

# 危机下 的领导力

萧条时期正是考验体魄淘汰弱者的时候

LEADERSHIP IN THE CRISIS



# 危机下的领导力

《环球企业家》杂志社 著

**图书在版编目(CIP)数据**

危机下的领导力/《环球企业家》杂志社著. —北京:  
中国民主法制出版社,2008.11

ISBN 978-7-80219-493-9

I. 危… II. 环… III. 企业领导学—研究—中国  
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 174050 号

---

书名/危机下的领导力

WeijiXiade Lingdaoli

作者/《环球企业家》杂志社 著

---

出版·发行/中国民主法制出版社

地址/北京市丰台区玉林里7号(100069)

电话/63292534 63057714(发行部) 63055022(编辑部)

传真/63056975 63056983

<http://www.npc.gov.cn>

E-mail: MZFZ@263.net

经销/新华书店

开本/16开 787毫米×1092毫米

印张/18.75 字数/270千字

版本/2009年1月第1版 2009年1月第1次印刷

印刷/河北永恒印刷有限公司

---

书号/ISBN 978-7-80219-493-9/F·58

定价/48.00元

出版声明/版权所有,侵权必究。

---

(如有缺页或倒装,本社负责退换)

# 序 一

中国化工集团公司总经理 任建新

在过去 30 年里,全球经济平均看来是一个高增长、低通胀的状态。在今年 9 月份之前的 30 年,中国虽然取得长足的进步,但很多方面仍然是全球经济体系被动的参与者,在很多情况下,跨国公司看中国,看到的是它有 10 亿未被唤醒的消费者,并且是亚洲生产链条最终的组装工厂,但这不是中国经济力的全部。虽然今年海外投资比例仍只占到可怜的一小部分,但近来中国在参与世界经济主动性方面的变化非常惊人,最近五年中国海外投资以每年平均 85% 的速度增长,预计到 2011 年将达到 600 亿美元,成为亚洲最大的资本输出国。现在中国企业在海外收购、上市、购买能源矿产等一举动,都能够引起全球市场的震动。当然如果中国公司只会在价格上竞争,并不会令西方企业产生忧虑,但事实上在中国出发的全球挑战者已经尝试进入海外市场,在海外市场设立研发中心、成立品牌,承担全球企业责任。

在最具全球竞争力中国公司评选中,参与全球竞争的中国公司脱颖而出,反映中国在全球化时代生存的榜单,中国本土公司向跨国公司蜕变。我们企业随着全球金融危机不断向实体经济渗透,现在也有一个比较明显的现象,在今后一段时间我们会见证中国企业会被质疑,甚至主动缩小在全球化方面的雄心,就是在这个艰难时刻,比以往任何时刻都更加呼唤中国企业应该去参与创建新的经济世界的领导力这样一个过程。我们一贯坚持有实力的企业走出去,迎接复杂的全球化挑战。更重要的是在欧美主要发达市场面临比较萎缩的情况下,我们企业去承担经济的一种领导力。当然我们意识到,由于市场急剧动荡变化,很可能使今天的赢家成为明天的失意者,但我们不怕挑战,我们向以往一路走来时一样充满信心。中国化工集团通

过收购法国安迪苏集团和罗地亚有机硅及硫化物业务,在蛋氨酸和有机硅单体等化工领域一跃进入全球前三甲。公司成立的时间只有4年,在这4年当中我们按照“老化工,新材料”的战略定位,坚持科学发展,在做强国内生产基地这样一个过程当中,我们加大推进国际化的进程,我们已经在法国、英国、澳大利亚等国家成功地并购了五家企业,经过四年发展,总资产增长了5倍,销售收入增长了7倍,利润总额增长了12倍,也就是说主业竞争力、核心竞争力和我们的整体竞争力都不断增强。

