

炼狱

危机下中小企业的 生存法则

来自一线企业的调查报告

展现企业真实的生存状态



剖析极度深寒的企业冬天

提供切实可行的越冬密码

Purgatory

existence law for small and medium-sized
enterprises amid crisis

周锡冰 编著

人民日报出版社

炼 狱

——危机下中小企业的生存法则

周锡冰 编著

人民日报出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

炼狱：危机下中小企业的生存法则/周锡冰编著. —北京：人民日报出版社，2009. 4

ISBN 978 - 7 - 80208 - 814 - 6

I. 炼… II. 周 III. 中小企业—企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 052749 号

书 名：炼狱——危机下中小企业的生存法则

出 版 人：董 伟

编 著：周锡冰

责任编辑：曹 腾 程文静

封面设计：柏拉图工作室

出版发行：人民日报出版社

社 址：北京金台西路 2 号

邮政编码：100733

发行热线：(010) 65369527 65369512 65369509 65369510

邮购热线：(010) 65369530

编辑热线：(010) 65369523

网 址：www. peopledailypress. com

经 销：新华书店

印 刷：北京中新伟业印刷有限公司

开 本：710mm × 1000mm 1/16

字 数：280 千字

印 张：18.5

版 次：2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 80208 - 814 - 6

定 价：36.00 元

目 录

第一部分 中小企业大规模遭遇四面楚歌	1
第一章 中小企业已经到了生存困境的十字路口 / 3	
第二章 “五大困境”让中小企业走到十字路口 / 7	
第三章 全国 6.8 万家企业倒闭值得警示 / 13	
第二部分 中小企业必须反思目前的窘态	21
第一章 “国宝”企业家缘何成为政策牺牲品 / 23	
第二章 劳动力优势无法挽救中小企业困境 / 27	
第三章 温州企业陷入困境留给我们的思考 / 31	
第三部分 中小企业到底遭遇了什么困境	37
第一章 人民币升值导致中国企业陷入困境 / 39	
第二章 原材料成本上涨 / 44	
第三章 劳动力成本上升 / 52	
第四章 成本上升使中小企业亏损加大 / 58	
第五章 中小企业议价能力非常差 / 63	
第六章 次贷危机 / 68	
第七章 融资困难 / 76	
第八章 遭遇地方产业升级 / 88	
第九章 盲目跟风房地产业务 / 98	

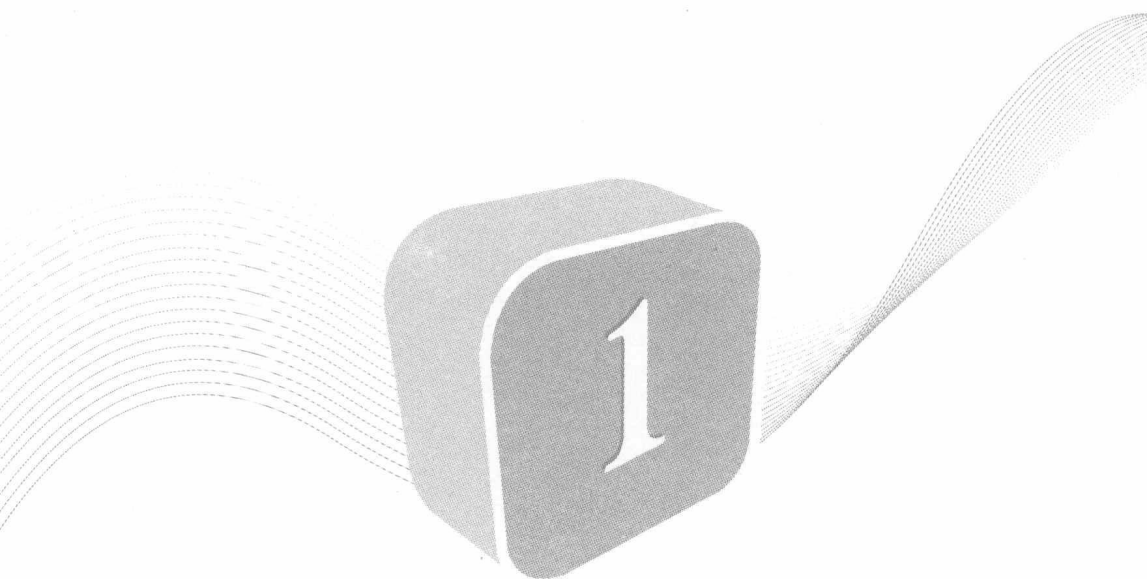
- 第十章 反倾销打击中国出口企业 / 107
- 第十一章 缺乏自主创新 / 119
- 第十二章 中小企业盘子铺得太大，导致企业运作生存困难 / 123
- 第十三章 中小企业主的浮躁思维 / 133
- 第十四章 贸易条件恶化侵蚀中小企业利润 / 140
- 第十五章 拍脑袋导致了长三角中小企业倒闭频现 / 145

