

继畅销书《新货币战争》、《金融风暴下的2009》之后的
又一重磅巨献

生死抉择

SHENGSI JUEZE

金融动荡下的转型之路

这是一本让你激动不已的书，它将告诉你——作为实体经济的企业如何提高自身的抗风险能力，转“危”为“机”；如何借助拉动内需的东风，使企业升级，产业转型。

唐风◎编著

中国商业出版社

生死抉择

——金融动荡下的转型之路

编著：唐 风

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

生死抉择:金融动荡下的转型之路/唐风著. —北京:中国商业出版社,2008. 12

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6326 - 5

I. 生… II. 唐… III. 企业经济—经济发展—研究—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 198113 号

责任编辑:武文胜

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 [www. c - cbook. com](http://www.c-cbook.com)

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市通州运河印刷厂

* * * *

787 × 1092 毫米 16 开 15 印张 200 千字

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

定价:32.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

金融危机愈演愈烈,在这场历史罕见、冲击力极强、波及范围极广的国际金融危机冲击下,整个世界几乎手忙脚乱,应对不暇。目前,这场金融危机不仅本身尚未见底,而且对实体经济的影响正进一步加深,其严重后果正在进一步显现。

放眼世界,我们看到全球新一波实体经济危机正在进一步蔓延:美国汽车业陷入困境;欧洲国家的航空业接二连三地出现倒闭潮;全球第三大矿业巨头力拓宣布,计划在2009年裁员14000人,同时削减开支50亿美元;日本索尼公司将全球裁员1.6万人,同时整合生产基地,削减投资规模;全球最大铁矿生产商巴西淡水河谷将关停巴西Espírito Santo省两大矿厂,在全球范围内裁员1300人,另有5500名雇员被安排带薪休假……而更多的中小企业不是倒闭就是在倒闭的边缘苦苦挣扎。

受国际金融危机快速蔓延和世界经济增长明显减速的影响,加上我国经济生活中尚未解决的深层次矛盾和问题,目前我国经济运行中的困难增加,经济下行压力加大,企业经营困难增多,金融领域潜在风险增加,我国经济发展正面临着来自国际国内的严重困难和严峻挑战。

据海关总署2008年11月发布的进出口商品贸易数据显示,11月中国进出口额惊现负增长,其中出口下降2.2%,进口下降17.9%。该数据同时显示,11月我国实现贸易顺差为400.9亿美元,超过10月份刚刚创出历史新高的352.4亿美元。这也是我国贸易顺差连续4个月创出历史新高。进、出口额的大幅跳水让决策层颇感惊讶,海关

总署向中央上报数据的频率已经由以往的每 10 天一次调整为每天一次。2008 年 12 月 1 日,国家物流信息中心公布的数据显示,11 月份中国制造业采购经理指数(PMI)只有 38.8%,创下该指数设立以来的新低。另外,新出口订单指数降幅巨大,比上月下降 12.4 个百分点。

这两个具有指向性的指数都表明,中国未来出口增长不容乐观。

在这样的背景下,许多外向型的中小企业出现了倒闭潮,因此,中国的实体经济损失还是不容小觑的,因为中国的发展是以出口导向型为主的,因此,出口必然受到巨大的影响。另外金融危机下一步会走到什么程度,还有许多要观察的地方,对中国企业的影响我们不能盲目乐观。

目前,我国的中小企业面临着很大的生存和转型挑战,2008 年大量中小企业破产就反映了这种趋势。有专家认为,对大企业来说,也许活得好一点,因为小企业的倒闭使得它的竞争对手变少,订单比过去大幅度增长,这种企业会活得比过去更好。但也有专家认为,这种好只是感觉上的好,它的财务业绩依然不如去年,它只是竞争对手少了,而整体经营环境却在进一步恶化。与此同时,很多大企业都遇到了很大的挑战,这是一场中国企业从来没有经历过的危机形态。未来三年是中国企业成长的一个苦日子阶段,传统的发展模式——出口一定是阻力重重。在这种极其不利的情况下,企业如何经营才能转危为“机”?秘方只有一个:不变则衰,转型则强。因此,中国企业要实现进一步成长,杀出一条生存之路,实施突围战略,产业转型升级无疑是最后的一根救命稻草。而中国企业转型成功与否,将直接关系到国内日益严峻的就业问题。因此企业转型不仅是自救,同时也是关系到千千万万国人的饭碗问题。

