

# 直面逆袭定调突破 “广州轻出”上市梦渐圆

■ 宋秀杰 本报记者 黄春兰

发展如船,梦想是帆,梦想引领着发展的方向,国家如是,企业亦如是。

实现中华民族伟大复兴,是中华民族近代最伟大的“中国梦”。企业命运与国家紧密相连,广州轻出集团股份有限公司也拥有属于自己的“轻出梦”——把轻出打造成为资源整合和供应链管理优势突出的上市企业集团。这个梦想凝聚着拥有 57 年发展历程的轻出集团的美好夙愿,是几代“轻出人”共同的期盼。

## 逆势进取坚守“轻出梦”

2012 年,全球金融危机阴影难散,海外市场需求疲弱,外向型企业持续面临严峻的形势。国内经济也因紧缩政策趋紧、经济增速下滑及通货膨胀高企等诸多负面因素的影响而不乐观。

面对这种云波诡谲,广州轻出坚守着自己的“轻出梦”,勇敢面对挑战,通过一系列转型升级措施,逆势进取,业绩显著增长。2012 年轻出集团实现销售收入 55 亿元,已经连续两年净增 10 亿元,按照公司的“十二五”规划,提前完成了 2013 年的目标。

面对 2013 年,轻出将其定为自己的“突破年”,要以“三大突破”为抓手,即大进口突破、大项目突破和大宗商品经营突破,促进企业转型升级。轻出将以“六位一体”工作总纲为指导,加快推进公司上市进程,包括定位于经营模式创新,确保规模稳增长;定位于巩固及扩大效益增长极,提高盈利水平;定位于加大产业调整力度,使经济结构更优化;定位于加大资源及行业整合力度,使公司核心竞争力更加明显;定位于大项目带动,增加发展后劲及可持续性;定位于加强风险管理,使企业健康安全发展。上述六个方面的努力最终都是为了同一个目标,即加快公司的上市进程。

在“轻出梦”的指引下,轻出集团目标明确,举措清晰,发展全面。轻出集团的发展有三个子目标:现代轻出、公平轻出、人文轻出。三者紧密相连、有机结合,构筑成幸福轻出,朝着资源整合和供应链管理优势突出的上市企业集团的发展方向,轻出集团正大步迈进。

## 老国有企业艰难转型

按照 IPO 的相关管理规定,企业要在 A 股实现上市,必须满足一系列条件,包括资产规模、近三年盈利及公司治理架构与水平等等。这意味着轻出集团首先必须有良好的经济效益及财务表现,要有先进的管理手段、经营模式要与时代同步甚至领先潮流。在过去的数年里,轻出集团在现代性上下了功夫,围绕着“四个现代性”大做文章。

轻出集团是新中国最早的一批国有外贸企业,几十年来经历了经济体制的转变和市场环境的冲击,时至今日仍然活跃在外贸领域,基业长青,与轻出不断调整创新、顺势而为的发展思路是密不可分的。

在金融危机爆发之初,轻出集团就提出了调整的思路,要改变出口独大的局面,重点关注国内市场,调整业务结构,大力发展进口和国内贸易业务。这几年内贸板块和进口板块占主营收入



广州轻出集团广交会展位

的比重持续上升。2012 年出口、进口和外贸三大板块的规模比例调整到了 70:16:14。业务的多元化及目标市场的多元化有效分散了市场风险和经营风险,大大增强了企业的抗风险能力和盈利能力。能改变外贸企业传统、敢于及善于与时俱进,是轻出产业现代性的特色之一。

项目带动则是轻出集团实现产业现代性的一大特色。轻出集团这几年的发展强调以项目带动结构调整,增加效益。2012 年,仅两个重点项目就为公司带来收入近 10 亿元。2013 年,轻出更是计划要在大项目上进行突破,继续推进现有项目,启动一批新的大项目,使公司发展后继有力。

轻出集团在经营模式方面从不固步自封,一直紧随市场发展趋势进行创新。近年来国内电子商务飞速发展,日趋成熟,轻出集团也大力发展网络营销,通过在知名电子商务平台上开设品牌旗舰店等方式,宣传销售自主设计的品牌产品,使具有竞争力的出口商品通过网络渠道增加国内销售,在国内市场打开知名度。

