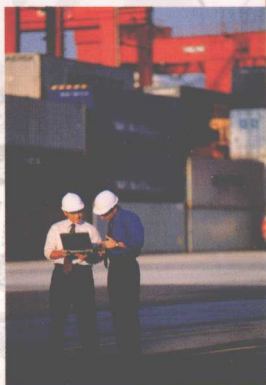


中小企业营销实务 与 案例

徐剑明 编著



- ◆ 理论与实践有效结合
- ◆ 针对性强 操作性强
- ◆ 见解精辟 受益匪浅

哈尔滨工业大学出版社

中小企业营销实务与案例

徐剑明 编著

哈尔滨工业大学出版社

·哈尔滨·

图书在版编目(CIP)数据

中小企业营销实务与案例/徐剑明编著. —哈尔滨: 哈尔滨工业大学出版社, 2005. 4

ISBN 7-5603-2138-0

I. 中… II. 徐… III. 企业管理-市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 021104 号

出版发行 哈尔滨工业大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006
传 真 0451 - 86414749
电 话 0451 - 86416203
印 刷 肇东粮食印刷厂
开 本 850 × 1168 1/32 印张 12.625 字数 333 千字
版 次 2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-5603-2138-0/F·307
定 价 18.00 元

前 言

随着我国市场经济的深入发展以及加入世界贸易组织的成功,广大中小企业已成为我国市场经济中的一支重要力量,在中小企业里学习和参与市场营销活动的人士不断增加。笔者在总结自己多年教学科研和社会实践经验的基础上,结合国内外相关领域的最新研究成果,撰写了本书,以满足有志于从事中小企业营销人士的学习和实践需要。

本书包括中小企业的营销特征及策略概述,注重中小企业的经营环境,明确中小企业的客户范围和提高服务技巧,中小企业产品营销策划,中小企业产品的定价技巧,改善中小企业的销售渠道,中小企业的市场促销技巧,中小企业如何进行网络营销,中小企业赢得商机的实战经验,中小企业需防的主要商业欺诈,国际商务惯例与中小企业开拓国际市场的途径等十一部分。在写作原则上,本书力争摆脱与现有市场营销类书籍的雷同性,努力从我国中小企业营销实践出发,自成体系,以实现科学性、客观性和操作性的三者统一。

书中运用简明的理论概念和分析工具,重新审视了我国中小企业市场营销的相关问题;同时,本书探讨了大量先进、实用的中小企业市场营销分析技术,为读者提供了基本的思考和分析方法,并且每章均附有相关经典案例,以供读者学习、参考,从而开拓自己的视野。

本书的读者对象不仅限于高等院校市场营销、企业管理及其他相关专业的师生,更包括正在广大中小企业实践部门工作的营销管理人员。

由于时间紧促和作者本身水平有限,书中难免有不当之处,敬

请广大读者指正、见谅。

在此仅向对本书的问世有所贡献的人们,尤其是我的家人表示衷心感谢。

徐剑明
于浙江工商大学
2005年3月

目 录

第一章 中小企业的营销特征及策略概述	1
第一节 我国中小企业的营销现状及特征	1
第二节 中小企业的市场营销策略概述	15
第三节 中小企业如何编制营销战略报告	29
案 例 A 企业的营销策略	36
第二章 注重中小企业的经营环境	41
第一节 中小企业怎样进行市场环境调查	41
第二节 中小企业应注重的经营环境内容	44
第三节 中小企业市场营销环境的分析方法 及市场机会分析	50
案 例 南京地区太阳能热水器市场浅析	60
第三章 明确中小企业的客户范围和提高服务技巧	64
第一节 中小企业应寻找最有价值的顾客	64
第二节 中小企业提供合适服务项目的基本方法	66
第三节 中小企业如何提高服务技巧	87
案 例 打不垮的“诚意”鲜奶	95
第四章 中小企业产品营销策划	102
第一节 巧妙运用产品生命周期曲线	102
第二节 中小企业产品营销策划流程	107
第三节 如何做好工业品的竞争性投标	110
第四节 消费品市场营销方案规划与市场拓展	123
第五节 低关注度产品的营销技巧	126
案 例 R 企业产品智取美国快餐市场	129

