

# The Upside of the Downturn

Ten Management Strategies to Prevail in the  
Recession and Thrive in the Aftermath

# 成长

## 繁荣与衰退间的应变

《财富》杂志高级记者

[美] 杰夫·科尔文 著 张小琴 译



我们总能在**走出低迷期**时变得比进入低迷期时更**强大**。  
我们能做到这一点的**部分原因在于**，  
我们的眼光**并不局限于短期**。

——思科总裁 约翰·钱伯斯



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

The Upside of  
the Downturn

# 成长

繁荣与衰退间的应变

《财富》杂志高级记者

[美] 杰夫·科尔文 著

张小琴 译



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

成长: 繁荣与衰退间的应变 / (美) 科尔文著; 张小琴译. —北京: 中信出版社, 2009. 11

书名原文: The Upside of the Downturn: Ten Management Strategies to Prevail in the Recession and Thrive in the Aftermath

ISBN 978-7-5086-1698-8

I. 成… II. ①科…②张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 168350 号

The Upside of the Downturn: Ten Management Strategies to Prevail in the Recession and Thrive in the Aftermath by Geoff Colvin

Copyright © Geoff Colvin, 2009

Chinese Simplified translation copyright © 2009 by China CITIC Press

This edition published by arrangement with Portfolio, New York, New York, (USA) Inc.

All Rights Reserved.

## 成长——繁荣与衰退间的应变

CHENG ZHANG

---

著 者: [美] 杰夫·科尔文

译 者: 张小琴

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京京师印务有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 7 字 数: 135 千字

版 次: 2009 年 11 月第 1 版 印 次: 2009 年 11 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-3849

书 号: ISBN 978-7-5086-1698-8 / F·1753

定 价: 25.00 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: 010-84264000

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

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

**第一章 | 成长的最好机遇 1**

为什么在这一历史性的衰退中充满了成长的机遇

**第二章 | 新常态 13**

我们如何实现持续成长的奇怪故事  
及其含义

**第三章 | 重置优先次序 33**

应对崭新现实的关键第一步

**第四章 | 保护你最有价值的财产 51**

你的员工——但是他们常常最不被重视

**第五章 | 掌控外部世界 71**

成长中的所有关系都正在变化——因此要将这一过程牢牢掌控

**第六章 | 重新审视成长战略和成长模式 91**

知道你需要改变什么——和绝不能改变什么的重要性

**第七章 | 价值管理 109**

一个被多数公司所忽略的——足以在经济衰退时致命的错误

**第八章 | 寻求解决顾客问题的新方法 127**

这里有你想不到的方法

**第九章 | 大胆定价 141**

不要轻易降价——因为这比你想象的更危险

**第十章 | 快速适应现状 153**

好的经营理念可以助您公司一臂之力，让您在危机中成长

**第十一章 | 了解成长中面临的全部风险 171**

抓住这一时机,用更广阔的视角观察您的企业  
可能会出现的问题

**第十二章 | 不要忘记发展自己 189**

为什么这次危机是一个实现自我成长  
的独特机会?

**第十三章 | 如何在下次危机来临时依旧成长 209**

为即将到来的经济扩张做好准备——没错,  
还要为之后的经济衰退做好准备

# 第一章

## 成长的最好机遇 ↗

为什么在这一历史性的衰退中充满了成长的机遇

The Upside  
of the Downturn

兰斯·阿姆斯特朗一直试图创造历史，终于在2004年6月20号星期二这一天的早上，他毫无争议地再续辉煌。对他来说，这真是存亡攸关的时刻。在世界上最伟大的自行车比赛——环法自行车赛的前101年，有4名男子已成功五次赢得这一奖杯，但从没有人胜出六次。如今，阿姆斯特朗将要向他的第六次胜利进军了。但在那个早上，在比赛几乎就要结束的时候，阿姆斯特朗还没有领先。巡回赛包括20个为期一天的阶段，在进行了14个阶段后他还是排在一个很难对付的法国选手托马斯·福克勒的后面。托马斯在前10个阶段一直保持着第一名的位置，这让他的国家备受鼓舞。

接下来的3个阶段将在阿尔卑斯山举行，因此车手们的行程将非常艰难，这甚至超出比赛的标准。环法自行车赛被称为世界上要求最严格的体育赛事，其强度相当于连续超过三星期的时间内每星期都要跑几个马拉松，但是山地阶段的比赛是如此残酷以至于车手们对什么都不感兴趣了。山地阶段会将车手所有的精力耗尽，以至于在1910年才第一次将真



