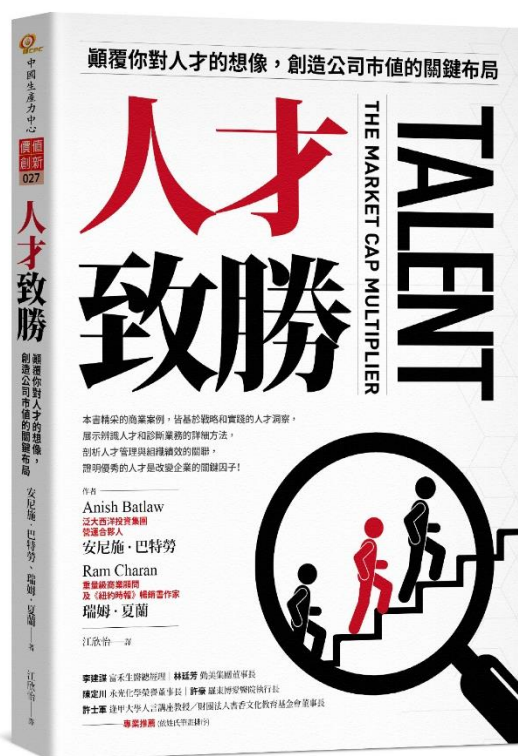


人才致勝

顛覆你對人才的想像，創造公司市值的關鍵布局



導言

我認識本書另一位作者安尼施·巴特勞 (Anish Batlaw) 已經有 25 年了，從他在百事可樂公司和諾華製藥擔任高階人力資源主管，到他在德州太平洋集團管理各公司內部的人才，也一直有接觸。我始終對他開拓性的洞察力印象深刻，即識別和培育高績效的高階主管，不應該是公司外圍的邊緣職能，而是創造業務成功的重要關鍵。這聽起來可能只是組織圖上的技術操作，但我從與許多領袖級企業接觸中學到，這是一個基於強大的洞見和創新。多年來，安尼施透過識別、招募和支持人力資本，來打造他令人羨慕的成功紀錄，這是創造價值的關鍵引擎。他與

我分享了一個由多年經驗證明的結論，即在變幻莫測的商場中，敏捷、協作的人才比策略更為重要。

不久前的一個晚上，我和安尼施非正式地共進晚餐，我問了一個通用電氣前執行長傑克·威爾許 (Jack Welch) 最喜歡問的問題：「最近有什麼新鮮事？」對於傑克來說，這不是閒聊，而是藉此一窺管理體系的頂尖技巧和最新觀點。安尼施明白我的意思，並提供了一個引人入勝的話題，講述他如何創新泛大西洋投資集團 (General Atlantic) 這家備受尊敬的私募股權公司 (Private equity firm)，在人才培育方面落實創新，以及如何藉由嚴謹的方法支持其投資組合公司。

他表示，他已經完善了一種方法，該方法比一般獵才流程快得多，而且更為系統化。他使高績效人才進入合適職位的成功率飆升，大幅超過了平均水準。他的公司實現強勁的投資報酬率，進一步證明了他的方法十分有價值。我對此深感興趣，我們開始分享想法。

讓我印象深刻的是，安尼施在談論投資組合公司時使用的關鍵指標。多年來，投資者和許多私募股權公司都將稅息折舊及攤銷前利潤 (EBITDA) 作為優先評估項目，部分原因是許多分析師和機構投資者都專注於這個指標。但在我們的對話中，安尼施提到了市場價值，以及他努力提高這種價值作為他的關鍵指標。這是一個看似簡單但重要的觀點，引起了我的關注。

私募股權公司通常藉由觀察投資者內部報酬率和投資資本，能有幾倍收益來衡量績效，頂尖公司的目標是 2.5 倍的投資報酬率，有時是 5 至 6 年內達到 4 倍以上的報酬率。上市公司通常衡量短期股東報酬率 (1 至 3 年)。企業可以向頂尖的私募股權公司學習，專注於長期價值

