中国传统工业的发展之路

长城须崎铸造股份有限公司 （宁夏银川 750021） 彭 凡 张俊勇

长城须崎铸造股份有限公司（CSMF）虽然地处落后的西部，但通过对传统产业的制度、经营和管理等方面创新，走出了一条适合中国传统工业发展的成功之路。在中国加入WTO、经济全球化、市场经济日趋竞争激烈的今天，企业如何抓住机遇，迎接挑战，通过阅读本文后您或许会从中受到些启发。

不论是国内外客人还是专家，走进CSMF都会有三个没有想到：一是公司地处中国大西北——宁夏，资源贫乏，经济落后，天然条件没有任何优势可言，但却在全国同行业中连续8年产品质量、效益名列第一；二是从事的是被许多人认为是“夕阳工业”的传统行业——铸造，而技术含量、装备水平达到国际先进水平；三是在中国宁夏有这样一个管理好的企业，不仅有好的厂容、厂貌，而且管理思想超前，管理方法先进。

深入了解CSMF，何以能获得成功，除去大家所熟知的共性案例经验之外，CSMF的成功经验具有鲜明的特性，可总结为16个字：超前意识，顾客成功，量化管理，创新发展。

一、超前意识

“超前意识”是CSMF理念文化的核心。超前意识即权变观念，通俗地讲，就是认为环境时刻在变，企业应对环境敏感，先于环境改变前，别人还没有做的时候你已经做了。在CSMF对此有新的诠释，即站在战略的高度，用“全球化”的眼光，推行系统化企业文化和战略管理，树立每年都要有进步的发展意识。

在CSMF，人人都会讲一个“煮青蛙”的例子。说的是在生物学上一个著名的试验：将青蛙直接扔到滚沸的开水中，青蛙会竭尽全力一跳，安然逃生。然而如果将青蛙放入悄悄加热的冷水中，它会乐哉悠哉，而当水温缓慢上升到不能承受的温度，危险真正来临时，它再也没有那一跃的力量从水中跳出，只好在明知是危险的地方葬身锅底。同样的青蛙，在环境不同的水中，结果却截然不同。CSMF正是从这个试验中悟出了“超前意识”的真谛，环境时刻在变，不存在永远安逸的环境，企业应时刻有“坐火山口”的忧患意识，居危思危，主动改革，否则将会成为“锅底蛙”。

CSMF的发展在制度改革上经历了国营工厂、合资公司、股份公司三个阶段，经营意识上实现了三个转变，超前意识始终贯穿于经营管理的全过程，并形成一套经营战略体系。当中国加入WTO、经济全球化、市场竞争日趋激烈的今天，国内同行惊呼“狼来了”的时候，CSMF已经“与狼共舞”多年了。

1. 从计划经济到市场经济意识转变

搞好国有企业的关键是转换企业的经营机制，要使国有企业由服从于政府的指令性计划转向适应市场经济的变化，而成为自主经营、自负盈亏、自我约束和自我发展的名符其实的市场经济主体。

早在1984年，中国还处于计划经济时代，工厂领导就高瞻远瞩，为了企业将来的生存，突破计划经济的束缚树立了市场意识，开始战略性地自主开拓国内市场，使工厂产量翻番，经济效益逐年好转。早期市场经济意识使工厂在以后的市场竞争中占据了有利位置。

在20世纪80年代中期，在中国铸造界还普遍采用粘土砂工艺生产铸件的时候，工厂领导就在艰苦的经营中，企业经济十分困难的条件下，毅然决定引进日本太阳铸机树脂砂生产线，不断促进产品质量的提高，最终依靠技术的先进性赢得了国内外市场。

2. 从国内经营到国际化发展意识转变

80年代末期到90年代初期，在国内已有相当名气、产品市场占有率较高的CSMF却将眼光瞄准了国外市场。这是因为中国是一个铸造大国，但不是一个铸造强国，世界的铸造强国是欧美、日本，但在这些经济发达国家，因物质资源、劳动力资源、环保等因素影响，铸造业已成为“夕阳”工业，随着知识经济、经济全球化进程的深入，已逐

