

乡镇企业供销与经营

乡镇企业供销与经营

潘 智 编著

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路 450 号)

本书由上海发行所发行 常熟文化印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 12 字数 241,000

1989 年 5 月第 1 版 1989 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—1,3000

ISBN 7-5323-1419-7/F·48

定价: 3.60 元

序 言

潘智同志编著的《乡镇企业供销与经营》一书同广大读者见面了，这是作者多年从事乡镇企业教育培训工作的经验总结，具有理论联系实际，通俗易懂的特点，既可以作为乡镇企业的培训教材，又适合干部职工业余自学，对经济理论工作者来说，也可作为一本参考资料，值得一读。

苏州的乡镇企业，起步早，发展快，规模大，在当地国民经济中占“半壁江山”，已经成为农村经济的主体产业。早在八十年代初期，就全面开展了职工教育培训工作，经过几年努力，取得了较好的成效，预计到1990年，平均每个乡办企业能够拥有2个大专生、4个中专生、8个技校生，整个职工队伍素质亦能相应提高。对于如何搞好乡镇企业职工教育方面，开始摸到了一些门路。例如，自力更生编写教材，就是诸门路中的一条门路。几年来，已经正式出版的有《乡镇企业经营管理简明教材》、《乡镇工业企业班组管理》、《外向型企业涉外经营实务》、《乡镇工业财务管理》、《乡镇工业企业会计》，以及各类专业技术教材，有的还配有相应的电视录像片，初步形成一套丛书。《乡镇企业供销与经营》和还有几本书的出版，使这部丛书更加充实、完备。

在改革、开放的形势下，全国乡镇企业已经出乎意料地在全国范围内“异军突起”，从业人员已达8000多万，并且正在迅速扩大。据有关方面预测，到2000年将达2亿多人。这是

一支从土地上转移出来的、规模宏大的、新型的产业大军，苏州的乡镇企业就是这支大军中的一个队伍。他们昨天拿锄头，今天拿镢头，过去跑田岸，现在跑口岸，从农民变为工人，有的成了经理、厂长、农民企业家，肩负着建设有中国特色的社会主义的重任，也就必然的迫切需要掌握现代科学技术和社会主义商品经济知识，因而教育培训工作显得十分重要，其中解决教材问题更是当务之急。苏州在这方面作了一点尝试，当然经验不足，只能起个抛砖引玉的作用，希望社会各界有志之士，都来关心支持乡镇企业，编写出版更多、更好的教材和各类专业丛书，以适应乡镇企业教育培训工作的需要。

苏州市乡镇工业局

一九八八年九月

编者说明

商品经济的发展，乡镇企业的兴起，正冲击着每一个几乎是长期缓慢发展着的农村角落，越来越多的农民们意识到：“无农不稳、无工不富、无商不活”的重要意义。但是摆在他们面前的是五光十色的堡垒：商品、价值、交换、竞争、信息、决策、预测、策略、市场…，是那末陌生，而又必须攻克，只有越过一个个堡垒，才能占领国内市场，进入国际市场。一句话，办好乡镇企业必然要既懂经营，又会做买卖，才能达到生意兴隆，财源茂盛。这就说明学习和了解企业经营与供销知识的重要性了。

本书从苏州地区乡镇企业的兴起和发展，从经营与供销开拓经验出发，说明乡镇企业是怎样在“自筹资金、自找资源、自主决策、自聘人才、自行推销、自闯技术”的“六自”开拓精神下，自主经营，自负盈亏地使乡镇企业的发展迅猛地遍及各个乡村角落。这种经营开拓精神，正是经营与供销的灵魂。在农民们自己实践和总结的基础上再结合现代经营基础理论，具体供销业务，购销方法，经营策略等，理论结合实际地进行系统总结。作者编写这本书的目的就在这里。它涉及市场学、销售学、商品学、消费心理学和经济法的有关知识，都加以综合性的概括。

全书的基本内容包括有：如何树立正确的乡镇企业经营思想、经营目标和经营方针；如何开展市场调查与市场预测；

如何进行经营决策；如何编制经营计划和销售计划；如何做好老产品改革与新产品开发；如何加强物资管理和仓库管理；如何出色地完成采购任务；如何进一步巩固和占领国内市场；如何开拓进入国际市场，发展外向型经济；如何签订经济合同、怎样处理经济合同纠纷，加强合同管理；如何签订涉外经济合同，包括“三来一补”合同，中外合资、合作经营合同，技术引进合同等等。

