



苏州物资集团公司总经理 顾衡如

苏州物资集团是在原苏州物资贸易中心基础上建立起来的首家综合商社式企业集团。八年来,集团公司积极进行物资流通体制改革,走出了一条坚持改革、艰苦创业、超常规发展的新路子。1992年,销售收入、净资产和综合利润分别是1986年初创时期的24倍、124倍和23倍。今年上半年又分别比去年同期增长111.79%、59.34%和77.84%。

苏物集团在初创时只是一个纯贸易公司,如今已发展为有紧密层企业40家、半紧密企业70多家、松散企业1000多家的企业集团,经营范围从单纯的物资贸易发展为包括房地产开发、宾馆旅游、汽车出租和维修、文化娱乐等10余个行业的综合经营。八年来,集团公司的发展大体分为三个阶段。

第一阶段,是苏州物资贸易中心建立、巩固和发展的时期。1985年,我们因陋就简,办起了华东地区第一家物资贸易中心,当年,物资成交总额就达到2.5亿元。在这同时,多方筹集资金,着手新建现代化的物资交流中心,耗资4000多万元,建起了高17层的胥城大厦。几年来吸引了全国4万多个企业进场交易,组织了400多次各类交易会,逐步形成了多层次、多渠道、全方位的销售网络,市场的凝聚力和辐射力不断增强。

第二阶段,组建企业集团,进行综合商社试点。我们在众多的业务伙伴中,选择了部分各具优势的大中型企业,建立具有集团性质的企业——苏州物资贸易开发总公司。后来,又在总公司的基础上组建企业集团,进行国内首家综合商社试点。集团公司建立以后,我们以集团公司为核心,着力加强和充实其投资决策、综合管理的功能。在经营上,重点是

大力发展综合经营,形成合理的经营结构。首先抓物资经营的综合化。其次,致力于发展各类非物资经营业务。目前,已形成物资贸易、房地产和实业开发三足鼎立、齐头并进的局面。

第三阶段,推行股份制,彻底转换企业经营机制。集团实施综合经营战略可以说是相当成功的,但同时一些深层次的矛盾也显得更为突出,这不仅影响企业资金的运行方式,也严重影响企业的经营机制。而企业完善的经营机制,一个重要方面就是要有来自产权方面和社会公众的约束和监督。这在原有的企业制度下是无法解决的。为此,从1991年下半年开始,集团公司就开始组织力量研究股份制,并设计企业股份制改造的方案。去年4月,正式被确定为江苏省向社会公开发行股票的股份试点企业,现在正在积极做好发行股票的准备工作。

苏州物资集团公司发展的三个阶段,代表着三个新台阶,使整个企业集团呈现加速发展的趋势,其根本原因就是抓住机遇,坚持市场取向的改革不动摇。当然,抓住机遇,坚持改革,还要有敢冒风险的创新精神。具体说:

1、敢于破旧体制、旧观念。深化改革就要触犯旧体制、旧观念,必然会遭到一些或明或暗的反对。比如当初建立物贸中心,搞生产资料市场时,就有人坚持社会主义社会生产资料不是商品、不能交易的观点。又如进行综合商社试点时,有人认为,“商社”一词来自日本,自然给他贴上“资”的标签。

2、敢于冒经济风险。建造胥城大厦没有资金,负债2000多万元,又没有经验,万一不

成,作为主要负责人负有法律责任。在海南开发房地产,也同样充满风险,许多朋友都为此捏了一把汗。

3、敢于冲破社会偏见的压力。抓机遇就是要敢为天下先,要做前无古人的事,这就难免有许多人不理解,传出许多流言,给先行者造成巨大的精神压力。造胥城大厦是为了建设现代化多功能的交易场所,但有人说我们是为了摆阔气、图享受。

所以,要抓住机遇,首先就要求我们必须有承担风险的巨大勇气,有敢于负责的创业精神。没有这一点,就抓不住机遇,做不成大事。在这个问题上,我们有深切体会。一是要有一点精神,尤其一班人的实干精神。毛主席说过,人是要有一点精神的。我们一班人都有一种拼命工作,发展事业的使命感,都有样样争先的劲头。就以造胥城大厦来说,当时借债每天的利息要1万多元,我们抢时间、争速

度,只用了两年零两个月的时间,就竣工开业了,比预计工期缩短一半。二是要坚持实事求是的态度。几年来,我们集团之所以飞快发展,就是不从旧的条条框框出发,实事求是地考虑问题,坚持不断改革。只要是看准的事,大胆闯、大胆试,一环扣一环,急办、快办,直到办成。三是要不断换脑筋。改革就是不断地进行创新,这就要求我们不断学习,不断换脑筋,才能把握住发展方向,抓住新的机遇。比如,办股份公司一开始很生疏,我们就下决心逐步学习、比较,确实感到这种制度有很多优越性,可以解决目前企业中的许多问题。所以,在理论界还没有结束股份公司姓什么的争议之前,我们就下定决心,要抓住股份制试点的机遇。尽管在进行过程中有种种困难,我们深信,有风险就会有机遇,只要我们努力实干,就会有新的成功。