

现代丝绸工业企业管理学

第二分册

丝绸企业经营管理

主 编 虞先泽

副主编 吴延龄 王开喜

816

东南大学出版社

《现代丝绸工业企业管理学》

编 辑 委 员 会

顾	问	李世娟	吴裕贤	
主 任 委 员		施明干	沈源荣	
副主任委员		李南筑	许克强	虞先泽
		徐志仁		
编	委	(按姓氏笔划为序)		
		王开喜	许克强	任 振
任 醒		孙夕光	李南筑	吴延龄
沈文娟		沈源荣	沈建新	杨乃海
张正昌		陈惠卿	施明干	翁以礼
姚怡衷		徐志仁	彭世涛	储友春
虞开泉		虞先泽	蔡雪熊	戴林祥
责 任 编 辑		陈天授		

《丝绸企业经营管理》撰稿人

沈源荣 虞先泽 尤静娟 倪美芬 吴若农

陈其佩 王开喜 沈磊 秦尚信 王凯声

秦友祺 沈洪雷 顾建伟 吴延龄

序

丝绸工业是我国的传统产业。建国以来，尤其是改革开放以来，丝绸生产取得了前所未有的发展。丝绸产品已成为我国对外贸易的拳头产品，在国际市场上起支配地位；丝绸大、中型骨干企业的面貌有了根本改观，生产厂房、技术装备、计量检测手段不断改善，新产品不断涌现；科学管理、现代化管理逐步进入企业的各个方面，给丝绸企业注入了新的活力；古老的丝绸行业正焕发出青春，显示了充沛的生命力。

未来十年，企业管理的任务十分艰巨。企业要完成由速度型向效益型、由粗放经营向集约经营的转变；要建立和完善与社会主义有计划商品经济相适应的经营机制和管理模式，大力提高企业管理的整体功能，使企业能适应外部环境的变化和国内外市场竞争的需要；要把基础较好的企业建设成为具有80年代或90年代国际先进水平的具有中国特色的社会主义现代化企业。所有这些都对管理工作和管理理论提出了更高要求。丝绸企业虽然在总结传统管理的基础上联系实际推行科学管理和现代化管理做了不少工作，但管理落后于形势要求，落后于生产发展，理论落后于实践的情况仍然存在，这明显地反映在为丝绸企业培养高级人才的丝绸高等院校迄今还没有一本结合丝绸企业特点的管理学教材。为此，我们采取院校同企业相结合的方式，编写了《现代丝绸工业企业管理学》教材。这套教材出版《工业企业管理学原理》、《丝绸企业经营管理》、《丝绸企业生产管理》、《丝绸企业技术管理》四个分册。

本套教材在编写中力求贯彻国家关于企业管理现代化纲要的

精神,反映丝绸企业近年来的先进管理经验,适应“八五”期间丝绸企业提高管理水平的要求。它是一套既强调管理理论的系统性、超前性,又强调结合丝绸的缫丝、丝织、炼染、印花行业管理特点的教材。这套教材可作为丝绸高等院校有关专业学习企业管理学的教学用书,也可作为丝绸企业培训管理人员的教材和参考书。

本套教材撰稿、编审人员的工作单位有:苏州丝绸工学院、苏州市丝绸公司、无锡市丝绸公司、南通市丝绸公司、苏州丝绸科学研究所、苏州东吴丝织厂、苏州振亚丝织厂、苏州新苏丝织厂、苏州光明丝织厂、苏州第一绸缎炼染厂、苏州丝绸印花厂、苏州丽华丝绸印染总厂、上海第九丝织厂、济南丝绸厂、南京丝绒厂、苏州丝绸工业学校。教材编写过程中还得到中国丝绸工业总公司、江苏省丝绸总公司、盐城市丝绸公司、吴江县丝绸工业公司、吴江县新生丝织厂、苏州绸缎炼染二厂等单位的支持,在此一并表示感谢。

应当指出的是,本套书作为丝绸企业管理的第一部教材,虽然力图通过教育工作者和实际工作者的合作,从全书结构和内容上将管理的一般理论同丝绸企业的特点有机地结合起来,但由于制丝、丝织、炼染和印花生产方式差异较大,再加上编者水平有限,书中不尽人意之处在所难免,恳请读者批评指正。

