

【 国际资深培训师
“卓越行销”专家 】 王广勇先生的激情力作

破冰

市场逆境下的企业转型与突围

—— 王广勇◎著 ——

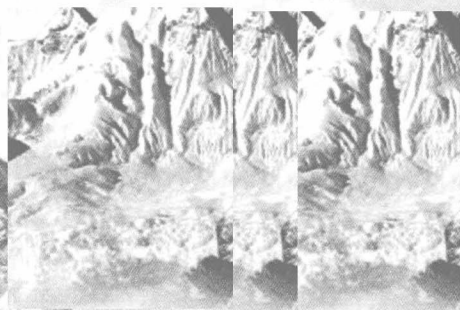
国内权威经济专家联袂荐言推介
国内顶级行销培训机构强势推出

透析全球金融风暴中企业的变革与生存
破解经济困境中本土企业的非常生存密码

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

破冰

市场逆境下的企业转型与突围



凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

破冰：市场逆境下的企业转型与突围 / 王广勇 著.
南京：凤凰出版社，2009.3
ISBN 978-7-80729-347-7

I. 破… II. 王… III. 企业管理—研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 038356 号

书 名 破冰：市场逆境下的企业转型与突围

著 者 王广勇
责任编辑 申作宏
出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社
出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
印 刷 北京市梦宇印务有限公司
北京市通州区张家湾镇张辛庄村
开 本 640×960 毫米 1/16
印 张 12
字 数 150 千字
版 次 2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-80729-347-7
定 价 24.00 元

(凡印装错误可向承印厂或北京凤凰天下文化发展有限公司
发行部调换，联系电话：010—58572106)



序言

世界经济风云突变，全球金融风暴持续肆虐，面对经济危机的严重问题，企业该如何应对？是坚持苦熬、举步维艰、垂死挣扎，还是浴血奋战？

危险就是机遇，挑战就是进步。拿美国次贷危机来说，对经济发展是个大“问题”，但从另一个层面来看，也是个机会。次贷危机对美国经济特别是金融业来说是致命的打击。雷曼兄弟是有着 158 年历史、世界前 8 位的投资银行，同时也是位居美国本土排名第四位的赫赫有名的投资银行，但因经受不住危机的冲击而宣布倒闭。这对于美国银行业来说，由于影响到整个行业的利润和发展，无疑打击沉重；但从个体的角度，对于那些能坚持下来的投资银行来说，少了一个强大的竞争对手，扩大了市场的占有份额，无疑也是一个机会。

企业应提高警惕，因为没人能预测这个冬天到底有多冷，但可以肯定的是，并不是所有的企业都能熬过这个冬天，那些体制弱或本来就有问题的企业，比如产品质量不好、管理不善又缺乏社会责任的企业，势必会冻死。谁是牺牲者？谁是幸存者？谁又将是未来的新秀？多半都尚未最后定论，在生死存亡的十字路口，要想活下去，必须具备创造型的思维，需要变革。

金融专家孙炯说，对于大部分企业而言，金融危机将是转型的良机。在谈到中国中小企业未来发展时，他提出了自己的见解，中小企业主必须了解自己和竞争对手的现状，并不断致力于提供自身产品的附加值。

举个例子来看，美国生产的 **iphone**，由于是直板液晶屏幕设计，如果通话时间过长，屏幕上就会附上一层油脂，显得很不好看。日本则针对此设计生产了一款铝合金材料的保护壳，这样既轻巧又具有散热功能，解决了通话时间长影响屏幕美观的问题。

随着电子产品不断更新换代，iphone 的售价也随之下降，但这家日本企业生产的保护壳却仍然保持在 25 美元以上。

在金融风暴的袭击下，很多企业都在想着怎样缩减成本，将产品价格定得更低，但真正有远见的企业家，考虑的不只是这些，他们会更着重考虑如何将价钱卖得更高。作为中国的中小企业，实在应该向更多的日本企业学习，从了解客户需求的角度出发，增强对产品的策划能力，实现从低附加值的商品生产向高附加值的商品生产的转变。通过提高技术提升利润空间，才是企业长久发展的根本之道。

