

三一重工:为“中国制造”注入新基因

■ 张春保 苏晓洲 白田田

中国工程机械企业三一重工上半年利润增幅超过7倍,为三年来最好的半年业绩。三一重工在行业周期的跌宕起伏和行业格局的此消彼长中,通过供给侧的持续创新升级,实现内涵式增长,为“中国制造”注入新基因。

“挖掘机指数”步入景气周期

今年上半年,以挖掘机为代表的工程机械销量和开工数据所组成的“挖掘机指数”大幅上涨,显示工程机械行业进入景气周期。三一重工不久前公布的半年报显示,三一重工营业收入达到192.08亿元,净利润为11.60亿元,利润增幅超过7倍。

位于长沙的三一重工“18号厂房”,一年多前还有些冷清,今年生产线却一派繁忙。入夜后厂区灯火通明、物流车流如织,仿佛回到了2011年行业高峰时那段“机”情燃烧的岁月。从2012年开始,工程机械市场行情急转直下。三一重工同样不能幸免,营业收入由高峰时的500多亿元缩减到200多亿元,净利润由80多亿元缩水至几亿元。

是退出?还是承受阵痛挺到黎明。三一重工选择了后者。三一重工总裁向文波说,三一的发展经历了改革开放的全过程,面临很多“赚快钱”的诱惑,但始终坚持把重心放在实业。

今年,低谷中的工程机械行业出现曙光。作为行业的“坚守者”,三一重工迎来收获的季节。今年上半年,三一重工全线产品销售均大幅增长,其中挖掘机增长102.4%、桩工机械增长226.4%、起重机械增长69.8%。三一品牌的挖掘机在国内市场占有率位居第一,预



计全年销量将超过2011年的历史顶峰水平。

被逼出来的供给侧改革

曾几何时,工程机械行业连年高速增长,不知风险为何物。向文波说,行业的周期性波动,给企业上了“重要一课”,让企业认识到经济有风险、产业有周期,必须变得更加理性、成熟。

这一轮景气周期的数字背后,三一重工有了更多质的变化。

一是降成本,向管理要效益。近年来,三一重工通过提升管理水平、再造生产流程,运用信息化、智能化,销售、经营、财务、管理四项费用率连续大幅下降。

二是控风险,销售策略更稳健。以前,工程机械企业采取低首付甚至零首付的激进销售模式,让行业陷入恶性竞争,也埋下了巨大的风险。

现在,三一重工首付比例基本达到30%以上。三一重工副总裁伏卫忠说,今年风险控制比历年都好,销售产品时会根据客户盈利能力和还款情况严格“把关”,产品还款逾期率只有1.3%。

三是稳投资,避免“泡沫式增长”。工程机械行情火爆时,造船、造酒、造车的都开始造工程机械,挖掘机品牌一度达到100个。当时,三一重工也是采取了粗放式扩张方式。

三一重工总裁助理陈静认为,过去五年,制造企业陷入困境,只有把“内功”逼出来,苦日子才有白过。

由“制造”向“智造”转型

在经济转型成为必须、科技创新成为引擎的当下,三一重工正在重新界定自己,实现由“制造”向“智造”的转型。

三一重工是全球第五大工程机械企业。

在市场竞争中,面对的都是最顶级的对手,产品品质、服务水平、创新能力才是安身立命之本。每天北京时间上午7时30分,三一所有高管全球连线开早餐会,及时分析市场和客户,找到新的痛点和需求点,做出快速响应。

挖掘机长期以来是外资品牌的天下。2006年,三一挖掘机卖出500台,市场占有率仅0.5%。而现在三一重工在国内挖掘机市场的占有率超过20%,是国际巨头卡特彼勒和小松两家的总和。

伏卫忠说,三一在挖掘机市场由小做大,关键“秘诀”是靠研发和创新。三一在产品的设计、实验、系统集成、加工工艺等方面建立了强大体系,挖机产品“劲大、省油、速度快”,能够很好地满足客户需求。

混凝土机械市场,三一已多年稳居全球销量第一,现在进一步在产品创新上做文章,针对农村建筑市场专门推出了短臂架泵车,依托泵车折叠臂技术“跨界”推出了水平作业半径可达58米的曲臂高空消防车和多功能长臂破拆消防车。

