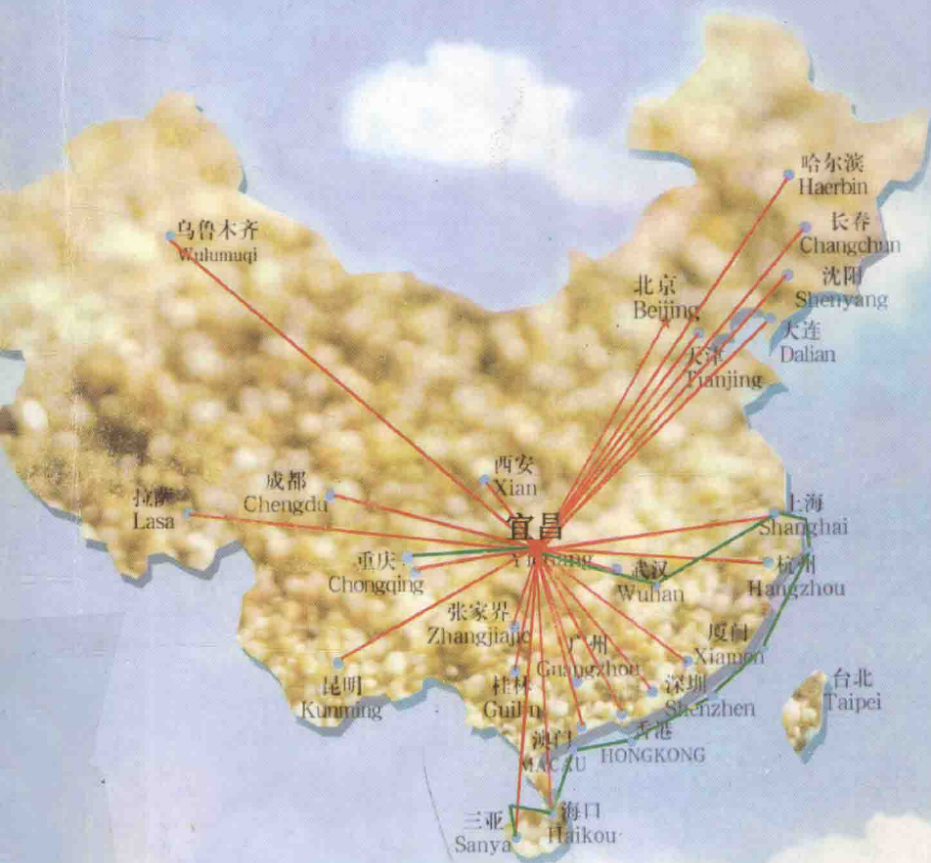


宜通模式

——宜通集团公司改革运作经验



宜昌市人民政府发展研究中心
宜昌市宜通集团有限责任公司

编

宜通模式

——宜通集团公司改革运作经验



宜昌市人民政府发展研究中心 编
宜昌市宜通集团有限责任公司

宜通集团企业精神

振兴宜通

争创一流

组建大集团
发展大交通

田震亚
一九九八年二月

中共宜昌市委书记田震亚题词

搶抓機遇 發揮優勢
把宜通建成跨行業跨
地區的大型現代交通企
業集團。

李泉

九一年一月一日

中共宜昌市委副书记、政协主席李泉题词

壮大宜通企業集團，
加

快宜昌交通大發展。

趙復武

九九年二月

宜昌市人大主任趙復武題詞

探索资本经营路子 壮大宜通集团实力

(序言)

宜昌市人民政府副市长 朱常渭

宜通运输集团有限责任公司从 1996 年初正式挂牌成立至今已 2 年时间。集团干部职工高举邓小平理论的伟大旗帜,抢抓机遇,解放思想,用智慧和汗水,积极探索能够极大促进企业发展的公有制的实现形式,大胆利用符合社会化大生产规律的经营方式和组织形式,努力实现国企改革的新突破。他们在实践中总结出来的“运作市场,营运资本,创新突破,效益第一”的管理模式,不仅是宜通集团在市场经济体制下的企业管理经验的集中反映,也是“宜通人”从“计划”走向“市场”的真实写照。

改革开放以来，市委、市政府为了改善投资环境，增强宜昌对外开放的吸引和辐射功能，一直把大交通的发展放在极其重要的战略地位。宜通集团公司抓住机遇，实行战略性结构调整，由一个有较强的经济实力、经营良好的具有40余年历史的国有老运输企业，与一个亏损严重运输企业结合，实施集团化战略，再造优势，成为以公路运输、水路运输、港埠经营为主，实行多元化经营；以国有资产为主体，多种经济成份共同发展，以经济效益为中心的跨行业、跨地区的企业集团。

