



三一重工： 服务“疾慢如仇”

文·杨国安 潘东燕 沈磊 潘芸

图·李瑞宁



组织能力标杆实践系列

编者按： 本文是《组织能力标杆实践》系列调研的第十篇，该系列是本刊联合中欧国际工商学院人力资源与组织管理研究中心、腾讯网联合推出的企业系列调研项目。

本次调研的案例成果将以商学院案例形式集结出版；杨国安教授与企业 CEO 对话的视频将在腾讯财经频道以“巅峰对话”的形式推出。《中欧商业评论》以媒体案例和文字对话的形式，与读者分享调研成果。

2012年1月7日，周六，凌晨两点整，我们拨了贾栓虎的手机号，还真能打通，而且他接了。

贾栓虎是三一重工一名年轻的服务工程师。在访谈中，他向我们“放言”：“公司要求我们24小时开机，随时待命，不信？那你半夜给我电话，我一定接的！”

“必须的？”

“必须的！”

我们打了电话，他也守了承诺。

三一重工近两年可谓风生水起，智利矿难、福岛核危机大救援都有它的身影。2011年7月，三一重工以215.84亿美元的市值入围FT全球500强，列第431位，目前是中国最大、全球第六的工程机械制造商。

但在20世纪90年代初，中国工程机械行业却是另一番景象。混凝土机械95%为进口产品；大吨位履带起重机械全部依赖进口；挖掘机近100%被国外企业垄断……如今，

三一重工混凝土机械、挖掘机、履带起重机、旋挖钻机已成为国内第一品牌；混凝土输送泵车、混凝土输送泵和全液压压路机市场占有率居国内首位；泵车产量居世界首位，是全球最大的混凝土机械制造企业。市场份额冰火两重天变化的背后，究竟是什么支撑了三一重工持续性的快速成长？

不赢在技术，就赢在服务

三一重工总裁向文波说：“我们赢在对中国客户的理解。”

向文波的话另有深意。中国的大工程建设除对产品独特性的要求外，工期至关重要，只能提前不可延后，加之工程机械比较复杂，容易出问题，对售后服务的要求很高。早年由于中国市场的混凝土机械很少，国外企业高高在上。设备出了问题，客户必须向国外厂家提出服务请求，厂商会发给客户一个传真，明确提出服务人员的收费、住宿和饮食

标准，条件满足后才派服务工程师来，成本高昂。

三一重工从中看到了机会。

在三一重工，有个形象的说法是：“德国产品能用四年，我们的产品能用三年，但我们的服务工程师随叫随到。”在服务上，三一重工坚定地要引领行业。向文波说：“对客户来说，服务至关重要，三一重工在全球打造了一个无与伦比的服务品牌，没错，我说的就是无与伦比！”

2011年9月24日，中国质量协会公布的中国工程机械行业用户满意度测评报告在某种程度上印证了向文波的说法。这份报告对中国14大类工程机械的服务和质量进行排名，三一重工所涉12大领域，获得8个第一，4个第二，全部做到“数一数二”。

服务，从一开始就成为三一重工制胜的战略选择。按创始人梁稳根的说法是：“我们要用偏执的态度，穷尽一切手段，将服务做到无以复加的地步。”

将服务做到无以复加

作为在一线作战的服务工程师，贾栓虎告诉我们，他主要有五项工作职责：

“第一是召请服务。三一重工有疾慢如仇的执行文化，我们的手机必须24小时开机。针对主要城市的主要供给，客户的设备出现故障，我们必须2小时内到达，24小时内完工。我们的完工率非常高，能达到98%左右。

第二是巡检服务。每个月对每台设备都要主动去做检查，督促客户做设备保养，预防各种重大故障的发生，服务工程师的巡检客户是固定的，这有利于维护客户关系和进行责任追踪。

第三是技改工作。公司的研发人员会定期到客户那里了解设备使用情况，发现设备使用中可改进的地

方后，会制定技改方案，由服务工程师去现场督促并帮助改进。

第四是工法支持。即客户施工的方法，比如，桩机是用来打桩的，但不同地区有不同的地形，施工方法就不一样，这需要我们去为客户提供工法支持。

第五是配件供应。客户需要的时候会给我们打电话，我们就给他送过去。”

贾栓虎告诉我们，以上五项服务，除配件在其保修期外是收费的，其他服务全部免费。当被问及服务成本时，北京三一重机有限公司总经理程桦深有感触地说：“你不服务客户就没有市场，要千方百计取悦客户，在服务面前不要讨价还价。虽然成本不低，但可以有效地提高客户满意度。”

