

三一重工:中国企业转型升级样本

证券时报记者 邢云

“三一重工一直以‘三个一流’为目标牵引,即创建一流企业,造就一流人才,做出一流贡献”,我们希望通过高品质的产品和服务改善中国产品的国际形象。”近日,三一重工总裁向文波在接受证券时报记者采访时言语间流露出的淡然从容,与当年评价“凯雷并购案”的慷慨激昂形成鲜明的对比。

大音希声,大象无形。事实上,向文波的心境转变与三一重工近年来的发展历程高度契合。

溯及至今,三一重工从偏安一隅的作坊式工厂起家,至迁往“宝马”齐头并进的工程机械之都,再到如今随“一带一路”出海脚印遍布全球,随着战略高度的攀升以及经营理念的转变,如今的三一重工如饱满的麦穗,因深厚的积累和沉淀反而愈显沉稳与谦逊。

在经历工程机械牛熊周期的洗礼以及工程机械行业新旧动能的转换后,三一重工缘何能率先从低谷上演王者归来,“三一品牌”烙刻至世界印象中的底气又从何而来,证券时报“壮丽70年·行业排头兵”大型系列采访活动走进三一重工,共同探寻中国工程机械制造世界名片的铸成。

工程机械巨头的成长脉络

1986年,梁稳根、唐修国、毛中吾和袁金华四名大学生以借来的6万元起步资金,在湖南省涟源市茅塘镇童村一幢废弃的养殖场里,建立了作坊式工厂涟源茅塘焊接材料厂。当时,谁也不会想到这竟是中国工程机械巨人的雏形。

在改革开放春风的沐浴下,工程机械市场迎来爆发式的增长。以技术出身的创始团队凭借灵活的民企机制和迅捷的市场反应速度,涟源焊接厂的成长势如破竹。1991年,涟源焊接厂的产值首次突破1亿元,并正式更名为三一集团。此后,三一集团从涟源转战长沙,正式踏上更为广阔的工程机械市场舞台。

