



# 管彤贤： 59岁创业， 带领振华重工称霸全球

□ 熊剑辉

## 59岁创业

1992年,59岁的管彤贤,默默无闻坐在交通部水运司副处长的位置上。虽然还有一年就退休,但他“总觉得还应该干点什么”。当年,邓小平“南巡讲话”正浩荡神州,管彤贤借机给部领导“上书”,希望创立一家港机制造企业。

这是个看上去不可思议的提议。此前,管彤贤没有管理企业的任何经验。

1955年,22岁的管彤贤从北京工学院(今北京理工大学)毕业,在交通部刚干两年,就被打成了“右派”。人生最美好的青春,就此失落在中苏边境的兴凯湖劳改农场里。直到“文革”结束、重回交通部,又一个默默无闻的十多年过去,人已经老得要退休了。

那些年,港口机械的核心技术、关键装备和重大订单,尽皆被美欧日韩等国把持。交通部旗下虽然已经有一家凄惨落魄的“上海港机”,但由于技术低下、品质低劣,中国港口宁愿买国外淘汰货,也不买劣等国产货。

这种条件下再创一家同类企业,有人觉得多此一举,管彤贤则认为很有必要。好在交通部领导不反对。

于是,由部属旗下企业出资50万美元,上海港机出地、出人,寓意“振兴中华”的“振华港机”,在上海浦东租下三间破房,悄无声息开了张。

## 美国市场不好惹,进入需谨慎

当年,日本三井株式会社雄心勃勃杀进美国,却被各种奇葩条款弄得措手不及,最终因延迟交货,被狠罚3000万美金,大败而归。

这群残兵败将的忠告是:美国不好惹,进入需谨慎。

管彤贤有点不信邪,美国这个山头振华迟早要攻下,否则谈什么进军全球?他把三井协议找来,800多项英文条款研究了个透,最后咬牙拍板:啃下这块硬骨头,同时做好打官司的准备。

就这样,振华还是差点“着了道”。港口机械都是二三十层楼高的“钢铁巨兽”,但美国人矫情,不准你到港拼装,而是要你装好后跨越太平洋把整机运来。

当年,全世界只有荷兰DOCKWISE这家航运公司有这类特种运输船,条件很无理:运一次150万美元,不保证按时到货,但送到了你就得马上交付,否则按小时罚款。

管彤贤反复交涉,但

50万美元看着挺多,但对动辄数百万美金的港机来说,拧螺丝都不够。但整天骑着个破自行车上下班的管彤贤,却对着十几个员工放出豪言:世界上凡是有集装箱的大港,都应该有振华的港机。

人们望着这个老头佝偻的背影,不禁好笑。哪知道,管彤贤是来真的。

1992年年底,振华第一份竞标书,就递进了加拿大温哥华港。

当年,全球港机95%的市场份额,都被日本三菱、德国克虏伯、韩国三星等列强把持。振华别说同台竞技,竞标资格都没有。管彤贤却打着“上海港机”的旗号,硬生生“挤”进门来。靠着报价低30%、白搭百万美元运费,振华把破天荒的“第一单”抢到了手。

豁出去做这买卖注定赔本,因为管彤贤心里有本帐:要赔出好口碑、好品牌。

在此之下,振华把零部件做成“工艺品”的匠心,令客户相当满意。结果,第一单没完工,温哥华港就立刻追加了第二单。

中国的港机竟然能用?多少人压根不信。美国迈阿密港派人到温哥华一探究竟,结果被“活广告”征服,一口气要订4台振华港机。

管彤贤还没来得及高兴,日本人却开始警告振华:美国市场是陷阱。

DOCKWISE一句“只能按照我们的规矩来”,让振华面临着“三井失败”的窘境。

管彤贤不由得拍案而起,放言“振华绝不受制于人”——他要自己造船,自己运。

说干就干。他马上买了艘超大的旧运输轮,按荷兰特种船的样式照猫画虎地改。振华的机械工程师都是“老炮”,外观扫一眼,里面的转心螺丝就猜了个八九不离十,一试一调一改,一举大获成功,而且还青出于蓝地能一次运好几台,终于将命运掌握在自己手里。

荷兰人被中国无所不能的“山寨精神”惊呆了!

他们以侵犯专利为由,将振华告上国际法庭。“全世界轿车都四个轮子、一个方向盘,凭什么我造就侵权?”管彤贤的理由,让法官无法反驳。

打赢官司后,振华一口气狂改20多艘特种运输船,成为全球唯一能够自造、自运的重型机

械制造商。

日后,它成了振华击溃无数对手的“杀手锏”。至此,温哥华港、迈阿密港成了振华的两大“广告牌”。

尤其温哥华港,因为它是“头牌”,参观的人更是络绎不绝,他们甚至傲娇地找管彤贤“抱怨”:你们振华招来太多人了,付我们点招待费吧!

