

《财富》创业丛书

小公司的求生策略

XIAO GONG SI DE QIU SHENG CE LUE

吴克耀 主编

大竞争时代的经营、发展策略

策略

在创业浪潮中，小公司纷纷涌现，当您面临经营瓶颈时，

如何寻求生存之道？如何走上发展之路？

本书带您深入经营之堂奥！

民主与建设出版社

主 编: 吴克禄

副主编 吴良平 张 伟

编 委: 吴克禄 吴良平

张 伟 刘 芹

杨 鹤 王剑锋

展延奇 朱启亮

袁敏琴 刘 洋

张英华 刘展坤

前 言

中国的市场够大，中国的创业机会多多。按理说，在这样的大好环境中，小公司的日子应该过得很舒服；然而事与愿违，它们为了能够生存下来，在苦苦支撑。

许多小公司由于没有一个明确的战略定位，盲目地跟随着市场大潮走，市场上热销什么，就上马什么，哪怕是虎口夺食也是在所不惜，大有强行突破的决心。因为在我国有许多人深信“天下”是打出来的，通过价格战可以重新洗牌，将竞争对手逐出牌局，从而获取自己想要的市场份额和利润，所以很多公司都自觉或不自觉地参与甚至挑起战争，上演一幕又一幕的价格战和广告战，诸如彩电大战、VCD大战、保暖内衣大战。

可以说，在中国任何一个产品都没有逃脱重复建设、恶性竞争的命运，一方面许多公司在产品雷同、功能雷同、服务雷同、目标顾客群体雷同的饱和市场上打得头破血流，另一方面在非主流市场上，很多有发展前途的产品却无人问津。

经营一个公司光凭“匹夫之勇”是远远不够的，我们必须按照市场经济游戏规则办事，才能在竞争中取胜。小公司为求得生存与发展，应尽量避免打价格战，另辟蹊径，寻找一条适合自身发展的道路。

在选择或进入新产业市场的时候，小公司一定要学会放弃、学会自律，扎扎实实地做好市场细分工作，不要为获取暴利而与大公司正面竞争，应学会在大公司的夹缝中求得生存，积极寻找市场的突破口，进入无竞争领域，这样就能从“战争”走向“和

平”。

善于运用各种手段设置进入壁垒，提高市场进入的门槛，阻止竞争对手的进攻，实现“过河拆桥”；学会与竞争对手和平相处，在竞争中合作，在合作中竞争，把市场这块“蛋糕”做大，共同致富，达成“协同竞争”的局面；把握网络信息时代的经济脉搏，积极发展企业电子商务，运用虚拟、联盟的先进经营理念，促使公司快速发展成长……这些都是我们所提倡的小公司的求生策略。

我国加入 WTO 后，我国的市场也将逐渐走向规范，小公司将面临来自全球更严峻的挑战。因此，小公司应尽快熟悉和适应国际市场经济游戏规则，虚心学习许多跨国公司的成败经验，稳健经营，实现公司可持续发展，从而能够重复过去的成功，使公司的成功由偶然走向必然。

目 录

第一章 小公司如何选择产业市场	(1)
※ 小公司选择产业市场必须面对的门槛	(1)
※ 小公司产业市场的竞争分析 ——“战争”与 “和平”的选择	(12)
※ 选择具有吸引力的产业市场	(17)
第二章 小公司的市场填补策略	(21)
※ 寻找空白, 开发与创造新的市场	(21)
※ 发现市场空当, 进入无竞争领域	(25)
※ 瞄准市场缺口趁虚而入	(27)
※ 不要忽略小的产品和小的市场	(30)
※ 另辟蹊径走创新之路	(33)
第三章 小公司的市场追随策略	(37)
※ 复制与模仿	(38)
※ 依附与配合	(40)
※ 耐克公司的创新与改进策略	(47)
第四章 小公司的市场进攻策略	(50)
※ 小公司制胜的法宝	(50)
※ 寻找市场机会与公司实力的平衡点	(55)
※ 关注市场疲软与市场竞争	(58)
※ 小公司进攻市场领先者的条件	(61)
※ 洞察领先者的脆弱性	(66)
※ 进攻领先者的有效途径	(68)