在这全球经济面临挑战的时刻,《环球企业家》杂志发挥新闻业为大众揭示真相的社会公器的作用,协助企业看清方向,值得我们喝彩。

## 序 二

上海复星集团副董事长兼总裁 梁信军

《环球企业家》杂志 15 岁了,这 15 年当中亦是中国经济快速增长扩张的一段时期。《环球企业家》杂志从一开始就在摸索全球化商业的脉络,这个过程从茫无头绪,跌跌撞撞一直到成熟茁壮,和中国经济发展的过程非常相似。

作为一名忠实读者,我有幸参加《环球企业家》2008 年举办的高峰论坛,与国内外菁英企业家分享带领企业突破困境的经验与心得。今年的峰会人潮涌动,盛况空前,说明论坛主题《危机下的领导力》确实在金融海啸袭击期间引起了商业界共同的关注。这场全球性的灾难深不见底,各行各业无一能幸免,许多人还看不清楚迷雾背后浪淘的高低,辨别不出方向,亟待具有领袖风范的人物坚定正确地带领人们安全地走出风暴之中。

新当选的美国黑人总统有一项比任何人更坚难的任务——给予美国人乃至全世界经济信心,挽救美国金融系统,重新繁荣经济。危机时刻恢复市场信心是一件不寻常且艰难无比的工作。美国身为全球经济龙头,马首是瞻。

美国政府以及美国人民先于全球面对房价下跌、个人信用破产、提供信用违约保险的次贷机构破产、贷款银行破产等等痛苦,同时还要面对银行流动性下降、贷款减少、利率提高、工商企业效益下降、投资减少、消费意愿下降等导致经济停滞的压力。

现在许多企业,面临相当大的萧条压力,大家所关心的是目前的危机还会持续多久,底部是什么?这次危机也许是持续了二三十年的全球经济循环模式的整体调整(全球一体化经济 1.0 版),可能很深很长很痛,不能形而下简单地用工具来分析。

## 危机下的领导力

《环球企业家》杂志对这场金融海啸报道是直指核心的。记者们直视事件的根源并将看似不相干的场景串联在一起拼凑出这场危机较为清晰的画面。2008年《环球企业家》高峰论坛上,菁英企业家和各领域专家们齐聚在一起交流这场危机下的对策。也许我们并没有能力提早结束这场海啸的能力,但愿我们找对了灯塔的方向。

# 序 三

中央电视台著名双语主持人、青年学者 芮成钢

最近两个多月,我一直在主持一档节目《直击华尔街风暴》,对于处在金融海啸中的美国及相关国家做了全景式的解读。我发现,面对危机,每个国家、每个人的态度和方法都截然不同,孰对孰错、孰优孰劣还无法过早地下结论,但有一点是相同的,面对危机更是考验领导力的关键时刻。《环球企业家》杂志社主办的高峰论坛以“危机下的领导力”为题,非常有意义,能有幸跟国内外一些优秀的企业家和学者们探讨这一话题我感到非常荣幸。《环球企业家》杂志的朋友们以此为主题迅速地将所谈话题编辑出书,更令我对这个团队心生敬意。有几个粗浅的观点与读者朋友们分享,并代为序。

在当今经济全球化大潮波澜壮阔的时代,尤其在美国次贷危机、金融海啸波及全球的时候,对于具有雄心的企业意味着什么,代表着什么?我想到的是责任,是使命,是我们展现正确经营理念和正确的企业核心价值的契机。以中海油公司为例,作为大型国有企业,负责国家的能源,首先讲的是经济责任、政治责任和应有的社会责任,同时在走向国际的路上,还有作为一个国际企业公民的责任。使命意味着什么?就是胸怀着建设国际一流综合性能能源公司的理想,为我们的国家国民经济健康可持续发展提供可靠安全的清洁能源。所谓正确的经营理念和正确的核心价值观就是诚实守信、双赢互利、持续变革、追求卓越、奉献社会,尤其是在能源激烈竞争的行业里边,国家发展的关键时刻,这样的企业身肩重责大任。

