

商业战略 与经营艺术

马永祥 等著



南开大学出版社

商业战略与经营艺术

马永祥等著

jm25/08



南开大学出版社

主要作者简介

马永祥 男, 1929年生, 河北省阜平县人。1943年参加革命工作。曾任晋察冀贸易总公司和华北贸易总公司会计、华北百货公司财会科长、天津市第二商业局、第一商业局业务处副处长、天津市外轮供应公司副经理、天津针织站经理。现任第一商业局局长, 天津商品学会理事长。

冯翰因 女, 1929年生, 河北省新河县人。1950年参加革命工作。曾任天津市一商局计划处副处长、信息中心副主任和一商局经济研究所所长。现任高级经济师兼天津财经学院副教授、商业部商业经济研究中心特约研究员。

商业战略与经营艺术

马永祥等著

南开大学出版社出版

(天津八里台南开大学校内)

邮政编码: 300071 电话: 34.9318

新华书店天津发行所发行

天津医学院印刷厂印刷

1992年2月第1版 1992年2月第1次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 10 插页2

字数: 250千字 印数: 1—2000

ISBN7-310-00489-2/F·87 定价: 4.80元

序 言

人类社会发 展进程中所造就的商品经济形式，经过几千年，又在公有制经济条件下存在了半个多世纪。这表明，商品经济形式作为推进社会生产力发展、协调人们劳动过程中的经济利益关系、保障社会经济运转和人们享得有序的社会经济生活的一种经济力量，是不可随意由其它经济形式来代替的；或者说，它向人们提供了一条经济学的真理：如同人们不能随意选择社会生产力而只能继承并发展社会既有的生产力水平一样，人们也不能任意地选择而只能运用并完善历史形成的社会经济运转形式。

商品经济作为社会经济的运转形式，是以劳动者相互交换产品为基本特征的。商品交换的发展使专门从事商品买卖活动的商业的产生成为一种客观必然，也使商业成为商品经济运行过程中最活跃的一种产业。商品经济的基本特征决定了商业在社会经济运动中的特殊功能和它在社会经济生活中的特殊地位。不仅生产单位之间、生产与分配、生产与消费之间互相依存而联系起来，而且整个社会经济运转都以商业活动的形式出现。古代的中外思想家们在经济方面大多都首先从商品货币形式上去探讨社会财富之源。重商主义成为资产阶级的最初经济学说并非偶然，它至少反映出商品货币经济形式以及其中最活跃的商业活动作为社会经济运动的现象，不能不首先成为人们思考社会经济问题最直观的感受。

情素材。

由于历史的原因和人们对马克思主义经济理论理解上的偏颇，本世纪70年代以前以公有制为基础的社会主义国家，都不同程度地对商品货币经济形式采取了排斥的政策；对于商业组织体系也只是当作分配消费品的一种机构而被保留下来。排斥，限制商品货币经济形式的结果是不尊重价值规律的客观要求，不计社会劳动消耗同所获劳动成果的比较，使社会主义经济长期地在低效率中运转；轻视商业、限制乃至扼杀它应有的经济功能的结果是流通不畅，经济周转缓慢，损失浪费丛生，平均主义盛行。实践一再表明，社会主义经济目前还只能在商品货币形式下运转，别无它途，这就是半个多世纪社会主义经济发展历程向人们提供的一项结论。这一结论使人们明确了社会主义经济乃是以公有制为基础的有计划的商品经济；只有遵循建立在公有制基础上的社会化大生产的客观规律和商品经济固有的运动规律，才能推进社会主义经济的发展。于是，按照公有制、社会化大生产和商品经济的客观要求，改革旧的经济体制、建立适应有计划商品经济发展的新体制便成了变革社会主义经济运转形式的基本目标。对于社会主义经济的这种共识，尽管是经过了较长的时间并花费了相当大的代价才取得的，然而对于开拓社会主义经济成长的新途径来说，它无疑是一次巨大的历史进步。但是，十多年我国经济改革实践和改革理论的形成与发展表明，对于商品经济作为社会经济运转形式的共识，并不等于对商品流通和对商业的共识；或者说，对于商品流通在社会主义经济运转中的作用，对于商业在有计划商品经济运转中的功能，迄今尚未取得接近客观实际的共同理解。自实行改革开放政策以来，人们对于流通经济过程的认识，对于商业经济功能的看法虽有所变化，但是，历史上流传下来的轻视流通、蔑视商业活动的理论和实践并未真正改观。这除了历史的、社会的种种原因之外，主要的还在于经济理论上的片面性。

