

上海市商业行业 高级经营师优秀论文集

樊传涛 主编

SHANGHAI SHI SHANG YE HANG YE GAO JI JING YING SHI YOU XIU LUN WEN JI

中国物资出版社

上海市商业行业 高级经营师优秀论文集

樊传涛 主编

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

上海市商业行业高级经营师优秀论文集/樊传涛主编. —北京: 中国物资出版社,
2003.8

ISBN 7-5047-1987-0

I. 上… II. 樊… III. 商业经营—文集 IV. F713-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 072422 号

责任编辑 李晓春

封面设计 彩奇风

责任印制 方鹏远

责任校对 顾 勇

中国物资出版社出版

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787×1092mm 1/16 印张: 10.75 字数: 209 千字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-1987-0/F·0733

印数: 0001—3000 册

定价: 25.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

《商业营销师》系列培训教材

编写委员会

主 任

蔡鸿生

副主任

陈海刚 方名山 王绍昌 葛志才

委 员

樊传诗 陆一樑 谢 森 凌永铭 陈 勇

钱中强 杨谊青 吴建国 黄永康 陆守昌

策 划

沈兴龙

序

跨入 21 世纪的上海商业提出了全面建设“协调发展的结构体系、规模发展的网络体系、规范发展的诚信体系、持续发展的支撑体系”和“国际化购物天堂、网络化的流通产业、信息化的现代商业”的奋斗目标,这是上海商业具有历史转折意义的新跨越。实践新的跨越,实现这个宏伟目标,需要大批优秀商业人才,需要提高百万商业从业人员的整体素质,需要大力发展商业职业技术教育。

“九五”以来,上海商业职业技术教育和培训工作取得了很大的成绩,职业教育的组织机构不断完善;多元合作办学,优化职教资源,扩大了办学规模;架构商业职业技术教育培训新体系,为上海商业经济的持续开发和管理有着强大的推动作用。但针对上海商业现代化建设的要求仍然显得滞后,教育手段落后,培训教材老化,专业师资队伍青黄不接……。在这样一个背景条件下,上海商业系统一批有志于商业职业技术教育事业的教师、专家、学者们,编著出版了这套商业营销师系列培训教材,这一基础性工作,相信将对上海商业人才开发起到积极的推动作用。

商业营销师系列培训教材包括《商业营销实务》、《商业企业管理实务》、《商业法律与法规》、《流通现代化原理与实务》、《上海市商业行业高级经营师优秀论文集》。这五本教材既可以单独使用,也可以作为系列培训教材配套使用。本套培训系列教材的重要特点:一是具有前瞻性,即在结合上海商贸流通业现状的前提下,尽可能以发展的眼光引进国内外先进的营销与管理理念、管理技术,为商业人才成长提供营养;二是具有可读性,即力求使教材结构清晰,文字简明,篇幅紧凑,使之既适合课堂教学,又适合于自学;三是具有综合性,既综合考虑各教材之间相互独立和相互关联的关系,尽可能做到既不相互重复,又能相互呼应和互补,对相同的概念和提法不互相矛盾;四是具有实践性,即注重理论联系实际,在每一本教材中都附有大量国内外企业成功的案例。另外,参与“商业营销师”系列培训教材编写人员大部分是具有丰富的营销与管理实践经验的专家和具有丰富专业教学经验的学者。因此,这套教材既可作为市场营销专业与工商管理专业的学历教育、行业岗位资格培训和地方职业资格考核的试用教材,也可以作为企业营销人员、管理人员等相关岗位培训的参考教材。

流通产业在发展,推动商业营销和管理理论研究在进步,商业营销师培训系列的教材在很多问题的研究上肯定需要不断的深化和完善。我相信这套教材必将会对上海商业职业技术教育产生积极的影响,对广大商业企业的经营者和商业管理部门的人员在加强商业人才开发和管理工作有着重要的借鉴作用。

