

创新变革技术进步是企业发展的保障

青岛泰德汽车轴承股份有限公司总经理 牛昕光

中国经济发展从改革开放到当下历时已达三十多年，经济总量虽已位居世界前列，但总量和强大不成比例。当下部分社会需求（包含潜在需求）没有得到充分满足，不少产品仍需大量进口，这也是国家在新常态下为何提出供给侧改革指导方向的现实要因。随着社会需求多样性的日趋变化，创新变革、技术进步已成为当下企业面临的现实课题和任务。

颠覆传统、专业聚焦、先强（质）后大（量）应成为中小企业的定位方向。企业如何从大（量）的追求转变为强（质）的追求？如何实现追求的转变，青岛泰德轴承公司进行了十多年的探索和坚持，通过专业经营活动不断付诸实践获得了益处。创新变革、技术进步促使企业产品系列持续拓展、产品研发与过程能力、品质水平、盈利能力持续改善与提升，在竞争激烈的市场环境中企业有了可持续发展的生存之地。

泰德公司自成立至今，历经数次股改增资（注册资本由 2468 万元增至 5500 万元）发展，2014 年 11 月 4 日在全国中小企业股份转让系统（新三板）挂牌，股份代码：831278，成为公众企业，具备了进一步资本支持发展的条件空间。

泰德如何从一个生存不下去的企业到当下进入了新的发展阶段和新的发展空间，主要从以下几个方面浅谈我们的认识和体会，不当之处欢迎指正。

一、变革生存

（一）变革求生存

改制前原企业九十年代因种种历史原因，难以生存下去，进行兼并出让均未成功，在此状态下若不做出变革调整企业将整体消亡。经分析我们认为在此最困难处境下不能消极等待，不能再靠别人相救，只能靠自己救自己。当处于海洋悬崖之边，拼搏游过海洋就会有新的希望，但若被绳索捆住身体则无法到达新的彼岸，因此必须断其绳索，变革成为唯一出路。在最困难的时期，我们做出了最重要的变革行动，2001 年 12 月 17 日成立泰德轴承公司（部分设备资产、少部分人员、债转股），目标是求生存、后发展。

（二）变革求效果

公司成立初期员工队伍有 98 人，至 2015 年有 340 人；2002 年年销售额 944.8 万元，利润-57.38 万元；至 2015 年年销售额实现 14175 万元，同比增长 17.3%；2015 年利润

实现 1387 万元，同比增长 14%；2015 年上缴国家税金 1159 万元，同比增长 4%。具有了国内和国际一流的用户群体。

企业荣获国内、国外多家著名汽车部件 OE 厂商 A 级供应商、优秀供应商、最佳供应商、最佳质量奖、质量进步奖、VIP 厂商等认定。

企业荣获中国驰名商标、高新技术企业、青岛市企业技术中心、青岛市专精特新企业、青岛市创新型企业、青岛市最具融资价值企业、青岛市名牌产品等称号。

企业荣获全国轴承行业“十一五”发展先进企业、“十二五”优秀企业、山东省轴承行业明星企业、先进企业、三十强企业等称号。

从这些年的经营效果来看，起初的变革是最成功的决定，支撑可持续发展的要素来源于：创新变革、技术进步。

（三）如何变革

企业的发展取决于两个变革：一个变革是企业正确的战略，另一个变革，就是企业的组织结构。

变革之一：经营理念

“品质为本、需求为标、创新变革、厚德诚信”是泰德企业经营理念。

（1）泰德“品质为本”定位：汽车轴承属于高品质、高可靠性、高安全性产品，因此公司各种资源配置均要体现品质的重要性；高品质轴承追求是泰德赖以生存和发展的基础，是泰德人的经营本分所在。

（2）泰德“需求为标”定位：汽车轴承用户明确和隐含的品质要求不仅要符合标准和合约协议，而且要满足用户的期望。泰德要追求有品质的数量，而非有数量的品质。需求为标要从双向性定位，即内部和外部，对内要激活团队动力和活力，对外要从品质、交付、成本、服务满足用户需求。因此要侧重于研发力、品质力、交付力、成本力、服务力的要素建设，树立用户失望就是企业失败的导向思想。

