

——
孙雄商业文集

商路崎岖

洪瀚题



中山大学出版社

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

商路崎岖：孙雄商业文集/孙雄编著. —广州：中山大学出版社，
2003.2

ISBN 7-306-02048-X

I. 商... II. 孙... III. 商品流通—广东省—文集 IV. F727.65-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第010878号

商路崎岖——孙雄商业文集

编 著 孙 雄

责任编辑 张 松

责任校对 郑雪娟

装帧设计 沈京怀

技术编辑 黄少伟

出版发行 中山大学出版社

地址：广州市新港西135号 电话：020-84111998、84037215

印 刷 广州天盛印刷有限公司

规 格 889mm×1194mm 1/32 14.5印张 290千字

版 次 2003年3月第1版第1次印刷

书 号 ISBN 7-306-02048-X/F·404

定 价 38.00元

如发现因印装质量问题影响阅读，请与承印厂联系调换

序 言

张井

孙雄同志将他即将付梓的《商路崎岖》书稿给我看，并嘱作序，我十分高兴，欣然命笔。

孙雄同志是我的老同事、忘年交。我比他年长得多，当他正是风华青年，而我已到壮年之时，就一道在广东省政府机关从事商业调研和企业指导工作，彼此灵犀相通、肝胆相照，经常交流切磋，探索真理，寻求共识。我被他的勤奋和睿智所感动，心里早就认定他将来必是有为之人。果然不出所料，他现已知理成器。特别是对连锁经营，认识深刻，情有独钟，成为我国最早研究和提倡引进连锁经营的专家之一。他不遗余力，奔走呼吁，并致力组建广东连锁经营协会，为连锁经营的发展作出了重要贡献。我对连锁经营的了解，最初还是从他的文章中认识获益的。

广东经济体制改革以商品流通体制改革先行，是商品流通市场化最早，引进国际现代流通方式最早的省份。上世纪90年代中期之

前，广东商品流通业的改革与发展，一直走在全国最前头，创造出许多宝贵经验。90年代中期以后，虽然商品流通业的发展总体和总量仍居全国前列，但在以连锁经营为主要内容的现代商品流通方式的构建与发展上，却明显放慢了脚步，目前已落后于国内一些先进省市。个中原因令人深思，经验和教训都值得总结。孙雄同志从改革开放以前到改革开放以来20多年，一直在广东省商业行政主管部门工作，他以一个实践者和研究者身份，经历了改革过程，对商品流通业，特别是零售业和企业的改革与发展，进行了深入研究与探索，向政府和企业提出了不少建议，撰写和发表了大量文章。这部著作就是把他已经发表和未发表的文章，纵向基本按时序，横向基本按类别编纂而成的。这些文章已经发表的部分，过去我陆续都看过，现在再认真系统阅读，感到大都是精品，蕴藏着作者许多真知灼见，观点超前，尤其是他对自己所特别热心推崇的连锁经营的论述，颇有理论与实践结合、国际化与本土化统一的优点。

我对这部著作的主要论点，特别注意如下几个方面：

——20世纪80年代初中期，作者提出贸易中心不但要成为商品展销交易场所，还应成为商品流通的信息中心，为产销、供需各方提供多功能服务。因而要正确处理贸易中心与国营批发企业的关系、贸易中心与信息中心的关系。批发企业也应具备信息中心的功能。

——80年代末，作者提出承包经营是在各种基本经济关系还没有理顺情况下，为适应两种体制转换过程复杂多变的经济环境，采取的一种既有利搞活微观又能适应宏观调控的现实选择。但它有一定局限性，要从经济体制改革的全过程来认识，用发展眼光来看待，不能片面夸大它的作用，而应该正视如财税、工商、劳动人事、分配等配套改革对企业的正效应作用，要看到它对企业自主权的落实、人事干部制度改革、企业兼并和开展横向经济联合、优化资源配置、发展大型企业集团等方面的制约作用；提出要把握调整机遇，通过企业互相兼并、合并等形式产权流动，初步触动旧的企业产权结构，在动态中初步界定所有权，确立产权主体，使一部分企业产权在流动中人格化、独立化、价值化、市场化，逐渐从行政部门束缚中摆脱出来，为深化商品流通企业改革打下基础。