正的山地阶段纳入比赛，当时的获胜者穿过了山峰的终点线，最后蹒跚着离开他的自行车，并将比赛主办方称为“杀手”。

在那个关键性的星期二早上，福克勒在阿尔卑斯阶段——巡回赛的第15个阶段开始前保持着第一名的成绩，领先阿姆斯特朗22秒。这一天结束后，福克勒落后了9分半钟。他也许连续10个阶段领先，但是当面对着阿尔卑斯山时，他突然表现得完全不同。在这一阶段他排名第54位，以至于那一年他（和法国）的梦想破灭了。在后来，福克勒没有再参加该比赛。阿姆斯特朗当时处于领先地位，但此时的结果尚不明朗。

山地阶段的第二天更艰难了，因为这天的比赛场地包括了环法自行车赛最著名的山地，一座名叫阿尔卑斯-迪艾兹的可怕山峰。环法自行车赛中出现的山地按照难度分了等级，最容易的为4级，最难的为1级。但是有些山峰实在难度太大以至于被标为特殊的等级，用法国的一句俗语来说就是“超类”（beyond categories），阿尔卑斯-迪艾兹就是其中一座。福克勒退出了比赛，现在阿姆斯特朗主要担心的是一名叫伊万·巴索的意大利选手。“我们要认真对待他”，阿姆斯特朗早在几天前就说过这句话，“我们把他看做我们的主要威胁”。当天所有的选手都被单独计时，作为领先者，阿姆斯特朗被获准最后开始比赛。他刚好在巴索骑出2分钟后开始，但最后还是在途中超过了巴索并轻而易举地在该阶段胜出。阿姆斯特朗扩大了他的优势，巴索对他再也不能构

成威胁了。

在接下来一天的高山阶段，即整个比赛的第 17 个阶段，两名德国选手仍然威胁着阿姆斯特朗。乌尔里希是 1997 年的环法自行车赛冠军，2003 年，他以微弱的劣势负于阿姆斯特朗，被普遍认为是 2004 年阿姆斯特朗的主要挑战者。安德烈·克罗登在整场比赛都表现强劲。乌尔里希那天不占任何优势，但是克罗登在快到终点时做出了一个大胆的举动，全力冲刺。在离终点还不到 600 码的距离里他领先了阿姆斯特朗 110 码，似乎是不可逾越的优胜者。但是随后阿姆斯特朗爆发出的令人无法想象的储备力量震惊了人群，他咆哮着冲向克罗登和山顶——他以半个车身的优势率先冲过了终点线。

在仅仅经过了变革性的三天后，所有的一切都改变了。2004 年环法自行车赛还有 3 个阶段，但都不在阿尔卑斯山进行。所以，每个懂自行车赛的人都知道比赛结束了。乌尔里希甚至告诉媒体，在经过 17 个阶段后，他、克罗登和巴索将在余下的比赛中争取第二名。虽然所有的参赛者在接下来的三天里继续进行着艰难的角逐，但他们都知道谁将成为星期天第一个行驶在香榭丽舍大道的人。这场比赛虽然没有正式结束，但阿姆斯特朗已经创造了历史。他的胜利已经在陡峭的山坡上被确定了——在那些比赛最艰难的阶段，在接下来平坦、容易的阶段，没有人能做出什么以改变这一胜利。

很明显，这是一个我们这个时代的故事。在环法自行车赛中的表现就像是在商业中的表现，实际上，这几乎可以运用到每个领域：最糟糕、最困难的环境将突显出以前尚不明显的竞争者之间的区别。这种环境能突然间将领先者变成落后者，反之亦然。它决定了胜利者和失败者。当戏剧性的竞争变化发生时，充满着极端压力和挑战的阶段也必然到来。

研究表明商业领域尤其具有这种模式。例如，麦肯锡公司最近研究了数百家高科技公司在2000年到2002年间严重的高科技衰退中是如何表现的。在那些作为行业佼佼者进入衰退期的公司中，有47%的公司在衰退结束后已经掉队。相反，有13%在衰退之前表现平庸或者更糟的公司在这期间进入领先行列。这是一个转变竞争秩序的行业内的逆转现象，它的全部发生仅仅在两年之内。

今天，整个世界都处于经济上的阿尔卑斯山。不仅仅是阿尔卑斯——我们处于“超类”的山脉之上。这场令全世界的人们承受着的可怕灾难是悲剧性的，对它没什么好话可以说。但是我希望商业企业甚至是我们单独的个体都清楚：许多人们看做是坏消息的事——这是比赛中最艰难的部分——事实上也可以是好消息。我们都面对着具有最大可能性的宝贵机遇，来让自己成为长时期的赢家。