所谓危机，也并不是单纯的“危险”，还蕴藏着很多“机会”。美国联邦储备委员会前主席格林斯潘说：“美国这次爆发的金融危机是百年未遇，它必定有百年未遇的原因并蕴藏着百年未遇的机会。”那么，究竟蕴藏着什么样的机会？谁又能抢占先机？谁先发现，谁先抓住，谁就注定是未来的胜利者。

低谷还要持续多久？最坏的时候是不是已经过去？所有的问题都那么无力。残酷的现实面前，所有对未来的预言都显得苍白。这并不是悲观，而是一种清醒，一种智慧。唯如此，才能冷静思考，正确决策，也才能转危为安，在渐渐走近的春天里实现蛹到蝶的美丽蜕变！

孙钱章

中国管理科学研究院副院长

中共中央党校管理科学研究中心主任



前言

2008年，中国改革开放整整走过了30年波澜壮阔的历程。这期间，中国经济持续高速发展，除个别年份外，GDP一直保持8%以上的增长速度，成为世界第四大经济体，创造了人类发展历史的一个奇迹。就在我们为之欢欣鼓舞的时候，一场金融飓风不期而至——

雷曼兄弟“溺水而亡”；冰岛陷入国家破产；股票市场上证综指从最高6000多点一度跌破1700点；大中城市曾一路走高的房市陷入低迷；欧美市场不振，需求下降，致使一些出口导向型企业受到较大影响；无数企业次第倒下，失业率骤增……恐慌像瘟疫一样四处蔓延，世界经济仿佛中了魔咒，一片惨淡、狼藉。

这场危机如同一场燎原大火，席卷全球，并迅速蔓延至实体经济。欧美、日本等经济体相继陷入衰退，中国经济也在9月份以后急转向下，如同踩了急刹车。中国经济虽然也随着世界金融危机的蔓延而面临巨大挑战，但这种挑战并不是金融的危机，而是直接表现在实体经济上。

改革开放30年来，出口、投资和消费三驾马车成为中国经济发展的强大动力，三者缺一不可，其中出口贸易占有较大比重，中国成功实施了出口导向型的发展战略，并实现了举世瞩目的经济增长。金融危机爆发，欧美经济出现危机，需求急剧降低之后，就意味着中国出口导向型增长模式已基本走到尽头，被迫向内需导向型转变。因此，与其说这是一场危机，不如说是中国经济转型必然经历的寒冬期。由于这种转型是强制性的，又与世界经济衰退的周期重合，因此这个冬天就显得更加寒冷和难熬。

事实是，冬天来了，来得有点过于惨烈，来得让个人和企业甚至没有丝毫时间准备。然而，冬天已然来了，怎么办？恐慌和抱怨都没有任何意义。作为企业，尤其是中小企业，关键在于对当前的形势有一个清醒的认识，以理清思路，正确决策。

2008年7月26日，马云的博客里出现了一篇博文，题目是

《冬天里的使命!》，文章是写给阿里巴巴员工的。其中提及了他在2月的员工大会上曾说过的话：“冬天要来了，我们要准备过冬!”虽然马云的“过冬论”遭到了一些人的批评，但是逐渐下降的温度使得越来越多的人承认“冬天来了”的事实。

制造业走到了十字路口；房地产业陷入“有价无市”的尴尬境地；纺织业面临生死劫；钢铁业成了“重灾区”；汽车业受损严重；服装业迎来大萧条……这个冬天，无数企业冻得瑟瑟发抖，甚至濒临破产、倒闭。如何过冬，就成了各个企业迫切想要知道和急需解决的问题。

