

对上海专职商业批发公司改革的再思考

● 晁钢令

一、问题的界定

在讨论该题目之前，应当对其研究对象与问题有一个明确的界定。因为鉴于上海（也是国内）商品流通体制的历史原因，若不对所讨论的问题有一个界定，就难以看清问题的实质。

首先，该题目的研究对象应当是原商业部系统在计划经济条件下所建立的，以执行产地商品采购和批发业务为主的专职商业批发公司（以下简称专职商业批发公司）。所讨论的问题应当是这些专职商业批发公司如何摆脱目前的困境，转换经营机制，重新注入活力的问题。毋庸置疑，对于这些曾经在我国商品流通经济活动中发挥过重大作用的专职商业批发公司在新形势下的前途和命运进行认真探讨，的确是商品流通体制改革中不可忽视的任务。但是它并不意味着我国整个商品流通体系中的批发业的发展遇到了严重问题。应当肯定地讲，我国在向市场经济转轨的改革过程中，批发商业由单渠道向多渠道发展，发展的主流是正常和健康的，所产生的经济效益和社会效益是好的。

其次，从研究的角度讲，又不可避免地会涉及到专职商业批发公司在新的商品流通体系中的地位和作用。因此对于我国未来的商品流通体制，特别是商品流通新格局如何建立和完善应当有一个概念上的认识。对专职商业批发公司的改革，不应当仅仅探讨它们的“死活”问题，而应当将其溶入重组商品批发生流通体制新格局的大背景中去进行研究。具体来说，在讨论专职商业批发公司的改革时，不应把系统和地区的分割看作不可逾越的限制条件，而应看作必须设法予以消除的障碍，不应把专职商业批发公司改革的思路局限在系统和地区的范围之内，而应当把专职商业批发公司的改革作为整个商品流通体系改革的一个组成部分来讨论。

二、问题的分析

专职商业批发公司在现代市场经济条件下存在的必然性是不容置疑的。没有专职的批发企业，产品就不可能在较低成本的情况下实现广泛的市场分布。目前，上海（以及全国）一些专职商业批发公司经营萎缩的情况并不意味着专职批发企业的历史地位和作用发生了任何动摇，而只是说明了原有的专职商业批发公司随着计划经济向市场经济的转轨，在丧失了原有的垄断经营地位的情况下，还未在新的市场环境中找到自己的适当位置。

一个比较普遍的看法认为：专职商业批发公司经营萎缩的重要原因之一是随着多渠道流通的发展，批发业务出现了向其他渠道大量分流。从现象上看，这确实是一个重要原因。但是若从总体和长远的角度分析，这点理由并不一定充分。因为事实上与近几年商品流通业务的急剧发展相比，上海（以及全国）商业经营机构和人员（包括批发在内）增长的速度还是跟不上的。上海1992年社会商品零售总额为480亿元，比1978年增长了6.89倍，而1992年上海各类商业从业人员则仅比1978年增长了1.34倍。再从上海将发展为全国乃至远东的贸易中心的目标来看，上海对批发商业机构的需要更会大大增加。绝不会由于社会各类批发机构（包括工业自营批发机构）的出现，而把专职商业批发公司逼到“没饭吃”的地步。可见，根本原因仍在于专职商业批发公司未能在新的市场条件下找到其应有的位置，并理顺各种关系。

在研究专职商业批发公司现实地位时，有三个情况是值得注意的。

1. 从目前问题最为严重的专职商业批发公司来看，大多是原负责在上海以采购产地产品，供应本地和全国市场为主要业务的产地型批发企业（即原中央级采购供应站）。在多渠道流通的情况下，特别是生产企业建立了自营批发系统之后，大部分货源被截断，因而经营自然发生萎缩。加上全国各地产地工业的发

