

[美] 亚德里安·斯莱沃斯基 著
卡尔·韦伯

THE UPSIDE THE 7 STRATEGIES

本书作者被誉为“21世纪的彼得·德鲁克、超越同侪的管理大师”
《发现利润区》、《利润模式》作者又一力作

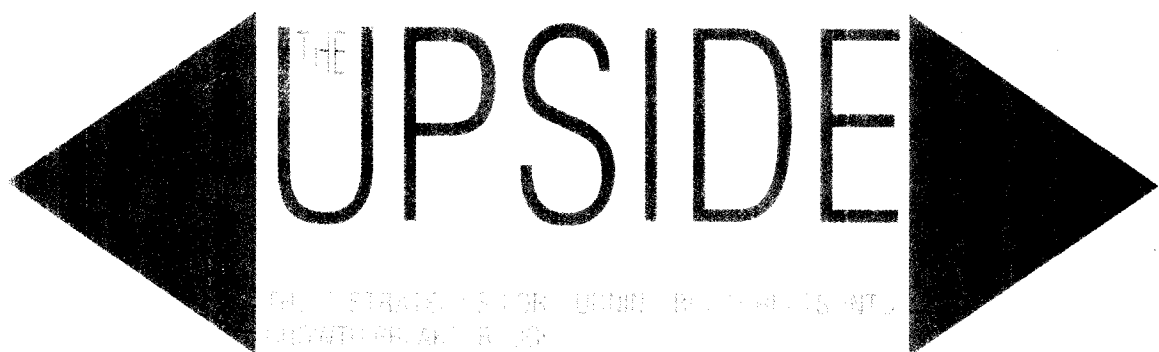
战略风险管理

在企业一帆风顺的时候，战略风险反而更大。每当你想放松或得意一下的时候，却恰恰应该是你紧张且加倍警惕的时候。

FOR TURNING BIG THREATS INTO GROWTH BREAKTHROUGHS



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



战略风险管理

[美] 亚德里安·斯莱沃斯基 著
卡尔·韦伯

蒋旭峰 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

战略风险管理 / (美) 斯莱沃斯基, (美) 韦伯著; 蒋旭峰译. —北京: 中信出版社, 2007.10

书名原文: The Upside: The 7 Strategies for Turning Big Threats into Growth Breakthroughs

ISBN 978-7-5086-0967-6

I. 战… II. ①斯… ②韦… ③蒋… III. 企业管理: 风险管理 IV. F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第100857号

The Upside: The 7 Strategies for Turning Big Threats into Growth Breakthroughs by Adrian J. Slywotzky.

Copyright © 2007 by Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc, New York.

The Simplified Chinese translation rights © 2007 by CHINA CITIC PRESS (the former CITIC Publishing House)

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

战略风险管理

ZHANLÜ E FENGXIAN GUANLI

著 者: [美] 亚德里安·斯莱沃斯基 卡尔·韦伯

译 者: 蒋旭峰

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16 字 数: 190千字

版 次: 2007年10月第1版 印 次: 2007年10月第1次印刷

京权图字: 01-2007-3702

书 号: ISBN 978-7-5086-0967-6/F · 1202

定 价: 38.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

献
辞

谨以此书献给我的父母伍罗迪尼拉和斯蒂芬·斯莱沃斯基，
正是他们给了我今天的思想深度。

1993年6月，三星会长李健熙在法兰克福发表了著名的以质量经营为核心的“新经营”宣言。在解释为什么要掀起这场对三星日后发展至关重要的变革的动机时，李健熙当时解释道：从许多企业的历史上看，虽然有的三流企业经二流升到一流，但是从一流降到二流、三流的企业更多。而在全球化的时代，不做到一流就没法生存。在李看来，三星当时正处在一个“决定性的瞬间”：世纪末的巨大变化既有可能成为新的飞跃的契机，但也有可能是公司走向终结的开始。

