

IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院

IBM

战略与变革

新经济环境下的 制胜之道

聚焦价值、机遇
和速度



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下,IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报,是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容,即提供各种分析和见解,帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息,请联系本文作者或发送电子邮件到ibvchina@cn.ibm.com。请访问我们的网站:<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>



新经济环境下的制胜之道

聚焦价值、机遇和速度

作者：Saul Berman、Steven Davidson、Sara Longworth和Amy Blitz

2008年末,全球经济遭遇了突如其来的全面变化。在对这次变化将持续多久以及波及多大范围的争论中,有一点非常明确 – 重大的转型正在发生,而且“一如既往的业务”响应可能无法使企业取得成功。根据我们的经验、之前的研究、和对这一阶段的早期成功企业以及历史经济转型过程中的长期成功者所做的分析,我们建议CEO和业务领导者们应比以往任何时候都要关注价值,从而抓住当前形势带来的机遇,并且快速采取行动。

成功实现经济转型

日益提高的不确定性及其不断扩大的影响提出了采取行动的迫切要求。本文介绍了我们对于企业领导者如何在新经济环境下取得成功的看法。为了提供指导,我们在经济转型大潮中确定了一些业务模式,例如当前的一种。¹ 从消极方面讲,许多没有现金储备或者基本优势的企业无法度过这个阶段,正如我们在金融服务、零售、房地产、汽车和其它行业中已经看到,从贝尔斯登(Bear Stearns)开始,接着是雷曼兄弟,然后波及到整个全球经济,一些看似坚不可摧的企业面临着倒闭、破产或濒临破产的威胁。

这种趋势是全球性的,例如,中国深圳的制造企业以及美国、欧洲、日本和韩国汽车制造商都面临着巨大的损失。² 中国上海汽车工业(集团)总公司控股的韩国双龙汽车已经于2009年1月申请破产。³ 另外,欧洲、亚洲和北美多个行业中的其它许多面临困境的公司也出现了破产迹象。

从积极方面讲,历史证明:时势造英雄。⁴ 回顾19世纪70年代的大恐慌 – 这个阶段与目前的情况相似,抵押泡沫导致金融体系崩溃和信贷的极度紧缩 – 在美国,像洛克菲勒、古尔德和卡内基等拥有现金的人抓住机遇确立了在石油、钢铁、铁路以及其它当时的新兴行业中的霸主地位。⁵ 尽管有些金融机构倒闭,但新一代的创新银行,例如德意志银行,依托新行业而崛起。⁶ 同样,在20世纪30年代,成功企业的一个共同点是,他们都注重当时的新兴行业,主要包括电影、无线电、汽车和电力。

如今,许多先期成功者关注价值导向的客户、娱乐与生命科学、电信和环境行业的机遇,以及“另类”领域,例如黄金。⁷

在这样的时代,成功者与其它企业的区分特质是什么呢?哪些战略和特征可以被不同行业、地区和竞争地位的企业仿效和应用?

新经济环境下的制胜之道

聚焦价值、机遇和速度

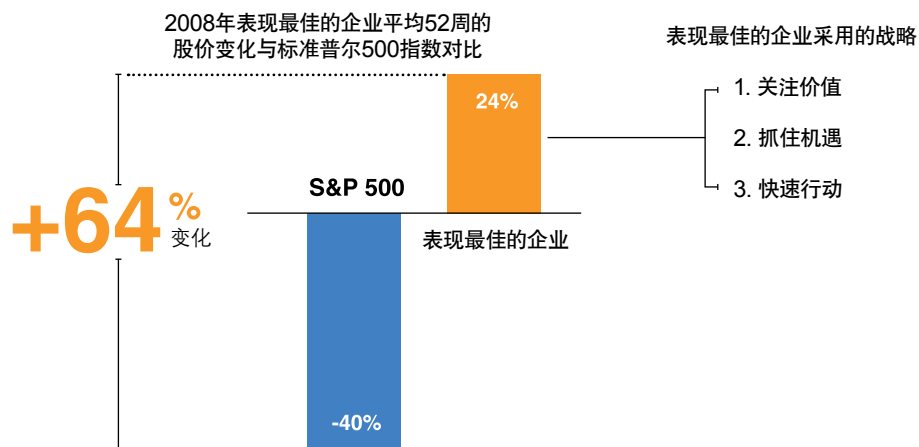
早期成功者的经验

为了帮助回答这些问题,我们确定了当前阶段的一些早期成功者,包括股价在2008年至少增长5%的大型美国上市企业,而在这段时间内,标准普尔指数下降了37%。⁸ 共有61家企业成为早期成功者。这些企业在公司战略层面展示了超越行业趋势的强大能力,并且跨越多个领域,其中服务领域占31%,金融服务领域占22%,医疗领域占12%,基础材料领域占12%,接下来依次是能源、资本货物、公用事业和运输行业。此外,这些在2008年取得巨大成功的企业的股价平均增长了24%,远远超过5%的范围。

之后,我们对每家公司及其取得成功所依赖的战略进行了研究。通过研究,我们发现了这些企业的战略模式,正是这些模式使它们在经济转型过程中不仅得以生存,并且得以发展壮大。接下来,我们的考察范围不局限于这些脱颖而出的成功者,还考察了欧洲和亚洲一些在2008年表现良好的企业,并发现了相似的模式。总体来讲,早期成功者都关注价值,抓住机遇并且快速行动(见图1)。

