

创新是企业发展的永恒动力。有很多企业,这个观念仅仅被放在“挣钱”的层面上使用,而玉柴的认识已经达到更高境界

玉柴:用自主创新打造绿色发展话语权

INC. 焦点

■本报记者 杨兆敏 庞慧敏
通讯员 李春梅

“回国后,在广西玉林这个偏远小城一待就7年,原因就是玉柴用认真的态度对待排放问题。”2月4日上午,在自己办公室里接受采访的李勤,轻松地说道。

留德博士李勤,是广西玉柴机器股份有限公司董事长、高级技术顾问,我国著名排放专家,加盟玉柴前,在德国长期从事内燃机降低排放的工业应用研究。

对汽车废气减排已是全球关注重点,尾气排放控制成了柴油发动机市场竞争的核心技术,李勤自然就是“千金易得,一将难求”之才。玉柴用怎样的“认真”,留住了李勤?

国5发动机订单到手,继续领跑

作为中国最大的内燃机生产基地,玉柴对发动机废气减排有着深刻的认识。

“董事长有个重要理念。我们在排放方面投入巨资搞研发,不仅仅是为企业谋发展,而且是企业对社会应尽的社会责任。”李勤口中,中国读书人都有“不为良相,即为良医”的情结。玉柴成就了李勤。

在第一次招标中,玉柴只拿下450台,仅占整个订单量的18%。“这是个良好的开端,也为公交系统全面认识民族品牌开了个头。”2月3日上午,晏平接受采访时介绍。

使用几个月后,良好的性能使北京公交对民族品牌树立了信心。第二次招标时,玉柴中标600台,占整个订单量的33%。

“市场的大门逐渐向我们打开,到第三次招标时,作为唯一参加竞标的国内企业,玉柴成功地把国外知名品牌挡在国门外,将866台订单全部收入囊中,中标率100%。现在,玉柴国4机已经出口到新西兰、香港和澳门。”

与此同时,玉柴又领先于国内企业,早在2007年就成功研发出国5发动机。“现在,我们已经得到了国5机的订单,在国内上百家发动机企业里,玉柴又一次成为唯一具备国5机批量生产能力的企业。”晏平自豪地透露。

当玉柴在发动机排放技术领域引领风骚时,李勤也“晋级”为行业的“带头大哥”。以玉柴为平台,在他的一手推动下,中国商用车国4发动机最终选择了SCR技术路线,这就是李勤做本科毕业论文时的题目。

产业的发展,深深地烙上个人印记,潜意识地,中国读书人都有“不为良相,即为良医”的情结。玉柴成就了李勤。

两年再增100亿,信心满满

今年的玉柴,开局不错。

“1月份,已经销售发动机8万台。而截止到今天,2月份的订单已经突破8万台。”2月3日,玉柴销售公司市场规划部部长王成接受采访时高兴地说。这个春节,玉柴人铁定是在加班中度过。

几年来,不论行业情况如何,玉柴一直以年均超过30%以上的规模高速增长,被业内外惊叹为“玉柴现象”。

2008年,玉柴销售收入首次突破200亿元大关,成功实现“三年再造一个玉柴”的目标;去年,在金融危机冲击下,玉柴集团依然实现销售收入271.97亿元,同比增长29.58%,柴油机产销量连续9年稳居全国同行首位。

“我们提出了2010年玉柴集团实现销售收入300亿元的目标。与2008年相比,等于



是要用两年的时间实现销售收入再增100亿元。”对于未来,晏平信心满满。

好兆头比比皆是。比如,订单结构明显优于去年。王成分析说:“六缸机比例高,订单中的发动机,大多用于道路运输,这从一个侧面说明了经济复苏势头强劲,玉柴可以借势而上。”

