

战困难·保增长·再创佳绩

——五洲新春集团几项重点工作的思考

五洲新春集团董事长 张峰

管理大师德鲁克认为：“企业的本质是为社会解决问题，一个社会问题就是一个商业机会”。今年新冠疫情突发，伴随而来的是诸多社会问题，每一个社会问题的背后就是一个又一个的商业机会。环境无法预测，但企业内部的能力是可以打造的，不管宏观环境是繁荣还是衰退，不管公司所处的环境是高增长还是停滞的行业，能战胜危机的企业都是通过自身艰苦努力，取得同行无法比拟的增长。对于五洲新春的干部员工来说，越是困难的时候，越是考验大家的时候，越是要想到自己肩上担子和责任。战胜困难、保持增长、再创佳绩，是企业发展的自身要求，也是广大股民对上市公司的要求。下面是当下几项重点工作的思考。

一、产品领先

做企业就是要牢牢地抓产品。产品不行，就别指望销售突破；不断研发出新产品，做出好产品，才能跟竞争对手竞争到底。关于产品谈四点认识：

1、产品是有内涵的，不能孤立地看待自己的产品，产品仅是载体，打动顾客的是“内涵”，是企业所要传递的企业价值和追求。这个“内涵”不仅包括高品质、优质性价比，还包括企业文化、企业故事，所以我们在向客户介绍产品的时候，一定要同时讲好我们企业价值观、文化，提升 XCC 的品牌价值。随着技术和市场的开放，产品之

间功能上的差异不会太大，但客户感知价值的差异非常大。

2、服务也是产品，企业要实现服务转型。看一下标杆企业是怎么定位自己的。前几天我看到斯凯孚的一段广告语：“SKF，为‘转动’提供高效保障。作为一家百年企业，斯凯孚一直有着领先行业的旋转设备产品，因此，只要有“转动”的地方，就运行着斯凯孚的解决方案”。斯凯孚突出的是为客户提供解决方案。服务并不是我把产品卖给你，实现“三包”；而是始于客户需求的提出，终于客户问题解决的整个过程，最终是要把客户问题解决。我们收到客户投诉，许多是对我们处理投诉的态度、速度和能力不满，甚至超过了对质量本身的不满。

管理大师陈春花说“真正的品质需要有可衡量的标准，不是客户投诉为零，而是具有好的处理客户投诉的能力”。这个观点请我们的质量人员去细细品味，让五洲新春的服务管理得到有效提升。

我们的经营理念是“结高亲，学先进，走正道，成大器”，这句话的核心就是要为全球优秀的好客户服务，然后自己也变成别人的好客户，得到别人的优质服务。企业价值链整合，应该是为社会优秀资源服务，资源整合后获得价值分享。

3、企业从销售带动向以科技研发为核心驱动转型，也就是销售导向和研发驱动相结合。

随着新科技革命的加速到来，科技创新显得越来越重要，研发型经济将成为整个经济的核心和发动机。近期我去参观了上海科学院和中科院金属研究所，觉得他们的很多研发成果，都是可以和我们合作，进行产业化转化。

我们起家的轴承套圈也是因为我们率先研发出数控车床，敲开了

为斯凯孚配套的大门。后来研发出冷碾设备和新加工工艺，大幅降低成本，一下子拓展了中型套圈的销路。如果没有相应的研发实力，我们的气囊管、风电滚子，球环滚针轴承等产品也不可能成功。接下来我们要在进口替代上实现突破，向中高端轴承发展，对研发创新的要求更高。我们的技术中心已升级为国际级技术中心，要培养和引进中高端技术研发人才，并在产品研发方面投入更大的精力和财力。华为坚持绩效价值导向，坚持研发和人才的持续投入，真金白银地往里砸钱，是我们的榜样；中国企业要真正提升能力，就是要加大人才和技术的投入。

4、关于产品定位。公司的近期目标是“稳定套圈业务，开拓汽配市场，做强轴承产业”，最后的落脚点是做强轴承产业。成品轴承的突破口应该是中高端市场，低端市场同质化严重，竞争激烈；高端市场和斯凯孚、舍弗勒等著名跨国企业相比，品牌和竞争力尚不够，所以重点是中高端市场。

我们的目标客户：一是国内品牌的领先企业；二是国际品牌的中上企业；三是顶级跨国公司的合适产品，是我们要去占领的。以进口替代为主要目标，开发出几个战略性的大单品。每个行业的龙头企业，都有一个战略大单品，如人本以电机轴承起家，瓦轴的风电轴承，龙溪的关节轴承等。没有这些战略性的大单品，所谓的品牌都不存在，行业地位也不存在。五洲新春在行业中的地位，是因为我们轴承套圈做得好，但成品轴承还缺少一个这样叫得响的战略性产品。未来我们在轴承里面也要创二、三个进入行业前三的大单品，以此托起五洲新春的品牌，现在已经有了这样的基础。

