

● 黄学

李启明

主编

● SHANGYEQIYE

● JINGYINGGAILUN



# 商业企业 经营概论

● 华中

● 师范大学出版社

F7  
13

# 商业企业经营概论

黄学 李启明 主编



华中师范大学出版社

2227/08  
07

## 商业企业经营概论

黄学·李启明 主编

华中师范大学出版社出版

新华书店湖北发行所发行

武汉市新华印刷厂印刷

开本850×1168毫米 1/32开本 印张7.5 字数186,000字

1987年2月第1版

1987年2月湖北第1次印刷

印数1-10,000册

ISBN 7-5622-0007-6/F·01

统一书号 4406·09

定价：1.85元

# 序 言

《商业企业经营概论》一书，是一本比较系统地阐述商业企业经营问题的新作。这本书以新的指导思想，对经营在商业企业中的地位 and 经营思想、经营环境、经营信息、经营要素、经营策略、经营决策、经营管理、经营效益、经营诊断等，作了详细地介绍与论述，比较适合作为经济管理学院商业经济管理专业和培训市场研究人员、管理人员的教材，也可以作为商业企业经理（厂长）、业务人员和广大商业工作者的自学教材和参考阅读书。

我国在相当长的时期内，由于“左”的指导思想超越商品经济阶段来发展商品经济，实行的是一套封闭式的僵化的经济模式。工商之间统购包销，农商之间统购统销，国营商业独家经营。因此，商业企业只是处在行政机构的附属品地位，不过是一个执行统一调拨，分期供应的部门，不重核算，不讲效益，忽视市场动态调查，很少研究经营业务。因而，商业企业的经营课，一直未能真正提到主要的议事日程上来。

在党的十一届三中全会正确路线指引下，我国经济发生了历史转折性的变化，对外开放，对内搞活，社会主义经济出现了新的生机。中共中央《关于经济体制改革的决定》，进一步明确肯定我国社会主义经济“是在公有制基础上的有计划的商品经济”，把计划和市场机制有机地结合起来，为社会生产力的发展开辟了广阔的道路。

我们现在面临着一个商品经济大发展的局面，多项工作都要与之相适应。商品经济的发展，要求商品流通有一个相应发达的规模。党的十二大报告指出：“商业工作的好坏直接影响工农业生产 and 人民生活，这个问题在我国经济发展中的重要性已经越来越明显地显示出来”。但商业工作必须要有一个根本性的改革，其中的一个重要问题，是要把企业经营问题提到议事日程上来。商业企业要采取正确的经营方针，由分配供应型转变成开拓经营型，以现代化的敏感，科学的经营方法为基础，采用各种新的经营方式和销售技术。为向广大商业工作者传播现代化商业企业经营理论，介绍国内外商业经营艺术，进而创立具有中国特色的社会主义商业企业经营学，《商业企业经营概论》一书的编著出版是一个有益地尝试。

商业是科学地、合理地组织商品流通的工作，商品流通是商品由生产领域向消费领域转移的运动过程，是以货币为媒介的商品交换。从事商品交换的买卖双方的经济联系发生在市场上，市场不能脱离流通，流通离不开市场。因此，改革商业企业的经营体制，提高商业企业的经营水平，必须突出对市场的研究。

市场属于商品经济的范畴，只要有社会分工和商品生产，就有市场。市场的概念随着商品交换的发展而发展。在自然经济向商品经济转化过程的同时，商品交换日益频繁起来，市场已不只是商品交换的具体场所，而发展成为商品交换关系的总体，也就是从事商品交换的生产者、消费者、经营者之间，以及他们相互的错综复杂的商品交换关系的总体。

经营是企业活动的中心，提高商业企业经营水平的目的，是通过扩大商品流通的规模，加快商品流通的速度，促进生产的发展，满足消费者的及时需要和提高商业企业的经济效益来实现的。即“充分发挥商业在促进生产、引导生产、保障供应、繁荣经济中的作用。”

