

# 持續增值

「增值」在今天的社會是個頗為流行的名稱。若果應用在教育界的領域，「增值」是指學生在完成某階段的教育後，將入學前與畢業時相比，成績是否有所提升？比方說，Band 2 成績的小學生，中學畢業時是 Band 1 還是 Band 2 成績？如果整體成績比其他學校學生進步，則代表他們就讀的是一所增值的學校；相反，如果學生整體成績比入學時的水平相對下降，則此所學校將被評為負增值。

一所學校的整體學生成績相當程度受著入學學生的質素影響，可能無論老師們如何用心努力施教，也難期望創出全港最佳的成績。但學生成績的躍進，卻可以令學校有潛力成為最大增值的學校。在這個例子中，小學畢業生是進料 (input)，中學畢業生是製成品 (output)，中學教育是工序 (process)，而學業成績則是用來評估是否增值的工具 (measurement tools)。

至於在工商業的領域，「增值」通常是指某些業務工序或運作流程所帶來的效益，是成果與投放資源兩者之間的差異。在這競爭激烈的社會，一所企業是否增值也相等於它應否存在。大家熟識擔任中介人角色的貿易行 (trading companies)，buying and sales agents 存在的價值是他們替買、賣雙方都帶來商業效益。

不過，今天資訊科技發達，不少業務可通過互聯網進行，從而減少營銷、廣告等成本，將利益轉嫁給客戶。戴爾電腦、亞瑪遜書店等都是網上購物的著名例子，代理商和銷售網皆被互聯網取代。事實上，自九十年代初起，不少企業也相繼推行業務工序重整改革 (reengineering)，引入 Just in Time (JIT) 的管理概念，將沒有增值的運作流程刪除，並以電腦化運作去減少人手。由此可見，無論擔任中介角色的公司或者在企業服務的人士，若果不能替企業增值，能否長期存在實成疑問。

在未詳細討論如何衡量企業的價值、以至群體和個人如何增值之前，讓我先談談持續的重要性。試用以下兩個例子來作比較：前者是持續不間斷地增長，不管是營業額或企業資產，若果每年皆達到百分之十五的增幅，五年後便可以翻一翻，即變成兩倍；十年後變成四倍；三十年後更達至六十六倍等。可見每一年的進展並不需要很大步，但若果能夠持續不斷，經過多年的累積，成果也頗驚人。另一個例子卻是在三十年中，有十八年賺錢，而且利潤率頗高，但並不穩定；不過餘下十二年則虧本，而且幅度也大，結果資產並沒有上漲，甚至連本金也虧損了。

上述的對比啟示我們營商需要積少成多持之有恆，像人按時進食、運動，令身體不斷加添力量，也像樹栽在溪水旁，不停受著滋潤，令葉子不會枯乾。（詩篇1篇3節）

不管是私人 (private) 或上市 (publicly-listed) 企業，當需要集資或在轉讓時，人們都會找一些數字來衡量它的價值。對上市公司而言，在交易日的股價乘已發行股票之數量，便計算出其市值 (market capitalization)。當人們分析股價時，除了預計來年所賺的利潤，還加上一個很主觀性的「市盈率」(P/E multiple) 數字。究竟是什麼因素或數據來決定一間公司應享有的市盈率或市值呢？綜合我過去十八年來的經驗，我相信答案包括下述三方面：

### **1. 過去業績**

這包括過去營業額之增長、穩健賺錢業績及利潤之增長、公司資產、現金流、派息、與競爭對手相比在行業的地位及發展成績。

### **2. 管理層質素**

這包括管理層之學歷、工作經驗、過去成就、在其他公司工作的業績、過去承諾曾否兌現、以及溝通表達能力。

### **3. 前瞻考慮**

這包括產品概念、競爭優勢、行業前景、增長預測、是否認同經營策略、同類型公司市值等等。

明顯地看到，企業市值是由其業績數據和投資者主觀判斷而成。但企業本身又如何能持續增值呢？我認為有下述三點：

1. **發揮領導力**
2. **適當的配搭**
3. **替客戶增值**

## 發揮領導力

領導學權威 Manfred Kets de Vries 教授描述一個組織就如一部汽車，除了滑流下山外，它本身是不會自動運作，卻是需要合適的人來駕駛。員工特別是高層的領袖在企業的果效，更主宰這企業最終的表現。

