

中小企业 做大作强的 十种管理模式

祁伟 李昂 编著



中国华侨出版社

中小企业做大做强的 十种管理模式

祁 伟 李 昂 主编

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业做大做强的十种管理模式/祁伟, 李昂主编. —北京:

中国华侨出版社, 2001.11

ISBN 7-80120-578-2

I. 中… II. ①祁…②李… 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 078632 号

● **中小企业做大做强的十种管理模式**

主 编/祁 伟 李 昂

责任编辑/王伟芳

经 销/新华书店

开 本/850×1168 毫米 1/32 印张/17 字数/380 千字

印 刷/华北石油廊坊华星印刷厂

版 次/2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印 数/8000 册

书 号/ISBN 7-80120-578-2/F·40

定 价/28.00 元

中国华侨出版社 北京安定路 20 号院 邮编 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: 64443051

目 录

第一章 找准企业的位置——市场定位策略	(1)
第一节 市场定位策略的原理	(3)
1.1 企业与消费者沟通的历程	(3)
1.2 进入消费者的心灵	(4)
1.3 正确的定位原理	(8)
第二节 我国工商企业的定位策略	(18)
2.1 我国工商企业定位策略的环境	(19)
2.2 企业集团的定位	(20)
2.3 中小型企业定位	(23)
2.4 我国工商企业的品牌定位	(25)
2.5 定位策略的游戏规则	(26)
第二章 打造企业的形像——CIS 策划	(35)
第一节 CIS 概述	(37)
1.1 CIS 的涵义及特性	(37)
1.2 为什么要导入 CIS	(41)
第二节 CIS 总策划	(45)
2.1 CIS 策划的基本程序	(45)
2.2 CIS 导入计划	(50)
第三节 解决企业的问题	(59)
3.1 不要满足现状——问题的提出	(59)

3.2 企业现状的调查分析	(63)
3.3 解决二次创业的战略问题	(66)
第四节 我国企业的 CIS 之路	(85)
4.1 我国企业导入 CIS 的背景及策略	(85)
4.2 中小企业导入 CIS 的几个问题	(93)
第三章 造声势，扩大企业的市场影响力	
——广告运动实务	(97)
第一节 广告运动策略的作用	(99)
1.1 广告目标的分类	(99)
1.2 广告运动的作业流程	(101)
1.3 产品概念和定位	(107)
1.4 广告创意的视觉化	(108)
第二节 广告创意的构思和手法	(113)
2.1 创意及灵感	(113)
2.2 创意生成的途径	(120)
第三节 广告文案概述	(123)
3.1 文案与文案表现	(123)
3.2 标题和正文	(125)
第四节 选择适当的广告媒体	(135)
4.1 广告媒体分类和构成	(135)
4.2 主要广告媒体的特性	(138)
4.3 促销活动与广告	(145)
第四章 品牌致胜——创建自己的名牌	(153)
第一节 现代品牌经营管理	(155)
1.1 品牌的内涵	(155)
1.2 品牌识别	(160)

第二节 品牌化的原理和策略	(166)
2.1 创立品牌的基本原则	(166)
2.2 品牌化战略	(169)
第三节 品牌形象的附加值	(176)
3.1 品牌形象与附加值	(176)
3.2 创造品牌的附加值	(181)
3.3 品牌形象策略的新发展	(187)
第五章 二次创业人才为本——组建优秀团队	(195)
第一节 聘用合适的员工	(197)
1.1 分析公司需求的员工类型	(197)
1.2 聘用的过程	(199)
第二节 给员工及时“充电”	(207)
2.1 员工培训及教育的必要性	(207)
2.2 培训的类别和步骤	(209)
2.3 培训资源的选择	(213)
2.4 评估培训是否达到目的	(215)
第三节 制定有效的人事制度	(216)
3.1 分析公司目前的人事制度	(216)
3.2 人事制度开发及修订体系	(217)
第四节 提升管理效益	(229)
4.1 绩效管理概述	(229)
4.2 绩效管理的层次	(229)
第六章 不败而后胜——降低企业的成本	(253)
第一节 为什么要改善现场管理	(255)
1.1 现场与管理	(255)
1.2 主要的降低成本观念与途径	(258)

