



# 成长企业的管理

GROW  RISES  
MENT

德勤企业成长学院 编著  
德勤企业咨询（上海）有限公司

制订战略规划/核心竞争优势与战略性外包/开发成功的产品  
利用技术/战略市场营销/设计正确的组织结构/建立正确的领导力/培养创新的文化  
吸引并保留人才/吸引资本/寻求和管理联盟与收购  
管理风险/全球扩张/税务管理/上市之路



Deloitte.

德勤

# 成长企业的管理

在过去的实践中，德勤深刻地理解中国企业在高速发展过程中面临的种种困难和挑战。面对竞争，成长型企业更是因为自己的市场地位，很难获得资源配置的优势。因此，如何利用有限的资源，来尽可能地实现收益的最大化和风险的有效控制，是每一个成长型企业迈向成功的必经之路。

有鉴于此，德勤利用全球资源，整合行业经验，并与多家合作伙伴携手，推出了德勤企业成长学院，为广大的成长型企业分析成功的经验和失败的教训，为企业家拓展人脉、挖掘商机的平台。希望通过这套丛书，分享成功的经验、管理的智慧、前瞻的思想和实用的案例，为企业的发展和壮大提供宝贵的借鉴。



策划编辑：陈晓莉

责任编辑：陈晓莉

封面设计：杨群 欧阳显根

ISBN 978-7-121-22693-9



定价：80.00元

# 成长企业的管理

德勤企业成长学院  
德勤企业咨询（上海）有限公司 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书以基本理论为先导,结合了德勤公司及德勤学院多年来服务于成长型企业的经验和实践,辅之以案例,帮助读者在阅读的过程中,能很好地把握企业管理的实际技能。全书共分为15章,内容包括战略的制定、核心竞争优势与战略外包、产品的开发、技术的应用、战略市场营销、组织结构的设计、建立正确的领导力、培养创新的文化、吸引并保留人才、吸引投资、寻求和管理联盟与收购、管理风险、全球扩张、税务管理和上市之路。

全书体系完整、层次分明、观念新颖。可供企业家和管理人员阅读和参考。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

成长企业的管理 / 德勤企业成长学院, 德勤企业咨询(上海)有限公司编著.

北京: 电子工业出版社, 2014.5

ISBN 978-7-121-22693-9

I. ①成… II. ①德… ②德… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第056232号

策划编辑: 陈晓莉

责任编辑: 陈晓莉

印 刷: 北京朗翔印刷有限公司

装 订: 北京朗翔印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 11.75 字数: 257千字

版 次: 2014年5月第1版

印 次: 2014年5月第1次印刷

定 价: 80.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

# 引言

《成长企业的管理》一书正式与大家见面了。

大胆创新、影响深远与卓越的领导力是德勤的品牌内涵，亦为德勤企业成长学院编撰《成长企业的管理》一书的使命。

从1917年在上海设立首家中国办事处，德勤在近一个世纪以来深耕中国市场，见证了中国政治、经济的变革与发展，并始终如一地为中国企业的国际化与企业管理的科学化提供高质量的专业服务。

# 序

在中国乃至世界经济充满了不确定性的时刻，为成长型企业带来了诸多的机遇，同时也伴随着一系列的挑战。例如：企业如何做大、做强？市场资源如何进行优化配置？企业如何平衡发展与风险的关系？如何借助资本的力量构造企业的核心竞争力？针对这些问题，每个企业的答案或许都不一样。这是因为，每个企业对于成功的定义可能相同或者类似，但通往成功的道路却是迥然不同的，但正是因为如此，市场才显得多姿多彩。

企业在探索成功的过程中，外部环境不断地在发生深刻的变化，随着全球化演进和产业整合，竞争已经跨越了行业、超越了国界。在这个大环境里，依靠企业自身的力量，越来越难以生存和发展，对于成长型企业而言，这个形势尤其严峻。成长型企业迫切地需要找到一条属于自己的成功之路。

有鉴于此，德勤企业成长学院汇集了多年来服务于成长企业的智慧和经验，并访谈了多位从创业走向成功的企业家，融合众家之长，编撰了这本《成长企业的管理》图书。我们希望通过此书，分享成功的经验、管理的智慧、前瞻的思想和实用的案例，为企业的发展和壮大提供宝贵的借鉴。