——90年代初，作者提出国合商业必须以效益为中心，进行整顿、优化和重组。认为国合商业要继续发挥优势，就必须走经营、资产、



张井教授随同李长春书记等领导视察商业零售业。

组织优化的道路，重点是要集中人、财、物力到经济效益和社会效益好的地域、行业和经营品种上去，提高资源利用效益。在粮油、农资、民用化工原料、石油、烟草、盐等重要商品流通领域，要组建国家主导型的商业企业，而在一般领域要组建市场主导型商业企业；认为大流通、大市场呼唤大零售商业企业，应当在继续发展多种经济成分的中小商业企业的同时，通过各种政策引导，发展一批大型零售商业企业，促使其凭借自身的能量，把众多的生产企业和商业企业组织在自己的流通网络之内，成为推动商品流通，稳定市场，调控市场而又不妨碍企业自主经营、自由竞争，有助于建立和维护商品流通新秩序的力量。应当鼓励和引导有条件的零售企业，通过股份制改造来实现新的组合。政府及国有资产管理部門，应考虑把某些国有企业的资产委托给有基础的零售企业统一经营。商业企业必须围绕经营活动、管理活动、服务活动中反复出现的事物，制订具有程序化、标准化、制度化特征的企业和企业从业人员的行为准则，并运用这些准则开展一系列管理活动，从而在商业企业中建立起有序、高效、稳定、整体、优化的运作秩序。提出要以零售为主导，以连锁经营为主要形式，重新构筑广东商品流通网络。

——90年代中，提出大型零售企业要多业态并举、跨属地发展；提出广货要北上，连锁要跟上，要工商联手大力发展广货专业店、专卖店，通过树立、发展商业品牌，促进工业品牌的发展及其价值

的提升；强调超市要为“菜篮子”出力，政府要为“超市”出力；认为“农头”不放，供销不倒，要按经济区域和经济实力，重组供销社的组织体制。开展连锁经营是恢复供销社组织性、规模性、整体性的有效途径，市、县国合商业企业应把经营重点和着眼点更多地放在零售市场；提出要重视现代物流业的发展。

——90年代末，提出开拓农村市场不能长期依靠小商小贩或突击送货下乡的办法，而必须解决农村市场大型流通主体长期缺位问题，近期要大力引导城市商业走向农村，远期还要培育一批农村流通大户。提出未来国内批发企业将主要以综合物流配送企业方式存在。批发商与零售商是唇齿相依的战略伙伴关系。批发商必须通过为上游生产企业和下游零售企业提供商品增值服务而获得利润。要加快发展现代流通业，提高广东经济运行质量和效率。

本著作实录了20多年商品流通业改革与发展的主要过程，一些当时超前的观点，已为后来实践所验证。还有更多的观点、主张对当前的改革与发展仍有重要的指导作用。所以本书的问世，对商品流通业的理论研究，对商品流通业的改革与发展，特别是对中国加入WTO，商品流通进一步实行市场化和国际化，对迎接现代商品流通方式的建设热潮都具有积极意义。

2002年1月5日

张井：

广东省财贸干部学院院长、教授，
广东商业经济学会会长

目录

第一篇 商业连锁

转变观念, 加快广东商贸流通业的现代化进程	1
——学习李长春书记批示体会	2
2001年广东商贸流通业10个值得关注亮点	11
以零售为主导、连锁经营	20
广东连锁商业风雨十年	27
广东商业连锁经营发展回顾与思考	42
商业连锁经营	
——流通体制改革方向性的调整	52
广东连锁商业现状与发展	57
难忘艰辛三载 展望发展纪元	64
连锁经营潮涌珠江	67
广东连锁向上海取经	70
沪粤共进 联合发展	72
商业企业的“大”和“小”	77
连锁走近“大百货”	79
破除“麻雀观念”	81
广货要北上 连锁要跟上	83
为“农”字号连锁叫好	85
便利店的“便利”	87
超市勿忘“菜篮子”	89
扎根南粤	91
广东特许经营的现状、趋势与对策	102
特许经营决非零风险	106
香港连锁商业考察	109

