

案例正文：

均盛精密：小微企业如何在疫情下立于“不倒”之地？¹

0 引言

2020年，是不停地见证历史的一年。延续2019年的中美贸易战，2020年新冠肺炎疫情这只巨大的“黑天鹅”，改变了我们每一个人的生活，也考验着每一个小微企业的持续经营能力。中国政法大学市场监管法治高端研究基地、法治科学计量与评价中心等发布的《新冠肺炎疫情下小微企业生存状况调研报告》显示，近八成小微企业受疫情影响较大，近50%的小微企业直接选择停产歇业。这在很大程度是由于小微企业自身的特征导致的。“低、小、散”依然是大部分小微企业的劣势，技术含量低、资产规模小、抗风险能力弱、经营单一等是小微企业普遍存在的问题。近年来，在国内外经济增速减缓的影响下，小微企业面临着难以保证经营的稳定性、持续性，缺乏发展后劲，受市场波动影响大等困境。而疫情，又给了处于寒风中的小微企业重重一击，“假还没放完，公司就要完了”是疫情下许多小微企业的真实写照。

然而，也有一些小微企业，在中美贸易战叠加新冠疫情的2020年，却实现了逆势成长，甚至认为“这是一个难得的机会，是一个加速产业升级和优势企业发展的重要机会”。宁波均盛精密科技有限公司，就是这样一个不一样的小微企业；均盛公司的创始人兼总经理的杨荣明就是持有这一观点的企业家。

此时，我们的主人公杨荣明刚刚从市政府开完会回来。在市里的复工复产经验报告会上，杨荣明介绍了均盛公司实现快速复工复产、甚至在疫情下逆势发展的经验，获得了一致的肯定。而此时此刻，看着厂房里的机器设备，他不禁感慨：疫情期间许多兄弟小微企业纷纷倒闭，而我们依然能够保持繁忙的状态，并且业绩逆势增长，这是何等的幸运！这背后的辛酸苦楚，想必只有厂房里价值千万的设备和机器人能懂我的心了……，其思绪也回到了创业与发展中的那些关键点。

1 身为小微,志在“三高”

1. 本案例由浙江工商大学工商管理学院的吴波、黄丽菲撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无暗示或说明某种管理行为是否有效。

宁波均盛精密于 2010 年 6 月在宁波市奉化区成立，地处长三角洲南翼的东海之滨，浙江沿海平原奉化江口工业区，建筑面积达 7600 平方米，离宁波栎社国际机场 12 公里，距宁波火车站 25 公里，离世界五佳之一的北仑深水码头 35 公里，充分享有宁波港特有的地理优势。

均盛公司拥有大批钣金加工设备，经营范围包括钣金件、电器机箱、五金件制造、加工等。高效的管理、专业的技术团队，以及丰富的实践经验和行业知识，经过百般尝试，多年积累，使均盛公司形成一套完善而有效的质量管理体系，展示了基于顶级钣金加工设备的“三高”优势，从而有实力提供“高效率、高柔性、高精度”的加工能力，不仅缩短产品交货周期，而且提高了复杂产品加工的效率，为国内外企业提供国际水准钣金加工配套服务。目前均盛公司产品广泛应用于通讯、金融、医疗、食品、环保、安防、轨道交通及新能源等领域，产品主要出口日本、德国等国家。“三高”优势让均盛公司在本地和全球竞争中脱颖而出，从而为均盛公司在 2020 年的疫情危机中获得迅速成长机会奠定了基础。但是，“三高”优势的形成并非易事，这离不开创始人杨荣明的独到眼光和始终如一的坚持。

2 引进设备,迈向高端发展道路

2.1 模式之争,高端 vs 低端

均盛公司的前身是由杨荣明和其他两位股东共同创立的宁波奉化市鹤立机箱有限公司。1996 年的春天，杨荣明与两位好兄弟一致瞄准了机箱、钣金、冲压加工细分市场，认为这个行业必然“有机可图”。于是，三人鼓足干劲，说办就办，一同选定厂址，租赁厂房和设备，创办了鹤立机箱有限公司。兄弟情深的三人齐心协力、各司其职，从低端市场起步，将鹤立机箱办得风生水起，10 年来，公司规模不断发展壮大。然而，均盛公司也面临着小微企业普遍存在的“三高”困境：劳动力成本高、原材料与生产成本低、税负高。它们像三座大山压在均盛公司的身上，制约着均盛公司的发展。