人要过冬，首先得有“棉衣”。同样，企业过冬也需要“棉衣”，只是企业的“棉衣”是现金。当然，要想安然过冬，只有棉衣还是不够的。经受不住冬天寒气的通常都是那些体质较弱的人，对一个人来说，有一个好身体才能抵御寒冷。而作为企业，除了准备好足够的资金，还要加强修炼内功，提升自身的竞争力，只有这样才能笑到最后。

过冬，活下来是目的，但不是最终目的，最终目的是活得更好。所以，企业一边为活下来绞尽脑汁，同时还要寻找发展的良机。所谓危机，既是“危”，又是“机”，在这个经济隆冬，注定将有一部分企业死去，也注定将有一部分企业崛起，抓住危险背后的机遇，就是崛起的根本保证。

在自然界，冬天是四季更迭的体现；在经济发展史上，冬天则是进步的年轮。如果把金融危机比做是狼，优秀的企业不只要与狼共舞，还要像狼一样，想办法剩下来，并成为最后的王者!

有人说这个冬天才刚刚开始，不管此话是真，还是危言耸听，对于已经有所准备的企业来说，再大的风暴，都会成为过去。经过洗礼的企业，将会更加健壮和耐寒!

一	噩梦：揭秘金融危机真相	1
	“次贷”危机是怎么产生的	3
	是谁制造了这场风暴	6
	“我和你，同住地球村”	12
	2008 年的金融灾难比 1929 年的更深重吗	17
二	风险：寒潮袭来，下一个倒下的将是谁	21
	企业次第倒下，究竟谁是罪魁祸首	23
	寒流袭来，中小企业最伤心	26
	冬天来了，中国最怕冷的九大行业	31
	覆巢之下无完卵，企业须加强过冬意识	35
三	存粮：开源节流，守住命脉的根本	39
	准备过冬的棉袄——资金	41
	向成本要效益，省钱就是赚钱	46
	每分钱都必须用在刀刃上	51
	走出低价竞争的恶性循环	57
四	取暖：与客户同舟共济，构建利益共同体	65
	客户、客户还是客户	67
	整合资源，构建合作共赢模式	71
	主动出击开发新客户	74
	掌握维护客户的一些技巧	78

五 运动：开发新产品，开拓新市场 85

创新才是硬道理 87

变通观念，从 OEM 到 ODM 再到 OBM 90

困中谋变，创品牌势在必行 93

拓展新的营销渠道，走出困境 98

六 突围：生死转型，谋求发展 105

是抛弃传统成长模式的时候了 107

转型，不是免费的午餐 110

转型，切忌冲动和盲目 114

外向型企业的成功内销转型之道 120

七 强身：练好内功，寻找明天的“奶酪” 127

中小企业亟须强身健体 129

从“数量增长型”向“质量增长型”转变 133

从粗放型管理到精细化管理 137

提升产品附加值是关键 142

八 寻机：冬眠觉醒，危机也是转机 147

所谓危机，就是危险加机会 149

准备——危机——转机 152

生于忧患，死于安乐 156

积极自救，变挑战为机遇 160



目录

九 希望：机会就在下一个路口 165

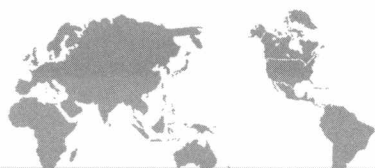
信心比黄金更贵重 167

剩者为王 170

天空会下雨，但所有的雨都会停 174

冬天来了，春天还会远吗 177

参考文献 181



破冰：市场逆境下的企业转型与突围

Po Bing: Shi Chang Ni Jing Xia De Qi Ye Zhuan Xing Yu Tu Wei

一 噩梦：揭秘金融危机真相

“次贷”危机是怎么产生的

美国的次级抵押贷款简称“次级贷款”，有人简化称其为“次级贷”，也有人干脆就叫它“次贷”。所谓“次贷”，顾名思义，就是向那些信用不好的用户发放利息较高、风险较大的贷款。相比于给信用好的人放出的最优利率按揭贷款，次级按揭贷款的利率更高。