1.3 现场成本降低的具体方案	(262)
1.4 质量改善与成本降低是相容的	(266)
第二节 消除浪费——可视管理第一步	(267)
2.1 探求问题的真正原因	(267)
2.2 消除浪费	(269)
2.3 具体的针对性消除浪费方案	(270)
第三节 作业现场环境改善——可视管理第二步	(275)
3.1 高效作业现场的五个基本条件	(275)
3.2 五个条件的导入	(282)
第四节 标准化——可视管理第三步	(284)
4.1 标准化	(284)
4.2 维持和改进标准	(285)
4.3 作业标准	(287)
4.4 标准的主要特征	(287)
4.5 ISO 9000 和 QS 9000	(290)
4.6 公布标准	(291)
第五节 付诸于行动	(292)
5.1 建立有效的制度	(292)
5.2 提案设定目标并导入生产	(294)
第七章 从市场出发——建立有效的营销体系	(297)
第一节 树立正确的营销观念	(300)
1.1 从顾客的角度考虑问题	(300)
1.2 进行营销调查	(303)
第二节 制定节约的营销计划	(317)
2.1 营销计划及制定的必要性	(317)
2.2 市场细分	(322)
2.3 制定营销目标	(326)

第三节 实施有效的营销组合	(332)
3.1 产品决策	(332)
3.2 营销通路的决策	(337)
3.3 定价决策	(342)
第四节 占有市场	(347)
4.1 促销	(347)
4.2 广告	(349)
4.3 有效的顾客导向推销步骤	(352)
第八章 低成本扩张企业兼并战略	(361)
第一节 兼并概述	(363)
1.1 兼并及其分类	(363)
1.2 兼并在我国的发展历程及存在问题	(368)
1.3 兼并的作用	(370)
第二节 兼并的程序	(373)
2.1 兼并前的准备	(373)
2.2 兼并对象的审查	(378)
2.3 兼并的可行性研究	(390)
2.4 兼并的操作程序	(396)
第三节 兼并的策略和技巧	(403)
3.1 兼并的策略	(403)
3.2 兼并的技巧	(410)
3.3 反兼并的策略和技巧	(419)
第四节 处理兼并后的遗留问题	(425)
4.1 人员问题	(425)
4.2 经营问题	(428)
4.3 企业组织问题	(430)

第九章 立足市场靠质量——质量提升管理 (435)

第一节 关注质量及质量观念 (437)

1.1 质量及质量观念 (437)

1.2 企业质量管理的相关因素 (440)

1.3 质量管理的原理 (443)

第二节 关注顾客 (450)

2.1 顾客为什么是上帝 (450)

2.2 识别顾客的需要和期望 (453)

2.3 建立超越顾客需要的服务体系 (460)

第三节 关注团队的人文质量 (462)

3.1 使管理者成为团队领导者 (462)

3.2 建立高绩效的团队 (466)

第十章 营销王道——品牌连锁营运 (481)

第一节 营销通路 (483)

1.1 营销通路的概念与功能 (484)

1.2 建立企业自己的营销通路 (489)

1.3 营销通路的管理 (491)

第二节 连锁营运的概念 (494)

2.1 连锁营运的基本特征 (495)

2.2 适合连锁经营的行业 (496)

第三节 连锁营运三种方式 (497)

3.1 正规连锁 (498)

3.2 自由连锁 (501)

3.3 加盟连锁 (504)

第四节 连锁营运的竞争优势 (510)

4.1 连锁营运的竞争优势 (510)

4.2	形象竞争是市场发展的趋势	(513)
4.3	连锁营运的困难与危机	(514)
第五节	品牌连锁营运	(517)
5.1	诸葛亮的王道与霸道	(517)
5.2	品牌是连锁营运的核心	(519)
5.3	品牌连锁营运是全面竞争	(522)
5.4	品牌连锁营运优于其他营运模式	(525)
5.5	营销王道 争霸天下	(527)
第六节	品牌连锁营运模式	(528)
6.1	品牌连锁营运的静态模式	(528)
6.2	品牌连锁营运的动态模式	(531)

第 一 章

找准企业的位置 ——市场定位策略

第一节 市场定位策略的原理

定位是在消费者的内心世界与企业产品和企业形象相结合的策略。

现代市场是高度发展和成熟的市场。工商企业的高度发展，使得传统的企业和消费者的沟通方式效率越来越低。工商企业的营运面对前所未有的挑战。企业的产品如果不能和消费者进行沟通，所有的营销努力都将变得没有意义。目前定位是在高度发展和成熟的市场中，企业和消费者进行沟通的最有效的方式。

