

资管·视界

浙商资产金融评论

2014年7月刊 总第3期

专题：

破局浙江经济



《资管视界：浙商资产金融评论》简介

《资管视界：浙商资产金融评论》是由浙江省浙商资产管理公司与浙商资产管理研究院联合主办的一份聚焦中国经济运行风险，精耕金融综合服务、不良资产整体解决方案等相关内容的专业性期刊。本刊旨在通过对宏观经济环境的观察、最新金融政策的解读、行业动态的追踪以及典型案例的透析，为资产经营者的战略决策和创新管理提供可靠、详实、有价值的信息支持与参考。

浙商资产管理有限公司隶属于浙江省国际贸易集团，是国内首家获批金融不良资产批量处置资格并实质运营的地方资产管理公司。

浙商资产管理研究院是浙商资产管理有限公司下属研究智库，专注于金融机构不良资产经营管理与处置开发的研究，拥有一支稳定的产学结合、专业复合的研究咨询队伍，为浙商资产在不良资产的估值、购买、处置、重组、融资等各环节提供决策支持和信息服务。

——主办单位——

浙江省浙商资产管理有限公司
浙商资产管理研究院

——合作单位——

浙江般若理财服务中心有限公司
浙江汇源投资管理有限公司
台州市台信投资管理有限公司
绍兴市协通实业发展有限公司
上海金昊投资管理有限公司
金华通和置业有限公司

——研究团队——

巫景飞 院长
wujingfei@kinghing.com
匡东海 院长助理
kuangdonghai@kinghing.com
路景栋 研究员
lujingdong@kinghing.com
翟峰 研究员
zhaifeng@kinghing.com
梅琼 研究员
meiqiong@kinghing.com
牟利娜 研究员
moulina@kinghing.com
戴苗 研究员
daimiao@kinghing.com
冯美云 研究员
fengmeiyun@kinghing.com
蒋伟伟 研究助理
fengcan0913@hotmail.com
陈璐佳 研究助理
cuimian930@sina.com

——联系方式——

地址：上海市浦东新区民生路 1518
号金鹰大厦 A 座 1001B
电话：021-68583630
网址：<http://www.zsamri.com>
邮箱：zsamri@kinghing.com
微信号：zsamri_1

资管视界：浙商资产金融评论

7 月刊（2014 年 7 月）

编者按

一直以来在中国经济中充当“排头兵”的浙江正面临一系列成长的“烦恼”。当年浙江赖以发展的六大经验（“民”闻天下、“轻”车快马、“块”状经济、“县”域经济、工贸“联动”、两头在“外”）在当前人口红利和改革红利释放几近完毕以及全球需求萎靡的背景下正在遭遇前所未有的挑战。浙江经济增速持续放缓，企业盈利状况不容乐观并出现一定程度恶化，2013 年浙江企业破产案件同比上升 145.07%，作为“尖兵”中尖兵的温州陷入经济困境至今未有明显好转。本专题旨在把脉浙江经济发展历程，深入剖析经济调整的原因，并从政府和企业两个角度提供相应的解决建议，以期能够为浙江经济转型研究与实践略尽绵力。



专题：破局浙江经济

目录

历程回顾	1
一、发展阶段	1
(一) 民营经济萌芽 (1978-1986)	1
(二) 私营经济飞速发展 (1987-1992)	1
(三) 专业市场快速发展 (1992-2000)	2
(四) 产业集群助推浙江经济升级 (2000 年以来)	2
二、大事记	4
浙江现存问题与成因分析	6
一、浙江经济现状	6
(一) 浙江经济增速放缓趋势明显	6
1、进出口增长疲态尽显	6
2、工业发展速度趋缓	7
3、人均 GDP 与江苏渐行渐远	7
(二) 企业发展遇到瓶颈	8
1、实体企业发展放缓	8
2、民营经济“质”、“量”下行明显	9
3、温州模式遇到瓶颈	10
(三) 企业风险积聚并呈蔓延趋势	10
1、不良贷款持续攀升	10
2、企业破产接二连三	11
二、浙江危局成因分析	14
(一) 直接诱因	14
1、外贸依存度过高，受外需不振影响拖累	14
2、产业结构不合理，经济附加值低	15
2、企业平均规模小，抗风险能力较差	16
3、企业盲目多元化，实体经济空心化	17
4、融资途径受阻，融资风险增加	17
5、货币政策收紧引爆泡沫	17
(二) 深层根源	18
1、资产价格暴涨，实体经济受冷落，社会投机风气日盛	18
2、现代信用体系尚未建立，社会融资杠杆过度	19
3、公共服务体系相对薄弱，区域软实力建设不足	20
他山之石	21
一、上海经济转型经验	21
(一) 加强金融服务，促进经济转型与结构调整	21
(二) 搭建中小企业融资服务平台，化解中小企业融资难题	22
(三) 建立创新企业孵化基地，加大对创新企业的扶持	22

(四) 多渠道推进, 开创经济转型发展新路径	23
二、广东经济转型经验	23
(一) 利用外资向招商引资、招商选资、招才引技并重转型	23
(二) 对外贸易从规模速度向质量效益转型	24
(三) 对外投资从市场开拓为主向整合利用全球资源转型	24
(四) 发展载体从低端发展向高端、集聚发展转型	24
(五) 发展动力从政策吸引向环境吸引转型	24
三、台湾地区 80 年代经济转型经验	25
(一) 制定以高科技、低污染为导向的产业政策, 推进产业升级	25
(二) 加大科技经费投入, 调整税收政策提升发展水平	25
(三) 加强扶持中小企业, 激发企业发展活力	25
(四) 调整外贸发展战略, 大力开拓国际市场	26
(五) 实施环保节能措施, 着力降低能源消耗	26
四、新加坡经济转型经验	26
(一) 坚持走全球化道路	26
(二) 以创新驱动产业升级	27
(三) 注重吸引和培养人才	27
(四) 全力营造亲商的政策环境和社会氛围	28
(五) 以产业集群形式突破重点战略产业	28
五、其他地区经济转型给浙江的启示	29
转型之路	29
一、政府篇	30
(一) 短期维护金融稳定的关键举措	32
1、联合省级 AMC 公司, 各地市搭建风险化解统筹平台	32
2、创新多种风险化解方式, 存量增量两手都要硬	33
3、发挥民间资本丰富优势, 设立金融稳定与产业转型基金	33
(二) 长期促进转型升级的关键举措	33
1、多方协作共建现代信用体系	33
2、鼓励企业兼并重组, 实施产业整合	34
3、引导企业股份化改造, 对接多层次资本市场	34
4、加强知识产权保护, 出台财税激励政策, 增强企业转型升级动力	34
5、借力网络经济, 支持实体经济发展	34
6、打造科技金融政策服务体系	35
二、企业篇	35
(一) 对接外部资源, 取长补短	35
(二) 立足优势, 差异化发展	36
(三) 延伸产业链, 创新商业模式	36
(四) 布局中高端市场, 提升品牌价值	36
结语	46
悦读时光	47

历程回顾

一、发展阶段

改革开放以来，浙江经济平稳增长，发展态势良好。首先，浙江经济总体运行平稳。浙江生产总值从 1978 年的 123.72 亿元增长到 2013 年的 18638 亿元，生产总值排名从 1978 年的全国第 12 位跃居全国第 4 位。其 2013 年的人均生产总值为 68462 元，在全国各省市市中，列天津、北京、上海、江苏之后位居第 5 位。其次，人民生活进一步改善，城乡居民收支稳定增长，就业积极推进。2013 年浙江省的全体居民人均可支配收入为 29775 元，仅次于上海和北京，远远超过全国的平均水平 18311 元。而城乡居民收支方面，2013 年城镇居民人均可支配收入 37851 元，农村居民人均纯收入 16106 元，分别比上年名义增长 9.6% 和 10.7%，增幅呈上升态势。此外，浙江积极扩大就业，取得较好的成绩。2013 年，浙江省全年城镇新增就业人员 104.3 万人，年末城镇登记失业率为 3.01%，而 1978 年的城镇登记失业率为 7.2%。第三，浙江各企业发展良好，特别是民营企业的发展水平和竞争力逐步提高。在 2013 年中国民营企业 500 强中，浙江占 139 席，连续 15 年稳居全国之首。

在浙江经济的发展过程中，民营经济立下了汗马功劳。截止 2012 年，浙江民营经济创造增加值 22111 亿元，为全省创造了 63.8% 的生产总值（表 1）。作为浙江经济的重要组成部分，民营经济的发展历程同时也反映了浙江经济的发展历程。研究院以民营经济为主线，将浙江经济分为 4 个阶段。

（一）民营经济萌芽（1978-1986）

改革开放后，浙江各地开始出现了第一批农民企业主和民营企业，个体私营经济出于对谋生和财富的渴望，进入初创时期。1980 年温州诞生了中国第一个个体工商户，1983 年前后，温州个体工商企业占全国总数十分之一。在初创期，个私经济的发展彰显了极大的活力和顽强的生命力。

（二）私营经济飞速发展（1987-1992）

1987 年，党的十三大明确提出鼓励发展个体经济特别是私营经济的方针。1988 年国务院颁布实施了两个条例，即《城乡个体工商户管理暂行条例》和《私营企业管理暂行条例》，首次在法律层面上认可了私营经济的存在。

1988年至1992年五年间,全省私营企业数增加了4.9倍,而私营企业从业职工增加5.2倍。到了1992年底,全省个体工商户发展到100.26万户、155.83万人,分别比1982年增长11.63倍和16.7倍;私营企业从无到有,发展到10907户、人数达到16.94万人。这五年的增长速度、增加幅度都大大超过前十年,尤其是民营企业的注册资金(本)的增长速度和私营企业的发展速度更快,奠定了浙江民营经济发展的“先发优势”。

(三) 专业市场快速发展(1992-2000)

1992年普遍视为民营经济发展史上的重要分水岭。这年,邓小平同志的南方谈话的发表,犹如春风给民营经济的发展带来了新的气象,浙江民营经济迎来了第一次飞跃。伴随着一系列激励措施出台,私营企业如雨后春笋般涌现,专业市场在此期间取得长足发展。

浙江专业市场从1978年开始产生,经历了20多年发展,成长为全国市场数量最多、交易额最大的商品交易市场。浙江有许多知名专业市场,如嘉兴中国茧丝绸交易市场、绍兴中国轻纺城、永康中国科技五金城、余姚中国塑料城、桐乡濮院羊毛衫市场、海宁中国皮革城等。

数据显示,1997年,全省商品市场成交额为2798亿元,占全国商品交易市场年交易总额的12.69%,名列第一。浙江市场的平均规模为年成交额6234亿元,名列全国第一。浙江省4388个商品交易市场中,专业市场1,509个,占34.39%,其中,超亿元市场309家,超10亿元市场57家。交易市场从1978年的1051个增加到1998年4619个,翻两番(表2)。浙江省初步形成了依托地方特色产业,批发市场和零售市场相衔接,多层次、多功能、开放式的专业市场网络。

(四) 产业集群助推浙江经济升级(2000年以来)

新世纪开始以来,浙江省人均生产总值成功突破一万美元。乡镇企业改制为民企,成为浙江民营经济腾飞的关键。这段时间,浙江形成了一大批具有一定竞争优势和品牌效应的块状经济产业群。“块状经济”成为浙江最有活力、最富有动力和辐射力的特色产业优势。

浙江制造已经形成以民营经济为主体的机制优势,以块状经济为代表的集聚优势,以专业化市场为依托的营销优势,以轻纺工业为特色的产业优势。同类产业集聚生产是浙江制造业最大特色,一地一品。如义乌的小商品民营企业群、海宁的皮革制品民营企业群、乐清的低压电器企业群、绍兴的轻纺民营企业群等。2013年,有11个集聚区的前5位主导产业集聚度超过70%。其中,杭州大江东、宁波杭州湾、绍兴滨海等产业集聚区制造业产值超过500亿元,杭州城西的电子商务营业收入达697亿元。共有投产企业3315家,工业总产值超过10亿元的工业企业85家、营业收入超过10亿元的服务业企业47家。新增世界500强企业

2家，累计引进33家。同时，重点发展的14个产业集聚区完成固定资产投资2218亿元，同比增长25.1%，高出全省平均增幅6.8个百分点。实现生产总值1547亿元，同比增长23.7%，高出全省平均增幅15.5个百分点。实现工业总产值4713亿元，占全省7.6%；同比增长14.9%，高出全省平均增幅7.7个百分点。实现服务业营业收入2548亿元，同比增长52.7%，高出全省平均增幅39.2个百分点。

表 1：2000-2012 年民营经济增加值及比重

年份	民营经济	总量（亿元）		民营经济	占 GDP 比重（%）	
		个私	集体		个私	集体
2000	4250	2512	1738	69.2	40.9	28.3
2001	4712	3118	1594	68.3	45.2	23.1
2002	5346	3986	1361	66.8	49.8	17.0
2003	6415	5221	1194	66.1	53.8	12.3
2004	7629	6518	1111	65.5	56	9.5
2005	8682	7533	1148	64.7	56.1	8.6
2006	9887	8629	1257	62.9	54.9	8.0
2007	11552	10217	1319	61.6	54.5	7.0
2008	13121	11829	1292	61.1	55.1	6.0
2009	14301	12876	1425	62.2	56.0	6.2
2010	17210	15559	1651	62.1	56.1	6.0
2011	20381	18516	1865	63.1	57.3	5.8
2012	22111	20107	2004	63.8	58.0	5.8

数据来源：民营经济书写浙江进化史 浙商筑梦经济 35 年

表 2：浙江商品交易市场情况

年份	交易市场（个）	10 亿元以上（个）	100 亿元以上（个）	商品市场成交额
1978	1051	—	—	8.6
1988	3632	—	—	96.3
1998	4619	58	2	3209.6
2007	4096	133	15	9325.0
2008	4087	139	15	9794.0
2009	4194	180	18	10744.9

资料来源：2010 年浙江统计年鉴

二、大事记

1978



义乌“货郎”担出乡间集市

- 2007年，义乌市场以高达460.1亿元的成交额，连续第17次蝉联全国批发市场榜首。

1980



温州诞生中国第一个个体工商户

- 1983年，温州的个体工商企业已占到全国总数的1/10。
- 2002年，浙江个私经济实现社会总产值、销售总额、出口创汇额、商品注册量四项指标位居全国第一。其中，完成销售总额连续8年位居全国第一。

1983

浙江率先进行国企改革

- 2005年，浙江省国有及国有控股企业实现净利润122.6亿元，居全国第二位；实现利润总额253.2亿元，居全国第三位。

1991

浙江开创兼并国有企业先河。

1993

浙江全面推行产权制度改革

- 1995年3月，浙江全省已有2.5万乡镇企业完成了产权制度改革，占乡镇企业总量的32%，其中改造为股份合作制的乡镇企业有7500家，组建股份有限公司或有限责任公司近500家。

1994

浙江出现中国首家上市的乡镇企业

- 截至2007年底，浙江省上市企业已经达到154家。组建省、市及企业集团300多家。

2000

浙商引领互联网经济，涌现一大批“网络巨人”



- 2000年，马云成为中国企业界第一位登上福布斯杂志封面的企业家。
- 2003年，丁磊成为中国首位互联网界诞生的“中国首富”。
- 2004年，盛大网络游戏在美国上市，陈天桥成为“中国首富”。

2006

“浙江制造”成为“中国制造”代名词。

- 截至2007年6月底，浙江境外企业和机构累计已达2809家(其中民营企业1910家，占总企业数68%)，投资总额16.4亿美元，中方投资13亿美元，境内投资主体和境外机构数量均居全国首位。

专栏一：什么是浙江模式？

“浙江模式”源于温州模式，主要是指地方政府在坚持社会主义公有制前提下，抓住国内不同时期的市场需求，通过明晰和保护私有产权，依靠民间自发力量作为核心生产要素，民营经济为主体，家庭经营为载体，专业化市场为纽带，以农村城镇为依托的发展形式。浙江模式本质上是一种市场解决模式，政府则发挥着促进性、倡导性、裁判性的作用。

文化特征：浙江经济发展的草根性。

浙江省位于东海之滨，常住人口为全国3.8%，土地面积为全国1.1%，人均资源拥有量相当于全国平均水平的11.5%，居全国倒数第三位。土地资源贫乏迫使人们选择经商务工，“具有杰出经商能力的浙江人是浙江经济现象得以形成的根本原因，是浙江模式不断创新的力量源泉。”“浙江模式”具有根植性、内生性、群众性，其主要动力源泉就是人们在自主创业过程中，形成了“自强不息、坚韧不拔、勇于创新、讲求实效”的浙江精神，构成具有“民营、民有、民享”的经济体系。

