**把握现状 抓住关键**

**推动国有公路施工企业健康持续发展**

——在国有公路施工企业座谈会上的讲话

中国公路建设行业协会理事长 周纪昌

（2014年9月17日）

各位领导、各位同仁、同志们：

大家好！这次座谈会我们一起深入研究、讨论几个问题：一是公路施工企业风险问题，二是商业模式创新问题，三是体制机制创新问题。以后，我们还要进行专题讨论企业的内部管理问题、生产组织体系、人员管理、人才与分配政策等。这一系列问题，都是事关企业发展的大问题。为了帮助大家开阔思路、有新的收获，我们特邀请摩根斯坦利亚洲研究部基建行业分析师罗磊先生，给我们作《从资本市场角度看中国公路投资与相关施工企业估值》专题讲座。罗磊先生在行业中有较高的影响和业务能力，相信他的讲座对公路建设行业企业如何去做带来一些有益的启示。

常言说，思路决定出路。对企业发展来讲，有思路和没思路绝对是两回事。一个没有思路的企业或者没有思路的企业领导人，永远不可能把企业带到新的高度，甚至由于思路混乱，可能把很好的企业带到危险边缘，这在一些企业都有类似的经历。参加这次会议的是各个单位的主要领导同志，说明大家对这次会议很重视、关注企业健康持续发展。请大家充分利用一天半时间，集中精力，共同深入研究和探讨当前国有公路施工企业发展中的问题，交流经验，谋划新招，带回去结合企业自身的情况，形成工作思路并抓好实施，定能有助于企业又好又快发展。

下面，围绕专题讨论，我重点讲三个方面的意见。

**一、企业发展中存在哪些风险问题**

在座的都是国有公路施工企业，在我们企业发展过程 中，有喜有忧；同时也存在着一些风险问题，主要是：

**（一）盲目扩大规模。**突出反映在：企业不管自身的能力，见项目就拿；不管价格高低，有项目就抢。这种盲目扩大规模，暴露出的矛盾给企业带来危害之大、教训之深，对企业发展极为不利。

**一是产能明显不足。**好比一个人只能挑50斤，却一下子挑了120斤，反映到企业是产能不足。产能不足涉及到如何完成已经中标和签标合同。对此，我们企业惯用的一种方式，就是采用分包的方式解决产能不足的问题。在有监控能力、监控水平的情况下分包，不能说这种方式不行，但有时企业拿标后剥一层皮，就把整个项目以转包的形式转出去，表面上好像是对项目没投资，让别人做了；而一旦项目发生风险时，所有的责任都是中标单位承担。这种从分包走向转包，是企业盲目扩大规模带来的风险，给企业带来极大的危害，这在过去我们都有深刻的教训。

**二是流动资金短缺。**企业规模扩大后，流动资金不足就需要贷款。营运资金通过银行贷款获得，不是很好的方法。通过银行贷款来补充自己营运资金不足，会给企业带来很多隐患。突出反映在：贷银行的钱，是有利息、有期限的；而应收账款却遥遥无期、或者未拿到手。一旦要付银行贷款时，应收账款用不上，会给企业留下很多隐患。

**三是管理难以到位。**做任何事情，有个管理宽度，否则就会失控。有的单位拿了很多项目，但项目经理不足、技术人才不足、资金不足。从管理学的角度讲，做事一旦能力超出管理宽度时，会遇到很大风险。所以，企业盲目扩大规模、管理不到位是不行的，会给企业带来很大的危害。

**（二）高度负债经营。**国资委规定，国有工业企业负债超过60%是红线。我们国有公路施工企业的负债水平，可能比一般工业企业要高，但不能太高，70%以下较好，65%更好，其实大部分企业达不到这个标准。有的企业负债率达到90%以上，好多企业都有较高的负债。国有企业应有合理的负债水平，否则，高度负债会给企业带来很多问题。

