

唯有 CEO 能带来增长

作者：Jean Berg

Senior Vice President, Estin & Co

企业若想创造价值，则必须要以高于每年 10% 的速度增长。要达到这样一个增长速度，最高决策者扮演了至关重要的角色。没有正确的决策，增长的目标就无法实现。通过企业内部流程得出的结论通常只能导致失败，只有通过最高决策者的洞察和判断所作出的决定才能带来成功。那么，最高决策者要如何带领企业驶上持续增长的轨迹呢？

增长的价值

创造价值并不和企业利润直接相关，而是与可持续的增长直接相关。对任意股票，在任何时间段，股东总回报率和（在一定盈利能力下的）营收增长率是正相关的（如图）。

股东回报率和（长期）营收增长率之间的相关程度是非常显著的：每 1% 的长期增长会贡献超过 1% 的股东总回报。

对于一个股票持有人来说，如果股东总回报率达到 10%，原始股本在十年后会增长到 2.5 倍；而如果股东总回报率能达到 15%，原始股本通过十年的投资会变为 4 倍。刨去原始股本，这 5% 的差别带来了双倍的收益。因此，增长所创作的价值是极为可观的。对于价值的创造来说，真正起决定性作用的，不是增长的量级，而是增长的持久度。

正如 Inditex (Zara), H&M, The Home Depot, Assa Abloy, Nike, Hermès, Essilor 和 Safran 等企业，通过过去 20 余年间的稳定增长，为股东创造了高额的价值。

长期增长的引擎

企业想要保持长期的增长，必须要能预测变化并及时行动。一成不变的商业模式几乎不可能支撑长期稳定的增长。

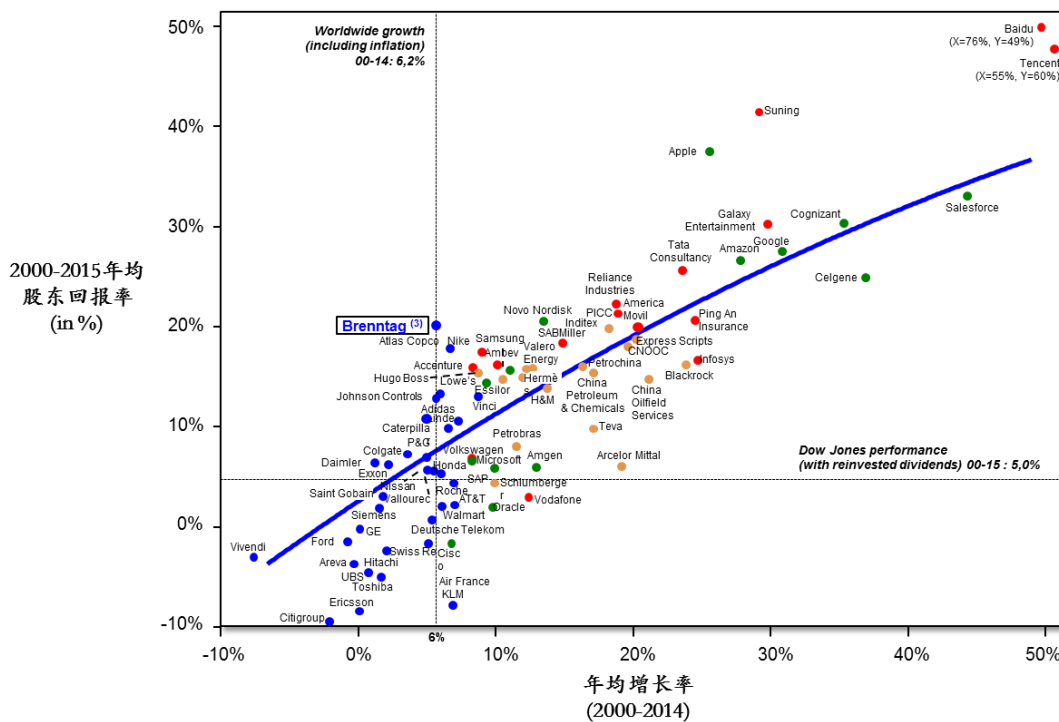
因此，随着公司定位和市场成熟度的变化，企业必须不断地采取不同的手段来维持增长。这些手段可以包括：进入长期增长预期良好的行业；产品、技术及业务模式的创新；扩张客户群体；进入国际市场；通过全球化增加产量从而享受规模效应和经验效应；进入发展中市场；主动整合产业；（向上游或下游）扩张业务范围；大宗并购；重新定义业务组合；多元化布局，等等。