渐向第三世界国家扩散。抓住机遇，搞活工厂，振兴中国铸造业的希望就在眼前。

为了扩大国际市场，在1994年与日本国株式会社须崎铸工所合资成立的CSMF公司，通过国际间的资本运营的方式，不但迅速转换生产经营机制，逐步建立完善的现代企业制度，而且利用合资的优势，加速扩大了顾客市场，引进外资改变了出口生产能力不足的问题。

3. 从国际化发展到国际化战略经营

进入日本市场只是国际化发展的开端，要想在国际市场站稳脚跟并有所作为，还需要超前的胆识和驾驭市场的能力。CSMF对国际市场进行了细分，按地域分布选择了目标市场：中国、亚洲、欧美，以实现市场的有效互补，抵御市场风险。

经过市场经济的洗礼，国际市场的磨炼，CSMF在分析内部条件和外部环境的基础上形成了自己的经营思想和经营战略体系。

（1）经营思想　战略经营与基础管理相结合，推进国际化发展进程和可持续发展。

（2）战略目标　世界级品牌，国际化公司。

（3）经营战略　国际化市场战略、企业文化战略、品牌优化战略、量化发展战略。

（4）战略实施　按“策划/控制/评价”进行战略实施。以“五年发展规划”为纲，以“年度经营计划”落实为保障。

二、顾客成功

“推进顾客成功”是CSMF理念文化的灵魂。企业发展离不开市场，市场发展离不开顾客，如何理解顾客并赢得顾客，CSMF人有自己独特的认识。

“顾客的需要就是我们的工作”、“凡是与顾客有关的工作就是最重要的工作”，这不是几句简单的口号，这是CSMF在对顾客三层认识理解上形成的共识，被全员接受和执行，并在争取市场上取得成功。

1. 第一层认识：顾客驱动

早期发展阶段，顾客是上帝，是严师。就好比与高手下棋提高自身棋艺一样，刚开始闯荡国际市场，CSMF首选的顾客就是国际有名的大公司，目的就是虚心学习先进的技术和管理经验，借助顾客驱动，发展壮大自身，另外也能取得较好的收益。

2. 第二层认识：满足顾客需要

中期发展阶段，顾客是朋友。顾客的问题就是解决的主题，就是公司的头等大事。不仅产品质量而且在服务上充分理解消化顾客的标准要求，以满足顾客明确的和隐含的需要。为此CSMF建立了顾客技术标准档案和顾客来访人员档案，从技术、质量和服务上满足顾客，稳定顾客。

3. 第三层认识：推进顾客成功

成熟阶段，顾客是亲戚。我们成功的一切来源于顾客，反过来，应当帮助顾客共同成功，只有顾客成功才能有自己的成功。应当说这是对顾客认识的最高境界，有了这样的认识并付诸行动，顾客市场才会更广阔。

三、量化管理

量化管理＝法制（严格）管理＋科学管理。有了正确的经营思想和战略，还必须有坚实的基础管理作保障，才能实现经营目标。CSMF的基础管理是通过量化管理来实现的。

1. 法制（严格）管理

在CSMF同样也推崇一种被称为“闯红灯”的效应。大家都知道，十字路口的交通岗都有警察在把守，但在中国每天仍然有很多“闯红灯”的事件发生。究其原因，首先国民整体素质仍然偏低，法制观念淡薄。但也从另一个侧面反映出中国法制不健全，因为在某种意义上讲人们只把遵守交通规则作为一种道德准则来自觉遵守，充其量也不过是对违反者进行轻微罚款，所以在许多人的心目中认为“遵守不遵守交通规则都那么回事。”如果说“不遵守交通规则”对国家的整体发展尚不能造成影响的话，那么“闯红灯”现象对于企业生产经营的影响就截然不同了。因为如果一个企业将日常管理仅仅作为一种道德衡量准则来对员工进行约束，或者企业的各项规章制度形同虚设，员工肆意“闯红灯”的话，那么不但影响企业的正常生产经营，而且将在员工中形成一种“不遵从工作程序、不遵守规章制度、不认同公司文化”的群体效应，将使企业丧失“凝聚力”，各项措施无法正常实施，企业经营管理如同散沙。因此在企业的管理工作中就必须要杜绝“闯红灯”发生。如何杜绝，就不能仅仅依靠道德准则和轻微的罚款来解决了，就必须依靠“法制（严格）管理”来保证。