蔡鸿生

2003 年 7 月于上海

编写说明

20 世纪 90 年代，国际化、现代化的商业在上海崛起。“海商”独树一帜、突飞猛进。

星罗棋布的商业网点、与国际接轨的商业业态、琳琅满目的国际品牌、多姿多彩的商场布置，是海商的风采；而商业经营者的理念、思路、谋略、商德，则是海商的神韵。

风之为骨、神之为魂。魂依骨而立，骨赖魂而活。风采易显，神韵难塑。探究海商十年发展的秘诀，舍魂追骨，是谓求其形；骨魂俱究，才可谓得其神。

这本论文集的作者，既是海商十年发展的实践者、见证人；又是伴随海商进步的思想者、探路人。他们在不同的行业，从事不同的工作；有的在领导或管理岗位，有的就是一线营业员。他们用笔记载了这段难忘的岁月，为研究海商的人士提供了弥足珍贵的资料，为后学者奉献了可供借鉴的样本。我想，这是本书最重要、最直接的贡献。

编者

2003 年 7 月

目 录

产权制度改革必须不断深化	(1)
传统仓储业如何向现代物流业转化	(9)
服装品牌的营销策略	(17)
国有中小型商业企业市场营销的新探索	(24)
连锁超市收取通道费用的渠道盈利模式研究	(31)
企业托管初探	(41)
人世对粮油产销的影响与应对措施	(48)
上海百货零售企业改革发展的思考	(54)
上海大型百货零售业转换经营策略研究	(68)
实现商业跨越式发展 推进松江城市化进程	(78)
上海市郊轨道交通投资、融资模式探讨	(85)
试论卷烟销售网络的客户关系营销	(91)
试析羊毛衫柜组现场服务状况及改进的方法	(101)
上海天山商厦市场功能定位的构思	(107)
推行整体营销策略促进服装市场发展	(116)
小孩生意 大有文章	(121)
引领消费 创造时尚	(128)
营销求异思维有奇效	(135)
营造新世纪的生活乐园	(139)
中式快餐连锁发展的对策分析	(147)
抓住机遇, 找准市场, 在竞争中取胜	(154)

产权制度改革必须不断深化

——关于供销企业改革的若干思考

丁春瑜

一、供销直属企业改革势在必行

1. 供销企业面临的形式和任务

随着我国加入世界贸易组织、社会主义市场经济的逐步完善，供销企业面临更为严峻的挑战。

(1) 国际国内市场要求建立规范的公平竞争秩序。WTO 实行的是国民待遇、无歧视原则，它要求市场环境高度的公平、公开和规范，要求各缔约方相互给予同等的贸易优惠，并对外公开其贸易政策、措施、法令和规则等。这必然要求企业在运行方式上更加注意规范和秩序，从财务状况到管理方式高度透明，真正成为市场中的独立竞争主体。而改革开放 20 多年来，虽然供销合作社从计划经济下政府的一个组成部门逐步向市场经济下独立的经济主体转变，但供销合作社的组织结构仍然是计划经济模式下形成的体制，企业和联合社依然是社企不分的依附关系，企业内部的组织结构也是国有企业模式，没有真正成为市场的主体，甚至有不少供销合作社企业试图继续依赖于政府保护，依赖于优惠政策进行不平等竞争、习惯于老一套的工作思路和方法。

(2) 国际国内市场要求采用先进的经营理念、经营方式和经营业态。“入世”后，外资企业不仅带来先进的经营理念，也带来现代经营方式和业态，他们在全球制定统一的经营战略，利用现代最新科技手段，采用先进科学管理体系，通过大型综合超市的连锁经营，把现代化大生产原理运用于流通业。在商品、服务、广告、包装等管理方面实行标准化，在采购、配送、销售等方面实行专业化，以“大进大出、快进快出”实行规模化和效益最大化，具备低成本、低价格和高效益的竞争优势和规模化经营优势。目前供销合作社企业，普遍是规模小、经营散、效益低、数量多、实力弱且各自为战，财力、物力、人力分散，难以形成规模优势和群体优势。从供销零售服务企业看，大型店铺还是以传统百货业为主，小型店铺以柜台出租或承包为主，受消费者青睐的连锁经营企业只占很小的一部分，在组织化程度、规模效益、管理水平等方面与目前国内开办的外资超市有很大差距。