君不见，在社会主义经济学中“生产决定流通”，流通只是“在一定条件下”才对生产起“一定的反作用”的理论，仍被视为千古不变的定论而在继续流传吗！把社会再生产过程或社会经济运动总体划分为生产、分配、交换、消费四个环节是必要的，因为它们各自的经济功能不同。但是，马克思认为这种划分“只是表面的”现象，因而它们是一种“肤浅的概念”，如果不去深入剖析社会经济有机体各个部分的相互关系，而只停留在四个环节的表面现象上，那就仍然不能认清社会经济运动的真谛。劳动生产是人类生存和发展的第一活动。生产决定交换（或流通）、分配、消费的论断是一般的规定，它适用于各个社会经济，当然也适用于商品经济。然而，当我们考察永不停息的社会再生产运动时，特别是考察商品经济形式下以社会大生产为基础的不停运转的社会经济运动时，情形就复杂得多了。在这里，不仅生产决定流通，而且流通也决定生产。因为，从永不停息的社会经济运动中看，任何一个商品生产过程的开始，首先就必须从流通中换取一定的技术设施和相应的原料和材料，还要换得与劳动者生活消费相对应的生活资料，没有这一些，生产过程就无法开始；不仅如此，它的生产结果——产品，还需要经过交换和流通过程，才能进入消费领域，不完成交换，不实现商品的价值，或产品在流通过程受阻，产品无销路、找不到买者，它的生产也无法继续进行。可见，交换或流通过程对于商品生产来说，它分别地、一前一后地制约和决定着生产的发展规模、发展速度和发展方向。如果在理论上如实地肯定生产决定流通，流通也直接决定生产，那么，在实践上就应该既要组织好生产，也要组织好流通，或者说，应该是生产、流通一起抓，并且还应该进一步通过组织好商品流通去促进社会主义有计划商品经济的发展，通过加速周转来提高经济效益。而这一切又需要有发达的商业，强化商业组织体系的功能，提高全社会商品流通的组织化程度，才能得以实现。

商品经济越发展，流通过程对生产过程，对整个社会经济发展的作用也就越是强大；商业在组织商品流通方面的功能也随之日益加强，它在社会经济生活中的作用也就越是重要。所以，对于社会主义经济来说，不仅要它对它的运转形式方面取得共识，即它只能在商品经济形式下运转；而且还要在流通对生产的制约和决定性作用方面和商业在整个社会主义经济运转中的功能方面取得共识。

近十年来，随着经济改革的前进和商品经济发展，从事商品生产和商品流通工作的广大劳动者已经开始意识到组织好商品交换对生产企业经营活动和整个商品经济发展的关键性作用，特别是专门从事商品流通的广大商业工作者对此感受得更深。但是，要在全社会范围内取得共识，仍需要一定时日。呈现在读者面前的《商业战略与经营艺术》这本书是以天津市商业工作实践为依据，以天津市商业历史发展为背景，为解决十几年来改革中所出现的各种矛盾，经作者的思考、研究而写成的。其中，既有天津这个历史悠久的著名商城商业发展历程所提供的启示，也有作者们自新中国成立以来从事商业实际工作的宝贵经验；既有解决商业体制改革中面临诸种矛盾的对策，也有对商业同财政、金融、税收等相关经济部门相互制约、协调及其对整个经济运转的关系的论证。应该说这是一部阐述商业在社会主义经济中的作用和商业实践经验总结的著作，也是一部论述商品流通过程的功能与作用的著作。它将会在推进全社会重新认识商业与商品流通的功能与作用问题上增添一份力量。本书所提出的一些问题和见解并不限于天津市，其中有不少是全社会商业运行中的共同性问题，每一个细心的读者都会从中得到有益的启示。

高涤陈

1991.9.3

前 言

党的十一届三中全会以来，商业理论和实践出现了许多新情况和新问题。在十年多的改革过程中，我们在深入调查研究的基础上，针对这些新情况和新问题写了大量的研究文章。这里从中精选出的44篇文章(包括冯翰因同志20余篇)，是我们多年来研究的成果，其中不少文章在当时经济工作上产生过一定的影响，现汇编成《商业战略与经营艺术》一书，奉献给广大读者。

本书汇集了作者1979年至1991年的重点研究成果，归纳为“经济中心城市的商业战略”、“批发商业研究”、“经商艺术与营销观念”、“宏观政策探讨”四个部分。前两个部分反映了经济中心、批发商业的历史演变过程，分析了在改革中出现的种种矛盾，提出了对策意见；第三部分是作者从事商业工作四十年实践之所得；第四部分汇集了不同时期作者对国家财政、金融、税收、体制改革等有关政策的看法和见解。其中有些文章是与于纪堃、王广荣、王双合等同志合作完成的。

