**增强信心 改革创新**

**发展壮大民营公路施工企业**

 ——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名誉理事长 黄镇东

（2014年10月10日）

各位领导、各位同仁、同志们：

9月中旬，协会在四川成都召开了国有公路施工企业座谈会。今天，我们在山东济南又召开民营公路施工企业座谈会，主要是听取企业在调整结构、转型升级、深化改革过程中的经验和诉求，既为公路施工企业提供一个交流合作的平台，也体现协会为会员服务的基本宗旨。上午四位企业领导人作了系统发言，下午讨论时又有6个企业发了言，介绍了改革开放以来民营公路施工企业发展历程，其中北京汉威达交通运输设备有限公司陈晶董事长就“做好薪酬管理工作，夯实企业发展基础”的专题交流。周纪昌理事长以自己长期在大型企业工作实践，结合民营公路施工企业的特点，就这次座谈会的主题，对企业的商业模式、规避市场风险、重视企业发展质量等问题作了专题发言，内容丰富深刻，针对性强，对我们搞好企业很有启示。

下面，我就大家发言讨论中几个关心的问题，谈些感想和意见：

**一、增强信心，民营公路施工企业是大有作为的**

听大家的发言，感到有些民营公路施工企业在对待民营企业与政府的关系、与国有企业的关系上有些自卑感。特别是为了企业的生存发展，在有些问题上委曲求全，我能理解这种心理和想法。同时，希望我们民营企业的领导人关心、学习党和国家对非公有制企业的方针、政策。重点是学习把握党的十八届三中全会作出的《关于全面深化改革若干重大问题的决定》。

首先，《决定》将坚持和完善“公有制为主体，多种所有制经济共同发展的基本经济制度”,提高到是中国特色社会主义制度的重要支柱，是社会主义市场经济体制根基的高度来认识，坚持“两个毫不动摇”，鼓励、支持、引导非公有制经济的发展；在“完善产权保护制度”方面，坚持“两个不可侵犯”，明确“非公有制经济财产权不可侵犯”。党和国家的基本经济制度已经写入宪法，因此，我们民营企业和国有企业在法律上是平等的，都是社会主义市场经济的主体。

其次《决定》对非公有制经济的贡献作了充分肯定，指出“非公有制经济在支撑增长、促进创新、扩大就业、增加税收等方面的重要作用”，明确“坚持权利平等、机会平等、规则平等，废除对非公有制经济各种形式的不合理规定，消除各种隐性壁垒，制定非公有制企业进入特许经营领域具体办法”。《决定》这些精神是对发展民营企业的重要方针政策。民营企业要从《决定》中得到鼓励和支持，增强办好民营企业的信心和决心。

第三，《决定》在处理政府和企业的关系方面十分明确。指出“经济体制改革是全面深化改革的重点，核心问题是处理好政府和市场的关系，使市场在资源配置中起决定性作用和更好的发挥政府作用”。党的十八届三中全会以来，国务院和各部门核减了很多政府审批事项，简政放权，确立企业在市场经济下的主体地位。

当然，对党的十八届三中全会《决定》有一个学习领会、贯彻执行的过程，特别是思想认识和思想解放都有一个过程；而这个过程也是我国经济社会发展的过程，但我们要有信心。企业作为市场经济的主体，更要调动起深化改革开放的积极性和主动性，为经济社会发展做出贡献。

**二、深化企业内部经营体制和机制改革的必要性**

我国的民营公路施工企业是伴随着国家经济社会发展，特别是公路交通事业快速发展而成长壮大起来的：一种类型是国有企业改制后，成为民营企业；一种类型是从政府机关或事业单位“下海”，白手起家在市场拼搏中发展起来，集中到一点是思想解放，抓住机遇。

经过改革开放以来十年、二十年的努力，民营公路施工企业已经成为我国公路建设市场上的一支重要力量，有些企业在市场上成为知名“品牌”。当前，改革开放进入“深水区”，国民经济保持平稳发展重点是经济结构调整，转型升级，经济的个位数增长成为“常态”。公路建设市场也有较大的变化，在高速公路特别是中西部高速公路发展还有较大空间的同时，普通国省干道，集中连片贫困地区公路，农村公路，少数民族地区公路，国边防公路等加大投入。所以，民营公路施工企业的市场前景光明，大有作为，但是市场的竞争趋于激烈，需要发挥民营企业自身优势，在竞争中求发展。面对市场形势的变化，民营公路施工企业要在内部经营体制机制改革上下功夫。

