

小公司生存制胜丛书

张红晨
章夏
王学友

编著

船小好调头

小公司营销策略

中国经济出版社

小公司生存制胜丛书

船小好调头

——小公司营销策略

编 著：张红晨
章 夏
王学友

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

船小好调头——小公司营销策略 张红晨 编著.
北京: 中国经济出版社, 1996. 3.

(小公司生存制胜丛书)

ISBN 7-5017-3545-X

I. 船… II. 张… III. 公司 - 市场营销学 IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 02588 号

责任编辑: 孟庆玲、周吉

封面设计: 侯明

发行部门: 68319286

邮购部门: 68341223

张红晨 章夏 王学友 编著

中国经济出版社出版发行

(100037·北京百万庄北街3号)

各地新华书店经销

国家建材局情报所印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 5.25 印张 114 千字

1997 年 6 月第 1 版

1997 年 6 月第 1 次印刷

印数: 00,001—5000

ISBN7-5017-3545-X F-2553 定价: 12 元

版权所有 盗版必究

序 言

中小企业是相对于大型企业而言的。企业规模的大小是一种相对的概念,实际如何衡量,往往没有一个统一的标准,视各国的具体情况而定。习惯上通常以资本额、营业额、员工数和总资产数额等项指标为标准,也有强调以市场占有率为标准的。例如:美国小企业局规定员工数在250人至1,000人的企业为小企业;日本则以职工300人以下,资本额1亿日元以下,为中小企业的认定标准;台湾依据中小企业辅导原则的规定,实有资本3千万元以下,资产总额6千万元以下,经常雇员300人以下,是中小企业。

这种“小”也没有一个明确的标准。比如,工人少于100人的企业也可能因高效运转的流水线创造出5千万或更多的销售额。谁还能说这种企业的身量“小”呢?获得快餐的经营特权也会收益颇丰,如:麦当劳在一些高速公路旁或在加油站开设的分店里,几个雇员就能创造出很大的销售额。另一方面有几千工人的企业创造的效益低下,甚至亏损的情形也是屡见不鲜的。所以企业规模的认定标准是有很强弹性的。台湾为了鼓励企业的成长,中小企业一旦发展超过标准的上限,三年内仍以中小企业视之,以使其能取得融资及辅导上的方便。企业合并,不论是创造合并或是吸取合并,原来给中小企业的方便仍可续用三年。

小企业在现代经济生活中是相当活跃的，占有一定的地位，人们对整个小企业发展状况的评判也莫衷一是。据美国小企业经营管理局的统计数据表明：70年代，小企业为美国创造了6万个就业机会。80年代的成果大大超过了70年代。现在，美国小企业数量超过6百万，大约占非农业企业数量的97%。在1985年到1987年之间，美国66%的新就业机会产生于雇员人数少于1千人，每年销售额低于1千万元的企业。尽管有这些令人瞩目的数据，仍然有很多人认为许多小企业的经营是失败的。这是因为他们认为许多小企业的业主处于骑虎难下的境地，很多小企业都处于风雨飘摇之中。虽然他们也许忽略了这些统计结果可能没考虑到一些小公司名称的变更，一些业主和别人合作，一些成功经营的公司因转让易主而发生变更都被视为经营不利的因素。但小企业因为弱小而难以稳固是很明显的。

总之，在世界经济舞台上，小企业就如汪洋大海，存在于工业、商业、服务业、建筑业、交通运输业等各个行业，与大企业分庭抗礼。面对国际国内市场的激烈竞争，小企业处境之难，好象是狂风巨浪中航行的小船。今天，它可能因为行动敏捷而躲避了风险；明天，它也可能因为弱小和易受伤害而吃了大亏。如果经营不善，随时都有倒闭的危险。日本每月有上千家中小企业倒闭。而同时世界上每天有成千上万个小企业应运而生。小企业为了求生存、求发展，需要更新头脑，改变经营策略，发挥灵活多变的优势，才能在激烈的竞争中左右逢源，立于不败之地。

