



改革网



中国改革报
微信公众号

海纳百川 以信立企

——青岛海信混合所有制改革纪实

□ 本报记者 王健生 付朝欢

顶替夏普赞助2016年欧洲杯,接棒索尼赞助2018年FIFA世界杯,在家电行业素来低调的海信集团有限公司(以下简称海信),近两年接连摘下足球产业王冠上的两颗明珠,引发海内外的高度关注。

2016年,海信营收突破千亿元大关,站在大企业的巅峰行列。千亿元的构成中,除了传统的黑白家电和房地产业务外,智慧交通、医疗电子、光通信三大领域异军突起。

面对竞争激烈、瞬息万变的市场环境,海信如何在惨烈的市场拼杀中屹立不倒、完成这近乎完美的蜕变?

“当初有很多像海信这样处于充分市场竞争的国企,这些企业在成长空间、技术、组织、人才、市场等方面,都是优于海信的。为什么现在海信成长起来了,发展成为千亿规模的集团公司,在国际市场上的品牌认知度、美誉度越来越高?我认为很大程度上得益于海信混合所有制的改革。”青岛海信国际营销股份有限公司副总经理刘鑫一语道破了混合所有制改革对于海信的非凡意义。

从2000年以来,海信一直不断进行着国企改革探索和探索:一方面,在集团下属公司中通过资产重组等形式进行股份制改造,引入外资、民营企业、国有企业等战略投资者,发展混合所有制经济;另一方面,通过对公司经营层和骨干员工实行股权激励,进一步深化混合所有制改革,把骨干员工的利益和企业的命运紧密地捆绑在一起,最大限度地实现了企业当期业绩与永续良好经营的统一。

数据显示,从2001年到2016年,海信的整体收入增长了5.2倍,利润总额增长了23倍,所有者权益增长了15倍,国有权益增长了7倍。

今年7月23日,在山东省国有企业改革工作会议上,海信集团作为3家国企典型之一,介绍其在混改方面的经验做法。其实早在2014年,其时《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》尚未出台,国务院国资委就曾邀请海信集团时任人力资源部部长尹东辉给100多家央企介绍海信股权激励的案例,用以借鉴和推广。

在国企改革的大舞台上,海信的混改何以成为中央和地方高度关注的典型案例?近日,记者来到青岛这座沿海开放城市,走访海信的集团总部、研发中心和生产基地,探寻这家竞争性国企的混改之路。

“不为迎合形势,只为改革发展需要” 完善治理 引入战略投资者

海信大厦的对面就是大海,置身于大厦内,沿海城市独有的开放气息扑面而来。承载着百年制造业基因的青岛,改革开放以来,哺育了一大批像海尔、海信这样的世界级家电品牌,成为中国当之无愧的“家电之都”和“品牌之都”。

一边是青岛潜在的外向基因,一边是“国”字当头的内部属性;既要满足家电行业激烈竞争的创新需要,又要遵循国企财富和产权构成的规定——海信,对于混合所有制改革的需求异常迫切。

事实上,在拥有众多举足轻重国企的山东,海信也是最早进行混合所有制改革的国企。2001年,青岛市政府批准以海信集团为主要发



从2001年到2016年,海信的整体收入增长5.2倍,利润总额增长23倍,所有者权益增长15倍,国有权益增长7倍。
图为按硅谷模式建设的海信新研发中心。

起人,联合周厚健等7名自然人,设立海信电子产业控股股份有限公司,作为海信集团公司实施混合所有制改革和股权激励的平台公司。

“除海信集团保留100%国有独资外,集团所属企业,包括后来成立的企业基本实现了混合所有制。”说起海信的混改史,集团副总裁汤业国如数家珍。他告诉记者,除了海信电器和科龙电器两家分别在沪、深、港三地上市的公司实现了社会资本参与,其他非上市子公司也都通过引进国有资本、民营资本、外资资本的方式,实现混合所有制。

2013年,为响应青岛市政府提出的“加快国有资本从部分传统竞争性领域退出”“深化市直大企业产权制度改革,通过引入战略合作者、国有资本减持、股权激励等方式,提升企业规范化、市场化、国际化水平”,海信集团公司将所持海信电子控股公司的国有法人股中的部分股份在产权交易所进行公开挂牌转让,转让价格为经审计评估的净资产。

汤业国回忆说,海信转让国有股的初衷是希望引入在产业链上对海信国际业务有帮助的民营资本战略合作者,因此,在受让条件中明确提出“意向受让方为从事国际物流服务业务的企业”。最终,上海海丰航运有限公司成功摘牌。