第五章 中小企业产品的定价技巧	132
第一节 中小企业产品的定价策略与基本价格制定	132
第二节 中小企业产品基本价格的修订	144
第三节 中小企业相关产品的定价	148
第四节 中小企业产品生命周期各阶段的价格策略	150
第五节 中小企业的服务定价	153
第六节 中小企业产品的涉外报价技巧	156
第七节 中小企业产品的价格竞争	161
案 例 2003 年~2004 年某地保健产品价格纪实	167
第六章 改善中小企业的销售渠道	171
第一节 中小企业营销中的分销渠道策划	171
第二节 中小企业本部营销机构设置模式选择	188
第三节 中小企业营销外派机构设置模式	191
第四节 中小企业营销渠道具体模式选择	193
第五节 中小企业如何选择经销商	203
第六节 中小企业寻找和利用出口中间商的方法	206
案 例 处理窜货的一个实例	211
第七章 中小企业的市场促销技巧	215
第一节 中小企业的广告促销技巧	215
第二节 中小企业的会展策划	230
第三节 中小企业的人员推销技巧	241
第四节 中小企业公共关系战术设计	257
案 例 “J 牌大曲”攻略	268
第八章 中小企业如何进行网络营销	272
第一节 网络营销的特点和功能	272
第二节 中小企业如何进行网络营销	278
第三节 走出网络营销理念的误区	286
第四节 中小企业如何具体制定网络营销策略	288
案 例 Google 的商业价值	300

第九章 中小企业赢得商机的实战经验	303
第一节 中小企业分析市场过程举例	303
第二节 中小企业的成功营销策略经验	309
第三节 军事谋略在中小企业营销策略中的应用	314
案 例 中小企业如何运用九步骤赢得市场	317
第十章 中小企业需防的主要商业欺诈	326
第一节 中小企业预防商业欺诈概述	326
第二节 中小企业谨防“强势企业”的营销欺诈	331
第三节 中小企业销售过程中“骗货”现象的预防	336
第四节 中小企业如何在国际贸易中避免受欺诈	341
案 例 状告知名企业	341
第十一章 国际商务惯例与中小企业开拓国际市场的途径	351
第一节 国际商务惯例	351
第二节 国际营销中的谈判艺术	365
第三节 我国中小企业开拓国际市场的基本方法	380
第四节 我国中小企业开拓国际市场的程序与模式	383
第五节 我国中小企业进入国际市场的实战技巧	388
案 例 日本商人的谈判艺术	396

第一章 中小企业的营销特征及策略概述

第一节 我国中小企业的营销现状及特征

一、我国中小企业市场营销现状

(一) 我国中小企业市场营销的方法和认知水平亟待提高

陈经理是江南地区一家小日化厂的法人代表,现在困扰他的问题是,他们厂生产的肥皂虽然占领了该地区 50% 的乡镇市场,但却有越来越多的消费者不屑于使用这一在当地小有名气的产品。对陈经理来说,是在改进产品质量、稳定价格的基础上逐步扩大中下层市场?还是致力于提高产品的档次,占领日益扩大的上层市场?

像陈经理这样的中小企业家在我国的市场经济中扮演着越来越重要的角色,目前我国中小企业数量占总企业数的 90% 以上,60% 的工业产值和 40% 的实现利税来自中小企业,在解决劳动力就业方面,中小企业更是发挥着主导作用。据有关问卷调查显示,超过 70% 的中小企业认为市场营销在企业经营活动中具有重要地位,但真正采用“依靠事先的市场需要分析,进而改进产品和服务”这一正确的营销方法的中小企业只有 21.9%。研究人员认为,这一结果揭示了当前我国中小企业虽然普遍重视市场营销,但在认知和方法上仍有待提高。调查结果表明,对于市场营销在企业中所扮演的角色,受访的中小企业管理者们认同度最高的是“市场营销是认定并满足客户的需要”这一说法,其次是“市场营销被认为是整体企业的指导思想”;最不同意的说法是“市场营销基

