

内需为王

后危机时代本土企业生存之道

- 囊括200多家本土企业实战案例，专家视角深入解读
- 直击新政策、新机遇、新技术，为本土企业提供指导

张丽 程书博◎ 编著

内需为王

后危机时代本土企业生存之道

张丽 程书博◎编著

科学出版社
北京

内 容 简 介

本书由一线企业经营者结合当下经济形势,通过细致的市场调研,从目前国内实际情形出发,借鉴国外企业发展的经验和教训,创新性地提出了“内需为王”的理念,目的就是为那些在金融危机中遭遇挫折和困难的企业,尤其是为那些希望顺利渡过难关、挖掘内需市场潜力、转危为机的中小型企业答疑解惑。

本书案例具有启发性和代表性,尤其是沙钢集团、小肥羊、唐狮、美特斯邦威等一些企业决战内需的实战经验可以为广大中小企业借鉴。本书内容不但具有前瞻性,也具有一定的可操作性,非常适合本土企业的管理者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

内需为王:后危机时代本土企业生存之道/张丽,程书博编著. —北京:科学出版社,2010

ISBN 978-7-03-028567-6

I. ①内… II. ①张… ②程… III. ①企业管理—研究—中国 ②经济结构—调整—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第157343号

责任编辑:文 戈 傅 愈 / 责任校对:柏连海

责任印制:吕春珉 / 封面制作:蒋宏工作室

版式设计:森广达设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010年9月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2010年9月第一次印刷 印张: 14 1/4

印数: 1—7 000 字数: 170 000

定价: 29.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈双青〉)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135763-8011

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-64030229; 010-64034315; 13501151303



前言

看见的繁荣和看不见的硝烟

日本品牌 UNIQLO 在北京先后连续开了很多家大型店；西班牙品牌 ZARA 在深圳倚天广场占有一席之地，取得进军华南市场的首场胜利；在上海南京路，英国著名服装和食品零售商马莎也紧锣密鼓地开业了……

恍如一夜之间，一大批国际知名品牌已经悄悄地走到了我们的身边。

如果我们走进这些专卖店看看，就会发现这些国际品牌的价格与国内同类品牌的价格已经趋同，甚至还要低一些，而且我们不得不承认：引领时代潮流的，还是国外的这些知名品牌。

在国内的企业界，还有许多人盲目乐观地认为，跨国公司的机制完全没有自己灵活，在内需市场竞争中，它们的优势不强。殊不知，这些国外企业已经“学乖”了，例如，原来的国际知名



品牌与国内品牌竞争时在价格上始终处于劣势，可是现在，国际知名品牌与国内品牌同台竞技。

众多类似的事例说明，很多外国企业也都看好中国这个巨大的消费市场，它们及早布局就是为了在中国获得发展的机会和空间。

这是对中国市场的“占领”。

再将眼光投向国内的外向型企业。

出口订单下滑，外贸不振，作为中国经济主引擎之一的“出口”正在经历异常寒冷的冬天。在以前相当长一段时间内，因“竞争太恶劣，利润太微薄”，有不少小家电企业对内销市场不屑一顾。后危机时代，这些小家电企业不得不重新审视国内市场，并反思突破之道。

后危机时代，本土企业路在何方？如何更新惯有思维？如何调整产品结构？如何重新构建渠道？如何打造强势品牌？如何有效改进管理？如何掌控游戏规则？当金融危机这团黑云还在世界经济的上空徘徊的时候，中国企业的前途和命运也面临着空前严峻的挑战。

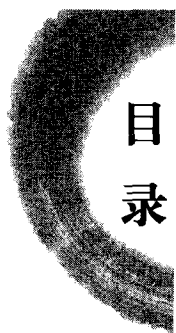
著名经济学家巴曙松认为，未来几年，内需型企业有望爆炸式增长。由于全球金融危机的影响和贸易保护主义倾向的抬头，中国的出口贸易会更加困难。在全球金融危机第二波大震荡——欧洲债务危机的影响下，人民币对美元、欧元比值很可能会攀升，这会大大降低中国对欧美市场的出口优势。因此，扩大内需是以后几年中国政府经济政策的主线。有不少国外金融机构坚信中国企业能够在这次金融危机后成功升级转型，就在于它们相信中国的内



