

这个冬天 邂逅十年精工人

编者按:这是一本故事书,从温暖的10月写到了寒冷的12月,故事的20位主人公向我们讲述了20个充满激情和感动的故事。这些主人公是2010年度“十年精工人”——“长城脊梁”的获得者,他们是精工的中流砥柱,更是精工崛起的功臣。故事中,有乐于奉献的勤勉,有敢于负责的魄力,有把不可能变成可能的信仰。一幕幕动人的情节,一个个鲜活的榜样,伴随着精工走过的十几个春秋,酝酿了这份希望,寄予了这份美好,更加承载了三个字——精工人。让我们在这个冬天,邂逅十年精工人。

A

aggressive 有进取心的
amiable 有亲和力的
analytical 善于分析的

一半是恬淡 一半是火焰 精工控股集团副总裁张银成

十年感悟:在精工的日子,我深深认识到爱学习意味着甘愿放弃安逸、舒适,甘愿辛劳,正因为如此,我们从一个成功走向另一个成功。

初见集团副总裁张银成,给笔者的感觉是儒雅、大气,像个教书先生,殊不知这个居然是善于收购的高手,是怎样的大智慧,成就了如斯气质,笔者决定亲自采访张总本人一探究竟。

恬淡中勤于学习

“精工人勤奋,这一点在行业中,在公司内部都是毫无争议;精工人聪明,能够完成那么多高度复杂和困难的项目;精工人有魄力,抓住了市场发展的关键机会……我认为,应该主要归功于精工人爱学习。”这是精工控股集团副总裁张银成对精工人的概括,更是他本人的写照。

“加入精工,我也经历了一个适应的过程。因为精工引入的第一个专门从事投资并购业务的成员,有专业方面的优势,并精通拥有一定的心理优势。随着实践的深入,发现很多理论实际上早已被精工实践者们在实践中参透,由于理论实践,实践者掌握的理论反而比我所掌握的更加深刻,更加实用;更为重要的是,精工的小伙伴们都有着强烈的学习欲望和良好的学习习惯,随着公司投资并购实践,他们很快掌握了并购的知识和规则。很多从证券公司到证券分析师的老同事反映,由于工作环境的改变,对于业务市场规则的事理变得弱了,对市场的敏感性弱了,感谢精工这样的学习实践,我自己认为这些方面没有变弱,反而变强了。不仅如此,在精工我还学会如何谦虚为人,如何积极做事,如何对待成功,如何应对困难。”

张总是怎么谦虚,把他的成功归结于三个字——爱学习。书山有路勤为径,学海无涯苦作舟,学习的背后就是“勤”和“苦”两个字。可见,每一个人的成功都不是偶然,付出过大量的努力。

火焰中磨练激情

2009年底,在金融危机的浪潮中,精工控股集团毅然决然地承接中国民营企业破产案第一案,“纵横控股集团”,在承接了其包括聚源、化纤等原有产业及银行投资资产等资产外,还承接了约40亿债务。两年后的今天,更名后的“佳宝控股集团”各项工作已步入正轨,成功上演了一个“凤凰涅槃”的故事。

那这一切的发生是源于怎样一个故事呢? 2009年11月23日,当集团董事长方朝阳得悉绍兴化纤行业的巨头——纵横控股集团要进行重组竞标后,当即找来了包括主管投资收购业务的张银成在内的三位高管。大家经过讨论后,一致决定参与这个“风险极大”的项目。于是,短短3天,72个小时,从决策到完成标书制作,这个团队来不及休息就踏上了投标现场。结果是可喜的,张银成团队以技术方案最优“意外”中标。但是,收购后续资产的整合问题,对于参与过公司多次收购项目的张银成来说,这才是真正困难的开始。2009年12月16日,方董事长带着不到30人的管理团队正式接管纵横。张银成和团队开始着手资产收购、负债处理。这项工作远远没有想象中的简单,在此之前,张总已先后参与了精工世纪、上海绿港、上海美建、上海精悦等公司的收购,但是没有一项收购可以跟这个案子相比。首先是收购金额达到了30多亿,是精工收购之最,其次是资产状况复杂,从亿的负债规模比资产规模还要大。面对如此状况,如果处理不当,将会拖累精工本身。这样的压力,对于这个团队来说,就意味着工作量的增加,是沉重的,大量的诉讼需要处理,数百个债权关系需要确认,大量的债务需要处理。但是他们用自己的行动证明了精工人的韧性,他们每天下班都已疲惫,早上8点上班时却出现在办公室;为了防止资料丢失,需要他们时时集中注意力;下班后一定要跟保安打好招呼。就这样,一个多月时间就完成第一次债务清偿。接下来的几个月,依然是这个团队,在付出中创造出纵横集团的奇迹,2010年3月份佳宝重组全面恢复生产,2010年5月12日,精工控股集团全面完成破产重整工作。

