

【英】帕特里克·福赛斯 弗兰西斯·凯 著 亦凡 译

经济衰退时， 企业怎么办



Tough Tactics
For Tough Times

经济衰退时期来了，你的企业该怎样度过

英国领导管理学院推荐

南方出版社

【英】帕特里克·福赛斯 弗兰西斯·凯 著 亦凡 译

经济衰退时， 企业怎么办

南方出版社

版权合同登记号：图字 30-2011-182

图书在版编目（CIP）数据

经济衰退时，企业怎么办 /（英）福赛斯著；亦凡译．—海口：南方出版社，2012.1

ISBN 978-7-5501-0684-0

I. ①经… II. ①福…②亦 III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第270786号

Tough Tactics For Tough Times: How to Maintain Business Success In Difficult Economic Conditions by Patrick Forsyth & Frances Kay
First published in Great Britain and the United States in 2009 by Kogan Page Limited
Copyright © Patrick Forsyth and Frances Kay, 2009
Simplified Chinese translation copyright © 2012
by Digital Times Publishing & Design Co., Ltd.

书 名：经济衰退时，企业怎么办
作 者：【英】帕特里克·福赛斯 弗兰西斯·凯
译 者：亦凡

出 版 人：赵云鹤

出版发行：南方出版社

地 址：海南省海口市和平大道70号

邮 编：570208

电 话：(0898) 66160822

传 真：(0898) 66160830

经 销：新华书店

印 刷：三河兴达印务有限公司

开 本：160×230 1/16

印 张：12.5

字 数：150千字

版 次：2012年4月第1版 2012年4月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5501-0684-0

定 价：28.00元

该书如出现印装质量问题，请与本社北京图书中心联系调换
电话：(010) 65068303-622

引言

沉着应对，渡过难关

情况会猛然恶化，猝不及防。

——莉莉·汤普琳¹

引用这句话并不是为了在将来得到印证。针对不断恶化的经济环境和日渐衰落的市场、下降的利润、失落的信心，坚定的回应是：认真分析自身状况，理清思路，然后采取行动。

最糟糕的反应是，你一下子被炸蒙了：希望情况会好转、困难会消失，相信只有等待，别无他法。但通常情况下，“坐等事态恢复正常”并不是个好办法。在经济环境突然恶化之际，情况肯定会有变化，而且有时

1 莉莉·汤普琳（Lily Tomlin，1939 年至今），美国著名演员、作家、制片人。

迅速而彻底。

有人说，经济和市场环境有时呈周期性变化，但这种变化永远是反复无常的。“衰退”一词的准确定义对我们意义不大，这里暂且忽略。重要的是——不利的经济环境会影响企业管理者的决策。经济衰退可能发生在某个有限的范围内——一个特定的行业或领域，或者某个地域。经济衰退也可能像现在的情形，发生的范围广大，整个市场似乎都震荡不定了。

以市场营销为例，为企业的业务服务的整套程序中，持续关注并致力于营销、保证营销措施的落实等都是必不可少的。但是，人们发现很多企业面对衰退迹象的第一反应（在营销以及其他许多领域）却是不加区分地对某些业务进行削减。销量下降了？那就减少广告费用，裁减人员，削减培训预算——然后呢？希望业务依旧不受任何影响地继续？

在我们看来，许多因素似乎都是非常重要的：对于已有客户要抓住不放，新客户仍要争取，企业机构要正常运行，尽力保持盈利能力。要做到这些，就需要谋划好措施、调整好态度。衰退当然会影响到每个人。客户态度会变，客户（即使是眼下那些忠诚度很高的）忠诚度会下降。因此，企业需要组织市场营销活动来应对，最大限度地提高这些活动的有效性。在某种程度上，我们不应该把这些活动看做应急行为，而应当看做常规工作。

做什么，怎么做

除了营销，还涉及公司组织、人力资源、财务以及与员工工作效率相关的问题。我们这里主要谈营销。在像当今以及可预见的未来这样充满竞争的时代，我们需要许多东西。

- 系统的营销方法：营销的综合程度越来越高，这使得系统营销的理念更加重要——只有经过周密计划的综合营销方案才有可能行之有效。

- 足够的时间投入：营销需要的时间常常被严重低估，这在小型企业里尤为突出。要使营销活动发挥作用，投入足够的时间始终是最基本的。

- 对客户的关注：这一点始终必要，不容懈怠。经济衰退背景中的客户比以往类似经济困境下的客户更挑剔。盯住客户，一切营销活动都要围绕他们的需求并以他们乐意接受的方式来实施。

