

重审经营地位大力改革创新

—杭州国有商业批发企业改革的实践和认识

任炽明

(杭州市商业局)

改革开放以来,国有商业批发企业的改革一直是商品流通体制改革的重点和难点问题。以下就杭州市商业批发企业的改革实践,谈谈我们的认识和体会。

一、认识市场经济条件下的商品特性,抓住国有批发企业的改革契机

随着社会主义市场经济体制的逐步确立和流通体制改革的不断深入,传统的商品流通渠道已经被打破,国有商业批发企业出现了经营规模缩小、市场占有率下降、利润减少甚至由盈转亏的情况,也有一些企业到了难以为继的地步。这种状况的出现,使国有批发企业的经营者十分紧迫地感到,必须对市场经济条件下的商品特性及其流通特点进行重新认识,并根据国有批发企业在新的市场环境中的经营功能的变化,确定自己的经营方向和改造经营形式。

在计划经济环境中,国有商业批发企业承担的是统购包销、纵横调拨的职能,商品的自然属性被割舍了。改革开放后,冲破了市场的封锁和流通渠道的障碍,国有批发企业不仅失去了统购包销的权利,而且,有着不同自然属性的商品按照各自不同的生产力状况和消费特点,对是否通过批发环节作出选择。比如,鲜活的农副产品,适合由生产者直接供应给零售商,不需要再通过批发环节。又比如,工业品中的服装,其商品特点决定了在流转过程中批量小、周期短、变幻多,很难在批发环节停留。只有那种集中大批量生产、分散消费、品种规模繁多的日用百货、加工食品、小型家电用品等,仍需依赖于专业批发企业庞大的销售网络,向消费地区扩散。至于粮食、生猪、食糖等则属于国家调控的商品,国家需要通过国有批发商来调节市场供求。

根据不同商品的流通状况,杭州商业批发企业的改革是从以下思路展开的:一是经营蔬菜及各农副产品的批发企业,在生产者直接向零售商提供商品后,批发商从传统的批发经营转向对产销之间交易的服务上,通过对产销的衔接,保持对市场的影响力。对一些涉及到市场稳定的敏感商品,需要通过组建批发交易市场,在调节市场供求中发挥作用。二是对消费个性化倾向明显,消费变异速度快,流转异常活跃的商品,国有批发企业要从传统批发商的位置中解脱出来,利用场地、商路和人才优势,开辟新的经营内容,重建经营主体。三是对仍然有赖于批发经营的商品,专业批发公司应在传统的购销网络已经打破的情况下,尽快重建新的购销网络,无论在组织结构和经营方式上都要进行脱胎换骨的改造,形成适应市场经济需要的经营体系和经营手段。

二、探索新的经营形式,重组市场经济条件下的经营优势

杭州批发企业在改革的实践证明,凡是改革取得成效的,都是因为对商品的特性及其流通特点了解得比较清晰,注意发掘自身的潜在优势,采取了与这些特点相适应的经营形式。他们十分明确地提出,要在建立社会主义市场经济体制的过程中,通过自身改革,重组经营优势,重新确立国有批发企业的市场地位。

1. 以建立批发交易市场替代传统的计划批发经营。杭州市蔬菜公司是计划体制下的专业蔬菜批发企业,承担着市区蔬菜批

发供应任务。蔬菜购销体制改革以后，蔬菜自由流通，菜农直接上市，再也不需要通过蔬菜批发部门进入市场。被菜农和经销商冷落了蔬菜公司面临着新的选择。国有蔬菜公司的经营基点转向哪里？杭州市蔬菜公司认为，只有搞好对生产者和经营者的交易服务，才是唯一的出路。他们对原有 4 个批发部的区域位置、市郊蔬菜基地分布和上市通道作了分析后，将 2 个批发部办成交易市场。经过几年运作，目前，三里亭蔬菜批发交易市场已经成为日交易量 4000 多公担，交易额 460 多万元的大型交易市场，现代化的电脑管理、吸引大批客商进场交易，其交易量占全市蔬菜经营量的 45% 以上，有效地调节着杭州蔬菜市场的供求，发挥了国有批发商业的应有作用，并且取得了良好的经济效益。对一些空闲的经营地块，市蔬菜公司努力拓展新的经营门类，开辟新的经营业务，寻找新的经济增长点。

2. 向零售延伸，实现批发与零售的优势互补。杭州金龙集团公司前身是小商品批发公司。在改革过程中，公司重新评价企业的经营功能，认为小商品经营的放开，使这类商品贴近市民日常生活的特性得以充分显示，商品流转十分活跃，作为经营者，应该对企业的经营方式作适应性调整，使企业的经营运作与商品流通特性相一致。公司实施了零售批发并举，扩张批发优势的经营战略。在零售经营中，根据商品特点和市场需求，拓展多种业态，既有专业商店，也有连锁公司，还有大型仓储式超市。统一的商品配送中心，使批发优势在新的购销环节中发挥出生机与活力。批零优势互补促进了各自的发展。更为重要的是，金龙集团公司完全跨出了传统批发企业的束缚，使企业逐步形成了新的经营构架，其良好的发展前景，为社会各界所瞩目，成为杭州市现代企业制度的试点单位。

