

在转型中快速持续创收

Sandeep Chugani、Shubho Ghosh、Nancy Greenlee、范乐思、Luke Pototschnik

增收是转型过程中一个主要的价值驱动因素。过去五年，波士顿咨询公司 (BCG) 面向全球各地经历过转型的企业领导者展开了一项调查，发现95%的转型都使用了一个或多个增收杠杆。¹在大多数情况下 (77%)，转型所带来的财务影响至少有一半是通过增收杠杆实现的，其余则来自成本降低和组织赋能杠杆。

在经济下行或发生行业颠覆的情况下开展转型时，增收尤为重要。我们的经验表明，拥有强劲收益流的企业能够更好地应对转型所带来的风险以及颠覆性事件带来的紧急情况。因此，运用收入杠杆可以极大地提高实现转型财务目标的几率，产生立竿见影和持久的影响。

为什么：快速持续增收的益处

转型中快速的收入增长可带来以下短期收益：

- **为转型旅程提供资金。**转型通常需要大量投资。企业可以用转型初期产生的收入进行再投资，以资助长期的转型之旅，而不会影响企业利润。
- **提供动力。**企业各个层级的组织支持可以对转型轨迹产生积极影响，尤其是在转型开始的最初几个月。从少数执行良好的收入杠杆中取得速赢，有助于为执行富有挑战性的长期战略提供动力。
- **提振投资者信心。**在转型初期达成或超额完成营收目标可以向投资者发出信号，表明企业正朝着更广泛的转型目标迈进。

另外，转型期间和转型后持续的收入增长可以带来以下长期收益：
- **创造可持续的股东回报。**转型期间的收入增长是提高股东总回报的关键因素。BCG的一项研究表明，与进行普通转型的企业相比，成功实现转型增长的企业能产生巨大的价值——加速增长11个百分点，股东总回报高出12个百分点。
- **构建竞争优势。**通过转型实现持续增收的企业，能够更好地抵御不利事件并更快地恢复。新的收入增长来源通常可以帮助企业构建持久的竞争优势。
- **提高客户满意度和忠诚度。**推动持续增长

收的战略可以同时提高客户满意度和忠诚度，使净推荐值和客户终身价值等指标同步上升。

我们曾与若干行业的企业开展合作，这些企业在转型第一年就运用收入杠杆改善了增长轨迹——即便是身处危机时期。他们取得成功的关键在于知道使用何种收入杠杆，以及如何用这些杠杆取得最大的影响。虽然本文重点关注提供“理性消费”产品或服务的企业，但列举的许多收入杠杆也同样适用于提供“冲动消费”产品或服务的企业。

是什么：六大收入杠杆

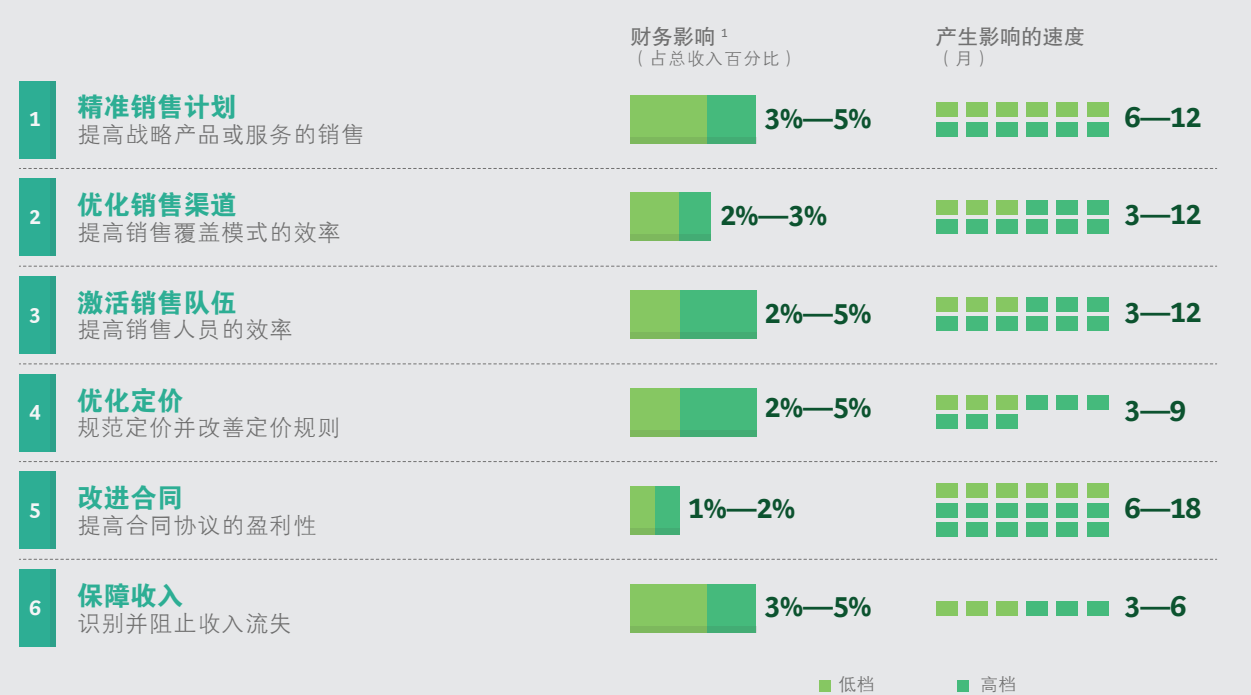
要想在转型中增收，第一步是要找准收入杠杆。我们有两大主要标准，帮助企业判断收入杠杆的优先级：直接的财务影响和产生影响的速度。

