

发展战略丛书

经营韬略

主 编 宋定国

马德泾



经济日报出版社

经 营 韬 略

主 编 宋定国

马德泾

副主编 张建业

王联东

韩均昌

经济日报出版社

1990年·北京

《发展战略丛书》

主编：滕 勇

《经营韬略》

主编：宋定国 马德泾

经济日报出版社出版

江苏省新华书店发行 江苏省丹阳市文教印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张9.8 字数210,000

1990年4月第1版 1990年4月第1次印刷

印数：1—8,000册

ISBN7-80036-249-3/F·133 定价：3.80元

目 录

第一章 竞争——经营之灵魂	(1)
一、竞争的涵义和特性.....	(1)
二、社会主义竞争的必然性及其特点.....	(5)
三、竞争的主要内容.....	(10)
四、竞争谋略.....	(23)
第二章 信息——经营之先导	(37)
一、信息与企业的兴衰.....	(37)
二、信息的获取.....	(41)
三、信息的处理.....	(50)
四、信息的利用.....	(56)
第三章 决策——经营之关键	(62)
一、决策与决策者.....	(62)
二、有效的决策.....	(73)
三、决策技巧.....	(77)
四、优化决策.....	(82)
第四章 计划——经营之纲领	(87)
一、经营计划的意义和作用.....	(87)
二、经营计划的种类和特征.....	(89)
三、制订经营计划的要点和过程.....	(95)

四、经营计划的执行和控制·····	(101)
第五章 市场——经营之舞台·····	(106)
一、市场预测·····	(106)
二、市场调查·····	(112)
三、市场开拓·····	(123)
第六章 产品——经营之基础·····	(131)
一、产品和产品组合·····	(131)
二、新产品的开发·····	(140)
三、产品的质量·····	(147)
四、产品的包装·····	(155)
第七章 资金——经营之命脉·····	(160)
一、资金的筹集与融通·····	(160)
二、资金的投入·····	(172)
三、资金的使用和管理·····	(181)
第八章 人才——经营之后盾·····	(190)
一、人才效应·····	(190)
二、用人之道·····	(198)
三、人才培养·····	(208)
第九章 组织——经营之神经·····	(218)
一、组织及其职能·····	(218)
二、企业的领导制度·····	(220)
三、企业的组织机构·····	(228)

四、组织效率与“精兵简政”	(241)
第十章 销售——经营之主体	(244)
一、定价策略	(244)
二、渠道策略	(253)
三、促销策略	(260)
四、广告策略	(266)
五、营销组合	(274)
第十一章 谈判——经营之谋攻	(277)
一、谈判的指导思想与准备工作	(277)
二、谈判的技巧	(285)
三、谈判的策略	(290)
四、谈判的方法	(296)
后记	(302)

第一章 竞争——经营之灵魂

竞争，贯穿于生产经营活动的一切主要方面、一切主要环节、一切主要内容和一切主要方法之中，它是经营之灵魂。竞争，作为商品生产经营者的最高权威，它一手捧着桂冠，一手拿着棍棒，赏罚分明地执行着“优胜劣汰”的铁律。社会主义的生产经营者，不仅要懂得竞争的重要性，而且要勇于竞争，善于竞争，合法竞争。

一、竞争的涵义和特性

（一）竞争的涵义

竞争，从广义上说，是个体与个体之间或群体与群体之间争优劣、比高下、决胜负的一种较量。这种广义的竞争贯穿于整个人类社会历史，存在于经济、政治、军事、文化、艺术、体育等各个领域。其中经济方面的竞争，又是最广泛、最典型的一种竞争，也是对社会发展影响最大的一种竞争。

在商品经济时代，经济竞争主要表现为市场竞争。市场竞争是怎么回事呢？我们只要一进入市场，就会立即感触到这样一种氛围：就卖者来说，他们总想把自己的商品最快、最有利地推销出去，为此就会使出浑身解数，从最简单的高声吆喝、展示商品、笑容可掬、彬彬有礼，到运用眼花缭乱现代广告、价格策略、包装策略、公共关系甚至以窃取对方经济情报为目的的“秘密战争”，无非都是为了在卖