对于去年的市场表现,王成认为最值得称道的有两条:玉柴重卡动力全年销售达5万多台,增长迅猛,“玉柴将由此被带入重型卡车、主力牵引机市场”。

“在行业下降8%的情况下,玉柴客车实现逆势增长,继续领跑行业,其中,国3、国4发动机在客车市场销售同比增长94%。”

这样的业绩,与营销团队的卓越努力密不可分。可是,王成认为,技术团队的贡献更大,因为新产品和核心技术的研发,从根本上提高了企业产品的竞争力,构筑起健康的产品格局,从而破解危机。

他认为,玉柴的专家们,在技术路线的选择、机型选择、开发节奏的把握上,做到了尽职尽责。



玉柴已有50多年历史。作为专业发动机生产厂商,产品单一,已经被历史证明风险太大,不足以托起企业的长久发展。玉柴别无选择地必须重视研发,多管齐下拓展产品品种,“企业安全,全赖于此。”晏平说。

目前的玉柴,已拥有车用、船用、工程机械、农业机械、发电设备柴油动力等5大类13大系列的轻、中、重型多缸柴油机,全系列产品排放达国3以上标准,基本形成客户需要什么,玉柴就能生产什么的格局。

技术能力提升的背后,是巨额的研发资金投入。晏平透露,“近几年,玉柴平均每年研发投入都在2.2亿元左右。”

“除了目标明确的研发,我们每年还要做不产生效益的基础研究,花费在4000万~5000万元,为的就是在选择技术路线时,做出准确的判断。”2月4日下午,工程研究院院长林志强博士接受采访时说。

考核预测订单,实现精细化管理

兵贵神速。

玉柴满负荷生产,一个月只能生产7万

台发动机。可1月份却完成销售8万台。多出的1万台,从何而来?

“去年10月我们就预测到目前的市场并喷行情,11月就下了生产储备订单,早就做好准备。”王成笑着解开疑团。这种预测并非擅大运,是在“订单前移”基础上的专业判断。

“玉柴实行细化订单管理。”晏平介绍,营销系统提前介入,在下游主机厂接到交货订单时,就参与了解发动机的配置情况,并提交预测订单,其准确率,要接受严格考核。“因为有了这套系统,不论市场如何火爆,玉柴在生产安排上,都能做到未雨绸缪,努力实现均衡发展。”

“根据预测订单,采购部门可以提前做好备件准备,保障了交货期,不放跑一张订单,最大限度满足满载负荷生产需求。”王成说。

玉柴处于多品种生产状态,产品多达1300多种。完成生产任务,做好内部协调即可,可所需零配件上万种,做好零配件供应则要靠外部协调。如何让供应商跟上玉柴的节奏,成为关键的问题。

“这是个涉及内部管理和外部协调的问题,我们对内实施零部件整合,对外则培养供应商的忠诚度。”晏平说。

为此,打通了研发、设计、采购、生产的信息流通道,从源头上要求设计人员尽量采用通用件,一旦采用非通用件,质量部门就可以启动设计更改流程,在保证实现设计目标的前提下,提出更改方案。

“方案可行与否,由专家确定。在汽车降价,原材料涨价的背景下,这是降低成本的有效途径。”玉柴质量部零部件检验监督室主任曾召亮介绍道。

供应商的忠诚度,则是用实实在在的行动培养起来。

罗志坚是玉柴工程技术管理部技术标准管理组主管。据他介绍,对于零部件,玉柴做到了设计规范,工程规范,检验规范。“除给供应商提供图纸外,还制定出详细的产品质量指标,指导其制造,并提供统一的质量检验方法。”

“供应商由此得到非常大的便利,大家在公平、透明的环境下做事,培养了能力,并和玉柴共同成长。”晏平说。

60%归分厂,40%归企业。假设一个车间一年炼100万吨钢,每吨节约1元就是100万元,60万元奖金,多诱人!

