

企业管理岗位培训教材

经营与市场

韩庆祥 编



中国计量出版社

企业管理岗位培训教材

经营与市场

Jm18/11

韩庆祥 编著



中国计量出版社

经营与市场

韩庆祥 编著

*

中国计量出版社出版

(北京和平里11区7号)

中国计量出版社计算机排版

永清县第一胶印厂

新华书店北京发行所发行

*

开本 787×1092/32

印张 10.5

字数 230 千字

印数 1 000

1988 年 10 月第 1 版

1988 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-5026-0190-2/F.1

定价 3.90元

内 容 提 要

本书主要针对我国的市场现状，阐述企业如何进行预测、决策、制定战略和开展销售工作。全书共分十六章，主要有经营概论、经营环境、经营决策、经营计划、市场调查与预测、销售规划、价格策略等。是一本理论与实践相结合侧重于实际应用的书。是企业管理干部和经销人员指导实际工作的良好读物。可作为职工企业管理岗位培训教材和成人教育管理专业大专班教材。

序

邬凤祥

(北京经济学院经济研究所所长)

韩庆祥同志编著的《经营与市场》确实是一本好书。这本书好在什么地方呢？我认为，它不仅具有可读性——有用；而且具有喜读性——爱看。具体一点讲，它有两点很突出：一是通俗化，中国化很突出。它不仅把“经营”和“市场”一类较抽象的“深”东西，具体的、通俗的“浅”给了读者；而且还把很多看上去是从“西天”取来的“根”和“杆”，嫁接成了散发出浓郁中国“乡土味”的“花”和“叶”。二是适用性，实例性很突出。它不仅从丰富的理论宝库中挑选出了不少现实需要而适用的东西，而且还通过很多身边的实例，告诉了读者怎么用。所以，它既不是单纯的经验介绍，又不是纯粹的理论阐述，它是理论与实际相结合，比较偏重于应用性的好教材。

“经营”和“市场”，这一类言词，是党的十一届三中全会以后，在我国逐渐时兴起来的。在这以前，我们的一套逻辑思路，是适应产品经济发展要求的，即产品——调拨——管理的思路；在这以后，人们逐渐形成了一套新的逻辑思路，是反映商品经济发展要求的，即商品——市场——经营的思路。这两套思路，哪一套符合中国现实的国情呢？实践已经证明，沿着商品经济发展要求的逻辑思路，促进了我国经济的振兴，促进了社会生产力的发展。

沿着商品经济发展要求的逻辑思路考虑问题，是从我国

改革的实践中总结出来的新经验，并在党的十二届三中全会上肯定为是对马克思主义理论的新发展。大力发展社会主义商品经济，是我们进行改革自始至终必须坚持的基本原则，充分发展商品经济是社会发展的一个基本阶段。这个基本阶段，在我国的具体体现在哪里呢？它就是党的十三大明确提出的，我国还处在社会主义初级阶段。我国之所以需要大力发展社会主义商品经济，其来源就是因为社会主义初级阶段这个总实际；我们之所以可能大力发展社会主义商品经济，其理由就是有了社会主义初级阶段这个总理论。总之，社会主义初级阶段和社会主义商品经济，不仅是指导我们进行改革和建设的基本理论，而且也是指导我们搞好各行各业和各个层次的工作的基本理论。

“管理的重心在经营，经营的核心在决策”长期以来，我们只有“管理”的概念，很少有“经营”的含义，其原因就是我们只有“工厂”，而很少有“企业”。提出“转型”的问题就是源于发展社会主义商品经济的要求，要把“工厂型”转变成为“企业型”。换句话说，就是要把“生产产品的工厂”转变成为“经营商品的企业”，也就是人们常说的由“生产型”转变成为“经营型”。因此，“工厂”与“企业”有联系，但是不相同；“管理”与“经营”也有联系，但是不相等。工厂需要管理，但不一定需要经营；企业也需要管理，但更需要经营。工厂侧重于讲效率，企业侧重于讲效益。提高效率，主要取决于管理机制，提高效益，主要取决于经营机制。所以，效率高，可能效益好，但也不见得一定效益好，甚至可能还有反效益。过去，有些“先进榜上不离名”的工厂，管理好，效率高；如今，成了“名落孙山无人问”的“企业”，管理仍很好，效率仍很高，但是效益却很很差，甚至还亏损。原因到

底是什么呢？说到底，就是因为没有实现真正的“转型”，不能适应社会主义商品经济发展的要求，这说明，“管理”与“经营”，确实不是一码事，管理水平并不等于经营水平。

管理的产生，是人们劳动分工的产物；经营的出现，则是商品生产发展的结果。因此，从历史发展的观点来看，管理要比经营的“寿命”长得多，不仅“出世”早，而且“寿终”晚。它们两者“见面”并且发生密切的联系，在人类历史的长河中，只是存在于商品经济由产生到消亡的阶段。