有几种快速产生财务影响的方法，其中大部分依靠的是企业现有的产品和销售人员。这些方法无需进行大量投资，所产生的大部分价值可直接转化为利润。因此，在转型之初，我们并不关注那些需要大量增加成本、历时多年才可能产生影响的收入杠杆，如推出新产品或开拓新市场。

我们发现，以下六大收入杠杆对于推动各行各业实现快速且可持续的损益影响最为有效。运用这些杠杆有助于企业实现已赚和已实现收入的最大化，例如增加销售线索、提高单笔销售的价值、加快销售频率、提高复购或订阅型销售、提高销售成交率、改善定价、加快销售流程以及防止收入流失。

- **精准销售计划。**提高战略性产品或服务的销售或面向特定客群的销售，具体方式包括将现有产品进行捆绑销售以满足目标客户的需求、将一次性销售转为订阅，或提高精准促销和会员计划的效率。
- **优化销售渠道。**可以通过以下方式提高销售覆盖模式的效率，例如扩大内部销售部门的规模和能力以便更好地针对服务不足的客群，明确直销的角色（比如猎人或农夫）或与第三方合作，更多地向销量影响力有限的市场进行渗透。
- **激活销售队伍。**可以通过以下方式提高销售人员的效率，例如增加集客营销、改善客户规划和销售渠道管理，优化实现超额销售目标的激励架构。
- **优化定价。**标准化定价和严格定价规则可以加快销售流程，获取更多价值。例

图1 | 六大收入杠杆及其影响



来源：BCG项目经验。
¹所有杠杆的财务影响不累加。

如，可以自动化调整收入管理系统中的定价规则或执行合同价格变更机制。

- **改进合同。**可以通过以下方式规范合同协议，提高收益性。例如，引入大数据工具和流程改善措施，以简化和加快合同审查和谈判中的决策，或调整服务协议，与交付能力保持一致。
- **保障收入。**企业可以采用机器学习和自动化工具来快速找出流失的收入（未能从合同服务或产品销售中获得的应得收入），并修复系统性账单问题，以此找出并阻止收入流失。

所有这些收入杠杆通常会在转型启动后约三至六个月开始产生影响。我们根据经验，总结出每个收入杠杆的典型影响和大致的生效时间（参阅图1）。

我们还选择了可以跨多个业务部门或地区推广的收入杠杆，以相对较少的投资，实现价值最大化。值得强调的是，通过运用恰当的收入杠杆，企业可以在使用成本降低杠杆的同时提高基础收入，确保转型过程中企业利润稳中有升。

转型中实现增收十分具有挑战性。举例来说，由于收入周期的各个阶段都是相互关联的，在周期中某一节点应用收入杠杆，势必会影响其他节点。然而，在大多数转型中，企业只关注收入周期中几个独立的阶段。而我们关注的六大收入杠杆着眼于周期中相互关联的阶段，使企业可以有效处理它们之间的相关性。

