



来玉中 著

中国商业出版社

内 容 简 介

《经营新思路——方位、形态、实务、运行》是从企业经营管理学中分离出来的一门独立的企业经营学科。它从一种新的角度和思路系统阐述了一般经营原理和操作实务。全书分六篇十七章。它分别阐述了经营实质、方式和基本规律,经营与社会环境,经营哲学、技能和艺术,选择经营方位,确立经营形态,展开经营实务,把握经营运行、评价经营效益等内容。在具体内容上,本书提出了一些新颖、实用的观点和方法。它对企业经营实践,经营操作知识学习和企业理论研究可能会有新的启发和获益。

因此,本书可作为企业有关专业大中专学生的教材;也可作为厂长、经理等企业人员学习、培训的进修书本;同时也是企业理论工作者的参考书。

序

经营,是个古老而又新颖的重要课题。

人类社会,出现商品生产、商品交换之际,经营问题就不可避免的产生了。当今世界,经济战、贸易战全方位激烈展开。科学、睿智的经营是企业跻身于商战大潮致胜的法宝。逐鹿市场智者胜、能者兴。在我国,随着社会主义市场经济的确立和发展,人们对经营的原理和操作也日益注目。为适应新形势下经营实践的需要,来玉申同志盯着这个赋有新意的课题展开研究。现在,摆在读者面前的《经营新思路——方位、形态、实务、运行》一书,就是来玉申同志多年潜心研究的成果。我读了,受益匪浅,颇为高兴,欣然命笔为之作序,并加以推荐。

丰富的经营实践需要科学的经营理论。革新企业经营,需要有一门独立的企业经营学科的指导。《经营新思路》这本书,明晰地回答了所谓“经营”是什么?“经营”应该怎样运作等问题。此书有诸多特点。一是立论新颖。该书把经营问题作为区别于管理的独立课题进行探索,对经营的实质和过程作了较为详细的论述,明确提出经营是一种营利性的微观商品经济活动的观点;并以工业、商业、金融、服务等行业经营现象为基本抽象素材,以经营过程中的基本因素和职能为线索来形成理论框架,揭示出企业及其营销、生产、财务、研究开发等活动综合形成的一般规律。可以说,此书在总体框架构思上、在具体内容的论述中,都有新鲜见解。二是实用性强。作者依据企业经营活动的全过程,采取就实论理、据理谈实的方法,系统地阐述了企业经营活动的全过程,把理论与实际有机结合

起来,简明通俗地论述了现代经营的方方面面,可操作性强,有助于企业经营活动走上正确的科学轨道。三是思路开阔。作者从经营总体的过程、实质内容及其操作上全面地考察了现代经营方位、经营形态、经营实务、经营运行和经营效益等问题,拓宽了以往教材中偏窄的内容,有助于企业经营者开阔视野。因此,我认为这是一本思路明晰,兼有理论性、系统性、知识性、实用性特点的教材。如果读者想成功地经营企业,希望静下心来读这本书。当然,此书毕竟是一本探讨性的著述,有的理论把握似欠明晰,热切期待读者批评指正,以臻完善。

潘大钧

1994年9月

前 言

《经营新思路——方位、形态、实务、运行》也可称其谓“普通经营学”。它是从企业经营管理学中分离出来的一门独立的企业经营学科。它从一般行业角度出发，对企业经营及其运作提出了一条新的思路。其目的：

一是为实际经营者们提供经营策划和操作的一种新的程序和方式。

二是为各种企业有关专业，如企划、营销、广告、财会、管理等专业的大、中专学生提供一门专业基础课。

三是为深化改革和发展现有企业理论，填补独立研究一般经营理论的不足。

现代企业活动狭义上包括经营活动和管理活动两大类。随着我国市场经济的深入发展，企业活动的重心早已从原有的“管理型”向“经营型”转移。同时，在大量的企业实践中，经营者们也已体会到：企业的管理好并不一定有效益；而企业的管理差同样可以有好的效益。这在一定程度上意味着：企业的效益首先应该取决于经营；管理只是在规模条件下保证企业有效益的充分条件。因此，伴随着企业活动重心的转变，客观需要系统、科学的经营理论来指导企业实践。

