

● 葛文耀

论社会主义市场经济下的企业经营

严格地讲，四十多年来中国的企业是在国家保护下得以生存发展的，现在这种保护会越来越削弱。企业必须面对严峻的现实，在激烈的市场竞争中壮大自己，才能求得生存和发展。市场是一所大学校，企业在市场中可以学到很多东西。只是国外的企业在市场环境中生就，从一开始就具备市场竞争的意识，而中国的企业是行政机构的附属物，长期在政府保护下成长，因此，在新的国际国内环境中，加速经营机制转换，提高经营素质，以赢得市场竞争的胜利，便成为当前企业亟待研究和解决的重大课题。本文拟就此对当前社会主义市场经济下的企业经营作一探讨。

一、社会主义市场经济下的企业市场环境

1. 中国市场的现状与潜力。

一般而言，企业的市场环境主要包括产品市场的供求状况、要素市场的具体格局，以及有关的市场结构、企业的市场行为以及市场绩效等方面。从企业发展的角度来看，产品市场供求状况又是决定企业市场环境的主要参数。

中国是一个拥有11亿多人口的大国，市场消费需求的绝对量巨大，无论是现实的消费需求还是今后的市场潜力都是其他国家所无法比拟的。一般来说，在我国只要产品适销对路，无论是高档的、中档的还是低档的商品都会拥有众多的消费者，都会有巨大的消费需求。但是目前企业真正能提供消费者购买选择的商品却相对有限，甚至在一些著名的大型百货商店里所陈列的商品也只有万余种，显然与国外一般的百货商店出售几十万种商品相比相差甚远，还远未满足各层次消费者的实际消费需要。另一方面，我国居民的消费结构也呈一定的层次性，表现在：（1）由于居民特别是农村居民实际收入水平仍显较低，因此有些传统产品的生命周期特别长；（2）由于住宅等大宗消费品的商品化进程缓慢，导致我国居民消费特别是城市居民消费远远领先于正常的消费序列结构。据有关统计资料反映，我国居民人均收入387美元时所拥有的彩电、冰箱、收录机等高档消费品数量已大大超过日本60年代人均1000美元时的水平；（3）由于我国地区经济发展极不平衡，地区差别、城乡差别很大，因此在具体消费结构特别是家庭消费结构方面目前存有较大的差异，并且随着经济的进一步发展，这种消费结构方面的差异有拉大的趋势。

从商品市场供求变动来看，在我国事实上有相当一部分商品特别是耐用消费品的市场供求关系呈不断的动态转换趋势。这种动态的转换是经济增长过程中居民收入不断提高的必然变化，归根结底是居民对特定商品的有效需求在广度和深度方面的进一步发展。如电扇，改革开放以来，全国增产电扇2000万台，80年代电扇就供大于求了，但是电扇进入普通家庭的速度，仍远远超出人们的想象。消费者对电扇的需求已从一户一台发展到一室一台、一户数

台乃至一室数台，从台扇、壁扇、吊扇直到微型扇纷纷登堂入室，无论是造型还是性能，都有了较大的改善。居民对电扇需求的进一步发展，自然使得生产企业仍保持了数年发展势头。所以在我国，当一种商品供大于求时，并不是象西方发达国家那样市场“饱和”了，而是由于人均消费水平太低的缘故，这种供求关系在一定条件下会转化，给生产企业带来市场机会。

综上所述，虽然我国目前居民实际消费水平还不高，但是巨大的国内市场潜力无疑是今后我国经济发展的一个极为有利的条件。这不仅构成了企业发展的一个良好的市场条件，也是中国企业迅速发展、壮大的极好机遇。

2. 企业发展与市场机会。

企业在作出某项市场经营决策时，所必须考虑的主要因素无外乎消费需求量和需求结构两个方面。就我国而言，一方面由于人口众多，导致商品需求的绝对量巨大；另一方面，消费需求的结构也在商品档次和需求地的分布上呈现出较大的差异。不论是消费品还是投资品，通常一种商品都不可能满足所有消费者个人或厂商的需求。所以，企业要发现和把握市场机会，就必须根据所生产产品的不同特点对市场进行细分化，并配以必要的专业化生产措施，以最有效地为最具经济意义的那部分市场需求供给产品。

