

● 朱匡宇 主 编
● 倪志华 副主编

激情人生

JIQING RENSHENG

上海交通大学出版社

激 情 人 生

主 编 朱匡宇
副主编 倪志华

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书介绍追求发展,争创第一,要做中国“汽车地毯大王”的上海汽车地毯总厂厂长刘福根;用新机制、新理念建设新华纶的上海华纶印染有限公司总经理郭海枝;争创一流,追求完美,创造杰出业绩的上海申达进出口有限公司总经理姚希毅;以激情应对困境,以智慧破解难题的上海针织(集团)有限公司、新联纺进出口有限公司董事长李耀生四位经营者和产权代表的先进事迹,总结、评议他们及他们领导的企业在市场经济大海的惊涛骇浪中挺立潮头、胜利登陆的成功之道。

本书可供工业战线的经营者及管理人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

激情人生 / 朱匡宇主编. —上海: 上海交通大学出版社, 2004

ISBN 7-313-03519-5

I. 激... II. 朱... III. 工业企业—企业家—生平事迹—上海市 IV. K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第113981号

激 情 人 生

朱匡宇 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路877号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 张天蔚

上海锦佳装璜印刷发展公司印刷 全国新华书店经销

开本: 880mm×1230mm 1/32 印张: 5.5 彩插: 8 字数: 126千字

2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

印数: 1~2200

ISBN 7-313-03519-5/K·019 定价: 22.00 元

版权所有 侵权必究

序

王安顺

上海是我国民族工业的发祥地之一，也是中国工人阶级优良传统的发源地之一，纺织工业则是上海的“母亲工业”。百年悠久的历史，层出不穷的英豪，激励了一代又一代的纺织人前仆后继，奋发有为。以顾正红为代表的一批纺织英烈，为中国革命的解放事业奉献了生命；以杨富珍为代表的一批纺织劳模，为中国传统产业的崛起写下了辉煌的一页；以苏寿南为代表的一批纺织企业家，为上海纺织工业的调整、改革、发展作出了卓越的贡献。

如今，在举国上下兴起学习贯彻“三个代表”重要思想新高潮的时代背景下，上海纺织工业又涌现出刘福根、郭海枝、姚希毅、李耀生等四位实践“三个代表”重要思想的先进典型。他们的激情人生，展现了传统产业面向市场经济大潮开拓奋进、拼搏求生的壮丽画卷，凸现了优秀经营者和产权代表的创新思维、价值理念、精神追求和人格魅力，折射了新一代纺织人继承优良传统，坚持与时俱进，干发展事，做创业人的昂扬锐气，从一个侧面反映了上海纺织系统领导干部学习贯彻“三个代表”重要思想，聚精会神搞建设，一心一意谋发展的精神风貌。

《激情人生》的编辑出版，不仅为上海纺织加快新一轮发展提供了一笔宝贵的精神财富，而且为纺织系统领导干部当好“三个代表”重要思想的组织者、推动者、实践者树立了榜样。这本书既是对先进典型的推介，又是对未来发展的展望。我相信，在“三个代表”重要思想的指引下，在先进

典型优秀品质的激励下,凤凰涅槃中的上海纺织工业将会乘风破浪,实现既定目标。

2003 年 10 月

目 录

成功之道	(1)
弘扬以“纺织魂”为核心的产业精神 ...	(35)
追求发展,争创第一,要做中国的 “汽车地毯大王”	(51)
点评:他没有傲气,但有傲骨	(69)
用新机制塑造新企业,用新理念 培育新华纶	(77)
点评:有眼光,有魄力,有策略	(100)
一位争创一流、追求完美的经营者	(109)
点评:用奉献来诠释生命的 全部意义	(128)
以激情应对困境,以智慧破解难题	(137)
点评:意志坚韧,胆识过人,思维 独特	(160)
后记	(168)

