

绝境中坚忍蓬勃
顺境中低调谋变

寻找逆势生长的卓越生命力
发现“小而强”到“大而强”的契机
创造智慧谋发展的核心优势

中小企业 怎么办

变局下的韧性生长

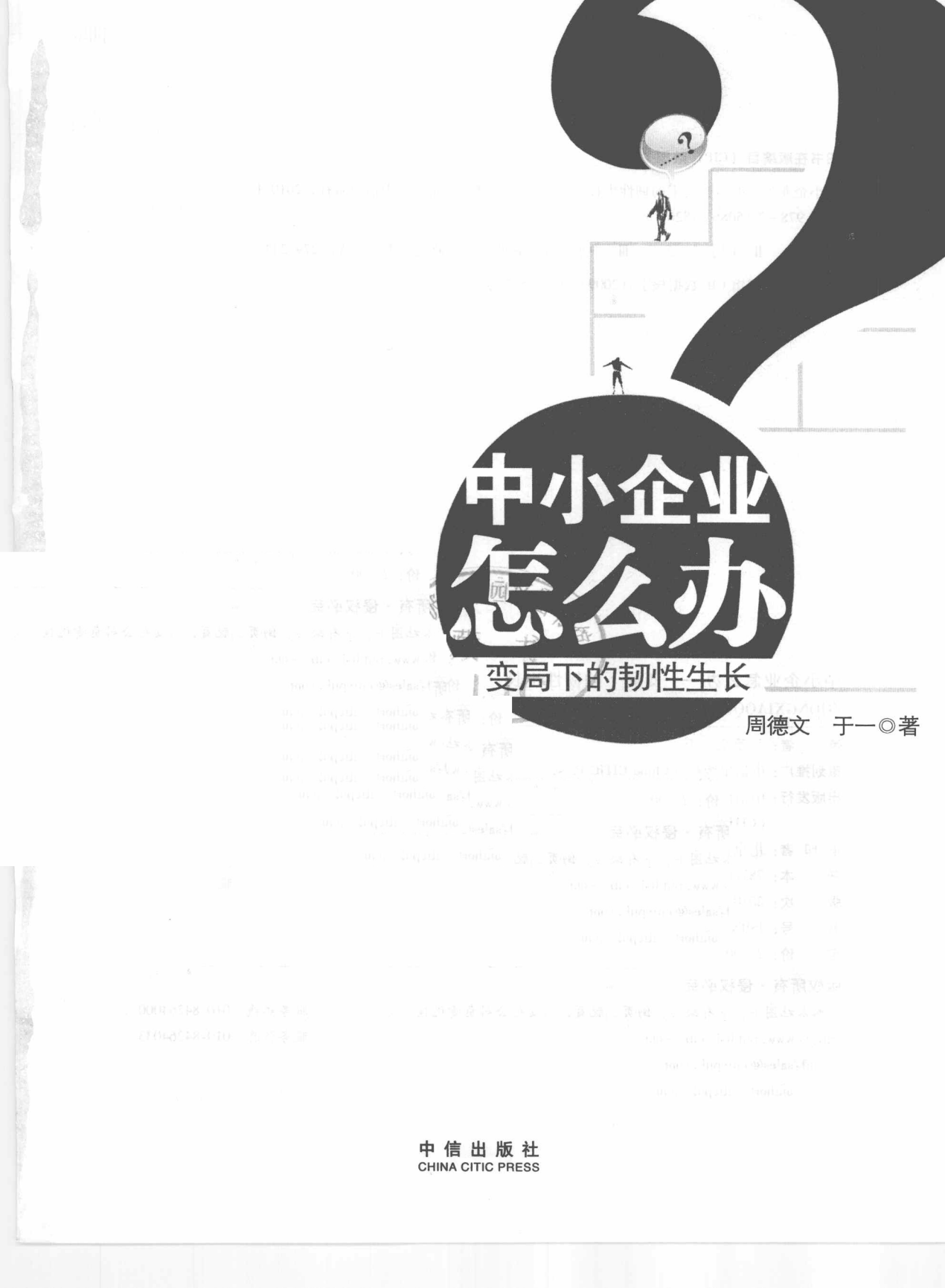
周德文 于一◎著



NLIC2970600044



中信出版社·CHINACITICPRESS



中小企业 怎么办

变局下的韧性生长

周德文 于一◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业怎么办: 变局下的韧性生长/周德文, 于一著. —北京: 中信出版社, 2010. 1
ISBN 978-7-5086-1826-5

I. 中… II. ①周… ②于一 III. 中小企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 213525 号

中小企业怎么办——变局下的韧性生长

ZHONGXIAOQIYE ZENME BAN

著 者: 周德文 于一

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 世纪传播研发中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 14.25 字 数: 150 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1826-5/F · 1838

定 价: 29.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

危机来了,很多人都在不遗余力地向世界展示他们的病方,有些是医生开的药方,有些是偏方,有些是祖传秘方。周德文先生开给你的药方是——对症下药!

