

经济低增长时期企业对策书库

直面企业的冬天

张玉凤 廖小东/编著

紧扣经济脉搏，为企业析时局、断大势。
直面严冬困境，为企业出谋略、排忧解难。
剖析名企过冬，为企业找经验、列实例。

金融危机带来的经济波动将影响到企业和个人开支，尤其是金融服务业。我认为，没有任何企业能够幸免于这些问题，包括微软在内。

微软公司CEO 史蒂夫·鲍尔默



机械工业出版社
China Machine Press

经济低增长时期企业对策书库

直面企业的 冬天

张玉凤 廖小东 / 编著

紧扣经济脉搏，为企业析时局、断大势。
直面严冬困境，为企业出谋略、排忧解难。
剖析名企过冬，为企业找经验、列实例。



机械工业出版社
China Machine Press

回顾历史,中国的改革开放已经走过了30年,一路风雨兼程,一路高奏凯歌。当时光流转到2008年时,受内在经济规律与全球经济趋缓的影响,中国经济正面临着深度调整,一场经济的“冬天”挟裹着风雪汹涌而至。那么,中国企业如何才能顺利“过冬”呢?

本书从企业管理的角度出发,深入探讨了企业如何通过自身的调整来适应环境的变化,从而达到保全实力、积蓄力量、顺利“过冬”的目的。本书分上、中、下三篇,上篇谈国际、国内的经济形势及其对企业的影响;中篇谈企业如何从文化、管理、营销等诸多方面调整自身,适应变化,安全“过冬”;下篇以案例分析的形式,介绍已经“过冬”的名企与正在“过冬”的名企,为广大读者提供实例和借鉴。

本书特别适合企业管理者以及关心经济大势的读者阅读,它就像冬天里的一盆炭火,为深处“严冬”中的企业送来阵阵温暖。

图书在版编目(CIP)数据

直面企业的冬天/张玉凤,廖小东编著. —北京:机械工业出版社, 2008. 12

(经济低增长时期企业对策书库)

ISBN 978-7-111-25721-9

I. 直… II. ①张…②廖… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第190256号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:谢小梅 责任编辑:侯振锋

责任校对:侯 灵 封面设计:任燕飞 责任印制:杨 曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2008年12月第1版第1次印刷

170mm×242mm·16.5印张·1插页·229千字

标准书号:ISBN 978-7-111-25721-9

定价:38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379105

封面防伪标均为盗版

序 言

2008 年的春天,并没有给广东东莞的中小企业主们带来温暖的感觉,企业倒闭的阴影自 2007 年冬季开始就一直笼罩着东莞。

在东莞凤岗镇工业区,附近街上的店铺一批批地倒闭,工人也大量离去。随处可见紧闭的铁闸门上方挂着招租的广告牌。“老板走了,工厂倒了,人都空了。”一家餐馆的老板无奈地说。虽是就餐时间,他的餐馆里面却没有几个客人。

2008 年以来,广东地区工厂的倒闭和迁移呈现出加速趋势,伴随着这一过程的是此起彼伏的“裁员浪潮”。

这是目前中国沿海较发达地区中小企业工业园区经济现状的一个缩影。人们开始感觉到经济领域的阵阵寒意,对于这个“冬天”到底有多冷,民众议论纷纷,“寒冬论”逐渐成为网络热点。新浪网对此做了一个民意调查,结果如图 1 所示。

从图 1 可以看出,民众对中国经济信心不足。然而,政府与一些海外人士却又对中国经济持乐观态度。新华社发表评论《宏观经济平稳较快运行,股市长期向好基础未改》;股神巴菲特 2008 年 7 月通过媒体表示,自己看好中国经济,并有意投资购买中国的一支股票。

“继续增长论”认为,美国经济 2008 年第二季度的增长率为 3.3%,次贷危机对美国经济的冲击并没有人们想象得那么严重。

“什么萧条?”经济研究机构 Capital Economics 的保尔·艾什沃思(Paul Ashworth)表示,“美国的经济增长不仅在七国集团(G7)中是最强劲的,而且超出了其 2.5%~3% 的潜在经济增长率。”

持“继续增长论”的学者认为:目前来看,中国经济仍保持了较快增长,物价上涨也有所回落。2008 年上半年,国内生产总值为 130619 亿元,同比增长 10.4%;CPI 同比上涨 7.9%,6 月份同比上涨

共有11617人参加			
1、如果你认为内地中小企业正面临寒冬，您预期这个冬天有多长？			
	选项	比例	票数
1	一年以上至三年以下	49.53% ==	5754
2	三年或三年以上	29.22% ==	3395
3	一年或一年以下	12.46% :	1447
4	不好说	8.79% :	1021
2、你是否看好内地中小企业的长期发展？			
	选项	比例	票数
1	不看好	44.20% ==	5135
2	看好	42.93% ==	4987
3	不好说	12.87% :	1495
3、在当前经济环境下，您是否赞同继续从紧信贷政策？			
	选项	比例	票数
1	反对	52.29% ==	6075
2	赞同	35.42% ==	4114
3	不好说	12.29% :	1428

