

战略思考

的第一本书

Mastering Business **Planning and Strategy**

从高纬度、大视野、全方位——把握企业发展战略，规划前景

从企业、竞争者、客户——分析企业经营

从成本、效益、利润——评估组织结构

1



[英] 保罗·厄尔金◎著 / 池欢欢◎译

汕头大学出版社

战略思考 的第一本书

Mastering Business **Planning and Strategy**

[英] 保罗·厄尔金◎著 / 池欢欢◎译

汕头大学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

战略思考的第一本书 / (英) 保罗·厄尔金著; 池欢欢译. — 汕头: 汕头大学出版社, 2005.1

(第一本书系列)

书名原名: Mastering Business Planning and Strategy

ISBN 7-81036-927-X

I . 战... II . ①厄... ②池... III . ①企业管理 - 商业计划 ②企业管理 - 经营决策 IV . F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 121365

Mastering Business Planning and Strategy

©TMMi 1998

Originally published by Thorogood Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2005

By Shantou University Press, through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

All rights reserved.

非经书面同意, 不得以任何形式任意重制、转载。

汕头大学出版社常年法律顾问: 广东金领律师事务所

战略思考的第一本书

作 者: 保罗·厄尔金

译 者: 池欢欢

责任编辑: 胡开祥 黄敬昌

封面设计: 郭 炜 王 勇

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

开 本: 890×1168 1/16

印 张: 9.5

字 数: 47 千字

版 次: 2005 年 2 月第 1 版

印 次: 2005 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 4000 册

定 价: 19.80 元

ISBN 7-81036-927-X/F·113

发行 / 广州发行中心 通讯邮购地址 / 广州市天河北路 177 号祥龙阁 2202 室 邮编 510620

电话 / 020-85250103 传真 / 020-85250223-6001

马新发行所 / 城邦 (马新) 出版集团

电话 / 603-9056 3833 传真 / 603-9056 2833

E-mail: citeckm@pd.jaring.my

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

作者简介

保罗·厄尔金（Paul M Elkin）是TMMi集团董事长，专长于商业发展策略和企业形象的咨询服务。他也是英国特许管理会计师公会会员和富有经验的经营顾问。曾担任过15年的企业高级管理人员，之后于1989年底成立TMMi集团。

保罗的阅历，特别是顾问服务使他得以与欧洲各国和美国等诸多企业共事。由于各企业的需求有别，保罗的工作性质也有差别，例如：

- 为董事、高级经理主持有关策略方向和商业问题的工作坊；
- 为企业的业务、制度及人才发掘提供咨询；
- 为企业的改组和发展提供研究和技术支持；
- 为企业开办培训和发展计划，包括远程教学、管理培训、专题研讨。

保罗服务过的著名公司包括：AMEC建筑国际有限公司、宝马汽车、巴克莱银行、佳能、COW & Gate NUTRICIA、逻捷克，以及施乐公司，并支持MBA计划中策略和金融领域的讲授工作。也曾经协助瑞士ABB、菲利普、国际纸业和通用汽车等大公司开拓欧洲业务。

目 录

Contents

第 1 章 企业成功秘诀 5

实现企业稳定和增长 / 企业目标 / 成功企业 / 企业稳定

第 2 章 策略分析 15

概述 / 环境分析 / 行业分析 / SWOT 分析 / “从……到……”
分析 / 问题根源分析

第 3 章 市场分析 31

概述 / 市场分析——制定竞争策略 / 市场分析 / 策略事业
单位 (SBU) 分析 / SBU 分析: 盈利 / 竞争对手分析 / 方向
性政策矩阵 / 竞争定位: 一般策略 / 竞争定位: 差异化策略 /
差异化和价格

第 4 章 “产量—成本—盈利”的关系 57

概述 / 边际收益法 / 产品和服务定价 / 成本分析

第 5 章 组织分析 71

概述——迈向新成功 / 麦肯锡 7s 模式

第 6 章 选择评估 83

概述 / 动力场分析 / 利益方分析 / 财务敏感度和评估风险 /
评估企业的发展选择 / “AID” 分析

第 7 章 策略领导 107

概述/使命的概念/总结——使命的内涵/领导方式:情境反应

第 8 章 绩效评估 117

概述/策略性关键绩效指标(SKPIs)/财务关键绩效指标(FKPIs)/总结——建立蓝图/营运关键绩效指标(OKPIs)/投资关键绩效指标(OKPIs)/附加值

第 9 章 新企业发展 141

企业发展的主要阶段

第一章

企业成功秘诀

要么领导，要么跟从，要么滚开。

——雷蒙 (Raymond G Viault)

