



精明管理策略书系

# 企业成长战略

【英】大卫·欧文 著


DAVID IRWIN

## Make Your Business Grow

### Take a Strategic Approach



孙宁 译

 东北财经大学出版社

精明管理策略书系

第一辑

# 企业成长战略

(英)大卫·欧文 著

---

孙 宁 译

东北财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业成长战略/(英)欧文(Irwin, D.)著;孙宁译.  
大连:东北财经大学出版社,1999.8  
(精明管理策略书系·第一辑)  
书名原文:Make Your Business Grow  
ISBN 7-81044-567-7

I. 企… II. ①欧…②孙… III. 企业经济-经济理论 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第17179号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字06-1999-48号

David Irwin: Make Your Business Grow  
Copyright © 1998 by International Thomson Business Press, a Division of International Thomson Publishing Inc.  
Simplified Chinese Translation Copyright © 1999 by Dongbei University of Finance & Economics Press  
All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行,未经出版者书面许可,任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

**版权所有,侵权必究。**

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: [reader@dufep.com.cn](mailto:reader@dufep.com.cn)

大连理工大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

---

开本:850×1168毫米 1/32 印张:7 1/8 插页:2

1999年8月第1版 1999年8月第1次印刷

---

责任编辑:李海斌

责任校对:任丽莉

封面设计:张智波

版式设计:刘瑞东

---

全套定价:105.00元 每册定价:15.00元

# 前 言

最近,我在旅行时偶尔发现了一位古罗马诗人对满足的描述:

幸福温馨的生活应该由它们组成:拥有一个不大的宅邸,外有果实累累的葡萄园,内有驱寒取暖的壁火炉;闲情又逸致,体强身亦健;率直不乏练达,好客绝非铺张;饮酒有度,从不失态;宽以待人,品行廉洁;良眠嫌夜短,随遇能求安;知足者常乐,不惧死常欢。

但是,对某些人,尤其是经商的人,以上的描述似乎还不够。也许你胸怀大志,渴望获得更大的成就——让你的企业成长壮大,抑或日渐兴隆,利禄滚滚。邓小平不是也说过“致富光荣”吗?要实现这些愿望,你需要一个战略纲领,为你指明企业谋

略决策的方向,帮助你规划企业的未来发展。在许多事情上,你也许已经运用过战略。例如,要进行一次重要的谈判,你预先就应考虑好要达到的目的、如何达到、准备的报价、妥协的范围。本书旨在涉猎企业战略中更广泛的内容——确定你的现状,指出你的方向,决定你的方法。巴克莱银行的研究指出,60%的小企业规划的期限不足一个月。获取成功需要更开阔的眼界,而制定一个行之有效的纲领耗时并不太多,况且即使花费时间也是非常值得的。

本书是针对那些员工不到 50 人的小企业经理,或者是大企业中拥有自主权的部门经理而写的。目的是帮助你从战略角度出发,明确企业的意图,思考企业发展动力,制定企业目标,然后定期评价企业绩效。有时,确定企业的大小不是依据其规模,而是看它们“步入商界”的时间。本书对那些欲尝试长期战略规划的人们,对千差万别的概念模糊不清的人们以及只是想运用简单的观点发展企业的人们具有特殊的意义。

为了将理论联系实际,我在书中选用了不同规模的企业以及非营利企业作为范例和案例分析,并提出了一些实用性建议,便于你在自己的企业中实施。

通常人们把企业家当成冒险家。我认为企业家应该是有计划的冒险家,他们想方设法减小风险。掌握战略纲领就能保证降低风险。事实上,已经有证据表明,拥有发展战略的企业更容易走向成功。

商海中充满挑战和磨难,当然也有回报。更重要的是商战中充满了乐趣。一旦拥有了战略,你就能够减少磨难,增加乐趣,扩大回报,而这正是我的希望所在。祝君好运!

