



“创新不是高大上。把不合理的变合理了,把不美观的变美观了都算是创新,改善就是创新。每个人都应该是本岗位的行家,包括门卫也要与时俱进,追求卓越。”

——豪迈集团董事长张恭运



扫码看访谈视频

# 一群初中生 变顶尖工程师

## 豪迈张恭运:改善即创新,不高大上

国内轮胎行业一片萧瑟,作为配套企业的豪迈却没受到大影响。这家地处县级市的企业有着惊人的创新能力,有着让国外同行都望尘莫及的技术力量。它鼓励全员创新,激发起了所有员工的好奇冲动,而更深层次剖析,它的成功则源于合伙合作、诚信信任这些再朴素不过的企业文化。

本报记者 王铁 张跃伟

### “给多少钱我们都不卖”

4日下午,潍坊高密豪迈集团厂区,张恭运独自从路边冒了出来,走到等待他的记者面前。54岁的他中等身材,面庞黝黑,穿着蓝色工装,一口浓重的乡音,朴实得如同邻家大叔。

这个形象与张恭运的经历和豪迈集团的强势形成了强烈的反差。张恭运并不“土”,他还是个高材生,1979年考入山东工业学院,成为当时学校最年轻的大学生。豪迈集团也不“老”,虽非百亿千亿级的巨兽,却是细分领域的新锐霸主,在轮胎模具制造方面占据全球20%的份额,规模超过世界第二第三的总和。

交谈中,提起此前记者在车间内看到的几台神秘机床,一直言语谦和的张恭运来了劲:“这是我们自己研发的,别人给多少钱我们都不卖。”工作人员介绍,这些机床能在夜间无人值守的状态下工作,全球只有豪迈才有。

地处一个县级市,竟有如此强大的技术储备,豪迈是怎么做到的?张恭运给出的答案是全员创新。记者看到,公司每个车间都有创新提案板,职工随时可以把想法写在卡片上挂上展板,由创新改善专员评估并实施。优秀提案将上报到公司并得到奖励。

随手翻看这些卡片,一名女工写着:高压水枪喷水时容易溅湿衣服,建议公司给工人配备隔离服。还有一名工人说,某道程序工人分离零件时需要用手敲,不安全效率也不高,建议配备橡皮锤。

这些非常简单的建议,在张恭运看来同样宝贵。他提出口号:改善就是创新。“创新不是高大上。把不合理的变合理,把不美观的变美观都算是创新。”张恭运说,公司刚起步时,没有那么多专业技术人员,高中生就算是知识分子了,从小事做起才能养成创新的习惯。他要求公司任何人都不能对创新失败者冷嘲热讽,否则“就是对创新者最大的打击”。

张恭运举了两个例子,精密零件要在恒温下测量,生产出来得放在空调房20多个小时才行。一名工人做了个能控温的水池,零件放进去几小时就能符合要求,为此公司对他大力嘉奖。工程师许倍强发明爆胎稳向系统,获得国内外多项专利。公司为此投入300多万元,因为缺乏相应的检测和应用标准,没有企业敢用,但公司仍奖励他一辆68万元的汽车。

### 46个千万富翁

在豪迈集团,40岁的王钦峰名气似乎比张恭运还大,公司的展板和宣传材料上到处能看到他的身影,张恭运嘴上也总挂着他。这名本是初中文凭的农民工,靠着不服输的钻研劲,自学大学课程,成为填补国家多项技术空白的工程师,还带动了公司一大

批科技人才,让高密老乡莫言都赞叹不已。如今他有着多重耀眼的身份——全国劳模、全国人大代表、“工人院士”(获中华技能大奖)。

王钦峰还有个身份,就是身价近亿的豪迈集团第八大股东,这得益于公司从2000年开始的股权改革。“公司刚成立时我号召大家入股,很多人没有信心。后来经营状况好了,就敞开大门吸收优秀员工入股。”张恭运说。

目前豪迈集团员工中有1500名股东,市值过亿的6人,过千万的46人,过百万的300多人。只有初中学历的徐德辉,10年里从机床操作工一步步干到总经理助理,他的股票市值就超过了300万。而像王钦峰、徐德辉这样的“草根明星”,豪迈还有一大批。

张恭运说,为了避免短时间内出现大量暴发户,形成食利阶层,公司有一套完善的股东退出机制。股票能变现多少,什么时候变现都有规定。如果哪位成为股东的员工偷懒了,触犯红线了,将接受投票弹劾,股票变现后退出股东行列。如今,入股已经成为员工身份和价值的“标签”,甚至成为青年谈婚论价的品行参考。

有这样的做法,是因为张恭运反复提及的一个理念——合伙合作,公司所有人都是合伙合作的关系,企业是员工干事创业的平台,二者是利益、事业和精神共同体。

### CEO轮值,还要轮值董事长

近两年国内轮胎行业一片萧瑟,作为配套企业的豪迈却没受到大影响。以至于记者提到寒冬闯关的话题时,张恭运竟停顿了一下,思索什么是豪迈眼下最急迫的“关”。

的确,豪迈近年来一直在飞速攀升,今年各项指标仍预期增长20%。因为公司近70%的产品出口,客户中不乏米其林、西门子、普利司通、GE等世界500强企业,所以豪迈的抗风险能力非同一般。“西门子在天津、GE在杭州都有自己的工厂,但还是大量用我们的产品,我们的质量、成本和生产效率都要超过它们。”张恭运言语间颇为自豪。

但豪迈办公楼内一处标语仍显示出张恭运当下的部分心境——“惶者生存”。他解释,变大了的公司怎么不生大企业病,怎么在国际化道路上走好,是他最关心的。

“预料不到的事是最大的困难,失败随时可能到来,只有保持警惕才能生存。”张恭运说。

一个月前,豪迈启动了首次“CEO轮值”,让公司高管每人写关于公司发展思路的文章,再经过匿名打分、讨论、投票、答辩,产生一名首席执行官。这个职位每年换一次,连换三年。而轮值CEO这个办法在华为和海尔两家中国标杆企业已实行数年。张恭运说,希望借此探索适合公司的CEO产生方法,锻炼后备力量。根据他的规划,3年后他的董事长位子也要进行轮换,保证公司能保持民主、高效的状态。

**AUPU 奥普** | **奥普浴霸**  
因为专业 所以安全

线下11.11 疯狂3日购  
(活动时间: 11月11日-11月13日)

- ✔ 买奥普浴霸 送集成吊顶
- ✔ 买贵退差价 套装更优惠
- ✔ 上门服务 安装无忧

未来创想官  
冯绍峰

更轻薄  
暖更快  
够明亮

产品型号: QDP2322C

奥普浴霸24年专业安全品质  
浴霸国家标准制定组长单位

济南明星热卖店

三联(泉城路店)、银座家居(中心店)、红星美凯龙、居然之家、东亚、欧亚达、大明家居、月星、鸿腾等奥普品牌专卖/专营店

加盟及订购热线

济南 0531-87061988 青岛 0532-80999830 淄博 0533-7196786 烟台 0535-6514567  
潍坊 0536-8977397 济宁 0537-2100891 泰安 0538-6656678 临沂 0539-7068181  
菏泽 0530-5088078 东营 0546-8712766 滕州 0632-5157188 聊城 0635-8106811  
滨州 0543-3281999 德州、日照、威海、枣庄、莱芜: 0531-87061988, 0531-87961799