

大转折时代的战略思考与战术锦囊

• 杨嘉荣◎著 •

企业突击

世纪危机下的生存与发展之道

Enterprise
Breakout

再现一场已经发生并正在演绎的世纪危机
展现危机中不同类型的企业的生存状态
探讨有效应对危机的战略战术
探寻企业的本真、反思企业的真谛
揭示企业未来发展的方向

中国商业出版社

世纪危机下的生存与发展之道

企业突击

Enterprise
Breakout

· 杨嘉荣 © 著

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国商业出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

企业突击：世纪危机下的生存与发展之道/杨嘉荣著. —北京：中国商业出版社，2009. 4

ISBN 978-7-5044-6430-9

I. 企… II. 杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 046222 号

责任编辑：王 彦

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所

三河市文通印刷包装有限公司

* * * * *

710 毫米×1000 毫米 1/16 开 15.5 印张 160 千字

2009 年 4 月第 1 版

2009 年 4 月第 1 次印刷

定价：29.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

从2007年底算起，过去的四百多天，对于很多中国企业来说是刻骨铭心的四百多天，是血与火交加的四百多天。一场百年难遇的金融风暴席卷全球，对包括中国在内的全球经济产生了巨大的冲击和破坏。出口市场的急剧下滑使得以“世界工厂”著称的中国制造业遭到了沉重打击，大批工厂倒闭、停产、关门，大量工人失业；曾经红火的国内投资也迅速降温，大量的资金要么被套，要么纷纷寻求新的避风港；严峻的经济形势更是让本已小心翼翼的国内居民捂紧了自己的钱袋子，这使得本就失衡的国内需求更显沉寂……

面对这样一场突如其来的遭遇战，深陷重围的中国企业展开了一场惨烈的浴血突击，一个又一个企业倒下了，而更多的企业为了明天的希望依旧在奋勇向前。中国军人从来都不缺乏艰苦作战的决心和英勇牺牲的勇气，而在同样的文化熏陶下，很多中国企业的骨子里也拥有类似的基因。但是，我们面对的绝对不是一场我们熟悉的战争，它的艰苦、惨绝可能要超过大多数中国企业的想象。这是一场它们从来都没有经历过、但又是一场绝对输不起的战争，如何在尽可能减少伤亡的情况下成功突围无疑是摆在每一个中国企业面前的巨大挑战。

几十年来，长期处于发展快车道的中国经济使得中国企业已经习惯了打顺风仗——攻城略地、跑马圈地它们很在行，但在这样一场前所未遇的逆境中突围对大多数中国企业来说却绝对是全新的课题。如何有效应对并不是一个简单而轻松的任务，需要的是一整套从战略到战术上的全新思维和打法。而本书就是基于这样一个出发点，为那些依旧在艰苦奋战的中国企业提供一份有益的突击指南。

在本书的第一篇，通过重新回顾这一段刚刚过去的惊心动魄的短暂历史，以帮助广大企业在此次危机的产生根源、传导机理、对

全球经济特别是中国经济的影响进行再思考，从而能够使它们对整个战局的发展演变有一个更加全面系统的认识和把握。第二篇主要是讨论企业在这样一场突如其来的遭遇战面前，究竟应该如何战略（方向）、战术（运营）以及管理上作出相应的调整和反应，以实现成功突围。在这里，本书首先从动物的过冬方式寻求启迪，列举了三种典型动物的过冬方式：棕熊式的藏、燕子式的转、企鹅式的迎，探讨了它们对于企业逆境突围的现实借鉴意义。在此基础上，本书引入了一个决策工具——企业危机应对矩阵，通过这个矩阵，不同类型的企业可以通过对自身现状和外部环境影响的综合评估得出如何突围的战略抉择：藏、转、迎，还是其他。在战术方面，面对快速萎缩甚至恶化的外部环境，企业必须在运营上做到守正出奇。所谓守正就是要遵循一些基本的危机应对准则，以确保能最大限度地保证安全；所谓出奇是指企业需要在运营上进行适度的创新，例如通过创新的低成本营销以及业务流程的优化和再造，使企业能够获得更大的回旋余地。与此同时，在管理方面企业也必须建立新的管理机制以应对此次危机。在此，本书从危机管理的角度，提出了企业危机应对的三部曲：组建危机管理机构与模拟危机、自身体检、实施主动行动计划，以帮助企业更有效地应对这一场突如其来的外部危机。除了在战略和战术上展开一系列的動作以外，企业也必须抓住这一时机进行反思，这就是本书第三篇的主要内容，即从哲学的角度帮助企业进行逆境里的反思，通过对“究竟什么样的企业可以活得长久”，“做企业究竟是在做什么”这些根本问题的探讨来进一步帮助企业完善思考、提升境界，实现逆境里的成长。在系统思考的基础上，企业也必须为明天做点什么。本书的第四篇就是从面向未来的角度出发就国内企业如何更好地突出重围、走出冬天、成就未来提出了企业需要进行的两大关键工作——管理升级和业务升级。因为，只有在这个冬天脱胎换骨的企业才可能更好地拥抱未来。

