

华兴公司前身为建于1957年的国营博兴县农机厂,像所有的国有企业一样,华兴近60年的发展史就是一部充满着艰辛和探索的国企改革史:从濒临倒闭到起死回生,华兴经历了“破茧化蝶”的嬗变;从单一产品到多元发展,华兴续写了“永不言败”的传奇;从产值千万到跨过200亿大关,华兴创造了“华兴速度”的魅力;从做强实体到虚拟经济,今日华兴正在以业绩证明着“10连番”的豪迈和“冲鼎千亿”的壮志。

## 机械制造业转型升级的“华兴模式”

■ 本报记者 贺颖

面对经济下行压力,唯有进行产业转型升级,才是企业焕发生机的“灵药”。

就在国内众多机械制造业为找市场、找订单、找客户而一筹莫展时,正是这剂良方让华兴透过经济危机的篱笆墙,迎来发展的明媚春光。

3月4日,《中国企业报》记者在华兴公司采访时发现,包括机械制造、钢结构等在内的各生产线完全处于满负荷生产状态。“即使就这样的开足马力,我们的产品还是供不应求。”公司董事长孙宪华告诉记者,目前公司2014年的产销任务已排到下半年。

### “三步走”并成一大步 做进入行业的领先者

每一个春天的到来,都是一个天地四季的轮回;每一次质的跨越,都是一种能量的积蓄,也意味着一种发展模式创新。

作为经历57年风雨的华兴,作为一个企业管理者时刻在想的是,要走一条什么样的路子实现“百年华兴”的梦想?

“一条有华兴特色的发展道路,成全了华兴作为行业的翘楚。”孙宪华介绍,“改制后的华兴,从实体经济起步,经过了资本运作、进入虚拟经济,通过实力、管理、人才以及技术的积累,落脚点重回实体经济,三步并成一步的螺旋式发展之路,终究让我们做成了行业的领先者!”

华兴人有一双善于“发现”的眼睛,无论是对国家政策的灵巧把握,还是对市场机遇的灵活应对,华兴拿捏的非常准。2002年,在建设华兴工业园的过程中,另一项目也列入华兴发展的蓝图,那就是钢结构项目。

孙董事长说这一辈子喜欢和“钢铁”打交道,钢结构也是一个与机械设计、制造领域相关的项目,而且随着国家经济发展的加速,企业基础建设投资肯定加大。机不可失,时不再来。经过深思熟虑,公司很快就确立了“快速膨胀钢结构”的发展战略,于是扩建现有厂房、到济南租赁工厂建立分公司,企业的加工能力很快得到扩张。华兴钢构的名声也随着印度电厂、莱钢大厦等优质工程的建设蜚声海内外。

在传统钢结构取得迅猛发展的同时,华兴又分析市场形势,瞄准了一个新项目,那就是波腹板项目。这个项目属国家重点支持的高新技术领域,引进国外先进技术和设备,填补国内两项空白。这个项目一经上马,就先后被纳入黄河三角洲高效生态经济区重大建设调度项目、国家“十二五”规划后备项目,为企业发展注入新动力。

凭借机械制造、钢结构“实体”的支撑,企业从原先的单一产品经营实现了多元发展,不仅企业实力发生翻天覆地的变化,而且企业的资本运作有了厚实的基础。

为了永续华兴的核心竞争力,以孙宪华为核心的公司决策团队决定:华兴要上市!

自2007年开始,企业上市工作启动,先后与一些国内外一流的上市咨询公司合作,借助“外脑”,提升企业的管理水平。经过三年的“卧薪尝胆”,2011年1月26日,华兴在加拿大成功上市,标志着中国石材机械跨出国门、向国际市场迈出了里程碑式的一步。

在运作企业上市的同时,公司于2010年4月审时度势在济南高新区成立了高新投资有限公司。这个公司作为风险投资机制的探索,只用了一年的时间,就取得了丰厚的回报。

“十二五”期间,随着国家对物流服务业的大力支持,华兴公司又紧抓机遇,决定投资建设科学发展苑,发展金属物流。华兴由此发展电子商务,发展虚拟经济!

“我们发展虚拟经济的目的是要促进实体经济的发展,为今后的生产经营提高



为促进转型升级,孙宪华董事长常常现身说法

效率提供有效的空间。”孙宪华分析说,通过机械制造的生产经营,在短时间内无法完成后续发展的快速积累,无法实现“做大做强”的完美转身,但物联网经济如果得到快速发展,那么实现价值倍增完全有可能。

### “三助推”加快转型

“做过的就是落后的,正在想的才是先进的”,“做事情就要走一步,看三步”。正是孙宪华的远见,华兴一次又一次地站在了向更高一级台阶跃进的跳板上。

当大家都在谈论如何理解转调,怎么转的,怎么调的时候,华兴早在2009年就探索出了转调的路子。“所谓转调,转就是转变不适应的不适合的,淘汰落后的,调要调到高端、高效、高质上。”孙宪华一语道出了转调的天机。