产业现代性离不开产业链的整合,现代企业要有能力整合上下游资源,从产业链的多个环节中提高效益。轻出集团具备这样的发展思路也具备这样的整合能力。比如轻出的金属材料项目,依托多年积淀的钢材行业资源,根据现有的产品线,跨部门组成团队,整合产业链上的资源,从进口发展到出口和外贸,并且在石油输油管道投标项目和房地产配套供应项目方面取得突破。

与产业现代性密切相关的就是品牌经营意识的增强及品牌战略的大力实施。品牌战略是一个企业及一个行业能否做大做强的根本要素,因为它统领着企业各方面的运作,是企业各项努力的最终结晶。

品牌战略是轻出集团的核心战略,提升品牌经营能力、增强知识产权保护,不仅为公司的发展保驾护航,更为公司增加了品牌收益。轻出集团拥有近千件注册商标,有很多都是 50 年左右的老品牌,比如“三角牌”电饭锅、“钻石牌”电风扇、锁、“金雀牌”乐器、“冠军牌”体育用品等。“三角牌”电饭锅被国

家工商总局认定为中国驰名商标,多个品牌被各大进出口商会评选为推荐出口品牌。

品牌是轻出集团重要的无形资产,经过几十年的沉淀,历久弥新,如今又要焕发新的活力。根据市场发展趋势,轻出集团对多个品牌重新进行了设计包装,在网络渠道和实体销售渠道同步进行宣传。正在策划启动的品牌产业园项目,将利用品牌凝聚力,整合优质的品牌资源,从品牌策划、产品研发、市场营销等方面着力,进一步激活品牌的影响力,实现品牌商品销售的大幅增长,提升品牌现代性。

## 企业发展的战略选择

轻出集团 2013 年的工作思路已明确指出,所有工作都着力于一体,即加快推进公司上市进程。这种借助现代资本市场促发展的思路早已超越了单纯的实体经营。如果说增强产业现代性是苦练内功,打好“实”的基础,那么打造资本市场现代性就是借助“虚”的力量,四两拨千斤,是实现企业腾飞的助推器。以实补虚,以虚带实,双轮驱动,才能实现轻出的跨越式突破。

科学合理地运用虚拟经济为企业增加效益,轻出集团已实践多年。通过运用多种金融衍生工具,将自身的进出口业务与国际金融市场相结合,轻出集团每年实现的收益有近 3000 万元。通过运用现代交易手段,轻出集团在有色金属等大宗商品市场交易中更是游刃有余。2012 年,轻出集团抓住有利时机,成功实现某下属公司股权的转让交易,资产增值 25 倍,资本运作取得了新的成果。

2013 年,轻出集团所有的措施落实下来,就是要促进公司的转型升级,稳定规模的同时提高效益,从而推进公司的上市进程、实现公司早日登陆资本市场。这是轻出多年的梦想,一旦成为现实,无论对企业的发展还是个人价值的实现都将产生质的飞跃,企业资产规模翻番的速度将超过过去几十年的总和,企业的发展也将具有更广阔的空间和潜能,“上市”绝对具有激动人心的力量。

随着市场经济形势的变化和企业的发展,管理的现代性越来越受到重视,加强管理和发展业务可谓是一组对立统一的矛盾关系,企业要善于寻找均衡点。

轻出集团能够连续多年实现稳定的增长和发展,得益于对管理的重视。2012 年在管理方面的重点是风险防控。多次邀请海关、税局专家来公司进行讲座,要求公司管理人员能够根据市场形势的变化提高对风险管理的认识 and 水平。不断健全风险管理制度,特别是加强了对供应商的审核。2013 年,轻出集团将进一步加强风险管理和项目管理,使企业能够健康安全发展。

此外,轻出集团正在积极筹备上市,必须要建立一整套与股份公司运作

相匹配的现代公司治理结构。轻出集团在 2011 年底股份制改造完成之后,就成立了股东大会、董事会、监事会等架构,2012 年严格按照《公司法》和公司章程要求规范运作,管理现代性越来越成熟。