創造，而人才是實現這一目標的重要因素。

安尼施描述泛大西洋投資集團投資組合中的一家公司，並對其領導層和快速擴大業務的前景，以及在 4 至 5 為分析和發展投資組合公司的人才戰略所遵循的嚴謹過程。他有一套以數據為基礎的步驟，能夠與泛大西洋的投資目標相結合。他提到，他如何與泛大西洋合作夥伴及投資組合公司的領導團隊密切合作，簡化組織架構和運營節奏以擴大業務。他運用一種精確、經過驗證的方法，讓高績效人才在適當的時間、適當的位置上發揮作用。他像一位創業家和企業主一樣思考，並對自己的工作結果負責，而不是僅僅完成任務，他要使價值翻倍。

單來說，**他打破了人力資源主管傳統、有限的角色定位，並將其轉化為創造價值過程中不可或缺的推手。他為我多年信念帶來了新的視角，即只有最具創新力、靈活性和數據導向的高階主管，才能在快速變化的市場環境中即時作出決策，抓住或創造最好的機會。**我的書籍通常與實踐者合作撰寫，以突顯他們的實戰經驗，並解釋他們工作背後的原則。當安尼施解釋他自己打破常規人資長的角色，並重新塑造企業高層營運法則，我意識到這些見解值得寫成一本書，以闡明這種願景，向所有渴望了解價值創造過程的高階主管傳達這些方法。

新冠疫情突如其來地於 2020 年初爆發，造成了全球性和前所未有的經濟破壞，顛覆了許多企業行為上的既定原則。然而，封鎖措施更清晰地顯示了前瞻性、數據驅動型領導者的重要，以及部署我們在書中所描述方法的迫切性。在績效最佳的組織結構中安排優秀的人才，或許是應對這場經濟危機，並在廢墟中抓住機會的最佳方式。這種模式極為樂觀，因為它關乎成長、激勵管理團隊、啟發創新。人才是價值創造者，每位領導者都依賴他們。人才影響著商業機會、

商業模式、戰略、爭取客戶和戰略執行，這也正是本書與眾不同的新意。

誰是優秀的實踐者？他們如何產生龐大的影響力？他們的模型是否可複製？本書解釋了一種可實踐的方法，能在 4 至 6 年內達成超過 4 倍的股東獲利。我們透過分析 6 個實際案例來闡述，並提取出每位領導者需要了解的關鍵教訓、挑戰、失誤和結果。

在這些案例中的企業具有高度多樣性。其中一些企業位於美國，兩家位於英國，一家位於瑞典，另一家位於印度。一些企業版圖橫跨多國，一些只在國內經營。有些企業由女性執行長領導，有些由男性執行長領導。有些企業高速成長，有些進行轉型，還有一家剛完成了合併。有些公司是小型企業，有些是中型企業，還有一家是大企業。不論情況如何，每家企業都運用人才策略，來壓縮創造市值所需的時間。

我在書中的案例分析，源自我過去 50 年，擔任大型企業、董事會、執行長、人力資源主管和中階管理者的顧問經歷。因為參與其中，我知道哪些是能真正改變局面的務實者，並且協助他們更多發展這些能力。

書中 6 個案例將帶領你深入現場，了解這些企業的歷程和日常工作，更重要的是，深入了解安尼施的思考方式。你將看到他如何與團隊和合作夥伴一起診斷問題，並設計解決方案。你還可以觀察安尼施和他的團隊如何進行訪談，精心收集數據，撰寫超過 200 頁的筆記，盡可能確保評估結果客觀有條理。

他的方法脫離了舊有的想法、直覺和猜測，深入探究營運現實，挖掘邁向高獲利的絆腳石以及

需要改變的地方。他的步驟有別於一般，但是可以學習。傳統上，人力資源在大多數公司中並沒有扮演核心角色，它存在於一個獨立的領域。人力資源主管很少對整體業績的提升有責任。這種責任制度是安尼施所開發的關鍵創新流程。

