特别报道（一）

大 道

——运输公司勇闯外部市场 做大做强物流板块工作纪实

特约记者 徐芳玲 谢新宇

一份运输公司最新的财务报表中有关数据引起了本报特约记者的特别关注：1-6月，该公司实现销售收入8150万元，同比增长115%，其中开发社会市场创造的产值占总销售额的比例有了较大幅度增长。2007年，运输公司销售收入首次突破亿元大关；净利润为488万元；其中开发社会市场创造的产值达6333.3万元，企业赢利能力明显增强。究竟是什么原因，让一个连续亏损的传统运输单位，变成一个年销售收入近亿元，2008年净利润可望超过七百多万元的现代物流企业？是什么让一个人心思迁的绝境，化为人心思进的热土？本报编辑部深入基层，追踪采访，推出本期特稿——《大道》。

问道 积极探索 转变观念 走向市场

> 辉煌来自勤奋和苦干，切莫守株待兔，要抓住机会主动出击……
>
> ——《致加西亚的一封信》

2003年是运输公司发展史上的一个重要分水岭。当年全企业年销售收入仅2900多万元，已连续多年经营亏损。大家认为，运输公司作为辅业生产单位，依赖大冶有色母体生存，天经地义，也不可能有太大发展。殊不知，平静的表象下，往往掩藏着巨大的危机。2003年，公司铁路运量急剧下降，磨料原渣也逝去了部分老市场，重型汽车修理业务量不断减少，汽车运输市场竞争日益激烈，公司正面临着生产资金匮乏、设备陈旧、市场萎缩和人才短缺等重重困难。在这种背景下，有些职工觉得本企业效益不如别的单位，纷纷想往外调。刚刚走马上任的运输公司总经理汪新华内心深处也在反复思考这样一个问题：运输企业，你的希望在哪里？

破冰之旅往往是从自我否定开始。在多次调研，总结企业发展教训和经验，分析企业发展优势和劣势的过程中，运输公司新班子成员认识到，运输企业的优势还是在于搞活运输，壮大物流。公司要想获得长远发展，就必须确立科学的发展战略。要增强盈利能力，保持发展活力，就必须大胆破除旧有观念的束缚，充分参与市场竞争。在市场中锻炼自己，在竞争中壮大自己。通过反复学习、研究讨论，运输公司班子成员内部统一了思想认识，作出了“市场是导向，效益是动力，让车轮转出大冶有色，进一步海阔天空”的企业长远发展决策。该公司党委要求全体党员特别是干部一定要树立“等不起”的紧迫感，“慢不得”的危机感，“坐不住”的责任感，争做市场开拓先锋，带领全体职工在建立市场化运营的现代物流企业中再立新功。

在实施市场化战略的过程中，运输公司在继续巩固公路运输、磨料销售、修车等原有市场的同时，确立了“以点带面”，逐步开发新市场，重点抓好第三方物流“零”突破的工作目标。举办中层干部企业经济管理培训班，每年至少安排一次中层管理人员外出考察学习，并作为制度坚持下来。几年来，先后赴江苏、浙江、广东、江西、大连、铜陵等地学习考察，不断增强两级班子经营管理和适应市场竞争的能力，同时该公司还出台一系列办法，鼓励各单位在服务好大冶公司内部生产经营的同时，积极寻找外部货源“向市场要效益”。这些措施很快就初步见成效，2007年，通过客户中介方式，该公司水路运输单位物流分公司成功开拓水路对外运输第一块市场，运回磷矿石5000吨，实现了水路第三方物流“零”的突破，与此同时，该公司铁路运输单位机务段与黄石某单位经过一番艰苦谈判，成功签下500吨方解石对外运输协议，改写了铁路对外货物运输“零”记录的历史。该公司汽车修理单位修造分公司经过多方努力，最终揽下了某知名水泥生产商省外大型矿山工程机械修理业务，涉及金额达数十万元。危险品运输汽车队在危化品运输市场运量急剧下降的情况下，通过改造和添购专用加注车，拓宽了经营渠道，实现了“运、销”合一；黄石转运站发挥灵活的运作优势，成功开发了球团矿、生铁和卷板装卸等业务，转运量不断创历史新高。

