

转机

中国企业如何转危为机

徐志毅 盛焕焯 主编

在金融危机的国际形势下，中国企业如何面对现实，
转危为机？

《转机》给您一个有效的解决方案。



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

转 机

——中国企业如何转危为机

徐志毅 盛焕焯 主编

上海交通大学出版社

内 容 提 要

2008年发生的美国次贷危机,引发了国际金融危机,中国企业如何面对现实,转危为机?本书分为综述篇、转型篇、创新篇和调整篇等4篇,由上海数十位不同行业的大中型企业老总,结合自身企业实际,撰文分析阐述了在国际金融危机背景下,企业如何采取措施,转危为机。

本书对于企业管理者、研究者具有重要的参考借鉴作用。

图书在版编目(CIP)数据

转机:中国企业如何转危为机/徐志毅,盛焕烨主编. —上海:上海交通大学出版社,2010

ISBN 978-7-313-06392-2

I. 转... II. ①徐... ②盛... III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第067399号

转 机

——中国企业如何转危为机

徐志毅 盛焕烨 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路951号 邮政编码200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市梅李印刷有限公司印刷 全国新华书店经销
开本:787mm×960mm 1/16 印张:12 字数:191千字

2010年6月第1版 2010年6月第1次印刷

印数:1~3030

ISBN 978-7-313-06392-2/F 定价:28.00元

版权所有 侵权必究

序



近年来,在徐志毅教授的倡导下,上海卓越管理中心与上海现代企业经营管理研究会合作出版了多本书籍,并逐步由引进国外管理理论向挖掘中国特色管理理论转移。2005年出版的译著《当代美国全面质量管理》,介绍了国外的先进管理理论;2006年出版的《战略——生产制造决定中国未来命运》,是研究中国宏观经济政策的建言;2008年出版的《突破——现代企业管理新概念》,是引进国外管理理论与总结中国管理实践相结合的产物。如今,《转机——中国企业如何转危为机》又问世了,这是在国际金融危机的冲击和影响下,中国企业如何迎难而上、转危为安的理论探索、经验总结和一系列成功案例的汇集。

国际金融危机爆发之后,各国专家、学者纷纷预测经济走势会呈U型、V型或者W型,甚至会呈L型,出现漫长的增长乏力或无增长时期,就像困扰日本近20年经济衰退的现象那样。中国企业在中国政府一系列积极应对措施的大环境下,各企业采取了各种各样的措施,使企业转危为机,把经济发展指数的“箭头”重新拉了起来,就像倪国梁总结上海佳乐美木业有限公司的情况那样,出现了在金融危机下的“微笑曲线”,这是大多数中国企业转危为机的写照,也体现出中国企业家坦然应对危机与风险的气质和风采。

《转机——中国企业如何转危为机》一书以综述篇、转型篇、创新篇、调整篇等四大板块来布局,蕴涵着“转机”是要依造转型、转制、转换、转变来加以实现的。具体加以分析,本书的载文中体现了以下八个特点:

第一,对国际金融危机的分析比较透彻。

转机

——中国企业如何转危为机

书中多数文章都讲到金融危机的危害与对策,更突出的是金国志的“转机——金融危机一周年后的思考”和林明的“后金融危机时代的国际化比较和对于中国经济转型的看法”。这两篇文章不仅深刻分析了国际金融危机的起因、发展和危害,还对资本主义制度以及华尔街的“精英”们进行有力的抨击和鞭挞,并提出了世界经济发展趋势的分析看法。

第二,体现了东方管理思想。

其中有汪泓的“东方管理思想引领现代企业的价值观和战略实践”、王国振的“创新营销策略,实施文化营销”、李铮理的“危机管理与职业经理人必备的素质”。这些文章弘扬中华文化,富有中国特色,扬国人志气,引世人注目。

第三,强调自主技术创新。

其中有童天雄的“企业技术创新”、杨汉琳和余洁的“机会归有准备的企业所有”、倪振的“市场与技术两头联动,加快产品开发”、张耀璋和史良的“提高自主创新能力,促进企业新发展”。这些文章告诉我们,战胜金融危机的武器,最终要靠技术创新;这些企业的探索与实践,具有借鉴作用和现实意义。

第四,强调经济转型。

其中有秦健的“加速企业经济转型”、胡公明的“‘两调整,一转变’,使企业焕发生机”、杨峥嵘的“顺利时居安思危,危机时化险为夷”。加速经济转型,这是当前的一项重要工作,这几篇文章必然能发挥典型引路的作用。