如何做：应用收入杠杆

为确保转型期间和转型后的损益影响最大化，我们需遵循三个阶段：

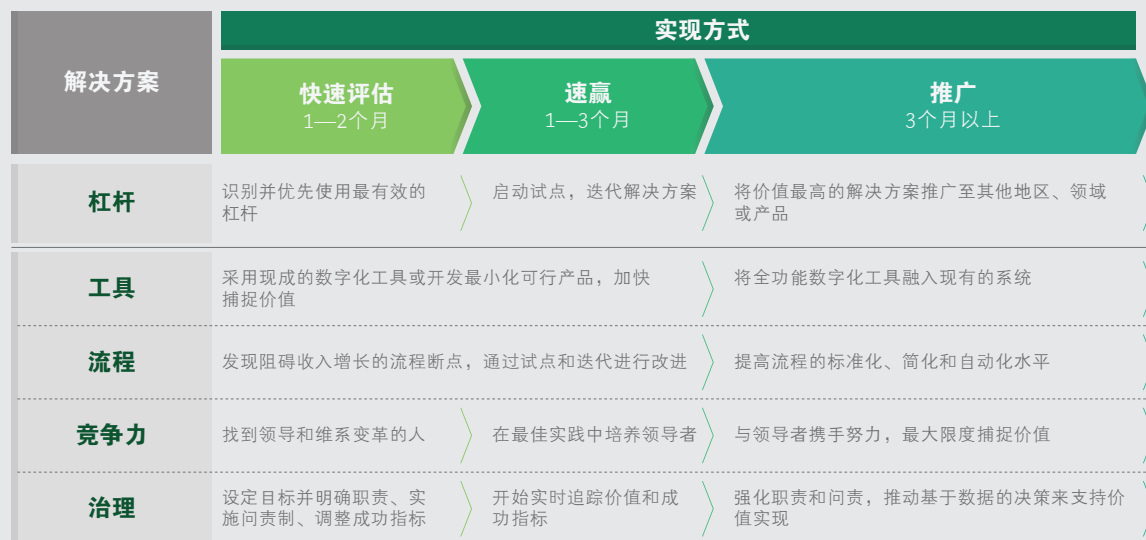
- **阶段一，快速评估：**根据能够产生最大价值和可以快速实施这两个标准，识别、评估和确定收入杠杆的优先级。
- **阶段二，速赢：**通过演示切实的财务影响、评估试点经验、迭代解决方案以及实现价值最大化来设计和执行试点项目，从而测试收入杠杆的有效性。
- **阶段三，推广：**将最有效的收入杠杆应用于新的地区、细分领域或产品。

能力建设是成功推动快速持续增收的关键。在BCG，我们从四个方面对能力进行考量，帮助客户实施：

- **工具。**我们引入现成的、可定制的工具，运用大数据和预测分析来加快实现收入。当关键用例不能使用现成的工具时，我们帮助客户构建并测试最小化可行产品。例如，在激活销售团队的过程中，我们用数字化工具来自动识别市场空白和“下一个最佳产品/服务”。知道何时销售何种产品的销售人员可以与客户进行更加频繁且富有成效的互动，推动销售额增长。
- **流程。**提高流程的简化、标准化和自动化水平。这些改进有助于确保我们的客户及他们的消费者获得更加流畅的销售体验。例如，在改进合同上，我们基于各行各业的最佳实践制定了一个数据驱动的快速审核流程。这一流程由数字化工具支持，使用自然语言处理和数据分析来评估合同主要条款的盈利性。随后，销售人员利用这一信息去谈判争取最优条款，将合同的收益最大化。
- **竞争力。**早期，我们找到组织内不同层级的领导者——包括损益负责人、一线销售人员和客户经理——他们可以领导和维系变革。我们与这些领导者携手努力，制定并实施解决方案。我们还部署了新一代技术和销售方式，并不断完善跨收入周期的敏捷流程，像往常一样迅速将确定的解决方案融入业务。例如，在保障收入方面，我们成立卓越职能中心，采用一流的机器人自动化流程和机器学习工具，持续识别新的收入流失来源。
- **治理。**我们明确职责，实施问责制，并在收入周期调整激励和成功指标。这可以确保从销售到结账环节的每位员工都能够向着统一的财务和运营目标不懈努力，包括实现收入和利润增长。我们还通过BCG的数字化绩效管理平台（Key by BCG）追踪财务和运营指标，该平台为商业领导者提供透明和实时的信息，帮助他们基于数据做出决策。