這說法是否誇大了領袖的重要性呢？著名作家 James Collins 及前史丹福大學教授 William Lazier 有這個說法：「領袖最重要的功能是替企業制定清晰及被認同的願景 (vision)，令員工全情投入、努力爭取使之實現。」而這願景也涵括了領袖的基本信念及價值觀 (core values and beliefs)、企業的目標 (purpose) 和使命 (mission)。領袖除了積極與員工溝通外，更要以行動活出他的信念，支持並不斷推動員工提升生產力和令客戶稱心滿意。

被認同的願景就像給了登山團隊一個指南針和遙遠的目的地，他們可能需要經歷險阻和山谷，但最終仍然能夠靠著堅毅的精神找到目的地。而願景也影響所選擇的策略或路線，主導企業的執行計劃。

前 Intel 主席和行政總裁 Andrew Grove 在其「高產出管理」一書闡述兩種提高生產力的方法：一是更加努力 (work harder)，另一是運用更

聰明的方法 (work smarter)，如自動化或簡化流程；而領袖的角色就像槓桿原理中的轉動齒輪，可以提升或減弱群體的生產力。

強調群體發揮的十一人英式足球比賽，可以給我們一些啟迪。跟一些個人項目，例如單打網球、乒乓球、羽毛球、和壁球比賽不同，我們常常都會看到弱隊爆冷的戰果，甚至有球隊在劣勢十人應戰的情況下都可以反勝對手。原因除了因為足球是講求群體合作外，戰術的運用、球隊的配搭、球員的鬥志、充沛的氣力等等的重要性不遜於球員的個人技術或名氣。而物色合適的球員、鼓勵球員的士氣、戰術的釐定、球技體能的鍛練，皆是球隊領袖所發揮的功能。在這個例子可以見到，領袖催化、統領、並釋放跟隨者的最大潛能，令整體的力量大過各組合之和，產生協同效應，即所謂一加一大過二。

而著名的哈佛策略學教授 Michael Porter 更提醒人們領袖的功能不單是統籌與提高企業的營運效益，更重要是替企業制定策略、定位和選擇方向，選取市場和目標客戶，融合本身有競爭力的特有條件，發揮企業的強項來爭取成績。在我過去三十多年的營商經驗，察看到有不少最終失敗的公司，是由於領袖錯誤的決定，沒有客觀評估自己的實力，儘管有偉大的願景和策略卻無法執行，像香港過去的房屋政策，每年落成八萬五單位；也有些資源豐富的企業，領袖在選擇策略時走錯了路向，形成大量的浪費或錯誤收購公司，例如匯豐銀行在03年收購 Household International，即使員工很努力工作，最終也無法力挽狂瀾。

## 適當的配搭

增值的配搭往往強調將強項發揮、將弱項互補；乒乓球或其他雙打的球賽，我們常常看到有一位球員是用右手握拍，而配對的另一位球員往往是選用左手執拍的，這種組合能帶出最闊的場地覆蓋。

如果大家有留意英超聯足球近況的話，肯定看到一隊最大「負增值」的球隊——上兩屆的冠軍，今屆排列第二位的車路士，班主付出了大量金錢去收購球員，但戰果不升反跌。這一隊前兩年已經擁有大批優秀的球員，門將施治、後衛泰利、中場林柏特和前鋒杜奧巴已替球隊建成強而有力的脊骨，戰績亦反映出來，正續漸形成一支受球迷愛戴和樂於觀賞的球隊。但他們卻在球季初時放棄一些具功能但名氣略遜的實用球員，反而花費大量金錢（轉會費）並付出昂貴週薪去吸納前德國的最佳中場波歷克、前義大利聯賽神射手烏克蘭國腳舒夫真高，結果因為位置上和現有球員重疊，效果一點也發揮不出來。為避免高質素球員的妒忌和流失，數位原有球星也因此大幅加其週薪，令球隊支出更龐大，虧損更巨。上述例子在企業也很普遍，錯誤通常出自太急於爭取短期成效；所以，較成功的公司往往強調自己培育員工。

