

港澳台实用经济丛书

港台企业成功 法则

● 杨松华 齐胜欣
● 葛蓉蓉 王 雷
编著



中国经济出版社 ●

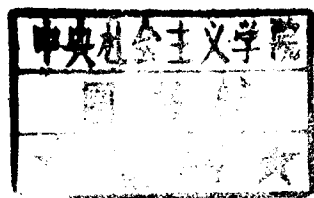
F279.23

93599



200181310

2736/27
12



中国经济出版社

港台企业成功法则

港澳台实用经济丛书

丛书主编

谢明干

杨松华

本书编著

杨松华

齐胜欣

葛蓉蓉

王雷

《港澳台实用经济丛书》编者名单

丛书编委会主任:谢明干 教授,香港经济
导报社原社长,原物资部
政策研究司司长

李世伟 北京工业大学
副校长,教授

丛书编委会副主任:吴国蔚 北京工业大学经
贸系主任,副教授

何筱筱 香港广元电子有
限公司总经理

杨松华 北京工业大学经
贸系副教授

丛书主编:谢明干 杨松华

总 序

1997年,以香港回归祖国为契机,中国内地与香港、澳门、台湾的政治、经济关系,将陆续进入到一个新的阶段。

当今的世界是一个动荡多变的世界。全球范围内正在进行的经济、科技、政治、军事竞争,从根本上说,是一场争夺21世纪世界经济制高点的战斗。任何一个国家和民族,若不努力壮大自己的经济实力,就很难跻身于世界民族之林并取得发展。

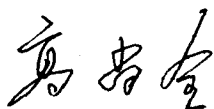
严峻的形势给中华民族带来了挑战,也带来了机遇。作为同种同宗的内地、香港、澳门和台湾人民,正以发展经济、振兴民族的强烈愿望,冲破各种困难,加快经济合作与交流的步伐。可以相信,曾经在人类历史上创造过辉煌文明的中华民族,将再次为世界的繁荣和进步作出重要的贡献。

然而,我们应该看到,由于两岸四地人民长期处在不同的社会生活环境中,互相之间在经济体制和运作方式上存在着诸多差异,许多方面彼此还很缺乏了解。本书旨在努力改变这种状况,为两岸四地人民的经济合作与交流提供一些方便,创造一定条件。

本丛书共10册,从港澳台的经济体制、市场结构、法律体系、贸易实务、金融市场、营销策略、市政交通、房地产业、劳工

和公务员等方面,比较全面介绍港澳台各个主要经济领域的基本状况,以帮助内地各界人士了解、研究港澳台的经济与社会,发展两岸四地的经济、技术合作,实现共同的繁荣。

值得称赞的是,本丛书的撰写和出版时间前后不到一年,效率是比较高的,而且内容深入浅出,文字通俗易懂,是一套较好较新的介绍港澳台经济的读物。当然,书中也存在一些缺点和不足之处,这有待于作者今后的修正和补充。

A handwritten signature in black ink, consisting of three stylized Chinese characters: '高' (Gao), '生' (Sheng), and '金' (Jin), which together read '高生金' (Gao Sheng Jin).

1995年10月于北京

序

企业是经济活动的基本单位,在任何社会,经济的持久繁荣都离不开充满活力的企业。港台地区由于自然资源与内部市场极为有限,政府尤其重视为企业提供良好的市场准入条件,即通过大量企业的自由竞争,给经济注入活力。港台企业数量众多,其中绝大部分又是中小企业,在其成长发展的各个阶段,形成了一些共同的规律性的做法,即企业成功法则。中国内地的改革开放正在深入,企业也迎八面之风,进入了一个前所未有的发展阶段。对于初涉市场经济的企业,了解、借鉴港台两地的企业成功法则,无疑是有现实意义的:其一,港台与内地有着相同或相似的文化背景、传统观念和价值观,港台企业的经验对内地企业必然有更多的可资借鉴之处;其二,市场经济中的企业,面临大致相同的课题,其规律性的东西有一定的适用性,从中可以总结出为我所用的经营之道。

