

【“五个华兴”建设系列报道·创新华兴】

聪者听于无声,明者见于未形。企业要实施创新驱动发展战略,最根本的是要在预见中增强自主创新能力,对此,华兴以组织创新、产品创新、商业模式创新等实践证明:

创新文化与企业创新互为因果

韦尔奇有句名言,“如果你想让列车时速再快10公里,只需要加一马力;而若想使车速增加一倍,你就必须要更换铁轨了。资产重组可以一时提高公司的生产力,但若没有文化上的创新,就无法维持高生产力的发展。”

华兴公司董事长孙宪华也有一句名言,“当企业高速发展时,往往管理相对滞后,当企业发展到一定规模时,最大的挑战便是支撑企业发展的后颈。为了使这两者达到动态平衡,最好的办法就是创新,并且让创新成为一种习惯。”



机器人手臂在生产线上作业

■ 本报记者 江金骥

3年前的今天,苹果公司成功超越了埃克森美孚,荣膺为世界上市值最高的上市公司,一时间全世界的眼光都聚焦在苹果公司身上。人们在惊叹的同时也在反思,为什么我们没有苹果?有人

说,只有在美国、在硅谷才能产生这样伟大的创新型公司,中国不具备诞生、培育苹果的土壤。对此,孙宪华在公司内部的一个会上表示:我们不敢说,中国会不会产生一个像苹果这样有如此影响力、创新力的公司,但是我们可以判定,未来企业之间的竞争一定少不了

创新,创新一定会成为企业的核心竞争力!

由此产生一个问题,如何有效地打造创新型企业?华兴的回答是,创新的路在脚下,但灵魂必须在高处,也就是说,要想建成创新型企

一应变万变

今天的经济社会常被描绘成“一个戴了面具的化装舞会”,一日三变,波谲诡秘,作为市场竞争主体的企业,只有敏锐地观察并顺应这种多变,只有以创新的思维才能应对这种纷繁复杂的环境。而良好的创新文化,正是提升企业应变力的法宝。

还是从苹果说起吧,有人说苹果的成功是环境造就的,但是,硅谷的企业成千上万家,为什么偏偏是苹果能够登顶世界上市值最大的公司呢?这不能不归功于苹果的创新理念和文化。乔布斯作为“生来就为改变世界”的主,将创新的理念和文化注入了苹果的灵魂,从当年发明了世界上第一台个人电脑,到iMac、iPod、MacBook、iPhone以及iPad等一系列超级产品,每推出一件,都对用户的想象形成一种颠覆。

华兴与苹果,是不同行业、不同地区,也是不同量级、不同市值的两个企业,但在创新意识上,两个企业有着天然相近的共识。大家都知道,苹果对创新的重视和追求,几乎到了不计代价的地步,乔布斯可以花费巨额资金,集中众多设计师智慧对某项设计开展评估,一旦觉得创新不够,可以在一夜之间将其彻底否掉。这种自我断腕的气概,在华兴也屡见不鲜,华兴的石材机械,原来是买别人的图纸,学人家的技术,跟在别人后面跑。随着竞争

的到来,领导层清醒地意识到,企业要发展,市场要扩大,就必须大胆革新,提高技术水平,打造自己的“杀手锏”。为此,他们痛下决心,在资金十分紧张的初期,毅然投入1000多万元,购买设备、器材,抽调精干,招聘人才,成立企业技术中心。创新意识在言传身教中逐渐形成。

从哲学角度看,创新就是破旧立新,就是创造出新事物。创新是知识经济时代的本质特征,创新文化是现代企业文化的基本组成部分,也是企业生存和持续发展的灵魂。受创新文化的引导,华兴公司上下自觉将技术研发列为头等大事,确定“生产一批,研制一批,储备一批”的思路,确保每年储备10多个新产品,确保技术在国内领先。目前,企业每年自主研发的新产品销售收入占总销售收入的40%以上。企业实现了由引进消化吸收型向自主开发型的根本转变,不

但建成省级技术中心,而且波浪腹板及生产设备填补了国内多项空白。

从经济学角度看,企业做大做强,可以有不同的途径。其中,不可或缺的就是创新文化对企业创新的主导。华兴人认为,模仿即使再完美,也总是处于被动的境地。只有形成自主技术和品牌,才能在创新中得到发展从而立于不败之地。受这种观点启发,企业认识到,必须坚持自主创新,必须坚持走产学研紧密结合的道路,做到真正细分市场,理解用户的需求,在产品研发方面有所为有所不为。在华兴的系列产品中,国家级重大新产品、国家级火炬计划项目、中国建材行业技术革新,以及在省级科技进步奖、省机械工业科技进步奖、省技术创新优秀新产品、省技术创新项目等多个方面斩获颇丰,以此为基础,公司申请专利共52项,其中发明专利3项,实用新型专利40项,外观专利9项。

