

企业经营与市场

吴凤山 主编

哈尔滨工业大学出版社

内 容 提 要

本书是为商品生产者和经营者编写的。全书包括经营环境，市场体系和目标市场，经营预测和决策，产品策略，营销策略，广告策略，国际营销，企业经济责任制和企业经营分析，共十章。在本书的编写过程中我们力求向读者介绍些新知识、新方法以及有关新信息。为了便于读者系统地学习和掌握全书的主要内容，本书叙述简练、深入浅出、语言通俗、科学性和实用性并重。力求为企业管理者、机关干部、科研和教学工作者及大专院校学生提供一本具有实用价值的书。

企 业 经 营 与 市 场

吴凤山 主编

*

哈尔滨工业大学出版社出版发行

哈尔滨工业大学印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 印张11.75 字数262 000

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷

印数 1—3 000

ISBN 7-5603-0147-9/F·24 定价 4.20 元

前 言

在社会主义的初级阶段，有计划的商品经济还不发达，企业作为商品生产者和经营者仍有诸多限制，必须大力改革。改革是振兴中国的唯一出路，改革是搞活企业的根本办法。企业必须按照“国家调节市场，市场引导企业”的机制来发展商品经济。企业必须根据外部环境的发展和市场的需要以及企业内部条件的变化，充分发挥自己的优势和潜力，动态地决策产品发展方向，调整产品结构，开发适销对路的新产品，提高质量，降低成本，以物美价廉的产品，开拓市场和打入国际市场。为达到此目标，企业必须提高经营管理水平，讲求经营策略，研究市场变化和竞争策略，提高经济效益，增强企业竞争能力，增强企业自身发展和自我改造的能力。

商品经济的充分发展，是社会经济发展的重要条件，是摆脱生产力落后的基本办法。现在我国多数企业还是处在技术落后、管理落后、产品质量差、消耗大、成本高的状况中。企业作为一个商品生产者和经营者，必须急剧扭转这种局面，提高技术水平和管理水平；必须面向市场，在竞争中求生存和发展，更要在国际市场舞台上显身手，争取不断提高产品市场占有率，这和冲浪运动一样，在大浪中掌握住变化规律，才能赢得胜利；必须面向未来，在潜在市场上探索需求，预测未来，为开拓和寻求新市场，作出相应的有效决策。因而，必须提高经营者自身的知识水平。

我们有针对性的编写了这本书，就是为了适应商品经济发展的要求，考虑到读者对经营决策和对市场知识的需求，

书中均做了详细的介绍，以利学习。

参加本书编写的同志有：吴凤山、仇玮、范林业、刘玉山。全书由吴凤山主编。由于我们的水平有限，书中的疏漏和不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

1988年5月

录

第一章 概 论	(1)
第一节 经营管理概述	(1)
第二节 经营管理观念	(15)
第三节 企业经营管理的环境	(27)
第二章 市场体系及目标市场	(35)
第一节 市场的概念及作用	(35)
第二节 社会主义市场体系	(40)
第三节 消费品市场和生产资料市场的供求特点	(48)
第四节 目标市场的选择	(56)
第五节 目标市场占有率	(62)
第六节 目标市场策略	(69)
第三章 企业经营预测	(72)
第一节 经营预测概述	(72)
第二节 定性预测方法	(81)
第三节 常用定量预测方法	(88)
第四节 企业市场需求预测	(96)
第五节 企业整体规划预测	(107)
第四章 经营决策	(115)
第一节 经营决策概述	(115)
第二节 经营决策的方法	(123)
第三节 决策的敏感分析和风险评价	(153)
第五章 产品策略	(163)
第一节 产品的概念	(163)

