

小企业

市场战略

〔英〕理克·布朗 著
赵一明 等译

中国财政经济出版社

13.5

小企业的市场战略

〔英〕理克·布朗 著

赵 一 明 等译

中国财政经济出版社

Marketing for the Small Firm
by

Rick Brown

Holt, Rinehart and Winston Ltd 1985

根据英国霍尔特，赖因哈特和温斯顿(图书出版)

有限公司1985年版本译出

小企业的市场战略

〔英〕里克·布朗 著

赵 一 明 等译

*

中国财政经济出版社出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

通县西定安印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开 6印张 120,000字

1987年9月第1版 1987年9月北京第1次印刷

印数: 1—7,000

统一书号: 4166·932 定价: 1.30元

企业要学会适应竞争的市场

(代中译本序)

周 基

随着经济体制改革的发展以及社会主义市场经济体系的建立和完善，我国企业面临着如何适应市场，在竞争中求生存、求发展的问题。在这个问题上我们的企业经验不多，需要借鉴其他国家特别是商品经济发达国家的经验。赵一明等同志翻译的《小企业的市场战略》一书，为我们提供了这方面的有用经验。

本书作者理克·布朗曾任职于埃索石油公司和索恩-艾米公司，从事“公司计划和市场营销”工作，在企业经营方面有丰富的实际经验。他先后任教于达拉谟大学商学院和布拉福管理中心大学，讲授“市场营销”课程，并且是英国市场学学会的会员和顾问。作者总结了自己的实践经验，在本书中为小企业提供了一套制定和实施市场战略的理论和方法。企业家和企业经营管理人员能够从本书中学到适应市场、制定和实施科学的市场战略、在竞争中取得胜利的知识和经验。

书中有许多启迪读者的材料和观点。在第一章，作者开

宗明义指出：“市场战略不仅仅是一套帮助我们销售更多产品的技术手段，更重要的是一种管理企业的复杂方法。这种方法的要诀是，企业的一切活动都集中于一个焦点——为顾客服务。企业通过满足顾客的需求来谋取利润，这就是市场战略的概念”。该书从市场调研，市场细分，制定市场计划到开发产品，确定价格，开展广告和推销活动，选择分销渠道等等方面，系统地说明了如何实施这一市场战略。作者反复强调：“企业的市场战略不是漂亮的言辞、动听的口号和伪诈的推销术，它是一种全新的经营方式。这种方式要求企业对顾客有强烈的责任感，靠有效地满足他们的需求，而不是靠耍手腕谋求最大的利润。”资本主义企业是否能够真正做到这些，是需要商榷的。但是，书中阐述的这些道理，对于我们正确认识、制定和实施社会主义市场战略，克服对市场营销活动的某些错误认识和错误做法，确是很有帮助的。现在我们有相当一部分企业生产的产品质量差，经济效益低，有些商业服务业企业的服务人员的服务态度也不能令人满意。这种状况不能说同有些职工没有树立以顾客为中心的市场战略观念没有关系。如书中所述，市场战略主要包括分析市场，进行企业自我评价；在此基础上，制定战略计划；将计划付诸行动三个方面的活动。作者强调市场信息是市场经营决策的基础和先决条件。信息越灵，决策越准，因而不断收集市场信息是企业的基本任务。作者认为，市场战略和计划是市场分析和市场审计（即企业自身评价）两者的结合，而这两者又都离不开准确的市场信息。显然，这里包含的“未战先算，知己知彼”的战略思想，对我们也是有启发的。

此外，作者还提出了“全面服务”的概念。所谓全面服务，包括产品、价格、推销和分销方式等四个要素。作者强调，企业只有在四要素上下功夫，并且使四要素之间协调一致，搭配合理、名副其实，才能真正满足顾客的需求，从而获得最大利润。本书从第五章至第九章，详细阐述了四个要素及其相互关系，可以启发我们如何提高为顾客服务的质量。作者在论及广告时指出：广告语言是一门艺术；公司信誉、产品特色、服务质量都是设计广告语言时应该考虑的内容；要做到广告名副其实，不说过头话，承诺的就要兑现，不开空头支票。这些对我们的企业也是有现实意义的。

本书的一个突出特点是，全书既有较强的理论性和系统性，又紧密联系实际情况。作者紧紧抓住了小企业的特点，在第一章开头就分析了小企业的三个基本特点：由一个人或最多是一个小班子来管理；人力和财力资源有限；市场占有率小，顾客面窄。以后在分析各种市场营销策略和手段时，都注意从这些特点出发。例如，本书提出小企业要从企业内部、企业外部和出版物等三条渠道获取市场信息，就是一种简便易行、成本低、效果好的方法。又如，本书推荐了多种花钱较省、成效明显的推销手段，并为财力有限的小企业提供了选择推销手段的一般顺序。再如，在小企业如何进入国际市场的问题上，本书提出了量力而行，集中兵力的原则。这些经验之谈，对我国小企业都很有参考价值。本书的另一特点是，行文通俗易懂，没有深奥的数学推理和公式，适合于广大企业管理人员阅读。