本上是一项辅助性销售活动”,其次是“市场营销仅局限于营业或市场营销部门”。如果不考虑和实际营销行为是否一致,可以认为中小企业的经营者们在思想上是非常重视市场营销的。

市场营销作为企业主要功能之一,它和生产、销售、财会等功能相比,地位如何呢?大多数中小企业管理者认为,在企业中最重要的是财务会计,其次是市场营销,以下依次是研究与技术开发、生产、人力资源开发和销售。我国广大中小企业的管理者们将企业的财务会计置于首要地位,一方面反映了我国中小企业经营管理中的实际情况,另一方面是排序中市场营销位列第二说明有相当多的应该受重视的因素。毕竟对于绝大多数中小企业的管理者而言,他们花在生产上的精力,要远多于市场营销。

对于某一个中小企业来说,它是如何运用“比较重视”的市场营销呢?这是人们非常关心的问题。调查数据显示,48.5%的企业管理者认为其目前的市场营销是“制造或提供我方能卖得出去的产品”,29.6%的认为“主要依靠广告及推销,以确保销售量”,21.9%认为“主要依靠事先的市场需求分析,改进产品及服务予以配合”。由于这三种论点代表着营销学的三个典型阶段,即产品观念、销售观念和营销观念。由上可以认为,目前我国近八成的中小企业尚未进入真正的营销时代。

(二)中小企业间存在着过度的低水平竞争

2003年9月以来,我国政府和银行为扶持中小企业发展采取了一系列举措。相对于这种外部环境的变化,中小企业对自身的营销环境评价如何呢?在国内市场总体不景气的情况下,占我国企业总数90%以上的中小企业的管理者对于所处市场的顾客需求、增长速度、竞争情形判断如何呢?

有关的我国中小企业市场营销情况调查显示,中小企业进入市场的壁垒与市场细分程度较低,市场增长速度稳定但竞争激烈。在受访的中小企业负责人中,46.7%的企业认为所处市场比较成熟和稳定,40%的企业认为处于一个新兴市场中,13.3%的企业认

为自己处于一个正在衰退的市场中。总体而言,中小企业面临的市场已不像前几年那样快速增长,但也不同于国有大型企业感到市场衰退,而是处于一个速度减慢但相对稳定的市场环境中。

对于顾客需求的变化比较敏感一直是中小企业的竞争优势之一。有关调查显示,过半数的受访中小企业认为自己的顾客大多要求基本相同的产品,顾客需求转变缓慢。由此可以认为,一方面说明相当部分的我国中小企业仍停留在只重视生产和销售,而不重视顾客需求的传统营销观念中;另一方面,我国市场的发育程度不高,导致我国中小企业实施的市场细分化程度也较低。

调查数据显示,对于市场进入的障碍,49.8%的受访者认为“中小企业可自由地进入市场”,38.8%的受访者认为“中小企业可以进入市场,但要付出代价”,11.4%的受访者认为“进入市场的障碍极大”。对于市场退出的障碍,55.4%的受访者认为“中小企业可自由地退出市场”。可以认为,我国中小企业进入与退出市场的成本不高,市场壁垒较低,一方面说明我国中小企业市场的开放性,另一方面说明该市场中实现技术或管理等竞争优势的中小企业尚不多,市场仍处在竞争的初级阶段。同时,超过八成的中小企业认为当前的市场竞争剧烈,认为竞争态势“已经稳定”、“相对稳定”和“不稳定”的企业约各占三分之一。

考虑到不同行业的企业在营销环境方面的巨大差异,我们可以使用相关分析研究哪个行业市场增长最为迅速,哪个行业进入成本最高等中小企业关心的问题。调查结果显示,在生产资料、消费品、服务、零售四大行业中,零售业、服务业的顾客需求变化最快,生产资料业变化最慢;生产资料与服务业在科技进步方面较快,消费类最慢;零售与服务业在竞争方面更为激烈,消费类较缓和;服务业与零售业在市场增长方面较为迅速,生产资料业最慢;零售业、服务业的顾客需求差异较大,生产资料业最小;零售与服务业在市场进入方面成本较高,生产资料业最小;生产资料与消费类在市场退出方面成本较高,服务业最小。

