



海鑫应该跟沙钢学什么

2014年04月19日 02:17

来源: 经济观察报 作者: 谢祖焜

0人参与 0评论

谢祖焜

近来海鑫的故事被社会热议，但纵观其过程其实并不新奇。因为中国改革开放后的这几十年间，大型企业陷入危机的例子屡见不鲜，早有前车之鉴，如德隆、顺驰、巨人等等。每家企业出现困境时的境况各不相同，有其偶然性也有其必然性，也是中国企业从粗陋走向成熟的必要过程。

海鑫钢铁的问题首先在于其创业人及董事长李海仓离开后，企业缺少一个能够在关键时刻拍板和控制局面的人。这是海鑫命运最直观的转折点，这不光是一个关乎人事的问题，更是关乎该企业之后的管理体系、组织架构的问题，从而全盘影响到企业的发展。李兆会虽是董事长，却很少过问实际运营，实业部分的领导层都由李氏家族的亲戚集体领导。对于中国企业而言，集体领导往往会导致无人用心经营，而海鑫的家族型非现代化管理方式显然跟不上时代发展的节奏，导致企业长期无战略方向，无过硬的制度来保障运营。

2008年钢铁行业的下行对本身存在问题的海鑫更加不利。海鑫原本的渠道、产品较为稳定，但对于工业品而言，越是在大环境趋弱的情况下，越是需要核心产品的突破与创新。而海鑫至今生产的还是如螺纹钢等较为普通、技术含量较低的产品，在任何市场和渠道都是竞争激烈，并难以形成优势的。

相较于海鑫的主业钢铁生产，董事长李兆会显然更痴迷于投资与资本运作，但并不成功。所以李兆会治下的状况便是其拥有支配资产的权力却并不运营公司的实际业务，在这种情况下，其用于与实业无关的资本运作的资金势必会吞噬占用其钢铁业务所需资金，造成钢铁业务资金的匮乏。也就是说海鑫的战略方向在某种程度上从一家从事钢铁业务的公司变成了一家资本公司，而其这十年来资本运作的失败，也势必拖累本就处于低迷大环境下的钢铁业务的发展。

在海鑫鼎盛时期，业界常将其与沙钢集团相比较，而在2008年之后所谓的“钢铁业寒冬”，沙钢一改以往的激进战略，转而开始潜心修炼、蓄势待发，让我们看看这些年沙钢做了些什么：在管理方面，沙钢从信息化着手，对内优化管理制度，将流程规范化、标准化，对外加强市场信息分析、精确掌握产品在市场动态；在产品方面，沙钢致力于技术创新，开发低成本、高性能产品，在市场低迷时期发展产品的核心价值；在市场方面，沙钢努力构建其全球营销网络体系，全面开拓国际市场；同时沙钢在各高校设立其“产学研”基地，在吸引高端人才的同时，提升了企业的科研能力；与外部合作方面，其与宝钢的合作也为其提升技术与管理提供了不小的帮助。种种积极的革新使沙钢成为了业界津津乐道的典范，同时与海鑫的消极经营形成了鲜明的对比。

许多中国商人在企业实际运营的过程中做决定较为随意，目光短浅且不计后果，毫无战略可言，因为他们相信与他们关系良好的企业及银行在他们困难的时候会鼎力相助。然而，当前中国市场的竞争形势日趋激烈，政府鼓励更多的放松管制的同时，政府其自身角色也在悄然发生变化，这一类企业原有的建立在关系基础上的优势就迅速衰退了。企业战略的制定对于一家大型企业而言是不可避免的，而其关键在于构建核心能力以体现差异化，这才是一家企业真正的优势。如何构建公司的核心能力，并使公司在平稳运转的同时可以从竞争者中脱颖而出是一家大型企业的管理者需要考虑的最基本

