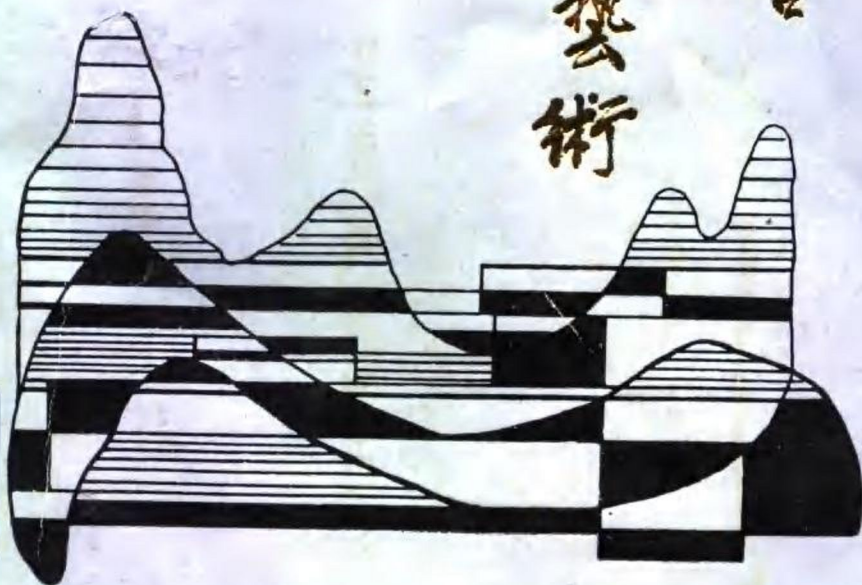


● 连廷广 主编

现代商业经营

科学与艺术



中国展望出版社

现代商业经营科学与艺术

连廷广 主编

*

中国商业出版社 出版

(北京西城区太平桥大街4号)

济南历下印刷二厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本850×1168毫米1/32

15.25印张

363千字 1990年8月

北京第1版

1990年8月第1次印刷

1—15,000

ISBN 7—5050—0604—5 / F·274

定价:6.20元

前 言

中国共产党的十一届三中全会，掀起了经济体制改革的浪潮，开创了我国社会主义现代化建设的新纪元。随着经济体制改革的发展，我国商业企业和广大商业职工，无论在思想观念和经济理论上，还是在经营组织和经营行为、方式、方法上，都发生了天翻地覆的变化。这些变化，促进了商品经济的发展和市场的发育、繁荣、昌盛，同时也大大地推进了商业经营科学和艺术的发展。为了及时总结、提高和进一步推动经营科学和艺术的发展，我们组织了多年从事商业经济理论研究的专家和富有改革实践经验的商业基层领导干部、企业家，在大量调查研究的基础上，编著了《现代商业经营科学与艺术》一书，献给商业战线的广大干部和职工。

《现代商业经营科学与艺术》，既是经验的总结，又是开拓前进的探索，实为广大商业干部、职工以及商业经济理论教学科研人员的良师益友。

《现代商业经营科学与艺术》是改革开放搞活的产物，其内容包括现代经营科学的概论（现代经营概念、要素、原理、关系、观念）、经营基础、经营方式、经营战略、经营策略和经营艺术。全面论述了现代经营的科学与艺术，它将以现代经营的新观念、新理论、新科学、新艺术，给人以新的智慧和启迪，推动改革开放搞活的进一步发展。在商业战线这个大花园里开出鲜艳的花，结出丰硕的果。

本书分五篇，各篇编写分工是连廷广、翁义章（经营概论

篇、经营艺术篇），黄崇源、吴妙琪（经营基础篇），杨奎元、刘凤军（经营方式篇），李兴业、连廷广（经营战略与策略篇），张金明、渠继玺、张建琛、刘成振等参加了部分章节的编写。