产业特征：浙江民营经济蓬勃兴起。

浙江以农村工业为发展主体的工业化道路选择，“直接在生产者和消费者之间建立起一个民间自发的遍及全国与世界的流通网络”。^[5]浙江模式属于典型的“市场主导型”经济发展模式，即以民间诱致型的制度创新发展模式。浙江省民营经济占主体地位，占到了国民生产总值的72%强。绍兴纺织、宁波服装、永康五金、嵊州领带、温州打火机、海宁皮革等，这些具有区域特色的产业集群，推动了浙江的工业化进程，进而提升了浙江的城市化水平。但浙江经济依然难以摆脱主要靠生产要素驱动和投资驱动，企业多注重规模扩张，忽视核心竞争力的提高。传统劳动密集型、低附加值、低技术含量、高耗能的产业依然占主导，“传统优势产业对区域经济增长的贡献率不断递减”。浙江全要素生产率贡献只有32%，低于全国平均水平。

调控方式：政府引导下的市场自主调节方式。

浙江模式是一种自发内生自组织的市场解决模式。在此模式下，“政府要有所为，有所不为，把自己定位准确，在社会主义市场经济条件下政府行为规范是什么，做那些不错位、不空位、不越位的事情，把那些自己不该管也管不好的事情还权于社会，还权于企业。”“无为而治不是放任不管，而是充分尊重群众的首创精神，敢于为人民群众的探索挑担子，并及时总结和推广群众创造的新鲜经验。”浙江逐渐形成了合理的政府与市场关系模式，“即活跃的市场加有为政府的市场”。政府与市场在博弈中实现合作互补，使地方政府在适应市场规律的基础上发挥积极的作用。

浙江现存问题与成因分析

浙江以农村民营经济起家的经济社会发展模式引发广泛的关注。从最初以家庭为单位的作坊式生产经营，到因生产集聚而形成的各地专业市场，再发展到由产业集群而形成的各地区优势产业，浙江人民创造了令人惊叹的经济成就。1980—2013 年间浙江省 GDP 总量年复合增长率高达 17.57%，全省人均 GDP 年复合增长率高达 16.29%，经济总量和人均经济水平一直位于全国前列。然而多年的高速经济增长后，浙江经济发展瓶颈显现。

一、浙江经济现状

（一）浙江经济增速放缓趋势明显

近年来，浙江经济增长放缓，尤其是在与国内竞争省份特别是邻近省份江苏对照分析后发现，浙江经济发展出现了一定的滞后，具体表现在

1、进出口增长疲态尽显

浙江出口增长缓慢提速，但是和江苏相比仍有差距。2013 年浙江与江苏出口差额为 713 亿美元，较 2012 年 895 亿美元有所收拢，显示浙江出口正在快速复苏。但是从数据上来看，目前出口差额绝对值仍然很大，并且当前的出口差额收拢并未形成明显趋势。浙江江苏进口差额持续扩大。2013 年浙江进口总额仅为江苏的 39.7%，两者差额由 2000 年 117 亿美元增长到 2013 年 1563 亿美元。

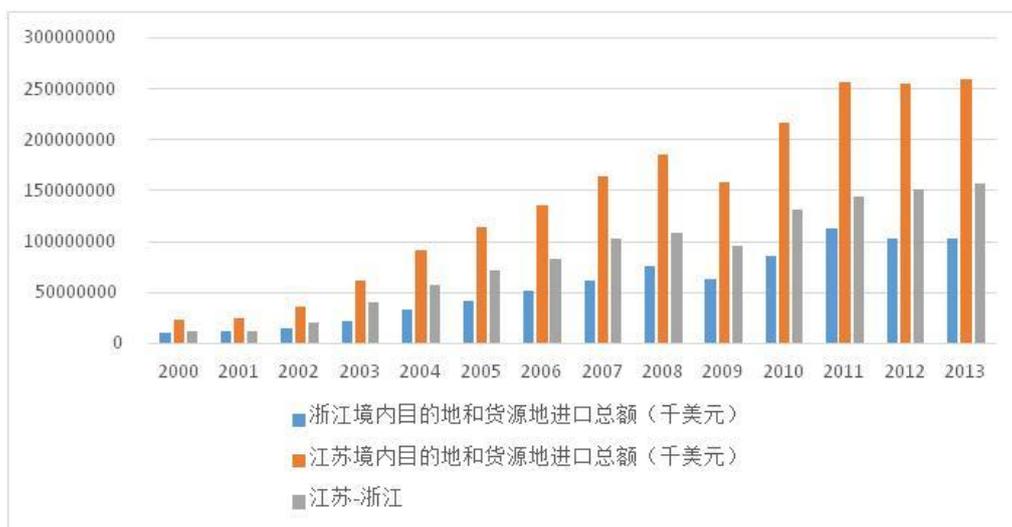


图 1：浙江、江苏进口总额对比

数据来源：国家统计局



图 2：浙江、江苏出口总额对比

数据来源：国家统计局

2、工业发展速度趋缓

如果说经济规模大但却未必强的话，那么浙江经济“强度”如何呢？对比浙江、江苏、广东、山东四省的规模以上工业增加值，我们发现浙江规模以上工业增加值增长速度连续三年低于其他三省，且与江苏和山东差距明显。即使与同期全国水平对比，浙江该项指标也不占优势，显示出浙江工业发展后劲不足。

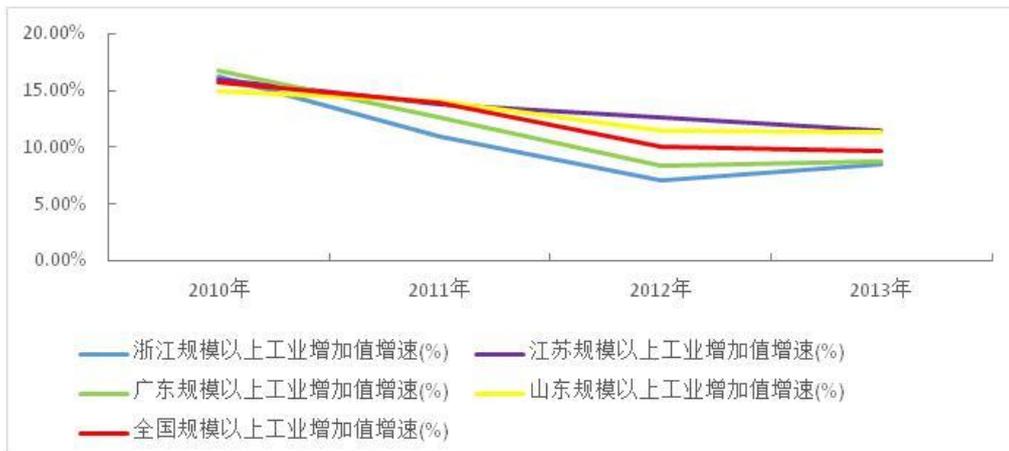


图 3：浙江、江苏、广东、山东及全国规模以上工业增加值增速对比

数据来源：国家统计局

3、人均 GDP 与江苏渐行渐远

以 2009 年为分界点，在遭受国际金融危机严重冲击后，江苏人均 GDP 44253 元，首次超过浙江（43842 元）411 元；这也是浙江人均 GDP 指标 1995 年超过广东跃居全国第四后，再度回到全国第五。2010 年，江苏、浙江人均 GDP 分别为 52840 元和 51711 元，差距扩大到 1129 元。2013 年，浙江、江苏人均 GDP 差距继续扩大到 6145 元。

从发展速度上来说。过去五年（2009 年到 2013 年），江苏年均 GDP 增速为 13.9%，远高于浙江 11.98%。经济总量差距由 2009 年的 1.1 万亿增长到 2013 年的 2.15 万亿元，浙江、江苏经济发展差距呈现不断扩大的趋势。

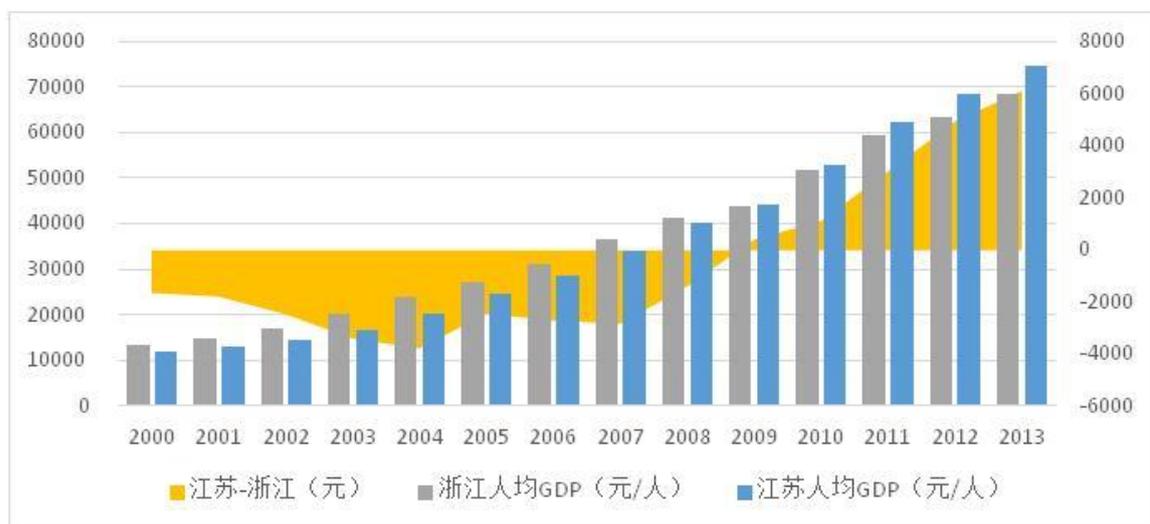


图 4：浙江、江苏人均 GDP 对比

数据来源：国家统计局

（二）企业发展遇到瓶颈

1、实体企业发展放缓

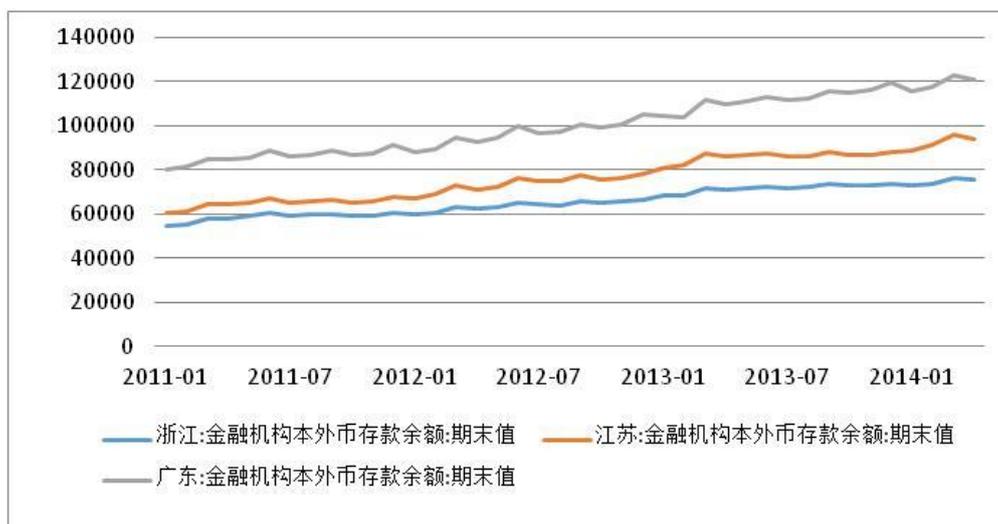


图 5：浙江、江苏金融机构本外币存款变动趋势对比（单位：亿元）

数据来源：国家统计局



图 6: 浙江、江苏金融机构本外币贷款变动趋势对比 (单位: 亿元)

数据来源: 国家统计局

贷款数据是实体企业从银行得到的资金支持, 体现了实体企业的需求和银行的放贷意愿。贷款数据增长高低反映了实体企业需求的收缩与扩张的能力。从存贷款数据来看, 浙江实体企业需求相比江苏、广东实体企业逐步放缓。与江苏贷款总数差额越来越大的同时, 贷款总量被江苏逐步反超大。

全社会用电量数据增速放缓从侧面佐证实体经济需求不振的事实。2009 年以来, 浙江、江苏全社会用电量增长趋势基本一致, 但是在增长速度上, 浙江全社会用电量增长率连续五年低于江苏、广东。

表 3: 浙江、江苏、广东用电量及增长率对比

	浙江		江苏		广东	
	全社会用电量 (亿千瓦时)	增长率%	全社会用电量 (亿千瓦时)	增长率%	全社会用电量 (亿千瓦时)	增长率%
2013	3453	7.6	4957	8.2	4830.13	4.6
2012	3211	3	4581	7	4619.41	5
2011	2846	10.6	4282	10.8	4399.02	8.4
2010	2574	15.3	3864	16.6	4060.13	12.5
2009	2234	4.7	3314	6.3	3609.4	2.9

数据来源: 浙江、江苏、广东省国民经济和社会发展统计公报

2、民营经济“质”、“量”下行明显

企业强, 则经济强。浙江企业曾一直是中国民营企业的排头兵, 但近年来似乎也已遭遇成长瓶颈。2013 年, 全国工商联中国民企百强排名中, 江苏取代浙江, 成为企业入围数第

一名。在 100 强企业销售平均销售额、入围前 10 企业数等多个指标上，苏商、粤商已经全面赶超，浙商风光不在。

表 4：2013 年浙江、江苏、广东民营企业百强对比

	浙江	江苏	广东
前 100 强企业数	22	24	6
前 100 强企业销售总额（亿元）	9916	14263	5619
前 100 强企业平均销售额（亿元）	450.73	594.29	936.5
前 10 强企业数	1	3	3

数据来源：全国工商联

就中小企业而言，2013 年，江苏私营工业企业 28325 万家，工业总产值 3.26 万亿元，利润总额 1817 亿元，流动资产周转次数 3 次/年。浙江分别为 23959 万家、2.28 万亿元、1178 亿元、1.8 次/年。

浙江私营企业比江苏多 3000 家，但工业总产值、利润总额、流动资产周转次数分别只有江苏的 70%、65%、60%。浙江流动资产周转次数处于全国中下游水平，反映投入工业企业流动资金的周转速度十分缓慢。

3、温州模式遇到瓶颈

温州“小商品、大市场”的经济模式遭遇发展困境，原本依靠“低成本、低技术”谋利的小商品在劳动力、原材料、人民币齐涨的时下已经力不从心，而当初依靠温州人脉在全球建立起来的大市场也倍受压力。依靠熟人经济发展起来的民间借贷在面对系统性风险时毫无防御能力。此次温州危机一方面起因于房地产价格大幅下跌，一方面也和温州信用体系不完善，基于熟人关系的民间疯狂借贷加杠杆有关。数据显示，温州经济正在快速的由浙江第一梯队向第三梯队坠落。2013 年温州人均 GDP、GDP 增幅、工业销售产值增幅、银行存贷款余额增量、城镇居民人均可支配收入增幅等指标均处于浙江靠后水平。

（三）企业风险积聚并呈蔓延趋势

1、不良贷款持续攀升

对于浙江这样以生产制造业为主的经济体，工业发展速度的放缓对经济发展造成的影响可想而知。从 2008 年全球金融危机以来，到前几年的温州民间借贷危机，再到如今的互保链危机，浙江经济所面临的挑战此起彼伏。实体经济的困境也不可避免的拖累了金融业，

一向有着优异业绩的各大商业银行浙江省分支机构，信贷资产状况纷纷告急，不良贷款率和不良贷款余额连续数季度“双升”，区域金融风险持续放大。



图 7：浙江省银行业不良贷款情况

数据来源：浙江银监局

2、企业破产接二连三

此次企业批产倒闭潮最早起始于 2011 年的三家温州老品牌企业三旗集团、波特曼和江南皮革相继破产或者倒闭。而“眼镜大王”胡福林的出走使民间借贷危机浮出水面。担保链加速了民间借贷危机的蔓延。由于很多企业从属于不止一条担保链，除了正规金融体系的担保链，还有民间借贷的担保链，这使得风险迅速在企业间传播，造成较大范围的财务危机。

2013 年浙江全省法院共受理企业破产案件 346 件，审结 269 件，同比分别上升 145.07% 和 265.79%。破产企业债务总额达到 1595 亿余元人民币，比 2012 年的 243 亿元增长了近 6 倍。其中温州两级法院去年便受理破产案件 198 件，审结 153 件，分别占全省法院的 57.2% 和 56.8%。