——中小企业协会会长 李子彬

对于企业,总会有很多局,困局、危局甚至死局,能够成功破局,道路可能千条万条,但一些关键点需牢牢把握——成本控制、创新、资金、市场、文化、抱团取暖……

——人民电器集团 董事长 郑元豹

在这个创新与毁灭并举的时代,我们挖地三尺寻找重生的砝码。事实上,那些砝码恰恰隐藏在每一个蜕变的落脚点上。《中小企业怎么办》为我们展现了很多不显山不露水却是生死攸关的落脚点。

——美特斯邦威服饰股份公司 董事长 周成建

今天,我们看《中小企业怎么办》,是应景,应金融危机之景;若干年后,我们再看《中小企业怎么办》,你会发现它并不过时,它在教中国中小企业如何走基业长青之路。

——康奈集团 董事长 郑秀康

谁解中国企业之痛?我们需要的不是花拳绣腿,而是能够帮助中小企业走出经济发展困局的“金钥匙”。《中小企业怎么办》的故事很朴实,道理很简单,却直击中小企业困局中的软肋。

——红蜻蜓集团 董事长 钱金波

多年的从业经验告诉我,理论与实践必须结合,中西智慧必须结合。周德文先生用生动的文字告诉我们,中小企业应该怎么办,这值得企业经营者关注。

——绿盛集团董事长、中国牛肉干大王 林东

前言

“命好”不是企业的进化基因

大企业代表实力，中小企业彰显活力。大企业制造一张张中国面向世界的名片，中小企业创造巨大的经济动力。在中国经济改革史上，大大小小的企业一直在撬动改革的杠杆，他们在起起伏伏中推动着中国经济螺旋式增长。

有研究数据表明，中小企业为中国的 GDP 创造了比例高达 50% 的最终产品和服务的价值；中小企业为 75% 以上的城镇人口解决了就业问题；中小企业为我国出口业务提供了 60% 的技术和服务；中小企业为我国的大企业提供了 40% 的中间产品和配套服务；中小企业为我国的税收贡献了 43.2% 的力量。无论是坎坷还是光荣，我们都不能忘记他们在中国经济史册上打下的烙印，更不能将他们对中国经济的贡献一笔勾销。中国经济以一日千里的速度发展，并以大国崛起的姿态出现在世界舞台，这离不开数量巨大的中国中小企业的前赴后继，他们以或默默无闻或大张旗鼓的方式，为中国创造着巨大的财富。

我们不能否认，中国的中小企业一开始很野蛮。在百废待兴，一切尚无严格标准的年代，只要胆子够大，敢于率先打破某些条条框框，就能把一粒希望的种子培育成利润的参天大树，而这种持续的博弈或许就是改革的动力。从某种程度而言，野蛮是一种最快也最便利的生存方式，然而，野蛮不是最好的生存方式。而当野蛮遇上危机，野蛮可能会被瓦解，并变得不堪一击。

恐怕很多人已经厌倦了“金融危机”的字眼，短短一年，“金融危机”就成为经济学界最流行的专有名词，继而被人们看做“老生常谈”了。从宏观上，金融危机并没有让中国经济元气大伤，但具体到微观层面，很多企业却难以承受危机之重。出口企业倒闭，上市公司亏损，钢铁行业集体过冬……很多大企业伤痕累累。不绝于耳的坏消息，似乎表明中国大企业的好日子走到了尽头。与之相对应的是，由于摊子小，反应快速，机制灵活，容易转身，50.5%的中小企业都逃过了金融危机的灭顶之灾。作为很多大企业相当一部分产品和服务的供应商，尽管与大企业联系比较紧密的中小企业也在金融危机中受到牵连，但受损严重的中小企业比例仅占13.6%。金融危机的冲击过后，面对幸存下来最多的中小企业，人们认识到，中国大部分中小企业具备应对危机并快速成长的能力和信心。

