

LIANG WENGEN
DE SANYI
ZHILU **ROAD**

中国首富、CCTV年度经济人物、
十八大代表梁稳根和他的创业团队

筚路蓝缕 从零起步的创业故事
工程机械行业领军企业三一集团
激流勇进 逆市操作的成功秘诀

梁稳根的三一之路

程富广 肖瑜 李佳怡 著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



梁稳根的三一之路

程富广 肖瑜 李佳怡 著

图书在版编目(CIP)数据

梁稳根的三一之路 / 程富广, 肖瑜, 李佳怡著. —杭州: 浙江人民出版社, 2013. 5

ISBN 978-7-213-05444-0

I. ①梁… II. ①程…②肖…③李… III. ①机械制造业—工业企业管理—经验—中国 IV. ①F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 070053 号

梁稳根的三一之路

作 者: 程富广 肖瑜 李佳怡 著

出版发行: 浙江人民出版社(杭州市体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571)85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 王方玲

封面设计: 柏拉图

责任校对: 姚建国

电脑制版: 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷: 杭州丰源印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16 印 张: 12.5

字 数: 15.5 万 插 页: 1

版 次: 2013 年 5 月第 1 版 印 次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-05444-0

定 价: 29.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

我国实行改革开放政策以来,无数的禁区被打破,无数的不可能变为可能。在这个历史分岔的路口,有这样一群人,他们仰仗勇气和胆识,选择了一条尚未有人踏足的道路,最终实现了自己的梦想,成就了一番事业。这群人,有一个共同的名字:中国第一批民营企业家。

20 世纪的最后十年,经济全球化步伐加速,在那个风起云涌的年代,他们当中的有识之士高瞻远瞩,不光是在国内市场上跻身前列,而且放眼全球,力争在国际市场创造出一流水平。他们都有一个更高的理想:掌握国际先进技术,将“中国制造”变为“中国创造”,同时,他们还高高举起了“实业报国”的大旗。这一口号在工程行业体现得尤为明显,他们为中国的机械行业撑起了一片天空。如今,他们一手创办的企业,已是中国经济版图上不可或缺的一块。

在这块民营企业的拼图上,三一重工的名字十分醒目。

这个土生土长的民营企业,常常被人误认为国企。在中国,工程机械行业一度是国有企业的天下,徐工、中联重科、柳工、山河智能这些国有企业名头响亮。三一重工是闯进这个世界的懵懂孩童,却在短短的数十年间迅速成长。2009 年,三一重工实现总产值 360 亿元,利税总额 40 亿元,混凝土机械、桩工机械、履带起重机成为国内第一品牌,混凝土泵车全面取代进口,挖掘机国内市场占有率超过世界第一品牌——卡特彼勒,真正进入了世界一流行列。

作为三一重工的重要创始人和灵魂人物,梁稳根始终低调地躲在幕后。出生于 1956 年的他如今已近花甲之年,作为新中国成立后的第一批



大学生,他经历过年少得志、情场失意、商海浮沉……在看过风风雨雨,经过潮起潮落之后,他既修得一份坐看潮起潮落的谦逊淡泊,又始终怀有不断前进的热忱之心。

2011年,梁稳根荣膺中国双料首富。对此,他却表示,没太大感觉,自己只是一个大个体户;对已取得的成就,他说距离产业报国还有一段很长的距离;问他下一个目标是什么,他说世界500强。

因着这种又低调又有“野心”的矛盾品质,梁稳根既踏实又敢于承担风险,带着三一重工一步一个脚印,却始终向上奔走,走过了20年。

20年的成长,对一个人而言,意味着风华正茂,心智健全,思想成熟,20年后的今天也同样是三一重工里程碑式的纪念。未来有无限可能,对于一个企业,同样如此。在三一重工下一个20年开启之际,我们抚过三一重工(以下正文简称“三一”)的历史脉络,看到中国第一代民营企业家的成长轨迹,同时也看到“产业报国”这句话的落地生根。

前言 // 001

第一章

大学生辞职下海去创业

- 上大学,人生掀开了新篇章 // 003
- 与“企业管理”一见钟情 // 005
- 大学生成了羊贩子 // 006
- 索性辞职下海 // 009

第二章

茅塘乡蹒跚起步

- 结合自身特长找市场 // 015
- “我们通过创新获得了生存的权利” // 017
- 材料厂有了“户口本” // 020
- 挺进大城市,挺进大行业 // 022

