

走向市场

——百货商业改革发展纪实

中国百货商业协会 编

中国商业出版社

95
F721
5

2

XP30-110

走向市场

——百货商业改革发展纪实

中国百货商业协会 编



3 0078 7823 8

中国商业出版社



C

211567

(京)新登字073号

图书在版编目(CIP)数据

走向市场/中国百货商业协会编. —北京: 中国商业出版社, 1994.5

ISBN 7-5044-2512-5

I. 走… II. 中… III. 商业企业-经济体制改革-经验-中国 IV. F721

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第05136号

责任编辑: 吴占文

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市太北印刷厂印刷

1994年5月第1版 1994年5月第1次印刷

787×1092毫米 32开 9.75印张 195千字

印数: 1—3000册 定价: 5.50元

ISBN 7-5044-2512-5/F·1560

• • • • •
(如有印装质量问题可更换)

前 言

中国百货商业协会于1994年3月在天津市召开了第二届第二次理事(扩大)会议,会议主要内容之一是交流近年来企业在深化改革、转换机制、开拓经营等方面的做法和经验。

在交流中我们高兴地看到,大中型批发企业负重拼搏、奋力求存,许多已逐步适应市场经济的环境,在竞争中开始走出困境。其中观念和机制转变快的企业,还得到相当大的发展,已成气候。说明了新旧体制交替中带来的困难虽然很大,但困难并不等于困境,困境也不就是绝境。总的形势比前些年好多了,如果政府再对计划经济体制下造成的一些“历史包袱”予以化解,批发企业的前途将会更好。大中型零售企业,近年来在坚持内部改革,调整经营战略,改善企业环境等各方面下了很大功夫,生意一直兴隆。但在火红的背后有隐忧,如设施陈旧、管理不善、服务不尽人意等,而着手深层次的改革,从产权制度方面进行股份制改组或合资经营和连锁经营,向多元化、集团化、现代化方向发展,前景将会更好。

我们将会议中交流的材料(包括几篇近期刊登于《中国百货商业》上的材料)选编成册,它既记录了我行业改革发展的轨迹,又可作为全体会员单位以及全行业借鉴的资料。凡锐意于改革的人们,有志于发展的企业家,即使是先进单位,都会从中得到某些启迪和收益的。如能对行业的改革和

发展起到一些推动促进作用，就达到了我们编这本书的目的。

本书由协会顾问钱邦宪主编，胡铁夫、杨先渭、刘崇仪三位顾问鼎力相助。由于争取尽快出书，有些企业好的经验尚未收入进来，加之水平所限，难免有粗疏不当之处，希广大读者谅解并予指正。

编者

1994年4月

目 录

信誉是企业的生命.....	北京
王府井百货大楼(集团)股份有限公司 郭传周(1)	
大型零售商业面临的发展趋势问题.....	北京
王府井百货大楼(集团)股份有限公司 郑万河(5)	
转换经营机制的体会.....	
.....天津华联商厦股份有限公司(12)	
转换机制 走向市场 力求发展.....	
.....天津文化用品采购供应站(16)	
诚实经营 以诚取信 以信取胜.....	
.....天津百货大楼股份有限公司(21)	
走出无所作为误区重振国有批发雄风.....	
.....唐山大百货批发公司 亢骥(25)	
股份化集团化现代化是大型零售企业发展的必由之路.....	
.....内蒙古民族商场股份有限公司(集团)(31)	
深化改革迎挑战 转换机制攀新高.....	
.....赤峰市百货批发公司(37)	
转换机制开拓进取在竞争中谋求生存发展.....	
.....沈阳文化钟表总公司(42)	
股份制使企业充满生机.....	
.....抚顺百货大楼股份有限公司(46)	
以市场为导向积极探索搞活经营的新路子.....	
.....牡丹江商业大厦(52)	