目 录

一、成功的小公司的定位

- 小企业各具风格 (3)
- 多方位经营 (4)
- 特色行业大有可为 (5)
- 不能让客人排队 (6)
- 创造新产品,满足不断变化着的需求 (8)
- 敢与名家争高低 (10)
- 质量是基础 (13)
- 营销就得赶时髦 (14)
- 个性时代商店新风格 (16)
- 自动贩卖机卖鲜花 (17)
- 满足怀旧的愿望 (19)
- 传统老店何去何从 (20)
- 加强联系,把小企业网络化 (23)
- 经营者应是精通业务的行家 (25)

二、人的因素至关重要

- 选择优秀的人才搞营销 (28)

- 成功推销员应具备的素质 (29)
- 销售技术八大要诀 (32)
- 销售部门要做好公关 (33)

三、产品独辟新径

- 了解变化中的市场 (37)
- 热门商品指引走向 (40)
- 为顾客提供更好的服务 (44)
- 货好还需巧包装 (47)
- 发明创新至关重要 (50)
- 开发自己的专利产品 (54)
- 营销面向国际 (56)
- 小企业形形色色的发明创新 (58)

四、价格灵活多变

- 好东西就得卖个好价钱 (62)
- 薄利多销打开市场 (64)
- 为自己扬名的原价销售法 (66)
- 反常定价的广告效应 (68)
- 利用高新技术降低成本 (70)
- 灵活调整价格 (72)
- 巧妙安排价格表 (74)
- 吃亏就是占便宜 (76)
- 满意价格策略 (77)

- 折扣策略 (79)
- 心理定价 (82)

五、怎样赢得顾客

- 顾客是上帝 (87)
- 诚实是做生意的根本 (88)
- 满足顾客的需求 (89)
- 超过顾客的期望 (90)
- 了解顾客,听取顾客的意见 (91)
- 礼貌待客是防止竞争者进入的有效手段 (95)
- 投消费者之所好 (97)
- 让顾客有兴趣 (99)
- 创造刺激顾客购买欲望的环境 (100)
- 顾客永远是正确的 (102)
- 如何处理顾客的投诉 (103)
- 欢迎顾客提意见 (105)
- 怎样处理顾客的意见 (106)
- 如何赢得回头客 (108)
- 提供良好的服务 (111)

六、形形色色的促销活动

- 服务促销 (113)
- 馈赠促销 (115)
- 现丑推销法 (117)

- “雕虫小技”也能奏效…………… (118)
- 利用广告昭示产品…………… (119)
- 实实在在出奇效…………… (122)
- 根据自己的产品灵活运用广告载体…………… (123)
- 批发商的角色仍不容忽视…………… (125)

七、怎样在营销竞争中掌握主动

- 自主经营 分散权力…………… (127)
- 知己知彼 百战百胜…………… (129)
- 和邻店展开竞争…………… (133)
- 寻找竞争中的空隙…………… (131)
- 防止对手欲擒故纵…………… (135)
- 猴象法则,避免和大公司短兵相接…………… (136)
- 小鱼吃大鱼生意法…………… (140)
- 发现市场空档…………… (141)
- 面对竞争的营销策略…………… (145)
- 寻找大企业作为固定的合作伙伴…………… (149)

八、90年代行销的新趋势

- 无店铺销售…………… (154)
- 六种看好的销售方式…………… (155)
- 方便的邮购方式…………… (157)

