

沉淀中西文化精粹 传承上海城市历史



Astor House Hotel
浦江饭店
since 1846

地址:中国上海黄浦路15号

本栏目由上海市衡山(集团)公司特别支持

国企改革创新的 号百探索

专访号百控股股份有限公司党委书记、董事长李安民

编者按:习近平总书记指出,要坚定不移深化国有企业改革,着力创新体制机制,加快建立现代企业制度,发挥国有企业各类人才积极性、主动性、创造性,激发各类要素活力。要按照创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念的要求,推进结构调整、创新发展、布局优化,使国有企业在供给侧结构性改革中发挥带动作用。

作为中国电信唯一的A股上市平台,近年来,号百控股股份有限公司以互联网思维和资本市场手段积极探索体制机制创新,从早年的商旅预订、酒店运营,到电子商务、积分体系,再到百合花开、转型互联网文娱,改革之路越走越宽。为国企改革创新提供了重要的实践,具有重要的借鉴意义。日前,本报记者就号百的创新与转型专访了号百控股党委书记、董事长李安民。

1 在供给侧结构性改革中发挥带动作用



号百控股董事长 李安民

号百控股是中国电信唯一一家A股上市公司(股票代码600640),前身是中卫国

脉通信股份有限公司。2010年1月中国电信受让中国卫通持有的该公司全部股份成为号百控股第一大股东。李安民介绍说,随着中国电信战略转型的深化,号百控股于2012年和2016年分别实施了重大资产重组,扭亏为盈,转型为一家互联网智能文娱服务公司。

第一步:A+计划初涉水。2010年初,中国电信刚接手号百控股时,其主营业务已多年亏损,作为大股东的中国电信精心筹划,将号码百事通商旅预订、下属酒店运营管理装入号百控股,重组当年就实现了扭亏为盈。2013年,中国电信又将天翼电子商务部分资产注入号百控股,承接中国电信天翼积分的运营管理和业务拓展工作。号百控股发挥自身专业化整合优势,提升资源配置效率,如期兑现了对资本市场的3年盈利承诺。

第二步:百合计划又开花。2016年,中国电信深化推进转型3.0战略,牵头对号百控股实施第二次重大资产重组。中国电信综合考虑业务结构、资本市场等因素,针对不同的收购标的设计了相应的收购方案,为重组成功奠定了坚实基础。最

终号百控股通过发行股份及支付现金方式购买中国电信等10余家交易方所持有的天翼视讯、炫彩互动、天翼阅读及爱动漫4家公司100%股权方案获得证监会通过,2017年3月重组工作完成。

习近平总书记指出,国有企业在供给侧结构性改革中主动作为,加大对战略性新兴产业的投入力度,加大对长期亏损和资不抵债的低效、无效资产的处置力度,积极化解过剩产能,充分运用“互联网+”,在互联网、大数据时代带头开展科技创新,管理创新和商业模式创新,深入推进结构调整、布局优化、瘦身健体、提质增效,大力推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革,在我国供给侧结构性改革中发挥带动作用、形成引领效应。供给侧结构性改革是建设现代化经济体系的主线。李安民表示,要紧紧按照总书记的指示精神来推进国有企业的各项创新改革工作。号百控股踏出的每一步重组改革步伐,都是中国电信在供给侧改革与实施“互联网+”计划的宏观经济背景下把握机遇,以结构调整和业务创新推动企业提质增效的结果。李安民强调。

4 多元持股立体激励 国企改革创新的号百路径

中国电信自2010年控股号百控股后,就要求我们用互联网思维和资本市场手段积极探索体制机制创新。李安民说。

这号百控股完成的重组中得到体现。根据方案,天翼视讯4家标的公司原股东转化为号百控股的股东,其中,同方投资、顺网科技、凤凰传媒等9家公司持有号百控股0.26%至1.76%之间比例不等的股份。虽然他们(外部股东)持股比例不高,但在推动号百控股股权结构更趋多元化的同时,还能提升公司的业务竞争力、带来新的资源和合作伙伴。李安民表示。

在董事会建设方面,号百控股也有值得推广的做法。据介绍,本届董事会中,来自外部的董事(包括独立董事)数量已经超过了电信方面。号百已经形成了有效的治理机制和灵活的市场化经营机制,引入过半席位的外部董事,充分发挥董事会的治理作用,为公司发展提供了很好的支持。

作为机制创新的另一重要抓手,面向员工的股权激励也是号百控股的改革重点。据悉,中国电信一直鼓励旗下企业实施员工持股和股权激励计划,2012年就开始支持内部员工创新孵化、创业投资的实践,并积累了丰富的创投经验。正因于此,中国电信被国务院确定为首批央企“双创”示范基地,并排名第一。号百控股股权激励是互联网上

市公司的标配,但由于前几年公司整体业绩尚不稳定,员工持股和股权激励计划只是在探索认证过程中。公司重组成功后,注入了新的具有很大发展潜力的互联网文娱业务,并明确了公司未来发展战略。去年5月,国务院国资委出台了《关于管资本放权利方案》,将股权激励审批权下放至央企集团。综上,当下启动股权激励计划的时机已经相对成熟。

