

开栏语

改革,是国企发展最大的红利。

从2000年至2015年,福建电子信息集团从无到有、从弱到强,历经15年艰苦卓绝的改革创新,将一家基础薄弱、潜亏严重的困难企业,发展成为资产质量优良、科技含量高、经济效益好、社会贡献大的特大型国有企业,并成为名副其实的福建省电子信息产业龙头企业。

本报将立足于福建电子信息集团15年的发展历程,从改革重组、两岸三地合作、资本运作、创新发展、未来蓝图等多重方面入手分别阐述,形成一组特别系列报道,力图从中总结、探讨、研究集团15年来的成功探索和有益实践,为进一步推进国企改革激荡思想,汇集智慧,为新阶段的国企发展提供强有力的智力支撑。

本报刊登此文时,福建电子信息集团原董事长刘捷明已调任为福建省国资委党组书记。

福建省电子信息集团:改革重组15年

高建生 吕晓艺 陈芳

2014年11月,习近平总书记来闽考察时强调,要努力建设机制活、产业优、百姓富、生态美的新福建。

在这新的历史阶段,电子信息产业的发展,已更多地成为经济转型升级充当“倍增器”的角色。

“省委省政府的态度是坚决支持电子信息产业发展,我们作为行业龙头,肩负着企业做大做强、形成规模效应、带动产业发展的重要任务。”时任福建省电子信息集团董事长刘捷明说。

早在2000年,福建省电子信息集团的诞生,就是福建省推进信息产业发展的代表性事件。十五年后再回眸,可以清晰地观察到福建电子集团闯出了一条独具特色的国企脱困之旅、发展之路。

2000年,刘捷明转岗担任集团董事长时,曾得到时任省长习近平的重托

2014年7月,刘捷明等30位福建企业家收到了习近平总书记的回信,在全国上下掀起了巨大的反响。在全国企业家活动日之前,他们自发组织了向习总书记写信的活动,发出来自企业界的“向总书记说说心里话”。

“收到回信非常激动!”回忆收信时刻,刘捷明仍日感触极深,“总书记对福建企业家有很深的感情,他对福建企业家‘敢为天下先,爱拼才会赢’的开拓进取精神很是赞赏!”“收到总书记的回信,我们不应只是高兴高兴、激动激动而已,更重要的是要积极践行向总书记许下的郑重承诺,体现福建企业家的担当”。

这封信的到来让刘捷明回想起2000年,他从福建省电子工业厅副厅长的职位奉命将原福建省电子工业厅所属企业以划转形式组建起福建省电子信息集团,以全部企业的账面净资产总和7.8亿元作为注册资本金。

上任之前,时任福建省省长习近平与刘捷明进行谈话,对他说:“福建的电子产业是‘起大早,赶晚集’。电子产业是新兴产业,大有希望。政企分开以后,电子集团在行业中发挥的作用很重要。做企业做好了,很有成就感。希望你担好这副担子,成就一番事业。”

当年省长的话,成为了刘捷明转岗担任福建省电子信息集团董事长后,动力。

很快,刘捷明就发现,集团虽然年轻,却背负着极其沉重的历史包袱:营业收入不足10亿元,成员企业产业基础薄弱,布局分散,潜亏严重,冗员众多,人才缺乏……仅福日集团潜亏就近6亿元,其他企业基本处于亏损状态。

“我们那时候各层级企业共有90多家,但是90%的企业亏损,真正盈利的只有几家。”刘捷明向《中国企业家》记者回忆道,由于潜亏严重,又没有作坏账计提准备,“相当于打着一张欠条组建起这个集团。”如今的刘捷明可以轻松地打趣这不可思议的情况,可在当时,如何复活这僵死的企业,成为横亘在刘捷明眼前最大的难关。

要扭亏为盈,是守还是攻?要发展什么?走什么样的发展路子?怎么管理?盈利模式在哪里……

2001年10月,根据福建省政府决定,集团入主闽东电机公司,再一次增添了个大包袱。至2001年底,集团所属各层级企业数达150多家,国有身份职工1万多名,不良负债和或有负债有6亿多元,年亏损逾亿元。

“不改革将彻底失去机会。”刘捷明用“抢救式”来形容当时改革的迫在眉睫,“等、靠、要,就是死路一条。只有发展,才是唯一的出路!”

