

营销理论与经营实务

简明 杨晶 主编

下 册

经营理论与实务

分册主编 杨 晶



中国物资出版社

营销理论与经营实务

主编 简 明 杨 晶

(下册)

经营理论与实务

分册主编 杨 晶

分册副主编 梁雨谷 曹献存

编 者 李先国 任锡源 谭广魁

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销理论与经营实务/简明, 杨晶主编. —北京: 中国物资出版社, 2004. 10

ISBN 7-5047-2109-3

I. 营… II. ①简…②杨… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 108597 号

责任编辑 王秋萍

责任印制 方鹏远

责任校对 王 莉

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010)68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

河南财经学院印刷厂

开本: 850 × 1168mm 1/32 印张: 45.875 字数: 1150 千字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-2109-3/F·0814

印数: 0001—3000 册

定价: 96.00 元(全二册)

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

(本书是全国经营师考试培训指导用书)

我国市场经济的发展,呼唤高层次的经营管理人才,要培养一支高素质的经营管理人才队伍,离不开科学理论的指导。针对经营管理人员的知识结构的需要,我们在中国商业联合会的指导下,编写了这本学习参考书。

在编写过程中,我们力求使它突出以下特点:一、在体系结构上具有独特的逻辑性和系统性,它涵盖了企业经营战略、市场营销战略、市场信息与市场预测、谈判艺术、人力资源管理、国际营销、经营法规等经营管理人员所必需的知识;二、在理论方面,科学严谨积极汲取国内外成功的经营理论和方法,并在经营管理、营销策划等诸多方面有很大的突破;三、在内容上,重点突出,重在实用,与实践结合紧密。因此,它既适合做经营管理人员的培训教材和参考书,也适用于经济类各专业的读者,它同时特别为更好适应国际职业经理人学习的需要而增加了国际营销的知识和技能。如不同国家不同环境对经营的影响;国际贸易的方式;国际营销的方式方法等,学员可将学到的知识进行综合,运用到解决全球化产生的一系列现实问题中去。

由于编写时间仓促,书中不当之处在所难免,敬请读者批评指正。此书在编写过程中,我们邀请了中国人民大学等一些高等院校、国内一些专家参与了这项工作,同时本书参考了大量中外书籍文献,得到了各界朋友的大力支持,这里一并表示感谢。

编 者

目 录

第一章 企业经营战略	(1)
第一节 经营与经营管理	(1)
第二节 战略管理	(10)
第三节 战略分析	(17)
第四节 战略选择及评价	(53)
第五节 经营单位竞争战略选择	(74)
第六节 制定经营计划	(81)
第七节 选择具体经营战略	(84)
第二章 企业经营决策和市场信息	(105)
第一节 企业经营战略决策	(105)
第二节 经营决策与市场信息	(114)
第三节 市场调查	(123)
第四节 市场预测	(143)
第三章 企业的市场营销战略	(161)
第一节 市场与市场营销	(161)
第二节 消费者需求分析	(167)
第三节 企业的目标市场战略	(176)
第四节 市场发展战略	(189)
第五节 企业的市场营销组合策略	(193)
第六节 营销新理论	(248)
第七节 市场营销策划	(253)
第四章 企业具体经营业务管理	(270)
第一节 物流管理	(270)

第二节	采购和销售管理·····	(301)
第三节	投资和理财管理·····	(321)
第五章	经营方式的新发展·····	(342)
第一节	经济全球化与高新技术的应用·····	(342)
第二节	销售代理·····	(357)
第三节	特许经营·····	(379)
第四节	电子商务与网络营销·····	(390)
第五节	客户关系管理·····	(401)
第六章	销售管理·····	(409)
第一节	销售计划·····	(409)
第二节	客户管理·····	(416)
第三节	推销人员管理·····	(432)
第七章	商务谈判的组织与管理·····	(465)
第一节	商务谈判的原则与成功模式·····	(465)
第二节	谈判人员的组合·····	(480)
第三节	谈判环境因素的调研与分析·····	(490)
第四节	制定切实可行的谈判方案·····	(508)
第五节	谈判现场的布置与安排·····	(516)
第六节	谈判活动的管理·····	(518)
第八章	人际交往艺术·····	(528)
第一节	人际交往的含义·····	(528)
第二节	人际交往的技巧·····	(530)
第三节	人际交往礼仪·····	(543)
第四节	人际交往的礼节·····	(554)
第九章	人力资源管理·····	(561)
第一节	人力资源管理·····	(561)
第二节	员工的招聘与选择·····	(573)
第三节	员工的使用与培训·····	(586)

