

埃森哲卓越绩效研究院系列报告之一  
经济动荡时期  
中国企业的应对战略

>  
accenture

埃森哲  
成就卓越绩效

• 管理咨询 • 信息技术 • 经营外包

面对当前严峻的经济形势，能否坚持转型的正确方向，将决定未来中国企业是否能克服全球经济危机的不利影响，实现长期持续稳定增长，也将决定企业能否在市场竞争中更好地生存和发展。

自去年下半年全球经济开始动荡以来，虽然各国政府积极采取措施以稳定市场和刺激经济，但迄今为止尚未看到明显的效果，世界经济在短期内恐怕仍难走出低迷。国际货币基金组织 (IMF) 今年 1 月 28 日发布的《世界经济展望》(World Economic Outlook) 预计今年全球经济增长将降至 0.5%，为二战以来最低水平；预计高收入国家产出将下降 2%，为 1945 年以来的首次年度萎缩。<sup>1</sup> 这种动荡对中国经济影响的持续时间和严重程度，迄今仍然难以准确地预测。但有一点是肯定的：尽管中国经济增长速度会下降，仍然比几乎所有其它经济体增长得快，世界将朝着更加多极化的方向发展；<sup>2</sup>同时，全球经济和各国企业的竞争仍会在资本、资源、人才、消费者以及创新这五个维度上展开。对中国企业而言，未来的一个时期将充满机遇和挑战。如何正确地应对挑战并抓住机遇，从而在通往卓越绩效的道路上更加稳健地前进，将是中国企业面临的一个重大课题。

## 长远眼光和开阔视野是正确应对经济动荡的前提

古语有云：“不谋万世者，不足以谋一时；不谋全局者，不足以谋一隅”。作为企业高管，也许做不到“谋万世”或者“谋全局”，但尽可能地拥有更为长远的眼光和更为开阔的视野恐怕是正确地应对这次经济动荡的前提。这是我们在中国加入世界贸易组织 (WTO) 之后经历的第一次世界性的经济动荡。由于中国经济在过去 30 年里的高速增长，绝大多数中国企业至今还没有经历过真正意义上的经济危机，因而往往缺乏对经济下滑的准备。但是，如果对经济史有一些初步的了解，我们就不难看到，正如年有四季轮换，月有阴晴圆缺一样，经济周期也是市场经济的本质特征之一，繁荣、衰退、复苏交替出现是市场经济的常态。因此，在经济繁荣时不过度乐观，认真分

1.均为按购买力平价法计算，若按市场汇率计算，全球经济增长将为负值。见<http://www.imf.org/external/chinese/pubs/ft/weo/2009/update/01/pdf/0109c.pdf>。

2.根据挪威的一个权威机构的最新估计，如果以购买力计算，2008年全球最大的10个经济体从大到小分别为美国、中国、印度、日本、德国、英国、法国、俄罗斯、巴西和意大利，其中中国和印度2008年的国内生产总值分别为美国的84%和35%。见“The Conference Board, Total Economy Database, January 2009, <http://www.conference-board.org/economics>”

