

在黑暗中看到希望的闪光  
在危难中看到成功的希望

总有一种力量，让企业在暴风雨中挺立  
在悦读中倾听卓越企业家超越逆境时的心灵独白



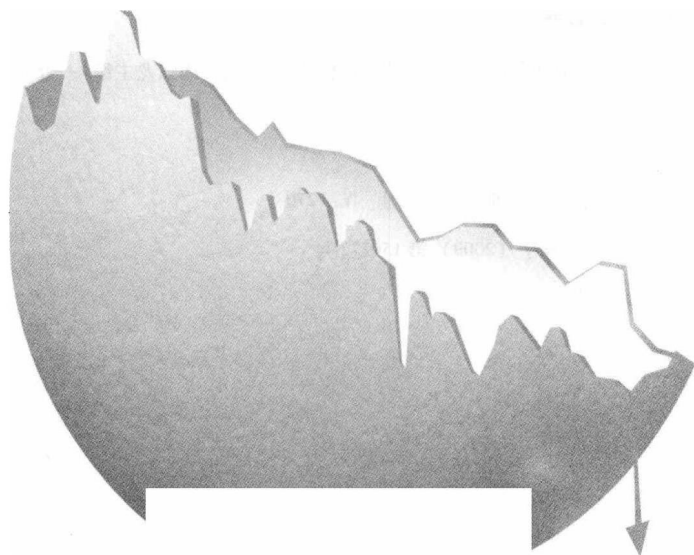
# 不景气 不气馁

20位中外企业家逆境中的生存智慧

吴晓波 潘强龙 主编



中信出版社·CHINACITICPRESS



# 不景 气馁

20位中外企业家逆境中的生存智慧

吴晓波 潘强龙 主编

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

不景气 不气馁: 20 位中外企业家逆境中的生存智慧/吴晓波, 潘强龙主编. —北京:

中信出版社, 2009. 10

ISBN 978 - 7 - 5086 - 1684 - 1

I. 不… II. ①吴…②潘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 159272 号

**不景气 不气馁 ——20 位中外企业家逆境中的生存智慧**

BUJINGQI BUQINEI

---

主 编: 吴晓波 潘强龙

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 13 字 数: 150 千字

版 次: 2009 年 10 月第 1 版 印 次: 2009 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5086 - 1684 - 1/F · 1741

定 价: 29.00 元

---

**版权所有 · 侵权必究**

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)



## 寻找黑暗中的微光

本书描写的是一种感性的力量，一种超脱于视觉、听觉、嗅觉、味觉和触觉之外的感觉，这种“第六感”如果是在科幻电影中会被称为“超能力”。电影《预见未来》中的尼古拉斯·凯奇便具有这样的才华，他在某个下午迈入一家咖啡馆，坐在宽大的落地玻璃窗前，因为他知道，他未来的爱人会在那个时候出现……而如果在现实世界里，他又有可能被称为“预言家”。中世纪的法国医生诺查·丹玛斯用艰涩难懂的长诗描绘了他设想中的未来世界，我们至今无法想象，为何他知道盛极一时的人类会迎来几乎毁灭性的第一次世界大战和第二次世界大战……不过，在本书中，这种感觉都出现在普通人身上，他们没有未卜先知的能力，也不会写晦涩的诗歌，但他们却都看到了常人没能看到的世界，并以不可思议的毅力获得了成功，他们是现代商业世界里的佼佼者。在更多时候，这种“第六感”被称为“信仰”，它在“事”过境迁后往往是可被触摸与感知的，但在某些时刻却只属于我们中的一小部分人。因此，本书探索的是一群人在某些特定时刻的一种“信仰”，这种力量在他们通往成功的道路上扮演了重要的角色。

在今天，这种“时刻”又出现了。奥地利传记作家斯蒂芬·茨威格在《人类群星闪耀时》的开篇中这样写道：“一个真正具有历史意义的时刻——一个人类的群星闪耀时刻出现以前，必然会有漫长的岁月无谓地流逝而去，在这种关键的时刻，那些平时慢慢悠悠次序发生和并列发生的事，都被压缩在这样一个决定一切的短暂时刻表现出来。这一时刻对世代作出不可改变的決定，它决定着一个人的生死、一个民族的存亡，甚至整个人类的命运。”各种企业的危机似乎就是这样的“时刻”，在商业与这个世界紧密对接的时代里，“救世主”式的英雄已分解为无数平民，他们化身成商人、企业家或职业经理人，在危

