

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

ADFAITH
MANAGEMENT
REVIEW

正略钧策

管理评论 · 第3辑 ·

经济调整期的战略、管理和方法

张江燕 丛寰宦 吕谋笃 著

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策

管理评论 · 第3辑 ·

经济调整期的战略、管理和方法

张江燕 丛寰宦 吕谋笃 著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

正略钧策管理评论. 第3辑 / 张江燕, 丛寰宦, 吕谋笃著.
—北京: 人民邮电出版社, 2009. 7
ISBN 978-7-115-21060-9

I. 正… II. ①张…②丛…③吕… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 071998 号

内 容 提 要

本书是一本经济危机时期企业的生存指南, 论述了经济剧变环境下的中国制造业企业在生产、成本控制和管理领域中遇到的现实性问题, 有针对性地为制造型企业破围脱困提供了应对之道。书中内容深刻具体、指导性强, 对中国当前众多制造型企业来说意义非凡。书后附录中的“正略钧策管理收益率 (ROM) 2008 年度研究报告”很有参考价值。

本书适合企业管理者及相关人士阅读使用。

正略钧策管理评论 (第3辑)

◆ 著 张江燕 丛寰宦 吕谋笃

责任编辑 王华伟

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 10

2009 年 7 月第 1 版

字数: 150 千字

2009 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-21060-9/F

定 价: 25.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

应对变化做对事

近期很多行业似乎都出现了“暖流”。内蒙一家生产重卡型卡车的企业老总告诉我，他们2009年一季度的订单是去年同期的两倍半，他说看不清楚，感觉这种情形不是正常状态，不可能持久，甚至认为这或许只是短暂的繁荣，因此要趁机“多积粮”，而不是“买种子播种”；山东一家煤炭企业的董事长告诉我，他们的煤炭还是开采多少就能卖掉多少，他说目前煤炭每吨500多元的价格是正常的，以前每吨900多元是不正常的；义乌一家生产织带、在全球细分领域做得最大的企业老板告诉我，他们在2008年第四季度生产下滑得比较厉害，2009年第一季度生产已经开始恢复并超过去年同期水平，现在又面临工人短缺的问题了，因为很多工人春节返乡后没有回来，人手不可能马上到位，而对新工人进行培训也还需要个把月的时间；广西一家啤酒企业的董事长告诉我，他们的企业在2008年第四季度尤其是后两个月经营数据掉得还是很厉害的，2009年第一季度已经比去年同期有微增。上面提到的这四家企业分别属于资本密集型、资源型、劳动密集型和消费驱动型企业，由此看来，自2008年下半年尤其是第四季度以来，国家采取的一些经济刺激政策开始陆续起作用了。

相对2008年下半年经济形势表现得像自由落体似的往下掉，再比较目前的“暖流”，企业是否就可以认为之前只是不小心被石头绊了一跤，现在只要站起来，掸掉灰尘，继续一如既往地向前走就可以了呢？这无疑就大错特错了，因为这场全球性的经济危机从本质上体现的是市场经济的规律，也就是马克思在《资本论》中描述的资本主义经济危机。在20世纪30年代美欧曾经上演过大萧条，20世纪70年代又发生过全球能源危机；但对于中国社会，对于中国企业，这是进入市场经济“大同世界”后的第一次遭遇；过去我们的政府、我们的人民、我们的企业还从来没有如此深地身陷其中。这是我们今天遇到，未来还会遇到的周而复始的经济规律，就如我们还会再拥抱繁荣一样。

所以，企业没有必要大悲大喜，如果说我们曾经被去年突如其来的变化给打蒙了，那么这次也千万不要被这股“暖流”冲昏了头脑。我们要抓住这或许是短暂的机会来“补仓”和“对冲”，做一些本应该在经济上行期做的事情，比如说维持更稳健的现金流。冷静下来，我们当前的主要任务还是要正视经济规律，反思过去的发展，积极应变，做对事情！我们应该清醒地认识到，摊大饼似的发展方式，无论在目前还是在以后的经济繁荣期，都不再是企业增长的