Jacobs Suchard 首席执行官



First book

内容

概述

如何发展出成功的企业？

经营目标

企业的普遍期望是什么？

主要的关注点

各项目标的先后次序如何？

如何融合这些目标？

经营成就

什么是企业成功的主要推动力？

主要推动力

成绩如何？

如何衡量这方面的成绩？

经营稳定

什么是企业失败的主要原因？

避免失败

要保持企业稳定主要靠哪些因素？

如何衡量这方面的成绩？

实现业务稳定和增长

许多董事和经理发现自己整天在“救火”——处理不断产生的问题，而不是思考企业生存和成功之道。评估市场和做操作性决定花费了他们所有的精力，与此同时，公司甚至可能正在步向死亡。的确，解决当前的问题是管理者的责任，因为：

- 这是他们所接受的训练；
- 这也是对他们的期望；
- 他们也喜欢做这些低风险的短期决定。

但好的企业拒绝救火式管理，而是培养员工把握企业成败的关键，并作为一种企业文化加以发展。中国古代著名的军事家孙子说过：“知己知彼，百战百胜。”大多数企业出于传统观念的思考，在改善业绩时倾向于保守不前或是逐步改良。但领先企业则从以下三个关键因素着手：

消费者：如何确保满足消费者的需求？

竞争对手：如何建立和保持优势？

公司：如何进一步增加优势？

高层管理人员必须专注于与本身职位相称的工作。传统的经理常常用操作性的方法来解决问题，以致限制了自己的思维。

一家工厂谋求提高产量。在过去三年里，产量连年有所改善，生产能力利用率：第一年71%，第二年75%，第三年78%。

上述数据显示，通过工作编排和延长运作时间能减少大量的闲置时间。现在的目标是将生产能力利用率提高到81%。

而在操作人员看来，过去4年里能有10%的增长已经很了不起了。但从策略角度看，如果对手的利用率达到95%，那你的公司就不可能长期处于优势当中。这就是用操作性方式解决策略性问题。

那些靠操作优势在微利竞争中得以幸存的企业，往往是靠效率来推动企业发展的。换句话说，他们不熟不做，但力求精益求精。为了确保企业的长期繁荣，你要确定当前要做的事情，只有这样才能够落实成功的策略。

下一节将会看看关乎企业成功的主要问题，指导你如何分析企业的表现。

企业目标

通常每个企业都有些持之以恒的长远目标。尽管彼此间的目标各不相同，但通过研究，可以总结出下表中常见的目标：

	百分比
利润	89
增长	82
市场份额	66
员工福利	62
品质和服务	60
研究和开发	54
非核心业务的拓展	51
效率	50
财政稳定	49
经营发展	35

上表中的百分比是企业追求不同目标的比重。此表包括了企业的目标和实现目标的要素，真正的目标逃不出以下这三项：

1. 盈利
2. 增长
3. 市场份额

三者之中，对企业最重要的是盈利——这是大部分企业生存的关



关键点

键。以公司所有人的角度看，说得更具体些也就是投资回报。在一定程度上，企业追求发展和市场份额都是为了实现长远的回报。衡量回报的一个简单方式就是看利润和资产中现金流动的关系。以下这个等式常常被用来衡量管理的成果：

$$\begin{aligned} \text{回报} &= \frac{\text{毛利}}{\text{资产}} \times \frac{\text{销售额}}{\text{资产}} \\ \frac{\text{利润}}{\text{资产}} &= \frac{\text{利润}}{\text{销售额}} \times \frac{\text{销售额}}{\text{资产}} \end{aligned}$$



对于大部分企业来说，最重要的是获得回报。但在企业内部，有两个要素经理一定要关注的——利润和利用率，因为这关乎到他们的责任。我们来看下一个案例：

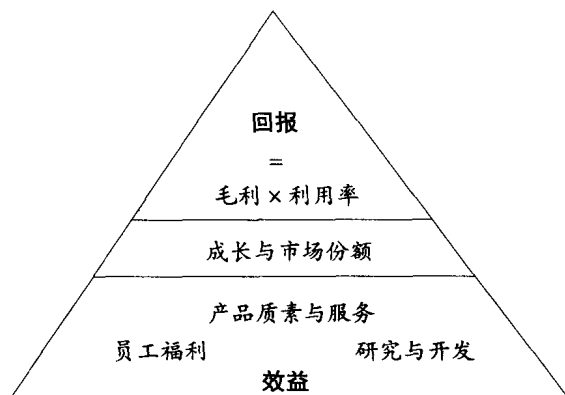
利润

- | | |
|------|----------|
| 销售管理 | - 毛利 |
| | - 定价和折扣 |
| | - 控制销售开支 |
| 生产管理 | - 生产成本 |
| | - 进料价格 |
| | - 劳动力成本 |

