

# 联营购销是大型批发企业的新出路

——上海纺织品公司的调查

乌 兰 陈卫星 李泉斌

当前，新旧体制转换给流通领域带来了过渡性困难。表现在批发领域，旧的一级站、二级站、三级站的分级批发体制被打破，而新的“多渠道、少环节”批发体制还未完善，出现了“有商皆批”的现象。长期建立起来的主渠道国营批发企业失去了应有的地位，使流通领域中这一重要的环节实际处于失控状态。在这种形势下，原来作为国家一级站的大型批发企业面临新的挑战。如何在改革中求得企业发展，在竞争中使企业兼顾经济效益和社会效益，并且依靠自身优势，在平抑物价、稳定市场、整顿秩序、深化改革中发挥主导作用，是当前改革的紧迫任务。

## 一、面临的困境及其现实选择

上海纺织品公司（下称公司），是1984年10月随着批发体制改革的深入，由原上海纺织品采购供应站和上海市纺织品公司合并组成的。作为全国商业系统大型的批发企业之一，该公司担负着组织货源、满足上海和全国两个市场的重大职责。公司主营棉纱、棉布、涤棉、中长、化纤布、呢绒、进口涤纶、针织涤纶布以及各种纺织原材料等批发业务，共有2143个品种规格。公司现有职工2000人，下设工业纱布部、呢绒部、第一、二、三批发部及印染科、纺织科、进口科、经营服务部等9个营业部门，15个职能科室和职工培训中心。1987年购进总额近15亿元，国内纯销售额超过16亿元。近几年，公司在经营上面临一些困境，购销额逐年下降，突出表现在：

### （一）货源无保证，商品购进困难重重。

公司在计划调拨体制下经营多年，具有国营商业特有的明显优势，商品购进大部分来自市内各主要厂家，而市内产品一直是有充足货源的。但是，近几年随着改革开放的深入，公司购进总额却逐年“滑坡”。原因在于：上海作为全国最大的内外贸基地，外向型经济是其主要的发展方向和目标。许多名优产品逐步打入国际市场，尤其是上海纺织品，是传统的出口商品，为国家赚取了大量外汇，这一大趋势是不可逆转的。政府的倾斜政策，使众多厂家，尤其是名牌大厂转向外贸，这种竞相出口的局面，使公司的主要货源告急。1988年内贸收购仅占全市总收购的40%左右，而且收购极不稳定，外销市场走俏时，公司“靠后站”，而外销不景气时，工厂产品又大量涌向公司，使公司的市内商品收购呈现一种“吃不饱”和“吃不了”的状态。随着上海外向型经济的进一步发展，纺织品外销市场看好，公司“无米下锅”的矛盾将更为加剧。另外，随着批发体制改革的深入，工业企业自销能力的扩大，对公司商品收购构成了新的威胁。而作为公司来讲，主导思想还是希望尽量经营上海产品，至少主营上海产品，这就使上述两方面的矛盾更加突出出来。例如，该公司年内商品收购由1985年的13亿多元下降到1987年的7亿多元，“滑坡”现象极为明显。

## （二）商品销售步履维艰。

在新的体制下，公司失去了计划经济下的传统优势，商品销售艰难，突出反映在：

1、收购困难，货源不稳。由于本市棉纱、坯布、羊毛等纺织品原料、半成品短缺和价格上涨，以致销售也呈递减趋势下降。

2、多家经营，货源分散。中小型批发企业以及工业部门和集体、个体企业越过大型批发企业多头批发，又面向零售，因此占据明显优势。加之零售企业进货渠道扩大，外采比重上升等等，使公司在经营竞争中处于不利地位。

3、市场变化多端。由于市场不稳，该公司做期货交易的优势无法发挥，只能改做现货交易，不仅使公司在经营上规模缩小、品种减少、客户零星分散，而且积压资金、周转缓慢、费用水平明显上升。另外，公司市外商品发运点增加了三倍多，加上中长纤维布调低价格，对工业让利扩大等等因素，造成公司商品销售艰难。1987年的销售额和利润率都降到了历年来的最低水平。

