

商业组织

〔苏〕斯·弗·谢列布利亚柯夫教授主编

董世业等 译

上 册

安徽财贸学院

商业组织

MEMORANDUM FOR THE DIRECTOR

【苏】斯·弗·谢列布利亚柯夫教授主编

Секрет

董世业等 译

1921年10月11日

ПОТОПАНУИФ ДИ МОПРИНОНОМ ПИИ

上册 下册

.8731 \$ / ANMOMOTC\$ 1.1100M

安徽财贸学院

1981年

**С·В·СЕРЕБРЯКОВ И ДР.
ОРГАНИЗАЦИЯ ТОРГОВЛИ**

Допущено Министерством торговли СССР

**В качестве учебника
для экономических факультетов
торговых вузов**

МОСКВА 《ЭКОНОМИКА》 1978.

商 业 组 织

【苏】斯·弗·谢列布利亚柯夫教授主编

董 世 业 等 译

本书经苏联商业部审定做为高等商业院校教科书

※

出版说明

本书是我院受商业部委托翻译出版的。本书由莫斯科国民经济学院商业组织教研室谢列布利亚科夫教授等集体编写，经苏联商业部审定为苏联高等商业院校教科书。这个译本是根据莫斯科《经济》出版社1978年版本翻译的。

全书共十七章，主要介绍苏联商业部门的组织结构和商业企业的管理方法，内容比较丰富。对我国高等财经院校有关专业师生、中等商业学校教师、以及商业部门的理论干部和管理干部在教学和业务组织管理方面，有一定参考价值。

本书是集体翻译的。由董世业同志负责全书的总校审，并译第15、16章，云瑞群同志协助全书的校订工作，并译第3、4、5章，宁家鼎同志译第10、11、12、13、14、17章，来宝书同志译第6、7、8、9章，周万钧同志译第1、2章，数学计算部分由郭元洪同志复校。

限于时间和水平，译文中不妥之处，欢迎批评指正。

安徽财贸学院科研处

1981年9月

前 言

本教科书是根据新大纲即把《商业管理》做为单独一门课程分离出去以后的大纲编写的。书中列举了发达的社会主义条件下商业和商业服务组织的科学原则，阐述了先进的售货法和商业组织与企业的业务活动，阐述了日用消费品需求状况调查和预测的组织原则。考察了以下几个方面的问题：经济联系体系，商品运动组织，仓库的职能及其布局，货物发运业务的组织。本书对于在从事批发与零售商业网的计划工作时如何应用经济数学方法的问题，以及在计算商品运动最优途径方面如何利用数学计算器械的问题，给予了特别的重视。

本教科书是由莫斯科普列汉诺夫国民经济学院商业组织教研室集体编写的。参加编写的人员如下：

C.B.谢列布利亚柯夫教授（第1章、第2章第3节和第3章第4节）；

Ю·А·阿瓦涅索夫副教授（第3章和第2、5、9、10、13、15章中有关经济数学方法与模型的论述）；

Л·Н·格里高里扬副教授（第2章和第6章）；

З·М·奥克陆特经济学候补博士（第4章）；

Г·Н·萨普洛辛副教授（第5章与第7章）；

И·М·菲尔德曼副教授（第8——12章）；

М·Я·约非副教授（第13——15章）；

С·Н·叶罗辛（第16、17章）。

本书主编为C·B·谢列布利亚柯夫教授和Ю·А·阿瓦涅索夫副教授。

目 录

前言

第一章 零售商业组织与业务的基本环节·····	(1)
第一节 商业企业的任务与职能·····	(1)
第二节 国营零售商业组织和企业的主要类型·····	(4)
第三节 合作社零售商业的组织形式·····	(11)
第二章 零售商业网的组织·····	(13)
第一节 零售商业网的种类·····	(13)
第二节 零售商业网的专业化。商业企业的 定型化·····	(16)
第三节 商业网的分布·····	(23)
第四节 城市商业网规划·····	(30)
第五节 农村商业网建设和分布的特点·····	(37)
第三章 居民需求的研究和零售商品品种的确定·····	(41)
第一节 研究和预测需求的组织和方法·····	(41)
第二节 居民需求的研究方法·····	(47)
第三节 零售商业企业需求的预测方法·····	(54)
第四节 零售商业商品品种的确定·····	(59)
第四章 向零售商业网供应商品的组织·····	(68)
第一节 组织商品供应的基本要求·····	(68)
第二节 商品进货来源和向零售商业网供货的 业务计划的制订·····	(70)
第三节 对零售网的商品供应形式·····	(74)