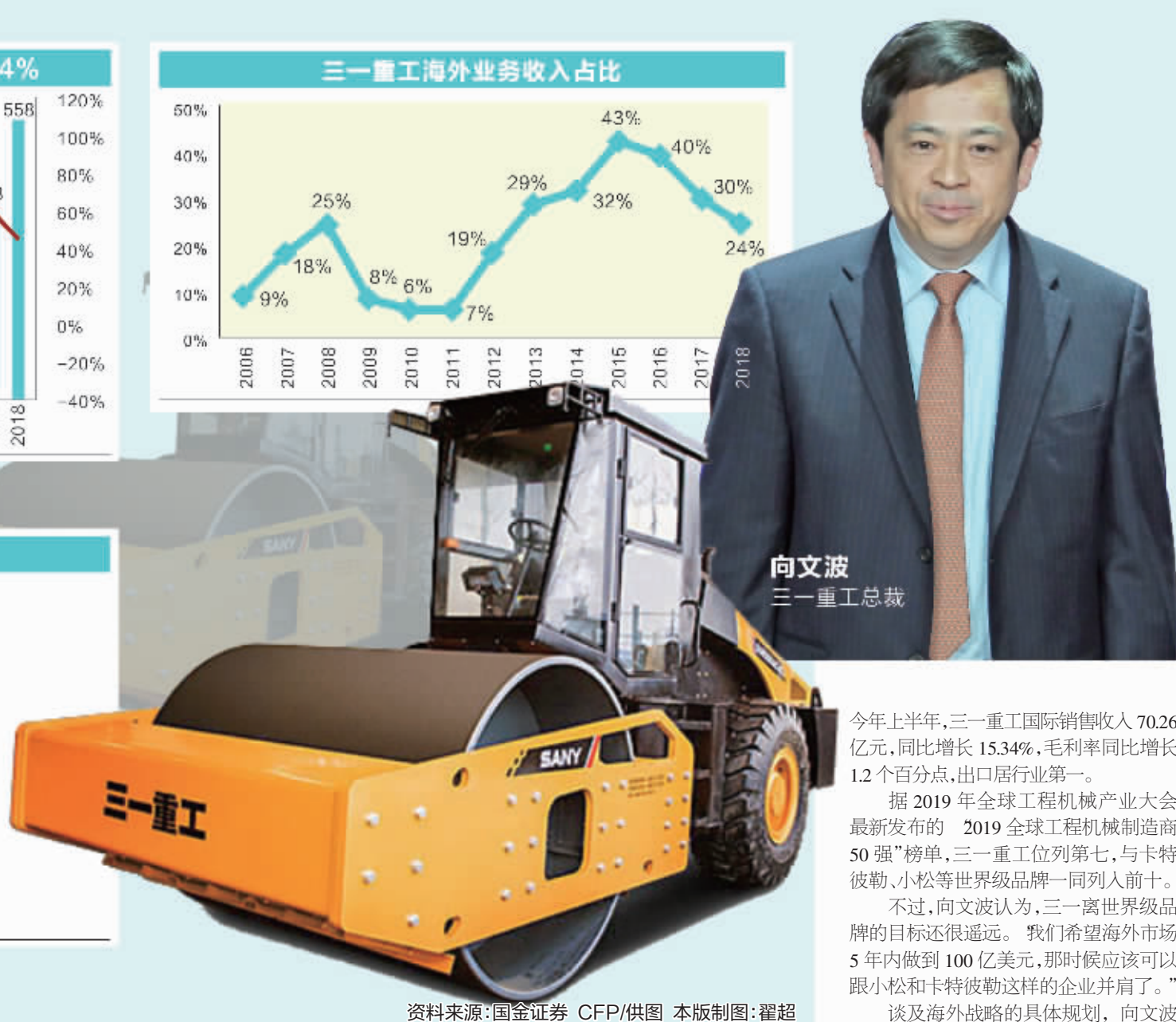
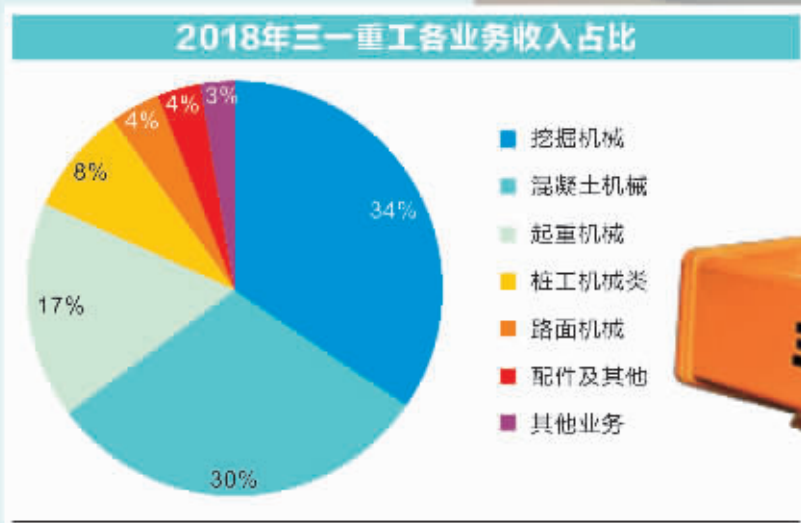
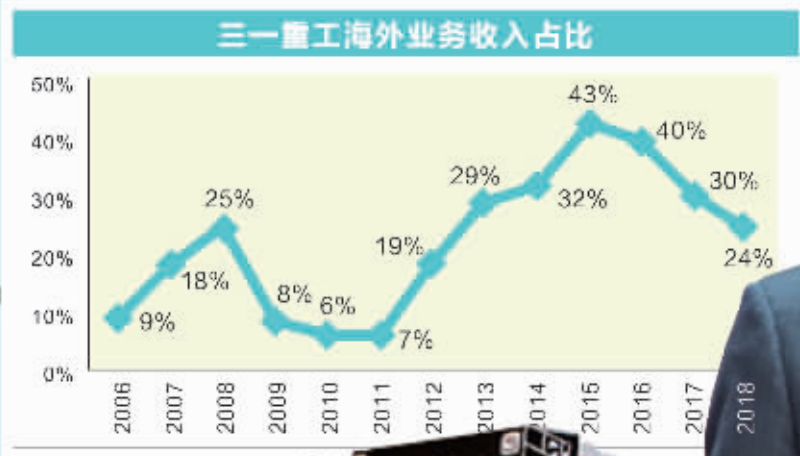
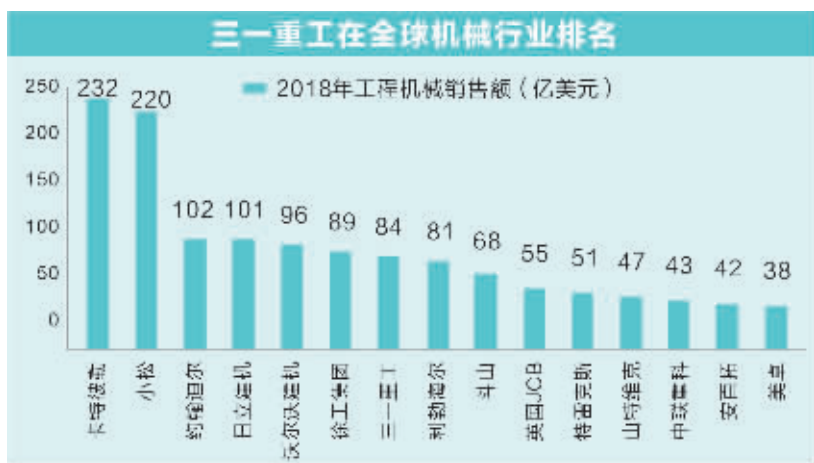
2003年,三一重工登陆上交所,由此开启了“开挂”般的资本积累和市场扩张。2003年至2018年,三一重工营业收入从20.88亿元一路飙升至558.22亿元,年复合增长率达到24.49%;净利润从3.25亿元到61.16亿元,年复合增长率达到21.61%。