回过头来看，三一重工的服务模式在过去的18年中经历了三次大的转变。

第一阶段（1994 ~ 2003）：保姆式服务

刚进入行业时，由于销量还比较小，每台设备都指派一个服务人员提供服务，并把医院的护理机制引用到工程机械行业，根据客户的不同情况分别提供特级护理、一级护理和二级护理等差异化服务。在这个阶段，服务工程师主要是教客户如何施工，派专业工程师长期在客户那里蹲守，直到操作手学会为止。

第二阶段（2004 ~ 2006）：管家式服务

在这个阶段，三一重工建立了服务管理体系，实现了一人对多台设备的管理。工作重点转移到设备维护和保养，延长使用寿命，降低成本和帮客户盈利，以及培养设备管理员，帮助客户建立内部管理制度等。2005年前后，由于客户分散带来的价格战，三一重工开始着手培养大客户，为他们提供融资渠道，从分散经营转到集中经营。同时开始提出服务承诺，打消客户的后顾之忧。

第三阶段（2006年至今）：专业化服务

这个阶段，三一重工将汽车行业的服务标准运用到机械行业，建立6S服务中心（Sales，整车销售；Service，售后服务；Sparepart，零配件供应；Show，产品展示；School，专业培训；Survey，市场信息反馈），还提供法务支持、融资支持、二手机交易、旧件回购、产品租赁、工程信息咨询与整体施工方案设计、设备的翻新与改造、特约服务、定点服务等业务支持与拓展服务。6S服务中心所在地相当于三一重工总部，各事业部、分公司均驻扎于此，各类型设备、配件储备都在其中。目前，三一重工的6S服务中心在全国30个省市都有布局，提供专业化、高标准、一站式的永久服务。

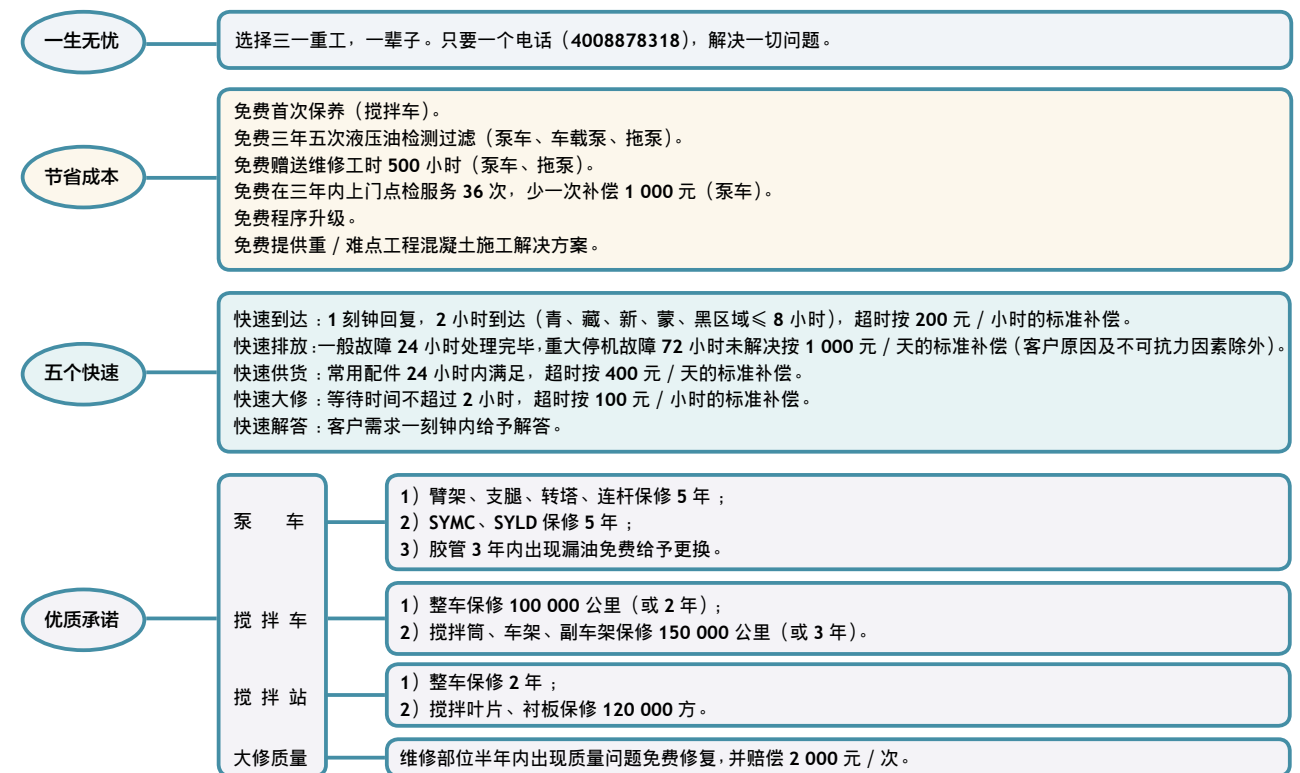
2011年，三一重工泵送事业部推出“一生无忧”服务承诺，在业内首次以量化的数字在服务速度、服

