

民族叉车企业安徽合力要从世界前十冲进世界前五,这个目标背后所引发的是涉及企业战略、实时运营、研发能力和生产交付能力的一系列裂变。

安徽合力全力引领民族叉车工业提升

■ 耿军

民族叉车企业安徽合力要从世界前十冲进世界前五,这个目标背后所引发的是涉及企业战略、实时运营、研发能力和生产交付能力的一系列裂变。现在,这种变化每周、甚至每天都在合力整个厂区和所有员工中不断延展和深入。

据比特网消息,近日,当记者再次见到安徽合力董事、董事会秘书张孟青时,他的最新感慨是,“现在来看,前面 SAPERP 的实施过程,其实只是第五次管理革命的预热,是在打基础。真正深入灵魂的变革是引入 IPD(集成产品研发)后,构建以 SAPPLM(产品生命周期管理)平台为载体的精益研发体系过程。”

从叉车制造商 转向综合服务商

“安徽合力的战略目标是尽快进入全球前五,引领民族叉车工业提升。”谈话中,给记者感受更多的不是单纯的空洞目标,而是实践式的产业思变。“合力未来要做的已经不是叉车制造商了,我们要做综合服务商。从支持这一战略转型的角度来说,我们要从组织体



●合力叉车产销两旺。

系、信息系统响应,要把业务体系核心由生产制造转向服务,并将产品和服务有机的结合,为客户提供更多的非物质价值。”

产品的非物质价值,蕴涵的是一个企业对客户价值的重新思考,以及对产品服务的全面创新。张孟青介绍,未来,帮客户进行叉车运营,可能是一种全新的附加价值。另外,当客户临时遇到资金周转问题时,如果企业能提供金融方案服务,也是一种附加价值。这些创新附加价值对客户的吸引力,绝对都比单独卖产品要高得多。

这是当今企业面向未来更高层次竞争的差异化创新点,它考验的是企业的软实力、企业产品软价值,尤其是企业竞争优势的持续强化能力。为此,安徽合力规划出提升竞争力的六大强化优势点。首先是支持产品配置。合力计划提供更多的产品配置,以满足客户不同的个性化的需求。第二是需要优化供应链体系。合力期望由此能与供应商共赢。第三是强化客户的作用。第四是实现完全的协同。合力要构建一个协同、优化的计划系统,控制成本,准确核算,减少与供应商、与客户、制造厂之间的各种摩擦和时间损耗,提高企业的效率。

产品的非物质价值提升了,企业的材料消耗率就会大大降低,企业可持续发展实力更强。目前,安徽合力消耗材料的程度相对还比较高,价值增值的程度相对较低。从公布的财务报表上看,财务消耗率及外购目前占到安徽合力总成本的比例,离国际先进企业 60%的水平还有距离。

交付能力 是核心竞争力的着眼点

在张孟青眼里,安徽合力目前核心竞争力的着眼点是缩短企业内部的流转时间,提高有效的交付能力。因为这与销售支持、客



●安徽合力叉车集团 CIO 张孟青

户服务和精益生产息息相关。比如一个销售在与客户交流之后,他需要得到的两方面的即时支持:一是根据用户的环境配置合适的产品和服务方案,甚至是工厂的物流设计方案等,二是相应的报价。再比如在制造方面,当一个订单取到后,企业需要保证准时、准确地完成从订单签署到产品交付再到收款的全过程。这些都在考验实时交付能力。

安徽合力的第四次和第五次管理革命是以 MTS(面向库存制造)和 ATO(面向订单组装)方式作为主要客户响应的。在这种响应模式之下,对内部 IT 系统的支持要求非常高,甚至可以说,如果没有辨识配置、没有特征选项的这种支持,无论产品怎样进行模块化或者配置设计,也都无法满足订单上对于配置的要求。

“除去重大工艺改造或物流调整的因素,一个企业的制造能力相对来讲是固定的。在这种能力固定的情况下,融合 IT 系统必须要全面支持客户配置要求,包括产品、产品配置

生产需要,对目前正在开发的多路阀有借鉴作用,同时还可以提升常林集团的国际形象和专业管理水平。

沃尔沃集团电子电器液压中国采购经理牛兵,供应商发展中国区经理聂瑞,山东临工物资采购本部部长李强,供应商发展部长郝国强,经理刘元平,山东常林集团董事长张义华,总裁钟默,副董事长张东,山东常林集团铸业总经理渡边博美等出席会议。

和模块化,最大程度地提高交付速度、加快交付进度,这将有力地保证在整个制造过程中不浪费或者减少浪费,它最终实现的将是精益生产和精益管理的过程。”张孟青总结说。

打破传统 构建研发协同体系

安徽合力在制造能力、产品创新能力上都领先于同行,但是新产品上市速度却在很长一个阶段要逊于竞争对手。包括张孟青在内的安徽合力管理层一直在苦苦思索对策。最后他们发现这跟研发体系有直接关系。随后,安徽合力与 SAP 实施团队共同设计了一套 IPD(集成产品研发)体系,这个研发管理系统通过重组研发组织、产品组织以及业务流程,完成了从产品概念、总体设计、主体设计、部件设计、样机设计,到产品交付和售后跟踪的全过程。