第四部分 困境中的中小企业该如何突围 151

- 第一章 解决中小企业的困局就是创新 / 153
- 第二章 中国企业的出路在于向内转 / 162
- 第三章 把企业迁徙到中国的内陆地区 / 168
- 第四章 中小企业加快转型应对金融危机 / 174
- 第五章 挖出组织管理的隐形成本 / 186
- 第六章 专注主业 / 194
- 第七章 开拓国际市场时尽量规避贸易保护主义 / 201
- 第八章 建立多层次的融资体系 / 208
- 第九章 中小企业的战略就是“活下来，挣钱” / 216
- 第十章 注重技术研发，提高科技含量 / 224
- 第十一章 向管理要效益，协同创造利润 / 231
- 第十二章 踏踏实实地做一个小公司 / 240
- 第十三章 巧抓市场空隙 / 250
- 第十四章 加强组织能力建设 / 259
- 第十五章 实施差异化战略 / 267
- 第十六章 越是金融危机越要有足够的激情 / 275

参考文献 / 283

后记 / 287



第一部分

中小企业大规模遭遇四面楚歌

第一章

中小企业已经到了生存困境的十字路口

对于中国企业来说，2008 年是水深火热的一年，特别是在原材料价格上涨、劳动力成本提高、加工贸易政策大幅收紧、出口退税率不断下调、人民币持续升值等诸多因素影响下，经历持续多年高速增长之后的中国企业已经遭遇严重考验。北京华夏圣文管理咨询公司经过几年的调研，发现中国企业已经到了生存困境的十字路口，如果还不彻底改变目前的这种窘态，那么中国企业将大面积死亡。

传言说全国 2008 年上半年 6.7 万家规模以上的中小企业倒闭，而这个传言已经成为现实。国家发改委中小企业司 2008 年 8 月 3 日发布的统计结果显示，在国际经济增速放缓，国内宏观调控结构调整等因素影响下，2008 年相当一部分中小企业面临资金链断裂等困难，全国约 1/10 的规模以上中小企业在 2008 年上半年工业增加值增长率接近 30%，较 2007 年同比减少 15%。中小企业司有关负责人透露，据初步统计，全国 2008 年上半年 6.7 万家规模以上的中小企业倒闭。作为劳动密集型产业代表的纺织行业中小企业倒闭超过 1 万多家，有 2/3 的纺织企业面临重整，导致超过 2000 万工人解聘。在 2008 年上半年浙江经济形势运行情况通报会上，浙江省统计局新闻发言人、副局长王杰明确表示：“浙江的中小企业的确面临困境。”

由于国际国内经济环境的变化和有关政策、法规的出台，导致中小企业的发展和运营遇到了不少新困难和新问题，有些困难和问题还比较

严重，需要给予重视和解决。我国中小企业总量占企业总数的98%，进出口占企业进出口总量60%，75%的技术创新和80%的新产品出自于中小企业。中小企业就业人数占到总就业人数的75%，在美国把中小企业称为“就业机器”。但是我国中小企业发展仍很不充分，在一些发达国家万人拥有企业数量为45~55个，而我国仅有8.9个，而且寿命很短。据媒体报道指出，中关村中小企业的寿命仅有2.9年。研究发现，遭受国际环境影响的不仅是江浙一带、广东等地，内陆的很多地方也同样如此。

