

增长唯有来自首席执行官

作者：Jean Berg

高级副总裁，Estin & Co

企业要创造价值，就需要保持每年 10% 以上的增长率。而要达到这样的增长率，首席执行官的作用是很关键的。少了他们，企业增长的计划就不能得到实现。将企业增长的重任交给组织本身而不是首先执行官往往会导致失败。那么首席执行官是如何创造企业增长动力的呢？

企业增长所创造的价值

企业价值的创造与利润的多少无关，而与收入的增长有关。任意选取一支股票的某一时期进行分析，都能发现，在利润率一定的前提下，股东总回报⁽¹⁾与收入增长速度存在正相关性。（见图表）

上述两个指标之间的相关性是很强的，一单位的长期收入增长将带来超过一单位的股东总回报的增加。

这就意味着，对于企业股东来说，当股东总回报为 10%，10 年后收益为 2.5 倍，而当股东总回报是 15%，10 年后收益为 4 倍。这 5% 的差距能让扣除初始投资后的收益翻倍。另外，巨大的收益背后最突出的价值不在于每年收入增长的幅度，而在于长期累积后产生的效应。

而这也就是过去 20 多年来，诸如印第纺、海恩斯莫里斯、家得宝、亚萨合莱、耐克、爱马仕、依视路、赛峰等集团实现卓越成绩的原因。

长期增长的动力来源

为了实现长期持续增长，需要对未来进行预测并不断调整战略。一尘不变的商业模式基本不可能支撑企业长期的可持续发展。

因此，在不同时期，一个企业需要持续地使用不同的手段和战略，并且要根据自身的定位、市场的成熟度等因素来进行调整。这些手段包括：定位长期增长的市场、创新及开拓新的商业发展模式、顾客群体的拓展、在海外成熟市场的扩张、规模扩张和经验效应带来的全球产量提升、新兴市场的拓展、对行业的主动整合、产业链的上下延伸、合并及并购、业务组合的重新定义、经营多样化等等。

运用单一手段的业务在长期而言是不会成功的。这类业务可能在早期，即战略起作用的时期会经历一个增长的过程，但如果业务模式不进行转变，最终该业务会随着所在的市场一起逐渐减缓增长。