务质量、成本节约等方面对客户作出承诺。“一生无忧”即“一省五优”的谐音，“一”即“一个电话，解决一切问题”；“省”即“节省成本”；“五”即“五个快速”，对客户的服务需求，三一重工将以量化的响应速度承诺“快速到达、快速排故、快速供货、快速大修、快速解答”；“优”即“优质承诺”，将关键零部件保修期限延长至5年（见表1）。此外，每年都斥资举行大型增值服务活动。

“一把手工程”每周二的上午，梁稳根都要亲自主持一个全球视频会议，对集团上周对客户的服务情况作出评价，所有事业部及分公司总经理，以及质量、服务、人事等职能部门负责人都要参加。

在早年还只有几个服务人员时，梁稳根就亲自己动手带服务工程师，服务为本的基因由此种下。在事

表1 三一重工泵送事业部“一生无忧”服务承诺



业部层面，副总裁级别的高管每月都要抽三到五天走访客户，做市场调研。程桦说：“这叫高层督办，每个高管都有督办区，到一线去了解客户需求，以及对产品和服务的评价，回来写报告，而且要向董事长汇报。同时，各个事业部每年都会提出一些项目，如十大服务问题等，搭建平台，让大家把好想法聚集起来。每月还有一次跨部门交流会，分公司经理、服务、研发、制造、质保、财务等部门都要参加，时间为半天到一天，对过去一个月出现的服务问题做总结交流。”

以配件供应为例，缺件较多的事业部，梁稳根会在会上亲自指名问明原因。在三一重工，如果受到梁稳根点名，高管的压力会非常大。正因为“一把手工程”的推动，基于信息技术的支持，配件从采购到送到客户手中做到全程可视化。现在三一重工的配件周转率为每年4.2次左右，仅次于卡特彼勒和小松。在配件满足率上，三一重工比卡特彼勒和小松高5%~10%，达到90%，剩下的10%也能在周边城市快速调配。

三级服务监控 服务工程师是最直接与客户沟通的一个群体，对他们的有效管理非常关键。目前，三一重工一共有7000多名服务工程师，分布于全球各地。经营计划总部服务总监毛建华告诉我们，从一线的服务工程师到集团总部有三个层级：一线服务人员驻扎的各地分公司；管理人、财、物的各事业部服务部；最高层级的经营计划总部，负责对整个集团服务的监控和评价等，所有服务工程师都受到经营计划总部的实时监控。

贾栓虎说：“客户设备出现问题一般是打到总部的呼叫中心，由呼叫中心找到合适的服务工程师，告知客户需求。服务工程师会在15分钟之内联系客户，在电脑中录进订单档案，确认后出车服务。因此，每台设备是由哪位服务工程师在提供服务，总部一清二

楚。服务结束后，服务工程师要回复一条信息给总部。在服务结束的当天或第二天，经营计划总部就会给客户打电话，询问服务工程师的服务技能、服务态度、服务速度等情况，并作记录。”服务工程师的工资是由“基本工资+绩效工资”组成，基本工资由技能等级决定，绩效工资由巡检服务和召请的订单数决定，巡检服务数一般是固定的，但召请的订单数不确定，这部分是工资的大头，能占到一半以上。

三一重工对服务工程师的服务质量有三级监控：一是服务结束后的即时电话回访；二是地毯式回访，保证每半年全国所有客户回访一遍；三是“神秘客户”调查，每年调查1万名客户，调查人员到客户那里了解服务管理制度的落实和服务行为的合法合规情况。三级监控由经营计划总部下设的服务监察部负责，如果发现客户有抱怨和不满，根据轻重情况的不同，首先要在集团通报，然后调回公司，技能不够的强化技能，态度不好的做面谈工作，合格后再返回岗位。受到客户投诉的工程师，一年之内将不会有晋级机会。