然而，对于经营问题的认识，至今仍然是人们既熟悉而又陌生的一个问题。纵观目前企业理论中的经营研究，其主要表现：或是溶于管理活动中来进行，如企业经营管理学；或是从特定行业角度来进行，如商业企业经营学；或是从具体经营活动环节来进行，如市场营销学、财务学；或是从战略决策或计划等个别经营现象形式来进行；或仅仅是一些经营案例的堆

积等等。也许是经营易于与管理活动、营销活动或业务活动相混淆,致使作为区别于管理活动而从一般行业角度进行的、独立系统的经营理论研究,目前几乎是处于一种停顿或空白状态。正因如此,至今对什么是经营,它包括哪些活动内容,其如何进行运作等等经营问题,人们仍没有一个较清晰的认识。所以,要指导企业经营实践,深化和发展现有企业理论,迫切 need 加强对一般经营问题的研究,以对其作出明确、系统的回答。

《经营新思路》就是根据以上需要而对一般经营问题进行新探索的尝试。它以企业及其个别资本运动产生的一系列再生产活动为基本研究对象,试图从非管理理论角度揭示现代企业及其营销、生产、财务、研究开发等活动综合形成的一般经营活动规律。如此,企业管理学就成为侧重研究企业的组织——共同劳动体在开展规模经营活动中协调经营人员行为的活动,从而使企业经营学与企业管理学一起成为两门基本的企业经济学科。

《经营新思路》的研究和叙述主要有三个方面的特点:其一在立论上,作者以工业、农业、商业、金融、服务等行业的经营现象为基本抽象素材,明确揭示了经营的实质和方式,提出了经营是一种营利性微观商品经济活动的立论基础。其二在体系上,作者以一般的经营过程及其基本因素、职能为线索和内容来形成理论框架,提出了与现有一些经营理论有所不同的新体系,即它是由明确经营总体、选择经营方位、确立经营形态、展开经营实务、把握经营运行和评价经营效益六方面内容所组成。其三在内容上,作者坚持原理与实务的结合,注重经营活动操作性的描述,同时对一些关键性理论问题也适当作出分析,从而使本书反映出实用性与理论性的统一。

对于《经营新思路》的写作,作者是以本人硕士论文“经营职能论”为基础,根据多年商贸公司企划、业务工作经验和历来对一些工商企业咨询策划工作体验,结合吸收国内外的一些研究成果,经过多年酝酿和一定教学感受而形成的。如果,本书在一般经营原理和操作实务上探索的这条新思路,对企业经营实践、高校教学、理论发展有一定的参考和促进作用,那将是对作者的最大欣慰。

由于这是一种新的探索,必然存在着一定的不足之处,谨请读者和同行专家不吝赐教;以便修正。

来玉申

1994年9月于北京商学院

目 录

序

前 言

第一篇 明确经营总体 (1)

第一章 经营实质和方式 (2)

第一节 经营内涵和经营领域 (2)

第二节 经营目的、任务和基本规律 (9)

第三节 经营过程和经营职能 (16)

第四节 经营方式 (20)

第二章 经营与环境 (24)

第一节 经营与社会 (24)

第二节 经营环境 (31)

第三节 经营机会和经营风险 (35)

第三章 经营根本原则 (40)

第一节 树立正确的经营哲学 (40)

第二节 重视经营分析和决策 (49)

第三节 讲究经营艺术 (60)

第二篇 选择经营方位 (66)

第四章 目标市场选择和调整 (69)

第一节 经营市场与目标市场 (69)

第二节 目标市场选择、确定 (74)

