

<<听总裁们谈经营之道>>

图书基本信息

书名：<<听总裁们谈经营之道>>

13位ISBN编号：9787510403163

10位ISBN编号：7510403162

出版时间：2009-6

出版时间：新世界出版社

作者：欧俊

页数：214

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>

## <<听总裁们谈经营之道>>

### 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商——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”。

## <<听总裁们谈经营之道>>

### 内容概要

《听总裁们谈经营之道》：传递信心、照亮希望、50位本土总裁讲企业决胜之道。全球危机下，企业经营虽困难重重，但他们从容面对，展示了战胜危机的智慧和勇气。他们中前辈耆老，提前布局，谨慎应对；后起之秀，主动出击。逆市扩张……在《听总裁们谈经营之道：50位本土总裁谈企业决胜方略》中，企业精英聚集一堂，高谈治企方略，以供中国企业同仁借鉴。

## <<听总裁们谈经营之道>>

### 作者简介

欧俊，社会学硕士。  
生于荆楚，吮清江水，行巴山路。  
文笔流畅，活泼、生动，参与创作的作品有《业绩才是硬道理》、《不找借口找方法—放弃借口，赢在方法》、《做业绩最棒的员工》等。

## &lt;&lt;听总裁们谈经营之道&gt;&gt;

## 书籍目录

李嘉诚：做企业要小心，采取审慎的经营策略慎重应对经济风险持盈保泰的投资策略实实在在做事，靠实业立身逆势扩张审慎规划预算柳传志：生存是企业经营的第一目标经营中需要一点悲观和清醒保持经营目标的灵活性募集资金，春天播种用人+创新，打造IT领军企业任正非：时刻做好过冬的准备《华为的冬天》中的危机意识末位淘汰：培养员工的“狼性”广募资金，储备过冬粮草坚持技术创新抱团过冬，团结才能够走得更远张瑞敏：主动出击，“上山下乡”拉动销量把每一天都看成是冬天热乎的“上山下乡”运动杨元庆：优化自我，寻找新的增长点缩减成本，轻装上阵捆绑上下游企业增储清贷，现金为王加大研发，寻找新业务增长点并购整合，扩大规模唐骏：危机下从容布局信心，是成功经营的第一要素稳定资金链，推进商业模式调整何享健：多元化不忘战略目标两“度”技术创新不乱搞多元化，不做没把握的并购向国际化转型发力直流变频空调李书福：从价格竞争到技术竞争，吉利的华丽转型战略转型：跟低价说再见人才模式：自主培养，增加储备调整内部组织结构赵勇：广纳贤才，做好产业多元化全面量产PDP广纳贤才全面调整企业战略，引导多元化产业家电下乡王建宙：找到适合自己的经营策略提高对宏观环境的认识员工的执行力优势完善市场定位，致力于价值链升级稳健的财务：有钱不乱花大力发展TD尹同耀：促进品牌升级，强化销售市场战略转型占领新兴市场开辟农村市场补管理，借助外部脑力资源积极压缩运营成本郭广昌：做最坏的打算，做最好的努力风雨兼程，做两手准备恐惧的时候要勇敢复星的几大修炼任建新：秉持信心，积极扩张并购信心，不可动摇的支柱发掘市场并购良机有行无市，采购囤货张房有：实现价值升级，注重企业战略战略转型不会改变人事的战略性调整二十字方针邓崎琳：调整成本，发力企业重组扛住经营压力化解成本危机加大重组力度，提升企业内在实力李东生：做好企业的积累国际化经营重新定义电视适时调整战略胡茂元：加快自主品牌建设并购世界企业，营建自主品牌联合发展，做一个“全能选手”在服务端延伸产业链做好产业集群，顺应行业发展趋势鲁冠球：把准备工作做得充分一些信心永远在首位暴利行业不做储备好人才抓住发展的机遇马蔚华：银行的竞争是人才的竞争招行的国际化为中小企业信贷，发力国内市场注重危机文化，加强品牌建设银行的竞争是人才的竞争沈南鹏：逆势寻机，谨慎选择行业投资在危机中寻找机遇谨慎选择行业投资熊晓鸽：企业要成长就要不断闯难关专心做产业，踏实做服务继续大手笔投资挑战创业，信心与资金并重行业不太重要，关键是公司本身是不是好公司吴坚忠：统一采购，高效管理灵活经营统一采购广采措施，促进效益分区域发展搞好安全质量史玉柱：做自己熟悉的行业研究消费者农村包围城市缔造一个打不垮的团队不把鸡蛋放在一个篮子里彭小峰：打造一流企业光伏业有着极大的机会做足企业的功课让赛维超越光速锻造超强融资能力谭旭光：创新是成功的试金石坚持为企业全面“体检”形成完备的产业链保持技术上的领跑优势强化企业管理施正荣：打造完整产业链每五年必须有一个“撒手锏”抓住上游原料搞好下游销售马化腾：经营重在未雨绸缪坚持守望互联网更有机会企业要未雨绸缪潘石屹：差异化战略操作商业地产谨慎经营差异化的房地产战略张朝阳：走品牌之路充足现金流，继续市场拓展走品牌化之路加快创新冯仑：直面市场竞争，把握差异化方略直面竞争做好反周期抓住缝隙市场，实现差异化发展徐乐江：企业没有最困难时期坚守是主题词挖掘自身潜力提升软实力，打造硬功夫刘积仁：不断调整是企业的常青之法推进企业不断调整软件外包不会衰退稳固根基，海外扬帆王文京：策动企业转型，主攻国内市场机会与困难中国企业急需转型加强内销市场，主动把握商机董明珠：掌握核心竞争力无债运营节省成本提高企业自主创新能力环境对每个企业都是一样的有核心竞争力何惧冲击尹明善：机遇会越来越多回购、融资，只做一本万利的买卖积极为上市做准备建立配套产业链，抓住“逆市”机会宁高宁：企业需警惕自身危机不盲目从众力保现金安全，抓住机会转型陈志列：全力研发高新技术抓好国内市场经验不能复制，要靠战略取胜陈爱莲：创新做底气，技术为突破自主创新才有底气“对于未来我们依旧乐观”俞尧昌：稳健经营，自主创新信心背后是坚持创新，稳健发展百万薪水“招兵买马”李彦宏：不断创新商业模式C2C模式：这个季节刚刚好未来精彩：金融危机挡不住互联网产业的发展步伐张兰：洞察市场空隙，拥有核心产品主动进攻是最好的防御做快餐连锁要有核心产品张近东：首先要确保财务安全逆势扩张三大层面规避财务风险朱孟依：创造更多的意外逆势布大局，傲视做大盘持续不断地进行融资古永锵：建立企业独有的经营模式新创投企业要探索收入模式：三不原则：不裁员、不转型、不并购着力发展互联网电视刘永好：多元化路子，产业链整合放弃“产融结合”，发力金融板块整合产业链戴志康：强化