尽管有些早期成功者属于“时势造英雄”(主要是一些黄金公司),但大多数企业都展示出了在最困难时期依靠战略愿景蓬勃发展的能力。

图1. 在2008年的业务表现优于标准普尔(S&P)500指数的企业具有三个共同战略



*业绩考察阶段从2007年12月21日到2008年12月18日。表现最佳企业的确定标准(n=61) 包括市场价值超过14亿美元, 52周的股价增长超过5%。

资料来源: Google财经, IBM商业价值研究院分析。

总体来讲，早期成功者：

关注价值：通过注重长期价值的持续性战略而实现。例如，在我们的2008年数据抽样调查中，荷兰合作银行和其它几家商业银行通过避免如次贷这种高利润、高风险的产品而表现出色，而且坚持低风险的贷款原则。⁹ 针对价值导向客户的公司同样表现出色。尽管包括麦当劳在内的多家企业推出了极低价格的产品，但Netflix和Strayer Education(在线服务公司)等其它企业通过引入革命性的新业务模式，从而以创新的方式利用技术大幅降低价格。¹⁰

抓住机遇：在经济低迷时期出现的这些机遇包括通过低价收购和股票回购而实现企业的增长。另一个存在机遇的关键领域是通过创新实现增长，即对现有行业进行转型，或者向新兴行业推出新产品。这一领域的早期成功者涉及生命科学/生物技术、电子、环境质量和电信。例如，日本电报电话株式会在2008年持续在其宽带业务和移动

通信产品系列中推出突破性的创新，包括在全球发布下一代网络，旨在通过全IP网络基础设施提供无处不在的服务。¹¹

快速行动：在新经济环境中，在快速变化发生之前(或者至少跟上快速变化)敏捷地做出响应。例如，巴克莱(Barclays)快速地采取行动 – 克服法规和其它障碍 – 在雷曼兄弟于9月14日申请破产保护的短短几天之后，于2008年9月23日收购雷曼兄弟的资产。在收购之后的几小时内，曼哈顿第七大道745号的雷曼兄弟招牌已经改为巴克莱的蓝色标志。¹² Tesco在2008年也采取了同样果断的行动，推出了新的折扣品牌产品线，以避免客户被更低价的竞争对手抢走。¹³

新经济环境下的制胜之道

根据我们的分析、经验及以前对相关主题进行的研究，我们定义了成功的企业在动荡时期部署的三项战略的关键要素(见图2)。

图2. 要实现发展壮大，而不仅仅是生存，企业需要在三方面采取行动



资料来源：IBM商业价值研究院。

1. 关注价值

1.1 以更少的投入获得更高产出

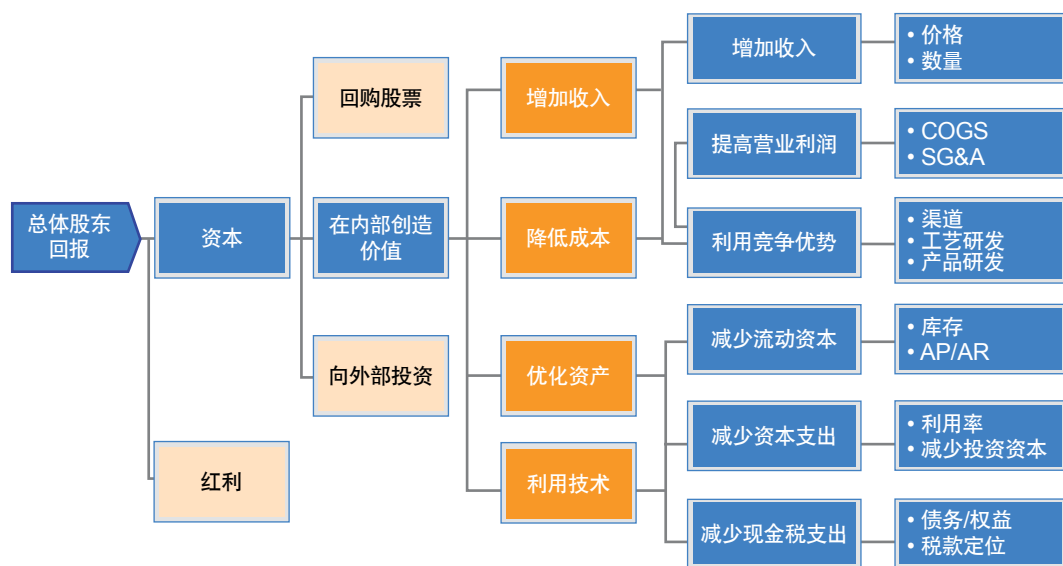
战略性地降低成本。传统方法通常涉及到在业务部门或地区之间平均地削减成本。这似乎具有合理性，而且有可能最大限度减少管理团队中的争议，但这种方法造成那些推动未来成功的、困难但重要的决策无法得以制定。大幅度削减成本最好通过更具战略意义的决策得以实现，即退出全部活动、业务或市场。收入和成本都需要考虑。领导者需要保存那些推动未来业务增长的关键投资。例如，许多国际化公司在成熟市场中制订了更高的成本削减目标，以便更有力地向新兴市场进行投资。有些公司考虑重大的业务模式创新，例如，更多地采用合作或者外包方式实现立竿见影的成本削减或者更高的灵活性。

