



受国内外市场需求不振、部分行业产能过剩、固定资产投资减速的影响,许多企业陷入发展困境,但是,对地处鲁北平原的山东华兴机械股份有限公司来说,当同类企业艰难求生时,华兴却实现了10年10连翻番的完美转身。

2014年经营季虽然刚刚开启,但钢构、石材机械、金属物流等主体业务的订单已经排到了下半年。对此,公司董事长孙宪华不久前在接受媒体采访时,通过分析李克强总理在全国两会上的讲话,认为今后随着经济结构的调整,将有更多资本进入基础设施建设、保障性住房、环保等领域,他说:“这就意味着,作为机械行业的华兴,完全有可能将连增连翻的势头保持下去,完全有可能在‘十二五’期间实现千亿级的企业目标。”

孙宪华的预测,是从一个方面体现了他作为一个企业家、作为华兴“一把手”的管理智慧。其实,正是他一个又一个类似的经营韬略,为13年来的华兴串起了一个又一个的发展故事。

## 孙宪华:“华兴故事”精彩源于自我挑战

■ 卞滢滢 胡兴国

十三年,经营业绩10连翻番;十三年,企业从“小舢板”成长为“巡洋舰”。

对于人类历史来说,十三年不过是白驹

过隙的一瞬,但对于地处黄河三角洲的山东华兴机械股份有限公司来说,自2002年以来的十三年,在当家人孙宪华董事长的带领下,

走过的是一条艰难改制——奋力追赶——迎头赶上的发展之路。在这个过程中,华兴创造了“中国第一台”,跻身“中国500强”,

荣获“国家级高新技术企业”等,企业以连年翻番的发展速度,书写了华兴大发展、快速发展的恢弘篇章。

### 思想观:用发展统一思想

思想是行动的先导,有什么样的思想,就会有什么样的行动。一个企业要发展,首先要有先进的思想做指导。

孙宪华是一名企业家,更是华兴人的思想导师,他每天所思所想都离不开发展。

在如何做大做强、快发展的思考中,形成了像“成功是逼出来的”、“管理者要有‘婆婆嘴’、‘菩萨心’”、“制度是用来激励人不是约束

人的”、“厂长无大经理人勿大”、“管理需要‘倒行逆施’”等思想观,这些思想语言平实却理念新颖,说理通俗内涵却很深厚,这些对企业的发展都起到了启明导航的作用。

沧海横流方显英雄本色。孙宪华接过华兴帅印后,大胆规划,敢为人先,从搬迁工业园到建设科学发展苑再到华兴机械装备产业园,从企业改制到制定长远发展战略再到企业上市,

从单一实体经济艰难跋涉到资本运作、虚拟经济快速膨胀实现多元化发展,每一步都是让企业脱胎换骨的壮举,每一步都浸透着孙宪华不畏荆棘勇往直前的豪迈,因为他坚信,他带领华兴走的是一条充满光明和希望的百年兴企之路,无论多么艰难,都没有动摇孙宪华发展的梦想。孙宪华用全线飘红的业绩说明了只有发展才能统一各种声音,也只有发展才能把思

想意志凝聚在一起,激发出无穷的力量。

这就是发展带来的魅力,发展就是违“常规”做事的开始,发展过程中必然会出现新思想和旧思想、新思维和旧习惯、先进知识和落后文化之间的冲突和博弈,产生对与不对的争论。当然,衡量对与不对的标准,应该用实践去检验,应该用发展去度量,只有发展才能解决问题。只有发展了,才有资格去评论对与不对。

### 管理观:管理无定式,适合即最好

企业经营离不开管理,管理是企业永恒的主题。会管理的人把小企业做大了,大企业做强了,不会管理的人,则把大企业管小了,小企业管没了。

华兴的管理有华兴的特色。这个特色首先体现在企业领导对管理的独到认识上,孙宪华认为,最适合的管理就是最好的管理。华兴之所以能从一个百十号人的小企业发展成现在2300多人的高新技术企业,孙宪华深谙管理之道重在“适合”。

发展的华兴,在管理上转变传统的制度“治人”,转而以人为本,尊重员工,提出了“以情感人,以理服人,以诚待人,以德育人”的“亲和”管理理念。孙宪华将这一理念融入到企业发展的各个阶段,在公司内营造了一种相互理解、相互支持的和谐稳定的新型劳动关系。

善待员工也是做慈善,善待一个员工,就是善待一个家庭。经营好自己的企业,持续提高员工的幸福指数,就是对社会的贡献。“持续提高员工收入,让员工收入达到正科级干部的水平。”孙宪华就把员工工资收入作为硬指标纳入对各公司第一责任人的考核,规定“员工收入达不到这个目标,第一责任人就领和员工相同的工资。”在孙宪华的推动下,员工工资每年以15%的速度递增。

孙宪华坚持为员工谋福祉,关心员工生活,在按时交纳“五险一金”的基础上,华兴还多出“三金”,即企业基金、董事长基金、员工子女奖学金,董事长基金是孙宪华把每年市、县政府奖励他的奖金全部捐出来奖励为公司发展、技术创新做出突出贡献的员工,企业基金主要用于因家庭变故导致生活困难的员工或

员工家庭成员,下一步,退休后员工工资与公务员退休工资差补助,员工子女奖学金主要是奖励每年高考中符合条件的员工子女,华兴员工享受的这“三金”,闪烁着人性化管理和亲和管理的光芒。

