

企业竞争论

吴治中 陈艾 汪方怀 著



社会科学文献出版社

企业竞争论

吴治中 陈艾 汪方怀 著

社会科学文献出版社

(京)新登字028号

责任编辑

邵 波

封面设计

蒋万景

企 业 竞 争 论

吴治中 陈 艾 汪方怀 著

社会科学文献出版社出版发行

(北京建国门内大街5号 邮政编码: 100732)

新华书店经销

封面: 安徽新华印刷厂

内页: 安徽省潜山县印刷厂

850×1168

1/32开本

印张 336千字

1992年5月第一版

1992年5月第一次印刷

印数: 0001~6000

ISBN 7-80050-295-5 / F·30

定价: 6.80元

版权所有 翻印必究

前 言

竞争无处不在，无时不有，自然界是如此，人类社会也是如此。作为社会经济细胞的企业，一方面其内部竞争十分激烈，促其成长、壮大；另一方面企业与企业之间的竞争更是日益频繁，其结果必然是优胜劣汰，一部分企业膨胀，另一部分企业萎缩。企业竞争延及每时刻，遍及全世界。

在我国过去的生产方式中，企业竞争受到压抑，竞争理论受到排斥。尽管解放前一些民族资本主义工商企业，在帝国主义和官僚资本主义的压迫下，在夹缝中求得生存和发展，经历了艰难的竞争取胜过程，取得了一些企业竞争的实际经验，但在解放以后，一旦将这些民族资本和官僚资本的企业收归国有，也就几乎没有竞争的可能性了。它们与后来新建的企业一起，组成了整个一体化的社会主义企业体系，实行的是产品计划经济。在这种体制下，企业的人、财、物等权限都归国家统一掌握，企业的产、供、销活动全由国家统一安排，企业只管抓产量，完成生产任务，不愁无原料，也不愁产品无销路。因此没有竞争，企业内部和企业之间的竞争都不存在。在理论上，竞争被视为资本主义的产物，是与资本主义制度同生共死的“劣种”，不允许在社会主义社会中存在。社会主义的企业最多只存在列宁所说的“竞赛”，根本不存在竞争。

十多年来的改革开放，打开了中国通向世界的大门，同时也引进了企业竞争。“竞争”这个过去人见人怕的字眼，如今不仅

普遍被人们接受，而且变得逐渐时髦起来，乃至在政治、文化、科技、教育、日常生活等各个领域，普遍采用竞争手段和方法，以求公平与合理。在经济领域，竞争现象更是屡见不鲜，层出不穷。从企业来看，无论是老企业还是新企业，大企业还是小企业，国营、集体企业还是私营、资营企业，在其内部和外部，竞争机制逐渐嵌入，竞争手段日新月异，竞争势头日益高涨。如今的我国企业界，厂长和经理大不如过去好当了，企业内、外部的竞争几乎成了他们日夜伤透脑筋的“内忧外患”，同时又是他们求得企业生存与发展的“灵丹妙药”。

经济理论界近几年陆续翻译出版了一些国外关于企业竞争方面的论著，其中比较有代表性的是，两位美国人——保罗·索尔曼和托马斯·弗利德曼合著的《企业竞争战略》一书（该书英文名称为“**Life and Death on the Corporate Battlefield**”，直译为《在公司战场上的生与死》，中国友谊出版公司1985年出版），还有美国企业家哈维·麦凯著的《争雄鲨群》（副标题为“——在企业竞争的海洋中游泳；在销售、管理、激励、谈判各个方面超越对手”，新华出版社1990年出版），等等。仔细阅读这些译著，发现其中的内容一则不符合中国的国情，大多数的方法和手段在我国行不通；二则多是些具体的竞争手段和方法，并未从理论高度作出著述。因此，这些译著只能作为我们开拓视野的参考资料。而在国内，关于企业竞争方面的理论探讨更显不足，目前还没有专门论述企业竞争的著作，至多只是在其它论著中运用个别章节讨论这个问题。在实际生活中，企业经营管理者 and 有关部门由于缺乏科学的竞争理论作指导，往往被动地卷入竞争，或凭主观意志参与竞争。实践呼唤着企业竞争的理论！