本书的研究对象是小企业，集中探讨小企业在市场竞争

中的生存之道,这反映了当今世界各国经济发展的一个特点,近二十年来,小企业的蓬勃发展已成为席卷全球的潮流。在资本主义世界,美国生产的集中和垄断程度是最高的,但美国小企业的发展却引人注目。据统计,1980年至1985年间,美国每年有20万家小企业倒闭或被合并,而同时有60万家小企业诞生。英国工业在进入70年代以后,小企业也大量涌现出来;现有小企业140多万户。“小的是美好的”成了很多人的口头禅。1983年,日本的小企业占企业总数的72.3%,联邦德国占78.7%,意大利占86%。随着小企业的发展,小企业在这些国家的国民经济中扮演着越来越重要的角色。以美国为例,小企业产值占国民生产总值的40%,每十家输出产品的公司中有三家是不足百人的小企业;每三个就业机会中,就有两个是由小企业提供的。小企业还是技术创新的生力军,许多重要产品和先进技术首先出自小企业。

小企业的兴盛是多种因素综合作用的结果。战后科技革命的兴起和生产力的发展引起了产业结构、产品结构、生产方式、生活方式等多方面的变化。小企业由于自身的特点,在多变的社会经济环境中表现出很强的适应性。例如,小企业投资少,便于创办,便于创新,便于吸收新技术;小企业在产品转换、资金转移等方面灵活性强,易于适应市场需求的变化;小企业规模小,管理层次少,便于经营决策,提高效率;大多数小企业产品单一,专业性强,便于提高质量,降低成本。这些特点使小企业更能利用科技革命和生产力发展带来的机遇。此外,有些国家政府制定的扶持小企业的政策也为小企业的迅速发展提供了有利条件。

当然，小企业遇到的不单纯是机遇，还有很多风险和困难。新技术革命使社会经济、政治、文化、生活等各方面发生着急剧的变化，带来一系列难题有待解决。特别是在资本主义国家，资本主义固有的矛盾也在发展，经济危机不断发生，经济前景变幻莫测。这种动荡不定的环境冲击着所有的企业。而在竞争中小企业有很多弱点，资本主义国家普遍出现小企业大量创办、大量倒闭的现象，就说明了小企业遇到的风险和困难。

是生存发展，还是失败灭亡，这是每一个小企业面临的问题。在竞争的风浪中，为什么有的小企业脱颖而出，破浪前进，有的却翻船落水，昙花一现？这是许多人关心的问题。正是在这样的背景下，西方国家出版了许多研究小企业的著作，《小企业的市场战略》就是其中的一本。

把这本书介绍到我国来是很有意义的。我国小企业数量很多，在国民经济中起着十分重要的作用。下表是1983年我国小企业的个数和工业产值情况：

企业类型	企 业 个 数		工 业 产 值 (亿元)	
	个 数	占企业总数的比重	产 值	占工业总产值比重
大	1,675	0.42%	1,617.3	26.24%
中	4,178	1.06%	1,158.2	18.79%
小	386,692	98.52%	3,388.9	54.97%
总 计	392,545	100%	6,164.4	100%

资料来源：《中国统计摘要》（1984年）第41、42页。

表中统计的数字仅仅是工业部门的企业，如果把其他部门，包

括交通运输业、建筑业、商业服务业以及乡镇企业统计进去，我国小企业的个数和产值将大大超过表中的数字。我国经济体制改革的发展既给小企业注入新的活力，也使它们面临新的问题。当前我国小企业的管理素质一般较差，尤其是缺少市场观念、竞争观念、经济效益观念和市场经营的战略眼光，难以适应发展有计划商品经济的要求。从一定意义上说，这些企业遇到的问题归结起来是如何适应竞争性市场的问题。《小企业的市场战略》一书研究的正是这个问题，它对我国的小企业一定会有帮助的。

