

●谢景龄

对批发企业改革问题的思考

随着改革开放的不断深入，运行三十多年的计划经济体制逐渐被社会主义市场经济体制所取代。正当从事生产的企业日益显示出活力的时候，从事批发的企业却走进了低谷。原因何在？如何才能走出低谷？这些问题，值得我们深思。

一、批发型企业面临困境难以避免

在我国经济体制进行新老交替的过程中，国有批发企业，尤其是大中型国有批发企业依靠指令性、指导性计划取得货源和销路来获得效益的可能性渐近消失。生产企业的经营权不断扩大，直接进入市场，不少产品以自销为主，批发企业手上的商品竞争力越来越差，生意越来越难做，规模逐渐缩小，效益急剧下降，这是旧体制形式的商业企业不适应客观形势变化的必然结果。其理由之一，是计划经济向市场经济过渡时期，生产企业的产品结构还不尽合理，不适销商品还有相当数量。同时，由于生产力的发展也有一个较长的过程，适销对路的产品一时还不可能很多，批发企业所能得到的主要商品除了少量比较紧俏外，占很大比重的仍然是缺乏竞争力的商品。其理由之二，是在计划经济时期，生产企业已生产了相当数量不受市场欢迎的产品，要将其消化掉也有个过程，批发企业由于执行政府下达的计划，而不得不将这些产品收购进来，出现了大量的积压库存和“三角债”，以致造成亏损严重，何况至今尚未处理完毕。其理由之三，是因为产品生产在前，走进市场在后，从产品到其使用价值的实现之间，自然地存在着一个时间差，在批量投产前虽然有过市场调查和可行性研究，但它是否真正畅销，要经过一段时间才能得到验证，加上新的更受欢迎的品种不断出现，原来是畅销的商品又会不断地转化为滞销品。这种情况在市场经济尚未发育成熟的今天尤为突出，要想得到基本改观，也需要有一个过程。其理由之四，是批发企业的内部机制还没有从计划经济的模式中得到脱胎换骨的转变，现有的机构设置、经营思想、营销策略，乃至经营作风，还远远不能适应形势的变化，客观上也需要一段时间。所以，批发企业的效益下降，甚至亏损，在一定阶段中是难免的。

二、批发型企业走出低谷必须确立的观点

综上所述，造成批发企业经营现状不景气的原因一方面来自企业外部，另一方面来自企业自身。那么要改变现状，就必须从两个方面去努力。

从外部原因来讲，问题主要表现在生产企业与批发企业之间的货源矛盾和市场矛盾，究其根本是因为这两类企业各自的利益是分离的，大家走向市场后，再也不可能通过政府下达计划、采取行政干预要求一方让利于另一方，而必须设法使批发企业与生产企业之间的利益形成某种程度的联系。两者只有形成了利益共同体，双方的经营行为才有可能通过自我调节

和约束，达到在某个点附近的平衡，才能互相促进、取长补短、共同繁荣。这不仅仅是批发企业应该考虑的问题，也是生产企业为适应市场发展而必须深谋远虑的大政方针之一。

从内部原因来讲，由于历史的缘故，国有批发企业那种坐楼经商、守株待兔、靠大会上签约、大进大出、大库存、多环节、分工过细、机构庞大这一系列不适应市场经济的旧机制，严重地阻碍了批发企业的发展。要扭转这个局面，从事批发商业的人们，必须在以下几方面具有共识：

首先，必须使批发企业从领导直至每个职工都切身感受到压力，甚至要使大家都感到改变现状不仅仅是企业，也是个人生存的迫切需要。这是批发企业经营与国际接轨的路基，离开路基是谈不上接轨的。只有在建立了这种认识的基础上，才有可能继续深化与此相关的一系列改革。

其次，必须清楚地看到批发经营的大目标。从社会经济发展的规律来看，劳动生产力的不断提高要依赖于社会化大生产的蓬勃发展，这种高度集中的社会生产与消费面的日益扩大，在生产与消费之间将要求经销渠道迅猛发展。生产越发展，物质越丰富，生产企业自产自销与批发企业争市场的能力就越低，这是生产企业自身的性质所决定的。产品的及时销售，需依靠批发企业的辐射能力为它配套服务。国内产销是如此，国际产销也是如此。这个规律，决定了批发企业将长期存在。可见，批发企业的目标是清楚的，前景是光明的。它必将在生产和销售之间通过有效的服务而取得良好的经济效益。如果迷失了这个目标，就不可能有改革的决心。

第三，必须充分发挥批发企业的优势。虽然批发企业的光明前景不容置疑，但眼前客观存在的困难是严峻的事实。只有拿出我们的勇气，才有可能踏上宽阔的大道。当然，光有勇气还不足以克服困难，还要运用我们的智慧，其中最重要的是寻找和运用各种优势。就目前而言，经营网络、信息资源、人力场地、综合营销等都是可以直接运用的优势。更何况，改革后的批发机制，宽松的外部环境，将具备更强的活力。运用好这些资源，不仅可以继续在批发经营中获得效益，而且可以进一步发挥潜能，在有待发育的市场经济中通过填补空白来取得新的效益以扶植批发企业渡过难关。

