

## 管彤贤总裁在市委学习会上的发言（本人有删节）

（2009年2月27日）

尊敬的俞书记、韩市长、殷书记、各位领导：

今天荣幸的来参加这次学习会，向俞书记、各位领导汇报上海振华港机公司17年来的发展历程。我今年76岁，过去生活中有得意也有倒霉，行时过也落魄过。但是我认为到上海的这十七年是最有意义的，没有虚度。因为我和我的同事在党的改革开放阳光指引下，在中央和上海各级领导支持下，抓住机遇，创造了一个为国争光令我们自豪的企业：上海振华港机（集团）公司。

这个企业是一个非常可爱的企业。有软实力，也有硬实力，有昂扬锐气能够不断创新业绩，有蓬勃朝气敢于与强争锋，它创出了一个世界业内公认的知名品牌“ZPMC”。在国际竞争性招标中屡战屡胜，所向披靡。中国文学中的美好字眼，加在这个企业头上是当之无愧。公司的产值连年增长，17年前由零开始，今年要可达350亿，产品进了73个国家和地区，包括宝岛台湾和香港，占据本行业全球市场78%份额。如台湾近10年来没有再买韩国和日本的港口起重机。再如美国东岸和西岸码头新买设备都是我公司的产品，不管奥巴马总统怎么说“要买美国货”，他的老厂全关了，只能买中国货。特别是美国制造业本身已日薄西山，当年首创集装箱运输和集装箱起重机，曾雄居世界之首的老美装备制造制造业很难东山再起，装备制造业的“中国世纪”已揭开帷幕。

下面向各位领导汇报这个企业的近况：

### 一、2009年上海振华（ZPMC）继续保持25%同比增长

1. 现有4.5万人，其中4000人为白领，其余为组织起来的农民工。2008年完成产值280亿人民币（40亿美元），净利25亿人民币，2009年目标是确保350亿人民币（50亿美元），同比增长25%，净利要达35

亿。明年计划再增长，要做到 400 亿元人民币。**产值逐年增长是上海振华的抱负之一。**

2. 现在手头开工的合同有 70 亿美元，来保证今年实现 50 亿美元产值（350 亿人民币）。跟踪的项目有 120 亿美元，以保证明年能作 60 亿美元（400 亿人民币），后年做 70 亿美元。

特别要汇报的是，**金融海啸袭击对我们的主产品集装箱机械、散货装卸机械等是有影响的，由于我们早就开发多元化市场，这次危机促使我们提速，很快就用其它市场增长补上去了，保持了总量同比增长 25 %。**

**如果我们工业企业不增长，国家的 8% 增长无法保证的。**如所周知，第一产业（农业）增长很难，第二产业（工业）其特点是不需要靠自然条件，也不怕环境恶劣，关键在于有市场组织好生产。例如，去年春雨雪，户外不能作业，耽误了 20 几天，5 月份又遇到多年没有遇到过的真黄梅接连阴雨，又是 20 多天，户外焊接不能做，油漆不能做，加上 8 次台风，每次在长江口的长兴基地都要局部停产，以保安全。但是 2008 年产值还是完成 280 亿人民币（同比增长 30%），任何一个工业企业都有巨大的潜力，增长 20~50% 都有可能，关键是要有市场。所以工业企业**第一个课题是市场，第二个课题还是市场，第三个课题仍是市场。**只要有了市场，怎么完成总是有办法的。

我们最近在和伊朗谈一个大海工项目：20 亿美元，是我公司成立以来最大的一个合同，也是上海当前的不小的合同。伊朗现在被美国制裁得简直没法，30 年来采油设备极其落后。手上有油但是没有外汇，无法更新设备，用中国俗话说**端着金碗要饭**，与伊朗做生意需要国家信贷支持。这时，最适合中国进入伊朗市场。拿到这个大项目不容易。韩国在争，日本背后也在争，因为我们抓得紧，已与伊朗签了个框架协议。

