

顺商发展研究会联合广东财经大学倾力打造

敢问 路在何方

产业转型升级

国际化扩张

商业模式创新

新常态下

顺商转型发展路径探索

发展研究会 编著

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社



敢问 路在何方

新常态下
顺商转型发展路径探索

顺商发展研究会 编著

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

敢问路在何方——新常态下顺商转型发展路径探索 / 顺商
发展研究会编著. —广州: 广东人民出版社, 2016. 4

ISBN 978 - 7 - 218 - 10818 - 6


I. ①敢… II. ①顺… III. ①企业管理—研究—顺德市
IV. ①F279. 276. 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 071628 号

GANWEN LU ZAI HEFANG—XIN CHANGTAI XIA SHUNSHANG ZHUANXING FAZHAN LUJING TANSUO

敢问路在何方——新常态下顺商转型发展路径探索

顺商发展研究会 编著

 版权所有 翻印必究

出版人: 曾莹

责任编辑: 施勇

责任技编: 周杰 黎碧霞

出版发行: 广东人民出版社

地址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电话: (020) 83798714 (总编室)

传真: (020) 83780199

网址: <http://www.gdpph.com>

印刷: 广州家联印刷有限公司

开本: 787 mm × 1092 mm 1/16

印张: 15.25

插页: 1

字数: 232 千

版次: 2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020 - 83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 37623271 83790604 邮购: (020) 83795240

顺德农商银行简介

广东顺德农村商业银行股份有限公司总部位于广东省佛山市顺德区，前身是始建于1952年、具有六十多年发展历史的顺德农村信用社，于2009年底改制为农商银行，是广东省首批三家成功改制的农商银行之一，是佛山市最大的法人金融机构，也是顺德区域内存贷规模最大、综合实力最雄厚的金融机构。



入选2015年度英国《银行家》杂志全球1000家大银行综合排名285位，国内银行综合排名36位



连续两届获得银监会授予“全国标杆农商银行”称号



佛山市十大纳税企业，广东省纳税50强企业之一



2014年荣获中国社科院金融研究所和《金融时报》联合颁发的中国金融机构金牌榜、金龙奖年度“最具竞争力农商银行”奖项



2014年荣获《金融时报》、农商银行发展联盟联合颁发的“普惠金融优秀产品奖”



2015年获得非金融企业债务融资工具B类主承销商资格，是广东地区唯一一家具有此资格的地方性商业银行，自此能以主承销商身份为广东省内企业发债提供专业服务



顺德农商银行“顺赢有道”公司金融解决方案

——顺有道，赢无限——

【金融解决之道】——整合资源、发挥成长潜能，全方位、更先进的金融解决之道。

【携手共赢之道】——专研行业个性，了解企业优势，预期金融需求，
不仅满足企业即时所需，更关注企业未来远景。

五大服务：现金管理服务，贸易金融服务，生产经营服务，项目建设服务，投行业务服务



顺德农商银行
SHUNDE RURAL COMMERCIAL BANK



浏览网页：
www.sdebank.com



拨打24小时热线
0757-22223388 (顺德)
400-800-2888 (国内)

试读结束，需要全本请在线购买：

扫一扫
登陆顺德农商银行微生活

《敢问路在何方——新常态下顺商转型发展路径探索》

编委会

主任：罗维满 姚真勇

副主任：彭雷清 欧阳以标

编委：任巍 刘晓斌 陈又星 黄嘉欣

课题组：彭雷清 欧阳以标 任巍

刘晓斌 陈又星 黄嘉欣

序一

新常态下顺商的转型、突破与传承

罗维满

如果说2015年是全球经济自2008年国际金融危机以来最为复杂、困难的一年，那么，2016年的国内外经济，将同样遭遇多变、艰辛的困境；如果说2008年的金融危机，顺德尽管也同样受到金融寒风的凛冽冲击，但凭着实体经济的稳固，作为珠三角乃至全国的制造业重镇，其受创程度远远不如国际依存度过高的一些“世界工厂”。也就是说，顺德没有受到过度的重创，得益于实体经济产业链的完备和牢固。而顺德经济能够逆势而上，平稳摆脱当年金融危机的阴影，则得益于顺德经济结构的顺势调整以及产业转型的成功推行——显然，这些局面的改变和稳定，都因着冲锋陷阵于经济主战场前线的顺商们的睿智和锐气。