而在谋求下一步发展方向之时，杨荣明却与另外两位兄弟在经营理念上的冲突却愈发激烈。其他两位股东想走的是传统的轻资产运营之路，靠租设备来生产，专注于低端市场，打价格战，“没必要去走什么高端道路”。但杨荣明却认为，从长期发展来看，租设备是非常不划算的，而且租设备对企业的资金流会有很高的要求，更无法让企业拿到高端订单。更重要的是，杨荣明见惯了也厌倦了低端市场的各种竞争手段：小企业的低价竞争大多会扣减材料，甚至走向偷工减料、铤而走险的死路；而且最重要的是，“永远会有人比你价格更低，造成行业竞争恶性循环，根本无法形成技术积累，而实业的未来就是走向高精尖的技术型道路”。经过这么多年的摸爬滚打，杨荣明心里已经意识到均盛公司正深处于泥潭中：低

端市场以标准件生产为主，进入门槛低，因此行业内存在严重的恶性价格竞争；与此同时，低端市场利润微薄，甚至无利可图。一些来料加工企业根本无法依靠产品本身盈利，只能以来料加工之后所剩的边角料作为支撑企业活下去的重要来源。可以想象，如若均盛公司深陷泥潭中，只会进一步带来企业效益的低下与市场秩序的混乱。尤其是在相同行业间，小微企业往往因为生产的产品与生产工艺相差不大，导致产品的价格拉不开档次。杨荣明不甘于此。

因此，杨荣明坚持己见。他认为均盛公司只有以高效率、高柔性、高精度此“三高”特色才有可能冲破身为小微企业的彼“三高”困局，获得长期的生存与健康的发展。并且，非标件的高端市场对企业技术、设备与流程等方面要求更高，存在着一定的进入门槛，但盈利丰厚，前景可期。基于此，杨荣明创新地提出要走与其他传统小微企业不一样的发展路径——重资产、强技术、高端化，坚定不移地走出均盛公司的特色。他的内心始终相信：“我们的目标应该是提升自身的核心竞争能力，以高端非标件为基础，拉高整个钣金市场的门槛，而不是随波逐流，与其他‘阿猫阿狗’开展价格竞争”。

于是乎，曾经不谋而合的三人出现了纷争，其他两位股东坚持己见，杨荣明更是不想妥协。正如《三国演义》第一回所言：“话说天下大势，分久必合，合久必分。”就这样，在2010年的冬天，三位股东的纷争最终以其他两位股东退股、杨荣明全盘接受告终。杨荣明把企业更名“均盛精密科技有限公司”，以“精密”求“昌盛”，开始了独立经营的道路。而这“重资产、强技术、高端化”经营理念，也奠定了均盛公司未来十年基本发展模式。

2.2 设备引进,启动发展引擎

在第一届中国国际进口博览会召开之时，杨荣明便一眼相中价值千万的德国通快 TruLaser 激光切割机设备，在展会结束后直接把机器拉到厂房中。目前，均盛公司厂房中已经拥有数台德国通快大台面大功率激光切割机，数台 Amada EM 系列转塔数控冲床，数台 Amada RG 系列数控折弯机，及爱克 6 米 600 吨机械补偿 9 轴高精度大型数控折弯机，拥有多台松下高端焊机，大型矫平设备德国柯乐……所有加工设备均为国际一线顶尖产品。杨荣明始终相信，只有一线顶尖的设备，才能造就一流的产品，保质保量满足客户的高品质、个性化需求。

然而新玩法，也伴随着新风险、新压力。均盛公司采用与传统小微企业不同的新玩法——重资产模式，也让均盛公司承受着将近千万的外债；由于设备的持续投入，虽然企业每年利润可谓优厚，但是转手就都拿来买设备了。在业内通常会出现类似“先有鸡还是先有蛋”的困局：是先有订单，再买好的设备；还是先有好的设备，才能有更多订单？对均盛公司来说，他们选择了后者的发展模式。事