第五,体现管理创新。

其中有朱广忠和肖豪杰的“技术创新,管理提升”、杨中毅的“抓住机遇,走向世界”、倪国梁的“在金融危机下的‘微笑曲线’”。这几篇文章把管理理论与企业实践有机结合起来,是较好的管理案例。

第六,体现国企改革。

其中有谈凤祺的“调整整合,价值再造”。这是一篇高级职业经理人培训班的优秀论文,这篇文章理直气壮地介绍国企改革,不仅阐述了有进有退、退中有进,而且富有操作性,可供借鉴。

第七,倡导“低碳经济”。

其中有祁新平的“实施技术领先战略,努力成为新能源生力军”、张富勇的“坚持节能减排,迎战‘低碳时代’”。这两篇文章分别介绍了如何发展“绿色经济”和生产制造过程中的节能减排,充分说明在哥本哈根高峰会议之后,中国企业已经开始

行动起来真实写照。

第八,体现现代服务业发展。

其中有沈世德的“旅游企业如何在危机中求胜”、李荣琼的“大昌华嘉在高端医疗器械物流管理中的创新”。这两篇反映第三产业的文章,说明在推进现代服务业发展的过程中,有许多新的领域值得我们去探索和实践。

书中所载文章是企业家的实践体会,更是理论探索,无不闪烁着智慧的光芒,值得中外企业家相互学习与交流。



2010年3月5日

王宗光,女,教授,博士生导师,第九届、第十届全国政协委员。原任上海交通大学党委书记,现任上海交通大学校务委员会名誉主任、上海卓越管理中心名誉理事长。

前 言



2008年9月，一场突如其来的国际金融危机，使世界经济遭受了20世纪大萧条以来最为严重的挑战。这场危机波及范围之广、影响程度之深、扩散速度之快，超出了人们的预料。中国经济也受到严重的冲击，主要是外部需求萎缩，产能过剩凸显，一些行业和企业的经营困难，失业人员增多，经济增速明显下滑。中国政府及时果断地调整宏观经济政策，坚持把扩大内需特别是消费需求作为应对国际金融危机的基本立足点，努力做到速度与结构、质量、效益相统一，政府调控与市场作用相结合，促进增长与改进民生相协调，全面实施并不断丰富完善应对国际金融危机的一揽子计划，比较快地扭转了经济增速下滑的态势，中国作为一个负责任的大国，为世界经济复苏作出了应有的贡献。

这场国际金融危机对中国企业的挑战前所未有的，机遇也是前所未有的。面对危机，中国企业转变发展方式、调整经济结构的任务越来越艰巨，资源环境的制约越来越突出，国际经济和科技竞争的压力越来越大。在中国政府奋力救市的感召之下，中国企业“抱团取暖”，应对危机；调整整合，价值再造，科技创新，管理提升；抓住机遇，走向世界……演绎出一个个生动活泼的故事。在众多企业的共同努力下，中国经济迅速制止增速下滑，重新取得持续增长的趋势。这些成绩令世界瞩目，所谓的“中国现象”和“中国模式”也纷纷扬扬地出现在媒体上。

过去，美国人是老师，中国人是学生，老师总是教训或者指责学生如何如何。现在，不仅是发展中国家，而且还有发达国家，都派员来中国取经学习。2009年，

转机

——中国企业如何转危为机

我们分别接待了巴西和德国企业家代表团来沪接受培训。2010年世博会在上海召开,到上海来参观学习的外国朋友更多了,巴西和德国也已预约好还将派出第二批企业家来沪短期培训。为此,我们编撰了《转机——中国企业如何转危为机》一书,并采取中英文对照,介绍典型的中国企业在应对金融危机中的成功经验,扩大中外企业家之间的对口交流。

本书深入分析了国际金融危机的起因、特征和对策,并发掘出一批中国企业中的先进典型,其中有经济转型类的企业,如华谊集团、吴泾化工、上汽公司、上海中旅等;有技术创新、管理创新类的企业,如中石油仪器、汽轮机厂、宏钢电站设备铸锻公司等;有结构调整类的企业,如上海焦化、上海电线电缆公司等;有倡导“低碳经济”类的企业,如上海风电设备、上海绝缘材料厂等;有紧跟市场内需,弘扬中华文化类的企业和单位,如上海工程技术大学、上海民族乐器一厂等;有抓住机遇,走向世界的企业,如马利画材公司等。

在总结以往成功经验的同时,我们清醒地认识到,困难面前不气馁,成绩面前不骄傲,这才是中国企业应有的本质。特别是在后金融危机时期,需要继续加快经济发展方式的转变,紧紧抓住国际经济结构调整提供的难得机遇,突出战略重点,明确主攻方向,在发展中促转变,在转变中谋发展。

