

Solutions of Survival and Development of Enterprise Confronted with Economic Crisis

Solutions de survie et de développement de l'entreprise face à la crise économique

企業過“冬”生存發展之道

LI Cai-feng
李彩鳳

Received 15 March 2009; accepted 20 May 2009

Abstract: Enterprise confronted with the case now in which demand market is weakening, production capacity is comparatively ample, abundant of workers are out of work. How to should do? The author recommend that enterprise may carry out theory of defend and thrust strategy, firstly enterprise should protect financial fundamental and capital flow to survive. Next, putting to effect to innovation and in order that enterprise grabs market opportunity to develop, and so help enterprise effectively to boost.

Key words: economic crisis; Mergers and Acquisitions; financial fundamental

Résumé: Les entreprise sont toutes face à une affaire dans laquelle la demande du marché devient de plus en plus faible, la capacité de production est relativement abondante et un grand nombre de travailleurs perdent leur emploi. Comment faire? L'auteur recommande que l'entreprise doivent effectuer la théorie de la défense et la stratégie de propulsion, Tout d'abord, l'entreprise doit protéger des flux financiers fondamentaux et des flux de capitaux pour sa survie. Ensuite, la mise à l'effet de l'innovation, afin que l'entreprise puisse saisir l'occasion de développer le marché, et par conséquent elle peut se renforcer.

Mots-clés: la crise économique, les fusions et acquisitions; financières fondamentales

摘要: 消費市場疲軟，企業生產能力過剩，企業大量裁員，很多企業瀕臨破產，在這種經濟危機環境背景下，如何創意地解決危機問題？如何使企業轉危為機？筆者認為保護好企業財務基礎，擁有充足的現金流，採取先生存的防守戰略，而後充分把握隱藏在危機期的市場機會，採取創新、品牌成長和兼並收購的攻擊戰略大力發展企業，可有效幫助企業安然過冬，迎來企業又一個春天。

關鍵詞: 經濟危機；兼並收購；財務基礎

冰島面臨國家破產；國際五大投行已倒下三家，另外兩家也是傷痕累累，通用與克萊斯勒洽談合並，梅賽德斯奔馳宣布停產，英國車

商縮短工作時間，微軟裁員，豐田、索尼利潤預警等等；國內長、珠三角去年倒閉的企業逾十萬家……企業的生命似乎危在旦夕，倒閉似

乎隨時發生。在諸如惡劣的經濟環境中，企業如何能安度危機並抓住隱藏在危機中的機會而建立起更持久的競爭優勢？坐以待機亦或行動？--“等待”意味著慢慢消亡，輕率地、漫無目的的行動有時更會加速企業滅亡的速度，雜亂無章的反應只能引起員工們的恐慌。在經濟危機期，領導們更要穩坐泰山，保持冷靜的頭腦，清晰地了解企業內部資源的優劣勢和外部環境面臨的機遇和威脅，先生存而後發展，把握危機中隱藏的企業發展機遇，制定防守和攻擊雙重戰略決策，可有效幫助企業安然過冬，迎來企業又一個春天。

1. SWOT 分析—識別機會、威脅、優勢和劣勢

在經濟危機期，企業家們首先要保持冷靜的頭腦，準確而又清晰地了解企業面臨的處境。可以借用 SWOT 環境因素分析矩陣，充分認識企業內部資源優勢和薄弱環節以及外部環境中的威脅和機會。以“時間”為尺度，動態地、滾動式地分析企業關鍵時間點企業優勢、劣勢、機會和威脅。同時輔以波斯頓諮詢集團（BCG）開發的“組合矩陣”，以“企業的增長率”和“占有市場份額”為維度，分析企業現有業務狀況。幫助企業分析出“明星”、“問題”、“金牛”、“瘦狗”等產品類別。企業通過環境因素分析和組合矩陣分析，準確把握企業優勢和企業外界環境提供的稍縱即逝的機會，占領有限的市場。

企業需要充分利用市場信息，了解競爭對手的價值取向，競爭對手內部資源優劣勢、在經濟危機時期可能採取的戰略，模擬競爭對手每一項戰略對企業可能造成的威脅，以及回應的策略。尤其是，消費者是決定企業消亡、生存亦或發展的最關鍵的因素。因此重中之重需要分析消費者需求結構發生的變化，消費者有限需求對企業將會產生的沖擊。識別消費者的需求，鎖定消費者顧客群體，全力為消費者提供有效產品和有效服務，提高銷售收入，緩解經濟危機帶來銷售收入下降的影響。

