

走出困局

危机下企业自救之道

- 危局、险局、困局，局局相扣，
- 生死抉择，企业怎样突围？
- 次贷、金融、经济，危机重重，
- 成败瞬息，企业如何自救？

Out Of Predicament



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

走出困局

危机下企业自救之道

周德文/著

Out Of Predicament



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书主要以中国企业为什么会陷入困局为线索,以简洁流畅的语言、丰富的案例集中分析了导致企业出现困局的主要因素以及其对企业生存与发展的影响。针对不少企业逆势飞扬的情况,本书也重点描述了典型企业的突围之道,为在困境中挣扎的企业提供启示与参考。本书除了分析导致企业出现困局的原因、企业突围的方法,还专门以房地产业作为典型案例加以描述,深层次剖析 2008 年我国房地产现状,有利于房地产企业对症下药、积极进行自救,也有利于人们更加深入地认识中国经济。

图书在版编目 (CIP) 数据

走出困局:危机下企业自救之道 / 周德文著. —北京:机械工业出版社, 2009.2

ISBN 978-7-111-26156-8

I. 走… II. 周… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 011572 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:徐 井 责任编辑:徐 井 安虹萱

责任印制:杨 曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2009 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·11.75 印张·9 插页·155 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-26156-8

定价:35.00 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:(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

明天总会更美好

中国中小企业协会副会长、温州中小企业发展促进会会长、温州管理科学研究院院长周德文教授长期跟踪研究“温州模式”和民营企业的发展，关注中小企业的生存状况，是国内研究民营经济及“温州模式”的知名专家。他以自己扎实的理论分析及对中小企业第一线的调研，多次向政府及社会发出预警：受宏观调控政策的持续影响及美国次贷危机引发的金融风暴的冲击，中小企业的生存将受到严重的威胁。特别是2008年3月28日周德文在接受中央电视台经济半小时专访时对中小企业面临的“困局”进行了全面的剖析，作出了“温州约20%的中小企业处于停工、半停工状况”的判断，使中国中小企业的生存状况引起各级政府及社会的高度重视；之后，他大声疾呼，提出了许多政策建议，如“宏观调控应适度放宽”、“直接为中小企业减税”、“金融要加快对内开放的步伐”、“要制定法规，允许民间金融合法化”、“中国制造业要加快产业提升和转型”等，引起有关方面的高度重视，产生了积极的社会影响。

为了系统对“2008年中国中小企业生存状况”进行分析、评估，周德文教授历时半年，搜集并分析了大量的

企业实例，撰写了本书，系列地、全面地反映了中国中小企业发展中存在的问题，特别是2008年中国中小企业的真实生存状况。本书是国内第一本论述中小企业“困局”的著作，对促进中小企业发展有重要的参考价值。

美国次贷危机引发的金融危机愈演愈烈，一系列的经济问题正向其他国家不断转移。这场金融危机来得是那么的迅猛，从雷曼兄弟的不辞而别，到欧洲央行的连连出手，再到普通民众求助于阅读《资本论》，都是对金融危机做出的不同程度、不同角度的回应。在寻找出路的美国资金面前，外贸增长一向迅猛的中国，无疑难以独善其身。

本书中给出了很多鲜活的事例，“2008年10月，全球最大玩具代工商之一——合俊集团旗下两工厂倒闭，6500名员工失业”，“7月初温州市经贸委对全市31个工业强镇和开发区的15521家中小企业调查发现，停工、半停工企业数达1009家，占调查企业数6.5%；倒闭企业数达250家，占1.6%。停工、半停工和倒闭企业数合计1259家，占调查总数的8.1%”。

中国企业如此艰难，说明中国同样处于金融危机的包围之中。对此，有不少人士大声疾呼“中国企业要过冬”。但是怎样过冬，为何会进入冬天，各路的专家、学者却是看法不一。

因为发展遇到困难就否定发展的观点，无异于生活常识中的因噎废食。改革开放的发展硬道理，是我们从一穷二白的阶段走到今天的不变信念，也是接下来几十年不断走下去的指路明灯。“改革开放是决定当代中国命运的关键抉择，也是13亿中国人民的共同选择”，这是中国亿万人民的心声与呼声。