两个月之内我们解决好信贷找到钱，再签正式合同。**带着钱去卖东西是解决当前市场不振的一个好办法。**开发海工市场，我们刚起步，没有业绩，欧美大公司看不起我们，不信我们。有了伊朗这个大的合同，将使我们迅速打开世界海工市场的大门，今后前途无量。海工市场津津诱人，容量大（每年有不少于 3000 亿美元投入），利润率高，起码 30%，但是进门不容易，大项目控制在美国和欧洲手上。我们有信心**后来可以居上**，3~5 年后与他们并驾齐驱，我曾建议俞书记，**上海可以搞第五个中心即海工中心**，由于天时地利人和，相信它比那四个中心快。

## **二、在金融风暴袭击下，ZPMC 为什么继续增长**

**1. 我们早已开辟多元化市场。**一句老话：未雨绸缪，春天早准备冬装。公司 17 年来，不止是产品进入**世界 73 个国家和地区**，不止是在这个行业市场份额占了 78%，不止是把市场由买方市场变为卖方市场，有产品定价权，也不只是出产品，出人才，更重要建立起一个具有强大实力，不怕金融风暴袭击，仍然继续茁壮成长的企业，。

感谢上海市领导在长兴岛给了我们 5 公里的深水岸线，腹地有 5 平方公里，由于地利人和，我们很快成长壮大。我们生产的产品以钢为主体，不难转向以钢构为主体的其它市场，譬如大型钢桥的桥梁，各种高层建筑物，特别是向需大量钢构为支撑的海工工程市场进军。1958 年毛主席提出**以钢为纲**，当时是天真幻想，今天真的是**以钢为纲**了，钢已渗透到国民经济各个部门。**全世界钢产量 12 亿吨，其中中国 5 亿吨，都是粗钢，要加工成各种形态才好用。搞建设离不开钢，我们把钢降服了，不愁没饭吃。**我公司成立 17 年来致力于降服钢，例如，我们有 80 万平方米钢构制造车间，有 7500 名电焊工，是上海也是全世界最强大的电焊队伍，我们每个月能生产 8 万吨钢构，到今年底，可以做 10 万吨。今年用钢量能达到 140 万吨，是上海 3 家大船厂用钢量的总和。



以钢构为主体，我们开发三个大市场，一是大型集装箱装卸机械和散货（煤、矿）装卸机械；二是大型的钢构钢梁钢桥；三是海工市场。我们给韩国釜山做的钢桥，一段就是 2000 吨，一般单位降服不了这么大的重量几乎无法做。去年我们开始承造被世界桥梁界视为畏途，难度极高的美国旧金山新海湾大桥，这个桥构造巧妙防 8 级地震。美国人讲，东岸的标志是自由女神，西岸就是这个桥了。需要提到，我们国家的 1400 多座大桥都是水泥塔，甚少如新海湾桥这样的钢塔。钢塔由 100 毫米左右的厚钢板构成，水泥塔寿命 100 年，钢塔可达 200~300 年，它是未来的发展方向。做这个桥大大提高我们对厚板焊接和防止变形的水平。美国人说你们把这个大桥做好，全世界的钢桥市场都向你们打开大门。我们为做好这个桥专门建造了特重型车间，车间内起重能力 1600 吨，钓头高 25 米，为防下沉地面都打了桩，跟作码头一样，目前上海无出其右。花这么大的代价就是要做别人做不了的重型钢构件。我们向美方提了个小条件：主塔上面要挂“上海振华”几个大字，美方答应通车之前可以挂，这很有意思，在美国东岸显显中国制造业的威风。

