

# 三一重工

三一重工一度对于收购“大象”的资产重组做大企业非常向往,但当时即有人指出,三一最高管理层在未来几年很可能会面临诸多挑战,他们不得不对中国建设狂潮可能放缓的局面。如今,昔日中国首富制造者梁稳根疑似提交了一份自我修正报告——裁员,但更大的危险或在于涟漪效应,他是否能经受考验?

## 多地公司大幅裁员,规模化扩张埋下祸根?

肖隆平 高杨

7月5日,90多名上海三一重机有限公司(简称三一重机)的研发工程师,因为被告知要转岗到一线车间当钳工、下料工、焊工,齐聚奉贤区四团镇社会保障服务中心,要求当地劳动监察部门给个说法。同样的情况,还发生在沈阳、昆山、常德三地的三一重工股份有限公司(简称三一重工)的相关企业。

激烈的一幕发生在沈阳。7月6日中午,沈阳三一重装有限公司(以下简称沈阳三一重装)的100多名员工,到沈阳市信访局上访,他们认为遭遇了所在单位的变相裁员。两天前,他们一度从早上8点到次日凌晨2点堵在公司人力资源部门前,等待公司领导答复“被优化”的通知。

多家媒体称,此次三一重工的裁员仅工程师就涉及800多名。其中,沈阳三一重装200人、三一重机(上海工业园和昆山工业园)300人、三一集团泵送事业部300多人。

这是自1994年以来,经过18年令人眩暈的高速发展后,这家国内市值最大的工程机械企业所遇到最为严重的问题。

颇为反讽的是,2009年为了应对全球金融危机,三一集团董事长梁稳根只领1元年薪、董事全体降薪90%、高管降薪50%,但承诺对员工不裁员、不



三一重工董事长梁稳根

减薪。不幸的是,在这个行业里三一重工第一个结结实实地摔回了地面。

让三一重工体量迅速膨胀最重要的一个因素是其快速的并购战略。

2012年,三一重工突然发力海外收购,让这家在2011年晋升为全球工程机械第六名的大型企业披上了一层新的光环。

4月16日,三一重工与德国普茨迈斯特控股有限公司(简称普茨迈斯特)联合宣布,双方正式完成收购交割。普茨迈斯特仍将保持经营上的相对独立性,同时,其总部埃尔西塔被定为三一重工在中国以外地区混凝土机械业务

的全球总部。这次收购被业界认为是三一重工向海外市场大举进军的标志。2011年,三一重工仅有约6.75%的收入来自中国境外。分析人士认为,三一重工此项收购意义重大。因为它是三一重工的第一笔海外收购,并将在一夜之间使其国外销售扩大三倍。

这将得益于普茨迈斯特在全球的分销和售后服务渠道。同时,三一重工通过向普茨迈斯特的组装工厂供应零部件,还将产生潜在的协同增进效应。三一重工沉浸在自身营造的美好景象之中。梁稳根对于收购“大象”是非常向往的一件事,但《金融时报》刊文指

