

寻找安渡危机的支点

眼下的经济危机看起来是一场波及所有行业和企业的风暴，但实际上，单个企业在这场风暴中际遇却大相径庭。若是想安然渡过这场危机，企业需要从行业影响、战略地位以及经济实力三个方面进行自我评估，从而制订出最适合的行动方案，成为撬动未来增长的支点。

文 / 达雷尔·里格比 唐麦

也许从卫星云图上来看席卷城市的热带风暴就是一团漩涡，但是，热带风暴真正在地面上所引发的损害却千差万别：有些房子不幸地被掀翻屋顶，而有些却安然无恙。这边街道遭到了毁灭性的打击，而临近的街区却能幸免于难。也就是说，风暴到来时的危险是对所有人的，但真正的灾难却是个别发生的。

同样的情况也发生在商业风暴中。当下的经济危机中，宏观经济的各个指数下降不过是一个总体概念或是平均值，而对单个企业来说，这样的危机既充满了危险，也饱含着机遇，有些公司甚至还能够逆势而涨，获得比平时更高的收益。

根据贝恩公司的一项针对 2500 多家企业的净利润和销售增长情况、历时八年的调查研究显示，在 2001 年经济萧条时期，大约有超过 1/4 的垫后的公司得以跻身前列。比起过去几十年间的任何一次经济萧条，这次的持续时间可能更久、变化更剧烈、影响更深刻。并且，它已经影响到全球几乎所有的企业。这很有可能意味着行业排行榜上将出现重大变化：一些企业有机会顺势上位，而一些则可能走下坡路甚至就此消失。

那么，企业该如何判断眼下的情势，根据自身的特点顺势而为呢？

企业自检的三大维度

就算是最严重的经济危机，对每个企业的影响也都是不同的。每个企业都有

属于自己的强项和弱点。这里有三个关键问题：经济低迷对我所处的行业影响如何？企业在行业中的战略地位如何？若要安然渡过经济危机，企业所能获得的经济资源有多少？面对这些问题，不同企业会有截然不同的答案。

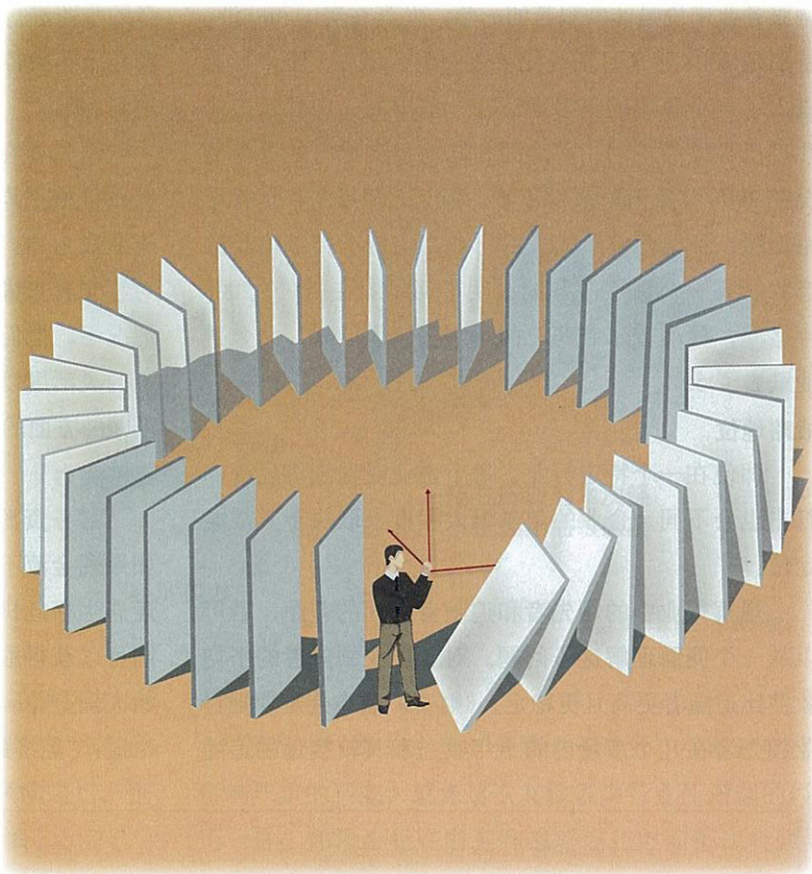
企业在这些问题上的表现，决定了经济低迷时期什么才是最有效的行动方案。例如，如果企业有极强的经济实力，也许可以比竞争对手作更多投资以提高客户忠诚度，也可以针对性地攻击甚至并购较弱的竞争对手。反之，如果企业缺乏财务来源，则面临着非常不同的抉择。根据企业的战略定位和所处行业的波动状况，首选策略可能是剥离非核心资产，同时重新构架资产负债状况，或者在降低成本和减少负债这类问题上尽快做出决定。你可能需要寻找联盟或并购合伙人，并放弃任何对企业生存来说不重要的业务。

