

商业现代化丛书

● 现代商业企业卷

# 燕莎友谊商城 企业管理

— 燕莎友谊商城经营管理研究

赵宁 和阳 编著

中国国际广播出版社



《现代商业企业卷》

JM168/01

# 燕莎友谊商城 企业管理

——燕莎友谊商城经营管理研究

编 著 赵 宁 和 阳

中国国际广播出版社

## 图书在版编目(C I P)数据

商业现代化丛书:现代商业企业卷/《商业现代化丛书》  
编写组编.北京:中国国际广播出版社,1996.8

ISBN 7-5078-1342-8

I.商… I.商… III.①商业—现代化管理—丛书②商业  
企业—企业管理 IV.F715

中国版本图书馆CIP数据核字(96)第11905号

卷名	现代商业企业卷(共5册)
书名	燕莎友谊商城企业管理
编著	——燕莎友谊商城经营管理研究 赵宁和阳
出版发行	中国国际广播出版社 (北京复兴门外广播电影电视部内) 邮政编码:100866
印刷	北京市龙华印刷厂
经销	新华书店
开本	787×1092 1/32
字数	200千字
印张	10
版次	1996年8月 第一版
印次	1996年8月 第一次印刷
印数	5000册
书号	ISBN 7-5078-1342-8/F·149
定价	80.00元(本卷)

7.5  
214  
F715-51

谨以此书献给——

**为燕莎友谊商城的筹备、开业、成  
长、壮大而呕心沥血、奋勇拼搏的人们。**

---

## 《商业现代化丛书》编委会名单

名誉主编：胡昭广 孟学农

主 编：臧洪阁

副 主 编：(按姓氏笔画排列)

文洪仁	王淑媛	刘文华	李顺利	李鸿增
吴绪彬	陈瑞藻	张以宽	张秋白	张念宏
林增成	杨扶清	赵 公	贺名仑	侯善魁
夏光仁	龚 莉	韩景泉	陶 珩	

编 委：(按姓氏笔画排列)

丁俊发	丁淑芬	马长旺	王卫平	王文玥
王成荣	王丽华	王宝鸣	王淑媛	王景江
文洪仁	卢秉武	刘风元	刘文华	刘宝元
刘欣峰	邢 颖	闫克兵	许立新	庄晓为
肖仲楹	伊续才	李大军	李广禄	李顺利
李鸿增	李 薇	陈 文	陈 侃	陈瑞藻
陈 燕	陈鹤鸣	劳而逸	来志坚	吴志刚
吴晓辉	吴绪彬	林增成	张世韵	张以宽
张绍东	张秋白	张念宏	张振扬	张 瑾
杨扶清	郑庆林	周 宏	胡明朗	胡时虹
赵 公	贺名仑	侯善魁	徐富年	夏光仁
龚 莉	陶 珩	康稚平	韩景泉	崔素燕
温莉莎	谢凤珍	雷 堃	臧洪阁	魏 洛

主持编辑：晓 蓓 李 镇 韦 立 胡杏天

现代商业企业卷——《燕莎友谊商城企业管理》

名誉主编:郝树仁

主 编:赵 宁

副 主 编:和 阳 刘建一

编 委:赵 宁 和 阳 赵德荣

曹艳霞 刘建一 徐 腾

执 笔:和 阳

# 学习现代商业理论 促进现代商业发展

北京市市长助理  
北京市商业委员会主任

臧洪阁

改革开放十几年来,特别是“八五”期间,我国商业走过了自身发展历史上的重要历程:流通体制由计划经济时期的计划管理模式向政府调控下的市场调节机制转变;流通规模由相对滞后向加速发展转变;设施建设由小、旧、少向“大、中、小型并举,高、中、低档结合”的全面发展转变;经营方式由传统商业向现代商业与大众化结合转变;管理体制由零星分散向提高组织化程度的现代企业制度转变;商业服务由单纯强调服务态度向全面塑造企业形象转变,初步形成了具有中国历史文化特点的商业文明。这些都为我国商业的进一步发展奠定了基础。