改革开放以来30多年的顺德经济发展史，实际上就是顺商的奋斗史。倘若改革开放之初我们的第一代顺商凭的是敢为天下先的敏锐以及低调务实的勤勉，那么，在当今互联网时代，顺商除此之外，还要有更多的知识经济时代所需要的智慧和触角，方能在新常态下完成新的转型和突破。

在经济新常态下，顺商首先要适应新常态，要知道，经济再回到高增长、猪都会飞的美好时光，那只是曾经的美好时光。要适应新常态，就要求企业家们颠覆思维模式，企业要从搞关系走向搞创新；从要素驱动，迈向效率驱动，再到创新驱动——这是绕不过的弯，避不了的成本。

实体经济是顺德经济的根本，因此，顺商既应秉承发展实体经济所需要的

敢问路在何方

新常态下顺商转型发展路径探索

实干精神，也要对实体经济进行转型升级，尤其是从事传统制造业的顺企，应向科技要生产力，实现从“顺德制造”到“顺德智造”的华丽转身。自2014年顺德提出打造珠江西岸先进装备制造产业带核心区以来，经过一年多的发展，顺德的装备制造业就成了第二大产业，制造业龙头企业纷纷涉足机器人产业等智能制造领域，渐成一种可喜的趋势。在龙头企业的带动下，各中小企业顺势而为，通过顺商的齐心协力，“顺德智造”的发展步伐将会是稳健的。

2016年的顺德区委会提出，未来发展要善抓机遇，以开放引领新发展。企业家的眼光和素质决定着企业的未来。顺德目前面临的机遇还是挺多的，北部片区、东部新城片区和西南片区同时发力是一大机遇，三大片区发展要大力推进的基础设施建设，以及与广佛、中山、江门等周边城市无缝对接后的交流与合作，处处都充满着机遇；如前所述的打造珠江西岸先进装备制造产业带核心区是一大机遇，其中中德工业服务区是顺商国际化的一大平台；“世界美食之都”品牌是一大机遇，顺德美食与水乡文化将带动相关系列产业，等等，这些机遇都在等着顺商去把握。

与敏锐地把握机遇同步的是，要扎扎实实地回到企业本源，企业家们要与政府“肩并肩，手挽手”，构建新型政商关系。

在“互联网+”时代，顺商的转型势在必行，从智造、研发到“互联网+”商业模式的转变，都是顺商实现突破的方向和路径。同时，开放股权，拥抱80后、90后，与他们合作，用资本和知本打造崭新的公司新治理；在企业发展上，向现代企业制度迈进。

而要从内在实现实际性的转型和突破，更重要的在于传承，传承顺商文化和顺商精神，并在传承中注入新的时代因素，丰富和发展顺商文化和顺商精神。

传承和发展顺商文化和顺商精神，就要求我们顺商要不断学习、思考和反思，让我们的精神世界更为阔大和辽远，以顺商的转型与突破，去引领顺企的转型与突破。

因此，在顺企和顺商进行新一轮转型升级的关键时期，《敢问路在何方——新常态下顺商转型发展路径探索》一书的问世，我认为正逢其时。

本书分为五章，也就是本课题研究的五个部分：全面拐点时期的挑战；顺商产业转型；顺商企业家精神、视野与转型升级；顺商转型升级路径——国际化扩张；顺商转型升级路径——商业模式创新。其中，有引领和借鉴性的理论，有对国内外经济形势的分析和判断，也有对顺企转型发展的经验展示、现状剖析和前景预测，全书有方向性，也有针对性，是顺商在转型与突破期间很好的借鉴和学习的文本。

因此，我愿意把本书引荐给所有愿意学习和善于学习的顺德企业家们，与本书一起思考新一轮的转型与突破。

[罗维满，顺德工商联（总商会）主席]