**大卫·欧文**

# 致 谢

本书的产生是基于我的一个愿望,即总结我多年与英国国内和国际各种企事业单位打交道所得到的一些经验和感受。

我非常感谢我的客户和给我提供大量范例和案例分析的各个企业。尤其要感谢:安德鲁斯塑料制品公司、灵活学习协会、福尔印刷厂、Giveway 因特网软件公司、约翰·路易斯合伙公司;水技术公司、奥克托工业设计公司、PI 工程、解决设计咨询有限公司、Xtralite 公司、伊尔曼唱片公司。我还要感谢那些允许我引用他们公开发表的文献论证我的观点的人们。

我要特别感谢阿兰·布雷瑟顿、桑迪·奥基尔维、朱莉叶·路思维特、朱莉安·托玛斯对原稿的审阅,感谢他们的评价与鼓励;感谢基姆·艾伦的精心编辑。对朱莉亚·沃森、帕特·海伍德在打印和校对时所给予的

协作和细致耐心表示感谢。

非常重要，我要向我的妻子珍妮表示深深的谢意，感谢她在我写作本书的整个过程中给予的爱心和耐心。



# 目 录

前言

致谢

---

1 第 1 章 战略思维的重要性

---

1 园艺师的战略

3 足球俱乐部经理的战略

5 棋手的战略

5 世界级的公司

---

22 第 2 章 企业外部考查

---

22 外界对企业的影响

23 市场

26 顾客群体剖析

28 竞争对手分析

30	考查环境
43	关系网
46	制定基准
51	搜集市场情报
53	吸引资源
54	机会和威胁
55	结论
56	注释
57	<b>第 3 章 展望未来</b>
57	水晶球
58	预见
62	效果分析
62	排演未来
63	远景方案的规划
64	案例分析:壳牌公司
68	案例分析:企业发展代理机构,塞瓦斯多波尔
69	案例分析:壳牌公司的远景方案
71	案例分析:预见研究中心的远景方案
72	制定远景方案的步骤

76	机会和威胁
77	结论
78	<b>第 4 章 企业内部考查</b>
78	企业的优势
79	内部影响
79	历史
80	价值观、作风和行为
82	案例分析:规划东北公司
83	案例分析:英国电话公司
84	案例分析:尼桑公司
84	案例分析:Levi's 公司
85	案例分析:合作银行
87	案例分析:壳牌公司
89	企业文化
91	案例分析:约翰·刘易斯合伙公司
97	资源
98	结论
99	<b>第 5 章 确定发展方向</b>
99	增加价值

100	企业宗旨
101	案例分析:阿哥鲁玛西那公司
103	案例分析:解决设计咨询有限公司
103	案例分析:南非的峡谷信托公司
105	挑战性的目标
106	案例分析:英国生物技术有限公司
106	案例分析:水技术有限公司
108	战略
112	斟酌定位
119	成长的机会
121	案例分析:水技术有限公司
122	案例分析:Xtralite 有限公司
123	结论
125	<b>第 6 章 确定目标 衡量绩效</b>
125	为成功制定计划
126	从数字开始
128	平衡计分卡
130	选择适当的战略目标
132	业务活动

133	营销目标
136	制定财务目标
138	创利能力
140	相对量图谱
143	举债经营
145	流动比率
146	经济附加值
146	案例分析:福尔印刷公司
148	资源
149	资本投资
150	质量目标
155	采购
156	结论

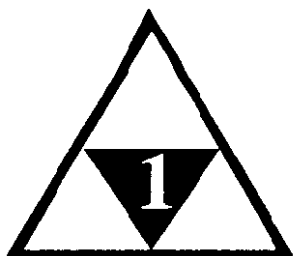
---

## 159 第7章 为成功而管理

---

159	你最重要的资产
160	人力资源
162	案例分析:Yeoman Pressing 公司
163	领导
166	以行动为中心的领导

168	组织结构
170	团队
179	表现与发展
185	了解学习的过程
188	不断学习的企业
189	结论
192	<b>第 8 章 有助于企业成长 的战略审查 清单</b>
192	<b>简明易懂</b>
197	<b>索引</b>
204	<b>参考文献</b>