从现在起,是我国改革开放和社会主义现代化建设事业承前启后、继往开来的重要时期。党的十四届五中全会提出了对我国经济发展具有划时代意义的两个根本性转变。北京商业要逐步发展成为以零售商

业、生活服务、交易博览、物流配送为重点,适应首都城市性质和功能,以现代化、多元化、多样化为基础特点,有中国特色、有北京特点、有初步现代化水平和较高文明程度的社会主义新型商业,就必须彻底转变经济增长方式,实现从粗放型向集约型的转变,即从外延扩大为主转变到内涵扩充为主、适度扩大外延上来;从依赖资本投入转变到靠管理带动上来;从劳动密集型的简单劳动产业逐步转变成为高技术、高知识密集的先进产业。这是“九五”计划到下个世纪初,北京商业面临的新课题。承担这一有历史意义的重任,实现这一有重要作用的进步,是我们这一代人的责任和使命。

时代在发展,社会在进步。人类社会经济发展的历史告诉我们:最先形成的农业经济是主要取决于劳力资源的劳动经济;工业革命以后形成了主要取决于自然资源的资源经济;随着世界新技术革命的兴起、新产业革命的到来,主要取决于智力资源的新型经济——智力经济正在形成。今天,科学技术作为真正的战略资源,越来越成为经济增长中的首要因素。北京商业发展的实践也证明:只有拥有一大批掌握现代科学技术的人才,才能拥有真正的优势和未来。因此,北京商业要在新的世纪迎来更大的发展,实现设施和管理现代化,就必须努力提高广大干部、职工的政治素质、业务素质、文化素质和专业技术素质,使他们掌



握现代化的管理思想、管理组织、管理方法和手段。

为了实现上述目标,适应新时期北京商业发展的需要,我们组织几十家大专院校和权威机构的百余位专家、学者,共同编著了这套《商业现代化丛书》,力求科学地论述现代商业的运行理论,详尽地阐述现代商业经营的原理与实务,系统地介绍现代商业企业文化的内涵,全面地总结现代商业企业管理的经验,为我们以全新的精神风貌和工作状态跨进新的世纪做必要的理论与实践准备。愿它能够成为做好商业工作的必读教材,成为商业干部、职工的良好益友,成为商业企业提高现代化经营与管理水平的指南。

1996年6月

## 序 言

北京燕莎友谊商城自 1992 年 6 月 30 日开业以来,已走过了四年的历程。四年来,燕莎商城累计实现销售收入 33.8 亿元,利税 3.3 亿元,创汇 4000 万美元,收回投资 6000 万元。累计接待顾客 4600 万人次,其中外国宾客近 240 万人次。

四年来,燕莎获得的社会荣誉引人注目。1993、1994 年度连续被评为北京市经济百强之一;连续三年被评为首都文明单位;北京市服务先进单位;1993 年在“全国三十五家优质服务商场推荐活动”中,荣获第一名;1994 年在“京城大商厦形象调查”中,再一次荣登榜首;1995 年进入全国星级商店行列。

北京燕莎友谊商城,是在北京市友谊商业服务总公司的领导下组建起来的。一九九二年由北京市政府报经国务院批准的、中国首家开业的中外合资大型综合性外向型百货零售企业。经营管理以中方为主。开业四年来,先后在友谊商业服务总公司和合资公司董事会的领导下,在国务院各有关部委和北京市各有关委办局的大力支持、帮助下,经过商城全体干部员工的共同努力,取得了良好的经济效益和社会效益,在商业改革的大潮中作出了应有的贡献。受到了各级领导和社会各界的好评。开业以来的实践证明企业的经营管理是成功的。

燕莎友谊商城是在中国改革开放的大潮中诞生的,是中国社会主义市场经济的产物。商城全方位完善配套的管理体

系的建成,完全是遵照邓小平同志建设有中国特色的社会主义市场经济理论,和中共中央关于经济体制改革的决定为指导,同时也吸收了国内外先进的商业管理技术设计而成的。燕莎商城管理模式,具有很强的生命力和凝聚力。商城成功的管理经验是党的改革开放政策的社会成果。内贸部等各级领导部门希望商城能认真地总结合资企业的经营管理经验,以便进一步改进提高经营管理水平,我们在总结工作的基础上,在市商业委员会的指导下,编写了《燕莎友谊商城经营管理研究》一书,对燕莎友谊商城的经营管理工作研究提供一些情况,这本书的写作大部分是商城干部员工在业余时间完成的,由于时间紧、水平有限,在企业经营管理方面还不完全成熟,不当之处,希望读者指正。

