

立足创新克难关 放眼世界铸品牌

——记三一重工总裁向文波

经济日报·中国经济网记者 刘瑾



亲历者寄语

三一重工的发展得益于中国的改革开放，如果没有改革开放，三一无法萌芽，更无法成长壮大。当前，站在中华民族伟大复兴的中国梦与第四次工业革命这两大历史性机遇形成的交汇点上，三一重工将继续坚持创新，为中国的发展贡献力量。

何俊

地联系在一起。

由于洪源机械厂改革步伐停滞，梁稳根、唐修国、袁金华和毛中吾辞去了国企“铁饭碗”的工作，下海创业。1986年3月1日，他们4人创办了涟源茅塘焊接材料厂（后更名为特种焊接材料厂）。

在生产、经营焊料三年后，1989年，梁稳根4人走出茅塘乡，在涟源市成立了涟源焊接材料总厂，这便是三一集团有限公司的雏形。

不想做官只想做事

1989年的春节，湖南省娄底市涟源茅塘乡道童村一座作坊工厂门口，在周边欢腾的鞭炮声中，梁稳根在门框边贴上一副春联，上联为“建设一流企业”，下联为“培养一流人才”。不久后，湖南省一位领导来厂考察，建议在原春联上加上横批“做出一流贡献”。在这个前提下，梁稳根开始构思，由三个阿拉伯数字代表三个一流，组成“三一”的商标和创业宗旨。这时，他们还开发出人造金刚石压机等产品，企业体量增大，产值奔向亿元。1991年，涟源焊接材料总厂正式更名为湖南三一集团有限公司。

向文波则兜兜转转，最终来到了三一。

1989年，身为政府工作人员的向文波被涟源市经委下派到三一做帮扶工作。两年后，比梁稳根小8岁的向文波加入到当时还有梁稳根、唐修国、袁金华、毛中吾的团队中，成为第5个联合创始人。

对于丢下“铁饭碗”，投入当时规模并不大的民企，向文波坦言：“本来就是好朋友，邀请我过去就去了。不想做官，只想做事，怎么痛快怎么来。”

事实上，三一当时的状况并不理想。当时，传统材料产业突然间发生巨变，企业销售从供不应求转为门可罗雀。“当时面临的情况就是不得不转。”向文波说，生产空调的湖南远大几乎和三一同时起步，远大做到20亿元规模，三一却还不到1亿元。公司内部讨论，制约公司发展的两大瓶颈：一是湖南远大进入的产业是规模可达上万亿元、没有天花板的空调业，而三一从事的金刚石压机，全国市场份额不过10亿元，即使垄断也不过如此规模，有色金属材料的市场狭小；二是公司所在的涟源市，当时地域偏僻，交通不便。

因此，三一提出“双进”战略：进入中心城市——长沙；进入大行业——装备制造，首先进入工程机械制造业。

工程机械制造业，是向文波在大学所学的专业。但向文波表示，转入这个行业是个巧合。当时企业面临转型的巨大压力，大家出去调研，有同学提到机械行业非常火爆，湖北一家公司的拖泵产品供不应求，客户排队等货。由此，三一决定开始转向工程机械行业。

进入全新领域需要克服重重困难。在攻克了一系列被外企掌控的技术难关后，三一终于有了自己的专利产品，打开了市场销路。1998年，三一依靠拖泵产品做到年收入逾2亿元，在工程机械行业站住了脚跟。三一的第一次突围成功了。

“中国股改第一股”

有了核心的工程机械产品后，三一的生存已不成问题，他们开始筹划上市。2000年，三一集团旗下的三一重工有限公司更名为三一重工股份有限公司。

向文波说，三一同国际优秀企业相比，在法人治理上不规范，在战略、财务控制等方面能力不足。上市能帮助三一进一步规范，也能在资本投入上帮助公司，加速三一成为全球优秀企业。

2003年7月，三一重工成功登陆上海证券交易所，成为一家公众公司。

那时，中国证券市场存在一个独特现象：同一A股上市公司的股份，分为流通股和非流通股，占整个市场近三分之二的非流通股（国有法人股）不能上市交易，这种股权分置格局严重阻碍了中国资本市场的发展。

2005年4月，三一重工与清华同方、紫江企业、金牛能源被列入首批股权分置问题改革试点企业。6月10日，在三一重工股权分置改革临时股东大会上，三一重工的股改方案以99.99%支持率通过。由此，三一重工再一次突围成功，成为“中国股改第一股”，载入中国资本市场的史册。

“解决了中国资本市场内生性、基础性缺陷，中国股市进入全流通时代。”向文波表示，股改对于推进中国资本市场的发展，做出了巨大的贡献，大大促进了经济的发展。

在股权分置改革后，随着中国经济的快速发展，中国工程机械行业迎来了“春天”，三一也随之步入“快车道”。在上市募资9亿元后，三一重工拓展了挖掘机、起重机、煤机等产品线。

2003年，三一重工的营收约为20.88亿元。随后，在堪称中国工程机械制造业黄金期的2006年至2011年间，中国房地产和基础设施建设进入投资高潮，工程机械行业以及身处其中的三一也开始“随风起舞”。

这期间，要数2011年最为疯狂。行业内的各家企业借势迅速扩大产能，兴建工厂、增加员工规模，整个行业收入跨入了5000亿元大关，销售形势一片大好。这年4月，三一重工的市值达到1520亿元。当年实现营业收入507.76亿元，净利润86.49亿，一时间风头无两。