第三章

移师长沙

- 第一次讨论“分家产”问题 // 027
- 打下第一个“固定靶” // 029
- 易小刚:迟来的伙伴 // 031
- 要做当之无愧的“中国泵王” // 035
- 打破行业规则,实行赊销模式 // 039
- “楼能建多高,三一的泵就能送多高” // 043



第四章

两条发展思路,一个扩张目的

- 思路一:上市 // 049
- 思路二:多元化 // 051
- 四面出击还是专攻其一 // 052

第五章

宏观调控之击

- 雄心勃勃描绘蓝图 // 059
- 宏观调控不期而至 // 061
- 三一成为“重灾户” // 063
- 经营思路露破绽 // 065
- 扩张豪言犹在,裁员风波袭来 // 067
- 冰河期,还未结束 // 071

第六章

微利时代新商道

- 苦练内功:向质量要效益 // 077
- 因地制宜:推行承包责任制 // 080
- 反向操作:出击资本市场 // 081

第七章

走向国际市场

- 要么走出去,要么关门走人 // 087
- 区分市场,实行“南、北半球战略” // 090
- 亮相慕尼黑:世界市场,应有中国一席之地 // 093

- 挺进中东：出口而非投资 // 095
- 开垦印度：差异化营销是王道 // 096
- 挺进贝德堡：种一棵小苗在欧洲 // 099
- 欧洲迷局，拭目以待 // 103
- 印度本土化：让三一印度成为真正的印度公司 // 105
- 美国建厂，谁快谁慢咱们走着瞧 // 107

第八章

股权分置

- 股权分置改革，到底怎么改 // 113
- 请国家拿三一做试验 // 115
- 三一率先提出“股改”方案 // 118
- 股民与专家意见相左 // 121
- 三一让步，再表诚意 // 123
- “三一模式”成为“股改”范本 // 126

第九章

坎坷艰辛成长路

- 与中联重科的纠葛 // 133
- 展会上的泵车断臂事件 // 137
- 金融危机背景下的三一动向 // 141
- 起诉奥巴马：我们没有退路，只能维权 // 146

第十章

高速成长原动力

- 年年都是人力资源年 // 153
- 员工说好，才是真的好 // 155



- 招到人,更要留住人 // 159
- 杜绝浪费,追求精益的“三一生产方式” // 161
- 推行六西格玛,追求质量“零缺陷” // 164
- “6S”和“三合一” // 166

第十一章

并购之道

- 做大三一,并购是必经之路 // 173
- 三一加价,能否收购徐工 // 175
- 收购沈阳机床,三一依旧是看客 // 181
- 与中联重科对招,竞购 CIFA 再次失利 // 184
- 终将“大象”收入囊中 // 186

后记 三一的样本意义 // 191

第一章

大学生辞职下海去创业

- 上大学，人生掀开了新篇章
- 与“企业管理”一见钟情
- 大学生成了羊贩子
- 索性辞职下海

上大学,人生掀开了新篇章

1956年,梁稳根出生在湖南省涟源市茅塘乡道童村。熟悉三一的人都会对这个地名印象深刻,因为三一重工创始人梁稳根、袁金华、毛中吾、唐修国四人的姓连起来,谐音就是“涟源茅塘”,再加上后来加入的向文波,刚好凑成“涟源茅塘乡”。

梁稳根的父亲梁柳清是一个地地道道的农民,母亲肖圭元是一位体弱却坚强的中国传统女性,她对梁稳根影响至深。梁稳根曾说:“如果没有母亲,就没有我的事业;如果没有母亲,就没有我今天的成功。”

梁稳根的童年,是在缺衣少食中度过的,愈是在这样的环境下,受的教育对人的影响愈深。时至今日,梁稳根依然记得年少时,体弱的妈妈同自己一道担水的情景:“抬水时,妈妈总是把水桶的绳索靠在她那一边,把重量压到自己身上。”扁担上的绳索萦绕在梁稳根的心头,成为他一生挥之不去的情结。得到过爱的人,往往更懂得给予爱。“子爱利亲谓之孝,万德孝为先。”孝子梁稳根,在创造财富后,也从未忘记反哺脚下的土地。

梁稳根的青少年时期正值20世纪六七十年代。他走着许多农村孩子走过的路:插秧、除草、翻地、砍柴、挑炭……这种种的农活,伴随着每一天的太阳从东边升起,从西边落下。“宁要社会主义的草,不要资本主义的苗”,“向反潮流、交白卷的张铁生学习”……这类话充斥着墙壁和天空。