## （三）缺乏必要的经济手段协调企业与国家利益。

公司作为社会主义企业，首要目标应是利润。与此同时，作为国家调控市场的依托，它又必须对社会负责，担负平抑物价、稳定市场的重任。二者的协调统一，实际上就是企业行为与政府行为的统一问题。在特殊情况下，部分关系重大的商品供应不足或供过于求，价格又不能随之调整时，为了保证市场稳定，政府往往对企业进行干预，要求组织好市场的同时，理应赋予必要的价格、财税、贷款等方面的经济调控手段，使企业在组织稳定市场的同时，又有合理的盈利，做到企业利益与国家利益的有效协调和统一。但对公司来讲，由于没有价格、财税方面的倾斜政策，协调二者矛盾有一定的难度。例如，被单布历来是纺织品市场的敏感品种，一有风吹草动，必然首当其冲。在市内两次被单布的销售冲击中，公司想方设法组织货源，甚至派人乘飞机进行突击采购，为安排好市场不惜增加费用，乃至无利或者赔本经营。由于缺乏必要的经济手段调控，微观协调又没有制约作用，使公司难以正常经营。

面对上述批发购销出现的持续“滑坡”以及前所未有的困境，公司尝试了减少环节、搞活流通和提高经济效益的多项改革措施。如大力发展横向经济联合，采取多种渠道、多种方式的联营购销形式来组织适销对路的货源和扩大商品销售。这既是他们开拓经营、制止“滑坡”的主要途径，也是明智的现实选择。

## 二、联营购销方式及存在的问题

随着商业流通体制改革的深入，计划衔接和计划收购逐年减少，纺织品出口和工业企业自销不断扩大，价格又未理顺，市场竞争激烈。为了走出购销经营的“低谷”，力争获得较好的经济效益和社会效益，公司开拓与发展了以工商、商商联营为主要形式的横向联合的新路子。

### （一）实行工商联产联销，稳定货源。

首先，加强与市内工厂的联营。公司在继续与市内160多家工厂衔接收购计划的基础上，运用经济手段，利用公司资金、信息、信誉、销售能力和仓储运输等方面的优势，同工厂开展联产联销。1987年，公司先后与上海灯芯绒总厂、上海第五毛纺厂等几家工厂实行了联营。如第一家同公司实行联营的灯芯绒总厂，1987年两家联营共获利200多万元，按协议分成，工商双方都很满意。另外，公司实行薄利经营方针，对未实行联营的工厂区别品种，让利收

购，两项合计使公司的市内各类纺织品收购增加了1亿米，为公司争得了经济效益。

其次，扩大外采，深购远销，发展适销品种的收购。

在稳定同外地180多家工厂收购关系的基础上，公司针对上海市内货源严重不足的实际情况，打破了地区和行业间的封锁状况。在坚持产品质量的条件下，1987年通过建立货源基地、开展补偿贸易、实行定牌监制等方式，与外地80多家工厂及商业单位分别建立了松散的或比较紧密的购销联营方式，开辟了新的进货渠道。工商携手促生产，横向联合出效益。公司全年从外地增加收购棉布、涤棉布和呢绒等各类纺织品超过2亿米，占公司总收购量的43.7%，弥补了市内收购的不足，增强了公司安排两个市场的能力，同时也为公司获得了利润。特别是一些市场比较敏感的商品，如被单布等，90%以上的货源都是靠外采取得的。

再次，组织原料经营，支持地方工业。

公司为了缓和市内部分用布行业停工待料的矛盾，一方面向有关部门反映情况，争取支持；另一方面又派出100多人（次），先后到四川、甘肃、福建、黑龙江等地区150多个工厂企业，采用补偿贸易、联产联销等方式组织货源，共采购到工业用布7万多米，有效地支持了地方工业的发展。另外，公司还以补偿贸易形式投资建立原料基地。

如公司印染科，针对市场环境复杂、货源不稳的实际情况，在巩固原有外采工厂的基础上，1987年又率先开拓了补偿贸易联营方式，向三门峡会兴棉纺织厂等外地工厂投资近600万元。