第四节	向零售网送货的组织·····	(79)
第五章	商品零售和为顾客服务的组织·····	(90)
第一节	商业文明的概念·····	(90)
第二节	零售网中销售过程的组织·····	(91)
第三节	商品零售的先进方法·····	(96)
第四节	确定先进的商品零售方法经济 效果的方式·····	(111)
第五节	为顾客补充服务的组织·····	(115)
第六章	商店内部商业工艺过程的组织。	
	商店设计原理·····	(119)
第一节	商店内部商业工艺过程的内容·····	(119)
第二节	商店房屋的组成、设计和分布·····	(127)
第三节	商店的商业工艺过程的机械化·····	(131)
第四节	商店设计的原则·····	(135)
第七章	零售商业劳动的科学组织·····	(139)
第一节	商业劳动组织的特点·····	(139)
第二节	商业劳动的科学组织的基本方向·····	(142)
第三节	商店的工作制度、人员编制和结构·····	(153)
第四节	商业劳动组织科学化服务处·····	(157)
第八章	批发商业的组织形式·····	(160)
第一节	批发商业的任务和职能·····	(160)
第二节	国营批发商业的组织形式·····	(167)
第三节	消费合作社批发商业的组织形式·····	(174)
第四节	批发企业的分类及其分布原则·····	(179)
第五节	批发企业的职能及其编制结构·····	(186)
第六节	批发交易会及其在批发商品 流转中的作用·····	(190)

第 一 章

零售商业组织与业务的基本环节

第一节 商业企业的任务与职能

商业的发展和完善是满足人民需要的必要条件。商业已成为国民经济的重要部门之一。

苏共第廿五次代表大会向商业和生产日用消费品的各部门提出了重要任务：增加和更新商品品种，提高商品质量，扩大那些深受居民欢迎的新的时髦商品的生产与销售。工业与商业之间的经济联系将得到巩固和完善。商业定货应该是确定日用消费品品种和产量的根据。生产和流通之间的分工，商品流通的职能在商业企业和组织的计划体系中得到巩固，以及商业因此而国民经济中成为一个独立部门——由于这种种，就有可能建立经济上合理的、灵活的、适应多种多样活动条件的商业机构。

和国民经济其他部门一样，商业也是朝着提高工作效率和工作质量的方向发展的。商业是复杂而活跃的国民经济部门之一。在民主集中制原则基础上多级别多层次的建制是它的结构特点。这个原则表现在：商业体系中各个业务单位的业务独立性，以及它们对上级单位的服从性。

使社会主义工业品和大部份农产品到达直接消费者那

里，是经过国营和合作社营商业网实现的。

国营商业和合作社商业是有组织的市场，这个市场在国内商品流通中占统治地位，並直接由国家统筹安排。

商业企业是商业的基本组织——业务单位。由各级管理机关将其联合起来並属于不同主管部门的商业企业的总和，组成商业系统即国民经济的一个部门。

商业过程即商品的买卖过程，是商业企业的职能。商业企业是在实行完全经济核算的基础上，根据国民经济计划，並在上级组织的领导下从事自己的活动。商业企业有独立的资金平衡表，拥有固定资金和流动资金，具有法人的资格，实现着从供应者那里购进商品开始到把商品卖出结束的整个商业过程。

根据经济法所定“企业”的概念，属于商业企业的有：商业公司、零售办事处、实行独立经济核算的百货商店、联营公司、工人供应部、消费合作社、批发站和批发办事处。

商业公司或联营公司属下的某些大型商店，如果它们有上级拨给的固定资金和流动资金、独立实现买卖商品的一切商业业务，处于完全经济核算的地位，享有法人的权利，也可以是企业。对这一类商业企业，商业公司起着经营管理机关（商业组织）的作用，而对其余的商业单位（商店），商业公司便执行着商业企业的职能。因此，把一切商店都称为商业企业，而把商业公司、联营公司叫做商业组织，不过是一种权宜的称呼，因为在大多数情况下，它不符合企业这个概念的涵义。①