透過詳細解釋真實情境的挑戰，使得這種方法具可複製性。它比傳統的人力資源管理方式更為優異，且更能使企業成長。這都是我們從這些案例研究中提取出的一些基本原則。

橡樹街健康公司(Oak Street Health): 一家非常出色的超高速成長公司，建立全國連鎖診所，服務美國政府醫療保險病患。這個案例顯示，年輕且有才華的執行長及創辦人，可以在謹慎發展的領導力支援中受益，以幫助他們建立合適的團隊，在這個過程中，他們為擴展中的複雜營運做好準備，同時也為公司市值不斷擴大打下基礎。

維沙爾連鎖超市 (Vishal Retail): 印度大型連鎖賣場的先驅，一開始這間企業在投資時幾乎瀕臨崩潰，安尼施透過不僅僅是聘用一位優秀的執行長，而且讓他與高績效的領導團隊共同合作，走上了巨大增長和成功的道路。安尼施也在董事會上提供指導和聰明的支援。這是一個透過詳盡研究的人才升級，所帶領的非凡企業重建過程。

迪波電子商務公司(Depop): 一家令人興奮的電子商務顛覆者，在其本土市場英國表現出色，但如果要將其快時尚 App 達成全球化的目標，尤其要成功地在美國競爭，就需要顯著提升公司的競爭力。藉由仔細評估並給予支援，一位優異的執行長重建了她的領導團隊，升級了幾個關鍵職務，並改善了她與團隊的溝通，啟動了一項重建組織的計畫，以應對這些挑戰。

阿格斯諮詢公司 (Argus Media): 一家有高度前景的能源價格和能源市場情報公司，在投資初期，面臨執行長和董事長之間的衝突而陷入動盪。在現實世界中，這種情況是可能發生的，因此人資長必須學會如何以謹慎、客觀及數據驅動的方式來應對這些動盪，以確保選擇了正確的管理階層。而且不單是為了解決當前的問題，還要有能力將業務推向未來 3 至 5 年的目標。最終取決於決定哪位高階主管留任，哪些人需要離開；他們需要選擇能夠創造長期價值的領導者，這樣做確實讓他們得到了豐厚的回報。

亨內住房平台 (Hemnet): 瑞典最受歡迎的住房資訊公司，這案例展示了投資時必須仔細評估現任執行長。安尼施當時必須盡速判斷，當時的執行長是否適合帶領公司擴大規模，若不適合，又該如何在相對小的市場裡，找到高績效又熟悉科技的替代人選。這項案例也反映出幾項重要任務，包括支援新任執行長、評估組織架構及領導團隊運作節奏，並指引企業改善營運，才能撐得住擴張時的壓力。

從我們分析的所有案例中，這套人才方法反覆證明可創造價值。我也交叉比對這些案例，確保講述方法和成果時無誤。我們會說明為何了解並落實創新的人才管理方法後，能幫助執行長和領導團隊決策更快、想得更遠，也能制定出創意策略。這關於紀律、分析、績效，以及價值的突飛猛進，同時翻轉及重新思考人才和領導力在組織裡的角色。

安尼施有智慧地改造企業高階主管的規劃和執行方式。在我作為執行長和董事會顧問的漫長職業生涯中，我常常向頂尖企業建議人才的重要性。我撰寫的 31 本書中，也多次提及在創造價值時人才的重要，但人力資本卻長期被低估。如果你做對了，其他一切都會隨之而來。

此外，這套模式不僅僅適用於私募股權公司或新創創投。這些小型企業可能有靈活性迅速採納這些見解，但即使是一些悠久的巨型企業也已經證明，聚焦培養高績效人才並協助他們成長，可以創造出意想不到的價值倍增，這正是本書在嬌生公司 (Johnson & Johnson) 的案例中所展現的。

