

本期要目



- 张万松在国新联程集团 2018 年第三季度经营分析会上的讲话

国新联程信息

四川省国新联程物流集团公司办公室主办

第 16 期

2018

张万松在国新联程集团 2018年第三季度经营分析会上的讲话 (摘要)

同志们：

这次，我们将广元公司现场经验交流会与国新联程集团2018年三季度经营分析会合并召开，其目的是节省时间、提高效率、节约开支。

昨天，大家参观了广元公司几个实体项目、合作项目及配煤场地。广元公司作了全面的重点发言，运销公司、国贸公司和广安公司侧重对某一方面的亮点和工作经验作了交流，值得各公司学习和借鉴。

这次经验交流会，我们下如此大的决心，大家跑这么远的路，来这么多的人参加，目的就是要各公司进一步解放思想、开阔思路、学习取经，回去破解难题，把任务完成好，把公司发展好。昨天的现场参观和广元等公司的经验介绍，都值得大家学习。广元全面发展，着力解决资金瓶颈、寻求发展壮大；运销公司成立6个经营部，布局做大做强；国贸公司白手起家，做到了近20亿元营业收入，都值得大家借鉴。各公司回去后，要抓紧时间理清公司发展思路，制定措施、落实责任，限时完成整改，集团要督促检查和考核。我们一定要让这次会议取得实效。

今天上午，我们在这里召开三季度经营分析会。刚刚，启勇副总师对1-9月份集团经济运行情况作了详细的全面的分析，紫轩副总对集团1-9月份主要经营工作作了全面总结，工作有亮点、发展较好的部分公司领导作了发言。

从目前的情况看，1-9月集团营业收入69.6亿元，净利润1463万元，离进度目标有一定的差距。从各公司上报的预计年底能完成的数据看，全年集团能够完成营业收入102亿元，实现利润3080万元。其中：有四个公司预计完成指标较好，达州公司、广元公司、国贸公司和宁波公司，差距较大的单位有：资产公司、物资公司、成乐公司和石化公司。

从经营数据分析看，一是利润来源单一，主要是贸易价差；二是资金周转率很重要；三是发展很不平衡。今年，剩下不到三个月时间，还需要更加努力，作最后的冲刺。希望做得好的公司，包括运销公司，继续努力多做贡献，对指标完成好的单位，按完成比例对班子进行奖励；差距较大的公司，要抓住最后的机会，尽最大努力缩小差距。

总之，集团今年营业收入突破100亿元的目标一定要实现，各公司不能出现被审计减去的情况，要提前做足准备，做好基础工作，这对集团和各公司明年及今后的发展至关重要。

下面，我再讲几点意见：

一、充分发挥核心竞争优势，加快发展壮大企业

国新联程集团的核心竞争优势，就是灵活的体制和科学的分配机制，就是真正的市场化的体制机制。

四川能投董事长郭勇同志讲，体制机制问题，就是市场化的问题，包括六个方面。即：用市场化的方式找项目（竞争性的招标投标）、去找能够把项目干成的人才、去取得项目所需要的资金，对项目进行运作和经营管理，取得市场化的效益，然后，对参与人给予市场化的回报。市场化的本质是竞争性取得，竞争性取得最关键因素就是效率和质量。如果达不到这个要求，要么淡出江湖，要么改革创新、大胆拼搏。

对于我们这样从事贸易的企业来说，归结起来，就是：“自己找业务渠道、自己找能干事的人、自己找完成业务的资金”。如果什么都等上级给予、等集团解决，就不是市场化。这一点，大家一定要向广元公司学习。

体制机制不解决，一切都是空话，体制机制大于人的作用。机制对了事半功倍，机制不对事倍功半。人的力量再大，累死也抱不起千斤重石，但是如果有一个合适的杠杆，再瘦弱的人也可以四两拨千斤，这就是机制的力量。一切不适应市场化的，都面临一个深层次改革和重构。所以，“等、靠、要”是没有出路的。

二、厘清企业发展思路，正确处理好几个关系

从思想认识上、概念把握上，必须厘清一些容易模糊、混淆的重点关系。在这里，我重点讲 3 个方面的关系。

1. 处理好速度与质量的关系。速度与质量，都有一个科学合理的范畴，不同时期需求不同。一个企业在初创时期，发展速度更重要些，需要高速发展，把企业迅速做大，只有做大了，才有能力更好的发展。但是，发展到一定规模，就必须从高速度向高质量转变，否则就不可能持续发展，一切支撑系统都跟不上这驾马车。

