**创新方式 防控风险**

**提升民营公路施工企业发展质量**

**——在民营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10月9日）

尊敬的黄部长、张厅长，各位代表：

大家上午好！前不久，我们在成都开了国有公路施工企业座谈会，围绕当前国有公路施工企业发展过程中取得的经验和碰到的问题，进行了深入的沟通交流，对大家启发很大。我们这次在山东召开民营公路施工企业座谈会，旨在通过相互交流与沟通，了解民营公路施工企业的发展现状，摸清现阶段民营公路施工企业在参与我国公路交通基础设施建设中遇到的困难和问题，听取企业对公路建设管理体制改革、混合所有制经济发展和应收账款等方面的意见和建议，共同探讨如何把中国公路建设市场建设好，提升民营公路施工企业的发展活力和水平。这次会议得到了山东省交通运输厅的高度重视，厅党组书记、厅长张传亭同志在工作繁忙中专门抽出时间莅临会议，表明山东交通主管部门、张厅长对我们协会的工作和发展，对我们公路施工企业如何更好地健康发展，以及提升行业的管理水平都非常关心。

作为民营公路施工企业，在座的应感激我们的老部长黄镇东。90年代初，黄部长领导的交通部率先开放公路建设市场，进行交通投资体制改革。这两项改革产生的红利，到现在我们公路施工企业还在享受。黄部长几十年从事交通运输工作，特别是担任交通部部长12年间，非常重视和关心全国交通发展情况及交通企业发展。上次，黄部长参加了成都国有公路施工企业座谈会，又亲临这次会议，听取大家的意见，共同探讨、研究如何来把中国公路市场建设好，推动企业发展提升到一个更高的水平。

现在，民营企业在我国经济生活中的地位和位置越来越重要，不再是过去人们意识的个体户概念。整个国家GDP70%来自民营企业，国家税收60%来自民营企业，就业80%来自民营企业。从这么大的比例来看，民营经济发展对我国经济社会的发展美其相关，不像过去一提民营企业说是个体户，只能说中国企业所有制有公有和私有之分，同在一个市场上谋求发展。

民营公路施工企业是随着我国深化改革应运而生的。民营公路施工企业从无到有、从小到大，几十年酸甜苦辣，经历了一个非常曲折也是非常痛苦的发展历程，发展到今天，基本上走出了一条发展的路子。当前，公路施工企业特别是民营施工企业在发展过程中有苦有甜、有喜有忧，同时也碰到了一些障碍性的问题。**一是在外部环境方面遇到的问题。**比如，目前大规模的公路建设已经出现势头衰减，而全国施工企业很多，将面临着产业过剩的挑战。比如，我国公路建设市场经过几十年的改革、发展、整顿，虽然在市场规范方面有所改变，但仍然存在很多问题。又比如，对项目招投标，每次都要企业法人必到，致使企业法人代表成天乘机飞来飞去。再比如，保函要现金抵押；很多应收账款，干了活拿不到钱；各种名目繁多的保证金，经我们调查，发现全国大大小小、各种名目、不同类型的保证金多达近50种，给企业发展造成很多困难和问题。**二是企业自身发展方面存在的一些障碍性问题。**比如，企业是不是健康发展的问题。有些企业发展到一定程度时，反映出一些领导负责人不太理智，在比较严峻的市场环境下盲目扩大规模，给企业发展造成很多隐患。再比如，企业财务指标是不是健康问题。过去，我们企业在生产经营过程中只注重合同额、营业额、利润三大指标，对毛利率水平、经营性现金流、资本性开支有点失控，给企业发展留下了很多隐患。

下一步，民营公路施工企业如何走得更好一些、更稳一些，更健康、更好地发展，这个问题很重要。这次会议给大家搭建一个平台，通过相互交流、互相沟通，深入探讨，使大家得到启发、互相促进、共同提高，以便回去以后更好地把自己企业捋一捋，理清思路，推动企业持续健康发展。上午，有几个单位介绍了各自企业发展的经验；下午，一些单位领导同志结合本单位的实际作了交流发言；大家发言踊跃、共同探讨问题。这对大家一定有所启迪，不虚此行。

下面，围绕会议主题，谈几点个人想法:

**一、商业模式创新问题**

过去，公路施工企业的经营模式很简单，建设市场和企业业务也很单一，但是企业发展到今天，使有些企业已经发展成为企业集团，在经营领域已经不是单一的业务，也不是过去的小敲小打，而是多领域、多业务，且有规模。在这种情况下，我们企业要下一步发展的话，就要寻求一种更好更新的商业模式。我感到，商业模式问题，是一个非常重要的问题。

多少年来，很多企业特别是国有企业一届一届的领导人，一人一种商业模式，改变企业的面貌很难。上次，我在国有公路施工企业座谈会上说了一个社会现象：山区的人，世世代代都住在山区，非常贫穷，而且每一代人沿用一种生活方式，使得世世代代贫穷下去。有一天，年轻人不愿意呆在这个地方、跑到城里来，打工一个月能赚几千块钱，就不回去了，从此使他的生活方式发生改变，不再沿用原来的生活方式。我们公路施工企业也是一样，过去，我们看到施工企业几届领导班子，你出钱，我投标，中标以后就施工，然后应收账款，就这样一届又一届的领导班子沿用这种商业模式，可未给企业带来什么变化。这就给我们企业提出了一个问题，就是这种商业模式能不能继续下去？对这个问题，各个单位有必要认真考虑一下。应该说，就每个企业而言，虽然在一个行业内干事，但商业模式都会完全一样。你看房地产行业，碧桂园的商业模式，专门选择城乡结合部作出规模；雅居乐是一种商业模式，主张做成精品；万科又是一种商业模式。他们的商业模式各不相同，都赚钱了，那么我们有必要来探讨我们的商业模式。

我们以前常说，公路施工企业太辛苦了。一个项目本来是100亿元，一经招投标，施工企业低价中标将100亿元变成75亿元；进入施工时，业主再扣5%的质保金，还拖欠施工企业10多亿元的应收账款。像这个项目的现象，在我们企业还在不断地重复做，不断吃亏、不断上当，那就有必要研究这种经营方式和模式有没有可能改变，然后再根据自身能力的大小去干。当然，有的现象不能完全改变，比如BT项目，对你100亿元的项目，干脆由我来融资、我来施工。这是在市场环境下出现了一种商业模式的改变，由过去单一的工程承包变成了一种BT形式。所以，我觉得，在座的有的企业做的不错，净资产几十个亿，也算是规模不小了，应该看一看自己现在的商业模式，能不能提升，需不需要改变？

企业如何审视自己商业模式有没有活力的问题，要看你赚不赚钱。企业要不赚钱，那还干什么？过去，我讲过，不管是国有企业还是民营企业，不赚钱，这个企业就没有存在的必要；除非是国家补贴的一些公益性企业，可不赚钱。所以，我们判断经营模式行不行，要看企业的盈利能力和盈利水平高不高。对这个问题，大家今后可以探讨。这是我讲的第一个问题。

**二、商业模式创新中的风险防范问题**

随着我们企业商业模式的不断改变，出现新的商业模式包括BOT，BT，在今后可能出现PPP。这些模式都会有些风险，因为任何一种商业模式都是一把双刃剑，给你带来利润，但弄不好也会给企业增加很大的风险。比如BT项目，大大地提高了企业的盈利能力和盈利水平。过去10亿元的项目，经招投标，低价中标变成7.5亿元，有2.5亿元白流了。现在，企业跟业主谈判，由企业融资并施.工，将10亿元拿下来，那么2.5亿元就保住了。对这个项目，企业管理得好，很可能有30%的利润。这肯定是好事情，但做BT项目随之带来很多的风险。我过去讲过，规避BT项目的风险，有“**5个不能做**”：

**（一）投资回报率达不到基本要求的不做。**企业对BT项目的投资回报率有多少才能做，要有个标准。过去，我在中交时，投资回报率低于25%的不做。过去，我有一个朋友能做到40%，取决于在各方面管理得好，能够达到这个水平。所以，低于企业投资回报率的不能做。

