

全球合力共度经济困境
良谋远虑重燃企业信心

中国信心传递无限力量
化危为机点亮财富希望



听总裁们谈 经营之道

50位本土总裁谈企业决胜方略

伦敦G20峰会、博鳌亚洲论坛上，本土总裁出谋划策，
为中国企业决胜未来带来信心和力量。

欧俊 / 编著

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

50位总裁的非凡智慧
50000家企业的制胜法宝
50000000员工的生存之基

全球合力共度经济困境
良谋远虑重燃企业信心

中国信心传递无限力量
化危为机点亮财富希望

听总裁们谈 经营之道

50位本土总裁谈企业决胜方略

欧俊 / 编著

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

听总裁们谈经营之道：50位本土总裁谈企业决胜方略 / 欧俊编著.
—北京：新世界出版社，2009.6
ISBN 978-7-5104-0316-3

I. 听… II. 欧… III. 企业管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第061953号

听总裁们谈经营之道：50位本土总裁谈企业决胜方略

作 者：欧 俊

出 品 人：杨雨前

选题策划：宿春礼 邢群麟

责任编辑：杨艳丽 许长荣

装帧设计：天之赋·尹帅

版式设计：华夏书网

责任印制：李一鸣 黄厚清

社 址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

总编室电话：+86 10 6899 5424 6832 6679 (传真)

发行部电话：+86 10 6899 5968 6899 8705 (传真)

本社中文网址：<http://www.nwp.cn>

本社英文网址：<http://www.newworld-press.com>

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

版权部电话：+86 10 6899 6306

印刷：北京中印联印务有限公司

经销：新华书店

开本：787×1092 1/16

字数：195千字 **印张：**14.75

版次：2009年6月第1版 2009年6月北京第1次印刷

ISBN：978-7-5104-0316-3

定价：29.80元

新世界版图书 版权所有 侵权必究

新世界版图书 印装错误可随时退换

| 前言 |

在主题为“经济危机与亚洲：挑战与展望”的2009年博鳌论坛上，招商银行行长马蔚华说：“危机对我们有很多挑战，但是也有很好的机会，我们应该把握住。”TCL集团股份有限公司董事长兼总裁李东生在论坛上表示：“我很有信心，今年我们自己的品牌业务是能够有一个比较大的增长的。”

2008年10月，以欧洲、北美为主要出口市场的全球最大玩具代工——合俊集团位于东莞的两家工厂倒闭，6500名工人失去了自己的工作。这是自美国次贷危机演变为金融危机继而席卷全球以来，中国受其影响后首个倒闭的实体企业。

全球性的金融危机已经从虚拟经济领域影响到了实体经济，而随着时间的推移，金融危机对于中国经济的影响正在日益加剧，并呈现出由特定行业到所有行业渗透的趋势。为此，世界各国都在努力地想办法，解决全球性的金融危机，建设金融新秩序。2009年4月在伦敦召开的G20峰会就是为世界经济强国应对金融危机的蔓延，促进经济复苏所召开的高层金融峰会。胡锦涛主席参加了这次会议。他的访问及主旨演讲向世界展现了坚定的“中国信心”，体现了大国的责任，为世界经济的恢复作出了贡献。在中国经济领域占据半壁江山、发挥着重要作用的民营企业始终站在市场的潮头感受着世界经济的脉动，对于市场的微妙变化，他们自然也是“如鱼饮水，冷暖自知”。

放弃低价策略、提升产品层级、扩充人才储备则是中国民营汽车业的代表性人物李书福应对金融危机的策略。李书福认为，提升产业的整体架构，从单纯靠价格优势占领市场转为以技术为先的发展战略是中国自主汽车品牌的必由之路，唯有如此，中国的汽车产业才能收获冬天里的阳光。事实上，作为中国汽车产业不可忽视的一股力量，在李书福的带领下，吉利已然显示出与国际汽车巨头一较高下的实力。

如果我们以“老、中、青”来划分企业家的时代背景的话，戴志康明显属于“新生代”。较之于柳传志的慎重稳健和李书福的果敢坚毅，戴志康表现出更为轻松闲适的状态。戴志康以其特有的行事风格在赢利模式上为企业安然过冬找到了自己的“救命稻草”，而“救命稻草”代表着戴志康对于所处行业前景的良好预期。

