



第一部分

创业的困难

从Bolton(1971)委员会(它是政府委派进行小企业经营状况调查的委员会)报告发布以来,英国的小企业出现一次复兴。虽然大多数来自个体企业的增长,小企业中的劳动力从1965年占英国劳动力总数的6.5%上升到1990年的12%。每年新设与倒闭企业的规模很大,例如在1990年新企业的数量为23.5万家,注销企业为18.5万家,结果当年企业净增加5万家。

虽然英国近15年个体户与新企业创立的增长速度比欧洲其他国家更强劲,但小企业的快速增长看上去仍是世界范围内新企业浪潮的一部分。自从David Birch 1979年在MIT证实美国1969~1976年2/3的就业增长是来源于工人少于20人的小企业以后,许多奉行自由政策的政府也开始制定计划,刺激企业制度创新,或为成长中的小企业提供支持。

与此相适应的是,《哈佛商业评论》将其描述为研究企业计划的“新增长点”。但美国的企业界杂志Inc显示,近2/3的新企业成立时没有正式的经营计划(在1989年Inc统计的100个发展最快的企业中,41%根本没有企业计划,另有26%仅有简单的框架)。制定企业计划并不能完全保证未来事业成功:克兰福德GEP项目中,新企业成立三年后的存活率仅过50%,与同期全国的状况相同,虽然考虑到GEP项目参与者的平均年龄仅22岁,缺乏工作经验,这样的成绩已不错了。但是,在企业成立

之前制定计划还有几个更令人信服的理由，包括：

(a) 通常在书面上犯的第一个错误比在市场上犯错的成本要低(例如：企业在论证阶段得出不可行结论的损失，远低于没有经过研究，直接贷款建厂，而后才发现项目不可行的损失)。

(b) 在严格的市场调研和将结果递交给潜在投资者的过程中，经营理念将会得到修订和完善。

例证

GEP学生Mark Sanders开始计划生产他自己开发的Strida自行车，但市场规模和生产成本很快说明他应改用分包商生产的方式，这样能降低他的风险，也保证产品更快地接近市场。

(c) 对那些无论成立之初还是以后需要融资帮助的企业(融资来自银行、风险资本家或者“商业天使”(business angels))，将会发现准备并提交一份经营计划是融资协议的重要部分。

例证

这是Robert Wright的第四份经营计划，在18个月内完成，最终获得风险基金的支持。这份计划还赢得了一个长期客户，以及他的有创见的建议。这一客户部分得益于风险资本公司的推荐。

“供给方”提出一种新的经营思想，这取决于业主自身的爱好或特殊技术、技能(烹饪、编程、写作)，就

需要证实这一经营思想的市场可行性。对于“需求方”的需求，例如：在一个城市有的产品或服务而在另一个城市没有，与其说证明存在市场需求，倒不如说需证明他们是否能在可接受的价格和质量上得到该产品或服务。

例证

Mark Ranson在医院住院时，很快厌倦了为病人提供的10年前的旧杂志。出院后，他找到一些大的杂志出版商，询问他是否可以买那些一个月前出的旧杂志。对这些旧杂志，Mark只需象征性地支付一笔费用。说服了许多出版商后，马克可以为医院的休息室以半价甚至更低价提供较新的杂志。

我们的忠告是，想做企业家的人，无论是否有足够的资金，都要完成企业计划这一重要步骤，因为制定企业计划是为了降低企业家和投资者的风险。它要证明：

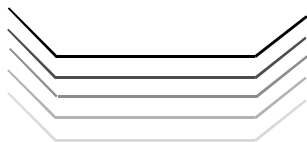
1. 对提议的产品或服务有确定的市场机遇。
2. 企业家和团队是合格的管理者。
3. 市场进入策略是合适的。
4. 企业有最终获利的前景。

上述每一点都要在以后各章讨论，其目的是帮助新的和未来的业主、经理驰骋市场。

Chapter 1

第 1 章

你的行业中是
否有市场机遇



创业伊始，对企业主来说，界定新企业所处的行业是十分重要的。做到这一点的一个有效方法是为企业制定远景规划。

1.1 远景规划与目标

按照Mathew Manimala的研究，成功企业家有一个共同特征：他们都有一个明确的远景规划，即使他们不能确切知道如何实现它。

远景规划与目标的重要性主要表现在以下两点：

- 将你自己和你未来雇员的工作集中于一个特定的市场。
- 将注意力集中于需要解决的问题上。

大公司往往花费很长的时间反复讨论远景规划，理论上，新企业经营范围越窄，则新企业面临的这项任务就越容易完成。

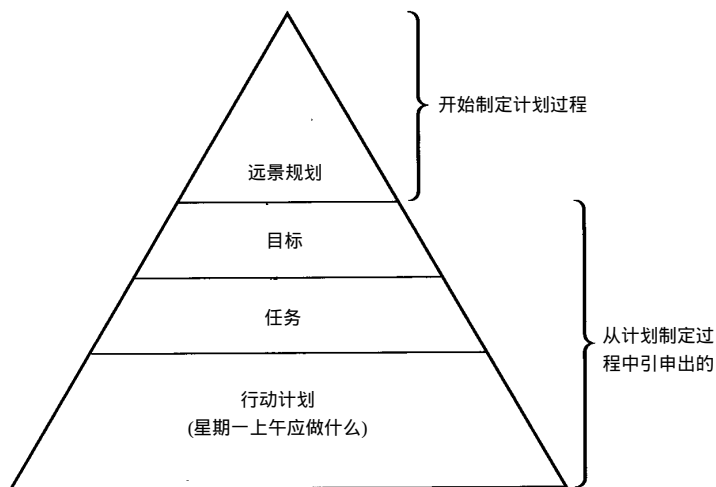
首先，远景规划范围应尽量窄些，以便为企业的每个人指明方向、提供指导。集中是企业成功的秘诀，因为只有集中于特定需求，才能使小企业与大的竞争对手区分开来，没有比一开始就做许多不同的事情更会让小企业很快被淘汰出局的了。

其次，远景规划必须能打开足够大的市场，以使企业成长并充分发挥它的潜能。

总之，远景规划应解释为：

- 你所属的行业和你的目的。(例如：Quantum公司，“我们属于运动汽车行业，计划是开发、制造、销售家庭四座运动汽车”)。

- 在以后一至三年内你想达到的绩效，比如你的战略目标(例如：Bagel Express “我们想像麦当劳在美国做汉堡一样在伦敦做bagel，并在18个月后赢利”)。



注：远景规划与目标陈述“是什么”，任务与行动计划陈述“怎样做”。

图1-1 远景目标的金字塔

- 怎样实现你的目标，即你的产品价值与标准是什么(Quantum公司，“我们将用轻型、玻璃纤维结构制造

汽车，但却有运动汽车的外形与性能”)。

总之，规划必须符合实际、能够实现，并且简明扼要。

许多公司将它们的具体目标（它们视之为机密）与远景规划（它们意识到需要通过会议、公司文件广泛沟通来提高公司的凝聚力与集中度）区分开。如何实现具体目标，如在18个月内收支平衡、获得资本的合适收益等，将在下面几章讨论。

通过完成远景规划将市场范围缩小以后，你就要集中精力研究这一特定的细分市场，以决定这一市场对你的产品或服务的需求。

1.2 市场调研

你不必亲自去开一家商店来证实你的产品或服务有没有顾客，事先自己做一些市场调研会给你的事业成败以很清楚的指导。

市场调研能让企业家较清楚地知道他的经营思路是否有市场机遇。调研的目的有两个：

1. 证明经营想法的可信度。企业家必须首先向自己，随后向外界融资者证明新产品或服务的市场机遇的可信度。如果新企业要吸引外来资源，这一点就更为重要。

2. 设计一个符合实际的市场进入策略。该策略要以满足客户的真实需求为基础，并确保产品质量、价格、

促销方式及销售渠道相互支持并集中于目标客户。

事先的市场调研非常重要，否则就有盲目进入的危险，正如军队中的一句话“用于侦察的时间不会是浪费的时间”。这一点在成立新企业时也同样正确，你特别需要研究：

1. 你的顾客——谁将买你的商品和服务？你要满足的特定顾客需求是什么？顾客有多少？

2. 你的竞争对手——有哪些已成立的企业正在满足你的未来顾客的需求？它们的优势和劣势是什么？

3. 你的产品或服务——应怎样去满足顾客？

4. 你的价格定在什么位置才会赢利？

5. 需要什么促销方式才能深入到顾客，他们读什么类型的报纸、杂志？

6. 你的企业在哪儿选址才能以最低成本快捷地到达顾客？

调研并不仅仅在创业阶段是重要的，企业成立后，调研也应成为企业生命周期的一部分，因为顾客与竞争对手在变，产品有生命周期。但以后的调研会容易些，因你有了可供调查的现成客户。

1.2.1 第一步

创立企业要进行两种类型的研究：

1. 桌面研究，或对已发表信息的研究。

2. 实地调研，包括收集市场上的特定信息。

这两类研究对企业创立者都是至关重要的。

1.2.2 桌面研究

有越来越多的二手资料可在公开出版物或在遍布全国的公共图书馆中查阅到，这些资料既帮助企业创立者对市场规模作定量研究，又使他们能够判断市场的动态。除了各市、镇的人口资料外（有助于量化市场），图书馆还购买研究不同部门成长的 Mintel 报告，通过光盘和微机还可获得大量商业数据、单个企业资料和官方统计，也可查到反映整个宏观经济趋势的资料。重要的是你要能证明你所处的行业正在成长（此时你背后如有风推动，正如 Anita Roddick 的天然化妆品受助于绿色革命一样），或者行业虽在衰退，但你能证明你的产品与众不同，不受这一形势影响（例如：虽然英国汽车制造业在衰退，但运动汽车制造商却瞄准了一批热爱运动者而有利可图）。其实，不必一定要进入高速成长型的行业（计算机外围设备在 80 年代年增长 20%），因为这些行业会吸引大量的竞争者。低速成长型行业（自行车在英国每年仅增长 3%）也会有吸引人的机会，如自行车零部件行业，但新的进入者较少。

若你的产品要卖给公司或商店，Kompass 和 Kel 手册列出了所有的公司名称和地址（包括电话号码）。一些代

表各行业的商业组织也会提供有关信息。

Mark和Harrey Wooldridge在80年代中期通过图书馆和杂志等资料，对行业的市场规模、发展方向作出了正确的判断，并获取了顾客和竞争者的信息，这对于确定他们生产的第一代模型汽车的质量及价格是十分有用的。

例证

Quantum汽车公司

英国运动汽车工业的起源可追溯至 70年代初，从那以后，它已成长为一个几百万英镑的产业，并一直以健康的速度持续增长，在过去三年，生产能力已翻了一番，且这种增长没有趋缓的迹象。

行业界定——运动汽车

关于运动汽车行业的信息很难单独看到，也没有明确的公认的定义。运动汽车行业或者生产整车，或提供零部件以供热衷机械的人自己组装成整车，较为灵活。

参与这一市场的企业在当前汽车生产的行业中为自己创造了一个适当的位置，并说服立法部门允许出售这种汽车。

市场

运动汽车的市场上有许多参与者。一个主要参与者Dutton公司有70个员工，控制了30%的市场份额，市场上有许多成功或失败的例证。成功的是那

(续)

些能尽力开发一特定领域，并不急于求成的人。

市场上大约有100家企业，但前10名控制了75%的市场份额。大多数公司是小企业，刚成立不久，很难成就大事业。

运动汽车模型从便宜的娱乐汽车发展到Porsche或Jaguar这样的车。大部分是双座运动车型，但当运动汽车得到更多人的好感、消费者口味变得更复杂时，也会增加其他型号。大的汽车生产商由于其规模制约无法迅速对消费者的偏好作出反应，这就为汽车行业的其他企业提供了机遇。

英国每年的运动车市场容量约为3 000辆，特种车市场为15 000辆，新车市场约为200万辆，旧车市场达到400万辆以上。

客户

从运动车杂志、制造商及图书馆看，关于消费者类型和数量的研究报导不多。有个别厂商提供了客户的类型，有一些共同特征，可以总结如下：

- 年龄在30岁以下，未婚。
- 收入中等，年薪不高于1万英镑。
- 将这种车作为表达他们个性的方式。
- 喜欢机械。

(续)

- 以前自己制造过车。

运动车必须物有所值，各备件要有良好的性能。

最近，这类车的消费者的平均年龄在增加，成车的要求也在增加。目前为止还没有要求该行业提供保修的压力。

产品与价格

市场可看成是由一些独立的产品组成的：

- 大轿车。
- 运动车。
- 四轮车。
- 仿古车。
- 代替金属的纤维玻璃车。

运动车可用新的或二手的部件组装，这取决于消费者的收入水平。纤维玻璃是制造车身极普通的材料，但对奢侈、昂贵一些的车，可用铝。价格也大不一样(从最便宜的1000英镑的运动汽车到装备完善的30 000英镑的古典车复制品)，顾客大多要求在10 000英镑以下，不包括维修费，这种价格也接近一般的汽车。当运动汽车质量提高，并成为一般汽车的替代品时，两者之间的竞争就有趣了。

(续)

辅助的行业

随着运动汽车业的发展，一些相关的企业和集团也发展起来，支持了运动车的生产和销售。包括：

- 零部件维修商。
- 纤维玻璃制造商。
- 专业保险公司。
- 运动车杂志。
- 专业运动车俱乐部。

运动车产业也会向支持一般汽车工业的厂家寻求支持，因他们可提高自己的知名度。

目前行业存在的问题

最后，运动车行业面临着几个重要问题：

- 企业与汽车行业的关系似乎不好。
- 高速成长需要良好的管理以防止企业破产。
- 失败的例证很多。
- 缺乏研究和开发。
- 企业扩张融资很困难。
- 产品质量低劣。
- 车型常常不合格。

这些问题都影响行业及产品的形象。

完成桌面调研后，Wooldridge兄弟在一个运动车展示会上进行了实地调研来确认他们对消费者需

(续)

求和竞争态势的认识。与 Wooldridge 家族不同，大学毕业的农场主 William Alexander 在 80 年代中期想对英国干花行业作桌面调研，但没有找到任何支持材料。他没有为此而灰心，相反他意识到这证实了他的想法，即在英国他有绝佳良机成为干花行业的先驱。

1.2.3 实地调研

一些企业家想在 Exeter 开一家面向年轻人的古典音乐唱片店。桌面研究表明，25 万总人口中 30 岁以下的占 25%，但这并不能告诉企业家有多大比例的青年对古典音乐感兴趣，以及他们在唱片上的消费有多大。实地调研(在街上问卷)的答案是 1% 的人喜欢每周花 2 英镑购买，这说明每年的潜在市场销量仅为 65 000 英镑($250\,000 \times 25\% \times 1\% \times £2 \times 52$)。带着疑虑，企业家们又决定去伯明翰和伦敦调查。这一实地调研的成本仅是在 Exeter 花了两个下午开展问卷调查，比将来不得不处置一个不成功的唱片店要好得多。

调研已成为英国的一大产业。例如，在 90 年代初，专业市场调研公司的产值超过了 5 亿英镑。大多实地调查通过问答形式进行，问卷者提出问题让人回答。我们已习惯了这一做法，无论是在火车旅行时被提问，还是

在家门口拒绝自称是市场调研者的热情的推销员（这类调研在1986年以后已成为非法的行为）。其他调研的形式有：

- 会面(面对面)：占55%(特别适用于个人消费品市场)。
- 电话方式：占32%(特别适用于商业办公用品市场)。
- 邮件：占6%(适用于工业市场)。
- 测试与讨论会。

亲自会面与邮件调查明显比组织讨论会和打电话便宜。电话交谈需要有积极的态度，彬彬有礼，讲话不要太快，善于倾听。可通过附件来提高邮件调查的低反应率(通常低于10%)，以解释调查的目的和为什么需要回答，并对回答完整的给予奖励(一件小礼物)。要及时提醒，并提供回邮信封。

各种方式都需要包含一定数量的问题，在选择问题时需注意：

- 确定研究目标。你真正想了解的是什么？(例如：人们购买周期是多长时间，购买多少？)
 - 谁是调查的对象？(例如DIY产品，展示会的听众是最佳选择)
 - 你准备怎样去进行调查？(例如在街上面对面交谈)
- 当你确定了上述问题后，才可以开始设计问题，设

计时要遵循六条基本准则：

1. 将问题的数量尽可能减到最少。
2. 使答题简单。答案应为“是”/“否”/“不知道”或者提供至少四个选项，选项可按重要程度排列。
3. 避免问题模糊。回答者充分理解问题（避免使用“一般地”、“通常地”、“经常地”等字眼）。
4. 寻找事实性的答案，而不要观点性的。
5. 从一开始就保证一个明确的界线，排除不合适的回答者（如那些从没用过本产品的人）。
6. 最后确保有一个鉴别的问题，来显示回答者属于何种类型的。

亲自面谈中的自我介绍是十分重要的，要做好充分准备。带一张身份证（或学生证、市场调查会员证），要练好开门介绍（如“早上好，我是西敏斯特大学的（出示证件），我们在做一项调查，非常希望得到您的帮助。”）。你还需带上调查产品的样品或照片以便让回答者理解，要保证它们整洁。最后，在正式调查前，先将问题和你的技巧在你的朋友们身上试试。你会惊讶地发现现在你看来是简单的问题，被调查者一开始却难以理解。

调查的范围也是重要的。你经常会听说在1 200~1 500个选民样本中进行政治民意测验。这是由于随着样本的增大，你调查结果的精确度也明显提高，正如下面所示：

随机样本数	在下述范围保证95%的正确率
250	6.2
500	4.4
750	3.6
1 000	3.1
2 000	2.2
6 000	1.2

如果样本数为600，你的调查显示40%的城镇妇女开车，实际的比率可能为36%~44%。对于小企业，我们通常建议最小样本量为250。

切记，提问是实地调查的惟一或最重要的方式。Terence Conran在接受一个电台节目访问时暗示他从未做过市场实地调查(正式的面谈)，但后来他又坦言，“花费了近一半时间访问竞争对手、调查新产品等”。参观展示会、购买并研究对手的产品(日本在这方面做得卓有成效)实际上都是实地调查的重要手段。Bagel Express 公司的创始人David Sinclair曾用他的调查来进行第一年的销售预测。

例证

Bagel Express 公司——竞争状况实地调查

对竞争对手的调查结果证实Bagel Express第一年的销售额预计为21.6万英镑，等于每月1.8万英镑，每天600英镑，每小时37.5英镑。假设平均每笔生意1英镑，需要大约每2分钟有一笔买卖。

市场调研说明这一数字可以很容易地达到(见表1-1)。

(续)

例证

每天销售 600 英镑明显高于达到收支平衡所需的销售量。

$$\text{收支平衡的销售量} = \frac{\text{固定成本}}{\text{总边际利润}} \times 100 = \frac{99\,550 + 12\,000}{70\%}$$

$$= 159\,357$$

要达到收支平衡，必须每年销售额 159 357 英镑，即每天 422 英镑或每小时 27 英镑。这相当于每 133 秒有一笔交易，而 Ben's Bagel 每 7 秒即有一笔交易。

在一个周末市场试卖，参加一次展览会，抓住机会对感兴趣的人提问题，这些都是很有价值的调查。

表1-1 不同商店顾客统计

日 期	商 店	地 点	时 间	顾客量 / 人	每小时顾客量 / 人·h ⁻¹
1988.8.20	Ben's Bagel	Hendon	10:00Pm~ 2:00Am	2000	500
1988.8.23	Cafe Croissant	King's Road	11:30Am~ 12:00Pm 1.20Pm~ 1:30Pm 2:00Pm~ 3:00Pm	27 31 125	54
1988.8.23	The Coffee House	King's Road	3:00Pm~ 3:30Pm	44	88
1988.8.23	Sharaton's	Victoria Street	12:00Pm~ 1:00Pm	300	300

例证

当William Alexander发现他的干花被偷，就猜想会有干花的市场。但在他将干花卖到本地市场时，销量却不好。在接受了一个建议后，他一大早驱车去Covent园艺市场，站在一排批发商中。他很快被围住，人们争着买他的干花。

回顾他的成功道路时，William总结说：“我建议那些花农多想想办法，去Covent园艺市场转转，会发现许多机会改变你的命运”。

许多研究方式都是同样正确的，它们的结果要认真记录以备将来作计划时使用。一旦第一市场调研(桌面和实地调研)和市场测试(试卖与展销)完成，在确定目标和估计整个地区的市场容量前，应在一个地点或顾客群检验。

1.3 总结

在你的远景规划中具体界定你的市场范围和进行详细的桌面和实地调研，目的是使你的产品理念与市场需求相吻合。你的企业将及时有效地满足特定消费者。

将你的经营理念付诸实践前需要对市场进行确认和制定计划，正如Quantum汽车的市场调研计划那样(见图1-2)。

虽然要再花费12个月使一个想法成形，但精细的计划安排产生了运动车的好生意。尽管英国本土汽车生产商日渐消失，但该公司每周仍有2辆车的定单。

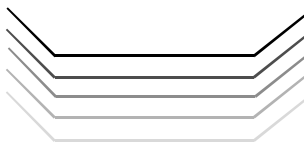
主要活动	月份(1985年4月开始)										最终产品
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月		
1. 市场调研										问卷	
- 桌面、准备问卷											
- 做调查											
• 顾客										调查结果	
• 竞争对手											
- 分析结果										报告	
2. 电脑辅助汽车设计										压力分析	
3. 原料供应										供应商名单	
4. 原型开发											
5. 找房产										租赁合同	
6. 参加GEP培训										培训	
7. 企业计划准备										写计划	
- 初稿											
- 终稿											
8. 保证进一步融资										资金	

图1-2 Quantum汽车的行动计划

Chapter 2

第 2 章

你具备成功的
个人素质吗



假如你的经营理念被市场调研所证实，下一个问题你需问自己——我能做到吗？回答这个问题时你需注意以下三点：

1. 我是否是企业家类型的人？新企业的高失败率暗示一些人被创立自己企业的美梦所诱惑，其实他们如果从事别的工作，可能会更成功、更满足。

2. 我的动机和目标是否真实？办一个企业很不易，从小时工资看，收入常会低于为别人工作。那么为什么人们创立自己的企业？在这种情况下，你的目标是否实际？

3. 这个企业是否适合我？即使你对前两个问题的回答是肯定的，对这一问题的回答却未必如此。

2.1 我是否是企业家型的人

成功创立一个新企业需要有具备特殊素质的人才。经营观念必须符合市场，跟随时代。失败的企业常常是其产品太超前。

典型的企业家是这样的人：他们总有新的主意，高度热情、充满活力并无限的好奇心。但事实上并不总是这样，创立新企业的人往往性格迥异。

Peter Drucker是企业研究的权威，他描述了自己的研究结果。

例证

有些人古怪，另一些循规蹈矩；有的胖，有的瘦；有的是忧虑型的，有的则是乐天派；有的嗜酒，有的滴酒不沾；有的是极具魅力和热忱的，有的几乎没有什么个性。

资料来源：Drucker, P.(1985)《Innovation and Entrepreneurship》，Heinemann, London.

所以，尽力将你自己向这种或那种类型看齐是无济于事的。但是，仍有一些公认的如下面所述的共同性格。

2.1.1 事务繁多与勤奋工作

小企业创立者对他们的经营理念有充分的信心。如果他们要说服那些怀疑者（如银行经理）提供帮助，这种自信是必要的。他们通常思想单纯，能一天工作 18 个小时。这就给他们的亲朋带来压力，因此成功的小企业创立者常将家人也拉来使他们支持自己。

小企业主往往比他们的雇员多工作许多小时。无论男业主还是女业主都是这样，尽管男业主一般比女业主工作时间还长。

在英国，80 年代每周工作时间超过 41 小时的小企业主所占的比例增加了。对于男业主，这种增加更为明显（这可能是因为许多女业主经营的是临时企业）。

80 年代的企业精神被疯狂工作所主宰。但大量研究发现这样做可能是适得其反的。人们在每周工作 50 小时

以内生产效率是递增的，50小时以后生产效率迅速下降。在70小时以后，人们几乎不创造什么价值，甚至会产生一些问题，他们对提高自己家人和同事的生活贡献甚微。

虽然大多数英国企业对长期的工作压力的危害仍漠不关心，但有一些企业已注意到这个问题，像 Xerox和IBM这样的高科技企业通过咨询计划来帮助雇员发现危险症状，而ICI的一些分公司对全体员工提供压力管理培训。这并非是关心雇员，这些企业是想鼓励那些身心健康、工作时间达到平衡的员工，因为他们工作更有效率，这种想法仍是完全功利性的。

表2-1 小企业主与雇员工作时间

工作时间/小时	1981年		1989年	
	雇员/(%)	小企业主/(%)	雇员/(%)	小企业主/(%)
总体				
0~12	6	5	7	7
13~32	16	9	16	12
33~40	62	29	36	20
41~56	13	29	34	34
57以上	3	29	6	27
总计	100	100	100	100
男性				
0~12	1	2	2	3
13~32	4	4	3	6
33~40	71	31	35	21
41~56	20	32	50	39
57以上	4	31	10	31
总计	100	100	100	100

(续)

工作时间/小时	1981年		1989年	
	雇员/(%)	小企业主/(%)	雇员/(%)	小企业主/(%)
女性				
0~12	12	17	14	21
13~32	34	26	31	29
33~40	50	22	38	17
41~56	3	16	15	18
57以上	1	20	2	15
总计	100	100	100	100

资料来源：Employment Gazette, March 1991.

但是平衡点在哪儿？若你觉得有乐趣，努力工作也没有错。但要记住的是经营一个企业更像是跑马拉松而不是短跑。工作狂很少是在享受他们的工作，看上去更像上瘾者而不是热爱工作者。Muppet的创始人 Jim Henson在50岁时突然去世，为那些病中或病后初愈仍像平常一样玩命的工作狂敲响了警钟。Henson是个健康而又精力充沛的人，他在银行的储蓄有9 000万英镑，他在感冒时仍继续自己的工作。在周六他看了医生，医生给他开了些阿斯匹林，在周二工作时便被送到医院，16小时后死于肺炎。

2.1.2 接受不确定性

大公司的经理或是通过多收集信息，或是推迟决策，直至所有事实都清楚以将风险降到最低点。对不确定的

反应是对在不确定态势下行动的必要性的挑战，因为人们常认为在全部事实不具备时行动是不谨慎的，不可取的。

另外，企业家知道，当不确定的迷雾被驱散时，许多人都会清楚地发现这个机会。事实上，企业家对包含一定程度不确定性的决策感兴趣，欢迎它，有时甚至乐此不疲。

2.1.3 身体健康

除了要承受每天长时间的工作，成功的小企业主需要每天到现场管理企业。这些企业主是保持企业运转的重要润滑剂。他们必须处置各种事情，他们必须能填补由于某个工人病了或企业无力雇佣某一职位的工人而造成的空位。而他们自己却病不起，尤其在企业发展头两年，一两周的假期被企业主视为是一种奢侈。

2.1.4 自律

新业主的一个通病是不能认识到现金和利润的区别。现金会使人们有富足感，但如果对像汽车、高档办公设备等象征企业地位的东西过分追求的话，那么失败就距离不远了。

企业主要有很强的自律性使他们及他们的企业不脱离计划的轨道。他们必须为企业的一切树立榜样。出错

和错误的信号会传遍企业的内外。

2.1.5 自信

企业家很少是天才。在他们的行业里，总有人在某一方面比他们强。但企业家往往多才多艺，并愿意涉足能使其事业成功的一切事情。他们会制造产品、能推销、懂财务，但首先他们拥有自信，这让他们能克服重重困难。

例证

Paul Smith 15岁退学，在1974年开了自己的服装店，在以后的10年里他在伦敦开了三家服装店，远在东京还有一家。销售额现在已超过200万英镑。

他在谈到成功的原因时说：“这并非是由于我是个出色的设计师或出色的商人，只是我既懂经营又会设计。有许多出色的设计师或出色的商人，但通常设计师不懂经营，而商人们又没有什么很好的产品”。

Bob Payton是芝加哥比萨饼厂的创立者，他谈了自己的企业是如何诞生的，“我没有做食品的经历，但我对什么流行很敏感。我飞到芝加哥，确立了厂址并花了两周去学手艺。我做面圈、做服务生、洗盘子，最后我凑了2.5万英镑使生意开张”。

2.1.6 创新的能力

本质上讲，企业家都是创新者，他们或是发现未知，

或是以新方式做事。是这种创新能力使他们发现别人没看到的新机会。

成功的人确立他们的目标并尽力去实现，从中获取快乐。一个目标达到后，他们又会尽快形成下一个目标。毫不松懈是他们的共性。James Goldsmith 就是典型的一位。他把他的企业总部从英国转移到法国，然后又到美国。最后，在美国股市崩溃前又把它变现。

James Gulliver 在10年前已将Argyll集团发展成为英国第四大食品零售商，当他在 50多岁退休时又显示了其不停歇的天性，他又开辟了他事业上的第三春，不幸的是这次他没获得很大成功。

2.2 未来企业家的自我评价

下面这些自我测试题仅涉及那些对成功创立企业较为关键、并能被个人控制或影响的方面。如果回答是“几乎不是这样”得 1分；“通常是这样”得 2分；“几乎总是这样”得 3分。

1. 我知道我个人和事业的目标。
2. 我能很快地完成一项任务。
3. 如果市场环境变化，我能很快改变方向。
4. 我喜欢对某件事的实施负责。
5. 我喜欢独立工作并自己作出决定。
6. 有风险的环境不会吓住我。

7. 我能自如地面对不确定性。

8. 我能推销自己和自己的经营想法。

9. 我不请一天病假。

10. 我能确立自己的目标而后开始实现它。

11. 我的家庭在背后支持我，他们理解我的事业需要长时间、高强度地工作。

12. 我欢迎批评——总可以从别人那里学到有用的东西。

13. 我能挑选合适的人为我工作。

14. 我精力旺盛，充满热情。

15. 我不浪费时间。

上述问题总分在 30 分以上是好；20~30 分是一般；20 分以下是差。高分并不能保证你会成功，但低分却需要你三思而后行。

2.2.1 我的动机和目标是否实际

很少有人通过为别人干活而富有起来。自己经营一个企业至少提供了赚更多钱的机会，至于你是否变富取决于你是否将企业做成功。如果企业发展很好，你作为创业者可以决定你以薪水形式获取的金钱数量，可以要求额外的收益（汽车、年薪），大企业只不过是由成功的小企业发展而来。如果企业做大了，创业者就会考虑让其公开上市以增加企业价值，或者将其出售以获得大量

利润后成功隐退。

对于许多企业家而言，比财富更重要的是做自己的老板的自由。你完全是独立的，可以规划企业，以自己希望的方式一天天经营它。它还提供了在自己喜欢的领域内工作的机会。

另外还有税收上的好处。自我雇佣的人比受雇者有更多的所得税扣除。

2.2.2 不利因素

自己经营一个企业比为别人做事风险大得多。如果企业失败你会失去很多，而不仅是你的工作。不仅你的辛勤努力化为泡影，你还要承受大笔的负债，因为作为个体户，你要个人对债权人承担义务。这可能意味着卖掉你的资产，包括你的住宅，甚至最终破产。如果你成立的是有限公司，理论上你对债权人的个人义务仅限于你持有股份的价值。但在实践中，银行通常要求企业主为防止透支和企业贷款提供个人担保，这在某种程度上抵消了有限责任的好处。

你要对自己企业的成败全面负责。这可能很令人兴奋，但它实际上很痛苦，持续的压力与长时间工作是大多数企业主生活的组成部分，这会很大地影响到你的社交与家庭生活，也包括你的健康。

为了让你了解做自己老板的滋味，这里选取一些小

企业创立者的心得表白。

例证

它会给你一种完全控制自己命运的感觉，这十分令人兴奋。

你会感到特别能干，你可以充分支配自己的时间，这通常意味着每周工作六天，每天从早到晚地干。但如果想到这样做都是为了你自己，你就不会感到痛苦。

我获得远远大于货币收入的个人满足感，它给了我自信心，让我更沉着，并比以前更善于面对风险。

不必再被办公室的条条框框所束缚，这使我感到自由。

你的成就感与你的购买力与物质财富的拥有并不完全成正比。

一开始是非常激动，好像你将旗子插入沙中。然后是一段难捱的时刻，你坐在那儿等着生意上门。

如果你有头脑，你可以集中精力将经营计划做好，并确保成本得到控制，以此来渡过这段难捱时光。

这是一种精神食粮。

这是十分快乐的事情。

但是：

一旦意识到你要为整个企业的成败负全部责任，你就会感到孤独。

(续)

你必须一心一意做生意，这使你看上去对家庭和朋友很自私，它会破坏你的婚姻。

你要准备插手任何需要做的事，小企业不能支付所有的后勤服务——打字、倒茶、送信，这些事你都要去做。

有些事是很令人不快的，如追收拖欠款。

你必须对你的雇员有高度的责任感，你不能和他们随随便便，毕竟他们的工作掌握在你手上。

你必须学会残忍，不管你平时对员工和供应商多么友善。如果员工不好，你就要解雇他，如果供应商令你失望，你就应该剔除他。

重回到做雇员的日子是多么轻松呀，至少我不必每周为筹集雇员薪水犯愁。

如今每个人都尽力靠信用生存，所以最大的问题是现金流量。

一开始的确很担心，你坐在那儿等着电话铃响，当它真的响了，你又希望这是未来的客户而不是你的债主。

大量的公文、表格很费时间，令人头疼。劳动部将一份表格退给我们，只因我们漏填了一个客户的业务范围，而这个客户是美洲银行。我发现这种责任是持久的负担——它让我每天夜里冒冷汗。

尽管有这些抱怨，大多数企业主还是对自立更生感到高兴，并会毫不犹豫地成立一家企业，而不是为别人工作。1991年大约800家产值在2 500万英镑以下的独立经营的赢利企业被调查是什么激励他们从事自己的事业，回答者中73.5%企业的营业额在100万英镑到1 000万英镑之间。

98%的回答者将“个人获取成功的满足感”列为第一重要推动力，其中70%的人认为是非常重要的因素。88%的人将“按自己的方式做事”，87%的人将“做长远规划的自由”列为重要或非常重要，这表明独立性是主要推动力。很明显，货币收益也是重要的推动力，但有趣的是它们的数值低于个人满足感，只比独立性略高。像某些人假定的那样认为创立者完全是出于获取财富的目的，不仅是幼稚的，而且缺少对企业家个人目标的了解。

很少有人被“给后代留下什么”所激励，仅有15%的人认为它非常重要，是否家庭的观念已经过时了？

对照图2-1，你认为什么是自己创立企业的基本动力。

2.3 小企业创立者如何衡量成功

这项调查还包含了小企业主衡量事业成功的标准的调查：82%的回答者认为他们产品或服务的质量是非常重要的衡量标准，67%的人认为是纯财务经营状况。这一信息很明确也合乎情理。产品、服务质量是长期繁荣的关键。实际上质量和财务状况的综合才是最准确的成功标准。

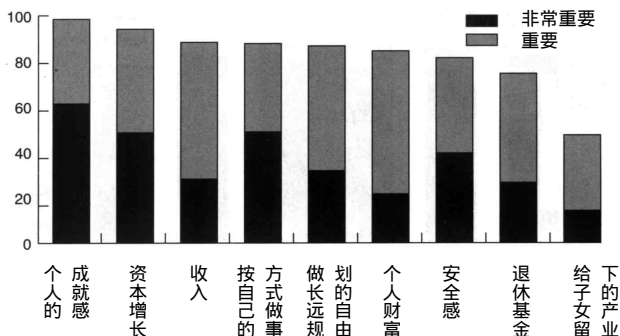


图2-1 小企业动力的排序

资料来源：Cooper and Lybrand, 1991.

质量当然也反映了企业家做好一项工作的成就感，这与个人满足为重要推动力相一致。炫耀看来在企业家中并不占据重要位置，仅有 8% 的人认为“在商场上独树一帜”是成功的重要标志。企业的成功与其职员的高素质分不开，所以令人欣喜地看到 98% 的人将有效的管理队伍列为重要或非常重要的标准（见图2-2）。

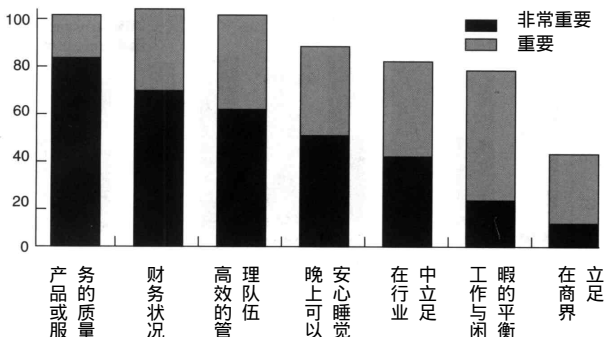


图2-2 小企业主衡量成功标准的排序

资料来源：Cooper and Lybrand, 1991.

2.4 这个企业是否适合我

谈了这么多一般性的分析，现在让我们具体些。下面是一个练习，它会帮助你进行决策。拿出一张纸，分成两栏：左栏列出你所有的爱好、兴趣与技能，右栏将它们转化为可能的商业想法。

例证

兴趣与技能	商业想法
摩托车	摩托车销售商\维修店 \家庭调试服务
烹饪	饭店\家庭送餐服务
园艺	花店或蔬菜的供货商\ 开一个园艺中心\风景 设计
打字	为作者输入草稿\为业 务繁忙的公司打字\自 己开一家商务中心

做完这个练习，你需要按一定标准评估可能性。对你来说什么是最重要的？标准可能是：小额的资金要求；较高的预期利润；稳定的收入；工作满足感；不需学新技能；工作的种类；适合你生活方式的工作时间；认识陌生人的机会；最少量的书面工作；旅行的机会等。

2.4.1 选择你的标准

你也许还有上面未列出的标准。你要选择最重要的标准，并将所有选中标准按重要性排序，在 1到5之间打分。现在列出你在第一个练习中认定的可能的商业机会，并按等级分别对它们进行衡量。

一个简单的例证：Jane Clark是有几个上学的孩子的母亲，她以前当过秘书，现在需要工作，因为她丈夫失业了，还没找到工作。她没有多少资金，她还想让工作时间与孩子的上学时间相一致。她希望自己干以享受自己的成就。她选择的标准如下：

标 准	权 数
最小的资金要求	5
与生活方式相适应的工作时间	5
不需要学新技能	4
最少量的书面工作	3
工作满足感	2
认识有趣人的机会	1

最小的资金要求对 Jane非常重要，她给的权数为 5，而认识有趣人的机会并不重要，因而只给了权数为 1。

Jane然后为她的三个想法按这些标准评分。创办秘书公司需要起动资金，所以只得 1点，而为别的公司打字几乎不需花什么钱，因而得 5点。

她的结果如下：

	权数	开秘书公司		为别的公司打字		为作者打印手稿	
		点数	分数	点数	分数	点数	分数
标准							
最小的资本	5 ×	1	= 5	5	25	4	20
灵活的工作时间	5 ×	1	= 5	3	15	5	25
不需要新技术	4 ×	2	= 8	5	20	5	20
工作满足感	3 ×	4	= 12	1	3	3	9
最少的书面工作	2 ×	0	= 0	4	8	5	10
认识人	1 ×	4	= 4	3	3	4	4
总分			34		74		88

权数分别与点数相乘给出每个想法的分数，分数最高者表明这项工作最适合 Jane 的标准。在这里，为作者打手稿最适合 Jane。

2.4.2 团队合作

虽然创立企业可由一个人自己完成，但创立一个大企业或一个希望扩张的企业却需要团队合作。无疑，一个理想的投资方案应包含一个有经验的配合默契的管理队伍，并且共事多年，这可确保管理有深度，能处理一切可能发生的事，保证企业初建几年的稳定。

相反，单个投资者的管理技巧是令人怀疑的。他的产品从设计室直接进入生产线，这种方案不会吸引更多的资本投入，它缺少市场经验，有明显的市场风险。总之，没有一个各司其职的管理团队，企业就不能满足投资者的快速增值的要求。

事实上，大多数的方案介于上述两个极端之间。你的经营计划需清楚地解释企业核心管理层的合理组成，至今你已经确定招聘了谁？最后，你如何动员他们，至少在头几年留在你身边并干得出色。

例证

F International 由一群有技能的妇女创建，她们因家庭的原因不能从事标准 8 小时工作。1982 年由于 6 名员工离职创建自己的企业，公司几乎破产，那几名员工拉走了公司的许多客户，也带走了经营理念。在他们离职的前一年公司利润为 45 万英镑，但 1982~1983 年度下降到 12.4 万英镑，直到 1984~1985 年度才恢复到 34 万英镑。

所以企业主应在这方面寻求保障，采用有效的步骤来鼓励员工的忠诚。

2.4.3 我应选择什么样的企业法律形式

法律形式直接影响着企业的特征和税收方面的优惠。

开始创立阶段你必须决定企业的法律形式，主要有四种形式，其中的两种还有许多变化形式，选择何种形式取决于以下几个因素：经营需要、财务风险和税收。这些都是重要的。税收在以后还要详细讨论，各种形式的优缺点在本章后面列出。

独资企业

如果你有设备、资金与客户，你可以以自己的名义立即开一家独资企业。如果你不是因为增值税的原因注册企业，你不必保留历史记录。也不必有外部审计的要求，不必将你企业的财务信息在工商部门备案。但你必须向税收部门公开你的收入，没有好的记录，你会陷入税收的纠纷。你要独自对企业的债务负责，在企业破产时，可能还要出售自己的财产去偿债。

独立经营不能够借助股权资本来分散风险，他只能依靠银行和个人贷款以及其它非股权融资方式。

合伙制

法律对投资者与其他人合伙建立企业的限制很少，合伙制可在不需法律条文的情况下成立，所要做的仅是两个或两个以上的人达成协议，共同投资于一个企业，共享利润。法律随后就会承认这种合伙企业的存在。

独立经营需要注意的一些问题也适用于合伙制。所有的合伙者都要对合伙企业的负债负责，即使这些负债是由于一个合伙人的经营不善或舞弊造成的，而其他合伙者对此一无所知。甚至死亡也不能免除一个合伙人的义务，某些情形下他的财产要偿还负债。除非你通过修改公司合同宣布离开合伙企业，否则都要负无限责任。所以在进入合伙企业之前，对你的合作伙伴有绝对把握

并起草正式的合伙企业的合同是非常重要的。

合同应包含以下几点：

- 利润分配、义务和期限 要说明如何分享利润和分担损失，谁承担哪项任务，还要对每个合伙人每月的开支予以限制，以及约定合伙企业维持多长时间。

- 投票权和决策 除非另有规定，所有的合伙人有同等投票权。合同要规定什么是投票权或决策权，以及如何作出这些决策，你还要决定怎样排斥或接受一个新的合伙人。

- 休假 每个合伙者即使生病或休假也有权分享利润，合同要规定假期的长短以及间隔时间，以及某合伙人因别的原因长期缺席，其他人该怎么办。

- 撤回资本 合同要规定在合伙人离开或合伙企业解体时决定每个合伙人资本份额如何估价。

- 会计程序 你不必自己记账或让别人审计报表，但对会计准则达成协议以及让可靠的会计人员从事这一工作却是重要的事情。不参加实际业务的合伙人(Sleeping Partners)一般都坚持这一点。

不参加实际业务的合伙者是指那些投入资本但不打算积极参与企业经营的合伙者。他可以通过把合伙企业注册为有限的合伙企业来回避风险。

有限公司

有限公司与以上两种企业形式的主要区别是，它本

身是一个与所有者分离开来的法律主体。这就是说，当清算时，债权人的索取仅限于公司的财产。股东作为个人不对超过其持有股份市价的公司债务负责。即使持股人是企业经理也同样适用，除非公司是被错误经营。

1986年的《破产法》规定了有限责任是一项特别待遇而非权利。在新规定下，不称职及舞弊的经理要在破产时对负债负一定程度的个人义务，被发现不适合做管理工作的经理也没有资格在其他地方任职。

有限公司的其他优势有通过发行股票筹集资本的自由和税收优势，缺点是法律规定公司账目要接受注册会计师审计，经营活动的某些记录要在工商局备案。现实中，举债能力受潜在债权人要求的限制，当新成立的小公司或有财务困难的公司寻求借款或信用时，他们常要求董事长提供个人担保。个人担保通常采取抵押房屋的形式。

有限公司可由两个持股者组成，其中一个必须是董事长，还要任命公司秘书，他可以是一个持股者，也可以是外部人。

这种公司还可以从注册机构买断，然后对其改头换面以适应你自己的目的，这包括更改名称、股东及章程。或者，你可以通过你的律师和会计师成立自己的公司。两种做法的成本都不高。

公众有限公司(PLC)

这种公司并非一定要在证券交易所上市，任何准备

成立价值5万英镑股份公司的人，都可成立 PLC，这种股份有限公司比普通的有限公司有更多的优势。

合作制企业

合作制企业的初衷是创立一个民主的工作环境以分享利润与控制权。如果你想控制或影响自己的命运，从你的工作中获得尽可能多的收益，那么合作制就不适合你。

合作制企业的委员会是控制企业的合法实体，成员必须在企业内工作，每个成员有一张投票权。

2.4.4 各种企业形式的优缺点

独资公司

优点：

- 马上可以开业经营。
- 手续最简单。
- 很小的创立成本。
- 没有审计费。
- 不会泄露商业机密。
- 按‘D’类税率纳税。
- 风险小。

缺点：

- 对负债负无限责任。

- 不能利用权益资本。
- 公众地位较低。
- 你去世了，企业也将消失。

合伙制

优点：

没有审计的要求，虽然你的合伙人可能坚持要审计。

不会泄露商业机密。

按D类税率纳税

缺点：

- 对你自己和合伙人的债务负无限责任。
- 合伙企业的合同复杂，准备起来花费很大。
- 利用资本市场受到限制。
- 一个合伙人的去世常使合伙企业解体。

有限公司

优点：

- 股东的义务仅限于股本的名义价值。
- 可以筹集到权益资本。
- 较高的公众形象。
- 企业有自己的生命力，可不受创立者生存与死亡的影响。

缺点：

- 产值超过35万英镑需要全面审计（9万以下不需审

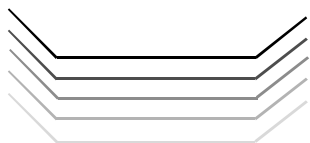
计，9万到35万之间需一份简要的报告)。例外情况是，若企业的产值不足140万并经90%股东同意，可以不必审计。但商业信息必须要披露。

- 供应商、房屋及土地的出租者和银行可能会坚持要董事的个人担保。
- 只有拿到公司执照，才可以开始营业。

Chapter 3

第 3 章

你的市场进入
策略是什么



市场进入策略的起点是你的顾客。每一件事都要以顾客需求来定义，并要去满足这种需求。例如顾客需要优质的相片，对生产技术不感兴趣，或者希望在家中品尝到在法国度假时喝的咖啡，怎样满足顾客的需求呢？满足顾客的需求或是解决他们的问题是成功的市场进入策略的关键。