让一切尽在“掌”握 2006年，三一重工花费4000万元打造的行业唯一的企业控制中心（ECC）建成完工，这改变了业界客户直接求助于一线工程师的传统模式，实现服务的“天地人合一、一二三线协同”。当客户的电话接入ECC控制中心，系统会自动显示客户设备的发动机转速、施工工况等信息，二线的技术专家可以根据这些信息进行远程诊断，在二线就能为客户解决60%以上的技术问题；若二线技术专家判断必须到现场诊断故障时，控制中心可以根据GPS卫星定位设备位置，通知距离设备最近的服务工程师到现场处理故障。同时，控制中心还可以为服务工程师提供最近的行车路线，实现对客户的快速响应。若遇到少数疑难故障，二线技术专家还可以向三线的

技术支持部或研究院寻求技术支持，由资深专家为客户提供解决方案。

除ECC系统的支持，客户还可以登录三一重工自主研发的GCP全球客户门户系统，监控自己的设备使用情况、保养情况和使用地点信息。GCP系统提供给客户在家使用。客户进入智能控制系统主页面后，可以点击进入某台设备的管理中心页面，了解设备基本信息以及最新的工况数据。只要设备在开机状态，系统就会每半小时回传一次底盘、泵送、电控的参数信息，让客户在家里就可以了解设备的施工实况。GCP系统还可以与手机绑定，客户可以在页面中选择想了解的信息类别、回传次数等，输入手机号码和希望接收的时间段，系统将每天准点给客户发送免费的相关信息。如果客户担心旗下设备干私活，或不希望设备进入某个区域，可通过系统对设备进行区域管理，只要超出划定区域，或进入警戒区域，系统会及时发送详细报警信息通知客户。此外，通过系统还可以查看服务资源的分布情况，同时为客户开通了网上配件查询以及申购功能，让客户了解最关心的配件库存情况、价格等信息。

经过几年努力，三一重工已经形成了以ECC（企业控制中心）、CSM（客户服务管理系统）、GCP（全球客户门户）、IEM（智能设备管理）、LES（物流执行系统）为主的、相对完整的支持服务智能化的信息系统，有效促进了服务水平与效率的提升。从被动坐等服务，转变为“只要您一个电话，剩下的交给我们”，再进化到“无需等您来电，一切已在进行中”的主动

BB 在三一重工，有两项费用不受预算限制，一项是研发，另一项是员工培训费用。 DD

服务；由粗放式服务转变为精细化、品牌化服务；由大而化之的服务转变为个性化、差别化、情感化服务；由基础服务延伸到知识服务、智能服务。服务真正成为三一重工制胜市场的法宝。

组织力锻造服务力

三一重工服务力的最直接体现，是在市场最前线的7000名服务工程师队伍的能力、素质与激情。给他们塑造一个良好的发展环境，以及高度认同的文化和价值观非常关键。向文波说：“三一重工建立了一套完整的对服务人员的评价、发展和奖励机制。”

无“限”培训 向文波说，在三一重工，有两项费用不受预算限制，一项是研发，另一项是员工培训费用。三一重工为刚入职的服务工程师提供了长达六个月的带薪培训，含三个月的服务技能培训与三个月的导师制实地实习。三一重工要求导师要手把手将徒弟“带上岗，带成器”，为确保新员工能从导师身上学到管理知识和技能，公司给导师月度津贴，并落实季度考核和年度1万元的优秀导师奖来强化帮学关系。同时，每年服务工程师都要回到各自事业部接受两次时长为一周的培训，技能序列的服务工程师培训专业技能，管理序列的后备服务经理培训管理技能。此外，三一重工还将丰富的学习资源以文字、图片、视频等形式放到网上，打造一个完整的在线学习平台。公司每年、每季度都聘请国内外最著名的服务专家到集团讲课，开阔服务人员的视野。根据监控数据，三一重

工各事业部（子公司）每月开展的培训达 30 多场，有的高达 60 多场。

贾栓虎说：“我印象比较深的是岗前培训，不仅包含技能培训，还有与客户沟通方面的培训，以角色扮演的方式进行，很有趣。另外，我们还要将当月发生的典型服务事件写成案例，每人每月写一个交给服务部技术科，他们会整理典型案例编成册子，然后再发给大家学习。如果你写的案例入选，就会有 300 元～500 元不等的奖励。”

