

全国五一劳动奖状获得单位、广州越秀集团有限公司：“越秀样本”

■全媒体记者 郭子健 宣军 见习记者 徐晶晶 通讯员 王青



■中共中央政治局常委、国务院总理李克强(左一)在2016年全国两会期间亲切接见越秀集团董事长张招兴(右一)

2015年8月,中共中央、国务院发布《关于深化国有企业改革的指导意见》,意见指出,要把国有企业打造成为独立的市场主体,充分激发和释放企业活力,提高市场竞争力和发展引领力。才闻新一轮推进国企改革的声音,又面临以供给侧改革适应经济新常态的实战考验,作为广东省资产规模最大的国有企业之一和全国资产规模最大的地方驻港企业,过去一年,越秀集团交出了一份漂亮的答卷:截至2015年底,集团总资产突破4000亿,连续第二年超过央企平均规模;营业收入首次超过400亿元;利税贡献超过100亿元……

全线飘红的数据背后,有着怎样的改革故事?具有越秀特色的商业模式,又是怎样培育、发展、成熟起来的?越秀集团的成功经验,对新时期深入推进国企改革有何借鉴意义?今年“五一”前夕,本报记者走进这家声誉卓著的国企代表,感受市场化的激情与活力。

资本运作模式创新,助力企业跨越式发展

这是一桩注定要载入国企改革发展史的并购案例。2014年2月14日,越秀集团成功以116.44亿港元并购香港创兴银行,让国际国内资本市场注目。“此次并购是国内第一个由地方国企层面完成的境外银行并购,是香港近27年来第一个由非金融机构收购银行,也是广州市改革开放以来的最大境外并购。”越秀集团董事长张招兴告诉记者,“本次并购,对完善越秀集团金融产业布局、推动广州市金融业发展具有重

要意义。”随后不久,又是一项史无前例的国资重组。2015年10月,广州友谊发布公告,定增募资100亿元收购广州越秀金控100%股权并增资广州越秀金控正式获得中国证监会审核通过。此次并购重组,是广州市迄今最大的资本市场股权融资,也是广州国资金融产业在中国资本市场的重大突破。作为全面深化改革背景下利用国内资本市场整合资源的创新之举,此次重组获

得了监管当局和资本市场的充分认可。

更早之前,越秀集团还将广州城市地标——广州国际金融中心从越秀地产注入越秀房托,开创国内独一无二的“地产+REITs”双平台互动模式。这一举措大大缩短了越秀地产对广州国际金融中心的投资回收期,优化了财务结构。越秀房托资产规模也得以从项目启动前的74亿元迅速扩大到268亿元。

近年来,越秀集团大胆创新,在传统银行融资优势的基础上,充分发挥上市平台的融资功能,不断创新融资方式,先后在境内外发行私募债、公司债、企业债、可交换债券及成功实施供股,通过资本市场直接融资累计超过700亿港元,平均融资成本仅相当于境内的一半。确保了核心产业发展的资金需求。在股本融资方面,越秀地产先后两次供股,分别融资34.48亿港元和38.4亿港元;创兴银行完成自1994年上市以来的首次供股融资,募集资金37.08亿港元。而债券融资方面,在境外,2014年,香港越企成功发行2亿美元可交换债券,票息仅为1.5%;创兴银行首次发行3亿美元额外一级资本债券。2015年,越秀交通发行3年期2亿欧元债。在境内,集团两次共完成178亿元公司债券发行。今年以来,越秀交通发行10亿元熊猫债券,成为国内首单发行此类型债券的企业。

“它善于灵活运用多层次资本市场,能充分利用横跨港的独特优势,全方位整合财务资源,持续优化资本结构和债务结构,多渠道融资保障核心产业发展的资金需求。这样的资本运营水准,在地方国企里并不多见。”广东省人大常委会委员、经济学家杨英为越秀集团敏锐的资本运营意识点赞道。

高超的资本运营,促成了企业的“飞跃”;而明晰和完善的产业布局,则为现代企业的发展奠定了基础。近年来,越秀集团集中优势资源,做强做大现代服务业,打出了一套漂亮的产业经营组合拳,三大核心产业综合实力、市场地位得到迅速提升。金融板块实现了从无到有、从小到大的跨越式发展,打造出以银行、证券为核心和“跨境经营、全国拓展”的国际化金融控股集团,业务布局从广东一个省拓展到港澳和全国20个省份,总资产超过1700亿元。越秀地产从广州一个城市拓展到全国12个城市,营收从2008年的39亿元到2015年的248亿元,土地储备从2008年的不到400万平方米到现在的约1600万平方米。地产旗下房托基金资产规模从2008年的60多亿元发展到现在的近300亿元。越秀交通新增了6个高速公路项目,高速公路控股权益里程由2008年的62.5公里增加到现在的约400公里。