其时，三星虽是韩国的一流企业，但在国际市场上却被视做一个二流企业。时至今日，在一片艳羡和惊叹声中，三星已成长为世界级的企业，其品牌价值甚至超越了老牌电子巨头索尼。该怎么解释这场经典的成功跃进？传统的“只有冒更大的风险，才能获得更高回报”的硅谷意识形态似乎能够得到验证：三星是一个狂热的核心技术论者——无论微软还是索尼，它们在研发上的投入都不比三星多。

但资深战略咨询专家亚德里安·斯莱沃斯基在本书中指

出，三星上位的关键并不在于其是一个鲁莽的冒险者（Risk taker），而是它在遭遇品牌风险后，让自己成为一个精明的风险规避者（Risk shaper），不断设定并实施可行的战略来化解风险（de-risk），并把风险转化为突破性的成长良机。

这显然与媒体最热爱的牛仔型企业的形象有些距离。不过，斯莱沃斯基指出，这正是如今最成功企业的普遍行动指南：“利润机器”丰田在从通用汽车手中夺走全球最大汽车厂称号的同时，还凭突破性的普锐斯（Prius）混合动力车成为绿色环保先锋；后起的奢侈品公司Coach通过发展客户信息主导的模式，成为发展最快的时尚配饰企业；连锁超市则通过差异化竞争策略，在沃尔玛主导的零售世界里存活下来。

当然还有凭一款iPod风靡全球的苹果公司。有关iPod是一款多么伟大的产品的评述可谓汗牛充栋，但围绕iPod背后的战略决策细节则鲜被人深究：建立一个严苛的时间表，取得能服务iPod硬件内核技术的授权，购买后来成为iTunes的软件……正是这些系统性的规划化解了iPod项目的风险，确保了苹果1亿美元赌注的成功。

这些都堪称是近十年最鲜活的公司重生故事，现在则被斯莱沃斯基用一个强大而统一的逻辑来梳理：这些企业都把提高化解风险能力当做必备的竞争策略。如果说质量和成本并重是二十多年前商界关注的问题，现今最重要的则是战略风险问题：那些最早能够化解风险的公司将能赢得巨大的先发优势，在全球化的激烈竞争环境中迅速崛起，他们比竞争对手获利更多，经营风险也更小。

战略风险管理当然不是一个新鲜的话题，但毫无疑问，在商业节奏空前加速的21世纪，企业的商业模式在战略风险面前显得越来越脆弱。长期困扰高科技企业的风险因素已渗透到传统行业：除了持续的技术突破，企业还得面对非常容易叛逃的客户，关键项目失败率的增加，转型风险的加大，品牌的衰微，行业陷入微利，销售增长出现停滞……令斯莱沃斯基惊讶的是，他发现几乎所有的战略风险都是能被预期到的，只要你能有一个预警系统，并能对早期的危险信号进行迅速反应。如果把这种主动化解风险的策略发挥到极致，几乎任何战略风险都能被转为增长机会。

结论看起来过于乐观，但在实践中很难对号入座。就作者开列的“两手准备”策略而言，未雨绸缪是如此基本的风险控制智慧，但事实上大多数公司都没有两手准备。在最近的30年中，在类型多样的技术转型期中，或是因为不能面对现实，或是想避免冲击现有业务，或是缺乏变革勇气，只有大约25%的公司成功地进行了商业转型——比如预见到互联网威胁并成功反击的微软。

这便是本书的最大特征：通俗、易懂（这在很大程度上得益于作者在评述时是用非常生动的新闻文体，并经常把体育界和军事中的案例与商业实践相参照），以至于一些论述会给人以常识之感，但恰恰是常识，在以标新立异为风尚的商业世界里是最容易被人忽略的。本书的最大价值便在于此，当舆论和企业界都渴望最大的如Google般的戏剧性时，斯莱沃斯基提醒你，成功的真正秘诀是平淡无奇的“靠有准备的头脑来赢得机遇”；而风险，则是应该被利用的，而非恐惧的。

《环球企业家》执行主编

杨 福

从风险到机遇

在美国宾夕法尼亚州中南部有一处历史遗迹，它向人昭示风险是可以转化成为突破性的机遇的。这是一处小山丘，人们叫它“小圆顶”。这座小山丘虽不起眼，但却极有来头，现在的美国就在这里度过了危机时刻。