二、效率致胜

在危机和变化巨大的时候，什么样的企业能够活下去？那就是效率取胜的企业，所以我们要以“效率革命”推动企业的转型升级。具体表现在两个方面：一是产品转型升级，早布局早主动，看准的项目，逆周期投资，同样的事情，你比别人做得快，做的早就会变得主动，不同的事情，你提早布局就获得先机。我们已经决定做的项目和海外布局，要主动做好，不因疫情而影响进展。二是提升经营管理的效率。对经营能力强的企业，有这样七方面的描述：（1）市场地位高；（2）人效高；（3）销售流速快、库存周转快；（4）现金充沛，现金周期短；（5）自动化、信息化程度高；（6）投入产出比高；（7）管理团队和员工素质高的企业。这样的企业状态是我们追求的。在危机中，每个企业在各自的领域面对的困难是相似的，谁的效率高，谁的行动快，谁的协同能力强，谁就能突围。所以要以“产品领先、效率驱动”来促进五洲新春主动变革、转型升级。

三、成本为王

成本水平的高低是企业生产、技术和管理水平的综合反映，高质量、低价格、大市场的经营理念是永恒不变的商业法则。前几天刚看了一篇文章，《特斯拉唯一追不上的汽车公司，全球最会赚钱，秘诀 80 年未变》。在《财富》杂志发布的 2019 世界 500 强榜单中，丰田汽车以 169 亿美元利润蝉联汽车企业第一强，被称为“最会赚钱的车企”。

丰田的秘诀是什么呢？“拧干毛巾上的最后一滴水”，这是丰田第十任社长渡边捷昭最广为人知的一句名言。

丰田利润率之所以高，主要原因就是对于成本的压缩，“丰田会帮自己省钱，还会帮用户省钱”。以成本控制为核心、消除一切无效劳动和浪费的“精益生产”模式，已成为丰田独特的 DNA，渗入各个

被人忽视的细节。丰田这个公开的秘密武器，鲜有企业能够复制丰田的成功。“过惯苦日子”的丰田，已将“能省则省”的理念和原则深深根植于员工的思维和行为方式中。

改革开放初期，靠胆大和运气，靠权利和背景，确实有很多企业做大了。但是，能够从高速增长期一直活到今天的企业，没有一个是靠粗放和运气的，权利和背景也靠不住。企业能够生存和发展的最根本原因，就在于能够适应市场变化，能够跟上社会变化。

丰田汽车的伟大就在于它的谦虚好学，因为它知道稍不留神就会失去竞争力，就会被市场和社会淘汰，他们甚至没有功夫和心思去整理他们的所谓企业理念和精神。丰田的精益生产理念和谦虚好学的精神，值得我们学习。技术领先、成本领先、规模领先，成本低于行业平均水平，是企业必不可少的竞争能力。做到“比我便宜的没我技术好，比我技术好的没我便宜”，这是目前五洲新春的一个适当定位。

钱从哪里来，只能是赚来的或者省下来的。在当前这样一个市场形势下，赚出来的每一分钱都很重要，省下来的每一分钱都很重要。我们公司总的还是管理太粗放，许多干部成本概念太淡薄。一些职能部门管理人员对钱的轻重没概念。一些一线管理人员成本意识不强，只关心把订单发出去，不考虑怎样降成本。利润隐藏在细节中，轴承不是高利润产品，细节中省下来的成本就是公司的利润，要比同行做得更精细更极致，就能做到比同行更高的利润率，员工的收入也可以更高。

企业的管理人员就是要关注细节，关注工厂、车间的每一个角落，关注花花草草，盯着路面干不干净，员工衣服着装是不是标准，抓这些看似无关紧要的细节，就是要求各个环节，特别是员工的精气神每

天进步百分之一，追求精益求精的文化就慢慢形成了。我们讲智商、情商，其实“DQ”（责任商）也很重要，“责任商”不高，企业难以做大。企业需要干部、员工的责任意识，以补制度管理上的不足，无论制度也好，KPI也好，都不可能十全十美。人都有懈怠的一面，但如果你责任心强，遇到困难往往会自己设法解决，制度规范执行不了的行为，只能依靠责任心来担当。责任心就是“临门一脚”，或者说你跑了9900米，达到终点的最后100米。