第二节	产品生命周期理论	(166)
第三节	产品组合策略	(176)
第四节	产品价格种类及其影响因素	(184)
第五节	产品定价方法及策略	(193)
第六节	产品的市场管理策略	(202)
第六章	营销策略	(211)
第一节	营销及其任务	(211)
第二节	以市场为中心的原则	(212)
第三节	销售组合服务的原则	(216)
第四节	市场细分化的原则	(225)
第五节	市场战略和策略	(230)
第七章	广告策略	(235)
第一节	广告概述	(235)
第二节	产品广告	(241)
第三节	公共关系广告	(244)
第四节	广告宣传策略	(251)
第八章	国际营销	(270)
第一节	国际营销概述	(270)
第二节	国际营销环境	(276)
第三节	国际营销策略	(282)
第九章	企业经济责任制	(289)
第一节	经济责任制的实质和意义	(289)
第二节	经济责任制的内容	(291)
第三节	实行经济责任制的政策界限和任期目 标责任制	(298)
第四节	承包经营责任制	(302)
第五节	租赁经营责任制	(307)

第六节	资产经营责任制	(313)
第七节	股份经营责任制	(317)
第十章	企业经营分析	(321)
第一节	经营分析的意义和目标	(321)
第二节	经营分析的要点和程序	(324)
第三节	经营效益的专题分析	(332)
第四节	经营效益的综合分析	(344)
参考书目		(366)

第一章 概 论

第一节 经营管理概述

一、经营管理的概念

关于经营管理这一概念，国内外有许多不同的解释，归纳起来有以下几种。

1. 经营与管理统一的观点。这种观点认为经营和管理是同一个概念，没有什么区别。二次大战后，由于市场竞争激烈，经营被人们普遍承认和接受，并广泛应用，在出版的书籍中，已不再将经营和管理分开。管理是指科学管理，管理的中心是经营，经营的关键是决策，决策的标志是效益，两者联系十分紧密，形成为统一语。

2. 经营是外向性、广义性，即大经营。经营包括管理，如法约尔的主张和观点就是如此。管理的职能只是经营活动职能中六个方面之一，如图 1-1。

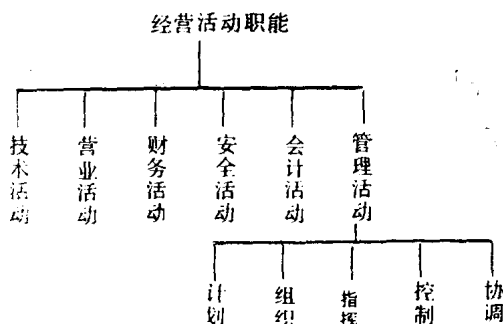


图 1-1

3. 经营是狭义性，即小经营。管理包括经营，经营是管理活动的一个组成部分。经营仅指流通部分，凡和市场联系的才算经营。或者说管理是内向性，是企业的中心活动。

4. 我们的认识和主张：

(1) 从字意上说：经营和管理是有区别的。

(2) 从内容上说：经营和管理是既有联系又有区别，两者是相辅相成的。

一个企业就是一个系统，从管理的发展角度看，是一个动态的过程，经营是从管理发展起来的。从科学管理发展到现代化管理，管理的范围扩大了。管理的职能发展了，从执行型到决策型。

一个企业是一个开放型动态系统，经营是组织循环圈，以市场为起点，从事经营活动的系统。它以市场为对象，以市场为起点，从需求出发，又以市场为归宿，将产品投放到市场，或者说，它以用户为起点，以使用价值与价值的实现为归宿，从事研究市场，为市场服务，贯串生产和产品开发以及销售运输等全过程的经济活动。

我国由于特定的历史条件，过去企业管理是封闭式的，不和市场发生联系。现在要搞开放，进行经济体制改革，企业必须要适应新形势的要求，向经营型转变。经营是商品生产、商品经济的产物，它是随着商品经济的发展而产生，又随其发展而发展。企业是处于商品生产和商品交换下的商品生产者，生产就是为了交换，不和市场联系，是不能生存和发展的。经营要有经营目标，目标是在满足需要前提下获得经济效益，为达到目标，要使企业内外部环境相适应，企业的产品和市场需要相一致，企业内部人、财、物相平衡。