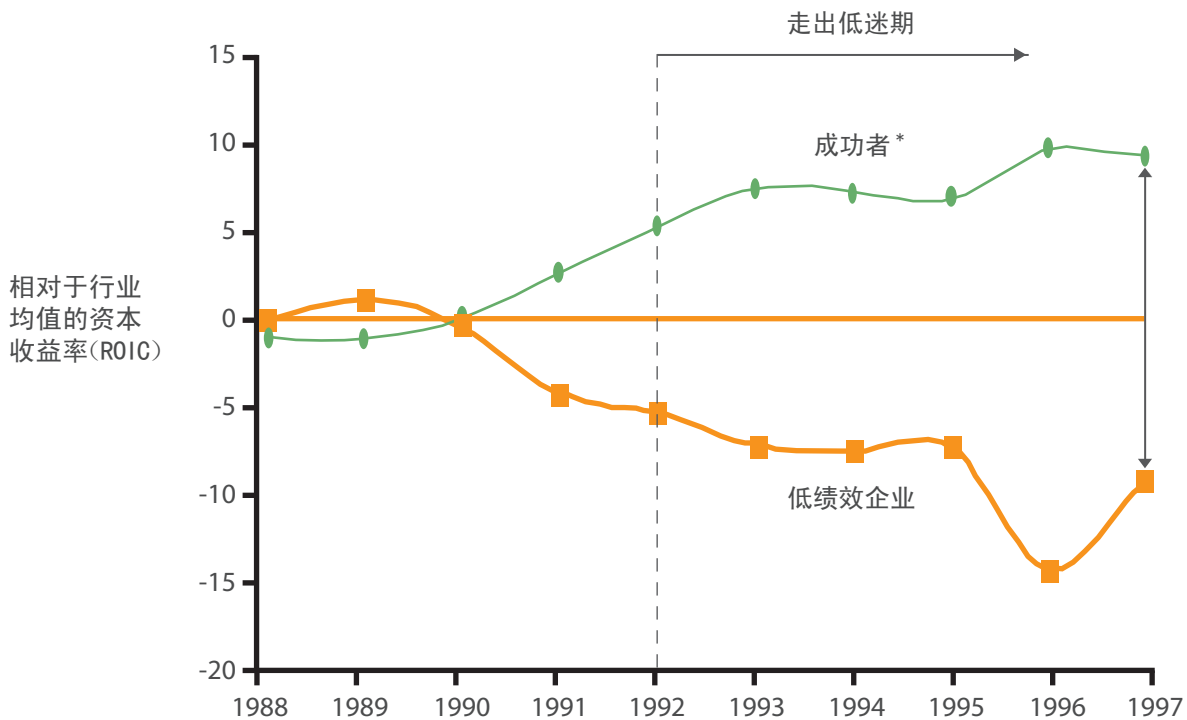


图1: 在经济萧条结束之后，成功者拉开了与低绩效企业之间的差距

\* 成功的公司是指在1990-91衰退后的六年內，财务情况（以ROIC衡量）显著地比行业平均水平好的公司。  
来源:埃森哲分析。

析市场中潜在的不利因素，积极稳妥地为衰退做好准备；在经济衰退时不过度悲观，关注市场中出现的有利机会和有利因素，沉着冷静地为复苏打好基础，是那些追求卓越绩效企业的经验。

对有远见的公司来说，衰退不仅是经济周期的一个阶段，而且是获取竞争优势并拉大与竞争对手之间差距的一个重要机遇。通过对经历了1990-1991年间全球经济危机的企业高管的采访和对美国850家企业财务业绩的分析，埃森哲发现，成功的公司在低迷期间与低迷期后的表现均与失败的公司大不相同。成功者们在经济低迷时所采取的战略不是改弦易辙而是巩固现有的市场地位，它们利用自身在灵活性方面的优势在管理中更加强调价值创造的重要性。也就是说它们不会因为遇到经济下滑而轻易地放弃原有的战略，而是认真考虑如何利用眼前的衰退去加强现有的或已经在计划中的战略。它们的灵活性来自于它们长期坚持的基于价值的管理。通过这些手段，它们在经济低迷期以及之后不断拉大与那些低绩效企业之间的差距，并在经济走出低迷之后持续保持领先地位。（见图1）

与此同时，从上图中我们也可以看到，那些未能正确应对经济下滑的公司在经济低迷期及之后的绩效水平会大幅度下降，与成功者之间的差距不断拉大。

在当前的商业环境中，要很好地应对这次经济下滑并非易事。经过多年快速的全球化，商业活动的复杂性、风险和不确定性都急剧增加，使得有效应对经济下滑更具挑战性。随着中国不断融入多极化的全球经济中，应对当前这次经济下滑需要更加深思熟虑、更为迅捷、更有创见的行动，而当前的各种不确定性对这些行动提出了更高的要求。

埃森哲发现，卓越绩效企业一个独有的特征就是具有利用经济下滑的机会来加强其竞争地位的能力。然而，针对中国的类似研究发现，中国企业承认他们缺乏快速适应情况变化的敏捷性和灵活性。（见图2）

在进行各种研究以及服务世界各地客户的过程中，埃森哲对许多公司应对不利经济环境的措

最有竞争力



- 1 本地文化、地理、历史知识
- 2 驾驭中国复杂的管理环境的能力
- 3 与本地和中央政府关系的管理运作
- 4 本地客户洞察力
- 5 与价值链上下游企业良好的关系
- 6 出色的供应链能力
- 7 快速适应情况变化的能力

最无竞争力

图2: 中国企业的竞争优势—对比国际竞争者

来源: 埃森哲2008年中国卓越绩效企业报告

施有着近距离的观察。我们看到某些机构为了缩减开支而不加区分地裁员, 后来却缺乏足够的人才去完成相关的任务。我们也注意到某些公司为了寻求新的收入机会而不再专注于其具有核心竞争力的领域, 最终由于不良绩效而使其品牌和赢利水平受到严重损害。此外, 我们还发现有些企业仅仅因为担心行动错误而不采取任何动作而错失良机。

与此同时, 我们也发现一些公司拥有其它企业不具备的能力, 它们能在经济下滑时保持欣欣向荣的势头, 并在经济情况最终好转时变得更加强大。对中国公司而言, 采取正确的措施应对经济下滑极其重要。它们需要向国际同行学习那些被证明是成功的策略, 考虑周全地削减开支, 同时更加以客户为中心, 提高运营效能并谨慎地获取所需要的能力与资产。在这里, “考虑周全”是关键。任何人都可以削减开支, 但问题是, 一个公司能否在恰当的地方减少支出, 并在恰当的地方进行必要的投资, 以防止为了应对短期的紧急情况而影响中期的竞争力和长期的盈利能力。

