



陈春花管理系列丛书

# 冬天的作为

金融危机下的企业如何逆势增长

OPPORTUNITY OF  
GROWTH

陈春花 著



机械工业出版社  
China Machine Press



陈春花管理系列丛书

# 冬天的作为

金融危机下的企业如何逆势增长

OPPORTUNITY OF  
GROWTH

陈春花 著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

冬天的作为：经济危机下的企业如何逆势增长/陈春花著. —北京：机械工业出版社，2014.1  
(陈春花管理系列丛书·精装版)

ISBN 978-7-111-45069-6

I. 冬… II. 陈… III. ① 经济危机—研究—世界 ② 企业管理—研究—中国 IV. ① F113.7 ② F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第288873号

## 版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

全球金融危机所引发的经济变化，让中国企业体验了前所未有的寒冬。由金融机构倒闭所引发的多米诺骨牌效应随着时间的推移在实体经济中蔓延，海外市场的重大变化，全球政府政策的调整，股票市场、原材料价格的暴涨暴跌，都让企业必须面对更加错综复杂的环境，GDP增速减缓，企业经营开始陷入困境，是否有比大幅裁员和停业更好的选择，如何避免倒闭的灭顶之灾，陈春花教授通过研究几次经济危机中的企业生存与增长，总结出可以供企业参考的模式，并有大量的案例来佐证。虽然在危局面前没有一蹴而就的解决方案，但本书对关注增长的经营管理者和经理人，如何结合企业自身特点来应对金融危机无疑起到正确引领的作用。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：王金强 版式设计：刘永青

北京画中画印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 11.75 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-45069-6

定 价：600.00 元 (全套精装)

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

谨以此书献给  
建国 60 年的祖国，也献给不断求索的中国企业

# 序

## 境由心造

2008年11月的一个早晨，我再次阅读法国作家圣埃克苏佩里（Antoine de Saint-Exupery）写的《小王子》<sup>①</sup>，其中的一段故事，也再一次触动我的思考：

当我只有六岁的时候，在一本描写原始森林的名为《真实的故事》的书中，我看到了一幅精彩的插画，画的是一条蟒蛇正在吞食一只大野兽。



这本书中写道：“这些蟒蛇把它们猎获物不加咀嚼地囫囵吞下，而后就不能再动弹了；它们就

---

① 这本书叙述了一名飞行员因飞机故障迫降在撒哈拉大沙漠，他在那里遇见了小王子。六年后，他讲述了这段奇遇故事。引文中的插图均来自《小王子》这本书。

在长长的六个月的睡眠中消化这些食物。”

当时，我对丛林中的奇遇想得很多，于是，我也用彩色铅笔画出了我的第一幅图画，我的第一号作品。它是这样的：



我把我的这幅杰作拿给大人看，我问他们我的画是不是叫他们害怕。

他们回答我说：“一顶帽子有什么可怕的？”

我画的不是帽子，是一条巨蟒在消化着一头大象。于是，我又把巨蟒肚子里的情况画了出来，以便让大人们能够看懂。这些大人总是需要解释。我的第二号作品是这样的：



书中那位对森林着迷的六岁小男孩，画下了他生平的第一幅画。他很清楚自己画的是什么——蛇吞象；但是大人看到的却是一顶帽子，这令他很惊讶！他再重画一幅画来解释，大人才恍然大悟。只有小王子和他一样，第一眼就看出那是蛇吞象。

我也很惊讶于这幅画，也同样惊讶于我们的思维惯性是多么的强大，这幅画说明了我们的“看”法受限于我们的想法，一旦我们抛开桎梏，看到的就是蛇吞象。

2005年，我经常为企业成长的问题深感不安。当时，企业开始感受到原有的成长优势已经不再具有优势，到了2006年，环境的不确定性已经成为常态；2007年，企业开始全面面对全球化的挑战，原材料和汇率的问题让很多企业感受到成本的压力；2008年金融海啸波及全球。

近几年来，我几乎每一天都在思考企业依靠什么成长，企业需要怎样调整

才能和环境匹配。从对不确定性成为常态的理解，到对中国企业持续成长的七个不安，再到为改革开放 30 年后的中国企业寻找下一个机会，我花了很多时间和精力来做调研和思考，正是基于对这些问题的思考，我不断地强调企业所要面对的最大问题就是：在不确定性成为常态的时候，持续增长会遭遇到挑战，所以需要转变企业的增长方式，寻找企业成长的下一个机会。