到目前为止,我们还不能说世界经济已经走出危机,然而,随着时间的延续以及各国政府与企业的继续努力,世界经济必将会逐步走上合理的发展轨道。回首过去的惊涛骇浪,总结出一些带有规律性的东西,将会是受用不尽。

“转机”一词,就是指危机来临之机,要化解危机带来的危害,发现转变的可能,捕捉转变的机会,实现转变的态势。由此,达到化解危机、寻找商机、实现转机。对企业来讲,即使不是这场国际金融危机,而是遇到其他危机时,也应当如此。

企业化解危机首先要正视危机、以积极的姿态直面公众,立即采取相应的对策和措施,并借助媒体以及政府、社会团体力量加以正面的宣传。

企业要以敏锐的嗅觉、犀利的视角去发现新的商机。仅以这场国际金融危机为例,据媒体披露在2008年至2009年7月期间,中国企业完成海外收购73起,交易总额超过188亿美元。其中,中国石油以47.78亿美元位列收购金额榜单第一位,中国有色以4起交易位列交易榜单第一名。

企业实现转机必须练好内功,以技术创新、管理创新为保证,提高企业外生能力,将外部资源以最大限度地加以利用,选择并占领细分目标市场,使企业赢得新的生机。

任何企业面前始终都存在着机遇和挑战,不可奢求毕其功于一役而高枕无忧。真正的企业家必须善于捕捉新的机遇,勇于跨越前进中的障碍,不断地实践于转危为机,本书希望能给读者在这方面有所启迪。



2010年3月25日

徐志毅,男,上海交通大学教授、上海工程技术大学教授,教授级高级工程师,上海卓越管理中心理事长,上海现代企业经营管理研究会会长,第八届全国人大代表,第九届全国政协委员,原上海市经济委员会主任。

盛焕焯,男,上海交通大学教授,博士生导师。现任上海交通大学校务委员会副主任、上海卓越管理中心总裁,上海现代企业经营管理研究会副会长,中国中文信息学会常务理事,上海市计算机学会常务理事,上海市科协委员,德国信息学会海外会员。原上海交通大学党委常委、常务副校长。

目 录

编 述 编

东方管理思想引领现代企业的价值观和战略实践	汪 泓	3
企业技术创新	童天雄	9
危机管理与职业经理人必备的素质	李铮理	19
转机		
——金融危机一周年后的思考	金国志	26
后金融危机时代的国际化比较和对于中国经济转型的看法	林 明	42

转 型 编

加速企业经济转型		
——上海华谊(集团)公司经济转型的战略举措	秦 健	55
顺利时居安思危 危机时化险为夷		
——上海吴泾化工有限公司应对危机的战略思考	杨峥嵘	62
机会归有准备的企业所有		
——上汽菲亚特红岩动力总成有限公司居安思危的 战略部署	杨汉琳 余 洁	70
在金融危机下的“微笑曲线”		
——上海佳乐美木业有限公司走出困境的突破与创新	倪国梁	74
旅游企业如何在危机中求胜		
——上海中旅假日旅行社在危机中找机遇、谋发展	沈世德	79

转机

——中国企业如何转危为机

创新篇

实施技术领先战略 努力成为新能源生力军

——上海电气风电设备有限公司自主研发陆上和海上

风力发电机 祁新平 87

市场与技术两头联动 加快产品开发

——上海中油石油仪器制造有限公司产品开发之道 倪振 94

创新营销策略 实施文化营销

——上海民族乐器一厂创新市场营销模式 王国振 102

提高自主创新能力 促进企业新发展

——上海汽轮机厂推进“世界级工厂”建设 张耀璋 史良 113

抓住发展中的机遇 开创物流管理的创新

——大昌华嘉开创高端医疗器械物流管理的独特优势 李荣琼 119

调整篇

“两调整，一转变”使企业焕发生机

——上海焦化有限公司成功转变经济增长方式 胡公明 129

调整整合 价值再造

——上海电线电缆(集团)有限公司有效实施国企改革 谈凤祺 137

技术创新 管理提升

——上海宏钢电站设备铸锻有限公司创建绿色

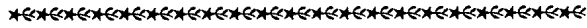
铸造企业 朱广忠 肖豪杰 150

抓住机遇 走向世界

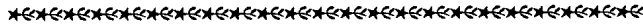
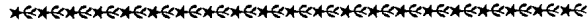
——上海实业马利画材有限公司成功开拓国际市场 杨中毅 157

