

企業獲利的七個價值商數

價值領導

暢銷書《Net Profit：網路金字塔的獲利模式與企業定位》作者
彼得·寇韓 (Peter S. Cohan) 著

陳景蔚、鄭新嘉譯

繼六標準差、平衡計分卡、EVA後
戰勝景氣、創造公司價值與整體績效的最佳工具

Value Leadership

強力推薦

倫敦商學院副院長 喬治·伊普

耶魯大學管理學院副院長 傑佛瑞·桑納費爾德

機構股東服務公司 (ISS) 創辦人 羅伯·蒙克

中華民國管理科學學會理事長 許士軍

亞馬遜網路書店五顆星最高評價 ★★★★★

價值領導 企業獲利的七個價值商數

原著書名／Value Leadership: The 7 Principles That Drive
Corporate Value in Any Economy

原著作者／彼得·寇韓 (Peter S. Cohan)

譯者／陳景蔚、鄭新嘉

責任編輯／吳毓珍

封面設計／江孟達

發行人／殷允芃

出版部總編輯兼總監／蕭富元

法律顧問／台英國際商務法律事務所·羅明通律師

出版者／天下雜誌股份有限公司

地址／台北市104南京東路二段139號11樓

讀者服務／(02) 2507-8627

傳真／(02) 2662-6048

劃撥帳號／01895001 天下雜誌股份有限公司

天下雜誌 GROUP 網址／<http://www.cw.com.tw>

電腦排版／中原造像股份有限公司

印刷製版／中原造像股份有限公司

裝訂廠／政春實業股份有限公司

總經銷／大和圖書有限公司 電話／(02) 2988-6128

出版日期／2004年9月25日第一版第一次印行

定價／320元

Copyright © 2003 by Peter S. Cohan

Published by Jossey-Bass, A Wiley Imprint

Authorized translation from the English language edition published by

John Wiley & Sons Inc.

Orthodox Chinese Edition Copyright © 2004 by Commonwealth Magazine Co., Ltd.

All rights reserved

ISBN: 986-7561-40-6

(Printed in Taiwan)

書號：BCCF0069P

(英文版ISBN:0-7879-6604-5)

天下網路書店：<http://www.cwbook.com.tw>

港台書

F272.92

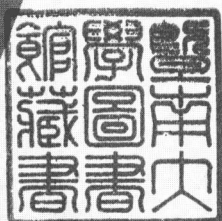
2006134

企業獲利的七個價值商數

價值領導

彼得·寇韓 (Peter S. Cohan) 著

陳景蔚、鄭新嘉 譯



Value Leadership

佳評如潮

「寇韓明確完成創建與維繫成功商業組織的翔實分析。他除了引用現實生活的商業案例闡述自己的觀點，也列舉可以創造或毀滅公司的重要條件。」

——海斯與薛夫 (Samuel L. Hayes III & Jacob H. Schiff, 前哈佛商學院投資銀行學教授)

「本書深具洞察力與啟發性。作者認為，恢復大眾對美國企業的信心不只是制定法律或服從相關規範，還要重新針對企業價值、文化與關係徹底檢驗。寇韓發表一套令人折服的可行模式，相信所有投資人、經理人、董事會成員、政策制定者，以及希望企業合理且道德地為社會創造價值的人，都有興趣閱讀本書。」

——霍夫曼 (Michael Hoffman, 班特利學院商業道德研究中心執行主任)

「寇韓將早期的理論融合成清楚的七大法則，幫助專業進修課程的研究生與經理人分析熱門領域的公司。我相信，作者的理論、案例及工具，對經理人、風險投資人、公司董事會成員以及必須評估或指導企業成長的人助益極大。」

—安格 (Barry Unger, 波士頓大學推廣教育中心科學暨工程計劃主席兼光電學教授)

「所有經理人都應該認清本書所提的兩大事實。首先，『價值商數』是一項容易了解與應用在工作上的策略性評估和規劃工具；第二，它確實極為有用。」

—漢林 (Michael Alan Hamlin, 《新亞洲企業》作者兼亞洲團隊投資公司執行長)

「概念上很容易勾勒『價值領導』的論述，要維持價值領導的理論並達成優良的結果卻極為困難。根據深入研究某些維持價值領導能力公司的心得，寇

韓為落實和評量價值領導提供一套有系統的指南。這個世界需要多一些能創造價值的領導人。」

——萊斯 (Mark P. Rice, 田森學院歐林商學院院長)

「本書極為重要，它為需要重建顧客、員工和投資人信心的公司，鋪陳一條清晰可掌控的進程，整合理論與確保傑出成果的精闢評量方法，針對捷伐聲浪提供矯正良方。我強烈推薦經常必須處理類似議題的董事會成員與管理團隊閱讀本書。」

——克爾維 (Bill Kelvie, Overture科技公司執行長)

