

过冬 法则

40家杰出企业
渡过金融危机的策略

* 微软黑屏的阳谋

* 阿迪达斯乐观应对

* 松下赌命全球化

* 阿里巴巴登陆日本

* 万科降价的前后

* 联想的屯粮策略

GUODONG FAZE
40JIA JIECHU QIYE DUGUO
JINRONG WEIJI DE CELUE

过冬法则

40家杰出企业
渡过金融危机的策略

* 微软黑屏的阳谋

* 阿迪达斯乐观应对

* 松下赌赢全球化

江苏工业学院图书馆
藏书章
理想
科降价的前后
阿里巴二叠日

经济观察报
omic Observer 编著

GUODONG FAZE
40JIA JIECHU QIYE DUGUO
JINRONG WEIJI DE CELUE

中国纺织出版社

内 容 提 要

经济观察报投入了大量的采编队伍,对各个行业的知名企业进行了采访,对金融危机下联想、阿里巴巴、松下、阿迪达斯等企业的现状及这些企业在危机下的应对之策等进行了精雕细描,并对此进行了总结。本书具体介绍了40家杰出企业的过冬法则,希望这些企业的过冬经验,能帮助广大企业尽快走出困境。

图书在版编目(CIP)数据

过冬法则:40家杰出企业渡过金融危机的策略/经济观察报编著. —北京:中国纺织出版社,2009.5

ISBN 978-7-5064-5569-5

I. 过… II. 经… III. ①金融危机—研究—世界 ②企业管理—经验—世界 IV. F831.59 F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 034017 号

策划编辑:李秀英 姜 冰 责任编辑:陈 芳
特约编辑:张艳霜 责任印制:陈 涛

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027
邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231
<http://www.c-textilep.com>
E-mail:faxing@c-textilep.com
北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销
2009年5月第1版第1次印刷
开本:710×1000 1/16 印张:16.5
字数:260千字 定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

我们能做些什么



病来如山倒，病去如抽丝。

奥运会华丽斑斓的舞台，转眼之间就落下了沉重的帷幕。金融危机席卷而来，国际市场需求萎缩，国内工厂倒闭，房价下跌，股市低迷，就业形势严峻，群体性事件屡有发生……一连串的问题，考验着公众的神经，考验着企业的生命力，考验着政府的执政方法和执政能力。

没有人知道噩梦般的日子什么时候过去，也没有人知道华尔街的未来将是什么样子。这个世界充满着不确定因素。这是一个难以描述的、深不见底的时代。

对大多数人来讲，唯一可以做的选择就是观望。

员工观望老板，希望老板能有办法保护大家平稳渡过这个冬天。

老板观望政府，希望政府能拿出行之有效的投资措施、减税方案等，刺激经济发展，给民企一条活路。

世界在观望中国，希望中国能在这轮经济危机中承担更多的“责任”。

政府在做出一系列投资计划和产业振兴计划后，似乎也在观望——社会各界的反馈如何？国际社会如何看待？而政府与市场的关系再一次成为焦点，一些早已明了的基本问题再次陷入争议。我们太容易把错误归咎于市场和市场化改革，也很容易把解决问题的出路引向更多的政府干预。

其实，我们面临的不是政府要不要干预的问题，而是如何干预的问题。

作为一个转型中的发展中国家，我们在产权明晰、司法公正、市场透明等方面，做得还远远不够。从长期来看，政府和市场的边界要继续调整，减少政府干预、扩大市场作用仍然是最理性的选择。短期内政府不得不直接介入市场的行为，不能最终取代市场。这也是拒绝死亡的唯一途径。

作为经济媒体，这个时候应该更具责任感。我们不会编织谎言愚弄大众，但我们会努力让我们的读者自历史中获得启发，从榜样中汲取勇气，在悲观中看到希望。我们希望积极推动政府、企业和劳动者相互信任、共渡难关。

