第一章　概述

第一节　公司近年概况

湖南长沙友谊（集团）有限公司，坐落在长沙市五一大道与韶山通衢相汇处的东北隅，占地面积 5900m²，大楼建筑面积 9358m²。它面向袁家岭立交桥面的开阔广场，距省委、省府大院、长沙火车、汽车站及中国民航中转处，均仅百十米远，交通异常方便，街面十分繁华。每天早上，公司的礼仪小姐，踏着进行曲步伐，将五星红旗和友谊公司店旗在店门前徐徐升起之时，门前的广场，总是聚集着成百上千的海内外参观者和顾客。

在浩浩商海大潮中，长沙友谊（集团）有限公司，以其改革开放的时代特色、质量第一的信誉意识、顾客至上的服务观点，及其由此产生的超常规发展的规模效应，位居全省几大零售商业企业榜首。在 1991－1995 年间，它由一个中小型企业发展成为一个拥有 2500 名职工的大型商业集团公司，其营业面积增加 12 倍，销售总额增长 6 倍，年利税增长 11 倍，固定资产增值 20 倍。

1995 年，国家进一步从宏观上紧缩银根，理顺经济关系，社会集团购买力和城乡居民消费水平受到一定制约。但友谊公司领导班子坚持团结，开拓奋进，“友谊”人一呼百应，积极进取，使各项主要经济指标不仅稳居全省同行业之首，而且跻身于全国友

需要全本请访问 www.ertongbook.com

谊同业中的第五位。友谊公司全年完成销售额 71000 万元（其中不含税销售 60684 万元），比上年同期增长 77％；实现利税 4500 万元，比上年同期增长 55％,其中利润 2000 万元，比上年同期增长 68％。这一年，友谊公司先后被授予全省“十佳企业”，全省“军民共建先进单位”、全省财会工作“先进单位”、全省“重合同守信用”企业，同时还获得了全国“物价计量优秀单位”、全国“用户满意先进单位”、全国 '95 国产名优商品金桥奖“优秀企业”、全国统计工作“先进单位”和全国“巾帼建功先进集体”等多项殊荣。公司总经理胡子敬继被共青团湖南省委、共青团中央和国内贸易部授予“湖南杰出青年企业家”、“全国优秀青年企业家”、“国内贸易部部级劳动模范”之后，1995 年 5 月，他荣获“全国劳动模范”的殊荣，出席了国务院召开的全国劳动模范和全国先进工作者表彰大会。

中共中央常委、国务院副总理朱镕基、全国政协副主席吴学谦、中顾委常委傅杰、国家体改委党组书记张皓若、国内贸易部部长陈邦柱和省委书记王茂林等党和国家及省、市领导人来公司视察时，对该公司的成绩，都给予了充分的肯定。

第二节　商店历史沿革

一、湖南省第一家华侨商店

50 年代初，国家为了社会主义经济建设事业的需要和照顾侨胞购物，1950年 9 月，经中央人民政府批准，国家银行在全国办理侨汇业务，商业部在全国各地先后设立侨汇物资供应专店。中国人民银行湖南省分行于 1961 年开始发行侨汇券，1963 年经长沙市人民委员会批准，成立省内第一家侨汇物资专店。专店设立在今五一路百货商店内，其营业面积 70m²，经营绸缎呢绒、针棉

织品、百货钟表、五金交电、烟酒副食等千余种商品，其中包括天麻、党参、当归、黄芪等名贵中药。上述商品按规定收侨汇券，一般是每元收券 1 张，如瑞士产英纳格手表每只售价 151 元，则收取侨汇券 151 张，其他商品亦然。由于当时名贵中药材货源偏紧,购中药材时除按每 1 元收券 1 张外，还作了限量购买的规定。这家专店开业一个时期后，每月营业额 2 万元左右，全店职工 12 人,实行半独立核算,经理彭汉翱、核算员彭利辉。 1966 年 5 月，“文化大革命”开始，由于当时极左思潮路线干扰，这家专店被当作为特权阶层服务的企业遭到批判。迫于形势，这家专店于 1967 年初撤销，人员、库存商品及资产统一移交给五一路百货商店。

