

公司经营学

邓荣霖 主编



公 司 经 营 学

邓 荣 霖 主 编

公 司 经 营 学

邓荣霖 主编

•

中国人民大学出版社出版发行

(北京西郊海淀路39号)

北京市丰台印刷厂印刷

新华书店经销

•

开本: 850×1168毫米32开 印张: 14.25

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷

字数: 350 册数: 1-3000

•

ISBN7-300-00546-2

F·166 定价: 5.55元

前 言

我国80年代以来涌现出来的几十万家公司，对推动我国社会主义商品经济的发展和促进经济体制改革的深化有着极其重要的历史作用和现实意义。按目前的发展趋势来看，从90年代初期开始，公司必将逐步成为我国的一种重要的企业组织形式。

但是，我国三十多年来特别是近十年来的公司发展历史过程表明，我国公司的道路是极其曲折复杂的，儿起儿落，有时是大起大落，有时是小起小落。其中既有公司本身的问题，也有来自公司外界的问题。围绕着公司的各种各样大大小小的问题，归纳起来，基本上有两类问题值得研究与探讨，一类是公司的组织性质及其作用问题，即什么是公司和为什么要办公司的问题，再一类就是公司经营问题，即怎样办好公司的问题。

作者几年来致力于这两类课题的研究与探讨。关于前一类课题，作者已在《工业公司概论》一书中作了论述。^①

关于后一类课题，正是本书所要回答的内容。《公司经营学》的研究对象，就是立足于公司这种现代企业组织形式，来分析与探讨现代经营的基本原理及其方法。本书内容，主要是办好公司所必须具备的经营理论和应当掌握的实际本领及其技能，也就是公司应具有活力并不断发展的基本功。对于公司经营体系来说，应当包含的内容是：

第一，公司经营特征的表现和现代经营观念的确立，

^① 邓荣霖主编：《工业公司概论》，中国人民大学出版社，1987年5月版。

- 第二，公司经营的外部环境分析及其适应性；
- 第三，公司组织的内部联系；
- 第四，公司对国内与国外市场的研究及其销售管理；
- 第五，公司经营过程中的生产管理和工程管理；
- 第六，公司资金的来源及使用；
- 第七，公司的投资管理与风险管理；
- 第八，公司决策过程和控制过程的原理及方法。

公司经营活动全过程的基本线索，就是按照社会主义商品经济规律的客观要求，在国内外市场竞争中显示出公司的经营能力和经营本领。因此，本书力求反映公司经营理论与实践的特点。例如，在章节顺序上，先论述公司对市场的研究及其销售管理，后论述公司的生产管理，从而体现出公司经营过程中面向市场来组织生产的特点；又如，在公司经营的全部活动中，既要重视公司内部的组织联系，又要重视公司外部环境的分析，这是使公司经营活动不断适应变化着的内外条件的组织保证。

本书的出版发行，能有助于我国公司的健康发展，也为我国高等院校有关专业提供这门新课程的教材，也可作为有关部门各级人员的自学教材。

本书在邓荣霖讲授《公司经营学》内容基础上写成的。参加初稿编写的有邓荣霖、唐慎学、章钢柱、熊德洲、李益新、史玉庆、邹亚生、张玉平、李剑伟、孟凡忠、夏国清、高再学、胡静林、刘旭光、邓竹生、张宜正、夏滨、张少华、陈少晦、钟义、杨柳、和宏明、周石平。全书由邓荣霖进行校审和统纂以及最后定稿。

