

走进国资



十八届三中全会提出国有企业要完善现代企业制度,增强经济活力、控制力和影响力。厦门国贸控股的成长正是如此,始终立足于现代企业制度建设,在改革重组、内控制度、文化建设等方面进行了许多有益的探索和突破。

# 拥两家中国 500 强 厦门国贸控股再探国企改革新路

■ 高建生 陈芳 吕晓艺

7月,财富中文网发布了2013年中国500强排行榜,厦门国贸股份(600755)以418亿元的销售收入位列榜单第121位和批发零售榜单第8位,厦门信达股份(000701)位列榜单第248位。

为大众津津乐道的是,这两家上市公司隶属于一个共同的名字——厦门国贸控股有限公司。旗下企业双双入榜,厦门国贸控股彰显了非凡的实力。数据显示,在2013厦门百强企业排行榜中,厦门国贸控股有限公司以658.48亿元的总营业收入、11.73亿元的净利润和309.70亿元的净资产,位列第二。

## 提出“千亿元”战略目标

它是老牌国企,厦门国贸股份始创于1980年,信达股份始创于1984年,都是厦门经济特区最早的地方外贸企业,几经风雨,如今已成为厦门最早的上市公司之一;它又很年轻,2006年,以厦门国贸股份、厦门信达股份和中厦国际为主体,厦门市商贸国有资产投资有限公司更名重组为厦门国贸控股有限公司。

“这次重组,既有物理变化,不只是几家国企资产数量的简单叠加;也有化学反应,有资源重新整合后带来的新发展机遇。”厦门国贸控股公司董事长何福龙如是说。

短短七年,厦门国贸控股已成为国有企业走出厦门的一面旗帜。一路走来,变的是名字和企业形式,不变的是国有企业改革创新锐意进取。

七年来,厦门国贸控股公司初步构建了以国有资产为主体、两家上市公司为两翼的“一体两翼”产业格局;打造了国贸股份、信达股份、中厦国际、顺承公司、国贸金融中

心、国贸开发等全资、控股或参股企业16家,以及大批二、三级企业和异地投资企业;形成了供应链管理、房地产开发及物业服务、光电信息、对外经济合作、热电联产和金融服务等六大特色业务板块。企业的综合实力和核心竞争力大大提升,在国内各种企业综合实力排名中崭露头角。

2010年,厦门国贸控股提出了“大战略、大格局、大发展”的战略思想和“5年再造一个国贸控股”的战略目标,并根据“一年开好局、三年强实力、五年大发展”的战略实施步骤,推动企业转型升级。

国贸控股提出了“千亿元”的战略目标,到2015年,资产总额要达到580亿元,净资产120亿元,实现销售收入1000亿元,实现利润总额25亿元。

战略步骤已经启动,变革的重心是通过商业模式创新实现产业转型。国贸控股所属的国贸股份、信达股份、中厦国际等企业已经创造了一个又一个奇迹:特区第一家计算机公司;第一台IP电话;发行厦门第一批股票;建造福建省第一高楼;厦门第一家开展劳务外派业务;引进厦门第一家中外合资飞机维修企业;亚洲第一条引进倒贴式超高频电子标签生产线;第一个进军“物联网”领域的企业……

“任何行业的任何一家企业都必须不断地变革和转型。变是绝对的,不变是相对的,变则生,不变则将被市场无情淘汰。”厦门国贸控股有限公司总经理白浪说。

## 发挥对台区位优势

厦门经济特区因台而设,与台湾一水相隔,很多两岸往来的政策措施也得以率先在厦门试水。国贸控股公司抓住这独特的对台区位优势,形成了鲜明的对台产业特色,成

为两岸经贸往来的先行先试者。

厦门国贸集团股份有限公司是福建省最早开展对台贸易的企业之一。早在2002年,国贸股份就率先开展了对金门地区的直航贸易——“中洲”号运载沙石直航金门,一举结束了海峡两岸长达53年没有直航贸易的历史。

近年来,国贸控股公司加大了对台交往合作的力度,多次组团赴台考察交流,与多家台湾知名企业建立战略合作关系,对台业务取得了更大的突破。2010年,国贸股份在福建省外贸企业中率先在台湾设立了办事处,加强和增进了国贸与台湾岛内客户的直接沟通和交流。2012年在台设立子公司后,对台经贸往来更加频繁。

