



●周德文

■本报记者 许强

虽已步入春天，仍春寒料峭，危机的阴影挥之不去。

民企，作为政策的试水者，市场战队中的主力军，经济的晴雨表无时无刻不在命悬一线，紧绷着神经，国内外经济、政府的任何风吹草动，都是一个寒颤。本以为这场由美国次贷危机引爆全球的债务危机 2009 年就靠岸了，但被四万亿拦在门外 7 年后，不但没有消灭干净，反而以更加迅猛的姿态返场，宏观数据的一再跳水，实体经济的不断萎靡，债务危机这只猛兽攻破城门是否有可乘之机。危机从生产端到消费端，从点到面的传递，最上游的大宗商品行业率先一声栽倒在地，煤炭、有色金属、石油、进而钢铁、建材、制造业、房地产业等以火烧连营之势蔓延。如果说这一波的失业潮、降价潮、倒闭潮是一波流感病毒，那么我们的实体经济企业都已感染病毒，身患重感冒，奄奄一息，人生病，要寻医问药，而企业作为法人，有着特殊身份的“人”，企业病了也需要医生问诊，开处方调养，在这样的危急环境下，危机企业该如何救？由谁来救？中国危机企业拯救“名医”周德文为您解答疑惑。

在温州，在全国中小企业圈，身兼民进中央经济委员会副主任、中国中小企业协会副会长、温州市总商会副会长、上海中和正道投资管理集团有限公司董事局主席，以及全国

拯救危机企业

——访上海中和正道投资管理集团有限公司董事局主席周德文

温州，全国各地都存在，2012 年末，中国企业债务大约为 65 万亿元，占 GDP 之比达 125%。国际上成熟的经济体企业债务一般会达到 GDP 的 50%~70%，中国企业是这个数的 2 倍，是全球平均水平的 3~4 倍。近两年来，中国企业的债务危机不仅没有缓解，而且更趋严重，不容等闲视之，纵观全局，仍旧危字当头，且 2016 年为债务危机的临界点，将出现井喷式爆发。

无论是盛极而衰还是福祸所依，自古事物就有对立的两个面。近年来，随着中国经济发展进入“新常态”，经济下行压力的持续增大，传统模式、传统产业和传统动力支撑能力减弱，不少中小企业陷入民间借贷崩盘、资金链断裂、人力成本过高、产品销售下滑等困境，甚至有相当多的企业面临着生死存亡的考验，许多企业家慕名，纷纷前来寻找周德文帮助。周德文感到仅凭自己一人之力，明显力不从心，能帮助到的企业太少。帮助更多企业重塑活的希望、救活企业的想法也孕育而生，一只专门帮助危机企业自救重生的团队因此诞生了。一个全新的团队——上海中和正道投资管理集团有限公司成立了，汇聚了大批企业战略专家、经济学家、债务应对专家、重组律师、财务管理师、税务导师、稽查应对师和风险管理等各方专家，包括企业危机解救操盘手兼上海中和正道执行总裁王永斌、著名法务专家陈有西、中国危机管理理论创始人艾学蛟、债务重组专家吴勇伟等实战派人物，专注于为企业进行危机解救、企业上市服务。

用“体检报告”来说话

古有名医华佗望闻问切“四诊法”，危机企业“名医”周德文和他的上海中和正道团队也有“五步工作法”：一、企业尽职调查（出具体检报告），帮助危机企业全面分析企业存在的问题。二、制定危机应对方案（分析病情），针对危机企业存在的相应问题，制定合理的应对方案，对症下药。三、帮助危机企业自救重生（开药方），重点是帮扶危机企业摆脱自身的债务负担。四、法律风险化解（做手术）。借力专家科学智慧和人脉资源，帮助危机企业化解不度程度存在的投融资风险、经营风险、财务风险、税务风险等风险中隐藏的经济犯罪的隐患和法律风险，如非法集资、偷税漏税、挪用资金、职务侵占、商业贿赂、虚报出资、虚假出资、抽贷出资、骗取贷款、合同诈骗等等，解除后顾之忧。五、企业重组（疗养）。通过对危机企业重组，很好地对团队进行洗牌，保留精英骨干，保留核心业务，提高企业效益，实现自救重生。

