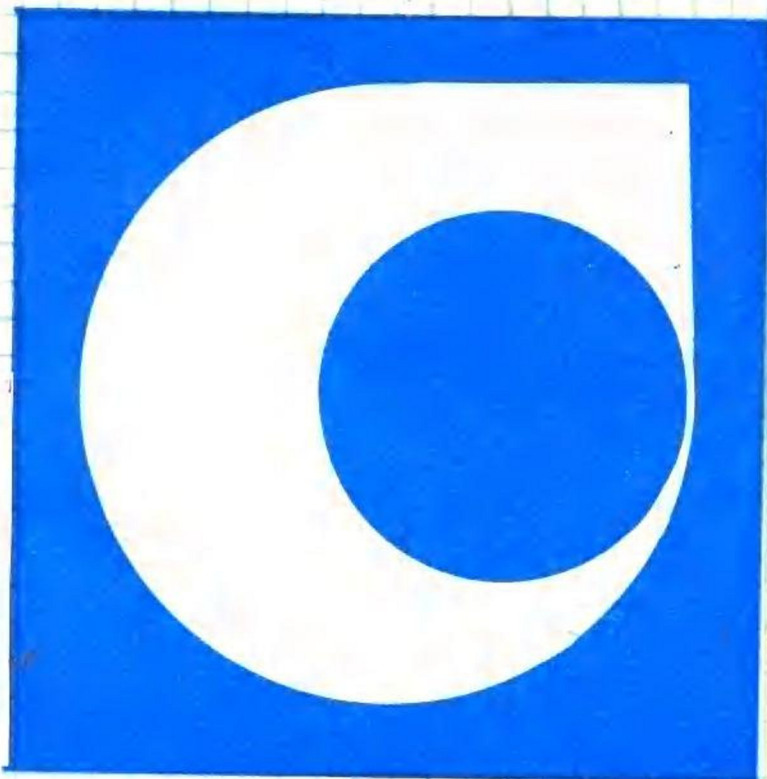


# 现代经营艺术及风险分析

郑铁山 朱慧敏 王成友 卢 敏 著



北京工业大学出版社



# 现代经营艺术及风险分析

郑铁山 朱慧敏 著  
王成友 卢 敏

CD164/10

中央财政金融学院图书馆藏书章  
总号 400121  
书号 727/541

北京工业大学出版社

(京)新登字212号

### 内 容 简 介

本书主要是论述企业的经营学 and 经营艺术的。内容包括：一、企业经营概论，二、企业的经营战略问题，三、企业的经营策略问题，四、企业的经营诀窍——国外企业家经营成功的奥秘究竟在哪里，五、对企业经营风险的分析，共计五篇。书中大量总结了经济发达国家和新兴工业化国家（地区）现代经营艺术方面的成功经验，对中国企业走向世界，实现企业经营国际化，开拓和占领国际市场具有重要的学习和参考价值。

本书是出口企业、外贸企业和一切企业工作人员获取经营成功的必读书，也是经济管理院校和外经外贸院校师生理想的参考读物。

### 现代经营艺术及风险分析

郑铁山 朱慧敏 著  
王成友 卢 敏

\*

北京工业大学出版社出版发行

各地新华书店经销

北京通县燕山印刷厂印刷

\*

1992年3月第1版 1992年3月第1次印刷

787×1092毫米32开本 7.75印张 170千字

印数：1~6000册

ISBN7-5639-0196-5/F·7

定价：3.20元

# 序

长期以来，在企业经营及其实践中，有两个问题在认识上需要加以澄清。其一是把企业经营和企业管理混为一谈，分不清二者之间的相互关系，不了解企业管理是研究合理组织生产力，不断改革和完善生产关系，从而不断促进生产力发展的规律的一门科学，因而在企业深化改革中缺乏主动性和自觉性；其二是往往把搞好企业经营简单地认为就是使企业多赚点钱的问题，把经营简单地理解为就是做生意。殊不知，企业经营乃是包括管理学、市场预测学、市场学、决策学、广告学、营业和技术服务学等多种学科在内的一门综合性科学。因此企业在经营中要想获得成功，就必须深入研究企业的经营战略问题、经营策略问题、经营风险问题，以及企业经营中的艺术和诀窍。对以上这些问题，不但以国内市场为经营对象的企业需要研究和掌握，而且在企业国际化经营和开拓、占领、扩大国际市场中，更应当研究和掌握。