**2. 我公司有抗风暴的强大实力。**我们不羡慕也不参与期货证券等虚拟经济，只干实体。公司在极其激烈的国内外市场竞争中成长壮大，深谙此中奥妙，十七年前，我们由零开始，竞日和困难、挫折打交道，当时一无钱，又缺人，我和同事们都是骑自行车上班，唯一一辆轿车是接送客人，一辆大客车是从韩国买的二手车，用了 5 年。当年办公室的柜子都是吊在墙上，不能落地，不然桌子没法摆。当时我们一块钱当两块钱用，今天不可同日语，我们有 525 辆小轿车，其中 300 辆是骨干成员私人车。骨干成员均有两室或三室的住宅，结婚的人不要为婚房发愁。企业为员工解决各种实际问题，使他们分享改革开放和振华蓬勃发展的成果。**为什么能做到这样，我们抓住一个好市场，加之精心运作，一天**

天壮大。企业有钱了，职工也富裕了。现在我们买世界上最好的工作母机，每年都要扩大基建投入，回顾小平的那句格言：“**发展就是硬道理。**”十七年来我们认真执行这个指示，在发展中做大做强。我们今天具有的无可比拟的强大实力，是不可战胜的，不惧任何风暴。

**3. 卖方市场，买方找上门来。**由于我们迅速成长，也是由于运气好，形势在造就我们。今天，**我们的主产品在世界市场份额已达 78%，形成卖方市场**，如集装箱机械、散货机械。金融风暴以前我们每个星期签一亿美元的合同，风暴后传统产品降下不少，也有 3000~4000 万。前天跟巴西著名的矿石出口商“淡水河谷”**签了一个 8000 万美元的合同**，曾问他们为什么买中国货？他们说看来还是买中国的好，他们要的是每小时 1 万吨的高效装船机，这东西只有中国振华做的好。

**4. 上海的宽松适合企业成长的环境**，上海各级领导各部委办支持企业，乐见企业发展。讲个故事：前年市委党校北京来学习的一批司局级领导到长兴岛参观，问我振华为什么发展这么快，**我带说笑的说：“发展快就是因为离你们远。”**没想到他们还写到总结里了。事实上中央机关某些干部始终不忘“管下面”而不是为企业服务，不了解在**市场经济中的主体是企业而不是上级机关**。他们老一套的管理方法令人哭笑不得，例如，要填报的报表仍有 50 多种，其实领导根本不看，没有用，但我们不得不填报。

**企业能否发展是国家大事，领导机关应该研究如何支持企业**，今天更应该怎么特事特办。有些部门至今来回踢皮球。喜欢踢皮球的干部很可怜，将来有朝一日他们离开权力机关到哪里去呢？企业不会收留他们。我公司积多年经验得出选干部要四个条件：**一是肯操心，二是能着急，三是遇事拿得出办法，不能只是向领导汇报了之，四是出手要快。**它是我们多年选人成事的总结，是我们的信条。事例很多不一一列举了。

### 三、ZPMC 的几点经验（无普遍性）

**1.坚持高投入、高产出。**我们每年可以投入 25~30 亿元人民币。**装备制造业大约投入一个亿能产出两个亿产值。**要增长必须有投入，计划经济下，基本建设完成了就没有钱再投入了。我们不同，必须有新投入才能有增长。钱从何来？我们是 AB 股上市公司，净利润大头是不分的，而且回投给企业用于发展。加上折旧和增发，每年共可投入 30 亿左右，这样**不需外部输血，自己可以造血说明企业的发展进入良性循环。**

30 年前听到马洪同志报告，讲到企业的产品要**吃着一个拿着一个想着一个**极有道理。企业光是吃今天，不去想明天后天是不行的。国有企业很难做到，有位领导跟我讲，**老国企是没有未来的企业**，有规划但投资呢？而且规划要上级批准，不能迅速根据变化的市场进行修正，有什么用呢？

**2.市场是企业头等大事，市场推动企业改革，市场推动企业创新。**马克思有句名言，**市场的需要比办十个科学院还能促进科学进步。**历史雄辩证明，科技的发展首先是市场的需要，如果没有当年西欧航海贸易发展的需要，什么蒸汽机、轮船都不可能出现。如果不是船舶大型化，要求快装快卸，我公司的得意之笔：双 40 英尺岸桥也不会出现，更无从“誉满全球”。

