

天下文化
財經企管

遠見
JOURNALS

成長力

持續獲利的策略

**Profitable
Growth**
Is Everyone's Business
10 Tools You Can Use Monday Morning

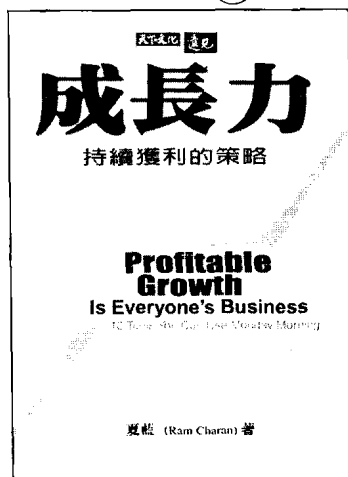
《執行力》共同作者
夏藍 (Ram Charan)

—— 最新力作 ——

美國《商業周刊》、《財富》、英國《金融時報》等媒體大力推薦

財經企管 (297)

封面設計／張議文



成長力

持續獲利的策略

Profitable Growth Is Everyone's Business

10 Tools You Can Use Monday Morning

夏藍 著
李明 譯

譯者簡介

李明

台大商學系畢業，政大財政學研究所畢業，曾任職民間及政府研究機構、證券業。現為自由譯者與特約編輯。曾譯有《牛頓、達爾文與投資股票》、《亂序》、《記憶七罪》、《全球化的許諾與失落》、《執行力》與《收買與出賣的秘密》等。

成長力——持續獲利的策略

目 錄

序文

為成長力喝采！ 張明正 1

序文

創造價值 優質成長 溫肇東 7

導讀

「成長力」決定企業成敗 高希均 13

引言

有限資源照樣創造無窮獲利 25

「成長」一詞，已不再是一般認知的「全壘打」：銷售大幅增長，企業規模擴大，研發出獨到產品……等等；而是如何制定務實、可長可久的經營方法，讓全體員工參與成長，同心協力累積一、二壘安打。

方法一

營收成長、人人有責 35

這是挑戰營收成長的第一步——讓全體員工成為公司成長計畫的一員。而經理人則應將營收成長的觀念內化至日常談話、會議與報告，成為每位員工日常例行工作的一部份。

方法二

多幾支安打，不必坐等全壘打 51

偉大的產品或創新或可讓企業一飛沖天，但是這種全壘打式的成功可遇不可求。重新思考成長策略，在日常活動與流程中把握改進機會，形成營收成長的動力，天天都能擊出一、二壘安打。

方法三

力求優質成長，避免劣質成長 87

優質成長除了能提升營收增進獲利，而且能長期持續，也不至於動用過多的資金。因此在追求營收成長時，有必要建立能區別成長優劣的架構。

方法四

破除阻礙成長的迷思 111

我們常聽到一些推托之辭，如：「成長停滯的產業，我們能做的很有限」、「顧客只考量價格」。領導者的重要工作，就是務實面對這種藉口，並向員工傳達增加營收與提升業績的迫切性。



方法五

提升營收生產力 131

創造成長的傳統作法是「以有限創造無限」，不過努力焦點常放在「有限」上，反而看不到「無限」的成果。推動營收生產力，以促進營收成長出發，分析企業行為，以便運用現有的資源來增加營收。

方法六

編列成長預算 149

成長預算納入所有達成營收成長目標的短、中、長期關鍵行動所需的資源，同時也包括後續的追蹤，如對成功者的獎勵以及對績效欠佳者的處罰。因此提升營收得以落實，而不再只是空談。

方法七

加強上游行銷 165

上游行銷著眼於形成需求或創造需求的早期階段，目標在形成清晰的市場區隔，精準界定公司應瞄準的顧客層。上游行銷分析並研判該以何種競爭優勢與價位來爭取顧客。

方法八

進行交叉銷售 195

交叉銷售要能成功，必須先選定某一顧客區隔，推想他們需要的產品與服務，以創意為他們量身打造獨一無二的價值主張。運用顧客熟悉的語言，一一列舉他們能獲得的財務、實質和售後利益。

方法九

打造人際互動引擎，加速營收成長 213

如果所有人員都清楚了解組織成長方案，那麼在會議或私下討論中，成長都會成為組織的核心焦點——這就是人際互動引擎。人際互動引擎有助於形成聚焦、調整工作順序、以落實營收的成長。