本书编写工作在山东省商业经济学会学术委员会组织领导下，由连廷广任主编，翁义章、吴妙琪任副主编，刘凤军参加了部分篇章的编纂工作；最后，蒙商业部高级经济师鄢维安同志审阅了全书。

本书在编写过程中，得到山东省商业经济学会，山东省部分市地县商业财贸部门的负责同志和中国展望出版社特约副编审滕荣祥同志的帮助和支持，在此一并致谢！

由于我们水平有限，时间匆促，缺点错误在所难免，恳请读者批评指正。

编著者

一九八九年六月

目 录

经营概论篇

第一章 经营概念	(1)
第一节 经营的由来与发展.....	(1)
第二节 经营在现代企业中的地位和作用.....	(6)
第三节 经营与管理的关系.....	(10)
第四节 经营科学与经营艺术.....	(13)
第二章 经营要素	(20)
第一节 企业经营的外部要素.....	(20)
第二节 企业经营的内部因素.....	(29)
第三章 经营原理	(45)
第一节 现代企业经营原理.....	(45)
第二节 经营辩证法.....	(52)
第四章 经营关系	(66)
第一节 经营与市场的关系.....	(66)
第二节 经营与信息的关系.....	(70)
第三节 经营与政策的关系.....	(71)
第四节 经营与服务的关系.....	(73)
第五节 经营与决策的关系.....	(74)
第六节 经营与信誉的关系.....	(75)
第七节 经营与用户的关系.....	(77)

第八节	经营与竞争的关系	(78)
第九节	经营与效益的关系	(78)
第五章	现代经营观念	(81)
第一节	系统观念	(81)
第二节	战略观念	(87)
第三节	时效观念	(93)
第四节	用户观念	(99)
第五节	人才观念	(101)

经营基础篇

第六章	经营信息	(109)
第一节	信息至关企业兴衰	(109)
第二节	当今是信息社会	(114)
第三节	企业领导应是信息明星	(123)
第七章	经营决策	(130)
第一节	经营决策关系企业存亡	(130)
第二节	经营决策的全过程	(136)
第三节	领导者决策	(142)
第八章	经营计划	(148)
第一节	经营计划的特点和内容	(148)
第二节	经营计划的编制和原则	(154)
第三节	经营计划的执行与检查	(161)
第九章	经营机制	(166)

第一节	经营机制的特点	(166)
第二节	动力机制	(170)
第三节	压力机制	(176)
第四节	责任机制	(180)
第十章	经营组织	(186)
第一节	组织是领导者的首要职责	(186)
第二节	有效经营组织的结构	(195)
第三节	提高经营组织效率的途径	(202)

经营方式篇

第十一章	承包经营	(209)
第一节	承包经营的性质、特征	(209)
第二节	承包经营的内容、形式、原则	(213)
第三节	承包经营的步骤、发展	(216)
第十二章	租赁经营	(226)
第一节	租赁的起源与发展	(226)
第二节	现代租赁的概念、形式、程序、方法	(231)
第三节	我国现代租赁的发展	(236)
第四节	企业租赁经营	(243)
第十三章	股份经营	(248)
第一节	股份经营的由来与发展	(248)
第二节	股份经营的性质、特点、作用	(253)
第三节	试行股份经营应注意的几个问题	(261)
第十四章	资产责任经营	(268)

第一节	资产责任经营的概念、特征	(268)
第二节	资产责任经营的内容、步骤	(271)
第三节	试行资产责任经营应注意的问题	(277)
第十五章	涉外经营	(281)
第一节	涉外经营的意义和原则	(281)
第二节	涉外经营的种类	(285)
第三节	涉外经营的国际环境	(297)
第四节	涉外经营效益	(302)