问题。这个问题的本质其实在于如何精心设计内部流程，使企业自主、高效地运转，并且可以将所积累的经验转化成优势，相信海鑫在这方面并没有下太多功夫。

经营企业的本质其实是相同且没有捷径的，需要投入资源以建立可持续发展的能力。对于眼下的钢铁企业，在市场不景气的情况下更需要像沙钢一样，从内部的管理和流程着手，继而掌握产品和市场，由内而外提升企业竞争力。这种竞争力不会迅速在业绩表面上体现，而是企业自身的“硬功夫”。作为一家大型企业，海鑫首先没有设定公司战略及长期路线，在这种情况下公司缺少的是抵御风险和危机的能力；一家大型企业在内部管理资源及能力不足、且无明确战略的情况下，可以引入外部管理资源对企业所缺乏的能力进行弥补，而海鑫的家族企业的特性决定了外部资源难以进入，抑制了海鑫内部发展管理能力。一家企业无论大小，如果不考虑长期战略、能力得不到提升、无法从外部获得发展资源、发展的资金被占用，势必会被突如其来的危机所击垮。

(作者系高风咨询公司董事长)

[责任编辑: liuqiang]

标签: 海鑫 沙钢集团 产学研

0人参与 0评论

凤凰网官方推荐: 玩模拟炒股大赛 每月赢百万操盘资金 抄底援助, Level2主力数据免费公测

免责声明: 本文仅代表作者个人观点, 与凤凰网无关。其原创性以及文中陈述文字和内容未经本站证实, 对本文以及其中全部或者部分内容、文字的真实性、完整性、及时性本站不作任何保证或承诺, 请读者仅作参考, 并请自行核实相关内容。

- | | | | |
|-----------|-----------|------------|------------|
| 1 农村干什么挣钱 | 7 大额信用卡 | 13 农村开店项目 | 19 信用卡 |
| 2 小型提升机 | 8 盘友加盟 | 14 二手车出售 | 20 信用卡办理 |
| 3 中式家装效果图 | 9 铁皮风斗软胶囊 | 15 农村办厂好项目 | 21 澳门新葡京酒店 |
| 4 一万元如何理财 | 10 眼镜店加盟 | 16 今天国际油价 | 22 澳洲大学排行榜 |
| 5 中老年服装 | 11 美国旅游报价 | 17 黛安芬内衣 | 23 墙衣 |
| 6 家用净水器排名 | 12 今日国际油价 | 18 干洗店利润 | 24 led灯泡价格 |



凤凰金融
fengjr.com
凤凰卫视集团成员

100万用户大庆
邀您看华姐总决赛!



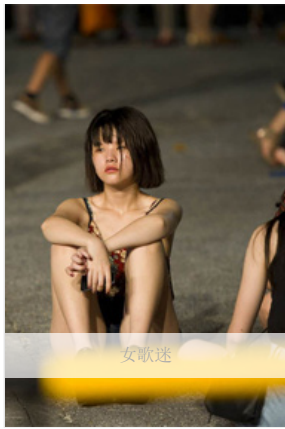
双人机票住宿
苹果iwatch
长隆海洋王国3日门票

全免费

- 揭: 如何降血压降血脂
- 打呼噜-容易呼吸暂停
- 11种营养面随便怎么做
- 鼻炎易引发脑痛后遗症
- 揭: 20分钟说流利英语
- 颈椎病警惕脑供血不足
- 大豆-怎么吃才健康
- 远离地沟油健康你做主

社会 娱乐 生活 探索 历史

湖北一男子持刀拒捕捅伤多人被击毙



- 东莞：孕妇在广场上被辅警打掉5颗牙(图)
04/21 07:02
- 小偷偷山寨机后逃跑 慌不择路丢失iPhone5
04/21 07:02
- 14岁自闭症少女被后妈安排与28岁男子结婚(图)
04/21 07:02
- 常州一城管自费万元装备谷歌眼镜(图)
04/21 06:49
- 95岁不识字老太每天看报2小时：就图个开心
04/21 11:28

网罗天下



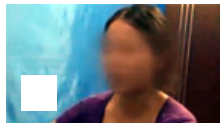
男子修墓地被离奇夺命
长叹一句话后倒地



地铁内2外国女当众“荡秋千” 狂拽男子内裤



合肥老太公交撒泼 遭男乘客拽衣领猛扇耳光



女子派出所狂殴多民警 一路闯关砸铁门救夫



女生遭扒衣群殴 围观者起哄警察拦不住



富二代怒砸无人机叫嚣称我爸是校长