方法十

將創新化為營收成長 251

創新是一種社會流程，需要員工相互合作與溝通，一開始是提出創意點子，經過篩選後，將創意轉化為產品原型，推出問世。

結 論

你的企業能創造獲利型成長嗎？ 281

成長型企業可以協助員工建立自己的事業前途，充分發揮潛能；企業成長停滯，公司內部就會瀰漫負面心態，優秀人才萌生去意。利用本章的評量問題，為你的企業打分數！

英中名詞對照 291

序文

爲成長力喝采！

張明正（趨勢科技董事長）

趨勢科技公司曾被美國《財富》雜誌譽爲全亞洲最酷的高科技公司、美國《商業週刊》則推崇爲「超越國界的跨國公司」。在2004年6月，張明正董事長於CNBC商業財經頻道及TNT主辦的亞洲最佳企業領袖獎中，獲頒「年度創新人物獎」。是什麼造就了趨勢科技公司這樣高度成長的引擎？藉著閱讀這本書，這位愛變魔術的董事長與大家分享他讓企業持續成長的秘訣。

這本探討「成長力」的書，在這個時候推出，對企業而言，真是非常有意義的。企業在九〇年代，經歷了長期的成長，幾乎將成長視爲理所當然。經歷了2001年以來的這波不景氣，大家開始認真思索成長的重要性，以及如何維持成長。

在高科技產業，成長更像是嬰兒到成人必經的變化，如果不成長，那必然是身體出了什麼問題。這並非危言聳聽，有一項研究指出，高科技公司如果一直不成長，有 85% 的企業從此一蹶不振。

■ 尋找真正的成長

如何讓公司成長，一直是我自創業以來，念茲在茲，不敢稍有懈怠的。趨勢科技從 1988 年創始以來一直維持平均 60% 的成長，一年半前成長率開始下滑，出現了前所未有的新低，甚至到只有 9% 的成長。這件事讓身為公司領航者的我輾轉難眠。我苦思讓公司成長力再上揚的對策。終於，我發現突破現狀的關鍵是，要抓住顧客真正的需求，創造出與市場有差異化的產品。先前，我們一直陷於與競爭對手的價格戰，原來應有的獲利，都被低價吃掉了，公司因此成長停滯。

因此，我們痛定思痛，不斷投入研發，製造與競爭對手有差異化的產品，終於恢復連續四季 30% 到 40% 的成長。就在前兩天，我們和全球最大的網路設

備公司思科（Cisco）達成協議。思科宣佈將趨勢科技的疫情爆發防禦方案整合入其網路及安全產品，讓疫情爆發防禦策略的部署更為容易。這是因為，單靠傳統的防毒軟體，已不足以解決目前所遇到複雜及不斷變化的網路安全威脅。這次趨勢和思科的合作，回應了顧客希望以一個系統化的方式解決問題的需求。這正是我們這幾年努力朝顧客需求創新的成果，全公司莫不為此振奮。

這也正是為什麼我讀到這本《執行力》作者之一夏藍的新作《成長力：持續獲利的策略》時，覺得心有戚戚焉，並且很樂意推薦給大家的原因。因為這正是我這兩年苦思的問題。作者爲了讓經理人以全新的眼光來解讀成長的基本要素，以及這些要素對持續成長的重要性，他問他們下面這些問題：

- 你的公司在協助顧客業務發展上做了什麼？
- 在爲顧客量身打造獨特的價值主張上，貴公司業務團隊表現的水準如何？
- 貴公司的定價策略與顧客最看重的特質之間有效連結的程度如何？

- 每次與顧客互動，員工能發掘多少有關顧客需求的資訊？他們是否將這些資訊提供給相關人員以及部門，以開發能滿足顧客需求的產品與服務？

以上四個問題，點出了一個關於成長的重要問題，就是找出顧客真正的需求在哪裡。唯有如此，才能有真正「獲利」的成長；也唯有如此，才是真正「優質」的成長。也就是，透過產品和服務的差異化，為顧客創造價值。卓越的領導者應該以長期獲利的成長為企業奠定穩固的基礎，而不是藉由收購或財務操作，使營收暴增，將成長置於隨時可能崩場的立足點上。

■ 成長 = 創造性的行動 + 有紀律的流程

作者在書中提到，成長是一種創造性的行動，更是一種有紀律的流程。你不能只靠擊出一隻全壘打來締造成長，而要透過公司的每個成員不斷擊出安打，培養企業中上上下下注重成長的心態，如此，日後有

機會擊出全壘打時，就能有更周全的準備。也就是說，要在企業中打造加速營收成長的「人際互動引擎」(social engine)。我常舉昇陽(Sun Micro)和新力索尼(Sony)這兩家曾經風光一時的企業為例。他們就是因為成長的人際互動引擎漸漸流失，忽略了市場需求，只固守獲利的產品線，忘記了創新，而痛失原有的龍頭地位，大家千萬要引以為借鏡。

