

□ 王德来

## 改制是前提 市场是生命

江城公司的前身是上海五角场镇、控江村的工贸公司。随着城市的发展、市政建设的需要,控江村的大批农田被征用,控江工贸公司的生产经营又不景气,资金不足,人心涣散,企业濒临绝境。控江工贸公司向何处去?经济体制改革启迪我们,能否通过改变企业所有制的实现形式来发展企业经济?我们大胆提出在劳动者联合的基础上,进一步实现劳动者资本的联合,使企业的所有权用“股”的形式来体现。我们的建议和要求,很快得到镇政府的支持和批准。我们公司成为所在地区最早实行股份合作制企业的试点单位。

江城公司经过8年来的努力,尤其是改制4年来的奋斗,立足市场抓机遇,接受挑战求发展,使江城公司的资产,从原来不足150万元到96年底增值为1.5亿元。江城公司的资产8年增值100倍,成为所在地区经济效益较出名的朝阳企业。

江城公司成功的奥秘在哪里?我们的回答是:股份合作制是我们企业经济发展的前提,市场是我们企业经济发展的生命。

### (一)

江城公司在改制时仅有几家村办的手工旧作坊、几间简陋的猪棚和古老的零星农具,资产总值150万元,职工入股的194万元资金,凭这点实力如何到市场经济的“海洋”里去翻滚?我们认为,实行股份合作制,是政府给我们企业搭了一个发展经济的舞台,在舞台上如何表现,就要看我们的本领。我们分析了当时市场环境,决定开发组建第一个商业

性的控江副食品商场。结果,当年投入,当年就产出了可观的经济效益。我们股份合作制企业,面向市场走出了第一步,不仅立住了脚,还决心继续扩大。通过市场调查分析,认为办出租汽车公司在上海市场还不多,我们就用超前的意识,由农民来办上海第一家出租汽车经营公司。经过2、3个月的积极筹建,江城大桥出租汽车联营公司又开业了。当年投入,当年营利45万元,经济效益十分可喜。

在取得了一定经济效益的基础上,我们又利用控江村的优势,抓住机遇搞房地产开发。花了2、3年时间,开发了松花江路地块、双阳路590号地块、靖宇中路60号地块等,建造居民住宅楼、综合商住楼,共计36000平方米。我们投入了有限的启动资金,工程队再适度垫资一些,以及楼盘价格预售期房等办法,以最少的投入获得最佳的投资回报。

### (二)

我们在实践中体会到,只有建立起一套适应市场经济的快速反映机制,才能在激烈的、瞬息万变的市场竞争中,适应市场,使自己立于不败之地。

1. 要有规范的治理机构。股份合作制企业,为了适应市场,必须充分发挥股东会的权力机构、董事会的决策机构、经理会的执行机构、监事会的监督机构的作用,才能使我们看市场更清,决策更准,实施更有力。江城公司有一个较强的领导班子,有一支较好素质的干部队伍,有一批会经营、善管理、能吃苦、勤政廉洁、事业性强的经营者。他们是江城公司

的中坚力量,是带领员工开拓、创新、发展企业经济的功臣。

2. 要有灵活的经营机制。我们江城公司,从经商开始到搞服务业、加工业、餐饮业、娱乐业、房地产业、养殖业等,范围越来越大,多元经营类目越来越广,总公司下属的单位越来越多,到1996年底已有14个企业单位,形成了一个相当规模的“舰队”。公司人员也从几十人扩大到400余人。如果没有灵活的经营机制;在市场经济中必死无疑。因此,我们从公司的实际出发,从适应市场的需要出发,先后实施过经营合作制、承包奖励制、承包责任制、自负盈亏两极核算制、能上能下竞争上岗制以及租赁承包保基数、筑巢引鸟产蛋和联合开发分润等多种经营机制,来确保江城公司的经济效益。通过盘活存量,使江城积淀的资本发挥造血功能;通过优化投资,使股东新增资本发挥增值功能;通过组建舰队,使新老资产嫁接发挥扩张功能。

3. 要有科学的管理、严格的责任制。建立和健全工作责任制,加强基础管理,实行科学管理,对股份合作制的企业,显得尤为迫切和重要。为此,江城公司实行股份合作制后,从抓基础管理入手,从无到有,从不完善到逐步完善,几年来,逐步形成了一整套企业规章制度和岗位责任制。管理人员进行有计划培训,强化业务知识。现在公司管理人员中,大专以上文化水平已占到50%以上。

### (三)

在公平、公正的市场竞争中,只要有好的品牌、好的质量、合理的价格、良好的服务,就有好的口碑,就能赢得市场,就有一席之地。反之,必然被市场唾弃,无立足之地。

1. 要扬长避短。农副业生产是我们的擅长,市场上养猪、养家禽还是可以看好的。公司动议能否在江苏、吴江县买地搞养殖场?经

过调查、分析、论证,认为可以作为本公司多元经营之一。在当地领导的支持下,公司投资吴江养殖场600万元,当年规划,当年建成,当年投产,就取得了较好的经济效益,也成为上海第一家股份合作制企业在外地买地搞养殖场的先驱。江城公司在市场竞争中,坚持做到以己之长避己之短,把经济效益力争到最好,把风险降低到最低,从而使公司每年的利润增长率在30%以上。

2. 要审时度势。江城公司曾经在3年前,与一位澳门商合作投资建造三星级宾馆的江城大酒店。澳门商开始一片诚意,搞得火火红红,后来,由于投资战线太长,资金无法调度,使江城大酒店工程被迫停下。经多次与澳门商协商,原想改变投资比例,使项目继续搞下去,经过实践,澳门商的承诺协议仍无法实现。在这种情况下,不审时度势,当机立断,会损失更大,甚至会拖垮自己。笔者与股东们商量,决定招标买断置换。在多方面支持和我们的努力下,卖掉了在建工程,不仅使公司卸下贷款的包袱,还可调度资金,投入它用。

3. 要搞规模经济。我公司通过3、5年的努力,开始有了经济实力。此时的江城公司,是保住金娃娃,墨守成规,当守财奴?还是看准市场,继续搞大投入,获取更大的收益?笔者与股东们商量后,一致同意要乘胜追击,把公司规模搞大。有了经济实力,才能抗得住寒风。经过实地调研,公司的控江路1063号地块,可以建造一万多平方的商业中心,既可引鸟入巢生蛋,又可为杨浦区控江路商业街增光助耀。主意一定,公司以其经济极限投入此项目6000万元。经过近两年的努力,项目竣工了,招商成功了。它不仅每年可为公司收益550万元,同时随着经济的发展,给公司资产的保值、增值起到了重要作用。

(作者系上海江城实业总公司董事长、总经理;单位邮编为200093)