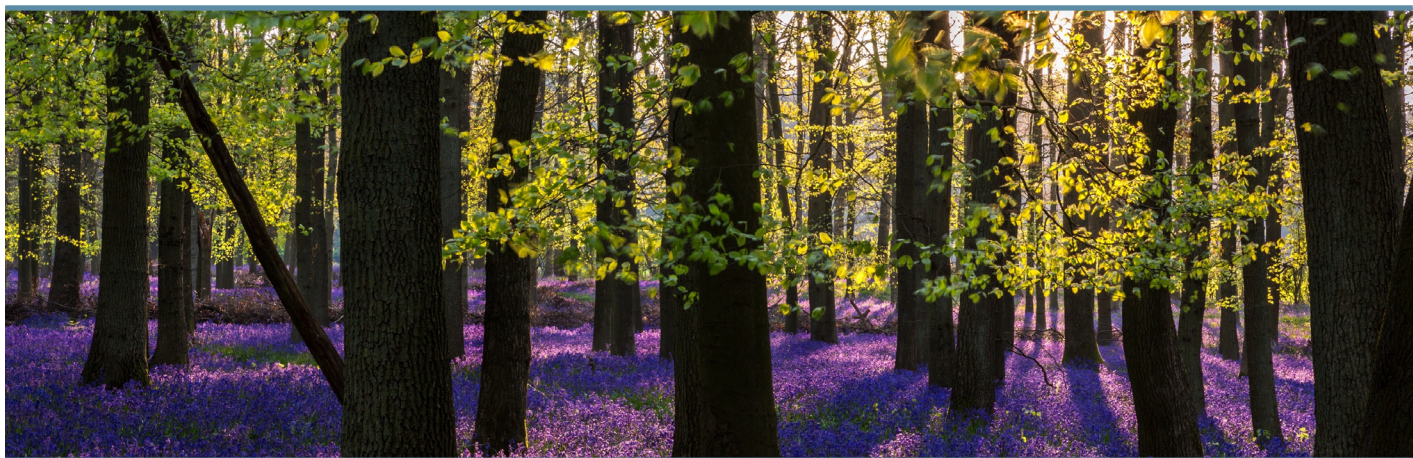




追寻良性增长

价值创造要求企业创造高于资金投入的商业回报，这也是每家企业所追求的目标。严格来说，价值创造并不一定需要业绩增长。但即便如此，几乎世界上所有的CEO都将业绩增长列为首要任务之一。

其中的原因不难解释：

- 业绩增长可以抵消现有业务定位逐渐过时的长期风险
- 停滞甚至下滑的业绩很难吸引人才
- 业绩增长意味着比竞争对手更大的规模优势，从而带来更高的投入产出
- 有良好增长前景的企业将获得投资者的更高估值

然而，并非所有增长都是良性增长。在企业扩张这场战役中，许多所在市场需求成熟、自身业务稳定的企业将收购作为主要增长途径，然而最终在收购过程中损害了公司价值；另一些企业（多以信息技术型企业为代表）则在追求增长的过程中多花了不少冤枉钱。

因此，如何才能找到一条系统、可靠的途径，帮助你的企业实现“良性增长”？本文将通过10个

简单的操作步骤，揭秘企业实现良性增长的机会和路径。

1. 审视公司业务组合，制定战略增长计划

你的业务组合中哪些是核心业务？哪些又是非核心业务？如何通过这样的思考方式来甄别企业发展机会？以上三个问题是有效评估业务组合的核心，而寻找答案的过程是追寻良性增长的重点。下图是一个简单直接的思考框架，以帮助企业对其业务组合进行清晰地分类（见表1）。

