

<<过冬法则>>

图书基本信息

书名：<<过冬法则>>

13位ISBN编号：9787506455695

10位ISBN编号：7506455692

出版时间：2009-5

出版时间：中国纺织出版社

作者：经济观察报

页数：255

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<过冬法则>>

### 内容概要

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。

## &lt;&lt;过冬法则&gt;&gt;

## 书籍目录

引言：危机来了，企业该怎么做 这个金融冬天到底有多冷 导火索：别了！

雷曼兄弟 波及中国：雷曼对中铝的“惊心劫” 海外华商：一个温商家族的海外危机体会

出口寒冬：温州出口商的过山车 进口悲情：中铁——重创！

贸易尴尬：广交会天没有一张订单 新能源预警1：“寻找幸存者”游戏开始 新能源预警2：光伏企业左走右走 制造业困境1：钢企倒逼原料降价 制造业困境2：通过易货贸易省钱 加工业巨震1：合俊的倒闭 加工业巨震2：合俊倒闭对实业经济的意义 房地产商：大佬紧急御寒 金融公司：AIG陷入次债漩涡 海外投资：中国企业近年海外金融投资亏损事件一览 第一招：料敌机先，屯粮不慌 中关村领袖：联想过冬之屯粮——亿美元厚衣服 中关村领袖：联想过冬之精神——视现金如血液 中关村领袖：联想过冬之前瞻——做三年准备。

房地产领袖：万科降价为现金 房地产领袖：深究万科降价的前因后果 第二招：收缩战线，剩者为王 “过来人”的经验：三星危机生存宝典 世界巨头：波音穿上防寒服 世界巨头：摩托罗拉在中国裁员 加工业领袖：九三油脂打响防御战 交通业大佬：中国海航“收拳”过寒冬 运输业大佬：中国远洋在波动中成长 制造业大佬：海信“从开源到节流” 原多元化企业：澳柯玛的多元瘦身 第三招：背水一战，赌命求生 民企代表：宅急送的背水一战 外企衰落：松下赌命全球化 烧钱概念公司：土豆网节衣缩食来押注新军 第四招：另辟蹊径，五花八门 全球化转型代表：阿里巴巴登陆日本 商业模式变更代表：阿里巴巴的低价策略和转型 向下游转型代表：工业城转型连锁店 借机强化管理代表：万科强化“末位淘汰”的过冬新招 传统转高科技代表：全球最大纺织企业转型太阳能产业 业务领域转型代表：高盛套现酒店资产进军房地产 出口转内销代表：青岛金王5年要开千家店 减税转型代表：TCL进军环保产业 职业经理人转型：华尔街金领转行做培训 第五招：稳步发展，以我为主 互联网巨人马化腾：未来三年绝不十分谨慎 电子商务巨头：卓越亚马逊升级蝶变 酒店业新贵“如家”：冬泳不冬眠 服装业龙头阿迪达斯：乐观应对变化 超市老大沃尔玛：逐步发展绿色供应链 快消品标杆宝洁：加减的算术和艺术 制造业旗帜创维：加减法 汽车行业代表：在减产潮中扩产的东风本田 汽车行业代表：东风日产业绩高增长下的过冬方式 国产汽车代表：吉利汽车在机遇中求发展 第六招：抢占市场，激进抄底 国际巨头布局：朗盛倚重新兴市场 国际巨头布局：IBM调动全球资源布局中国 国际巨头布局：戴尔快跑 国际巨头布局：雀巢在华收购兴趣盎然 降价杀招：联邦快递降价获取市场 加人加量：诺华制药的如意算盘 产能扩张：中芯国际将产能扩大倍 链式扩张：圣象地板打造完整产业链 销售扩张：明基确定惊人销售目标 加大投资：阿尔斯通觉得这个冬天不太冷 转型扩张：NOKIA争夺移动互联网 第七招：唯我独尊，逆风飞扬 央视：广告涨价 微软：黑屏揽财 结语 冬天才刚刚开始

## &lt;&lt;过冬法则&gt;&gt;

## 章节摘录

这个金融冬天到底有多冷 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层那套俯瞰曼哈顿中城的办公室，度过了他人生中最为难熬的周末。