1863年，正值美国南北战争进行得如火如荼之际，6月底的时候，南部邦联军节节挺进，深入到北方联盟军的腹地。南部邦联军打算在宾夕法尼亚州葛底斯堡痛击北方联盟军。北方军已经出现军心动摇的情况了，如果南方军的李将军可以击败北方军的话，那么北方军势必会军心涣散。如果南方军能够取得葛底斯堡战役的胜利，南方邦联政府总统杰弗逊就会向北方联盟政府的总统亚伯拉罕·林肯抛出一系列早已准备好的和谈条件。

1863年7月2日，葛底斯堡战役打响。第二天，南方军的詹姆斯·朗斯特里特中将打算集中火力进攻北方军的左

翼。他将军队向东调遣，包围了小圆顶，北方军在这里的防守部队并不多。如果南方军可以拿下小圆顶的话，就可以突破北方军的防线，进而威胁到北方军的后方，还可以切断北方军的供给线，进而取得李将军梦寐以求的胜利，整个战役的胜负甚至都会立见分晓。

当时，波多马克军团驻守在北方军左翼，第20缅因州兵团的乔舒亚·劳伦斯·张伯伦上校奉命不惜一切代价守住北方军最左翼的战线。

北方军将生死攸关的这副重担交给张伯伦上校，实在是有些不可思议。张伯伦时年33岁，是缅因州鲍登学院的宗教学、修辞学兼语言学讲师。他的战争知识完全来自于他阅读过的古希腊和古罗马军事经典著作。张伯伦痛恨奴隶制，立志献身北方军的事业，因此他告别了妻子和两个年幼的孩子，加入了第20缅因州兵团。因为他天生具有领导天赋，加之当时训练有素的军官非常少，因此他很快就晋身成为上校。他率领全团385名官兵，静静地驻守在小圆顶的斜坡上，准备迎击前来进攻的南方军。

战斗于下午4点钟拉开序幕。尽管伤亡惨重，第20兵团还是顶住了南方军连续5次疯狂的进攻。每次在南方军猛烈的炮火下，北方军都略有后退，因为阵亡的官兵不断增加，但很快北方军又英勇地夺回失去的阵地。张伯伦后来感慨万分地说：“我们是怎样守住阵地的，最知情的是每条汉子他们自己，而不是我。”

当南方军准备发动最后一次凶猛的反扑时，张伯伦环顾四周，团里已经有多于1/3的官兵阵亡，其他人都已经用尽了60发子弹。如果南方军再次反击，他们将无力阻挡。第20兵团到了生死攸关的时刻，整个波多马克军团和北方联盟的事业都危如累卵。

意识到如果再依靠防守战术的话，他们就会遭受不可挽回的失败，因此张伯伦做出了一个大胆的决定。他让已经从左翼撤退的士兵装上刺刀，准备冲锋。当他们和全团剩下的其他官兵形成一排，这二百多个筋疲力尽的官兵就像潮水泄洪一样，向南方军冲了过去。与此同时，张伯伦早先埋伏好在东侧150码远的石墙后的美国第二神枪手队也突发神威，朝南方军枪火齐鸣。

突然之间，南方军两面受敌，方寸大乱，眼见穿着蓝军装的北方军如排山倒海之势涌来，他们忙不迭地转身落荒而逃。

此役四百多名南方军被俘，南方军打算从侧翼包围北方军的军事部署宣告失败，李将军想要在北方军的领土上大获全胜的愿望也彻底落空。又经过一日酣战，南方军于7月4日下午撤退，此后再也无力向北方军发动大规模进攻。

1年零8个月之后，在阿波马托克斯县法院，李将军率领南方军向尤利塞斯·格兰特率领的北方军投降。为了表彰张伯伦在葛底斯堡战役中的领导魄力，格兰特将军给予了第20缅因州兵团特别嘉奖。缴械投降的南方军走过大街，交出了武器和旗帜。张伯伦命令自己步兵团的官兵立正、持枪，向南方军致敬。这一仁义的举动让饱受战争之苦的南北方军官兵不禁动容。