因而, 能否沉着冷静地分析现状并制定和实施正确的战略, 以应对当前的经济动荡将决定各企业在未来相当一个时期的走向。

## 准确地分析现状并制定恰当的战略是正确应对经济动荡的基础

准确地对经济环境、行业发展前景以及自身状况进行评估和判断, 并据此制定恰当的应对战略是采取有效行动的基础。

首先, 企业需要对运营环境及其对自身经营的影响进行分析。显然, 从国际经济情况来看, 形势不容乐观, 这肯定会给中国与出口相关的行业和企业带来不利影响。根据海关总署2月11日公布的数据, 今年1月份我国进出口总值比去年同期下降29%, 其中出口下降17.5%, 进口下降43.1%。<sup>3</sup> 由于占我国出口市场份额近半的西方发达国家相继陷入衰退并且在短期内难以复苏, 再加上在经

3. 参见海关总署网站: <http://www.customs.gov.cn/publish/portal0/tab1/info158379.htm>。

济动荡中各国经济民族主义的兴起，中国企业可能不得不做好准备以应对相当长时期的出口低迷。

中国经济无疑受到了全球经济下滑的较大影响，在经历了连续5年两位数的增长后，去年中国国内生产总值的增长速度已经下降到了9.0%，其中第四季度更是下降到了6.8%。<sup>4</sup>但即便如此，在世界各国中，中国仍然处于增长最快的国家行列。再加上中国政府财政政策和货币政策<sup>5</sup>都还有相当的调整空间，在4万亿的经济刺激方案之后，我们看到还有不少重要措施已经被采纳或者在讨论当中，例如十大产业调整振兴规划。这些无疑都会对中国企业的运营环境产生较为有利的影响。

在这个背景下，中国企业在分析现状和制定战略时还需要注意在资本、资源、人才、消费者以及创新这五个维度上的可能趋势及其对自身运营的影响。

### 资本：

由于中国在总量上的资本非常充裕并拥有巨额外汇储备，政府对银行放贷以及对外并购将会持鼓励和支持的态度，那些需要资本进行扩张的有条件的企业可以利用这个时机，密切关注相关情况，积极争取政府和银行的支持。

### 资源：

近年来，如何稳定地获取价格合理的资源已经成为中国经济和中国企业要面临的一个严峻挑战。中国经济的快速增长以及增长模式导致了对国外资源、能源等的高度依赖。中国在成为相关资源主要进口国的情况下，由于缺乏定价权，不得被迫接受其价格的一轮又一轮的上漲。全球经济放缓可能会在一定程度上缓解此问题，为中国企业带来机遇。2009年我们将会看到更多的能源和资源行业的并购出现，这将为保证中国经济在未来比较稳定地以合理价格获取海外的能源和

资源提供一个比较好的条件。此外，可持续发展的需要、能源安全问题、尤其是对资源进口的过度依赖，以及消费者对环保型的产品和服务日益增长的需求，也将促使中国和中国企业去寻求传统的矿物燃料之外的可再生资源，并加大对节能减排的投入。在这方面中国企业也应做好准备应对变化并尽力抓住机遇。

### 人才：

缺乏中高层管理人才和经验丰富的技术工人始终是中国高速成长的经济所面临的问题。在未来一个时期，我们预计更多的各类人才将从西方流向中国，这会在一定程度上缓解中国企业人才短缺的状况。但这并不意味着在人才方面企业就没有挑战了。即使本地企业能够招聘到来自西方的优秀人才，如何平衡海外人才与本土人才之间的关系将是一个挑战。此外，埃森哲“2008中国中层经理职业调查”显示，超过3/4的中层认为管理不同年代的员工有困难，管理年轻一代（如80后，90后）比管理年长一代难度更大。如何对各类人才实施全面的管理，培养人才、充分发挥人才的潜能和长处、更好地将各类人才融入到一个高效的团队中将成为企业管理者们一个极富挑战性的课题。

### 消费者：

根据埃森哲“2008全球消费者满意度调查”，中国、印度、巴西等新兴市场消费者对服务的预期比发达国家消费者还要高，但被满足的程度较低。随着西方国家经济相继陷入困境和新兴经济体的经济增长放缓，在各个市场中对消费者的争夺大战将会更加激烈。具体到中国，在面临着出口减少、私人投资不振的情况之下，政府除了增加政府投资外，采取各种措施刺激国内的消费需求将是一个必然的选择。我们预计，促进国内消费需求的政策可能会更多。在这种情况下，中国的消费市场有可能会出现中低端市场增长快于高