同时，三一重工非常注重对高潜力员工的培训。如 2010 年开展的 S1000 人才工程，挑选优秀员工组成脱产班，接受几个月时间不等的学习，帮助他们快速成长为合格的后备干部。同时提出“领导发展领导”的理念，从制度上明确将后备干部培养纳入各级领导干部考核，没有合格后备干部的管理者不予提拔。目前三一重工储备了几千名后备干部，基本覆盖所有关键岗位。

条条大路通高层 向文波说：“三一重工最大的优势是有一套非常独特、高强度的激励政策，包括薪酬、职称、股权激励等，想找出比三一重工激励力度更大的企业不容易。”

三一重工的绩效考核重点抓“分解到位”和“两极管理”。“分解到位”即按照公司战略目标，通过部门绩效合约、个人绩效合约的签订，将经营目标分解到人，职责清晰到人。“两极管理”是要将优秀和有待提升的员工区分出来。每年 1 月、7 月进行年度和半年度考评，称为“一七制”，按两个维度，一是技能，二是业绩（对服务人员来说，主要从响应速度、24 小时订单完成率、客户投诉次数、客户回访满意度、配件满足率等关键指标进行考评），把员工分成 16 个象限，区分出表现优秀的前 30% 的 A 类员工，表现欠佳的 C、D 类员工（5%～10%）。对 A 类员工，用向

文波的话说就是要“给他鲜花给他梦”，提供培训、送读、晋升、加薪的机会。C、D 类员工则和他们一起制定绩效改善计划，并给予转岗、技能培训机会。

在晋升方面，三一重工建立了 16 大体系的专业技术职称评定通道。管理通道：新员工—主管—科长—部长—总监—总裁助理及以上；技术通道：新员工—初级工程师—中级工程师—高级工程师—技术专家—资深技术专家；营销通道：新员工—营销代表—营销师—高级营销师—营销专家—资深营销专家。资深专家可享受集团副总待遇，职业发展没有天花板。

三一重工有不到 30 岁的总经理，科长和部长更是普遍。向文波说：“三一重工很少从外部招聘高管，全部是内部提拔，给内部员工提供事业发展的机会。”员工只要在同一岗位工作两年以上就可以参加内部竞聘，每年都有数千名员工在人力资源部门的推荐下得到晋升。梁稳根更是每个月雷打不动抽出一到两天时间与由人力资源部推荐的晋升人才交流谈话。

富足而有尊严 在三一重工，梁稳根常讲的一句话是：“人类因梦想而伟大。”早在 1989 年，梁稳根在湖南涟源成立三一集团时就提出：创建一流企业，造就一流人才，做出一流贡献。这也是三一集团名字的由来。

1994 年，三一集团搬到长沙经济技术开发区时，周围是一片荒山，条件艰苦，走了不少人。为了留住员工，在奠基仪式上，梁稳根给每人发一张纸条，上面写着“梁稳根”三个字，他说：“十年以后，如果你们还在三一重工，就拿着这个条来找我，我给你们每人一块纯金的金牌。”2003 年公司上市，梁稳根给了十多个纸条还在的员工兑现了承诺，不仅给了他们金牌，还另外发了 10 万元钱，并把他们命名为“金牌员工”。同时承诺，在公司规模达到 1 000 亿时，每人再

奖励 100 万。三一重工的文化从梁稳根开始播下重信守诺的种子。长安大学教授李冰是三一重工的技术带头人，几年前因病逝世，虽然并没有达到与公司签订协议中约定的目标，但三一重工仍然兑现了当初的承诺，给了他家人 3 500 多万元。另一方面，在三一重工，一旦触及诚信的底线就必定会被扫地出门。当年某位年轻才俊曾是公司排名非常靠前的副总经理，梁稳根对他非常器重，但后来他的团队业绩数据出现造假情

况，公司即刻就把他撤掉。

三一重工的目标是让员工过上富足而有尊严的生活，为此建立了一套富有竞争力的薪酬体系。2010 年，三一重工的普通员工年人均工资达 5.1 万元，是湖南在岗职工平均工资的 1.7 倍。年工资增长幅度为 10%～15%。服务工程师则是多劳多得，有一定工作年限的服务工程师月收入都在万元左右。每个月都会有特别贡献的两三个服务工程师受到梁稳根的嘉奖，并把表彰编成