产业上游的发动机,一直是中国制造业的短板。2009年,三一开始着手研发,现在部分发动机产品已批量上市,其故障率比之前使用的某德国品牌还要低。

在海外市场,三一重工的设备改变了以往很多“中国制造”低价、低质、走量的形象,在美国等高端市场同样得到了客户认可。

三一重工过去是“重基因”,未来将再加上互联网的“轻基因”,智能制造的“智基因”,由“制造”向“智造”转型。三一重工是国家首批智能制造试点示范企业,长沙的“18号厂房”是亚洲最大的智能化制造车间之一。

创新引领未来 ——中化集团改革发展成效综述

■ 董峻

中国四大国家石油公司之一、最大的农业投入品企业、最早入围《财富》全球500强榜单的中国企业之一、领先的化工产品综合服务商……这一系列光环,并没有使中国中化集团公司躺在昔日成就上吃老本、过安稳的小日子。

党的十八大以来,中化集团以创新发展助推供给侧结构性改革,激发出更强劲的发展动能,行业地位和影响力、带动力明显提升。

打造国企新形象: “国企中的民企,央企中的外企”

今年上半年,中化集团利润总额达93.9亿元,创历史同期新高。这一优异成绩单,正是中化集团以提高国有资本效率、增强国有企业活力为中心,探索国有外贸企业转型模式,不断完善现代企业制度的改革成果。

近年来,中化集团明确了“创新型的石油化工、精细化工企业,涵盖农业、地产、金融的有限多元化投资控股公司”的发展之路,持续加大技术研发力度,打造国内领先、世界一流的石油化工和精细化工企业,推动中国能源化工产业转型升级。

中化集团成立于1950年,前身是中国化工进出口总公司。半个多世纪后,中化集团已经成为一家综合性跨国企业,其产品和服务广泛应用于社会生产和人们的衣食住行。

作为一家国有企业,中化集团所有经营领域都已市场化,竞争的压力充分转化为深化改革的动力,企业转型广泛而深刻。

“中化经营的所有产业都是完全开放竞争的,有人说我们是国企中的民企,央企中的外企。”中化集团董事长宁高宁半开玩笑地说。

如今,中化集团的企业资产中超过60%是境外资产,已在巴西、哥伦比亚、美国等国拥有35个油气合同区块,覆盖从勘探、开发到管道运输等各类业务。

供给侧改革新征途: “真正把精力放在创新上”

党的十八大以来,中化集团以创新作为企业的思维方式、工作方式和生存方式,对照供给侧结构性改革要求做强做优主营业务,形成五大板块——

能源板块,通过建设先进石化产能,在国际竞争中显露头角。作为国家“十二五”期间建成投产的重点项目之一、中化集团战略转型的标志性工程,中化泉州1200万吨/年炼油项目在安全环保、能耗水平、产品质量等7个方面达到“国内领先、国际一流”水平。

化工板块,大力开发具有自主知识产权的农药创制品种,创制农药销售额占全国创制农药销售额的三分之二以上。一系列创制农药品种的研发并实现产业化,标志着中国农药产品已从跟随性的仿制走向自主性的创制,迈出了中国制造向中国创造的重要一步。

农业板块,通过打造现代农业技术服务平台,为新型农业经营主体提供包括农资套餐、种植技术、土壤改良、农机装备、农业大数据、农业金融、农业保险、粮食收储和农产品销售等在内的农业综合解决方案,目前已为近百万亩土地提供了农业生产服务。

地产板块,摒弃买几块地、卖几栋楼的简单商业模式,以人的城镇化为核心,推动城市运营模式创新。集团下属的中国金茂率先提出由地产开发商向“城市运营商”转型,形成了以城市核心综合开发模式为标杆、新城模式为主体、特色小镇模式为补充的多层次城市运营产品体系。

金融板块,为小微经济体提供综合金融服务作为业务定位,在合规发展的前提下,致力于推广“普惠金融”,为中低收入人群提供消费金融服务,为三农提供农业资金支持,为小微企业提供经营资金支持,助力大众创业、万众创新。

“未来中化将更聚焦主业、聚焦核心技术。”宁高宁说,“通过体制创新、技术创新,打造持续研发型企业,引领行业发展,这是我们的理想。”

深化用人机制改革: “能上能下在中化不是问题”

选人用人机制改革,是中化集团管理变革的主战场。通过不拘一格选人才,大胆使用政治素质过硬、经营管理过硬的年轻干部,一批年富力强的员工先后走上管理岗位。集团271名关键岗位人员中,70后有115人、超过4成,还有25位是80后。

