

创业之初,他不太希望董事会成员太多,更不希望执行层和决策层重叠太多。他说:议事的人太多,做事的必然会少。行业寒冬之时,他淡定从容地说:其实春天与冬天是相对的。地球上有的人在过冬天,而有的人却在过夏天。行业也是如此。他拥有最高的学历西北工业大学博士学位,他荣获中国和意大利两个国度的企业家最高荣誉——袁宝华企业管理金奖和莱昂纳多国际奖。

在中国企业家行列,有人说他是柳传志和张瑞敏的结合体,他长于布道,对企业进行精细化管理做强企业影响力的同时,还强调企业的文化精神软实力。

他是詹纯新,中联重科董事长。在工程机械行业扮演类似教父的角色,同时在海外实施大体量并购扩张。

■记者 黄利飞 实习生 肖璋

企业教父 缔造“增长的品质”

人物档案

詹纯新,1955年4月出生,博士,研究员,中联重科股份有限公司董事长、党委书记。在从事企业经营管理的20年中,詹纯新领导中联重科,使一个国家级研究院从行业技术的发源地,蜕变为中国工程机械领军企业、全球排名第六的工程机械跨国公司。

曾获评2012中国海外投资年度人物、2011年中国经济年度人物,曾当选湖南新型工业化十大领军人物、改革开放30年湖南杰出贡献人物、中国优秀明星企业家、新世纪中国改革人物、全国机械工业明星企业家等。



精彩语录

“中联重科千亿企业看得见、摸得着”

5年前,打造千亿企业对我们来说是一个梦想,现在我们完全可以说,千亿企业看得见了,摸得着了,我们的目标已经放在了2000亿、3000亿。

“企业有所畏,才能走得更远”

企业家精神,除了要有学习精神、创新精神和执着精神以外,还要有敬畏精神,企业家必须敬畏法律、敬畏市场,这样企业才可能走得更远。

“越是本土化,就越国际化”

中国企业要开拓海外市场,就要遵循国际规则,融入当地文化,做当地的企业。企业越本土化,就会越国际化。而这一过程考量的是我们融入世界的心态和姿态,“包容、共享和责任”是我们需掌握的三个关键词。

1 持续变革创新 ——成就科研院所转制的典范之作

20年前,中联重科还是一个研究院,是国内主要从事建设机械科研开发和行业技术的归口院所,詹纯新任建机院副院长;20年后,中联重科实现了“从研究院到企业”、到“股份制上市公司”,再到“全球化公司”的跨越发展,詹纯新成为“中国工程机械”的脊梁。

蝶变的背后,是变革的力量;而变革的推手,是詹纯新。

在计划经济向市场经济转制时代,建机院依赖国家每年400多万元的拨款艰难维持运转,逐步陷入“抱着金饭碗没饭吃”的困境。时任建机院副院长的詹纯新认识到,由于科技与市场严重脱节,导致科研成果难以转化,传统的科研院所体制,已无法适应市场经济形势的要求。

于是,37岁的詹纯新带着7名技术人员,借款50万元,成立中联重科。他以“一院两制”的新模式,通过市场化生存发展的新路径,推出了首个适销对路的产品——混凝土输送泵。到1993

年,改革初见成效,公司实现产值400万、利税230万元。

当研究院变成企业,又变成股份制公司,而后在千禧之年成功登陆深市主板时,詹纯新把自己关在酒店的房间里,嚎啕大哭了一次。

哭过之后,变革的脚步依然铿锵。2005年,詹纯新引进了联想弘毅作为战略投资者,使中联重科形成了股权多元化、治理结构科学的跨国运营体制,进一步解放了生产力。国家科技部两任部长朱丽兰、徐冠华曾评价中联重科:科研院所改革的成功样板,国有企业改革的成功典范。

其实,詹纯新的变革创新,不仅仅在体制上。在科研创新投入上,中联重科每年将销售收入的5%—7%用于前瞻性技术、核心技术和共性技术的研究开发。依托于公司强大的创新能力和多年知识产权强化能力建设,从2011年开始,中联重科知识产权工作呈现爆发式增长态势。

2 适时整合资源 ——辩证统一“加法”与“乘法”

