

德鲁克之后最有影响力的欧洲管理大师之一
“隐形冠军之父” 赫尔曼·西蒙最新力作

BEAT

33 Quick Solutions for Your Company

THE

生机

企业快速盈利的33条法则

[德] 赫尔曼·西蒙◎著

CRISIS

企业最快速、最有效的危机应对之道



中信出版社 · CHINACITICPRESS

BEAT

33

Quick Solutions for Your Company

THE

生机

企业快速盈利的33条法则

[德] 赫尔曼·西蒙◎著

靳琰 王灏 侯晓蕾◎译

CRISIS

企业最快速、最有效的危机应对之道

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

生机：企业快速盈利的 33 条法则 / (德) 西蒙著；靳琰，王灏，侯晓蕾译. —北京：中信出版社，2009.10

书名原文：Beat the Crisis: 33 Quick Solutions for Your Company

ISBN 978-7-5086-1693-3

I. 生… II. ①西… ②靳… ③王… ④侯… III. 企业利润—研究 IV. F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 163174 号

Beat the Crisis: 33 Quick Solutions for Your Company by Hermann Simon

Copyright © 2009 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

生机——企业快速盈利的33条法则

SHENGJI

著 者：[德] 赫尔曼·西蒙

译 者：靳琰 王灏 侯晓蕾

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：北京通州皇家印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16 印 张：12.75 字 数：116 千字

版 次：2009 年 10 月第 1 版 印 次：2009 年 10 月第 1 次印刷

京权图字：01-2009-3842

书 号：ISBN 978-7-5086-1693-3/F · 1744

定 价：28.00 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。

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

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线：010-84264000

服务传真：010-84264033

前言

写这本书是受我的妻子西西里奥的启发。在向各地的经理们作了关于经济危机的陈述之后，2009年春天的一个早上她问我：“你为什么不写一本关于经济危机的书？”如果我采纳她的建议，摆在我面前的首要问题就是速度，要快！在一周之内，我就和我的出版商签订了合同，并且西蒙－库彻企业管理咨询公司成立了一个团队来协助我完成这本书。从完成第一章到发送完整的书稿总共花费了一个月零八天。在我进行写作的同时，出版团队也在进行着准备工作，市场推广和封面设计等也在同步进行。

“快速摆脱危机”是本书的一个关键词。这个词是指找到能够快速实施并立刻见效的解救方法。这次经济危机的意外性和迅速蔓延之势使得那些没有做出快速果断反应的公司面临巨大的危险。对危机做出快速反应的重要性怎么强调都不过分。33条法则告诉我们战胜危机有许多方法和措施，听天由命肯定不包括在内。然而，不管怎样紧迫，公司绝对不能犯致命

的错误。繁荣时期所犯的错误可以原谅，但是危机时期所犯的错误可能导致公司破产。危机的严峻性要求你们必须搞清楚它的起因，仔细诊断出你们的具体处境，果断地采取措施并且根据情况进行精确的调整。这本书对以上这些方面均提出了现实的建议。

这次危机给战后这一代人带来了全新的挑战，我也属于这一代人。我们这代人经历了和平、发展和繁荣，因此我们很幸运。上次大萧条发生在我们这一代之前。现在，形势要求我们集中全力来抗击这场危机。抗击绝对不仅局限于裁减人员和降低价格。如果想要遏制损失并确保我们的公司能够生存下去，我们就必须在销售和收入方面变得积极主动。这本书给公司、企业、经理和雇员提供了有效抗击危机的方法。书中的 33 条法则也许不会使这个世界重现繁荣，但它们对遏制危机绝对有用。对一个公司来说，这本书的确切含义是“生存还是死亡”。

赫尔曼·西蒙

坎布里奇，波恩，德国

目
录

第一章	诊断危机	1
	这是一场销售危机，而非成本危机	3
	危机的起因和影响是什么	6
	特殊产业受到了怎样严重的影响	9
	某些产品受到了怎样的影响	11
	对政府规划的影响	20
	对危机的展望	22
	消费者行为发生了哪些变化	24
	对前景的担忧	25
	价格弹性方面的不利变化	25
	高质量和成本效益的重要性	26
	对压缩时间的优选	26
	融资变得更为重要	27
	安全第一	27
	小结	28
第二章	应对危机的良方与下策	31
	理解供给与需求	33
	利润要素及其效果	36
	利润要素产生效果的速度	40
	应对危机的下策	43
	小结	47