出,三一最高管理层在未来几年很可能会面临诸多挑战。他们不得不对中国建设狂潮可能放缓的局面,因为届时混凝土泵领域的扩张很可能急剧冷却。

更为紧迫的是,三一重工与普茨迈斯特的融合问题。分析人士对此表示,鉴于迄今为止这两个业务部门的经营风格彼此不同,要完成这一任务可能并不容易。

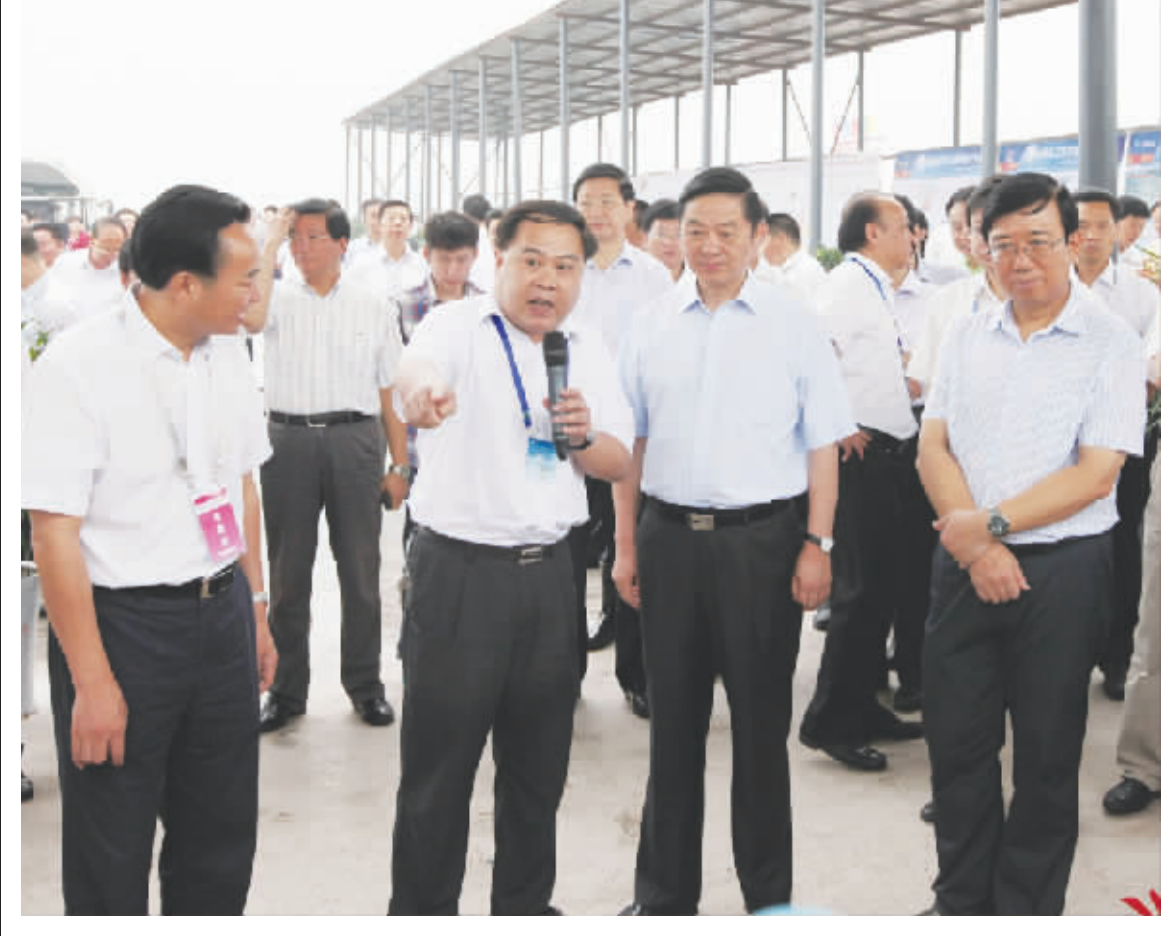
但自2003年,三一重工开始加速扩张。其主要的方式是,在各地兴建产业基地。短短几年间,三一重工迅速进入混凝土机械之外的起重机、挖掘机、路面机械、煤炭机械、风电、机床等多个产品领域,而随之搭建了以事业部为发展主体的分治架构模式。

三一重工也曾试图做出改变。它曾斥重金邀请美国美世人力资源咨询公司(简称美世)为其内部管理制订方案,而最为美世所津津乐道的3-P管理系统也的确落实在了三一重工的员工考核及薪酬体制之上。

### 【资深点评】

但就目前来看,这种改变效果并不明显。麦肯锡全球资深董事徐浩涛告诉记者,中国企业如果想真正做成世界一流企业,成就基业长青才是根本。这就要求企业不光要有足够的规模体量,还需要改善管理架构。这是一个最朴素的道理。

## 刘奇葆对中化昊华自贡产业基地寄予厚望



本报记者 何沙洲 特约记者 郝新成 吴玲

日前,四川省委书记、省人大常委会主任刘奇葆,省委副书记、省长蒋巨峰前往自贡高新技术产业园区沿滩工业集中区,视察了中国化工昊华自贡产业基地项目建设现场。在昊华鸿鹤公司产品展示区,该公司董事长、总经理谢学端向刘奇葆、蒋巨峰等详细介绍了公司产品、产业链及发展战略,刘奇葆等表示赞许并对产业基地建设寄予厚望。

2012年6月16日,中国化工昊华自贡产业基地在四川省自贡市沿滩工业园区正式开工建设,将按照“节能、低碳、环保”的理念,以“煤、电、盐、碱、特色产业、园区”为发展主线,实现资源综合利用,节能减排,以技术集成创新提升传统产业,调整产业结构,进入战略性新兴产业。基地初步规划占地3000亩,拟投资100亿元,新建项目17个,先建后迁,5年完成,打造“生态、科技、绿色、人文”的新兴产业基地;项目全部建成投运后,可实现营业收入过百亿元,利润总额21亿元,实现税金9亿元。中国化工昊华自贡产业基地不仅承载着中国化工、昊华鸿鹤转型升级的重任,同时也是四川省实现“建设西部经济发展高地”、自贡市实施“两化互动”战略的重要一环。