应该指出，这本书不仅对小型企业的经营管理人员有帮助，而且对大中型企业的经营管理人员也有参考价值。因为，我国大中型企业同样面临着如何适应竞争的市场的問題。本书可供大中型企业改进经营管理借鉴的内容是很多的。例如，书中提出，要在产品生命周期的三个阶段分别采取不同的产品策略；要根据企业的经营目标和市场情况采用不同的定价策略；要抓好广告语言、广告媒介、广告对象和广告信息反馈等要素；要注意观察分销渠道的变化，根据实际情况灵活确定分销渠道等等。这些对我国大中型企业制定和实施市场战略都有参考意义。本书还可供研究企业管理的理论工作者以及大专院校企业管理专业的师生参考。总之，读者从本书中是会得到收获的。

1986年7月10日

目 录

第一章 为什么要研究市场战略	(1)
小企业的特点	(1)
市场战略概念	(3)
分析、计划和行动	(5)
第二章 怎样进行市场调研	(7)
市场信息的重要性	(8)
市场信息的渠道	(11)
内部渠道	(12)
出版物渠道	(14)
外部渠道	(16)
工业品市场调查	(17)
消费品市场调查	(19)
市场试销	(22)
第三章 确定目标市场	(25)
市场细分	(26)
消费品市场细分	(27)
工业品市场细分	(29)
集中兵力于目标市场	(30)
格罗-韦尔公司面临选择	(31)
市场审计——企业自我评价	(34)

目标市场选择	(36)
目标市场选择的过程	(39)
第四章 市场战略和计划	(42)
分析	(43)
选定目标	(43)
制定市场战略	(46)
制定市场计划	(47)
提供优质的全面服务	(49)
市场计划的基本程序	(50)
第五章 产品策略	(53)
灵活的产品更新策略	(53)
产品设计的组织管理	(55)
产品的生命周期	(57)
成长期产品	(58)
成熟期产品	(59)
衰退期产品	(60)
产品管理的四种策略	(61)
商标的重要性	(63)
刺激顾客购买的两种因素	(64)
设计刺激购买欲望的商标	(66)
几种常用的商标策略	(67)
提供更好的劳务产品	(69)
第六章 赢利的价格策略	(73)
成本加利润定价法	(73)
以市场为基础定价	(76)
渗透价格策略	(79)
撇油价格策略	(81)

价格与质量	(82)
韦斯顿公司的难题	(83)
毛利定价法回答了韦斯顿公司的难题	(87)
综合定价法	(89)
第七章 广告与推销	(94)
广告语言艺术	(95)
广告媒介的选择	(96)
广告对象与广告信息的反馈	(99)
推 销	(100)
标签、包装和专用信笺	(103)
公共关系	(105)
推销手段的综合运用	(106)
编制推销预算	(108)
雇用广告代理人	(110)
第八章 销售管理	(114)
谁是潜在的顾客	(115)
寻求新顾客	(118)
经销代理人的职责	(120)
密切与顾客的关系	(121)
激励和管理经销代理人	(123)
组织有效的销售活动	(127)
经销代理人的作用	(130)
米德尔顿公司遇到销售困难	(131)
米德尔顿公司的教训	
——企业主必须走出工厂,进入市场	(133)
第九章 分销渠道的管理	(138)
买主和消费者	(139)

分销渠道的类型	(139)
批发商	(141)
零售商	(143)
邮购	(145)
特许经销	(148)
工业品分销渠道	(149)
灵活选择分销渠道	(150)
第十章 怎样打入国际市场	(153)
敢不敢打入国际市场	(153)
利用资料研究出口市场	(155)
出口市场选择	(156)
打进多少个市场	(158)
出口中间商	(160)
加强对代理商和分销商的管理	(164)
出口业务	(169)
利用政府的帮助	(171)
第十一章 成功之路	(173)
市场信息	(173)
战略方针	(174)
市场计划	(175)
企业主的责任	(177)
译者后记	(179)

第一章 为什么要研究市场战略

对任何企业来说,有效的市场战略都是成功的基本保证,然而市场战略却往往是小企业管理中的薄弱环节。本书的目的是为小企业提供全面的有实用价值的指导,帮助他们驾驭这一有巨大潜力的领域,从而实现最大限度的利润。

本章将联系实际,首先阐述小企业的特点,然后概述小企业市场战略的作用和内容。

小 企 业 的 特 点

政府部门和研究机关都试图说明什么叫小企业,但各种定义中几乎没有相同的。这表明,要精确地描述小企业是困难的。政府对小企业的第一份官方调查:《波尔顿报告》,试图根据企业的销售额和雇员人数等数量指标来为特定工业部门的小企业建立标准定义。毫无疑问,这些数量指标必然要有一些最大的临界值,但要精确地确定这些临界值又会失之于武断,在实践中也难以做到。在劳动密集型产业,一个拥有250名雇员的企业,实际上仍然可能是小企业,因为虽然其年销售额可能达100万英镑,但由于投入高、利润低,也只能算是小企业。由于小企业从事的经营活动范围很广,因