表 5：2011 年以来浙江主要风险企业列表

年份	企业名称	地区	行业	注册资本
2014 年	浙江兴润置业投资有限公司	宁波奉化	房地产	40000 万元
2014 年	海宁市立德房地产开发有限公司	海宁	房地产	4000 万元
2014 年	浙江汇强快递有限公司	杭州桐庐	快递	5000 万元
2013 年	帆顺船业集团有限公司	乐清	船舶	5000 万元
2013 年	浙江吉福装饰材料有限公司	温州	装饰材料	1098 万元

2013年	浙江博大塑料有限公司	乐清	塑料	3000万元
2012年	瑞安市恒茂鞋业有限公司	瑞安	鞋	506万元
2012年	浙江金港船业股份有限公司	温岭	船舶	15000万元
2012年	天台县建安房地产开发有限公司	台州	房地产	1000万元
2012年	平阳县泰宇房地产开发有限公司	温州	房地产	10000万元
2012年	杭州锦绣天地房地产开发有限公司	杭州	房地产	23000万元
2012年	杭州金星房地产开发有限公司	杭州	房地产	5000万元
2012年	嘉善天凝金叶房产开发有限公司	嘉兴	房地产	500万元
2012年	强盛房产投资集团有限公司	丽水	房地产	5216万元
2012年	宁波振兴房地产开发有限公司	宁波	房地产	2018万元
2012年	江山市安泰房地产有限公司	衢州江山	房地产	10000万元
2012年	宁波恒富船业(集团)有限公司	宁波北仑	船舶	16751万元
2012年	宁波市北仑蓝天造船有限公司	宁波北仑	船舶	12594万元
2011年	浙江江南皮革有限公司	温州	皮革	1580万元
2011年	三旗集团有限公司	乐清	电工电气	10018万元
2011年	浙江天石电子有限公司	乐清	电子电器	2058万元
2011年	温州巨邦鞋业有限公司	温州	鞋	500万元
2011年	温州市耐当劳鞋材有限公司	温州	鞋	1000万元
2011年	浙江祥源钢业有限公司	台州	不锈钢	2008万元
2011年	温州宝康不锈钢制品有限公司	温州	不锈钢	500万元
2011年	温州福燕兄弟实业有限公司	温州	餐饮业及其他	1000万元
2011年	天煜建设有限公司	东阳	建筑	8017万元

数据来源：浙商资产管理研究院整理

专栏二：浙江担保链困局

“互保”，是指企业间互相担保获取贷款；“联保”，是指三家或三家以上企业组成担保联合体，所有成员为其中任何一家企业的贷款承担连带责任。早先为了便于获得银行融资，

来自不同行业、不同区域的企业互相担保，形成了盘根错节的网状担保链。担保链的特点，便是一荣俱荣，一损俱损。

浙江的担保链、资金链风险2008年起始于绍兴，其后蔓延至杭州、湖州、温州等地。

2008年，受国际石油等大宗原料价格暴跌等因素影响，绍兴“华联三鑫石化”资金链突然断裂。由于共贷款80多亿，且与当地数家规模较大企业存在错综复杂的担保关系，致使绍兴全县的规模企业几乎都深陷互保链危机，经省、市、县三级政府联手挽救，绍兴企业界才转危为安。

2011年秋，温州发生金融风波，并由此引发一系列担保链风险。典型的出险企业有典型的出险企业有“眼镜大王”胡福林的信泰集团和庄吉集团。以信泰集团为例，其担保链第一圈涉及企业19家，金额5亿多元；第二圈涉及企业115家，担保金额34亿多元；到了第四圈，涉及企业高达411家，金额超过72亿元。整个担保链上的企业数达到730家，金额超过了150亿元。

2012年，危机开始向杭州和湖州等地区扩散。

资金链、担保链风险，是浙江省区域经济风险的表象和集中暴露。其成因，既可作技术层面的分析，也可从中看出此前部分浙企投融资模式的弊端。

从金融技术层面来看，网状担保链之所以能织成，是由于中小企业财务信息透明度不高和缺少抵质押物，融资面临较大约束。互保通过企业间相互担保分担个体违约风险，成为中小企业融资的可行模式。浙江“一村一品、一地一业”的特色产业集群，和企业家依靠社会关系网络获得融资，也是重要原因。

A与B互保，B又与C互保，环环相扣，形成了链状的担保链。与此同时，B又与D和E联保，C又与F和G联保，且来自不同区域和不同行业，原本的链状担保演变成了跨行业、跨区域的网状式担保链。

而资金链、担保链风险的深层次原因，则是此前一些企业的投融资行为已经变形，在银行行的“支持”下，部分企业过度融资，从事非主业投资，“投资热钱化”、“产业空心化”现象严重，一些企业甚至已沦为融资平台。2008年次贷危机后，在中央颁布刺激政策的背景下，投融资环境宽松。部分企业在融得资金后进行了房地产、矿产、造船、光伏等领域的投资，有的甚至直接从事高利贷生意。当国家政策收紧，外需疲弱之时，一些企业的资金链便难以为继。

浙江省政府已将担保链的化解，作为振兴实体经济、促进转型升级的抓手，于2013年8月下发《关于有效化解企业资金链担保链风险，加快银行不良资产处置的意见》（以下简称

《意见》)。《意见》对企业做了分类：对于主业经营良好、暂时出现资金链紧张的企业，要协调银行机构统一行动，尽量不抽贷、不压贷、不缓贷，灵活办理企业转贷，不搞“一刀切、急刹车”；对于产能过剩、救助无价值的企业，要大力推行破产清算，发挥市场优胜劣汰作用。

作为应急举措之一，杭州、温州、宁波、金华等地由政府出资成立的应急专项基金已启动运作，帮助符合条件的困难企业维持资金周转。此外，多位人士呼吁成立国有的担保公司，把企业的担保归并到国有担保公司中来，以平移担保风险。该国有担保公司对企业有监督权。

据了解目前浙江互保链、资金链风险在尚未完全消退，典型企业的财务状况仍在恶化，一些企业的收益仅能勉强支付银行利息。

二、浙江危局成因分析

面对近年来与其他省份在经济发展水平竞争中呈现的疲软态势，各地方不断爆发的民间借贷危机、互保链危机，以及由此引起的剧烈经济震荡，人们不禁想问，究竟是什么原因使得浙江经济遭遇困境？浙江经济的未来路在何方？

我们认为，导致浙江经济困境的原因大体可以分为两大类，一类是直接诱因，即与浙江经济困境直接有关联的一些因素，如经济外向程度高、产业能级低、企业规模总体偏小等，这些因素直接导致浙江经济抗风险能力较弱；第二类则是“原因背后的原因”，即这些直接诱因背后的深层原因，比如政府治理模式、地域文化等。

（一）直接诱因

1、外贸依存度过高，受外需不振影响拖累

浙江是外贸大省，外贸依存度连续多年超过 50%，企业严重依赖外贸订单，缺乏对内贸市场的挖掘，外向型特征明显。这种依靠外贸发展经济的方式在全球经济繁荣时期对经济效果明显，带动浙江经济过去多年的持续快速增长，但同时也意味着浙江经济极易受到国际经济形势影响，浙江企业的抗风险能力不足。2008 年国际金融危机发生后，国际市场需求出现大幅萎缩，浙江就出现过大量企业倒闭和人员失业的现象。



图 8：浙江、全国外贸依存度对比

数据来源：国家统计局

2、产业结构不合理，经济附加值低

浙江产业仍以电气、鞋革、服装、塑料制品等传统产业为主，先进制造业如石化、医药，通信电子设备等相当薄弱。2011 年，纺织、皮革、橡胶、塑料、电气、造纸、家具制造业等低端制造业行业实现工业总产值 19036.23 亿元，占规模以上工业总产值的 33.74%，而石油加工、医药、通信电子设备三个行业实现工业总产值 4777.36 亿元，仅占规模以上工业总产值的 8.4%。从就业人口来看，浙江和江苏第二产业就业人口远高于全国平均水平，同比江苏，浙江第二产业就业人口占比更高。

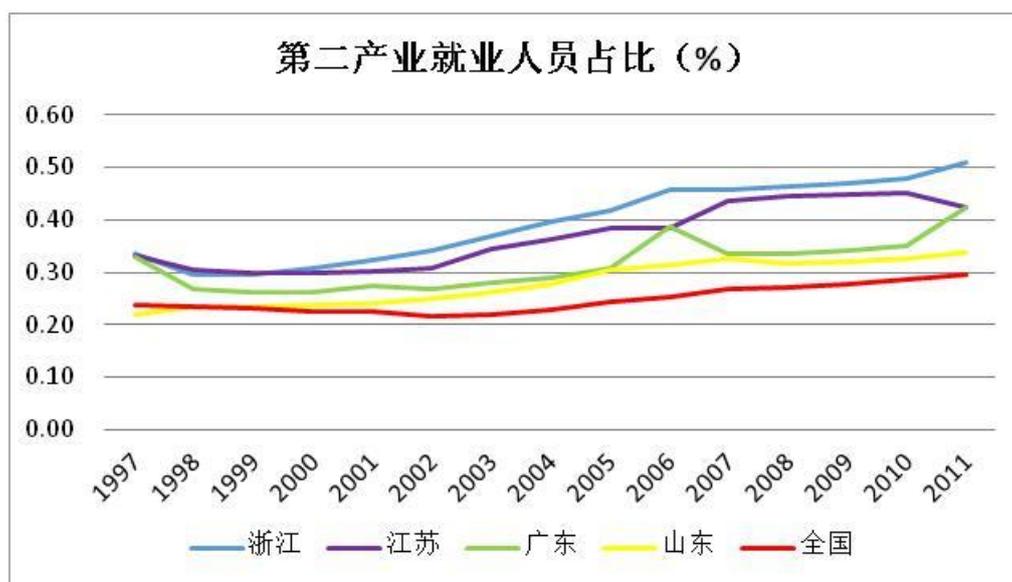


图 9：浙江、江苏、广东、山东及全国第二产业就业人员占比对比

数据来源：国家统计局

产业结构的问题导致企业过度依赖低成本劳动力，并对环境资源消耗严重。近几年，一方面，浙江土地成本、环保要求不断提升，同时，外来务工人员开始下降，企业用工荒非常常见，用工成本不断攀升。处于低附加值的企业利润下滑严重。与江苏相比，可以发现浙江规模以上工业企业营业利润率与江苏相比处于较低水平。

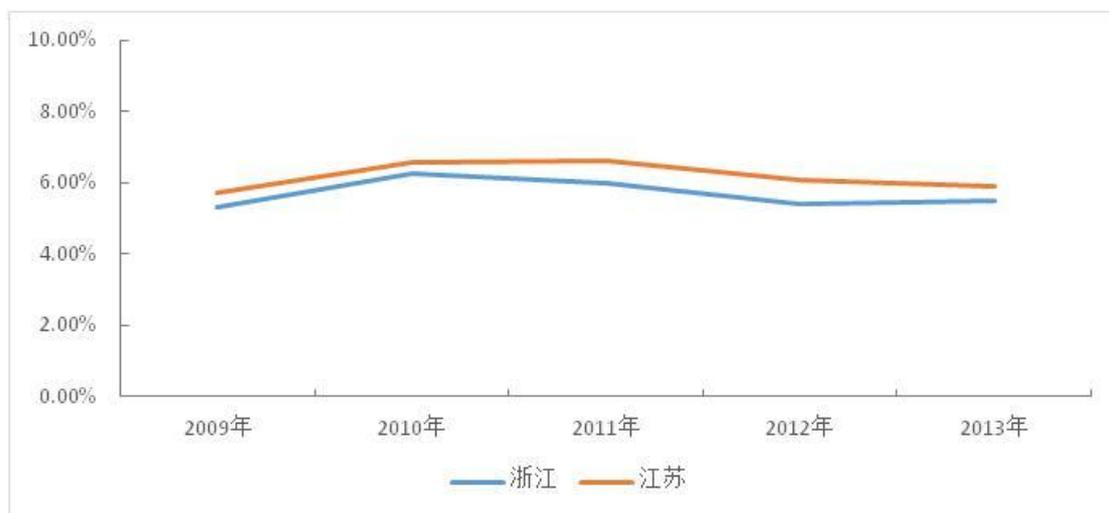


图 10: 浙江、江苏规模以上工业企业营业利润率对比

数据来源: 国家统计局

2、企业平均规模小，抗风险能力较差

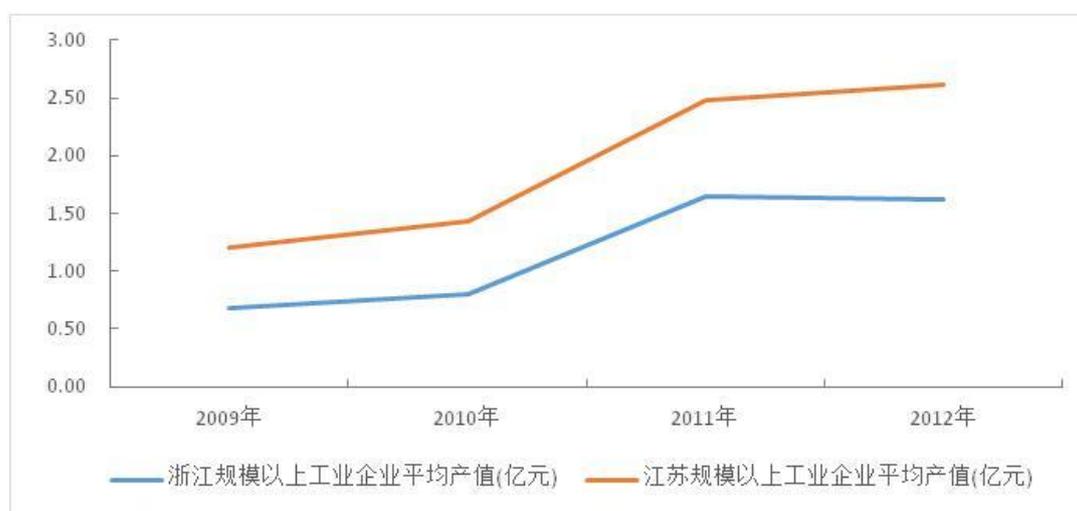


图 11: 浙江、江苏规模以上工业企业平均产值对比

数据来源: 国家统计局

作为中国民营经济的主要发源地，过去三十年间浙江民营企业飞速发展，形成了所谓的“小狗经济”，即某些地域聚集了大量的同行小企业，通过专业分工合作，创造了经济发展奇迹。对比江苏规模以上工业企业平均产值情况，可以发现浙江规模以上工业企业平均产值

明显偏低，与江苏的差距也在不断拉大。在产业发展初期，“小或许就是美”，但在劳动成本逐年上升、市场竞争日益激烈的大环境下，由于缺乏规模优势，浙江小企业难以在竞争中获利，发展速度放缓，凸显出抗风险能力差的问题。

3、企业盲目多元化，实体经济空心化

如前所说，浙江企业生存压力越来越大，如何转型是摆在浙江企业家面前的重要问题。但我们发现，绝大部分浙江企业都是在发展势头较好时，盲目多元化，抛弃主业，进入房地产或资源资产类市场。2011 年发布的《温州民间借贷市场报告》估计温州民间借贷市场规模约 1100 亿元，其中约有 220 亿资金投向房地产开发及相关项目。

而为了获取资金投资副业，很多浙江企业将实业作为融资平台，维持实业的正常运转只是为了能从银行获得抵押贷款。实体经济空心化，沦为融资平台，使得企业的核心竞争力越来越弱。如曾作为“中国软件业十强”的杭州南望集团，一度大举进军房地产、小水电等领域，并斥资数千万元到美国购买油田，但受到这些“副业”的拖累，最终不得不申请破产。

4、融资途径受限，融资风险增加

股票市场本应是企业股本补充的主渠道之一，而我国企业股本缺乏市场化补充机制。债务融资偏好国企和大型企业，尤其是获得政府一定程度隐性担保的地方融资平台和政府驱动投资的行业。浙江企业平均规模小，融资途径受限，如浙江省自 1984 年至今上市公司融资总额 9864.54 亿元，比江苏省少 4245.71 亿元。浙江企业融资途径受限，催生了浙江省民间借贷的快速发展，由于相关信息缺乏和较高的融资成本，民间借贷带来了更多的不良信贷风险和风险的不确定性。

表 6：1984—2014 年浙江、江苏融资规模/发行规模

省(直辖市)	1984-2014 融资规模/发行规模(亿元)					
	总额	首发	增发	配股	可转债发行	债券发行
江苏省	14,110	1,656	1,206	155	72	11,018
浙江省	9,864	1,565	1,231	138	39	6,888

