

Zhongxiao Qiye Chengzhang Zhilu

中小企业 成长之路

ZHONGXIAO QIYE CHENGZHANG ZHILU

● 魏贤君 沙彦飞 张琳 编著

中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

中小企业成长之路

魏贤君 沙彦飞 张琳 编著

中国矿业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业成长之路/魏贤君,沙彦飞,张琳编著. —徐州:
中国矿业大学出版社,2011.2

ISBN 978 - 7 - 5646 - 0921 - 4

I. ①中… II. ①魏…②沙…③张… III. ①中小企
业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第254622号

书 名 中小企业成长之路
编 著 者 魏贤君 沙彦飞 张 琳
责任编辑 姜 华
出版发行 中国矿业大学出版社有限责任公司
(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)
营销热线 (0516)83885307 83884995
出版服务 (0516)83885767 83884920
网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com
印 刷 江苏淮阴新华印刷厂
开 本 787×960 1/16 印张 14.75 字数 290 千字
版次印次 2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷
定 价 26.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

当前有关企业管理的理论著作数不胜数,总结企业管理经验教训的论文也时有发表,但把基础理论、成长实践(案例)、成长借鉴(经验教训)结合在一起,形成逻辑性、实用性、综合性皆较强的著作还不多见。本书就是将基础理论与案例和经验教训结合在一起的综合性管理学读物。

本书以现代企业管理理论,尤其是企业生命周期理论为编写的指导思想,以中小企业的成长为重点,突出中小企业的管理技能,同时涉及民营企业和大中型企业。编者在编写中力求避免“大而空”、“陈而泛”,强调地方性、针对性,成长实践和成长借鉴以江苏中小企业为主,也涉及国内外中小企业。通过观察、访谈、实验等方法整理分析第一手资料,内容和结构设置具有开放性、启发性和灵活性。本书整体框架设计基于中小企业成长历程,企业的创立和发展必须有科学理念作为指导,必须明确影响企业创立和发展的因素及路径,必须知晓、把握企业管理的基本职能和运作模式,必须不断地与时俱进和创新。基于此编写思路和框架,全书分为理念篇、创业篇、管理篇和创新篇。

本书是淮阴工学院配套教材立项资助项目,主要作为管理类专业课程的配套教材,同时可作为经济管理类专业学年论文和毕业设计的参考资料,也可供企业管理实践工作者、管理教学和研究者参考使用。

本书由魏贤君教授提出编写的整体思路框架,并承担第一、二、三、四章的编写,同时对全书进行了审定和总纂。沙彦飞承担了第五、六、七、八、九、十章的编写,张琳承担了第十一、十二、十三、十四、十五、十六章的编写,同时沙彦飞和张琳还参与了本书整体思路框架的讨论和确定。淮阴工学院教务处处长王冬冬教授、教材中心崔树清主任为本书的编写和出版给予了极大的支持;经济管理学院院长王宏教授、党总支书记张积羽同志、单大明教授、谢万健教授、李前兵博士、张小兵博士、宋素娟副教授都为本书的立项和出版给予了多方面的帮助和支持,经济管理学院丁琳、田倩、潘琪、徐凯、朱晓燕同学为本书的资料搜集和整理做了大量工作,在此一并表示真诚的感谢。