- 计划的连贯性：营销以前是，现在仍然是——一个连续的过程，需要不断地关注。如何让营销适应生意上时而撑死、时而饿晕的变化无常的局面，是经营者面临的挑战之一。

- 明晰的责任：由专人负责每一位大客户。在困难时期，这一点变得尤为重要。

- 坚挺的定价：在经济衰退的背景下，来自客户关于价格过高的一个微小暗示，都可能导致企业考虑不周的打折行为。价格不只是产品品质的一个标志，更大程度上还是综合营销中的一个组成部分。公司更应该倾向

于自信地设定保证盈利的价格，并竭力加以维护，而不是一遇到价格方面的挑战便战战兢兢。

● 专业的销售：销售是连接产品与客户的终端。生意好做的时候，我们可能不怎么把销售当回事，事实上在任何时期都必须以尽可能恰当的方式做好销售。

同样，产品推广活动必须真的令客户产生兴趣，其效果需要通过市场调研进行验证。营销会议、书面计划书和报告等企业里必要的工作环节，都必须致力于将客户的兴趣稳步转化为订单，否则便是无效的。正如很久以前本书作者之一（PF¹）的销售经理所指出的：记住，要等钱到了账，才能算订单有效。其他谨慎的措施将会降低成本、改变员工士气和公司运作模式。事实上，公司运作的方方面面都需要关注，而这一点适用于大大小小的各种公司。

那么你该如何行事？这本书对你有何助益？

诚然，本书提供的方案并不具有魔法，你不能指望拿起它对着滚滚而来的雷、雨、云挥舞一通，便能拨开云雾，重见光明。但是，不管你眼下肩负何种责任——无论是掌管一个企业还是领导一个部门——这本书对你都会有所助益。书中提及的所有方法都是经过实践检验过的，可以帮助你的企业安全渡过经济衰退的浪潮，甚至可能从此兴旺发达——尽管我们面临着种种困难。书中提供了大量的建议，其综合作用是实实在在的。其中的某项举措——对你最合适的举措——可能会让你的企业在生死存亡的时刻中脱颖而出。因此，如果说有什么有魔力的方案的话，那就是全面展开

1 PF，帕特里克·福赛斯（Patrick Forsyth），本书作者之一。

工作，不留死角。

不管什么方法，只要有一定的好处，都必须加以利用，实现其有益的效用。

方法与行动

本书所提供的方法有这样几个目的：

- 节省经费；
- 保持订单源源不断；
- 形成快速、果断地采取必要行动的机制；
- 保持个人工作效率——集中精力抓关键，减轻压力。

书中描述的五十多种方法中，有些对所有人都有效，有的只适合一部分人，而更多的则需要稍加修改，使其对你有用。许多人说，在有些领域，面临困境的时候，最典型的行动就是不采取任何行动，或者至少观望一段时间再说。然而，等观望好了，所要采取的行动计划却可能改变了，变得更难实施，或者更费钱、更耗时——所有问题一下子涌上来，让你应接不暇，而此时你很难集中精力处理重大事务。

本书共五十二章，长短不一。其中包括了一些简单的关于如何做的指南，比如，第 43 页关于谈判的一章。有的则直接与具体行动相关，或者进一步提供在你采取这些行动之前需要注意的一些要点。各章的排列顺序是随意的，涉及企业的方方面面。这样排列，方便你随意浏览，并可跳过不适合你的任何章节。这样的阅读过程，可能会成为你进行自我盘点的一部分，以后还将促成你的行动，让你有所改变，并可能使你的生存状态达

到一种不错的水平。我们也希望书中的内容能够作为一种催化剂，在本书读者所在的公司中引起学习和讨论。这样的学习和讨论将带着你更上一层楼。书中大部分的方法不仅仅与商贸行业相关，对在某种程度上身处绝境的任何企业，也很有意义。

