

在全新的世界取得成功：
首席执行官指南—复苏的战略性定位

全球经济在 2008 年至 2009 年初显著收缩，突如其来地迫使亚太区内许多企业集中精力处理企业的短期存活和维持资产负债表稳定。在这个不明朗的环境下，当有些公司高管人员仍然埋首于制订长期的战略性计划，许多高管人员却能够抓住这个机会，积极地在企业内部推行改革。

最坏的情况可能已经过去。

现在增长机会再一次出现，但经济环境仍然波动，经济能否真正复苏仍是未知之数。世界各地政府纷纷向市场注资，使若干主要领域得以维持流动性，但这并不一定有助于维护市场更加稳定。

在这个大气候下，有些企业能够度过经济危机，有些却不能。在当前的经济周期，首席执行官需要思考以下问题：

新的经营环境呈现什么面貌？

业务模式应该有什么改变？

新市场在哪里？

如何为新业务模式寻找资金？

前路何去何从？

本首席执行官指南汇集了毕马威咨询部在亚太区各地的合伙人和专业人员的意见，旨在协助各首席执行官探讨上述各个重要议题。

新的经营环境

2008年至2009年初发生的一系列事件，对全球经济带来数十年来最大的冲击。对许多企业而言，全球经济危机导致企业订单下跌、长期客户要求减价、投资者和利益相关者要求企业削减日常开支，以及无法取得新贷款或无法收回账款。

许多战略计划和预测几乎在一夜之间失去意义，许多企业突然之间为了生存而苦苦挣扎。如今有许多企业一边要面对边际利润不断被蚕食，同时还要努力维持现金状况稳定。

在2009年下半年，市场上充斥着许多关于复苏和谁会带领复苏的评论。美国联邦储备局主席伯南克在9月声称，“至少在技术层面，美国的经济衰退很可能已经见底”，同时承认复苏会很缓

慢，失业率将高企，这是抗通货膨胀的代价。之后市场上复苏之声更大更响。自此，制造业和服务业的领先经济指标都显示订单回升，对资本开支以至招聘都更感乐观。¹

亚太区内各企业的公司高管人员对于经营环境是否同样感到乐观？他们参与的市场有没有出现复苏迹象？区内企业仍然十分审慎，它们最关注的仍是自身的生存和业务模式的可行性。

¹ 毕马威与市场研究机构 Markit Economics 在 2009 年 12 月共同刊发的《全球业务前景调查》显示，与 2009 年 1 月和 5 月相比，制造业和服务业的行政人员对前景的乐观程度有重大改善 previous surveys conducted in January and May 2009.

由于区内主要出口市场的失业率仍然偏高，多个主要行业为债务繁重和产能过剩苦苦挣扎，所以我们认为2010年经济难以出现强劲的反弹。亚太区经济可能会出现小阳春，但这并不意味着经营困难的企业很快就能够再融资，也不要以为增长能够掩饰企业的不良管理和管治。全球经济衰退导致市场的流动性减少，持续带来削减成本的压力，蚕食企业的边际利润和现金状况，以及影响企业与消费者开支。

在这个大气候下，管理良好的企业仍能够取得长远的成功，但它们必须清楚在董事会层面、战略层面以至行业层面企业的市场定位。企业要重新审视其竞争环境、客户和业务伙伴的稳定性，以及资金来源的可靠性，这些都受到了经济波动的冲击。