对于我来说，虽然很多结论是明确的，也在不同的企业实践中被验证，但是，面对 2008 年企业所面临的困境，企业家和管理者们依然提出需要新的解决思路的愿望，依然觉得针对金融海啸需要有一套新的解决方案。2008 年 9 月，我被问到最多的问题就是：危机来了，我们该如何办？那么我的答案是：

**重点不是方案而是看法。**

我告诉每一个询问我的人，经济危机既然不以我们的意志为转移地出现了，那么经济危机就成为企业所处的环境，面对环境我们只有接受。最终解决方案和眼前的危机没有关系，最重要的是企业本质上就应该做对的事情是什么，我坚信只要回归本质去做选择就可以了，所以我决定动手写这本书，探究企业在经济危机条件下如何作为。

为了弄清楚企业本质的含义，在短短的几个月里，我开始重新回顾我之前 14 年所做研究的核心本质，重新回顾最近三年来我所倡导和坚持的观点，14 年来，我把大部分时间花在冥思苦想的两个问题上。**第一，企业为什么可以获得成长，为什么维持成长是如此艰难的事情？**《中国营销思考》<sup>①</sup>和《超越竞争》<sup>②</sup>这两本书总结了我对这一难题的理解，回归基本层面是面对不确定性的选择，而离开竞争，回归到产品、顾客价值、价值链协同、速度优势和服务上做出努力才能够维持成长。**第二个问题集中在获得成长的机会上：企业需要做什么样的努力才可以获得成长的机会。**具有价值驱动的增长战略，集中市场占有率、集中资源以及集中管理效能，同时具有融合的文化，也就是成为价值型企业，就可以获得

---

① 此书已由机械工业出版社出版。

② 此书已由机械工业出版社出版。

下一个成长的机会，这些观点都写在了《中国企业的下一个机会：成为价值型企业》<sup>①</sup>这本书里。

我知道接下来我需要做的工作是研究：**在经济危机中企业如何获得持续的成长？**这项研究给了我巨大的挑战，但是关注“持续成长以及获得成长机会”这两个问题的持续思考，在今天给了我帮助，让我可以在比较短的时间内寻找到脉络和方向。

在本书中，我所专注的是那些刻意为解决在危机中获得增长而培养出来的思考模式，我并不关心危机带来什么影响，而是关心危机中获得增长的关键是什么。因此，本书更多的会借助于已经安然渡过危机的企业的成长实践，佐证我所得出的结论。

## 看见帽子，也看见蛇吞象

对于每一个看这本书的人来说，我更希望你和小王子一样，在看到帽子时知道是蛇吞象。我们所看到环境中的任何现象都是一种存在，都是你自己可以确定的事实，然而正如大人们和六岁的小男孩所看到的“事实”其实是不一样的，我们的“看法”决定了我们对于“事实”的判断。

在危机的环境下，我可以回顾过去 14 年的研究思考，我真的知道自己是多么的幸运：我有机会深入地分析企业、研究顾客、了解市场、彻底地改造企业；我有机会和最优秀的企业家和经理人交流，能够在研究和学习中获得这些一流企业的经营理念。

由于危机，环境变得更加错综复杂，很多企业都在考虑裁员或者关门歇业，一些不负责任的企业甚至发生“半夜逃跑”事件，所以我比以前更期望企业可以沉静下来，认真思考如何在这个关键时刻有所作为。和我一直坚持的一样，我还

---

① 此书已由机械工业出版社出版。

是建议企业必须重新认识消费者、必须重新思考其增长的方式以及经营的核心，如果不能持续地关注顾客和变化，企业就会丧失核心竞争力并可能导致企业无法保持持续的增长。然而，我也很清楚，并没有任何现成的速成解决方案，也没有即刻成功的方式可遵循，一个具有远大抱负想要出海的企业，就不能指望总在港湾里享受风平浪静。此时需要做的就是基于对环境的判断做出选择，因为畏惧危机不做选择将可能产生更大的危机。

因此我也做了选择，决定撰写这本书，短时间内完成这项研究对我来说是很大的挑战，超出了我的能力范围，我不得不依靠优秀的人来帮助我完成它。首先，我要感谢机械工业出版社华章公司的周中华先生和张渝涓女士，当我决定为危机中的企业写一本书的时候，得到了他们的大力支持和帮助。他们不仅对书稿进行仔细研读，还对书稿结构和部分企业资料的整理提供了建议和支持，无论是在表现形式上还是在问题的梳理上，都给予了智慧的贡献。同时，我要感谢于进松先生，他很早就建议我为中小企业写一本解决危机的书。最后，我要感谢刘楨同学，他在很短的时间内给予我极大的支持，虽然我们还没有机会在课程中交流，但是对于本书而言，他的迅速反应以及肯吃苦的精神给我留下了深刻的印象。

