

本报独家专访国务院发展研究中心原副主任陈清泰——

中国企业如何“过冬”

本报记者 赵永新

面对全球金融危机引发的严峻经济形势,有的企业紧锣密鼓地准备“过冬”,有的企业茫然不知所措,有的企业资金链断裂,在生死线上挣扎;有的企业对形势判断有误,“抄底”不成酿成巨大损失……

那么,企业应该如何正确判断形势,选择怎样的策略摆脱困境?

12月2日上午,本报记者独家采访了在长沙出席2008中国信息化推进大会的国务院发展研究中心原副主任陈清泰研究员。

以“冬眠”的心态挺过去或从战术角度去简单应对,都过于消极

记者:您如何看待当前的全球性金融危机和经济衰退?

陈清泰:从深层次看,全球性金融危机和经济衰退,是经济结构失衡和各种深层矛盾的总爆发。经过这场全球经济动荡,市场结构、竞争结构都会发生较大变化,各个企业的市场地位也会重新“洗牌”。这里面充满挑战和机遇。

几乎全世界的观察家都认为中国是战胜这场金融危机的一支中坚力量。这样的判断是有根据的,因为中国在这场金融危机中站在一个有利的地位。凭中国巨大的内在需求、凭中国金融系统较好的经营状况、凭近两万亿美元的外汇储备、凭连年20%以上速度递增的财政能力,以及中国对宏观经济调控的能力,我们完全有可能把眼前的危机转化为机遇。

在这种形势下,对政府来说,就是抓住时机,推进转变经济增长方式,调整经济结构,实现产业升级,为下一轮发展创造条件、孕育力量。

记者:那么企业应该做什么?

陈清泰:老子有句话:“祸兮福之所倚,福兮祸之所伏。”市场红火时,企业充满机遇;经济回落时同样存在机会。企业顺利时看不到、想不到、做不到的事,现在都可以看到、想到、也可以做到。他人自顾不暇,为我国产业和企业的快速追赶、缩短差距,甚至后来居上,提供了难得的机会。

对策之一:重新审视经营战略,找出比较优势

记者:对于企业来说,应对金融危机要首先从哪里着手?

陈清泰:一些企业把产品销路不畅、效益下跌等都归结于“市场疲软”,坐等“复苏”,这将犯历史性错误。面对经济回落的严峻形势,企业家必须能从短期的问题发现深层次矛盾。经济不景气,犹如“水落石出”,市场检验了每个企业的竞争力。因此,管理层应冷静地审视公司战略,必要时做出调整。

企业发展战略的基本内涵是培育核心竞争力,即开发独特产品的能力,发明专利技术的能力,创造先进营销模式的能力。主导产品是竞争力的精髓,创新是竞争力的灵魂、合理的财务结构是竞争力的保障。

具体说来,应从以下方面考虑——
公司组织制度、财务制度和层级结构,以及集权与分权的安排是否合理?

产品结构和技术方向是否妥当?在生产的产品中哪些是能赚钱的,哪些是不赚钱的?要不要调整?

市场结构是否合适?是兼顾国内市场与国外市场,还是只有国外市场?在国外市场中是单一市场还是多元市场?市场风险如何评估?

生产能力投资与产品研发、品牌建设等软实力投资比例是否妥当?

公司实施多元化发展战略还是专业化战略?多元化板块中哪些是不赚钱的板块,要不要收缩?

再有,就是要重新审视资产负债结构。过度负债,蕴含巨大风险。在这次金融危机面前,那些顿时倒下的庞然大物,大多与失衡的财务结构有关。

对策之二:构建软硬实力相匹配的企业结构

记者:在金融危机面前,许多人认为“企业的规模越大越抗摔打”,您如何理解?



陈清泰:“规模”是企业竞争优势的一个关键因素,这是不容置疑的,但有一个前提,就是“规模”的结构必须要均衡。

一些企业由于过度扩张,导致资本实力与企业规模失衡,抗风险能力非常脆弱。经营环境一旦变化、周转不灵,资金链就会断裂,即使资产质量还很好的企业也会被逼到破产的边缘。

记者:除了重视规模的结构均衡性外,还应注意什么问题?

