

工商企业经营管理

(修订版)

主编 彭好荣



· 经济管理出版社

工商企业经营管理

(修订版)

主 编 彭好荣
副主编 刘力钢 钟铁良
王 大 义

经济管理出版社

责任编辑 孟昭宇

版式设计 王宇航

责任校对 贾全慧

图书在版编目 (CIP) 数据

工商企业经营管理/彭好荣主编. -修订版. -北京: 经济管理出版社, 1997. 11

电大教材

ISBN 7-80118-535-8

I. 工… II. 彭… III. 工商企业-企业管理-电视大学-教材 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 23575 号

工商企业经营管理

(修订版)

主 编 彭好荣

副主编 刘力钢 钟铁良 王大义

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京地质印刷厂

787×1092 毫米 1/32 14 印张 313 千字

1997 年 12 月第 1 版 1997 年 12 月北京第 2 次印刷

印数: 31001—62000 册

ISBN 7-80118-535-8/F·514

定价: 16.80 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

目 录

第一章 现代企业制度	(1)
第一节 企业及其使命	(1)
第二节 产权制度与企业类型	(8)
第三节 转换企业经营机制	(23)
第四节 我国现代企业制度的建立	(27)
 第二章 工商企业经营管理概论	 (42)
第一节 经营及其职能	(42)
第二节 经营思想与经营哲学	(48)
第三节 经营目标与经营计划	(53)
第四节 创新经营	(64)
 第三章 经营环境分析	 (73)
第一节 经营环境	(73)
第二节 宏观环境分析	(77)
第三节 微观环境分析	(81)
第四节 经营机会与风险分析	(91)
 第四章 市场信息与市场预测	 (97)
第一节 市场信息	(97)
第二节 市场调查	(105)

第三节	市场预测	(117)
第五章	企业经营战略及其选择	(131)
第一节	经营战略	(131)
第二节	经营战略结构	(136)
第三节	一般性竞争战略	(143)
第四节	战略选择	(148)
第六章	经营决策原理	(160)
第一节	经营决策的内容与类型	(160)
第二节	科学决策的基本要素	(167)
第三节	科学决策的程序	(173)
第四节	科学决策的基本方法	(180)
第七章	产品策略与商品购存策略	(201)
第一节	现代经营者的产品观念	(201)
第二节	产品寿命周期与产品策略	(208)
第三节	产品开发策略	(217)
第四节	产品包装与品牌策略	(224)
第五节	商品采购与库存策略	(235)
第八章	市场营销策略	(245)
第一节	市场营销功能	(245)
第二节	市场细分化策略	(250)
第三节	市场营销组合策略	(258)
第四节	价格策略	(262)
第五节	促销策略	(270)

第六节 销售渠道策略	(284)
第九章 企业发展与投资决策	(291)
第一节 企业发展的方式	(291)
第二节 筹资决策	(295)
第三节 投资决策	(307)
第四节 投资决策的经济评价与风险分析	(316)
第十章 跨国经营策略	(334)
第一节 企业经营的国际化趋势	(334)
第二节 跨国经营战略选择	(345)
第三节 跨国公司的经营方式	(350)
第四节 跨国公司的组织与控制	(356)
第十一章 经营活动诊断与分析	(367)
第一节 市场营销素质分析	(367)
第二节 市场营销环境分析	(372)
第三节 市场营销要素诊断	(380)
第四节 经营活动效益分析与评价	(393)
第十二章 企业形象策略	(412)
第一节 企业形象的内容与功能	(412)
第二节 导入 CIS 的时机与战略选择	(422)
第三节 CIS 的策划与实施	(427)
第四节 CIS 与企业文化	(436)
编后记	(442)

第一章 现代企业制度

经营管理是工商企业的基本职能。研究工商企业经营管理的
具体职能及其活动，首先必须对现代企业制度有一个全面、深刻的认识。本章将对企业的一般属性，现代企业的产权制度，以及现代企业制度的特征等问题进行概括性阐述。

第一节 企业及其使命

一、企业

企业 (Enterprise)，是指商品经济中以营利为目的，从事独立的商品生产或商品流通等经营活动的经济组织，是现代社会的
一个经济细胞，是生产社会化和商品经济的产物。换言之，企业是一个历史范畴，自然经济和简单商品经济并不采取企业这种组织形式。企业是随着资本主义的发展而形成的，它一开始就同比较发达的社会分工和商品经济联系在一起。随着社会分工和商品经济的普遍化，企业也就成为基本的经济组织。