对于业务遍及全球的企业来说，现在需要合理配置有限的资源，并通过选择适当的地点开展业务来减少重复工作，从而通过强有力的优化举措降低成本。图3表示企业如何采用更具战略意义的方法降低成本，提高收入和利润。

保存流动资本。很明显，由于目前的信贷限制，企业需要在业务运作过程中注重减少流动资本(如果还没有这样做)。主动管理流动资本涉及到降低库存、减少应收账款或应付账款。库存分析需要考察每个库存项目的获利能力、对公司的价值以及相关的可变性、周转速度或数量，从而实现显著地降低库存。确定应收账款可以改善现金管理水平，例如，通过对流程进行调整，以关注长期延期支付的款项，而非按时支付的款项。

保护现金储备。在信用危机时期，现金是企业生存或提高战略灵活性的核心。它可以作为萧条时期的缓冲器，并用于实现对低估(甚至是定价低廉的)资产进行战略性收购。当然，不具备强大现金储备的企业目前难以改变形势；但是，对资产开展基于价值的重新评估可能会使机遇显现，以通过撤销投资或者清算获得更高的回报，尤其是根据投资机会进行权衡，用于改进或者扩展核心业务。领导者还应考察有助于企业获得现金或者高性价比能力的联盟或者合作伙伴关系，特别是当企业的优先战略要求进行重大投资的情况下。

图3. 降低成本的机会应在战略情景中进行评估



资料来源：IBM战略与变革咨询业务

提高灵活性和响应能力。企业必须了解在需求和收入的下降方面存在多大的风险，并且在生产能力和成本方面提高灵活性予以应对。企业需要积极地确定场景模式，以评估在多大程度上降低生产成本平衡点以及降低(或者以不同的方式使用)产能，从而避免收入的损失。在这个过程中，企业还必须通过避免过高地削减成本而为经济上行制订计划，这样就能够形势好转时快速地恢复产能。这要求企业全面地了解行业趋势、竞争对手的表现和行为，以及基本的经济形势。企业还必须培养更高的感知与应对能力。例如，在汽车行业，福特公司通过降低工厂产能以应对需求的下降(在2005年关闭了17家工厂，并通过买断工龄和提前退休裁员50,000人)，从而回避了业内其它厂商面临的许多挑战。¹⁴

1.2 注重核心

为客户创造价值并保持差异化。削减低价值活动的支出，并将这部分成本用于投资帮助企业增长、提高利润以及实现真正差异化的活动，这一点至关重要。在企业各个级别 – 从分部到特定产品或服务以及特定客户，能够准确地识别价值在何处产生是关键的第一步。但对于没有强健的财务体系或者良好的管理信息的企业来讲，这项任务比较复杂。尽管这项任务难以实现，但好处显而易见。这里再次以福特公司为例：福特通过收购和出售资产而降低成本并积累资本，包括捷豹、路虎和阿斯顿马丁。¹⁵与此相似，英国连锁超市Waitrose凭借其高质量食品的卓越声誉实现客户的增长，并通过对日常用品提供更大幅度的折扣而控制购物篮的平均成本，从而获得了良好的业绩。¹⁶

剥离非增值活动，并降低非核心成本。企业需要了解哪些活动具有战略价值。要做到这一点，企业必须重新思考各项举措，建立更精细的资本审核流程，并且整体地审查各项举措，不仅对具体项目“减肥”，而且减少整体项目或项目组的数量，不留下任何“不可改变的事物”。这种理念要求企业

能够坚定地抛弃业绩表现差的业务，将非核心活动转移到共享服务或者外包解决方案中。例如，许多企业正在重新审查大型技术投资项目的优先级。同时，这些企业还在降低管理当前系统的成本，将资本用于更具战略意义的IT项目。

从固定成本转变为可变成本。从固定成本转变为可变成本需要准确地识别并专注于核心活动。对更灵活的成本和产能的需求导致许多企业重新审视其业务和运营模式，并考虑将以前在企业内部完成的一些职能外包出去。例如，许多跨国公司正在考虑更多地将IT开发中心外包到印度和中国。更全面的采购战略也很关键，包括从员工和合同工的管理到战略伙伴关系。

1.3 了解客户

锁定价值导向的客户。在当前环境中，可能帮助企业取得成功的另一个战略是重新平衡各种产品组合，从而服务于新的、更多以价值为导向的客户。在61家早期成功者中，8家企业的业务模式都围绕着以极低的成本提供商品和服务，尽管他们分布于零售、娱乐、教育和快餐等不同行业领域。无论是在繁荣时期还是萧条时期，这都可以成为企业成功的长期战略，如麦当劳等公司已经证明了这一点。

降低复杂度。随着企业关注核心的活动，它们应该抓住机遇降低或者消除业务复杂性，因为这种复杂性在繁荣时期可能已经渗透到企业的业务流程中，包括客户也许并不看重或理解的产品，包括服务定制或广泛的变化。以电信和银行业为例，产品和定价创新的速度可能超出由此带来的组织所能管理的运营复杂性。

由于利润受到收入下降的威胁，不能创造客户价值的运营复杂性将无法让企业接受。企业应考虑简化产品组合、定价结构以及降低推销次数，并且停止提供客户不再购买的产品定制 – 即使做出这些改变需要投资。