第三节	目标市场调整和开发	(79)
第五章	经营商品规划、调整和开拓	(84)
第一节	顾客购买实质与经营商品整体	(84)
第二节	经营商品规划	(87)
第三节	经营商品优劣评价和调整	(94)
第四节	开拓新商品的经营	(101)
第六章	供应市场分析和落实	(107)
第一节	供应市场意义和内容	(107)
第二节	供应市场优劣分析	(111)
第三节	供应市场对策和落实	(115)
第三篇	确立经营形态	(121)
第七章	经营机构及其形态	(122)
第一节	经营机构属性和类型	(122)
第二节	经营资源	(124)
第三节	所有权与经营权	(127)
第四节	经营机构形态	(130)
第八章	经营机构创立和发展	(136)
第一节	经营机构创立原则和方式	(136)
第二节	经营机构创立过程	(139)
第三节	企业基本识别符号设计	(148)
第四节	经营机构发展	(156)
第九章	经营者	(160)
第一节	经营者地位和作用	(160)

第二节	经营者职能·····	(161)
第三节	经营者素质·····	(163)
第四篇	展开经营实务 ·····	(168)
第十章	经营财务 ·····	(169)
第一节	经营财务任务和原则·····	(169)
第二节	经营资金筹措·····	(173)
第三节	经营资金运用·····	(178)
第四节	成本控制和利润分配·····	(182)
第十一章	经营业务	
——	采购业务和转变业务 ·····	(188)
第一节	采购业务·····	(188)
第二节	转变业务·····	(200)
第十二章	经营业务——销售业务 ·····	(209)
第一节	销售内涵及其构成环节·····	(209)
第二节	销售指导思想 and 销售方式选择·····	(212)
第三节	销售促进力·····	(219)
第十三章	经营宣传和对外关系事务 ·····	(230)
第一节	宣传和对外关系事务概述·····	(230)
第二节	传播宣传和物体标示·····	(235)
第三节	人际关系和事件的利用、制造 ·····	(239)
第四节	宣传和对外关系活动过程和原则·····	(245)
第五篇	把握经营运行 ·····	(248)

第十四章 经营规划	(249)
第一节 经营环境分析和经营能力评估	(249)
第二节 经营目标	(259)
第三节 经营战略和策略	(266)
第四节 经营行动计划和经营预算	(276)
第十五章 经营控制	(283)
第一节 经营控制含义和内容要素	(283)
第二节 经营控制种类和原则	(287)
第三节 经营控制过程和步骤	(290)
第四节 经营控制方法	(297)
第十六章 经营信息事务	(301)
第一节 经营信息概述	(302)
第二节 经营信息收集	(306)
第三节 经营信息处理	(310)
第四节 经营信息传递和使用	(315)
 第六篇 评价经营效益	 (318)
 第十七章 经营效益及其评价	 (319)
第一节 经营结果与经营效益	(319)
第二节 经营效益评价	(323)
主要参考文献	(331)

第一篇 明确经营总体

在竞争激烈的现代市场经济中，如何开创和发展你的经营事业、把握经营思路？首要的问题就是要对经营总体有一个清晰的认识。不认识经营总体，就无法正确把握经营的基本原理、技法和思路。

另一方面，商品、广告、交易等等是市场经济中存在的普遍现象，而它们无非是工业、农业、商业、金融、服务、房地产、信息等不同行业经济行为的表现。从企业或经营者的角度讲，这些现象都可以归结为经营现象。因此，“经营”就成为企业经济行为范畴中最普遍和最一般的范畴。要研究经营思路就必须从这最具一般规定性的范畴——经营范畴开始。