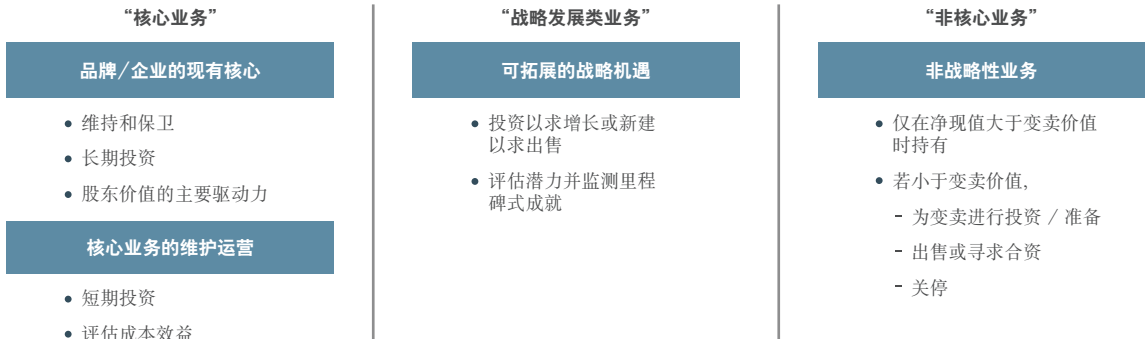
核心业务

对绝大多数企业而言，“品牌核心”是相对容易甄别的，它是企业存在的理由，也是无论如何都不会让步和忽略的。品牌核心往往最有助于驱动企业尽早取得商业成功或/和获取主要现金流。为了达到或维持市场领先地位，持续投资和关注增长是有道理的，但增长规模往往因其业务的成熟度和竞争力而受限。

核心维护类业务

围绕核心业务或许有一系列周边业务，它们或因不够规模，或因不够重要，而不足以被归入核心

图1
业务组合评估框架



资料来源：艾意凯研究与分析

业务。如果仔细审视，你会发现这些周边业务其实维护着核心业务的持续运营。我们因此将这类业务称为“核心维护性业务”。对该类业务的投入必须仔细审视，确保成本效益。如果核心业务需要花大量精力维护，那这些维护性业务可被归为战略发展机遇。

战略发展类业务

此类业务是未来5到10年企业业绩增长的主要推动力。它们可能处在不同发展阶段，从孵化期的“胚胎”到处于市场拓展阶段的商业化业务。机会的发掘可能来自于一次与负责业务拓展同事的对话，也可能来自于鼓励所有员工分享想法的成果。随后通过一系列筛选，挑选出真正具有战略意义的发展机会。

非核心业务

显然，非核心业务即是那些非战略层面的、无关企业存亡的业务。但这并非意味此类业应该被舍弃或

关停，而是应以获取最大现金流为运营目标，从而支持针对其他业务的投资。非核心业务一般不是企业增长或投资的重点。

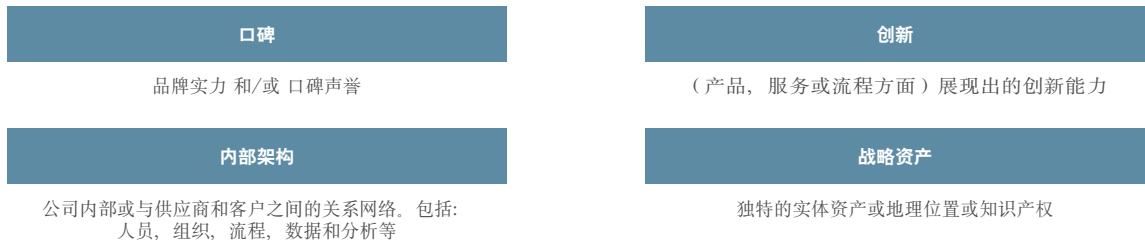
运用以上思考框架来评估业务组合，能够帮助管理者明确少数真正值得关注的增长机会。

2. 深度考量企业核心优势，以此为基础开展投资

“这山望着那山高”，外面的机会总是看起来更诱人。但很多时候，充分经营好现有业务，可能比收购全新业务更令你喜悦。

运用核心竞争力来投资自身的战略发展类业务，是个不错的选择，越出现有专业领域外的投资往往以失败居多。正视自己的优势和劣势是找对业务增长方向的关键。所以如何准确定位自己的核心能力?你可以用表2做一个简短的测试。如果该能力无法满足以下4项条件中的任意一项，那该项能力可能不具备长期竞争优势。

