



大中型商业企业经理·厂长培训系列教材

商业改革发展论

北京市商业教材编审委员会编



中国国际广播出版社

国内贸易部重点推荐

96
F721
6
2

商业改革发展论

臧洪阁

Y42-92



3 0078 7824 6



中国国际广播出版社

C518901

(京):新登字096号

书 名	商业改革发展论
编 者	臧洪阁
出 版	中国国际广播出版社
发 行	(北京复兴门外广播电影电视部内) 邮政编码:100866
印 刷	北京市朝阳区科普印刷厂印刷
经 销	新 华 书 店
开 本	850×1168 1/32
字 数	160 千字
印 张	6.625
版 次	1995年8月 第一版
印 次	1995年8月 第一次印刷
印 数	3000 册
书 号	ISBN 7-5078-1071-0/G·560
定 价	100 元(全书共十册)

出版说明

本书收入的是作者自 1991 年 5 月至 1995 年 3 月间发表的部分讲话和文章。

作者从建立社会主义市场经济体制的高度出发,论述了近年来北京商业改革与发展的现状、特点和趋势。从不同角度,分别论述了商业企业改革、商业企业管理、商业发展规划、商业外经外贸、商业科技、商业服务、商业教育培训等方面的内容。供读者研究参考。

北京市商业教材编审委员会

1995 年 5 月

目 录

依靠科技进步,加快首都商业现代化步伐 (1991. 5. 25)	(1)
转变观念,促进首都商业的改革与发展 (1991. 8. 10)	(4)
以部分骨干企业为突破口,探索搞好国营大中型商业企业 的新路子 (1991. 10. 25)	(7)
首都市场的回顾、展望与研讨 (1992. 1. 31)	(13)
大胆深化改革,促进商业发展 (1992. 4)	(26)
解放思想,争取商业工作登上新台阶 (1992. 7)	(30)
在北京电台经济台热线办公讲话提纲 (1992. 12. 30)	(36)
关于建设北京市现代化商业大市场的初步构想 (1992. 12)	(41)
依托市场,培育市场,发展市场 (1993. 1)	(55)
适应社会主义市场经济体制的要求,进一步加强商业法制工作 (1993. 4. 16)	(66)
在北京市商业争奥运、迎全运、经营服务上台阶经验交流会 上的讲话 (1993. 5. 20)	(71)

当好经理(厂长),为首都商业发展多做贡献 ——《商业企业经理(厂长)丛书》序	
(1993. 7. 7)	(75)
在北京市商业贸易形势分析会上的讲话摘要	
(1993. 7)	(78)
关于深化商业改革,加快发展的总体思路	
(1993. 9. 9)	(92)
提高服务质量是发展北京商业的重要环节	
(1993. 12. 30)	(100)
关于1993年商业工作情况和1994年工作设想的汇报提纲	
(1993. 12)	(110)
加强商业职工培训,促进首都商业现代化的发展 ——《营业员基础知识》、《商品知识丛书》序	
(1994. 7)	(127)
关于1994年上半年商业工作情况和下半年工作安排	
(1994. 7)	(130)
加快发展超亿元商场 ——关于本市商业销售额超亿元商场情况的调查报告	
(1994. 8. 25)	(147)
在北京市商业系统庆祝第十届教师节暨表彰大会上的讲话	
(1994. 9. 5)	(152)
在北京市政协委员视察商业教育汇报会上的讲话提纲	
(1994. 7)	(155)
深化改革,加快发展,促进稳定,进一步开创商业工作的新局面 ——在北京市商业工作会议上的报告	
(1995. 1. 17)	(163)
提高认识,狠抓落实 ——在1995年北京市商业教育工作会议上的讲话	

(1995. 2. 20)	(183)
完善和发展“三资”企业,带动国有企业的发展	
在 1995 年北京市商业外经外贸工作会议上的讲话	
(1995. 2. 28)	(188)
依靠科技,引进技术,调整结构	
在 1995 年北京市商办工业工作会议上的讲话	
(1995. 3. 6)	(191)

依靠科技进步,加快首都商业 现代化步伐

(一九九一年五月二十五日)