经营战略和策略篇

第十六章	经营战略与策略	(313)
第一节	经营战略	(313)
第二节	经营策略	(327)
第三节	经营战略与策略的关系	(332)
第十七章	现代经营战略	(337)
第一节	集中经营战略	(337)
第二节	出奇制胜战略	(339)
第三节	多角经营战略	(342)
第四节	优势经营战略	(345)
第五节	弹性经营战略	(347)
第六节	全方位经营战略	(349)
第七节	内涵外延经营战略	(352)
第八节	联合经营战略	(353)
第十八章	现代经营策略	(356)

第一节	市场细分化策略	(356)
第二节	市场竞争策略	(362)
第三节	定价策略	(366)
第四节	促销策略	(372)

经营艺术篇

第十九章	经营艺术	(377)
第一节	创造性的运用规律	(377)
第二节	领导者经营领导艺术	(382)
第三节	经营艺术种种	(389)
第二十章	激励艺术	(399)
第一节	经营活动中的职工人性	(399)
第二节	影响职工积极性的因素	(403)
第三节	激励的功能	(411)
第四节	激励职工积极性的方法	(414)
第五节	激励职工积极性的艺术	(423)
第二十一章	服务艺术	(429)
第一节	服务在经营活动中的地位和作用	(429)
第二节	服务艺术的内容	(437)
第三节	提高服务艺术的途径	(444)
第二十二章	诊断艺术	(448)
第一节	自我诊断才能自我完善	(448)
第二节	经营诊断的要诀	(456)
第三节	自我诊断的实现	(461)

第一章 经营概念

第一节 经营的由来与发展

一、企业经营的含义

1. 什么是经营

“经营”一词在我国古代典籍中早就使用过。如《诗经》中就有“经始灵台，经之营之，庶民攻之，不日成之”和“经营四方”之说。其本意是指“筹划”、“营谋”。由于当时商品生产和商品交换很不发达，“经营”一词的含义也很狭隘。随着商品生产和商品交换的不断发展，经营活动的内容和范围也逐渐丰富和扩大，于是“经营”的含义也在内容、含义、范围上有了很大发展。

在我国奴隶社会，“经营”是“王营”，营造王室、墓葬，后来发展到“经营”土地、猎物和奴隶等。封建社会，“经营”是以“皇营”和“官营”为主体的，同时，也有少量的民营活动。我国封建社会由于长时期奉行重农抑商（重本抑末）政策，严重地压抑了商品经济的发展，当然，“经营”也就受到了很大压抑！压是压不住的，从明清以来，手工业作坊和大商埠逐渐出现，西学东渐，对外贸易扩大，商品经济有了发展，“经营”也相应的受到人们的重视。后来随着帝国主义的侵入，我国沦为半封建半殖民地社会。“经营”主要是帝国主义、官僚资本主义和买办资本主义的“经营”。同时，新生的资本主义工商业，民族资本家和海外华侨的“经营”活动也大大发展了起来。

中华人民共和国成立之后，虽然工农业生产有了很大发展，但由于过份强调统一集中，片面地理解国家的管理职能和企业的

经营职能，把企业当作行政部门的附属物，直接插手和干涉企业经营活动，既影响了国家管理职能和企业经营职能的正常发挥，又使“经营”活动受到了不应有的限制。党的十一届三中全会以来，进行经济体制改革，实行对外开放、对内搞活的政策，大力发展商品经济，企业走上了自主独立经营的道路，以公有制经济为主导的各种经济形式的经营活动，生动活泼，蓬勃发展，“经营”的内容、范围得到了空前发展。

长期以来，有的曾用“精心经营”、“经营有方”、“小本经营”、“惨淡经营”、“苦心经营”等形容生产、交换的兴衰和艰辛；有的曾用“多种经营”、“单一经营”、“经营工业”、“经营农业”、“经营手工业”、“经营商业”等来形容经营范围的区别、经营活动的不同。在近代，随着商品经济的发展，“经营”又成了多义词，有的用来表达“买卖”，有的用来表达“供销”，也有的用来表达“销售”之意。在现代经济活动中，这种多义词，仍在延用或发展。如有的企业领导人常说：“要把企业由过去的单纯生产型转变成生产经营型，就是将过去只管生产不管销售，改变成既管生产又管销售”。显然，这里的“经营”就是“销售”之意。也有的说，“形势大好，经营难搞”。这里的“经营”又成了“买卖”的同义语。可见，“经营”一词的含义和它包括的深度、广度，都是随着商品经济的发展而不断发展变化的。在现代管理中，“经营”一词多指“策划”、“营谋”、“开拓”之意。

