

企业经营与 策略

李自如 曾亚非
陈 飞 编著
中南工业大学出版社



前 言

本书是为工科院校管理工程类专业本科生学习工业企业经营管理和企业战略与策略课程而编写的教材,它既包括经营管理学的主要内容,又包括企业战略学的新鲜内容。根据我们10年来讲授这门课的经验体会,我们认为,经营管理学除了讲授市场学的一般内容即市场的调查与预测、市场营销组合、新产品开发等内容外,更重要的是要讲授企业的战略与策略、经营决策的制定和决策技术等事关企业全局性、长远性、方向性的重大问题。这正是本书最大的特点也是我们新的尝试,故书名为《企业经营与策略》。

本书力求遵循社会主义经济是以公有制为基础的有计划的商品经济的原则,探索具有中国特色的现代经营管理理论与方法,总结10年来经济体制改革所取得的丰硕成果。

本书由中南工业大学管理工程系李自如、曾亚非、陈飞编著。李自如编写了第一章、第三章、第五章第一至六节和第十章,曾亚非编写了第二章、第五章第七节、第六章、第七章和第八章,陈飞编写了第四章和第九章。全书由李自如负责统稿。

本书可作为企业管理人员学习的教材,也可作为经济管理干部院校的教学参考书。

由于我们水平有限,加上本书是按新体系编写的,书中难免有不妥之处,敬请广大读者批评指正。

作 者

1991年1月15日

目 录

第一章 企业经营总论	(1)
第一节 企业经营与经营管理	(1)
第二节 企业管理从生产型转向生产经营型	(6)
第三节 经营思想	(9)
第四节 经营目标及其经营目标体系	(14)
第五节 经营方针	(19)
第二章 企业经营外部环境 with 内部条件分析	(23)
第一节 企业经营外部环境分析	(23)
第二节 企业经营内部条件分析	(43)
第三节 企业经营内外协调综合分析	(55)
第四节 市场调查和经营预测的常用方法	(62)
第三章 企业经营决策	(92)
第一节 企业经营决策概述	(92)
第二节 企业经营决策的原则与程序	(96)
第三节 企业经营决策方法	(101)
第四章 企业经营计划	(144)
第一节 经营计划的概念和特点	(144)
第二节 企业经营计划体系	(147)
第三节 企业经营计划的编制原则与方法	(149)

第四节	企业长期经营计划·····	(154)
第五节	企业年度经营计划·····	(158)
第五章	企业经营的整体战略与具体策略·····	(165)
第一节	企业经营战略与策略概述·····	(165)
第二节	企业的新产品开发战略·····	(177)
第三节	企业的市场开拓战略·····	(187)
第四节	企业科技研究与开发战略·····	(192)
第五节	企业的财务战略·····	(201)
第六节	企业人才开发战略·····	(209)
第七节	企业经营的具体策略·····	(215)
第六章	产品策略·····	(225)
第一节	产品寿命周期理论·····	(225)
第二节	整体化产品策略·····	(235)
第三节	产品决策的方法·····	(246)
第七章	价格策略·····	(260)
第一节	价格形式与定价原则·····	(260)
第二节	定价策略·····	(264)
第三节	定价方法·····	(270)
第八章	销售渠道和促销策略·····	(276)
第一节	销售渠道策略·····	(276)
第二节	促进销售策略·····	(287)

第九章 国际市场开拓策略	(298)
第一节 开拓国际市场的作用.....	(298)
第二节 国际市场分析.....	(299)
第三节 进入国际市场的途径.....	(308)
第四节 国际市场的经营组合策略.....	(314)
第十章 企业经营诊断分析	(330)
第一节 企业经营诊断概述.....	(330)
第二节 企业经营诊断的步骤和程序.....	(334)

第一章 企业经营总论

第一节 企业经营与经营管理

一、概念

我国社会主义经济是建立在生产资料公有制基础上的有计划的商品经济。所谓社会主义有计划的商品经济，就是以公有制为主体的，以共同富裕为目的，由国家规定方向的市场经济。社会主义工业企业应成为独立核算、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。社会主义工业企业的主要任务是为社会提供价廉物美的工业产品，为国家和企业的自身创造更多的经济利益。要实现上述任务，就必须加强企业经营管理工作，以保证企业在不断变化的环境中生存下来，并逐步得到发展。

经营是经济学中的一个专门术语。在我国古代《诗经》中就有：“经始灵台，经之营之”的记载，意思是指土建工程的经度营造，包括筹划及设计，施工组织，方案实施及各阶段的人员组织和管理。后来把对一切经济事业的经营办理统称为经营，它含有筹划、营谋、开拓、发展之意。所以，经营就是人类进行物质财富的生产、交换、流通和分配的经济活动的过程。它的存在与商品及市场是分不开的。对一个企业来说，经营乃是商品生产者以市场为对象，以商品生产和商品交换为手