者之间争得最有利的地位和最大的经济利益，这就是卖者之间的竞争。就买者与卖者之间来说，从最简单的左右环顾、东挑西拣、讨价还价，到要求实行“三包”、“三保”、制定维护消费者利益的法规等，买者无非都是为了在与卖者的较量中使自己处于有利、有益的地位，这就是买者与卖者之间的竞争。就买者之间来说，同样也会为自己买得合适的商品而进行竞争，这在商品供不应求时表现得最为突出。由此可见，市场竞争看起来显得神秘莫测、眼花缭乱，而实质上则是当事人为实现自身的经济利益而在市场展开的各种较量。我们在本书所要考察的市场竞争，主要对象是商品生产经营者之间的竞争。这样一种市场竞争，如果要给它下一个简略的定义的话，那就是：商品生产经营者为争夺有利的生产条件和销售条件，以便获得最大的经济利益而进行的各种较量。

上述所说的这种竞争，与我们平常所说的竞赛是有所不同的。其不同点主要表现在两个方面：①从二者产生的原因来看，竞赛是人们从经济运动外部，通过定指标、提口号等方式来激发劳动者的热情的一种有组织的活动；而竞争则是商品经济的内在要求，是不以人的意志为转移的客观规律。②从二者的作用结果来看，竞赛虽然也要比优劣，并给优胜者以一定的奖励，但这种奖励与经济过程没有内在的必然的联系，且与企业或劳动者的物质利益关系不大；而竞争则主要是对经济利益的追求，“优胜劣汰”是竞争的集中表现和必然结果，它直接关系到企业或劳动者的前途和命运。

（二）竞争的特性

从一般意义上说，市场竞争具有如下特性：

1. 具有强制性

所谓强制性，首先是指任何商品生产经营者都不能逃避竞争，你想慢慢吞吞、平平稳稳、舒舒服服，那就要被淘汰，你所处的环境，你的对手们逼使你非竞争不可。其次是指任何商品生产经营者都必须服从竞争，你要想居于优势或取得利益，不要靠当省长的岳父或当局长的小舅子等外在的力量，而要靠自身的内在力量取胜；即使暂时失败，也不要怨天尤人，只能主要从自身来找原因。任何经济规律都具有强制性，但都没有竞争的强制性明显，所以马克思、恩格斯一再指出：竞争是商品经济的一条强制规律。

2. 具有利己性

这里所讲的利己，决不仅仅是指利于某个人，还可以是某一个集体、某一个部门或某一个地方。恩格斯曾指出：商品经济的深刻机理，就在于每个商品生产经营者都要求自身获取物质利益，物质利益是竞争的真正轴心。正是这种获利欲望，驱使商品生产经营者想方设法来使自己在竞争中取得优势；商品生产经营者一进入市场，就会与周围的人处于利害关系的矛盾体中，矛盾的各方就会为了自身的利益进行较量。竞争既是谋取利益的行为，又是解决利益矛盾的机制。

3. 具有排他性

竞争的排他性，即是竞争的各方，都力求排斥对方，使自己取得优势或最先达到某一目标。这种排他性无论是在卖方还是买方都存在。作为卖方，总想“把他的竞争者排出市场，或者至少也能夺取其一部分销路”，这种卖方之间的排他性在产品供过于求的情况下尤为明显。作为买方，在供不应求的情况下，特别是在抢购的时候，排他性表现得更为突出。

4. 具有风险性

所谓风险性，就是指具有失败或受损的可能性。竞争是各方实力的较量，实力较弱者就会有较大的风险。竞争也是各方智慧的较量，智慧较低者也就会有较大的风险。竞争愈是剧烈的领域，风险就越大；而风险越大的领域，获利往往也愈高，对竞争者就愈有吸引力。

5. 具有自发性

所谓自发性，是指商品生产经营者根据市场供求情况，自主地决定生产什么、生产多少、怎样生产和销售等等。自发性与商品生产者的独立地位密切联系。我们认为，自发性并非“妖魔鬼怪”，它具有二重作用。一方面，竞争的自发性为搞活经济提供了动力源泉，并且在一定条件下能促使整个社会劳动在一定时期内比较合理地分布于国民经济各部门，从而有利于在优胜劣汰中保持社会生产的较为合理的比例关系；另一方面，竞争的自发性在一定条件下，又会导致生产的盲目性，从而加剧整个社会生产的无政府状态。后者是社会主义的竞争所需要避免或控制的。