德勤中国首席执行官 谢其龙



# 德勤企业成长学院

作为中国经济的重要组成部分，成长型企业一方面具有巨大的发展潜力，有机会成长为未来的龙头企业；另一方面，市场竞争是残酷的，大量的成长型企业总是因为这样或者那样的原因，最终未能成功实现战略目标。

从以往的经验来看，成长型企业由于成立时间短、管理不完善、团队经验匮乏，往往很难依靠自身的知识和经验来最大化收益和控制风险。在这种背景下，很有必要借助外部的力量对企业自身进行适时的辅导和优化。

德勤是最早关注成长型企业的专业服务机构。在过去的实践中，德勤深刻地理解中国企业在高速发展过程中面临的种种困难和挑战。在市场竞争的过程中，成长型企业更是因为自己的市场地位，很难获得资源配置的优势。因此，如何利用有限的资源，来尽可能地实现收益的最大化和风险的有效控制，是每一个成长型企业迈向成功的必经之路。

鉴于此，德勤利用全球资源，整合行业经验，并与多家合作伙伴携手，推出了德勤企业成长学院，为广大的成长型企业分享成功和失败的经验，成为企业家拓展人脉、挖掘商机的平台。学院的目标是：

- 成为专注为成长型企业提供各种课程和辅导的领导品牌；
- 为企业家获取知识、交流经验、分享实践的平台；
- 通过与各种专业机构合作，搭建适合成长型企业的社区，形成业内交流的生态系统，帮助中国的成长型企业生存、发展和走向成功。

中国经济高速发展与世界经济一体化进程加快，为中国企业在全中国范围内的发展提供了良好的契机，也使得竞争日益地激烈化和全球化。对企业管理人员而言，打造实力雄厚的公司，并使其在激烈竞争中脱颖而出，必须最大限度地发掘自身潜力，应对不断变化的环境、进行不断创新超越自我。企业的成功不仅需要个人的积极努力，还需要卓越的组织协同合作，德勤企业成长学院所设定的课程特为成长型企业所定制，帮助他们从容应对社会、文化、政治和商业领域中各种重大挑战。通过深入分析企业发展中各种关键问题、商业发展动向及新兴技术趋势，学员将通过这些课程掌握为企业创造及保持价值所必需的领导技能。

德勤企业成长市场与服务全国主管合伙人

周锦昌

周锦昌



德勤企业成长学院院长

许坚真

许坚真



管理是人类社会的一项基本活动。近百年来，随着管理理论的出现和发展，社会的生产效率得到了极大的提升，先进的管理技术和管理水平是一个企业走向成功的基础和保证。美国著名的管理学大师彼得·德鲁克曾说过：“在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”


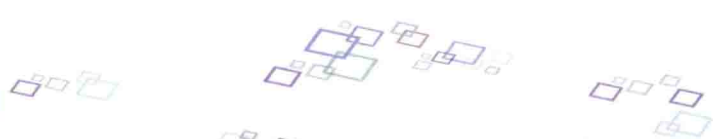
新的世纪，随着世界经济的全球化，企业面临的经营环境越来越复杂，竞争市场也越来越激烈，这要求企业在经营战略、管理体制和内部规范等方面做出适应性的调整。对于成长型的企业而言，管理人员的任何一项决策都可能给企业带来巨大的机遇或风险，这就需要管理人员借助相关的管理知识和经验进行谨慎的决策。

本书在结构上以基本理论为先导，结合了德勤公司多年来服务于成长型企业的经验和实践，辅之以案例，帮助读者在阅读的过程中，很好地把握企业管理的实际技能。全书共分为15章，内容包括战略的制订、核心竞争优势与战略外包、产品的开发、技术的应用、战略市场营销、组织结构的设计、建立正确的领导力、培养创新的文化、吸引并保留人才、吸引投资、寻求和管理联盟与收购、管理风险、全球扩张、税务管理和上市之路。

全书体系完整、层次分明、观念新颖，可供企业家和管理人员阅读和参考。本书由德勤企业成长学院、德勤企业咨询（上海）有限公司组织编著。编写指导委员会成员（按姓氏拼音排序）：胡家威，欧振兴，王拓轩，许坚真，殷亚莉，张宝云，张广达，周锦昌，周梓滔；编写小组成员（按姓氏拼音排序）：陈康勤，戴轶，段永伟，林丽艳，沈靖，石本慧，孙玮，田圣海，王晓娟，王怡华，吴霁，杨沛，张佳，周怡。编写过程中参阅了大量的著作、案例，并得到了领导、各界同仁及数位企业家的大力支持，在此，一并表示感谢。由于编者的能力和水平有限，书中的观点或有不够完善之处，难免出现纰漏，恳请广大专家、同仁及读者提出宝贵的意见和指导。