图2
符合核心优势的战略发展类业务可以创造竞争优势和协同效应



资料来源：艾意凯研究与分析

口碑

口碑的建立需要长期积累（尽管倒塌只消一瞬）。它不易复制，更难造假。好口碑带来更高品牌溢价，也是价值创造最大的撬动杠杆之一。因为口碑有助于定价和赢取市场份额的特性，加大口碑投入是十分合理的选择。

创新

创新者生，守旧者亡。虽残酷，却是商界不争的事实。“摇钱树”业务的摧毁可能需要很长时间，但最终潮流，习惯，科技的变革将撼动其市场地位—除非进行了产品革新。直接对创新进行投资，或者间接投资创新所需的人才和资源，往往能获得回报。

战略资产

上述规律也有例外，战略资产就属天赐的礼物。只要这些战略资产与你的商业模式挂钩，你便可一直倚赖它们支撑你的业务。以合理的价格获取更多战略资产不失为一个好的投资增长策略。

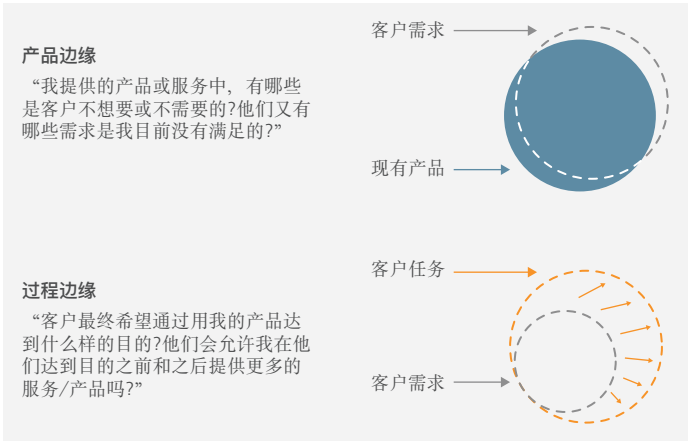
内部架构

这类信息不易定义和辨别，但正是这种难以捉摸甚至晦涩让你的竞争对手很难模仿。通常，这包含了你与客户和供应商的关系，或者与你的员工技能和内部流程相关。你能否辨别哪些元素会使你和直接竞争对手拉开距离？而这些元素又来自哪里？如果可以，试着进一步利用这些元素来促进增长。如果不能，可能是考虑采取下面第三步的时候了。

3. 直接与用户沟通，了解你在多大程度上满足了其需求

这一步骤是显著简单但强有力的业务增长途径。即便如此，很少有企业认真对待它。谁能比你的用户更有效地告知你关于产品的好坏？这不仅仅局限于促销员打分、焦点小组访谈和市场调研，更是定期与花钱购买你的产品或服务的消费者进行深