为了填补关于企业竞争专门理论的空白，给各级领导、有关部门和企业界提供理论咨询，经过七、八年的调研、思考，我们撰写了《企业竞争论》一书。

《企业竞争论》，顾名思义，是探讨关于企业内部和外部竞争方法、策略和手段等的理论。本书正是把研究企业竞争的特点、规律、形式、方法、策略等作为自己的研究对象。

书名中所说的“企业”，是指我国具有法人资格的国营工业企业。为了拓宽研究的覆盖面，除了主要探讨国营工业企业以外，也兼述国营流通企业、集体企业、个体企业、三资企业等；主要论述目前的国内企业，同时也述及历史上的国内企业和国外企业。对于非企业的部门、单位或个人等，也有所涉及。

书名中所说的“竞争”，不完全是指一般意义上的“相互对立的各方为争夺利益而开展的斗争”，或“在私有制条件下商品生产者之间争夺经济利益的斗争”（见《政治经济学辞典·上》第597页），而是指经济领域内与企业有关的竞争，包括企业内部和外部的竞争。关于“企业竞争”的内涵及其与其它竞争之间的联系和区别，在本书第六章第一节中有专门论述。

《企业竞争论》拟分五大部分，共二十二章和一个附录。

第一部分：企业竞争态势。通过对建国以来企业由无竞争到少竞争再到目前广泛开展竞争的历史回顾和描述，说明竞争的重要性和必要性。着重综述目前形势下我国企业竞争的状况，阐述企业竞争的方方面面，如在产品质量、花色品种等方面的竞争，并说明企业竞争发展的趋势。从而使企业认清形势，迎接挑战。

第二部分：企业竞争概论。首先论述企业竞争学说史，在对企业竞争概念作内涵和外延的界定之后，分别论述前自由竞争、自由竞争和垄断竞争三个阶段的企业竞争学说。然后论述社会主义企业竞争的一般理论，再全面阐述企业竞争的一般方法和企业竞争的具体手段，最后说明企业竞争与联合的关系。叙述过一般理论之后，以下两大部分则从企业内部和外部具体剖析企业竞争的方法。

第三部分：优化企业内部竞争因素。提高企业内部经济效益

是企业竞争的前提，首先一般说明企业内部经济效益与企业竞争的关系，然后分别从人、财、物三个方面逐一分析，分别提出建立合理的劳动人员结构体系、实行严密的财务管理制度、节约物化劳动的消耗等方面的具体策略。从而使企业把竞争的立足点放在内部。

第四部分：增强企业外部竞争能力。首先说明企业外部竞争能力的强弱是企业竞争的条件，然后着重从产前、产后两大方面提出企业竞争的具体策略。从而使企业把竞争的着眼点放在外部，积极参与市场竞争。

第五部分：国外企业竞争鸟瞰。国外企业竞争的今日，将是国内企业竞争的明日。首先回顾国外企业竞争的历史和现状，其次分析国外关于企业竞争的不同理论，然后重点介绍目前国外企业竞争的先进策略和先进手段，最后探讨如何使我国企业看清未来企业竞争趋势，借鉴国外企业竞争策略，逐步跻身国际市场，使中国企业走向世界。

附录部分摘录了马恩列斯有关企业竞争的论述。

当今世界，竞争的浪潮汹涌澎湃，势不可挡，企业竞争已成为经济竞争的主旋律。每一个有所作为的企业，都必须认清形势，顺应潮流，掌握企业竞争的方法和策略，练好企业竞争的基本功。唯如此，才能在企业竞争的海洋中自由自在地遨游！唯如此，才能在企业竞争中兴旺发达，永远立于不败之地！

