

BEST FOR YOUR BEST

企业的  
危机认知  
与应对





# 百思特管理咨询集团 反脆弱快速行动指南

2020年疫情之下,百思特管理咨询集团心系老客户,百思特商学院携手7位管理界专家(具有10年以上咨询经验,涉及战略、流程、采购、营销、组织文化专业领域专家)共同策划、公开发声,推出“反脆弱系列公益公开课”。分享标杆企业危机应对策略,帮助百思特过往600余家老客户,建立强大的企业反脆弱体系,与老客户戮力同心,共渡时艰。

# 企业的危机认知与应对

新冠疫情从1月底延续至今，仍未结束，甚至从中国开始席卷全球。而很多地区和企业已陆续复工，但是复工之后的一片狼藉又该如何应对，变成了每一位老板案头上的首要问题。

我们讲成功向内求，一个企业的发展主要看：

## 方向，节奏，力道，风险

成功的企业往往在这四点上把握较好，失败的企业也常常在这四点上丢分。现在新冠疫情打乱了企业正常经营的思维，犹如一场突如其来的台风，在新年伊始便给很多准备大展宏图的企业当头一棒，把各方面的风险彻底暴露出来，强行拽进了一次极限生存考验。风险之下，很多企业家也骤然发现原来自己的企业就像台风中的小树苗一般无比脆弱和无助，回到公司就是一片火海，自己也有点头大。

丘吉尔曾经讲过：“不要轻易浪费一场好的危机！”



首先需要的是：

## 清醒，正确的认知疫情

### 1. 疫情持续多久？

应该讲现行隔离打歼灭战的政策是相对正确和成功的，不出意外，湖北省外就是三月初，湖北可能持续到三月底四月初就能大获全胜。彻底解除管制可能会到五月份，WHO取消对中国的风险则会顺延一两个月。但是随着新冠在全球的传播，以及该病毒是否会变成伴生人类的长期病毒，则不好下定论，如果最坏情况就是当做流感大伙拼体质了，等疫苗和特效药，是祸躲不过。



### 1. 疫情持续多久？

短期来讲，都有影响，除了餐饮，旅游，酒店，航空等服务型行业，劳动密集型制造业也面临整体的复工难问题，富士康直接影响了苹果50%的产能供给。中期来讲只要疫情管控得当，复工组织有利，需求尤其是被压抑的需求会形成V字型反转，这是实实在在存在的，所以现阶段正是抓紧恢复正常生产秩序的关键期，谁能抢到人，谁动作快，疫情过后的业绩鲤鱼打挺就做的更漂亮。长期来看好处在于三点：一是国家降税降息保就业促经济的政策落实到位，营商环境改善，国企对民企的应收账款会更加规范，整体社会融资成本降低；二是新的商业模式和管理模式得到孵化和验证，比如装配式建筑，SOHO远程办公，云服务，视频会议，视频教学等；三是新的产业机会，如5G建设便成了拉动经济的新基建主力军，其实还有大量的类似行业需要重点关注。但是，阻碍中国企业核心竞争力提升，消化新的过剩产能的关键因素仍会长期存在，甚至变得恶化。第一就是技术创新，目前美国一点没放松对中国的打压和脱钩，比如对华为和商飞，今后核心技术只有靠自己，放弃幻想，准备斗争吧；第二就是新冠发源于中国的话，会影响到国际营商环境，一带一路和人民币国际化，同时这次相当于全球供应链的一次停电测试，如果人都出不去，钱花不开，订单需求外溢，这是很麻烦的事情。

最后还是成功向内求，中国的产业升级迫在眉睫，每一次成功的改革都是危机触发的，这一点需要企业家们坚定信心。

讲完危机认知，我们来看危机的应对。我总结为**四大发现，三大纪律，八项注意**。



### 四大发现

**1.发现业务不够稳固：**没有自来水，所谓自来水一定是商业模式和业务模式对头，有核心竞争力（模式，技术，成本，规模，品牌），不跑不动也有饭吃，需要深入思考，不断加高竞争门槛；

**2.发现冗余的人很多：**有没有都那回事，正常运转只需要很少的人，破局发展需要更少更高端的人，中层很无用，成本太高，在授权，流程，信息化做好之后可以推扁平化，管理半径是可以无限延伸的，去官僚，改变下管理方式，提高绩效的自主性；



#### 4.发现生存环境和生态链比较恶劣：

上下游资源不够优质，赶紧做下供应链和客户的调整，要跟富爸爸一起玩，穷亲戚碰到事彼此都会抱团拖死。

危机之下，正常的生产和经营秩序被打乱，此时考验的是高层决策反应，考验的是高层的指挥和部署能力，传统的、层层往下的官僚机制已经失效，如不及时干预，很多事情将不可收拾。君不见，疫情的指挥也是中央介入后开始有条不紊的进行么？一个道理！所以，企业老板和高层要有三大纪律，八项注意。