当今时代是科技的时代,现代科学技术在很大程度上正在改变着世界的经济结构和产业结构,深刻影响着人们的生活方式和思维方式。邓小平同志关于“科学技术是第一生产力”的英明论断揭示了人类社会进步和经济发展的客观规律。党的十一届三中全会提出的“经济建设必须依靠科学技术,科学技术工作必须面向经济建设”的总方针,为我国社会主义建设开辟了崭新的途径。科技进步对于经济结构的调整,新技术、新产业的开发,技术改造方面以及社会和经济的发展做出了积极的贡献,显示了极其重要的作用,尤其是近 10 年来,首都的工业、农业依靠科技进步,积极实施有关计划,取得了巨大成就。

商业作为国民经济的重要组成部分,既是生产与消费间的纽带,又是城市与乡村、工业与农业间的桥梁,同时也影响和制约着再生产的发展,商业在国民经济发展中具有特殊的地位和作用。纵观历史,博览世界,凡是经济发达的国家,其商业都具有相当的先进水平,而且从一些经济发达国家的历史来看,商业的发展,对于工、农业生产的发展起到积极引导和促进作用,在某种程度上商业的发展又优于工、农业的发展。目前,我国工、农业生产的迅速发展,也强烈要求商业与之相适应地发展。工、农业的现代化也必然要求商业的现代化。

从首都商业发展的历史来看,无论是商业网点的规模,还是设施水平,都比解放初期有了翻天覆地的变化,尤其是近 10 年来,商

业在首都经济发展中的桥梁和纽带作用更为显著。1990年,全市社会商品零售总额已达到307亿元,比1978年增长近7倍,经营的商品由几万种增加到十几万种。但不容忽视的是,首都的商业状况同工、农业的增长和消费水平的提高还很不适应。近5年来,虽然商业网点由1985年的50627个增加到1990年的81693个,但具有现代化设施的大中型商业网点极少,网点整体布局和店堂内部格局也不尽合理,营业场所狭窄,购物环境还没有得到很好的改善。商业部门经营的商品年购、销、调、存的总吨数高达几十亿吨,而仓储库房仅272座,仓储面积仅200万平方米,由于商品流量大,时常出现涨库,再加上商品检测、监测和养护技术手段落后,商品损耗不断发生。在经营管理方面,经营决策还停留在人的主观经验基础上,缺乏科学的依据,营销手段和服务方式陈旧,市场预测、信息搜集手段落后,造成信息滞后和失真,影响决策的准确度,既不掌握商品的信息量,又不能及时掌握消费者的需求动向;既不能引导和支持生产,又不能适应和引导消费。商品运输和储存缺乏科学的运筹及合理布局,致使占压资金多、周转慢、费用大、成本高,实际经济效益达不到最佳状态。再由于管理工作基础薄弱,管理人员素质差,先进的计算机管理手段难以发挥更大的效能,严重影响企业管理科学化水平的提高。商业职工队伍技术素质差,科技人才贫乏,一些先进的科学技术和业务知识难以掌握和推广应用。

上述这些问题的存在,既影响了商业经济的发展和桥梁、纽带作用的发挥,同时还会影响工、农业生产和整个国民经济持续、稳定、协调的发展。因此,商业的发展,只有依靠科技进步,也必须依靠科学技术来推动商业现代化的建设,只有这样,才能适应现代生产和消费的需要。所以说,商业现代化已迫在眉睫,到了非解决不可的时候了。

最近,七届全国人大四次会议通过了李鹏总理所作的《关于国民经济和社会发展十年规划和第八个五年计划纲要的报告》,报告

中把推动科技进步和发展教育事业作为提高国民经济整体素质和促进社会全面进步的重要手段。为了提高首都商业经济的整体素质,促进首都经济和社会的发展,作为首都商业部门,今后10年和“八五”期间应该把以下几方面的工作作为依靠科技进步、实现商业现代化的重点。一是要加强软科学的研究工作,以促进企业经营管理决策的科学化和思想、管理组织、管理方法的现代化;二是进一步加强物流技术的研究工作,逐步建立商品质量的技术保证体系;三是加强流通环节中的加工技术及配套技术的研究工作,以适应现代商业销售和现代消费的需要;四是进一步加强电子技术的应用研究,促进经营管理手段的现代化和仓储技术、加工技术的现代化。