区分你的产品的消费者（吃糖果的儿童）的需求和作出购买决策的消费者（为孩子买糖果的家长，批发零售商）的需求对你未来事业的形成是有益的。

例证

Autoglass在建立起一系列销售网以提供快捷的挡风玻璃更换服务网络之前，一直苦于如何将这一服务网络的好处让潜在的消费者知晓。在与一个汽车保险公司交谈后，发现这家保险公司要为保户更换挡风玻璃，表明它需要一个可靠的挡风玻璃更换公司，该公司能提供合理的价格和付款方式，来帮助保险公司提高服务质量。作为满足这一需求的报偿，保险公司同意在每年续保时将Autoglass推荐给其所有的保户，从而解决了其促销问题，保证了顾客群。

你的桌面与行业研究应该为你提供关于顾客需求以及你希望首先出击的市场部分的第一感觉，你对竞争对手的分析会显示你要开发的机遇或其缺陷。

3.1 市场细分和竞争分析

市场细分是用来命名这样一个过程：顾客和潜在的

顾客被分成相似类型的群组。例如，一个商店或餐馆有常客和偶尔光顾一次者之分，两者的区分是影响经营的基本因素。

另外，每个顾客群出于不同的动机去购买，因而你的推销信息也要作相应的调整。

例证

David Sinclair 的Bager Express经营计划瞄准了45岁以下的较高收入者，虽然他们很少吃快餐，但他们花费较大且更乐于了解 bagel是什么。细分也可以地域为标准。Robert Wright的计划是以Milton Keynes为中心、25英里为半径的经理为目标顾客群，他们愿以航空的士而不是普通的士或火车来联结去Heathrow的旅程。

肯特州的Hop Shop店主在计划中是如此细分东南地区的干花市场：

1. 按销售渠道的类型分 如超市、园艺中心、花店、商店、机场。
2. 按最终用途分 如商场、宾馆展示、橱窗装饰、展览会、大学教学用。

这种细分使他们将促销工作集中于特定的渠道和用户，这是可以确定和计量的，这使企业主能够制订现实的销售计划。

工业品市场也可以类似地细分，以公司的规模和地位(雇员的数量、产出、集中度)、以产品的类型(家具、

玻璃、陶瓷)或以生产过程、技术水平等来划分。

例如，一个要为职业母亲提供托儿所服务的 MBA 学生项目选择了500人以下的软件公司为对象。

这里是关于一个细分市场是否值得进入的一些准则。

- 可测量：你是否能估计出这一市场中消费者的数量？

- 可接近：你是否能与这些消费者沟通？仅知道他们在某处是没有多大帮助的。

- 规模：一个细分市场要有足够数量的消费者，虽然大到何种程度取决于你的行业。

- 切合实际：仅是一个大的市场是不够的，消费者还必须有钱去消费，并能够花费。

例证

一个研究医务护理市场的 MBA 学生完成了以 Marlborough 为中心方圆20英里地区的医务护理中心调查，结果如表3-1。

在搜集信息的过程中发现每家中心都有排长队等待病房的情形，这鼓励这个学生成立一家新的中心，运用较好的设施来满足这个稳定的消费市场。

如哈佛的教授迈克·波特所研究的，竞争分析的目的是双重的：

1. 发现你的对手的缺陷在哪里。
2. 帮助你界定你的产品优势。

表3-1 医务护理市场调查表

中心名称	管理	护士/ 人	床位/ 张	注册 年龄	C或 PB	每周价 格/英镑	质量 等级
The Laurels	业主	22	32	1	PB	270	n/a
Aldbourne Nursing Home	经理	10	29	1	PB	350	n/a
Ashbury Lodge	经理	26	18	2	C	290	7
Ashgrove House	业主	23	n/a	2		n/a	n/a
Bethany House Nursing Home	业主	16	n/a	4		n/a	n/a
Park View	经理	15	15	1	PB	360	6
Station Court	经理	32		2	PB	300	10
Weymuss Lodge	经理	9	27	2	PB	275	6
Southdown	经理	10	14	1	C	260	5

注：PB——特意建造； n/a——不明确；C——转换。

所以，你必须购买和分析对手的产品，研究对手的广告并参加产品展示会，以获得第一手的报价信息，并要坚持这样做，因为竞争对手和顾客一样随时都在变。你永远不要低估对手。

3.2 市场进入策略

根据你的市场调研以及你的顾客和对手的分析结果，你现在要考虑市场进入策略了。

波特教授总结了三种不同的市场进入策略：

1. 成本领导策略。通常为大企业的行为，它们能通过大量资本投资获得规模经济，通过有效的控制系统实

现低成本运行，通过低价格设置进入壁垒。

例证

大汽车制造商福特公司在运作 T型车的第一年赔了钱，他第二年将价格提高到 Buick之上，然后慢慢地在可赢利基础上降价，直到使对手感到不适。

2. 差异化策略。以质量、良好的设计和形象为特征，以获取品牌认同和形成独特个性为基础。

例证

如果你认为这一点对你的公司是不可能的，想想 Perrier是如何将水这一普通的商品以可口可乐甚至酒的价格出售的。许多小的瓶装水公司可以借鉴这个例证。

3. 目标集中策略。当一个公司占领某一特殊的目标市场后(成本低、差价大)，就会因市场的狭小对其他生产商产生进入壁垒。

例证

Autoglass公司只集中于英国的挡风玻璃更换市场(一个摩托车手平均20年才会损坏一块挡风玻璃)。这一市场太小，不会吸引大的玻璃制造商的注意力，而建立销售网络能使销售渠道顺畅。

克兰福德的企业创立者的经验强调了策略 2和策略 3的重要性。对创立者而言，采用策略 1很有吸引力，许多人在自己家里的一个房间开业，支付最低工资，这种成本上的优势以及简单化的产品和服务使业主相信价格

竞争可以带来快速的市场渗透与占有。这可能会有短期的销量增长，业主又会考虑增加投入（办公场所、雇员、促销），而这是微薄的利润所不能支撑的。即使拥有先进的管理和控制制度的大公司，也要保持管理绝对高效，以能在其低成本策略下求生存。

这就是为什么对于那些怀有扩张雄心的新企业，我们强调将注意力集中于差异化（策略2）和目标集中（策略3），这也是最近学术研究的观点，可通过下面的例证得到说明：

例证

Paul Howcroft在创立他的Rohan牌服装之初，将注意力集中于户外登山者的需求。直到70年代中期，除了军事服装，对轻便的运动服装材料选择的余地很小，这种材料应有利于运动者出汗透气，受雨淋后又能很快变干。Paul后来发现了一种特殊的轻型布料，这成为他设计的轻装裤和背包的原料，订单从各地爬山俱乐部不断飞来，登山者很快认识到这种服装易折叠、易洗涤的优点。商业旅行者成为第二类注意对象。这种服装随着Rohan专卖店的开业，已成为一种流行服装。

通过清楚地定位于特定顾客群、加强不同的顾客群对Rohan服装材料差异的不断认同，以及成功地在杂志上促销，这个企业成长很快，利润能支撑以后昂贵的销售渠道支出。当你有了一个目标顾客群时，你如何运用这些市场组合（产

品、价格、促销、销售渠道)来使你的产品个性化?以下是一些想法。

3.2.1 以顾客的喜好界定产品

技术特性是一个产品所拥有的,效用是产品能给顾客带来的。你的产品与众不同就要为顾客提供不同的效用,例如许多玻璃商提供:

特 性	优 点	证 据
两至三层玻璃	防止热量散失	低的燃料费
	低的维修费	耐用
重塑料框	低噪音	能在机场附近居住

顾客为优点而付账,销售者为特性而付款。所以密切关注顾客需求和产品优点能使你把握未来的广告推销,并能适时变化,例如在一、二月份打双层玻璃广告,强调产品节约热量的功效。维护费用低和省时可在夏季进行宣传。

正如我们以上所说,大多数顾客选购相机时看重的是相片的效果,而不是相机的技术特征。辨别特征或效用练习有助于你确认产品的最大效用,这也正是你所应竭力宣传的。我们以后会看到,产品质量在你起初的营销工作中是很重要的。

选一个合适的企业名称

你的企业名实际上是你与竞争对手区别开来的起

点，因而要认真选择，企业名可作为商标受到保护。它是未来企业交流的标志，将在企业文件与标识中一直被使用。

如果你想创新，要尽量使企业名与众不同，容易记住。

你想在企业名上投资，应事前与商标注册机构核实你是否能保护自己的名字(有些名称只有长期使用后才可注册)。

首先，要记住，要想使用一个“限制性”名称必须经过允许。大约有 80~90 个“限制性”名称，包括“国际”、“银行”和“皇家”，这只是为了防止企业名称中暗含着名不符实的东西。

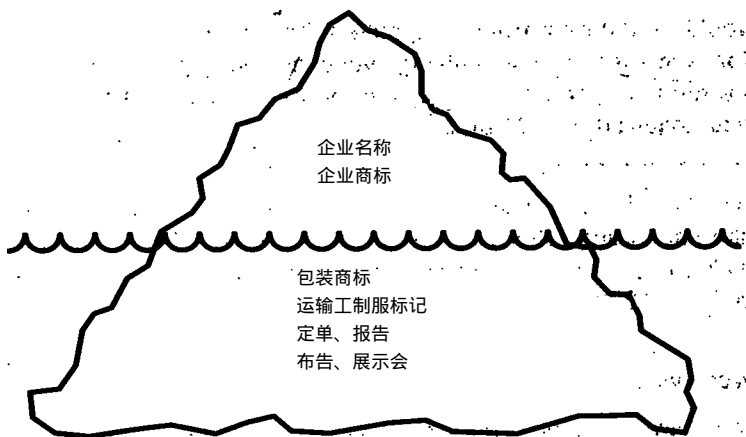


图3-1 企业交流的“冰山”

第二，不以企业所有者名义从事经营的企业必须注明谁拥有企业。所以若你是独资公司或合伙商，你可以自由使用企业的全称和简称。

最后，记住企业设计专家 Wally Olins 的建议，企业名称必须反映你是谁、你做什么、你如何做它？

一个好名字可以成为你市场策略的一两个字的总结。许多公司加上一句口号以向顾客和雇员解释诸如“他们如何做”。

例证

“Solaglas”是1984年成立的新企业选定的名字，它兼并了40多家独立的家庭玻璃企业。“拥有世界上最优质的服务”的口号传达了新集团将如何运营、它将如何与竞争对手区别的信息。统一的名称与口号提高了品牌的知名度，企业的价值在1990年增长了10倍。

保护你的产品所有权

如果你有独特的经营理念，你应明白四种类型的保护：专利，用来保护“事物如何运作”；外观设计专利，用来保护“事物看起来如何”；版权，保护关于电影、书籍或唱片；商标注册，保护“事物叫什么”。

一些产品有两类以上的保护，例如一个闹钟的原理可申请专利，而它的外观可申请外观设计专利。

每类保护需要不同的程序，提供程度不同的保护，在

不同的时间内有效。但有一点相同，一旦出现纠纷都要诉诸公堂，无论输赢都费时间、费金钱(一些保险保护可以提供帮助)。

没有什么比建立产品保护更能增加你初期的可信度。

例证

Michael Gregson获得他的Gregson安全产品设计专利，专利保护使他在初期成功地获得融资，而且在五年后，如出售该企业，则还有15年未到期的专利保护权。

3.2.2 建立合适的价格政策

第一次定价最常犯的错误是定价过低，这可能由于不能充分了解产品的制造和销售成本，或由于受一开始就降价竞争的诱惑，这些错误都会导致致命的后果，所以在作企业规划时你要避免这些错误。

当确定价格时有许多重要的因素要考虑，经济高涨与衰退时应有不同的策略。

成本

确保你已将产品制造与销售发生的全部成本都考虑在内，不要仅依赖“猜测”与“常规”。你要收集几个企业的资料，最好是书面的，以了解购入主要原料的价格。不要陷入怪圈，以为开始在家工作就没有附加成本。你的电话费会上升，空调会成天开着，你也需要别人处

理文字资料。

你要知道你的固定成本 (房租、利息、取暖、营销等)是什么, 以及产品销售在扣除原料与劳动成本后能带来多大收益。这样, 你可以计算出要抵消固定成本需卖多少产品。

消费者

价格属于“价值判断”问题, 但消费者对价值的判断可能与成本关系甚小或无关。例如, 在法国, Perrier 起初将一瓶水的价格与报纸 Le Figaro 的价格相联系, 因为它的目标顾客通常同时买这两种东西。在英国, 关注水的质量的人们愿意以一瓶软饮料的价钱买一瓶水, 现在纯净水更成了一种“奢侈品”, 相对高的价格有助于提高同一产品的形象。

你希望为产品所创造的形象在价格决策中尤为重要, 并影响着销售渠道的选择, 因你的卖价将决定着零售商的形象与利润。

竞争与能力

很明显, 你必须考虑你的竞争对手的价格策略。但你要记住, 价格变动是企业变化营销策略的最简单的一种方式。竞争对手可在几小时内跟随你, 使价格下调, 不像改善服务质量那样要花费数月的时间。价格下调更

容易使你破产，而不一定会使顾客群扩大。

同样，你生产产品的能力，也即市场环境，也影响着你价格的确定。通常，新企业能力有限，正确的市场进入策略是将价格定到足够高以与生产能力适应，而不是使你陷入困境的低价。

例证

Andrew Ingleston以租赁的运输工具开业，认真定价的结果是一个主要的客户就可保证他第一年收支平衡，其他小的客户也没有获得折扣，这保证了他的利润与未来的成长。

边际利润与市场

根据Management Today的统计，近80%的英国企业将制定价格与成本相联系，或者用成本加一固定比率（原材料加50%），或是一个成本乘数（原材料成本的3倍）。不管用什么方法，正如会计师Brian Warnes指出的那样，你必须尽力确保获得至少40%的边际利润率（卖价减直接原材料与劳动成本，剩下的边际利润除以卖价所得的百分比），如果你不能获得此边际利润率，你将没有太大的能力去建立一有效的、有区别的企业形象。

你的竞争分析将给你一些市场承受力的认识。我们建议你完成图3-2的表格来帮助你建立自信，与竞争对手进行价格竞争。

表3-2 与对手的产品比较

产品特性	差	一般	好
	-3 -2 -1	0	+1 +2 +3
设计			
包装			
外观			
售后服务			
有效期			
运送			
颜色/气味			
手感			
特殊性			
支付条件			
其他			
合计			

注：分数从 - 3~3表明你竞争力的强弱。

大胆定价并使其合理化将使你与其他企业不同。价格对你的利润率具有重大的影响，新企业以较高价格卖较少产品往往获利更大，关键要达到合适的利润，通常有一系列的价格与质量(高价、中价与低价)组合。

3.2.3 决定广告和促销的途径

你必须利用有限的创业资源来提高企业在目标顾客心中的知名度。正如 Tim Bell所评价，广告仅是一个人与另一个人交谈的一种昂贵方式。我们建议你运用“成本——收益”方法来评估初期的促销工作，例如对 1000 英镑广告进行 100份反馈调查，若有 10%的被调查者有定单，而你的边际利润是每件 200英镑，那么增加的

2000英镑利润足以补偿最初的1000英镑广告成本。

实际上，像电台、电视这样的媒体并不一定会成为新企业的主要促销方式，还有许多方式可以成为新企业的有效促销方式，从名片到进入黄页 (Yellow Page)，包括印制宣传小册子。

有些最有效的促销想法往往很简单，如 Sue Claridge 的名片背面是如何找到她的饭店的地图，Wally Olins 用“感谢卡”而非感谢信来反映公司最新完成的设计。

我们将集中谈我们认为对新企业是重要的宣传方式。

传单、小册子和信件

这是新企业与潜在顾客沟通的最实际的方式，它有以下优点：相对便宜、简便、易于实行、可在任何地区运用、可邮寄也可用手散发，最后它易于检验结果。

有时，起草一张展示会的销售传单有助于你重新思考你的营销信息：列上你的产品对目标听众的好处，让顾客知道到什么地方与你联系。展示会后收集的传单将成为以后作广告的参考。例如 Quantum 汽车拟定了他们的汽车展示会的传单在背面有技术细节。

例证

Quantum的介绍

Quantum集世界先进技术之精华。它是令人振奋的现代运动车，是10 000~15 000英镑价位的产品

(续)

中性能最好、最易操纵的。

它有四个座，舒适、豪华，无论去本地超市还是去郊游都易于驾驶。

在车底部中心有一体现现代高科技原料的铁底盘。

它由英国一流大学电脑设计，可使最小的能量发挥最高的力量。此外，碰撞保护也设计完好，车的前鼻角可拆开以利于维修。

Quantum运用标准福特零部件，可靠、便宜、服务便捷。

Quantum 与Ford Escort大小基本相同，但更轻便、动力更强，也更经济。例如拥有 Fiesta XR2发动机的Quantum与18 000英镑的BMW 325i性能相同，但每加仑可跑40英里，而Quantum Turbo Plus比价值34 000英镑的Porsche 944 S2跑得还快。

Quantum运动车由三个合伙人经营，他们都获得机械专业学位。他们也以能提供个性化的友好服务而自豪。消费者可以试验驾驶该车以体验其优良的性能。记住试车人要保证在25岁或25岁以上。在25岁以下的必须提供第三方的证明才能驾车。公司有客户的电话号码以便于双方随时联系。

公关

公关将你与企业以良好的形象向形形色色的大众展示，成本很小甚至无成本。它还是比一般的广告更有效的方法，因为人们更看重它。

例证

Hop Shop的店主发现《时代》的专栏作家住在离他们农场不远的地方，于是邀请这位记者到他的干花店，并提供48种不同的干花及照片。一个月后，在《时代》周六休闲版上一篇关于干花的文章发表了。这引来了200多个顾客垂询，还有远自新加坡的航空定单。这篇文章成为干花店最好的促销材料。

要想成功，新闻发布能立即引起注意，并易于被接受。研究如何在杂志或其他媒体以新闻发布的形式刊登你的消息，这将会使效果更好。

- 布局 文章应打印在A4的单张纸上，留有空白使文字易于阅读与编辑。

- 主题 必须吸引编辑的阅读兴趣。若不能吸引兴趣，它很快会被遗弃。编辑往往寻找主题新、有创见、个性化甚至幽默的东西。

- 开头 应该有趣且简洁，归纳全文要旨，它可以仅是一句话。

- 主体 这需要扩充及润色，大多最长用三至四段。

编辑常寻找填补空缺的文章，所以短文有更多被发表的机会。

- 联系方式 在最后写上联系人及电话号码。

- 形式 使用简洁的语言、短小的句子并避免技术术语(除非是专业性技术杂志)，并用你投稿的杂志所需的形式。

- 图片 必须是黑白的，大小合理，不要装订(有孔的照片很难发表)。

- 追问 有时一个询问编辑稿件是否采用的电话会很有用，但你必须判断多长时间去追问。

找到编辑、记者的名字，并亲自给他们写信，邀请他们去你的开业典礼。新闻发布不是一条销售信息而是一个事实故事，许多小企业忽视了销售信息和新闻发布的区别，这也很好地说明了为什么最近一次调查发现仅有6%的新闻发布被正式发表。英国编辑平均每周收到80~90份新闻发布，因而要确保将你的最新新闻公之于众，并且不要有冗句与术语。

展示会

作为搜集竞争对手市场信息的方式，展示会有极大的价值。它还是快速、低成本建立产品或服务的可接受的有用方式，并能获得贷款的有力支持。

例证

一个家具设计公司Equinox第一次参加全国展示会。展位的成本是1 200英镑，他们获得了5 000英镑的定单，更重要的是以后还得到40份合同，最终获得10个长期的客户。Equinox仅用了两个月从一个设计组变为可获得贷款的公司。

有成百的展示会可供选择，你可在月刊 Exhibition Bulletin里找到一系列展示会。

你的经营计划应表明你将运用每一种促销方法来打动你的目标消费者。

3.2.4 决定分销渠道与销售方法

最后，你的经营计划应表明你如何将产品送到消费者手中。如果你是一个零售商、饭店或车铺店主，选址是成功的关键。对于制造业你可能要自己去寻找消费者。这样，分销渠道就是重要的联系。

营业场所

你选择、装修的营业场所，和你的销售渠道一样，都是你与竞争对手相区别的重要因素，也应与你选择的其他营销因素相匹配。

例证

Hop Shop选择路边店来吸引一些讨价还价的过客，并定位于高价与高利润。一个设计独特的干花店在他们农场的对面成立，他们只在豪华的干花展示会上才展出他们的作品。

营业场所必须与计划及营业要求相适应——是租还是买？买营业场所常是发展中企业所为，这可增加其资产。但对于一个新企业来说，借款利息支出通常高于租金。租赁可能是一个陷阱，一年 5000 英镑的租金看起来比一次性支付 5 万英镑购买更合算，但想到最新法律规定，如果你签订一个 21 年的租房合同，你将对整个租期的支付负责。而房东不愿意让担保人频繁变更。那么，你可以许诺，至少支付 10.5 万英镑。一些贷款者感到你的经营思路会比你的资产更获利。这样，你就可将资本投入更有用的资产，例如厂房、设备、存货等。

此外，有人认为，如果你花钱维修、改善营业场所，若场所是租来的，这样只会增加房东的房产价值、浪费自己的钱财，你甚至会因修缮而被追加租金，除非你事先约定修缮不影响房租。

不管怎样，你的赞助者希望租期足够长以使你的企业站稳脚跟。在一个租期很短的店面开饭店可能会是一项不佳的投资决策，但 Bob Payton 认为(先以 6 个月租期开他的芝加哥比萨饼店，而后在证明经营不错时搬到一个租期较长的地方)，这样做可以以较低的风险检验你的企业。在房东陷入困境时还可以以较低的价格获得理想的区位。新加坡与马来西亚所有的租期都是两年，但满期后可以以现有的租金续租，这样有利于鼓励新企业成立。你最好请一位专家帮你寻找房屋并商谈房租(只有在

谈成时，才收1%的咨询费)。

渠道

单个的零售店也会出售你的产品，只要你作出必要的销售努力。设计者 Victoria Richards 在她的大学设计展示会上成功展出自己的作品，履行了与买主的约定，并获得第一笔定单。

销售量也要达到一定规模。

例证

Dan Duncan 和 When Saturday Comes 杂志的编辑

每个周六在足球场外卖他们的足球月刊，直到月销量达到5 000册，有一当地批发商才同意在当地书店销售。

邮寄定单提供了一条面向消费者的直销渠道，这会逐渐成为小企业的流行渠道。邮寄定单有消费者事先付款的优势，而零售商却可占用资金达90天。

其他直销方式包括：

- 挨家挨户推销 这种方式现在已经应用于保险公司，Avon Cosmetics 已成功地进行挨家挨户推销，而没有沾上不道德的污名。

- 会员推销或销售网 这是挨家挨户推销的变种，公司吸收的代理人邀请他们的朋友来看产品、签定单，代理人从中获取代理费。

- 电话推销 这也是将产品从厂家直销给消费者的方

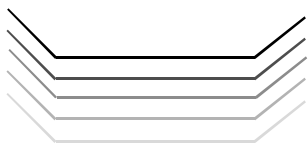
式。很少有产品可以这么容易地卖出去，但通过电话招揽回头客却是可以做到的。

你的计划应明确说明你选择的销售渠道与销售方法，以有利于企业的成功。

Chapter 4

第 4 章

你能获利吗



你已经有把握认为有市场机遇存在。你已评估了你的技能，相信自己能经营这个企业。下一个关键问题是：你是否会赚钱？

在你投入资金或向外部寻求融资之前，分析你经营想法的财务可行性是重要的。你需全面评估企业的资金需求，如果证明是不可行的，你可以重新考虑，并不浪费一分钱。如果预计盈利可观，你可以继续作现金流量预测、利润与损失预测以及平衡表，并且列出所有企业计划。

但首先，你要考虑：

- 可能的销售量。
- 创立、运营企业有关的日常成本。
- 产品或服务的市场价格是多少。
- 企业发展(而非仅仅是生存)需要多大利润。

4.1 计算你的收支平衡点

许多企业都存在着筹集创业资本的困难。小企业在初期失败的一个主要原因是过多的创业资本被用于购买固定资产。虽然有些设备明显是初期所必需，但其他的购买则可以推迟。这就是说节省劳动的设施可以借用或租赁一定时期，虽然这样做明显不如一直能拥有设备那样好，但传真机、复印机、电脑甚至运输车辆都应该买来，它们会成为固定成本的一部分。

固定成本越高，达到收支平衡、开始获利的时间越长。时间通常不会站在新企业这一边，新企业需要尽快获利，否则它将亏损甚至破产。收支平衡分析不仅适用于企业的筹划，也适用于企业的日常运营。

人们往往会被不同性质的成本所迷惑。例如，有些成本不管你卖出多少产品都不变动。如果你经营一家商店，房租是相对不变的数字，独立于销售量。另一方面，产品的成本由销售量决定。你卖得越多，购买存货的成本越大。前面的成本叫固定成本，后面的成本叫变动成本，在没有对销量作一假定时你不能将这两种成本简单加起来。

收支平衡

让我们举一个简单的例证：一个企业计划只卖一种产品，且只有一项固定成本——房租。在图 4-1 中，纵轴表示销售额和成本，以千英镑为单位，横轴表示销售的数量。第二条横线代表固定成本，不随销量变化而变化，这里指租金 10 000 英镑。从固定成本线上伸出的斜线是变动成本。在这个例证中，我们假定为每件 3 英镑，即每卖出一件产品，变动成本增加 3 英镑。

要计算收支平衡点，还需要一个因素——销售收入线。这是由原点伸出的斜线。我们计划每件以 5 英镑出售，这条线由价格乘以销售量得到。

收支平衡点是企业开始获利的时刻，这时，销售收入开始超过固定成本与变动成本之和。上图说明我们的平衡点在5 000件。

由上图推出的公式可以节省我们的计算时间。

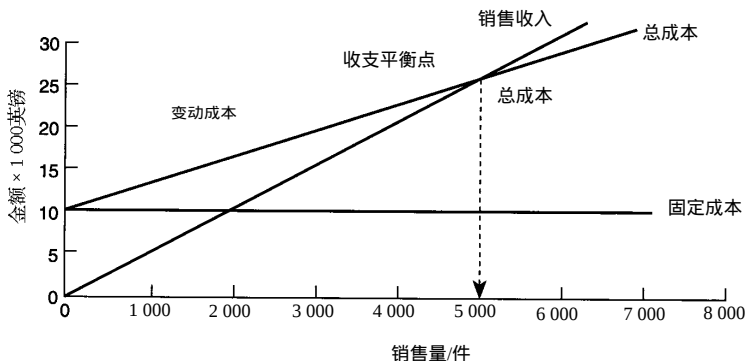


图4-1 收支平衡图

$$\text{平衡点 (BEPP)} = \frac{\text{固定成本}}{\text{销售价} - \text{单位变动成本}} = \frac{10\,000}{£5 - £3} = 5\,000$$

4.2 资本密集与资本节约

让我们来看两个假想的新成立的小企业，他们以相同的价格10英镑制造和销售同样的产品。他们计划在第一年卖10 000件。

A公司的业主计划开始就购置充足的设备，他的固定成本是4万英镑，是B公司的2倍。这是由于他买了自己的汽车、运输工具与复印机。这些设备在一段时间内

都不会得到充分利用，但最终会节省成本。这种超出的花费将带来比B公司低的变动成本，这是典型的资本密集型的情况。

B公司相反，计划以极少的成本创业，只花2万英镑于固定成本，但它的单位变动成本较高，为4.5英镑，例如它要支付运输费用，而A公司自己有运输车辆，仅需买汽油。

所以收支平衡表如图4-2和4-3所示。

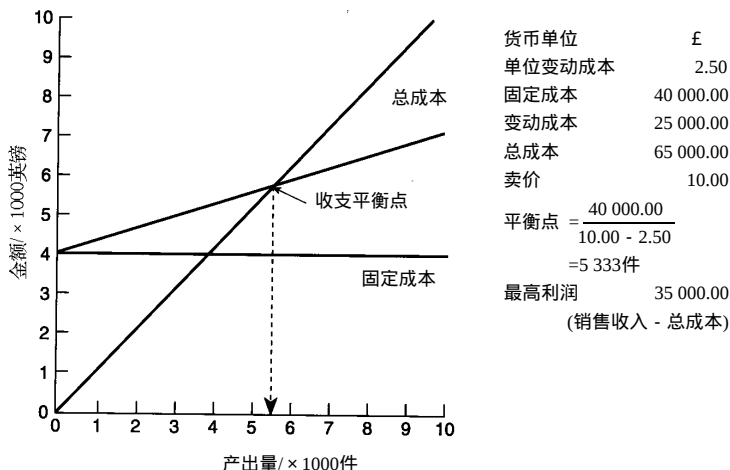


图4-2 公司A: 资本密集型

从每个公司的数据可以看出10 000件的总成本相同，所以若10 000件全被卖出，各自的利润也相同。不同之处在于B公司在卖出3 636件后开始获利，而A公司却要等到5 333件被卖完才能开始获利，也许等不到那么久公司就破产了。

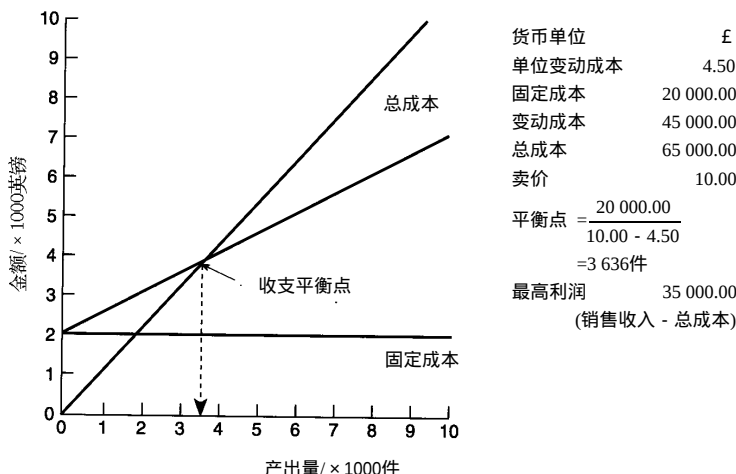


图4-3 公司B：资本节约型

这仅是一个假想的例证，现实生活中有许多公司因过快支付大笔费用而倒闭的例证。市场决定着卖价，你的成本必须与之相适应以谋求生存。

4.3 可获利的定价

为完成收支平衡图，我们需要增加一个概念——利润。认为仅在年末计算利润是一个错误，它应是在一开始就确定的数量化目标。

让我们回到前面的例证。你计划投资 1 万英镑于固定资产，你需持有 5 000 英镑的存货，总计投入 15 000 英镑。这笔钱你若存入银行，可获 1 500 英镑利息，所以你希望获得 4 000 英镑利润(利润率约为 27%)以补偿

自己创立企业的风险。现在来看你何时可达到收支平衡。

新等式中必须包括你的期望利润：

$$\text{BEPP} = \frac{\text{固定成本} + \text{预期利润}}{\text{售价} - \text{单位变动成本}} = \frac{10\,000 + 4\,000}{5 - 3} = 7\,000$$

我们现在知道要达到预期的目标，必须销售 7 000 件，这一等式的要旨在于每一个变量都可改变以达到满意的结果。例如，假设你认为你的销量达不到 7 000 件，但 6 500 件是可行的。那么，你的卖价应达到多少以获得相同的利润？

用 BEPP 等式，你可计算得结果：

$$\text{BEPP} = \frac{\text{固定成本} + \text{预期利润}}{\text{售价} - \text{单位变动成本}}$$

$$6500 = \frac{10\,000 + 4\,000}{X - 3}$$

$$X - 3 = 2.15$$

$$X = \text{£ } 5.15$$

如果你的市场可以接受 5.15 英镑的卖价，则一切都没问题。若不能接受，你就要另想办法，或者降低固定或变动成本，或者增加销量，而不能认为低利润是不可避免的。

4.3.1 从个别到一般

用来说明收支平衡点的例证是简单的。很少有企业

只卖一两种产品，所以一个更一般的公式在你的企业出售成百的产品时会更有用。

为了计算你的收支平衡点，你必须估计你的总利润。若你已开业，利润数据可通过从顾客手中获得的收入减去向供应商支付的成本得到。若你还未开业，研究你的竞争对手将给你关于目标利润的启示。

例如，你要达到 40% 的毛利润率，而你的固定成本是 10 000 英镑，总利润额目标为 4 000 英镑的产出将是：

$$\text{BEPP} = \frac{10\,000 + 4\,000}{40\%} = \frac{14\,000}{0.4} = \text{£ } 35\,000$$

所以，要实现利润目标，你必须达到 35 000 英镑的产出。(回到前面的例证，BEPP 是 7 000 件，卖价是 5 英镑。两者相乘即为 35 000 英镑的产出。毛利率也为 40%。)

如果你需要人帮助将企业的数据与事实转化为收支平衡表，可与一高素质的会计师联系。

4.3.2 一个例证

让我们看一看你如何运用收支平衡分析来评估你企业的融资需求。

下面是一个假想的企业，该企业预期在头六个月的销售额是 75 000 英镑。运用收支平衡分析，该企业每月销售额达到 9 167 英镑才能补偿成本。若他达到目标水平 75 000 英镑，则可在六个月内获利 6 000 英镑，若

这一利润水平不能满足企业的目标，则他需要重新考虑其价格与成本策略，即运用上面“可获利的价格”中的方法。

4.3.3 第一阶段

前三章是教你在写企业计划前如何快速对经营思想进行评估。这一评估程序可表示为如图 4-4 所示的一个模型：

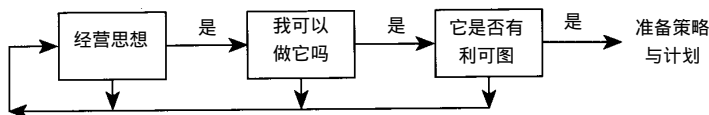


图4-4 初步评估模型

无论是在初期还是在以后为企业扩张寻求机会，你都可以从这一模型中获得许多启发。

例证

Luke的水管修理公司：6个月的财务预测

1. 计算毛利

预计销售额 £ 75 000

直接成本

采购(原料成本) £ 32 500

劳动成本 £ 20 000

= 毛利(A) £ 22 500

(续)

2. 计算边际利润

$$\frac{\text{毛利(A)} \text{ £ } 22\,500}{\text{销售额 } \text{£ } 75\,000} \times 100\%$$

= 边际利润(B) 30%

3. 计算营业费用

间接成本

薪水(包括自取部分) £ 6 000

+ 房租 £ 2 000

+ 利息 £ 500

+ 照明取暖 £ 500

+ 邮电通信费 £ 500

+ 保险 £ 500

+ 维修费 £ 2 000

+ 广告 £ 1 500

+ 银行利息 £ 1 500

+ 其他费用(如固定资产贬值) £ 1 500

= 营业费用(C) £ 16 500

4. 计算达到平衡时的销售额

营业费用(C) £ 16 500

边际利润(B) 30%

= 平衡时的销售额(D) £ 55 000

(续)

5. 计算月目标

$$\frac{\pounds 55\,000}{6} = \pounds 9\,167$$

6. 收支平衡点达到后便开始了利润的积累，利润积累以30%的速度增长。

预期销售额	£ 75 000
- 收支平衡的销售额(D)	£ 55 000
× 边际利润(B)	30%
= 利润(6个月)	£ 6 000

这些数据受以下因素影响

- 实际销售量
- 边际利润的增减
- 营业费用的增减

4.4 现金流量与利润

你的经营计划必须表明你对利润并非现金、现金并非利润的清楚理解。一个企业在不创造利润的情况下，若有足够的现金储备也能生存。但若没有现金，即使企业创造利润也难以生存。现金流量预测的目的是计算一个企业需要多少现金才能实现其目标，以及何时需要。

这些预测会成为与潜在资金提供者谈判的基础，我们用下面的例证来说明。

例证

Kensington Quick Fit 公司

Kensington Quick Fit公司刚成立，需要大多数欧洲与日本汽车零部件的存货。在一月份他们以每个75英镑的平均价格卖给消费者100个排气系统，本月的总销售额为7500英镑，而他们的进价是每个35英镑，工资支出为300英镑。公司的直接成本为：

英镑

原材料 3500

劳动力 300

总直接成本 3800

每月的毛利润为3700英镑，扣除500英镑的取暖、照明、保险等费用，该公司可获利3200英镑。

尽管公司可获利，但它的现金流量表却并不理想，甚至比初建时恶化。经调查，公司进货时，供应商要求最低订货量为150个，因为需要两个供应商——一个是欧洲汽车系统，一个是日本汽车系统——所以必须买300个。然而，公司在订300个之前还要保证有充足的资金满足其需求。

月末，公司花费的现金数量为：

英镑

原材料 10500

劳动力 300

总计 10800

(续)

在这个月公司收到7 500英镑的支票，获利3 200英镑[⊖]，但其银行现金量却下降3 300英镑。公司虽然有价值为7000英镑的存货200个，但只有当他们被顾客购买时才能转变为现金。

公司的所有者密切关注着从企业流出的现金和从顾客手中流入的现金随时间的变化。他明白银行平衡暂时的减少不会使企业停止生存，但一个不可回避的现实是：虽然企业在一月份赢利，但现金流量却在下降。

现实中，现金流量预测与损益表预测是在同一数据基础上同时进行的工作。他们可以被看作是同一硬币的正反面。损益表说明在销售收入与成本同步发生的前提下企业的利润或亏损；而现金流量分析是考虑到在现实中，销售的成本先发生，收入的实现大约在一周或数月以后才发生。

这种收支之间的时滞所暗含的意义对企业而言是重要的，特别是在企业创业之初和快速成长时期。

现金流量预测假设企业从一开始就高效率运行。这是一个被简化的假设，因为新企业有一段时间仅有成本支出而无销售收入流进。这时，企业计划要包含交易前

[⊖] 原文为3 500，应为3 200——译注。

的现金流量预测，正如 Frogurt 公司所做的那样。

Frogurt：现金流量预测				
月份	1	2	3	合计
现金流入				
资本金	12 000	-	-	12 000
贷款	-	30 500	-	30 500
总计流入	12 000	30 500	0	42 500
现金流出				
配件	6 000	7 000	7 000	20 000
存货	-	-	4 500	4 500
机器设备	-	17 000	-	17 000
总计流出	6 000	24 000	11 500	41 500
流出/流入	6 000	6 500	- 11 500	1 000
流入下一月		6 000	12 500	
净流入合计	6 000	12 500	1 000	1 000

4.5 平衡财务风险

适当地获取资金与获取适当的资金

根据欧洲31家企业研究中心1992年的权威调查，58%的英国小企业由于1989~1990年的银行挤兑而陷入困境，德国相应的数字为14%。在德国35%的小企业在平衡表上有长期融资，而在英国仅有18%。

很明显，一个长期追求发展的企业仅靠短期信贷是不行的。同样，仅靠单一的融资渠道也是错误的。

一个小企业面对多种金融工具，最好选择五种融

资渠道，最少也需选择三种（这一点在第12章将会更详细地谈到）。

1. 资金的外部来源

成长中的企业可以介入两种完全不同类型的外部资金：负债和股份。负债是从企业外部借入的，通常为银行，且在某一天必须偿还。当企业利用借来的资金时，必须为此支付利息。股份是由股东投入的，它包括优先股权，以及以留利形式留存于企业的资金。

2. 负债与股本保持何种比例恰当

企业的资本结构将不断变化，这取决于它未来的成长机会、资金成本和筹集股本与债务的难易。有时，很难从股东那里筹集资金，如当股市低迷或你的业绩欠佳时，银行或其他借款者将是你唯一的希望。相反，当形势好转时，企业常能筹集更多的权益资本去维持增长，同时也可满足现金需求。

例证

Vernon International是一家机器制造商，在1990年夏通过增发股票筹集了1 000万英镑股权资本。发行股票改变了公司的资本结构，为下一年的收购创造了有利条件。

董事会和两个风险资本机构拥有33%的股权，同意放弃他们购买股票的权利。他们的要价是每股3.5英镑。

发行剩余的2/3股份的定价为40英镑，比市价低约15%。据年度报表披露，1991年5月以来，Vernon的账面价值从8 000万英镑上升到9 400万英镑。

虽然在企业战略中考虑风险的性质比考虑一个比例数字更重要，但银行家通常建议借贷资本与权益资本间应保持1:1的比例。考察负债权益比的一个较为实用的方法是比较财务风险与企业经营风险(图4-5)。

经营风险	高	赌博	OK
	低	OK	收益不令人满意
		债务 高风险	融资风险 股本 低风险

图4-5 经营风险与融资风险模型

如果你所处的行业是高风险的——也许衡量风险度最可靠的方法是破产的可能性——那么完全依靠借贷融资无异于赌博。无论你的企业经营怎样，都需要有负债，所以若市场有风险且多变，你随时会遭受损失。建筑企业是高风险的典型，他们总是使用高风险资金，误区在于他们认为房屋是相对无风险的投资，因而建房也是安全的事，所以建筑企业无论在经济高涨还是衰退时都位居破产企业名单的首位也就不足为奇了。

若经营风险低，利润往往也较低。高利润和低风险常吸引大批竞争者，直到使利润降至最终反映本行业的风险为止。因为风险资本家和股东总在寻找比借钱更高的收益，显然他们会对投资于低风险、低收益的企业感到失望。若

他们是明智的，他们不会介入此类企业，即使他们介入，也不会追加投入。记住融资模型，你可以获得适合于本企业的债务与权益的平衡点。通常你会发现同时增加这两类筹资是吸引人的，就像Helene所做的那样。

例证

Helene 是一家服装制造商，已宣布发行 262 万英镑的股票以适应扩张需要。公司计划按每股 20 英镑出售新股，这时每股市价已达 24 英镑。

Monty Burkeman 是公司董事长兼经理，他说企业去年销售收入增长了 50%，达到 6 200 万，税前利润为 410 万，今年前五个月产出比去年同期增长 22%。他说我们需要为此而融资。这次发行完全由 Allied Provincial 证券公司完成。Helene 此外还安排了由 National Westminster 提供的 500 万英镑非保护条款的贷款。

4.6 创业融资的来源

4.6.1 不同类型的货币

你的现金流量预测将提供以下信息：企业需要多少钱，什么时候需要以及需要多长时间。

下一步是到哪里去找到资金。在考虑资金的可能来源之前，你应将所需资金分为固定资本和运营资本。固定资本是体现在企业打算长期保留的物品（如资产、设备、车辆）上的货币。运营资本是用于应付日常运营的货币，

例如存货以及为顾客融资以完成支付的货币都属运营资本，也包含其他营运成本和营业费用。

4.6.2 你自己的资本

很明显第一步要知道你需投入多少资金于企业。你也许没有多少现金，但你可能有可转换为现金的资产以及借款。你的资产与负债的差额等于你的“净资产”，这是你可发行股票的最大限额。希望下面的计算将产生一个令人满意的惊喜(见表4-1和表4-2)。

表4-1 为企业经营需要融资

资本类型	经营需要	融资方式
固定资本	获取或改变一项资产	自有资本、定期贷款、分期付款购买
	购买设备(如烹饪设备、微波炉、复印机或货车)、专利费以及其他开业成本(如培训)	租赁、抵押贷款、政府担保贷款、风险资本等
运营资本	原材料或产成品、应付季节性变动的资金、为债务人的融资、贷款担保支付	自有资本、银行透支、代理融通交易信贷、政府贷款等

表4-2 你的资产净值

资 产	负 债
手边现金、银行与其他储蓄机构的现金	透支
股票与股份	抵押
保险补偿现价	其他贷款
房屋价值	分期付款购买
其他资产	应付税

(续)	
资 产	负 债
车辆等	应付信用卡
珠宝、名画和其他可估价的贵重物品	应付款
归你所有的货币	其他债务
现在企业的商誉	
总资产	总负债
资产净值 = 总资产 - 总负债	

4.6.3 外部资金

有一些外部资金是成长中的企业可以利用的。负债是从银行借来的，在将来要偿还的货币，当你利用借来的资金时，你也要为其支付利息。股票是持股者投入的，你不必偿还股东的钱，但他们希望经理能增加他们所持股份的价值，当你是上市公司时，他们还期望获得稳定的股息。

若你不能满足持股者的期望，在你需要更多资金时他们不会在那儿等你。或者，若他们控股力量足够大，他们会逐步变更董事会。流动资金融资是一个一般的叫法，包括透支和各种形式的应收款融资。应收款融资是一种依据发票提供的融资。销售额增加，这种融资也增加。

分期付款购买和租赁是固定资产融资的形式。特许经营也是成长中企业的融资方式。人们通过支付给你一笔费用投资于你的企业，然后在他们各自的地区建立一个分支机构。这样，你就可以用他们的钱将企业扩展遍

布全国。

有时为了帮助政府达到其目标也可得到特许。若他们的目标与你的一致，他们的特许就是有用的帮助，但项目本身应有较强的现金创造能力。

对我们大多数人来说，筹资是去拜访本地银行经理的同义语。银行虽然不是唯一的融资来源，但却是一个优先考虑之处。

有许多清算银行，他们激烈竞争以获得对新企业的投资。要记住，判断银行经理业绩的好坏是他们贷款的数量与质量，而非存款的数量与质量。若他们不能成功贷款，则他们就不能获利。

对于令人满意的新企业，银行愿意将贷款与股本相匹配，如达到 1:1 的资本结构。他们还建议一揽子融资：一部分是定期贷款，一部分是透支贷款，一部分是政府担保贷款，以适应你所成立的企业类型。例如，若你的企业从事服务业，需要很少的实物资产，顾客现金付款，预计在第一年达到收支平衡，那么你会被建议采取小额贷款、大量透支的方式融资。这会提供给你创业所需的资金，而不必发行长期证券。若你考虑成立一个资本密集企业如饭店，则定期贷款与透支贷款的比例关系就要慎重考虑。

银行在他们的经营权限内提供广泛的服务。通过全部或部分控制的分支机构，银行的业务几乎囊括了金融

市场的方方面面。除了提供资金，清算银行还有大量税收、保险与金融咨询方面的专家。

4.6.4 透支

透支是短期融资最常见的形式。它简便易行，你只需与银行经理面谈。它有灵活性，没有下限，在商定的总额内可以支取任一数量。它相对低廉，利息仅计算未偿清的部分。当然，利率可波动，所以当利率陡然上升时，一年中看上去一笔很小的支付也会是致命的。通常你不偿还“本金”，你仅需不时地续借或改变透支贷款。然而，透支在理论上是应偿还的，因此你不能用短期透支去应付长期需求，如购买厂房、设备等。

当然，小企业过分依赖透支贷款，会使银行备受风险压力。

4.6.5 期限贷款

这是比透支更正规的形式，分别涵盖 3年、3~10年和10~20年。他们通常以现存或待收购的固定资产作抵押，或者由董事长(业主)个人作担保。除非你能有把握在整个借款期内使用资金，否则期限贷款要比透支贷款成本高，因为它要包含法律费用以及咨询费。

