

全美顶尖学府 MBA 教授超一流作品 第一套中英对照 MBA 丛书  
纽约时报强力推出 企业经理的速成宝典

MBA 实战手册 02

坐享企管知识的“新干线”

10 分钟明瞭企管细节 100 分钟灵活运用 25 个成长方略

[美]凯瑟琳·艾伦◎著 熊金才◎译

# 创造成长优势

— 让公司茁壮成长的 25 个关键法则

**Growing & Managing a Business**

25 Keys to Building your company

POCKET  
**MBA**  
SERIES

汕头大学出版社

POCKET  
MBA  
SERIES

# 创造成长优势

— 让公司茁壮成长的 25 个关键法则

**Growing & Managing a Business**

25 Keys to Building your company

[美]凯瑟琳·艾伦◎著 熊金才◎译 汕头大学出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

创造成长优势：让公司茁壮成长的25个关键法则/ [美] 凯瑟琳·艾伦著；熊金才译.  
-汕头：汕头大学出版社，2004.6

(MBA实战手册)

书名原文：Growing & Managing a Business: 25 Keys to Building your company

ISBN7-81036-708-0/

I 创... II.①凯...②熊... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第002642号

### **Growing & Managing a Business: 25 Keys to Building Your Company**

By Kathleen R. Alan, Ph.D.

Copyright © 2000 The New York Times

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Shantou University Press

Published by arrangement with The New York Times.

All rights reserved.

### **创造成长优势：让公司茁壮成长的25个关键法则**

---

作 者：[美] 凯瑟琳·艾伦

译 者：熊金才

责任编辑：胡开祥 叶 慧

封面设计：郭 炜

责任技编：姚健燕

出版发行：汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编：515063

电 话：0754-2903126 0754-2904596

印 刷：广州大一印刷有限公司

邮购通讯：广州市天河北路177号祥龙花园祥龙阁2204室

电 话：020-85250482 邮编：510075

开 本：890×1168 1/16

印 张：8

字 数：60千字

版 次：2004年6月第1版

印 次：2004年6月第1次印刷

印 数：5000册

定 价：14.50元

**ISBN7-81036-708-0/F·87**

---

版权所有，翻版必究

如发现印装质量问题，请与承印厂联系退换

汕头大学出版社在此隆重推出国内第一套中英对照的MBA系列丛书“MBA实战手册”。这是一套十分实用的工具书，从初级主管到高级经理人，所有工商业界人士都能轻松、快捷地获得宝贵的商业指导。本套丛书的作者皆是任教于美国顶尖学府MBA课程的博士。《纽约时报》的编辑麦克·列维德等也都是商界中的有名专家，他们的辛勤劳动使得这一套工具书能超越同类型的书籍，成为MBA入门的最佳读本。

“MBA实战手册”提供了一流MBA课程的关键要点，本套丛书的编排方式是罗列出25个KEY，将各领域的企管经验以及专业知识，以提纲挈领的方式呈现在读者面前。本系列最大的特色是最简练的形式将教科书中的知识难点融入实际操作中，同时中英对照让你领略到专家原创的精髓观点与准确表达。只要你每天抽出十分钟，结合企业的实际状况进行思考，必定会受益匪浅。现在就备齐本系列的12本书，完成个人的MBA教育。



# MBA实战手册

## ◆企业融资：顺利募集资金的25个要点

Business Financing: 25 Keys to Raising Money

迪利普·劳助理教授、理查德·卡多索教授◎著

本书结合企业融资的4大条件：便宜、及时、稳定和弹性，以及资金市场、企业本身，把企业有关贷款融资方面的知识分成25个要点，提供多样化的资金渠道，以建立有效而正确的企业融资观念，并吸收会计学专业训练的精要之处。从筹备贷款到善用贷款，以及各种注意事项均作了详尽的介绍。

## ◆创造成长优势：让公司茁壮成长的25个关键法则

Growing & Managing a Business: 25 Keys to Building Your Company

凯瑟琳·艾伦教授◎著

企业如何在扩大规模的同时创造并保持竞争优势？本书指出要充分了解企业和行业的特质，并随着环境的变化采用正确的策略；企业内部必须制定严谨的制度，有效管理企业成长的进程；弹性组织将更能随机应变；规划远景的基本思考方向。同时涉及到筹集资金的方法、企业文化与员工认同的重要性、模式的创新等等。只有准确把握企业成长的契机，才能构建根基厚实的成长优势。

## ◆财务成本控制：控管公司财务及现金流动的25个要点

Tracking & Controlling Costs: 25 Keys to Cost Management

穆罕默德·胡森教授◎著

本书从成本控制的角度入手，讲述21世纪成功掌握企业成本控制的重要思想。以最基本的“成本-收益-利润”观念为基础，逐步介绍诸如目标成本法、价值工程、作业基础成本制度、标杆评比以及改善方法等成本控制方式，是企业管理者进行有效成本控制的最佳顾问。