大讨论 解放思想

开道 整体谋划 积累经验 全面出击

> “爆炸性增长就在服务领域”，良好的服务所带来的巨大经济效益是怎么估量也不为过的。
>
> ——《致加西亚的一封信》

2007年，运输公司铁路、公路、水路运输都呈现出规模化运营的特点，市场营销单位磨料分公司、经贸分公司、危险品运输汽车队也在市场上长期摸爬滚打的过程中形成了各具特色的竞争优势。以该公司总经理汪新华、党委书记卢明为首的班子成员认为：企业全面走向市场的时机已经成熟，只有把市场开发重点与企业生产经营方针和物流发展方向通盘运筹，制定明确的目标和任务，才能保证企业健康有序快速发展。面对今年大幅加码的738万元利润承包指标，该公司一改以往经济承包方式，全面推行绩效考核管理办法，将利润指标和市场创收任务一并下达至各单位，实行分类考核。各单位不完成对外创收指标就无法完成全年利润任务。另一方面，对黄石转运站等部分单位实行经营权改革，推行集体风险抵押承包经营，进一步建立适应市场竞争的经营机制。同时，对重点工程，市场开发任务设立单项奖，定人定职责，定形象进度，完成的“毫不吝惜”地奖，没完成的“毫不留情”地罚。以上硬办法、硬措施一经出台，立即在全公司范围内掀起了一阵阵“思想风暴”。每名职工都真切地感受到了来自外部市场的空前压力。

机务段，在过去这是一个人人以“铁老大”自居的单位，职工们的思维长期停留在计划经济时代，大家片面地认为：铁路运输单位只要服务好公司内部生产就行了，搞不搞市场无所谓。该单位火车每年都有富余运力闲置。然而，2008年伊始，该段全体职工就深刻地体会到了什么是“走向市场的阵痛和喜悦”。当该段段长金勤兵带着与总经理汪新华签定的承包协议书，黑着脸回到段里时，许多职工仿佛从他异样的表情中读到了什么。“对内要完成利润676万元，对外货物运输量要突破7.5万吨，这简直是霸王条款！”金勤兵一连几天都觉得难以适应。“本来自己估计最多签1万吨的量，没想汪总竟然给我们下了7.5万吨的量，搞得我们措手不及”。“开始我们想对内的货运还好说，对外的部分，我们上哪弄那么多货源呢？为此我们曾急得整夜睡不好觉呢！”金勤兵笑着对我们说，“我们找汪总诉苦，说为了对外开发市场的事连觉都睡不着了，汪总却说，那就好，你们如果都能睡好觉的话，那我就睡不着了。”

说归说，做归做，军令如山。金勤兵和段其他班子成员一起，逐渐接受了现实，积极想对策，利用职代会，交接班会等形式，向职工发布有关市场信息汇集通知，鼓励全体职工发扬“四千”精神，（千辛万苦、千方百计、千山万水、千言万语）去找客户，接任务，拿运单，同时多方利用人际关系、网站发布信息等途径发出铁路货运代理信息。功夫不负有心人，一本地客户通过中介找上门来：首先委托发运1万吨矿石料至河北境内。但是该客户的要求十分苛刻：首先货物堆场每次装运后必须冲洗干净，其次是火车车皮必须清理干净，车门缝必须采取防渗漏措施，货物装载必须与车皮地平一样平。只有长期与铁路打交道的人，才知道这其中的工作量有多么大。在市场经济环境下，客户就是上帝，上帝来了就要供着不能让他走。更何况这还是一个有着巨大潜力的客户。为此，该段全体班子成员冒着大雨组织党员开展突击劳动，用了整整3天时间才将铁路货场清理干净。为了不让货物在装运中受损，他们又买来彩条布垫在车皮周围。在车门缝塞上布条后，又冒着车厢内35℃以上的高温，给布条贴上防水胶带。第一次装车时，该矿业公司老总应邀来到现场，看到发运单位将所有细节都考虑得十分周全时，非常满意，特别是看到大热天里，机务段班子成员还和普通职工一样，在车皮里挥汗如雨，该公司老总十分感动，亲自将小车上自带的矿泉水搬下来，分发给在场的每一个人。