施明干

1991年12月

目 录

第一章 经营管理概论	(1)
第一节 丝绸企业经营的起源及发展	(1)
第二节 经营概念与特征	(9)
第三节 丝绸企业经营思想和内容	(16)
第四节 丝绸企业经营管理系統	(23)
复习题	(27)
第二章 经营环境研究	(28)
第一节 研究经营环境的意义	(28)
第二节 丝绸企业经营的国际环境	(32)
第三节 丝绸企业经营的国内环境	(43)
第四节 丝绸企业经营的内部条件	(47)
复习题	(57)
第三章 经营与市场	(58)
第一节 市场概述	(58)
第二节 市场类别	(62)
第三节 影响市场的因素	(71)
第四节 市场营销组合及其策略	(74)
复习题	(85)
第四章 市场调查与信息运用	(86)
第一节 市场调查	(86)
第二节 抽样调查	(93)
第三节 调查表设计	(101)
第四节 丝绸企业中的信息运用	(105)
复习题	(110)
第五章 经营预测	(111)

第一节	经营预测的意义和内容	(111)
第二节	经营预测的定性方法	(118)
第三节	经营预测的定量方法	(122)
第四节	丝绸企业经营预测方法的选择和预测误差的计算	(146)
复习题		(153)
第六章	经营决策	(154)
第一节	经营决策在丝绸企业经营管理中的地位	(154)
第二节	经营决策的程序和定性方法	(160)
第三节	经营决策的定量方法	(169)
第四节	多目标经营决策	(183)
复习题		(194)
第七章	经营计划与组织	(195)
第一节	丝绸企业经营计划的特点和原则	(195)
第二节	经营计划的结构及主要内容	(198)
第三节	经营计划的编制与执行	(205)
第四节	丝绸企业经营组织	(211)
复习题		(216)
第八章	产品开发策略	(218)
第一节	产品寿命周期理论	(218)
第二节	丝绸产品研究与开发	(224)
第三节	丝绸产品结构调整	(230)
第四节	丝绸产品流行性与色彩	(233)
第五节	丝绸产品出口策略	(237)
复习题		(244)
第九章	产品订价策略	(246)
第一节	产品订价的有关概念	(246)
第二节	产品订价的目标和程序	(257)
第三节	丝绸产品订价的方法	(263)
第四节	丝绸产品出口订价策略	(270)

复习题.....	(275)
第十章 产品分销渠道策略	(276)
第一节 分销渠道结构.....	(276)
第二节 丝绸产品出口渠道的选择.....	(286)
第三节 丝绸产品出口代理制.....	(294)
第四节 产品出口运输与保险.....	(297)
复习题.....	(302)
第十一章 产品促销策略	(303)
第一节 人员推销.....	(303)
第二节 广告.....	(308)
第三节 其他促销活动.....	(313)
第四节 丝绸产品出口促销策略.....	(316)
复习题.....	(320)
第十二章 经营效益评价	(321)
第一节 经营效益评价的意义和任务.....	(321)
第二节 经营效益评价的内容和指标体系.....	(325)
第三节 经营效益评价的原则和程序.....	(328)
第四节 经营效益评价的方法.....	(333)
第五节 丝绸企业经营效益综合评价实例.....	(348)
复习题.....	(359)
主要参考书目.....	(360)

第一章 经营管理概论

第一节 丝绸企业经营的起源及发展

一、丝绸经营的起源

中国是最早发明养蚕、缫丝、织绸的国家，她的经营与发展是中华民族在世界文明史上的一个不可磨灭的丰功伟绩。

历史的传说是邰陵氏之女、黄帝的妻子嫫祖“教民养蚕”。经过夏、商、周到春秋战国时期，我国丝绸生产和交换逐步扩大到全国大部分地区。据司马迁《史记》：“纣王后宫多发美女，以充倾宫之室，妇女衣纨绌者三百余人”。经分析，商朝丝绸产品已经具有较大生产规模。到了西周初年，丝绸商品进入流通领域，在古董“智鼎”上的铭文“匹马束丝”，就可交换到五个奴隶。《诗经》中所谓：“氓之蚩蚩，抱布贸丝”说的则是民间丝绸交换的情景。到了春秋战国时期，丝绸产品生产和交换变得越发活跃与繁盛。