为使读者了解当时的时代背景、产生问题的原因以及各种观点的冲突，本书每部分的文章均以时间顺序排列。

编辑本书时，得到天津市一商局经济研究所的大力支持和帮助。田修践同志承担了本书的整理、校对等大量工作，在此深表谢意。

作 者

1991年8月

目 录

序言.....	高涤陈 (1)
前言.....	(1)

第一部分 经济中心城市的商业战略

天津市做为北方贸易中心的历史地位和发展设想.....	(1)
社会主义制度下贸易中心的作用.....	(15)
天津工业品在主销地区市场占有率的分析.....	(19)
重视和发挥商业信息作用的探讨.....	(27)
发展商业服务业是天津经济中心进一步兴旺的关键.....	(34)
天津商业服务业发展战略目标及措施探讨.....	(46)
关于天津市工业品贸易中心的特点及建设意见.....	(55)
关于武汉市汉正街小商品批发市场的调查和建议.....	(61)
“七·五”期间发展天津市批发商业的几点建议.....	(65)
论京津秦唐的商业联合形式和今后发展趋势.....	(75)
关于发展天津城市商品集散功能的初步设想.....	(79)
发挥沿海中心城市作用必须扩大流通.....	(87)
从河南省积极承揽几个全国商品供应会看 天津发展第三产业的必要性.....	(97)

第二部分 批发商业研究

关于调整购销形式的设想.....	(100)
关于文化用品产供销情况和体制调整的几点意见.....	(112)
重视和发挥批发商业在经济中心中的作用.....	(123)

发展工业品批发商业体系的必要性·····	(134)
对我国批发商业职能的再认识·····	(141)
在新形势下要进一步发挥批发商业的作用·····	(143)
按照社会主义原则整顿和完善批发商业体系·····	(151)
对主要产地的国营批发商业的财政金融政策 仍需进一步调整·····	(160)
摆脱国营批发商业困境的关键是调整国家有关政策·····	(165)
搞活国营大中型批发企业亟待解决的几个问题·····	(175)

第三部分 经商艺术与营销观念

谈谈做好批发商业企业经营领导工作的体会·····	(180)
当前市场形势和我们的工作·····	(197)
在新形势下怎样当好经理·····	(206)
不断进取才能不断成功·····	(218)
发展社会主义商品经济要转变旧观念树立新思想·····	(223)
转变旧思想树立新观念搞活商品流通·····	(231)

第四部分 宏观政策探讨

商品流通渠道多一点好·····	(239)
试论商业部门的商品全面质量管理·····	(243)
坚持国营商业的主导作用是发展社会主义市场的保证·····	(250)
关于天津市针、纺织品批发企业归属问题的看法与 建议·····	(257)
深刻理解“市场引导企业” 做好商业工作·····	(261)
在激烈的市场竞争中积极发挥国营商业的主导作用·····	(263)
现阶段国营商业仍要进一步发挥主导作用·····	(269)
对治理“官倒”的思考·····	(273)
克服市场疲软要注意发挥国营商业主渠道作用·····	(279)

关于解决轻工产品市场疲软问题的几点看法·····	(282)
从一个企业的负担看金融税收政策·····	(289)
地方保护措施的危害及对策研究·····	(294)
谈谈治理流通“中梗阻”·····	(297)
发挥商业内外贸两翼功能 实现两个市场的结合·····	(301)
坚持计划经济与市场调节相结合的 经济运行机制 努力做好商业工作·····	(304)

第一部分

经济中心城市的商业战略

天津市作为北方贸易中心的 历史地位和发展设想

从历史和现状、理论和实践的角度，正确认识天津在我国北方贸易中所处的地位，对于充分发挥天津在我国国民经济建设中的作用，搞好经济，有着很重要的意义。下面就这个问题谈谈看法。

一、天津作为北方贸易中心的形成、演变及其地位、作用

（一）解放前，天津形成北方贸易中心大体分为三个阶段

1. 早期贸易的出现：1419年（明永乐十七年）至1860年（清咸丰十年）。

唐中叶以后，天津就已成为北方从南方运进大米、丝绸的重

要海口。在1419年明朝建都北京，天津成为北京门户和巨大漕运枢纽，著名的长芦盐亦以天津为转运中心，随着漕运和盐业发展，南北客商往来增多。三岔河口、天后宫、针市街一带，服务性小商小贩聚集，三条石以修理制造车船用具和生产船钉开始的手工业发展起来，这一带形成天津市最早的商业集中区和手工业发祥地，出现了早期贸易的场所。