段，为了实现企业的战略目标，使企业的生产技术、经济活动与企业的外部环境达成动态平衡的一系列有组织的活动。因此，企业经营不仅要把产品生产出来，而且还必须把产品以一定的方式送到消费者手里，满足人们的需要。企业经营必须有经营要素，即必须有资金、设备、劳力，还必须有市场。企业经营必须周而复始地进行，因此企业经营又是一个连续的经济活动过程。企业为了达到经营目标，在经营过程中，既要有全局性的经营战略，又要有各个方面的具体经营策略。在社会主义条件下，企业经营还必须在国家的方针、政策、法令指导下进行，获得利润，取得好的经济效益。一个没有经济效益的企业必然在激烈的市场竞争中被淘汰。而一个企业经营能力的高低以及经济效益的好坏，主要取决于对市场需求及其变化能否正确认识，企业内部优势是否得到充分发挥，以及企业内部条件与企业外部环境协调发展的程度。因此，企业必须根据本身的内外条件，确定产品的方向和目标市场。生产什么？生产多少？销售给谁？如何销售？怎样以最少的消耗，求得最快的发展？这些均属于企业经营的范畴。

经营与管理既有一致性，又有所区别。从它们的产生过程来看，管理是劳动社会化的产物，而经营则是商品经济的产物；从它们的应用范围来看，管理适用于一切组织，而经营则只适用于企业；从它们要达到的目的来看，管理旨在提高作业效率，而经营则以提高经济效益为目标。

从企业来讲，经营是管理职能的延伸与发展，二者是不可分割的整体。在商品经济尚未高度发达的卖方市场条件下，企业管理是以生产为中心的，主要职能是对企业内部的生产活动进行计划、组织、指挥、协调与控制。当商品经济高度发展，

市场由卖方市场转变为买方市场后，企业管理也就由以生产为中心转变为以交换和流通过程为中心，经营的功能日益重要，企业要成为独立核算、自负盈亏的商品生产者和经营者。企业管理职能自然要延伸到市场分析与研究、开发适销的新产品和制定长远发展的经营战略等，从而使企业管理发展为企业经营管理。

不过，企业经营管理有广义与狭义之分。广义的经营管理是指对企业全部生产经营过程的管理，它既包括对企业经营活动的管理，也包括对企业生产活动的管理。狭义的经营管理是指对企业经营活动的管理。本书所指的经营管理一般是指狭义的经营管理而言。

企业经营的主要功能是：第一，预测市场的变化。由于政府经济政策的调整、产品价格的变动、社会购买力的提高、技术的进步、季节的变化、社会风俗习惯的改变以及竞争的加剧等等，都会影响市场，使市场需求和供给永远处在不断的变化之中。因此，企业必须具有预测市场变化的能力。第二，协调整个企业内部和外部活动，适应市场的变化。企业的经济活动可以分为两个部分：一是企业内部的生产组织活动，包括按照自然规律和经济规律，对生产活动进行组织、指挥、协调、控制等，如采用先进的生产组织形式，充分调动全体职工的积极性，合理地进行生产分工和组织协作，对生产、技术、设备、物资、资金等进行具体管理等。二是与外部环境尤其是与市场打交道的各种活动，包括招收职工、筹集资金、购买各种生产资料、开展市场调查和预测、产品销售、技术服务等。只有把这两部分活动有机地结合起来，才能达到企业预定的目标。第三，发现和利用能使自己发展成长的机会。企业是在适应市场

的变化中生存和发展的，因此，必须从市场的不断变化中发现有利于自己成长发展的机会，并善于利用这种机会发展壮大自己。

二、工业企业经营管理的主要任务与内容

从以上可以看出，工业企业经营是在社会主义有计划的商品经济的条件下，以提高经济效益为中心目标，根据企业内外环境的变化，对企业的产、供、销进行预测和决策，创造性地组织经济活动。

工业企业经营的主要任务在于：通过对企业外部环境的调查，特别是对国家各个时期方针政策的研究和市场预测，以及对企业内部条件的分析，解决工业企业面临的全局性的战略决策问题；通过对经营策略的选择并付诸实施，以确保完成国家计划任务和满足市场的需求，保证国家和企业取得最好的经济效益；通过长远规划与各项经营计划的制定和执行，不断开发质优价廉、有市场竞争能力的新产品，对内满足国家建设与人民生活的需要，对外跻身于国际市场。