有效方式。我们应该清醒地认识到，豪赌资本市场是不可靠的。我们应该清醒地认识到，产品的高额利润是不能长久维持的，竞争最终将使利润下行，因此应该向管理要效益、要收益。我们应该清醒地认识到科学决策的重要性、团队决策的重要性和专家参与决策的重要性，环境和趋势越来越不容易看清楚，凭商业感觉做决策是有风险的，是会出大事的。我们应该清醒地认识到，人才是要规划的，人才是要培养的，企业之间的竞争就是对人才的竞争，而人才的规划和培养都是需要时间的，没有对人才的补充和积淀，依靠挖一两个关键人才，就做起一项业务的可能性越来越小了。我们应该清醒地认识到，企业实业型并购不是有钱就可以做好的，实业型并购大多是不成功的，因为这种并购不仅仅是为扩大规模，而企业是否具有强势的企业文化和广泛的人才储备都是并购能否成功的重要因素。并购什么资源，并购后对各种资源如何使用，业务如何协同是企业必须在并购前就要想清楚的。我们必须清醒地认识到，在全球化时代，企业间的买卖是企业实现战略目标的重要手段，有时甚至是战术选择，上市公司为了实现短期财务目标也会进行这种操作，这是正常的，社会舆论不必对此上纲上线扣帽子，企业家善于用之就好，但有些事情触及到道德红线，这样的事情就算有再大的利益也是不能做的，这涉及企业家的良知和社会责任。在20世纪八九十年代完成原始积累过程中犯下“原罪”的企业，即使能被饶恕，也并不是现在应该学习的榜样，因为目前中国已经进入了全球化时代和互联网时代，人民的眼睛是雪亮的，如果企业做了违背良知的东西，也是成功一时而成功不了一世的，即使政府监管不到，人民也不会饶恕它，市场也会惩罚它，这样的企业和企业主早晚会上身败名裂！

由正略钧策公司高级人员撰写的《正略钧策管理评论》，若能够对不同层次的企业管理者，在当前的经济环境下更好地思考和行动有所启发和帮助，将是对我们莫大的鼓舞，我们真诚欢迎大家与相关作者进行深入的交流和探讨。

2009年是个特殊的年份，我们的祖国六十华诞，中国市场经济三十而立，我们在欢呼市场经济给人民生活带来富裕后，也首次面对它的冷酷无情。经历过这场洗礼，我们相信市场经济的基础将更加扎实，能在这期间生存下来、挺立起来、崛起的企业，将不愧为中国的脊梁！



正略钧策公司首席合伙人 张江燕

目 录

001		剧变环境下企业的应对之道/祖太明
009		临危七策:金融海啸时期企业的生存指南/李雪松
012		警惕“水涨船高”/赵民
015		并购良机真的到来了吗/丛寰宦
021		好机遇不如深谋远虑/张晓鹏
025		以价值为核心的整合之道/崔自力
030		国有企业重组过程中战略落实的困局/陈晋
035		企业人才危机周期/赵民
038		危机形势下如何利用薪酬制度留住核心员工/郭锋
042		定岗定编如何帮助企业走出困境 ——生产型企业一线员工定岗定编的方法/侯昌志
046		“冬训”的道与法/李雪松
054		工程机械企业如何逆势而上/刘志鹏
057		执行力差是谁的责任/马宝林
064		制造业过冬,要收更要放/吕谋笃
068		当下中国制造企业如何自救/常博宇、张江燕、张彤臻
082		制造型企业如何实现生产均衡化管理/张彤臻、侯昌志
090		如何摆脱生产现场改善无效的困境/吕谋笃
094		工程机械行业供应链管理能力的全面提升/吕谋笃、李骞、常博宇
109		附录 正略钧策管理收益率(ROM)2008 年度研究报告

剧变环境下企业的应对之道

祖太明

无论是探寻历史还是研讨现实，无论是治理国家还是管理企业，因时而变都是生存和发展的基本法则，而其中的关键则在于准确理解环境，有效应对。

秦始皇的惯性思维与汉文帝的因时而变：“取”、“守”之势相异，策略本应有所不同（见表 1-1）

表 1-1 秦始皇的惯性思维与汉文帝的因时而变

决策者	环境扫描	战略目标	关键成功要素假设	战略措施举例	战略绩效
秦始皇	阶段一：“取” 国家之间你死我活的战争	扫荡群雄 统一中国	武力与智慧	建设军队 延揽人才	成功
	阶段二：“守” 百废待兴 民心思安	维护国家的 稳定与发展	剥夺民众的 武力与智慧	收缴兵器 焚书坑儒	失败
汉文帝	“守” 百废待兴 民心思安	维护国家的 稳定与发展	仁德为先 休养生息	勤俭治国 委曲求全	成功

