

# 以追求卓越的精神 持续引领行业发展

◆黄庆丰 / 文

## 编者按

在第二届中国质量(上海)大会上,上海振华重工(集团)股份有限公司总裁黄庆丰在题为“以追求卓越的精神,持续引领行业发展”的演讲中,分享了振华重工作为全球最大的重型装备制造制造商,在发展中的一些经验和做法。



**振**华重工是全球最大的重型装备制造制造商。公司主营业务包括港口机械、海洋工程装备、大重特型钢结构、海上运输与安装、系统总承包、电气、投资、一体化服务等八大业务。截至目前,公司产品已进入全球99个国家和地区,并连续19年全球市场份额第一,其中港口机械产品占82%的全球市

场份额。振华重工曾代表中国装备制造企业首次荣获国家科技进步一等奖,2016年代表中国装备制造企业首次荣获中国政府质量领域最高奖——中国质量奖。

借此机会,我代表上海振华重工(集团)股份有限公司,与各位交流振华重工在发展中的一些经验和做法。

## 一、以追求卓越的技术,倾力打造大国重器

进入“十三五”时期,面对国内外严峻经济形势和企业发展“新常态”,振华重工系统思考和探索自身转型升级的理论支撑,结合自

身的实际,提出从设计、研发、管理、服务四个维度进行五个方面的转型升级,即“从中国制造转向中国创造;从卖产品转向卖精品;从卖设备转向卖系统;从卖硬件转向卖软件;从2.0时代的生产模式、管理模式、商业模式转变为4.0时代的新模式”,最终全面实现公司的转型升级。

当前,全球港口向“人本型、资源节约型、生态环保型、现代物流型、数字型”的“五型港口”方向发展,未来将有越来越多的新港建设和旧港升级换代。围绕这些需求,振华重工不再满足于港机单机供货,开始向系统化解决方案提供商转变。通过自主的产品设计和软件开发、自主设计集成的电控系统,将码头所有港机设备纳入计算机系统控制。在总结前三代自动化码头技术基础上,成功推出了全球第四代全自动化码头装卸系统。

在振华重工的全系统总包下,

2015年,全球首个第四代全自动化码头在厦门运营,成为厦门城市一张新名片,在厦门金砖峰会期间成为关注的焦点;2017年,青岛全自动化码头正式运营,其超高装卸效率创造了两项世界纪录,作业效率超过了前几代自动化码头;2017年12月,全球最大的全自动化码头——洋山四期全自动化码头在上海投入运营,全部建成后上海港的年吞吐量将突破4000万标箱,成为全球吞吐量最大的码头。在国外,2015年10月,公司与马士基集团签订了意大利VADO自动化码头项目。在国内外市场的优秀表现让振华重工获得行业高度肯定:被国外《港口运营者》杂志誉为港口“最佳自动化码头供应商”。

## 二、以追求卓越的步伐,不断提升“走出去”水平

振华重工成立25年来,基本实现了“世界上凡是有集装箱港口

的地方,就有振华重工生产的集装箱起重机在作业”这一目标。公司的“走出去”,可分为三个阶段:

### (一) 产品“走出去”

公司从成立之初就将目标锁定在国际市场。当时,国内港口基本采用欧美和日本的设备,国际市场的港机订单也集中在几个大的港机制造商手中。要突破重围,必须从国际大港的设备采购中取得突破。1992年,公司获得的第一份订单来自加拿大温哥华港。为了获得国际认可,公司“像造工艺品般制造起重机”,凡是质量不过关的国产件,一律采用名牌进口配套件。针对港机行业“劳动、资本、技术”三密集的特点,抓住经济全球化和货物运输集装箱化趋势,针对性加强投入,随即进入美国、新加坡、欧洲等国际知名市场,打败欧美、日韩等对手,1997年,公司已占领全球港机市场第一的位置,这个纪录一直保持到今天。

