



ZHONG XIAO QI YE

中小企业经营管理指南
JING YING GUAN LI ZHI NAN

中小企业 经营方略

汗牛 策划 曹俊杰 编

JINGYING
FANGLUE



 中国纺织出版社

中小企业管理指南

中小企业经营方略

曹俊杰 © 编



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书运用较多富有启发性的正反两方面案例,总结了中小企业成功的经验和失败的教训,揭示了其经营成功的规律,并在此基础上介绍了怎样运用这些规律于实际之中的方法和操作步骤。本书不仅使读者可以透视现象背后的本质,而且可以学到实际的经营方略。总之,本书集实例、理论和操作三者于一体,具有很强的可读性和实用性。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业经营方略/曹俊杰编. 北京:中国纺织出版社, 2001

(中小企业经营管理指南)

ISBN 7-5064-2125-9/F·0185

I. 中… II. 曹… III. 中小企业-企业管理
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 069975 号

责任编辑:李秀英 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

邮政编码:100027 电话:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京云洁印刷厂印刷 各地新华书店经销

2001 年 1 月第一版第一次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:9.75

字数:230 千字 印数:1—5000 定价:18.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

1124/03

前言

世界许多知名的大企业都是从中小企业发展起来的，而如今，在世界各国，中小企业也都扮演着十分重要的角色，即使是小企业，其数量和地位也呈不断增长之势。特别是在我国，从改革开放之后，出现了一大批中小企业，这些中小企业一部分通过适当经营发展壮大起来，获得了成功，另一部分则遭遇夭折或昙花一现，而这一部分所占的比例却较前者为大。这些在数量上占据多数的中小企业的失败，让人们在叹息之余，也陷入了深深的思考——同样的环境之下，为什么有成有败，而

且败者多于成者？所以，研究和总结中小企业经营的规律和技巧是十分必要且非常重要的，这不仅对于经营者来说是其走向成功彼岸的舟楫或桥梁，而且就促进国民经济发展而言，也会产生很大的助益。

本书收集了许多典型的颇富启发性的成败两方面案例，总结了成功的经验和失败的教训，揭示了中小企业经营成功的规律，并在此基础上介绍了怎样应用这些规律于实际之中的方法和操作步骤。这样不仅使读者可以透视现象背后的本质，而且可以学到实际的经营方略。

由于水平有限，书中错误和缺点在所难免，欢迎广大读者批评指正。

编 者

2001 年 9 月

目 录

MULU

第一章 竞争策略篇

第一节 成功案例 /2

- 一、哈勒尔大战宝洁 /2
- 二、微调口味,击败强手 /5
- 三、范旭东“围魏救赵” /7

第二节 失败案例——吉远公司计差一着 /9

第三节 竞争者的调查与分析 /10

- 一、竞争者调查 /11
- 二、竞争者分析 /14

第二章 营销策略篇

第一节 成功案例 /24

- 一、红楼之歌——一次成功的公关策划 /24

- 二、两米长的牛仔褲 /26
- 三、乡镇企业老板买红旗牌轿车一本万利 /28
- 四、想新法,出新招:促销宣传手段要不断创新 /29
- 第二节 失败案例——“代劳力”的教训 /30**
- 第三节 研究营销策略,提高营销业绩 /32**
 - 一、促销策略及其分类 /32
 - 二、如何策划公关活动 /33
 - 三、如何制定促销方案 /37
 - 四、建立客户服务机制 /49

第三章 经营环境篇

- 第一节 成功案例 /64**
 - 一、引入市场机制,关注市场需求
——台湾美静公司的成功秘诀 /64
 - 二、永争第一的游戏机专卖店 /67
 - 三、银河汽车配件厂的经营环境分析 /70
- 第二节 失败案例 /78**
 - 一、不分析市场的草率决策
——海盐衬衫厂由兴而衰的教训 /78
 - 二、关注市场环境是企业生存之本
——美国 A. C. 吉尔伯特公司破产的教训 /80
- 第三节 经营环境分析 /85**
 - 一、经营环境及其分类 /85
 - 二、经营环境信息的收集与分析 /86