## ◆活用营销策略：商品营销的25个成功策略

Sales & Marketing: 25Keys to Selling Your Products

迈克尔·卡明斯副教授◎著

本书全面介绍了企业营销活动的各个环节，从分析目标市场，产品设计、生产制造、销售渠道安排、价格制定、促销沟通，到将商品送到消费者手中，为读者深入分析有效而正确的营销实务重点。同时更以最为简明扼要的方式，清楚说明各种协调、调整与控制技巧的实务范例，还涉及到营销4P、市场定位、确立品牌等概念及具体的分析，为企业人士提供在激烈竞争中生存、获利和发展的最佳策略。

### ◆领导力与愿景力：培养优秀领导者的25个秘诀

Leadership & Vision: 25 Keys to Motivation

雷蒙·艾戴格教授、巴克·约瑟夫教授◎著

无论是繁荣昌盛时期，还是平淡无奇年代，富有创造性和影响力的领导都是任何一个卓越企业的基石。本书所提出的25个key中，隐含了管理境界的3个层次，从自我激励，到团队管理，以及组织远景的规划与实现，指出了打造核心领导力的努力方向，反映了现代管理学界的主流价值，多角度、深层次、全方位地对你的领导能力进行挖掘和充电。

### ◆建构公司组织：选择公司组织模型的25个要则

Organizing a Company: 25 Keys to Choosing a Business Structure

杰伊·斯克拉教授、约瑟夫·彭乔瓦尼教授◎著

什么样的组织模式最适合您的公司？本书分析了各种公司模式的利弊，以及合伙或独资经营模式差异的介绍，为读者说明如何依照创业者本身的条件，以及对事业未来发展的期待，选择最适合、最有效率的公司组成方式。本书还介绍了如何安排公司结构，以获取最大限度的法律优势、税务优势与经营优势，不仅是创业者的入门指南，更是发展中企业主的最佳参考资料。

### ◆精通财务报表：掌握财务数据的25个诀窍

Analyzing Financial Statements: 25 Keys to Understanding the Numbers

艾瑞克·普雷斯副教授◎著

良好的财务控制是企业成功的重要保证，财务报表各项项目的结果涉及到投资者、债权人、经营者、政府有关管理机构等方方面面的经济利益关系。本书列举了掌握财务报表数据的25个关键，从各类表单（资产负债表、损益表……）到各个财务项目（折旧、销售成本……），以及财务分析方法，让忙碌的企业经理人，也能在短期内完整而有效地掌握审阅、使用财务报表的要点，理解数字背后的决策价值。

### ◆企业国际化：成为全球化企业的25个契机

Going Global: 25 Keys to International Operations

杰弗里·伯格斯特兰副教授◎著

走向国际是企业发展的一个不可忽略的问题，如何做好准备，面对更多机会却更难以预测的全球市场？本书将为你衡量企业、产品竞争力；介绍进出口业务的法规、关税、运输成本、期货等基本问题；关注外国政府的动向、留意贸易壁垒的设立；分析回避外汇风险等方法，为企业走向世界提供全面的指导。

◆投资管理：保证有效投资的25个法则

Managing Investment: 25 Keys to Profitable Capital Investment

罗伯特·泰戈特教授◎著

当你拥有大量闲置资金的时候，你是否想过投资？本书主要讲述企业是如何规划运用资金进行有效投资，其系统地介绍了现金流量、投资风险、投资策划等方面的知识重点，同时运用各种计算公式分析投资成本、管理效益等等，并结合实例说明各种理财模式。

◆董事会运作：董事会与经营者的25个互动原则

The Board of Directors: 25 Keys to Corporate Governance

玛丽安·詹宁斯教授◎著

本书讲述的是美国公司董事会的组建与运作方式，为我国企业董事架构的完善提供了一个很好的参考模型。作者用最简易的方式以序列式说明，逐一阐释董事会与经营者之间的互动模式以及企业统理的基本原则，为新企业的建构提供具体而实用的经营启示。

◆企业营运规划：企业稳健经营的25个重点

Business Planning: 25 Keys to a Sound Business Plan

爱德华·威廉姆斯教授、詹姆斯·汤姆普森教授、埃尔伯特·奈培尔教授◎著

本书将如何经营一个企业从开始应该注意的事项逐步告知读者，一共总结出25个经营事业的关键，从分析企业的使命感、影响企业成败的关键一直谈到投资报酬与资金的获得。同时以全面性的考量面对当下企业经营的疑问以及未来可能出现的变局，是企业迎接新时代、规划经营远景时最完整的观念引导者。