体制创新,激活国企改革的“鲶鱼”

长期以来,如何打破体制机制上的滞后瓶颈,顺应现代企业经营管理的需要,从而激发员工的内生动力,是国企改革最难啃的“硬骨头”之一。但恰恰在这方面,越秀集团高度市场化的体制机制、国际化的视野和创新的观念一直在同行前列。

人才,是企业经营发展的最大财富和活力源泉。近年来,越秀集团以前瞻性的科学用人理念,全面推行和深化职业经理人制度。在这一制度设计下,一名职业经理人,要想在越秀集团这样的人才高地脱颖而出,要经过层层考验。首先,从招聘入职到职业培养再到能力评价,他都必须符合职业经理人发展的七个关键行为要求,在集团内部,这也被形象地称为“秀七条”。其次,职业经理人的日常

行为,包括权、责、利将被纳入管控范围;还有竞争上岗、年度述职、任期考核等系列配套工具。实现了职业经理人“选、用、育、留、退”的管理闭环。

“目前,集团正在大力推进的员工持股、项目跟投等长效激励机制。越秀地产已在十多个城市项目实现事业合伙人长效激励机制落地,越秀房托白马电商公司实现了管理层持股30%。”越秀集团人力资源部相关负责人告诉记者。

为了打造高素质、高层次的人才队伍,不断提升企业核心竞争力,集团还引进了人才盘点工具,系统分析高管个体及团队的优势与不足,形成了人才分布地图等独具特色的人才评估成果。

“碧梧引得凤凰来”,市场化、规范化、系统化、阳光透明的科学用人体系和

唯才是举的用人文化,吸引了大批优秀人才加盟越秀集团,释放出巨大的内生动力。据介绍,近年来,越秀集团从外部引进61名、内部选聘29名中高端职业经理人,现已成为推动集团快速发展的重要力量。

如果说职业经理人制度激活了企业发展的内生动力,那么,全面风控体系的构建,则为越秀集团这座体量巨大的企业航母装备了安全行使的锚。近年来,集团上下强化风控意识,聘请了国际知名咨询机构构建全面风险管控体系,还引入倒逼机制,将维持四家上市公司“投资级”评级作为风险管理的重要内容。同时,合理控制财务杠杆,确保各类经营风险可控,为“十三五”期间实现有质量的增长奠定了坚实基础。

积极履责,生动实践共享发展理念

2015年7月,越秀集团获得由《南方周末》主办的第七届中国企业社会责任年会“年度责任案例奖”。这是继2013年荣获由《21世纪经济报道》、《21世纪商业评论》主办的“中国企业公民最佳责任管理奖”和2014年荣获由《第一财经》集团主办的“中国企业社会责任榜”后,“责任越秀”的国企风范,再次获得主流媒体和社会各界的点赞。

“党的十八届五中全会提出了共享发展的理念,作为国企,我们有责任与社会各界共享企业发展成果,回报股东、回报员工、回报社会也一直是越秀集团的企业使命。”集团董事长张招兴表示。

现代企业的公共责任包括经济责任和社会责任等多方面。在经济责任方面,越秀集团以每年利税贡献近100亿元的业绩,为地方经济发展作出了重要贡献;在社会责任方面,它同样为国企树立了

良好的榜样。

近年来,集团积极进行社会责任实践创新:在广东省扶贫助困活动方面,集团帮助7个贫困村实现“造血式”脱贫,累计投入扶贫资金过千万元;2013年的雅安地震,集团第一时间响应,连同员工募款共捐出683万元用于灾后重建。值得一提的是,善款的使用采用了更加创新的慈善形式,越秀不仅捐资500万

元,还投入专业力量与中国扶贫基金会合作,帮助雅安天全县大坪乡小学重建。

2014年,由越秀集团发起成立、旨在搭建整合集团员工、客户和社会组织等力量的公益平台“越秀公益基金会”,近两年,公益基金的年支出维持在800万元左右,从扶贫支出、赈灾支出,再到赞助广州市龙舟赛,都活跃着“最美越秀人”的身影。



▲越秀集团董事长张招兴(后排中)、总经理朱春秀(前排中)参加随岳南高速签约仪式



▲越秀集团董事长张招兴参加广州市运用信息科技加强廉洁国企建设工作现场会



■越秀集团董事长张招兴(右五)、总经理朱春秀(左四)参加创兴银行广州支行开业仪式