在工商業的領域，收購合併常常發生，很多企業也是藉此途徑達至急速成長。在收購前的分析，人們往往強調營業額在合併後可達到有競爭力的規模，市場佔有率大幅提升，甲、乙雙方的科技、營銷網、生產基地等又可互補，產品的覆蓋也膨脹，協同效應顯而易見，例如聯想電腦收購IBM PC 業務。但最後結果卻往往相反，在美國很多有關收購合併的研究報告都指出，百分之九十的收購都打掉股東資產 (destroy shareholder value)，是令人失望的。原因究竟在那裡呢？我認為人們常忽略了兩間企業就有兩種不同的企業文化、作事方式；被收購的公司管理層心態如何，在合併後部分員工可能因工作重疊而需要離開，在整合過程因削減成本時帶來對員工的沖擊，皆可將一個拼勁十足的群體在短時間內打得體無完膚。

在聖經使徒行傳6章1-7節裡我們看到另一個情景。耶路撒冷的教會從一小群人迅速發展到好幾千人。不過當人數一多，使徒在天天供給上被投訴忽略了希伯來人的寡婦。而使徒有更重要的祈禱傳道任務要執行，因此需要專人代替他們管理日常事務，所以就在弟兄中間選出七個有好名聲、

被聖靈充滿、智慧充足、大有信心的人去當執事協助他們，在聖工上互相配搭。

## 替客戶增值

替客戶增值在上一個世紀或許不是致勝之道，但是在今天全球化競爭的環境下，供應商不能再自恃有高科技或專門技術、優越品質遠超對手而妄顧客戶利益。提供有價值的方案給客戶，解決客戶面對的問題，處處用長遠角度、共同利益為前題，討客戶喜悅出發、並超越他們的期望等等已變成為現代管理學和策略學的根基。

客戶價值的尺度，往往不單是高質的產品能夠完全滿足客戶的要求，更是少壞品、同時亦需要持續改進。成本方面，不單是有吸引力的價格，更要顧及客戶在設計、工程、生產、運輸、存貨、行政等支出上能減到最少。服務方面，不單是售後服務與支援，更需要靈活地滿足客戶的需求和市場的變化。不單是付貨週期 (cycle time)，能夠協助客戶以最短時間開發新產品，縮短交貨期而令客戶可以減少庫存，強化客戶之競爭力。簡而言之，企業的成績或表現是按其提供給客戶的價值來衡量的。

Michael Hammer 和 James Champy 在其九十年代初期面世而風靡一時的管理學名著「Reengineering the Corporation」結語中，談及一所企業即使具備令人羨慕的名氣、良好的財務管理和無借貸的資產負債表，也不能保證企業常青。生存於這激烈競爭的世代，必需依賴優秀的領導力，積極專注客戶及其需要，並設計與執行增值的業務工序。

領袖的領導力和組織配搭便是一所企業的催化劑 (catalyst)：它們提升各樣進料 (inputs) 之間的化學作用，再以聚焦客戶來加熱和調較策略與執行，使製成品 (output) 能產生協同效應，發光發熱，深受客戶歡迎。

在香港，大學和中學畢業生起薪點相比平均相差約數千元，看來爭取學位這幾年的投資回報確實不錯，是增加個人市值薪水的法門。但是否更高學位便代表更高收入呢？經過多年的工作後，學歷高低是否仍和薪酬直接掛鉤呢？事實上，工作的表現、相關的經驗、積累的技術、忠誠、貢獻、創意、領導力等元素加起來，已是足夠的數據讓僱主作出薪酬的決定。工餘進修課程，增進有關知識和加添學歷，無疑可以加強個人競爭力，但是若果以薪酬或金錢回報來評估其價值，恐怕會令大部分人失望。再者，如果你自己是企業老板，那又如何計算呢？

若果我們想在工作上有表現和成績，必需終生學習，並活學活用。要養成看書和進修的習慣，不單在自己的錯誤或接觸面上學習，也從競爭對手、其他行業及別人身上學習。大家參加公義樹圓桌會和這週年大會皆是一些學習的行動。

但是看書和進修這些提高個人知識、經驗及競爭力的努力，我認為並不完全等於個人增值法。要探討個人如何增值，首先要定義在個人層面上的「值」是什麼，以便評估增減。

談論人生時，我們應用什麼標準去衡量成功和增值呢？若單是財富，那就太簡單但不全面了。身體健康、心境愉快、幸福家庭、夢想成真、活出信仰、幫助他人、回饋社會等等皆不易用數字或指數來表達它們的增幅和成功度。