### (二) 品牌“走出去”

历经25年的风雨锤炼,振华重工培育的“ZPMC”品牌,已被全球认可,成功地在世界范围内打造了一张民族工业的闪亮名片。

“质量好、价格公道、准时交货”是“ZPMC”品牌从不知名到知名的法宝之一。

在取得国际市场的领先地位后,振华重工进一步加大对ZPMC品牌的保护。在全球数十个国家,振华重工在当地注册了ZPMC商标,对商标侵权行为及时追究法律责任。同时,重视文化交流,提升品牌亲和力。通过工程项目,一方面熟悉所在国的法律和风俗习惯,另一方面,搭建工程之外的社会责任平台,加强与用户、监造、属地化员工、当地民众、媒体之间的良好沟通,提升了公司在所在国的良好形象。

2007年,振华重工中标了全球造价最贵、技术难度最高、设计



使用寿命最长的美国西海岸“旧金山-奥克兰”新海湾大桥项目主体部分的4.5万吨钢结构制造,在当时的美国引起轩然大波。不少美国人不仅怀疑中国制造的实力,而且认为该项目让美国人失去了就业机会。振华重工在该桥梁制造中除了严格把控产品质量,还利用国内外媒体介绍桥梁制造最新进展及对改善美国加州交通的意义。在桥梁制造期间,时任美国加州州长的施瓦辛格到访中国,公司特地安排其到访振华生产基地,视察桥梁制造进度。2011年7月11日,美国钢桥项目最后一批钢结构件发运,旧金山市长将当天命名为旧金山市的“李江华日”,以表彰以我们项目总指挥李江华为代表的振华建设者对旧金山市这一民心工程的贡献。

美国“旧金山-奥克兰”新海湾大桥项目为振华重工在国际桥梁界树立了良好口碑。最近,我刚刚作为重要嘉宾被邀请参加了苏格兰福斯新桥的通车典礼。作为苏格兰近年来最大的一项交通基建工程,英国女王伊丽莎白亲自为通车活动剪彩,振华重工在该桥梁建设中所做出的巨大贡献,得到了用户方——苏格兰交通部的高度肯定。

### (三) 理念“走出去”

进入“十三五”时期,振华重工提出“建设具有国际竞争力的世界卓越公司”目标。与国际一流跨国公司相比,振华重工在检验跨国水平高低的跨国指数上还有很多需要改善的地方。作为提升跨国指数、实现由“振华国际化”向“国际化振



华”跨越的重要举措,振华重工不仅要让产品“走出去”、品牌“走出去”,也要让质量与服务理念“走出去”。

一方面,振华重工创新性提出“不欠债离岸”质量管理理念。伴随着公司跨越式的发展,质量的稳定性和可持续性问题的紧迫迫使振华重工需重新定位质量策略,公司创新性提出并构建了“不欠债离岸”质量管理模式。该模式从港机交付离岸的形式出发,将问题定义为“债”,将“岸”定义为问题发生地,强调从全过程和全生命周期做到不欠债,为出口型企业和装备制造型企业问题就地解决、全过程精细管理,以及全生命周期服务延伸提供了一种具有振华特色同时又可供参考的管理模式。在中央和地方政府的关心支持下,振华重工在过去一年成功凭借“不欠债离岸”质量管理模式获得了第二届中国质量奖。

另一方面,振华重工提出“全

球服务、触手可及”服务理念。以往公司精力集中于全球开拓市场,在海外机构建设上相对滞后,在一定程度上为竞争对手提供了机会。为此,公司围绕国家“一带一路”战略,制定“大海外”战略,提出建设36家海外分支机构和若干全球区域采购与物流中心的规划,目前已成立27家海外分支机构,以及欧洲、北美两大采购与物流中心,充分发挥了公司经营窗口前移、属地化管理等职能,同时降低了服务成本,提高了服务响应速度。

关于质量工作,习近平总书记曾指出,要推动“中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变”,振华重工愿继续坚定扛起振兴中国民族工业的旗帜,进一步加强与政府部门、行业协会、企业同行的沟通,共同推动中国质量工作的进步,让中国品牌持续响遍全世界! 📷

(本文根据现场速记整理)