<sup>4</sup>参见国家统计局网站：[www.stats.gov.cn](http://www.stats.gov.cn)。

<sup>5</sup>虽然央行已经表示未来降息空间不大，更不可能实行零利率政策，目前中美利率水平比较接近，部分利率品种还低于美国。但中国的存款准备金率比2005年及之前的相当一个时期要高出许多，仍然具备下调的空间。

端市场的情况。为了应对这种局面，中国的企业可能需要适度调整自己的市场布局，在争取新客户的同时特别要做好原有客户保留工作，要实现这一点，建立以客户为中心的业务模式是关键。

### 创新：

在全球经济危机到来之前，中国经济和中国的许多企业就已经面临结构性转型的压力。过去依靠低劳动力成本、低资源和资本成本而实现高速增长的发展模式已经难以持续，向有效率和高质量的增长转型、向行业价值链的高端攀升，已经成为中国经济和企业的重要课题，创新是实现这一转型的关键。但创新已经不仅仅是技术和产品意义上的创新，而已经扩展到了商业模式、组织、流程、体制、文化等各个方面。在未来一个时期，更多的中国卓越绩效企业将更为重视多种形式的创新，以求通过推出针对客户需求量身定制的新产品和技术在市场上获得领先地位。同时它们会积极地评估创新活动的效果，并且十分重视获得相关知识产权组合。与此同时，这些企业将会更好地建立创新的体制，以求持续进行创新。为此，它们将培育新的流程、组织架构和激励机制，以鼓励知识共享、合作以及创新。

在考虑这些因素的基础上，企业需要分析它们的走势对自身所处行业的影响，并根据在行业所处的地位评估这些外部因素对自身的影响。同样重要的是要分析这次经济环境的变化对合作方、客户以及供应商的影响，从而得到对自身运营的可能影响的综合评估。

在综合考虑这些情况之后，每个公司都需要评估自身的状况，包括在市场中所处的地位、是否准备好采取进一步行动以及受经济下滑冲击的程度等。为了更迅捷地根据中国运营环境的变化进行调整，企业必须把上述这些因素对特定行业的影响与对自身主要营业收入的影响结合起来进

行分析。通过对企业现状进行仔细分析（要注意平衡对自身资产负债表的财务分析和现金流等的定量分析与对战略规划、人力资源以及技术等方面的定性分析），同时对所在行业的背景进行评估，这样才能更好地确定公司的真实处境。

然后，中国企业需要根据自身的情况采取合适的战略以应对不同的市场环境。有些公司将必须集中精力考虑如何生存的问题，从而更多地采取短期的紧急措施以保证能够度过这个冬天。然而，处境较好的公司应该考虑的是如何使得情况向更有利的方向发展，利用经济下滑的机遇来改善其相对的竞争地位，并为未来的增长建立一个更好的平台。

概而言之，中国企业的处境及其应采取的战略可分为三类：

- 生存战略
- 优势调整战略
- 增长战略

根据不同的处境，企业应该采取不同的战略：

生存战略适用于那些生存受到威胁的企业，它们将主要集中于采取短期行动以保证企业能够生存下来直至经济环境好转。这些战略应该包括战略性的成本管理与策略性的缩减开支、更为准确的市场定位以保留核心客户群，同时还要寻找合适的切入点优化业务流程以大幅度减少必须的支出和时间。

优势调整战略适用于那些仍然拥有良好的资产负债表并有着稳定（即便是已经减少了的）收入的企业。这些企业应该利用经济下滑的机会加强它们的竞争地位。这类战略包括继续投资于创新以更新产品与服务、聚焦于客户服务、有选择的并购、更新人力资本以及引入能够从根本上重构成本基础的运营模式等。