二、重建后的侨汇物资商店

“文化大革命”以“四人帮”被粉碎而告结束。从此，国家的政治生活进入一个新的历史时期，经济工作随之出现了新的转机，侨务工作得到重视和恢复。长沙市（包括市郊）侨眷人数和非贸易外汇收入都出现了迅速增长势头。1972 年全市侨眷人数为 141 人，1978 年增至 278 人,增长 1 倍；1970 年长沙地区非贸易外汇收入为 13.8 万美元，1975 年上升到 56 万美元，1977 年上升到 85.8 万美元， 1978 年突破 100 万美元。国内一些城市也是如此。为适应这一新的形势，国务院于 1978 年 3 月 25 日在北京召开了侨汇物资供应座谈会。同年 4 月 26 日，由商业部、中国人民银行、国务院侨务办公室联合下发了《关于侨汇物资座谈会纪要》的通知。1978 年 6 月 1 日,省计委、省人民银行、省建委、省侨办、省商业局、省粮食局、省供销社联合发出：《关于恢复侨汇物资供应有关问题的通知》。遵照中央及省有关厅、局通知精神，长沙市一商局于 1978 年 6 月 14 日向市财贸办公室呈送《关于成立长沙友谊商店、华侨商店的请示报告》。市革命委员会批转了这个报告，并于同年 7 月 10 日下发了《关天恢复侨汇物资供应商店》的文件。

根据上级决定，首先重建了长沙侨汇物资供应商店。这家商店设立在大庆路（今黄兴路）587 号，1978 年 7 月 13 日开业，营业面积 60m² ，经营五金交电、日用百货、针棉绸呢、烟酒副食共约 1200 余种商品。商品来源中，专项商品由省商业局下拨。如上海产自行车、上海产缝纫机、上海产手表、黑白电视机、照相机、各种绸缎被面、食糖、名酒、精卷烟、名茶叶等，其他商品为自组货源。商店开业后长沙市及临近的浏阳、宁乡等县的侨汇户持券和人民币购买商品者纷至沓来，商店的营业额和利润出现持续增长势头，营业额 1979 年下半年为上年同期的 3.16倍，利润额 1979年下半年为上年同期的 4.69 倍。情况见表 1。

长沙侨汇商店开业初的情况

表 1

项　　目	1978.7—12 月	1979.1—6 月	1978.7—12 月
营 业 额（元）	139063	322804	438877
月 平 均（元）	23177	53800	73146
利 润 额（元）	6473	18386	30387
月 平 均（元）	1078	3064	5064

侨汇商店实行独立核算，行政关系隶属于长沙市百货公司大搴路（今蔡锷路）百货商店，全店职工 12 人。经理杨淑兰，核算员黄奕华，商品维修、搬运各 1 人，其余 8 人为营业员。无专职进货员，进货时在经理或营业员中临时抽调。 1979年 11月下旬，长沙市成立友谊商店（主管对外宾供应及侨汇商品供应的公司级机构）。按照长沙市一商局 1979年 11月 28 日市革一商字（79）245 号文件，《关于成立长沙友谊商店有关交接事项的通知》规定，侨汇商店的人员、商品、物资财产全移交给友谊商店，其名称仍为“长沙侨汇物资供应商店”。

三、友谊商店的正式建立

中共中央十一届三中全会以后，国家经过政治思想路线的拨乱反正，工作重点转移到加速国民经济发展轨道上来。随着对外开放政策的贯彻实施，国际交往日趋频繁。1979年上半年先后召开的全国旅游会议和商业部特需供应服务工作会议，为进一步发展旅游事业，搞好外宾和侨胞物资供应作了全面部署。来湘旅游、访问、洽谈商贸的外宾和侨胞日益增多，1978—1980年，人数由3万增加到5万。为适应业务发展的需要，根据中共湖南省委和省人民政府指示，省计委、省旅游局、省商业局于1978年5月14日联合向国家计委、商业部呈报《关于请安排我省友谊商店基建投资的报告》。1979年11月16日，长沙市革命委员会向市一商局批发了《关于建立友谊商店的批复》，同意建立“湖南省长沙友谊商店”，属市一商局直接领导。一商局于1979年11月28日下达《关于建立湖南省长沙友谊商店》的通知。通知规定：“原由中山路百货商店设在湖南宾馆、湘江宾馆、省委接待处的3个小卖部和原由市百货公司领导的长沙侨汇物资供应商店均划归长沙友谊商店领导”。

