

内部情况通报

第 7 期

江苏省苏豪控股集团有限公司

2023 年 11 月 1 日

扛起苏豪全新使命 建设世界一流企业 为高质量发展继续走在前列努力奋斗

——在苏豪控股集团改革发展研讨会上的讲话

(2023 年 10 月 30 日)

周 勇

同志们：

今天会议的主要任务是，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻习近平总书记关于江苏和国企工作重要讲话重要指示精神，按照省委省政府重组整合的决策部

署及省国资委各项工作要求，聚焦建设世界一流企业的目标定位，深入开展交流研讨，凝聚发展共识、汇聚发展合力，为全力打造“党建强、治理优、经营稳、融合好”的优秀国企标杆奠定坚实的基础。

围绕本次会议任务，我主要讲三个方面的内容。

一、贯彻落实省委省政府及省国资委工作要求，专业高效推进重组整合工作

在新一轮国企改革深化提升行动全面启动的大背景下，江苏省属贸易企业站在了新的历史起点上。今年7月，经江苏省委、省政府研究决定，苏豪、海企、汇鸿、惠隆和舜天五家集团进行重组整合。这是省属企业历史上涉及面最广、力度最大，最为系统完整的一次改革，是落实国企改革深化提升行动的重要举措，为省属贸易企业发展带来重大机遇。2004年国资委成立之初的省属企业中，现有15户在新的苏豪控股集团。

省委、省政府高度重视，信长星书记十分关心这项工作进展，召开专题会议并作出指示批示，要求做到“三个确保”，**要求新的集团由“物理组合”迅速发生“化学反应”**、真正实现“1+1>2”的效果，要将新的苏豪控股集团打造成为世界一流企业。

许昆林省长多次听取汇报，亲自指导重组整合各项工作。在9月5日召开的全省外贸工作会议上，许省长再次强调，省委省政府对苏豪等5家省属贸易企业进行了合并重组，要以重组为契机，聚焦贸易核心功能，加强产业链供应链的整合，尽

快形成规模优势。

胡广杰副省长亲自出任重组整合领导小组组长，全过程指导，在关键环节、重点问题上亲自协调推进。9月5日，胡广杰副省长在省属贸易企业重组整合领导小组第二次会议上讲话，充分肯定重组整合前期工作，总结了七个方面的体会和认识，对做好重组整合“后半篇文章”提出了七个方面的要求，**一是要**抓紧研究制定中长期战略规划，**二是**优化存量业务、推动提质增效，**三是**积极布局增量业务、增强发展后劲，**四是**优化简化组织架构和业务融合工作，**五是**研究解决上市公司同业竞争，**六是**主动化解处置生产经营的隐患和风险，**七是**把全面从严治党、全面从严治企贯穿到生产经营全过程。这些都是我们今后一段时间工作的重要指导。

省领导的关心支持为重组整合工作提供了坚强保障，省委、省政府和省纪委的12个部门联合参与工作，组成6个工作组指导具体工作，给我们提供全面详细的指导和便捷高效的服务。省国资委全力推动，谢正义主任兼任领导小组办公室主任督导协调，研究制定相关政策措施，支持集团不断增强核心功能、提升核心竞争力，进一步做强做优做大。

9月12日上午，集团召开干部大会，宣布省委关于集团领导班子的任职决定。胡广杰副省长出席会议并讲话，要求广大党员干部把思想和行动统一到省委省政府的决策部署上来，把智慧和力量凝聚到新的苏豪控股集团加快改革发展上来，坚定

信心、笃定前行，全力以赴支持新的领导班子开展工作，牢牢把握使命定位，全面优化重塑业务功能布局，着力提升公司现代化治理水平，加快建设世界一流企业，全面加强党的领导和党的建设，不辜负省委省政府的重托和信任。干部大会引发广大干部职工的高度关注，集团微信公众号发布的大会新闻阅读量超过 1.4 万次，是平常新闻阅读量的 8-10 倍。

从 7 月 16 日到宣布新班子，仅用时 40 多天，筹备阶段工作高效完成。我们看到了大家对于省属贸易企业重组整合的理解与支持、工作中展现的专业精神以及拼劲与韧劲。各工作专班从组建当日起立即进入状态，并肩战斗，通力配合，连续加班加点甚至通宵达旦，各项工作整体进度达到或超出预期。在工作中，我们的干部都体现了高站位、顾大局、强担当的优秀素质。

9 月 12 日干部大会之后，工作的主责就交给了我们新班子。过程中，我们看到了新的苏豪控股集团干部职工对发展的渴望，展现的务实与智慧。

（一）展现新担当，广泛凝聚改革发展共识和力量

一是提升班子合力。集团新班子第一次党委会，传达省领导、省委组织部和省国资委有关重组整合工作要求，研究班子成员临时分工和相关兼职事项，充分讨论并确定重点工作。鉴于汇鸿集团作为整体上市公司的特殊性，上级高度关注，我们在第一时间配齐汇鸿集团党委会、董事会和经营层，向监管机

构和资本市场传递积极信号，有效稳定了投资者信心。集团党委和经营班子坚决落实主体责任，主要负责人和班子成员已开展调研 20 多次，及时推进重点工作，协调解决难点问题。

二是深化工作布署。9 月中旬和 10 月中旬，集团赴海企集团、汇鸿集团、惠隆公司、舜天集团和钟山公司组织召开干部大会，传达省委省政府关于省属贸易企业重组整合相关部署要求。我们感到广大干部职工对于重组整合工作的认同度普遍较高，各企业都希望在新的苏豪控股集团聚合优势，在新的平台上作出更大贡献。

三是凝聚智慧力量。中秋国庆双节前后，集团党委连续召开了重组企业省管老干部座谈会和保留原职级待遇领导人员座谈会。在老干部座谈会上，老干部们深情回顾了省属贸易企业的发展改革历程，表示此次重组整合充分体现了省委省政府对省属贸易企业的高度重视，坚决拥护省委省政府决定，将全力支持新的苏豪控股集团党委工作。96 岁高龄的原丝绸集团副总经理、离休干部叶士仁动情地说：感谢集团关心帮助，让我有幸见证这次重组整合，我对集团未来的发展充满信心，集团的明天一定会更好！在保留原职级待遇领导人员座谈会上，原海企集团杨笠等 5 位同志表示将根据组织需要在专项工作上继续贡献力量。令我们非常感动的是，中欧班列国际合作论坛成功举办后，杨笠同志不辞辛苦，带队联合省交通厅、财政厅赴陕西西安等地开展调研，三天跨越三省，形成有份量的《中欧班

