

企业家丛书

中小企业经营战略

党晓捷 编著



海洋出版社

企业家丛书

中小企业经营战略

党 晓 捷 编著

海 洋 出 版 社

1986年·北京

内 容 简 介

本书是中小企业家丛书之一，共分十章。书中通过大量中外企业家成功的经验，着重从科技信息、经营方针、市场销售、经营计划、产品质量、人才培养以及管理方法等方面，详细论述了经营战略，从而对广大锐意改革的企业家或经营者有所启发和教益。对书中介绍的现代国外一些资本主义企业的经营管理经验请读者注意鉴别，批判地吸收其长处，为我所用。

丛书题字：袁宝华

责任编辑：张克难

责任校对：金玉筠

中小企业经营战略

党晓捷 编著

海 洋 出 版 社 出 版 (北京市复兴门外大街1号)

新华书店经销

星城印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32

印张：8 字数：160千字

1986年2月第一版

1986年2月第一次印刷

印数：30 000

统一书号：4193·0743 定价：1.35元

要實現我國的社會主義現代化建設
必須办好我們的社會主義企業而要求
好現代化的社會主義企業就不僅要培
育出大量的科技人材而且要培養出大量
的善于經營管理的企業家因為經營管
理如果搞不好就會浪費企業的財力和
人力就會產生大量的次品和廢品

企業家學取書的出版更利于培養和提高
我國的管理人材這是值得我們重視的

許崇清于北京

一九八五年



《企业家丛书》编辑委员会

主编：李盛平 周培兴

委员：释 瀚 关保翔 齐庆芝 齐向武

瞿祖庚 陈子明 任克雷 王 伟

韩齐之 王 喜

许涤新题词：

要实现我国的社会主义现代化建设，必须办好我们的社会主义企业。而要办好现代化的社会主义企业，不仅要培育出大量的科技人材，而且要培养出大量的善于经营管理的企业家，因为经营管理如果搞不好，就会浪费企业的物力、财力和人力，就会出产大量的次品和废品。

企业家丛书的出版是利于培养和提高我国的管理人材，这是值得我们重视的。

1985年5月29日于北京

前 言

唯有富于开拓精神的企业家，才能在竞争的海洋中驾驭着自己的事业之舟，达到成功的彼岸；唯有在经营的理论与方法上不断创新，才能保持企业加速成长的原动力。

对于任何想在经营上有所作为的人来讲，世界上最大的未占领的市场就在你的帽子底下。那里有取之不尽，用之不竭的能量，那里将迸发出无数智慧的火花。

任何企业都是从小发展到大的，一般总要经历三个阶段：

首先是白手起家、筚路蓝缕的“开拓阶段”。特别是对于广大中小企业来讲，这一开拓阶段不仅不可避免，而且往往还要延续较长时间。

第二是凭借一定的基础，招聘贤达优秀之才，通过智慧与苦干的结合，创造出市场业绩的“发展阶段”。

第三是将略具规模的企业，逐步形成具有一定规模、效益的较大企业的“稳定阶段”。在此阶段，企业通过为数较多的具有广泛知识的专业人才和经营人才的系统管理，逐步走向“正规化”。

一个人从小长大成人，要经过天真烂漫的孩提时代，充满激情和幻想的青年时代，直至逐步成熟老练。但是若要成为一个健全的人，则应在生活、饮食、锻炼、学习和思想品德等方面都加以注意。企业在发展中也存在类似的道理，但这里的“生活、饮食、锻炼、学习和思想品德”等可归结为两个

字：“经营”。

经营对企业来讲是至关重要的大事。任何一个企业，从创业起，得失成败，都与经营有着极大的关系。

但是，中小企业的经营与大企业的经营是迥然不同的。

一般而言，很多大企业的经营方式，在中小企业中往往效果不佳。有些在大企业中得心应手的经理，在领导小企业时却毫无建树，究其原因，在于大企业的经营方式不一定能适合中小企业。

目前我国流行的有关企业管理方面的书籍，大多是针对大企业而言的。而且众多的从国外引进的经营管理方法，虽然很值得借鉴，但如果盲目模仿，特别是机械地套用到中小企业中去，那就会“水土不服”，效果不好。