在传统经济体制下，我国处于“短缺经济”状态，产品供不应求，甚至许多商品都要凭票供应，因此企业只需大量地长期生产一种产品，并简单地“推销”给消费者。改革开放以后，企业经营有了积极性和主动性，商品较过去有了极大的丰富，但是企业在经营决策中，普遍“撞车”，几乎所有的行业都有重复引进、重复建设的问题，以至于产品大量积压，造成了极大的浪费，同时也令经营者对市场产生了模糊认识乃至困惑。追溯其原因，除了宏观调控的因素以外，恐怕主要是企业经营者没有意识到生产的必要的专业化和市场选择的必要的细分化对于市场经济条件下企业发展的重要性。

从消费者的角度来看，企业对市场机会的创造和把握的重要一环，是市场的细分化。越是经营成功的企业，市场细分化做得越好。通过对照国外样品，同一类产品往往可以分化出许多不同的产品系列，以满足和引导各种消费需求。

二、社会主义市场经济下的企业经营目标

1. 社会主义市场经济下的企业经营目标。

在当前发展社会主义市场经济条件下，企业经营目标的调整已是大势所趋。具体而言，社会主义市场经济条件下企业经营目标应该围绕市场这个中心，企业必须面向市场、适应市场、开拓市场、占领市场，至少应当包括以下几个方面：（1）市场目标。由于企业一切生产经营活动的最终结果都要通过市场来显示，因此企业经营目标首先是市场目标。企业要求得生存和发展，其产品就必须具有较强的竞争能力，不仅要在已有的细分市场中牢牢站稳脚跟，而且要向一个个潜在的细分市场渗透，以开拓更广的市场领域，取得较高的市场占有率。达到这一目标的途径，是要不断地生产出各类新产品以满足市场需求的增长，通过销售量的增加使企业保持一个较高的发展水平；（2）经济效益目标。就目前而言，企业追求较高经济效益的主要途径，当是不断降低生产成本，提高生产效率。考虑到要素成本不断上涨的趋势，企业要将合理调整成本结构，加快技术进步作为提高经济效益的重点工作；（3）发展目标。维持企业生产经营的长期稳定，是企业寻求发展的核心。而要实现这一目标，

要加快现有企业生产设备的技术改造及更新，促进企业技术进步，提高企业职工素质。二要提高企业的知名度和产品的知名度，争取消费者对本企业产品更多的消费偏好，以保持一定量的所谓“固定消费者群体”。

2. 毛利率与销售额最大化。

谈到企业经营效益目标，就有一个用什么样的指标衡量的问题。从实践看，利润并不能真正反映企业的效益。究其原因，是因为各个企业的营销费用和科研费用都不尽相同，而当年投入的营销费用和科研费用因时滞的原因，又并不都是在当年受益。因此，产品毛利的概念更能确切地反映企业经营状况。

这里所说的毛利近似等于企业所创造的新价值，当然企业所创造的新价值中包含了工人的工资等工厂费用，而毛利则不包括这部分费用。以下，我们通过一组公式来进行分析：

毛利 = 销售收入 - 销售税金 - 销售工厂成本

$$\text{毛利率} = \frac{\text{毛利}}{\text{销售收入}}$$

企业所创造的新价值 \approx 毛利率 \times 销售额

$$\text{企业人均创造的新价值} \approx \frac{\text{企业所创造的新价值}}{\text{企业职工人数}}$$

在以上公式中，我们可以看到一个企业经营的好坏，创造价值的多少，与该企业的毛利率和销售额密切相关。国外或国内优秀的合资企业，毛利率一般都达到40—50%左右，相对地成本较低而销售收入较高。如销售额达到一定规模，那么这一企业所创造的新价值就相当可观，并可以有更多的资金投入科研、营销中去。尤其是随着企业间的竞争逐步向综合实力的竞争方向发展，客观上要求企业不仅创利更高，而且还要具有相当的费用分摊能力。唯此才能使企业在激烈竞争中立于不败之地。