数据来源：中国人民银行

5、货币政策收紧引爆泡沫

2010 年开始国务院出台了一系列措施进行房地产行业调控。2011 年，面对通货膨胀压力不断加大的形势，人民银行加强宏观审慎管理，货币政策由宽松转向稳健。这一系列调控

政策使 08 年以来宽松货币政策所积累的经济金融隐患充分暴露出来，大量投资房地产企业出现资金链紧张，使实体经济陷入困境，最终引发危机。

信贷收缩对初创期、转型期企业造成沉重打击。初创阶段和转型升级阶段是企业比较脆弱的时期。在 2008-2010 年宽松的货币政策背景下，部分企业选择转型升级，投资回收期一般在 5 年左右，但是 2011 年货币政策的突然转向使银行紧急收缩贷款，此时很多企业的投资还没有回收，资金没有回笼，使原本经营正常的企业陷入危机。

大量涉足房地产的企业陷入危机。起始于 2010 年的房地产调控政策在 2011 年逐步展现出效果，银行逐步减少对房地产开发企业的信贷支持，此外，2011 年的信贷紧缩进一步加剧了房地产的崩盘，使房价从高点下降 25%左右，温州部分楼盘价格甚至腰斩一半，使涉足房地产的企业损失惨重。同时，没有涉足房地产的企业也因房价下跌使得抵押品价值下降，造成信贷不足，引发资金链紧张。

（二）深层根源

上述几个原因只是其表，问题的关键在于为什么浙江的企业规模小、能级低但胆子很大？我们认为有如下几点因素值得深思。

1、资产价格暴涨，实体经济受冷落，社会投机风气日盛

坊间流传着这样一个段子：浙江某家拥有 1000 多名工人的企业，精打细算，辛辛苦苦，一年利润就一百来万，而企业老板的妻子在上海买 10 套房子，8 年后即获利了 3000 万。近年来，房地产、资源资产类价格的一路飞涨，创造了一个个暴富神话，使得类似的故事在现实中不断地上演着。2004—2012 年间，浙江房屋平均销售价格从 3108.19 元/平方米增长到 10642.58 元/平方米，整体增长了 242.40%。

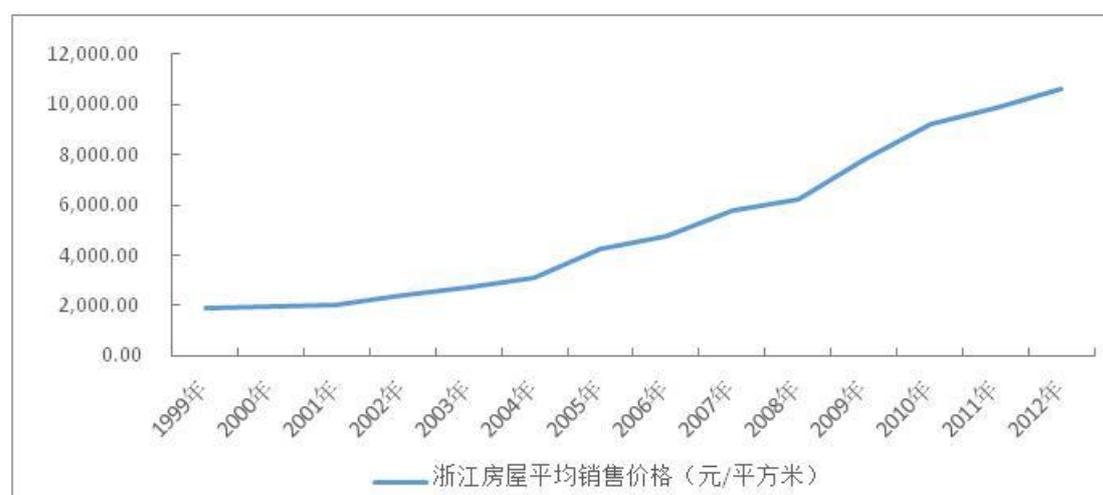


图 12：浙江房屋平均销售价格（元/平方米）

数据来源：国家统计局

企业家苦干收益不及妻子炒房的例子，凸显了近年来浙江实体经济面临的融资难，融资贵，税负重，生产成本越来越高，利润越来越少，经营越来越困难等种种困境。资产价格快速拉升所带来的高额收益就像鸦片，使得没有人愿意认真做实业，企业主们都乐于把企业作为融资平台，拿资金去炒房、炒地皮甚至炒资金，社会投机风气盛行，浙商踏实肯干、能吃苦的创业精神正在被日益消耗，“企二代”中愿意经营实业的比例越来越少。正所谓“富了口袋，穷了脑袋”，这是浙江近些年发展乏力的根本原因之一。

2、现代信用体系尚未建立，社会融资杠杆过度

在浙江地区，历来民间信用发达，乡亲朋友间的借贷活动很常见，人们的融资渠道相对宽松。应该说，这种封闭的、基于亲缘、地缘的信任为地区经济的发展提供了极大的支撑。事实上，这也是在中国传统金融体系无法惠及民营经济时，浙江民营经济能够快速发展的根本原因。但这种信用体系也存在较大的问题，那就是信息是不透明的、惩罚机制也更多是基于口碑和情感的，因此在某些特殊情况下其脆弱性也是必然的。

2008年开始的银行界的信贷模式“创新”，使得浙江信用杠杆大大提升。这个模式“创新”就是互保联保。所谓“互保联保”，简单说就是企业间相互担保，彼此增信，借以获得银行授信。这是针对当时浙江企业规模相对较小、抵质押物基本用足状况下，银行又想给企业扩大放贷规模而搞出的创新，以前虽然也有，但2008年全国宽松信贷政策则使得这种创新得以滥觞（参看图13）。

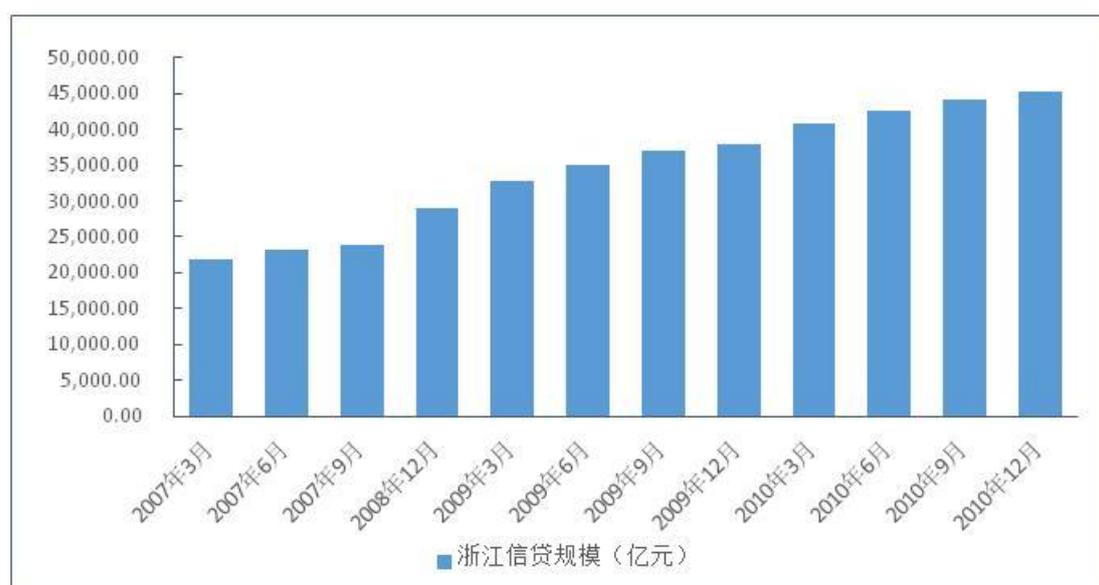


图 13：2007-2010 年浙江省金融机构总体信贷规模（亿元）

数据来源：中国人民银行

表面上看，互保联保是企业间行为，但这种创新的本质还是依赖企业家间的人际信用来降低信贷风险，是企业家们抱团加杠杆，不过这次贷款人变成了银行。如果对于某家个体银行而言，这种创新似乎具有合理性，但如果变为一种群体行为，就会出现“合成谬误”，即区域内企业整体并不会因为互保联保而降低风险，反而在现实操作中将会优质企业与存在风险的企业捆绑，一旦一个企业出险，必将殃及整个系统。在现实中，有的银行经营者为了个人利益，盲目追求信贷规模增长，甚至主动帮企业找互保、联保伙伴，更有甚者“指导”企业造假文件，如此更进一步刺激了信贷规模的上升。

这部分银行资金的成本相对民间借贷实际成本要低很多，如果浙江企业家真能投入实业、推动产业升级，也未必是坏事，但是正如我们之前所说，浙江近几年投机风气盛行，这些便宜的资金绝大部分流向了房地产、高利贷行业，当资产价格出现波动，一场危机爆发就不可避免了！

3、公共服务体系相对薄弱，区域软实力建设不足

相比其他省份，浙江政府对经济的干预最少，所以浙江的政府办公大楼不是最豪华、城市的基础设施不是最漂亮的。甚至有人批评浙江“村村像城，城城像村”，城市形象一塌糊涂。但恰恰是这种无为，减少了对资源配置的扭曲，增加了对民间创富的动力。当然，无为并不代表无所作为，政府在区域中也应该扮演积极角色，为推进区域软实力建设而努力。

所谓区域软实力，是一个地区无形但又重要的环境氛围，具体包含了文化价值观、政府公共服务水平、人口素质等方面。区域软实力是支撑地区产业转型升级的关键因素。浙江政府长久以来秉持“无为而治”，但在必要的软实力方面建设方面投入相对不足。

举例而言，软实力当中，知识产权保护非常必要，它对于激发企业研发创新、提高产品附加值、向上攀登产业价值链起着重要支撑作用，是区域产业转型升级的有力保障。但浙江虽然是制造大省，但在创新方面却表现平平。2013年，中国科技发展战略研究小组发布的《中国区域创新能力报告》中，江苏连续第五年位列第一，而浙江仅位列第五，且已多年徘徊于前三甲之外。

我们认为，浙江独特的外向经济与产业集群的早期发展对于知识产权保护具有一定的排斥性，早期政府如果过分强调知识产权保护，很可能无法培育出“义乌国际小商品城”、“永康五金城”等外向性强的产业集群，但是集群发展到一定阶段，没有知识产权保护，集群中的企业就没有动力投入研发、建设品牌，最终集群将会被成本更低的地区所取代，而这正是当下浙江经济面临的根本困境。

当然知识产权保护是软实力的一个方面，公共科研投入、基础教育投入、创业文化培育以及政府服务效率都是软实力的重要组成部分。但近年来其他衡量区域软实力的排名中，浙江也同样不占优势。在中国经济社会发展研究中心发布的《2011 年中国城市竞争力排名》前 30 强中，江苏有常州、无锡、苏州、南京 4 个城市入围，而浙江只有杭州和宁波 2 个城市入围。在前 10 强的排名中，江苏占有 2 位，浙江则没有城市入围。

随着市场经济体系不断发展眼深化，浙江政府也亟需转换职能角色，创新公共服务体系，为区域产业转型升级创造新的制度红利。

他山之石

经济转型是每个国家和地区都会面临的问题，并且随着内外部环境的变化，是一个不断推进的过程。鉴于浙江经济目前已经出现的一些问题，探索出一条适合浙江经济的转型路径已迫在眉睫。这其中，学习借鉴那些已经成功转型的国家和地区的经验是一个重要方面。下文中我们总结了上海、广东、台湾、新加坡这四个国家和地区在经济转型过程中所采取的一些措施，以期为浙江经济转型提供参考方向。

一、上海经济转型经验

上海作为中国第一大城市，一直是改革开放的前沿阵地，在最近几年，自贸区、股交中心等的成立，对上海经济的转型与发展起到了很大的作用。同时，它又与浙江毗邻，内外部环境较为一致，它的转型经验对浙江具有很高的借鉴价值。上海的转型经验主要包括以下几个方面。

（一）加强金融服务，促进经济转型与结构调整

2010 年 8 月，上海市政府发布《关于加强金融服务促进上海经济转型与结构调整的若干意见》，明确了上海金融业服务上海经济转型的使命和任务：一是服务企业及各类市场主体“走出去”，支持对外贸易稳步发展，促进对外贸易增长方式的转变；二是服务于现代服务业和先进制造业的发展，引导金融资源向战略性新兴产业和高新技术产业等重点产业领域集中；三是服务于新型企业和新型产品的发展，针对科技创新、文化创意、信息服务、中介与专业服务企业的新需求，不断改善服务的机制和方式；四是服务于城市功能结构的调整，

上海的建设重点已开始从市中心转移至郊区,金融将进一步加大对城乡协调发展和社会事业发展的服务力度。

同时,随着上海自贸区的设立及自贸区金融改革的进行,资本市场进一步开放。若将其体制机制推广到浙江,将对浙江的经济转型产生深远影响。

(二) 搭建中小企业融资服务平台, 化解中小企业融资难题

中小企业作为经济转型的主力军,其转型的成败关系到整个地区经济的转型能够顺利进行。对此,2012年2月15日,上海股权托管交易中心(下称股交中心)正式启动。作为场外市场,股交中心的门槛低,这让更多的中小企业得以挂牌,并享受到各种融资交易服务。股交中心致力于与中国证监会监管的证券市场实现对接,除为挂牌公司提供定向增资、重组并购、股份转让、价值挖掘、营销宣传等服务外,还对挂牌公司规范运作、信息披露等市场行为予以监管,努力为挂牌公司实现转主板、中小板、创业板上市发挥培育、辅导和促进作用。

与此相结合,2012年8月,上海市中小企业上市促进中心(下称促进中心)正式挂牌成立,以开展改制上市后备企业培训。促进中心大力提升改制上市服务专家团队服务水平,进一步完善改制上市服务体系,将工作网络进一步延伸到街镇、园区,更好地普及改制上市理念和政策,且对中小企业在改制阶段支付的中介费用给予不超过50万元的补贴。

两个中心的成立较大程度上解决了中小企业的融资问题,同时凭借其专业的服务技能,为中小企业转让、改制以及上市提供指导。

(三) 建立创新企业孵化基地, 加大对创新企业的扶持

创新企业是未来经济的支柱,引导扶持创新企业是经济转型中的重要一环。上海在这方面通过大力建设高科技园区来重点扶持高新技术产业,如电子信息产业、新材料产业、节能环保产业、生物医药产业、研发设计产业及生产性服务业等,建成了张江、紫竹等几大高科技产业园区。

政策方面,为了吸引高科技企业以及高科技人才的入住,上海出台了一系列的科技创新扶持政策,包括认定政策,如上海市高新技术企业认定,上海市自主创新产品认定等;财税政策,如固定资产加速折旧,软件企业税收优惠等;科技计划,如企业自主创新专项资金,科技型中小企业技术创新基(资)金等;人才政策,如成果转化人才引进,领军人才专项资金等。各类激励政策效果显著,如张江物联网产业化示范基地自2011年11月落户张江以来,通过物联网相关企业的大量入住,已形成物联网产业集群,再由产业集群的竞争,形成产业集群内的核心竞争力。相信创新企业的发展将大大加快经济转型的步伐。

（四）多渠道推进，开创经济转型发展新路径

企业的转型之路主要包括从外销到内销，从代工到自主品牌，从低端到高端，从制造到服务，整合产业链资源，从粗放经营到精细管理这条。上海根据这六条道路着重加强以下两个方面：

一方面推动企业通过并购转型升级。2014年5月，上海普陀并购金融集聚区揭牌，作为以“并购金融”为主题的金融集聚区，它在全国也尚属首家。值得注意的是，集物权、债权、股权、知识产权等交易服务为一体的联合产权交易所已整体入住该集聚区。借此契机，并购金融集聚区将致力于打造市场化运作的并购金融聚集高地，其长远目标是立足上海，着眼于国内和国际两个市场，充分发挥市场主体配置并购资源的决定性作用，重点推进产业结构调整 and 混合所有制经济发展。在并购金融集聚区内，现有的投资管理类公司与产权交易平台可以实现“零距离”对接。而在各科技园区，通过发挥产业集聚功能，对并购金融要素市场的整合，搭建多层次并购信息平台，为企业提供海内外融资、投资、并购项目的信息，拓宽企业兼并重组信息交流渠道，提升企业并购交易效率和质量，为企业转型升级提供一个平台。

另一方面促进企业技术对外交流。包括承办中国（上海）国际技术进出口交易会，内容包括展览展示、论坛活动和交易服务等内容。它与上海联合产权交易所相结合，使技术交易更加活跃。“上交会”搭建的国际技术展示交易平台、国际高新技术推广应用平台、企业获得国际技术支持平台和发明创造技术转化平台，这四大“平台”构建起多层次技术交易市场，直接拉近技术研发、技术中介和技术需求三方“面对面”的交流，扫除信息不对称造成的技术交易障碍，为企业技术上转型升级提供了便利。

