



本专题插图 / 许小楠

# 低迷时期的战略反思

在低迷时期，企业更要具有长远的战略眼光来看待当下的危机，因为危机不但是挑战，更可能是一个绝佳的机会，而唯有那些想到为经济复苏早做准备的CEO才能把握住真正的机会，经受得住“潮水退后”的检验，在经济复苏时最早地迎来春天。

文 / 柴文静

**对**于大多数CEO来说，2008年都是非常不寻常的一年，全球不景气的经济环境，让他们面临重重困境与挑战。公司的业务可能大量萎缩，现金流周转不灵，大规模的投资计划将被搁浅。现在，越来越多的CEO已经认识到了紧迫的现实，希望可以力挽狂澜，救公司于危难。

那么，CEO的工作重心就应该从客观地审视公司自身的业务开始，努力寻找将资产及人员进行最佳配置的方式，并据此采取快速且果断的行动，以使得公司各个部门都能把握住最佳的时机来驾驭风险、创造良机。因为恰恰是在低迷时期，企业更要具有长远的战略眼光来看待当下的危机，这不但是挑战，更可能是一个绝佳的机会，而唯有那些想到为经济复苏做准备的CEO才能把握住真正的机会，经受得住“潮水退后”的检验。

CEO首先要知道如何审视自己的业务，知道如何发现问题，那么，该从何处着手呢？贝恩咨询公司全球绩效业务的负责人、达拉斯办事处合伙人马克·高特弗莱德逊（Mark Gottfredson）在接受本刊专访时，就此话题分享了他的观点。

## 问题诊断的四个法则

与许多立足当下经济环境而畅谈“突破”话题的管理专家和咨询顾问不同，马克的关注点是基于一个更长期的问题：领导者（尤其是新上任的CEO），如何才能

迅速地找到提高公司的利润率、市场份额，或超越竞争对手的方法呢？

毕竟，现在董事会留给新任 CEO 的观察期越来越短，如果一个新任 CEO 无法在任期的头一年里做出明确的规划，并让公司绩效提升方面有一些突出的表现，那么，他也许就要另谋高就了。所以，在新任 CEO 到任后的 90 天内，他应该对公司的优势和劣势、机遇与挑战进行一次全面的诊断。唯有准确地评价了这些现实因素，了解组织最大的潜能所在，领导者才能确定哪些目标是合理的，以及管理团队应该将绩效提升的焦点放在何处。

在这样的背景之下，马克与他的合作者史蒂夫·司考伯特 (Steve Schaubert)，对 1500 多家公司进行了长达 20 多年的广泛运营评估后，总结出了绩效卓越的领导者所共通的一些商业实践。于是，在他们的新书《突破法则：优秀的领导者如何取得非凡的成就》(The Breakthrough Imperative: How the Best Managers Get Outstanding Results) 中，他们归纳出了四项简单却具备显著成效的商业法则：

#### 法则 1. 成本和价格持续降低

这条法则从表面上看好像与人们的常识相悖，因为通货膨胀因素经常扰乱人们对成本和价格变化趋势的认识。的确，在一些特殊情况下，通胀确实造成了成本和价格的上升。但是，一个明确的事实是，在任何一个竞争市场里，剥离了通胀影响后的成本与价格，都呈现出持续下降的趋势。

分析这一现象最好的工具就是“经验曲线”——一条用于显示随着经验的增加，公司或行业的产品价格将随之下降的曲线。

经验曲线尽管不是一个新概念，但却未得到充分重视，常被误解甚至忽略。例如，在某个特定时期里，市场的供求之间出现了失衡，就如最近

在中国、印度等地区，物价飞涨的现象就被误认为经验曲线失灵了。当下美国的次贷危机也是由于经验曲线被误解——人们误认为房价会一直涨上去，而真正理解经验曲线就不会出现这样的问题。

当然，这条法则对于一个公司的竞争对手，甚至于对于整个行业都同样适用。经验曲线可以帮助 CEO 预测未来成本和价格可能的走向，而且通过比较企业自身的成本曲线与行业价格曲线，CEO 就能够获知自己公司成本降低的速度是否还能够维持企业的竞争力。

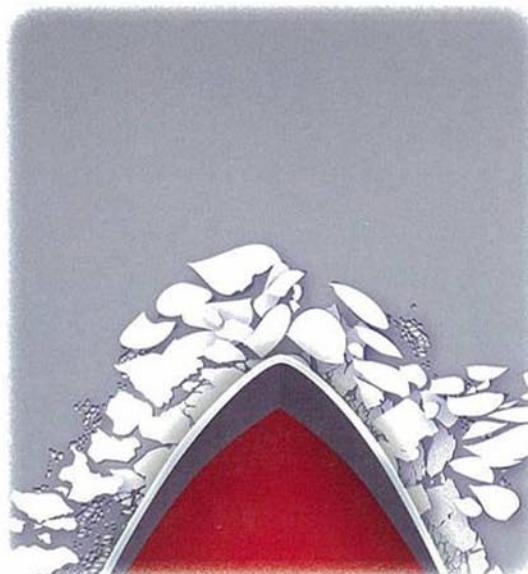
#### 法则 2. 竞争地位决定解决方案

优秀的 CEO 总是能够清楚地意识到企业在竞争中处于何种地位，以及绩效提升方案意味着什么。由于行业特性的不同，对于企业来说，驱动利润领先的因素可能大不相同，可能是市场领导者的地位，可能是客户忠诚度，或者是基于创新所产生的产品超额价值。但在大多数行业里，衡量公司绩效最有效的一个报警器，就是它的“相对市场份额”(Relative Market Share，简称 RMS)。