# 战略思维的重要性

---

企业成长战略

## ☞ 园艺师的战略

有花园吗？如果有的话，你也许有过这样的经历：到最近的花卉中心，买下一些让你赏心悦目的植物，然后把它们栽种到看起来合适的地方。待到春天来时，或许你发现一个花床没有长出球茎；或许你突发奇想，觉得在院子里摆几盆花一定会很有景致。你也许太关注一种花的成长而忽视了它与花园中其他花卉的和谐。你经常站在卧室

的窗前审视整个花园,考虑怎样使每个花床中的花卉互相弥补,相得益彰;怎样使栽在盆里的植物为整个花园创造一个和谐的背景。你经常思考植物的生长情况:灌木能长多大,缺空怎样补充,花木何时才能长成?你或许要看一看邻居的花园。是否需要在那儿补栽一些植物?例如,邻居花园里的一种叫萝兰蒂的植物会吸干土壤的水分和养分,对你的花园造成威胁,所以你要采取适当的措施。当然你要用草来抵抗这个威胁。草根顽强的生命力和生长速度总是让我惊讶不已。

毫无疑问,在栽种花草的过程中,你需要不断地学习和完善。例如,你发现寒霜会冻死土中的植物和吊兰,所以要把它们移至室内待霜冻结束。如果有家室,你还会将这些经验传给后代,比如进行一些理论研究——探索使花卉常年开放的秘诀,找到一种适合栽种到花园角落里无须阳光的植物,鉴定你的花木是喜欢酸性土壤还是碱性土壤。如果担心雨量不足,你可以选择不喜水的植物,或者准备一个大水缸积攒雨水供花园浇灌之用。

你愿意向其他私人和公共花园或花卉中心的园艺师请教吗?你想过为什么要养花吗?是为孩子们提供一个安全的游乐环境还是为自己创造一个休闲欣赏的美景?你想过要进行重大改革,比如建一个暖房或挖一个鱼塘吗?

如果你是一个热心的园艺师,你会制定一个年度工作时间表——安排好种植、除草、上肥的时间。有时要采取一些预防措施,例如,在道旁撒除草剂或在春天为草坪除草上肥;有时则需要救助措施——将草坪里的杂草拔掉或用速效除草剂。有些工作需要定期完成,诸如用割草机修整草



坪;有些工作虽可偶尔为之但必须有长期计划,而且意义重大。例如,树木需要很长的生长期;杜鹃花需要酸性土壤,旁边不能种鸢尾类植物。

你同意以上活动的必要性吗?如果是的话,你的活动就包括一个目的(为自己休闲和孩子们玩耍保留一个小花园)、一个任务(建一个鱼塘)、一个对利弊的通盘考查(卧室窗前的俯视)、一个对机会和威胁的全面分析(新点子、肆意泛滥的蒲公英和暮春的寒霜)、一个美好的憧憬(半年或一年后花园的景象)、一个战略(如何使花园相映成趣)、一个操作计划(时间表和规定的工作)。企业的战略也不过如此。

如果能将资源有效合理地分配,你的园艺工作就会容易得多。比如,你可以用土叉疏通草坪,可用回旋钉似乎更方便,二者缺一不可。适时、适量、适当的施肥至关重要,否则化肥会摧残你的植物。这一点在企业经营中大致相同。

## ❖ 足球俱乐部经理的战略

如果你没有花园或者不喜欢养花,你也许喜欢足球。暂且想像一下,你是一个甲级足球俱乐部的经理。你有些野心勃勃的计划,为自己俱乐部设定的目标是获得欧洲杯冠军。你梦想自己的俱乐部登上欧洲足坛的顶峰,你的目标就是实现这个梦想,但又深知这需要时间。所以,你制定了进程表。今年的目标是争取联赛的前四名,并在欧洲联盟(UEFA)杯的比赛中积累经验。明年的目标是获得联赛冠军。后年就争取冠军杯。这个雄心勃勃的目标非常明