为了实现以上各项任务，工业企业经营管理的主要内容应包括以下几个方面。

1. 外部环境分析。随着科学技术的迅猛发展，国家经济管理体制的深化改革，全民所有制工业企业的所有权与经营权的相对分离，企业经营自主权的扩大，以及逐步进入国际市场的需要，市场竞争日益激烈，企业将面临一个复杂而多变的环境。而企业的各项经营活动都要受到所处外部环境的制约。因此，工业企业必须经常分析研究其外界环境变化所带来的影响，以便研究和确定企业的对策。

2. 内部条件分析。企业除了要掌握外部环境变化外，还要充分了解企业内部的有利条件、优势、特色和薄弱环节。它们对确定工业企业未来的发展目标和方向，以及制定经营决策都有决定性作用。因此，企业要重视外部环境和内部条件的变化，充分利用企业内部资源优势，开展有效的管理和灵活经营，做到能抓“机会”、避“威胁”、冒“风险”、增“效益”。为了掌握企业的外部环境和内部条件的变化，现代企业必须建立灵敏有效的管理信息系统，健全内外信息网络，开展市场调查与预测，以掌握发展动向，采取有效对策。可见，企业外部环境、内部条件、信息、市场调查与预测是工业企业经营、内外协调、动态优化的主要内容。

3. 确定企业的经营目标、经营思想和经营方针。企业应根据国家的方针政策、下达的计划任务、市场的需求以及外部环境和企业内部条件，在正确的社会主义经营思想指导下，制定企业的经营目标和各个时期的经营方针。

4. 研究和确定工业企业经营中各项重大决策。随着经济管理体制改革的深入发展，企业已逐渐从生产型管理转变到生产经营型管理。管理的重点是经营，而经营的关键在于决策。经营决策是关于企业总体发展和重要经营活动的决策，包括企业的供产销人财物等方面的重要决策。

5. 制定企业长远规划和年度经营计划。企业的长远规划和经营计划既是企业经营思想、经营目标、经营决策方案的具体落实，又是企业各种生产经营活动的纲领和基本依据。通过编制经营计划，可以把整个国家和社会的经济活动及利益与企业 and 职工的主要活动及利益联系起来，取得协调平衡。

6. 进行企业经营战略与策略的研究。好的经营战略与策

略，无疑是搞活企业，发挥自己的优势和潜力，提高企业经济效益，增强企业自我改造、自我发展能力的重要措施。确定符合企业实际的营销策略，保证产品适销对路，做好销售服务工作，不断开拓新市场是工业企业经营需要认真探索的重要课题。

7. 国际市场的开拓。根据国际市场的条件和特点，研究开拓国际市场的各种途径，制定各种营销策略，以增强企业在国际市场的竞争能力。

8. 企业经营诊断分析。通过企业经营诊断发现问题，并采取必要的措施，改进企业的经营管理工作，提高企业的经济效益。

第二节 企业管理从生产型转向生产经营型

一、生产型管理与生产经营型管理的特点

党的十一届三中全会以来，我国企业管理工作正经历着一个历史性的转变——由产品经济的轨道转向商品经济的轨道，由过去高度集中管理体制下形成的封闭式的单纯生产型逐步转变为开放式的生产经营型。这是经济体制改革深入进行的必然趋势，是发展有计划的商品经济的客观要求。

建国以来，我国的企业管理虽然经过了多次变革，但基本上还是50年代初按照苏联模式建立起来的那种生产型管理。企业的生产方向和产品由国家确定，生产计划任务由国家下达，原材料供应由国家统一分配，资金和设备由国家预算统一拨款，劳动力由上级劳动部门统一分配，生产的产品由国家统购包销，价格由国家统一规定，财政上国家对企业实行统收统

支。因此，企业的任务主要是执行上级指示，组织好生产，进行企业内部的生产、技术、财务管理，保证完成和超额完成国家计划。企业管理的范围自然仅限于企业内部生产管理，形成生产型管理，也叫内向型或封闭型管理。党的十一届三中全会以来，我国经济管理体制进行了一系列的重大改革，明确工业企业是相对独立的商品生产者，在扩大企业经济管理自主权的基础上推行责、权、利相结合的经济责任制等。这一系列改革使企业内部情况和外部环境都发生了重大变化，要求企业的管理工作有相应的转变，企业管理的目标要从过去主要是保证完成国家计划转变到使企业的生产更好地适应社会需要，取得较大的经济效益；企业管理的范围要从过去局限于生产领域转变到同时重视流通领域；企业管理的性质要从过去基本上是执行性管理转变到决策性管理，讲究企业的经营战略；企业管理的方法要从过去很大程度还是经验管理转变到科学管理。