在这一段研究的日子，我还得到很多企业经理人的支持。广东威创视讯的同事们坚持不懈的追求，在市场中不断为顾客创造价值的努力，让我对企业的一些思考能够得以具体化和验证；美的微波炉事业部的经理人更是在 2008 年前三季度完成了全年的任务，他们回归产品价值的战略获得了顾客的认可，而所有同事创造性的工作是获得成功的强大驱动力；山东六和集团的同事们多年保持高速增长，确信深植于顾客和员工的成长是可持续的成长；中国香港星光集团的林光如主席时刻关注员工、关注顾客、关注社会实践，更证明了增长是一个持续创造的过程。

研究是一项孤独求索的事业，但是我很幸运，能够和实践中的企业家和经理人一起探索，也可以获得充满智慧、谦逊、愿意付出的人的支持，正是他们共

同推进了这本书的进展。在我们的企业遭遇困境的时候，作为一个管理学的研究者，我非常期望我的这本书能给它们带来一些切实的帮助。其实，一切取决于自己，中国俗语说得好，“境由心造。”当危机是一种“事实”时，我们的“看法”将决定我们的出路。

陈春花

2008年11月26日于

广州天河华南理工大学

## 前言

### 寻找答案

1932 年，28% 的美国人没有任何收入。

1929 ~ 1933 年的大萧条尽管已经过去了 70 多年，至今回忆起来，人们仍会认为它是 20 世纪以来最严重的经济危机。

人们曾回忆那时如何努力掩盖自己的窘境。一个律师可以西装革履地出门，却由于失去工作要跑到离家很远的地方去做小贩。为了省饭钱，人们可以用几分钱买一杯咖啡，目的是获得一杯免费的热水，到吃饭时间，再把一点果酱倒进热水搅和搅和，它就变成一杯令人称道的西红柿汤了。冬天很冷，人们就在街边捡点儿报纸塞到衣服里。但是鞋子是个大问题，鞋子一旦破掉就不可挽救了，所以人们尽可能少穿鞋。

为了找工作，有人在招工的公司外面等了 9 个晚上！甚至有人步行 1400 公里去应聘！那时候在纽约招工，只要 6000 名工人，你知道有多少人来应聘？10 万人。令你难以置信的是，那时美国还有游荡罪。有人离开曼彻斯特去哈密尔顿找工作，被判游荡罪而送返。

如果还找不到工作怎么办？那就向人寿保险公司借钱、向亲戚借钱，在家里试着用自己的一技之长谋生。如纺织工在家里织布、妻子帮助街坊洗衣服，但是这些方法在这种大环境下是很难维持生计的。当能尝试的方法都失败之后，人们就彻底一无所有了。

可能没有人会想到，激动人心的美国世纪却是从大萧条开始的。

2007 年，全球面对金融海啸。

2007 年 4 月 2 日，美国第二大次级抵押贷款机构新世纪金融公司申请破产保护，次贷危机初现端倪。

2007 年 7 月 16 日，美国第五大投资银行贝尔斯登旗下两只基金宣布清盘。

2008 年 9 月 7 日，美国政府宣布接管两大住房抵押贷款融资机构房利美和房地美。

9 月 15 日，美国第四大投资银行雷曼兄弟控股公司宣布申请破产保护。同日，美国第三大投行美林公司被美国银行收购。

9 月 16 日，美国政府同意向美国国际集团 AIG 提供紧急贷款，以控股 79.9% 方式接管这家全球最大的保险机构。

9 月 21 日，华尔街仅存的两大投资银行高盛和摩根士丹利发布公告，将接受美联储监管，转型成为银行控股公司。

9 月 25 日，美国最大储蓄银行华盛顿互惠银行被监管机构接手，成为美国历史上倒闭的最大规模银行。

10 月 3 日，美国众议院投票表决通过 7000 亿美元救市方案。

10 月 8 日，全球 11 家央行联合大幅降息。

10 月 9 日，降息的消息未能抵挡全球股市大幅下跌。美国、日本、英国等国股市纷纷跌至近年来新低。

10 月 13 日，欧盟各国政府承诺用约 2 万亿欧元救市。道琼斯指数创出史上最大单日上涨点数。

这场金融危机开始波及亚洲、中国。在全球化的今天，没有什么地区可以不受影响。

2008年10月15日，广东省东莞市樟木头镇合俊集团旗下的两家大型玩具厂（合俊玩具厂和俊领玩具厂）突然倒闭，近7000名工人一夜间失业。

合俊玩具厂的倒闭让工人们有些措手不及，租住在工厂附近的工人们领完政府垫付的工资后，纷纷搬家，有的去了另外的工厂，有的干脆回了家乡。

合俊集团代工的产品包括知名玩具品牌美泰、孩之宝等，产品销往欧洲、北美和日本，年销售额超过10亿港元。合俊集团半年报显示，2008年上半年，塑料成本上升20%、最低工资上调12%及人民币升值7%，尽管在成本减省及与客户洽谈价格方面付出巨大努力，合俊集团在成本上仍亏损约2620万港元。