截至目前,詹纯新带领的中联重科共经历了9次跨地域、跨国界的并购整合,通过并购重组的方式,中联快速完成市场的国际化布局。

“企业要外延式扩张和内源式增长并重,并概括为不断做‘加法’和‘乘法’”。每进行一次并购,詹纯新就得无数次重复这句话。久而久之,经常一起开会的同事,都能判断出他会在什么情形,用什么语气说出这句话来。

詹纯新解释说,做“加法”就是围绕主业重组并购,实现低成本扩张。做“乘法”就是通过文化和机制,让企业迅速融合,效益成倍增长。

2001到2003年,詹纯新带领团队经过调研后,先后并购了英国保路捷公司、湖南机床厂、中标实业、浦沅集团;后又并购了陕西黄河工程机械集团、意大利CIFA公司、湖南车桥厂等公司,企业规模迅速扩大。

而2008年对意大利CIFA的收购,规模之

3 协调驾驭全局,崇尚精细化管理 ——主导企业流程再造

掌控企业,需要强化协调、驾驭全局的能力,只有不断地对组织结构持续改进、流程再造,才能保持企业活力,提高工作效率,这是对企业发展的责任,检验的是掌舵者驾驭全局的能力。

流程管理是制造业一个永恒的话题,而在中联重科集团内部,却有了另外一种操作方法。在詹纯新的概念里,制造业传统的提高流程效率的做法,是更多地制造阶段做变更,不停地在生产线环节精耕细作,“这当然没有错,但却不一定能达到最好的效果。因为一个制造企业哪怕生产流程控制得再精细,如果竞争优势在设计环节不能凸显,整个流程无谓的消耗就会增多。”

于是,中联选择了以设计环节作为企业流程再造的突破口。詹纯新至今还清楚地记得,在2009年年初,中联根据市场反馈和竞争对手

4 谨慎出击,严防严控风险 ——专注主业,强化内控

在长沙这个“中国工程机械之都”中,盘踞着中联重科、三一重工和山河智能三大工程机械上市公司。与山河智能相比,中联规模实力都更胜一筹;而与三一重工相比,中联重科的稳健经营和风险控制,为更多的业内人士所称道。

詹纯新说:“我们每走一步,都很谨慎。这可能跟我本人的个性有关。”这从詹纯新建立起来的,以财务、审计、持续改进、督察、法务等为主体构成的内控体系,便可略知一二。它们严格执行公司制度,严密监控经营环节和关键岗位的履职情况,一旦发现问题,内控部门将迅速联动,有效防范经营风险。

当然,业内人士分析表示,中联的成绩,除了风险控制机制较为成熟外,也与其20年来坚持以工程机械为主业密不可分。早在中联重科上市之初,詹纯新便引导所有的管理团队思考三个问题,即“工程机械值不值得做?够不够做?难不难做?”思考的结果是“值得做、够

大、整合之难为中国工程机械发展史上所仅有。更值得一提的是,詹纯新通过人事大变更、意大利人强大的自我管理和成立跨国事业部、鼓励彼此员工在思想和文化上更快整合等一系列措施,让CIFA在欧美同行中,率先走出金融危机影响。

这次成功的并购整合,诠释了詹纯新做“乘法”的魅力,也令在重工业领域一向骄傲的欧洲人对中国制造消除了“门第之见”,为中国工程机械向欧洲及更广阔海外市场开拓打下基石。

经过多次海外并购的经历,詹纯新对中国企业的海外拓展有了自己一套独特的观点:中国企业海外投资不是经济殖民、不是文化殖民,不是谁征服谁,也不是谁买谁,中国企业要国际化,一定要本土化。也就是要遵循国际规则,融入目标市场本地文化和氛围中,利用本地化的人才、资源、运营模式等,在整个国际化推进中,获得共赢甚至多赢。

的状况,仅用了30多天,就拿出了一款混凝土设备新产品的设计方案;而正常的混凝土设备,以最快的速度设计出一台车,大概是50天左右。

当国内工程机械行业整体出现下滑时,詹纯新又构建了“四强一弱”的管理体系,即强化总部管理团队、内控体系、战略规划体系、投融资体系和弱化营运体系,将责权分层,强化事业部的相对独立性及利润中心的定位,既确保了企业整体可控性,又进一步激活了业务单元的活力。