司马迁说“并兼者高诈力”，意思就是说夺取天下，所需要的关键成功要素是高超的谋略和强大的武力。秦灭六国，统一天下，正是牢牢地把握住了这两点。当时秦国采取了一系列的措施，包括大量引进各诸侯国的“空降兵”，提高国家治理水平，积累财富，建立起强大的军队，然而，秦统一中国后，却将这种成功带来的惯性思维也应用到了治理国家上，仍然沿袭其攻城略地时的一套思路。秦始皇认为，自己当初是靠谋略和武力得到天下的，现在想守住它，就不能让别人拥有武力和智慧，这样自己就安全了。于是，官府把老百姓手中的兵器收缴上来，认为这样他们就没有能力造反了；认为如果读书人没有自己的思想，就能和政府思想保持一致。官府要求非国家管理部门不得私藏诗书、百家著作，必须都要烧光，只有看病、算命、种菜的书除外。

不过陈胜、吴广造反的时候，手中并没有枪，他们拿的是木棍，而刘邦和项羽根本就不是读书人。庞大的帝国还是土崩瓦解了。

到了汉朝，在经历开国初期的短暂动乱后，汉文帝出场了。当时的社会背景是，国家初定，百废待兴，北部有匈奴的巨大威胁，南越仍然相对独立，皇族兄弟之间的纷争犹在，开国老臣仍手握大权、左右朝政，所以，汉文帝面对的是充满挑战的开局，稍有不慎就可能被踢出未央宫。汉文帝对纷繁复杂的环境有着清醒的判断，他认识到百姓渴望安定、消除苛政的需求和国库空虚、国力微弱的现状，确定了以德化民、休养生息的施政基调。他从自身做起，在位期间，皇宫内没有增加任何娱乐设施。有一次，汉文帝想建个露台，但一看到工程预算相当于10个“中产阶级家庭”的资产总额，就赶紧取消了计划。他这样做也是为了给国民做出表率。有的皇族兄弟摆资格、称病不上朝，汉文帝就送个手杖给他。南越王想独立，汉文帝就使用黄老之术，委曲求全，与南越王称兄道弟、软硬兼施，结果没有动用武力就把事情解决了。

这样几十年下来，国家相对稳定，国力逐步增强，这些都为汉武帝时期的大举扩张奠定了坚实的基础。

改革开放 30 年，这是人们高兴的年代，因为经济增长；改革开放第 30 年，这是人们深入思考的年头，因为经济危机

到 2008 年，中国改革开放已届 30 年。中国在推进经济体制改革、市场化的过程中，宏观经济除经过短暂的调整外，总体上保持着高速的增长。巨大的人口总量及不断提高的经济水平，带来了无数市场机会。改革后的 30 年是最好的年代，是中国企业的黄金时代。在这样的环境里，企业要做的是抓住机会、抢占市场、扩大投资，目标是保持一定比例的绝对增长，需要解决的问题是融资、延揽人才、营销创新等。在这样的时代，没有过过苦日子的企业的经营理念是：“钱是赚出来、不是省出来的。”

2008 年，风云突变，金融危机来了。在计划经济中成长起来、刚对市场经济有些认识的中国企业家们，虽然小时候曾经挨过饿，但对经济危机却是“听说过、没见过”，可供参考的范本主要是 20 世纪二三十年代美国的经济危机。许多人在还没搞懂金融危机到底是怎么回事时，就讨论着这场危机什么时候“见底”等问题。其实，这种宏观层面的问题与企业并不直接相关，也并非企业的兴奋点所在，所以我们必须建立起宏观经济环境与企业战略之间的分析结构，并对其进行深入研讨，否则谈论再多也难以对企业产生真正的价值。

恐慌不如面对：理解环境，理顺自己，理性面对

宏观经济环境的变化会对产业结构产生影响，进而作用于企业，所以，从企业的角度，必须回答以下几个问题。

危机对产业有何影响

企业的生存与发展是企业战略管理的主要驱动因素，有效战略的前提是对所在产业的正确认识。如果不能对产业结构、关键驱动因素和发展态势作出准确判断，那么企业战略的制定必然缺乏合理依据，所以，对于企业管理者来说，要理解的不是宏观经济环境，而是宏观经济环境会给产业带来什么样的影响。宏观经济问题可以找专家去咨询，但对于产业问题就要求企业管理者必须有自己独到的观点。作为身在局中的企业家，需要深入分析影响产业发展的关键因素，并将宏观经济的变化纳入其中，分析目前驱动产业发展