今天上午，山东公路建设集团、安徽交通建设公司、广东鸿高建设集团、北京汉威达交通运输设备公司的经验介绍和周纪昌理事长的专题发言都给我们民营公路施工企业领导人、领导班子启示，就是增强企业的市场竞争力。首先是企业内部的体制机制要适应市场的变化，从传统的工程承包、分包到BT、BOT、EPC、PPP新的市场商业模式，要认真研究企业的发展战略、市场定位、组织机构、投资决策机制、经营管理策略、企业规章制度，重点是人才团队培养和科技创新，“一招鲜”就能提高市场竞争力。民营企业很容易发展成家族企业，家族企业最大的弊端就是裙带关系，西方经济发达国家、港澳台地区也有很多“家族式”企业，但成功的民营企业都摆脱了“家族”企业的弊病，成为“品牌”企业。希望民营公路施工企业发展中，认真研究、学习国际上成功民营企业的做法，搞好“代际传承”，做精做强企业。

**三、民营公路施工企业的多元化经营**

民营公路施工企业的多元化经营是这次座谈会议论的热点问题。我询问过的民营企业中，多元化经营份额占到了企业的40-60%。民营公路施工企业多元化经营是民营企业规避市场风险的经营策略，也是做大做强企业的举措。上午座谈会上，安徽省交通建设有限责任公司以“上下延伸产业链，推动企业转型升级”为题，比较具体系统地回答了民营公路施工企业“为何要走相关多元，可持续发展道路？”和“如何进行相关多元发展？”两个问题。在这两个问题中，没有简单地提出企业多元经营发展，而是加上了“相关”二字，说明安徽交建按延伸企业产业链的思路来发展企业经营的多元化，推动了企业的转型升级，取得了较好的业绩。每个民营公路施工企业的规模大小不同，专业优势不同，成长环境不同，地域差异很大，因此实施多元经营的方向也不同。安徽交建发展多元经营，“坚持要符合社会需求、符合自身实际、解放思想敢于发展的同时，稳扎稳打，不可盲目‘大跃进’”的原则还是值得民营企业借鉴和学习的，总结的“五条经验”也是十分宝贵的。这样民营公路施工企业才能适应市场变化，规避市场风险，才有发展后劲。此外，随着我国改革开放的深入，企业“走出去”已经是企业做大做强的重要策略。我们民营公路施工企业具备相应实力的，也应认真研究走出去的问题，参与国际市场的竞争，发展壮大做强企业。

**四、关于公路施工应收账款问题**

公路施工企业应收账款是当前公路施工企业经营管理中的一个突出问题；解决这个问题是企业强烈的诉求。协会为了反映公路施工企业的诉求，对此问题进行专题调研并列为协会今年的工作重点。这次座谈会上，综合78家企业的情况，介绍了调研报告的主要内容，进一步听取大家的意见。从刚才讨论的情况看，十分赞同这个调研报告。我再补充两点看法：

一是公路施工企业应收款，也就是被拖欠的工程款、质量保证金、材料价差调整款项、安全风险抵押金和BT/BOT项目的拖欠款等五类。2013年，78家施工企业被拖欠1076.6亿元，占累计总产值的5229.9亿元的20.6%，问题是比较严重的，特别对一些中小公路施工企业来说有可能造成现金流的中断，而陷于十分困难的境地。因此，拖欠款问题直接伤害了企业的权益，是对实体经济的破坏。党中央国务院反复强调，要支持实体经济，特别是中小企业；而拖欠款问题，违背了中央精神。我们应高度重视呼吁政府有关部门采取措施，逐步解决，就像当年国务院清理“三角债”那样，狠下决心，解决经济运行中的顽疾。周纪昌理事长是全国政协委员，准备以委员提案的形式，将施工企业应收款问题在全国“两会”上提出来。交通系统还有很多全国人大代表，也可以将调研情况提供给人大代表，向全国人大提出，以全国人大和政协的监督作用，引起社会各界对此问题的重视，推动政府有关部门采取措施，认真清欠。

二是目前协会只收到78家公路施工企业的信息资料，约占协会成员的10%。希望这次座谈会后，凡是没有向协会提供信息的会员单位，能够提供，使我们的调研报告更有广泛性、代表性。有些公路施工企业被拖欠的应收款是当地的政府部门，不愿意得罪这些部门；这种顾虑大可不必，因为协会调研报告并不是具体列出拖欠和被拖欠的名单，是一个综合性的报告。尽可能地推进公路施工企业应收款问题的解决，是大家所期望的，应大力支持协会的工作。