中国企业，靠着野蛮生长，走了最容易走的路，吃了一个苹果中最好吃的部分。或许，最容易走的路，最好吃的部分，也只是巨大的财富金字塔中的冰山一角。中国的企业俯拾皆是，中国优秀的中小企业也能列出长长的单子，但真正成长壮大为大企业、走向卓越的中小企业却是凤毛麟角，这是中国中小企业野蛮式生长带给中国经济增长方式的挑战。卖什么都赚钱的豪气时代已经一去不复返，以低价换市场的好日子也越来越短，中国的经济结构面临着一场变革，而承载变革的主体除了企业还是企业。中国企业的境遇和未来，到了转变的时刻。

英国剑桥大学教授彼得·诺兰的感慨至今让我们尴尬：“后来居上的工业化国家，不论是19世纪的美国还是20世纪后期的韩国，每个国家都产生了一批具有全球竞争力的企业，中国是唯一一个没有产生这样企业的后来居上者。”

金融危机，以最直接的形式结束了中国企业赖以生存的低成本优势，中国企业被迫告别传统的增长模式，艰辛寻找新的增长模式。或许，此次经济危机将会为中国提供一个较长的时间差，使得中国中小企业有更多的余地优胜劣汰中找到出路。中国的企业，尤其是在金融危机中活下来的中小企业，可以庆幸中国离危机风眼的距离还是比较远，中国政府更早地为过热的经济踩了急刹车，当经济出现衰退的苗头时，又较为恰当地采取了救市政策，但企业们不能因为自己“命好”就不作为。要知道，有多少“命运不济”的企业倒在这场百年不遇的大灾难中。这次“命好”，下次可能就不那么幸运了。

经济危机之后，人们对中小企业在风云变幻中的韧性生长力有了深刻的认识，同时也对中小企业的发展寄以厚望。随着我国经济体制改革力度的强化和改革的不断深入，我们可以预计，各种所有制形式的中小企业将在经济危机之后进入一个迅速发展的时期。与此同时，不容忽视的问题是，如果固守原有的成长方式，中国的企业群可能会遭遇无数次残酷的洗牌，经历无数次阵痛，但洗牌、阵痛之后，企业群仍然不会出现质的飞跃。如此反复，结果是企业的墓志铭上多一串没有借鉴意义的牺牲者。

中国中小企业同时面对着机遇与挑战，而中小企业能否抓住机遇，迎接挑战，必须有更为强大的实力。那么，中国的中小企业到底有多少课要补？

未雨绸缪的危机意识、创新、市场、文化、多元化与专注……这些都是中小企业需要锻造的核心能力，也是企业的进化优势。否则，当下次危机来临时，还没来得及转身，就陨落了，那才是中国中小企业集体式的切肤之痛。

业丁一向悲观的谢国忠在预测经济复苏时这样告诫人们：“现在很多人认为世界经济危机很快就要过去了，我们就好了，一切会回到昨天。这个梦，我想就别做了，昨天不会回来的，你得另作打算。”

中国的中小企业，不要对明天抱有“一切回到昨天”的幻想。旧时代已经过去，我们面临着的是一个难以预测未来的世界经济版图。大企业的兴衰成败，一幕幕情景剧，正是中小企业最好的成长教材。确信不疑的是，如果中国中小企业提早开好了药方，练好了内功，即使经济危机再次来敲门，我们也能从容应对。因为，到那时候，命运已经掌握在我们自己手里了。

序一

历史三峡中的中国变局

这是一个流传已广的故事：

一天，美国最杰出的职业经理人安迪·格鲁夫与英特尔的创始人摩尔意志消沉地呆坐在办公室里，那时候的英特尔正处在低迷中，整整一年时间里，英特尔公司的空气中都散布着失望颓废的气息。于是在那一天，格鲁夫问摩尔：“如果我们下了台，另选一名新总裁，你认为他会采取什么行动？”摩尔从未考虑过这个问题，很惊讶：“他可能会放弃存储器的生意。”格鲁夫凝望着摩尔，问道：“那你我为什么不走出这扇门，然后自己动手？”一阵寂静后，格鲁夫与摩尔一起走出了办公室，之后英特尔开始了漫长而伟大的变革。

这个故事距今已有 24 年时间，1985 年的这个下午是英特尔最重要的一个下午之一，在此前，成功创造了存储器产业的英特尔，遭到了来自日本诸多公司的攻击，崛起的日本用低价格、高品质的相同产品，将英特尔公司逼上了绝路。但之后，英特尔却在绝境中找到了微处理器的庞大市场，并由此走