<<听总裁们谈经营之道>>

内部战略，注重成本控制现在就是最好的创业时期注重成本控制马云：阿里巴巴是创造型企业深远的目光洞穿世界编织SAAS，做新产品温暖别人就等于温暖自己牛根生：着重企业现代化建设，强化经营监管解开“三聚氰胺”的愁绪层层监管，只为这一管王健林：房产投资，策略与信心同行施行资金封闭运转大风险才有大收益王石：跟进市场主流，适当调价开发小户型适当降价，现金为王积极储备现金

## &lt;&lt;听总裁们谈经营之道&gt;&gt;

## 章节摘录

李嘉诚 做企业要小心，采取审慎的经营策略 慎重应对经济风险 李嘉诚是一个注重掌握潜在经济风险的管理大师。

他自2007年起，每次重大媒体发布会，都会叫大家谨慎投资。

2007年5月，他严肃地提醒A股投资者，要注意泡沫风险，随后不到半个月，A股果然暴跌；到了2007年8月，港股在“直通车”消息刺激下出现非理性飙升，李嘉诚特意向股民发出忠告，香港与内地股市均处高位，而且要留意美国次贷问题。

2008年3月27日业绩发布会时，港股刚刚经过“3·17”股灾，市场开始出现反弹复苏迹象，但是李嘉诚再次坚定地呼吁香港市民，经济风暴还没有完结，买楼买股要量力而行；8月22日，市场充斥着内地政府将会斥资数千亿元资金救市的消息，股市再次飙升，李嘉诚又一次语重心长地公开唱衰，希望股民要慎重考虑，他还直斥“利用此类消息赚钱是罪过”。

随着9月雷曼倒闭，黑色十月股灾出现，欧美出现严重的信贷危机，几乎已经没有人怀疑李嘉诚的判断了。

他认真地强调说：“我说要很小心，这是肺腑之言。

”58年经营企业却从未有过一年亏损的李嘉诚，不但对市场风险高度戒备，而且总是慎重地应对经济风险。

持盈保泰的投资策略 李嘉诚的旗舰公司和记黄埔（以下简称和黄）以“持盈保泰”策略，采取异常保守的理财手法，目前持有22H1美元，其余主要投资在最稳妥的政府债券上，股票投资仅占相当小比重。