在管理与经营“共处”的日子里，到底是管理大于经营，还是经营包括管理，这是经营在我国时兴起来后出现的争论问题。我认为，两种说法都有“理”，问题就在于各有所指的管理含义不一样。广义的管理，从一个企业到整个国家，从一个人到整个社会，都需要管理。这样的“管理”，不仅大于“经营”，而且大于“经济”。狭义的管理，如从搞好一个企业来说，“管理”就必须服从“经营”。换句话说，“经营”是包括“管理”的。“科学管理”理论的代表人物之一法国的法约尔，把“管理”看成是“经营”的六大职能之一。正是从这个意义上来说的。他并且还认为，“经营”是企业高层组织的主要职能；“管理”则是企业中层组织的主要职能。我们现在推行承包制、租赁制，强调招标经营者，选聘管理者，实际上也是从搞好企业的职能层次上考虑的。

企业是商品生产者，商品就必须面向市场；有市场就必然有竞争，要想竞争取胜，就必须改善经营管理，完善经营机制，这就是商品经济的导向。因此，企业管理实际也就是经营管理。完善经营机制，提高经营管理水平，说到底，也就是为了适应社会主义商品经济发展的客观要求。工厂是产品生产者，产品就可能“面向仓库”；“进仓库”是为了等待计

划调拨，如何调拨，谁来调拨，就必然要有条条块块的分级管理，这就是产品经济的导向。就企业范围来说，这种管理，也就是生产管理。换句话说，也就是工厂管理。所以，企业管理与工厂管理有区别，经营管理与生产管理不相同。前者包括后者，必然含有“经营”的内容；后者是在商品经济的前提下，虽然也含有“经营”的味道，但侧重于“生产”，否则，是与“经营”无缘的。

总之，《经营与市场》这本书，是从如何经营好“企业”出发的，而不是从管理好“工厂”出发的；是商品经济导向的逻辑思路，而不是产品经济导向的逻辑思路。我作为一名读者，先写了上面的一些读后感，也“借题”作了一些发挥，目的是为了既与作者共研究，也与读者同探讨。最后，我祝愿此书，从内部发行到公开发表，为商品经济导向逻辑思路，起到拓宽和创新的作用，并为更多的企业送去知识的力量与经验的财富。

目 录

第一章 经营概论.....	(1)
第一节 经营管理的含义与内容	(1)
第二节 企业管理的“转型”	(4)
第三节 经营思想	(11)
第二章 经营环境	(22)
第一节 经营环境分析	(22)
第二节 企业能力分析	(32)
第三章 经营决策	(41)
第一节 经营决策的含义及其重要性	(41)
第二节 经营决策的基本步骤	(44)
第三节 经营决策的方法	(52)
第四章 经营战略	(58)
第一节 经营战略的目标确定	(58)
第二节 制定经营战略的前提条件	(63)
第三节 经营战略的基本内容	(68)
第五章 经营机制	(79)
第一节 企业经营机制问题的提出	(79)
第二节 转变和完善经营机制的外部条件	(84)
第三节 转变和完善经营机制的内部条件	(90)
第六章 经营计划.....	(100)
第一节 计划管理的一般特征.....	(100)
第二节 经营计划与生产技术财务计划.....	(105)
第三节 经营计划的编制、调整和执行.....	(110)
第七章 市场分析.....	(116)
第一节 市场的基本特征.....	(116)
第二节 市场机会探索.....	(125)

第三节	市场发展策略.....	(131)
第四节	营销因素的组合.....	(135)
第八章	消费规律.....	(140)
第一节	影响消费者购买的内在因素.....	(140)
第二节	影响消费者购买的外在因素.....	(153)
第三节	消费者的购买过程.....	(159)
第九章	市场信息.....	(163)
第一节	市场信息的一般问题.....	(163)
第二节	市场信息管理的工作内容.....	(168)
第三节	市场信息的收集渠道.....	(178)
第十章	市场调查.....	(182)
第一节	市场调查的作用和内容.....	(182)
第二节	市场调查的类型.....	(190)
第三节	市场调查的方法.....	(195)
第十一章	市场预测.....	(201)
第一节	市场预测的一般问题.....	(201)
第二节	定性预测.....	(203)
第三节	时间序列预测.....	(205)
第四节	一元回归预测.....	(212)
第五节	市场占有率预测.....	(216)
第十二章	产品策略.....	(219)
第一节	产品策略在市场销售中的地位.....	(219)
第二节	产品寿命周期.....	(221)
第三节	新产品开发.....	(227)
第四节	产品结构.....	(234)
第十三章	商标 包装 服务.....	(243)
第一节	商标.....	(243)