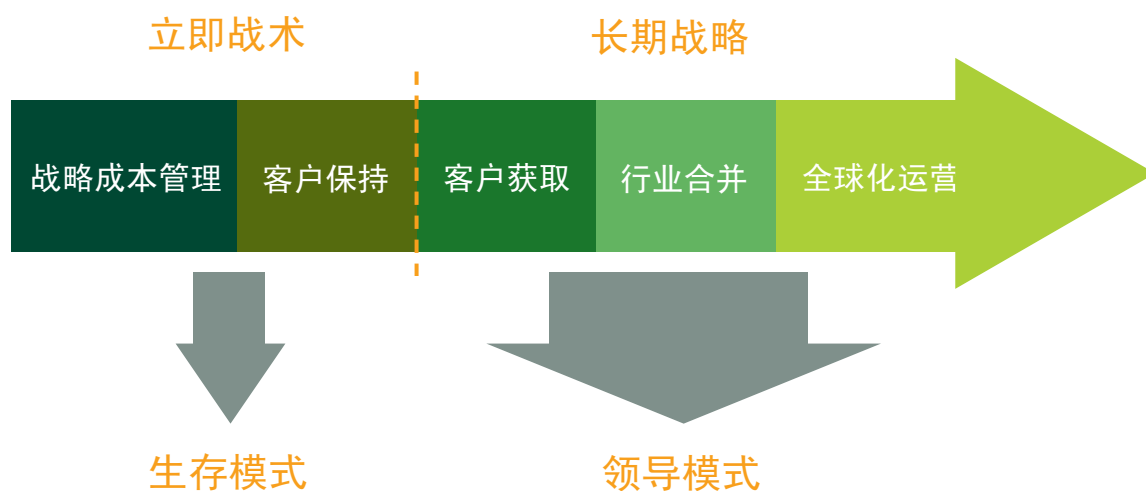


图3：企业处境定位与战略选项

增长战略适用于那些绩效优秀的公司，它们应该利用这次经济下滑继续增长。它们可以采取的战略包括通过并购增加市场份额、通过加强渠道并把产品创新的成果有效地商业化来获取高价值的客户，以及通过全球扩张来使其运营全球化。

这些战略并不是相互排斥的，每个公司应该根据自身所面临的具体机遇与风险采用不同的战略组合。一般而言，增长战略更多地会被那些事先有所准备和财务状况方面处于相对优势地位的企业所采用，而战略成本管理和定价等生存战略将主要被处于相对劣势以及那些生存受到威胁的企业采用。但是，一个更现实的做法是把这两类战略组合在一起同时行动。（见图3）

## 周全而迅捷的行动是应对经济动荡的关键

在根据各自的不同情况制定不同的战略之后，更重要的是战略实施。在这个极具挑战性的

市场中，埃森哲相信虽然这次经济下滑对不同的企业会有不同的影响，但所有企业都必须在以下四个方面迅速行动：

### 1. 快速而且可持续的成本管理

面临当前这样严峻的经济环境，企业需要立即采取短期内有效的减少成本的措施。许多这类措施是众所周知的，比如说策略性的缩减开支、削减不必要的支出、资产处置，同时对其它近期应付款项进行评估等。但有效的短期成本管理所涉及的不只是财务部门。包括外包在内的新的运营模式也是值得考虑的，在有些情况下，重新评估和改进整个供应链以及采购组织也是非常重要的。而在条件合适的情况下，把节省下来的资金用在销售和客户服务方面有可能是把短期盈余转化为长期优势的一个不错的选择。在这个过程中，对那些采取积极的削减开支行动的企业来说，一个挑战是如何能够预计到这些行动的全面后果，以避免在切除脂肪的时候把肌肉也切掉

了。减少成本的速度和程度都必须兼顾保留关键的业务能力和未来的价值来源。

在关注当前的成本结构的同时，成功企业是绝不会忽略为公司及其股东创造可持续的未来价值的。对于成本缩减与价值创造，成功企业一向奉行“二者缺一不可”的战略。它们追求的是在加强其战略地位的同时在它们的成本不具竞争力的领域进行快速和持续的成本管理（RSCM）。

与此同时，有些过去被认为是无法削减的支出现在也有可能处理了。经济下滑的好处之一是人们对于变革有心理准备，公司应该利用这个机会推进那些在经济形势好时会遇到强大阻力而又应该进行的变革。例如，世界上最大的集装箱航运公司，丹麦的穆勒-马士基集团在这次经济动荡中改变了战略。它公开宣布的战略长期以来都是基于两点：a)保证在其主要贸易路线上的市场份额是其最大的竞争对手的两倍；b)完全纵向一体化。在2008年上半年，该公司改变了对市场份额目标的高度强调。更重要的是，在100多年的历史中，第一次向来自公司链条体系之外的竞争者开放了其高度纵向一体化的定价模式，在公司内部，供应部门现在需要面对来自外部市场的价格竞争，而采购部门则在公司内外拥有了更丰富的选择，该集团因此成功地减少了运营的成本。<sup>6</sup> 在中国，今年以来，广汽集团要求上至总部下至车间班组都要制定压缩成本的目标。各企业老总出差，已经被要求从头等舱降到商务舱，再降到经济舱。而且要求所有会议尽量不在酒店召开，而该公司以前在外地的五星级酒店召开几百人的会议是常有的事。<sup>7</sup>

在这方面，企业高管们必须要特别注意两点：a.在应对短期问题而削减成本的时候不影响企业中长期的生存和发展；b.如何能够寻找到合理的缩减开支之处以确保不损害关键市场的份额以及关键渠道的满意度。

## 2. 客户获取与保留

在当前的市场中，企业客户和消费者都在减少支出。然而，企业必须努力优化在营销、销售和分销体系等领域的以客户为中心的投资。如今，在许多行业里竞争已经太多样化，也太激烈，从而不允许在涉及到公司的客户群时心存侥幸。那些能以成功者的身份从这次经济下滑中走出的公司将是那些能够保持其原有客户群，同时能从较弱竞争者手中夺取国内市场份额并成功打入世界其它市场的公司。