第四节	员工的绩效评价·····	(601)
第五节	员工激励·····	(613)
第六节	员工工资管理·····	(623)
第十章	国际化经营战略·····	(640)
第一节	公司国际化经营的原因及特点·····	(640)
第二节	国际化经营的环境因素分析·····	(643)
第三节	进入国际市场的方式·····	(649)
第四节	影响企业进入国际市场方式的因素·····	(659)
第五节	国际战略联盟·····	(664)
第十一章	相关法律、法规知识 ·····	(688)
第一节	公司法·····	(688)
第二节	合同法·····	(700)
第三节	反不正当竞争法·····	(704)
第四节	产品质量法·····	(714)
第五节	消费者权益保护法·····	(718)
第六节	工业产权法律制度·····	(725)
第七节	票据法·····	(734)
第八节	广告法·····	(738)
附录 1	经营师学习考核内容 ·····	(741)
附录 2	经营理论与实务考试题样 ·····	(744)

第一章 企业经营战略

第一节 经营与经营管理

企业是从事生产、流通、服务等活动的经济核算单位,它是拥有一定数量的固定资产和流动资金、依照法律进行登记并得到批准在银行开设账户、具有法人资格的基本经济单位。随着社会主义市场经济的发展,市场机制和企业制度日益完善,企业已经成为市场竞争的主体。企业欲在市场竞争中生存和发展,就必须创造和保持某种优势。经营管理的基本任务就是为企业的经营者在市场竞争中创造和保持优势提供基础理论知识和实践指南。本节我们将重点介绍什么是经营;什么是经营管理;以及与经营管理相关的一些内容。

一、经营的涵义

所谓经营是指企业为实现其目标而对重要经济活动进行运筹、谋划的综合性职能。在明确经营的涵义时,应该注意到下面的问题:

经营是市场经济所特有的范畴,是商品生产者的职能。马克思利用其再生产理论告诉我们,在市场经济条件下,社会生产过程是直接生产与流通过程的统一。商品生产者不仅要通过生产过程把物质产品生产出来,而且还要进入市场,通过流通把产品销售出去,转移到消费者手中。

只有这样,商品的使用价值和价值才能实现,生产过程中的物化劳动与活劳动的消耗才能够得到补偿,再生产过程才能继续进行。因此,商品生产者既要从事直接生产活动的活动,用最经济的

方法把商品生产出来,又要从事流通过程的活动,以最有利的条件把商品销售出去,从而获得更多的利润,增加积累,扩大生产规模。为此,生产经营者就要对市场进行选择,对产品进行选择,对材料和设备进行选择,对消费者、市场行情进行研究,对竞争者进行研究。这些活动都属于经营活动。在这种意义上经营可以被看作为:商品生产者以市场为对象,以商品生产和商品交换为手段,为了实现企业的目标,使企业的生产技术经济活动与企业的外部环境达成动态均衡的一系列有组织的活动。

二、经营与管理

就一般意义讲,经营与管理既有一致性,又有区别。从它们的生产过程来看,管理是劳动社会化的产物,而经营则是市场经济的产物;从它们的应用范围来看,管理适用于一切组织,而经营则只适用于企业;从它们要达到的目的来看,管理旨在提高作业效率,而经营则以提高经济效益为目标。

从企业来讲,经营是管理职能的延伸和发展,二者是不可分割的整体。在市场经济尚未高度发达的卖方市场条件下,企业管理是以生产为中心的,主要职能是对企业内部的活动进行计划、组织、指挥、协调和控制,经营的功能不重要。当市场经济高度发展,市场由卖方转变为买方后,企业管理也就由以生产为中心转变为以交换和流通过程为中心,经营的功能日益重要而为人们所重视。企业管理的职能自然要延伸到研究市场需要、开发适销产品、制定市场战略等方面,从而使企业管理合乎逻辑地发展为企业经营管理。

(一)经营管理的涵义

所谓经营管理是企业执行经营职能所从事各种管理工作的总称,即对企业经营活动进行的管理,也就是对经营活动进行计划、组织、指挥、控制和激励等。该定义要从狭义和广义两个角度来理解。

狭义的经营管理,是指对企业经营活动的管理。企业的全部活动,按其性质可分为经营活动和生产活动。生产活动的主要内容是充分利用企业内部的资源和条件,提高生产效率,以最经济的办法按预定的计划把产品制造出来。经营活动的主要内容是了解企业的外部环境和竞争形势,根据外部环境的变化趋势制定企业目标、战略计划、投资决策,保证企业在满足社会需要的前提下,取得良好的经济效益。以生产活动为对象的管理称为生产管理,以经营活动为对象的管理称为经营管理。