二、广东经济转型经验

广东位于中国南部沿海，集中了“深圳、珠海、汕头”三个经济特区，成为中国改革开放的窗口。广东的开放在自有其历史渊源，晚清时期广东就是革命的思想策源地。改革开放以来，广东GDP一直保持全国第一，成为改革开放的领头羊，形成了开放型经济发展模式。近年来，广东充分继承和发扬了“敢想、敢说、敢做”的“领头羊精神”，打造开放型经济发展的升级版，重点实现了“五大转型”。

（一）利用外资向招商引资、招商选资、招才引技并重转型

广东为适应国家外资审批体制改革，争取开展准入前国民待遇与“非禁即入”的试点。围绕全市“三个重大突破”和十大重点产业，加大产业链高端招商，引导外资投向现代服务

业、战略性新兴产业和先进制造业。以扩大开放倒逼投资领域改革，引入有竞争力的投资和经营者。

（二）对外贸易从规模速度向质量效益转型

广东加大对外贸企业开展研发、技改、认证等活动的支持力度。用好展览服务、跨境电子商务、信息服务三大平台，利用好人民币跨境结算、出口信用保险等手段。积极扩大进口，鼓励企业加快进口先进技术装备、关键零部件和能源资源。推进服务贸易和服务外包，实现服务贸易与货物贸易均衡发展，推进跨境贸易电子商务服务，从而整体上提升贸易的质量和效益。

（三）对外投资从市场开拓为主向整合利用全球资源转型

作为我国对外开放的前沿阵地，外向型既是广东经济发展的特点也是优势所在。从这个意义上看，实施“走出去”战略既是粤企自身发展壮大的需求，也是广东经济顺应当前世界经济发展、抓住金融危机带来的机遇之必然举措。为此，广东省出台了一系列政策，鼓励企业“走出去”：如 2012 年 5 月，为进一步加强支持“走出去”力度，省政府召开深入实施“走出去”战略工作会议，并出台了《关于支持企业开展跨国经营加快培育本土跨国公司的指导意见》（以下简称《意见》）。《意见》对资金、出入境等目前困扰本土跨国企业的主要问题大开“绿灯”，大力减少对外投资审批环节，推动事前审批转向改善对外投资信息、法律、融资、保险等服务转变，有效提升了企业“走出去”的自信心。

（四）发展载体从低端发展向高端、集聚发展转型

广东以南沙新区的开发建设为依托，以三个国家级开发区为龙头，加快引进战略性新兴产业，发挥重点园区政策优势，促进产业集聚化发展，加快推进保税监管区域和场所建设，创新保税区功能。如今广东的电子信息、电气机械、石油化工、纺织服装、食品饮料、建材、造纸、医药、汽车等九大支柱产业形成的产业集群对全省工业增长的主导作用不断增强，电子信息、电气机械及专用设备、石油化工三大新兴支柱产业保持强劲发展态势，纺织服装、食品饮料、建筑材料三大传统支柱产业稳步发展。

（五）发展动力从政策吸引向环境吸引转型

广东不断强化世界级空港、海港和铁路枢纽建设，打造优越的基础设施。减少或下放审批事项，全面推行外资网上审批服务系统和外资企业无纸化联合年检。协调推进“大通关”建设，推广“三个一”通关模式改革，为经济发展提供了一个良好的市场环境。

三、台湾地区 80 年代经济转型经验

台湾经济在发展过程中经历过几个重要转型期，其中上世纪 80 年代的经济转型尤为成功，不但实现了结构调整和产业升级，而且一举跻身“新兴工业地区”行列，被誉为亚洲“四小龙”之一。而浙江当前的经济状况与台湾在 80 年代时的十分相似，包括相似的产业结构——中小企业占比较大；相似的经济开放格局——出口依存度较大；相似的经济生产矛盾——资源要素短缺与劳动力成本上升。面对这些问题，台湾在 80 年代采取的经济转型措施主要如下：

（一）制定以高科技、低污染为导向的产业政策，推进产业升级

台湾当时提出了发展“策略性工业”，制定《策略性工业之适用范围》，出台《促进产业升级条例》，确定了资讯、通讯、半导体、精密器械与自动化、污染防治、医疗保健、特用化学品与制药、航空太空、消费性电子及高级材料等 10 大新兴产业，重点发展光电、软件、工业自动化、材料应用、生物科技和能源节约等 8 大关键技术。针对技术发展落后的状态，台湾制定出台了《科技发展十年规划》、《科技专案计划》、《高技术产业水准政策纲要》等政策法规。这一系列政策为台湾带来了一大批世界领先的高科技企业：台积电——全球最大的专业集成电路制造服务公司；联华电子——世界晶圆专工技术的领导者，拥有半导体业界为数最多的专利；联发科——全球著名的集成电路生产商，于 2013 年末发布了全球首款八核芯片；晶元光电——其高压 162 流明/瓦的 LED 使 LED 在照明上的应用更迈进一步；友达光电——全球最大的液晶显示面板（TFT-LCD）专业设计、研发、制造及行销公司，连续于 2010/2011、2011/2012 入选道琼世界永续性指数成份股，为产业树立重要里程碑。这些都是台湾产业升级带来的善果。

（二）加大科技经费投入，调整税收政策提升发展水平

在经济转型过程中，政策是引导，资金是动力，没有资金就无法实现转型。为此，台湾大幅度提高科技专案预算，增加科技投入，并建设了高速电脑中心、国际同步辐射研究中心、生物科技中心、作物种源中心等“四大中心”，设立创业投资基金，支持高技术产业发展。对划入策略性工业的新兴产业，通过免税、加速折旧、纳税限额、放宽保留盈余、关税减免以及融资安排等方式，给予租税奖励和贷款照顾，吸引了一大批企业加入新兴产业。同时，通过整合科技资源，加强产学研合作，发挥台湾工业技术研究院的作用，围绕科技成果商品化、产业化和市场化进行应用性研究开发，为企业转型升级提供了技术上的支持。

（三）加强扶持中小企业，激发企业发展活力

中小企业融资难是各国均存在的问题，对于中小企业众多的台湾地区尤为严重。为解决这一困境，政策方面，台湾制订了《中小企业发展条例》，同时实施“两税合一”方案，规避重复征税，激励中小企业扩大投资。实际融资时，台湾一方面设立了“台湾中小企业银行”和 7 家地方民营中小企业银行，实行优惠利率贷款，扩大中小企业融资；另一方面，筹资了 4.5 亿元成立中小企业信用保证基金，为中小企业提供融资担保和融资服务。这样就从各个环节解决了中小企业融资难的问题。

到 2011 年末，台湾中小企业总数已经超过了 125 万家，占企业总数的 98%。其规模小，经营灵活，创新能力强的特点，另它们成为了台湾现代工业的重要基础。

（四）调整外贸发展战略，大力开拓国际市场

在经济全球化背景下，企业要想有竞争力，必须坚持走出去引进来。台湾大力实施“亚太战略”，采取有力措施支持台商投资东南亚，协助台商拓展中东欧新兴市场，大幅调减关税，降低进口管制，鼓励加工贸易，在高雄、台中港区设置海空联运的仓储转运区，在中岛、成功、台中港和小港 4 地设置 4 个专区，调整出口加工区功能，使外贸重心逐步由美国移向亚洲。

（五）实施环保节能措施，着力降低能源消耗

粗旷型经济发展的一大后果是环境污染，这不利于整个社会的可持续发展。对此，台湾相继制定出台《环境保护法基本草案》和《环境研究发展规划》等 56 项法规，大力实行能源多元化政策，提高使用核电比例，推动太阳能利用，推进石油进口地多元化，逐渐降低对石油的依赖。同时，实施经济鼓励，推进节能技术的开发和改造，开展能源节约技术和再生能源研发，组织专家到企业提供节能技术的诊断服务，促进再生能源利用，降低传统能源消耗。为企业和社会的可持续发展提供了保障。

四、新加坡经济转型经验

同为“亚洲四小龙”的新加坡，从某种程度上看，可以说是一个产业升级转型的国际实验室。新加坡政府在经济发展方向上的成功把握，是新加坡经济成功转型的关键。其转型经验主要如下：

（一）坚持走全球化道路

新加坡政府着眼于立足周边、扩大腹地、参与区域发展的全球化发展战略，一个重要方面是由“引进来”转向“走出去”，由 1983 年设立、2002 年更名的“国际企业发展局”专

门负责推动新加坡企业“走出去”，并极力推进中国战略和腹地战略。其中，中国战略是大力发展与中国的经贸关系，以“搭上中国经济发展的顺风车”；而扩大腹地战略是指将 7 小时飞行范围内的国家和地区，作为新加坡通商和经济发展的“腹地”，以融入世界经济，这个腹地包括东盟、中、印、韩、日、中东、新、澳等。

（二）以创新带动产业升级

新加坡政府制定了“产业 21 世纪计划”，目标是要把新加坡建设成为一个富有活力与稳定的知识型产业枢纽，以实践其创新战略。多年来，新加坡政府一直把发展新兴产业作为经济可持续增长的重要保证，全社会已经形成了重视研发、重视人才的氛围。它主要是通过运用跨国企业的技术到自主技术开发的产业创新发展路径来加速产业集群的形成，它很大程度上都是先通过拿来主义形成规模，然后再转向自主创新。这里创新包括三个方面即理念、体制、科技，具体表现在：

政府每 5-10 年就会对世界经济和本国发展进行总结和展望，提出新的富有创造性的发展理念。如 1998 年提出《创意新加坡计划》，2002 年提出《创意产业的全面发展规划》，2005 年发布《智慧国 2015》蓝图等。2013 年 10 月，新加坡总理李显龙宣布，未来五年，政府拨款 3.3 亿实施《研究、创新与创业计划》，继续把新加坡打造成一个知识经济体。其中，1.3 亿将用于发展网络安全研发项目，以加强网络的可靠性、安全性、恢复能力及实用性。另外 2 亿将投入医疗诊断、语音和语言、薄膜和添加层制造这四个创新群，将创造更多高薪工作并吸引更多外来投资。

在开拓和培育新市场方面，新加坡通常采取两种形式：一是政府建立国有企业率先开拓，待行业发展到一定阶段后，通过放权控股和减持上市方式逐步移出经营权；二是采用政府和政联企业先行、其他企业跟进、政府和政联企业再逐步退出的 PPP 模式。同时，还专门成立“研究、创新及企业理事会”，由总理李显龙亲自领导，将生物医药、水务、数码电子等实用性强、发展潜力大、易转型的领域确定为战略产业，并大力增加科技创新投入，最终带动产业升级。

（三）注重吸引和培养人才

新加坡政府多年来一直极为重视人力资源，加强科研人力开发，培养本地人才和引进国际人才并举。从 70 年代开始，新加坡政府就陆续与一些跨国企业合作成立培训中心，80 年代以后又相继吸引了一些世界级高等学府和研发机构，这些大专院校及研究机构培养出一大批掌握研究与应用先进技术的人才，成为新加坡在各个相关产业成功吸引大量投资的最重要的因素，从而奠定了新加坡在相关领域的领先地位。

在人才引进方面，新加坡制定了宽松的准入政策以吸引人才，留住人才，它把外来人员按文化层次及工作经验进行严格分类，在政策上向层次高的人才倾斜。对于受过大专教育的人，只要有单位聘请，可以在新工作较长的时间。具有新方承认的大学本科以上学历的人，可以长期在新工作，并在工作两三年之后，即可申请新加坡永久居住权。此外，新加坡在该国企业对外投资比较集中的中国、马来西亚等国家，广泛招募、培训人才，就地用才，更加促进了海外投资企业的发展扩张，为整个经济转型提供了人才保障。

（四）全力营造亲商的政策环境和社会氛围

在国际上，新加坡政府以高效、廉洁、诚信和法治而著称，以新加坡为注册地的公司，往往会赢得更多的商业机会。新加坡奉行开放政策，因此吸引了许多外资跨国企业，这些跨国企业引入了资金、技术、管理理念和方式，也打通了全球市场的外贸通道。新加坡一直在努力营造亲商和服务型政府，就是政府从商家的需求出发，从商家的角度看问题，在政策允许的情况下，为商家提供一切便利，为商家精心打造优良、便利的经营和成长环境，通过实际行动建立商家对新加坡的投资信心。

举例来说，新加坡标准、生产力与创新局通过与其他政府部门、行业协会和企业的合作，为中小企业新科技和新产品的研发提供实实在在的支持。2005年，该局提供70%的费用在各主要商会会所设立企业发展中心，为本地企业提供经营策划、财务管理、市场营销和特许经营等咨询服务，只收成本费，有效减轻了企业负担。成立创意中心，每日扫描全球新技术、新产品，为本地企业服务。

（五）以产业集群形式突破重点战略产业

新加坡政府通过适时适当调整工业政策，加强企业和产业间的合作，选择一些相互关联的产业建立整体产业集群赢利领域。通过产业集群的竞争，形成产业集群内的核心竞争力。

80年代，新加坡抓住全球产业转移的机遇，建立了电子产业集群，成功进入知识密集型产业。目前，新加坡拥有世界三大晶圆代工厂，在芯片制造及电脑硬盘等方面都有较高的全球市场占有率。

90年代，新加坡借助其港口优势，建成了裕廊岛的化工产业集群，成为世界第三大炼油中心。2011年集群内大型跨国石化企业从1999年的35家增至100家，这其中包括伊斯曼、杜邦、帝人、塞拉尼斯、埃克森美孚、壳牌、住友化学、三井化学等世界领先的石油化工巨头。

90年代后期，新加坡又成立了生物医药产业集群，最为著名有启奥生物医药研究园(Biopolis)，多家私人 and 公共研究机构纷纷入驻于此，主要从事药物、基因组学、细胞与分子

生物学、生物处理、生物信息和生物工程等小众领域的研究工作。从其成立至今，不乏各种成功案例，如新加坡免疫学联网(SiGN)与欧洲两大生物技术公司——Humalys SAS 公司和塞托斯生物技术公司(Cytos Biotechnology Ltd)携手合作，共同开发用于抗击和控制包括手足口病在内的亚洲地区流行病病毒等。

迈入 21 世纪后，新加坡资讯通信技术产业迅速发展，在全球顶尖的 100 家软件和服务公司中，已有 80 余家公司将其区域总部设在了新加坡，产业集群已基本形成。一个个产业集群也推动了一次次经济发展，使整个经济转型平稳流畅。

五、其他地区经济转型给浙江的启示

尽管各国家和地区经济发展水平存在差距，并受到政治、文化等因素的影响，各自在特定转型阶段采取的应对措施各有差异，但总结其他国家和地区的经验，我们发现他们在促进经济机构调整的过程中，仍然有一些相通点值得浙江借鉴，如发挥政府的能动性，营造良好的政策环境和社会氛围；加大扶持创新企业，促进技术对外交流；改善金融环境，建立金融向企业输血的良性渠道；重视人才培养和引进机制，真正将知识转化为生产力。只要好好利用各地经验，去其糟粕，取其精华，相信浙江在经济转型道路上会更成功。

转型之路

浙江经济如今虽然危机四伏，面临重重问题，但我们认为，这恰恰是浙江市场化程度较高的体现。市场经济从来不可能永远繁荣，危机与萧条也是一种重要的自我调节与修复手段。浙江目前仍然是中国市场经济最活跃且最发达的地区之一。从经济总量和人均水平来看，浙江经济仍具有相当的优势。虽然面临困境，浙江人民果敢实干、勇于拼搏和尊重契约的精神，也并没有消失殆尽。只要处理得当，浙江就一定能化危为机，继续引领中国经济的发展。

破局浙江经济是一个系统性的工程，需要政府和企业共同联手才能走出困境，具体的做法是政府积极转变职能，创新公共服务模式，发挥社会资本力量，坚持市场化运作的原则，立足长远，为企业升级转型提供政策辅助。企业则可以通过对接外部资源，延伸产业链，创新商业模式等方法来谋求自身的转型之路。

通过以企业为主体的多方协同创新的对接配置和联动转型,形成新的创新驱动型企业生态环境, 坚定地将市场经济做深、做透, 再创市场经济中的先发优势。

一、政府篇

我们认为, 处理浙江的问题, 应该采取长短兼顾的务实主义态度, 当务之急应是对浙江的互保链危机进行化解, 防止区域系统金融风险的爆发。同时, 更应该着眼长远, 建立现代信用体系, 完善公共服务体系, 为浙江经济的转型升级打下坚实的软实力基础。采取中西医结合的治疗模式, 既要运用西医治疗手段的快速缓解症状, 同时也要依靠中医治疗方法调理病体, 逐步增强自身免疫力, 最终实现标本兼治。