**（二）银行贷款不落实的不做。**对10亿元的项目，企业不可能拿10亿元钱去做，肯定通过银行或者通过其他金融机构融资，当然也有可能用自有资金解决。如果这个项目是5亿元，在银行贷不到款，用自己的钱也行，但做多个项目肯定不行，要借助银行贷款。一般来说，企业对这方面做得好的，自己不要出钱，就是这个运作方式。比如10亿元的项目，资本金要求25%，肯定利润要高于25%，可能做到35%，不仅企业没有拿出钱，还从工程施工中拿回来1亿元，但前提是银行要给予支持。所以，银行贷款不落实的不能做。

**（三）偏离主业太远的不做。**我们都是搞土建的，去做一个BT化工项目，离主业太远了，肯定把握不住：第一，对化工技术把握不住；第二，没有相应的专业人员来负责；第三，对市场把握不住。所以，偏离主业太远的不能做。

**（四）超过自身能力的不做。**现在，各个地方搞建设缺少资金，让企业拿着钱去做项目，受到业主欢迎。然而，企业在接受项目时，要先看这个项目行不行，看自己有没有能力做；若是自己没有这个能力，还大包大揽去做，一当资金断裂，会给企业带来灾难性的问题。所以，超过自身能力的不能做。

**（五）担保不落实的不做。**很多企业在做BT项目时，容易上当。坦率地说，大部分BT项目是政府的项目，但一些地方政府不讲信用。我们过去做BT项目，不能超过5年必须完成，但政府一届任期是4年；我们把钱垫下去干，政府领导也就有业绩了。然而，我们的项目还没做完，政府领导却调走了、提拔了；换了新的领导，但新官不理旧事。规避这个风险的最好办法，要有担保。一是实物担保。比如，由政府经营的自来水公司，最好有实物。二是土地担保。土地的名堂多，要搞清楚土地的性质是不是商业性用地。如果没有土地指标，哪怕给你一千亩地也不值钱。三是财政担保。对这三种担保，企业要根据地方的信誉、需求程度，比如江苏沪宁线一带的经济比较发达，有的政府还是比较讲信用，担保相对比较有底。为什么我对BOT项目讲的少一些呢？因为BOT项目的投入太大，涉及关键问题很多。坦率地讲，民营公路施工企业做一个BOT项目不容易，也不会成常态。

我一直在公路建设行业干，后来发现这里面的空间太大了，深感当一种经营方式或商业模式的改变，会给企业带来特大的利润。这是我讲的第二个问题。

**三、企业的发展质量问题**

过去，我们在经营企业的过程中，往往是主要领导只关心三大指标：一是签了多少合同，二是今天完成多少营业额，三是今年产生多少利润。这三个指标是比较粗的一个指标。我觉得，在计划经济时代，对这三个指标，相对比较有把握，不存在应收账款问题。但在市场经济的条件下，这三个指标远远不能解决企业的问题。作为企业主要领导，除了这三项指标以外，还要关心如下问题：第一，要关心经营性现金流。在座的一些企业主要领导上过MBA。MBA有句名言，就是企业可以没有利润，但不能没有经营性现金流。没有利润企业死不掉，但是没有经营性现金流，企业可能垮台。所以，关注经营性现金流，在某种程度上比关注利润更加重要。

如何保证经营性现金流呢？首先，要关注应收账款和存货的减少。企业应收账款和存货减不下来，到年底的经营性现金流肯定是负的。我觉得，一些大的企业到年底，财务账上的应收账款加存货大于40%，可以说，经营性现金流基本上是负的。对这40%的划分，应收账款不能超过15%，存货不能超过25%。超过40%这个数，年底财务账上的经营性现金流就不好看。其次，当经营性现金流的状况不好时，必须减少资本性的开支。我跟一些企业谈过，当经营性现金流不好时，你还加大开支，比如搞房地产开发、去投资新的项目、去新增固定资产，肯定对企业带来比较大的危害。所以，当企业经营性现金流不好时，企业一定要减少资本性的开支，这是非常必要的。一个好的企业，自由现金流是正的，反映出企业经营一定是比较健康的。什么叫自由现金流？就是经常性的经营现金流减去资本性开支等于正数。