在以三一重工为典型代表的工程机械龙头企业带领下,中国工程机械行业也在悄然时移世易。据向文波回忆,三一重工成立之初国内工程机械市场几乎全被“洋品牌”所占据,建筑工地基本就是进口设备的博览会,国外品牌占领市场90%以上的份额。

在国外先进技术对中国严密封锁的逆境下,三一重工通过自主创新研发一次次向世界展示了中国制造的强劲“肌肉”。从1999年首次攻破37米泵车臂架技术,三一重工的泵车臂架便开启了突破“停不下来”的节奏。40米、42米、45米、48米、56米、62米、72米、86米……世界最长臂架泵车纪录屡次刻上三一重工的标记。

从工程机械行业的追随者到行业标准的制定以及引领者,三一重工率领工程机械民族品牌彻底扭转乾坤。如今,中国品牌的混凝土设备市场占有率达到95%,曾经高大上的洋货反而成为了小众品牌。

除了在国内工程机械舞台上大放异彩外,世界级的舞台上频频出现三一重工的身影。2010年,智利圣何塞铜矿因严重塌方发生矿难,33名矿工被困井下,救援现场唯一的大型设备正是三一履带起重机。这台起重设备成功将埋在地下几千米的矿工营救出来,中国制造的温暖直抵全世界人心。



向文波 三一重工总裁

今年上半年,三一重工国际销售收入70.26亿元,同比增长15.34%,毛利率同比增长1.2个百分点,出口居行业第一。

据2019年全球工程机械产业大会最新发布的2019全球工程机械制造商50强榜单,三一重工位列第七,与卡特彼勒、小松等世界级品牌一同列入前十。

不过,向文波认为,三一离世界级品牌的目标还很遥远。“我们希望海外市场5年内做到100亿美元,那时候应该可以跟小松和卡特彼勒这样的企业并肩了。”

谈及海外战略的具体规划,向文波表示:“三一会紧跟‘一带一路’出海,主要布局发展中国家,同时也会加大在欧美等发达国家的发展力度。”他表示,三一重工的打法类似于“农村包围城市”的战略,目前三一重工海外业务的重心在欧洲、印度。

据向文波介绍:这几年国内增长速度太快淡化了国际增长,其实这几年国际业务每年利润增长都超过了30%。在重回行业巅峰冲刺加速的今天,三一重工此时的增长与工程机械狂热时代的大跃进已有了本质上的区别。另一方面,新时代也对工程机械行业企业提出了新的要求和标准。

向文波认为:这个时代首先是技术驱动,比如AI、大数据、人工智能;其次是法律法规的驱动,比如在环保、节能方面的要求;第三是竞争的驱动,在人工成本快速上升的背景下,推动智能制造等都对行业提出了更高的要求。”

对此,三一重工积极拥抱互联网以及物联网,大力推进智能制造,从传统的粗放型工业生产模式到成功转型互联网+工业的新型生产模式,用信息技术对制造业进行升级,建立起先进的制造和管理系统。据悉,由此脱胎孕育出的工业互联网平台型企业“树根互联”或有望单独上市。