对上述结果的综合分析表明,对于我国中小企业来说,目前最有吸引力的行业是服务业,其次是消费品行业,第三是生产资料业,第四是零售业。

由此可见,低水平上的激烈竞争是当前我国中小企业市场环境的一个主要特点,此局面的形成与投资的盲目性有重要关系。很多中小企业的创办者模仿市场上成功企业的投入产出进行投资规划,缺乏对市场现实的理性分析,希望靠简单模仿来实现辉煌,这种“照猫画虎”式的投资模式是很多中小企业的失败之源;但是,对于一位只有几十万元资产的中小企业管理者来说,他又如何获得对千变万化的市场进行现实分析的足够信息呢?利用专业咨询机构的服务成本太高,自己去做调查又缺乏必要的技能,这是国内外所有中小企业都面临的现实问题。笔者认为,此问题的解决有赖于各行业协会作为市场中介和服务组织职能的规范化。

(三)我国多数中小企业缺乏企业战略规划,致使其难以做大

许多中小企业的管理者对“计划”有三种迥然不同的认识:一是改革开放前为完成地方政府每年制定的工业产值目标而做的生产计划;二是自负盈亏后根据企业生产规模而制定的财务计划;三是为了把产品推广给更多的客户,根据市场变化而制定一种新的计划——营销计划。

据有关调查显示,在我国众多的中小企业中,“制定长期的战略性市场营销计划”的中小企业占 16.1%,制定“包括财务预算及每年市场营销计划”的占 38.3%，“只限于制定每年的财务预算”的企业占 22.5%，另有 22.8%的企业基本不制定任何计划。相关调查结果表明,半数受访企业管理者主要依靠随机应变来开展营销活动,他们观察市场机会或威胁的发生,并改变计划予以配合;其中有 34.5%的企业“预测将来市场会发生的变化,并相应地做出计划”;13.7%的企业“设想市场将来可能出现的各种情况,计划使目标实现”。说明我国中小企业虽然对市场非常敏感,但缺乏指导企业经营发展的长期战略。

科学的营销计划需要分析市场、消费者和竞争者等因素,我国中小企业的管理者对分析这些市场因素的重要性认识如何呢?数据分析显示,最为管理者所重视的是对现有市场的分析,重视程度位居第二的是企业内部分析,第三是顾客分析,其后是竞争对手分析和企业外部环境分析。可见对中小企业来说,竞争对手和社会环境对自身的经营状况影响较小,而其对市场和企业内部的变化因素却极为重视。此项调查结果证实了很多经济学家的观点,即产权问题解决后的中小企业面对的主要是市场问题,政府没有必要也没有能力帮助它们。经过市场的优胜劣汰,能够生存的中小企业大多具有很强的抗风险能力,有可能对大型企业构成严重威胁的国际金融危机对中小企业影响甚微。

目前,采取以市场为导向的随机应变战略是中小企业营销的一个显著特点,而缺乏营销战略将会严重制约其发展壮大。正如著名营销学家菲利普·科特勒教授所言:“缺乏预先安排的营销工作将会导致行动和经费开支上的混乱,它会使企业组织易受有计划、较有远见的竞争者的攻击。”近年来,许多在市场上昙花一现的中小企业的经历都说明,一个中小企业抓住机遇跳跃式发展成功后,由于缺乏建立在对市场、对企业、对顾客、对竞争者等因素的科学分析基础之上的长期营销战略,以至于在市场飞速发展的过程中被自己所打败。

(四)我国中小企业实现市场策略的途径多元化

“我的营销策略就是在确保质量的前提下,不断降低成本,提高产品的市场价格竞争力。”作为一家小水泥厂的管理者,王先生对他如何实现市场目标相当自信。对于目前由一些大企业推出的行业自律价,王先生不以为然,“如果靠自律价就能生活下去,还要宣传‘邯钢经验’干什么呢?”