此后，张伯伦连任了4届缅因州州长，后来又成为缅因州鲍登学院的院长。30年后，他被授予了国会荣誉勋章。

战略风险会摧毁企业的商业模式

小圆顶向我们揭示的道理虽然简单，但十分重要。

本书的目的就是要向大家展示如何去发现这些隐藏的风险，预测风险，做好准备去改变它们，摆脱颓势的危机并争得反败为胜的先机。

像小圆顶战役一样的时刻在商场上极为常见。

近几年商海之中风险在不断加剧，以一组数据为证。每年，标准普尔公司（S&P）都会给四千多家上市公司进行信用评级。在20世纪80年代中期，30%以上的公司的股票都得到了A级的评级（高质量、低风险）。但是到了近年，这一比重已经下降到了12%。与此形成鲜明对照的是，同期评级为C（低质量、高风险）的公司股票从12%增加到了30%。在短短20年间，这两个数值就发生了错位。股市的风险在日益增加，而且横扫整个大盘各类股票。这样具有说服力的数据摆在眼前，让你不得不思忖：我所在公司的风险等级

发生了什么变化？为什么会有这些变化呢？

电力能源行业是传统的低风险行业，该行业的风险变化非常能说明问题。在20世纪90年代，美国的电力能源行业缺乏监管。结果，最近哈佛大学杰里米·斯坦教授和全美经济研究会提交了一份报告，报告表明在过去10年间，电力能源行业的资产收益波动性增加了1倍。该行业风险主要是监管政策的变化。在其他行业中，风险的诱因各不相同，但是风险增加的趋势蔓延到了整个商界。

战略风险在不断增加，这使得越来越多公司的市值不断下降。从1993年到1998年，在《财富》杂志评选出的1 000强公司中，有10%的公司在1个月之内市值缩水25%；从1998年到2003年，这1 000强之中，有10%的公司1个月之内市值缩水55%；在过去12年间，《财富》500强中有170家公司在1年之内市值缩水过半。不仅如此，相比于10年前，大幅缩水的公司要想度过危机就需要更长的时间。

从中我们可以得知：战略风险已经成为经济缩水的主要原因之一，甚至可以说是罪魁祸首，这无异于给每家公司都敲响了警钟。

很多公司之前看似拥有坚不可摧的商业战略，不过现在却在毫无准备的情形之下，遭受到来自多方的攻击。你或许意识到，公司某一天可能也会遭遇到自己的葛底斯堡，有可能就近在明天。

这也就是为什么在21世纪的头10年间，越来越多的商业领袖将战略风险管理视为经营的首要法则，组织内的所有经理人，包括负责一线生产和办公的经理直至公司高管，都需要能够驾驭战略风险管理并坚持一以贯之。我所认识的一位经理人甚至直言不讳地说道：“所谓战略，其实就是风险管理。”

越过风险的前线，你就能迎接突破的曙光。不过，传统的风险管理模式并不能帮你见到这样的曙光。

传统的风险管理往往注重三方面的内容：灾难危机（火灾、洪水、地震）、财务危机（坏账、货币和利率波动）和经营危机（电脑系统出现故障、销售链断裂、雇员出现了偷窃行为）。大多数公司都有风险管理经理，他们擅长



处理各种危机。他们和保险公司、财务专家和其他专家合作来降低风险，并且设计出各种对冲机制来减少潜在的损失。

这些风险固然重要，但最危险的还是公司面对的战略风险。战略风险管理瞄准的是商业模式中一个或几个关键因素。有些情况下，战略风险会切断你和客户之间的纽带。有些情况下，它会动摇你价值创造的基础，而这种创造出的价值正是公司收入的支柱。另一些情况下，它会吞噬掉你所创造出的利润。还有些情况下，它会稀释你用于防备竞争对手的战略控制力。在最糟糕的时候，严重的战略危机会动摇你上述所有的经营基石。

上述的每种风险并非都会降临在每个公司里，但是每个公司都会遭遇其中的一些风险。实际上，战略风险囊括了大多数公司所面临的一切风险。

公司需要做好准备应对7种主要的战略风险。毋庸置疑，你所在的公司可能会面对其他风险，例如监管风险和地缘政治风险，但是下述7种风险涵盖了威胁大多数公司发展蓝图的危机。