2005年美国的房地产市场价格达到高点，房地产市场内的投机气氛强烈，抵押贷款公司和投资者的风险意识减弱。投资者关注的只是如何扩大投资规模以获取更大的利润，而抵押贷款公司想的则是如何吸引更多的客户，发放更多的贷款。于是，抵押贷款公司不断降低贷款的门槛，他们给出的条件优惠得让你难以置信，却又是千真万确：

“想过中产阶级的生活吗？买房吧！”

“积蓄不够吗？贷款吧！”

“首付也付不起？我们提供零首付！”

“没有收入？我们可以帮忙！”

“担心利息太高？头两年我们提供3%的优惠利率！”

“每个月还是付不起？没关系，头24个月你只需要支付利息，贷款的本金可以两年后再付！两年后，你肯定已经找到工作，或者已经是经理了，还怕付不起吗？！”

“担心两年后还是还不起？你的担心真是多余了，看看现在的房子比两年前涨了多少，到时候你转手卖给别人，不仅白住两年，还可能赚一笔呢！再说了，又不用你出钱，我敢贷，难



道你还不敢借？”

.....

不管怎样，事实显示，美国人可以不付任何定金和头款，甚至在实际上没有钱的情况下买房子，再穷的人都能拥有自己的房子了。于是，越来越多的人开始冒险申请次级抵押贷款，期望房产升值带来的利润会一直远超次级抵押贷款的利息成本，甚至期望无本万利。可以想象，美国次贷市场的景象曾是多么的繁荣。这就是次贷的产生。

次贷的产生，使得穷人像白捡了一个大便宜一样欢呼雀跃；如果房地产市场持续繁荣，那么，抵押贷款机构也就不担心他们还不起贷款，因为他们还不起贷款，就利用抵押房屋来还，借拍卖或者出售后收回银行贷款。在经济形势一片大好的情况下，房子是增值的，所以对抵押贷款机构来说，这是非常划算的买卖。

但是，若是房市低迷，抵押贷款的金融风险就会增大，把抵押的房子出售所得到的资金也许不能弥补当时的“贷款+利息”，甚至无法弥补贷款额本身，就会引发“次贷危机”。美国这次“次贷危机”的爆发，具体说来，是基于以下三个方面的原因：

其一，宏观调控力度不当。

美联储为了有效调控经济，格林斯潘首先是在2003年之前多次降息，从6.5%降到1%。降息使贷款成本下降，很多人都申请次贷买房，造成了房地产市场的一度繁荣。而之后，从2004年6月到2006年6月，两年时间里，美国联邦储备委员会为了治理通货膨胀，又连续提息17次，联邦基金利率从1%提升到5.25%。利率的迅速攀升让购房者不堪重负，无法按期

偿还银行的借款，进而引发了次贷危机。

其二，房地产市场失衡。

2000年以来美国房地产价格出现全面、迅速的上涨，区域之广，力度之大，后劲之足，在美国历史上并不多见。2006年开始，房地产全面缩水和下跌的局面，使得那些原本指望卖房子还贷款的人始料不及。如果在市场一片繁荣的情况下，还不起贷款的购房者可以把房子卖出去，那样不仅能还清贷款，还能赚一笔。遗憾的是，伴随升息的是美国房市开始急剧降温，房屋价格下跌，购房者无法将房屋出售或者通过抵押获得融资。次贷危机终于浮出了水面，引发了金融风波。