由于雷曼兄弟员工对公司的不稳定局面愤怒不已，公司增加了对理查德·福德的安保措施。

危机的导火索来自于2007年开始的次贷危机。

从2007年下半年开始，欧美主要金融机构纷纷为次按资产进行撇账，造成严重亏损或盈利大幅倒退。

不过雷曼兄弟损失不大，盈利表现仍然理想，全年落得42亿美元利润，创下历史最高纪录。

2008年一季度，雷曼依然有约5亿美元的盈利，直到二季度首次出现赤字，截至8月底，雷曼兄弟累计撇账82亿美元。

相比之下，花旗、美林、瑞银的撇账规模分别达到551亿、518亿、442亿美元。

花旗集团已连续亏损三个季度。

而美国四大投行之一的美林更是从2007年第三季度就出现亏损，四个季度累计亏损193亿美元。

值得一提的是，直至请破产保护，雷曼的现金储备依然保持正常，一直未出现贝尔斯登式的流动性危机。

为什么看似健康的雷曼兄弟实际上却已病人膏肓呢？

事实上，自从贝尔斯登在美联储干预下被摩根大通收购之后，市场就一直对雷曼兄弟怀有戒心，担心其成为下一个牺牲者。

忧虑之处就在于，雷曼兄弟的资产结构暗藏着巨大的风险。

2007年下半年，主要金融机构首先为次按贷款有关的结构衍生产品CDO（债务抵押债券）进行大规模撇账。

花旗与美林作为全球最大的CDO承销商，本身持有的风险暴露不低，随着CDO价格狂跌，他们被迫进行减值处理。

雷曼兄弟的CDO头寸并不多，因此在这一轮撇账潮中受损较小。

然而，雷曼兄弟是全球最大的MBS（抵押支持债券）承销商，其资产也主要是以按揭贷款及与按揭贷款相关的债券有关。

数据显示，2007年雷曼兄弟一共承销1100多亿美元的MBS，相当于花旗与美林的总和。

同时，2007年底，其未出售的按揭贷款及MBS头寸共计770多亿美元。

随着美国房地产市场持续恶化，按揭贷款拖欠及断供急剧上升，雷曼兄弟不得不为MBS进行大规模撇账，导致严重亏损，其资本金也受到严重侵蚀，必须立即融资补充。

而市场认为雷曼兄弟“坏资产”是一个无底洞。

## &lt;&lt;过冬法则&gt;&gt;

至2008年8月底，雷曼兄弟与按揭贷款相关的风险暴露仍有530多亿美元。更糟糕的是，雷曼兄弟直接投资商业地产项目，而这块市场的调整却大于住宅市场。

另一原因亦来自于管理层在策略上的错误。

美林一度以2.2折的“跳。

楼价”出售票面价值330亿美元的债券解困，而雷曼兄弟却仍在幻想楼市复苏，甚至在急需出售资产补充资本金的关键时刻，仍与投资者僵持不下而延误自救。

2008年9月上旬，雷曼兄弟宣布，预期第三季度亏损将扩大至39亿美元，并准备将资产减值提高至56亿美元，大大超出市场预期。

市场对雷曼兄弟失去信心，股价一路狂泻。

晴天霹雳般破产 雷曼申请破产保护的文件显示，该公司总资产达6390亿美元，同时总债务为6130亿美元。

这也使得雷曼一举超过德崇证券，成为美国历史上倒闭的最大金融公司。

大型投行德崇证券是因垃圾债券市场崩溃，于1990年被迫申请破产。

1850年成立于亚拉巴马州蒙哥马利市的雷曼兄弟公司，总部位于纽约，并在东京和伦敦设有地区总部，还在全球诸多地区建有办事处。

雷曼公司历史上曾至少四次处于倒闭边缘：1929年，股市崩盘；1973年，该公司投注利率损失670万美元；1984年，内部意见分歧导致被美国运通并购；1994年，新独立的雷曼面临资金短缺。

当时，没人认为它能独立生存。

分拆之后，雷曼兄弟面临的任务就是要说服股东不要放弃他们这家投资银行，尽管当时雷曼兄弟在对手纷纷创利润纪录的同时却遭受亏损，同时公司结构臃肿，工作效率不高，主要业务也只有债券特许经营。