摆脱困境 再建生机	上海百货总公司 (58)
开拓经营求发展 转换机制探新路	上海文化用品总公司 (66)
股份制改造与企业机制转换	上海市第一百货商店股份有限公司 (71)
转变经营机制 获得最佳效益	上海市第七百货商店 (78)
在改革中创新 在竞争中发展	苏州百货总公司 (85)
探索特色经营 发展现代商业	苏州市第一百货商店 (90)
转换经营机制 着力开拓经营	宜兴市百货公司 (98)
改革迈大步 再上新台阶	杭州日用小商品总公司 (103)
办一流企业 创最佳效益	杭州“解百”改革发展调查 (110)
加快机制转换强化内部管理在改革中不断进取	宁波中百股份有限公司 (116)
走出困境 再造优势	金华百货批发公司 单华 (122)
开拓经营抓管理 效益实现新跨越	蚌埠市百货大楼 (127)
建网点占市场 拓规模增效益	安徽省马鞍山市百货公司 (133)
转轨变型闯新路 适应市场求发展	

.....安徽省宿县地区百货站 (137)	
努力探索国有批发企业生存发展之路.....	
.....九江百货纺织品总公司 (143)	
改革闯新路 敢为天下先.....	
.....福州市东街口百货大楼股份有限公司调查 (148)	
在调整经营狠抓管理和进行深层次改革中稳步发展.....	
.....山东潍坊百货 (集团) 股份有限公司 (153)	
喜迎东风第一枝.....	
.....安丘县百货公司在集镇开商场采访记 (160)	
励精图治搞改革 扎扎实实求发展.....	
.....郑州百文股份有限公司 (集团) (165)	
向综合型多元化国际化的集团企业方向发展.....	
.....武商集团股份有限公司 (175)	
加速改革促经营 以变应变增效益.....	
.....湖北沙市百货 (集团) 股份有限公司 (179)	
强化专业经营的启示.....	
.....长沙科文集团公司 彭少军 (186)	
实施股份制改造的作法和体会.....	
.....湘潭百货贸易股份有限公司 (189)	
增强批发企业活力 进入良性循环轨道.....	
.....广州市百货公司 (195)	
销售和利润双丰收的一年.....	
.....广州市文化用品公司 (200)	
探索企业分配用工人事制度方面的改革.....	
.....广州百货大厦 (203)	
搞活经营机制 增强竞争实力.....	
.....珠海市百货 (集团) 有限公司 (208)	

适应形势变化 自觉走向市场·····	
·····广西柳州中百股份有限公司 (215)	
探索发展新路 效益再上台阶·····	
·····南宁百货大楼股份有限公司 (221)	
立足市场在竞争中求发展·····	
·····成都百货 (集团) 股份有限公司 (226)	
坚持改革抓转制 开拓经营创效益·····	
·····四川赛丽斯 (集团) 股份有限公司 (232)	
齐心协力换机制 励精图治度难关·····	
·····四川绵阳百货站 (241)	
走集团化之路 重振国有商业雄风·····	
·····四川内江百货 (集团) 公司 (247)	
深化改革转机制 规模经营出生机·····	
·····贵阳市百货大楼 (252)	
练好内功 开拓经营·····	
·····昆明市文化用品公司 (257)	
以股份制为契机转换企业经营机制·····	
·····昆明百货大楼 (集团) 股份有限公司 (262)	
我站是怎样走出困境的·····	
·····下关百货站 韩宏登 (267)	
实行股份制 再创好业绩·····	
·····陕西省百货文化用品股份有限公司 (271)	
股份制为企业增添活力·····	
·····西安民生百货 (集团) 股份有限公司 (278)	
深化改革转机制 搞活经营求发展·····	
·····甘肃省百货公司 (283)	
深化改革加速股份制改造·····	

信誉是企业的生命

北京王府井百货大楼(集团)

股份有限公司 郭传周

北京百货大楼自1955年开业以来，已经度过了38个春秋。在这38年中，始终获得了全国人民的厚爱，因此，它的经济效益一直保持了首都同行业之首。其主要原因何在？百货大楼人有一个共识：信誉，是企业的生命；质量，是信誉的源泉。