对于负债问题，我们过去研究的不透彻。其实在负债水平里，不仅有负债总量的问题，还有负债结构的问题。企业如何有效减少负债，利用应收账款是办法之一。当然，应收账款一经业主确定，变成了企业的权益，对降低负债水平、资产负债率是有好处的，但企业应收账款拿不到手，始终未发挥效力。所以，我觉得，分析企业的经营状况，必须认真考虑负债问题、负债结构问题、负债水平问题；而如何控制适度的资产负债率，是企业防控风险的一个重要问题。

**（三）盲目扩大投资。**在这个问题上，我们很多企业在历史上都吃过亏、上过当，表现在一看到别人投资赚了很多钱，自己也去投资，其结果是很多陷入泥潭，或者打水漂，究其原因：第一，没考虑自身能力，没有足够的能力去投资。其实，企业在投资当中，超过自身能力的投资无论如何不要发生。第二，对具体项目的情况摸得不准，投资把关不严，造成投资失误。第三，投错了方向，向公路交通建设行业以外的方向投资，吃亏上当。比如，我们做公路的，你去投化工，就有很大的风险：一是你对化工这个行业不了解，二是没有专业的人才去管理，三是没有市场。所以，我觉得，在一系列投资风险中，企业都要做方方面面的考虑，确定投资是否得当。

**（四）盲目搞多元化。**刚才，我听了四川路桥的经验介绍，其中一条经验叫“产融结合”，就是把产业和金融结合起来做，取得了较好的经营效益。在金融方面扩大规模，主要是由过去从银行借款变成信托、股权、基金、保险等，实现适度“多元”，对企业是必要的。盲目多元和适度多元是有区别的。盲目多元是什么行业都做，对什么事都去投资。我觉得，作为国有公路施工企业，应本着“精干主业、适度多元”的原则来发展自己，规避企业发展中的风险。

总之，如何规避这些风险呢？我们都是搞企业的，既要认真对待，又要行之有效。在明天座谈中，大家可以谈谈各自的看法和应对办法。比如资产负债率的问题，我们控制在什么水平是合理的，大企业小企业是不是有区别？对这些问题，通过交流、深入讨论，一定会对大家有所启发。

**二、关注企业几个关键性指标问题**

企业有一大堆财务数据，对每个数据都关心更好。但是，作为企业主要领导者，关心哪些指标？只要对这些指标把握妥当，企业基本上能够驾驭。

**（一）正确对待“三个数字”。**过去，我们管理比较粗，企业主要领导关心三个数字：营业额，合同额，利润。其实，只重视这三个数据是远远不够的，也反映出企业领导者粗放式经营的管理水平。我在过去很长一段时间里，对每年的工作报告也只谈这三个数字，使企业一直处于粗放型发展；直到中交集团在香港上市，通过资本市场，跟分析师、基金经理交流，他们给我提出了一系列的问题，让我感到我们的管理处于比较低级的水平。比如说利润，施工企业的利润很多是在应收账款里，远远不能反映企业的健康状况。又如，企业有三个亿利润，但应收账款欠10个亿，企业资金非常紧张。在座很多同志都知道，MBI有一句很经典的话：企业可以没有利润，但不能没有经营性现金流。有了经营性现金流，没有利润企业也能活着。如果有利润但没有经营性现金流，企业可能要关门。当然，这三个数据仍然是企业非常关键的问题，没有新签合同额，谈不上下一步发展；没有一定的营业规模，表明企业原来签订的合同没有履约能力；没有一定的盈利水平，说明企业经营管理的能力不行，或项目所在的行业不行。