机时刻扭转了一家企业的命运，进而影响到这整个世界的行进轨迹。因此，本书中描绘的一个个“短暂时刻”，虽然没有直接改变人类命运，但他们都以自己的方式影响着我们所生活的这个世界。

1985年，当时还只小有名气的英特尔公司已濒临死亡，有一天，安迪·格鲁夫在办公室里，意志消沉地与英特尔公司的董事长兼最高执行长官戈登·摩尔谈论他们的困境。格鲁夫顺口问摩尔，如果他们俩都下台了，另选一名新总裁，他会采取什么行动？摩尔犹豫了一下，答道：“他会放弃存储器的生意。”之后，格鲁夫目不转睛地望着摩尔，问了一个历史性的问题：“那你我为何不走出这扇门，然后自己动手呢？”这就是属于英特尔公司的特定时刻，为了等待这一瞬间，格鲁夫已在危机之中蛰伏了一年时间，在这漫长的煎熬中，只要有一点小小的放弃，都不会有日后制造微处理器的强大的英特尔公司。

格鲁夫的故事只是本书的一个缩影，如果玫琳凯·艾施决定在第一任丈夫意外死亡后先医治好心灵创伤，而不是在仅仅一个月后就让公司按期开张，那我们在商场上可能永远都找不到那些令女人美丽的玫琳凯化妆品；而如果马云在“非典”肆虐时选择躲避风险，而不是“顶风作案”地推出淘宝，我们也一定看不到今天风生水起的个人电子商务平台；同样，俞敏洪差点与在线培训市场擦肩而过，柳传志则可能迷失在品牌电脑的迷宫里……这些人在抉择之前，都站在有许多岔路的路口面前，并且在很多时候，那些被放弃的道路看起来更加合情合理。但他们最终都没那么做，历史将他们带到了今天。我们在本书中所做的，则是希望能找到他们走过的路径，以及在那一时刻如此抉择的原因。因此，阅读此书时，你或许能从中找到一些经验的价值。

下面分享一些我们的观察。

## 危机是大时代的背影

今天，很多人都已相信：没有一家百年企业能躲过大萧条的洗礼，世外桃源从来都只是种美好的寄托。而比之残酷的是：这只是一个单向的定论，

因为即使走出大萧条，企业依然可能走向消亡。通用汽车是饱经沧桑的美国百年公司，曾经取得的辉煌和地位今天依然令所有企业难望其项背。但就是这样一家美国工业化的标志性企业，却也在最近这次金融危机的侵袭下，走向了破产深渊。通用不是第一出悲剧，也绝不会是最后一出，任何企业都可能在各种危机中突然窒息。

相较于通用汽车而言，本书中记录的企业家都以成功者的姿态出现在历史舞台上，至少现在是这样。这也正是历史残酷的所在，尽管失败者有时能给人更多的启示，但历史却不会再给予他们机会，人们也总会将一切遗忘。而对于现存的企业家来说，如何保持前进的速度与节奏，如何对待每一次危机，如何面对未来的挑战等这种对生存智慧的思考，可能会更加有价值。

于是，一个问题自然浮现：危机会以怎样的方式到来？这是一个没有标准答案的问题，因为危机无处不在，并且往往在以为最安全的时刻给予企业致命一击，所以我们只能循着有限的规律摸索前行。

1900年，在汽车出现前，美国纽约每天要处理250万磅马粪、6万加仑马尿，而围绕在这些数字之上的，是一个庞大的与马有关的产业链，但是汽车的出现让所有与马有关的公司都快速消亡了。同样，纸张的出现消灭了竹简，电话让电报和鸡毛信进了博物馆，即使到今天，因为互联网的诞生，图书馆、集贸市场都迈入了夕阳产业的行列。这是一个很容易理解的事实，当一个新产品、新产业诞生时，巨大的机遇与危机总是相伴而生，是被淘汰还是引领发展，就要看你是否站在了新世界的一边。顽固的柯达公司一直坚守在传统胶卷的领域，却没有看到数码的新世界正在离它越来越远；而当英特尔公司流连于存储器产业，并为此不愿正视被日本公司侵吞了的空间时，它成为一个火山口的探险者，只有在它进入了微处理器产业后，它才算安全着陆。

