

# 三一重工总裁向文波：企业“走出去”应该做好“本地化”

本报实习记者 黄婉银  
记者 童海华 广州报道

近日，上海宏达矿业股份有限公司（以下简称“宏达矿业”，600532.SH）的控制权易主一事终于尘埃落定。

2018年1月25日晚间，宏达矿业发布公告称，其间接控股股东上海中技企业集团有限公司（以下简称“中技集团”）在1月16日签署《股权转让协议》，中技集团将其持有的宏达矿业控股股东——上海晶炭投资管理有限公司（以下简称“上海晶炭”）100%股权转让给上海晟天发展有限公司（以下简称“上海晟天”）。交易完成后，上海晟天通过上海晶炭间接持有宏达矿业26.19%股权，

## 理解周期和风险 才是成熟的企业

《中国经营报》：你之前说过，三一重工在2011~2016年的5年时间里都在如履薄冰地前进，但也借此摸清了企业的方向，这个方向是指什么？“新的方向”带给了三一重工怎样的变化？

向文波：经过这一轮调整，我们自己内部总结出来有两个认识：知道了什么叫周期和风险。从经验上来讲，可以说我们更加成熟了。因为中国的企业家经历过中国经济超过30年的增长，在这样的意识里面，只有增长，没有回调，或者只有短暂的回调，不可能有长周期回调。所以这次长达5年的调整，是我们自创业以来没有经历的过程，这才理解了“周期”。

另一方面，这种长周期的、深度的调整其实也让企业在经营中的一些隐藏问题暴露出来。从外部来看，市场的系统性风险被暴露出来；从内部来看，内部管控的风险也在显露。这些让我们明白了“风险”。所以自那以后，在企业经营过程中，我们时刻在牢记周期和风险这两个教训，也成为我们做事的基本考量——经济周期的波动和风险的降低。所以近些年来，我们为了这两个因素一直在调整经营思路，追求更健康、更高效和可持续的发展，这是我们现在发展的基本愿景。

这场调整来得是时候，否则

成为宏达矿业的间接控股股东。宏达矿业的实际控制人由颜静刚变更为俞倪荣、谢雨彤夫妇。

不过，投资者似乎对“新主”并不看好，宏达矿业一经复盘，股价就一路下跌。截至2018年2月1日，其收盘价为8.52元/股，这相对于半个月之前的停牌价10.98元/股，跌幅超过24%。

2018年2月1日，宏达矿业回应《中国经营报》记者采访时表示，宏达矿业股价下跌，基于多方面原因。目前公司实际控制人已经完成变更，原控制人颜静刚以及中技集团与公司已没有关系，因此，不会再对公司股价产生影响。另外，宏达矿业方面人士向记者透露称，公司高层并没有因为实际控制人而发生变化。

时间越长代价越大。中国的企业家如果不能理解什么叫周期，什么叫风险，就是不成熟的企业家。

总的来看，那5年时间让三一重工实现蜕变、重生，是好事。我们一直在强化企业内部管理，进行成本费用控制、信息化、大力投入创新研发等等这些工作，推动内部企业的变革。这些都使得三一重工更加健康，抗风险的能力大幅度提升。其实，我还希望调整的周期能更长一些，现在市场的调整还没有到位，比如说中国的挖掘机品牌在最高峰时有100多个，现在可能还有二三十个，但是我个人觉得顶多十个就足够了。世界上大的品牌不就那么多吗？中国需要这么多的品牌吗？还没有调整到位。

《中国经营报》：工程机械行业从5年前的低落到现在全面复苏，你如何看待这个行业未来3~5年的发展？

向文波：我认为这跟行业周期、相关下游产业是有关系的。因为三一重工是直接为工程服务的，而一般工程的周期，从设计、施工到完工，有三五年的周期，这个是很正常的。就算开发一个楼盘也需要这么长的时间，还更不用说高铁这些大型工程。所以我觉得保守地讲，三五年还是一个成长的周期，这个我认为是有问题的。



三一重工股份有限公司总裁向文波

## 法制建设改善了经营环境

《中国经营报》：你在2011年时说过一个观点，有创新能力的民营企业得不到极大地支持，是中国经济30年来没有世界级品牌，世界级企业的一个很重要原因。那么到现在，你认为这个现象有没有得到改善？

向文波：这方面整体都是在进步的，比如法制环境的建设、知识产权的保护，我认为这些都是在改善环境。市场经济实际上就是法制经济，大家都必须遵纪守法，企业经

## 企业“走出去”需做到双赢

《中国经营报》：这些年，三一重工一直深耕“一带一路”，积累哪些丰富的国际化经验？

向文波：其实企业的国际化背后还是国家软实力和硬实力的支撑。如果没有这个支撑，企业的国际化可能步履维艰。所以国家提出了“一带一路”倡议，对企业的国际化来说是一个极大的支持，创造了很好的政治环境和社会氛围。中国综合国力这些年的不断提升，实际上也大大增强了中国企业品牌的影响力和号召力。