需市场会成就中国企业。当中国经济由外向型转为依靠内需拉动成为既定事实时，那些以内需市场占主导地位的企业实现爆炸式增长就为期不远了。

本书由一线企业经营者和职业经理人紧密结合经济发展规律和时代背景，通过细致的市场调研，从目前国内实际情况出发，借鉴国外企业发展的经验和教训，创新性地提出了“内需为王”的理念，目的就是为那些在金融危机中遭遇挫折和困难的企业、面临转型之困的外向型企业，尤其是那些希望顺利渡过难关、挖掘内需市场潜力、转危为机的中小型企业答疑解惑，助一臂之力。

本书语言朴实无华，内容通俗易懂，案例活泼并兼具普遍性，尤其是沙钢集团、小肥羊、唐狮、美特斯邦威等企业决战内需的实战经验，不但具有前瞻性，也具有一定的可操作性。本书从战略转型、创新产品、开拓渠道、强化管理、打造品牌、加强文化建设、树立服务意识等方面，深入浅出地阐述了中国企业在转战内需的过程中“有所为有所不为”的基础理论和实用方法，可读性和实用性较强。相信本书的出版会给广大读者以巨大的启迪。



目 录

上篇 大视角：借势、布局、转变

第一章 现状：“穷怕了”和储蓄率第一

新内需时代已经到来，内需成为中国经济引擎的时机已经成熟，未来几年内需型企业有望爆炸式增长。本土企业和外来的“野狼”必将有一场“看不见硝烟的战争”。

新内需时代，中国企业准备好了吗/4

内需成为中国经济第一引擎时机成熟/7

人口大国、农业大国的内需市场有多大/10

【知识链接】新10年，亿万富翁从哪里来/13

第二章 预测：内需型企业有望爆炸式增长

坐拥全球最多人口、最有发展潜力的市场，中国必将从单纯的外贸时代进入一个依靠内需兼顾外贸发展的新内需时代，其显著标



志就是中国的市场经济会在一个更高的发展水平上实现内需型增长。

人均 GDP 超过 2000 美元的消费社会/16

钱纳里:大国和小国对外依存度不一样/26

巴曙松:内需型企业有望爆炸式增长/28

【知识链接】2009 年中国投资、消费、居民收入概况/30

【知识链接】新蓝海:超万亿元的塔基市场/32

第三章 借势:企业必须清楚国家政策意味着什么

当很多国外企业对中国政府 4 万亿元的“蛋糕”虎视眈眈的时候,市场竞争日益白热化,中国企业必须抓住全球产业转移带来的机遇,借力政府政策,开拓内需市场。

“洋气十足”的中国内需市场/34

新一轮的全球产业“大迁徙”/37

借力政府政策和政府投资/38

依靠政府投资重新焕发活力/41

借力政府政策开拓内需市场/44

【知识链接】发现国家政策中的商机/46

【知识链接】中央经济工作会议释放的五大信号 /48

第四章 机遇:向内需型、内外兼修型转变

以内需为主要基调的新型经济布局已经展开,中国企业应该尽快完成战略转型和重新布局,向内需型或内外兼修型企业转变,向全能型企业转变,谋求产品结构的优化和升级。

变革时代,学习“变色龙”/51

“外销内行,内销外行”的怪圈 /53



- 内外兼修路线:走近格兰仕和海尔/62
- 产品结构升级和差异化路线/68
- 走差异化路线,关注低端产品/72
- 立足消费者需求,在市场上稳扎稳打/75
- 协同互动,在市场开拓上进行创新/81
- 外向型企业如何转战内需/83
- 【知识链接】中国战略型新兴产业发展方向/86
- 【知识链接】外向转内,企业到底需要转什么/88