需要特别说明的是, 相比基础设施等硬实力, 金融环境稳定与区域软实力的建设不仅需要投入大量的资金, 更需要专业知识和技术。如果单独依赖政府其推进速度、质量和效率常常无法保证。我们认为, 对于这项工作, 完全可以借鉴当下城市基础设施建设中的 PPP——即公私合营模式。政府牵头引领, 充分调动社会多元力量共同参与, 发挥各自优势, 创新公共服务模式。

专栏三：BOT、TOT、PPP 模式介绍

国际上具有代表性的公用事业项目融资模式, 如BOT、TOT、PPP等已开始被引入我国公共基础设施建设中。这三种模式可以衍生出多种项目融资模式。因此, 三种典型模式之间的比较分析对于公用事业引入项目融资具有普遍的指导意义。

1、BOT (Build-Operate-Transfer), 即建设-经营-转让方式, 意指项目公司承担公用事业项目的设计、融资、建造、经营和维护, 在协议期内拥有该项目所有权, 允许向项目使用者适当收费, 以回收成本并获得合理回报。特许期满后, 项目公司将设施无偿移交给政府部门。

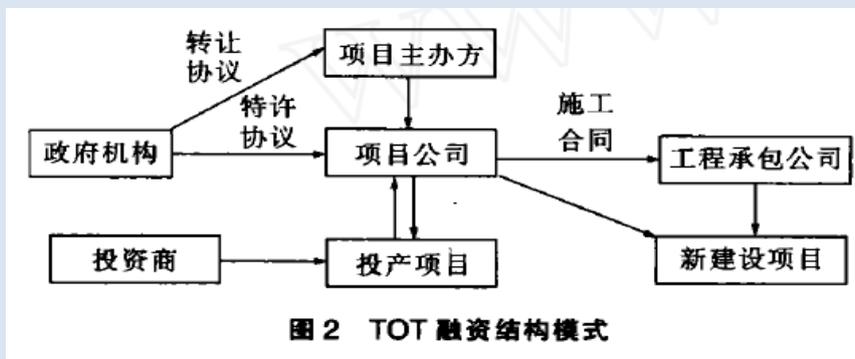
特点: 项目的发起人(即所在国政府)对项目没有直接的控制权, 在融资期间也无法获得任何经营利润, 只能通过项目建设和运营获得间接经济效益和社会效益。



图 1 BOT 融资结构模式

2、TOT (Transfer-Operate-Transfer), 即转让-运营-转让方式, 投资者购买国家所有的基础设施的所有权。由该国政府授予特许经营权, 投资者在约定的时间内拥有该基础设施的所有权及经营权。通过经营活动取得收入, 收回全部投资并获得相应的利润, 约定期届满, 投资者将该基础设施的所有权及经营权无偿移交给该国政府。

特点: TOT多用于桥梁、公路、电厂、水厂等基础设施项目, 政府部门或原企业将项目移交出去后, 能够取得一定资金, 用以再建设其他项目。因此通过TOT模式引进私人资本, 可以减少政府财政压力, 提高基础设施运营管理效率。其次, TOT融资方式只涉及经营权转让, 不存在产权、股权之争, 有利于盘活国有资产存量, 为新建基础设施筹集资金, 加快基础设施建设步伐, 有利于提高基础设施的技术管理水平, 加快城市现代化的步伐。



3、PPP (Private-Public-Partnership), 是指政府部门通过政府采购形式, 与中标单位组成的特殊目的项目公司签订特许权协议。由该项目公司负责筹资、建设与经营。政府通常与提供贷款的金融机构达成一个直接协议, 该协议不是对项目进行担保, 而是政府向借贷机构做出的承诺, 将按照政府与项目公司签订的合同支付有关费用。这个协议使项目公司能比较顺利地获得金融机构的贷款。采取这种融资形式的实质是, 政府通过给予民营企业长期的特许经营权和收益权来换取基础设施加快建设及有效运营。

特点: 将私人部门引入公共领域, 从而提高了公共设施服务的效率和效益, 避免了公共基础设施项目建设超额投资、工期拖延、服务质量差等弊端。同时, 项目建设与经营的部分风险由特殊目标公司承担, 分散了政府的投资风险。适当有组织的PPP还能够使政府得到更好的财政控制。利用私营合作者所拥有的专门技能, 通过PPP项目, 公众可以得到设计得更好的公共基础设施。

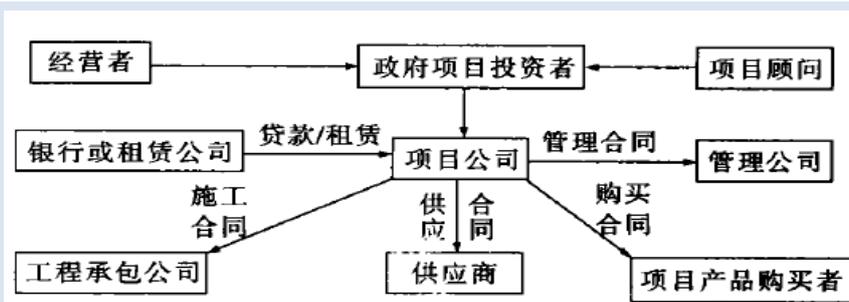


图3 PPP 融资结构模式

4、表：三种筹资方式对比表

筹资模式 比较对象	PPP	BOT	TOT
短期内自己获得 难易程度	较易	难	易
项目的所有权	部分拥有	拥有	可能部分或全部 失去
项目经营权	部分拥有	失去（转交之前）	可能部分或全部 失去
融资成本	一般	最高	一般
融资需要的时间	较短	最长	一般
政府风险	一般	最大	一般
政策风险	一般	大	一般
对宏观经济的影响	有利	利弊兼具	有利
适用范围	有长期、稳定现金流的项目，特别是 准经营性项目	有长期、稳定现金流的项目	有长期、稳定现金流的已建成项目

(一) 短期维护金融稳定的关键举措

1、联合省级 AMC 公司，各地市搭建风险化解统筹平台

近期，浙江省内多个地区都爆发了互保危机，对此，各地政府纷纷由财政出资成立专项基金，以帮助符合条件的困难企业维持银行信贷和资金周转，避免银行抽贷、停贷引发企业资金链危机。有的地方政府甚至还成立维护金融稳定办公室，专人、专职处理此事，政府重视程度可见一斑。

但化解互保圈风险是一项专业性极强的工作。风险企业的资金链紧张原因是什么？风险企业现有资产情况与价值高低？风险企业的控股股东是否有转移资产？风险企业未来的可持续性如何？风险担保企业的担保责任边界何在？等等一系列问题都需要企业管理、会计金

融、资产评估、法律等多方面的专业人才来支持决策。一旦处理不当，不仅会造成政府专项基金的流失，甚至会带来地区信用环境的长期破坏。政府与专业机构的合作尤显必要！

浙江各地政府应改变现有政府主导金融维稳的思路，让专业机构做专业的事。可以考虑联合浙商资产成立地市级平台公司，该公司由浙商资产托管，并特许授权该公司作为当地从事金融稳定与产业转型升级的统筹平台，形成 1 家省属 AMC 和 N 家地市风险化解平台公司的格局，构建一个遍布全省的金融风险监测与化解网络体系（简称 1+N 体系）。这不仅能发挥浙商资产的有限资金的引导和杠杆作用，更重要的是各地政府可借助浙商资产不良资产处置和企业风险化解的专业能力，为地方金融稳定工作提供有效保障，避免政府缺乏专业带来的诸多风险。

2、创新多种风险化解方式，存量增量两手都要硬

目前省内银行不良资产余额与不良资产率仍有双双上升的态势。依托上述 1+N 体系，一方面要加大、加快对银行不良资产存量的核销、转让和处置等工作，使得银行能够轻装上阵；另一方面，也必须对银行不良资产的增量来源——互保圈内面临财务困境的风险企业，灵活运用债务重组、债务平移、债务期限延长、资产出售与置换、债权转让、引入战略投资者、发行私募债等多种方式提高企业资产流动性，增强企业抗风险能力。同时积极推进企业间相互担保的解除，为企业之间构筑一道“防火墙”，避免风险在企业间的快速蔓延。

3、发挥民间资本丰富优势，设立金融稳定与产业转型基金

浙江民间资本丰富，以前民间借贷盛行，但近年来随着借款企业家跑路的越来越多，这部分资金的流动性开始下降。如何调动这部分资金进入嗷嗷待哺的实体经济，为陷入困境的企业提供支持值得深思。

我们认为，应该坚持利用金融创新来化解金融风险的原则，依托浙商资产等机构的专业能力，设计合法合规，结构化、有流动性的金融产品，实现资金供需双方无缝对接。我们建议，可以依托上述 1+N 体系，发起设立省内金融稳定与产业转型基金，其中政府出引导基金、做增信，浙商资产等专业机构做基金运营管理，同时利用浙江省和各地方股交中心、金融资产交易所和产权交易所等平台挂牌定价募资、交易流通，引导省内社会资本支持地方企业发展。

（二）长期促进转型升级的关键举措

1、多方协作共建现代信用体系

现代信用体系是浙江转型的根本保障。目前温州的民间借贷登记与备案管理系统已经运行，民间版的征信系统标志着温州为加强社会信用体系建设正在进行的重要探索。可以考虑

依托 1+N 体系，通过省政府牵头，各地政府参与，特许授权企业实施的方式，探索建立全省联网的浙江企业（个人）征信服务平台，利用云计算、大数据等互联网技术，将人民银行征信中心、民间征信机构、银行等金融企业、海关、税务、工商部门和水、电、煤、电信等社会服务机构信息实现对接互通，逐步积累省内企业、个人的信息，为科学评估资产价值、风险预警奠定数据基础。

2、鼓励企业兼并重组，实施产业整合

引导成长型企业通过开放性、市场化联合重组、兼并、合作等方式，对省内过剩产业进行整合，籍此形成一批拥有自主知识产权、主业突出、核心竞争力强的大企业、大集团，改变浙江企业“小散弱”的产业组织状况。政府联合 AMC、金融机构、律师事务所、研究院等专业机构，甄别筛选优质成长型企业，为企业提供政策咨询，方案设计，协调沟通等一揽子服务，实现金融资本助力产业资本。

3、引导企业股份化改造，对接多层次资本市场

政府牵头，联合券商、银行、律师事务所和会计师事务所等中介机构，帮助企业对接浙江股权交易市场、新三板、创业板、主板市场以及债券市场，为各个层次、不同规模的企业拓宽融资渠道，尤其注重引导企业进行股份制改造、实行权益融资，改变现有企业产权封闭、家族化运营的现状，进一步降低企业负债水平，降低财务风险。省市两级政府均应该对积极推进股份化改制、挂牌上市的企业进行一定的奖励。

4、加强知识产权保护，出台财税激励政策，增强企业转型升级动力

完善知识产权相关法律法规，健全依法打击侵犯知识产权的长效机制，开展知识产权保护绩效考核。提升知识产权司法保护效能，提高行政执法能力，针对重点领域、重点产业开展专项保护和维权援助工作，推动知识产权行政处罚案件信息依法公开。增强企业投入研发创新的动力！

设立科技创新专项引导基金，改变原有政府直接管理基金的模式，更市场化的交给专业机构来进行投资管理，引导优质企业对接政策红利，提高整个区域的企业创新水平。通过采取贴息、担保费补贴、中介费用补贴和风险补偿等方式，鼓励金融机构创新金融产品，服务实体经济。

5、借力网络经济，支持实体经济发展

支持互联网金融平台建设，推动互联网金融基础配套设施建设，奖励互联网金融企业产品和业务创新。大力推进“电商换市”工作，推出电子商务专项资金，扶持产业发展；同时加强电商人才培养、行业统计、电商标准体系建设及电子商务立法等相关工作。从培育壮大网

络经济主体、规划建设网络经济集聚区等方面入手，对网络经济小微企业给予补助，同时，支持龙头企业、行业协会(商会)、专业市场和第三方服务机构组建电商联盟，更好地推动实体经济的发展。

6、打造科技金融政策服务体系

坚持以制度创新促进自主创新，围绕科技型企业的融资需求，优化科技经费管理制度，努力突破体制机制瓶颈，强化科技创新成果与金融支持紧密结合，着力于增强资本引力，推进科技投融资体系建设。比如集聚创投资本，形成覆盖科技企业成长周期的股权投资体系；实现扶持资金循环滚动，为科技企业提供信用贷款支持；增强科技企业信用，采用知识产权质押融资和科技企业信用互助，撬动银行信贷资本。

二、企业篇

当前浙江企业面临一系列问题，如平均规模小，技术含量低，产品缺乏竞争力，严重依赖外贸需求，抗风险能力差等等，在当前人口红利几近消失，外需不振以及产业升级换代的今天面临诸多劣势。在经济短期调整、企业发展陷入困境的今天，浙江企业更加应该借此机会实现彻底转型升级，不断的提高企业的创新能力及竞争力，向微笑曲线上游爬升，再创浙江辉煌。具体的转型升级路径可参考如下：

（一）对接外部资源，取长补短

一是借助海外并购，积极获取核心技术，切入高端品牌的全球供应链，进军国际市场，完成全球化布局和转型升级，走“立足浙江——跳出浙江——海外并购——转型升级”的路径。如台州吉利收购瑞典最大公司沃尔沃，宁波海天收购德国领先注塑机公司查飞亚，杭州富丽达收购加拿大三大特种溶解浆生产商之一纽西尔、杭州机床集团收购欧洲四大磨床制造企业之一德国 abaz&b。宁波华翔收购高档轿车内饰件和功能件方面的行业领先者德国 Sellner Holding 和全球第三大木制内饰件供应商 HIB Trim 公司。

二是借助通过合资、战略联盟等方式，引进并吸收国际先进技术和管理理念，从而改造提升传统行业，走“立足浙江——合资/战略联盟——转型升级”的路径。如杭州西子与美国奥的斯合资学习先进的生产管理经验和世界最先进的电梯技术。

三是发展“总部经济”，将附加值相对较低的生产环节外包，或将制造基地外迁至劳动力成本较低的省外或境外，对接外部优势生产资源，但将研发设计和运营服务等高附加值环节保留在省内，走“立足浙江——做大研发/服务的高端协同创新——转移制造——转型升

级”的路径。如森马集团摒弃自我生产、自我配补的传统商务模式，采取虚拟经营模式，把低附加值的服装生产外包给外部厂家，集中资金和精力投入到附加值高的价值链环节上。杭州吉利、宁波奥克斯、温州奥康、宁波海天等企业纷纷在中西部地区新建生产基地，甚至东南亚国家，将总部或研发中心留在浙江省内对接高校、科研院所等高端资源开展协同创新。

（二）立足优势，差异化发展

传统产业的转型升级，并非全部推倒重来，更多的是对产品进行不断的升级换代，或者以原有核心产品为圆心，在相关联产品范围内进行延伸，寻找抓手重点突破，摆脱同质化和低成本竞争陷阱，实施产品差异化战略，走“立足传统产业——产品升级——产品差异化——转型升级”的路径。

如杭州娃哈哈走“饮用水—功能饮品—文化饮品”的产品发展路径，成为饮料行业第一；嵊州巴贝走“面料—领带—装饰—高档服装”的产品发展路径，成为服饰行业重要品牌；宁波贝发走“笔—办公笔—礼品笔—环保笔”的产品发展路径，成为制笔第一品牌；杭州运达自主研发风电技术，成功开发出世界先进的竹浆叶风电机组。

（三）延伸产业链，创新商业模式。

制造业企业在淘汰过剩、落后、污染、高耗产能的同时，通过向制造服务业延伸，服务业企业从资本、物流、渠道、研发等多方面为浙江制造业企业的转型升级提供高度市场化、专业化的服务，产业链上的多向互动，拉长企业的“微笑曲线”，提高产品服务附加值，实现商业模式创新，走“延伸产业链——打破传统单向式制造/服务模式——商业模式创新——转型升级”的路径。

如杭氧集团从空分设备制造向销售工业气体服务的延伸，申洲国际将产业链不断向上游研发环节延伸，阿里巴巴的生产型服务电子商务平台，传化的第四方物流平台，桐庐民营快递的信息化物流服务，浙江物产的供应链管理和服务，浙商银行、泰隆银行的小企业银行和投资银行服务，浙商创投的私募股权投资(PE)服务，天堂硅谷、浙江大学创业投资、赛伯乐等风险投资(VC)服务，浙江省现代纺织工业研究院的研发到产业化一条龙服务等。