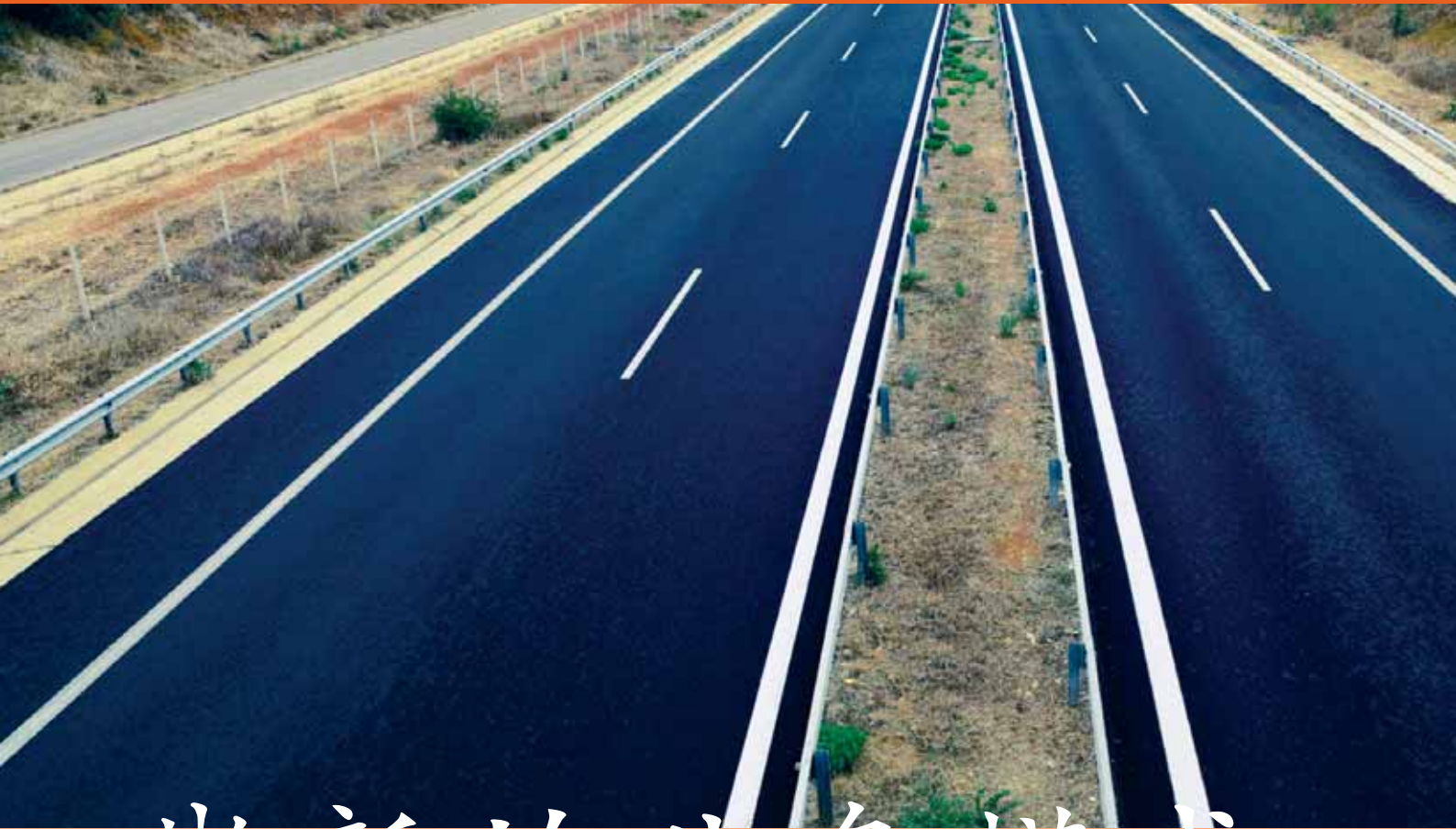
对许多企业来说，这意味着风险环境也出现了根本性的改变。经济压力可能令到商务关系变得紧张、增加了欺诈或欠债等风险，还威胁主要供应商和客户的

生存。由于商品价格波动，市场关注企业的估值问题和有效对冲风险的能力。企业为了应付经济衰退而削减成本和精简架构，可能会因而削弱内部控制和破坏主要流程的完整性。这些行动可能会影响企业的监管合规工作，或损害最终产品和服务的品质及可靠性。要继续维持业务伙伴和财务利益相关者对企业的信任，维护企业品牌和价值理念则变得更加重要。

风险评估的目的在于找出依赖个别客户和业务伙伴的风险，以及评估供应链中断的影响。重新评估现有的风险管理流程意味着评估处理风险形势转变的资源分配是否足够。

首席执行官核对清单

- 您有没有因应危机爆发后的市场环境而改变企业的业务模式，以及有没有重新制定有关市场份额和定位的战略？
- 企业的业务模式能否渡过缓慢复苏的经济环境时期，特别是市场可能持续的紧缩和经济可能进一步动荡？
- 您是否知道企业风险会受到什么影响，是否了解主要客户、供应商和合作伙伴的战略因经济衰退而出现的转变？