生产型管理与生产经营型管理的内容见图1-1所示。

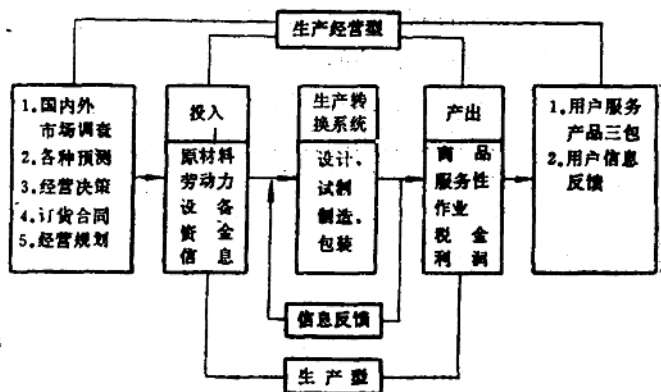


图1-1 生产型管理与生产经营型管理内容图

二、生产型管理转为生产经营型管理的标志

1. 从封闭型管理转变为开放型管理。生产型企业是按照国家下达的计划进行生产的，不直接面向市场和用户，产品几十年一贯制，对外部环境的动态信息和市场竞争形势反应迟钝。

为此，企业转型首先要由这种封闭性转为开放型。即其生产经营活动必须面向市场和用户，适应外部环境的变化，能够在竞争的环境中求得生存和发展。企业既要及时掌握外部信息，特别是市场需求变化趋势和用户意向，又要依靠自身的应变能力，审时度势地把企业内部条件同变化着的外部环境有机地协调起来。

2. 从执行型管理转为决策型管理。生产型企业的重要决策，一般都是由它的上级主管机关做出的。所以，尽管它也要就生产过程的组织、管理业务做出决策，但仍然属于执行型的管理。决策型管理要求企业能及时掌握市场动态，研究国家方针政策，研究同行业情况，自行选择战略目标，制订经营战略和策略，按照商品经济的规律独立自主地对产品开发、技术开发、市场开拓、营销组合作出相应的决策并对其负责。

3. 压力型管理转为既有压力又有动力型管理。生产型企业的活动，只有压力而缺乏动力。这种压力就是完成和超额完成国家计划指标，计划任务完成多少及其好坏，不与企业的经济利益直接挂钩。

生产经营型企业，既有压力又有动力，企业压力主要来自外部市场竞争。企业内在动力既来自企业与职工的经济责任和经济利益，也来自企业的生存和发展，企业有了内在动力，才能真正做到以提高经济效益为中心，有效地利用企业的各种资

源和市场提供的一切机会，提高生产技术，生产适销对路产品，提供优质服务。

4. 从守业型管理转向开拓型管理，生产型企业的致命弱点是安于现状，老习惯，老工艺，产品几十年一贯制，向上级“等、靠、要”，因循守旧，不思进取，缺乏开拓、创新精神，自恃“皇帝的女儿不愁嫁”。

开拓型企业不仅表现为居安思危，而且表现为锐意进取。因为，在竞争的环境里，如同逆水行舟，不进则退，停滞就要落后，落后就要淘汰。只有不断采用新技术，发展新产品，开拓新市场，并紧紧抓住新产品开发这个“龙头”，一条龙成体系地抓技术进步，才能在竞争的环境下立于不败之地。要想在技术、产品和市场上占有优势，必须不断改革落后的管理方式，制定计高一筹的经营战略和策略。

第三节 经营思想

现代企业的经营思想是企业的领导人和全体职工在进行经营决策和进行生产经营活动过程中的指导思想，它贯穿于企业生产经营活动的全过程，在一定的客观条件下，企业经营能否搞好，能否在复杂的环境中顺利发展，取得成功，其关键就取决于企业是否树立了正确的经营思想。我国企业正确的经营思想必须符合社会主义有计划的商品经济的要求。从总体来说，社会主义企业的经营思想应该是：在国家方针政策和计划的指导下，面向市场和用户，在竞争的环境中，以最有利的条件生产和销售产品，满足消费者和社会的需求，并取得最好的经济效益。具体来说有下列一些观念。

一、全局观念

社会主义企业经营思想与资本主义企业经营思想的本质差别，首先在于社会主义企业必须树立全局观念，这是由社会主义制度和基本经济规律所决定的。社会主义企业的一切经营活动的目的都是为了满足人民不断增长的物资和文化生活的需要，把人民的利益，即国家的利益放在第一位，应作为企业的基本经营思想。树立全局观念，还要求每个企业都要认真执行国家的方针政策，接受宏观经济的指导，遵守法律、法令，严格财政纪律，抵制不正之风。

