

中国企业领导制高点： 设定企业独有增长密码



随着经济复苏，首席财务官对增长的关注与日俱增。虽然几经努力试图揭示成功增长的奥秘，但其神奇之道仍如雾里看花。德勤认为，根据数据显示，并没有一个实现增长的定律或神奇公式，企图归纳出一套普遍适用的增长战略是注定徒然的。尽管收入所得与总体经济增长关系密切，但仔细研究历史数据，就会发现不同行业 and 不同企业存在重大差异。¹较大企业的增长率（中位数）较低、波动较小。个别行业亦表现出独特的增长模式；甚至在特定的垂直行业，特定企业之间同样存在重大差异；增长型「成功企业」的名册在每个经济涨跌周期都有所变化 - 这样的情况在全球经济复苏的大势中也在发生。为了抓住经济持续复苏的源源商机，首席财务官必须协助设定企业独特的增长密码。

跳出营收数字，真正实现增长

随着世界经济的自我调整，企业很自然地想跻身增长「成功企业」名册之列。但是增长本身并不是最终目的。通过股东总回报反应出的盈利能力和资本回报也非常重要。事实上，这三个方面的绩效相互依存，以损失盈利能力或股东总回报为代价，单纯追求高收入的做法，似乎成为在上述三方面取得成功的障碍。

最近，我们分析了1966年至2008年美国证券交易所上市公司的数据，并对每年销售额十亿美元以上的增长型龙头企业的行为开展了德尔

菲调查，发现绩效良好的企业普遍在两至三项增长因素方面表现卓越：如收入、盈利能力和资本回报。²我们还发现其中绩效最佳的企业能够在经营期限内实现至少双倍年均复合增长率（CAGR）- 在三大增长衡量指标方面均名列前茅。

通过分析发现，上述企业所寻求的增长战略表现在以下四大方面：

- **核心增长。**提高现有和相关细分市场的份额，平均占企业增长的百分之四十五左右；
- **客户或服务增长。**进入与现有毫不相关的新市场或新客户细分市场，占增长的百分之二十三；
- **产品和服务增长。**扩大现有客户群，明确客户群的需求，开发新产品和新服务，尤其在新领域，占增长的百分之二十六；
- **价值链扩展及/或新业务。**垂直整合价值链或扩展到与核心增长联系松散的全新商机，占增长的百分之八左右。

此外，我们发现同时实现收入增长、高盈利能力和股东总回报的大多数企业，充分利用有机和无机（并购）的方法实施这些战略，并且强烈偏好无机增长。无论执行何种战略组合，企业均需制定并贯彻执行自己的增长密码。³

¹ 根据德勤利用Compustat数据库、美国经济分析局、美国劳工统计局的研究。

² 资料来源：根据德勤自有数据库和调查。

³ 资料来源：根据德勤「持久性项目」的数据，参见 www.deloitte.com/us/persistence

最佳绩效企业贯彻执行增长密码

最佳绩效的企业有着共通的基本价值观和业务治理流程，这是德勤研究最令人瞩目的成果之一。我们将这些价值观和流程分为三类，它们共同构成「增长密码」。

组织明确性。为实现此目标，需要制定领导力愿景与由领导力愿景衍生的战略，并具备在各业务部门有效传达愿景和战略的能力。应培育增长型文化，要求员工树立实现增长的抱负，包括加强增长抱负的较短反馈周期。在增长密码的三个方面中，组织明确性最为重要。

财力和资源协调一致。在我们所研究的企业中，卓越绩效的企业通过有效的资源管理使资源与企业的战略日程协调一致，并清楚地了解业务范围内投资组合选择及其相关的风险和回报。因此，通过准确评估人力、时间和财力等增长能力，企业能够睿智地管理增长。

客户观点和营运卓越。成功的企业通过收集和分析来自不同来源的数据取得客户观点，以汲取关于产品和服务偏好、购买趋势和追加销售机会方面的新颖洞见。他们试图通过最大程度地简化流程、程序、产品和服务解决方案，继而简化自身业务。最后，他们通过外包非核心部门等方式，高效地管理优化流程过程中的风险和收益。