贷款利率可以是固定的，也可随当前利率而变动。固定利率在某种程度上可以说是赌博，它可能对你有利，

这取决于在贷款期限内利率的变动。若总的利率水平上升，你赢了；若下降，则你会受到损失。变动利率意味着你不承担这种风险。固定利率还有一项好处，一项固定负债使制定计划变得容易，而若是变动的，利率的突然上升会带来灾难性的后果。许多银行为了争夺新企业的业务常常冒风险，如有的银行提供给新企业一年的无息贷款。这一创新在于这项贷款的地位在其他债权人的借款之下，当企业破产时银行先于股东获偿，但要在其他债权人之后。这项风险的收益是他们有对公司 25% 资本的自由选择权。

4.6.6 政府对小企业的贷款担保

政府对小企业的贷款担保在 1981 年 3 月首创，为期 3 年，在 1984 年被延长。要想有资格获此贷款，你的计划必须通过一家认可银行审核，并认为可行。你可以是一个独资业主、合伙企业或有限公司，银行按照规定的格式将你的申请报给贸易部。初步的企业计划包括董事、企业的现金需求、利润状况、企业的经营计划。此项目对企业大小、雇员或资产数量没有明文规定，但大企业和他们的分支机构肯定会被排除在外。其余被排除的领域为农业、园艺、银行、教育、森林（除了伐木与锯木）、房屋与地产代理、保险、医药与兽医、俱乐部等。

贷款最多可达 25 万英镑（15 万英镑以下的小额贷款可

不需要推荐人)，偿还期为2~7年。从贷款开始，本金最长可推迟两年支付，但每月或每季的利息必须及时支付。这类贷款有可能很昂贵。

一旦被贸易部批准，银行将以银行利率加4%或5%的利率借款给你，若你无力偿还，政府将保证支付贷款总额的85%的资金。作为补偿，政府向你收取85%贷款的0.5%~1.5%的保险费。借款者被要求申报所有的企业资产以作为贷款的保证，但他们若没有可提供的资产，也不一定必然会被此项目排除在外。他们的私人财产应当全部委托给企业，这一规定是要做到按需分配贷款。考虑到安全性，很快申请第二次贷款肯定会被拒绝。你不必将钱一次全拿走，可分四次，每次约25%。

现在有30家银行经营此业务，共有18 000笔总计超过6亿英镑的贷款完成。平均贷款额为33万英镑。一些特许经营经营者在此项目下获得了资金。

4.6.7 “商业天使”

对于几千英镑的小笔资金，你可以与一个“商业天使”(Business angels)联系。“天使”是愿意将其资金或精力投入到你企业的人。各类行业估计约有650万的“天使资金”在寻求投资对象。他们不仅会投入比其他资金提供者小的资金，他们还更乐于支持创业者和风险大的项目。

那么你如何与他们联系呢？你可以利用中介机构或像LINC(本地投资网络公司)这样的红娘，它将给投资者送去各种企业项目的简短信息。通过 LINC寻求融资，你要递一份计划，表明所需资金数量。一旦被认为是切实可行的计划，你将交纳一定费用。同时还要准备一份较为详细的计划，以利于询问者查询。

该行业在1993年随着企业投资计划(EIS)的引入而高涨。该计划的主要特征是：

- 投资的企业减税20%。
- 资本所得不征税。
- 企业亏损时对收入与资本所得减税。
- 最高年投资额为1万英镑。
- 公司一年可筹集资金高达100万英镑。
- 投资者可成为领取薪金的董事。

4.6.8 风险资本提供者

英国风险资本协会的会员有 50多家风险资本提供者，该协会成立于1983年，是为风险资本投资者提供帮助。从80年代到1990年，英国风险资本行业从几家企业、年投资额为6 600万英镑发展为200多家、年投资额为16.5亿英镑。英国风险投资行业在欧洲是最大的，在全球仅次于美国。

3I 'S是这一市场最大的厂商，它成立于1945年，约

占这类融资业务的一半，在5 000多家企业都有投资。它是惟一一家有全英地区分支机构的风险资本投资商。

英国风险投资协会每年发布风险投资提供者的目录。

表4-3显示风险资本家将资金投到何处(以企业所处的阶段为标准)。

表4-3 以企业阶段来分析风险投资的比例

阶 段	%
成立前	10
成立时	25
初期发展	28
后期发展	26
收购	11
	100

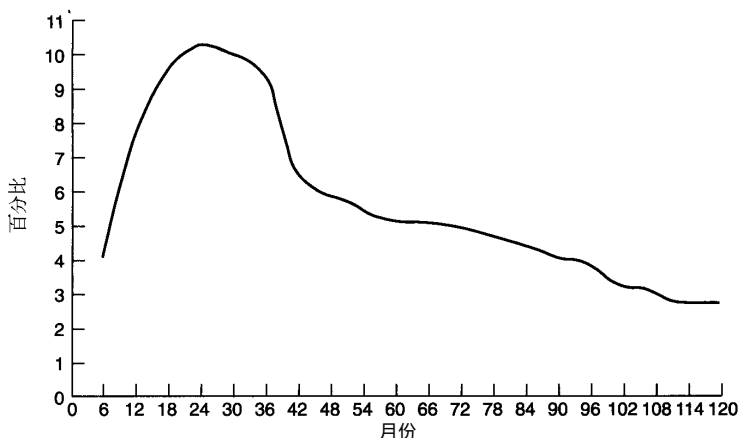
会计师KPMG Peat Marwick与《风险经济学》杂志联手创建了风险资本家的数据库，它可提供作为投资候选人的风险资金供给者的基本情况。



第二部分

守业的困难

正如David Storey教授所说：“除了企业的规模，区分小企业与大企业的基本特征是小企业的高失败率。”英国学者Daly认为以注销纳税登记来衡量的企业消亡率很明显与企业年龄相关，如图2所示。



资料来源：Daly(1987)

图2 纳税登记注销数据(以半年为时间间隔)

近1/3的小企业在头三年里停业，在头10年有2/3的企业停业。企业寿命达到10年至少是一个值得追求的目标，因那以后的失败率小企业与大企业相似。失败的原因多种多样，Hall的话可能是最好的总结：

小企业主更可能遭受资金不足、产品低劣以及营销无效率的困扰。当公司不断成长时，他们更易因无管理经验而遭受环境的冲击。

John McQueen是破产协会的秘书，他的话更坦率，“在我看来，缺乏营销能力以及松散的定价、采购政策是企业的克星。”

新企业成立后至少要避免低边际利润的陷阱，那么其他生存下来企业的特征又是什么呢？Storey教授发现两条有趣的结论：

1. 有强烈增长欲望的企业的失败率最低。

2. 企业要取得实际增长，需要积极的市场开拓，这不仅表现为把握的新的市场机遇，也表现为扩大顾客基础。

如何扩大顾客基础和扩展产品系列是我们下面要考察的问题，而增长的动机却是一本教材力所不及。参加克兰福德企业项目的人都怀着增长的动机，这也是他们以后比一般人在销售和利润方面有更好业绩的原因。但1995年增长项目的参与者并非都有强烈的增长动机。

例证

Richard Nye和两个伙伴成功地经营一家印刷包装

企业25年，该企业的目标顾客是香料和香水行业。当销售额在200万英镑徘徊、一个合伙人急于提前退休时，Richard参加了这一培训班。他只是抱着“如何将企业步入正轨，或至少在没有全部合伙人参与的情况下如何经营”的想法参加的。创立该企业的合伙人最初从一家广告代理公司退出，带走了广告公司的一批客户，创立了这家企业。企业惟一具有计划色彩的活动是每年在审计年报完成时聚会一次，在豪华的酒店回顾和探讨一年的经营情况。

虽然Richard在培训初期抱着怀疑的态度，但4个月后

(续)

他写出了企业面临的三大战略选择的分析报告 (多元化经营计划、投资建议以及人事更替计划), 并同意了审计师每月查看预算的请求。

我们现在不能肯定 Richard 的公司可以获得另一个 25 年的增长, 但我们感到他已有了减小经营风险的准备。经历了初期“创业的”困难, 现在面临着“守业的”困难, 主要体现在下面几个方面:

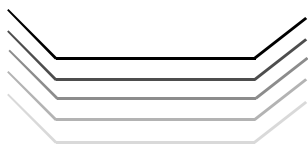
1. 确定你所在企业部门成功的关键因素。
2. 建立一个稳定的管理队伍。
3. 继续发展你的市场差异性。
4. 为未来增长筹集资金。

在以后几章要详细谈到这些因素, 企业的年度经营计划、预算里可能包含它们。这些因素已超出早期企业计划的范围, 许多成功的企业都详细设计它们来控制正在扩展的业务。

Chapter 5

第 5 章

确定你在行业中
成功的关键因素



克兰福德企业增长项目中的成功企业，虽然并不一定拥有先进的会计与内部控制制度，但却对管理专家称之为的“成功的关键因素”有很强的控制力，特别是对决定企业兴衰的几个关键因素。

例证

Robert Wright计算出要使他的空中出租车服务维持经营，每班至少应有9名乘客，因而他集中大部分精力去保证达到这一比率。对于Richard Nye的印刷包装公司来说，黄金定律是无论多么不合情理的要求，不要对任何要求说“不”。例如对于他们的头号客户L'Oreal的服务几近完美，甚至不惜加一夜的班去满足第二天9点钟交货的要求。

随着企业的发展、客户与所提供产品的增加，企业应经常核实创立企业的“主要成功因素”是否仍然是最重要的，特别要从客户的角度看这个问题。一种方法如图5-1所示：企业主应列出影响企业成功的关键因素，并将其按重要性排序，对二三个接近的竞争者也这样分析。所有的练习应从客户角度出发。客户的需求应转化为企业内部可满足需求的任务。在管理发展的公司的过程中，根据关键任务来评估绩效是至关重要的，因为它们表明了必要的管理活动，指出了最佳的经营领域。

将自己与竞争对手进行评价存在的一个问题是，公司通常会把自己评在主要竞争对手之前或至少并列（见图5-1Autoglass）。要认真进行市场调研，可以通过问卷或其

他方式，去发现他们是否同意你对成功因素的评判以及你的企业与竞争对手在这些方面的比较。这时企业为提高每一条成功关键因素 (KSF) 的绩效，必须列出所进行的内部工作，这将成为他们的核心竞争力，以 Autoglass 为例：

竞争地位 成功的关键 因素(KSF)	KSF的重要 程度	以10分为准：你自己和主要竞争者			
		你自己的 企业	Auto windcreens	Bridgewater Glass	Associated Windscreens
KSF1 保险公司建议	50%	9	9	5	5
KSF2 快捷的服务，友好 有竞争力的员工	25%	7	6	7	8
KSF3 维修点方便可及	15%	7	6	6	7
KSF4 实惠的价格	10%	5	7	7	6
KSF5 加权平均	100%	7.8	7.6	5.9	6.2

计算加权平均，例子如下

$$\text{KSF1}=50\% \times 9=4.50$$

$$\text{KSF2}=25\% \times 7=1.75$$

$$\text{KSF3}=15\% \times 7=1.05$$

$$\text{KSF4}=10\% \times 5=0.50$$

$$\text{合计为} 7.80$$

图5-1 Autoglass挡风玻璃更换公司

例证

1. 成功关键因素之一：接受保险公司的建议，由保险公司给分销商提供促销资料。通过问卷核实促销措施的效果。

2. 成功关键因素之二：招聘、培训并激励有竞争力的员工(激励工资、培训学校)，控制存货以平衡客户所需与存货成本，监督存货与员工的变动情况。

3. 成功关键因素之三：确保遍布全国的维修网，集中于人口密集、交通发达的地区。衡量一个维修点 10 英里以内的人口密度。

4. 成功关键因素之四：监控价格；提供附加服务，如 24 小时随叫随到。

监控企业在这些成功关键因素方面的绩效是成长中企业所必需的。每月的账目诚然是企业健康的显示器，但它不能指出改进措施应在哪里下手。计算乘客满座率 (Connectair)、客户服务满意度 (Nye) 以及 Autoglass 例证中存货水平与员工更换率将揭示出随着时间的变化需改进的地方。每一项措施都需要管理的协助，并要动作迅速。不同行业的主要措施也不同。

例证

Coldshield Windows 经历了 10 年的爆炸式增长之后，于 80 年代初面临竞争对手 Everest 和 Anglian Windows 的激烈价格竞争。经济不景气时，一个主要指标——每个铅柜的成本由 10 镑上升到超过 40 镑。

(续)

Coldshield的直销代理商主要依靠低廉的销售成本获利，结果现在销量仅为原来的 1/5，企业利润大减。对如何改变传统的经营方式公司没有明确的目标，该公司仍在报纸上作广告宣传。与此同时，Everest通过电视树立品牌形象，Anglian通过零售店广泛宣传。所以后来的企业领导也未能扭转销量下降的败局，而只能关闭完事。

对于Bagel Express来说，快餐业成功的关键很明显是快速高质量地将快餐送到。经过深入观察发现它的亏损店Embankment的服务水平为每个顾客二至三分钟，而附近的竞争对手速度仅为15秒！设立一个新的目标，使95%的顾客在一分钟内享受服务，对防止失去顾客是很关键的，同时提供顾客可自己动手的自助餐也会使服务速度加快。同样的，在Bagel服务的员工平均工龄仅为3个月，这就造成较低的公司忠诚度与顾客识别，可重新考虑公司过去仅从留学生中招工的雇佣习惯。

公司在成长的同时需不断反思其内部竞争力，这会提供很好的客户满意度。例如内部存货电脑系统使Kwik Fit减小了存货数量，同时最大化地增加了品种，这给公司带来了明显的规模经济与企业差异。一些大企业，像Disney拥有培训学校，Mckinsey拥有完善的招聘体制，都通过内部管理保证了客户的持久满意度。

5.1 持续的客户调研

监控单个企业的成功因素以及要达到成功所需的努力对成长中的企业都是至关重要的。保持与客户的密切联系也许是最重要的，企业如何做到这一点呢？

例证

对Hop Shop的干花经营来说，建一个农场商店使Alexander夫妇第一次与最终消费者接触。倾听商店消费者要求会带来种植品种的增加，为此 Caroline写了一本干花种植的书并为常光顾的顾客开干花装饰课。这个商店还使 Alexander夫妇与其他两个农户联合印制促销材料，这吸引了更多的参观者与消费者来到这里。Caroline说：“通过与店里顾客以及批发商交谈，我们知道要做什么花以及需要什么样的质量，与其他批发商（包括海外购买者）的接触源于我们参加在伦敦 Vincent广场每年一度的园艺展览会。我们已在 1988年成为英国干花协会的创立会员，该协会现有 55个英国会员，这一做法使我们节省了委托市场调研的成本。我们了解到欧共体干花市场的价值为7 200万英镑，且年增长速度为 16%。”

许多旅馆、零售商、饭店通过将顾客信息卡巧妙地放在结账台旁(如图5-2)来加强与客户的联系。

不管这种卡设计如何好，还要激励员工确保卡片完整收回(通过某种形式的“按成果支薪”)。而通常顾客

也被允许参加抽奖以此来激励其提供信息。如一张国民剧院的卡上答应参与者将有机会参加每月一瓶香槟的抽奖。

SUPERDRIVE - Comments Card
- Help Us To Help You Please tick all appropriate boxes - Please return to address overleaf (reply paid)

Location Visited	Date of Visit	Have you used SUPERDRIVE before? Yes ☐ No ☐
------------------	---------------	--

How Did You Hear About Us?			What Prompted You To Use Us?		
Repeat Visit	☐		Local Newspaper Advertisement	☐	
Recommendation	☐		National Newspaper Advertisement	☐	
Advertisement	☐		Leaflet	☐	
Passing By	☐		Yellow Pages	☐	
			Previous Good Service	☐	
			RAC/AA/Fleet Advised	☐	
			Friend/Family Advised	☐	
			TV/Radio Advertisement	☐	

How Did We Measure Up - Good, Fair or poor?						Finishing Touches	
Cleanliness of Centre	G ☐	F ☐	P ☐	Value for Money	G ☐	F ☐	P ☐
Appearance of Staff	☐	☐	☐	General Atmosphere	☐	☐	☐
Attitude of Staff	☐	☐	☐	Quality of Service	☐	☐	☐
Respect Shown to Car	☐	☐	☐	Quality of Work	☐	☐	☐
				Price/Estimate Agreed?	☐	Yes ☐	No ☐
				Were You Shown Finished Work?	☐	☐	☐
				Was The Job Completed in Reasonable Time?	☐	☐	☐
				Will You Use Us Again?	☐	☐	☐

What Did You Buy?

Tyres ☐ Exhaust ☐ Shock Absorbers ☐ Battery ☐ Service ☐ Brakes ☐ Clutch ☐ Steering ☐ Puncture ☐ Others ☐

How Can We Improve Things?

Comments

What Was Best? What Was Worst?

Could We Have Your Details?

Name

Address

Post Code Tel

District Manager's.....
Report (for Office Use)

Thank You For Your Assistance

图5-2 顾客信息卡示例

成长中企业的优势在于可与现存客户直接对话。而对于一个深奥的询问可通过小组访谈 (focus group) 进行，如Bagel Express那样。

例证

顾客访谈，1993年11月——Bagel Express

1. 目的

- 确认Bagel Express 的优劣与劣势
- 衡量顾客对价格的敏感度

2. 方法

(续)

在Fleet Street店的一些顾客被邀请参加Bagel Express的午间讨论，以提供一次免费午餐作为换取他们想法的回报。不幸的是，事先约好的顾客没有一个出现。有8名顾客被劝说发表他们的看法，他们在1~3人的小组里面谈15分钟，其中的一个面谈者也常在Villers Street吃饭。

3. 总结

- 平均消费：2~4.5英镑，随着每人吃/喝多少而相应变动。
- 对价格的敏感度：当谈论每顿午餐的价格时大多在50便士上下，这说明对价格的微小变动不敏感。
- 选择Bagel Express的原因：就近工作，合理的价位，喜欢。
 - Bagel: 热bagels受欢迎。
 - Manhattan：难吃。
 - 服务：员工很热情，但太忙；似乎彼此互相挡路。
 - 送货服务：很少有人感兴趣，但使用过这一服务的人经常要求送货。
- 竞争: prêt à Manger和Dillettos是提到最多的两家公司。Prêt à Manger通过快捷服务、高质量食品来维持较高的价格。

留心顾客的抱怨也是与其保持联系的有效方式。
“抱怨的顾客是我们最好的朋友”，名作《寻求卓越》的

作者 Stue Leonard 这么说。为什么？因为顾客抱怨是“你竞争的最后一次机会”。Mckinsey 最近的一项调查显示“企业失去的 2/3 顾客不是因其产品质量或不令人满意的价格，而是因其对顾客的抱怨置之不理。若抱怨被很快解决，约 80% 的顾客会再次购买。”一个合适的意见记录与解决制度看来是很重要的。

不管用什么方法，最重要的是保持与客户经常对话，以确保产品与服务以及成功的几个关键要素都被很好地管理，并保持在令人满意的水平上。

5.2 客户与竞争对手变动

因客户和竞争者随时间不断变化，坚持客户研究就更为必要。Alan Melkman 在他的一部重要作品《如何应付主要客户》中，提供了划分现存客户的有用框架（见图 5-3）。

目标	求爱	订婚	蜜月	婚后	僵局
顾客态度	怀疑	有点怀疑	信任	厌烦	失望
供应商目标	接第一笔单	重复接单	增大销量	保持销量	卖新产品

图5-3 顾客动态

顾客对你企业的态度可从初期的怀疑到一次满意购买后的“信任”，如果你很长时间不去拜访他们或提高产品与服务的质量，他们的态度就转变为“失望”。

按这种方法划分客户的目的是激励你采取行动。很明显，在“婚后”和“僵局”阶段应通过分析客户需求来恢复关系，而不是将生意拱手让给对手。这是重获失地的捷径。在你开始将老客户看作是债务人而非衣食父母时，可能是你“婚姻”进入了“婚后”阶段。Melkman有几点中肯的关于如何修复关系的建议，包括再次拜访、分享市场信息、与主要客户联手促销、建立电脑销售网络，这一切都是为客户寻求替代供应商设置障碍。

同样，你的竞争对手也不会停滞不前，也需要不断地对其进行研究。帮助你分析成功关键因素的客户有过接受竞争对手产品或服务的经历。但并非所有的竞争者都是明显的。在酒吧里，午餐时的奎宁杜松子酒已被加冰梨酒代替。市场份额的减少不一定是直接的对手行为所致，可能是替代品所为。

你的竞争对手分析与客户分析的目的一样，都是为了深入理解产业成功的关键因素。对手是通过产品还是售后服务成功的？公司形象比支付条件更重要吗？哈佛的竞争分析专家波特认为，竞争分析是与你与对手区别开来的有效方式，通过确认对手的优势与劣势来理解你在行业中所处的位置（价格领导者还是降价者）。他们的目标是什么以及将如何对你的报价进行报复，所有这些分析都有助于你制定公司持续的战略。

例证

Perrier在80年代已占领英国瓶装矿泉水50%的市场，用一句幽默的广告(Eau-la-la)使一个沉睡的市场恢复活力。意识到企业的形象在关注健康的消费者心目中的重

(续)

要性，在工厂一次苯恐慌之后，Perrier在新生产之前收回了所有的产品。意识到面临众多新竞争者给扩大更多市场份额所带来的困难，公司通过购买Buxton矿泉水厂来扩展其竞争战略，这使公司能与国内厂商抗衡，并达到了过去因产生恐怖而拒绝接受产品的市场。

所以，如上面例证所示，和客户一样，竞争对手也在不断变化，因而需要随时考察。那么你怎么记录你现有的和潜在的竞争者呢？如上面的例证所示：购买并分析他们的产品和服务，参观贸易展览会，在商会中与他们合作以追求更高的贸易标准，这样做至少不仅更好地满足了客户需求，也提高了标准，为你所在市场的新竞争对手制造了进入壁垒。例如玻璃及玻璃安装商会除了要求会员严格执行原料、员工素质、保险标准以更好地服务客户外，还规定企业成立两年后才允许使用GGF标志。《寻求卓越》记述Stue Leonard常组织员工去参观主要对手的开业典礼。

记住，当你完成这些考察时，千万不要低估你的对手。第二次世界大战中，Wavel将军低估日军在丛林战中的战斗力，同样，通用汽车低估了日本汽车业生产高质量汽车的能力。在发现客户和竞争对手的过程中会犯新错误，但不要重复旧错误。

5.3 总结

通过定期研究客户与竞争对手，确定产业成功的关键因素，在企业里建立明确的衡量绩效的方法，是连结新产品与市场发展的健康之路。你的客户可告诉你，你必须做什么；你的对手会激发你去做。你要尽力避免陷入图 5-4 中的“仿造产品”栏内。确定你的产品适合哪一栏。

市场	现存产品	改良产品	新产品
现存市场	NO/NO 价格战 如仿造产品	Yes/Yes 低风险 如幽默卡	Yes 中度风险 如Polaroid相机
可确认市场	Yes/Yes 低风险 如为小个子 女人生产的衣服	Yes 中度风险 如Rohan登山服	? 高风险/回报 如苹果电脑
未知市场	Yes 中度风险 如微软设备	? 高风险/回报 如De Lorean汽车	NO/NO 高成本 如星球大战

资料来源：Stolze, W.J. Start-UP (1989), Rock Beach Press, Rochester, NY, P. 45.

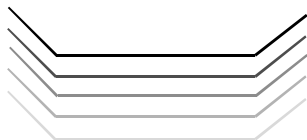
图5-4 产品/市场矩阵

从客户或竞争对手那里学习如何改进你的产品或服务水平（像Bagel Express），或如何开辟新的市场（像Perrier），对健康的成长中公司是很关键的。对成功关键因素的绩效评估会决定所采取行动的优先顺序，也为剖析企业的构架与管理者注意力的集中指明了方向。

Chapter 6

第 6 章

你能建立稳定的
管理队伍吗



领导的要旨是协调外部资源以解决问题，而不是自己当英雄。不幸的是，许多企业高级主管很难认识到这一点，他们乐于当英雄。这也是为什么许多成功的企业家在一定时候不得不陷在某一具体业务上。他们不得不这样做，是因为企业对他们有依附关系，他们既不能扭转也不能消除这种关系。大多数企业家若想避免成为企业发展的障碍就要学会从“多事者”向“战略家”转变。远景领导的要义包括两个方面：第一，规划企业的远景与方向，第二，调动员工的力量去实现这一远景。

Innovex的经理们很清楚董事长对他们的期望，他们认为他是一位远景领导者：“他的角色是在十步前引路，让我们在后面追随，并对我们做事的方法提出挑战。”

领导能力不是素质，也不是在特定环境下所需的专业技能，而是一种行动。这就是为何 John Adair的“以行动为中心的领导”模式被证明是成功的原因。

Lao-Tzu几年前说过：“当最好的领导的工作做完后，人们会说是我们自己做的。”领导是英雄的观念已被领导是乐队指挥的观念所替代。

6.1 以行动为中心的领导

我们通过他人取得成果的潜能各不相同，并非所有的组织需要同一类型的领导行为。但当我们关注领导竞争力的开发时，我们要问“好领导做什么？”，这比关注他需具备什么素质会更恰当些。

达到这一点的关键是领导必须满足三种有区别但又相关的需要。

- 任务的需要
- 团队的需要
- 个人的需要

任务的需要

团队与随机人群的区别是团队有一共同的目的或目标。没有这一共同目标，就不会凝聚成一个群体。若一个团队未取得既定目标，它就会崩溃。组织的任务是：提供服务、补偿成本、甚至是求生存。所以管理他人的人必须达到这些目标。

团队的需要

要达到这一目标，团体必须凝聚起来。人们需要以融洽的方式朝同一方向努力，团队工作要确保团队的贡献大于个体贡献之和。团队内的冲突必须运用得当，争论可产生各种观点，但也会导致紧张与不合作。

个人的需要

在工作群体中的个人也有自己的一套激励需求。他们需要明白自己的责任所在，评估绩效的标准与方法，以及他们如何完成任务。他们需要机会去展示自己的潜能、承担责任和获得认可。

领导的工作是通过实现目标、建立团队和满足个人需要来满足这三方面的需求。若领导仅注意任务，竭尽全力去达到既定产出，却忽略员工的培训与激励，在短期内他们可能做得很好，但最终人们就不愿付出最大的努力。同样，忽略目标也不会从员工那里获得饱满的工作热情，他们会缺乏从完成任务中获得的成就感。任务、团队与个人行为的事例如下：

1. 任务导向的行为

- 确认目标
- 计划与分配资源
- 决策
- 控制进度
- 审查与评估

2. 团队导向的行为

- 选择合适的人员
- 与他们沟通
- 鼓励
- 协调
- 运用幽默
- 合作

3. 个人导向的行为

- 信任与尊重
- 倾听

- 确认培训需要
- 评估
- 授权
- 发展
- 激励
- 认可与赞扬

年轻的企业需注意内部沟通，它的内部员工就是长时间共同工作的有高度动力的团体。随着企业员工增加，原有的同事关系基础就会动摇，缺乏原有动机的新员工的加入会改变团队关系。这时你会感到，自己必须想出将团体凝聚起来的方法。让你的团队参与制定企业计划是成长中企业促进协调的好办法。

很奇怪，许多商人期望一个没有经验的团体能像团队一样工作，实际上，连足球队也达不到这一点。建立团队的方法是寻找将他们聚在一起的正式的和非正式的方法：逐级汇报、集体午餐、社会活动、特定的项目、娱乐时间。娱乐与利润是相容的。虽然不能过分强调这种非正式接触对创建高效网络的重要性，但若缺少促使其产生的机制，就不会形成这种网络。

很明显，你越想增长和改变企业，你就越需要沟通。汇报是与下级沟通的很好的制度，但不仅限于这一种方式。要确保向上沟通并能协调随企业增大而带来的障碍，可借助许多方法来建立团队。Belbin的团队角色框架(图6-1)是

一种特别有用的方法，他确认个人对团队角色的偏好。有效的团队合作与学会与他人相处之间存在明显的区别。Belbin(1984年)认为一个成功的团队需要八种角色组合。

6.2 招聘与遴选

招聘也许是成长中企业最头疼的问题，它可能成为发展计划的主要阻碍。1990年2月的一项调查确认了小企业存在的问题(图6-2)。

协调者	执行者
稳重、权威、外向	稳重、受到控制
集中于目标	实际的组织者
不产生新观点	有灵活性，但乐于适应已有的制度
让人们做其最擅长的工作	不是创新者
业主	监督评价者
权威、高智商、内向	高智商、稳定、内向
播种者、产生新观点	度量分析者而不是创新者
不重细节	没有抱负、缺乏热情
信任但易被冒犯	稳固、依赖性强
资源调查者	团队创立者
稳定的领导、外向、善于社交	稳定、外向
与外界联系者	关心个人需求
销售人员/外交人员/外联官员	以他人的创意为基础建设团队
不是创新者	
塑造者	完成者
性格急躁、权威、外向	性格急躁、内向
感情用事、冲动	害怕出错
对挑战反应快	永远的紧迫感
统一观点和目标	秩序观念强
有竞争精神	关心工作的完成
不能容忍含混和模糊	处理各种问题

图6-1 Belbin的团队角色框架

主要问题	反应的百分比
招聘主要雇员	83
寻求客户	59
筹措资金	31
高利率	27
官僚习气	21

图6-2 小企业的主要问题

遴选是一项困难、费时的高成本工作，选错人的代价很大甚至是惨痛的，很少有成长中的企业敢说没有落入过此类陷阱。但你可通过运用一些基本过程与规律来增加你的筹码。这应包括：

- 决定你在以后1~3年需要的人员数目与技能。
- 对工作进描述，包括工作名称、目的，对谁负责，权限和主要任务。
- 准备职务说明书，描述你认为在工作中有效率的人员类型(七点计划包括形象、成果、一般智力、特殊才能、兴趣、性情、环境)。
- 寻找你的要求人选，通过关系网、就业代理机构、报纸广告、酒店酒会等。
- 挑出那些不适合工作要求的求职信。
- 面试时要运用心理测试作为补充。有许多关于个人能力、一般智力、成就、个性的测试。

据说，一位老练的经理在见到求职者与决定他是否是合适人选之间所花费的时间不超过 45秒。不管对错与

否，由于担心这种面试过于主观，许多企业在招聘时越来越采用更标准的衡量方法。

能力与个性测试（也叫心理测试）是从教育学与心理学中引入工商业的技术。一度被大企业专用，现在这种技术逐渐被小企业采用，来帮助选择新雇员、确定提升名单，也用于经理自我发展。

目前有上百种不同类型的测试——并非所有测试都是可靠的（目前还没有心理测试的官方机构）。如果你在考虑心理测试，就要确保你与测试机构对能力标准的看法一致。

6.2.1 工作模拟

有许多心理测试可帮你决定一个人是否适合你要填补的空位。做一个成功的推销员和做一个成功的档案员很明显需要不同类型的人选。他们也许同样聪明，但各自的能力却有天壤之别。

幸运的是，这恰好是工作模拟所要评估的问题。工作模拟通常是自动化的测试，内容包括从秘书到销售经理的每一项工作要求。这种测试一般约需一小时，它们评价心理素质与个性是否适应这一岗位。电脑提供的反馈报告可帮助筛选人员。

这种测试给最差的候选人一次公平的机会。测试时，不要让他处于喧闹的地方，因为安静更利于集中精力。

6.2.2 解雇

小企业常对应解雇的人员仍抱住不放。没有人装模做样地认为解雇是轻松或有趣的事——但有时它是必需的。如果有人不干活却获得与努力工作者同样的工作保证与报酬，你就会对全体员工传递错误的信号。

决定你团队中的一员必须离职，是一个痛苦的经历，特别当这一成员是你的创业队伍中的一员时。你可能突然要作出这一决定——例如发现这个人做了不能被接受的事情，或者随着时间推移，这一事实逐渐明显。

可能有时有解雇某人的念头，但囿于法律上的影响及面临不公平解雇的控诉，经理们都会对采取行动有所顾虑。你决定解雇某人的原因可分为以下几类：

- 这个员工不能胜任工作。
- 不再需要继续雇用某人做某项工作。
- 他做了不能饶恕的事或犯罪。

无论何种原因，三思而后行，并认真计划你的行动步骤。

不胜任

这包括长期疾病或缺乏足够的技能去胜任工作。一条原则是判断清楚这个人确实不能做这项工作。例如，你不能想当然假设一种病是长期的、丧失劳动力的，除非你经雇员允许与其医生谈话，而医生又证实了你的判断。

另一方面，若是绩效水平问题，你要尽可能追踪和

记录其实际工作量，并给其时间与机会改进——如果可能，可以提供某种培训。

冗员

如果某人从事的工作被取消，则会产生冗员。自然要采用离职的规定，但事情往往并非这么简单。例如，一个企业在成长，发现需要一个称职的财务主管，希望将目前的会计位置用一个更高素质的人替代，做一些更复杂的工作。只要没用一个新会计代替原来的会计，只要目前这个人被安排了另一个相关的空位——例如在新的财务主管下产生的新位置，只要你有足够的证据认为你目前的会计不能胜任财务主管的角色，这种重组所带来的裁员是正当的。

做错事

当雇员开始为你工作时，签订的雇佣合同中应包含这方面的内容。例如，只要有目击证人，对同事进行毫无理由的暴力攻击是被解雇的原因。你要明确事件的真实性质——在作证明时未被夸大。同样，如果你发现某人偷东西，要有充分的证据证明谁是犯错者，不能不问原因乱下结论。

但是，有时员工被炒鱿鱼的错误行为情节甚轻，如总是穿错衣服，而企业规定员工从工作第一天起在上班

期间必须穿制服。

程序

你如何解雇工人在法律上是重要的，如同你的解雇原因一样重要。现在，大多数雇主认为最安全的办法是与相关的人正式见面，充分解释，给雇员尽可能多的机会阐述他的立场。做好面谈协议记录，给出至少两条书面警告。如果真要结束雇佣关系，要给出适当的正式通知时间。

常见错误

不要道听途说，依据从第三方那里得到的信息来解雇某人。不要仅因某人结婚了或怀孕了而解雇他们。不管当时多么地被激怒（这在小团队中是常有的事），一定要回过头，冷静下来考虑你解雇他们的理由。

如果某人的行为或绩效长期滑坡，你必须寻找原因和对策，要让他们参与到这一过程中。你不能再说：“改进你的业绩，否则滚蛋。”这样的话。不要因第一次迟到而解雇某人。

解除雇佣关系

不论什么情形，所有的雇员都有权得到关心与爱，正确对待被解雇者对公司的好处是保持了士气与雇主形象。避免树立不必要的敌人，引起不必要的压力与痛苦。

认真计划和执行有关措施有助于保证上述效果。

事先计划这次面谈

选定最佳时间和地点。不要在周五解雇，被解雇的员工在面对家人之前需要时间调整，可能的话，选择中立的场合——安静不被打扰的私人场合。可能的话事先排练这次会面，事先决定在解除雇佣关系后如何引导雇员。

不要拖延

一旦让某人走的决定作出后，立即执行。否则消息传到雇员的同事那里后，他们将排斥他，拖延不仅是时间的窃贼，也是个人自信心和未来工作前景的窃贼。

雇员在解雇时最常问下列 20 个问题，你要确保准备好了答案。

1. 为什么是我？
2. 条件可磋商吗？
3. 我是否有权上诉？
4. 我打算深追此事。
5. 我的汽车怎么办？
6. 我的人身保险和健康保障怎么办？
7. 我的退休金怎么办？
8. 为什么我未获事先警告？
9. 你能帮我找一份新工作吗？

10. 是否有我可以做的其他的即使级别低的工作？
11. 我能申请或你会考虑给我公司将来的空位吗？
12. 我在终结期内可以工作吗？
13. 谁将做我的工作？
14. 我认为以我的工龄与能力，这是不公平的。
15. 我是受影响的惟一个吗？
16. 我是否可以回到我的职位？
17. 如何对我的同事讲？
18. 我可以对下属讲吗？
19. 谁会给我当推荐人？
20. 何时生效？

告诉他们真相

给出清楚、明确的解释，不要含糊，最好有事实资料支持。许多雇员不相信他们会被解雇，会寻找一些不确定的迹象来说明这个工作还有商量的余地。如果这一解雇理由被驳回，就会引起不必要的麻烦和损害自尊心。

不要感情用事

感情用事的经理或者草率行事，缺乏理智，想尽快了事；或者犹豫，不能切中要害，使雇员摸不着头脑。从公司角度来说，消除冲动局面是最直接的目的。许多解雇措施失败的一个主要原因在于雇主与雇员双方过于

冲动。

不要拖延

第一次面谈不要超过 15 分钟，在这种时候谈一些细节问题没有用。这时人处于震惊状态，不能进行过多交谈。给他们一个反应的机会，约好下次见面时间，以深入商谈离职费和推荐人问题。

解雇一完成，离职顾问就来接管有关问题，他们对被解雇者提供帮助，直到他重新找到工作。这有利于企业顺利解雇员工，也减轻了员工的担忧，但收费不菲。

6.2.3 离职面谈

离职面谈是安排离职的人回答一个中立人的提问，以分析其离职的原因。例如他是为了获取更高的收入还是感到受压抑？大多数人这时会乐于自由交谈，你可从中了解到许多问题。这种调查若年年坚持下来，会反映员工士气水平以及揭示出问题所在。

解雇一个合伙人是尤为痛苦的过程，许多规律同样适用，但一个合伙协议是很有帮助的（见第 2 章）。

6.3 培训

定期对员工的工作进行全方位的培训是减少错误、降低成本、提高顾客满意度的有效方法。在员工更替率很高的今天仍很重要。一些短视的雇主会说：“他们只

呆这么短时间，为何还要培训他们？”答案是：花费薪水的2%去培训他们，比他们10%的错误成本低得多，一旦被培训，他们会愿意再呆下去，以获得充分的工作满足感。这样一来，想想你会节省多少。

培训是降低成本的捷径之一。美国一大型企业的研究表明，仅仅向员工解释他们工作的重要性就会提高生产率5%~20%。在扣除培训成本后，仅这一行动在过去三年里净节约900万英镑。

例证

ACE/chem-Resist是一家雇佣36个人的生产工业塑料产品的企业。在1989年夏天发现成功所带来的隐患：订单不断增长，目前的劳动力已充分被利用。同时，英国与欧洲其他地方的市场却变得日益复杂。

招聘的困难已显现出来，管理层意识到需改善内部沟通。他们认识到公司需要发展一条完整的培训与管理制度来应付未来的挑战。

因此，它与一家咨询公司建立了关系，在它的帮助下，公司确认了其培训需求，并申请了企业增长培训项目(Business Growth Training)。BGT的项目包括一些硬性指标，如资金流动率和毛利率。达到这些目标的核心是改善高层管理水平。在同公司管理层接触后，咨询公司提供了一套适中的培训课程，包括管理技能(领导才能、授权)、时间管理、员工评

(续)

价、谈判技巧与招聘等。培训期为 30 天，但整个项目持续了一年，以使管理队伍的所有成员都能参加培训。

企业计划设定的全部目标都实现了。产量增长了 44%，实物销售毛利上升了 50%，技术性销售增加了 47.8%，结果总经理对应付增长的需求感到有信心，现在对学习 with 进一步自我发展如饥似渴。

Frank Baines Saddlery 成立于八年前，主要为国外市场生产高质量的马鞍。初期获得了成功，90% 的产品出口到瑞典。但当需求增加时，就有必要招聘更多的员工。后来公司决定与瑞典的客户联手开展一项针对年轻人的三年培训计划。

Walsall 商会负责招聘待培训人员，他们一半时间与有经验的马鞍制造工人工作，一半时间在培训学校里度过。参加培训者可获得国家技能鉴定证书以及技能奖。培训的标准是由著名的马鞍协会制定。

工厂现在的员工增长了一倍，产出在三年内增加了二倍。同时产品质量得到保持。出口不断增长，企业已获欧洲与北美市场的赞扬与推荐。

J.V.Murcott 和 Sons Ltd 是家庭经营的企业，雇佣 140 人，有 60 年历史。企业生产铝制印模。持续的

(续)

增长需要管理人才，员工培训也日益重要。

经理们负责设计与执行各部门的培训，以使他们的团队能实现企业新制定的经营计划。在解决部门与组织结构问题之前，首先要解决个人弱点。拟定的个人化的培训计划分别针对经理、监工和助手。公司被确认存在着沟通不畅与缺乏信任等问题。这些也是培训项目要着重解决的问题。对于管理者，设计的课程达到NEBSM标准，而团队培训课则有户外冒险项目。部门培训意在提高质量保证，提高产品与整个技能水平。对于技术性部门，培训还采取了NVQ标准。

在过去两年，产出提高了40%，毛利上升了7%，产成品存货、在产品以及客户欠债都下降了。整个企业充满着对公司未来的奉献精神。

培训计划

不幸的是，大多数人当被问及他们需要什么培训时，感到难以回答。因此，有必要找一个时间去确认你团队的培训需要，包括每个重要人物与你自己的培训需要。培训需要是目前表现与你期待的未來表现之间的差距。例如Innovex制药公司以前雇佣具有营销背景的经理，将来需要的人选是有全面素质能独挡一面的人才。评估面谈为确认培训需求提供了一种好方法，另一个方法是进行培训需

求分析。与员工交谈以确定他们的背景、角色、工作中的技能需要、优缺点、事业心。一项好的调查还应包括变化的经营需求以及需求与现状之间的差距(见图6-3)。

Business Links 是帮助小企业进行培训的机构，他们可与企业达成协议，并保证有一个合格的培训顾问，通常在一年以上的时间内将进行：

技术的/与工作有关的	• 例如会计或销售技能 • 谈判技能 • 电脑技能
管理技能 (现在的与潜在的经理)	• 领导才能 • 团队建设 • 评价性、建议性的面谈 • 对变化管理 • 纳新与筛选 • 培训与发展员工
经营	• 基本财务 • 营销原理 • 合并企业计划 • 理解战略

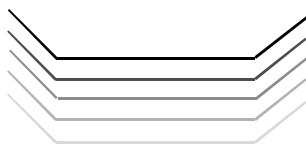
图6-3 培训菜单例证

- 阶段1：进行培训需求分析。
- 阶段2：准备培训与发展项目的计划。
- 阶段3：提供预定的管理培训。
- 阶段4：完成季度进展报告，记下所有培训项目，并准备一份总结报告。

Chapter 7

第 7 章

进一步发展
市场差异



虽然迈克尔·波特教授指出：“获得竞争优势没有规律，只有适合单个企业的方法。”但随着产品生命周期的变化，成长中的企业需要集中力量发展其差异性，以使其继续成长。据克兰福德的调查，在制定的营销计划中，差异性为75%的销售额在1 000万英镑以上公司的特征（而销售额在500万以下的公司，有此特征的仅占50%）。差异性重点应放在：

1. 开发客户群与产品/服务质量。
2. 价格与毛利合理化。
3. 有计划的促销活动。
4. 独特的分销渠道。
5. 提高销售队伍。

在制定企业年度计划时，可综合考虑这些因素。

7.1 开发客户群与产品/服务质量

进一步对客户进行分析与细分会产生新的产品，吸引现有的与新的客户，有利于企业增长。

例证

MBA协会 将他们的MBA市场如此细分

- 现有的学生
- 最近的毕业生
- 老MBA毕业生
- 自雇MBA

(续)

- 公营与私营企业中的MBA
- 跨国公司工作的MBA

通过市场细分刺激了追加的和特殊的教育服务，促进了协会会员的增加。

同样，应记住没有“纯”产品或“纯”服务：每件产品都有服务的因素（如游戏机需要服务），每一种服务都有产品的因素（如管理顾问服务依赖于高质量的报告），在竞争加剧的世界里，一些“成熟”产品与其他产品的不同之处即在于他们的服务方式，这也是成功的原因。

例证

所有的厨房用具都是大同小异，Philips却提供给消费者与零售商独特的服务。消费者可以在头12个月内更换任何不能维修的用具，所有产品保修10年。此外，还提供给消费者24小时随叫热线，若维修师在2天内未到，就向消费者支付12.5英镑。向所有的零售商提供广告支持、提供存货融资以及延展期支付条款。

服务业更难做到与众不同，因为服务业是无形的，很难事先尝试或检测。甚至消费者也决定了某次服务的质量，如在一家英国餐馆，一句抱怨从好的方面看可带来服务改善，从坏的方面看可以使此服务取消。对服务促销因此需要强烈、持续的品牌战略。公司名字通常就

是品牌，使公司名字与高质量同义也即是使服务更为可触摸。最终，你的企业名称和声誉也许是你与对手的惟一区别。

达到与众不同包含着对成本、质量与服务水平的无止境的竞争。在战斗中，你必须同时在二至三个方面作出努力。在60年代，英国制造商，尤其是汽车业，对产品质量不重视，误以为产品“很快报废”（那时这是一种普遍倾向）对整个产业有好处。日本汽车商在20年内转变了这一观念，从60年代的“廉价品”到80年代的“经久耐用”，说明在降低成本、提高服务水平的时候，产品质量不能被忽视。

产品质量对成长中的企业至关重要。

例证

James koch在设计波士顿啤酒公司时指出，新企业和成长中的企业的最大问题是在消费者心目中创造产品质量的形象。“你不可能卖出你没有信心的产品，在你与顾客之间惟一的東西就是你的产品物有所值。”

同样，做面食的人们，像Pasta Masters，若保持自己的食品是附近最新鲜、最好的，就会持久赢得市场。每天早上四点起床去烤新鲜的 bagel给Bagel Express赢得了质量声誉。

产品差异对利润是重要的，如图7-1所示。

		低	差异	高
低		好 如 Pilkington Glass		极好 如 Colman's Readymix Mustard
成本		糟糕 如 High Street Computer Dealers		好 如 Everest Double Glazing
高				

图7-1 差异

高成本、低差异很明显是应尽量避免的，这再一次证实要控制供应商成本，寻找良好的设计与形象（人们用他们的眼睛购买这一点对任何产品都是适用的），确保特性和功效与消费者需求相匹配。但首先，你要保证在综合这些功能时产品质量未下降。当然质量不仅是你要做什么，而且是你如何去做。Scandinavian Airways的Jan Carlson列出了客户触点的“真实快照”。

客户触点	客户期望	
销售	可靠	 在每一触点，客户对你的看法如何？
通知	反应快	
电话	有竞争力	
接见	有礼貌	
包装	可信任	
运输	安全	
	可见	

所以，质量是灵魂，是态度和标准。你的产品营销计划必须包含一些质量目标和你评估绩效的措施。对成长中的企业来讲，达到英国评价标准 5750(与ISO 9000类似)可能代价昂贵(包括人力与时间)。但现在它已牢固地被列入许多成长中企业的发展日程，特别是考虑到它给海内外消费者以质量保证时。