各位讀者或許是執行長，或許是努力不懈的創新者，都決心提高市值，請秉持這股動力，本書將幫助你達成目標。

內文精選

泛大西洋投資集團 (General Atlantic) 在應用其獨特的投資公式方面享有悠久的成功歷史，作為一家開創性的成長性股權投資者，該公司透過建立優秀企業，創造出卓越的價值倍增。公司創辦人查克·費尼 (Chuck Feeney) 熱衷慈善工作，先前曾共同創辦機場零售商 DFS 集團 (Duty Free Shoppers)，他在 1980 年成立泛大西洋後，以直接投資支持頗具遠見的創業家，藉以增進個人回饋社會的能力，希望最終能捐出畢生積蓄。

查克在 1982 年正式成立大西洋慈善基金會，他因為想保持彈性和低調，所以頭 15 年均匿名運作，基金會在 38 年間提供近百億美元的獎助金，為世界各地無數社區創造機會，促進公平與平等。查克曾說過，「此刻支持有意義的理想，就能帶來無數良善，捐輸自然不必留待來日。」這種「即時行善」的精神不僅啟發許多慈善人士，至今也仍深植於泛大西洋集團之中。

泛大西洋集團的創建團隊包括前執行長暨榮譽董事長史蒂夫·丹寧 (Steve Denning)，以及副董事長戴夫·霍奇森 (Dave Hodgson)，他們都深信科技的力量和潛力無窮，我們的長處在於和高績效創業家及領導團隊結盟、協助前途光明的全球企業擴大規模，並投資創新產品、新市場和人才。這種樂觀的經營態度獨樹一格，希望打造長遠的成功事業，讓利害關係人、客戶、員工、公司高層、社群、投資人更加豐裕。

即使泛大西洋過往實績如此亮眼，執行長比爾·福特 (Bill Ford) 自 2007 年接任，在幾年前反思現況後，認為我們能做得更好。他基於多年產業經驗，決定聚焦於人才，他相信在泛大西洋投資成功經驗中，人才因素或許最不具體、最常受忽略，卻影響深遠。

比爾認為在許多案例裡，獲投資對象都拖了許久，才找到適合的領導團隊，也有些公司幾次撤換領導人後，才覓得適合人選，因此損失寶貴時間和壓低收益，許多數據也和他的看法吻合。

為了解決問題，比爾決定以數據為基礎，發展一套完整且有條理的策略，以便長期發掘、評估、培養高績效人才，同時建立高績效文化。他分析公司多年表現後，判斷在今日困難重重、瞬息萬變的知識經濟裡，人才是創造價值的重要引擎，長期迅速安排合適領袖就位，必須成為企業核心要務。

比爾曾在受訪時指出，「我深信，成長型企業若想在眾多成功者中脫穎而出，人才將是最重要的單一因素，以往公司看重準確投資、準確價格、交易結構，如今明白人才也同等重要。」比爾後來不斷宣傳人才的重要性，也採取具體行動改造公司和投資內容。泛大西洋的人才部門如今深入參與投資流程、管理投資組合，作為創造價值的一環。我身為公司營運合夥人，全心協

助投資對象建構高水準管理團隊及董事會，並推動員工互動及多元，這一切都有賴比爾大力支持。

我和比爾一樣，都在職涯中持續學習領導力，也曾親眼見識人才對價值創造有何影響，我已投入私募股權產業超過 14 年，包括 7 年在泛大西洋，先前 6 年在美國最大的私人股權投資公司之一 TPG；轉入私募股權之前，我任職的公司包括百事公司、微軟、諾華，因此我深知公司不分產業、地區或規模，都會受到人才管理策略影響。