在这本积极面对困难、积极寻找解决问题方式的著作中，向大家展示了很多企业怎样一步一步地脚踏实地，怎样在不同的情境下做出共同的选择——向前。出路好像是海绵中的水，只要用力想、用力做，就能让出路源源不断地展现在面前。李建明的垃圾发电值得称道。他作为温州垃圾发电第一个吃螃蟹的先行者，让这个项目在整个温州市全面开花。温州企业向现代化管理方式进军：低压电器之王正泰集团斥资6000万元上马SAP

的 ERP 系统，温州最大的眼镜制造商泰恒也着手实施信息化系统。从 2006 年开始，广东汕头一家名为奥飞动漫的玩具企业，就开始把玩具生产与动漫卡通结合起来，成为玩具群中成功突围的奇兵。风靡全国的“悠悠球”，其幕后推动者就是奥飞动漫。

站在中国的全局看，向前发展再也离不开科学发展。从产业结构升级的角度讲，要着力发展第三产业，推动节能减排。因为发展第三产业占用资源少、投资见效快，吸纳劳动力多，对促进物质生产的发展和生活水平的提高有事半功倍的作用；更重要的一点，这也是一条可持续发展的路子。

发展，科学发展，为何成为中国命运的关键词，为何成为 13 亿人民的共同选择？要明白这个论断，就要明白中国的改革开放不仅仅是一个穷则思变的问题，不仅仅是一个国家和民族的问题。有人说，20 世纪是资本主义的文明主宰和引导着整个世界的发展方向；21 世纪是环太平洋的世纪，与之相关的国度将扮演非常重要的角色。在不同地域的重要性升降的背后，是资本主义文明不断衰落、社会主义文明不断昌盛的社会发展规律。在这样的视野和背景下，中国的复兴与崛起，也就不是偶然现象，而是一种历史的选择。

今天的“困局”的解决，将为明天之“变局”、后天之“胜局”提供智慧和经验。

李连仲

著名经济学家、中共中央政策研究室经济局局长、博士生导师

2008 年 12 月

活 着

在我阅读的记忆中，作家余华的小说《活着》始终能给我带来惊颤。

这是一本极具中国式黑色幽默的小说。个人命运被历史牵引、浓缩，随波逐流。透过主人公的一生遭遇，涵盖着命运中无法掌控的生命之痛，衍生出对死亡的苦笑。

的确，命如蝼蚁。我突然发现，风风雨雨几十年，跨越了最激荡变化的历史时期，中国的大多数企业依然渺小无奈，在命运面前毫无选择余地。千万企业不约而同陷入生与死的困局之中。绝望、无助、无力在经过精简的大背景下，显得触目惊心。

我想，应该少有人会想到冬天来得那么令人措手不及。

一方面，改革开放 30 年的巨大成就足以让人热血沸腾：房价疯涨、股市高昂。不知不觉中，国内几乎所有制造企业都趋之若鹜于房地产与资本市场。工业精神变成地产主义，企业在资本投机中狂飙猛进，哪里会空出时间去预想困局的到来。

另一方面，有太多的企业家享受着世界对中国奇迹的

“褒奖”。他们雄心勃勃、豪情万丈。翻开报纸和杂志，看看有多少人在2007年高谈阔论，喊出了10年、5年甚至3年要进入世界500强的口号。他们把世界想象得太简单，这简直是疯狂。

而在中国的企业生态圈中，似乎又很少看到有人愿意稍微停下急促的步伐去冷静地思考：自己最终应该成为一家什么样的企业？自己的企业凭什么获得价值和品牌的正向张力，又凭什么获取世界的尊重与推崇？于是，大多数企业在不断的战略修订和不停的产业迁徙中，时而傲立潮头，时而沉沦荒野；受到过追捧，也遭遇到抛弃。只不过，以往个案性的悲剧，在外部环境的极端恶化下，加上自身策略的失当，最终引发2008年中国企业陷入群体性的困局，犹豫、彷徨和焦虑成为了弥漫的普遍情绪。

当然，世界没有跌入深渊，困局不一定是坏事。

郎咸平认为，中国30年机缘巧合下诞生了很多成功企业家，其中不乏苦出身，但他们与世界级企业家最大的不同是缺乏经济大萧条的洗礼。因此，换个乐观和积极的角度，困局也许正是一部分试图“基业长青”的中国企业借机产业升级或是拔地而起，从而证明自己的最好契机。