历史的车轮卷着不知所措的人们前进,1978年,中国迎来了历史的重要转折点。而梁稳根的转折点是在1979年。

1979年新年的第一天,《人民日报》发表了一篇关于党的战略转变的社论。文章说,全体干部、全体党员和全国人民要动员起来,跟上客观形势的发展;为了加快现代化的步伐,就要大力采用先进技术,不管哪个国家的好经验,我们都要把它学过来。所有怀疑、期待、不安、犹豫的情绪都在这篇报道中平静下来,暗烧的热情则水落石出,中国这条巨龙缓缓苏醒,在版图南端睁开了一只眼,名叫深圳特区。

在湖南中部名叫道童村的小村庄里,村民也欢欣鼓舞,不过,却不是为那未曾吹到的春风,而是为道童村10多年来的第一个大学生——梁稳根。1979年,高考制度恢复两年后,这个孩子以优异的成绩考入了中南矿冶学院(现中南大学)的材料学专业。

道童村的一间泥砖房里,梁稳根一家更是喜气洋洋。“文化大革命”时期,父亲编卖竹器来养家糊口,却因“涉及私营生意”经常被拉去当作批斗对象陪绑。如今,这些屈辱都因家里出了一个大学生而被洗刷,可谓光宗耀祖。

青年梁稳根的心情是兴奋又自豪的,多年后,这种心情甚至照亮了他对那个时代的回忆:“我出生在秀丽的湘中山村,在那里度过了单纯的童年和少年时光,和许许多多的山村孩子一样,憧憬着山外的世界,向往更广阔的天空。”

因为这种向往,梁稳根拾起了书本。或许,当年的他读书只是因为想出去看一看的冲动,30年后的今天,他的总结却是深思熟虑:知识改变命

运。曾经，他用知识改变了自己的命运，实现了自己的梦想；今天，他将此理念传授给他的员工，种入三一的文化。

23岁，梁稳根怀着激情和骄傲踏上了求学之路。

目送他的背影，道童村每个人都兴致勃勃地谈论这个孩子无限光明的未来：成为一名光荣的工人，甚至可能成为国家干部。但是，谁都没有想到梁稳根最终会“走上资本主义道路”，想不到他会创建一个叫“三一集团”的民营企业。

若干年后，当梁稳根又回忆起那段岁月的时候，他说：“从此，我的人生掀开了新的篇章。”

与“企业管理”一见钟情

在中南矿冶学院，梁稳根度过了四年时间。这所大学坐落在湖南省长沙市风景秀丽的岳麓山下，历史悠久。相隔不远的岳麓书院，是湖湘文化的摇篮和象征，培养了一代又一代的伟人，有“惟楚有才，于斯为盛”的说法。

长期浸淫于此的梁稳根可以如此形容四年的大学生活：岳麓山下、橘子洲头，书生意气、挥斥方遒。

梁稳根的专业是当时十分热门的材料学专业。像所有初入学海的人一样，梁稳根如饥似渴地吸收着知识，即使是与专业无关的理论课，年轻的他也兴致勃勃，十分投入。

也许就是这样的热切触动了教授，在一次谈话中，讲授政治经济学的老教授意味深长地同梁稳根说：“计划经济不存在真正的经济学。”他给梁稳根指引了另一个方向——西方管理学。于是，梁稳根开始阅读一些企



业管理方面的书并痴迷其中,他经常跟同学聊企业管理理论,还模仿书中用秒表计算工人的工作时间。在洛阳铜加工厂实习时,梁稳根激动地表示,以后一定要办一个像洛阳铜加工厂一样大的厂来做改革的实验。因此,大学时代,梁稳根还得了个“厂长”的绰号。

在对西方管理学的狂热喜爱的鼓动下,梁稳根甚至跑去找副院长,要求转专业。在当时全国大举抓工业生产的形势下,材料学专业的学生已经是半个国有企业工人了,一毕业就能分配到好的单位,前途一片光明。放着前途光明的热门专业不学,转去冷门的企业管埋,这真是让人难以理解。院领导出于爱护不予答应,最终未能如愿的梁稳根,只得一边学习本专业,一边自修企业管理。

也是在大学里,年轻的梁稳根遇到了梦中的女孩,这段纯洁的恋情最终以悲伤落幕。失恋之痛让梁稳根萎靡不振了一年,在或关心或怜悯或取笑的眼光中,他咬咬牙,多读了一年,完成学业。冥冥中自有注定,如果没有这一年的延迟,梁稳根也许就不会遇到人生中最重要缘分,不会遇到三位将来同他并肩创业的好兄弟。