※小公司进攻领先者的谋略	(76)
※阻止领先者的报复	(91)
第五章 小公司的市场防御策略	(96)
※ 设置壁垒, 防范挑战者的入侵	(96)
※小公司如何设立“防护墙”	(98)
※竖起高门槛, 提高市场进入的障碍	(100)
※向挑战者发出无形警告	(107)
※减少挑战者的进攻诱惑	(110)
※对挑战者的阻击与反应	(112)
※小公司如何面对价格战	(117)
第六章 小公司的市场退出策略	(124)
※市场退出的方式	(124)
※认识市场退出的积极意义	(128)
※市场退出的途径与措施	(134)
※市场退出的几大障碍	(137)
※市场退出时应注意的问题	(138)
第七章 小公司的创市策略	(141)
※在夹缝中创造市场	(141)
※蚕食创市策略	(149)
※小公司连锁创市策略	(154)
※小公司寄生创市策略	(158)
第八章 小公司的技术创新策略	(162)
※小公司也要技术创新	(162)
※揭示技术创新的二维悖反定律	(167)
※小公司的技术创新战略	(169)
※小公司技术创新的形式	(175)
※从创新中获取经济效益	(181)

※技术创新的实用策略	(183)
※掌握技术创新的三个原则	(188)
第九章 小公司的市场定位策略	(190)
※市场定位策略的三个层次	(191)
※市场定位的原则	(194)
※准确进行产品的功能定位	(197)
※价格定位策略	(211)
※服务定位策略	(227)
※警惕市场定位中的近视行为	(243)
第十章 小公司快速成长策略	(254)
※战略联盟——同行不是冤家	(254)
※虚拟公司——网络时代的骄子	(267)
※电子商务——开启宝藏的金钥匙	(271)
第十一章 小公司的网络营销策略	(279)
※初识网络营销	(281)
※小公司网络营销策略	(284)
※小公司为何难以开展网络营销	(295)

第一章 小公司如何选择产业市场

俗语说“男怕进错行，女怕选错郎”，同样道理，小公司如何选择产业市场，是一个非常重要的问题。不少公司在选择产业市场的时候跟着感觉走，盲目投资，导致重复建设，使该产业市场形成过度的非理性竞争，最后价格战不可避免地产生。

例如我们经常看到的彩电价格战、VCD 价格战等，这跟公司在选择产业市场时有着密切联系。

小公司由于受其自身特点的限制，不敢去打价格战，也打不起价格战，所以说，产业市场的选择对小公司来说尤为重要。

※ 小公司选择产业市场必须面对的门槛

小公司要想进入一个新的产业市场，它首先面对的就是必须经历各种各样的阻力。如果没有发现和明确这些障碍，那么公司原有的市场进入规划就会由于种种未考虑到的因素而受到干扰甚至夭折。尤其是某些重大障碍的“未发现”，导致公司的各种进入费用和收益的估计将很难准确，从而使公司据此作出的进入战略和规划也很难判断其正确还是错误。

1、小公司进入产业市场的客观阻碍

(1) 规模经济

规模经济是指某项产品的单位成本随着绝对产量的增长而下降。但是必须看到，这种增长不是无限的，而是要受两个基本条件制约，一是自己的生产能力，二是社会需求能力。超越这两个条件就不是规模经济了。

规模经济要求进入者必须采取规模的进入方式，并要冒竞争对手所做出强烈反应的风险，或者采取渗透式的小规模进入并面临成本劣势。规模经济要求公司的每一个职能部门，其中包括制造、采购、研究与发展、市场营销、服务网点、销售能力利用和分配等方面都必须有相配套的规模经济，否则就会出现木桶原理的问题。

例如，施乐公司和通用电气公司发现，在计算机主机产品中，生产、研究、市场营销和服务部门的规模可能是新公司进入该产业的主要障碍。

(2) 品牌差异化

在技术共享化的今天，产品差异化已是相当难了。这就像下围棋，棋子与方格都摆在面前没有什么差别，但是棋局却会分出胜负。

可以说，产品的差异不是在于产品的本身，而是表现在产品的文化含量与附加的服务等方面，由此造就了品牌的影响与公司的忠诚顾客。因为品牌差异产生于长期以来的广告宣传、公司优良的形象、客户服务、产品多样化等，所以品牌差异化迫使新进入者必须耗费巨资去建立自己的忠诚客户群，由此造成进入障碍。由于制造某种品牌的投资所占的风险特别大，一旦努力失败

