●总经理殷爱国

《“泰隆梦”为“中国梦”增添美丽光彩》系列报道之三

让管理成为“泰隆梦”的擎天玉柱

——江苏泰隆集团现代科学管理实录

■ 本报记者 李丙驹 中国工业报记者 成吉昌

管理，特别是现代科学管理，它的重要性不仅因为是企业“永恒的主题”，更因为它是决定企业兴衰成败举足轻重的力量。纵观横察，没有哪一家企业的成功不是依靠“力量”而取得的。创业伊始，殷根章和全体泰隆人就将管理、特别是现代科学管理视为“泰隆梦”的擎天玉柱。没有它，“泰隆梦”的广厦是不可能建成的。为此，深谙现代企业经营管理之道的泰隆集团董事长殷根章，用符合市场经济活力四溅的管理运行机制，内驾企业外拓市场，诚信顶天，品牌立地，在不断的追求中，让“泰隆梦”面朝大海，春暖花开。

企业“三字经” 念好“人、财、物”

创业之初，殷根章就清醒而执着地认为，企业要发展壮大，说到底无非是念好“人、财、物”三字经。用现代流行的说法就是“物质”与“精神”的融汇贯通，“硬件”与“软件”的珠联璧合。诚如此，企业的成功就有了基本的保障。

“人”——泰隆的“人”，集中体现为“以人为本”，落脚点是“以人才为本”。“外引内培”，是他们一大“卓越”的人才战略。殷根章认为，经营市场，首先就要经营人才。这当中的关键，就是要做到人尽其才，做到市场经济条件下人力资源有效配置。在这个问题上，殷根章总结了经营人才的十六字诀：“小才大用，量才录用，外才我用，育才待用”，真正做到让“黑旋风李逵上山，让浪里白条张顺下海”。经过多年的内培外引，泰隆集团现有科技人员 400 多人，其中具有中高级职称的工程技术人员 120 多人。这支队伍中，老中青骨干三代同堂，土洋专家共唱主角。用中国机械工业联合会一位领导的话说，泰隆的人才队伍结构合理，能够胜任任何攻坚任务。

“财”——人才创造财富，鲜花一路盛开。31 年来，泰隆始终致力于开拓高科技、高附加值的新产品，并将之列为跨世纪伟业的新增长点。泰隆以雄厚的财力物力，不断进行低成本扩张，用不懈的努力和优质的产品全力回报社会，在这永恒的执著追求中，泰隆将自己在商贸领域获得的大量信息与需求及时反馈到生产和管理的各个领域中去，管理、生产、市场一气呵成，为泰隆集团的高速发展创造了先声夺人的优势。

“物”——产品是“物”的基本形态，品牌是产品优质的结晶，与品牌相依为命是泰隆在管理上的一大亮点。多年来，泰隆围绕品牌建设，不断深化企业内部管理，以创促管、以创促精、以创促进。在创建中，把精细化管理、6S 管理、人性化管理、节约发展、环保发展、安全发展、科学发展等理念内化为员工的自觉行动，使员工形象塑造与企业品牌建设融为一体、相得益彰。

泰隆集团以 31 年杰出的成就，令人信服地诠释了他们的“三字经”管理理念，并由此看出这种理念与实践在“泰隆梦”中极其重要的价值和作用。

质量管理的核心 是人品

产品质量是决定企业兴衰成败、死生存亡的第一要素。对这个问题，殷根章、殷爱国的认识执着而清醒：质量是企业的生命。而质量天不生、地不长，全靠管理来打造。他们说，某种意义上，没有精细的管理、过硬的质量，就没有泰隆 31 年的成就，甚至连 31 天的好景也没有。在记者看来，从产品的质量到人品的质量，这是 31 年以至于今后若干年泰隆一个永不褪色的命运亮点。日前，记者对泰隆集团齿轮测量与三坐标检测中心试验室的采访，就清晰地看到了这个“亮点”。

走进“中心”，记者看到一位身着天蓝色工作服的女工，正聚精会神地检测一件重型齿轮。此时室内虽然处于 20℃的恒温，但女工却由于工作频率高汗水淋漓。忽然间，这位检验员拿起步话机清脆地呼叫：“7 号检验员，ZDY355 齿轮齿廓超差 0.02mm，齿向超差 0.01mm，请通知当班磨齿工立即停机，调整工位夹具作返工修复。”她就是检验工章红。据统计，从事检测工作的 10 年间，经章红检测的部件累计达 30 万件以上无一差错！