成功之道

朱晓明

离开上海纺织业已经整整 13 年了。作为上海纺织的一名老兵,离开纺织后,虽然变动过不少岗位,但我的目光始终关注着上海纺织业的每一步发展。最近,在兴起学习贯彻“三个代表”重要思想新高潮中,上海纺织控股(集团)公司推出了追求发展,争创第一,要做中国“汽车地毯大王”的上海汽车地毯总厂厂长刘福根;用新机制、新理念建设新华纶的上海华纶印染有限公司总经理郭海枝;争创一流,追求完美,创造杰出业绩的上海申达股份有限公司副总经理,申达进出口有限公司,八达纺织印染服装有限公司执行董事、总经理姚希毅;以激情应对困境,以智慧破解难题的上海针织(集团)有限公司、新联纺进出口有限公司董事长李耀生四位先进典型。这四位先进典型中,三位是经营者,一位是产权代表。他们带领企业员工开创发展事业的动人事迹引起了我很多思索:为什么在同样的市场竞争环境中,不少纺织企业陷入困境,苦苦挣扎,有些甚至被淘汰出局,而这四位经营者、产权代表和他们所领导的企业却能在市场经济大海的惊涛骇浪中挺立潮头,登陆胜利的彼岸,其成功之道,值得经营者,尤其是身处完全竞争领域的纺织企业经营者的研究和思考。

一、战略管理是增强竞争优势的关键

当今的时代,是一个战略制胜的时代。随着经济全球化进程的加快,市场竞争日趋激烈,市场环境更加复杂多变。企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须实

施正确的战略管理。

企业战略管理是确定企业使命,根据企业外部环境和内部条件设定企业的组织目标,依靠企业能力保证目标的落实,并最终实现企业使命的动态管理过程。在企业战略管理中,最主要的是企业总体战略的制定和具体战略的选择,这是企业最高层次的决策。经营战略正确与否,关系到现代企业在市场竞争中的兴衰存亡。综观国内国外,迅速发展壮大的企业与濒临破产的企业同时存在,强者繁荣,弱者消亡,两极分化十分明显。微软公司的发展如日中天,造就了世界的首富;而 2.4 万亿韩元堆砌起来的起亚大厦,却在倾刻之间坍塌。而国内同样既有宝钢集团、联想集团等因成功的战略管理赢得竞争优势的案例,也有曾拥有数十亿资产的巨人集团和一代标王爱多集团因战略管理失误而走上末路的案例。美国学者罗伯特·E·林纳曼指出,“战略上的差错在初期是难以察觉的,越到后来越会以无可挽回的速度带来祸害。调整你的战略并进行贯彻需要时间。事实上当每个人都看清你的战略开始出现混乱的时候,这已经是到了无可挽回的时候了”。这段话深刻地道出了战略管理的重要性。

企业战略管理通常包括战略分析与制定、战略评价与选择、战略实施与控制三个基本环节,其中最重要的是战略评价与选择。企业在不同的发展阶段需要不同的战略,同时,还必须在总体战略指导下,进行具体的经营战略整合。海尔集团的前身是青岛冰箱厂,1984 年亏损 174 万元,一年换了四位厂长。张瑞敏上任后,根据企业外部环境和内部条件,先后实施了三步战略。第一步,从 1984 年到 1991 年实施名牌战略,创出海尔名牌;第二步,从 1991 年到 1998 年,实施多元化战略,从单一冰箱生产扩展到几乎所有家电产品;第三步,1998 年以来,实施国际化战略,三分之一产品在国内销售,三分之一产品在国外销售,三分之一产品在



国外生产销售,从而以销售收入年均递增 50% 的骄人业绩,成为全国家电行业的龙头老大。综观上海纺织控股公司四位经营者和产权代表统领的企业,或发展势头良好,或迅速从困境中跃出,其战略管理确实有其独到之处。

1. 实施“跟随战略”,依托支柱产业发展

在企业的战略管理中,最主要、最艰难的选择是“做什么”。这是确定企业核心业务的战略。有核心产品的成熟企业,其主要赢利来自于成熟的产品。即便如此,企业经营者也必须根据竞争的态势,不断思考明天我们可以做什么?是专业化发展还是多角化发展?当身处激烈竞争,成熟产品进入微利阶段时,经营者更应该用最主要的精力考虑“做什么”。在进行这样的战略选择时,重点要重新审视自己的经营业务,看其有否广阔的前景。不能着眼于自己的经营业务对过去及对眼前竞争的适应度,而是要有目的地适应预期的未来环境,或产品升级,或另辟蹊径,以摆脱原有竞争对手的竞争,在这方面,高明的经营者能超前谋划,在企业遇到更大的麻烦前,超前决断。

