

# 涪陵丝绸全行业扭亏为盈



谭朝武

重庆涪陵市丝绸行业在严峻的形势下,从1995年起加大改革的力度,组建集团公司,大刀阔斧地调整企业组织结构、产业结构和产品结构,实施优势发展战略,使企业起死回生,1997年一举实现了全行业扭亏为盈,创下了四川省、重庆市同行业的最好业绩。

1994年秋,涪陵市丝绸行业的大好形势急转直下,大批企业停产、倒闭,全行业亏损累累,面临生死存亡的危机。全市仅规模较大的19户国有和集体企业当年就亏损600多万元,次年亏损势头更猛,全行业亏损达5000多万元,没有一家企业逃脱厄运。危机与机遇并存,涪陵丝绸当何去何从!

## (一)以改革求生存

在市委、市政府的领导和决策下,涪陵丝绸行业大胆改革原有经营管理体制,进行了企业组织结构、产业结构和产品结构三大调整,实施优势发展战略,于1995年6月将全市所有19家国有和集体丝绸企业以及部分乡镇缫丝企业,以资产或产品为纽带组建了全市性的丝绸集团公司。丝绸集团的组建,为根治原来的条块分割,利益多元,无序竞争,宏观失控等疑难杂症提供了条件。

才能见实效。

今年整个宏观经济形势比较严峻。为了确保经济增长速度达到8%,物价涨幅低于3%,人民币汇率保持稳定,国家已经采取了通过扩大基础设施投资来增加内需、鼓励出口、推进国有企业减员增效等措施,千方百计

丝绸集团公司按照“抓大放小”、“扶优限劣”的思路,大刀阔斧地调整企业组织结构,坚决停建了两家重复建设的在建丝厂,关停了8家产品质量低、消耗高、亏损严重的小丝厂,依法破产了1家绸厂,适应了全国轻纺工业结构调整的新形势,使涪陵丝绸行业初步实现了结构调整。

丝绸集团针对原有农工贸、茧丝绸各环节彼此脱节的弊端,着眼于良性循环机制的建立。明确划分各级公司、工厂、种场的职能,从源头管起,严格茧丝调拨和质价管理,规范运行。特别是对蚕茧和生丝的营销,实行由总公司一家对外的办法,确保了集团优势的发挥,扩大了经营规模,提高了经济效益。

在丝绸集团诞生的当年,其生命力就已显露出来。改革后的1995年7月至12月,全市国有丝绸企业在市场形势持续恶化的情况下仅亏损859万元,比上半年减亏882万元,月均减少148万元。随后两年,集团优势更加显著。由于制定和实施了茧款最低保护价,没有拖欠蚕农1分钱,避免了大规模砍挖桑树的现象,稳住了蚕桑生产的基础。两年共外销生丝1160吨,出口创汇1800万美元,创历史最高记录,成为川东生丝的集散地。

推动经济发展,为企业发展创造一个较为宽松的宏观经济环境。这只是国家从宏观方面所作的努力。还有一个很重要的方面是企业也要跟着动,不坐等国家宏观形势好转,要像邯钢一样,千方百计挖潜增效,围绕挖潜增效搞好技改。

## (二)以科技求发展

集团公司按照实行“两个根本性转变”的要求,努力做到:(1)把蚕茧工作的着力点落到基地村、社,集中力量建好 300 个示范村,实施重点发展、规模经营战略。全市已栽植桑树 3.7 亿株,密植桑园 20 万亩,建成市级蚕桑示范镇 1 个,县级示范镇 6 个,推动了蚕桑基地产业化、规模化、集约化发展,荣获全国蚕茧工作一等奖。(2)加大蚕桑品种改良力度,提高科技含量。全市 1997 年良桑标准化达到 80.1%,良种标准化达到 83.2%,使蚕茧单产达到 22 公斤,比上年提高 5.8 公斤,创近 10 年来的最好水平,荣获国家重大科技成果二等奖。经过上述努力,还取得了发种比上年减少 16%,而蚕茧产量增长 17%,蚕农收入增长 65%的好成绩,实现了生产发展逐步由数量速度型向质量效益型转变。