列专题调研报告》，得到省政府领导的好评。

（二）扛起新使命，全面推进重组整合重点工作

一是明方向，力促业务增量赋能。在筹备阶段，集团就在省国资委指导下提出 12 个增量赋能的业务方向。新班子组建后，每个班子成员领题一个方向开展研究并形成报告。省政府两次召开专题会议，胡广杰副省长和巩海滨副秘书长协调相关政府部门和企业出台政策、上门指导、对接业务，对集团发展给予支持，重视程度之高、支持力度之大历史上前所未有。

二是抓重点，狠抓资源整合与合规经营。在筹备期高效完成海企等 4 家企业股权划转工作基础上，香港钟山公司的股权变更也已启动；稳妥推进将苏汇公司持有的汇鸿集团股权划转至苏豪控股集团。积极推进同业竞争等重组待解决事项处理，全面开展重组企业制度梳理修订、财务共享中心建设并研究申报设立集团财务公司。

（三）展现新作为，积极展示深化国有企业改革成果

在新班子组建后的一个多月时间里，省委信长星书记、省政府许昆林省长和省政协张义珍主席无论是到集团成员单位调研还是带队出访，都对集团下一步的发展给予了面对面指导。信长星书记对钟山公司等驻港企业所取得的成绩表示肯定，再次鼓励我们打造世界一流企业，同时要求钟山公司发挥好联络、牵线作用，实现在港企业更好的发展。许昆林省长对苏豪控股集团“一带一路”沿线国家和地区的业务创新发展等予以肯定，

提出由苏豪控股集团牵头建设“中亚江苏中心”等工作要求。集团陈总裁先后出席中欧班列国际合作论坛、第二十届中国-东盟博览会、第三届“一带一路”国际合作高峰论坛贸易畅通专题论坛。《新华日报》等媒体连续约稿，以苏豪控股集团为典型，传递江苏省属企业好声音。

（四）注入新动力，稳妥推进总部架构优化和相关人事工作

此次重组整合涉及 5 户企业集团，有近 2 万名干部职工，其中副处级以上干部近 300 人。集团党委全面落实“三个确保”和融合发展工作要求，科学高效地推进组织架构优化和人事调整等工作。

一是统筹过渡期组织设置。综合考虑海企、惠隆、舜天三家集团客观情况，委派熟悉情况的集团领导班子成员短期兼任其一把手，实现工作无缝对接。同时，完成集团内 36 名进退留转省管领导人员兼职梳理调整。

二是优化总部组织架构。按照省政府分管领导批示，进一步优化集团总部组织架构，两次召开党委会对第三方咨询机构的建议方案进行了充分讨论研究，组织开展总部和部分二级公司两场座谈会征求意见，邀请内外部律师、专家组成评委开展稳定评估。目前，集团总部组织架构设置方案已经完成决策程序并开始实施。下阶段，将主动对接各二级单位的工作需求。

三是坚持五湖四海用人导向。首批抽调原汇鸿集团、惠隆公司、海企集团、舜天集团 4 名中层干部分别担任总部的党政

办公室、人力资源部、资产财务部、直属党委等核心部门机构主要负责人。目前根据工作需要，正在酝酿第二批干部职工的调动工作，为重点完成四季度工作提供组织保障。

以上是向大家报告的一百多天里主要工作。同志们，在省委省政府的坚强领导下，在省委组织部、省国资委等部门的指导支持下，我们一起工作，群策群力、攻坚克难，阶段性完成省委省政府交办的重要任务，内外部反馈良好，多位商务战线的资深老领导、老专家均表达了良好祝愿，这是包括在座各位同志共同努力的成果，在这里向大家再次表示衷心的感谢！

二、全面分析集团发展现状中存在的优势与不足，深入思考未来发展方向和现实举措

今天会议的主题是改革发展研讨会，改革是动力，发展是目的。通过讨论，我们要达到“认准目标、认清现状、找对路径”三个效果。

（一）责任使命与发展目标

习近平总书记明确要求，坚定不移做强做优做大国有企业，不断提高核心竞争力、增强核心功能，发挥国有企业在建设现代化产业体系、构建新发展格局中的科技创新、产业控制、安全支撑作用。省委省政府确定重组整合总体目标是，力争用 3-5 年时间，将重组整合后的新的苏豪控股集团打造成为核心功能突出，竞争优势明显，具有江苏品牌特色，能够更好服务重大战略，服务江苏实体经济发展及产业链、供应链安全稳定的

世界一流企业，在全国省级国有贸易企业中走在前列。我们以世界 500 强作为参考指标之一，去年的入围门槛是 300 亿美元，也就是年营业收入要达到 2000 亿元人民币以上。根据 2022 年模拟合并报表，新的苏豪控股集团 2022 年营业收入 1111 亿元，还有 900 亿元的差距。但我们不是盲目追求规模，而是要以提升企业核心竞争力、增强核心功能为发展方向，关键指标要科学严谨，着力实现质的有效提升和量的合理增长。

（二）重组整合后集团的简单数据分析

今年 1-9 月，集团实现营业收入 785.28 亿元，占有省属企业总营业收入的 24%；实现利润总额 11.89 亿元，同比增长 66%，在省属企业中增幅第一。面对外贸下行压力，我们要力争 2023 年营业收入与 2022 年基本持平，进出口跑赢大盘，利润总额 15 亿元，较 2022 年有较大提升，实现近三年最好成绩。四季度是新征程的起点，既要实现重组整合后第一年的业绩稳中有升，更要稳步开启高质量发展的新篇章。我们要认清当前的优势和不足，为开好局、起好步提供有力支撑。

就新的集团自身而言，我们的优势有以下几个方面：

一是重组整合带来的规模效应明显。在省国资委列名监管的省属企业中排列第一，在中国企业五百强中居中上游。根据省商务厅公布的统计数据，重组后的集团进出口总额位列省级外经贸集团第一，全国同行第一方阵，跨境电商等新业态新模式也在省级集团走在前列。二是拥有优质的金融资产。重组后