引入 IPD 带给张孟青的最大醒悟是,真正的研发决不仅仅只是研发部门的工作,它应该是一个协同体系,涉及的部门链条包括了市场、成本、工艺、采购和供应商等方方面面。而且这些部门要从概念阶段就开始协同作业,进行技术支持或产品配套的支持等。

同时,研发更是一项投资。企业要想像研究投资项目一样研究产品研发全过程。比如为什么要进行这项投资,目的是什么;投资的方向是什么,用什么样的解决方案去做这个投资。在敲定了要做一项产品研发之后,还要研究这个产品的市场定位是怎样,它与企业战略是否相匹配,未来企业要在该市场得到什么样的份额等。所有这些其实更是一个预研发的过程。“在所有合力人的心目中,第五次管理革命的地位是非常高的。因为这次管理革命不仅涉及组织架构,还关系着绩效考核。它将会在未来几十年里影响着合力的发展。IPD 给我们带来了思维方式的转变,破除了很多传统的禁锢。我认为我们的第五次管理革命,是在 IPD 之后才真正开始。”

会前,沃尔沃集团电子电器液压中国采购经理牛兵,供应商发展中国区经理聂瑞,山东临工物资采购本部部长李强,供应商发展部长郝国强,经理刘元平一行首先深入山东常林集团铸造中心实地参观,详细考察了项目建设情况。

会上,双方就项目的准备、技术规范审查、计划和量产条件以及其他要求进行审核,并交换了意见。

踢踢电子 迎升级转型曙光

■ 慧聪

深圳踢踢电子有限公司是一家微型减速电机生产企业,它在很早就进行了产业转型升级路线的选择,可以说是一家走在产业升级转型之路前方的公司,我们希望通过对其转型之路的挖掘,使广大的中小企业能从这家的企业身上获取经验。

转型升级 选方向是关键

中小企业转型风险巨大,甚至可以说“一招不慎,满盘皆输”,那么,踢踢电子有限公司是怎样做的呢?“我们在挑选行业方面下了很大的功夫,电机有很多分类,选择微型减速电机这块也是因为我们在这块技术方面有优势,另一点是在这块市场有技术的企业并不是很多。”

谭书涛将自己的思路总结成两点:一、自身是重点,把握住自身的优势,尽量选择自己有一定积累的方向进行突破;二、市场是导向,在企业自身所从事的领域中选择一条具有市场可行性的道路,这主要表现在市场有足够的容量可以容纳下一一定量的企业;市场风险是可控的,中期内不会有致命的波动;其他做微型减速电机的竞争对手对自己的威胁不是致命性的,这同时也要求企业自己要勇于奋进、不原地踏步。

转型伴随着短暂的痛楚

产业升级转型是中国全行业的大课题,要升级转型就要抛弃一部分技术与产品,也就是说要抛弃一部分金灿灿的订单,这对中小企业来说无疑是一种痛楚。“我们刚决定要做微型减速电机时内心很纠结”,谭书涛说道,“刚刚定下这个事,就有客户来下单子,说要定我们的一种电机,那是我们决定放弃的产品。没办法,我们只能跟客户说这种产品我们很快就停产了,既然做了决定就要走下去”。据谭书涛统计,踢踢电子刚刚进行转型损失的订单数量可占当季度总订单量的 30%左右,“但是这是没办法的事,经过这种抉择之后我们获得了更长足的发展,我们产品的技术含量和质量也得到了很大的提升。”

正如谭书涛所说,转型后的踢踢电子现在已经是国内微型减速电机企业的标杆之一,他们拥有像思科、通用电气、伟创力和富士康等一系列世界 500 强客户,其产品在欧美竞争者的较量中亦不落风。

提升国际形象与专业水平

山东常林沃尔沃多路阀铸件国产化项目正式启动

■ 吕林

7月4日,记者从山东常林集团总部四楼会议室召开的沃尔沃多路阀铸件国产化项

目正式启动会议上了解到,山东常林集团将与沃尔沃集团联合开发生产新一代 BK28 阀体铸件,预计到 2016 年实现量产,项目不仅满足山东常林集团铸业的 SINTO 树脂砂线

YOUNGPOWER

亿洋制造

浙江亿洋工具制造有限公司
Zhejiang Yiyang Tool Manufacture Co., Ltd
厂址: 浙江省龙游县小南海光明路68号
电话: 0570-7078063 传真: 0570-7335668

IRENDUKE

PROFESSIONAL TOOLS

CE

GS

MAXPOWER 迈泊®

Wendeng Maxpower Tools Co.,Ltd.

文登威力迈泊工具有限公司

MAXPOWER TOOLS · 终身保用

LIFETIME WARRANTY

全国免费服务热线
National free service hotline
400-811-7600