“这是一段痛苦但快乐的日子,但是我很庆幸我经历了,如果让我重新选择,我还是会这么做。”

B

十年“一心”奉献无痕 精工钢结构集团副总裁、华南事业部总经理钱卫军

十年感悟:岁月如歌,十余载谱写写日的华章,携手共襄,让我们创造明天的辉煌!

有这样一支队伍,近年来满园地驰骋在华南这片建设热土上。广州市地标性建筑——广州电视塔、2010年广州第十六届亚运会主体育场、2011年深圳世界大学生运动会主体育场,在广州深圳几乎每一个标志性工程,大型项目的施工安装,都留下了他们的足迹。是什么力量让这支队伍勇往直前,所向披靡;是谁带领这群建设者有条不紊,攻坚克难。他就是华南事业部总经理——钱卫军。

谈及工作——把握建筑之本

“在争取市场的过程中,首先需要很强的技术力量的支撑,同时也有过硬的项目管理力量的支撑,否则难以适应市场的需要。在市场环境竞争日趋激烈的状况下,除了要勇敢面向市场,自身技术力量打造,项目管理建设应该是非常重要的。”作为一名建造师,钱总深知技术力量和项目管理是发展的硬发所在。现实中,他用自己的行动诠释了自已所言。

21世纪哈尔滨标志性建筑,我国申办2010年冬奥会主会场——哈尔滨国际会展体育中心,这现实与梦想的完美之作。精工钢结构负责该项目跨度达128米的钢结构工程的施工安装,任项目总指挥的钱总带领工程技术人员用汗水和智慧创造了一个又一个奇迹。当这龙江大地的头号工程立下一年进展的誓言时,一些建筑业内人士认为这是一个纸上谈兵的神话,一个无法兑现的诺言。从理论上讲,这的确是无法实现的幻想。然而,钱总带领精工人用行动将幻想变成了现实。施工过程中,钱总带领团队,攻克了多项技术难关,为项目的顺利推进提供了强有力的技术保障。这些技术的成功应用给钢结构工程安装提供参照和借鉴。

还记得2011年深圳大运会,还记得在深圳湾畔,其一体化的设计将体育馆、体育馆、游泳馆置于一个白色的巨型圆筒状钢结构筒体内,构思新颖,造型独特,与“鸟巢”的设计难度有异曲同工之妙,而“一面两用”的独特结构,又使得“鸟巢”的施工难度高于“鸟巢”,“鸟巢”不仅是精工钢构的又一力作,更是深圳的新地标,深圳的城市形象,承载着深远的社会意义和浓厚的深圳情结。钱总介绍,精工钢结构凭借多年的钢结构行业经验,以及钢结构一流的规划设计、加工制造、施工安装等能力,精工钢结构凭借其过硬的技术实力、服务模式、综合技术保障能力最终赢得了世人的肯定。回忆施工阶段,钱总的感慨万分:“当时工期紧,任务重,要求高,我们丝毫不敢有半点怠慢。我们制订了周密的工作计划,跟班作业,随时掌握施工进度情况,及时解决施工现场各类问题。”

十年攻坚——绽放绚丽之采

年轻中,留下的是岁月的足迹,飘风沐雨十余载,精工钢构规模由小变大,实力由弱变强,管理由粗变细,技术由低变高,质量由平变优,时至今日成为钢结构行业的龙头企业。十多年来,经过几代精工人的艰苦奋斗,技术创新,在高层、超高层钢结构建筑体系,空间大跨度钢结构建筑体系,大型钢结构建筑体系等领域,承建了一大批技术难度大、难度高、工期紧、享誉海内外的工程,其中许多都是当地地标性建筑。