“30 万件以上无一差错”，这是连很多精密的仪器都可能做不到的一丝不苟啊！

章红的岗位主要承担齿轮、主轴、箱体这三大核心部件的首检、巡检和终检任务。

首检是生产过程的第一道设防关卡，通过首检可以把产品部件的质量问题消灭在萌芽状态，避免批量报废。章红说，如果部件通过了首检就认为万事大吉，将会后患无穷。因此，巡检是她每天必不可少的主课题。章红认为，通过巡检不仅能发现问题的现状，更重要的是找出原因，排除故障。有一次，章红在风电车间巡检时，凭直觉发现一只 R10 型齿轮的齿向与齿距有一些偏差，于是她当即让那位磨齿机操作工停机，并帮助他找出加工工艺文件图纸进行参数检查，再配合这位操作工进行床身平行度与垂直度检查以及工装夹具性能的检查，都没有查出原因，最终他们判断是磨齿机床身温度超高所致。经过冷却处理后，加工件很快恢复了正常。然而章红并没有就此了结，为了防止批量报废，她要求将本班以及上班操作人员此前加工的 24 只齿轮一一送齿轮测试仪检验，结果发现两只工件超差。进行返工处理后，她才认真填写事故报表，并向厂质检部通报了这起部件质量问题的处理全过程。

巡检如此复杂，终检更不轻松。去年 5 月的一天傍晚，泰隆集团钢帘线设备制造公司接到通知，出口法国米其林轮胎公司的一批钢帘线水箱拉丝机必须连夜组装，确保第二天批量运送外贸口岸。按照企业质检程序，拉丝机的箱体必须通过三坐标终检才能进入最后的组装与出厂程序。此时章红已经下班，接到通知后，她快速回到检测中心室，一丝不苟地对 25 台拉丝机箱体部件一一进行终检。检测过程中，她查出了两台箱体的空心主轴同心度与键槽对称度略有超差，判断这两台箱体主轴的同心度内孔还有加工余量，只有拆卸后运回车间重新返工镗孔，才不至于报废。待 25 台箱体全部测试完毕，再将两根返修后的主轴重新检测合格后，天已大亮……

质量管理虽然针对的是产品，但产品质量的优劣最终体现的是人品的高低。在“泰隆梦”的引领下，步调一致地行进着一支章红式的泰隆质量管理铁军。

两化管理、深度融合 紧扣“顶层设计”主题

所谓“两化”，是党中央、国务院就当前形势和任务作出的“实现工业化和信息化深层次融合”的战略部署，对我国经济社会的转型发展，调整优化产业结构，走新型工业化道路，努力实现从工业大国向工业强国转变具有重大而深远的意义。为此，泰隆集团的决策者们心领神会的认识是：这个“融合”，其实就是“现代科学管理”。集团总经理殷爱国告诉记者，泰隆信息技术的应用，经历了一段由偶然到必然，由局部到整体，由一般配套到深度融合的尝试与探索的过程。

10 年前的一天，软件工程师夏国峰发现在泰隆担任销售员的岳父晚上抱着被子睡到成品仓库等待发货，这种因为产品供不应求而为了抢货源，销售人员经常是白天黑夜守在车间、等在仓库的现象，使他发现了泰隆在生产、计划、仓储、营销等管理层次的传统方式已经不能适应市场发展的形势。据此，夏国峰向殷根章提出了实施信息化管理的构想。头脑敏锐的殷根章闻风而动，首先成立了企业计算机中心，任命夏国峰为主任，主持企业信息化管理工作。当年拨款 600 多万元，购买电脑 200 多台套，建立了覆盖公司主要部门的企业信息网络，并与高等院校挂钩，开发销售管理软件、财务管理软件，建立了企业局域网。他们还从各部门抽调 200 多名技术骨干实施计算机流程操作培训。这一雷厉风行的举措，极大地推动了企业信息化工作的进程。

殷爱国说，现代社会“三大件”中，计算机这个“软件”其实是“最硬”的。推进两化融合，管理软件是基础。

两化融合使泰隆的设计理念发生了深刻的变化，效果也非常明显。过去一个产品的设计过程由一名设计人员，按照一张图纸的设计程序缓慢推进。“两化融合”后，一名设计人员可对一个系列数百种规格的产品实现全参数化快速变形设计；一种复杂系数非标产品的设计原来需要一个月左右，现在减少为 3 天至一周完成；同一系列变形产品的设计，由原来的 20 天左右减为两到三天，不但大大缩短了产品的设计和制造周期，而且基本消除了变形设计误差和错误的概率。

泰隆两化的深度融合，加快了国产减速机进军国际高端领域的步伐。通过发展嵌入式技术，赋予产品高性能控制、智能化运行以及远程监控体系，促进产品融入数字化、网络化的国际高端产业链。