(3) 国际国内市场要求企业不断提升自身市场竞争能力。一个企业的竞争力主要来源于它所拥有的资本、技术、人才、产品等有形资源和产权制度、管理制度、组织形式、经营形式和市场等无形资源所组成的综合比较优势。“入世”后，与外资企业比较，供销社企业在以下几个方面处于不利地位：在资金

方面,外资企业有强大的资本支撑,而供销企业实力弱、资金匮乏,近一半企业处于亏损状态。在技术方面,外资企业普遍采用高新技术,如信息技术,仓储运输技术、流通加工技术、质量管理技术等,全面实行商品流通现代化;而供销企业还在用人力方式进行低水平的采购、销售、物流、财务处理、质量检测等,随意性、主观性大,时效性、科学性差。在人力资源方面,外资企业通过市场竞争机制选拔人才、并以高薪、个性化的培训以及诱人的职业生涯设计吸引人才,以鲜明而富有活力的企业文化凝聚人才;而供销企业还没有形成市场化的人才选拔、竞争、使用机制,人员老化、人才匮乏是供销企业的普遍症状。在产品和服务方面,外资企业质优价廉的产品对消费者极具吸引力,而且实行标准化管理,引入先进的国际化经营理念,充分尊重消费者权利;而供销企业在经营上基本是以我为中心,以商品为中心,忽视顾客的需求。在市场方面,外资企业涉足国际国内两个市场,凭借其在国际市场中庞大的分销网络,采取低价渗透战略强占国内市场;而供销企业基本以国内市场、市内市场为主。在产权制度方面,外资企业产权明晰;而供销企业社企不分,产权不明。

2. 供销直属企业的出路——产权制度改革

供销社自20世纪50年代建立以来,资产性质几经演变。创立初期为农民入股、国家扶持的农民群众合作经济组织;之后几次改为全民所有制经济、集体所有制经济;到1978年恢复供销组织,定性为集体所有制经济。但供销社资产性质始终未定性,没有所有者代表,其管理模式还是用全民所有制(现为国有经济)经济进行管理运行,供销社被认为是“二国营”企业。随着市场经济逐步发展和完善,供销社纯而又纯的集体经济必然要被多种经济成分打破,实现集体经济的多种形式。党中央和国务院都发文对供销社企业的性质和改革作了明确规定。指出在产权未明晰和认定的基础上,供销社企业的经营机制、管理体制、员工观念不可能有所变化。因此供销企业必须从根本上进行产权制度改革。通过改革,建立起产权明晰、权责明确、社企分开、管理科学的现代企业制度,使之真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束、充满生机与活力的市场竞争主体和法人实体。

具体来说,通过改革供销企业要达到“四个化”:

(1) 产权多元化

通过多种形式的股份制改造,打破单一投资主体的僵化体制。调整资本结构,吸收和利用国有、集体、个体、外资等各种社会资产,实现产权多元化。在产权制度改革的基础上,进行规范公司制改造,形成企业内部股东会、董事会、监事会和经理层各负其责、责权统一、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。

(2) 管理科学化

通过改革,一方面建立严格的规章制度、把企业的人、财、物都制度化、规范化、标准化、系统化,让广大员工自觉遵守规章制度,企业有序运行。另一方面注重以人为本,尊重员工人格,用各种方式激励员工,充分调动员工积

极性，让员工在实践中充分发挥潜能，充分发挥主动性和创造性，为企业发展提供不竭的动力。

(3) 员工社会化

在改革中，通过企业给予员工一次性经济补偿等办法，彻底转变员工原固定工的身份。企业可以根据需要，择优录用员工，再与员工签订劳动合同，根据劳动合同，明确双方的权利和义务。劳动报酬与员工以往的工龄、工资脱钩，确立新型的劳动用工关系，使员工由“企业人”转变为“社会人”，员工走出企业，走进市场，融入社会。