这种投资就连残余价值也没有。

例如，巨人集团耗资数亿，大作巨人脑黄金的广告，最终并没有在营养保健品市场中站稳脚跟，而所花费的巨额广告费用及其他营销费用付之东流，只给人们留下一丝记忆。

(3) 资本要求

竞争需要巨额的资金来支持，因为任何一家公司都不会在自己的金库存放这样一笔资金，而且一旦进入新市场，不仅生产设施需要资金，而且广告、研发、客户赊账、存货及弥补投产亏损之类的事情也都需要资金。因此，小公司在选择新产业市场时，必须考虑自身的财力和获得资本的能力。

(4) 转手成本

转手成本的存在也会造成市场进入的障碍，因为转手成本可能包括重新培训员工、新的辅助设备、测试某项新技术来源及其所花时间、卖方的技术协助、产品重新设计，以及由于切断关系而造成的心理费用。

如果这类转手成本很高，那么新的进入者必须在费用或产品性能方面做出较大的改进，以便买主从某行业内部转移出来。

(5) 分销售渠道

产品的分销售渠道的状况又是一个重要的进入障碍。在市场上，能否形成自己的分销售渠道，对于任何公司来讲都是十分重要的，它决定着产品能否销得出去。

某一产品的批发或零售渠道愈是受到限制，现有竞争者愈是堵住这些渠道，显然，进入该行业将更为艰难。现有的竞争者与这些渠道的联系也许是基于长期的关系，如高质量的服务，或者与某个特定的制造商的渠道所建的专门关系。

(6) 不受规模支配的成本劣势

无论潜在进入者的规模如何，以及是否达到规模经济的程

度，他们都无法达到先进入者可能拥有的成本优势。这是因为已立足的厂商经过长期实践，在产供销等各个环节积累了丰富的经验，可以有效地降低生产成本和经营成本。

而新进入者在生产、技术、工艺、设计等方面的摸索，在供货渠道和销售网络的建立等经营活动上，都需要付出代价，从而加大成本，这就使新进入者在价格竞争中处于不利地位。

于是，有的新进入者在价格竞争中抵挡不住巨大的压力，而被逐出市场；有的新进入者因居高不下的成本而无利可图，最终从行业中退出。

（7）政府政策

进入障碍的最后一个主要因素是政府政策。通过对申请发放许可证的控制及对获取原材料的限制，政府能够限制或甚至阻止某些行业的进入。特别是政局不稳定或政策多变的国家或地区，对于进入者都是很大的障碍。

更为微妙的是，政府还能借助于对大气和水源污染标准以及产品安全和功效法规等控制手段对进入加以限制。

例如，污染控制要求会增加技术难度及由此带来的资金问题，甚至还需扩大最理想设施的规模。在食品、医药、保健和其他与健康有关的产品行业中普遍实行的产品检验标准，能够强行使投产准备期大大延长等。

政府在这些领域内的政策必然会产生直接的社会效益，但也会对事先认识不足的进入者产生抑制作用。

2、小公司进入区域市场的障碍

总体而言，当一个小公司要进入一个新的区域市场时，它必然要面对该区域（国家或地区）的政治、社会、经济、文化等各方面的现状和变化，这些因素都有可能成为小公司进入市场的

障碍。

需要说明的是，在我国目前市场经济发育还不很完善的情况下，区域市场进入中的一大阻力就是市场保护与封锁。

小公司为了顺利地进入目标市场，必须系统地对目标市场进行了解和分析。因为，各种隐性障碍像冰山一样，漂浮在即将进入的市场的航道上，不理清这些问题，就可能成为“泰坦尼克”。

从市场及公司活动的情况看，要进入异地市场，需引起注意的阻碍因素有如下数种：

(1) 经济体制、市场发育程度和经济发展水平

对于一些国家或地区而言，其经济体制可能不一定适合市场发育，如非洲、南亚、中亚的某些国家或地区，这些国家或地区不同程度地在体制上排斥市场机制的作用，其市场发育程度较低。因此，对于这些国家或地区的市场进入，除非有政府间的协议或联系，否则，一般不宜盲目进入。

与市场发育有关的，就是还有不少国家和地区的工业化程度很低，其经济发展的整体水平落后（全世界还有近 100 个国家或地区处于这一状态），从而使人均可支配收入不高，市场的购买力和灵活性不强，因此，尽管这些区域看上去竞争并不激烈，但是这些市场缺乏吸引力，无形的市场障碍很大，一般不宜进入。

至于市场经济发达的国家，如北美、西欧的一些国家，这些国家的经济发展水平很高，人均收入水平也高，市场扩展余地大，因此，尽管这些国家的市场竞争激烈，一些实力不强的公司难以在竞争中取胜，但由于这些国家的市场机制有安全保障，同时市场空缺和空当的地方也不少，从这个角度来看，进入这些市场仍有一定的必要和可能。

