

以持续创新转型 驱动企业绿色发展

◆何伟/文

摘要:中国经济近年来开始从以资源依赖、投资拉动的粗放式经济增长模式,逐渐向以持续创新为核心驱动的绿色可持续发展模式进行转变。在此过程中,企业需要进行一系列的战略转型,以保持核心竞争力。本文以上海日用-友捷汽车电气有限公司始终坚持持续创新,根据市场动向及时调整战略布局、转型发展,并将绿色可持续发展的战略理念与企业文化深度融合的践行为例,探究了以持续创新驱动企业绿色发展的战略思想在实践应用中所取得的成效。

关键词:持续创新;战略转型;绿色发展

引言

随着全球经济的高速发展,企业要应对纷繁复杂、高速变化的市场环境,维持自身的核心竞争力,需要拥有及时自我变革、转型升级的能力,更需要具备可贯彻落地的发展战略。

对于企业战略转型,Levy & Merry认为“战略转型是在企业发生经营困难的情况下,为了转危为机,而不得不做出的关于组织的愿景、使命、价值观、文化和组织架构的重大调整”。近年来主流学者的观点,则更加侧重于将企业的战略转型与企业的可持续性发展相联系,认为

战略转型是延长生命周期、自我迭代、实现基业常青的主要路径。

要实现持续发展,除了创新转型,一个更重要的概念是绿色发展。绿色发展是以效率、和谐、持续为目标的经济增长和社会发展方式,其核心是解决人类在经济高速发展过程中的各种资源环境配置问题。

作为企业,转型创新与绿色发展是维持企业可持续发展的两大旗帜,也是打造和维持核心竞争力、创造企业价值的核心驱动力。

上海日用-友捷汽车电气有限公司(以下简称“日用-友捷”)是专业生产汽车电气零部件的中外合资企

业,公司主要产品为发动机冷却风扇总成。作为中国汽车零部件行业一个重要的标志性企业,细分市场行业标准的制订者、领路人,日用-友捷享有良好的行业声誉,经济效益良好。回顾三十多年的发展历程,正是靠着持之以恒的转型创新才让日用-友捷走上良性循环、绿色发展之路。

一、战略转型抉择

(一) 行业方向转型

日用-友捷的前身是国营上海日用电机厂(以下简称“日用厂”),坐落在上海市虹口区广中路,占地不到7亩。成立早期,公司的主要产品是小型交流通用电机、金相设备和电瓶铲车等。当时,小型交流通用电机属于技术成熟、市场竞争激烈的产品,市场上同质化的产品比比皆是,主要的竞争模式是价格战。日用厂的产品无论品牌还是技术,都没有明显的竞争优势。每逢宏观调控和市场波动,公司都战战兢兢,是典型的上海弄堂工厂。

1978年开始的改革开放,带来了中国整体经济宏观面的巨大变革。随着市场壁垒的逐渐消除,企业的产品,同时面对来自国外高端产品和国内同类低端产品的直接竞争,竞争格局异常惨烈。在这样的形势下,企业到底是随波逐流,被动地参与竞争,还是主动求变,转换新的战场,事关企业的生死存亡。

在此关键时刻,日用厂主动做出了行业方向转型的决定。在详细分析了市场的中长期需求增量和企业自身的技术优势之后,果断放弃了过去所有的既有产品,从通用电机行业,义无反顾地转向汽车零部件行业,并顺利争取到了桑塔纳汽车散热器风扇总成国产化项目。

从同质化竞争激烈但轻车熟路的电机市场,迅速转型到高速发展却毫无经验的汽车零部件市场,尽管在事后看来,是从红海走向了蓝海,但在当时,却需要有壮士断腕的决心,和自我颠覆的勇气。

不得不说,日用厂根植的创新基因在其中发挥了巨大的作用。如果没有相关创新技术的深耕储备,没有对新市场持续的关注和高效的反馈,日用厂也许就和中国汽车后来30年的高速发展擦身而过。正是这一次至关重要的行业方向性转型,让日用厂驶上了中国汽车行业发展的高速路,也分享了汽车市场高速发展的成果。不仅把日用厂从摇摇欲坠的风险边缘拉了回来,更奠定了之后三十年辉煌发展的基础。