**（二）把控经营性现金流。**过去，我们很多企业特别是主要领导，不是很关注经营性现金流这个问题。一到年底，财务数据账表显示今年盈利几个亿，感到很高兴，但没有关注经营性现金流。对这个问题，我是2007年才关注的。中交是2006年在香港上市。2007年，我在香港路演，一些基金经理坐在我旁边，给他们介绍中交下一步发展。我说中交要打造一千个亿的投资产业。我刚讲完，下边一个经理和我讲：周总，你有没有搞错，你的经营性现金流还是负的，哪来的钱投资？让我才意识到还有经营性现金流的问题。从2007年开始，中交着手抓经营性现金流，起初抓应收账款和存货，因为经营性现金流要转正，必须回收应收账款，把工程款拿回来，但没有量化的考核数据，尽管各个单位很努力，效果始终抓不好。直到2008年，我们提出了各个单位应收账款加存货不能超过40%，其中应收账款不能超过15%，存货不能超过25%。按照这个刚性指标要求，谁要超出指标，就降低谁的收入。对这个指标，我们分析多年，依据一系列财务数据进行判断而确定的指标。实践证明，只要我们的应收账款加存货小于40%，经营性现金流一定是正的。在去年大型国有公路施工企业座谈会上，请各个单位回去按照这个指标试试看，领导要求各个部门落实，财务督促，把控企业经营性现金流是正数；有了这个指标，企业就比较好做。如果按照应收账款加存货这个指标要求有困难，就用盈余保障倍数来完成，即用一块钱的利润，兑一块钱的经营性现金流，用盈余保障倍数来把控。我建议，这两个指标在企业主要领导，或者分管领导可以试试。

**（三）严格资本性开支。**经营性现金流和资本性开支是密切相关的。现在，很多企业仍然没有关注这个问题。有的企业经营性现金流是负数，但大量的资本性开支却在不断增加，原因是不分析财务数据之间的逻辑关系，没有搞清企业经营的成果最终反映在财务数据上。所以，很好地看看资产负债表和财务数据的各种关系，看经营性现金流，看利润水平，控制资本性开支。如果是经营性现金流较坏、利润较低的情况，要减少资本性开支。资本性开支包括办公楼建设、投资项目控制，以及固定资产投入。对一些大型装备，可能原来要购买的，改成租赁。按照这样一种经营方式来做，控制资本性开支，是各个单位应关注的问题。

**（四）把财务会计与管理会计结合起来。**现在，谈到数据问题，我建议企业应引入管理会计的概念。对管理会计，我们用一个最简洁的说法，就是菜市场卖菜，里面有蔬菜、有鱼、有海鲜。蔬菜里面有黄瓜、芹菜、韭菜。晚上盘点时，说今天赚了一万元钱，这是财务账上的数据，但对这一万元钱是买菜赚的还是卖鱼赚的，不清楚。这就需要细分，引入管理会计的概念，看看到底是卖鱼赚了还是卖蔬菜赚了；若是蔬菜赚了，再看蔬菜里面是韭菜赚了还是芹菜赚了。这样细分以后，如芹菜亏了，在以后就不进，或者少进。把管理会计概念引入到企业是什么概念呢，在我们很多企业中，有做市政的，有做公路的，有做铁路的，到年底财务一般提供一个帐表，说今年企业盈利2个亿，但不知道这2个亿是在市政上还是在公路上盈利的；还要再细分，比如说看是在湖南还是在湖北赚的钱。我在中交时，有一个企业每年都有利润，但他告诉我，在外省的所有项目全都亏损，在本省的项目全都赚钱。我说，你走出去干啥，走一个地方亏一个地方，然后用本省赚的钱去弥补外省的亏损。他说，要规模。这实际上，企业走出去，一点意义都没有，一点道理也没有；就为维持一个规模，用当地赚的钱来填补别的地方亏的钱。这也是我刚才讲的，企业盲目扩大规模，图个名气。所以，我认为，企业发展到一定程度以后，要进一步提高企业的管理水平、管理能力，对企业竞争能力的提升也大有好处。

说到管理，如果我们从理论上、系统上还做不到的话，至少可以看看财务数据上有没有问题。比如，我们今年完成了350亿元营业额，可将营业额分成几个板块，再把每个板块的利润列出来，看各个毛利率水平如何。

总之，国有公路施工企业除了要重视三大指标以外，还应该重视经营性现金流、应收账款、存货，以及资本性开支和毛利率水平。做企业，必须要有这个要求；没有这样的要求，企业就提高不了管理水平。

**三、商业模式创新的问题**

商业模式对企业的发展极为重要。多少年来，我们很多企业一直处于困境当中，往往是这届领导班子到期了，又换一届领导班子。但一届一届的领导班子重复着一种商业模式，使得企业一直难以摆脱困境。