1.1 企业与消费者沟通的历程

在市场发展的过程中，企业和消费者的沟通经历了产品的时代、形象的时代和定位的时代。

产品的时代

在产品的时代，企业和消费者的沟通仅仅是告诉消费者，企业推出了什么产品；产品的特点；以及消费者使用产品所能获得的益处。沟通的重点是产品本身，广告学所称为的“独特的卖点”。然而，随着科技的发展，生产水平的提高，行业中企业产品的同质化趋势越来越明显，“独特的卖点”这种沟通方式越来越经不起考验。在相同的市场上，涌进越来越多的厂商参与竞争，试图分食市场大饼。各家厂商纷纷向消费者宣传自家产品独

特的卖点，自己的产品是市场上最好的。这样，就宣告了产品的时代的结束，进入形象的时代。

形象的时代

在市场竞争加剧的情况下，许多厂商发现消费者在社会科技进步导致的生产力高度发展的背景下，对产品卖点的宣传已经麻木，开始重视产品品牌的形象和企业的形象，于是企业又纷纷进行企业和品牌的形象宣传。然而，正如大量的产品宣告结束产品时代一样，大量企业的形象努力也结束了形象时代。当每一家企业都极力想为自己建立声誉的时候，由于各个企业众说纷纭，相互影响，只有极少数的企业成功地建立起特有的形象。这样，就进入了定位的时代。

定位的时代

定位的时代背景是产品爆增、企业爆增和媒体爆增导致资讯大量泛滥，形成过度沟通导致特定的沟通效率降低。定位就是突破沟通障碍的有力武器。定位的基础是建立在这样的概念上的，只有在适当的时间与适当的状况下，才能和消费者真正的沟通。定位的关键是了解消费者的心灵，并把企业和产品与消费者的心灵发生联系。因此，首先就必须了解消费者的心灵。

1.2 进入消费者的心灵

人的心灵在某种程度上很象电脑的存储器，外界资讯被人接受，进入记忆，整个实际运作过程，和电脑的工作十分相似。虽然如此，但两者之间具有根本的不同。电脑对所有的资讯来者不拒；而人的心灵恰恰相反。对于人的心灵，只接受和心灵现阶段能发生联系的新资讯。至于其他，尽管是新的资讯，也会被过滤忽略，因此，人的心灵是一个具有过滤功能的选择性资讯接受系

统。

进入心灵最好的方法就是抢先，成为第一。对于很多消费者来说，许多特殊的行业，往往只能记起一个企业和品牌。抢先进入心灵的人、事、物往往都会长久地留在心灵中，而且不会轻易遗忘。如软件业中的微软，电脑中的 IBM，彩电中的长虹，冰箱中的海尔。中国市场上的空调行业，纷纷打出各种各样的“第一”，如产量第一、某某统计的销量第一、出口量第一等，都是希望抢先进入消费者心灵。其实，这是大自然中最基本的规律。“印迹”就是动物学家用来解释新生动物和其母亲第一次接触的概念。新生动物和母亲的第一次接触虽然只有短短的几秒，但母亲的形象从此深深地烙印在新生儿的脑海中。或许，您认为企鹅长得一模一样，可是，刚出生才一天的小企鹅不管置身多大的企鹅群中，它将永远认得它的企鹅妈妈。有趣的是，如果新生动物的“印迹”过程被打断，新生儿往往会把在印迹过程中出现的其它动物当成它的妈妈，尽管这个妈妈和它有巨大的差别。人类婚姻的过程也是这样，最早比最好重要。一见钟情的前提是双方心灵中都有空隙，即双方在心灵中都还没有意中人。产品资讯进入消费者的心灵，往往不是产品资讯本身在起决定作用，而是取决于消费者的心灵，最好是一颗天真无邪的心，没有和同类产品接触过。因此，和消费者建立相互信任的关系，关键在于抢先进入消费者的心灵，然后加以巩固，使消费者的心意不易改变。

人的心灵往往习惯悍然拒绝和心灵以前的经验和认知矛盾的新资讯。在现在这个过度沟通的时代，人的心灵实际上是一个小小的容器。根据哈佛大学心理学家米勒博士 (Dr. George A. Miller) 的研究，一般情况下，人的记忆无法同时容纳七个单位以上的事物。即人的心灵对于特定的事物，一般能记忆七个单位以下的分项内容。如，请任何一个人列举出他所能记得的特定产品的品牌名称，很少有人能记得七个以上的品牌名称。这往往还是感兴趣的产品，对于不感兴趣的产品，一般的消费者所能记得的品牌名