如何把工作质量、工作效率的提升变成员工自觉自愿的行动是企业管理者不断思考的问题。长期的管理经验让孙宪华体会到,只有质量和效率这两个要素和员工的收入相联系,才能激发员工内在潜力和能量,才能发挥员工的主观能动性。2009年6月,公司开展了以“提高效率,提高质量,提高收入,优化岗位”为主题的“三提一优”活动。效率、质量、收入、优化岗位,四项要素相互协调,互为补充,恰似一针催化剂,让尚处在金融危机阴影下的企业焕发出无限活力,员工工资收入得到有效提升,“三

提一优”活动的持续开展,极大地激发了员工的工作热情,对企业的发展起到了极大的促进作用,获得了山东省“创新管理优秀成果奖”。

管理无定式还体现在他对管理机制创新的灵活运用上。他要求公司管理者围绕着重管理怎么有效怎么做,怎么能激励人、鼓舞人,激发能动性想办法。一次,孙宪华转生产车间时,发现一名员工坐在车床前无所事事,结果,他非但没有责怪这名员工,反倒表扬和奖励。原来,通过了解得知这名员工自制工装,工作效率翻了一倍,提前完成了生产任务。这就是孙宪华常说的“不会偷懒的员工不是好员工”典故的来历。还有诸如,“隔夜的金子不如铜”,员工奖励要“点现的”,他让管理者兜里随时揣着红包,对业绩突出、工作干得漂亮的员工马上兑现奖励,再根据公司规定具体认定,办手续。

### 兴企观:做过的就是落后的,正在想的才是先进的

体制创新,老企业焕发新活力。

始建于1957年的华兴,前身为博兴县机械厂,随着市场经济的发展,传统管理体制使企业发展曾一度陷入资不抵债的困境。2000年,孙宪华提出,必须进行体制改革,才能让企业走上振兴之路。2002年6月,由自然人出资购买了1500万元负债,对企业进行了彻底的股份制改造,国有股全部退出,让企业按照自己的战略规划,实现了利益与风险共担,员工真正成了企业的主人。

企业改制的成功,使企业逐渐走上了一个相对平稳的发展平台,眼光独到的孙宪华发现了企业运营中的致命缺陷——规模限

制。企业发展良好的阶段性成果如果长期得不到规模效应的支持,将会迅速成为企业做大做强的严重内伤,孙宪华等领导经过慎重而缜密的思考之后,大胆地提出了建设华兴工业园的规划,创造性地实施了“腾笼换鸟”、以旧厂换新厂的置换办法,没有占用生产经营一分钱资金,实现了从老厂区到新工业园的整体搬迁。

模式创新,一元变多元。

如果说体制上的创新只是从里到外完成的转变,那么经营模式的创新则是让企业完成从外到里的脱胎换骨。

改制前,华兴只有石材机械一个产品,

虽然销售数量可观,由于技术含量不高,竞争变得异常激烈。企业迅速调整布局,确定了“做强机械产品,快速膨胀钢结构,发展金属物流”的多元化经营方针。公司发挥先进技术的优势,短时间内,把石材机械做成全国“老大”。

2009年,面对席卷全球的金融风暴,在大多数人收缩战线,瘦身过冬的情况下,孙宪华却认为“越是困难时期,越是资金、项目、人才等各种要素快速流动的活跃期,同时也是抓投入、上项目成本最低的时期。”同年9月,公司实施项目带动战略,投资37亿元建设华兴科学发展苑,新上了金属物流、波腹板、电子商务

等科技含量高、市场前景广阔、附加值高的项目,铸就华兴发展史上又一个里程碑。建设的波腹板项目填补了国内两项空白,不但引领我国建材行业向节能、节材方向发展,全球高端钢材市场版图也将由此改写。华兴钢铁电子商务平台——中国钢铁超市填补了省内大宗钢铁网上现货交易平台,颠覆了传统钢贸企业的交易模式。

2011年1月,公司在加拿大成功上市,成为县域内第一家境外上市的企业,也是我国石材机械行业第一家境外上市企业,标志着中国石材机械跨国门、向国际市场迈出了里程碑式的一步。

人无远虑,必有近忧。经营企业要学会走一步看三步,走三步看全局。大多数人都认同的事情,你不要再去做了,做就做别人看不到,做不了的事情,做自己本该做不到的事情。

——孙宪华

今天的华兴已今非昔比。华兴跻身中国制造业企业500强,中国民营企业500强,中国民企制造业500强,中国机械百强,国家标准制定单位,连年翻番的发展速度让人惊叹,机械制造、钢结构、金属物流三大主板块均做到了进入行业的领先者,冲鼎千亿的目标激荡着每位员工的豪情壮志,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助推华兴踏上了发展的快车道……

这些成绩和荣誉,无不让华兴人骄傲和自豪,已过花甲之年的孙宪华,在寻常人眼里尽可谓是功成名就,享受儿孙绕膝的天伦之乐。孙宪华却常说,今天的华兴已是2000多人的企业,关系到每个家庭近万人的生活,我不能有任何松懈,还要继续奋斗,担负

起对企业、对员工、对社会的责任来。

人生所有的希望,皆源于不断的憧憬与想象。华兴先后于两次制定战略规划,引领企业始终沿着正确的方向发展。2006年的战略规划,开启了华兴由单一到多元化的进程,形成了以机械制造为主体,钢结构和金属物流为两翼的“一体两翼”的发展格局,机械制造、钢结构、金属物流三大板块强劲发展势头,让“做每个进入行业的领先者”的奋

斗目标成为现实。2013年10月,华兴又开启了第二次战略规划,高起点创新,大跨度发展开启了华兴人二次创业的序幕。

当前,华兴2014年到2020年的战略规划即将制定完毕,华兴“产业报国”的梦想已经融入中华民族伟大复兴的“中国梦”之中,有梦想、有责任、有担当的华兴人,在董事长孙宪华的带领下,正在续写“百年华兴”的梦想……