国内的企业壮大的速度快的惊人绝不止中海油一家企业,以郑州宇通集团有限公司为例,快速的交货能力、模块化平台上的多样化以及顶级服务,成为宇通攻克类似古巴这样的海外市场的利器。以宇通为代表的中国制造者用最有效率的产业链条和极富竞争力的价格正引发了欧洲客车巨头



们的不安。再者,宇通已经成为全球单厂生产大中型客车全球最大的生产基地。作为大中型客车的生产企业,宇通成为全球排名第二的企业。宇通年产量三万辆。而且在这样一个不好的经济环境下,宇通始终保持利润增长4%,成为最具全球竞争力的中国公司之一。

在软件外包领域,东软是中国第一个离岸外包收入超过1亿美元的软件企业,为全球30多家跨国公司提供外包服务业务。同时也是中国唯一一家同时在软件外包和BPO业务两个领域成功通过ISO27001认证的软件企业。东软是一个快速成长的企业,目前有员工1.5万人,分支机构遍布全球,大小用户有8千家左右。东软始终把追求持续改善和开放创新作为自己的核心竞争力,软件已经是当今社会企业高效运行不可缺少的一种手段或一种工具,我相信他们将开创中国软件业的春天。

有这么多优秀的具有全球竞争力的中国公司,那我们对中国的经济怎么会没有信心,对中国的未来怎会没有信心?这些最具全球竞争力的中国公司们,不仅以出色表现证明了中国制造令人惊叹的韧性,更惊的人是他们还试图超越经济周期、逆势扩张,雄心壮志实在令人敬佩。我相信经济低谷总有平复的一天,严冬必然会过去,我相信中国优秀的企业家将在危机关头展现他们异于一般人的领导力。

# 前 言

《环球企业家》杂志社执行主编 杨 福

树欲静、风不止。正当全世界都因北京奥运的巨大成功而重新审视中国在未来全球经济政治新秩序的位置时——尤其在超级强国美国深陷信贷危机泥潭之际,由乳业丑闻所标志的新一轮“中国制造”信心危机,则再次提醒世人这个世界最大发展中国家在现代化进程中仍有许多尚未逾越的颠簸之旅。后奥运时代的中国,就这样在自豪与忧虑纠结的情绪中上路。

考虑到2007年的“中国制造”风波很大程度上均是由外包生产企业的产品在海外市场引起,最近在国内市场由三鹿、蒙牛和伊利等“本土英雄”引爆的乳业生存危机,则充分暴露了中国领先企业的品牌质量所带来的市场溢价,是建立在一个多么脆弱的基石之上。颇为反讽的是,伊利奶粉业务的推出,正是在4年前阜阳伪劣奶粉事件在全国掀起波澜之后。很多分析人士认为,随着中国消费者的食品安全及卫生意识的逐步增强,像伊利这样的可信赖国产品牌会成为赢家。但最终,对增长速度而非增长质量的无止境追逐,为各种不规范的供货关系和交易行为打开了方便之门。问题纠正者于是成了问题本身。

无论此轮危机所涉企业产品的问题程度如何,都显示出他们对消费者的漠视,以及其脆弱的供应链管理的难以为继。“意识形态偏见”、“设计方缺陷”、“国际标准的不统一”等过去的挡箭牌如今已完全失去效力,中国企业必需得为自己的长期粗放生长埋单。

缺乏统一协调的监管机构在危机中应承担的责任已被广泛讨论,这势必会成为下一步重塑中国食品安全体系的重中之重。但另一个不容忽视的因素,是监管者面对公共健康安全危机的态度,也必须被重新定义。几年来一直如烈火烹油般发展的中国乳业在一夜间危如累卵,除了说明行业本身

