

学术支持:

清华大学新经济与新产业研究中心
中央财经大学中国改革和发展研究院

总顾问:成思危(原全国人大常委会副委员长)

高级顾问:张文台(全国人大环资委第十一届副主任)

编委:管益忻 陈宇 黄文夫 赵红 李千 吴明福 白卫星

编委会主任:管益忻

副主任:陈宇

主编:管益忻

副主编:启文 白卫星

学术顾问:(按姓氏拼音排序)

巴曙松	蔡继明	陈东琪	陈栋生	程恩富
迟福林	戴圆晨	范恒山	樊纲	高尚全
顾海兵	谷书堂	贺茂之	洪银兴	黄范章
贾康	江春泽	金碚	李成勋	李江帆
李京文	李维安	刘诗白	刘伟	茅于軾
任玉岭	宋洪远	宋守信	宋善琰	谭崇台
王东京	卫兴华	魏杰	吴泽琦	徐长友
晏智杰	杨家庆	杨启先	张曙光	张晓山
张卓元	赵人伟	郑新立	朱铁臻	周叔莲
周天勇	邹东涛			

第42期(总第144期) 2014年1月18日 星期六 癸巳年十二月十八 投稿邮箱:jixzb@163.com 地址:北京市海淀区大慧寺路8号 邮编:100081 电话:010-62135959

本报所刊载文章作者观点,均不代表本报意见

中国企业战略管理创新

■ 邓荣霖 中国人民大学教授、博导

中国企业战略管理创新,我想围绕这个主题讲下面几个具体的问题。

第一个问题:

中国企业战略管理创新的重要性

现阶段中国经济转型和结构调整,不仅要有政府的政策引导,更重要的是发挥市场机制的决定性作用,由企业在市场竞争中进行战略管理创新。中国企业战略管理创新是企业改革与发展新征程的重要组成部分。

中国企业战略管理创新,既包括确定企业发展的战略目标,又包括改革实现发展目标的管理措施。企业战略管理是确定战略目标与实现管理措施的统一过程。企业战略管理创新是经济转型和结构调整的要求,是适应经济全球化和技术信息化的必然趋势。下面从案例分析来看当前中国企业管理创新的重要性。正好最近我有机会到几个企业,先具体讲一下第一个案例。江苏省泰州市泰兴县黄桥镇有个企业,是搞化工产品的。化工在中国一讲好像是一个要被淘汰的行业,因为它带来了污染。但是这个企业它搞得非常好,好在哪里?我把它总结为这么几条:

第一条,战略定位明确。定位在可持续发展。这个老总叫刘鹏凯,他说这个企业要做成生命型企业,不是盲目的扩张型企业,就是求寿命长,定位明确,可持续发展。但是,我们中国可持续发展的概念好像是宏观来说的,而相当多企业是短命的,尤其这种化工产品企业,来一阵风就可能被淘汰掉。但是这个企业一直搞下去。它做得好,我觉得是战略定位明确。战略就是确定一个企业的定位、使命、方向。他坚持搞化工产品,但是也坚持可持续发展,生命型企业,不盲目追求扩张。现在好多人一讲到战略,就是扩张。中国好多企业都是在扩张中死亡,在扩张中疯狂,中国一阵一阵风的,导致产能过剩,污染严重,好多企业都是在刮风中死亡的,这个风怎么刮起来的,我想大家都知道。但是这个企业不跟风跑,不是你让我搞化工厂我就搞,你说我污染我就不搞。

第二条,它的产品是求专、求精。它就搞一种产品叫做“胶黏剂”。这个胶黏剂用途非常广,木材需要黏合,上天的航空飞机、零部件、军工产品都要黏合剂,而且这个黏合剂要列入国家标准。如何防止污染,怎么防止爆炸,它研究这个。现在说,一类企业是做标准,二类企业是做品牌,三类企业做产品,四类企业就是最普通的。它这个企业就是在做标准。