目 录

前 言.....	(1)
----------	-------

第一部分

我国企业竞争态势

第一章 过去的生产型企业缺乏竞争.....	(2)
第一节 我国社会主义企业的形成.....	(2)
第二节 生产型企业的生产与交换方式.....	(8)
第三节 生产型企业缺乏竞争.....	(13)
第二章 企业由生产型向生产经营型的转变.....	(20)
第一节 市场变化给企业带来的压力.....	(21)
第二节 单个企业的转型.....	(25)
第三节 企业体系的变态.....	(29)
第三章 生产经营型企业的竞争态势.....	(35)
第一节 转型后的企业状况.....	(35)
第二节 单个企业对市场的压力和承受力.....	(44)
第三节 企业体系对市场竞争的应变形势.....	(48)
第四章 企业竞争的方方面面.....	(56)
第一节 产品质量的竞争.....	(56)
第二节 花色品种的竞争.....	(59)
第三节 成本价格的竞争.....	(62)

第四节	销售方式的竞争	(65)
第五节	技术水平的竞争	(68)
第六节	人才智力的竞争	(71)
第七节	应变效率的竞争	(74)
第五章	企业竞争的发展趋势	(78)
第一节	企业竞争范围在广度上的扩张	(79)
第二节	企业竞争渗透力在深度上的增强	(84)

第二部分

企业竞争概论

第六章	企业竞争学说史	(92)
第一节	企业竞争概念考证	(92)
第二节	不完全竞争阶段的企业竞争学说	(100)
第三节	自由竞争阶段的企业竞争学说	(103)
第四节	垄断竞争阶段的企业竞争学说	(109)
第七章	社会主义企业竞争理论	(112)
第一节	发展阶段论和不完全性	(112)
第二节	必然性与重要性	(115)
第三节	性质与目的	(118)
第四节	内容与形式	(120)
第五节	范围与手段	(122)
第六节	道德与法规	(124)
第七节	企业竞争规律与其它经济规律的关系	(126)
第八章	企业竞争的一般方法	(130)
第一节	时间上的早迟更替法	(131)
第二节	空间上的远近舍取法	(136)
第三节	品质上的优劣选择法	(141)

第四节 价格上的高低浮动法.....	(147)
第九章 企业竞争的具体手段.....	(153)
第一节 企业竞争心法.....	(154)
第二节 企业竞争心术.....	(160)
第三节 企业竞争心计.....	(165)
第十章 企业竞争与联合.....	(172)
第一节 竞争并不排除联合.....	(173)
第二节 企业联合的形式.....	(175)
第三节 联合体中的竞争.....	(178)
第四节 竞争中联合体的不断重新组合.....	(181)

第三部分

优化企业内部竞争因素

第十一章 企业内部经济效益的高低是企业竞争的前提 (185)	
第一节 什么是企业内部经济效益.....	(185)
第二节 企业内部经济效益与企业竞争的关系.....	(190)
第三节 提高企业内部经济效益的意义和途径.....	(194)
第十二章 建立合理的劳动人员结构体系..... (199)	
第一节 企业内部人员结构怎样才算合理.....	(199)
第二节 如何提高职工的文化素质和技术素质.....	(204)
第三节 工资、奖金、劳保、福利对职工的凝集力... (209)	
第十三章 实行严密的财务管理制度..... (214)	
第一节 财务管理与企业竞争的关系.....	(214)
第二节 固定资金的管理.....	(220)
第三节 流动资金的管理.....	(223)
第四节 资金运用策略.....	(228)
第十四章 节约物化劳动的消耗..... (233)	

第一节	资源的合理利用	(233)
第二节	生产资料的节约	(237)
第三节	把好产品质量关	(241)
第四节	仓库保管高能化	(245)
第五节	运输过程高效化	(248)

第四部分

增强企业外部竞争能力

第十五章	企业外部竞争能力的强弱是企业竞争的条件	(253)
第一节	企业外部竞争能力的含义	(253)
第二节	企业外部竞争能力与企业竞争的关系	(257)
第三节	努力开拓企业外部竞争能力的意义和途径	(262)
第十六章	生产准备阶段的最优化投入	(268)
第一节	生产资料购置的最优选择	(269)
第二节	劳动力流动的合理化途径	(275)
第三节	如何利用市场上的资金	(280)
第四节	如何利用市场上的技术	(285)
第十七章	销售市场的全方位开拓	(290)
第一节	城乡市场的开拓	(290)
第二节	内外市场的开拓	(295)
第三节	新旧市场的开拓	(300)
第四节	流通渠道的开拓	(304)
第十八章	强化企业的市场开拓能力	(311)
第一节	销售意识的高度化	(311)
第二节	销售人员的高能化	(316)
第三节	销售行为的高明化	(321)