我们发现，将这四大方面的能力融入工作方法，对于收获快速持续的财务影响至关重要。我们总结了转型中应用收入杠杆的全套方法（参阅图2）。

图2 | BCG的快速持续增收之道



来源：BCG。

成功案例

近期，BCG协助几家企业在转型中实现了收入增长，并取得了上述许多短期和长期收益：

- **技术。**一家科技公司的服务部门进行了全面转型，着重使用六大收入杠杆，将之前负增长的业务扭亏为盈，一跃成为公司增长最快的业务。在两年半的转型期间，除额外的成本削减措施外，仅收入杠杆就为营收带来了同比4%的增长，利润同比增长逾10%（EBITDA增加1.4亿美元）。杠杆还减少了客户流失，提高了客户满意度，使净推荐值提高了七分。
- **工业品。**在高度分散的市场上，某工业用品分销商面临增长停滞，且与小企业的竞争日益激烈。为重新开辟可持续的增长路径，该公司开始转型，专注于精准销售计划、优化销售渠道、激活销售队伍、优化定价。在转型后的五年里，公司收入年均涨幅达5%，同时股东总回报表现一直领跑市场和同业竞争对手。
- **消费品。**某消费品制造商和分销商开展了一项转型计划，以促进自然增长。通过运用精准销售计划、优化销售渠道、激活销售队伍、优化定价以及向新兴市

场扩张等手段，该公司实现了12%的复合年增长率，并在五年内市值翻倍。

- **汽车。**某租车管理公司连续三年经历收入下滑与股价下跌。公司由此展开转型计划，采取了精准销售计划、优化价格和保障收入等方式。这些收入杠杆的运用，使公司的营业收入增加了13%，股价在两年内上涨了近200%。

在转型过程中，我们与客户共同努力实现增收，专注于无需大量投资即可快速创造直接财务影响的方案。基于丰富的知识和经验，我们为每位客户量身定制解决方案，与客户并肩协作，共同加速推动价值创造。与此同时，我们还协助企业完善流程，协调激励措施，影响各业务职能部门，并着重给适当的人选赋能。最后，我们不仅帮助企业实现快速的收入增长，还帮助其在未来收获持续增长——这样，即使是在转型结束后，企业也可以继续保持显著优势。

注：

1. BCG采访了全球2,005位企业领导者，探讨他们在转型中实现收入增长的经验 and 看法。受访者来自北美、欧洲和亚洲，代表了不同规模的企业（按年收入计算）、行业和业务职能。所有受访者都是自家企业转型的关键决策者，在转型过程中担任高管、副总裁或董事。

关于作者

Sandeep Chugani是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，常驻迈阿密办公室。如需联络，请致信 chugani.sandeep@bcg.com。

Shubho Ghosh是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，常驻奥斯汀办公室。如需联络，请致信 ghosh.shubhojit@bcg.com。

Nancy Greenlee是波士顿咨询公司（BCG）项目经理，常驻达拉斯办公室。如需联络，请致信 greenlee.nancy@bcg.com。

范乐思（Lars Fæste）是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，常驻香港办公室。如需联络，请致信 faeste.lars@bcg.com。

Luke Pototschnik是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，常驻纽约办公室。如需联络，请致信 pototschnik.luke@bcg.com。

关于中国区专家

Yossi Arouch是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG TURN 兼转型专项中国区负责人。如需联络，请致信 arouch.yossi@bcg.com。

郭凯是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG TURN 兼转型专项中国区核心领导。如需联络，请致信 guo.michael@bcg.com。

关于BCG

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

关于BCG TURN

BCG TURN是波士顿咨询公司旗下一支专属的转型队伍，旨在与商界领袖们共同努力，实现快速、明显、可持续的业绩提升，同时巩固组织核心能力、找准定位，制胜未来商战。BCG TURN可以将企业上升潜力转化为切实的业绩提升，以此改变企业发展轨迹。BCG TURN的团队成员包括经验丰富的转型实践者和经实战考验、取得大规模转型佳绩的专家。BCG TURN致力于帮助客户实现长期成功，专注于业绩提升和价值交付。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



BCG 官微



BCG 报告集锦

© 波士顿咨询公司 2020 年版权所有

9/20