上了成为伟大公司的道路。到1992年，微处理器已经取得了巨大成功，英特尔成为世界上最大的半导体企业，远远超过了当年曾在存储器业务上打败它的日本公司。

与英特尔案例相似的还有诺基亚的历程，这家成立于1865年的全球最大手机制造商，在19世纪的本业竟然是木材加工，但在遇到危机后的20世纪80年代，毅然转变成了手机制造企业。今天，当中国企业来到历史面前时，我们重温这样的老故事，意义变得耐人寻味。“任何一家百年公司，都最少经历3次经济危机”，这句话对所有危机里的中国企业是个激励，今天依然活着的中国公司都走在成为百年企业的道路上，每一次危机都是重新面对企业灵魂，也是一道新选择题，我们所要做的就是平静中认清自己，在危机中望向未来。因此，当周德文携新书稿《中小企业怎么办》来约我序言时，我欣然应允，这是一次应景的创作，却会是一个企业成长的百年话题。

“中小企业怎么办”，这或许是过去一年里，横亘在所有中国公司面前最无法回避的一个问题。在本书中，周德文先生引用了一句广为人知的评价来说明中国公司问题：“中国没有因为发展太慢而垮掉的企业，只有因发展太快而拖垮的企业。”这是一个令人警醒的问题，在我过去研究《大败局》案例时，多的是因为超速而死亡的案例，顺驰因为资金链无法承受疾速之重而亡，巨人因为脚步太快而倒下，还有华晨、瀛海威、秦池等等，这些案例其实都提出了一个共同的话题：中国企业需要怎样的合理速度与成长模式？

我比较认同周德文在本书中提及的几个观点：

● 专注是一个优秀企业的成功基因，大多成功的企业，多因他们在“耐得住寂寞，受得住诱惑”。因为专注，才能做大、做强、做深。

● 技术不断创新，企业才会找到真正决定其生死的命脉。而任何一个“执着”于现有技术、不思进取的企业，他们之前所为之自豪的技术，最终都

可能由香饽饽变成烫手的山芋。

●预防危机，才是企业生存的黄金法则。在危机尚未破土时，就将其扼杀，这才是理性的经济行为。

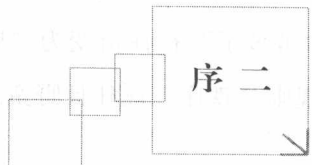
●抱团过冬，可以有效整合各种能力和资源，以获得最大的成效。而参与抱团的实体，则可以相互借鉴和利用对方的优势和长处，以达到优势互补的效果。

周德文先生的这些观点源自一些朴实的思想，尽管它们看上去并不耸人听闻，但在过去时间里，能真正做到这几点的企业却是少数，而真正坚守了这些朴实价值观的企业，也总能处变不惊地渡过各种险阻。

周德文先生久居温州。在过去三十年里，温州人是堪与犹太人媲美的全球化族群，草根崛起的温州商人在过去提供了一个个民间成长的商业故事，但崇尚低成本竞争的温州企业在过去一年里遭遇了群体的困境，好在散布全球的客观存在又让他们具备了全球化视野，身为温州中小企业发展促进会会长的周德文先生的这次思考，是在新背景下的一次探索，正像他在书中写道的：“金融危机，以最直接的形式结束了中国企业赖以生存的低成本优势，被迫告别传统的增长模式，艰辛寻找新的增长模式。或许，此次经济危机将会为中国提供一个较长的时间差，使得中国企业有更多的余地优胜劣汰中找到出路。”其实这也会是所有人的期望。

吴晓波

著名财经作家，蓝狮子出版人



序二

我们理应明白地活着

2009年6月1日，全球第一大汽车制造巨人美国通用汽车公司在“国际儿童节”轰然倒下。根据通用向纽约南区美国联邦破产法院提交的破产保护申请案显示，这位成立于1908年9月、曾经77年蝉联世界汽车销售之冠的百岁巨人，此时的负债总额高达1 728.1亿美元。该破产案为美国历史第四大破产案，亦为美国制造业最大破产案。