(二) 管理模式转型

行业转型,给企业带来了活力。几年之内,公司销售收入从数百万

元一跃超过亿元大关。在这样的顺境下,日用厂班子没有安于现状,他们清醒地认识到,工厂还是传统国企体制,执行的是厂长负责制,法人治理结构不明晰,管理机制、用人机制受到诸多限制,管理者、员工的积极性得不到充分发挥,企业的下一步发展,受到诸多约束。

要想进一步保持企业的发展势头,唯有进一步转型。因此,日用厂主动启动了管理模式的转型,以挣脱原有体制下的种种掣肘,更加高效率地参与市场竞争。

1998年,上海日用-友捷汽车电气有限公司成立,引入海外资本。企业性质从传统国有企业,转型为中外合资企业;管理模式从厂长负责制,转型为董事会领导下的总经理负责制。这次转型,不仅让企业享受到当时合资企业的政策优惠,也让企业在用工、薪酬方面拥有了更大的自主空间,激发了管理层和员工的积极性。更重要的是,企业通过这次股权架构的转型,打开了通向世界的大门,在

管理、市场、技术、信息等方面迅速与国际先进水平进行对接。

之后的二十年,企业的股权结构又经历了数次变更,如今的主要股东均为在资本市场上拥有良好声誉的上市公司,股东之间合作气氛良好。在嘉定马陆建设的现代化生产基地和研发营销总部,拥有业内一流的管理人才和技术团队。

二、绿色发展战略下的持续创新

转型往往在企业发展的关键节点上发挥关键作用,而创新,则自始至终伴随企业的成长,是一个持之以恒的过程。按照杰弗里·摩尔在《公司进化论》中所述,企业创新的形式分为产品领先、客户亲近、卓越运营、品类革新四大区域。

日用-友捷根据所在汽车行业的特点,从一开始就确立绿色发展的可持续发展观,并将其融入企业的文化、组织架构、运营管理、产品生产、研发创新、客户关系打造等每一个场景中,并在产品领先和卓越运



营方面取得了突出成果。

(一) 绿色产品领先

产品企业的价值体现，而技术创新是产品的生命线。日用-友捷多年来一直坚持技术创新，在产品技术上实现了一系列突破：从通用低端产品到特定细分市场的名牌产品，从产品开发能力薄弱到拥有自主知识产权的核心技术，从照搬产品标准到成为行业标准主要起草单位，企业的技术研发能力逐步实现了从应对低端工业生产制造到引领行业国际先进水平的华丽转身。

早期，日用-友捷是做整车零部件的来图加工，主要任务是尽快实现国产化，达到进口部件的水平。后来，公司发现，进口部件的设计是基于欧洲路况，并不适应国内当时的道路情况，于是公司主动对产品结构进行了重新创新，推出了全新的架构，并通过了严格的欧洲总部认证，一举完成更新替代。今天，在大众、通用、福特、沃尔沃等国际主流汽车厂商的新车型开发中，日用-友捷已经作为合作伙伴，全过程参与研发过程。公司同样积极支持上汽、长安等国内车厂，为自主品牌的崛起，作出贡献。

持续不断的产品创新，使公司与整车厂之间超越了简单的供应商与客户关系，而是成为同一平台上的合作伙伴，相互融合，形成了公司的核心竞争力。

在纪念抗战胜利70周年的93阅兵仪式上，习近平主席乘坐的国产红旗检阅车，采用的便是日用-友捷专门设计制造的带脉宽调速PWM控制器的冷却风扇，成为日用-友捷的无上荣光。



绿色发展、可持续性发展的核心理念在产品的设计创新中也得到了充分的体现。汽车行业作为全球的能源消耗、排放污染大户，各种绿色环保要求往往选择汽车行业率先执行。欧洲的WEEE ROHS指令（欧盟对电子电气产品在环保方面所设的限制和要求），对汽车电器产品的材料、零部件及设计工艺提出了更高的要求，这对所有零部件厂商及其上游供应商都提出了新的挑战。为应对挑战，日用-友捷的产品设计团队在整个设计的全过程中，坚持轻量化、可回收、可循环的3R原则（Reducing Reusing Recycling），覆盖产品全生命周期。此外，日用-友捷还研发出效率更高、更节能环保的无刷电机来替代有刷电机。如今，无刷电机产品已经占到日用-友捷销售总量的50%以上，成为日用-友捷的核心产品。