2. 贸易商埠的形成：1860—1937年。

1860年签订《北京条约》后，天津被辟为自由通商口岸，外国资本大量侵入，以进口洋货、出口农畜土特产品为主的外国资本掠夺贸易，使天津成为南北物资特别是华北一带物资集散、转口的商埠。这段时期商品大交流，埠际、城乡贸易大发展。天津市商业到1931年仅市内八个区就有商店17 124家，商业兼手工业4011家，共21 235家，多达128个行业。各国在津设有洋行，直接向本市推销，全国各地如晋、鲁、冀都有商邦，有些行庄进货于英、日，采购于申广，运销遍及全国；民族工业突破手工业生产而扩大规模，天津民族工业投资在上海、天津、广州、武汉、青岛、无锡全国六大城市中仅次于上海，居第二位。全市有50个行业，2186个工厂，生产工人达47 519人。其中纺织工业占首位，有850个厂，仅恒源、北洋等六大纱厂就有工人16 798人，占全市工人总数的35%。还有制盐、制碱、火柴业，以及硝皮、罐头、肠子业等。天津商品生产由地产地销发展到外省市及国外，成为我国商品生产的基地。

从1916年第一次世界大战后，特别是1931年到1937年“七·七”事变前夕，与当时世界经济复兴相联系，天津贸易发展，行情稳定，商业收入多，资本积累快，经营方式活，赊销商品三大节结算，货销新疆、内蒙、甘肃、东北等十多个省市。这个阶段可以说是天津贸易中心的形成期，起了沟通城乡、埠际、内外商品交流和促进生产的作用。

3. 贸易畸形发展：（1937—1949年）。

日本侵略我国，抗日战争爆发直至全国解放，我市经济贸易、金融都处在一个极不正常、极不稳定的时期。天津沦陷后，日本掠夺资本大量侵入，把天津作为侵华军事生产的基地。1938年其在津的投资总额已达4.2亿元，比1936年投资额增长374%。他们以重工业和化学工业为主进行生产。日用品的生产和贸易随之下降。抗日战争胜利后，国民党统治期，物价一日三涨，民不聊生，以黄金、大布、股票为主的投机倒把、买空卖空成风，商业、贸易中心发展更加畸形化。

由上可以看出，解放前，天津贸易形成了如下特点：

第一，天津形成贸易中心，是由小到大、由水路漕运米丝到盐务运输、由服务行业到商品经营、由商业发展到工业生产从而逐步形成综合性贸易中心的。

第二，天津贸易中心的商品生产，是由手工业到大型工业、由外资加工工业到商品生产工业、由外资工业到民族工业、加上进出口商品形成一个商品生产基地的。

第三，各地行帮云集，是天津贸易中心招来的基本主顾。其批发行业经营多门，深购远销，物资丰富，商品多彩，渠道多样。

第四，天津地理位置、交通运输的优越条件，历史传统的商品交流、经济联系，使其沟通城乡，联结“三北”，是其成为华北地区和我国北方的贸易中心的条件。

（二）解放后，大体分为两个阶段

1. 第一阶段：1949—1957年经济恢复时期和“一五”期间。

解放初期，由于天津是解放较早的工业大城市，各大解放区为了支援解放战争和适应人民生活需要，都涌集天津采购和推销商品，大区都设有驻津办事处，物资集散于天津。1951年通过铁路、内河运输输入物资达760万吨。因此天津的工业生产也得到

迅速恢复和发展，1953年工业总产值达到18.8亿元，比1949年增加两倍。另外从苏联等国家进口的物资，集中于天津转销，仅一商系统1953年前的进口总值就达11亿元；我们还利用保留下的进出口商，打破美国封锁，争取了进口物资。这些形成了解放初期天津贸易发展的物质基础。

1951、52年两次华北区物资交流大会，规模大至全国，显示了天津的贸易中心作用。如1951年交流会，展出展品13 000余件，获得观众85万人，各省及重要城市共有103个代表团参加交易，成交额达15 600万元。这一方面反映天津作为贸易中心的地位和作用，另一方面也可以看出当时天津的商品生产优于各地，物资较为丰厚。