拥有近4000名员工的长安大型鞋厂韦旭鞋厂老板庄佳颖2008年11月1日突然跑路，员工们无助地聚集到附近的咸西劳动服务站，想讨回老板所欠两三个月的工资。

2008年11月3日下午，把守韦旭鞋厂大门的保安无精打采，员工宿舍内一片狼藉。这家鼎盛时期员工近4000人的大型制鞋企业，2008年11月1日突然倒闭。

“庄佳颖，37岁，个头一米八，帅气、斯文，对待下属非常和气。”该厂负责后勤工作的周先生说，2008年10月31日中午11时20分，他还跟庄佳颖谈了十几分钟工作，没想到庄佳颖下午1点就失踪了。听到风声的供应商蜂拥而至。随后，社区民警、治安员等来到韦旭鞋厂并维持秩序。

“我们已经和政府相关部门商谈了如何处理善后事宜，员工工资有望在2008年11月4日由居委会全部垫付到位。”2008年11月3日下午，咸西社区书记麦春秋显得很无奈。

韦旭鞋厂是东莞市长安镇设立时间最早的鞋厂之一。韦旭人事部郭主任说，她在韦旭14年，从未见工厂缺过订单。一位负责采购的人士也证实了韦旭不缺订单的说法。

“如果不缺订单，那就很可能是资金周转不灵。”东莞市皮革鞋业协会秘书长黄春明推测。近年，制鞋行业形势严峻，但韦旭鞋厂

没有放弃扩张。2007年8月，韦旭与湖北长阳锰业集团联姻，共同投资在湖南湘潭设立宏信鞋业公司。这个项目计划投资3000万元。

据知情人士介绍，两个月前，一家名叫维玺的贸易公司参股韦旭，注入5000万元。但2008年10月31日维玺贸易公司突然撤资，并带走了数十万双成品鞋。“我们当天看见维玺的老板和庄佳颖吵了一架。”一名韦旭高管介绍说。2007年底韦旭在上海的分厂倒闭，合作伙伴撤走5000万元，成为压倒韦旭的最后一根稻草。

从中小企业所处的经济大环境来看，不少中小企业董事长、总经理认为，现在有“六把刀”刺向中小企业：一是原材料涨价，能源等成本大幅度提升，利润空间被大幅压缩；二是人民币升值；三是融资困难；四是《劳动合同法》的实施，劳动力成本上升，低劳动力成本优势被削弱；五是税收政策改变；六是紧缩的宏观调控政策造成融资困难，中小企业资金链面临压力等等。此外，土地供应紧张和一些行业的垄断都给中小企业的发展造成困难。

针对以上几把影响企业生存的“刀”，不少中小企业业主对此也失去了经营信心，不少企业已经倒闭，有的企业老板正准备把企业卖掉。其实，现在对于企业来说，最关心的是五个难题：银根、成本、外需、需求结构和资金套牢。对此，业内专家在接受媒体采访时客观地说：“对多数中小企业来说，比较突出的一个是人民币升值，因为浙江、广东等很多中小企业都是外向型企业，对于人民币升值会非常敏感。对银根这个问题，浙江中小企业应该说原先发展是非常快的，所以一旦有一个急刹车，就特别不适应。比如说有这么多企业倒闭，或者是暂时的歇业。但是原先大家日子比较好过，一下子说钱难赚了，这个反映比较突出。实际上现在‘浙江制造’的生命力还是比较旺盛的，有大量的企业还是逆势而上，在冬天里面还是有一个‘春天’，有很多黑马，他们可能是比较早的完成转型、升级的企业。原先做的是纺织业、轻工业这方面的，相

对来说，碰到的困难比较突出一些，它会感觉到银根很紧。真正好的企业，还是不缺钱的，一般的企业赢利能力比较差，借钱就借不到。银行本身对中小企业这块的资金比例是很低的，要放都是放一些基础设施、大型企业。这个时候把原因归咎于银根收紧，实际上不是这样的。”

当然，真正的中小企业多是大工业配套的企业，而且也是农民工就业量最大的企业。中小企业一旦有风吹草动，甚至大面积滑坡或倒闭，不仅会抑制大工业的发展，也会造成农民工的被遣散。而农民收入锐减，又不可避免带来社会不稳因素。