奥巴马在当日发表讲话。他表示，终结旧通用、锻造新通用“是为下一代做出的牺牲”，这样的牺牲将使美国的下一代仍然能够创造更好的未来。

通用破产，是迄今在本次严重的金融危机中美国实体经济遭遇的最具标杆性的“变局”。

在一万公里外浩瀚太平洋的另一端，中国企业同样遭遇了蝴蝶效应所掀起的前所未有的经济生态大变局：生或死，沉或浮，兴或衰。

周德文先生的力作《中小企业怎么办》，恰恰为我们极为清晰且深刻地勾

画了当下中国企业无可回避的变局之“变”，以及应对变局的变局之“道”。

自改革开放时起，中国企业尤其民营中小企业可谓名副其实的“苦孩子”：出生卑微，家底贫薄，极度缺乏工业文明的滋养，还时常不得不直面意识形态的挤压。在可以理解的境遇之下，“苦孩子”往往衍变为“野孩子”：不照牌理出牌，没有什么不能打破的商业规则与秩序，疯狂且野蛮地快速成长成为企业生存的唯一硬道理。

既“苦”又“野”的中国企业生命力异常旺盛，天大地大、肆意张扬。30年转瞬间，“中国制造”俨然已成任何人均不敢小觑的世界级财富力量。

然而，百年一遇的金融危机来了，中国企业有滋有味的好日子也走到了头。我们似乎有足够的理由埋怨，如果不是华尔街精英们不负责任的“作孽”，“中国制造”的神话何以会戛然而止？但是这一理直气壮的指责绝不是事实真相的全部。即使用脚趾头考量中国企业的现实，我们亦不难得出让自己吓出一身冷汗的结论：以低技术为代价的所谓低成本优势肯定不可持续；依赖压榨民工和环境换来的发展空间肯定没有明天；以为永远只要懂得摸着石头过河，黑灯瞎火也总能到达彼岸绿草地的企业成长理念肯定是靠不住的。

答案其实很清楚，在看似阵容威武的强大的中国企业肌体内部，累累隐忧早已病痛缠身。正如周德文在本书中所评点的那般：“这一轮世界经济风暴为中国企业带来了外伤，但外伤的冲击力往往以内伤作为突破口。弊病，在内，也在外；归根到底，还是内伤。”

著名经济学家吴敬琏曾表示，从某种意义上说，金融危机是好事，迟来不如早来。它使得中国经济与中国企业不少久已存在的问题水落石出，并可能有效地加速化解问题。显然，面对险境，我们需要的不是埋怨，而是一份庆幸和警醒。

“不是我不明白，这世界变化快”。20年前，摇滚者崔健仰天一吼。在世

界变化更快的当下，我们其实依旧面临着一模一样的困惑：金融危机袭来，我们会不会被懵然挟裹而下，死得不明不白？

几乎就在许多人为通用汽车申请破产唏嘘不已时，四川腾中重工欲斥资数亿美元将通用旗下悍马品牌收入囊中的消息又接踵而至。此番交易的真实意图究竟是什么？幕后是否暗藏着更具实力的巨鳄推手？是实实在在的国际化扩张抑或根本只是一场华丽的秀？至少目前仍不得而知。但无论如何，神秘的中国民营企业——世界第一汽车巨人——不可一世的悍马，这一连串极富象征意义的联想，就足够让人激动不已了。

“中国可以不高兴”，这是部分国人难耐已久的情绪宣泄，又何尝不是自以为“三十年河东三十年河西”的中国企业家们的冲天豪气？背负着全球第三大经济体这一颇有些虚幻的盛名，我们能否坚持以理性、谦卑的心态观察快速变化的世界？转型升级的口号已开始甚嚣尘上，然而，中国企业的明天会是循着30年驾轻就熟的低品质轨道继续惯性滑行，还是毅然决然痛苦且坚定地转身？我们真得不知道。

的确，透过高调的悍马收购事件，值得我们担心的不是危机的到来，而是危机过后我们能不能清醒地自省与梳理，进而明明白白地活着。正是在这样的背景下，《中国企业怎么办》一书凸显出其厚重的价值。

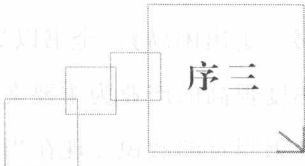
我与周德文先生因盛产民营中小企业的温州而相识、相知。他曾是一位温州大学的优秀教师，出任过温州著名企业的CEO。他发起创建了颇具权威性和广泛影响力的温州中小企业发展促进会，并以贯通学界与企业界的卓越才智，被誉为“温州第一民间形象大使”。他还是中国中小企业协会副会长、APEC中小企业服务联盟中国委员会副主任、浙江省人大代表。种种荣耀背后，是周德文先贤于温州，进而对于中国企业一份持久的关注和富有穿透力的研究。