当“9.11事件”毁坏了公司的总部，并使其市场份额下降时，有人说雷曼兄弟要完了，但理查德·福德不信这个邪。

于是，他率领雷曼兄弟于1994年上市，当年雇员人数为9100人，上市之后，公司的雇员人数大幅攀升。

自2002年以来，增加了大约8000名雇员，其中许多雇员是来自公司收购的几个房产抵押贷款公司和纽伯格巴曼资产管理公司。

那几次，雷曼兄弟都脱离了危险。

进入21世纪后，在新经济的刺激下，雷曼曾有的谨慎的风险控制系统，也已在一再追逐盈利和市场份额的贪念中被推到一边。

雷曼用账上资产作抵押，向商业银行、对冲基金、机构投资者大量借贷，再将借来的资金贷给私募股权基金，或者购买房贷资产，再打包发行给投资者，将杠杆机制用到了极限。

房贷市场的蓬勃发展给福德带来更多盈利，实现了业务上的进一步扩张。

2004年，他收购了BNC房贷公司。

2006年一季度，BNC房贷公司每个月发放次级房贷10亿美元。

福德还收购了Aurora贷款公司，该贷款公司发放Alt-A房屋贷款。

次贷危机爆发前，雷曼成为华尔街打包发行房贷债券最多的银行，自家也积累了850亿美元的房贷资产，比摩根士丹利高出44%。

国际掉期和衍生工具协会（ISDA）亚太区董事骆岚表示，有很多复杂的、相互关联的因素导致了雷曼兄弟公司宣布破产，但“将原因归咎于衍生产品是错误的”。

当时，雷曼仍面临着抵押贷款关联证券贬值和衍生品业务损失的风险。

与主要对手相比，雷曼在与房地产相关的证券业务上要多得多。

“我们相信很多人会同意，流动性的不足最终引发雷曼兄弟破产。

这是因为现金市场对雷曼缺乏信心，雷曼再也无法为其在市场上交易筹集足够资金，而雷曼自身又不愿意或者无法以他们自己认为的公平的价格来出售现有资产，回笼资金。

”骆岚说。

也正因此，2008年来，很多机构投资者开始卖空（Short Selling）雷曼的股票，即借股票在高价位

## &lt;&lt;过冬法则&gt;&gt;

时卖掉，再在低价位时买回，将原来股票退还。

也有人大量购置股票卖空期权（Put Option），下赌雷曼的股票还将大幅下跌至每股5美元。

雷曼兄弟的一位合伙人曾经对一位手下说，如果理查德·福德排在你前面买彩票，你就把你的2美元给他让他帮你买，因为这家伙肯定会赢。

不过，这次渴望福德创造奇迹的人们没有再等到过往奇迹的发生。

2008年9月12日晚间开始，美国政府官员和银行业巨头召开紧急会议，讨论雷曼兄弟公司的前途问题，并试图恢复市场信心，但最后美国政府拒绝为这次收购提供保证——这意味着雷曼只有靠自己了。

据《华尔街日报》报道，2008年9月的第二周周末，理查德·福德和其他雷曼兄弟高管一直在绞尽脑汁寻找买家，他对一位高级顾问说，我只是想让我的人能幸存下来。

9月13日周六下午，理查德·福德给美国银行CEO 刘易斯打了好几通电话，试图再进行一次尝试。但是刘易斯没有回电。

事实上，当时美国银行已经在与美林进行深入的并购谈判。

14日，作为寻找买家的最后一搏，福德打电话给摩根士丹利首席执行长麦晋桁（John Mack），问他是否有可能做笔交易，但答案依然是“没有”。

至此，雷曼兄弟已经无路可走——9月15日周一早间，雷曼申请破产。

次日，也许是最后的一丝安慰，巴克莱同意收购雷曼兄弟旗下的美国经纪业务。

这至少在眼下拯救了这家曾经颇受尊敬的证券公司的一部分。

在向员工发出的一封宣布交易的信中，福德写道：“我知道这对所有的人来说都非常痛苦，无论是从私人感情上还是财务上。

就这一点来说，我感觉非常糟。

” 波及中国：雷曼对中铝的“惊心劫” （严凯） 2008年10月16日，英国《每日电讯报》称，中国铝业公司（简称“中铝”）持有的力拓公司（Rio Tinto Plc）股份因托管在雷曼兄弟香港账户中，可能会遭受重大损失。

如果消息属实，这不仅对中铝的海外投资是个打击，其财务管理能力也将遭受严重质疑。

中铝财务部副主任（负责人）张占魁向本报表示，这是无稽之谈，“事实上，我们在雷曼兄弟宣布破产之前就已经下手做了这个工作”。

他告诉本报，中铝限期已经把存放在雷曼兄弟的20多亿美元现金转移了出来，至于托管的这部分股权，中铝由于之前的准确判断，现在正在通过法律程序转出，“并没有什么损失”。

在必和必拓（BHP Billiton）刚刚被澳大利亚政府批准收购力拓的背景下，此时爆出这样的新闻别有深意。

一位并购行业的人士分析认为，现在中铝购买力拓更多股份正进入关键时刻，之前澳大利亚政府同意中铝增持力拓股权至14.99%。

如果中铝的财务管理能力受到质疑，其在未来的进一步运作会遇到更多障碍。

.....

## &lt;&lt;过冬法则&gt;&gt;

## 编辑推荐

中天置业、创辉租售、顺驰不动产…… 雷曼兄弟倒掉，金融海啸席卷而来。国际市场需求萎缩，国内工厂倒闭，股市低迷，就业形势严峻……一连串的问题，考验着老百姓的神经，考验着企业的生命力，考验着政府的应变。

局势在动荡的不确定时期里飞速演变，然而，前景往往能够预见，这就是在这个时期存在着生存法则的理由。

在金融危机中，企业能做什么？

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？

面对挑战，企业应该“不动摇、不懈怠、不折腾”，有信心转“危”为“机”，应采取良策，抱团取暖过冬。

《过冬法则:40家杰出企业渡过金融危机的策略》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在困境中杀出一条生路。

聆听企业过冬策略关注行业发展动态 金融危机以来，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采访，力求客观、准确地捕捉到杰出企业的应对措施、特殊手段，给广大中小企业提供借鉴和参考。

《过冬法则:40家杰出企业渡过金融危机的策略》收录了对知名企业专访的材料，并按照各企业应对措施的不同，进行了加工整理，弥补了因报纸发行追求时效性带来深度不够的缺陷。

面对挑战，企业应该“不动摇、不懈怠、不折腾”，有信心转“危”为“机”，应采取良策，抱团取暖过冬。

《过冬法则:40家杰出企业渡过金融危机的策略》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在困境中杀出一条生路。

<<过冬法则>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>