## 完善制度护航上市

轻出集团产业现代性的增强,为轻出的上市构筑了物质基础,若要稳固地向上市迈进,还需要完善制度建设,特别是分配制度建设,正确处理效率与公平的关系,为轻出提供和维护一个公平正义的氛围,构建公平轻出。

轻出集团制度建设的关注面从个体到团队再到全体员工,力求在鼓励效率的同时做到公平。

在个体层面,轻出集团是以个体的绩效情况及对公司的贡献度进行分配,实现了个人层面的效率与公平。一线业务员都有考核和提成指标,多劳多得。2012 年,轻出集团完善了总部管理和服务岗位人员的考核制度,从工作业绩、工作态度、工作能力三方面对员工进行综合考评打分,对中层管理人员的考评增加对其领导能力方面的考评。绩效考核结果将会放入员工档案,并作为轻出之星评选,人员配置和员工培训开发,调整人事制度、激励措施,确定或调整员工岗位与薪酬的重要依据之一。

在团队层面,轻出集团倡导和鼓励团队合作,分配制度也关注团队的效率与公平。加强团队合作,更能激发团队内人员的能力和热情,取长补短,效率更高,对公司而言,也有利于业务结构的稳定。

特别是这几年轻出一直坚持项目运作,必然是以团队来运营。以团队整体作为考核基准,越来越成为轻出集团业务模式和分配模式的主流。每年一届的“轻出之星”表彰活动,除了表彰先进个人以外,更重要的是表彰先进团队和先进企业,今年根据项目运作的特点新增了先进项目团队,这些都是对团队公平的强调。

在全体员工层面,轻出集团注重维护全体员工的共同利益,追求整体公平。轻出集团坚持职代会审议制度,凡是公司的重大决策事项,都会召开职代会对其进行审议,要全体员工明白和行使自己的权益,充分照顾到大多数人的利益和公平。

尤其是在某些决策涉及职工安置时,轻出集团也是坚决地把人放在第一位,妥善安置每一位职工,不把任何一个人推向社会。追求全体员工的整体公平,在轻出集团内部营造了公平正义的氛围,也为轻出集团的高速发展注入了稳定剂。

通过打造现代轻出、公平轻出、人文轻出,轻出集团正在转型升级,不断突破谋求发展,在“轻出梦”的引领下,全体轻出人正满怀激情,稳步前行。

## 记者手记



## “轻出梦”照进现实

■ 黄春兰

梦想是前进的动力,有梦想才有力量。

作为一家有着 50 多年历史的老国有企业,能够经历历史的风浪和变迁而走到今天已属不易,因为在全国范围内,许多轻出的同行要么是早已被大浪淘汰,要么是早已转行或者进行无相关的多元化。

尤其令人佩服的是,在今天的改革开放向纵深挺进、国内及国际市场竞争日益加剧的时代大潮中,广州轻出不仅仍能屹立不倒,而且还能不断推陈出新,勇立行业潮头。

回首 2012 年,国内外经济形势依旧阴霾重重,即使在这样的背景下,轻出仍能克服困难,取得了经营收入逆势增长 10 亿元的佳绩,实属难能可贵。而这已经不是第一次,同样是在全球金融危机阴影笼罩的 2011 年,轻出也取得了同样的佳绩。

辉煌和荣耀背后的原动力是什么?除了员工的辛勤劳动与努力,除了公司的大力调整创新,最根本的就是轻出人一直以来的梦想——打造资源整合及供应链管理优势突出的上市企业集团。

从目前的发展态势来看,轻出人的这个梦想正在变成现实,因为轻出走出了一条有自己特色的发展之路,一条注重内涵式发展及融合现代金融元素的道路,一条通过充分整合及利用已有资源拓展新业务、创造新业务模式及增加利润增长极的道路。