殷爱国表示，为实现“十二五”期末企业 40 亿元产销目标，营造减速机与钢帘线设备全国行业小巨人创造先决条件，进一步做好“两化”深度融合的各项工作是企业现代科学管理的重中之重。

企业家日报记者点评：管理是企业永恒的主题。当这一主题被提上国家“顶层设计”的高度之后，对企业而言既是难得的历史机遇，也是迫切的时代考量。泰隆在“三字经”、“人品质量”、“两化融合”的管理进步之道上一路走来，彰显的是他们视管理为“擎天玉柱”的追求和成果。

消费企业接力中国海外并购

■ 周琳

光明集团在成功收购英国最大的麦片生产企业维多麦等食品公司后，正在接触了解以色列最大食品商 Tnuva；双汇“吃”下世界最大的猪肉加工商美国史密斯菲尔德食品公司……

随着中国在世界经济板块内日益强大，中国企业正在加速走出国门。过去关注矿产、制造等行业，现在消费行业似乎成为中国企业出海并购的又一热点领域。

跨国发展不仅仅是为了地域扩张或者积累资源，而是提高国际竞争力的必然选择。专家认为，挑好海外并购对象，用好海外融资工具，未来并购不仅要关注数量和金额的不断攀升，更需关注质量的飞跃。

由于国外品牌的接受度较高，消费领域自然成为了海外并购的“接旗者”。德勤会计师事务所的统计显示，今年上半年，能源和资源行业以及消费行业的交易持续攀升，并主导对外并购项目，共计 52 宗交易来自上述两大行业，其项目总价值达 291 亿美元，比去年同期的 170 亿美元上涨 70%。

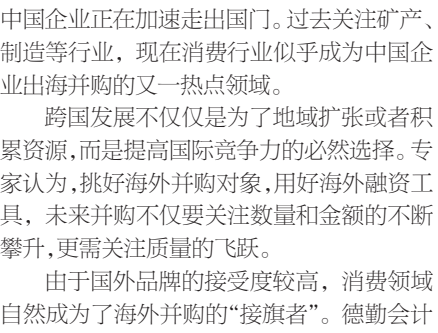
花旗集团董事总经理朱勇曾表示，中国海外投资也逐步由单纯购买资源、销售产品，扩大到技术、品牌以及向产业链高端进化。消费和文化产业海外收购已成为热点，未来发展潜力巨大。

2012 年 11 月，宣称是当时食品行业最大宗海外并购的光明食品集团对英国维多麦公司并购正式完成交割。2013 年 5 月，史密斯菲尔德食品公司宣布，同意接受中国肉类加工商双汇国际控股有限公司以 71 亿美元（约 436 亿元人民币）成本收购其已发行的所有股份。

事实上，出海并不难，关键是船要负担小，还要能打渔。高昂的融资额对光明来说似乎并非沉重负担：先对目标企业的债务结构进行调整，使其商业贷款的负债率从 2.2 倍降至 1.3 倍，再采用全杠杆方式完成交易融资，直面国际评级机构的评级，通过一年期的过桥贷款募得资金完成交割，然后找合适的时间窗口在海外发债。

光明食品集团财务总监曹晓风对记者说，粗略测算，此次全杠杆融资可将融资成本从 4%降到 3%-3.2%。而且发债过程踩点精准，在美国基准利率下调至谷底时，吸引了超额 10 倍以上的投资额。

如今一年过去，这一“新婚”无疑展现了其甜蜜的一面。据介绍，截至 9 月底，维多麦不包括中国市场销售增长 5%以上，实现税前利润 3 亿元人民币，同比增长 129%；净利润 2.1 亿元人民币，增长 99%，且维多麦的股权价值与交割日相比增长了 39.2%。

融资难、融资渠道方式相对单一，一度是我国海外并购面临的突出问题，商业银行参与海外并购和海外融资积极性不高。复旦大学企业研究所所长张晖明说，我国高额的外汇储备与实业企业海外并购获得投资借款难成本高的现象并存，尚未形成良性互动关系。国内企业在进行海外并购时要善于运用金融资本和金融杠杆，降低融资成本和并购风险。

能否用好融资工具，已成为海外并购能否轻装上阵的必要条件之一。朱勇说，中国企业“走出去”要善于利用当地的融资资源。很多企业在“走出去”的时候喜欢使用中资银行，但中资银行在当地提供的资源毕竟是有限的，收购后要在当地做好生意，一定要善于利用当地的银行债券市场甚至资本市场。“例如光明乳业收购的新西兰新莱特公司，就已经在当地 IPO 了。”