第三章	明智的成本削减	49
	了解成本要素	51
	运用多种成本变量	55
	利用内包	60
	不该省钱的地方	61
	小结	64

第四章	改变消费者需求	67
	法则 1：提供额外担保	69
	法则 2：为机械设备安排试用期	71
	法则 3：接受成功依存型付款	72
	法则 4：传播产品的有形效益	72
	法则 5：出台慷慨的融资方案	74
	法则 6：接受易货交易	76
	法则 7：吸引竞争对手的客户	77
	法则 8：开发新的商业模式	78
	小结	80

第五章	销售和销售团队	81
	法则 9：提高公司销售业绩	83
	法则 10：增加核心销售时间	85
	法则 11：有选择地进行客户拜访	87
	法则 12：加强直销	88
	法则 13：渗透新客户群	90
	法则 14：优化销售激励机制	91
	法则 15：内部人员整合，壮大销售队伍	92
	法则 16：从竞争对手处挖来销售人员	93

	法则 17: 动员顶尖销售人才	94
	法则 18: 进行配套销售	96
	法则 19: 拓展销售产品线	98
	小结	99
第六章	报价和价格管理	101
	法则 20: 削减产量	103
	法则 21: 明智地减价	106
	法则 22: 公布以实物抵付的折扣, 而不是 价格上的折扣	113
	法则 23: 展开非线性定价和价格捆绑	114
	法则 24: 竭尽全力保护价格	118
	法则 25: 在消费者监视之下提高价格	120
	法则 26: 清理混乱的折扣	122
	法则 27: 对迄今为止的服务分别收费	124
	非快速解救法: 价格战	126
	小结	127
第七章	服务的重要性	129
	法则 28: 通过提高服务优惠延伸价值链	134
	法则 29: 用服务合同增加消费者份额	135
	法则 30: 从产品转向系统供应商	136
	法则 31: 增加服务灵活性	137
	法则 32: 把重点从原始市场转向备件市场	138
	法则 33: 开展创新服务优惠	139
	小结	141

第八章 实施快速解救法 143

避免关键性的错误	145
对快速解救法的评价	147
实施过程	151
快速、并行的行动	153
定制符合具体情况的快速解救法	154
使用快捷的方法	155
分析现有的数据	155
专家调查和消费者	156
进行反复试验	158
推迟做出不可逆转的决定	159
密切监测和控制	159
培训	161
聘请顾问	162
危机中的领导	165
小结	166

第九章 超越危机 169

危机的轨迹：V 型、U 型、L 型还是滞后型	171
政治和社会层面的后果	173
加剧社会紧张气氛	173
从通货紧缩到通货膨胀	175
更多的政府规划	176
反全球化	177
最糟糕的情况	179
市场和企业层面：危机宣泄	180
失去平衡：权益统治	180

精简产品线	181
重新建立平衡	182
调整工业结构	182
合并和收购机会	183
市场价格段的改变	184
超低价格区段的出现	184
新节俭时代	186
小结	187
致 谢	191

第一章

诊断危机

这一章我们将要分析这次源于美国的经济危机。我们的目标是为经理人和公司摆脱经营困境提出一些实际建议。所以我们将重点关注与日常经营事务相关的问题。这本书与其他书最大的区别在于它主要关注的并不是宏观经济层面的危机。

这是一场销售危机，而非成本危机

当前的危机始于2007年，情形每况愈下。这是一场销售和收入危机，而不是成本危机。销售量和收入的急剧下滑令人震惊。在很多市场上，消费者的购买力持续不振。与前几次危机不同，这次危机的主要原因不是消费者的购买力突然缩水，或价格与成本太高，也不是由于来自低工资国家的竞争或是不利的美元汇率。事实上，诸如油价和原材料价格的下跌等多种因素让成本和价格有了喘息之机。普通消费者与商业消费者都拒绝购买的原因是，对未来预期的恐惧让他们开始捂紧钱袋。对于公司和消费者而言，“现金为王”是至理名言。与早些时候的衰退相反的是，消费者的储蓄率呈现了上升态势。消费者并不是为了赚取一点点蝇头小利，而是为了弥补他们投资组合带来的损失。危机越是严重，这种趋势就越是明显。