编著者

2014.3.17





第一章	1	<b>制订战略计划</b>
	2	成长的挑战
	2	迎接挑战
	3	第一节 评估发展环境
	9	第二节 制订战略计划
	14	第三节 实施战略计划
第二章	17	<b>核心竞争优势与战略性外包</b>
	18	成长的挑战
	18	迎接挑战
	19	第一节 以核心竞争力强化经营策略
	21	第二节 保护、利用与打造核心竞争力
	23	第三节 外包提升绩效
第三章	27	<b>开发成功的产品</b>
	28	成长的挑战
	29	迎接挑战
	30	第一节 确定产品策略
	35	第二节 决定企业自己创造和采购的内容
	38	第三节 开发产品

## 第四章 43 利用技术

---

- 44 成长的挑战
- 44 迎接挑战
- 45 第一节 规划技术方案
- 48 第二节 获得解决方案
- 51 第三节 实施解决方案

## 第五章 53 战略市场营销

---

- 54 成长的挑战
- 54 迎接挑战
- 55 第一节 采取战略市场营销策略
- 56 第二节 制订战略市场营销计划
- 60 第三节 执行和细化市场营销计划

## 第六章 63 设计正确的组织结构

---

- 64 成长的挑战
- 64 迎接挑战
- 65 第一节 确定正确的组织结构
- 68 第二节 注意关键的成功因素
- 70 第三节 实施重组

## 第七章 71 培养卓越的领导力

---

- 72 成长的挑战
- 72 迎接挑战
- 73 第一节 确定公司的领导力要求
- 74 第二节 使本企业的领导人更具效率
- 78 第三节 培养本企业的领导团队

## 第八章 81 培养创新的文化

---

- 82 成长的挑战
- 82 迎接挑战
- 83 第一节 创造的基础
- 84 第二节 提高运营能力，促进创新
- 87 第三节 管理变革

---

## 第九章 89 吸引并保留人才

---

- 90 成长的挑战
- 90 迎接挑战
- 91 第一节 制定长期规划
- 93 第二节 建立激励机制
- 94 第三节 审时度势，适当调整

## 第十章 97 吸引资本

---

- 98 成长的挑战
- 98 迎接挑战
- 99 第一节 拟定融资策略
- 101 第二节 为融资做准备
- 103 第三节 与投资机构展开协商

## 第十一章 105 寻求和管理联盟与收购

---

- 106 成长的挑战
- 106 迎接挑战
- 107 第一节 规划方法
- 110 第二节 联盟的构建
- 112 第三节 管理合作关系

## 第十二章 113 管理风险

---

- 114 成长的挑战
- 114 迎接挑战
- 115 第一节 制订风险管理规划
- 119 第二节 确认并评估风险
- 129 第三节 管理风险

## 第十三章 137 全球扩张

---

- 138 成长的挑战
- 138 迎接挑战
- 139 第一节 进行内部评估
- 141 第二节 制订一个详细的商业计划
- 145 第三节 执行战略并适时做出调整

---

## 第十四章 147 税务管理

---

- 148 成长的挑战
- 148 迎接挑战
- 149 第一节 税收对成长型企业的重要性
- 152 第二节 成长型企业如何迎接税务挑战

## 第十五章 161 上市之路

---

- 162 成长的挑战
- 162 迎接挑战
- 163 第一节 确立上市目标
- 165 第二节 选择适合自己的上市道路
- 169 第三节 上市过程中应关注的事项