多年来,中化集团树立起以市场为导向的高绩效文化,让绩效评价体系成为干部员工的“赛马场”。公司推行全员绩效管理,始终坚持严格的等级强制分布,C类要处罚、D类要淘汰,保持队伍活力。

“能上能下在中化不是问题。”宁高宁说。据他介绍,公司建立起“基于评价的退出机制”,优胜劣汰,干部能上能下成为常态,仅2016年至今,就有18名关键岗位人员通过综合考评被降职或淘汰。

此外,中化集团在收入分配领域始终坚持“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”的市场化收入分配理念,并基于全面激励理论建立了符合自身实际的激励体系;健全了对于不适应改革发展、履职不力、绩效平庸,不适宜担任现职经理人的调整退出机制,确保“能者上、庸者下”。

清丰县全力打造“家居之都”

■ 本报记者 李代广 通讯员 张芳发 刘志洋

10月14日,河南省清丰县丰川藤艺家具有限公司总经理罗丰川告诉记者:“把厂子迁到清丰,真是太对了!”去年底,随着北京疏解“非首都功能”,罗丰川考察了1个多月,最终把企业的转移目的地锁定清丰。

丰川藤艺家具有限公司成立以来,倾力支持扶贫工作,主动调整内设岗位,吸收农村100余名贫困群众就业,让贫困群众在家门口找到了致富门路,平均每个贫困群众增加收入2000余元。

作为小有名气的“木工之乡”,清丰县抓住机遇引进了南方家私、全友家私等家居行业大腕。如今,历史机遇再次与清丰交会,清丰县委、县政府将承接京津冀家居产业转移作为促进家居主导产业转型升级的头号工



● 丰川藤艺总经理罗丰川与工人一起交流制作工艺。

程,全力打造全国有影响力的“家居之都”。

两年来,共有150多家家居企业从京津冀“移民”至清丰县。在去年的“承接京津冀家居企业转移”招商大会战中,“清丰速度”让客商们感受至深:清丰从得到招商线索到初次

对接企业用了1天,从初次对接到签订投资意向用了39天,从签订投资意向到考察签约用了20天,从考察签约到项目开工也只用了43天。

目前,清丰县规划建设了承接京津冀家



● 丰川藤艺家具有限公司倾力支持扶贫工作。

居产业转移园区,建起集人才培训、科技研发功能于一体的综合服务中心,引导家居企业由粗放发展向集约环保转变;同时,拓展家居产业链条,积极谋划物流、商贸等相关产业发展。

浙江执御中东“一枝独秀” 跨境电商商业呈现巨大商机

■ 傅琰

“一带一路”背景下,跨境电商行业呈现巨大商机。浙江执御信息技术有限公司旗下的JollyChic已成为中东地区排名第一的购物APP,用户数达到2000万,2017年销售额预计突破50亿元。”这是记者近日在由中国世界经济学会、浙江大学中国跨境电子商务研究院等单位举办的“一带一路”背景下互联网企业“走出去”学术研讨会暨第三届中国跨境电子商务论坛上获取的信息。论坛对浙江执御成功“出海”进行了深度剖析,并发布《“一带一路”背景下互联网企业“走出去”绿皮书》,对我国跨境电商面临的机遇和瓶颈进行了分析。

“本土化战略+优质供应链” 打造中东第一购物APP

记者在论坛上了解到,我国企业的互联网商业模式具有得天独厚的先行优势,跨境电商模式正成为我国对外贸易增长新引擎,优势主要体现在数字化营销、移动支付、跨境供应链协调等方面,浙江执御是其中的佼佼者。

浙江执御成立于2012年,是中国(杭州)跨境电子商务综合试验区首批试点企业,产品100%销往“一带一路”沿线国家,主要包括服装、鞋包、配饰、家居、母婴童玩、美体护肤等,95%的销售额来自中东地区。

为什么执御在短短4年内就独占中东地区电商鳌头?浙江大学国际商务研究所所长、浙江大学中国跨境电子商务研究院副院长马述忠认为,跨境电商只有实施本土化战略,才可以较快地融入“一带一路”沿线国家,开发出针对当地消费者的特色产品,打开当地市场,提高市场占有率。

浙江执御信息技术有限公司董事长李海燕介绍,在本地化方面,执御于2016年加入了“电商+本地网红”新型营销模式,通过自制视频、与本地网红合作等形式,在YouTube、Facebook、Twitter、Instagram等社交平台上发布潮流资讯和相关线上活动,经过一年推广,