图1 新浪网民意调查

7.1%，继续回落，较上月回落了0.6个百分点。总体来说，国民经济继续朝着宏观调控预期方向发展。

“寒冬论”与“继续增长论”的争论，表面之暖与切肤之冷，让中国企业家与民众在犹豫中观望、彷徨。

这微暖的东南风是“春天”快来了的先兆，还是“冬天”里由于特殊原因而出现的短暂的暖和天气？直到万科的王石抛出楼市“拐点论”，华为的任正非实施先辞职再上岗，阿里巴巴公司的马云在深夜里给员工发了一封“冬天的使命”，所有的人才如梦初醒，“冬天”真的来了。

面对这些问题，我们需要了解在全球经济趋缓的情况下，中国经济

目前的基本状况，我们需要对经济气候进行全面分析。在分析的基础上作出理性的判断，采取有力的措施来适应变化，让自己的公司在复杂的经济环境下持续增长。

华为公司总裁任正非在“华为的冬天”一文中告诫员工说：“记住一句话：‘物极必反’，这一场网络设备供应的‘冬天’，也会像它热得令人们不理解一样，冷得出奇。没有预见，没有预防，就会冻死。那时，谁有‘棉衣’，谁就活下来了。”

全国的企业家们，你们的“棉衣”又在哪里呢？

目 录

序言

上篇 严冬之象：寒意渐深的中国经济

第1章 “冬天”的征兆	3
倒闭风潮	3
“风雪”欲来“股”先知	6
楼市困局	8
经济周期拐点之争	12
企业老总“过冬论”	16
第2章 趋缓的全球经济	20
美国的忧虑	20
美国经济的外暖与内寒	24
次贷危机的爆发与蔓延	27
疯狂的石油	38
第3章 挣扎的国内经济	46
通货膨胀、流动性过剩与货币从紧	46
人民币升值风波	51
产业链低端之痛	60
宏观调控新政：从“双防”到“一保一控”	68

中篇 过冬之策：中国企业的自保与突围

第4章 正确的“过冬”心态	77
生存高于一切	77
树立危机意识	80
增强开源与节流意识	83
万事有备无患	86
统一思想，激励士气	88
第5章 确保订单，维护生命线	91
维护已有客户	91
开发潜在客户和目标客户	93
“捆绑式”前进	96
提升竞争力，赢得订单	98
留住业务骨干人员	101
第6章 把成本控制到最低	105
控制采购成本	106
库存管理	109
砍去人工成本	111
严控日常开支	114
适当代工与外包	116
有效利用固定资产	119
控制营销费用	120
第7章 融资解困	124
企业内部融资	124
债权融资	129
股权融资	133

项目融资	135
第8章 整合与升级	137
垂直一体化整合	137
专业化整合与产业链整合	140
设备升级, 代替人力	143
技术创新, 产品升级	144
提高设备利用率	146
第9章 战略: 整合核心竞争力	149
战略的本质	149
打造核心竞争力	155
从粗放到精细	159
反思的作用	161
第10章 人力资源: 精兵战术	163
人才的“二八法则”	163
如何减去冗员	166
防止精英流失	168
合并中层, 组织扁平化	169
提升员工素质与技能	172
优选客户和供应商	173
第11章 财务: 现金为王	176
建立财务危机预警制度	176
核心产业, 稳健经营	180
确保充足的现金流	183
环境恶化的财务应对	187
财务危机的挽救	190

下篇 过冬之炭：他山之火，可以暖己

第 12 章 名企“过冬”的成功经验	195
三星电子突出重围	195
松下妙手回春术	201
索尼转型	205
吉田的“仁善循环”	211
“商神”的绝招	215
第 13 章 正在“过冬”的中国名企	221
华为的“冬天”	221
阿里巴巴的“棉衣”	228
万科：现金为王战“寒冬”	235
金乌沉没：命断资金链	241
“飞跃”断翅	245
参考文献	250

上篇

严冬之象：寒意渐深的中国经济

第1章 “冬天”的征兆

倒闭风潮

大风起于珠三角

广东的珠三角曾是一块热土，改革开放的春雨把这片潮湿而温暖的土地浇灌得蓬蓬勃勃，生机无限。经过30年的耕耘，这片土地不但具有了影响全国的力量，还具有了影响世界的力量。在珠三角的东莞地区，民间流传着这样一句话：“如果东莞到深圳的高速公路塞车，全球将会有70%的电脑产品缺货。”东莞是全球最大的IT产品制造基地，除IT之外，东莞的家具、皮鞋、服装出口同样也畅销四海。东莞作为一个以出口贸易为主的加工基地，自2007年以来，开始遭遇一场史无前例的寒流。