◆如何编制预算：有效运用财源的25个弹性规则

Forecasting Budgets: 25 Keys to Successful Planning

诺曼·摩尔副教授◎著

如何编制一个最有效的预算？本书就预算的精神、预算编制要注意的事项以及预算编制的内容作了详尽的介绍。包括成本分析的技巧以及弹性预算、短期现金流量的应用、长期性资本支出预算等。为读者提供目前最先进的预算制度，是企业者制定经营发展计划时最明确高效的指导原则。





# 目 录

- 法则 1 为自身及公司的成长作好准备 10
- 法则 2 留意影响公司成长能力的因素 14
- 法则 3 公司的成长需要你对未来的展望 18
- 法则 4 确立制度，善加管控，有效地管理企业的成长 22
- 法则 5 建立能干、专业的管理团队 26
- 法则 6 寻找并保持企业的竞争优势 30
- 法则 7 为企业选择正确的成长策略 34
- 法则 8 合并策略加网络策略，必然胜券在握 38
- 法则 9 特许经营能使业务有效地成长 42
- 法则 10 塑造成长导向型的企业文化 46
- 法则 11 策略联盟可以加速成长 50
- 法则 12 拟定完善的科技策略，并使其成为公司的竞争优势 54

## Contents

- Key 1* Prepare yourself and your company for growth 11
- Key 2* Be aware of the factors that affect your company's ability to grow 15
- Key 3* To grow, your company needs a vision 19
- Key 4* Put systems and controls in place to manage growth effectively 23
- Key 5* Develop a strong, professional management team 27
- Key 6* Find your competitive advantage and sustain it 31
- Key 7* Choose the right growth strategy for your business 35
- Key 8* Consolidation and network strategies can be a winning combination 39
- Key 9* Franchising can be an effective way to grow 43
- Key 10* Develop a growth-oriented company culture 47
- Key 11* Strategic alliances can help you grow more rapidly 51
- Key 12* Develop a sound technology strategy as part of your competitive advantage 55

# 目 录

- 法则 13 创建能够随机应变的弹性组织 58
- 法则 14 企业的每一环节都应考虑到客户 62
- 法则 15 聘用适合企业文化的人 66
- 法则 16 聘请顾问团来引导公司的成长 70
- 法则 17 正视成长策略出现的问题 74
- 法则 18 成长需要资金 78
- 法则 19 公司的整体成长策略应有全球观 82
- 法则 20 上网找寻新客户并留住老客户 86
- 法则 21 企业的每一环节都应顾及到整体质量 90
- 法则 22 上市与否必须仔细斟酌 96
- 法则 23 寻找“后台老板”，带动公司的成长 100
- 法则 24 公司需要不断学习 104
- 法则 25 超速成长需要创新的模式 108

## Contents

- Key 13* Create a flexible organization that adapts quickly to change 59
- Key 14* Make the customer a part of every aspect of your business 63
- Key 15* Hire employees who fit the culture of the company 67
- Key 16* Use an advisory board to guide your growth 71
- Key 17* Recognize when a growth strategy is in trouble 75
- Key 18* It takes money to grow 79
- Key 19* A global orientation should be part of your overall growth strategy 83
- Key 20* Get onto the Internet to find new customers and retain old ones 87
- Key 21* Think total quality in every area of your business 91
- Key 22* To go public or not to go public: it's not an easy question to answer 97
- Key 23* Find an angel to give the company a jump-start on growth 101
- Key 24* Make your company a learning organization 105
- Key 25* Follow a different model for hypergrowth 109

# 法则 1

## 为自身及公司的成长作好准备

在经受了创业的艰苦，成功地建立起自己的公司之后，它的成长问题便自然而然地摆在了你的面前。很多人都以为，创业的初期对于公司的存活来说，是最危险的时期。然而，事实是，公司的成长阶段可能更显得危机重重，因为它往往是在创业者毫无准备的情况下突显出来的。那么，这一切是如何发生的呢？

公司草创时期需要创业者投入全部心力。也正因为他们太过忙于筹措各种事务，所以几乎没有时间对公司的前景做一番考察。他们往往没有意识到，一旦公司业务获得客户青睐，通常需求量就会明显大增。这样一来，公司业务与创业者都会立即感受到压力。

很多人认为创业者是“控制狂”。由于公司是他们用金钱和血汗一手建立起来的，所以自然不愿意授权给他人。他们相信没人能比他们做得更好。这显然并不正确，事实上创造机会并整合资源以开创新事业的技巧，与拓展事业的技巧不尽相同。业务的成长需要专业的管理技巧，通常创业者要聘请一些人才以补其不足。

至少，拥有一支由经验丰富的专业人士组成的顾问

# **KEY 1**

## ***Prepare yourself and your company for growth***

If you have survived the trauma of birth and successfully started a company, the natural byproduct will be growth. Most people think of birth and the very early stages in the life of a business as the most dangerous time. The reality, however, is that the growth stage is likely to be even more perilous, because growth often catches the entrepreneur unaware and unprepared. How can this possibly happen?