崭新的业务模式

在经济低迷时，公司高管人员有机会处置表现逊色的非核心资产，藉此套现以支持核心业务。这也是企业返璞归真、推行改革以改善营运效益和消除内部隔阂的良机。

当经济不断增长时，企业轻而易举地开拓新商机，把目光转移到非核心业务，偏离了整体的战略视野。不同行业的业务可能需要一套特定的战略，以针对相关的市场份额、市场渗透、产品种类（例如合理化或扩充）、供应链、采购和系统等。首席执行官最重要的任务，就是要确保这些战略能够协助建立一个较广泛的视野。

唯有具备这样的一个共同信念，首席执行官才有机会向高级管理层和在各业务职能内推广共同承担责任的文化。如今

的经营环境竞争越来越激烈，营运效益不再只是一个竞争优势，而是企业赖以生存的基础。

在经济蓬勃时，企业由于专注于收入增长，导致建设了大量基础设施。信息技术平台的发展也变得极为复杂和分散；如果没有迅速建立标准化，这些平台就无法有效地为管理层提供合适的资讯。财务职能花了太多的时间去修改不统一的资料，以致没有足够的时间预测和了解企业的未来业务需要。



时过境迁，许多企业现在才发现它们的财务数字反映出业务出现了问题。但由于系统过于复杂或分散，企业因而要用更长的时间来整合和理解有关信息。

真正的营运效率在于整个机构连成一线以及与前端的需求变动互相配合的端到端的流程。其中一个例子是通过提高营销和营运职能之间的协作效率来调整供求。这在亚太区并不普遍，但一些先进企业正尝试在营运计划和预算流程上采用协作方法，并由首席执行官发挥核心作用。

全面预算管理为企业内各部门所需采取的行动设定基础。如果没有营运规范，就无法有效地为应付经济危险而削减成本，也无法长远达到成本优化的目的。

具备共同承担责任和共同的战略性理念也是人事管理的关键。随着经济复苏和劳动市场转趋活跃，首席执行官应该考虑在挽留和奖励人才方面是否采取了正确的措施，以及有没有推行适当的激励政策以支持企业的未来增长。如果奖励未能与广泛的战略互相配合，就会出现固有的风险，2008年许多企业的痛苦经历就证明了这一点。

经济衰退并没有影响对于亚洲区服务外包的需求。对于有意开发更灵活、专注核心竞争力的业务模式的企业而言，外包战略也是十分重要的。传统上，信息技术外包是从劳动套利、标准化和规模

化中赚取财务收益的主要途径。越来越多企业将与核心业务相关的信息技术职能外包给第三方，这些职能包括客户关系管理、网络安全管理、分析、应用维护和开发。

外包也不是全然没有风险的。就好像涉及及改变业务模式的任何决策，对于地点和合作伙伴的选择，也需要深思熟虑。但现今越来越多企业将服务外包，以迅速获取它们内部缺乏的技能，又或将管理和调配若干资源所涉及的风险转移。

基于预算和风险的考虑，人力资源管理的责任也应该由整个企业来承担，而不只是局限于人力资源部门。当人力资源部门被授权以协助员工发挥潜能，首席执行官应该让人事管理、培训和挽留人才成为各部门的责任。首席执行官需要建立一个在关键绩效指标方面体现了企业战略目标，并且可以让各部门展现能力的平台。

首席执行官核对清单

- 企业内各部门是否向着同一个战略目标进发？
- 您有没有彻底解决企业内历史遗留的基础设施的问题（可能是在金融危机前迅速扩张所导致）？
- 您有没有考虑外包等战略，以建立一个较精简和灵活的业务模式？



新市场

虽然许多企业对于进军新市场仍然审慎，但有不少企业认识到亚洲的重要性正不断提高，区内商机处处，是推动全球经济发展的主要动力。由于发达市场的增长较预期慢，许多企业有意将战略性重心转移至新市场。

首席执行官需要自问他们是否选对了经营地点、未来的增长市场在哪里和企业如何进军这些市场。对于有意进军增长较强劲、较有利可图的市场的跨国企业而言，现在是跨越旧有文化阻碍和惰性的适当时机，将资源（包括主要高级管理层）重新调配到增长力最强劲的地区。

扩展至新市场从来都不是顺畅的进程。许多企业都发现要进军和开拓亚洲新兴市场，并非原先所想的那样简单。由于营运地点远离总部，涉及的风险一般较高，因此需要更严谨的监管。

