

鲁企“大哥大”的临危应变

——煤炭、汽车制造、商贸、交通四大行业国企“掌舵者说”

本报记者 马绍栋

对当前国内大多数企业来说,宏观经济不景气带来的行业危机正在迅速蔓延。山东作为经济大省,一向以大个头的“群象经济”为外界称道,而支撑这一模式的,正是我省的大型国有企业。在如此经济形势的考验之下,省管国有企业的发展不失为整个经济的风向标。近日,记者参加由省国资委组织的“科学发展新国企——媒体省管企业行”采风活动,走访了煤炭、汽车制造、商贸、交通运输四大行业数家有代表性的省管企业,看看国企掌舵者各用何种招数与本轮经济周期“斗法”。



煤炭行业： 强化现金管理 变“熬冬”为“冬泳”

山东能源集团副总经理孔青：在煤炭行业，“压产保价”未必行得通。“你压下1万吨，市场进口2万吨，价格是保不住的，只有降本挖潜，压价保产。”

兖矿集团党委常委、纪委书记周寿成：原有的1600多家中间商现在在经济清理1000余家，为的就是减少财务成本，加强现金流管理。

“一般来说，当GDP增速低于8%时，就意味着煤炭企业将进入寒冬。而由于此前煤价高涨导致的产能过剩，今年国内煤炭产能将超40亿吨，再加上进口煤的冲击，煤价下跌是在预料之中的。”

山东能源集团副总经理孔青告诉记者，煤价下跌导致一些煤企经营陷入困境。“华东经济发达地区下滑的幅度相对较小，而西部地区像鄂尔多斯，300多家煤矿陷入停产半停产状态的已达205家，原来高峰时期4万辆运煤大卡车可以从鄂尔多斯排到天津港，而现在2/3的车辆已经停运。”

为应对当前煤炭形势，山东能源集团打出了一系列“组合拳”。“用董事长的话说就是要变‘熬冬’为‘冬泳’，靠苦练内功才能抵御‘寒冬’。”孔青告诉记者，不同于煤企普遍采用的“压产保价”，山能采用的是“压价保产”，通过强化管理降低内部成本来确保市场份额。“你压下1万吨，市场进口2万吨，价格是保不住的，只有降本挖潜，强化现金流管理。”此外，孔青也建议，要解决当前煤炭行业面临的困境，从政策层面看可以取消长期压在煤企头上的各种税费，让利于企业。

今年1-7月份，山东能源集团实现销售收入增幅33%；完成煤炭产量同比增长8%，而库存量稳定在200万吨，保持了经济运行“总体态势平稳”。

与山能类似，我省另一煤炭企业巨头兖矿集团同样也遭遇了低迷煤市的考验。据兖矿集团党委常委、纪委书记周寿成介绍，由于摊子铺到省外，国外，下属单位较多，许多企业跳过厂家通过中间商进货，大大增加了财务成本，为此他们开始大规模清理中间商。“原有的1600多家中间商现在在经济清理1000余家，下一步还将继续清理。”与此同时，兖矿加强现金流管理，杜绝原有的赊销煤炭方式，“不给钱不发煤”。

在复杂严峻的经济形势下，1-8月份，兖矿集团完成煤炭产量4791万吨，同比增产775万吨；营业收入628.89亿元，同比增收138.77亿元。

汽车制造业： 转型出口 找新增长点

中国重汽集团董事长马纯济：“形势逼人，我们必须另寻出路，目前来看天然气重卡和出口正成为重汽应对危机重要的支撑点。”

“受宏观经济形势增长放缓，尤其是房地产、钢铁行业低迷影响，目前国内重卡市场同比下滑达31%，重汽也受到了很大的冲击。”中国重汽集团董事长马纯济告诉记者，“形势逼人，我们必须另寻出路，目前来看天然气重卡和出口正成为重汽应对危机重要的支撑点。”

马纯济所说的天然气重卡正是重汽提前布局市场的结果。从2002年开始，中国重汽就研制天然气发动机，2005年第一辆天然气重卡下线，2006年就实现了批量出口。

“今年天然气重卡的出口增长势头良好，仅1-6月份就突破了去年全年的量，这种翻番式增长基本领军了整个行业。”中国重汽济南动力事业部副总经理姜在先介绍说，“像在东南亚市场，原来日本的重卡市场份额高，可去年我们光往泰国就发了1000多辆，口碑非常好，目前已超越了日本，此外缅甸、越南、中亚市场也迅速增长。”

迅猛增长的出口市场也成为重汽应对危机的突破点。据中国重汽集团国际部总经理张后勤介绍，今年1-8月份中国重汽出口订单突破21000辆，同比增长26.3%；装船17059辆，同比增长34%，这个出口量是第二名的两倍多。预计今年全年中国重汽将实现出口2.8万辆，创造收入85亿元。

在今年国内重卡市场低迷的形势下，中国重汽的出口成绩十分抢眼。目前中国重汽已在40个国家建立了办事处，建立了6个组装厂，发展了86家一级经销商，建立了240多个服务网点，常驻境外人员超过120人，形成出口重型汽车3万辆的营销能力。从在济南坐等客户转变为驻扎在国外搞营销，产品出口到96个国家和地区，基本实现对发展中国家市场的全覆盖。