秦汉时期，虽然“重本抑末”“崇农贬商”已经成为基本国策，工商活动受到封建官府的贬抑，但丝绸商品的生产和流通并未绝迹，相反还有不断扩大的趋势。汉王朝在山东省临淄设有“服官”，管理织造宫廷中消费的绸缎，并运销欧亚各国，成为历史上有名的丝绸之路。西汉王朝从事“贩缯”贸易的人不在少数，开国功臣之一的灌婴，即是睢阳贩缯者。由于丝绸生产技术迅速进步，织锦法和提花法的发展，使丝绸生产、流通、消费量大增，这与当时“富者锦绣罗纨，中者素绌锦冰，常民而被后妃之服，褻人而居婚姻之饰”的“高消费”风气密切相关。

魏、晋、南北朝时期，织绸技术更进一步提高。据诸葛亮敕令中载，西蜀与曹魏的战争，蜀国主要的军费，就全部仰仗于丝绸贸易。诸葛亮说：“今民贫国虚，决敌之资，唯望于锦”。

隋、唐、五代年间，绸缎品种花色已有万种以上，有名的绛丝就是当代的产物。唐朝官府手工业设有织染署，工匠以世袭为多。此时，丝绸的市场流通量比前增加，而且还代替了一部分货币而成为市场交易的一般等价物，具备了实物货币的职能。玄宗执政时，曾数次下令，对民间通行的丝绸实物货币制度给予承认和肯定，于是贩运丝绸不仅是一种牟利的手段，丝绸本身也已成为财富的象征。

至宋、元、明、清时期，商品性的丝绸生产和交换进一步扩大化和普遍化。宋朝在京都设有绫锦院、染院、裁造院、文绣院。工人大多雇募而来。元朝官府绸缎手工业，组织庞大，工匠皆为匠奴。明朝由于手工业的空前发展，实行匠籍制度，全部使用徭役工匠。当时，江浙太湖流域出产蚕丝，成为全国各地的丝织原料基地。商品化的不仅是蚕丝，绸缎更是转卖四方，行销全国。江浙丝绸销路畅旺，市场覆盖面极为广阔，是当时长途贩运的主要商品之一，同时也成为当时领导服装新潮流之所在，受到各地的瞩目和效仿。

与此同时，丝绸输出贸易极为兴盛。满载蚕丝绸缎的商船连连扬帆出海，远渡重洋，不仅日本、朝鲜“仰给于”中国丝绸，南洋各国也素喜中国丝绸，服之以为华好，而且中国的“丝绸之船”还定期远航大洋彼岸的拉丁美洲，贩运丝绸而去，满载银元而返。马克思曾经说过：“要使商品经济和资本主义因素普遍活跃起来，贵金属是必不可少的前提条件之一”（马克思：《资本论》第二卷，367页）。丝绸织品的源源输出，使国外金银滚滚而流入中国。

丝绸商品生产和贸易的发达，不仅造成了宁、苏、杭、嘉、湖等城市的繁荣，还促进了一些丝绸工业城镇的兴起。如湖州南浔镇、桐乡濮院镇、嘉兴王江泾镇和吴江震泽镇、盛泽镇等。这样，到明清时期，江南丝绸业中心区域已经形成了一个丝绸商品生产和交

换的市场网络。这个市场网络的疏密度是与市镇分布的疏密度成正比的。至清朝末期，更有人主张振兴丝绸事业，扩大出口，以挽回利权。

丝绸商品生产和交换的发展与繁荣，以及丝绸输出贸易，不仅为人们提供舒适、精美和华贵的衣饰，而且把丝绸生产这一伟大发明，传播到世界各地，使之成为全人类共同的财富，同时也给我国经济发展，扩大出口作出了重要贡献。

二、古代丝绸之路的崛起

（一）丝绸之路的由来

根据有关文献记载，对丝绸之路的由来，可以从以下三方面说起。

1. “丝绸之路”

这条丝绸之路，是随着汉武帝的西亚政策而成为通途大道。它是以西汉都城长安为起点，经过河西走廊到敦煌，再向西延伸，一直抵达地中海沿岸各国，成为沟通相距 7500 公里之遥的中国与中亚、西亚及欧洲许多国家之间友好往来、文化交流和经济合作的一座桥梁。大量中国丝绸由此向西输送，一直运销到罗马帝国，立刻风靡了市场。罗马贵族对中国丝绸大为赏识，纷纷“远赴赛里斯以取衣料”，不惜高价竞购，甚至使丝绸与黄金等重同价。其时，欧洲人已经把中国称为“赛里斯”（seres），其语源出自希腊语的“丝”字。这表明欧洲人已经知道中国是丝绸的故乡，提到中国，头脑中就会浮现出那精美珍奇的丝绸织品。