在这个不确定的时期里，企业必须要变得更加以客户为中心，必须加强和改善客户关系管理体系。这就要求针对不同的客户提供不同的解决方案、产品与服务以及报价，以优化这些因素对客户和自己的价值影响。同时还要积极设法吸引和留住那些最佳客户并以合适的方式放弃那些最差客户。

在经济下滑的时候，那些拥有更高性价比的商品和服务将受益，而那些被视为过分昂贵的商品将受到打击。消费者的消费模式也可能以令人意外的方式发生转变。例如随着经济下滑对人们购买力的不利影响，许多人减少了出行，而更多地选择了网络购物。据报道，根据淘宝网的估计，2007年9月份全国网购的交易额是43.1亿元，而在2008年9月，全国网购的交易额是101.74亿，为前年同期的2.36倍。<sup>8</sup>

在当前以及未来，绩效优秀的企业都将是那些在应对商业领域的复杂性、不确定性以及风险的同时坚持以客户为中心的企业。这意味着清楚地知道客户群里风险和机遇之所在，也意味着寻找新的联系客户的渠道，尤其是那些客户自己能控制的渠道。同时，这也意味着更少地关注为了获取短期收益而增加与客户进行不必要的交易，而更加重视与客户之间建立以信任为基础的长期关系。

6. Maersk overturns key strategies on size and vertical integration, Financial Times, May 27, 2008

7. “汽车不会再降价 老总出差头等舱降到经济舱”，《广州日报》，2009年2月15日。见<http://auto.people.com.cn/GB/8804455.html>

8. “金融危机改变百姓消费模式 市民网购日渐红火”，兰州日报，2008年11月19日。见<http://www.gscn.com.cn/pub/gansu/bxgz/2008/11/19/1227065141500.html>

无论您的公司是直接服务于消费者还是服务于其他企业，现在都是应该了解采购模式可能发生什么变化以及哪些新需求正在出现的好时机。尽早行动以预测并满足这些需求，能够帮助建立牢固的客户忠诚度，并为未来的增长奠定一个良好的基础。

换言之，企业必须更加以客户为中心。这就要求针对不同的客户提供不同的解决方案、产品与服务以及报价，以优化这些因素，在这方面，企业高管们必须注意四个关键问题：a. 如何对客户需求和行为的变化及时作出恰当的反应；b. 如何维护好现有的客户群并从中获取最大的价值；c. 如何让一线员工变得或者继续以客户为中心；d. 如何衡量在客户获取和保留方面的绩效。

### 3. 卓越营运

应对当前这样的经济下滑所需要的不仅仅是削减成本，更重要的是卓越运营。卓越运营是与降低成本相关的一个关键领域，但它同时还可以产生长期效益。通过在诸如供应链等领域采用适应当今全球化市场的新经营模式，使运营和交付能力标准化和产业化，企业不仅可以缓解短期压力，而且可以在多方面提高效率并在经济下滑的过程中形成明显的经营优势。对那些在全球运营的企业来说，全球交付和外包将是他们精简和优化业务流程的关键步骤。企业还应该在发达国家和新兴市场中寻找新的增长机会，提高在现有市场中的份额，优化商业流程，对成本进行结构性调整，并加强整个机构的灵活性。通过强化运营焦点，提高效率和灵活性并进行必要的重组，企业可以建立有效的（全球）运营模式，创建精益和敏捷的组织，开展持续改进计划从而把那些优秀的决策过程所需的基本的特征嵌入整个运营中。为了实现这些，还必须改变企业文化和员工的心态，使这种大规模变革可行并被乐意接受。而且，在当前的这种经济环境下采取这些行动所付出的成本是相对较小的。

供应链是公司实现卓越运营的关键。对许多公司来说，供应链成本在运营成本中的比重高达75%，故在这方面削减支出对公司的绩效有着重要影响。例如，埃森哲帮助西门子通信实施的一个供应链改造计划减少了其33%的目标预测错误（target forecast errors）和50%的失败成本（nonconformance costs）。

在这方面，企业高管们需要特别关注的问题包括：a. 如何从渠道中获取最大的价值；b. 如何在当前的环境下增加企业的市场份额；c. 你的外包战略是什么；d. 如何把握集中与分散管理的度。

### 4. 有效的并购

对那些拥有必要资金的公司来说，今后一两年内可能有机会以较低的价格购买其它公司和业务部门。在当前这样严峻的经济环境下，目标公司的市场估值会下降，而竞争会减少，故并购价格会较低。那些有办法找到并购资金的公司应该利用这个低价格、低竞争的时机为未来的发展建立市场领先地位。虽然有人可能会主张应该等资产价格进一步下跌之后再出手，但由于出售方希望避免可能出现的以跳楼价甩卖的局面，那些最好的资产往往最先出现在市场上。在这种情况下，明确企业发展最需要什么资产非常重要，这样可以避免盲目地购入一些并不是特别需要的资产。在中国，以前出现的跨行业整合的趋势并没有消失。对那些有能力的公司来说，对规模、市场份额、市场范围以及稀缺资源的追求将使得并购仍然是一个非常具有吸引力的增长来源。例如，肉制品行业的两大企业——双汇和雨润不约而同地计划在今年进行逆产业链收购，向上游扩张，掌握全产业链并最终掌握市场话语权，成为两大巨头的共同目标。