企业作为商品经济的一种组织形式，作为商品生产和经营的基本单位，具有以下基本属性：

第一是经济性。企业是从事经济性活动的组织，这是企业的首要特性。作为企业，它或者从事商品生产，或者从事商品交换（流通），或者充当商品生产和流通的媒介，或者提

供商业性劳务。总之，通过商品生产和流通，为商品消费者（个人或组织）提供使用价值，借以实现自己价值的活动，即为经济性，也可称之为商业性。

第二是营利性。企业是从事经济性活动的组织，但并非一切从事经济性活动的组织都是企业。作为企业，还必须具有营利性。就是说，企业是为盈利而经营的经济组织。有些组织，虽然从事经济性活动，但如果不以营利为目的，就不能叫企业。简言之，构成企业的根本标志就是营利。正如美国学者凡勃仑所说：“企业的动机是金钱上的利益，它的方法实质上是买和卖，它的目的和通常的结果是财富的积累。”这是区别企业组织和事业单位的主要依据。

第三是独立性。企业以营利为目的，但并非一切以营利为目的的经济组织都是企业。作为企业，必须具有独立性。也就是说，企业必须独立核算、自主经营、自负盈亏，是独立的法人组织。企业与工厂不是同一个概念。企业可以是工厂，但工厂不一定是企业。工厂是工人从事工业生产活动的场所。有些工厂，虽然从事经济性活动（例如政府机关附属的印刷厂），虽然以营利为目的（例如工业公司内部的成员工厂），但不具备独立性，就不能叫企业。不是企业的工厂也要进行生产过程的费用核算，但这不同于企业商品生产者的独立核算、自负盈亏。

由企业的独立性所决定，企业不是行政机关的附属物，不隶属于行政部门领导。相应地，企业也没有行政官员和行政级别，企业的拓展也没有行政边界。

社会主义之所以必须保留企业这种经济活动的基本组织，是因为它依然处在商品经济的历史时代。但长期以来，企业的一般属性却被视为资本主义固有的东西，在我国，传统

的管理理论中往往回避“企业一般”的规定，甚至有些教科书仅把企业解释为是经济活动的“基层组织”。这种认识给实践造成的恶果，今天依然可以明显地感觉到。我们只有根据市场经济发展的客观要求，以企业的一般属性为基础，从商品生产者和经营者的本来面目出发，深化企业改革，才能使企业生机勃勃。

二、企业的起源与边界

企业这个概念并不是从来就有的。它是随着市场经济的形成和发展而逐步产生并发展起来的。在原始的市场上，交易活动的当事人大都是个体生产者，他们以家庭为单位，独立地生产或销售。而在现代市场经济中，企业取代了家庭，成为社会生产和销售的基本的组织形式。为什么在市场经济的发展过程中会产生和形成企业这一经济组织形式呢？

传统的企业理论主要从协作效益、规模经济等生产技术因素分析企业产生的根源，把企业看成是一种以最小的投入获得最大的产出（即以一定的投入获得最大的产出，或以最小的投入获得一定的产出）的生产函数。诚然，把企业看作是一个生产函数并非全无道理。问题在于，企业的存在还有制度方面的原因。本世纪 30 年代，由著名学者科斯所开创的现代企业理论从制度分析出发向传统理论提出了挑战。

任何社会经济活动或协作生产都需要一定的组织方式去调节。科斯发现，现代市场经济中存在着两种基本的组织方式：市场组织和企业组织。在市场经济中，在企业之外，经济活动由市场组织、市场交易以其特有的有效方式，把成千上万经济活动当事人的活动联系起来，结合成一个社会的经济体系；而“在企业之内，市场交易被取消，伴随着交易的复杂市场结构被企业家所替代，企业家指挥生产”。于是，这