2. 什么是企业经营

企业经营是指企业为了适应不断变化的市场环境，借助经营要素，对自身的生存和发展问题，进行运筹、谋划，以实现企业目标的行为过程。

在商品经济条件下，企业是独立经营、独立该算、自负盈亏的经济组织，它具有法人资格，具有强烈的盈利性、进取性、风险性、竞争性。因此，全面理解企业经营，必须把握以下几点：

其一，生产经营要素（人、财、物、时间、信息、机构、法制等）是企业经营的立足点。企业外部环境（技术的、经济的、社会的、政治的等）是企业经营的重要条件。企业内部要素，企业外部条件，都是不断发展变化的，企业经营者，必须使内部因素与外部环境条件协调起来，使内部活动变化适应外部环境的变化，才能使自己的经营立于不败之地。

其二，企业经营是一个综合职能，谋划企业各种经济活动，协调企业一切经营行为。它必须有效地运用各种有利条件，避开各种不利条件，使各种经营要素相互协调、平衡，发挥出最大的功能，取得尽可能大的经营效果。

其三，实现企业目标是企业经营活动的最终目的，因此，经营活动必须围绕企业目标而开展，保证实现预期的利润、销售总额与目标，以促进生产经营艺术、职工素质及物质文化生活的改善和提高。

所以，作为一个商业企业，要想更好地运用自己的经营要素，来达到实现企业经营目标的目的，在组织其经营活动时，必须考虑以下几个问题：

①市场需要哪些商品，需求总量有多大，供需矛盾及其发展趋势是什么？

②根据自己的条件，能经营什么商品，经营什么商品能最大限度地发挥自己的优势？

③采用什么方式、什么方案进行经营，才能做到及时、准确、安全、低耗、高效的经营，获得最大盈利？

④在经营活动中，有哪些同行经营同类商品？比同行企业的经营成本是高还是低，高低差距是多少？应如何战胜自己的竞争对手？等等。

对于这些问题，企业必须研究制订若干方案，经过反复分析比较，然后选择经济效益较高的最佳方案，作出经营决策。精于经

营的企业家，最善于在同等经济条件下，选择最佳方案，作出最优决策，取得最高经济效益。企业的各个经营环节和经营岗位，都讲究运筹、谋划，企业的业务和管理都讲究运筹和谋划，才能实现全面的最佳经济效益。

二、我国经营问题的提出与变化

在我国，由于我们片面地理解了马克思关于计划经济的理论，把生产资料单一公有制条件下才能实行的计划经济，硬放在生产资料多种所有制并存的情况下执行；由于过份强调集中、统一，错误地把企业看成行政单位，把企业当成行政部门的附属物；由于把国家管理职能和企业经营管理职能混为一谈，直接插手企业经营，干预和取代企业经营职能。也就是说，还没有把企业作为商品经济条件下的商品生产经营者来对待，所以，企业经营问题，长期被忽视，企业的全部经济活动只能在政府的“指示”、

“计划”下进行，只能在企业内部进行，不允许与外界、与市场直接联系。严重地造成了供求脱节，技术停滞，企业乏力，经营不活，给企业，给整个国民经济带来了极大的损失！

党的十一届三中全会以后，由于从理论上认识到社会主义经济是有计划的商品经济；商品经济的充分发展是任何社会都不能逾越的发展阶段；商品经济的充分发展是建设社会主义现代化的必要条件；企业是相对独立的生产经营者，它必须在国家宏观调控下，按照市场的导向，进行独立自主的经营活动；……在正确理论的指导下，进行了一系列的经济体制改革；对外开放、对内搞活；党政分开、政企分开，扩大企业自主权；放开企业，放开市场，实行国家计划市场，计划指导企业；……因此，商品生产和商品流通得到了空前的发展。于是，企业经营问题，逐渐引起人们的重视，逐渐得到发展。从而，企业开始走向市场，开始从生产型向经营型、开拓型转变。