实行科学化管理,认真学习邯钢经验,在“三改一加强”上下功夫,增强自身活力。市丝绸厂工发的 01 乔其纱,雅旺牌真丝内衣,式样新、质量好,供不应求,荣获四川省名优特新产品博览会银奖。“胜古牌”编丝服装获国家新技术、新产品博览会银奖,“天发牌”丝绸服装荣获 95 巴哈马中国丝绸展销会金奖。集团公司兼并的原垫江县绸厂破产后重组的泰来丝绸厂,大胆进行了以建立新的运行机制为主要内容的改革尝试,成效显著,1996 年和 1997 年两年成为四川省、重庆市同行中屈指可数的盈利工业企业。

强化财务管理,严格财经纪律,健全规章制度是涪陵丝绸行业扭亏为盈的重要基础性工作,集团公司对经营开支实行一支笔审批,对重大开支项目集体讨论决定。对汽车、电话实行定额管理,业务应酬费实行先申报审批后开支,仅这三项费用就比集团成立前每年节约 40 万元。加强市场调研和预测,摸准市场脉搏,扩大销售网点,1995 年在确保区内丝厂生产需要的前提下,适时做出外销春茧的风险决策,在短短一个月就销售春茧 500 多吨,回笼资金 2000 多万元,不仅解决了夏秋茧的收购资金问题,而且避免了后来因价格大幅下跌可能造成的 800 多万元的风险损失。

## (三)走出低谷,奔向辉煌

3 年过去了,涪陵的蚕桑和丝绸工业在改革、调整中得到巩固和发展,经受住了市场考验,开始走出低谷,迎来转机。

由于多种原因,前些年全市蚕茧总产有所下降,但经过努力,1996 年和 1997 年连续两年已实现恢复性增长,尤其是 1997 年蚕茧生产在单产、质量、效益等方面

都稳步提高,共产茧 655 万公斤,蚕农收入达 7650 万元,可征收特产税 600 多万元,是近几年少见的。目前全市蚕茧产量和生产能力仍居重庆市第一位。

企业亏损势头得到遏制,全市丝调工业的亏损额在四川省、重庆市各地、市、州中是最少的。1997 年,全市丝绸行业现行销售收入 2.37 亿元,盈亏相抵后净盈利 68 万元,上缴各种税金 1367 万元,创汇 800 多万美元。生存和发展环境得到较大改善,良性循环的运作机制基本建立。桑蚕种、茧丝绸一条龙,产供销一体化的生产经营格局已初步形成。

涪陵丝绸集团公司将继续发扬“韬光养晦、埋头苦干、求真务实、开拓进取”的企业精神,重振涪陵丝绸雄风,以崭新的面貌进入 21 世纪。

作者单位 庆涪陵市地方税务局

责任编辑 袁蓉丽



## “圆现代管理之梦”

### —中国企业管理软件研讨会在京举行

为了推进中国管理软件的发展,由深圳金蝶软件科技公司发起,中国软件行业协会等单位共同组织的“圆现代管理之梦”——中国企业管理软件研讨会于 7 月 21 日在京举行。财政部等国家有关部委的信息主管及部分在京高校的管理专家、教授应邀出席了会议。会上,大家结合金蝶新推出的基于三层结构的企业管理软件——金蝶 K/3ERP,对中国管理软件的发展环境、发展途径及管理软件的设计思想等问题进行了深入的探讨,得出较为一致的结论:适用于中国现状的管理软件是赢得市场的关键,也是中国软件在与国外软件竞争中取胜的法宝。大家还对管理软件厂商如何与企业紧密结合,使管理软件在企业中有效运行的方式进行了研讨,并提出了一些有益的方案。

本刊记者