（四）布局中高端市场，提升品牌价值

当前多数浙江企业目标市场选择仍是处于杂牌林立、混乱经营状态的低端市场，而这部分市场大都属于劳动力密集型市场，竞争十分激烈，利润相对微薄，在当前人口红利几近消失殆尽，外需环境不断恶化的背景下亟需开展产业转型升级。因此企业亟需布局中高端市场，将产品由“数量型”向“品质型”和“效益型”转变，不断提升品牌价值，实现品牌升级，

形成具有规模效应的品牌企业，走“布局中高端市场——提升品牌价值——转型升级”的路径。

如万事利集团将文化、创意融入丝绸，提高丝绸的附加价值。重点选择发展以高档礼品、高档服装为主的丝绸产品，并逐渐从初级的产品经营向品牌化经营转变，向文化创意产业转变，形成了高档、时尚的品牌经营路线。报喜鸟实施多品牌战略，为消费者提供更多个性化的产品，旗下形成了 TOMBOLINI（东博利尼）、Maurizio Baldassari（巴达萨里）高端品牌群，HAZZYS、法兰诗顿加上主品牌报喜鸟等中高端品牌群。康奈集团和正泰集团不单单代理国际品牌，利用自身的技术优势，推出自主的高端品牌。前者打造“康奈世家”自主高端皮鞋品牌。后者推出了高端智能电气品牌“赢商网诺雅克”，定位为高端智能低压电气及系统解决方案的供应商。

专栏四：吉利收购沃尔沃

一、企业介绍：

浙江吉利控股集团有限公司是中国国内汽车行业十强中唯一一家民营轿车生产经营企业，始建于1986年，经过二十年的建设与发展，在汽车、摩托车、汽车发动机、变速器、汽车电子电气及汽车零部件方面取得辉煌业绩。特别是1997年进入轿车领域以来，凭借灵活的经营机制和持续的自主创新，取得了快速的发展，资产总值达到105亿元，连续四年进入全国企业500强，被评为“中国汽车工业50年发展速度最快、成长最好”的企业，跻身于国内汽车行业十强。

二、转型前发展困境：

- 1、规范化和精细化管理与著名的汽车厂商相比仍就不足。
- 2、品牌有一定的知名度，但美誉度偏低，品牌联想较差，品牌形象低端，几乎没有品牌忠诚度，品牌表现始终差强人意，而且公众对其认知依然是一个初级阶段。
- 3、自主研发起点非常低，且研发成果不佳，缺乏有竞争力的新车型。
- 4、售后服务现状目前尚停留在“理念或者”口号阶段，服务水准难以保证，对服务缺乏明确的战略部署，没有系统的支持流程与操作设计，难以让消费者放心。
- 5、人才培养制度和企业用人文化的缺少影响其进一步发展。

三、转型升级：收购沃尔沃

1、收购准备

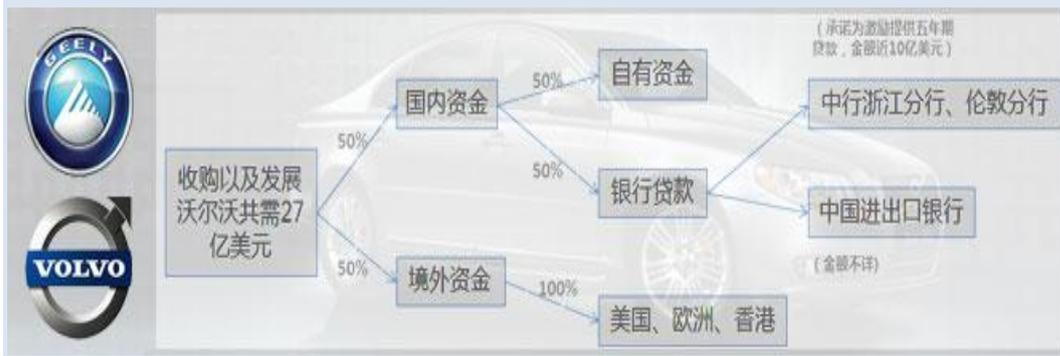
吉利从2002年开始就已经关注沃尔沃了，正式跟福特进行沟通也将近3年多。2008年底，吉利首次向福特提交竞购建议书，这份花了整整一年时间精心制作的建议书给福特留下了良好的第一印象。2009年10月28日，福特宣布吉利成为沃尔沃的首选竞购方。

2、收购清单

1	1 个品牌	吉利将 100%拥有沃尔沃品牌
2	9 个系列产品	包括 S40、S60、S80、C30、C70、XC60、XC90、V50、V70，这是沃尔沃在全球范围内销售的所有车型
3	3 个车型平台	P1、P2 和 P24 平台。P1 平台生产紧凑型轿车，包括 S40、C30、C70、V50 系列车型。P2 平台生产大中型轿车，包括 S60、XC90 系列车型。P24 平台是 P2 平台的升级版本，生产 S80、XC60、V70 系列车型。
4	核心知识产权使用权	吉利将通过沃尔沃拥有其关键技术及知识产权的所有权，并拥有大量知识产权的使用权，包括沃尔沃在安全和环保方面的知识产权。
5	全球经销商和供应商网络	沃尔沃拥有分布在全球 100 多个国家的 2500 家经销商，其中 60%和 30%的经销商都分布在欧洲和北美市场。
6	境外工厂和研发人员	吉利将保留沃尔沃在瑞典和比利时现有的工厂，并承诺沃尔沃瑞典总部和研发不变，工厂不裁员。
7	福特汽车提供技术支持	为确保剥离过程平稳完成，在过渡期间，作为交易的一部分，福特汽车也已承诺会在技术方面提供支持。

3、资金来源

吉利收购沃尔沃的标的价格为18亿美元，加上后续发展需要的流动资金，共需要27亿美元，国内和国外融资比例约为1: 1。国内资金中50%以上是吉利自有资金，其余是中国主权银行的并购资金。国外资金则来自于美国、欧洲和香港。



4、收购成功

2010年3月28日，浙江吉利控股集团和福特汽车公司签署了股权收购协议，吉利以18亿美元收购沃尔沃100%股权。除了股权收购，还涉及了沃尔沃、吉利和福特三方之间在知识产权、零部件供应和研发方面达成的重要条款。2010年8月2日，吉利董事长李书福和福特首席财务官刘易斯·布思在英国伦敦共同出席交割仪式，至此，浙江吉利控股集团已经完成对福特汽车公司旗下沃尔沃汽车公司的全部股权收购。



5、获得的利益

从收购标的上看。根据洛希尔的评估，目前沃尔沃的净资产超过15亿美元，品牌价值接近百亿美元。1999年福特出资64.5亿美元收购了沃尔沃，如今吉利从福特手中收购沃尔沃的标的价格才18亿美元，而最终成交价格仅为15.5亿美元。福特可谓是赔本大甩卖。

从品牌价值上看。作为与奔驰、宝马、奥迪齐名的国际豪华汽车品牌，沃尔沃的品牌价值远远超过萨博。吉利成功收购沃尔沃，将利用沃尔沃的高端品牌形象提升吉利的整体形象，并通过品牌移植来提升吉利的自主品牌价值，最终形成能够参与国内外竞争的高端民族品牌。

从技术能力上看。沃尔沃是一家具备造血和持续发展的公司,拥有高素质研发人才队伍,具备低碳经济发展能力,在汽车主、被动安全领域拥有一系列领先技术,具有生产豪华车型的技术体系能力,这些正是吉利所缺乏并孜孜以求的。

从广告效应上看。吉利“蛇吞象”般成功收购沃尔沃的巨大“广告效应”,是任何一个其它形式的“广告”所无法比拟的。一次收购,让全世界对吉利刮目相看。

从未来发展上看。快速成长的中国汽车消费市场以及沃尔沃分布全球的销售和服务网络,为“吉——沃”的双赢提供了极大可能,有了“新大陆”,就会有发展空间,有了“新水域”,就可以航行巨轮。

从影响效应上看。吉利成功收购沃尔沃除了给企业自身带来利益之外,也必然会给中国汽车产业的发展带来裨益,一是给中国汽车民族品牌以鼓舞效应,二是给中国企业进军国际市场以示范效应。

沃尔沃被收购后变化

将维护和加强沃尔沃世界级品牌的传统地位。继续发扬在安全性和环境技术方面的全球声誉。

允许沃尔沃利用并使用吉利中国渠道
允许沃尔沃在中国境内购买零部件
保留管理团队独立性
保留现有生产研发设备和能力
保留现有工会合同
保留现有经销商体系和网络

吉利收购的利益

吉利拥有沃尔沃的关键技术和知识产权。吉利已经让自己获得了一个更大的全球汽车市场和舞台。

收购沃尔沃100%股权
有权使用大量沃尔沃的知识产权
提高吉利品牌市场影响力
使吉利技术上领先其他自主品牌
国产沃尔沃车型,降低售价,增大利润
消化知识产权,移植到吉利车型上

专栏五：森马集团：虚拟经营，品牌为先

一、森马集团有限公司商业模式创新分析

从“星星之火”到“燎原之势”，森马在较短时间里从众多同行中脱颖而出，成为我国服装企业中的佼佼者。可以说，采用虚拟经营模式是其走向成功的必要条件之一。在我国，采用虚拟经营模式的服装企业很多，但取得森马这样佳绩的毕竟只是其中的少数。采用虚拟经营更要求企业有着出色的研发能力和销售渠道拓展能力，以严格的质检把关产品质量，以知名品牌获消费者和代理商的认同，用先进的企业文化将代理商与企业、员工与企业凝结在一起。

森马对商业模式的成功创新归结起来主要有以下四点：

1、虚拟经营，整合创新。

创业伊始，森马就摒弃自我生产、自我配补的传统商务模式，采取虚拟经营模式，把低附加值的服装生产外包给外部厂家，集中资金和精力投入到附加值高价值链环节上，一手抓研发设计，一手抓市场营销，把长板做长。

在创立之初，服装款式的研发由公司的设计团队负责，随着市场份额的提高以及消费者对于服装需求的快速增长，森马不断借助外力促进产品的创新。2005年，森马启动院校联盟计划，与韩国的C&T公司、上海东华大学、浙江理工大学联手合作，成立森马产品技术研发中心，并相继引进和增聘国际优秀服装设计师，开发新面料和类别。如今，森马公司每年产品设计的款数已从最初的7个系列256个款增加到现在的28个系列5600多款。

以良好的研发设计为基础，森马将服装生产外包给技术实力雄厚、生产能力强、质量过硬的外部生产厂家，外包企业要通过ISO9000认证标准考核，并由现场QC和QA人员督导品质监控，保证产品质量。目前，在供应链的上游，森马已吸引了“珠三角”、“长三角”和湖北、山东等地近400家产能强大、技术力量雄厚、产品质量过硬的生产厂家，专业生产“森马”和“巴拉巴拉”品牌系列服饰。

在营销上，森马有专门团队负责新加盟店的经营理念、资金实力、市场容量、地理位置的评估。在“小河有水大河满”经营理念的指引下，出台一系列优惠政策，鼓励代理商多开店、开大店，并将资源向优秀的代理商倾斜。经过短短14年的发展，森马已在全国31个省、市、自治区开设了5800多家专卖店。

在扩展销售网络的过程中，森马保持数量有限的直营店，直营店的地理位置多在大城市、大市场、运营成本高的地段。这些直营店的作用更多地在于调查市场动向，总结店铺经营管理经验，为吸引加盟店提供榜样，为加盟店的装潢、后期经营管理、人才培养提供参考和实战经验。

森马认为，整合就是最大的创新，让专业的人做专业的事，整合一切可以整合的资源，是森马做大、做强的法宝。森马始终要求自己以国际化的视野整合全球优势资源，做足国内市场。先后与麦肯锡、IBM、瑞典佳创、法国PROMOSTYLE公司等知名机构进行战略合作，充分整合国内外优势资源，全力打造以森马为核心的企业生态圈，不断提升供应链的竞争能力。

2、品质为先，品牌至上。

自从1997年在徐州开设第一家森马专卖店以来，森马就视品牌为生命，专注于品牌管理。1998年8月，森马召开了品牌发展战略研讨会，打响“森马走向全国”的主攻战。1999年2

月，森马在99连锁专卖经营管理工作会议上，首次提出了“三个有利于”的经营指导思想，即“有利于市场份额的提高，有利于企业形象的提高，有利于代理商与企业利益的提高”。这为森马的规模扩张奠定了思想基础。

品牌管理的基础是产品质量。森马在加强产品研发设计和质量控制上下足了功夫，除启动院校联盟计划与引进国际设计师外，森马还同法国PROMOSTYL公司共同组建森马国际时尚信息中心，深入研究人们不断变化的休闲生活方式，把握顾客的消费动机、需求、行为模式、消费决策模式等方面，把欧美最新的时尚理念、流行元素进行有机整合，运用现代高科技工艺，使森马产品呈现时尚、高科技、高品质的特点。

在品牌形象提升上，森马强调终端是最好的媒体与品牌传播渠道，每年投入巨资对终端形象进行优化、调整、提升。从2002年，森马开始聘请国际知名广告公司担任品牌管家，全面导入“360度品牌管理”。森马重视网络传播的作用，近年来，通过与腾讯和各大门户网站的合作，重点对全国3亿多的目标网民进行品牌渗透。森马还大胆革新传播渠道，首试植入式营销方式，将品牌促销行为和娱乐捆绑在一起，推出了年轻人喜欢的QQ秀，使之成为年轻消费者喜爱的网上T台，国内其它鞋服品牌纷纷效仿。此外，森马还通过软活动提升品牌影响力，先后聘请谢霆锋、TWINS、罗志祥、Super Junior-M等明星为品牌形象代言人，举办“同一首歌”大型演唱会，与央视共推青春励志剧《青春舞台》，与浙江卫视“我爱记歌词”栏目、好莱坞大片《钢铁侠2》等合作等，有效提升了品牌知名度，进一步增强了与消费者的亲和力。2009年，森马将广告语从“穿什么就是什么”升级为“穿什么 潮我看”，表现自我是年轻一代的价值观与生活态度。巴拉巴拉以“童年不同样”为品牌理念，以“更多款式、更多选择”为品牌口号，通过各种传播方式及途径塑造时尚、专业、安全的品牌形象，满足儿童多种场合下服饰需求，倡导“自由自在，无拘无束”的儿童成长理念。

品牌延伸是森马品牌管理中的重要一项内容。2002年，在森马休闲服成功运作5年时间后，鉴于成熟的虚拟经营模式、默契的运营团队、强大的市场掌控能力和雄厚的资金实力，创立延伸品牌“巴拉巴拉”童装，用休闲、运动、时尚的童装风格特色，充分诠释了“成长可以更精彩”和“童年不同样”的品牌文化内涵。“巴拉巴拉”出现了井喷式的发展。2008年，“巴拉巴拉”成为中国童装业销售冠军，打破了中国童装行业的发展格局。如今，“巴拉巴拉”品牌网点数量达2000多家，是我国网点最多最广、销售额最高、增长速度最快的童装品牌。森马准确把握了第二品牌的发展机遇。目前，森马又把目光集聚到中高档休闲服装领域，并专门成立了新品牌的领导班子。不久，森马将拥有第三品牌、第四品牌。

3、现代物流，效率制胜。

虚拟经营就意味着企业部分或完全没有自己的生产车间，而服装行业又是消费者需求变化迅速、产品更新速度快的行业，紧跟时尚的潮流对服装物流是一个重大的挑战。在以款少量多为特点的上世纪90年代，森马以长途汽车托运作为物流的主要平台。随着服装业竞争者的增多和森马自身产品销量的增长，森马在供应量的物流环节必须做出重大的创新。事实上，森马在这一环节表现相当抢眼。

2008年初，森马着力打造全新的现代物流配送体系，投资2亿元打造温州物流中心和上海物流中心，项目获财政部2009重点产业和技术改造（第一批）项目建设1080万元的专项资金支持。森马现代物流项目由国际一流的集成商德国西门子（德国马克）、德国永恒力物流方案提供商等公司参与建设，采用了日本OKURA分拣技术、北京起重运输机械研究所的AS/RS自动化立体化立体仓储等先进的设备和系统，使国内传统的手工物流作业模式转向现代化、电子化和智能化。物流配送项目通过立体仓储系统（AS/RS）与拣选技术（PTL）的完美结合，在行业内开创了由自控系统来处理软性物质和不规则物质的先河，抢占了服装业物流配送的制高点。

基于在这一现代物流配送体系，订单分拣能力将从过去的20万件每天的提升到70万件每天，实现低库存与高准确率，精简物流成本，拉近与顾客需求的距离，使森马集团的核心竞争力有了质的提升。

