

在对手出错的时候行动

访贝恩公司全球董事 Steve Ellis

本报记者 陆军 上海报道

检查一下你的审慎是否过度了

《中国经营报》：目前，金融危机已经持续了一段时间，很多企业已经进行了各种基于成本、投资的“急刹车”，你如何判断企业采取的这些措施以及当下的形势？

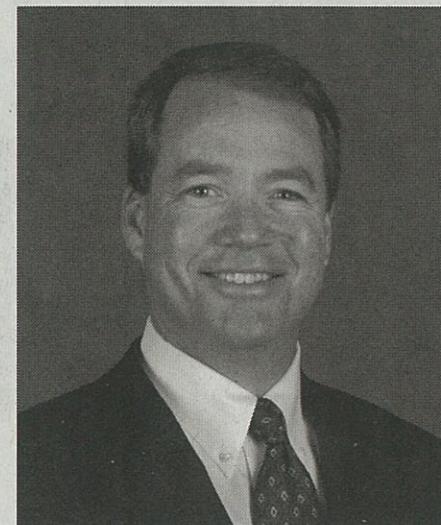
Steve Ellis：对大多数的行业来说，“踩刹车”的最佳时机已经在几个月之前过去了。

而你却会发现，任何萧条来临的时候，很多公司对于“踩刹车”会过度反应：过度地降低成本、打压供应商，过度地停止投资，比如退出某些市场，避免战略收购。当情况好转时，他们又不得不花大钱重启引擎。这其中的原因是：这些企业对进入萧条的经济周期准备不足，预先的措施做得不好。这个时候，企业领导者应该检查一下，你的决策是否是过度反应，以致会影响你的长期投资？同时也应看到，这也是对手最容易过度反应的时候。

《中国经营报》：既然“踩刹车”的最佳时机已经过去，那么这种判断是否意味着企业操盘者工作重心必须转移？转移到哪里？

Steve Ellis：现在应该做些什么？成功者往往在低迷时期来临之际以审慎的持续控制成本的方式“急刹车”，这就好比开车时换成低挡以减缓冲速。这时他们应该关注的是公司在哪方面最强，稳固其核心业务并且投资以争取市场份额。同时他们也非常积极地监测竞争对手的情况，以确保自己在动荡时期尽量拥有最佳产品配置。这方面的努力使其在经济开始好转、拐点出现之时就做好加速准备。你能看得越远，转得更快，就能更迅速地安全掉头。

最重要的是你应该知道你的核心业务到底是什么——你从哪里盈利？如何盈利的？这件事听起来简单，但实际上很多公司并不能清楚地认识：他们为什么能赚钱？要了解你的相对竞争力在哪？可以通过比较每个不同的客户群体不同的利润率，以及分析



贝恩公司是一家全球领先的咨询公司，1993年史蒂夫·埃里斯加入贝恩，担任公司全球技术和通信业务以及私募基金业务的负责人。2005年当选为全球董事总裁。

整个上下游供应链的利润在哪等等来使其清晰。简单地说，就是尽可能详细地描述你比别人到底强在哪里？这一定不能是感性的，而是要有数据支撑。

《中国经营报》：那么对于整个行业的判断呢？

Steve Ellis：在萧条的时候一个公司也要评估一下，你能如何影响你所在的行业。你要思考整个萧条对你的顾客群、上游供应商和竞争对手的影响，对整体行业的影响。在这样的分析中来确定：有哪些需要采取的防御措施——哪些老顾客、上游供应商是你需要保护的；哪些是可采取攻击竞争对手的措施，从对手的失误中寻找机会晋身。

重要的是保持灵活度，以给自己很多便利。比如保持更好的现金流（固定资本变成变量资本）保持灵活度才能抓住未来更大的商机，包括兼并收购的机会。我们看到IBM因此可以收购SUN，野村能去看看收购雷曼兄弟的机会。最好的公司随时随地能够非常清晰地看清动向，思考行业和上下游的机会并做好准备。

现在要问自己的问题是：这个危机曲线的拐点在哪里？我们应该如何最好地利用竞

争对手的错误？谁正处于困境之中并为了生存而在丢弃有价值的资产？我们如何抢到市场上现有的人才？

因“近视”看不到机会的企业

《中国经营报》：在全球和中国分别来看，你眼里这个“准备好”的企业数量能占到怎样的比例？

Steve Ellis：现在还没有进行专门的统计研究。但前两次萧条的时候，贝恩公司进行了一项为期8年的研究，分析了2500多家企业的净收益及销售额的增长。研究发现，摆脱落后局面、跻身竞争前列的企业在经济衰退时期比此后的经济平稳时期多24%。同时约1/5的领先企业，即财务状况在行业中处于前25%的企业，跌至倒数25%。而与之相比，在经济危机之后只有相当于这个数量的3/4的企业实现如此显著的盈利或损失。