此外，高增长企业充分利用协作工具，实现企业内更大规模的跨部门团队合作 - 包括内部和外部的权益相关方 - 确定客户的关注焦点。在增长战略包含在合并或收购的情况下，高增长企业定义明确的目标，整合收购项目和企业目标，并制定清晰的计划予以实施。

高增长企业发展内在的风险智能

实现增长的更为关键的一个驱动因素是风险管理。高增长企业在制定增长战略时不会单单应对风险管理：他们拥有贯穿战略的内在风险智能，并了解风险与机遇并存。他们对假设提出具建设性的质询，并持续评估与这些假设相关的风险。简而言之，他们意识到风险瞬息万变，并采用动态的风险管理方法。此外，高增长企业只关注一些关键风险，而不是事无巨细地应对许多一直存在的轻微风险。

避免过于笼统的增长战略建议 - 探寻自己的发展路径

随着首席财务官开始领导制定企业的增长战略，明白「通用的」增长密码并不存在是非常重要的。寻求单一推动企业增长的定律也是无果的。相反，我们认为企业可以通过多种手段实现增长 - 但他们需要谨记，所采用的这些手段具有高度的独特性和针对性。此外，由于环境随时变化，企业必须不断地对这些手段作出评估。

某些真理依然值得我们信赖。首先，那些渡过严重经济衰退的企业从来不会坐吃山空：他们不断地改良产品和服务组合。其二，实施混合增长战略的企业 - 同步实施多项战略 - 比那些坚守单一战略的企业更可能获取成功。其三，并购活动涉及所有战略，是实现增长的关键路径。最后，要想实现可持续增长，企业必须筹划内部能力，以把握机遇。

最重要的是，成功的增长包含盈利性、股东总回报以及增加的营收 - 实现这三大目标，主要取决于企业实现组织明确性、整合财务和资源、汲取客户观点以实现运营卓越以及实施风险管理的能力。在这四大原则的基础上，定制专属自己的增长密码，回报就会相当可观。它可以帮助企业在经济萧条时期实现负增长最小化，在经济繁荣时期实现正增长最大化。



致谢

谨此感谢德勤首席财务官计划全球调研总监Ajit Kambil博士对本文的贡献，并感谢德勤研究的Ameya Nagarajan女士协助编辑工作。

德勤首席财务官计划凭借我们的服务能力广度，交付前瞻性观点和新颖洞见，协助首席财务官应对自身角色复杂性，驱动企业价值增长以及顺应市场上瞬息万变的战略变革。



联系

联络我们以获取更多相关资料

刘伟杰

全国主管合伙人 - 中国企业领导菁英会

电话：+852 2852 1015

电子邮件：danlau@deloitte.com.hk

梁小慧

总监 - 中国企业领导菁英会

电话：+852 2852 1620

电子邮件：saleung@deloitte.com.hk

朱黎晔

总监 - 中国企业领导菁英会

电话：+852 2852 1002

电子邮件：juchu@deloitte.com.hk

请到访www.deloitte.com/cn而获得更多信息

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家, 凭借其世界一流和高质量专业服务, 为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤约182,000名专业人士致力于追求卓越, 树立典范。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有21个办事处分布于包括北京、香港特别行政区、上海、台北、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门特别行政区、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工, 按照当地适用法规以合作方式服务客户。

关于德勤中国

在中国大陆、香港和澳门, 我们通过德勤·关黄陈方会计师行和其关联机构包括德勤华永会计师事务所有限公司, 以及它们下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师行为德勤有限公司的成员所。

早在1917年, 我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支援, 为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验, 并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港, 我们为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据乃一般性信息, 故此, 并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构(统称为“德勤网络”)提供任何专业建议或服务。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 请咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。

©2012 德勤华永会计师事务所有限公司

HK-039-12



这是环保纸印刷品