上海汽车地毯总厂原是一家生产民用地毯的小企业上海丙纶厂。20 世纪 80 年代中后期,民用地毯产销两旺,但国内民用地毯产能迅速扩大,竞争日益激烈的危机已在萌动。依当时丙纶厂的规模,能安定于一时,但不能支撑于长久。当时上海大众汽车有限公司已在试产桑塔纳轿车,厂长刘福根决定进行核心业务的转移——生产汽车地毯。在这一涉及企业前途命运的抉择中,战略管理极为重要,成功则致胜,失败则致命。上海丙纶厂最终选择了“跟随战略”。

“跟随战略”就是依托企业核心专长,寻找新的发展领域,从一个成熟并将开始衰退或处于不利竞争地位的行业退出,转向成长性行业,并跟随成长性行业发展。由于企业的部分资源如员工的知识 and 技能、部分资产在新的核心业务中依然有效,实施“跟随战略”是较低成本的核心业务转

型。上海丙纶厂从上海大众汽车公司桑塔纳轿车零部件逐步国产化的必然趋势和轿车生产作为一个高成长性行业的良好前景中发现了商机,选择了依托生产丙纶地毯的核心专长为汽车工业配套,跟随支柱产业发展脚步同步发展自己的战略。15年过去了,地处漕河泾的上海地毯总厂早已破产,而汽车地毯总厂追随中国汽车工业发展的脚步越来越坚定,越来越迅疾。工农联营的上海丙纶厂“蝶变”为中国最大的汽车地毯生产企业,是上海纺织企业中战略制胜的最成功的实践。

2. 实施“重新现代化战略”,提升产业能级

近几年,上海结合城市功能变化,提出了走新型工业化道路的战略构想。以高新技术、生物技术、环保技术和信息化为导向的新型工业化道路是现代工业发展的必由之路。作为传统产业中的纺织企业,必须对新型工业化构想有自己的呼应。

在走新型工业化道路和应对 WTO 挑战的双重驱动下,一部分纺织企业选择了“重新现代化战略”。“重新现代化”的核心是用信息化推动工业化和用高新技术、适用技术提升产业能级。

首先是用信息化推动工业化。信息技术对传统纺织业的改造具有重要的导向作用。用信息化推动工业化,就是以信息技术推进生产管理,通过软、硬件的更新、改造、完善,实现生产过程的自动化、智能化,逐步提升产业能级,变劳动密集型为技术密集型、资本密集型和知识密集型,进一步提高劳动生产率和经济效益。信息化技术在生产企业中的应用中主要有 CAD(计算机辅助设计)、CAPP(辅助工艺)、EC(电子商务)、ERP(企业资源管理系统)、DSS(决策支持系统)。信息技术的有效应用,是纺织企业优化资源配置、降低运行成本,提高竞争优势和营运效率的重要动力。上海华纶印染有限公司实施“重新现代化战略”的切入点就



是企业资源管理系统的全面导入。在进行厂房改造的设计时,就同步进行了 ERP 系统的设计。企业按新体制、新机制开始运作时,就根据业务流程设计 ERP 工作模块,以 ERP 为技术支撑,对传统的印染企业运作方式进行业务流程重组,形成了以定单为线、工作部门为节点的管理网络,从而使原来已经有较高效率的“接单—工艺计划—主辅料采购—坯布上线”流程从四天缩短为两天,采购成本降低 5%,库存降低 30%。一家传统印染企业电脑配置量达到员工数的 12%,执行 ERP 软件的工作站达到 36 个,作为全国印染行业第一家实施 ERP 系统的企业,华纶公司有出色的经营业绩,不足为怪。

其次是以高新技术和适用技术提升传统产业能级。技术创新和技术进步是提升纺织企业能级的关键。但投入需要和资金掣肘一直是企业经营者面临的难题。有效的应对策略是抓住最薄弱环节,局部改进,分步改造,滚动提升。华纶公司的做法是用相对先进的适用技术改造生产流程中的关键环节,提高企业的原创能力。上海汽车地毯总厂则采用先产品定型、后投资引进,分步投资,适当前瞻的方法,稳步提升企业的生产能级。“重新现代化战略”的实施使这两家企业始终保持着竞争的优势。