产业如何转型?路在何方?本书放眼世界,立足中国,重点就此类诸多问题与专家一起深入探讨和详细剖析,相信本书所有“应危良方”都是你迫切需要的。

目 录

第一章 欧美等实体经济： “寒流”中苦苦挣扎

1. 金融危机加剧，欧美实体经济“煞星”当头 1
2. 金融风暴刮倒欧美汽车业 5
3. 欧美企业纷纷裁员减产过寒冬 9
4. 欧美金融机构遭受重创 13
5. 美国大企业 ECO 及富翁损失惨重 17
6. 美国实体经济遇“冰川” 20
7. 巴黎银行“股市神话”破灭 24
8. 地产业“寒流中”亚洲寻暖 26
9. 欧洲多国展开救市计划 29

第二章 我国实体经济： 自信而不能盲目乐观

1. 国务院召企业座谈，共商应对危机之策 34
2. 实体经济受损，中国经济涉难前行 37
3. 岗位流失就业压力凸显 41

4. 金融业迎来发展新契机	45
5. 金融危机“抽血”国内创投业	48
6. 危机阴影下的中国互联网产业	51
7. 香港企业将现倒闭裁员潮	54
8. 珠三角出口企业形势严峻	58
9. 金融风暴吹冷通信业	60
10. 我国汽车业被金融危机撞腰	64
11. 国内圣诞礼品市场锐减	67
12. 香港两大零售连锁企业因金融风暴关门	70
13. 地方政府面对失业返乡潮	74

第三章 企业转型,路在何方

1. 金融危机催中小企业转型	79
2. 达能转型:6 亿欧元再卖饮料资产	83
3. 金山转型互联网应对危机	85
4. 商业银行在规避风险中加速战略转型	88
5. 神州数码:公司整合,业务战略再转型	93
7. 珠三角家具业在危机中转型	95
8. 虎门服装:吹响产业升级转型新号角	98
9. 金融危机逼装备制造业转型升级	103
10. 浙江汽车业实行技术转型升级	107
11. 打造品牌,自主量力改变困境	111

第四章 金融动荡:如何破解融资之难

1. 企业面临资金紧缺困难重重	115
2. 多渠道破解中小企业融资之难	118

3. 地产商的多元化融资之路	123
4. 医药企业在危机中的融资“机遇”	128
5. 中国电信调整融资方式——债务融资	131
6. 小额贷款公司解中小企业融资瓶颈	135
7. 上海多项举措帮助中小企业突破融资难题	137
8. 山东积极推广“寿光模式”	140
9. 山西实行“政银企合作”	143

第五章 突出重围:不是裁员而是创新

1. 创新是企业应对金融危机的良策	147
2. IT 企业创新三部曲	151
3. 金融危机下的商业模式创新	153
4. 科技创新凸显中小企业竞争力	156
5. 企业营销创新:外销转内销	159
6. 中星微电子在危机中的创新之路	162
7. 奥普:开发 80 后市场,形成差异化竞争	165
8. 危机中滁州机电行业加大自主创新力度	167
9. 提升产品质量,增强应对危机的能力	170
10. 比亚迪靠创新从容“过冬”	173

第六章 企业联合、资源整合迫在眉睫

1. 优质资源整合刻不容缓	177
2. 零部件企业资源整合的新举措	181
3. 中国企业“抄底”海外资源时机显现	184
4. 传媒业借金融危机掀并购潮	187
5. 危机中汇源的“多赢”并购战略	191

6. 金融危机促松下与三洋并购	193
7. 慈铭在危机中加快收购步伐	196
8. 保时捷借金融危机欲吞并大众汽车	199

第七章 抓住机遇,转“危”为“机”