6. 具有传导性

这主要是指对经济信息的传导作用。首先，它对价格信息具有传导作用，一种商品的价格变动，很快会传导给整个市场，使所有同类商品的价格都发生变化，并会在一定程度上引起相近商品的价格变动。其次，它对先进的生产方法和科学技术具有传导作用，只要有极少数生产者采用了先进的生产方法和科学技术，并取得了一定的成效，其它生产者也会千方百计地争相采用。除此之外，竞争对社会产品的供求情况、产品质量及其生命周期情况、产品花色品种受欢迎的情况等都有不同程度的传导作用。

7. 具有公平性

竞争的公平性主要表现在：在正常的竞争条件下，物美价廉、优质服务、经营管理水平高等因素是取胜的共同的实力标准；在正常的竞争条件下，社会给每个商品生产者提供着大体均等的竞争舞台和机会，谁能施展自己的才能，抓住并利用客观的机会，谁就能取胜；在正常的竞争条件下，竞争者被市场一视同仁地“择优录取”，优胜劣汰。总之，竞争的结果是自己的经济实力和真实能力较量的结果，它是严峻而无情的，却又是公平的。

二、社会主义竞争的必然性及其特点

（一）竞争是商品经济的客观规律

所谓客观规律，就是说，只要在实行商品经济的社会里，不管你是否认识到竞争，也不管你是否喜欢竞争，竞争总会存在，总会对商品经济、对每个商品生产经营者发生作用。《中共中央关于经济体制改革的决定》中指出：“长期以来，人们往往把竞争看成资本主义特有现象，其实，只要有商品生产，就必然有竞争，只不过在不同的社会制度下竞争的目的、性质、范围和手段不同。”那么，为什么只要有商品经济存在，就必然会产生竞争呢？我们主要可以从下面两个方面来分析。

第一，竞争使价值规律的内容得到贯彻。我们知道，商品经济的基本规律是价值规律，这一规律的基本内容是：社会必要劳动时间决定商品的价值量，商品交换必须遵循等价交换的原则。商品的价值既然不是由生产商品的个别劳动时间决定，而是由社会必要劳动时间决定，那么，个别劳动时

间低于社会必要劳动时间的生产者，其产品就容易卖掉，利润率也比较高；反之，要么卖不出去，要么获利甚少甚至亏本。在这种经济利益的刺激下，商品生产者之间为使自己的个别劳动消耗低于社会必要劳动消耗，必然展开激烈的竞争。正是通过竞争，通过众多的个别劳动时间多次的比较，才形成了商品的价值量。当然，社会必要劳动时间不是一成不变的，通过商品生产者之间的竞争，它有不断缩短的趋势，从而引起单位商品价值量的降低。就不同的商品生产者之间的交换来说，尽管每个生产者都想使自己的商品卖到好价钱，但必须遵循等价交换的原则。毋庸置疑，这个原则也不是自觉地实现的，而必须通过市场上各种商品长期的比较和竞争，才能得到强制性的实现。

第二，只有通过竞争，才能实现价值规律的调节作用。价值规律既然是商品经济的基本规律，那么，整个社会经济的调节，也就主要是通过这个规律。但是，价值规律的作用只有在竞争中才能得到表现和实现。竞争所引起的市场供求变化，会使商品价格围绕价值上下波动，商品生产者则根据市场行情竞相生产适销对路、价格有利的产品，引起资金和劳动力在企业之间、部门之间的流动，使生产滞销产品、盈利较少的部门的生产缩小，生产适销产品、盈利较多的部门的生产迅速增长。这一过程的多次重复，一方面导致部门间的利润率趋向平均；另一方面又使社会生产通过价值规律的调节，能够比较灵敏地适应市场需要的变化，进而实现劳动力和生产资料在各部门、各企业之间的合理分配（这不是硬性的直接分配，而是通过竞争起作用的带有自发性的分配）。总之，竞争是价值规律的“表现者”和“执行者”，只有通过竞争，价值规律的调节作用才能得到表现和实现。