从精工商务大厦到温州国际会展中心,从哈尔滨国际会展体育中心到杭州湾大桥,从华侨城创意国际中心到深圳大运会游泳馆,从深圳大运会城市地标到深圳湾体育中心,从华夏光电到深圳国际会展馆,从贵州机场到广州东塔,精工钢构不断以举世闻名的“深圳速度”和“深圳深度”,把中国建筑业从高层推向超高层水平,又从超高层走向了可与世界摩天大楼媲美的新水平。

在工程上大胆使用新工艺、新技术,敢于创新。如HG-183型钢结构承板的开发成功,填补了国内空白,填补了国内空白,现已广泛应用到高层建筑的楼层工程中,其优越的耐火性和高强度性获得建设部专家和国家级检测机构所认可,即用于钢结构工程无需做防火涂料,极大地降低了工程成本。在项目上的创新,不但为企业节约了施工成本,创造了经济效益,同时为企业的知名度起到了不小的作用。

执掌华南 精铸精品团队

2008年,由于华南事业部人事变动,在集团副总裁的钱总调任华南事业部兼任总经理,全面接手公司在华南地区的各项工作。众所周知,作为改革开放前沿地带的华南地区,机会与挑战无处不在,一直为各路英雄的争夺之地,如何做到让华南公司各项事务平稳无缝对接,如何做到迅速适应当地市场,加上2008年全球金融风暴席卷珠三角,给企业不可忽视的影响,建筑行业也难以善其身。钱总认为,一家企业的经营是否有活力,发展是否有后劲,在一定程度上取决于是否有一支思想过硬、业务精湛的员工队伍。当时,事业部内部面临着人员流动大、人才难留,军心不稳的境地。钱总首先从事业部员工队伍建设上下功夫,认真地做好三件事:坚持感情留人,事业留人,待遇留人。每一个明智的决策,细思起来,都是企业的生存之本。为了迅速适应当地市场,钱总变压力为动力,迎难而上,全身心投入到新环境中,深入实地调查,细致地了解客户期望,办公室新老客户一项目现场,三点一线的生活,大部分节假日都在广州度过,在工作中度过了。在短短的几个月中,公司团队迅速稳定下来,人员流失逐渐减少,项目承接工作有条不紊地开展起来,公司整体运营上了良性轨道。

2010年,华南事业部在集团“整合资源,集成创新;强化学习能力,坚持持续卓越”的经营理念指导下,以精工“八大技术体系”作为营销利器,连续承接多个重大典型工程,进一步提升精工钢构的品牌形象和公司美誉度,为精工钢构开拓市场打下了坚实的基础。

行动是思想的写照,身为千万精工人中的一员,钱总没有豪言壮语,也没有惊天动地的壮举,但他沉着稳健,敢为人先,以身作则的作风,影响着身边的人,带动了身边的人,展示精工精神,铸就精工品牌。

C

capable 有才能的
cooperative 有合作精神的
creative 富有创造力的

模范经理人

精工钢结构集团副总裁、美建事业部总经理袁建华

十年感悟:苦中有乐,乐在其中!

2008年11月11日,一个特殊的日子,美建迎来了一个新的里程碑,集团副总裁袁建华受集团委派加入上海美建,时处精工并购美建不久,员工对精工钢构并购国内钢结构龙头企业的美建,多少有点心存疑虑,且对精工钢构只派一人到美建能否搞好公司,带领公司向前发展更是担忧。然而事实证明,在袁总的带领下,公司管理不断完善,经营能力大大提高,员工的精神面貌焕然一新,三年完成华丽转身!