广义的经营管理,是指对企业全部生产经营活动的管理。作为一种理论抽象,可以把企业的活动分为生产活动和经营活动。但是从系统观念来分析,企业这个系统的正常运转,既受外部环境的制约,也受内部条件的制约。企业系统的功能,就是要在内外条件的约束下,把外界的输入经过中间转换,输出市场需要的产品、劳务以及企业所期望的利润。中间转换过程主要是生产活动及其管理活动。这一过程如果受阻,就会破坏系统的良性循环。生产活动是经营活动的物质技术,也是它的重要组成部分。所以,广义的经营管理也包括对生产过程的管理。

(二)管理的重心在经营

经营管理与生产管理相比较而言,经营管理的重心在管理。具体来说:

1. 从生产管理与经营管理的主要内容来看,它们对企业的生存和发展有着不同的影响。生产管理所解决的是企业管理中战术性、方法性的问题;经营管理所解决的是战略性、方向性的问题。经营战略与决策是正确的,生产管理的效率越高,企业的经济效益也就越高;经营战略与决策如果是错误的,那么,生产管理的效率越高,企业的损失会越惨重。

2. 我国的企业已由生产型转变为生产经营型。随着经济管理体制的改革,企业管理类型由“生产型”转变为“生产经营型”,企业

由单纯的产品生产单位,转变为独立商品生产者和经营者,由国家机构的附属物转变为自主经营、自负盈亏的法人实体和市场竞争主体。企业的“转型”是我国企业管理一场带根本性意义的变革。现代企业必须从社会主义市场经济的需要出发认识并适应新的转变。生产经营型企业管理的重心是经营管理,其指导思想是以提高经济效益为中心。因此,企业管理侧重于企业经营目标同企业外部环境之间达到动态的平衡。管理工作是围绕市场营销过程来进行的。管理组织则以产品开发、生产过程、市场销售三者为轴心,形成复合的组织形态。这都突出了经营在管理中的中心地位。

3. 我国的市场已经由卖方市场转变为买方市场。消费者对商品的选择有了较大的回旋余地,生产者之间有了竞争。企业要在竞争中取胜,就要了解市场动态和用户需要,制定正确的经营战略,不断开发适销对路的产品,提高产品质量。

4. 我国企业面对着全球性市场竞争的严峻挑战。不仅我国企业要逐步走向国际市场以扩大自己的生存空间和发展领域,而且加入 WTO 后我国的国内市场已经国际化,我国企业在国内市场上大都要与强劲的外商进行激烈的竞争。由于我国企业才刚刚走上市场经济的轨道,刚刚建立现代企业制度,在竞争意识、竞争能力、经营效能等方面与外商相比均处于劣势。必须在短期内克服这种劣势,才能在国际竞争中立于不败之地。因此,我国企业要精通经营之道,把战略经营放在首位。

三、经营思想和方针

经营思想和方针是贯穿企业经营活动全过程的指导思想,是由一系列观念或观点构成的对经营过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。企业最基本的经营思想,就是扬长避短,发挥优势,以优质的产品和服务满足社会需要,取得最好的经济效益。

(一)经营思想

企业经营思想是企业正确认识外部环境和内部条件,为实现

企业经营目标在整个经营活动中应遵循的指导思想,是企业经营的哲学。它是由一系列观念所构成的,并贯穿于经营活动的全过程。具体来说,企业经营思想主要体现在如下几方面:

1. 市场和效益观念。市场和效益观念指企业的一切活动都要以市场为中心,在不断满足市场需要的过程中,取得最好的经济效益。市场是企业的生存空间,提高经济效益是企业一切工作的核心,因而市场和效益观念是企业经营思想的中心。

2. 竞争和创新观念。竞争是市场经济的必然现象,企业要立足于品种、质量、价格和信誉,提高市场竞争力。由于企业外部环境和内部条件的变化,企业要求得到生存和发展,在经营组织和经营方法上就必须不断创新,以适应经常变化的市场情况,取得竞争的主动权。

3. 时间和信息观念。时间和信息观念是企业经营的重要战略资源,是一种可以利用的宝贵的无形财富。对于企业经营而言,最重要的是适时抓住时机,灵敏、准确、及时收集、传递和使用信息。

4. 质量和政策观念。质量是企业发展的生命线,是增强企业竞争力的支柱,是经济效益的源泉;政策是企业组织管理的指南,企业重大经营决策都应从国家全局利益出发,在国家政策的许可范围内,提供优质、低耗的产品,满足社会的需要。