永钢每年还拨出20万元资金,奖励在循环经济上提出合理化建议的集体和个人。设立厂长基金,让分厂自行对员工合理化建议等进行奖励。

去年,永钢各类能耗指标均达到全国同行业先进水平,获得各类节能减排专项奖金1090万元。

“绿”的学问

植点树、种点草,用绿化装点门面,哪个企业都会做,但永钢不甘于此;门面要装,学问也要往深里做。

在厂区周围800至1000米,青松、香樟、广玉兰等树木成片,永钢选种这些树木,除了其吸滞烟灰、粉尘和有害气体能力强,看重的还有经济效益。以广玉兰为例,培植六年后,每亩地净利润有近2万元。

这还不算,在这些树木下部,还种上了石蒜等长得较矮的经济作物,经济账算得真叫精细!

在厂区内,永钢绿化工作讲求规划,目标是打造一座“花园”。于是,过去凹凸不平、杂草丛生的死角地,现在林木成荫、草坪翠绿,过去杂物堆放、寸草不生的废墟地,现在芳草萋萋,花香四溢。

使用绿色能源,淘汰落后工艺,是永钢另一门“绿”的学问。2006年,永钢在轧钢车间推行蓄热式加热炉技术,用高炉煤气替代重油做原料,烟囱从此不冒黑烟。去年,永钢与清华大学合作,在炼铁7#高炉试行鼓风脱湿技术,年节约焦炭1万吨,节能300万千瓦时。今年,这一工艺技术就将在整个高炉系统推广。

“绿”的学问做深了,环境就好了。去年,环境监测部门对永钢厂区周边空气83次瞬间取样检测,二氧化硫、悬浮颗粒物等10余项指标均达到国家标准。

◆数字:

22家机构预计一季度GDP增11.4%

北京大学国家发展研究院联合国家信息中心经济预测部、安信证券、工商银行等22家机构,2月27日发布的“朗润”预测显示,今年一季度的GDP增长可达11.4%。(新华社)

商务部:目前中国外贸仍保持低位徘徊形势

中国商务部发言人姚坚2月25日在商务部例行新闻发布会上表示,目前中国外贸仍保持低位徘徊形势,要恢复到金融危机前的水平预计还需要2至3年时间。姚坚说,去年中国贸易顺差大幅减少64%,进口增幅高于出口,预计这种形势在未来半年还将持续,贸易顺差将进一步收窄,不排除个别月份出现贸易逆差的情况。(新华社)

我国非金融类对外直接投资达433亿美元

记者2月24日从商务部获悉,2009年我国非金融类对外直接投资达433亿美元,同比增长6.5%。(新华社)

1月末我国银行业总资产突破80万亿元

中国银监会2月26日发布的数据显示,截至今年1月末,银行业金融机构资产总额突破80万亿元,达到80.5万亿元,同比增长25.5%。(新华社)

◆事件:

中国将抑制产能过剩行业盲目扩张和重复建设

记者从刚刚闭幕的十一届全国人大常委会第十三次会议获悉,中国权威部门表示将按照中央精神,落实已经出台的政策措施,坚决抑制产能过剩行业盲目扩张和重复建设,坚决淘汰落后生产能力。(新华社)

国资委要求央企规范国有产权协议转让

国务院国资委2月24日发出通知,要求中央企业进一步规范国有产权协议转让,强调央企之间协议转让国有产权应有利于做强主业。(新华社)

2010年前两月基金业绩出炉

2010年前两月基金业绩出炉。中国银河证券基金研究中心统计数据显示,截至2010年2月26日,各类股票方向基金的平均业绩悉数下跌。但仍有嘉实主题混合、大摩领先优势股票、华夏策略混合基金、华夏大盘精选混合的业绩表现较为突出,在同类基金中名列前茅。(上海证券报)