“相对市场份额”非常容易计算，如果一个公司是市场领导者，只要用其现有市场份额除以最接近的竞争对手的份额即可，例如，一个公司的市场份额是 30%，而市场中位居第二的竞争者份额为 20%，那么 RMS 的值就是 1.5；而如果一个公司是市场跟随者，

就用它的市场份额与市场领先者相比，例如，20% 除以 30%，得出 RMS 为 0.67。

然后再将公司的 RMS 与资产回报率 (Returns On Assets，简称 ROA) 在一个市场结构图 (A Map of the Marketplace) 的坐标系中标示出来，以确定企业的竞争力地位，以此判别可行的解决方案。显示出的结果是，市场领导者都比市场跟随者有更好的业绩表现，他们具



有更丰富的经验积累，带来较低的成本以及更深刻的客户洞察，这也就带来更高的利润率。这也让他们更具实力，能够加强在创新、客户服务、品牌及产品支持这些竞争领域里的投入。

所以，在 ROA/RMS 图表上可以看出企业可能的五种竞争地位（如右图）：业内领袖、业绩突出者（努力维持竞争地位）、业内追随者（有力的第 2 或第 3 名）、业外领袖、业外追随者（收购目标）。

### 法则 3. 客户及利润池不可能一成不变

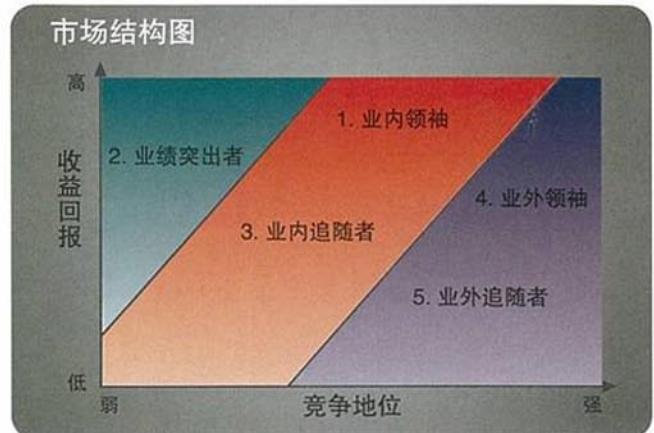
市场无时不在经历着巨大的变化，大多数情况下都是由于客户需求演进。这样的变化让企业的利润池渐渐枯竭，或是由于潜在收益过于丰厚，吸引了新的竞争者进来。基于这些理由，领导者必须尽可能将企业当下的利润池最大化，并竭力开发未来的潜在利润池。一般来说，造成客户与利润池发生变化的主要因素有四个：客户偏好及行为的转变；创新带来长期的客户转变；客户和供应商议价能力的转变；商业环境的变迁。

领导者应该基于对客户偏好和行为要素的认识，制定新的绩效提升战略，而战略的核心就是如何提升在未来利润池中的份额。划出利润池，确定在自己所处市场的全部潜力，能够帮助领导者充分地了解企业面临的战略机会和威胁。而优秀的领导者总是能够不断地察觉到运营环境中的改变，以至于那些昨天还能执行良好的规划和战略在今日已经显得不合时宜了，他们会持续地预测利润池的转变并制定相应的战略。

### 法则 4. 简化带来成效

优秀经理人让事情保持简单，杜绝复杂。数年前，贝恩咨询的研究人员曾访问了全球 960 家公司的高层管理者，了解关于他们所在公司的复杂性的问题。大约有 70% 的受访者认为，复杂性在他们的公司内部依然存在，造成了成本的增加，且拖累增长。

另外一个研究小组对 17 个行业的 110 家公司进行调查后，研究人员发现，复杂性最低的公司比那些平均水平的公司增长要快 30%—50%，而比那些最复杂的公司要快 80%—100%。在一个极端的例子中，一个电信公司可供客户选择的服务范围仅是竞争对手



的 1/5，但增长的速度却是后者的 10 倍。

通常企业实施简化的类别包括四个大类：战略或业务简化，即如何重点关注主要目标；产品简化，即如何确定产品的创新支点，保证创新始终能够增加产品的核心价值；组织和决策的简化，即阐明并简化决策；流程简化，即对不必要的程序删繁就简，提高公司灵活度，大幅缩短进入市场的时间。

而简化的总原则是：对外，关注客户价值简化，少即是多，通过对所服务的每个细分市场寻找最基本的制胜法则；对内，精简组织结构、决策职责和关键业务流程，实现明晰、迅速、有效地满足客户需求，最大可能地提升运营效率以超越竞争对手。