三、社会主义市场经济下的企业内部经营机制

1. 生产导向、销售导向、市场导向。

就企业与市场关系而言，我国企业事实上经历了生产导向、销售导向和市场导向三个阶段。①生产导向，指企业完全“以产定销”，企业生产的计划与产品的开发不考虑市场实际的需求状况及其变化，企业管理的主要内容和目标仅局限于合理组织生产，提高生产效率，增加产品产量等方面。企业生产与市场相脱节，企业发展与市场环境相隔离，是生产导向型企业的基本特征。在传统经济体制下，由于政府对企业实行全面的计划管理，企业生产完全是由指令性计划决定的，因此企业基本上属于生产导向型。②销售导向，是指企业“以销定产”，主要根据经营环境及市场变动情况来决定企业的生产经营活动和经营目标。企业管理的主要内容，是以全面提高经济效益为中心，实现企业经营环境、经营能力和经营战略三者之间的动态平衡。企业生产以销售定单为依据，企业发展与销售变化相适应，则是销售导向型企业的基本特征。这种方式相对密切了企业生产与市场的联系，也有助于提高企业经济效益，减少企业经营的盲目性，但是企业经营仍未摆脱被动，企业发展仍受到较大的制约。③市场导向，则是指企业在市场调查和分析研究的基础上，主要根据实际的市场需求状况，决定生产的产品品种和具体产量。同时企业通过加强新产品的开发和市场潜力的开发，不仅满足消费者的需要，而且还把对消费者消费行为或偏好的引导作为企业经营的一项重要战略

工作。与销售导向型企业相比，市场导向型企业在制定经营战略和市场营销方面，无疑更具有主动性和创造性。

2. 企业组织结构的调整。

一个科学的、合理的、系统的、机动的组织体系是良好的企业管理的基础，是社会主义市场经济条件下企业经营机制合理转换的重要内容，也是决定企业发展的重要条件。从企业经营哲学的角度来说，良好的企业组织结构必须是充满生机和创造力的。正如松下电气公司总经理山下俊彦在评价当时松下公司僵化的组织结构时所指出的：对于生产出一件商品就算完成一项工作的时代，这种现象是无可厚非的，然而，现在是必须通过商品组合、技术组合开展工作的时代，企业的组织机构必须具备向新事物挑战的能力。从具体机构的设置来看，当代成功的大企业普遍加强了市场开发与营销及科研机构的设置，如专门生产和销售化妆品、香水、盥洗用品、药品和生物医学制品的法国莱莉雅公司，共设有156个分公司，但只有20个工厂。又如美国庄臣父子公司在全世界设有46个分公司，但只有近20个工厂。同样，社会主义市场经济条件下的工业企业对此也应予以重视。

3. 企业人力资源结构的重组。

在社会主义市场经济条件下，企业之间的竞争在根本上也是人才的竞争，只有拥有一流的人才，企业才能求得生存和发展。但是，一方面由于传统的教育体系的局限，使得企业很难直接从学校获得其所需要的人才；另一方面，在传统经济体制下企业长期形成的人力资源及其结构也很难适应社会主义市场经济下企业发展的需要。所以，重组企业的人力资源结构同样成为社会主义市场经济下建立新的企业运行机制的重要内容。

从目前大多数工业企业的人力资源状况来看，其亟待开发和补充的人力资源主要包括以下七种：①市场分析人员；②销售人员，特别是具有一定理论基础和实践经验，又具备现代市场观念的营销人员；③财务人员，要求掌握基本的西方财务和国际会计知识，能在企业财务制度与国际通行制度的接轨及一体化方面有所专长；④技术人员，特别是具有一定理论深度，并能在不断吸收国外先进技术基础上加以应用的产品开发人员；⑤法律顾问人员，不仅要精通我国现行经济法律规范，而且也要具备基本的国际经济法规知识，特别是有关商标法和专利法的知识；⑥外语和电脑操作及软件开发人员，因为随着企业外向型经济的发展和经济信息的多元化，外语和电脑是企业生产经营必需的高级技能；⑦项目经理人员，即能够适应企业多角化经营需要，具备基本的市场、法律、财务知识，又具有实际领导组织能力和运筹能力的项目开发和管理人员。