希望读者在本书中能够获得如何应对经济寒冬的有益启示，从而制定出正确的突击战略和突击举措，实现成功突围，并最终通过有效的管理升级和业务升级为下一个春天的到来作好准备。

由于作者水平有限，书中错漏之处难免，欢迎读者批评指正。

Contents

目 录

第一篇 深陷重围

回顾历史，可以让我们更好地把握现在、走向将来，特别是对于这样一段刚刚发生并正在演绎的特殊历史。过去的四百多天，一场百年难遇的金融危机，让一直高歌猛进的中国企业突然发现自己已深陷重围。对于目前依旧在苦战的很多中国企业来说，重新回顾和反思这刚刚过去的四百多个充满动荡和艰辛的日日夜夜，无疑有利于它们更好地应对危机、实现突围。

第一章 危机来临	3
出来混，迟早都是要还的	3
多米诺骨牌效应	6
未来走势	11
第二章 中国挑战	16
快速增长背后的隐忧	16
春江水“冷”鸭先知	23
房地产业的集体陷落	25
制造业寒冬	29

第二篇 如何突围

中国军人从来不缺乏艰苦奋战的意志和勇于牺牲的精神，源于同样文化传统的中国企业也并不缺乏类似的特质。但如何突出这一场罕见的世纪重围，需要的不仅仅是意志、精神和勇气，更重要的是你的战略眼光与战术纪律。

第三章 战略抉择：这个冬天该怎么过	35
动物界过冬——棕熊、燕子、企鹅的启示	35
危机应对矩阵——不同企业如何选择适合自己的 危机应对方式	41
第四章 战术准备：守正出奇	57
守正：企业过冬的十条法则	57
出奇：创新运营	80
第五章 管理准备：危机应对三部曲	94
第一步：组建危机管理机构，模拟危机	94
第二步：实施自身体检	95
第三步：实施主动行动计划	96
第六章 危机领导力	97
站出来，用行动说话	97
穿越迷雾，洞见曙光	99
不退缩，敢拍板	99
使众人行——这是你的船	100

第三篇 冬天里的反思

思的季节。企业在冬天可以、也需要全面反思一下自我。这种反思一方面有助于企业的过冬，另一方面更有利于企业今后的长远发展。换句话说，企业在这一轮冬天里应该学到一些东西，否则，即便是可以侥幸扛过这一轮寒冬，但也难保不倒在下一轮冬天的雪地里。

第七章 长寿企业的秘密	105
具有冬天意识	105
不仅善于低头拉车，更会抬头看路	108
具有稳健甚至略显保守的财务结构	110
坚持以核心竞争力为发展根基	111
持续为未来下注	113
第八章 探寻企业的本源	115
做机会还是做能力	115
图强还是求大	118
稳健还是速度	120
责任还是财富	122

第四篇 变革迎新

虽然冬天还没有过去，但春天必将到来。心怀希望才能更好地迎接未来。而走向春天，不仅需要外部的天空作美，更需要企业自身的努力和作为。走向春天，企业不仅要学会危中寻机，把坏事变成好事；更重要的是要积极推进自身变革，重点实现两个升级——管理升级与业务升级。只有这样，企业才有可能在下一个春天来临的时候，抓住机会。