随着企业规模的不断扩大，分析判断企业的好坏，过去我们靠财务数据、财务会计，但忽视了管理会计的概念。对管理会计，可用一个通俗的比喻：一个商场每晚要盘点经营情况。如赚了一万块钱，是从财务账上反应出来的一万块钱。但作为经理，会问这一万块钱是从哪里赚的？是买衣服、买水产品的，还是买水果的，要通过管理会计分析来反映。他将营业额分为：水果是亏多少，水产品赚多少等；如果再细分水产品：是螃蟹赚的，还是带鱼赚的。所以，把管理会计和财务会计有机地结合起来，对企业经营是大有益处的。这对一个企业领导、法人代表，经营风险小，心里比较踏实。再一个，决定下一步发展方向时，要把握好哪些事应该砍掉、哪些事可以不做。有一位单位领导和我谈过，他说在本省都赚钱，在三个外省都亏损，但财务账上显示每个月有5000万元的利润。当把这5000万元进行分类后发现：三个外省亏损，本省赚了一个亿，二者相互弥补了。这有利于企业领导决策，下一步可尽量少去外省干；或者下点功夫研究一下，为什么到外省干亏损，是什么原因，是否要改变方式，有助于我们主要领导决策怎么走法。所以，把财务会计和管理会计结合起来，分析企业经营状况，对保证企业发展质量很重要，这在西方已经实施好几年了。建议在座的企业把管理会计和财务会计很好地结合起来，运用更高级的或者更普遍的企业管理手段来提升企业的发展质量。这是我讲的第三个问题。

**四、进一步拓宽融资渠道**

有些公路施工企业的融资渠道还是比较单一，只是在银行贷款，但实际上，现在的融资渠道比过去宽多了，远远不只是一个银行贷款，还有基金、信托、保险等，只不过我们没有跟这些单位接触。这些单位都是我企业发展中融资方式的组成部分。所以，企业有一个怎么把产业资本和金融资本结合起来、遵循怎么样的结合方式的问题。如果我们不能够拓宽融资渠道，很难把企业所有资本跟金融资本进行结合。在这方面，我们需要探讨，有文章可做。也许银行以外的这些单位利息稍微高些，那就要看企业把钱用到哪个地方，其回报率是不是高于融资回报率，企业要算好这个帐。

还有一点，我们有些上市企业，怎么把生产经营和资本经营结合的问题。企业生产经营和资本经营不结合，也能做，也能发展，但如果生产经营和资本经营一旦结合得好的话，就能放大经营效应、成倍增长。这是企业值得探讨如何上市的问题。当然，企业上市也不容易。如果企业上市万一不行，能不能借壳上市？有的企业已经上市，经营情况不是特别好，能不能花点钱把这个牌子买过来。这方面存在很多方式可做，通过资本市场使企业效益放大。所以，我觉得，我们做企业，要把它当做一种事业来做，对其中很多问题进行深入研究。

过去，我也是搞企业的。在中交时，我一直研究法国的万喜。万喜一直排名世界500强前面。我一直跟万喜对标，研究万喜的业务结构是什么、盈利来自什么地方。万喜的营业额70%来自传统业务，但利润60%--70%来自收费场、收费公路、机场。在座的都是搞施工出身的，刚才大家也介绍了多元化经营的问题。现在，企业干得好，不再是单一的业务，或者是原来业务延伸的，或者是主业相关的，或者是其他方面的业务。面对很多现象，比如法国万喜的做法，建议大家探讨、借鉴。

最后，我简单讲一下应收账款的问题。现在，公路施工企业都存在应收账款的问题，数量有多有少，但问题很严重，成了一个十分头疼的问题，企业反应强烈。这么多单位有这么大的诉求，都在抱怨叫屈。反映企业诉求，是我们协会的主要责任之一。在协会会议上研究行业发展时，我提出把应收账款问题作为今年的一个调研课题，组织深入调研。虽然协会没有权力解决这个问题，但是能够把大家的心声反映到政府去，让政府了解这个情况。以前，当路桥设施一旦发生问题，政府都说施工单位不行，搞豆腐渣工程，弄得你一点脾气都没有，但从来没有查找政府自身的问题。这需要我们大家去反映，不反映，就得默认，这样下去不行。黄镇东部长对这个问题非常重视，刚才他的讲话，可以说从政府角度第一次为企业说话。协会要把应收账款问题作为行业建设、反映会员需求的一个突出问题，认真汇总会员单位的意见，然后向交通运输部反映；同时把它作为提案，提交明年“两会”。

就讲这么多吧。

谢谢大家！