（3）泰德“创新变革”定位：科技日新月异的发展变化是社会进步的自然规律，因此泰德必须面对日趋快速变化的市场需求，创新变革经营活动和企业管理流程。不能认为当下之变会永久适应需求，而创新变革是常态。

（4）泰德“厚德诚信”定位：注重团队力量、思想力量、品行守德、相互学习、相互协助、说老实话、做老实事、守约诚信。

变革之二：制定正确战略

(1) 泰德要做什么产品：公司成立初期资源十分有限，要正确区分做事情还是做事业？因此泰德管理团队对于做什么产品从做事业的角度出发进行了细分论证定位。产品市场方向经过扫描、聚焦，锁定了目标市场，即扫描专注于汽车轴承市场，汽车轴承市场中重点聚焦开发乘用车轴承市场，乘用车轴承市场锁定以汽车发动机轮系轴承为主导。

我们初期即认为随着国家经济的发展，大众财富的积累，乘用车在私人领域必有大的发展空间。

(2) 泰德能做什么产品：由企业所拥有的资源决定，因此对如何配置资源及资源配置程度，进行了充分论证定位。

(3) 泰德怎么做产品：企业产品定位之后，其经营策略需要专业谋划。泰德定位高品质轴承市场发展，必然要处于与国际大牌公司和国内一些实力很强企业产品同台竞争的现实。尤其是随着中国经济的发展，国际八大轴承著名公司纷纷在国内建厂或扩产，竞争呈现出国内市场国际化的特征，我们面临着“狼”来了，是与“狼”共舞还是被吃掉的现实局面。泰德在此环境状态下，树立了从心理上要敢于面对，从专业上要严谨应对的策略。树立了无内不稳、无外不强的方向定位，立足国内市场，持续提升整体能力，逐步走向国际市场。同时对完全竞争市场条件下企业是去拼价值还是拼价格进行了清晰定位。我们认为泰德的出路在于拼价值，即产品要做到最好，要有系统方案，实施错位竞争，全心服务等。

(4) 泰德产品要做到什么程度：根据细分市场产品水平，做强产品是主目标，因此确立部分优势产品类别要处于国内领先者定位，争做第一或唯一；部分产品类别形成挑战者地位；部分产品类别形成追随者地位。

(5) 泰德产品发展原则：坚持早发现，锁定要准，开发要快，生产要好，坚持发展好优于发展快，先强后大，强是目标、大是方位，有利于可持续成长。 (6) 泰德经营区域定位：蚌埠工厂突出“专”，胶州工厂突出“精”，本部突出“新”。

(7) 经营专业化、投资多元化

党的“十八”大改革趋势：改革方向市场化、国有资产资本化、管理运营公司化、公司股权多元化、股权交易市场化。今后你中有我、我中有你的混合所有制经济形态的企业会越来越多。

新常态下（表现在宏观上，增长速度放慢；在微观上，企业经营越来越困难。）企业经营结构调整和转型升级，需要多层次资本市场的支持。

泰德坚持走经营专业化（专业、专注、战略性坚持与选择），投资多元化，资产资本化，资本证券化之路，用社会资本助推企业发展。发力、借力于资本市场，体现风险共担利益共享，以企业价值全面持续提升为主导目标，发展“百年老店”。

案例：2010年泰德引入新股东助推发展（里程碑）。规范管理、资产扩大、营业额三年由5000万元快速达到近亿元；2015年泰德再次引入社会资本助力发展。

（8）泰德组织结构变革

混合制，沿革变化由内部控制式转变为公众式。倡导企业内部职责分工重于职位分工。我们认为企业结构关乎生死，规模只在乎体面（无谓大小，只在好坏）。经营增长不仅受限于技术进步、投资积累、专业化分工程度，而且更受限于制度因素。