尼采说：“那些没有消亡我们的事物，将使我们变得更加坚强。”所以，只有活着才有机会。可是，活着是个复合命题，其有三重境界：

深陷困局，第一重境界最直接也最为现实的定义是有呼吸，能够“剩”下来，最起码不要成为大浪淘沙中被大浪冲走的沙子。第二重境界是在经济危机中构建防火墙，任凭山崩地裂，自岿然不动。保持良好的发展势头，为实现基业长青进行不温不火的积累。毕竟，能在十面埋伏中独善其身，同样让人钦佩。活着的第三重境界则是“会当凌绝顶，一览众山小”，具备化危为机的魄力与勇气，善于挖掘适宜自我成长的制度性土壤，突破种种“玻璃门”，不断转型、升级，达至凤凰涅槃。

但是，怎样活下去而不是被消亡？怎样活得更好？怎样在困境中成长

VIII

为一家伟大的公司？这绝不是一个简单的经济命题，甚至根本难以从西方连篇累牍的经济学理论中找到答案。我想，从本土出发，竭力触碰每一根现实的神经，尽量展现每一次突围的悲壮与喜悦，为中国企业提供“活着”的范本与良性思考，正是本书作者想要传递的观点。

吴比

财经作家

倒在盛世是最大的遗憾

有些人担心坐在快车道上的中国会出现三个断裂：第一个断裂是经济发展速度突然下滑，这意味着更多的失业，而失业可能会造成社会危机；第二个断裂是贫富分化，或者发达地区和贫困地区之间的断裂，任何国家贫富相差悬殊就会比较容易走极端的道路；第三个断裂是政治和经济的断裂，经济发展得比较快，政治跟不上。

断裂是个残酷的字眼，断裂之下不知道有多少单位个体及利益共同体折戟我们今天的黄金时代。在中国韧性十足的经济传输带上，断裂显得遥远而自不量力。但是，我们不能忽略那些在波澜起伏的经济大潮中出现的阵痛，我们会隐隐听到被困企业所发出的沙哑呐喊。这些呐喊，无论是中气十足抑或微弱无力，都是我们无法避忌的经济之声。

2008年，是中国制造之殇。危局、困局、险局等等所有的不利之局，铺天盖地而来，局局相扣，中国制造都在灰头土脸中，节衣缩食等待着成本狂欢后的“百废待兴”。2008年是个十字路口，倒在2008年，绝对是一个不小的遗憾。

中国的企业与企业家走到今天，历尽千辛万苦。费正

清曾在《剑桥中国史·中华民国卷》中断言：“在中国这部历史长剧的发展中，中国商人阶级，没有占据显要位置。它只是一个配角——也许有几句台词——听命于帝王、官僚、外交官、将军、宣传家和党魁的摆布。”

到今天，商人这个千百年来被边缘化的角色，从被封杀、不屑乃至今天光明正大地走上历史舞台，并成为中国很重要的经济主体，为今日中国经济之锦绣摇旗呐喊。

30 年的历史沉淀，不算长，也不算短。但正是这 30 年的卧薪尝胆与长袖善舞，无数前赴后继的企业家扮演着探险者、违法者、殉难者、得益者等多重角色，才成就了今日经济的气象万千，也改变了商人阶级的弱势定位。

对于中小企业，能与波澜壮阔的经济进行曲合奏，显得更为难能可贵。没有强有力的资金后盾，更没有市场的撒手锏——品牌，只得战战兢兢四处打游击，打打擦边球，靠捡拾别人的残羹冷炙糊口，而即使低调艰难地进行原始积累，一不留神，触碰了政策底线，就前功尽弃，或者在市场上无奈地成为“大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米”的牺牲品，所以，能存活下来，也实属不易。

2008 年，是盛世，是挑战与机遇觥筹交错的盛世。30 年改革开放的笔墨至此，已是气势磅礴，资源分配趋向公平，市场更为成熟稳健，政策法规的保护伞也越撑越大。市场的蛋糕越做越大，政策的春风越吹越暖，中国这块曾经贫瘠的处女地，变得财源茂盛，资本、商机、人才……一切与经济发展优越性相关的资源禀赋催生着日益繁荣的中国经济。