图为四川省委书记刘奇葆(右二)视察的情形。



## 蓬安供电公司积极参加县抗洪抢险应急演练

朱朝蓬 钟鸣

2012年7月25日,四川蓬安县委、县人民政府在嘉陵第一桑梓举行了声势浩大的“2012年抗洪抢险应急演练”,此次演练共有县公安局、城管局及各乡镇等多单位、多部门参加。蓬安供电公司由总经理唐阳春带队,派出了由郭孟春、陈亚雄等20名退伍老兵组成的应急抢险分队参加此次演练。

早上8点10分,随着演练总指挥的一声令下,三颗红色的信号弹升上天空,此次抗洪演练正式拉开了帷幕。首先是民兵方队进行了军体拳演练;然后是城管局方队进行了队列演练;随后出场的是公安局特勤大队的警棍盾牌术表演。最后是此次演练的重头戏:水上综合应急演练,公安局、海事处、消防大队联合演练了水上救援、水上灭火、大型漂浮物爆破等科目。

据悉,随着汛期的临近,蓬安县人民政府加紧了防汛救灾演练,进一步提高了全民抢险救

灾的实战能力,为应对突发灾情做好了准备。县委书记袁菱希望全县各级各部门未雨绸缪,继续勤学苦练,切实保证人民群众的生命财产安全。

此次蓬安供电公司派出的应急抢险分队,克服了天气炎热带来的不便,通过刻苦训练,圆满完成了演练的预定科目,充分发扬了吃苦耐劳、敢打敢拼的军人作风,彰显了新时期的国家电网精神,受到了演练指挥部的好评。公司应急抢险分队通过本次演练,一是提高了应对突发自然灾害的能力,做到了在大灾面前心中有数、应对有方;二是提高了应急分队的实战经验;三是提高了协同作战能力,领悟了不同部门、不同职业人员如何在灾害面前达到步调一致、协同作战、共同处置的要旨。

南充市军分区司令员赵勇岐,蓬安县委书记袁菱等四大班子在家领导,县级各部门、各乡镇主要负责人出席了此次演练活动。



## 大江重工(焦作)装备产业园项目奠基

近日,中国兵器装备集团大江重工(焦作)装备产业园奠基仪式在河南省焦作市举行,这标志着双方战略合作进入新阶段和新起点。此次奠基的中国兵器装备集团大江重工(焦作)装备产业

## 张家港联合铜业:我们就是这样发展起来的

特约记者 吴铜俭

江苏省张家港市地处江南沃野,北枕长江,南临太湖,北接无锡苏州,东连常熟太仓。自古以来,这里便是风景秀美、地灵人杰之所,铜陵有色金属集团股份公司下属的张家港联合铜业有限公司,在这里上演了现代工业的创富神话。

### 创业唯艰,霜刃发硌

1996年4月,铜陵有色金属集团股份公司与张家港市合作创立张家港联合铜业有限公司。投资总额为21亿元人民币,年产量初步定为3万吨电铜。

从呱呱坠地的那一刻起,公司就背负着数代铜业人的殷切期望。她不仅要成为现代化、信息化、资本化的铜精炼企业,更将成为集团公司的形象“窗口”。并以集团公司为依托,即要振兴铜业有色、实现第二次创业的目标,更要在长江三角洲地区打造行业标杆性企业。

融。领头雁高方胜站了出来,他曾在集团公司金昌冶炼厂担任过多年的电解车间主任,在抓电效和产品质量方面有着丰富的经验和成功的业绩。这位热血汉子在新厂筹建、经营管理方面可谓是“大姑娘上轿头一回”。但是,开弓没有回头箭。不见风雨,焉睹彩虹?他坚信,有集团公司与地方政府的通力协作,有同事们的鼎力相助,所有的困难都会被一一征服。

1997年初,基建工地上捷报频传:3月,煤库竣工;4月,锅炉房、电铜打包间竣工……条件成熟,高方胜果断地向董事会建议尽快启动一期工程的试生产,以确保完成集团公司下达的年产量5000吨电铜生产计划。截至1997年底,联合铜业公司一期工程共生产合格电铜6000余吨,优质品率达到97%。