郝树仁

一九九六年十月

# 引 子

七十年代末,中国经历了自共和国诞生以来最具深远意义的历史变革。对外开放、对内实行改革和搞活经济的决策,改变了中国的命运,使这个历尽磨难、万马齐喑的国家又重振雄风,呈现出百废俱兴、生机勃勃的新景象。随着国门大开,古老的国家、奇异的风光、绚丽的文化、独特的民族、特殊的社会制度、长期封闭造成的“神秘感”以及实行开放所带来的投资合作机会,对世界产生了一种巨大的吸引力。同时,在国际旅游市场上也出现了一股“中国热”。实际上,改革、开放首先促进了中国旅游业的崛起。

海外旅游者来华旅游要求之强烈和来华旅游者人数的激增是始料未及的。饭店、购物场所的奇缺成了旅游业发展的第一大瓶颈。

1985年秋季的一个清晨,位于北京东三环路边的亮马河北岸,有一片已被市政府征用的耕地,面积约三十亩。就在这个清晨,三个干部模样的人来到了这里。他们是来踏勘这块地的。他们正酝酿着一个庞大的计划,要在这块地上建设一座大型的商业服务中心。只是连他们自己还没有给这个服务中心起个合适的名字。

1985年12月,北京市人民政府正式向国务院提出申请,要求确认北京市四个大型商业服务业项目为中外合资建设项目,其中就有这个位于亮马桥的综合服务中心。

经过艰苦的谈判，合资建设的外方终于有了眉目——德国汉莎航空公司。随即，中外双方提出了建筑设想。

由于这一项目为中外合资建设项目，其具体的建筑设计方案的招标工作也就相应地在全世界的范围内展开。从此，这块空地接待了一批又一批的中外设计师们。经过几番激烈的竞争，由中国和德国设计师组成的联合设计组赢得了最后的设计权。

1987年10月12日，以中国北京友谊商业服务总公司为中方股东、以德国汉莎航空公司、DEG德国投资与发展公司、凯宾斯基饭店公司等为外方股东的北京燕莎中心有限公司正式成立。这样，这片合资建设的综合服务中心有了一个正式的名字——北京燕莎中心。北京古名“燕京”，再加上“德国汉莎”的“莎”，两者合二为一，共同组成了“燕莎”的名字。

燕莎中心被设计成一个独立、完备的包括楼房建筑和庭院相结合的建筑群，具有鲜明的“门”字形几何图形。外观为德国城堡风格，厚重而稳当。为使整体建筑不过于死板，建筑的一、二层被设计成玻璃幕墙式的空透结构，从而使整个建筑轻灵了许多。这一建筑群由三个主体建筑组成，从东向西依次为写字楼、饭店、购物中心。这样的布局从横向上将地面分成三段，形成环抱之势。中间形成一个广场。东、南、西三面以三个主体建筑为界限，第四面是向北敞开的，面对着的是未来的第三使馆区。这可说是中国改革开放的最好体现。在三个主体建筑之间有中国式的庭院流水将建筑隔开，又有小桥相连，既体现了中国传统园林建筑小桥流水的景致，又表现出曲径通幽的意境。从而形成统一和谐的现代都市建筑群落。

显然，这组建筑无论从设计思想、建筑布局、建筑风格，还

是施工技术、工程质量,无不体现了中外充分合作的精神。难怪北京市常务副市长张百发在日后燕莎中心竣工典礼上由衷地称赞道:“燕莎中心工程是北京中外合资工程建设的范例。”