**中央提出把创新的主体放在企业很英明，有深远意义，将会大大促进科技发展。**放在研究院和高校不如企业，因为他们与市场无直接联系，受不到市场的冲击，不知道“着急”。

我有 14 个助手（14 个副总裁），都是每个部门的负责人，管生产、质量、经营、售后服务、技术等等，这些人与生产密切联系，思想踏实从无“想入非非”。

公司有秘书工作，但是从不设专职秘书。公司有小汽车，但是不设



专职司机，以及我们不装饰办公室等，这些都是**振华特色**。公司提倡**今日事今日毕**，干部从外面出差回来，下了飞机都是先回办公室，没有回家的。我办公桌上的文件从不过夜，因为市场情况瞬息万变，我们不敢怠慢。

**3. 企业不以年龄划线，不以学历划线。**只论能干不能干，不计较年龄大小、学历高低。企业考查干部主要看解决实际问题的本领。**经验都凝聚在人身上**，人走了，经验就走了。这是我们挽留老同志继续干的原因。此外，这样可以消除五十几岁的同志的顾虑，不然有本事的会跑到民营企业去接着干。其实是事业心、责任感驱使老同志想干下去，**振华创造不以年龄划线，使老同志报国有门。**

由于历史的原因，今天要干部文武双全是不容易的，公司有一批学历不高的“绿林好汉”任基地领导，用好这批人，公司事业才能有成。因为，一台起重机近 2000 吨、高 70 米这么大，不是“行伍出身”，就不大敢摆弄它。

博士生我公司过去不很愿意招，书读多了难免有呆气，在工厂火热的实践前弯不下腰。现在我们思想“转变”了，已建立博士后工作站，招了 8 位博士试工。**我们曾先后招了 200 名中专生，用作工程师助手，很成功。**他们事无巨细，不怕麻烦，他们最能安心做事，在我公司的文化氛围下，这些中专生都去读夜大现在也成为大专生。有的大学生把企业做旅馆，这山望那山高，干几年就跳槽，最后一事无成。

解放以来，选拔人才有二个缺点：**一是过于强调人的社会性**，强调出身、成份等等，忽视人的自然本质差别，不谈聪明不聪明。其实人的自然本质差别很大，有的人读四五门外语不费劲，有的人一门也念不下来。例如，我们每年派很多人去国外参观学对手的新东西，有的人回来能说出点门道，有的什么也学不来，关键是悟性不同。**二是忽视人的兴**

趣，任何有成就的人对本行都是如痴入迷。李政道什么学校也没毕业，就是对物理如痴入迷，最后得了诺贝尔大奖。我公司安排工作注意他是否感兴趣，不然白占岗位，科技成败常常在于领军人物。我们选择科技领军人物要看他是否有悟性，有否天分，有无兴趣，能不能废寝忘食钻研。

**4.高管不拿高工资，职工收入差别不要大。**公司一贯提倡领导要身先士卒，先天下之忧而忧。其实拿的也不少，是白领平均工资 2.5 倍。我们承诺每年工资要增长，职工们对工资绝对值虽有计较，但更重要是看增长，年年有增长就有指望。公司对新来的大学生实行 581 制，第一年每月可有 5000 元，第二年 8000 元，第三年 1 万元，若拿不到不是我有问题，而是你不努力。当然企业必须有钱，确不是每个单位可效法的。

**5.提倡加班加点，**不加班加点怎么完成任务啊，国外当年比我们苦，现在是好了才大谈人的价值，保证这个保证那个。星期六我们必须加班，因为公司是外向型企业，上海的星期六是不少国家的星期五。在浦东新区领导照顾下，现在不认真追究我们加班是否超过 36 小时。其实劳动部门不了解，不光我们，政府部门各级领导哪位不加班加点。全国很多地方对劳动法某些规定并不认真，例如：重新恢复铁饭碗的“不定期合同”等等，**其实危害企业发展。**上海若太认真，弄不好，到最后把企业都罚走了。