和黄管理层强调，完全没有投资企业债券、结构性投资工具和累计期权产品。

李嘉诚早在2007年便大手笔减持手中的中资股，回笼资金至少上百亿港元。

从2007年李嘉诚旗下信托基金操盘记录来看，李嘉诚减持南方航空、中远控股以及中海集运。

这三大股票算下来，李嘉诚在2007年9~12月间共套现近100亿港元，避免了巨额损失。

而对于房地产主业，李嘉诚旗下的长江实业不但非常注重降低负债，并且已经在2008年前6个月完成了全年的房产交易生意，从而有充足“弹药”过冬。

一些地产经纪表示，在2008年3月，香港楼市气氛还相当炽热，有不少地产商惜售，但是长实却在当时按市场单价开售新盘，而且即使销售反响热烈也不加价，一口气卖出1900多个单位，套现约100亿港元，一举成为2008年卖楼套现最多的发展商。

实实在在做事，靠实业立身 李嘉诚在资本市场很多次近乎完美的减持套现，让人感觉他是一个资本高手，但是李嘉诚在多个场合声称，自己是做实业的。

在2007年，面对全民皆股的热情，李嘉诚在接受香港媒体采访时不无感慨地说：“我们要问香港凭什么跟别人竞争，是否光靠炒股票等投机行为？

这是绝对不对的，我们要实实在在去做事。

”赫斯基能源就是一例，李嘉诚在22年前把这个加拿大油砂能源公司收至旗下，当时由于油砂炼油技术原因，该公司一直亏损，而且国际油价长期不振，因此外界并不看好李嘉诚的投资。

但是时过境迁，随着技术提升，目前采油砂的成本一桶只需要10美元，而国际油价在2007年飙升至150美元/桶，虽然油价回落，但即便按最不乐观的50美元/桶估计，李嘉诚的赫斯基能源也是稳赚不赔。

仅2008年上半年，赫斯基能源已经为和黄贡献了85,4亿港元的赢利，占和黄固有业务赢利的比重已经上升至28%。

李嘉诚很自豪地透露：“现在已经有数名买家愿意以高于目前石油市场现价，向赫斯基能源购买三年后的生产量……”和记港陆的玩具业务主要以贴牌为主，玩具代加工行业不景气，这是不争的事实。

和记港陆公告中表示，面对挑战，玩具制造业务出售公司余下玩具制造业务符合公司及股东的整体最佳利益。

亏损近600万港元出售东莞冠越和亏损近500万港元出售中山国际玩具，李嘉诚“贱卖”东莞冠越

## <<听总裁们谈经营之道>>

和中山国际玩具，实为和记港陆的明智之举，据两则公告，两笔买卖可为和记港陆带来至少5600万港元的现金流。

和黄推出的手机，除了采用类似iPhone手机的功能，还在价格及使用上做了改动。其推出的首款手机INQI，将以整合社群网站Facebook为主要卖点，支持3, 5GHSDPA，采用滑盖式设计，单机价将在200美元以内，2008年在英国及澳大利亚上市，另有4款手机正在研发中，预计2009年会陆续问世。

和记黄埔本身就是运营商，在10多个国家及地区提供移动通信服务，此前已经推出了Skype手机。据透露，INQ Mobile不仅会通过和记黄埔销售，还将和其他运营商合作销售手机。

**逆势扩张** 2008年12月，李嘉诚旗下企业和黄宣布，公司将成立全球手机事业部门INQ，并推出第一款手机产品。

据了解，INQ成员包括专业的设计师、用户界面专家和工程师，致力提升用户手机上网的体验。

熟悉李嘉诚的人知道，他一向喜爱逆向收购。

因为在他的人生历程中，这样级别的收购已经不是第一次。

20世纪80年代初，李嘉诚在英国投资当初并不被业界看好的橙黄电信，短短几年后，这家公司一跃成为业界的明星企业。

但此时李嘉诚却出手卖掉了橙黄电信，净赚1180亿港元。

2002年，李氏以2, 5亿美元买下了环球电讯公司资产，因当时电信市场低迷，李氏的出价仅为环球电讯提交破产申请时宣布的224亿美元资产总额的1%。

事后证明，这也是一次成功的收购。

**审慎规划预算** 在全球经济危机的背景下，李嘉诚的旗舰公司和记黄埔，决定暂时叫停全球业务的新投资。

在2009年年中之前，所有未落实或未作承担的开支都会省下来，并要检讨全部投资项目。

花旗2008年11月23日发表的报告，披露了和黄管理层在会上提出的，“持盈保泰”策略，和黄在2008年6月底前，将冻结所有未落实的投资开支，并检讨全部现有投资项目。