3. 实施“扩张型战略”,整合发展资源

在社会主义市场经济体制下,任何一家企业对其今后的发展形态都面临着三种战略选择,即扩张型战略、收缩型战略和稳定型战略,选择的依据是企业市场竞争中所处的地位,即企业的经营状况,以及市场发展的前景。市场发展的前景好,企业自身实力强,并且有竞争优势,必然会有扩张的欲望,可选择扩张型战略。

“扩张型战略”是企业利用自己的经营优势,扬己之长,以进攻之势,去开拓和占领市场,扩大市场占有率和提高竞争实力,所采取的增加投资和挖掘企业经营潜力,或采用收

购兼并相关企业,扩大企业经营规模的一种战略。实施扩张型战略必须十分谨慎,在商战中,由于非理性扩张而导致失败的案例比比皆是,因此经营者要在扩张的规模和扩张的方法上认真权衡,谨慎决策。

首先是扩张的规模。“做多大”是扩张型战略中最主要的博弈。必须对竞争态势和企业竞争优势进行充分的分析。企业在市场上承受着竞争对手和潜在竞争者的压力。企业若不具备一定的规模,就不能在竞争中争得主动,确保企业在市场中的地位,而扩张是增加规模的最有效的途径。在这方面,刘福根的战略思考很有特点。当时全国轿车生产的大格局是一汽、二汽、三汽三分天下。上海汽车地毯总厂成为上海汽车集团的配套厂后,如长期固守一方,小富即安,吃“太平饭”,就会在激烈的市场竞争中陷入被动,最终淘汰出局,因此必须主动出击,抢占更大的市场份额。同时,为了降低成本,企业也必须扩大生产。“规模服从效益”。根据“经验曲线”,生产量每提高一倍,单位成本即可降低 20%。随着生产量的扩大,员工的技术会更纯熟,设备利用率会更高,生产体系会更完善,产品的价格竞争能力会更强。为此,汽车地毯总厂在抓紧抓好与“上海大众”的桑塔纳、帕萨特等轿车地毯配套的同时,又将合作的触角延伸,不断开发新的市场,先后实现了与广州本田、天津丰田、通用别克、风神蓝鸟等 20 多种中高档轿车的地毯配套,市场占有率大幅度提高。

其次是扩张的形式。最常见,也比较传统的扩张方式是投资。汽车地毯总厂 1993 年投入 8 000 万元,实现了桑塔纳轿车地毯 100% 的国产化配套,随后又投入巨资引进设备跟上“上海大众”对帕萨特 B5 型轿车的开发。扩张的更高级形式是兼并、收购等资本型扩张。纵观当今世界实力雄厚的大集团,无一不是通过兼并、收购等资本运营方式的多次运用,才取得现有的企业规模、市场份额和竞争优



势。而汽车地毯总厂在快速扩张中,对江苏中联地毯公司的成功收购功不可没。这家镇办企业是二汽集团的一配套企业,拿下这家企业,就等于拿下二汽集团神龙富康系列轿车的配套权。通过多次谈判,上海汽车地毯总厂以1700万元买断了“江苏中联”的设备和市场,使上海汽车地毯总厂的规模翻了一番,并且两年就收回了全部投资,实现了低成本快速扩张。

4. 实施“与众不同战略”,开拓市场空间

曾任美国通用汽车公司首席执行官的阿尔弗雷德·斯隆,1923年上任后,用23年时间,把一家面临解体危机的企业改造成一家如日中天的企业。通用汽车由此超越福特,成为美国最大的汽车公司。斯隆在1963年出版的自传《我在通用汽车的岁月》30年来一再重印,至今仍新版不绝。斯隆在谈及其经营理念时有句名言:“企业成功,要么成本领先,要么与众不同”。这句名言已经成为国际工商界广为流传的“斯隆格言”。研究各类成功与失败的企业案例,我们可以发现,企业取得竞争优势的最基本方法不外乎这两种:“与众不同”和“成本领先”,由此衍生出企业可以选择的两种最基本的竞争战略。