有人用下述有趣的比喻來妙論幸福人生。我們每個人都像小丑，拋接把玩著五顆球，分別是工作（金錢財富）、健康、家庭、朋友、靈魂。這五顆球當中，祇有一個是用橡膠做的，掉下去還會彈起來，那就是工作。另外四顆球都是用玻璃做的，落地就碎了，什麼也不剩。擁有並且能夠平衡處理好這五個球，人生才能算是真正的幸福。

一位英國基督徒高官 Peter Shaw，在其所著有關領導力的書中，講述成功要包括我們生命中幾個範疇：

- ◆ 肉身上要精壯強健，身體健康；
- ◆ 智能上要心思敏銳，能不斷學習與成長；
- ◆ 經濟上能為家庭提供舒適溫飽，生活無憂；
- ◆ 情感上要心境開朗，快樂兼具滿足感；
- ◆ 屬靈層面上能找到生存的意義，並能活出自己的信仰。

著名作家 John Maxwell 強調成功的人生並不是得到某些成就、抵達某個目的地或達致某個目標。成功並不等於擁有財富、名聲、權勢或成就。成功的人生是個旅程，每個人的旅程與目的地也不一樣。他替成功作出以下的定義：

「成功是明白你的人生目標，發揮你最大的潛能，同時撒下有益他人的種子。」

我們的潛能是神賜與我們的禮物，聖經路加福音12章48節告訴我們：「（神）多給誰，就向誰多取，多託誰，就向誰多要。」持續的改善能幫助我們發揮最大的潛能，達致成功。

Peter Shaw 替增值 (value-added) 作了個恰當的定義。增值是帶來獨特的貢獻，足以影響個人或組織之成果。從個人層面上帶出貢獻，這和 John Maxwell 撒下有益他人的種子正好互相輝映。

討論完人生之「值」的定義後，或許我們可從企業增值的途徑中探索出人生如何增值的方法。在此我向大家提出三個建議：

1. **跟隨領袖**
2. **重整配搭**
3. **神是顧客**

## 跟隨領袖

通常人們渡假有三種不同的安排：很多尤其是外國人喜歡聽朋友介紹，到一些風景優美、文化風俗不同的地方住上十天八天，自己驅車前往，



休閒地從不趕路，也不擔心在附近的名勝區是否每個都參觀過。另一種是自助遊，事前做大堆準備功夫，更要白天看地圖找路，晚上看旅遊指南了解有關風景名勝，務求看完各景區，同時又要自己解決食和行的問題，本來用來減壓的旅行卻可能反過來替自己加重負擔。第三種對大部分香港人說來較流行，選擇了旅行社及旅途，至於其他一切的安排，例如訂機票、交通、食、住等問題都不用自己操心，腦袋真正可以休息。雖然有時碰到食物水平欠佳、住宿又會有點失望、更被安排到購物商店等，但領隊導遊必定將人們帶到目的地，並提供清晰資料和介紹。

雖然我也曾用第二個方式在美國自由行，但整體說來我情願接受一些妥協而選擇交托領隊與導遊替我安排。當然，我們受著過往的經歷、旅行社的信譽、朋友的介紹等而需作出精明的選擇。

在人生的旅途上，我們既要尋找前路方向，又要面對困難挫折，有時難免感到孤單寂寞，特別如果你是老板或總裁，更難找人分享你的內心感受。今天如果有領袖可以指示你人生的方向，傳遞他的信念和價值觀教導你作事原則，更答應你若勞苦擔重擔可到他那裡，他可以使你得安息（馬太福音11章28節），你願意跟隨這領袖嗎？多年前我已作了此選擇，當我明白到我的人生使命，我的工作祇是與主同工，成敗不再是我個人的得失時，我的壓力和擔子都輕省了。

從歷史上看不同領袖，無論是開國元首、建國功臣、戰蹟彪炳的將軍或行政總裁、創立發展企业的老板、著名的思想家，人們對他們的貢獻都會隨著時日而淡忘，看台灣近期如何處理孫中山、蔣介石的銅像，可知其影響力大都不可流芳百世。而我介紹這「信得過」、「跟得過」的領袖耶穌基督，祂雖然祇在世上工作了三年，但祂的傑出領導、價值觀和教導卻影響後世千千萬萬不同種族國籍的人；為了完成祂的人生使命，最後更將自己生命擺上，為世人贖罪，拯救世人；祂亦將一批平凡的跟隨者，變為有影響力的接班人。

