

紧急避险五项战术(2) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E7\\_B4\\_A7\\_E6\\_80\\_A5\\_E9\\_81\\_BF\\_E9\\_c123\\_289157.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E7_B4_A7_E6_80_A5_E9_81_BF_E9_c123_289157.htm) 韩国和墨西哥的经济在危机爆发后最初的四个季度内遭受打击后，纷纷迅速反弹。两年后，两国都进入经济恢复期。在韩国，深刻的经济重组以及非凡的危机管理手段促成了经济的复苏；而在墨西哥，则幸运地有美国经济的支持，与政府的审慎理财。相比之下，泰国和印尼从危机造成的影响中复苏，则经历了较为漫长的过程。实际贷款利率也生动地反映出企业在危险市场中经营时危机所产生的市场环境。在我们研究的样本中，四个经济体作为一个整体，在危机爆发后的第一个季度内就经历了实际贷款利率的大幅上升。那么，假设一家公司在这些市场中经营，它会遇到什么情况呢？采用量化实例可以帮助我们了解危机前几个月的影响。为此，我们将采用这四个国家在每次危机后第一季度末的平均值。设想有这样一家公司，其所有产出都在发生危机的经济体的国内市场中出售。该公司销售额随经济而涨落，其债务成本也是如此，而债务占总资产的50%（一半是美元债务，另一半是本币债务）。所有销售收入都是本币，像2002年1月之前的阿根廷比索一样，固定在1比索兑1美元。这一简单演习的结果清晰地显示了对金融危机可能的影响毫无抵御准备会有什么结果。考核经营业绩，准备进行剥离在完成了必要的情境规划之后，管理层就能够从创造实际价值的角度衡量每项业务的业绩，进行剥离的相关准备工作，优化企业业务组合，获得足够的现金维持公司运营。举个例子，在1997年金融危机期间，麦肯锡为

韩国另一家大型企业集团提供咨询服务，协助集团优化其总数超过15项的业务组合。我们通过考察净利润（投资资本回报扣除加权平均资本成本），对价值创造进行了简单分析，为现金流各项改善方案的优先排序和确定应中止或剥离哪些业务提供了一个框架。在讨论剥离哪些业务时，管理层还对每项业务的战略重要性及其价值创造潜力进行了评估。麦肯锡在与客户合作的过程中，协助客户想办法迅速改善业绩，评估各项业务的潜在市场价值。根据直接经验，我们认识到许多公司可以在不影响收入的情况下，通过业务组合重组获得现金。在某些情况下，可以出售设施豪华但职能部门过多的公司总部大楼，或者未经仔细考察而业绩低下的业务单元等。尤其是在发展中市场上，公司往往实行多元化运营，主业不突出，缺乏竞争压力，危机就为公司调整业务组合、提高赢利带来了机会。维持主要利益相关方的信心能够在危机中坚持下来的公司，通常是那些善于与客户、监管机构、董事会成员、员工特别是股东和债权人进行沟通的公司。特别是股东和债权人的信任，应被看作宝贵的资产，一旦失去就很难恢复。因此，管理层必须确定公司的所有债权人，包括主要供应商，主动发起沟通“攻势”，以此打消疑虑，维持信心。披露什么和披露多少是在危机前一百天内管理人员需要做出的极其重要的决定。危机期间，管理人员倾向于被动回应而不是主动应对；因此，我们建议管理人员应该尽早考虑他们将要向外界披露的内容。我们注意到，所有的成功先例都有一个重要的特点，即管理者应该坦率且不要过分乐观。这些成功案例中的管理人员都会很坦然的表示他们并不知道全部答案，但是显然都能够讲清楚他们正在如何努力寻求

答案。维持客户的信任十分重要。麦肯锡的一位客户在韩国金融危机的前两个月亲自拜访了这家资产数以十亿美元计的公司记录在案的每个主要客户。通过向每一位客户说明公司的危机复苏计划并亲自直接解释问题，他增进了与这些重要客户之间的关系，并且树立起他们对于公司未来前景的信心。与监管机构和政府重组机构进行沟通也很重要。特别是在危机期间，监管机构可能成为有价值的信息来源，更重要的是，它们还拥有并购和清算权力，这是其他机构不具备的。因此，无论是国内企业还是国际性企业，都要积极管理与所有业务所在国监管机构之间的关系。最后，也许是最重要的，由于危机的发展速度很快，因此管理人员和员工必须经常得到最新情况通报。直接接触客户的是一线员工，如果他们对公司的前景不确定或有所怀疑，那么客户同样也会如此。

（本文作者为麦肯锡公司亚太区董事长）附文 金融危机的十大预警信号 实体部门的预警信号 1．私人部门价值受到破坏。当众多企业不能赚到足够的钱来支付它们所借款项的成本时，一场危机可能就在酝酿之中。当一个国家的大多数企业获得的投资资本回报低于它们的加权平均资本成本时，红灯就亮起来了。 2．利息保障比率。如果一家公司的现金流和利息支付金额之间的比率低于2，该公司就可能面临一场流动性危机；如果一个国家顶尖上市公司的平均水平也是如此，那么一场波及面极为广泛的危机就可能正在逼近。 金融系统的预警信号 3．银行的盈利水平。零售银行全系统年资产回报率低于1%以及/或年净利润率低于2%经常都是危机的预警信号。 4．贷款组合迅速增长。当银行的贷款组合以每年20%以上的速度增长且时间超过两年时，许多贷款就会变成坏账

，可能引发金融危机。 5 . 存款萎缩或存款利率飞速上升。当存款人开始将钱从当地银行中提取出来，特别是这样做连续超过两个季度时，此举常常被看作是危机迫近的信号。当单个银行争相抬高存款利率以吸引资金用于发放风险更大的贷款或者支付运营费用时，警灯也会亮起来。 6 . 不良贷款。贷款发放不当最终会带来不断膨胀的不良贷款组合。当实际不良贷款超过银行资产总额的5%时，警灯也会闪起红光。 7 . 银行同业利率、资本市场拆借利率。如果一家零售银行长期短缺资金，在银行同业市场拆借，或者提供高于市场水平的利率来获得资金时，市场实际上就给这家银行投下了一张不信任票。 国际货币和国际资本流动 8 . 外国银行贷款的期限结构。新兴市场中的许多公司从外国银行借入美元、欧元或日元以降低利率。银行发放给这些公司的贷款通常期限都较短。这对债务人而言就产生了货币和期限错配的问题。当某国接受的外国贷款中有25%以上短于一年期限时，警灯就应当亮起来。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)