您准备好了吗？

您是否已经采取紧急措施来保护收入、保存现金储备并降低成本，同时为这些问题制订并实施更具战略性的应对方法？

您是否知道哪些业务、市场、产品和客户为您的企业带来了最高的价值、增长速度和利润？哪些与您的业务战略不一致而应削减？

您是否考察并评估了业务举措的优先级，使您不仅能够在新经济环境中生存，而且能够抓住机遇？

您是否使成本发生更具灵活性？是否在考虑通过新的员工管理战略或创新的业务模式实现这一目标？

您是否重新评估了合作战略与关系？是否明确了解哪些合作伙伴具有战略意义，而哪些是基于交易关系？

2. 抓住机遇

2.1 获取市场份额

击垮竞争力弱的对手。对于那些对自己的企业和所在行业具有明确愿景 – 并且拥有采取行动所需的财务资源 – 的企业来说，当前经济危机将为企业获取市场份额及构建核心能力制定变革日程表而创造机遇，而非仅仅对其它企业的变化被动地作出响应。大胆的行动、破坏性战略以及在全球一体化经济环境中获胜的定位都是成功的重要因素。接触并了解客户需求(包括当前的客户以及在当前异常时期可能考虑从竞争对手处吸引过来的客户)是战略的一个关键要素。业务伙伴也应该使客户确信它们在这个时代中是同盟，希望帮助减轻当前市场不确定性的影响。患难之交才是永远的朋友。在考虑具体的战略时，例如开发功能更少的低成本产品，全面了解客户真正需求非常重要。

关注高增长的市场。对于寻求业务增长的企业来讲，亚洲、中欧和东欧、中东和拉丁美洲的市场目前被公认为前景良好，与西欧或北美洲的成熟市场相

比，这些市场为企业的扩张提供了更广泛的机会。以Vodafone公司为例：近年来，公司通过在日本和比利时等饱和的市场中出售资产，以及在罗马尼亚、印度和土耳其等高速增长的市场中加大投资而获得了优异的表现。¹⁷ 与此相似，Tesco集团通过采用国际组合投资的方法保持了强有力的增长，并在匈牙利和马来西亚实现了收益的显著提高。¹⁸ 面临着成熟市场增速放缓的现实，许多业务领导者将投资重心转向新兴市场，并且提高增长目标，即使是在当前的不确定时期。许多企业领导者也在审视如何对客户进行细分和组织，与此同时，高增长/成熟市场的区别对待也显得更加重要。

购置优惠价格的资产。拥有强大现金储备的企业有机会购买价格有吸引力的资产，为其整体战略提供支持。在我们确定的早期成功者中，充分利用当前的优惠条件进行并购或者股票回购的企业不胜其数。总体来讲，在全球经济环境中，我们看到了许多重大的并购(M&A)活动，尤其是在金融服务行业，例如2008年9月末，雷曼兄弟的部分业务被日本野村控股公司(Nomura)和巴克莱收购。¹⁹ 我们预期在医药和其它领域还将看到更多并购活动。对于并购双方来讲，重要的是快速采取行动：例如，英国冷冻食品零售商Iceland最初在2008年以更高的报价被拒绝后，在2009年1月成功收购Woolworths的51家商店并从中获利。²⁰

2.2 构建未来的能力

保护并且招募关键人才。尽管市场压力巨大，领导者必须在对当前战术的考虑与对长远目标的明确关注之间取得平衡。要培养未来的能力，重要的是保持对人力资本问题的关注，例如留住并激励优秀人才，以更低的成本招募新的人才，并利用全球的劳动力。对于优秀人才来说，如果不能确信一个企业对于生存和成功拥有正确的战略和执行力，他们将选择离开这个企业。重要的是要吸引这些优秀人才，有效地传达企业的战略，并且赋予他们对公司未来的成功的角色和责任。

为抓住未来的增长机遇而建设企业的基础设施。当市场形势好转时,获得最高回报的往往是那些快速应对的企业。近几年的经验已经摸索出了为抓住高增长市场机遇而建立结构、能力、流程和系统需要多长时间。现在是中期目标而投资的时候。例如,许多中国企业目前正在建立治理、组织结构、人力资本、流程和系统,以实现真正的全球化运作。相似的情况是,在显然已经处于水深火热境地的金融行业中,许多银行正在投资购买新资产,并且升级核心银行系统,目的是增强运作效率,并提高长期的透明度。关注具有前瞻意义的IT投资(用降低当前系统的维护成本所节约的资金来支撑)将是实现业务敏捷性的根本所在。

为创新而投资。几家在2008年表现优秀的企业都注重创新,主要是生命科学、电信、电子和环境质量。通过在经济低迷时期争取生存机会,企业能够度过当前的困难而确立长期的优势地位,例如,IBM公司在20世纪30年代就有效地采用了这种战略。在大萧条时期通过投资研发,IBM在经济开始复苏并且客户需要复杂的数据管理系统时获得了强大的优势。²¹ 目前的早期成功者 – 从Netflix到日本电报电话株式会社以及生命科学/生物技术和环境质量领域中的其它企业 – 已经证明了在经济衰退时期创新所展现出的能力。