① 考虑到已形成的传统术语，商业公司、联营公司、工人供应部等等，虽然执行着商业企业的职能，但在下文中，在许多情况下，把它们叫做商业组织，而把商店称为企业。

商店是商业企业组成中非独立的商业单位，可以把它视为售货点，它只完成商业过程的一部份即出售商品。商店是商业企业最重要的部份，它们在一定程度的独立性的基础上，利用经济核算的初步形式，完成自己的职能。

企业具有法人的权利，意味着它有较高级度的经营独立性和对自己的活动成果负有完全责任。国营商业企业的任务和职能，是由国营社会主义生产企业管理条例决定的，这个条例对商业也有效。

零售商业企业的主要任务，是在提高服务质量和降低流通费用的情况下，采购和出卖商品来最大限度地满足消费者的需要。

商业企业是把商业活动同对它所管辖的商业业务环节（商店、分店、仓库等）的管理和经营服务结合在一起的。由此出发，商业企业（组织）的职能可以分为三类：

（1）商业业务——从供应者那里采购商品，验收和保管商品，将商品供应给商业网点，出卖商品，核算与财务业务；

（2）经营服务——商店和仓库的建设与修缮，货物运输，物资技术供应；

（3），管理——编制计划，统计，对经营活动的监督，业务领导，组织劳动。

由此可见，没有根据认为商业公司、联营公司、百货商店这些机构完全是管理机构。它们的基本职能或者说决定性的职能是商业营业和经营业务。

由于商业企业（组织）机构替商业网点集中采购大部份商品，因此得以与很多供应单位确定经常的联系，向他们提出供应大批量商品的定货，组织商品集中向商店送货。由于

商店职工摆脱了购进商品方面的繁重工作，就能把主要的注意力放到组织为消费者服务上面来。

某些商业企业也从事生产活动（如水果和蔬菜的加工站、各种制品的小工厂、服装社等）。它的目的是获得更多的商品成果来扩大商品流转，增加商品品种。

第二节 国营零售商业组织和企业的主要类型

国营商业是以在商品流通领域里高度的社会主义公有化为特征的。它在国内商业中占主导地位，包括了全部零售商品流转的三分之二以上。国营零售商业企业和组织为城镇居民服务。

经营国营零售商业的有下列各系统：苏联商业部；工交企业的工人供应部；非工业的各部和部级机关的商业组织。

苏联商业部的零售商业系统占主导地位。它占国内商品流转额的一半左右。这一系统统辖一切共和国与地方所属商业企业和组织。

各加盟共和国商业部对各自共和国的所有商业组织的工作实行计划——调节工作的领导与监督，不管它们是属于那个主管部门的。

俄罗斯苏维埃联邦社会主义共和国商业部管辖的共和国直属商业组织有：

疗养地区商业管理总局——统辖各疗养地管理公司、管理处以及各疗养地区的餐厅饭馆托拉斯，并向疗养院、休养所供应食品。

珠宝首饰商业总局——经销珠宝首饰与钟表的批发和零售业务。各城市的专营商店和收购站归该局的跨省办事处管辖。

共和国邮售管理处以邮寄办法受理下列商品的零售：无线电器材和照像器材、乐器和体育用品、自行车和摩托车备用零件等。

共和国邮售管理处在莫斯科、斯维尔德洛夫斯克、新西伯利亚、伊尔库茨克以及其他城市中设有邮售货栈，在某些商品的生产地设有专营货栈。

在其他各加盟共和国也设有主管零售商店的商业组织。几乎所有的加盟共和国商业部都设有珠宝首饰贸易公司。在乌克兰、格鲁吉亚、阿塞拜疆、吉尔吉斯，设有加盟共和国所属的疗养地商业管理局。

