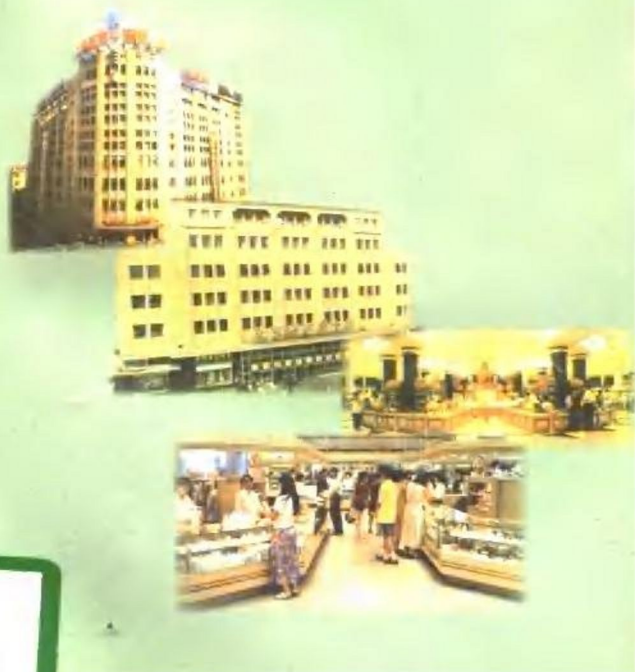


中国百货商业
二十年改革与发展

荆国良 著

中国商业出版社



中国百货商业二十年改革与发展

荆 国 良 著

中 国 商 业 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

中国百货商业二十年改革与发展/荆国良 著.

—北京:中国商业出版社,1998.6

ISBN 7-5044-3734-4

I. 中… II. 荆… III. 商业企业-经济体制改革-中国-文集

IV. F721-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 21946 号

责任编辑:常勇

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

北京星月印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 16.75印张 360千字

1998年8月第1版 1998年8月第1次印刷

定价:28元

序

百货商业是关系人民生产生活的“窗口”行业，它在商业领域乃至国民经济中都占有重要地位。党的十一届三中全会以来，在改革开放的方针指引下，商业体制进行了重大改革，许多改革措施都率先在百货行业进行试点，先行一步，所以，这个行业的商品流通格局和企业的面貌变化也非常大。荆国良同志在百货行业工作了44年，1976年到1996年担任百货行业的领导职务，主管过百货、文化、纺织、针织、五金、交电、化工、劳动防护用品和民族贸易、商办工业、仓储运输、商业价格等方面的工作。在他担任百货行业领导职务的20年间，正是我国由计划经济向市场经济转换时期，正是商品市场由卖方市场向买方市场过渡时期，新情况新问题很多，市场的责任和商业改革的任务都很重。出于事业上的责任和时代的要求，他不断地学习马列主义、毛泽东思想和邓小平理论，认真地学习领会中央的文件精神，经常地深入基层调查研究，总结经验，研究问题，以各种方式宣传改革，推动改革，指导百货行业工作。

在商业改革上他比较早地提出了许多新观点，在所有制问题上，他提出了股份制和股份合作制商业；在调整商业组织结构上，他主张国有商业“团”起来，组织企业集团和集团公司；在商业形式上，他提出批发市场、代理批发、超级市场、货仓式商店、便民连锁店；在经营方式上，他提出批零兼营，一业为主兼营其他，深购远销，跨行业、跨地区、跨出国门和内环、中环、外环三环辐射销售战略；在企业内部管理上，他提出决策层、经营层、管

理层的不同管理办法；在服务质量上，他提出了商品质量、环境质量、服务质量的的服务质量概念。这些观点，经过多年实践证明是正确的。

现在，商业改革正在深入发展，荆国良同志将他近 20 年在不同时期、不同场合的讲话、撰写的文章、设计的改革方案、介绍国外商业经验等编辑成这本书，必将对百货商业改革有指导意义，对整个商业改革也有很好的参考价值。