的集团是华泰证券第三大股东、中原证券第二大股东，是紫金银行第三大股东，是弘业期货第一大股东、东海期货第二大股东，是紫金保险第四大股东、利安人寿第七大股东等等，可变现金融资产规模静态计算达 145 亿元，两年后将超过 200 亿元。优质金融资产为金融服务实体经济和重组后的转型升级奠定了坚实的基础。三是上市公司市值有较大提升空间。4 家上市公司合计市值超过 200 亿元，高点时接近 300 亿元。目前集团净资产中只有约 40%通过上市实现证券化，随着整合工作的推进，在未来 2-3 年内如再有 20%净资产对应的相对优质股权注入上市公司，同时通过分拆上市等方式，集团所属上市公司的市值目标达到 500 亿元是完全有可能的。四是资产规模和负债率有一定优势。重组后的集团净资产达 319 亿元，虽相比江苏交控、国信集团等仍有较大差距，但在之前对标的贸易企业中排名靠前。资产负债率在 61%左右，属于贸易企业的中低水平。五是人员方面相对精简。在职职工人数少于外贸行业同等规模的企业，整体在劳动生产率方面具有一定潜力。省国资委领导评价，贸易企业集聚了省属企业最多的人才，相信大家在新的平台都能有更大作为。

同时我们也看到，与省内外标杆企业相比，我们还有一些方面需要奋起直追。

一是在利润总额方面。2022 年浙江物产中大的利润总额为 77.66 亿元，厦门国贸 56.79 亿元，苏美达 37.83 亿元，江苏国

泰 34.79 亿元，而集团 2022 年合并模拟数据只有 6.79 亿元。影响利润的最主要因素在于风险事项的拖累，如果没有风险事项的影响，重组整合后的集团利润总额如能达到历史最好水平，则利润接近 30 亿元。二是业务体量和质量方面有差距。相比于厦门国贸、浙江物产中大和苏美达等对标企业，在大宗商品业务方面，我们远未形成规模。这既是我们的短板不足，也正是重组整合后的最佳发力点。三是改革力度与成效方面过去有些滞后。江苏之前的国企重组整合力度不及周边省市，浙江物产中大和上海东方国际等都在多年前已经完成了重组，之前江苏省属贸易企业在全国的业务排名和知名度都不如对标企业。这也是此次重组整合的必要性之一。四是在资产配置方面需要调整。部分资产配置不是非常合理，由于各种原因或需求，过去减持了很多优质金融资产，在围绕业务发展进行技术创新方面的投入相对较小，部分资金投入到了垫资业务，固化在历史遗留问题上，其中一些业务还引发了风险，资产配置优化也是重组整合后的一大工作要点。

以上是从大方向上分析的集团优势和不足，“君子欲讷于言而敏于行”，我们下一步既要锻长板，也要补短板，关键是要推动高质量发展，在发展中持续扩大优势，在发展中寻找弥补不足的破题方法，这也体现了省属贸易企业重组整合的题中之意。距离“十四五”期末还有两年多的时间，我们要将重组整合推动的高质量发展成果，在“十四五”期末充分展现出来。

（三）“十四五”期间着力发展的业务方向

总体目标是，围绕中国式现代化江苏新实践的战略需求，优化存量，巩固欧美等传统市场，布局增量，拓展“一带一路”沿线国家等新兴市场，聚焦我省紧缺物资和战略物资做大贸易规模，重塑纺织服装优势，大力发展新业态、新模式，为我省产业链供应链安全稳定提供重要支撑。

我们要实现规模从 1100 亿向 2000 亿的迈进，纺织服装是我们的基本盘，开展大宗商品业务是重要抓手，跨境电商是新动能，这方面的市场机会不少。前面讲到 12 个增量赋能的业务方向，我先以石油化工为例，这个领域我们已经布局了一年多。我们做过一个调研报告，题目是《新安全格局下提升江苏油气全产业链开放韧性安全的对策建议》，调研发现，江苏省对油气石化类原料需求强劲，但是全省自主进口原油规模只有约 10%，严重依赖省外调入，这方面省内的市场需求很大。为此，集团积极申请原油非国营贸易进口资质，为开展原油进口创造条件。商务部公告显示，2023 年我国原油非国营贸易进口允许量为 2.43 亿吨，省内目前还没有一家贸易企业具备原油进口资质。集团积极协调省商务厅和省能源局，提交专题请示报告，获省政府主要领导、分管领导批示，同时在省委省政府、省商务厅的支持下，主动协调商务部外贸司，高位推动资质申请工作，7 月初发布的《中国（江苏）自由贸易试验区实施提升战略三年行动方案（2023—2025 年）》已经明确“支持自贸试验区符合条

件的企业申请原油进口资质和配额，开展原油非国营贸易进口业务”。如果我们能够获得这个资质，按加工能力测算，可给全省带来 2040 万吨、103 亿美元左右的原油进口增量，约占 2022 年全省进口总额的 3.49%，既实现了自身规模的增长，也服务了全省能源安全大局。当然，这个项目门槛高，需要付出艰巨努力。

其他课题下午由其他领导介绍。总之，集团未来的发展大计靠的是大家的智慧，“高手在民间”，我们期待大家在交流研讨时畅所欲言，提出宝贵的想法和建议。

三、促进“物理组合”迅速产生“化学反应”，开创深度融合促进发展新局面

“先后虽殊途，彼此有同辙”。新的苏豪控股集团虽然沿用了“苏豪”的名称，但本质上是一个全新的集团。重组整合的 5 家集团素有渊源，大家记得，2000 年前后，为了进一步推进江苏外向型经济的发展，省委省政府通过重组打造了十大外贸集团，苏豪、海企、汇鸿、舜天都名列其中，在全国都是响当当的品牌，其中部分子企业的历史相互交叉，最早可以追溯到 1954 年成立的“江苏省纺织工业管理局”，惠隆的前身也源于同样是 1954 年成立的“物资供应局”。每家企业都承载着历次改革发展的希望，如今又因为新时代的改革大计相聚，携手共进。