“白俄罗斯百货商店”贸易公司属于白俄罗斯商业部。在某些其他共和国里，百货商店也有直属商业部的。

在苏联商业部的零售商业体系中占主要地位的，是归地方管辖的商业组织——商业公司。

地方商业的组织结构有两个基本特征：按行政——区域划分的和按商品门类划分的。按行政——区域划分的特征来说，商业公司可分为全市的、区的、跨区的，这些单位在市和它的下辖各组成部份范围内组织自己的活动。它们可以在远离城市的居民居住地、乡镇和一些小城市开设分店。

按商品——门类标志来说，可区分为以下各种类型的商业公司：

既经营食品又经营非食品商品的混合（百货）型（城市商业公司）；

经营食品的：①非专营的和综合品种的（粮食公司、自动售货商业公司、精制食品公司），②专营性的（面包公司），

经营非食品的：①非专营的、百货型的（工业品商业公司），②专营店（“服装”公司、日用品公司、文化用品公司）。

混合（百货）型商业公司占最大比重：占商业公司总数的40%以上。它们服务的主要对象是那些因商店数量不多、没有必要搞商业组织专业化的城市。

当前，零售商业组织的类型大为减少。

苏联商业部1974年审定了苏联商业部系统零售商业经营组织主要类型的名目表。表中规定有十三种组织类型，其中八种是商业公司型的（百货公司、粮食公司、自动售货商店、精制食品公司、面包公司、工业品商业公司、服装公司、体育文化用品公司、日用品公司），其余的商业组织是批发零售联营公司和城市商业管理局。

在名目表中指出了组织各种不同类型商业公司的条件。例如，年商品流转额在五千万卢布以下的城市，可以成立一个百货（混合）公司；商品流转额在五千万——一亿卢布之间的，可以分别建立食品公司和非食品公司；商品流转额在2亿——4亿之间的，可以组建二、三个粮食自动售货公司，一个精制食品公司，一个面包公司，一个工业品公司；商品流转额在3亿——4亿之间的，除上述商店外，还可以增设一个文化体育用品公司。

食品公司组织出售各种各样的肉制品、鱼制品、奶制品、糖果、酒类和水果。这个公司的经销量应占城市食品销售总量的20%。

在大量建立自动售货型商店的情况下，理应成立一些自动售货商业公司，因为从发展的前景看，这种商店将取代食品公司。

在那些年商品流转总额达到4亿——7亿卢布的城市中，除了一些非食品商业公司外，还要有一个日用品公司，一个“服装”公司。

“服装”商业公司的商品品种包括：缝组品、鞋类、布匹、针织品、帽类、以及与上述商品有关的附属小商品。对年商品流转额在7亿卢布以上的城市，商业组织名目表另有规定。

近年来，由于地方组织的倡议，一些新型的商业组织正在创办过程中。这些措施大部份带有实验性质。改革的主要宗旨之一，是把城市中局部性的商业公司加以合并的基础上建立大型商业组织。在苏联立陶宛的克来彼达市和其他某些城市以及科斯特罗马市所采取的措施，最清楚地反映了这种趋势。

在克来彼达市，商业公司已被撤销，所有商店都从属于实行经济核算制的城市商业管理局，并建立了一些下属科室，对网点实行业务领导。粮食商店网从属于粮食批发站，粮食批发站又根据管理局的部门科授予的权利进行活动。水果蔬菜批发站有自己的商店和仓库。非食品管理科设有非食品商店网。饮食业托拉斯也包括在管理局的编制之中。

职能和服务科室，如计划——财务科、中心会计室、干部和组织部门、广告处等等，都是整个管理局所共通的。

克来彼达市管理局结构的突出特点是：把各商店以所谓联合管理处形式结合成基层组。粮店被联合为五个按地域划片组，每八个到十一个商店为一组，每组中有一个为首的

商店。小零售商业网另外编成一个组。

非食品商店按商品门类标志结合成组。这些组或称为商行。每个商行都有自己的经营仓库，组织自己的商品供应。由于成立了经济核算制城市商业管理局，盈利达到了比较高的水平（约占商品流转额的2.2%），商品流转额也迅速增长起来。

在科斯特罗马市，以前进行商业活动的五个商业公司，被拥有一百七十多个商店的“食品”和“工业品”两个联合公司所代替。按活动特点讲，新的联合公司是在并大和集中基础上所形成的大型商业公司的一个变种。由于中心调度室的成立，减少了运输支出。分装业务也可能集中进行了。