第二篇 商业经济

- 121
- 122 珠三角要率先基本实现现代化
- 131 世纪之交的广东现代商业零售业
- 135 90年代广东零售业10件大事
- 148 群雄并起战犹酣
- 151 1997年广东商业10大新闻
- 154 中国现代商业零售业发展的热点地带和热点问题
- 166 发展中的广东商业零售业
- 176 广东商业零售业发展应重视五大营销策略
- 181 道是无晴却有晴
- 187 叫人欢喜叫人忧
- 192 老外看粤商
- 194 广东：大型商企在消失
- 196 多业态并进 跨属地发展
- 200 广东省1994年最大百家国合商业企业排序分析
- 207 15家亿元国有企业称雄珠江
- 210 大流通、大市场呼唤大零售商业企业
- 214 加强信息化建设 迎接商业新发展
- 217 广东批发企业如何应用互联网技术
- 222 电子钱包
- 224 电脑 管理工作得力助手
- 226 改革呼唤广东商办工业从产品输出转向技术输出
- 228 创优质产品 树企业新形象
- 230 以货易货 搞活资金 促进购销
- 232 重操“旧”业、发挥所长
- 234 应用科学技术 搞好荔枝经营
- 236 “常规军”与“游击队”
- 238 好像香港市场一样
- 241 注重投资效果 加快改旧建新

谈竞争、质量、管理、人才、培训	243
“敞着卖”	245
从“替银行打工”谈起	247
居安思危评“广货” 未雨绸缪寻妙方	251
广商与广货	253
港货 广货更强劲的对手	255
“标本”兼治 疏通“脉络”	257
“粤商”路在何方？	260
“粤商”路在脚下	262
“春秋战国”	264
不进则退	266
“惠客隆”经营前景预测	268
粤东地区国合商业发展探讨	272
城市商业“农村化”初探	277
广泛开展联营 把供销社改革引向深入	281
大沥供销社大胆削价推销 着力调整经营	287
从博罗杨村看亏损基层供销社的出路	289
开展连锁经营，恢复供销社组织性、规模性、整体性	294
“证”出多门 企业难以应付	297
市场环境变动对企业的影响	299
广东物流业发展前景展望与对策	303
浅谈贸易中心问题	311
第三篇 商业改革	317
广东国有商贸企业路在何方	318
商业现代企业制度试点存在的问题和对策	326
国合商业企业出路探索	332
12年来流通体制改革的作用和基本经验	343
对广东省国合商业经济效益持续下降的深层思考	346
完善商业企业承包要注意处理好几个关系	352
论“费用包干”	358

365	商业企业承包经营的复杂性、特殊性、必要性和局限性
370	把握调整机遇 促进产权流动 深化企业改革
376	谈广东深化商业企业体制改革
383	改进、完善、加强管理是改革开放题中之义
388	论人际关系与企业管理
393	提倡文明经商 遵守商业道德
396	思想政治工作与经济效益
398	推行等级营业员制度 促进职业技能提高
400	完善企业内部经营责任制效果好
405	深圳竹园宾馆实行劳动合同制和 浮动工资制的情况与启迪
411	广东的农贸市场
414	广东城乡集市贸易的特点及其前途
419	“双包”后的城乡集市贸易
423	城乡集市贸易是社会主义市场的重要组成部分
429	广东市场繁荣的根由
434	潜在购买力强 商品货源充裕 市场购销兴旺
438	从“太爷鸡”说起
441	广州的彩照冲印市场
443	附 文
444	风雨之后才能见彩虹 ——广东省连锁经营协会会长孙雄访谈录
448	广东连锁还缺什么 ——且听连锁行家孙雄一席谈
450	珠三角商业竞争面临国际化
453	后记

