



中小企业竞争与发展

项润 高媛 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业竞争与发展/项润,高媛编著. - 北京:企业管理出版社,1999.1

(中小企业营销与战略丛书)

ISBN 7-80147-135-0

I. 中… II. ①项…②高… III. 中小企业-市场竞争
IV. F276.3

中国版本图书馆(CIP)数据核字(98)第 38536 号

(中小企业营销与战略丛书)

中小企业竞争与发展

项润 高媛 编著

企业管理出版社出版

发行电话:68414644

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

全国各地新华书店经销

香河县第二印刷厂印刷

*

850 × 1168 毫米 32 开 10.875 印张 254 千字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 9 月第 2 次印刷

印数 10001-15000 册

ISBN 7-80147-135-0/F·133

定价:19.80 元

版权所有 侵权必究

内容简介

“中小企业的成败往往取决于对市场要素的掌控”，本书按照企业成长的规律，循着诞生、生存、竞争、陷入困境、阶段调整的线索，透析其每一阶段的发展策略。“人生关键只有几步”，这句话同样适用于中小企业的生命历程。本书介绍了有预见、有策略、有效地把握中小企业发展的几个转折点的方式和方法，使市场营销经理不仅能够俯瞰全局，而且能够运筹帷幄，做到未雨绸缪，以达到“欲穷千里目，更上一层楼”。

序

派力的观点

——对中国企业市场营销的 现状与持续发展的反思

- 中国市场已开始由幼稚走向成熟、由卖方市场走向买方市场,这种转变将使部分理性的消费者享受到物有所值,也使部分肤浅的企业品尝到必然的失败。所以,十多年前你是只要做就可以赚钱,现在要想赚钱只是做还不行,而是要做好了才行。
- 中国的很多行业市场已是供大于求,甚至是供远大于求。但这只是表明在数量的竞争上已是激烈,而在质量的竞争上还处于一个较低甚至很低的水平。如果一个企业很成功,可以说不一定是你做得太好,而可能是别人做得太差。
- 很多企业是追求最大、鼓励最大,而未来真正赚钱的却是那些追求最佳、鼓励最佳的企业。
- 世界经济发达国家企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 80%:20% 的比例,而我国企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 20%:80% 的比例。

- 中国的有些“名牌”只是知名度高而已(说得总比做得好),品牌的含金量很低。万一一把火烧了,能不能象人们所比喻的可口可乐一样,很快(用品牌的号召力)就可以马上建设一个新的工厂呢?中国部分“名牌”的实践证明——恐怕不可能!
- 有人说一个企业营销的成败关键在产品,有人说在服务,有人说在价格,有人说关键在推销,有人说关键在广告,有人说关键在点子,有人说下个世纪要进入策划时代,……而实际上,市场营销(或称市场营销管理)是一个管理过程(包括分析、计划、执行和控制),少一个环节都不行;市场营销不仅是一个部门的事情,而是企业产、供、销、采购、开发、财会等所有部门、自上至下全体员工共同的事情(即全员营销),少一个部门(人员)都不行。
- 因此,如果说一个企业(或一个人)的进步过程分为进入(行业)→学习(知识)→掌握(技能)→创新(应用)四个阶段,那么我们的大多数企业(和个人)还处在学习知识的阶段,故踏踏实实地学习专业营销的知识、苦练专业营销的基本功是我们每一个企业(和个人)现在最应该做的事,“一口吃个胖子”是不可能的,也是不可取的。
- 迄今,中国企业的生命周期超过5年的不多,超过10年的更少,您的企业呢?——让我们一起来反省,一起来共勉吧!

编者语

百尺竿头 更进一步

——《派力营销思想库》1998年—1999年出版计划

自1994年11月至今,《派力营销思想库》已先后推出了《营销高手实战丛书》、《企划人实战手册》、《派力营销思想库》(一、二辑)、《销售实战丛书》、《企划实务系列》、《销售经理实战丛书》共计7套35本专业营销实战书籍。毫不夸张地说,中国境内绝大多数的营销经理们都在不同程度地阅读并享用着它所带来的价值。可以说,作为一家专业营销咨询公司,在营销知识传播的道路上,我们既得风气之先,又持续地迈着扎实的脚步,与我们的读者共同用汗水、心血修筑着走向辉煌的路。