2.3 改变您的行业

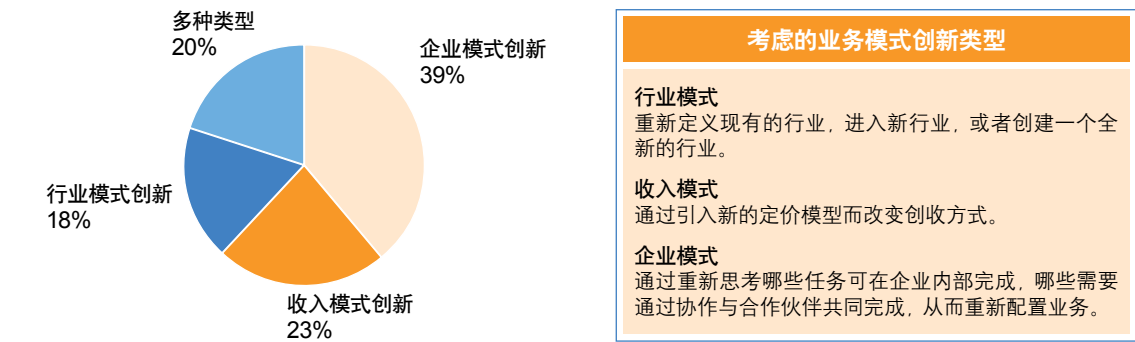
了解当前转型对您行业的影响,并且通过创新的业务模式而从中获利。业务领导者必须评估其行业是

否具有整合、增长、缩减甚至消亡的趋势。他们还必须了解竞争对手、供应商、消费者和其它方面是在如何应对经济变化,以及进入市场的障碍是增加还是减少。通过这一分析,业务领导者应能够深入了解新业务模式的机遇在哪里。在参加我们的“全球CEO调查”的CEO中,三分之二的被调查者称,他们的企业正在实施重大的业务模式创新;图4列出了这些企业寻求的业务模式创新的具体类型。

率先采用新的行业方法和标准。高盛、摩根士丹利和其它著名投资银行已经成为银行控股公司。²² 这意味着公司更多地受到政府法规的制约,但同时也能够获得政府的保障。另外一个例子:劳斯莱斯公司设计了一种创新的新型飞机引擎,这种引擎更有效地利用燃料,更重要的是可以增大或减小体积,使公司能够比竞争对手在更广泛的飞机产品领域开展竞争。事实上,在三家著名引擎制造商中,劳斯莱斯公司唯一拥有适合三款正在开发的最新飞机的引擎设计:波音787 Dreamliner、空客A380和空客A350的最新宽机身版本。²³

确定并利用新的收入模式。新的定价模型已经出现,尤其是在数字化供应链中。例如,在电子行业中,向数字化供应链的持续演变大大降低了库存量,并因此降低了由于过量供应而对价格造成的潜

图4. CEO最关注重重新配置业务,以实现专业化与协作



资料来源: “未来的企业: 2008年IBM全球CEO调查”, IBM公司, 2008年5月

在降价压力。的确，在这个领域中，与其它方式相比，供应链管理的强大能力有望使经济衰退的影响时间短于原本可能的时间。数字化供应链的其它例子包括Netflix在电影方面、苹果 iTunes在音乐方面以及Strayer在教育方面。

培养战略伙伴关系。合作伙伴关系是实现业务模式创新的快速途径。在当前的环境中，对战略伙伴与提供替代商品和服务的供应商之间的分化尤其重要。

要结成战略伙伴关系，企业需要采取一种协作程度更高的方法，这种方法需要与总体战略保持一致，并且要注重更长期的发展。对于基于商品的关系，现在可能是降低成本并寻求替代方案的良好时机。对于持续发展的关系，对参与及相互依存共同看法、密切地协作可帮助企业管理需求的变化和风险，并实现创新的新型业务模式。例如，印度电信业务领导者Bharti Airtel采用激进的合作战略和业务模式实现了业务增长。²⁴ 与此相似，联想公司通过收购IBM的PC业务(而不是通过企业的自然增长)而更快地确立了全球地位。²⁵ 在另外一种创新的合作战略中，Nintendo这样的公司利用Web 2.0让客户参与到新产品开发和客户服务中。²⁶

您准备好了吗？

您的公司面临怎样的竞争形势(供应、需求、进入障碍)，您处于什么地位？

您的行业中有可能出现哪些新的业务模式，您是否正在努力赶在竞争对手之前做到？

您是否在考察其它行业中能够实现市场转型的概念和业务模式？

您是否组建了正确的团队 – 尤其是优秀人才团队？他们是否相信您的战略能够实现企业的生存与成功？

您需要开发哪些能力为经济复苏做好准备，您是否有强有力的计划来开发这些能力？

如果有资金，您会购买哪些公司和资产来改变形势？或者您是否会成为其它公司的收购对象？

3. 快速行动

最后，新环境将使那些快速且敏捷地采取行动的企业受益。实际上，当前形势的紧迫性的确为克服战略转型的组织惯性和障碍提供了独特的机遇。转型从来都不是一件容易的事，但在这样的环境中，转型可能比以往任何时候更有可能实现。

3.1 管理变革

消除“变革差距”。“IBM全球CEO调查”指出，在十位被调查的CEO中，有八位预计在未来三年内开展重大或者非常重大的变革，但他们认为管理变革的能力较低，两个数字的比例相差22%。²⁷

表现优于其它对手的企业甚至期望开展更多的变革，同时也比对手更有能力管理变革。在“成功实现变革”的一项单独调查中，我们发现善于进行变革管理的企业的确实具有这种管理变革的能力。²⁸ 平均来讲，项目实施者称成功的项目比例只有41%。与此相反，排名靠前的20%的项目实施者报告的项目成功率为80%，是平均值的近两倍，而这些企业通过采用系统化的方法做到这一点。它们关注：