### 找准问题的关键

所有成功的管理者都会遵循这四个法则，反之，在马克他们研究的失败案例中，有 91% 的失败是由于管理者理解错误，或者没有遵循这四个法则去实践。

正所谓知易行难，一个职业经理人能够成为公司总裁或 CEO，这四个法则对他们来说几乎是常识。但问题是，能够克服习惯和经验的力量，始终根据时下的环境和公司背景作出决断，才是一个优秀领导者区别于一个平庸的、甚至失败的领导者的关键因素。

当下的经济危机就是一个典型例子，华尔街的天才们几乎破坏了每一个法则。如前所述，如果认真理解经验曲线就不会相信房价会不断上涨，银行和地产商也就不会乐观到盲目，滥发贷款让客户购买房屋。如果，他们认真衡量过自身的利润池，就会发现客户

其实并不能够真正去负担这样的房贷，而银行却把信用、贷款非常廉价地授予大量没有真实需求的客户。在这中间，简单性也被打破了。金融机构把次贷贷款进行资产证券化，将其打包出售，还相应地开发了大量非常复杂的金融衍生品，复杂到以至于金融机构本身都不知道该如何评价其中风险，盘根错节的问题让风险远远被低估，大大超越了人们的控制能力。

当然，经济低迷对每个领导者来说，都是一个严峻的挑战。也有很多人因此陷入了恐慌，常会采取一些削足适履的方式来解燃眉之急，这虽然在情理之中，但问题在于，经济低迷其实是非常独特的一个时期，这个时期不光有挑战，更多的则是机遇。在经济低迷的时候，企业往往可以更容易改变自身的竞争地位。

例如，沃伦·诺顿（Warren Knowlton）在2000年开始掌舵摩根坩埚集团（Morgan Crucible Group），却在2001年、2002年就遭遇到美国的经济不景气，公司的收入每年都以10%的速度下降，股价也不断下跌，以至于外界都认为这家传统的公司难以渡过这次经济危机。后来，他对公司使用了四个法则进行了全面的评估。当时，摩根坩埚集团有200多个部门，他需要弄清楚哪些值得继续投资，而哪些业务应当剥离。其中，有一个产品部门是生产发动机专用刷子的，他对这个部门进行评估后，发现在细分市场里面这个部门的竞争地位比较落后，不管他怎样去降低成本都不太可能赶得上业内领先者，于是他决定把这个业务出售给竞争对手，因为该业务对公司的价格贡献较低。另一方面，他认真衡量了公司的研发能力，把公司内部的研发团队聚集在了一起，组成一个集中研发技术中心，对当时的几百个计划研发项目进行了细致的评估，最终评估出10个关键的项目作为公司这一阶段的投资重点。通过对研发项目的聚焦和研发能力的整合，摩根坩埚集团就可以以更快的速度进入市场，产品质量也得到了提高。当他们走出经济低迷期之后，就拥有了非常好的成长平台。现在，摩根坩埚集团的业务每年增长5%~6%，获利能力增长了3倍，股价增长了10倍。

其实经济低迷的平均周期一般是9~15个月左右，当企业在经历低迷时，如果由于慌不择路，把所有的

预算都降低了，创新、客户、人才所有的重要投入都被大幅缩减或搁置，那么当企业走出经济低迷期时，其实力将受到重创，会大大落后于那些懂得在低迷时期进行精明投资的竞争对手。

面对近期的经济危机，领导者需要调整思路，善用这四个突破法则来发现机会：从聚焦当下变成关注未来，进而重新审视公司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、最优质的客户以及最突出的能力；对那些通过自身能力（包括技术、成本优势、设计和制造、更有效地获得客户并服务于客户的能力等）创造竞争优势的产品及服务加大投资。因此，切勿将研发、新产品开发以及资本支出视为固定成本，成为缩减开支的首选目标，实际上这些都是能带来竞争优势的投资。

企业在制定应对经济低迷期的战略时，要充分地衡量自身地位和优势，并合理地预计未来的产业结构变化：占据市场领导者地位的公司数量是否会缩减，是否会出现新的寡头？在行业的整合中，自己具有何种资源，将扮演怎样的角色？与竞争对手的实力对比是否会发生变化，应该如何让这样的变化向着有利于自身的方向发展？当下自己的业务组合中，是否有些表现不佳的业务需要剥离出去，以确保企业轻装上阵，并聚焦于核心业务的增长？

对于CEO来说，要能够根据企业的现实情况，分析出在哪里需要降低成本，而哪里要做有效的投资。一个常见的规则就是，在远离客户的地方，可以着手去降低成本，而在可以赢得客户进一步信任的地方，就要坚持投入。

因此，面对经济低迷，领导者首先要做的，是制定出一个有助于企业赢得长期优势的战略规划。这样的战略其实是从一个谨慎乐观的未来开始，就是说领导者会考虑到，经济复苏的时候应该做什么，复苏的轨迹是什么，有什么表现，现在是否已经想象到这种现象将会以什么方式出现，又应该怎么样去迎接这些现象所带来的机遇。唯有着眼未来，才能让企业在低迷的寒冬期过后，最早地迎来春天。②