我们深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 总书记一系列重要讲话重要指示精神，结合对坚持和加强党对

国有企业的全面领导的进一步深刻理解，以及对完整、准确、全面贯彻新发展理念的系統认识，并在发展实践中加以运用、检验和思辨，形成了四句话的发展主题——“党建强、治理优、经营稳、融合好”。这四句话是一个紧密联系的有机整体，其中，“党建强”是方向，是大局，是根本；“治理优”是科学，是管理，是措施；“经营稳”是目标，是效果，是质量；“融合好”是生态，是格局，是共同体意识。四个方面互为一体、协同作用，才能推动集团上下共同扛起谱写江苏现代化建设新篇章的国企使命，在“走在前、作示范”中彰显新担当、创造新业绩。下面，我和大家重点交流几点融合发展的思考和想法。

第一，以党建引领融合。坚持党的领导、加强党的建设，是国有企业的“根”和“魂”。作为重组整合后的全新集团，把党的建设搞好，是我们的首责。加强党建是我们的政治优势，集团融合发展过程中的改革、经营、稳定各项工作都要依靠各级党组织去推动落实，各种矛盾困难问题要靠党的基层组织去化解。一是旗帜鲜明地坚持党建领航。始终在政治立场、政治方向、政治原则、政治道路上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致，增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。以党的先进理论、先进思想、先进文化为核心内容，以党的光辉历史和优秀传统文化为基本依托，结合建设世界一流企业的目标使命，抓实思想政治工作，增强党建工作效能。二是坚持“两个一以贯之”。把党的领导、党的建设贯穿建设世界一流企业的全

过程，持续推动党的领导融入公司治理各环节，实现制度化、规范化、程序化，切实发挥党委把方向、管大局、保落实作用，牢牢把握融合发展的正确方向。三是推进党建工作与生产经营深度融合。坚持党建服务经营不偏离，把提升企业核心竞争力、增强核心功能作为各级企业党组织工作的出发点和落脚点，强化党建工作责任制考核，纳入各级公司经营业绩考核同步推进，推动党建责任制和生产经营责任制有效联动。

第二，以文化推动融合。虽然历经二十多年的发展变迁，重组整合的 5 家单位都已经形成了各自独具特色的企业文化，但是作为贸易企业，拼搏、进取、创新、开放的文化内核是一致的。例如，“苏豪”这个名称是从英文名 SOHO 音译过来的，创立于上世纪 90 年代，虽然后来有品牌与我们同名，但事实上我们在国内最早使用 SOHO 品牌，尤其是音译为“苏豪”这个中文名。我们要发动全体干部职工的智慧，集思广益，与时俱进，赋予苏豪全新的核心价值观、企业精神和品牌内涵。

第三，以组织促进融合。我们将通过组织架构的优化设置，促进集团总部各部门和子企业形成大融合的全新格局。一是完善总部机构设置。按照省领导的批示要求，集团以“小机关、大服务”为原则完成了总部组织架构设置方案，我们聚焦新设立的大宗商品、海外、金融三个事业部和打造财务共享中心等配置需要，与原重组企业本部的重新定位、二级公司班子配备等同步考虑，相关人员到位后将确保集团总部运行基本顺畅。在新

的总部架构中，集团将坚持部门负责人来自重组整合各单位，保障重要信息畅通。二是基于“一利五率”的导向，首次进行子公司排名。近期我们梳理认定了 61 家二级企业，从利润总额的贡献度来看，排名靠前和排名靠后的企业差距很大，有的指标甚至相差 100 倍。我们这一次的重组整合没有硬压缩的要求，省国资委让我们自主决定。大家都知道，国资委对高质量发展考核的指标中，利润总额是排在最前面的，现阶段我们先以过去三年的利润为主要参考指标，对子企业进行排名，下一步我们还将研究动态调整机制，考虑利润增长率、规模增长率、净资产收益率等指标，推进整合优化、解决同业竞争等相关工作。三是优化薪酬和考核体系。加快制定薪酬考核制度，在实现 5 家单位原总部薪酬体系接轨的基础上，重点深化各子企业的三项制度改革，优化薪酬结构，建立健全工资效益同向联动机制，建立员工薪酬市场对标机制，灵活开展多种方式的中长期激励。

第四，以机制激发融合。在全省主题教育第一批总结暨第二批部署会议上，信长星书记指出“苏豪控股集团等通过完善‘赛马制’‘揭榜挂帅’技术攻关组织模式、制定重大专项任务嘉奖实施细则，提振职工干事创业精气神”。这充分肯定了我们以良好机制推动干事创业的成果，当前更是需要这样的好机制，让干事创业的活力竞相涌流，激发融合发展的内生动力。一是充分认识到重组整合带来的大好机遇。集团建设世界一流企业的进程一定会形成更多新的发展平台，这些平台将是大家施展抱

负、展现才华的舞台，每个人都有广阔的发展空间，党委鼓励年轻干部到基层多锻炼，共同推动集团的融合发展。二是建立“揭榜挂帅”等积极有效的人才激励体系。省综合部门负责同志鼓励我们建立有市场竞争力的薪酬和考核机制，我们要立足 12 个增量赋能业务方向，张榜征召，组建团队，全力攻关。对关乎长远发展的战略类项目，可以由总部相关部门牵头实施，统筹安排；对重大客户的攻关项目，可以由二级子公司牵头主导；对于涉及总部或多家子公司的综合类专项，可以组建专项工作小组，抽调各家精干力量，或者张榜亮明考核指标和激励政策，鼓励毛遂自荐。三是建立市场化的用人机制。前不久，我在香港调研华泰金融控股香港公司，感触很深。这个公司七年来资产规模增长 10 倍，收入增长近 30 倍，成为香港地区成长速度最快的中资券商，成功的关键一点就在于市场化的用人机制、赛马机制，用好了大量的高端人才。这也让我更加坚信，只要人才用好了，我们的目标一定能如期实现。我们要建立以需求为牵引、以能够解决问题为评价标准的机制，以更加开放的方式选拔有能力、有担当的团队承担任务，以人才大融合推动集团大发展。

第五，以管理保障融合。作为一个拥有 384 家合并报表企业、65 家海外机构的国际化大集团，有效的管理是融合发展的保障基础。我们要加强总部统筹协调和服务能力，建立健全业务板块及子公司协同运作机制，在业务管理、财务管理、执行