## 173 参考及相关书目

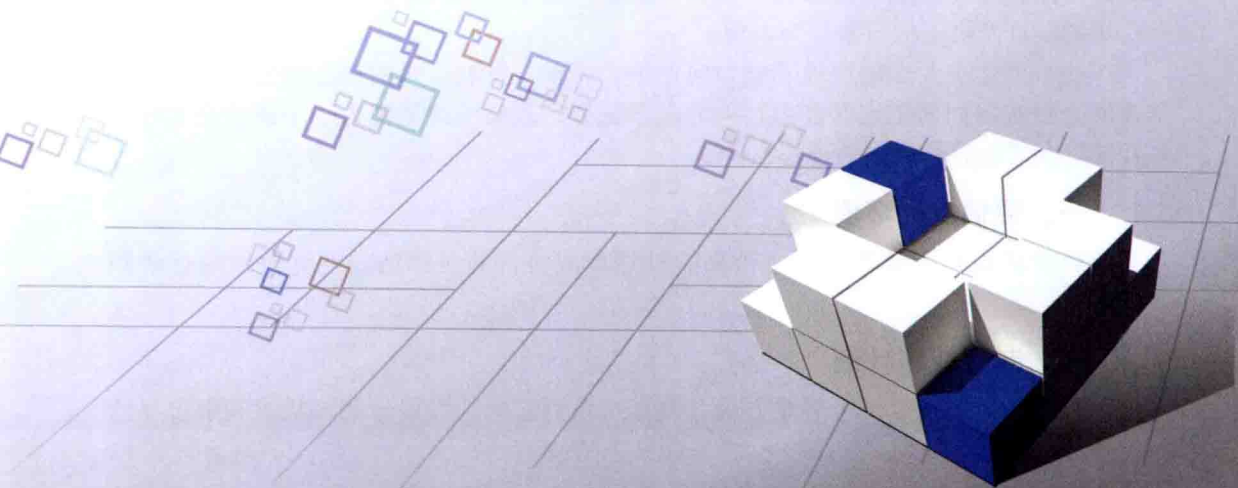
---

- 173 参考书目
- 174 相关书目



## 掌握长远前景

企业需要强有力的战略来应对以顾客为中心、竞争激烈和不断变化的发展环境。但是，很多人都认为制订纯粹的战略学术性太强、不实用。因此，他们把重点都放在解决短期问题上，而忽略了战略计划。然而，一个系统的战略计划可以保证企业长期的增长及较高的效益。为了建立战略目标，企业必须分析外部环境中的机会和威胁，从而制订一个计划，通过发挥企业自身的优势来解决这些问题，然后在组织内部认真仔细地实施这个计划。



## 成长的挑战

发展较快的企业需要一个系统的战略来发掘关键性的战略构思，以保证其持续的发展及良好的业绩。企业可以通过创造性的、革命性的战略计划来发掘和培育新的发展构思。

很多人认为战略只是具有复杂业务的大规模企业的管理工具，或者只是纸上谈兵，而不能产生实质性的效果。然而，很多实际情况使得很多公司不得不开始制订系统的战略计划。

### 企业需要明确的目标

随着一个企业的发展，它需要去解决一系列战略性的问题：应着重于什么样的顾客，要提供什么样的产品。概括地说，企业要如何达成一个构思。为了做出决策来支持这个构思，企业员工需要有明确的计划。

### 运营效率对创造竞争优势是必要的条件，但不是唯一的条件

企业要想击败竞争对手，必须要创造可以保持的优势。它要么为顾客创造更多的价值，或者是以更低的成本创造相同的价值，或者两者皆顾。企业的持续性发展需要制订并实施一个可以提高其竞争优势的战略计划。

### 战略计划不易转换为实际行动

在今天飞速变化的环境下，最好是有一个80%正确，但却能100%实施的战略计划，而不是一个100%正确，但却不能在企业内部完全实施的战略计划。为了获得实际价值，一个战略计划必须是可实施的，能够运用到企业日常运行中去。

## 迎接挑战

制订战略是一个复杂的创造过程（见图1-1）。其中，发掘核心竞争力是非常重要的，因为它能给企业带来竞争优势。战略计划十分关键，因为它会影响企业关键决策的制订及员工的日常行为表现。

战略可让企业深层次地了解如何保护、调整、发展公司的核心能力。他也可以帮助企业实现如何把这些能力转换为竞争优势。战略应该被视为一个评估企业环境并制订和实施具体计划的过程。