经营是经济学中的一个专门术语。我国古书上记载有：

1. 当作“建筑”、“营造”来使用“经营”的有《诗经》大雅篇《灵台》，其中说“经始灵台，经之营之，庶民攻之，不日成之”。意思是说，开始修筑灵台之后，就不断地去营造，让老百姓来干这个事，没有多久就把这个事办成了；还有《书经》里的《召诰》中有这样的句子：“卜宅。厥既得卜，则经营”。意思是说为了盖房子去算卦，得到了吉利的卦，那就动手去营造。

2. 当作筹划创业来使用“经营”的，《诗经》小雅篇《北山》诗中有，“嘉我未老，鲜我方将，旅力方刚，经营四方”，意思是说，嘉许我还没有老，希罕我来日方长，膂力正强壮，该我到边疆去创业”。这样来使用“经营”这个词可以大到“天下”为对象。

《战国策》评论苏秦说：“夫以诈伪反复的苏秦，而欲经营天下，混一诸侯，其不可成也亦明矣”。

《史记·项羽本纪》在对项羽的赞语里说“谓霸王之业，欲以力征经营天下，五年卒亡其素，意思惨淡经营中”。平常我们常用的“惨淡经营”的出处就在这里。说明在我国关于经营一词早就有之。对于经济事业的经营办理一般称之为“经营”，它包含着购销活动，买卖往来，筹划治理，营谋调度等方面的内容。它是谋求和实现某种经济成果的手段。所以经营就是人类进行物质财富生产和分配的经济活动的过程。它是以商品生产为前提，以市场为对象。所以，它的存在和发展与商品和市场是分不开的。就一个企业来说，它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。

企业经营必须具备经营要素，经营要素有资金、设备、劳

力、产品，还必须要有市场。

企业为了达到经营目标，在经营过程中应有战略性的经营决策和经营方案。经营必须取得经济效益。如果一个企业在经营过程中没有经济效益，经营就不能继续进行，企业也无法存在。所以，企业必须根据本身的内外环境和条件，确定产品方向和发展目标。生产什么？生产多少？如何销售，销售给谁？怎样以最少的消耗，求得最快的发展？这些均属于经营的范围。

总之，经营是研究企业经济活动的预测、对策和决策的问题。因而企业经营是既有连续性、决策性，又有灵活性和目的性，是企业的生产和流通全部经济活动的一种动态过程。

管理，是适应共同劳动而产生的。马克思曾把管理活动生动而形象地比喻为乐队的指挥，它执行协调个人活动的职能及总体的职能。管理是一种组织联合行动的权威，是组织联合行动的职能。

管理在生活中到处都有，如红楼梦中的人物王熙凤正是由于建立制度，严格考核，赏罚严明，才把宁国府的丧事大典管理得井然有序，显示了杰出的管理才能。

秦始皇的“郡县制”和统一度量衡是治国平天下的管理范例。

战国大臣田忌胜齐王的赛马，也是管理的典范，可是古刹的三个和尚，由于没有制度，失去管理，才陷入了“没水吃”的困境。其实，上至国家首脑，下至企业厂长，直到家庭主妇，无不从事管理。

管理是社会生产发展的产物。凡是社会有组织的活动，共同劳动的单位，都需要管理。无论是企业、还是政府、机

关、科研部门、学校、军队等，凡是有人群活动的地方，都需要管理，都离不开管理。

企业管理是社会生产发展的产物，它是在科学技术发展的情况下，是在经济活动繁杂的情况下，通过管理的有关功能，确定共同目标，协调企业诸活动，合理地组织和有效地利用人力、财力、物力诸生产要素，发挥最高效率，达到预期的目标。

管，本身应包括两个方面的意思：

(1) 权威性（即可控制性）。没有权威，说话不灵，说话没有人听，管就是要说了算数。如果是指挥不灵，到处碰壁，也谈不上管。

(2) 约束性（即目的性）。管要有目的，要使用各种手段达到管的目的。没有目的，管也就没有意义了。如是为了完成生产任务，为提高经济效益而管。约束性是在一定时间内，在一定人、财、物的条件下，完成一定任务。