(4) 企业市场化

企业市场化是企业自主经营的主要表现，也是市场经济的必然要求，更是企业生存和发展的必然途径。通过产权制度改革，要让企业了解市场、贴近市场、抢占市场，赢得市场。市场瞬息万变，只有让企业贴近市场，研究市场的变化和特点，才能为最终开发市场、占领市场提供可靠的客观依据；只有让企业走入市场，才能为企业发展寻找到新的契机。

3. 公司制——产权制度改革的主要形式

供销企业如何进行产权制度改革？以何种形式打破原有经营管理模式？根据前阶段的改革实践，我认为公司制是当前产权制度改革的主要形式。第一，公司制明晰了产权，企业成为独立的经营实体和市场主体；第二，公司制改变了管理方式，建立了适合现代化企业制度的法人治理机构；第三，公司制吸纳了经营者和员工的股份，转变了他们的观念，激发了他们的积极性。

公司制改革经历三个阶段。以我社为例，从改革初期到现在，公司制改革已经历了三个阶段，即人人持股的有限责任公司、经营者或经营层持大股的有限责任公司、资产员工双重组的有限责任公司。现在这三种形式都同时存在，依据不同情况，正在逐步推进。

(1) 人人持股的有限责任公司

1997、1998年，许多供销直属企业完成了公司制改革。为鼓励员工和经营者积极性，充分体现员工是企业主人这一原则，经营者和员工都参股，员工参股额人人相等，且员工参股额大于经营者参股额。经过一段时间运作，较改制前，有明显变化：①员工思想观念有了明显转变，市场意识、竞争意识、风险意识明显增强，计划经济下供销社一统天下的“朝南坐”思想彻底打破；②企业扭亏解困有所好转，扭亏增盈目标正在实现；③企业内部凝聚力进一步增强；④企业用工机制进一步规范，基本能做到员工能进能出；⑤企业运行机制进一步完善，建立了新的组织管理制度，改变了过去党政领导决策、执行、监督三位一体的局面。

(2) 经营者（经营层）持大股的有限责任公司

在员工人人持股的有限责任公司改制基础上，实行员工股的内部转让，让经营者（经营层）持大股。这一轮改革其意义在于：

①经营者（经营层）主动转变角色。通过改革，经营者（经营层）把个人

大额资产加入到企业中，自身既是企业财产的所有者，又是企业资产的经营管理者，集所有者与经营者两种身份为一体的角色，促使他们在激烈的市场经济中树立风险意识、竞争意识、责任意识。一方面自身以打工者身份勤奋工作获得应有报酬，另一方面又以投资者身份关心企业命运，参与决策与管理，获得资本的最大收益。第一次改革时经营者（经营层）就职采用任命制，他们到一个公司后，经营效益不佳可以抽出股份再到另一企业谋职，为此，他们只顾自身在任时的企业状况，对企业发展缺乏长远考虑，更不会主动提出企业的改革措施，怕得罪员工，怕自身利益受到损害。第二次经营者（经营层）持大股以后，个人利益与企业利益紧密结合在一起，经营者（经营层）对企业产生高度的责任感和使命感，不仅要考虑自身眼前利益，更要考虑企业的长远利益，力求使企业在市场中有更大发展，以便让个人长远利益得到保障。

②法人治理机构进一步完善。经营者（经营层）持大股，把个人资产注入企业，出于对资产的关心，他们相当关切企业的整个运行状况，并建立比较完善的企业运行机制和管理机制，以保证企业资产能依法、科学、合理、有效地运作。