序二

新机遇、新挑战与顺商经营管理新变革

彭雷清

在经济新常态格局下，以前靠规模生产做大做强的时代已经过去，制造业面临着全面洗牌的时代，顺商企业如果志于存活、前进、做大做强，需要调整心态，需要转变原有的粗放式经营管理理念，需要反思企业的现有文化，需要全面检视顺商精神的传承与自我变革，需要面向消费者需求自主创新，掌握核心竞争力，注重知识产权保护，在市场中拼出属于自己的路。

适应新常态，需要调整心态、树立信心。经过 30 多年高速发展，我国进入中速发展、创新发展、包容发展的新阶段，需要顺商企业一方面要调整心态，适应速度慢下来的新常态，以一颗平常心应对处置，为长期的中速增长做好心理准备；另一方面顺商企业要树立信心，努力克服经济新常态带来的压力，实现持续稳定发展。要适应新情况、新要求、新高度、新标准，就应当具备强烈的责任意识 and 紧迫感，在弃旧迎新中解决“旧问题”，最大限度地应对“新问题”的出现，适应当下这一增长的“新常态”，找准定位，主动出击。顺商企业是伴随改革开放成长起来的，灵活适应强，具有较强的抗逆性和成长力，只要应对得当，就一定能适应新常态、引领新常态，在新常态中实现发展新跨越。

新常态下，顺商企业需要转变经营理念，逐步改变原有的经营管理模式，重视“互联网+”，要从工业化思维向互联网思维转变，工业化思维以大规模生产、大规模销售和大规模传播为特征。互联网思维以个性化、分众化为特

征，核心是开放、平等、互动、合作，通过“体验”和“定制”实现价值链重构。正是有了互联网思维，“众筹”“众创”“众包”“微销”“微金融”才大行其道；要重视品牌建设与环保生产，重视走出去，走出去是充分利用国际国内两个市场、两种资源的重大战略举措，是充分利用国外技术、人才、渠道的重要方式，也是提高顺商企业竞争力、优化企业商业模式、实现转型升级的有效途径。顺商企业需要进一步制订国际战略规划，研究目标国的法律政策和习俗，做到速度与质量、成本与技术创新、自主发展与合作发展、企业发展与职工发展相统一，兼顾企业利益和社会效益，积极承担社会责任。同时，牢固树立法治理念、诚信理念及和谐劳动关系理念，把企业办成全体员工的利益共同体、事业共同体和命运共同体。

企业应审视全球经济技术发展趋势，顺应国际国内宏观经济形势，转变发展理念与发展战略，找准新经济增长点所在，增强自身优势和核心竞争力；在竞争和变革中，不断突破传统经营管理体制机制，主动适应市场经济新要求与新规则，优化提升企业组织结构；以信息技术、智慧经济引领企业转型升级，努力抢占全球产业链、价值链高端环节，赢得市场先机，同时顺商企业要统筹好团队核心成员的利益结构、决策模式、执行能力和激励机制，强化企业价值观和企业文化建设；实施好走出去战略，在全球范围优化配置资源。

经济新常态也需要企业从实体经济理念向资本经济理念转变。实体经济追求的是“产值最大化”；资本经济追求的是“价值最大化”。实体经济理念遵循有多少钱干多大事，奉行“独享经济”；资本经济理念要用别人的钱干自己的事，奉行“分享经济”。

顺商精神在继续传承的同时也需要及时的自我变革。经济新常态需要我们回顾总结顺商的发展历程、精神特质，深入分析顺商精神的优势与不足以及顺商面临的各种挑战。我们需要分析顺商精神的务实、创新、包容、进取中哪些需要传承，哪些需要自我变革，很多优秀的企业文化是在特定的环境下形成的，在新常态下会成为企业进一步发展的桎梏，例如日本的家电企业便是如此。而作为企业文化核心层次的企业精神往往是重中之重。顺商精神中低调务实的小农经济的个性形成“宁当鸡头不做凤尾”、不合作的心理，也给顺商企

敢问路在何方

新常态下顺商转型发展路径探索

业未来发展带来了隐忧。新常态下顺商企业家需要及时“自我革新”，站在创造历史的高度，团结协作，打造自己的品牌。自我革新体现了对市场的应变，体现了灵魂深处的蝶变，体现了突破经济新常态重围的英雄气概，只有这样，顺商企业才能再创新辉煌。