北京百货大楼建店伊始，就把党的为人民服务的宗旨作为自己经营活动的基本宗旨。为贯彻这一宗旨，北京百货大楼在商品质量和服务质量方面，采取了各种措施，常抓不懈，并随着社会的发展，还在不断完善着这些措施。因此，北京百货大楼在全国人民心中树立了一个信誉卓著的金字招牌，其具体做法是：

一、不断加强商品质量管理

社会主义零售商业企业做为党联系群众的桥梁和纽带，既然以为人民服务作为自己经营活动的基本宗旨，首先就应当为消费者提供优质的商品，维护消费者的利益，使消费者买着放心。因此，北京百货大楼从建店开始，就把加强商品质量管理，维护消费者利益作为一项重要工作列入议事日程，并通过建章立制，确定了有效措施。随着时代的前进，

特别是进入改革开放以来，生产迅速发展，人民生活水平不断提高，各种名、优、特、新商品不断涌现。但与此同时，一些见利忘义者制造假、冒、伪、劣商品也泛滥起来。这已成为当今消费者购物时最关心的热点问题。为了维护消费者的利益，北京百货大楼加强了商品质量管理的力度：

（一）加强有关商品质量的法规教育与培训，提高全员的质量意识。

对于经营几万种商品的大型零售企业，做到不进、不摆、不卖假冒伪劣商品，确实是一项相当艰巨的任务。它涉及企业经营管理各个部门和每一个职工，因此，要这项工作做好，关键是做好人的工作。必须广泛发动群众，使每一个职工从思想上树立商品质量意识，树立全心全意为人民服务的思想，树立维护消费者合法权益的法制观念。同时，也要使每个职工掌握识别假冒伪劣商品的知识。为此，有计划、有针对性地组织全体干部、职工、引厂进店人员，特别是业务骨干，进行了学习。使他们在经营中能自觉地遵守国家有关商品质量和保护消费者权益的法律、法规，维护消费者的利益。

（二）依法加强商品质量管理，强化落实到位。

北京百货大楼把抵制假、冒、伪、劣产品流入市场作为企业的头等大事来抓，一是加强商品标志（商标）规范化使用管理；二是严禁销售假、冒、伪、无证产品；同时，对于按照国家有关规定实行生产许可证、产品质检合格证、产品卫生检验合格证、进口商检证、注册商标证明及国内委托销售代理证明的产品，售前也要进行审查备案。

（三）继续完善商品质量管理的规章制度。

为了把伪劣产品拒之店门之外，一是加强商品进货合同

协议的管理。在签订合同、协议标的中，必须明确供货方质量责任担保内容。二是严把进货关，在购进之前，主管业务人员对商品有关手续、商品标志进行审查备案。同时，检查商品外观质量。有检测设备的，还要通过设备对商品内在质量进行检测。对无检测设备，而易出质量问题的商品，及时送有关质检部门进行售前检测。

（四）加强商品价格管理。

为了维护消费者的利益，北京百货大楼不断加强价格管理。一是规定业务和物价人员要密切配合，坚持看货定价，在严格审查商品质量和成本的基础上，按审批权限制定零售价格，并防止出现一物多价。二是正确执行商品明码标价制度，严禁利用广告或价签弄虚作假，或进行误导宣传来欺骗顾客。

为了在社会上造成打假的声势和影响，并提高国有大店的声誉，北京百货大楼先后采取了如下的两个举措：其一，是向社会公开，请顾客监督。为此，建立了多种渠道听取顾客的批评与建议，建议被采纳者，给予适当奖励。对顾客发现的伪劣商品，除退换外，并给予商品价格50%的奖励。其二是，联合东安市场等五家商业企业，向社会发出了把假冒商品赶出王府井，争创无假冒商品一条街的倡议。这一活动，得到了有关部门的大力支持和广大消费者的热烈欢迎。

二、不断加强优质服务管理

北京百货大楼从建店始，即坚持不懈地对全体干部、职工把为人民服务的宗旨教育渗透于经营管理的各个环节之中。38年来，北京百货大楼这块土壤培育出以张秉贵同志为杰出代表的一支先进职工队伍。他们在内宾面前，代表着首都；在外宾面前，代表着中国，满腔热情地为中外顾客