与此同时，友谊商店的筹建工作已全面展开，成立了分别负责基建、财会、后勤、政工、业务等全面建店的7人筹建领导班子，在一商局二楼挂牌运作。同年10月，原由中山路百货商店领导的湖南宾馆、湘江宾馆、省委接待处3个小卖部正式划入友谊商店；1980年1月又接管了市百货公司所属的侨汇物资供应商店。至1980年底，职工人数由年初的20人增加到182人。

为了解决营业场地，友谊商店千方百计创造条件。经旅游局与湘江宾馆多次协商，从该宾馆租赁小会议室1间约70m²，以扩大为住宾馆外宾供应商品的友谊柜台，配备营业员8名。1980年4月正式营业，当年营业收入16.64万元，其中外汇14.41万元。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

与此同时，还在现今的营业大楼西侧马路旁建造了一间 150m² 的简易房屋，作为临时营业处，下设交电、百货、纺织、副食 4 个柜组，安排 30 名营业人员。1981 年销售额 118.67 万元（其中外汇兑换券 11 万元）。

此外，通过与百货公司协商，租得该公司所属中山路 158 号的一个门面作为侨汇商店营业用。侨汇商店于 1980 年 4 月底由黄兴南路迁至该处营业。营业面积扩大 1 倍半，尚有百余 m² 仓库可供利用。营业收入迅速增长，由 1979 年 76.16 万元增至 1981 年的 225 万元 回收的侨汇券由 1980 年的 24.9 万元增加到 1981 年的 42.9 万张。期间，还于 1981 年 7 月在南郊青园宾馆设立了一个小卖部，每月营业额虽不过 3000 元左右，但方便了地处偏僻的住馆客人。

通过上述努力，商品销售和利润都有明显增长。全商店 1980 年完成销售额 349.1 万元，为年计划的 116.3％，实现利润 42.8 万元，为年计划的 178％；1981 年完成销售额 525.9 万元，为年计划的 114％，完成利润 64 万元，为年计划的 121％，从而初步打开了局面。

四、友谊华侨物资供应公司的建立和发展

随着改革开放政策的实施，旅游事业的迅速发展和内外供应不断扩大，许多兄弟省会城市先后成立了友谊华侨公司或对外物资供应公司。为此，友谊商店于 1982 年 4 月向主管上级呈报，要求将友谊商店易名为友谊华侨供应公司。经长沙市编制委员会批准，并于同年 6 月 1 日以市编字(82) 038 号文件下达：《同意将湖南省长沙友谊商店改名为湖南省长沙友谊华侨物资供应公司》，隶属关系不变。1982 年 7 月 1 日正式启用“湖南省长沙友谊华侨物资供应公司”（简称友谊华侨公司）印鉴。友谊华侨公司成立后经历了 3 个大的阶段：

（一）基建工程竣工和开业的准备阶段

公司从改名到 1983 年 8 月，在完成营业大楼主体工程的基础上重点抓了内部装修及配套工程、宝笼货架的购置、安装等。在经营业务方面，在维持 7 个门面（点）正常经营同时，从局系统和其他系统调入职工 125 人 在营业布局上,撤销临时营业处,将侨汇物资供应商店由中山路迁入大楼更名为华侨商店同时，成立友谊商店及面向国内消费者的迎宾商店，分别于一二层设置百货、交电、绸布、针棉、副食 5 个大组；在货源上，公司经理带队采购,亲率 45 人次分赴华东、东北和华南，组织调入一大批名优商品，如金星、飞跃黑白电视机 3542 台，上海产自行车 2410 辆，航空白兰洗衣机 1220 台，上海产缝纫机 1120 架等，总值 235.3 万元，为营业大楼的正式开业作好了各方面的准备。