里就产生了一个问题：既然市场是协调经济活动的一种有效方式，为什么还需要用企业这种组织方式来取代市场呢？科斯用“交易费用假说”辟出了解决问题的门径。

人类的经济活动可分为两类：一类是人与自然的活动；一类是人与人之间的活动。无论哪一类活动，都要发生一定的费用（成本）。人们在同自然界打交道时为生产出一定量的产品在技术上的必要的人、财、物的耗费，我们称之为生产费用；而交易费用则是指一切不直接发生在物质生产过程中的与人打交道时所消耗的费用。换句话说，我们可以把在直接生产过程之外的一系列制度费用，包括信息费用、谈判费用、拟定和履约的费用等，都归结为交易费用。著名学者威廉姆森曾形象地将“交易费用”比喻为物质世界中的摩擦力。没有交易费用的世界宛如物质世界中缺乏“摩擦力”那样的无法想象。

组织经济活动的方式说到底就是人与人之间发生经济关系、进行交易活动的一种方式。在不同的组织方式下，交易费用是不同的，而节省交易费用能增加当事人的收益。因此，在产权明晰的条件下，人们会对不同的组织方式进行选择，以使交易费用最小化。

市场组织的特点是通过交易来协调社会经济活动。在市场交易中，人们做什么不做什么，受价格涨落的调节。事实上，所有市场交易活动都是有成本的。在交易中，要发现每一种产品的相对价格，要讨价还价，要签订合约，要监督和保证合约的实施，这些都需付出一定的耗费。当市场交易费用太高，比如说，要在连续生产中度量和决定各个独立生产者各自的加工量或部件的价格变得十分困难时，放弃个体生产和部件的市场交易，“通过形成一个组织，并允许某个权威

(一个‘企业家’)来支配资源,就能节约某些运行成本。”于是,有组织的企业出现了,企业取代了市场。

企业的特点是权威性和等级制,人们的活动受统一计划或指挥权威的支配。在存在企业的条件下,“企业家”只需在企业外部与其他生产要素所有者签订少量合约,就可把从事协作生产的一切必要资源置于自己的控制之下,并根据己愿组织生产。这样,少量合约代替了系列合约;同时,较长期合约取代了较短期合约;签约与履约费用也可大量节省。而且长期合约较之于短期合约更能避免或减少交易中的不确定性因素,从而减少交易风险。总之,企业出现的制度原因在于企业可以以低于市场的交易费用完成同样的交易活动。

如果企业作为一种经济组织方式永远因节约交易费用而优于市场组织方式,那么,在利润最大化的动机下,企业就会无限扩大,最终完全取代市场,使整个经济变成一个大企业,如同中国的传统计划经济体制一样。然而,事实上,企业与市场总是并存并相互依赖的。这是因为,企业运行本身也是有成本耗费的。企业组织其活动,例如,对劳动的考核、奖励与监督成本,就是一种交易费用。当企业规模变得过大,以致需要追加的企业的组织成本费用超过了从规模扩大取得的好处时,继续扩大企业规模就变得不经济了。概言之,当企业规模扩大造成的内部管理和监督费用(简称为管理费用,也是一种“交易费用”)的边际增加,正好与节约下来的市场交易费用的边际减少相等时,企业规模便停止扩大,这时企业规模与市场规模就处在“均衡状态”上。超过了这个规模,企业的管理与监督费用就会过高,不如通过市场组织,即通过协议买卖,交易费用来得更低些。不难结论,在企业内部组织一笔追加的交易的费用刚好等于在市场上完成这笔交易

的费用的地方，就是企业的边界所在。这就是科斯等人给出的解释。

三、企业的功能

从个性考察，企业的功能是商品生产和商品交换。

从社会经济系统的角度考察，企业是一个资源转换体。它的最基本的社会功能就是将有限的资源转换为有用的商品和服务，满足社会的某种需要。

现代社会的发展，现代文明的创造，在很大程度上取决于所有企业有效地实现其资源转换过程。所谓资源转换过程的有效性，体现在两个方面：既为企业提供经济效益，也为社会提供社会效益。

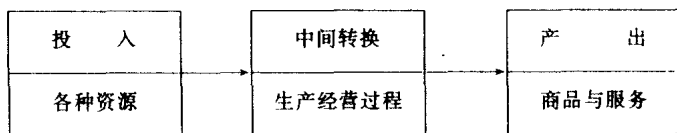


图 1-1 企业的社会功能

什么是企业的经济效益呢？人们往往把企业的经济效益同利润等同起来，这是不对的。因为企业的经济效益标志着企业这个社会经济细胞在经济方面所做的贡献。企业在经济方面的贡献，不只是利润，而应是全部的新创价值。全部的新创价值是企业完成一个资源转换过程所创造的商品与服务的总价值扣除外购资源所转移的价值以后的价值，也称为附加价值。