对于合俊玩具厂和俊领玩具厂的倒闭，无论是供应商还是政府，都将最主要的原因归结于企业的内因：一是2008年企业意外遭遇水灾，造成重大损失，影响了企业的盈利；二是企业盲目投资矿产，投资失败导致资金链断裂。但不可否认，金融危机的袭来，成为压死骆驼的最后一根稻草。

相反，2008年10月24日网易科技却有如下报道：

盛大公司资深副总裁、盛大游戏CEO李瑜表示，从历史来看，韩国游戏公司与美国电影行业都是在经济低迷时期而崛起了世界级的公司。她暗示本次经济海啸将会为盛大公司带来一个难得的发展契机。

“从美国几大电影公司的崛起来看，它们都是在经济低谷时期崛起，迪士尼是在经济大萧条时期建立起世界级的品牌，韩国的网游也

是在亚洲金融风暴下而崛起的。虽然中国网游发展了 10 年，但是在这样的经济大环境下，我们能做到的，是给用户带来乐趣，这是我们发展品牌的极好时机。”

李瑜透露，盛大公司于 4 年前已投资了海外研发团队，未来还会继续加大对海外研发团队的投资。

“陈总在内部会议上宣布了三大承诺，即在现在的经济环境下，我们不做结构性裁员、不减薪、不减少战略投资。过去 10 个季度都超过了我们的预期，我相信盛大公司会延续同样的趋势。”

同样乐观的是腾讯公司，经历了 2000 年网络泡沫的腾讯董事长兼 CEO 马化腾于 2008 年 11 月 6 日对《广州日报》的记者说：“如果在‘冬天’里过分谨慎反而会丧失机会，对未来的长远发展不利。”

这一次是不是中国激动人心的世纪的开始呢？要看到柳暗花明的那一天，企业首先要在经济危机中过了那道坎，保持增长，化危机为机会。其实与在顺境中经营企业相比较，困难时期更能彰显企业特质并检验企业是否真正具备核心竞争力。如果每个企业都能这样进行思考，我们确信属于我们中国企业的激动人心的世纪的确会开始。

## 答案

从 2008 年 9 月开始，企业界的朋友不断地问我，他们该如何面对这场金融海啸。从市场角度看，市场环境确实发生了巨大的变化，这种变化来得如此之快，使得我们几乎没有时间进行调整，一切就发生了。

根据新华网消息，国际货币基金组织（IMF）大幅下调 2009 年全球经济增长预测，并预计发达经济体明年将出现第二次世界大战以来

的首次经济收缩。

IMF 将其对今明两年中国经济增长率的预期分别下调至 9.7% 和 8.5%，但该组织认为，三大因素使这次金融危机对包括中国在内的东亚经济体影响相对较小。

欧洲央行宣布将主导利率从 3.75% 降至 3.25%，为该行一个月内连续第二次降息。英国央行同日宣布大幅降息 1.5 个百分点，降至 3%，以刺激正在步入衰退的英国经济。

由于担心全球经济走软将严重影响世界能源消费需求，国际油价 6 日再度大幅下挫。纽约市场指标原油期货价格下跌 4.53 美元，收于每桶 60.77 美元，为 19 个月来的新低。

美国零售商销售业绩欠佳、申请失业救济人数居高不下以及公司纷纷下调业绩预期均加剧了投资者对经济衰退的担忧情绪，6 日纽约股市连续第二天遭到重挫，三大股指跌幅均超过 4%。

据美国劳工部报告，首次申请失业救济的人数为 48.1 万人，连续第 16 周高于 40 万人。通常，经济学家将失业人数达到 40 万人视为经济衰退的标志。同时，持续申请失业救济的人数增至 384 万人，达到 25 年来的最高水平。7 日美国政府将公布 10 月份劳动力市场报告，经济学家预期可能出现 5 年来最糟糕的纪录，失业率可能攀升 0.2 个百分点，达到 6.3%。

越来越低迷的市场环境，让我们的确有些灰心，并且多年奋斗的疲劳感也涌现出来，是否再继续与市场斗争下去呢？我知道经营企业很苦，但是如果环境成为一种经营条件，我们需要面对的不仅是环境，还有企业自身的调整。