陈清泰:与规模同等重要的,是与规模匹配的软实力,要防止软实力与生产规模失衡。随着金融危机向中国传导,首先受到冲击的是没有营销体系、没有研发能力、完全靠订单“吃饭”的代工企业;下一步,是有庞大生产能力但没有研发能力和自主品牌的企业。这些企业不是输在生产能力上,而是缺乏软实力。

实际上,厂区的大小、生产能力的多少只是企业规模的一部分,最重要的是包括技术创新能力、营销能力、品牌影响力、管理能力、融资能力、系统集成能力以及公司治理能力等在内的软实力。现在,在很多中国企业的生产规模已达到世界级水平,但普遍的问题是软实力跟不上,导致“大而不强”。经验表明,没有技术能力和品牌影响力支持

的庞大生产能力,是建立在沙滩上的高楼大厦,规模越大,风险越大。

摆脱困境根本的出路,是要以进取的心态,实现产品或技术上的突破,建立与生产规模相适应的软实力,形成软硬实力相匹配的企业结构。

1973年发生的世界石油危机,对于能源对外依存度超过97%的日本无疑是巨大的打击。但日本企业潜心开发节能技术,不仅生产过程节能降耗取得了大的突破,而且以汽车为代表的节能产品一举成为世界抢手货,反而成为石油危机的一个赢家。

对策之三:推进并购重组,提高产业集中度

记者:“多元化”曾经是很多企业的制胜法宝,现在看来需要重新认识。

陈清泰:目前,中国很多产业是重复、分散、落后,呈现出结构性低效率。一些企业主业不突出、辅业占用了大量资源;有些企业大而全、小而全的

状况还没有改变;一些企业盲目多元化,背上了包袱。提高产业和企业竞争力,客观上需要经过一轮并购重组过程,淘汰落后、提高产业集中度。
记者:目前应该是提高产业集中度的一个大好时机?
陈清泰:经济回落,企业各个业务板块的矛盾充分暴露。此时,进行企业资源的有效整合,实施“瘦身战略”,卖掉那些不赚钱、且不具前景的业务板块,把企业资源集中于最有竞争力的业务,不仅是度过困难时期的必要选择,而且是提高竞争力的战略举措。
目前形势下,既为低成本扩张提供了机会,也是收缩战线、优化经营结构的有利时机。通过并购,使有效资源向优势企业集中,一方面有利于做强,另一方面对困难企业的投资者也是减少损失的一种解脱。因为这家企业的辅业可能就是另外企业的主业,通过剥离、收购、重组将充分激发存量资产的活力。
中国已经有了较强的产业基础,如果把度过这次全球金融危机转化为优化资源配置的机会,使制约产业竞争力的某些结构性问题得到解决,那么,中国产业和企业就将成为这次全球经济危机中的一个赢家。

对策之四:实施技术追赶战略,再造竞争优势

记者:在金融危机的考验中,许多专家指出了技术创新的重要性。

陈清泰:中国很多产业和企业是从劳动密集型加工工业起步的。这种发展模式的门槛比较低,依赖大量的土地、能源、矿产资源,以及大量资本、劳动力投入,可以较快地实现经济增长。这往往是经济起飞阶段必然的选择,但不是中国工业化的目标。随着经济规模扩大,资源的有限性和环境容量的制约越来越严重,低端制造业的不可持续性将越来越明显,企业必须及时转变增长方式。

机会只照顾那些有准备的企业。能从根本上扭转被动局面的关键就是创新:看谁能开发出新技术、新产品、新的商业模式,创造公司新的增长点,再造竞争优势。

全球金融危机的外部压力和基础生产要素价格上升的压力,已经成为“倒逼”中国企业转变发展方式的动力。如果国家趁这次扩大内需的时机,选择若干具有前瞻性、带动能力强的新型产业或条件成熟的高新产业,制定和实施振兴计划;如果企业能选准某些比较成熟、有前景的产品或技术,例如新能源和环保产业等,制定和实施技术追赶战略,加快产业化进程,一旦能有新的突破,就可能带来新的市场亮点,在产业升级和技术追赶上实现一次跨越。同时也会创造出新的市场、新的消费群体,在提高群众生活质量的同时有力拉动内需,形成持久的经济增长。

对策之五:向“精益管理”要效益

记者:在经营管理方面,国内企业是不是还大有潜力可挖?