一般说来，自周至唐，是中国丝绸真正主宰“丝绸之路”的时期；自宋至元，是中国丝绸基本主宰“丝绸之路”的时期；而从明代开始，由东往西的货物，丝绸已经退居次要地位。

2. “西南丝路”

除“丝绸之路”外，在中国西南边陲的崇山峻岭之中，还有一条

商道，那是从四川成都出发，经云南西部的大理，通往缅甸和印度。后人称之为“西南丝路”。中国丝绸，其中包括大量的蜀锦，就从这条西南丝路输出，换回缅甸、印度等地的宝石、木棉、犀角、象牙。据《后汉书·大秦传》记载，这条“西南丝路”很可能先到今缅甸的毛淡棉港，然后再弃车登舟，启碇远航，一直延伸到欧洲的罗马帝国。这是中国丝绸传播到欧洲的另一条海陆结合的途径。

东南亚各国，打着“贡使”旗号，沿“西南丝路”进献珍宝，中国则以金、银、彩缯回赠。这种“朝贡”，实际上是各国以“珍宝”来换取中国丝绸的一种易货贸易。中国丝绸作为两国间友好往来的礼品，传播到这一地区国家，这里的“丝绸”已作为和平与友谊的象征，超越了单纯经济的范围，而成为中国在政治上达到敦睦邦交的一种手段。16世纪后，即使在明清两代实行“禁海”“闭关”政策的时候，西南丝路上仍是商使往返，络绎不绝。

3. “海上丝绸之路”

海上丝绸之路分为东海起航线和南海起航线，这是中国丝绸对外传播的又一重要途径。

从东海区域起航的，主要是航行朝鲜和日本，20世纪50年代曾在朝鲜平壤附近挖掘出一千多座汉墓，出土大量绢、绫、罗等丝织品，这是中国丝绸早在汉代以前就已传入朝鲜的实物见证，也就是在此期间，中国的蚕桑丝绸生产传入日本后不久，日本就产“宁麻蚕桑，辑绩出细丝兼帛”了。

南海起航线，是从广东南部徐闻合浦出发，到都元国（今马来半岛）；天甘都卢国（今缅甸沿海）到黄支国（今印度半岛南部）……。据《汉书·地理志》“奥地”条记载，汉武帝时（公元前140~87年），我国海船已从雷州半岛扬帆起碇，装载大量黄金和丝织品，途经今越南、泰国、马来西亚、缅甸远航到今印度的康契普拉姆，去换取这些国家的特产，然后从斯里兰卡返航。这是我国丝绸作为商品外传到上述国家的最早记录。

隋、唐以后，“海上丝绸之路”的航线更加扩展，往来更加频繁。除了以前的登州入高丽渤海道的北线外，又开辟了越海直接东渡日本的南线，崛起了扬州、楚州、苏州、明州等一批重要港口城市，随着丝绸对外贸易的发展，南海航线则进一步伸展到非洲东海岸和红海沿岸港口。这条航线通到哪里，中国的丝绸就传到哪里，哪里就掀起经久不衰的“丝绸热”。明嘉靖四十四年（1565年）西班牙殖民者占领了菲律宾，从此又开辟了一条由南海航线派生出的经马尼拉通往美洲新大陆的“丝绸之路”。

（二）丝绸之路的作用

中国丝绸早在公元以前就通过陆上和海上的“丝绸之路”向外传播，遍及五大洲，时间持续数千年。所到之处，都受到当地人民的衷心欢迎和喜爱，对当地的社会经济和生活习俗产生了积极的影响。

1. 丝绸之路开创了国际贸易交往。丝绸之路的开拓成功，出现了大规模的东西方国家之间的贸易交往。这是国际间贸易的开始，也是现在保留的易货贸易的雏形。

2. 丝绸之路沟通了中西文化交流。随着丝绸的输出，中华民族对人类文明和社会发展具有重大影响的一些发明创造也随之传播到各地区。例如，汉王朝的冶铁术和井渠法，就是通过丝绸贸易由中国传入中亚诸国；对朝鲜、日本养蚕技术的输入等，对推动各国社会进步有重大意义。此外，在丝绸之路上，除丝绸之外，还有其它西方人民所需的物品，所以丝绸之路实际上是东西方物质、文化交流的泛称。对这条丝绸之路——商道的畅通，正是各国人民所期望的。