问题的积重难返,更标志着监管部门过去在产品质量危机发生时,总是否认问题普遍性的惯性思维正式破产。正是这种思维,让我们在阜阳伪劣奶粉事件后,又看到悲剧在全国的大面积上演。事实已多次证明,“否认——拖延——直至承认”的危机处理方式,只会让相关利益方付出更大的代价。就监管者而言,尤其在食品安全这个与消费者生命密切相关的领域,应始终坚持“企业控方”立场,而非急于辩护。毕竟,受中国公共健康安全隐惠影响最大的是本土百姓,而非一贯狐疑的海外消费者。

毫无疑问,问题如果要被大规模整饬,会增加很多社会成本,但鉴于产品质量安全关乎每个消费者的切身利益,这是我们必须要付出的代价。否则,那些负责任的生产企业和贸易企业,将在国内国际竞争中处于不利地位。“生于忧患”的国民心态已经觉醒,事态最终会向哪个方向发展,并不是政府、舆论或生产商所能决定。但至少可以确定,危机被关注讨论的时间越长越深入,越有助于中国尽快建立起一套真正有效的公共健康和安全防护网。

这场危机如果处理得当,将为后人提供一个新兴经济体如何在实现快速增长的同时努力偿还旧债——对资源和环境的过度透支、制度规范和道德的相对缺位、过时的监管体系——的样板。这固然是一个沉重的历史负担和一个漫长的演进过程,却也是所有发达市场国家都已走过的道路。历经30年的经济改革开放,我们已充分积蓄了在硬件上让外界敬畏的力量,现在,是让以“可信赖”为核心特征的“软实力”成为“中国制造”的新标签的时候了。

# 目 录

序 一 .....	任建新	3
序 二 .....	梁信军	5
序 三 .....	芮成钢	7
前 言 .....	杨 福	9
第一章 华尔街的末日救赎 .....		1
AIG 教训 .....		3
享年 158 .....		8
昔日重来 .....		12
拯救与不干预 .....		16
榜样陷落时 .....		18
第二章 悬崖边上的中国乳业 .....		23
牛奶多米诺 .....		25
谁搞垮了三鹿 .....		31
危巢之下 .....		40
第三章 中国骄傲——2008 最具全球竞争力 .....		
中国公司 20 强 .....		47
中国骄傲 .....		49
公司竞争力 .....		50
谋定而后动 .....		64
曼谷行动 .....		66

宇通控制力 .....	73
格力的世界 .....	81
中联推土机 .....	89
师夷长技 .....	94
竞争力跟竞争无关 .....	97
大国的自尊 .....	100
美国在衰落? .....	102
<b>第四章 倾听领袖 .....</b>	<b>105</b>
18 位全球顶尖商业领袖生存建议 .....	107
冬日曙光 .....	127
追随沃尔玛 .....	133
回到根本 .....	140
与巴菲特共进午餐 .....	146
火中取栗 .....	154
当萧条来袭 .....	158
温州新样本 .....	165
<b>第五章 危机下的领导力——2008 年〈环球企业家〉</b>	
高峰论坛实录 .....	173
蜕变与成长——危机下的领导力 .....	175
反思与面对——危机下的领导力 .....	204
从金融安全到经济危机 .....	218
慈善是高尚不是时尚——我们如何表现善心 .....	230
创新——原创中国商业思想 .....	243
出污泥而不染——环境危机下的企业发展之道 .....	258
奥运改变中国——我们真的被改变了吗 .....	281

# 第一章

## 华尔街的末日救赎



# AIG 教训

即使美国利润最丰厚的公司之一也可能在一周内倾颓

在过去 45 年的绝大多数时候,美国国际集团(AIG)稳健如水池中的迈在克尔·菲尔普斯,定期交出一份决不让投资者失望的财务报告。2004 到 2006 三年间,它的净利润分别达到 98 亿、104 亿和 140 亿美元。这让它长期居于美国利润最丰的十家公司之列。

但在美国时间 9 月 16 日晚,其董事会用 3 个小时讨论着一个问题:明早我们是否申请破产?

