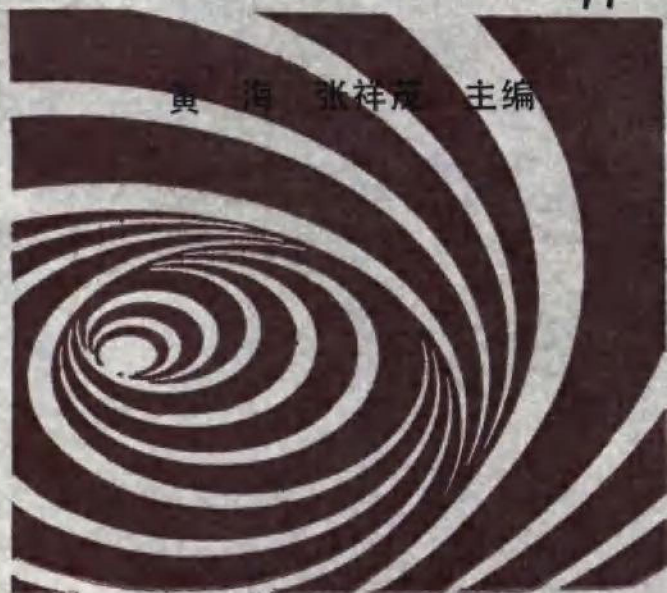


改革竞争发展

——国企改革经验精选

胡平题

黄海 张祥斌 主编



中国商业出版社



中财 B0017474

改革 竞争 发展

——国合商业改革经验精选

黄 海 张祥茂 主编

CD298/06

中央财经金融学院图书馆藏书章

总号 414403

书号

1-222535

中国商业出版社

(京) 新登字 073 号

改革 竞争 发展

——国合商业改革经验精选

黄 海 张祥茂 主编

*

中国商业出版社出版发行

(北京广安门内报国寺1号)

邮政编码: 100053

新华书店总店科技发行所经销

北京广益印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开 10.625印张 239千字

1993年4月第1版 1993年4月第1次印刷

印数: 1—3 000册 定价: 9.90元

ISBN 7-5044-1488-3/F·971

目 录

代序一：改革中求生存，竞争中求发展

——谈深化国合商业改革问题田纪云（1）

代序二：解放思想，转变观念，开创商业改革

新局面胡 平（8）

对重庆市商业“四放开”情况的调

查商业部调查组（17）

重庆市商业“四放开”改革的进一

步发展商业部调查组（29）

大连市国合商业在改革与发展中壮

大主渠道地位商业部调查组（39）

县镇国营商业振兴和发展的一条新路

——记辽宁省瓦房店市国营商业

改革商业部调查组（50）

陕西省深化改革搞活商品流通陕协委（58）

组建商业集团，促进企业发展

——记北京市东安集团于瑛 焦淑华（68）

成都肉类产品批发市场稳步前进王琨 刘海飞（75）

“亚细亚现象”与营销文化

——记郑州市亚细亚商场郑亚文（81）

天桥商场试行股份制走新路臧怀俭（89）

南方大厦实行开架售货梁国豪（98）

创办连锁店是搞活小型商店的一条出路

- 记北京市西城区副食品公司陈吉川 (105)
- 柜组承包, 联销计酬
- 记太原市五一百货大楼靳 尚 (110)
- 邢台市盛兴商场试行职工承包柜台陈国辉等 (117)
- 沈阳市宏伟饭店试行合作股
- 份制韩太林 张育才 (124)
- 联合使转制企业锦上添花
- 记四川省广汉市国营小型商
- 业企业改革余厚康 田进业 (130)
- 开拓经营, 挤占市场, 争创效益
- 记河北省保定市纺织品采购
- 供应站金宝方 (138)
- 调整产品结构是企业生存和发展的必由之路
- 记武汉市副食品调料公司吴 石 (144)
- 县商业局转为经济实体闯出新路
- 记山东省昌邑、海阳、招
- 远县陈云一 刘希举等 (149)
- 嘉善县转变县级商业行政职能贾商文 (157)
- 石首市调整商业组织结构大胆改革刘家富 (165)
- 走内外贸兼容的新型商业之路
- 记厦门市商业对外贸易总公司夏茂公 (175)
- 大连市在改革开放中加强商业网点建设施尚伟 (183)
- 天津市改革平价粮油经营管理体制张学博 (192)
- 深化改革增活力, 多种经营创效益
- 记山东省烟台市粮食局严 亮 (201)
- 粮食流通体制改革的希望之光
- 记中国郑州粮食批发市场渤 南 (209)