4、共赢文化，内外和谐。

一流的企业做文化，尤其是像森马这样以虚拟经营为特色的企业，更需要以先进文化将合作伙伴团结起来，与企业共享利益，共担风险。共赢是森马企业文化的精髓，森马的核心价值观即为“崇德尚贤，和谐共赢”。这一文化落到企业相关各利益者，便是森马倡导的“四个创造，四种责任”：为合作伙伴和顾客创造价值，肩负起顾客的价值责任；为企业创造利润，肩负起企业发展的经济责任；为员工创造前途，肩负起员工的成长责任；为社会创造繁荣，肩负起企业的发展社会责任。

对于合作伙伴，森马提出“小河有水大河满”的经营理念，以合作伙伴的利益为先，把合作伙伴的利益做大，再与其分享、共赢。在这种共赢文化的影响下，森马两大品牌网络遍布全国31个省、市、自治区，5800家店铺中96%以上实现了赢利。

在共赢的氛围下，倡导企业的内外和谐——企业与员工、企业与社会和谐。企业积极发挥党委、工会和共青团组织作用，以“快乐工作，幸福生活”为目标，致力于营造尊重员工、依靠员工、信任员工、关爱员工的良好氛围。森马内部员工业余活动配套设施如，休闲

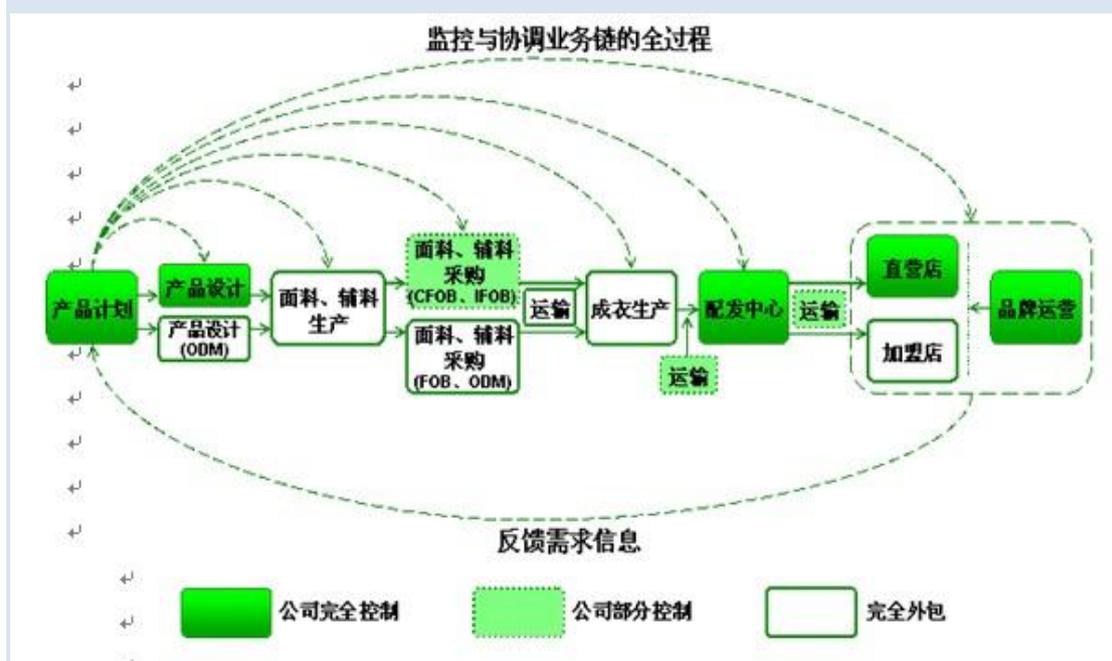
吧、健身房、图书室、文体活动大厅一应俱全，羽毛球协会、足球协会、篮球协会、演讲协会、书画协会、户外运动协会、摄影爱好者协会等员工协会为员工业余活动提供良好平台。森马集团还推出以企业创立日12月18日之前一月为期一个月的“森马企业文化月”活动，在文化月内举办主题鲜明、形式多样的各种活动。“森马企业文化月”已成为森马企业文化的一张金名片。

森马倡导“快乐工作，幸福生活”。在森马，员工享受带薪年假、探亲路费报销、社会保险、住房公积金等福利；享受有竞争力的薪资待遇，一年普调一次；至少享受两次外出旅游。同时，森马积极筹备上市，推进企业社会化，让广大员工共享企业发展成果。企业要发展，人才是关键。公司先后与上海拓晟、嘉实、美世等著名管理咨询机构，中欧国际工商学院、长江商学院、上海交大、浙江大学等知名培训机构合作，致力于打造森马人力资源管理体系，提升员工核心竞争能力。

森马在取得巨大成绩的同时，积极履行社会责任，树立良好社会形象。现森马全系统为社会创造了6万多个就业岗位。森马积极参与赈灾、助学、扶贫济困、支持新农村建设等社会公益事业：2006年，斥资2000万元建立温州首家企业慈善分会——瓯海区慈善总会森马分会；2007年投资1000万元，建立泽雅镇龙头村瓯柑基地，成为村企结对帮扶的典范；2008年，共为汶川地震灾区捐赠2270多万元。14年来，森马累计向社会各界捐款捐物超亿元，公司荣获中华慈善奖——最具爱心内资企业。

二、森马集团有限公司商业模式小结

森马集团有限公司商业模式创新示意图



虚拟经营兴起于20世纪70、80年代，以业务外包、连锁经营、战略联盟三种企业组织形式虚拟化为特点。虚拟经营是新经济时代的产物，是社会化生产深度发展的结果，它将生产要素，包括生产资料、劳动力、技术、信息、管理、品牌等在更大的范围优化配置，让具有拥有不同劳动技能的社会生产者在不同时空下参与产品的生产销售，从而高效利用资源，紧抓市场需求，为企业和社会创造更大价值。森马正是靠着虚拟经营这把金钥匙打开了成功之门。

将占用资金大、劳动力密集的服装生产环节外包给外部企业，将销售环节交给区域分散、更加了解市场的代理加盟商，企业自身将资金和人力投入到服装的设计、销售渠道运作、品牌推广、供应链打造、文化建设、企业内部管理上。在全球范围内整合优质资源，以创意和创新来构建企业的核心竞争力。

三、森马集团的成功带给我们的启示是：

第一、要顺应时势，大胆采用先进商业模式。在国内服装市场发展迅速，服装制造企业数量多、质量高，森马大胆地采用虚拟经营模式，企业总部主管研发设计和营销管理，在全国范围内将服装生产外包，以少数的直营店来总结市场营销和门店管理经验，发展代理加盟店，扩展市场网络。

第二、在全球化大环境下整合优质资源。森马将生产外包和发展连锁经营的同时，积极利用国际资源，引进国际优秀服装设计师和国外企业合作，提高研发设计实力；与德国知名物流公司合作，打造现代物流体系；与国际一流的品牌管理机构合作，推广品牌；与国际优秀门店设计企业合作，加强销售渠道的管理，等等。这些举措使得企业以国际顶尖的技术和管理来支撑先进的商业模式。

第三、以知名品牌和先进企业文化团结相关利益者。采用虚拟经营模式，需要要有大量的外包业务生产商和销售代理商团结在企业周围，发挥对于这些利益相关者的凝聚作用便是知名品牌和先进企业文化。知名品牌使生产商、代理商信任企业的产品和市场影响力，先进企业文化使外包业务生产商和代理商认同企业价值观，自觉地与企业的经营活动保持一致。森马始终把品牌建设作为企业管理的重要议题，深入调查市场，使品牌有准确的定位，善于借用外力使品牌传播有合理的形式，以共赢文化树立企业的核心经营理念，获得合作伙伴的认可与信任。

依托此成熟的商业模式，紧紧把握服装市场需求，森马必将在企业品牌拓展和规模扩张上有更大的作为。无论对于是采用虚拟经营模式的服装企业，还是以虚拟经营为特色的其他行业的企业，森马的商业模式都有值得学习和借鉴的创新点。

结语

浙江以农村民营经济起家，从家庭作坊式生产经营到产业集群发展，浙江人民“洗脚上岸”、奋勇拼搏创造了令人惊叹的经济成就。1980—2013年间浙江省GDP总量年复合增长率高达17.57%；浙江农民人均收入连续29年位居全国各省区首位；福布斯发布的2013中国最富有10个县级市排行榜浙江独占5席；浙江商人更是被誉为“东方的犹太人”。

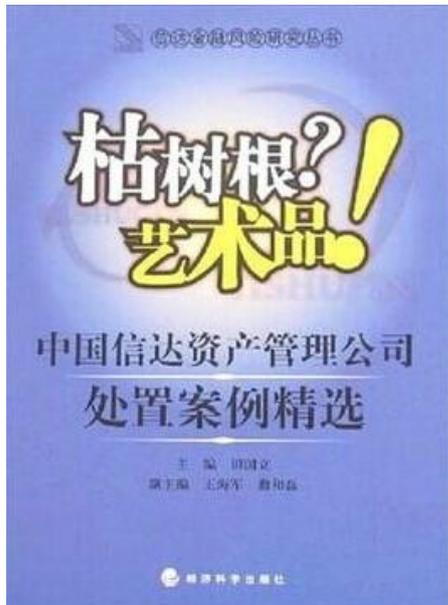
不可否认，浙江经济正经历着生死存亡的考验。由于产业结构不合理、实体经济空心化、外贸依存度过高，而经济附加值偏低等多重原因，在全球需求萎靡的情况下，曾经风靡全国的温州模式遇到发展瓶颈，浙江民营经济“质”、“量”下行明显，工业发展后劲不足，整体经济发展增速放缓趋势明显，与相邻竞争省份江苏的差距愈加扩大。更为严峻的是，由于融资杠杆过度，浙江民间借贷危机四伏，大型破产案件接连发生，企业风险积聚并呈蔓延趋势。

令人欣喜的是，浙江省各级政府和各界已积极行动起来，全面投入到了这场攻坚战中。我们相信困难是暂时的，只要政府继续发挥好主观能动性，社会各界积极响应，同舟共济，发挥创新思维，化解各类风险，在经历过这次转型阵痛之后，浙江经济定会迎来新的春天。

悦读时光

《中国信达资产管理公司处置案例精选》

——枯树根?艺术品!



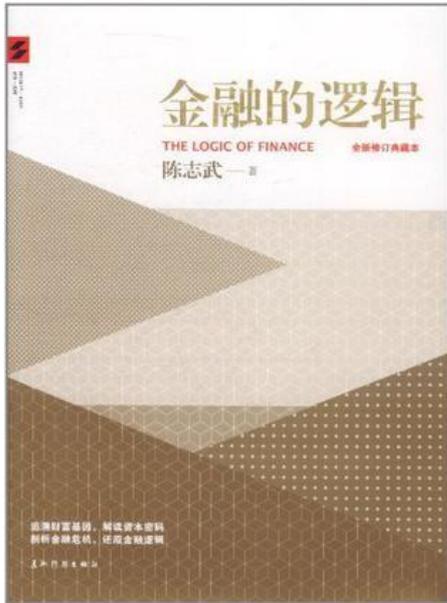
简介：田国立，中国信达资产管理公司总裁。2004年，主持信达公司对中国银行、建设银行 2787 亿元不良资产投标并成功中标。同年，担任中国信达资产管理公司总裁，并赴哈佛大学肯尼迪政府学院完成高级研修。

中国信达资产管理公司自商业化转型以来，从整理、分析资产处置案例入手，出版了六本资产处置案例集：《救火队？消防队！》《枯树根？艺术品！》《漫灌？滴灌！》《沙子？金子！》《守业？创业！》《战斗？战役！》。研究成果为我们在不良资产处置过程中提供了很大支持。

书评：书中案例源及信达多个部门，有信达总公司职能部门、办事处、托管组等。这些鲜活的案例中，不仅有对不良资产形成原因和教训的深入挖掘，而且有处置经验的总结和提炼，更有对不良资产内在规律认识的不断升华。这些案例通过情境模拟重现历史，把不良资产的复杂性和多样性真实的摆在了我们面前，而且提供了分析、解决问题的思路和方法。对提升我们自身的不良资产处置意识起到很大作用。

坚持案例的积累，建设学习的模型，不仅可以使我们迅速的掌握工作需要的知识，不断进行知识更新，更有利于我们培养自身的理念，为之后的工作提供更好的帮助。

《金融的逻辑》



简介：本书作者陈志武是美国耶鲁大学管理学院金融经济学教授，清华大学特聘教授，中国金融博物馆首席顾问，是世界金融学和金融资产定价领域最具有创造力和最活跃的学者之一，同时也是最具影响力的华人经济学家之一，获得过美国默顿·米勒研究奖、芝加哥期权交易所研究奖等多项重大学术奖励。陈志武教授在本书中探讨了金融发展和一般市场发展对文化和社会带来的影响，从理论到事实对西方金融的发展正本清源，追溯财富基因，解读资本密码，剖析金融危机。陈志武教授从金融作为“大社会”中一分子的角度来研究金融，对儒家文化进行了金融学反思，

直言市场经济是个人解放的必由之路，发展金融是中国的唯一出路。

书评：这是一本通俗易懂的金融经济书籍，书中没有出现很多的理论论证和数据分析。对于非金融背景的读者，它能够结合中国及其他国家的历史、现状和部分案例，将一些金融学、经济学上的理论和逻辑通过深入浅出的方式表达出来，让人对金融和经济形成较为具体的概念。而对于具有金融背景的读者，它是一本能够开阔思路的书，将金融发展和市场发展与文化和社会相关联，从金融的角度对儒家文化进行反思，得出了一些独特的观点。

具体而言，这本书的主要观点包括：1、社会隐性货币需求的显化以及资本市场的快速发展，导致了中国的钱越来越多；2、一国的强大与否不在于对他国的掠夺，而在与金融能力的强弱，金融的发展能够促进国家民主的进步；3、中国传统儒家文化中的三纲，实际不利于金融发展，而目前经济的迅速发展及人口的流动正在逐渐瓦解儒家的价值观，这对于金融发展来说并不是坏事；4、中国的出路在于金融的迅速发展，只有金融得到发展才可能更好的促进经济中创新活动的增加；5、明确产权制度、建立司法体系、完善信息披露体系等社会制度的建设，是资本市场发展的前提和基础，不存在脱离社会制度现实状况的金融发展。

在这本书中作者并没有运用十分严密的理论论证，行文上也有些许拖沓和重复，甚至部分论述还存在一些争议，但全书的思维视角和部分观点还是很有参考价值的，值得一读。

《资管视界：浙商资产金融评论》征文启事

为了更好地服务于公司发展，丰富刊物内容，同时也为公司员工提供一个分享观念和展示自我的平台，本刊特面向浙商资产全体员工公开征集稿件，具体内容如下：

一、**征稿对象：**浙商资产管理有限公司全体员工。

二、**征稿期限：**本征稿启事长期有效，即日开始征稿，可随时投稿。

三、**征稿内容：**可针对本刊中各个栏目来稿，包括但不限于如下内容：

1、**政策解读：**相关最新政策解读以及对浙商资产业务结构调整、自身业务处置等影响分析；

2、**案例分析：**浙商资产的不良资产处置、融资模式、资本运作等案例分析、模式解读；标杆企业成功之道、相关业务创新处置、法律实务等案例评述、解读；

3、**浙商资产之窗：**针对公司发展的热点问题提出对策和建议，针对公司战略、经营管理问题、业务创新处置展开思考和评论等；

4、**悦读时光：**书籍以资管经济类为主，主题不限，内容包括简介、书评、读后感等。

四、稿件要求：1、稿件要求选题新颖、积极健康、表述鲜明、资料真实、内容实用；2、稿件字数不限，以 1000—2000 字为宜；3、来稿一律采用 word 形式，格式不限，以电子邮件方式投稿，邮件主题采用“投稿+文章名+作者”的形式；4、来稿附作者简介和联系方式，以便核实相关信息。

五、奖励办法：来稿一经采用，将给予一定奖励，具体内容如下：

1、所有来稿一经采纳，将支付一定金额的稿酬；2、以投稿作品的数量和质量作为评选标准，于每年年终举办颁奖仪式向获奖作者颁发荣誉证书和奖金。

● 投稿邮箱：lujingdong@kinghing.com

● 联系人：路景栋

此外，如果大家对《资管视界：浙商资产金融评论》的发展及栏目建设有好的建议或意见，欢迎提出。欢迎大家踊跃投稿！

《资管视界：浙商资产金融评论》编辑部

学以致用 · 行以博学



地址：上海市浦东新区民生路1518号金鹰大厦A座1001B
电话：021—68583630
网址：<http://www.zsamri.com>