“我们将加强对上下游价值链的整合,着力向品牌代理等新型贸易模式发展,努力成为大陆贸易服务的行业领先者。”国贸控股公司副董事长、国贸股份公司总裁陈金铭说。

另一方面,在厦门市委、市政府贯彻落实《厦门市深化两岸交流合作综合配套改革试验总体方案》,积极推进两岸区域性金融服务中心建设时,国贸控股积极参与其中,在打造“两岸金融门户”中充当着重要的角色。

国贸金融中心是厦门两岸金融中心最先启动的高端商业写字楼项目,由国贸控股、国贸股份和台湾龙邦公司联合投资20亿元精心打造。预计到2016年,国贸金融中心将交付使用。

此外,国贸控股还主导成立了厦门市软件信息产业创投基金,首期募集2.5亿元,并配套成立了厦门恒一创投基金管理公司。该基金及基金管理公司的成立,将充分发挥政府的引导和杠杆作用,以“海西资本力量、信息产业推手”为愿景,根植本土,为发展和提升海峡西岸软件信息产业做出贡献。

受到高度重视。国贸控股的“周末学堂”日渐成为各级管理人员和员工知识充电、能力提升的重要“营养源”;国贸股份为高中级经营管理人员专门举办厦大EMBA国贸班;信达股份建立的博士后工作站先后与清华大学、科技电子大学、厦门大学、东南大学等联合培养高端人才。

在国贸控股,驻外员工的工作、生活得到特别关照,每年公司主要领导都要到外地慰问驻外员工,给员工添置生活用品。员工的健康受到充分重视,公司每年定期组织员工体检,国贸股份每天上午做工间操,下午做眼保健操已形成国贸大厦里一道温馨的风景线。

在国贸控股,员工的困难总能得到兄弟姐妹般的关心和帮助。员工自愿捐款救助来自汶川地震灾区的员工,遭遇不幸灾难和病故的员工及家属等。国贸股份建立的“爱心基金”每年都资助困难职工十多人;国贸控股成立的“关爱基金”,成为了员工在困境中相帮相扶的臂膀。

在国贸控股,员工的文化生活丰富多彩。国贸控股编辑的《成长》电子期刊以文字、图片、动画、音频、视频等多媒体技术为表现形式,是厦门市国资委系统第一份企业电子期刊。国贸股份的元旦家庭欢乐日、职工俱乐部系列赛等已成为企业的传统文化活动。

## 美丽厦门,共同缔造

2013年8月,《美丽厦门战略规划(征求意见稿)》出台,引起了社会各界的高度关

## 迎来新成员——顺承公司

“这是今年以来厦门国企改革重组的一个大动作。”厦门市国资委主任林杰评价道。

2013年8月,厦门国贸控股公司再迎新的“家庭成员”。经厦门市委、市政府决定,成立12年之久的厦门顺承资产管理有限公司,成建规划转国贸控股公司。

“本次整合从去年年底开始酝酿谋划,听取了多方面的意见。这是一家有着历史贡献的企业。”林杰说。

顺承公司成立于2001年,诞生并成长于厦门市国有企业改革、改制的历史进程中,主要职能是为厦门市属国有企业改制剥离资产的经营管理及改制企业离退休职工服务、物业管理等,先后承担了88家国有改制企业的后续事项处理。

顺承公司以“既承担特殊职能,又主动发展壮大”为战略定位,近年来,形成了热电联产、纸业制造、物业租赁和管理等三大主营业务。数据显示,截至2012年底,顺承公司资产总额为11.23亿元,净资产4.02亿元,营业收入4.54亿元,利润6000多万元。

整合后,顺承公司成为国贸控股下属二级企业。本次整合得到了顺承公司员工的广泛拥护和积极支持。国贸控股公司副董事长、顺承公司党委书记、董事长扈军认为:“此次资产重组是顺承公司发展的历史性机遇。”

“跑步进入,无缝对接。”何福龙在要求国贸控股三个联合工作小组做好资产重组的协调、沟通时,用了这样两个词。对顺承的未来,他充满信心,“厦门市国资委奉行服务与监管并重,充分放权给我们,让企业自主经营,积极帮助企业解决困难,支持我们把企业做强做大。”

注。规划为厦门当前和今后较长时期的发展绘制了“路线图”,指明了方向。

“建设美丽厦门,对国企既是机遇也是挑战,更是历史使命。”白浪总经理表示,“国贸控股将把战略发展和经营管理主动融入‘美丽厦门,共同缔造’行动中来。”