三、繁荣社会主义批发企业的必由之路

要使国有批发企业走上蓬勃发展的轨道，除了政府给予必要扶持、相应配套政策到位外，还要迅速改革批发企业的体制，抓住机遇，快步跟上市场发展的形势。而脚下的路是“五跨”、“两缩”、“一挂钩”。

“五跨”是：

第一，现阶段要跨出固有的经营范围、经营渠道，开发多门类、多方位经营，甚至可以副养主。因为目前的社会需求在扩大，市场在发展，空白点很多，我们应该跨出去开拓其它商品、物资的经营，发展维修服务、商情、咨询、场地出租、物资运输、中介服务、代理业务等多形式的经营，这样做，不仅可以直接增加收入，而且可为精简机构、消化富裕人员、降低管理费用、提高综合效益而发挥积极作用。

第二，要跨出只搞批发不搞零售的老框框，为实现更大规模批零结合去努力。由于各种新区的开发，全国城镇建设的加快，居民住宅区的不断形成，为扩大零售网点创造了良好的机遇。而批零结合的扩大既可以创收，还可以增加批发行业的信息源，无论对目前和长远都是

很有利的。

第三，要跨出商业走进产业。通过与生产企业的合作经营或合资经营，建立以经济为纽带的工商联合体。这样可以帮助生产企业更有效地走进市场，使其感受到通过批发企业走进市场比完全由自己走进市场更为有利，将会对批发企业取得必要的货源建立稳固的基地。由此而形成的联合体，能巩固和发展两者的共同利益，能经受市场经济大风大浪的考验，成为有实力的企业，将从根本上解决既争货源又争市场的基本矛盾。

第四，要跨出困境，开辟国际批贸市场。当我国在关贸总协定缔约国的地位被恢复之后，许多阻碍进出口业务壁垒将被打破，制约条件将大大减少，进出口批发活动将十分活跃。作为国有批发企业，要争取跻身于国际市场，使国内贸易与国际贸易接轨。所以从现在起就应在体制调整上开始筹划，在人员培训上开始落实，不断开创和扩大委办的外贸业务，使批发企业的外贸营业额尽快达到国家允许实行外贸自主权的起码要求，进而建立起各种外贸公司。

第五，要跨出大楼，改进批发服务。改变批发经营作风，使“要我批”为“我要批”，开展批前、批中、批后的全过程服务，为生产企业的产品扩销宣传好、销售好、服务好；为贸易伙伴提供款新价廉、服务周到的货源。使生产企业愿与批发企业合作，经营单位感到从批发企业获得货源比直接从生产企业获得货源更为有利，批发业务才能求得发展。

“两缩”是：

第一，要缩小批发企业的管理机构，精减管理人员的编制，提高营销人员的比例。这样，既可增强经营力量，扩大营销额度，增加收益，又可以节省开支，达到开源节流、一举两得的良好效果。

第二，要缩小核算单位，大范围的核算体制是产生“大锅饭”的原因之一，在目前经营和管理水平还不能完全适应市场经济发展需要的情况下，小型的经营体制、单位公司等具有较强的活力和存在的必要。而且划小批发企业的核算单位将有利于增强各管理层的效益观念，有利于企业的灵活经营，降低营销费用，提高经济效益。

“一挂钩”是：

对营销单位和营销人员实行分配与实际效益挂钩，实现多创收多得益。让各个层次的人员都体会到个人的收益与工作实绩密切相关。那么，每一个批发企业、每一个工作部门以及每一个营销人员都会努力将精力集中于提高经济效益。将人的积极因素调动起来后，自我管理意识会提高，脑子会灵，手脚会勤，作风会改，企业活力必然会充分地体现出来。

当然，要实现这“五跨”、“两缩”、“一挂钩”，还得在批发企业系统规划的前提下有步骤地实施，通过一段时间的努力方可奏效。如果离开了系统规划，只是简单地、就事论事地进行处理，难以避免短期行为，批发企业的改革不可能进行到底。

· 书讯 ·

娄尔行教授的会计审计论文集正式出版

我国著名会计学家、教育家，上海财经大学会计学系名誉系主任、博士生导师娄尔行教授的会计审计学论文集——《会计审计理论探索》一书，最近已由立信会计图书用品社出版。全书分为会计理论、审计理论、中美比较会计研究和教学改革四大

部分。书中选编了作者多年来的学术论文共30篇，还附录了作者英文著述文章目录。这本论文集是娄尔行教授几十年来，从理论和实践的结合上，对会计学、审计学和会计审计教学改革进行深入研究，所获得的一份可贵成果。 (朱)