

用好创新这把金钥匙

——兖矿双叶工贸公司扭亏增盈侧记

■ 陈伟 陈倩 赵然

兖矿双叶工贸公司合并成立之初,几个厂点管理松散,各自为政,合计亏损近 300 万元。合并一年后,公司实现整体盈利。今年一季度,公司即盈利 3 万元,职工收入稳定,人心思进。上半年,预计公司盈利超过 6 万元,经营管理各项工作步入新的发展阶段。

该公司是由原福兴实业公司、制衣厂、三亚公司及其他几个小厂点整合为一体的综合性企业,其经营业务涉及制衣、劳保、广告印刷、建筑安装、矿用支护材料、矿磁铁粉及矿泉水生产等十余个领域,现有职工 502 人,其中女工人数占比超过 75%,另有残疾职工 65 人。职工工作岗位散布百里矿区 17 个地点。点多面广战线长,人员构成复杂,给经营管理带来的难度可想而知。尤其是煤炭企业的严峻经济形势,也给他们带来了相当大的经营压力。这种情形下他们扭亏增盈,凭借的是什么?

“创新。创新是破解难题扭亏增盈的金钥匙。”该公司执行董事、总经理、党总支书记冯展光说,“新公司,新班子,新形势,给我们提出了新要求。创新成为我们逆势发展的必然选择。我们在机构调整、内部管理、市场营销等方面采取了一系列新措施,实现了扭亏增盈。”

优化整合,力求精干高效

“自由恋爱”保值增值 融合发展

——一家央企和民企增量混合所有制改革调查

■ 新华社记者 杨守勇 王昆

中国船舶重工集团有限公司在推进混合所有制经济改革中,由全资子公司中船重工物资贸易集团有限公司和民营企业唐山新鑫特钢有限公司根据业务需求“自由恋爱”,合资共建混合所有制的中船重工(唐山)船用材料制造有限公司,以“增量混改”推动国企整体改革。2015 年,中国船舶重工集团公司通过此次“增量混改”为国家节约采购成本 3.2 亿元。

“自由恋爱”实现优势互补 “增量混改”消除内心隔阂

中国船舶重工集团公司是国内最大的造船修船集团之一,子公司中船重工物资贸易集团有限公司负责中国船舶重工集团公司旗下所有船厂的钢材供应。2012 年初,根据市场形势,中船重工物资贸易集团有限公司与下游原材料供应商唐山新鑫特钢有限公司萌生了联合建厂、走混合所有制经济改革之路的想法。但是,国企、民企如何开展混合所有制经济成为谈判焦点。国企负责人担心既得利益受损或造成国有资产流失被“秋后算账”,民企负责人不愿背负国企有企业长期积累的各项包袱,更怕钱砸进国企庞大的躯体里悄无声息了。

2014 年下半年,冯展光到双叶就任后发现,各个公司、厂点都有独立的班子、部门,甚至销售和财务也各自为政。人浮于事效率低,管理混乱漏洞多,给整合初期的公司内部管控带来巨大压力。

冯展光举了一个例子:公司内部某厂 2015 年上报了 38 万元设备维修费的预算,并表示低于这个数设备难以运转。这个钱,他们没有批,而是派专人跟进该项工作。同时,制定制度,对所有设备维修实施会审、报批制度,着力堵塞管理漏洞。最后,他们只花了不到 13 万元,就确保了这个厂设备高效运转。仅此一项,就节省支出 25 万余元。

他们落实集团公司综合评价意见,加大资源整合力度,着力建立“精干高效、市场化运作”的组织机构。他们撤除了所属公司、厂点的班子架构和部门设置,创新设立综合部、生产部、安全环保部、经营部、驻外开发部、财务部 6 个部室,对安全、生产、管理、财务等实行集中管控,有效提升了公司的决策力和管控力。

整合中,他们重点将福兴公司与双叶公司进行了机构重组。整合后的机构设置为:广告印刷厂、矿用制品厂、建筑安装队、制衣厂、生产部、驻外开发部、经营部、财务部、综合部、安全环保部。机构重组后,他们对全体工作人员秉承“三不动”原则,即:编制不动,制度不动,待遇不动,确保了职工