坚持节能减排 迎战“低碳时代”

——上海绝缘材料厂努力成为行业内节能减排的“排头兵” 张富勇 164



综 述 篇



东方管理思想引领现代 企业的价值观和战略实践

汪泓

“百年一遇的金融危机”席卷全球，在世界各地经济停滞甚至萧条依然普遍的环境下，中国率先突出重围，承担大国责任，在世界率先实现经济回升向好，赢得了全世界的尊重，也引发了世界范围对中国管理的无限期冀。在“后危机”时代，中国企业如何以战略为导向，凸显企业的价值观，强化和提升经营管理水平，实现转“危”为“机”？这已成为学术界和企业界需要进一步共同思考与探索的重要课题。

新中国成立特别是改革开放以来，众多的西方管理理论在一定程度上推动了中国管理理论与实践的发展。然而，中国管理实践的成功也与博大精深的传统东方文化密不可分。当今学术界对东方管理的研究百花齐放，无一不为东方管理哲学的创立增砖添瓦。东方管理凝聚古今传统之管理精华、融汇东西管理之技术工具，对凝聚企业员工、指导企业组织变革、破解企业基因密码、建立全新管理秩序起到了巨大的作用，同样也对人类社会发展做出了重大贡献。

任何管理都是在特定的文化背景下进行的。管理思想的形成和管理模式的选择都以特定的文化为基础。东方管理思想根植于中华优秀传统文化，以儒家、道家、法家、兵家、墨家等古典管理哲学为渊源，融合了中国管理学、西方管理学、华商管理学三者之精华，形成了“以人为本、以德为先、人为为人”为核心价值的东方管理思想体系。

我国改革开放以来，西方的现代管理理论被广泛运用于企业和其他社会组织管理之中。然而，现代管理学一方面在许多领域中不断取得进步，另一方面却在某些领域中原地踏步；一方面在技术与方法上的进步比以往任何时期都要来得迅猛，另一方面先进的技术手段却难以解决管理中面临的一系列棘手问题。其问题产生的深层次原因在于：西方战略管理思想偏重于“术”的研究，缺乏从哲学角度对管理

转机

——中国企业如何转危为机

目标和方法的深刻探究,以至于管理科学和管理理论越发达,越是蕴含着自身难以克服的危机。专业知识和技术越发展,越需要强化管理哲学在管理中的指导作用,这一切都可从东方管理哲学中去寻求其解决方案。

东方管理哲学注重“道”,所谓“道”,就是管理理念、管理思想、管理哲学。“道可道,非常道”,其“道”的核心之“道”,乃是“战略之道”。东方管理重视战略,孙子说“上兵伐谋”,谋就是谋划,就是制定战略。我们认为东方战略管理思想包含了以下内涵:

(1) 注重管理的整体性、系统性。整体性、系统性思维方法是中国文化的本质特征之一,也是现代管理的重要原则,是一切组织管理的出发点。

(2) 注重和谐发展的管理思想。中国儒家提倡“君子和而不同”,提倡“和为贵”。这种管理智慧的核心是“凝聚人心”。管理者能够拢住人心,也就能成就一番事业。

(3) 注重“以人为本”的管理思想。管理的首要对象是人,管理应当确立“以人为本”。孔子“仁者爱人”的仁爱思想,充分肯定人的重要性,所谓“仁者,人也”,仁是人的本质,是至高无上的伦理道德。孟子也说,“仁也者,人也”、“不以仁政,不能平治天下”。

(4) 注重管理者的人格境界。中国古代强调管理者的自身修养的重要性,管理者的人格魅力和人格影响力是实施管理和有效管理的重要因素。

当今世界,科学技术迅猛发展,知识经济方兴未艾,中国企业面对经济全球化与一体化的机遇和挑战,应将以上这些东方管理思想运用和融入到企业管理实践中,在东方管理思想的引领下,提升中国企业的国际竞争力。

一、“以人为本”——企业人才观的引领和基础

企业的人力资源管理制度,虽然在很大程度上能起到对员工行为的监督和激励,但如何把这种“监督”变成员工的自觉约束、如何使这种“激励”成为员工实现自我发展的持续动力,西方现代企业理论曾为之而困扰。因为在他们看来,人总会消极懒惰,当代理人为了自身利益最大化,就可能出现有损于委托人利益的行为。当外在的强制约束无法很好地解决人性的弱点时,东方文化强调的修道思想恰恰能够对这一问题给予比较令人满意的答案。