第一篇 商业连锁





2001年“广东省流通业改革与发展工作会议”会场。

转变观念， 加快广东商贸流通业的现代化进程

——学习李长春书记批示体会

一、新一轮广东现代商贸业发展序幕正在拉开

李长春书记2001年5月26日在《羊城晚报 财富周刊》刊登的《粤沪两地零售大户论剑大上海》一文上批示指出：“上海在中高级批发市场方面，创办了上海金属交易所等；在商贸零售业上，创办了连锁经营、集中配送的华联集团等一批有影响的企业；在流通革命上走在了前面。我省广州、深圳要带个头，实现从‘小商人’到‘大商人’的转变，从传统商业向现代商业的转变，从传统服务业向现代服务业的转变。要创办‘广东的沃尔玛’。在这个转变过程中，完全靠‘自由市场经济’是不行的，政府的推进作用不可或缺。这也正是我们和上海的差距。”

6月29日在有关专家提出的《关于加快广东商贸流通业发展的建议》上批示指出：“商贸流通业要作为我省的支柱产业，急起直追。”

可广泛听听专家的意见。既要重视放开搞活，也要重视政府在指导经济上的作用，没有政策引导，放任自流，很难做大做强，其结果没有后劲。”

李书记的两个批示以及在深圳视察时的讲话，正拉开新一轮广东现代商贸业发展的序幕，也是广东今后发展现代商贸业的指导思想。他提出的“差距”、“三个转变”和“要创办广东的沃尔玛”问题，是今后广东商贸业工作的方向和目标。

进入新世纪，广东的产业基础、产业结构和商贸业发展实际要求加快商贸业的现代化、规模化发展，以确保经济的可持续发展，提高整体经济的运行质量和效率。广东商贸业的现代化进程正进入快车道，政府以及行业、企业正进行着较大力度的改革和发展准备。广州、深圳和珠江三角洲其他地区主要商贸企业之间的联合、重组迈开了步伐，一个内外资并举、多元投资、多业态组合的现代商贸业发展格局已经出现。

这也充分说明广东发展现代商贸业的动力强劲、资源丰富。只要政府重视、正确引导和管理，商贸业做大做强的推进力度和发展速度会比我们预期的快得多。

二、正确认识“差距”

以连锁经营为主要特征的中国商贸业现代化进程，从90年代初起步后，目前正从东南沿海经济发达地区向内陆地区逐步推进。以上海为龙头的长江三角洲和以广州、深圳为中心的珠江三角洲地区，是中国现代商贸业发展的热点地带。但是，两个地区在发展模式、结构、速度等方面各有特点。经过10年的发展，“粤”式和“沪”式的差距已经显现出来。

在2000年全国连锁零售企业百强排名中，前10名没有广东企业。排位前三名的都是上海的商家，位居榜首的上海“联华”销售额达到111.4亿元，门店950个。而广东最大的“万佳”仅排第13位，年销售额16.2亿元，门店仅5个。广东入选百强的11家企业，2000年销售总额75.26亿元，仅占百强企业销售总额的7.6%。广东能够超过100家店铺的企业也不多。这种巨大的反差引起广东以及全国商家的震动和议论。从社会消费品零售总额来说，仅广州（1120亿元）加上深圳（568亿元）就接近了上海（1700多亿元）的总额。而广东市场的活跃程度、货品资源以及购买力都更为出色。

长春书记的批示和讲话，使我们看到了广东商贸业发展的差距与不足。我们认为，这种差距除了模式、结构和速度外，更在于理念和行为上，具体体现在以下五个方面：

1. 知识的差距

在与上海同行的接触、交流中，我们深深地感到，我省各级经济管理干部，特别是商贸业主管部门的干部，以及大多数传统商贸流通企业的领导，对世界主要发达国家和地区发展现代商贸业的经验、现代市场经济理论、现代城市经济管理理论、现代商贸业管理和技术的学习、钻研和掌握上，与上海同行存在较大差距。这是我们多年来工作被动，对新的形势和要求缺乏预见和策划，不能主动地进行深化商贸流通体制改革和发展的重要影响因素。