在登顶全球市场的道路上,向文波认为三一重工仍需以新时代发展理念为首要纲领。新时代发展的理念就是要提倡转型、换赛道、高质量、高效益、高水平的发展,未来我们仍会坚持新时代的发展理念,而中国经济也有足够的韧性和弹性支持公司可持续稳定地增长。”

2011年,日本地震导致福岛核电站核反应堆发生泄漏,需要泵车冷却反应堆。三一无偿将一台价值100万美元的62米泵车捐赠给日本政府驰援福岛,三一重工产品的硬实力以及企业情怀的软实力再次叩响世人心弦。

随着品牌以及实力受到广泛的认可,三一重工的业绩亦水涨船高。截至2019年上半年,三一重工营业收入达到433.86亿元,同比增长54.27%;实现净利润67.48亿元,同比增长99.14%。与此同时,市值与业绩的联动也迅速体现在二级市场上。自今年3月份三一重工市值突破1000亿元后一路上扬,目前已登上1200亿元台阶。无论是业绩还是市值,三一重工在工程机械行业均稳居首位。

低谷期的历练与思考

事实上,三一重工的成长旅程并非一帆风顺,就在其最意气风发的时刻,工程机械市场运行规律给它上了沉重却极具价值的一课。

2009年至2011年是工程机械行业集体高烧的几年,2011年的三一重工可谓一骑绝尘。2011年4月,三一重工市值达到了1520亿元,当年实现营业收入507.76亿元,净利润86.49亿元。在其历史最高点之时,三一重工市值甚至超过了国电电力、中海集运、南方航空等一众央企。

这几年里,在相关政策的刺激下,工程机械行业受益于基础建设的拉动,市场火热到几近癫狂。销售人员在办公室坐着就日进斗金,泵车还在生产线上客户就蜂拥来抢。产能扩张、人员扩招,为抢占市场信用销售政策从30%首付降至20%最后直接到0。

仅2009年底到2010年底的一年时间里,三一的员工总数就从21598人猛增至42367人,增幅高达96%,直至鼎盛时期三一的员工人数达到了7万多人。

同时,随着激进销售政策的实行,应收账款也逐渐累积成山。2011年三一重工应收账款高达113亿元,比2010年激增了97.36%。到2012年行业急转直下时,不堪人员成本重荷、应收账款收不回,这些曾经在狂热之际植下的祸根渐渐被刨出地面。

2012年,工程机械行业骤然降温,三一重工由此开启了业绩5连降模式。从2012年至2016年,公司净利润从56.86亿元下降至2亿元。财报显示,2015年、2016年三一重工扣非后的净利润为-7821万元、-3.14亿元。凛冬之寒由此可见一斑。

但即便在公司最困难的这几年,三一重工的研发投入始终居于高位。2012年至2016年,公司研发投入分别为25.47亿元、19.35亿元、16.02亿元、12.12亿元、11.25亿元,占营业收入比重分别为5.44%、5.18%、5.28%、5.14%、4.83%。

尽管行业那几年很困难,但我们从来没有动摇过信念,一直把三一重工做成世界级企业作为目标。”向文波表示,在这种信念的支撑下,公司静下心来布局流程信息化,加大研发投入,提升产品性能才有了如今脱胎换骨般的三一重工。

在此期间,公司产品结构进行了积极的调整,过去我们是反向接受核心业务,而现在是积极地拥抱核心业务。”向文波举例道,公司挖掘机械业务之前在国内占比在11%至12%左右,现在已经接近25%,挖掘机械已经取代泵车成为三一重工第一大利润产品,具备绝对的竞争优势。”

跨跃低谷 王者归来

证券时报记者 邢云

市值从1500亿跌至200亿,再回到1200亿;净利润从100亿几乎归零到现在半年实现近70亿盈利。

仅从三一重工这两组简单的“过山车”数据,就可窥见当年行业低谷期的惨烈,和公司如今“归来”时的气势如虹。“回头来看,如此深度和规模的周期调整反而是件好事”,谈起前几年让许多行业人士认为是灭顶之灾的周期低谷,三一重工总裁向文波已经云淡风轻。

向文波说,三一重工学到了两点:一个是了解什么是经济周期,过去只有增长、增长、增长,从来没有过如此深入、长周期的调整;另一个是学到了什么是风险,怎样去进行风险控制。