**6.提倡旅游参观、买书、藏书、读书。**这些都是精神食粮，是企业文化的重要组成部分。用以开阔眼界和胸怀，培养热爱祖国情操。白领每年两次春秋游，每人每次补贴 1500 元旅费，对骨干成员公司出资补贴组织欧洲游、俄罗斯游、美国游。去年开始规定到国外出差，允许一天去旅游，可请导游，一切费用报销。蓝领职工公司资助每年一次带薪一日游，去上海、无锡、苏州，玩的很高兴。



书藉很重要。白领每年报销 800 元买书费，有行政职务的 1000 元。读书不仅增加知识，还改变人的气质。例如我们送公司骨干和朋友一些碟片（美国地理和探索），台湾原版的，是向台湾学习。这个 2400 万人的台湾岛，文化底蕴比我们高得多。台湾的书店 24 小时开业，我晚上 11 点去书店看到满是人，不是买书而是看书。

**7.解决三大难题。**去年我们设互助会，公司作后盾，解决大病就医（癌症、白血病）、子女深造就学（包括出国留学）和婚房三大难题。让职工没有后顾之忧。我们还鼓励第二代出国学习，希望第二代超过我们。结婚用房我们有一系列解决办法，使他们无婚房之虑。

**8.处理好老有所养。**设振华功臣基金，**保证享有这个称号（每三年评一次，白领的 10%）的人退休后生活水平不致降低。**因为只靠社会养老金是远远不够的，一辆小车也养不起。退休后按原应享工资给补差。这样做使在职者安心投入，保持好晚节，退休后安度晚年。

#### **四、关于贯彻公司法**

**1. 上海振华港机公司是按公司法组建的现代企业。**公司制有很多优点，如副手由总裁提名，经董事会批准。不是由上级委派，委派的很难合手。“家和万事兴”，班子和当然有利团结一致搞好企业。

**2. 企业里不搞民主决策。**现行的老三会是一种民主决策形式。我企业按公司法设工会但不设职代会（即便将来需设也只是民意机构，不是权力机构）。例如看门的可以做职工代表，参加职代会，他是我聘的，到来审查我的工作报告，岂不是阴阳颠倒。

**企业属于谁？应属于出资人，即股东所有。公司法规定总裁对股东会负责。**过去国企内设老三会这种民主决策机制实际是无人负责制。如我们一墙之隔的上海港机厂一查帐这几年共亏损 14.8 亿，谁也不承担责任，因为一切均经过“老三会”。国家尚没有颁布法律追究经营亏损

主持人的责任。

**3. 党组织的作用。**企业是经济组织，党组织在企业里很重要，按公司法**党组织不是管干部，而是管理党员**。公司法第十九条有规定，大意是：**党在公司中的作用由党章决定**。而党章上规定党的基层组织是管理党员，发挥党员的带头作用、模范作用、监督作用。公司是经济组织，它有别于政权机关和军队。**党管干部其实是某些个别人想管干部，如果这样，总裁不管干部，怎能搞好企业？**

**4. 反腐倡廉。**它是头等大事，是士气人心所在，关键在于**领导自己**要干净，**不能挂羊头卖狗肉**。西安碑林里有块碑：“史不畏我严，畏我廉”。朱镕基总理很欣赏这句话，不怕你严，怕你廉。不高举反腐倡廉，就不会有好士气。

**5. 企业应尽社会责任。**要做的事不少，都需要钱，我们盈利虽不多，比下有余，不能“为富不仁”，首先是出资支持慈善事业，支持文艺事业，支持文教事业。去年我公司一共拿出 5000 多万，但有个条件：**不接受表彰、不能登报，不担任任何职务**。否则就不捐了。汶川地震公司发起（只限白领 4000 人）捐钱，共捐了 3000 万，其中个人共 1760 万，其余是公司捐的，捐 1 万元以上的就有 300 多人。我们组织这项活动是**藉以进行爱心教育**，多数同志在电视机前流下泪，觉得不捐钱心不安。再有向交大、同济、海事大学，提供每校每年 30 名教师到国外攻读半年的费用等等，不一一枚举了。