直接给钱太俗了,管彤贤让这事有了个圆满动人的大结局。

2006年,振华第1000台港机下线,而这台极具纪念价值的机器,早早预定给了温哥华港。管彤贤深情表示,当年,正是加拿大朋友慧眼识珠,才令振华迈出了走向世界的第一步。

“中国人有‘饮水思源’的传统,你们既是客户,又是朋友。”所以,这台更先进的港机,振华倒贴300万美元,仍按1992年

的价格卖。

温哥华港乐坏了,不仅再添5张订单,更逢人就替振华大做宣传。

此时,振华已然掌控了全球70%以上的市场份额,成为无可争议的“港机之王”。摊开世界地图,谁是没有振华港机的大港?

答案是,没有谁。

1998年,美国发起6次港机国际招标,振华独中五元;此后,振华便将“港机之王”的头衔把持至今。

2000年,振华凭借全自动港机,首次“攻破”世界起重机之乡德国的大门;

2004年,全球最大航运公司马士基与振华签下跨年大单:以每年1亿美金的频度,连下3年订单;同年,振华在新加坡港、韩国釜山港实现“零的突破”;还一

举夺得全球港机金额最大的迪拜港订单(2.18亿美元)……

当年重重受阻、受制于人,而今反超逆袭,将国际巨头斩落马下。实现这一切的,为什么是振华?

常言道,“不谋万世者,不足谋一时”。振华快速崛起的原因是,管彤贤不但谋定了大势,更谋定了振华的核心优势。

上世纪90年代开始,国际航运界掀起一轮“超巴拿马”风潮。超越巴拿马运河规制的超级巨轮大行其道,迫使全球大港扩充码头、深挖航道、更新港机。

管彤贤洞悉了这个千载难逢的行业机会,并凭借价格优势,让振华在最初的竞争中抢占了先机。

但他知道,价格低绝对不是核心优势,“没有世界领先的技术,敲不开世界市场的大门”。

## 技术上不断超越



这一理念下,靠价格站稳脚的同时,振华一路在技术上超越。

2002年,德国汉堡港的CTA码头上,集装箱从卸船到堆场,竟完全实现无人操作。将这变成现实的,正是振华最得意的集装箱GPS定位术:几十吨的集装箱定位误差,被振华港机缩小到15毫米,并全程自动定位、纠偏,令人叹为观止。

2004年,振华研制的全球第一台双40英尺港机,再度创造历史。

它一次抓取2个超级集装箱(40英尺)或4个标准集装箱(20英尺)的“超能力”,令对大气粗的迪拜港极为青睐,并率先抢下,随即创下了104箱/小时的世界纪录。藉此,振华还一举斩获2005年度国家科技进步奖一等奖。

在科研投入上,管彤贤从不吝惜。

2000多科研人员的强力配置,外加每年2%产值的科技投入,发誓“每年至少诞生一项世界第一”。这令振华逐渐占据了港机技术的全球制高点,更叩开了日韩这类“必用国货”的市场

大门。

日本三菱、住友曾疯了一样来参观,又拍照又录像,企图探寻振华的核心机密。管彤贤并不拦着,图纸都照给。就这样,日本人在招标会上一见振华,还是抱头鼠窜。

因为,振华有两个抢不走的“大法宝”。

距离上海长江口不远,振华强大的秘密,尽皆展露在长兴岛庞大的生产基地里。3.5公里的专属海岸线,彰显着管彤贤布局的先见之明:上万吨的重型钢构得以辗转腾挪,辽阔的东海又与世界紧密相连,振华由此占尽了海运之利。

国际重型机械巨头大都立足内陆,万吨级钢构根本运不出去。等他们发现地理因素竟是个致命弱点,振华强大的品牌和市场地位已然确立。

振华独一无二的特种运输船队,也是碾压群雄的又一项法宝。

全世界都受够了荷兰的DOCKWISE:贵,不准时,还乱加价。只有振华敢说:NO!

每次招标谈判,管彤贤屡试不爽的杀手锏,就是“准时交

货”:谁能像振华这样技术先进?谁能有呼之即来的特种运输船队?谁还有数万永不罢工、热爱加班的员工?谁能像中国这样国家安定、繁荣昌盛……

只要港机延迟交货,数亿美金建成的海港就只能晒太阳。这种噩梦,投资方想都不敢想,振华绝对是最佳选择。

每当此时,管彤贤都禁不住感慨:振华能成功,背后最大的倚靠,依然是伟大的中国!

更多人认为,管彤贤才是振华最大的“王牌”。振华的鼎盛时代,70多岁的管彤贤,每天早上7点半走进办公室,晚上11点才离开。管彤贤的精力,也旺盛得与年龄完全不相符。

为了干事业,他宣称只要能一口气爬上二十多层楼的港机,就绝不退休,并一次次展现他的爬楼“绝技”。他甚至抱怨双休日太浪费,并无限怀念六天工作制的“美好时代”。

而这位让“中国制造”蜚声世界的老人,获得的物质回报与贡献完全不相称。他一手创立了振华,却未享受任何股权激励;2008年年薪也不过35万,十几位副总裁都比他更高。与其他上市公司高管动辄成百上千万的薪酬相比,更是不值一提。

可对员工下属,管彤贤砸起钱来极豪爽,管理上更有一套。振华每年都砸下上千万,重奖技术创新;后又增设“振华功臣”,发百万大奖。获奖者只看贡献,不问职务、学历、身份。

振华重工,至今还是中国制造的骄傲。