**（一）创新商业模式思路、方式。**我们长期在企业工作，经历了很多领导班子的变革，包括我本身在内。过去，我在路桥担任总经理十年，十年连续看你一个脸，也没看到企业多大变化，当时路桥集团整个利润才3、4个亿元，让我感到商业模式存在很大的问题。上次座谈会上，我谈到一个社会现象，引申到我们企业商业模式创新问题，领会更加深刻。山区很贫穷，一代一代的人都在沿用一种生活方式，靠天吃饭，始终摆脱不了贫穷。改革开放以后，山区的人到城里后发现，自己打工一个月赚几千块，于是他的方式开始发生变化。我们将这种社会现象引申到企业来，反思我们企业为什么不赚钱，为什么企业总是处于不景气状况，能不能换一个思路、换一个方式来考虑，创新商业模式，进而推进企业发展。

关于商业模式即便在同一领域里，都可以有不同的商业模式，比如在房地产领域，碧桂园打城乡结合部；雅居乐专注于做精品；还有万科以及中海地产的商业模式，各不相同。大家都在这个市场上干，都在这个市场上竞争，但采取的商业模式都是根据各个企业的不情况拿出来的，都能赚钱。作为从事公路建设的施工企业，确定一个什么样的商业模式，更适合于企业发展？这个问题很深刻，比如说，公路的投标，过去我们都深受其害，全国有资质的近800家，要投标一哄而上；处于这种状况，企业还能赚钱吗？

因此，我们要创新商业模式，比如说投资+EPC总承包的商业模式，再比如BOT+政府补贴+EPC总承包，在政府补贴里又包括土地补偿，以及资本金补偿。这些模式不仅改变了企业竞争的状况，而且提高了企业的赢利能力和竞争能力。

当然，现在市场竞争加剧了，风险也增大了。因此，对一种商业模式被否定以后，再创造另一种商业模式，企业永远是这样。这就是旧的商业模式随着市场变化不适应了，必然有新的商业模式替代旧的商业模式，不可能一种商业模式沿用多少年不变。

**（二）商业模式创新中的风险防范。**随着形势发展和市场变化，国有公路施工企业要生存发展，必须不断地创新商业模式，但在商业模式创新中，必须注意风险防范。比如说做BT项目，我觉得，企业必须有限制条件，做到**“五个不做”**：

**第一，偏离主营业务的项目不能做。**比如，我们的基础设施建设，虽然现在社会资源配置是全社会配置，但是毕竟离行业太远。又如，对一个钢厂做BT，要投入2-30个亿元，但偏离公路施工企业的主业太多，偏离主页太多的不要做。

**第二，投资回报率达不到基本要求的不要做。**对这个问题，各个单位都有自己的规定。有的单位规定最少是20%，低于20%不做。

**第三，银行贷款不落实的不做。**我们做BT或BOT项目，必须用银行贷款和社会资金，因为企业不可能有这么多钱。如做一个BT项目要10个亿元、10个BT项目是100个亿元；但我们不可能做一个项目、可能做很多个，必须要靠银行和社会资金的力量来帮助我们发展。

**第四，担保不落实的不做。**这个问题很重要。我们很多企业都在做政府安排的项目，有利有弊。一般来说，我们做一个BT项目，要干几年；时间太短了，人家不给你做。然而，往往是项目没做完，政府领导者就调走了。所以，做BT项目，要有担保。

**第五，超出自身能力的不做。**这就是在企业本身负债很多又根本没能力的情况下，去做BT项目就不合适。

BT项目真正做到“5个不做”，基本上没有风险。值得注意是，现在做BT项目也有难题。国务院正在清理政府的融资平台，而BT项目本身是政府的一种负债。若是政府做多了，负债水平就会提高，所以各个省都在限制。

关于国有公路施工企业的发展涉及的问题很多，我觉得，需要深入研究。大家通过对一些问题的研究、探讨，找到一些各自企业的发展方向和发展道路，是很重要的。希望大家参加这次研讨会不虚此行，能够有所见识，有所收获，有所长进，有所启发。我先做个发言，抛砖引玉吧。

谢谢大家！