(二)开业后的初创时期

1983 年 9 月 28 日，友谊华侨公司营业大楼一二层，经过近一个月的充分准备，隆重开业了。当天，国家商业部发来了贺电，省商业厅，省旅游局，省、市外办、侨办，长沙市正、副市长，市一商局及兄弟公司负责同志 70 余人,省、市有关工商单位代表 30 余人前来祝贺。营业厅内顾客云集、摩肩接踵，当天营业额逾 40 万元，仅 14 寸黑白电视机就售出 500 台。为庆祝大楼开业，曾在省、市有关报刊登出广告，特向社会公开发出一部分名牌电视机、名牌自行车、缝纫机供应票。开业前一天傍晚，排队候票者不下千人，不仅本市顾客闻讯后从四面八方云集大楼前，还有不少从宁乡、浏阳、醴陵、茶陵等地专程赶来的热心消费者，开业浩实，盛况空前。

大楼从开业到 1984 年，营业场地扩大并统一了，职工人数增加到 422 人，营业额成倍增长。1984 年 2 月，增设服装、鞋帽皮件两个大组，11 月又增设了文具、家具工艺组，开放了三楼营业

厅，使友谊华侨公司增加营业面积 860m²，经营品种增加到 7800 种，营业额由 1983 年 860万元跃到 2374 万元。

（三）全面整顿、上新台阶

从 1984 年下半年开始，友谊华侨公司着手从领导班子、职工队伍、经营业务、财务收支、生活管理及党团建设等各方面，进行全面整顿。公司领导一方面发动职工群众揭矛盾，找差距，提整改意见；一方面组织专门班子调查研究，制定整改措施。建立和健全各项规章制度 16 个，制定了从书记、经理到勤杂人员等 50 个岗位（工种）的“岗位责任”，规定了 5 个职能科、室（包括团委）各自的“职责范围”，修订了“奖惩条例”，订出了“创办六好企业规划”，充实了公司和科、室两级领导班子，调整了基层柜组的劳动组合，对职工队伍进行了专业技术培训，在经营管理上除调整现场布局和增设 4 个商品大组外，扩大经营承包，由原来的“三定”（销售、劳效、差错率）到组（柜），增加到“六定”（销售、劳效、差错率、毛利率、资金周转、品种）到组（店）等。

通过全面整顿，友谊公司的经济效益，又有明显增长。在不增加人员情况下，1985 年与 1984 年比较，商品销售由 2384 万元上升到 3317 万元，增长了 39.14% 利税由 218 万元增至 256万元，增长了 17.43% 平均劳效由 56523 元上升到 65166 元，增长 15.29%.

五、发展——过热——疲软

1986－1989 年，友谊公司经历了由发展——过热——疲软的曲折过程。

（一）把握机遇，继续发展

1986 年是我国深化经济改革的一年，又是国家发展国民经济第七个五年计划的第一年。当年 3 月，中共中央在北京召开了第一次全国城市经济体制改革工作会议，制定了发展横向经济联合

的决策，强调经济改革必须贯彻“巩固、消化、补充、改善”的方针。随后国务院又颁发了“关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定”。良好的大环境为企业的改革和发展提供了极好的契机。友谊公司及时把握住这一机遇，制定了与之相适应的经营机制，在经济发展上继续迈出了大步，全年商品销售比上年增长11.62%，利润比上年增长23.62%。在经营策略上，大力推进多种形式的横向经济联合，年内与近百家工厂通过联营、联销、代销等多种形式的横向联系，销售商品逾900万元，占总销售额25%；在经营管理和内部体制改革方面也进行了一些新的尝试，收到了预期的效果。