刘捷明斩钉截铁,决心不等不靠,大胆探索,勇敢带领全体员工走出一条“以改革促发展,以创新求未来”的发展之路。

涅槃重生,就此掀开大幕。

弱企退出、员工安置、清理债务和诉讼,从而卸下了沉重的历史包袱

新上任的刘捷明一出手就是大刀阔斧。

按照中央提出的“国有经济战略性调整”、“国有企业战略性重组”和“有进有退,有所为有所不为”的方针,福建省电子信息集团制定出了“专业化、规模化、国际化”的总体发展战略。

战略目标明确了,具体实施起来就必须面对“做什么,不做什么”的选择。

“关、停、并、转、售”,集团通过改制、转让股权、资产处置等方式,使国有资本分批分期地从120多家资产规模小、盈利能力差、发展后劲弱的中小企业中有序退出,将有效资源配置到存续企业。

与此同时,集团通过银行贷款和处置存量土地,积极筹集资金2亿多元,妥善解决国有企业职工安置问题。用5年左右时间,基本完成集团系统1.1万名国有职工的身份转换,解决了3991名离退休职工和585名内退职工基本生活费和医保等保障问题。在此基础上,集团实行全员合同管理,逐步建立起一套与市场接轨的选人用人和薪酬制度。解决了员工身份和“三项”机制,所有的国企改革就可以迎刃而解了。

集团积极主动清理历史遗留债务,20多宗民事诉讼获得和解,共偿还银行不良贷款和或有债务约3亿元,不逃废银行债务,被评为全省第一批诚信企业。经省审计厅审计认定,共消化历史遗留潜亏7.95亿元,夯实了国有资本金。

这套“有效资源重组,无效资源剥离”的模式,被刘捷明称为“树木论”——“主干还是好的,把枯坏的枝叶剪除,然后嫁接上有活力的枝条,就能重现生机,使之枝繁叶茂;主干已经败坏,但某个部分的枝叶仍然富有旺盛



团第一届领导班子合影留念。
2000年10月7日,集团正式挂牌运营,集



证券交易所挂牌上市。(右二为董事长刘捷明)
2010年6月23日,星网锐捷公司在深圳

建立完善现代企业制度,80%集团成员实行混合所有制,30%企业推员工持股

“改革一定要坚持市场化的方向。”刘捷明毫不犹豫。新成立的电子信息集团,秉持经济效益优先、兼顾社会效益的经营理念,确立了“产业发展与资本运作两个轮子一起转”的经营策略。

成立伊始,集团就建立现代企业制度作为一项核心工作来抓。推行以党委会为政治核心,以董事会为经营决策核心,以经营班子为运营中心,通过建章立制来规范集团三套班子的运作程序、议事规则。同时,不断推动成员企业建立完善现代企业制度,实现与市场接轨。

在选人用人上,打破国有企业能上不能下的惯例,实行竞争上岗,通过公开招聘,累计引进各类高学历高级职称人才100多名;全面推行企业管理人员岗位契约化管理,打破了管理人员级别限制,形成“能者上,平者让,庸者下”优胜劣汰的机制。

在实践中,集团大力发展混合所有制经济,推行国有控股、骨干员工持股、民营企业参股的产权多元化模式,特别是倡导和支持经营团队、骨干员工持股,形成企业内部利益相关的共享与制约机制。

2010年成功在深交所中小板上市的星网锐捷,正是成功的典型案例。

2002年,星网锐捷不过是福建实达集团一个弱小的子公司,“产业规模小,但产业有未来,经营团队强,有较强的研发能力”。

2002年12月,福建电子信息集团举债投资6千多万元,对星网锐捷进行收购、增资并完成股份制改造,并且承诺决不干涉其独立经营。

起步阶段的IT公司,面临残酷的市场竞争,而且对手都是国内外大型IT公司,如何吸引并留住人才将决定企业的生死存亡。

星网锐捷大胆采用了“员工持股”模式,将企业利益与员工收入进行捆绑,不仅将人才牢牢绑住,也从机制上避免了“扯后腿”的现象,上百个骨干员工持股,是星网锐捷连续10年经营业绩年复增长率达30%以上的关键。

2010年5月,星网锐捷在深交所成功挂牌上市。2014年1月,星网锐捷股票市值突破100亿元,集团持有股票市值逾30亿元。

如今,80%的集团成员企业改为混合所有制,其中,30%企业推行骨干员工持股,既解决了企业长期激励问题,又放大了国有资本的带动作用。

集团成员企业已普遍建立起现代企业制度,完善了法人治理结构,形成了“员工能进能出、干部能上能下、报酬能高能低”的新三项机制,实现了国有企业与市场机制的真正接轨。

创新管理体制架构,进入全国电子信息百强排行榜前50名

改革的关键在细节,细节则决定成败。

自组建以来,福建电子信息集团持续致力于内部控制制度的建立、健全和完善,确保国有资产保值增值。按照现代企业制度的要求,建立健全公司法人治理结构。

在重大事项决策方面,严格按照省国资委“三重一大”有关规定程序执行;在投资管理方面,改国有企业行政管理模式为产权管理模式,通过派出产权代表并制订、实施《产权代表报告制度》等一系列管理规定,实现对投资企业及派出产权代表的规范化管理;在财务管理方面,对成员企业实行全面预算管理和内部审计制度;在资产管理方面,严格按照省国资委制订的管理办法组织实施。