我们知道这路很长。因为,现代营销在我们这片广袤的国土上才刚刚开了一个头。国家要摆世界经济之锋,营销要以中国特色自立于世界,这路肯定是很长的。而铺平道路的,除了艰辛的实践,首先要善于学习和借鉴先行者们。日本人向来被称为摹仿的民族,他们用拿来主义的手法,融合进其民族的精神,便有了一个二战失败后废墟上挺立的民族。我们也只有借助着前人的、今人的、外国的、中国的一切成就、一切工具、一切理论,结合我们的实际,才能将我们的营销之路伸向未来,伸向世界,伸向历史深处。

我们的路走得很艰辛,大凡探索者都是如此的。派力则是营销领域中的首批探索者。四年多了,我们在为青岛啤酒、无锡小天鹅、承德露露、广东美的、科龙、TCL、南京熊猫和重庆嘉陵

等等上百家国内知名企业提供营销咨询和培训服务。同时,拿出力所能及的大量的人力和财力投入到了《派力营销思想库》的选题和编撰之中,并在4年多的时间里,编写了7套35本专业营销书,将国外优秀的、先进的、可适用于我国的书籍和实践经验,经过筛选、整理、合成、加工,引入进来。或者说这是继资金、设备、技术引进之后的又一次升级式引进,将我们常说的输血式引进递升到造血式发展的层次。因为,我们的营销,其时很好,起点却是很低的。就目的讲,就是旨在系统、广泛、深入地传播营销知识。——这是植根于心灵深处的责任驱策,也是我们艰辛的所在。当然,这也是必然要选择的。——我们总不能老跟在人家的后面吃残渣剩饭吧?我们应有我们的东西,尽管,我们还必须承认,我们尚处在摹仿阶段。

从外在讲,这种艰辛也是时时威逼。于前瞻后顾之时,可见国外的同行们一家家入驻我国,国内的同行们或比肩而行,或以勃勃地生气或以冲击波般咄咄逼人地闯劲疾速追赶,可谓虎狼居前追后。当然,这是一件值得欣慰的事。因为,碰撞,才能创新;比拼,才能进步。身逢盛世搏风流。不论这路怎样的艰辛,我们还是要走下去,也非走下去不可!

我们的心情不平静。几年来,每天十几、几十封信的持续所传导的热情、信任,对于我们是善意的压力,而我们得到的是沉重中的亢奋:干好!才能臻上帝!——毕竟,那一封封带着灼热情感与热望的信是上帝的心声,那一个个、一次次的电话、传真,是出于对派力的关切、爱护、重视!然而,我们不得不以十分歉疚的心情在此说:实在太忙,我们不能一一回复的现实会给您热忱于派力的心头抹上遗憾的阴影。在此,请您接受:一、请求您的谅解、理解!——实际上,我们心头时常萦绕着上帝们的心声,在紧张的工作中,在茶余饭后,我们都时不时地交流着对每

一封信,每一个电话,每一份传真地感念和每一种心情地探析。当然,其间也不乏心灵的感动、激动、冲动。二、因了这种种的缘由,我们只有:Just do it! 干起来!——实际上,我们派力人几乎没有礼拜天,每一星期都是在当8天、10天来干的。我们比国外落后了多少年?还有时间休闲吗?这是我们的心声。

于是,经过反思,系统整合,以读者需求的角度,我们提出了《派力营销思想库》发展的第二阶段的思路。过去,我们的书大多是通用性,行业性不够;同时,在市场、行业、企业、顾客群不断细分化的今天,《派力营销思想库》也应加强对营销技术的深度介绍。使得《派力营销思想库》针对性更强,实用性更好,内容更新,思想方法更切实际。这样,或可减少点我们心理上对读者们的亏欠。

于是,1998年上半年,我们先后推出了《企划实务系列》,《销售经理管理实战丛书》。前者针对企划过程中的三大要件《企划人》、《企划力》、《企划案》进行解构,多层次、多侧面、有一定高度、相对系统地解析其构成、形成、作用、功能、方法,为从业者及学界提供了一套专门的基础性读本;后者通过对人员、业务、通路管理三个方面进行解析,分别就其组织、调控、协同、培训、激励、评估等等提供了启迪思路的纲题和开展工作的操作指南。——当然,两套书在市场上的热烈反响一如派力编写的每一套书,这才稍有点心灵上的慰然。

几个月又过去了,秣兵厉马后,现在我们即将推到您面前的书有:

《工业品营销》——市场上的营销书不少,但针对工业品营销的书尚不多见。而面对庞大的工业品行业和市场,该怎样成系统、有区别、针对性强地进行营销是不少工业品厂商颇为困惑的。因为,传统的工业品只有销售,没有营销。本书以世界级营