我们衷心感谢本书责任编辑高旭华同志的指导和支持以及为本书出版工作付出的辛勤劳动。

我们热忱欢迎读者对本书的不足之处提出宝贵意见和批评指正。

1988年8月于北京

目 录

第一章 公司经营导论.....	(1)
第一节 公司经营特征.....	(1)
第二节 公司经营观念.....	(8)
第二章 公司经营的外部环境.....	(16)
第一节 公司经营外部环境的内涵.....	(16)
第二节 外部环境对公司经营的影响.....	(18)
第三节 公司经营的经济环境.....	(27)
第四节 公司的社会责任.....	(33)
第三章 公司组织的内部联系.....	(36)
第一节 公司组织内部联系概述.....	(36)
第二节 公司组织内部的信息沟通.....	(39)
第三节 公司组织内部联系的方法.....	(53)
第四章 市场营销原理.....	(56)
第一节 市场的内涵及其作用.....	(56)
第二节 市场分析和目标市场选择.....	(60)
第三节 市场营销.....	(70)
第五章 市场调查与预测.....	(77)
第一节 市场调查.....	(77)
第二节 市场预测.....	(93)
第六章 公司产品定价及其方法.....	(111)
第一节 价格、价格体系与公司产品定价.....	(111)

第二节	产品定价的基本原理	(113)
第三节	公司产品定价的基本方法	(123)
第四节	定价策略	(135)
第七章	销售渠道与销售方式	(142)
第一节	销售渠道	(142)
第二节	销售方式	(152)
第八章	国际市场营销	(164)
第一节	开拓国际市场的必要性	(164)
第二节	国际市场营销的特殊问题	(172)
第三节	进入国际市场的策略与方法	(181)
第九章	公司产品计划和产品生产	(200)
第一节	公司的产品选择	(200)
第二节	公司的建厂计划	(207)
第三节	公司的产品计划	(220)
第四节	公司的产品生产	(225)
第十章	公司库存控制与生产控制	(233)
第一节	公司库存控制	(233)
第二节	公司生产控制	(240)
第三节	公司产品质量控制	(247)
第十一章	公司工程管理	(255)
第一节	公司工程管理的特点	(255)
第二节	公司工程管理的职能及其实现	(269)
第三节	公司工程管理的内容与方法	(278)
第十二章	公司的资金来源	(292)
第一节	公司的资金结构	(292)
第二节	公司长期资金的筹集	(297)
第三节	公司短期资金的筹集	(304)
第四节	公司股利政策及内部融资	(307)

第十三章	公司投资决策·····	(314)
第一节	公司投资决策的任务及特点·····	(314)
第二节	公司投资决策的依据及步骤·····	(317)
第三节	公司投资决策方法·····	(322)
第四节	公司证券投资·····	(330)
第十四章	公司风险管理·····	(339)
第一节	风险概述·····	(339)
第二节	公司风险及其对策·····	(341)
第三节	风险分析·····	(347)
第四节	保险·····	(353)
第十五章	公司决策过程·····	(361)
第一节	公司决策过程的步骤·····	(361)
第二节	公司决策的种类·····	(367)
第三节	公司决策的方法·····	(373)
第十六章	公司经营战略·····	(402)
第一节	公司经营战略概述·····	(402)
第二节	公司经营战略的选择·····	(407)
第三节	公司经营战略的实施管理·····	(419)
第十七章	公司控制过程·····	(427)
第一节	公司控制过程的阶段、种类及其特点·····	(427)
第二节	公司经营活动的控制·····	(434)
第三节	公司经营活动评价的标准和方法·····	(436)

第一章 公司经营导论

第一节 公司经营特征

一、公司与经营的关系

公司是依法集资联合组成，具有独立的注册资产，自主经营，自负盈亏的法人企业。公司作为现代企业的基本组织形式，是以独立的法人地位从事经营活动的。

经营是依据公司的内部能力和外部环境而从事的商品经济活动。公司的内部能力，包括公司的人力、物力、财力、技术力量和其他各种可能条件；公司的外部环境，包括公司外部的各种客观因素和国家法律所规定的内容。

公司与经营是形式与内容的关系，表现为相互依存、相互促进的一体化过程。公司组织形式的存在与发展，取决于公司经营内容的适应性与进步性。在现代商品经济日趋发达的条件下，人们把公司建立起来是一回事，而公司能否生存与发展则是另一回事。人们建立公司之后的成败关键在于怎样从事公司的经营活动。经营成功，公司就发展、壮大；经营失败，公司就破产、倒闭。