第三条,它的战略人员组织高效。这个企业到现在人员一共就50人,但是它的创业是上世纪80年代,改革开放的产物。虽然它就50人,但是麻雀虽小,五脏俱全,50人干了500人的事,干了5000人的事。

第四条,它的财务稳健扎实。它是现金为王,不是盲目地搞举债经营、扩张、政府借贷。现在好多地方企业,乡镇企业,政府答应给你贷款就拼命上,到了最后贷款还不起就逼债破产倒闭。它就不贷款,它就是现金为王。

第五条,它的管理是用文化管理支撑。它的心力管理成为它的企业文化核心价值,它把创造物质财富和精神财富相互融合,企业绝不单纯搞物质,也搞精神。

第六条,企业家精神贯穿全过程。我前不

久又去考察它,我带来一个2013年12月8号的《泰州晚报》,我给它题了一个词叫“企业家精神”。它是“企业家精神”贯穿全过程。

第七条,它的化工产品适应时代的要求。把锅炉房打造得像厨房一样干净。我觉得光这一条就是十分可佳的。所以刘鹏凯认为没有成功的企业,只有时代的企业。破除传统观念对化工产品的看法——都说化工产品有害危险的,但是他要把化工产品变得无害,变得安全。我觉得这就是办企业的精神。

第八条,它的战略是处理好企业内外八种人的利益关系。外部处理好客户、竞争者、政府、社会公众的关系,内部处理好股东、董事、经理、员工的关系。

我把这个企业总结为上述八条经验,符合国际上公认的生命型企业的标准。生命型企业有三个标准,第一,外部适应力,企业的战略最重要就是适应外部环境的变化。第二,内部凝聚力,刘鹏凯叫心力管理,我给刘鹏凯写过点评,是用心管理和用力管理的结合,刘鹏凯的企业文化和企业制度是相互融合的。第三,财务稳健力。所以,企业战略要具备“三力”,外部适应力,内部凝聚力,财务稳健力。只有这样的企业战略才经得起历史的检验。

第二个案例我想举一个国有企业改制过来的企业。这个企业原来是个国有企业,具体来说是北京住总下面的一个分公司,是搞施工的。1986年改制,改制为民营,当时创业者八个股东。它在90年代前只搞施工,到2000年后就介入房地产。中国做房地产竞争很大,但是这个企业稳健发展,现在这个企业由纯施工企业变成房地产全产业链的企业了。这很不容易的,而且它的房地产不仅在北京还打入外地,我觉得这个企业的战略定得非常准。

第三个案例我想举一个央企。大家说央企的战略到底是什么?不久前有一个央企,这个央企原来是电子部下面的,电子部有两块,有一块是搞电子产品的,有一块是搞科研的。它这个就是47个电子部研究所改制成一个叫“电子科技集团”。这个科技集团非常大,但是它现在最主要的战略是通过公司治理的规范,不久前请我讲课,我和该公司领导讲了半天公司治理。该公司治理是组织变革,组织变革是赋予它的战略发展,母公司、子公司都有自己的战略发展方向,而且它的方向是相互融合的,不相互排斥。比如说它的产品,可以做电子干扰,也可以做抗干扰,用户可能是军工,也可能是民用。但是用户买了它这个子公司的电子干扰产品,又在另一个子公司买抗干扰的电子产品,它是用这个子公司挑战那个子公司。它的战略就是促进内部共同发展,瞄准国际的电子高科技发展,研发是它的战略。

这三个案例的共同点,它们都符合市场竞争的战略要求。所以,企业发展战略的根本创新就要朝着市场经济的方向去创新,因为中国的企业过去是计划经济体制,计划经济是由政府来制定企业战略的。而现在我们整个战略要转向市场经济体系。

