

朱帅：重新定义企业

记者 薛智谊

“举重若轻，智慧之道”，在宁波凹凸重工有限公司位于海曙区机场路的厂区内，这8个字非常醒目，不仅道出了公司是生产起重设备的，也显示出企业管理者重新定义企业的愿望。“我希望人们能重新认识起重行业，现代化的起重机是具有感知、决策、控制、数据存储传输等智能功能，满足智慧工厂的生产需求的。”宁波凹凸重工有限公司总裁朱帅对记者说。

从2012年正式从父亲朱剑君手里接掌“帅印”后，在颠覆传统经营管理模式、建立独树一帜的管理之道的过程中，朱帅顺利地完成了接班。



负重前行

2005年，朱帅去英国留学时，就答应父亲回国后进厂上班。三年后，“海归”朱帅兑现了承诺，走进了嘈杂的生产车间。

车间生活是一种财富。“快速融入团队去了解公司的每一个环节是制定任何决策的基础，深入生产一线才能真正了解企业的运营状况，不致于外行指挥内行。”朱帅说，与工人们同吃同劳动，磨炼了吃苦耐劳的品质，听到了一线工人的很多声音，深刻地感受到车间劳动的辛苦，对生产出来的每一件产品都充满了感情，产品质量意识也油然而生。

在父辈的光环下成长，“接班人”难免有种无形的压力。“父辈们已经做得很成功了，开了好头，如果我们做不好，就会被人指责。”朱帅深感压力，几年里他都有一种负重前行的心态，特别是2012年开始父亲退居幕后彻底放权后，他常常要独挡一面，感觉压力陡增，但他知道压力或许正是成长的动力。

父亲的良苦用心可见一斑。生产、技术、仓库、财务、售后等部门，朱帅都“轮”了一遍，在基层一干就是两年。他清楚地记得负责仓库的第一天，看到偌大的仓库杂乱无章不知从哪里下手时一片茫然，但那时也萌发了他要更科学地管理改善生产流程的想法——他想重新定义这家装备制造企业。

创新求变

重新定义企业，并不是对企业的全盘否定，推倒再来，而是在现有基础上的战略转型，包括对组织结构调整、职业经理人配备、工作环境改善、文化理念提升、品牌形象塑造等方面。这种重新定义，是一种创新求变，源自企业的远大目标，而朱帅对标的正是全球起重机械行业的老大。

国内起重设备的工厂有2500家之多，大多数陷入了价格战的泥潭，如何破解同质化困局？还在交接班的阶段，凹凸重工就启动了战略转型。

2010年，朱帅去美国参加了同行之间的一个交流会议，感受到传统产品竞争压力大，再不升级有被淘汰的危险。回国后，他立即建言父亲着手产品的升级，将传统的产品向欧式起重机转型。经过研发团队一年的学习、攻关，第二年，新产品面市。不过，尽管新产品能大大降低客户的综合成本，但单价提高了，市场一时无法接受，公司销售人员对新产品也缺乏信心。

放弃低价市场的企业一般都会经历一个阵痛期，朱帅深知越是艰难处，越是修心时。经过一番煎熬，企业销售额开始回升了。2015年、2016年实现了年增长17%，今年上半年增长高达36%。

在企业实现重大战略转型后，朱帅提出了“专业销售、联合研发、集成装配、无忧服务”的16字方针。他要求公司的销售人员将销售前置，以销售工程师的角色了解客户的需求；他认可民营企业“借别人的脑袋，搞自己的创新”的方式，善于借梯登高；他推广集成装配，大大减少了企业的库存和占用的资金；他对客户承诺无忧服务，以“产品+服务”的方式，推出了产品三年保养计划……一套“组合拳”打完之后，“凹凸重工”顺利地完成了从制造型企业向创新型企业的华丽转型。

自主创新，精益求精，不仅让公司填补了国内空白，也让公司成为实实在在的行业内单打冠军和业界“金字招牌”。最近，“凹凸重工”还入围了“浙江省隐形冠军培育企业”名录。

人物名片

姓名：朱帅
出生年份：1985年
职务：宁波凹凸重工有限公司总裁
社会职务：宁波市青联委员、宁波市创二代联谊会理事、鄞州区青联第七届委员会常委、海曙区工商联执委、鄞州区青年企业家协会副会长

以道驭企

带领企业转型升级是企业接班人无法推卸的责任。接班人在进入家族企业之初会逐渐掌握经营管理的“术”，如果能进一步将家族事业提升到“道”的层面，那更是对父辈事业的超越。企业战略正是一套思维逻辑和方法论，属于“道”的范畴，朱帅和他的团队一起，一步步把企业成长与成功的动力和逻辑梳理出来，从“术”的层面上升到“道”的层面。

朱帅说，他很关注三个国家的企业：一是德国企业在制造方面的精益求精；二是日本企业的现场管理和“工匠”精神；三是以色列企业的创新能力。朱帅对稻盛和夫的成功之道也非常着迷，一本《活法》他看了好几遍，每看一次都有新的收获。

朱帅认为，企业经营的最高层次是做文化。他正在企业中逐步打造“家”文化。所谓“家”文化，就是企业像家一样，给予员工温暖、慰藉，使员工有安全感和归属感；而员工也像爱家一样关心企业、爱护企业，对企业有责任感。

朱帅把自己定位为“家族职业经理人”，把企业管理模式向职业化道路推进。他形象地称自己是团队的“润滑剂”和“凝固剂”，既要协调好各部门的关系，又要增强各公司的凝聚力。他倡导奉献与担当的企业社会责任，“不仅要创造财富，更要学会与员工、与社会分享财富。”朱帅说，与父辈相比，他们这一代人更开放、也更愿意分享。

对话朱帅

Q：你感觉家族企业有什么不利企业发展的地方吗？

A：我觉得家族企业没什么不好，家族企业也可以是现代企业，像沃尔玛等世界500强企业，都是家族企业，但家族企业要建立现代企业制度，家族成员和职业经理人要结合起来。

Q：你是如何把握企业的核心竞争力的？

A：产品、人才、品牌。产品要得到业界认可，品牌需要人才的支撑。这些做好了，企业就会呈现竞争力。

Q：你认为这一生中最值得珍惜的是什么？

A：亲情、友情。因为我们都只有今生。

Q：你怎么看待财富？

A：财富是好东西。有了财富我们就可以做力所能及的事帮助别人。

Q：您最喜欢男性身上的什么品质？

A：有事业心、有责任感，做人有品德。

稻盛和夫代表作。书中有言，成功和失败都是一种磨难。