为了确保铁路外运不与冶化大部运输相冲突，该段充分利用每天早上打车整备空档，争分夺秒装运货物，做到货物随到随发，保证了公司内部货物正常过磅运转和铁路外运输顺利进行。铁路车辆是按每车63吨计重收费，以往装车是靠肉眼估装，其准确性较低。有市场远见的机务段耗资7万多元，为铲运设备装上计重仪，此举既解决了以往装货计量不准需反复补装的问题，减少了劳动强度，又降低了客户成本，起到了长期稳定客户的效果。目前，机务段每天都派十多人到现场专门负责对外运输作业。截止6月中旬，该段对外货运量已突破1.4万吨，金勤兵也习惯了每天“早请示”（向铁山车站求车皮），“晚汇报”（向客户报告货运进度情况）的工作。“目前，我们都是实行程序化运作，正在着手建立规范统一的业务流程。虽然我们对外市场开发工作起步时间不长，但发展十分迅速，要完成全年利润目标和7.5万吨市场开发任务是大有希望的！”金勤兵满怀信心地告诉我们，“据粗略预测，仅该笔业务一项，机务段今年就可以增加纯收入100多万元，这都是在社会市场找到的粮食啊！”

袁海洲，修造分公司经理。面对近年来修车市场业务量大幅下滑的严峻形势，这位不服输的汉子带领班子成员和技术骨干到处找市场。2006年，他和支部书记龙福明带领各工种16名技术人员远赴江西万年，在气温高达40℃的某公司矿山生产工地，忍着夜间蚊虫的叮咬，大干42天，提前将修好的电铲交付到客户手中，其优异的服务品质和吃苦耐劳的精神令客户感动至极。验收当日，厂方代表当即与修造分公司签下长期服务协议。

正是有了这样一支“拼命三郎”的队伍，该公司近年来先后面向市场开发了矿用工程机械、船用发动机、发电机维修，磨料生产线改造，汽车空调安装和结构件制作等新业务，并确立了大力开发高附加值的矿用康明斯发动机和一汽“解放”系列产品业务，搞好“危险品车辆修理和年检和其他业务”的长期发展思路。今年，该公司在服务铜绿山铜业公司恢复生产的过程中，树立了品牌，成功揽下了铜矿、铁业两个分厂53台工程机械、运输车辆的大、中修，三级保养以及一般维修，季审和年审等项目。如今，该公司在社会市场创造的产值占总产值的比例已达70%以上。

说到闯市场的往事，每一个修造人心中都有一份难忘的记忆。为了抢时间，分公司工作人员争分夺秒展开工作，每人日平均检修时间在10小时以上。修造分公司副经理、共产党员蔡燕青带领技术人员创下单日修复8根主升油缸及离合器的奇迹。这样高的记录即使是在国内大型汽车修理厂里也很罕见。李军，修理一班班长，为了客户的嘱托，他曾和两名队友一起，在腊月的黑夜冒着瓢泼大雨，赶往阳新河口某工地，在冰冷刺骨的雨水中修理挖掘机发动机，直到凌晨5点才完工，以实际行动赢得了客户的感动和信任，树立了修车品牌和国企风采。

今年6月，修造分公司接到江西宜春某矿业公司二十台M11发动机大修业务。现在，袁海洲在紧张筹备工程预算业务标书的同时，每天的必修课就是研读一本本艰涩难懂的《M11系列发动机维修手册》。“我每天都要在早会上对职工们说，要牢固树立市场意识，天上不会掉馅饼，收入要靠自己创造。我自己都五十好几的人了，没办法，为了拿下这块陌生的市场，我们还得硬着头皮学啊”！他笑着解释说。