第二个问题, 中国企业战略创新管理的方向

到底中国战略创新管理朝着哪个方向?我觉得这个方向可以从两方面来探讨。

第一方面,从企业外部来说。我们中国企

业战略管理创新总的方向就是从计划经济体制转向市场经济体制。这里最主要的区别就是要处理好市场经济体制三个成分的关系。我觉得我们现在十八届三中全会讲了,政府与市场的关系,我到好多地方去人们总问我:“邓老师,政府与市场关系过去总讲市场起基础性作用,现在又讲市场起决定性作用”。但是实际上,中国的汉语是很难解释的,什么叫基础性作用,什么叫决定性作用,各有各的理解。我曾经到一个地方讲课,有人问我一个问题:过去国有企业的厂长,在1956年八大时,实行了党委领导下的厂长负责制,到了1988年,企业法,实际上是工厂法,废除了党委领导下的厂长负责制,但是企业法里又有一句话,厂长是中心,书记是核心。有人就问我:“中心重要还是核心重要”,所以中国的汉语是难以琢磨的,你这个厂里厂长能力强,厂长说了算,那个厂书记能力强,就书记说了算,所以,到了现在还是完全不一样的做法。两颗心合成一颗心,这个企业就算幸运;两颗心闹了矛盾这个企业就倒了大霉。所以中国的厂里,厂长也难当,书记也难当;所以,有人说国有企业不是人干的,越干越不是人,它难就难在这个地方,它的制度、规定不明确。这次三中全会又来了,“基础性作用、决定性作用”,有人就问我基础性作用和决定性作用到底怎么理解,这个现在你不要就文字来讨论,我觉得这里最重要的就是政府与市场的关系,还是没有具体化。我今天就把它具体化,政府与市场的关系最重要的就是市场经济体制三个成分的关系:**第一,消费者也就是客户。**我1988年写了一本书叫《市场学基础》,清华大学出版社出版的,可以找到一句话:“消费者构成市场的核心”。关于什么是市场,中国又很抽象,政府还可以说我代表市场呢,对不对?我给你布置任务这就是市场。我认为市场的核心就是消费者,客户在哪里,消费者在哪里,服务对象在哪里市场就在哪里。找到了消费者,找到了客户,就找到了市场。这是第一个成分叫做消费者。

第二个成分是企业。我认为企业是基本成分,消费者是第一位成分。企业要为消费者提供产品,这个消费者是广义的。企业是基本成分,为什么?市场经济归根到底是企业与消费者供求关系的经济,消费者是需求者,企业是供应者,两者是供求关系、交易关系、买卖关系。所以我认为市场必须定位成交易关系、买卖关系、金钱关系,非常清楚。中国的市场现在经常弄乱了,政府在那制造市场关系,中国好多东西都可以走样的。所以,消费者是第一位成分,企业是基本成分。

第三个成分,政府。政府我把它定位成不可缺少的成分,市场经济体制是有政府的体制,不是无政府的体制。不是说现在政府不重要,我也不这么看。但是,问题是政府干什么。我认为现在的政府最大的问题是,该干的事情没有干好,不该干的事又过多地干,我把它叫做政府缺位。它应该为企业提供条件,比如说食品安全,中国的食品不安全最大的责任是政府,不是企业,为什么?你没有尽到你的责任去监督产品,为什么要怪到企业头上?企业就是企业。政府机构定位就没有定好,总是把问题推给企业,推给消费者,“你不要买吗”,“你应该去检验”……所以,政府应该做的事要做好。但有些事是存在政府越位,越位



就是超过了应该做的事。比如说审批,十八届三中全会很好,说审批要减少,这个审批就是越位。还有错位,企业要干,政府也要干,企业不干政府也不干。所以我认为现在企业定位要想定好,首先政府定位要定好,政府的定位我现在认为是“三位”——缺位、越位、错位。现在我们这个问题没有想清楚。所以上面三个成分是企业战略的一个方向。企业战略我认为现在最重要的是要处理好与消费者的关系,要处理好与政府的关系,当然怎么处理我今天不展开说。