改革重组扎实推进,企业党委的政治核心作用、基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用得到了充分发挥,企业思想政治工作的强大优势展现了突出作用。

改制后,企业坚持和落实“双向进入、交叉任职”的党建工作责任制,选派党性强、组织协调能力强、懂经营、善管理,特别是经营业绩突出的党员领导干部出任各级控股公司董事会、党委会、监事会和经营班子的主要负责人,健全民主、科学、规范的决策程序,把党的领导与科学决策结合起来,把党内监督和法人治理结构的依法监督结合起来。

改革重组步入稳定期后,新国企焕发了蓬勃盎然的生机。

短短15年过去,成长翻天覆地。目前,集团一级全资控股企业18家(其中控股上市公司2家),参股企业14家,二级企业43家,全资控股企业员工1.5万人,参股企业员工近万人。

2014年6月18日,在“全国企业家活动日暨中国企业家年会”上,刘捷明获得了第十五届“福建省优秀企业家”的荣誉称号。

这一年,福建省电子信息集团稳稳占据福建电子信息产业的龙头位置。

截至2014年底,集团总资产114.5亿元、所有者权益总额50.5亿元、销售收入109.5亿元、利润总额7.68亿元、纳税总额4.93亿元,比上一年均有大幅增长,连续4年绩效指标居于省国资系统上游。成为省国资委所出资企业的A类企业。居全国电子信息企业百强排行榜第47位。

秉持经济效益优先、兼顾社会效益的经营理念,福建省电子信息集团自诞生之日起,主动融入全省大战略,努力发挥国有资本对电子信息产业的牵引、带动和影响作用,依靠创新提升企业核心竞争力,依托资本运作迅速发展壮大企业,有力地推动了福建三大主导产业之一的电子信息产业的科学发展跨越发展。

海西时评



一个国企改革的“富矿”

高建生 吕晓艺 陈芳

近几年来,电子信息集团在福建省国资系统中的排名不断上升,经济效益名列前茅,特别在改革重组、资本运作、国际合作、科技创新等方面特点鲜明、表现突出、成效显著。

“不谦虚地说,在国企改革方面,很多举措在福建省是领先的。”刘捷明微笑道。

有专家评价福建省电子信息集团为国企改革的一个“富矿”。

当前,我国改革已进入深水区,国企改革也不例外,正处于攻坚阶段,改革成功与否直接影响到国企在全国大局中的战略地位及影响。而福建省电子信息集团从基础薄弱、潜亏严重的企业发展为福建电子信息产业的龙头,正具备了国企改革的代表性、前瞻性,其经验具有普遍推广的价值。

梳理15年来福建电子信息集团的改革发展,最突出的特点是始终坚持市场化方向,在“改革中发展,发展中改革”。集团不仅很好地处理了产权制度、组织变革与管理创新,以及消费者、企业与政府之间的关系,同时,有效利用新建、扩建、兼并收购这三种方式,促进了企业的健康可持续发展,其有效实践对推动国企深化改革乃至其他领域改革都具有重要启示意义。

在市场化改革中,福建电子信息集团深化改革路径,创新改革手段,通过多种混合所有制经济方式,不仅提升了竞争力,激活了市场活力,而且增强了改革动力,使企业不断发展壮大,促进了企业快速发展。

同时,电子信息集团的成功经验,印证了国有企业必须不断增强自主创新能力,以更多的创新产品和知识产权赢得更强的实力和更多的民族尊严。

习近平在担任福建省省长时曾评价福建的电子信息产业是“起大早,赶晚集”;缺乏大项目和龙头企业的带动引领;缺乏产业链整合;区域聚集能力不强……直至近年来,福建省信息产业着力提升自主创新能力,全力优化产业发展环境,才走出一条跨越式发展道路,成为三大主导产业之一。

经济发展进入新常态,福建省委、省政府对信息产业加大重视和扶持,一批重大项目正在强势推进,对福建省电子信息集团而言将又是一次跨越腾飞的好机会。

涅槃重生的荣耀,并不意味着福建电子信息集团就可以躺在功劳簿上停滞不前。“敢于冒险、艰苦创业,是福建企业家最宝贵的精神。”已调任为福建省国资委党组书记的刘捷明最后总结道,“福建电子信息集团要在深化改革中当先锋,加快发展中挑重担,力争到2018年使企业营业收入达到500亿元,跻身中国企业500强,为福建的科学发展跨越发展作出更大贡献。”

盛的生命力,使其与母体分离,移植到新的园地,加以培育,仍然可以使之长成参天大树。”

这几招大动作,一次性为企业卸下了历史包袱,增强了市场竞争力,真正成为自主经营、自负盈亏的市场主体,使长期被体制和机制束缚的国有企业焕发出前所未有的生命力。

甩掉包袱、轻装上阵的同时,一系列改革创新的举措渐次展开。