企业应该仔细地分析这三个方面的量度，以及每种情况下所呈现的机遇。

行业冲击

经济萧条对一些行业的冲击远大于另一些行业，所以时刻保持警惕非常重要。同时，全球化以及互相依赖型的经济会带来更多的变数，这不仅增加了机会，也使情况变得更加复杂。对企业领导者来说，把公司的重点移至经济状况较为健康的区域不失为一个合理的选择。但同时，相比从前，对全球营运作长期投资的复杂度则日益增加，因为每次当新一轮经济低迷来临之时，领导者可能并不容易清晰地意识到哪个区域的投资会受到影响。

美国经济的波动为人们提供了一个很好的佐证，揭示了每一次经济的潮起潮落都会影响到不同行业。1987—2007年间，美国经历了两次经济萧条。那么，



这20年中，各个行业又发生了哪些变化呢？在过去20年里，服装业经历了13年的负增长，石油和煤炭行业是10年负增长，保险业也是10年负增长，汽车业则是8年负增长期，而房地产业到2007年为止却没有遭受任何打击。

当经济萧条一旦开始，各个行业复苏所需时间也会大相径庭。2001年经济萧条之后，建筑原材料的标准普尔500指数在三个月内立即恢复到正增长，但计算机行业的指数恢复花费了九个月时间，而电信行业的指数几乎在三年后才回到正增长情况。另一个显示不同行业所受影响大小的指数，是各行业在其十年内的平均增长率和萧条期的增长率之间的差距。对于电脑和电子产品业而言，2001年萧条时期的增长率与前相比其差额为25%，而广播电视及电信行业的差距只有1%。

同样，目前的经济低迷对各行业的影响各不相同，在美国是这样，在世界其他地方亦然。2008年对金

融服务业来说是非常艰苦的一年，尤其在美国和欧洲。特别是2008年9月雷曼兄弟轰然倒台以后，整个行业进入了一个急速的下滑期。在一些国家，房屋建筑业几乎已经停滞不动。而美国和其他很多地方的零售情况在2008年第四季度很不妙。但与之相反的，尽管增幅缓慢，和医药健康相关的行业却保持了持续增长的态势。有一个数字很好地说明了问题：在2007—2008年之间，标准普尔制药业的指数下降了28%，而金融业跌去了65%。

战略地位

即使在一个特定行业，每个企业受到经济危机的打击也会不同。企业的前景很大程度上取决于其战略定位。

观察行业中的领先者和追随者之间的差距，就可以从一个侧面理解这一问题。对于行业领先者的平均收益比追随者更高且更稳定。《财富》杂志会定期把行业领先者在几个市场内的十年收益和其较接近的追随

者的收益进行比对，其2007年的数据显示，行业领先者在十年中带来的股东总收益为267%，而其追随者只达到68%。

领先者在应对经济低迷之时处于更有利的地位。假设价格平均降低5%的时候，追随者们很可能由赚钱变成亏本，从而不得不施行严格的成本削减措施。对领先者来说，他们的收益也可能会减少，但大多数情况下，他们的利润率还是会保持正数。他们也有更大的灵活性以保持甚至增加其在研发、广告、扩张甚至兼并方面的投入。

经济实力

财务资源为企业在低迷时期渡过难关保驾护航。如果现金流不够，那么企业就可能就会在经济风暴中遭遇生存危机；而若是手头上有足够的现金流，那么则可以获得很多平时意想不到的机会。维珍集团的创始人理查德·布兰森最近接受《财富》杂志采访时评论道：“经济萧条时期充满了各种机遇。因为我们有充

你的企业准备好了吗？

要在经济低迷时期创造业绩，企业需要根据自己的具体情况制定行动方案，并用一套行之有效的管理工具将其付诸实施。同时企业也需要有一套核心价值观，在计划执行时做出一系列前后一致的、必需的取舍。

我的目标、要务和价值是什么？经济低迷的环境迫使企业领导人考虑对他们来说什么是最有价值的，并采取相应措施。营业额的增长是否比降低成本更重要？市场份额的多寡是否比利润率更有价值？公司雇员及顾客的忠诚度和其他东西比如达到季度销售目标相比，哪个更关键？

我们将会做出什么样的最重要的决定？早在做出决定之前，好的企业就会讨论需要做出哪些决策。调研结果显示，高管们在有压力的情况下选用的方法，和他们在以前会做的相一致。因此最好是在做出任何行动之前，提早选定正确的杠杆方法。