实也证明，他们的选择是正确的。许多客户甚至国外同行都惊叹于均盛公司设备之顶尖，不像是一个小微企业，纷纷向他们投出橄榄枝。而一线顶尖的设备也恰恰是均盛公司实现“小批量、多品种”、高端化生产的信心与底气所在。

3 机器人换人,引发企业转型升级

3.1 工艺升级,实现精益生产

2018年，浙江省人民政府正式出台《关于推动工业企业智能化技术改造的意见》，“机器人换人”迎来升级版。杨荣明也意识到，浙江制造基于劳动力的低成本优势已经不大，而“机器人换人”正是当前均盛公司易学易用、见效较快的工艺升级捷径。因此，均盛公司积极响应省里的政策导向，进口多台松下高端焊接机器人，在一定程度上减少了对焊接工人的依赖。焊接是钣金业务中重要的一项工艺，具有质量要求高、需求多样化的特点，因而均盛公司长期依赖着有经验的焊接工人。但是近年来，由于公司过于依赖有经验焊工的技术能力，焊工的工资年年涨，导致公司整体用工成本不断攀升。所以，积极推进机器人换人“其实也是被逼出来的”。

机器人换人，是均盛公司实现工艺升级的新尝试，给企业带来了三个方面的主要影响。一是，引进高端智能化设备，降低了均盛公司招聘操作工的难度。在工业机器人的帮助下，操作工“只需要把材料放到机器上，按几个按钮就行”。特别是受到疫情的影响，“往年会担心招不到人，而今年的招工格外顺利。尽管在新年前有少部分员工离职，但是复工复产之后很快就恢复了之前的规模”。二是，在设备智能化的基础上，推动了工艺流程的优化改进，实现了“小批量，多品种”的精益生产模式转型。高端智能化设备的持续引入，驱动均盛公司不断优化产品设计流程，持续提高技术能力以形成技术壁垒。杨荣明一直认为，实业与其他行业最大的不同是，实业存在显著的技术壁垒，并且这一壁垒的突破不是光靠砸钱就能够实现的。“硬实力提升容易，软实力提升非常难。我们希望能有自己的一套钣金工艺，能够适应高端钣金业务中小批量、多品类的生产要求，不断建立自己的技术壁垒，形成技术竞争优势：一样品质，我们耗费的成本更低；一样的价格，我们品质更优。”三是，设备智能化和工艺升级，改变了组织的人员结构（见图1），提高了运营响应能力。设备智能化和工艺升级，驱动均盛公司不断加大技术人员的引入。目前，整个均盛公司的员工规模在100人左右，其中技术人员大约50人。这支高素质、高效率的技术团队对整个均盛公司至关重要，“别人需要2-3天完成的任务量，均盛公司只需要1天就可以完成”。为此，均盛公司给核心技术人员的工资待遇在当地也是相对比较高的，对于一些技术能力比较高的人员，采取年薪制，大大超过当地同行企业，这为留住和激励这些技术人员奠定