目前公司股权激励计划方案正在酝酿制定中。方案将严格按照现行的中国证监会和国务院国资委的有关实施股权激励管理办法等规定和要求设计。公司将按照互联网企业发展规律,通过实施股权激励计划,增强核心人才凝聚力,最终将股东利益、公司利益和经营者以及核心员工的个人利益结合起来,确保上市公司的可持续发展健康度。

李安民认为,发展混合所有制经济,有利于国有资本放大功能、保值增值、提高竞争力,巩固公有制主体地位,增强国有经济活力、控制力、影响力,有利于推动企业制度创新,调动各类市场竞争主体的积极性,培育具有全球竞争力的世界一流企业。我们下一步将认真借鉴联通等混改经验,根据中国电信混改整体布局来开展混合所有制改革相关工作。

2 放大国有资本在互联网领域的影响力

中国电信在深化战略转型过程中,有意将号百控股打造成中国电信改革的先行兵、创新的主力军、价值的贡献者,以期借助资本市场力量,放大国有资本在互联网领域的影响力。

李安民透露,中国电信集团董事长杨杰提出:希望号百控股快速发展移动互联网应用,让中国电信的生态大树枝繁叶茂。

号百控股快速主动承接大股东中国电信的转型3.0战略,坚持党建引领,创新发展,深化改革,构建泛娱乐休闲生态圈,明确了公司155新战略。其中1是1个愿景,致力于成为一家领先的互联网智能文娱服务公司;第一个5是做五大业务,做大视讯业务、做新内容分发、做厚IP业务、做实商旅酒店、做活积分业务;第二个5是强五项能力,党建文化强、产品创新强、运营管理强、人才队伍强、资本运作强。提出了致力网络文化强企、打造优秀上市公司、携手共筑美好生活三大使命

目标。通过“三借力”,即借力国有企业的定位优势、借力中国电信的资源优势、借力天翼生态的发展优势;三融合,即流量内容融合、手机电视双屏融合、2B2C产品融合。践行创业、创新、创造的“三创”文化精神,着力提升产品导向和价值创造的能力和活力,打造“电信精神、互联网文化、文人气质”的三具有人才团队。

李安民表示,号百定位为互联网智能文娱服务,目前主营业务有7大板块,分别是:互联网视频内容应用、游戏、数字阅读、数字动漫、积分运营、商旅预订和酒店运营管理。

他告诉记者,2017年,号百控股合并实现营业收入55.57亿元,同比增长12.9%,实现归母净利润2.49亿元,同比增长21%,业绩增长主要来自新注入的互联网传媒业务利润的增加,国有资产保值增值率从5%提高到6.9%。累计注册用户突破9亿,月活跃用户数同比增长33%,各项创新业务快速发

展,公司综合实力和影响力明显增强,在上市公司传媒板块的排名提升了38位。

在现有业务的盘活上,号百控股更是迸发出巨大活力。李安民自豪的告诉记者,基于酒店运营业务推出的高端民宿品牌“茂居”便是典型代表,一方面深度挖掘电信旗下位于风景名胜区内闲置物业资源,另一方面运用公司多年来的运营经验和品牌推广能力,迅速形成了备受追捧的小众高端民宿品牌。

同时,公司还积极提升创新创业能力,鼓励各子公司产品团队在部分产品上面大胆尝试,成熟产品可以从客户感知、技术革新上做一些微创新,重点产品可以放开手脚做一些大创新。为提升创新创业能力,公司组建内部创新创业投资决策委员会,并设立内部创新创业支持基金,重点扶持文学创作、视频、游戏、漫画等优质内容,电子竞技、视频直播、通用积分、茂居拓展等创业项目的成长。

5 中国特色现代国有企业制度实践者

建立中国特色现代国有企业制度,是国有企业的改革方向,是现代企业制度的重大理论创新和实践创新。李安民表示,习近平总书记在全国国有企业党建工作会议上强调,中国特色现代国有企业制度的核心就在于党组织在公司法人治理结构中的法定地位,做到组织落实、干部到位、职责明确、监督严格。这一重要论述启示我们,建立中国特色现代国有企业制度的核心就在于党组织是公司法人治理结构的重要组成部分,就在于充分发挥党建工作与公司治理两个优势。因此,要把加强党的领导和完善公司治理统一起来,发挥国有企业党组织的领导核心和政治核心作用。为此,我们在公司章程中明确党建工作总体要求,将党组织的机构设置、职责分工、工作任务纳入企业管理体系和工作规范,明确党组织在企业决策、执行、监督各环节的权责和工作方式,以及与其他治理主体的关系,使党组织成为公司法人治理结构的有机组成部分,使党组织发挥作用组织化、制度化、具体化。

习近平总书记指出,国有企业党组织发挥领导核心和政治核心作用,归结到一点,就是把方向、管大局、保落实,国有企

业党委(党组)要履行主体责任。这些重要论述,既是对国有企业党的建设实践经验的深刻总结,又是对中国特色现代国有企业制度理论的丰富发展。为此,在我们的决策程序当中,党委的决策程序都是前置的,我们有33项人财物重大事项的决策,都必须经过党委会的决策前置。李安民强调。