近几年，国际知名的商业公司纷纷进入广东，他们带来了连锁经营、代理制、配送制等现代流通业的经营理念，带来了超级市场、货仓商店、便利店、专卖店、专业店等现代商贸业的新业态。市场经济国家和地区流通产业近30—40年演变、发展和进步的成果，在最近4—5年间陆续引进。对本土商贸流通企业和政府有关部门来说，当务之急是要加强对现代流通业理论知识和技术业务的学习、学习、再学习，加快业态调整，跟上世界流通业发展的大趋势。

2. 认识的差距

改革开放后至90年代中期，广东商贸流通体制改革一直领跑全国，在商贸流通企业组织形式、经营方式的变革，新型业态的吸收、引进，企业的规模化经营等方面都曾走在全国前列。但由于对现代商贸业这一产业市场、产业资源认识不足，对市场经济条件下商贸业在经济发展中的独立性、主导性、决定性认识不足，对现代商贸业的管理体制、业种业态的发展变化和企业组织形式、经营方式变革认识不足，不能及时将工作重点调整到现代商贸业的发展思路上来，而将大量财力、物力用于发展批发市场、农贸市场等传统业态上。这些市场曾为广东商业的繁荣、经济的发展作出过贡献，但也使有着丰富商贸业发展资源和作为最早接受现代商贸业经营理念和方式的广东，在现代商贸业发展进程中落后了，同时也带来了假冒伪劣、偷税漏税等问题，给一些大都市增添一层趁墟赶集的农村墟镇色彩，带来交通、环保等一系列问题。

由于认识不足，传统国合商贸企业在思想观念、企业体制、运

作机制、产业结构、业态形式、发展资源、科技进步、经营管理等新体系建立的根本性问题上，基本上没有按照现代商贸业的模式得到很好改造，造成资源分散、组织涣散、经营萎缩，陷入了十分困难的境地，与上海国合商贸企业、与在广东的外资和其他社会商业的快速发展形成了强烈的反差，与广东流通现代化进程和经济发展越来越不适应。

3. 定位的差距

上海市瞄准把上海建成国际经济、金融、贸易中心的目标，把大力发展现代商贸业作为促进和保持都市繁荣繁华，提高城市综合竞争力的重要举措来抓。在“十五”发展计划中，商贸流通业已列为上海国民经济的六大支柱产业之一，并位居信息业、金融业之后的第三位。这种战略性认识和定位，为上海商贸业发展指明了方向和目标，同时也成为商贸业快速发展的巨大推动力量。

由于广东对商贸业在现代经济中的作用和地位认识不足，缺乏对商贸业准确的定位，没有提出明确的商贸业发展战略，致使整个行业基本处于自发、自我发展状态，因而在发展速度和规模上都受到较大限制。

4. 政策的差距

进入90年代，上海市政府在商贸业的发展上扮演了十分积极的角色，以市场行为和政府行为相结合的方式发展，在发展初期投入了不少资源，在发展过程中，加强规划和行政调度、领导、指挥、协调，发挥了重要作用。

以连锁经营、物流配送为主要特征的现代商贸业，是一个资本密集的产业。但从90年代初中期开始，广东就基本把商贸业发展资源、发展方向、发展规模、发展形式交由市场配置、选择和调节。在这一政策的引导下，国合商贸业没有及时把庞大而又分散的资源进行整合、优化、重组和集中，没有新资本注入，没有信贷支持，没能进入资本市场融资；而私营企业和其他部门办的商业，或缺乏持续投入的能力，或只作为配套产业，使广东商贸企业的发展严重缺乏后劲和活力。在经营上，基本没有按照现代流通业的模式很好改造，大量批发企业从“坐商”坐失了生存的机会，零售企业基本没有染指连锁超级市场、仓储商店、专业店等新型业态，在竞争中失去了发展的机会。在“自由市场经济”主导下，为减少投资，加