特祝贺这本书的出版！

荆国良
— 1998 年 2 月

自序

1951年我从吉林梨树中学转入东北贸易部四平贸易学校读书，1952年夏又由四平贸易学校转入沈阳东北商业干部学校商品研究班进行商品研究，年底商品研究班结束，我被分配到东北大区贸易部所属东北区百货公司工作。从此，我踏入了百货行业的大门，也确定了我人生的旅途。1955年大区机构撤消，我被调往商业部百货局(公司)工作。弹指一挥间，转眼40多年过去了，1996年我办理了退休手续。我很欣慰以一个百货行业老兵的身份退役了。44年的百货生涯，是党组织培育了我，是领导和同志们的关怀和帮助，使我能在这个行业成长起来，比较长的时间担任这个行业的领导职务。我的大半生是和这个行业同呼吸共命运的，所以，和这个行业有着千丝万缕的联系和深厚的感情。回想起和这个行业的同事相聚、相议，同舟共济共创未来的日子，仿佛就在昨天，真是百感交加，感慨万千啊！我从这个行业退下来了，但心还连着这个行业。有不少同志建议我把在百货行业担任领导职务期间的讲话、撰写的文章、经验的介绍、出国考察的报告等编辑成书，作为百货行业今后改革与发展的参考。出于对百货行业的感情和关注，我欣然接受了这一建议。

我是1976年担任百货行业负责人职务的，1986年开始承担百货行业主要负责人的责任，一直到1996年退下来。百货行业是一个涉及面比较宽的商业行业，因此，我接触的商品范围和工作范围也比较宽。在商品方面，我主管过百货、文化、纺织、针织、服装、五金、交电、化工、劳动防护用品、民族特需商品等；在工作范围方面，我接触过计划、统计、物价、仓储、运输、民族

贸易、商办工业等。我担任百货行业领导职务的20年间，正是我国由计划经济向市场经济的过渡时期，由卖方市场向买方市场的转换时期。这段时间百货行业有两个工作主题，一是进行商业改革，二是保障市场供应。经济形态的过渡和市场形态的转换有一个循序渐进的认识过程，再加上我国幅员辽阔，各地区情况差别比较大，不同时期，不同地区新情况和新问题很多，这就带来了改革和市场问题的艰巨性和复杂性。出于时代对我的要求和事业上的责任，我一方面积极地学习马列主义、毛泽东思想和邓小平理论，认真地学习领会中央的文件精神；另一方面不断地到实践中去进行调查研究，运用马列主义认识世界的方法，实事求是地研究事物发展变化的客观规律性，对百货行业的各项工作提出了自己的一些看法和意见，以各种方式宣传改革，推动改革，指导百货行业的工作。

我们这一代人，有一个时代的责任，就是改革。我担任百货行业领导职务的20年间，商业改革始终是我工作的主题。不同时期有不同的经济思想为指导，也都应该有不同的商业组织结构、商业形式、流通方式、经营方式。新中国建立之后，我国以计划经济思想为指导，所以，我们建立了一套区别于旧中国商业的十分完整的新中国商业体系。党的十一届三中全会提出了改革开放的方针之后，先是提出计划经济为主，市场调节为辅，进而提出计划经济与市场调节相结合，以后又提出社会主义有计划的商品经济，现在的提法是社会主义市场经济。我们的商业改革是在中央提出的经济思想指导下，不断探索改革之路的。百货行业是商业的“窗口”行业，商业改革的许多措施和办法都要在百货行业试点先行一步，这就加重了这个行业的改革任务，也加重了我的工作责任。党的十一届三中全会前几年，我主抓民族贸易工作，根据中央领导的指示，为清除极“左”思潮对民贸工作的影响，我