本书借鉴、引用了众多专家、学者的成果,在此表示衷心感谢。由于编者水平所限,加之时间仓促,书中难免存在诸多疏漏和错误,恳请并感谢读者提出宝贵意见。

编 者

2011年2月

目 录

第一篇 理念篇

第一章 中小企业人本理念	2
第二章 中小企业市场理念	7
第三章 中小企业竞争理念	14
第四章 中小企业发展理念	21

第二篇 创业篇

第五章 中小企业创业动机	33
第六章 中小企业创业环境	48
第七章 中小企业创业条件	64
第八章 中小企业创业模式	80

第三篇 管理篇

第九章 中小企业决策与计划	96
第十章 中小企业沟通与激励	113
第十一章 中小企业领导与指挥	127
第十二章 中小企业控制与协调	142

第四篇 创新篇

第十三章 中小企业制度创新	157
第十四章 中小企业组织创新	176
第十五章 中小企业技术创新	199
第十六章 中小企业产品及营销创新	215

参考文献	228
------------	-----

第一篇 理 念 篇

“理念”，通常指思想，也可以理解为纯粹理性的概念。企业理念，是企业在持续经营和长期发展过程中，继承企业优良传统，适应时代需求，全体员工自觉实践，从而形成的代表企业信念、激发企业活动、推动企业生产经营的团体精神和行为规范。它是指导企业活动的根本指导思想，是企业最高决策层对企业活动的根本认识和态度。它影响企业的宗旨、目标、重点、方针和战略。理念是动态的，受纵、横环境因素的影响。中小企业要发展，最根本的是理念问题。也就是说，首先要解决的问题是如何树立科学的管理理念。

一个人或一个企业拥有正确的观念与态度，不见得能立即成功，但是如果缺乏正确的观念与态度，就算一时幸运，终究还会被打回原形，难逃失败。一个人或一个企业的成长不仅在于是否拥有丰富的经验和知识，更重要的在于是否拥有正确的观念和思维方式。

指导企业发展的理念很多，但最主要的应该是人本理念、市场理念、竞争理念和发展理念。

第一章 中小企业人本理念

基础理论

以人为本是一种哲学,人本管理是一种思想或观念。

人本管理是指从人性出发来分析、考察人类社会任何有组织的活动,以人性为中心,按人性的基本要求进行管理的一种较为普遍的管理方式。人本的字面意思就是“以人为本”,也就是一个企业对“人”这个生产力中最关键、最活跃的因素的态度,以及在管理过程中的人性假设和基本价值观。

长城的修建凝聚着千千万万人的血汗和智慧,企业帝国的建成汇聚着每一名员工的力量。秦始皇不是靠自己单枪匹马打下江山,比尔·盖茨也不是孤家寡人建立微软帝国,成功的管理者都深知人的重要性,并将“以人为本”的理念发挥到极致。可以说,企业作为一部开足马力运行的机器,每名员工都是这部机器上的一颗螺丝钉,管理者是保证这部机器正常、高效运行的操作者。只有充分肯定“人”的价值,善于从员工角度出发,采取有效的人性化管理手段,拧紧每一颗螺丝钉,才能推动企业健康、快速地发展。

员工是企业的主体,激发员工的积极性与创造力,充分发掘他们的潜在能力,是增进企业活力的源泉。任何一个企业都是人的集合体,对企业的管理首先就是对人的管理,也是通过人进行管理。作为一名管理者,必须认识、理解、尊重、用好每一名员工,满足其良好的需求,为其营造合理的工作环境,激发其工作热情,使企业内部大多数人能够为企业的发展目标而努力。企业实行人本管理,目的就是让员工快乐地工作,在工作中达到能够“没荣辱,恬淡延升;相逢处,非仙即道,静坐讲黄庭”的乐在工作、自我实现的境界,同时促进企业健康、快速地发展。

那么,如何让人本管理的含义体现在具体的管理中呢?常用的方法有:工作的丰富化、工作的自主性、工作场所的人性化、人岗能力的匹配度等。此外,中小企业的管理可以有很多独特之处,可以结合自身规模和人才结构的特点,采取以下几种方式使管理明朗而易于操作。一是亲情化管理。中小企业人员较少,具有人员沟通的优势,管理层能够全面了解员工需求,并能铸就情感,在这样的状态下,大部分中小企业管理者都倾向于情感管理,从关心员工的基本生活入手,

解决管理上的困境。二是平行化操作。在中小企业中,一般不追求明确的分工以及管理层级的设置,而是同心协力、通力合作,管理者以身作则,用群体的力量解决问题。三是差异化疏导。基于对员工爱好、性格等方面的准确了解,对不同员工采取不同的管理方式,用不同的态度进行合理的引导,例如压力式管理、激励式灌输等。