1. 关键项目失败。回想一下公司上一个在研发、新产品发布、市场扩展、并购和IT方面的关键项目，这些项目在设定之初有多少成功的可能性？在过去5年到10年间，公司所有项目真正的成功率是多少？

如果你没有任何隐瞒的话，任何重大项目最初的成功率不会高于20%，这也就意味着失败的可能性大于80%。我们能改写这两个比率吗？方法何在？别的公司采取了什么具体行动提高了成功率？这些具体行动有哪些是你所在公司可以借鉴的，将这种经验应用到下一个项目上或是每个项目上。

2. 客户离你而去。你所在的公司曾经因为客户而面临突发问题吗？他们的偏好、关注重点和品位会在瞬间改变。如果这种情形发生的话，那么公司依靠客户的收入基础就会很快受到冲击。但是，也有一些公司找到了一些良方来应对客户风险。这些公司是怎样洞悉客户内心的想法的呢？它们是怎样在突发事件发生之前做出预测的呢？它们又是怎样缔造了突破性增长的神话的呢？你是否也能成功运用它们的良方呢？

3. 你所在的行业走到了岔路口。当科技进步和商业模式调整让一个行业

步入转型期后，往往行业内80%的公司难以成功度过这样的转型期。然而，有一些公司不仅忍受住了转型期的阵痛，而且还将这种阵痛转化为成功的巨大动力。有些公司在这方面还有不止一次的成功经历。这些幸存者身上有哪些素质是值得我们学习的呢？

4. 看上去不可战胜的竞争对手到来了。也许你所在的行业中还没出现像沃尔玛、微软这样的巨无霸，这样的公司会几乎垄断整个市场。如果这种大鳄一旦出现，很多公司会成为它们的盘中餐，你是否能逃生呢？是否有这样的逃生者呢？它们又是如何逃生的呢？即便你所在的行业还没有不可战胜的旗舰，那么成功逃生者的逃生技巧对于你而言又有什么借鉴意义呢？

5. 你的品牌正变得日益衰微。人们认为一个强大的品牌就像一座堡垒。但是在过去5年中，40%的知名品牌都承受了品牌侵蚀之苦。之所以在多数情形下会有这种品牌侵蚀，是因为公司的管理者对于品牌的定义过于狭隘，没能洞察品牌、产品和商业模式之间互相影响的关系。你能够提早多久预见到品牌危机？你怎样才能将这种颓势转变为接下来10年的强劲增长势头？你对整个商业模式的投资怎样才能确保为自己的品牌保值、增值？

6. 你所在的行业变成了无利润区。从航空、消费者电子产品到零售，再到汽车等各个行业，你会发现竞争者越来越多，客户讨价还价的能力不断增强，利润空间在不断缩减直至零点。到底是什么造成了这一局面？这种局面也会在你公司所处的行业里出现吗？最重要的是，即便整个行业变成了一个无利润区，你又能够拿出什么对策来为公司创造出新的赢利机会？

7. 你的公司的发展陷于停滞。当公司的销售额达到峰值以后，它的负面效应也会随之而来，并让人痛苦不堪：公司的股价下跌，新项目陷于泥潭，最优秀的员工开始外流。你怎样才能在不带来新的危机的情况下抵御住这种发展停滞的风险呢？在一个看似已经发展到饱和状态的行业里，你怎样才能创造新的客户需求从而为企业迎来新一轮的增长呢？

上述每一种战略风险都有可能扼杀你的商业模式。就像一种飓风可以将森林连根拔起并将村庄夷为平地一样，每一种战略风险都会将你苦心经营起

来的商业模式一点点吞噬殆尽。而且这些战略风险都有可能为经理人所忽视或轻视，因为他们认为公司的战略（以及风险）只是几个高管应该关注的问题，他们也往往认为见诸报端的那些危机只会发生在别的倒霉鬼头上。