例证

Lan Hinton将一个旧的合作肉类加工厂 York House的销售额从1970年的25万英镑发展为10年后的1000万英镑，主要是采纳了主要购买者 Tesco和 Sainsbury的质量要求。按照严格的 EEC质量要求进行扩张是他成功的基础。

你必须弄清你所在部门的 BS5750的要求与程序是什么(你当地的企业培训机构会提供帮助)。一旦你决定走这条路，要确保你充分利用该标准的市场优势。Manchester 商学院的研究表明，在1994年只有2.8万英国小企业注册了BS5750，其中仅有一半的企业发现它的财务价值。明白了其成本后，关键是尽最大可能利用这一标准作为营销工具，去提高质量、赢得新客户。若你还未获得这一标准，尽量用一贯的优质产品或服务去让客户满意就更重要了。

7.2 价格与毛利合理化

在大多数顾客心目中价格与质量是紧密相连的。强

调质量会给你的价格计划带来更大的弹性。通过关注不同消费群的需求，可以认识其中的差异性。Paul Howcroft 的Rohan制衣公司在登山者开始购买这种轻便、易叠的裤子与衬衫时开始“起飞”，价格与毛利很快提高。首先，要关注不同产品的毛利(销售额减原料和劳动等直接变动成本)。正如Brian Warnes指出的那样：

排除像银行或超市这样的金融、服务性公司，大多数制造企业若获得低于25%的毛利，迟早是要垮的。一旦毛利超过40%，企业会获得真正的优势、现金流动与财务的稳定。另有一些企业，如电子公司只有在毛利超过60%时，才会大步发展。

通常，成长中的企业在经过初期的高的价格与毛利后，会发现价格随着企业发展而下降。这时重要的是要保持净利(毛利减去营业费用)

例证

Andy Ingleston的Dockspeed公司在发展的头五年里发现价格下降了25%，部分原因是受到1990~1992年英国经济衰退的影响，随着业绩增长，Andy能够将净利控制在20%左右，这主要是通过充分利用渡船空间，使船不再空着回来，而是做一些英国的冰冻酸乳酪和法国与德国的面包生意。

许多企业在降价的同时减少营业费用，以便能在较小毛利的情况下生存下去。例如 Archie Norman提议 Asda

将董事们的汽车让那些有优秀销售业绩的雇员使用一个月。没有一定的毛利，就没有营业费用的空间，通过深入进行促销研究和销售渠道实验来建立差异也就成为空话。

但苦苦挣扎的零售商，即使在不景气时，也通过价格与不同档次的产品组合去争取不同的顾客群，以求盈利。

例证

Marks和Spencer对他们的St Michael品牌运用三种价格系列：低、中、高，以适应不同的顾客群。Ratners以顾客能承受得起的价格卖给他们首饰，而不是以他们不能承受的高价格出售其产品。在许多商店你可找到一克拉的钻石戒指卖 1600英镑，9克拉耳环卖 2英镑，结果Ratner将每平方英尺营业面积的年收入由32英镑提高到62英镑。

不幸的是，董事长 Ratner在一次招待会上开玩笑地贬低了其产品的质量，这给他的企业以沉重打击。尽量不要贬低你公司的产品，特别是价格决策要经常修改，即使在低通胀时期，也必须通过随时关注成本、质量与竞争才能保持毛利与质量。

例证

Paul Henderson花了15年时间将Gidleigh花园变成了英国首屈一指的乡间旅店。它的客户大多是富有的商人，他们被旅店优质的餐馆和良好的形象所吸引。Paul考虑到每人40英镑的午餐只会吸引一至两个常客，于是决定在每星期一至四提供每人15英镑

(续)

的午餐，周五上升为每人 20 英镑，周末为每人 25 英镑。通过向新的顾客群宣传这一做法，在不失去老客户的情况下，使企业经营脱离了生死线。

提高价格可与质量与服务的改善相结合：

例证

Rabone Tools对他的各类产品进行了重新设计，产品醒目的颜色明确了新产品特性，使公司得以将产品价格提高 5%，这带来了 60% 的利润增长。

通过客户调研了解什么产品特性对客户最重要，并着力去提供这种功能，能使公司成为高功效 / 高价格的制定者。同样，价格也可通过仔细考察价格体系的因素来得到改善，如定货规模折扣、支付条件折扣——特别当付款不及时时，重新检查折扣以决定他们是否仍有必要，这样做会提高利润。

例证

Autoglass在80年代初给新客户以折扣，但当销售网点已建成时，就取消了折扣。

7.3 计划促销活动

经济学家 J.K. Galbraith 曾评论过广告的威力：“在很大程度上，需求现在已由广告主宰……个人对产品与服

务影响甚微。”好的广告与促销是区别产品与服务的强有力手段。但广告是昂贵的，必须有效地控制。下面的程序是由Tim Bell建议的：

- 确立特定的行动目标(增加销量、市场份额)。
- 决定战略(预算、媒体选择、地域)。
- 目标观众(市场细分、人口)。
- 决定广告内容(需强调的特殊功效)。
- 执行与形式(幽默)。若你的产品是汽车或报纸，就要问你自己，你的产品应被看作什么类型的车或报纸？

编写展览会上的小册子时要考虑特定类型的参观者，新闻发布要为专业的编辑而写。正如广告代理商 Hyde和 Partners解释的那样：

当你提供并支付广告时，是编辑而不是你决定是否刊登。因此你必须吸引编辑的注意力，有醒目的标题与激励人的第一段，你的发布必须短小、符合事实，它不是销售信息。用双倍行间距打印，以供编辑作修改用。

例证

Quantum汽车在成立三年后开始每月在四家杂志上发布新闻。其中包括关于Quantum的“故事”。新闻发布比起昂贵的广告支出效果要好得多，一次好的新闻发布抵得上几个广告。

好的报纸和商业杂志可以帮助提高直接邮寄广告的低反馈率(通常是2.5%)。

总之，要认真考察每一项行动成本的有效性。或者比较反馈率与广告支出，或者确保消费者受到提问，他们是如何联系上你的公司的，广告起作用了吗？

例证

Autoglass从初期就在顾客付款时询问他们是如何听说这一服务的。旁边的表格上列出公司的各种促销方式，从标语到黄页 (Yellow Pages) 广告，再到保险公司推荐、媒体广告。初期黄页推荐所占的比例最高，所以公司尽力在各地黄页上寻求代表。后来，保险公司推荐的作用加强，黄页上的花费就下降了。同样，后来与本地电台所开展的数周实验也是为了判断其广告的有效性。

通过这种方法，Autoglass不仅可判断预算的广告花费的有效性，还保证了特定的计划支出增加会带来销量的增加。如果这一机制可以判断广告代理的努力与建议，那么与广告代理的合作也容易多了。代理商是由媒体支付回扣(广告支出的10%~15%作为折扣)，所以他们很少建议减少广告花费。这样一来，就有必要获取反馈率的正确信息以判断代理机构与广告的有效性。但像 Leo Burnett这样的广告代理，将一种商品(水)变为Perrier的成绩说明代理机构的支持是不应被低估的。

决定最有效的、恰当的促销支出也同样重要，特别是当成长中的企业最初需面临巨大的促销支出时。更多的钱

应花在促销技巧上，而不是花在广告代理身上。但这两项工作必须协调一致：广告的目的是建立长期客户，而促销通常是促使你公司运转的短期行为。所以，有效的促销可加速存货周转、鼓励再次购买、及时付款、引导小批量购买。例如，你的目标消费者可以通过购买获得你提供的金钱(奖金)、礼品甚至服务(免费培训、免费服务)。

但对一个成长中的企业来说，以低成本引起现存和新消费者的兴趣与关注是最重要的。主要的促销行为应包括：

1. 确保企业的促销手段协调一致并且有效。
2. 参加展览会(带上宣传小册子)。
3. 运用直销和电话促销。

加深记忆的商业卡(Gregson Pack的商业卡上有产品的促销图片)以及帮助销售的商业圣诞卡，也许不会引起主管的重视，但它们耗资上千。若不能吸引消费者，则你的宣传就不能令人满意。

例证

创作一个好的圣诞卡完全凭人们的感受。

Financial Times认为首饰商 Ratners的商业卡是1990年最难忘的圣诞卡；(一个卡通年轻小姐在电话上讲：“这就是他送我圣诞戒指的含义。”)最差的是物业咨询公司 Lancaster Kind的圣诞卡，仅宣布“一个婴儿诞生”。幽默而清晰地加深你企业的名称与服务是最容易让人记住的。

展示会通常在企业初创时运用，但很快就会被忽略。考虑到它带来的花费和辛苦，就不足为奇。展示会不是免费的，在伯明翰的春季商品展示会上一个展位四天就花费至少1500英镑。Earls Court的理想家居展示会的展位价格是其10倍。但以同样的花费在报纸上做广告，消费者只会一天看几秒钟，有了展示会，你至少保证直接与潜在购买者接触，直至你能激起他的兴趣。因为每一次展示都是具体的，成本与收益都可计量：每次你都有机会印制新的宣传册子，倾听消费者的意见，重新考虑销售计划。

最后，还有令人振奋的直接营销渠道。注意，当欧洲人深信自己已陷入垃圾邮件包围时，却发现在美国65%的广告支出花在直销邮件上（在英国1988年的数字为20%）。在英国每人每年收到29个直销邮件，而美国却高达300个。这是否值得？当然，对邮局来说是件好事（这代表着70亿英镑的市场）。而62%的英国收件人声称阅读这些信件。电话销售也在飞速发展，60%的企业购货经理每周至少收到5个推销电话。同样，这是否是有效的呢？

例证

Paper-Safe让电话营销公司(UK Connect)帮助推销其产品。总经理 Glen Fayolle这样评价：我们本可以自己做这项工作，但他们做得更快，在两个星期可联系270家公司，而我们每周至多联系10家。他们很快联系了2家对我们感兴趣的企业，这种成本很快被我们的收益所弥补。

7.4 独特的渠道

定价与销售渠道是紧密相联的，特别是当销售数量在你产品能否立足中扮演重要角色时。价格常被管理层指责为营销不畅的原因，而实际上不畅的营销渠道是导致市场份额下降的关键。

例证

Dan Duncan 是一家逐渐红火的杂志 When Saturday Comes 的经理，当专业的分销商同意在全国范围内经销此杂志时，他感到非常高兴。以前的销售是由一批自愿者在足球场外进行。随着销量的上升，Dan 慢慢地意识到，必须用全国性的、大的经销商代替地方性的经销商。

若你的产品有 50% 市场份额的潜力，但因不适当的分销渠道只达到其中 25% 的份额，而仅有一半的人购买产品，则你的最大市场占有率为 6% 就不足为怪了。这时不管多大的促销花费或价格变动都无济于事。实际上，产品分销与产品本身一样重要。

例证

TWS 是一家窗户生产商，针对目前销量徘徊不前进行了一次客户调查。调查的一大发现是 80% 的消费者没有托物卡车，结果必须用手提产品，既费时又吃力。于是公司生产了一种新型的运输工具，现在只需 15 分钟而不是过去的 2 小时来装卸货物。

这次改进措施对TWS的销售影响甚大。要想改善公司的业绩，可通过各种方式，甚至你怎样收集数据都是产生差异化的途径。Paper-Safer公司的经理Glen Fayolle通过提供专门的盛装各种计算机打印纸的塑料容器而扩大了顾客的规模。

为保证产品和服务的分销渠道，投资于零售渠道还是企业的固定资产对企业来说常是一个痛苦的决定。逐渐地，谨慎的商人不在投资于“安全”资产了，他们把钱投资到存货上，这可能保证资金每年周转五次，每次获得20%的利润。但这种保护会造成企业远离市场，而不能及时适应市场的变化。

最后，要监管好企业产品和服务的供给，必须经常访问、调查，与零售商和消费者交流。

总之，分销计划必须与其他市场策略相匹配，以保证企业的独特性与营销重点。若你的产品质量是最好的，并有价格与促销相匹配，则它一定会出现在主要的高档商店中。必须运用不同的渠道以达到不同的顾客层，如图-2所示。

	渠道	目标群体
农产品生产者	自选	DIY
	农场商店	旅行者
	邮寄定单	特殊兴趣群体
	专卖店	
	批发/零售	
	饭店	各收入阶层
	健康农场	高收入阶层

图7-2 达到目标群的方式

7.5 提高销售队伍

人员推销是企业与客户之间沟通的重要一环，但 McDonald 教授却指出：

在欧洲的销售队伍中，严格缺乏计划与专业化。销售人员对产品与该集中向哪类人推销完全没有想法。对竞争行为知之甚少，做事没有计划，很少与客户谈论产品功效，对促成交易努力甚少，而打了许多无明确目的的电话。更糟的是，营销管理很少意识到其薄弱。

许多研究表明如果销售人员的平均工资是15 000英镑，公司的实际销售成本可能是其工资的2~3倍，但同时销售人员花在客户身上的时间少于1/3。所以，负责任的营销管理要做到：

1. 确立并监督销售目标的实现。
2. 激励、培训并支持销售员工。
3. 吸纳并组织有竞争力的员工。

确定销售目标从简单意义上讲是确保以最小的销量去补偿销售人员的成本，例如以最低限额为 5 万的额外销量，50%的毛利使销售人员的“实际”成本得到补偿。监督销售业绩不仅是简单地衡量数量目标（每天销售电话增加数量、组织的展示会数量），也要从质量上考察工作计划和花在客户上的时间（如图7-3所示）。

有了这些具体的目标，激励和培训销售人员的任务

就变得容易了。若业绩欠佳即有必要评估销售人员的电话频率和利用率。

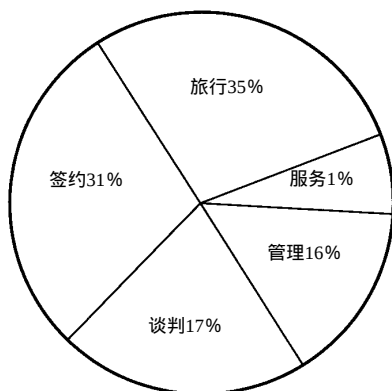


图7-3 销售人员时间花费分析

例证

JTM的员工在客户调查中发现，客户希望销售代表们每月打一次电话，而该企业现在的电话是两星期一次。这意味着销售员的时间可节省下来做别的，如新产品介绍。同样，另一项考察发现有些事情不值得打电话，因而该公司决定将小客户移交给销售办公室，而电话只用来与经常性的大客户联系。

销售目标应在销售人员与销售管理之间达成平衡，只有合理运用激励，积极性才能得到提高。每个人都有目标和上进心，如果他们的需要得到满足，他们会更努力地工作。与销售业绩挂钩的奖金是激励销售人员完成

特定销售目标的好方法。

应尽量避免过于复杂的奖金体系，通常，提供给销售人员信息和工具以顺利完成任务，同激励机制一样重要。销售培训应经常重复，在这方面付出的企业其销售队伍将更为出色。

好的有激励性的报酬机制有助于企业招聘和安排销售人员。所需的销售人员数量和他们的特定功能决定于你的任务，例如开新账户、展示新产品、客户服务等。许多功能可通过邮件或电话来完成。所需销售人数由工作量决定，但日益发展的信息技术可以减少工作量，例如客户订货终端。将客户信息提供给销售人员也会减少他们的管理工作。这样的开发对成长中的企业是重要的，因为小企业与大企业竞争优秀的营销人员是比较困难的。

最后，小企业通常在亲戚与朋友中间招聘人，除非因为别的特殊原因，否则用这些人比用专业员工工资更便宜，更对企业用心。但这种不正规的招聘应被正式的过程(工作描述、正式面试、与推荐人通话)所代替，特别是当意识到一名不合格者会毁掉一个小企业时。同时要记住职业技术与是否合适相比是次要的。因而不要雇佣你不喜欢的人，即使他是个专家。

进一步在以上所讲的几个方面发展你的市场差异，你就可能扩大客户基础与发展企业竞争优势。营销计划

为制定经营与财务计划提供了基础，这两者之间的连接处即是销售预测。

7.6 销售预测与控制

销售预测应是营销计划过程的自然结果。

它应反映：

- 已知的产业或细分市场增长率 (例如，假如你的增长率快于整个产业的平均增长率，该计划就必须说明过多投资与促销支出的原因)。

- 估计自己与竞争对手的市场份额 (可以解释为什么你的市场份额增长要以竞争对手份额减少为代价)。

- 你自己增加市场份额的目标与成本计划。

- 你公司实际的与计划的生产能力。

必须将上述预测与你销售队伍的短期预测作比较。

小的成长中公司很明显不能精确地预测，但必须注意做好估计，并从实践中学习。

例证

在做增长计划时，Autoglass的董事长为因缺乏市场信息而困扰。通过与首要供应商交谈，他估计出整个英国市场的大小。这是用平均挡风玻璃损坏率(3%)乘以总的汽车量(1 700万)计算得出的。汽车总量以每年3%的速度增长，因而便可据此对未来市场做出估计。

以下几点需特别关注：

- 已知的产业生产与分销能力，它会影响到计划增产或减产的数量。
- 考虑到季节因素和经济趋势对你企业的影响。
- 将你促销支出的时间安排与计划的销量增加相联系，并密切关注促销的结果。

一些企业分别做了乐观与悲观的预测，并选择了中间路线。人们总是喜欢保守的预测，特别是开发新产品时。因为作为一条规律，有不到 20% 的初次客户会成为再度光顾者。有时，最近的过去也不能够很好地预测不远的将来。

例证

Coldshield Windows 作为第一批双层玻璃企业，得益于第一次石油价格上涨以及中央空调的快速普及。通过将有中央空调的家庭比例（1979 年达到 60%）与有双层窗户的家庭比例（1979 年在 10% 以下）相联系，预测出在 80 年代初这一产品的增长势头还会持续。销售点扩张与促销支出都在此基础上得到发展。但 1980~1982 年的经济衰退完全抑制了市场增长，只有那些作保守计划的企业才在这次衰退中得以幸存。

所以，不要让销售队伍的自然乐观情绪压倒对营销计划的认真研究、分析。这可通过你的内控制度更好地

做到，例如内控制度经常对营销努力的有效性进行监督，经常记录销售成本、个人销售量以便给出市场成熟或下滑的最早证据。

例证

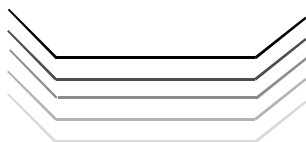
1980年，Coldshield Windows公司才开始记录每笔交易的促销费用，发现平均成本为 40英镑，而法国的一家新企业的成本在 10英镑以下。这种差异说明了在英国这一行业竞争的加剧以及市场的成熟，这一点很快被停滞的销量所证实。

拥有了合理的营销计划与保守的销售预测，你就可以发展你的队伍建设和融资计划了。

Chapter 8

第 8 章

如何为增长融资



不管你制定什么样的发展战略，都必定需要资金。你会发现一个健康的企业同样需要资金。在企业发展的第一年，它的战略选择不可避免地受到资金短缺的限制，一旦它获得了动力并开始计划其战略方向时，遇到的问题常是缺乏好的机遇以及不能成功地利用这一机遇。

对资金不断地寻找本身不是我们关注的主要问题，因为企业既然存在，就有机会将货物或服务转化为货币并获取利润。但要把战略思路转化为利润却要花费一定的时间，因此，只要企业在成长，就需要更多的资金。

我们要关心的是资金从何处来。有两种资金来源：内部的和外部的，每一种又有不同的渠道。从不同种类的资金来源中获取平衡的、恰当的资金结构是企业成长的关键，也是企业生存的关键。

8.1 资金的内部来源

奇怪的是，许多企业增长所需的资金都被企业占用。这就需要分析家去发现它，财务状况审计往往会弄清楚事实的真相。

财务状况审计建立的方式是运用比率分析，比率能很好地评价发生的事实，例如百分比。

在我们的日常生活中，我们运用比率来衡量工作做得好坏。衡量汽车性能的指标是每加仑公里数（汽油消耗量），若这一指标从 35:1 下降为 20:1，就告诉我们这辆汽

车长期过度使用或受损。

在财务领域中需要计算很多比率，但常用的比率并不是很多。这里我们将集中解释小企业常用的主要比率，大多数情况你可以自己计算，但有的比率需要会计人员的帮助。这一切只需花很少的时间与金钱，它们却可以告诉你许多问题。

运用比率审计的主要价值在于它指出了需要回答的问题。实际发生与设定的标准之间的差异说明了哪里出现了问题。比率分析能让经理从上百个被问及的问题中选取几个最值得回答的问题。在时间宝贵的小企业或成长中的企业中，这种快速选取关键问题的作用是明显的。

8.2 压缩流动资本

从流动资本中可以压缩出扩张所需的资金。债务人和存货是可以下手的膏腴之地。根据借贷管理集团 Intrum Justitia 的数字，英国企业要等 78 天才能收到账款。而德国、瑞典和挪威的公司只要等 48 天，丹麦企业为 50 天，荷兰企业为 52 天。意大利和法国企业分别要等 90 天和 108 天，但他们的付款条件是 60 天而不是我们通常的 30 天，所以相对而言他们仍比我们提前收到款项。

Intrum Justitia 计算出多提供给客户 48 天信用期的总成本相当于企业平均销售额的 5.7%，假设净利润为 10%，

则相当于一半以上的利润。企业借款常常不是为了谋求增长，而仅仅是为了保证销售顺畅。

例证

企业逐渐开始运用电脑来为他们提供信息，以使他们预测可能的需求和为满足需求而必须持有的存货数量。Holliday Chemical Holdings是一家产出在3300万英镑的化学药品生产商，现在正投资 16 万英镑于一计算机化的原料需求计划系统。这一新管理系统的领导 Michael Peagram相信对这一系统加强控制会将目前 800万英镑的存货减少 100万英镑。当销售额成倍增长时，存货确实应增加，但必须加紧控制。

像Holliday这样的大企业，采用复杂的电脑系统也许是合适的，但对小企业来说，只要对其购货方式稍加改变并监督其原材料存货，也可取得可观的改进。Holliday现在每月进一次货而不是原来的每季进一次，目的即是降低存货数量。

对于那些没能监管存货水平的企业，实行严格控制是有效的方法。快速改进的方法是将存货 A、B、C按单个价值或数量分类。这些存货将不断被提取，因而必须研究需求模式去发现定单需多长时间签一次，有无高峰或低谷，需求是否有季节性。经理们要决定他们需要的存货数量，以及什么时候下第二笔定单，什么时候开始

下一次生产。

许多产品的成本是在生产的最后一道工序时发生的，因而先生产半成品有利于降低存货成本。只有当客户需要时，才完成存货的最后一道工序。

企业常要保持比需要量更多的存货，因为当存货降至一定水平时新的定单会自动地被生成。这种生成点应重新检验以确认是否可以制订更低的存货水平。

8.3 创造更多的利润并重新投入

融资的另一个内部来源是使企业创造更多的利润，并用这些利润投入企业使其增长。释放出潜在的利润的五个步骤如下：

8.3.1 认清冰山

正如海面上浮出的一小块冰山隐藏着海底的巨大冰体一样，企业创造的很小百分比的利润（通常低于10%）也隐藏着达到这一利润所耗费的巨大资金。只需将成本降低几个百分点就可大幅提高利润，如表8-1所示。

表8-1 成本节约对利润的作用

以 前		成本节省2%以后		多余的利润		但若销量下降	
金额	(%)	金额	(%)	金额	(%)	金额	(%)
1 000	100	1 000	100	-	-	714	100
950	95	930	93	-	-	664	93
50	5	70	7	20	40	50	7

在表8-1的例证里，以前销售净利润是5%，成本在水平线以下的部分是95%，将这一成本降低2%，利润就会增长40%。

多余的利润可用来作为增加的投资、为不景气时作储备或补偿低的销量。在表8-1中，当成本降低2%，销售额可能降低25%多，达到71.4万英镑，利润降为5万英镑，因此还应关注经济衰退的影响。

这一切对你来说都应引起重视，毕竟这都是你自己的钱，所以你要清楚它们到哪里去了。但为你工作的人们可能从没考虑到小小的成本节省会对利润产生的重大影响，所以不妨告诉他们这一点。你可以一开始就给重要的雇员看上面的表，并请他们发表意见。

8.3.2 运用80/20法则

很明显，不能将降低成本的全部责任完全交给那些制造成本的人。和其他事情一样，任务目标必须达成一致并且策略性地加以运用。

幸好可以运用80/20法则，这一法则说明了80%的努力仅创造了20%的成果。我们来看表8-2，这是一个企业的市场调查结果，验证了80/20法则，因为18%的客户能提供78%的销量。

很快地浏览一下企业的数字就会证实20%的客户占

有80%的销量，而成本却是在客户间均衡分布的。一般销售人员是按照适合管理需要的顺序拜访客户，而不是将精力集中在最有发展潜力的客户上。

表8-2 现实中的80/20法则

顾客数量		销售量		潜在销售量	
人次	(%)	金额	(%)	金额	(%)
4	3	710	69	1 200	71
21	18	800	78	1 500	88
47	41	918	90	1 600	94
116	100	1 025	100	1 700	100

有趣的是，当企业的销售人员被问到他认为未来两年销量将来自何方(见表8-2第三栏)，他感到他的前18%的大客户将占到销量的88%(今年的数字为78%)。但分析他的电话拜访报告却发现他60%的时间花在最后的68名小客户身上，并打算继续这样做。因而急需一种拜访等级制度以降低对最小销售潜力客户的拜访，例如对最小潜力客户每年电话拜访两次，而对最高等级的客户每年登门拜访8次。

这种分级方法可节省成本，因为电话拜访比登门拜访便宜，因此不必增派销售人员；它还可节省时间，以利于发展新客户。

80/20法则还可应用于企业的其他领域，以发现没有收益保障的成本。你只需睁大眼睛去发现这种浪费，你知道一个管理人员每天要花36分钟在桌子上找东西吗？这样的话，每年要浪费6 000英镑。英国管理研究所的一项调查表

明，在被调查的500名管理者中，有1/4的人每周花费11小时开会，相当于1年开13周的会。很少有人满意这项投资。

情况往往是你和许多英国高层管理者一样，感到你和你的管理队伍花费太多的时间于错误的优先次序上。不是经理们工作不努力，他们比10年前平均多工作20%的时间，只是因为商业信息量以600%的速度增加、经理们平均每8分钟就被打扰一次的年代里，安排时间和日常工作先后次序变得困难了。但浪费时间的成本是真实存在的。第一，你无力去进行所需要的管理，成本必须由产品来承担。第二，人们忙于做无意义的事，因而没有时间去做该做的事。

8.3.3 零基预算

80/20法则有助于将成本削减到水平线上——但若水平线一开始就是完全错误的怎么办？

当你坐下来与你的同仁们一起谈论预算时，争论常围绕着每个部门下一年要增长多少。起点通常是以本年的成本为基础。例如，如果你去年花费2.5万英镑于广告支出，销售收入为100万英镑。若明年的销售预算是150万英镑，则花费3.75万的广告支出就似乎是合理的。这是假设去年的花费是明智地、有效地，但实际上并非如此。

在70年代，由Robert McNamara推行的零基预算将成本讨论作为重点。它假设每年每个成本中心从零起点开始，以企业目标和既有的资源为基础，对花费的每分

钱都要讨论，而不仅是讨论增加的部分。

8.3.4 通过培训减少错误

Tom Frost是National Westminster银行的前总裁，他认为员工的错误可占到服务业成本的 25%~40%，人们从实践中学习是事实，他们做的时间越长，就会做得越快、越好。但遗憾的是，许多英国小企业让他们的雇员在客户身上实习，在这一过程中损失很多。

培训工人是减少错误、降低成本、提高客户满意度的有效方式。在企业员工更替率极高的今天也同样重要。有些短视的雇主会说：他们只呆那么短时间，何必去培训他们呢？答案是：只花费工资的 2% 去培训，这比他们犯错误所造成 10% 的损失成本还低，如果 Forst 先生的话是对的，员工一旦被培训后，他们会获得极大的工作满足，并愿意留下来——想想这样一来你节省了多少。

培训也许是降低成本的捷径之一。最近由美国一家大公司进行的一项调查指出，仅仅向员工解释他们工作的重要性就可以使生产率提高 5%~20%，这一行动扣除培训成本，在过去三年里为企业节省 900 万美元。你也可以通过政府的帮助来培训员工。

8.3.5 围绕利润激励每个人

许多企业都有激励计划，但大多数都按错误的标准奖励，有的企业以花费多少为标准奖励员工，例如，购

买者以最大预算获得最高的支付和奖金，生产者按产出、销售人员按销量支付工资。不管怎样，每一种行为在当时都是合情合理的。

有许多理由直接激励员工。但如果你不将利润目标打入目标与激励，十有八九你会导致错误的结果。如果公司没有获得令人满意的利润，你就一无所得。所以在不赚钱时给别人奖励无异于鼓励现在的行为。

围绕着你获取的利润为每个人建立激励，将使整个企业集中力量于客户与成本。这是一件好事，它将使每个人寻找：做事的廉价方式，消除浪费的方式，更有效利用时间的方式，从更满意客户身上获取更多货币的方式——总之，打开企业潜在利润的所有方式。

例证

图8-1说明克兰福德企业发展项目的一个参加者是如何尽力增加其每单位产出利润的。Medic Aid公司的Mark Kirby在参加此项目的18个月内将公司的年销售额从200万英镑增加到450万英镑。他仔细地考察企业所做的一切，使每一小时创造更多的利润。例如，生产过程中有一程序需要将几百个塑料零件倒在桌子上。总有50个左右的零件落在桌外，或者被损坏或者需花费时间修复。通过沿桌子安一个3英寸高的塑料框，成本仅为5英镑，就可以使企业每周节约两小时的生产时间。许多类似这样的点子使企

(续)

业将主要产品的生产时间减少了近 40%。

总体效果是令人吃惊的，最终 Medic Aid 获得销量与利润的双重增长。单位利润率在图 8-1 中是销量线与收支平衡线之间的差异，在 1989 年 12 月份以后逐渐增大。这归功于利润提高项目 (PIP)，在 1990 年 12 月，企业获得 6 倍于以前的利润。

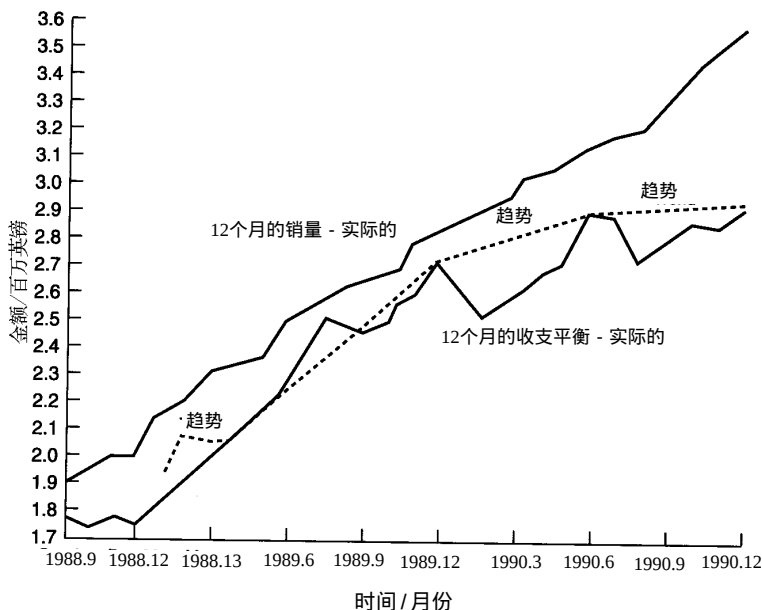


图8-1 降低生产时间与增加利润 Medic Aid公司

对内部融资的最后一点看法是：你真的需要做你所

做的一切吗？如果不必，你就可释放出停留在其中的流动资本和固定资本，将它用于更好的地方。

例证

Medic Aid的Mark Kirby将其低附加值的生产过程分给一个分包商，分包商可以以更低廉的成本进行生产。分包商购买原料，持有存货，Mark则将空出的厂房用于更好的发展项目。

8.4 外部融资渠道

有两种不同类型的外部资金是成长中的企业可以介入的：负债与股份。债务是借来的资金，到期必须偿还并支付利息。股份是股东投入的资本，不必偿还，但股东要求其股份不断增值。在150万家企业中，每年有1000家企业实现股票融资。

8.5 为什么借贷吸引人

高资本负债比率(High gearing)说明企业外部资金与内部资金之比很高。高资本负债比对于想使持股者获得高收益的企业来说是极富吸引力的，如图8-2所示。

在这个例证里，假设企业需要60 000英镑资金去产生10 000英镑的营业利润，考虑了四种不同的资本结构，从全部是股权资本到几乎全部是借贷资本，借贷资本必须支付12%的利息。贷款可以是相对无限的，当第一笔贷款到期时可以用另一笔贷款去代替。

	无负债	平均资本负债比	平均负债	平均负债
	-	1:1	2:1	3:1
资本结构	£	£	£	£
股权资本	60 000	30 000	20 000	15 000
借贷资本	-	30 000	40 000	45 000
总资本	60 000	60 000	60 000	60 000
利润				
营业利润	10 000	10 000	10 000	10 000
利息	None	3 600	4 800	5 400
净利润	10 000	6 400	5 200	4 600
每股资本收益	= 10 000	6 400	5 200	4 600
	60 000	30 000	20 000	15 000
	= 16.6 %	21.3 %	26 %	30.7 %

图8-2 资产负债比对每股资本收益的影响

从表中，你可以发现每股资本收益 (ROSC) 随着资产负债比的提高从 16.6% 上升至 30.7%。如果贷款利率更低一些，在高负债比的作用下 ROSC 可以更高。所以当贷款利率较低时，企业愿意增加借贷而不是增发股票。

乍看这似乎是永久的利润增长机器。企业主自然希望别人借钱给他投资而不是花自己的钱，只要他能提高投资收益。当企业不能产生 1 万英镑的利润时，问题就来了。在小企业中，通常销量下降 20% 意味着利润减半甚至消失。在这个例证里，若利润减半，企业就会无力支付贷款利息，这会使企业破产。

银行家倾向于为小企业规定最高为 1:1 的资本负债比，虽然事实上这一比率要高得多。资本负债比可更好

地表述为持股者的资金(股权资本加留利)与企业长期资本的比率。所以资本负债比为 1:1 等于说是权益资本与长期资本各占 50%。

所有从银行的贷款都有时间限制,若几周后再去申请更多的贷款往往会遭拒绝。与一家银行或银行经理建立一辈子关系的日子一去不返了,银行进入了市场细分和利润创造的阶段,所以你要准备寻找银行,并处理好与银行的关系。

如果你与同一家银行交往超过五年,则你一定未能充分地与其讨价还价。有许多事情需要与银行家交涉,在这方面甚至出现了银行关系的专家。

8.6 分期付款和租赁

金融机构是分期付款资金的主要提供者。它们最早成立于 1890 年,为私人煤矿主提供信贷,帮助他们购买铁路车辆运输货物。分期付款目前被应用于各种类型的购买,大约有 80 亿英镑资金以这种方式借贷。英国 100 大企业中的 60 家和 45% 的小企业经常使用分期付款。

租赁也是新企业的主要融资来源,每年提供了超过 40 亿英镑的资金,租赁物品涵盖了从飞机到打字机的各种类型。经营租赁是当计划使用设备的年限小于其经济寿命时采取的融资方式。出租人承担设备过时的风险,并对维修、保养、保险负责。对于承租者来说,要为此

项服务支付费用。它比融资租赁要昂贵，融资租赁是你租下了设备的大部分经济寿命并对其进行维修和保险。

租赁通常在最后几年里可以展期。租赁最吸引人的地方是不需要使用存款，可将你的资本节省作他用。同时，租赁的成本从一开始就很明确，这使得计划变得简单。

分期付款与租赁公司都有他们自己的组织，可以提供合适公司的详细情况。

长期贷款者一般对以下特征感兴趣：

- 保险与低风险。
- 5~15年的期限。
- 很快偿还贷款与利息的能力。
- 稳定的增长。
- 小数额。
- 不分享利润，却是一个忠诚的长期客户。
- 不参与管理。

8.7 现金流量融资

负债与股份作为独立的资金来源存在的问题是资金筹集过程不够理想。卖股票需要很长一段时间去组织，贷款提供者通常会对再次借款皱眉头。

这样，寻求这两种资金的人就要不断地打电话找钱，而销售增长却需要连续不断的资金。

只运用债务和股票，成长中的企业可从盛宴(现金充足)发展为饥荒(因缺乏资金而丧失好的经营机会)。

现在，饥荒可能向更坏的方向发展。现金流入之处也是企业需要持续不断的剩余现金去为销售增长融资的地方(见图8-3)。

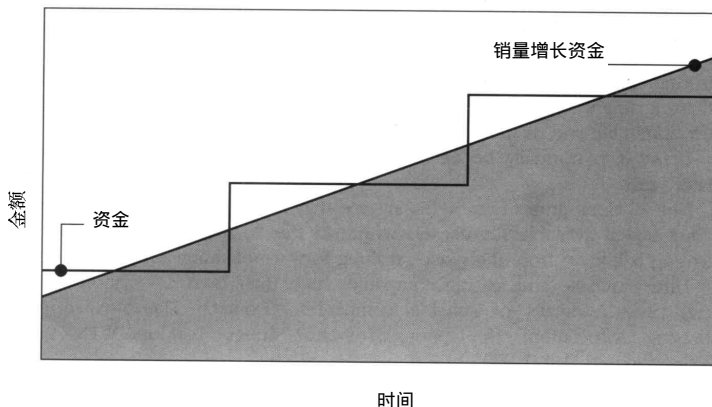


图8-3 融资增长

8.8 透支

银行透支是短期融资最普通的形式，60%的小企业都将透支作为外部融资的来源。它形式简单，你只要与银行经理交谈即可。在约定的总额内可提取一定数量的现金。它成本相对低廉，你只对未偿债务支付利息。

通常每年约定一次总量，你要为此交几百英镑的管

理费。超过限额的透支是十分昂贵的，因为对此有惩罚性的利率。

当然，利率可以波动，所以当利率突然上升时，每年一小笔货币支出就可能使企业致残。通常你不必偿还本金，你只需不时地续新或改变透支贷款。但透支在理论上仍是应付债务。

例证

Ted Bryant的S & H金融服务公司在1991年初进行清算，至1991年4月2日宣布破产。像许多金融服务企业一样，它在80年代发展强劲。

Bryant的透支限额为10万英镑，但为了开辟新的分支机构，它的限额达到22万英镑。其中一个分支机构是一家人寿保险公司，它答应为S & H清偿银行的透支。

银行经理对此也很热情，答应给 Bryant 5万英镑透支以使其继续经营。但当 Bryant支付了清偿22万英镑透支的最后一张支票时，银行退回了4张支票，并要收回5万英镑的融资，然而公司早已花掉了一部分。

但即使银行不这样做，也有必要提醒自己透支是应付债务，并时刻进行检查。

例证

Brass Tacks 出版公司开业于1986年，它是由5位董事用30 000英镑的借款和70 000英镑的银行贷款筹建的。

(续)

该公司的第一本《抵押》杂志每月的销售额很快达45 000英镑，并且利润可观。该公司在第二年又雄心勃勃地发行了二种杂志。到1989年4月，其销售额达700 000英镑。在此情况下，该公司又发行一种杂志，但没有取得成功。伴随衰退的影响，该企业看到了其经营业绩迅速滑落。创立者们在1990年4月召开了危机大会，并作出重大调整决策。

直到新的战略结出了硕果，公司才渡过难关。董事们要求银行增加40%的透支，结果，公司收到的却是审计事务所的4000英镑的账单，10%的交易费和要求担保的申请书。当会计把公司介绍给其他银行时，它们要求该公司必须提供个人担保。在18个月内，公司赚了六位数的利润——但没有给银行任何好处。

8.9 代理融通

代理融通已被广泛应用了30多年(见图8-4)。在1992年，英国代理融通联合会的成员为价值约160亿英镑的销售发票进行融通，这意味着整个行业从1982~1992年增长了7倍，而从1970~1992年增长了200倍。

开始企业对运用代理收款有顾虑。认为这样做客户

会感到企业陷入金融困境，或者他们与客户的关系失去控制。像对待租赁、分期付款和风险资本一样，人们一开始对新生事物总是持谨慎态度。他们需要在认识其明显的优点的同时能对其潜在的风险有所把握。

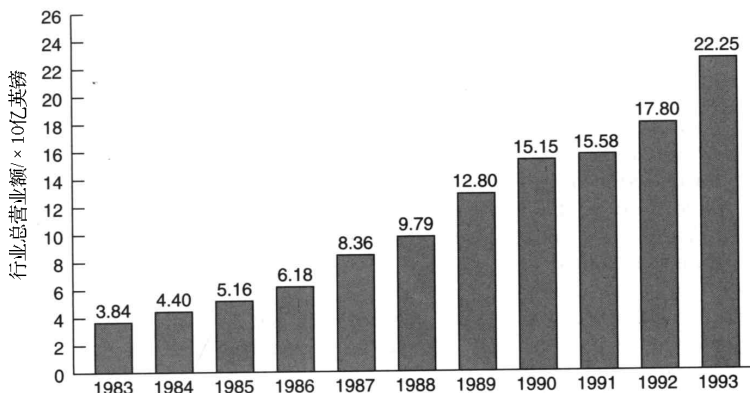


图8-4 代理融通在英国的增长

随着这一服务的快速增长和许多客户自己已经成为代理收款服务的使用者，这种顾虑很快消失。这种发展足以传递信息给商人，并引起他们的关注。

代理收款提供三种相关的服务：

- 对客户发票的80%进行立即融资，剩下的部分(减去管理与融资支付)在一定期限后或发票被兑现后支付。
- 接管客户的销售账，开出确保被支付的发票。
- 对信贷风险提出建议，确保客户预防坏账。

8.9.1 完全的代理融通

第一种服务是完全的代理融通。这里，企业以通常方式给顾客发票，在48小时内就可以收到发票价值80%的货款。

管理销售账并从客户手中收钱的工作就落在代理收款公司身上。按照客户同意的程序，代理收款公司要发送通知并在贷款到期时追缴。当钱到手时，代理收款者将未融通的金额交给客户，当然要减去手续费。

有两种类型的完全代理收款协议：有追索权和无追索权。

- 有追索权代理收款协议：在这种协议下，客户对所有未偿债务最终负责。如果一张支票到期未付，代理收款人停止为其融通并将其转交给客户。但代理收款公司可继续以客户的名义追要货款。

- 无追索权代理收款协议：在这种安排下，代理收款者对未偿支票负有义务，若货款到期未收到，代理收款者要自动将剩余款额交给客户。这种形式的代理收款通常费用较高。

对于完全代理服务，你要支付货款的0.5%~2.5%，并附加高于基础利率2%~3.5%的利息。

8.9.2 出口代理收款

对于出口代理收款，企业会在开出发票之后马上收

到80%的出口货款。和国内代理收款服务一样，账款一从顾客那里收到就支付剩余部分。

同样，代理收款者要掌管客户的销售账并从国外顾客那里收款。这可以直接通过代理收款公司的英国办事处，也可以通过相关国家的联络机构。代理收款者还可提供给客户出口信贷保险和海外顾客的信用信息。

在国际服务市场上，代理融通业务与国内一样充满竞争。财务费用一般高于银行利率约为3%，而管理费用通常在1%~1.5%。但这比公司自己掌管出口信用的成本要低。

对信用保险的收费，各国有所不同，但通常为出口额的0.5%~1%，除了为英国出口商服务，代理收款者还可为向英国销售的外国客商提供同样的服务。

8.9.3 发票折扣

发票折扣是提供给想提前获取现金的公司的一种服务。它的成本在销售额的0.2%~0.7%之间，比完全服务低得多。公司必须自己追收账款并对坏账负责。发票折扣是代理融资中发展最快的一种服务，所占比重已从1981年的20%上升为60%。

保密的发票折扣

销售额超过100万英镑、净利超过5万英镑的大公司

常设有保密的发票折扣，顾客不知有这种折扣，因而仍以正常方式给销售方支票。

所以代理收款和发票折扣都在增长，但这些服务究竟会给企业带来什么好处呢？

帮助预防过量交易

除非你是服务企业，你的顾客直接付款，否则你接的新定单越快，你就要耗费越多的现金。在你的顾客付款之前，你必须购买原材料和劳动力进行产品生产。若你不小心，急于接受新定单会导致现金流量的灾难——过量交易。而通过代理收款你就可尽快获得增长所需现金，只要你能找到值得给予信用的顾客。

平衡现金需求

小企业短期融资的传统来源是透支。但透支似乎是不可靠的，当你不需要资金时，贷款便会增加；而当你真正需要时，其供给又会受到限制。

这种矛盾并非完全由短视的银行经理头脑过热引起，尽管有一定程度的影响。更主要的是，透支限额常由历史的平衡表比率决定，所以银行家通过检验过去的的数据以获得指导，而企业家却力陈将来的发展机会。

在快速增长时，银行家的忠告往往是“稳健”，而代理收款者则会说“去抓住机会”。代理收款者之所以

会这样反应，是因为他每天都与客户交往，了解发票与货款的流动，而银行家则只从过时的审计账目出发，那上面仅是你做了什么和给谁做的资料的汇总。

提高你的营业利润

将你的可得现金与经营行为相匹配，你就可获得两项重要的收益。第一，你可从供应商那里商谈到最好的条件——一种只有立即付款才会获得的优惠。否则，只有在你能支付得起时你才会购买。第二，有了可预期的现金流量，你可以购买原料和计划生产，以保证效率。与此形成鲜明对比的是现金短缺使其劳动与原材料不能到位，结果必然造成高成本、低效率。

集中精力于自己的特长

一旦你仅把顾客当作债务人，则你的营销重点就会变得模糊。通常你更擅长制造和销售，而不是追收货款。代理收款就可让你集中精力于自己的特长，将收款留给他们。

一个企业过去要花90天才能从顾客那里收到款，而代理收款可将其减至50天左右，这可带来巨大的节约，如表8-3所示。代理收款还会使销售人员与顾客的关系不受损(不断要求付款会恶化其关系)，销售人员则可花费更多的时间去推销。

表8-3 延长信用的成本

单位：英镑

借款天数	假设利率为10%			
	30	60	90	120
250 000	2 055	4 110	6 164	8 219
50 000	411	822	1 233	1 644
20 000	164	329	493	658
1 000	8	16	25	33

你可降低营业费用

代理收款不仅使你把更多时间花在管理经营而不是收账上，还可节约信用控制部门的营业成本。我们知道，一个公司花12 000英镑采用代理收款服务，比雇佣一个信贷控制员并为其安排一张办公桌子的成本要小。

代理收款使你合理配置用于收款的资源。换句话说，收款的工作与要收到的款额大小成比例，而这一点在你拥有自己的信贷控制时是不可能达到的，因为你雇佣了专业人员进行谈判，评估信贷风险和防范坏账。