建立一个规范的集团企业，必须按照现代企业制度的要求，进行资产重组、产业重组、机构重组和人员重组。“四大重组”的龙头是资产重组。宜通集团公司决策层有一个明确的改革思路，他们把资产重组视作集团公司资本结构优化与组合的第一步，视作资本经营的开端，大刀阔斧地对资本进行划拨调动、独资经营、控股经营、参股经营和联合经营。集团公司对所属子公司全部实行资产

经营责任制。通过资产重组产生了较好的效果。一是“债务分散”。“海通”资产负债率由原来的 67.1% 降到 41.6%，增强了活力。二是负担分散。退休工人、闲置和待报废设备按产业分散划分到各子公司。三是风险分散。资产经营风险和保值增值的责任全部落实到各子公司。经过一年时间的资本营运，到 1996 年底，集团的资本增值 9.56%，总资本收益率达到 42.5%。在 1995 年海通股份有限公司亏损 372.2 万元的情况下，1996 年实现利润 163 万元。1997 年集团公司经营业绩再上一个台阶，全年实现总收入 9053 万元，利税总额 412 万元，其中利润 111 万元。资产负债率降到 43%，资本保值增值率达 115.4%。同时，通过资产重组，使集团公司内部的产业相对集中，优势相对集中，资本相对集中，为集团的整体集约化经营，再造优势和新上项目的重点突破创造了极为有利的条件。

责权明确是宜通集团公司得以发展的基本经营机制。推行现代企业制度的难点，就是

如何将资本经营的责权层层落实，最终落实到企业每个员工的身上。这也是微观经济管理的重点。宜通集团公司从董事会、董事长、总经理、经理会、党委到各子公司的责权都非常明确。资本运作、资本调配、项目决策、人事变动、干部任免等大权都在集团公司总部，而生产经营权以及相关的权责全部在各子公司。集团公司对内部子公司还建立了“内部破产机制”，这是现代企业不断优化资本结构的重要方式。他们对资本不能增值、资不抵债的宜通工程公司实行了内部破产，经营者被就地免职，资产调入货运公司、人员随资产划转消化。既没有引起社会动荡，又及时扭转了子公司对资本经营不力的局面。宜通集团公司还结合实际，大胆启动无形资本，促使有形资本与无形资本相结合，采取车辆租赁式承包方式，使资产经营责权落实到员工身上。现推广面已达70%。从而改变了过去风险抵押承包负盈不负亏、杀鸡取卵、车辆提前报废的弊端，克服了产权转让式承包使用期满后运输

企业资产空壳、司机挂靠经营造成企业管理混乱等弊端，也杜绝了计划经济定额管理式经营吃大锅饭的弊端。保证了资本的有效增值，员工真正成为企业资本增值的落脚点，也真正成为企业的主人。

企业要运作市场，企业也要营造市场，这是宜通集团公司在市场观上的重要突破。企业必须开拓市场，占领市场，不断提高市场占有率。但是要在市场上获取最大的利润，仅靠政府培育市场是不够的。企业必须也应该运用市场经济的规律，围绕企业生产经营，营造适合社会化大生产需要的各类专业市场。近两年时间，宜通运输集团营造了零担货运总站、“豪华客运村”，现已办成多功能、面向社会、规范运作、以“三优”“三化”服务于各类运输商和人民群众的“社会站”。

科技兴企是宜通集团不断壮大的重要战略思路。根据道路客运发展高速化、舒适化、规范化的方向，宜通集团对汉光高速客运公司和湖北捷龙快速客运公司进行投资，取得

了较好的经济效益；组建了集团公司计算机管理中心，企业计算机管理网络正在完善；科技管理、职工培训、技术开发、设备更新等工作不断推进，科技成果的推广和应用工作一直处于全省交通运输行业的前列。宜通客运站改扩建工程于1996年10月底奠基。这项工程既是省交通厅“九五”重点工程，也是市政府全力支持的重点项目。按照进度要求，这项全省唯一的“五星级”豪华客运站不久将开始接待五湖四海的旅客，成为三峡区域最大的客运中心。

宜通集团的发展不仅有效地改善了宜昌·三峡的投资硬环境，服务了三峡工程建设，促进了宜昌的大发展；同时，也为宜昌市的文明创建建立了一个规范优质服务的窗口。我相信，在市委、市政府和省交通部门的正确领导和关心支持下，经过宜通人的不懈努力，企业改革的不断深化，一个实力雄厚的宜通运输集团公司一定会在近期内出现在世界瞩目的三峡大坝所在地。

宜通荣誉录



宜通运输集团公司成立庆典



党委书记、董事长、总经理刘盈亮
在庆典仪式上致辞



兴建中的五星级宜昌长途客运站



湖北省首家三星级客运站揭牌仪式

全省首家三星级客运站揭牌



高速、舒适豪华客车



微机售票



宜昌货运中心

年吞吐量120万吨的长江磨盘码头



港口吊装



行驶于宜昌至香港的黄鹤九号货轮



全国用户信得过汽车维修服务公司



大件装卸

神龙汽车特约服务站

