

证券代码：000906

证券简称：浙商中拓

浙商中拓集团股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：2020-05

投资者关系活动类别	<input checked="" type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他	<input checked="" type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 路演活动
参与单位名称及人员姓名	宝盈基金研究员王灏	
时间	2020年12月9日	
地点	杭州	
上市公司接待人员姓名	副总经理兼董事会秘书潘洁、副总经理雷邦景	
投资者关系活动主要内容介绍	<p>1. 能否介绍一下公司供应链集成服务具体包括哪一些内容？</p> <p>公司聚焦于各类基建和生产制造业客户的供应链需求痛点，融合公司全国线下网络和电商平台，数字化协同整合社会仓储、运输及加工等资源，为大宗商品供应链客户提供端到端的产销衔接、库存管理、物流配送、半成品加工、套期保值等全链条集成化管理和一站式服务。公司供应链集成服务实际可以拆分成五大动作和衍生出的两大服务。首先是购销衔接，也就是我们说的交易环节；第二个是物流，包括静态的仓储保管和动态的运输；第三个是加工，包括原料的初加工和产品的深加工；第四个是产业链上各个环节的供应链金融；第五个，</p>	

是基于我们扎实的产业基础及对把握短期内价格走势的能力，不断打磨的价格管理。同时我们还衍生出了两大服务，一个是信息化解决方案，我们利用自己的数字科技方面的专业能力给客户做输出服务；另一个是管理咨询服务，我们基于对产业链的深度理解，为客户把脉问诊，真正做到为客户创造价值。

2. 公司在适合全国布局的地区都设立了子分公司/业务单元，相对于当地的公司，异地扩张的竞争力来源是什么？

由于大宗商品行业特性，属地化运营是大宗商品流通企业的必然选择。公司选择在靠近客户的位置设立经营单位，有助于加强客户关系维护，稳固客户渠道。对于上游客户而言，可以解决黑色产业链上游钢厂运输半径问题，对于下游客户，可以利用下游客户制造企业区域性产业集群，实现集约化服务。属地化运营在保障一手信息的获取、服务效率的提升、客户接触的频率的同时，还能够充分享受地方优惠政策。

相比当地的公司，中拓作为国有上市公司，多年来积累了丰富的大宗商品供应链集成服务从业经验，具有系统性的集成服务优势，包括资源采销全球化、仓储运输网络化、加工服务定制化、供应链金融平台化、价格管理体系化等。公司总部已将具备的供应链服务能力制度化、体系化，在开展属地化运营的时候，总部将成熟的商业模式、资金、资源、制度、流程、风控、价格管理等各种要素和能力快速、稳定、低成本复制到各个适合做供应链集成服务的区域公司或业务单元，使得区域

子公司具备竞争力。其次，由于中拓是国有上市公司，本身可以在地方争取到更优惠的地方招商引资政策。再次，公司市场化的体制机制，以及良好的创业平台，为公司吸引了大批从业经验丰富的行业优秀人才，对区域的市场也有较为深厚的理解。这几个方面的综合作用下，使得中拓业务具备区域复制性及竞争力。

3. 公司事业部制改革的背景？如何做事业部考核与激励？

在事业部制管控之前，公司为扁平化、直线式管理模式，在公司不断扩张的发展规模以及多样性发展需求下，总部管理部门面临管控压力大、效能低的问题。2019年，公司全面采取“条块结合”的事业部管控模式，公司组织管理架构更加可控、高效。总部将持续保障“新团队、新品种、新业态、新区域”的体系化管理和服务支撑水平，待事业部孵化成熟后将事业部进行实体化，充分授权以充分发挥事业部管理的自主性和灵活性，实现公司健康快速发展。

公司建立事业部整体考核和各业务单元独立考核相结合的综合绩效考核体系。其中，事业部的考核根据其下属各业务单位/各业务单位的二级部门经营结果确定，事业部领导考核与公司总体经营情况和其所管控的事业部整体考核情况挂钩。