正是因为如此,即使身处逆境,轻出也能顺势而为,应付自如。它有着自己的核心竞争力,自然也就有了强大的抗风险能力和处变不惊的底气。顺逆进退,无不圆融自在。

蓄之既久,其发必速。

在过去数年调整的基础上,2013 年,轻出将其定为自己的突破年,决定三路进军,实现三大突破。可以看做是在经过数年的酝酿和蓄势之后,而今开始发起最后总攻,进行最后冲刺,是一种战略大决战。

要实现这一梦想,首先要看硬件方面的实力,这是刚性约束。如要有好的经营业绩和其它财务指标,以满足资本市场及监管规定对上市公司的要求。但仅满足硬件指标远远不够,要成功登陆资本市场,还需要提升公司自身的软件配置与水平,加强公司治理及提高治理水平,这不仅是 IPO 成功的需要,也是公司实现上市目标后,实现可持续融资及可持续发展所必须的。

制度建设是完善软件环境的重要手段,是公司业务运作及管理规范化重要保证。2012 年轻出重点进行了绩效考核制度的建立与完善,成为分配制度的重要内容及建立奖励机制的重要前提。

一家现代化的上市公司,必须不断创新并赋予自身所处行业现代性元素,必须实现管理的规范化和制度化,必须积极履行社会责任善待公司内外的各个群体,更重要的是,它必须有梦想、有激情、执行力强及敢于超越,在富强繁荣的“中国梦”渐行渐近的同时,“轻出梦”也正在不断拉近与现实的距离而即将梦想成真。

## 相关



## 履行社会责任也是一种现代性

■ 本报记者 黄春兰

企业文化是企业发展精神层面的东西,以人为本的企业文化能够使员工产生归属感,这种归属感的程度潜移默化地影响着员工对企业的认同度、贡献度和忠诚度。在广州轻出集团股份有限公司的企业文化中能够很明显地感受到,人是最重要的,企业对人的关心是全方位的。现代轻出是为人提供物质生活的保障,公平轻出是为人提供精神满足,而人文轻出则是全方位关注所有人,直接体现人性的光辉。

首先是注重培养人才。轻出集团有较高的进入门槛,员工必须是具备多项专业技能且讲究精细化操作的实务性人才,许多岗位尤其是一线都是智力密集型,所以对人才的培养特别重视。每年对新进员工都要进行系统的岗前培训,包括邀请集团管理部门和业务部门的代表进行企业概况介绍、管理制度讲解和业务知识传授,组织新员工进行户外拓展训练。2012 年更是新增了专题沙龙交流活动,有针对性地帮助新员工更了解公司、更快融入工作。

在具体工作中,根据不同员工的特点进行岗位调适,帮助员工定位自身的职业发展规划。在轻出工作的员工还有很多机会展示自己的特长,轻出文艺汇演、演讲比赛、羽毛球比赛、篮球比赛等活动中都能看到轻出人活跃的身影,大大丰富了员工的文化生活。

注重关爱弱势员工。轻出集团几十年来一直坚持在各大节日期间慰问特困职工和离退休职工等弱势群体,积极组织职工参加特种重病互助医疗保障计划及职工福利互助基金等补充保障计划。这种对弱势员工实实在在的关心,延续着国企文化中的优良传统。

积极履行社会责任。轻出集团一直在积极履行社会责任。间接来看,企业业绩保持稳定增长,就能为国家贡献税收,更能拉动上游企业提供就业机会、维护社会稳定。从直接层面来看,响应广东省定点扶贫号召,轻出每年都参加具体的扶贫工作,通过人财物的支持,对广东省东西两翼及粤北落后地区进行积极帮扶。2012 年,轻出集团收到了帮扶点大塘镇水口村受助学生寄来的锦旗和感谢信,对轻出集团资助他们上学表达感激之情,这也是对轻出集团积极履行社会责任的直接肯定。2013 年,轻出集团积极响应广州市号召,正在筹备开展援疆工作。

轻出集团积累的社会信用得到各界认可,2012 年被广东省工商行政管理局授予连续十五年守合同重信用企业,被中共广州市委宣传部授予广州十大诚信企业提名奖,是广州 A 级纳税人单位,获得广州十大最具诚信度国有企业等荣誉称号。



轻出之星颁奖典礼