这两种想法都是错误的。战略风险管理是每个经理人都应该担负起的职责，而且经营了一段时间的公司势必会遭受一种或几种战略风险的袭击，往往几种战略风险同时袭来的可能性更大。

诚然，我们确实没有一劳永逸地消除所有战略风险的良药，但是，我们可以学会了解风险、预测风险、降低风险并采用行之有效的方法来应对风险，这不仅能大大提升一个公司生存的概率，还会使一个公司在如今风险无处不在的世界上长盛不衰，还能使公司在看似走下坡路的颓势中发现反败为胜的机遇。

战略风险管理首先要做到两点：第一，回避可以规避的风险；第二，减缓无法回避的风险。你可以借用本书提出的战略风险管理系统原则和方法来保卫公司价值免遭致命一击。我们要记住沃伦·巴菲特的警示：“第一守则，要保护你的资产；第二守则请参见第一守则。”

如果能成功践行这样的守则，你同时也就部分解决了很多公司面临的成长瓶颈：你可以夯实自己公司的基础，而不是花费大量的时间和金钱，结果却只是让股价回到了5年前的水准。

先见之明：洞见风险的核心本质

当面临有着致命威胁的风险时，能够巧妙驾驭风险的能力显得非常重要。不过，具有先见之明从而能预测并提前化解风险的能力则更重要。

**你面临危机的严重程度和
你的准备程度成反比。**

也许，最能阐释这一理念的当属美国新英格兰爱国者橄榄球队的教练比尔·比利切

克了，他曾率队三夺超级碗杯冠军。比利切克在训练球队的时候，会让教练团队和队员关注各种比赛中会出现的不利局



面，其实就是让大家去预测风险。在比赛开始前的一周，比利切克会和他的教练班子碰面，大家会问：我们的对手会采取什么战术？他们会怎样来长传球？我们防守中存在什么漏洞使对手企图突破？在和对方交换进攻和防守之后，对方会怎样在进攻时力图占据更有利的场上位置？对方在防守时，会怎样给我们的四分卫施加压力并阻止我们成功进攻？

比利切克和他的教练团队设想出了场上各种不利的情形，然后，他们扪心自问：能够破解这些难题吗？答案往往是肯定的。比利切克率领的球队经常能够洞悉对手的场上习惯，从而将被动的防守转为进攻。布鲁斯·拉尔德曾是球队的后卫，曾接受过比利切克的训练，拉尔德认为：

你越是能够了解对手的比赛策略，你越是能够将掌握比赛节奏转化为自己的本能。这就意味着，我们并不是在一味防守，而是以进攻为主导，因为我们知道对手会采取什么行动。这也是为什么我们在季后赛里总能越打越流畅，开场时我们可能会以1：4的比分落后，接下来我们会一口气赢下8分。

这也是为什么和比利切克交锋会让人感到头疼，因为在上场前，他已经 在头脑中形成了很多比赛的布局，其他教练对此只能望尘莫及。

和别的教练不同，比利切克并不认为赛前准备只是要寻找对手的破绽。比利切克认为赛前更重要的是发现对手的优势，并想办法让对手无法发挥优势。因此，在赛前的一周，比利切克把球队的训练重点集中在如何挡住对方进攻后卫马歇尔·弗科上。正如记者戴维·霍贝斯坦姆〔曾和比利切克一同撰写畅销书《教练的教育》（*The Education of a Coach*）描述的那样：“比赛的重点就在于看住弗科，不断地把他打倒在地。他有球的时候要把他打翻在地，他没球的时候也要把他打翻在地。”

为了使队员更深刻地意识到看住弗科是赢得比赛的关键，在赛前一周的肉搏式防守训练中，比利切克会走进球场，站在防守队员的后面，大声高喊：“看住他了吗？”“看住他了吗？”直到有一次球队开会的时候，比利切克听

到防守队员互相在说“看住他了吗”，他才感到满意，因为他知道球员已从心底深深理解了看住弗科的重要性，而弗科正是他们要击败的宿敌。

结果，在决赛中，弗科只冲锋前进了76码。新英格兰队让对手的进攻火力一直没能爆发出来，比赛一直陷于拉锯战，直到最后新英格兰队的亚当·文那提内利利用定位球的机会将比分锁定在20:17。这是新英格兰队第一次捧起超级碗杯，也是他们在三次捧杯的决赛中打得最漂亮的一次。