就我国前段情况，纵观“经营”的发展过程，大体可分为以

下几个阶段：

第一阶段，企业从只抓生产转向抓产品销售，从生产领域进到流通领域。1979年我国经济体制的改革掀起了高潮，对旧的经济体制展开了强烈的冲击。国营商业独家经营的体制受到了冲击，商业和物资部门对产品进行统购包销的制度不灵了；被国营商业独霸的死板一块的市场被打破了；工业只管按上级计划进行生产，不问市场要不要的做法也不行了，在市场上混不下去了。企业，不论是商业企业，还是工业企业，要想搞活商品交换和生产，必须重视市场、关心用户。于是企业被迫进入流通领域，调查市场的发展变化，开始重视广告宣传。但这仅仅是开始变化，仅仅认识到“经营就是销售，就是推销”，要搞好经营非抓销售不可。

第二阶段，企业从只抓销售一头转向抓销售和市场两头。随着经济体制改革的发展，在我国出现了一系列的新情况和新问题。1981—1982年市场出现了新的变化，有不少企业的商品卖不掉了，有不少商品从名优地位上掉下来了，有不少商品被迫停产了，有不少新兴商品成了抢手货……生产和市场，供给和需求，质量和品种、规格、花色、价格，发生了十分尖锐的矛盾，仅仅靠广告、推销的办法不灵了！要想使商品适应消费者的需要，必须调查市场、调查消费者，按照市场需要及其变化来组织自己的生产经营活动。于是，企业从只抓推销一头，转向了既抓推销又抓市场两头。

第三阶段，企业从片面认识经营到全面认识经营，经营是企业对各种经营要素和经济活动进行利用、运筹、谋划的综合职能。随着改革的逐步深入，一方面企业的经济效益观念加强了，越来越重视经济效益；另一方面，市场变化的节奏也加快了，需求变化快，价格变化快，批量由大变小，交货期大大缩短，市场的挑战和机遇同时存在。不少企业由于不适应这种快节奏的变化而

错过发展的机遇；也有的企业由于善于观察，精于经营，能及时捕捉信息，抓住机遇而走红。这就使人们认识到，只抓市场和推销这两头也不行了，必须把市场需要与自己的生产经营条件结合起来，才能把经营搞好。也就是说，只有把经济活动的全过程，把自己经营的全部要素和全部活动，都与市场需要结合起来，进行全面的运筹、谋划，才能搞好经营，立于不败之地。于是，人们对经营的认识有了一个比较全面的概念——经营是企业为了适应不断变化的市场，实现自己的经营目标，借助经营要素，对自己的各项重要经济活动，进行运筹、谋化的综合职能。

第二节 经营在现代企业中的地位和作用

一、经营贯穿于企业全部经济活动之中

企业是国民经济的基本单位。在商品经济条件下，企业一切经济活动都是在经营职能作用下进行的，没有经营职能的经济活动是无目的的活动，也是不会有好结果的活动。因为经营本身是企业的综合职能，它是运用各种经营要素和选择最优经营方法，通过运筹、谋划来达到经营目的，所以，经营贯穿于企业全部经济活动之中。

任何企业的经济活动都是由经营要素的组合、变换、运动形成的。然而，经营要素能否更好的组合，能否在生产经营活动中进行劳动变换过程，从而顺利进行自身的和组合的运动，这不得不首先考虑经营问题。