展，使上海产品在全国的销售比重明显下降，这就更加剧了以产地采购供应为主要业务的专职商业批发公司经营上的困难。

2. 专职商业批发公司基本上是以大类商品分类经营的专业公司，经营范围相对固定，这就限制了这些专职商业批发公司寻找和把握各种可利用的市场机会来扩展自身的业务。一旦本大类商品出现市场变化或渠道分流情况，立即会使这些公司陷入困境。

3. 大多专职商业批发公司经营功能单一，除了进行商品的采购供应和批发销售之外，很少能向生产企业和买主提供各种附加服务。从而，当生产企业和买主能自行接洽购销业务之后，当然就不愿再通过专职商业批发公司来进行了。

市场的地位是依靠企业的相对优势来获取的，这是市场经济活动中的一条基本原则。专职商业批发公司若不能在组织商品流通的经济活动中体现自身的相对优势，它们就会最终失去自己的市场优势。由于社会各类批发机构的建立，特别是工业自营批发系统的形成（它们事实上也已成为专职的批发机构），专职商业批发公司原有的大批量、低成本的传统经营优势已不复存在。只有在新的市场环境中建立并发展新的优势，它们才可能产生出新的活力。

专职商业批发公司能否建立起新的优势，关键在于其能否适应新的市场形势，能否在新的市场形势下发挥其新的功能。从当前的市场形势分析，大致有以下一些特征：

第一，随着生产企业朝市场导向和经营导向的发展，相当一部分产品的产地批发业务会由生产企业的自营销售系统来进行。然而，随着地区间商品交流的日益频繁，销地批发业务以及转口批发业务量却可能大幅度上升。在销地批发和转口批发方面生产企业对专职商业批发企业的依赖性可能会增强。

第二，随着市场经济的发展和人们消费水平的提高，消费的品牌偏好也会进一步增强，市场会出现以品牌为核心的销售和竞争趋向。在一定的范围内，以商品类别为主而划分的销售渠道可能会在一定程度上被以品牌为中心的销售渠道所代替。名牌产品的地域覆盖面会进一步扩大。于是，特定的品牌产品或企业寻找总经销、总代理或地区经销、地区代理的情况会有所上升。

第三，生产企业直接面向市场开展其经营，若仅从购销批发业务来看，只要具备了产品优势和一定的经营条件，依靠自身的力量是没有很大困难的。但是要使产品能很好地占领市场，扩大销量，建立稳定的销售渠道，仅靠简单的购销活动是很不够的。灵敏的信息，通畅的物流，积极的宣传，都会成为企业扩展其经营所不可缺少的条件。这些条件若完全依靠生产企业自己来建立，是会有很大困难并且是不经济的。随着市场竞争的日益激烈和商品流通规模的日益扩大，依靠专职商业批发机构来提供这些方面的条件可能会势在必行。

三、思考与建议

根据以上的市场特征，专职商业批发公司是能够在新的形势下找到自身市场位置的。我认为，可从以下几个方面考虑专职商业批发公司的改革和发展方向。

1. 以销地批发业务为主，发展转口批发业务。

随着市场经济的发展和上海商业中心地位的确立，上海同全国各地商品物资交流必将更为频繁。以向各地组织货源发展商品物资交流的销地批发业务由专职商业批发公司来承担应当是具有一定优势的。此外，上海商业中心的地位也决定了其必将成为全国商品物资的重要中转地。利用专职商业批发公司的现有设备和条件积极发展转口批发业务也会成为专职商业批发公司重要的发展方向。

2. 拓宽经营范围，灵活开展经营。

现在专职商业批发公司的经营范围是按计划经济条件下“保障型”的商品供应模式划定的。在目前的条件下，若仍按照这样的经营范围开展经营无疑是自缚手脚。专职商业批发公司应根据市场的变化，拓宽经营范围，灵活开展经营，才能及时抓住各种市场机会，广开货源，提高经营效益。