在人力资源管理中,东方管理思想认为“天”、“地”、“人”三才中,最关键的、也是最不易把握的是“人”。相对于西方系统的、并在某种程度上已开展的计量努力,儒家思想更注重人的自我约束、自身的修身养性,通过高度的自律适应自然,这对人力资源激励与管理具有显著的意义。

儒商作为东方企业家的人格理想模式,强调人内在的生命是实现人类存在的极致、生命的最高意义与价值。这是儒家讲的内圣,即“立人极之人,达天德之人”。内圣是人类存在的本然之性,每个人生命中都具有圣性。同时儒商应具备商才,即,实现以国家天下为己任的道德精神所必需的商业才干,也就是说,从事实际工商经贸活动所必需的经营管理知识和技能。正如孔子所言“志于道,据于德,义于仁,游于艺”,意指德才兼备,道义两全。这为员工吸纳与人力资源招募提供了内核与标准。

西方管理重法治,中国管理重人治。法治依据的是一种唯理的精神,而人治则依据一种理情兼顾的精神。东方管理思想虽不反对法治,但更重人治。如果一个企业只把企业员工当作管理者与被管理者的关系来看待,而非人与人的关系来看待,该企业就容易出现人的异化。理想的对人的管理是实现人的自我管理,这才是管理的本质所在。

二、“以德为先”——企业道德与社会责任的东方指引

“人无信不立”,企业无信则衰。“信”始于“德”,“德”赋予“信”。孔子认为为政的要素有三:“兵、食、信”。信,即信用、信任、威信。孔子推“信”于天下,“信”为“仁学”理论基本内涵之一。现代企业应“以德为先”,并从三方面贯彻“信”字要义。

1. 企业管理者的自我修养

“信者,使人不惑于刑赏也。”信是管理者立足之本,只有讲究信誉、信守诺言以及赏罚有信,管理者才能拥有权威,才能使管理决策得到有效执行。良好的信誉可以使松散的人际关系、商业联系变得紧密,使各种人际交往和商业交流活动变得富有生气。因此,诚实、谦恭应成为当代企业管理者自我修养的重要组成部分。

2. 企业道德与社会责任

除了管理者自身做到有“信”之外,企业还需对员工、社会履行责任,做到诚实

转机

——中国企业如何转危为机

经营。诚实守信是儒家传统美德的重要组成部分，也是儒家思想的基本要义。“人而无信，不知其可也”。这与现代企业文化所倡导的经营理念相一致。信用是企业最大的无形资产。三鹿奶粉事件为企业道德与社会责任敲响了警钟。企业坚持诚信经营，首先表现在经营方针的正确，即儒家所说的“求财须有道，不义害自己”。其次就是要以有利于提高整个行业的道德水平，改变社会不良的风气为己任。再次就是要“守信”。美国安然能源公司曾经居世界 500 强第 7 位，可是，能源巨人几乎在一瞬间倒塌的原因在于安然公司隐瞒关键财务报表，掩盖经营危机。

三、“人为为人”——企业营销理念的起点和核心

今天的市场竞争，举步维艰。提供何种产品与服务才能在竞争中制胜，答案在于东方思想的精髓——“人为为人”，即现代营销思想的“以顾客为本”。“人为”与“为人”两者具有辩证关系，互相联系并且可以转化。企业必须“己先为之”，即主动了解顾客所需，而后方能“为顾客”及满足顾客所需。企业必须以消费者为中心，以消费者需求为导向，将“以顾客为本”贯彻到产品带给消费者的功能与价值增值上来，将自己对消费者的了解和体贴集中体现在产品与服务之中，使用户充分享受产品和服务所带来的种种乐趣与方便，获得成就、时尚、个性等难忘的体验。尽管科技越来越发达，但越是高深的科技越需要从人出发，替人着想，为人设计，而不是将技术和产品推出后，让用户去学，去适应新技术和新产品。同时还需要树立“专业专注、全心全意服务”的客户服务理念，建立完善高效的客户服务体系，为消费者提供包括售前、售中和售后的全方位专业服务。

四、“中庸、和谐”——企业文化的精神内核与协调机制

现代西方管理日益趋向复杂化，无视人的心理情感因素和管理艺术的丰富性。而东方管理哲学在很大程度上弥补了其缺陷，在管理中不仅强调设备、技术、产量等“硬件”，也推行现代管理的体系、制度、方法；还有一个重要因素：特别重视人的价值，重视属于文化层面的“软”因素。

中国文化中的“克己复礼”，是指要通过自身的修养来满足统治者的要求。这一方面要求个人克制自己来适应统治者的客观要求；另一方面却要对国家具有雄