本书是在苏州市乡镇工业局的组织和苏州经济管理干部学院领导的关心下，根据作者几年来在省内外各种乡镇企业培训班、专业班上讲课教材的基础上编写的。适合于乡镇企业有关经营管理培训班、经销人员岗位培训班上使用，可供企业经营领导、经销人员自学参考，也可供有关院校作为教学上的参考用书。

承苏州乡镇工业局作了序言。在编写过程中，潘水、汪德穗、钱根兴、金一平同志给予了热情的帮助和指导，朱华明同志对第一章作了认真的全面修改；其他章节也承杨蕾、吴维亚、戴明、姚俊华、王永新等同志的支持和帮助，并此衷心感谢。

由于编者水平有限，有疏漏差错之处，敬请读者帮助指教。

编者

1989年3月

目 录

序言	1
编者说明	1
第一章 乡镇企业供销与经营概述	1
第一节 乡镇企业经营的产生和发展	1
第二节 乡镇企业的经营思想	10
第三节 经营目标与经营方针	17
第二章 市场分析与预测	25
第一节 市场分析	25
第二节 市场调查	36
第三节 市场预测	50
第三章 经营决策	68
第一节 经营决策	68
第二节 经营决策的程序和原则	71
第三节 经营决策方法	75
第四章 乡镇企业的经营计划	97
第一节 经营计划的作用	97
第二节 经营计划与销售计划的内容	101
第三节 经营计划的编制和执行	124
第五章 商品研究与产品更新	130
第一节 乡镇企业更要重视商品研究	130
第二节 建立合理的产品结构	134
第三节 消费心理研究	139

第四节	改革老产品和开发新产品	145
第六章	供销工作的管理	154
第一节	供销工作的意义	154
第二节	物资采购	157
第三节	物资管理和仓库管理	165
第四节	工业产权	170
第五节	供销机构和供销队伍的建设	200
第七章	乡镇企业的供销业务	210
第一节	国内市场的销售和服务策略	210
第二节	打入国际市场策略	216
第三节	销售渠道中的现行销售	226
第四节	销售渠道中的联前销售	237
第五节	销售渠道中的潜在销售	240
第八章	经济合同	252
第一节	经济合同的作用	252
第二节	经济合同的订立	260
第三节	经济合同的种类和主要内容	269
第四节	经济合同的担保、鉴证、公证	283
第五节	经济合同的变更、解除、纠纷处理	285
第六节	加强企业内部的合同管理	288
第九章	涉外经济合同	293
第一节	涉外经济合同	293
第二节	合同的订立和主要条款	298
第三节	合同的履行和违反合同的责任	329
第四节	合同的变更、转让、解除和终止	332
第五节	争议的解决	334
第六节	技术引进合同	336

第一章 乡镇企业供销与经营概述

我国的乡镇企业，萌生于 50 年代末，起步于 70 年代初，腾飞于党的十一届三中全会以后。乡镇企业的发展，经过了一段艰难曲折的历程，走过了一段坎坷不平的道路，但它具有灵活的经营机制和较强的应变能力，终于站住了脚跟，成了国民经济的一支重要力量，国营企业的重要补充，城市大工业的重要助手，农村经济的重要支柱，广大农民群众走向共同富裕的重要途径。发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路。而这种曲折的发展过程，恰恰正是乡镇企业经营与供销工作不平坦的历程。

第一节 乡镇企业经营的产生和发展

一、乡镇企业的经营

正确认识乡镇企业经营，把经营搞活，有十分重要的现实意义。乡镇企业经营，即从发展农村商品经济和企业自身的条件出发，适应国内和国际市场的需求，运用商品交换的供需艺术，统筹组织企业的生产和流通，以求企业的逐步发展和经济效益的不断提高。一个企业的经营，应包括市场调查和预测，产品方向的选定，发展计划的制订，原材料、动力等物资的供应，设备的选用和补充，产品销售和技术服务，以及与其它企业的协作等全面的经济活动。也就是说，乡镇企

业的经营内容十分广泛，其中极重要的是对外的供销工作，因此，从狭义来说，经营就是根据市场的需要，为实现企业目标而进行的供产、销、运、服务等一系列流通过程的经济活动。

根据以上表述，对乡镇企业经营的要求可作如下分析：

1. 要服从国家宏观指导和调节 乡镇企业是国民经济的重要组成部分，它的经营活动处于我国社会主义市场经营的统一体中。因此，乡镇企业的经营，首先要重视企业经济效益与社会效益的统一，防止偏重于企业财务收入的增加而忽视社会财富的增加和消费者的利益。其次要重视目前利益与长远利益的统一，防止生产、经营的短期化行为和决策的随意性，使乡镇企业在国家宏观指导和调节下，持续、健康地发展。