三、行业竞争结构的分析 /89

第四章 市场调查篇

第一节 成功案例 /94

一、是梦境,还是现实 /94

二、全面的调查,成功的保证

——马德罗纳公司的市场调查策略 /99

三、一张照片面的巨额利润 /103

四、面向市场,优化产品结构

——邢台拖拉机厂开拓国际市场的策略 /104

第二节 失败案例——能怨艾滋病太少吗 /108

第三节 市场调查方法 /109

一、市场研究及其意义 /109

二、市场研究的内容 /112

三、如何做市场调查 /113

四、如何设计问卷 /121

第五章 经营战略篇

第一节 成功案例 /128

一、摆脱传统,在创新中求利润 /128

二、抓住机遇,不断开拓

——阿曼德·哈默的“见缝插针”术 /130

三、商品专卖,单一经营

——马狮公司的单一品牌经营术 /133

第二节 失败案例——百货商场带来的思考 /136

第三节 经营战略的制定 /137

一、经营战略及其特征 /137

二、经营战略的分类及几种常用的经营战略 /138

三、经营战略的制定 /139

第六章 经营计划篇

第一节 成功案例 /146

一、捕捉机会,调整经营计划

——“雪豹”开拓市场“三步曲” /146

二、化妆品公司的经营计划 /150

三、树上开花,抢占市场

——吉林市丝绸厂的营销计划 /153

第二节 失败案例 /155

一、脱离现实的新产品计划 /155

二、东方公司的经营计划为何不起作用 /157

第三节 作好计划工作,发挥最大效益 /158

一、关于计划 /158

二、经营计划的编制、执行和调整 /160

三、使计划工作富有成效 /162

第七章 经营决策篇

第一节 成功案例 /168

一、开拓市场,不断前进

——德特威勒销售调查公司 /168

二、资本运营,立体扩张

——百达集团的成功之道 /170

三、“少伯”染绿高楼顶 /174

第二节 失败案例 /176

一、选错目标,全盘皆输 /176

二、盲目发展,掉入多样化陷阱 /177

第三节 依照程序,科学决策 /179

一、决策及其分类 /179

二、决策方法 /179

三、决策步骤 /182

第八章 经营策略篇

第一节 成功案例 /188

一、开拓国际市场,增强企业活力

——记上海康乐衬衫厂 /188

二、经济增长方式的转变

——记上海宇宙电器厂 /190

三、敢抓机遇的金轮集团 /192

四、巧定价格,与众不同

——吉诺鲍洛奇的推销 /194

第二节 失败案例——“腾飞皮革”的困境 /198

第三节 产品生命周期与经营策略 /200

一、产品的寿命 /200

二、产品生命周期的理论意义 /200

三、产品生命周期与经营策略 /202

第九章 技术创新篇

第一节 成功案例 /208

一、新产品开发

——记上海新港半导体器件厂 /208

二、市场——技术创新的出发点 /209

三、技术创新是企业的灵魂

——日学公司对新型黑板的开发 /211

四、老“解放”出风头 /214

第二节 失败案例——“颗颗酥”炒货的衰败 /215

第三节 中小企业也可以搞技术开发 /217

一、技术开发及其种类 /217

二、新产品的开发和管理 /218

三、如何开发新产品 /219

四、运用集中小组法产生新产品设想 /222

第十章 品牌战略篇

第一节 成功案例 /226

一、弘扬国货品牌

——记东海药品有限公司 /226

二、信誉就是资产 /229

第二节 失败案例 /238

一、“傻子瓜子”的沉浮 /238

二、“吉吉兔丁”品牌延伸初期的困境 /241

第三节 塑造成功品牌 /242

一、品牌战略 /242

二、如何塑造成功的品牌 /243

第十一章 人力资源管理篇

第一节 成功案例 /250

一、人才开发引进的十二字方针

——记南方公司 /250

二、恳谈文化,聚识聚情

——胜利股份有限公司的参与制 /253

第二节 失败案例 /258

一、导致工人不满的原因 /258

二、餐馆的困境 /261

第三节 以人为本的人本管理 /263

一、如何调动员工的积极性 /263

二、创建高效率团队 /273

第十二章 生产管理篇

第一节 成功案例 /278

一、以财务管理为手段,提高企业经济效益

——记上海虹口制衣(集团)有限公司 /278

二、以质量求生存

——海龙医疗器械有限公司经营战略 /284

三、股份合作制企业——记上海怡和印刷装潢公司 /287

第二节 失败案例——产品质量今不如昔 /290

第三节 抓好生产管理,提高生产效率 /292

一、生产管理及其内容 /292

二、“精益企业”及其组建 /292

三、全面质量管理与 PDCA 循环 /294

主要参考文献 /298



第一章 竞争策略篇

■ 本章问题要点

- 竞争对手的总体情况包括哪些部分？
- 竞争对手的竞争能力包括哪些部分？
- 潜在竞争对手调查哪些部分？
- 为什么要分析竞争者？
- 竞争者分析包括哪几个步骤？

第一节 成功案例

一、哈勒尔大战宝洁

20 世纪 60 年代初哈勒尔购进称为“配方 409”的一种清洁喷液批发权，其后它在全国展开零售努力并取得了很大的成就。到 1967 年，“配方 409”已经占有的美国清洁剂产品市场的 5%，以及几乎一半的清洁喷液区域市场。然而后来竞争队伍中来了宝洁公司——家用产品之王，任何公司碰到它都不会掉以轻心，它推出了一种称为“新奇”的新清洁剂。