企业要在激烈的市场竞争中赢得生存和发展,关键在于能否在变幻莫测的市场风云中找准自己的位置,采取正确的经营策略。本书对企业成长过程中的诸多层面进行了剖析。在创业篇中,介绍港台企业如何择定有利于日后发展的经营方向,要求企业洞悉行业发展趋势、了解市场供需的动态变化,

并对之作出及时、合理的反应,分析在创业的初始阶段,新企业面临哪些不利因素,又如何趋利避害、站稳脚跟。在发展篇里,介绍企业如何顺应时势,掌握市场跳动的脉搏,如研究顾客心理、社会传统、消费时尚等,进行有效的市场预测,了解将要面临的挑战,避开或减少发展道路上的诸多风险。在机制篇里,讨论企业如何才能建立一套行之有效的营运机制,而要做到这一点,企业必须了解繁杂而多变的竞争环境,对外善于开拓,对内知人善任。在技巧篇里,着重介绍在港台经济发展中担当主力军的中小企业,如何扬长避短,积极进取,在经营上独辟蹊径,把握关键环节,实现企业内外的最佳和谐,立于强手之林。

总之,本书从港台企业经营的个案中,归纳出具有普遍指导意义的东西,即成功法则,并力求通俗易懂,是一本普及性的读物。参加本书编写的还有徐洁、郭立、曾光、李际华,在此表示衷心的感谢。

港台企业经营是一个有待于开发的领域,香港的回归以及对祖国统一的期盼,也必将引起人们对这一领域更多的关注。本书还只是一种探索,其中难免有不足之处,恳请广大读者指正。

编 者

1995 年 8 月

目 录

序

创 业 篇

第一章	经营方向——好的开端是成功的一半·····	(3)
	●夹缝生存·····	(3)
	●出奇制胜·····	(10)
	●心有灵犀·····	(15)
	●了解投资环境·····	(21)
第二章	万事开头难——在市场中占领一席之地·····	(30)
	●寻找市场·····	(30)
	●推销产品·····	(34)
	●优化规模·····	(44)
	●用活资金·····	(47)
	●加强合作·····	(54)

发 展 篇

第三章	顺应时势——掌握市场跳动的脉搏·····	(61)
	●顾客心理·····	(62)
	●社会传统·····	(66)

●消费时尚	(70)
●市场预测	(73)
●明天的对手	(77)
●替代品的冲击	(79)
第四章 回避风险——学会在市场中保护自己	(81)
●企业风险	(81)
●风险管理	(84)
●风险处理	(87)

机 制 篇

第五篇 善于开拓——建立通畅的对外渠道	(99)
●攫取信息	(99)
●参加培训	(104)
●开展公关	(107)
●联络各界	(111)
●拓宽业务	(115)
●利用新闻	(117)
第六章 知人善任——挖掘企业发展的内在动力	(120)
●需要理论	(120)
●人的管理	(123)
●激励措施	(125)
●内部和谐	(127)
●加强沟通	(129)
●鼓励创新	(132)
●举贤荐能	(134)
●组织十戒	(138)

技巧篇

第七章 船小好调头——在市场中运动自如的中小企业

..... (145)

●扬长避短..... (145)

●发展模式——“家族情结”..... (147)

●集中攻坚..... (151)

●多角化经营策略..... (155)

●市场进入策略和市场定位策略..... (159)

●适度进化..... (162)

第八章 把握关键环节——立于强手之林..... (166)

●顾客至上..... (166)

●重视质量..... (169)

●慎重定价..... (170)

●产品开发..... (172)

●认识自我..... (177)