“与众不同战略”即差异化战略。“差异化战略”指一家企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具特色。这种特色可以给产品带来额外的溢价。如果一个企业“生产”独特性所产生的溢价超过因其独特性所增加的成本,那么,拥有这种差异化的企业将获得竞争优势。与众不同必须是针对用户的,是能够产生顾客评价的,亦即产生的差异性最终要落实到用户对产品或服务的差异程度的感觉。

差异化来自企业价值链中任何一种独特的价值活动,在产品的设计、原料采购、技术措施乃至售后服务中,任何一处采取了与其他竞争对手不同的举措,都可能产生差异化。上海汽车地毯总厂的差异化来自于技术进步。刘福根认



为：如果企业的设备与技术始终与国内外竞争对手处于“平手”地位，就不可能独占鳌头，胜人一筹。所以，刘福根顶住了来自方方面面的争议，以超过企业十年总投入的资金，进行了 B5 配套项目的投资，并投入 300 万元资金建立了具有国际先进水平的产品检测中心，形成了独有的强于他人的技术能力。

上海华纶印染有限公司的差异化战略就更具典型意义。在上海印染企业艰难挣扎，甚至大部分亏损的情况下，郭海枝选择了进入印染行业，因为他认为，以华纶的规模，可以有一二千万元的利润，关键是要生产与众不同的产品。他不在成本上与其他印染企业进行大规模的低水平竞争，而是用高质量的坯布和染化料，利用关联企业上海华文企业发展有限公司的制版技术，高薪聘用能工巧匠，精工细作比其他印染企业更高档的产品。在别的企业做不好、甚至做不出的产品，找上华纶，一般都能 OK。由于成功地实施了“与众不同战略”，华纶公司产品的单位成本最高，但差异化所创造的单位利润也最高。

5. 实施“成本领先战略”，谋求竞争优势

产品的生产达到社会平均成本通常是企业生存的底线，而企业要发展，就必须在同质化竞争中，使你的生产成本比社会平均成本更低。

“成本领先战略”，是指企业通过在内部加强成本控制，在研发、制造、销售、服务和广告等领域把成本降低到最低限度，成为产业中的成本领先者的战略。成本领先战略实施的结果是产品相对于竞争对手而言有更低的价格。采用成本领先战略的企业通常没有能力自行确定目标价格，而是由“竞争决定价格、价格决定成本”，即企业利润来源公式为“竞争价格—成本=利润”。这里的成本是企业现状成本。成本领先并不意味着仅仅获得短期成本优势或者仅仅是削减成本，而是一个“可持续成本领先”的概念，即企业通



过其低成本地位来获得持久的竞争优势。

实施“成本领先战略”的主要操作点,一是重构或优化价值链,包括对供应链、企业内部价值链、销售渠道价值链的全面整合,使整个价值链合理规划,科学安排,以达到企业经营成本最小化,从而获得成本优势。二是控制成本驱动因素,即通过分析重要价值活动的驱动因素,并比竞争对手更好地对这些驱动因素进行控制。上海汽车地毯总厂是通过订单组织生产的企业,竞争价格一旦形成,企业唯一能做的是控制成本。特别是近年来整车厂实施了降价竞争的策略,不断向配套厂传递成本压力。汽车地毯总厂除了用扩大生产规模、提高生产能力利用程度、优化产品设计来控制成本驱动因素外,还在优化生产流程,降低仓储费用,加强对原料单项节约的考核,跟踪微利、亏损产品和控制质量损失率等方面倾注了极大精力,保持了对竞争对手的成本优势。2002年在消化帕萨特、桑塔纳轿车地毯降价因素1257万元、销售毛利率降低11.5%的情况下,利润仍提高了615万元,增长30%。2003年1~9月,尽管地毯价格又降低4%,但毛利率仍有较大幅度增长。

“成本领先战略”对生产成熟产品的成熟行业更加重要,因为产品性能、结构已经同质化,顾客对价格极其敏感,市场竞争更加激烈。上海针织(集团)有限公司的核心企业飞马针织有限公司把“成本领先战略”的实施落实在“绞毛巾”上,即不断挤干成本中的水分,并且年年有新措施,年年有新成效。2003年又增加了11条新措施降低成本,使公司的大众化产品在超市、卖场的销售额保持领先地位。