公司与经营的这种相互关系，使得经营内容借助于先进的公司组织形式而更加丰富，也使得公司组织通过丰富的经营内容而促进自身的发展，直至形成一门系统的完整的公司经营学，用以指导公司的经营活动。形成公司经营学的基本原因是：（1）公司是商品经济发达的产物。公司作为当代企业特别是大企业的一种主要组织形式，在千头万绪、变化多端的商品经济条件下，面

临着公司内部复杂的组织系统和外部激烈的市场竞争，已经不能沿用早期企业的一套管理方式，迫切需要形成自己的经营战略、经营决策、经营方针及其科学理论来指导自己的各项活动。（2）公司实行所有权与经营权的分离。由于公司的经营职能交给一批专职人员来承担，这批专职人员就成为经营公司的各方面专家，擅长钻研经营业务，熟练掌握经营本领，能够在公司内外变化激烈的情况下使公司发展、壮大。这批经营专家的理论知识和实践经验为公司经营学奠定了基础，使公司经营活动作为一门科学与艺术相结合的理论来研究。（3）公司是科学技术进步的结果。公司的发展过程是同科学技术进步紧密地联系在一起，一方面是科学技术进步在客观上要求公司不断改进自己的组织形式，使公司适应现代技术基础上的社会化大生产的要求，另一方面是公司运用先进的科学技术来改善自己的经营活动，从而逐渐形成系统的先进的经营手段和经营方式。这些科学的的经营手段和经营方式便是形成公司经营学的有利条件。

二、公司经营的基本特征

公司经营的基本特征表现在以下几个方面：

（一）公司经营是生产过程和流通过程的结合

公司经营，既存在于生产过程，也存在于流通过程；或者说，既存在于流通过程，也存在于生产过程，而且是把生产过程与流通过程结合起来。所谓结合，或是表现为观念上的结合，或是表现为组织上的结合。从观念上看，从事生产活动的公司，都重视分析与研究流通过程，并把流通过程的信息作为指导生产活动的重要依据，而不是单纯地为生产而生产，不是把流通过程排斥在公司生产活动之外；从事流通活动的公司，都十分关心与了解生产过程，并把生产过程的动态作为从事流通活动的物质基础，而不是把经营观念局限在单纯的买卖交易范围之内，不是把生产过程排斥在经营活动之外。从组织上看，在一个公司组织系

统中，往往是既从事生产活动又从事流通活动，公司本身就是生产过程与流通过程相互结合的统一组织体。

如果用“工”比喻生产过程（当然，生产过程不仅包括工业生产，还包括农业生产以及其他生产过程），用“商”比喻流通过程（当然，流通过程不仅包括商业，还包括其他的流通过程），那么，公司经营活动就是工商结合的表现。公司经营，是对工商分割的否定。对公司来说，只有把工商结合起来，才能取得经营事业的成功；如果把工商割裂开来，搞单纯的“工”或单纯的“商”，势必影响经营活动的效果。不仅如此，公司经营在工商结合的基础上，还把对消费者的服务过程以及分析与研究消费者的消费过程作为公司经营活动的内容。

公司经营把生产过程与流通过程结合起来，是商品经济高度发展的客观要求。在自然经济条件下，人们的生产活动是自给自足，不存在经营观念；在产品经济条件下，生产过程与流通过程处于隔绝状态，互相分离；在商品经济初步发展条件下，生产过程与流通过程存在一定程度的联系。而随着商品经济的高度发展，客观上要求生产过程与流通过程更紧密地结合在一起。公司经营是以营利为目的，力图通过减少经营活动的中间环节的各项费用支出，获得更多的利润，从而促使公司把生产过程与流通过程结合起来。这样做的结果，有助于提高整个社会的经济效益，符合商品经济高度发展的客观要求。商品经济越发达，经营内容越丰富，生产过程与流通过程的结合就越紧密，公司的经营活动正是反映了这种发展趋势。