服务工程师初体验

口述·贾栓虎

人对第一次触及的事总是印象深刻，挥之不去。

2010 年 7 月，我以应届大学生的身份进入三一重工，成为一名服务工程师。那是盛夏 8 月的一天，酷热。我和我的“导师”孙经理到北京房山的一个工地为客户提供服务。在接到呼叫中心的电话并与客户建立联系后，我们马上准备工具，然后开着服务车就出发了。孙经理告诉我，这是第一次和这位客户打交道，建立信任非常重要，我们一定要全力以赴。当时，我有一种感觉，就像是消防员救火，火急火燎的。

大约过了一个小时，我们到了客户的工地。当时他们正在赶工期，非常着急。因为是新客户，一直对我们抱怨。孙经理就不断安抚他们。按正常的流程，我们应该先打开显示器看显示的压力，然后测压，再判断故障情况。孙经理则完全不用，去机器旁边听了一下，就非常肯定地说：“检测机坏了！”孙经理 50 多岁了，有超过 20 年的工程机械行业服务经历。但我毕竟是初学，就一直问孙经理：“能不能确定啊？”孙经理肯定地说：“能！”

既然确认是检测机坏了，我想那就换个检测机好了。但孙经理却对客户说：“我们打开看看，能不能换个零件把它修好，你可以少点损失。”当时是中午最热的时候，对一般人来说，在太阳下站半小时都会受不了。我们就在那拆检测机，检测机里边全是黄油，弄得满手都是，工具也都是烫的。通常只要拆一个小时就能搞定，但由于那是台从来没有动过的老设备，我们拆了两个多小时。看到我们在大太阳底下卖力，客户也不抱怨了，还叫我们先吃完午饭再修，但孙经理一定要修好再说。

打开检测机后，发现是里面的好几个尺子坏了，都要换掉，其实客户也省不了多少钱。我当时在想，没必要这样吧？这份工作真的适合我吗？大学刚毕业就干这活？大夏天的被太阳一直晒着，衣服都被汗水浸湿了！

给客户修好机器已经晚上 12 点多了。客户让我们吃完饭再走，但公司有饭补，并有硬性规定不准吃客户的饭。孙经理就告诉他们，下次有问题给我们打电话就好了。当安上新检测机，设备重新正常运行

时，我突然感觉特别踏实。我们开车一路从五环往回走，感觉特别爽。不知道为什么，中午还在怀疑自己要不要做这份工作，但为客户处理好故障的心情竟是如此奇妙。

后来我一直在琢磨：为什么会有这种感觉？在第一次独立为客户服务后，我找到了答案。那次也是换检测机，但在拆的时候卡住了，怎么也弄不下来，怎么会这样？只好给经理打电话让他过来解决。当时真的非常沮丧。你在处理故障时，大家都以一种期盼的眼神围着你，解决不了问题很没面子。这就特别能体会上次那种处理完故障的美好感觉了，那是当“救星”的感觉啊！

那次没能解决故障，回去后看书看到半夜才搞明白，这个工作真的没那么好做，它要求又好又快，一般人很难承受这个压力，私下要不断学习。

服务工程师是特殊工种，时间自由，但要随时待命。作为三一重工的服务工程师，常常能感觉到公司对我们的重视，这让我很欣慰。一年多来，我觉得做这个工作很充实，已经喜欢上了，我愿意一直做下去。🏠

【本文由本刊编辑潘东燕采访整理而成。】

短信，发到每个工程师手机里。贾栓虎说：“对服务工程师，公司有自购服务车的政策，规定八种车型，并借款给我们，购车后每个月有油补和车损补贴。根据等级不同，油补分为1 600元-2 000元两档。车损补贴三年，每月1 800元。我已经买了车，向公司借了5万元，每月从工资里扣3 000元，非常实惠。另外，我现在是住在宿舍，一个月交50元钱，也就是水电费，吃饭打卡。虽然是在北京，但生活成本很低。”正由于此，虽然服务工程师很辛苦，但流失率不到3%。

同时，近年三一重工相继落实五星级员工食堂、高规格员工俱乐部、困难员工帮扶等20多项人文关怀措施。每年开展四期“家庭开放日”，邀请员工家属来公司参观、旅游，食宿行都由公司报销。每年年初人力资源部都有规划：今年在帮助员工方面要做哪些事？做到什么程度？一条条列出来！年底绩效考核时要对照逐项检查。比如2011年的工作重点是困难员工的子女入托、入学问题，人力资源部承诺全部解决。

