

在全国链传动标委会三届七次会议上的致辞

自主创新 争创一流

--杭州东华链条集团有限公司 总经理 张世强

2006-10-16

杭州东华链条集团有限公司从 1991 年成立，到现在已经走过了 15 个春秋，从刚开始的小作坊成长为一家规范的集团公司，除了市场机遇外，人们从东华的发展历史中可以发现自主创新是东华征战市场，持续健康发展的主要原因。

技术创新，赢得市场竞争优势

技术创新，技术进步是企业永恒的主题，劳动生产率、附加值、成本是竞争的壓力。促进创新机制，增加企业自主创新能力，也是赢得市场核心竞争力必由之路。东华逐步形成了一种创新的文化，整个企业形成多层次技术创新氛围和运行机制。

各个分厂内部双革四新、员工合理化建议采纳和提高生产一线机械化、自动化水平，使劳动生产率大大提高，分厂内部给予激励，效果显著的公司给予表彰和物质激励。

企业每年都进行大量的技改，但不是简单的扩大生产，而是走内涵发展之路，技改方案、设备选购、工艺采用、工装自制等各种方案进行反复比较和评审，特别注重采用新技术、新工艺以及高效自动化工艺工装设备，使技改成为技术创新、新技术新工艺采用的过程。同时东华已引进和正在引进国外一系列先进的工艺工装，例如成像检测仪、数控专机，走消化、吸收、仿制、创新之路，使技术能力和工艺工装迅速达到国内外的先进水平。

东华爱才惜才，正在大力强化科技和研发能力，注重企业内部技术人才梯队的培育。东华既有经验丰富的技术人材，也有许多年轻和充满活力的青年技术骨干，以及许多奋战在一线的技师技工队伍。员工和企业共同成长，东华不仅为科技人材业务骨干提供了各类培训，提高职业化、专业化水平，还为他们提供了展现才能的平台，充分发挥科技人材的潜能，为东华技术进步、技术创新发挥越来越大的作用。

东华在加强自身研发能力同时，十分重视和国内外的研发机构、大学、科研院校、专业人材以项目为载体，以双赢、互利、诚信为原则，共同开发和合作。例如在 2006 年 7 月东华与陈蕴博院士合作成立了行业首个院士工作站，共同对模具的新结构、新工艺、新材料、新技术进行研究，目标是中国链传动行业的冷冲模达到世界一流的水平。这并不是东华第一次与外部智力库的合作，东华与吉林大学等许多科研院所多年来一直保持着紧密的技术合作。为强化研发工作，东华准备大力加强现有省级技术中心，独立编制，并努力争取三年内把省级技术中心办成国家级的技术开发中心，同时不断增加研发费用的比例。

链条技术创新碰到了许多国外一流链条制造企业以专利形式的技术壁垒，我们正通过自身努力和国内外技术合作绕开国外的知识产权、专利，在技术领域不断突破，培育核心

竞争力，不断取得发明专利和实用专利，形成自主知识产权。企业目前已拥有 28 项各类专利和许多高附加值、高技术含量的新品系列，赢得了市场竞争的优势。

在技术进步、技术创新中，我们对重大的攻关项目，普遍采用“项目责任制”，明确项目目标和目标，组建由工程技术人员和各相关人员组成项目组，对项目组特别是组长，明确责、权、激励措施和目标进度、验证标准，每个项目都有企业的相关领导作为项目主管领导，负责督促、检查和相应的领导责任。2006 年东华组建了 35 个技术创新项目组，各个项目组成成为东华技术创新、技术进步的突击队，使各项工作有序展开。要创新必然有风险，东华始终坚持鼓励创新，容忍失败，追究失职，有动力，有压力，使东华的技术进步日新月异，同时通过项目组还培养了大量科研技术人材。

管理创新，紧紧把握市场脉搏

在世界日新月异的变化中，谁如果还墨守成规，谁就会被市场无情的淘汰。相反，一个能审时度势不断管理创新的企业就能紧紧把握市场跳动的脉搏。东华正努力成为那个踏在市场浪尖上的智者。

