



●谢祖焯

作者为博斯咨询公司大中华区总裁。谢祖焯博士有20多年从事管理咨询和公司高层管理的经验。同时是宝钢股份公司独立董事

优秀的企业
安度危机，平庸的企业在
危机中消亡，只有伟大的
企业在危机
中发展自己

【谢博士谈管理】

为未来的经济复苏做好准备

商界目前正在渡过一段异常艰难的时期，等待和躲避都不是解决问题的办法。企业需要客观地审视自身的业务，并自问：是否能继续生存下去？并据此采取快速且果断的行动。然而正如英特尔公司前总裁安迪·格鲁夫所说：“优秀的企业安度危机，平庸的企业在危机中消亡，只有伟大的企业在危机中发展自己。”

对于实力稍弱的公司来说，所拥有的最宝贵的东西就是时间，这样的企业需要制定出如何将资产及人员进行最佳定位，以便使各个部门都能获得最佳的机会来获得成功。

而对于那些自身经营并没有遇到什么根本性问题的公司来说，此次的萧条也许反而意味着因祸得福。首要目标是通过以下五项行动方针，尽可能在经济低迷中实现强劲且快速的生长。

关注未来 重新审视企业的业务组合并剥离那些边缘业务。放弃那些与其他竞争对手相类似的业务转而专注于最强的业务、最好的产品、最优秀的客户以及最突出的能力。对那些通过自身能力创造竞争优势的产品及服务加大投资，这些自身能力包括：技术、成本优势、设计和制造，以及更有效地获得客户并服务于客户的能力。

准备渡过困难时期 近期内，消费需求不会回到过热状态。相反，来自价格和利润的压力则会越来越大。因此，公司需要尽快从内部筹集尽可能多的投资资金：通过将业务组合高度集中，从而实现所产生现金的最大化；优先将资金分配在与核心业务相关的研发及资本支出上；保障已有的低息贷款；将运营资本降至最低。然后为上述措施制定激进的目标并获得现金。思科曾在一封邮件中透露了他们度过此次危机的策略，“公司会本着改进效率和提升股东价值的原则，持续评估精简及优化商务流程的方法。我们将积极保持公司的竞争力，这也意味着，会优先保证部分业务的支出。”

预计未来的行业结构 对于企业调整竞争地位而言，此次萧条或将是百年一遇的机遇。如

果目前在所处的行业中有五家主要的公司，那么在未来是否会只剩下三家？本企业在这次整合中应该扮演什么角色？是否能或是否应该将企业的竞争对手推到悬崖的边缘？或者，是否应该出售企业的业务，即便是可能成为一个强有力的竞争者？这需要了解整个行业的情况并确定本企业所处的位置。

改变策略 千万不要将研发、新产品开发以及资本支出视为固定成本。这些都是能带来优势的投资活动，切勿延误。当新产品开发完毕，新设备准备就绪时，这些都将成为竞争优势的来源。此外，企业或许还需要制定一套并购战略。当投资者认识到优质的资产可以待价而沽时，那些实力更强的公司的市值将开始上扬。当这种情况发生时，具备必要财务资源的公司将从竞争对手处收购其具有吸引力且与自身情况互补的资产。考虑到如今市价缩水，这些投资也许能比内部项目带来更高的回报。

准备承担精明预判的风险 尽管传统观点认为将发生通缩，但是随着经济反弹，我们却看到在今年的一轮以需求为契机、以投机为推动因素的物价螺旋式上升。通过为您认为可靠的情况对风险敞口进行对冲，从而保护自己。此外，请做好准备调整企业的资本结构。不难想象，在过渡期内，将能以相对较低的固定利息吸纳长期信贷。如果想让这一切成为现实，请快速行动以便尽可能地确保您在将来所需的长期贷款。

企业在用以上方法增强自身实力应对之余，还需要思考的是，在未来经济复苏的时候应该做什么？是否了解复苏的轨迹是什么，会有什么不同的现象？是否准备好迎接下次复苏所带来的机遇？

预测经济何时复苏并不容易，但是从历史上来看，几乎每次经济复苏后随之而来的就是井喷式的发展。因此在现今这个时期，企业如果能以长远的眼光作出战略性及果断的行动，将会带来巨大的回报，并对企业在业界的未来地位产生深远的影响。 **D**