8.9.4 每个人都可以使用代理收款吗

一般认为只有大的制造企业才能利用代理收款服务，事实并非如此。据英国代理收款联合会的统计，不到一半使用代理收款的企业为制造业企业，约70%的使用者销售额在100万英镑以下，只有5%的企业其销售额超过500万英镑。

不过，相对简单的货物、服务及原材料的提供者是代理收款者最愿意选择的客户，主要因为这类商品的发票不会引起争议。

当采用支票折扣时，代理收款者就更易受客户风险与收取现金能力的影响，所以条件就严格些。一般寻找这样的客户：最小净利在5万英镑左右、销售额超过100万英镑、信用期不超过30天、拥有有效的销售账与信用评估系统以及良好的债务人分布(没有一家顾客债务超过30%)。

在成为发票折扣的客户之前，你要拜访审计师，让他评估你的信用控制系统并核对债务。他们在详查信贷控制系统的基础上会同意提供代理收款服务的种类。你要让他们时刻与你保持紧密联系。

8.10 其他融资渠道

8.10.1 行业支持者

例证

Safetynet是一家专门提供计算机维护的公司，两年前由IBM的两个销售人员创立。公司现有230个客户，只有19家其计算机系统蒙受了损失。公司的营业额为300万英镑，税前利润是100万英镑。它的17个竞争对手都没做得这么好。

兼容对计算机行业是重要的，Safetynet必须专注于此。它将重点放在研究影响IBM机器的致命因

(续)

素上。这缘于获悉 IBM的AS400将成为流行机器，而其所在城市现在至少有500台。

他们确信已抓到一个好机遇，并立刻去说服别人。风险资本家对此不感兴趣，于是他们又找到一个更为有效的方法。

明白他们的主要需求是设备，他们找到这个行业的公司寻求支持。最终United Computers以14%股份为条件提供硬件，Bluebird Software(现在是IBM在中距方面的最大代理商，但那时是从Safetynet购买第一台计算机的新企业)同意承担该企业的所有变动成本，并持有26%的股份。

随着Safetynet的发展，两位创史人买下了公司早期支持者的全部股份，并独资拥有该公司。

8.10.2 特许经营权

你是否考虑过为什么Stere Bishko的领带店在混乱的经济中生存下来，而Sophie Mirman的丝袜店却关闭了。都是小商品零售商，都需要小的店面，都对产品很了解，商品都不像食品那样是生存所必需——若要比较，袜子似乎比领带更重要。

一个主要的差异是商店筹资和经营管理的方式。所有的袜子连锁店都由公司自己投资，且倒闭前大部分资

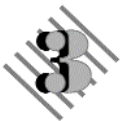
金由银行提供。而领带店在其 135 家连锁店中，有 107 家是由管理人员所拥有。这些特许经营者要花至少 6 万英镑才能获得这项经营权利，这加起来就是 700 万英镑的收入。对于袜子店来说，同样数目的支出还要花费其 125 万英镑的利息——因为其 2/3 的资金来自银行贷款。

8.10.3 政府补贴

欧盟、政府以及地方权力机构会因某种原因而给予补贴，这种补贴的数额据估计每年在 5~20 亿英镑左右。

当你寻求这种免费资金时，切记给你赞助的任何人都想让你做一些非商业性的事情。这种补贴可能补偿也可能补偿不了你所做的一切。

一条黄金定律是决定你想做什么，并明确它可以获得商业利益——然后看看是否有人愿意提供资金帮助。



第三部分

决定是继续投资还是
出售企业的困难

学术界与政府很关注每年数量众多的小企业成立与倒闭的现象，但很少注意新企业获得成功、走向市场的数字，如获得公开上市发行股票的机会。

在英国，90年代初每年只有100家左右新企业上市，这也是为什么在这方面缺乏学术兴趣的原因，更多的企业主选择将企业出售作为收获其成果的方式，而不是面对公开上市的成本与责任（Sue Birley教授发现引入外部持股者更主要的后果是使企业主或经理夜不能寐）。Robert Wright 的Connectair公司是一典型的例证。

例证

Connectair 1982年制定最初经营计划，1984年初投入实际运营，它作为British Caledonian的航空支线，借助于3I的20万英镑的投资，每天提供从Gatwick到Rotterdam的两次航班。第一年亏损近20万英镑，在以后几年里Connectair开始获得4.7万、6.7万英镑的营业利润。1987年外部资本的投入使得该公司建立了第二、第三条航线。到1988年，创史人Robert Wright已将企业发展成为有60名员工的盈利航空公司。这时他发现与Harry Goodman的Air Europe公司在航线申请上存在竞争。Air Europe以625万英镑向Connectair购买了一条航线。这一决定使公司和团队感到极为振奋，并受到外部投资者的支持。Robert Wright 认为对其羽毛未丰的航空公司来讲，这种价

(续)

值增殖的诱惑是不可抵抗的。在短短五年的努力之后，企业靠出售获得了巨大的财务报酬。

Connectair成为不上市而成功的新成立企业的一例。以后两年的情况是当 ILG 公司经营困难时，Robert Wright 在著名的英国风险资本公司 3I 的支持下，以 200 万英镑的风险资本收购了他以前的航线。1992 年，尽管经受了危机，公司的销售额达 1500 万英镑，利润为 15 万英镑，就像《太阳时报》(1993 年 6 月 13 日)评论的那样：“它创造了让大公司脸红的利润。”

除了价值是关注的焦点外，从 Connectair 例证中学到的一点是其时间观念。例如，在经济周期的高涨阶段出售并在两年后重新买进，在 90 年代初的衰退时期重新发动攻击。在房地产市场上我们经常被告诫位置是最重要的，但最近提到的是时间的重要性。Robert 的时间观念让我们得出结论：在小企业成长的“价值最大化”阶段，当需要战略规划技能时，管理者必须决定：

1. 你的企业环境在发生什么变化？
2. 你可以从企业主成功地转变为经理吗？
3. 你的差异性和营销战略是否能优化？
4. 你能承受财务压力吗？

对许多成长性公司来讲，这些主要问题构成了“战

略规划审查表”。什么时候你应对自己的公司进行这些检查？但愿不像下面的例证那样。

例证

Boddington Brewery 集团创建于 1788 年。

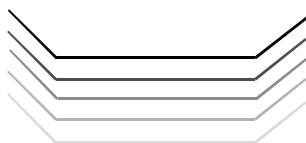
1989 年新董事长 Dennis Cassidy 先生上任，他上任的第一个行动就是组织董事会成员进行两天的“战略检查”，这在公司历史上还是头一次。检查表明，自 1960 年以后英国啤酒消费已出现下滑，但在下滑的市场中，淡啤酒的市场份额却从 1970 年的 4% 上升为 1988 年的 50%。Dennis 认为在今后 10 年不会有淡啤酒的空间，于是董事会决定将工厂及 Boddington 的商标卖掉，结束了 200 多年生产啤酒的历史，重新投资于旅馆、护理中心。这些举措几年后导致公司的市值增长了 35 倍，最后在 1995 年被 Greenalls 收购。

我们认为不要等 200 多年后才进行第一次“战略检查”。五年以下历史、销售额在 100~200 万英镑的公司已在克兰福德的企业成长项目中有效地进行了他们的企业检查。在检查中如何使企业价值最大化，下面将会阐述。

Chapter 9

第 9 章

你的经营环境发
生了什么变化



在企业创立与成长阶段，企业主审视市场环境是为了证实企业有市场机遇，以后的市场调查是为了使产品和服务与消费者的需求相一致。当企业成熟时，进行经常的“环境审视”以作为企业战略检查的一部分，就变得更为重要。

例证

Richard Nye和他的董事从他们企业发展的早期就在每年接到年度报表时组织讨论会。他们的讨论集中于企业哪些方面做得好，哪些方面做得不好；他们的企业环境正在如何变化，他们下一年的工作重点是什么。

对于Robert Wright来说，经过五年的经营，是Air Europe申请新航线的竞争压力使他和董事们花费时间重新考虑企业的方向。他们的讨论集中于80年代后期Gatwick飞机场的过度拥挤，Connectair需要筹资买大载重量飞机以提高在有限的停位上的运输能力。Air Europe已经有这种飞机，而Robert对在经济衰退降临的1989年进行新的资本投资感到担心。与Air Europe进行的“航线交易”看来是恰当的。

9.1 PEST分析

成熟企业环境分析的目的是判断市场上什么因素在发生变化，这些变化能否给企业以新生，变化对企业未来增

长与发展方向的含义是什么。一种有用的审视方法是PEST(政治、经济、社会和技术)分析。例如C.A.Lawrence集团是兼职工程师的介绍机构，其主要环境是：

1. 政治：随着私有化与竞争加剧，企业不断解体，更多的工程师需要中介帮助。

2. 经济：雇佣成本的上升，企业不断地雇佣兼职人员。

3. 社会：“终生一个工作”观念的结束和工作机会的减少使中介机构大行其道。

4. 技术：技术与交流的不断加强，使雇主与雇员能在工作环境中具有更大的灵活性。

有了这些趋势，C.A. Lawrence的人员招聘会有利于将来的发展。

9.2 SWOT分析

PEST分析可与SWOT(优势、劣势、机会和威胁)分析合并起来，指出企业的OT(机会与威胁)，并与其SW(优势与劣势)相联系。

例证

Autoglass成立五年后，在80年代初已拥有12个连锁店，采用了一个中期战略审查程序，以帮助董事与经理对应优先采取的行动达成一致，随后，这些优先行动在会计人员的帮助下，转化为下年度的预算。高级管理人员整整一天都在集中讨论企业所面临的机遇与威胁(见表9-1)。

表9-1 Autoglass的机会与威胁分析

因素	机 会	威 协
市场	随着汽车产量每年以3%稳定增长	慢的市场增长速度不利于企业扩张
政治	政府倾向改变MOT条款, 包括对挡风玻璃检查	加入欧盟后会鼓励进口法国的便宜产品
技术	能源危机鼓励生产商使用轻薄产品	转向轻薄产品使我们的厚重库存产品无用
竞争	没有什么迹象	若汽车附件公司(如Kwik-Fit)开展挡风玻璃业务, 会威胁我们的市场份额

表9-2是公司优势与劣势的分析, 由这两种分析可引出下一年预算中应采取的行动(见表9-3)

表9-2 Autoglass的优势与劣势

	优 势	劣 势
1 客户	我们与英国保险公司关系甚好	但与汽车维修部门没有多少往来
2 产品	我们为摩托车手提供每天24小时、每周7天的服务	我们因为没有反馈电话系统而失去一部分客户
3 地点	我们在南方有很强的销售代表	在北方我们的销售点很弱
4 促销	保险公司将我们推荐给所有上保险的客户	我们没有在各地黄页上作广告
5 价格	我们的价格与快捷服务是有竞争力的	我们是价格的追随者而非领导
6 财务	南部销售点可获至少25%的收益率	我们在Midland的新企业正在亏损
7 经营	我们通过利润分享制激励经理	因为不正规的工作时间, 工人更替率高

表9-3 SWOT行动计划

SWOT	行 动	目标日期
SWOT3	调查在两个中心城市 Manchester 和 Leads	
提高在北方的销售覆盖率	开新的销售点	
	• 联系地产代理	11月15日
	• 参观合适的地点	12月20日
	• 成本与准备计划	1月15日
	• 选择与培训员工	1月30日
	• 开2家销售店	3月1日
SWOT7	通过Birmingham的培训中心	
通过招聘YT员工	• 起草培训方案	10月1日
和提供合适的培训以减少更替率	• 获取培训中心认可	11月1日
	• 用一个销售点 (Neasden) 作培训中心	11月30日
	• 招聘合适的员工	1月30日
	• 派受训者去两个新销售点	3月1日

9.3 分析的来源

这种分析的重点必须是实用的、可实现的评价。虽然未来是不可能精确预测的，但影响成长中公司的主要趋势却是可观测的。

1. 政治上，大致的选举日期和周期是已知的，政策主张是公开发表的。

2. 对于经济预测，我们常会问：“我们相信谁？”答案是取平均意见。如每月第二周的《经济学家》杂志总结了对欧洲各国未来两年的各种预测，这就提供了一个“平均”预测，这会给大多数商人目前处于经济周期

的哪一阶段的概念(知道周期的方向也许比准确的增长数字更重要)。

3. 从社会趋势和技术来讲，人口趋势是可得，在未来10年里影响我们的技术已被发明了。因此必须花费精力确保明白影响你企业最大的因素，保证获得最新的信息。

大多数信息并不仅是从发表的资料中提取，也可从与主要供应商以及行业协会会员的经常接触中获得。

例证

创建干花种植者协会的一个主要原因是受成员之托，进行市场调查以决定干花市场的容量。同样，80年代中期玻璃安装协会的市场调查使企业最终明白了企业衰退是由于市场不景气而不是企业经理的错。

在寻找信息时，若你所在的行业的进入壁垒不严格的话，记住不仅要寻找竞争对手、客户、供应商的信息，还要寻找你的产品的替代品以及认清潜在的新的竞争者。

9.4 重新考虑战略与远景规划

完成了环境分析，你要回答 Cliff Bowman 提出的“决定你是否有竞争战略的五个重要问题”。

1. 你应在哪里竞争？

2. 如何能获得持久的竞争优势？

3. 你需要什么样的竞争和何种组织去完成这一战略？

4. 你的现状如何？

5. 你如何从4变为3？

换句话说，若你知道了你竞争的市场细分并能清楚定义竞争优势，你就可以让你的组织去完成这一战略。无疑，最重要的是第二点，即你是否还有发展的竞争优势。

例证

对Robert Wright来说，到80年代末竞争新航线的压力不断加重，而投资载重量大的飞机是创建他的竞争优势的方法，由于缺乏资金，这迫使他出售航线。相反，Autoglass在80年代中期发现它的公司地位需要进一步巩固，于是采取了开设新的销售点和员工培训的方案。

在最近的环境分析的指导下，重新考虑、修改你原来的企业计划，是确保你的竞争策略仍有效、可行的方法。企业的远景规划确实要随时作出改变，并需要许多年去发展。

如Coulston-Thomas所说“提供企业的远景规划、定义企业的独特目的、描述其为何存在”是公司董事长或经理们的职责。

McKinsey的规划这样写道：“帮助客户在经营时作积极、持久及实质的改变，创建一个能吸引、发展、激发、保留优秀人才的企业。”

其指导原则包括：

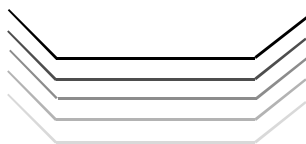
1. 客户服务 保持专业标准，紧跟最先进的管理方法。
2. 创建企业 对员工真诚关心，营造一个开放的工作氛围。

重新进行远景规划，强化企业的存在(或者不存在了，需要找到企业的买主)，这需要有一个切实可行的目标，其中最重要的是人员、营销和财务战略，这将在以后的章节中得到验证。

Chapter 10

第 10 章

你能从业主转
变为经理吗



人们关于是否继续留在本行业、继续投资的决定常围绕着以下问题进行。

你能从业主转变为经理吗？这不是一个简单的转变，而是大多数企业家不能或不愿做的。

你能否承受财务压力？当你达到企业发展的成熟阶段，你对企业的投入已相当大，退出是你变现资本的惟一出路。

这一章我们仅谈管理问题，财务问题留在 12 章。

10.1 你的企业需要多少管理

许多大企业是按照基本管理原则成长起来的。如果你想将企业做大，或者你现在的经理以前在大企业工作过，你一定会知道其内涵。这种大企业的管理者其计划、组织、控制的方式能产生一致的效果。在 20 世纪的大部分时间里这种方式相当有效。那时，所有成功企业所做的事几乎相同。

但基于保持秩序和预测的管理却不能应付变革，这也是 90 年代的事实。为了有效地解决这一问题，你必须是一个领导，而不仅是有竞争力的管理者。领导与管理者不是一回事，尽管许多人没有区分这一点。一位南加州大学的教授这样总结两者之间的区别：“一个领导对现状进行挑战，而一个经理接受现状。”

Peter Drucker 认为领导的第一项任务是定义企业的

目标。在产品生命周期不断缩短、新技术不断更新以及顾客需要快捷、高质量的世界里，这意味着在企业内要确定变革的方向并鼓励变革。通过确立企业的方向，与员工交流，激励员工，并放眼未来，一个领导使企业适应多变的环境。一句话，领导成为企业变革的主人。

领导一个成长企业你需要以下素质：

- 精力充沛——以克服不可避免的挫折和能够高负荷地工作。
- 高度的智慧——整理复杂信息并深入问题的内核。
- 心理健康——可让领导保持良好的人际关系。
- 诚实——管理员工需要长期信任，这只能建立在诚实的基础上。

这些个人素质听起来很普通，但很少有人四项都具备，也许50个中仅有1个。你的企业在其发展的不同阶段以及环境多变时需要不同程度的领导与管理。

运用图10-1作为决定你现在需要多少领导与管理的指南，纵轴显示你的企业现在需要多大的变化。这种变化或者是由诸如竞争对手、客户或经济环境等外在因素所引起，或者是自生的，因为你想从一个低增长速度发展为高增长速度。水平轴是你企业的复杂度，它可以因大小而复杂，如提供产品或服务的数量或者企业厂址的数量。

左上角是初创企业的典型，这种企业相对简单，

但从无到有所需要的变化却是巨大的。领导能力是所需的主要技能，这时很少需要管理。若一个企业发展很慢，和初创时做同样的事，它就不再需要多少领导与管理了。除非企业遭遇大的灾难或利润下降到非改变不可的地步，否则它将以自然的方式向前发展。

Edgar Watts，一个从1840年起生产板球拍的柳木接口的企业即是一个例证。

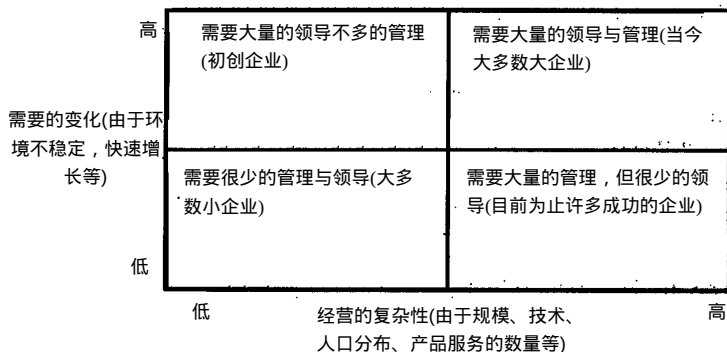


图10-1 领导/管理矩阵

这个行业只有三家企业，但该企业却于1990年7月宣布倒闭。问及为什么会关闭，这个家族的第三代经营者61岁的Toby Walts说：“由于1987年飓风引起好柳木的缺乏。”但很难相信这是企业消亡的惟一或主要原因。Watts先生在随后的访谈中承认：“若我再年轻20岁，每周花5天寻找合适的树，我们也许会拯救这个企业。”

但经历三代后，这个企业仍只雇佣 7 个人，在相当稳定的环境里生产同样的产品，没有增长和复杂化的需求。这个企业一直以来都是风平浪静。

在相对稳定的环境中经营的较复杂的企业通过大量的管理和很少的领导也能使生意兴隆。这里的问题在于越来越难找到支持大企业的“死水”，企业需要注入一定量的领导，尤其在环境不稳定及企业要被挤垮时。

直至80年代初ICL都属于过多管理较少领导的企业，它的主要客户是政府，这就为 ICL 在多变的计算机市场上找到了生存的人工“死水”。但撒切尔对政府购买的态度使ICL的管理层进入竞争的时代，此时领导比管理更重要，好在一个强有力的领导出现了，企业得以生存。

如果你想取得快速增长，你就需要深层次的管理与领导。和平年代的军队需要上层的好领导与下层的好管理，在战争年代，需要各种层次上的有竞争力的领导。

今天的商场无疑是战争状态，聪明的公司必须学会如何发现与雇佣具有领导与管理潜力的人才。小企业不能分别聘请领导者与管理者，所以这两种才能通常要一人兼备。从以上领导者应具备的素质出发，选择具有领导才能的经理，并尽快给他们安排有挑战性的任务，给他们一段合理的时间，使其能从成功与失败中学习，不要犯提升过快的错误。

将你的领导/经理人选平级调动,而不仅是向上提升。平级调动可拓宽他们的基础,让他们在整个企业内建立良好的关系,发展人际交往,熟悉全部业务,而不仅是他目前负责的那一个小部门。

10.2 你是何种类型的领导

你是一个“英雄”还是一个“多事者”?这种界限很难清楚划分,你的答案可揭示你企业是在成长还是停滞。克兰福德在研究了200家英国成长中企业的经理行为的基础上,得出这样的结论:业主或经理按其雇员的关系可划分为四种类型:英雄、多事者、工匠、战略家。战略家提供给他的经理们工作的工具,让他们负责今天企业的运营,而自己却计划未来。

一项研究发现小企业60%的高层员工在任职两年内离开,招聘不当是过早离职的一个原因,小企业一半的高层员工是通过私人关系进来的。但高层员工与业主/经理关系不好是其离职的另一个重要原因。

研究者研究了雇佣关系中的两种主要因素。第一,经理花费多少时间用于营销、分析数据、商讨预算、解决高层员工间的纠纷。除了少数仍为非管理职能(如生产产品)占据工作时间的经理外,85%的企业家的工作时间花在日常管理任务上。

下图更清楚地展示企业主的行为。如图10-2,Y轴

的低数值代表大多数时间或者花在非管理职能上，或者花在战略性问题上，如新产品或市场发展，提高市场份额、收购和剥离。高数值代表着业主或经理仍为日常管理工作所累。

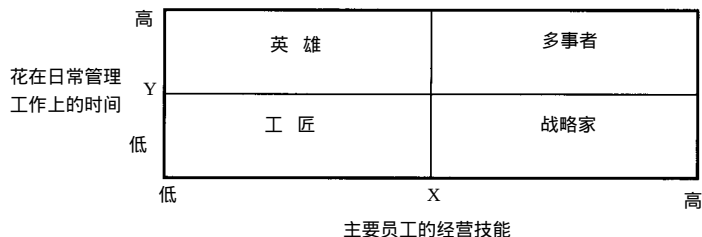


图10-2 业主/经理与主要员工在成长中企业的关系

第二个因素检查什么样的经营技能已被主要员工所获取，这可用X轴表示，低分表示大多数管理者对业务不熟悉，高分表示管理者受过培训能胜任此工作。

类型：

工匠

在克兰福德模型中工匠通常对日常管理任务参与很少，因为他们大部分时间花在生产产品或提供服务上，很少有时间去提高企业的质量或利润率以及考虑明天的战略。

企业的经营技能水平也很低，因大多数经营管理者也要参与生产、从事销售。工匠类型的业主常见于一些

专业性公司如建筑、制造、分包商、药店、唱片店以及旅馆、饭店等。

工匠相对其市场而言，增长前景暗淡，需要培训与发展以提高其管理意识，使其将管理看作与日常盈利同样重要的任务。

英雄

相比之下英雄承担着一项具体工作如销售或生产。假如英雄管理销售，他除了掌握主要账目不做其它销售上的事。由于管理者的技能相对较低，英雄还要领导日常管理工作，如增值税、市场细分、销售管理和员工评价体系等，他要向企业介绍这些，他是惟一理解这些的人。他就像文学作品中的“英雄”。

要想摆脱日常工作是相对简单的，因为大多数企业需要的工作技能都可在本地社区找到，或者可以通过员工培训得到提高。但摆脱日常的管理任务却需要企业主培训一支自己的管理队伍。

小企业中训练有素的经理相对比较少，这有两个原因：第一，这个培训群体很小，因为小企业的培训直到最近仍集中于企业家。第二，训练有素的经理常到大公司去谋职以寻求更好的提升机会和更多的资源练习其管理艺术。英雄有较高的能力提高企业绩效，但相对其市场来说仍不够。他几乎没有时间进行战略思考，没有深

层次地解决企业有效增长问题。

培训和开发所需要做的是帮助提高企业的管理水平，同时提高英雄对激励、领导能力、组织设计和战略管理的整体把握。若他不能做到这一点，英雄就会成为多事者。

多事者

多事者通过培训或招聘提高企业的管理水平，但没能从日常管理中解脱出来。这时，业主可能没有尽到应有的责任，但却充当了管理董事的角色。通常大部分时间花在对下属的事后管理，引入更完善的管理系统(通常没必要)。多事者也上课或读书使其知识丰富，但有时更愿管理日常工作。他早去晚走，到处管理。

多事者的问题在于他过去每周工作 70~90小时，每年只有10天假期，他害怕放弃责任后日子会空虚。一旦管理队伍到位，他就没事可做。如果不降低其日常管理工作的参与度，他就会限制企业的发展能力。原因一是管理层在其工作被指责时不愿承担过多的责任。二是他忙于检查别人而没有时间去制定好的增长战略。

战略家

战略家是发展成长中企业的最好人选。管理队伍被提高到最高水平和深度。他会让员工帮助生产经理进行

市场调查，而总经理可以思考战略性的问题。

他要花1/3的工作时间处理管理事务，如监督业务、协调工作、解决争端，帮助处理日常业务。另外1/3时间花在战略性思考以勾勒企业的未来。战略家的培训需求是形成企业的核心领导才能和激励技能，以增加对战略性问题——兼并和剥离——的探索。

发展业主和管理队伍关系的一条自然路径是从工匠发展为英雄，可能的话，发展为战略家，业主的精力要用在为明天创造新的经营业务上。

10.3 成长为领导

成长为领导需要许多业主在态度上要做根本转变，最深层次的转变在于认识人们为何而工作。许多业主相信大多数人为钱而工作，但大多数研究显示，金钱在人们为何工作的重要性排序上列第三，甚至第四位。

10.3.1 “X”理论与“Y”理论

这两个理论是由美国的社会心理学家 Douglas McGregor提出的，它试图解释人类行为假设。

“X”理论

1. 一般人对工作有天生的厌恶，并尽可能逃避它。所以管理要强化劳动生产率、激励机制和公平，否定对

“产出的限制”。

2. 由于人们厌恶工作的习性，大多数人要强迫、控制、引导、惩罚、威胁才能使其投入适当的努力，实现组织的目标。

3. 大多数人喜欢被领导，尽力回避责任，很少有上进心，希望有安全感。

“X”理论存在很长时间，因为它提供了组织中个体行为的一个解释。但也有这些假设解释不了的事实，所以McGregor提出了另一个理论。

“Y”理论

1. 在工作上花费的脑力与体力的支出与娱乐与休息一样，一般人不是天生厌恶工作：这视具体情况而定，工作可以是满足或惩罚的来源。

2. 外在控制不是促使努力的惟一途径。人们可以在目标完成中自我引导、自我控制。

3. 获得奉献可提供的最重要的回报是个人需求的满足感。

4. 一般人在合适情况下不仅接受责任，而且寻找责任。

5. 许多人愿意为集体问题的解决贡献自己的一份力量。

6. 现在人们的潜能都未得到充分利用。

10.3.2 授权——过多工作的良药

工作过多是小企业主普遍的报怨。每天的时间都不

够应付太多的工作。但这个问题可以通过有效的授权得到解决。

授权是让别人代表自己做事的艺术，若你表现出以下特征，你就要考虑在企业管理中授权。

- 你对工作截止日期感到有困难。
- 你经常工作得很晚。
- 经常把工作带回家。
- 回避接受工作上的帮助。
- 花大量时间于细节，而不是计划与管理。
- 对员工接受重大责任的能力信心不足。

授权会帮助工作顺利完成，防止堆积如山，那样既带来压力，又使事情适得其反。

害怕授权

大多数业主对自己从无到有创办企业的事实感到自豪。开始，他们完成经营企业的一切任务。但随着企业发展，工作越来越多，而业主们又认为别人都干不了这些，结果他们害怕授权。

需要认清的是当你授权时，对你与雇员都有益。工作做完了，你的雇员得到拓展技能的机会；你能减轻管理工作的压力，提高你自己和整个企业的效率。

对你的好处

1. 节约时间获得更大产出。一个能有效授权的业主

可以获得更大的产出，通过合理选择、委派及协调，经理能动用资源获得比没有授权时更好的结果。

2. 腾出时间进行管理。授权可以让业主有机会从事一些别人无法做的事情——项目规划、监管运营、企业计划。

3. 提供后备军。通过在不同领域授权，你可以创造能在紧急时刻派上用场的后备军。

对雇员的好处

1. 提高雇员技能。不能有效授权的业主剥夺了雇员提高技能、承担责任的机会。雇员意识到他不能学到知识、增长经验，他就会离开你的公司去寻找更有挑战性的环境，这在那些最有才智(你最不想失去)的员工身上常会发生。对你是日常工作，对雇员来说却是提高的机会。

2. 提高雇员的参与度。合适的授权鼓励雇员在理解和影响工作上更多地参与。通过增加参与，你也会增加他们的热情与创造力。

对企业的好处

1. 产出最大化。最充分地利用现有的人力资源，以获得最高的生产率，也提供了雇员发表新想法的良好环境。

2. 快速生产及更有效的决策。当离问题最近的人做出解决问题的决策时，组织对环境变化的反应最快。

3. 提高运营的灵活性。有效地授权培训了几个人从

事同一任务，结果，当某个人不在时，其他人都熟悉这项任务。

授权使更多人有提升机会，并使任务轮流。当你不在时，你不必费力去找人进行管理。

你的五点计划

1. 决定什么该授权与什么不该授权 应该授权的是：

- 那些你的雇员能很好处理的事。
- 所有必备的决策信息都能达到代表那里。
- 任务包括运营细节而不是计划或组织。
- 任务不需要业主独有的技能。
- 除了你以外的个人可直接控制任务。

因此许多日常工作、信息收集、包含细节的工作都是应授权的。

不应授权的任务包括授权本身、员工评估、计划与预测、保密任务、复杂与敏感的任务。

2. 决定授权给谁 很明显你的授权能力是由你的劳动力数量与质量决定的。但在选择人选时有三条重要因素：

(a) 雇员的技能；(b) 雇员的兴趣；(c) 雇员的工作量。

3. 沟通你的决定 描绘你正在授权的是什么，给另一个人完成任务的足够信息。如果任务与雇员的技能之间存在缺口，你必须清楚、明确地描绘任务的步骤。记住：一项新任务，特别是包括几个步骤的，是不可能一

次就完全解释清楚的。当员工在做时，要使你随时能提供解释。长期密切与雇员沟通会节省时间。

4. 管理与评价 一开始就明确规定什么时候你与这个人商讨他的表现。

5. 奖励 得到承认的成果会再次出现。你必须奖励员工的表现，否则如同玩一场不计分的游戏，最终不会激发人的积极性。

当然，你不能授权的一件事是责任，不管哪个雇员处理这件事，最终都是你作为业主的责任。

授权是一种风险承担的形式，如果你不能处理错误，你永远不能授权。

10.4 激励

美国心理学教授Frederick Hertzberg发现了工作满足或不满足的鲜明的原因。他对 200个工程师与会计进行的研究表明，有五大因素决定着工作的满意程度：成就、认可、责任、提升和工作本身的吸引力。

当分析不满意的原因时，他发现与一系列因素有关：公司政策、管理、薪水、工作环境和人际关系，Hertzberg称这些不满意因素为“保健因素”，认为缺乏保健会引起疾病，但健康环境的存在并不会产生健康。

所以缺乏合适的“工作保健环境”会引起不满意，而它的存在本身并不会带来满意。是激励因素，如认可、

责任、成就等带来满意。若想成功地管理，保健与激励因素都需要考虑。

有了合适的人选去执行你的策略，下面的问题就是留住他们。若士气与工作的满足感低下，其表现就会欠佳，团队就会受影响，有人就要离职。Holcot Press是一个服务企业，其董事长 Richard Meredith 常说：“保持员工与好的士气是我们企业的支柱。”

你会犯的一个大错是认为金钱是惟一激励员工的方法。如图 10-3 所示，它显示了薪水增加的激励作用是如此之小。

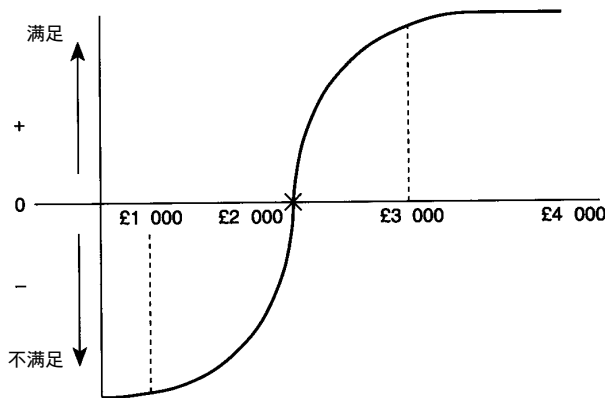


图10-3 工资增加对工作满足的作用

实际上，金钱的总量并不是所预期的全部内容。S形状的曲线说明了薪水增加对工作满足感和绩效的影响。金钱的作用取决于你期望的工资是多少，若你的期

望工资增加2 000英镑，并得到了它，则其效果为零。若你期望增加2 000英镑，而给了3 000英镑，则你的工作满足增加，干劲增大，但很快又会变小。同样，若你期望增加2 000英镑，但只给了1 000英镑，则你就会泄气。

马斯洛的著名的需求层次说明还有其他因素包含在工作满足感中，从心理的、到安全的、社会的需求，再到自我尊重与自我实现的需求。实际上，问题不是去激励员工，而是防止压抑员工。正如 Herzberg所说，我们大多数人都需要同一的东西：成就感、对努力的认同、有兴趣的工作、承担责任的机会、提升。

下面是可以用来检查员工士气的方法：

- 定期察看职工离职率。
- 进行离职面谈。
- 调查工作满意度的水平。

ICL的一个部门的劳动离职率是25%，高于正常水平(12%)很多。很明显是士气不足的迹象！当有人要离职时，企业最好找一个值得信赖的员工同其进行离职面谈。这样你就会发现人们离职的真正原因。若每隔 1~2年进行一次员工态度的内部调查，你就会发现一些问题 (如图10-4的问卷样本)。简单的0~10评分就能提供有价值的信息。

例如，Holcot Press的管理层与员工的士气评分结果如图10-5所示。排序上的差别表明在 1990年必须做的工

作是将员工的士气提高到和管理层一样的水平上。

问 题	打分* 0...5...10	评 价
1. 你如何评价你的士气？请解释为什么？		
2. 什么行动会增加你工作的满足感？	只评价	
3. 管理队伍管理的如何？		
4. 我们的内部沟通有效性如何？你将提出什么改善建议？		
5. 你对自己的任务是否清楚？		
6. 你多长时间受奖励并被承认好的业绩？		
7. 评价体系效果如何？有何建议？		
8. 我们如何充分利用你的才智？我们怎样才能做得更好？		
9. 你最喜欢做什么？	只评价	
10. 你感到是集体的一员的程度有多大？ 我们怎样才能更好地吸引你？		

* 打分：0=差；5=一般；10=好

图10-4 简单的态度调查表

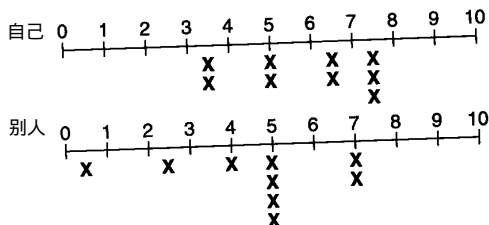


图10-5 Holcot Press 管理队伍与员工的士气(1990年)

10.5 评价

评价是评估、提高并发展员工表现的重心。但要使其成为有效的工具，需要严格地由有这方面专业知识的人去实施。

例证

两年 前，为医药行业提供营销服务的 Innovex 公司的评价体系很不完善。并非所有的经理都执行评价，一些面试只用半小时左右，缺乏明确的目标，他们只根据个人性格而不是根据考察结果评价。但最大的问题还是缺乏深层的管理资源，这很容易成为其发展的瓶颈。没有后续管理人才，管理者们的弦会绷得紧紧的。现实的需要是发展能在英国和欧洲经营业务的人才。今天的管理人才与未来需要的相距甚远，正如董事长 Barrie Haigh 所说：“关键是努力寻找，寻找并发展他们。”这样做的机制是评价。

(续)

Innovex将其所有经理与秘书纳入评估流程，并重新考察评估体系。

- 将评估作为员工之间的交流话题。
- 展开两天讨论，评估者与被评估者都要为面试作准备。
- 以成果为导向而不是以个性为导向。评估从目标的检查开始，至确定下一年目标结束。
- 评估模式是描述性的而非规范性的，包括成果、提高的方面、总体表现、培训与发展以及事业期望。
- 给每次评估面试足够时间（平均为一个半小时）。
- 每年进行一次评估。
- 确认培训需求，并由相关人员执行。

10.5.1 认可与奖励

当企业正在成长时，会发现奖励能鼓励你所需要的绩效实现。不同的增长阶段需要不同的奖励，从初期的以销定奖，到中期的成本与预算管理，直至企业成熟时给管理队伍一笔未来的股份。

当企业爬上Greiner曲线时，认可与奖励应向以下倾斜：

- a)鼓励“所有权”和对企业的贡献(股权)。
- b)提供集体绩效与个人成功的奖励。
- c)建立激励与绩效的直接联系。

例证

Richer Sounds是一家年收入1200万英镑的hi-fi连锁店，为鼓励员工产生创意，其创始人Richer在一家酒馆里每月举行一次头脑风暴会议，该酒馆就是为其12个连锁店的员工建立的。公司将建议的数量作为奖励的评分标准。Richer有一半的时间是在总部度过的。他投入大量的时间制定公司的发展规划。Richer每次在火车上，都要详细浏览员工的建议并作出批示。他说：“与员工建议有关的人必须看到建议，而不是由一个委员会来处理这些建议，必须很快对这些建议作出答复（我是在两周内完成），好的建议必须被采纳”。

他还认为，所有的建议都应该受到奖励，而不是只奖励那些被采纳的建议。简单的建议可获5~25英镑的奖励，而每季度提出两次最好建议的人可获得金制奖章和出国旅游。

建议体系一度认为只适用于大的制造企业，现在在银行等白领机构以及小企业也受到了青睐。

最近由Industrial Society组织的一项调查显示103条计划已收到73 400条建议，每100名员工中收到5条。有

16 000条被采纳，成功率是 22%，员工在 1991年的建议使Rover集团的生产成本下降 700万英镑。

目前正在运营的建议计划平均每个计划可为英国企业节省26.5万英镑。

10.5.2 成功的六条法则

1. 新的建议体系必须认真计划，并提供资源与管理以支持其长期发展，有许多建议因没能很好地运行而流产。

2. 新的建议需要不断地宣传。

3. 新的建议应该有趣。

4. 建议应快速高效地实行。如果员工有新的想法，他会迫不及待地得到认可。这时，公司应快速做出反应。若建议被否决，应鼓励员工再去想新的。

5. 建议应获得奖赏。不同建议获得的奖赏不同。一种看法认为奖励应很多，而另一种看法则认为“经常少量地奖励”有效。Industrial Society调查发现企业平均支付建议节省开支的18%作为奖赏。

6. 开展更广泛的质量计划并不标志着建议的终结。现代的质量方法鼓励人们以团队的方式合作，但仍要鼓励个人提出新的想法。

10.5.3 雇员持股计划

雇员持股计划(Employee Stock Ownership Plans 或

ESOP)从50年代后期已在英国应用，以帮助企业融资，并使收益升级。

自从ESOP的发明者在1957年帮助Peninsula Newspaper的雇员从业主手中买下企业以来，已有10 000家企业采用了ESOP。现在每年约有800家企业采用ESOP，所涉及的员工有100万人。现在共有10 000家公司采用ESOP，共包括1 000万名员工。

有关数字显示，在五年期内采用此计划的企业比没有采用此计划的企业增长快 11%。Avis是一家汽车出租公司，自从1987年由员工100%的持股后，服务提高了，利润增长也很稳健。甚至像 Weirton钢铁这个一度陷入困境的企业自从1984年通过ESOP被员工买断后，也逐渐赶上了竞争对手。

ESOP在英国的历史相当短，在过去的20年里，政府对它的支持也起伏不定。在1973年的财政法案中，政府决定对与股权选择方案有关的员工储蓄实行免税的政策。但它很快被1974年的工党政府废除了。1978年政府制定了ADST政策，它包含收入税减免的内容。在1979年的保守党胜利后，加快了利润政策制定的步伐，1980年制定了SAYE股权选择政策。

10.5.4 对企业的好处

员工持股之所以吸引人有以下几个原因。它们可

以帮助：

- 建立员工、持股者及公司之间的密切利益联系，减少过去存在的“我们与他们”的对立态度。
- 使员工加深理解他们的绩效对企业利润的影响，鼓励他们更关心成本与利润，压制有损企业利润的过度工资要求。
- 为员工努力工作、提高效率提供一种激励。
- 保证企业在劳动力市场上的竞争，减少离职率。
- 减轻企业所在市场衰退的影响，这可通过利润分享制、降低工资来进行，而不会引起解雇。
- 给企业提供奖励员工努力与忠诚的灵活方法。
- 给企业提供将股票收益送给雇员的方法，而不必通过发行股票分散现存持股者的股份。
- 为企业股份创造了一个市场——特别对那些不想公开上市的企业有吸引力。
- 针对敌意收购者创造了一个保护壁垒。

10.5.5 雇员的收益

职工持股计划为雇员提供了可以免税的收入，使他们在公司中有一份投资。

除了可从公司繁荣中获得收益，但作为持股者，雇员还可发出一种呼声，虽然单个的力量较小，但联合起来作用就很大。

10.5.6 缺点

- 计划可能很复杂 有些计划很复杂，虽然许多公司有解释性的小册子以使其简化，仍很难为雇员所理解。

- 奖励需要等待 ADST与SAYE都只在长期内提供奖励。在ADST计划中，雇员要等至少两年才能获得股份的现金，而要完全免税，则要等五年。而要从 SAYE中获取现金，则要等5~7年。

- 不规则的支付会影响士气 虽然正规的利润分享计划对士气、忠诚都有好处，但不规则的计划会对员工士气不利。

10.5.7 ESOP模式

Inland Revenue已起草了一份详细员工持股计划(ESOP模式)，它向中小企业提供了ESOP避税途径。

根据伯明翰的一家法律事务所所言，这会掀起ESOP高潮，因它缩短了 ESOP的繁琐程序。该事务所为ESOP中心创作了该模式。它使企业的法律顾问能在几周而不是几月内起草一份协议。

10.6 管理你自己

除非先管理好自己，否则你很难期待别人成为有效的经营管理者。

在管理你自己上要有三方面要经常反思，这对你员工的努力程度也产生影响。第一，是管理你自己的时间，如果你要赢得思考与计划的机会，这是重要的；第二是管理好其他人的时间，如果你的队伍要高效工作，这也是重要的；第三方面是沟通。

10.6.1 管理时间

大多数经理对他们如何利用时间以及如何影响绩效有一种错误的认识。

步骤1：

列出每天和每周的工作清单。大多数高层员工有日常工作安排表，但没有每天必须完成的主要任务的列表。没有日常目标，也就没有工作的轻重缓急，也就不能去努力实现目标。

步骤2：

建立工作的重点，一个经理的工作是由不同种类的重点组成的。

- A类重点是最重要的行为，必须全力以赴去完成。
- B类重点是不太重要的行为，可以推迟，因为时间要求不紧，对工作结果的影响不大。
- C类重点是不重要的行为，可以不做或让别人处理

或有空再做。

- X类重点是需要立即注意的行为，这可以是询问、紧急情况、老板询问或打断。

时间管理的一个规律是80/20法则。这说明80%的成果来自20%的行为，而20%的成果来自80%的行为。

当你评估你的时间花费和自己的成果时，会发现大部分时间花在不重要的工作上。记住以下这些：

- 对每一种行为，计算你所花费的时间。
- 对每一种行为，标上ABCX的重要性。
- 算出花在ABCX重点的总时间与一天时间的百分比。

- 问一个A类问题：“我获得了我想获取的结果了吗？”

- 估计你节省的时间。

- 对你一天的成果作一个判断，有多少连续时间花在头等重要的工作上。

当你完成这些估计时，你会发现你没有在头等重要的工作上花费足够的时间，大部分时间（60%~70%）花在不太重要的工作上，若你能很好地控制与管理，可节省至少20%。

步骤3：

考虑如何花费你的时间。这是一个简单的技术，

将你花费的各种类型活动的时间相加。通常的种类有：开会、电话、通信、写报告、读材料、项目工作等。每个经理有不同的种类与不同的时间；但经理们通常花至少40%~50%于各种会议。

如果估计你节省的时间，你会发现大约可节省0%~30%，时间节省与合理自我管理的四个重点是：授权、会议、计划和自我组织。

10.6.2 开始

你可以通过写工作安排表来开始提高你的时间管理，反思你如何花费你的时间，然后寻找节约时间的方法，提高工作效率或对任务授权（见图10-6）。

10.7 管理会议

会议每周花费1~3天，能使会议更有效果是最好的消息。会议是重要的，它是交换观点、获得新思想的方式，一种沟通复杂信息的方式，一种获得认同、达成主要决策的方式。不幸的是，许多人将大多数会议看作是纯粹浪费时间——包括那些召集会议的人。

确定目的

知道你想获得什么。没有确定目标的会议会降低人们的热情，目的可以是通知员工一项新发明/新程序，可以是确认和解决一个特定的问题，可以是对成绩进行回

时间	开始与结束时间	行为	花费的时间(分钟)	占一天的%	ABCX优先(%)	这是一个主要目标行为吗?	节约的? 节约的时间。如何估计在这一行为中	节约的?	吗?为什么? 这个行为可委派
					A B C X	%	%	%	

图10-6 时间表

问自己：若会议不开有什么后果发生？这可帮助确定目标。

决定谁应参加会议

如果会议要在一定时间内达到其目标，参加人数越少越好。但是，研究表明与单个人或少数几个人相比，大群体通常能产生更好的决策。

确保每个人都很好地准备

若每个参与者事先都准备，则会议会更成功。如果可能，事先发送关于会议的通知。通知上注明会议的目的和可能的时间长短。

议程对任何会议都是重要的，它充当一个控制设施：建立次序、分派任务并为每项内容的实施提供指导。如果一个会议是临时决定的，它也要有一个议程，尽管议程刚刚写完。若一项议程提前交送，就会给人们一次完成作业的机会。

如果与会者在讨论前需要消化特殊的信息，如预算、计划，最好将这些信息事先分发给他们，因为没有什么比人们坐在会上阅读再浪费时间的了。

做一个好的听众

主持会议的人需要比别人更认真地倾听，因为确保每个人的重要观点不遗漏是他们的工作。他们需要选择合适的时机继续下一议题；当人们陷入争吵时澄清观点；当要表决时对所有观点进行总结。

包含所有的参与者

如果人们有机会表达自己的见解，他们就会对会议更热心。所以确保每个人都有机会参加是你的任务。

用开放式结尾的问题使人们谈论（如以如何(how)、什么(what)、为什么(why)和何时(when)开头的问题），始终正面鼓励——“还有增加的吗”、“还有吗”可鼓励那些害羞者，照顾全体，“让我们看看我们到哪儿了，你先说。”不仅迫使人们说话，还调动起会议情绪。