经济新常态需要顺商更加注重创新。经济新常态下企业遇到的主要困难是产能过剩，主要缘于同一水平投资过多，同时劳动力成本上涨，两者都与企业技术创新不够有关。顺商企业的核心竞争优势是制造业，但在技术水平、管理水平等方面与发达国家还有很大差距，需要加大创新投入，迎头赶上。适应经济发展新常态，关键是企业要依靠科技创新转换发展动力，这在大众创业、万众创新的今天更是如此。互联网革命推动全球进入创新大时代，有三个重要标志：一是创新方式上，全球创新、互联创新、协同创新常态化。二是创新主体上，群体化、社会化，“创客运动”渐成趋势。三是创新特征上，多学科交叉融合、出现“群体性技术革命”。面对创新大趋势，企业已经到了必须依靠创新驱动发展的新阶段。世界正在进入以信息产业为主导的新经济发展时期。顺商企业要围绕新技术、新产业、新业态、新商业模式，加大投资力度，建设区域创新平台。随着大数据广泛应用、互联网全时空连接以及创客运动的快速兴起，科技创新走向“平台创新”时代，从过去以创新资源集聚为特点的园区创新向以平台功能优势为特点的平台创新转变，通过优化创新布局，建立协同创新共同体。核心是强化平台支撑、共享创新资源、推动协同创新、加速成果转化。

顺德是一个神奇的地方，既无资源优势，又不靠海，也不具备明显的区位优势，但能发展成为全国瞩目的重要制造业基地，靠的是顺德精神，那是一种拼搏向前、奋勇当先的水乡龙舟精神，是一种海纳百川、开放创新、具有国际性的海洋文化精神，是一种积极参与、拥有社会责任感和慈善情怀的现代公民精神。在这片神奇的土地上，众多顺商经营注重市场导向，头脑灵活，出击迅速，以快制胜；注重善于把握市场机遇，先人一步，快速发展的理念，从不将自己的生产经营局限于某一固定的框架之中，而是注重灵活变通，根据市场变化以及政策因素等各种条件及时调整自己的经营策略和经营方式。所谓“上

得快、转得快、变得快”正是他们的写照。在经济新常态的今天，改革求变、创新驱动、制造强国、互联网+、消费升级、虚拟现实、并购重组、供给侧改革等经济现象层出不穷，低调、谦和、实干、守信、不拘泥于传统、不束缚于俗套和不安逸于现状的顺商正在以他们自己的坚定信念和经营管理实践向世人昭示着顺企从优秀企业到卓越企业的跨越转变，昭示着顺商必将更加辉煌灿烂的明天。

（彭雷清，广东财经大学工商管理学院院长、教授、博士、硕士研究生导师）

前 言

2014年5月，习近平主席首次提出新常态的概念，其后进一步在亚太经合组织（APEC）工商领导人峰会上向包括130多家跨国公司领导人在内的世界工商领袖们系统阐述了什么是经济新常态、新常态的新机遇、怎样适应新常态等关键点。他认为有几个主要特点：速度——“从高速增长转为中高速增长”，经济增速虽然放缓，实际增量依然可观；结构——“经济结构不断优化升级”，经济结构优化升级，发展前景更加稳定；动力——“从要素驱动、投资驱动转向创新驱动”。经济增长更趋平稳，增长动力更为多元。新常态概念的提出是对我国经济增长速度换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期三期叠加的重要判断。我国经济正在向形态更高级、分工更复杂、结构更合理的阶段演化，经济发展进入新常态。认识新常态，适应新常态，引领新常态，是当前和今后一个时期我国经济发展的大逻辑。新常态的特点是经济正从高速增长转向中高速增长，经济发展方式正从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长，经济结构正从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并存的深度调整，经济发展动力正从传统增长点转向新的增长点。

面对经济新常态的新特点，企业家正思考如何适应如何引领，这些不是旧有思维模式可以解决。例如新常态下的消费需求，已从模仿型、排浪式消费阶段向个性化、多样化消费转向，这对企业已有的流水线式的生产方式提出了严峻挑战。新常态下的投资需求，已经从传统产业逐步退出，基础设施互联互通和一些新技术、新产品、新业态、新商业模式则将创造大量投资机会。