一、成功的小公司的定位

俗语云：卖什么吆喝什么、这是对企业营销最通俗也是最低级的说法。因为卖什么连吆喝什么都不知道，恐怕有点太笨了。不过，仅会吆喝还不够，关键是吆喝什么、怎样吆喝和对谁吆喝的问题。对小企业来说，吆喝什么指的是让人家知道自己是在干什么的，同时自己要知道自己干得了什么。一个烟花店因自己可以制造烟花爆竹就对外宣传说自己可以制造火箭，那是乱吆喝。怎样吆喝指的是自己怎样吆喝才能吸引来更多的主顾。这有个吆喝的方式和技巧问题，不同产品要采取不同的营销方式。比如说，卖糖葫芦的吆喝方式是走街串巷叫卖，而磨剪子磨刀的是将几个铁片串在一起摇动，发出撞击声。同样是走街巷，若卖糖葫芦的人也学磨剪子磨刀的人将几个铁片串在一起摇动的样子，他的糖葫芦也就很难卖出。对谁吆喝指的是营销对象，选准对象才能推销出自己的产品。走家串户推销家用小型空调器是不错的，但走家串户去推销有巨大功能的中央空调恐怕很难成功。另外，这还有一个对不同性别、不同年龄段和不同性格的人要采取不同方式的问题。对正值妙龄的少女推销热门化妆品，只要她有支付能力，十有八九会成功；若将化妆品向五、六十岁的男人推销，怕是说破了舌头，也难以推销出去。

在这里我们认为，对小企业来说，成功的营销定位就是要知道自己该销什么、怎样销和对谁销。

小企业可以说有千千万万,经营方式也形形色色,营销成果各有不同。有的小公司因营销定位正确,盈利丰厚,已经或正在走入大企业的行列;但同时,也有更多的小企业没落甚至破产。小企业是经济发展的重要组成部分,它可以将社会分工分得更细。可以说,小企业的重要性一点不比大企业差,甚至可以说,小企业和我们的生活联系得更紧密。尽管小企业在所在行业里一般不能起支配作用,只能起局部或填补“缝隙”的作用,但小企业在经济发展的过程中,自有其存在的价值。

其一,有许多行业本身就适合小本经营的形式,如手工业和以个人知识技术为基础的服务业等。

其二,小企业与大企业具有相互依存的关系,例如大企业为上游工业,而小企业为下游工业,亦可能具有中心工厂和卫星工厂的关系。工业化程度越高,其依存度也越高。

其三,小企业可吸取民间闲置资金。受到亲情、友情等因素的影响,小企业可使闲散资金投入经济活动中。

其四,小企业可配合区域开发计划。

其五,培养基本的管理人才。

小企业在经营上有其优势,可以选择的业种非常广泛。既可以以消费品制造业为根基,如装饰行业、时装业、食品加工业等等,也有许多服务行业如商品零售业和清洁服务业等较适合于小企业经营。小企业的经营方式多种多样,既可以“麻雀虽小,五脏俱全”,也可以“重点突破”专卖经营。总之,只要懂得把握机遇,选准方位,搞好营销,就可以把小企业维持下去,直至发展壮大成大企业。

小企业各具风格

做买卖得有本钱，没本钱的买卖也就做不下去。这个法则对小企业来说，同样适用。小企业要想营销成功，首先是自己提供的产品或服务要有吸引力，这也就是我们在上文所提到的能营销什么的问题。

按照美国对小企业的分类，大致有以下三种：

其一，家庭企业。主要在一个较狭小的范围经营，业主多为一个人。业主创办企业主要从贴补家庭收入出发。许多这类从事服务行业的企业都依赖于个人的技能。家庭经营企业的范围相当宽泛，涉及到零售商店、承包经营、小生产作坊和餐馆等等。但这种经营失败的比率较高，其原因在于业主很难找到精明的接班人。所以常常在业主退休之时，公司也不得以出售或解散告终。

其二，个人服务企业。这种企业也依赖于创办者的独特技能，或者主要雇员的技能。在大多数企业中，经营就是这一个人的事。接任几乎是不可能的，除非儿子或女儿学会了相应的技术。在80年代早期，首家在美国的个人服务公司是一家计算机服务企业，它提供软件服务，经营咨询和类似的一些服务。

其三，授权经营代表。在各国的经营中发展很快。这实际上是小企业通过购买特许权而成立的连锁店、专卖店及签订合同的小企业，是在寻找有保护的市场。

小企业必须使自己的产品与众不同，充满特色。它的产品越是接近于传统观点中的大路货商品，就越要花力气去创造

与众不同的差别和特点。哪怕是最微小的有别于他人之处，如交货时间、货物包装、服务态度等等，任何方面都可以与众不同。在需求不断个性化的时代，小公司必须挖掘产品的特色，独特经营，才能获得成功。