鉴于这种原因，本篇首先明确规定经营范畴的总体性质，以便为经营思路的研究奠定逻辑前提。其主要内容包括三个方面问题：

- (一)什么是经营？
- (二)经营与环境的关系怎样？
- (三)指导经营活动进行的根本原则是什么？

第一章 经营实质和方式

第一节 经营内涵和经营领域

经营究竟指什么？作为一种活动，这一般无甚异义。但经营是一种什么性质的活动，却众说纷纭。概括起来，主要有三种思路：

第一种思路可称谓“经营与管理等同说”。这种观点把经营与管理或经营管理看作是同一意思。它们的差别只是在不同场合、不同情况下习惯运用不同而已。这主要以美国、港台的理论为代表。

第二种思路可称谓“战略说”。这种观点把经营看作是有关战略性的决策，即它是一种筹划、营谋活动。它主要以日本的理论为代表。目前，国内有些经营理论也依据这个思路。

第三种思路可称谓“外部平衡说”。它认为经营是就企业而言的，它主要是指为了企业内部条件、活动与企业外部市场、环境实现动态平衡，而所采取的一系列决策和措施。这种观点是从“经营就是销售”、“经营就是购销”到“经营就是市场营销”的认识发展的结果。这主要以国内理论界对经营认识的发展过程为代表。

其它还有“大经营、小管理”或“大管理、小经营”等派生出来的，从经营与管理两者关系来看的观点。

应该肯定，这些思路都从一定角度和程度上揭示了经营的一些特征或内容，但并不充分和全面。笔者以为，对于经营，应该从两种不同的角度来理解。

从广义的角度讲，经营是一个日常使用的语词，其主要指

“筹划”、“营谋”的意思。这在人类活动的任何场合都可以使用。因为人是有意识的，在采取任何重大行动之前，都会进行筹划、营谋。

但是，从狭义的角度讲，它是一个特定的经济范畴。这从人们对经营概念的使用频率就可以看出。在日常的经营概念使用中，人们往往把经营作为某种经济活动或经济活动方式。如：“生产经营”、“合资经营”、“经营家电商品”等等。而在非经济活动领域就很少有诸如“政治经营”、“经营学校”等等说法。

这正象“信用”这个词。若把其作为普通语词使用，它是指“守约”的意思；而作为一个经济范畴使用，它却是指价值运动的特殊形式。

所以，对经营概念的理解应该从这两个不同角度来进行。这才符合人们的使用习惯和客观现实。当然，我们这里对经营的研究仅从经济范畴角度来进行。

一、经营的特性和含义

作为经济范畴的经营概念应有四个特性：

（一）市场性

经营是一种经济活动，但并不是任何经济活动都是经营。经营是与市场相联系的一种商品经济活动。它既不是自然经济活动，也不是产品经济活动。从我国对经营概念的使用发展看，最早确实是从一般语词的筹划、营谋意义来使用的。随着商品经济发展，它逐渐倾向了专指商品的买卖活动。再从我国改革前后讲，改革前我国基本处于“产品经济”条件下，企业只是追求上级政府指令性的产品数量，着重讲生产。只有随着改革发展，社会主义商品经济迅速发展，企业才真正注重了企业的经营和管理。其实，对于经营的研究较早在德国以“经营经济学”学科出现，它的研究重点就是在商业行为方面。因此，应

该把作为经济范畴的经营限定为一个商品经济范畴。事实上，这已被多数人所共识。

（二）微观性

商品经济活动所反应的经济现象，既有微观个别单位发出的个别商品经济活动现象，又有由这种个别商品经济活动集合形成的总体的宏观经济现象。经营活动往往指前者，后者是宏观经济问题，习惯上一般不称谓经营活动。而所谓微观个别单位是指（1）各行业的企业；（2）个体经济人，即个体手工业者和商贩等；（3）有经营活动的任何个别单位或个人，如某些事业单位及其个人在政策允许范围内开展的经营活动。当然，经营活动主要还是表现在企业和个体经济人的活动方面。