1. 拉动内需:企业解困的新机遇	203
2. 金融危机让服务外包出现新亮点	207
3. 把握需求,海尔推进产业化变革	210
4. 电子商务加快企业占领市场制高点	214
5. 投影厂商逆流而行	218
6. 阿里巴巴抓住国内国外双重机遇	220
7. 鞋企洗牌:再夺欧美订单主导权	224
8. 光伏发电成本提前达“临界点”	227

第一章

欧美等实体经济： “寒流”中苦苦挣扎

1. 金融危机加剧，欧美实体经济“煞星”当头

自美国次贷危机爆发以来，欧美经济均呈下滑之势，欧美商业以及投资银行中的名牌大行纷纷告急，或盈利大降，或亏损严重。

据统计，2007 年末季，花旗、美林便各有约百亿美元的亏损。这是美林有史以来最大的单季亏损，在连续两季亏损后出现了自 1998 年以来首度全年亏损，数额高逾 70 亿美元。2007 年后两季中，花旗、美林、瑞银、汇控等欧美大行，便已分别为次贷危机埋单数十亿以至过百亿美元。

由次贷危机引发的金融危机在欧美不断扩散，2008 年 3 月 21 日，香港《大公报》发表评论说，欧美金融危机的扩散有如瘟疫无孔不入，许多本以为安全的领域均难幸免而受感染，显示金融危机已波及较优质资产，到了玉石俱焚的境地。这反映债务市场的信心

已经崩溃，信用收紧及风险回避已达到超乎常理的地步，金融危机至此全面蔓延。

为了扼制金融危机，拯救金融体系，美联储在 2008 年 3 月中数日内连续出台救急措施总共花费 4000 亿美元，其他几家海外央行亦联手注资，达数百亿美元，以增强金融体系流动性。

危机的演化过程，反映金融市场内部关系错综复杂，牵一发而动全身，也突显了西方金融创新失控及监管漏洞百出。当风险累积到令泡沫爆破时，自然就会出现雪崩效应。

在次按之后，其他信贷业务如商用物业、非次按住宅、信用卡及汽车贷款等，都同样面临坏账高升的风险。例如信用卡，其市场规模与次按相当，近年银行纷纷以优惠条件及高信用额吸引客户，而在按揭贷款收紧后许多消费者又转用信用卡，故如次按般形成了“次卡”问题，在经济下滑时风险急升。美国运通在公告中称，拖欠卡数个案已在 2007 年 12 月大增，分析指出，全行业包括其他如 VISA 等公司亦受影响，盈利受压。此外，债券保险商更面临重大危机：随着经济回落金融紧缩，企业债券坏账率以倍计大升，承保商损失达千亿美元。

2008 年 9 月 14 日，美联储联合美国银行、巴克莱、花旗、瑞士信贷、德意志银行、高盛、摩根大通、美林、摩根士丹利和瑞银等十大银行建立 700 亿美元平准基金，用来为存在破产风险的金融机构提供资金保障，确保市场的流动性。

随着金融海啸的进一步加剧，2008 年 9 月 16 日，在雷曼兄弟宣告破产保护和美林宣布出售后，国际资本市场大幅下跌，不仅美股而且包括全球股市乃至大宗商品市场都出现了极为罕见的暴跌行情，一时间“山雨欲来风满楼”。

步贝尔斯登之后华尔街两大金融巨头轰然倒下，背负 600 多亿美元债务的美国第四大投行雷曼兄弟于 2008 年 9 月 15 日凌晨发表声明，宣布将向法院递交破产保护申请。就在前一日晚间，同样负债累累的全球最大券商美林公司已宣布将以 500 美元的价格“卖身”

美国银行。

两大投行的“变故”使股市大跌。9月15日，道琼斯工业平均指数狂泻504.48点，收于11000下方，较上一交易日下跌4.2%。标准普尔五百指数下挫4.71%，收于1192.7。二者均创下近七年的单日最大跌幅……致使美股崩盘。