记住，不管等待让你感到多么有希望，但它实在不算是审慎的措施。同时，尽管也许好的运气是你成功的原因，但那是靠不住的，也不能算做实在的策略。绝妙的策略是非常必要的，越早实施越好。

说到这里，最后再表明一点，本书的基调不是说遇到困难便感到厄运来临而沮丧失望。我们的观点是，你可以改变现状。虽然书中有些方法实施起来有一点负面的影响，需要拿出果断的、也许甚至是无情的决策，但所有内容所围绕的目标都是正面的。

目录 | Contents

引言 沉着应对，渡过难关

自始至终的态度 / 001

做决策——预备，瞄准，射击 / 003

不温不火，堪称快捷稳妥 / 007

保证回款 / 009

知己知彼的有效战术——分析竞争对手 / 012

战略生成途径——横向思维 / 016

学会算账 / 020

激发动机，提高效率 / 022

处理棘手的问题——令人不快的事情 / 025

管理好时间——集中精力解决关键问题 / 030

查看劳动合同 / 035

查看劳动合同（写给雇员） / 037

节省差旅开支 / 040

通过谈判压缩成本 / 043

制定（个人）退出预案 / 049

小的也可以是好的——给公司“减肥” / 052

让手下的人来做——工作授权 / 055

形象与展示很重要 / 060

对客户寸步不让 / 067

产品销售——管理好你的渠道 / 071

打破营销禁忌 / 074

客户关系管理——培养忠诚度 / 079

说“不”的艺术 / 083

立刻解决问题，免受其害——消除工作中的紧张情绪 / 087

最大限度地提高商业获胜技能 / 091

最好去国外发展？ / 094

保护数据，保证安全——计算机备份 / 098

从调查中学习——了解客户 / 101

找准新机遇——缔结战略同盟 / 105

根除浪费，节约开支 / 108

通报信息与保守秘密 / 112

微调销售策略 / 115

少就是多 / 122

“百思买”综合营销方案 / 125

向朋友借点力——建立人脉网络 / 128

不要谨小慎微——要大胆 / 132

谋求利益最大化的定价策略 / 135

通过外协求生存 / 140

举足轻重的机动性——灵活应变 / 143

留意数据——现金流与账单支付 / 145

常做常新的营销宣传 / 148

隐性涨价 / 151

全方位刺激销售 / 154

让别人记住你 / 157

看待事物的新视角 / 160

软硬兼施——妥善处理复杂的员工问题 / 162

驾驭大风大浪的十条妙计 / 164

哇！优质服务的力量 / 166

提高转化率 / 增加销售额 / 168

做大网上业务 / 171

培育新客户——着力培养发展潜力 / 176

关键在于态度 / 181

后记

自始至终的态度

先来一段小小的引言。在应对任何形式的困难时，这段话应该渗透到你全部的态度和行为之中。我们借助一部科幻小说来切入话题。已故的道格拉斯·亚当斯¹曾经亲自写过一个简短的语句，这一行颇具亲和力的大字印在他的著作《银河系漫游指南》的封面上：

切勿恐慌！

多好的忠告！在恐慌之中采取行动——大家熟知的一句话叫做“莫名的恐慌”——几乎不能让你竭尽全力地去完成某事。

¹ 道格拉斯·亚当斯（Douglas Adams, 1952 — 2001），英国广播剧作家、音乐家，著有《银河系漫游指南》（*The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*），并以此闻名。

行动

这里建议的唯一的具体行动是有关内省的。深吸一口气（愿意的话，你可将此看做一个比喻），停住，思考。你所寻求的、这本书要帮助你寻找的是经过深思熟虑的应对策略，也是经过权衡的策略——你不想把孩子连同洗澡水一起倒掉，也不想寻找某种会给长期经营带来更多、更糟糕的问题的，仅有短期效用的“解药”。

采取行动有缓急之分，但这并不能说明摒弃思考、贸然行事就是明智之举。

鉴于困境有时可能会持续一段时间，在早期阶段这么做很可能是一种危险，但经常对自己说“切勿恐慌”被证明是有效的。

万全之策

也许你该给上文中用到的“思考”一词下个定义。你也许需要进行调研、商量、讨论、展开头脑风暴等，以便拿出必要的成熟措施，并确保实施到位。如果这些事情还涉及除你以外的其他人员，那就一起做吧。