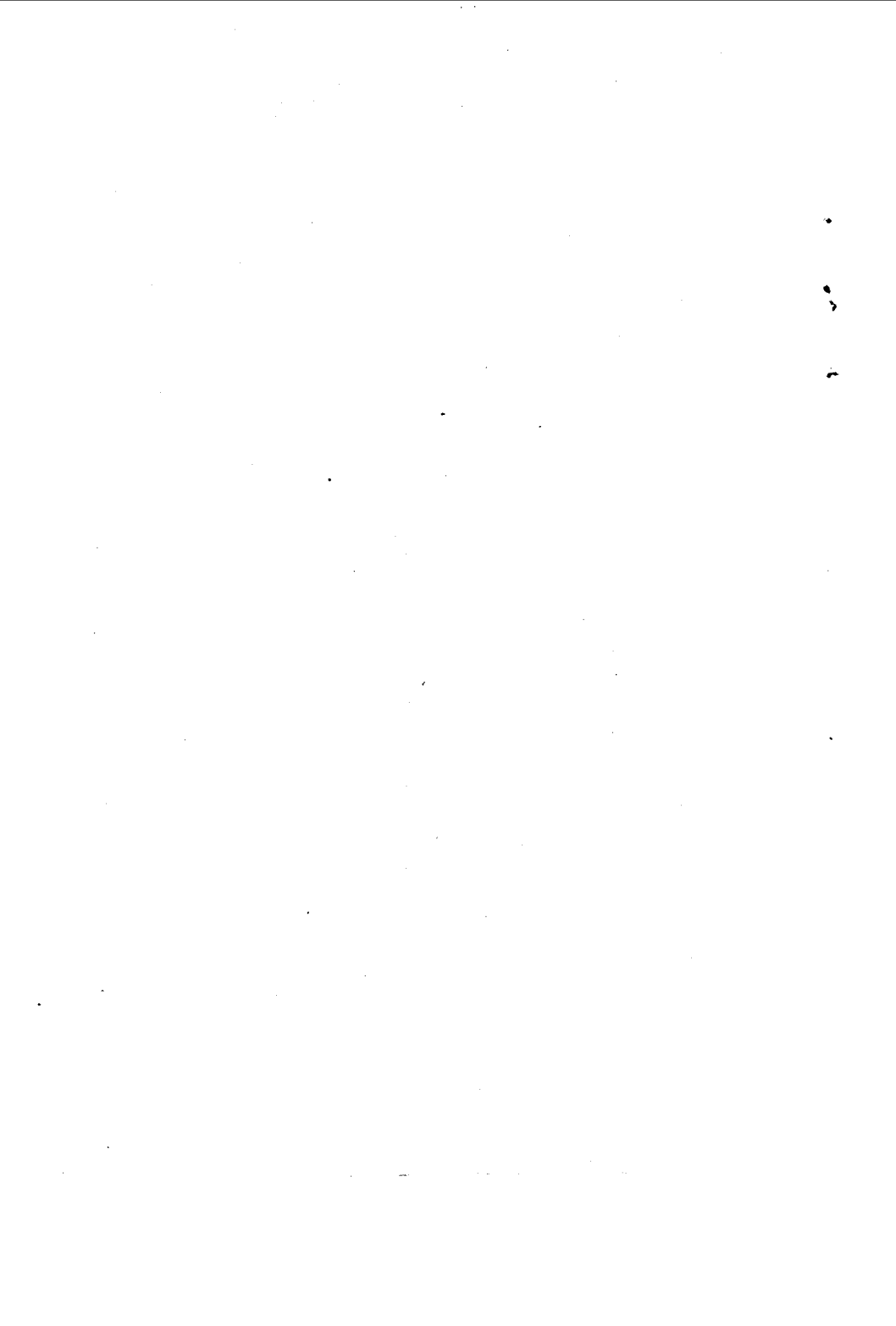
●外部环境..... (183)

●内外的统一..... (184)

创业篇

在港、台社会激烈竞争中，企业要想力超群雄立于不败之地，必须要具有宽阔的视野和过人的胆识，作为一个企业的领导者，在企业创办之初，首先要考虑的问题有两个：一个是确立日后的经营方向，通俗地讲，就是以何为生计。常言道：「好的开始是成功的一半」，选择正确的经营方向，是一件颇费心力的筹划活动，既需要远见又要靠魄力，由于事关今后的奋斗目标，如果不进行通盘考虑，没有周全的准备就贸然行事，往往会造成将来发展的隐患，有许多新企业成立之后举步维艰，过早夭折，没有选择好经营方向是主要原因之一。另一个需要考虑的问题是如何在市场上站稳脚跟，这一步如果跨不好，创业的努力就会付诸东流。这里包括企业如何寻找市场、推销产品、扩大规模、用活资金、加强合作等几个重要的环节。只有这几步棋走好了，企业才算完成了创业阶段的主要工作。