什么是企业的社会效益呢？企业以新的科学原理、新技术、新材料创造出一种全新的产品为社会提供前所未有的使用价值，或以取之不尽的廉价材料取代昂贵的社会短缺材料

而使商品的功能不变，这都属于直接的社会效益。除此而外，企业的生产经营活动还会对社会利益发生间接的影响，我们把它称之为间接的社会效益。这种间接的社会效益是通过企业对社会环境的正负影响表现出来的。正量影响即为社会利益；负量影响即为社会费用。像企业对职工的文化技术培训，企业文化对社会精神文明的辐射，企业对社会文化体育事业的赞助等，均属社会的正效益。像企业生产造成的环境污染，企业职工造成的交通流量增加，均属不利于社会的负效益。

综上所述，企业的功能就是通过商品生产和商品交换，把社会的有限资源转换为满足社会需要的商品和服务，以实现企业的经济效益和企业的社会效益。

四、企业的使命

这里所说的企业的使命，不是企业选择什么服务方向和产业范围这样一些具体的物化的范畴，而是企业的宗旨，企业的价值观或经营哲学等这样一些抽象的、观念化的范畴。做为一个寓个体于社会的双重存在的企业，它的经营目标从根本上说不是取决于服务方向、行业特点这些具体的物化因素，而是取决于企业所追求的宗旨、企业的价值观这些观念性因素。

不论企业规模大小，属于何种所有制关系，也不论企业属于何种行业。它们所追求的共同目标都是“服务社会，发展自己”。服务社会是其社会职能决定的，发展自己是其个体职能所决定的。由于企业的个体职能与社会职能是不可分割的有机整体，所以服务社会与发展自己这一双重目标也是密不可分的一个整体。服务社会是上位目标，而发展自己则是下位目标，它相对于上位目标来说，是实现上位目标的一种手段。服务社会才能发展自己，发展自己是为了更好地服务

社会。

我们把企业使命概括为“服务社会，发展自己”，从而为认识现代企业的新型价值观念提供了依据。现代企业新型的价值观念虽然往往以不同的理念性词组表达出来，如果我们仔细地分析归纳一下，几乎所有企业的价值观念都包含着“服务至上和追求卓越”这两重意义。服务至上并不是一种标榜，而是道出了企业使命的真谛。追求卓越不仅把发展自己量化了，要求企业的发展速度处于同行业的领先地位，而且它还包含着更深层的意义：即企业自身发展必须以提供超一流的服务为前提，卓越的服务是衡量企业自我发展程度的一个重要标志。

明确企业的使命是非常重要的。因为企业的使命同企业的目标是紧密联系的。企业目标是企业使命的具体体现。人们对企业使命的认识，必须基于企业的宗旨、价值观等这样一些抽象范畴的分析。企业使命的实现必然涉及到企业的具体服务方向和服务范围的选择。既然企业的使命是“服务社会，发展自己”，那么它在选择服务方向和服务范围时，就不能局限在企业能为顾客提供哪些服务和把现在已经在做的事情做好，而是要切实了解顾客需要我们做什么，以顾客的需要为导向，做企业应该做的事情。

第二节 产权制度与企业类型

一、产权及其特征

从表面上看，市场交易的对象是各种商品和要素，但在商品和要素的背后，人们交换的是产权。交易活动是产权的让渡和转移。如果没有产权的明确界定，就谈不上交易问题。

因此，交易在本质上是产权的交易。

所谓产权，是指以财产所有权为基础的若干权能的组合，它不是一种而是一组权利，有人称之为“产权束”。这些权能大体包括：①占有权，即实际上控制资产的权利。②使用权，即在法律允许的范围内以生产或以其他方式使用资产的权利。③处置或转让权，即通过出租或出售把与资产有关的权利让渡给他人，从中获取收益。④收益权，即直接以资产的使用或通过资产转让获取收益的权利。从这个意义上看，所谓交易确切地说是构成产权的一组权利部分或全部地让渡。