但和黄发言人表示，花旗报告引述公司管理层所指的不会有新增开支，是指还未落实的投资支出，并不涉及已落实的计划。

消息指出，和黄是因全球经济环境的变化，投资的风险有变，做出的有关决定。

李嘉诚透露所有投资事宜他都会全力监察，非常小心。

若要收购其他行业或其他公司，除非很值得否则不会做。

所谓“吸引”，取决于回报如何而且受这次风潮的影响不能太大。

在2007年，集团在重大政策及发展均非常小心，没有收购其他资产，只在本行内继续发展。

他表示，旗下业务在自我增长，也在不停用钱，2009年的预算已有定案，会审慎处理。

**生存是企业经营的第一目标** 经营中需要一点悲观和清醒 作为企业的经营者，有时是需要一点悲观和清醒的。

以2008年金融危机为例，柳传志可能是最早警告中国的企业家要为冬天做准备的人之一。

他精准的眼光和准确的判断为自己的企业赢得了先机。

他还将这一想法作为自己经营策略的导向，他说：“今年的冬天大概是到零下15度东北的冬天。

三年以上的思想准备，还是很必要的，我们自己起码会有这个思想准备。

现在这个时候，确实是我们练内功的好时候。

” 如今金融危机爆发，国际形势发生了巨大的变化，华尔街的投资银行一夜崩塌，欧洲也正陷入衰退。

“ 毕竟所谓中国出口拉动经济的比例还是相当大的，在这种情况下真的要有麻烦了。

” 柳传志说。

这次世界经济的风波到底有多大？

柳传志说，两三年之内仍会如此。

在柳传志看来，现在是全球经济一体化的时期，国际经济会直接影响到中国，这种影响可能会是很巨大的。



## <<听总裁们谈经营之道>>

比如说，美国人如果改变他们以前的消费方式，不能靠印钱以后他们怎么办，是不是努力培养自己的制造能力，然后构建贸易壁垒？

“要不就是谁胳膊粗谁来，就跟以前打仗一样，因此世界的不确定性大大增加。

”柳传志说。

柳传志认为：“所有的问题要有一个消化过程，我觉得三年能好就挺乐观的了。

”虽然世界贸易壁垒问题都是可以通过谈判解决的，但在全球一体化的情况下，谈判效率低，就是慢慢谈、慢慢磨，冬天不会结束。

保持经营目标的灵活性 柳传志认为联想每次都能顺利转弯时得益于两点：其中之一是战略本身有一定的科学性，就是在战略制定时能够把有可能预见到的东西预见到，然后向着预见要做什么事的方向走，这样路线基本上就选择对了。

柳传志认为大环境的不确定性是向中国所有企业提出挑战的最大问题，在这种不确定因素的情况下，企业制定战略最好的方式是经营目标要有灵活性，要有一个宽度，最好会怎么样，最坏会怎么样，这个宽度要比较大。

在这个宽度之中，要保证在最坏的情况下，企业的现金流不能断流。

“在一年前制定的战略现在肯定是不适用了，一定要重新调整，过去我们都是半年把做的情况大规模地整合一次，现在大概2个月甚至1个月，不停地进行观察和调整，就是要及时根据形势调整方向

。”柳传志说。

## <<听总裁们谈经营之道>>

### 媒体关注与评论

过冬不要只盯着人力资源成本，企业求效益不能去指望降薪，要加大研发和培训力度，从市场上挣回来。

——四川长虹电器股份有限公司董事长 赵勇 虽然冬天已经到来，但是机会依然存在。这场危机是自主品牌加快优化升级步伐的机遇，奇瑞不仅做好了过冬的准备，还希望在这个冬天里蓄势待发，为新一轮发展奠定基础。

——奇瑞汽车有限公司董事长兼总经理 尹同耀 吉利要抓住这次巨大历史机遇，练内功，打基础，勇敢地进行冬泳，为迎接全球经济复苏所带来的更好的发展做好一切准备。在冬天里，不能一味穿上棉衣棉鞋，围着火炉在家取暖，而应该趁着冬天去冬泳，去强身，增强体质，健康地度过寒冬。

——吉利集团董事长 李书福 冬天也是可爱的，并不是可恨的。我们如果不经过一个冬天，我们的队伍一直飘飘然是非常危险的，华为千万不能骄傲。所以，冬天并不可怕。

我们是能够度得过去的，我们可能利润会下降一点，但不会亏损。

与同行业的公司相比，我们的赢利模式是比较强的。

我们还要整顿好，迎接未来的发展。

——华为技术有限公司总裁 任正非 阿里巴巴已经提前做好了过冬的准备，我们不缺现金。冬天时做好储备，春天到来时就该出发了。

学习、生活、忘记，再学习，过完冬天，就是春天了。

——阿里巴巴集团主席 马云

## <<听总裁们谈经营之道>>

### 编辑推荐

《听总裁们谈经营之道》全球合力共度经济困境，中国信心传递无限力量，良谋远虑重燃企业信心，化危为机点亮财富希望。

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。

<<听总裁们谈经营之道>>

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>