在CSMF有一套极为完善的经济责任制考核体系，其中对质量指标的考核最为突出。以铸造工厂的责任废品指标来说，如果综合废品率每降（超）一个百分点，工厂奖金总额上（下）浮动50%，其奖罚力度是本身产品销售价格的数倍。

2. 科学管理——Q-Form 管理体系

贯彻ISO标准已成为走向国际市场的通行证，CSMF却认为，取得认证只是达到及格水平，企业要按标准要求，不断改进管理方法，真正实现科学化管理。因此，在1996年取得英国MCW公司认证的基础上，结合公司管理实际，1997年推出了"1651"管理体系，将质量管理方法应用于公司管理的各个方面；1999年又推出了Q-Form管理体系（见图1），即以战略管理为主导，以质量（顾客）

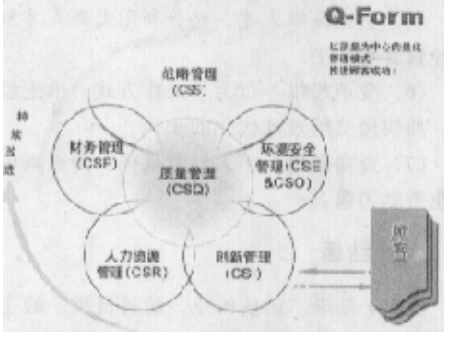


图1 Q-Form管理体系框图

管理为中心，以创新管理为动力的量化管理模式。Q代表质量和量化，Form表示模式。该体系具有如下8个显著特性：战略性、顾客性、系统性、标准性、量化性、持续性、创新性及绩效性。

四、创新发展

创新是企业持续发展的动力，当大家都在为创新概念讨论的时候，CSMF在2001年推出了自己的创新管理模式——CSP，该模式不仅解决了创新课题如何选择，而且还设计出了一套创新方法，使创新不再是一句空洞口号。

CSMF的"经营创新"强调推进创新实施的机制及创新工作方式——在吸收了风靡欧美的6σ管理，并结合企业自身特点，创造了CSP管理（Customer success project，意即顾客成功项目管理，见图2）。首先依照顾客的要求确立项目，其次用CSP项目管理方法，将一些非常规性的、不能具体量化的工作通过项目的形式，按照特定量化方式进行实施。

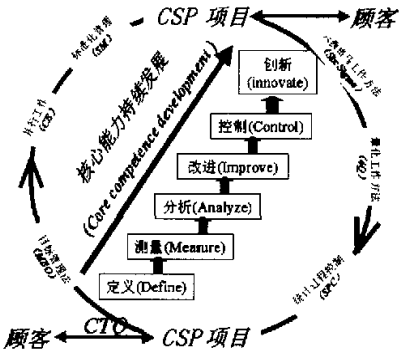


图 2

CSP项目实施可以概括为DMAICI步骤：

（1）定义（Define） 项目开始前的策划准备阶段。进行项目简介、问题陈述、期望状态和项目小组建立。

（2）测量（Measure） 对现有状况进行调查测量，量化描述，找出缺陷。

（3）分析（Analyze） 确认当前缺陷产生的原因，为什么、在哪里、何时、由谁产生。

（4）改进（Improve） 制定实质性的改进计划及试验方案，反复循环直至找出可行的最佳方案，并将现有问题予以解决。

（5）控制（Control） 按照闭环控制原理，对所解决的问题进行一定期限内的效果跟踪、评价、考核，防止效果衰退。

（6）创新（Innovate） 创新思想要始终贯穿整个项目的实施过程，做到超越现在，超越自我，并对整个项目的开展进行创新归纳总结，为下一次的工作积累经验。

可以说六大步骤，缺一不可，尤其是创新步骤，贯穿于始终，每年大约有150～200个CSP项目实施。通过CSP项目的创新使公司的核心竞争能力得到持续发展。

另外，CSMF不断改善创新环境，建立创新的企业文化，为推进人才成长提供了完备的软硬件设施并制订了一系列创新的相关政策，通过公司规划的实施，有力地推进了企业的创新发展。