若仅依赖单一的增长杠杆，企业必将无法维持长期增长。在其所依赖的增长杠杆依然有效期间，这样的企业或许能享受一段时间的快速成长，但如果不居安思危，调整和更新业务模式，那么它的增长总有一天会随着下游行业的成熟而放缓。

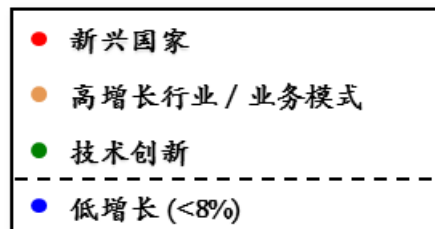
这对那些依赖其现有业务模式曾获得快速增长和极大成功的大型企业更是如此。

因此，对于最高决策者来说，关键就在于如何确定正确的增长杠杆，并据此设定企业的目标定位，然后投入足够的资源确保目标能够实现。

-增长是创造价值的唯一方法-



-增长战略-



企业内部流程作为增长杠杆的局限性

根据我们的经验，企业内部流程只能在现有业务范围内推动有限的变化和进步。因此，如果没有最高决策者的强力支持，内部流程得出的决策并不能成为长期增长的源动力。

要求企业部门、业务单位等在增进利润、保持行业地位、维持现金流的同时实现快速增长是不现实的。只有当下游市场快速增长，或者这个部门定义了某个能够实现结构性增长的新型业务模式时，这个部门才能快速增长并对集团产生有利推动。否则，在维持以上三点的情况下，企业的增速必然缓慢。

通常，由绩效考核驱动的企业内部流程自然会更专注于增加竞争力和运营效率，而不是增强长期增长的动力。

如果没有重大举措（如大型并购），企业未来几年的竞争力和增长潜力很大程度上取决于战略的选择以及在相应领域内必不可少的投资。

集团的增长计划并不仅仅是每个业务部门目标的简单总和。部门的目标不会在增长领域和商业模式上有根本性的改变。这些目标先天性地偏向保守，缺乏雄心壮志。

最高决策者的角色

因此，最高决策者扮演的角色对于增长战略的成功至关重要。最高决策者必须专注于以下四个方面：

- **增长目标的设定：**有志者事竟成，只有勇于追求才能实现增长。最高决策者对股东回报率、增长率以及利润的目标有明确定义。这个选择是一切的基础，并且必须灌输在企业文化之中。
- **增长选项的设定和优先侧重点的选择：**大多数欧洲企业之所以陷入增长迟缓的困境，是由于他们没有进入有成长潜力的行业或地域。企业的业务组合和地域分布从短期来说是一种局限，但从中长期来说是一种选择。作出这个选择需要企业从某些现有业务中撤离，重新部署资源并选择成长的方向 - 而这也意味着放弃其他同样有吸引力的选项。这样的选择只能来自最高决策者。
- **人才和财务资源在高增长领域的分配：**如何不能将50%以上的投资落点于高增长领域，那么增长不可能实现。这个方法论对部门级别战略制定没有指导意义，因为它们通常不能被贯彻实行，即使能够贯彻，所产生的收益也不能对整个集团有本质的影响。只有集团级别的远景规划才有意义。这不仅仅是财力资源的调配，更重要地，亦是决策者时间资源的合理分配。
- **建立专注于增长的文化：**最高决策者必须通过他的行为、参与方式和管理风格创造一种专注于增长的企业文化。

总结

增长是一种选择，而选择权在于股东和最高决策者。如果 CEO 不能做出这个选择并引领其实施，那么增长将无法发生。企业的组织架构能够做的是维持稳定的利润并使其温和成长。CEO 必须要推行重大改革，在投资机会中作出取舍并为企业创造快速增长的空间。企业到底成功还是失败，最终取决于最高决策者的洞察力、判断力以及执行力。

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。