③劳动用工制度进一步规范，劳动力资源得到优化配置。第一次改革以后，员工凭借自身在企业中的股份稳坐岗位，干好干坏一个样，干多干少一个样，除固定工资外，年终时又按股分红。而第二次改革股权转让后，员工要凭自身的才能和工作业绩得到经营者信任，获得岗位，赢得报酬。这样，就大大激发了员工的积极性、主动性和创造性。这一打破员工在企业固定地位的根本性改革，对员工来说，思想观念受到前所未有的冲击，由原来长期固定工转为合同工、由固定工资变为浮动工资、由固定岗位变为临时岗位。失去稳定就业和收入的资本，迫使员工从心灵深处感受市场竞争的残酷，从心灵深处激发员工的求知欲、爱岗情、工作热，从而勤奋工作，确立了“今天不努力工作，明天努力找工作”的意识；对经营者（经营层）来说，奖勤罚懒制度，达到了优化劳动力目的，由原来劳动力的配置受股权安排转为主动优化配置劳动力。这一改革是一个关键的改革。因为人是企业发展的根本，劳动力优化是企业发展的源泉，经营者掌握了劳动力的配置权，就是挖掘了企业发展的动力源泉，在一定意义上说就是掌握了企业的命运。

（3）双重组（亦称双置换）

2000年底和2001年在第二次改革的基础上，有两个企业根据自身发展要求进行了双重组改革即资产重组和员工重组，这一次改革较前二次改革更加彻底。资产重组，就是剥离不良资产，集中优质资产，以减轻新企业的包袱，提高企业的竞争力；员工重组，就是采用经济补偿办法一次性买断员工工龄（包括干部的干龄），割断员工与企业的传统关系，使员工真正地成为社会人。新企业根据实际需要再录用员工，员工重组，对企业来说，一方面解决人员问题，另一方面优化了劳动力结构，包括年龄、文化、专业等，使之更趋科学、合理。

双重组改革大大改变了经营者和员工的观念，经营者的主动性、责任性和

市场意识、风险意识、开拓创新意识强了；员工的爱岗意识、敬业意识强了。双重组改革使企业重新焕发生机。

4. 产权制度改革必须不断深化

以我社为例。第一次有限责任公司改制后的一段时间运作表明：

(1) 区社不参股或不控股的公司比区社控股公司机制更加灵活，效益更加明显，经营者的责任心更强，员工的市场意识、竞争意识、爱岗意识、创业意识更强。

(2) 一些企业改制后，穿新鞋走老路，经营者和员工“等、要、靠”思想时有表现，扭亏力度不大，提高效益不快，贯彻措施不力。

(3) 员工人人持股办法曾在开始时刺激了员工的积极性和主人翁意识，但在另一方面又强化了员工在企业的地位和经济权利，导致了在收入分配、投资决策问题上员工权利过分被强调，企业利益得不到保障，企业持续性发展被忽略。

分析其原因，主要是“三个不到位”：

①经营者思想未到位。尤其是责任意识和风险意识。大多数经营者虽是董事会聘任，但推荐候选人权利仍在区社党委，缺乏竞争上岗意识。奖励和约束机制不完善，不能激发经营者的积极性和创造性。经营者利益没有与企业效益挂钩，企业经营不善，也无人追究，个人当然职责也不到位。

②机构运作未到位。董事不懂，监事不监，股东大会是形式，相互制衡机制未能真正建立。区社控股企业董事长往往是区社主任担任，这样，经理依赖性更强，一些亏损和困难企业更是依赖区社主任和董事长来扶贫帮困。

③员工意识未到位。即员工的主人翁意识未到位。按理说，员工人人持股，个个都是企业主人，但事实上，人人都不是企业主人，个个都躺在企业身上吃大锅饭，导致了第二次“大锅饭”产生。

因此，第一次公司制改革还有许多不完善地方，在企业资产效益与经营者毫不相干的经营心态下，企业不可能真正发展起来。鉴于此种情况，第二次改制即员工股份内部转让、经营者或经营层持大股成为自然而现实的需求。改制后，在很大程度上改变了经营者和员工的观念，经营者的责任意识、创业意识、效益意识增强了，员工的爱岗意识、风险意识、市场意识也增强了。比较前一次改制，企业的自主经营、自负盈亏的能力增强了，企业经济效益也提高了。但作为独立的市场主体的企业在资源配置、管理机制等方面还存在很大缺陷：