尽管中小企业的经营与大企业有所不同，但也有着一整套的方式和方法。常言道：“麻雀虽小，五脏俱全”，搞好一个中小企业，也要有一套经营战略。

中小企业的经营战略可以归结为以下十个主要方面：

一、科技方面

“创造并满足顾客的需要”对中小企业来说，有如日出日落一般永远不会改变。创新产品是中小企业在市场竞争中得以存在的根本。

二、经营方针方面

日本著名企业家松下幸之助讲：没有利益的经营是罪恶的。这也是日本中小企业的经营观念和信条，是企业确立自身基业之本。

三、市场销售方面

就企业家而言，地球就在你脚下，开拓市场的足迹也就是中小企业兴旺发达的道路。

四、经营计划方面

只有登高才能望远，只有窥探四方才能随机应变。中小企业运筹帷幄之妙在于近窥远观。

五、经营手段方面

中小企业在强手如云的大企业面前，只有从事有特色的经营才能站住脚。这种特色一方面表现为经营多角化、市场多边化；另一方面则表现为以产品创新为基础，抓住优势经营，既要发挥优势，又要善谋其身，这就是优秀的企业家的经营之术。

六、管理方面

企业管理以能刚柔并济为最佳，但对中小企业而言，似应侧重于“柔性”管理。所谓柔性管理，就是能兼容并蓄，因地制宜，更为重视人的作用的管理方式。

七、质量方面

名牌产品既是从技术创新中产生，也是从严格的质量管理中得来的。质量是中小企业信誉的基础。

八、人事方面

在中小企业中，最忌大才小用。适人适用最为理想。但为保险起见，莫若小才大用更行之有效。中小企业在人才竞争中与大企业相比处于劣势，所以起用小才，经过培训和锻炼，予以大用，必将使小才倍感优厚，格外尽力。这就是中小企业用人之道。

九、信息方面

信息就是资源，就是财富。在信息化的时代，中小企业搜集信息的能力是打开发展之门的金钥匙。

十、经营者方面

广大中小企业的兴旺发达取决于无数个中小企业家，只有具备百折不挠、勇往直前精神的经营者，才能攀登企业家的顶峰。

上述十方面的有机结合，构成了中小企业系统的经营战略。

对于企业家来说，经营本身并非单纯的管理，而是一种战略，一种崭新事物的创造。犹如二人下围棋，拙劣者往往初时落子很快，渐渐出现底气不足，最后则陷于苦思，但已无法挽救败局。反观高手，情形则恰恰相反，一开始就深思熟虑，绝不轻率落子，后来则愈攻愈猛，终使对手溃不成军。高手之所以开始比较费时，乃是因为每下一步棋，都要将全盘的各种可能性考虑得面面俱到。对弈进行愈久，盘上的空位愈少，选择的可能性亦随之递减，所以落子速度也就快了。

在竞争中,通观全盘,有战略眼光,这才是棋局中的高手。然而棋艺不精者,却仅将注意力集中于局部乃至每一棋子的狭小范围,因而往往被对方的落子方法所迷惑。

棋局中的弈手是这样,处在变幻莫测的经济环境中的经营者更是这样。我国许多中小企业的领导,为琐碎的事务缠身,常常处于忙乱、被动的状态。他们缺乏企业经营的战略眼光,与棋局中的“拙劣者”有着同样的毛病。

希望我们的中小企业的领导,都能成为企业经营“棋坛”上综观全局的高手,都能成为经营上的战略家。对于书中介绍的国外一些现代资本主义企业的经营管理经验,请读者注意鉴别,批判地吸取其长处,为我所用。

目 录

第一章 中小企业生存之根——创新产品	(1)
一、产品创新与企业的生机.....	(2)
二、新产品开发战略.....	(9)
三、新产品开发成功的秘诀.....	(16)
第二章 中小企业立业之本——确立宗旨	(26)
一、经营哲学.....	(27)
二、信条与方针.....	(34)
第三章 中小企业兴旺之路——开拓市场	(47)
一、市场分析.....	(48)
二、销售策略.....	(55)
三、广告战.....	(68)
第四章 中小企业筹划之妙——近窥远观	(79)
一、远观.....	(81)
二、近窥.....	(90)
第五章 中小企业营运之术——多角优势	(103)
一、多角经营与优势经营.....	(104)
二、经营有术.....	(110)
第六章 中小企业管理之法——柔性管理	(125)
一、管理之柔性.....	(126)
二、科学的管理.....	(137)
第七章 中小企业信誉之基——品质第一	(148)