- 真实的洞察产生切实的行动 – 竭尽全力获取全面而真实的认识，了解即将出现的挑战和复杂性，并且采取措施加以解决
- 以可靠的方法获得可见的收益 – 采用系统化的变革管理方法，注重成效，并且与正式的项目管理方法保持高度一致
- 以更强的技能实现更好的变革 – 表现出最高管理层的全力支持，委派专职的变革管理者，并且向员工授予执行变革的权限
- 通过正确的投资获得积极的影响 – 明确哪类投资能够产生最高的回报并为此变革管理分配适当数量的投资，从而获得更大的项目成功。

3.2 向领导者授权

建立强有力的统一领导能力。在当前的环境中，速度是最根本的要求，而且战略必须在高级管理层制订。领导团队必须做出果断的“无遗憾”决策，并且承担

后果，在必要时对行动措施进行纠正。对于注重多数人意见、而且难以确定快速而果断的文化的文化来说，这一点尤其重要。

经常性地明确地传达您的战略。

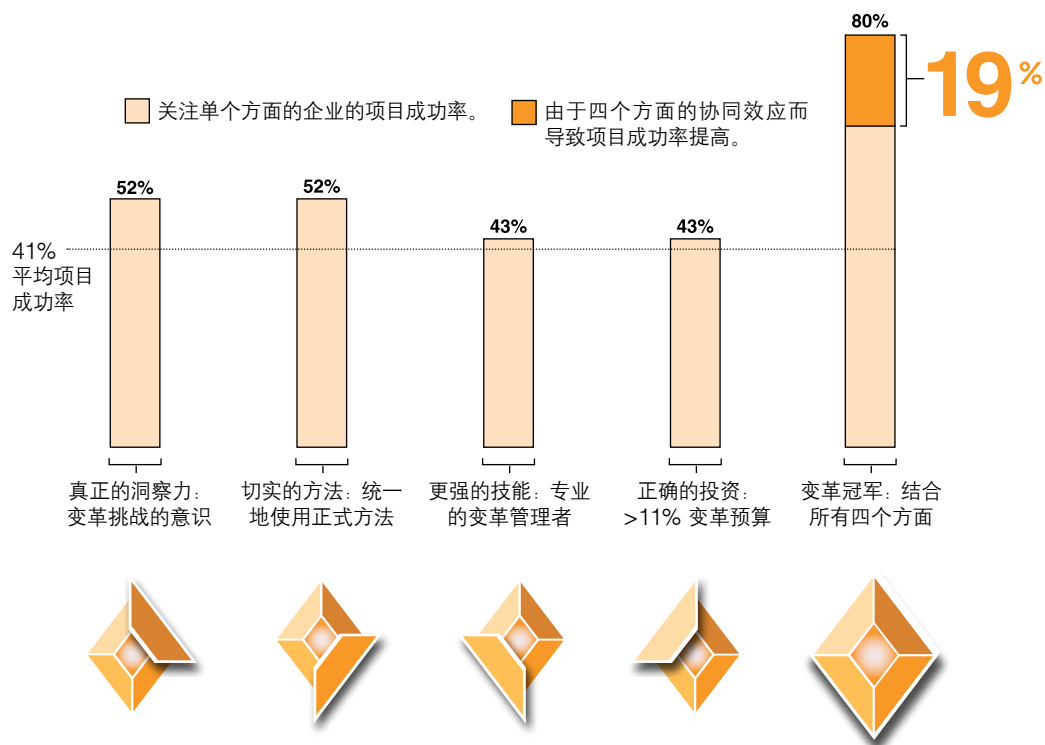
在当前不确定的环境中，挑战在于制订可实现战略，并且快速而有效地管理变革。要做到这一点，需要反复地传达简单的目标，而且要有明确的任务和有力的后续追踪步骤(包括对结果的衡量)。这也要求高层管理人员的承诺和授权，作为变革的领导者开展行动，能够寻求并且利用整个组织内的经验，而且向下级授权。关键的一点是：这些领导者需要在两点上保持步调一致，即：对未来的共同愿景和实现愿景的行动路线。

3.3 管理风险

降低风险，并提高透明性。当前，风险和透明性是最受关注的问题。为了应对这些问题，企业必须采用分析方法改进决策流程，并培养更强的预测能力。这些企业还必须建立风险管理监督机制和流程。此外，它们必须合理地将业务信息整合到总体的风险管理流程中。金融服务行业最近出现的前所未有的损失以及犯罪活动的隐含威胁所具有的风险(例如麦道夫丑闻)都是风险管理能力差和缺乏透明性而引发危险的例子。²⁹

我们的“全球CFO调查”表明，风险管理问题日益受到董事会的关注，管理团队中的每位成员都在其中扮演角色并承担责任。³⁰

图5. 关注我们称之为“变革钻石”的所有四个方面的那些企业都大大提高了项目成功率



资料来源：“成功实现变革”，IBM公司，2008年10月

您准备好了吗？

您的企业是否有适用于每个项目的统一、可靠且被接受的变革管理方法？

您的企业是否投资培养可用于各个项目的变革管理技能？

您的企业是否拥有现成的流程和技术，允许人员参与到变革中，获取准确的信息，并提供反馈？

对于您所在的行业，您的领导者是否对未来、企业自身以及竞争对手的强项和弱点有共同的看法？对于您的企业需要实现的目标，领导者是否有共同的看法？

您是否了解目前所面临的风险？是否知道目前运作环境受变革影响的程度？

您当前的管理信息是否透明？是否坚信您对各种变化进行追踪，掌握了公司以及风险的准确情况？

从生存到发展

毫无疑问，有些企业无法度过当前的不确定时期。然而，对于强大的企业来说，当前的时期可能确实会带来难得的(可能是千载难逢的)机遇。要想抓住机遇，企业必须首先在短期内保证财务的稳定性。但成功者也需要为中长期目标而投资。要想获得成功，企业需要实现：