第九章 危中寻机	129
最坏的时候也是最好的时候	129
逆境崛起的特质	134

第十章 管理升级	138
通用VS丰田：2.0版本管理时代的到来	138
2.0版本管理的主要特点	145
中国企业如何进行管理升级	152
案例：海景酒店的管理升级	179
第十一章 业务升级	184
从ZARA、利丰、丰田、Google、苹果、DELL看下一代	
业务模式的端倪	184
中国企业的业务模式危机	194
中国企业如何进行业务模式升级	200
如何确保业务升级成功	211
案例：一家传统教材出版社是如何进行业务升级的 ...	214
附录一：华为任正非：《华为的冬天》	219
附录二：阿里巴巴马云：《冬天的使命》	229
附录三：日照钢铁董事长杜双华致员工的信	232
结语	235
参考文献	236



“

第一篇>

深陷重围

回顾历史，可以让我们更好地把握现在、走向将来，特别是对于这样一段刚刚发生并正在演绎的特殊历史。

过去的四百多天，一场百年难遇的金融危机，让一直高歌猛进的中国企业突然发现自己已深陷重围。对于目前依旧在苦战的很多中国企业来说，重新回顾和反思这刚刚过去的四百多个充满动荡和艰辛的日日夜夜，无疑有利于它们更好地应对危机，并实现突围。

第一章 危机来临

2007年，伴随着中国经济持续多年的强劲增长和上一年股权分置改革后中国股市的狂飙猛进，越来越多的人开始认为并相信：中国经济和股市将步入一个更加精彩和波澜壮阔的“黄金十年”。然而，正当中国的企业家一个个踌躇满志、信心满满，狂热的中国股民纷纷憧憬更加美好“钱景”的时候，一场可怕的危机却已经悄然袭来，它的到来既在意料之外，也在情理之中。

出来混，迟早都是要还的

“次贷”，如果不是这次金融危机，恐怕绝大多数的中国老百姓都不会知道这个词。然而，在今天的中国“次贷”却已经是家喻户晓了。正是这个叫“次贷”的洋玩意儿引发了近百年来全球金融市场最大的一波金融海啸，并直接影响到了全球经济。

“次贷”，全称为次级按揭贷款。顾名思义，次级按揭贷款是相对于资信条件较好的按揭贷款而言的。次贷是给信用状况较差，没有收入证明和还款能力证明，其他负债较重的个人的住房按揭贷款。相比于给信用好的人放出的最优利率按揭贷款，次级按揭贷款的利率更高。与此次“次贷危机”相关的还有一个词叫“次级债”，美国的次级债是特指基于次级住房抵押贷款而发行的债券，次级债的实质是基于次级抵押贷款的资产证券化债券，最典

型的是债务抵押债券CDO。这种债券一般是由投资银行打包次级抵押贷款，然后由信用评级机构对债券进行评级后在债券市场发行。债券的购买者可能是基金组织、商业银行、保险机构，也可能是国外机构或投资者。次级债的投资收益一般高于优先级债券和国债等较低风险的债券。事实上，“次级贷”与“次级债”都属于金融产品和工具范畴。而我们看到的从“次级贷”危机到“次级债”危机，又是一脉相承的，它们既相互关联又相互作用，体现了金融产品的资金链条、信用及风险传导的内在本质。

归根结底，“次贷”是美国梦的产物。然而在现实中要做到这一点绝非轻而易举。拥有一套属于自己的住房，不但是美国老百姓心目中成功的象征，也是普通美国人实现美国梦的象征。为了满足这一巨大的“美国梦”需求，美国金融家们发明了“次级贷款”，旨在降低美国梦的门槛。然而，低收入人群的抗风险能力并不是很高，一旦宏观经济出现了风吹草动，其后果可想而知。在信贷环境宽松的情况下，“次贷”的内在危机还可以隐藏。因为在信贷环境宽松，或者房价上涨的情况下，放贷机构因贷款人违约收不回贷款，它们也可以通过再融资，或者干脆把抵押的房子收回来，再卖出去即可，不亏还赚。但在信贷环境改变，特别是房价下降的情况下，再融资或者把抵押的房子收回来再卖就不那么容易实现了，或者办不到，或者亏损。当较大规模地、集中地发生这类事件时，危机也就出现了。从2001年初美国联邦基金利率下调50个基点开始，美联储的货币政策开始了从加息转变为减息的周期。此后经过13次降低利率，到2003年6月，联邦基金利率降低到1%，达到过去46年以来的最低水平。宽松的货币政策环境，反映在房地产市场上，就是房贷利率也同期下降。30年固定按揭贷款利率从2000年底的8.1%下降到2003年的5.8%；一年可调息按揭贷款利率从2001年底的7.0%下降到2003年的3.8%。这一阶段持续的利率下降，是带动21世纪以来的美国房产持续繁荣、次