「寇韓藉由不同層面的價值領導，引領我們聚焦『回到未來』。他強力喚起『人性本善』的天性，提醒大家，誠實、正直與人性光明面中的特質，才是造就美國資本主義成功的永恆要素；當然，它們也是獲利與成長的重要評量因

子。處於這種特別的年代，《價值領導》正是企業亟需的良方。此外，有別於一般觀念，本書提醒我們，追求利潤是一樁高貴的事業。」

——克里希那穆提 (Mahesh Krishnamurti, 美國《價值雜誌》發行人兼財務長)

V alue Leadership

價值領導

企業獲利的七個價值商數

前言

什麼是價值領導？

價值領導奠基於明確的價值觀與領導概念。它主張，一家沒有員工、顧客、投資人以及社群參與的公司，肯定無法生存。「價值」二字則指存在公司與其他群體之間的自然關係。若公司能與其他群體形成並維繫良好關係，這些關係便會產生價值。

第一章

公司的定位在哪裡？

價值領導是經理人檢視公司業績的利器，「價值商數」則做為工具，透過幫助經理人了解公司與價值領導觀念的契合程度，維繫企業的領先地位。

第二章

價值理念一：珍視人際關係

以尊重的心對待他人，這些人將發揮全部潛能，完成與公司利益一致的目標，就是珍視人際關係代表的精義。

第三章

價值理念二：促進團隊合作

團隊合作可以為企業帶來巨大的好處。透過團隊成員的聘請與一連串強化團隊價值的合作過程，公司會更有生產力、顧客滿意度提高，管理人才也會更有經驗與能力。

第四章

價值理念三：踏實的試驗

踏實的試驗是利用意外發現，為顧客及合作夥伴創造價值的一種管理信念，不但能為員工及合作夥伴創造價值，企業的成長也能為股東帶來利潤。

V

alue Leadership

第五章

價值理念四：履行承諾

表達內心的想法，並實踐說出的話，是履行承諾的精髓。這種珍貴的資產不但可以提升公司、顧客與合作夥伴之間的營運效率，也能吸引並激勵最優秀的人才，產生良性財務成果。

P.162

第六章

價值理念五：謙沖自牧

「謙沖自牧」是屏除驕傲自大的經營過程。首先要有一位優秀的執行長，經常施加適當壓力，避免員工在勝利的光環下迷失自我，督促員工在迎合顧客需求與因應對手策略方面，創造耀眼的表現。

P.192

第七章

價值理念六：透過不同的方法獲得勝利

這個信念是公司維持市場領導地位的核心關鍵。在它的指引下，執行長才能憑藉顧客、能力及競爭對手等三大研究基石，徹底發展一套完善的市場策略。

P.216

第八章

價值理念七：回饋企業社群

將企業資源轉移給社會就是所謂的「回饋企業社群」，能夠鼓勵員工、豐富企業所在社群，並解決重大社會問題。

P.244

第九章

坐而言不如起而行

反對資本主義的人認為，雇主剝削勞工是資本主義成功的主因。價值領導理念卻將資本主義成功的因素，轉變成讓員工、顧客與企業社群間的互動及互信機制趨向盡善盡美。

P.270

附錄

價值領導企業的價值商數分析與篩選

P.292

V

alue Leadership

前言

什麼是價值領導？

價值領導奠基於明確的價值觀與領導概念。

它主張，一家沒有員工、顧客、投資人以及社群參與的公司，肯定無法生存。

「價值」二字則指存在公司與其他群體之間的自然關係。

若公司能與其他群體形成並維繫良好關係，

這些關係便會產生價值。

請思考這份企業價值理念：

我們的價值

溝通 我們有溝通的義務。不但願意花時間與每個人晤談，也願意聆聽大家的聲音。我們堅信，資訊代表流通，流通的資訊會感動人。

尊重 我們以希望別人對待自己的心情對待他人，絕對不能忍受謾罵或失禮的待人接物方式。

誠實 我們樂意與顧客或潛在的客戶公開、誠實且誠懇合作。只要承諾可以完成某件事，絕對戮力執行；只要答應不能或無法做某件事，就絕對不會去做。

卓越 任何事物，只要不是盡善盡美，我們絕對不會滿意，而且會繼續提升標準。因為，探索自己究竟能做得多好正是最大的樂趣。

很難找出比它更好的企業理念，更困難的是找到比它更言行不一的公司；它來自二〇〇〇年安隆公司（Enron）的年度財務報告。當時，安隆執行長傑夫·史基林（Jeff Skilling）認為這份企業理念是「真知灼見」；創造一家表面上看來健全完善，私底下卻隱藏許多不為人知真實面目的公司，也是史基林的見解之一。

此外，史基林以「希望花更多時間陪伴家人」為由，在公司破產前夕離開，儼然是他最後的「真知灼見」。較早脫身使史基林得以順利出售手中持股，並撇清自己與安隆的關係。但二〇〇一年十二月，安隆六百二十億美元破產案如火球般，吞噬了我們賴以