主持、参与起草了许多文件，参加和召开过一些会议，有关的内容和精神，比较集中反映在我给北京商业干部管理学院的一次讲课稿上，按时间顺序收录为本书的第一篇。1979年为贯彻党的十一届三中全会精神，我们从加强企业管理入手，在部主管副部长任泉生同志带领下，在深入调查研究的基础上，由我主持起草了《百货零售企业管理条例》，于1980年以商业部文件的形式，下发全国各地企业试行，这是我们抓改革的开始。1983年部领导为把流通放开搞活，在下放机构、下放商品、下放部分商品价格权限，扩大企业自主权的基础上，提出了“三多一少”的流通体制，这时百货行业国有企业的一部分领导同志对“三多一少”的流通体制认识不足，思想不通，他们纷纷反映“形势大好，阵地缩小，生意难做，利润难保”。针对这种思想，主管副部长宋克仁同志在一次会上鲜明地指出“诸侯群起，一统天下不复存在，在游泳中学会游泳，在竞争中求生存，求发展”。“三多一少”流通体制的确定，是商业改革的重大突破。1984年11月，在江西九江全国百货经理会上，为适应改革开放搞活流通的形势，我们会议的主题即是“进一步把经营搞活，提高经济效益”。会议指出：“日用工业品虽然还有一小部分品种是紧张的，但绝大部分品种已由卖方市场转化为买方市场，在‘三多一少’流通体制下，市场出现了竞争局面，价值规律的调节作用越来越明显，因此要提高应变能力，自觉地、充分地、正确地运用价值规律，把经营搞活，把经济效益进一步提高”。同时提出，开拓新领域，加强对连带性、系列性、交叉型商品的经营；提出实施工商联营、商业联营、地区联营，不分地区、不分对象的组织供应，深购远销。1985年10月在广东番禺全国百货经理会上进一步提出了搞活经营的意见，提倡批发企业以批发为主兼搞零售，零售企业以零售为主兼搞批发，实行批零结合；提倡一业为主，多种经营；提倡打破批发层次，由过去

“一工一商”的购销关系，改为“一工多商”“一商多工”；提倡把企业内部经营机构(科、商品部)合理划细。1986年，为解决流通不畅的问题，中央领导同志提出，试办新型商业。当时存在一个认识问题，什么样的商业形式算是新型商业，如何具体地试办新型商业。我从百货行业的情况出发，在全国厅局长会议上做了一个发言，并就如何试办新型商业问题搞了一次答新华社记者问。我的理解，试办新型商业就是要试办工商结合的，可以跨地区和部门的商业。从百货行业的情况来说，就是可试办工厂与商业一体化的工厂商业；可试办一个工厂或一个行业工业部门与当地商业专业批发部门或零售部门联营的商业；可试办一个工厂或一个行业工业部门与跨省区商业批发或零售部门的联营商业；可试办跨省区的几个同行业工业部门和商业批发、零售部门的集团式的联营商业。1986年8月，广州市一商局召开商业系统横向经济联系工作会议，请我到会谈谈商业体制改革，根据党的十二届三中全会精神，我突出地讲了改革就是要调整生产关系，使社会经济细胞——企业，有活力和动力，借以发展社会生产力，体现社会主义制度的优越性。当时提出商业改革，一是企业问题；二是流通问题。在企业问题上，根据多种经济成分组织商品流通的精神，提出国营商业要走股份制道路，只有实行股份制，才能解决所有者和经营者分离，才能解决经营者无权，有权者不经营，企业是行政附属物的局面；同时，提出今后集体企业应该是真正个人资本集中起来的集体企业，允许存在企业雇主和职工的雇佣关系，在分配上采取股份分红和劳动分红的办法。在流通渠道上，根据开展竞争的要求，提出同城一地允许设置重复的批发机构，产地批发可以多渠道，销地批发也可以多渠道；提出国营商业是主渠道，国营商业企业共同负市场责任；提出在经营方式上要加强横向经济联系和横向经济联合。1986年10月，《财贸经济》杂志约我写了