那么，公司该如何抗击这种危机呢？不管面对怎样的衰退，有一点是肯定的：一定要想方设法降低成本。近些年，很多公司都执行一套严格的成本控制。一位首席执行官这样说：“只有当需要再额外雇用第三个人时我们才

考虑找第二个人。”自动化方面取得的长足进展使得今天很多产品的成本比过去低了很多。这点不只是在消费电子产品一路下降的价格方面有所反映。今天当你买车时，单位美元获得的价值比起十年前要多得多。即使食品工业这样的部门也要对美国的沃尔玛和欧洲的阿尔迪这样的折扣店作出响应以削减成本。所以，如今企业想要降低成本可以说是难上加难。

如果收入下降 20%、30% 或 40%，公司就要面临生存的挑战。在这种极端情形下仅仅削减成本是无济于事的。在短时间内没有一家公司可以将成本以如此大的幅度降下来。此外，优化改组也会增加额外成本。削减成本的效果只有在采取措施一段时间以后才能见到。成本削减措施的摊还期就算不持续数年也会持续数月。如果当下的衰退是销售和收入危机，公司就应该采取各种措施从销售和收入着手。很多公司都意识到了这一点。在一项西蒙—库彻企业管理咨询公司（Simon-Kucher）对 2 600 家公司的研究中，72% 的被调查者表示为了抗击危机，他们不仅要削减成本，还要开拓市场。

与经济景气时期相比，危机时期的利润和资产流动性更加重要，要永远保证现金的流动性。已故的美国著名管理大师彼得·德鲁克将利润看做生存的成本。所谓利润，就是价格乘以销量再减去成本。所以，只有三件事与利润关联：价格、销量与成本。这些最基本的关系是如此简单，所以结论也是一目了然的，那就是这三样必须被同时动员起来以抗击危机。只用其中一样是远远不够的，比如只是削减成本、调整价格或提升销量，单一使用都不能产生立竿见影的效果。抗击危机需要一个易实施、见效快、效果显著的一揽子方案。这本书就提供了这样的解决方案，所有的三个因素都会包含其中。成本是第三章的主题。既然对采取行动毫无异议，与此相关的文献又非

常多，这一章会相对短一些。我们的重点在于收入方面。在第四章至第七章会出现 33 个解决方案，包括对消费需求变化的响应、销售队伍的解决方案、价格管理以及服务的解决方案。这些快捷方案的实施将在第八章予以讨论。所有的快捷方案都是可实施的，并有具体案例加以解释。

从亏损程度来看要让大多数公司维持过去经济景气年份的收入、销量和利润是不现实的。危机期所做的努力是防止收入与利润的急剧下降以威胁公司生存。以某公司为例，如果市场需求下降 40% 而收入“只”下降了 20%，这就是巨大的成功。

再比如，在竞争对手的价格下降 20% 的情况下，某公司的价格只下降了 10%，这也是非常值得自豪的。

本书的核心内容就是快捷解决方案。此外，我们还会在第九章讨论危机的长期影响，这一章具有较重的预测成分，因为目前谁也无法预测接下来会发生什么事情。这场危机的一个重要特点就是，不论是各国财政部长、央行主席，还是顶尖的银行家或著名的经济学家都无法完全了解其复杂性。尽管这种情形并没有妨碍一些人继续做出精确的预测，但是越来越多的人开始承认他们也有些不知所措了。诺贝尔经济学奖得主、芝加哥大学教授加里·贝克尔在回答“危机的进一步发展”这个问题时说：“没有人知道。我当然也不知道。”越来越多的专家在谈及危机时开始使用“雾墙”这样的字眼。对这场危机的洞见之一就是，它比现代经济学家所了解的全球经济的复杂性加在一起还要难以预料。菲利普·科特勒与约翰·卡斯林在他们的新书《混沌》中建议：“如果有经济学家说他们知道，请不要相信。”