（二）竞争是社会主义商品经济的客观规律

我们说竞争是社会主义商品经济的客观规律，这除了上述所讲的道理外，主要可以从以下两方面来看。

第一，社会主义经济是以公有制为主体的多种经济成分并存的所有制结构，各个企业都是独立的或相对独立的经济实体，它们都有自主经营、自负盈亏、自我发展的权利和责职，都有其独立的或相对独立的经济利益。为了实现自身的经济利益，每个企业都必须通过市场交换这一途径。既然是交换，那就不是由自己的意愿来决定其结果的了。作为企业利益载体的商品，其使用价值和价值，都要在市场上由消费者或用户来评定、鉴别和选择。你的产品好，经营方式好，购买者的需求能得到最充分的满足，你就能在创造社会效益的同时得到自身的经济利益，从而使企业兴旺发达；倘若你的产品差，或者你的经营方式错误、呆板，购买者自然对你冷眼相看，你就有可能被淘汰。这样，各个商品生产经营者之间，为了争取市场，争取消费者，也即为了争取自身的生存和发展，就必然要展开竞争。可见，社会主义条件下商品的价值决定和价值实现，社会主义社会中各个企业自身经济利益的实现，都只有在市场竞争中才能完成。

第二，在社会主义社会，还不可能事先形成天衣无缝、包罗万象的国民经济计划，社会再生产所要求的客观比例关系还不能不在一定程度上依赖竞争的杠杆来调节。在有计划的商品经济中，计划调节无疑是十分重要的，在某个特定时期还可以占主导地位。但是，要使计划基本上正确地反映客观要求的经济比例关系，就必须把计划建立在尊重和自觉地利用价值规律的基础上。为此，就需通过一系列中间环节起

作用，在这些中间环节中，竞争是最为重要的一环。因为，社会需要不可能直接地、平面地、静止地展现在人们眼前，而是复杂多变、立体交叉的。要真正能促使社会经济良性、高效地运行，就必须透过商品生产经营者之间的相互竞争，从市场供求关系的平衡与不平衡的矛盾运动中来制订计划，实行计划调节与市场调节的结合。

此外，如果我们把社会主义商品经济活动的视野由国内拓展到国际，那么，竞争就更是不可避免和十分重要的了。社会主义的商品经济不是封闭型的，而是开放型的，这就决定了对外经济交流必然会不断扩大，竞争的舞台和领域必然会不断拓宽，竞争对手也会不断增多。在这样一种经济环境下，只有勇于竞争，善于竞争，才能使我们的企业、我们的国家生机勃勃，蒸蒸日上。

（三）社会主义竞争的特点

我们这里所说的社会主义竞争，主要是指社会主义企业之间的竞争，它显然与资本主义的竞争有着许多不同的特点。

第一，它表现为相互竞争与相互协作、相互支援的对立统一。资本主义的竞争是以私有制为基础的，竞争的各方在利益上是根本对立的，因此，这种竞争关系必然是与弱肉强食相并存、相统一的。而社会主义的竞争是建立在公有制基础上的，在同一形式或不同形式的公有制企业之间，虽然有各自相对独立的经济利益，但又存在着根本利益和长远利益上的一致性。这就决定了它们之间必然是相互竞争与相互协作、相互支持关系的统一。尤其是在对外竞争中，社会主义企业可以发挥公有制的优势，形成一种强大的一致对外的群

体力量，共同享受社会主义企业对外竞争所带来的各种好处。

第二，它表现为获取利润与满足人的生活需要的统一。资本主义经济由于是以私有制为基础的，其竞争就主要受剩余价值规律的支配，以取得最大利润为根本目的。社会主义的企业虽然也要在竞争中取得最佳的经济效益，也即尽可能多的利润，但是，以公有制为基础这一特征，又决定了这种竞争必须是为了实现人们对生活需要的满足。如果说获取利润是社会主义企业的直接经济目标的话，那么，满足人民大众的生活需要则是其根本目的，二者从不同层次构成了社会主义竞争在整体上的统一。