3. 丝绸之路加强各国经济交往，提高和丰富了人民物质生活、丝绸之路输出去的是中国丝绸、医药、茶叶、水稻、黍稷和指南针、火药、印刷术等的伟大发明创造，对改善衣着和丰富当地的人民生活，推动社会进步起到积极作用。同时，也把其它国家的发明

创造,矿产、珠宝、乐器乐曲和动植物产品引入中国,其中有:马匹、苜蓿、胡桃、蚕豆、石榴、烟草、西红柿等。丰富了中国人民的物质生活和精神生活。

4. 丝绸之路形成,促使海路交通进入新纪元。时至明代,郑和七次下“西洋”,远航到非洲东海岸;随后,葡萄牙人发现了好望角航线,哥伦布找到了美洲新大陆,也就在这一时间,法国、意大利的丝绸业迅速崛起,可以说丝绸之路的形成,促使一些国家了解世界,对拓宽对外贸易起到积极作用。

三、近代丝绸经营的发展

由于丝绸生产的传统技艺和特殊要求,西方资本主义国家一时难以用机器生产而取代之,因而在鸦片战争后的一段时期内,在外国棉纺织品汹涌而来的同时,中国丝绸产品却仍然源源输出,甚至还打破闭关状态,日渐扩大外销,达到了传统丝织业的全盛期。家庭劳动基本成为中国丝绸业中占统治地位的生产经营方式。随着外国资本主义对华侵略的步步深入,对中国的丝绸生产由鼓励转变为压制,实行了毒辣的“引丝扼绸”政策:一方面加强掠夺中国的蚕茧生丝原料;另一方面则竭力扼杀中国还处于手工业地位的丝绸织造行业。同时,中国民族工商业失去了海关壁垒的保护,“洋绸”(人造丝织物)大量对华倾销。到光绪末年,连丝绸是中国一贯的出口导向产品,也开始出现倒流,有数千年丝绸输出历史的文明古国,成了“丝绸”输入国。

时至19世纪末20世纪初,随着资本主义国家在丝绸科学技术上的突破,各国丝织业发展迅速,中国传统丝绸生产开始遇到了越来越强大的竞争对手。于是,民国以后,在手拉提花机和电力织绸机推广使用的同时,要求丝织业的生产经营方式必须发生与之相适应的变化,分散的家庭劳动开始逐渐向集中的工厂生产过渡。过去一些放料收绸的丝织业“帐房”纷纷不放料而自建绸厂,一些机

坊和机户也合资集股、联办厂，丝织工厂在各地涌现。这些新式绸厂已成为中国丝织业生产经营的主导方式，开始制定出一些比较严格的规约章程强化管理和建立丝织公会。这是中国传统丝织业走向近代化的标志之一。但中国传统丝绸手工业并未退出历史舞台，而形成与近代工业并存和互补的格局。传统丝绸生产所以能够在激烈竞争中生存下来，在相当程度上，得益于它的“产销合一”的经营模式。

第一次世界大战爆发，就丝绸工业而言，受害最重的是蚕丝生产，虽为欧美战略所需，而船只少、运费贵、汇票涨，成为出口的障碍。战后，美国交易来势迅猛，1924年为蚕丝贸易的最好年度，其价格最高，且各主要产丝地区存货又为最少。

到1937年抗日战争爆发前夕，丝绸工业产销两旺，呈现出继续向前发展的趋势。就在中国丝绸事业有可能取得进一步发展的时候，抗日战争纷起，沦陷区的丝绸工业饱受战火兵燹，苛捐杂税和各项统制的摧残和掠夺，中国产丝基地遭到了日本的破坏，丝和丝绸生产损失惨重，因战争切断了中国丝绸工业近代化的进程。