“宝洁”公司于 1837 年成立于辛辛那堤，当时威廉·普洛克特和他的堂兄弟詹姆斯·甘布尔认为两人的生意性质相近，就一起设立了一间办公室和后院“工厂”——一个铸铁底面的木壶，用来把脂肪炼成油脂。在成立之初，该公司就把产品行销网络撒得非常广泛。

1953 年，“宝洁”公司推出最成功的产品“象牙肥皂”。当哈勒尔开始做他的“配方 409”生意时，“宝洁”公司已经采用“象牙肥皂”配方近 10 年之久，成为一项新的家用产品，并且找到了向大众做诉求的方式。同时，该公司也通过问卷调查、个别和集体的访问，以及随着产品每一推出阶段所进行的数字统计和心理分析，对产品的质量和包装颜色做了许多改进。可是“宝洁”公司的基本主题并未改变：建立一种新产品，向已经在经销本公司其他产品的零售商进行推荐，并且利用大量的广告来争夺

市场占有率。因此，当有一项清洁产品逐渐打开市场时，“宝洁”公司自然难以容忍。为了保护自己的优势，“宝洁”公司就必须推出一种竞争性的产品，借此开辟新的市场。

1967年，“宝洁”公司开始试销一种称为“新奇”的清洁喷液。“宝洁”在创造、命名、包装和促销“新奇”产品时，曾投入大量的资金，进行耗资巨大的市场研究。“宝洁”公司在科罗拉多州丹佛市进行这项产品试销时，也采取了声势浩大、郑重其事的方式（在没有事先确知“新奇”是一项值得投资的产品之前，即在全国以大笔的广告和促销经费展开推销攻势，所冒的风险就太大了）。在这场竞争中，“宝洁”公司显然因为规模大而占优势。它可以投入数百万经费，而不必计较是否立刻就有收获。我们都会认为金钱可以搜集到有关消费者的知识，从而知道如何投其所好而把哈勒尔打垮。

但是，“规模大”却也有不利的一面。小公司可以迅速行动，可以一面打一面跑，它不会陷入规模大的官僚泥淖中。就在“宝洁”公司一步一步展开行动时，哈勒尔听到了风声，并且得悉丹佛市被选为第一个测试的市场。

哈勒尔所采取的战术完全适合本公司的小型规模。他很巧妙地从丹佛市场撤出“配方 409”。当然他不能直接从超级市场货架上撤走，因为这样“宝洁”公司就会发觉，但他可以中止一切广告和促销活动。当某一商店销完“配方 409”时，推销员所面对的是无货可补的局面。这是一种游击战：用静悄悄而又迅速的行动去扰乱敌人。这种战术发生了作用。新奇清洁喷液在试销中表现极佳，宝洁公司在丹佛市负责产品试销的小组，现在可以回到辛辛那提总部得意洋洋地声称：“所向披靡，大获全胜。”由于虚荣心作祟，再加上对“宝洁”信心十足，使他们完全没有意识到哈勒尔的策略。

当“宝洁”公司开始发动全国推销攻势时，哈勒尔开始采取报复措施。其策略是设法打击“宝洁”高级主管的信心。他借着操纵丹佛的市场而使“宝洁”公司对“新奇”抱有很高的期望，现在则要使实际销售情况远不如当初的想象。因此，他把16盎司装和半磅装的“配方409”合并，以0.48美元的优惠零售价销售，比一般零售价降低甚多。这纯粹是一种削价战——哈勒尔并没有充分的资金长期支撑，但却可以使一般清洁喷液的消费者一次购足大约半年的用量。他用大量的广告来促销这种优惠商品。

因此，当“宝洁”公司还在使用传统的新产品行销策略，辛辛那提总部派出大军来配合展开全国性广告攻势时，“配方409”的使用者，用商业术语来说，已经“不在市场上”，他们不需要再购清洁喷液。惟一留在市场上的是新使用者，这种人的需求极其有限。最后，“宝洁”公司不得不从货架上撤回这项新产品，尽管它在试销阶段曾大获全胜。

哈勒尔赢得很险，所有的小公司通常都是如此，尤其是面对“宝洁”公司这种强劲的对手时。可是，哈勒尔深知大公司的心理。他知道这种公司都自信，都会相信花大钱对新产品进行市场测试的结果。他判断“宝洁”公司会因为规模太大，而不去密切注意他的动静。“宝洁”公司是一头大象，精灵古怪的小猴子很容易听到它的脚步声而先行躲开。

★案例评析：

市场竞争，从某种意义上来说就是对顾客的竞争，如果充分利用自身的优势，打败名牌，即使是处境困难的企业，也能摆脱山穷水尽疑无路的境地，走上柳暗花明又一村的坦途。

哈勒尔的战术与自己公司的规模完全适合，他打的是一场游