三一重工还设立董事长电子邮箱，同时在几个产业园都设置了实体信箱，听取员工建议，每年通过董事长信箱能够收到4 000~5 000封信。前段时间，一位基层员工提出的改善建议得到推广，为公司节约近百万元，梁稳根亲自给他发嘉奖令，并奖励9万元（合理化建议按预期收益5%~10%对员工进行奖励）。同时，三一重工还建立了一个类似于贴吧的网络平台，了解员工心声，梁稳根每周都会浏览一次，每个月都会就相关问题作出批示。

“一生无忧”这样炼成

三一重工之所以敢做出近乎苛刻的服务承诺，与它强大的服务资源体系直接相关。以三一重工泵送事业部为例，其在国内设有700多个办事处，2 200余

名训练有素的服务工程师、1 500多台工具齐全的服务车24小时整装待命，确保服务半径控制在100公里以内；450多个配件仓库形成了总部仓库、区域中心仓库、省级仓库和地市级仓库四位一体的配件供应保障体系，储存了价值5亿多元、8万余种零配件供用户选择，形成了庞大的立体资源配置体系；50多家维修中心提供7×24小时维修服务，提供全面包干与上门大修服务，并拥有唯一的保险定审资格，能为客户设备快速准确地排除故障。

在过去的十多年，中国的高速发展带动了中国工程机械行业的快速发展，三一重工结合中国特殊的市场背景，一开始就卡住“服务”这个战略要塞，并逐步建立、强化和完善这个差异化的核心竞争力，由此获得持续十多年的高速增长。虽然服务成本不低，但也带来了高于竞争对手10%左右的溢价收益，毛利水平一直居行业首位，过去两年在37%左右，而行业平均水平为25%左右。更重要的是，服务竞争力难以复制，因为其内生于组织能力。无论是战略，还是组织能力，成功的关键在于最高领导人和领导团队的能力、判断和坚持。三一重工的发展，一开始依赖于领导眼光，随后依靠企业机制，但要真正将服务战略演变成一种全员思维，还有较长的路要走。

杨国安

中欧国际工商学院飞利浦人力资源管理学教授、CEO学习联盟创办人，组织能力建设学习联盟会长，人力资源与组织管理研究中心主任

潘东燕

本刊主笔

沈磊

中欧国际工商学院人力资源与组织管理研究中心研究员，博士

潘芸

本刊编辑



国际化是第三次创业 ——杨国安对话三一重工总裁向文波

文·杨国安 图·潘伯毅

深度理解本土市场

杨国安：自成立以来，三一重工每年以超过50%的速度成长，在工程机械行业创造了很多“第一”，你们能脱颖而出的制胜之道在哪里？

向文波：实事求是地讲，迄今为止，三一重工还是赢在中国。三一重工目前销售收入超过90%来自中国市场。之所以能在中国市场取得比较好的竞争优势，主要有几个原因：

首先，我们是本土企业，对客户需求的理解和把握比较到位。不是停留在经营理念上，而是有一套很好的客户快速响应机制去保障执行。比如，每星期我们都有一个集团早会，会对客户服务情况，以及客户意见和建议作出评价。每个月，公司高管都会抽出固定时间走访客户，了解客户意见，并在此基础上召开营销多方会议研究对策。

其次，长期以来，我们非常注重服务。服务是三一重工的两项核心竞争能力之一。工程机械行业是一个很特殊的行业，客户高度依赖产品服务。我们对服务进行了一系列的创新，并建立了一套完整的体系，在全球打

造了一个无与伦比的服务品牌。另外，三一重工依靠的完全是内生式的增长，每年的研发投入占销售额的5%左右，研发人员数量占员工总数的六分之一。

第三，我们高度重视产品的品质。三一重工对质量的追求是宗教般的，什么都可以犯错误，唯一不能犯的就是质量的错误。三一重工基本文化理念叫做“品质改变世界”，强调以高品质的产品和服务改变中国产品质量低劣的世界形象。我们长期以来对精益制造、对先进的工艺装备、对提升产品品质都非常重视。三一重工所取得的竞争优势是在高质、高价上取得的。

研发与服务的高举高打

杨国安：相对于跨国公司，中国企业往往从中低端市场入手，然后向高端市场发展，能否介绍一下三一重工的进口替代产品研发策略？

向文波：我们采取的策略是高举高打，打的就是进口替代，在我们经营的所有领域基本实现了进口替代。我们认为中国有几个优势：一是有优秀的劳动力资源，中国人非常勤奋，富有创新精神。我们的研发