提高商业企业经营水平的关键，是商业企业的经营活动，在

错综复杂的市场上能否始终处于主动地位。主动地位的取得，需要各方面的因素，最重要的是认识和遵循市场运动的客观规律。市场囊括着多种经济因素，反映多方面的经济关系，所以，市场常常呈现出十分复杂的经济现象。其中，反映社会与消费矛盾的商品供求关系，总是各种经济现象的核心。市场上商品供给和需求是否平衡，对每一个生产者和消费者来说，都是十分重要的。商业又连结生产与消费，因此，商业企业在其经营活动中，必须加强调查研究，预测市场的变化和发展趋势，通过信息的及时传递和反馈，一方面，促进生产者不断改进产品的规格、式样，开发新产品，提高产品质量；另一方面，促使消费者调整或改变他们购买力的投向；与此同时，商业企业将从中提高自身的经营效率和经济效益。

商业企业的业务经营和企业管理，是不可分割的两个方面。改善企业管理的目的，是促进业务经营的发展；业务经营的发展，很大程度上决定于企业管理的科学化、现代化、合理化。如信息传递和反馈制度的建立；经济核算制度的执行；适当的结构，科学的网点分布和劳动力的配备，以及它们必要的技术设备与营业设施、储运设施；革命化的、具有丰富业务知识的队伍建设；高效优质的文明服务等。这都是发展业务经营的要重保证。

由于流通是社会化大生产运动中的一个经济过程，商业企业的经营活动，不可能是孤立进行的；又由于交换的发展，生产与流通日益分裂为两个部分，从而各自具有不同的社会职能。《商业企业经营概论》一书，正是从商品交换的总体上进行观察分析，从社会主义市场的特征出发提出要求；同时又着重从流通本身的社会职能上，来研究商业企业的经营活动。这既是一本专业经济学的教材，也是一本业务经营学的新作。

沈以宏

一九八六年十二月

# 目 录

序 言	沈以宏
<b>第一章 经营地位</b>	( 1 )
第一节 企业经营的实质	( 1 )
第二节 经营是商业企业活动的中心	( 6 )
第三节 加强和改善商业企业经营	( 10 )
<b>第二章 经营思想</b>	( 14 )
第一节 经营思想的演变	( 15 )
第二节 我国市场经营观念的发展	( 18 )
第三节 社会主义商业企业的经营思想	( 19 )
第四节 社会主义商业企业的经营方针	( 27 )
<b>第三章 经营环境</b>	( 30 )
第一节 经营环境概述	( 30 )
第二节 影响企业经营环境的诸因素	( 32 )
第三节 经营环境的选择与创造	( 38 )
<b>第四章 经营信息</b>	( 54 )
第一节 商业信息在经营中的作用	( 55 )
第二节 商业信息的收集与整理	( 59 )
第三节 市场调查与预测	( 63 )
<b>第五章 经营要素</b>	( 80 )
第一节 经营人才	( 80 )
第二节 经营资金	( 87 )
第三节 经营设施	( 90 )

<b>第六章 经营决策</b> .....	(97)
第一节 经营决策概述 .....	(94)
第二节 经营决策的种类与原则 .....	(100)
第三节 经营决策程序 .....	(108)
第四节 经营决策方法 .....	(112)
<b>第七章 经营策略</b> .....	(121)
第一节 品种策略 .....	(122)
第二节 订价策略 .....	(129)
第三节 销售策略 .....	(139)
<b>第八章 经营管理</b> .....	(149)
第一节 组织管理 .....	(151)
第二节 劳动管理 .....	(162)
第三节 资金管理 .....	(173)
第四节 存贷控制 .....	(179)
<b>第九章 经营效益</b> .....	(185)
第一节 商业企业经营效益的特征 .....	(185)
第二节 衡量经营效益的指标及其考核 .....	(188)
第三节 商业企业经营效益的预计和测算 .....	(196)
第四节 提高商业企业经营效益的途径 .....	(198)
<b>第十章 经营诊断</b> .....	(204)
第一节 经营诊断的目的和要求 .....	(204)
第二节 商业企业经营诊断的内容 .....	(210)
第三节 商业企业经营诊断的步骤和方法 .....	(215)
第四节 诊断报告及诊断后指导 .....	(220)
附录 主要参考书目 .....	(228)
后 记 .....	(229)



