

世界经济畅销书系

企业成长策略

【美】劳伦斯·托勒 著

柳研忠 王计昕 等译

马春文 校

吉林人民出版社

(吉)新登字 01 号

Chinese translation copyright

(c) 1997 by Jilin People's Publishing House

Published by arrangement with Adams Publishing, A Division of Adams

Media Corporation through Bardon-Chinese Media Agency

博达著作权代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

吉林省版权局著作权合同登记

图字 07 - 1998 - 168

企业成长策略

译 者	柳研忠 王计昕 等	校 订 者	马春文
责任编辑	王 新	封面设计	张 迅
责任校对	王 萍	版式设计	刘玉文

出 版 者	吉林人民出版社 (长春市人民大街 124 号 邮编 130021)
发 行 者	吉林人民出版社
印 刷 者	长春第二新华印刷厂

开 本	850 × 1168 1/32
印 张	12
字 数	280 千字
版 次	1998 年 6 月第 1 版
印 次	1998 年 6 月第 1 次印刷
印 数	1—5 000 册

标准书号	ISBN 7-206-02944-2/F·722
定 价	20.00 元

如图书有印装质量问题,请与出版处联系:0431 - 5649710

译 序

当今的市场风云变幻，竞争的手段花样翻新。无论是成功的企业家还是草创的新手，在企业经营上稍有不慎，就可能导致在商海中翻船。于是面对竞争日益激烈的市场，有人奋力拼搏，有人殚精竭虑，有人迷惘叹息。当有了《企业成长策略》这本书的时候，你就如同有了一个经验丰富的企业顾问，为你的经营出谋划策，指点迷津。

本书作者劳伦斯·托勒毕业于美国哈佛大学，有着十几年做企业顾问的生涯，谙熟企业经营，擅长资本运作，解决过各种各样的企业难题。不仅如此，他还是卓有成就的企业家，曾创办和经营过 13 个企业，还成功地收购过 4 家企业。本书所介绍的 200 多个具体经营策略，大多数都来自于作者的亲身实践。因此，本书一经由以出版经济类图书为特色的美国著名亚当斯出版公司推出，便成为广受欢迎的企业经营畅销书。

本书共分三篇十七章。第一篇介绍的是企业基本发展策略。第二篇专门介绍创立初期的企业、咨询和其他专业服务企业、高负债企业的发展策略。第三篇用八章的篇幅介绍了企业收购的策略。这就使得本书对各种行业各种类型的企业，都具有实用性和可操作性。正如作者在前言中所说，在本书中你不会读到很多管理方面的理论，本书是企业家成功实践的结晶，书中所有的建议和经营策略都经过了实践检验，被证明是行之有效的。因此，本书对我们的企业家、经营管理人员无疑是有启示和借鉴作用的；对经济院校的师生，本书也不失为一本很

有价值的教学参考书。

本书的翻译分工是：前言、第一章至第三章、第六章、第九章由柳研忠翻译；第四章、第五章、第八章由王计昕翻译；第七章由崔浩翻译；第十章、第十三章由上官雨时翻译；第十章、第十四章由于迺书翻译；第十二章、第十六章由何润宇翻译；第十五章、第十七章由唐迪翻译。全书由马春文校订。

限于翻译水平和时间，译文若有不妥之处，敬请读者不吝指正。

译 者

1998年4月

前 言

竞争日益激烈,顾客抱怨,银行紧缩银根,联邦和各州政府干预企业的决策,雇员要求增加工资,供货商要求缩短付款期,税率提高。当你在如今竞争激烈的经营环境中为生存而奋斗的时候,为什么还要关心企业的长远发展呢?答案很简单:因为你的竞争者正在这样做。

市场的力量使价格、成本和顾客的需求随时变换,昨天还是我们控制着的市场,今天却已经失掉了,让给了国外竞争者;我们的产品和服务曾一度深受顾客的青睐,而今却突然变得过时了;经营成本持续攀升,而我们产品和服务的价格则屡遭重击,不断下跌;雇员要求的工资和津贴与生产率的增长不相适应。结果怎样呢?市场萎缩、销售下降、利润降低,所有这一切都归结为一种现象——资金短缺。不但经营资金短缺,连我们的零用钱也很难保证。