（三）营利性

营利指微观经营者期望通过经营活动，使所得的价值收入大于投入花费的价值支出的内在要求。这是现实的微观商品经济活动现象中普遍存在的一个必要特征。作为微观商品经济活动既有为使用价值而进行的物物交换的简单商品经济活动，也包括为价值而进行的发达商品经济活动。经营活动只是指后者，而非前者。前者从属于自然经济形态，在商品经济形态中，它不表现为普遍现象，而是作为一种灵活的经销方式存在，因而其仍属于发达商品经济活动。所以，经营的必要特征是营利。这说明，经营活动主要是在商品交换出现货币，并且是为卖而买进行情况下产生的。没有营利特征的活动就不能说明现实的商品经济活动现象，因而就不是经营活动。

（四）系统性

经营活动不是个别的或孤立的购销活动，而是包括资源投入，获得市场顾客需要的使用价值，并向顾客提供其等一系列的系统活动。商品交换规律要求自愿等价的交换。微观经

营者要从市场顾客那里获得交换价值和盈利,就必须向顾客提供他们需要的包含相当价值的使用价值。而要提供相应的使用价值就必须首先拥有这种使用价值,这就必须生产或购买这种使用价值,进而也必然要进行各种资源的投入。经营活动就是由这一系列的活动构成。个别、孤立的购销活动或营销活动并不是经营活动本身,而只是其中的构成环节或内容。

从上述几个特性我们可以归纳出经营的含义。经营主要存在于商品经济形态中。它是一定微观经营者根据某种市场需求和环境的可能,投入运用一定的资源,为这种市场需求生产(购进)、销售相应的商品或劳务,从而取得盈利的基本活动总和。简单地说,经营就是一种营利性的微观商品经济活动。在这个含义中,有四点必须注意:

1. 经营是一种营利性的商品经济活动,而不是从属于自然经济形态的为买而卖的简单商品经济活动。

2. 经营主要存在于商品经济形态中,但不排斥在自然经济形态和其它非商品经济形态中存在这种活动。因为一种经济形态是由占统治地位的经济活动性质决定的,并不能回避占次要地位的商品经济活动存在。

3. 经营不受社会制度、国家政策法律的限制。它既可以是遵纪守法的合法经营;也可以是相反的非合法经营。当然,大多数的经营都是合法、正当的。

4. 经营也不局限于经营主体的性质和经营时间的长短。它可以是企业或经济人那样的专业性长期经营;也可以是象事业单位那样临时性甚至是一次性经营。

二、经营领域

谈到经营含义,必然要联想到经营所涉及的范围。经营领域就是经营活动涉及的产业范围。这里从经营主体的经营商

品使用价值或有用性看,可以把其分为四个方面的经营领域。

(一)商品经营领域

这里的商品,习惯上指有形的物体商品,即各种生产资料和生活资料。商品经营就是一定的经营主体通过运用一定的资源,向市场提供需要的物体商品,从而取得营利的基活动总和。在这个领域里经营主体主要是工业、农(林、渔、牧)业、商业等行业的企业和个体经济人。

(二)服务经营领域

这个领域的经营特点是微观经营主体向市场提供各种简单劳务,即非复杂脑力劳动提供的劳务。它主要表现为运输、仓储、旅店、理发、修理等行业的企业和个体经济人的经营活动。

(三)金融经营领域

这个领域经营的主要是某种等价物商品。等价物商品是一种以价值形式出现的特殊商品。它主要表现为三种形式:

1. 货币经营形式。它是通过价值符号——货币的借、存、贷来取得盈利的经营形式。如银行、信用社等金融企业的经营。

2. 证券经营形式。它是通过有价证券(市场上也有无价证券经营,但这属非法)的发行销售和买卖,来取得证券市场行情变化带来盈利的经营形式。它主要指证券发行公司和有价证券投资者的经营。

3. 保险经营形式。它是通过满足人们对某种财产价值长期存在的要求,提供相应的防护和理赔资金,从而取得盈利的经营形式。这主要表现为金融性保险企业的经营。

(四)信息与技术经营领域

信息与技术是现代社会的一种重要商品。这在国内是一