北京某市场调查公司在2003年11月份完成了一项《我国中小企业市场营销情况调查》,该项研究共成功访问了6个省350户中小企业负责人。调查显示,像王先生这样致力于降低成本来增

强企业价格竞争力的企业占 48.0%。可以认为,降低成本、低价竞争是当前我国中小企业最主要的竞争手段,位居第二的是“从竞争者那里夺取市场份额”(23.0%),第三是“创造顾客需求,以扩展整体市场”(18.0%),第四是“占领新兴细分市场”(10.7%)。

一般认为,我国中小企业在市场竞争中处于相对不利地位,在市场不景气时,它们既不可能像大型国有企业一样得到诸如“金融扶持”这样的政策倾斜,也无能力靠自律价左右市场,似乎更容易陷入困境。然而调查结果显示,我国的中小企业仍然充满活力,近四成中小企业在当前经济环境中仍能稳定发展,充分显示了市场经济环境中这些比大型企业更早与政府脱钩的中小企业已成为我国经济增长中的重要推动力。这是否能给予那些热心于组建“航空母舰”,以试图增加其抗风险力的地方政府一些启示呢?由此可见,在市场经济的大海里,企业抗风险能力和其规模并不成正比。如果掌握了市场的规则,小企业并不是容易被风浪摧垮的“小舢板”,而是畅游四海的鱼。如果不按市场规则行事,再大的“航空母舰”也难以驶出港湾。

上述调查结果显示的中小企业市场策略的多元化与我国市场的分层化密切相关。就行业而言,快速变化的消费品行业其营销行为已和国际水平接轨,并有过度竞争的迹象,而像石油、电信等行业的政府管制色彩仍相当浓厚,市场发育仍处于初级阶段;就地域而言,我国东部地区的市场化程度远远高于中西部地区。在这种多层次的市场环境中,没有一种“放之四海而皆准”的营销方法。例如,在计划色彩较浓的钢铁行业中,像邯郸钢铁企业那样“向管理要效益”,采用严格的成本核算就能大幅度提高企业效益,尽管这种方法和权威的营销教科书中强调以“市场需求为导向”有很大不同。

因此,在这种富有中国特色的多层次的市场环境中,处于不同市场水平的企业其营销策略肯定会有极大的差异性。对于那些仍依靠政府的企业来说,最紧迫的是“抛弃幻想,融入市场”;对于那

些刚刚完成从计划向市场转轨的企业来说,致力于降低成本、提高产品竞争力是当务之急;对于那些已在市场中辗转多年的企业而言,积极地融入市场,采用以“市场需求为导向”的营销策略将更有可能在市场上占据有利位置。

(五)中小企业的市场竞争手段过度集中于价格

几年前,铺天盖地的药品广告曾让赵厂长寝食难安:作为一家以感冒片为主导产品的中小型企业,他们厂不可能拿出那么多广告费;而每天出现在电视上的竞争对手的广告,迫使赵厂长比以往任何时候都重视生产和管理。几年来,赵厂长的感冒片因其物美价廉不但没有被市场淘汰,反而销售量翻了几番。现在说起曾让他睡不着觉的药品广告,赵厂长平心静气:“药品广告教育了消费者得了感冒要立刻吃药,这帮了我的忙。更重要的是,有的人愿意为一次感冒花 20 块钱药费,但也有很多人只愿意花 5 块钱。我的目标市场是后者。”

有关调查显示,我国大多数中小企业的管理者认为自己在产品价格方面优于竞争对手,而在广告和分销渠道方面居于劣势。许多中小企业的管理者们愿意将自己定位于一个区域化市场中低广告投入的优质低价产品细分市场上。

为什么中小企业会将自己的竞争优势定位于此呢?在今天的我国市场上依据 4P 的不同,有四种较为典型的营销组合:一是优质品牌产品,其营销特点是产品质量上乘,广告投入很高,分销区域广泛,价格相对较高,“宝洁”的诸多品牌皆属此类;二是产品质量一般,但靠巨额广告投入支撑相对较高的价格和广泛的分销渠道,此类产品如不能在短期内改进,则很难支撑;三是除了价格低廉没有其他任何优势的大路货,此类很容易被并入“假冒伪劣”产品;四是质量较好,价格较低的区域品牌商品。相对而言,第四类产品的定位更适于一个寄希望于长远发展的中小型企业。