# 第一章 经营地位

经营是企业活动的中心。办企业必须认识经营，抓好经营，不断提高经营水平。商业企业作为独立的经济组织，最基本的职能是通过商品购销活动，完成产品从生产到消费的转移。商业企业犹如一架庞大的机器，包含着许多复杂的零部件，在商业企业错综复杂的经济活动中，商品经营是中心，其它一切经济活动都围绕它并为之服务。这是因为商品经营是商业企业的基本特征，商业企业不搞商品买卖则名不符实；企业的其它经济活动都是商品买卖引伸出来的，是由经营决定的。离开商品经营，其他经济活动便失去存在的意义。每一个商业企业都应全力抓住经营这个主体，把搞好经营，开拓经营作为商业企业的首要任务。

## 第一节 企业经营的实质

### 一、企业经营的概念

国内外关于经营的概念，在理论上有多种解释：一是经营等同管理。认为经营和管理同样是通过计划，组织、协调、指导、控制等方商的职能手段，合理地利用人力、财力、物力、市场、土气等条件，最大限度地满足社会需要，争取最好的经济效果；二是经营包括管理。认为经营既要考虑到企业外部环境、市场因素与企业自身能力的平衡，又要考虑到企业内部各方面管理与“作业”的具体做法；三是经营与管理既有区别，又有联系。认为经营与管理各具不同职能，但在企业活动中又并行不悖同时运行，是一个统一体的两个组成部分，既紧密联结，互为因果，又

互相制约。经营是对企业经济活动进行运筹决策及对策的实施；而管理则是根据经营目标，通过计划、组织、指挥、监督和协调，有效地使用企业内部人力、物力和财力。没有经营的管理是没有目标的管理，没有管理的经营是无效的经营。

尽管对经营与管理的关系，在理论上认识不同，但都承认有一个经营问题，我们可以从实际出发把商业企业经营概括为：根据市场环境的变化，把企业内部的人、财、物等要素有机地结合起来，购进适合市场需要的商品，运用促进销售的组合方法，进行连续不断地商品交换，把商品从生产领域送到消费者和用户手中，并实现一定的经济目的的活动过程。

在商品经济条件下，企业是相对独立的商品生产者和商品经营者。它的商品价值和使用价值的实现离不开市场。企业离开市场，有如鱼儿离开了水，就会失去它的生命力。对企业来说，市场是一种客观环境，包括经济环境、政治环境、文化环境和科学技术环境。这些环境经常在起着变化，企业必须与这些变化着的环境相适应，才能生存和发展。平常人们说某某经营有方，从一般意义上说，就是有良好的办法适应这种变化。

作为一个企业，适应市场环境变化的办法，当然不可能是超经济的，也不可能是采用某种经济办法来逆转整个市场形势去求得适应。只能是有如人们生活在大自然之中，根据气候的变化调整自己身上的衣着和室内的气温去适应气候的变化一样，通过充实和调整企业内部各个要素去适应市场环境的变化。企业要素包括人、财、物，即职工、资金、设施和商品。办企业没有这些要素不行，有了这些要素不会利用也不行。经营有方，就其实际内容讲，是指会用人，会用钱，会用物，会购销。所谓会，就是指根据市场变化，把人、财、物有机地结合起来；所谓有机结合是指人、财、物的使用围绕着市场变化按同一方向运转，购进适合市场需要的商品，积极开展促进销售活动，进行连续不断的商品交换，把商品从生产领域送到消费者和用户手中。

商业企业是专门从事商品流通的经济组织，买卖商品是它的基本职能。通过买，把商品从生产领域引入流通领域；通过卖，把商品从流通领域送到消费者和用户手中。从最一般定义讲，买卖商品就是商业企业经营。由于现代社会里，市场对企业的主体力量越来越大，并赋予买卖以新的内容。买进商品必须以市场需要作根据；卖出商品必须采用包括宣传广告，营业推销，调整价格，售前售后服务等各种促进销售的方法。只有这样才能用一定的人力，财力，物力进行连续不断地买卖——以货币作媒介的商品交换。如果不能进行连续地买卖，商业企业的经营也就终止了。