第五部分

国外企业竞争鸟瞰

第十九章 国外企业竞争形势	(328)
第一节 国外企业竞争由来已久.....	(328)
第二节 国外企业竞争的最新态势.....	(332)
第三节 国外企业竞争的多样化特点.....	(338)
第四节 国外企业竞争的未来发展趋势.....	(341)
第二十章 国外企业竞争理论	(345)
第一节 过去的赞成派与反对派.....	(346)
第二节 现代的悲观说与乐观说.....	(349)
第三节 对未来企业竞争的不同看法.....	(352)
第四节 企业竞争理论的多元化.....	(355)
第二十一章 国外企业竞争策略	(359)
第一节 运用灵活的市场营销策略.....	(360)
第二节 实行高效率的企业内部管理.....	(366)
第三节 培养高素质的企业竞争人才.....	(371)
第四节 使用现代化的企业竞争手段.....	(375)
第二十二章 中国企业如何走向世界	(380)
第一节 采取外向发展战略.....	(381)
第二节 办好三资企业.....	(385)
第三节 发挥乡镇企业的优势.....	(388)
第四节 中国企业的集团化、股份化、国际化和跨国经营.....	(392)

附 录:

马克思、恩格斯、列宁、斯大林论企业竞争	(398)
(一) 企业竞争的一般原理.....	(398)

(二) 企业竞争的种类.....	(404)
(三) 世界市场上的企业竞争.....	(407)
(四) 企业竞争和垄断.....	(409)
(五) 企业竞争和社会革命.....	(413)
后 记.....	(415)

第 一 部 分

我国企业竞争态势

在我国目前千千万万个企业之间，竞争形势已见端倪，竞争手段日新月异。每一个企业在其内部开展激烈的竞争之后，形成了富有竞争能力的产品，又将这些产品投放到广阔的市场进行角逐，参与市场竞争，或者赢得竞争的胜利，获得足够的利润；或者在竞争中失利，不得不将产品赔本出售，将企业关停并转。这些都是人们有目共睹的竞争现实，也是构成我国目前企业竞争的发展态势。态势者，事物发展的状态、动态和形势、趋势也。认清这种态势，详细剖析其发生的原因和过程，对于企业家们来说，实可谓“知己知彼，百战不殆”，从而敢于竞争，善于竞争，在激烈的竞争浪潮中始终立于不败之地。

为了达到认清我国目前企业竞争态势之目的，本书的第一部分，正是沿着事物发展的过去、现在和未来的顺序，逐章剖析企业竞争的来龙去脉。通过第一章对过去生产型企业缺乏竞争的回顾，第二章阐述生产型企业向生产经营型企业的转型，引出第三章论述生产经营型企业存在竞争的必然性，第四章着重综合性描述目前企业竞争的方方面面，最后的第五章预测未来企业竞争的发展趋势。从而从历史、现实与未来的顺序，从纵向和横向交叉论述企业竞争的态势。在此基础上，为以后各部分的理论分析和实际操作提供依据。

第一章 过去的生产型

企业缺乏竞争

任何事物的出现都有一定的原因，都有一定的存在环境和历史背景，企业竞争也不例外。这个在今天司空见惯的现象，在十多年前还形迹全无。在社会经济发展的历史长河中，十多年转瞬即逝，为什么企业竞争会在如此短暂的历史时期内从无到有，从少到多，不能不引起人们去深思，去探索。要了解今天的广泛的企业竞争现象，就必须首先了解昨天全无企业竞争的状况，追根溯源，搞清来龙去脉。

因此，本书首章为了多谈企业竞争，先却不谈企业竞争，去追忆那过去的岁月，从中华人民共和国成立到七十年代末，我国的社会主义企业几乎不存在竞争现象。

第一节 我国社会主义企业的形成

我国的社会主义企业，是在1949年解放以后，在全国范围内进入社会主义革命和建设时期，有了社会主义生产关系的条件下，逐步形成和发展起来的。尽管在根据地和解放区也有一些为革命事业服务的企业，但它们属于民主主义性质，不属于社会主义性质的企业，也就不在问题的讨论之列。

