

困境与对策

——上海建筑材料供应总公司调研报告

吴甫才

上海市建筑材料供应总公司，是国有大型建材物资流通企业，也是上海最大的建筑材料批发、零售、城市设施和重点工程材料供应企业之一。历年来，该公司一直是全国建材物资系统的先进企业，但近几年的效益却逐年下降。本文就该企业近几年陷入困境的原因与振兴对策作一分析和研究。

一、陷入困境的原因分析

上海市建材供应总公司的物资吞吐量居全市之首，但由1991年的年创利税1600万元下降到1993年的1100多万元，其原因，是多方面的。

1. 建材供应主渠道的地位和作用日益萎缩。

该公司过去承担着国家统配物资和建材经营的双重职能，主要担负着全市基础设施和重点工程材料的分配和供应任务。长期以来是实行供应负责制的供应方式，在供应资源、品种、对象、数量、价格等基本上是由市计委及国家定价来确定的。这几年，情况发生了很大的变化，指令性计划供应指标基本取消。实行项目经理负责制后，城市建设、重点工程项目建设所需要的大量建材物资、施工企业和生产企业基本转向于自行组织采购，改变了进货渠道。总公司供应的建材物资减少，市场一、二类物资占有率从75%下降到不足5%，供应主渠道的地位受到冲击，供应主渠道的作用日益萎缩，吃计划饭的年代已一去不复返。

2. 观念陈旧、销售方式落后。

全民物资供应企业长期以来处于受保护的市场环境中，心安理得地坐地经营，形成了等客上门朝南坐的经营作风。改革开放十多年来，市场经济逐步建立，但管理人员、营销人员的市场经济意识尚淡薄，企业没有牢固树立市场竞争意识，压力不大，远离了市场经济发展规律的客观要求。上海近年来每年有几十项重大工程项目需要大量建材，根据总公司现有设施条件，理应由总公司来供应，然而该公司只是零星地看到建材供应总公司提供的部分建材，现在必须要自找项目，上工地搞直接推销才行。

3. 市场竞争激烈，销售人才流失。

这几年，建筑材料行业大量兴起，建材市场得到了大规模的发展，除了原有的国有企业之外，建材经营又涌现了一大批集体和个体企业。外地建材供应企业也纷纷涌入上海，使流通领域的建材供应渠道猛烈膨胀，形成了“百业经商搞建材”的局面。全民企业由于机制转换缓慢，用工制度、分配制度改革尚未到位，部门业务人员“身在曹营心在汉”，业务生意往外推，甚至拉向私营企业捞实惠。这几年，部分业务骨干不在乎国有企业的工资、奖金，纷纷辞职自立门户搞单干，或流向其它集体、私营企业，拉走了客户，带走了生意，这些都对

国有企业带来严重的影响。

4. 销售成本与日俱增, 收不抵支。

这几年, 建材物资受市场环境的影响, 成本大幅度上升。铁路运输、水路运输运费上涨, 销售价格虽然也上升, 但起落幅度有一定的限制, 致使销售收入幅度远不及成本上升速率, 企业经济效益低微, 个别企业陷于收不抵支的严重困境之中。近年来, 税收增加对建材流通企业来讲负担很重, 物价不断上涨, 职工的工资要增加, 银行贷款利息要付, 建材供应总公司每年要支付银行利息达600万元左右, 可以说已到了难以为继的地步。

5. 流动资金借贷困难, 企业间拖欠款严重。

上海市建材供应总公司几年来共向银行贷款6100多万元, 经审计到1993年底应付款有7365.80万元, 应收款7972.42万元, 且有上升的趋势。作为大型建材物资流通企业, 物资大进大出, 需要大量的流动资金。由于银行贷款困难, 应付款数量之多、时间之长, 影响了该公司与供货单位及运输部门的关系, 并导致企业间相互拖欠款严重的局面。

二、加大改革力度, 发挥企业整体优势

面对严峻的经济形势, 重新摆脱困境, 必须走出一条新路, 对此, 提出以下措施和设想。

1. 深化企业内部改革, 调动一切积极因素, 增强企业凝聚力。为适应新形势下社会主义市场经济体制的需要, 要认真贯彻《全民所有制工业企业转换经营机制条例》, 根据经营情况, 形成“小机构、严管理、大经营”的运行机制, 进一步进行三项制度改革, 在重点上有所突破。