以上人本管理的基本含义总结起来就是:人本管理是以敬业员工为管理的主要对象,通过创造特定的环境与条件,实现人的自由全面发展,以不断提高其满意度的管理活动过程。它包括四层含义:第一层,人本管理主要是以“敬业人”为中心,“敬业人”即专心致力于学习、工作或事业,并能为企业创造效益的人;第二层,以敬业员工为人本管理对象,充分地尊重、理解和关心他们;第三层,创造特定的环境与条件,为实现“敬业人”的自由全面发展提供帮助,这是人本管理的重要方面;第四层,建立具有激励机制的管理体,吸引人、培育人、留住人,不断提高“敬业人”的满意度。著名管理学家陈怡安教授把人本管理提炼为三句话:点亮人性的光辉,回归生命的价值,共创繁荣和幸福。

成长实践

案例 1-1 飞思卡尔:让每个人都获得满足感

飞思卡尔半导体(Freescale Semiconductor)是一家年轻的公司——2004年12月才正式成立,也可以说是一家“中小企业”。飞思卡尔又是一家老牌的公司——此前它作为摩托罗拉的半导体部已经存在了五十多年。在飞思卡尔员工看来,公司是新还是老其实并无多大区别;关键这是一个能够让他们“改变世界”、“连接世界”的地方。现在,从手机、照相机,到汽车、网络设备,标有“Freescale”的小小芯片几乎和每个人的生活都息息相关。

飞思卡尔中国区的人力资源总监沈坚,是一位态度亲和、气度儒雅的中年人。他在飞思卡尔正式独立之前加入公司。有着十多年跨国公司人力资源管理经验的沈坚,对飞思卡尔的第一印象是“非常尊重员工”,而且“培养员工的力度远远大于其他企业”。现在,沈坚正在自己手中把这种印象延续下去。他说自己的职责是“继续提高公司员工的整体能力,并且让每个人都能在工作中成长并获得满足感”。

飞思卡尔2004年底才正式从摩托罗拉拆分出来,成为一家独立的公司。拆分之后公司在企业文化方面是否有一些和以前不同的地方?飞思卡尔有六项立

身之本,无瑕道德规范和创新是从摩托罗拉企业文化中继承的传统,而速度、卓越人才、客户至上、主人翁意识四项是飞思卡尔独创的,其中最明显的不同是“速度”。众所周知,摩托罗拉本身是一个非常大的跨国公司,像很多大公司一样,结构庞杂,决策流程相对较慢。飞思卡尔成立以后,决定在这一点上有所改变,但“速度”不是一个单纯的词,需要有让员工执行的依据和标准。“速度”具体解释为对工作方式的各种要求:快速应变;主动性、紧迫感、及时判断;在对公司有利的情况下敢于冒险;力求简单、实用的工作方法;等等。对速度的提倡,是否会让已经习惯了慢节奏的员工不适应?怎么让员工愿意接受这种新的快速文化?关键是让员工自己参与进来。

公司鼓励员工提出各种建议、想各种办法来提高工作效率。虽然从高管层到各级主管经理,都会经常和员工沟通“速度”的重要性,但只有员工自己在工作因此受益了,才会印象更加深刻,接受起来也更容易。

在公司内鼓励和表扬一些因为快速反应而取得的成绩,让员工知道,推崇“速度”不仅仅是空谈。就在不久前,飞思卡尔的一家客户推出了中国第一台便携式多媒体播放器 PMP,获得了国家的一系列大奖。这个产品的芯片是由苏州设计中心提供的,研发人员对客户的要求基本上是 24 小时响应,有任何问题马上解决,所以帮助客户在产品上市速度上超过了其所有竞争对手。负责这个项目的员工们得到了公司总部的嘉奖。通过这些案例,员工可以直观地了解到“速度”是赢利的最重要因素。