危机爆发以来，经济观察报投入了大量的采编资源，对各个行业的知名企业进行采访，探究它们的应对措施与过冬心得。这本《过冬法则》，收录了对众多知名企业的采访，并对其分门别类进行了加工整理，因而更具参考价值。希望本书的出版，能帮助那些面临困境的中小企业寻找到一条突围之路。

在此，谨对赢智汇的刘洪飞先生对本书稿的整理工作表示感谢。

祝大家好运，中国好运。

经济观察报执行总编辑 仲伟志

引言：危机来了，企业该怎么做 / 1

这个金融冬天到底有多冷 / 7

导火索：别了！雷曼兄弟	/ 8
波及中国：雷曼对中铝的“惊心劫”	/ 13
海外华商：一个温商家族的海外危机体会	/ 17
出口寒冬：温州出口商的过山车	/ 22
进口悲情：中铁——重创！	/ 28
贸易尴尬：广交会 5 天没有一张订单	/ 31
新能源预警 1：“寻找幸存者”游戏开始	/ 34
新能源预警 2：光伏企业左走？右走？	/ 39
制造业困境 1：钢企倒逼 原料降价	/ 43
制造业困境 2：通过易货贸易省钱	/ 46
加工业巨震 1：合俊的倒闭	/ 50
加工业巨震 2：合俊倒闭对实业经济意义	/ 54
房地产商：大佬紧急御寒	/ 57
金融公司：AIG 陷入次债漩涡	/ 60
海外投资：中国企业近年海外金融投资亏损事件一览	/ 64