江山如画，总要有英雄来指点。任何基于自由创造财富者，都是这个时代的英雄，站在改革开放 30 年这个巨人的肩上，有“登泰山而小天下”的气势和胸怀，也能从更大更广的时空范围内寻找和把握机遇，因势而上，赢得发展。

但是，福兮祸之所伏。2008 年，有福，有祸。2008 年的经济版图上也出现了多个分水岭，金融危机肆虐全球、劳动力成本上涨、人民币升值、

资本市场惨淡、银根紧缩、原材料涨跌难定……种种不利的命题，横亘在企业前行路上。危机从四面八方涌来，企业陷入四面楚歌，不在“困局”中灭亡，就在“困局”中爆发，中国企业尤其是中国制造走到生死一线。

中国经济以螺旋式上升，有些企业却折戟在螺旋的拐角处，成为失败的注脚。这是一个充满创造性毁灭的盛世，已有大批的企业无法承受之重，企业的墓志铭越写越长，主题却大同小异，绕不开 2008 年经济变局。倒在这个祸福交加的盛世，就意味着失去了分享多年经济积淀的通行证。

2008 年，丢给中国企业一个生与死的命题——等待还是突围？

自古不谋万世者，不足以谋一时；不谋全局者，不足以谋一域；不谋天下者，不足以谋一国。未来充满变数，被动地等待曙光乍现，是最省力也最容易死亡的生存方式。扪心自问，如果只是等待，死神与救世主哪个光顾的几率更大？一粒煮熟的种子，无论是在风调雨顺的野外还是养尊处优的温室，没有了求生的欲望，再好的条件也是徒劳。

突围，才是中国企业不得不写出的答案。一粒勃发着生机的种子，不管被丢在哪里，即便有狂风暴雨、石头重压，仍然可以破土而出，顽强地谱写生命的乐章。中国企业应戒掉“低成本依赖症”，击出品牌、转型、升级等利剑，顺势而行，熬到春天来临。世界不会跌到无底的深渊，想尽一切办法活下去，终会云开雾散，成就“剩”者为王。

盛世之下，纷纷扰扰，谋局、布局、困局、破局，纵横捭阖中、刀光剑影间，凸显眼光、智慧与谋略。为命运抗争，为历史添彩。

冬天来了，春天还会远吗？

Contents 目录

序一 明天总会更美好

序二 活着

前言 倒在盛世是最大的遗憾

第1章 滞涨性世界经济的辐射 ■1

来自大洋彼岸的经济剧变 ■2

普世性的经济减速 ■4

中国的蝴蝶效应 ■7

他山之石：冷观越南金融危机 ■13

次贷危机仅仅走完了三分之一 ■15

第2章 新《劳动合同法》——福兮？祸兮？ ■23

“狼来了”的经济学故事 ■24

在突围中沦陷 ■28

不争的事实：劳动力成本上升 ■30

距离“劳动力短缺时代”有多远 ■35

找一条活路走出去 ■40

第3章 资本市场的噩梦 ■47

2007 盘点：一只披着牛皮的熊 ■48

“跌跌不休”的黑色 2008 ■50

是谁动了股市的奶酪 ■54

缩水症：上市公司的灰头土脸 ■58

如何在“股市”刀刃上舞蹈 ■63

站在高岗上的“散户”企业 ■65

第4章 背负着人民币升值的重壳 ■70

是什么逼着人民币升值 ■71

金钥匙与魔咒之争 ■73

中国制造的扼喉之痛 ■75

出口企业的自我救赎 ■81

第5章 遭遇银根紧缩的寒流 ■87

经济过热的危险 ■88

资金链：一个生与死的命题 ■91

合适的成长控制力 ■95

站到更厚的冰面上 ■98

在政府的保护伞下重生 ■102

第6章 在“成本狂欢”中退役 ■107

第一块多米诺骨牌 ■108

黑金帝国的浮华 ■115

点中经济的软肋 ■119

身价陡升的田园风光 ■125

中国制造之殇 ■127

不得不走的“腾笼换鸟” ■131

转型：最后一张王牌 ■137

第7章 房地产的冬天 ■148

温水慢煮的累加效应 ■149

房产大亨：“阳谋”与“阴谋” ■156

房产小兵：在冰封期中陨落 ■164

房产中介：地产链上的又一个败将 ■169

“剩”者为王 ■171

致谢 ■173

“任何人的死亡都使我受到损失，因为我包孕在人类之中。不要问丧钟为谁而鸣，丧钟为你而鸣。”