公司新文化的建立需要员工的亲身参与,那么通过哪些途径来了解员工对公司以及管理层的建议呢?飞思卡尔有一个比较开放的环境,鼓励大家发表各种各样的想法和建议,不同意见是允许存在的。公司还有一项“Opendoor”政策,只要有利于公司文化建设的建议,随时欢迎。就在几天前,有位员工提出公司业务部门之间应当加强交流。比如,设计部门的工程师更多、更深入地和市场销售部门沟通,增加对市场和客户的了解。对此,公司正在制订方案,以促进这种业务交流。

公司是否还有制度性的沟通途径?当然,飞思卡尔独立一年以来已经做了两次“FreeSpeak”。即委托一个第三方咨询公司帮助公司设计问卷,一共 49 个问题,涵盖四个方面:员工对公司文化的认可程度、经理层的行政能力水平、员工留在公司工作的意愿以及员工的参与程度等。有些公司把这个叫做员工满意度调查,飞思卡尔叫做 FreeSpeak 的原因是:让员工不必局限在这些问题中,敞开心扉畅所欲言。员工回答是不记名的,所有答案直接发送到第三方咨询公司,公司得到的是统计结果,可以按纵向和横向来分析哪些方面做得好,哪些方面还要加强。对于这种 FreeSpeak,飞思卡尔员工的调查参与率超过了 90%,基本上是

全员参与,员工的热情很高。

(案例来源:Celine Wei,《让每个人获得满足感》, http://www.ceconline.com/internet_etrade/ma/8800041599/01/, 2005. 12. 31)

案例 1-2 苏州一民企温情新规: 直系亲属生病,员工可请病假照料

越来越多的 80 后独生子女走上工作岗位,当年迈的父母生病需要照料的时候,身为独生子女,面对单位的规定,想请假却很难。

• 职工“停职”引经理思考

企业员工小刘是刚刚大学毕业的 80 后,在学校里学的是理工科,到企业工作还不到一年的时间。前不久的一天,他父亲突患重病住进了上海的医院,起初小刘向单位请了半个月的事假,专程到上海照顾父亲,可是半个月过去了,手术后父亲的病情依然不见好转,小刘想继续请假,然而单位的规章制度不允许,而且请了事假之后,工资一分钱也拿不到,在这种情况下还要给父亲看病,家里的经济压力可想而知。无奈之下,小刘只能办理了“停职”手续。苏州工业园区凯蒂亚半导体制造设备有限公司总经理景建平听说了这件事情后感触很深。景建平虽然是土生土长的苏州人,但是常年在海外工作,直到 2007 年才回到苏州创业。从事半导体制造设备研究多年的景建平想法很超前,他认为,一个企业就像是一个大家庭,而企业员工的家人生病非常需要关怀。

我国逐渐步入老龄化社会,80 后、90 后独生子女成为家庭的支柱,工作、家庭负担加重,一旦家里的老人患病住院,而社会看护、保险等福利跟不上,独生子女们常常束手无策,如果不能请假,老人身边就没人照顾。作为企业家,要有一颗温暖的心,才能让员工有归属感。所以当了解了小刘的情况后,景建平建议修改员工守则,增加直系亲属生病员工可申请休病假这一规定,然后经过员工大会通过后予以实施。

• 新规获得一致好评

直系亲属生病可申请休病假,这样一条新规经凯蒂亚半导体公司员工大会通过后,立即受到了公司员工的一致好评。这样一来,员工在遇到自己直系亲属生病时,不仅有假期安心照料,而且有基本的工资保障,解决了员工的后顾之忧。这家公司有员工 48 人,大部分是大学刚毕业的 80 后、90 后。以往兄弟姐妹多时,年迈的父母生病可以轮流照顾,然而现在都是独生子女,当家里的老人生病