然而,物极必反。一个依靠低成本营销在区域市场站稳脚跟的中小企业如何开拓更大的市场呢?调查数据显示,在接触顾客

的方法中,中小企业使用频度最高的是“他人推荐”,其次是“上门推销”,充分说明人际关系在其商业网络中的重要性;而对于在市场上树立品牌,建立销售网络,运用常规的广告和参加展销会等,我国的中小企业仍较少使用。

在发展与推广新产品方面,我国中小企业对新产品研发的热情明显高于探求新的经营手法,对于后者人们更愿意采取效仿策略。显然,在相当多的管理者心目中,只有新产品是生产力,而尝试新经营手法则风险更大,且收益难以预期,不妨先看再试。

(六)营销控制离中小企业相距尚远

有关调查结果显示,在使用以营销控制为目的的调查手段方面,对生意或流失的订单进行追查分析是中小企业最常使用的,平均接近每半年一次;其次是研究市场占有率的走势;第三是“对客户的满意程度进行调查”;第四是“对客户投诉的调查”。对于我国中小企业来说,首先,上述调查更多是作为企业内部管理行为的一部分,而非委托专业咨询企业实施。其次,上述排序显示中小企业的管理者们对订单的重视程度远高于顾客满意,这也证明大多数中小企业仍停留在传统的产品及销售时代,距离以消费者满意为企业宗旨的营销时代尚有差距。

同时,我国中小企业在内部信息的交流方面较为平等和灵活,但企业管理者对于权力下放和建立新型营销组织仍缺乏信任。很多中小企业管理者集销售、市场、生产各项权利于一身,“每增加一个客户,即多了一块心病”是他们的形象写照。

由此可见,营销控制作为对企业的分销、推广、定价等重要决策进行规范管理的工具,和我国中小企业尚有较远距离。目前,也有很多中小企业愿意花较少的钱请一些“咨询企业”出谋划策,曾风起云涌的“策划热”也说明中小企业在这方面的需求是很大的,然而营销诊断的实际效果不但与提供咨询者的水平相关,更与被咨询者的营销意识与实施水平相关。中小企业的管理者们如何提高自身的营销控制水平是根本解决这一问题的关键。

二、我国中小企业开展市场营销活动的特点

1. 以低价竞销为主要营销推广措施

近年来,多数中小企业主流产品的价格累计降幅明显,这主要是由于中小企业自身的低价竞争策略造成的,而这种过度重视价格竞争,忽视品牌等相关建设的营销策略对我国中小企业的长远发展极为不利。

2. 主要依靠经验来制定企业的营销计划

(1)企业的销售计划基本都是依靠经验制定出来的,所以经常发生产销衔接的不平衡,造成断货或积压,影响销售的增长。

(2)难以看到中小企业对市场的系统分析,也难以看到完整的营销策略规划。

3. 对营销费用控制很严

(1)销售主管的收入主要依靠销售提成,而其底薪很少。

(2)中小企业内部集权管理现象严重,销售主管可以灵活运用销售费用很少。

(3)我国许多中小企业一般不设立地区分支机构,以节约营销人员费用。

(4)发货大多利用返程车,整个物流配送的时间基本超过10天(自货款到账之日起),运输费用较低。

4. 许多中小企业营销组织架构简单

(1)营销总部职能处于不完善状态。规范化的营销管理流程并没有建立起来,诸如策略规划、战术制定、计划管理、信息管理、物流管理、区域管理、广告管理等许多职能都欠缺或者是没有明确的责权划分。

(2)地区分支机构处于虚拟状态。尽管有些中小企业名义上设立了各区域的销售主管,但销售主管平常多数时间都呆在总部,对各自管辖的区域采取的是虚拟管理方式,对经销商的管理基本是靠电话沟通。