理，也有两个方面的意思：

(1) 客观性。是客观实践总结出来的道理，合乎客观规律性，合乎规矩，符合客观实际情况。社会发展有规律性，错综复杂的经济现象，经济活动也同样有其规律性。如组织生产，搞基本建设，搞销售业务等等，都有客观标准；没有标准，就是没有根据，就是违背客观事实，就是瞎指挥，就是“长官意志”。

(2) 条理性。办事有条理，秩序井然。管而无理，就是乱管，就是没有层次的管，就是到处乱插手。有条理就是分工明确，职责清楚，分权合理，层次分明，机构严密，不臃肿，不重叠，不扯皮等等。所以，管理是科学。

特别是现代化大生产，是由许许多多部门、行业、工

种、分工协作，无时无刻不需要合理组织、协调指挥。合理组织本身就是科学。只有合理组织，紧密协调才能产生经济效果。马克思说“简单的协作，也可以产生伟大的结果”。

管理是一个非常复杂的问题，将现行科学综合运用到经济管理当中去，这不仅具有管理科学知识，而且具有丰富的经济管理实践经验。

列宁说：“任何管理工作都需要有特殊的本领。……要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养”。“要管理就必须熟悉业务，作一个出色的管理人”。

管理对领导者来讲也是一种艺术。把企业的材料、资金、设备、加工方法、人员、市场等协调好，使其合理利用，充分发挥最大的效能，其中特别是调整好国家、企业和职工个人的经济利益关系是核心。

管理是指企业运用最有效的方法去完成某项任务的艺术和科学，它包含对某一组织和对该组织中工作的人们指挥和控制的职能。通过企业的经营活动，合理地利用人、财、物，以最少的劳动支出，取得最多的经济效益，从而达到企业的经营目的。

在独立劳动的个体经济中，一切经营管理活动都由个人进行，分不出哪些是经营，哪些是管理。随着生产的发展，生产规模的扩大，分工、协作的发展，管理和经营逐渐分离，管理就成为不同于经营的一种专门职能，它既决定经营的效果，又为经营服务。在企业生产过程中，按照客观自然规律的要求，进行组织、指挥、协调、控制等活动，均属管理的范围。经营与管理的区别与联系表现为：

(1) 经营的核心是决策，而管理则是实现决策的手

段，是解决计划的执行、控制和实现目标优化问题；

(2) 经营和管理的目的都是以最少的劳动消耗取得最多的经济效益；

(3) 没有明确的目标和正确的决策，企业就会盲目生产，管理就失去了方向；没有科学、有效的管理，再好的决策也不能付诸实施，收不到好的经济效益。

两者共同存在于经营组织体中，交织在一起，经营活动中有管理活动，经营活动是构成管理活动的对象和内容，没有不进行管理的经营，也没有与经营无关的管理。

所以管理是内涵，是基础；经营是管理的发展必然，是外延。

由于中国的历史原因，原来三十年都是生产型管理，只叫管理，现在有必要从转型上强调。

由于经营和管理两个概念既有区别，又有联系，有必要将经营和管理作为一个词连用，由此，经营管理，这个概念的产生就是很自然的了。

总之，经营管理是中国现阶段的企业经营管理客观转化过程的一个标志。

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

上述这段话说明了经营管理的几个主要特征：

1. 在社会主义有计划的商品经济的条件下，是指社会主义的商品经济是在公有制基础上的商品经济，社会主义企业做为商品生产者应该是具有相对独立经营权力，是整个国民经济的组成部分，是国民经济的基本经济单位，也就是说

必须在国家宏观控制下进行经营活动。

2. 适应企业内外环境的变化，就是要按照国家的政策、法令的变化，按照国际国内市场和社会需要的客观条件变化，搞好动态平衡。

3. 对企业的供、产、销进行预测和决策，就是要对企业的供、产、销过程进行科学的预测和正确的决策，制订企业发展战略方案和经营计划，搞好产品开发、市场开发和智力开发，这是决策中心，是企业生存和发展的根本。