第一，员工劳动用工虽然实行了合同制，但合同制员工之间还有很大区别：有的是企业在市场上找的，这部分员工实行灵活的机制，如试工制、试薪制等；有的是老企业转过来的，这部分员工相对来说要复杂得多，如“三金”的基数问题、补充医疗问题、生活困难补助问题、下岗问题等，经营者来不得半点差错，否则，他们就会上告企业的主管部门，有时甚至是无理取闹。这部分员工的依赖性、依附性还很强，还没有真正走向市场，走上社会。经营者对老企业员工的选择余地不大，有的只能全盘吸纳，不能达到优化劳动力目的。

第二，现在改制的公司资本中，非社有资本比重较少，形式单一。经营者相对持大股，社会法人、自然人、外资等非社有资本所占比重很小，有的甚至没有。这对建立现代企业制度，完善法人治理机构，实现资本扩张，建立和完善企业监督、制衡机制以及民主决策等带来很多不利因素。

第三，改制企业中的社有资产管理还未形成真正有效的方式。企业类型不同、企业盈亏情况不同、资产结构不同，对社有资产管理方式也应不同，或委托管理，或代管经营，或有偿使用，这些资产是否参与分配、如何参与分配、保值增值责任如何落实等都有待进一步研究，有待于明确和建立相关制度。

第三次改革虽是当前最为彻底的改革，但根据一年来的运作，也有不尽人意、不完善的方面，如资本扩张力度不强、决策不民主、监督不力等。

从改革的实践可以充分看出，企业必须不断深化改革。只有改革，才能搞活机制，确立与市场需求相吻合的体制，从根本上保障企业的发展。而改革又没有固定模式，需要进一步探索。如对传统社有企业进行公司改制时，可以采取吸收社会法人、自然人和外资股等办法达到实现股权多元化的目的；调动经营者的积极性，除了“持大股”外，还可以采取重奖、期权、年薪制等其他办法。总之企业改革不可能一步到位，需要不断探索，大胆创新。

二、产权制度改革为核心，与时俱进，深化改革

中华供销合作总社三届三次理事会提出，近阶段供销社改革重点是要进行“四项改造”，即以参与农业产业化经营改造基层社，以实现产权多元化改造社有企业，以实现社企分开、开放办社改造联合社，以发展现代经营方式改造经营网络。这为供销企业的改革指明了方向。

现在供销企业改革虽然迈出了几步，但离改革目标还有较大差距。特别是存在约束机制不强、内部管理不到位等弊端，严重影响社有资产的保值增值。因此必须要不断地深化改革，以适应客观形势的要求。

在以产权制度为核心的改革过程中，如何做到与时俱进？我认为：

1. 在思想观念上树立市场经济意识

计划经济的烙印在供销企业太深，影响太大，一些经营者和员工的思想观念、思维方式有时还停留在计划经济模式下，习惯用计划经济的方式思考问题、分析问题和判断是非。

当前着重确立社企必须分开的理念。所谓“社企分开”，就是指在市场经济条件下，联合社与其社有企业之间的职能分开。联合社对企业行使出资人权利，不直接干预企业经营；对企业来说，实现所有权与经营权分离。通俗地说，就是社干社的事，企干企的事，权责明确，互不越位。

社企分开是市场经济条件下建立现代企业制度的基本要求，也是供销合作经济的发展趋势。通过社企分开，可以划清责任，解决社有企业经营亏损而造成、连累的根本问题。作为出资人，社对企业亏损只负有限责任，不能负无限连带责任。但是由于种种历史原因，却存在“企业负亏、经理负盈、银行负债、

供销社负责”的现象。通过社企分开，可以明晰产权，为企业公司制改革创造条件；通过社企分开，可以转变职能，供销社对企业只行使投资者职能，这样既可保证社有资产的保值增值，又可增强对企业的指导、协调、服务和管理功能；通过社企分开，可以解放企业生产力，使企业真正成为市场主体。

2. 在对社有资产的管理方式上

我们要树立“抓大放小、有所为、有所不为”的思想，积极探索社有资产保值增值的有效实现形式。

目前，社有资产相当分散、且产生效益不均，有的甚至流失，而供销社又无具体管理措施。因此，集中全社资产、确保社有资产保值增值、追求资产最大回报是当前一项十分重要的改革工作。