人是社会的人，人们的劳动也都具有社会性。任何个人劳动都不是孤立进行的，它是社会劳动的一个组成部分；任何个人劳动都是在社会组织下或支援下进行的，否则，是难以实现的。人们劳动的实现，是由劳动的职务性决定的，它必须得到社会的承认，为社会所证实，才能是有用的劳动。作为一个企业，不论

是什么企业，生产商品或是从事商品交换，最终必须走向社会，为社会服务，为社会所吸收，才能得到社会承认，才能取得经济效益，达到进行经济活动的目的。没有经营观点，经营水平不高，是过去几十年经济效益不高的根本原因。在现代，科学发达，信息爆炸，市场多变，要想达到企业目标，必须提高经营水平，加强对一切经济活动的运筹和谋划。

二、经营是企业活动的先导

之所以说经营是企业活动的先导，是由于科学技术的发展及其对企业、对产品、对市场、对消费的影响引起的。科学技术越是发展，经营及其在经济活动中的先导作用，越是突出，越是重要。当今世界，新技术的兴起，软科学的发展及其被受重视，已经成了影响经营决策，影响经营活动的重要因素。

1. 科学技术的发展，决定经营活动必须是“兵贵神速”。

当今科学技术的发展出现了以下三个特点：

①科学技术知识增长速度加快。19世纪以前，人类的科学技术知识大约平均50年才能增长1倍；到了20世纪中叶，大约平均10年增长1倍；20世纪70年代，大约平均5年增长1倍；而现在，是知识爆炸的时代，每3年或更短的时间，就能增长1倍！

②科学技术从发明到运用到生产的时间，生产技术从掌握到运用它进行定型生产的时间，新产品从试制到大批投产进入市场的时间，其周期都大大缩短。1888——1919年之间，科学技术从发明到运用于生产的时间大约需30年，新产品从试制到大批投产进入市场大约需17年；在1920——1944年之间，科学技术从发明到运用于生产大约需16年，新产品从试制到大批投产进入市场大约需8年；1945——1964年之间，这两个周期分别缩短为9年和5年；进入1970年以后，这两个周期就更短了。

③科学发明带来的新产品，从进入市场到被淘汰退出市场的

周期越来越短。过去一种新产品投入生产打入市场，往往能在几十年内享有盛名，所以，有的名牌往往被重复使用。而在科学技术知识发展飞快的现在，由于技术革命、技术革新的推动，新技术、新材料、新工艺、新产品层出不穷，日新月异，一代胜过一代，往往有些名牌刚刚出名就被新产品取代了！

科学技术的发展，要求企业经营时时刻刻盯住市场不放，而且必须高瞻远瞩，行动敏捷，“兵贵神速”，不然，就有被淘汰的危险。

2. 科学技术的发展，要求企业经营“善于应变”。

科学技术的发展促进了产品结构的多变，企业经营也必须“善于应变”，才能适应市场的需要。当今世界产品结构的变化大体有以下几个方面：

①产品品种结构不断变化。由于新技术的发展和应用，新产品不断涌现，产品品种数量大大增加，从而使整个产品品种结构不断变化。

②产品价值结构不断变化。由于新技术的采用，劳动生产率不断提高，因此，物化于每单位产品中的劳动价值量不断下降，促进了产品价值结构的不断变化。

③产品档次结构不断变化。产品档次结构是由其产品价值结构决定的。由于产品价值结构的不断变化决定了产品档次结构的不断变化。在哪个产品档次上采用了新技术，哪个档次的产品价值就降低，档次就降低；与此相反，那些没有采用新技术的产品，其档次就会相对升高，成本相对增大。这种产品档次由高变低，或由低变高的状况，促进了产品档次结构的不断变化。

④产品形态结构不断变化。由于科学技术的发展，审美观点的提高，对产品形态的要求也不断提高，人们对商品的要求既要有使用价值，又要有观赏价值。所以，过去那些“粗老笨壮”的商品越来越不受欢迎了。随着科学和劳务的发展，不仅有形产品