解放后社会主义企业的形成，分为单个企业的形成和整个企业体系的形成。作为单个企业的形成过程，主要来自三个方面，一是来源于对官僚资本主义企业的没收，统归国有；二是来源于对民

族资本主义企业的逐步改造，使之转化为社会主义企业；三是来源于五十年代以及后来新建的社会主义企业，一开始就具有社会主义性质。这三个方面的来源，构成了我国现行众多企业的不同历史背景。作为整个企业体系的形成过程，正是在所有个别企业形成的基础上，经过不断地调整，才逐渐构成了比较完整的社会主义企业体系。

一、对官僚资本主义企业的没收

我国现有不少大中型老企业，都是在没收官僚资本主义企业的基础上发展起来的。

解放前的官僚资本主义企业，垄断着我国大部分的 经济 命脉。它们借助外国帝国主义的势力，对内残酷剥削工人，掠夺国民财富，对外为帝国主义效劳，成为帝国主义掠夺中国资源、侵吞中国财富的买办和帮凶。这些官僚资本主义企业，以蒋 宋 孔 陈四大家族为代表，包括由国民党中央政府、省政府、县市政府所经营的企业，国民党大官僚分子经营的企业，以及在抗日战争后被国民党政府接收的原日、德、意法西斯在中国的企业，等等。官僚资本的工矿企业，几乎控制着全国的资源、能源和重工业，垄断了钢铁、石油、有色金属、电力等的生产。官僚资本还控制了全国的银行、邮电、交通运输系统和大商业。如果不对这些企业实行没收政策，我国的社会主义经济在一开始就缺乏较为稳固和坚实的物质基础。

没收官僚资本的工作，符合全国人民的利益，所以进展很快，到1950年底就基本完成，在很短的时间内，就把官僚资本经营的全部企业转为全民所有制的社会主义企业。人民政府没收官僚资本主义企业，并不是打碎它的组织和机构，而是改造它的生产关系，保护和发展生产力。因此，对于官僚资本主义企业，在宣布没收后，即由人民政府派代表把它完整地接管下来，

先实行监督生产，再逐步进行调整和改造。对于原有的职员和工人，一样照常使用。

官僚资本主义的企业在被接管以后，虽然所有制变更了，但还不就是完全的社会主义企业。又经过后来不断地在其内部进行民主改革和生产改革，改造它的经营管理、技术组织、生产系统和劳动制度，改革企业的行政领导机构，调整职工之间的相互关系，按照按劳分配的原则建立起工资分配体系，实行计划生产，把企业生产纳入国家计划的轨道，等等，才逐渐地使这些企业过渡成为新型的社会主义企业，成为社会主义国营经济的重要组成部分，许多企业现今发展成为大型骨干企业。

二、对民族资本主义企业的逐步改造

我国现有的许多中小型工商企业，都是通过对民族资本主义企业逐步改造后沿袭而来的。

解放前的民族资本主义企业，在很大的程度上都依赖帝国主义和官僚资本，在原材料、技术设备以及在金融和商品运输等方面，都还没有形成独立的经济体系。它们既受帝国主义和官僚资本的盘剥，又反过来剥削劳动人民。新中国成立后，它们赖以依存的帝国主义和官僚资本已经不复存在，只得依存于社会主义的国营经济。但是，由于建国初期的国民经济还很落后，它们在轻工业和国内商业等方面，还占有相当大的比重，具有重要的地位。

1949年的资本主义工业职工人数，占全国工业职工总数的一半以上，工业总产值占五分之三以上。

国家对于如此众多的、汪洋大海似的中小型民族资本主义企业，不能象对待官僚资本主义企业那样采取全盘没收的办法，而是采取了“利用、限制和改造”的政策。国家通过行政机关的管理、国营经济的领导和工人群众的监督，利用资本主义工商业的有利于国计民生的积极作用，限制它们的不利于国计民生的消极作