通过上述工商联产联销方式，公司初步建立起稳定的货源基地，保证了上海在引导全国纺织业潮流中的应有地位。

## （二）发展商商联营联销，开辟多种销售渠道。

公司依靠批发购销、设备条件和经营实力等方面的优势，销售辐射面可达全国各省市1700多个批发企业和大型专业商场，同本市250多家零售店和2000多家用纱用布的工厂和单位保持供货关系。针对近几年经营萎缩的严峻现实，公司采取了坚持全国和上海两个市场一起抓的方针，加强销售服务，建立联销集团，开辟多条渠道建立销售基地，使企业的经济“滑坡”得到了制止。其主要做法是：

### 1. 扩大货源，缓和供需矛盾。

公司本着“市内收购减少市外补”的精神，组织3个市内批发部，千方百计扩大外采。如呢绒部组织市内48家经营呢绒的零售店、服装店组成了联购联销集团，会同零售店代表，向河南、辽宁、陕西等地购进适销的精纺呢绒近400万米，相当于全市供应量的三分之一，丰富了市场供应。

### 2、各种联合方式结合，提高公司的凝聚力。

通过组建“上海色织产品开发联销集团”、“上海橡胶产业用布联合体”等松散型的多种联合体，发挥联销的群体优势，巩固了市内销售阵地，并与广东、广西、山西、内蒙古、黑龙江等10多个省市的100多个地区建立了带样访销和委托代销关系，与柳州、绵阳等地区的8个批零企业发展了联营联销关系，面向全国供货达6亿多元。

### 3、通过组织各种展销会、定货会、补货会和提供“窗口”等形式，做足做活生意。

根据纺织品花色品种流行周期缩短和市场竞争激烈的状况，公司通过举办有市内外27家工厂参展的第三届“上海花布之春”联合展销，帮助工厂开发新品种、新花色，提高产品的质量。如中长毛型华达呢和树皮绉等产品，投放市场后迅速成为热销品，受到了用户的好

评。1987年，公司除参加全国纺织品供应会外，还专门到南京、北京、苏州等地举办展览会，不仅增强了公司的凝聚力，而且使公司业务范围有效地辐射到全国各地。同时，公司还专门设立了为外地产品销售服务的经营服务部，先后为江苏、浙江、安徽等省市的20多个工厂提供了样品陈列的窗口，不但丰富了市场供应，而且也为外地工厂开辟了产品销售渠道，扩大了公司在全国同行业中的影响。

总之，公司面对严峻的形势，调整经营策略，努力发展横向经济联合，稳定了购销基地，使企业经济效益的“滑坡”得到了制止。1987年公司商品流通费用率为3.08%，流动资金利率率为8.4%，流动资金周转天数为114天，全员劳动效率为83万元，库存商品适销率为91.15%，全部达到了商业部颁发的主营纺织品的批发企业国家二级企业标准。

公司在联营上迈出了可喜的一步，取得了一定的效果，但无论从经营效益、经营规模还是经营发展趋势等看，还都与初衷有很大的差距，企业活力尚未得到充分的发挥。我们认为，其原因不外两个方面：一是企业内部经营机制没有配套改革，经营管理水平和人员素质无法适应形势的需要，企业干部还没有完全从产品经济、计划经济观念的束缚中解放出来，还在那里等待协作机会而不善于主动寻找机会；另外，一些具体的协作项目决策可行性研究不够，如有些名优产品通过横向联合迅速扩大批量生产后，产品质量反而有所下降。二是企业外部的诸多不利因素制约着企业的进一步发展。不仅协作环境不利于公司进一步发展横向联合，而且公司上缴所得税和调节税的税赋比较重，又要承担市场责任，在商品定价上又没有权利，经营也无法搞活。因此，公司今后发展的方向，除了在实践中不断探索和改革，进一步完善经营承包制和公司内部的管理制度，提高管理人员素质外，重点应该是充分发挥公司的凝聚力和辐射力，大力发展横向联合，加强各种形式的经济技术协作，在竞争中努力发挥国营批发企业的主渠道功能，确保在经济效益不断增长的同时，努力提高社会效益。