對趨勢科技而言，這個人際互動引擎就是塑造一個創新的文化，讓創新成為一個持續的流程。身為董事長的我，常常想盡各種方法，激發員工創新。例如，我總是喜歡在大家面前變魔術，在逗得大家哈哈大笑的當兒，也同時塑造了一個有創意的企業環境。員工在這樣的環境中，提出有創意的點子，相互溝通，然後將點子轉化為市場所需的商品推出。這幾年的經驗讓我深深體會，創新、持續成長、保持高獲利率並非天方夜譚。

台灣的企業這些年來也遇到成長的瓶頸。許多企業就算將工廠移到勞工低廉的大陸去生產，也只得到相當低的成長率。大家一定要相當警覺，你企業的成長引擎是不是也正在流失？你是不是只期待全壘打，

而忽略了持續安打？你是不是忽略了去找出顧客現在真正的需求，而發覺新的利基？這本書提供了一份很好的清單，讓你檢視你的企業在哪些地方還有成長的機會，並提出一份十分有用的工具，使你的企業得到有獲利的成長。這是一本十分值得此時此刻閱讀的財經書籍。

序文

創造價值 優質成長

溫肇東（政治大學科技管理研究所教授）

《執行力》一書去年在台灣大賣，因為掌握了當時低迷的景氣及政經氣氛，大家不願多談願景，希望好好做成一些事情，需要的是如何去執行，因而成為很成功的一個行銷專案。今年景氣已復甦，可能更多人會希望能維持這個動能，持續成長，此時推出作者夏藍的著作《成長力：持續獲利的策略》可能也有時間上的適切性。

台灣經濟再起要靠企業優質成長

其實台灣過去四、五十年的經濟奇蹟，即是建立在持續高度成長的態勢上，從農產品轉型到加工出口、從輕工業到資訊電子到半導體光電，從進口替代到在台組裝外銷、從在大陸來料加工到境外投資，大

部分的人都能在歷次的轉型、轉進之間找到適當的位置。當然在這過程當中也有一部份人轉型沒成功而淡出舞台。

「成長」在台灣絕大部分人的經驗中是一件理所當然的事（take for granted），這幾年才逐漸有人體會到成長高原的停滯、或成熟之後的走下坡。

我 1991 年在英國待了八個月，那段期間有機會去瞭解英國在過去一百年是如何從維多利亞大不列顛日不落國一路下滑，家電業、汽車業等許多產業的製造在英國境內消失或拱手讓人。在相對成長較緩的情況下，被美國、日本、德國的快速與高度成長超越，甚至被亞洲的開發中國家追上。但成長雖慢，我們不能說英國沒有成長，沒有進步，除了維持金融中心、大型複雜系統運作的優勢外，最近在創意文化產業屢有佳作，教育產業也持續出超。倒是台灣面對急速成長的大陸，在規模與數量上大陸確有其優勢，台灣所要追求的可能必需轉向到較「優質」的成長，較高的附加價值，在價值鏈裡相對較有意義的制高點。

成長要有附加價值

本書所提供的處方，其實也是有附加價值的成長，他發現許多經理人對成長的基本組成要素及其相互連結並未能有效掌握。這些組成要素包括：開發新的產品與服務，建立有效的銷售團隊、了解顧客的價值、市場區隔等。很多台商一向習慣以削減成本作為競爭手段，造成許多「微利」產業，作者更希望經營者能瞭解「成長」的基本要素及有獲利的成長，其實關鍵是在「貼近顧客、創造價值」。因此他提出下列問題，要每個經理人嚴肅地回答：

- 貴公司在協助顧客業務發展上做了什麼？
- 為顧客量身打造獨特的價值主張（value proposition）上，貴公司業務團隊表現的水準如何？
- 貴公司的定價策略與顧客最看重的特質間有效連結的程度如何？
- 每次與顧客互動中，員工能發掘多少有關顧客需求的資訊？他們是否將這些資訊提供給相關人員以及部門，以開發能滿足顧客需求的產品

與服務？

從以上的問題可以看出「企業成長人人有責」，貼近顧客是一種習慣，也是企業文化。《成長力：持續獲利的策略》一書其實就是要提供大家這些處方，包括將「生產力」的觀念引導至「營收生產力」的提升，而不是一味降低成本、制定並實施成長預算、建立上游行銷能力和活動、了解如何進行有效的交叉行銷或價值、打造加速營收成長的人際互動引擎、按部就班將創新構想轉化為營收成長。亦即兼顧成長的有機性、獲利性、差異性與永續性。

企業成長追求質量並重

每個企業都希望能持續成長，但企業組織和地球上的任何一個生命體一樣有其生命週期，也不能違反地心引力。樹長不上天，我們如果能從觀察百年、千年老樹，了解他們的內在成長以及其周圍的生態，可能會有另一番體驗，樹長到一定程度可能就不再長高長胖，但養分持續供輸，其枝葉可能會十分茂盛，底