如果说领悟转调的真谛是思想上的飞跃,那么“三个助推”则是转调落地的具体实施。通过近三年摸索华兴形成了以波腹板钢构件推动钢结构转型升级,以波腹板设备推动机械制造业转型升级和以电子商务推动金属物流转型升级的良性循环产业发展模式。

波腹板是钢结构行业领先水平的新型建材,具有节材、节能、环保等特点,比传统的H型钢节材30%-60%。华兴率先将波腹板钢构件应用于实际工程,填补波腹板钢构件在我国钢结构领域应用的空白。波腹板项目被国家科技部列入国家战略性新兴产业、国家住建部列为全国建筑行业科技成果推广目录,获山东省重点领域重大首台(套),山东省自主创新成果转化重大专项。华兴公司被认定为科技产业基地。

由华兴参编的行业标准《波腹板钢结构应用技术规程》颁布实施,波腹板设计软件在国内各设计院中推广使用。公司全部采用波腹板钢构件建设的华兴近十万平方米钢结构车间获得中国钢结构两项金奖,被业界人士称为我国钢结构领域的一场革命。目前,波腹板钢构件的市场推广,逐渐在安徽、江苏、山西、河北、北京等多个地方的地铁站、火车站及高架桥、立交桥广泛应用。

如果说波腹板改变革新建材市场格局,那么波腹板设备则推动了机械制造业的转型升级。2012年3月1日,华兴公司创新研制了波腹板H型钢自动焊接生产线一次性试车成功,填补我国波腹板自动焊接生产线空白,这也是中国第一台波腹板自动焊接设备,获得国家14项专利。目前,已投入批量生产。国内钢结构专家鉴定委员会认为,波腹板钢结构设计方法与生产设备的技术创新成果达到了国际领先水平。

除了波腹板及其设备对公司发展形成的“物理性”助推,华兴组建的电子商务平台,则为公司的转型升级起到了“化学反

应”。

华兴金属物流集金属贸易、供应链融资、加工配送、电子商务、仓储装卸等“七大服务功能”为一体的现代物流企业,年交易额150亿元,已成为江北最大的金属物流中心,与中国建设银行创新推出的“融物通”供应链融资模式,实现了物流、银行、企业的多赢格局。

### 未来意在“三化”

通过追踪华兴的发展轨迹,记者看到华兴从发展实体起步,经过资本运作和虚拟经济,又回归到实体。如此循环往复,未来华兴定向何方?

“规模化、现代化和国际化,是华兴的战略指向。”孙宪华说。

现在的华兴,无论是研发、产销,还是品牌、营销等,在国内都有相当的竞争力,但华兴人深知,在现代经济中,规模不仅仅被视为衡量企业实力的第一指标,而且是企业赖以生存的生命线。因此,上市后的华兴,一直在谋划着“规模化的华兴”;那就是要利用北美洲股票市场的流通性好、换手率高、市场活跃、估价较高的优势引进资金。

对于现代企业制度,华兴人有自己的认识。孙宪华常说,构建现代企业制度是一项整体性的工程,它包括机制创新、制度创新、组织创新、质量创新、技术创新、企业文化等一系列系统工程。要改变的不仅仅是企业,更重要的是企业的员工,尤其是企业的管理层。

为实现“华兴国际化”,公司按照业已制定的战略部署,利用华兴在石材机械制造上的优势,积极参与国际分工,主动融入国际生产体系,开拓国际市场,争取把华兴建成全球“石材机械制造基地”、“田园管理机制造中心”、“波腹板生产基地”,把“华兴”建成国际知名品牌。

“未来5—10年是我国经济转型升级的关键期,我们还要适应新形势,实现全面转型、深度转型。”孙宪华这位年届花甲的企业家展望未来企业的发展仍然踌躇满志。

华兴正在制定2014—2020年的新的发展战略。“战略不是伸伸手就能碰到的,而是通过挖掘潜力,设定挑战性目标,做到本该做到的事情,实现华兴大跨度发展。”孙宪华说。

“好风凭借力,送我上青云。”我们相信,在我国市场经济融入全球经济一体化的新时期,依靠创新而使企业充满无限生机与活力的华兴,必将大力推行管理、技术、服务以及品牌创新。以上市为契机,把握机遇,锐意进取,确保完成“十二五”逐年翻番产值上千亿的目标,打造世界一流名企,为国家、股东、客户、员工、社会创造更多的价值,华兴的再振兴、再辉煌的胜利终点一定会到达!