建设初级市场，完善服务功能	
——记湖北省老河口市孟楼国家粮油交易所	何 梁 (218)
劳力“四分设”，搞活粮食企业	
——记河南省商丘地区粮食局	郁秋梁 (224)
饲料工业的“一体化”经营	
——记福建省南平市饲料工业公司	闽 斯 (234)
海南省稳步进行粮价改革	边勇壮 (242)
强化服务，坚持联合，开拓经营	
——记浙江省供销合作社	哲 晓 (251)
山东省供销社加快农业社会化服务	
体系建设	鲁功文 (260)
黑龙江省供销社积极发展边境易货	
贸易	龙供文 (268)
吉林省供销社在全省开展“双卡”	
服务	吉 晓 (276)
促进商办工业向集团实体经营发展	
——记广东省中山市供销社	仲 晓 (286)
走集团化经营之路	
——记上海新亚(集团)联营公司	何义钊 (292)
对饮服行业实行全行业统一管理	
——记北京市饮食服务总公司	傅 银 (298)
广州酒家在竞争中不断发展	温祈福 (304)
上海商业储运业调整结构转换机制	李 斌 (312)
郑州商战纪实	汪文斌 张少辉 (319)
后记	编 者 (334)

代序一

改革中求生存，竞争中求发展

——谈深化国合商业改革问题

田 纪 云

目前商业形势总的看是好的。全国市场繁荣，物价稳定，商品供销继续朝着好的方向发展。应该看到，进一步搞活国合商业，将会对市场起到更大的推动作用。关于如何进一步深化国合商业改革和搞好国合商业企业，是一个重要问题，需要认真研究和探索。

一、要充分认识和肯定商业改革的成就

党的十一届三中全会以来，特别是1984年以后，商业改革迈出了很大的步伐，取得了显著成绩。按照党中央关于改革开放的总方针，商业进行了多方面的改革：调整了社会商业结构，发展了集体、个体商业；改革了计划管理体制，放开了大部分鲜活商品价格，扩大了市场调节范围；改革了购销形式，发展了工商、农商、商商之间等多种形式的联合；全国的大中型商业企业实行了承包经营责任制，小型企业实行了“改、转、租、承包、出售、兼并”等形式的改革；供销社由“官办”改为民办，恢复“三性”（群众

性、民主性、灵活性)；建立了一批农副产品和工业品批发市场，初步形成了目前的这种以国合商业为主体的多种经济形式、多种经营方式、多种流通渠道和少环节的“三多一少”流通格局。现在看，这些改革是符合整个经济体制改革要求的，是完全必要的、正确的。对于促进我国社会主义建设的发展，改善人民生活发挥了重大作用。对此，只要简单回顾一下改革前后的市场情况就会一清二楚。1978年以前的市场是什么情况，大家都还记忆犹新，这少那少，什么都少，我们整天为少而发愁；走路难、住宿难、吃饭难、做衣服难、理发难、洗澡难，什么都难；票证越发越多，队越排越长，群众怨声载道。而现在又是什么情况？市场如此繁荣，商品如此丰富，人民高兴，举世注目。这不正是改革开放、放开搞活的结果吗？一个繁荣昌盛、人民生活不断改善的社会主义，人民能不拥护吗？这是国家稳定的基础。实践证明，改革开放就能前进，就能发展；充分利用市场机制，放开搞活，商品就能由少变多。改革开放以来，我们先后放开了许多商品，如水产品、水果、蔬菜、小杂粮、小商品，有些地区食油、猪肉也放开了。放开的结果怎么样呢？生产大发展了，品种大大增加了，质量提高了，供求关系缓和了，市场丰富了，财政补贴甩掉了，群众满意了，这有什么不好呢！当然，我们的改革开放是社会主义的改革开放，放开搞活也是在国家宏观控制下的放开搞活。实践证明，社会主义制度通过自我完善，它的优越性可以得到充分的发挥，比资本主义制度更有利于生产力的发展。因此，必须充分认识和肯定12年来改革的成就，以增强我们的信心，继续深入进行商业体制的改革。