第二方面,从企业内部来说。要处理好企业战略制定与实施过程中的几大关系。

第一,规模和效益的关系。我们现在的战略要么是只讲效益不讲规模,要么是只讲规模不讲效益,甚至盲目扩张牺牲效益。所以我认为这个战略应当在效益基础上扩张规模,在规模确定下扩大效益,不要把两个东西盲目起来、对立起来,这是第一个关系。

第二,质量和成本的关系。质量也是战略,成本也是战略。但是我们现在的难点是一说提高质量,成本也就上来了,就亏本;一说降低成本,质量又不行了,所以这是我们的战略难点,质量和成本的关系。

第三,主营和兼营的关系。比如说煤炭,要不要搞多元化。我不太同意由政府来提倡,什么一业为主多种经营,这口号不能提的,主营和兼营是企业的战略,它应该自己确定。比如我刚才提的那个化工企业,它只搞一个粘合剂,不搞别的,这是可以的,不一定要搞别的。所以主营和兼营是企业战略的一个关键。

第四,进入市场和退出市场的关系。好像一讲战略就是只进不退,退就是失败。实际上,战略对于企业来说,应该有进有退,退是为了进,一个企业不能只进不退,那就只能硬着头皮死下去。

第五,价格竞争和非价格竞争的关系。我们现在一讲到战略就是提价或降价,国外的企业战略最主要的是非价格竞争。比如说汽车,不是说动不动汽车就涨价,国外汽车,比如通用、福特、克莱斯勒从来不会随便提价,但是它改进设计,改进服务,改进售后的态度,改进汽车的装饰、设计,这就是通过非价格竞争的战略。我们现在是盲目的价格竞争,而可悲的是,企业盲目的价格竞争导致中国在整个国际市场没有定价权,这是一个非常错位的现象。

我认为企业战略管理创新的关键是内部要处理好五大关系,外部要处理好三个关系。这是我讲的第二个问题。

第三个问题: 中国企业战略管理创新的依据

型。

其中,TND模式重在城市设计,它从美国传统乡村城镇设计中获得灵感,具备以下特征:社区由若干邻里组成,邻里之间由绿化带分隔,每个邻里的半径不超过400米,保证大部分家庭到邻里中心广场、公园和公共空间的步行时间在5分钟以内。邻里采用网格状的街道系统,以便为人们提供多种路径选择,并可降低小汽车的速度,为行人和自行车提供方便。

TOD模式同样强调社区土地的混合使用,并以公共交通站点为核心将居住、零售业、办公和公共空间组织在一个范围不超过600米的步行环境中。每个TOD都是紧凑的,组织严密的社区形成了一个合理的区域发展框架,各个TOD之间也保留大量的绿化敞开空间。

三、新城市主义的生态观分析

1、有边界的城市发展模式:一个城市发展的生态极限

新城市主义认为限定城市规模的最重要的因素是自然生态环境。他们主张城镇的发展要有一定的边界,这一边界是由自然环境容量所限定的,人们不能消除这一边界的存在。新城市主义对城市发展中挖掘出了一种新模式,倡导新城和城市更新代替郊区蔓延。他们认为为了阻止中心城区的无序蔓延,

应在大城市外围建设卫星城,并同时确定中心城区的边界和确定地区的绿色空间边界。新城市主义认为,城市生长应以不破坏重要的不可再生的自然资源为原则,一座城市应有一个最合适的规模,过大会使城市生态条件恶化。从生态角度看,实际上是承认城市发展以及城市、人类赖以生存的生态系统所能承受的人类活动强度是有限的,即城市发展存在生态极限。

2、城市的生长演替性

新城市主义设计思想强调城市的生长性与演替性特征,这与生态的本质特征具有内在一致性。新城市主义关于城市的生长演替的理念,首先体现在新城市主义的重要成员DPZ规划设计的滨海城上,它具有多方面的特征。许多评论认为,滨海城与那些一夜之间建设起来的人工环境不同,其强调的是自然的变化与增长,这种变化与增长不是由一两个设计师设计规划的,而是在城市的发展过程中由许多设计师和其他人士从各方面对其进行规划的。其次,新城市主义认为,虽然城市的不断发展为其提供了各种实验和探索的机会,但其变化有一条健康的主线,应把一个城市的历史、文化、建筑、邻里和社区的物质形成当作一种生命的形式、一种生命体系来对待,要根据它的“生命”历史和生存状态来维护、保持、发展及更新它。(下转02版)