需要照顾时,常常感到心有余而力不足。这条颇具人性化的规定的出台,让员工们倍感温暖,激励员工以更加饱满的热情投入到工作中去,以回报企业。景建平表示,社会在发展,情况也在变化,可是相关制度却没有跟上。中国正逐渐步入老龄化社会,人口结构老化、社保制度相对滞后,企业碰到的难题还仅仅是老龄化社会问题的冰山一角,该如何解决,是社会应该关注和急需解决的问题。

(资料来源:张毕荣,《苏州一民企温情新规:直系亲属生病员工可请病假照料》,原载于《扬子晚报》,http://www.jste.gov.cn/mqfc/180271712.htm,2011.1.21)



成长借鉴

在人本管理过程中,贯彻人本理念,避免人性化管理的误区。人性化管理误区主要表现在以下三个方面。

人性化管理误区之一是人情化管理。对于人性化管理而言,它是对现代企业管理的一种有效延伸,在以前只需要原则的基础上,注入了人性化的概念,即在严格遵守企业法规的基础上,加重了对企业内、外部人的因素的重视。然而在实际的企业管理中,许多人把人性化管理和人情化管理混为一谈,甚至偷换概念,认为在约束环境下的企业没有人性化管理,而人性化管理的机制下是没有约束概念的管理行为。从本质上讲,两者存在很大的差别。人性化管理是以严格的公司制度作为管理依据,是科学的、具有原则性的;人情化管理则没有制度作为管理依据,单凭管理者个人好恶,没有科学依据,非常主观。而作为管理的对象——员工,是有惰性的,必须有相应的约束和压力才能产生动力。所以用制度还是用主观意志来管理,最终产生的结果就会不一样。

人性化管理的误区之二是漠视制度建设。企业制度的缺失会滋生员工的惰性,导致企业对员工的管理行为失控,造成管理混乱,从而严重影响企业的生存和发展。因此一个企业要想规范化,就必须走制度化管理的道路,同时企业的成长也要求他的行为符合制度化、模式化的要求。这种制度性要求,既不是家长制,也不是所谓的抛弃了制度化的人情化模式。抛弃了制度化的人性化管理事实是企业的一种无章可循的人治行为,并不是人们常说的人性化管理,其行为措施没有相关标准控制,一切以人的感官为准则。

人性化管理的误区之三是讲求员工自定任务。在管理中管理的方式不论如何改变,其最终目的都是为企业利益服务的,如果一味地去追求人性化而忽略了企业的利益,那就本末倒置了。现实中企业不划出合理的目标值下限,只是让员工自行来完成,是很难达到预期效果的。

第二章 中小企业市场理念

基础理论

市场理念,是指企业把握市场信息、应对市场变化、处理市场关系、赢得市场所持有的观点和态度。市场经济是以市场为导向的,离开了市场,市场经济的命脉也就不复存在了。市场的得失将决定企业的生死存亡,它可以使企业和经营者成为巨大财富和经营资本的拥有者,也可以使企业和经营者一败涂地,甚至陷入万劫不复之地。在我国市场经济迅速发展的过程中,一些企业经营者往往自觉或不自觉地依然用计划经济的思维观念去构建今天的市场,这种传统的市场理念已经赶不上当今瞬息万变的市场经济大潮了。而现代市场理念要求企业充分掌握有形市场和无形市场、现实市场与潜在市场的辩证关系。企业的经营管理必须以市场为导向、以用户为中心,不断地适应并参与市场竞争,关注市场变化,强化服务观念,满足广大用户的需求,不断发现新市场,才能在竞争中生存和发展。

其一,这里所讲的市场,是指具有特定需求和欲望,而且愿意并能够通过交换来满足这种需求和欲望的全部潜在顾客。这里的市场包含三方面要素,即:有某种产品的需求的人、为满足这种需求的购买能力和购买欲望。用公式来表示就是:市场=人口 $\times$ 购买力 $\times$ 购买欲望。市场的这三方面要素是相互制约、缺一不可的,只有三者结合起来才能构成现实的市场,才能决定市场的规模和容量。例如,一个国家或地区人口众多,但收入很低,购买力有限,则不能构成容量很大的市场;又如,购买力虽然很大,但人口很少,也不能构成很大的市场。只有人口既多,购买力又高,才能成为一个有潜力的大市场。但是,如果产品不适合需要,不能引起人们的购买欲望,对经营者来说,仍然不能形成现实的市场。所以,市场是上述三个要素的统一。

