

依靠集团优势上规模增效益

——“春兰”等三个集团的调查

我省的春兰空调、宜兴陶瓷和徐州工程机械三个集团的经济实力在国内同行中名列第一、第二位，现正向企业巨人方向迈进。

泰州春兰集团 1993 年的产量、销售量均居全国首位。年销售收入、利税分别比上年增长 2.4 倍和 1.9 倍。近几年，已实现每年都翻一番，产品的市场占有率超过 30%；资金利税率高达 73.5%，全员劳动生产率超 60 万元，人均创利税是全省平均水平的 20 倍。宜兴陶瓷集团 1992 年成立，1993 年销售收入比上年增长 1.4 倍，利税翻一番，自营出口创汇 1000 万美元以上，其综合经济实力，仅次于广东佛山厂，居全国第二位。徐州工程机械集团，1993 年的销售收入、利税分别比上年增长 88% 和 58%。主要产品汽车起重机械、压路机、装载机、混凝土搅拌机及其运输车、泵车等在国外的市场占有率在 50% 左右，出口创汇 2900 万美元。上述三个大型企业集团都呈现了生产高速增长，效益同步提高，后劲明显增强，前景充满希望的可喜面貌。

这三个集团的组织结构其运行方式各具特色，但它的共同特点是根据自身特点，深化改革，坚持走改革之路。主要有五个方面：一是集团都被授予人事权，由集团任免和管理所属核心层及紧密层企业领导干部；二是集团统一制定规划和年度生产计划，决定企业的发展方向；三是集团负责投资的决策和资金的到位，集中财力办成大事；四是在经营、分配方面采用统与分相结合的做法，较好地处理分配关系；五是不断进行机制方面的改革和完善，摸索能适应市场经济，且符合自身特点的管理方式，以促进生产力的发展。

从调查了解的情况看，壮大集团实力的有效做法，可大体概括为四点：一是集团内部按照产品之间的内在联系，进行专业化分工、协作，承担关键配套件生产的企业，在内部配套的同时面向社会，尽量发挥技术优势和生产能力，提高经济效益。二是普遍重视技术开发，培养一支自己的新品开发队伍，并给予资金保证。同时，联合有关研究所院校的力量，不断推出新产品，并做好技术储备。三是加大技改、基建项目的投入，扩大生产能力、上规模、增效益。四是在内部管理及机制转换方面上下功夫，探索新的行之有效的组织管理形式和完善各种制度。徐州工程机械集团围绕如何使产品走向世界市场，近几年，派人出国考察、培训，在国外设立“窗口”搜集信息，推销产品，引进了数控冲剪机、大型折弯机、数控弯管机等技术先进的大型关键设备。最近，又与安徽、河南的厂所，采用兼并、合作的方式，进一步增强新品开发和生产加工能力，一种能起吊 160 吨，施工到 30 层楼的大型汽车吊正在研制之中，得到国家的高度重视。春兰集团从 1991 年起花了 7000 万元，自己设计新建专门生产挂壁式空调器的二分厂，投产后的当年就收回了全部投资，使集团的实力上了一个台阶。宜兴陶瓷集团针对产品门类虽全，但整体实力与广东佛山有明显差距的现实，提出了调整产品结构战略目标，努力提高技术含量和产品附加值，大力发展工业、建筑、特种陶瓷等新品种，降低传统日用陶瓷的比重。引进意大利的强地砖生产线，并合资新建电子陶瓷产品的专业厂，使集团的产品结构得到优化，提高了整体实力和经济效益。