3. 实行产销联合，发展总经销和总代理。

在拓宽经营范围的同时，部分专职商业批发公司可以同主要的生产企业集团联合，作为它们在全国或上海的总经销商或总代理商，实行以品牌为核心的商品流通渠道。一个专职商业批发公司可以只是某一生产企业或某一品牌的独家经销商（即“一司一品”），也可以同时成为几家生产企业或几个品牌的总经销

商或总代理商（即“一司多品”）。

4. 增强服务功能，提高市场相对优势。

增强专职商业批发公司的服务功能是提高其市场相对优势的重要途径。专职商业批发公司应通过建立全面的信息网络，及时向货主和客户提供市场行情和供求信息；应通过建立完善的物流设施，随时为货主和客户提供包装、储存、运输和配送服务；应通过建立有效的促销系统，根据货主或客户的需要，开展广告宣传和其他促销活动。多功能的专职商业批发公司必然会对货主和客户产生很大的吸引力。

必须指出的是，实行上述功能转换时，并不一定是现有专职商业批发公司的整体转换，而应根据各种转换的实际需要，在组织结构上对现有专职商业批发公司进行调整、分解和重组。未来的商品批发流通体系，将会由一批综合批发公司、专业批发商、总经销商或总代理商、批发市场与交易所及一些多功能批发流通中心所构成。

（1）综合批发公司。

其主要的特征是经营业务广泛，经营方式灵活。可根据市场需求的变化随时调整公司的经营范围；可实行经销，也可委托代理。综合批发公司规模可大可小。可以是跨行业、跨地区的大型批发企业集团，下按行业或地区的类型设置专业批发公司；也可以是小型的批发中介机构。综合批发公司适应经营那些市场供需变化较大，供销渠道不太稳定的生产资料和消费品。在现代市场经济的条件下，综合批发公司具有较强的适应能力。

（2）专业批发商。

其主要特征是经营范围比较明确，经营内容比较集中，经营渠道也比较稳定。事实上，对于大部分市场供需变化不大，消费偏好不太明显，而市场分布面又很广的日用消费品来说，实行专业批发还是比较经济的。此外，对于一些技术性较强的产品，也比较适合于搞专业批发。专业批发商应着力于建立产销衔接的稳定渠道。

（3）总经销商或总代理商。

其主要特征是为某一生产企业或某一品牌的产品在某个地区范围内的销售活动全权负责。这在市场经济比较发达的情况下是普遍存在的经营形式，是以品牌或企业为中心的销售渠道。一般来说，所经销或代理的产品或企业必须是实力比较雄厚的，其在本地区的市场潜量比较大，品牌声誉比较好。总经销或总代理的产销关系比较密切，在条件成熟的情况下甚至可以实行产销一体化。

（4）批发市场或交易所。

其主要特征是以提供各种交易条件（包括场所、设备、行情、通讯工具、结算手段）和实行管理为内容的服务性机构。主要适应于各种交易面广、交易量大的生产资料和消费品。批发市场或交易所的关键在于能否提供足以吸引货主和客户的良好的交易条件，并具有健全合理的交易规则。

（5）多功能批发流通中心。

其特征是集商流、物流、信息流于一体大型商品流通中心。它不但能为货主和客户提供各种办公设施、交易场所、通讯联络设备，而且还能设立大型的展览厅，拥有集中的仓库群和便利的交通运输设施；具有现代化的信息网络，能随时为货主和客户提供市场行情；甚至可在流通中心内设立银行分支机构，办理结算业务。在上海这种具有特殊地位的大都市建立多功能的批发流通中心是甚为必要的。

现有的专职商业批发公司在进行了准确的市场定位之后，可逐步向以上各种形式的批发流通模式转化，形成新的商品流通体系。而建立这一商品批发流通体系的前提是必须打破系统和地区的分割。目前商品批发流通体制改革中存在着各系统实行“封闭性”改革的现象，系统间的改革措施互不衔接，互不配套，这对建立统一完整的商品流通体系是不利的。打破系统或地区的分割，才能建立合理的商品流通体系，也才能使专职商业批发公司真正找到自己的出路。