不过，尽管有时候你站对了阵营，却依然可能身处险境。最典型的案例是美国与日本的汽车产业。在20世纪50年代，“日本制造”是劣质品的代名词，因此日本产的第一辆汽车在美国上市时因质量不合格而不得不退出市场。但到了20世纪70年代，高效美观的日本汽车却以复仇般的姿态重新进入了

美国市场，而在此前的 70 多年时间里，从 1908 年开始，美国一直是汽车产业的领头人。随后，克莱斯勒公司在 1980 年亏损 17 亿美元，如果没有联邦借款早就破产了；其次是福特，亏损达到了 15 亿美元。这也只能再次证明，商业世界里没有安全的孤岛。

与此同时，当一家企业处于一个上升的产业中，并且正值壮大期时，如何保持合理的速度是一门走钢丝的艺术。本书中的一些案例指向了不同的答案。富士康的郭台铭信奉“逆水行舟”的理论，他认为，当一家企业处于不景气的状态中时，它其实是处在逆水行舟的状态，此时如果企业不能前进，就会后退。跟郭台铭持同样观点的是他的同乡与前辈——已故的台塑集团董事长王永庆，这位能从“瘦鹅”中发现创业机遇的天才，也始终将“进步慢也是退步”作为自己的座右铭，并且在第一次和第二次石油危机中展现了自己的经营艺术。

今天，站在王永庆与郭台铭对面的案例是马云与和田一夫，前者在创业初期经历过冒险式的全球化战略，却在 2000 年时幡然醒悟，重新“回到中国”，由此催生了阿里巴巴令人艳羡的高速成长；而和田一夫则用他巴西分公司的破产，证明了一家企业不能过于追求高速发展。

郭台铭、王永庆与马云、和田一夫对立的理念，只能说明一个问题：企业所处的境况不同，对待危机的处理方法也会不同，永远不会存在一个放之四海皆准的方法来解决危机。但重要的是，要去解决这些困难，而不是任由失败继续。这样的判断柳传志会是认同的，他说：“每个人都面临着失败和挫折的可能，这是我们每个人人生经历的一部分，我们必须坚持自己的目标，并且在任何情况下都不动摇。”

## 拯救企业的最后一根稻草

本书记录的企业家，有一位（王永庆）刚过世不久，最年轻的（丁磊）才 38 岁，他们的年代横跨了漫长的三个世纪，他们所处的行业不尽相同，有的在 IT 业，有的则卧藏于传统制造业，而在化工、服装、食品、房地产这些五花八门的产业中也都留有他们的踪影。这些落差与不同，注定了这群人会

走入截然不同的困境。

在风雨飘摇的 20 世纪，共发生过两次世界大战、三次石油危机；美洲、亚洲、欧洲在不同时期都出现过大萧条，自然灾害、股灾与流行病不时闪现，这些都像一个个幽灵，潜伏在经济繁荣的背后，冷不丁地夺去诸多企业的生命。

对无时无刻都准备着接受危机的企业家们而言，在遇到经济危机时，首先想到的往往会是节约成本与削减开支，裁员成为最常用的手段，但这却是一把值得掂量的“双刃剑”。1981 年，刚刚成为通用电气 CEO 的杰克·韦尔奇去考察通用电气核部门，在发现了该机构臃肿后，韦尔奇举起了裁员的大刀，在短短 5 年内，他让原本拥有 2 410 名员工的核部门人数减少到 160 名，之后韦尔奇又以此为标杆，将 11.8 万人赶出了通用电气。尽管裁员后的通用电气成为美国最赚钱的公司之一，但杰克·韦尔奇却被《财富》杂志评为“美国最强硬的老板”，并得了个“中子杰克”的绰号。

与通用电气截然相反的是松下幸之助，1930 年的一天，松下卧病在床，负责照看工厂的人告诉他，公司因为金融挤兑遭到了重创，产品大量积压，必须裁员一半才能渡过危机。闻此消息的松下竟然奇迹般痊愈了，他作出了对松下公司而言最重要的一个决定：不裁员、不减薪，让员工们建立“以工厂为家”的观念，动员全部员工参与销售。正是这个决策，使松下公司在危机中逆势成长，并一举成就了后来在电器业雄霸一时的松下电器公司。