关闭的问题（可以用是与否回答）可用来结束喋喋不休的讨论——“所以你认为我们要在此基础上往前走吗？”

保持正题

离题、闲扯是你保持正题、抓紧时间的主要威胁。应以礼貌的方式制止——咳嗽、身子向前倾、挤眉——或者更正式些：“我们正在脱离主题，是吗？”“给你两分钟，我们得往前赶。”不要对经常将会议离题的人过分容忍，否则你会失去威信。

控制争议

争端是正常的现象，因为它可鼓励新想法和新方法的形成。主席的任务是确保每个人都有公平的说与听的权利，即使他们的意见相左。但若事情闹得很尴尬就需

要将场面控制住。

你必须避免偏向一方。这常会引起争端，失去控制、乱发脾气会影响你的形象。

确保每个人都理解

你需要知道其他人是否与发言者的目的冲突，是否都理解他所要传达的内容，所以要问问题：“你的意思是如果我们提高了 X，我们会从 Y 中获得更好的结果？”要养成总结的习惯。

行动的决策

会议的目的不是强迫接受决定，而是通过协商获得决策。一旦决策做出后，决定如何去实施、由谁、什么时候实施。

备忘录要短小。作会议记录是很重要的，它可以防止以后责任不清而引起争议。主席的另一项任务是确保记录完整，虽然他更愿意将其授权给其他人或秘书去做。

会议记录应简要、真实，描述实际发生的，不带歪曲与评论。在每一项建议上写上提出建议者的名字、达成的行动以及为每一项行动负责的人名。

确保决策在实施

如果会议值得开，决策就值得完成，所以会议结束

后你的工作不能结束。你要监督进度，这包括一个后期会议，询问中期报告以及每日的检查。

例证

John Harris 是一家有10年生产汽车喷漆历史企业的董事长。公司雇佣20个人，年销售额在200万英镑。

John Harris 知道他要去哪里，并且知道如何到达。当他意识到他需要获得成功的技能，于是参加了BPG课程。他说：“我喜欢这些课，它涵盖了许多东西，富于启发性，让你去学习企业经营的每一个方面。”

“我们的企业经历了快速增长后，受到经济衰退的影响。我们意识到必须借助好的企业计划来控制企业发展。”

BPG的效果意味着每一件事都要发生变化，包括我们打电话的方式。现在销售队伍都有明确的角色分工，责任清晰。通过开会让每个人确定自己的目标，所以即使业主明天不在，企业仍能很好地运营。

10.8 沟通

沟通主要有语言与书面两种方式。好的语言沟通是双向的，谈者给听者一个提问并对其谈话进行评价的机会。语言沟通的目标是给听者提供一个信息，并

确保他们能理解。

但有许多沟通的障碍使信息的传递受阻、扭曲或关闭。

这些障碍包括外界条件干扰如噪声、温度、光线；情感的干扰如个人偏见、经历、假设、价值取向；最后，某些特定的词也会导致我们停止倾听，这在人们说教、威胁、批评、用行话时最易发生。所以加强沟通的好的起点是想想这些障碍，并思考如何进行交流。应在自由的不被打断的气氛中与人进行交谈，保持镇定与中立。如果你感到别人有情感的障碍，你可以或者将谈话切入正题，或者推迟谈话。

10.8.1 有效地谈话

研究表明以下每个因素在传递正确信息时都有特殊价值：

- 词汇 7%
- 语气 35%
- 非语言或形体语言 58%

你也许会不同意这样的比例，但先思考一下。

你对所运用的词语有绝对的控制力，当你的情绪上来时，你对语气不太能控制。试着说这样一句：“你们昨晚去哪儿了？”不强调任何一个词，重复一遍，将重点加在第一个词上，然后，再将重点加在第二个词上。

三种不同的信息传到听者那里，他们会作出相应的反应。你几乎不能控制非语言，你的形体语言。潜意识里你的形体揭示了你在想什么，你的实际意思是什么。

假如你将胳膊与腿都交叉，这是一个防卫性动作，表明对其他人或信息持敌对态度。抱着双臂，拇指向上，显出一种高傲的态度。身体前倾显示或者感兴趣或者亲密。有一只手托下巴，并将一个手指放在嘴边表明需重新确定。不断摩擦下巴表明正在思考、作决定，这时他不会听你说话，所以要停止交谈。

手势是有意识的行动，不应与形体语言混淆。

谈话的开始你可以控制你的形体语言，但越深入，你的下意识越占上风。

下面的比例可说明身体语言在开始谈话时的重要性：87%的信息是通过眼睛传递的，9%是通过听觉获得的，4%是通过其他感觉接收的。

有效谈话的一个重要部分是确保人们理解你所说的内容，这可通过提问来达到这个目的。不要问：“你明白了吗？”因为这给听者以负担，为了不显得愚笨，他们都会说：“懂了”。如果你问“我是否解释得令人满意？”那么责任就在你这一方。听者不会感到受威胁，可以如实回答。

10.8.2 书面沟通

我们的许多书面沟通都很难进行。研究表明，两种

东西使读者感到难于理解：长句子和长词汇。早在 1952 年，商业语言专家 Robert Gunning 就设计了衡量商业信件简洁的标准。

1. 数出每个句子的平均单词数 (至少 100 字的一段文字)。
2. 数出每 100 个词中三个音节以上的词的数目。
3. 将上面两项结果相加，再乘以 0.4。
4. 以下面的标准检验。
 - 4 以下 很简单，类似儿童语言。
 - 5 相对简单。
 - 7 或 8 标准，如 Daily Mail 等大多数商业信件。
 - 9~11 相对困难，如 The Times。
 - 12~15 困难，如 The Economist。
 - 17 及以上 非常困难，如 New Scientist。

10.9 家族企业的管理

在家族企业中，管理问题除了以上所说的以外，还有其他问题。企业的目标往往比较稳妥，并且一直不变，因而其业绩在过去 20 年表现不俗。

家族企业不受收购要约的威胁，并且有长远规划的能力。会计师 Stoy Hayward 根据 71 家家族企业计算了一个指数。该指数表明，有一半的家族企业在计算期间内增长了十倍。它们甚至在 80 年代的繁荣时期也能占领市

场，并且和其他公司不同，它们没有受到 1987年股票市场崩溃的影响。结论是家族企业是引导英国走出衰退的力量。

在家中开企业

如果你的抱负是创建一个持久的家族企业，则要记住“三代人木屐传木屐”的谚语。事实上，家族企业的平均寿命是24年，这大致与创立者的经营年限相同。只有33%的家族企业传到第二代，其中不到 2/3的企业走完第二代，而只有13%的企业走完第三代。

虽然，这些统计数字说明了家族企业持续经营的脆弱性，但你不要灰心。美国 98%的公司，包括一些大的跨国公司都是由家族经营。事实上约有 42%的大企业由一个家族控制。

家族企业既有优势又有劣势。知道了这些，你就可以扬长避短，以给企业更好的发展机会。

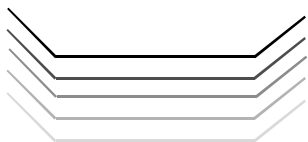
家族企业最强的优势是家庭观念所具有的特殊气氛，归属感与共同的目标比什么都能提高效率。

另一个优势是家族企业的灵活性，因为单一的管理和持股使其在需要快速反应时能快速作出决策。

Chapter 11

第 11 章

营销策略可
最优化吗



从企业创立到初期发展，我们强调成功的企业应能够显示产品或服务的差异性和明确的顾客。

例证

Michael Gregson发明的急救包，包含易懂的医药说明以及针对特殊受伤的器械，在早期定位的登山者与划船者中销量很好，在一次探险中这种急救包拯救了一名队员的生命。该商品在专业的登山商店都有销售，并开始出口。Michael Gregson开始时申请了专利，这使他在头五年发展稳固。但要开辟最大的目标市场——摩托车手市场，却要花费巨大的促销费用，且没有摩托车组织的认可。他感到向这块市场扩张所需的资源是他力所不及的。这时一个主要竞争对手答应提供销售渠道，Michael马上与之达成了销售价格。

Micheal Gregson意识到他没有足够的时间与资源把产品按波士顿咨询集团 (BCG)所说的“问题”产品升级为“明星”产品，最终达到“奶牛”产品。选择营销策略的起点是根据BCG在70年代和80年代开发的波士顿矩阵，对产品和服务进行分类。

11.1 产品组合分析

针对市场增长率与相对市场占有率两个因素，把产品按照它们创造和使用现金的能力进行划分。这个过程如图11-1所示：

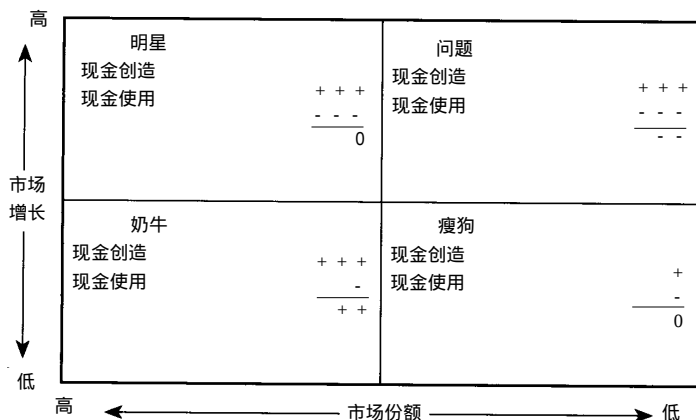


图11-1 波士顿矩阵

该矩阵的含义是用“奶牛”产品产生的现金去投资于“明星”产品和一选定数目的“问题”产品，并考虑减少对“瘦狗”产品的投资。用现金流量而不是用利润分析，是因为它是企业发展其产品或服务的真正决定因素。投资是为了获取市场份额或增长并使现金流量最大化，如图11-2所示。

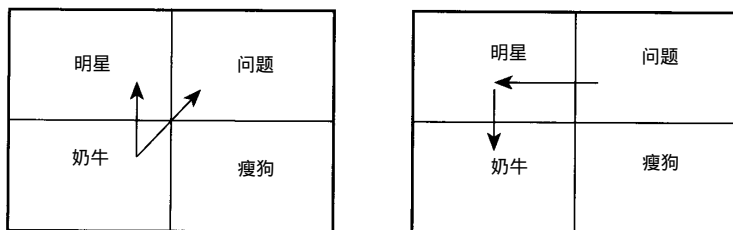


图11-2 矩阵显示的投资方向

一个软件公司可能有几个问题产品处于开发阶段，如果产品适应一个特定的客户，它们会成为公司的赢利的“明星”产品，如果适用于一系列公司，它们又会成为“奶牛”产品。当新的产品或技术替代它们时，产品就会变成过时的“瘦狗”产品。这样划分你的产品或服务，会给你的市场营销策略一些启示。例如，除非一些迹象表明营销花费能延长产品的生命，产生新的顾客，否则投资偏重于接近产品生命周期末尾的产品是不明智的。

11.2 使产品/服务收益最优化

将你的产品和服务划分后，要决定如何使收益最优化，这可以通过回答两个营销问题来做到这点：

1. 我们能提高企业劳动生产率吗？
2. 我们能提高销量吗？

这些问题都不是相互排斥的，但每个都有不同的重点，如图11-3所示。

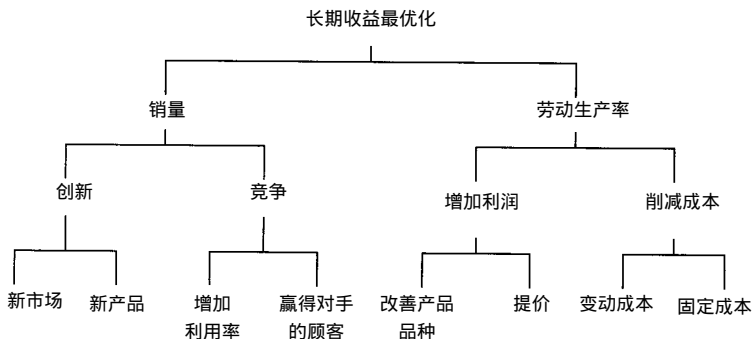


图11-3 最优化产品收益

11.3 提高生产率

对渴望成长的公司来讲，提高生产率是一项永恒的追求，而不仅是经济衰退时才有的一种行为。

11.3.1 削减成本

你应根据质量与服务的需要，对成本应不断地加以控制和平衡，特别是你要区分变动成本与固定成本。

• 变动成本削减是衰退时的一种现象，从 90 年代初汽车与银行业裁员中可以看出这一点。许多雇主意在保持灵活性。

例证

Bagel Express 是伦敦市中心的一家面食连锁店，它主要雇佣美国留学生，其最长工作时间为 6 个月。只有确信某家连锁店确实能成功时，才会雇佣长期员工。

同样，Richard Branson Vingin 在 90 年代发现航线配置系统阻碍了它的增长，造成了大量的冗员。用 Richard Branson 的话来说“裁员 200 人可能最符合股东的短期利益，但我们把人放在第一位，为使他们不被解雇，我们做了一次整体安排。现在我们又增长了，积极的改变弥补了短期成本。”

有些公司削减工资而不是裁员，这会引起新的竞争，以及对加班的严格控制。将注意力集中于占成本 80% 的

20%的内容会产生更大的效果。

- 固定成本削减不应包括削减会为未来带来经济效益的技术的投资。许多企业效仿日本的做法，利用分包商来帮助抵消增加的风险。

Marks 和 Spence 就是这样做的，因此近年来它们获得了迅速的增长。它们通过同供应商平等地分摊某些风险，也保证了供应商在繁荣时期对它们的支持。

同样，企业之间联合也有利于降低固定成本的投入。

例证

Dockspeed公司的Andy Ingleston不是投资于一个新的电脑控制系统，而是与一家非直接的竞争者Inter City Trucks进行股票互换。在相互保持独立的条件下，Andy以自己公司25%的股份与Inter City Trucks 20%的股份交换。这使Dockspeed能利用Inter City的电脑系统，每年节约了7~8万英镑。

11.3.2 增加毛利

增加利润可能是控制变动成本的结果，或是优惠购买(数量折扣或支付条件折扣)，或是增加投资的结果。它也可以是外界市场评价引起的产品组合的变化或者提价的结果。

- 产品组合分析要求你的会计给出每一种产品的确

切成本和毛利。

例证

Autoglass在销量下滑时，发现了安装轻薄挡风玻璃比厚重的挡风玻璃有更大的利润。一项激励安装者的计划与强调产品好处的展示会使轻薄产品销量大增，毛利也获得提高。

• 提价总是困难的。应明白削价刺激需求时该做什么：你使这一消息人人皆知。有人认为提价只应悄悄地告诉供应商与客户。但这样做很难产生长期的忠诚！好的企业常把提价与提高产品或服务质量结合起来。

例证

90年代初邮局将提价与星期天收信结合起来，这在一定程度上提高了其公众服务的形象。

同样，告诉零售商提价计划，也会使你减小缓慢流动的存货，建立长期客户/供应商的忠诚度。

11.4 增加销量

建立增加销量的系统方法最初由 Igor Ansoff 设计，如图11-4所示。

从风险角度讲，向新市场提供新产品是最困难的。通过将一个变量保持不变，或者是现存的产品或者是现存的市场，你可以确保“有一只脚着地”，减少风险。风险最低的是在现存产品与现存市场上进行激烈竞争，

这时两种较好的策略是：

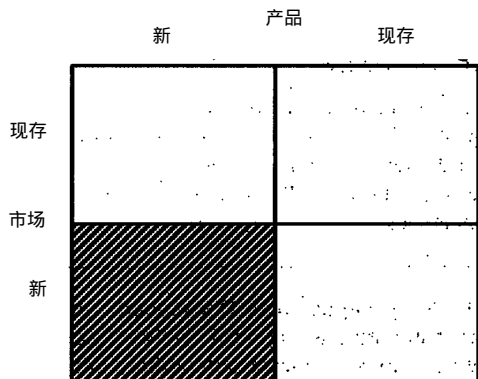


图11-4 增长矩阵

- 进行更激烈的竞争。
- 进行创新，生产出新产品或开辟新的市场。

11.4.1 竞争

在现存市场上用现存产品进行相当激烈的竞争也许没有用新产品进入外部市场那样有魅力，但却能确保好的收益。所需的只是向现存顾客更多地销售——提高其利用率——然后从对手那里夺回顾客。

- 提高利用率是可能的，因为客户与产品一样有生命周期曲线，赢得他们第一笔生意，并不意味着你是他们的惟一供应商。能够长期与他们进行生意往来才是一个更优的选择。

例证

Equinox Furniture是一个英国家具制造商，为英国批发商提供小批量产品，而海外的家具供应商则坚持每批至少要12套以上。Equinox决定给顾客规定每批可至少5套。这使其销量翻了一番，因其与海外供应商相比仍有竞争力。

如果你不积极维系“婚姻”关系，与现存顾客“离婚”就会不远了。建立电脑联系以便利客户直接订购，进行联合促销，或者分享信息都是建立客户忠诚与促销的方法。建立顾客数据库，对忠诚的顾客奖励，以及找出那些最近没有定单的客户进行访问，都是很重要的。这些行动都不需要昂贵的促销成本，但却是实施促销最吸引人的方法。

• 赢得对手的客户是在现存市场进行现存产品操作的低风险策略。打入对手的客户那里并不容易，除非他们正处于“离婚”阶段。要了解这些，需要保持市场警觉；当对手的产品质量下降、供货不及时或守信的销售人员离职时，应进行披露。你的注意力要集中在产品附加价值而不是价格上：没有利润的增长是无用的。

例证

Equinox Furniture通过强调产品和小的定单而进入了外国供应商的市场，其价格并没有打折。只有当它们被认为是值得信任的供应商后，它们才寻求提高定单规模。

11.4.2 创新

创新，包含新产品与新市场，是高风险的。但也有例外：

- 新市场也许只意味着将现存产品或服务带到新的地区。这一挑战涉及解决语言问题（招聘）、采用促销方法（用跨国广告代理商）和在监控下扩张（好的会计制度）。

例证

这里创新只意味着你现存产品系列的扩张，正如Goldsmiths公司将软饮料加入小吃行业一样，使卖给酒吧的产品销量增加一倍，同时也带来地域的扩张。采用这种创新的企业都在扩张其核心经营业务，这是他们最擅长的业务。

- 新产品同样意味着现存核心业务的扩展

你应尽力扩展现存产品生产系列，寻找新的细分市场，但成功的企业能够推出新产品、进入新市场。这是如何做到的呢？通过慢慢推进，有时通过收购。但是认真进行市场测试是关键，因为在新产品、新市场上很容易出错。

确认新想法，形成产品，从测试到推出，这一过程既费时又耗资。但这比不假思索一股脑地将产品推到市场上成本要低。有把握地慢慢推进一定会成功。

以上的市场策略选择看上去无任何惊人之处，尤其是和某些激进的行动相比更是如此。

例证

欧洲战后最大胆的个人的策略性变化莫过于 Antoine Ribaud 将BSN从欧洲主要的平板玻璃制造商变为欧洲主要的食品公司。这一异常的举动发生在他收购欧洲一流的平板玻璃 St Gobain失败后。这次尝试失败使 Antoine将其低收益的玻璃厂卖给了主要竞争对手，而又投资于更高收益的食品行业。

虽然不像演戏那样出人意料，但 Richard Branson 从音像行业进入航空业也同样令人吃惊。

例证

Richard Branson解释道：“之所以进入航空业，是因为我崇拜Freddie Laker。当我们认为其他人没有做好某事，而我们有能力做得更好时，我们就开始了该项新业务。我们强调 Virgin这个品牌的重要性，在以后的20年里，我们会应用这个品牌进入不同的领域并希望创立许多非常成功的公司。Branson还宣称，“我们不想成为先驱者，跟随领先者再好不过了。我们永远同Virgin中的僵化行为作斗争”。

Virgin Atlantic 可能不是Richard Branson的创意(该创意来自于Randoph Fields，他是一位31岁的律师，他在1984年就建立了British Atlantic 公司并请求Branson向其提供融资)，但当他意识到自己品牌的价值后，迅速地实行了多元化战略并获得了潜在的价值增殖。

最简单的重新定义你的产品与市场也能取得成功。

例证

Eugene Barter太太想将豪华的乡间住宅出售，结果试了一系列的欧洲与远东买者都不成功。当她最后在广告上登出其房屋适用于旅游留宿时，立即吸引了许多度假者，很快在3周后卖出去了。

超常的战略家确实存在。对于成长中的企业来讲，就像上面所说的那样，未来的增殖才是最重要的。但是如果像Artoine Ribaud那样遭到全面的挫折，或者所有的增殖方法都已用尽，那么你需要重新思考。如果你剥离主要的业务，你将如何寻找新的行业呢？Antoine Ribaud和Richard Branson的做法值得借鉴。

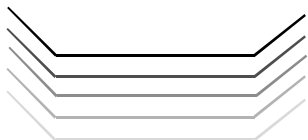
11.5 总结

优化你的营销策略，或者作为未来增长的序幕，或者作为寻找从本部门退出的方法，对于收益最大化都是重要的。这一过程的可能结果包括你要确定是否取得了营销成功；或者，需要更多的资助。至于为你的营销策略融资是我们在下一章中要谈到的。

Chapter 12

第 12 章

你能承受财
务压力吗



12.1 为什么要出售

每年，都有成千上万的企业家将其企业部分或全部出售，这样做的原因很多，有人想退休，有人想从他厌倦的企业中退出，并需要资源进入新的企业。还有人认为他的企业已达到必须与大企业联合的时候了。

许多企业有风险资本，几年后会发现昔日的合作伙伴变得不安定起来，想寻找退出企业的时间与方式。

下面的例证给出了出售企业的基本原因。

例证

科研仪器

从70年代初在一个小汽车房里起家，这家英国的小型科研仪器制造商一直在尽力以留利的方式为企业扩张融资。尽管作了许多努力，公司增长仍面临着三个不可逾越的障碍。

它缺乏资源去发展自己的计算机系统；它完全依赖海外供应商；它不能打入英国市场，因其产品没有竞争力。

到1978年，这家雇佣20人的公司似乎达到增长的极限。当它被一家大企业收购后才从困境中解脱出来，得以进行新产品开发研究，并扩展新的生产能力。

从此，这个小企业增长很快，到1987年销售额达1100万英镑，员工245人，70%的产品出口，12%的利润用于研究与开发。

(续)

Thomas Goode

1991年1月，Thomas Goode的60个持股者决定：企业应被一个大的组织接管，这是由于多样化经营的失败以及零售市场紧缩致使企业近年财务陷入困境。他们还想变现一些冻结的企业资金，估计会达 1 000 万英镑。

它们请Hambres银行寻找合适的买主，很快接到了从英国、北美、日本和欧洲大陆的有购买意图者的询问。

该企业成立于 1927 年，当时 Thomas Goode 在 Hanover Square 开办了一家瓷器店。该店于 1945 年迁移到现在的所在地。该店由一些诱人的样品陈列室组成，陈列室展览精美的瓷器。

Robinson 女士在 1988 年成为管理董事后，逐渐改变了企业，并引入企业外部的职业经理。他们装修店铺，加快服务，引入计算机技术，加快存货周转。

但在 1991 年企业陷入困境，发现没有更多的现金注入很难扩张。由于企业经营的一家陶瓷厂倒闭以及花费了昂贵的代价于 1987 年 10 月华尔街股市崩溃那天在美国展览而受到重创。

像许多其他美国零售商一样，Thomas Goode 也因 90 年代初恶劣的商业气候而受损，并且由于两伊

(续)

战争使大量科威特与伊拉克的定单被取消，经营更为艰难。到1991年1月31日，12个月的销量才从340万上升为360万英镑，但企业在税前仍有少量亏损。

Technophone

芬兰最大的私营企业诺基亚在支付给一家英国企业Technophone 3400万英镑将其兼并以后，成为仅次于美国摩托罗拉的全球第二大手机生产商。这个兼并协议使Technophone的董事长及总经理成为百万富翁，他们共持有公司60%的股份。

这个1991年的交易是双方12个多月谈判的结果，它使诺基亚能利用手机需求快速增长的机会。Technophone的原董事长Martensson声称，两个公司都可以从规模经济与共同分享研究与开发成果中获益。

在克兰福德的一项研究中，发布了企业为何出售的统计资料(见表12-1)。在2000个作出回答的业主中，17%的人表明有特定的战略原因，23%的人或者想退休或者因健康原因而出售，而最大比例的原因是财务清算(28.7%)或管理(23.9%)。

表12-1 私营企业主为何出售企业

出售原因	数量	百分比
(a) 战略性的		
1. 为了发展	41	2.1

(续)

出售原因	数量	百分比
2. 合并需要现金	4	0.2
3. 缺乏资金	5	0.3
4. 交换PLC股份	11	0.6
5. 想多样化	3	0.2
6. 寻求收购	14	0.7
7. 战略/政策不适应	190	9.5
8. 探求其他利益	59	3.0
(b) 个人的		
9. 退休	397	19.9
10. 生病	53	2.7
(c) 停止		
11. 接管	574	28.7
12. 清算	82	4.1
13. 破产	1	0.1
14. 管理/联合管理	478	23.9
15. 资本所得最小化	1	0.1
16. 税收亏损/停止经营	87	4.4

12.2 出路在哪里

上面提到的克兰福德研究第一次揭示了五年里企业售出的模式(见表12-2)。至今业主变现的最一般的方法是通过广告销售来收回投资。在研究期间内, 1000多个企业采用股票上市的方式, 有的是充分上市, 有的是在未上市证券市场(USM)上部分上市, 还有的是在第三市场上市。USM与第三市场在1995年被可供选择的投资市

场所代替。BBC小企业指南给出了成长中企业各种资金来源的名目。

表12-2 每年退出的路径 (1983~1987年)

年份	私人广告销售	上市	USM上市	第三市场上市	股市上的兼并	股市上的收购	管理购买	独立公司管理购买	私人/家庭/退休/公司管理购买
1983	868	79	88	0	68	43	189	6	13
1984	1 168	87	101	0	90	69	209	8	19
1985	1 393	80	98	0	104	94	255	0	53
1986	1 338	136	94	0	132	115	312	2	56
1987	1 522	155	75	35	161	125	335	1	49
总计	6 289	537	456	35	555	446	1 300	17	190

有两种股票市场可获得公开上市。充分上市需要至少100万英镑的利润，实际上，除非特殊情况，大多数推荐者建议利润应在200~300万英镑。此外，公司至少25%的股票在开始时要出售。你要有100个持股者，并能保证上市后会再增加100个持股者，企业家认为这不是个好主意，他们认为其股价以后会上升，因而不愿一开始就卖这么多。在这么多人手中持有如此多的股份也面临被收购的威胁。

可供选择的投资市场(AIM)是企业寻找股份资本的更具吸引力的场所。它成立于1995年，主要为新成立的企业提供风险资本，它的环境更为宽松。

随着第三市场的失败和不上市证券市场的灭亡，也

许有人会问：为何证券交易所要开创一个次级的股票交易市场。AIM主要是迫于风险资本家的压力而创建的，他们需要一种投资于企业并很快实现利润的方式。

政府承认小企业常受投资资本缺乏之苦，认为AIM是填补这个缺口的尝试。证券交易所认为重新建立一个新市场比修改现有的规则要容易。AIM将替代现存的两个二级市场。不上市的证券市场在80年代颇为成功，但到1996年底却关闭了——这主要是欧洲证券法加强了进入要求。

因为缺少相应的交易对象，有出售意愿的卖主手中持有的股份极难流动。证券交易所希望 AIM将意味着更低的成本和更高的流动性。

虽然AIM仍是证券交易所的一部分，但它是独立的、很少受管制的市场，由独立的管理队伍经营。其股票不是主流股票的替代物，小的年轻的成长性公司易受吸引。今年大约有75个企业要加入这一市场。例如 Old English Pub公司准备在该市场筹资200万英镑。

Pan Andean Resource公司也要加入AIM，但对成本有些抱怨。一些公司要支付10万英镑给推荐人，但Pan Andean只付了2.5万英镑。另外，在交易所上市并不代表业主或投资者可以变现其全部股份，他们仅分散了其所有权。例如只有22%的企业主承认以挂牌的方式卖出其全部股票。

过去五年的结果表明，除了 USM每年有90家企业退出保持相对稳定外，其他所有市场的退出都有明显的增

长。1987年企业退出的数目较小，这一事实反映出当年10月的股市风波。第三市场在1987年创立，为小的新成立的企业服务，但在第一年，仅有35家企业参与交易。这种退出的发展趋势可以通过管理者买断的增加而表现出来。买断股份仍然是企业家和管理者优先选择的方法。

12.3 出售交易

表12-3包含了参与出售私营企业的主要组织。在克兰福德研究的五年中，624家代理机构参与制作了3322家私营企业的出售广告。大多数代理机构是著名的注册会计师事务所。但即使表中最活跃的20家机构其业务量也仅占27.4%。实际上，有537家公司没有什么经验，因为它们五年中只参与了一两次出售交易。基于这些，克兰福德将五年中从事10次交易以上的代理机构划为活跃的代理机构。

表12-3 为企业出售作广告的代理机构 (1983~1987年)

代理机构	交易数量	占总数量的比重
Peat Marwick McLintock	284	4.5
Grant Thornton	204	3.2
Cork Gully	155	2.5
Price Waterhouse	117	1.9
Arthur Andersen	111	1.8
Touche Ross	108	1.7
Arthur Young	94	1.5
Ernst & Whinney	93	1.5
Deloitte, Haskins & Sells	83	1.3
Spicer, Pegler & Partners	67	1.1
Robson Rhodes	59	0.9

(续)

代理机构	交易数量	占总数量的比重
Stoy Hayward	55	0.7
Edward Symmons & Partners	46	0.7
Henry Butcher Business Brokerage	46	0.6
Binder Hamlyn	37	0.6
Coopers & Lybrand	37	0.6
Humberts Chartered Surveyors	37	0.6
Christie & Co	35	0.6
A.P.Locke & D.R.F.Sapte	32	0.5
Levy Gee & Partners	26	0.4

主要从事房地产交易。

对这些机构出售私营企业所采用的媒体也进行了两个月的追踪调查。

表12-4说明 Financial Times, Daily Telegraph和 Western Mail都是出售私营企业的重要媒介。 Financial Times特别针对制造企业，而 Daily Telegraph刊登的服务企业数名列前茅。

表12-4 不同行业的私营企业出售所采用的媒体 (1987年6月和11月)

	媒 体					
行业分类	Financial Times	Daily Telegraph	The Times	Business Assets	Western Mail	
	数量 (%)	数量 (%)	数量 (%)	数量 (%)	数量 (%)	数量 (%)
一产	12 3.9	1 0.4	1 1.5	2 3.4	24 8.7	
制造	112 36.0	7 2.5	13 19.7	26 44.8	7 2.5	
建筑	13 4.2	5 1.8	1 1.5	0 0.0	3 1.1	
服务	168 54.0	270 95.4	49 74.2	30 51.7	241 87.6	
其他	6 1.9	0 0.0	2 3.0	0 0.0	0 0.0	

当涉及到出售企业的规模时，Financial Times位居前列(见表12-5)，平均每笔报价455 027英镑，而Western Mail的平均报价仅为68 253英镑。

表12-5 不同资料来源私营企业的卖价 (1987年6月和11月)

媒 体	卖 价					
	平均	标准差	最小	最大	有效销售 数目	占有有效销售 总量比重
Financial Times	455 027	526 780	3 500	3 000 000	55	17.7
Daily Telegraph	288 988	284 692	20 000	2 000 000	225	79.5
The Times	174 513	208 048	10 500	1 100 000	36	54.5
Business Assets	230 667	164 020	50 000	450 000	6	10.3
Western Mail	68 253	70 957	1 875	600 000	172	62.5

12.4 包装

如果你打算出售，事先计划好并使企业以最好的姿态出售。你的买主至少要看你前三年的业绩，将这一时期的财务报表准备好是非常重要的。

出售的前一年，相对别的企业来说，要提高你企业的经营水平，认真研究损益表后会发现需要提高的地方。一旦企业建立在上升的趋势上，在潜在的购买者看来，对企业的未来预测也会和现在一样好。你应有一个企业计划和至少五年的战略预测。这可增强你的谈判力量，证明计划中体现着你的管理才能，表明你相信企业有一个健康的未来。

有些人会问这种努力是否值得，也许下面的例证能说明财务计划会带来资本增殖。

例证

一个34岁的业主创立了一个地区服务企业，在过去五年中以40%的速度增长。他雇佣了一位有经验的CPA(特许会计师)作为其财务主管。这个人做了一年和三年期的预算和一份详细的企业计划，表明企业未来五年的发展。业主的目标是在合适的价位将企业出售。

一家英国公司对收购一服务企业很感兴趣，认真分析了这个企业后，对其高度职业化的管理印象很深。因为该企业前一年销量为100万英镑，税后利润为50万英镑，这家英国公司出价450万英镑购买其资产，另加上450万英镑以支付未来的利润目标，最后买卖成交。

900万英镑的价格，是其净利润的18倍，比通常价位高50%，这说明业主尽力包装企业的工作努力得到了回报。

12.5 对企业估价

没有数学的或会计学的公式可以对你的企业进行正确估价，只有一些原理可为你提供帮助，但得出的数值与其说对你的审计报表有所帮助，倒不如说更有助于你的谈判。

例证

Robert Wright在1985年获得克兰福德的MBA学位后成立了自己的企业Connectair。在1989年以约700万英镑将企业卖给了Harry Goodman，不到五年的努力赢得这个价位确实不错。但其与Goodman的谈判花了近一年的时间，他一开始的要价还不到100万英镑。

报价的起点是你想从交易中获取多少。如果你计划退休，你将沮丧地发现你现在需要多少现金以产生相当于未来20年的薪水。如果通货膨胀按历史规律进行，你的现金每7年会贬值一半。

下一项任务是以出售来重估你的资产而不是以其继续使用来评估。这看上去不可思议，但公司在计划出售时往往仍保留资产的账面价值。最近公开的一家广告代理公司出售事件，买主发现将在东京的一座低估的办公楼卖出后可补偿一大部分买价，这对买主是个好消息，但对卖者却是一个侮辱。

确定卖价时，采用一些逻辑推理是有帮助的。最一般的估价方法是运用市盈率。如果你的利润是10万英镑，企业的价值就是利润的4~16倍。在1996年成立了专门的机构对企业评估进行咨询。

12.6 审查、稀缺性、独特性

有许多事例证明买主要准备支付比估价更多的货币，特别当合适的企业很少时。

例如Laura Ashley购买Penhaligans的价格比几年后的卖价还要高。但Penhaligans是独特的，因为在盥洗设备部门拥有小的零售链是很少见的。此外，它也适合Ashley对企业形式的要求。但当其利润在90年代初下滑时，业主不得不集中于主业，而将其他的业务出售。

以前举的Thomas Goode的例证就是买者收购一个品牌和一系列授权的事例。一家私有企业可能比上市企业要花费更多的代价购买这些无形资产。

12.7 未来

未来发生了什么取决于你出售的目标。如果你要退休，那么你要提前做计划。如果你准备成为大企业的一员，你就需要为公司而不是企业主的生活作准备，很少有人会成功地完成这一转变。

如果你带着一张大支票离去，如Robert Wright那样，那你的经历尤如丧亲之痛。这些出售企业的人要花费几年时间寻找机会将企业重新买回。他们认为有效的方法是自己成立一种一个人的风险资本和管理咨询企业，通过宣传自己对收购或买回自己最了解企业感兴趣，他们将获得一系列建议与报价，并从中找到希望投资的企业。

12.8 上市

公开上市是一项大工程，建议业主提前三年作计划，

以确保企业在上市时形象最佳。目标是提交一份好的损益表与资产负债表，以及未来企业增长的前景，这会使企业对投资者有吸引力。

当你起草你的股票发售计划与时间表时，你必须记住以下几点。

- 咨询顾问 你需要一个团队的支持，包括发起人、证券经纪人、会计师与律师。这些人应对上市工作积极并熟悉企业类型。选择有良好声誉的咨询顾问，确保其通力合作。一个地方的小会计师事务所，无论多么令人满意，都不大可能做这项工作。

- 发起人 你需要委托一个金融机构，通常是商业银行来担当这一重要角色。如果你没有这个商业银行的人选，你的会计师会提供帮助。发起人的工作是协调，并使项目向前推进。

- 时间表 制定一个上市时间表，并依照它执行是非常必要的，因为公司的董事们与高层员工会忙于提供信息和参加会议。他们不得不授权，因而制定时间表可使企业不受损。

- 管理队伍 一个潜在的投资者会要求公司很好地被管理，无论是董事层还是下层，都要通过提供主要董事与经理服务协议和股份选择权以保证继任。

- 会计 目的是有一个不断上升的利润记录。但要取得这些，你必须考虑董事的报酬、年金以及一些奢侈消

费(这在上市公司中是不允许的，如豪华汽车、别墅)。会计报表必须合并，并符合会计准则。要披露最近三年的会计报表(USM是两年)，最后一次的日期应在六个月内(USM应为九个月)。

12.8.1 奖励

在USM存在的头9年里，有500多个企业家变为百万富翁，上市是使你变富并仍能控制企业的方法。接受风险资本，你要受到资本提供者的压力，他们总在寻找将资金投入更富刺激的企业，所以若机会成熟，他们会把你卖给最高的出价者。这会使你变富，但不会很富，并让你坐在乘客而不是司机的位子上。

银行，正如我们所说温和的朋友。从那里借款你肯定不会变富。

上市也给你和你的企业贴上受人尊重的标签。它提高你企业的地位与知名度，它会使你更多地借贷。你的股份也提供了留住并激励主要员工的方式，通过给予折价的可选择股份，他们会参与企业的利润创造，以获得资本收益。

有了公开上市，你可以参加收购与资产剥离，当你的股价很高，你可以寻找弱小企业将其兼并，你只需用你的股份换他们的股份，你甚至不需寻找真正的货币。但这是一个双边的游戏，你也许会成为一个敌意买方的

目标。

12.8.2 惩罚

有这么多奖励，当然也会有惩罚，甚至发生在你上市之前。

例证

上市之前

Kevin McNeany是Nord Anglia Education的创业者与总经理，他花了四个月时间、30万英镑准备使其公司在USM上市。在股价要宣布的前一天，McNeany认为他的公司报价太低，因而取消了这次上市。

McNeany说：“我不愿接受这个价格，因为它比以前建议的低20%。”他以前是个教师，现在经营由16所私立学校和5所语言学校组成的公司。经过18年努力，公司营业额为820万英镑，税前利润61万英镑。

我的财务顾问说：“你不能这样做。”我说：“我能。”McNeany回忆说，“他很失望”地坐火车从伦敦回到曼彻斯特，并同其银行就信贷额度重新进行了谈判。

上市以后

Debbie Moore的Pineapple舞蹈工作室在1982年被其风险资本提供者介绍到USM。它的股票收益率

(续)

很快达85%，1983年的利润上升了50%，公司又通过股权发行筹集了150万英镑。

但事情并不总是一帆风顺的，1985年因健康专家怀疑其效果，体操不再流行，到五月份，公司半年亏损19.7万英镑。下半年一位新董事将企业转变为一个营销服务集团。经过几次收购与经营方向转变，Pineapple 1986年的公布利润为125万英镑。

但舞蹈工作室却运营不下去了，Moore女士于1987年12月辞职，带走了其亏损的工作室，集团的其他部分则另寻新的战略。

另一个惩罚是上市公司要经受投资公司的严格检查。例如Spice现在被清算，在其第一次试图加入USM时，被交易所发现其财务主管有舞弊的行为，因而未被批准。另一家公司Sharp and Law 1987年加入USM，两年后经检查发现其1987年的数据有误：一些大笔付款被连续计算两次。后来请来会计师Arthur Young参与调查，要求加强公司财务管理、任命总经理、建立组织制度以及对电脑部门进行检查。此公司再也没能恢复元气，最终破产。

企业上市后不仅限制了你的风格，而且占据了你日常时间。大多数企业家发现在上市前一个月和上市后第一年，要花1/4时间去解释其策略，回答会计师与经纪人

的问题，因而没有更多的时间去进行日常管理，结果利润会下降。

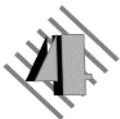
监管部门不仅诱使企业上市，还要求企业比期望的经营得更好，这就形成了双重压力。

最后一点是在企业利润与股价之间缺乏直接的关系，信心、谣言以及人们的心理都会左右股价。Polly Peck是个很好的例证，1990年4月17日的审计报告显示企业赢利1.61亿英镑，股价41.7英镑，企业账面总价值为20亿英镑，但9月20日由于股票非法交易的谣言，股价下挫至10.8英镑。一个月后企业被破产接管，股票变得一文不值。

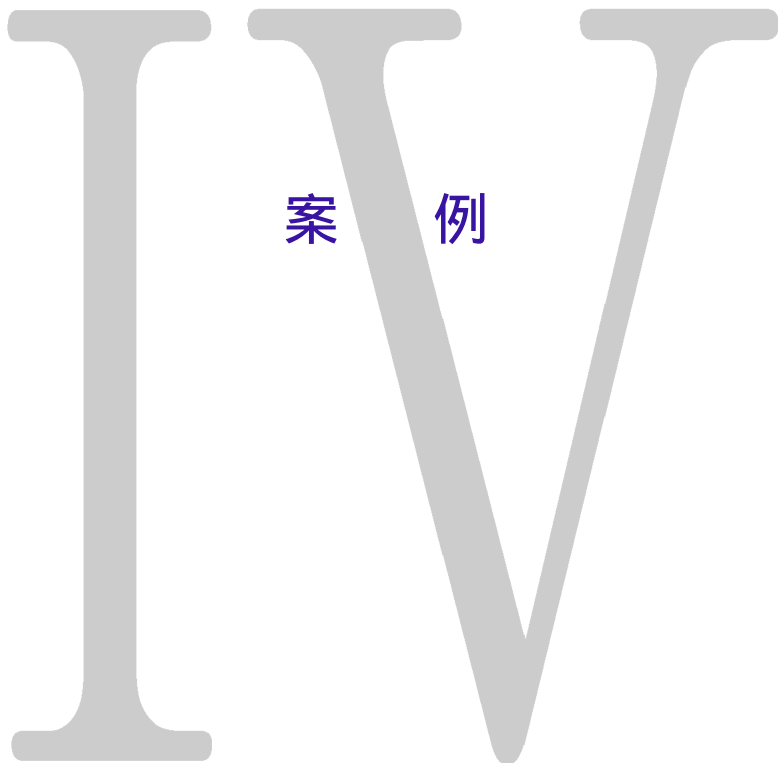
尽管上市有许多风险，但记住上百家上市公司中只有一两家会破产。从长远看，做大、变富、生存的现实出路仍是上市。

12.9 专业性建议

本章所说的一切都不能代替听取职业建议。大多数人一生只卖一次企业，而最好的职业顾问每年就卖十几家企业。好的税务与年金策略会使你的留利翻番，对担保的法律忠告会确保你获得资金。



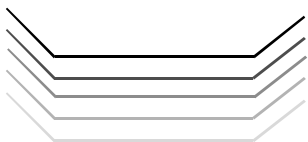
第四部分



Case 1

案例 1

AOL创业之路



在争议中浮出水面

12年前，27岁的Case还是企业界的无名小辈，他用Commodore计算机推出一项聊天服务。他深深沉迷在自己的电脑空间里。“我就像来自另一个星球。”他回忆道。

今天，已成为美国在线公司CEO的Case，所做的努力就是如何将电脑爱好者的小社区推向大众市场，如何将计算机网络成功地变成娱乐和新闻的全新媒体。到1996年，他的AOL公司已拥有500万用户，每周有7.5万人加入，到1998年底已突破1200万人。AOL已经成为网络时空中最重要的潜在力量。

AOL的成功，使计算机和通信业最大的两巨头Microsoft和AT&T也垂涎不已，并开始启动各自的网络计划。AOL将微软的网络浏览器IE推向用户，而微软前所未有地作出承诺：将AOL软件与Windows95捆绑。AT&T则将AOL引入其8000万用户的World Net服务中，使得当时的竞争对手Prodigy和CompuServe仓促应战。

许多年来，几乎所有的分析家都断定AOL必败无疑。但是AOL还是奇迹般地步步高升。即使到了1993年，公司仍出台强大的市场推广活动，以夺取市场份额，评论家们仍坚持说Case将遭遇挫折，AOL将失去控制。的确，有众多理由可支持这种观点。AOL寄出了大量的磁盘和免费试用账号，吸引了成千上万的用戶，使公司网络常常超载，使AOL获得了“America On Hold”的绰号。这种侵略性的价格战使原有的用户受到冲击，对收入的刺

激也未能达到预期目标。而且微软也准备涉足在线服务，直接威胁 AOL。

当然最大的阴云还是互联网。通过万维网，内容提供商可直接获取千百万用户，谁还需要 AOL 呢？市场顾问公司 Forrester 曾预测，1995 年随着消费者转向万维网，AOL 的新订户将徘徊不前。但是 Forrester 错了。为了通过减少噪音吸引用户，Case 掏出 3 500 万美元建造了自己的数据网络，而且大胆地张开怀抱。AOL 的万维网业务也一举成功。

每一个碰到他的人都会问：“你是靠什么生存下来的？”其中的秘诀就是公司独特的定位。Case 始终认为 AOL 的发展过程中没有多少远见卓识，它的成功仅仅是因为贴近了消费群，而不像竞争对手那样一味沉迷于技术之中。Case 的公司几乎有所有大公司的投资，因此他们总会向 Case 献殷勤。这样做也有坏处：Case 个人的股份一再稀释，使其个人财富始终不高。

无疑 AOL 是华尔街最热门也最具争议的游戏。1992 年 AOL 公开上市，价格每股 1.84 美元，经过数次拆股和配股，1997 年达到 50 美元以上。1996 年，AOL 市场价值达 50 亿美元，为 3 900 万美元利润的 132 倍，37 岁的 Case，拥有了 1.65 亿美元的纸上财富。而到了 1998 年底，市场价值更是奇迹般地升到 710 亿美元。

Case 1980 年毕业于 Williams 大学，在宝洁公司干过

两年。这种经历使他能更接近普通消费者。“计算机业的博学者们完全脱离消费者，这是个巨大的错误。”Case表示。

“Case的秘密就是他找到了办法，让消费者更喜欢计算机。”Novell总裁Eric Schmidt说，“看看AOL的用户群，全是普通百姓，他们是真正的消费者。”他认为业内人士和竞争对手一再批评AOL的技术，这是高科技产业极端骄傲自大的表现。

高科技、媒体和电信巨头们都进来插手这一全新的大众市场。从微软、迪斯尼到默多克的新闻公司都渴望建立自己的在线帝国。AT&T和MCI等电话公司也开始介入互联网访问服务与千百家当地的ISP展开竞争。