### 三大纪律

#### 1.统一认识，稳定军心：

现在有跳出来降薪的，借钱的，破产的，也有承诺不裁员，不降薪的，不一而足。不同行业，不同企业其实甘苦自知，关键是盘盘家底能撑多久，疫情对自身影响多大，是好是坏，是继续最低化生存的冬眠，还是起来活动活动大干一场，需要快速决策。有句话叫做最大的恐惧是没有结局的恐惧，所以慌乱往往来自于信息不透明，没有主心骨。这个时候掌舵人非常有必要站出来稳定大局，给全体员工讲清楚，发个公开信，顺带鼓励下先进。

#### 2.统一指挥，应急小组：

复工如何保障，政府如何沟通，客户如何满足，后勤如何支撑，供应链如何保障，人力到底是招还是砍.....一系列问题涉及到多方协调，快速决策，企业非常有必要以经管层为核心组织应急小组进行阶段性管理，每天碰头，日事日毕，直至恢复正常，此时指令性的管理风格取代传统官僚组织将是最高效的管理方式。

#### 3.统一要求，保持紧张：

大部分的企业是懒死的，耗死的，而不是被危机点穴逼死的。任老板就讲很感谢美国打压华为，使大家重新从骄傲自满的王者变回了求生存的状态，淘汰冗余，熵减原理。就像沙丁鱼保鲜的经验一样，丢条鲶鱼进去搅和搅和，大家动起来才是活下去，活的更精壮的根本道理。所以面对这次疫情，这才2月份，目标不能松口，要把失去的时间找回来，要做到业绩不下滑，应收不放松，干部受考验，绩效变主动，变革不走形。这是一定要上紧发条的，不因远程办公，不因客户复工晚，不因产能恢复而变化。

### 八项注意

#### 1.抓紧复工生产：

就是要快，准，稳。特别对于多基地多代表处的公司，哪里先解禁哪里先复工，先把人找到堆过去，有些区域还要再隔离14天，同时也要把员工健康放在第一位，切实解决复工条件（体温监测，口罩，消杀措施，食堂，宿舍）；

#### 2.做好客户保障：

产能有限，必须对客户和订单进行排序，疫区优先，重要客户有限，价值高优先，先下单优先。同时告知客户产能恢复的真实状态，避免耽误客户，同时规避交货违约风险；

### 3.严管应收账款：

对于应收账款需要梳理，摸清客户的复工时间和经营状况，第一时间对到期款进行催收，同时优化应收账款的结构，缩紧账期，补买保险；

### 4.审视经营计划：

切实判断疫情对当年预算的影响，如果能在一季度恢复，则不要改变经营计划，如果能在上半年恢复，建议上半年压缩成本支出，在半年度调整经营计划，如果上半年仍不能恢复，建议及时调整经营计划；

### 5.审视方向模式：

风险之下，需要重新看方向，节奏，力道是不是要调整，今年的关键工作计划是什么。而国家政策和疫情带来的新的产业机会和新业务模式，需要及时跟进。比如推进企业电销模式，以及围绕5G+国产替代的产业链机会进行相应的布局和攻坚；

### 6.调整客户结构：

对客户进行分类分级，采取不同的客户策略（商务，服务，账期）进行管理，把握店大欺客标准化，客大欺店定制化的原则，进行管理效率的提升和风险控制；

### 7.审视人力政策：

针对业务的优先级和人力成本的控制，审视人力编制，重新制订相应的招聘，淘汰计划，疫情期间也是对企业文化，干部素质和员工职业化程度的一次很好检验，能不能担责，能不能承压，是否有可培养性，也可做一次“体检”；

### 8.优化财务成本：

对一季度的业绩和成本进行实际的评估，绩效奖金对应发放，上半年不必要的财政支出需要收紧，同时加大对低成本渠道的融资。

最后，企业经营难免经历风浪，反脆弱就要提升企业管理的刚性（企业文化和核心竞争力），韧性（财务健康度，营商环境和产业生态链的整合）和灵活性（动态驾驭的管理能力）。疫情阶段性停摆了企业，但停摆不了企业家长期持续的进取之心，只有肯努力，办法总比困难多。机遇总是给有准备的人，冬天也帮助淘汰对手，转危为机是优秀企业和企业家独特的底蕴！



扫码可观看课程回放



Best  
Consulting

## 百思特管理咨询集团

📍 总部地址：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层  
分支机构：广州·北京·上海·杭州·青岛·武汉·长沙·成都

电话：400-803-0798  
邮箱：best@best-group.cc  
官网：www.best-consulting.com