二、管理创新是竞争制胜的保障

企业管理是经济社会所有管理活动中最重要的内容之一。它是立足于市场,在现有生产力和生产关系环境下,为实现企业目标而对企业的生产经营进行计划、组织、领导和

控制等一系列的活动。从体制层面考察,企业管理是一项系统工程。它包括在企业管理目标下,解决好管理框架、管理内容和管理方法这三大方面的问题。其中管理框架是实现企业管理目标的客观外壳,管理内容是管理环节和要求的具体体现,而管理方法则是实现企业管理目标的手段。当企业战略和管理体制决定后,经营者的主要任务是对管理内容的研究和管理方法的实施。

纺织行业是一个有深厚管理传统的行业。多年来纺织流行着一句“三分技术、七分管理”的俗语,足见纺织人对管理的用心和管理对纺织行业的重要。上海纺织行业在长期的实践中,形成了一整套对人、财、物、产、供、销的完善的管理办法,其管理水平在上海工业系统和全国纺织行业都曾处于领先地位。在发展和完善社会主义市场经济体制的条件下,企业的管理构架和运行方法发生了很大的变化,纺织企业一方面应从原有管理传统中汲取优秀的成分加以传承,另一方面,更重要的是要与时俱进,在管理理念、管理内容和管理手段上不断创新。

1. 创新管理机制

企业是市场经济的“细胞”,生产力的解放很大程度上取决于企业制度的创新。党的十四届三中全会以来,国有企业改制的步伐逐步加快,从而为企业提供了真正成为适应市场的法人实体和竞争主体,增强竞争活力的契机。改制是从产权制度入手对国有企业进行的改革,改变国有企业国资“一股独大”、形成多元投资主体的新格局,是国企改革迈出的最大的一步。但现实中,为数不少的改制企业并没有如预期的那样,通过改制为企业带来实实在在的活力,有的甚至陷入了更深的困境,这一现象不得不引起我们的深思。

企业改制,从表层上看,是产权关系的转换,是企业体制的变化;从内核看,是劳动关系的转换,是以人为主要对



象的企业管理机制的改变。产权关系的变化来自于政府或企业上级公司的推动,而内部机制的转换,要靠企业内部的变革,由企业自身完成。许多改制后仍未摆脱困境的企业,实际上并未实现真正的改制,或是进行了不彻底的改制。有人将这种不彻底的改制比喻为“换汤不换药”。如果企业改制是“换汤”,那么转换内部机制就是“换药”。如果改制不转制,仍沿袭原有机制运行,增强企业活力就成了空话。有的改制企业经营者已经意识到这一点,形成了“不改制没有出路,不转制同样死路一条”的共识。在现代企业应具备的“五个机制”,即企业优胜劣汰机制、国有资产保值增值机制、职工能进能出的用人机制、覆盖全社会的社会保障机制和经营者市场化选聘机制中,最重要,最迫切需要解决的是与劳动关系有关的用人机制。必须通过转换内部机制真正根除“大锅饭”、“铁饭碗”这个最常见、最难治的国有企业的痼疾,特别是新体制下的“大锅饭”、“铁饭碗”的痼疾。

上海华纶印染公司的用人机制应当说是有了彻底的突破。华纶公司甫一改制,即理清劳动关系,真正实现了人员能进能出的用工机制。新企业的职工一律实行试工制度,不管是普通员工还是中层干部,适用即留,不适用即走;即使是试工期满,签订了正式合同,也有严格的淘汰机制。干部能上能下、员工能进能出,使企业中的每一个人都有了真正的危机感,国有企业的冗员问题也得到了真正的解决。制度运行中暴露出来的缺陷,本质上是设计上的缺陷。华纶公司能实行这个用人机制,是因为它改制的方案设计合理,改制后的起步就比较顺利。相对于许多改制企业,它的用工制度改得十分彻底,因此用人就十分精简,人的效能就发挥得就十分充分,当它的产量达到老企业 60% 时,劳动生产率已经提高了十倍。上海申达进出口公司的用人机制也很有特色。能则上,庸则下,由“庸”转“能”后仍可以上,每个人都在与其能级相当的岗位上工作,每个人都依其能