一篇题为“商业体制改革探索”的文章，我表述了以下几个观点。

①商业体制改革的出发点及所处的地位；②商业体制改革的基本模式；③商业体制改革的核心是要企业自主经营，自负盈亏。1987年5月，《财贸经济资料》杂志约我写一篇以批发商业改革为主题的文章，我写了一篇题为：“对批发商业改革问题的探讨”的文章。文中的主要观点是：在商品流通体制改革中，批发商业改革占有重要位置；改革不是取消批发，而是要改造批发。文中提出，产地批发商业要支持产地一部分有条件的工厂搞批发，并搞好代储代运的服务工作。在经营上，提出贸易中心、综合批发、专业批发等商业形式，推行经销、代理、服务的经营方式，开展代采、代销、代储、代运业务，搞批零修(理)结合，多功能经营。在企业内部管理上，提出自主经营、自负盈亏；分级管理，分级核算，把企业内部核算单位进一步合理划细；试行经理任期目标责任制；进一步发展内部承包；人才使用推行聘任制、选聘上岗制，实行内部人才流动。1987年10月，我们在调查研究的基础上，以商业部百货局的名义，提出了《关于县(市)百货公司深化改革的意见》，要求县百货公司由管理型向经营型转变，办成自主经营、自负盈亏的实体；要求在经营上实行批零结合，能以批发为主的，搞好批发，兼营零售；距中心城市近，以批发为主有困难的，可以零售为主，兼营批发；要求开展县县之间、县与中心城市批发企业之间联营或联购分销、分购联销；要求根据实际情况，开展生产、加工、服务等多功能经营。1988年8月，河南省召开百货系统经理会，要求我到会谈谈商业改革。我重点地讲了解放思想，一是自我求生存，求发展；二是在党和政府政策允许的前提下，哪里做生意就到哪里做，怎么有效益就怎么做；三是强调了搞集团商业，搞贸易中心，搞批发市场。进一步提出搞股份制，主张国有商业企业要少一些，主要是大企业，多搞一些股份制企业、集体

合作企业、合资企业。指出股份制仍然是公有制的一种形式。实行股份制以后，企业的性质就变了，企业既要对国家负责，又要对人民负责，还要对股东负责。企业可以入股，职工也可以入股，职工入了股就和他的切身利益挂上钩了，他就关心企业。工商企业可以互相参股，把利益捆在一起，工商关系就和现在不一样了。为总结过去，探讨未来，由我主持编写了《中国百货商业》一书，于1989年4月出版发行，书中载入我撰写的三篇文章：《社会主义零售商业的地位和作用》、《社会主义国营百货批发商业的地位和作用》、《百货批发商业改革的思路》。文中比较系统地论述了批发商业的改革。1989年，商业部进行了机构改革，组建了日用工业品司，我担任了司主要负责人职务，我们重点抓了批发企业改革。在我主持下起草了商业部《关于搞活国营大中型日用工业品批发企业的通知》，商业部日用工业品司《关于加强县(市)国营百货、纺织品企业工作的意见》的通知，主持召开了“全国百货、纺织品企业经营管理经验交流会”、“全国部分县(市)百货、纺织品公司经营管理经验现场交流会”。1992年4月，日用工业品司和中国百货纺织品公司合署办公，我出任了中国百货纺织品公司总经理，在中国百货商业协会换届的时候，我被推选为协会理事长，承担了这一届协会的工作责任。我对协会工作，反复讲了四个方面的意见：①论述协会的性质、地位和作用；②从协会的角度指导百货批发、零售企业深化商业体制改革；③以探索的态度开展协会各方面的工作；④提出协会要注意塑造自己的形象，用百货人、百货魂、百货精神把行业凝聚起来。多年来，我还应邀给大专院校讲了许多课，给一些刊物撰写了许多文章，如《谈谈如何发挥国营商业主渠道作用问题》、《中国商业价格体系的探讨》、《集团化经营是当前国营商业的发展趋势》、《要充分认识商品流通领域发生的革命性变化，增强应变能力》、《日用工业品流通领域怎样实行计