二十世纪是信息的世纪，早在九十年代末东华就已开始在企业内部推行 ERP 系统，通过 ERP 系统实现企业信息流的实时收集、统计处理。经过不断的升级，目前财务管理、采购、销售、库存物流管理、人力资源管理模块实施有效运行。实现了及时、准确反映企业生产、经营运行情况，企业管理流程得到了优化，企业的管理理念得到了极大地提升，提高了管理水平。

贴近市场、适应市场、引导市场是最有效的管理。东华从营销管理上进行创新，提出市场优于订单，要求所有东华人不断贴近市场，订单评审（包括效益）、订单计划、订单采购、订单制造、订单质量、订单入库、订单发货、订单回笼，人单合一，解决顾客关注的质量、交货、新品开发、成本（价格）、服务五个焦点问题，以顾客为中心全方位展开工作的思路，并为重要 OEM 客户开通“绿色通道”服务，不断提高顾客满意度。为更好的适应市场发展需要，东华把市场机制引入内部，强化上道为下道服务，提高企业整体市场适应能力。

在资源紧张的今天，投入产出已成为十分紧迫的课题。东华提出了目标成本和降本增效管理，东华通过与上汽集团合作，引进经营者模式，在各进行有形产品加工的分厂，通过对分厂所拥有的资源如设备、厂房土地、库存物资、能源人力等根据历史数据及降本目标，进行模拟货币化，建立了各经营体之间的价格体系，核算分厂经营成果，通过建立经营成果的评价和激励机制，使各部门从经营者的角度，根据部门实际情况，采取各种措施提高工作效率和资源利用率，降低生产成本。而公司通过经验交流推广，促进了学习型企业的形成。

东华在迅速发展的同时，进一步完善了企业内部的竞争机制、激励机制、淘汰机制。为更好地适应市场经济，东华又在考虑推行绩效评价体系和差异化分配新机制，研究策划在企业内部建立更完善的保障制度，每年从企业利润中拿出一部分作为基金为技术、营销和管理骨干购买商业保险，退休后退休金不低于相应的公务员水平。

培育核心竞争能力，进入高端市场

链条行业正面临新的竞争格局：世界一流链条制造企业放弃中低档产品生产，改为从中国等发展中国家采购销售，虽为中国链条制造企业带来了大量出口的机遇，但大都是定牌为他人做嫁衣裳，但这些一流链条制造企业，用知识产权和我们未掌握的高技术使中国难进入世界高端市场，另一方面这些一流的链条企业，又在中国开办工厂或收购中国的链条厂，如椿本、雷诺、WULF、REXNORD 为在国内的外资企业配套占领高端市场，例如中高档汽车链条、大排量摩托车链条几乎为国外链条所垄断。面对国际化的竞争，东华只有加快技术创新、管理创新的步伐，大力培育核心竞争力，努力进入高端市场。

高科技高附加值的产品、专利产品只有遵循高质量同时控制成本，我们才会赢得市场竞争优势。与发达国家相比，我们差距在质量上，质量方面又关键是科技创新上。质量随着技术提高、管理创新而提高，只有这样我们才能与世界一流链条企业相抗衡。有了高科技高附加值产品，价格协调机制在这一领域中也迎刃而解，我们以优于或达到国外同类产品的质量，而成本价格又低于国外同类产品，国内同行也能进行价格协调了，因为谁也不会把一流产品低价竞销，除非该企业生产的是二、三流产品。

东华在与国外一流链条制造企业的交往中，更清楚地认识到差距。我们时刻保持着一一种危机感和使命感，但也感到对东华来说也面临着前所未有的机遇。东华很早就制订了品牌发展战略，在 2006 年初更是明确提出要争创中国名牌，逐步进入国内外一流 OEM 配套系统，既要为他人做嫁衣更要创自主品牌。到目前为止，“DONGHUA” 商标已在全球 60 多个国家和地区注册。展望未来，我们要抓住机遇，通过自主创新，打造国际一流品牌。

东华一定要以不断变革和持之以恒的诚信打造百年东华，用锲而不舍的精神和永不言败的意志，与国内同行一起创造我们共同的事业。

满足顾客的需求是我们永恒的追求。追求完美，成为链条行业的引领者，通过最直接的市场压力使内部机制永远处于激活状态，通过东华内部特有的管理模式和企业文化，使我们的团队为中国的链条行业追赶世界一流的链条企业作出我们应有的贡献。