了解个别市场独有的商誉、文化和环境是很重要的。即使市场未能为企业带来原先预期的利润，这方面的了解也有实际价值。

亚太区内许多企业仍然忧虑暂停扩张会导致错失了机遇。进行并购、合资和作出新兴投资有好处，同时也涉及风险，因此企业必须评估所有选择，找出最适合的扩张方法。

由于不能依靠牛市来为并购交易创造价值，因此企业要更加精明，在进行交



易前找出真正的战略匹配。公司高管人员要懂得区别因过度扩充而备受压力，但表现仍然强劲且具吸引力的公司，以及市场定位根本较弱，需要改善营运方式、重新打造品牌和重新定位的公司。

与世界各地其他市场相比，亚洲区内的市场各具特色，因此企业应该审视区内的所有交易和合作机会，包括私募股权投资集团旗下的投资组合公司、私营公司、上市公司和从上市公司分拆出来的公司。

对于通过合资来提升收入的企业，与合作伙伴建立信任和在战略上达至相容是成功的关键。同样重要的是要与合作伙伴制定清晰的目标、治理结构和营运安排，并就往后可能与合作伙伴存有分歧的情况制定终止合作的条款。事实上，对合资企业监控不足以及管理层之间的文化冲突往往导致首席执行官无法全面利用合营企业。

但是，在现时这个艰难时期，合资企业是一个很可靠的扩张途径。合资企业活动在过去数年不断增加，经济衰退和信贷收缩更是进一步的催化剂。通过合资企业，公司就能够以符合成本效益的方

式从新市场获得特定的能力和知识产权，与客户建立更紧密的关系，赢得新合同。

要在新市场取得成功，人才是一个重要的考虑因素。经济衰退是将人才重新调派到新市场的大好机会。但企业领导也要清楚知道不同地区本身所提供的技术，了解国际经验与本地经验的不同优势。有些意想不到的，新外包和离岸中心的兴起，吸引了不少人才从成熟的市场转投这些新兴市场。

随着越来越多企业改以外包方式，运用不同地区的服务供应商所提供的服务，有效地管理和协调这些活动和地点成为了重要的工作。不同市场和业务地点除了代表着各种商机之外，无可避免地还涉及不同的风险。

首席执行官核对清单

- 您有没有借着经济衰退这个机会作出艰难的决定，将重点转移至新增长市场？
- 您通过并购或达到增长的战略，是否建基于真实的战略性考虑或只是希望增加市场份额？
- 您有没有为不同的新兴市场制定不同的业务价值，以及是否知道哪里可以找到您业务所需要的技能和人才？



为新的业务模式 寻找资金

金融危机爆发前市场资金充裕，但现在企业必须考虑是否妥善、有效和充分地分配资金。在新环境下，首席执行官不能只是依靠首席财务官来回答这个问题，而是要更透彻地了解资金管理安排。

很讽刺的是，在摆脱经济衰退过程中倒闭的企业数目，竟然与经济下滑时的数目相若。当商业活动重新启动，订单增加，企业必须处理好营运资金需求的问题。

一般而言，业务量高、边际利润低，加上固定成本、厂房或办事处和员工成本、营运杠杆比率偏高以及现金流极度波动的公司在最近的金融危机中首当其冲。相反，业务量低但边际利润高的公司由于有能力减少利润以继续销售，情况因而较佳。

首席执行官应衡量企业是否具备正确、能够与业务模式配合的资本结构。这很明显是必要的，但在最近的金融危机中，许多备受打击的公司并没有意识到经营环境已经出现了根本性的变化，也忽略了这些转变对公司的整体资本结构所带来的影响和风险。由于以离岸控股公司作为上市工具，许多亚洲企业的公司结构和债务结构都较为复杂，还有许多债务工具的风险特性实际上可能与传统股权相似。



妥善管理公司的债务和股本结构是必要的。这有助企业高管人员了解积弱的业务活动将如何影响企业的收入以及潜在的违约风险。从前企业可轻易向银行借贷，许多企业因而过份依赖这些低成本、不受使用限制的资金(相对于长期债务)以为长期资产提供资金。当银行不再批出这些短期贷款，上述错配就可能出现问题。

首席执行官应该注意资金成本和企业的净经营边际利润(而不是总经营边际利润)是否与除利息前的盈利相符，以履行其债务责任。企业还要进行情景分析和现金流评估，以测试财务结构的稳健性。