事实上，不仅是三一，所有的工程机械制造企业都“飞”了起来。其他行业的企业如白酒龙头企业五粮液等，也纷纷“杀”了进来。

向文波说，当年整个工程机械市场有100多个品牌，到如今只剩下了20多个。一想起那段时光，至今还觉得刺激又惶恐。

在危机中不断前进

就在三一以及整个工程机械行业风光无限之时，危机悄然而至。

市场的拐点出现在2012年。国内基础设施建设出现停滞，再加上房地产投资收缩，市场风险持续爆发，整个行业遭遇断崖式下跌，并在此后的5年一直延续衰落势头。

三一也感觉到前所未有的压力，2015年，其营收已腰斩至233.6亿元，净利润则跌至1.39亿元。此时，集团开始进行内部改革，并再次做出“双进”决策，即进入更大的城市——北京，进入更大的国际化市场。

“2012年到2015年的行业低迷期，我们学会了‘周期风险’。”向文波说，我们这一代企业家，踩上了一个为期30年的经济高速增长曲线。在我们心目中，是没有周期概念的，总觉得会持续增长。“所以我们做的计划都是直线形的，喊过营收达到千亿甚至3000亿元的企业，也不只三一重工一个。”

据向文波回忆，1993年以前中国工程机械行业几乎没有坏账，也不知道风险为何物。直到近几年，才深刻理解了什么叫周期，什么叫风险。

苦日子怎么过？“我们把防范风险放在了首位，把企业健康、高效、可持续变成了经营理念。三一重工开始着力提升内部管理水平，向管理的数字化、营销的数字化、制造的数字化进军。”向文波说。

凤凰涅槃，浴火重生。在熬过市场低迷期后，三一重工终于等来了工程机械行业的复苏。随着中国宏观经济向好，从2016年下半年开始，工程机械市场开始反弹，三一



位于上海的三一临港产业园，主要生产挖掘机。

本报记者 刘瑾摄



位于湖南的三一宁乡产业园，主要生产起重机。

本报记者 刘瑾摄



三一重工智能制造车间，工人远程操控臂架旋转智能吊具。

本报记者 刘瑾摄

重工的业绩也逐渐转好。数据显示，2018年上半年三一重工实现营业收入281.24亿元，同比增长46.42%；净利润33.89亿元，同比增长192.09%。

“这几年苦日子，我们也没有白过。今年4月28日，三一重工还清了全部有息债务。”向文波说，去年三一挖掘机人均产值为300万元，基本达到世界级水平。今年产销高速增长，人员却没有大幅增加，在提高内部抗风险能力的同时，还加大了自主创新力度。

不仅解决了有息债务问题，三一主要产品的竞争能力也有了大幅提升。向文波表示，在前些年，三一挖掘机市场占有率达到行业第一时，也只是占有整个市场份额的11%至12%，这还只是统计了前8家企业销量，不是全口径销量。现在，全口径销量市场占有率已达到20%。“这说明，近年来三一的调整取得了初步成效，已走上了可持续发展的健康轨道。”三一又一次成功突围，并成为整个行业的标杆。

深耕国际化 坚持本土化

工程机械行业是个市场化程度很高的行业，全球市场一盘棋，要实现高质量发展，必须深耕国际化、坚持本土化。“我们将国际化视为三一的第三次创业。”向文波说。

并购，是三一国际化的重要方式之一。而在向文波看来2012年初对“大象”的并购，是最值得骄傲的一次并购。

“大象”全称为德国普茨迈斯特公司（下称“普迈”），成立于1958年，是全球

最知名的工程机械制造商之一，其产品被称为全球混凝土机械第一品牌。

拿下普迈90%股权总共花了三一重工26.54亿元，这起收购也被市场比喻成“蛇吞象”式收购。但事实上，2012年年初的三一手握现金200亿元，收购普迈的资金全部是自有资金。

让人意想不到的是，当行业从2012年底开始进入深度调整期时，普迈成为三一国际化的桥头堡。在被三一收购之后，普迈近几年的业绩以每年10%的速度增长。

2016年，三一海外营收收入达到92.86亿元，占公司总营收的比重超过40%。这其中普迈就贡献了50多亿元。“经过这一轮调整，我们意识到国际化是抗风险的一个重要方式之一。”向文波说。

目前，三一在国际市场成绩颇为亮眼。海外13家工厂，覆盖150多个国家和地区，基本上完成了海外产能布局。很多“拳头”产品已成为世界第一，在中东地区市场占有率达到60%至70%，品牌地位不断得到提升，成为国际认可的知名品牌。

“我希望，有朝一日我们能打造一个响当当的世界级品牌。”向文波提起这个目标时，眼神明显亮了起来。“如果说还有一件事值得我这样一个56岁的人去奋斗的话，那就是一定要为中华民族贡献一个世界级的品牌。”

向文波表示：“我们是改革开放的受益者，没有改革开放，就没有三一。当年工程机械行业下滑时，我在董事会的汇报是‘不忘初心，坚定不移地把三一重工办成一个世界级的企业’，至今，这仍是我矢志不渝的目标。”



奋斗者感言

为国家贡献一个世界级品牌

向文波

不管是一个人还是一个组织，如果要取得成功，都离不开创新。尤其是做企业的，创新活动始终贯穿企业经营的整个过程，如果没有创新，它就无法存活下去。唯有创新，我们才能从技术壁垒、市场波动等重重困难中突围，成就今天的三一。

时代飞速发展，国际化、数字化等因素让市场竞争充满了更多变数，也为

我们带来了新的挑战。但是，“一切源于创新”的理念永远不会变。不管互联网如何发展，产品竞争力对于一个传统行业来说都至关重要。站在中华民族伟大复兴的中国梦与第四次工业革命这两大历史性机遇形成的交汇点上，三一重工将继续坚持创新，为中国贡献出一个世界级的品牌。