其三，贪婪是根源。

按说，银行或者抵押贷款机构放出去的贷款，一般都不会连本带利百分之百地收回，总是会有坏账出现，偶尔的一次或者几次违约现象怎会动了财大气粗的金融机构的命脉呢？这说明在美国的购房大军中，还不起贷款的人不是几个人，也不是几十个人，而是大批的人。为什么会有如此多的人仅仅因为利率上涨就还不起贷款？因为这些人原本就没有还款能力，甚至还背着很重的债务。那么，银行或者抵押贷款机构为什么要把贷款放给没有（或缺乏足够的）还款能力的人？难道银行或者抵押贷款机构是傻子？

问题的根源也就在这了，银行和抵押贷款机构既不是好心的“圣诞老人”，更不是傻子，他们追求的是利润。抵押贷款公司向信用差的人贷款，风险当然是很大的，但是风险大，也意味着利润大。

为了降低风险，资金尽早回笼，抵押贷款公司就将这些贷

款打包，以债券的形式发行。相比优贷的债券利率，次贷的债券利率当然要高很多。于是，这些债券就受到了很多投资机构，包括投资银行、对冲基金和保险公司的青睐，因为回报高。

这个高回报必须建立在一个基础上，那就是美国房价不断上涨。可是，2006年开始，房价开始回落，购房者开始短供，抵押贷款公司即便是把房子收回来，再卖出去，也弥补不了这个放贷出去的损失。那么，由此发行的债券，也就不值钱了。之前买了这些债券的机构，也就跟着倒霉了。投行、对冲基金和保险公司之所以亏损，就是因为买了这些债券或者是由这些债券组成的投资组合。

设想：如果美联储当年不加息，贷款的利息也就不会这么高；如果美国的房地产价格还在涨，房主还贷就不会出问题；如果只是单纯为了刺激房贷，没有证券商、银行家从中炒作金融衍生品，也就不会引发全球的金融危机。而现实的结果恰恰是这三个问题汇集在一起“交叉感染”，其结果必然引发美国的次贷危机。

美国次贷风波爆发以来，无论从全球资本市场的波动还是美国实体经济的变化来看，次贷之殇在美国乃至全球范围内都不容小觑。对于中国来说，这场风波为我们敲响了居安思危的警钟。

是谁制造了这场风暴

2008年，一场金融风暴席卷全球，没有一个国家能够独善其身，恐慌像瘟疫一样四处蔓延……其波及范围之广，破坏力

度之大，百年不遇。是谁导演了这场戏？谁是这场风暴的幕后黑手？

这先要从这场危机的发源地华尔街说起。华尔街，位于纽约曼哈顿，全长只有 500 多米，却有着众多鳞次栉比的金融大厦。在众多机构中，最著名的就是美国五大投资银行——高盛、摩根斯坦利、美林、雷曼兄弟和贝尔斯登。在五大投行主导的 75 年间，华尔街创造了一个又一个金融神话。华尔街代表了美国金融市场，也是世界金融中心。

而如今，华尔街的神话像泡沫一般灰飞烟灭，或收购、或破产、或转型，华尔街五大投资银行格局被彻底打破，各家金融机构也都是人人自危。

2008 年 3 月 16 日，摩根大通公司同意出价 2.36 亿美元收购贝尔斯登公司，价格不及贝尔斯登公司前一周市值的 10%。至此，走过 85 年风雨历程，美国第五大投资银行贝尔斯登于 6 月关门停业。

2008 年 9 月 15 日，美国银行宣布以每股 29 美元，总计约 440 亿美元的价格，通过换股方式收购美国第三大投行美林证券。

同一天的凌晨，在寻找买家未果后，有着 158 年历史的美国第四大投资银行雷曼兄弟公司发表声明说，公司将于当日递交破产保护申请。消息一出，美元和美国股指期货应声下跌。

而作为全球最主要的固定收益产品之一，雷曼兄弟债券几乎是每家银行必备的投资配置品种。雷曼兄弟的破产，对于国内各大银行来说都是一个不小的考验。

曾经让无数人梦想的天堂华尔街，如今却是“血流成河”，银行及投行破产的破产，并购的并购。五大投行，有三家在 6