我加入泛大西洋幾個月後，和比爾設定了長期目標：「在投資協議底定後 6 個月內，協助獲投資對象找到合適管理團隊就位」，這是重要的起手式，而且向投資部門的合夥人說明後，這也成為全公司的目標。後來我、比爾及合夥人一同努力，於 2016 年將目標改寫為多項重要備忘錄，這套模型稱為「人才策略手冊」，奠基於縝密資料分析、通用方法，以及可複製的成果。比爾曾寫道，「為受投資對象培養領導能力，是我們最重要的使命之一」。

為草擬策略手冊，我們先回顧累積 12 年的投資資料，結果相當驚人，相較於一次就選定合適執行長，每當更換執行長時失準，投資協議的平均 IRR 萎縮約 82%。此外，若合適的新執行長在交易底定一年內上任，對比超過一年仍懸而未決，兩者的平均 IRR 相差 6 倍，若能迅速且堅定地支持合適領袖及團隊，可獲得絕佳成果，反之則有害。

每項交易送至投資委員會時，都包括有關人才和文化的一頁，其中通常概覽現有管理人員能力和未來需求、董事會結構，以及企業文化及多元性現況，分析內容也不僅止於一、兩位高層人士，也深入瞭解整個領導團隊、組織架構、營運節奏、人才體系、員工互動等。交易底定後，

我們與管理團隊深入互動，為了擴大事業，需要進一步掌握團隊長處和潛在發展機會；分析結果出爐後，再協助執行長依據交易內容，研擬及落實人才和組織策略，這正是泛大西洋的核心流程。

整套人才方法裡的一大難題，在於找出哪些企業高層具備能力，能夠建立與管理比目前龐大且複雜許多的事業，而其中最困難之處是和部分領導人分道揚鑣，他們或許績效良好，或許忠誠且廣受歡迎，但欠缺幫助企業邁向下一階段的必要技能或領導人。比爾指出，成長型執行長大多：「憑直覺就知道，部分團隊成員在企業上一階段表現出色，但無法支持公司進入下一成長階段，這是最痛苦之處，這些人可能陪你度過草創期最艱辛的階段，他們大多忠誠、努力、有才，但對下個階段無益，你得為公司最佳利益著想，唯有提升團隊，才能協助企業成功。」

比爾繼續說道，「即使身為董事長，經歷此事也會感到不快，但這些領導人立定公司宗旨，而公司的下個階段所需不只是忠誠，這項決定很痛苦，可是不改變將會抑制成長。」他還提到，「即使公司前進速度仍快，優秀的成長型執行長依舊願意改變組織，並且做出不得不的人才取捨。」

比爾最後也強調，他在成長型領袖身上最看重的優點，不只是擁有長遠願景和執行策略，也要有能力打造絕佳團隊，足以管理規模更大、更複雜的事業，並且帶動團隊實踐。「傑出的人是領袖，不是經理人，領袖引領人們達成從未想過的成就，而經理人有效管理資源，讓公司更好。真正的領袖不會設定不合理的目標，即使目標看似無法達成，也都出於理智。」

推動人才議題的另一項計畫，則是建立擁有實績的高績效高階主管資料庫，只要受投資公司有需求時即可運用，我們稱之為「人才銀行」，藉由有條理的方式，搜尋市場上具備才華的高階主管，早在受投資公司有需求之前，就和他們接觸和建立關係，認識他們的背景和目標。我們的夥伴也積極推薦各種人選。維護「人才銀行」費時費力，其總數超過 4,000 人，但非常值得，若和獵才公司合作尋求重要高階人選，一般得花 150 天至 160 天；然而若透過「人才銀行」的人脈和其他管道，因為先前已熟悉這些人選，有時只需 10 天就能底定。

這項策略也幫助我們確保領袖多元，從 2018 年至 2020 年間，受投資公司的女性高階主管聘雇比例增加五成；各個董事會的人才同樣更多元，至 2021 年第二季為止，我們在美國投資的公司中，52% 的獨立董事均符合多元性。在競爭激烈的人才市場裡，這部引擎影響顯著，自 2015 年建立「人才銀行」後 3 年內，受投資公司的聘雇人選已有三成來自這項資料庫；2021 年第一季裡的比例更高達 62%。聘雇高階主管及董事平均所需時間，更從 2014 年的 162 天，縮短至 2021 年第一季的 80 天以內。