二、坚定信心，继续深化商业改革

流通是社会再生产过程中的一个重要环节，是产销之间、工农之间、城乡之间的桥梁和纽带。流通不畅，既影响市场繁荣，也不利于再生产的顺利进行。国合商业是公有制经济在商品流通领域中的主导力量，是市场商品的主要供应者，也是国家财政收入的重要来源。要搞好流通，就必须搞好国合商业。搞好国合商业不仅是一个经济问题，而且是社会主义制度优越性能否发挥的一个政治问题，不仅具有重要的经济意义，而且具有深远的政治意义。目前，国合商业企业遇到了许多困难，出现了市场占有份额缩小、效益下降的严峻局面。形成这些困难和局面的原因是多方面的，有内部和外部因素，但最根本的原因是企业缺乏活力，在多渠道、多成分的激烈竞争中处于不利地位。怎样认识这个问题，怎样对待这种不利地位呢？是走深化改革，转变经营机制，增强自身竞争力的路子呢，还是简单地再回到独家经营的官商老路上去呢？这是当前我们商业战线不容回避的问题，这也是决定我们商业未来命运的严峻问题。我认为，从国家、人民的利益出发，从社会主义的前途出发，我们只能走深化改革的路子，继续前进的路子。这是历史发展的必然，是顺应历史潮流的路子。当然改革是有风险的，但不改革甚至倒退是没有出路的。因此，解决目前商业工作中存在的问题，摆脱目前所处的不利局面，只能用进一步推进和深化改革的方法，在改革中求生存，在竞争中求发展，这就是结论。

党的十三届七中全会通过的《建议》和七届人大四次会议通过的十年规划和“八五”计划纲要中明确提出，要逐步把企

业办成自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的社会主义商品生产者和经营者。这是企业改革的目标。要实现这个目标，必须坚持政企职责分开，必须把所有权和经营权适当分离，必须按照《企业法》把企业应有的权利放给企业。农村改革之所以具有强大的生命力，就在于较好地解决了所有权和经营权的分离，农民有了充分的经营自主权。农村改革并没有改变土地这一基本生产资料的公有制性质，只是把所有权和经营权分开，真正实现了自主经营、自负盈亏的原则，彻底打破了大锅饭、铁饭碗，从而大大激发了广大农民生产的积极性和创造性，保证了农业生产的节节上升。大锅饭、铁饭碗不是社会主义制度优越性的特征，依靠大锅饭、铁饭碗建设不了社会主义。要办好社会主义国营商业，就必须把应该给企业的权利放给企业，让企业有可能、有条件放开手脚，转换企业内部经营机制。重庆在用工、价格、经营、管理和分配方面“四放开”的经验，在这方面进行了有益的探索，迈出了可喜的、重要的一步，是深化商业改革的一个突破。试点的时间虽然不长，但已显示出明显的优越性。它使企业初步放开了手脚，增强了生机与活力，并开始转变经营机制，大大地调动了广大职工的积极性，经济效益有了明显的提高。在分配上体现了兼顾国家、企业和个人利益，国家得大头、个人得小头的原则，同时也促使企业改善服务质量和服务态度。“四放开”的原则是“国家放宽，企业管严，放而有度，活而有序”。在国家宏观调控下，把企业推向市场，让国营商业企业逐步成为自主经营、自负盈亏的商品经营者。它符合中央工作会议提出的深化改革，搞好国营大中型企业的精神。搞好国营大中型企业的精神和原则，同样适用于搞好国营商业企业。重庆面对商业企业利润下降、亏损严重、

流通不畅的问题能够打破传统观念，把本来属于市政府和主管部门的一些权力放给企业，增强企业的生机与活力，方向是对的。在有计划的商品经济不断发展的今天，企业如果没有经营自主权，是不会有活力的；职工的生产积极性调动不起来，搞好国合商业就是一句空话。重庆市在推行“四放开”的时候，注意解决加强宏观调控和防止一哄而起的问题，是有计划、有步骤，积极稳妥地进行的。重庆市的这些经验和做法，值得学习和推广。当然，其他省市也进行了一些搞活流通、搞活企业的改革，也有许多好的经验，他们的经验也值得重视。商业体制改革，应根据建立计划经济与市场调节相结合的经济运行机制的方向，本着大的管住，小的放活；批发管住，零售放活；关系国计民生的重要生产生活资料管住，其他放活的原则，借鉴各地深化改革的经验，不断推向前进。