“很显然,这样一个混改的结果是双赢的。”汤业国解释说,引入海丰,对海信而言,一方面,优化了海信电子控股公司的产权结构和公司治理结构,实现了国有股东、民营战略投资者、经营层和骨干员工多方共同参与,使得重大决策过程更科学;另一方面,海信借用海丰在海外已搭建起的基础和软条件,减少了开拓海外市场的投入,规避了国际业务风险,加速了海信国际业务的拓展。而对海丰而言,也可以从海信稳健经营中收获投资回报。

在引入民营战略合作方面,海信还引入石基信息参股智能商用公司,共同拓展POS产业领域。

当然,海信的混改之路,并不仅限于民营资本参与其中。据介绍,深耕智能交通领域业务的海信网络科技公司,引进了青岛市崂山区的国有投资公司。“虽然投资不大,但也彰显了政府对发展交通事业的决心和信心。”汤业国说。

此外,海信还与日立空调系统公司合资设立海信日立,开拓海信商用中央空调市场;引入境外技术团队入股海信宽带公司,促进海信光通信产业迅猛发展……

“实际上,混合所有制是一个过程,不是一个简单的结果。这就意味着,参与的非国有资本是可以进入,也可以退出的。以海信网络科技公司引进IBM为例,几年后,IBM的产业方向调整了,它又退了出去。这很正常。”在海信工作了20多年、亲历集团多次大刀阔斧改革的汤业国对混合所有制理解颇深。

在混合所有制改革这趟列车上,海信是先知先觉、提前上车的“探路者”,甚至早于政府倡导的探索国企改革近20年。汤业国坦言,海信混改并不是为了迎合某种形势,而是为了企业改革和发展的需要。“混合所有制的主要意义,体现在一个公司的决策机制上。过去国有独资,难免会出现管理僵化、决策流程长、效率低等问题。如果能够引入新的战略投资者,将产业界不同性质资本的不同声音吸收进来,就能够使企业决策更符合行业和市场的规律,提高企业决策的质量和水平,进而提高企业投资和经营管理的效率。”

汤业国表示,今后海信还将继续探索混合所有制改革,“总的目的就是,优化决策机制,丰富产业资本的力量。”

“改革分配机制,骨干员工变身股东” 强化激励 提升员工忠诚度

海信在混改方面更重要的探索是创造性地对骨干员工实施股权激励。“从产权的角度来讲,也是非国有资本参与进来。但它不仅仅体现在优化决策机制,更重要的是对分配机制进行了变革。”汤业国说,目前,海信集团所有下属各产业公司都实施了骨干员工股权激励机制。

“上世纪80年代以后,民营经济快速发展,我们开始思考,民营经济为什么可以发展这么快?源于个人利益和公司利益紧紧捆绑在一起。相比于民营企业,国有企业支付给人才收入,往往偏离了人才的市场价值,就会留住不住人才,或者无法调动核心人才的积极性,最终导致企业在竞争中处于劣势。”在被问及探索股权激励的动因时,汤业国如是告诉记者。

海信对股权激励的探索,正是起步于斯。相比于高工资和高奖金,股权激励的优越性不言而喻:如果通过发放高额工资来激励骨干员工,不管企业盈利多少,是否有盈利,工资发放是硬约束,无形中增加企业成本支出;而奖金是对员工过去业绩的嘉奖,具有一次性的特点,是导致不少企业在年度奖金发放后出现人才大面积流失的重要原因。

“股权则是长期激励,可以根据公司经营情况享有分红权,同时享有公司净资产的增值权。而且,股权激励在税费负担方面也有明显优势。”汤业国给记者算了一笔“小账”——奖金按照个税3%~45%超额累计计税,竞争性企业基本都在30%甚至40%以上;而股权分红及转让收益的税

率固定为20%,大大减轻了员工的税收负担。

股权激励带来的最明显变化就是,员工的忠诚度大大提升了。海信集团法务部部长刘振顺告诉记者,像海信这样的大企业,对于人才的锻炼和成长,是很好的平台。如果没有股权激励机制,人才在企业中得到充分的锻炼后,可能会从自身利益出发,离开企业去干自己的事业。无形中,企业就成了培养人才的“学校”。“就法务部而言,律师在社会上能够享有较高的收入,远远高于企业的法务人员。如果留住不住企业通过实战培养的人才,让他们从专业的角度为企业提供服务,为企业创造更高的效益,这是背离企业发展的初衷的。”