就像跑道上的危险转弯，相比其他经营阶段，经济低迷时期能为企业提供更多机会从中间位置挤进行业前列。

许多经理人在经济萧条期都忍受着差人意的业绩，坚信一旦经济复苏他们的公司

就会加速发展超越其竞争对手。但其实这种情况很少出现。在我们调研所关注的时期，取得重大发展的企业中，超过2/3的企业在经济萧条期也同样发展，而不是之前或之后。

《中国经营报》：既然对手的失误、晋身的机会在萧条时可能增多，那么对于这样的机会，会有企业视而不见吗？是什么原因让企业领袖对这样的机会失之交臂？

Steve Ellis：很多公司看到自己的机会又没看到，很大原因是他们过于近视，只看到这个月或这个季度所要做的事情，因此他们很大的精力用在每天要做的事情上，而没有精力看更长远的事情了。

第二个因素是，很多人即便能看到未来，但是这是个不确定的未来，因此没有信心去抓住这个未来，也不晓得如何下手，没有好的战略、兼并计划，总体来说，是进入这个状况的时候没有准备好，所以他们不能或不敢做任何事情。

怎样才能看清楚这些机会。要真正看清楚你的核心价值、核心业务；真正给管理团队一些时间，让他们想一些长期的问题。比如一些公司会给管理层一天的时间让他们从公司离开，想一些长远问题。

《中国经营报》：你提到要学会利用对手的失误，能否传授一些方法和技巧？

Steve Ellis：比对手更早获得信息、发现问题，以及尽早发现对手的问题是第一步。这里分享一些获得信息的方法：

首先要和你的客户有良好的、经常性的沟通。真正了解客户对你以及对手方面的想法，以快速了解问题，甚至比竞争对手更快；和供应商保持良好的关系，从而获得市场信息和对手问题。

了解公司是一个层面，而真正要了解一个公司，要了解他们的管理团队中的每个人，尤其是CEO——他们是谁，他们到底是哪种性格的人，他们为什么要做出这样的决定？如果能够了解得具体到很个人化的层面，就真正可以了解他们会如何对某些情况做出

怎样的反应，有时甚至可以有意创造一些机会，让他们错误地做出反应来真正增加你的竞争力。比如我会经常和麦肯锡和波士顿的总裁聊天，来了解他们。

《中国经营报》：对于判断现在的时机和应该采取的行动，很多人愿意从1929年的大萧条和2001年的互联网泡沫中去寻找参考答案。但环境在变，有一些东西是无法在过去的例子中寻找答案的，那些是什么？或者说，在企业们试图从以往的故事中寻找自己问题的参考答案时，有些什么不同于以往的变量应该纳入进来，并如何影响决策？

Steve Ellis：看历史来判断未来是有一定危险性的。本次萧条与以往不同的因素主要有两个方面：第一是，现在的全球经济是真正的全球化，彼此都是有联系的，这种联系根深蒂固；第二是这次萧条不是局部性的，是全球同步的。因此这也就意味着一个与以往相比重要的不同：资金的短缺是全球性的，筹集资金非常困难。所以一些以往的策略今天已经不再适用——比如利用出口来带动，用其他的经济体来带动我们的经济体，这一招已经不灵；而通过各种措施引进外资也不可行了。

我们看到许多国家都同时出台了许许多的措施作为（本国的）经济刺激方案。当然每个方案对经济都是有一些帮助的，但因为大家都同时在做，而各国经济又是联系在一起的，因此很难看出这些措施对于具体某一国的GDP能有多大带动作用，因此很难看出究竟需要多久全球经济能够走出萧条。这是一件非常复杂的事情。

而这次萧条，资金是对市场的最大改变，会带来很多长期的改变，比如政府对金融业的干预带来的长期影响。不仅仅是银行，所有行业的资金回报率的计算将受到影响；很多政府的赤字尤其是发达国家的财政赤字也会带来长期影响，比如通货膨胀的影响；全球的地方保护主义可能也会增加，这些都是在决策中需要考虑到的因素。