的关键因素有哪些,并对各项因素进行重要性排序,进而对产业发展前景作出判断。以中国医药产业为例,产业政策一直是驱动医药产业发展的关键因素之一。目前正在进行的医疗体制改革和医保扩容对推动产业发展起到了重要作用,所以产业景气度总体较高。金融危机对中国医药产业的积极影响,主要体现在并购活动增加对产业技术升级所起到的促进作用上。金融危机对中国医药产业的负面影响,则主要体现在出口型的原料药生产企业订单减少上面。而在本次金融危机的主要发源地美国,由于民众受金融危机影响,可支配收入减少,于是开始压缩医疗支出,市场需求因而下降,有的慢性病患者甚至开始停药,短期内出现对医药的需求下降。同时,医药企业为控制现金流,开始减少在研发方面的投入,转向仿制药品的开发,这间接给产业的整体竞争力带来了负面影响。

经济危机对企业有何影响

不能准确地理解经济危机,缺乏对产业环节的分析,就无法建立起经济危机与企业之间的逻辑分析,以致造成不必要的恐慌,这样反而会加大经营风险。在MBA案例中,有个关于经济危机与企业的经典黑色幽默:有父子二人,父亲经营着一家小餐馆,儿子在商学院读书。餐馆由于使用真材实料、烹饪工艺独具特色、服务周到等原因,深受往来客人的欢迎,生意兴隆,父亲乐在其中。儿子暑假期间在家帮助父亲打理餐馆,恰巧赶上经济危机,儿子从新闻上了解到这个消息,就对父亲说:“现在是经济危机时期,我们要削减开支过冬。”父亲听了虽然有些不解,但想儿子读了那么多书,还是相信了。于是,餐馆采取了一系列“应对经济危机”的降低成本的措施:选择品质下降但价格更低的供应商,减少菜量,解聘了工作多年、熟识客人的伙计。结果客人发现菜的口味下降、菜量减少、服务一团糟,满意度迅速下滑,渐渐地,餐馆的生意开始萧条。父亲看着日益减少的客人,若有所思地说:“看来经济危机确实到来了啊!”

面对当前的经济危机形势,企业要做的是,具体地分析经济危机对产业结构产生的影响,包括对市场需求、竞争对手、供应商等与企业相关的多个方面造成的影响,从而作出经济危机对企业产生的影响的总体判断,可以应用“五力模型”来分析经济形势、政策变化给企业带来的影响。在一些快速消费品产业,经济危机的出现给产业的上游供应商带来了巨大的经营压力,他们开始削价竞争,这样就降低了产业的进入壁垒。一些小厂商开始死而复

活、重新进入市场，以低价产品参与竞争。产业竞争态势的恶化，给企业带来了新的挑战。以医药行业为例，全球性的经济危机的出现，使得跨国公司为保持盈利，进一步加大了对新兴市场的投入，企图抓住救命稻草。目前已有多家国外医药企业在中国建立研发机构，追加研发投入，调整营销策略，这给中国的医药企业带来了压力。不过即使是在同一产业内部，有着不同战略定位的企业，所面对的压力也有所不同。比如提供专利药品或高端医疗器械的企业，由于客户购买力的下降，销售业绩受到的影响较大，另外，提供保健、美容等“奢侈”类健康产品的企业也受到类似的冲击。

企业如何应对经济危机

宏观经济形势变化，给企业带来的影响常常是深远的。每一轮经济大潮的潮起潮落，都会淘汰一批企业，成就一批企业。经济危机既是挑战，也是机会，关键在于企业如何应对（见图1）。