同样，受美国投行的影响，9月15日欧洲股市收盘暴跌，创出2008年以来第四大单日跌幅。英、德、法等国股市跌幅均达到或超过3%，迫于市场压力，主要国家央行均表达了将支持货币市场的意愿，试图稳定投资者情绪……欧洲出现吃紧的局面。

就在欧美股市在美国金融巨头因破产出现剧烈震荡之际，国际大宗商品市场也出现了深幅回调。9月15日，纽约市场油价跌至每桶95美元收盘，这是自7月中旬开始的本轮调整的最低点位，从最高点147美元已经累计下跌了超过30%。

尽管此次油价暴跌与次贷危机引起的全球金融市场动荡令实体经济增长放缓甚至陷入衰退密不可分，两个月来，美国、欧元区等发达经济体所公布的经济数据无一不增加了人们对经济恶化的预期，由此导致的信心低落几乎是与大宗商品价格的下跌同步进行的。

据统计，2008年9月，美国消费数据出现了1.2%的下滑；美国工业产量环比下跌2.8%，跌幅高于分析师此前预期，是自1974年12月份以来的最大跌幅，8月份经修正后下跌1%；产能利用率从8月份的78.7%下跌至76.4%；第三季度工业产量年率下跌6%，是自1991年以来的最大跌幅。

与此同时，各行业裁员潮也严重打击了市场投资者。纽约州劳工局统计数据显示，纽约市金融业2007年9月以来裁员达13.4万人，而据劳工部经济分析师James Brown表示，美国金融业就业市场恶化情况可能持续到2009年。除金融业外，百事可乐、福特汽车等大公司也纷纷于10月下旬宣布了裁员计划。

而作为发达国家的法国，随着金融危机向实体经济蔓延并导致全球经济减速，法国就业的形势也变得日益严峻。工业订单不足、

产能利用率下降、出口前景悲观，种种问题令超过 80% 的民众担心面临失业风险。为此，法国总统萨科齐不得不宣布一系列鼓励就业的计划，希望以此阻止失业率上升并慰藉民众。

金融危机的扩散使欧美实体经济受到重创，全球尤其是欧美经济增速大幅放缓已成为事实。2008 年第二季度法国经济出现了 0.3% 的负增长。按法国全国统计和经济研究所的预计，第三季度和第四季度法国经济均将出现 0.1% 的负增长。如果这一预测准确，即表明法国经济将出现衰退。

法国全国统计和经济研究所 10 月 28 日公布的数据还显示，10 月份法国家庭消费信心指数达到负 47，与创历史最低纪录的 7 月份持平。家庭消费信心指数是衡量消费者信心强弱的重要指标，通常也是预测经济走势和消费趋势的重要依据。法国是内需拉动型经济，家庭消费信心的不足必将导致消费下降，短期可能会使法国经济陷入某种恶性循环。

法国经济的另一大引擎——出口形势也十分严峻。法国主要的贸易伙伴大多数是欧盟国家，而许多欧盟国家经济也面临严重困难，其中两个主要经济实体德国和英国也都将面临经济衰退，这将给法国的出口产生巨大的影响。

业内专家分析，上述情况表明金融危机对欧美实体经济领域的影响已经开始全面显现，华尔街金融危机已经进入以实体经济衰退为特征的经济危机。

这场波及全球的金融危机或许正如美国联邦储备委员会前主席格林斯潘在接受媒体采访时所说的那样：“眼下美国面临的金融危机是我所见过最严重的，并且还可能持续一段时间。在美国房价稳定之前，金融市场状况将继续恶化，房价在 2009 年初可能还难见回稳势头。”

美国其他金融巨头们此刻也在接受着前所未有的剧烈冲击。一位雷曼兄弟的员工在离开总部大楼时说：“我能做的只有等待被解雇的具体通知以及向上帝祷告。”

总而言之，种种迹象表明，金融危机已经开始全面影响实体经济，裁员数量大增正在威胁欧美多个行业。随着美国政府 7000 亿美元金融救助计划对市场的激励作用逐渐消退，更让市场感到失望的是，欧盟在对金融市场进行大规模救济的同时，更多强调新布雷顿森林体系的建立，试图借此机会提升欧元的国际地位。分析人士认为，在危机步步紧逼的情况下欧美各打算盘可能贻误“战机”，削弱协同救市的有效性，从而加剧实体经济的恶化。