同样是在裁员问题上，杰克·韦尔奇与松下幸之助走向了相反的两极，虽然两家公司同样都取得了巨大成功，松下因为“不裁员、不减薪”获得了美誉，而通用电气却背负了“利润机器”的恶名。特别需要指出的是：通用电气在裁员时，并未处在巨大的危机之中，若将之放到松下当时的境遇中，我们是否能看到今日的通用电气尚是未知数。

由此可见，企业家的“信仰”与其在对待公司生存问题上的态度，决定了一家企业将以何种姿态面对公众。这就像中国人常说的脸面问题。本书并非要给企业下结论，我们想做的只是提供一种生存手段的借鉴。如果危机降



临，企业总会出现产品积压、利润下降、入不敷出、人心浮动等的现象，但企业始终是利润的机器，因此资金断链往往会成为压倒企业的最后一根稻草。

在本书中，和田一夫是个特例，他是唯一一个站在失败者行列的代表，但他的动人之处是在于失败后重新站起，以 77 岁的高龄再次开始征程。而在 2001 年，身为日本八佰伴前总裁的他出版了名为《不死鸟》的自传，在书中，当时已 72 岁的和田一夫扼腕叹息，因为在 4 年前他创立的八佰伴公司破产了。而他叹息是因为他本有救活公司的机会，因为当时陷入资金断裂的八佰伴通过出售资产，获得了 320 亿日元的现金，结果和田一夫犯了个致命的错误，他误信银行承诺，将宝贵的现金先用于偿还银行债务，而非投入公司运营，这使他亲手创立的八佰伴陷入了深渊。在付出了如此沉重的代价后，和田一夫明白了资金对于应对企业危机的意义。

和田一夫进入了失败者的队伍，但他的经验却让后来者受益无穷。2003 年，“非典”袭击中国，正处于蓬勃发展中的新东方学校不得不停下了前进脚步，学生不再上课，老师还要生活，公司要照常运转，这种资金只出不进的情况曾使很多企业无声死亡，但新东方最终挺过了那段岁月，支持它活下来的原因是掌门人俞敏洪一直要求新东方预留两亿元的储备金，这笔钱最终救了新东方。同样的例子也在英特尔、和记黄埔和阿里巴巴身上反复出现，20 世纪 80 年代英特尔遭遇产品质量危机时，正是丰富的现金储备救了它；李嘉诚则一直要求公司的负债率低于 12%；而阿里巴巴能在 2008 年金融风暴来临时，大喊口号、大举招聘的底气便是它在 2007 年上市时所获得的大笔资金。

## 在危机中寻找希望的曙光

今天，登顶珠峰的企业家王石和被誉为“火星来人”的马云已然站在了中国企业家的巅峰，他们是各自企业的灵魂，同时也是诸多青年的偶像。但就像马云自己说的：“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。但绝大多数人都死在明天晚上，只有真正的英雄才能见到后天的太阳。”本书记载了 20 位中外企业家经营企业的危机时刻，并展现了他们各自在“关键时刻”的所思

所想，最重要的是帮助大家找到应对危机的信心。

本书中的主角，他们本身并不处于同一起跑线上，他们的生存时间不同、规模不同、行业地位不同、运行模式不同、企业性质不同、遇到的危机也不同，这些都导致不能用同一个角度去解剖这些案例。但是，所有这些故事中都透露出一个共同的主题，那便是信仰。

1963年，45岁的玫琳凯·艾施刚刚失去了第一任丈夫，在埋葬了丈夫一个月后，她在达拉斯的一家小店里开始了自己的梦想之旅，她以自己的名字命名了这家化妆品公司，这么做的原因是，她始终坚信所有的美国女人总会希望自己更加美丽。在此后的发展中，玫琳凯公司数度沉浮，但却如同被保护神庇佑着一般始终屹立不倒。后来，玫琳凯在自传中道出了她这种“信仰”的源泉：还在她孩提时代，她母亲便鼓励她，在走向未知时相信“你能做到”。事实上，这是一种近乎盲目的信心，唯一的解释只能是“第六感”给了她力量。