(2) 目标区域的市场结构

目标市场的另一个障碍是竞争结构。从完全竞争（由众多不

具备统治地位的竞争者组成)到寡头市场(由少数占统治地位的竞争者组成),再到垄断市场(仅有一家企业)的范围非常广泛。在一般情况下,若该区域市场的形态以完全竞争市场为主,则通常比寡头市场和垄断市场更适合小公司进入;相反,在寡头市场或垄断市场条件下,小公司进入该区域市场则面临残酷的竞争,需要很强的实力,通常要求采用投资进入的模式。

(3) 目标区域的营销基础设施

一个地区可能由于市场机制不完善或营销网络粗糙,也可能使小公司的经营情况不尽人意,从而导致市场进入后难以有效地运作。此外,像销售网络中的信号传递、运输等都可能成为制约小公司进入某市场的重要因素。

(4) 目标区域的生产水平

目标区域的原材料、劳动力、能源与其他生产要素的质与量,连同其经济基础设施(交通、运输、电力等)的质量与成本对小公司的进入决策和选择具有较大的影响。目标区域市场低廉的生产成本将鼓励某种资本的市场进入而不是退出。

(5) 目标区域的法律法规因素

目标区域的政治、经济和社会特点对公司的市场进入的选择会产生决定性影响,其中最引人注目的要算有关国际贸易的政府政策法规。限制性进口政策显然会阻止企业采用以出口进入的方式进入该市场。同样,某些限制区域外公司投资的政策通常也会成为试图以投资方式进入该市场的障碍。

(6) 文化屏障:进入区域市场的无形陷阱

小公司要进入一个区域市场,目的是为了当地的消费者购买和消费你的产品或服务。而当地的消费者能否接受你的产品或服务,关键在于这些产品或服务是否符合当地消费者的文化习惯和传统。或者,如果试图反传统的话,是否有足够的能力来达到

反传统的目的，其风险收益有多大？

总之，文化似影子般渗透在市场经营活动的全过程中，包括产品定价、促销、分销渠道、包装、款式等各个环节，谁忽视了这一点，就必然会受到市场的无情惩罚。

所谓市场的文化适应，是企业通过对目标市场文化环境的了解和体会，在营销中充分考虑其文化特点，避免与当地文化传统相冲突。譬如产品的名称、产品的色彩、包装式样、装饰纹理、外观形状、产品性能及产品说明书的文字使用、广告语选择，以及公关活动、销售活动中的礼仪等，都要求注意当地的文化禁忌。

文化对市场的影响是极为广泛和复杂的，因此企业对异地文化的调查研究和了解适应，应避免以偏概全，“张冠李戴”。也就是说，在文化适应的过程中，要注意克服“自我参照准则”的影响。

“自我参照准则”是美国学者詹姆斯·A·李首先提出来的，其中心意思是：本国本地区环境中养成的思维方式和行为准则，无意识未加改变地分析和处理在别国区域所遇到的市场营销问题。

也许很多企业都意识到“文化适应”的重要性和必要性，但在实践中却往往没能做到或做起来困难很大，其重要原因就是“自我参照准则”在起作用。

“成功的经验已证明是正确的”这种观念在人们心目中容易产生先入为主的想法而且根深蒂固，这本身就忽略了观念行为在不同区域所发生的差异性，往往使营销人员在具体工作中无意识地参照了自己以往的文化价值观而忽视了环境的不同特点。可见，要使“文化适应”落到实处，必须克服“自我参照原则”。

实践证明，广州仟村、天津仟村、成都仟村、上海一百四川店、上海一百合肥店失利的原因，很大程度上就是这些企业在进

人异地市场时，没有或忽视了市场进入时所必须面对的文化障碍。而且当这些障碍已对企业的生存构成威胁时，这些企业往往认识不到问题的根源在哪里，更谈不上寻找解决这些困难的办法，而且还盲目自大，不承认自己的失策，直到最后不可收拾。