经营是为一定经济目的所进行的经济活动。终止经营当然就谈不上实现一定的经济目的，即使有经营，但若不得法，同样达不到一定的经济目的。因此，商业企业从事商品买卖——商品交换，必须了解市场，分析市场，利用市场机会组织购销，同时还必须进行经济核算，想办法降低流通过费用，提高盈利水平。否则，经营也无法在原有基础上扩大。

## 二、商业企业经营的实质

商业企业经营的实质是变市场环境机会为企业机会，多买多卖，买好卖好，服务社会，提高效益。

市场环境千变万化，对每一个企业都不断地客观地提供生存和发展的各种机会，包括地区机会、季节机会、价格机会、品种机会、金融机会、供求机会等等。但是，由于各个企业的内部条件不同，又不可能都是企业机会同时被全部利用。企业适应市场，利用市场，只能是从企业内部条件出发，变许多机会中的一部分为企业机会。不利用机会自然不会有好的经营，倘若不从企业条件出发，或者通过努力还达不到某种条件而盲目利用机会，同样不会有好的经营。高明的经营者，必定是现实主义者，又是条件的创造者。从现有条件出发，又努力创造条件，尽可能地变市场机会为企业机会，放弃某些由于条件限制而暂时不可能利用的

机会。该得到的不放过，暂时得不到的莫强求，有所失才能有所得。

变市场机会为企业机会的结果，必然是利用一定的人力、财力、物力条件多做买卖，做好买卖。这是反映利用市场机会能力，也是反映企业经营活力的基本标志。多做买卖、做好买卖，显然不是被动适应市场变化，而是主动利用市场机会的结果。因此一个企业要想把生意做好、做活，必须了解市场，认识市场，抓住机会，扩大经营。

在社会主义条件下，商业企业经营也是服务。为工农业生产服务，为人民生活服务。我们说利用市场机会，决不是指那种违法乱纪，破坏生产发展，侵害消费者利益的“投机钻营”；而是指在政策允许和符合社会主义商业道德范围之内，利用反映社会主义建设需要，反映消费者群体目前利益和长远利益要求的机会去大力开展经营服务。

社会主义商业企业的经营服务，包含着相互制约的两个方面的内容：一方面是经营要达到一定的经济目的，要讲求盈利，要提高企业经济效益；另一方面是服务，要遵守社会主义商业道德规范，要面向人民，要提高社会效益。在社会主义条件下，一般说来，企业经营和服务社会、企业效益和社会效益是一致的。这不仅是由于经济运动本身，离开社会需要就无法开展经营和无法讲求企业效益这个客观法则所决定的，而且由于社会主义基本经济规律和这个规律制约下的社会主义商业企业经营方向所决定的。但由于多方面的原因，也会有不一致的时候和地方。当发生不一致的情况时，处理的原则应该是企业效益服从于社会效益，在提高社会效益的前提下，提高企业效益。尤其企业由分配供应型变为开拓经营型的今天更应时刻以这一原则来校正企业的经营活动。

### 三、开拓经营型企业的特点

社会主义经济是有计划的商品经济，这是我国经济体制改革

的基本根据。改革确立了企业是相对独立的商品生产者和商品经营者，从而使企业从分配供应型变为开拓经营型。

多少年来，由于我们不认识社会主义经济是有计划的商品经济，把商品生产和商品交换，当然也把商业，仅仅看成是外来的，可以利用的东西，没有认识到这是社会主义内部客观存在，并构成社会主义社会的经济因素；同时，把所有权和经营权两个不同的概念，混为同一的东西，因此，尽管也承认商业企业存在必要，承认商业企业促进生产，服务消费，以及对组织国民经济活动中起着不可缺少的作用，但却把全民所有的企业由国家来经营规定它的活动，严格地纳入高度计划控制的轨道内，因而企业成了各级行政机关的附属物；其商品来源绝大部分靠自上而下层层分配，并由规定的进货渠道购进；其商品销售基本上是分配型，购进什么供应什么，并且有相当多的品种实行计划供应。结果使商业企业成为一种分配供应型企业。实践证明它不利于社会主义经济发展；不利于促进生产，服务消费；不利于企业本身的建设。