创新实践孵化出创新文化

管理学家熊彼特认为,创新就是指建立新概念、形成生产力,并最终参与市场运行的良性循环。创新的实践活动必然催生和孵化着一种新的文化成长,形成创新活动新的动力之源。

文化是一种关于习惯、道德、价值观以及心理结构的精神复合体。在企业里,创新文化是在企业生产经营活动中产生的、与整体价值准则相关的群体创新精神及其表现形式的总和,创新文化的结构,一般认为包括精神、制度和物质三个层面。

精神层面主要包括创新精神、价值观、道德观,这是创新文化的灵魂和核心内容。华兴通过企业发展战略的制定,明确了企业的价值观、远景、使命、宗旨以及

企业文化标准。近年来,华兴立足实际,借鉴中国传统的儒家思想,提出了“以情感人,以理服人,以诚待人,以德育人”的“亲和”管理这一独具人文特色的、适合华兴发展需要的现代化管理理念,用“亲和”文化回归到企业管理的原点——回归人本,这是管理的“道”、管理的哲学。即,回到“以人为本”的基点上解决企业内人的问题,尊重人性、人格、人权,尊重员工,信任员工,才能保持企业的竞争力,不被激烈

的市场竞争所淘汰,进而提高企业的核心竞争力。

制度层面是与价值观念相一致的、能够体现这种价值的一系列规章制度和评价体系的总和。在华兴,孙宪华多次和员工讲“员工坐岗”的故事,并且也在2010年的春节晚会上改编成小品《检讨》演给大家看,大家从中悟到:对小品中那位工作效率高、技能棒、善于钻研的员工,华兴不是死板的教条地按照“坐岗”制度进行处罚,而是要表扬、要奖励。这个故事之所以经常被提起,就是想以此说明,企业在发展、制度创新要跟进。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。

创新文化在物质层面上,就是体现为与行为规范和价值观相适应的工作、生活环境等。随着企业的发展,华兴每年都新进一大批应届高校毕业生,住房问题逐渐成了这些新员工最大的问题;华兴采取“腾笼换鸟”的办法对旧厂区进行改造。改造后的老厂区既美化靓化了城市建设,又解决了员工住房之难题。在不断提高员工工资待遇的同时,公司为所有员工缴纳了5项保险。每年为员工免费提供两套夏、冬工作服;为员工提供免费工作餐;解决了现有员工的居住难题;运用补贴的方式,为中层以上管理人员及所有销售人员配备了轿车,这些举措从根本上解决了员工的衣、食、住、行问题。物质文化激发了广大员工干事创业的动力。

价值双提升

成功的企业从不陶醉在已有的成就中,更不墨守成规,而是时刻有一种强烈的忧患意识和时不我待的紧迫感、危机感,视创新和变革为企业最高价值,在创新和变化中寻求价值倍增。



借助外国的专家资源已成常态

创新文化的核心和灵魂是创新精神。“创新精神是一种探索精神,我们要勇于探求和把握经济发展规律、企业管理

规律、人才成长规律和组织建设规律,允许失误,宽容失败。”孙宪华说,华兴人一直以自己正在做的事业为中心,在推动企

业发展过程中,追求商业成功,提升创新价值,这种价值一是对职工,二是对公司。

华兴机械在2002年进行股份合作制改造时,就让经营者持大股东,骨干职工普遍持股,并不断吸收优秀员工入股。企业还建立了一整套创新机制,包括创新成果奖励、课题公开招标、内部竞争上岗、合理化建议活动等。之后,华兴不断根据实际情况改进管理制度。实施《人员晋升管理办法》,为员工提供了管理晋升、专业晋升两个通道,保证了员工在非管理岗位上的晋升。

在华兴,以降低成本、增加效益为目标,“我为公司发展献一计”合理化建议活动,已成为公司开发、利用员工智慧和力量的常态。近几年来,公司共收到合理化建议2000多条,来自一线职工的合理化建议,直接或间接地为公司创造了经济效益9300多万元。