2. 金融风暴刮倒欧美汽车业

自 2008 年以来，全球金融危机开始对实体经济带来明显冲击，与信贷消费息息相关的欧美汽车业首当其冲。

由于信贷紧缩和消费者信心下降，数月来欧美国家汽车销量大幅下滑，众多知名的国际汽车巨头都采取了减产、裁员等措施，以期在这场金融风暴中尽可能保存实力，避免破产。

与新兴市场不同，在欧美成熟的汽车市场中，汽车金融业务相当发达。据不完全统计，美国三大汽车巨头 50% 的利润都来自汽车消费信贷，大部分消费者在购车时都会选择贷款的方式。但当金融海啸扑面而来时，由于信贷紧缩和消费者信心下降，美国汽车业首先受到冲击。

通用、福特、克莱斯勒三大汽车商曾是美国工业的荣耀和象征，但近两年来，“三巨头”却是亏损连连，当前的金融危机更使其面临着前所未有的生存危机。美国汽车工业路在何方，牵动着数百万美国汽车相关行业从业人员的目光。如何拯救美国汽车产业，也是对美国领导层的一大考验。

按照公布的 2008 年第三季度财报，通用又亏损了 42 亿美元，福特则亏损了 29.8 亿美元。比亏损更严重的是，两大汽车商现金流

正出现枯竭。通用第三季度共用掉 69 亿美元现金，现金流仅剩 162 亿美元。福特第三季度用掉现金 77 亿美元，接近其现金总量的 30%。据媒体披露，克莱斯勒的情况有可能更为严峻。

“三巨头”业绩惨淡，一是与美国汽车工业未能适应“高油价时代”有关，二是金融危机扩散到美国实体经济的必然结果。

过去几年，国际市场油价大幅上涨，美国汽油价格也一度创出历史新高。这对动力足、油耗高的美系车构成沉重打击。进入 2008 年下半年，金融危机全面恶化并扩散至实体经济，美国消费者缩减开支，加上信贷紧缩导致汽车贷款发放量大幅减少，“三巨头”销量明显下滑。以通用为例，10 月份该公司销量大跌 45%。美国业内人士普遍认为，今年有可能是二十多年来美国汽车销售情况最差的一年。照此趋势发展，“三巨头”甚至有可能面临破产。

美国新当选总统奥巴马在其胜选后举行的首次记者会上就强调，汽车工业是美国制造业的“脊梁”，他已要求他的团队“探讨一切可能的手段”来帮助汽车工业渡过难关。在听取“三巨头”高管的意见后，美国国会众议院议长佩洛西也致函财政部，督促财政部采取更多措施救助这三大企业。

从具体措施讲，美国政府将对“三巨头”提供总额 500 亿美元的贷款援助，其中 250 亿美元由能源部负责，用于促进新型节能汽车的开发，这一计划已获得国会批准；另外 250 亿美元则为新增援助，用于缓解目前“三巨头”紧迫的现金流枯竭问题，并帮助汽车业重组，包括很可能付诸实施的通用对克莱斯勒的并购等。

然而，当全球最大的汽车市场——美国陷入困境的时候，其他的汽车厂商都感到了阵阵寒意，欧洲市场汽车销量也开始下滑。

据法新社 2008 年 10 月 25 日报道，受金融危机与需求下滑影响，德国戴姆勒汽车公司将全线停产一个月。报道说，戴姆勒停产计划将从 12 月 11 日开始，一直持续到 2009 年 1 月 12 日。