2008年3月，周德文在接受中央电视台《经济半小时》栏目访谈时，第一个向外界透露了在作为中国民营经济圣地麦加的温州，许多中小企业已经开始身陷停工或半停工的令人忧虑的讯息。周德文也由此卷入被怀疑、被指责的漩涡。毕竟，彼时，中国企业周遭仍是一片莺歌燕舞，即将猛烈喷发的全球金融危机仍只是一股几乎无人察觉的暗流；同年同月，全国“两会”闭幕式的记者招待会上，温家宝总理关于“今年，恐怕将是中国经济最困难的一年”的警示，也几乎没有得到多少国人有远见的共鸣。

此后发生的种种事实，早已明证了周德文是一位中国企业清醒的守望者。正是基于难得的清醒，才会有今天读者手中的《中小企业怎么办》这本书。对这份清醒与清醒思考的结晶，我们应该给予最大的敬意。

胡宏伟

著名财经作家，东方早报社副社长，浙江省浙商研究会执行会长



序三

变局的启迪

周德文新书《中小企业怎么办》，让我给他作序。我真诚地推辞，其前一本书《走出困局》之序为著名经济学家、中共中央政策研究室经济局局长、博士生导师李连仲所作，我岂有资格作序？但他坚定不移并扯出一段师生缘来。

20世纪80年代，在中国改革开放的探索之路中，发祥于温州的民营经济成了主角，由此温州就被推上了改革的风口浪尖。当时我在温州市经济委员会工作，同时担任《企管探索》杂志的主编。在为杂志组稿过程中，我发现一个叫周德文的作者经常来稿，且文稿中所谈中小企业改革的一些观点大胆而前卫。其间，为了稿件的修改曾与之通过电话作过交流，但一直没有谋面。可能是我编发文章时给他留下练达的印象，很多年以后我们相遇时，周德文竟然诧异于谢老师的年轻。周德文一直很谦虚地认为当年我编发他的文稿，对他的个人成长和事业发展帮助很大。在往后的交往中，尤其是我担任温州市市委政研室主任和政府经济研究中心主任期间，我与他就区域经济、中小

企业、民营经济等问题有过讨论切磋。对于周德文对我的老师称谓，在我的感觉里，更多的是以文会友的文缘和关注改革的友谊。

周德文这几年在中小企业这面旗帜下鼓捣出许多名堂，我有所知又有所不知。2009年年初的一天，他递给我一本书《走出困局》。全书以2008年这个热度很高的年份为基点，以房地产这个热度很高的产业为主要案例，借以分析企业困局与突围之道。我感知到这位老弟嗅觉的敏锐。现在当他将这本《中小企业怎么办》的书稿递到我手中并盛邀我作序时，我就知道他要做系列著述了。果不其然，他说接下来《胜局》一书就要跟上。这使我笑着想起自己繁忙中落下的三本未出版的系列著述《我“说”温州》《我“写”温州》和《我“看”温州》。之所以用“说”、“写”、“看”这三种方式来著述温州并试图阐释区域经济、民营经济发展趋势和规律，全在于我作为温州改革发展见证人、亲历者和研究者兼具的独特经历。尽管我的许多文章在国家和省市报刊杂志上已经发表，但是现阶段尚缺乏必要的时间对书稿进行认真的梳理结集成书。这种繁忙中“落下”的遗憾，我想很快就要补上。

看到周德文的书稿《中小企业怎么办》，我的第一个想法是：周德文大胆，居然写起“变局”来。周德文的“大胆”是出了名的，他多年来的许多“变局”屡屡吸引着人们的眼球。他离开大学下海去创办企业；作为人大代表独创了“人大代表工作室”；担任温州市中小企业促进会会长一职……用他自己的话说就是一生要“教十年书，办十年企业，写十年书”。人生的经历会随着社会的变革发生变化，周德文教书、办企业、写书是否都满十年，这并不重要，他有其志并大胆付诸实施才是重要的。虽然某些观点和说法我并不认同，但是我却关注他的举止在变局时代所产生的效应。这位将自己的青春投掷在温州大地的外地青年，在不断做“大”自己的同时，也在不断做“名”自己。周德文成长、发展的历程，一个年轻学者在独闯事业、不断变局中体