其二,这里讲的市场理念,是要求企业经营要以市场为导向,以消费者为中心,以创造消费者需求为核心,以满足消费者需求为宗旨,以消费者、企业、社会或国家共赢为目标的经营理念。也就是说,其出发点是一切以消费者为中心,企业关心的是消费者需要什么我就生产什么,通过创造和传递既能有效地满足消费者需求又能符合社会长远发展利益的产品和服务,实现企业经营目标。这种

理念顺应社会进步并不断被赋予新的内涵,它要求企业把竞争优势建立在能够给消费者、企业、社会三者提供优异价值的能力上。企业要以发展人类需求、关心社会福利、促进社会进步为宗旨,具体研究如何适应和刺激消费需求,通过市场机会分析,选择服务的目标市场,制定市场战略,规划市场方案,加强市场组织、执行与控制等,从而获取满意的经济效益和社会效益。

其三,市场理念要求企业市场经营运作时能理解和应用 STP 战略。由于企业资源的有限性,任何企业都不可能满足所有消费者的需求,也不可能满足消费者任何方面的需求,企业必须从巨大的市场中选择最适宜自己经营的子市场,即目标市场(targeting)。目标市场选择的前提和基础是市场细分(segmenting)策略(战略),目标市场选择之后必须实施市场定位(positioning)策略(战略)。由此构成了 STP 战略,即市场细分、目标市场选择、市场定位。

其四,市场理念关键在于贯彻应用。市场理念的贯彻主要取决于四项措施的落实,即转变经营态度、建立或改变相应的组织机构、建立相适应的管理程序及方案以及建立体现现代营销理念绩效评价标准和方法。转变经营态度,就是进行现代营销观念的教育,建立体现现代市场理念的规章制度,制定与现代市场理念相适应的服务措施,创造相应的文化氛围。建立或改变相应的组织机构,就是经营机构的核心地位要凸显,决策层、管理层、执行层都要有具备市场理念素养的人员;人员的配备、培训、使用要符合市场理念的要求,机构和人员的调整要有利于市场理念的贯彻。建立相适应的管理程序及方案,就是做到四个转变,即由重视内部环境和内部管理向重视外部环境和外部管理转变,由见物不见人的管理向以人为本管理转变,由一切以企业为出发点向以市场为起点和终点转变,由单项管理向多维、系统、综合管理转变。建立体现现代营销理念的绩效评价标准和方法,就是从重视产量、产值的考核转向重视销售收入、利润的考核,由关注近期、单项、局部的收益转向主要关注长远、综合、整体利益,从只追求企业利益转向追求企业利益与社会利益的双赢。



成长实践

案例 2-1 “亲蜜”主义:对蜂产品概念的一次升级

湖南“玉蜂堂”是一家生产蜂蜜的老企业,长期守在农村市场,做纯正蜜,也做调和蜜。国家对调和蜜的禁产政策一出台,和众多小企业一样,该企业也开始着手思考未来的出路,结论就是:必须进入城市市场。

在对市场进行调研的过程中发现,蜂产品市场整体竞争并不是很激烈,甚至有人戏称“这哪里是在卖营养食品?这简直就是卖大米”。蜂产品有庞大的消费人群、消费习惯和文化基础,但是很多蜂产品企业只是通过在产品概念上做些创新,或者在产品组合上想点花样来创造所谓的新的蜂产品,认为这样就能引导市场了,几乎没有企业真正关心过蜂产品行业的市场理念。