这是因次级债引发的全球金融危机的最近一幕。正如任何一次灾难的影响都会如漩涡般逐渐卷入核心地带,自 2007 年中,美国各大金融机构纷纷大规模冲销相关资产,当这一系列坏消息因贝尔斯登的贱卖而被画上一个逗号,华尔街仍未迎来最严重的打击。时隔半年,一个月的时间里,房利美、房地美和 AIG 被美国政府接管、雷曼兄弟破产、美林被并入美国银行……但句号似乎仍未画上。

即使极为幸运的,AIG 得到了来自美国政府的 850 亿美元贷款,但它几乎已经在天堂地狱之间游走了一圈:这家在其巅峰时期拥有近 2400 亿美元市值的公司,目前市值不过 130 亿美元。更为触目惊心的,或许是其投资者的财富变更。用了近 40 年时间将 AIG 塑造为金融巨人的前 CEO 汉克·格林伯格(Hank Greenberg)私人拥有 1290 万股公司股票,在 2008 年 1 月时尚值 7 亿美元,到 9 月 23 日纽交所收盘时仅值 6400 万美元。而格林伯格的接班人、在次级债风波中引咎辞职的马丁·苏利文(Martin Sullivan)所拥有的 AIG 股票更是只值 22.46 万美元。

仅从业务角度,没有人能否认 AIG 的实力。它拥有超过一万亿美元的总资产,从纽约到北京到伦敦的遍布全球 130 个国家的子公司和分公司经营着你所能想象的各个险种:从针对人寿、退休到地震与洪水,乃至为石油



钻塔和卫星承保。直到 2007 年底,它还握有近 200 亿美元现金。

但与贝尔斯登、雷曼兄弟一样,AIG 的轰然坠落并非无理。这家精于分散风险的公司,恰好毁于风险。因一种名为信贷违约掉期(CDS)的金融工具,它遭遇了流动性危机。这种专门针对贷款违约的掉期产品,就像给贷款业务设立的保险。但就好像它为一个村庄的所有人承保,随后迎来了一场淹没全村的泥石流。

AIG 之所以没有早早进入市场看空的视野——甚至其内部也过度乐观——因为它的商业模式实在太过复杂:它对金融衍生产品进行保险,而这些衍生品又是基于其他抵押品产生的衍生品。这些只有电脑才能够生成、估值的产品,当遇到当下这种金融灾难时,几乎无法被有效分析。在次债危机爆发之后,AIG 始终试图告诉外界自己并无太多风险,直到 2008 年 9 月,它在一周时间内发现自己需要的资金高达 700 亿美元。

## 双刃剑

在 2008 年 3 月底 AIG 宣布自己因 CDS 而减记了逾 110 亿美元次贷相关衍生资产之前,金融业以外几乎从未留意过这一产品的存在。

1995 年诞生之初,CDS 是一种对冲风险的工具。其运作方式为:一方为一种特殊的债务票据(无论是债券、银行贷款还是抵押)付给另一方保险费用,当债务本身出现问题的时候,能够得到相应的补偿。而承保者——在 CDS 市场,银行、投行甚至对冲基金均可扮演此角色——必须以相应数量的资产质押作为保证金。

适逢 20 世纪的最后几年算得上罕见的大牛市,在此期间,因经济蓬勃向上,企业的违约债务也就相当有限,则多数公司进行这样的掉期不过是买得内心安定。对于承保方,收取保费约等于赚取外快。也因为在太长时间里它都风险极低,CDS 逐渐成为了一种可被交易的产品。

没有人准确地了解 CDS 究竟是一个多大的市场——自 1990 年代初期被应用以来,至今没有专门机构监管这一产品的交易——但专家们的估算结果为:60 万亿美元。可资比较的是,美国股票市场的总规模大约为 22 万亿美元,抵押市场为 7.1 万亿美元,而美国国债市场为 4.4 万亿美元。而这