第一招：料敌机先，屯粮不慌 / 67

中关村领袖：联想过冬之屯粮——18亿美元厚衣服 / 68

中关村领袖：联想过冬之精神——视现金如血液 / 71

中关村领袖：联想过冬之前瞻——做三年准备 / 74

房地产领袖：万科降价为现金 / 83

房地产领袖：深究万科降价的前因后果 / 90

第二招：收缩战线，剩者为王 / 95

“过来人”的经验：三星危机生存宝典 / 96

世界巨头：波音穿上防寒服 / 103

世界巨头：摩托罗拉在中国裁员 / 106

加工业领袖：九三油脂打响防御战 / 109

交通业大佬：中国海航“收拳”过寒冬 / 112

运输业大佬：中国远洋在波动中成长 / 115

制造业大佬：海信“从开源到节流” / 122

原多元化企业：澳柯玛的多元瘦身 / 126

第三招：背水一战，赌命求生 / 129

民企代表：宅急送的背水一战 / 130

外企衰佬：松下赌命全球化 / 133

烧钱概念公司：土豆网节衣缩食来押注新军 / 136

第四招：另辟蹊径，五花八门 / 139

全球化转型代表：阿里巴巴登陆日本 / 140

商业模式变更代表：阿里巴巴的低价策略和转型 / 142

向下游转型代表：工业城转型连锁店 / 146

借机强化管理代表：万科强化“末位淘汰”的过冬新招 / 149

传统转高科技代表：全球最大纺织企业转型太阳能产业 / 152

业务领域转型代表：高盛套现酒店资产进军房地产 / 155

出口转内销代表：青岛金王5年要开千家店 / 158

减税转型代表：TCL进军环保产业 / 162

职业经理人转型：华尔街金领转行做培训 / 165

第五招：稳步发展，以我为主 / 169

互联网巨人马化腾：未来三年绝不过分谨慎 / 170

电子商务巨头：卓越亚马逊升级蝶变 / 174

酒店业新贵“如家”：冬泳不冬眠 / 178

服装业龙头阿迪达斯：乐观应对变化 / 181

超市老大沃尔玛：逐步发展绿色供应链 / 185

快消品标杆宝洁：加减的算术和艺术 / 188

制造业旗帜创维：加减法 / 191

汽车行业代表：在减产潮中扩产的东风本田 / 194

汽车行业代表：东风日产业绩高增长下的过冬方式 / 198

国产汽车代表：吉利汽车在机遇中求发展 / 202

第六招：抢占市场，激进抄底 / 207

国际巨头布局：朗盛倚重新兴市场 / 208

国际巨头布局：IBM 调动全球资源布局中国 / 211

国际巨头布局：戴尔快跑 / 214

国际巨头布局：雀巢在华收购兴趣盎然 / 218

降价杀招：联邦快递降价获取市场 / 220

加人加量：诺华制药的如意算盘 / 227

产能扩张：中芯国际将产能扩大5倍 / 230

链式扩张：圣象地板打造完整产业链 / 233

销售扩张：明基确定惊人销售目标 / 236

加大投资：阿尔斯通觉得这个冬天不太冷 / 239

转型扩张：NOKIA 争夺移动互联网 / 242

第七招：唯我独尊，逆风飞扬 /247

央视：广告涨价 / 248

微软：黑屏揽财 / 250

结语 冬天才刚刚开始 / 254

引言：危机来了，企业该怎么做



实体经济突然疲弱，虚拟经济持续塌陷，华尔街威权瞬间瓦解，一夜之间，这个世界突然进入了一个动荡时代。

现实在动荡的不确定时期里日新月异，不过可能发生的情景往往能够预见，这就是在这个时期生存法则存在的理由。如果我们注定要经历一次金融恐慌之后的萧条，企业能做什么？此刻，企业该如何去关注它的销售、市场地位和利润，又该如何关注其财务实力以及流动资金？

连续四年持续创纪录的利润之后，企业却骤然沉没，这是世界最大投资银行之一雷曼兄弟的破产带给我们一个教训：利润是企业的目标，但是在动荡时期，作为手段的流动资金更加重要，它在此时已是企业生存的必需品。

现金只是诸多问题的一个方面，在全球经济全面疲软之际，大多数企业正在寻求削减开支、改善收支状况的良方，对于首席执行官们而言，他们的管理技能现在正接受着严峻考验。他们要确保企业在目前金融风暴引发的动荡时代中不会被吞噬。

另外一些高瞻远瞩、早有准备者，正像猎手一样潜伏着，睁大熠熠发光的眼睛，看他们是否能在渡过难关之后脱颖而出。

好消息是，萧条往往是很多原本默默无闻的企业成为行业领先者的契机。管理咨询机构麦肯锡（McKinsey & Company）发现，萧条之后，大多数行业领先者都具备一些共同特征：在经济衰退时，他们大都信贷水平较

低；能够很好地控制运营成本，并在其产品和业务开展的地域上进行多样化

管理。

这个结论，基于麦肯锡公司对不同行业约 1300 家企业在 2000~2001 年美国

经济萧条前后业绩表现的分析。在当前预期中的经济萧条中，这些经验

显得尤为珍贵。企业是否能够充分利用萧条提供的机会，决定着企业走向明

显不同的结果。

在动荡的不确定时代，流动资金比收益要重要得多。在某些身处特殊商业模式中的企业，储存现金尤为关键。在现金为王的航空业，海航集团董事长陈峰说，储存大量的现金流，应对困难环境，“这项工作进行了一年多”。万科的防御性降价曾引发诸多非议，但是，对于他们这样的纯住宅地产开发企业而言，一旦资金周转凝滞，后果将是企业整体的坍塌。

在萧条期企业拥有的大量现金往往会带来额外的机会。麦肯锡的研究显示，在萧条之后脱颖而出的企业往往大都利用了这种机会。

这个结论额外的好处是，如果我们要挑选一只股票投资，根据企业的财务状况而不是收益来确定，可能是这个艰难时世里的最佳策略。

在萧条过程当中，发展较好的企业通常借机进行并购扩张，这带来的发展将使其远远超过竞争对手。

至少从目前看来，中国科技业巨擘联想集团有机会着手尝试“抄底”并购。目前联想集团的现金储备接近 20 亿美元。这个数字超过了联想集团并购 IBM 全球个人电脑业务的 17.5 亿美元资金。在当前资金紧缺的情景下，这个规模的巨量资金给了联想集团巨大的财务灵活性。