本篇将对创业阶段的以上两个问题进行讨论。



第一章 经营方向

——好的开端是成功的一半

企业初创阶段,由于资金、人力、管理水平的局限,往往只能以中小规模进驻市场。港、台两地,是企业进入条件十分宽松的地区。譬如香港,它的自由企业制度,对企业创业资本几乎没有什么要求,注册资金的起点仅仅为2港币,手续费也只是一千来港币。所以,在香港每年都有相当数量的新企业加入到竞争的行列之中。然而由于没有选准进入市场的行业和产品,每年倒闭的却也不少。因此,在甄选经营方向这个问题上,这些新企业都十分谨慎小心从事,唯恐开头失误,招致满盘皆输。所谓“男怕入错行”的俗语,正是港台中小企业创业之初的经验之谈。

但是,港台地区的中小企业由于选择经营方向正确,而成功发展的例子也比比皆是。下面就介绍港台企业创业择业上的四大成功经验与法则。

●夹缝生存

新企业尽管势单力薄,但是只要量力而行,巧用心思,仍然能够占得一方生存空间。比如,港台一些企业能够独具慧眼,洞察市场空档,在夹缝中生存。也就是说,中小企业避开与大型企业相比较所存在的弱点,充分发挥自身企业的优势,寻求市场缝隙,以有限的实力,尽快打开局面,在激烈的竞争中

争得一席之地,求得生存。由于在所选的经营方向上,竞争对手很少,因而能够获得可观的利润。在实际创业过程中,这种策略可以演绎为两类。

一、产品缝隙

商品家族的繁衍,是永无止境、不可胜数的,也正因其繁多,实难包罗万物、囊括一切。这就使新企业能够有机会找到一条别人没有发现的缝隙,开发出市场需要但又尚未开发出来的产品。

供需平衡是市场在动态发展过程中所形成的一种理想状态。但是它的出现是暂时的,在一般情况下,由于信息的不完全、资源流动的限制等原因,市场上总会存在两种供需不平衡,一是供不应求,二是供大于求。属于前者的产品,我们称之为短线产品,任何一个时期总会有短线产品的存在,如果企业能及时发现捕捉它,马上生产销售,往往获利颇丰,以至有的企业专以“填空档”见长。它们所经营的正是顾客欲买而市场上缺少的商品,而随着新空档的再现,它们又不断地转换自己的目标。

香港实业家霍英东,从一个窘迫少年,一步步登上了富豪的宝座。在最初的创业阶段,他就曾凭借慧眼,两次利用产品缝隙,成功地选择了经营方向,并为今后进一步发展积蓄了资本。

第一次是抗日战争结束之后,由于局势趋于稳定,香港的各行各业逐渐步入正轨,运输业也不例外。特别是作为一个自由港,亟需大量船只担当运输主角,但是由于船只的建造周期长,一时难以满足需求。霍英东看到这一点,立即收购一批廉价的舢板、小艇,修缮后转手卖出。由于战后人们手头积蓄不

多，这种廉价的船只很受人们欢迎，销路很快打开了。靠着薄利多销，加快周转，霍英东很快攒下了一笔资金。

第二次是在 60 年代初，这时的香港已进入了快速发展的起飞阶段，人们对于商品用房、住宅的需求大增，房地产业突飞猛进，许多企业乐于从事房地产开发，但作为建筑业必不可少的原料之一——海沙，却受到人们的冷落，因为淘沙业在当时尚处在手工操作阶段，生产率低，获利少。但是霍英东看准了海沙将因紧俏而价格上扬，因此不顾亲友的劝告，购买了一艘挖泥船，并且不惜本钱，采购先进的设备，来提高工作效率。由于海沙的需求日盛一日，而霍英东走在许多人前面，购置好了先进的淘沙设备，所以在这场房地产热中，以俏货高价大赚钞票。不久又获得了香港海沙供应的专利权，一度垄断了香港的淘沙业。

可见，只要找准目标，即使在市场的缝隙之中，也是可以大显身手、有所作为的。在大企业、老企业不愿涉足的领域，扬己所长，避己之短，尤其不能小看填空补缺的作用，所谓“有容乃大”就是这个意思。

