



## 对聊城市蔬菜公司经济效益 严重滑坡原因的分析及其出路的思考

聊城市工商银行信贷科课题组

聊城市蔬菜公司是隶属于市商业局领导的国营商业企业，现拥有固定资产297万元，自有流动资金12万元，职工147人，仓储、营业面积3000平方米。前几年，该企业本是经营情况较好的企业，八七至八九三年年均销售额679万元，年均实现利税41万元。自九〇年开始，企业经济效益直线下滑，九〇、九一年两年年均销售额为414万元，效前三年平均数下降39%，平均利税—48万元。今年以来，企业经营状况进一步恶化，第一季度又发生经营性亏损40万元。截止一季末，该企业各项流动资金损失高达164万元，是企业自有流动资金的14倍，是三月末企业向银行借款的1.1倍，已经形成资不抵债。

经调查，导致蔬菜公司经济效益大幅度下滑的主要原因是：

一、蒜苔经营连年亏损，企业包袱沉重，积重难返。

一九八九年五月，蔬菜公司利用北京有关部门150万元的投资购买了侯营镇田庄乡恒温库八年的使用权，开始了蒜苔的经营。但由于蒜苔市场变化不定，竞争激烈，价格下跌，头一年就发生经营性亏损60万元。九〇年市场有所好转盈利8万元。但好景不长，九一年蒜苔再现其难以驾驭的形

势，企业所存72万斤蒜苔价格严重倒挂，又发生经营性亏损52万元，头三年经营，二年亏，一年盈，造成资金净损失高达104万元，为自有流动资金的9倍，由于资金发生亏空，企业用于收购蒜苔的银行贷款无法偿还，每年又需支付银行利息就达13万元。企业不但背上了沉重的资金包袱，也严重影响了其它方面的正常经营。由于亏损无人弥补，贷款无法偿还，企业入不敷出，经营陷于困境。

## 二、企业领导班子信心不足，管理软化，回天乏力

九一年初，为扭转企业的被动局面，上级调整了蔬菜公司的领导班子。新班子上任后做了一定的工作，但是这个班子缺乏商业管理的经验，对克服企业存在的困难信心不足，管理软化，决策能力不强，仍未能遏止住企业效益下滑的势头。例如，该公司的长虹商场地处商业繁华地段，营业面积1000平方米，本是聊城市区颇有竞争力的国营商店，八八年销售额和利润达到470万元和29万元，而九一年由于管理没有跟上，措施乏力，没有调动起职工的积极性，销售只完成187万元，较八八年减销60%，利润是-0.8万元，较八八年减利30万元。九二年，企业对下属19个承包单位实行了“包死上交基数、超额全留”的管理办法，包死上交基数16.4万元，然而蔬菜公司一年实际支出要达42.8万元，也就是说，即使各承包单位完成上交基数，九二年企业至少也要亏损26.4万元，从目前情况看，企业领导班子找不到根治亏损的良方，畏难发愁，情绪低沉，企业仍处于继续下滑的趋势。

11

我们认为：该企业经营严重萎缩，资金损失严重，情况相当危急，切不可等闲视之，必须尽快采取措施，加以解决。经过深入的调查研究和反复考察论证，对企业的出路问题提出以下设想：

### 一、采用转租或退还恒温库的方法放弃蒜苔的经营

实践证明，在没有形成产销一条龙和财政财力扶持困难的情况下，国营蔬菜企业的经营风险极大或者说没有条件经营。因此，放弃蒜苔的经营应是明智和唯一的选择，具体理由有三：

(一)、山东省的蒜苔以苍山县的产量最高、品种最优、贮藏能力最大，苍山左右着山东蒜苔的销售价格，这就使聊城的蔬菜经营部门在销售上处于被动地位。竞争能力出现先天不足。

(二)、我市苍山品种的蒜苔种植面积小、产量低、而我市现有大小11个恒温库贮藏能力又比较大，历年蒜苔收购季节，都出现一场“蒜苔”大战。无形中抬高了收购价格，而11个恒温库中，有9个是乡镇企业，它们在收购上具有：“近水楼台先得月”的优势，而蔬菜公司则没有这些优势，本地收不着，只好到外地采购，运费和损耗极大，加大了收购成本。91年蔬菜公司贮存蒜苔72万斤，仅占贮存能力的58%，而所存蒜苔中78%是从区外收购的。最后收购成本达1.03元/斤，而全年平均销售价格只为0.64元/斤，价格严重倒挂。

(三)、蔬菜公司的恒温库利用的是北京投资，获取的只是

八年的使用权而北京方面目前对这种情况尚不了解，还以为已经获得所有权。从目前的情形看，恒温库五年后弥补损失收回投资根本无望，如果我们寻求不到解决问题的出路，和北京方面肯定要发生一场纠葛，后患令人忧虑。

综上所述，我们认为蔬菜公司实在没有能力继续经营蒜苔。甩掉包袱，消除隐患，应是我们抓紧决策并付诸实施的出路所在。我们设想有两个：一是向社会招标转租，用收回的租赁费偿还北京投资。二是由政府出面和田庄进行协商，恒温库交回田庄经营，由田庄按蔬菜公司的已使用的年限折价退回部分投资款。

## 二、由聊城市百货大楼对市蔬菜公司实行兼并。

聊城市蔬菜公司目前管理混乱，资金困乏，继续依靠银行贷款“输血”的方法无济于事。我们认为，由聊城市百货大楼实行兼并是一条可行的途径，理由有三：

(一)、聊城市百货大楼是我区最大的零售企业，年实现利税300万元以上，效益显著，实力雄厚，兼并蔬菜公司的有利条件很多，首先，大楼近几年积累了一整套成熟的行之有效的管理零售企业的经验，而蔬菜公司实质上也是以商品零售为主。所以，兼并后，大楼可以把有效的管理制度直接进行移植。其次，百货大楼现在拥有一批经验丰富、事业心强的管理人员，兼并后，通过合理调配管理人员，强化基础管理，可使蔬菜公司短时间内恢复元气，正常运转。

(二)、经过近几年的发展，聊城市百货大楼的营业、仓储、办公条件都十分紧张，已经成为制约企业发展的重要因

13

素，而蔬菜公司经营设施比较充裕，可未得到充分利用。实行兼并后，可以使两家经营要素得到合理配置和充分发挥。蔬菜公司现办公地址可以用来开展批发业务，长虹商场可以改为专业商场对两三个商品实行集中经营，形成局部优势，发挥国营商业的主渠道作用。

(三)、百货大楼是特级信用企业，九二年又被列入地区行和市行优先支持的重点，大楼对蔬菜公司兼并后，承担起蔬菜公司的全部债权债务，在财税部门提供优惠政策的前提下，大楼可以从每年新增效益中逐步弥补原蔬菜公司的资金水份，这样，既可得到银行的全力支持，也可使企业走向良性循环的轨道。

一九九二年四月十日

(课题组成员: 刘希平 亓立强 葛广智 执笔: 亓立强)