2. 生存之道

2.1 穩定財務基礎

現金流是維持企業生命的命脈，對企業未來投資也起著至關重要的作用。穩定財務基礎，監控資金狀況，能幫助企業經歷危機而幸存。第一，建立有效現金管理系統，建立滾動式周報或月報制度，可以實時掌控企業資金狀況。第二，削減成本提高經濟效益。2003年1月《中國經濟景氣月報》報道：食品加工業、醫藥製造業、電子及通訊設備製造業、紡織業，運營成本占總成本的比例分別為89%，64%，87%，87%^[1]。顯而易見，運營成本占總成本比例很大，有很大成本削減空間。大多數企業，尤其是以知識資本和人力資本創業發展的企業，他們認為人力資本成本比較高昂，採取了大量裁員，以降低成本。我認為，可以借此機會，裁減不創造價值的員工，高薪保留優秀員工，而且裁員應採取一定人力資本價值衡量尺度，不能一刀切，或者沒有任何標準的裁員，否則，這種漫無目的的行為有可能不僅傷了企業元氣，傷了企業聲譽和雇員之間的忠誠關係，有待經濟復蘇了，可能需要花費巨大代價才能恢復。第三，盤活資產。瀕臨破產的製造業可能存儲了大量的在制品、產成品、原材料、零部件庫存物資，企業看准市場機遇，合適的價格盤活此類資產，提高資金流動性。第四，嚴格管理商業信用。留住企業最重要的客戶。第五，廣開籌資渠道。充分利用金融市場以外的資金來源機構，比如私人股權公司，現金充足的投資者。採取一切有效途徑穩定財務基礎，提高現金流，確保企業經歷危機而幸存。

2.2 重新制定定價、產品組合戰略

確保企業擁有穩固的財務基礎，保護企業內部資源優勢和企業核心能力，利用經濟危機機會剝除非核心業務或即將破產的業務，以回籠資金。在此基礎之上，重新制定定價策略，提高企業銷售收入，緩解經濟危機壓力。重新思考企業商業模式，思考產品組合策略，利用經濟危機扭轉企業商業模式，以待經濟復蘇時，能緊緊把握企業外部環境的機會快速發展壯大企業。

通過競爭重點的識別研究，成本是企業贏得競爭的關鍵要素^[2]。尤其在經濟危機期，消費者購買行為將發生巨大變化，更多的消費者會選擇低價產品或商場折扣商品滿足日常消費。生產消費品的企業需要重新認識消費者市場，調查消費結構發生的變化，了解消費者消費模式，明確消費者需求，鎖定目標消費群體，制定結果導向策略，採取低成本領先策略，生產低價位大眾化消費品，以提高銷售收入，緩解經濟危機壓力。有時，危機的爆發並非全是壞事，它市場暴露了公司管理的薄弱環節，更是領導人推行改革的良機。企業可以利用外界環境低迷的經濟狀況，重新思考產品組合，重新思考經濟復蘇時期企業有利發展的商業模式，以扭轉企業經營模式。

3. 發展之道—抓住企業優勢贏得市場先機

在經濟危機期，企業以自身優勢和核心能力為基礎，曆經磨練。此時，企業需洞察外部環境，緊緊把握稍縱即逝能為企業節約成本並帶來高額回報的環境機遇。企業需採取可持續發展的長遠規劃戰略，不能僅僅局限於短期目標，更不能滿足生存，忽視在創新、研發、品牌成長方面的大力投入。

歷史表明：經濟波動能造就偉大的財富。大多數的高層管理者深深地理解他們當前的現實，並且能夠建立綜合的方案來管理風險。有遠見的領導者同樣能夠抓住突如其來的機會——或者兼並收購被低估的資產、技術及營銷渠道，或者招募到曾經遙不可及的人才。但是，企業也需要謹慎地分析風險，做好必要的準備。

對於兼並收購一定不能貪圖便宜，而要全面分析能否達到兼並後的業務及人才的整合和協同效應，同時做好並購前的財務和人力資源的調查，避免風險。在研發、創新和品牌成長方面為經濟復蘇到來，企業發展壯大做好準備。

4. 結束語

依據市場規律，能夠度過危機的企業都具有競爭優勢，要麼是自然資源壟斷者，亦或行業或細分市場資源壟斷者，具有核心能力的價值鏈；經過多年累積經營具有稀缺性、價值性、難以模仿、不可復制的競爭優勢。因此企業首先應用環境因素分析和組合矩陣分析，充分認識企業優勢和環境中存在的機會，穩定財務基礎，擁有充足的現金流，先生存而後尋找環境中有利時機，果敢投資於研究開發、品牌成長領域，實施兼並與收購策略，等待經濟復蘇來到時，企業能捷足先登快速成長。

基金項目：西安郵電學院青年教師重點基金項目（104-0411）

REFERENCES

中國經濟景氣月報. (2003, 1).

廖春良, 程發新. (2002). 制造企業競爭重點要素識別及量化分析 [J]. 科研管理, 24: 43-47.

The author: LI Cai-feng (李彩鳳), 女, 西安郵電學院, 中國陝西。研究方向：現代管理科學與工程。

通信地址：中國陝西省西安市西安郵電學院信息與管理工程系。

郵編：710061

E-mail: lcf0606@126.com