很显然，戴志康的机会同样属于所有中国企业的领导者，这种机会很大程度上得益于以扩大国内需求、稳定消费信心、保证金融安全为目的的4万亿救市计划。历史的经验告诉我们，任何一次危机的到来都意味着行业内部的重新洗牌及产业结构的重大调整，谁能在第一时间把握这个机会，适应市场变化，加速企业变革，谁就能在下一波市场竞争中赢得先机，取得最后的胜利。

以宝钢、万向、万丰为首的制造企业，以东软、用友为首的高科技企业，首先发力，改进产品结构、拓展销售渠道、以客户的需求为第一主旨，充分利用自身的平台，渐进式地化解由于海外市场的疲软带来的出口下降、利润缩水等棘手问题，加快现金流入，确保企业财务的安全。

以万科、万达为首的中国房地产业集体上演了“船大依然能掉头”的好戏，充分借力政府调控手段，改变以往大而全的房地产开发模式，以小户型、低密度和适当的降价来吸引消费者。而始终走低调路线的朱孟依则在同行压缩阵线的时候，反其道行之，以做大盘、融巨资的形式“跑马圈地”，形成低价优势，这让大家瞪大了眼睛：房地产竟然还能这么做！

对于百度、腾讯、阿里巴巴、苏宁、俏江南等互联网、家电连锁和餐饮服务企业来说，创新商务模式、帮助客户成长、锁定目标消费群、延展品牌优势是这些企业从险境中突围的“必杀技”。当然，所谓的必杀技绝对不是这些企业应对金融危机的权宜之计。事实上，从2008年10月份以来，在这些企业的身上，我们看到的更多的是基于长远发展的战略设定，而这种战略设定才是企业缔造百年基业的根本所在。

纵观上述企业的应对之道，我们勾勒出这样一条路径：依托政府调控的外部环境，着力于企业内部变革，从发展方向、创新机制、人才储备、企业结构、产业布局、管理模式上突破原有桎梏，以新思维应对新时代。

生存和发展是企业永恒的主题，尤其是在经济趋于下滑的时刻，企业首先要解决的就是如何生存下去的问题，继而以自身的发展带动整个产业链的发展，从而促进整个行业的提升，这也是中国企业长足发展的必然要求。

2009年4月的伦敦G20峰会表明了世界各国携手同心、重振经济的决心，在随后召开的博鳌亚洲论坛上，温家宝总理公布的一系列数据显示中国经济开始回暖。这些信息为中国企业走出经营困境带来了信心和力量。在这个时代大背景下，本书将与您一起探讨中国企业应对全球经济寒冬的良策。

“他山之石，可以攻玉”，本书从突围举措、行业结构、企业后劲等方面详细解读了50位优秀的企业领导人重装突围的应对之道，其中有前瞻性的战略规划，更不乏实际应对的改革措施，希望对目前遭遇困难的企业和所有有志于做中国最好企业的创业者有所借鉴、有所启发。要通过危机看到机遇，让企业平稳“过冬”并发展得更为顺畅、轻松。

| 目录 |

李嘉诚：做企业要小心，采取审慎的经营策略..... 1

慎重应对经济风险	2
持盈保泰的投资策略	2
实实在在做事，靠实业立身	3
逆势扩张	4
审慎规划预算	5

柳传志：生存是企业经营的第一目标..... 6

经营中需要一点悲观和清醒	7
保持经营目标的灵活性	7
募集资金，春天播种	8
用人+创新，打造IT领军企业	9

任正非：时刻做好过冬的准备..... 11

《华为的冬天》中的危机意识	12
末位淘汰：培养员工的“狼性”	13

广募资金，储备过冬粮草	13
坚持技术创新	14
抱团过冬，团结才能够走得更远	15
张瑞敏：主动出击，“上山下乡”拉动销量	16
把每一天都看成是冬天	17
热乎的“上山下乡”运动	17
杨元庆：优化自我，寻找新的增长点	20
缩减成本，轻装上阵	21
捆绑上下游企业	21
增储清贷，现金为王	22
加大研发，寻找新业务增长点	22
并购整合，扩大规模	23
唐骏：危机下从容布局	24
信心，是成功经营的第一要素	25
稳定资金链，推进商业模式调整	26
何享健：多元化不忘战略目标	28
两“度”技术创新	29
不乱搞多元化，不做没把握的并购	29
向国际化转型	30
发力直流变频空调	32