但是，企业也必须意识到，在执行有效的并购战略中固有的风险依然存在。这包括迅速有效

9. 双汇雨润“逆产业链”收购 曝高盛图谋，《南方都市报》，2009年2月1日。见<http://finance.cce.cn/CompanyData/200902/01-33472.html>。

地实现协同并创造价值，同时还要发展持久的业务模式以有效地联合行动。但是，在埃森哲看来，好的并购机会仍然是存在的，但一定要确保正确的并购步骤，例如，资产负债表的合并、客户整合、供应链优化和共享服务，以及为文化整合奠定基础，这一点在跨国并购中尤其重要。

在这方面，企业高管们首先要回答的问题是：**a.** 企业是处于并购其它企业的地位还是面临着被并购的可能；**b.** 当前的市场环境对企业的并购战略和并购方式有什么影响。

## 在实施应对战略过程中必须注意的三个问题

无论选择了哪种战略，受益最大的总是那些采取了果断行动并有效地执行了其战略的企业。根据埃森哲的经验，执行能力可以被认为是一个企业能否在不确定的时期实现卓越绩效的最关键因素。

在我们看来，有效执行的三个关键因素是：在正确的时间获得正确的信息，把拥有合适技能的合适的人放到合适的位置，通过在不确定的时期必须进行的变革来改进企业的管理。下面我们简单探讨为什么绩效管理、人才以及变革管理和领导是有效实施战略的关键。

### 企业绩效管理

埃森哲的研究表明，在经济低迷时，对卓越绩效企业来说关键的是拥有必要的企业绩效管理能力，以迅速地在最接近客户的地方做出符合实际情况的决策并在竞争中胜出。如前所述，在这种情况下，有两个因素是至关重要的：用于决策的信息的质量和全面性，以及综合考虑不同决策可能带来的后果的能力。战略规划（更好的业务组合管理和风险评估）、规划和资源分配（理解影响绩效的重要因素的能力），绩效监控（监测关键指标和影响因素并采取行动以更加接近客户的能力）、和整合分析支持（利用在全球/跨国机构中分析技

术基础和人才的能力）等是几个关键的可以帮助公司在动荡时期成功地执行战略的能力。

### 人才

能否有效地执行战略取决于人，一个战略的好坏与实施这个战略的人的水平高低同样重要。

与以前相比，寻找和管理人才的任务已变得更加复杂、动荡并充满了矛盾。在上文中我们已经对这些情况有所分析。这里需要补充的是，虽然当前的这次经济下滑可能会在一定程度上缓解中高层管理人员和高级技工短缺的问题，但作为一个长期的结构性矛盾，它在相当一个时期仍然不会消失。同时，伴随着中国经济的转型，对拥有新技能的人才的需求将继续上升而根据以往经验，教育系统的反应往往会滞后，这种矛盾也会继续存在。这些情况反过来要求公司制定新的工作方法，在人才的使用方和供给方之间建立一种新型关系，以应对当前的这次动荡，并为未来的发展作好准备。

下面是一些企业可以用来度过这个动荡时期的办法：

- 招募竞争对手在经济下滑时放弃的人才。西方国家发生的经济衰退将使更多的人才到中国寻找机会。那些希望雇佣合适人才的中国企业完全可以利用这个好时机寻求所需的关键人才。例如，上海市人力资源和社会保障局、上海市金融服务办公室联合组织了“上海市赴英美招聘高层次金融人才招聘工作团”，于去年12月5日发团，共有包括中国银联、浦发银行、上海银行等在内的27家金融机构参团。此次中高端招聘岗位170余个，包括金融机构风险管理和控制、资产管理、产品研发、宏观经济和政策研究、行业研究、金融工程、金融衍生产品、合规、保险精算、基金经理、个人理财业务、养老金受托业务、信息技术、业务销售、经营管理等15个类别。<sup>10</sup>

- 通过与员工保持经常和主动的联系，就其表现和职业发展经常沟通，以在经济动荡时保留关键人才。

10. "上海27家金融机构组团赴海外招聘"，21世纪经济报道，2008年12月4日，参见 <http://stock.jrj.com.cn/2008/12/0400462952350.shtml>。