### 三、几点思考

（一）加强政府的宏观调控，完善企业经营目标，充分发挥批发企业流通主渠道作用。

我们认为，国营商业大型批发企业肩负着创造利润和平抑物价、安排市场的双重职责。为此，必须为其创造良好的外部环境，与此同时，应该理顺关系，明确企业内部要求。

1、笔者感到，大型批发企业既然是调控市场的重要途径，政府应在计划安排、资金信贷和财务税收等方面，给予必要的倾斜政策，利用经济杠杆进行必要的、积极的干预。例如，对国内纺织品消费中的基本品种和特殊需要的商品，国家拟列出专项计划，并在原材料上给予保证。同时，可考虑给予一部分低息贷款，乃至无息贷款，使其“蓄水池”作用得到充分发挥。

2、上海纺织品公司作为国家的大型骨干批发企业，应该有明确的经营方针和完善的经营机制。上海是全国最大的经济中心，工业实力雄厚，商品的数量、质量和信誉，均保持一定的优势，商业网络又完备畅通，在全国具有颇为重要的地位。基于此，“立足上海，面向全国”似是上海市纺织品公司的经营方针。这就是说，公司的货源基本上应由上海本地的企业来提供，为此，一些纺织品应有适当额度，并从原材料调拨、商品分配等方面予以保证，使批发企业具备的监控计划作用得到落实。至于一些初级产品和上海的缺额商品等，当然可以、亦应该组织力量去外地进行采购，组织货源，以满足市场需要。

（二）从广度和深度上开拓和发展联合。

1、发展产、供、销一体化的横向联合形式，向企业集团方向发展。

发展产、供、销一体化的横向联合形式，是批发企业发展的必由之路。通过这一形式的发展，形成以生产为基础、批发为核心、零售为外围的股份经济联合体，有利于各方优势互补、扬长避短、互相促进、拓宽和加深购销活动，促使企业形成规模经营，加强协作化、联合化和社会化。批发企业由于资金量大、周转较快，应在集团中采取薄利多销的策略，适当照顾生产和零售企业的利益，优化要素组合，使联合发挥更大的群体优势，取得更高的效益。

2、兴办基地，稳定货源和销售渠道。

通过联合、协作等途径，建立长期的、稳定的货源基地和销售基地，既发挥本地区业已具备的优势，又挖掘周围地区的潜在优势，带动周围地区经济发展。

3、在扩大联合中要提高数量，重视质量。

协作的优越性使许多地区和企业的开放愈来愈有自觉性，并开始逐步追赶这个大趋势。大型批发企业应充分利用改革、开放创造的这一有利的经营环境，大搞协作联营，寻求自我发展。至于在具体选择对象时，企业应了解对方的要求和协作承受能力，进行合理的、有效的联合，力争做到“情投意合”。情况不清，方向不明，必然会影响协作的质量。盲目的联合会出现许多无法克服的“后遗症”，影响其生命力和联合的效益。

4、以批发业务为主，大力发展期货交易。

充分发挥大型批发企业销售范围大、业务联系面广、服务能力强、企业信誉高和市场信息灵等优势，以大宗批发为主要经营方式，进行期货交易。这是公司过去的经营优势，应该得到进一步发展。否则，企业可能丢掉大市场，失去经营特色，也影响国营大型批发企业稳定市场、满足消费需求任务的完成。

（三）进行科学管理，实行科学预测，在联合中兼顾经济和社会两种效益。

目前，由于缺乏懂得组织横向经济技术协作的专门人才，多数联营项目是依靠经验决策的，而不是科学决策。因此，在今后的协作中应该在了解情况、掌握信息、进行科学预测的基础上，运用技术经济分析和费用效果分析等方法，根据预期的经济效益和社会效益及其可靠性、敏感性分析的结果，进行方案优选与决策。为组织好经济技术协作项目，必须加强纵横两方面的协调工作，搞好资金、技术、物资和人才等各方面的综合平衡。

（四）发展内外贸联合集团。

上海市作为全国生产高、精、尖、新产品的老工业基地和水陆交通发达的沿海城市，不仅是国内第一大商业中心，也是以外向型经济为其主要特征的外贸港口。为适应外向型经济发展战略的需要，上海内、外贸在归口管理的基础上，应该积极发展内、外贸联合集团，充分发挥上海的“两个扇面”的作用。