燕莎中心工程于1988年12月破土动工。承包建设任务的是德国最大的建筑工程公司菲利普·霍尔兹曼公司、贝尔芬格+伯格公司、中国建筑工程总公司、以及负责具体施工任务的中建一局四公司等。各方面密切配合,通力合作。经过三十九个月的紧张施工,终于在1992年5月30日胜利竣工。中心建筑面积16万平方米,几乎与人民大会堂的建筑面积相等,建筑总投资3亿美元。至此,这一利用外资和国际最先进建筑技术的“交钥匙”工程正式投入运营。

# 目 录

序言

引子

## 第一篇 卧薪尝胆 创造辉煌

——燕莎友谊商城的崛起 ..... (1)

### 第一章 可行性研究

——燕莎商城到底应是个什么样? ..... (3)

一、“北京必须要建自己的高档商场!” ..... (3)

二、“从可行性研究入手” ..... (6)

### 第二章 总体经营管理方案

——燕莎商城到底应该怎么管? ..... (16)

### 第三章 纸上谈兵 坐而论道

——构建经营管理机制 ..... (30)

一、基础没打好才要跃跃欲试 ..... (30)

二、编制部门经营管理方案 ..... (31)

三、制定管理规章制度 ..... (33)

四、纸上谈兵——反复讨论经营管理方案 ..... (34)

五、“要有超越前人的经营思想” ..... (36)

### 第四章 招聘和培训

——营销专家的摇篮 ..... (40)

一、招聘——一块人才就业的新绿洲 ..... (40)

二、培训——营销专家的摇篮 ..... (41)

## 第五章 组装、开业

- 燕莎商城平地起 ..... (45)
- 一、所有的工作都是按计划进行的 ..... (45)
- 二、组货——各路突击队全线出击 ..... (46)
- 三、开业期是“死命令” ..... (46)
- 四、开业——燕莎商城平地起 ..... (49)

## 第二篇 现代商场运筹帷幄

- 燕莎友谊商城的经营管理 ..... (50)

## 第六章 结构与技巧

- 燕莎商城的经营体系及管理诀窍 ..... (55)
- 一、燕莎商城的组织机构 ..... (55)
- 二、燕莎商城的经营管理诀窍 ..... (59)

## 第七章 规矩与方圆

- 燕莎商城的规章制度体系 ..... (76)
- 一、燕莎商城的规章制度体系分类 ..... (77)
- 二、燕莎商城管理规章制度的特点 ..... (79)
- 三、燕莎商城规章制度的层级结构 ..... (87)
- 四、燕莎商城制订规章制度的程序和要素 ..... (88)
- 五、规章制度的运作要点 ..... (91)

## 第八章 众星捧月 九九归一

- 燕莎商城的综合管理系统思想 ..... (94)
- 一、燕莎经营管理系统环 ..... (94)
- 二、燕莎经营管理系统思想综述 ..... (95)

## 第九章 “专业化、系列化”

- 燕莎商城经营管理的精髓 ..... (101)
- 一、管理的专业化思想 ..... (101)



二、树形管理体制体现了管理部门的专业分工 .....	(101)
三、为消费者提供多门类系列化的商品是专业经营的具体体现 .....	(102)
四、专业化、系列化的故事 .....	(103)
<b>第十章 科学管理 物畅其流</b>	
——燕莎商城的综合业务管理 .....	(108)
一、科学化的综合业务管理 .....	(108)
二、璀璨的商品世界 .....	(123)
<b>第十一章 精打细算、理财管家</b>	
——燕莎商城的财务管理 .....	(132)
一、燕莎的财务管理充分体现了零售商业合资企业的特点 .....	(133)
二、实行集中统一管理,提高调控能力 .....	(136)
三、实行内部银行管理制度 .....	(137)
四、实行预算目标管理,提高经济效益 .....	(138)
五、开展班组核算,增强基层活力 .....	(141)
六、加强现代化管理,提高电算化水平 .....	(143)
七、发挥职能作用,为业务经营服务 .....	(143)
<b>第十二章 十年树木 百年树人</b>	
——燕莎商城的人力资源管理 .....	(145)
一、燕莎商城的用人制度 .....	(146)
二、燕莎的人事管理体系和管理机制 .....	(148)
三、分配——敏感而又现实的问题 .....	(157)
四、归属感——现代商场人力资源管理的重要课题 .....	(165)