第二节	包装.....	(251)
第三节	服务.....	(256)
第十四章	价格策略.....	(263)
第一节	定价的基本原理.....	(263)
第二节	主要定价方法.....	(268)
第三节	企业定价策略.....	(274)
第十五章	渠道策略.....	(284)
第一节	经销.....	(284)
第二节	代销.....	(293)
第三节	自销.....	(298)
第十六章	促销策略.....	(304)
第一节	派员推销.....	(304)
第二节	广告策略.....	(313)

第一章 经营概论

第一节 经营管理的含义与内容

一、经营的概念

什么是经营？这是一个容易引起争论的问题。其原因就在于经营是商品经济所特有的范畴，它的含义随着商品经济的发展也在不断地发展和变化。近年来，特别是党的十二届三中全会之后，在我国商品经济得到迅速发展，企业作为相对独立的经济实体，要对办企业所产生的盈亏后果负有直接责任。面对瞬息万变的市场，企业应当采用什么样的策略和措施，必须作出合理、恰当的选择。于是经营问题一下子突现出来，成为企业首当其冲迫切需要解决的问题。

我国社会主义经济建设实践所提出的现实问题，引起了理论工作者的关注，有的从经营与管理的关系上，相对于管理来阐述经营的含义；有的从生产过程中现场与市场的关系上，相对于生产现场来把握经营的含义；有的从企业决策的性质上，相对于程序决策来把握经营的含义；有的则从生产与流通的关系上，相对于生产来把握经营的含义等等。通过理论上广泛探讨，沉淀下来许多有价值的见解和结论，经过相互汇合与溶解，使我们了解到了经营含义演变的基本线索。

经营是企业所从事的一项工作，企业需要开展这项工作，是商品经济存在所决定的。企业作为商品生产者所生产出来

的物质产品，只有在市场上销售出去，转移到消费者手中，才能实现它的使用价值和价值，企业的生产也才是有意义的。那么，企业这一过程进行的好坏，其客观的标志是什么？只有通过企业的盈利水平来进行评价。因此，企业的经营工作是围绕着“盈利”这一中心而展开的。我们也应当从怎样盈利的问题上去把握经营的含义。

企业怎样获得正当的利润，在商品经济发展的不同阶段有着很大的区别：在企业处于卖方市场的条件下，所生产的产品供不应求，企业要想获得更多的利润，必然要通过提高产量和降低成本来达到自己的目的。在这个阶段，经营与现场管理的目的是重合的，因此经营并没有自己的特殊含义。在现实工作中，经营尚不会作为企业的一个单独的和迫切的问题提出来。在我国 1978 年以前，由于国家对企业生产的产品实行统购包销，作为先进企业的标志，主要的是产量（甚至是产值）和消耗。企业根本就不会感触到经营问题，当然也不会提出经营问题来进行思考。企业将经营问题从现场管理中抽出来单独来对待，是在进入买方市场之后。这时产需之间的矛盾突出出来，所有生产出来的产品，当销售不出去的时候，就不会给企业带来盈利。这时，盈利与销售工作联系起来，成为企业需要单独考虑的问题。经营从销售工作方面开始有了自己特殊的含义。我国企业对经营产生突出的认识，是在 1978 年以后，国家进行经济调整，一些企业的产品国家不再收购，必须到市场上去寻找出路。这时，人们才感到有一个单独的经营问题，但大多数人仅是从产品销售方面来理解经营的含义。直至今天，经营即销售作为一种滞后的观点还保留在一些人的头脑中。

人们真正地认识到经营的完整含义，还是在产需之间的

矛盾进一步尖锐之后，企业生产出来的产品，仅靠采用各种销售手段仍不能交换出去。企业要获得盈利，必须总体上进行规划，即已经不能只在生产之后再考虑市场问题，而是要在生产之前就考虑市场，要按照市场的需求来安排生产；企业也不能仅考虑当前的盈利，还要考虑企业未来的生存和发展；企业原来仅突出现场组织的作法也必须转变，要把重点转移到决策问题上来。这样，经营的概念应当是：企业总体活动的全部内容。

二、经营的特征

1. 经营工作的外向性

企业经营工作的基本要求，是使企业的生产技术经济活动适应外部环境的变化，根据市场的发展趋势，制定企业的目标、计划和战略，保证企业取得良好的经济效果。因此，搞好经营工作必须密切注意外部的动向，将企业与外部环境联结在一个有机的结构之中，以求得自身的生存与发展。搞好经营工作并不仅限于对环境的消极适应，还包括企业对环境的开发与利用。例如，在社会化的协作中使企业的资源发挥最大的作用。总之，搞好经营工作必须放眼于企业外部来规划企业的重大问题。