(二)经营方针

企业经营方针是针对某一时期企业在经营管理上存在的重大问题所确定的企业总体或某种重要经营活动应遵循的基本原则,它是贯彻经营思想、实现经营目标的途径。

经营方针具体反映企业的经营方向、途径和范围,总的来说是把满足社会需要作为经营活动的基本出发点,周密地分析企业的外部环境,合理地运用企业的内部条件,以最少的消耗创造最大的经济效益。企业经营方针,一般包括经营方向方针、技术发展方针、市场竞争方针和市场营销方针等。由于企业不同或企业相同

而周期不同,其经营方针也是不相同的。经营方针比经营思想更具有现实性和针对性。

四、经营目标

经营目标是企业在一定时期内生产经营活动所要达到的理想结果,是经营思想具体化和数量化,一个企业要在企业经营思想指导下,根据经营方针所规定的基本原则制定出它的总体经营目标,同时,根据不同时期或发展阶段,企业的各项经营活动还要有其具体的经营目标。企业经营管理的出发点和立足点就是要确定企业的经营目标,它指明了企业各个时期的奋斗目标。因此,确定企业的经营目标是企业经营管理的首要任务。

(一)企业总体经营目标的内容

从经营目标的类别来看,企业的总体经营目标一般包括以下内容:

1. 贡献目标。指对社会和国家所作贡献的目标,是社会主义企业的首要目标。它表现为企业在一定时期内要达到的品种、质量、产量及上交税金等指标。

2. 市场目标。指在一定时期对市场占有程度(包括广度和深度)的目标,它反映企业经营活动的能力。如市场占有率、新市场的开发和传统市场的渗透等。

3. 发展目标。指企业自身不断壮大,发展的目标,它反映着企业经营状况的好坏。这种发展目标表现为人力、物力、财力的增加,生产能力的扩大,技术水平和水平的提高,以及专业化协作发展等。

4. 利益目标。指谋取企业和职工利益的目标,是企业经营活动的内在动力。它表现为企业利润总额、资本金利润率、税后净利和奖金福利水平等。

(二)经营目标的作用

经营目标的作用,一方面在于它能表明企业在一定时期内的

经营方向和奋斗目标,突出全部经营活动的重点,另一方面通过以总体目标为中心,衔接中间目标及具体目标,建立经营目标体系,把企业各部门的经营活动连成一个有机体,从而达到有效地协调。同时,通过目标的实施,能把每个职工的具体工作同实现企业的总目标有机地联系起来,提高广大职工的主动性和积极性,使企业的总目标有坚实的群众基础。

(三)制定经营目标的原则。

一般来说,企业制定经营目标应遵循如下原则:

1.关键性原则。经营目标的制定一定要抓住有关企业经营成败的关键性问题,即突出重点。

2.可行性原则。经营目标的制定必须在企业外部环境研究和内部条件分析的基础上进行,即要有充分的技术经济依据,既积极可靠,又切实可行。

3.一致性原则。经营目标的制定要保证各中间目标及具体目标与总体目标之间的协调一致,形成一个有机的目标体系,配套成龙。

4.激励性原则。经营目标的制定要有鼓舞、激发和调动职工积极性和创造性的作用,因此,目标要明确、具体、形象化,这样才能把目标的实现化为群众的自觉行动。

5.定量化原则。经营目标的制定应把定性分析和定量分析结合起来,并尽量使目标定量化,以便于检查与评价。

6.灵活性原则。确定的经营目标并非一成不变,企业应根据客观条件的变化和形势发展的要求,及时调整与修正不切时宜的目标内容。

(四)目标管理

目标管理,是企业内部各个部门以至每个职工从上到下围绕企业总目标,制定各自的目标,确定行动方针,安排工作进度,有效地组织实施,并对成果严格考核的一种管理制度与方法。目标管

理可以把企业总体目标与中间目标及具体目标密切结合起来,协调上下级之间的关系,最终达到企业经营总目标。目标管理的要点如下:

1. 目标的制定者就是目标的执行者。
2. 实现目标主要采取自主管理或自我控制办法,充分发挥职工的积极性、创造性和主动性。
3. 对达到的结果进行检查和评价,强调由执行者自我检查执行过程的缺点和错误,以促进更好地发挥自己的能力,为下一步目标管理创造更好的条件。