在具体行动方面,厦门国贸控股提出大力实施三个工程。一是转型升级优化工程。推进产业归核化,做好经营“加减法”,通过优化资源配置等手段,把有限的资源向模式佳、质量佳、周转快、可持续发展的核心业务和产业倾斜;推进服务增值化,积极创新商业模式;推进布局市场化,加快“走出去”战略的实施步伐,在更广阔的市场壮大发展,努力成为具有国际视野和优秀产业运作能力的产业投资集团。二是重点项目推进工程。积极推动LED绿色环保光源的封装、应用研发与生产,当好节能环保光源的倡导者和生产者;大力推进物联网新技术的研究和产品开发,积极参与智慧名城建设;努力打通期货、担保、典当、村镇银行、创投公司、小额贷款等金融服务产业链,提升金融服务水平。三是管理提升创新工程。进一步强化战略运营,加强风险管控,夯实管理基础,提升人力资源,转变工作作风,构建幸福企业。

“立足厦门、放眼国内、展望全球,厦门国贸控股公司站在‘大战略、大格局、大发展’的定位高度,承担时代赋予国企的重任,共同缔造美丽厦门。”谈及未来,何福龙董事长如是说。

## 何福龙印象记



厦门国贸控股有限公司  
董事长何福龙

清瘦的身材,一身的着装整洁、朴实,就是这样并不高伟岸的身躯,他的步伐却显得稳健有力。一副金属边框眼镜背后是一双深邃的眸子,流露出犀利而又充满了智慧的眼神,如学者,这便是何福龙给人的第一印象。

没有见到他之前,我们已透过电话感受到了他的平易近人。他亲自打电话跟我们确定采访的时间地点,且语气谦和。他为人低调,很少接受媒体的采访,也一再跟我们强调文章里不要提到他。

何福龙既是一名优秀的企业家,也是一名出色的经济学者。他是2010年全国优秀企业家,福建省仅有两位中的其中一位。他是厦门大学经济学院的兼职教授,学财经出身的他,还是2012中欧国际工商学院校友年度人物。他对市场经济有敏锐的嗅觉和极强的洞察分析能力,他总能把先进的管理理念和战略思维引进到企业中去。

闲聊中他翻阅报纸时无意中看到了一段关于国企作用的阐述,当即跟我们进行探讨并提出了自己的见解:“我认为,国有经济在社会主义市场经济中发挥着重要作用,国企为国民经济平稳健康发展做出了积极贡献……”他娓娓道来,分析得那么有哲理。

第十八届三中全会提出,要使市场在资源配置中起决定性作用,要推动国有企业完善现代企业制度。纵观厦门国贸控股的发展历程,我们不难发现“市场化”一直是他们发展的关键,且早已做得有声有色,风生水起。

当人们为厦门国贸控股旗下企业创造了无数“第一”而津津乐道时,更为何福龙高瞻远瞩的战略眼光,“敢为人先”的胆略和气魄而感到惊叹。

他常说“国有企业要发展,就要走‘合规化、市场化、国际化’的道路。合规化是前提,市场化是基础,而国际化则是新挑战”。国贸控股能有如今的发展皆源于此。

然而何福龙的想法远不止于此,他的“中国梦”是:打造厦门国贸控股的“百年老店”,成为世界500强企业。

员工眼里的何福龙是一位不苟言笑的“大家长”,他工作严谨、细致,来不得半点马虎。而在交谈中,我们能强烈感受到他对员工的关爱,对企业文化的重视:“要让员工有归属感、成就感和幸福感,让员工觉得工作有奔头,有尊严、有体面的生活,能与企业共同成长。”这让每一个员工都为自己身处国贸控股这样一个大舞台、大学校、大家庭而自豪。

无论对员工、对企业,还是对社会,何福龙肩上都有一份沉甸甸的责任。就像他经常对员工们说的:我属于国贸控股,国贸控股不属于我。作为一家国有企业的董事长,他必须带领国贸控股在公益和慈善事业上承担起更多的社会责任感和使命感。

鹭岛的海风透过窗户轻轻地吹拂着,他的嘴角露出一丝微笑,十八届三中全会为所有的改革者们注入了一剂强心剂,何福龙带领国贸控股走向国际化道路的信念更加坚定了,他将勇往直前、义无反顾。



在建国贸金融中心效果图