所以近年来三一重工的海外业务占比也提升到了40%以上，从“借

## 发挥工匠精神

《中国经营报》：现在三一重工的新业务，比如军工、消费等已经成为新的利润增长点，在这个转型过程中三一有哪些值得借鉴的经验？如何平衡好主业和新业务的发展？

向文波：现在都在讲转型，其实我觉得首先要不忘初心，必须把现有的业务做好，这还最最基本。因为就中国企业目前的情况来看，尽管可能在中国国内，有些企业做得很好，但是国际化的空间还非常大。所以即便我们把任何一个三一现有的业务，就是所谓的传统业务做好，提高国际化水平，一样可以找到自己发展的空间和成长的机会，因为中国企业国际化真正做得很好，或者说是已经碰到国际增长天花板的企业还是很少的，因此，这一条路对大多数中国企业来说都是非常有效的。

所以，我认为首先要不忘初心，发扬工匠精神，把现有的业务做大做强，做出优势。在此基础上，如果说有一些相关行业可以基于自己核心技

术和核心能力的延伸，我认为也是可以去做。其实就是要能够充分发挥自身优势，寻找新的增长动力。

当然，要进入全新的领域，尤其是对自己来说“新”，但是对社会来说并不“新”的业务，我认为还是要非常谨慎的。中国的企业家因为发展往往得益于机会，所以机会主义的思维根深蒂固。有时候觉得既然这件事情做不好，那就换一件事情做，这是错误的思维。如果本业做得不好就想去跨行，还想要比本业做得更好，更多时候这可能只是一种美好的愿望，就像那句耳熟能详的话——“理想很丰满，现实很骨感。”

《中国经营报》：不久前，三一重工和包括百度、京东等在内的互联网企业组成了智能产业联盟，三一集团副总经理陆森当时说过一句话，“未来颠覆我们工程机械、颠覆三一重工这样的企业的对手是谁？我说现在的这个圈里没有，未来可能是京东，也可能是百度，甚至是阿里”，你如何看

待这样的观点？在当下急速变化的时代，实体企业应该怎样去应对？

向文波：这个换句话说就是：过去知道敌人在哪，现在不知道敌人在哪，我觉得这还是有些夸张的。近年来，互联网带来的商业模式变革使得整个行业的发展生态、经营模式等发生很大的变化，但是，就装备制造、实体经济而言，产品质量、客户体验仍然是最重要的问题，万变不离其宗。即便是小米这样的企业，严格来讲，也是以制造为基础的。所以，说将来打败我们的，也许是这些互联网企业，我倒不这么看。

但是新技术，尤其是信息化技术和新的商业模式，对于传统产业的冲击，我们是要去顺应和适应的。比如物联网、智能制造、大数据等等，这些有利于提升我们的创新能力、组织效率，推动三一重工的内部变革，这些都是我们需要考虑，去参与的。因此，顺应时代的要求变化，这是我们要做的事情。

营必须符合国家的法律法规，符合国家的质量标准。这些方面在加强法制建设，就是在改善经营环境。作为企业来说，法制建设这些年的成果我们是深切地感受到了，像知识产权有《知识产权保护法》，像打击老赖、整顿市场经济秩序，都给我们经营创造了很好的环境。

《中国经营报》：三一重工一直着力于打造成世界级品牌，在你看来，怎样的品牌才叫世界级品牌？三

一重工距离这个目标还有多远？

向文波：首先是品牌的认知度，然后是美誉度，大家都赞赏，我认为这就是世界级的品牌。但是背后还是企业的创新能力，就是能不能够生产出很好的产品，得到客户的认同；能不能够提供很好的服务，为客户创造价值。按照现在流行的话来说，就是要能打造最佳的客户体验，我认为这样才叫一个国际品牌。

三一重工也一直在朝着这个方面努力，有些产品我们实际上已经做到了世界第一，比如混凝土机械就是世界公认的第一品牌。有些产品我们在某些地方已经得到了客户的认可，还有一些产品已经具备了挑战世界品牌的能力，挖掘机在中国已经连续7年保持第一，并且海外业务也在快速增长，我认为我们已经摸到了世界级品牌的门槛。

# 盈利1271亿元 再造一个招商局的底气

本报实习记者 黄婉银  
记者 童海华 广州报道

“公有制经济和非公有制经济都是社会主义市场经济的重要组成部分，都是我国经济社会发展的重要基础。”党的十八届三中全会指出。一直以来，国有企业和民营企业良性竞争、相互协作、共同发展，为我国“富起来”构筑了坚实支撑。

党的十九大报告重申要“毫不动摇巩固和发展公有制经济，毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展”，并强调要“推动国有资本做强做优做大”“激发各类市场主体活力”。因此，公有制经济与非公有制经济、国有企业与民营企业一直在优势互补，互利共赢，实现“国民共进”。

就国有企业来看，近5年来，我国也在持续推进国企改革，鼓励其做强做优做大。与此同时，国有企业也在致力于改革创新，实力不断壮

## 任用体系强化“能上能下”

“招商血脉、蛇口基因”，本质就是改革，而深化改革的总体原则就是始终坚持市场化。改革实不实，衡量标准就是看改革是否使企业的市场化程度更高了。最近几年，招商局在建立完善资本结构、资源配置模式、选人用人机制、激励约束机制、运营模式以及推动国有资本投资公司试点和供给侧结构性改革等方面，始终采取市场化方式，取得了良好的效果。