公司经营的这个特征，是公司这种企业组织形式的优势所在。公司与单厂企业和独资企业、合伙企业以及其他的企业组织形式比较起来，不仅是公司能够在生产过程中把多个存在着分工与协作关系的工厂有效地组织起来，把工厂、农场以及其他存在着相互联系的生产单位组成生产联合体，形成新的社会生产力，

而且能够把生产单位、商业单位、外贸单位以及其他经济单位联合组成经济实力雄厚的经济实体。同时，公司还能够使经济单位与科研单位结合在一起，在生产过程中直接地及时地运用科研成果，形成以现代技术为基础的企业组织形式，显示出公司的技术先进性和规模经济性。因此，对公司经营来说，把生产过程与流通过程结合起来，不仅在客观上是必要的，而且在组织条件上也是可能的。这是公司对经济发展起着重要作用的表现，是公司本身具有活力并不断发展的重要因素。

（二）公司经营是内部能力和外部环境的结合

公司经营，一方面表现为对公司内部能力的运用与协调，另一方面表现为对公司外部环境的考察与适应，而且是内部能力和外部环境两者有机结合的综合表现。这是公司经营的又一重要特征。

公司经营就是要有效地运用与协调公司的内部能力，包括对人力资源、机器设备、物质设施、原材料、资金、科研技术力量和其他各种条件的运用，对人员之间的关系、单位之间以及组织系统中的纵向和横向关系的协调。这是公司经营事业取得成功的立足点。通过有效地运用公司内部现有的资源条件和潜在的可能条件，协调公司内部的各种组织关系和人际关系，便能使公司成为一个整体力量，形成一个拳头，在经营活动中发挥自己的优势。公司内部关系是极其重要而又复杂的，是公司生存与发展的基础，所以，在公司经营过程的各个阶段，都必须重视对内部能力的运用与协调。

公司对外部环境的考察与适应，是公司经营的不可缺少的组成部分。公司外部环境是影响公司经营活动的非常重要的因素。公司考察外部环境的目标，就是在国家法律规定的范围内，寻找一个对公司最好的外部环境，并使公司经营活动适应外部环境的变化。公司的外部环境是由影响公司经营活动的一切外部因素构

成的综合性大环境，而这个综合性大环境又是由许多具体的小环境组成的。这些具体的小环境，包括影响公司经营活动的外部的自然物质因素、社会文化因素、政治法律因素、宏观经济因素和微观经济因素。从总体上看，都有两方面的影响，即对公司经营的有利因素和对公司经营的不利因素。有利因素和不利因素是客观地存在于公司的周围并且往往是同时影响着公司的经营活动。通过考察公司的外部环境，就是要在经营活动中充分利用对公司有利的外部因素，尽量缩小和消除对公司不利的外部因素。

对公司经营来说，不仅是要运用与协调公司的内部能力和考察与适应公司的外部环境，而且更要把两者有机地结合起来。这就是说，不能把公司的内部能力和外部环境割裂开来，不能孤立地分析内部能力或者外部环境。在公司经营活动中，既不能单纯地“眼睛向外”，也不能单纯地“眼睛向内”，而应当内外结合，缺一不可。一般情况下，运用与协调内部能力是主要的，对公司经营活动起决定性作用。如果公司内部能力不能充分发挥作用，协调不力，聚合力弱，离心力强，即便再好的外部环境，对公司也无济于事，只得坐失良机。但是，在有些情况下，考察与适应外部环境对公司经营活动起着主要作用，产生决定性的影响。特别是在现代商品经济条件，市场变化迅速，竞争激烈，信息在经营活动中越来越重要，如果离开对外部环境的考察与适应，闭门生产，坐等顾客上门，那么，公司的经营活动则会寸步难行。所以，在现代的公司经营活动中，都非常重视对外部环境的考察与适应，并把它同对公司内部能力的运用与协调结合起来，这是使公司立于不败之地的可靠保证。