第二章

“五大困境”让中小企业走到十字路口

毋庸置疑，原材料价格猛涨、人民币升值、用工成本激增、银行贷款难、民间借贷利率飙升，正在成为我国中小企业面临的“五大困境”，特别是商业比较活跃的浙江和广东地区。在浙江省银监局领导的案头上，有一份2008年6月份的调研报告，显示出浙江中小企业因借高利贷而倒下的“死亡名单”。在台州市15例因经营失败逃逸的企业案例中，多数企业涉及民间借贷：绍兴上虞天绿纺织有限公司法人代表因涉及民间高利贷，于2007年底突然失踪，企业停产；作为义乌百强企业的义乌保兴汽车销售有限公司，因借高利贷用于异地投资，不堪高利贷负担，法人代表叶荣兴于2007年底逃逸；……糟糕的是，这份清单上的名字还在不断增加。

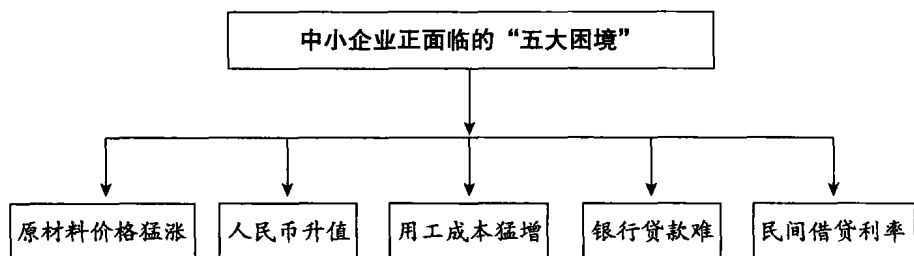


图 1-1 中小企业正面临的“五大困境”

确实，中小企业经营者眼中的“五大困境”，真切反映了目前中小企

业面临的现实困难，中小企业经营者应该予以重视和了解。否则，中小企业将大面积倒闭。

(1) 原材料成本大幅度上扬，利润明显下降

确实，在2008年，随着钢材以及各种有色金属价格的大幅上涨，中小企业的生产成本大幅上涨。中小企业原本的微利润模式受到严峻挑战。但由于中小企业市场议价能力有限，在上游成本增长的同时，不能提高产品价格造成利润被大幅度压缩。

在这次金融危机中，浙江、广东等地影响比较严重。比如在浙江，资源稀缺，原材料价格上涨对“两头在外，大进大出”为经营特色的中小企业影响严重。据浙江省银监局针对265个中小企业的抽样调查显示，在诸多造成企业资金紧张的因素中，“原材料过快上涨”所占比重最大，高达65%。根据浙江省的统计，由于通货膨胀影响，2008年一季度原材料和动力燃料的购进价比2007年同期上涨11%，而工业产品出厂价仅上涨4.2%，两者涨幅相差已从2007年12月的5.7个百分点扩大到2008年一季度末的6.7个百分点。连同劳动力成本上升、企业利润迅速下降，造成一些中小企业经营困难，步履维艰。2008年1~2月，浙江中小企业亏损面积达26.1%，亏损总额64.8亿元，比2007年同期增加亏损71.3%，50%的企业利润下降到5%左右。“钢材价格从2008年初每吨4500元，飙升至现在的每吨6500元，”磐安一家专业生产童车企业的负责人介绍说，“由于产品中使用钢材的比重过大，公司在2008年初接到的订单全部亏损。”由于钢材价格自2008年初以来的上涨幅度超过40%，而加工企业的产品出厂价涨幅只有10%，这些加工企业的生产十分被动。上海百产实业公司总经理李欢根说：“根据我们的客户调查，由于钢材价格上涨很快，客户在年初接到的订单越多，亏损得就越多。”很多客户现在干脆不接订单，企业处于停产、半停产状态，希望能减少亏损。原材料价格上涨并非只有钢材一项，其他原材料的价格涨幅并不比钢材涨幅低。