随着改革深入推进,骨干员工对公司长期发展的关切度和管理的参与度,也在进一步增强。“员工持股后,会更加清晰地认识到,只有提升净资产收益率,才能实现股东价值最大化。过去的关注点可能只是公司的利润情况,现在会进一步关注公司的资产周转状况,关注公司的资产利用效率和财务杠杆状况。”财务出身的刘鑫认为,员工这种意识的改变是混合所有制改革带来的最大改变。

“员工或者企业人力资源,到底是企业的成本还是企业的资产?只有把所有制改革进行到位,才能够使企业的员工真正成为企业的资产,持续为企业创造价值。”汤业国总结说,在股权激励机制下,骨干员工已经不仅仅是传统意义上的多劳多得劳动者,而是由打工者变成了股东,既要努力工作,又要长远考虑,为实现自身资本的永续增值而避免短期行为。

除了留住人才、激励人才,股权激励更是吸引了一大批人才进入海信。“海信正在向智慧交通、医疗电子、光通信三大产业拓展。有了新产业,还需要新的人才,股权激励机制会吸引更多核心人才进入新的产业当中。”刘鑫说。

“现代企业竞争就是人才的竞争。我们新的研发中心就是按硅谷模式来建的,而硅谷模式核心之一就跟激励有关。”海信集团品牌管理部副部长朱书琴向记者娓娓道来,进军光通信行业的海信宽带多媒体技术有限公司成立时,同事们纷纷议论说,“这家公司没办法不好”。因为吸纳的很多人才都是在美国顶级的实验室和学校工作了十几年到二十年的人。“要吸引这些人,不可能仅仅给他们传统的国企待遇。”朱书琴语气坚定。

据介绍,从2011年开始,海信坚持总裁亲自带队,去美国、日本、加拿大、韩国招人,重要的人才都是董事长亲自去招。今年,海信校招新员工人数达到1172人,都是来自各大重点名校的高材生,其中硕士研究生占比超过70%。

股权激励的意义还在于,作为国有企业薪酬制度改革的有效补充,探索实行员工持股,可以更好地推进国有企业高管薪酬市场化。

改革时评

一场实事求是的自我革新

□ 本报评论员 杨禹

细读这篇本报记者深入一线调查后完成的报道,感觉很有收获。记者是下了功夫的。更重要的是,海信人在混改上,显然下足了功夫。这功夫可以用三个字概括——前、实、韧。

记者在报道中几次提到,海信的一些混改动作“走在文件的前面”。这也是海信人自己的判断。怎么理解这个“前面”?其一,海信人不是在任性乱来,也不是有先知先觉的“神功”,而是他们善于把握改革的内在规律、市场的内在规律、现代企业治理的内在规律。其二,在“文件”成型前,必定有自上而下的方向性信号先行传出,海信人敏锐地捕捉到了,迅速地体现于探索中。其三,“文件”也不是凭空冥想出来的,而是决策者们时刻注重捕捉一线企业先行先试的成功经验,最终打磨而成。

海信的混改很实。这个“实”,是扎实的实,他们一步一个脚印,不搞噱头,不玩虚的,注重解决实际难题。这个“实”,也是实事求是的实,他们不好高骛远,不唯上唯书,不做超越企业实际能力的跳跃,而是牢牢把握企业发展变革中的主要矛盾、矛盾的主要方面,解放思想,实事求是,团结调动一切有利因素,向前看,往前奔。

海信的混改还有一个“韧”字。他们十几年如一日,保持了改革者应有的韧性。外部环境有利、企业日子好过的时候,他们没有躺下享福,没有丢掉推动改革的紧迫感,在混改上不断出新。企业发展遇到难题、困境、阻力时,他们不是向环境吐抱怨,向上级要抚慰,而是埋头自我革新,养成了从改革中获取新动力的好习惯。“韧”到深处,就是把自己跟自己较劲当作常态,这样才能积跬步以致千里,以点滴探索,成混改大势。

对于一家国企来说,混改,必然要引入诸多外部力量。从海信的混改实践看,能持续有效引入外部优质力量,关键是海信人对自己有清醒认识,始终保持着自我革新的勇气、决心和能力。海信的混改并非完美无缺,也不是放之四海而皆准的混改唯一榜样。但他们对混改的坚决态度、专业态度,值得所有参与混改的人们研究。

新时代已至。期待海信的混改,不断展现新气象,不断有新作为。



海信大厦夜景



2016年,海信营收突破千亿元大关,站在大企业的巅峰行列。
图为海信信息产业园。