我们可能会遭遇哪些情况的变化？由于以前人们很少碰到目前这种情况，缺乏清晰的认识，因此本次经济低迷正考验着企业和他们的管理团队。制定计划时，鼓励大家考虑到最坏的情况可能会怎样，如何作最坏的打算，这些假设和情境设置有助于你了解对企业生存至关重要的因素是哪些。

哪些因素会促使情况发生转变？每一家企业都应该需要很好地了解应该在什么时刻开始执行其应急计划。现在就要决定你必需严密监视哪些环境和市场的改变。无论这种改变是朝着坏的方向，还是好的方向，一旦达到某种程度你就必须有所行动：要么启动“备用方案”，保护你的战略定位和利润额的进一步措施；要么转向“加强方案”，助力企业加速发展，尽早从低迷中恢复过来。

足的财务资源。我们的一些公司会勒紧裤腰带暂时蛰伏不动，而另一些公司则会在这次萧条期间趁机扩张。”比如，维珍集团正考虑在巴西和俄国成立航空公司。“现在是以合理的价格购买到新飞机的最佳时机。”

所以，企业需要精确估算自身所能获得的资源。企业的财务杠杆如何？负债多少？现金储备情况如何？这些数字和竞争对手比起来如何？现实的低迷状况如此糟糕，对任何一家公司来说，进行一系列短期及长期的恶劣情况模拟是非常重要的一步，通过

这些评估，来决定维持企业生存的必需资源是多少。例如，面对负债，企业是否有能力再为筹款？筹资的财务成本有多少？只有评估了所有潜在风险之后，企业才可能知道有多少“富余”资产可供投资。

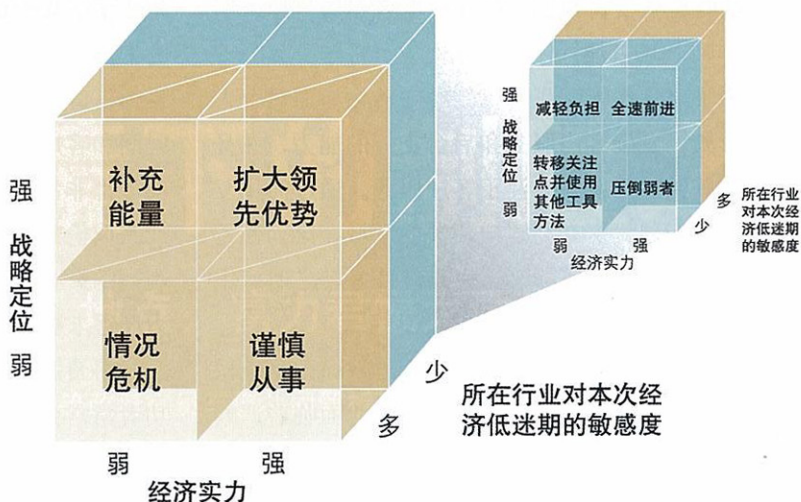
量体裁衣的行动方案

以上三大方面——经济萧条对企业所处行业的影响，对企业自己的战略地位以及企业自身的经济实力的综合评估，可以为企业在制订针对自身情况的执行计划时提供方向（图一）。把自己企业的情况放入这个方块中，企业可以根据自己实际状况的最有效行动。

比如，企业所在的行业即使在最糟的经济低迷状况下受到的影响也很小，但如果企业的战略地位不够强，而财务状况却很好，那么企业就处于象限的右下角。在这种情况下，针对核心业务进行投资是企业首先要做的事。企业可以考虑收购其他企业来帮助进一步建立自身的核心业务，并巩固你的战略地位。

上一次经济低迷的时期，LabCorp 就是利用这一方法成为了美国第二大诊断医疗测试的供应商。它于 2001 年和 2002 年收购了三家竞争对手。LabCorp 和这三家企业合并起来，以较低的成本构架，提供比那些规模较小的竞争对手更低的价格，由此取得了更多

图一：经济低迷时期的胜出者考虑三方面的表现，重新定义其战略



信息来源：贝恩分析

的市场份额。

现在把方块转一面，假如企业是处在受低迷经济影响严重的行业，就像这次其他很多行业所遭遇的经历一样。如果企业在财务和战略定位方面都比较强，也就意味着它处在象限的右上角，那么你就能利用竞争对手的弱点。