四、持续创新

创新发展一直是五洲新春取得业绩的重要途径。危机之下企业经营外部环境完全改变，企业之前所熟悉的产业模式、业务模式可能出现许多新变化。会遇到承受能力、技术能力以及快速响应能力、产业链、供应链变化等各种前所未有的挑战。如客户要求降价、订单变化、付款期延长、质量要求提升等等，客户会极限施压。这些都需要企业放弃原有习惯、原有模式，去创造新的模式、适应客户和市场的变化。在危机的时候我们要把自己的事做好，根据环境、市场和客户的变化，根据自己的实际情况，寻找自己的有效方式。那些敢于面对危机、快速应对、激活自我的企业，盯着新技术、新工艺、新产品、新市场、新模式的企业，会获得特殊的发展机遇。

近期颁发了公司技术创新和管理创新的奖项，有一个可喜的现象，我们的技术创新一等奖有6个项目，二等奖有13个。说明大家参与创新的热情高、效果好，希望明年有几个特等奖。在技术和管理创新方面，不怕发奖金，奖得越多，说明企业创新氛围越好，企业越有希望。创新并不是爱因斯坦、乔布斯等人的专属，从0到1是重大创新，从1到1.1也是创新，企业需要突破性的重大创新，也需要每位员工

都可以参与到渐进式改进和微创新。

五、奋斗为本

任正非说：“以客户为中心，以奋斗为本，长期艰苦奋斗，这是我们三十多年悟出的道理，是华为文化的真实体现。”华为文化真正内核就是群体奋斗，这是值得学习的真经。

在充满不确定的复杂时代，一个企业最大的危机，最大的威胁，最大的问题，不是来自外部环境，更不是来自竞争对手太强，而是来自于内部。企业最大的危机，是干部缺乏使命感，激情衰退，不愿意持续奋斗；企业最大的威胁是干部责任感缺失，不愿走出舒适区，懒于变革，占着位置不履责，不作为，不采取变革行动，工作行为官僚主义，形式主义，远离市场，远离客户；企业最大的挑战是干部不学习，职业能力滞后，领导力不足。企业的战略转型与升级，面临最大的问题就是干部不学习，不愿意接受新的挑战。如果干部经营能力短缺，职业管理技能滞后，团队领导力不足，能力跟不上，将成为企业转型升级的最大障碍。

这里讲的干部，不仅是指管理者，而是指整个骨干系统，过去干部就是管人的人，未来干部是组织中的骨干分子，组织中的“骨骼系统”，既包括传统意义上的管理者，也包括技术骨干，专业骨干，就是最能创造价值的那批人，也是承担责任最大的人。这批人是企业的奋斗者。使命、责任和能力，是干部队伍建设的核心三要素。要激活这支干部队伍，就要有适度的竞争淘汰机制，有能者上、庸者下的机制。激活的前提首先是尊重人性，洞悉人性；第二是要有压力，即竞争淘汰的压力，目标的压力。

马云说：人才不是企业的核心竞争力，对人才进行管理的能力才

是企业的核心竞争力。当企业发展到一定程度后，就需要建立流程制度，而流程制度的建设，最重要的是防止企业“用一套愚蠢的制度来打消员工的积极性”，流程制度建设的目的是激发团队活力，而不是打消团队的活力。在这方面，我作了一些思考，企业要建立五大体系，第一是全面预算体系，分析业务和市场，真正把业务和收入、支出搞清楚。第二是管理报告体系，对业务作当期竞争性评价，把团队的责任和成果搞清晰。第三是审计体系，定期进行企业内部的合规性审计，健全内部运营的合规建设。第四是业务评价体系，对预算和 KPI 考核进行完善，增加以标杆、竞争对手、市场、历史来评价。第五是管理团队及经理人评价体系，除了当期业绩考核，还要对团队建设、创新、发展潜力进行评价，除了当下赚钱也要重视战略性基础。把以上五个连在一起，完善评价体系，整个运营水平逐步提升。每年再进行自我完善、自我更新、自我提升。管理成就企业，一切管理上的问题，绝大多数是机制与制度的问题。企业发展的前提是公平公正公开地解决价值创造、价值评价和价值分配三件事，鼓励大家成为奋斗者。

什么样的人才是人才？做表率、有领导力的人就是人才，做工作优于行业和同事平均水平的人，就是人才，五洲新春是转型升级和成长发展中的企业，肯定存在很多问题。企业没有问题，你来干嘛？企业有问题，你在干嘛？我们来了，就是来解决问题的。企业需要干部脚踏实地，以一种协助的姿态，解决问题的姿态来解决问题。优秀的管理者有四大特点：一是根据目标找资源，而非根据资源找目标；二是将工作当成自己的生命去热爱；三是遇到问题决不后退；四是埋头做事，为而不争。企业中的奋斗者是五洲新春的主角，他们表演精彩，五洲新春平台就精彩。五洲新春是一个大平台，期待着大家的精彩演

出，把工作做得更好。战困难、保增长、再创佳绩，共创五洲新春的美好未来！