力建设、法治建设、安全生产等各方面持续推动管理体系和管理能力现代化。在融合发展的进程中，我们尤其要统筹好发展和安全，将风险防控摆在首位，确保不新增重大风险。一是树立统一的风险管理底线。要实现加快发展，就必须承担一定的风险，绝对没有风险的业务是不存在的。但是这个度应该如何把握？我们可以承担什么类型的风险？这方面，全集团一定要有一个清晰的理念，树立统一的底线，这是刚性的融合要求，没有妥协的余地。要在全面梳理风险点的基础上，进行一次系统的风险预测和评估，确保主要资源聚焦优质业务、优质客户、终端客户。二是健全法人治理结构。以往的风险事项主要发生在二、三级企业，包括少数境外企业，分析其重要原因就包括公司治理结构的不完善、不健全，监督制约不到位，基层公司党组织政治核心作用没有得到有效发挥，有制度不执行。集团及各二级企业要严格落实党组织前置研究讨论重大事项规程，充分发挥把方向、管大局、保落实的领导作用，把好政策关，解决“能不能干”的问题，董事会要坚持发展导向，重点从企业战略和经济效益上研究“要不要干”，经营层要高效执行，重点抓好“怎么干”“干得好”。三是一体化推进风险管理体系建设工作。重组整合千头万绪，各类风险管理、合规管理的工作更是纷繁复杂，相关条线上的同志们很辛苦，工作量大，压力更大，容不得半点差错，我们不能因为一个地方的小差错酿成大麻烦。这种时候，更是要注重融合，一体化推进，善于发现风险业务

的共性问题、贸易和金融业务的交叉风险等，包括上市公司同业竞争、企业清理整合这些合规性问题，都要通盘考虑。要进一步健全风险管理体系，推动风险管理体系化、标准化，切实抓好监测预警、识别评估、研判处置等工作，不断增强自身抵御风险的能力和水平。

最近看到高瓴资本 CEO 张磊的一段话，说到投资企业家的三个观点。第一是非常具有学习型精神，企业家们有不断学习的能力，而不是说，我来了我就是专家，什么都懂，好的企业家是经常承认我不懂，但我愿意去学，然后不断进步。第二是有强大的聚人的能力，能够把人聚在一起。第三是企业家有很强的对自己边界的认识，对组织的边界，自我学习能力的认识，好企业家的自我认知是比较充分的，能够看到自己适合什么。我们在调研的过程中，也是在学习，虽然过去对内外贸和金融投资比较熟悉，但对“长协煤”、“盐穴储油”、“多式联运”、“国际贸易服务”等概念也在向大家学习和请教。在和各级企业或部门负责人交流时，首先感到一线企业对新集团资源“共享”的期待，如舜天的服装出口业务基本为自营，毛利高，但没有海外工厂，规模不算太大；汇鸿和苏豪的服装业务量大，总体代理比例高，海外有多家工厂，同志们希望互相借鉴。还有，海企和汇鸿在一些金属品种的市场占有率已位居全国同行前列，惠隆的煤炭和油品也有一定的传统积累和优势，但也提到需要期货公司的资讯和对冲产品的支持。再比如，苏豪、钟山、舜

天等都在开展跨境电商业务，但有的是自己运营，有的是代运营；有的是 To C，有的是 To B，特别在 9610、9810 和 1210 等方面迫切需要抱团等等。我们认为“共享”就是融合的初级形式，融合是“共享”的高级阶段，这就是“聚人”。我们通过互相学习、相互融合，一方面有了更清晰的自我认知，更重要的是形成更多的共识，从而可以更有效地达成组织的使命。

距离年底还有两个月时间，重组整合后的第一张考卷即将作答，能考出什么样的成绩，不是坐而论道，而是靠我们在座的每一位干部凝心聚力、起而行之。具体工作我在各单位调研时已经讲得比较多，总裁在会议总结时还会作布置。

同志们，雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。我们要深入学习贯彻习近平总书记关于江苏和国企工作重要讲话重要指示精神，深刻理解把握“四个必须”的明确要求，全面落实“四个走在前”“四个新”的重大任务，在省委省政府及省国资委的正确领导下，扛起苏豪全新使命，建设世界一流企业，为高质量发展继续走在前列努力奋斗，在中国式现代化江苏新实践中作出新的更大贡献！

苏豪控股集团改革发展研讨会总结讲话

(2023 年 11 月 1 日)

陈 述

同志们：

我们这次改革发展研讨会全部议程即将结束。在过去的两天半时间里，省国资委李秀斌副主任给我们作了有关新一轮国企改革深化提升的专题辅导，周勇董事长就集团的融合、改革、发展工作作了全面部署。我们还邀请了相关行业专家和对标企业负责同志作了专题报告，集团领导班子成员分别就领题调研的赋能增量业务作了报告；全体与会人员结合领导和嘉宾们的讲话和报告，围绕 12 个业务方向进行了充分的交流研讨，刚才 8 位小组召集人代表作了很好的交流发言。总的来说，会议聚焦“改革”“发展”两个关键词，安排紧凑，内容丰富，既是一场集思广益、群策群力的交流研讨会，也是一场统一思想、凝聚共识的工作动员部署会，开得很成功，取得了预期效果。

我们常说“一分部署，九分落实”，关键是要凝心聚力，起而行之。这两天思想的交流和火花的碰撞，让我们与会的干部们进一步统一了思想，具备了步调一致的基础，这种一致性还要扩大到全体干部职工。会后，各公司、各部门要迅速行动起来，全面传达本次大会精神，在全集团范围内充分凝聚共识，将思想和行动统一到加快建设世界一流企业的奋进征程中。同时，

还要按照集团的总体部署，把任务目标、工作安排层层分解，制定切实有效措施，不折不扣抓好落实。

下面，我就如何深入落实本次会议精神，加快实现“党建强、治理优、经营稳、融合好”，完成好“扛起苏豪全新使命，建设世界一流企业”的目标任务，结合自己的认识体会，从“心中有数、手中有策、行动有力”三个方面，提落实要求：

一、心中有数，认准目标凝聚高质量发展深刻共识，理解我们要“干什么”