2008年3月，中国香港贸发局统计数据表明，2007年广东倒闭的中小企业有一万多家。

以行业的角度来看这次倒闭潮，广东制鞋业是倒闭潮中的一个典型。2007年初，广东制鞋业就开始有倒闭的迹象，并呈现出加速之势，这一现象在去年年初就引起了亚洲鞋业商会的警觉。该商会2007年11月公布的一份实地调研报告显示，前三季度，广东已有大约近千家鞋厂及与之相关的企业，因各种原因或主动歇业倒闭，或被法院查封，或外迁其他地区另谋发展。

面对越来越严峻的形势，一位在广东负责鞋厂管理的经理人心惊胆战地说：“目前，说不清楚到底有多少工厂已经倒下了，也不清楚非法倒闭的又占多少。反正每天都能听到倒闭的消息，我们也不知道自己的

明天将如何?”

广东的纺织业也是遭遇强烈冲击的行业之一。纺织服装企业感觉最大的压力就是人民币升值，人民币升值1%，服装行业的利润就下降4%，而整个纺织服装行业平均利润率仅有3.3%~3.4%。人民币的持续升值让广东服装厂的企业感到绝望与无奈。对于广东的纺织服装业的前景，“第一纺织网”总编辑汪前进悲观地说：“2008年内，约有30%的企业可能面临出局。”

如果从区域的角度来看，可以拿虎门为例。2007年年底，虎门一个镇就走了200家企业。2008年更严重，虎门镇企业倒闭现象比2007年底有过之而无不及，虎门外来务工人员大批撤离，劳动仲裁一起接一起。村镇两级一季度仅外来工遣散费就花了2000多万元，镇里的干部愁眉苦脸地对《经济观察报》的记者说：“不走的厂子也成了空壳，平常一千多号人的工厂现在只剩下十几个人。可以说，加工业正在离开虎门。”

广东省外贸进出口总额占全国的1/3，外贸依存度高达160.4%。经济重镇出问题，引发的多米诺骨牌效应将严重而深远。

长三角乌云密布

进入2008年以后，长三角的中小企业也出现了倒闭风潮。素有“中国犹太人”之称的温州人，更是敏感地感受到了入骨的寒意。

2008年4月，温州龙湾工业园区不少鞋企都处于闲散状态，往年加班到深夜的场景难得一见，不到下班时间，就有工厂早早收工，鞋企的生产热情大大受挫。几个月来，“鞋业的冬天”这个话题一直在业内弥漫着。

温州市鞋革行业协会（下称“协会”）提供的“2008年第一季度鞋革行业经济运行情况分析报告”（下称“报告”）指出：“温州鞋企近几个月来倒闭转产的企业有70多家，随着各种压力的上升，转产、倒闭的企业将有进一步加剧的趋势。70多家停工转型的鞋企，将在整个产业链里产生放大效应。”

经过数十年的发展，温州鞋业已经形成了一个完整的产业集群。一家鞋企相当于汽车整车厂，只负责装配，其所用的鞋跟、鞋底、鞋皮鞋革、鞋机、附件都有数十家企业与之相配套，因此，协会也用“举步维艰”来形容当地小企业，不少企业三条生产线只能开一条。报告显示，2008年1、2月份，温州鞋类出口数量为9844万双，总值为4.4亿美元，同比增长1.13%；2月份的出口总值为1.59亿美元，同比下降了24.54%。扣除2月份春节等原因，下降趋势十分明显。

另据协会内部人士透露，事实上，温州制鞋行业企业数量萎缩是这几年持续的势头。据他透露，2003年时，协会掌握的数据是温州约有5000家具有一定规模的鞋企，而到今年，这个数字却变成了2600家。

温州鞋企倒闭十分典型，然而，其他产业的中小企业状况也同样堪忧。2008年4月底，温州企业调查报告表明：20%的温州中小企业目前已经处于关、停、半停工状态，甚至倒闭。以温州瑞安市为例，瑞安全市三大主导行业、六大传统产业，绝大部分属于劳动密集型行业，其中20%已经关停，制鞋业已经有1/3歇业。除了关停之外，瑞安中小企业的外迁速度继续加快，诸多休闲装、内衣企业以及少部分西服企业纷纷往常熟等地迁移。

让中国人无比羡慕的浙江商人，在一年的时间内，也由笑容满面变成了愁容满面。《中国企业家》杂志2008年第15期以《消失的浙商》为题，大篇幅报道了浙商面临的艰难处境，旨在提出警告，希望他们顺势而变，积极应对，不要陷入消失的绝境。