经过多轮谈判,中船重工物资贸易集团有限公司和唐山新鑫特钢有限公司最终决定共同出资成立混合所有制新公司,即中船重工(唐山)船用材料制造有限公司。中船重工物资贸易集团有限公司董事长杨乾坤认为,国企通过子公司在引进战略资本的同时进行业务对接,能够打消民营资本参与混合所有制经济改革的顾虑,提升国企运转效率,壮大国有经济。

唐山新鑫特钢有限公司董事长李长福说,民企拥有决策效率高、市场执行力强、创新能力强、用人机制灵活的优势,如果借助国企资金、市场、管理的优势,可以使民营资本实现健康发展。国有资本不流失 民企说话有分量

2012 年 3 月,中船重工(唐山)船用材料制造有限公司在唐山注册,中船重工物资贸易集团有限公司持股 67%,唐山新鑫特钢有限公司持股 33%。为实现互惠互利,双方共同制定公司章程和制度,共同组建董事会和监事会,构建了国企与民企之间相互监督的约束机制。董事会由各个股东委派人员组成。根据持股比例,中船重工物资贸易集团有限公司副总经理郑其林任董事长,唐山新鑫特钢有限公司

队伍的稳定。

先啃“硬骨头”,堵住亏损点

由于“十大清理”减少 80 人工作接续艰难、编织带业务市场萎缩、残疾人保证金不到位,加上设备折旧每年近百万元的巨大压力……多种原因,使得福兴公司到了 2015 年下半年,亏损仍然达 280 余万元。福兴公司扭亏,成为该公司发展路上不得不过的“火焰山”。

他们对福兴公司内部机构进行调整,将福兴公司经营、财务划转至双叶工贸公司统一管理。同时,调整划转个别厂点,支撑、助推福兴公司发展。他们把广告传媒业务划转至福兴公司,同时划转 15 名技术和管理人员,使该公司年增收入 800 万元。他们利用残疾人保障金,为福兴公司新上树脂锚杆、金属锚杆、钢塑网等矿用支护材料,以及高分子电缆挂钩、洗煤滤布一系列矿用产品项目,使其年增利润 120 万元。

他们进一步调整产品结构,把原属于双叶制衣公司的雨衣、手套、毛巾等劳保产品业务划入福兴公司,使其年增利润 70 余万元。同时,也使得双叶制衣公司抽出更多精力,更加专注于工装加工生产业务,从而实现内部两公司之间的相互促进,共同发展。

到 2015 年底,福兴公司实现扭亏。同时,职工收入得到保障,队伍和谐稳定。

创新营销,牵住增盈“牛鼻子”

整合内部各公司、厂点的营销资源,创新构建“大营销”格局。针对公司产品多、经营范围广的实际,他们把产品销售职能统一划归驻外开发部。建立内外结合的营销网络,加大新疆、贵州、山西等地产品销售力度,有效降低销售成本,打响双叶品牌。在此基础上,逐步与外部市场接轨,制定实施开拓社会市场销售激励政策,重点开拓广告传媒、洗化用品、劳保服装产业的外部市场。同时,建立互联网销售平台,将自行加工设计的各类服装通过互联网进行销售,公司整体营销能力显著增强。

创新推行“代销式”销售模式,实现与其他商家“共赢”。他们创新格子铺经营模式,利用公司门头销售部现有货架进行对外租赁——商家将商品放在他们那里,由他们的业务员负责销售,商家只需交付租金即可。同时,他们还利用公司现有门头销售公司内部产品,像洗发水、透明皂、衬衣等。此举既合理利用了门头原有的空间,又增加了收益。去年 6 月份,他们利用这个门头销售部,对该公司多年积压的样式陈旧的衬衣和福兴公司的编织袋进行保本销售,降低了库存,收回成本 5 万余元。