做决策——预备，瞄准，射击

做出决策并非易事。不做决策，或者做出错误的决策，都可能导致灾难性的后果。而在困难时期做出错误的决策，其后果无异于雪上加霜。

售货员看着几位顾客，确定用不着特别关照他们，于是迅速地将这帮人全都打发出去。而后，这几个人又折回来，手里拎着所购买的昂贵物品，只是为了让售货员知道刚才他犯了怎样的错误。重大错误啊！记得电影《风月俏佳人》中的这一幕吗？其中的道理对我们也有意义。我们都想做出好的决策，而如果没有如愿，由此带来的后果可能会成为挥之不去的噩梦。

时间紧迫、缺乏信息会导致仓促、匆忙的决定，带来真正的麻烦。例如，某公司有人决定更换使用多年的送货车。这很好，但是许多顾客一直都是按整车的量订货，这样，同样的订单量便不再像以前一样正好与整车的量相吻合。送货出现跟不上的情况，客户的抱怨接踵而来，销售、发

货、售后服务、记账——所有环节都出现问题，全部只因为一个表面上非常合理却对各种隐性的因素考虑不周的决定。

知道做决策难而迟迟不做决定，可能会把事情弄得更糟。困难时期常常需要“救火”。也许因为担心错误决策的后果，决策可能会被拖延，而缺乏有效措施本身又可能引发更为严重的问题。随着时间的流逝，滞后的决定绝不会因为拖延而变得容易拍板——这一点早已是老生常谈；反过来，早做决定会对事情有利。处理雇用和辞退员工的问题就是很好的例子。如果你优柔寡断，那么优秀的应聘者就会接受别人的条件，再也不属于你。同样，要解聘一个人，却因为感情的原因而迟迟不下决断，到后来这口苦酒会更难吞下。

行动

在困难时期，你必须下决心果断地决策，但做到这一点要有一套系统的方法，即把事情全面想透，能保证合理的行动。简单的决策可能会简化程序，但这必须是经过精心考虑后所做的选择。以下十个步骤会确保不错过任何环节。

1. 确定目标：如果不真正明白自己所瞄准的目标，你怎么会做出好的决策呢？目标应该是具体的、量化的、实际的、可达成的，并且它必须有时间计划。比如，针对“降低成本”和“在未来三个月内使管理成本下降 10%”的不同目标，所做出的决定是完全不同的。

2. 评估目标：要多方面广泛查实——这很重要——这些目标是否在任何情况下与公司许多其他方面的目标没有冲突？比如，

在一件事情上放慢进度可能会节约经费，但也可能引起更麻烦的问题。

3. 收集信息：先要弄清哪些信息是必要的，然后才能做出明智的决定。比如说，确定巧妙的推广活动方案可能需要最新的、准确的销售数据。

4. 分析信息：要仔细研究，而不要只看到信息的表面价值。销售数据可能有所下降，但原因呢？失去了一笔大订单，或常规客户不同时段要货数量在波动（因而某个月购货量小一些），都是可能的因素。应该先做好调研工作。

5. 拿出替代方案：在所有阶段，这一点常常被忽视。许多决定实在是“大同小异”。而此时，尤其在困难时期，我们需要有创意的思维和值得考虑的新鲜想法。

6. 选择“最佳”替代方案：如果你对桌上所有的替代方案进行评估（比如，成本、时间、风险、资源等方面），那么其中必定有一个是“最佳”的方案——即使这是某种折中的东西，或是经过精心权衡的选择。

7. 发布决策：通知每个相关人员，并以合适的方式发布决策——通过简短的电子邮件，或者通过一次议事的会议。如果一项决策会引发工作中的一些变化，那么执行决策的相关人员必须知道是怎么回事，而且一般来说，执行决策的人必须理解并支持这些变化。这是决策得以贯彻的前提条件。

8. 制定必要的控制措施：考虑并设定在决策落实的过程中必须检查和衡量的内容。因而，一项改革客户投诉处理程序的决策，内容必须包括衡量客户满意度变化的情况。