2. 要以市场为出发点，以市场为归宿 这就是说，要不断地研究市场，分析市场，开拓市场，占领市场，在为市场服务中不断赢得客户，扩大批量，以此循环往复，求得企业的发展和提高。

3. 要把信息反馈贯串于产、供、销、运整个流通过程 企业在确立经营思想到进行市场预测、产品设计、试样生产、批量生产、市场销售以至为顾客服务的整个经营过程中，都必须重视信息反馈，采用最佳方案，以最小的耗费取得最佳的经济效益。这是企业经营的核心和主要要求。

4. 在企业经营管理中应占首要地位 现代经营管理理论，最强调的是“突出经营”，而乡镇企业是以市场调节为主的，更应该把经营放在首位。实践证明，尽管乡镇企业在人才、技术、设备、资金等方面一般都难与城市大工业相匹敌，但它以其灵活的经营机制，活跃在商品经济舞台上，赢得了一

席之地。可见，突出经营对乡镇企业来说是十分必要的。当然，突出经营不是不要管理，只有在搞活经营的同时抓好企业管理工作，把经营管理统一起来，才能使企业兴旺发达。

经营一词，古已有之，即“经度营造”，是筹划、营谋、开拓、发展的意思。《史记·项羽本纪赞》中就提到：“谓霸王之业，欲以力征经营天下。”后来，随着商品经济的发展，经营就成为“买卖、销售”之意。二千五百多年前的吴越春秋时期，传说越国大夫范蠡帮助越王勾践复国，灭掉吴王夫差以后，弃官出走，经营商业，改名陶朱公。他经商有才能，十九年中三次赚到大钱，即所谓“三陵千金”。后人总结他的经营之道，叫做“陶朱经商理财十八则”，其内容如下：

- (1) 生意要勤快，切勿懒惰；懒惰则百事废。
- (2) 价格要订明，切勿含糊；含糊则争执多。
- (3) 用度要节俭，切勿奢华；奢华则钱财竭。
- (4) 除欠要识人，切勿滥出；滥出则血本亏。
- (5) 货物要面验，切勿滥入；滥入则质价减。
- (6) 出入要谨慎，切勿潦草；潦草则错误多。
- (7) 用人要方正，切勿歪斜；歪斜则托付难。
- (8) 优劣要细分，切勿混淆；混淆则耗用大。
- (9) 货物要修整，切勿散漫；散漫则查点难。
- (10) 期限要约定，切勿马虎；马虎则失信用。
- (11) 买卖要随时，切勿拖延；拖延则失良机。
- (12) 钱物要明慎，切勿糊涂；糊涂则弊端生。
- (13) 临时要尽责，切勿妄托；妄托则受害大。
- (14) 帐目要稽查，切勿懈怠；懈怠则资本滞。
- (15) 接纳要谦和，切勿暴躁；暴躁则交易少。
- (16) 主心要安静，切勿妄动；妄动则误事多。

(17) 工作要精细，切勿粗糙；粗糙则出品劣。

(18) 说话要规矩，切勿浮躁；浮躁则失事多。

这些经营之道，现在读来仍有借鉴作用。不过，那个时候的社会生产属于自然经济，只是简单的商品生产和商品交换，因此，经营一词的内涵和外延受到极大的限制，与现代营销学就不可同日而语了。现代市场营销学是在科学技术迅速发展，市场商情日新月异，消费需求变化万千，国内国际贸易竞争加剧的情况下产生的一门科学的营销学问。

现代乡镇企业的经营之道，是集古今中外的大成而逐步形成的。一是继承了历史上手工业的营销传统，例如精益求精，待人热情，讲求信誉，买卖公平等等。二是吸收了城市企业成功的营销经验，例如以销定产，市场研究，创名牌，争优质等等。三是借鉴国际上先进工业国家的现代营销知识，例如重视潜在销售，注意广告、商标、专利的营销策略等等。由于这样，使现代我国乡镇企业的营销内容大为丰富，营销艺术大为提高，逐步形成了自己的经营特色。

二、乡镇企业经营的重要意义

乡镇企业从它产生的那一天起，就以商品生产者和经营者的姿态活跃在生产和流通领域。它资金靠自己筹集，生产靠自己决策，人才靠自己培养，原料靠自己采购，产品靠自己推销，可说一切活动都离不开经营这个功能。乡镇企业必须重视经营，不仅是适应自身特点的内在需要，而且是由以下多种因素决定的。

1. 发展商品经济的首要前提 中国共产党第十二届三中全会1984年10月20日通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》中指出：“商品经济的发展，是社会经济发展的不可逾越的阶段，是实现我国经济现代化的必要条件”。我国是一

