

●王一鸣

国有副食品批发企业转换经营机制探讨

1985年根据国务院部署,本市对猪禽蛋取消统购派购、实行合同订购和市场收购相结合的方针,对蔬菜采取稳定常田菜田面积、经营上实行“大管小活”和“管八放二”的方针。经过7年的努力,副食品产销改革又有新的进展。从1990年开始,除对郊县生猪继续实行“管放结合”的办法外,蔬菜与家禽已全面放开经营,蛋品中对“管”的部分贴费经营、销售与价格基本放开。7年改革显著的成果,是摆脱了产销靠计划、供应靠票证、经营靠补贴的束缚,开创了副食品市场经济的新局面。

7年改革不仅推动了副食品生产企业与零售企业的发展,而且也为国有批发企业自身改革创造了条件和机遇。副食品批发企业是产销的结合点,也是产销改革的关键所在。但这些企业受产销矛盾和价格条件的制约,自身改革的步子相对迟缓而又困难重重。因此着重从财政政策措施上研究批发企业的问题与出路,使批发企业在较短时间内加速转换经营机制,对全面放开的副食品产销改革有极为重要的意义。

一、现状与问题

本市副食品批发企业建立于50年代。几十年来,这些批发企业按照中央商业和地方政府有关副食品的购销政策和商品流转计划,组织和分配肉禽蛋等副食品,供应给各区和部分县镇副食品批发部门用于菜场零售、集团消费、外贸出口和再制加工。批发公司基本上包下了全市人民的副食品供应:每年供应肉食品达28万吨、家禽3000万只、蛋品1.4亿公斤、蔬菜100万吨。在购销经营中,批发公司严格执行并负责管理政府规定的购销价格。因而几十年来,批发企业对稳定副食品价格和供应,稳定郊县副食品生产有过重要的贡献。

政府对批发企业的设施建设也予以高度重视,投入了大量财力和物力。全部固定资产原值已达4.41亿元。建成了总容量12万吨的冷库、2条铁路专用线、18个沿江码头,拥有各种运输车辆1150部。现已建成投产的三条现代化大型屠宰流水线、分割流水线,年加工能力达200万头生猪。三条家禽加工流水线,年加工量达4000万只。新建的蛋品喷粉设备达到国际水准。蔬菜速冻加工都配备了先进的设备。12个蔬菜购销站遍布近郊,占地面积达10万米²,都有比较完整的棚舍和仓库。这些商业及加工设施是国营批发企业的物质基础,是“菜篮子工程”的重要支柱。

尽管几十年来在生产与流通领域投入了大量财力、物力,建立起庞大的产销规模,但是由于采取高度集中的计划管理办法,对副食品价格又限制过严过死,在很大程度上挫伤了生产者与经营者的积极性,始终不能充分有效地提高生产能力和丰富副食品市场供应,有相当长时间凭票凭证计划供应,摆脱不掉供应中时紧时松的阴影。

1984年,副食品产销改革作为整个经济改革的重要组成部分,给批发企业带来希望和严峻的考验,几十年来潜伏和深层次的矛盾暴露出来,集中反映在批发环节有以下主要问题:

1. “包打天下”成了沉重的包袱。随着流通领域的改革和变化，多种经济成份的企业介入副食品经营，集市贸易的发展，外省市副食品的大流通和菜场自采自销的不断增长，改变了国营批发企业“一统天下”的局面，销售规模日趋萎缩，市场占有率下降：肉食品下降38%，家禽76%，蛋品36%，蔬菜40%。原来“包打天下”形成的销售规模、组织体系和商业设施都出现“过剩”。原来大批量经营的大路货成了大库存。富余人员达到45%以上。批发企业面对急剧的变化普遍感到改革的压力和紧迫性。

2. 企业经营亏损大幅度增加。1985年本市肉禽蛋菜经营亏损1.7亿元。1987年提高收购价而批发销价与零售价基本未动，亏损上升到3.31亿元。1988年到1991年，每年亏损均在8亿元左右，呈现急剧上升趋势。亏损大幅度增加，使批发企业长期处于逆向经营状态，失去了增产创收正常经营的积极性。尽管近几年不断采取各种压亏措施，逐步减少合同定购数量，微调销售价格，严格控制批发企业费用和计划销售数量与范围，但动作小，步子慢，抑制不住增亏的势头。

批发亏损增加是表层现象，深层次的困难是郊县副食品生产“高成本、低效益”、“投入大、产出小”，商品质量与价格难于与外省市竞争，不得不采取“保护”生产的措施，求助于各项补贴的增加。补贴的多样化和复杂化，又使批发亏损中政策性亏损与经营性亏损混淆不清，加大了改革的难度。其次是副食品生产成本、收购价与批零销价还未完全理顺，需有待职工收入的增长与基本生活资料销价增长之间进一步达到协调平衡。