综上所述，公司通过建立公司战略规划/计划、CSP工作方式、创新环境，一系列的政策制度和人

才机制构成了公司特有的创新机制。

五、发展远景

世界级品牌、国际化公司是CSMF的战略目标，更是中国铸造工作者为之奋斗的理想，从CSMF成长历程上看，现实并不遥远。

1.CSMF拥有世界同行业先进的装备和技术

(1) 高效可靠的造型设备　造型工艺采用当今世界最先进树脂自硬砂造型工艺，并引进世界先进的、自动化程度高的树脂砂造型设备。保证铸件生产的高效率。

(2) 高质高效的熔炼设备　全部实现电炉熔炼，具有熔炼效率高、质量稳定的特点，完全满足了生产高品质铸件的需要。

(3) 先进齐全的检测设备　采用进口直读光谱仪进行金属化学成分的快速分析，三维检测仪尺寸检验，9MW直线电子加速器射线探伤、超声波探伤、磁粉探伤等无损检测设备，计算机控制的金相检测仪等。拥有如此齐全、先进检测设备的专业铸造企业，在中国铸造行业还是少有的。

(4) 领先、持续创新的技术　引进英国国际密烘公司MEEHANET铸造技术，先进的CAD/CAE、凝固模拟技术在生产中广泛应用。同时，自己研究开发了40余项专有技术，形成了独特的技术体系和知识产权。

(5) 科学、卓有成效的管理　已经建立了一套科学、卓有成效的管理体系，1996年通过了ISO9002国际标准认证并获得英国MCW公司颁发的证书，Q-Form量化管理并荣获“中国机械工业管理进步示范企业”称号，获得了中国机械行业企业管理创新奖励。

2. 稳定有影响力的顾客市场

在全球三大区域（中国、欧美、亚洲）拥有40余家顾客资源，在世界同行中领先。

CSMF的营销策略是：“与强者携手，提高自己”。经过努力，CSMF铸件的优良品质，得到行业和顾客的广泛认同。

3. 高速稳定的发展

公司的全员劳动生产率、出口创汇、利润总额、工业增加值等主要经济技术指标以每年平均大于21%的速度增长；1995～2001年，连续7年主要经济指标位居全国同行业之首；从1994～2001年的8年时间里，利润总额累计突破1亿元，出口创汇累计达8732万美元，利税总额达到14621万元，连续7年成为宁夏自治区利税和创汇大户。

4. 发展规划

CSMF也充分认识到同世界铸造强国之间的差距，并在五年发展规划中落实相关对策。

(1) 增强研发力量，建立具有国际水平的技术中心，实现产、学、研一体化。

(2) 进一步开拓国际市场，实现国际化的CSMF。

(3) 同国际标准接轨，提高科学管理水平，实现产品质量、劳动生产率指标达到发达国家水平。

(4) 以信息技术提升工业化水平，实现生产自动化、管理数字化、技术现代化及商务电子化。

(5) 引进高级人才，充分利用世界人才资源提升经营管理水平。

(6) 变革思维、行为、工作方式，推进经营创新，加快经营管理现代化的步伐。

(7) 夯实基础，扩大经营规模，为振兴中国铸造业贡献力量。

六、结语

CSMF推崇“诚信铸业，超越自我”的企业精神，经过10余年的经营创新，建立了世界级水平的生产技术、生产装备资源、质量检验资源和人力资源；开发了丰富稳固的多角市场，拥有包括美国通用电气公司（GE）、意大利新比隆公司（Nuvo Pignone）、日本日立公司、Mazak公司、中国小巨人机床公司等世界著名公司在内的数十家全球客户资源；引进吸收和自主开发了40多项专有制造技术；形成规划一代、开发一代、成长一代并成熟一代的良性产品链；建立了科学的管理体系。以上成绩表明，CSMF具有较强的核心竞争能力和可持续发展能力，是世界铸造领域的一颗耀眼的明星！

市场经济不是“洪水猛兽”，而是一个孕育无限机遇的经济体制，在这种体制下，“谁升起，谁就是太阳”。CSMF人经过不懈的努力和探索，让“古老、传统”的铸造业拥有了自己腾飞的翅膀。

“发展才是硬道理!”。从CSMF的发展中，可以折射出中国铸造业的明天，从CSMF的成功及发展前景可以看出中国传统工业的希望。

(20021218)