

开拓国际市场开发国内市场 为江苏外经事业作出更大贡献

中国江苏国际集团董事局主席、中江公司总裁 陈凤鸣



料出口,对外派遣各类工程、高新技术、生产及服务

中国江苏国际经济技术合作公司是国务院批准的具有对外经营权的综合性国营公司。早期公司的主要任务是执行我国对外经济援助项目。目前主要经营范围为:承包各类国外工程、境内外资工程,承担我国对外经济援助项目,承担各类工业、民用建筑工程咨询、勘察、设计和施工,承包工程所需的设备、材

行业劳务人员,在海外举办各类独资、高新技术、生产及服务行业劳务人员;在海外举办各类独资、合资、合作性企业,进出口贸易和技术进出口等。1997年经江苏省人民政府批准,以我公司为核心成功地组建了“中国江苏国际集团”。

外抓市场,奋力参与国际竞争

根据省委、省政府关于大力发展开放型经济的指示精神,我们在花大力气巩固和发展老市场的同时,开拓和壮大新市场,国际国内两个市场并举,获得了可喜的成果。一是克服重重困难,老市场在巩固中得到发展。1999年,面临着复杂多变的国际市场和激烈的竞争,我们首先加大对老市场开拓,继续向纵深发展。在市场竞争十分激烈的情况下,我公司新加坡公司凭借多年来树立的良好信誉,迎难而上,寸土必争,全年新签合同额3088万美元,比上年增长137.5%,实现营业收入2050万美元,比上年增长2.2%,预计利润40万美元左右。在肯尼亚,针对承包工程市场萧条,僧多粥少的局面,我们采取“以我

为主,不等不靠”的方针,主动寻求业务,不放过任何可以参与投标竞争的机会。经过不懈努力,全年实现利润60万美元。此外,在苏丹、几内亚、特多、俄罗斯等市场,也有不俗表现。特别是几内亚这一市场,在间隔多年无新项目后,去年合同额达222万美元,使这一濒临消失的老市场又恢复了新的生机。二是培植经济增长点,新市场在开拓中不断壮大。1999年,我们新开辟马位维、巴布亚新几内亚、卢旺达等国市场。在赞比亚首次竞争便以合理的报价和综合优势一举得标,合同额215万美元。与此同时,在纳米比亚也积极参与马拉维市场的竞争,夺得两所医院总标价1900万美元的投票。三是合理利用“两种资源”,国内市场开拓取得新进展。我们重点开拓江苏、北京、上海、天津等市场,初步形成国内外两个市场同时开发、两种资源同时利用的局面,获得一大批项目,国内承包工程成为我公司又一业务增长点。

内抓企业经营管理,不断提高企业内在素质

提高公司在国内外市场的竞争力,关键在于深化企业内部管理,不断提高企业的内在素质。为此,我们一是建立责权相统一的目标责任制,把目标进行层层分解落实,并进行考核,按目标完成率进行利益分配。同时,加强以资金管理为中心的财务管理,充分运用有形资本和无形资本,多渠道筹融资,确保业务发展需要。在对外资金管理上,尤其是担保方面,实行总经理负责制,由财务部门统一办理,以防意外风险的发生。对投资等重大问题,则由办公会议集体决策,减少失误。为适应国际国内市场的需要,我们将一些子公司和驻外机构实行股份制改制,并尝试职工股份占一定的比例。在公司内部进一步推进用工和分配制度的改革,实行员工待岗、下岗和内退制度。二是始终坚持抓好人才的培养工作。承包工程业务是一个复杂的经济技术系统工程,需要有精干的各方面人才。我们采取以老带新的办法,现已形成了一支过硬的投标队伍。公司还对现有职工进行分类排队,选准苗子重点培养,如选送到有关院校进行培训,然后放到业务部门锻炼,增强实际工作能力,为派往国外工作做准备。同时,引入竞争机制,实行干部聘任制,做到能上能下。同时,不拘一格使用人才,大胆启用具有开拓精神,懂外语,专业水平较高的年轻专业人员,把他们推到国外第一线去工作。三是贯彻以质取胜战略,加强质量管理。我们按照国际标准化组织制定的系列质量管理与质量保证,建立了一个覆盖工业与民用建筑、道路与桥梁、建筑装饰、设备安装工程及进出口贸易的质量体系,并已得到了国家质量技术监督局直属的认证机构——中国方圆质量认证中心认证。全公司的质量管理有了前所未有的进步,公司员工的质量意识进一步增强。四是积极参加全球最大国际承包商评选。由美国权威杂志《工程新闻记录》主办的,全球最大承包商225强评选,我公司已连续5次入选全球最大国际承包商225强行列,我们有信心在不久的将来,由现在的120强中跨进前100强。

资产重组,管理创新,努力把外经事业推向21世纪

由于全球经济影响,国际承包劳务市场竞争日趋加剧,地方保护主义盛行,国际承包获取项目的条件更加苛刻,承包商风险在加大。面对激烈的国际竞争,和国内外大公司的经营规模的经营优势,我公司提出“自愿加入、优势互补、利益共享、责任自负、共同发展”的原则,积极组建“中国江苏国际集团”,在实践中探索出产权划转与委托经营的资产重组新模式。

新组建的“中国江苏国际集团”的发展思路是:以市场为导向,以经济效益为中心,不断深化改革,优化结构,加快发展集团化、国际化、综合化、实业化、科技化经营,重点开拓国际市场,加速开发国内市场,发展多种形式的联合、协作,真正将集团建设成为集国际国内承包劳务、劳务合作、进出口贸易、科技、金融、实业为一体的大型跨国集团,为江苏外经事业作为更大贡献。根据这一发展思路,中国江苏国际集团主要发展战略为:

一是按现代企业制度的要求,加速对现有公司的改制和规范。按股份有限公司、有限责任公司和其他公司的组成形式进行改制。具体说,就是选择总公司一部分资产质量好、盈利水平高、处于上升时期的优质企业进行重组改制,以母公司独家发起方式设立股份有限公司,并争取上市。对符合条件的现有分公司、海外机构进行有限责任公司的改制和规范,成为母公司全资的或控股的企业法人,形成产权纽带,使其成为市场经营主体。将改制和创新结合起来,引进多种体制。对主营业务以外的下属公司,采用合资、联营、股份合作等形式大胆探索。对少数经营不善的企业采取转让、兼并和注销等形式,以消除不良资产。

二是加强人才培养,提高集团的竞争力。首先加强复合型人才的培养、培训,组织人员学习市场经济理论、现代管理知识和法律知识,提高处理外贸问题的能力;学习现代科学技术、工业技术、财政金融等相关知识,提高综合分析问题的能力;学习了解通行的国际贸易规范,提高开拓市场的能力。其次,加强项目经理的培养、培训,培养一支过硬的项目经理队伍。加强出国劳务人员培训,造就一批能按国际标准提供多种技术和劳务服务的队伍,促进对外劳务合作业务向更广更深层次的发展。

三是加大市场开拓力度,培植新的增长点。今后一个时期,确立拓展亚洲,发展非洲,恢复中东,进军欧美和南太的海外市场发展战略,争取在这几个市场中有较大突破。在抓好国外市场开拓的同时,加大国内市场的开发力度,重点开拓江苏、上海、北京市场,以形成国内外两个市场同时开发,两种资源同时利用的局面。

四是进一步推进资产重组和资本经营工作。一方面利用中江公司不断增加的无形资产,通过划拨、托管,吸纳与公司业务有关联的国有优质资产,优化资产结构,壮大集团资产规模,加快企业的实业化水平。