（二）全面改革，再上台阶

1987年是我国继续推行全面改革，大力发展经济的一年。当年1月16日，中共中央政治局召开的扩大会议提出“继续坚持以经济建设为中心，集中力量发展社会生产力，继续实行全面改革，对外开放，对内搞活的政策”。1月22日，又召开了“全国经济工作会议”，提出1987年全国经济工作的中心任务是：“深化企业改革、努力增产节约、全面提高经济效益、确保国民经济稳定、协调地向前发展”。国务院《关于深化企业改革、增强企业活力的若干规定》中提出的“推行多种形式的经营承包责任制，给经营者以充分经营自主权”；“全面推行厂长(经理)负责制”；“实行经理任期目标责任制”，“继续缩减对企业下达指令性计划”等一系列重大决策，为友谊公司的改革和发展指明了方向。友谊公司在转变经营机制和理顺内部管理等方面都进行了有益的尝试，促进了经济效益的明显增长，年内完成销售额5597.8万元，实现利润268.4万元，均比上年同期增长30%以上，实现年初提出的发展上新台阶的目标。

（三）两头淡、中间旺的经济过热现象

1988 年是中国市场经济波动较大的一年。 3 月份，政府对与国计民生关系密切的洗衣粉、肥皂、针织品、食糖等类商品进行了统一调价，社会上出现诸多“搭车”涨价歪风，引发消费者抢购商品潮，经营活动一度畸形发展，当年 3、6、9 月三次出现抢购风，整个社会“经济过热”起来。中共中央召开十三届三中全会，决定控制集团购买力，控制基本建设投资及货币发行量，坚决采取纠正措施，从而迅速地抑制了“经济过热”现象。这一年，友谊公司完成商品销售和实现利润分别为年度计划额的 1.32 倍和 1.18 倍，比上年同期分别增长 30.35%和 19.8%。但费用率上升了 0.38%，资金周转慢了 0.6 次,每周转一次慢了 5.76 天。对上述非正常经营条件下的增长，概括为“两头淡、中间旺”的“经济过热”现象不可乐观。

（四）市场疲软,效益滑波

1989 年,党中央提出“治理经济环境,整顿经济秩序”,国务院采取一系列重大措施，抑制经济过热和通货膨胀，平抑物价均初见成效。但友谊公司的经济效益比上年却呈大幅度下降的趋势，销售量下降 7.19%，利润下降 55.45%。究其原因，是整个市场疲软所致，另一重要原因是整个一季度受袁家岭修筑立交桥的困扰。这里不仅汽车无法进出大楼，行人绕道，亦十分困难。由于大量货物出入受阻，全年批发销售 707 万元,比上年 1626 万元下降 56.5%。为了扭转被动局面，友谊公司虽于年初采取了某些措施，如在河西煇湾镇及本市南大门的东塘广场增设两个分店，不断开展以提高经营效益为主要内容的各种劳动竞赛，加强内部管理等，但效果不佳，疲软和滑坡的形势仍未得到遏制。

（五）领导班子易人，公司有了转机

1990 年全国继续贯彻执行党中央提出的“治理经济环境，整顿经济秩序”的决策，市场趋向平稳。友谊公司由于上年效益滑

坡，职工思想有所涣散。针对这一情况，市一商局决定公司领导班子易人，1989年12月，调胡子敬出任该公司总经理，1990年6月又换了党委书记。新班子走马上任，即与市一商局签订“经理任期目标责任书，1990年完成销售6000万元，实现利润250万元。”围绕这一经济目标，总经理带领一班人大力整顿和健全内部机制，狠抓内部管理，扬长避短，果敢地组织一系列的经营活动，从而获得了较好的经济效益和社会效益，销售额和利润均超过了经理目标计划。与上年实绩相比，分别增长4.68%和58.06%，迅速地遏制了该公司效益的滑坡，顺利地渡过了疲软难关，圆满地完成了承前启后的历史使命。