图3
如何有效向客户提问以收集信息—出自艾意凯《边缘优势战略®》



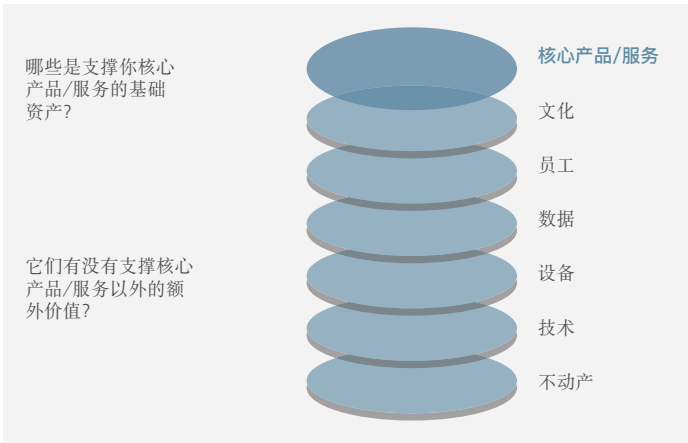
资料来源：艾意凯研究与分析

入、审慎的对话。如果你不确定应该具体问他们什么问题，艾意凯咨询近期出版的《边缘优势战略®》中有一些有用的建议，可供参考（见表3）。

4. 充分利用现有投资，挖掘其额外价值

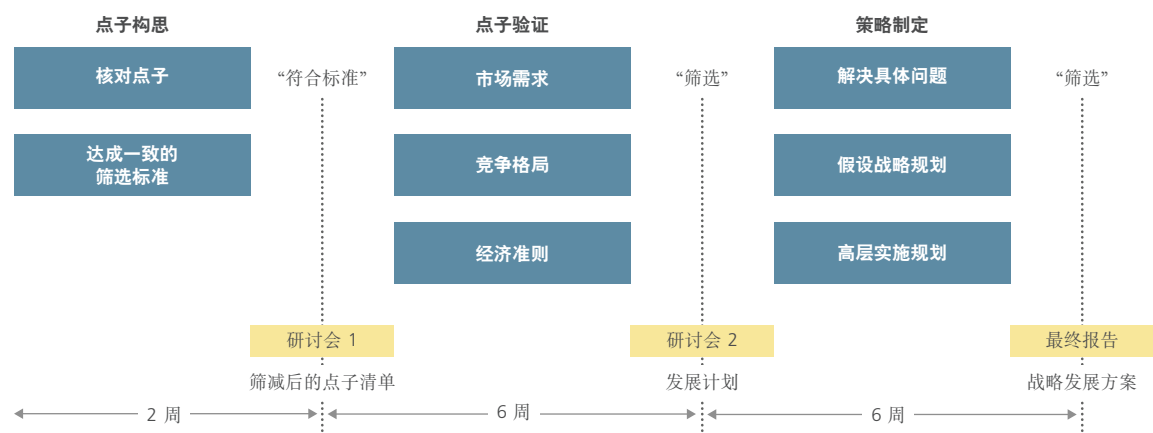
读过艾意凯的Dan McKone 和Alan Lewis撰写的《边缘优势战略®》的读者想必记得“企业边缘”这一概念。设想你的企业已经投资建立了书中所说的“基

图4
如何从基础资产中甄别增长机遇



资料来源：艾意凯研究与分析

图5
常规商业计划外的长期增长策略制定流程



资料来源：艾意凯研究与分析

础资产”——从不动产到数据均可算作基础资产。业务增长的关键问题是：如何利用好这些资产，使其创造现有用途以外的额外价值？

5. 深入员工，了解他们所期待的公司发展方向及方式

在常规商业计划外，每一位业务管理者都应应为一些接近或者“跳脱”的点子制定一个增长计划。按照表5所示的流程，首先，你可以引导员工完成上述所有步骤（1到4），创建一份“业务增长点子”的长清单，既包含已思考成熟的优秀方案，也囊括仍处于雏形的想法。之后，可召开第一轮研讨会进行“点子验证”，按照既定标准筛减清单，研究确定市场需求、竞争格局、基本经济准则。接下来，举办第二轮研讨会进一步评审，通过的点子需再建立一套实际的规划假设和高层的实施计划。完成以上三个步骤后，每个业务部门应该呈现一份精简的增长计划清单，并附上相应的业务收入、利润、支出以及时间线的粗略估算。整个流程的产出将是一整套内容详实、真正考量发展机遇且由管理团队全权负责的发展方案。更重要的是，由此产出的收益是在常规商业计划外的额外收益。

6. 试着从失败中学习

我们都熟知科技行业的高速发展的特性，其中包括“快速失败”和创造“接受失败”的文化。然而，我们当中有多少人对过去的失败研究得足够细致和彻底？我们又花了多少时间审视那些失败的竞标，流失的客户，未达预期的新产品，以及被逐渐搁置的发展计划？总结失败能收获很多宝贵的信息，并从中提炼出不少优秀的发展计划，帮助我们绕开陷阱，避免重蹈覆辙。因此，总结失败的经验教训是十分值得提倡的做法。

7. 敏锐感知竞争对手的优秀创意，加以采用

不要担心从竞争对手的成功中获取灵感，他们也会毫不犹豫地这么对待你。密切关注行业内公司的动态十分重要，这不仅因为你的市场份额可能会受到短期影响，更因为一些业态变化可能会改变你的战略分割界限，从而导致你的产品需求发生重大转变。你应当特别留意那些有革新精神的竞争对手、业内前沿领域以及“早期采用类”客户群体。我们将在下面的步骤10中讨论真正的颠覆因素，但定期快速浏览现有竞争对手信息，还是可以发现许多良好的增长点。