“多种渠道，交流活跃”是当时天津贸易中心的特点。当时天津商业五种经济并存，在人民政府领导下，贯彻了“公私兼顾，劳资两利，城乡互助，内外交流”的政策，经济恢复很快。1950年商业户数达86 323户，比1949年30 541户增加两倍多，并形成了多种经营渠道：（1）国营商业专业公司61户，合作商业429户，控制主要货源，占经营额43%；（2）公私合营6户，虽然户数少，起渠道作用；（3）私营批发商和坐商30 714户，与外省市均保持千丝万缕的联系。批发商37个行业4 611户，拥有私商资本总额的一半，多是一业为主，综合经营，腿长、眼宽，深购远销；（4）信托业、货栈业兴旺，承担着代购、代销、代储、代运及加工订货业务，除国营信托公司、天津合作货栈和华北总社土产经营处外，到1951年私营货栈已发展到八个行业286户，比解放前夕122户，增加一倍多。还有一大批经纪人，居间联系业务。

在社会主义改造前，“一五”计划期间，虽然国营商业站、司相继建立，流通渠道有所减少，但随着工业生产的大发展，商品生产增多，工业品流通主要通过国营站、司、供销合作总社、

工业自销、信托货栈和候家后小商品市场销往各地。

在1957年以前,可以说是天津市贸易中心作用发挥较为充分,多头经营、多条渠道、多种经营方式,能够货畅其流,在北方乃至全国占有重要的地位和作用。

2. 第二阶段:1958年以后。

1958年以后国营商业对商品实行一统二包,流通渠道三合一(全国供销总社撤销,工业自销中止),千万种小商品,一揽子包下来,商品流通千条线变为一根绳,不能适应市场变化;各地区都建立完整的经济体系,沿海老工业基地的生产优势得不到充分发挥;按行政区划管理经济、组织流通过后,在工业品分配上,过分强调就地供应,失去了按经济区域组织流通的有利流向;特别是1958—1965年天津划归河北省时,强调三类工业品留省内65%,因而大大减少了与兄弟地区的供应关系。1963年贯彻“调整、巩固、充实、提高”八字方针后,经济开始见活,市场出现了繁荣景象。但不久又开展了“四清”运动,接着十年浩劫,加强“一统二包”,把任何离开计划渠道的调节,都视为是资本主义活动,使渠道不畅,供应面窄。因而天津市工业产值倍增,但产品质量严重下降,市场阵地退缩。据纺织、针织、百货、文化、五金、交电、化工七大类商品统计,1964年,三北地区自天津调入为7.1亿元,占其全部调入总值31.4亿元的22.61%,而到1979年下降到17.67%。

以上说明,天津贸易中心的形成,有基础、有条件,发展是曲折的,应当总结经验,发挥优势,使天津作为北方贸易中心的地位和作用得到更大的发挥。

二、我们的优势和问题

(一) 优势

从地理位置、交通运输条件、商品生产基础和商业发展史来

看，天津历来起着北方贸易中心的作用，也是工业品的全国商业中心之一。今后要进一步发挥其贸易中心的作用，必须充分发挥以下优势：

1. 雄厚的商品基础。天津市轻纺工业生产历史悠久，门类齐全，现在全市轻纺工业有53个行业，2 519个生产厂，许多产品在全国有一定地位，商品技术基础不如上海，但优于其他各地。1979年与各站、司有收购关系的厂户达1474个，年收购值近40亿元，加上转口，年调出总值55亿元。七大类商品收购值占全国工业品收购总值比重为6.54%，除纺织品类外，其他各类在全国都占一定比重，是发展贸易中心作用的物质基础。

2. 广阔的销售市场。商业部在天津设有八个一级采购供应站，建站时间长，拥有以三北为主的广阔市场，年供应额达55亿元（含转口商品），在各地商业部门中有一定信誉，有些品类在国内贸易中，已占到举足轻重的地位。如文化用品类，天津的调出额已占全国调出额的18.6%，它已与全国788个二级站近300个批发部以及100多个零售商场或专业商店，建立了长期、固定的购销关系，产品销售市场圈，已远远打破“三北”地区界限，在河南、四川、山东等地的销售也占相当比重。销售市场和阵地不断扩大。

3. 优越的地理条件。在大中城市中，天津的地理条件优越于上海、北京。与上海比较，天津既是北京的门户，土地面积比上海大，人口密度比上海稀，1979年上海每平方公里人口密度为1 830人，天津市则为654人，有较大的发展余地，比起北京，天津市有北方最大的人工港口——新港，进出口贸易的发展，是扩大埠际贸易的重要条件。加上腹地辽阔，市场容量大，铁路运输四通八达，都是便于集散的有利条件。

4. 悠久的传统关系。天津与各地区有着传统的经济协作和商品交流的联系，在发扬优势，保护竞争，促进联合中，这种传