《中国企业家》对浙商的担心，浙江省省长吕祖善也感同身受。在做浙江省经济形势报告时，吕祖善对企业家说：“从浙江的经济现状来看，总体平稳；从下一步发展趋势来看，则趋势严峻。”吕祖善在会上鼓励企业家“正确把握形势，创业创新，变压力为动力，化挑战为机遇”，并向数百家企业承诺：“政府将和企业一起，齐心共渡难关。”

这一次报告会表明，对于严峻的经济形势，浙江的经济政策将改变

“无为而治”的施政理念，向“有为而治”转变。

堪忧的数据：全国 6.7 万家中小企业倒闭。

国家发改委中小企业司有关负责人透露，据初步统计，2008 年上半年全国约有 6.7 万家中小企业倒闭。作为劳动密集型产业代表的纺织行业，中小企业倒闭数超过了 1 万家，有 2/3 的纺织企业正面临重整。

国家发改委中小企业司发布的统计结果显示：2008 年相当部分中小企业面临资金链断裂等困难，全国约 1/10 的中小企业在上半年工业增加值增长率接近 30%，较去年同比减少了 15%。

“风雪”欲来“股”先知

2008 年 8 月 8 日下午 2 点，沪市还剩 1 小时的交易时间，离北京奥运会开幕式还有 5 个小时，上证指数之前如同一只缓缓爬行的蜗牛，慢慢滑落在阴跌走势中。2 点过后，反弹的希望越来越渺茫，所有对奥运行情无限期待的投资者心灰意冷，投资者的失望之情在最后一小时集中宣泄，两市全面暴跌，沪深两市创出本轮调整以来的新低，上证指数创出收盘新低，两市共有 539 只股票跌幅超过 9%。以此开局，A 股市场在奥运期间走入了绵绵跌期。到奥运期间的最后一个交易日（8 月 22 日），沪指收 2405.23 点。奥运期间，沪指累计跌幅达 11.7%，深成指累计跌幅达 10.45%。

万众期待的“奥运行情”就这样成为了镜花水月。

某分析机构认为，“奥运行情”之所以没来有几个原因。第一，2008 年一季报披露前夕，“上市公司业绩增速放缓”；宏观经济整体形势不明朗；高油价、高通胀以及银根紧缩，犹如三把达摩克利斯之剑，悬在众多中国企业的头上。第二，次贷危机影响加速了全球经济衰退，世界上主要发达经济体的处境都相当糟糕；出口下滑拖累中国经济增长。第三，PPI 创新高，物价压力未减。第四，资金屯兵一级市场，机构继续观望。第五，投资者的信心已经跌到了谷底。

有一个黑色幽默在股民中广为流传，笑话说的是：股指一路下跌，跌到地板的时候大家都以为见底了，谁知地板下面还有地下室；跌到地下室，下面还有十八层地狱。当跌到十八层地狱时，有位投资者问阎罗王：“这回可是真正见底了？”岂料阎罗王哈哈大笑说：“你又错了！经过再融资之后，我已经将地狱扩建到36层了！”

这个笑话，真实地反映了当前的股市现状。

截至2008年4月份，反映中国股市走势的沪综指已经下跌了35%，较去年6124点的最高峰，更是下挫了五成之多。股市的跌跌不休，就政府是否应该出手救市引发了市场人士的激烈争论。2008年4月20日晚，证监会出台政策规范“大小非减持”。受此消息刺激，沪深股市21日开盘出现历史罕见暴涨，上证综指开于3305.15点，高开210点，开盘涨幅高达6.8%；深成指开于12134点，高开822点，开盘涨幅高达7.46%。然而，好景不长，股指再次扭头向下，跌破4000点关键性的心理关卡，投资者要求政府救市的呼声再度四起。

经国务院批准，财政部、国家税务总局决定从4月24日起，证券交易印花税税率由现行的0.3%调整为0.1%。此举有利于降低市场交易成本，活跃市场交易，吸引场外资金，暖化市场情绪，降低市场紧缩预期，在市场大幅调整之后，将加速推动股指反弹。

受印花税下调的利好刺激，4月24日，中国沪深股市双双放量暴涨，上证综指和深证成指分别报收于3583.03点和12914.76点，较前一交易日上涨9.29%和9.59%，创7年来涨幅最高纪录，这也是历史上第二大涨幅（有涨跌幅限制以来，仅次于2001年11月23日的9.86%），尾盘近千只个股涨停，仅2只个股下跌。

下调印花税的利好效应持续的时间比人们想象得还要短。不久，经市场短期反弹后复归低迷。

经历了几次的希望破灭之后，中国投资者的信心受到了极大的打击，股市节节败退。2008年上半年，中国A股腰斩过半，成为全球表现最差的股市。统计显示，上证综指6月累计跌幅达到了20.31%，创下14年来最大的月跌幅纪录。仅半年时间，A股市场共有617只个股