“心中有数”，意思是我们要清楚身上的责任和使命，知道该往哪里去。大家都知道，新的苏豪控股集团承载着优化业务功能布局，锻造核心发展优势，建设世界一流企业的历史重任。重组不仅仅是 5 家企业的简单叠加，更重要的是通过我们有效的整合融合产生化学反应，实现企业的高质量、跨越式发展。因此说，我们当前正面临着绝佳的政策窗口期和难得的历史机遇期。对全集团近 2 万名干部职工来说，能够共同见证、亲身参与这次江苏省属企业历史上涉及面最广、力度最大、最为系统完整的一次改革，使命光荣、责任重大，必须要倍加珍惜重组整合的改革机遇，倍加珍惜省委、省政府提供的更大平台，以“功成必定有我”的责任担当，切实展现新气象、干出新业绩，呈现新面貌，不负省委、省政府的重托和厚望。

一是深刻认识省属贸易企业重组整合的战略意义。推动省属贸易企业重组整合，是省委、省政府在新一轮国企改革深化

提升行动全面启动的大背景下，深入贯彻落实习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设重要论述，以及对江苏工作重要讲话精神的具体举措，是提升产业链供应链韧性和安全水平的有力支撑，也是江苏奋力推进国有企业深化改革、提升国有企业核心竞争力、增强核心功能的战略安排。大家要以高度的政治站位，将助力集团写好重组整合“后半篇文章”当作当前一个阶段的重大责任、最重要大局，强化思想政治引领、重视形势与任务宣贯，引导广大干部职工以饱满的工作热情，共同推进组织架构调整、业务优化融合、赋能增量发展等各项工作任务，切实推动重组整合由“物理组合”变为“化学反应”，实现“1+1>2”的效果。

二是精准锚定省属贸易企业深化改革的战略方向。省委信长星书记在与省属企业党委集中换届新班子成员任职集体谈话时强调，要坚定做全面深化国企改革的实践推动者，深入实施新一轮国企改革深化提升行动，紧扣国有资本布局优化和结构调整，在完善现代化企业治理、健全市场化经营机制、防范化解重大风险上下功夫，进一步明确了江苏省属国有企业改革发展的战略方向。胡广杰副省长对我们提出了 7 个方面的工作要求。前期，围绕打造“核心功能突出、竞争优势明显、服务重大战略、具有江苏品牌的世界一流企业”这个核心目标，在省国资委的大力支持下，我们梳理形成了 12 个增量赋能业务方向，初步明确了集团未来发展的着力点。这些内容周董事长在讲话中

作了详尽解读，我们不仅要自己深刻理解，还要指导帮助所在公司和部门的全体干部职工精准掌握。

三是明确省属贸易企业做强做优做大的破题重点。对标是行之有效的工作方法，也是企业快速识别管理短板、实现能力赶超的重要途径。我们已经认识到，虽然重组整合后带来了一定的规模效应和优质业务基础，但对标国内一流企业，我们在利润、业务体量质量、改革力度成效、资产配置等方面还有一定的差距。这次研讨会，我们特别邀请了对标企业厦门国贸、江苏国泰相关负责人作专题报告，目的就是让大家对标找差，找到加强战略引领、强化经营管理、加快建设一流企业的有效路径。各公司要坚持内在价值和长期价值导向，准确把握我们在省内外和行业内所处的地位，以更高站位、更广视野找到与集团、各公司业务发展相对应的世界一流企业、行业先进企业，深入考虑“一利五率”等量化指标背后的驱动因素，锚定方向、加快行动、聚力攻坚，持续深入推进产品、业务、市场、客户等结构调整优化和商业模式创新，稳步提升主业的竞争能力、盈利水平和市场份额，着力提升在产业链、供应链中的核心竞争力。集团总部各相关部门要加强穿透服务和精准指导，助力各公司在集团新的平台上进一步明确功能定位，推动对标一流向纵深落地。

二、手中有策，谋新求变探索高质量发展实践路径，明晰我们要“怎么干”

新的苏豪控股集团合并报表企业近 400 家，职工人数近 2 万人，业务类型和产品品类非常多。这么大的盘子究竟该如何抓好经营发展工作，从启动重组整合之初，省领导就已经帮我们厘清了思路，重点就是抓好存量业务巩固和增量业务拓展两个方面的工作。

一是存量业务提质效、防风险，守好守牢“基本盘”。关于存量业务，集团目前有在手业务规模 1100 亿，业务范围涉及纺织服装、大宗商品、粮油食品、绿色循环、金融投资等多个领域，规模相当可观，这些都是未来发展的重要基础。但是应当清醒地看到，支撑集团的存量业务规模大部分都是进口和国内贸易，竞争力、盈利水平还不高，抗风险能力还相对较弱。对于存量业务，我们要围绕稳规模、提质效、防风险做好文章。

稳规模，要求我们的每一个业务主体首先要巩固现有的市场份额，不能因为重组整合把原来的基础业务给做小了；提质效，就是要想方设法提高现有业务的盈利能力，要求我们抓好成本控制，同时尽可能向产业链价值链的高端迈进，在更高层面获取更多的利润。国泰集团围绕纺织服装给我们分享了经验，我们业内常说行业中如果国泰做不了的单子，其他公司基本也做不了，其中的道理我们在二十年前就懂，只是没有深入研究，现在重组后的集团需要也有能力在这些存量业务上深入挖掘潜能。

关于风险控制，我们各家公司、各个业务主体都是各有各

的招数，但是摆在第一位的，永远还是我们的专业能力，这不仅是防控风险最有效的手段，也是我们提高质效的根本保证。相关外贸企业都在这方面深有体会，不管什么业务，什么产品，也不管自己是不是了解这个行业，反正是“捡到篮子里都是菜”，最终必然会因为“不懂”这两个字栽跟头甚至是栽了大跟头。纵观新的苏豪控股集团旗下的企业，凡是经营质效和风险控制做得比较好的，无一例外都是专业化程度高的。这些团队之所以能够做到“机会来了抓得住，风险来了绕得开”，就是因为一个“懂”字，一个“专”字。风控工作本身是个系统工程，很多风险的发生并不都是因为风控措施不到位，最大的风险其实是来自业务本身。目前我们有些公司正在开展的一些业务，有的模式有问题，有的对产品不熟悉，有的是在与一些高负债、信用评级很低的客户进行业务往来，风险大、收益低、不专业、难把控，本身就带有极强的风险因素，不发生风险只是偶然的、暂时的。要从根本上有效防范经营风险，归根结底必然要回到专业化经营的老生常谈上来，要通过我们的专业能力，围绕主业不断延伸出与之相关的更多安全、可靠、有效益、可持续的业务，最终实现企业业务结构的更加优化、风控水平的持续提高。