李安民表示,党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央高度重视全面深化国有企业改革的重要意义,着眼于党和国家发展全局,全面总结和科学概括国有企业改革经验,创造性地提出推进国有企业改革的一系列新思想、新观点、新论断,深刻回答了中国特色社会主义新时代为什么要建设国有企业、建设什么样的国有企业、怎样建设国有企业等重大问题,深化了对社会主义市场经济条件下国有企业改革规律的认识。这些重大理论创新成果,是习近平新时代中国特色社会主义思想的重要内容,是新时代全面深化国有企业改革的科学指南,我们将认真学习、深刻领会、全面贯彻,坚决用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑,以实际行动,做大做强做优号百控股,勇当中国电信和国企改革的先行兵、创新的主力军、价值的贡献者。

3 用资本手段拓展泛文娱休闲业、内容服务类业务

号百控股致力成为助力中国电信业务生态化战略实施的重要投融资控股平台,既承载着孵化、培育、引资、引战的投资平台功能,也可通过设立基金等多种方式发挥融资平台作用。所以号百控股借助资本手段,通过市场化方式开展并购,做大做强文娱服务,扩大市场影响力。

李安民介绍说,号百控股围绕155战略,构建泛文娱生态圈,在资本层面的策略主要是“双翼齐飞”,既加强战略合作又加强资本合作。

在战略合作方面,携手BAT生态企业,携手文娱龙头企业,发挥各自优势资源,强强联手、拓展合作,布局文娱是号百控股的主要策略。2017年8月号百控股已与阿里体育建立了战略合作伙伴关系,双方互为渠道,盘活资源,共同为客户提供价值服

务,为会员提供更完整、更多样的优质服务体验,携手并肩推进文娱产业生态发展。2017年12月与东方明珠签订了全面战略合作协议,双方在大视频业务、IP内容开发、积分运营、会员服务等方面开展具体的实质性合作,共同做大产业规模。

在资本合作方面,资本合作重在产融互动。号百控股已编制完成2018-2020年股权投资规划,制定了投资策略和投资目标。具体路径有3个:一是组建基金。实施产业布局、服务中国电信业务生态圈;二是直接投资。增强内生动力,助力号百控股夯实五做五强;三是探索混改,力求创新突破,提高运营效益。目前3个投资方向的相关工作都在积极稳妥地推进中。

另外,为根本解决同业竞争问题,号百控股以支付现金方式向中国电信购买

其所持有的天翼空间100%股权,以此促进公司业务协同发展,提升业务板块整体业绩。

李安民指出,从行业特点来看,泛娱乐市场由文学、影视、游戏、动漫、音乐、衍生品等多元文化娱乐产业共同组成。IP作为泛娱乐生态链的串联者,促进各参与产业的融合共生。通过改编衍生,凭借号百控股能够产生持续性价值。号百控股将聚焦IP内容加大与泛娱乐产业各方的生态合作,进一步打通IP之间壁垒,形成爆发式发展合力。同时,坚持推进内容智能化,凭借号百控股在客群精准定位、底层数据留痕挖掘的经验及能力,建立统一会员平台,打通用户数据和消费信息,有助于塑造更广泛的智能文娱服务平台,为中国电信打造出新的数字文化传媒生态圈。

记者手记

提起中国电信创新领域的“智多星”,号百控股股份有限公司董事长李安民无疑是其中一位。2017年3月,业内人士对于他掌管号百,投出的几乎都是信任票。以上海交大数学硕士和复旦大学企业管理博士的理论素养,20余年上海电信乃至中国电信丰富、厚实的专业资质和经验,他始终站在新时代、新业态的尖端,勇于担起企业创新驱动、转型发展的重任,立志在中国电信这艘业界航母的未来之海开辟出一条新航道。

职场上的李安民儒雅深沉,睿智谦和,着一身深色西装,架一副无框眼镜,言语简练而明晰。面对访谈,他思维缜密而严谨,时常不经意间发出投身电信事业发展的热忱和雄心。他坦言,以前的成绩只是一个逗号,如何迎接挑

战,抓住机遇创新发展,使互联网视频、游戏平台、数字阅读、数字动漫等七种武器发挥出最大的市场动能,是他深度思考的课题。号百旗下的网络文娱产品具有运营理念新、服务受众多、技术含量高、刷新节奏快等特点,作为总揽企业发展全局的舵手,他早已打破了工作和生活的临界点。这样的工作场景成为常态,为了南京、杭州、厦门、成都等各地子公司的下一步市场策略而与同事们挑灯夜战;一番头脑风暴后,闲暇之余,书籍成了他最好的良师益友,在精神世界的旅程中内心充实与宁静,人生变得精彩而厚重!

号为心声,百战成钢。期待李安民和他的号百为新时代人民的美好生活描绘出多姿多彩的绚丽画卷。



李安民(右二)陪同中国电信集团董事长杨杰(左一)等一行视察号百控股



号百控股与东方明珠签署战略合作协议