当代一国经营学的产生和发展是离不开国际环境的。全球经济一体化和企业经营国际化，是当代世界经济发展的一种不可逆转的潮流和趋势。企业国际化的日益发展，使得一个国家、一个企业的成败，越来越多地取决于这个国家或企业是否善于利用世界经济形势的变化。因而，客观上要求各国必须打破闭关自守的封闭状态，加快企业国际化步伐，从全球经济的整体出发，以开拓和占领国际市场为目标，寻求经济发展的有效途径，以增强在国际市场上的竞争力。

为了对上述这些问题有一全面、深入的了解，本书从理论与实践的结合上对这些问题做了阐述和论证。

限于著者水平，误谬之处在所难免，敬希广大读者不吝批评指正。

著 者

1991年9月于北京

# 目 录

## 第一篇 企业经营概论

|     |                                                                 |        |
|-----|-----------------------------------------------------------------|--------|
| 第一章 | 企业经营和企业管理 .....                                                 | ( 1 )  |
| 第一节 | 企业经营和企业管理是两个不同概念 .....                                          | ( 1 )  |
| 第二节 | 企业管理学是研究合理组织生产力, 不断改革和完<br>善生产关系, 从而不断促进生产力发展的规律的<br>一门科学 ..... | ( 2 )  |
| 第三节 | 企业经营学是一门综合性科学 .....                                             | ( 7 )  |
| 第二章 | 企业管理是基础, 是为经营服务的 .....                                          | ( 16 ) |
| 第一节 | 企业管理属于战术性范畴, 而企业经营则属于战略<br>性范畴 .....                            | ( 16 ) |
| 第二节 | 提高企业战略经营意识, 加快深化企业管理改革的<br>步伐, 防止出现新的官僚式企业管理 .....              | ( 17 ) |

## 第二篇 企业的经营战略问题

|     |                                 |        |
|-----|---------------------------------|--------|
| 第一章 | 企业经营战略概论 .....                  | ( 23 ) |
| 第一节 | 企业经营战略的意义 .....                 | ( 23 ) |
| 第二节 | 两种不同的企业经营战略 .....               | ( 25 ) |
| 第二章 | 企业获得成功的六大经营战略——攻势经营<br>战略 ..... | ( 28 ) |
| 第一节 | “顾客至上战略” .....                  | ( 28 ) |
| 第二节 | “尖端综合化战略” .....                 | ( 32 ) |
| 第三节 | “白蚁战略” .....                    | ( 38 ) |

|     |                 |        |
|-----|-----------------|--------|
| 第四节 | “销售网络战略” .....  | ( 41 ) |
| 第五节 | “新产品开发战略” ..... | ( 47 ) |
| 第六节 | 人才经营战略 .....    | ( 66 ) |

### 第三篇 企业的经营策略问题

|     |                                                 |        |
|-----|-------------------------------------------------|--------|
| 第一章 | 品种策略 .....                                      | ( 79 ) |
| 第一节 | 企业经营中采用小批量、多品种，才能增强竞争力<br>和创汇能力 .....           | ( 79 ) |
| 第二节 | 适需、适时、适销，是实施品种策略的重点 .....                       | ( 82 ) |
| 第三节 | 在“新”字上下功夫是实施品种策略的取胜<br>之宝 .....                 | ( 86 ) |
| 第二章 | 价格策略 .....                                      | ( 89 ) |
| 第一节 | 市场需求、产品价格和企业收益的一般规律 .....                       | ( 89 ) |
| 第二节 | 决定出口产品价格高低的主要因素是什么 .....                        | (101 ) |
| 第三节 | 新产品的定价策略 .....                                  | (116 ) |
| 第三章 | 市场多元化策略 .....                                   | (126 ) |
| 第一节 | 实施市场多元化策略，必须以优化产业结构为<br>基础 .....                | (126 ) |
| 第二节 | 实施市场多元化策略，必须在经济的“软化”和企<br>业经营国际化上下功夫 .....      | (132 ) |
| 第三节 | 亚洲“四小龙”在追赶世界经济发达国家中，实施<br>市场多元化经营策略的基本经验 .....  | (141 ) |
| 第四节 | 实施市场多元化策略和企业国际化经营方式，急需<br>建设一支宏大的涉外经济人才队伍 ..... | (158 ) |
| 第四章 | 联营策略——市场竞争中的新策略 .....                           | (160 ) |
| 第一节 | 传统的经营形式已难于适应当代国际竞争和贸易保<br>护主义盛行的新形势和新特点 .....   | (160 ) |
| 第二节 | 一种新的市场竞争策略——ABB公司的启示：把竞<br>争对手变为合作伙伴 .....      | (161 ) |