此试图为小企业下定义总是不成功的，我们能做的只是探讨一下小企业的特点。

小企业最重要最鲜明的特点是，它通常由一个人或是由二、三人组成的小班子来管理。首席经理要承担广泛的责任，不象大企业的经理那样只负责某一方面。因此，他不仅要掌握某一方面的理论，而且要熟悉各方面的管理原则和知识。本书将用“企业主”一词来称呼“首席经理”，而不管他是否是企业的所有者。企业主采用面对面的管理方式，这是小企业的特点。

另一个特点是，小企业一般都缺少大企业所拥有的人力资源。因财力所限，小企业通常只能任用极少量的脱产雇员，也不可能雇用各种专职经理。在制订市场战略时，这个问题尤为突出。大企业将市场经营区分为几种职能，它可以雇用市场调研经理，市场广告经理，市场分销经理和销售经理，而小企业却做不到。企业主既要当总会计师，又要当生产经理，还要当工程师，如此等等。由于要承担众多的职能，企业主不可能在各方面都成为专家。这样，当企业主集中精力于他专长的事情时，其它方面就往往会被忽视。

与大企业相比，小企业还常常受市场狭小、买主有限之苦。这是必然的，因为大企业的实力雄厚，能够活跃于更大的市场，为更多的顾客服务。当小企业失去一个大买主时，它受到的冲击特别大。在很多情况下，由于过份依赖少数顾客，小企业失去了相当多的独立性，而为顾客所支配。由于顾客面狭窄，小企业常常严重依赖某一种产品和技术，一旦发生技术变革或革新，它就会受到打击。

对小企业来说，最大的难题莫过于它的财力有限。以广告为例，假设一个大企业以营业额的 3% 用于广告，这就可能是一笔几百万英镑的十分有用的广告费。但对小企业来说，3% 的营业额就微不足道了。同样，在市场营销其它方面的开支，无论是市场调研，市场销售还是别的什么，都是如此。这是小企业与大企业的基本区别之一。小企业只能动用有限的财力开展市场营销活动，它要量力而行。因此，对小企业来说，许多有关大企业市场战略的理论和做法都用不上。

总而言之，我们不能单靠数量指标来给小企业下定义，而必须注意它的特点。路德·丹宁说过：“我很难给香肠下定义。但我想，只要看见它，大家都会知道的。”对小企业来说，也是如此。

市场战略概念

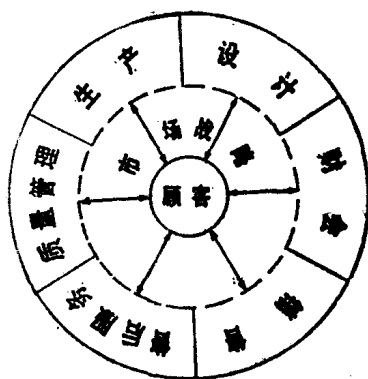
在介绍市场战略以前，首先要从总体上了解市场战略要实现的目标是什么。市场战略不仅仅是一套帮助我们销售更多产品的技术手段，更重要的是一种管理企业的复杂方法。这种方法的要诀是，企业的一切活动都集中于一个焦点——为顾客服务。企业通过满足顾客的需求来获取利润，这就是市场战略的概念。

人们一般认为，市场战略无非包括广告和销售，通过巧妙的宣传吸引大批本来不想购买的人，向他们推销产品。有的小企业认为，“市场战略的作用就是销售我们的产品”。这

种认识是错误的。“推销”仅仅是市场战略的一个方面。更重要的是，要清醒地掌握顾客需要什么产品，用它干什么，他们在哪里购买，怎样购买，等等。在市场战略中，这些方面通称为顾客的需求。很显然，销售一件顾客需要的产品比鼓动顾客买一件吃不准的东西要容易得多。一个具有市场意识的企业应“生产适销对路的产品”，而不仅仅是“销售我们的产品”。这才是正确的战略。

满足顾客需求的问题，远远超出了产品本身的范围。顾客不单是买一样东西，他们希望从购买中得到各种满足，他们要求货真价实，购买方便，售后服务，甚至还有产品声誉。顾客有一种天生的本领，即在市场上选择最佳服务。因此，只有运用市场战略，全面满足他们的要求，才能获得最大利润。我们将这种做法称之为“全面服务”。

因此，所谓市场战略就是动员和协调企业的所有资源，提供顾客需要的产品，这是管理职能中关键的一环。只是在



图表 1·1 市场战略在企业中的作用：
协调企业的一切生产经营活动以满足顾客的需求