为了完成历史赋予我们的任务,依靠科学技术,振兴商业经济,已成为一种必然趋势,所有商业战线的广大工作者,尤其是商业部门的各级领导干部首先要进一步转变观念,克服“科技神秘论”、“商业无科技论”及“科技无效益”等片面观点,增强“科技兴商”意识,切实把科技工作摆到重要的议事日程,把科学技术应用到商业活动的每个领域,用科学技术提高我们的经营水平、管理水平和服务水平。第二,依靠科学技术、应用科学技术都需要了解、尊重那些掌握科学技术的人才。因此,商业各级领导必须把及时吸收和培养科技人才,提高职工队伍的技术素质放在重视科技工作的首位。由于商业工作涉及社会科学和自然科学,学科繁多广泛,如政治经济学、逻辑学、经济发展史、商品学、心理学、美学、数学、统计学、市场营销学、运筹学、管理学、机械学以及电子学等等。

所以要有计划、有步骤、有选择地对职工进行业务技术培训,有目的地培养和吸收专业技术人才,特别是作为商业企业的领导者更要下功夫、先学一步,只有懂得科学技术,才能应用科学技术,只有在应用科学技术的实践中,才能尝到“科学技术是第一生产力”的甜头。第三,商业企业要大力学习国内外商业现代化的经济,

要走出去,请进来,认真吸收发达国家商业领域的先进科学技术和科学管理的经验,进行消化吸收,为我所用。第四,每个商业工作者,特别是商业企业经营者,要高瞻远瞩,克服只顾眼前、急功近利的思想,肯于向科学技术工作投入财力、物力和人力。只要认准方向,抓而不放,坚持不懈,一抓到底,必然会取得事半功倍的效果。

(1991年5月25日《北京科技报》)

转变观念,促进首都商业 的改革与发展

(一九九一年八月十日)

长期以来,商业对国民经济发挥了重要作用。但是,在改革开放的新形势下,随着商品经济的发展,几十年来形成的传统的商业购销体制、经营观念和经营方式,越来越不适应发展的需要,各级商业部门和理论界应对商业的一些传统观念重新认识,同时在具体指导商业工作中要转变观念。

一是要从长期以来产品经济条件下形成的小市场、小流通、小商业的思想向适应有计划商品经济发展需要的大市场、大流通、大商业思想转变。发展社会主义商品经济,全国是一个大市场,商品流通必须适应统一大市场的运行规律,绝不能搞地区封锁、部门分割、行业壁垒等人造的分割;在商业经营上,必须面向全国组织适销货源,使首都市场商品更加丰富、档次更加齐全,花色品种更加多样,真正成为全国商品的荟萃之地和全国市场的缩影。

二是要从多年不变的传统经营方式向灵活多样的现代商业经营方式转变。随着党的中心工作重点转移、企业效益观念的进一步增强和市场形势的变化,过去多年不变的、落后的经营方式已经不适应目前消费层次多、变化快,顾客求新、求异、求实、求便的需要

了,经营方式必须向多样化、灵活化、现代化发展,要通过集中陈列、展示销售、顾客自选、新商品咨询、现场示范、新食品先尝后买、高档商品保修保退保换等多种方式,引导消费,促进销售。

三是要从单纯强调发挥“蓄水池”作用支持生产向通过搞活流通促进生产发展转变。从动态的社会再生产运动中看,商业这一流通(即交换)环节是整个再生产过程的一部分,是与生产不可分割的。但长期以来对如何才能真正支持生产发展在认识上并没有很好地解决,不管市场是否需要,“只要生产出来就得收购、否则就没发挥蓄水池作用,就没有支持生产”的观念,有很大的片面性。没有生产,就没有流通,从这种意义上讲,生产决定流通。但在商品经济条件下,生产者生产什么,生产多少,取决于社会需要什么,需要多少,而社会需要只有通过商品流通,在商品交换过程中才能显现出来,生产者根据流通中反映出来多种信息,调整产业结构,产品结构和经济策略,做出正确的经营决策。国家也只有依据流通中反映出来的社会总供需及其结构的平衡状况,来制定相应的调控措施,确保国民经济稳定协调发展。因此,在商品经济条件下,必须重视抓流通。抓流通、促生产,这是发展商品经济的基本观念。如果不抓流通,只是为生产而生产,这是产品经济自然经济的观念。只有正确处理好流通与生产、流通与消费、流通与市场的关系,才能有利于发展商品经济。

四是要从强调改善企业外部环境向重视转换企业内部经济机制转变。有较宽松的外部环境对国内商业企业是重要的,但企业活力的增强,关键在于转换经营机制。随着改革的深入,政企职责将进一步分开,企业必须自觉地面向市场、强化经营意识和市场观念,在国家计划和产业政策的引导下,逐步发展成为自主经营、自负盈亏、自我积累、自我发展、自我制约的商品经营者,从根本上解决“吃大锅饭”弊端。转换企业经营机制核心是调动人的积极性,重点是完善劳动制度和内部分配制度,真正建立起奖勤罚懒、奖优罚