销大师菲利浦·科特勒的营销原理统帅全书,又很大程度上针对工业特点自成体系,相信本书能解决工业品营销之急用。

《全员营销:非营销部门的营销管理》——真正的营销不仅仅是营销人员的事,而是企业全员对内互为顾客,对外以顾客需求为导向,以全员营销的意识和方法进行营销管理的概念。书中审视各个非营销部门的营销意识、营销责任、营销管理、营销活动,提出了各个非营销部门怎样进行营销活动的种种思路、方案、办法,以解决企业中销、研、供、产、人、财几张皮本位自重、划地为牢、争功推责的问题。

《中小企业营销实务丛书》:

《市场与营销》——企业有大有小,但大有大的优势,小有小的好处,蚊子打败狮子的寓言不仅是一个故事,也可昭示中小企业的生存之道。哈勒尔 409 大战企业巨人宝洁即是活生生的例子。占企业总数 99.6% 的中小企业该怎样在市场上生存?事实上,任何一家大企业都不是平步青云,横空出生的。本书从机制、营销、组织、管理等企业生存的原点出发进行深层次地探讨。对于读者,得到的将不仅是启示。

《竞争与发展》——中小企业往往意味着市场要素的掌控。因而,绝对的中小企业往往可能是相对的巨型公司。微软之相比于通用汽车公司,台湾的芯片生产公司之比于 IBM 都是如此,在社会分工精细化、信息共享化的今天,用市场要素去调动市场资源的事情时有发生。中小企业到底如何规划自己的未来(目标和战略),书中,会给您一些惊奇!

《成败案例》——以史为鉴可以知兴潜。十几个行业,几十家企业,成成败败、坎坎坷坷的历程,将会展示他们的得失成败,为现实中的你我既提供前车之鉴,又导引出致胜避输的法门。

《餐旅业营销实务丛书》:

《饭店业营销》——林立的饭店大量灯火辉煌,而房间却一天天空等着临时主人的到来,高的客房空置率怎样解决?怎样建立和疏通有效的顾客源流?怎样运用规范性和艺术性的营销手段建立忠诚的顾客群体?

《餐饮业营销》——号称一年可吃掉数个航母舰队,一年可喝掉一个西湖水一样多酒的国度,餐饮业都是城头变幻大王旗,各领风骚不几天,巨大的市场与行业低弥的反差要求于营销者的是什么?

《旅游业营销》——退一步天高地阔,进一步亦天高地阔。怎样将市场建立在自然景观、人文景观之上,怎样在系统开发、综合运用的基础上使现代营销的点金手点化日以隆盛的中国旅游业呢?

3本书里都有相应的钥匙。

《高技术企业市场营销》——高技术隐含着将会拥有高的利润与营业额。但是,二者之间并不会轻易地划上等号。因为技术与市场有一段很大的距离。营销,是联接两岸的通道,也是使高技术惊险一跳,转化为产品,转化为社会价值、经济价值的转换器。实现惊险的一跳而不致落败,不妨读此书。

《商业企业营销实战丛书》:

《大型百货商场营销实战》——传言1998年是大型百货商场倒闭年,为什么?在大型百货商场一座座拔地而起,又一个一个歇业、关张之中大型百货商场缺少了什么?而对超市、专业店等8种业态的市场蚕食,大型百货商场能否重振威风,象西尔斯那样奇迹般崛起?

《超市营销》——零售业体系中发展最快的业态是超市。在遍地开花般的发展中,如何自强于同业,耸立于同业呢?

《批发业营销》——批发业作为流通领域的重要环节,同样需要营销。而在我们的市场活动中,较多的批发业态老板向我们提出这方面营销书的需求。他们是凭经验干的,想突破已感困难,很需要现代营销的观念、方法来经营自己的业务、运营自己的网络。本书不仅能满足他们的要求,在“网络为王”的市场上,商业网络的编织与运用同样是每一商家绝然关注的。

《市场营销策略三步曲》:

《市场细分策略》——只有细分市场,才能找到自己的位置和准确的攻击点。

《市场定位策略——找准顾客心》——预则立。现代技术条件下,未有误打误撞能成功者。而每一个成功者都是找准了占领消费者心理的自己的定位点。

《市场进入战略》——何时何地何方式进入什么样的市场是每一家企业绞尽脑汁思考的,因为它是关系到企业生死存亡的战略问题。

此外,还将会有《网络营销》、《数据库营销》……在不长的时间陆续与读者朋友们见面。

最后,请让我们《派力营销思想库》编辑部的同仁们一齐来说:

在市场之中活动的每一位劳作者,我们派力人不能在您的实践中与您同行,但我们可以用我们的智慧、汗水和心血凝定的书籍与您相伴!让我们共同站在前人的肩上,沐浴着营销知识的雨露,在市场的海洋上,挂云帆,济苍海!