周德文介绍道：进驻企业进行尽职调查，即是一个出具体检报告的过程，健康的企业，我们帮他调理，进行上市，帮助企业理清账目、突出主营业务；“身体较弱”，债务过重、涉及担保链条、存在一定法律风险，但主营业务强劲的企业，我们帮他进行及时的“止血、输

血、造血”，多方面进行“治疗”，在危机彻底爆发前，及时分散投资风险，以保护股东私产；保卫现金流，以保障企业正常经营；排除风险隐患，以预防企业家职务犯罪；设立防火墙，阻断债务危机传导通道；制定危机应急预案，以全面应对债务危机。在危机爆发后，在上海中和正道的帮助下及时正确应对危机，以避免企业破产；处理不良资产，以剥离企业债务减轻负担；担保链条切断，以保护企业核心资产；削减财务成本，以增加企业效益；化解法律风险，以保护团队安全；保护核心股权，以维护股东权益；保卫现金流量，以保障企业经营；加强合规管理，以应对司法审计。

三种“病情”应对症下药

周德文在这么多年的企业危机解救的过程中，看到了形形色色的企业家，盲目自负的有之、不切实际的有之、理性稳重的有之、谨小慎微的也有之，企业家的风格直接影响到企业的发展，于是周德文在分析危机企业的症状时，将目前的危机企业大体分为三类：

一是“先知先觉”型，企业运作都是完好的，目前还未遇到危机，但是企业家高瞻远瞩，有较好的整体规划，预感到今后可能会出现担保链、利润率等问题，因此先做预案。针对这样的企业，我们有专业的团队能帮助他们做好顶层设计，这种设计包含未来有可能出现的危机、不同危机的不同处置预案、三板上市的整体打包设计等。

二是“后知后觉”型，企业一路走来直至危机出现，但能积极地借助他力寻找走出困境的办法。这类企业是最多的。我们针对这样的企业，在前期诊断后，会有专业的战略专家、律师、会计师团队进驻帮其化解危机，自救重生。治疗方式主要为债务重组，以时间换空间，给危机企业以活的希望。

三是“不知不觉”型，遇到困境仍在死撑，甚至饮鸩止渴去借高利贷，直至企业陷入死地。针对这样的企业，我们只能好心谏言，能否防范危机、度过危机就要看企业家自身的素质了。

对此，周德文强调，企业要居安思危，有高度的防患意识，定期体检，这样才能避免危机，才能使企业更好地适应社会变化，从而发展壮大。同时，对于危机企业而言，时间就是生命，高于一切。抓住企业危机处理的这条时间生命线，用最专业最合理的解决方案应对，无论是危机前的预防还是危机后的拯救，都能够使企业起死回生，重获希望，再战征程！至于那些“得了绝症的企业”，周德文则希望帮助这部分企业解决债务负担、法律风险等，让企业“安乐死”。

正行中国，用实际行动拯救危机企业

随着知名度不断扩大，周德文和他的企业“医疗”团队上海中和正道资产管理集团，

已成为是中国领先的商业资产管理集团，掌控自由资金 50 多亿元。他们从温州出发，问诊企业的足迹已遍布全国。

他们走进内蒙古，在内蒙古设立了 3 个办事处，以便及时解决当地中小企业的危机处理；他们进驻江西萍乡，为危机企业割断担保链条，保护企业核心资产；他们深入广州，帮助企业制定危机应急预案，全面应对企业可能出现的债务危机；他们问诊武汉，为企业设立防火墙，及时阻断债务危机传导通道……