母公司层面有整体激励计划，包括2017年限制性股票激励和今年刚实施的股票期权激励计划，事业部绝大部分核心管理层都持有上市公司股票；子公司层面，还有管理团队持股，截至目前，已有8家新设子公司实现

管理团队持股，充分调动事业部下子公司团队活力。

4. 公司 2010 年、2015 年、2019 年进行了 3 轮扩张，从收入上看每次都效果明显，但为何扩张不是线性的而是脉冲式？

在公司历年的增长中，在关键时期总是有重大管控变革，为公司增长注入新动力。

2008 年，公司实控人从湖南国资委变更为浙江国资委。此次变更后，公司引入行业一流的管理模式、成熟的制度流程以及行业经验深厚的核心管理层，强力支撑了公司此后的持续发展。到 2008 年末，公司就实现扭亏为盈，并开启了增长周期。

2016 年，公司控股股东变更为浙江省资产规模最大的浙江省交通投资集团。股权变更完成后，公司与原控股股东的同业竞争得到解除，公司得以快速拓展全国适合做大宗商品的业务区域，为公司增长打开了广阔的市场空间。

自 2008 年开始，公司不断进行区域布局扩张、品类拓展、团队引进，内部不断提升供应链集成服务能力和风控能力，调整组织架构、创新体制机制改革、优化调整资产结构等，量变会引起质变，各种因素叠加、积累后呈现近年来的快速增长。

5. 公司区域扩张是否存在一定的周期性，区域经营单位多久可以实现达产达效？

公司新区域扩张原则是确保与管理能力相匹配。在进入新区域之前，公司会经过非常严谨的论证和研究，直至确认公司具备开展新业务的条件后我们才会开始进

行区域扩张。一方面匹配上符合要求的新团队需要时间，另一方面，在完成新区域布局后我们将重点放在新扩张单位的达产达效，当新区域的管理水平与业务扩张达到动态平衡后，公司才进行新一轮的区域拓展及团队引进。总体就是这样螺旋式上升的过程，公司在做好风险控制的前提下实现业务的全国布局，目前已在全国共设立 48 家全资/控股子公司及 30 个业务部门。

6. 2016 年后公司的人均创收和人均创利大幅增长，经历了什么变化？

人均创收和人均创利大幅增的原因首先是经过前期的孵化和培育，商务模式优化、团队能力的提升带来的盈利水平不断提升；其次是公司“六能”（人员能进能出、职位能上能下、薪酬能多能少）的用人标准下，人才质量不断优化；再次是在公司“做专做精、做强做大”的经营理念下，不断优化现有业务结构，动态调整资金到运营效率更高、盈利能力更强的业务板块，逐步减少了低毛利业务，相应版块人员数量、结构也进行了相应优化调整。

7. 公司人员扩张的计划？一般来说一个应届生需要多久可以达到公司平均效能水平？

公司目前有员工约 1800 人，未来几年公司将根据业务发展需要，预计将持续净增加 100 人-200 人/年。应届生达到公司平均效能水平的时间因人而异、因岗位而异，从应届生刚入公司到能独挡一面大概需要 3-5 年时间。

8. 客户将采购业务外包给供应链公司比自己做有什

	<p>么优势？</p> <p>生产性企业将除生产以外的环节外包的原因很明显，首先是生产性企业团队的精力和能力更多在生产环节，没有办法也没有必要做到每个环节都亲力亲为；第二个是我们公司在成体系、成规模的业务上形成了集约化，形成资金成本、采购成本、物流成本等系统性的低成本；第三个是我们的集成服务能力决定了我们可以为不同的需求匹配相应的服务，比如说价格管理、供应链金融。总之，相比于生产企业的采购/营销部门，我们的目标客户群体更广、可以提供的服务种类多、区域覆盖广、性价比高，并能够为客户定制个性化解决方案。</p>
附件清单(如有)	无
日期	2020年12月11日