个经济上还不发达，生产力水平较低的农业大国，与先进工业国之间在经济上的差距还很大。要使我国富强起来，由农业国变成工业国，缩小与先进工业国之间的差距，就必须大力发展商品经济。大家都知道，所谓商品，就是用于交换的劳动产品。一个国家，一个地区，商品率越高，经济就越发达。企业也是一样，生产的商品越多，交换越频繁，资金周转就越快，企业就兴旺。这就告诉我们，交换是关键，而交换又是通过买卖来实现的。如果不深入研究买卖的学问，不注意拓宽流通渠道，也就是说，如果不重视企业的营销，造成供销渠道不畅，原料买不到，产品卖不出，发展商品经济就无从谈起。由此可见，要发展商品经济，首要前提是必须重视企业经营。

2. 促进农村产业结构调整的重要条件 农村发展商品生产，必须从调整产业结构入手。因为商品生产是建立在社会分工基础上的，只有突破那种“人心归农，劳力归田”、“以粮为纲，单一经营”的模式，从当地的实际情况出发，把大批剩余劳动力从土地上解放出来，开辟新的生产领域，走农副工商综合经营的道路，使生产走向社会化，包括提高农副产品的商品比例，才有可能大规模发展商品生产。而在发展第二、第三产业，调整农副工商之间的比例时，又必须把重点放在发展乡镇企业上。这就要求培养一大批善经营、会管理的能人，把乡镇企业办好，把经营搞活。因此我们说，重视企业经营也是促进农村产业结构调整的重要条件。

3. 克服企业前进中困难的开路先锋 乡镇企业产生伊始，就游离于国家计划之外，加上人们的偏见，其历程是十分艰辛的。但是，乡镇企业是自主经营、自负盈亏的农民办企业，它没有“大锅饭”，不捧“铁饭碗”，若经营不善，企业倒闭，大家只能回家种田，这就迫使他们只有在搞活经营上下功夫。

许多乡镇企业的领导和供销人员，为了采购原料和推销产品，“千山万水的跑，千方百计的找，千言万语的讲，千辛万苦的干”；在经营策略上，做到“你无我有，你有我优，你优我廉，你廉我转”。由于经营灵活，善于开拓，所以“年年难过年年过”，千难万险无阻挡，始终保持比较高的发展速度，引起了中外有关人士的瞩目。

4. 提高企业经济效益的有效途径 有些乡镇企业由于原辅材料提价，资金紧缺，负担较重等原因，经济效益不高，有的企业甚至出现“百万富翁，两手空空”的现象。解决这个问题的有效途径也在于搞活经营，加强管理。一方面是继续开展“增产节约，增收节支”运动，学会生财、聚财、用财之道；另一方面，生产的产品要在品种、规格、花色、耐用程度上适应用户的需要。这样做，就能产量高，质量好，产品新，价格廉，从而达到提高经济效益的目的。苏州市达胜皮鞋总厂是一家乡办企业，1981年创办时只有几十个人，三万元资金，几间破房子，困难很多。后来，他们重视经营，及时掌握市场信息，适应消费者心理，经常生产式样新颖、美观大方的产品，并做到“三天出小样，五天小批量，七天上市场”，企业生产经营蒸蒸日上，1987年底已发展到拥有固定资产近千万元，职工800多人，年产值2000多万元，实现利税400多万元的先进企业，厂长肖水根被评为全国当代十佳农民企业家之一。

5. 发展外向型经济的前哨兵 当前，我国沿海地区乡镇企业发展外向型经济势头很好，被称为外向型经济的“生力军”。例如苏州市，1988年生产出口创汇产品的乡镇企业已有500多家，产品有10多个大类500多个品种，外贸交货额增长极快，外经、外贸有显著发展。实践证明，发展外向型经济，开拓和出口创汇产品并不神秘，关键在于掌握国际市场

信息，学会同外商打交道，广泛疏通出口渠道，特别要熟悉与外商谈判，签订合同，办理保险，报关等业务。一句话，就是要学会外贸经营知识。如果说乡镇企业是发展外向型经济“生力军”的话，那么，学会外经业务，熟悉涉外经营就是生力军中的前哨兵。