多方位经营

小企业的产品能卖得出去，有些是在营销上利用了地利之便，有些则是利用了经销灵活，直接面对消费者的有利条件。

在都市生活中，大商厦、超级市场虽然带给人许多方便，可是没有人能离开机关、学校、小巷里开办的小店铺。这些家庭经营的小店铺大多经营的是日常生活用品，既为邻里的居家生活提供了方便，也为业主的小本经营增加收入，使他们丰衣足食。

这样的家庭小经营大都是一个模式，千篇一律，似乎都一样。可也有一些具有独到之处而财源滚滚。有一家校园里的临街小窗口，业主是一位残疾人只能拄双拐走路。可是他将学校附近或更远一些地方的洗染店、照相馆等类似服务业的活都接了过来，小窗口成了“中转站”，学生们有要冲洗的照片、要洗的衣服都交到他那儿，洗染店、照相馆的店员每天约定时间来取，或者电话联系。这样业主当上了代理人，价格并不比外面的价格高，店主只从洗染店、照相馆的收入中分得好处。而洗染店、照相馆也乐得如此，因为找到诸大一个市场。结果是三方受益，生意如今仍进行得很好。

该店老板代销书的一招也颇为成功。他和一些书商直接联系，然后再在窗口的墙壁上贴出书讯，将样书给有意购买的

学生看,如能订购到一定数量,即以电话通知书商送来。书多是一些教学、考试类的“畅销书”,销售数量不菲,收入自然不薄。另一方面,老板长期和一家书店合作,书店办了一个读者俱乐部,他负责在学生中进行宣传,使一些人拥有会员证,享有购买的优惠和方便。

最近,老板又雇了一位小姐开设了打字、复印业务。在商店的角落里又多了电脑打印机、复印机,小店显得更加红火,老板忙碌中移动着他不大灵便的双腿,笑容更灿烂了。

对销售行业的小企业来说,有时经营一些甚至不赚钱的东西会给企业带来意想不到的结果。这一方面可以吸引更多的顾客光顾;另一方面,有时顾客本没有购买打算,看到有想买的东西,会顺便买走。这样,显然会增加销售额,获利会同时增加。

特色行业大有可为

营销有特色的产品或服务,可以说是小企业应优先选择的最佳营销内容。特色就意味着商誉和行业的垄断。取得经营这种独特产品或服务的优势,当然会带来较大的利润。这方面,一个显著的例子是日本的益社公司。

据日本厚生省人口问题研究所统计,日本全国一年因各种原因死亡的人数将近90万人。如果每个死者的后事处理费用按100万日元计算,这个丧葬行业的市场规模每年将达到8,500~9,000亿日元;如果加上火化费、灵车运送费,金额数将达2~3万亿日元。日本一家名为益社的公司独具慧眼,发现了这个市场,专门从事丧葬行业的服务,并将其股票公开上

市发行,获利丰厚。当然,日本以前也并不是没有丧葬公司,益社公司的成功,在于它选择了丧葬业后的优质服务。

首先是各项服务费用明朗化。对顾客事先提出报价单、资料介绍、明确祭坛及献花的各项价格,这和其它公司费用不明确相比是有明显区别的。

其次是它的组织能力。该公司共有职员 260 人,其中营业员 120 名,这其中半数以上是身兼数职的丧葬业的多面手。他们身穿西服与丧家一起制定预算计划和安排日程,换上工作服即可进行技术处理和装饰工作,换上礼服还可以做葬礼的主持人。该公司的设计室有 6~7 名技术人员,采用计算机辅助进行葬礼的设计。另外对于单位举行的葬礼,他们还能提供音响、照明服务并备有各种灵车。