4. 以市场部为中心的企业经营。

从企业经营的角度来说，要取得良好的经济效益并赢得市场优势，即必须以市场为中心，也就是以市场为导向开展经营。以市场部为中心的企业经营的正常开展，必须首先做到：第一，重视并强化企业市场开发部门的建设；第二，在企业经营决策过程中，以市场调查和分析研究为先导和决策依据；第三，在企业内部各管理职能部门的分工协作关系中，树立市场部门的中心地位。当然，不同企业由于产品、规模和市场条件的不同，因此其以市场部为中心开展经营的途径也是有区别的。需要指出的是，市场部的建立不仅仅是少数几个人搞搞市场调查和市场分析，而是建立一种新的组织结构和工作程序，其间必须解决许多观念以及工作方法、业务流程、规章制度等方面的问题，唯此，才能真正使企业步入“市场导向”。

四、企业经营战略必须向多角化经营转变

1. 多角化经营的必要性和可能性。

在社会主义市场经济条件下，企业成为市场主体，不再依附于政府部门，必须自主地经营。由于市场主体的多样化，与国际市场的接轨等因素，市场竞争愈来愈烈，企业的风险也愈多，企业必须从战略角度来确定企业发展的方向，而多角化经营则是充分利用已有资源开发市场、避免风险的最有效的一种战略，它能使企业长远地、持续地发展。

企业多角化经营作为现代企业经营战略转变的一种普遍趋势，始于本世纪六十年代。多角化经营主要是指产品多角化，以及由此带来的生产方式、销售方式和服务方式的多角化。

企业实行多角化经营的根本原因是为了保证企业长期稳定发展，并且充分利用企业资源增加收益。具体而言，首先，多角化经营是为了适应技术和消费者需求的迅速发展变化。为了寻求企业更快的发展，就不能囿于老行业、老产品，必须开拓视野，在多变、多样的市场中积极开拓新的投资场所；其次，多角化经营也是为了避免老产品被淘汰而使企业陷入结构性困境时能缓和企业面临的衰退局面；第三，多角化经营能够充分利用企业现有的资源、管理能力、技术开发能力和销售组织等，发展规模经济，如大量购进和大量销售时流通费用的节省，共同利用有影响的商标和销售网络，广告的共同利用所导致的对广告宣传费用的节约等；第四，多角化经营还有利于充分利用企业发展的效益。一般而言，在企业的发展过程中，企业所积累的经验能够创造出新的知识并产生出多余的资源，将这种资源投入其他有利可图的产业，开展多角化经营，将进一步提高企业整体的生产率，获得更大的发展，同时也可避免企业组织可能出现的松弛现象，更有效地利用经营资源。

目前，多角化经营在国外大中企业运用得相当普遍。如松下电器公司不仅生产家用电器，而且已开始生产大规模集成电路及微型晶片；丰田汽车公司不仅制造各式汽车，还生产预制房屋，经营房地产业；精工集团除继续大力发展钟表新品种，力求保持全球最大的钟表制造商的地位外，还投资于机械、电脑、半导体等行业；著名的美国杜邦公司的产品，则已包括基础化工、电子、医药、程序控制设备和精密仪器等。

实现企业多角化经营的途径大致包括：（1）通过企业在不同领域或不同市场的投资来实现；（2）通过购买其他产业的设备，或联合、吸收、合并其他产业的企业来实现。

2. 多角化经营的类型。

产品多角化，是指企业所生产的产品品种众多，且各种产品之间虽可能有机能性的联系，但不存在竞争或替代关系。通常来说，产品多角化是新技术不断被利用，新领域不断被发现，新产品不断被开发的结果。

生产方式多角化，是指企业通过合资、联营、兼并、承包、租赁、投资和代加工等方式的合理组合，在国内外建立众多的生产基地，以有限的企业资源，尽可能地扩大产品品种和产量，同时也适当减少经营风险。

销售方式多角化，是指企业通过多种销售渠道，采用各种销售手段，使自己的产品尽快地尽量地销售出去，加速流动资金周转，提高市场占有率。

服务项目多角化，是指企业为最大限度地满足各种用户对企业多角化产品的需求而开展的各种各样的服务，主要包括售前服务、售中服务和售后服务。