劣的机制。

五是要从依靠经验管理向运用科学技术的现代化管理转变。所谓科学的管理、现代化管理,实质上就是减少以至消除对于经验的依赖程度。在产品经济条件下形成的企业管理经验越来越不适应发展社会主义商品经济、以效益为中心的需要。因此,各级商业部门必须从企业的基础管理之中,运用目标管理、量化管理、系统管理等科学方法,吸收和学习国外的先进的管理方法,结合我国商业发展的实际,以逐步提高商业管理的水平。

六是国营商业网点建设要从偏重小型、分散、功能单一向注重大中型、多功能、初具现代化水平的方向转变。十一届三中全会以来,北京的商业网点有了很大发展,尤其是集体、个体和一些便民小型网点发展很快,对方便群众生活起了重要作用。但是,就目前北京的商业网点现状看,与首都的功能需要还很不适应。为适应大流通、大市场、大商业的需要,适应北京作为首都,作为国际交往中心的需要,今后,国营商业网点建设,必须与经济发展规模相适应,必须以服务于首都的需要相适应,必须与商品经济发展的客观需要相适应。

七是服务工作要进一步从单纯抓服务态度向全面抓提高服务质量转变。随着商品经济的发展,市场供应状况将越来越好。在越来越多的商品出现相对买方市场的情况下,服务就不仅仅是商业部门改进工作态度的需要了,而是扩销、促销、提高经济效益的客观需要了。因此,商业部门必须从商品质量、品种,从购物环境的美化,从方便群众购买、维修、保修,从企业的经营信誉等多方面全方位提高服务质量,为消费者办好事、办实事。

(1991年第四期《北京财贸学院学报》)

以部分骨干企业为突破口， 探索搞好国营大中型商业企业的新路子

(一九九一年十月二十五日)

党的十一届三中全会以来，北京市在流通领域中进行了一系列深化企业改革的探索和尝试，取得了一定成效，商业企业发生了很大变化，但也还存在着一些深层次的问题需通过深化改革来进一步加以解决。根据党的十二届七中全会关于进一步增强国营大中型企业活力的精神，市委、市政府决定选择部分国营大型商业企业为突破口，进行管理体制的改革，实行政企职责分开，组建和完善企业集团，探索进一步搞好大中型企业改革的新路子。试点工作在市政府和各有关部门的指导帮助下，有计划、有组织地分步实施，已取得了比原来预想还要好的效果。现将这次改革试点的情况简要介绍。

一、改革试点的基本思路

1990年，是北京市大中型商业企业实行承包经营责任制第一期承包的最后一年。我们用了近一年的时间，与各有关综合部门反复研究，并在广泛征求各方面意见的基础上，形成了与第一期承包有政策连续性的第二期承包方案，较好地解决了第一期承包政策的完善、深化问题，有力地调动了下部、职工改进经营、加强管理、搞好服务、提高效益的积极性。1990年我市实现社会商品零售总额307.6亿元，同比增长15.3%，高于全国平均增长幅度13.4个百分点；全市商业服务业盈利企业上缴财政利税6.69亿元，超承包任务8%。保持了北京市商业服务业连续四年取得较好经济效

益的势头。1991年1-9月实现社会商品零售总额261亿元,同比增长16.4%。

1991年,我们在全面落实大中型企业二期承包和小型企业继续完善租赁经营的基础上,把深化企业改革的重点,放在进一步增强大中型企业的活力上。根据市委、市政府的决定,首先在北京市百货大楼、北京市西单商场、北京东安集团公司和北京市友谊公司四个大型商业企业中进行管理体制改革的试点,组建和完善企业集团。

四个企业进行改革试点的必要性:

1、落实首都经济发展战略,大力发展第三产业的需要。发挥首都经济综合功能,第三产业就必须有一个更大的发展。商业服务业是发展第三产业的重点,北京市百货大楼等四个企业都是我市具有良好经营声誉以及一定经营实力的大型商业企业,在首都市场具有举足轻重的地位。根据1990年的统计,四个企业商品销售额19亿元,占市一商局系统工业品销售额的20%;旅游商品销售创汇1.47亿元外汇人民币,约占全市30%;实现利润1.5亿元,占市一商局系统40%;上缴利税1.13亿元,占市一商局系统43%。四个企业进行管理体制改革的,实行政企职责分开,组建和完善企业集团,就是要促进国营大型商业加快发展步伐,直接带动第三产业的发展,为繁荣首都经济做出更大贡献。