如今,在持续改进的体系中,各种影响效率的不利因素,既可以自下而上传达至最高管理者,也可以由上级管理者将流程再造的指令,快速传达至最基层的管理单元,进而最终得到准确无误的执行,避免了“大企业病”。

中联重科崇尚精细化管理,目前的财务负责人洪晓明就有海尔总会会计师的任职经历。

4 学习自省淬炼 ——超越自我,提升企业管理水平

在中联重科厂区的拐角处,写着“至诚无息,博厚悠远”这八个字,这是詹纯新取意于《中庸》第二十六章的一段话。

每年的9月份,当中联重科去各大高校进行校园招聘宣讲时,大多数准毕业生印象最深刻的,一般是中联重科“一元、二维、三公、四德、五心、六勤、七能、八品”的文化体系。用他们的话来形容,这种企业文化“通俗易懂,却又博大精深”。

拥有怎样的学识与经验,才能筛选出让人印象深刻且融入到每一个员工心中的企业文化?拥有怎样的魄力与魅力,才能在员工数以万计的企业管理中游刃有余?

詹纯新的秘诀是,学习。每年,无论多忙,他都会挤出时间,到一个幽静的地方把自己封闭起来静静地读一段时间书,什么也不想。“书有很多种,一次带一满箱,到了就把自己锁在房间里,也不出去,桌子上、床上全是书,搞得服务员都奇怪,这个人怎么不出去看看风景,而是在这里看书。”

詹纯新如此,中联的高管团队亦是如此。他们每年都会抽出时间进行封闭式学习,从人生观、价值观、行为准则的深度来剖析自我,展开批评与自我批评,坦诚交换意见看法。

而在詹纯新的指导下,新加入中联团队的员工都必须参加“制度及企业文化入模培训”;中层干部每年必须参加“淬炼自我”的集体培训。

在詹纯新看来,管理源于知识,知识是一个企业最鲜活的血液。学习已经成为詹纯新的一种习惯,甚至是生活方式。

5 质量赢得未来 ——像呵护生命一样呵护产品质量

一个木桶盛水的高度取决于最低的那块木板。

在詹纯新眼里,质量就是企业中那块最低的木板。所以,北方有海尔的张瑞敏因怒砸不合格冰箱产品而闻名业内,并将“真诚到永远”广为传播的故事时;南方也广泛流传着中联的詹纯新,强行追回存在质量问题的混凝土泵车,力推“质量即是生命”的生产理念的佳话。

1994年新年刚过,中联重科已售出的10台混凝土泵车出现了故障。当时公司的诸多员工认为这是正常现象,谁能保证产品质量100%合格?

但詹纯新认为,100台混凝土泵车即使只有1台不达标,对该客户来说的不达标率却是100%。他立即作出了“补回客户损失、全面停产”的决定。做这个决定的时候,公司已经收了20台混凝土泵车的定金,每台产品的售价都是数以百万元计的。

“产品有问题就必须停产。”在市场销售很好的情况下,面临公司承担巨大的损失的风险,詹纯新还是决定停产。他深知,产品只有靠质量才能赢得市场,不抓好那块最低的木板,企业的生命之花很快就会枯萎。

詹纯新立即派出技术人员了解问题,组织开发第二代产品。当年7月,第二代泵车研制出来。詹纯新在第一时间免费换回了前期销出的10台有质量问题的泵车。到1994年12月,公司创利税1200万元,这个数字震惊了全研究院。

20年来中联重科的成长壮大,离不开掌舵人詹纯新对公司产品质量的重视,他用自己的行动证明,质量是企业立于不败的力量源泉!而且,在他眼里,工程机械产品由若干个零部件组成,每一个零部件的质量都必须严格把关,来不得半点马虎。

其实,每一个零部件就像一块木板,只有互相镶嵌,环环相扣,才能做到滴水不漏。保证产品质量,才是企业发展的硬道理。显然,詹纯新深深地懂得,要像呵护生命一样呵护产品质量。