一些排头企业不屈服于强大市场压力,凭借企业成长策略,画出了走出竞争迷宫的路线图。在集中力量实现长期战略目标的同时,这些企业对市场的控制力进一步加强(并进而控制了市场价格),费用降低了,从而大大地增强了赢利能力,获得了很好的投资回报。

机动灵活是企业赢得市场和控制市场的关键。产品和服

务、基本顾客和资源必须按市场的需求不断变化。要适应如今的市场形势,在市场开发、资金筹措和提供新产品、新服务方面,我们必须要有高度的灵活性。

增加市场份额、减少费用和获得经营灵活性的这些策略,并不是只有成熟的老牌企业才可以采用,它们同样适合于新建企业。从市场集中开发、大力度广告宣传和财务弹性方面,新企业获得的利益比老企业还多。全面翔实的企业成长策略不仅仅可以满足生产、批发或零售企业的需要,而且对于服务性企业的发展形式和赢利能力也具有十分重要的意义。

本书向你推荐了 200 多个具体经营策略。从高效广告宣传到市场开发,从调整企业债务资本到公开发行股票,从鼓励销售人员到控制现金支出,从提高为客户服务的质量到清理非赢利生产线,这些策略涉及企业经营的方方面面。

没有多少特殊企业,以至于其成长策略也必须特别加以设计。然而,新建企业、专业服务性企业(包括咨询企业)和高负债企业的确需要特别对待。新建企业不同于成熟企业,其销售、广告和融资策略必须从特别的角度进行设计,考虑不同的时间背景。专业服务性企业采用为生产、批发或零售企业而设计的策略,不可能吸引新业务。为高负债所困扰的企业家十分清楚,企业长期发展的机会会有赖于目前的生存,而目前的生存又有赖于精明而实际的短期恢复策略。适用于这些特殊情形的发展策略将在本书第二篇加以介绍。

某些企业需要跳跃性发展以克服低速增长的惰性。开辟新市场、引入新产品、获得新技术最可行最便捷的方法是收购一家正在经营的企业或其主要的生产线。本书第三篇的各章节将引导你走完调查、评估、融资和转让这些收购兼并国内外赢利企业和财务负担沉重企业的全过程,并向你展示一些已被证实卓有

成效的收购企业的策略。

在本书中,你不会读到很多管理方面的理论。书中所有的建议和经营策略都经过了实践检验,其中许多是来自于我所创办的 13 家企业和我收购的 4 家企业,以及我担任企业顾问长达 15 年的经历;另有一些即使未经我本人亲自实践过,也是其他的企业顾问或企业家成功实践的结晶。

企业成长策略并非是容易学、好掌握的简单游戏。它不仅需要企业老板的积极投入,也需要雇员的积极参与,还需要企业家相互之间富有创造性的借鉴交流。若要企业成长策略实际发挥作用,必须要有大量财力和时间的投入。有些表面上看起来实际可行的策略,在其实实施的过程中却可能是障碍重重,我们必须绕过这些障碍,越过这些障碍,或者干脆搬开这些障碍。我的一位密友、也是企业合伙人,使用了一个十分贴切的说法,他把这些障碍称作为“克服的对象”。制定、落实企业成长策略,你必须“克服”难以对付的银行,“克服”心怀疑虑的雇员,“克服”激烈的竞争,“克服”难以满足的顾客,“克服”倔犟执拗的供货商,同时永远不要忘记最重要的企业长期战略目标——利润的增长。

希望本书中的经营策略能对你有所帮助,使你更轻松地做好工作。显然,这些经营策略不可能适合所有的企业,请选择那些看起来较适用的,然后加以完善,使之完全适合你的需要。即使本书仅仅是打开了一扇门,阐明了一个观点,介绍了一种适合于你企业的经营策略,也是值得一读的。祝你成功!

