行方式。创新培育渠道竞争优势,实现对海尔特钢的控股收购,嵌入全球最大先进家电企业供应渠道,开启集团与下游高端产业营销合作的新模式。

该集团还加快推进海外战略布局,发挥先进的生产技术优势、钢铁企业运营管理的成熟模式及强大的国际市场掌控能力,加快推进国际产能合作项目集团市场竞争力和影响力的进一步提升。

本版编辑 韩叙 徐达 美编 高妍 本版邮箱 jrbqyb@163.com

雷士照明:自主品牌“点亮”海外市场

本报记者 黄鑫

英中贸易协会联合清华大学日前发布了《中英共建“一带一路”案例报告2016》,精选了21个典型案例,入选的既有汇丰银行、英国石油等英国企业,也有雷士照明、中国移动、阿里巴巴等在英国本地化经营成功的企业。该报告指出,雷士照明目前是中国10大工业和商业照明供应商之一,在将最新LED照明技术引入市场方面处于领军地位,拥有全产业链的资源优势,其照明产品出口到北欧、英联邦(东非)和中东等地区市场以及澳大利亚、新西兰等国。雷士照明在“一带一路”建设中,具有清晰的国际化布局蓝图,并以海外市场本土化战略为其他企业作出示范。

雷士照明在英国的落地生根是一个传奇故事。2007年,适逢国际金融危机,英国照明企业经营困难。雷士照明却在此时以约10万英镑的价格,买下了一家在英国即将破产的照明企业,在伯明翰成立了雷士照明英国分公司(NVC UK)。雷士照明仅用150万元人民币就获得了这家英国照明企业的人才团队和客户资源,顺利打开了英国市场。2015年,雷士照明英国分公司完成销售额已达2950万英镑。同时,雷士照明还总结出一套成功的海外并购经验,多地成功复制。

雷士照明英国分公司采用100%的英国本地管理团队,根据当地市场消费习惯进行开发和设计,产品在当地组装、销售

或者以当地为基地进行“一带一路”沿线国家的出口销售。在日常经营、市场策略、渠道拓展和资源整合方面,英国团队有充分自主权。“中国品牌在进行国际化并购的过程中,多一些全球化共赢思维,可以很好地解决企业国际化运作中的文化差异,对品牌本土化起着十分关键的作用。”雷士照明董事长王冬雷说。

本土化管理并不意味着放任不管。英国团队起初不愿意推出自己的品牌,担心强调自主品牌会失去代工客户,但从长远考虑,雷士照明坚持打造自主品牌,从2009年起在英国市场全面铺开雷士品牌。通过与英国多家著名电器连锁商合作,雷士品牌一举进入主流渠道,业绩迅

速增长。2012年,雷士照明英国分公司91000平方英尺的新经营中心投入使用,集设计、研发、生产等功能为一体,交通便利,辐射全英市场。同时增强了库存储备功能,满足及时发货和按客户要求改造半成品的需求。同年的伦敦奥运会上,雷士照明英国分公司是参与奥运项目运作的企业之一,用绚丽的灯光点亮了奥运场馆。

如今,随着国家“一带一路”战略的推出与实施,雷士照明也搭乘着国际化列车继续前进,快速推进全球范围的品牌本土化战略,不但在南美洲、中东、东南亚等地重点布局了分公司,还在全球40多个国家和地区设立了运营机构。