## 第四篇 企业的经营诀窍——国外 企业家经营成功的奥秘究 竟在哪里

|                                        |       |
|----------------------------------------|-------|
| 第一章 敢于面向国际竞争 .....                     | (167) |
| 第一节 “菲亚特”大走“红运”的秘诀在哪里 .....            | (167) |
| 第二节 “贝内通”争夺国际市场的“秘方”是什么 .....          | (168) |
| 第三节 如何在国际市场争夺战中战胜竞争对手 .....            | (169) |
| 第二章 企业处于逆境时的“起死回生术” .....              | (172) |
| 第一节 菲亚特公司的沉浮 .....                     | (172) |
| 第二节 几经沉浮的丰田汽车工业公司——企业管理<br>之王 .....    | (173) |
| 第三节 善于起死回生的“经营之神”——土光敏夫 .....          | (175) |
| 第四节 “加农”是怎样从逆境中走出来的 .....              | (178) |
| 第三章 企业能做到久盛不衰吗 .....                   | (179) |
| 第一节 尼康公司的企业精神和应变素质 .....               | (179) |
| 第二节 国际商业机器公司为什么能长期保持营业额的高增<br>长率 ..... | (182) |
| 第三节 “以不变应万变”而久盛不衰的守口缝工株式<br>会社 .....   | (187) |

## 第五篇 对企业经营风险的分析

|                                         |       |
|-----------------------------------------|-------|
| 第一章 社会主义企业的风险观 .....                    | (190) |
| 第一节 社会主义企业必须树立风险意识和观念 .....             | (190) |
| 第二节 企业的经营风险和管理风险 .....                  | (193) |
| 第三节 企业承包、租赁经营目标风险分析——经营平衡点<br>分析法 ..... | (200) |
| 第四节 企业投资风险分析 .....                      | (205) |

|     |                                        |       |
|-----|----------------------------------------|-------|
| 第五节 | 企业的风险机制 .....                          | (213) |
| 第六节 | 风险企业和风险投资 .....                        | (215) |
| 第二章 | 汇率风险及对策 .....                          | (220) |
| 第一节 | 汇率 .....                               | (220) |
| 第二节 | 汇率风险 .....                             | (222) |
| 第三节 | 防范汇率风险的对策 .....                        | (223) |
| 第三章 | 处在激烈竞争中的21世纪，对最优秀企业和<br>优秀企业家的要求 ..... | (227) |
| 第一节 | 21世纪最优秀企业的条件是什么 .....                  | (227) |
| 第二节 | 21世纪企业家应当具备怎样的新特征 .....                | (229) |

# 第一篇 企业经营概论

## 第一章 企业经营和企业管理

### 第一节 企业经营和企业管理是两个不同概念

人们通常把企业经营和企业管理混称为企业经营管理。其实，企业经营和企业管理是两个不同的概念。企业经营和企业管理的内容不同，研究的对象不同，是企业经济活动中两个不同领域的问题。然而，企业经营和企业管理又是整个企业经济运动中不能分割、不能互相取代、相互制约、相互依存的两个重要内容，是整个企业经济运动的两个重要组成部分。

企业经营和企业管理，在现代企业中已经逐渐形成为企业经营学和企业管理学两门科学，从而成为指导企业整体经济活动或经济运动的统一的整体。

社会主义企业的经营和管理同资本主义企业的经营和管理，由于生产的社会性和企业社会化大生产的要求的一致性，所以，社会主义企业与资本主义企业在管理和组织生产的自然属性方面并没有本质的区别。然而，由于社会主义企业同资本主义企业的生产关系不同，这就决定了社会主义企业的经营和企业管理同资本主义企业具有鲜明的、本质上不同的阶级属性。第一，社会主义企业同资本主义企业，生产资料的占有关系不同。资本主义企业的经营和管理大权掌握在资本家及其代理人手中，这种私人占有关系同企