拓道 雷厉风行 抓住机遇 拓宽市场

> 机会和灵感一样，都是稍纵即逝的，错过了最宝贵的时机，即使最美丽的思想也会像夜空的流星很快就消灭了……
>
> ——《致加西亚的一封信》

市场机遇往往是稍纵即逝，须要企业有高度的敏感性和果敢的作风。近几年，运输公司凭着锲而不舍的精神和市场信息“捕风捉影”的敏感，深入分析公司内外形势和客户需求，从研究市场，到制定对策，再经过准确决策，果断抓住了几个难得的机遇，促成了经济效益的快速增长。

进入21世纪，物流产业在我国国民经济中正发挥着越来越重要的作用。2007年，大冶公司决策层作出了“以运输公司为主体，以大物流为主攻方向，大力发展物流业板块”的产业结构调整战略。随着大冶公司产业布局由单极增长向多极增长转变，尤其是“一厂四公司”的组建，增加了汽车运输量，拓展了物流业板块的发展空间。运输公司抓住公路运输发展的有利机遇，解放思想，突破传统运输模式，打造现代物流，在坚持做好运输设备改造的同时，努力探索物流市场化运作模式，积极开展公路长途运输业务，提高公路设备配载率，服务网点遍布上海、江苏、广东、江西、河南、湖南等十几个省市。真正做到了大冶有色公司的业务发展到哪里，运输公司的物流服务就延伸开发到哪里。目前，公路长途运输已成为该公司物流板块的重要组成部分。在市场经济的长期洗礼中，该公司汽运分公司实现了由小到大，由弱到强的转变。目前，该公司拥有各类汽车50台，年运输能力达200万吨。年盈利由过去的-100万元变为现在的170多万元，其中由社会市场（含设备租赁、劳务输出）开发创造的利润占分公司利润总额的较大比重。“在市场竞争中，我们壮大了自己，目前，我们光是在黄石本地中的大、中客户就有几十家，我们和他们已经建立了长期友好的经济合作关系”。汽运分公司经理孔晓斌自豪地说，“2000年以来，我们的固定资产从当初的150多万变为现在的1000多万，我们没有要公司投入一分钱，就完成了几十台大型运输设备的更新换代”。

2005年，运输公司迎来了国家、省、市不断加大长江“黄金水道”建设的历史大好机遇。该公司抓住时机，在实现长江航运，第三方物流“零”突破的同时，围绕大冶公司冶炼生产规模提升战略目标，不断拓展延伸外部市场运输业务，西至宜昌、荆州，东至上海、南京等，成为活跃在长江航运上的一支生力军。

今年，该公司水路运输单位物流分公司的盈利任务是156万元，这个利润指标较去年几乎翻了一倍。不采取超常措施是无论如何也完不成任务的。为此，该公司打破常规，将各项业务“分块承包”，落实到个人，让人人都背着任务“走出去，找市场”。同时认真推行物流标准化管理，做好“一站式”物流服务工作，带动大冶公司阴极铜、硫酸等主产品的销售。2008年6月该公司通过开通湘江、沅江等水路运输航线，拓宽了硫酸销售渠道，打开了湖南、四川、贵州等地市场。与此同时，该公司通过与石油公司签订协议方式，成功代理了本地区数十艘船舶统一加油业务。1-6月份，物流分公司销售收入已突破四千多万元，利润同比翻番，水路运输经济规模显著提升，其中由外部市场开发创造的产值占总收入的60%以上。“唯有抓住市场机遇，奋力开拓新业务，全力创造效益，水路运输才有真正的出路。”物流分公司经理阮清华谈起了自己的体会。