相反，像宝洁、麦当劳、诺基亚等公司对中国市场的进入，充分注意到了中国的文化和消费者的情感因素。因此，它们做得很成功。

3、地区市场封锁与政府行为

在市场发育的过程中，我国市场尚有一种现象：地区分割和市场封锁。实际上，这种状况在世界各地都程度不同地存在。

地区分割与地区封锁的存在跟地方政府的行为密不可分，他们为保护地方利益，违背市场经济原则，人为制造许多政策障碍，大大增加了异地公司的进入难度和进入成本。

(1) 政府是市场封锁行为的发动者

地区间市场封锁的产生，尽管是以一些企业或一些行业对一些产品的封锁为“前奏”，但它的全面形成和正式出现，则是以地方政府涉及全地区的综合性措施的出台为标志。

这种措施，无论是开列商品禁运、限制流入目录，规定当地商业部门收购本地产品的总额和比重，还是综合运用经济杠杆，保护本地产品，限制外地产品以及运用惩罚手段、行政力量、法规限制、设卡堵截等，在中国的现实情况下，只能由政府出面才能贯彻和推行，别的主体不可能拥有这些权限和力量。而对于关税、反倾销活动等等，也都是政府行为才能起作用。

事实上，从实施保护主义的各项政策来说，也只有政府出面进行统一协调才能得以实现。单个企业有时候尽管也可能实施行业的市场垄断，但它也要考虑所在地区法律的许可程度，如反垄

断法、反托拉斯法等，因而力量终究不足，范围有限。因此，地方政府是地区间市场封锁的发动者。

(2) 政府是地区间市场封锁行为的调控者

市场封锁一经发动，会产生许多问题，如措施是否到位，对方地区会产生和形成什么新手段，本地执行部门和企业态度是否积极；最后，对抑制商品流进或流出，又是否收到成效，这些问题是发动者最关心的，必然要求在发展过程中进行调控。

这个调控者也只能是地方政府。只有它才具备全面管理调控的权力，而别的参加者和执行者如企业和部门，限于权限，并无此调控能力和手段。

(3) 政府是市场封锁的收益者和风险承担者

关于这一问题，很简单的道理就是利害相连。在进行封锁的同时，有可能对于扶持地区经济的发展起到良好的作用，但也有可能会使地区经济在政府提供的保护伞下养成惰性。

从有利的方面看，由商品限制流出或流入本地区，所带来的收益会获得一定程度的增长。如由于销售额以及工商企业的利税上缴保持稳定或增长、由于原材料的需求满足了加工业和外贸出口的需要，由此带来了加工业的利润以及出口成交额和创汇数量的增长，反映到地方财政收入和外汇收入上，从而构成了地方政府的一个收益。

市场封锁从另一方面看，也存在着风险。

一类是经济风险。运用经济手段发动市场封锁后，由于实行优惠政策，利息、利润的减免，费用的增加等，既然是政府许诺的就必须由政府来承担和兑现。这一部分费用有的虽然先由企业垫付，但企业最终还是要向政府清偿或是要政府兑现。企业由此造成的损失，最后又必然以亏损的形式反映到地方财政收入。此外，其他地区的报复性行为是不言而喻的。

另一类是由于市场封锁行为所带来的政治风险，如上级追究、有关地区告状、社会舆论的压力等，地方政府则更是直接的承受者。

地方政府在市场封锁中的代表地位，并不意味着排除了市场封锁的其他参加者。从实际情况来看，参与地区间市场封锁的除了政府部门外，主要是众多的工商企业组成的联合体，此外还有个人（如长途贩运的农民、抬价抢购的粮贩子、茧贩子，从事倒卖活动的各种私营企业等）。他们出于自身的利益，可能参与倡议、呼吁或策划封锁，对政府施加压力并在实施中积极赞同，努力贯彻，不过他们只在其中扮演特定的次要角色，不像地方政府那样扮演了“主角”。

国家或地区间市场封锁既是一种政府行为，又是流通的扭曲现象，这是我国经济中存在的地区间市场封锁现象的基本特性。

没有永远的朋友，只有永远的利益。但是，不论怎样，企业必须明白任何封锁都只是暂时的行为。在市场规律及利益的驱动下，这种封锁都是要自行解除，不攻自破或者被攻而破的。而且，不论是要求进入或是被动封锁，都有另一种可能，那就是这种关系的转换。摩托罗拉进入日本市场的艰苦活动及美国企业要求美国政府封锁市场，都是市场上强与弱的自然表现。因此，面对市场上的封锁与进入，小公司应该有一种机动的变化，这就是市场竞争中的进攻与防御的交互使用。

4、市场的无序竞争

小公司在进入市场的竞争过程中，经常会遇到一些无序的竞争局面，从而使小公司陷入进退两难的境地。通过罗列分析，当前市场无序竞争主要有以下几种表现：