- 尽量避免如冻结薪水、停止招聘或大规模裁员这样极端的举措。尽可能采取绩效取向的薪酬计划，并通过自然减员来减少员工。

- 形成一种强调员工敬业度的企业文化，鼓励员工和直接主管之间保持紧密联系，这是加强员工敬业度的最重要的办法。明确领导责任是鼓励主管重视员工敬业度的一个有效手段。

- 避免削减培训预算，相反，只取消那些确实不必要的培训。

经济低迷也为调整和升级企业的人力资本以更符合未来的运营模式提供了一个理想的时机。把企业所需要的人才组合与目前拥有的人才进行一番直接比较，会使管理者清楚地看到在企业的哪些地方还存在缺口，在哪些地方存在冗员。对很多公司来说，这是一个很好的解决这些问题的机会。虽然在裁员的同时进行招聘容易引起员工的敏感，但这可能仍然不失为一个投资于新的技能和能力的良机。

### 不断变革管理与领导

对于大多数企业而言，在这个经济动荡时期，在不断变化的环境中有效运营、有效管理并非易事。动荡时期意味着高度的不稳定，因此，不论采用何种战略，那些能够迅速适应变化并实施变革——换句话说，那些在商业中拥有“不断变革管理”这种竞争力——的企业更有可能在今天的全球经济中实现卓越绩效。当然，影响企业管理变革的一个因素就是领导层。能够最有效地在动荡时期进行管理的企业总是这样的企业，其领导层能够为公司确立一个恰当的战略，能够激发员工的热情和智慧，并让他们在动荡和不确定的环境中专注于企业的目标。

## 结论

总之，从目前的情况来看，这次经济动荡还将持续一个时期，而对其持续的时间长短和下滑的程度人们尚未达成一致意见。面对当前严峻的

经济形势，能否坚持转型的正确方向，将决定未来中国企业是否能克服全球经济危机的不利影响，实现长期持续稳定增长，也将决定企业能否在市场竞争中更好地生存和发展。

埃森哲2008中国卓越绩效企业研究表明，当经济处于高速增长时期，许多企业迟迟不做转型的努力，它们通常要等到市场发生动荡和经济出现萧条时，才开始采取行动。但这时往往已经太迟了。相比之下，卓越绩效企业则能够做到未雨绸缪，它们深知实行变革的最佳时机是当自身仍然处于市场领先地位之时。他们往往及时采取措施，积极地通过升级产品和服务、以及在与客户的每一次互动中为客户及企业创造价值。在这一场由经济下滑带来的结构性调整以及新一轮的改革和重组面前，卓越绩效企业将发现更多的发展机会。无论经济形势如何变化，这些企业总是创造性并且持续地实施积极变革，以应对市场的变化。

在这次经济下滑的大环境下，中国企业需要做的事情应包括以下几个方面：分析经济形势以及政府政策对自身所在行业的影响和对本企业的可能影响，分析本企业的现状并据此制定应对当前形势的战略和战术，尽可能迅捷和有效地执行这些战略和战术，在经济动荡中不仅能保证生存而且能为未来的发展奠定良好的基础，实现卓越绩效。

总体而言，未来将充满机遇和挑战。我们在正视困难的同时，也应该有充分的信心：中国企业只要有清醒的认识，在资本、资源、人才、消费者和创新五个方面扬长避短，坚持正确方向，尽快实现经济和企业的进一步改革和结构性调整，我们就一定能够走出经济周期的低谷，实现持续、稳定、有效和高质量的增长。

## 关于埃森哲

埃森哲是全球领先的管理咨询、技术服务和外包机构。凭借丰富的经验、涵盖各个行业和业务职能的广泛能力以及对全球最成功企业的深入研究，埃森哲与客户携手合作，帮助其成为卓越绩效的企业和政府。

作为绩效提升专家，埃森哲始终致力实现超凡的客户价值与成果。我们专注于本土市场的实践与成功，帮助客户确定战略、优化流程、集成系统、引进创新、提高整体竞争优势，从而成就卓越绩效。

埃森哲全球员工逾181,000名，为遍布120多个国家的客户提供服务。截至2008年8月31日结束的财政年度，净收入达233.9亿美元。作为一家《财富》全球500强企业，埃森哲在大中华地区开展业务已超过20年，目前拥有一支近4,000人的员工队伍，分布在北京、上海、大连、广州、香港和台北。

敬请访问埃森哲中国主页：  
[www.accenture.cn](http://www.accenture.cn)

## 卓越绩效研究院简介

埃森哲卓越绩效研究院以当前的企业管理热点问题为研究对象，撰写富有独到而深入见解的思想领先观点。我们的管理研究员致力于把埃森哲在管理咨询、技术和外包方面的经验与我们领先的研究与分析结合起来，为企业实现并保持卓越绩效提供指导与建议。欲了解更多详情，请联系

[bo.wang@accenture.com](mailto:bo.wang@accenture.com)

Copyright © 2009 Accenture  
埃森哲版权所有

埃森哲及其标识与成就卓越绩效均为埃森哲公司的商标。