给过玫琳凯·艾施力量的这种信仰，也在其他时刻给过其他人力量，就像在黑暗中总有人挣扎着去寻找那一丝光亮一样。1985年，乔布斯被驱逐出了他一手创办的苹果公司，这是对一家企业的创始人最大的羞辱。但即使在这般极端的环境下，乔布斯依然坚信自己能够重回苹果公司，而在8年之后他如愿了。在互联网世界里，被新浪驱逐的王志东和被雅虎驱逐的杨致远都没能做到乔布斯那样，但谁也不能说明白他们之间有什么不同。面临同一危机的不同人，境况差别如此巨大，实在令人匪夷所思。但我们都知道，失败可以找到成千上万个理由，而成功的理由却往往只有一个。

不过，可以确定的是：玫琳凯们与乔布斯们在作出那些决定时，都并没有预计到自己能获得那么巨大的成功。但是，就像一句古谚所说的：走一步、再走一步，就真的到达了要到的地方。危机之下的生存之道，可能就是对自己说一声：“我能”，在这点上，玫琳凯与乔布斯无疑为众多企业家树立了标杆。

吴晓波

# CONTENTS 目录

导言：寻找黑暗中的微光 / VII

## 第一部分：黎明前的黑夜 ——危机中的崛起 / 1

---

美国大萧条时，硅谷诞生了一批巨人；“非典”肆虐时，马云创办了淘宝……每一次危机爆发，总有巨人倒下，但也总有新的创业者在绝境中看到黎明的希望。

---

王永庆：瘦鹅在危机中成长 / 3

李嘉诚：在激进的年代稳中求进 / 12

马云：倒立着看困境 / 24

鲁冠球：自己的梦自己圆 / 35

玫琳凯·艾施：做一只有信仰的大黄蜂 / 48

史蒂夫·乔布斯：当生活猛拍你一下时，请不要失去信心 / 57

柳井正：一胜九败的经营哲学 / 66

## 第二部分：“危”与“机”的边缘 ——危机里的百年贪婪 / 75

---

任何一家百年企业，必定饱经沧桑。任何一家向往百年的企业，也必须学会与危机相处。很多时候，危机的另一面往往潜藏着一片蓝海，睿智的企业家总是能在危机中进行百年图谋。

---

- 安迪·格鲁夫：在战略转折点上决胜未来 / 77  
杰克·韦尔奇：危机中的百年图谋 / 85  
比尔·盖茨：除了自己，没有人能使你倒下 / 93  
沃伦·巴菲特：寻找危机中的“大象” / 102  
郭台铭：危机下太阳有可能从西边升起 / 109  
俞敏洪：绝望中寻找希望 / 120

### 第三部分：光在黑夜里闪亮

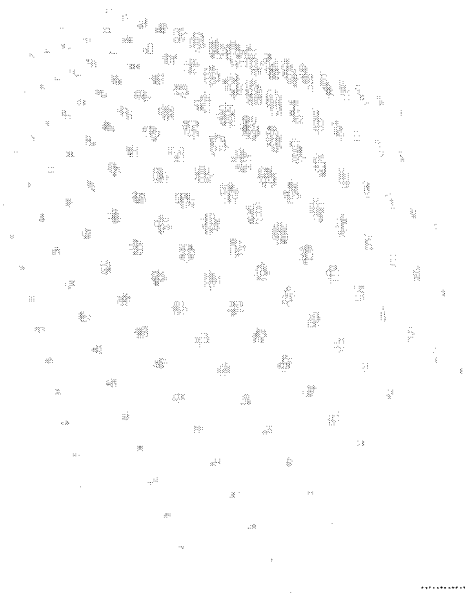
#### ——危机中收获信心 / 129

---

企业家是个超越于常人的职业，因此必须始终拥有一颗宽宏的心，以及满满的信心。成功的企业家，即使在黑暗中也会始终坚定前行，这是一种使命与责任。

---

- 和田一夫：废墟上的崛起 / 131  
松下幸之助：在困境中舞蹈 / 140  
霍华德·舒尔茨：危机中，学会对付未知的一面 / 149  
施振荣：处理内部危机比应对外界危机更重要 / 160  
王石：在登高中寻找信心的所在 / 169  
柳传志：没有退路，只有拼命前进 / 177  
丁磊：抓一把沙子在手里 / 184