——约翰·邓恩

经济学家郎咸平曾有一段著名的秃鹰论：“你每穿一双耐克鞋，每逛一次沃尔玛，这两只秃鹰控制的产业链就要向美国输送一次财富。如果把每件商品价值等分成10份，它们每次都挑走最肥美的9份，只给中国的企业主丢下一份拌着自己骨髓的渣滓。”

这是郎咸平眼中中国制造所面临的围城困境：这两只冷血秃鹰，一只为产业资本，一只为金融资本，傲居产业链高端，大肆掠夺中国低附加值产品的价值。随着中国制造的生存价值不断被压缩，中国制造业出现前所未有的大危局。

然而，中国制造的大危局不单单是西方世界的“剥削与压榨”，毕竟世界是平的，我们与世界共感“全球冷热”。我们在成为“世界工厂”的同时，也共享西方发展的成果。同时，当世界经济驶入慢车道时，中国一样面临巨大的危机与挑战，“2008年也许是中国经济最困难的一年”。

来自大洋彼岸的经济剧变

“我和你，心连心，同住地球村。”

全球化不是风靡一时的时尚，更不是一场各国短暂扮演各种角色的天堂游戏，而是一种趋势。全球化在以特有的逻辑、规则，潜移默化地对每个国家的政治、经济产生着直接或间接的影响。经济学家弗里德曼告诉我们：在经济全球化的趋势下，每一个人都可以参与到世界的竞争中来；在经济一体化的现实中，科技、政治和经济革命正在消除各种壁垒，国家之间早已没有了国界。

中国，也不可避免地卷入了全球化的浪潮。

一场来自大洋彼岸的次贷危机，把世界经济拖入水深火热之中，导致这场经济闹剧的始作俑者就是“次级按揭贷款”（简称“次贷”）。

次贷是美国房产金融的产物，它之所以能在美国以迅雷不及掩耳之势发展，是美国国情使然：

在美国，房贷并不是银行的专利，有大批的信贷公司从中渔利。银行的垄断被打破，意味着白热化的竞争，为了赚钱，信贷公司“八仙过海，各显神通”，甚至不惜透支信贷者的信誉与购买力。在2005年之前，房市飘红，有越来越多的购房者抢着买房，信贷公司为了拉单子，不惜把根本不具备还款能力的人当做他们的上帝，越来越多的针对较弱还款能力者的金融产品问世。

虽然美国也有“基准利率”，但此利率却非中国的基准利率，它不是警戒线，只是参考线，各家信贷公司可以自行规定基准利率。具体到贷款人，贷款利率与个人信用息息相关，信用高，则利率低；反之亦然。

美国的大多数信贷公司没有背景，难以吸纳大量的民间资本，所以这些信贷公司只能出卖债券以获得资金。房产债券则通过华尔街打包公司将房屋债权打包卖给各类基金、银行和保险公司等，吞下这些债券的投资者则准备在家坐吃贷款人按照约定归还的本息。

在美国形成了一个长长的金融产业链：信贷公司、债权打包服务公司、投资银行、信用评级等中介公司、投资基金、投资基金的投资人，他们如同一根绳上的蚂蚱，房地产繁荣时，他们一荣俱荣；房地产泡沫被戳破时，他们一损俱损。

但是，被房地产牛市催生出来的次贷市场是一个既不成形又不规范的市场，看似浩浩荡荡，却缺乏流通性与信息透明度，甚至连投资人都不知道自己的债券到底值多少钱。房产利好时，他们赚得不亦乐乎；但随着加息周期的到来，房产盛宴戛然而止，还不了按揭的不幸者越来越多，最终导致这个长而不稳的金融产业链的断裂，一场空前的次贷危机席卷美国。

当然，受次贷危机的能量波及的远不止美国。随着时间的推移，美国次级按揭贷款市场危机日益升级，成为世界“宠儿”，在经济领域兴风作浪，小干戈引发大风暴，在美国、亚洲乃至全世界都引发了不同程度的负面效应。股灾、大型金融机构倒闭、中小企业破产、房地产商血腥洗牌……所有的经济困境一拥而上，考验着世界对经济变局的应对能力。