级房贷市场泡沫陡增的重要因素。因为利率下降，使很多蕴涵高风险的金融创新产品在房产市场上有了产生的可能性和扩张的机会。表现之一，就是浮动利率贷款和只支付利息贷款大行其道，占总按揭贷款的发放比例迅速上升。与固定利率相比，这些创新形式的金融贷款只要求购房者每月担负较低的、灵活的还款额度。这样，就从表面上减轻了购房者的压力，支撑了过去连续多年的繁荣局面。然而，从2004年6月起，美联储的低利率政策开始了逆转；到2005年6月，经过连续13次调高利率，联邦基金利率从1%提高到4.25%。到2006年8月，联邦基金利率上升到5.25%，这标志着这轮扩张性政策完全逆转。连续升息提高了房屋借贷的成本，开始发挥抑制需求和降温市场的作用，促发了房价下跌，以及按揭违约风险的大量增加。

然而真正可怕的是，金融全球化使这一场发生在美国的危机迅速蔓延到全球金融市场。进入21世纪，世界经济金融的全球化趋势加大，全球范围利率长期下降、美元贬值，以及资产价格上升，使流动性在全世界范围内扩张，激发了追求高回报、忽视风险的金融品种和投资行为的流行。作为购买原始贷款人的按揭贷款、并转手卖给投资者的贷款打包证券化投资品种，次级房贷衍生产品在客观上有着投资回报的空间。在一个低利率的环境中，它能使投资者获得较高的回报率，这吸引了越来越多的投资者。美国金融市场的影响力和投资市场的开放性，吸引了不仅来自美国，还有来自欧亚其他地区的投资者，从而使得需求更加兴旺。面对巨大的投资需求，许多房贷机构降低了贷款条件，以提供更多的次级房贷产品。这在客观上埋下了危机的隐患。事实上，不仅是美国，包括欧亚，乃至中国在内的全球主要商业银行和投资银行，均参与了美国次级房贷衍生产品的投资，且金额巨大，使得危机发生后影响波及到全球金融系统，而人性的贪婪更使得这一场危机雪上加霜。这与部分美国银行和金融机构违规操作，忽

略规范和风险的按揭贷款、证券打包行为有关。在美国次级房贷的这一轮繁荣中，部分银行和金融机构为一己之利，利用房贷证券化可将风险转移到投资者身上的机会，有意无意地降低贷款信用门槛，导致银行、金融和投资市场的系统风险增大。它们故意将高风险的按揭贷款，“静悄悄”地打包到证券化产品中去，再向投资者推销这些有问题的按揭贷款证券。在发行按揭证券化产品时，不向投资者披露房主不仅难以支付高额可调息按揭付款、而且购房者的按揭贷款是零首付的情况。而评级市场的不透明和评级机构的利益冲突，更使得这些严重的高风险资产得以顺利进入投资市场。

“指鹿为马”、“夸大其词”、“忽悠”，美国人肯定不知道这些在中国广为人知的俗语。但在这次次贷危机中，美国金融家们却是这么做的。而美国人的这套把戏，可比中国人想象的要和技术含量得多，也更加具有诱惑力。通过金融市场，把本来不具备消费能力的人，拉入了不该进入的市场，动了不该动的“奶酪”。然而，这一场由虚幻的美国梦驱动、贪婪的金融家制造、缺乏有效监管的全球金融体系推波助澜的泡沫终于在2007年破灭。不论是对于过度透支的消费者，还是贪婪的银行家，该打回原形的终究要被打回原形。这也正应了中国的另一句流行语：“出来混，迟早都是要还的。”

多米诺骨牌效应

相信很多人都玩过多米诺骨牌，在幼儿园或在学校里，老师经常会带领着大家一起玩这个充满着趣味的游戏。大家会一起把一张张骨牌按照预设的状态依次放好，然后轻轻一推，第一张骨牌就会自动地把第二张、第三张……第N张骨牌依次推倒，大家可以一起欣赏骨牌在倒下的过程中形成的优美弧线，并发出欢快