《派力营销思想库》编辑部全体同仁

1999年1月1日

前 言

当今社会比较流行的一个现象是言必称大,组织庞大的跨国公司往往名声显赫,被世人敬仰,中小企业却常常遭到冷落,被人遗忘。在美国有小企业 2,000 万家左右,占全美国国民生产总值的 39%;有 1/2 的技术创新、2/3 的新就业来自中小企业。在日本有中小企业 650 万家,占全日本企业总数的 99%,占其国民生产总值的 50% 以上。在意大利占 99.87%,近一半的出口总额都是中小企业创造的。在其他经济较发达的国家情况也是如此,中小企业是市场繁荣的根基,一国经济兴盛的支柱。尽管潮起潮落,每年都有大量的中小企业破产倒闭,但“野火烧不尽,春风吹又生”,每年有更多的中小企业投入到经济大潮之中。目前中国内地的中小企业数量占总企业数的 90% 以上,60% 的工业产值和 40% 的实现利税来自中小企业。

在这种经济大背景下,我国政府于 1998 年已将中小企业的发展提升到吸收就业人员,加速经济增长的地位上。据北京世纪蓝图市场调查公司在 11 月完成的一项针对国内 5 省 301 家中小企业负责人所作的问卷调查显示,超过 70% 的中小企业认为市场营销在企业经营活动中居重要位置,但真正采用“依靠市场需求进行分析,进而改进产品和服务”的中小企业只有 21.9%。这一结果揭示了国内中小企业虽然普遍重视市场营销,但在实践上都无从着手的现状。调查数据还显示,47.5% 的企业管理者认为目前的市场营销是“制造或提供我方能卖得出去的产品”,即具有产品观念。30.6% 认为“主要依靠广告及推销以确保销售量”,即具有销售观念。21.9% 认为“主要依靠事前的市场需求分析,改进产品、服务予以配合”,即营销观念。以

上三种观念代表着营销学的三个典型阶段,可见近八成的中小企业尚未进入营销时代。本套丛书正是强调中小企业举足轻重的作用,急中小企业之所急,想中小企业之所想,围绕着有关中小企业市场与营销、竞争与发展两大主题加以论述,丛书包括:《中小企业市场与营销》、《中小企业竞争与发展》、《中小企业成败案例》。

黎明小姐、罗继锋先生、辛玉军先生参与了本书的编写工作,并承赖许多同志们、老师们的大力支持,本书在编写过程中参阅了大量国内外有关资料,在此一并致以衷心的感谢!

项 润 高 媛

1998 年 12 月

目 录

第1章 导言	(1)
1.1 中小企业成长的基本规律	(3)
1.2 中小企业成长的四个阶段	(6)
1.3 中小企业成长的规划与设计	(16)
第2章 诞生策略(一)	(29)
2.1 如何筹集资金	(31)
2.2 选择组织形式	(39)
2.3 确定组织机构	(47)
第3章 诞生策略(二)	(55)
3.1 经营方式	(57)
3.2 如何选址	(75)
第4章 生存策略	(91)
4.1 技术创新策略	(94)
4.2 营销创市策略	(101)
4.3 成本领先策略	(118)
4.4 战术组合策略	(126)
第5章 竞争策略(一)	(141)
5.1 市场填补者策略	(143)
5.2 市场追随者策略	(156)
第6章 竞争策略(二)	(171)
6.1 市场进攻者策略	(173)
6.2 市场防御者策略	(187)
第7章 危机策略	(203)

7.1 中小企业面临的内外部困境	(205)
7.2 国有中小企业的出路	(217)
7.3 国外私营小企业的退出途径	(234)
第8章 阶段性发展的策略调整	(243)
8.1 成长期几个转折点的把握与对策	(245)
8.2 二次创业策略	(254)
8.3 对中小企业的忠告	(263)
第9章 焦点汇聚(一)	(267)
9.1 生存状态	(269)
9.2 生存形式	(271)
9.3 中小企业与品牌	(271)
9.4 中小企业与大企业	(275)
9.5 合资合营	(279)
第10章 焦点汇聚(二)	(293)
10.1 道德失范现象与生存责任	(295)
10.2 企业关系与企业伦理	(298)
10.3 道德规范的基本体系	(304)
附:国外扶持中小企业的做法	(310)

第 1 章

导 言