● 浙江执御信息技术有限公司发布“一带一路”背景下互联网企业“走出去”绿皮书。

目前YouTube上的相关视频数量已达271个,观看量超过7000万次。浙江执御目前已合作过中东市场1000多名网红,信息传递覆盖6000多万人次。执御还建立起一套本土化人力资源管理团队,目前在阿联酋迪拜拥有专业的市场营销团队;在约旦建立呼叫中心,现有550名员工;沙特综合运营中心自有员工200人。“预计到2017年底,浙江执御为中东地区创造的直接就业机会将超过3000个。”李海燕说。

“为了打造出类拔萃的供应链,我们还开发了‘专业招商团队+资深买手团队’。”浙江执御信息技术有限公司执行总裁丁伟介绍。招商团队掌握丰富的商务资源,定期开展各类型招商会,为合作的海内外供应商提供专业的商务对接和供应商培训服务;买手团队具有丰富的品牌操作经验,不仅了解目标市场的风俗习惯和消费者购物理念,还能够精准把握市场信息、预测流行趋势。

“一带一路”沿线国家 呈现出互联网电商巨大商机

马述忠认为,浙江执御的发展顺应了中国跨境电子商务以创新思维推动产业转型和经济结构调整的独特优势。像执御一样,我国跨境电商将在很长一段时期内面临着良好的发展机遇。互联网企业“走出去”不仅有利于拓展海外渠道,扩大市场规模,还可以参与国际竞争,创新盈利模式,最终通过先发优势,

打造一批颇具规模的跨国旗舰企业。

由浙江执御信息技术有限公司、浙江大学“大数据+跨境电子商务”创新团队共同编写的《“一带一路”背景下互联网企业“走出去”绿皮书》(以下简称“绿皮书”)引用商务部数据显示,跨境电商保持每年30%的增速,我国将近20多万家中小企业在各类跨境电商平台上做国际贸易,年交易额超过2500亿美元。在互联网重塑的国际贸易格局中,中国已经抢占先机。目前国内互联网人口红利已接近瓶颈,现在正是中国互联网“走出去”的最佳时期,中国互联网企业应将战略眼光投向海外市场。

“一带一路”沿线国家显示了巨大的电商行业商机。据初步估算,“一带一路”沿线65个国家总人口约44亿,经济总量约21万亿美元,分别占全球的63%和29%。丁伟以自身熟悉的中东市场为例介绍说,全球人均GDP最高的15个国家中,中东占1/3。但是,中东地区的线下零售服务在人均拥有面积、品类丰富度、品牌多样性方面远低于相近人均GDP的其他地区。有分析机构预测,中东地区的B2C交易总量至2018年将达到580亿美元。

同时,根据研究机构统计,全球互联网增量空间最大的国家多为“一带一路”沿线的发展中国家,不少国家人口众多,但互联网渗透率较低。由于“一带一路”沿线国家人口众多,互联网用户增量空间巨大,特别是随着智能手机的普及,移动互联网的发展也给互联网带来了新的增长活力。随着“一带一路”建设

的逐步落实,沿线国家不仅得到实在的经济利益,普通民众也将获得更多就业机会、更高工资待遇。收入水平提高后,在本土制造业并不发达、线下市场提供的商品与服务有限的情况下,消费者的多元化消费需求将更为集中地体现在互联网上,这对我国跨境电商发展将起到巨大的推动作用。

跨境电商快速发展 仍有瓶颈待突破

绿皮书显示,中外社会的文化冲突是限制跨境电商发展的瓶颈。目前国内企业对“一带一路”沿线国家的语言、宗教和其他社会文化特性认知相对匮乏,这种认知短板将影响我国互联网企业海外运营和经营收益的实现。

国外投资法规的制约也对跨境电商的发展带来影响。为保护本国产业、政府和消费者的相关利益,有的国家针对外来投资企业发布了较多限制性法规,主要体现在“过度保护”、外资管理多、投资门槛高、用工成本高、税收制度严苛等方面。比如有的国家不允许外商在该国(地区)特定区域(如自贸区)设立外来投资企业,只能与该本土企业合作成立合资企业,这都不利于企业制定长期发展战略。

此外,当前我国所得税的税制设计也限制跨境电商企业的发展,影响了企业的合规运作,进而影响了其未来在资本市场的运作,这些都需有关部门出台有针对性的创新举措来加以解决。



● 第三届中国跨境电子商务论坛嘉宾合影。