业生产的社会性及企业社会化大生产的协调顺利进行具有不可调和的矛盾；而社会主义企业生产资料的公有性质同生产的社会性及企业社会化大生产的客观要求是一致的，并且，社会主义企业的经营和管理大权掌握在广大职工群众手中，企业职工真正成为企业的主人（当前企业在深化改革中的关键所在和许多矛盾的症结所在，就是没有真正确立起广大职工的主人翁地位）。第二，资本主义企业的经营和管理的最终目的是追求和实现超额利润，榨取剩余价值；而社会主义企业的经营和管理的目的在于最大限度地满足社会的需求，加速“四化”建设。第三，资本主义企业的经营和管理秩序，主要是依靠个人的专制统治和所谓的“福利主义”的金钱笼络收买来维持的；而社会主义企业的经营和管理秩序则完全不同，它主要是依靠广大职工的民主管理和自觉纪律来维持。资本主义企业的资本与雇佣劳动之间的剥削和被剥削关系，使企业不可能建立起真正的民主管理；只有社会主义企业中同志间相互合作的社会主义生产关系，才使企业的经营和管理的民主化真正建立起来。

## 第二节 企业管理学是研究合理组织生产力， 不断改革和完善生产关系，从而不断 促进生产力发展的规律的一门科学

所谓生产力（亦称“社会生产力”），也就是人们征服自然、改造自然的能力。它表示人们在生产过程中对自然界的关系。生产力有两大要素：人和物，即劳动者和生产工具，亦即具有一定的科学技术知识、生产经验和劳动技能的劳动者和同一定的科学技术相结合的、以生产工具为主的劳动资

料（有的人主张把劳动对象也列为生产力要素）。因此，所谓合理组织生产力，就必须满足生产过程中各种合理性的要求。如劳动组织的合理设置，劳动力的合理配置，机器设备的合理配备和合理排列，厂房的合理设计和合理布置，原材料的合理选购和合理库存等等。

无论资本主义企业，还是社会主义企业，其生产都是社会化大生产，都是成百、成千、甚至成万人的集体劳动，在这种社会化大生产和集体劳动中，必然存在着严格的劳动分工和严密的生产协作，因而，客观上都需要科学地进行管理，以合理的组织生产来保证社会化大生产的协调顺利进行。企业为了保证生产过程的顺利实现，必须按照企业生产力运动的客观规律，合理地把劳动者、劳动手段和劳动对象组织好，这就是合理组织生产力。企业生产力如果组织得不合理，便会造成浪费，影响企业经济效益的提高，甚至使生产不能协调顺利地进行，所以，研究如何合理组织生产力是企业管理学的基本任务之一。

企业管理学所要研究的另一项基本任务，就是要根据生产关系一定要适合生产力要求的客观规律，不断改革和不断完善生产关系，从而使企业生产资料所有制的形式、人和人在生产过程中的相互关系，以及分配关系等，都能够适合生产力发展水平的要求。按照斯大林在《苏联社会主义经济问题》中的说法，生产关系包括三方面的内容，即“（甲）生产资料的所有制形式；（乙）由此产生的各种不同社会集团在生产中的地位以及它们的相互关系，或如马克思所说的‘互相交换自己的活动’；（丙）完全以甲乙两项内容为转移的产品分配形式。”（《苏联社会主义经济问题》，人民出版社，1953年版，第65页）。其中生产资料所有制是主要方面，它决定

着生产关系的性质。生产关系的状况主要说明生产资料归谁所有，由谁支配的问题。然而人们在生产中的地位和相互关系和产品分配形式，也是生产关系中不可忽视的重要方面，它对于生产资料所有制的巩固和发展起着重要的反作用。