产品由热变冷，意味着销路受阻；产品由无到有，则为企业打开一道进取之门。在滞销与热销之间，各种产品时盈时缺，参差不齐，皆是可乘之机。有一个故事可以形象地表明企业在市场经济中所面临的处境。两位游客在森林中遇上了一个饥肠辘辘的大熊，在这生死关头，一位敏捷地把靴子换了下来，另一位认为这毫无用处：“换上你的运动鞋你也跑不过大熊！”换好鞋的那位拔腿就跑，说“关键是我比你跑得快！”另一位跑不动，只好束手待毙。

香港地产界巨头李嘉诚在这方面也有一番体会。他第一

次开厂办企业时，由于缺乏经验，看到市场上塑料行业很吃香，就把自己的经营方向设定为生产玩具和家庭日用品。实际上，这类产品的生产厂家已有很多，市场几乎饱和，这使李嘉诚的企业由于产品滞销面临倒闭的危险，他只好亲自外出推销。在推销过程中，由于贴近了市场，他发现许多家庭并不需要那些充斥市场的简单塑料制品，却十分喜欢塑料花，而当时市场却很少有象样的厂家生产，各大商店都脱销。李嘉诚为这个意外的发现而激动不已，因为他知道这意味着巨大的市场、巨大的利润。他果断地转产，供应技术要求并不很高的塑料花，在短短几年的时间内，他的企业就赚了数千万港元，成了世界上规模最大的塑料花厂。

善于在夹缝中钻空子的企业，能够集中力量，经营好有一定市场需求、竞争对手不多的缝隙产品，找到自己的生存空间。即便是经营小商品，也会由于占用厂房设备少，生产周期短，投产快捷，利用边料下角料等优势条件，变小利为大利而发展起来。

应该说，时代的发展为新企业提供了更广阔的选择领域，因为现代社会的分工协作体系日益深化，分工越来越细，专业化程度越来越高，对于一些小批量、特殊规格的产品，许多老企业、大企业不愿、不宜或不善生产，这都是新企业、小企业很好的商业机会。市场上经常出现的特殊规格产品无处可求的情况，常常是大企业从规模生产角度出发，或为了经营的方便，采取标准化生产经营方式的结果，它们往往忽视或干脆放弃了对特殊产品市场的占领。如果新企业和小企业能够根据用户需要，专门加工制作这类特殊规格的产品，就能稳定销路、扩大市场。而且对市场来说是特殊和少量的产品，对这个

企业来说,却是专门的和数量可观的产品,用这个办法赚钱,不能不说是一条捷径。

随着人类生活水平和结构的变化,人们的消费需求越来越具有易变性,呈现出向多样化和个性化发展的趋势。面对纷繁的商品世界,经营者怎样才能从中挑选到最佳的缝隙呢?这可以通过“市场细分法”达到。

市场是个大概念,有工业品市场、消费品市场、金融市场等等,这里的每一个市场又可以从不同的角度分成若干个子市场。比如,消费品市场,从耐用程度划分,有耐用和非耐用消费品市场。进一步细分,可以分成电视机市场、电冰箱市场、摩托车市场等等。仅拿电冰箱来说,又可依其型号、价位、容量、耗电量有更细的划分。通过这种细分,经营者可以得到树状的市场分类图,结合市场上的供需状况、消费者的购买欲望,就不难发现现存的缝隙。这种分析方法,可以避免在市场上瞎碰瞎撞,误入歧途,而能从一开始就有根有据,避实就虚,选择恰当的突破口,定出适合自己全力以赴的目标市场。

由于环境和遗传因素的影响,每个人都会有自己的个性,所谓“赵、钱、孙、李,各有所好”。这种个性同样会在消费过程中表现出来,即每个人对商品的款式、花色、型号、功能都有不同的偏好和需求。比如,同是服装,在不同地区、不同市场上,顾客对衣料质地、设计款式、颜色、价格等的要求是千差万别的。企业要想打开市场,就要学会从复杂多变的市场需求中,通过比较顾客的购买行为与市场供应状况,找到突破口,确定企业产品的具体服务对象,并根据企业的实力,专门经营某一类人所需要的商品,这比起与其他老企业硬碰硬地争抢热销品市场的做法,要强得多,稳妥得多。