其实,风浪渡尽后,大家都想问的一个问题是,经过同样的周期,处于同样的

另一方面,三一重工积极推动智能制造实现新旧动能转换,在智能制造带来的效率提升背景下,公司人员由此前的7万多人精简至2万多人。仅人员成本的节省就超亿元,今年上半年公司人均生产效率达到了250万元/人,今年全年有望达到400万-500万元/人。”向文波说道。

这几年我们对成本费用以及风险控制也达到了更高的水平。”向文波补充道,现在公司实现了存贷为正。过去我们很大一部分成本在利息支出,困难的时候400亿的销售,当中就有20亿的银行利息。”

上述说法有据可证。2018年三一重工经营活动产生的现金流量净额达到105.27亿元,达到历史最高。期间费用率为15.02%,较2017年大幅下降5.03个百分点。其中,销售费用率、管理费用率、财务费用率较2017年分别下降2.03、0.93、3.2个百分点,利息支出同比减少13.24%,利息收入同比增加2.7亿元。

回过头来看这轮调控,三一从中学到了两个概念:一个什么是经济周期,过去只有增长从来没有如此深入、长周期的调整;另一个是学到了什么是风险。”在一个完整牛熊周期中历练后,向文波如是总结三一重工从此中学到的智慧。

向文波认为,前一次机械行业调整是跟中国发展思路转型有关系的,而在未来十几年,新时代发展理念会得到坚持,从战略上不会出现大的调整。

因此,新的周期波动会有,但是,像

前一个周期那样,如此深度加长周期的调整,不会有。”向文波说,目前的景气周期并未结束,从目前趋势看,明年的情况会更好。

提倡新发展理念 剑指全球市场

经过牛熊周期洗礼后的三一重工,不仅率先走出低谷,而且转型提质的效果也显著跑赢同行企业。

三一重工挖掘机械连续九年蝉联国内销量冠军;混凝土机械稳居全球第一品牌;起重机械市场份额得以大幅提升;桩工机械稳居中国第一梯队;路面机械市场份额均处顶端。其中摊铺机市场份额已居国内第一。如今的三一重工俨然驰骋的高铁在快速稳定的轨道上还在持续加速。

据向文波透露,三一重工的核心业务挖土机,今年有望最先实现世界第一的目标。挖土机销量世界第一今年就可以实现,挖土机我们肯定要成为世界知名的品牌,不止中国。”

事实上,三一重工的鸿鹄之志早已不止于此。自2012年斥资3.6亿欧元收购了被视为全球混凝土机械第一品牌的德国普茨迈斯特公司后,三一重工的出海计划便加大了步伐。

从2013年三一海外销售首次突破100亿元,直到2018年海外销售连续五年过百亿元,三一重工国际化发展迎来全面盈利阶段。2018年,三一重工实现国际销售收入136.27亿元,同比增长17.29%;

重大发展思路的调整。或者说是顺应时代要求,我们在转换跑道、转换发展思路与发展理念的一个周期。”向文波说。

向文波认为,中国经济有足够的韧性和弹性支持公司可持续稳定地增长,小调整会有,但像此前那样的大波动基本不会再有了。

此外,向文波认为工程机械从大概念说是人工替代。他判断中国的人工替代在未来将达到高峰,这同样是工程机械行业核心潜力所在。

在这样的市场推动下,三一重工要继续推进国际化,要继续加大智能制造的转型。

“智能制造我们刚开始尝到了甜头,工业互联网平台树根互联取得了一些成果,现在我们正将所有设备都接入树根互联,我们继续加大技术创新力度,企业最核心的还是产品竞争力。总之,想要立

足新时代,就要实现更高质量、更高速度的发展。”向文波说。

回看三一重工近年来的跌宕,似乎上演了一部“王者归来”的戏码,实际究其核心,三一重工一直谨守自身价值,初心未改。

“尽管行业那几年很困难,但我们从来没有动摇过信念,一直把三一重工做成世界级企业作为目标。”向文波说,在这种信念的支撑下,公司静下心来布局流程信息化,加大研发投入,提升产品性能,才有了如今脱胎换骨般的三一重工。

这里用公司董事长梁稳根“既要变革,更要回归”概括三一的精神内核。变革不用赘述,梁稳根所说的回归,就是要回归精神原点,他认为三一过去的成功,是坚守价值观的成功,“在新的发展阶段,我们要始终坚持‘品质改变世界’的信念,坚持‘三个一流’的信念。”