抓创新文化建设,提升企业价值,最基础的是要增强自主创新能力。所有有过创新经历的企业都感受到,企业的核心技

术和创新能力是买不来的,必须牢牢建立在自主创新的基础上。对此,华兴也和其他企业一样,在实施创新过程中,重视培养企业的创新基因,目的是将创新意识转化为创新能力。

为切实增强企业技术研发水平,推动公司科研成果的顺利转化,公司加强与中科院、中国农业机械化科学研究院、清华大学、山东大学、山东建筑大学、山东农业大学等高校、科研院所和著名企业的长期合作,建立了“产学研”开发模式,实施项目开发负责制,推进企业研发创造和科技成果产业化进程。公司还以中国农业机械化科学研究院为依托,与江苏大学、华南农大等单位,共同承接国家863计划项目。与此同时,公司注重加强标准战略实施,成立了专门的工作机构,牵头起草制订石材机械国家标准。公司以《石材工业用设备用语》、《石材工业用设备分类及型号编制方法》、《金刚石圆盘锯石机》等国家标准,引领了这个行业的发展。

研究



“对赌”机制：激发创新的内生动力

■ 胡兴国

创新之于企业竞争的意义就像是短道速滑,我们在加速,人家也在加速,最后要看谁速度更快、谁的速度更能持续。在这一方面,华兴公司不但敢于担当、勇于超越,而且总能找准自己的发展方向,在大的方面压得住阵,在小的方面挂得住角。

说华兴创新,我不得不提起一个词汇“对赌”。也许大家认为“对赌”一词与创新扯不到一起去,但在华兴,在华兴的产品研发、技术创新方面,二者完全可以互为并论。华兴石材机械公司在新产品开发中引入“对赌”机制,由技术人员、试制人员自筹部分研发费用,双方共担风险,共享利益,增强了责任意识,调动了积极性,从这种意义上说,所谓“对赌”,就是一种方法上的创新,也是破除创新机制障碍的尝试。

“对赌”机制极大地带动了研发人员的责任心。

顾典高是石材机械公司副总工程师,他承接了试制花岗岩框架锯的研制任务,作为“对赌”一方他“下注”20万元,成为最大庄家。传统的框架锯只能切割材质较软的大理石,对于坚硬的花岗岩则望尘莫及,而目前他们研发的花岗岩框架锯则采用金刚石刀具切割,在切割工艺上是一次历史性的飞跃。“对赌”机制下的技术研发,让技术人员敢于下注、敢于瞄准世界石材加工业的最前沿。

没有现成的技术可以借鉴,一切都是全新的,设计完成后他们一遍一遍在三维设计软件中模拟装配,直到没有任何问题。产品刚开始试制的时候,顾典高几乎每天都盯在试制车间指导,发现问题马上改、好的思路马上做,晚上加班再画成图纸。没有人叫他们加班,也没有人询问研制进度,一切都是自觉自愿。

“完不成任务不仅仅是这几万块钱的问题,还有个人的面子,还有跟着你干的人的收入”,顾典高谈起这些的时候一脸凝重。为了解决技术难题,顾典高常常吃不下饭睡不着觉,勉强睡下了做梦想的还是关键技术难题。常常熬夜导致的免疫力下降,使他患上了带状疱疹,针扎般的疼痛常常让他难以集中精神思考,即便如此,他也没耽误一天的工作。

和顾典高一起搞设计的郑红军、张红岗,车间试制员工袁勇强都在这次“对赌”中“下注”,他们多的两万,少的一万。在研制过程中无论是设计改进还是安装试车,每个人在工作中都表现出了很强的责任心,没有人因为遇到困难而退缩,也没有人抱怨什么,遇事想解决办法,人人不推脱,他们坦言是“对赌”使他们凝聚在了一起。

“对赌”机制极大地带动了研发人员的主观能动性。

金刚石“刀头”作为石材加工的切削刀具,过去是做金刚石工具的人来配合石材加工机械,有时难免差强人意。实行“对赌”机制后技术人员想在前、做在前,他们几次到莱州、五莲等石材加工集中地,与做“刀头”的伍伍,与卖“锯条”的交上了朋友,让这些工具提前与设备进行对接。为了进一步摸索花岗岩切割工艺和锯条安装经验,他们从平邑聘请操作工来公司进行指导,第一时间又把刀头使用情况反馈给生产厂家。

卖锯条的主动来推荐品牌,传授锯条松紧经验,做“刀头”的根据锯条运动轨迹,对金刚石颗粒大小、金属胎体粉进行量身定制。操作人员对刀头的数量,提出了建议。这些在过去看似与机械装备没有关系的东西,在“对赌”机制下主动地和产品连接了起来。截至目前,金刚石“刀头”技术人员已根据第一阶段试验情况,作出了设计调整,随即进行第二次试验。

赌性常潜在于正常人的正常性格中,只要用对了地方,就会激发人的原始动力,就会促成看似难办的事。技术创新是这样,市场开拓是这样,面对困难和挑战更是这样。



王利博制图