根据上述，可以得出这样的结论：乡镇企业重视经营，搞活经营，就能由小变大，由弱变强，否则，就会困难重重，甚至导致倒闭。

三、乡镇企业经营的产生和发展

乡镇企业是以市场调节为主的，从总体来说，它一开始就属于“生产经营”型企业。乡镇企业经营的发展，大体经历了以下三个阶段：

1. 生产销售型 时间是70年代初，其特点是生产什么，销售什么，随行就市，依客定价。那时是乡镇企业（当时称社队企业）起步阶段，执行的是“围绕农业办工业，办好工业促农业”和就地取材，就地加工，就地销售的“三就地”方针，办的是一批粮饲加工、农机具修造、土纺土织、建筑材料等以手工操作为主的小型企业，生产的产品以支农产品为主，种类和花色品种不多，市场覆盖面不大。到70年代中期，随着乡镇企业的进一步发展，“三就地”框不住了，就执行为农业、为城市工业、为人民生活、为外贸出口服务的“四服务”方针，但因受资金、原材料、技术设备的制约，仍以来料加工，来件装配，来样订货，补偿贸易“三来一补”为主要形式，当城市大工业的配角。通过这一时期的艰苦奋斗，乡镇企业不仅积累了资金，增添了设备，而且锻炼培养了一批技术、管理人才，为今后的发展打下了基础。

2. 销售生产型 其特点是供销放在首位，实行以销定

产，以销促产。党的十一届三中全会以后，在改革、开放、搞活方针的指引下，乡镇企业得到了迅猛的发展，产品多了，市场覆盖面大了，竞争比较激烈，供、销矛盾突出。在新的形势面前，如何拓宽流通渠道，做到货畅其流，是保证乡镇企业持续、稳定、健康发展的重要前提。这时，乡镇企业一方面“各自为战”，由企业派出大批供销人员，为本企业采购原料、推销产品。就以苏州市为例，80年代初就有“十万农民跑单帮”之说。各级乡镇企业主管部门，也为企业分批举办供销人员培训班，讲授经营知识，研究经营规律，提高供销人员的素质。另一方面，市、县、乡各级分别成立了工业供销公司，为乡镇企业组织钢材、木材、煤炭、石油等主要原材料和机器设备，并推销产品，以帮助各乡镇企业弥补供销上的不足。为了搞活乡镇企业的生产经营，苏南地区曾经历了这样三个阶段：一是靠农民的节衣缩食，将国家分配给农村的名牌自行车、缝纫机、手表等紧俏商品，拿出去同产地交换钢材、木材、煤炭、石油等原料和燃料；二是输出自己的产品、设备、劳力或帮助办厂，作为到产地获取原料和能源的交换条件；三是通过输出资金、技术等形式，到产地联合开发，合作经营，以建立原料和能源基地。这样，乡镇企业逐步形成了务农、做工、经商三位一体的经营流通体制，开创了发展农村商品经济的新局面。

3. 经营开拓型 其特点是产品结构名优化，市场开拓多极化，经营管理科学化。当前，乡镇企业的生产经营，从全国来说，大体仍可分为三种类型：一种是乡镇企业尚在起步阶段，如老、少、边、穷地区，他们的乡镇企业基本上仍处于生产销售型之列。一种是乡镇企业正处在发展阶段，但实力尚不雄厚，基础还不坚实，如苏北的徐、淮、盐、连等地区，他们的企

业基本上属于销售生产型。再一种是江苏、浙江、上海郊县等部分地区，已涌现了一批技术比较先进，竞争实力较强的乡镇企业，这些企业已进入经营开拓型行列。主要表现在如下几个方面：

(1) 生产标准化。不少企业技术水平提高，计量检测工作加强，能够做到按标生产，达标出厂。据有关资料透露，苏、锡、常地区的乡、镇办企业，产品标准覆盖率已达80%左右，有的已按国际标准生产。如常熟市张桥乡中安塑料厂，其生产的主要产品非金属船用电缆扎带，就是按国际标准生产的，而且是江苏全省轻工系统第一家采用国际标准的企企业。

(2) 质量优良化。许多企业积极参加创优活动，产品质量上升，优质品率提高。如苏州市乡镇企业生产的产品，近三年来获部优称号的35只，省优称号的69只，市优称号的312只。该市张家港沙洲纺织印染公司生产的“康茄”印花布，是部优产品，外商赞不绝口，纷纷前去订货，现已畅销40多个国家和地区。

(3) 产品外向化。沿海地区的乡镇企业，正在实行由内向型经济向外向型经济的战略转移，有的地方已初见成效。如江苏省张家市妙桥镇，1987年已有10多家乡镇企业生产出口创汇产品，出口交货额达4000多万元，创汇近千万元。

(4) 管理科学化。苏南地区的乡镇企业，在搞好企业整顿，全面实行多种形式承包经营责任制的基础上，目前正在开展企业管理基础工作建设和企业升级工作，有些企业还推行了全面质量管理，使部分乡镇企业的管理工作逐步走上科学化的轨道。