他是一名战斗员

袁总刚到美建时,面对的是艰难的状况,产能低,成本高;资金不足,应收账款高。为改变这一状况,美建经历了一个阵痛期。他首先深入生产一线,经常是更深更半夜还在车间了解问题的根本所在,随后他改革薪酬制度,大力推广计件工作制,员工的积极性大大提高,使产能得以释放。

对于资金难,他更是冲锋陷阵,亲自解决老项目遗留的应收账款问题。某业主多个项目累计欠工程款近600万,已有七八年的历史。虽经公司多次谈判,却总是以各种理由被推回,似乎打官司也无胜算的高管态度,袁总亲自出面,与对方业主及聘请的律师交锋相对,熟练运用法律武器,指出建设方的违约行为及其后果,把不可能变为可能的精工文化,实实在在地落在了每一个人的心坎上,也为应收账款的推动掀起了高潮。第一年应收账款由4个亿降至不到2个亿,这在美建的历史上写下了浓重的一笔。

他是一个管理者

说他“管理能手”一点也不为过,袁总只身来到上海接管美建,并没有像人们猜测的那样,一朝天子一朝臣,调整所谓的领导班子,而是团结一群人,带领大家把管理推向更高水平。在管理上,解决问题讲究落地,牢牢抓住市场开拓和内部管理的两个中心环节。

市场开拓,改革营销模式。由原来的“单打一”改为团队工作方式;由原来的个人信息责任制改为区域化团队责任制;整合公司资源,强化销售人员的市场意识和法律法规意识,抓住机遇,提高签约质量。三年来,尽管经历了经济的跌宕起伏,但美建业绩连年提高,今年前三季度已实现营业收入承接额13亿,达到美建历史最高水平。

内部管理先说工厂。工厂的机构平实,当初月产量只有600余吨,而现在达到4000多吨,有数月已突破5000余吨;成本由原来制作费1600元/吨,降低到现在有700元/吨左右。生产效率和效益得到大幅度的提高,使美建的吨钢占地面积和成本已达到行业的先进水平。

再看项目管理。由原来的项目经理负责制改为项目总承包制,通过项目总承包,实施过程中的核算以及完工的结果等三个环节的把控,将项目管理成本实行有了有效控制。

袁总通过工厂、项目管理两方面机制体制的改革和管理,根本上扭转了过来,晋业利润逐年提高。

他是企业文化使者

所谓并购,几乎每天都在发生,然而但凡可以说是成功的,却寥寥无几,究其原因,就是文化的整合。美建是外资企业,已形成了自己的文化,有它独特的地方,也有与市场不相适应的地方,如何将精工文化引入、传播、交融是并购后最重要的工程,也是并购之后成功与否重要标志之一。

袁总说,精工的文化是注重实效的文化,而美建的文化则注重品质。这两种文化从本质上没有冲突,应该是互补的,是可以交融的。

实际上由于两家企业地域的差异,背景的不同,企业文化存在差异,因此磨合期间产生了一些不和谐。主要表现在产能交付降低和人员(主要是一些中高级管理人员)的出走,面对这些情况,袁总并没有用强势手段,也没有表现出文化优越感的方式去沟通,而是用普遍的事事无例外对待每件,用一种超越人的冲击方式来感动人,使两种企业文化相互渗透、交融。比他身体力行,每周对他来说,星期六保证不休息,星期天也是保证,不是下工厂(地处偏远山区)就是到工地;就是长假日也是排得满满的,记得有一次长假,从厦门、珠海、广州、南京、潍坊四个项目连轴转,黄金周期间车马不停蹄地带着,带着小板车往上海赶。身为董事长,总经理里外外一刻不停地忙碌,有员工写情向笔者,袁总这样拼命肯定有代价,笔者问袁总,袁总的离职股份,是一个执行CEO!向笔者请教。这就是文化的冲击!文化的感染!文化的交融!“老板比员工更卖力”这是员工对袁总的评价。这又一次印证了“感动别人,首先感动自己”是文化之精髓。

袁总是精工文化的传播者,是两种文化的融合者。三年来,原先出走的精英们又纷纷回到了公司,美建所取得的一年一个样,三年大变样的根本转变,是将精工文化及美建文化进行了优势互补,行成了“跨文化优势”的即注重文化又注重品质的新文化结果,真正实现了两个文化交融的有机结合。

什么叫1+1>2,这就是1+1>2成功典范,经营更加得心应手,在更大程度上发挥跨文化优势,使企业的经营目标得以顺利实现。



张银成



钱卫军



袁建华