3. 重建批发网络，促进批零一体、内外贸一体、工贸一体的战略性调整。杭州市友谊副食品公司经营食品、糖酒等商品，市场竞争十分激烈。他们的经营目标是，要把传统的批发企业转变为有竞争实力的贸易公司，有尽可能大的市场购销空间，有自己的适销产品和直接面向消费者的零售窗口。从这一经营目标出发，公司实施重组批发网络的“双百工程”，即选择一百家信誉可靠的主导商品供货厂商和密切一百家重点客户的合作伙伴关系。目前，公司总代理商品有 60 多只，有些商品获得在全国的总代理权。这一网络的组建，有效地促进了“三位一体”的战略性转变。公司在香港开设了进港国际有限公司，拓展外贸业务。在零售经营中，开设了太阳红连锁超市。重新对生产企业柯布克公司进行产品的市场定位，使产品的类别与档次与总公司的经营定位更趋一致，有利于通过总公司的批零网络，扩大市场占有率。

4. 按商品分类，对企业经营的组织结构进行重组，着力强化商品的营销力度。杭州百货总公司在工业品生产自销不断扩大的情况下，大力开展品牌经营，有效调整经营结构，积极发展总经销、总代理。为了与这种经营上的改革相适应，公司成立了不同商品命名的 130 多家经营承包体，根据不同商品特点，采取不同措施去拓展市场。网点布局、信息收集、营销策略、售后服务不仅有总体构想，也加强了落实力度，无论对生产商与经销商都能实施有效的服务。这就从经营的组织结构上保证对那些有市场潜力的商品可以把营销工作做细，改粗放经营为精雕细刻。现在年销售在 1000 万元以上的商品就有 5 只，500 万元以上的有 6 只，有 100 多家生产商的产品由这家公司总代理或总经销。市交电公司在划细经营组织后，加强对生产商的服务，定期召开工商业例会，沟通信息，调解分歧，帮助厂方解决淡季仓位、资金等困难，得到了厂方在货源与价格上的支持。目前，名牌产松下洗衣机占公司洗衣机销售量的 90% 以上。

5. 开掘企业的生产加工潜力，实现批发优势与加工优势的结合，创建新型的贸工企业。杭州劳动保护用品公司在计划体制下是一家从事劳保用品批发的专业公司，仅工作服年销售就达七八百万元。市场放开后，厂矿企业避开公司直接向服务厂订购工作服，公司的服装销售大幅度下降。如果固守批发阵地只能使自己日趋衰弱。公司利用空闲的场地，自己创办制衣厂，并利用原有的经营网络，使产品很快打入了市场，并做到了当年投产，当年收回投资。企业实现了从单一批发企业向贸工企业的重要转变。杭州服装集团公司把批发企业走贸工企业新路的重点放在以创名牌占市场上。服装的个性化消费特点，很难使生产商把产品进入批发环节。服装集团公司利用自身的生产条件和技术优势，以创名牌争取消费者，利用公司的经营网络为名牌服装打人市场发挥了积极作用，“神驰”牌衬衣、兰克斯西服在杭州、北京、上海开出了专营店和销售专柜。

三、国有商业批发企业在改革中需要着重解决的几个问题

杭州国有商业批发企业通过十几年的改革实践，已经从传统的经营体制中挣脱出来，逐步明确了实现新的转变的方向和途径，为了更好地推进改革，我们感到需要着重解决好以下几个问题：

1. 国有商业批发企业的存在与发展，是构筑社会主义市场经济流通体制的需要。从商品流通的发展历史看，批发业作为独立的部门而存在，是一种社会的必要分工，我国社会主义市场经济的发展，这种社会经济分工依然存在。特别是我国现阶段生产力水平不高，地区间的经济差异较大，一些商品生产集中而消费分散的特点十分明显，这就决定了国有批发业需要在商品流通中承担调节供求的作用，担负国家对市场的调控任务，保持市场的稳定和繁荣，这是一些国有批发企业经营者始终不能忽视的一种社会责任。同时，这种市场环境，也说明国有批发企业有着广阔的市场经营空间，有着不可替代的市场地位，是支撑新的商品流通体制框架的重要骨干，关键在于要尽快实现自身转换，从而担负起新的责任。

2. 按商品类别对国有批发企业的市场经营功能作出新的评价，在更大范围内实施批发企业的结构性调整。这种调整有的要考虑商品特性，有的涉及经营功能转换，有的要重新确定其市场责任。只有真正明晰了传统批发企业在新市场环境中的功能和作用，才能对不同企业的扩张、调整、转向作出选择。

3. 国有批发企业的改革要与企业自身的发展目标相一致。在企业选择了不同的发展目标后，可以根据不同企业的市场责任、经营功能，动作方式确定不同的改革办法。改革是一种促进生产经营发展的手段，如果照搬照套与企业发展目标不相一致的改革模式，就会造成对发展目标的游移，没有任何经营意义。

4. 国有商业批发企业正处于发展的转换期，政府应予以必要的支持和帮助。如解决历史包袱，减轻过重税赋，创造平等竞争环境等。只有这样，国有商业批发企业才能从曾经为国家承担重大责任的重负中真正解脱，轻装上阵，在市场竞争中显示出国有商业批发企业的经营实力，为国民经济发展作出新的贡献。

收稿日期 1997 年 5 月 21 日

（作者邮编 310001）

责任编辑 任致远