了基础。

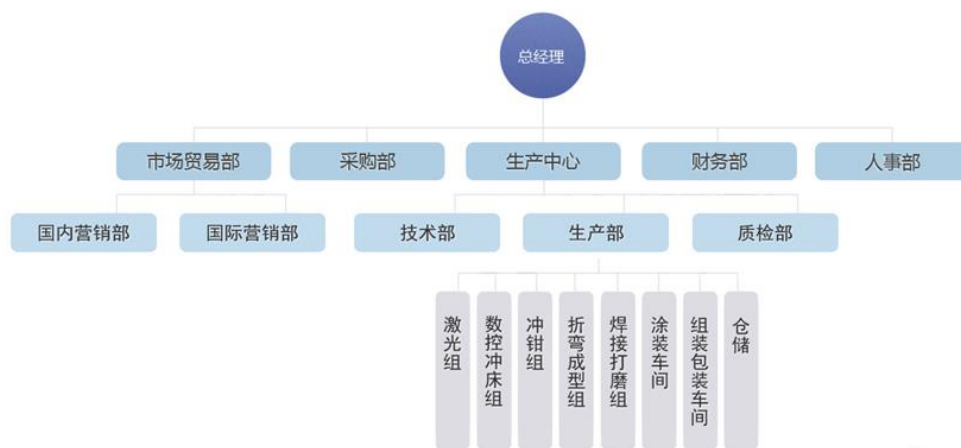


图1 均盛精密科技有限公司的组织结构图²

3.2 产品升级,变轨高端路线

设备智能化和工艺升级直接带来了产品的高端化升级。杨荣明认为,“业内竞争就像正态分布,当大家都挤在中低端处抢订单,高端需求的订单的竞争者就少了。但高端处的需求一直存在,而且利润极其可观,只不过因为设备不达标、技术能力不够等原因无法获取”。随着智能化设备的引入以及工艺能力的稳步提升,均盛公司具备了承接、完成高端订单的基础。但是,真正在高端市场中站稳脚跟,还需要整个公司形成高质量制造的文化理念。杨荣明在均盛公司自上而下大力推行“以人为本、以德为先、以才为重、和谐管理”的企业理念,用心维护“诚信至上、优质服务、科学管理、追求卓越”的经营宗旨,秉承“品质佳、服务棒、交货快、价格优”的务实经营方针与灵活多变的经营策略,不断创新、不断进步,以自身优质产品吸引国内外客户,建立稳固的客户关系。

持续的产品升级,真正让均盛公司脱离了低端制造的业务和形象,并在圈子里获得了高质量的产品形象。在2020年上半年,全球经济都遭受着新冠病毒的冲击,而均盛公司的业务不仅没有受到大的影响,反而是逆势拓展高端业务空间。2020年,均盛公司接到了冷链物流空调外机、汽车新能源电机外壳,以及一些医疗客户的订单,“日子过得还不错”。目前,均盛公司主要加工产品包括各类非标准机柜、机箱、控制台、控制柜、各类设备外壳、仪器仪表外壳以及各类汽车、飞机钣金等,都在稳步向高端产品转变。在顶尖设备的加持下,均盛公司也计划开展更多的辅助加工业务,进一步扩大业务宽度和应用场景。

3.3 功能升级,扩展业务价值

随着产品高端化的迈进,均盛公司也在业务开展中学习,开始从单纯的加工

² 资料来源:案例企业官网

拓展到产品设计环节，以拓展企业业务的增加值，提高自身的不可替代性。杨荣明表示：“在完成订单的同时，特别是一些非标件的订单时，我们开始有意识的积累产品图纸，并在生产过程中不断理解这些图纸设计背后的知识诀窍。做的久了，再加上主动学习产品设计的基础性知识之后，我们自己的产品设计能力也逐步形成。现在，我们能够较为准确地理解客户图纸的意图，识别其中不够完善、合理的地方，继而就能够提出优化的设计建议，以更好地实现用户的意图，同时也为我们节省了成本。”

在提高自身设计能力的同时，均盛公司也进一步优化自己内部的生产工艺。杨荣明说：“有些客户设计团队能力强过我们的，我们就会在跟客户互动的过程中学习他们的设计。经过不断的积累，我们就能对自己厂内的工艺、工序不断完善，最终提升产品质量、降低损耗，进而提升效益。”随着高端智能化设备的持续引入，均盛企业也在逐步把一些关键工艺流程固化，进而形成自身的核心能力。客户设计图纸的积累与自身基于智能化设备的流程再造，使得均盛公司超越了来料加工、接单生产的小工厂，而成为有较强工艺能力和辅助设计能力的小而美企业。

持续引入的高端智能化设备、日益完善的工艺流程体系，结合稳定的技术团队，让均盛公司能够为客户在短时间内完成产品的设计优化、样品试制，有效地实现了生产成本控制和产品质量保障，最终实现了从低端价值链跃迁到高端价值链的转型升级。均盛公司服务的客户范围也在不断扩展，包括眼镜行业中的验光设备、医疗行业的X光照射设备、特种运输行业中飞机、高铁、船舶等。