这一机遇就是本书要讲的。

## 为什么这个机遇如此具有吸引力？

说困难的时期意味着一种机遇很容易，但让大多数商人在当今这种规模的麻烦中找出任何有吸引力的东西就难多了。这场在许多国家发生的全球经济衰退是自大萧条后历时最久的，它卷走了数万亿美元的财富，让数百万的人们失去了工作，并造成几十万家商业企业倒闭——对大多数人来说它只是一个烂摊子、一个诅咒、一种瘟疫，但事实上这场历史性的衰退真的在提供着新的、同样规模的发展潜力。对此，有以下一些详尽而又讲求实际的理由：

**这次衰退是全球性的，所以你拥有一张巨大的机会之网。**虽然并不是每个国家都经历着萧条，但几乎所有的国家都受到了严重的影响，他们都面临着各种广泛的挑战。例如，美国在2002到2007年的经济繁荣时期几乎没有储存什么，随后才开始储存起他们的大部分收入，然而为时已晚。与之相反，中国人是储蓄之王，他们的政府事实上已经开始劝说国民减少储蓄增加消费。现在，假设你是银行的信用卡业务主管，在美国，你可以提供一种卡满足消费者兴起的储蓄热情，这种卡能将每次购物的消费通过四舍五入将找零的美分自动存入你所在的银行（美国银行已经做到了），而在中国，你需要让人们知道卡的真正用途，并将具有基本功能

的卡送到许多人的手中——这便是两个巨大的机会。

每个行业都一样：任何国家，任何形式存在的团队都如此。任何一个人的生活中都能找到很多的机遇。

这场衰退严重而痛苦，它与每个商业领导者祈祷自己的组织有大转变相呼应。每个咨询专家在就如何引导变革的建议中，其第一步就是“创造一个燃烧的平台（burning platform）<sup>①</sup>”。在许多环境下一个领导者通常会坚持认为，为了以后的长远发展，自己的组织迫切需要做出重大改变。但很典型的是，很多组织目前运行得还可以，而且组织自身排斥如此剧烈的变动，仅靠告诫也很难让员工以真正不同的方式去做事。因此，企业领导者会刻意制造出一种危机感。我认识一位优秀的前 CEO，他现在仍被人所尊敬，他曾经因自己巨大的、历史悠久的工业公司没有以他所期望的速度尽快改变而沮丧。因此他通过一点财务运作刻意制造了一场危机，故意使公司在华尔街的收益每股下跌了 1 美分——这个下跌被广泛地认为是一个严重的信号，如果该公司无法找出那失去的 1 美分去了哪里，事态就会继续恶化。股价下跌最终引起了公司的注意，虽然股东们为此承担了巨大的成本，但公司按照 CEO 的愿望实现了改变。

如今，几乎没有哪个 CEO 需要诉诸这种战术了。平台真的在燃烧。如果曾有人准备好引领做事的新方式，现在就

---

① 燃烧的平台，意指面临生死关头，必须立刻改变做法来因应危机。

是实行的时候了。这就是我们到处都能听到的一句俗语的含义，这句俗语被奥巴马总统的团队首先推广：“绝不浪费每一场危机。”请记住，每一场危机最终都会结束，因此，我们必须抓紧时间。

这场衰退是深刻的，它影响到了人们很多基本的经济行为——消费、储蓄、借贷、投资——并且可能会持续很多年。想想对于家的基本态度——它担负着最深切的心理意义（在你彷徨时，家就是母亲），我们就能体会到这场衰退的影响。美国、加拿大、英国、西班牙、澳大利亚，以及其他国家刚刚经历了历史性的房地产泡沫的出现及其破灭。结果是，要让这些国家的人们再次期待他们的房屋能使自己变得富有也许得过很长的时间，这一基本态度的转变将会改变房屋建筑商、房地产经纪人、抵押放贷者和更多这一行业玩家的战略。

全世界数百万人正在担负着他们无法还清的债务，这一经历可能会重塑他们对于借贷的感受并延续到未来的几十年。自从20世纪80年代以来，美国的个人存款率一直在下降，但在这场衰退期间却上升了；这一趋势是否预示着一种新的储蓄态度？每一个提供金融服务的公司将必须重新发掘贷款和节能汽车的市场。消费行为也正在发生转变，随着经济下滑，购买美国货、英国货、法国货、购买俄罗斯货的感情因素迅速上升；在很久以来的只关注价格和产品属性之后，消费者可能开始更关注该产品是哪个国家的工人生产