瓦解你的商业风险：保护你的商业模式

往往当某些风险极具破坏力的时候，逆转此类风险也是最精彩、最让人兴奋的。但是，善于化解风险并不是指只是在历史关键时刻表现出神勇，就像在小圆顶战役中的张伯伦一样，或是像在超级碗的决赛中的比利切克一样。善于化解风险还要求我们在处理日常商业模式的时候，能够做出一些微小但却关键的调整，从而使得自己的商业模式更持久、更灵活、更能够抗击风险。

近年来，很多聪明的公司总结出了很多瓦解商业风险的手段，包括降低固定成本、加快反应速度、收集竞争对手没有的预警信息、研发并测试各种产品型号、持续提供多角度分析的客户信息等。在本书中，我们将带你一起来剖析所有手段，从而了解聪明的公司是如何将负面的危机转变为巨大的成长动力的。增加你分析和瓦解风险的手段可以帮助你打造起一个抗风险的公司大厦。

1916年，在几次努力之后，美国著名设计师弗兰克·劳埃德·赖特获得了东京帝国大饭店的设计权。赖特很高兴能由自己来设计这座地标性建筑，但是他也清醒地意识到自己面对着重重挑战。

最大的挑战在于日本经常遭受地震和随之而来的火灾的袭击，为此赖特采取了独具匠心的设计方案。他采用了从一个特殊设计的浮动地基建一个混凝土悬臂的方法用来提高建筑的抗震能力；为了提高建筑的防火性能，他只

采用了石材、钢筋和砖；为了减轻建筑物的重量和受重力的影响，建筑物下层的砖里面添加了钢筋，而上层使用了空心砖。为了进一步减轻建筑物的重量，屋顶并没有使用传统的、较重的瓦片，而是使用了轻质的铜材。

东京帝国大饭店定于1923年9月1日对外开放，当天东京刚好遭受了历史上最严重的一次地震袭击。在东京帝国大饭店周围的建筑物纷纷倒塌化为瓦砾之时，唯一巍然屹立、安然无恙的建筑物就只剩东京帝国大饭店了。在这场地震灾害中，很多市民和游客变得无家可归，东京帝国大饭店就成了他们的避难所，东京帝国大饭店也在日本的学术和建筑史上千古流芳。

和东京帝国大饭店一样，你的公司也会面临着难以预计但却不可避免的“地震”，它会改变整个商业世界的版图，就像之前我们所述的7种风险一样。有没有什么业已证明的技巧能够帮助你的公司降低面对风险时的脆弱性，减少风险来临时公司的销售量和价格波动的幅度呢？

我们不妨来看一看丰田公司的例子，它是世界公认管理最为成功的汽车制造商。丰田公司在财务和市场上都取得了巨大的成功，即便在全球经济和汽车业步入低谷的时候，它依然能够书写辉煌。这种成功不仅是因为公司向来以生产性能优越的汽车著称，也是得益于一系列精明的商业决策。这两个要素相结合使得公司的商业模式更持久、更灵活、更能抗风险。

丰田公司也采取了几个艰难的瓦解风险决策：采取措施来大幅削减固定成本，从而降低因为经济不景气或是销售额下降带来的财务风险；减少生产和新产品研发环节的周期，使得公司能够更快地适应外部变化；设定了一种特殊的生产管理系统，使得同一条生产线能够生产不同款车型，提供多款车型，这样就避免了某一款车型受欢迎度下降带来的风险；采取各种措施来巩固并提升丰田的品牌形象，包括生产最优质的汽车和提供最尖端的服务。

实现这样的成就难道仅仅是靠卓越的管理吗？答案是否定的。在这一大浪淘沙的过程中，不同的竞争对手也做出了不同的举措。美国底特律的汽车生产商一致同意加大固定资本的投入并降低可变资本的开支。它们之所以这样做，是因为它们把赌注压在了不断增长的销售量上。事实证明，它们压错