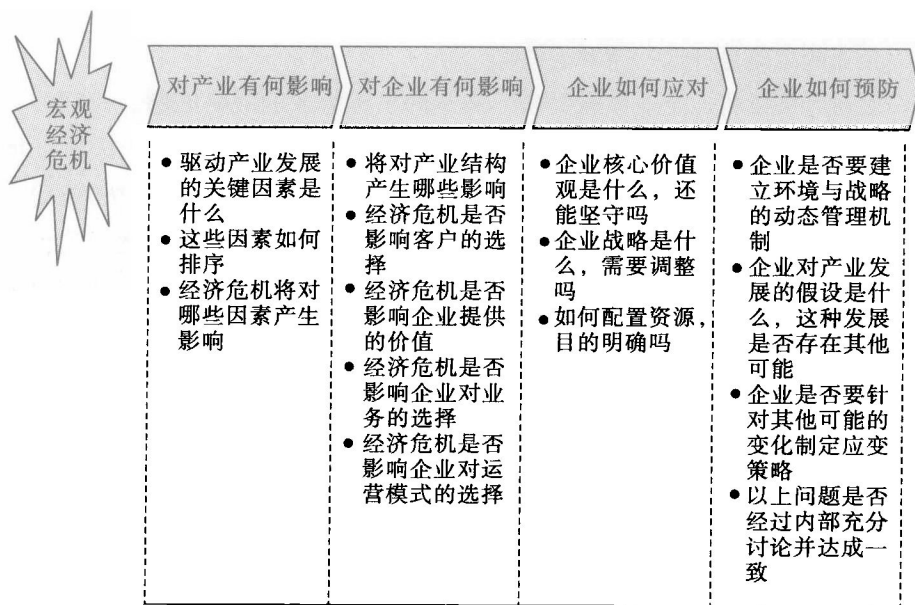


图1 企业应对宏观经济危机的解决框架图

企业的核心价值观是什么？还能否坚守

面对重大危机，企业常常需要作出两难的决策，这有时甚至会挑战企业

的底线。所谓的底线，就是企业的价值观。企业的终极目标是生存和发展，而企业要实现长期持续发展，就要必须坚持核心原则，这些原则浓缩之后就成为了企业的价值观。例如，我们对客户的承诺是什么？我们该如何对待员工？我们如何满足股东的期望？我们如何满足社会的期望？在经济危机面前，是否要牺牲质量来降低成本？是否要通过裁员来削减支出？这些都与企业的价值观紧密相联。如何平衡长短期的利益，是对管理者的重大挑战。所谓患难见真情，真的同心协力过了这一关，那么企业的价值观会更加巩固，这更有利于企业的长期发展。经济危机终究会过去，但关键是企业能否过了这一关，这考验着企业的实力，也考验着管理者的智慧。这次经济危机中，我们看到信息产业深受其害，数家跨国巨头的 CEO 卷铺盖走人，有些已退居二线的老江湖又重新出山，裁员已经成为必然手段。即使那些靠企业文化扬名、强调长期雇佣的企业，此时此刻也都作出了无奈的选择。经济危机面前，冷暖自知。能否坚守自己的价值观？这是企业管理者这必须面对和回答的问题。

企业的战略是什么？需要调整吗

面对经济危机，企业家需要坐下来冷静思考企业的战略问题。我们的客户是谁？我们如何为客户创造价值？我们选择什么样的运作模式？宏观环境的变化，要求企业重新评估已经建立的基本假设。例如，20 世纪 70 年代之前，美国汽车业对消费者的基本假设就是：人们喜欢宽敞、动力强劲的大型轿车，而汽油就像水一样，其成本可以忽略。石油危机出现后，一些消费者转而喜欢那些小型、省油的日本车。在这种情况下，企业需要重新评估其战略，回答一个最重要的问题：汽车到底是什么？只是一种交通工具，还是奢侈品？我们为哪类客户服务？不同企业给出的答案是不同的，这体现的是企业战略上的差异。正是这种差异，使我们对德国车、美国车、日本车等有了不同的认识。那么进一步分析下去，我们为客户提供什么样的价值？较低的价格、仅满足基本的功能需要，还是要舒适和体面？为了保证这种价值的实现，我们选择什么样的运作模式，如何设计价值链？是选择为保证降低成本所必需的大规模投资、高度分工，还是选择充分体现个性化需求，保证客户、研发、生产之间充分互动的小业务单元式的运作模式？哪些环节为了体现核心竞争优势而必须自主开发？哪些环节为了实现成本最低应选择外包的方式？这些都需要深入地分析和理顺。