划经济与市场调节相结合》、《国营批发商业该往何处去》、《拼搏进取,重振国营商业雄风》、《深化改革,振兴国有日用工业品批发商业》等。这些文章,倡导了要转变观念,使企业转轨变型;倡导了重组、改造、调整商业组织结构;倡导了股份制、企业集团和集团公司;倡导了批发市场、货仓式商店、便民连锁店的商业形式;倡导了跨出行业、跨出地区、跨出国门和“三环辐射销售”的经营方式;倡导了推行现代企业制度,促使企业转换机制;倡导了“新老帐划断”和盘活资产,使企业走出困境。这些文章的发表,对百货行业企业的改革与发展都起到了一定的推动作用。

我退下来已经两年多了,但仍和百货行业的老朋友、新朋友保持着联系,仍关心着百货行业的兴衰。据我了解,当前国营大中型批发零售企业仍面临着许多困难,改革虽已迈出了几大步,但非常关键的调整商业组织结构和转换企业机制问题还没有很好解决,加之,这几年宏观失控,大型商店发展过快,形成三个人饭五个人吃,互争市场的局面,使大家的日子都不好过。除了国家采取重大调控措施,面向市场拓展市场以外,我认为还应注意解决以下几个问题:

1. 提倡竞争,重视竞争,但切不可忽视协作。文明的竞争不是你死我活,而是互相促进,大家共同健康发展,为此,应在竞争和协作上多做文章,创出新路来。

2. 国有商业转换机制,几年来已讲了很多了,但实践中没有突破。解决这个问题:一是要彻底政企分开;二是实行股份制和股份合作制,使企业经营者和所有者分离,责权利相统一,使干部职工能上能下,能进能出,收入能高能低。企业有了活力,职工有了动力,就会出现生机盎然的活泼局面。

3. 几年来商业形式和经营方式的改革成果很大,但有些国有企业仍很滞后。应继续大力提倡组建批发市场、配送中心、品牌

代理批发、货仓式商店、便民连锁店，实行批零结合，一业为主，多种经营。

4. 要重视整顿流通秩序，规范商业交易行为，提倡文明经商。做生意应讲朋友、讲诚信、讲和气生财、讲公平交易，但现在商品流通领域存在许多不健康的東西，见利忘义，不讲商业道德。如出售假冒伪劣商品；商品交易不正常付款，以拖欠货款出效益；不正常回扣盛行；社会上乱摊派、乱收费等。应进一步开展社会主义精神文明教育和商业道德教育，同时，加大以法治商的力度，有针对性地完善法规和规章制度并严肃认真地执行，使我们国家商品流通在健康有序的轨道上运行。

收入这本书的讲话和撰写的文章时间跨度是20年，为了使读者能对这一时期百货商业改革与发展有一个阶梯式的了解，所以，文稿的次序是按年排列的。有些文稿某些提法和现在有很大不同，为了保持文稿的历史性和使读者了解其发展演变过程，所以仍保留了原有的提法。由于我的水平有限，加之许多会议讲话都是即席发言，有些文章也有一定局限性，因此，不全面甚至错误之处，望读者谅解指正。

这本书在编辑出版过程中，得到了刘毅、何济海等领导同志的关怀，得到张桂敏、裴连贵等同志的热心帮助和有关方面的支持，一并感谢！

1998年2月

目 录

谈民族贸易.....	(1)
——在北京商业干部管理学院的讲课稿	
(1978年8月12日)	
对《国营商业日用工业品零售企业管理条例》(试行)	
的说明(1980年3月)	(13)
参加第七届世界零售商会议以中国代表团团长名义	
答东京各大报记者问	(23)
(1980年6月4日于东京)	
在全国百货系统仓储安全工作经验交流会议上的总	
结发言	(27)
(1984年5月9日于南阳)	
在1985年上半年全国百货文化用品供应交流会预备	
会议上的小结发言	(38)
(1984年11月14日于九江)	
在全国百货批发企业“四好”仓库经验交流会议上的总	
结发言	(47)
(1985年10月16日于青岛)	
在全国百货公司经理座谈会上的发言	(58)
(1985年10月28日于番禺)	
谈百货行业如何试办新型商业	(71)
——在全国商业厅局长会议上的发言	