李建红也表示，正是由于牢牢把握国企改革要以市场化为核心这

大。比如作为中国民族工商业先驱的招商局集团（以下简称“招商局”）一直在积极开展综合性改革探索实践，以市场化为核心深化改革，以“活”促“合”实现跨越式发展，在体量上进入万亿级资产企业行列，国有资本运营效率明显提高。

2017年，招商局经营业绩再创新高，实现营业收入5844亿元，同比增长18%；利润总额1271亿元，同比增长14.3%，在央企中排名第二；截至2017年底，集团总资产7.3万亿元，同比增长7.8%，规模在央企中排名第一。

十八大召开后的5年来，在“质量、规模、效益”均衡发展的指导思想下，招商局取得长足进步，效益连创新高，总资产、净资产、营业收入、利润总额的复合增长率分别为24.3%、22.9%、33%、19.2%，国有资本保值增值率均保持在112%以上，处于行业优秀水平。为突出“提质增效”，招商

局集团2017年又进一步将“质量、规模、效益”战略理念，调整为“质量、效益、规模动态均衡发展”。

这样的发展势头也使得招商局距离“招商2020”和“招商150”的战略愿景越来越近，底气越来越足。按照战略规划，到2020年前后，将再造一个招商局，主要经营和资产指标基本都要在2014年的基础上翻一番。

这仅是招商局集团2018年年度工作会议上招商局集团董事长李建红在讲话中披露的招商局实现世界一流“三步走”战略安排中的第一步；第二步，到2035年我国基本实现社会主义现代化时，集团要基本建成世界一流企业，多数产业和企业达到世界领先水平；第三步，到本世纪中叶当我国成为富强民主文明和谐美丽的社会主义现代化强国时，招商局要跻身世界一流企业的前列，大多数产业和企业要处于世界领先水平。

此外，招商局还逐步将多家二级公司领导班子成员纳入市场化任用体系，强化契约化管理，到期考核不合格的经理不再续约，予以免职或调岗，做到“能高能低”。

除了市场化选人用人，招商局也同时实施市场化考核分配，建立市场化激励约束机制。在考核方面，树立跑赢大市、优于同行的强业绩导向，进一步加大年度薪酬与KPI业绩考核结果的挂钩力度。

## 新业务布局进一步完善

在消费终端布局上，招商局围绕保险产业、邮轮产业和大健康产业展开。2017年8月16日和8月19日，深圳市招商平安资产管理有限责任公司和招商局仁和人寿保险股份有限公司分别举行开业典礼。前者是深圳第一家、也是唯一一家地方资产管理公司，开业首日即签署百亿元不良资产基金合作；后者也毫不逊色，其注册资本达50亿元人民币，为近年来新设保险公司之最。

其次，招商局在豪华邮轮运营、制造等方面也获得突破性发展。截至2017年底，招商蛇口实现营业收入755亿元，同比增长19%；利润总额预计208亿

## 蛇口模式在海外落地

作为国家“一带一路”倡议的重要参与者和推动者，招商局加快了海外布局的步伐。在推动国际化进程中，始终注重研究国际市场，遵循国际市场规律，谋定而后动，避免冲动盲动。截至2017年底，招商局境外企业总资产达到7240亿元、境外实体企业193家，分布于五大洲44个国家和地区。

2016年招商局港口业务整体利润总额57.99亿元，同比增长20.3%，其中来自海外业务的利润10.27亿元，同比增长72%，“一带一路”沿线国家业务正在成为招商局新的利润增长点。同时，招商



元，同比增长26%；净利润预计122亿元，同比增长27%。2017年也是太子湾邮轮母港迈入开港运营首年，截至去年底，进出蛇口邮轮母港的旅客流量突破549万人次，同比增长6%，创历史新高。

在大健康产业上，招商局主要以以招商健康产业园建设为重

局也在继续推进全球战略布局，择机收购拓展新的港口项目，延伸在“海上丝绸之路”上的网络。

在2017年，招商局的“一带一路”项目就取得良好进展：吉布提多哈多功能港（DMP）开港，吉布提自贸区开工建设，“前港-中区-后城”的成熟蛇口模式开始在海外落地生根。中白商贸物流园工程已经完成白俄罗斯国家验收，进入实质运营，已累计实现23家企业入园；斯里兰卡招商局科伦坡南港实现跨越式发展，汉班托塔港正式交由招商局港口运营；成功获取巴西港口项目，收购巴西

TCP码头公司90%股权项目，实现集团在美洲港口零的突破。

“招商局要在新一轮改革中成为新标兵。”李建红说，回首招商局百年历程，改革创新始终是发展的动力之源，招商局将继续坚持以市场化为核心，加快国有资本投资试点步伐，提高国有资本投资和运营效率，努力建设成为具有全球竞争力的世界一流企业。

李建红认为，实现上述目标绝非轻而易举，招商局必须立足长远，把握当下，承担新的角色，探索新的路径，迸发新的作为。