六、政通人和　造就辉煌

1991－1995年，友谊公司在以胡子敬为首的领导班子领导下，抓住机遇，坚决贯彻执行党的改革开放政策，以“政通人和”的巨手，翻开了友谊公司一页页辉煌的历史。

（一）经营上新台阶，效益破亿元大关

1991年，党中央和国务院对于发展国民经济所采取的方针是在总量基本平衡的前提下，保持一定的增长速度，继续努力争取农业丰收。在这一方针指导下，随着经济增长速度和产业结构的同步调整，社会有效供给进一步增长，供销结构进一步改善。职工相应提高了工资，农民从增产中获得了增收，社会总需求得以持续回升，商品市场趋向活跃，商品销售前景看好。公司上年在经营上走出前年的低谷，领导班子把握改革开放的机遇，形成共识，果断投入200万元对营业大楼进行拓展、装修，扩大营业面积2000m^2，改善了购物环境，调整了商品结构，并增加一系列新品种。在经营上再次跨上新台阶，年销售首次破亿元大关。与上年同期比较，利润有所增长，费用率下降，劳效有了提高，资金周转加快。与经营发展相配套的内部改革措施陆续出台，企业在

需要全本请访问 www.ertongbook.com

改革大潮中，乘风破浪，扬帆前进

（二）乘南巡讲话东风，强化内部管理机制

1992 年，是我国政治生活中具有重要历史意义的一年。经过前两年对经济治理整顿，国民经济步入良性循环。友谊公司领导和全体职工在邓小平南巡讲话精神鼓舞下，抓住有利于改革开放的大好机遇，在企业管理上出台了一系列新的规章制度，采取了一系列新的重大措施，强化了企业内部管理机制，如成立消费者监督岗站，增强了经营的透明度。开展对劳动纪律的专项整治，对 8 名严重违反劳动纪律及犯有其他错误的职工，分别给予了罚款、降级、行政警告、记过、解除劳动合同、开除等处分，强化了职工的劳动纪律，提高了大家的法纪观念和敬业精神。这一年又投资 1000 万元对商店进行第二期装修、改造，营业面积扩大到 12000m^2,新增了 4 台上下自动扶梯，添置了一台 100 万大卡的中央空调，电力增额 400 千伏安，大楼外墙采用宝石蓝玻璃幕墙。该店不仅从购物环境上得到根本的改善，而且赢得了“ 成为省内规模最大、功能最全、环境最雅、档次最高、效益最好、经验最丰富的商业企业 ’声望。当年 11 月竣工到年底，实现销售额 2865 万元，比上年同期增长了 1.6 倍。

（三）形成以高中档商品为主的经营格局

1993 年，是全国进一步贯彻邓小平南巡讲话精神取得经济巨大发展的一年。友谊公司在全国经济大形势推动下，抓住机遇不失时机地实施了一系列具有决定意义的重大改革。公司领导班子引导友谊人把目光投向工贸结合的新增长点上，一鼓作气兼并了亏损企业湘南皮件厂。由于决心大，路子正，措施有力，方法得当，不到一年，就使这个厂扭亏为盈，得利百余万元。继前两年拓展装修营业面积以后，又相继增加了品种，调整了商品结构，形成了以高中档商品为主的经营格局。在经营管理上采取了一系列

与之相配套的改革措施，因而取得了超常规增长的经济效益。全年完成商品销售额 3.7 亿元，比上年增长近两倍，实现利润 1242 万元，比上年增长 3.26 倍。其销售增长率、利税增长率、资金周转率、劳动效率等几项主要经济指标在全省 15 家大型国有商业企业中均居榜首。