在经营体制改革过程中，流通体制按照多种经济成分，多种流通渠道，多种经营方式，少环节、开放式的市场体制和政企分开的原则进行改革，确立了企业是相对独立的经营者地位，为企业从分配供应型变为开拓经营型创造了基本条件。

开拓经营型企业同分配供应型企业相比，有以下几个明显特点：

- 1、是相对独立的经营实体。自主经营，自负盈亏，有强劲的或较强的自我改造、自我发展的能力。

- 2、有鲜明的市场观念。按市场需求组织进货，并确定和调整商品经营结构，改善经营方式，制定促销策略。

- 3、有鲜明的效益观念。十分注意企业经济效益和社会效益，把企业的生存和发展同企业本身的盈亏，企业和社会上的信誉紧紧联系起来。

- 4、有鲜明的信息观念。把获取信息、利用信息当成企业在市

竞争中立于不败之地的重要手段。

5、有鲜明的竞争观念。敢于竞争，善于竞争，把企业的生存与发展同市场竞争能力紧紧联系起来，尽量扩大企业商品的市场占有率和覆盖面。

6、有鲜明的联合观念。广泛开展上下联合，横向联合，不断创造新的经营方式。

7、有鲜明的人才观念。精心选拔人才，合理使用人才，注意起用能人，注意开发智力，调动广大职工的积极性。

## 第二节 经营是商业企业活动的中心

### 一、企业必须以经营为中心

商业企业是专门从事组织商品流通的经济实体。它的一切活动都必须以经营为中心。这是由商业企业在社会再生产过程中的地位、职能和任务决定的。

商业企业在社会再生产过程中处于中介地位。它媒介着生产和消费、工业与农业、城市与乡村、地方与地方。在商品经济条件下，社会再生产需要通过众多的商业企业去组织商品交换，把生产与消费、工业与农业、城市与农村、地方与地方连接起来才能顺利进行。商业企业存在和发展的实际意义，就是专门起媒介社会经济生活各个方面互相联系的作用。如果否定了这种作用，商业企业也就失去存在和发展的必要。因此，商业企业必须围绕组织好商品交换来开展它的一切工作。组织商品交换是商业企业的基本职能。通过组织商品交换，把商品从生产领域送到消费领域，或使商品在工业部门与农业部门之间、城市与农村之间、各个地方之间相互转移。商品交换决不是随意性的，也不可能是行政强制性的，而只能是在媒介双方相互提供市场的前提下，按商品交换的内在规律，主要是价值规律和自愿让渡规律、供求规律来进行。这就要求商业企业必须调查了解市场，根据市场变化，充分利用

好企业内部的人力、物力和财力，做好买卖。只有这样，商业企业才能充分发挥其职能作用而形成强大的生命力。

社会主义商业企业所从事的买卖活动，不是一般意义上的单纯为赚钱所进行的买卖活动。虽然它也要讲盈利，讲盈利就要买好卖好。社会主义商业企业的买好卖好，还赋有新的内容，要促进生产、引导生产、服务生活、繁荣经济、提高效益。这是社会主义商业企业的基本任务。要促进生产、引导生产就必须按生产部门的需要提供生产资料，按市场需要积极收购商品，及时准确地反馈市场信息，想方设法扩大商品销售，开拓市场；要服务生活，就必须为市场、为消费者提供廉价物美、适销对路的商品，提高服务质量；要繁荣经济，就必须疏通渠道，扩大交换；要提高效益，就必须多做买卖，买好卖好，精打细算，管好用好人、财、物。这一切归纳起来就是要搞好经营。只有紧紧围绕经营去开展企业活动，才能完成社会主义商业企业所承担的基本任务。