全市性的包罗万象性质的商业组织的建立，是各局部性商业公司及其合并型体制的发展，因此带有进步性质。但在这种情况下，商业组织即作为联合各商店的商业企业，总归要保存下来，只是它的职能和结构可能有所改变。

近年来在大城市中，叫做商行或联合公司的全市性专营商业组织获得了显著发展。

最明显的是莫斯科的“儿童世界”联营公司，它包括以“儿童世界”为首的儿童用品百货商店和二十四四个分店。除了有百货性质的分店外，参加联营公司的还有各种专营店——“幼儿”分店、“少先队员”分店、“少年时代”分店和玩具之家等分店。“儿童世界”联营公司在其他一些城市（如埃里温）也有。

比较大量普及的是所谓联合管理处形式的小联合商店组织。联合管理处包括两个到十至十二个商店，其中一个店作为中心店。

食品商店照例是按地域为标志联合的，而非食品商店的

联合则是按商品的门类为标志组成的（例如，服装商店、靴鞋商店等）。

建立联合公司的最主要缘由，是集中营业职能，改善对居民的商业服务。中心商店的经理，替所有被联合起来的商店提出商品定货，注意及时地、完备地对它们供应商品，向商业公司提出商业报表。在这种情况下，由于是同时对联合公司属下所有商店进行供货，运输工具得到了更有效的利用。联营公司通常包括各个商品品种相互补充的商店，因此对购买者是方便的。

专营的非食品商店的联合经营组织，能够比较深入地研究居民需求，正确配备商品品种。

应当把联合管理处（有时也叫做联营公司或商行）同设有分店的商店区别开来。后者以小型单项专营商店（玩具、长短袜、衬衣类、果汁、酒等）的形式分布在自己的主店不远的地方，事实上是它的分柜。

某些共和国，在组建零售联营公司的同时，还组建了一些批发——零售兼营联合公司（商行）。例如乌克兰共和国商业部，设有四个归共和国直辖的批发——零售兼营联合公司，即：“服装”、“靴鞋”、“家俱”、“体育用品”。这是一些设有批发站和专营商店网的大型组织。但一般的趋势是扩大百货商店和多品种的综合商店，在这种情况下，它们的专业化限制了它们进一步发展的前景。

近年来，政府各工业部自营的附设商业网点获得了发展。例如，苏联渔业部就开办了一个名为“海洋”的联营公司，出售鱼类和其他水产品，并在国内大城市设有自己的网点。

莫斯科生产服装的“女布尔什维克”联合公司，也设有

自己的附属商店。在乌克兰、摩尔达维亚、波罗的海沿岸和其他一些共和国，都建立了一些产销综合经营部。在专业性的产销综合经营体这个范围内，生产和商业的结合是有其优点的（缩短销售过程，更深入地研究居民需要，提高商业效果）。但是商业发展的主要方向，仍然是全力利用工业和商业之间社会分工的最优形式，把商业从执行生产职能中解放出来，完善商品流通过程和对居民的商业服务。

尽管大型联营公司有了不少的组织形式，但它们没有得到广泛的普及，在商品流转中它们所起的作用还是比较小的（只占商品流转总额的3~4%）。现有的零售联营公司、批发——零售联营公司和产销联营公司，基本上是试验性质的。

关于商业组织和企业如何建立以及怎样最有效地发挥其职能作用的问题，至今还没有得到彻底解决。这个问题应当在科学研究的基础上加以解决。

1976年初，在国营零售商业体系中总共有1742个商业公司（不包括分公司），商业管理处有124个，全面实行经济核算制的百货商店——134个，商行——110个，工人供应部和粮食食品供应部——2,255个。

大型商店网（自动售货商店、百货商店）的发展，现代化自动化仓库的建设，在商业中推广使用电子计算机的自动管理，为建立适应技术进步要求的新型商业组织，开辟了广泛的可能性。这样的商业组织既可以是地方的，也可以是共和国的，在个别情况下还可以是全苏的。建立这种商业组织的重要前提是：商店的定型化，这些商店商品品种的统一化，在商业仓库网中商品供应、商品品种组成以及商品储备的自动化管理。