- 全面地了解转型如何影响企业所在行业及相关行业
- 强烈关注自有的核心能力以及如何运用这些能力抓住新机遇并实现能够带来利润的创新
- 专注且步调一致的领导团队，对于实现持续的竞争优势拥有明确的战略，从而使企业能够根据当前形势的需求而灵活地运作。

尽管2008年末世界经济出现了巨大的变化和不确定性，但伴随的好消息是：即使(也许尤其)是在这样的时期，胜利者才会脱颖而出。尽管存在争论、混乱和质疑，成功的公司可以利用多种战略模式度过这一时期。根据我们的经验、之前的调查以及对当前时期的早期成功者和历史经济转型过程中的长期成功者的分析，我们建议企业领导者应比以往任何时候都更多地关注价值，抓住当前形势所带来的机遇，并且迅速采取行动，从而充分利用这些机遇。

关于作者

Saul Berman博士是IBM全球企业咨询服务部的合伙人和全球主管，负责领导IBM全球战略与变革事务。在向高层管理人员提供咨询方面，他拥有超过25年的丰富经验。他出版过众多著作，而且经常在大会议上发表专题演讲。他被《Consulting》杂志评为2005年度最具影响力的25位顾问之一。

Saul的联系方式：saul.berman@us.ibm.com

Steven Davidson负责领导IBM的战略与变革部门在高增长市场中的咨询事务，包括亚太地区，尤其是大中华区。他还领导IBM商业价值研究院的亚太地区事务。他目前常驻香港，在欧洲和亚洲积累了20年的战略咨询经验，其业务领域跨越多个行业，可帮助客户在复杂环境中制订并实施战略和转型方案。Steven的联系方式：

steven.davidson@hk1.ibm.com

Sara Longworth负责领导IBM战略与变革部门在欧洲、中东和非洲的咨询事务。Sara居住在伦敦，尤其对领导转型变革感兴趣，而且领导了欧洲、美洲和日本跨国公司的多个项目，帮助这些公司实施了具有竞争优势的运作模式。Sara的联系方式：

saralongworth@uk.ibm.com

Amy Blitz博士是IBM商业价值研究院的战略与变革领导人。她曾经领导实施了多项重大研究活动，涉及战略、创新和经济发展。她的作品发表在《哈佛商业评论》、《华尔街日报》、MSNBC和其它重要媒体上。Amy的联系方式：

ablitz@us.ibm.com

鸣谢

本文的成功完成依赖于IBM战略与变革团队的重大贡献，尤其是Richard Christner、Dan Barter和Ragna Bell，他们帮助指导内容的制作；Dave Lubowe和Eric Riddleberger在整个过程中提供领导和指导；Jim Byron对成本降低战略提供了意见；Anubha Jain和Madhulika Kamjula提供数据分析和总体的研究支持。

关于IBM全球企业咨询服务部

IBM全球企业咨询服务部的顾问和专业人员遍布全球170多个国家，该部门是全球最大的咨询服务组织。IBM全球企业咨询服务部为客户提供业务流程和行业专业技术，使客户深入了解可解决特定行业问题的技术解决方案，并使客户能够通过可提供商业价值的方式设计、构建及运行这些解决方案。

IBM全球企业咨询服务部的战略与变革部门

IBM全球企业咨询服务部提供了世界上最大规模的战略与变革咨询服务团队，涉及3,000多位专业战略顾问。我们的战略与变革实践将业务战略与技术洞察相结合，旨在帮助企业围绕四个战略维度来制订、协调并实施业务愿景 — 业务战略、运营战略、组织变革战略和技术战略 — 从而推动创新和增长。

参考资料

- ¹ Much interesting research has explored patterns of economic transformation over long periods of time from Nikolai Kondratiev to Joseph Shumpeter and more recently: Braudel, Fernand, *Civilization and Capitalism, 15th-18th Century*, Berkeley: University of California Press, 1992; and Perez, Carlota, *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*, Cheltenham, UK and Northampton, MA: E. Elgar Publishers, 2002. Perez, for example, argues that we are currently in a period of transformation as the information revolution evolves from the “installation” to the “synergy” phase.
- ² Fackler, Martin. “Toyota expects its first loss in 70 years.” *The New York Times*. December 23, 2008. <http://www.nytimes.com/2008/12/23/business/worldbusiness/23toyota.html>
- ³ “China’s SAIC Motor assessing Ssangyong bankruptcy impact.” *Forbes.com*. January 12, 2009.
- ⁴ Perez, Carlota, *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*, Cheltenham, UK and Northampton, MA: E. Elgar Publishers, 2002.
- ⁵ See Nelson, Scott Reynolds, “The Real Great Depression,” *Chronicle Review*, *Chronicle of Higher Education*, October 17, 2008, Vol. 55, Issue 8 for an interesting contrast between the 1930s and the 1870s, centering on the different sources of a severe downturn and the implications for economic recovery.