三、要把搞好国合商业企业 摆到突出的位置上来

目前商业改革正处在转折的关头。如何进一步搞好国合商业企业，我认为当前要着重解决好以下几个问题。

第一，各级人民政府要切实加强对商业工作的领导。商业在整个国民经济中处于重要的地位和作用，对疏通流通渠道，搞好城乡市场，对促进工农业生产的发展具有至关重要的作用。商品流通是生产的继续，没有生产就没有流通，反过来，没有流通也不会促进生产。生产决定流通，流通影响生产，从一定意义上讲，流通也决定生产。各级人民政府要从各地的实际情况出发，把搞好国合商业企业提到重要的议

事日程。要象重视生产一样重视商业，只抓生产不抓商业，不能说是一个好领导。要学习重庆市锐意改革的精神，积极探索，把商业改革推向一个新的阶段。

第二，把着力点放到转换企业内部机制，增强企业活力上来。内因是事物发展变化的根据，外因是变化的条件。搞好国合商业企业，适当减税让利是必要的，但不能解决根本问题。说到底，还是要认真贯彻《企业法》，给企业“松绑”，还权于企业。除了国家给企业创造必要的外部环境外，关键还在于企业内部要深化改革，转换机制，加强管理，提高素质，形成一套适应市场竞争的内部机制。大家常讲，“内功出活力、管理出效益”，意义就在这里。各级商业部门、各个国合商业企业，都要“眼睛向内”，不等不靠，积极行动起来，把功夫和精力用在转换企业内部机制、提高经济效益上来。要注意扩大经营方式，在内功上花大力气，绝不能一味强调外部环境的改善和国家给予优惠政策的多少。企业的领导要紧紧依靠广大职工，通过强有力的思想政治工作，提高广大职工的思想政治觉悟，充分调动他们的积极性，激发他们的主人翁责任感，使他们既能充分享有主人翁的权利，也能更好地履行主人翁的义务。

第三，各综合部门要积极支持国合商业改革。搞好国合商业，深化商业改革，离不开党政部门的重视和有关综合部门的大力支持。重庆商业企业“四放开”，如果没有市委、市府的重视，没有财税、物价、银行、工商、劳动、计划等部门的大力支持，是很难有今天这样好的局面的。实践证明，改革也好，放开也好，搞活也好，标准只有一个，就看其是否促进生产力的发展。凡是有利于社会主义生产力发展的，大家都要支持，绝不能用过去的老框框去对待。“本本”是人造

出来的，情况变化了，有些内容不适应新情况了，可以研究修改当然要做调查，本着实事求是的原则，相互协商、广泛讨论，使之有利于推进改革。这样，在各方面的配合下，企业改革中出现的问题和困难，就会解决得更顺利一些，更好一些。

代序二

解放思想，转变观念， 开创商业改革新局面

胡 平

1991年是我国商业改革取得重大进展的一年，在党的改革开放路线指引下，全国商业战线广大干部职工，认真贯彻中央七中全会精神，加快改革步伐，加大改革力度，为建立有中国特色的社会主义商品流通体制进行了广泛探索，打破了几年来的沉闷局面，无论“东南西北中”，都出现了一批各具特色的成功经验，取得了新的进展和突破。

一是以转换企业经营机制为核心，进一步把企业推向市场。重庆市国合商业率先实行了经营、价格、分配、用工“四放开”改革，为转变企业经营机制提供了重要经验。全国各地积极推广，出现了“四放宽”、“四搞活”、“六自主”等多种改革形式，加快了商业企业经营机制的深刻变化。

二是加快批发市场建设，完善商品流通市场体系，继郑州中央粮食批发市场之后，又陆续兴建了一批粮食、生猪、食糖、蔬菜批发市场，工业品批发市场已开始起步，各类专业、综合批发市场的建立，为搞活工农产品流通发挥了重要的集散、调节作用。

三是提高商业组织化程度，探索新型商业形式。各地组

建了一批具有相当规模、辐射范围广的商业企业集团，有的已被列为国家体改委、商业部的试点单位。此外，各地还创办了一批具有新功能新特点的连锁店等新型商业组织，显示了国营商业的蓬勃生机。