2、不断深化改革,转换企业经营机制的需要。过去一段时间的企业改革,着重是围绕解决企业与国家的经济利益分配,没有涉及到或者很少涉及到管理体制的改革。所以还没有完全打破政企不分的状况,致使企业自主权尚未真正落实。这次四个企业的改革试点,就是要按照政企职责分开,所有权和经营权分离的原则,从经营机制上探索并实现自主经营、自负盈亏,使企业真正成为独立的社会主义商品经营者,增强企业自我发展和自我约束能力,为企业开创新的生机和活力。

3、进一步发挥龙头骨干企业优势的需要。四个企业都经历了较长的发展历程。几十年来，各自在人才、经营、管理等方面都具有较强的优势。但由于习惯单个企业经营，加上其它多种原因，使这些龙头骨干企业的优势没有得到充分发挥，企业本身的发展也受到影响，这次四个企业的改革试点，就是要通过组建和完善企业集团，提高企业组织化程度，实现企业间的优势互补，采取企业兼并企业，联营办企业、合资办企业等多种形式，提高企业向外辐射能力，尽快形成群体优势和规模效益，走贸工科相结合的道路，不断增强企业在国内、国外两个市场上的竞争能力。

4、进一步打破企业吃国家大锅饭，职工吃企业大锅饭弊端的需要。深化企业改革的核心，就是要最大限度地调动企业和企业干部、职工的积极性、创造性。这次四个企业的改革试点，也就是要把企业推向市场，使企业真正成为利益与风险的主体。在产权关系上，通过国有资产授权经营试点，进一步理顺所有权与经营权的关系；在企业发展上，通过股份制集资的试点，探索企业不完全依赖国家投资，搞好自身发展改造的新路子；在内部管理上，通过建立企业工资制、干部聘用制、劳动合同制，解决与国家脱钩，形成一套适合企业特点的管理制度。最终实现国家对企业只在宏观上加以调控，减少对企业生产经营的直接管理，并按照有计划的商品经济发展的要求，促进企业加快经营机制的转换。

总之，就是要把四个企业的改革试点作为突破口，进一步探索搞好国营大中型商业企业的新路子，为面上的大中型企业搞活提供新的经验。

二、改革试点的主要做法

四个企业进行管理体制改革，组建和完善企业集团的试点，是我市今年深化商业企业改革的重大步骤。这一改革涉及的面广，难

度也较大,经过与市有关部门反复研究,制定了具体的实施方案,经市委、市政府批准后,初步形成了以下改革试点的基本模式。

(一)建立新的管理体制

四个企业隶属关系从市一商局划出,按市直属大型企业管理;行政、业务工作直接归口市商委进行协调、指导;党的工作和思想政治工作归市委商贸工委直接领导;工会、共青团工作由市总工会、团市委直接领导;市政府各综合管理部门需要部署的工作,按照各自分工职责直接与企业建立工作渠道,进行管理、指导、监督、检查;市一商局对四个企业仍然负有行业管理的责任。

从1991年5月1日起,四个企业的改革试点已经按上述新的管理体制开始运行。

(二)改革试点的几项配套措施

搞好改革试点工作,外部条件和内部因素都很重要。我们本着“外争宽松、内练苦功”,在地方财力允许的情况下,自费改革尽可能地增强试点企业的活力创造良好的外部条件,既进一步落实扩大企业自主权,又使企业用足用活现行政策,不断完善企业内部配套措施,以保证改革试点朝着转换企业经营机制,增强企业活力,这样一个良性循环的目标发展。具体的配套措施共有八条:

1、四个企业留利部分集中用于市一商局系统内对困难企业的调剂,从1991年5月起四个企业不再上缴,任何部门也不再集中,由四个企业继续按原则规定比例计算提取,并全部直接并入企业生产发展基金。

2、四个企业原定的承包基数、递增比例不变,在北京市与中央分成的地方留成范围内,适当扩大返还比例,即:超承包返还由原来的30—45%分档返还改为按50%的固定比例返还。

3、四个企业上缴的“两金”按北京市与中央的分成比例,把留在市里的部分返还企业,用于发展生产。即能源交通重点建设基金按实交数返还30%,预算调节基金按实交数返还50%。