4 放眼全球,锚定高端国际市场

国际顶尖设备的加持以及自身内部能力的提升，让均盛公司在国际化高端发展的道路上信心倍增。目前，均盛公司的订单有 70% 来自在国内，其中大部分属于在中国设厂的外资企业，而另外 30% 订单来自海外。而海外国际订单主要来自日本、德国、美国、澳大利亚、中东等国家和地区，其中 50% 的国际订单来自日本，均盛公司与日本客户建立了长期较为稳定的合作关系。在 2019 年，受到中美贸易摩擦的影响，美国订单量有所下降，而相比之下，日本和德国的订单仍较为稳定，也使得均盛公司能更好地应对疫情危机。

10 年来，随着与国外客户的合作越来越顺利，特别是跟日本客户的合作一直在稳步增长。每每说起均盛公司的国际化发展，杨荣明不由自主地为日本客户竖起大拇指：“他们整体质量都很不错，如果我们有些问题实在难以解决，日本客户那边会直接派工程师来跟我们对接，直到问题解决。另外，日本客户对产品的粗糙度等指标要求合理，不会像别的一些客户提出一些无用的、根本达不到的

标准。最重要的是，日本客户很讲信用，尾款都不用催，这对小微企业，尤其是像我们这种志在‘三高’的企业来说，尤为重要。”

而均盛公司能在日本高端市场拓展的原因也是显而易见的。一方面，中日之间在熟练劳动力的工资差异依然是中国企业的重要比较优势。例如，作为钣金业务中重要的工种，日本焊工的工资相当于中国焊工的 5 倍，因此许多日本客户（往往也是同行）宁愿将一些在他们看来利润比较薄的订单交付给均盛公司完成，实现互惠互利。而且同行之间的沟通显然会更高效，能够为均盛公司提供更直接有效的经验和知识，从而不断优化其工艺流程。另一方面，均盛公司依托智能化高端设备所形成的“小批量，多品种”的生产模式有效地契合了日本企业的需求特点。日本是全球精益生产的践行者，形成了“小批量，多品种”的生产模式，订单中的非标件比例很高，对于响应速度要求也很高。而均盛公司逐步形成的“小批量，多品种”的生产模式，能够更好地契合日本企业的要求。

随着日本客户比例的提升，杨荣明意识到技术升级必然要配合市场升级，工艺与制造的数字化，要慢慢走向产品数字化、供应商数字化才能让公司获得更高的收益。只是在 2020 这个特殊的时间节点上，如何来确定未来发展方向？

5 2020,认清当下、重启发展引擎

从回忆的思绪中回到现实，杨荣明开始思考 2019 年年底所指定的公司发展目标，以及均盛公司未来的发展规划。“先定个小目标——挣它一个亿！”这不仅是王健林的经典语录，也是杨荣明原本 2019 年底制定的 2020 年发展目标——主动攻克日本高端市场，产值突破一个亿。

之所以把一个亿作为目标，是因为均盛公司近两年开始看到了增长趋缓的趋势。俗话说，“万事开头难”。然而，对均盛公司来说，好像恰恰相反了！从 2010 年独立开始，凭借着前期积累的人脉基础与资源，2012 年，产值增速达到 200%；到 2018 年，增速下降至 60%。而到 2020 年，即使产值能突破一个亿，其增速已经下降至 25% 左右（见图 2）。回顾近两年，杨荣明也在不断总结分析增速下降的原因。一方面，竞争对手不断增加，越来越多的人盯上了非标件、高端钣金市场；另一方面，是均盛公司退出低端市场、转向高端市场的过渡期所必然带来的转型阵痛。即便均盛公司凭借着起步早的先发优势使其现有的技术能力、工艺能力优势尚保持在较高水准，但在疫情与中美贸易摩擦之下，均盛公司未来的“主战场”到底应该在哪里？杨荣明陷入了深深的思考之中。