腾中收购悍马胎死腹中

四川腾中重工收购悍马交易在美国东部时间2月24日被宣布中止,通用汽车给出的原因是:四川腾中无法在拟议的交易时间里获得中国证监会部门的许可。而据中国证券报记者了解,中国商务部并没有收到腾中重工收购悍马的相关申请,“材料不完整”是收购报批申请未被相关部门受理的原因。根据相关报道,潜在买家腾中重工中止收购悍马后,通用汽车正考虑关闭悍马品牌。(中国证券报)

(本栏均为文青辑)

他努力了许久,却发现自己竟然无法完成这一任务。接下来,他太太以及一位斯坦福大学法学院教授都栽倒在这个问题上。

作者询问空姐,对方却回答说,小孩子在1分钟之内就可以搞定。小孩子?!

这令他有些惊讶,但他很快发现问题所在。原来,这些受过高等教育的人,都习惯性地认为飞机应该正常飞,而拼装玩具却需要将拼图上下颠倒观察。经验此时却成为障碍。

实际上,经验大多数时候都会成为障碍。当你遇到一个全新的问题时,最好的办法是清空脑袋里的思想,用开放的心态来寻找答案。

我们经常羡慕小孩子的天真无邪,他们完全不带偏见。但在遇到实际问题的时候,我们却总是有各种理由来运用所学的知识 and 经验,做出种种判断。

经验的意义在于当你理清方向之后,会帮助你快速实现目标,但经验并不能帮你决定战略目标。

大多数时候,我们总是习惯看到外界的力量并希望加以利用,这个时候,自身的优势总是被人遗忘。

管网密布,黑灰遍地……人们说,钢铁厂就这样样。而走进江苏永钢集团,记者看到的却是另一番景象

循环经济让钢厂变“花园”

INC. 观察

■本报记者 王伟 通讯员 黄炜

管网密布,黑灰遍地……人们说,钢铁厂就这样样。而走进江苏永钢集团,记者看到的却是另一番景象:精致清爽的厂房,宽阔洁净的道路,郁郁葱葱的草木,清澈见底的河道里,还有野鸭、白鹭嬉戏。原来,循环经济让永

钢变成了一座“花园”。

把“废”当“宝”

废水、废气、废渣,尽人皆知的工业“三废”,但永钢管它们叫工业“小三宝”。污水处理厂,永钢有两个,废水进来再出去,可达成镇污水处理1级A排放标准;10万立方米的高炉煤气柜,永钢有两个,废气回收净化后,通过管道再送往各个生产车间作

为加热燃料;高炉水渣,永钢建了渣渣微粉厂,用作水泥原料;钢渣,破碎磁选后,送到烧结厂作原料;尾渣,永钢自己的建筑公司拿来做建筑用砖。

就连灰尘,永钢也不放过,用布袋除尘器回收起来后,送到烧结厂做原料。

2009年,永钢回收利用废气总量47.73亿立方米,高炉水渣130万吨,钢渣80万吨,尾渣4万吨,除尘灰3.5万吨。变工业“三废”

为加热燃料;高炉水渣,永钢建了渣渣微粉厂,用作水泥原料;钢渣,破碎磁选后,送到烧结厂作原料;尾渣,永钢自己的建筑公司拿来做建筑用砖。

他指出,公交优先应该是一种吸引消费者的选择,而不是限制私人交通的棍子,发展公共交通与发展私人交通是并行不悖的。重要的是各城市应设计出合理的交通结构和居民出行方式,给居民以出行方式的选择权。同时,不应因一时基础设施不足,就简单地限制汽车消费。

市场竞争对于汽车产业和企业的成长具有不可替代的作用。他认为,中国汽车产业的许多问题要靠市场和市场竞争来解决,而不是靠政府对微观经济的干预。政府担心汽车产业过度投资不是没有根据的,但是应该给予汽车企业更大的自主权,进一步放宽审批限制,企业对市场的情况是最清楚的,企业对自身竞争力的判断也是最准确的。