(2) 融资更加困难，财务成本明显加重

受货币政策从紧的影响，2008 年一季度商业银行贷款增速明显放缓，本来就贷款难的中小企业，贷款就更加困难。浙江省银监局调研报告显示，“银根紧缩”政策已使辖内银行机构的总体信贷供给能力明显下降。与此同时，小企业经营成本上升，融资需求扩大，加大了信贷供需矛盾。2008 年第一季度浙江省全部贷款增量 1448 亿元，同比少增 318 亿元。其中，小企业授信户数比 2008 年初减少 11664 户，小企业贷款余额比 2008 年初增加 50 亿元，仅相当于 2007 年全年增量的 8.6%。如按小企业贷款增量不低于同期全部贷款发放的进度估算，一季度小企业贷款应增 200 亿元，实际同比少增 150 亿元。

“当前中小企业资金缺口十分严重，资金链断裂的危险正在加大。”浙江省中小企业局的报告说。由于信贷资源稀缺，浙江中小企业银行贷款利率随之高涨，不少银行对中小企业贷款利率普遍上浮 30% ~ 40%，甚至 80%。如果是担保贷款，还要加上担保机构 2% ~ 3% 的担保费率，融资成本更高。浙江省中小企业局的报告称，2008 年 1 ~ 4 月，浙江规模以上中小企业的财务费用增长 41%，其中利息净支出增长 45.18%，亏损面达 21.03%，亏损总额 70.60 亿元，比 2007 年同期上升 34.93%。据浙江省湖州市经贸委反映，2008 年 1 ~ 2 月份，湖州市新增贷款 28.63 亿元，比 2007 年同期减少 38.38 亿元。

对于中小企业的融资难问题，浙江省银监局报告显示，由于资金持续紧张，众多中小企业只能转向民间借贷，以寻求融资渠道。在目前浙江温州的企业营运资金构成中，自有资金、银行贷款、民间融资的比例，已经从 2006 年的 60 : 24 : 16，转变为现在的 54 : 18 : 28。在被调查的企业中，有一半以上曾有过民间融资行为，有 15% 的企业通过民间融资解决资金紧张问题。民间借贷的盛行，也使得民间借贷利率大幅攀升，“部分企业短期民间‘过桥借贷’月利率高达 4 ~ 6 分”，浙江省中小企业局财务统计处处长卢绍基介绍说，一旦企业难以偿还债务，资金链就会断裂。

比如，浙江金固股份有限公司是国内最大的钢制轮胎制造商，有较稳定的流动资金贷款授信。但公司为提高产品档次，急需1亿元的技改投资，而银行的中长期贷款无法落实。该公司负责人表示：“目前流动资金不缺，但市场竞争激烈，不搞技改就是等死。搞了技改，没有银行的中长期贷款，只靠挪用短期资金进行，也等于找死。”

对此，卢绍基处长在接受媒体采访时强调：“浙江省金融机构的长期贷款中，技术改造贷款的比重，已从2000年的16.09%，下降到2007年的0.97%。金融机构贷款结构失衡，使成长型中小企业失去后续发展能力，无法做大做强。”另外财务成本上升，也增加了中小企业的困难。财务压力增大，资金更加短缺，导致中小企业现金流紧张，一批抗风险能力差的企业存在倒闭危险。

（3）税收政策改变与人民币升值，使中小企业受到较大影响

人民币升值以及税收政策变化，造成出口贸易型企业形势严峻。人民币升值和出口退税调整，也给浙江、广东、福建等省中小型企业传统的外贸经营模式带来挑战。比如：浙江省中小企业局的报告显示：“人民币在2008年1~4月已累计升值4.3%，已经成为当前最难预测、影响中小企业最大的因素。”2006年人民币升值3.35%，2007年升值6.2%，2008年前三个月升值超3%，人民币对美元升值正加速前进。伴随着出口退税率的下调，作为GDP重要的贡献者之一，出口贸易型企业面临着巨大的压力。相对而言，大型出口企业抵抗人民币升值的能力较强，这是因为大型出口企业在出口议价、自身消化人民币升值带来的成本上升以及人民币远期套期保值方面都具有优势。而中小出口企业作为中国出口贸易的主要组成部分，是受到人民币升值影响最大的。据中国国家统计局数据显示：“2007年中小出口企业的税后利润率主要集中在3%以内以及3%~5%区间，所占比达到57%，而其中3%以下的占30.4%，利润率在15%以上的只占5.45%。”