第三是他们有自己专用的葬丧礼堂设施。日本家庭居室面积较小,很多丧事不能在家中进行。在专用的葬丧设施里,有可能容纳 100 人的大礼堂及停车场,并计划兴建能容纳 500 人的礼堂设施。

他们的经验说明,对于有发展前景的行业,只要用心去研究钻研,就能开办出风格各异的小企业。

不能让客人排队

让顾客方便,尤其是在其它企业不能提供这种方便而本企业却能做到,是吸引顾客的最好办法之一。很多时候,临街小店的商品并不比大商场便宜,但为什么附近居民选择小店购买日用品而不去大商场,关键就是方便。事实上,小企业具有自己的优势,尤其在服务业上,很大程度上是由于对顾客来

说比较方便。

在日本千叶市郊外，有一家名叫“奥特维布”的汽车用品商店。一眼望去，它和其他日本各地的汽车用品商店没什么两样，简单的内装修以及从地面向上高高码起的各种商品，在任何一家减价商店都能见到这样的情景。商品的价格及种类与其他连锁店相比也都大同小异。但是，这家商店的销售业绩却不同于其它商店。轮胎每月销售 6,000 个，汽车引擎用油每月更换 5,000 箱。对汽车用品商店来说，冬季是生意清淡的季节，而这家商店 3 月份的营业额超过了 5,000 万日元。即使是日本最大的汽车用品店一年的营业额也不过 6 亿日元，也就是说，该店把一般店一年的营业额用 1 个月的时间就完成了。

奥特维布公司开业于 1991 年 5 月，职工只有 120 人，仅仅用了四年的时间，就成为日本汽车用品销售量最大的商店之一。1994 年 11 月开设了第二家分号，1995 年的营业额达到 70 亿日元，比上年增长 9%。这样一个从门脸看不出有什么出众的商店，其秘密在于店铺门脸背后的地方，它拥有可同时停放 560 台汽车的大型停车场，还拥有可进行同时操作的 80 个检修作业坑道。

奥特维布商店是由每 300 米一个的三个商店组成的集体，其中有专门销售各种油料及附件的“本店”，有销售轮胎及各种汽车用音响的“轮胎店”，有用特殊树脂对车体进行打磨抛光等聚合加工的“车体店”。这样，就将商品和服务彻底专业化了。每个店都有能容纳百台汽车同时停放的停车场。另外，场内的检修坑道也与众不同。如果全部投入使用，每天仅更换机油就能达到 600 辆。对于聚合加工，这种仅 1 辆车就需要花费 2 小时以上的修理，每天能处理 50 辆。停车场和检修坑道

在一起占地面积达到 2.75 万平方米,和门市部的面积 1,350 平方米相比,不难想象有多么大的对比度。

表面看来,也许会认为这样做有些设备过剩,但该公司的会长广冈明确否认这一点,“许多顾客希望休息日也能不排队就能买到东西,我们只是考虑了顾客的这一需要,这并没有什么特别的”。

一般的汽车用品商店,如果门市部的面积与该店相当的话,停车场面积大多只能停放几十台车,检修坑道也只有 3 到 5 个。对此广冈会长说:“这说明店方没有考虑到用户的实际需要,只是根据占地面积和店铺的规模自行确定的,是一种无视顾客的做法。”

实际上在日本,一般的汽车用品商店门口,一到休息日,就排起长队,换一次机油等 1—2 个小时已经是理所当然的事情了。至于象更换汽车音响这类较为复杂的项目,如果上午不事先约好,当天就无法全部完成。

奥特维布公司突破了这个盲点,即使是休息日,停车场也有大量车位,这样换机油只需 30 分钟,换轮胎只需 1 小时,对于那些想有效地利用休息日的客人来说,好处是不言而喻的。正是这种不让顾客等候,能随到随服务的充裕条件,赢得了顾客的支持。同时,最大限度地减少了失去顾客的概率,使营业额大幅增长。

创造新产品,满足不断 变化着的需求

创造新产品,满足不断变化着需求的顾客的需要就是企