这就给我们留下了一个机会!我们开始研究几家蜂产品领头企业的品牌。单从品牌名看,要么是姓氏、要么是地域,都没有市场概念。也就是说,都比不上“玉蜂堂”三个字更具有专业特色。第一个结论就是:品牌名不动,要在品牌名的后缀上做概念文章。目前,蜂产品市场上的几家一线品牌,跟在品牌名后面的都是“蜜蜂园”、“蜜蜂世界”、“蜜蜂王国”之类,它们也就成了相应品牌连锁店(柜)的名称。按专业术语讲,它们都是在做简单的产品诉求,而没有做价值诉求。如果把我们的创新的行业概念放在品牌名的后缀里,也就能创新出一个具有独特概念的终端!新的概念在哪里呢?它肯定不在产品路线上,它应该在产品路线之后的功能路线、文化路线上。于是,我们列举了几条分析路线:

功能概念——蜂产品能给消费者什么价值?

独特资源——产品同质化非常严重,我们建议厂家寻找知名林区的蜜源,建立独特资源。

文化概念——蜂产品能给消费者带来什么样的消费文化?

市场概念——蜂产品的消费者80%左右都是女性。

经过几次“头脑风暴”之后,最终确定了复合“功能概念”与“文化概念”两条路线的方案,并创新出了一个“亲蜜”概念。

“亲蜜”首先是一个文化概念,一种“亲亲蜜蜜”的文化诉求;其次也是功能概念,使用了我们的产品可以使您与家人更亲密,使您的生活更甜蜜;再次它也符合市场概念,“亲蜜”两个字女人特别爱听;最后,它还是一个消费主张,所谓“亲近蜜蜂”就是要您消费我们的产品,否则您就没有“亲蜜”啊。我们的结论是:“亲蜜”就是蜂产品市场最有营销价值的主张!即使单纯从技术角度看,“亲蜜”因与“亲密”谐音,也特别容易记忆和传播,能节省不少的广告费,而且概念一突破,顿时柳暗花明。我们的终端就叫“亲蜜园”;我们的系列产品有“亲蜜男人”、“亲蜜女人”、“亲蜜宝贝”、“亲蜜养生”、“亲蜜家庭”等;我们的主题口号叫“我的‘亲蜜生活’”;产品上市促销命名为“我的第一次‘亲蜜’接触”;我们的促销员叫“亲蜜美眉”;我们的所有这些做法被称为“亲蜜”主义。

通过这一案例,再次证实了一点:做任何产品的策划,你都要从研究行业开始,只有把握住了行业机会,企业才有可能做得更好!而“亲蜜”主义,正好能引导蜂产品市场从产品概念层次向功能概念和文化概念层次提升。

(案例来源:章龙飞,《“亲蜜”主义:对蜂产品市场概念的一次升级》,载于阿里巧巧网,http://www.aliqq.com.cn/case/market/29594.html,2007.2.4)

案例 2-2 靠什么“引诱”顾客

一位朋友最近在居住的小区下面盘下了一个 150 m² 的店面,准备开一家手擀面店。我们经常到其租赁的店面坐坐,探讨一下整个店面从装修到人员最后到经营方方面面的东西。经过一段时间的沟通和观察,对手擀面店的经营有了一个比较清晰的定位。

一、经营环境分析

1. 店面环境分析

我朋友居住的小区属于离市中心较远的老小区,没有商业中心和办公中心那样的人流和高水平消费。当然,和都市村庄的麻雀型饭店以及繁华路段的大型酒楼饭店相比,从居民情况(该小区加上周围距离不足 1 km 的地方共有 4 个大型小区,总人口有几十万)和消费水平(附近有菜市场、商厦、洗浴中心、娱乐会所等)来看,还是有较大发展空间的。