二是增量业务重协同、谋创新，精心打造“新引擎”。“增量赋能”正是我们这次改革发展研讨会召开的主要目的之一。新的苏豪控股集团重组整合以来，在省国资委的有力指导下，集团聚焦未来发展趋势，基于长期形成的业务基础，提出了 12 个增

量赋能的业务方向，组织集团领导班子成员分别领题调研，并梳理形成了提请支持高质量发展的事项清单。通过这段时间的积淀和这两天的群策群力，我们的努力方向、实现路径也是越来越清晰。接下来，大家一定要以“犯其至难而图其至远”的决心，坚持围绕赋能增量业务方向持续深耕。

比如，围绕大宗商品业务这一集团提升发展规模的重要抓手，我们明确了油气化工、煤炭能源和金属矿产三个业务方向。周董事长就油气化工这一方向进行了专题调研，在讲话中详细分析了业务发展面临的形势机遇，提出了申请原油非国营贸易进口资质并开展相关业务等措施，为我们进一步做好石油化工大宗业务提供了指引。在金属矿产业务方向，蒋成效副总裁在客观分析集团金属矿产进口业务的现状、亮点和存在的问题后，提出了强化战略引领、打造专业经营平台、挖潜供需两端、拓展物流版图、深化金融赋能、加强精细化管理等思路建议。集团党委委员张青峰同志针对煤炭能源业务，重点分析了行业政策、对标企业以及集团煤炭能源板块发展现状等，提出了清晰的发展目标、基本原则以及实现路径。相关公司、部门要运用好调研成果，坚持以服务国家和全省重大战略为导向，深化与源头企业、龙头企业、地方政府的战略合作，探索打造“供、储、销、运+金融”一揽子供应链集成服务，加快布局江苏省紧缺的煤、气、油、有色金属等战略性资源和产业链现代化建设急需的关键零部件等，深度服务我省实体经济发展，以及全国制造业高

质量发展示范区建设。

围绕纺织服装这一集团传统主业，晋永甫副总裁提出了以牵头成立全省纺织服装联盟为抓手，构建纺织服装发展新格局的工作思路。下一步，我们要精准聚焦核心竞争力、盈利能力提升这个关键，整合各公司拥有的优质资源，整体统筹海外生产基地、海外机构等平台，进一步发挥苏豪、汇鸿、舜天等拥有的设计中心、研发中心、品检中心等专业优势，在智能化改造、数字化转型、网络化联接上深入研究，推进加工基地“智改数转”进程，力争在高端、特种功能面料研发和时尚服装设计等方面形成优势，建立境内外联动、上下游衔接的纺织服装产业集群，推动传统业务向高端化、智能化升级，力争培育出新的苏豪控股集团旗下的现代供应链产业链“链主”企业，全力提高我们传统业务的市场竞争能力。

围绕金融服务实体经济这个集团优质主营业务方向，陈万宁副书记提出，抓好以融促产、产融结合，强化资本运作能力一定是我们金融投资业务的主要发展方向。要重点关注专业化经营和市场化发展，着力思考如何抓好产业投资、创业投资、金融资产投资、境外投融资平台等业务培育，调整投资布局，创新投资工具。在持续增强市场化募资能力的基础上，重点做好基于优势特色供应链延伸的先进制造业和现代服务业投资布局，在提升金融投资板块业务整体效益的同时，进一步提升金融服务实体经济发展的成效。

另外，基于国有企业功能作用发挥的要求，我们提出了发展粮油食品、高速公路服务区相关业务、战略应急物资储备、绿色产业与再生资源等 4 个服务全省大局的核心功能业务，以及发挥钟山公司优势加强苏港合作、跨境电商与海外仓建设、现代物流集团打造等重点优势业务板块，这些业务都是需要我们深入研判行业发展趋势，研判国家政策走向，进行精准布局的业务。我们要加快科学谋划和研究论证，坚持稳扎稳打、谋定后动，结合集团在相关领域业已积累的业务基础，进一步找准能够有效赋能增量的发展“蓝海”。同时，还需要强调的是，除了我们提出的 12 个增量赋能的业务方向，我们还有一些长期发展，并且做出一定成绩的业务，比如文化产业、康养产业、汽车销售等，这些也都是集团高质量发展的重要基础，集团会一如既往地关心支持这些业务的长足发展。

省委省政府、省国资委对新苏豪的改革、经营、发展非常重视，信书记明确要求支持新的苏豪控股集团发展，各部门提出支持事项清单。如周董事长在讲话说的，“对集团发展的重视程度之高、支持力度之大历史上前所未有”。以前我们不敢想、不敢做的事情，现在站在更高平台上具备了条件。省政府两次召开专题会议，胡广杰副省长和巩海滨副秘书长多次协调相关政府部门和企业出台政策、上门指导、对接业务，支持集团不断增强核心功能、提升核心竞争力，进一步做强做优做大。下一步，我们各公司、各相关部门要加快行动，充分用好

目前拥有的“政策窗口期”，立足自身主动寻求政策支持和业务对接。要按照“定3年、谋8年、展望13年”的要求，充分发挥资源禀赋和经验优势，深入研究、加快部署，在12个业务方向的基础上，助力集团党委进一步系统制定推出高质量发展的“一揽子”政策措施，纵深推动重组整合的“物理组合”迅速产生“化学反应”，开创深度融合促发展全新局面。

三、行动有力，起而行之坚决扛起全新历史使命，以实绩作答“干得好”

周董事长在讲话中指出，经营层要高效执行，重点抓好“怎么干”“干得好”。我们开了一场历史上没有过的高规格会议，能不能真正取得实效，有没有把改革发展研讨的成果转化为实干实绩的成效，最有说服力的检验标准就是企业经营发展的“成绩单”。