另一方面,他们进一步强化物资采购管理,制定《物资比价采购办法》,利用网络采购、批量采购、竞价采购等方式,从源头上降低采购成本。去年以来,节约资金 42 万元。产制造成本时发现,2015 年,通过新公司进行集中采购为国家节约采购费用 3.2 亿元,节省生产制造成本 8000 多万元。国有资本利用民营经济活跃的生产力和规范的公司治理结构,建立起适应市场竞争的企业运行机制,能够增强国有经济活力和抗风险能力。周新宇说,中船重工物资贸易集团有限公司的管理体系加上新鑫特钢有限公司灵活的机制,形成新的经济增长点。2015 年,先进的管理模式为企业创造经济效益 2800 万元。

同时,引入社会资本的参与,建立公平、公正的监督约束机制,可以让国企的经营和管理更加透明,杜绝腐败、浪费行为的发生。李长福说,他在日常接待、项目招投标、人员办事效率等方面,已使用 15 次否决权,多次及时制止人员重复和费用浪费现象。

此外,民营资本进入此前未能进入领域,可以充分发挥混合所有制潜在的优势和作用,克服国企决策环节多、工作效率低等沉痾痼疾,形成“国民共进”的融合体系。新鑫特钢有限公司副总经理李芬表示,“目前,军工领域的船舶用钢急需。我们正发挥民营资本决策快、创新能力强的优势,积极研发军工产品 and 高端船舶装备用钢。”

“国民共进”实现融合发展

央企中国船舶重工集团公司携手地方优秀民企根据业务需求探索“增量混改”之路,为大型国企在现阶段进行混合所有制改革提供了样本。

国有大型企业的混合所有制改革重在“增量”而不是“存量”,由子公司在核心业务方面实施“增量混改”,可以放大国有资本功能,提升产品竞争力。杨乾坤对比“混改”前后中国船舶重工集团公司的采购费用和生



产制造成本时发现,2015 年,通过新公司进行集中采购为国家节约采购费用 3.2 亿元,节省生产制造成本 8000 多万元。

同时,引入社会资本的参与,建立公平、公正的监督约束机制,可以让国企的经营和管理更加透明,杜绝腐败、浪费行为的发生。李长福说,他在日常接待、项目招投标、人员办事效率等方面,已使用 15 次否决权,多次及时制止人员重复和费用浪费现象。

此外,民营资本进入此前未能进入领域,可以充分发挥混合所有制潜在的优势和作用,克服国企决策环节多、工作效率低等沉痾痼疾,形成“国民共进”的融合体系。新鑫特钢有限公司副总经理李芬表示,“目前,军工领域的船舶用钢急需。我们正发挥民营资本决策快、创新能力强的优势,积极研发军工产品 and 高端船舶装备用钢。”

在国内,万达并购了百年人寿、世茂院线等一批企业,投资同程旅游、时光网等,国内投资额超过 100 亿元人民币。

王健林透露,2016 年进行的这些并购,都是将增加万达竞争力的业务。但并未透露具体的并购方向。

房地产主动控制规模

上述文化项目正是进行第四次转型中的万达缩影,按照王健林的测算,在经历了多年的探索之后,万达转型的步伐将在 2016 年彻底提速,而“去房地产化”将会进一步提上日程。

2015 年,万达集团旗下商业地产年收入 1904.5 亿元,增长的速度已经从过去的两位数降至个位数,而进入 2016 年这一目标还将继续下调,万达商业地产 2016 年计划收入约 1300 亿元。

王健林强调,虽然收入目标下调,但净利润目标将保持两位数增长,同时他还进一步表示,房地产还会一直做下去,只把收入规模稳定在千亿左右,不再扩大规模,增长将主要靠其他产业。

值得一提的是,自去年提出商业地产“轻资产化”以来,万达已经在北京、大连等地签约多个项目。而在去年已经开业的 25 个轻资产万达广场,20 个已达成协议,而未来这将成为万达商业地产的主攻方向。