明确表达出“抄底”意向的还包括特殊化学品集团朗盛。这家公司的大中华区总裁王永利早在 2008 年年初就对本报说，传统化工企业的运营压力不断增加，将推动化工行业在 2008 年进入资源整合阶段，为领军企业提供了加速成长的契机。在 2008 年年中，朗盛集团收编了金山氧化铁工厂。这家工厂是中国最大的氧化铁颜料厂。

朗盛的上述行动，至今仍在继续。

不过，如果企业判断失准，这个机会在很多时候会成为陷阱。比如说，在次贷危机的最初阶段，很多人认为中国金融企业走出去的“千载难逢的机遇”已经到来，然而，中国平安却以百亿计损失的代价说明，这个时机至少在当时并没有到来。

投资富通集团的决策是在“千载难逢的机遇”论调高唱之际进行的。富通集团是欧洲最大的保险机构之一，自2007年11月起，中国平安先后三次出手，共斥资超过200亿元人民币购得富通集团4.99%的股权。现在，中国平安投资富通集团的浮亏达157亿元。

即使在现在，大家仍然存在分歧。很多人认为，市场的参与者已经陷入悲观的极点——这显然是勇敢者出手的好机会。但另外一些人认为，大崩溃才刚刚开始。

在不确定时代谨慎出手并囤积资金似乎是安全之道，不过这似乎会丧失机会，关键是在利用现金。在非常时刻带来机会的时候，企业需要把握这个平衡。中国最大的民营汽车集团吉利汽车董事长李书福说，不要急于“抄底”，那样可能导致更大的损失。

不过，即使是规模相对小的企业，如果能够对全球经济进行整体的战略思考，也无疑会获得新的生机。在全球范围内寻找避风港，是一些商业军团领军者的重要解法。

李书福说，“金砖四国”（中国、俄罗斯、巴西、印度）可能成为改变亚洲当前全球被动局面的主要力量。2008年的前九个月，吉利整车销售出口同比增长92.11%，出口是其销售得以增长的主要支柱。

身处预期仍然能够维持增长的中国市场，也许是吉利汽车的幸运所在。吉利正在全球寻找优秀的汽车人才，李书福说，现在无论是研发、管理、经营，各方面的精英人才都会从紧俏开始走向宽松。

这种策略的核心在于通过地域市场的多样化来分散风险。这一点能够在

很多企业中找到佐证。全球著名跨国物流巨头敦豪（DHL）正是基于这一判断，将其投资的主要方向放在了大中华区，并且在普遍衰退的趋势中，逆流大幅投资。实际上，在全球最大的饮料提供商可口可乐眼中，中国将成为其“全球第一市场”。

中国唯一没有外资参控股的九三粮油工业集团有限公司（简称“九三油脂”），实际上也是采取这种策略。这家公司大本营在中国东北，不过现在已经从东北发展到环渤海，又发展到了北部湾。九三油脂总经理田仁礼说，他们还计划走出中国。这家公司的目的不是为了追求规模，而是为了调整布局，利用不同地区的优势，寻求生存的空间。田仁礼说：“真正走到这一步的时候，发现路子是越走越宽的。”

当然，即使在中国，企业在当前的形势下也面临着巨大挑战。至少，以中国作为避风港的共同选择，使得这个市场的竞争愈加白热化。联邦快递（FedEx）在中国的连续降价，已经引发中国快递市场的结构性调整（相关报道见本报2008年10月6日期，25版，《“价格屠夫”联邦快递》）。宅急送总裁陈平说，现在物流行业基本都亏损。他说，蓄势待发、掌握时机、练好内功最重要，至少是他们在半年内要做的事。