企业如何配置资源？目的明确吗

有了明确的战略，就需要进行有效的资源配置以服务于战略目标的实现。对于有实力的企业，经济危机又常常是一种机会，是完善其自身价值链的最好时机。企业需要重新评估其价值链的资源能力配置，分析其与业务战略的匹配性，寻找差距，进而制定资源配置策略。在这次金融危机中，一些以专利药生产为主的跨国医药企业，开始调整产品定位，重塑价值链，减少在新药开发方面的投入，转而生产仿制药。而在营销环节，它们调整运作模式，削减营销费用和销售队伍的开支，加强外包，以缓解资金压力、降低风险。

当经济危机使许多企业深陷困境，被迫低价出售资产以渡过难关的时候，对于需求明确的买家来说，就如同进了特卖场，可以痛快地采购一番。需要注意的问题就是，收购必须有明确的需求，要能够对现有的价值链形成补充，有利于强化公司的竞争力。如果进商店的时候，明明需要的是一套职业装，结果一进来就挑花了眼，挑着挑着，就模糊了战略需求、放大了欲望，等买完出来的时候，才发现自己变成了嬉皮士，这样不但目的没有实现，还白白浪费了资源。资源配置既需要智慧，也需要勇气。20 世纪二三十年代美国经济大萧条时期，IBM 缔造者托马斯·沃森仍然不断地聘用新员工，这让竞争对手大跌眼镜，沃森还调侃自己说：“年轻人总是会做些蠢事的。”结果，当第二年商业形势有所好转、经济开始复苏时，公司储备的人力资源很好地支持了其业务的快速发展。

企业如何预防危机？能力足够吗

危机无处不在。对于企业来说，经济危机如同疾病，预防的成本要远低于治疗的成本，在这其中企业的敏感性与应变能力是关键。既然企业制定战略的基本前提是对外部环境的判断，那么建立系统的环境与战略的分析结构，实现环境与战略的有效匹配就至关重要。在对外部环境进行分析的过程中，需要梳理驱动产业发展的主要因素，评估不确定性。把其中相对确定的部分，作为战略制定的基本前提条件，对于具有较大不确定性的部分，则需要进一步分析并建立假设，明晰其与战略之间的逻辑关系，形成备选的战略方案。外部环境中必然存在多种不确定驱动因素，每种因素又都存在多种可能，所以战略制定的假设条件不可能是惟一的，这就要求企业决策者必须制定多套战略方案，在进行分析、排序后，作出战略选择。在对环境与战略的匹配

性进行分析的过程中，企业管理团队首先要拥有系统的思考问题的方法，能够对习惯性思维保持警醒的态度，根据环境的变化对假设条件保持动态的关注，加强企业的敏感性，避免思维僵化。这种结构性的分析过程，有利于提高管理者的洞察能力和应变能力。在制定战略决策的环节中，企业决策者要根据环境假设条件的不同，充分讨论至少三套可能的战略方案后，再作出选择，这样可以降低企业的风险，使管理者对环境保持动态关注，避免拿假设当结论。而且，讨论的过程也是统一思想、达成共识的过程，这有利于提高企业的决策执行能力。

总之，能够随机应变的企业，必然是那些已经对各种时机有所认识和准备的企业，而危机，则更喜欢光顾那些还没有准备好的企业。

临危七策：金融海啸时期企业的生存指南

李雪松

一场由华尔街开始的金融海啸迅速蔓延到全球，其对世界经济带来的戏剧化影响超过了所有人的预期，给全世界带来的打击短期内还无法看到复苏的迹象。此时，企业家在如此动荡的经济环境中思考着一些什么问题呢？企业如何及时调整自身的发展战略并付诸行动呢？北京正略钧策企业管理咨询有限公司希望以下七种战略思考能够给予您帮助。

一、抓住现金流

在此次世界范围内的金融系统崩盘中，包括金融系统及实业在内的所有商业组织都“被迫”重新认识流动性的至关重要的作用。无论身处何种行业，当债权人对企业流动性和营利能力失去信心的时候，“屋漏”几乎注定“偏逢连夜雨”——围绕企业财务、融资与债权的突发性负面事件会在企业家、股东与员工最不想面对同时也最无力面对的时候集中爆发。

“9·11”事件后的世界航空业进入低迷期，瑞士航空（Swiss Air）成为了这个行业中“被雨淋坏了的孩子”。2001年10月，瑞士航空现金流的突然断档，造成了其无法正常购买航空油料，直接导致了该年瑞士航空的迅速破产。