第三，它表现为竞争机制与国民经济有计划运行的统一。竞争的作用具有二重性，即：在一定条件下形成供需自发平衡的力量，同时，又在一定条件下造成生产发展的盲目性，后者在资本主义社会加剧了生产的无政府状态，对经济危机的爆发起着推波助澜的作用。在社会主义制度下，竞争的作用仍具有二重性，但是，生产资料的公有制决定了国民经济必须也可能有计划地运行，国家作为社会中心，可以运用各种手段去按照客观经济规律的要求有计划地组织社会经济的发展。在这样的条件下，就能最充分地发挥竞争的积极作用，而将其消极作用限制到最小的程度，从而有利于社会主义经济的有计划按比例发展。

第四，它表现为效率与平等的最佳统一。优胜劣汰的竞争无疑对效率的提高有很大的促进作用。但是，在资本主义社会，效率提高的结果主要表现为社会财富越来越集中在少数大资本家手里，广大劳动人民则处于相对贫困之中。社会主义的竞争当然也包含着优胜劣汰，这也是社会主义企业提

高效率的一条重要途径，但是，这种效率的提高的目的和结果，都是为了不断满足全体人民日益增长的物质和文化生活的需要，劳动者在经济和地位上的差别，是公平竞争所产生的公平结果。

第五，它表现为崇高目的与文明手段的统一。前面已经说过，资本主义竞争的根本目的，是为了使资本家追逐到最大利润，这一目的就决定了它必然采取投机倒把、尔虞我诈、以邻为壑、落井下石等不文明的手段。社会主义竞争的根本目的既然是为了促进全体人民物质文化生活的不断提高，当然就要排除一切不文明的肮脏的手段，而应采用提高经营管理水平、提高职工素质、提高技术水平、提高劳动生产率、提高产品和服务质量等文明的手段。

三、竞争的主要内容

竞争贯穿于生产经营的一切内容之中。就其主要点来说，竞争的内容可归纳为如下几个方面。

（一）信息竞争

在当今时代，我们每个人都生活在信息的海洋里，例如，我们骑车来到叉道口，迎面的交通灯发出红光，我们就望而止步，而一旦绿灯开放，我们就会疾驰而过，在这里，红绿灯就包含着“危险”和“安全”的信息。概括地讲，所谓信息，是指客观存在的一切事物通过物质载体发出的消息、情报、指令、数据、信号等所包含的一切可传递和交换的知识内容。我们所要侧重研究的经济信息，则是整个信息系统中的一个子系统，同时也是信息系统中最重要的组成部分。

所谓经济信息，就是在社会经济活动中产生的，并反映经济活动实际状况特征和发展变化趋势的消息、情报、数据和资料等的统称。

信息对于企业的生存和发展有着十分重要的作用。从资源的角度看，人们把它称为“无形的财富”。因为在商品经济日趋发达的社会，商场即战场，哪个企业若能重视信息工作，并善于把信息转化为生产力，哪个企业就能生意兴隆，财源滚滚；反之，信息不灵，反应迟钝，就要在竞争中被淘汰；已有的财富也会付诸东流，可见，说它是“无形的财富”并非夸大其词。从经济效益的角度看，人们认为：研究是“高价”的，成果是“昂贵”的，而信息则是“廉价”的。据工业发达国家统计，如果一项科技成果的研究费用为1，发展推广费为10，生产费用就高达100，而信息费用只要0.05。日本从1945年开始，花4亿多美元买了1500多项专利，通过吸收提高，创造了70多亿美元的收益。从国际竞争的角度看，有人认为，目前美、苏、西欧和日本之间在许多领域的科技水平高低难分，其差距犹如一纸之隔，一点就“破”，谁只要在某一方面稍稍领先，谁就能压倒对方，而要“稍稍领先”，关键就看谁最先能够取得和利用信息。国际之间的竞争是如此，国内许多实力相当的企业之间的竞争又何尝不是如此？

为了确保信息竞争的优势，企业在信息竞争中要把握好“三个环节”和“五个原则”。“三个环节”即信息的收集、信息的管理、信息的利用。“五个原则”即：要确保信息的完整性、准确性、灵敏性、适用性和经济性。由于这方面的内容在第二章和第四章中有详细的论述，这里就不再展开，仅就信息的模糊性提出一点看法。