的，并在很长的一段时间里都会这样做，特别是自从失业率持续趋于恶化的情况下更是如此，甚至会持续到衰退结束之后。

消费者基本观念的改变将为每个经济领域的新型产业创造机会。这些机会非常难得。

这场衰退持续时间很长，意味着许多公司将无法生存下去。近几十年来大多数国家典型的衰退持续时间都很短，通常不会超过一年。不过，那已经足够剔除最弱的玩家了。但是这场衰退是自从大萧条以来历时最久的，可能它没有大萧条的时间长（美国是43个月），但这段时间对于广泛清理商业门户是绰绰有余的了。我们已经见识过了它对于投资银行和商业银行备受瞩目的影响，但这还只是开始。在媒体业，许多主要的和小型的美国报纸已经倒闭，而且无法东山再起；许多著名的零售商也倒闭了，比如美国的电路城数码连锁（Circuit City）和莫文百货（Mervyn's），以及英国的伍尔沃斯（Woolworth）。在2007年，也就是衰退前的那一年，美国共有28 000家企业倒闭，比2009年可能倒闭公司数量的两倍还要多。

我们面临的机会，就是在一个有着较少竞争者和再次开始增长的经济的世界里求生存。实际上，当执行经理们面对媒体，想不出其他任何可以持乐观态度的因素时，这也是他们常常说的——虽然他们遭受了强烈的打击，然而好时光就在转角处，因为这么多竞争者将要消失了。只要确信这是真

的。安吉罗·莫兹罗，美国国家金融服务公司的创始人和CEO——该公司是美国次级贷款的最大发起人和持有者——他在告诉亚太财经频道（CNBC）为什么他的公司会战胜金融危机时恰好说出了这一观点。当然，现在这家公司已不存在，它四分五裂并被美国银行（Bank of America）收购。

**这场衰退是新奇的**，大多数管理者从未经历过类似的事情，没有人知道如何应对它的优势。例如在美国，消费比自从大萧条以来的任何萧条时期都更急剧地下降。在今天的商业领域中，没有人曾必须应对这一状况。在2008年第四季度，各个公司削减的红利比标准普尔指数自1956年开始衡量以来的任何季度都多。在英国，英国央行已将利率降至该银行311年以来的历史最低水平。中国推出了600亿美元的刺激方案，一个凯恩斯经济学的大胆冒险，这在中华人民共和国成立以来从未有过。环顾全球，没人曾经历过这些。

既然没有人能预先知道如何应对，那么，那些现在最努力去了解自己所在的行业发生着什么，并对这一史无前例的环境拿出大胆、创新反应的人们将会具有优势。比如？丹尼，一家休闲餐饮连锁企业，它为每个美国人——超过3亿人提供免费早餐——结果，在2009年2月的某一天，有差不多200万人到场。这样做的风险是显而易见的，但是管理者认为很值得传达这样的信息：我们感受到了你的痛苦，而且即使当你需要付钱的时候，我们提供的产品也是超值的。这一行为的额外奖励就是，在随后至少一两天里，整个国家



一时间都在谈论这家公司，商人们发现几乎不可能获得任何其他注意力。

**这场衰退将让你亲临考验，并创造出前所未有的开发领导力的机会。**危机时期真正提供的不仅仅是证明领导力的机会，还有开发领导力的好机会——建立起超越你和其他人目前在组织里所拥有的领导能力。有关优秀绩效的科学调查令人信服地说明，各种高能力是经过开发后获得的，而不是自然而然地出现。关于领导者是先天还是后天制造的问题已被解决：他们是后天制造的。开发领导力的关键就是将自己推出去——或者被别人推——只要超越你现有的能力，强迫自己去去做不擅长的事情。有许多公司以开发领导者而闻名遐迩——百事可乐、宝洁公司、通用电器——不断地让管理者在各个工作岗位之间调动。但是这一过程很慢，而且在任何时候只能照顾到一部分人。

关于金融危机和萧条，一件很棒的事就是它给每个人提供了在当前的工作中提高自我的机会。许多 CEO 都告诉我，他们曾被迫应对职业生涯早期经历的危机，比如宝洁公司的劳夫利，他经历的是亚洲金融危机。这些危机有效地培养了他们的能力，这是他们后来当上 CEO 的关键因素，事实上，如果不是经历了这些危机，他们可能也成为不了 CEO。

某些训练能让经历特别富有成果。训练是很有益的。你可以在脑子里想清楚你想要提升的确切的某些能力，以及如何达成这一目的。但最主要的是，不断尝试不擅长的事能让