事实上，人民币升值给中小企业的打击是致命的，特别是中小出口型

企业，这已经在 2008 年第一季度后显现得非常明显。比如：浙江省中小企业局的报告介绍，浙江纺织服装业的中小企业，加工利润仅在 5% ~ 10% 之间，人民币升值已严重影响了中小企业出口，甚至有一些中小企业已连续超过两个月不敢接订单。一位在浙江义乌专业经营服饰饰品生产和出口贸易的老板介绍说，目前经营状况非常不好，工厂处于停产边缘，随时可能关闭。这位老板介绍说，目前义乌的同行已达成一致共识：“人民币兑换美元汇率，6.5 将成为一个坎，一旦突破这个坎，更大一部分出口生产企业也将会被压垮。”由此可以预见，在现行背景下，大部分中小出口企业的利润率都比较低，而人民币对美元的升值无疑在不断侵蚀这部分本已薄弱的利润空间。其中纺织、服装、鞋、帽制造业所受的冲击是最大的。这些行业 84.07% 的出口企业利润率集中在 5% 以内，其次 5% ~ 10% 的占 6.67%、10% ~ 15% 的占 4.13%，而利润率在 15% 以上的为零，这充分说明了这些行业在人民币快速升值的背景下面临着最严峻的生存考验。已经有相当一部分中小企业因为人民币升值相继倒闭。事实上，对外贸型中小企业来说，汇率波动不仅使出口受阻，更给其持有的外汇带来风险，使其遭受双重损失。浙江省银监局的报告介绍说，中小型外贸企业希望银行提供远期结售汇、贸易融资、外汇掉期、外币结构性理财等多类型的汇率避险产品，但银行目前的手段局限于远期结汇和贸易融资，其他手段很少使用。截至 2008 年 5 月份，中国的贸易顺差由 2007 年同期的 268.9 亿美元，减少至 202 亿美元。若按出口量计算，2008 年的出口增长较 2007 年前五个月的 23.3%，大幅降至 10.7%。据温州市发展促进会的数据显示，在温州，30 多万家中小企业中，有 20% 处于停产或半停产状态，即 6 万家，其中至少有 4 万家已倒闭。

当然，除了人民币升值造成了中小企业的困难重重，还有就是中央关于出口退税政策的调整和土地使用税征收比例的上升，也给中小企业的发展带来较大影响。比如，在浙江，很多中小企业是生产出口产品的企业，出口退税品种的减少和额度的下降，使一些企业的利润受到较大

冲击。特别是因为出口退税的调整，没有及时向企业提前通报，致使一些企业遭受很大损失。另外，中小企业遭遇困境的又一个因素就是，土地使用税，由 1.5 元/平方米增加到现行的 10 元/平方米，也造成企业的负担明显上升。此外，由于人民币升值，汇率无法预测，一季度浙江中小企业外贸出口增长 25.5%，扣除商品提价和人民币升值因素，出口增幅实际上只有 15% 左右，同 2007 年相差甚远。

（4）新《劳动合同法》实施后，用工成本明显提升

新《劳动合同法》的颁布实施，也给浙江中小企业带来挑战。2008 年 1 月 1 日实施的《劳动合同法》，规范了企业用工，有效地维护了劳动者权益，并提高了农民工收入，具有十分重要的现实意义。但是由于《劳动合同法》的实施，使原本中小企业的劳动力成本大幅度提高，包括企业为员工交纳的劳动保险等“五金”和终止劳动合同时企业要付的补偿金以及职工带薪休假费用等，招工成本平均提高将近 20%（使企业用工成本在宁波约提高 15%，在衢州约提高 20% ~ 30%），企业利润因此下降 2% ~ 5%。据浙江省中小企业局最新调研报告显示，目前浙江中小企业劳动合同签订率和社保覆盖率只有 50% ~ 60%。该报告称，如果按照法律规定实现全覆盖，企业用工成本将大幅增加。“目前（集团）公司员工总数有 1 万多人，”浙江台州某大型劳动密集型企业老总表示，“如果实现‘5 金’（养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险和公积金）全覆盖，需要增加费用 1400 多万元，加上提高工资水平需要 400 万元，累计用工成本增加 1800 万元，这将占到公司全年利润的 27%。”