过去，尤其是“文化大革命”期间，由于受极左思潮的影响，在“阶级斗争为纲”的口号下，商业企业同其他事业单位一样，被看成是阶级斗争的前沿阵地，把为无产阶级“站好岗，放好哨”作为企业活动的中心，这显然是错误的。商业企业拨乱反正的任务之一，是要确立以经营为中心的观点。在纠正了“左”的指导思想，并在经济体制改革中，确立了企业是相对独立的商品经营者之后，如果有的国营企业仍然以“皇太子”自居，面对竞争，总想得到国家的照顾，它的一切活动仍然按部就班老一套，不去调查了解市场和按市场需要组织购销，不敢在竞争中求生存、求发展，说明这样的企业对经营是企业活动的中心这一基本观点并不明确。因此，对这类企业来说，还有一个加速变型的问题，即变分配供应型为开拓经营型，牢固确立经营是企业的中心的观念。

## 二、经营为中心的基本要求

开拓经营型企业,必定是以经营为中心的企业。即以经营的需要来组合企业要素;以服务经营为宗旨开展企业活动;以经营状来评价企业社会中的地位;企业领导人把主要力量用于抓好企业经营。因此以经营为中心,不是一句空洞的口号,而是有其特定含义和基本要求。

首先,企业人、财、物的拥有数量和使用方向,都应以企业开展经营的需要决定。即根据经营需要增减人员、资金和设施;根据经营需要确定和调整人员岗位、资金和设施的使用方向。

其次,企业的一切活动,包括思想政治工作和各项业务工作,都应以搞好企业经营服务为目标。思想政治工作要渗透到经营活动过程之中,深入抓好经营方向、经营思想和经营作风的教育,解决经营活动中出现的各种矛盾和问题,建立起强有力的政治工作保证体系。各项业务工作,包括购销业务、统计、财会业务、物价业务等都围绕着企业如何搞好经营,扩大经营,提高效果作文章,建立起经济责任制的保证体系。

第三、企业社会中的地位,由企业的经营状况和对国家提供的经营效果的大小为标志,在以经营为中心的原则下对企业整体的评价首先要看企业的经营状况。即要看根据政策的要求和社会主义商业的经营方向对人、财、物使用的合理程度,购销业务的大小,社会信誉的高低;同时要看企业为国家提交的利税,所作贡献的大小。如果某一企业在总结经验时,这也好,那也好,就是经营不怎么好,显然就不能认为是先进企业。

第四、企业的主要领导人以及他所领导的领导班子,应把主要精力用于抓好企业经营。企业的工作头绪纷繁,内容广泛,分工细致,因此,必须抓住经营这个主头。工作千变万化,不能离开经营这个中心。企业主要领导人必须时刻盘算经营。直接抓经



营的领导成员自然必须时刻盘算经营，其他领导成员的工作同样也要作为搞好经营的保证体系中的一部分，起好保证作用。

上述四个方面既是以经营为中心的基本含义，也是衡量一个企业是否转移到以经营为中心的轨道上来的基本要求和重要标志。

### 三、企业以经营为中心，必须抓好商品购销。

经营包括对整个企业经济活动的运筹和谋划，但核心是要做好买卖。

首先，必须购进适销对路，价廉物美的商品。要进行市场情况和商品来源情况调查，严格按市场需要广开进货渠道，组织商品货源；要掌握不同时期的市场机会，并且利用这种机会确定进货的时间、地点、品种和数量；要建立和健全信息系统，加强信息工作，进行商情预测，做好组织购销的超前工作。

其次，必须运用保进销售的组合方法，大力扩大商品销售。要选择适当的销售渠道，采取适当的商品价格，面对适当的消费者群体，安排适当的推销人员，进行适当的宣传广告，要广泛地开展售前售后服务，加强商品使用的技术指导和提供维修机会，要树立“顾客第一”的经营思想，面向顾客，确立企业在顾客心目中可以信赖的形象和地位。

第三，必须合理组织商品储存和商品运输。商品储存和运输提正常组织商品购销的必要环节，只有合理组织商品储存和运输，才能在解决商品购销中客观存在的时间、空间矛盾的同时，加速资金周转，节约流通费用。因此，要采用科学的规划方法，保证商品储存在数量、结构、地点、保管等方面适应正含的商品购销要求，做到既不脱销又不积压；保证商品运输以最短的里程，最少的时间，最低的费用，最安全的方法，实现商品在空间上的转移。