新城市主义

■ 张霖 清华大学文产规划设计研究院

满乡村小情调,又不放弃现代文明享受的城市社区。这种新的主张与居住时尚得到了急于刺激新城市经济发展的开发商的积极响应。同时,学术界、文化界和大众传媒也顺势而为。于是,一种被称为“新城市主义”的思潮产生。随之一种新的城市设计走向也产生了,它为现代城市设计带来了新的理念。

1996年3月28日至3月30日,来自欧洲、美洲和亚洲的新城市主义者在意大利的博洛尼亚(Bologna)举行了新城市主义的第一次国际会议,这标志着新城市主义的正式诞生。新城市主义是一场旨在促进邻里和社区健康发展、提高生活质量的运动,其设计思想和作品已经对美国新型社区的建立和城市肌理的重构产生了一定影响,并在相当程度上影响了当今北美和其它国家及地区的城市建设。

在城市设计领域,新城市主义提出了一系列设计理念,其思想来源之一是L·克里尔提出的“城市重建”概念。他认为,现代主义“过大的”、“同质均一”的倾向造成了城市空间的解体。对此,应全面建立一个“城市重建”的策略。他提出应具有历史感、纪念性意义

以及标志性的历史建筑和传统公共空间引入现代城市之中,或将两者有地机结合在一起。

此外,新城市主义的另一思想来源是现代城市设计理论的发展。20世纪60年代至80年代,简·雅各布的“城市活力论”、凯文·林奇的“城市意象论”以及场所理论、图式语言、城市交往等理论促成了20世纪90年代新城市主义强调社区多样性、地方建筑传统、邻里感、场所精神和城市生活气息的主张。他们试图建设人们曾经失去的社区乐园,使城市街区重新焕发生命力。于是,车行道、行道树、街角商店、保留建筑、邻里活动以及孩子们可以骑车自由玩耍的学校都成为新城市主义重要的设计元素。

二、新城市主义设计的典型类型

新城市主义的代表人物是美国的安德雷斯·杜安伊与伊丽莎白·普拉特-兹伊贝克。他们提出的传统邻里区开发简称TND(Traditional Neighborhood Development),而彼得·卡尔索尔普提出的偏重使用公共交通的邻里区开发简称TOD(Transit Oriented Development),二者被称为新城市主义设计的两种典

当代的中国,市场经济蓬勃发展,城市建设方兴未艾,社会处于全方位深刻变革的关键时期。人口膨胀、城市建筑(特别是住宅)高密度发展,高速运载系统与大量人口需求对社会和生态造成了巨大影响。环境污染的加剧和大量城市住房的更新与改造,成为中国建筑面临的基本难题。如何应对问题、谋求发展是我们必须面对的现实,而研究借鉴国际先进经验将是一条有效途径。出现于20世纪80年代的美国的新城市主义思潮,以其在城市复兴和郊区蔓延重整领域的重大功效引起建筑界的广泛关注,其强调传统、社区性、邻里感、场所精神、全面、整体、有机、持续发展和主张恢复城市人文价值以提高城市生活品质的设计理念,对我国的城市化建设有着直接而现实的借鉴意义。

一、新城市主义潮流产生背景及思想来源

20世纪90年代,美国城市的郊区化进程伴随着小汽车时代已经持续了近半个世纪。几十年来,由于经济的发展,大部分美国人的郊区梦想——“一部车子、一幢房子、一个院子”都已经实现,人们在充分享受城市郊区优美的环境、明媚的阳光、新鲜的空气之后,一部分既有了财富又有文化的“社会精英”开始提出他们对新的理想居住环境的畅想——重新回到城市之中,享受既有传统城市生活、充