

如何在逆境中成长

聪明的企业领导人意识到，他们可以把这次金融危机当成刺激思考和采取新措施的契机。

文/冯锋 编译

思

科系统公司的首席执行官约翰·钱伯斯知道从一场灾难中活下来是什么感觉。2000年3月，思科的市值在美国是最高的，年销售增长率超过50%。然而科技泡沫破裂了，钱伯斯眼看着思科的股价从80美元跌到2001年9月的11美元，跌幅达86%。无奈之下，钱伯斯解雇了数千名员工，缩减供应商数量，简化或放弃了许多产品。他还将公司森严的等级制度转变为民主的组织结构。当思科从低谷爬起来后，它的盈利胜于从前，超过了它的很多竞争对手。

在金融危机下，做何种决策对很多企业领导人来说都是一种挑战，无论对经济前景是乐观还是悲观，企业的游戏规则毫无疑问已经发生了改变。管理者以往成功的方式现在都要重新考量。在一年前还没有漏洞的管理程序，现在有可能因消费放缓而成为库存积压的根源。像削减高层薪水等，过去企业想都不敢想，现在却成为联邦快递和惠普等跨国企业主动采取的重要措施。

很多管理者看重的是获得资金、降低风险规模，找到减少成本又能增强执行力的方法，而更聪明的管理者看重的则是企业未来的位置。改变游戏规则的管理者用彻底革新的理念创造影响力，他们重视那些现在看来也许不切实际，但或许将来某天就会改变整个企业经营模式的理念。

要重新制定企业战略。毕竟，最优秀企业要做的不仅是早点熬过这一次金融危机。通用电气公司的首席执行官杰弗里·伊梅尔特认为，企业界现在面临的是根本性的“调配”。他认为，金融领域的变化和政府对商界越来越大的影响力“将会陪

伴我们余下的职业生涯”。他是对的。很多客户在今后数年里将不得不过上更朴素的生活。零售、房地产、媒体和制造等行业会被重组。高失业率会改变一些公司的规模，还有雇员和老板的关系。

聪明的企业领导人意识到，他们可以把这次金融危机当成刺激思考和采取新措施的契机。一家咨询公司的老板尼科·坎纳指出，人们不能只关注如何堵上金融漏洞，还应制定新战略。他认为，现在“人们实现目的的方法力度不够”。尽管经济局势动荡不安，安普夸控股公司的负责人雷·戴维斯仍然建立了一个筹建绿色风险投资基金的信贷部门和一个资产管理部门。戴维斯说：“我感觉我正坐在铁轨上。不采取行动只会坐以待毙。”

荷兰皇家飞利浦电子公司多年前已经卖掉了在新兴市场的照明、医疗保健和消费类电子产品业务，但今年该公司首席执行官赫拉德·柯瑟雷向新兴市场投入了更多的人力、广告和研发资金。美国和欧洲市场已经深陷停滞，因此企业对新兴市场更感兴趣。约一年前，万事达信用卡国际公司发起了一个名为“动力战略”的活动。它设立了7个全球性网络，研究技术、消费者行为和企业消费的趋势。每个网络的负责人每年两次向公司汇报如手机付费等服务方面的情况。作为负责人之一的兰迪·舒克说：“现在，即使简单的技术方案都能从根本上影响我们这一行业。”

推进各方全面合作。老方法行不通了，许多公司在尝试新方法，利用创新合作手段和社会网络加快决策过程。在这一点上，也许没有别的公司比得上思科公司。作为民主化管理的一部分，钱伯斯在

公司建立一个新的等级制度，“委员会”的高管有权决定价值100亿美元的项目；“董事会”的高管有权决定价值10亿美元的项目；“工作小组”可以在特定时段内处理某一特定问题。钱伯斯一般不参与决策，他认为，未来发展应注重团队合作，要以一种适用于各领域，并且能带来规模、高效和灵活性的方式来作决策。

经济衰退促使公司重新考虑如何同公司外的人合作。能顺利地同监管者及其他公共领域的人士一起工作，已经成为一项重要的能力。在金融领域，很可能要和政府打交道，政府也可能成为股东。伊梅尔特已经在通用电气发起活动，跟踪政府经济刺激资金的走向，留意受援助的项目，并在业务部门中分享经验。

积极与客户建立良好关系。有创新意识 的零售商会向供应商及客户提供资金支持，有的更在产品销量下滑之际强调服务。将在今年夏天执掌百思买公司的布赖恩·邓恩说，家用电器零售商正处于将业务扩展到技术服务的好时机。现在客户在新产品上的开支降低了，他们希望老产品能用得更久。

以前，解决客户的问题通常只是说说而已。现在，这已经成为众多行业求生存的关键行为。能够做到这一点的企业有可能得到更多市场份额。印度的HCL科技公司是一家著名的外包公司，该公司正在尝试帮客户削减成本以拉拢客户，希望满意的客户能为公司带来更多业务和利润。这正是该公司首席执行官维尼特·纳亚尔设身处地考虑客户立场与要求的原因。纳亚尔认为，先期投入最终会连本带利地赚回来。不过这只有在与客户建立互信关系的前提下才能实现。■