实践证明，组建社有资产经营管理公司或企业集团是社有资产管理的两种主要形式。

社有资产经营管理公司是由供销社出资组建有限公司、具有独立的企业法人资格，并建立法人治理机构，财务独立，代表供销社行使出资人职责，经营管理社有资产，依法从事经营活动并承担相关责任。

对社有资产的管理也可组建企业集团，对社有企业的人才、资产、资金等进行新的整合和配置，这也有利于资本的整体运作。

总之要不断探索社有资产运行的新模式，要让资本、技术、管理等生产经营要素激活企业，提高社有资产的创造能力。

3. 在投资主体结构上

我们要树立开放兴企的意识。社有企业单一的投资主体结构是计划经济的产物。单一投资主体使供销社对社有企业承担无限责任，客观上造成对企业管得过多过死，结果是社企不分、权责不明，既不利于企业自主经营、自负盈亏，也不利于资产的保值增值。目前这种单一的投资主体已不适应社会主义市场经济体制，不符合企业参与市场竞争和发展的需要，成为建立现代企业制度、企业改革发展的“瓶颈”和障碍，所以实现投资主体多元化是社有企业改革的必然趋势。如何实现投资主体的多元化？我认为：

(1) 在供销内部，通过不同地区、不同层次的企业相互参股，实现投资主体多元化。一方面加强了企业之间的联系，可以互相取长补短，信息交流等；另一方面也打破了过去单一投资主体的格局。

(2) 在供销企业外部，采取多种形式吸引和利用国有、集体、私营、个体、外资等一切可以利用的经济成分，使不同形式的投资主体进入供销企业。这不仅可拓宽供销企业的融资渠道，也可扩大供销企业的社会影响力，还可改善供销企业的资本结构，增强资本的扩张力。

总之，供销企业改革任重而道远，需要政府、供销社、企业和广大员工共同努力，与时俱进，不断探索，才能使供销企业脱胎换骨，积极参与市场竞争，成为社会主义市场经济中一支生力军。

作者简介

丁春瑜，男，本科，高级经济师，高级经营师。现任上海市奉贤区供销合作总社主任。

作者单位简介

上海市奉贤区供销合作总社是奉贤区规模最大的商业流通企业，拥有直属公司 20 家，农村基层供销社 20 家。投资建设了奉贤第一座标准性建筑金叶商厦；率先创建了市郊第一家大型超市金叶大卖场，开设金叶连锁直营超市 21 家。

传统仓储业如何向现代物流业转化

——就上海商业系统仓储业寻求转化的探索

陆元瑜

现代物流作为当代一门新型科学，日益为世人所关注，被称之为“经济领域中未被开发的黑大陆”，“企业的第三利润源泉”。传统的物流观点（Physical Distribution）是以工厂产品为出发点，尽力寻找费用少的途径，把产品送到客户手中，以实现产品实物形态的流通，这就形成了创造时间和空间价值的经济活动。随着我国改革开放的深入和发展，物流观念被注入了新的内涵，有了“以最小的费用，按用户要求，将物质资料（包括原材料、半成品、产成品、商品等）从供给地向需要地转移的过程，主要包括运输、存储、包装、配送、装卸、流通加工、信息处理等活动”的定义。由此可见，以往的仓储业近似传统物流，而现代物流却远远超出了仓储和运输的范畴，并有向全球化、一体化和信息化方向发展的趋势。

一、传统仓储业向现代物流业转化的必要性

现代物流并不是对传统物流的否定，而是向更高层次提升。因为，传统物流服务已不能适应市场竞争中快速反应的要求，难以提供适应库存控制、配送、信息交互及其它物流的增值服务。市场经济的实践和经济形势的变化也为传统仓储向现代物流转化创造了积极因素。主要为：