## 创新是推动企业转型升级的原动力

■ 孙宪华

管理大师彼得·德鲁克说过:创新是企业生存与发展的根本,是企业家对生产要素的重新组合。对华兴而言,从一个濒临破产的小企业跻身“全国制造企业500强”,不能不说是创新带来的奇迹,但面对激烈的市场竞争,华兴要继续搞好“四个”创新,推动企业发展。

### 组织创新要与时俱进

组织创新是建立现代企业制度的关键,是将企业资源进行重组与重置,通过新的管理方式和方法,新的组织结构,使企业发挥更大效益,真正做到“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”。

任何组织机构,经过合理的设计并实施后,都不是一成不变的。今天,之所以重新提组织创新这个话题,我认为现在比以往任何时候都要迫切,今天的华兴组织规模太大,尽管是“船大抗风浪”,却不能轻松地掉队。有的部门人浮于事,人多推卸责任、扯皮的事儿也不少,导致工作效率和效能低下。我们只有通过组织创新,才不会被甩下船。

组织创新是为了提高效能而做出的调整,要求组织要充分调动组织中个体的积极性,如同制度不仅仅是约束人,更重要的是激励人,组织创新也要根据这个原则,发挥大家的聪明才智,实现优效发展,持续地在制度创新、管理创新、技术创新、组织创新上想办法,出实招,做到人尽其才,物尽其用,承担起管理者的责任来。

### 制度创新重在“激励”

“无规矩不成方圆。”任何一家企业为了管好人,都建有一整套完整的管理制度,我们的制度也经历了好几个版本的更新,但任何一种制度都只是工具,而不是目的。制度设立与运用,不是为了管人,而是为了更好地用人,让人感觉有动力和压力,有干劲,为企业创造效益。说得通俗点就是制度不是管人,而是激励人,发展促进人。

制度创新要讲究方式方法,要引入竞争激励机制,以怎么引导人,怎么鼓舞人,怎么激励人为原则,多树典型,多推创新之星,弘扬创新文化,有奖有罚,重奖功臣,让那些真正想干事,能干事,干成事的人走到台前,披红挂彩,受到尊重和重用。

制度创新是企业自主创新上取得突破的关键所在,破旧才能立新,企业真正需要的不是“乖乖儿”,拨一拨转一转,不拨不转,而是一群富有激情、富有创造力、主动做事、乐于做事的“优质”员工。各级管理者都要大胆地想,大胆地做,化有招为无招,化有形的条框限制为无形的鞭策激励,做到“物尽其才,人尽其用”,为企业的发展培养更多的人才。

### 管理创新无止境

兵无常势,水无常形。管理创新是当下公司各级管理人员必须深入研究的课题。我常说“管理无定式,适合即最好。”这几年无论是“渗透管理”、“亲和管理”,还是“三提一优”,“精益生产管理”、“卓越绩效管理”等,这都是我们因时而变,根据不同发展阶段而采取的不同的管理方式。我们走过来了,10年10个翻番就是我们与时俱进,以变应变,持续创新管理的真实写照。

为了实现管理创新,我们开展了解放思想大讨论活动,目的就是要大刀员工,特别是各级管理人员放下包袱,解开束缚,主动做事,大胆做事,适应形势的变化。具体讲在经营中,我们要时刻关注客户的需求做出反应,将客户需求快速转化为产品,不断推陈出新,走一步看三步,抢占市场先机,利用各方面的资源,经营好自己的“圈子”,做不到这一点,我们就很难实现持续有效发展。

发展无止境,管理创新也无无止境,企业摊子大了,再用老思维、老观念管理已经不能适应企业发展需求,各级管理者必须像哥伦布立鸡蛋一样,要敢于打破落后的思维方式,通过综合现有的知识、管理技术等,改进和突破原有的管理理论和方法,在企业文化、组织结构、人力资源、生产运作、采购物流、市场营销、财务管理、信息化等方面持续创新,充分发挥每个人的能动性和聪明才智。

### 技术创新要持续

新产品和新工艺属于技术创新,老产品和工艺技术显著改进也是创新,重大科技成果的转换应用也是技术创新。

拿产品来说,一个好产品,可以救活一个企业,这一个说法并不夸张。熟悉华兴历史的人都知道,华兴从1986年转产石材机械后救活了当时濒临倒闭的机械厂,国内首台圆盘锯石机在华兴诞生,这一台圆盘锯维持了多年。发展如逆水行舟,不进则退,发展慢了也是退。随着社会的发展,仅靠这个单一的产品已经远远不能适应市场需求,于是我们向多元化发展,农业机械、钢结构、玻璃机械、金属物流、波腹板、电子商务应运而生。但是,一个产品再好,如果做不到技术创新的持续跟进,也不会长久下去。所以我们现在就专注于波腹板生产线二代、三代产品的研发,时刻保持技术上领先一步。

就像管理无定式一样,技术创新也有多种模式,独立创新、合作创新、引进再创新都可以尝试。

(作者系山东华兴机械股份有限公司董事长)

实现华兴大跨度发展。战略不是伸伸手就能碰到的,而是通过挖掘潜力,设定挑战性目标,做到本该做不到的事情,