### 两个抓手,走向辉煌

从试生产开始,公司管理层就坚持质量和成本“两个抓手”的原则,要求公司全体员工要从各个工序把握产品品质。

质量不仅是产品的根基,也意味着企业的生命。公司推出了一套在每个工序、每个环节、每个方面都实施全员、全过程质量管理的措施和奖惩制度。

成本不仅是利润之源,也意味着企业的潜力和竞争力。为降低成本,电解车间的职工们采取缩小极距的新举措,在降低生产成本的同时实现了质量提升。阳极炉车间的职工们采取优化操作的新办法,以降低油耗、煤耗,提高了炉龄来节约生产成本。

1997年11月28日,公司的电解铜产品送往上海金属交易所检验。化学成分、外观质量均符合优质铜标准。12月26日,上海金属交易所专门发文批复,允许以“铜鼎”牌商标在该所交割。同年底,公司电铜产品得到韩国LG电子公司的青睐,实现了1000吨优质电铜产品的对韩出口。1998年8月中旬,公司铜厂二期工程顺利竣工,并于8月28日产出首批1544吨优质电铜。

望着眼前这座充满活力、洁净文明的现代化“花园式工厂”,高方胜不

禁颌首微笑,“十三太保”们也长出了一口气,公司的一线员工也都露出了欣慰的喜悦。他们的奋斗,他们的努力证明了一个简单而朴实的道理:宝剑锋从磨砺出,梅花香自苦寒来!

### “基因”革命,屡立功

1999年初,公司3万吨电铜工程通过全面验收。管理层无暇把酒庆功,便展开了企业体制与模式选择的激烈争论。国企、民企、外企的发展模式各有千秋,在公司内部也拥有各自的拥趸。管理层决定,以集团公司几十年积淀下来的企业文化和管理经验为依托,剔除国有企业陈旧的条条框框,灵活嫁接以用人机制和收入分配制度为核心内容的苏南沿海先进企业管理模式,推动实现内部的管理基因革命,力争闯出一条适合国有企业振兴发展的新路子。

针对员工当时思想固化、国有企业意识淡化等心理状态,管理层深入开展思想工作,教育员工不能再喝计划奶。没有创新,企业必然走向衰亡,公司坚决摒弃国有企业“制度写得好、

墙上贴得高、执行脑后抛”的情况,大力倡导“制度第一,总经理第二;约束第一,自律第二”的管理理念。为转基因嫁接理论的实施保驾护航。

理论是灰色的,实践之树常青。事实证明,转基因嫁接理论结出了丰硕的果实。如今,公司阴极铜年生产能力达到20万吨,单体精炼厂规模20万吨产能,在国内同行企业中匹马当先,综合规模跃居全国六强。2011年,公司实现销售收入132亿元,主要生产技术指标全部达到国际先进水平。

### 创新驱动,战略转型

创新是民族进步的魂魄,更是现代企业经营管理的利器。公司以技术、工艺、人才、业务模式为着力点,一次又一次地进行自我否定,从而进入了一个持续正反馈的发展进程之中。

首先,争取电解铜产能实现持续攀升。公司经过两次电铜加长后,年产电铜15万吨后又通过缩小极距,加大电流密度,扩产到20万吨规模。其次,加快生产工艺技术装备转型。按照集

团公司“十二五”冶炼规划的要求,全力推进综合利用废杂铜和新增10万吨电解铜项目。再次,加快人才队伍转型。公司注重对现有管理人员和专业技术人员进行知识和技能的双重教育。最后,加快节能环保转型。以“减量化、再利用、资源化”为原则,公司进一步巩固环保综合治理成果,不断加大环保综合治理工作力度,通过技术改造、消化吸收同行业先进生产工艺等创新举措,提升现有设备装备水平,进一步改善作业环境并减轻工人劳动量。

十六载风雨兼程,十六度岁月峥嵘。目前,张家港联合铜业有限公司兵强马壮,气势如虹。在这里,每一粒空气都充盈着创业的乐章,每一束光华都舒展开飞翔的翅膀。忆往昔,优异的业绩可让人热血沸腾;望未来,美好的前景更让人纵声歌唱。铜业公司曾经在高温熔炉中冶炼蓬勃的灵魂,也将在时代的潮流中一如既往地发扬“求实、创新、合作、自强”的企业精神,在有色金属产业中再创辉煌,为社会和人民打造一所现代化的巍峨铜宫!