3. 批发企业缺乏从事市场经济的经验和参与竞争的意识与手段。长期来，批发企业主要任务是按购销计划和规定的价格办事，企业一切工作围着计划转。国营批发企业搞计划平衡、搞平价商品凭票证供应内行，搞计划外、搞议价商品外行。7年改革中，实行过价格“双轨制”，但批发企业主管平价，议价不足总经营量的10%。蔬菜有过“管八放二”、“管七放三”，但放掉的仍按管的办法安排并维持财政补贴。实际上，批发企业对于搞市场经济缺乏思想准备和实际锻炼。

从事市场经济需具有强烈的竞争意识，并建立相应的竞争手段。在这些方面，批发企业也做得很少。7年改革中对批发企业曾提倡过克服单纯的买卖观点，要求在经营中增加商品的附加值，将商品的“原始形态”通过“生变熟、粗变精、大变小”等加工手段转化为优质名牌商品占领市场，但见效甚微。搞得比较好的如猪肉小包装，其年产量仅2万吨，只及总销量的7%。熟制品几乎无法与其他企业竞争。市食品公司唯一的一家熟制品厂年年处于亏损边缘。批发企业所属的15个商办工厂，如生化制药厂、蔬菜速冻加工厂、酱菜厂、机械包装制罐厂等都入困境。究其原因就在这些企业长期依赖部分财政补贴和平价商品之利，未能及时主动抓住产销改革的有利时机，调整企业发展战略，大力开展“以市场为导向、以效益为中心”的企业改革。

二、改革与建议

批发企业存在上述主要问题是在改革前进中可以得到尽快解决的。当前首先要统一认识，改变“一统天下”的经营思想和作风，破除“等、靠、要”的陈旧观念，树立从事市场经济的竞争意识，调动职工的积极性，全面开拓经营，加速转换企业经营机制。在具体实施中，建议财税政策措施做如下调整，配合与促进企业改革：

1. 对批发企业扭亏为盈的战略转变要树立紧迫感和时限感。

批发企业长期处于亏损、从事负效益经营的局面，要转变为自主经营、自负盈亏，首先要使企业内外都有紧迫感，产生强大的改革动力，推动企业自身改革。

从外部来说，与批发改革有直接联系的是副食品产销改革总体方案，方案体现的“三快”精神（理顺价格步伐快，合同订购比重下降快，亏损补贴金额下降快）应成为促进批发改革的动力。因此，批发企业自身一定要加快转轨步伐，跟上产销总体改革的进程。

从企业内部来说，应根据总体方案的部署，制定出近三年的减亏计划和富余人员安排规划，分步实施，限期完成。考虑到批发企业家大业大，需要摸清家底，因地制宜逐项完成，财税上实行留有余地的政策，给予重点照顾。这些政策措施是：保留适当的定额留利，根据经营费用的具体状况保留主要费用项目的亏损补贴，对批发企业主要的转轨项目给予低息贷款扶持，对已实现减亏的投产项目减轻各种税收负担，等等。但这些政策措施都应有时限规定，时限一过不再保留财税优惠措施，要由批发企业承担自负盈亏的责任。

2. 结合副食品产销改革方案，在批发企业经营中，一定要分清政府行为和企业行为的不同职责和经营结果。

由于副食品价格完全放开、实现市场化的进程，需要一定的时间和条件，因此批发企业在经营中还要承担一部分政府行为。过去的做法把企业承担的政府行为和企业自主经营的成果，未做划分，统称为政策性亏损。这样做，不能正确反映企业的实际经营成果，也不利于了解政府行为所耗用的财力、物力。因此，配合批发企业加速转轨，一定要分清两种行为的不同职责和经营结果，要分别专项核算、专项弥补，不能混淆，更不可以把企业经营管理不当所造成的损失转嫁到政府行为中去。

目前在具体实施中，可以列为政府行为的范围是：政府规定的专项储备、必要的价外补贴、合同订购中的饲料补贴、专项扶持生产基金和风险基金等。在此范围内的补贴由财税部门根据政府的规定制定实施办法，与企业自主经营的成果分开核算，分列申报，分别弥补。

为确保两种行为经营结果不相混淆，今后对合同订购调市的商品，如郊县生猪、鲜蛋，以及保谈收购的蔬菜等，在价格上不应当发生批发销价低于收购价的倒挂现象，应该给批发企业适当的毛利。当这些毛利仍不能完全冲抵经营费用时发生的亏损，应当列为批发企业经营性亏损，由财税部门核实审定后实行亏损补贴包干办法，在限定的时间内可以由财政适当弥补，并对企业努力减亏的部分，允许按一定比例留存使用。超过时限，对经营性亏损，财政不再负担补贴，以促进企业早日实现自负盈亏的目标。