浙江一家钢构集团企业在他们的帮助下通过债务重组，用 800 万元现金化解近 1 亿劳务分包款；陕西一位老板在周德文和他的团队的共同努力下，通过用债转股的方式化解近 10 亿的民间集资债权。山东一家化纤集团企业通过他们帮助制定重组预案，优化核心经营资产，处置存量资产和亏损公司，实现扭亏为盈，为重组上市打下良好的基础。浙江一家革业有限公司，截至 2014 年 7 月 31 日，公司总资产 3.3 亿元，总负债 2.7 亿元，其中银行负债 1.9 元（均为资产抵押担保），每年需支付约 1600 万利息，在他们的帮助下，通过重组战略，有效地保全资产，甩掉债务包袱，实现重生自救和盈利。温州一家控股集团有限公司，由于企业联保受到牵连，无法正常运营，在他们的帮助下通过资源整合，切断担保链，化解企业法律风险，重新轻装上阵，仅半年时间就恢复正常运营，实现再盈利……

周德文和他的上海中和正道团队行走在中国大地上，出现在危机企业的身旁，用智慧的头脑与专业的方案，真诚的态度与强烈的责任感，帮扶一个个陷于危机之中的企业脱胎换骨、浴火重生，并得到了合作企业的一致好评与市场认可。他们是企业医生，也是企业发展的高级谋士。

《孙子兵法》中说道：上兵伐谋。周德文总结道：在这个商场如战场的名利场中博弈，若想在这场没有硝烟的战争中立于不败，计谋不可少、智慧不可缺，钱重要，但不是最重要的，战略应当放在第一位。周德文和他领导的团队上海中和正道是企业的“医生”，从初步的“病情诊断”，到后续的“分析疑难”再到最后的“对症下药”，整套流程衔接流畅、快速有效，用最短的时间、最快的速度、最有效的方法真切企业要害，从战略上规划、从方法上优化，真正做到根据企业实际情况，以犀利的视角、高瞻远瞩的战略、宏观局面的把控上为危机企业审时度势、出谋划策，对症下药，从审计、法律、管理等方面多管齐下，以包围之势各个击破，直至攻出重围，避免倒闭、破产清算、企业家跑路、自杀等一系列悲剧的发生。

周德文感叹道：对于企业破产危机咨询服务这一领域，尚属一片蓝海，我和我的团队上海中和正道本着像医生救治扶伤一样的理念去拯救陷入危机的企业，为危机企业铲除发展道路上的荆棘，责任重大、意义重大、影响重大，肩负重担，任重而道远。

周云杰：转型十年 从制造产品到孵化创客

■张斯

“中国很多企业家都承载着将中国从制造大国发展成品牌强国的中国梦。”在今年全国两会期间，全国人大代表、海尔集团轮值总裁、董事局副主席周云杰对媒体表示，“企业家精神”是创新精神和责任感；“工匠精神”是一种精益求精，用户至上。海尔要做的就是成为一家全球化的企业，也要建立全球化的品牌。

在现代经济的洪流中，海尔是中国企业的一面旗帜。年初，海尔宣布斥资 54 亿美元收购美国通用电气(GE)家电业务，成为中国家电企业迄今最大的一笔海外并购案。而在过去三十多年中，GE 曾是中国企业学习的榜样。如今这笔收购案被外界视为新旧交替的标志。

从上世纪 90 年代的制造业引领者到现在第一个用互联网思维改造企业，海尔一直在变革。半年之内在不同场合，国务院总理李克强五次点赞海尔创业创新模式，称海尔“创业多年，童心未泯”。海尔的模式创新也引起了全球关注。

转型 海尔做了十年的事

谈起“工匠精神”，周云杰的理解与一般企业有所不同。他认为，互联网时代的“工匠精神”必然是以用户需求为核心，“为什么可以把活干得非常细？就是因为把用户真正视为上帝，而这样一种精神是很重要的。”