利用率

- | | |
|------|-------------|
| 销售管理 | - 信贷条件和收账情况 |
| 生产管理 | - 库存和营业额 |
| | - 劳动力效率 |

企业如果既有经营利润，又能控制利用率，也就等于是以回报作为这个企业的最高目标。企业目标如下图——一个天然的金字塔：



成功企业

这一节是对大量成功企业的动力进行例证研究后所得的结论，可视为最佳领导能力的一份清单，有助于企业建立长远发展的基础。

概念

由于激烈的竞争和经济的动荡性，全球的财富很可能会发生变化，经理人员必须不断提升业绩。方法包括加强开拓和留住客户的能力，强化组织和理顺财务。

研究表明：“骄兵必败”。成功的企业都要面对这个问题！对英国一系列最佳企业所做的研究揭示了下列具有普遍意义的“成功要领”：

领导才能

领导经验丰富，对整个行业及市场有一个透彻的了解。

保持“小企业文化”

用薪酬和诱因去维持良好的雇佣关系；

员工忠诚，有凝聚力。

质量优先

消费者对产品质量有很强信心；

与顾客保持紧密的联系，并殷勤接待，洞悉其需要。

市场主导

输送产品的方式要灵活多样；

掌握市场情报，深明顾客需求；

在研究开发(R+D)和发展品牌方面有大量的投入。

集中开发利润

注重盈利率而非销售量、销售额或市场份额的增长；

管理体系完善，能分辨真正的业绩和盈利。

严控借贷

除了发展业务外，避免贷款。

——库珀(Coopers)/KMPPG



管理概念

应用

上述的成功要领都是一些很浅显明了的管理理念，但是忽视这些因素的企业其数量之多令人惊讶。特别是当市场不景或经济衰退以致短期资金短缺，需要降低成本的时候，这些要领便显得特别有用了。业绩不景时，首先遭到“开涮”的是能即时降低成本的开支，包括员工人数、培训、研发以及非必要的客户服务。但这往往也同时削弱了企业满足顾客需要的能力。由于不景气时顾客少，“抢客”变得更为重要，所以降低成本对企业很不利。请大家思考以下的问题：

以上的成功要领是否适用于你的公司？

你怎样量度自己公司（和对手）在各方面的效益？

你应该怎样衡量自己公司的效益？

你在上述要领中的成就如何？

以上的因素对本公司未来的发展有何启示？



行动检查

企业稳定

上一节介绍了企业成功的要领。这一节借助研究成果，看看企业失败的共同原因。同时介绍一系列提高组织稳定性和降低风险的原理。

概念

研究告诉我们，以下是企业保持稳定的要素：

1. 管理风格

管理方式必须与市场需求和企业状况相结合。经济繁荣或萧条时与经济正常时的管理方式自然有别；

2. 注重核心业务

不要动辄搞多样化，除非新业务与企业关系密切，能直接降低成



管理概念

本或者享有竞争优势；

3. 控制成本和资源

坚持压缩成本/提高效率；

当机立断，抓住机遇。

4. 掌握不同产品的盈利率

准确掌握名下不同产品/服务的实际利润；

建立制度以确定真正的成本和盈利率，因为忙碌不等于有钱赚。

5. 控制运转资金

理顺库存以及进行中的工作和债务，尽量避免现金被套住；

6. 库存估值要实际

按真正的价值计算库存（成本与现行值两者之中以较低者为准）；

有适当的程序以清理库存、登录折旧和过时注销。

7. 现金预算

现金预算要彻底，流动资金要管理好。

应用

正如上一节“成功企业秘诀”那样，本节提出了五个基本的问题：

1. 本公司是否存在以上这些要素？
2. 就上述的各个领域来说，你用什么方法来衡量自己以及竞争者的效益？
3. 应该用哪种方法来衡量效益？
4. 本公司就以上各个领域的成绩如何？
5. 本公司今后的发展和稳定两者之间有何关联？



行动检查