从系统论的观点来看，国民经济是一个大系统，千千万万个企业作为子系统，其生产经营活动不能离开国家经济发展的总目标和总要求。因此，必须正确处理企业与国家的关系，当企业利益与国家利益有矛盾时，能够自觉地以局部利益服从全局利益，还要教育职工自觉维护国家利益。另外，也应当搞好与兄弟企业之间的关系，密切配合，协调发展，共同为社会主义建设作出贡献。

二、市场观念

商品经济即市场经济，市场是企业的生存空间，市场观念是企业经营思想的中心。树立正确的市场观念，一是要铲除长期以来以产定销的生产中心论的影响；二是要树立以创造性经营去创造用户需要的新思想。因此，企业管理者要牢牢树立起没有市场就没有生产的观念，生产是为了销售，如果生产出来的产品卖不出去远不如不生产。企业树立市场观念要面向市场，积极进行市场调研与市场预测，建立与市场关系密切的开放性信息反馈系统，按照市场需要组织生产。树立市场观念，实质上就是树立用户观念。对于这一点，资本主义企业家是毫不含

糊的。例如，日本企业家的经营之道是“用户是王，质量是命，时间是钱，安全是法，人多是灾”，把“用户是王”放在首位。作为社会主义企业的经营之道就更应把用户的利益放在企业利益之上。因为，只有全心全意为用户服务，千方百计满足用户的需求，处处为用户利益着想，事事为用户的方便行事，根据市场和用户的需求结合企业自身条件，生产适销对路的产品，不断开拓市场，企业才能生存和获得发展。

三、竞争观念

竞争的本质就是“优胜劣败，自然淘汰”。从经济学的角度来说，竞争是指商品生产者在商品生产和商品交换过程中为争取生产和销售的有利地位而进行的斗争。因此，只要有商品生产，就必然存在竞争，就有优胜劣汰。社会主义企业之间的竞争，同资本主义条件下的弱肉强食的竞争在其目的、性质、手段、范围上有本质上的区别。它是在生产资料公有制的基础上，受社会主义基本经济规律的制约，为更好地满足社会需要而展开的经济竞争，竞争结果是推动社会生产力的迅速发展。社会主义企业之间的竞争其积极意义在于：它是企业之间鼓励先进、鞭策落后、择优发展的一种手段，是推动技术进步的强大动力，也是一种发挥企业主动性、创造性的外部压力。让企业在公正的市场上直接接受广大消费者的评判和检验，优胜劣汰，有利于打破阻碍生产发展的封锁和垄断，及时暴露企业的缺点，促使企业改进生产技术和经营管理，推动整个国民经济的发展。竞争从表面上看来是产品的质量竞争、价格竞争、花色品种竞争、技术服务竞争、市场竞争，但实质上是企业之间技术、人才、效率、成本、管理等多方面的竞争。在一定的市场容量下，每个企业都置身于竞争的环境中，因此，企业要想

求得生存和发展，就必须勇于竞争、善于竞争，计高一筹，先行一步，才能不断扩大市场占有率，提高竞争能力。

四、效益观念

经济效益是企业生产经营活动的有效成果同取得这一成果的劳动消耗和劳动占用之间的比例关系。讲求经济效益，就是要求企业用尽可能少的劳动消耗和劳动占用，提供尽可能多的符合社会需要的产品。讲求和提高经济效益是社会主义基本经济规律的要求，是企业一切工作的核心，是企业经营思想的出发点，办企业就是要多盈利，这是一切商品生产者的经营思想。

社会主义企业的效益观念要着眼于整个社会的宏观效益，立足于本企业的微观效益。既要重视价值指标，使企业获得更多的利润，为国家创造更多的税收，又要重视使用价值，增加产品的数量，提高产品的质量。

长期以来，我国工业企业普遍存在产品质量差、物质消耗高、经济效益低的问题。这些都不能适应社会主义建设事业的需要。

首先，要树立“质量第一”的指导思想，坚持把产品质量放在首位的方针，充分认识到，质量问题是直接关系到四化的成败，关系到社会主义如何战胜资本主义的重大问题，也是企业有无生命力，能否生存和发展的重大问题。从而在各个工业企业里大力推行全面质量管理，健全质量保证体系，并突出质量指标在企业内部经济责任制中的地位，切实采取各种措施，不断提高产品质量水平。

其次，企业应当合理节约地使用物资，降低消耗，提高材料利用率，生产出更多更好的产品。如果我国机械工业每年节约金属材料5%，就是几十万吨，可生产若干万台机器设备。