比爾受訪時表示，「當時流程需要加速，而人才銀行正是加速器，不僅扭轉局面，更成為公司一大競爭優勢。」我們的夥伴也參與其中，比爾提到，安尼施贏得許多總經理信任，「以往他們可能認為，『困難之處在於尋找投資標的、支付適當價格、調整公司體質、退場』，但現在我們提升了人才的地位，與這些議題相當，我認為對於這些公司，這是最重要的附加價值。」

泛大西洋和我們投資的公司一樣，皆屬成長型公司，在比爾領導下，公司大幅成長，從 2007 年至 2021 年間，管理資產總額從 120 億美元增至 650 億美元；他也進一步開拓國際市場，

隨著視野和利益放大，陸續在雅加達、新加坡、北京、上海、墨西哥市開設據點。比爾強調，一切都是希望公司未來比過去更好，也預備讓接班的領導人大展鴻圖。比爾指出，「我的主要工作是幫助各個總經理成功，公司絕非全憑一人，雖然是我領頭，但我是要让公司更好、更強，再交棒給其他人，我隨時都在思考接班。」

比爾也調整了管理策略，應對隨快速成長而來的壓力，他大膽應用「人才策略手冊」裡的基本觀念，改變泛大西洋評估、培養、支持夥伴的方式，在比爾領導下，泛大西洋更懂得由內培養人才，並有效自外部爭取資深人才。比爾表示，「我們有幸能累積經驗，吸引如安尼施這樣的人才加入，進而影響他們，能夠在我們的平台上成功，這項能力不同於他人，如今管理和領導團隊裡六成來自內升，四成來自外部。」這項成果來自泛大西洋的根本哲學，比爾指出，「我們樂於顛覆，改變讓我們更強大。」

公司慶祝 40 週年時，比爾寫道，「過去 40 年來，公司堅持與創業家同在，協助他們建構改變世界的事業，我們以全球心態、成長導向為價值，專注創新和創意，以此做為各項決策的依歸。我們決心支持公司、受投資對象、資本夥伴、整體社會，為下個 40 年及未來，持續一同奮鬥、前進、克服難關。」

目錄

出版緣起

推薦序

導 言 高績效人才讓企業市值倍增

第 1 章 人才：價值創造的引擎

第 2 章 高潛力的執行長，實現 75 倍的收益

第 3 章 讓精力充沛的執行長，帶領企業進入下一層次的高速成長

第 4 章 勇於冒險的領導者讓企業轉敗為勝

第 5 章 人才與合作是創造價值的第一要件

第 6 章 重新思考迷思：如果沒壞就不用修理

第 7 章 支持正確領導者的重要性

第 8 章 建立領導團隊，實現成功合併

第 9 章 結論

致謝

作者介紹

安尼施·巴特勞 (Anish Batlaw)

全球成長型股權公司泛大西洋集團營運合夥人。2015 年加入後領導人力資源部門，協助世界各地接受投資的對象。他的責任範圍包括管理團隊發展、董事會、企業高層薪酬等。在他 30 年的職業生涯中，曾服務於百事公司、微軟電腦、諾華製藥集團等大型企業。

瑞姆·夏蘭 (Ram Charan)

國際知名重量級商業顧問及講者。著作等身，前著《執行力》雄踞《紐約時報》暢銷榜長達 150 週，全球暢銷 200 萬冊。2009 年被《經濟學人》雜誌譽為「時代的導師」，入圍《時代》雜誌百大人物，也曾被《富比士》列為商界大師之一。他是許多國際巨型企業的幕後推手，如美國銀行、奇異電子、3M 及荷蘭航空等。合作企業遍及中國、巴西、日本、澳洲、印度和美國。