（四）湖南长沙友谊（集团）总公司诞生

1994 年是公司走向集团化经营的第一年。

为保持企业的持续发展，公司在素有长沙南大门之称的东塘广场东南角黄金地段，与潇湘电影制片厂联合建立友谊商城，投资 1.3 亿元，经过 18 个月的艰苦奋战， 1995 年元旦商城第一期工程竣工，并开始营业，使公司营业总面积扩大到 36000m^2。加上上年兼并的湘南皮件厂，已形成集团经营的雏形。为此，公司于 1994 年 4 月下旬向有关主管上级呈报关于《申请组建湖南友谊集团和我公司要求改组更名为湖南长沙友谊（集团）总公司的报告。这一报告很快获得上级主管及省、市工商部门批准，依法登记注册。按照国家关于组建企业集团和集团有限公司的规范要求，新更名的公司以原湖南长沙友谊华侨公司为核心层和原公司下属的 3 个独立法人企业为紧密层组建而成，包括友谊商店、友谊商诚、湘南皮件厂 3 家经济实体，以及友谊储运公司、友谊广告装饰公司，此外，还有设在广州、深圳的长沙友谊分公司。从此，一个冠以湖南长沙友谊的集工贸、商贸、产销于一体的大型商业企业集团公司应运诞生。

在企业参与市场竞争，寻求更大发展的强烈愿望推动下，该公司年内的经济和社会效益，又获得新的发展与提高。与上年相比，商品销售增长 7.87％ ，利润上升 15.03％ 。在全省零售商业企业综合实力评估中，公司获“ 百强企业 ”第二名。同时还荣获湖南省“ 维护消费者合法权益先进单位 ”，湖南省 1994 年度“ 文

明建设先进单位”,全国‘保护消费者权益优秀企业’等荣誉称号。

第三节　企业基本现状

湖南长沙友谊（集团）有限公司，是一家以零售为主，兼营批发，以商业经营为主，兼有生产经营和连锁经营的大型国有现代商业企业。

一、公司现有内部组织结构

公司管理层设有 6 部 2 室，即：劳动人事部、财务部、商管部、内务部、厂矿部、保卫部、总经理办公室、监察室。核心层企业属下有 10 个经营单位，包括 4 个商店、3 个分公司、2 个工厂等。紧密层企业有 2 个全资子公司，1 个控股子公司。

全公司共有注册资金 1426 万元，职工 2500 人，其中在职职工 2270 人，离退休人员 230 人。

二、公司经营方针、宗旨和范围

(一)经营方针和宗旨

友谊公司坚持以商贸为主，实行外引内联，多业发展经营的方针，立足宏观运筹和长远目标，坚持“顾客至上，质量第一，服务第一，信誉第一”的宗旨，以市场为导向，严格按照现代企业制度试点的轨迹规划、管理和发展企业。

(二)经营范围

友谊公司经营范围：日用百货、针棉织品、服装纺织、鞋帽皮具、家用电器、五金工具、交通器材、儿童玩具、钟表眼镜、金银首饰、文化用品、副食烟酒、食杂果品、建筑材料、广告装饰设计工程、储运物业管理、以及政策允许经营的珠宝文物、化工产品、中西成药、音像制品、通迅器材等 900 大类，50000 多种商品。此外，公司还可经营本系统商品的进出口业 务，代理出口业

务，技术进出口业务，承办中外合资、合作、“三来一补”易货贸易和转口贸易业务。

三、经营状况

近几年来，友谊公司经营情况良好，一直保持着稳定的、较大幅度增长的势头（见表 2）。销售在全国商业百强企业中排名 29 位，效益排名 32 位。1993、1994、1995 年连续 3 年被评为全省商业“十佳企业”，在全省商业百强企业综合实力评估中排名榜首，被湖南省人民政府授予“全省优秀企业”。1995 年，该公司被中华人民共和国商业部授予“全国文明经营先进单位”。

近年来友谊公司经营情况表

表 2

名　称	单位	1983 年	1990 年	1991 年	1992 年	1993 年	1994 年	1995 年
商品销售	万元	860	7150	10144	12766	37044	39961	71000
实现利税	万元	76.5	405	465	580	1366	1059 增值	4500
上交利税	万元	42	337	301	431	1031	1186	2500
费用率	%	9.42	6.29	5.80	6.95	8.59	12.22	
毛利率	%	18.28	12.60	10.74	12.03	15.66	15.47	
全部资金利税率	%	23.76	27.49	23.94	31.27	5.77	6.64	
资金周转次数	次	2.67	4.85	5.22	6.88			
资金周转天数	天	137	75	70	53			
销售利润率	%	6.05	3.36	2.51	2.28	2.78	3.47	
人均销售额	万元	2.39	12.26	14.57	15.57	31.4	22.2	
人均创利税额	元	2125	6900	6700	7100			
年末职工人数	人		583	696	820			