陈清泰:在市场情况大好的时候,企业经营管理水平的差距表现为赚钱的“多与少”,但面对如此巨大金融动荡,经营管理水平的差距足以导致企业的“生与死”。

中国很多企业的优势在于“低成本”。造成低成本主要有两个原因。一是土地、劳动力、能源、矿产资源、汇率等低价低税政策;二是随着企业产能的扩张,已经达到了经济规模。目前,生产要素低价低税的政策正在改变,要素价格上升已是大势所趋;规模扩张的市场条件已经消失。因此,构成企业低成本竞争优势的基本条件已经动摇,企业必须寻求新的竞争优势,而提高经营管理水平就是一个重要途径。

中国企业内部的成本控制、研发能力、质量管理、供应链管理、品牌战略、营销管理、投资管理、人力资源开发等诸多方面与世界先进企业还有很大差距。差距就是潜力。现在强大的市场压力正逼迫企业苦练内功,向“精益管理”要效益。

例如,科学分析表明,现行生产和物流过程大部分是不创造价值的。进行流程再造,精简和去掉那些不创造价值的环节,就会大大提高效率。据测算,中国的物流成本约占GDP的20%,而发达国家只有10%左右。科学地设计生产流程,发展和利用第三方物流,这里蕴含着巨大的成本潜力。

(照片为陈清泰近影。黎金龙摄)



张房有
广州汽车工业集团董事长

感言

美国次贷危机引发的金融危机席卷世界,作为支柱产业的汽车工业也在这场金融危机中感到了阵阵的寒意,各大汽车集团或多或少地都调低了今年的产销量指标。一时间,“中国汽车工业的冬天来了”的说法在业界流传开来。

但在这样的环境中,广汽集团有信心可以继续保持稳步的增长。我们已经做出承诺:不停产、不裁员、不减薪。

这一承诺的底气 and 勇气,来源于对市场形势的预测和判断,以及过往应对困难的实践和经验。

我们应冷静应对危机,从中看到利好:一是国家采取了一系列的措施,必然会拉动消费。近期,国家出台政策,将投入4万亿元扩大内需、促进增长,这是一个强有力的措施和信号;二是国家近期出台的一些税收政策,如增值税转型政策,对于处在高投入期,尤其是设备投入占较大比例的汽车行业来说,可以利用这些政策大大减少购买设备的投入;三是大宗原材料降价使企业运营成本有所下降。另外,原油价格的下降,也刺激了汽车消费市场的发展。这些因素的综合作用,使我们对明年的汽车市场充满信心。

随着经济全球化推进,国际金融风暴的蔓延,中国汽车行业不可避免地受到了影响,但是,我们认为这种影响对中国汽车市场来说只是间接的、暂时的、有限的。在中国政府强有力的措施带动下,汽车市场必将伴随着经济的平稳较快发展,而在中长期仍保持远高于发达国家汽车市场的速度增长。

企业的长久可持续发展必须要有一个清晰的思路 and 规划,作为公司战略一步一步地完成。在经济环境大背景严峻的时候,这一点

显得尤为重要。广汽集团正在构建以自主创新为主要特征的汽车产业体系;以价值资本流动运营为主要特征的资本运营体系;以品牌经营的影响力为主要特征的品牌建设体系,努力实现跨越,为经济增长做出应有的贡献。

(更多“感言”请登陆人民网经济频道)