第一部分

# 黎明前的黑夜 ——危机中的崛起

美国大萧条时，硅谷诞生了一批巨人；  
“非典”肆虐时，马云创办了淘宝……

每一次危机爆发，总有巨人倒下，  
但也总有新的创业者在绝境中看到黎明的希望。





## 王永庆背景

王永庆被誉为“台湾经营之神”，在他富有传奇色彩的一生中，至少经历过4次巨大的经济危机，分别为20世纪40年代的第二次世界大战、20世纪70年代的两次石油危机，以及1997年席卷亚洲的金融风暴。经历了一次次狂风骤雨，王永庆和他的台塑集团不但没有倒下，反而日渐崛起，最终王永庆成为台湾首富，其中奥秘令所有人好奇。

王永庆，1916年1月出生于台湾省台北市，原籍福建省安溪县，他出生那年台湾正处于被日本占领时期，经济萧条。王永庆的父亲王长庚以种茶为生，王永庆15岁小学毕业时，便辍学到茶园当杂工。此后，王永庆又到小米店做学徒，由此积累了不少商业经验，如差异化竞争、从顾客出发等经营策略。当学徒后的第二年，王永庆借来200元钱，开始自己创业，之后又办过砖瓦厂、木材厂，但都是在遵循日本经济管理方法的情况下负重前行的。后来，大家总把王永庆形容为从“一粒米起家”的台湾富豪。

1954年，王永庆筹资创办了台塑公司，1957年建成并投产。当时台湾经济基础薄弱，物资匮乏，生产材料基本靠进口，

# 王永庆

瘦鹅在危机中成长

但王永庆凭借着自己独特的管理理念，以及不断战胜危机与挑战的勇气和毅力，带领着“台塑集团”发展成台湾企业的“王中之王”。仅在1984年，台塑集团的年营业额就达30亿美元，占台湾地区国民生产总值的5.5%，与台塑集团有着存亡与共关系的下游加工厂已超过1500家。在很长一段时间里，王永庆始终稳坐台湾富豪的首席宝座，台塑集团则在世界化学工业界位居“50强”之列，是台湾唯一一家进入“世界企业50强”的企业。

2008年10月15日，王永庆以92岁的高龄在美国新泽西州逝世，而他去美国正是为了查看新经济危机下台塑美国分公司的生产线。



## 瘦鹅与经济危机中的机遇

### 【观点】

“瘦鹅胃口奇佳，消化能力又强，虽然瘦弱却有很强的生命力，也有很大的发展潜力。只要有东西吃，它就立刻能肥壮起来。”

### 【核心提示】

人在某些时候会遇到难以想象的危机与困难，比如战争。当王永庆正准备大干一场时，台湾在日本统治下强行实施集约化管理，企业无法延续不说，连人的生存都变得困难。普通人大多会怨天尤人，但王永庆却能在非常状况下找到金矿——他发现了瘦鹅。真正的企业家总能在非常规状况下发现机遇。



### 【进阶阅读】之危机背景

1941年，日本的侵略战争正在亚洲大地上残忍地进行，已被日本统治了47年的台湾更是被誉为“理想的殖民地”。日本为了强化统治，实行严厉的经济管制，人为地制造了台湾民营企业的经济危机。王永庆后来回忆道：“为了保证战争的需要，日本实行配给制度，粮食的供应采取‘共精共贩’的方式，即把稻米集中在一两家碾米厂加工。嘉义原有12家规模不一的碾米厂，在新制度下仅留下两家，其余一律关门。”王永庆当时经营的碾米厂，比日本人经营的工厂效益高很多，但却在被关闭的阵营中。

在这样危急的时刻，王永庆自然无法与法令对抗，但他却在一个很小的事例中明白了影响其一生的道理。

当时人民生活疾苦，农村里家家户户都养殖鸡鸭鹅补贴家用，但配给制下的粮食供应严重不足，鸡鸭自然更加吃不饱，只能让它们到野外吃草。一般说来，一只鹅养到4个月就会有5~6斤重，可当时的4个月下来，每只鹅都只有两斤重，瘦得皮包骨头。那时，王永庆到乡下看到这些骨瘦如柴、价值偏低的鹅群，心中想着：如果能找到饲料的话，养鹅的问题就能解决了。