快回报，令企业在应用先进技术设备时显得更为谨慎，冷冻设备、计算机信息系统等投入少，对蔬菜、水果、肉类等盈利少、损耗大的商品经营缺乏积极性。因此，连锁企业技术含量不高，主力商品不突出，在与大资本、高技术的外资企业竞争中明显处于劣势。

5. 人才的差距

通过培养和使用一大批技术型、专家型、行家型的商贸业干部，“靠专家决策、用行家执行”，是上海商贸业取得长足发展的一条十分重要的经验。广东缺乏高级商贸业人才，也未能营造一个人才脱颖而出的环境和机制。不论是政府主管部门还是传统商贸业的“职业型”干部，对管理现代商贸业的知识不多，对其发展趋势、战略缺乏考虑，对广东商贸业现状、特点缺乏真实把握。这是广东商贸业在现代化进程中的致命弱点。

如何创造条件吸引全国乃至全球高级商贸业管理技术人才参与我省现代商贸业的发展，如何加快建立现代商贸业人才培养和储备机制，尽快培育出新一代“技术型”干部，是广东商贸业现代化的关键。

三、切实实现“转变”

李长春书记提出的“三个转变”，我个人的理解是要求我们在商贸业观念、模式、工作重点上实现转变。具体来说：

1. 观念、意识的转变

“小商人”意识不仅指一般小业主意识，而且指普遍制约政府和企业行为的习惯思维，反映在利益上的狭隘性、部门上的封闭性、方式上的落后性、变革上的被动性。当越来越远离计划经济体制下的商贸流通旧模式，越来越接近市场经济体制下的商贸流通产业新目标时，我们越来越感到新旧商贸业思想观念的碰撞，传统、落伍思想观念的负累，旧的流通管理体制和机制的约束。广东商贸业正经历着脱胎换骨的体制、机制和模式转换的过程，只有观念转变，走出传统的管理体制、经营观念的束缚和阴影，广东商贸业才能得到更快、更好发展。

2. 模式的转变

我们的市场正在从短缺经济向过剩经济转变，发展现代商贸业的任务已经刻不容缓地摆在了我们面前。过剩经济条件下的商贸业有根本不同于短缺经济下的模式。这种模式是由于市场细分、需求

多元化和消费个性化而带来的各种新的商贸业的业态和业种，是市场竞争带来的以追求经营规模化、市场最大化、利润平均化的连锁经营及物流配送、电子信息支持的模式。

零售业直接面向消费者及其越来越广泛地使用电子计算机信息技术，使其具有掌握市场信息的主动权。连锁经营使零售规模空前扩大，使零售业拥有商品流通通路的主控权。它将导致批发业对零售业的依附和从属日益增强，并在一定程度上与制造业



广州北京路商业步行街。

直接结盟。以零售为主导，加快发展连锁经营，是发展广东现代商贸流通业的必然选择。这也是世界性商贸业的发展基本趋势和规律。最新统计表明，美国零售业销售额的78%是由连锁企业创造的；当今世界10大商贸企业，全都是零售为主导的连锁经营企业；进入中国的外资商业企业，大部分也是连锁企业；中国成长最快、经营较成功的本土商贸企业，同样也是以零售为主导的连锁企业。

3. 工作重点的转变

我们正从短缺经济下的计划性商贸业，向过剩经济下的市场化商贸业过渡。发展阶段不同，商贸业的工作重点和方式也应随着转变。它需要我们在终端分销体系、供应链管理、产业政策、政府管理职能、企业经营创新等方面重新定位、有所作为。

(1) 终端分销体系问题——以连锁形式大力发展各种新型业态。

连锁经营之所以风靡全球，在于它有效地解决了商业经营的分散性与规模经济之间的矛盾，因而成为现代商贸业最主要的企业组