一是要冲刺争速，确保实现全年红。今天是11月1日，距离岁末只有2个月的时间。接下来，我们既要统筹研究集团重组整合各项重点任务纵深落地的有效举措，也要迎着四季度冲刺的号角，确保集团的“重组元年”交出合格答卷。近期，为全力以赴交好集团重组整合后的第一张考卷，集团领导班子成员赴国内外各地，深度交流洽谈，多方争取资源支持。我们各子企业也一定要提升工作的主动性，围绕业务开拓，充分放大重组整合的政策红利，主动“走出去”，全力以赴拼市场、抢订单；要加快形成提请集团协调支持事项清单，集团党委将充分研讨，

协调资源，助力业务开拓；要认真研判内外部形势，全面盘点下阶段重点经营任务，统筹推进、分类施策，清单管理、挂图作战，及时采取针对性措施，进一步做强存量、做优增量、做大总量。相关部门要按照集团党委部署要求，推进“揭榜挂帅”等积极有效的激励体系落地，在重点业务领域、重要改革板块推进“赛马机制”等创新做法，推动全体干部职工主动对接、积极协调，狠抓各项工作落地落实。

二是要谋实思路，下好 2024 发展“先手棋”。2024 年是新的苏豪控股集团扬帆远航的第一个完整的年份。如果说今年 9 月份以后集团的工作重点是高效、平稳、有序地完成集团资产划转、架构搭建、人员初步调整等基础性工作的话，那么 2024 年的主要任务就是要全面贯彻落实省委省政府为我们明确的“创建世界一流企业目标”、省政府分管领导强调的 7 个方面的工作要求，以及省国资委指导提出的 12 个增量业务方向，全面开启苏豪控股集团高质量发展的新征程。

这次改革发展研讨会已经让我们很好地凝聚了发展共识，汇聚发展合力，也初步谋划出了集团高质量发展的蓝图框架。昨天一整天，我参加了 4 个专题组的讨论，虽然没有能听全，但是所听到的大部分是真知灼见，透露出的都是发展的强烈愿望。相关部门要尽快做好会议资料整理，形成内容清单，为集团党委研究决策提供参考。各部门、各单位要结合自身业务特点和在集团中的功能定位，扎扎实实谋划好 2024 年各项工作。

要始终保持“紧”的节奏，增强“等不起、坐不住、慢不得”的危机感，系统研判战略大局，时刻把自身发展置于集团全力做强做优做大的发展方向中思考谋划。经营规模大、发展质效好的企业尤其要发挥示范效应，立足集团战略布局，自我加压，为集团建设一流企业展现更大的担当、做出更大的贡献。要牢固树立“快”的导向，要一着不让迅速细化分解工作目标和重点任务，确保思路清晰、目标明确、措施具体、责任到位，各项量化指标不留折扣，以细致、深入、实干的工作作风抓好落实，以比别人更快的工作节奏实现争先进位。要严格践行“严”的要求，探索落地与各级企业相匹配的高质量考核指标体系，形成年初有任务、平时有监测、年终有考核的闭环链条，以科学严格的考核督查推动高质量发展。

三是要强化作风，营造奋进争先抓落实良好氛围。信长星书记强调，江苏人历来敢为人先，新征程上更需要干部敢为、地方敢闯、企业敢干、群众敢首创，让争当表率、争做示范、走在前列不仅成为江苏的目标追求，也成为江苏干部群众的一种精神气质。集团经过重组整合，在各个行业、各个领域都吸纳了众多的专业人才，可以说藏龙卧虎、人才济济，如何让人才队伍“想干事、能干事、干成事、不出事”，是我们能不能冲刺四季度，圆满交出首张“成绩单”的关键。

各级“一把手”务必要以身作则、以上率下，尽心竭力抓班子、带队伍、正风气，对复杂艰巨的任务做到提级管理，切实

推动责任链条逐级延伸、层层压实。各级企业要全面对标对表集团党委的部署要求，逐项细化本次改革发展研讨会部署的工作任务，一锤一锤钉钉子、想方设法抓落实，塑强“说一件、做一件，做一件、成一件”的求真务实作风，引领带动全体干部职工转作风、提能级。坚持绩效导向，提升考核精准度，让业绩突出、奋斗为本、担当作为者得到褒奖和重用，营造“百舸争流、勇立潮头”的良性竞争环境。

四是要守牢底线，扎实做好安全生产及维稳工作。当前，既是集团上下向着完成全年目标冲刺收官的关键时期，更是重组整合的关键阶段。集团上下要更好统筹发展和安全，强化安全生产和信访维稳工作。要时刻绷紧安全生产这根弦，一体推进安全生产专项整治巩固提升年行动、“生命至上、隐患必除”消防安全专项行动、燃气风险隐患整治行动、重大事故隐患专项排查整治行动等有序开展，切实提升集团本质安全水平。要深入开展“信访突出问题攻坚化解巩固提升年行动”，扎实推进信访源头治理，统筹开展信访矛盾隐患双月攻坚行动。要加强舆情应对与应急处置工作，完善相关工作制度，用好监测平台工具，分层分级压实责任，为重组整合和冲刺全年目标任务营造良好和谐的氛围。

同志们，新的苏豪控股集团肩负着省委、省政府的重托和广大干部职工的期盼，承载着服务江苏实体经济发展，保障产业链供应链安全稳定和推动内外贸发展、服务构建新发

展格局的使命，等待着我们的无疑是一次意义极其重大的“大考”。上下同欲者胜，同舟共济者赢。万人操弓，共射一招，招无不中。让我们进一步振奋精神，奋发进取，切实把思想和行动统一到省委省政府的决策部署上来，把智慧和力量凝聚到新的苏豪控股集团加快改革发展上来，坚定信心、笃定前行，共同为集团的健康发展、基业长青，为加快建设“核心功能突出，竞争优势明显，具有江苏品牌特色，能够更好服务重大战略，服务江苏实体经济发展及产业链、供应链安全稳定的世界一流企业”矢志不渝、接续奋斗，奋力谱写苏豪控股集团高质量发展新篇章，为中国式现代化江苏新实践作出新的更大贡献！