- ⁶ “Our Company: Under the Empire.” Deutsche Bank. http://www.db.com/en/content/company/under_the_empire.htm
- ⁷ From IBM analysis of 2008 data of public companies listed on US exchanges.
- ⁸ We focused on: (1) public companies listed on AMEX, Nasdaq and the New York Stock Exchange that (2) had market capitalization greater than US\$1.4 billion and (3) saw their stock appreciate by 5 percent or more in 2008 at a time when the S&P 500 Index declined by 37 percent. Our focus admittedly emphasizes US companies; we did this as a starting point because the crisis began in the US and so the impact and response registered most quickly in the US, providing more data for analysis at this point. The S&P performance data was accessed from: <https://advisors.vanguard.com/VGApp/iip/site/advisor/investments/benchmarks/performanceSP?File=SPPerfReturns&bench=SP>
- ⁹ “Rabobank Group forecasts moderate growth in profit in 2008.” Rabobank Group press release. January 6, 2009. http://www.rabobank.com/content/news/news_archive/002-RabobankGroupforecasts-moderategrowthinprofitin2008.jsp
- ¹⁰ Strayer Education offers low-cost online degree programs at the undergraduate and graduate levels, primarily for working adults seeking professional advancement. Netflix Inc.’s relatively inexpensive DVD rental service delivers the majority of its selections to customers through the US Postal Service, but also offers a subset of titles that can be instantly streamed through high-speed Internet connections at no additional charge.
- ¹¹ “An Interview with Satoshi Miura, President and CEO.” http://www.ntt.co.jp/ir/library_e/nttis/2008aut/interview.html; “NEC Video Delivery Platform, “NC7500-VD,” Supported by NTT’s NGN Business Services.” NEC Corporation press release. November 6, 2008. <http://www.nec.com.au/mediareleases08/ngnbusinessservices.htm>
- ¹² McGeehan, Patrick. “On Seventh Avenue, Goodbye, Lehman, Hello, Barclays.” The New York Times. September 24, 2008.
- ¹³ Whitehead, Jennifer. “Tesco’s Discount Gamble.” Brand Republic News. September 30, 2008.
- ¹⁴ Johnson, Kimberly, and Tom Krisher. “Ford Bailout Money Unnecessary, Company Says.” Associated Press. December 10, 2008.
- ¹⁵ Ibid.
- ¹⁶ “Waitrose Grows Customer Numbers and is Britain’s top Grocer for Consumer Satisfaction.” Waitrose press release. January 15, 2009. <http://www.waitrose.presscentre.com/Content/Detail.asp?ReleaseID=888&NewsAreaID=2>
- ¹⁷ O’Brien, Kevin. “Chief of Vodafone Unexpectedly Resigns.” The New York Times. May 28, 2008.

- ¹⁸ Scott, Mark. "Tesco Defies Gravity." *Der Spiegel*. April 16, 2008.
- ¹⁹ McGeehan, Patrick. "On Seventh Avenue, Goodbye, Lehman, Hello, Barclays." *The New York Times*. September 24, 2008; Wai-yin Kwok, Vivian. "Nomura Wins the Lehman Asia Stakes." *Forbes*. September 22, 2008.
- ²⁰ "Iceland Buys 51 Woolworths Stores." *BBC News*. January 9, 2009.
- ²¹ "IBM Archives: 1930s." http://www-03.ibm.com/ibm/history/history/decade_1930.html
- ²² Schroeder, Robert. "Goldman Sachs, Morgan Stanley to become Bank Holding Companies." *MarketWatch*. September 21, 2008.
- ²³ "Rolls-Royce: Britain's Lonely High-Flier." *The Economist*. January 8, 2009.
- ²⁴ de Asis Martinez-Jerez, F., V. G. Narayanan and Michele Jurgens. "Strategic Outsourcing at Bharti Airtel Ltd." *Harvard Business School Publishing*. July 12, 2006.
- ²⁵ "Lenovo Buys IBM PC for US 1.25b." *Alibaba*. August 19, 2008.
- ²⁶ Porta, Matt, Brian House, Lisa Buckley and Amy Blitz. "Value 2.0: Eight new rules for creating and capturing value from innovative technologies." *IBM Institute for Business Value*. January 2008.
- ²⁷ "The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study 2008." *IBM Corporation*. May 2008. <http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture>. Based on availability of financial information, we were able to include 530 companies in our financial analysis. We compared performance on three financial benchmarks: 1) Revenue compound annual growth rate (CAGR) 2003 to 2006, 2) Net profit margin CAGR 2003 to 2006 and 3) Absolute profit margin average for 2003 and 2006. Companies that performed above the average for those in the same industry were tagged as outperformers; those below the average were labeled as underperformers.
- ²⁸ Jørgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen and Andreas Neus. "Making Change Work." *IBM Corporation*. October 2008.
- ²⁹ Gandel, Stephen. "Wall Street's Latest Downfall: Madoff Charged with Fraud." *Time*. December 12, 2008.
- ³⁰ Rogers, Stephen, Stephen Lukens, Spencer Lin and Edwina Jon. "Balancing Risk and Performance with an Integrated Finance Organization: The Global CFO Study 2008." *IBM Corporation in cooperation with The Wharton School and Economist Intelligence Unit*. October 2007.



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

All Rights Reserved

IBM, and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.

北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号
盈科中心IBM大厦25层
邮政编码: 100027
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182