企业成长的四个阶段也是不断进行组织结构变革的过程：创业-发展-管理-创新。组织的生存和发展就是不断打破原有平衡，建立新的平衡的动态过程，其实质就是变革。

二、创新发展

“唯心所现，唯识所变”，认识决定行为，行为决定结果。创造新构想，且不断转化为新商业价值。创新将导致新的结果产生，坚持传统则面临淘汰。

泰德在此方面坚持创新方法改变——颠覆传统、变革；思维与思变，为什么改变？改变什么？如何改变？创新会产生新与旧变革冲突，在经营历程中解决并理顺这些冲突是企业可持续发展的保证。例：传统观念认为失败是成功之母，我们则认为，反省失败才是成功之母。

（一）创新英雄与团队认识

我们注重团队是生命线，团队协作能力重于个人英雄主义；倡导谁停止变得优秀谁就不再优秀，过去的业绩不代表符合未来时代要求。当下要积极探索如何管理差异化的员工队伍（差异化越来越大），体现出“用分配解决人的自私，用考核解决人的惰性，用晋升解决人的面子，用激励解决人的恐惧”。

（二）提升员工价值认识

员工是企业最宝贵的资源，一切经营效果靠团队成员专业努力来实现，因此只有员工价值得到体现，用户价值、企业价值才能有更好保证。泰德持续关注员工价值并不断创新实施，保持了专业队伍稳定性及连续性。

员工价值体现实例一之两增一期：

两增是新生力量和核心员工两次增资扩股，预留期股实行目标激励，股权激励三年确权，让核心团队员工尽享企业发展红利，员工价值实现与公司发展融合为一体。我们

认为一种适当的个人刺激的有效产权制度是促使泰德团队经营业绩增长的关键因素之一，不仅当下需要，将来也更加重要。

员工价值体现实例二之激励政策：

除五险一金外，泰德还实行了工龄补贴、十年特别工龄补贴、体检、年度旅游（最高奖励境外游）、免餐费、单身住房补贴、困难救助、中秋及春节奖、省外员工春节单程机票奖励、品质奖、革新奖、员工星级奖、新员工奖、项目奖、总经理特别奖、管理层年薪制等。

综上所述，通过多年经营实践活动我们认为，创新人力资源管理观念很重要，例如，传统观念认为：生产力决定生产关系，现代观念认为：生产关系决定生产力；传统观念认为：人多力量大，现代观念认为：心齐力量大；传统观念认为：火车跑得快全靠车头带，现代观念认为：动车跑得快全靠每节车厢动力集汇。团队力量的集合和激活是泰德进步的保证。

三、技术进步

（一）技术能力

技术能力是企业发展的根基，是市场结构变革调整的保证，是企业财富增长的力量；企业技术力量在结构变革调整中处于核心地位，技术力是第一生产力。企业经营的主题体现在产品上，能力体现在过程上，标准体现在满足上。企业应关注产品而非机会，我们认为关注机会只能求得一时，关注产品才会求得一世。泰德技术结构变革调整的任务：创造需求、满足需求、搭建平台、自主研发、专利保护。

（二）产品

我们树立产品等于人品，专业就是权威。专业是一种精神，专业化不等于单一化。泰德时刻关注用户产品需求，专注精品战略。泰德经营之路是先专业化，后全球化。专注于某个细分领域，争取在这个细分领域最强。泰德产品系统拓展方向坚持突出窄而深、浅而宽，实现拓展的前提条件是将当下产品做精、做强，赢得用户信任。

（三）过程

（1）产品质量：质量观念由制造出来向设计出来（先期策划 APQP）调整，开展 QRQC、QCC 活动。对于过程控制能力提升泰德重于规模能力提升。检测与试验能力提升居首，优先配置。