4. 以提高经济效益为中心目标，是指企业除中心目标外，还有其他目标，但都必须围绕着以提高经济效益为中心。

5. “创造性地组织经济活动”，就是要充分发挥企业的领导者、组织者和全体职工的智慧，进行不断的创新，以达到有效地管理企业。

二、经营管理的由来和发展

企业管理是随着产业革命的发展逐渐形成的，18世纪后半叶英国发生的产业革命产生了工厂工业。在产业革命之前，手工业与家庭工业占据着统治地位。随着工厂工业的建立，生产方法也发生了变化。

第一阶段——作业场所的集中和作业分工。

从手工业和家庭工业的自由分散生产转变为工厂生产，作业场所都集中于同一个厂房之中，人数众多的作业者都要服从一个工厂主的统一指挥。这是形成经营管理职能的最原始的起源。

作业场所的集中又出现了生产的分工，生产效率也相应地提高了。

第二阶段——机械化和作业的专业化。

随着分工的发展和作业的专业化，利用机器的范围扩大了，并且为了进一步利用高度专业化的机器，作业程序要更细致具体，生产方法也要发生根本性的变化。个人从事的工作是通过有组织的专业分工和紧密相联系来进行，在这种组织进行生产的过程中，产生了经营管理的职能。

19世纪后半叶到20世纪初，钢铁、重工、机械、化学以及电力、石油等的发展，企业规模扩大，企业之间的竞争推动了企业的合并，使经营管理更加复杂化。

由于经营规模的扩大化，导致所有权和经营权的分离。如果没有这种分离，经营的大规模化也就要受到制约。由于所有权和经营权的分离，越来越需要管理职能的专门化。这是系统的经营管理理论形成的重要原因。

可见，产业革命以及伴随产业革命的发展而出现的工厂工业，为经营管理的出现奠定了客观基础，但真正形成最初的经营管理理论是在20世纪初叶。这个时期，美国科学家泰罗提出了科学管理原理，法国科学家法约尔提出了经营管理理论，这些理论使经营管理理论趋于系统化。

到20世纪40年代，世界市场的发展，一个国家的经营范围已经打破。企业经营者必须具备市场战略观念。第二次世界大战后，更为严重。企业为了生存和发展，经营是首位，于是预测、决策的发展很快。

近三十年来美国的管理学中，经营和管理是作为一个概念出现的，英文 Management 既可译为管理，又可译为经营，因为管理的关键在于经营，美赫伯特·A·西蒙提出企业经营管理的重点在于决策，管理人员只有在变动的环境中，根据人的行为和各种因素的研究作出决策，以适应环境的变化，才能使企业得以生存和发展。他的理论被世界公认

为是二次世界大战后的最新的管理理论，因而获得了1978年的诺贝尔经济学奖金。日本在二次大战后引进美国的经营方法，形成自己的经管理论，他们认为经营就是遵循着企业的目标，合理地管理企业，而管理则是保障经营的一种机能。它们又把进行经营活动的经营体区分为经营、管理、作业三部分，如图1-2和图1-3所示。

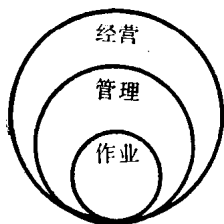


图 1-2

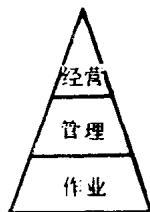


图 1-3

从范围看作业是核心，范围最小，经营最大；从层次看，作业是基础，经营是上层的。经营是随着商品经济的发展而出现的，它担负经营体的最高机能，是确定经营战略方针的，而管理则是随着人们共同劳动的需要而产生的，它是实施经营活动的。美、日两国企业管理的发展表明：经营是从管理发展起来的，而这个发展是经济发展的必然结果。企业管理的重点是经营，而经营的关键在于决策。60年代以后，工业生产中的技术手段越来越现代化，这就要求企业各项工作要有全局观点，从质量到成本以及其他活动，都要实行全面控制，灵敏调度和指挥。于是在企业管理中引用了大量的科学方法，产生了现代化的经营理论和方法。

有人认为，从年代上划分：

1911—1929年是管理学时代，即泰罗时代；

1929年后走向经营时代。国际经营学会诞生，迎来经营