下篇 新策略:透视、剖析、实战

第五章 管理系统升级,提升抗风险能力

管理是企业永恒的主题。企业要想在内需市场中具备更强的竞争优势,更要坚持向内挖潜力,苦练硬功出效益,下大力促进企业管理升级,进一步增强抗风险的能力。

- 透视企业倒闭的真相/94
- 推行精细化管理,控制成本/96
- 多渠道融资,确保稳定的现金流/102
- 提升员工的执行力/104
- 奖惩制度确保有效/106
- 强化员工培训/107
- 建立规范的消费者服务体系/109
- 借助众包模式做轻公司/112
- 【知识链接】精细化管理的主要内容是什么/115
- 【知识链接】如何提高消费者满意度/116



第六章 创新,让企业跑得更快

在后危机时代,企业要想在内需市场中赢得先机,必须提高产品研发能力,走自主化路线;关注市场需求,坚持进行产品创新;研发核心技术,加速企业发展;挖掘市场盲点,走专业化道路。

做“大路货”只会让企业被湮没/119

关注西部和农村地区的市场/125

研发核心技术,加速企业发展/128

挖掘市场盲点,发展蓝海战略 /130

云计算,企业领先的助推力/132

【知识链接】政府力挺的科技创新工程战略重点是什么/136

第七章 营销,关乎企业的核心竞争力

一个营销策略僵化的企业,往往会止步不前;而那些具有前瞻性营销策略的企业,总是有较大的机会在变幻莫测的市场竞争中脱颖而出。可以说,企业营销策略的有效与否直接关系到企业竞争力的大小。

营销要新,要快,要提前/139

营销要有创意/141

建设营销网络/144

建立一支高素质的营销团队/148

过硬的渠道就是“王道”/150

好的合作伙伴/153

招商策略/154

立足消费者和竞争对手/156

【知识链接】什么是消费需求/158

【知识链接】什么是网络营销,网络营销有哪些特点/159



第八章 软实力:文化概念和品牌效应

企业之间的高端竞争,也潜藏着企业软实力的较量。精心培育自己的品牌产品,用品牌产品创立和提升企业品牌形象,最终提高企业整体形象,是企业对品牌战略内涵的深层次认知。

企业文化像一个巨大的磁场/163

企业文化的深层影响力/165

塑造独具特色的企业文化/168

从产品竞争转向品牌竞争/170

品牌建设的基本要素/173

品牌的经营方式/176

塑造企业形象/178

和而不同,助企业成为内需市场赢家/180

【知识链接】什么是企业软实力/182

【知识链接】什么是品牌竞争,品牌竞争有哪些特点/183

第九章 经典案例:行行出奇招

本章囊括了一线企业经营者市场调研的成果,这些来自各行各业的案例不仅具有代表性,对于同行业企业经营者也具有一定的借鉴意义。本章案例生动活泼,尤其是淘宝网、东鹏陶瓷、八百客等一些企业决战内需的实战经验不但具有前瞻性,也具有一定的可操作性。

制造业借助电子商务 /186

建材行业依靠当地政府/188

工程机械行业联姻金融机构/190

文化产业实现媒介融合/192



旅游行业紧跟运输网络/195

玩具行业的价格策略/197

农机及配套业受益政府补贴/199

家具行业的品牌战略/201

小家电行业迎来跨越式发展/203

服装行业绝不能放松出口/206

服装辅料行业走新品研发路线/209

八百客抓住 IT 浪潮/212

参考文献/215

第一章

现状：“穷怕了”和储蓄率第一

新内需时代已经到来，内需成为中国经济引擎的时机已经成熟，未来几年内需型企业有望爆炸式增长。本土企业和外来的“野狼”必将有一场“看不见硝烟的战争”。



新内需时代，中国企业准备好了吗

内需，即内部需求，包括消费需求和投资需求。这两种需求是相辅相成的，存在相互约束的比例关系。例如，目前汽车拥有量的快速增长，对道路、燃油的需求必然会扩大，而后者只能通过扩大固定资产投资才能实现相应的供给增长。扩大内需，就是要通过发行国债等积极财政政策措施启动投资市场，通过信贷等经济杠杆启动消费市场，以拉动经济增长。

扩大内需是金融危机带给中国的一个严峻课题，它将会严重影响中国未来的国计民生。虽然我们过去一直在提扩大内需，但现在的“老调重弹”已经今非昔比。坐拥全球最多人口、最有发展潜力的市场，中国急需告别单纯的外贸时代，“眼睛向内”，创造一个依靠内需兼顾外贸发展的新时代——新内需时代。