The start-up stage of a company is a demanding time for entrepreneurs. They are so busy making everything happen that there is rarely time to scan the horizon to see what's coming. Consequently, entrepreneurs often do not realize that once the business reaches critical mass in terms of customer awareness, demand usually increases dramatically. That translates into immediate needs for the business and the entrepreneur.

Entrepreneurs are considered by many as "control freaks." Because the business results from their financial and sweat equity, they are naturally reluctant to delegate responsibility to others. They believe that no one can do what they do better than they can. That simply is not true. The skills required to create an opportunity and assemble the resources to start the business are not the same skills necessary to grow the business. Growing the business requires professional management skills, and typically the entrepreneur will have to bring someone on board who has the skills that he lacks.

At a minimum, you will benefit from establishing an advisory board of

团，在公司的成长过程中提供指导，能使你获益匪浅。不过，你仍然需要雇佣另外一些人来制定公司成长的策略、监管及体制。完美弧度公司的格雷格·李文便清楚地认识到了这一点。该公司是李文与其父在波士顿创设的，生产棒球帽配件，分销至全美国350家以上的零售店及目录行销网。该公司最畅销的产品即是“完美弧度”，一种可以在棒球帽上形成弧度的简单配置。当该产品被市场接受且需求量激增时，李文便向许多比他更懂行的人请教公司的成长之道。他认为公司的成功正是归功于此。

创业计划是设立公司的重要因素之一，而成长计划更是业务拓展的关键。成长计划应包括公司整体的成长策略，特定的执行计划，以及执行时所需的资源。这些资源通常包括：为应付工作量的增长而加添的工作人手，为工作流程制定出标准化的系统或程序，设立管控机制，确定标准值和检查点以监控公司的成长。该项计划还必须详细说明你打算如何取得运营资本，以及如何为购置新机器与设备筹集资金。

在以下各个法则中，你将学到各个行业发展成功的方法。

---

**轻视企业的人，将永远疏离他的  
事业。**


——托马斯·富勒《日晷》

---

experienced business people who can guide you through the growth process. It is likely, however, that you will also need to hire people to set up the strategies, controls, and systems for growth. Greg Levin, who started the Boston-based company PerfectCurve® with his father, recognized that. The company manufactures and distributes baseball cap accessories to more than 350 retail outlets and catalogs around the country. The company is most known for its PerfectCurve, a simple device that creates a curved cap brim on baseball caps. As the product gained acceptance and demand exploded, Levin made sure that he surrounded himself with people who knew more than he did about how to grow this type of business, and he attributes his company's success to that decision.

Just as a business plan was a critical component in starting a company, a growth plan is vital to its expansion. This should include your overall growth strategy, the specific tactics you will use to execute that strategy, and the resources that will be required to undertake those tactics. Those resources usually include additional staffing to meet the increased workload, standardized systems or procedures for how things should be done, and controls to provide benchmarks and checkpoints for monitoring the company during growth. The plan should also specify how you plan to secure working capital and financing for any new equipment and facilities.

In the following keys, you will learn the methods successful growth for any business.



*He who thinks his business below him,  
will always be above his business.*

—Thomas Fuller, *Gnomologia*





## 法则 2

### 留意影响公司成长能力的因素

扩展业务就像上战场作战一样，知己知彼，才能百战百胜。如果你不了解成长过程中可能遇到的各种障碍，就无法做出应对。道格拉斯·李文就得到过这样的教训。李文承认，他起初投资于新鲜莎曼莎鲜果汁公司的成本太高，令自己没有回旋的余地。紧接着，他又选错了目标市场，使得消费大众认为他的果汁价格太高。更糟糕的是，一位同行对手竟然卖出一批含有大肠杆菌的苹果汁，于是李文不得不和其他的果汁厂商一样投资购买昂贵的巴斯德式杀菌设备。所有这些灾难令李文的事业在一段时间内停滞不前，所幸他能坚持到底，才终于使得公司业务从1996年的280万美金上升到1997年的700万美金。

影响公司成长的因素有如下几点：

**创业者的意图：**事实上，有些创业者通常由于信心不足而选择不成长或缓慢成长。我们必须明白：除非真心想要扩展业务，否则是无法将该做的事做好的。

**目标市场的性质：**目标市场的规模及其购买力对公司成长的程度及速度会起制约作用。而通过全球市场营销或增加公司的产品、服务，则可以解除这类限制。