（三）公司经营是整体战略和具体战术的结合

公司经营，既包含着对公司整体战略的安排，也包含着对具体战术的确定，而且是把整体战略和具体战术结合起来并统一于公司的经营目标之中。这是公司经营的第三个重要特征。

对公司整体战略的安排，包括对整个公司发展方向、开发新产品、开拓新市场、采用新技术、资金筹集、重大技术改造的决策以及其他重要的经营战略决策，是公司经营所必须解决的重大问题。这些整体战略问题的决策，涉及到公司的全局利益和长远利益，对实现公司经营目标起着决定性作用，关系到整个公司发展前途，因此，在公司经营活动中占有举足轻重的地位。

对公司具体战术的确定，包括公司生产计划和各种具体计划的制定、各项组织工作的协调、日常指挥系统的建立、控制与监督工作的进行以及其他各方面具体工作的规定，是公司经营活动中经常碰到的大量的具体业务问题。这些具体业务工作的进行，影响到公司内部各个单位和每个职工的直接利益及其相互的利益关系，而且是时时、处处都可能出现各种问题，所以，公司经营活动的整个过程都必须重视这些具体业务问题的解决。

在公司经营过程中，既不能片面强调整体战略的安排，也不能片面强调具体战术的确定；既不要孤立地进行整体战略的安排，也不要孤立地进行具体战术的确定。而是应当按照公司经营目标的要求，把整体战略的安排和具体战术的确定适度地结合起来。以整体战略指导具体战术，以具体战术落实整体战略。整体中有具体，战略中有战术；具体不忘整体，战术不忘战略。只有这样，才能保证公司经营活动全过程的顺利进行。

公司经营活动中具体战术的确定，实际上就是公司内部大量管理工作的表现。经营与管理是既有联系又有区别的两个概念。把经营观念应用于公司内部的各项工作的，这就是公司管理的含义，例如，销售管理，生产管理，人事管理，财务管理等。公司经营中包含着公司管理，公司管理是公司经营的组成部分。公司管理有方，则使公司经营成功；公司管理无能，必将导致公司经营失败。这表明经营与管理是相互联系的。但经营与管理是两个概念，其区别是：（1）管理是指公司内部的各项工作的，是解决

公司具体的战术性问题。而经营不仅包含公司内部的各项工
作，解决公司具体的战术性问题，而且包含公司外部的各种联系，解
决公司整体的战略性问题。（2）经营是因商品经济而引起的具
有主动性、适应性特点的活动；管理是因共同劳动而引起的具有
规定性、执行性特点的过程。所以，经营概念存在于以营利为目
的的商品经济组织中，例如公司经营、企业经营等，而非营利性的
社会组织中不存在经营概念，例如政府机关不需要经营概念。但
管理概念则存在于人们共同劳动的一切组织之中，例如政府的行
政管理、学校的教学管理、医院的医务管理等；也包括公司和其
他企业的经营管理，经营管理就是在经营活动中对人们共同劳动
的规划、组织、指挥和控制。从管理作为一门学科来看，经营管
理属于管理学的范畴。但作为经营学来说，不仅包含管理学的原
理，而且包含经济学的原理，所以，经营学是经济学与管理学的
结合。（3）经营是以独立承担经济责任的利益整体为对象的概念；
管理是以人们之间及其组织之间的相互关系为对象的概念。所以，
当一个生产单位或其他的经济单位成为一个独立核算、自负
盈亏的经济实体时，即成为一个真正的企业、真正的公司时，必
然产生公司经营、企业经营概念。如果一个生产单位不是一个独
立承担经济责任的利益整体，那么，这个生产单位只有管理概
念，而不需要经营概念。例如，旧的产品经济体制下，工厂只是
隶属于上级政府主管部门的生产单位，一切任务由上级部门下
达，工厂无需过问也无权过问外部市场，不承担盈亏责任。所以，
旧体制下的工厂不是独立的商品生产者，虽然存在着工厂管理概
念，但没有经营概念。因此，在商品经济条件下，对一个公司
及其他任何一个企业来说，经营比管理显得更为重要，只有管理
概念，没有经营概念，就无法适应商品经济发展的客观要求。