对批发企业中已存在的企业行为，如已实行和正准备实行自主经营、独立核算的企业或部门，在转轨期间，因配合批发企业消化富余人员兴办新的各种经营项目，暂时有困难的，可以适当调整税负，以增强它们的消化能力。

3. 支持批发企业开拓新的经营领域。

批发企业在冲破“包打天下”、“单打一”的束缚后，需主动拓展思路，在不失本业、发展相关产业上有所突破与创新。

开拓要充分运用现有的设施、装备、场地、技术和劳务等优势，因地制宜。如肉禽蛋菜的深加工、包装化和分割化，在品种数量上都要尽快扩大，并建立销售网点，通过自销、代销、联营与代理等多种途径，提高商品的声誉和市场占有率。

开拓更要有经营战略的大动作。如调整生产经营布局，对重复有余的部门关停并转，发挥地段级差效益，利用场地设施、技术人才的资源，开辟商场、连锁商店，向饮食、服务、

房产、仓储、包装、机械加工等行业渗透，全方位瞄准市场开拓经营范围。

在经营方式上也要探索产供销一体化的多种形式，可以生产、加工、销售为龙头，也可以名牌优质产品为龙头，组织生产基地与销售网络，如烤鸭、熟肉制品、腌腊制品都可以成立专业集团，向国内外市场扩散商品与技术。

对企业开拓经营中发展的第三产业、多种经营、附营业务和其他经营业务，在消化富余人员和创收减亏中确有成效的，财税部门在财力允许的情况下可给予必要的低息贷款扶持，并免征所得税，全额转作企业留利，再用于发展新项目。企业还应当在开拓经营中争取其他有关部门的配合和支持。

4. 创办和培育副食品交易市场，再造批发企业功能。

流通体制改革形成的大市场、大流通，以及国家级肉食品交易市场在本市的建立，减弱了批发企业包办全市供应的压力。批发企业应抓住机遇和优势，通过创办和培育副食品交易市场来发挥国营批发企业的主导作用，再造企业功能。

批发企业直属的批发经营部遍布全市及近郊，有场地设施、加工储运优势的，都应当尽快转化为交易市场。批发企业的功能，除完成政府规定的合同订购任务外，要把培育交易市场作为新的职能。所谓培育，就是要抓好服务与配套。配套服务越完善的交易市场，越办越兴旺，就越有生命力。市蔬菜公司“南北曹”三大交易市场办得比较成功，7年改革中一直保持盈利和较高的声誉，就是在服务与配套上创新了批发的功能。

配套服务的主要内容是：组织协调商流、物流和客流，发布商品信息，吸引全国各地的货源，引导商品流向。同时为客商提供出租场地、柜台、通讯、住宿、饮食、娱乐、交通、运输、仓储等系列服务。在大中型交易市场内还附设保卫、税收、工商行政管理、金融管理和市场管理等固定场所，使交易市场趋于正规化和规范化。

目前批发企业已建立29个交易日市场，仅占全市的21%，还有很大的发展潜力。发展中，各批发公司除建立专业化的交易市场外，还应当携手联合，共同创办综合性交易市场，发挥综合经营的规模效益。

对批发企业创办的交易市场，考虑到内部设施配套建设需要逐步完善，财税上可在2至3年内仍保留部分亏损补贴，并适当提前使用作为创办和培育交易市场的铺底资金与开办费。对开办初期的收入可酌情在一定时期内减免各种税收，用于还贷和增加配套设施。

5. 搞活流通，促进副食品生产基地加速结构调整和提高综合经营的规模效益。

本市由各级副食品基金和其他资金建立的副食品生产基地，共有530个。现在正面临饲料与费用上涨的趋势，处于微利状态，亏损面达24%。为摆脱困境，生产部门要求提高合同订购调市生猪和鲜蛋的收购价格，以增加收入。但是，年复一年依靠提价增收的路子越走越窄，仍无法解决把郊县基地场推向市场、参与大流通的竞争。因此，批发企业一定要率先搞活流通，尽快建成、完善交易市场，引导基地场进入市场参与竞争。在收购上，既要坚持按合同收购又要体现优质优价、优胜劣汰，引导生产者生产适销对路的名优商品，淘汰质次价高的商品，促进生产结构调整。

同时，批发企业要择优发展产销联合，协助生产基地提高规模效益和综合经营效益。今后在产销联合的基础上，可试行对各项补贴和财税扶持措施通过批发企业直接达到生产基地的办法，逐步实现“补贴扶持生产到位，经营完全放开自主”的改革方向，使批发企业不再受郊县生产的制约，真正成为市场经济的主导力量，实现真正的自主经营和自负盈亏。