劳伦斯·托勒

于宾夕法尼亚州伯威斯

目 录

第一篇 企业基本发展策略

第一章 企业成长的关键 2

灵活性 4

计划 10

控制 12

资本 16

长期目标 19

第二章 企业战略规划 23

企业的使命 26

成长目标 28

小环境市场 30

比较分析 34

经济周期指标 37

第三章 资产重组策略 41

► 企业成长策略

生产机器和设备	41
办公设备	43
车辆	43
存货	44
租赁闲置资产	46
清理生产线	47
成本核算系统	49
企业管理成本	52
评估内部核算单位的贡献	54
剥离	59
易产为股上市	61

第四章 市场营销策略	63
-------------------	-----------

集中开发市场	63
改变产品组合	65
改变顾客组合	68
售后服务	71
低成本高效益推销技巧	72
低成本高效益促销活动	78
销售组织	80

第五章 广告宣传和公共关系策略	86
------------------------	-----------

实现战略目标的广告	87
评估市场效果	91
控制广告宣传费用	94
选择适当的广告代理	99
公共关系	100

第六章 融资策略 107

- 筹措流动资金 111
 - 重要项目筹资 113
 - 员工持股计划 114
 - 合资企业 118
-

第二篇 特殊情形的企业发展策略

第七章 创立初期的企业 128

- 促销 130
 - 控制市场开发费用 134
 - 融资方式选择 136
 - 短期信贷的主要来源 135
-

第八章 咨询和其他专业服务 150

- 树立形象 152
 - 个人品质 156
 - 广告推销 157
 - 集中开发市场 160
 - 销售技巧 162
 - 联合力量 166
-

第九章 高负债企业的恢复策略 171

- 保护个人财产的策略 173
- 现金预算 176

► 企业成长策略

对供货商的支付计划	178
获得更好的支付条件	181
利用破产法	182
变债权为股权	186
来自客户的权益资本	187
来自供货商的权益资本	188
延期支付债务	189
非银行借贷	190
其他融资策略	191

第三篇 企业收购策略

第十章 准备阶段	195
初期计划	196
开始启动	201
菲尔特科公司——案例研究	204
获得专业帮助	215

第十一章 评估收购对象	220
初步调查	221
管理能力	224
所有权障碍	226
初步评估调查	228
重制财务报表	231

第十二章 定价与筹资	241
------------	-----

评估主要收购对象	243
确定可承受价格	258
收购融资	266
有限合伙制	267
合伙资本转入运营公司	273
第十三章 其他融资选择	275
风险资本的筹措	276
风险资本投资工具	278
利用风险资本的时机	280
组成风险资本投资集团	283
申请风险资本	285
股票上市	286
登记豁免	294
隐蔽集合基金	298
逆向兼并	299
第十四章 最后核查与转让	302
最后核查	303
评估	305
审计	307
编制结案文件的法律援助	308
收购或转让协议的主要条款	310
交接管理	313
第十五章 国外收购	321
在东欧的收购	324

拉丁美洲的私有化	325
区域战略	325
特定企业评估	329
融资援助	332
债务与资本的转换	337
获得援助	338

第十六章	困难企业的收购	340
-------------	----------------	------------

评估备择方案	343
收购困难企业的策略	348
寻找困难企业的机会	352
一个主要障碍	353

第十七章	房地产企业的收购	355
-------------	-----------------	------------

投资策略	356
寻找取消赎回权的机会	359
评估债务责任	360
评估房地产企业	361
银行取消的抵押品赎回权	362
税务问题	364
清算	366

第一篇

企业基本发展策略

第一章

企业成长的关键

对于企业的发展，不同的企业老板或经理可能会有不同的观点。假设某个市场对低价位的商品有不断的需求，根据大量销售可以弥补单位利润较低的理论，那么降价薄利多销，就能够增强企业在市场上的竞争力。这种经营策略得到了很好的验证。过去，零售业巨人——西尔斯和蒙格玛利·沃德两家企业就是靠销售廉价商品而走红的。最近，沃尔·玛特、卡玛特以及一些不很出名的折扣商店以其出色的经营业绩证明，这种开拓市场的策略仍然十分有效。