从上述公司与经营的关系、公司经营的基本特征以及经营概
念与管理概念的联和区别中可以看出，公司经营是以营利为目

的而使生产过程与流通过程、内部能力与外部环境、整体战略与具体战术相结合的商品经济活动。因此，公司经营活动全过程必须研究的问题包括公司经营的外部环境、公司组织的内部联系、公司的市场营销基本原理、市场调查和市场预测、产品定价及其方法、销售渠道和销售方式、国际市场营销、公司产品计划和产品生产、库存控制和生产控制、公司工程管理、公司资金来源、公司投资决策、公司风险管理、公司决策过程、公司经营战略和公司控制过程。

第二节 公司经营观念

公司经营观念就是按商品经济客观规律的要求，为在公司经营活动中不断获取更大经济效益所必须具有的清晰的信念。确立公司经营观念，对于公司的生存与发展有着决定性作用。因为公司经营观念贯穿于经营活动的全过程之中，涉及到经营内容的各个方面，是整个公司经营活动的指导思想。所以，唯有确立公司经营观念，尊重客观规律的要求，讲究经营的科学性与艺术性，才能使公司兴旺发达，取得经营事业的成功。

公司经营观念，基本上有两类：

第一类是空效观念。公司经营过程中的空效观念，就是从空间的扩展中获取经济效益的观念。公司的经营活动总是在一定的空间范围内进行的。离开空间，公司无法生存。公司必须重视空间对经营活动的作用。广阔的空间，使公司经营活动从不断扩展的空间获取更大的经济效益，狭窄的空间，则使公司经营活动受到极大局限以至日趋萎缩。而欲使公司经营活动的空间扩展，就必须要求在主观上做到视野的扩展、思维的扩展。这就是空效观念对公司经营活动的重要性。空效观念在公司经营中的具体内容

表现在:

1. 开放观念。经营决不是一个公司关起门来的内向活动,公司经营活动走向社会化乃至国际化,已是商品经济发展的必然趋势。特别是在科学技术迅速变化、各种信息公开地广泛地传递的情况下,公司的经营内容、经营方式、经营手段日益趋向社会化、制度化、国际化。因此,公司经营过程中必须确立开放观念,不仅向国内开放,而且向国外开放。公司本身就是一个开放性组织,能够在经营活动中扩展自己的组织规模及活动范围,而不是一个封闭的僵化的组织。

2. 开拓观念。公司不能老是重复采用自己过去一些成功做法,而是应当具有开拓意识,不断创造出新的做法,善于开辟新的领域。因为事物不断发展,条件不断变化,过去的成功做法是在当时条件下进行的,而在条件变化之后就要采取新的做法。公司经营的内外条件更是经常地千变万化,只有开拓观念才能使公司适应变化了的客观条件,保证公司经营事业的不断成功,而不是一时成功。从一定意义上说,公司经营观念的精髓就是创新精神。公司经营过程中的开拓观念,既包括开拓新产品、新技术、新工艺、新市场以及同经营有关的新领域,也包括善于采用新的经营方式和经营手段、适时调整原有的公司组织结构和组织机构以及在改革公司经营体制过程中建立新的经营体制。公司开拓观念的确立,具有一定的风险性,甚至是冒险性。实际上,公司经营活动本身就有风险性,风险性是 与盈利性并存的。创新本身就带有风险性。越来越多的公司在开拓观念指导下从事风险投资活动,甚至公司本身专门从事风险事业,成为冒险公司。当然,所有新领域的开拓,以及各种风险、冒险事业,都必须建立在科学分析与研究的基础上。所以,公司经营过程中的开拓观念,既区别于因循守旧,也区别于蛮干胡闹,而是一种建立在科学精神基础上的创新意识。