称不会超过两家或者三家。既然人的心灵容量如此之小，那么消费者是怎样处理面对的越来越多的资讯呢？消费者为了不让自己被资讯的海洋把自己吞没，只好竭尽所能将资讯简化。例如，朋友之间相互问候时常说，“您近来怎样？”。回答者往往会说，“我很好”，而不是从生活、工作各方面作全面介绍。人类在进行资讯简化的过程中，往往按等级来简化资讯，在日常生活、工作中广泛应用，成为人类对付现代资讯爆炸的有效方法。

人们为了应付产品资讯的爆炸，因而早就在心灵中将各种产品和品牌分成各种等级。或许，人的心灵是由一系列的各种各样的阶梯组成。不同类型的产品和品牌就是不同的阶梯；每个阶梯的每一阶就是品牌名称；而每一梯只能摆放同一类产品。有些阶梯的阶数很多（七阶已经足够多了），有些阶梯的阶数则很少。

许多企业在进行营销定位的过程中，往往忽略一个最重要最基本的事实：高度成熟的市场上已有太多的竞争者。这些竞争者往往已经填满了消费者心灵的产品阶梯。这些企业总是以为企业 and 产品是在一个真空状态的市场中营销，直到花费巨大代价后，仍不能进入消费者心灵，才又失望懊恼，以为是努力不够。

任何一个竞争者想分食市场大饼的方法只有两种：将市场内原有的品牌挤掉；或者尽量挤上市场内的产品阶梯。假如阶梯上的品牌已经站稳脚跟，而又无法运用各种策略爬上产品阶梯的时候，企业要想将一种新产品进入消费者心灵的产品阶梯，最好的办法是自己带着一副新的阶梯。但这也是十分困难的，原因十分简单，消费者的心灵空间是没有多余的空间来接受新的阶梯，除非是和消费者心中现有的阶梯扯上关系。因此，当企业向市场推出全新产品的时候，最好不要告诉消费者新产品是什么，而应该告诉消费者新产品不是什么。比如，七喜汽水就是告诉消费者七喜汽水不是可乐饮料；汉王九九文字录入系统告诉用户是“不用键盘进行文字录入的系统”，协力商霸不是会计的财务软件，而是商用业务管理软件。

一般产品的推广中，最好也和已在消费者心中的品牌扯上关系，如许多产品中，往往突出宣传仅在产品生产中占很少用量的配件，当然这种配件首先必须是广泛进入消费者心灵的品牌。如各种各样的电脑广告中，一般都会强调 CPU 是英特尔公司的芯片；家电产品中强调是日本著名公司的配件和技术。

在现代的市场中，对手的产品和自己的产品一样重要，甚至更重要。在定位时代最著名的案例是美国出租车行业中的艾维斯出租车公司。“因为我们是第二，所以我们更努力！”艾维斯出租车公司连续十三年亏损，但采用第二的定位后，艾维斯出租车公司开始盈利了。在消费者心灵中有一个出租车的阶梯，每个阶上都是一家出租车公司。第一是赫兹出租车公司，第二是艾维斯出租车公司，第三是国民出租车公司。在消费者想到出租车公司时，一般也就记得这三家，由于艾维斯出租车公司在消费者心中获得第二的位置，也就获得行业中第二名的优势，如高知名度，行业老二代表的实力和消费者有时对落后者的同情和支持，艾维斯出租车公司营运业绩也就自然上升了。在这个案例中，许多人认为艾维斯出租车公司的成功在于“我们更努力！”，其实完全不是这样一回事，艾维斯出租车公司的成功在于和消费者心中的赫兹出租车公司扯上关系。在艾维斯出租车公司被国际电话电报公司合并以后，艾维斯出租车公司放弃了“因为我们是第二，所以我们更努力！”的策略，想成为行业的第一，打出了“艾维斯即将成为第一”的广告。这种策略让消费者产生了混乱，因为谁都知道，艾维斯出租车公司不可能取代赫兹出租车公司成为行业的第一。也许只有当国民出租车公司上升到第二的位置时，艾维斯出租车公司才发现其实行业中的老二的日子是很不错的。

因此，进入消费者心灵的产品阶梯的最好方法是，企业的产品和消费者心中现有的阶梯内容扯上关系。