除了上述措施，对于应对国内重卡行业面临的危机，马纯济还建议，对那些排放标准在欧三标准以下的重卡要强制淘汰，增加对汽车消费贷款的支持力度，减少购车用车客户和企业的税费负担。“此外还要利用互联网、物联网技术提升车辆管理能力，用户买了车没钱挣，我们要帮他们解决这个问题才能推动重卡市场的复苏。”

商贸流通业： 减员不裁员 发力农村市场

鲁商集团董事长季缙绮：经济下行直接拖累商贸流通公司的业绩。“我们一直在说就算不过冬，气候也开始变寒冷了，冬天到了，春天还远得很，要早做准备。”

“企业要活下去就必须强身健体，不能说百病不侵，但至少小病小灾不会受影响，这样才能走得更快、走得更远。”谈到当前经济不景气，鲁商集团董事长季缙绮如是说道。

的确，就鲁商集团的主业——零售业来说，目前行业面临的形势异常严峻。“今年1-8月份零售增长是银座成立以来最慢的一年，只有9.6%，比去年同期回落二十几个百分点。”季缙绮表示，尽管如此，但这个成绩仍然跑赢整个行业。根据全国商务部重点监控的3000家重点零售企业，1-8月份同比仅增长7.44%。

根据季缙绮的分析，经济下行的影响直接导致了居民收入的停滞甚至减少，导致奢侈品、礼品等消费受到抑制，同时房地产、基建投资的下降导致下游相关联的家具、厨房用品销售下降，这些都拖累了公司业绩。

“冰冻三尺非一日之寒，这次经济的不景气是各种矛盾积累的结果，恐怕会持续很长一段时间。”季缙绮表示，国内经济连续多年高速增长后必然会放缓步伐，年均8%的增速已经是很高的目标了。“我们一直在说就算不过冬，气候也开始变寒冷了，冬天到了，春天还远得很，要早做准备。”

其实从今年年初开始，鲁商集团就成立了11个专项改革小组，分门别类，专门用来挑问题。截止到6月底，仅超市集团就压缩员工3300余人，创造效益4000多万。但减员并非裁员，而是将这些富裕的员工补充、分流到新的门店和业态中去。

此外，鲁商集团将下一步扩张的步伐瞄准了农村市场。据季缙绮介绍，目前省内县及县以下农村的商贸流通业是整个市场的空白点，现有小散弱的自发性商业群体明显不能满足农村现有的需求。权威预测表明，到2020年农村社会商品零售总额将达到20万亿，超过当前全国总零售额。

“鲁商农资连锁超市将作为集团试验的新业态，目前已在省全开业30家。到年底，鲁商农资要开50家连锁店，但之后要放缓发展速度，要停下来好好研究，固化商业模式，培养熟悉农村市场的专业人才，然后再扩张。到2015年，我们计划在省内开设200家以上。”季缙绮说道。

交通运输业： 发力物流 破解客流增长瓶颈

山东高速集团副总经理孙富军：高速公路上的车辆通行量一直被视为经济活跃度的“晴雨表”，从总量看，我省境内高速公路通行量仅有微降，但大货车下降幅度比较明显。

省交运集团有限公司总经理王谦：凭借1200多辆长途客车，每天行驶60万公里运营里程的优势，“我们已在大件物流领域占据优势。”

“仅从高速车辆通行量上看，济青、京福等重点线路与去年同期相比微有下降，降幅在1%-3%，从7月底开始这一数字又开始回升。”山东高速集团副总经理孙富军对记者说道，高速公路上的车辆通行量一直被视为观察经济活跃程度的“晴雨表”，但从总量上看，我省境内高速公路通行量仅有微降，但大货车下降幅度比较明显。

尽管通行量略有下降，但孙富军表示，由于今年有新修的高速路投入运营，因此整个高速路的通行费基本与去年持平。

受国内外严峻经济形势影响，除了山东高速车辆通行量略有下降，我省另一家交通运输业巨头山东交通运输集团有限公司的业务也受到了影响。

“从今年元月至今，济南长途汽车总站的客运发送量同比下降了4.8%，其实不只是济南，客流下降是全国全行业的普遍现象，省外的地区甚至出现了15%的降幅。”山东省交运集团有限公司总经理王谦接受记者采访时表示，拿今年上半年端午节来说，节假日期间济南长途汽车总站发往各县市的线路并没有往年大规模的客流增加，这说明各个工业项目开工明显不足，包括农村在内许多打工者外出打工意愿不强。

为了应对客流量的新变化，山东交运引进了运营成本更低的LNG客车。现已拥有LNG客车100余辆，覆盖省内16条客运专线，年创造效益1000多万元；另一方面凭借1200多辆长途客车，每天行驶60万公里运营里程的优势，交运集团将挖潜目标定向物流业务。“目前，我们已在大件物流领域占据优势，下一步将把业务范围拓展到化学品等领域。”

在发展“实体经营”的同时，交运集团也谋求“资本经营”的突破。目前，集团已与多家省管企业联合发行集合债券，企业上市步伐也不断加快，还与世界五百强企业——韩国现代商船株式会社联合成立了山东交运现代物流集团，携手在山东拓展陆海综合物流业务。