2. 经营情况分析

结合多年来在小区附近吃饭的感受以及这两天的实地走访调研,对该小区周围饭店的情况也基本有了一些新的认识。该小区附近总共有大小饭店 10 家,各有特色和定位,且生意大都不错,这就更加印证了我们的判断——小区附近的餐饮市场是有的。这 10 家饭店中,除了 2 家只经营早餐、1 家经营米皮和 1 家经营米线热干面的以外,真正经营主食菜品的只有 6 家。其中,川菜 2 家,东北菜 1 家,剩下以经营面食为主的就有 3 家。在这 3 家经营面食的饭店中,除了 1 家是既经营面食还经营稀饭、米食的“综合性饭店”外,真正做面食的就只剩下 1 家和我朋友的这家手擀面店了。看似很激烈的市场竞争格局,经过这样的层层筛选,并没有想象中的那么严重。从中我们不难想到这样一个道理,很多经营方面的困难,都是我们没有行动而凭空想象出的难题。可见,科学而方向明确的定位对于企业清楚在行业市场中的位置与竞争情况,是至关重要的。

二、饭店经营定位

综合上面的这些情况,我们提出了一个大胆的规划:这家饭店定位经营北方正宗手擀面,不经营米饭;同时,以标准化快餐店的标准来实施运营,突出和其他几家夫妻店的不同。方向清楚了,店名也随之而来——老家纯正手擀面。接下

来的工作,就是如何在细节方面做文章,用差异化突出自己的特色并赢得客户。

1. 产品,特立独行中的亮点

既然定位经营纯正手擀面,就必须让客人实实在在地感受到你的纯正所在。为了做好这个亮点,在店面装修过程中,特意采用全透明玻璃制成操作间,希望过路的客人可以清楚地看到一个身穿干净整洁工作服的厨师在做手擀面,并形成较为深刻的记忆符号。同时,在手擀面操作间的旁边,还有一个地道的乡村石磨用来磨面,从而再一次加强过往客人的记忆。

2. 定价,高低差异中的实惠

通过调研其他几家店的情况以及走访了几位客人之后,我们比较清楚地掌握了价格区间,并草拟了一个与其他家店价格相仿的价目表。专家看了之后当即表示反对,取而代之的是实施了大胆突破的战术。对于和其他两家经营面食的饭店相近的菜品,则大范围降价直接拉开差距;同时,对于自己独有的菜品,则采用竞品、高利润的战术实施价格补差,将平常菜品的优惠补回来。这样做,不仅可以有效招揽人气,还可以将自己饭店的牌子推介出去,最后依靠自己的特色菜和手擀面获得收益。也就是说,就是通过菜品的合理分工,用冲锋品种的低利润来冲击对手,从而扩大影响,吸引较为庞大的消费群体后,利用自己独有品种来获得收益。

3. 服务,以人为本中的温馨

在服务方面,想必大家都有过在超市被促销员强行推销的经历,尽管现实情况是促销的产品销量要远远高于没有促销的产品,但是在是否使用促销的方式向客户推荐主打菜和手擀面的问题上,饭店决定实行以退为进的服务方式,可谓兵行险招!

从客户进店到安排落座,大厅服务人员要做的是尽可能地将人数、喜好等情况掌握清楚,并为初次来的客人建立较为详细的客户档案,在客人下次来就餐的时候可以根据客户档案就其个人特殊爱好进行饭菜的制作。然后,及时备齐就餐前的茶水、餐具等物品,并将菜单放到客户面前。如同自助式火锅店的点菜,满足了客人的自我感觉。同时,保持店内的卫生,做到走一桌客人及时清理一桌餐具,地上也不能出现秽物和废纸。

4. 促销,集中轰炸中的聚焦

在开业促销方面,下一番工夫也是必不可少的。我们一贯的原则就是,与其使用隔靴搔痒式的促销,还不如进行一针见血式的促销。隔靴搔痒最后没有效果那叫浪费,而一针见血虽然动用了较多的促销资源,但是与最终的效果比较来看花费还是值得的。

突出特色菜品,引起消费关注:变“点菜送啤酒”为“点特色菜送啤酒”,一个