“这是最难阶段,熬过去就好了。”说到这里,有些木讷的彭勇华突然抬起头,露出笑容:“熟练的汽车美容师,一个月能拿



兴乐集团选举产生 新一届党委、纪委

6 月 30 日,在中国共产党建党 95 周年纪念日的前一天,兴乐集团党委换届选举在集团总部兴乐家园二楼召开,兴乐集团党委书记、董事长兼总裁虞文品,党委副书记金孝荣等集团领导、全体党员及入党积极分子参加会议,温州市镇党委书记林延平等领导出席了会议。大会选举产生了兴乐集团新一届党委、纪委,倪海鹰当选党委书记,金孝荣当选纪委书记。

会上,兴乐集团党委书记、董事长兼总裁虞文品作了题为《凝心聚力开拓创新 促进企业和谐发展》的党委工作报告,报告回顾了上届党委工作,上届党委主要开展了如下工作:发挥党组织的政治核心作用;创新党建活动载体;着力推进企业文化建设;加强民主管理等。同时,就如何加强企业党建工作方面,虞文品对开展党对企业的政治领导、党支部书记队伍建设、纪检监察、党管武装、群团等工作方面提出建议。

柳市镇党委委员林延平在会上对兴乐党建工作给予了充分肯定,并对新一届党委提出了希望要求:一是找准定位,充分发挥集团党组织功能;二是应适应集团党建工作的特性,融合各方需求,开展具体工作;三是抓规划、抓创新、抓提升,围绕“谁来做党建工作、怎么做党建工作”核心开展工作,创新工作方法。

玉柴三项科技成果 获广西区表彰

6 月 24 日,2016 年广西科学技术奖励大会在南宁隆重召开。广西区党委书记彭清华出席大会,自治区政府主席陈武发表重要讲话。玉柴有三项科技成果受到表彰。玉柴股份董事长高级技术顾问、项目代表沈捷上台领奖。

会上,自治区政府副主席黄日波宣读了表彰决定。其中,玉柴股份的“柴油发动机新结构技术研发与应用”荣获技术发明奖二等奖;玉柴股份的“发动机制造质量工程关键技术开发与应用”项目、玉柴配司的“铁型覆砂铸造气缸体的工艺技术研究”项目,双双荣获科学技术进步奖二等奖。

▶▶▶ [上接 P1]——

2015 年,万达先后并购了西班牙马德里竞技俱乐部、瑞士盈方体育传媒集团、世界铁人公司、澳大利亚电影院线运营商 Hoyts 集团等,海外投资总额超过 50 亿美元。截至 2015 年 12 月 30 日,万达海外投资总额已超过 150 亿美元,其中在美国就投资 100 亿美元。

在国内,万达并购了百年人寿、世茂院线等一批企业,投资同程旅游、时光网等,国内投资额超过 100 亿元人民币。

王健林透露,2016 年进行的这些并购,都是将增加万达竞争力的业务。但并未透露具体的并购方向。

房地产主动控制规模

上述文化项目正是进行第四次转型中的万达缩影,按照王健林的测算,在经历了多年的探索之后,万达转型的步伐将在 2016 年彻底提速,而“去房地产化”将会进一步提上日程。

2015 年,万达集团旗下商业地产年收入 1904.5 亿元,增长的速度已经从过去的两位数降至个位数,而进入 2016 年这一目标还将继续下调,万达商业地产 2016 年计划收入约 1300 亿元。

王健林强调,虽然收入目标下调,但净利润目标将保持两位数增长,同时他还进一步表示,房地产还会一直做下去,只把收入规模稳定在千亿左右,不再扩大规模,增长将主要靠其他产业。

值得一提的是,自去年提出商业地产“轻资产化”以来,万达已经在北京、大连等地签约多个项目。而在去年已经开业的 25 个轻资产万达广场,20 个已达成协议,而未来这将成为万达商业地产的主攻方向。

一港通金融控股

寻优质项目：房地产、矿产、电站、新能源、学校、种养殖、医院、制造加工业、各种在建工程等。项目直投。

13715191617王总

邮箱：3409537802@qq.com