(1) 分配上进一步拉开差距。要突出工作责任, 实际贡献, 拉大工资和奖金的差距, 对有突出贡献的管理人员、销售人员和其他职工, 给予重奖, 切实打破“大锅饭、铁饭碗”, 留住销售业务能手, 留人留心, 肥水不外流, 从而增强企业向心力, 职工凝聚力。

(2) 分支机构进行调整。总公司所属分公司, 大多数为非独立核算企业, 在目前市场经济条件下, 从总公司全局利益出发, 进行企业结构的调整, 盘活闲置半闲置的资产, 保留经营状况比较好、有发展前途的企业, 可以把其它相对差的企业解散, 进行吸收式合并, 即甲企业继续存在, 乙企业终止。或者采取新形式合并, 即甲乙企业合并成为一个新企业, 原甲乙企业均终止, 合并后的企业要承担原企业的债权债务。有的企业可采取派生分立。

(3) 筹建股份合作制企业。总公司下属有各种成份大小不一的三产企业有二、三十家, 这些企业在解决富余人员的出路, 改善职工的福利, 增加销售网点等方面起了积极的作用。但也应看到, 这些三产规模小, 资金不足, 经营场展不开, 只是在公司经营范围内小打小闹和企业分饭吃。鉴于这种情况, 须对这些小企业进行整顿, 采取合并解散、兼并等措施, 重新组建有一定规模的股份合作制企业, 跨行业经营, 把蛋糕做大。

2. 以市场为导向, 开拓经营, 增强企业活力。

总公司要保持稳定和较高水平的发展, 按现代企业要求, 除了建材主业外, 应向多角经营、多元化经济发展, 主业要搞, 副业也要搞, 一切困难企业经济效益的提高, 必须在经营策略和销售方式上有新的突破。

(1) 调整经营策略, 开辟新的资源基地。

总公司经营品种大多数来源于外省市, 特别是大宗建筑材料, 多数来自江苏、浙江、安徽、福建等省市。改革开放以来, 省市区之间的物资交换逐步淡化, 相当一部分生产厂家直

接进入市场，探索产供销一条龙的机制，再加上企业间互相拖欠款，使总公司的“后方资源基地”发生变化，稳固可靠的资源点逐渐减少，造成公司经营被动。产品畅销时，货源供应脱节；滞销时库存积压严重，资金周转困难，影响企业经济效益，而且市场占有率下降，更使公司的知名度减弱。做生意，搞流通，必须有可靠的资源点。为此，必须重视建设长期的资源基地，与资源基地保持密切的协作关系，互惠互利。资源基地的落实，必须抓好运输储备环节，才能保持资源供应的稳定。

（2）拓展销售网点，扩大市场占有率。

在销售方面，大出大进，快出快进，以出促进，应是流通公司经营的一大特点。虽然该公司在上海有50多个销售点，但主要集中在闹市区，在浦东和边远地区比较少，在郊县和外省市仍处于零的状态。上海的住宅建设，开发小区等已从市中心扩散，需要大量的建筑材料和装饰材料。我们可以利用该公司的整体优势，集中进，分散出，加快资源的流通。销售网点的建设，不能局限于市区，应逐步向郊县、外省市，直至国外设立网点，见缝插针，多角经营。在经营实践中，不仅要关注市内市场，更要重视有关巨大潜力的农村市场。既要立足于国内市场，又要开辟多元化的国际市场，使企业在一切可能进入的市场寻找出路，站稳脚跟，扩大市场占有率。

（3）转变观念，改进建材销售方式。

要在新的情况下，发挥建材供应主渠道作用，必须树立起竞争的观念、价格观念、信息观念、用户观念、效益观念、战略观念，改变销售方式，变坐等经商为走出经营，主动找项目，上工地寻用户，变供应负责制为合同供应制。立足重大项目，开发新型材料，面向市场，敢于竞争，用户第一，搞好服务。

根据市场及企业的特点，从价格、质量、服务态度三个方面着手，既要有灵活价格策略，根据销售的不同数量，不同地点，灵活定价。又要争取降低进货成本，达到销售价格适当降低，有利于竞争。重点要放在建材产品的质量和服务质量的提高，变单纯的价格竞争为质量的竞争，提高企业的服务质量，拉住老客户，扩大老客户的购买量，采用各种促销手段，吸引、发展潜在客户，通过优质低价，服务周到等方法，把竞争对手的客户拉过来，以占领更多的市场份额，扩大销售量、发挥主渠道作用。