我非常推崇马克思的一句名言：“哲学家们只是用不同的方式解释世界，而问题在于改变世界。”也许深受其影响，在危机来临的时候，我开始强调人的作用，重视人的主观努力，强调企业自身的能力，而非环境的约束，虽然我和马克

思一样信奉唯物主义。

事实上，在每一个危机时代，都会涌现出一批成功的企业，在我自己的研究和学习中，我始终对那些经历了数次变革、渡过各种危机、保持旺盛生命力的企业充满敬意，如亨利·福特（Henry Fort）与福特汽车、盛田昭夫（Akio Morita）与索尼、鲁伯特·默多克（Rupert Murdoch）与美国新闻集团、约翰 D. 洛克菲勒（John D. Rockefeller）与美孚石油、老托马斯·沃森（Thomas Watson Sr.）与 IBM、罗伯特·伍德拉夫（Robert W. Woodruff）与可口可乐，我相信还有许多人 and 许多公司战胜了经济危机。

从这些行业背景截然不同、个性迥异的公司中，我们很容易看出，这些公司都有一个共同的重要特征：

**坚信增长才是最重要的，增长不受环境的影响，**

**增长是一种理念，并以这样的理念来指导它们的行动。**

这些领导者及其领导的公司可能处在良性的环境中，也可能处在充满危机的环境中；可能处在一个高增长的领域，也可能处在增长已经陷入停滞的行业。但是，这些领导者及其领导的公司经过自身的艰苦努力，取得了同行无法比拟的增长，年复一年，不管经济是处在繁荣阶段，还是处在衰退时期，保持增长都是他们坚定不移的信念。

1923 年，罗伯特·伍德拉夫加入可口可乐公司，在随后的 40 年里，直到 1965 年正式退休，他一直统治着可口可乐帝国。他在位时曾经历了一段声势浩大的增长期，可口可乐公司也因此成为全球性企业。随着第二次世界大战的临近，人们对企业发展感到迷茫，罗伯特·伍德拉夫承诺：“我们将确保每个士兵花 5 美分就能喝上一瓶可口可乐，不论他身在何处。为此，我们将不惜一切代价。”可见，反而是战争使可口可乐传遍全世界。

中国企业的发展空间依然存在，政策面的持续向好，对市场和顾客的认识与挖掘以及不断发展的机会，都决定了处在冬天里的中国企业的春天很快就会来临。

为什么这些企业不受环境的影响并能够战胜危机而没有发生轰然倒塌的情况？我反复思考这个问题，也不断地在这些公司的成长历程中寻找答案，并与其他原因进行比较，我认为在危机时要把握住的第二个显著特征是：

**财务必须保守，只有资金的运用是高效能的，才真正具有安度危机的基础。**

著名经济与管理学家阿里·德赫斯（Arie De Geus）在总结自己在皇家荷兰壳牌集团公司 38 年的工作体验，以及对世界上长寿公司进行研究之后，得出了这样的结论：为积蓄财力而在财政上采取保守政策是长寿公司的特征之一。

长寿公司从不轻易地用自己的资本去冒险，其良好的资金配置使其足以应付企业成长的需要。虽然这一点常常被认为是传统或保守的，尤其是在这个高速运转的变化的时代，但它却是企业持续发展的战略性因素，我们可以在经营上、技术上、产品上创新，但财务上一定要保守。

不用资本去冒险，必须了解现金在其全部资产中的重要性，已经有太多有很好基础的高成长企业去做资本的对赌从而导致企业陷入危局。持有现金可以使企业在竞争对手无法办到的情况下捕捉到机会或更好地应付危机；其资金配置足以支持企业增长和发展的需要。那些一直保持增长的都对资金使用效率永不松懈地关注，如果不是这样，冒进的财务政策往往会导致灾难性的结果。

只有稳健的财务、丰沛的现金流仍然不够，因为最能创造价值的是人。直面危机的公司的第三个特征是：

**释放员工能量，靠员工来取得事业的成功。**

《基业长青》这本书讲述了惠普创始人的故事。1946 年，因为第二次世界大战结束，国防合约枯竭，已经有 10 年历史的惠普公司营业收入减少了 50%，它们面临紧迫的现金周转危机，当时市场上又没有可以立刻解决问题的商机，就像普克描述的那样：“我们都在庆祝大战结束，但是同时知道我们会有很严重的问题，1946 年，我们的销售额从前一年的大约 150 万美元降到只剩一半，我们很担忧，不知道能不能维持下去。”

在这种情况下，惠普公司只能选择裁员，裁减了大约 20% 的员工，与此同