為生的經濟信任根基。

這稱不上是最大宗企業破產案，但它的崩潰觸動加強查核公司違規的動作，並加速世界通訊（WorldCom）等大企業破產。類似的企業弊案累積的結果，對想恢復大眾對美國資本主義信心的企業領導者而言，委實一大挑戰。假如他們成功，成千上萬的美國家庭便可以充滿信心面對自己的未來與下一代；如果他們失敗，所面臨的未來將充滿令人苦惱的經濟不確定。因此，本書主要目的，在提供公司領導人創建資本主義光明未來的架構。

身陷水深火熱的領導人

對沈醉在一九九〇年代充滿繁榮成功氣氛的人來說，這次資本主義的挫敗簡直是枚震撼彈。甚至有經濟史學者預測，安隆事件將導致未來付出巨大代價。過去幾十年來的經濟擴張與隨之而來的經濟崩潰仍歷歷在目。例如，一九八〇至二〇〇二年之間，石油與天然氣、槓桿收購、企業不動產、避險基金，以及近來的網路及電訊事業，雖然讓圈內人賺進千億財富，卻讓社會大眾付出數兆美元的代價。

上述許多例子中，企業最初或許真的獲利，一旦公司開始泡沫化，他們又努力抓住投資人希望公司成長再創新高的心理，刺激大家繼續買股票。在這種情況下，公司繼續成長的動力使得仰賴放寬投資標準的填補債務式併購。雖然第一批投資人可藉由第二輪

的增資獲利，最後的資產併購卻讓新的資金變成一顆定時炸彈，結果便是一波又一波的破產、財務紓解與政府調查。接著，投資人抽回資金，直到下一波新泡沫經濟再度吸引他們的目光，新的輪迴開始。

近年來的科技產業泡沫化，凸顯公司擁有者與擁有政經力量的投資標的尋求者之間存在的利益衝突與糾結。例如，政治人物與制定規範者必須仰賴企業獻金支付選舉花費，政府官員保護社會大眾免於受到企業弊案傷害的力量顯得非常薄弱，因為對社會大眾的保護很可能阻斷實現政治野心的獻金。同樣的，害怕失去權力或高額顧問費的查帳人員對查核某些大戶的會計業務則躊躇不前。另外，有些投資銀行枉顧讓客戶獲利的初衷，製造某些股票是分析師推薦、能讓投資大眾獲利的假象。有些公司的執行長則是在將自己的股票出售給群眾之前發表公開聲明哄抬股價。有時候，爲了保住名聲與職位的利益，公司董事會成員往往掩蓋真相，不希望家醜外揚。

類似的利益衝突愈演愈烈，導致社會大眾對資本主義失去信心。二〇〇二年四月《華爾街日報》及美國國家廣播公司針對美國一千多位民眾所做的綜合調查顯示，民眾逐漸喪失對企業領導人的尊重。調查發現，五七%的受訪者認爲，過去二十年來，企業領導人和經理人的價值觀與標準江河日下。而在一九九八年時，大約五三%的受訪者認爲，企業領導人的標準持平或提高。

幾個月後，社會大眾對企業的不信任依然持續。例如，哈提特（Hart-Teeter）研究公

司針對一千多位美國成年人所做的調查顯示，大眾對企業的不信任感急速竄升。二〇〇二年四月到六月之間，受訪者相信類似安隆案的醜聞必定也存在於各大公司的百分比，從一八%提高到二四%。

大眾喪失信心的結果，轉變成投資人大量自股市抽回資金，二〇〇三年二月，投資人自股票共同基金抽回的投資金額高達一百一億美元；每個月連續的資金撤離現象，則始於二〇〇二年中旬。此外，二〇〇二年六月，代表美國所有公開上市股票的威爾謝指數（Wilshire 5000）從原本市值十七兆四千億美元跌落到十兆四千萬美元，這意味著自二〇〇〇年三月股價高峰以來，投資人恐慌心理造成的資金撤離現象，已讓美國股市損失七兆美元。投資人信心的動搖以及股票市場的價值，更嚴重影響民眾生計與退休金，迫使許多人準備延後退休。

上述現象代表的事實是：「信任」在經濟裡扮演了重要的角色，它完全倚賴民眾願意承擔風險的心態；唯有投資大眾相信自己可以獲得合理的報酬，才會願意承擔風險。

喪失對經濟體系的信心，也會促使民眾提高報酬，以降低風險。例如，若員工知道雇主想盡辦法哄抬公司股票，爲了平衡公司可能無法生存的高風險，員工或許會要求較高的薪資。若供應商發現某家公司不穩定，可能會提高合作對象的財務標準。若投資人對經理人喪失信任，可能出售持股並拒絕投資這家企業。若執行長喪失對類似高科技產業等經濟系統資本投資報酬的信心，將對投資要求較高的回報或乾脆停止投資。到最