（4）扩大经营范围，提高品种档次。

随着市场经济的发展，城市建设规模和人民生活水平的提高，对新型、高档、豪华、轻质材料的需求量在扩大，特别是宾馆、高级住宅小区、商店门面装潢、装饰材料的档次、规格、质量、标准到了一个新的层次。因此，在抓好传统建材销售的同时，对市场看好的幕墙玻璃、特种玻璃、高标号水泥、特种水泥、高档卫生洁具、豪华装修材料的经营品种，档次上要有新的突破。要积极创造条件专业经营建材精品，打出牌子，走出销售路子，提高知名度。

（5）兴办实业，寻找新的经济增长点。

市场经济充满了机遇和风险。流通企业的经营业务在发展到一定程度以后，再有大的发展难度相当大。为此，寻找新的经济增长点已成当务之急。总公司要利用现有的仓储、铁路专用线、码头等设施，将两个专用仓库改造成前店后库的建材批发市场，形成展示、宣传、仓储、促销和投资合作于一体的格局。充分利用装卸、铁路、码头实力，吸引八方客商，要找建材样样有，推行规范化、多样化、系列化、配套化经营，逐步形成现代化经营的建材超

级市场。

目前，上海建材市场方兴未艾，市场需求量大，有发展前景的是商品混凝土、道路沥青、高档装饰材料。从长远观点看，兴办实业是完全可能和可行的。搞混凝土企业，建立搅拌站，需要较多的资金，可以利用公司现有的房屋设施、场地人员可从搞中外合资企业。

在激烈的市场竞争中，应以“建立产品为主”，实施多元化经营、逐步向全方位发展。在经营建材的同时，扩展经营范围，经营建筑五金、建筑钢材、木材等。经营得法，公司的综合配套供应实力将进一步增强，整体经营优势得到发挥。

(6) 强化内部管理，向管理要效益。

企业内部管理，正是该公司当前薄弱的环节。对各项规章制度要加以认真研究，建立和健全各项制度，和分公司的管理办法。加强计划管理，先从水泥做起，采取统一订货、统一进货、分散销售、分头结算，不断加以总结和推广，有了基础，后玻璃等其它品种也可采用这种管理办法。强化财务管理，实行集中统一管理资金制度，合理调度使用资金，有偿使用资金，优化资金使用方向，努力降低费用支出，加快销售货款回笼，盘活资金，要加强会计核算和经营盈亏的核算，建立企业内部审计制度。严格执行机械设备管理条件和仓储收费标准及物资仓储管理制度，实施规范化仓储管理，同时要加强办公费用经济合同的管理。

(7) 发挥集团化优势，协调解决资金、资源等问题。

上海建材市场有很大的潜力，重大项目和住宅建设集中于第三、四季度，由于季节影响，水泥、玻璃资源紧张。上海市建材（集团）总公司应发挥整体优势，对上海、吴淞、金山、浦东水泥厂和耀华玻璃厂的产品，优先保证供应建材供应总公司，价格可随行就市，双方协商确定。销售淡季，建材供应总公司也应考虑生产企业的困难和要求，减少外地资源，尽量争取多进建材（集团）所属企业的产品，互惠互利、共同发展。此事应有建材（集团）总公司出面，疏通生产企业与流通企业关系，从集团整体利益出发，根据市场实际状况和发展需要，帮助协调解决，提高建材（集团）整体能力。

新 书 预 告

上海财经大学俞文青教授编著的《房地产开发企业会计》，即将为立信会计出版社出版。该书在编写时，力求联系实际，体现企业财务通则，企业会计准则和现行房地产开发企业会计制度的基本精神，并对当前房地产开发企业会计中存在的问题展开了讨论。全书约30万字，内容包括总论，货币资金的核算，材料和设备的核算，固定资产、无形资产和递延资产的核算，开发产品成本的核算，开发产品及其转让、销售、出租的核算，利润及其分配的核算，所有者权益的核算，负债的核算，对外投资的核算，会计报表等11章。各章之后，附有复习题和习题，可作为房地产开发企业财会人员的业务学习用书和财经院校有关房地产开发企业专业会计课程的教材。