服务，赢得了广大群众的赞誉。张秉贵同志满腔热情，一丝不苟的为顾客服务，用胸中火一样的热情温暖千百万顾客的心，他这种精神经过不断总结升华，被概括为“一团火”精神。这种“一团火”精神，经过全店干部职工长期学习和运用，使其内涵不断丰富，外延不断扩展，终于在全体职工认同下，被正式确定为北京百货大楼的企业精神。北京百货大楼高举“一团火”企业精神的旗帜，使服务质量不断优化，优质服务内容不断发展。例如：率先在顾客退换商品中提出了三不出三为主的原则，即退换货不出片、不出组、不出部；可退可不退以退为主，可换可不换以换为主，分不清责任的以我为主；并逐步强化了售前、售中和售后的服务；大件商品实行免费送货上门等等。还与其他国合大中型零售企业一起，倡导对销售商品的质量实行“先行负责制”。为了更好的维护消费者的利益，商店拿出了10万元做为维护消费者利益基金，用于解决因商品质量发生问题的开支及对顾客利益受损失的补偿。

另外，从售货方式上，逐步把封闭式改为开架式，给顾客选购商品提供最大便利。为了给顾客提供一个舒适优美、赏心悦目的购物环境，北京百货大楼于93年8月份进行了一次彻底的装修。老店焕发青春，使走进富丽堂皇而又不失庄重典雅的店堂的老顾客，发出由衷的赞美。

北京百货大楼建店38年来，抓优质商品、抓优质服务的成果，被广大顾客浓缩为这样几句朴实无华的语言——“买东西还是上北京百货大楼，那里服务态度好，挑着舒心；那里货真价实，买着放心”，我们认为，这是人民对北京百货大楼最高的信誉、最好的回报，也是企业最大的无形资产和效益不竭的源泉。（作者为该公司党委书记、董事长）

大型零售商业面临的发展趋势问题

北京王府井百货大楼(集团)

股份有限公司 郑万河

随着我国经济体制改革的逐步深入，传统的计划经济体制日渐削弱，零售商业在这场巨大的变革中，也发生了深刻变化，在流通体制、经营机制、经营方式、管理方式、管理手段等各个方面将我国零售商业的水准，大大向前推进了一步。

但是，随着市场经济日益发育，零售商业的竞争也日益加剧。竞争给企业带来压力，也给企业带来发展机遇，优胜劣汰，强者生存。这就促使我们要不断研究市场和经济变化的规律，调整自己的对策，尤其要注重研究趋势性的问题，制定正确的发展战略，保证自身长远发展的后劲。

近一、两年来，我们认为在零售商业，特别是大型零售商业的竞争中，呈现了几种发展的新趋势：

一、规模化经营

零售商业的规模化经营问题，在当前我国零售业，特别是大型零售企业中，已呈现出一种强劲的趋势，既是企业迫切希望发展的内在要求，也是市场经济竞争的必然结果。

在计划经济体制下，零售企业没有政府的资金投入则很难有自身规模的扩展。令人遗憾的是，在过去的很多年中，政府对商业零售设施的投入在整个国家基本建设投入中，只

占有微乎其微的比重。因而就形成了我国零售商业总体数量不足，单体发育萎缩的局面。

随着经济改革深入，这种状况有所改变。但在初期也仅限于通过集约经营，“精耕细作”发掘潜力，作修补性的发展，本质上仍未摆脱维持简单再生产的范围。

而近一年来，情况大大不同。建立社会主义市场经济体制的大政方针的确定，使人们对流通、对商业、对市场发育在整个国民经济中所起的作用，在认识上提到前所未有的重视程度。因此，零售商业实行规模化发展的理论认识上的障碍被突破了。

更重要的是，在竞争中越来越意识到：零售业的重要优势在于市场占有率，没有经营规模的扩展，就很难有市场占有率的优势，就很难形成规模效益。因此，近几年新建的大型商业设施纷纷出现，老的零售企业也纷纷制定了规模扩展的计划，呈现一种大兴商业设施的强劲趋势。它标志着市场发育的速度加快了，标志着零售企业的竞争发展意识加强了，大大改善了我国零售商业网点严重不足的状况。