1. 工商企业迫切要求改革物流体制

在计划经济体制下，工商企业的物流业务一般由自己承担，因而“大而全”、“小而全”观念占主导地位，重复建设造成了社会性浪费。流通产业的分散、流通组织的分割，造成了没有大流通和大产业的格局，缺少大物流企业来支撑全国性商流、资金流和信息流。随着市场经济的发展，企业观念逐步转变，逐渐认识到物流专业化、社会化所带来的整体效益，从而对改革传统物流有了迫切要求，这为建立现代体制创造了条件。

2. 现代化物流体系，有利提高企业经济效益

现代物流以客户利益为核心，以市场为导向，积极构建企业与中间商、供应商的合作关系，通过信息流反馈，能动地作出对市场积极反应，指导企业生产经营活动。现代物流向两端延伸，使企业物流和社会物流有机地结合，通过统筹规划，合理协调，以满足客户和物流市场不断变化的需求，实现物流运输、配送的最佳组合和企业的“零库存”，为其降低消耗，压缩成本，提供新的利润。这样做既可节约社会劳动，又能提高企业经济效益。

3. 中国入世促进现代物流业发展

改革开放以来,特别是加入世界贸易组织(WTO)之后,跨国物流企业纷纷抢滩我国物流市场。目前,我国物流企业不出国门,就面临国际跨国集团的竞争,而且竞争对手都是规模大、实力强、高度现代化的国际物流企业。目前世界上四大快递巨头已在1986年起进驻我国,他们是美国的联邦快递和联合包裹、荷兰敦豪和天地快运。他们的业务年均增涨率在20%以上,其中敦豪增涨率为40%,这些跨国集团以先进的物流管理技术和丰富的全球运作经验,所提供的第三方物流服务,将对国内传统物流企业构成威胁。因此,传统仓储业要加快发展步伐,抓住机遇,快速改善物流设施,提升企业科技含量,提高管理质量,实施现代物流战略,增强企业竞争力。只有这样,才能在激烈的市场竞争中站稳脚跟,并能得到持续发展。

二、上海商业系统物流业现状及发展趋势

1. 上海商业系统物流业现状

(1) 物流基础设施陈旧简陋

商业物流是指和人民生活息息相关以日常工业品为主与商业活动相联系的商品物流,是连锁店、大卖场、百货公司等商业系统正常运转的基础,支撑着上海地区的商业繁荣。据1999年底的“上海商业服务业普查资料汇编”中所获信息,全市商业系统(包括商业、餐饮业、服务业和仓储业)共有各类企业1000余家,计有运输车辆1.02万辆,占全市货运车总数的8.14%,运输能力为32亿吨。此外,还有一定数量的铁路专用线、码头和船队。有些物流企业经改造后已成为连锁业的配送中心,但仍有不少企业仍然保持着传统的仓储和运输业态。由于受计划经济影响,长期以来物流发展的滞后已成为商品流通的“瓶颈”,问题在于当时物流业没有得到真正重视,没有获得实质性收入,因而造成库房等硬件设施比较简陋,大都停留在20世纪六七十年代水平。这些设施大部分已较难适应现代物流操作流程,也难以提高工作效率,这些因素将直接影响企业的生存和发展。

(2) 科技含量低、管理手段落后

目前,上海商业系统传统仓储业大多数仍属劳动密集型企业。多数企业由于缺乏高科技信息技术和通讯设施,难以实施信息跟踪服务,其物流运作往往还处于人工决策状态,比如对配送路线选择、货物合理配载、库存数量控制等方面,适应具体操作的物流信息系统开发相对滞后。我们的物流设施、设备都比较陈旧,高效专用车辆少,包装材质落后,条形码应用不普及也不规范。物流管理软件应用程度低并且较少联网,未能有效地做到信息共享。同时,相对应的管理手段则更为落后,造成了运作过程中的低效率,生产商、供应商和销售商相互之间缺乏沟通和协调,供求信息不能有效、快速地得到传递,供货不及时的情况时有发生。商品流转过程中缺乏统一规格的托盘,经常会发生重复劳动,造成了人力和财力的浪费。