在上个萧条时期，英特尔公司就利用这一点拉大了其在芯片领域的竞争对手 AMD 之间的距离。在进入 2001 年的经济萧条之前，AMD 早期在产品方面的投资已经得到回报，它的营业额增长一度比英特尔快三倍。而当萧条到来之时，整个行业由于产能过大，均受到了影响。AMD 因为盈利不够，无法投资新的生产设备。而英特尔却抓住了机会，投资具有尖端生产能力的设施，并且斥巨资宣传其奔腾 4 处理器。在几年中，英特尔的相对成本定位得到很大提升，而 AMD 则被迫裁员 15%。AMD 好不容易建立起来的优势丧失殆尽，而英特尔则重振雄风保持了行业领导者的地位。

韩国第一银行则是一个懂得把握时机，扭转自身颓势的典型例子，它处于图中方块的右下角位置，这表示公司的战略定位较弱而经济实力不错。因此它的每一步行动都必须非常谨慎。在上个世纪 90 年代亚

洲金融风暴时期，韩国第一银行宣告破产，并被一家外国投资机构收购。失去了韩国第一大公司银行的地位，其战略位置变得很弱。好在收购者财力雄厚，实力不容小觑。第一银行便使用其资源，将自身从公司银行转型为零售银行，将分行的结构转化为面对个人客户的形式，发展客户服务和后台支持的能力，并且重新构建其销售团队，专注于客户服务。通过简化复杂度和有选择地投资在与客户相关的领域，第一银行将贷款批准时间缩短了75%。而当经济好转之时，银行开始重新取得增长。

处于以上两类方块矩阵中的左下方，即战略定位和财务能力都是差的情况下，这样的企业面临着严峻的挑战。通常需要彻底重组、结盟或寻找兼并伙伴。它们必须尽快找到并维护其赖以生存的核心业务。在两个矩阵中同时处在右上方位位置的公司的境遇则恰恰相反，它们在战略和经济能力上都很强。因此只要多在保护其领导地位方面做好投资，就有机会获得市场份额的自然增长，或是并购弱势的竞争对手，或是两者兼顾。

聚焦适当的管理工具

在企业对自己的情况进行分析，并制订了适当的行动方案后，就需要找到合适的管理工具，让企业得以顺利地渡过危机，成为最后的赢家。其中企业需要关注的工具可能包括以下方面：

降低成本和投资。大多数公司可以通过降低复杂度、重组后台和管理功能以及优化供应链，以显著提高业绩表现。长期以来的经验表明，这些是企业能在短期内使用的最有效的成本控制方案，将帮助企业增加灵活性，安然渡过难关，还能投资于未来。一个以收入和支出为依据的现金流工具有助于紧密监管及预测所需的流动资金，并达成短期的财务目标。同时，一个面向未来恶劣环境的情境规划能帮助领导者看到未来两三年的情况，充分地考虑到未来的风险和不确定性，这对有效计划非常重要，它将使企业的管理层认清这次经济低迷可能达到的深度和影响的范围。

提高收入和利润。企业的销售团队是不是得力？

很多企业通过对销售团队重组和重新制定重点，很快制止了销售滑坡，甚至增加了营业额。一系列以数据为依据的工具可以帮助销售代表集中精力针对正确的目标，有效管理他们手头的客户资源，并且尽量多花时间和客户相处。而这些手段和方法在目前的市场情况下都非常重要。为了保持利润，企业需要针对利润或获取份额而定价。定价策略比其他任何管理工具对利润的影响都要大，但事实上很多企业里，定价的效力还远未被发掘出来。

将资源转移到核心业务活动中。在低迷时期的成功者常常会投资于其核心业务以增加份额。这类投资创建或巩固了企业在关键市场细分中的领先地位。同时公司也会加强他们和核心客户之间的关系，建立客户忠诚度并提升客户的钱包份额。在加强组织方面进行投资，可以帮助企业避免做出错误决定，转而关注哪些决策是重要的，然后迅速并完美地制定和执行这些决定。有些企业也会采取剥离非核心资产的方式给现金松绑，同时更好地管理时间。另一些企业则会选择等待市场情况转好之时再出售这些资产。无论是何种方法，企业都需要决定哪一种对自己更合适，并为这些资产的有效销售做好准备。

为大胆行动做好准备。因为有众多公司挣扎求存，一场经济危机也会带来扭转局面的收购与合作机会。如果企业拥有足够的经济实力，就可以趁机加固或扩充市场份额，并以合理的价格进行有助于企业能力提升的收购，甚至有机会超越经济景气时期的那些行业领先者。（本文由柴文静采访整理）^②

达雷尔·里格比（Darrell Rigby）是贝恩公司的资深合伙人，领导全球消费品零售业务，常驻波士顿办事处。

唐麦（Michael Thorneman），贝恩公司大中华区董事总经理，常驻上海办事处。