联邦快递的上述举动，从另外一个方面被认为是一种在艰难时世争取更有利地位的竞争策略。在经济疲软之际，这个行业龙头选择了相对进取的策略。

逆势前行的不只是联邦快递，全球最大的等离子电视生产商松下也曾宣称，松下电器产业将在海外扩充平板电视的销售体制。它将在2008财年结束之前，把欧洲、美国及中国三大主要市场的销售店数量较上年度末增加六成以上，合计达到两万家。此举在美国爆发金融危机、欧洲陷入经济衰退、日本经济疲弱之际显得尤为突出。

上述竞争策略至少有两个方面的好处。一方面，经济不景气之际也是最容易扩大市场份额的时候，此时，竞争对手对抗强劲的扩张行动能力是最弱



的；另一方面，被抢走市场份额的企业更加难以忍受萧条，从这些企业低价购买资产，是优势企业通过外部并购获得增长机会的最好时机。

实际上，松下的策略同样一箭多雕。这虽是逆势的进攻，但此举若获成功，将改善其抗风险能力：松下比其竞争对手更依赖本国市场，大约一半的收入都是来自本国市场，而三星与索尼基本维持在 $1/4 \sim 1/5$ 。这家被誉为“经营之神”、松下幸之助创办的企业，同样将中国视为最重要的市场。在中国，松下的店铺将在短期内增加八成至 2160 家。

现在，所有看起来比较成功的企业，似乎都在往上述麦肯锡发现的结论靠拢。麦肯锡的调查称，能够在萧条中跃居行业领先者地位的公司，在萧条过程中比那些稍差一些的公司通常在产品提供上有更大的多样性，在所服务的地理区域上也有更大的规模，“这一模式对于那些萧条前就已经领先行业、在萧条后仍能保持这一地位的公司来说尤其吻合”。

这个金融冬天到底有多冷



美国的次级贷款危机，在大洋彼岸“折腾”了一年。而国内的同胞们，似乎已经对山姆大叔版的“祥林嫂”开始有了那么点儿厌烦，甚至觉得他们在无病呻吟、小题大做。

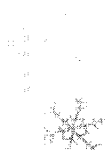
这个时候，雷曼兄弟倒下了，一个150多岁的银行巨人，象征着资本主义不可动摇的根基，就这么突然倒下了。

于是乎，巨大的心理阴影来了，冬天真的来了，狼来了……

从海外华商到进出口企业，从制造加工业到新能源，从房地产商到金融公司——无论你是哪种类型的企业，原来得的好像是伤风感冒，突然一下子都变成了绝症。

让我们就从雷曼兄弟倒下的瞬间开始，先一起体味一下，这个金融冬天到底有多冷。

——编者话



导火索：别了！雷曼兄弟

（袁朝晖）

尽管理查德·福德（Richard Fuld）说过，永远不会卖掉雷曼兄弟（雷曼兄弟公司的简称），但在雷曼大楼的巨幅电子屏幕上，已经是醒目的巴克莱银行的 LOGO。

2008 年 9 月 20 日，美国法院批准英国第三大银行巴克莱银行收购美国雷曼兄弟公司的核心业务，巴克莱宣布将出资 17.5 亿美元收购雷曼兄弟公司纽约总部、两个数据中心以及部分交易资产。

次贷危机引发的这次百年一遇的经济危机，逼迫这位在雷曼已工作了 41 年的 CEO 走上了绝路，这距离雷曼宣告破产仅仅 5 天。拥有 158 年历史的雷曼兄弟曾是美国第四大投资银行。

突如其来的巨亏

作为华尔街巨无霸之一的雷曼兄弟，是自己亲手将自己推向深渊的。

“我担心我们会变得傲慢。我在伦敦最近召开的一次会议上把我的顾虑告诉了一些董事总经理们。我们曾做出过重大的决定，11 年来坚持不懈。如果你变得傲慢，便会迷失方向，并开始犯错误。摒弃傲慢，我们便可以成功。”曾经如是表白的雷曼兄弟 CEO 理查德·福德，却为他的傲慢付出了惨重的代价。

2008 年 9 月的第二个星期，62 岁的理查德·福德在 31 层那套俯瞰曼哈