8. 切实当一次用户，体验其所体验

你对你的客户了解有多深？我们有时会惊讶地发现，找我们咨询的企业高管很少甚至可能从未体验过自己的产品或服务。有些企业会定期将高管安排到客户服务的一线，这是非好的做法。真正从用户角度出发，切实体验作为用户的感受，可以多一个企业管理的维度。这是通过作为用户获得的“真实—现实”体验，而不是通过问询用户得到的“虚拟—现实”体验（如步骤3）。如果有关创造、改进、扩展现有业务的新想法能真正与你的用户产生共鸣，那么它们就更可能取得成功。

9. 耐心进行长期规划，打造“未来形态”（10-15年）

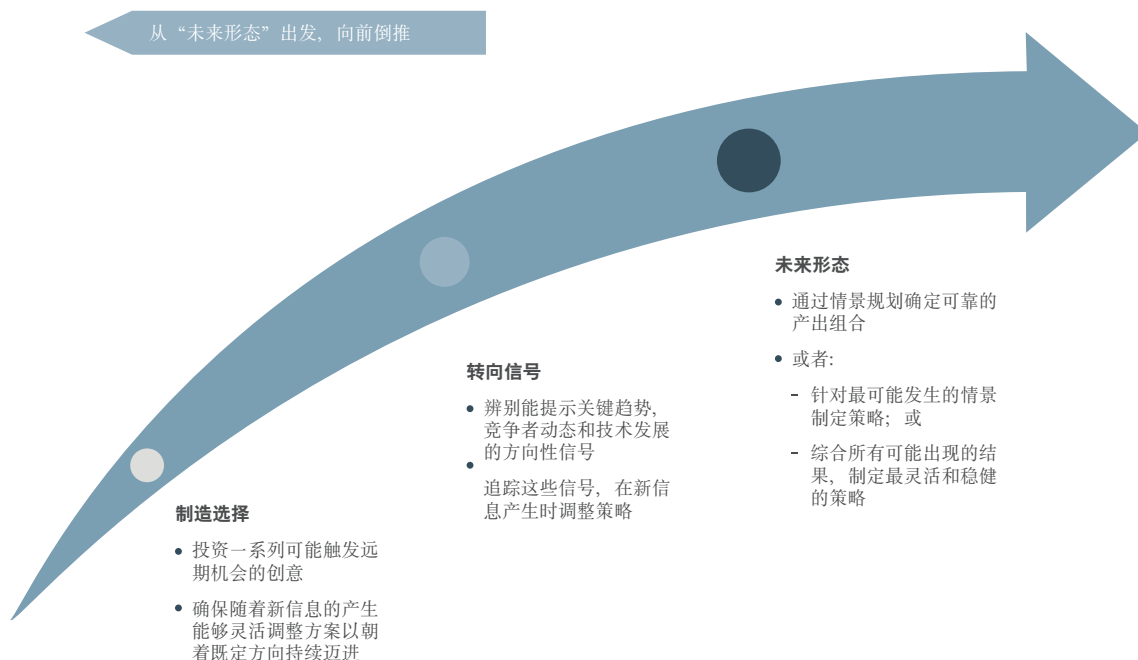
到目前为止，我们一直在讨论与当前业务相近的增长机会。这类增长计划成功的可能性通常高于那些不着边际的想法。然而，长期愿景在业务增长中仍应占一席之地。有几种方法可以促进未来愿景

的形成。一种常见做法是挑选公司中合适的人进行头脑风暴，预测专家的参与或许可以帮助激发更多想法。另一种做法是依靠技术人员、数字化专家和研发专家进行创新。无论你选用哪种方法，重要的是确保对未来形态的描述足够细节和具体，以便能倒推出一条清晰的发展路径。如果你没有从现在开始踏出第一步并在未来几年朝正确的设定方向持续迈进，你和愿景之间将永远隔着5-10年的距离，永远到不了终点（见表6）。