实例一：投资配置国际先进系统软件，为产品设计提供支撑。泰德通过消化吸收、自主研发享有 1 项发动机轮系驱动 CAD 系统软件著作权。

实例二：泰德参加机械行业标准制订轴承 2 项、拥有 7 项授权发明专利，13 项实用新型专利。有独立专业的汽车轴承型式试验室。

实例三：先后增添配置了国外先进的粗糙度仪、金相显微镜检测仪、圆度仪、光谱仪、自动影像测量仪等。

(2) 产品过程：持续提升过程自动化水平，配置改造各种自动生产线已达 30 多条、过程防错能力持续提升。

(3) 现场管理：根据 TS16949：2009 标准和国内外用户第二方的审核标准，不断深化、细化现场管理，持续改善，没有终点只有起点，永无止境。

(4) 产品标准：提升内部对标准理解程度，我们认为标准仅是产品符合性的依据，泰德追求标准要以满足程度为目标。产品由按客户要求制造向同步研发、提供技术方案调整，由“父子关系”向“兄弟关系”调整。

(5) 管理方向：泰德坚持企业管理的起点是市场，终点也是市场。坚持持续发现需求（技术方案）、创造需求（创新研究）、满足需求（过程能力）。

(6) 内部关注点：泰德坚持市场需求、内部技术、过程能力、流程做事是企业关注的要点，以此验证资源配置的正确性和有效性，以此进行专业决策。

四、认识和体会

（一）认识

美国管理大师迈克尔·波特曾讲过：“竞争优势更多来自于压力、挑战和逆境，极少来自安逸”，泰德的经营历程对此深有体会。努力的结果，是把劣势转化为优势；懈怠的结果，是把优势转化为劣势。

古人云“人无远虑、必有近忧”，做企业确要“永远战战兢兢、如履薄冰”。管理者不仅要坚持创业态（激情与危机感），而且变革创新要有紧迫感，要紧跟时代，变革自己。我们虽没有能力改变经济环境条件，但唯一能改变的是自己，小改进持之以恒就是大跃进。

综上：企业的差别在于把握行业本质（可靠与安全）的能力，其战略是否符合行业本质。

中国经济进入新常态，结构调整必将带来需求趋势的变化和经营环境条件变化，惯性的思维难以应对，我们内心需要有新的追求，善于思考，勤于思考，精于思考，有思路才能有出路，如此才能持续创新。

未来：品质力、创新力、全球力是泰德经营的关键和方向；

继续坚持股权多元化，创造再融资条件；
继续坚持企业合作，资源整合，做精、做强、增规模；
继续坚持学习型团队，引入现代管理模式，管理创新；
继续坚持全面价值提升，持续优化；
继续坚持集中优势，找准发展焦点；
继续坚持细分市场第一的目标，培养梯队结构；
继续坚持“三会一层”治理机制，各行其责，强化执行力；
继续坚持员工是公司之本。

（二）体会

泰德业绩增长靠创新变革和技术进步，起点不决定终点——企业命运由经营理念导向，由自己的行动决定。

企业经营要保持一定的耐力，现在的结果验证了两年前专业工作成效，现在的专业努力会在两年后体现效果，所以今天我们必须为两年后的效果而努力。

产品结构调整使泰德有了新的产品系列发展空间；市场结构调整使泰德有了市场全球化战略发展目标；技术结构调整使泰德有了自主研发能力和过程保证能力；组织结构调整使泰德有了持续发展的组织运营能力；文化结构调整使泰德有了做正确事情的导向和理念；做了没做过的事情——促进了泰德成长；做了不愿做的事情——促进了泰德改变；做了不敢做的事情——促进了泰德突破。

德国工业 4.0（智能设备、产品+工业互联网→实现智能制造），中国制造 2025 规划（创新驱动、质量优先、绿色发展、结构优化、以人为本），给我们传统制造业提出了新时代的要求，如果不创新必然将面临极大挑战。数字化与智能化时代已成为制造业发展趋势与现实，我们轴承制造业应有危机意识并开始新的行动。

没有成功的企业，只有时代的企业，过去的成功并不能代表未来企业会顺利发展。我们只有紧紧抓住时代机遇，敢于迎接挑战，不断创新变革，技术进步，才能持续发展。