新中国成立之后，人民政府重视丝绸产业的恢复和发展，1950年起在国营工业的领导下，恢复生产，积极经营，各主要丝类在数量上皆超过抗战胜利后各年的出口量，若与1949年比，则增加的倍数甚大，回升之势极猛。尤其是1978年实行改革、开放政策以来，中国丝绸工业获得了巨大的发展。建国40年我国丝绸出口累计达181亿美元，其中1978年至1990年这12年的出口额竟达99.6亿美元，占55%。值得重视的是茧、丝、绸缎和制成品各占出口额的1/3。目前我国丝绸在国际市场上的地位已占有很大的优势。

四、我国丝绸在现代国际贸易中的地位

我国是丝绸的故乡，经过几千年的曲折发展，通过“丝绸之路”

远销世界各国。现在仍然是我国出口的骨干商品，在对外贸易额中占有重要地位。

（一）中国丝绸的数量在国际市场上占主导地位

根据近年来世界丝绸产销情况，我国丝绸事业有必要也有可能担负起美化世界人民生活的任务。在世界经济危机中，其它纺织纤维产销均有不同的遭遇，唯独对丝绸的需要还在继续发展。就世界蚕丝产销情况而言，我国由1978年产桑蚕丝19 406吨到1987年39 547吨，增长1倍多（资料来自江苏省茧丝绸行业技术经济统计资料汇编1988年），其余产丝国如日本、南朝鲜、及其它如原苏联等，都减产。特别在1977年我国的蚕丝生产首次超过称霸世界大半个世纪的日本。我国现在蚕丝产量已占全世界60%，出口量占世界90%，真丝绸出口占世界50%以上，而19世纪末在国际丝绸市场上曾占重要地位的法国、意大利，现在已没有蚕丝生产，其它第三世界国家，则有发展蚕丝生产而图赚取外汇的趋向。

（二）丝绸作为“纤维皇后”在国际市场和消费者心目中占有崇高的地位

丝绸在漫长的历史中，经过许许多多的大风大浪的考验，特别是在20世纪20年代人造丝的发展，很多纺织界人士担心人造丝将代替蚕丝。但事实并非如此，由于人造丝的性能，替代不了蚕丝，所以人们心目中蚕丝仍被公认是最好的天然纤维材料。在20世纪40年代，合成纤维面世，但由于透气、吸湿等方面的缺点，也无法替代蚕丝纤维的性能，而对蚕丝更加青睐。根据世界未来学家意见，世界新技术革命愈迅速，科学技术水平愈高，则人的生活需求更趋“回归自然”。预测21世纪世界衣着用料更趋向天然纤维，而用蚕丝生产的丝绸，在天然纤维中将有更高的地位。

（三）丝绸是我国出口换汇率高的一个大宗创汇商品

丝绸是出口换汇率高的一个大宗创汇商品，1991年共创汇19.5亿美元，为1988年13.23亿美元的147.39%。（《对外贸易

统计资料汇编》1991年)。丝绸产品体积小、创汇高是发展中国家竞相出口的产品,我国丝绸资源丰富,据统计全国蚕农2 000多万户,年生产蚕茧47万吨。因此,发展潜力很大。

(四) 丝绸产品在国际贸易中受各国进口限制较少

随着国际市场竞争加剧,资本主义国家贸易保护主义思潮抬头,纷纷在法律上和行政上提出限制进口的各项措施。我国纺织品出口就受到进口国家的限制,只准在规定的数量和金额范围内进口。虽然丝绸产品在国际纺织品市场上仅占千分之二,但各发达资本主义国家却都需要。如日本政府对丝绸产品发放许可证,限于制成品进口;意大利只限白坯绸进口,其他国家目前对丝绸类则没有配额。

第二节 经营概念与特征

一、经营的概念

(一) 什么是企业经营

工业企业经营是指企业在进行物资生产的经济活动中,搞好市场调查与预测,选定产品发展方向,制定长期发展规划,进行产品开发,组织安排生产,开展销售与技术服务,达到预定的经营目标这样一个经济循环过程。如图1-1所示。

现代企业经营是在资本主义市场竞争激烈的情况下发展起来的。随着现代经营理论的发展和运用,使“经营”有了不同的含义。我国某些管理专家认为企业是一

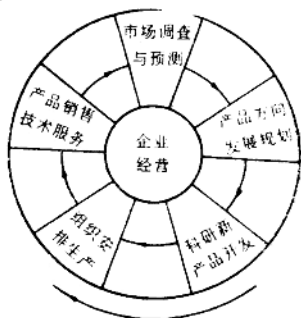


图 1-1 企业经营循环