五、经营管理的职能

企业经营管理职能是指实行科学有效的管理所具备的基本功能和基本工作内容,总体上回答管理“干什么”和“怎么干”问题。法约尔根据管理的一般过程把经营管理的职能划分为:计划、组织、指挥、协调和控制。从经营管理的具体内容来看企业经营管理的职能可以划分为:战略职能、决策职能、市场营销职能和具体经营职能。

(一)战略职能

战略职能是企业经营管理的首要职能。因为,企业所面对的经营环境是一个非常复杂的环境。影响这个环境的因素很多,变化很快。在这样一个环境里,企业欲求长期稳定的生存与发展,就必须高屋建瓴,高瞻远瞩,善于随机应变,从而也就需要实行战略经营。在这一章的下边几节我们将重点介绍如何制定企业的经营战略,为企业的生产经营提供发展方向。

(二)决策职能

经营管理的中心内容是决策,甚至可以说经营管理就是经营决策。决策的主体不仅仅是企业的最高领导层,而且应包括整个企业的所有管理者和全体职工,因为,企业的经营战略必须经由所有管理者和职工长期不懈的努力,不断革新,才能最终实现。可以

说企业经营的优劣和成败,完全取决于决策职能。决策正确,企业的优势能够得到充分的发挥,扬长避短,在风险经营环境中以独特的经营方式取得压倒的优势。在本书的第二章将重点介绍经营决策的制定以及如何为经营决策提供信息基础。

(三)市场营销职能

企业经营管理的重点不仅仅是如何生产产品,而且包含如何将产品销售出去。市场营销战略的实施是企业经营管理的一部分,而且逐渐成为最重要的一部分。要想正确经营企业,企业管理者就必须了解市场,了解顾客,通过满足顾客的需求实现企业经营的目标。因此市场营销是企业经营管理中的重要职能,履行好这一职能才能实现企业经营的最终目标。正如马克思所说的那样:商品在市场上卖出去是商品价值实现过程中的“惊险一跃”。市场营销是实现“惊险一跃”的有利的跳板。在第三章我们将详细向大家介绍如何制定市场营销战略,企业经营环节中应该注重哪些市场营销活动。

(四)具体职能

要想实现经营战略,实现企业整体经营管理目标,具体领域的实施活动是必然的。企业经营管理的具体职能领域包括:物流、生产、投资理财以及人员管理。这些具体职能领域活动的好坏决定了战略实施的程度。在第四章我们将详细分析不同职能领域应该注意的问题,让大家把握具体职能领域企业应该做的事情。

此外,经营管理的具体职能领域活动目标的实现,还需要一些具体战术的执行。在本书的后半部分,我们重点介绍了进行经营管理应该把握的战术方法和技巧,这些方法和技巧有些是微观层面的,也有的是宏观层面的,但是无论是什么层面的都是经营管理所具备的。具体来说主要有:销售技巧、人员管理技巧、谈判技巧、人际交往技巧以及法律知识等。

最后,企业管理人员还应该把握一些经营管理方面的新发展。

第二节 战略管理

“战略管理”是企业高层管理人员为了企业长期的生存和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,确定和选择达到目标的有效战略,并将战略付诸实施和对战略实施的过程进行控制和评价的一个动态管理过程。在当今企业环境因素越来越多、越来越复杂多变,竞争越来越激烈的时代,战略管理作为高层管理人员的活动内容,越来越显示出它在企业管理中的重要性。

一、战略管理的本质

在了解具体的战略管理内容之前,首先有必要弄清楚战略管理与其他管理理论如生产(运作)管理、市场营销管理等区别与联系;战略管理的研究对象和目的是什么;谁来执行战略管理等问题,也即弄清楚战略管理的本质是什么。

(一)战略管理是整合性管理理论,是企业最高层次的管理理论

以往的管理理论,如生产管理理论、财务管理理论、市场营销管理理论等所谓的职能管理理论,是从企业局部的角度来讨论管理问题。应当承认这种解剖式的理论创建和发展方式,对管理理论的发展以及深入了解某一方面的管理提供了丰富的内容。但它带来的弊端是显而易见的,被分解的管理理论如何解决企业整体性的管理问题?因为企业是不能分割的,它是由具有执行不同功能的部分所组成的一个统一整体,在社会进步和经济发展中作为一个整体而发挥着作用。如何将企业的各个职能部分协调一致,有机地结合起来运作,就需要企业战略管理理论发挥作用。它从企业整体的、全局的角度出发,综合运用职能管理理论,处理涉及企业整体的和全面的管理问题,它使企业的管理工作达到整体最优的水平。

从管理理论的层次来看,战略管理理论是最高层次的管理理