面对经济新常态的新特点，顺商企业家没有故步自封，陶醉于已有的成

敢问路在何方

新常态下顺商转型发展路径探索

就。虽然顺德经过30多年的发展，在806平方公里的弹丸之地发展了近2万家民营企业，是中国著名的制造业基地，拥有“中国家电之都”“中国燃气具之都”等美誉，家用电器、机械装备、电子信息、纺织服装、精细化工、医药保健、包装印刷、家具等传统支柱产业蓬勃发展，并形成了一批在全国都具有较大影响力的产业集群，拥有诸如美的、碧桂园、格兰仕、万和、华润等全国知名的品牌，诞生出如何享健、梁庆德、杨国强等著名的民营企业家。但是顺商企业的发展从来都不是在顺风顺水的环境中一蹴而就的，而是在长期的发展过程中凭借顺商企业家之思维灵活、忧患意识、不墨守成规、敢于创新、不向困难屈服和敢于胜利的龙舟精神，团结协作、包容和谐、坚持坚韧，他们冒险、拼搏、开拓、进取，顺商企业家闯过了1997年亚洲金融危机，战胜了2008年美国次贷危机带来的经营危机。而如今面对经济新常态的新特点，顺商企业家创新、务实、开拓进取、诚信、合作包容，在顺商产业转型升级、顺商企业家精神、视野与转型升级、顺商国际化扩张和顺商商业模式创新等方面进行了诸多卓有成效的探索与创新，取得了许多积极有效的成功经验。

由于经济新常态正处于持续的推进中，很多新的热点问题也不断涌现，顺商企业家针对这些新问题采取的经营管理措施也在不断分化之中，缺乏系统性和深入性的研究和整理。有鉴于此，由顺商发展研究会与广东财经大学在前一次课题项目《解密顺商》的基础上，双方又紧密合作开展了本次“顺商转型——新常态下的顺商突破”的课题项目，成员包括以广东财经大学工商管理学院院长彭雷清教授为首的任巍、刘晓斌、陈又星、黄嘉欣五位博士，顺商发展研究会秘书长欧阳以标博士除为课题的顺利开展做了大量协调工作外，也参与了课题的调查与研究，在顺德工商联（总商会）的大力支持下，通过和顺德政府、顺德商会、顺德企业的广泛座谈与调查，历时年余得以写成这部《敢问路在何方——新常态下顺商转型发展路径探索》，该书对新常态下顺商企业在转型升级方面的经营管理实践进行系统的总结，是继《解密顺商》之后又一部紧密追踪顺商企业发展的研究，必将对未来顺商发展的后续研究做出有益的铺垫。

本书主要考察和总结了经济新常态以来顺商发展的新成果、新趋势，重点

考察和总结了顺商企业在产业转型升级方面的实践〔例如自动化（机器人）生产、智能化制造、互联网+、设计创意化、信息化和绿色低碳〕、顺商企业家精神、视野与转型升级、顺商国际化扩张、顺商商业模式创新等，并针对这些内容提出了若干相应的建议。本书以经济新常态和顺商精神为统领，深入分析了新常态下顺商精神在产业转型升级、商业模式创新、企业国际化、经营管理提升等方面的突破，书中既有系统的理论分析，更有顺商优秀的企业及企业家个案分析，引导人们主动认识新常态、适应新常态，整合资源迎接新常态新机遇，同时也为人们进一步深入认识顺商提供了丰富和形象化的资料。

谨此作为顺商发展的又一阶段性研究成果，期待顺商新的辉煌！

目 录

CONTENTS

1. 全面拐点时期的挑战 /1
 - 1.1 新常态时期的挑战 /1
 - 1.2 拐点：对经济转型的识别 /11
 - 1.3 转型：经济发展的必然选择 /22
 - 1.4 经济转型时期的机遇 /43
2. 顺商产业转型升级 /51
 - 2.1 产业转型升级理论分析 /51
 - 2.2 顺商产业转型升级实践分析 /57
 - 2.3 顺商产业转型升级的环境支撑 /89
 - 2.4 顺商产业转型与创新建议 /91
3. 顺商企业家精神、视野与转型升级 /95
 - 3.1 顺商企业家精神与转型升级 /96