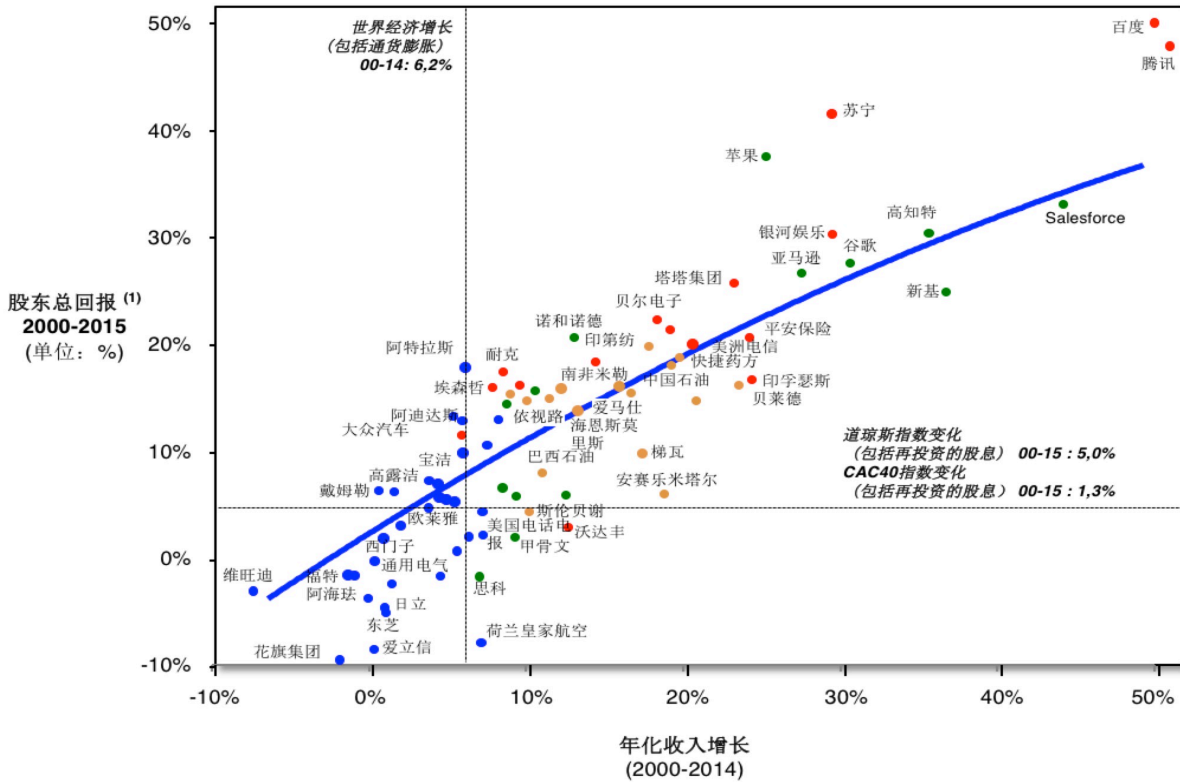
对于一些历史上成功经历快速增长的大集团，业务模式的转变就更为重要。

因此，首席执行官最关键的作用就在于确定合适的企业战略和市场定位，并对此投入足够的人力物力。

企业增长的局限性

以大多数人的经验来看，企业组织本身只能在现存有限的范围内进行小范围的变动和改进。如果没有首席执行官的推动，这些改动不会促进长期的收入增长。

- 收入的增长才能带来价值的创造 -



- 增长战略 -

- 新兴国家
- 业务单元 / 业务模式的强增长
- 技术 / 创新
- 弱增长 (<8%)

注：样本来自于世界前150家市值最大的上市公司，包括各行业的领导企业
 股东总回报：资本收益或损失、股息、免费股权分发，假设股息进行了重新投资
 (1) 起始日期：2000年12月31日或上市日期，截止日期：2015年9月30日；(2) 按企业本国货币结算
 资料来源：艾思廷管理咨询分析、计算

- 对于不同增长路径的界定、并确定它们的优先级：多数欧洲大型集团如今都没有得到增长，原因就在于它们没有将自己置身于迅速发展行业或者地区中。业务和地区的组合在短期而言，是一种阻力，但是在中长期，却是一种机遇。这种机遇源自对某些业务的撤销、资源的重新调配和增长路径的选择等。这些行动必须优先于同等级的其他行动而进行，而这只能由首席执行官来完成。
- 在高增长的地区配置人力和财力：如果在快速增长的地区进行的投资没有超过50%，企业是不可能实现增长的。部门层面的投资是不够的，因为它会冲减股票的收益。只有从集团角度出发所制定的愿景才是有意义的。这就需要对资源进行合理配置，包括金钱资源，和商业上最重要的资源之一：时间。
- 企业增长的文化：首席执行官必须形成一种贯穿于行为、参与手段和企业管理风格等多方面的企业文化。

结论是什么？

企业增长是一个选择。是股东和首席执行官进行的选择。如果首席执行官没有制定并且领导这一选择，那企业就无法获得收入的增长。一个企业通常都能够获得利润、并保持利润增长，但往往都只是很少的增长。首席执行官要做的，就是推动重大的变革，在各种投资机会间进行权衡，并投入资源以实现更大幅度的增长。最终，他会改变局面，并带领企业走向成功。

2016年9月

法国艾思廷管理咨询有限公司是一家国际战略咨询公司，在巴黎、伦敦、苏黎世、纽约和上海设有办公点。公司协助来自欧洲、北美和亚洲的企业首席执行官和高管人员制定和引入增长战略，同时也为私募基金经理进行投资评估和分析。

⁽¹⁾ 股东总回报 (Total Shareholder Return)