一、优质与名牌·····	(149)
二、品管制度·····	(158)
第八章 中小企业用人之道——小才大用·····	(169)
一、用人·····	(170)
二、储才·····	(180)
第九章 中小企业的金钥匙——搜集信息·····	(191)
一、信息就是资源和财富·····	(192)
二、信息搜集法·····	(202)
第十章 中小企业家的精神——百折不挠·····	(211)
一、企业家的时代·····	(212)
二、中小企业家的精神·····	(222)

第一章

中小企业生存之根 ——创新产品

在今日成功的企业中，较有代表性的是研制双插座的日本松下电器公司，以硬笔尖驰名于世的美国派克钢笔公司以及以插塞环著称的日本本田公司。他们均以有特色的创新产品为起点，终于打入并占领了国内、国际的广大市场。

参天大树赖其发达的根系深深扎入土壤，尽可能地吸取各种养分得以生存。中小企业的生存之根就是创新产品。这一创新过程，不仅给予企业赖以生存的物质之根，也给予企业兴盛的精神之光。创新就是赋予企业吸取养分之功能的过程。在物质上，它能给企业带来巨大的利润；在精神上，它能使企业面貌一新、人才辈出。

善于创新的企业，就是生机勃勃的企业；不能创新的企业，则是走向衰亡的企业。例如，日本企业在市场上畅销的产品，至多两、三年就要更新一次。有时一种新产品刚问世，企业又在设计和制造下一代新产品，使产品不断更新，从而使新产品上市快得令有些顾客都适应不了。日本企业家认为，老生产同样产品的做法，并不是企业应有的做法。如果

不以技术开发、产品创新为基础，经营再好的企业在当代也无法保持竞争能力。

国外小型企业在产品创新中发挥着重大的作用。据美国政府小额贸易部统计，小型企业推出的经过革新的产品比大型企业多2.5倍。在小型企业的简陋的厂房里诞生了空调机、人造皮肤、合成基因和圆珠笔。目前美国的小型企业发明的半导体每年出口约二十亿美元。

一、产品创新与企业的生机

企业经营的轴心是产品。如果企业不能随着外部环境的变化而改变产品，那么不管有怎样优秀的领导人，也不管拥有多么雄厚的资金，企业也是难以长期发展的。这一现实是残酷无情的。制造高级机械式照相机的日本玛米亚公司倒闭了；瑞士的高级钟表制造业由于赶不上电子化的发展形势而屈居日本钟表业之下。在国外，就连小小的夫妻店里，一年之间经销的商品种类也要变换1000多种。而日本的电器制造商正是在不断改进其彩色电视机、家庭录像机和通讯器材等主要产品的生产中发展起来的。

在今天的企业中，经营者力求把经营的中心目标放在开发新产品上。由于开发新产品和开发人的智力的相互作用，促使企业保持了活力，激发了人们的积极性和创造性。例如，日本的企业在过去的十几年中，凡重视新产品开发的都保持着最好的营业成绩。

在新产品开发中，有市场新产品和技术新产品之分。前者是改变设计装璜、色彩、形状等的产品。因为这不需要划

时代的技术，也不需花费太多的经费，所以容易获利。但是，这种新产品可能很快被其他厂商模仿。后者则是具有划时代的质量和功能的新产品，要研制它需要很多经费和时间，一旦成功，其他企业便难以追赶。这种新产品可以长期支持企业保持生机勃勃的发展势头。

1. 产品寿命曲线的探讨

人自母体哇哇坠地，经历了婴儿期、少年期、青年期、成年期，直到逐渐老迈。

产品亦然。它出现于市场上，又最终在市场上销声匿迹，如同人生的过程。

产品与人生相异之处，在于随着科学技术的发展和人们生活水平的提高，人的寿命是延长的趋势。而产品随着这些年来科技发展节奏的加快以及人的生活方式的迅速变化，则是“寿命”愈加短暂。尤其是各种轻工产品，诸如流行的服装款式，手表的式样等等，更是使人不断发出“明日黄花”的感叹。