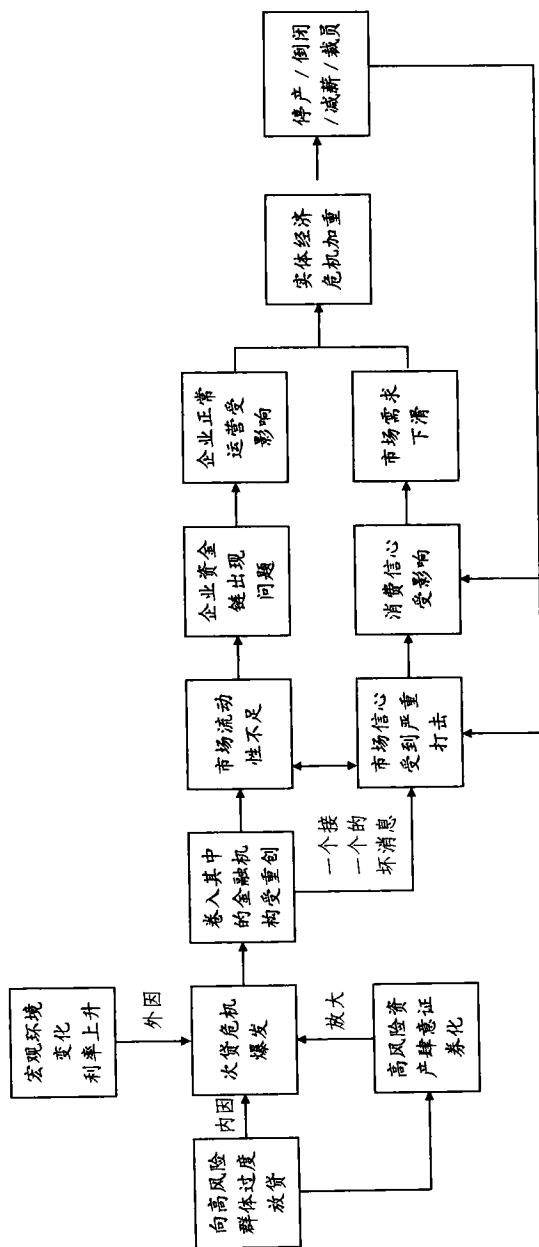


图1.1 次贷危机传导图

的呼声。然而，在现实的经济世界里，这个游戏可能并不总是那么好玩，特别是在今天这个时候。这一场由次贷危机引发的多米诺骨牌效应正在向全球各个领域蔓延，骨牌一张接一张地倒下，危机影响面越来越大。更糟糕的是，目前似乎还看不到这场游戏的结束迹象。那么，这场经济界的多米诺骨牌危机又是如何传导的呢？通过图1.1，我们基本上就能够一目了然。

受到次贷危机爆发影响首当其冲的就是金融机构，由于金融监管不足和金融衍生品的泛滥，欧美的大部分金融机构基本上都有次贷资产，因此它们是最早一批倒下的骨牌。金融机构危机直接导致的就是市场流动性不足，以及市场信心的重创（由次贷引发金融机构彼此间的不信任更是加剧了流动性不足问题），由此引发的就是企业的资金链危机和消费者消费信心的不足，前者导致企业正常运营受影响，而后者更是直接导致市场需求下滑，这无疑更加剧了企业的困境，实体经济也由此陷入危机，而实体经济引发的大量破产、倒闭，以及减薪裁员又进一步加剧了市场的恐慌和消费信心的下降，由此进入到了一个恶性的危机循环。正是在这样一个危机传导链之下，我们看到了以下的一幕幕骨牌倒下的场景。

2007年2月13日，美国抵押贷款风险开始浮出水面。汇丰控股为在美次级房贷业务增加18亿美元的坏账准备；

2007年4月4日，美国第二大次级抵押贷款机构New Century Financial申请破产保护；

2007年7月10日，标普降低次级抵押贷款债券评级，全球金融市场大震荡；

2007年7月16日，贝尔斯登两只次级债对冲基金倒闭；

2007年8月9日，法国最大的银行巴黎银行宣布卷入美国次级债，全球大部分股指下跌，金属原油期货和现货黄金价格大幅跳水；