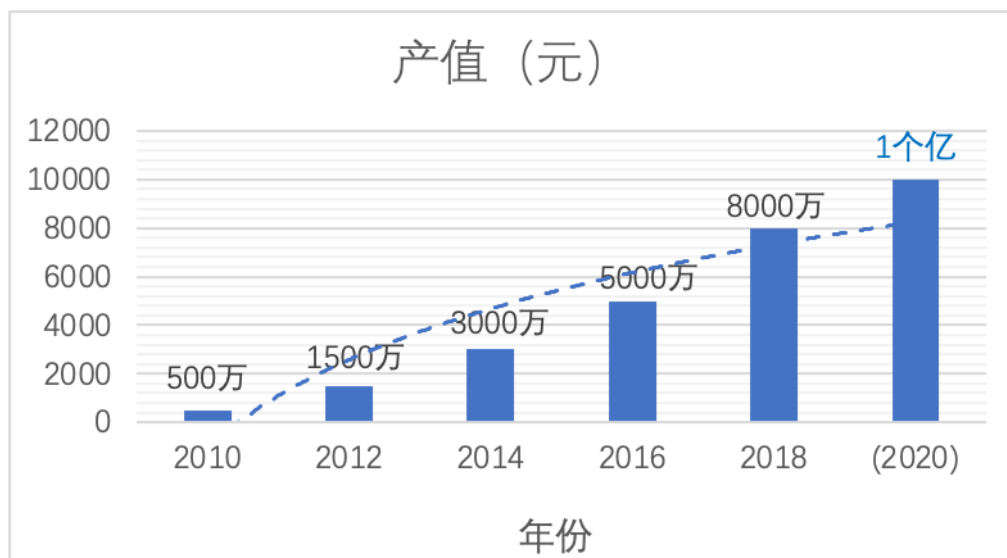


图2 均盛公司产值增长情况³

之所以重点突破日本高端市场，是因为均盛公司在前期与日本客户的交流中，发现日本客户的种种价值，包括市场高端、技术指导、模式契合等。特别是，之前，均盛公司的日本客户主要还是停留在被动地客户发展，即坐等客户上门，还没有真正走出去了解、开发日本客户。所以，杨荣明对日本高端市场还是寄予厚望，希望以此能够拉动企业再次高速发展。

虽然，受中美贸易战和疫情影响，均盛公司与客户现场交流、现地拜访的机会大幅度减少，导致均盛公司在订单上更为被动。但目前看来，均盛公司在2020年上半年整体业绩表现还不错。正如杨荣明在复工复产经验交流会上的报告所言，均盛公司在疫情下立于不倒之地的经验可以归结为三点：第一，均盛公司一直提倡的“重资产、强技术、高端化”经营模式与“高效率、高柔性、高精度”的经营目标使得公司对人力资源依赖度大幅降低。在人力结构上，我们凭借“三高”优势减少了对一般劳动力的依赖，更加依赖于技术人员，而主要的技术骨干已经实现当地化。因此，一般劳动力的短缺对公司复工复产影响不大；第二，在疫情到来，我们加快了“数字工厂”的建设步伐，前期生产的智能化推动了产品的数字化，使我们可以与客户通过线上远程对话，实现有效的对接与响应。这是许多小微企业做不到的；第三，也是最直接的一个方面——前期订单的积累。我们不仅得益于日本市场客户订单的稳定增长，也受益于去年年底开拓的两个医疗相关的国内大订单，使我们度过了“难关”。因此，均盛公司作为小微企业凭借“三高”优势，在疫情中脱颖而出。

但是下半年随着疫情全球化的影响，以及中国所提出的“双循环”新发展格局，杨荣明对于之前确定的全球化发展战略，特别是围绕日本市场的国际化发展

³ 数据来源：案例企业提供

策略，开始有一些动摇。那么，是否要继续之前确立的高端全球化发展战略，还是快速调整到国内高端市场？

正在杨荣明思考国内为主还是国际为主的战略定位时，公司国际贸易部经理的杨俊杰敲门快步走进办公室，兴奋地对杨荣明说：“杨总，我想跟你报告下我对日本市场的想法！”杨俊杰是杨荣明的侄子，一直负责国际贸易部，自从去年年底决定重点发展日本高端市场之后，杨荣明就让杨俊杰主动探索日本市场，并每个月都汇报进展。为此，杨俊杰一方面多方收集日本市场信息，另一方面也在苦学日语，争取做到与日本客户开展无障碍的商务谈判。