虽然市场出现复苏迹象，但公司高管人员仍然要考量持续不滞的表现对企业财务状况的影响。如果违反了债务契约，企业也要知道它们有多接近底线。这也是另一个原因，说明为什么公司高管人员必须明白什么活动能够影响公司哪个部分的损益，以便根据现实情况估计这样会如何引致“现金短绌”。

找出财务风险的工作应从公司税前盈利的长期预测开始。这意味着细查公司的历史财务数据，以及了解公司的业务活动和销售记录，从而根据现实情况评估

公司的损益及现金流。这样公司就能够制定最合理的目标，而不是纯粹依赖首席财务官可能只是根据过往资料所得出“可有可无”的预测。在这个不明朗的时期，对于损益预测假设的合理性作出批判性或独立的审核，比任何时候都重要。

为了尽量提高透明度，所有重要的业务经理都应该参与现金预测工作，即最有能力影响业务活动和结果的业务经理，例如销售和采购部主管或特别营运单位的总经理。

企业应该建立资金临界，这样就能够早在出现信用瓶颈之前发掘到不同的资金来源。虽然目前的市场仍有流动性，但银行在完成尽职审查后如果企业的业务模式和管理层的能力没有一定的信心，是不会贸然向企业提供借贷的。银行要确信借款人除了能够履行本金和利息责任，还能够在目前的市场情绪证明是过份乐观时，抵御市场持续向下的压力。所谓“成功孕育着成功”，在亚洲的资金世界是千真万确的。

首席执行官核对清单

- 您是否像首席财务官一样了解企业的资本结构和资本管理结构？
- 您是否明白企业接近债务限制条款的水平的程度和与既定债务工具相关的风险？
- 即使现在出现复苏迹象，您是否仍然持续在企业内灌输现金流和营运资金管理的责任文化？

展望

对许多企业来说，2009年充满挑战，企业纷纷搁置先前定下的计划和战略，并开始熟悉一套全新的规则。这场金融危机更加突显出企业经过多年扩张早已面对的许多战略性问题。

虽然许多首席执行官认为 2010 年的前景乐观，但没有人能够保证经济肯定会复苏。随着各国的救市行动告一段落，政府的债务水平仍然较高，消费者信心低迷。现在仍不是时候回到危机爆发前的行为模式。

首席执行官现在应该更深入地了解企业在经济不景时所面对的风险。由于企业出现重大的变化：调整战略、重组、削减成本、业务模式转型，协调这些重大转变，确保每一个人都是向着同一目标进发的相关工作，显得更为重要。如果未

能适当协调这些部分，对企业来说着实是一大风险。

现在也是企业建立现金管理和成本控制文化的时机。

要获得正确的信息以进行有力的决策，企业必须对业务流程进行标准化、整合和精简。企业需要坚持开展这些实务工作，因为它们有助企业控制成本，以免在经济环境好转时成本随着收入一同增加。



信贷审批宽松的日子已经过去，因此企业应该全面调整自身的资本结构和资本分配，对资产负债表问题的重视程度至少应与对收入事宜的重视一样。没有人能够肯定经济将出现强劲反弹或仍然疲弱。企业要好好管理债务状况和营运资金水平，以应对不同的经济环境。与银行的关系仍然是重要的。银行对企业的了解越深入，往后企业就更能够得到银行的支持。

当我们走出经济衰退，首席执行官在招聘、激励和挽留人才(包括合适的本地人才)方面的能力，对于他们能否把握增长契机，维持领先同业的竞争优势而言十分重要。要取得成功，企业需要拥有合适的产品、胜任的人才和正确的流程，在各方面的配合下坚定不移地执行企业战略。

关于毕马威

毕马威是由专业成员所组成的网络。成员所遍布全球 146 个国家，专业人员超过 140,000 名，提供审计、税务和咨询等专业服务。

咨询

毕马威咨询服务在风险及合规、绩效和技术，以及公司投资和重组方面，与客户一道开展工作，处理各种挑战。我们在全球各地的咨询服务团队拥有各项专业技能，可提供客观的意见并协助实施，为客户业务提供保值和增值服务。

联系我们

李开贤
主管合伙人
风险管理和合规咨询服务
营运规划和信息技术咨询服务
+852 2826 7267
stephen.lee@kpmg.com.hk

黎志权
合伙人
风险管理和合规咨询服务
上海
+86 (21) 2212 2730
michael.lai@kpmg.com.cn

李国康 (Douglas Lecocq)
合伙人
风险管理和合规咨询服务
香港
+852 2978 8282
douglas.lecocq@kpmg.com.hk