北京市百货大楼同样意识到这一趋势性问题所带来的压力与机遇，在制定的发展规划中，把扩展企业规模的问题放在重要地位。提出了集中优势资金，重点拓展规模，长线投资与短线投资相结合，本市布点与外埠布点相结合，下力量开发大型项目的思路。目前已有两个大型项目立项，其中一个已开始动工，预计在3—4年之内，企业将在现有规模的基上础，增加5—6倍。同时，我们于今年内，完成了百货大楼的装修改造工程，装修开业后的第一个月，就创造了企业历史上的最好效益水平。

二、多元化经营

多元化经营，也是零售商业近几年中出现的一种趋势，它是伴随着市场的多元化和消费需要的多元化而产生的。

在过去计划经济体制下，企业的经营范围是按行业归属关系进行划分的，不存在多元化经营的客观条件。改革的深入发展，特别是市场经济的逐渐成熟，使零售商业的多元化经营已不再受到局限，而企业之间的激烈竞争又成为企业实行多元化经营的催化剂，应当说这一趋势的出现，也是市场经济竞争的必然结果。这一现象突出表现在大型零售商业之中。

多元化经营，在其初期表现为自发性。出于竞争的需要，开始在自己的店堂之内增设了一些服务性项目：小型餐饮、酒吧、咖啡厅，继而歌舞厅，卡拉ok厅等娱乐性项目也相继出现。规模不大，初衷也并非以追求高额盈利为目的，主要目的是作为竞争的一种手段，以期吸引顾客，追求间接综合效益。我们百货大楼在多元化经营中，也经历了这个过程。

随着改革的深化，零售商业多元化经营进而向更高层次发展。特别是一些实力雄厚的大型企业，从自身长远发展考虑，开始自觉地设计企业多元化发展结构，这是一个质的变化。

因为在现代市场经济中，企业根据自身的优势条件，有计划地发展相关业务，在企业内部形成两个乃至多个骨干行业，会使企业更多受益。因为：

第一，可以使企业整体综合优势得到更大程度发挥，可以更大程度发掘企业潜能优势，互补互促，相得益彰。

第二，从物理学原理讲，多个支撑点的稳定性超过单个

支撑点。即使市场变化导致某一行企出现起伏，企业也会因多个支撑点而降低风险程度。

北京市百货大楼从1991年开始组建企业集团，今年初完成股份制改造，也制定了自己的多元化经营发展规划。我们提出的发展方针是：“一业为主，多种经营，零售为本，全方位发展”。即在确保零售主业发展优势外，同时结合自身优势条件，有计划地涉足其它业务领域。目前公司除零售业务外，还设立了加工业、房地产、证券业及贸易、储运等几个事业部，以谋求这几个方面的发展。我们的目标是：在几年之内，逐步形成一、两个除零售业之外的新兴骨干行业，使公司业务有较大的发展，使集团实力有长足的进步。

三、市场竞争的国际化趋向

零售商业经营的国际化，按市场经济的要求本来无可争议。但是，由于我国现行体制和政策的制约，还受到相当限制。尽管如此，已有越来越多的零售企业意识到这个问题的迫切性和重要性，国际化竞争已悄然展开。

首先，已有多个零售企业大胆尝试，走出国门，到国外去寻求市场，到“洋人”鼻子底下去竞争。其次，国家近年已允许某些城市实行少量的商业中外合资经营，这就使国际竞争摆到了自家门口。其三，随着我国“复关”日期迫近，关税的调整、外贸体制的改革、外汇管理体制的改革所带来的一系列变化，将直接形成对国内市场的冲击。届时，内、外贸的分割将进一步弱化，国内商业的传统经营方式乃至观念都将受到挑战。市场本身，在其概念的内涵与外延上都将发生重大变化。面对这种情况，我们应当未雨绸缪，注意并重视商业竞争国际化的问题。

参与国际化竞争从总体看是利大于弊。