杨俊杰表示，“目前公司的日本业务主要集中在九州地区，这还是日本市场很小的一个版块，如果我们沿九州北上至北海道沿线稳步开发，就可以拓展到整个日本市场，而这是巨大的市场，今年一个亿的目标肯定没问题”。“现在疫情叠加中美关系，特别是双循环的新发展格局，你认为我们是否需要坚持走日本高端市场这一路线？”杨荣明不由自主抛出这个问题。

杨俊杰简要思考了下，说：“这个问题，也是我现在一直思考的问题。疫情确实对我们的国际化步伐产生了很大的影响。本来我们计划今年从南到北对日本市场的开发，现在看来只能暂时搁置了，毕竟出去的成本太高了。但是，我的观点是仍继续走以日本高端市场为核心的国际化路线，原因主要有这么几个方面。第一，现在积累的日本客户无疑是我们的高端优质客户，价值高、回款快、匹配我们‘小批量，多品类’非标件的业务模式，还能帮助我们提升技术水平。而日本客户的习惯是，一旦成为成熟供应商，就会保持长期的合作。现在，我们好不容易才进入这些日本客户的供应商体系，所以这些客户资源一定不能放弃。第二，我们积累这些日本高端用户是我们撬动日本市场的重要杠杆。刚才我就说过，我们现在仅仅进入日本很小的市场，后面的市场还是巨大的，而我们现有的客户则是我们进入日本市场、发掘新客户的重要依仗。目前我们公司“三高”优势已经基本形成，而日本市场还没完全开拓。相信我，只要再给我一段时间就能把现有的日本市场扩展一倍。第三，疫情影响下我们周边的很多中小企业都停产、甚至倒闭了，而这正是我们的机会，我们只要稳扎稳打，就能接收这些同行的订单和他们厂里出来的成熟技工，所以我认为这是我们加快国际化发展，特别是日本高端市场的最好机会。另外，虽然我们无法现地拜访客户，但是我们公司内部数字工厂的建设工作一直在进行，接下来我们可以开发一个 VR 产品展示体系，有效地展示公司的产品以及公司的生产工艺与流程，解决疫情下与国际客户沟通难的问题。而且上半年我们购置的 8 台机器人的底座已经安装完成，接下来调试顺利的话就可以进行正式的投产了。所以整体来看，订单也有，沟通机制、生产设备与技术人员这些也不是问题，为什么不继续发展国际市场？最后，双循环将是中国

企业发展所要面临的最大的环境。但是，我也刚刚看到新闻，谈了八年的区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）正式签署，东盟 10 国、中日韩、澳大利亚、新西兰都在其中。作为全球最大的自贸区，我想中日之间的商业往来就有了强有力的政策保障。考虑到我们是小微企业，而且属于中端的制造加工技术，相对来说受到国际政治关系影响不大。我们也难以做到面面俱到，而我们身为小微企业最大的优势就是灵活快速。所以，与其一窝蜂地涌入国内市场，还不如现阶段坚定地抓住日本高端市场机会。当然，我们强调国际高端市场定位，但是也并不意味着我们要放弃现有的国内业务，我们还可以两条腿走路，同时维护好国内客户。并且，我们在国际高端市场发展一定程度，也会对我们再拓展国内高端市场有很大的帮助。这就是我想到的。”

听了杨俊杰激情洋溢的一段话，杨荣明再次陷入了沉思：至少近两年拓展日本应该问题不大，相信企业业务也会保持较好的成长；在以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局下，未来的国内高端市场只会更大，市场环境只会更好，虽然在日本市场的发展会为国内市场竞争奠定基础，但是国内市场如果慢人一步，也可能步步慢人一步；而两个市场同时发力，对于均盛公司这种小微企业而言，又真的很难有效兼顾，甚至可能两个市场都把握不住。到底该怎么办？

（案例正文字数：9003）

启发思考题

1. 你认为均盛公司的重资产发展模式是否应该坚持下去？
2. 均盛公司主要在哪些方面进行了转型升级，进而实现了高端化转型？
3. 试分析均盛公司的核心竞争力要素及其对企业成功国际化发展的影响。
4. 对于均盛公司未来的有关国内 vs 国际高端市场的发展定位，你有何建议？