周云杰从一开始就把“工匠精神”落在用户身上，这也与海尔一直以来的“用户至上”理念一致。

在今年全国两会期间，周云杰多次表示，供给侧改革的核心问题就是要把用户需求在产品上市之前就连到一起，不是以技术导向，而是以用户需求导向来驱动技术创新。他举例说，过去开发产品，往往是痛点思维，即解

决用户现在使用产品过程中的痛点。而现在更多的是培养用户习惯，这很重要。

如此看来，海尔进行的互联工厂探索其实就是“工匠精神”的实践，也是过去十年海尔转型一直在做的事情。

据记者了解，海尔的互联网转型虽然始于 2005 年，但最早的观点其实产生于 2000 年。海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏在参加达沃斯(世界)经济年会后，发表了一篇文章叫《新经济之我见》的文章。张瑞敏在该文章中引用了大会一句话，“让我们战胜满足感”，意思说，现在虽然网络经济还正在探索，但必须把原来做的一刀两断，即企业“不触网，就死亡”。

2005 年 4 月，海尔提出了“一千天流程再造”，其实就是为互联网战略做准备。2012 年 12 月，海尔正式全面启动了网络化战略。

为什么海尔要如此大规模地拥抱互联网？在周云杰看来，海尔的主动转型与其不断变革和创业创新的企业精神分不开。

“没有成功的企业，只有时代的企业。”这是海尔人常说的一句话，意思是企业无所谓成功，成功只不过是踏准了时代发展的节拍，而要始终踏准时代发展的节拍，企业就必须始终处于变革期。

周云杰表示，尽管外部经济压力较大，但对企业来说既是挑战更是机遇，关键看企业能不能踏准时代的节拍。

创新 从制造产品到孵化创客

自 1984 年创业以来，海尔从一家资不抵债、濒临倒闭的集体小厂，发展成为如今的全球白电第一品牌，一直保持着“因时而变”的企业文化。在张瑞敏看来，企业发展要经历三个阶段：第一个是传统时代，客户即一切，谁有大客户谁就有品牌；第二个是流量时代，谁流量大谁就是品牌，同样要靠营销、靠渠道；

现在已经进入了第三阶段，用户资源时代。

在互联网时代，用户的个性化需求快速变化，企业要捕捉和满足用户需求，就必须进行互联网转型。海尔通过互联工厂直连用户，从过去的大规模制造变为大规模定制。互联工厂将用户需求整合到一起，让用户参与到生产制造的全过程，并且将设计、研发、制造等供应商资源也整合到平台上，能够快速满足用户的个性化需求。在互联工厂体系下，用户变成了“产消者”，即既是生产者也是消费者，作为产消者的用户就是互联工厂里的“工匠”。

这也是海尔的互联网转型始终所讲的“去中心化、去中介化”，围绕这个核心进行，致力于打破传统科层制组织的限制，从内部组织的并联逐渐发展到目前开放的生态圈和平台。

据记者了解，依托直连用户的“工匠精神”，海尔创造出了很多极致产品。以馨厨互联网冰箱为例，凭借与用户的零距离交互，其软件系统从 2015 年 6 月研发之初一直到上市，迭代的次数超过 300 多次，而不断的迭代创造出了用户的极致体验。

互联网时代的“工匠”还必须拥有创新精神，通过不断的创业创新满足用户需求。海尔在这方面的探索就是将企业转型为开放的创业平台，让平台上的创客和小微零距离交互用户需求，通过整合全球资源快速创造出用户的全流程最佳体验。

在周云杰看来，海尔的互联网转型可以这样概括：原来海尔就是制造产品，然后创建一个品牌，把产品卖给消费者，通过产品获得用户忠诚度。现在海尔变成一个创业平台，消费者可以到平台上面创业。