但Case深信，与芜杂和野蛮的互联网相比，大众会更青睐AOL的舒适。Case继续加大赌注，准备建造全国性的互联网骨干网，规模超过AT&T。而且他将继续增加内容，比如增加一系列网上出版物，旅游等项目也将大大扩充。

艰苦的创业历程

“Case从来不缺乏自信和商业头脑，他一直是个体立的思想家，”Case的哥哥Daniel Case说。他是Case最早的商业伙伴，现在是旧金山Hambrecht&Quist投资银行的总裁兼CEO。他俩一起在檀香山长大，Daniel比Case

大13个月，从小就相伴在一起。Case 6岁那年，哥哥就用院子里长出的酸橙制成果汁，摆摊出售。每杯要价 2 美分，但许多人都给他们 5 分的硬币，不要找零钱。“我们很早就学到了高利润的价值，” Dan 说。

几年以后，他们创办了“Case 企业”，Dan 说那是一家“国际邮购公司”，他们或是邮购，或是上门推销，从种子到贺卡几乎什么东西都卖。同时公司还成为一家瑞士手表公司在夏威夷的经销商，虽然他们一块手表也没卖出去，但他们一点也不感到沮丧。不久，兄弟俩又开了一家“Aloha 销售机构”，去卖广告信件。为了给信件起一个动听的名字，Case 曾在半夜把 Dan 叫醒。两人还一起发送报纸。为什么这两个有着舒适生活的孩子会早早就有经商的爱好？“这是一种挑战，是对观念的追求。”Case 回忆说。

后来，Case 开始为某报写邮评，报纸主要是面向青少年读者。大名一出，总能不断地收到免费邮票以及音乐会的票。Case 还爱好篮球和人体冲浪。在学校，他规矩矩、有点腼腆，是位富有创造性的好学生。

在 Williams 大学，Case 主修政治科学，虽然他唱歌的天份有限，但他是某乐队成员，还两次被聘出任领唱。毕业后 Case 进入宝洁，他说：“那是一场灾难，管理一个成熟的业务不是我的本性。”因此两年后他就离开了。Case 就业的下一站是必胜客比萨店，负责开发新比萨饼。

他花了好几个月时间，在各大城市穿梭，到处品尝，以寻找新的配方和口味。旅程使他沉湎于新的发现：PC。他买了一台 Kay pro 牌 PC，花了 100 美元订阅了“ The Source ”的在线服务，常常花几个小时时间去聊天或细读 BBS。“当我坐在旅馆的房间里，将机器联上，就有一种神奇的感觉。”当然，这也花去了他数千美元。

哥哥 Dan 是家中最早涉及高科技的先锋。这位普林斯顿大学的毕业生，还是获得罗乐奖学金的研究生。他成了 Ham brech & Quist 公司的助理，很快代表公司成为 Control Video 公司的董事，该公司是为 Atari 计算机用户开发游戏服务。

Case 的转折点出现在 1983 年，那一年他和哥哥一起去拉斯维加斯参加消费电子展。展会上 Dan 将他弟弟介绍给 Control Video 公司的创始人。他们给 Case 提供了一份市场部助理的工作，他接受了。但不久，公司没钱了。董事会解雇了领导层，让一位在公司兼职的企业家 Jim Kimsey 担任 CEO。此时，Dan 也进了董事会。1985 年，Case 帮助 Kimsey 一起搞到了风险投资，公司获得新生，改名 Quantum 计算机服务公司，为 Commodore 计算机用户提供在线服务。

一开始，Kimsey 就给他一个极高的职位，但这位小兄弟喜欢一马当先，冲在最前面。1987 年，他签下了苹果公司的单子，纯粹是靠软磨硬泡，在苹果总部整整骚

扰了四个月。“他们被我搞得筋疲力尽。”Case说。

攻下苹果，Case又瞄准了Tandy，并一举拿下。但是为了这些单子，他也将500万风险投资中的大部分当了“炮弹”。虽然这笔经费的回报是十分可观的，但对于手头很紧的Quantum来说，这样花钱实在太大方点了。Kimsey回忆说：几乎董事会中的每一位风险投资家都给我打电话，让我把他给炒了。我说：“我在这小子身上投入了500万美元的教育费用，我怎么能把他扔掉呢？”十多年来，公司一直保持高速增长。1991年，公司改名为AOL。1992年公司股票上市，筹资6600万美元。不久Case升任CEO一职，并与AOL市场“沙皇”Jan Brandt通过直邮将软件送给千万用户，使用户数激增。用户数量从上市时的15.5万狂升至1996年初的460万，这场战役打得的确扣人心弦。

走向新时代

1992年公司收入达到2700万美元，有250名员工，以20万订户紧随CompuServe和Prodigy之后。一上任，Case就大刀阔斧。1993年公司出台一个“以增长为目的，不惜一切代价”的策略，而且义无反顾，从未妥协。到1996年，员工狂增至4000人，每月增加200人，公司不得不另辟新地，如今员工已达万人。

驾驭增长，是难题最大的挑战。Case拿出1亿多美元发动疯狂的收购行动，以进一步扩充人力、物力。现在

回过头来看，许多购并显然很草率。虽然 ANS和GNN公司为AOL带来了急需的数据网和互联网访问能力，解了燃眉之急，但许多购并的软件公司，包括Navisoft、Wais、Medior等都是得不偿失。尤其是开发浏览器的 Booklink公司，1994年Case以4 100万美元把它买下，但明显是一败笔。最终AOL还是选用微软和网景的浏览器。

由于Netscape条件太高，AOL还是选择了微软。因为当时微软为急于追赶，答应针对AOL，专门优化。这也迫使Netscape不得不跟上，使Navigator能与AOL无缝联接。

Case是个不折不扣的工作狂。为减轻负担，他招来了公司首位COO，负责部分日常事务。但这一手太晚了，没能挽回他11年的婚姻。他和妻子在大学时相识，已有三个孩子。

在繁忙的商务中Case克服了腼腆的弱点，成为一名出色的演说家。不论他到哪里，他都要争取将AOL成为首选的频道。“这是一场力量的游戏”。Case很清醒，网络空间出现了一股比AOL更强大的力量：万维网。由于成百上千的ISP以极低的费率招揽用户，而每天都有无数的内容站点推出，AOL明显感到了压力。

首当其冲的当然是价格。当时，AOL的平均月资费已达18美元，AOL又出台了每月19.95美元无限时使用的方案，这对于那些长时间泡网的用户极具吸引力。Case明白自己无法与万维网抗衡，AOL与它的界线必然要打

破，双方可相互访问。

如今，订户费用已占 AOL 收入的 90%。由于万维网的竞争压力，AOL 必须寻找新的利润来源。广告无疑是首选。Case 将其千万名用户，推销给其客户，同时也与媒体巨头广结良缘。名单中有 Capital Cities/ABC、时代华纳、Viacom 以及德国的 Bertelsmann。这些公司都有上网行动，但也都需要 AOL 的用户。商业网络服务和万维网的区别将日渐淡化，他们将最终实现共存。数字是最好的证据，AOL 开始实实在在地赢利了。AOL 也成了新时代的“蓝筹股”。1998 年 4 月，AOL 将月费提升 2 美元，达到 21.95 美元，用户反而增加。而 2 个月前公司刚刚购并了 CompuServe，两个月后又以 2.87 亿美元购并了 ICQ。

天王登基

Case 已经 40 多岁了。十多年来，他一直在做一件事：为 AOL 拉来更多的用户。在这条路上，他已花费了 10 亿美元。如今可以开始从他的创造中榨挤每一美元。他将用户卖给广告客户。动员零售商花费在他的地盘上建立虚拟商场，还要设法让订户付出更多的钱。像 AOL 这样做买卖的在网络空间真是独此一家。

Case 是位谦逊的 CEO，一个时刻处于忧虑的斗士，他从来没有承认过 AOL 的超级地位。“这仅仅是第二回合，局面可能在一夜间改变。”他知道电信公司、有线

网以及微软都有可能将他淘汰出局。在互联网中，规模一再构成优势。TCI购并Bell Atlantic要修建信息高速公路，时代华纳已在顶置盒上投入巨资，MCI和NEWS公司已携起手来，AT&T为长途用户提供每月4.95美元的网络访问服务，盖茨则与NBC一起推出了MSNBC……在这场混战中，Case凭什么能脱颖而出？

换上别人，可能早就知趣地引身退出。但是对于Case，从第一次起他就相信自己做的是一个大生意，而且从没退缩和动摇。“我相信奇迹会发生。”可以说AOL的成功基础就是Case的信念：在线服务必须方便试用，容易使用，但是现在过于复杂。“证据就是，为了提供更好的服务，AOL有5 500人通过电话向用户解释那些我们认为很简单的事情。事实上，对他们来说，许多东西都变复杂了。”尽管业界精英们热衷于新技术新突破，他们将AOL讥笑为“火车轮子上的互联网”。

当你见到Case，你就会明白一切。因为Case本人就极其普通，一点也不像媒体大亨。他穿着卡其布敞领T恤衫，吃的是火鸡三明治，孩子气的脸庞。他聪明多智，但不属于天才。其实，Case骨子里还是一名小贩。他早期为宝洁推销卷发器，然后在必胜客品尝新式比萨饼，去了解人们是喜欢蕃茄酱还是奶油。也许这就是AOL能够保持不败的秘密。

AOL不是互联网时代的爆发户，它以整整10年时间创

造需求，吸引客户。但AOL是互联网时代的领头羊，先是稳稳站住脚跟，然后开始健康成长。这如履薄冰的10年实在令人后怕。由于Case从来没有运作过大公司的经营，这使1995、1996年公司也处于失控状态。1996年12月，AOL取消每小时2.95美元的计费方式，代之以统一的每月19.95美元的收费。结果造成系统超载，老用户都有一种上当受骗的感觉，怨声四起。他在一夜之间使AOL成为美国人民生活的一部分，使网络第一次开始真正影响人们的生活。

另一位传奇人物Bob Pittman的加入，使AOL如虎添翼，而且开始极大地改善了公司财务。Pittman是个市场天才，为了电台的工作他不惜从大学退学，并且成了NBC著名的节目负责人。后来他与别人共同创办了MTV，并发动了极其成功的“我需要MTV”的广告宣传活动，1986年离开MTV后，四处漂荡。Pittman曾制作脱口秀，负责时代华纳的“主题公园”，又担任“20世纪”的CEO，为房地产商建立了在线服务。这些工作他干得都不错，但都在聚光灯之外。因此当Case拉他当AOL总裁时，这家伙兴奋得差点要跳起来。“这是美国下一个魔怪般的行业”。Pittman又有机会证明自己了。

AOL面临的问题其实很简单，这是打价格战的行业。越来越多的人花越来越多的时间泡在网上，这是一个大好消息，但你就得考虑成本的激增。1997年，AOL增加了290万用户，网络建设和用户服务的额外投资就需亿美元。

44岁的Pittman首先向成本发动攻势，一举裁掉因购并而多余出来的人，其次与主干网 WouldCom等供应商讨价还价，将AOL每小时的连接成本从95美分降至50美分。而且在他的长项——市场方面总能以更少的钱做更好的事，使AOL品牌进一步得以加强。近两年，AOL每争取一个订户的成本已从375美元，急骤下降到90美元。当然，节省不是真本事。Pittman要从零售商、广告客户、出版商、节目制作公司以及每一个想利用AOL的人身上榨出更多的美元，而且都是大钱。

当然将AOL和Case推向顶峰的还是购并网景。1998年11月24日，AOL宣布以42亿美元收购网景。现在，AOL股票市值近1700多亿美元，已超过DELL、HP、Compaq，仅次于微软、Intel、Cisco，成为互联网时代无可争议的领头羊。如今，再也没有人会会对Case说长短，他是网络时代的真正天王。

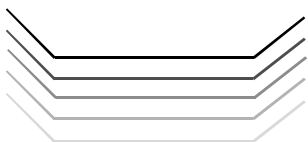
问题：

1. IT行业成功的关键要素是什么？
2. Case的性格与AOL公司发展的关系？
3. AOL公司采取的融资方式是什么？
4. AOL公司面临的行业竞争状况是什么？

Case 2

案例 2

约南露珍
服装公司



纽约的第七街，是美国时装工业的中心。在美国近5 000家大服装公司的激烈竞争中，约南露珍服装公司居于首位，董事长大卫·斯瓦兹由此而得“时装大王”的美誉。

但凡一个人在事业上有一番成就，成名成家之后，对他的各种猜测、议论、传说便随之而来。有人说斯瓦兹在时装王国出尽风头，是靠幸运，靠机遇；而他自称是由于努力工作，不怕失败、冒险；但纵观他的发家史，使他受益最大的还是他知人善任的能力。

斯瓦兹15岁开始做工，后来在一家服装公司当伙计。19岁时，当他声称要辞职自费开店时，老板斯特拉登简直以为他在开玩笑。他从做工起就开始储蓄，这时已存了3 000美元，与人合伙办了一家小服装厂。

他马上感到，老是做与别人一样的衣服是没有出路的，必须有一个好的设计师，能设计出别人没有的新产品，才能在服装业出人头地。他为此终日茶饭无思，精神恍惚。

一天，他到一家零售店推销成衣，三十来岁的店老板看了一眼他的衣服说：“我敢打赌，你的公司没有设计师。”一下触动了他的心病。

老板从店内请出一位身穿蓝色新装的少妇，并说：“她这件衣服比你们的怎么样？”

“好看多了！”斯瓦兹不禁脱口赞道。

“这是我特地为我太太设计的。”老板骄傲地说，并且不屑地撇了一撇嘴角，“别看我现在这么个小店，我也没把你们这些大老板放在眼里，你们除了固执、偏狭以外，有几个懂得设计？连点美的细胞都没有！”

对这种接近侮辱的话，斯瓦兹却毫不在意，仍然笑容可掬地问：“你为何不找一家大公司一展所长呢？”

没想到那老板发泄开了：“我就是饿死，也不再会给别人当伙计了！我做过三家公司，明明是他们不懂，偏偏说我固执。我灰心透了。他们懂个屁！”

斯瓦兹感到，这样倔强自信，高傲暴躁的人，往往是才能很高的人，决心争取他做公司的设计师，但被他断然拒绝了。

斯瓦兹找到了一贯支持和帮助他的自己原先的老板斯特拉登，了解了那个人叫杜敏夫。

“你的眼光不错，他的确是怀才不遇。”老人说：“要是我年轻10年，这个人就轮不到你了！”

“你是怕留不住他？难道历史悠久的公司反而无法使用优秀的青年人？”

“要知道，一个经理人才，因他本身有实权，只要他真有一套，别人根本排挤不了他；而设计人员就不同了，全看他们的才能是否被主管欣赏，看主管是否有魄力。杜敏夫这个人脾气很坏，不好相处。”

“只要他真有本事，脾气我倒不在乎。”

“他指着你的鼻子骂大街，你也不在乎吗？”

“只要他不是无理取闹。”

斯特拉登频频点头：“只要你有这种精神，将来的前途不可限量。杜敏夫是个人才，只要你会用他，也许会有惊人的表现，”他继续说，“你可知道为什么有些大公司逐渐衰微，有些小公司却迅速成长吗？全在于用人的观念。如果老抱着‘我有钱还怕请不到人’的心理，有时一辈子也找不到一个真正的人才，因为那种人是不肯为一点薪水而唯唯诺诺的，这个道理你懂吗？”

这番话促使斯瓦兹以“三顾茅庐”的精神几次三番地登门拜访，诚心相待，杜敏夫终于被感动了，出任斯瓦兹的设计师。在他的建议下，斯瓦兹首先采用人造丝做衣料，一步领先，占尽风头。约南露珍服装公司的业务扶摇直上，在不到10年的时间内，就成为令同行侧目的大公司。

斯瓦兹由此开始大批启用年轻人，他认识到，在服装业中，你永远不可能独占衣料、式样，只有不断地跟上新潮流，抢在最前面，而这只有青年人才容易胜任。基于这种信念，斯瓦兹最擅用年青的领导人。

“理查是不是我儿子，并不是问题的关键，”他回答众人道，“他升任总经理前，担任了两年的副总经理。我是个最会吹毛求疵的人，但我觉得他的确做得很好，无话可说。很多富翁得不到儿子的帮助，这是很不幸的，

因为他们不给孩子表现他们能力的机会，在事业的扩展中，把自己的儿子给忘了，我认为这是他们自己的过失。”

事实已经证明，斯瓦兹的选择是正确的，理查不负众望，使公司获得了新的生机。

讨论：

1. 斯瓦兹是怎样从一个学徒工当上老板的？
2. “同行是冤家”，他的老板为什么会给他自己树立一个同行业的对手？为什么他自己不启用杜敏夫？
3. 有人认为斯瓦兹成功是靠他自己乞求来的，况且他一直坚持大量启用年青人，这样一来他的管理层中，都是些没有管理经验的年青人，这样会使他的企业走下坡路，你是怎样认为的呢？

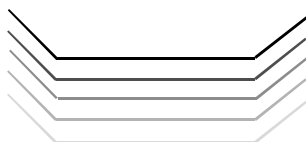
下载

China-Dub.com

Case 3

案例 3

百华公司



常言道：“生意好做，伙计难找。”伙计不易找，运筹帷幄、独挡一面的将相之才就更难求之了。在商场激烈的竞争中，人才战有增无减，愈演愈烈。

美国著名的百华公司萨耶·卢贝克公司的创始人之一理查德·萨耶是靠做小生意起家的，他做梦也没有想到最后生意能做得那么大，他一生最大的长处，也是他成功的最主要因素，就是他善于发现和起用人才。

萨耶起初在明尼苏达州一铁路上当运货物的代理商。这种代理商的共同烦恼，就是有时收货人因嫌货不好，拒收送到的货物，万一商店若再将货物带回，就得倒赔一笔运费。萨耶灵机一动，想出了一个新招——邮寄，这样不仅退货率大为降低，也为买主增加了便利。

这种“函购、邮寄”的方式，在辽阔的新大陆上获得了意外的成功。他的生意必须扩大规模，否则，别人利用他创造的这种经营方式，很可能赶到他前面去。他饱尝了“伙计难找”的苦衷，挑选了将近五年，终于在一个月夜，这个注定要在萨耶的命运中起关键性作用的人，自己骑着马走来了。

他叫卢贝克，到圣·保罗去买东西，不料中途迷了路，这时已经饥肠辘辘，人困马乏。在皎洁的月光下，正在徘徊散步的萨耶看着卢贝克，对他的仪容外表顿生仰慕之心。也许，这就是所谓的缘分吧。他邀请卢贝克到他的小店中休息。两人一见如故，睡意全无，直谈到

东方破晓。

“我觉得你的想法非常好，只要经营得法，一定前程远大。”卢贝克热情地说。

萨耶沉默了，心中翻腾得厉害，他隐约感到，他日夜寻觅的那个人已经出现了，但又不便造次，吞吞吐吐地说：“我有句话，实在不好开口。我想，既然你觉得这一行很有前途，何不参加进来，我们一起经营？”

两人默默对视，然后，隔着桌子热烈地拥抱在一起。以两人姓氏为名的世界性的大企业“萨耶·卢贝克公司”在拥抱中诞生了。

从此，萨耶如鱼得水，如虎添翼，两人密切合作，公司第一年的营业额就比萨耶独自一人经营时增加将近十倍，达40万美元。第二年的发展更快，这种发展速度不仅为二人始料未及，而且使他俩明显地感到力不从心了。

“也许我们都是中驷之才。”萨耶苦笑着说。

“是啊，这话我早想说了，就怕泄了你的气。”卢贝克说，“我们何不请一个有才能的人参加我们的生产？”

萨耶一直把当年发现卢贝克视为一大快事，对他的这个建议一拍即合：“好吧，我们为我们的生意找个老板。”

为上百万元的生意找个经营人，实在比找伙计困难多了，他们不久就感到了灰心。这种半相人才，实在是

天才人杰，本来就是很稀少的；即使真有这种人才，恐怕也早被别人拉走了。萨耶和卢贝克几次三番地谋划，决定开阔视野，到一般的小商人中去寻找。

这也是因为大公司的经理一般不屑于经管他们的“杂货铺”。而在平凡的人物中选拔人才并委以重任，他一定会尽全力报效；不会像重金礼聘的知名人物，即便请来了，也只是抱着“帮帮忙”的心理。

一天，萨耶下班回家，看见桌上放着一块妻子新买的布料，心中很不高兴：“这种布料我们店里有的是，干吗去买别人的？”

“我高兴嘛，”妻子任性地说：“料子不算太好，但花式流行。”

“我的天！”萨耶嚷起来，“这种衣料去年上市以来，一直卖不出去，怎么会流行起来？”

“卖布的说的。”妻子坦白了，“今年的游园会上，这种花式将会流行。”

妻子告诉他，在游园会上，当地社交界最有名的贵妇瑞尔夫人和泰姬夫人都会穿这种花式的衣服，而且还不许萨耶把这个情报说出去。

萨耶对女人在服饰方面这种“不甘人后”的一窝蜂心理早就习以为常，那两位贵妇可以说是当地妇女时装的向导，女人们对她们心目中向往仰慕的女人，更会盲目地跟着学样。

“这个情报，是谁告诉你的？”萨耶对这个问题产生了兴趣。

妻子支吾了半天，吐露了真情：“卖布的告诉我的，不过，他叫我不再告诉其他人。”

萨耶真想大笑一场，他明白这全是小贩的伎俩，竟然把他妻子也哄得牢牢的。只是怕妻子脸上不好看，他才没有把这些揭穿。

萨耶并没有把这件事挂在心上，甚至他店中的这种布料都被一个布贩买走了，也没引起他的注意。直到游园的那天，全场妇女之中，只有那两名贵妇及少数几个女人穿那种花色的衣服，萨耶太太也是其中之一，真是喜形于色，出尽风头。游园结束时，很多妇女拿到一张通知单，上面写着：瑞尔夫人和泰姬夫人所穿新衣料，本店有售。

萨耶暗自惊讶，有种豁然贯通的感觉，他已觉察出这件事从头到尾都是那个小布贩一手安排的，不禁佩服他的推销手段。

第二天，萨耶约上卢贝克找上那家店铺，只见人群拥挤，争先恐后地在抢购。等他们走近一看，才知道比想象中的更热闹。店门前贴着的大纸上写道：衣料售完，明日有新货进来。那些拥挤抢购的人，惟恐明天买不到，都在预先交钱。伙计便解释说，这种法国衣料原料不多，难以充分供应。

萨耶知道这种布料进货不多，但并非因为缺少原料，而因为销路不好，没有再继续进口。看到如此巧妙地运用女人心理，直到最后一招以缺货来吊时髦女人的胃口，他觉得这个布贩手法实在高超，令人折服。

“虽然不知他长得什么样，也不知他是老是少，但几乎可以肯定，这个人就是我们要找的人！”萨耶和卢贝克都这样认为。然而，当他俩与店主见面时，却不禁面面相觑，大出意外，原来他就是经常到他们店里贩布的路华德。他们彼此已认识好几年，从没有深谈过，对他也没有什么特殊的印象，这次，他们把对方细细打量后，才发觉他的目光中，有一种说不出的飞扬神采，有强大的吸引力。

寒暄之后，萨耶开门见山：“我们想请你参加我们的生意。坦白地说想请你去当总经理。”

“请我？这是从何说起？”路华德要求给他三天时间考虑。

“可以是可以，但你要保证，不能再接受其他公司的邀请。”萨耶严肃地说。

路华德笑了：“这是当然。我想我还没有这么香，还有谁会要我？”

萨耶又一次表现出他的思想敏捷和处事周到。果然，第二天就有两家化妆品公司请路华德去主管推销方面的业务。如果不是有言在先，路华德完全可能被其他公司

拉去。在这场人才争夺战中，萨耶抢先一步，否则，公司的历史也许就要重写了。

当上总经理的路华德为报知遇之恩，天天废寝忘食地工作，终于做出了惊人的成就。萨耶·卢贝克公司声誉日隆，10年之中，营业额竟增加了600多倍。现在该公司拥有30万员工，每年的售货额将近70亿美元，对于零售行业，这简直是个不可思议的天文数字。

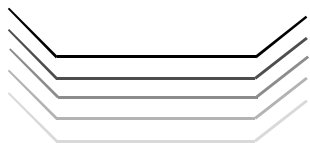
讨论：

1. 萨耶是不是在生意场对市场反应迟钝？比如，他妻子告诉他那种花式的衣服将会流行，况且他也知道女人不甘落后追潮流的心理，但他却无动于衷，以至于他店里的存货被买走，他还没有发觉这个商业信号，这些是不是足以说明其市场反应迟钝？
2. 萨耶是怎样发现并拜求卢贝克和路华德的？
3. 你认为萨耶和路华德两人谁具有更好的前瞻力？

Case 4

案例 4

斯波灵自行
车有限公司



皮特是斯波灵自行车有限公司的总经理。这家公司拥有两个自行车制造厂，一个在利物浦，另一个在哈洛。目前市场萧条，自行车的销售量不断减少。皮特在他的办公室里召集其他四个经理开会。“先生们，”他说，“你们都同意关闭一个厂。现在大家谈谈究竟关闭哪个厂。”

“我认为哈洛厂不能关闭。”人事经理基思说，“不管怎么说，它是我们公司的样板厂。”

“事实明摆着的嘛。我们处在财政困境之中，而哈洛厂的生产率已大不如前，在好几个方面都比利物浦的老厂低。”生产经理费尔丁说，“根据简单的成本比较，我们也应该保留利物浦厂。你说对吗乔？”他说着，把头转向财务经理乔，乔点头赞成。

“你们都看过生产报表了，”乔接着说，“利物浦厂的边际生产率比哈洛厂高，而生产成本却要低些。”

“但是哈洛厂有进一步提高生产率的潜力，而且它是我们的样板厂。”基思反对说，“自从两年前哈洛厂开张以来，我们派过多少批人到那里视察和参观？至少每周两批吧！”

“也许这正是哈洛厂没有达到我们期望的生产量的理由之一吧。”费尔丁哼了哼鼻子说道。

“不仅是我们过去的宣传不够，而且哈洛厂是个进行多方人员参加指导得很好的试点，同时我们正在筹建

一些半自治的工作组。”人事经理说，“的确，我们遇到了一些暂时的困难。但我个人相信，再有六个月或者九个月的时间哈洛厂将远不止仅仅偿还原投资的资本。”

“利物浦地区失业率很高，”费尔丁说，“我们去告诉利物浦厂的工人们，我们要解雇他们，然后我们在哈洛厂继续我们的试验。哈洛地区位于我国富裕的东南部，就业机会多。”他的发言是有启发性的。

总经理皮特转向市场经理约翰，问道：“你的意见呢，约翰？”

“首先，我要说的是，我们的市场情况没有立即好转的迹象。”约翰说道，“如果乔是说我们关闭一个工厂，而且事不宜迟，我同意这一点。我们的存货把仓库都快挤爆了，我们再也不能增加存货了。可是，在我看来，虽然利物浦厂有较好的边际成本和边际生产率，但是从哈洛厂发货的运输费较低。因为我们的主要销售市场大多是在欧洲大陆。还必须指出，在我们的广告中曾大量地利用哈洛厂作宣传，它的产品在市场上已有一定的声誉了。”

总经理皮特暗自呻吟了一声。多少天来，他自己的脑子里一直在翻来覆去地思索着刚才听到的正反两方面的意见。他召集经理们来开会，至少抱着一半的希望能够在别人的启发下产生灵感，使两个对立面的平衡状态起变化，以便作出决定性的抉择。现在看来，他的希望

完全落空了。

“我们再来看看这些报表吧。”皮特说，“去年我们公司的营业额是1500万美元，亏损100万美元。如果我们关闭一个厂，无论是利物浦厂还是哈洛厂，把生产转移到留下来的工厂，并且采取其他方法削减间接费用，在这个财政年度，我们就可以在营业额不变的条件下盈利50万美元。对吗，乔？”

财务经理乔点头表示同意。

“这两个厂遣散费大约是相等的。”皮特继续说。

“不，”财务经理说，“利物浦厂要多些，因为利物浦厂的大部分工人年龄较高，工龄较长，在公司工作的年限也较久。”

“我们最好撇开这些赤裸裸的数字，考虑一下关闭利物浦厂的社会成本好吗？”生产经理费尔丁说，“是的，由于我们在广告中宣传了哈洛厂产品设计先进和质量优良，它已具有一定的声望。我也同意哈洛厂是广告中大肆宣传的试点，并且承认钻牛角尖是浪费时间。如果我们关闭哈洛厂，会引起不好的社会舆论。但是，我们也要考虑，如果关闭利物浦厂会引起多么不好的社会舆论吧！”

“我是在考虑”皮特吼起来，“但是我认为不该考虑社会因素，而应该从商业的观点出发来决定。

“利弊的权衡还不十分清楚，”财务经理嘟哝着说道，

“事实是，如果我们的公司失败了，那么无论是利物浦厂还是哈洛厂，都再也没有生存的指望了。此刻，我们还没有面临即将失败的危险，但是，除非我们现在就作出正确的决定，不然我们就可能失败。”

“我们来表决吧！”皮特说，“谁赞成关闭利物浦厂？”人事经理基思和市场经理约翰举手表示赞成。

“谁同意关闭哈洛厂？”皮特又问，财务经理乔和生产经理费尔丁表示赞同。

“好，该由我来决定啦……”皮特郑重地说。

讨论：

1. 分析自行车行业竞争状况。
2. 皮特应该卖掉哪个工厂，或全部保留，为什么？
3. 如果皮特想卖掉某个工厂的话，最佳路线是什么？

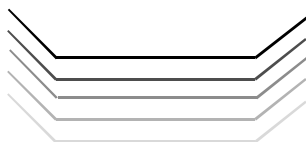
下载

China-Dub.com

Case 5

案例 5

消费者有
限公司



C.D.爱尔森(C.D.Elson)感到幸运，原因是刚出管理学院就在消费者有限公司(Consumers, Inc.)得到一份公司计划的职业。好工作是极少的，公司计划这份工作提供了显示分析和裁决能力的良机，爱尔森的现实任务，无论如何是不可能通过计算机去完成的。

消费者有限公司是一家多种经营的联合公司，下设若干分部，像专利药品、化妆用品、小型电子器械如吹风机等、特殊邮政订货和竞赛管理、行李包、室外家具以及其他生产线；这些都与最终消费者直接有关。作为战略的组成部分之一，该公司希望在新的区域建立强有力的地位。公司计划处主任为爱尔森的任务明确以下原则：

“英国人口的激增面已经不是青年一代，恰恰是其反面——65岁以上的人口集团。我们应考虑从何处立足于市场，应该对我们的主要良机之关联处作一个预测，使在其他市场饱和之时，能够建立新的市场以满足社会需求。你的任务是研究美国65岁以上人口增长与社会和经济的联系，然后归纳出二至三条我们的企业可尽力而为的经营战略。”

爱尔森查阅了有关出版的资料，并且同各类专家进行了会谈，她深深意识到，在可能的变化上各家争鸣，意见不一。下面是她的记录摘要。

需求的种类和规模

英国人口的老年部分(65岁以上)在1970年至1980年

之间增加24%，还要在今后十年间继续增加20%，这种增长速度会使幼儿、少年人按5到19岁计的数量下降，实际上在70年代已下降9%以上，可能在80年代还会降低3.5%。

当然，总人口中年龄分布将继续受二次大战后婴儿繁荣的影响；后来，出生率的下降又影响着各种观念的变化，如婚姻、妇女的职业、药品使用等等。从65岁以上的人来讲，最大的差别是生命周期。1910年以前出生的人口仅有2/5可能活到65岁；而现在，同类年龄结构寿命超过65岁的已达3/4，几乎增加两倍。

人们不仅能够活到65岁，而且还可以在65岁后延年益寿。据近期估计，在65岁以上的老年人中，男性的延寿率是13.9年，女性是18.3年。

但这种估计是在变化的，许多意想不到的东西可延长生命，如研究人员正在作延缓生命老化的药物试验。我们并不希望人的生命将延长20年之多，这将深刻地改变家庭的组成、职业方式、娱乐、社会结构等等。当然，还存在一种毁灭益寿期望的可能性，即老年人自杀可能得到社会舆论的承认。

如果消费者有限公司开始出售助听器，所有益寿期望的变化都会改变其市场规模。赡养老人的公共费用大概是照顾幼儿的三倍，光是联邦政府每年就要动用其总预算的25%来维持老年人的社会福利(像社会保险、医疗、联邦退休、福利)，这占国民生产总值的5%。比起十年前来，已经翻了两番，看来还会增加。

政治上的角逐也在酝酿，老年人正形成巨大的选举

集团，假如他们联合强调服兵役，立法部门便会犹豫不决；另一方面，在职人员会因此而骚乱。另外，在职雇员与退休人员的比率从 1940 年的 9:1 下降到现在的 6:1。如按此趋势发展下去，到 2000 年可能会达 4:1。爱尔森认为解决这些矛盾的方式会影响 65 岁以上人群的市场规模，同时也会改变人们的花钱之处。

消费者有限公司希望占领老年人市场，影响该市场规模的一个重要变量是人们的退休年龄。在 1949 年前后，65 岁以上的老年人中，有一半以上仍在工作，其中 1/3 的年龄超过 70 岁；而现阶段，只有 1/5 的人在工作（其中 15% 的人超过 70 岁）。许多人都在 65 岁之前选择“早期退休”计划。

有三个因素可能有助于改变早期退休的趋势：(1)通货膨胀正深深地侵蚀老年人的储蓄和个人养老金的实际价值，因此更多的男性和女性雇员必须继续工作以维持现有生活水平；(2)限制政府福利开支的压力正在加倍；(3)对继续选择工作的人来讲，工作机会相当可观。联邦法律已发布禁止 65 岁以后必须退休的强制令，其中包括严禁以年龄为基点的种族、性别和宗教方面的歧视行为。延长在职雇员劳动生活的压力，这势必阻塞了年轻一代的提拔和晋升。你如何把老框框抛开？

爱尔森引述了一位经济学家的一段话：“当然，怀希望者大有人在，但在考虑何人可以进财和付款时，慎

重为妙！”

卫生保健

从消费种类上讲，青年人集团与其他人口集团最大的差距是卫生保健。从平均水平看，在卫生保健上，一个19至64岁的人的花费仅是一位65岁以上老人的花费的38%，而19岁以下青年人的花费只占14%。1980年度个人卫生保健预算，以2500万老年人为对象，大约是500亿美元(人均2000美元)。爱尔森道，“消费者有限公司看来有所作为”。

卫生保健是通过各种渠道进行的。除定期请医生看病外，一个人可能：

1. 到医院进行“急性”治疗。
2. 转移进“附加性保健”设施——护理所、疗养院、恢复室(这里都统称护理院)。
3. 成为“院外病人”——定期到医院和保健室作理疗。
4. 家庭病房，轮流由护士或医生登门治疗。

每日的保健费用从一至四条依次降低，因为住院费用高得使人吃惊，人们更多地注意到重建保健设施，但这类行业的进展缓慢。

一位英国医学协会(BMA)的官员告诉爱尔森：“我对消费者有限公司的建议是跳出保健服务的市场，尽管

我们协会努力不懈，但政府管理的趋势不可避免。甚至在一些独享利润的公司企图进入的地区，紧缩也是来势凶猛的。你们可能提供一些服务系统，但我发觉你们不得不做一些不明智的事情，以迎合联邦政府的要求。同时第三方的支付者们（如红十字会、医疗保健会等等）不会根除花费方面的后遗症。我注意到政府已经支付了老年人保健费用的 2/3，但是补贴总是与实际开销差一大节；消费者有限公司不能够转向一些靠税收支持的机构，以填补你们的赤字，政治家们已渗透进公共保健事业，而且选举者们决不会让我们撒手不管。

对这种看法并非无异议，一项私人经营占主导地位的服务领域是护理所，其中 75% 是很赚钱的。这与爱尔森的调研相关，原因是在护理院，90% 以上的人都是年过 65 岁的老人。

现代护理所是在医疗护理会提倡优惠保健措施时诞生的，建筑方面获得的资助也很大，其发展是令人吃惊的。同时各类低素质的实业家们都在 70 年代初涌入保健行业来，结果呢？利润极少，许多项目停办，而关于低质量服务的责骂声却不绝于耳。

现在，几个幸存的公司联营成为护理所的整体网络，还把现代管理方法应用于保健业务。他们的基本指导思想是任用专家制订服务标准，然后参照这种标准进行培训和具体管理每一个护理单位。这些服务标准大致包括

护理质量、食品质量、设施的设计和维护、为确保护理所的充分利用而进行的销售宣传和融洽社区关系、预算、经常性开支和资金流动报表、对管理人员进行物质刺激等等。

在理想的条件下，经营型的作法可使护理所赚回投资。经营型的支持者们坚信，只要像旅馆网络那样，建立服务可靠的声誉，便会吸引“理想性顾客”；同时也会使整个机构获取经验，实际成本也会跟着下降。目前最基本的问题是招聘、培训和稳定雇员。同老年病人们打交道，尤其是看护枯木一般的人们，需要特殊的方式和热情态度，并非每个人都能胜任。

在卫生保健领域最被广泛提倡的新机构是健康组织(HMO)。不像通常的零售型服务机构，HMO向成员们提供所需的各种保健服务，只收取一次性固定的预付费。每一个HMO都有自己的医生和保健室。另外，它还开办自己的医院或护理所，或者利用现有设施合办类似的保健服务。因此，HMO既是资助者又是保健提供者。由于这两种功能合为一体，它着重于防疫性医疗事业，事实上，HMO的成员们住院时间比其他被分散型机构服务的人要少得多。

HMO的牵头者是凯泽尔集团(Kaiser Group)，其注册人数超过伯明翰人口的25%，各处都有服务机构，年收入为10亿美元。这个集团不以谋求利润为目的，但也有些HMO能够赢利。目前，大多数HMO的注册都与各类公

司或机构有关，但其基本原则还未应用到老人保健中去。

住宅

老年人同时有不同的住宅条件，如住房面积比有家眷的家庭少，房屋为一层楼，室外保养措施很少，靠近商业中心或者公共交通点，只纳轻微的房地产税。尽管有许多经济和社会的有利条件，老年人与他们的儿女和亲戚们居住在一起的时代，已一去不复返了。

为了满足这种需求，“退休型社区”（Retirement communities）如雨后春笋遍及英国各地，尤其是在那些气候温和之地，像休养村、假日城、娱乐场所、海边别墅等随处可见，既有豪华旅馆也有一般饭店。几乎所有的设施都有供社会交际的俱乐部大厅、游泳池和其他供体育锻炼的场合如高尔夫球场，各种俱乐部等等。

许多退休型社区比房地产发展项目要更进一步，它们获得社会建设和服务行业更多的关注；这里私人拥有的不动产与租用相比，占主要部分。

市区规划者倾向于混合型的社区建设，他们认为包括各类年龄结构的社区建设应受重视，其中有经验的、敏感的管理更为重要。

为“年轻”的老年人服务

一位衰老学教授告诉爱尔森：“只局限于健康问题

是错误的。65岁老年人中的绝大部分都精力充沛，他们比我们更有自由去随心所欲，关键是使他们保持活力。”从“年轻”老年人和“老年”老年人的角度考虑问题，不同之处不只是年龄，更重要的是活力和体力素质。当今，人们并非上了75岁的年纪就停止运动。

这些“年轻”的老年人能够成为重要的消费者，除正常的食品和衣着外，他们可能被那些使他们愉快欢度时光的商品和服务所吸引。通常认为对“年轻”老年人合适的项目大致有：

旅游——乘车或飞机，多为游览，在美国或国外。

体育和爱好——在退休型社区中已提及，但也不一定局限于这类设施。

继续性教育——涉及文化方面的兴趣、爱好，或者可能的职业等。

顾问咨询——投资、就业方面的助理，对其他老年人或青年人的培训等。

以上各方面同时也适用于其他成年人，因而市场片区可能很理想；比如说设计出服务项目或商品以使它迎合“年轻”老年人的需要。美国老年人的总数远远超过整个加拿大的总人口，所以社区化是一个很可行的探索。当然，危机是有的，主要来源于通货膨胀，它可能摧毁退休老人的购买能力。

讨论:

1. 试述爱尔森得到信息的方法。
2. 试对该公司面临的政治、经济、社会、技术的发展趋势作一概括。
3. 试分析该公司的顾客、竞争者和市场状况。
4. 该公司应该拓展哪些领域。

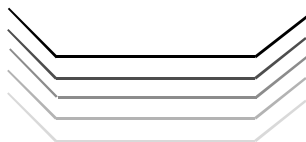
下载

China-Dub.com

Case 6

案例 6

化学清洗材
料有限公司



威廉·赫伯特(W.Herbert)，作为化学清洗材料有限公司(Cleaning Chemicals,Co)的总经理，为公司提出三条筹措资金的渠道。正当他冥思苦想时，又突然把注意力集中到公司去年的销售和纯利润上。

“我感到沮丧，但必须振作精神，去年冲击整个行业的不景气浪潮，使我们损失惨重。现在怎么办？是维持原状，收回主要股份，迁移到达拉斯城去呢，还是筹措更多的资金，在盐湖城重振旗鼓呢？”

赫伯特的公司——化学清洗材料有限公司，生产各种化学剂、肥皂、洗涤剂 and 表面洗洁剂等产品，销售给环境卫生、工厂和办公室等清洁之类的行业。它不直接与大型的用户打交道，诸如医院、房地产公司、工业企业、大型办公大楼等，但却与地方、州和联邦政府有销售往来。它向这些客户出售各种清洁工具、设备和化学用剂。

这家公司在加州和犹他州设有厂房，总部在盐湖城，并在太平洋海岸各地和俄克拉何马州等地区销售自己的产品。在同上百家大小公司的竞争中，化学清洗材料公司在过去十年中发展很快，赢利不少（见表1、表2）。赫伯特设想在整个美国扩大经营范围，重点是打入中、西部、德州和南部地区。不过，他的发展规划，受到现在财务条件的限制。

表1 化学清洗材料公司的收入表 (单位: 千美元)

财务项目	去年	前年	前一年	前二年	前三年
销售	601	550	450	370	310.1
所销售产品成本	440	357	276	223	186
总收入	161	193	175	146	124.1
推销费用	92	66	56	50.5	43
管理费用	69	56.8	48.4	43.5	36
税款	0	31.2	33	25	21
纳税后净收入	0	39	37.6	28	24.1

折旧费 10 000 美元已包括在所销售产品成本之中。

赫伯特考虑到：“虽然我们工厂的生产经营很简单，我们的专用设备和廉价劳动力允许我们按较低的价格出售优质产品，使客户满意和受益。去年，我们还降低价格，提高销售规模，工厂现有订货饱满，职工们很忙，但那已成为历史。我们要往前看，寻求新的发展。我们一周开工 6 天，一年开工 50 周。这种生产能力趋于饱满的状态，使成本控制相当困难。我考虑应该有更大的厂房，扩大生产，同时降低发运成本，从而打入中部市场，芝加哥则是一理想的大型市场。

“通过对各地进行分析，我认为新厂房和总部可设在达拉斯城，那里有一位投资家打算租给我们一座厂房，厂房离高速公路和达拉斯国际机场也很近。达拉斯还可提供我们所需的地盘，租金和费用也很合理。而且投资家可以通过购买公司股份的方式，向我们投资。

“我们最后达成的交易，是另外发放 20 万份普通股

票，一个投资家打算用 120 万美元购买。这样，我们能够有足够的资金去偿还几乎所有的长期性债款，还可增加 10 万美元的现金额，并改善流动比率，增加 20% 的销售量，同时为搬迁设备提供 30 万美元的费用。当我们迁移到达拉斯后，我们的财务结算表会更理想，随着销售的增长，会给投资者们展示更多的贷款能力。

“如果你看一下去年的收入表，每销售 1 美元的产品，我们需要 57 美分的财产费用作后盾，我们必须改善流动资金净值(流动资产减去现有债务)，达 90 万美元的水平，由此我们还需 20 万美元的资产额。这样，可增加的总资产与销售的比例，接近 0.6，或使之占每 1 美元销售价值的 60 美分。”

赫伯特还说：“当公司准备迁移的消息在盐湖城传开后，当地的人们会有所骚动，市长和县里管理人员会给我们打电话，当地银行的总经理会来见我，他们都会提出劝阻，并给我们有关资助，他们同时许诺在租用厂房地皮和扩展方面给予优惠，这可使我们的物质设施扩大 50% 以上的规模。银行方面对我们的财务结算表虽不怎么满意，但建议我们把应付票据和长期性贷款合成其他方式的借贷，他们准备提供贷款，并使利率减少 2%，偿还期为 15 年。总借贷额可达 150 万美元，从而使我们有能力购置足够的设备，增加销售量。借贷的偿还额每年均维持一个水平。银行方面提议，我们在今后的 5 年内，不

能支付股息，流动比率必须保持在 1.7:1 的最低限度，他们还要求应收款和库存品应分别减少 10 万美元，应收款的期限要缩短，库存品年度周转率应从 5 次增加至 6 次。

“事实上，我们能够维持原状，并持续现有的生产和销售水平，如果我们接受这条建议，我夫人也同意这条路子，销售额可能增长 5%，原因是经济状况在好转。还有，维持现有水平，也不需搬迁的费用负担。凭借以往的经验，我们有可能降低所出售产品的成本，从而增加销售收入的比重。如实行这些措施，销售方面的净收入回收率(纳税后)可达 4%，这个数字虽接近同行水平，但比起我们过去的数字来，是要少得多。

表2 资产负债表 (单位：千美元)

资 产		负债与股东权益	
现金	102	应付票据	300
应收款	912	应付账款(部分)	100
库存品	876	应付款	600
预付的费用	10	累计费用	200
总流动资产	1 900	总流动负债	1 200
设备(净值)	1 510	长期性借贷	1 000
		普通股份	250
		利润留存	960
总资产	3 410	总负债与股东权益	3 410

14% 的长期票据。

认可 100 000 股份，已发出 25 000 股份。赫伯特夫妇拥有 20 000 股份，其他的经理和管理人员拥有剩余部分。

“如不搬迁，情况要好对付一点，同时也能在西部稳住脚跟。销售费用的增加也不会超出 5%，我们还可维持管理费用现状。我考虑，销售上的净收入回收率可以达到 4%，利息费用随着借贷额的增加而提高，不过来年会有所减少。”

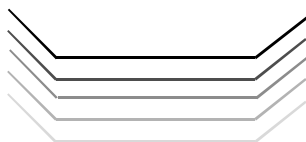
讨论：

赫伯特先生应采取什么样的行动方案？

Case 7

案例 7

斯坦格的选择



斯坦格牵引车有限公司 (Steiger Tractor, Inc.), 是英国利物浦的一家活跃的制造厂家。但目前正处于需求下降的境地, 它面临必要的选择, 以保持原有的声誉。