四是改革价格管理体制，进一步扩大市场调节范围。1991年以来，两次调整粮油统销价格，市场没有出现大的问题，为理顺粮油统销价格积累了成功经验。各地还相继出台了一批工农产品价格改革措施。目前大部分城市的生猪、蔬菜价格已基本放开。

五是加强了农业社会化服务体系建设，供销合作社系统选定了105个县作为试点示范县，新建了一大批农村综合服务站等服务组织，许多地方推广了吉林“双卡”（生产生活资料需要卡，农副产品销售卡）服务的经验，支持了农村商品经济的发展。

六是实行政企职责分开，县级商业行政管理体制改革迈出了新步伐，一些县市商业局改为商业总公司，开始向经济实体转变。

1991年的商业改革取得了显著进展，但仍然面临着许多深层次的矛盾和问题，已有的改革发展也很不平衡。为了适应国民经济发展的新形势，必须进一步解放思想，转变观念，加快改革步伐，要象邓小平同志在南方视察时指出的那样，改革开放的胆子要再大一点，步子再快一点。当前，商业改革的任务，集中体现在以下几个方面：

一、解放思想，坚定不移地 坚持市场取向的改革

小平同志指出：“革命是解放生产力，改革也是解放生产力”深化商业改革，首先要解放思想。十三年来，商业改革的实践证明，商业改革必须坚持以市场为取向，在国家宏观调控下，扩大市场调节的作用和范围，培育、健全市场机制。现在，坚持市场取向改革，发展市场经济的思想还不能说已为人们普遍接受，有些同志仍习惯于把计划经济等同于社会主义经济，把市场经济看作是资本主义的东西，在市场取向改革，推行经营市场化的进程中，胆子不大，步子不快，僵化守旧的产品经济思想依然存在，“左”的思想还未完全解脱，“等、靠、要”等消极情绪仍然阻碍一些同志大胆投身改革。其实，计划和市场只是资源配置的两种手段和形式，计划多一点还是市场多一点，并不是社会主义与资本主义的本质区别。小平同志早在1979年就明确提出，社会主义也可以搞市场经济。市场经济不是资本主义独有的。资本主义在发展商品经济中的成功经验和科学的经营管理办法，包括经营方式和管理方式等，只要有利于发展社会主义生产力，有利于增强综合国力，有利于提高人民生活水平，都可以大胆地借鉴。事实上，十三年商业改革中采取的一些措施，如租赁、兼并、股份制等，就是资本主义国家发展商品经济广泛采用的形式。因此，商业改革不能局限于原有的条条框框，要大胆地试，大胆地闯。改革本身就是一个破旧立新的过程，没有突破就不叫改革，也就建立不起新的机制、新的体制。

解放思想，很重要的一条就是要坚持实事求是，从国情出发。目前，我国生产力发展水平还很低，许多资本主义国家的先进管理方式、管理手段和管理办法，我们还不懂、不会、不理解，随着改革开放步伐加快，更多地吸收和借鉴当今世界各国，包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进的知识、技术和经验，是社会主义经济体制改革的必然要求。对不懂的东西，我们要研究、学习，剔其糟粕，取其精华。那种不懂装懂，把自己没有见过，还不了解的东西，断然说成是资本主义的做法，是十分错误的。当然，解放思想，也不是违背客观规律的胡思乱想，瞎闯蛮干，而是要敢于承认自己的差距，从中国国情和商业的具体情况出发，吸收资本主义发展中对我有用的东西，如债券、股票及一些经营方式等、绝不能把资本主义国家采用的东西都看作洪水猛兽，要大胆地借鉴利用，使之为发展社会主义生产力服务。

解放思想，加快改革，并不是要全盘否定过去。不同的历史时期有不同的情况，过去按产品经济模式建立的商品流通体制，在当时的情况下发挥了重要作用。现在，我国经济已进入有计划商品经济发展新时期，商业工作也必须与此相适应，要按照商品经济发展的客观要求，大胆改革，勇于创新，建立有中国特色的社会主义商品流通体制，对此，必须坚定不移，这是时代赋予商业改革的一项重要任务。

二、转变观念，积极投身市场

几年来，国合商业处境艰难，经营机制不活，究其原因，重要的一条，就是观念转变不快，仍在留恋过去产品经