(二) 绿色卓越运营

日用-友捷长期坚持绿色精益的生产理念，持续不断地对生产布局、生产工艺、生产设备进行优化改进，持续

不断地进行制造升级、流程创新。

马陆基地第一条无刷电机生产线启用的时候，初始设计产能为每40秒/台电机。通过边生产、边改进、边调试、边优化，如今已提高至每20秒/台，效率提升100%。目前，正在向每12秒/台的方向努力。

公司在机器人辅助制造、注塑自动上料线等方面加大了投入，从传统流水线生产向自动化生产、智能制造逐步升级转化。

在整个制造升级过程中，日用-友捷除了单体设备向专业厂商采购，整体方案和总成完全依靠母公司和自己的技术力量，而不是简单地将项目交给外部成套公司，其目的除了确保Know-How掌握在自己手里之外，更是通过实战，不断锻炼提升自己团队创新能力，确保企业竞争力。

在生产布局层面，随着汽车整车企业近几年的布局大调整，为了贴近用户需求，缩短响应时间，日用-友捷主动对整个生产过程的价值链分布进行重新设计创新，加强了全国化布局，先后在长春、成

都、烟台、郑州、武汉设立生产基地。把风叶注塑成型、总装调试等工艺部署到离整车厂最近的地方，而把电机生产集中在总部——嘉定马陆。这一生产布局，大幅度压缩从上海基地到整车厂的发货重量和体积，降低了成本，提高了效率，也降低了排放，贯彻了绿色发展战略。对客户而言，可实现就近提货、零库存，双方共享了流程创新产生的价值。

在产品生产过程中，公司严格监控原材料化学成分，关注原材料MSDS的信息收集，加强对上游供应商的管理考核。通过在设计、工艺改进中充分考虑环保理念，持续不断地减少整个生产过程中废弃物的产生，降低环境影响。

不仅如此，公司还长期坚持对环保设备的不断投入，在环保标准不断提高的形势下，确保公司从未出现超标排放情况。2018年，日用-友捷单位能耗数据（吨标准煤/千元）为0.0023，相当于2015年数据0.0078的30%，节能减排成效明显。



日用-友捷在整个运营中，身体力行了对安全环保、绿色制造的坚持。

三、绿色发展观下的创新转型成果

通过三十年努力，公司销售收入在2012年、2018年先后突破人民币10亿元、20亿元两个关口，人均销售额达到423万元，人均利润34万元。中国市场的产品占有率持续保持在30%以上，长期保持全国同行业第一，并开始进入日韩和南美市场。

合资至今20年，双方股东从未增资，也未贷款，纯粹依靠企业良好的自身造血机制获得了良性的循环发展。仅在2013~2018年这5年，企业为双方股东分红就达4.2亿元人民币，相当于初始投资的两倍。

四、以持续创新转型推动的企业绿色发展战略展望

2018年，连续增长30年的中国汽车行业进入调整期。2019年，整个行业的产销量更是持续下滑，这给长期依赖于行业增量发展的汽车配套产业带来了巨大的压力。与此同

时，汽车的新能源化、智能化等新发展趋势给整车厂和零部件厂商均带来了全新的挑战。

面对全行业的严峻形势，日用-友捷顺应新能源车高速发展的趋势，坚持创新，在原有冷却风扇总成产品系列之上，又进一步推出了可以提高发动机燃烧效率的二次进气泵产品和专门应对新能源车电池的冷却水回路产品。

吉姆·柯斯林《基业常青》一书提到，所有能够高瞻远瞩、基业长青的公司都具有以下三个特质：一是具备核心的价值观和使命并能够贯穿公司的整个体系框架和运营框架；二是保存核心，刺激进步；三是永不知足，持续改善。日用-友捷就是这样一家具备了基业常青基因的企业。纵观企业过去几十年的发展，企业在早期就树立了可持续的绿色战略发展价值观，并将其渗透入产品设计、运营管理、组织架构和标准制定之中。未来，日用-友捷将继续坚持创新转型、绿色发展，以应对日益加速的技术升级和市场变换，为客户、员工、股东和社会创造更大的价值。📖

（作者系上海机电股份有限公司副总经理、上海日用-友捷汽车电气有限公司董事长）

参考文献：

- [1] Amir Levy, Uri Merry. Organizational Transformation. Praeger Publishers, 1987.
- [2] 杰弗里·摩尔. 公司进化论. 陈劲, 译. 机械工业出版社, 2007.
- [3] 吉姆·柯斯林. 基业常青. 真如, 译. 中信出版社, 2009.