无论在任何时候和在任何条件下，生产都是社会的生产。而社会生产都是一个整体，它具有两个方面，即一方面是生产力，另一方面是生产关系。这是社会生产的两个不同的、但又是不可分割的相互联系着的方面。生产力的各个要素，是在一定的社会生产关系中结合起来，并与生产关系一起运动发展的（在阶级社会中，生产力是在一定的阶级关系中发展的）。在资本主义企业中，人和物的结合服从于资本家追求利润的需要，是物支配着人，人和物的结合经常遭到严重的阻碍和破坏。在社会主义企业中，劳动者是国家和企业的主人，人和物的结合不再是物支配人，而是人支配着物。劳动者能够充分发挥自己的积极性和创造性，使生产力获得空前的高度发展。生产力是生产发展的决定因素。这就是说，一定的生产关系必须适合于一定的生产力的发展状况和发展水平。生产关系一定要适合生产力的性质，是一种客观规律。生产关系的发展和变革为生产力所决定，同时它又反作用于生产力。旧的、腐朽的生产关系阻碍和破坏生产力的发展，新的生产关系则能够解放劳动者和生产资料，成为推动生产力发展的决定性力量。生产力是生产关系的物质内容，生产关系是生产力的社会形式；形式必须适合内容，生产关系也必须适合生产力发展的要求。在生产力和生产关系的矛盾运动中，生产关系的新陈代谢是社会发展的普遍规律。因此，企业管理学的一个重要任务就在于不断改革旧的

生产关系，不断完善新的生产关系，使生产关系适合于生产力进一步发展的要求，从而不断推动和促进生产力的发展。所以，不断深化企业改革是一项长期的历史任务。以产品分配为例，分配形式是生产关系的一个重要内容。从大的方面来说，由于生产力水平和公有制发展程度不同，所以分配形式也不相同。在原始社会是平均分配；在社会主义社会是“各尽所能，按劳分配”；在共产主义社会是“各尽所能，按需分配”。从小的方面来说，从企业来说，在整个社会主义发展的各个历史阶段，由于生产力发展的水平不同，由于各个企业的性质和特点不尽相同，“按劳分配”的具体形式亦不尽相同。改革“铁饭碗”、“大锅饭”的平均主义的分配关系，建立多劳多得，按劳分配的新的生产关系，无疑是促进生产力发展的重要条件。再如，从生产资料所有制方面来说，全民所有制（实际是国家所有制）是公有制的一种形式。这种生产资料占有制较之私人占有制形式无疑是一个巨大进步。然而就公有制发展状况和发展要求来说，它不能够、也不应该是公有制的唯一的或主要的形式。因为这种形式的最主要的弊端是使劳动者同生产资料的结合名义上是一致的，实际上是相脱离的，即生产资料名义上归劳动者占有，由劳动者支配，但实际上劳动者却处于实际上的无权的地位。人们对生产资料的占有形式是生产关系的基础，它决定着人们在生产中的地位和产品分配的性质。只有当劳动者切实感觉到或深知他们是生产资料的占有者和支配者，紧密地同生产资料结合在一起的时候，才能够而且也必然会激发出无比的劳动积极性和创造性。这就需要在深化企业改革中创造出各种不同形式的公有制形式。毫无疑问，公有制形式的多样化较之目前以全民所有制为主的公有制形式必然更加有利于促进生产

力的迅速发展。涉及国计民生、军工等部分大型骨干企业可以国有、国营；部分小型企业则可以国有、私营(租赁)；部分企业亦可实行国有和全员承包。而建立各种形式的、包括职工入股的社会主义股份制企业或企业集团，则是企业进一步深化改革的重要课题。

再以人们在生产中所处的地位和相互关系来说，不仅在社会发展的各个历史阶段各不相同，即使在社会主义发展的各个历史阶段，在社会主义企业中，也有许多具体的不相同的经验和教训，也是深化企业改革中有待于进一步探讨的重要课题。但有一点是肯定无疑的，那就是无论在社会主义的初级阶段，还是社会主义的高级阶段，在社会主义的公有制企业中，都必须认真切实地解决如何全心全意依靠工人阶级和工人群众的主人翁地位问题。实践已经证明，并且将继续证明，什么时候、什么地方对这个问题解决得好；工人群众的积极性、创造性就无比高涨，企业就充满生机和活力，经济效益就明显改观。因此，社会主义公有制企业中，企业管理学面临着的一个重要课题，就是如何满足生产、管理、经营的集中统一指挥，又能切实保障劳动者当家做主的权利的客观要求的问题。而实行劳动者(包括管理专家、技术专家和职工群众)参加的董事会(或监事会)领导下的厂长(经理)负责制，较之目前的厂长(经理)承包制可能是更好的形式。