2. 经营工作的总体性

经营管理与企业中的各种作业性的管理工作有很大的区别，它不是针对某一具体业务所开展的管理工作，如生产如何组织，物资如何供应，产品如何销售，经营管理并不专门研究这些工作，而是从总体上围绕着企业如何生存、如何发展的问题来研究关系到企业发展方向和具有决定性意义的内容。这些内容的确定，成为各项具体管理工作的依据，对各

项具体管理工作的开展起到指导作用。

经营工作的总体性特征，决定了此项管理工作主要是在企业上层展开的，是以厂长为首的企业总指挥机构所着重研究的问题。

3. 经营工作的决策性

经营管理虽不涉及到企业各项工作的具体组织安排，但企业中的各项工作是否有效，却取决于经营管理所作出的决断。如果决断出现失误，其他工作无论开展的多么出色，也必然失去其应有的意义。

经营工作的决策性，体现在经营管理上是一种确定企业发展目标的规划工作。现代管理是讲究效率的，但效率是否能转化为效益，则决定于目标方向的确定是否正确。它们之间的关系可以用如下的公式表示出来：

$$\text{目标方向} \times \text{工作效率} = \text{经济效益}$$

这里首要的因素是目标方向，如果目标方向是正确的，工作效率越高，企业所获得的效益也就越大；相反，一旦目标错了，在公式中成了负值，那么效率越高，企业越被动，不但不能获得经济效益，还会蒙受巨大的经济损失。经营工作的决策性决定了它在整个企业管理过程中的关键地位。

4. 经营工作的战略性

经营管理所进行的是对企业前途的规划设计工作，是着眼于明天的长远打算，因此它构成了与各项具体管理工作之间的战略与战术的衔接关系。

第二节 企业管理的“转型”

随着我国经济体制改革工作的深入发展，逐步确立了企

业自负盈亏、自主经营的商品生产者的地位。企业这种地位的变化，促使了企业管理由生产型管理向经营型管理的转变，这就是通常所讲的企业“转型”。

一、生产型管理与经营型管理

1. 生产型管理

企业作为盈利性的经济组织，本来所从事的就应当是经营型的管理。生产的目的是为了消费。在商品经济存在的条件下，只有经过中间的流通环节，生产目的才能实现。从事商品生产的企业，在产品的生产过程中，当然需要将生产与流通结合起来共同加以考虑。那种只考虑生产而不考虑产品销路的管理方式，必然会造成生产的盲目性。生产型管理在我国之所以会出现，是由于我们对社会主义时期商品生产长期缺乏正确认识，并实行高度集中的管理体制所造成的。当国家对企业绝大部分生产内容实行指令性计划、对产品实行统购包销的情况下，企业只能实行生产型管理。因此，国家实行经济体制改革，企业就必须实行生产型管理向经营型管理的转变。

所谓生产型管理，就是企业管理的范围仅局限于企业内部的生产领域，以合理地组织生产、完成国家下达的生产指标为重点，是一种执行性的、与市场相隔绝的内向型或封闭型管理。

生产型管理，企业的生产计划由国家统一规定，企业所需的物资绝大部分由国家统一分配调拨，企业生产的产品由国家统购包销，在财政上，国家对企业实行“统收统支”。企业在这种缺乏自主权的情况下，难以产生活力，造成企业只关心完成国家下达的指标，不关心企业的经济效益。

2. 经营型管理

企业具有经营型管理特征，是在商品生产的条件下，社会化大生产的客观要求。所谓经营型管理，就是企业作为具有相对独立经济利益的商品生产者，要根据外部环境的变化来调整自己的各项管理措施，对企业的内部生产领域和外部的流通领域统一进行管理的外向型或开放型管理。

实行经营型管理，企业作为商品生产者，就必须按照市场需求组织生产；由于价值规律在起作用，企业不可避免地要参与竞争；由于企业有了独立的经济利益，就要去追求经济效益；由于企业具有了计划、物资、产品、财务、人事等方面一定的权利，那么就要对行使权利的后果负有责任，企业的生存发展问题就成为管理的重大课题。因此，企业转入经营型管理之后，从企业管理过程来看，市场已经从生产的末端走到了前端；从企业管理的特点来看，静态管理发展为动态管理；由管理的重点来看，由突出现场组织逐步地发展为突出决策问题。

3. 生产型管理与经营型管理的主要区别

企业从生产型管理发展为经营型管理，使管理的性质从根本上发生了转变，两种类型的管理，不仅从管理的广度上而且从深度上都存在着较大的差别。

①管理范围不同。生产型管理主要是对生产制造过程进行管理，对前后两方面属于流通领域的事情基本上没有太多的管理工作。即使有，性质也很不同，物资部门的任务不过是向上级去争取指标，然后去参加几次订货会；至于销售管理，企业所管的仅只开票工作。例如，象北京电线厂这样的企业，如果有人需要购买一些次品电线，也要到上级主管部门去审批。