海尔创业平台的特色之处，在于能够提供小企业不具备的战略协同能力，将平台上的制造、物流、分销等能力整合成生态系统，为创业企业提供服务。同时，海尔还搭建起共

享平台，将财务、人力等基础服务变成信息化服务，让小企业降低成本、少走弯路。

“简单描述下海尔的定位，就是从制造产品到孵化创客。”周云杰坦言转型是个痛苦的过程，但第一阶段战略和组织的转型已经基本完成了，海尔已从封闭的科层企业转型为开放的创业平台；第二阶段的任务就是小微企业的升级，即小微升级为互联网企业，创造行业差异化引领模式。

变革 尝试全新管理方法

海尔在转型路上，方向比速度更重要。2015 年，海尔集团全球销售额为 1887 亿元，同比 2014 年略有下滑，但利润从 150 亿增长到了 180 亿元，同比增长 20%。营收的下滑早在张瑞敏预料之内，他曾用“飞行中更换引擎”来比喻海尔在转型中面临的压力，“可以减慢速度，但不能减到失速，同时还要抢时间把引擎换了。”

“大企业的转型好比从悬崖上跳下去，没有选择。但不跳的话，未来仍然会面临被淘汰的问题。只不过海尔选择了主动变革，主动给自己提出一个挑战。”周云杰说，这个大概是最难的，但海尔转型这么多年，增幅基本接近两位数规模增长，已经颠覆他所谓的峰谷论。

年初国际战略大师加里·哈默也肯定了海尔转型变革的模式。“直面用户，点点相连”是他对海尔模式的总结和肯定。他认为海尔目前正在进行的变革实践极具价值。目前，没有任何一家公司像海尔这样，大规模、有计划地推动管理方面的创新。海尔正在尝试全新的管理方法，平台上的几百个创业小微都具备自主性，围绕海尔的核心业务和延伸业务进行创新。全球范围内类似海尔拥有如此规模且成功颠覆创新的企业，仅此一家。

在张瑞敏看来，海尔之所以更重视“连接用户的能力”，是因为未来会创造更大的价值

“当用户足够多时，就可以迭代，引入付费的第三方资源，甚至可以做到硬件免费。”未来，海尔希望通过小微的自演进实现企业稳步发展和增长。

企业转型为生态系统的同时，海尔员工也从被动的执行者转型成为创业者和动态合伙人。在海尔内部现在只有三类人——平台主、小微主和创客。创客和用户连接在一起，吸引一流资源和利益攸关方以对接的方式融入进来，形成一个个社群，构成创业的基本单元，也就是小微生态圈；小微主通过开放竞单的方式产生，并动态“官兵”互选；平台主负责提供生态圈需要的阳光、土壤和水。

截至 2015 年底，海尔平台上已有 100 多个小微企业的年营业收入超过 1 亿元，22 个小微企业引入风投，有 12 个小微企业估值过亿。在海尔内部，有 1160 多个项目正在孵化，有 30 亿元创投基金、1330 家风险投资机构 and 4700 多家外部资源为创客们聚集而来。

作为一个平台，海尔最大的魅力是它不仅提供了有形创业资源，也提供无形智力触发生成机制，以及海尔创新创业文化底蘊，这是吸引最优秀创客定居海尔平台的最深刻要素。

目前，海尔集团主要聚焦三个平台的创新：白电转型平台、投资孵化平台和金融控股平台。周云杰表示，为了将资源整合的效率最大化，海尔拆掉企业的墙，“把海尔的墙打开，和全球连在一起”，让“世界就是我们的研发部”，“世界就是我们的”人力资源部。

据了解，通过整合全球资源，海尔实现了企业效益和社会效益的双赢，让创客在开放的平台上利用海尔的生态圈资源实现创新成长。目前，海尔创业平台上已诞生出雷神、小帅影院、智慧烤箱、快递柜等样板小微，其精益求精的产品和服务收获了用户的广泛认同，也向外界展示着海尔创客们与时代同行的“工匠精神”。