四、探索现代企业制度试点

为了适应社会主义市场经济发展的需要，深化企业改革，转

换企业经营机制，友谊公司于 1995 年 9 月，适时向省、市人民政府提出探索建立现代企业制度试点，并报出了实施方案。经组织专家论证，省建立现代企业制度试点协调小组讨论，认为方案符合中共十四届三中全会《决定》的精神，符合湖南省人民政府建立现代企业制度试点工作的总体部署和要求，体现了“改革、改组、改造和加强企业管理”相结合的原则，同意按所报的方案进行试点。至此，友谊集团公司被确定为全省首批 16 家进行现代企业制度试点的单位之一。

(一)试点的基础条件

(1) 友谊公司有一个精诚团结、锐意改革、开拓进取、年富力强的领导班子。现有领导成员中，绝大多数具有大专以上文化程度，其中高级经济师 2 人，高级政工师 2 人，经济师 10 人，平均年龄 40 岁(见表 3)。该公司还有一支较高素质的职工队伍和一批熟悉经营管理的中层管理干部。

友谊公司党、政、工领导成员基本情况表

表 3

姓　名	性别	出生年月	文化程度	职　务
胡子敬	男	1950 年 6 月	大专	董事长、总经理兼党委副书记
郑文立	男	1951 年 4 月	大专	党委书记兼副董事长、副总经理
龙建辉	女	1957 年 8 月	大专	工会主席
韩　赤	男	1941 年 12 月	大学	纪委书记
廖伦钧	男	1944 年 10 月	中专	副总经理
潘德志	男	1952 年 6 月	大专	副总经理
文　异	男	1955 年	大专	副总经理
许惠明	男	1961 年 4 月	大专	副总经理
廖永东	男	1948 年 11 月	大专	党委成员
周　杰	女	1950 年 5 月	大专	党委成员

(2) 友谊公司有较强的经济实力，在广大消费者中有较高的

信誉，在社会上有较好的形象　目前，该公司的营业面积、购物环境、营业服务设备设施以及经营规模等均属全省商业第一流，公司经济效益已连续 2 年居全省商业系统首位。

(3)经过 10 多年来不断深化企业内部改革，友谊公司在人事、劳动、分配、财务、购销等项基础管理改革方面都取得了很大进展，内部各项规章制度比较健全，运行机制也比较灵活，管理上有一定的优势。

(4)通过清产核资，初步摸清了家底，企业没有大的历史经济包袱，企业办社会负担较轻，基本没有待安置、分流的富余人员。

（二）目前存在的困难和问题

(1) 在面临市场竞争日益激烈的新形势下，企业要前进，要发展，必须从广度和深度考虑进一步扩大经营范围，拓展经营领域，加速内部机制的转换，走集约化、规模化经营的道路。但在目前情况下，由于受旧的经营观念，旧的管理格局的束缚、影响以及客观经济条件的制约，工作难度较大。为此，只能是有条件、有选择地逐步施行，难以按设想的预期目标加速实现。

(2) 1994 年，虽组建了集团公司，但这在企业改制方面还仅仅只是迈出了第一步，还很不完善，很不规范。友谊公司现行机制与管理现状，同建立现代企业制度的目标要求还相距甚远，这在很大程度上仍然制约着企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的市场竞争实体。

(3) 近几年来，友谊公司迫于市场商战竞争激烈和谋求企业自身的生存和发展，采取的是加大投入，高负债经营发展战略。1993 年企业负债 5206 万元，1994 年由于兴建友谊商城，又投入资金近 1 亿元，债务包袱较为沉重。

五、基本经验

综合友谊公司近 5 年来的基本经验是：

需要全本请访问 www.ertongbook.com