在过去的30年中, 英国农业在机械和生产力方面的发展远远超过制造业。农场的数目削减了一半, 农业工人的数量减得更多, 但物质产出量却在同一时期内增加了50%。其中, 许多因素起重要作用, 诸如种子和畜牧品种的改进, 使用更多肥料和采用更多的化学方法, 大型农场的出现, 以及农业机械化的实现, 等等。

表3可看出, 英国农业的发展趋势是明显的。例如, 农用拖拉机的数量较为稳定。新拖拉机型号和马力使整个农用马力呈上升趋势。在1965年, 斯坦格公司还在力争生产与牛奶转化库配套的巨型拖拉机, 在所有出售的拖拉机中, 仅2%有100马力; 十年后, 几乎一半以上的新拖拉机都超过了100马力。

不过, 对农业机械的需求量, 随农场的起落而浮动。这种周期性变化, 随着自然季节的变化而加强, 并产生许多不稳定因素(见表4)。

1979年到1982年的变化是极明显的, 单位销售量下降50%以上, 而高额的库存量, 在零销商中稳定不变, 成本继续增高。这种压力迫使两家大公司, 国际收获者和马斯·法格森(Massey Ferguson)濒于破产边缘。甚至约翰·底尔公司(John Deer Corp.), 整个行业中的领袖,

也在设备销售上明显失控。

表3 英国农业发展趋势

年度	农场数 (百万)	平均公顷数 (单一农场)	农业人口 (百万)
1950	5.6	213	23.0
1960	4.0	297	15.6
1970	2.9	374	9.7
1980	2.7	400	7.2

年度	产出指数 (单位/小时)	农用拖拉机 (百万)	农用马力 (百万)
1950	34	3.4	93
1960	65	4.7	153
1970	112	4.6	203
1980	169	4.9	269

斯坦格公司在具有 30 亿美元销售额的农用拖拉机行业，开辟了小而别致的经营方位。这家公司是由两位农场主创建的，他们想制造马力大，多功能的拖拉机，他们是生产四轮拖拉机的开拓者之一。从那以后，斯坦格持续在本行业中居领先地位，生产 15 种型号的拖拉机，马力在 200 至 450 之间。

表4 英国拖拉机销售情况的高低点

年度	单位(千台)	价值(百万美元)	平均单价(美元)
1955年高点	326	519	1 592
1960年低点	156	358	2 295
1966年高点	270	1 006	3 726

(续)

年度	单位(千台)	价值(百万美元)	平均单价(美元)
1971年低点	165	890	5 406
1974年高点	234	1 785	7 628
1978年低点	174	2 663	15 305
1979年高点	202	3 495	16 998
1982年低点	94	2 749	29 307

大型的四轮拖拉机促进了农场机械化的发展，他们很快在农机行业中建立了声望，如表 5 所示，他们向美国农机市场输出量达 9%~20%。

表5 四轮拖拉机的有关销售情况(在英国零售市场的销售比例)

年度	二轮拖拉机		四轮拖拉机	总零售比
	40~100 马力	100 马力以上		
1978	46%	47%	75%	100%
1970	47%	45%	8%	100%
1980	137%	42%	9%	100%
1981	49%	41%	10%	100%
1982	53%	38%	9%	100%

斯坦格拖拉机是一种宽体型而又复杂的机器，零售价在 5 万美元到 9 万美元之间。像其他大型拖拉机一样，它装有方向控制、刹车、液态起动等装置；驾驶室有空气调节、收音机、录音机、消声器，可调节座位等，这些都是为适应长时间紧凑的田野工作而安装的。

许多斯坦格的竞争者也提供四轮驾驶拖拉机。但是，斯坦格拖拉机有特殊的结构。一部斯坦格拖拉机是一个

“组合体”，它的机体中部有一分离器，可使前后轴分别独立地向纵横方向移动。这种组合型机体可使四个轮子在坎坷不平的地带保持平衡，不至于滑动。

四轮拖拉机，尤其是斯坦格的组合型机体，有以下几个优点：(1)减轻土壤粘合；(2)可在稀泥地里工作，而且在播种和收获时操作迅速；(3)增加燃料装置，它的267加仑的燃料箱和照明系统可连续工作20个小时。

作为一家小型、没有名气而又只有单一产品的公司，斯坦格必须在销售上全力以赴，除直接把拖拉机卖给英国的350家农场机械零售商外，斯坦格还积极寻求海外客户。澳大利亚西南部，是其主要的海外市场，斯坦格公司还向阿里斯·切尔莫什(Allis Chalmers)、国际收获者等公司出售自己的组合型拖拉机，另外还有其他一些客户(不过要改成零售商自己的商标)。表6列出了这些辅助性销售渠道的情况。

不幸的是，几个市场均面临麻烦：农业萧条已严重威胁到斯坦格的国内销售；连续两年的干旱，枯萎了澳大利亚西部的土地；其他农业机械的生产销售公司，也在进行缩减。很明显，斯坦格公司必须竭力挣扎。

从短期来看，斯坦格公司需一定的销售规模，以保持法尔哥工厂的开工量。虽然暂时解雇职工的1/3，取消带薪休假制，可减少一定的开支，但紧缩仍使进展缓慢。理想的一步棋是寻找其他经营，使斯坦格公司能在今后

一段时间内建立强有力地位，这就需要一长期的发展战略。这家公司能选择的有以下几个方面：

表6 斯坦格的销售和净收入（单位：百万美元）

年度	用斯坦格商标		改成客户的商标	总销售	净收入
	英国	海外			
1976	57	11	37	105	4.5
1977	42	11	35	93	-0.4
1978	48	9	37	84	-0.3
1979	68	13	33	114	6.7
1980	71	20	30	121	5.5
1981	99	27	22	148	6.2
1982	73	28	9	110	0.9

1. 生产和销售两轮拖拉机，可突破斯坦格目前的狭窄的专业区。如能成功，独树一帜的产品设计倒是个关键，它有可能选择一种已经在欧洲及其他地区测试过的拖拉机。效法国际收获者等其他大公司显然不行，原因是这些大公司拥有充足的生产能力和健全的销售网络，他们的防御鸿沟难以逾越。

这种产品向市场投放，需要精明的农机零售商。所有强有力的零售商早有了自己的拖拉机服务范围，并从中建立了声望。例如，斯坦格的现有零售商都在传统的二轮拖拉机项目服务外，加进了四轮组合型拖拉机。如果新产品有独到之处，他们不会因此担忧，反而会把新产品加进他们的服务项目。还有，推出这种新产品，需

要时间和资金。零售商们需要一定数量的拖拉机和零部件作为库存，服务性人员还须学会维修所有的故障。农场主本人也需要掌握操作技巧和维修主要部件。销售渠道的可行性应该建立在足够的经验上。

2. 生产和销售与斯坦格拖拉机配套的其他设备。同两轮拖拉机配套的犁、耙、播种机、灌溉机甚至收获设备已经有充足的供货市场，斯坦格的零售商们已拥有这些项目。有一条路子是兼并现存的专业公司（这种情况无疑会导致新零售商和原有零售商的矛盾）。或者，斯坦格可以设计新的设备，专门与斯坦格拖拉机的马力和牵引能力配套，不过这种独特性仅适合于高马力的拖拉机所有者。这样做也会使潜在市场减到一定水平，其中成本无法明确。

3. 从组合型拖拉机市场中，吞没濒于垮台企业原有的市场占有率。许多公司从斯坦格公司购买组合型拖拉机后，便换成自己的商标出售。但农机市场是极不景气的，这些公司由于无存货而可能自己生产组合型拖拉机。斯坦格可以取代“皮包式”的销售，但并非易事，主要是这些大公司将提供正规的四轮拖拉机，而不是组合型的。

国际收获者公司是一种特殊情况，该公司是斯坦格最大的客户。70年代中期，当斯坦格力争成为全国性的供货厂家时，国际收获者就买了斯坦格总产量的25%。（1974年，国际收获者公司同时买了斯坦格公司普通股票中的100万股份，大约占斯坦格总股份的20%。从那以

后，国际收获者派了 3 名执行经理参加斯坦格的董事会。)目前，国际收获者情况不妙，巨额亏本迫使它削减开支，千方百计地谋求现金。对斯坦格来说，它力图收回签定的 3 年期限合同(即每年向斯坦格购买 1 000 万美元的拖拉机)。一位国际收获者的采购代表提到：“如果你们相信那份义务的话，我们当然要动员在美国能与你们签合同的零售商，通过他们会卖得更多，我相信这些零售商乐意与你们签协议，他们早已知道我们提供的拖拉机是你们生产的，只不过改名换姓罢了。”

4. 扩展海外市场。澳大利亚的前景很暗淡，原因是目前的旱灾，导致许多农场主(拥有 8 000~10 000 公顷土地)破产。其他工业化的大规模农作地区有无可能呢？这些地区在苏联、阿根廷、巴西和南非可以找到(美国早已是斯坦格的一个市场)。由于斯坦格拖拉机配件有 80% 来自外购渠道，如引擎、转动装置、空气调节等，所以在利物浦装配后又出口，价钱便宜。当然，当地的装配可引来经济和政治方面的风险。

讨论：

1. 以上的选择，或者其他，你偏重哪条？
2. 斯坦格公司应该在农机行业中支撑其地位吗？
3. 验证你的答案，包括预计长期的风险和优势。

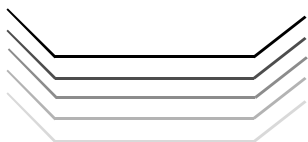
下载

China-Dub.com

Case 8

案例 8

雷·克罗克
与麦当劳



雷·克罗克面临着严重的窘境。他已经 57 岁了，一生都梦想发财。他在一战退伍以后，他为了发财努力工作。他为舞蹈团弹过钢琴，然后又改行给一个名叫莉莉郁金香的公司卖纸杯。他还在芝加哥的一个广播电台兼职，演奏钢琴，编排音乐节目，为歌手伴奏。20 年代中期，佛罗里达州掀起地产热，他又觉得或许可以从中暴富，于是他离开芝加哥去卖地产。可情况并未如其所愿，一年后，他再回到芝加哥时，几乎快要破产了，只好重回莉莉郁金香公司干他的老本行，就这样一直过了十多年。1937 年他偶然接触了一项小发明——一种简单的可同时混合 6 种冰激凌的电器。他又一次离开了莉莉郁金香公司与发明者签订了合同，很快他成为冰激凌搅拌器的独家代理商。在这之后 20 年中，他周游全国推销这种电器，所挣的钱能让他过上不错的生活，但还远远谈不上富有。

至此，财富仍是一个幻想。但克罗克终于又碰上了一生中难得的大概也是最后的机会。

1954 年克罗克收到一份订单，加利福尼亚州的一家小汉堡包店一次订购了 8 台冰激凌搅拌器。这可是非同寻常的，于是他决定亲自去看看这个要同时做 48 份冰激凌的小店。

这家小店的两位老板是兄弟，名叫莫里斯·麦克唐纳和理查德·麦克唐纳。

1940年他们在帕萨的纳开了第一家饭馆，接着在1948年又在圣伯纳迪诺开了一家自助汉堡包店。当时适逢二战结束，他们没法招到称心的员工。那些没有熟练技能的求职者尽是一些酒鬼和流浪汉。莫里斯回忆说：“我们把一切都去掉了，碟子、玻璃杯和银餐具，还有上菜服务、洗碟工和长长的菜单。我们决定只卖汉堡包、饮料、冰激凌和装在纸盘子里的炸薯条。所有的食品都事先准备好而且规格都是相同的。”

这种经营方式取得了出人意料的成功。有人要买下他们的企业，还有的要求与他们签订授权经营协议。可这兄弟俩墨守陈规，他们只是很谨慎地在加州卖出了6项授权，对别的请求则一概拒之门外。他们住在一个小镇子里，每年挣7.5万美元。他们仿佛害怕把生意做得太大。

雷·克罗克初见麦氏兄弟的小店后大吃一惊，他看见一大群人在金色的“M”标志下排成一列等待进餐。他估计这个汉堡包店一年的销售额可达25万美元。该店服务和清理桌面的速度也给他留下了很深的印象。这里的一个标准汉堡包卖15美分，炸薯条放在红外线加热灯下保持温度，所以总是又新鲜又脆。顾客们进进出出速度很快。因此小店里几乎不需要什么桌椅。

雷·克罗克非常想入伙，他整整缠了麦氏兄弟两天。最后他们终于让步了，允许他推销麦克唐纳汉堡店的经

营授权。协议规定每售出一项授权，双方可抽取 1.9% 的收入，其中克罗克拿 1.4%，麦克唐纳兄弟拿 0.5%。

在签订合同的时候，克罗克的初衷是扩大连锁店以便卖出更多的冰激凌搅拌器。到 1960 年，他共卖出了 200 个授权，一年的纯收入大约是 70 亿美元。同时，他还有了合伙人——亨利·桑尼伯恩，塔斯蒂·福里兹公司的前副总经理。

桑尼伯恩为克罗克设计了一种全新的经营方法：所有新的被授权经营者同时也是承租人。具体做法是：克罗克为新店选址、建店并装备设备，然后把这一整套生产租给一个被授权人经营，被授权人因而要付租金。这样克罗克在收取授权费的同时还可以从租金中获利。这是一项伟大的计划，但需 150 万美元的启动资金。

向成功迈进

克罗克最终弄到了他所需要的钱。这笔钱促使麦当劳走上了成功之路。他的公司只用了 22 年的时间就达到了 10 亿美元的销售额，而像施乐和 IBM 这样的公司达到这一步则分别花了 63 年和 46 年。克罗克在他的自传中炫耀说他的公司造就了 1 000 多个百万富翁，他们都是被授权经营者。

克罗克是从几家保险公司筹到了所需的 150 万美元的。这些保险公司占有了麦当劳公司 20% 的股份作为贷

款的保证金。后来，这部分股票被卖出，保险公司获得700万美元的利润。如果他们一直持有这些股票的话，那现在就值5亿美元了。

一年后，克罗克完全买下了麦氏兄弟的公司。他付了270万美元买下了麦氏兄弟所有的财产——商标、版权、配方、金色“M”标志和名称。麦氏兄弟拿了他们的钱静悄悄地回到家乡——新罕布什尔州的柏得福得去过退休生活了。几年后，桑尼伯恩也离开了公司，因为他的身体状况每况愈下。克罗克赠给他1 000万美元的现金和每年10万美元的生活费。

营销策略

雷·克罗克看准了一个市场机会来迎合现代家庭的要求。“人们在开支上精打细算，生活节奏很快，需要快捷的服务、清洁的环境和高质量的食品。”人们乐意到麦当劳这样的快餐店就餐而不愿意回到过去各式各样的路边餐馆。那些餐馆里有服务员、投币自动电唱机，它们供应的食品总是在变，质量也有问题。况且，人们还得付小费并等很长的时间，因为所有的那些路边餐馆都在门前造成了交通拥挤。而虚掷光阴是最让顾客恼怒不已的。

克罗克决意在麦当劳营造出一种与众不同的清新、随意、简单、温馨的家庭气氛，千万不能走路边餐馆的老路。

初期，雷·克罗克乘坐飞机来选址。他往往飞越一个社区寻找学校和教堂的尖顶，然后勘定建店的地址。那时，他喜欢选择靠近购物中心的人均收入高于平均水平的住宅区。他要求新店地址必须选在一个在 3 英里半径范围内拥有 5 万居民的区域内。70 年代时这项规定发生了变化，市场研究显示，3/4 的顾客是在办别的事时顺便来麦当劳就餐。于是，选址方式又按照顾客活动和车辆行人往来的规律来进行。

克罗克为公众提供了一个整洁的家庭氛围，让人心情愉快。包括洗手间在内的整洁的店面和态度和蔼的服务员是麦当劳的致胜法宝。保持这些标准要花很大的力气。汉堡包大学是麦当劳培训店主和管理人员的学校，它特别强调服务质量。长达 350 页的操作手册，对食品的准备和器具的维护都规定了严格的标准。比如，手册上要求门上的玻璃每天必须擦两次。在服务、食品和制作程序上也有类似的严格规定。甚至，麦当劳的雇员都要求佩戴号码，男店员头发的长度与军人标准相同，鞋也得擦得雪亮。女员工们必须穿黑色的浅跟鞋，戴发罩，只能化淡妆。

食品的制作也是完全标准化的，每磅肉中的脂肪不超过 19%，圆面包的直径为 3.5 英寸，每个汉堡包中的洋葱不得多于 3/4 盎司等等。每一种食物成品的保存时间由公司最高层决定。比如，炸薯条只能放 7 分钟，汉堡包 10 分钟，咖啡 30 分钟。超过保存期的成品必须扔掉。公司检查员对此类操作进行认真监审以确保供应的食品有

相同的质量。

为了防止由于某个店的经营不善对该地区的其他连锁店产生不利影响，地区分部严密监督各分店的经营状况。例如，公司顾问每年对所有的连锁店进行两次为期3天的检查，评定包括质量、整洁度、服务快捷性和态度的等级。这一评定结果将决定是否与现有的经营者续签授权合同。在某些情况下，某一授权合同会因经营者没有达到标准而被终止。

麦当劳对店址进行的严密分析与筛选，确保了每个连锁店获得成功的最大可能性。由于选址错误而导致的失败少之又少。麦当劳与众不同的建筑和引人注目的“M”标志使人们打老远就能看见它。

麦当劳每年的广告预算是5 000万美元，在所有的食品零售商中位于前列。70年代早期在对学校儿童的一项调查显示：96%的儿童都知道麦当劳，这一比例仅次于“圣诞老人”。

雷·克罗克之后的麦当劳

1968年雷·克罗克退休了，他任命35岁的弗莱德·特纳为公司总裁。特纳最初是从厨师干起的，克罗克把他作为接班人培养了好些年。

尽管特纳对克罗克既忠诚又钦佩，但他还是着手对现有的许多政策作了变动。其中，麦当劳建筑的外形变

化是很重要的一项。他用暗棕色的墙砖代替红白相间的瓷砖，使用了更多的厚玻璃窗，还把屋顶建成瓦式的。原本花里胡哨的用霓虹灯制作的“M”标志被改成较稳重朴素的形式。特纳改进了店内的装修以使顾客更舒适地用餐。他还给一些连锁店在装饰陈设上更大的灵活性。比如在波士顿，一家连锁店的风格是海轮式的，而在加州大学洛杉矶分校的一家则体现出校园风格。

随着麦当劳经济实力的增强，特纳开始努力增加公司自有的连锁店的数量。他大力推行“赎回”政策，鼓励原来的被授权经营者将其拥有的连锁店卖给麦当劳公司，与此同时由公司直营的新连锁店的数量也在不断增长。这一政策能带来更高的利润并有利于更集中化的控制。1968年麦当劳公司仅拥有15%的连锁店，而到1974年已经拥有40%。

麦当劳在公路旁建店的情况越来越少，它逐渐进入了闹市区，在大商场、动物园、办公楼、医院甚至中学里建店。在这些地方建店会使情况发生一些变化。工资和房租增加了，营业时间缩短了，通常在周末没有什么生意。但销售量却大大提高，几乎是城郊连锁店的两倍，这样就弥补了上述的缺陷。麦当劳还拓展其海外市场，到1980年它已在国外建立了1 050家连锁店，其中在日本有250家，在英国有50家。麦当劳19%的销售额来自这些国际业务。

麦当劳继续在周六早晨的电视上宣传罗纳德大叔。一个麦当劳管理人员说：“一个孩子的影响力就足以使一家人在麦当劳用餐。”除了针对儿童做广告之外，麦当劳还逐渐发展针对公众中特殊阶层的广告宣传，如蓝领工人，过去麦当劳很难将他们吸引过来。针对儿童的广告特别宣传随赠小礼品，比如说，在“儿童节”时免费提供冰激凌和装在小包裹里的奖金。在一些城市里甚至还设有“快乐巴士”送孩子们到野外游玩。

麦当劳的传统产品是很简单的。早期，只有汉堡包、炸薯条、冰激凌和软饮料。1962年麦当劳第一次增加了产品种类——一位在俄亥俄州辛辛那提市的经营者发明的鱼片。在三明治被正式引进麦当劳（这是1965年）之前，公司先制定了严格的标准，规定了制作时间、所采用面包的类型和厚度，然后每周五在有限的连锁店中试供应。麦当劳从1971年开始在小规模尝试销售鸡肉汉堡包，直到10年后才正式推向市场。巨无霸汉堡包也是经过数年长期销售后才被广泛投入市场的。

在增加的食品中，早晚餐食品取得了最引人注目的成功。先是麦克松饼蛋在1972年试投放，紧接着其他早晚餐品种也出现了。早餐食品最早在芝加哥、匹兹堡和华盛顿特区试销，结果取得了巨大的成功，1976年开始在全国范围内推广。第二年，早晚餐的销售总额就占了公司销售总额的10%。早餐销售的主要益处在于它在早上

为公司赢得了额外的生意。而过去在这段时间里，连锁店通常是闲着的。另外，早餐食品还吸引了年龄较大的顾客，以前要做到这一点可不容易。1977年是早餐食品在全国推广的第二年，在这一年里，麦当劳公司对35岁以上的顾客的销售份额由18%猛增到22.5%。对新添的产品进行全面的测试是麦当劳产品经营策略的一大特点。在将新产品全面投入市场前，公司均用它所属的连锁店来进行试销。

讨论：

1. 麦当劳在早期的差异性是什么？
2. 麦当劳是怎样拓展其差异性的？
3. 麦当劳的扩张方式对其融资的影响。
4. 试分析麦当劳的人事管理与其成功的关系。
5. 试分析麦当劳的营销特点。

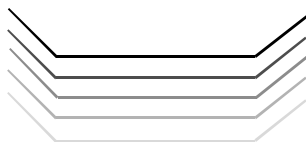
下载

China-Dub.com

Case 9

案例 9

彭尼公司



彭尼公司是英国一家零售商店，成立于 1952 年。在以后的 30 年间，它的发展极为迅速，到 1982 年已经拥有 158 家商店。彭尼公司取得的巨大成功，来自于它的经营特色：

1. 只限于在小城镇开店，大多在密西西比州的西部。在这样的小镇上，彭尼公司的经理工资最高、地位显赫，被尊为当地人的朋友的商店也受到了爱屋及乌的礼遇。

2. 现金交易。彭尼公司极力提供最优质的商品，而且尽可能把价格压到最低限度，这样一来顾客乐于付款，也乐于把商品自己带回家中。由于商店坚持以货真价实为宗旨，不搞门面装饰，因而管理费用极低，在售价低的情况下，也有利可图。

3. 销售品种有限。彭尼公司的商店大多分布在小城镇，销售产品主要限于服装和家具，这样一来质量更容易获得保证。

70 年代以后，彭尼公司遵守的经营原则受到了严重的挑战，市场占有率不断下降。而同期，另一家大型连锁店西尔斯的市场占有率却在不断上升。什么原因导致彭尼公司的滑坡呢？主要是市场营销环境发生了变化，而公司仍抱着传统的经营观念、经营方式不变。

1. 顾客需求呈现多样化。由于战后人们生活水平的提高，消费结构的变化，消费需求日渐丰富，呈现多样化的特征。而彭尼公司的经营品种只限于服装和家具，

不能满足人们的购物需要。彭尼公司的商店数及销售状况见表7。

表7 彭尼公司商店数和销售额的增长

年 份	商 店 数	销 售 额(\$)
1952	1	2 889
1955	2	9 765
1962	19	205 064
1966	34	2 878 396
1970	74	6 595 786
1975	146	10 877 396
1980	158	12 253 932

2. 服务形式多样化。由于买方市场的形成，消费者对服务水平要求越来越高。不仅要求有漂亮的装潢，舒适的购物环境，还要求有赊销、送货上门等服务。而彭尼公司仍坚持现金交易和自己拿货。

3. 企业形象日趋重要。由于竞争加剧，企业定位、企业形象对于消费者起着越来越大的作用。彭尼公司的商店布满小镇，在大都市踪影全无，无疑极大地影响了它的发展，难以与代表高效率、大规模的西尔斯公司相比。

70年代，彭尼公司的推销员威廉·巴顿给董事会写了一份备忘录，批评公司那种面对已变化了的市场环境，却不作任何反应的顽固、保守的作法。该备忘录引起了公司的极大关注并开始着手改革。

1. 赊销。1968年9月，彭尼公司开始进行赊销的可行性

试验，到1972年彭尼公司的所有商店都提供赊销服务，赊销的比重1974年占28%，1976年占35%，1983年达到38%。

2. 经营品种多样化。除了经营传统的非耐用品之外，开始仿照西尔斯公司也经营家电、家具、汽车等耐用品。

3. 向大都市扩展。由于舍不得离开小城镇，公司发展受到了阻碍，竞争力受到影响，因此公司决定向大都市扩展，树立现代企业形象。

4. 开展市场营销环境研究。在备忘录出现以前，公司对市场营销环境研究还十分生疏。但它的出现刺激了公司，使公司认识到必须对所赋予的环境、机会和市场需求进行全面、彻底地研究，以督促公司管理人员对消费者的需求和偏好作出评价，对竞争对手的变化作出反应。

公司着手改革以后，市场占有率在 80年代开始逐步提高，可见开展市场营销环境研究对公司发展的重要性。

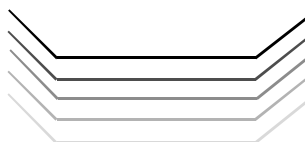
讨论：

1. 彭尼公司的发展情况如何？
2. 为什么彭尼公司市场占有率会不断下降，他们采取了什么措施？
3. 从占有率图表中，判断它的上升高度是否能恢复以前的纪录？
4. 对市场营销的作用应当怎样理解？

Case 10

案例 10

救生圈薄荷糖



救生圈薄荷糖是在 1912 年以新奇产品的姿态出现在市场上的，它的形状和味道很受消费者欢迎，但他的包装却差点使它刚上市就遭淘汰。

克莱伦斯·克莱恩于本世纪初在克里夫兰创办了一家巧克力工厂，准备将来交给儿子哈特经营。但小克莱恩的主要兴趣是诗，而不是生产他父亲手创的“玛莉园”巧克力，老克莱恩只好生产第二种产品，以便能在夏季时有所收入。当时因为没有足够的冷冻设备，因此巧克力在 6、7、8 月很容易溶化，巧克力销路因此几乎萎缩到零。

薄荷糖在 1912 年相当流行，因为它的味道清凉，又可以掩盖令人不愉快的口臭。当时最受欢迎的薄荷糖是在欧洲制造的，呈枕头形状，这种形状的生产成本很高，而且进口费用也不便宜。克莱恩决定就在克里夫兰当地生产成本较低的薄荷糖，并制成圆形。由于他的工厂内没有空间来生产这批新产品，于是委托一家制药工厂代为生产。不料这家药厂的打印机发生故障，意外地把糖果的中间部分挖空了，克莱恩只好收下这批形状像救生圈的薄荷糖。

他把这种糖果取名为克莱恩救生圈薄荷糖，并把它形状拿去登记，取得专利权。

这批糖果被装进硬纸板制成的管子里，开始行销全美各地，在纽约市从事电车广告业务的爱德化·诺博买

了一包，对它的口味、特殊造型留下深刻印象，也很佩服它有明确的销售目标，因为在它的包装上印有这样的文字：“克莱恩救生圈薄荷糖——5美分——专治口臭”。诺博很欣赏克莱恩不仅把他的新产品当作糖果促销，同时也吸引那些正为口臭苦恼的消费者。诺博认为他已找到了一个极有利益可图的客户，于是立即搭乘火车前往克里夫兰，企图说服克莱恩在全国各地为救生圈薄荷糖做广告。

结果，反倒是克莱恩说服了诺博。

尽管在救生圈薄荷糖的销售上已有进步，而且也知道这种糖果前途可能不错，但克莱恩还是比较喜欢他的巧克力事业，他对诺博说：“诺博，既然你认为这种糖果那么好，你为什么不把它买下来，自己经营呢”。

诺博真的这样做了，在一位从小一起长大的朋友艾伦的协助下，凑到了3 800美元，其中2 900美元用来买下专利权和配方，另以900美元打广告。他对艾伦说，只要做点广告，救生圈薄荷糖“可以每天赚进50美元”。

一个星期后，这两个合伙人在纽约市租下一处工厂的顶楼，以每周5美元的薪水雇了6名年轻女孩包装救生圈薄荷糖。诺博忙着筹划广告，艾伦则发现这项新产品的包装有问题：旧式的纸板包装盒会吸收薄荷风味，而且容易散开；结果，数以千计的救生圈薄荷糖全散落在杂货店的货架上。艾伦后来说：“我们的事业真像是一

场梦，救生圈薄荷糖的包装差点毁了我们。”

为了立即保存薄荷糖风味，并延长薄荷糖在货架上的生命，诺博首先用锡箔纸把它们包起来，外面再包上一张彩色印刷的标签纸，以进一步保护薄荷糖的新鲜。不过，当他带着新包装的产品拜访克莱恩以前的糖果店客户时，没有人愿意再销售救生圈薄荷糖，顶多只答应以新包装产品换回原放在店中的薄荷糖。

原来，救生圈薄荷糖最初的包装太差劲，弄得名声太坏，一些杂货店老板都不愿再代售薄荷糖，使得诺博损失了很多最好的零售点。诺博这时由于忙着经营薄荷糖，荒废了部分广告业务，而且也把积蓄全部投入了进去，逼得他只好赶快为新产品找个经销网，否则只有宣布破产了。

他几乎走遍了每一条街，从玩具店到理发店到百货公司一家家登门拜访，请求他们经销他的新产品。虽然大部分商店都拒绝代销薄荷糖，但诺博还是和少数几家商店谈妥经销合约。他后来回忆说：“我想他们大概是同情我，因为他们一看就知道我是一个赤手打天下的年轻人。”

他的最大成就是在酒店方面，而这要归功于克莱恩那句广告名言：“专治口臭”。当时的酒店往往奉送顾客丁香叶，以掩饰这些顾客的酒味。不过，丁香叶很快就会失效，而且嚼完后再吐掉，会弄得满嘴脏兮兮的。因

此，酒客们在酒店喝得尽兴之后，就会含上一块薄荷糖。

诺博把救生圈薄荷糖推销到酒店后，暂时解救了眼目前危机。他的薄荷糖除掉了酒客的满嘴酒味，而酒客们的光顾则使他的公司免于关门的厄运，并让他有更多的时间去替他的薄荷糖寻找其他非专一化的零售渠道，像香烟零售摊位。不过，诺博在和几个香烟摊接洽失败后，转而和规模很大的“联合雪茄”连锁店谈妥了合作关系。

诺博对这些连锁店老板说，他会设计一个法子让吸烟者在不觉得心疼的情况下购买救生圈薄荷糖。他设计了一种很轻的硬纸包装，可以摆在一个小型展示柜中——这是第一次有人发明这种展示柜。他建议连锁店老板把这些展示柜放在收银机旁边，每条薄荷糖只卖5分钱。

结果，“救生圈”薄荷糖成为“联合雪茄”1200家连锁店销路第一的非香烟类商品，销售量从1914年的90万条，跃增为两年后的672.5万条。最初的不良包装差点使“救生圈”薄荷糖惨遭淘汰，但诺博的销售方法不但弥补了以前的缺点，而且大大刺激了它的销路。

随着薄荷糖销路的好转，诺博终于能放弃广告业务，专心经营起薄荷糖生意。由于他以前做的是广告生意，所以诺博在全美各大城市街道上推出“救生圈”薄荷糖的广告，其中一幅广告海报上有这样的文字：玛莉宰了

一只羊，炖肉加洋葱。“救生圈”去掉她的口臭，所以她能谈爱又接吻！

美国参加第一次世界大战后，由于糖实施配给，“救生圈”的产量因此减少，但并没影响到它的生存。战后，诺博聘请一些年轻女郎身穿制服，在纽约街头分发免费试用品给行人。电影院和餐厅开始出售“救生圈”薄荷糖，后来火车站的贩卖机也加入销售行列，不久汽车开始流行，加油站也成了薄荷糖的零售据点。在1918年，“救生圈”薄荷糖创下了28万美元的利润，到了1920年更达到100万美元的赢利大关，诺博于是把他的“薄荷产品公司”改名为“救生圈公司”。5年后，救生圈公司公开上市，卖掉20%的股票，艾伦拿了230万美元的红利后，宣布退休。

诺博逐步把公司移交给其他人员经营，并在当过短时间的美国政府商务部副部长后，进军一个新行业，创造他事业生涯的第二个春天。他在1943年以800万美元买下RCA公司的蓝色广播网。后来改名为美国广播公司，成为私人拥有一家全国性广播网的第一人。当年年底，他把这家公司的部分股权转让给几位私人投资者和“时代公司”。

第二次世界大战期间，“救生圈”薄荷糖又安全熬过了第二次的糖配给危机；1946年，“救生圈”的销路一下子增长200%，此后每年不断增长；1956年，74岁

的诺博把“救生圈公司”和“山掬实公司”合并；1981年，“救生圈公司”成为纳毕斯可公司的一家子公司。

令人感慨地是，饼干店最初拒绝经销的“救生圈薄荷糖”，最后却成为全美零售据点最多的糖果，几乎有100多万个零售据点出售这种薄荷糖。到1981年为止，美国人一共买了3400亿条“救生圈”薄荷糖，占美国全部薄荷糖总量的90%。很多薄荷糖只有一年的寿命，但“救生圈”薄荷糖却在1981年庆祝其78岁生日。

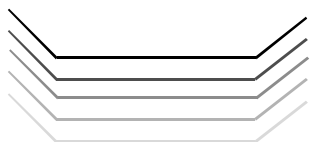
讨论：

1. “救生圈”薄荷糖是以什么为依据给自己定位的？
2. 为什么“救生圈”薄荷糖刚上市时销量不佳？
3. 试述“救生圈”薄荷糖的销售策略重点。

Case 11

案例 11

沃克盖尔公司



董事经理莱斯·巴恩斯(Les Barnes)很是忧虑，62岁的他，在纺织行业工作很长时间了，他一度觉得生活轻松些了，但这次他将面对比以前更大的难题。面对变幻莫测的市场，他曾认为公司当然是团结一致的，但现在他对企业自身——组成它的成员和共事的能力都表示怀疑。

历史

沃克盖尔(Workgear)公司以S.拉姆齐和Co塞缪尔·拉姆齐(S.Ramsey & Co Samuel Ramsey)的名字创立于1929年，坐落于布拉德福特(Bradford)。父子俩在镇上买了一块地，做纺织买卖。在初期繁荣和供应战时物资之后，业务变得不景气。在1967年，因为父亲年纪大了，儿子又缺乏兴趣，结果所有权和控制权发生了变化。公司的装置、配件和机器，被一组人收买了，他们是总经理莱斯·巴恩斯(Les Barnes)，执行经理艾伦·查德威克(Alan Chadwick)(一个合格的会计师)，两个艾伦·查德威克(Alan Chadwick)的客户(一个是当地的杂货商，另一个拥有一个生产通风设备的公司)，他们4人持有相同的股份，并成为公司的董事。两个外来者的兴趣实际上是在财务上，艾伦·查德威克成了财务董事和董事长，莱斯·巴恩斯为董事经理。一个外聘的人承担了总经理的位置，他不久就离开了，他的继任者也是如此。

公司仍租用以前的办公地点，在那里小拉姆齐拥有

向公司出租的并隔 7 年可变更的租契。莱斯·巴恩斯和艾伦·查德威克设定了赚回投资，并偿还他们被迫向银行所借的附加贷款的任务。

在 1967 年公司已有 70 名雇员，平均每周生产 1 200 件成衣。在以后的 20 年，雇员增长到现在的 127 人，平均每周的成衣产量为 6 000 件。

1982 年公司换成了现在的名字——沃克盖尔公司，组织形式变成了现在的状况。设计师科林·凯利 (Colin Kelly) 和新的生产经理阿瑟·法勒被任命，现在的生产经理斯坦·刘易斯 (Stan Lewis) 已被提升为总经理。委任了一个裁剪经理和一个专业工程师，并为市场营销专家留了一个空缺。由基思·威廉姆斯 (Kekth Williams) 主持的市场部，并不负责控制每日的销售情况，市场部存在的目的是考虑潜在的适合沃克盖尔的市场，并维持与大客户的往来。由威廉姆斯建议，企业第一次进入了亚麻服装租借市场。目前他在评估出口到欧洲市场的潜力。

产品和市场

公司创立后，仅生产和销售行业服装 (工装裤、连衫裤工作服、夹克、裤子和衬衫)。制造、零售业 (如超市) 和运输业的雇员穿用这类服装，而且其数量还在增加，这类人员范围可从卡车司机到经理。

基思·威廉姆斯相信选用适宜的服装既符合健康安

全的法律原则又能增强公司形象意识，这将会引起沃克盖尔产品的需求增长。

销售主要有两种方式，一个是售给亚麻服装租借公司(工业洗衣房，由他们出租成衣给最终用户)，另一个是直接售给最终用户(见图3)。目前现在公司的销售中两者各占50%。最终的用户有布茨 (Boots)、柯达、罗斯食品 (Ross Foods)公司、梅托·博克思 (Metal Box)、塞恩布莱斯特(Sunblest)、丹麦熏肉(Danish Bacon)公司和许多超级市场。亚麻服装租借公司[包括像高级利嫩 (Advanced Linen)和初级服务 (Initial Service)这样的公司，他们许多还属于更大的非洗衣行业的团体]，以租借方式(最低为每人每周 1.5英镑)为最终用户提供成衣，并为顾客洗衣。

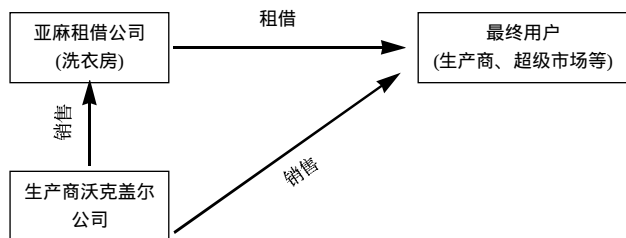


图 3

沃克盖尔为两种类型顾客提供不同的产品。卖给租借公司的成衣为批量购买(成百件成衣)，允许单一颜色，尺寸和设计长期不变，生产产品的过程相对比直接卖给

最终用户(几十件成衣)更容易些。尽管卖给洗衣商的产品使工厂十分繁忙,但斯坦·刘易斯看到最终用户的买卖更挣钱。

同时拥有两种类型的客户,那么这两种销售方式会明显不同地影响服装的设计。最终用户的厂商更愿意听从沃克盖尔设计师的意见。而为亚麻服装租借公司设计时,总是先由沃克盖尔的设计师做出基本样式,然后送到租借服装的公司去评定和修改,听取所有有关方面(包括会计、安全员、工会和雇员)的意见,并与供货公司的强制性规格进行核对。当这个过程有所谓的民主性时,那么它的产品很少是有美感的或是价格合理的。

为两种类型的顾客所选的面料是相同的,是一种含有人造纤维的高质量布料,从一个叫克洛普曼(Klopman)的杜邦(Du Pont)公司的意大利分公司购得。租借公司充分了解并认可织物的质量,这种布料制成的成衣使用寿命长,并且结实和美观,洗后易熨平。

纤维的质量与服饰的精致程度要相匹配,用于租借的服装比用于零售的服装更需要精致。最近一个亚麻服装的采购商将口袋偏离标准规格 1/2 厘米的服装退回。

设计师和顾客讨论他们的需求和想法,讨论的结果是使其有能力生产出适合每个顾客的产品。

虽然沃克盖尔提供的质量和服务是适合买主要求的,但为获得大宗定单合同而进行的竞争已变得十分激

烈。仅在几年前，沃克盖尔执行的是全部产品成本 10% 毛利的价格策略。但现在决定哪个公司赢得合同，最重要的因素是有竞争性的价格。识货的顾客（知道材料、劳动力和生产时间的消耗）能够估计出沃克盖尔产品的成本，再加上投标的激烈竞争，造成毛利日益降低，因为所进行谈判的价格是以边际成本为基础的。

最近寻求报价的亚麻服装租借合同还吸引了其他 15 家公司参与投标。买主选了最好的 6 个报价，并把订单分给他们，而价格则是所报的最低价。鉴于亚麻服装租借买卖的激烈竞争和持续下降的毛利，沃克盖尔最近在寻求增加其卖给最终用户部分的份额。

生产

总经理斯坦·刘易斯和执行工程师韦布已经看到，增加效率是公司生存的一条出路，这种方法允许厂商在市场价格下经营。为了这一想法，他们在过去的 20 个月里在提高效率上（包括工作效率研究、机器改造、买新机器和奖励机制）花费了 500 000 英镑。虽然没有人专门控制成本，但管理人员参比标准（由工作效率研究咨询专家确立的）并计算在生产上的变化。

回想过去，斯坦·刘易斯认为用于提高效率的投资应成为沃克盖尔连续战略的一部分。上个月韦布则在和总经理争吵后离开了，他已经在拉姆齐工作了 30 年，他

已意识到车间面积的限制和生产过程要求的矛盾，他在过去的15年中一直进行一个个持续而成功的战役，其中包括机器改造、新机器的估价、故障检修、移开了隔断墙和固定物，甚至设计了加快成衣检验的测量设备。

斯坦·刘易斯相信，即使机器更多些，由于车间面积的限制，生产能力的最大极限也只能达到：每周生产9 000件成衣。现在公司已经达到每周生产7 000件成衣。

新机器和工作效率研究方案已经扩展了管理的极限。目前管理上的负担使得斯坦·刘易斯已经暂缓考虑沃克盖尔迁移到一个更大场地的的问题，迁移将摆脱现在租借的车间的物质条件限制，可到镇上许多适宜的地点中挑一个。

管理部门和职员

斯坦·刘易斯认为自己的主要工作是协调和解决发生在管理层的矛盾冲突。他认为10个人组成的管理小组太小了，不允许继续分化了。

培训不被任何行政官重视，然而没有一个管理者能从技术培训之外得到什么东西。这样的管理训练现在已经被参加零星的短期课程学习所代替，这种训练在常规情况下，要付大量的费用。操作工人的训练是非正式的，可在工作中进行，要用6个星期完成。

操作工人的流动量是很低的，流动多数是由于结婚、

怀孕和搬到其他地区。众所周知的高薪、员工间的友好氛围和被尊重，使得许多妇女在企业工作很长时间。

作为总经理，斯坦·刘易斯，感觉有责任招聘人员并监督企业的管理。可他自己正考虑离开公司。做为年轻人他已有5年做总经理的经验，在公司能学到的东西已经不多了。他认为他的地位真正得到提升就是得到一个董事会的席位。

近期业绩

尽管有问题，斯坦还是对公司最近的销售业绩表示相当满意。仅在几年前，有5~6周订货的情况就被认为是很好的了，而现在已经有32周的订货了。许多经营单位也沿用合同投标方式。由客户把企业推荐给其他用户的情况也有增加。的确公司的名字和它所做的广告内容一样重要。因为不属于能使用邮递的行业，沃克盖尔被限制在在贸易报刊上偶尔做一些广告来进行竞争。然而，公司与服装供应商克洛普曼一起，为欧洲展览会做了一个宣传手册，并且还分担了部分印刷费用。尽管尽了力，出口还是微不足道。

预测销售倾向由管理层共同实行，并从公司的数据库得到一些帮助。实质上这一过程包括：将往年的销售数据增加或减少，并陈述理由。因为预测销售行动通常是因循守旧的，所以一个持续的趋势是超出销售预测，

带来预料不到的利润。这种获利最近随效率提高而得到实现。

未来

最近的会议中已经揭示了关于未来的一些看法，具体如下：

在几个大合同中，最紧迫的投标是英国航空局(BBA)。BBA定单的范围可能会很大，它包括接待员和服务员的穿戴，还有打算马上应市的具有个性化的设计、装饰性和高质量的服装，它将首先在希思罗试用。BBA的投标属最终用户的买卖。买主远没有亚麻服装租借公司有经验，但是他们需要能分阶段介绍服装。为满足一些特殊雇员的需求，有一定范围的尺寸和型号也是很有必要的。斯坦·刘易斯认为沃克盖尔的设计经验和生产质量是可能满足这样的需求的。

超市销售的重点在于及时送货，而且这一点常常会很有效益。

不像亚麻服装租借买卖，最终用户的最初买卖通常会导致后续定单，只要这些定单的报价保持合理。虽具吸引力，这样的定单也有让人沮丧的时候。选择织物、估计损坏服装的替换需求，以及那些浪费时间的规格说明，都留给沃克盖尔来解决。他们被新用户看做专家。若失败则代价很大，即有该笔买卖的利润损失，也有损

信誉，还失去了以后的定单。

由零售商卖给顾客的买卖方式对任何执行经理都缺乏吸引力。这种销售方式强调的重点在于价格便宜而不是质量好，适合于生产周期短的产品，并要求更广泛的广告宣传，还必须雇佣更多的销售代表。所有这一切都是不进入这一市场的最好理由。

值得进一步讨论的一点是亚麻服装租借行业的新变化。最终用户开始倾向于购买自用洗衣房（OPL）设备，购买自己使用的服装，这样可以节省用于租借服务上的花费。洗衣设备制造商现在正尽其所能鼓励自用洗衣房使用他们的设备。三年前柯达公司花 25 万英镑买了一套洗衣房设备，这项投资在八个月后就收回了。

相反的观点则认为这样做在用水、污水、工作人员和合法性等方面存在困难。尽管如此，相似规模的竞争者已经开始和设备制造商办合资企业，成套出卖洗衣房设备和成衣。

兰特斯，一个生产工装、儿童装和雨伞的集团公司，最近提出与沃克盖尔联合，这项建议在向审计员咨询后被董事会回绝了。

同时，沃克盖尔的高级执行经理非常关心企业未来方向转变的意义。他们意识到他们对这样决定的影响力是很小的，这样的决定只由董事经理一人做出，最多对高级执行官员们的意见给予一些关注。这样的情况使执

行经理们感到迷惑和不安。很显然，这种情况已被其他三个股东和银行所默认。分红决定则由艾伦·查德威克和莱斯·巴恩斯共同做出。

最近发生的事情扩大了高级执行官们和莱斯·巴恩斯之间的隔阂。六个月前，在安排工作效率研究计划期间，斯坦·刘易斯按工作进度准备了一些库存，以防在新旧方案转换期间产量有所下降。巴恩斯发现了库存的增加，并坚持减少定单以便维持正常的库存量。以后几周时间，缝纫工没有充足的工作量，但还要付给他们消磨时间的工资。另一个不得人心的决定是：没有和销售经理拉里·埃姆斯商量就添补了一个销售代表的空额。

讨论：

1. 鉴定沃克盖尔服务的两个主要买主的需要(亚麻服装租借的买主和最终使用客户)。
2. 对两个买主，哪种一般战略比较适用？
3. 用SWOT方法分析沃克盖尔的情况。
4. 在以前分析的基础之上，为沃克盖尔挑选最具吸引力的未来战略。
5. 给出沃克盖尔未来远景，分析鉴定现存的推动力和抵抗力。
6. 指出管理资源上的不足。优先的行动应是什么？