(1986 年 3 月)	
就如何试办新型商业答新华社记者问	(77)
(1986 年 3 月)	
介绍一点国外商业情况	(81)
(1986 年 5 月于武汉)	
听取山东省部分站、司汇报时的谈话	(89)
(1986 年 7 月 30 日)	
要宣传改革, 推进改革	(92)
——在广州市商业系统横向经济联系工作会议上的讲话	
(1986 年 8 月 21 日)	
转变观念, 坚持改革	(98)
——在全国百货批发企业改革工作座谈会的小结发言	
(1986 年 9 月于从化)	
联合起来, 认真做好妇女、儿童用品的经营工作	(104)
——在全国大中城市妇女、儿童用品专业经济联合会 成立大会上的讲话	
(1986 年 9 月于大连)	
谈百货批发企业的横向经济联合	(107)
——听取大连百货站和锦西县关于成立“辽西百货 联合集团”汇报后的谈话	
(1986 年 9 月 22 日)	
商业体制改革探索	(109)
(1986 年 10 月)	
辞旧岁, 迎新春	(120)
(1986 年 12 月)	
对批发商业改革问题的探讨	(125)
(1987 年 5 月)	

介绍美国、加拿大工业品流通方式和特点·····	(132)
(1987年5月)	
听取长春百货大楼工作汇报后的谈话·····	(136)
(1987年6月26日于长春)	
听取武汉商场工作汇报后的谈话·····	(139)
(1987年7月21日)	
对国营中型批发企业改革的设想·····	(143)
——在呼和浩特百货站的谈话	
(1987年8月23日)	
对搞好油墨经营问题的一席谈话·····	(146)
(1987年9月8日)	
在文化用品商业联合会第四次理事会上的讲话·····	(148)
(1987年9月14日于沈阳)	
对县(市)百货公司深化改革的意见·····	(153)
(1987年10月8日)	
在京津沪穗主要产地百货文化批发企业座谈会上的 小结发言·····	(158)
(1987年10月14日)	
听取无锡百货站经理汇报时的谈话·····	(163)
(1988年2月9日)	
对北京市宣武区百货公司组建集团公司的初步 方案的一些意见·····	(165)
(1988年3月14日)	
——为《批发商业经营管理实务知识》一书写的序·····	(167)
(1988年7月)	
听取大连百货站汇报工作后的谈话·····	(169)
(1988年7月25日)	

在部分城市站(司)经理座谈会上谈批发商业形式和经营方式的改革·····	(173)
(1988年7月31日)	
在河南省百货系统经理会上的讲话·····	(176)
(1988年8月30日)	
社会主义零售商业的地位和作用·····	(184)
(1989年4月)	
社会主义国营百货批发商业的地位和作用·····	(192)
(1989年4月)	
百货批发商业改革的思路·····	(196)
(1989年4月)	
在全国日用工业品市场座谈会上的讲话·····	(209)
(1989年10月31日于番禺)	
在中国百货商业协会(筹)第三次常务理事会(扩大)上的讲话·····	(221)
(1990年1月)	
在全国百货、纺织品统计工作会议上的讲话·····	(225)
(1990年3月15日于顺德)	
在中国百货商业协会成立大会上的发言·····	(227)
(1990年3月26日于北京)	
谈谈如何发挥国营商业主渠道作用问题·····	(235)
——在北京商业管理干部学院的讲课稿	
(1990年7月)	
在部分县(市)百货、纺织品公司经营管理座谈会上的讲话·····	(246)
(1990年7月21日于蓬莱)	
在中国百货商业协会第一次通讯员会议上的讲话·····	(250)