## 五、自主创新问题

1. 市场是创新的动力和源泉，也是创新的归宿。
2. 领军人物难得，是成败关键。
3. 出产品、出人才，大学毕业必须到实践中去“打滚”才能成才。
4. 重奖科技成果——2009 年设 12 项每项百万元大奖。

## 六、海工市场大有可为

**1.世界海工市场现状。**多年来世界上形成4个海工中心，美国休斯敦、美国新奥尔良、挪威奥斯陆、亚洲新加坡，可是这些市场现在都是向软实力转向了，硬件大多移到亚洲来做。海工市场门类极多，开采海上油气是主体，其实为它配合服务的海上工程船和各种设施要超过它，另请专家讲述。

**2.上海发展海工市场的三大优势。**其一是环境好，文化气氛浓，生活水平适度，留得住人；基二是气候好，比东北、华北地区多三个月户外工作时间；其三是配套好，世界知名船检、认证机关全在上海有办事机构或总部。若干年后，专业生产厂（如水下机器人，钻井机器等等）也会蜂拥而至。国内也向海工大力发展的地区是山东烟台和大连。他们跟上海比略逊一筹，特别是难留住人。例如，中远原来准备在大连办个研究院招不到人，去烟台也不行，到了上海一下子招500多人，尽管上海柴米贵，但还是宜于发展软实力。还有一大堆法律问题，要有国际海上法律师保驾，合同才能定下来，上海已基本具备。总之，上海的优势适合发展成为未来的亚洲海工中心。**我公司已成立海工设计研究院，正在招兵买马。**上海既有硬的实力，又有软的软实力，全国造船厂5000家，长三角有3000家，供过于求，又值金融风暴，接不到造船订单，出路就是往海工市场去求发展，以上种种会造就**上海发展海工后来居上。**

### 3.ZPMC进军海工市场目标和策略。

- (1) 3~5年后海工年产值50亿美元，占ZPMC总产值1/2。
- (2) 进军深海，进军高技术。
- (3) 海上用大型钢结构与关键配套并举。
- (4) 先进军中东地区再图世界市场。

## 七、吃外贸饭，进军国际市场的几点体会



1.在经济全球化大背景下，**外贸兴国、兴市、兴企仍是必经之途。**

2.**要有实力，品牌要响**，产品要能与强争锋，敢为世界先。

3.**不设办事处，那是守株待兔，我们大量的聘请代理**，国外已有 50 多个代理，一把钥匙开一把锁，我们给高佣金，代理的积极性非常高。听说上海振华在搞海工项目，好多这方面代理都不请自来。

4.决策要快。

5.售后服务要好，备件要跟上。

6.产品是活广告，召回不良产品，终生保用。

7.要创新，年年有新套数。

8.要盈利，也要讲义

#### **八、ZPMC 未来的打算**

1.**产值继续增长**，每年至少增 50 亿人民币（同比增长 10~25%）。

2.4.5 万职工（白领、蓝领）年收入增长 10%，**要令职工享受改革开放和公司蓬勃发展的成果，职工福利也要增长**。下半年要增加职工（每 1 亿产值 100~150 人）。

3.**每年创造一个世界第一**，主产品世界市场份额要领先。

4.坚持走出国门，**外贸兴企**。

上海振华港机在党的改革开放方针指引下，在中央和上海市各级领导关怀和扶持下，在装备制造业中创造了一个令人惊叹的高速发展模式，特别是经受得住这次金融风暴的洗礼，“疾风后知劲草”，我们将不动摇、不懈怠，坚持发展、坚持创新，紧跟中央的步伐，为振兴中华作新贡献。