李书福：从价格竞争到技术竞争，吉利的华丽转型..... 33

战略转型：跟低价说再见	34
人才模式：自主培养，增加储备	35
调整内部组织结构	36

赵勇：广纳贤才，做好产业多元化..... 37

全面量产PDP	38
广纳贤才	38
全面调整企业战略，引导多元化产业	39
家电下乡	41

王建宙：找到适合自己的经营策略..... 43

提高对宏观环境的认识	44
员工的执行力优势	44
完善市场定位，致力于价值链升级	45
稳健的财务：有钱不乱花	46
大力发展TD	47

尹同耀：促进品牌升级，强化销售市场..... 48

战略转型	49
占领新兴市场	49
开辟农村市场	50
补管理，借助外部脑力资源	51
积极压缩运营成本	51

郭广昌：做最坏的打算，做最好的努力..... 53

风雨兼程，做两手准备 54

恐惧的时候要勇敢 54

复星的几大修炼 55

任建新：秉持信心，积极扩张并购..... 57

信心，不可动摇的支柱 58

发掘市场并购良机 58

有行无市，采购囤货 60

张房有：实现价值升级，注重企业战略..... 61

战略转型不会改变 62

人事的战略性调整 63

二十字方针 64

邓崎琳：调整成本，发力企业重组..... 65

扛住经营压力 66

化解成本危机 66

加大重组力度，提升企业内在实力 67

李东生：做好企业的积累..... 70

国际化经营 71

重新定义电视 71

熊晓鸽：企业要成长就要不断闯难关..... 91

专心做产业，踏实做服务	92
继续大手笔投资	92
挑战创业，信心与资金并重	93
行业不太重要，关键是公司本身是不是好公司	94

吴坚忠：统一采购，高效管理..... 96

灵活经营	97
统一采购	97
广采措施，促进效益	98
分区域发展	99
搞好安全质量	100

史玉柱：做自己熟悉的行业..... 101

研究消费者	102
农村包围城市	102
缔造一个打不垮的团队	103
不把鸡蛋放在一个篮子里	104

彭小峰：打造一流企业..... 106

光伏业有着极大的机会	107
做足企业的功课	108
让赛维超越光速	108
锻造超强融资能力	110

谭旭光：创新是成功的试金石	111
坚持为企业全面“体检”	112
形成完备的产业链	112
保持技术上的领跑优势	113
强化企业管理	114
施正荣：打造完整产业链	116
每五年必须有一个“撒手锏”	117
抓住上游原料	118
搞好下游销售	119
马化腾：经营重在未雨绸缪	121
坚持守望	122
互联网更有机会	123
企业要未雨绸缪	124
潘石屹：差异化战略操作商业地产	126
谨慎经营	127
差异化的房地产战略	127
张朝阳：走品牌之路	130
充足现金流，继续市场拓展	131
走品牌化之路	132
加快创新	133

冯仑：直面市场竞争，把握差异化方略..... 134

直面竞争	135
做好反周期	136
抓住缝隙市场，实现差异化发展	137

徐乐江：企业没有最困难时期..... 139

坚守是主题词	140
挖掘自身潜力	141
提升软实力，打造硬功夫	142

刘积仁：不断调整是企业的常青之法..... 144

推进企业不断调整	145
软件外包不会衰退	146
稳固根基，海外扬帆	147

王文京：策动企业转型，主攻国内市场..... 148

机会与困难	149
中国企业急需转型	150
加强内销市场，主动把握商机	150

董明珠：掌握核心竞争力..... 152

无债运营节省成本	153
提高企业自主创新能力	153

整合产业链	190
戴志康：强化内部战略，注重成本控制.....	192
现在就是最好的创业时期	193
注重成本控制	194
马云：阿里巴巴是创造型企业.....	196
深远的目光洞穿世界	197
编织SAAS，做新产品	199
温暖别人就等于温暖自己	199
牛根生：着重企业现代化建设，强化经营监管.....	201
解开“三聚氰胺”的愁绪	202
层层监管，只为这一管	203
王健林：房产投资，策略与信心同行.....	206
施行资金封闭运转	207
大风险才有大收益	207
王石：跟进市场主流，适当调价.....	210
开发小户型	211
适当降价，现金为王	212
积极储备现金	214