对于国际化，我们有两个基本策略：一是本土化，就是要扎下去，生产出满足本土市场客户需求的产品；二是聚焦，聚焦重点市场、重点产品，而不是‘天女散花’。



人员的创新能力、敬业精神是非常好的。在中国，制造业仍是最繁荣的朝阳产业，这是由经济发展阶段决定的，最优秀的人才还是在制造领域。同时，劳动力成本也相对低廉。在三一重工，六个人里就有一个研发人员，这在国外不可想象，他们无法支付如此庞大的研发队伍的工资和福利。另外，需求是创新的前提，也是三一重工成为世界级企业的前提。中国正处在一个建设的高峰期，这为我们提供了得天独厚的机会。

杨国安：三一重工如何同时管好制造工人和知识型的研发人员？

向文波：首先，我们希望三一重工的薪酬是富有市场竞争力的。我们工人的工资在同行中是最高的，研发人员同样也是最高的。另外，我们对不同的人员有不同的激励措施，互相之间是没有干扰，不攀比、不搞平衡。这也是民营企业的一个优势。

杨国安：刚才你提到另外一个很重要的强项是服务，服务是离不开人，三一重工是如何培养、评价、激励服务人员，确保服务到位？

向文波：三一重工有两项费用不受预算控制，一

项是研发费用，另一项就是对员工的培训费用。集团还有自己独立的、经国家教委批准的三一重工工学院，除通过高考招生以外，还肩负着为公司员工提供培训服务的责任。另外，我们与湖南的十几所高等学校都有联合办学，三一重工对员工的培养是从大学招生开始就进行定向培养，这里不仅包括营销服务人员，还包括工人、操作手等。同时，三一重工有一套完善的对服务人员的评价、奖励机制。我们对每一个服务订单是100%跟踪。售后服务人员的奖励和工资不是三一重工说了算，是由客户评价决定的。他们每得到客户一个好的评价，三一重工就有与此相对应的激励标准，这使得我们的服务人员必须高度重视对客户需求的满足。

中国经验，全球复制

杨国安：三一重工梁董事长说只有实现了全球化的三一重工，才是成功的三一重工。目前三一重工的全球化发展思路是什么？

向文波：三一重工把国际化看成第三次创业，按照梁董事长的说法，如果三一重工不能成为一个国际型企业，充其量只是中国一个比较大的个体户。2002



图·李瑞宁

年，三一重工就开始尝试国际化，目前还在初级阶段，出口只占5%左右。我们希望到2015年的时候，能有30%左右的营业收入来自国际市场。现在在美国、德国、印度和巴西建成了自己的制造和研发基地，按规划要在全球30多个国家建立服务中心、产品的组装中心等。目前三一重工的产品销售和服务体系已经扩展到100多个国家，基本上已经完成国际化布局。我们有两个基本策略。一个是本土化策略，就是要扎下去，生产出满足本土市场客户要求的产品。同时希望人才是本土化，文化是本土化的。另一个是聚焦。我们聚焦重点市场、重点产品，不是“天女散花”，而是有选择地去做国际市场，把三一重工成熟的产品销到我们认为合适的市场。在国际化过程中，我们注重自己投资，而不依靠兼并和重组。

杨国安：过去跨国公司到中国跟你们打，输的原因就是没有本土化优势，三一重工到国外也同样存在这个问题，你们准备如何取长补短，赢在海外？

向文波：事实上，在全球真正有工程机械制造能力的企业很少，主要是欧、美、日、韩。到现在为止，我们没有想到要去日本和小松、日立竞争，也没有想

要到美国与卡特彼勒竞争，到德国与沃尔沃竞争。我们是到不具备工程机械制造能力的广大发展中国家去营造三一重工的竞争优势。我们在中国的经验是可以全球复制的，比如说研发优势就和地域没有关系，不管将来走到哪里，研发中心还是在中国。服务优势也可以复制，我们主要的竞争对手是欧美日韩的企业，它们的问题是优秀的人才已经离开制造行业。同时，人工成本很高。而三一重工完全可以向全世界各地派出中国的服务工程师。同时，我认为三一重工的优势还会得到进一步强化，在美国、德国这些发达国家，三一重工可以通过设立研发中心和制造中心，进一步改善产品质量。

杨国安：要实现全球化的三一重工，你觉得最大的挑战是什么？

向文波：万变不离其宗，最大的挑战是如何理解不同区域市场的客户需求，以什么样的方式更好、更快地满足他们的需求。市场不一样、文化理念不一样，客户的需求、使用习惯都不一样，这些东西都需要我们去理解，需要高素质的员工队伍去满足。这就是最大的挑战。合