大学生成了羊贩子

1983年,梁稳根毕业了。在众人艳羡的目光中,他被分配到兵器工业部洪源机械厂。大山深处的这家企业是山村中为数不多的文明灯火。带着一箱书、几本厚厚的企业管理笔记和产业报国的梦想,梁稳根步履匆匆地走向了未来。

上班伊始,还是一名普通工人的梁稳根的“厂长”本色就已经无法掩盖了。在抬石头、挖土方、搬机器设备、爬上半空架设高压电缆的工作之余,他经常和别人议论时事,讨论国有企业的出路。他甚至还在自己的单

身宿舍墙壁上写下了“创一流企业，做一流人才”的豪言壮语——“三一”口号的雏形。

1984年10月20日，党的十二届三中全会在北京召开，会议通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》。其中阐明了以城市为重点的整个经济体制改革的必要性、紧迫性，规定了改革的任务、性质和各项基本方针政策，提出了社会主义经济是以公有制为基础的有计划的商品经济。

改革的春风吹到了涟源，吹到了这家山中的兵器工厂，解放思想的号召让人们热血沸腾。

在平时的言谈中，梁稳根的改革思想给洪源机械厂的管理者留下了深刻的印象，于是，梁稳根顺理成章地挑起重振涟源兵器厂的重担。他满怀热情撰写的改革方案，也在全厂得到推行。1985年初，梁稳根被提升为计划处副处长，6个月后升任体改办主任。

“这个岗位是很光荣的，主任是一把手，我在那里做主持工作的副主任，是副处级。”梁稳根介绍说。

在外人看来，梁稳根是风光的。然而，历时半年的改革后，梁稳根发现，国有企业的弊端是无法通过一次简单的改革来清除的。

渐渐地，梁稳根感到，洪源机械厂已经不再能够承载自己的梦想。“拯救一个坏了的细胞，不如换一个新的。”他有了“出走”的想法。

进厂之初，梁稳根认识了一帮志同道合的朋友，而当中的唐修国、毛中吾和袁金华最终成为他的创业伙伴。

梁稳根、唐修国和毛中吾都是涟源人，梁稳根与唐修国是同一批被分配到工厂的，袁金华则是1977年恢复高考后首批考入哈尔滨工业大学的



学生，比梁稳根他们早来一年。

工作之余，这四个年轻人常常聚在一起。他们结伴到工厂澡堂，一边洗澡，一边唱：“没有天哪有地，没有地哪有家，没有家哪有你，没有你哪有我……”他们谈过去，谈到让梁稳根痛苦的失恋，开玩笑说“一个人不经过一次失恋不叫痛苦”；他们谈国家，谈怎样办好企业；他们心中都有着一股暗涌的冲动，都渴望“打破现实，逃离洪源”……

所以，当梁稳根向他们诉说自己的抱负与抑郁的时候，迅速地获得了共鸣。1984 年底的一个消息，促使他们进行了第一次尝试。

当时，梁稳根听说，市场上羊很好卖，一头羊可以赚二十来块钱。这可是一个惊人的数字，要知道，在当时一个正式工人的月工资也不过几十元。于是，梁稳根产生了试一试的念头。

湘中自古就是商贾之地，有着历史悠久的“扁担经济”。有人戏称，如果你看见一个人背着背包，行走在旷野上，他可能是美国人，但是如果你看见一个人用扁担挑着货物，行走在旷野上，他可能就是湘中人。再者，湖南到广东只有一个小时的车程，沿海地区的新事物第一时间便能传达进来——改革开放后南方的变化也切切实实影响着湘中人。

20 世纪 80 年代中后期，湖南的民营经济已经兴起，“投机”也多了起来。洞口的辣椒比冷江的便宜几分钱，便有人从洞口买来辣椒，再到冷江卖。在当时，“投机”不是一件光彩的事，小贩当然也不会当街叫卖，只在辣椒框边摆上一个牌子，上书“洞口辣椒”。

湖南的第一批商人是从做鞋、敲脸盆、经销塑料热水瓶壳等做起的。当时所谓的“投机倒把”行为，成就了后来的一批企业家。不仅湖南，大概全中国的民营经济都是这样发展起来的。

梁稳根贩羊的主意，得到了唐、毛、袁三人的积极响应。说干就干，出