黎国勇
合伙人
营运规划和信息技术咨询服务
北京
+86 (10) 8508 7091
danny.le@kpmg.com.cn

罗杏伦
合伙人
营运规划和信息技术咨询服务
上海
+86 (21) 2212 3701
aaron.lo@kpmg.com.cn

查玮亮 (Egidio Zarrella)
合伙人
营运规划和信息技术咨询服务
香港
+852 2847 5197
egidio.zarrella@kpmg.com.hk

龚永德
合伙人
税务
深圳
+852 2826 8080
peter.kung@kpmg.com.hk

彭博伦 (Paul Brough)
毕马威香港办事处首席合伙人
毕马威亚太区咨询服务主管合伙人
+852 2140 2800
paul.brough@kpmg.com.hk

鸣谢

毕马威咨询服务部谨此答谢ERA Ltd.董事总经理Connie Bolland为本报告提供的协助。ERA Ltd.与毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）和各成员所属分立和不同的个体。

陶匡淳
主管合伙人
投资和重组咨询服务
+86 (21) 2212 2708
honson.to@kpmg.com.cn

詹美臣 (Grant Jamieson)
合伙人
投资和重组咨询服务
香港
+852 2140 2804
grant.jamieson@kpmg.com.hk

江立勤
合伙人
投资和重组咨询服务
上海
+86 (21) 2212 3523
micahel.jiang@kpmg.com.cn

聂华伦 (Warren Phillips)
合伙人
投资和重组咨询服务
香港
+852 2140 2809
warren.phillips@kpmg.com.hk

黄文楷
合伙人
投资和重组咨询服务
广州
+86 (20) 3813 8833
ricky.wong@kpmg.com.cn

黄珍妮
合伙人
投资和重组咨询服务
广州
+852 2140 2305
jannie.wong@kpmg.com.hk

李柏嘉 (Babak Nikzad)
主管合伙人
金融服务咨询
上海
+86 (21) 2212 2268
babak.nikzad@kpmg.com.cn

北京

中国北京东长安街1号
东方广场东2座8层
邮政编码: 100738
电话: +86 (10) 8508 5000
传真: +86 (10) 8518 5111

青岛

中国青岛东海西路15号
英德隆大厦4层
邮政编码: 266071
电话: +86 (532) 8907 1688
传真: +86 (532) 8907 1689

沈阳

中国沈阳北站路59号
财富中心E座27层
邮政编码: 110013
电话: +86 (24) 3128 3888
传真: +86 (24) 3128 3899

上海

中国上海南京西路1266号
恒隆广场50楼
邮政编码: 200040
电话: +86 (21) 2212 2888
传真: +86 (21) 6288 1889

南京

中国南京珠江路1号
珠江1号大厦46楼
邮政编码: 210008
电话: +86 (25) 8691 2888
传真: +86 (25) 8691 2828

成都

中国成都顺城大街8号
中环广场1座18楼
邮政编码: 610016
电话: +86 (28) 8673 3888
传真: +86 (28) 8673 3838

杭州

中国杭州杭大路9号
聚龙大厦西楼8楼
邮政编码: 310007
电话: +86 (571) 2803 8000
传真: +86 (571) 2803 8111

广州

中国广州市天河路208号
粤海天河城大厦38楼
邮政编码: 510620
电话: +86 (20) 3813 8000
传真: +86 (20) 3813 7000

福州

中国福州五四路136号
福建中银大厦25楼
邮政编码: 350003
电话: +86 (591) 8833 1000
传真: +86 (591) 8833 1188

深圳

中国深圳深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码: 518001
电话: +86 (755) 2547 1000
传真: +86 (755) 8266 8930

香港

香港中环遮打道10号
太子大厦8楼
电话: +852 2522 6022
传真: +852 2845 2588

澳门

澳门苏亚利斯博士大马路
中国银行大厦24楼BC室
电话: +853 2878 1092
传真: +853 2878 1096

本刊物所载数据仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载数据行事。

© 2010 毕马威企业咨询(中国)有限公司
中国外商独资企业，是与瑞士实体——毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。香港印刷。

毕马威的名称和标识均属于瑞士实体——毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）的注册商标。

刊物编号: HK-ASPAC09-0002c

二零一零年四月印刷