2. 处理好规模与效益的关系。什么是规模经济？没有达到那个规模就不经济，这两个是连在一起的。如果你只做了 1 块钱的业务，随便你多努力，就算 100% 的利润也只赚了 1 块钱。如果你做了 1 个亿的业务，哪怕只有 1% 的利润，你也能赚 100 万的利润。企业做大做强做优，是随着时代、阶段、环境在不断的组合，没有永恒不变的发展定律和路径。跳蚤再强始终是一个跳蚤，大象再弱也是一头大象。做跳蚤还是做大象，看你的选择，这两者也有一个灵活的匹配关系。

有的同志建议，少成立些下属企业，可以集中资金做大事，大大减少行政部门，节约人力和费用。咋听起来有些道理，但认真分析和我们的实践证明，就是做跳蚤和做大象的关系。有些道理如果你想不明白、看不清楚，就把事情放大看：比如：国新联程集团一个下属企业都不要，也不设置成集团，就是一个贸易公司，人员确实可以减少 80%，资金可以集中 2 亿多元，但今年能做到 100 亿元营收吗？广元公司 20 亿元，国贸公司 20 亿元的营收存在吗？谁当集团业务部长能做出今年 100 亿元、明年 160 亿

元、后年 250 亿元。这是个很简单的道理，这个公司的资源和业务渠道，另外的公司或者总部就不一定有。市场经济，你不做，就是别人的了。各公司的人脉资源不同、市场不同、业务渠道不同。

3. 处理好机遇与挑战的关系。现在处在社会产业、行业大调整时期，这个时代创造了很多挑战，也带来了许多机遇。有些机遇稍纵即逝，一眨眼就没有了，错过了就不是你的。有些事情可能暂时超出我们当前能力，这就是我们敢不敢迎接挑战的事。任何事情都有风险，坐在屋子里风险更大，地震时伤亡最重。做任何事情，主要是看怎么评估风险与收益的问题，如何评估近期能力、远期能力的问题，近期收益与远期收益的问题。处理这些稍纵即逝的发展机遇，抓住机遇、发现机遇的人就不能走寻常路，就不是可以慢条斯理坐下来好好研究的，等你研究完了早就不是你的了，必须以非常规体制快速决断、快速行动、抢抓机遇。特别是储配煤基地项目建设要快，区域公司可以学习广元公司，加快搞些合作项目，提高自身竞争力。最近，我们与神华、华电对接，都愿意与川煤集团、国新联程集团签订长协。总体原则是，程序要合法，速度要加快，机遇要抓住。

三、下一步准备出台一些鼓励和倾斜政策

通过一年多发展，各公司已经出现了很大差距，发展很不平衡，除了逐步补充和调整人员外，集团准备出台一些政策，鼓励并政策倾斜发展快、发展好、做大了的企业。

1. 年薪倾斜。下一步，我们要调整薪酬分配办法，总的方向就是：推行低底薪、高提成，让不做事、无能力、无业绩的人收入低、呆不住，让有能力、业绩好的人收入高、愿意来。领导班子年薪收入，分基本年薪、绩效年薪和超利润分成，三部分全部都按企业规模区分、分成几档。规模小的企业，底薪少、绩效年薪倍数小、超利润分成比例小；规模大的企业，底薪高、绩效年薪倍数大、超利润分成比例大。就是要鼓励业绩做得好的企业，留住优秀人才。

2. 资金倾斜。下一步，我们要大力支持做大了的企业、风险小的企业和利润好的企业，在注册资金和融资借款方面给予倾斜。原因是：一是规模大、势头好，资金需求也大；二是风险小、企业效益也要好得多；三是对集团的贡献和支撑作用大。

3. 班子倾斜。下一步，我们将对营业收入超过 20 亿元的企业，班子成员允许配备 4 名；超过 30 亿元的企业，班子成员允许配备 5 名。因为企业大了，管理难度大些，需要班子成员就要多些。

总之，我们鼓励各公司大力发展，做大做强。