10. 透过“颠覆性”技术，发现潜藏发展机会

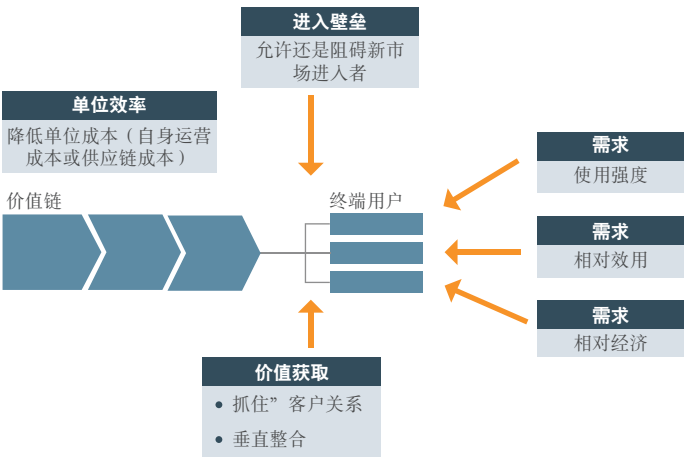
颠覆性技术通常被认为是对企业的威胁，但其中也潜藏增长机会。正如未来形态讨论中经常提出的观点，新技术和创新所带来的正面影响是值得花时间思考的。这需要付出一定的时间和精力，因为只有在整个价值链基础上思考一项技术才有意义。艾意凯在“为什么颠覆性技术很重要”这篇文章中详细介绍了思

图6
制定“未来形态”规划的三步骤



资料来源：艾意凯研究与分析

图7
颠覆性技术中潜在机会的评估体系



资料来源：艾意凯研究与分析

考框架（见表7）。在评估发展的过程中，其对需求的直接和间接影响尤其重要，但容易被忽视。

总结与思考

良性增长机会通常来自一系列看似微小但某些地方或某些人已经在做的改进和调整；它可能脱胎于你本来的业务或竞争对手的业务，但真正创新的想法是罕见且有潜在风险的。有时候，周围环境需要更广阔、长远的视角。这种情况下，上面提到的步骤9和10会很有帮助。

这10个步骤中的每一步都只是探寻良性增长的一小部分，但若综合在一起，它们将从多个角度为实现良性增长提供可能的路径。愿你能享受整个探究的旅程。

关于作者：



Peter Smith是艾意凯伦敦分公司的合伙人。他负责的项目覆盖航空、航天、防御、旅游等众多行业，在工业品和服务领域也有丰富经验。Peter Smith在艾意凯工作已超过27年，目前致力于提高公司在欧洲市场提高业务表现的战略工作。



孙德岚 (Stephen Sunderland) 先生是艾意凯咨询的董事总经理和合伙人。他在中国和欧洲拥有超过15年的战略咨询项目经验，服务于大型跨国公司、中型企业、社会企业/非营利组织、财务投资者和政府机构。孙先生目前主要为活跃于中国医疗技术、生命科学和医疗保健服务领域，以及其他行业的客户提供咨询服务。

关于L.E.K.（艾意凯）咨询

L.E.K.（艾意凯）咨询是全球领先的管理咨询公司，致力于运用深厚的行业经验和缜密的分析协助商业领袖作出更具实效的决策、持续提升业绩并创造更大的股东价值。我们为众多行业领先的企业提供战略咨询服务——包括大型跨国企业、政府机构、私募股权基金以及新兴的创业公司等。艾意凯咨询成立至今已有三十多年，目前共拥有1,200多名专业咨询顾问，遍布于美洲、亚太地区以及欧洲。艾意凯于1998年进入中国开展业务，专注于为客户提供深入的市场洞见及有效的战略工具，帮助他们在复杂的中国商业环境中提高盈利，取得成功。欲了解更多详情，请访问www.lek.com。

艾意凯上海分公司

中国上海市南京西路1168号
中信泰富广场34楼
邮编: 200041
电话: 86.21.6122.3900
传真: 86.21.6122.3988
电邮: lekchina@lek.com

L.E.K. Consulting (L.E.K.（艾意凯）咨询) 是 L.E.K. Consulting LLC (L.E.K.（艾意凯）咨询有限责任公司) 的注册商标。
所有本文中提及的产品和品牌是其各自所有者的资产。
© 2018 L.E.K. Consulting LLC