国内规模最大的清洁能源集中置换行动
本报石家庄12月4日电 (记者王明浩)“啪”的一声扳动旋钮,瓦蓝的火苗“呼呼”舔着壶底,水蒸气一会儿就把壶盖顶了起来。旭城花园小区居民张勇夫妇看了看表,兴奋不已:“这火够蓝够猛,烧开一壶水至少比过去少用5分钟!”随着石家庄天然气置换管道煤气工程日前顺利竣工,市区30多万户煤气用户全部用上天然气,石家庄从此告别长达26年的“煤气时代”。
从1982年起,石家庄一直利用焦化厂在炼焦过程中产生的副产品——焦炉煤气,作为城市管道燃气的主要气源,年耗燃煤807万吨,加之西临太行山,城市上空污浊的空气难以散去。今年两会期间,河北省委书记张云川明确指出,石家庄大气污染的源头主要是800万吨煤。如果“煤改气”,会减少大量二氧化硫和粉尘排放量,这就是给百姓最大的福音。随后,石家庄市政府委托新奥燃气公司实施的城市天然气全面置换工程启动,命名为“蓝天”行动。
本次“气代煤”工程是目前国内最为集中、最大规模的一次清洁能源置换行动。除30万煤气民用户外,还有394家商业用户、4座调压站及1座LNG储配站的建设。截至11月15日,石家庄已全部完成69个街区、30万居民用户,360家工业、公福用户的“煤改气”置换工作。
石家庄市委副书记、代市长艾文礼表示,实施“气代煤”工程,推动节能减排,既是城市发展的必然,也是人民群众的期盼。预计到今年底,市区每年可替代燃煤220万吨。



首艘国产
三十万吨矿石船试航

在江苏南通海事局的精心维护下,我国建造的首艘30万吨矿石运输船“中远川崎56号”12月1日上午9时缓缓离开码头,启动试航。该船总长327米,宽55米,型深29米,设计吃水21米,航速14.5节,具有完全自主知识产权。
华俊 汪晓东摄影报道

南方冬季作物 比上年增加1040万亩

本报北京12月4日电 (记者陈仁泽)农业部农情调度显示:南方15个省(区、市)今年冬种粮食、油菜等作物面积达3.64亿亩,比上年增加1040万亩。据悉,目前我国南方可利用的冬闲田约1.4亿亩,其中1亿亩较容易开发利用。农业部正推动南方各省大力开发冬闲田,充分利用冬季光热资源,推进种植结构优化调整。冬季农业开发效益显著,可以增加农民收入,安排劳动力就业,丰富农产品市场供应。

中央地勘基金 首批项目合同签约

本报北京12月4日电 (夏瑶、袁正)中央地质勘查基金首批合作勘查项目投资合同签订仪式3日在京举行。全国22家单位与国土资源部中央地质勘查基金管理中心在首批26个合作勘查项目投资合同文本上签字,一期项目总合作投资额达1.4亿多元,其中中央地质勘查基金出资7674万元。此举标志着中央地质勘查基金权益管理及合同制管理迈出了实质性的一步。

北京明年将开工 850万平方米保障性住房

本报北京12月4日电 (记者王建新)北京市大兴区康庄保障性住房和限价商品房项目日前开工建设,标志着北京市2008年新开工800万平方米保障性住房和限价房建设任务全部落实。其中经济适用房项目24个、共301.5万平方米;限价房项目24个、共451.5万平方米。2009年北京市将进一步加大保障性住房和限价房建设力度,实现新开工政策性住房850万平方米的目标。

上海建立国内首个 煤电温室气体减排研究中心

本报上海12月4日电 (吕网大、朱明旗)中国华能集团公司与上海电气(集团)总公司日前在上海签订了《设立“华能上海电气温室气体减排研究中心”合作协议》,这是国内首个煤电温室气体减排研究中心。该中心将研究温室气体减排技术和能源高效利用技术,进行节能减排领域高新技术的开发、转化和推广应用。研究中心将以华能上海石洞口二厂两台60万千瓦燃煤机组项目为试点。