得道 遵循规律 科技兴企 领先市场

> 应该不断地丰富专业知识和职业技能，从而形成“核心竞争力”……
>
> ——《致加西亚的一封信》

经验证明，现代物流企业只有严格按照经济规律办事，才能够紧跟市场节拍，提升核心竞争力，在竞争中领先市场。

刘文华，运输公司磨料分公司经理。他每月雷打不动地做的一件事就是花上大量的时间拜访客户，反复摸清市场行情，及时召开炉渣专题会。2007年，磨料分公司在继续保持磨料市场销售量稳定的同时，积极寻找经济合作伙伴，与浙江某企业联合建成了炉渣选矿厂，使贫金属回收率明显提高，并高于同行业水平。根据炉渣市场价格变动情况，逐步形成“炉渣直销水泥厂，炉渣选铁、炉渣加工磨料”等三种销售方式。极大地增强了市场竞争力。跟着市场价格变化，先算后干，适时调整销售结构和策略，使三者之间保持营销平衡，实现了磨料效益最大化。“只有重视价格行情，注重市场营销，我们才能做到百战不殆，在市场上获取更大的经济效益”，刘文华兴奋地说，“近年来，我们通过找代理商联合销售，开订货会的形式，积累了相当的市场营销技巧，稳定了市场。由于我们的品牌做得好，许多客户甚至连以前和我们打过官司的旧客户都找上门来指名要我们的产品！”

对物流企业来讲，市场信息多一点，快一点，就意味着多一份业务，多一份收入。2007年，经贸分公司经理朱卫东偶然间找到黄石一家知名网络公司，花100元钱在该公司网站上发布了本企业康明斯发动机销售相关信息。不久就有一大客户找上门来，要求为其上海码头订购4台发动机设备，采购总额达120万元。原来他们通过网络引擎，得知黄石本地还有我们这样一家康明斯发动机销售中心。几经周折，这笔业务终于正式谈下来。“我们只花了100多块钱，就得到了这样大的一笔业务，这个交易实在划得来！足不出户就可以完成交易，这就是信息时代的优势！”朱卫东这样赞叹道。

今年，运输公司不断加快物流信息系统建设，成立生产信息部，加强对市场信息的采集、传递、分析和运用，引进先进的管理模式，突出生产调度中的信息调度改善了物流信息条块分割的现状。为此，该公司不断完善物流信息平台，与武汉蒲公英软件有限公司联合开发了“运输公司生产信息管理系统”，建成了新的物流信息网站，使信息系统完全服务于对外市场开发需要，促进了公司物流服务朝更加快捷、高效的“一站式”目标迈进。相信在不久的将来，该公司信息化变革将迎来丰硕的市场回报。

论道 面对市场 弱肉强食 慢进则退

> “成功是屡遭挫折而不气馁”
>
> ——美国总统林肯

在市场经济大潮汹涌的今天，无论是民营企业或是国有企业，弱肉强食是不可辩驳的残酷事实，慢进则退则是不可否认的现实。逆水行舟，不进则退。面对竞争，如果不主动出击，直面挑战，企业就会沦为被动挨打的地位。每一次在市场上的摸爬滚打，对运输人而言，都不啻为心灵的煎熬，而焦虑过后，又会迎来凤凰涅槃的新生。在竞争中，运输公司实现了由落后向先进，由弱小到强大的转变，一次次突破了自身所能企及的高度。全体运输人深深明白，在市场面前只有“市场人”，没有“国企人”。积极走向市场，参与竞争可以说是每一位国有企业员工的职责。市场虽然充满风险，但并非可怕，畏缩不前是没有任何出路的，只有大胆地闯出去，才可能拥有意想不到的收获，才能在走向市场中赢得市场，才能打造真正的百年老店。“再加一把劲，再多一点耐心，再坚持一下，那么，看似绝望的失败就有可能变成光辉的成功。”（《致加西亚的一封信》）正如一句谚语所揭示的那样：温室里只能养出娇嫩的花朵，风雪中才能诞生高大挺拔的白杨树。