### 一、评估发展环境

企业必须要了解外部环境带来的机遇和威胁，并且评估其在竞争中的优势和劣势。

### 二、制订战略计划

企业必须要确定一个战略方向并制订一系列配套的发展计划，从而利用自身的

核心能力来面对机遇和威胁。

### 三、实施战略计划

战略计划以及明确任务的目标计划应该在企业内部充分传达。

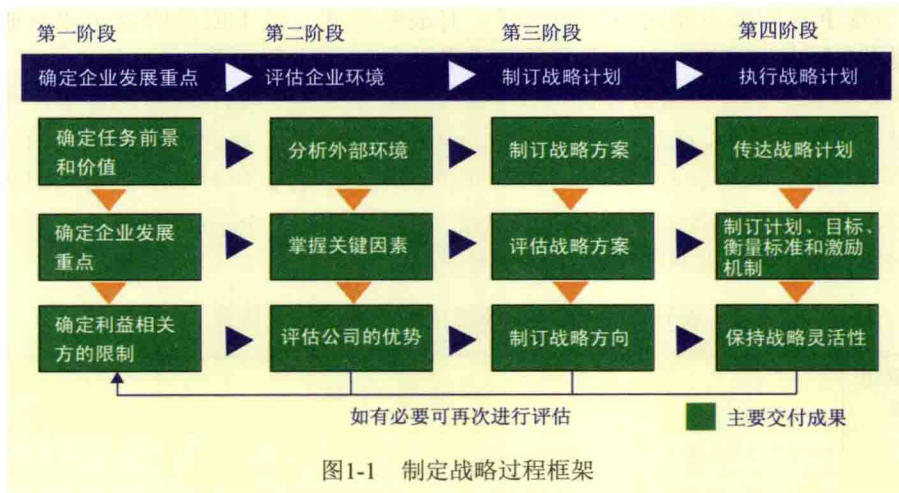


图1-1 制定战略过程框架

## 第一节 评估发展环境

对企业内部以及外部发展环境的评估分析将会为制订战略计划提供一个坚实的基础。对外部发展环境的分析是为了发掘行业内存在的机遇、威胁和与之相应的成功因素，找到处理这些问题的方式。此外，企业还应审视内部环境，评估优势和劣势。

### 一、分析外部环境

通过分析行业的4个驱动性因素——市场、竞争、技术以及法规，企业可以完全掌握行业现状以及未来的状况，从而为制订计划打下基础（见图1-2）。

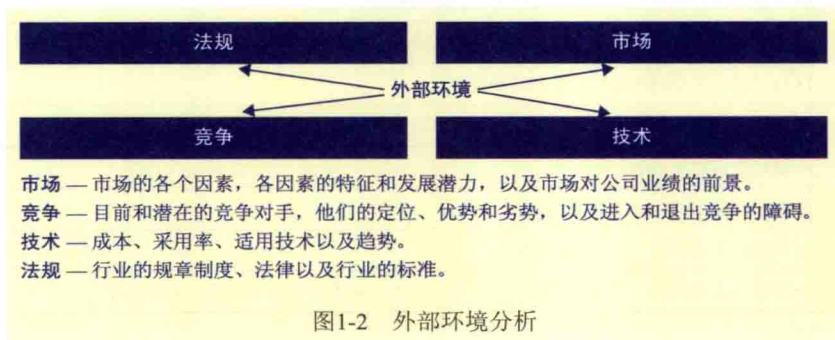


图1-2 外部环境分析

企业要对这4个驱动性因素中的每个因素进行分析，从而评估它对目前和未来行业结构，以及对企业竞争地位的影响。该分析将会使企业了解行业未来的状况、可能会面对的机遇和威胁；该分析还将使企业找到关键性的成功因素，从而利用机遇或者减少威胁。

“当竞争者们努力超越对手的时候，有战略眼光、勇于创新的公司却是通过发掘、利用在行业发展中不时出现的新的战略机遇来获得成功。”

企业高管层集思广益的会议可以让企业对产业结构形成有价值的见解，也能帮助企业了解哪些因素，能让自己比其他公司的效益更高。在分析产业状况的时候，企业需要考虑各种竞争力产品为顾客带来的价值、战胜竞争对手的决定性因素以及供应商、生产商和顾客之间相对的商谈能力（见表1-1）。向高管层提出问题有助于分析一个产业的现状并且了解产业的未来状况。