国外竞争者也十分看重廉价市场。1950年至1960年的十年间，从日本进口的商品价格比美国自己生产的商品价格低；如今，中国、印度和某些拉美国家已经取代了日本成为廉价商品的供应国。在旅店业，黛丝饭店和霍华德·约翰逊汽车旅店过去就是依靠在全国各地的连锁店提供最低价位的房间而获得了市场份额。

然而，薄利多销只是一个短期的发展策略。在美国这样的富裕国家，作为一个群体，顾客的购买习惯往往会随着收入和

期望值的提高而迅速升高档次。尽管廉价商品总会有市场，可是伴随廉价商品的那种品质低劣、缺少售后服务的不良印象，过不多久便使得越来越富裕的顾客转向较高价位的竞争者，以获得品质更好的商品和更佳的服务。这正是在零售业和旅店业所发生过的现象，对从日本进口的商品的需求，也有过类似的变化。对中国商品的需求，有朝一日也会出现同样的情况。

另一种企业家所钟爱的发展策略是强调投资回报，这种策略主要流行于制造业和运输业。高成本的机器设备是大多数制造业企业、运输业企业（出租车队、汽运公司、内河航运公司、航空公司、远洋货运公司）的先决条件。这些企业需要有源源不断的收入及合理的利润率，以收回购买机器设备的巨额成本和支付维修保养这些机器设备的大笔费用，因此薄利多销对于这些企业来说，可能是一种很糟糕的策略。以投资回报率为战略目标的企业，不应该以降低产品价格来求得薄利多销，而应该集中力量在提高产品的质量、保证及时交货和为顾客提供可靠服务方面多下功夫。

第三种企业发展策略适合于银行、保险公司、房地产代理公司、税务服务公司、转包制造公司、园林服务公司、某些承包公司以及其他一些商业企业或服务性企业。因为不能依靠产品的标新立异增加销售量和提高利润，这些企业能够增加销售量和提高利润的办法，恐怕只有根据市场的需要把精力集中在保证迅速交货、更好地为顾客服务、设计新颖的包装或提高工艺水平方面。为获得竞争优势，在广告宣传和推销方面，不同的企业做出不同的许诺：“保证满足需要”，“热情周到、彬彬有礼”，“位置最佳”等等。

个体服务业的发展策略稍有些特殊性。专业事务所、修理部、保健所等个体服务业的发展主要依靠企业老板或雇员的声

望或企业的知名度招揽生意。

为扩大市场份额应采取的策略是提高业主或企业在顾客中的形象。价格、付货期、售后服务等固然十分重要，但其重要性与高质量的服务所树立起的出众声望产生的影响无法比较。成功的长期发展战略把定价、交货、质量、服务和信誉各种因素结合起来，并建立在一个坚实的经营基础上。这一经营基础构成企业发展的四个关键性因素：灵活性、计划、控制、资本。

灵活性

灵活性在这四点中也许是最难做到的，然而它却对企业持续发展至关紧要。灵活性的全部意义在于，它使企业在战略上和策略上可以根据市场、竞争和资源等方面的要求，以及政府的规定迅速地做出反应。以罗雷柯汽车旅店为例。这家汽车旅店坐落在中西部一个小机场的附近。当初，它是那里惟一的一家旅店，主要为使用附近小机场的私人飞机驾驶员和机组人员提供膳宿。后来，联合航空公司把这个小机场划入其航线线内。这之后不到一年，假日旅店在罗雷柯汽车旅店旁建起了一家分店。罗雷柯的店主十分注意保持企业经营的灵活性。他们把债务降到最低水平，强化服务，设施不足但环境却十分舒适。服务人员熟知许多老顾客的名字，旅店的气氛友好亲切。当假日旅店开业之际，罗雷柯汽车旅店则以拥有一个新的跑车道、标准的高尔夫球场和每个房间都有一盘新鲜水果而感到自豪。罗雷柯汽车旅店的人住率从原来的 60% 迅速上升到 90%，这时旁边的假日旅店却勉强支撑着营业。

灵活性表现在许多方面。但大多数成功的企业家通常都会同意，灵活性主要表现在企业体制、积极进取的员工和资金流