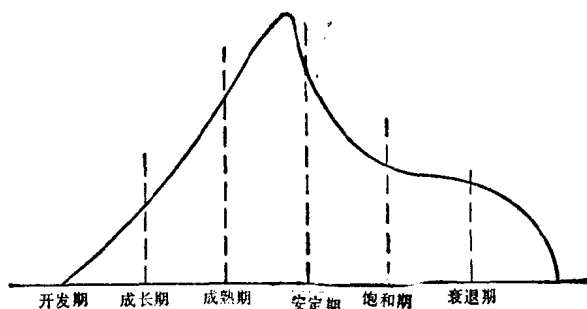
曾几何时，一些曾垄断市场的著名产品，终于敌不过后来居上的新产品的排挤，而被逐出优秀产品的行列，打入冷宫之中。

我们把这种产品垄断市场的周期性变化称为产品的寿命曲线。若用图表表示，则称为产品寿命曲线图。

典型的产品寿命曲线图分为六个阶段，即开发期、成长期、成熟期、安定期、饱和期、衰退期。

开发期是产品刚刚问世，将来会如何演变，当然不得而知。产品是经过长期的基础研究或应用研究后的产物；也有些是某个人刹那间的灵感而产生的。所以，即使是坚实的企业，

也会以慎重的态度将产品推向市场。



产品寿命曲线图

一旦进入成长期，便是大有可为的产品。人们可以利用广告或人为推销，迅速提高市场占有率，并获得大量利润。

到了成熟期，产品的发展逐渐钝化。代替品或竞争品逐渐地被创造出来。此时，销售利润率逐渐降低，销售额也在上升到极限以后转而开始下降。

这种下降曲线到了某一定点，就不会再下降，进入平稳状态，这就是安定期。此时意味着发展已达静止状态，代替品层出不穷，价格愈来愈低，利润也愈来愈少。一般企业的销售策略将会转向“薄利多销”，以弥补利润的减少，因而销售额不会降低，产品的普及程度也还在扩大。

到了饱和期，产品市场已被各企业占领得相当彻底，消费者对产品亦逐渐产生不满意的念头。

饱和期后随之而来的是衰退期。这时产品销售额显著地减少，但不致降至滞销点，也许是部分消费者有着一定的怀旧感吧！但很快该产品就被以锐不可当之势成长发展起来的新产品所淘汰，从此，结束了它灿烂的生涯。

广大中小企业，若能了解产品的寿命曲线，就能以良好的战略开发新产品。尤其是销售企业，只有分辨清楚产品处于什么时期，才能及时舍弃那些不合时宜、走向衰退的“斜阳产品”，而适时地伸出合理开发的触角，抓住那些处于开发期的“日出产品”。

2. 一把小钥匙打开了市场的大门

在1982年11月召开的全国小食品交易会上，各地生产的糖水桔子罐头普遍滞销，而重庆罐头食品厂生产的易开玻璃瓶装糖水桔子罐头，虽每吨比别的厂家的产品贵30元，每瓶贵1分5厘，却供不应求。定货结果，四川100多家有关工厂的生意，80%以上被重庆罐头厂抢走了。

重庆罐头厂的生意为何如此兴隆？奥秘在于他们生产的玻璃瓶装糖水罐头上配有一把小小的钥匙，只要将钥匙插入瓶盖的“舌头”，再轻轻一卷，瓶盖就开了，既方便，又不会搞破瓶口，混进玻璃渣。这种罐头，老人、小孩也都能开，不象别处生产的罐头，“好吃不好开”。

这种罐头的盖子之所以易开，除了小钥匙外，关键还在于金属盖上拉的四条线。线拉深了会报废，拉浅了又打不开，必须恰到好处才行。重庆罐头厂是经过了一年多的努力，才攻克这个难关的。

滞销的罐头，仅仅由于搞了点小改革，就变得供不应求。这说明产品的创新和开发对企业的生存和发展是多么重要。重庆罐头厂这一小小的创新之所以取得重大成果，是因为他们的基点在于千方百计为消费者着想，为消费者提供方便。这正是与人方便，自己方便；产品畅销，企业兴旺。