表1-1 评估外部环境中的关键驱动性因素

关键驱动因素	示范问题
市场	• 竞争对手没有解决哪些顾客面对的问题
	• 宏观经济走势将怎样影响顾客的需求
	• 市场如何划分？各个细分市场重视哪些关键产品属性
	• 客户的转换成本是多少
	• 如果不是终端产品，你的产品对客户产品的价值定位有什么重要性
竞争	• 竞争对手有哪些优势和劣势
	• 主要竞争对手的战略位置是什么？他的目标市场是什么
	• 竞争激烈程度如何？为什么会产生竞争（如产品差异小，固定成本和可变成本的比例高，共享目标市场等）
	• 如何调整进入和退出竞争的障碍
	• 替代产品是否有效地为你的产品带来了价格上限
技术	• 最近的和潜在的技术改变有哪些
	• 技术改进和整合将如何影响行业结构（如给客户带来更高的价值，与供应商的关系更紧密，去中间化等）
	• 其他行业已经证实的或新兴的技术会转移到你的行业吗
	• 竞争对手所采取的技术如何创造出一种与众不同的产品
	• 技术将如何影响顾客的交易和转换成本
法规	• 在监管政策、纳税、投资鼓励、执照办理、标准等方面，最近和可能的变动是什么
	• 国际政策如何影响国内行业
	• 对顾客来说共同标准有多重要
	• 监管政策是否是进入市场的障碍
	• 监管政策是否趋向于支持某些公司（如小型的、国内的、有文化色彩的公司等）



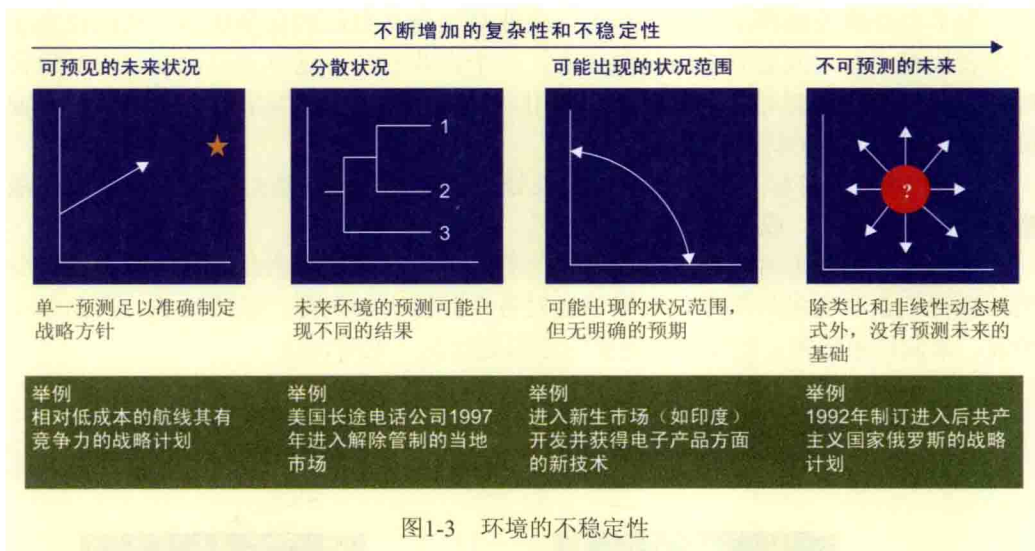
该分析的一个关键目的就是了解顾客需求，不管是可以满足的还是不可满足的。企业必须要了解顾客面临的问题才能找到解决问题的有效方案。

“战略计划必须要先从市场形势着手，然后找到市场形势与公司内部状况的联系，从而采取正确的行动。”

要想发现市场机遇，发掘拥有共同特征和共同需求的顾客群十分重要。市场可按地理、人口、心理和行为进行细分。然后，对这些细分市场进行进一步分析来发现哪些产品属性是必要的，哪些是不必要的。这一系列属性将是对这一细分市场理想的价值定位。通过将理想的价值定位和现有产品的价值定位做比较，就可以确定这一细分市场需求得到满足的程度。

在对市场进行细分并且了解市场各层次的需求后，企业对各个市场细分有了大体的了解，从而可以在预期销售额和竞争水平的基础上找出哪些部分最重要。这一分析将会有助于企业确定想要加入竞争的市场。

然而，通过对市场以及其他三个驱动性因素的分析，企业可能会发现它们所面临的外部环境存在着不稳定性，无法预测各种产品和服务的前景。图 1-3 列举了 4 个层面上的行业复杂性和不稳定性。



要想评估不稳定的外部环境，应该拟出几个未来行业发展的模拟方案。方案的数量应该足够代表未来行业可能出现的状况，而不是所有的可能性。模拟方案将会突出与具体战略计划有关的风险和回报，并且有助于企业评估战略计划的可行性。

“实施模拟方案就是对未来战略计划的演练。你身处模拟的事件中，就好像置身于其中一样，去训练自己怎么去认知哪一出戏正在拉开序幕。这会使你避开不愉快的突发事件，学会怎样去应对突发事件。”

当外部环境评估完成后，企业应该完全掌握影响其行业的关键驱动性因素。企