企业在深化改革中，企业管理学所面临的另一项课题，就是进一步研究解决企业和企业之间、企业与国家之间的复杂的经济关系问题，这也是目前旧的生产关系束缚企业生产力发展的一个重要问题。

企业管理学所面临的问题是比较多和比较复杂的。建立有中国特色的社会主义企业管理学的任务是很艰巨的。所

有这些问题的解决都必须客观地反映生产关系一定要适合生产力发展要求的客观规律，都要反映有计划的商品经济这一社会主义的经济特性。违背社会发展的这一共性和社会主义初级阶段的特性，要想建立起真正的有中国特色的社会主义企业管理学是不可能的。如果只强调生产关系必须适合生产力要求这一共性，就会无视或忽视中国的国情，生搬硬套和抄袭外国的经验；如果只强调中国尚处在社会主义发展的初级阶段，而无视或忽视生产关系必须适合生产力发展水平和要求这一社会发展的普遍规律，则势必事倍功半，甚至走弯路。建国40年来历史的经验教训已经证明了这一点。

### 第三节 企业经营学是一门综合性科学

企业管理对企业的成败具有十分重要的意义。所谓“管理是企业之母”，企业成败“七分在管理，三分在技术”，“不重视管理的企业终究要失败”，以及“管理出效益”等等。所有这些至理名言都说明经营一个企业对于企业管理是忽视不得的。企业管理是直接涉及到企业的人、财、物各要素组织得科学不科学、利用得合理不合理的决定因素，也是关系到企业效率和效益的决定因素。一个企业如果不能把劳动者这个“活的生产力”和科学技术这个第一生产力的效率及效能充分地发挥出来，如果不能把有限的财力、物力和资金合理地充分利用起来，如果不能及时改革那些束缚生产力和影响企业效益的旧的生产关系和规章制度，或者指挥不当（如计划不周、组织不好、协调不利、控制不当、服务不力等），则企业管理便会失去生机和活力，甚至使企业经营失败。因此，社会主义企业管理主要包含有改革、技术、核

算、指挥、安全五大要素，而指挥的主要职能是计划、组织、协调、控制和服务（图1-1-1）。

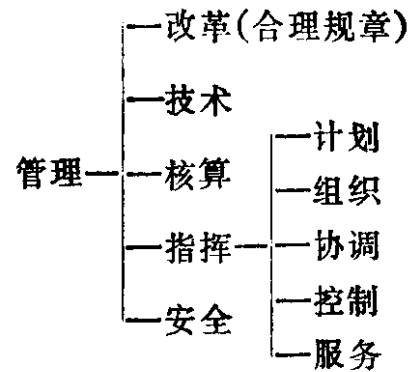


图1-1-1 管理包含的各要素以及指挥的主要职能

可见，管理是经营好一个企业的基础。一个企业如果管理得不好，则这个企业是不会经营得好的，或者说最终是要失败的。这里要特别说明的一点是企业指挥者或各级指挥者，除计划、组织、协调和控制职能外，还应有服务职能，即为生产服务，为职工服务，为职工的生活服务，为职工的思想、生活上排忧解难。只有为职工服务得好，才能更有效地协调好指挥者同劳动者的关系，指挥才能实现有效的指挥。这应该成为区别社会主义企业和资本主义企业指挥者同劳动者关系的一个重要标志。

经营好一个企业，不但需要管理好这一要素，而且还需要经营好企业的其它要素，其中主要是市场调查和 市场预测、市场销售、正确决策、广告宣传、营业和服务等（图1-1-2）。

市场预测学和市场学是现代新兴科学。在社会主义有计划的商品经济的条件下，管理好企业并非一定能经营好企业。经营好企业还需要其它许多重要条件。企业生产出质高、物美、价廉的产品，便为销售这些产品创造了良好的条件。但是，使产品作为商品，从生产者手中到达消费者或使用