在马克思主义的产权理论中，有一条非常朴素的原理：产权可以两种形式存在，一种是法律形式，一种是实现形式。所谓法律形式，就是指法律上的所有权（财产所有权）即法权，它要回答财产的归属问题；而实现形式，就是指经济上的所有权，它要回答的是财产的经营问题。一般来讲，产权的法律形式具有相对稳定性。在稳定的法权形式下，产权的实现形式是可以发生变化的。不过，就产权的法律形式和实现形式的相互关系来讲，任何变化都不外乎两种形式：一种是合，它表示产权的所有与经营的统一；一种是分，它表示两者的分离。

从产权的内涵及其形式中可以看出，产权具有如下特征：①排它性。C·诺思曾指出：“产权的本质是一种排它性的权利”。这意味着两个人（或主体）不能同时拥有控制同一事物的权利。但这并不意味着权利是无限制的，因为社会在赋予其成员以权利的同时，便限制了其活动的范围。②可让渡性（可交易性）。德姆塞茨曾写道：“产权的所有者拥有他的同事同意他以特定的方式行事的权利”。在市场交易中，不同产权之间的相互让渡，使资源配置趋于最优化。

二、企业产权制度的演变过程

产权是企业全部问题的核心。对企业产权制度的演进过程进行考察，可以更深刻地把握企业的内涵，更容易理解我国正在经历的企业制度改革。迄今为止，企业产权制度经历了四个发展阶段：

第一阶段：产权主体单一、两权合一。在企业产生与发展的初期，企业组织比较简单，企业只有一个老板，产权主体单一。这时，产权的法律形式与实现形式还未分开，产权的各项权能亦未充分展开，取得外在的相对独立的形态。这时，产权与所有权是等价的。企业主既是所有者又是经营者，还是劳动者。

第二阶段：产权主体单一、两权分离。随着社会分工的发展和科学技术的进步，企业经营规模逐渐扩大，产权所有者同时作为产权经营者已力不从心，因而两权逐步分离开来。所谓分离，就是指原始产权的所有者，通过某种契约形式和必要的法律程序，有条件地让渡产权的部分或全部的经营权——也就是指马克思所说的产权的实现权。西方企业发展的历史证明，与两权分离初期相适应的企业形式就是租赁制和承包制。这种情况发生在19世纪，到后半叶推向高潮。所以，有些西方学者甚至将此时期称为“租赁制的时代”。这个时期，产权关系的分化与重组到处皆是。

第三阶段：产权主体多元，两权合一。随着生产力的发展和生产的社会化，客观上要求企业规模扩大，组建巨额投资的大型、巨型企业。这是私人资本难以办到的。虽然在信用资本有一定发展的条件下，可通过银行信用和发行债券来解决小部分资本不足的问题，但资金匮乏问题无法根本解决。为克服个人占有资金的局限性，把个人资本转化为社会资本，

现代股份公司应运而生。虽然在此之前已出现了零星的公司形式，但真正具有现代意义的公司制度的迅速发展却是从这开始。公司制度的出现，结束了企业产权单一的历史，开创了企业内部产权多元化的新纪元。在这种公司中，财产的原始权以股权的形式出现，而公司的一切权力集中于法人机关——董事会的手中。董事会既是公司财产的所有者，又是公司财产的经营者。这就是所谓原始产权与法人产权的合一。这种情况在日本的企业中表现得最为突出。从企业发展的历史来看，企业这种两权合一维持了一个短暂的时期。

第四阶段：产权高度社会化、两权分离。随着股份公司的发展，公司的外部环境发生了明显的变化：一是市场扩大了，市场竞争日益加剧，公司必须在竞争中经得起风浪，并且争取扩大市场；二是生产规模扩大了，生产过程日益专业化、复杂化，进而对生产过程的管理提出更严格的要求；三是科学技术的进步，科技的竞争已经取代资本的竞争而占主导地位。这种充满机遇与风险的时代，对企业经营者提出了空前的要求。于是，到本世纪 60 年代，公司内部两权统一的格局被打破，出现了两权分离即“所有权与控制权的分离”。我国则习惯上称为“所有权与经营权的分离”。这时，企业高层管理作为一种劳动，从大股东手中转移到支薪人员——经理阶层的手中，从而开创了企业发展的新阶段。

三、企业的类型

企业可以按照不同的标志进行分类。

（一）按照企业产权的组织形式划分

按照企业产权的组织形式划分可以分为单个业主制、合伙制、法人或公司制：

1. 业主制企业。业主制企业是最简单的企业形式。业主