最近看過一間基金公司的推介，其賣點是它的創辦人，一個廿三歲便在美國麻省理工 (MIT) 博士畢業的數學家、教授，轉業為基金經理，多年來以他的數學頭腦，成功地賺取很好的回報。當然他的絕大部分客戶不會明白他的數學方程式，但他的背景及業績卻是賺人信任的工具。他們以醫藥為例，人們大概不會明白藥背後的化學、生物、統計及身體原理，但對藥廠的研究、政府的監管、成果的數據等等有信心，加上有病待醫，而踏上信心一步，然後用自己的經歷去印證。

這領袖是以祂的信念、價值觀去帶領他的跟隨者。領袖也幫助祂的跟隨者訂定人生使命、願景、目標，按各人的恩賜而制定不同的策略，尋求有貢獻、有價值和意義的人生。

## 重整配搭

相信大家也察覺，不同的人有不同的天賦能力與才華，這些與生俱來的長處，可以是藝術或運動天分、活潑外向的性格、表達力強的溝通能力、分析數據的腦袋、特強的記憶力、領導組織能力等等。聖經在羅馬書12章6-8節也講述人有不同屬靈的恩賜：說預言、執事、教導、勸化、施捨、治理及憐憫人。同樣地，受著不同的成長環境、個人的經歷，人們會對一些事物感覺特別觸動和關心，特別熱愛與關切，做起那些事來特別熱誠、有果效兼具滿足感。

要尋找並認識自己的特長和熱忱，因為這領域不單是你最有可能成功之處，同時也是尋找人生使命的關鍵。評估自我的強、弱項，在周遭的人或工作的群體裡尋求合適的配搭、互相配合。但從公司合併的經驗告訴我們，好配搭不單是技能層面，更為重要的是價值觀與信念的吻合。

在配搭裡，不同人會有不同的貢獻或增值。可以是提供專業意見的專家、可以是釐定方向的領袖、可以是群體中的滑旋者聯絡人、也可以是培育別人的導師。而隨著時日，增值的角色也會在改變：先前是個有拼勁、

盡責的員工，進而成為督導一班同事、完成任務的組長，繼而變為訂立運作制度、管理系統、培訓員工的經理，最後成為帶領群體，制定策略的高層領導。從親自動手到培育別人，後更以身教去影響群體。我們在家庭中對兒女的貢獻也是一樣：先是提供溫飽、繼而作知識和技能的傳授，然後作他們生命的榜樣 (role model)。

## 神是顧客

近三十年的商業及品質管理書籍皆強調以客戶為焦點，滿足客戶、甚至超越客戶的期望才是營商成功之道。而營商策略、產品開發、創新等運作如果未能替客戶帶來價值（增值），結果皆是徒然浪費。同樣地要在人生旅途上持續增值，我們要聚焦於創造神，神就是我們的顧客，所以要討神喜悅，哥林多前書10章31節告訴我們：我們所作的一切若不能榮耀神，也是徒然沒有價值的。

耶穌教導我們在世要作光作鹽；要盡心、盡性、盡意，愛主你的神（馬太福音22章37-39節），同時要愛人如己。而作在弟兄中一個最小的身上，就是作在祂身上（馬太福音25章40節）；我們不要像荊棘白佔地土；要像好土壤，當種子撒在上面，便能以倍數結實（路加福音8章7-8節）。

主耶穌在馬太福音25章14-30節裡教導我們，神是按才幹託付給祂的僕人。當我們走畢人生路程見主面時，希望不會被主斥責為又惡又懶的僕人，將主所託付管理的資源埋藏於地土。增值的人生，是當我們見主面時，完成託付、賺取應得的，被主稱為又良善又忠心的僕人 (Well done, good and faithful servant!)。

## 結語

今天晚上的分享，希望首先是提醒自己，亦成為與大家的互相勉勵，可以幫助各位在事業上持續增值，更重要是在人生旅途上，成就最大增值的人生。