的短期适应性的政策调整,已不足以应对“汽车社会”面临的全局性问题。汽车产业与经济、社会、环境协调发展所涉及的问题,需要国家出台政策统筹解决。

为在建立“汽车社会”的过程中少走弯路,政府应该及时制定清晰而富有远见的汽车产业战略目标,把汽车作为战略产业,成为提高居民生活质量和 社会进步的重要载体,成为扩大内需持续拉动经济增长的重要动力,成为产业转型升级的带头产业。

低度发展需要法规护航。他认为,要充分考虑能源环境的制约因素,借鉴国际经验,及早出

丰田危机:别被经验堵死

我们经常会羡慕小孩子的天真无邪,他们完全不带偏见。但在遇到实际问题的时候,我们却总是有各种理由来运用所学的知识 and 经验,做出种种判断,最终结果未必令人满意

INC. 随笔

■本刊特约主笔 刘勇

3月1日,几乎每个门户网站 的汽车频道都直播了丰田社长丰田章男在北京的媒体见面会。据说,丰田邀请了300家媒体,但到场媒体人数超过1000人。这还不包括那些不请自到的抗议者。

中央电视台在发布会前后用了一个多小时来连线专家解读丰田事件:在过去半年里,丰田宣布在全球召回800多万辆汽车,并且它的质量问题在媒体和消费者压力下,变得更像公司丑闻而不是产品缺陷。前几年有本书《优雅地解决》,介绍丰田的革新之道。这一次,同行和公众都在看,丰

田如何“优雅”、“革新”地解决“踏板门”危机。

不过,在所有我能找到的国内评论中,没有看到任何国内汽车厂家对此发表意见。我相信他们的操守,不能随便评价竞争对手。但我也相信,他们无法否认,他们自己也是学习甚至模仿丰田产品才做起来的。至少没人敢把丰田危机当笑话看。

丰田生产方式自从走下生产线,进入教科书,就很快成为各种行业、各种领域的学习范本。在两年前的第一次访谈中,丰田前任社长渡边捷昭坦言,甚至连黑社会都在学习丰田生产方式。

这不假。作为汽车业界对工业界乃至全球经济界最重要的管理贡献,丰田生产方式可以提高企业效率,降低成本,并减少浪费。但如果仅限于此,那么很多企业都会走上丰

田如今的道路:产品出了问题,而自己却不知道是怎么发生的。

事实上,丰田生产方式强调的是经验的积累和连续改善,这是一种工具而非目的。比如,丰田在1970年代追求的是更高效率的生产和更好的成本,而非质量,结果这批丰田车进入美国的时候,遭遇最初的质量危机。然后,丰田调整思路,在提升产品质量的同时,提供更好的服务,它的经验和连续改善由此成为打败美国汽车的武器,因为丰田可以提供完美服务和廉价产品。即使产品偶有缺陷,消费者也能接受。

这种经验最后成为丰田在北美最热衷的手段,它的服务能力和销售能力始终掩盖住了产品的细微毛病,而随着成本压力的加大和全球扩张带来的规模加大,丰田开始接纳

一些并不完全符合自己要求的供应商。同时,在某些产品上,采取灵活的搭配模式,比如在金属摩擦构件上,外层用硬金属,内层用软金属,这样不影响摩擦系数,但随着使用环境变化和时间推移,两层结构的金属膨胀和老化程度不同,就会带来危害。

其实,丰田生产方式在丰田内部的使用中,在最近几年已经遇到瓶颈,它无法突破自己认为优秀的经验,所有的改善都围绕着让产品更盈利,而不是让产品更完美,企业追求的是企业利润的完美,产品达到标准要求即可。

我一直没想过,丰田为何会自己走入瓶颈。直到最近读到一篇博客,作者是一位企业战略咨询师。他回顾了自己乘坐飞机的一次经历。这是一次长途飞行,为了打发时间,他在飞机上找到一个拼装玩具,一架小飞机。



全国政协委员,浙江吉利控股集团董事长李书福