戴姆勒公司董事长迪特尔表示，金融危机正在演变成为经济危机，这导致戴姆勒在其主要市场的汽车销量在最近几周里出现“显

著下滑”。

戴姆勒 10 月 23 日公布的本财年第三季度业绩报告显示，公司当季净利润为 2.13 亿欧元，远远低于此前分析师预测的 8.18 亿欧元。

同时，在 10 月 26 日，法国的标致雪铁龙和雷诺汽车公司纷纷宣布大规模减少汽车产量，瑞典的沃尔沃卡车公司利润大减，德国的戴姆勒汽车公司发出了盈利警讯，而意大利的非亚特汽车公司表示 2009 年可能会出现最糟糕的情况，汽车销量可能最多下降 20%。

金融危机对英国实体经济的影响也不断显现，英国汽车销量今年 7 月到 9 月下降 18.8%。为应对市场低迷的现实，汽车厂商纷纷削减产量，有的甚至推出 1973 ~ 1974 年经济不景气时实行过的每周三天工作制。

英国汽车制造商和销售商协会负责人表示，英国汽车业正面临 17 年来最困难局面，为此政府应采取行动重振消费者信心，拉动实体经济需求。

2008 年 11 月中旬，据欧洲汽车制造商协会公布的数据显示，当年 10 月欧洲市场上的新车销量同比骤降 14.5%，这已经是欧洲汽车市场连续第 6 个月萎缩，当年前 10 个月，欧洲新车销量同比下滑 5.4%。

金融专家认为，欧洲汽车销量大幅下滑的主要原因是金融危机和经济下滑造成需求锐减。一方面，信贷紧缩导致银行等金融机构纷纷收紧消费信贷政策，抑制了消费者贷款购车的积极性。另一方面，由于整个欧盟经济正挣扎在衰退边缘，担心被裁员的人也都捂紧钱袋，推迟购车计划。

在这股经济“寒流”中，逐鹿欧洲市场的全球汽车厂商几乎无一幸免。除了销量下滑，欧洲汽车厂商们还面临着另外两重打击，一是由信贷紧缩所导致的融资困难，二是欧盟日益严格的汽车尾气排放标准抬高了生产成本。

“三面受敌”的欧洲汽车制造商可谓苦不堪言，不得不考虑裁员

减产，以压缩成本，并呼吁政府伸出援手，帮助其渡过难关。

在欧盟，汽车业牵涉到成千上万人的“饭碗”，一旦失守，后果不堪设想。以汽车大国德国为例，其近五分之一的就业人口直接或间接与汽车业有关。

继美国政府 2008 年 9 月宣布将为本国汽车厂商提供 250 亿美元节能研发贷款后，欧洲汽车制造商协会也要求获得 400 亿欧元低息贷款，用于清洁节能车辆研发。

欧盟委员会主席巴罗佐等欧盟官员表示，支持通过欧洲投资银行为欧盟汽车厂商提供优惠利率贷款，用于节能减排方面的研发，但尚未出台具体数字。

据称，总部设在卢森堡的欧洲投资银行 2008 年 12 月初建议在未来两年内拨出 100 亿到 150 亿欧元，部分用于增加对汽车业的“绿色”贷款。

德国总理默克尔 2008 年 11 月 17 日与美国通用汽车集团旗下的欧宝汽车公司代表举行了会晤。欧宝公司希望德国政府提供 10 亿多欧元贷款担保，以应对中期流动性短缺风险。德国政府已表示，将尽一切努力提供帮助。

尽管已获准得到 250 亿美元节能研发贷款，但由于亏损加剧、销量下降，美国汽车业三巨头——通用、福特和克莱斯勒公司 2008 年 11 月又分别提出申请，希望美国政府从 7000 亿美元的金融救援资金中拿出一部分救助汽车业。

美国众议院金融服务委员会计划 2008 年 11 月 19 日就如何救助汽车业举行听证会。欧盟担心，这可能会让美国汽车厂商在当前极其困难的情况下占据优势，将欧盟汽车厂商置于更加不利的境地。但不幸的是这一救助计划最终被否决，欧盟汽车厂商舒了一口气，但很快美国总统布什发表讲话，决定实施新的救助计划。

在这场金融危机中，所有汽车公司都担心，由于消费者和企业暂时取消购买汽车和卡车这类昂贵商品的计划，在可能会出现的世界经济衰退中，汽车制造业将岌岌可危。