中国的市场经济会在一个更高的发展水平上实现内需型增长，这就是新内需时代的显著标志和特色。20世纪80年代改革开放之初，中国经济虽然也是内需拉动，但当时的主要特点是高比例产出被用于消费，是经济处于初级阶段使然，而“新内需”则最能够体现如今中国特色的市场经济，是市场经济渐进成熟阶段后的消费复苏和振兴。毋庸置疑，中国的消费将决定世界经济的走向，这也意味着今后中国内需市场将逐渐取代美国市场成为全球



经济中心。

关心世界经济的人会注意到两个现象：一个现象是美国私人储蓄率在急速上升，2009 年年初虽然是负数，但到 2009 年下半年就是 7% 的增幅了。大家都知道，美国居民储蓄率每上升 1 个百分点，消费每下降 1 个百分点，就意味着 600 亿~800 亿美元的潜在市场消失了，那么总计近 4200 亿~5600 亿美元的潜在市场就会蒸发掉，这无疑为全球贸易带来非常严峻的挑战；另一个现象就是产能利用率只有 65%~70% 的欧美国家，目前出现了产能的严重过剩，2010 年失业率会达到 10% 或者更高。在产能过剩的情况下，为本国利益着想，欧美许多国家肯定会有从政治上作出贸易保护主义安排的需要。

还有一个显而易见的事实，美国一直都是一个依靠国内需求实现经济增长的国家，而拥有 13 亿多人口的中国，却不得不靠对外贸易来拉动经济增长，以弥补内需不足造成的严重“亏空”，这显然有悖常理又很难解释。我们又不是弹丸之地的日本，必须依赖外向型经济跻身世界强国之林。中国有 13 亿多人口，除了自己，又有谁能慷慨地养活我们呢？同时，这也是让许多欧美国家对中国产生贸易不信任，进而“排斥”中国的原因之一。据商务部统计，2009 年 1~8 月共有 17 个国家（地区）对中国发起 79 起贸易救济调查（其中反倾销 50 起，反补贴 9 起，保障措施 13 起，特保 7 起），涉案总额约 100.35 亿美元，同比分别增长 16.2% 和 121.2%。另一组数据则显示，如果把有贸易保护倾向的措施计算在内的话，一共有 240 条，而目前正在制定等待实施的贸易保护措施就有 134 条，这将会使目前乃至以后针对中国的贸易保护措



施上升 50% 以上。

众所周知，金融海啸之后全球经济受到严重影响，创伤在短时间内很难愈合，虽然 2009 年经济状况有所缓和与复苏，但相关各国及地区的经济情况仍然不容乐观。产能过剩导致失业人数仍然居高不下，而为了保证就业，各国政府必然会采取贸易保护主义举措，以维护自己国家的社会稳定。还有，金融海啸之后全球经济发展越来越不平衡，这种不平衡的格局势必导致相关各国为了复苏本国经济，重新审视原来的产业政策，贸易保护主义会成为左右其经济发展政策的重要砝码。

从以上情况我们不难看出，贸易保护主义在未来相当长的时间内将会延续，我国出口贸易将长期受到挤压，20 世纪 90 年代的那些外贸大餐可能再也吃不到了。

再说国内的情况，人民币升值既说明中国可以用更少的钱进口到更多的原材料或产品，也意味着出口利润的严重下滑。面对利润和需求同步萎缩的形势，转攻国内市场是以前专门做外贸的那部分企业的必然选择。

产业升级和人民币汇率是与政府扩大内需的政策配套的，而不是像原来那样继续支持出口外贸。所以，今后中国国内生产总值（GDP）增长的重心将不会在国外市场，转向国内市场才是正确的选择。如果看不到这个趋势，那么中国不但会失去很多国外贸易，而且国内贸易也会让全球一体化的许多国家给“肢解”掉。

由此可见，对中国经济来说，无论是从中短期还是从长期来看，扩大内需都不再是一句简单的口号，而是一件刻不容缓急需解决的大事情。如果过去我们认为外向型经济似乎有不可持续之