危机的起因和影响是什么

2007 年夏天爆发的美国次贷危机通常被看做这次危机的开始。毫无疑问次级抵押贷款对这次危机具有触发的功能。然而，这次危机具有更深层的原因，即来自美国前总统尼克松在 1971 年废除金本位制以来所实行的货币政策。金本位制废除以后，美国的每一次经济危机都是通过低利率和扩大货币供应量来抵抗的。

最终这些政策的长期后果浮出了水面。最初，刺激抵押贷款的冲击扩展缓慢。这种时间滞后是典型的经济进程。2008 年 9 月 15 日，当雷曼兄弟公司倒闭时，人们就已经意识到这次危机在波及面和持续时间上都非同寻常。人们曾经质疑这次危机能否从金融领域扩展到工业领域，对新兴国家是否会产生影响，现在看来这种质疑是非常幼稚的。在部门和区域条件下，经济通常是一个沟通管道体系，在这个体系中，强大的干扰绝不是孤立的。这既适用于金融部门和工业部门的相互关系，也适用于 B2C^①和 B2B^②市场之间的关系，更适用于全球相互依存关系。

2009 年，危机明确无疑地大规模扩展到了经济领域，并以令人难以想象的力量和速度发展着。工业生产的急剧下降对经营者和大众的情绪所产生的影响足以使他们达到崩溃的边缘。图 1.1 表明工业生产的急剧变化。其他地区 and 部门具有类似的曲线。至少对受经济危机影响的工业部门来说，生产的骤降几乎是全球性的。六个月内，过去数年所取得的进步被彻底抹杀了。经理们一再说：“我从来没有经历过这样的衰退，它像闪电一样在一夜之间

① B2C：企业对消费者的电子商务模式。——编者注

② B2B：企业对企业的营销关系。——编者注

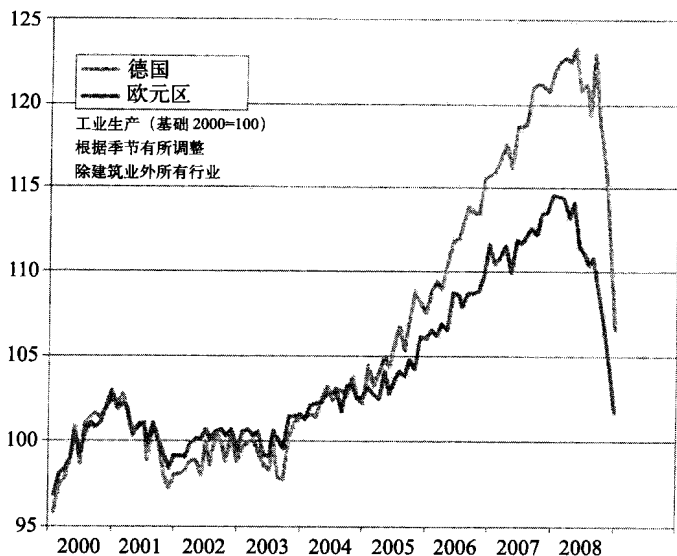


图 1.1 工业生产的急剧变化 (基础2000=100)

袭击了我们。”

图 1.1 表明，工业生产急剧下降的一个原因可能来自 2008 年之前产量的大幅上升，“上升之后肯定会下降”这句话在此恰如其分。正如一位专家所说：“高山智慧适用于商业周期”，山越高，峡谷就越深。从目前的形势来看，期待快速增长可以持续较长的时间的确是一种幻想。这既适用于中国的经济增长和美国的国内产品价格，也适用于全球的汽车行业或迪拜无节制的消费。总部设在堪萨威奇托，在私人飞机世界市场中处于领先地位的企业塞斯纳 (Cessna) 就是典型例子。2008 年上半年，未交订货单从 126 亿美元持续上升到 160 亿美元，增长了 27%。然而，在几周之内，新订单的缺乏和老订单的取消使未交订货单减少了 30%，即从 535 架飞机下降到 375 架飞机。

除了金融部门，2008 年对于大多数公司和工业来说仍不失为一个好年