最近南方一些民营制造企业受制于单一依靠出口业务，在国外客户由于经济紧张减少订单或者干脆退掉订单的情况下，

新突破——经济调整期的战略、管理和方法

李雪松.....临危七策：金融海啸时期企业的生存指南

眼看着企业陷入现金流绝境，造成企业减产、限产乃至停产、破产。

企业对于现金流的计划与管理至关重要，这种计划与管理必须建立在对支出、融资与应收账款计划进行缜密、系统分析的基础上。所有现金流的计划都必须满足企业处于最差情况下也能顺利运行这一条件，而此时最保险的做法就是将钱存在一家安全可靠的银行里。

二、快速改变产品结构

如果想在经济危机中不经历巨大损失，那么对商业行为与固定成本的快速缩减和灵活控制就显得至关重要。例如 2001 年、2002 年世界航空业萧条时期，小型航空公司通过主推廉价航班、加大租赁比率、控制灵活定价以及时刻根据市场变化快速改变产品组合与短期市场战略，纷纷比臃肿迟缓的大型航空公司更快地走出低谷。

三、断尾疗伤

在经济周期的低谷里，首当其冲受累于经济危机的是整个产业链中最薄弱的环节和企业，在这些企业中，又是其内部盈利能力最弱的部分最先出现问题，在企业处于生死存亡的时刻，企业内部营利性差的业务会直接损害企业整体营利性及其业务发展的潜力，从而直接影响到经济危机时刻下企业的生死存亡。

回顾此次经济危机前期，在次贷危机充分展开其破坏力之前，汇丰银行（HSBC）就选择了大幅度地缩减个人银行与房贷业务规模，调整公司业务结构，使其后期得以在愈发凶猛的次贷风波中不断蹒跚前行，从而避免了发生足以造成消费者、股东恐慌的大幅业绩滑坡。

四、防止核心人才流失

金融海啸往往可以使整条产业链遭受重创，与企业自身息息相关的关键供应商、战略合作伙伴都面临着共同的挑战。如果与企业自身发展有核心价值关联的上下游链条在此次经济危机中崩断，那么当经济形势回暖时，在缺失关键链条的情势下企业必将面临风险，对于制造业企业来说这方面的影响尤为明显。

同样，在企业内部，紧缩时期的结构重组与成本控制直接侵蚀着公司内部人才的士气，极易造成关键人才流失与整体人力效率下降。经济危机时期，

高管要以身作则，要不断地对公司全体员工宣讲公司的发展愿景和战略蓝图，以达到保留人才的目的。

五、该出手时快出手

对于至今仍保持着良好资产负债表与流动性的企业来说，经济危机创造了前所未有的投资时机，大量的优质资产以及优秀的人力资源此时的被标上了令人心动的低价格。对于某些公司，其核心竞争力的再造甚至影响着这个产业的链条。

典型案例莫过于本次经济危机中华尔街的表现。美国银行与摩根大通对美林、贝尔斯登等的收购，雷曼兄弟的消失等昭示着世界投资银行业版图与人才格局的彻底改变。

六、领导身先士卒

困境中，企业领导的作用会被前所未有地放大。在企业处于危机时刻，领导更需要沉着、冷静，以让所有的员工看到信心。如果哪家企业的领导在刚刚宣布完企业内部经济刺激方案后，就前往五星级的奢华俱乐部娱乐，这种行为带来的雪上加霜效应是毁灭性的。

在这一点上，2008年中高盛公司（Goldman Sachs）、瑞士联合银行的高管与德意志银行（Deutsche Bank）的约瑟夫·阿克曼（Josef Ackermann）在经济危机中的表现令每一位企业家称道。

七、董事会之助

经济危机中的董事会应该在代表股东行使权利的过程中，将自身角色转变为一个责任重大的陪练：安抚股东并时刻支持管理层进行经济危机下的价值创造与传递。董事会需要时刻关注企业的运营安全，并提醒、监督管理层对一些“从天而降”的投资机会保持高度警惕。

此时，董事会成员的行业经验对于协助公司管理层进行减员以及战略转移具有至关重要的作用。

董事会可以从根本上改变企业的命运，例如2006年的瑞士信贷（Credit Suisse）风险管理委员会，在所有竞争对手都在奋力加大对房贷衍生产品的投入从而取得回报的时候，紧急控制在房贷衍生产品方面的投入，实在是很有远见。