

徐工之路

——从八路军兵工厂到工程机械巨头

赵淑玲

徐州是苏北老工业基地，发端于徐州的徐工，因其工程机械龙头地位和庞大的产业链，带动起上下游相关企业达 600 多家，使徐州成为名副其实的“中国工程机械之都”。从 1989 年徐工集团成立至今 30 多年来，“徐工”那一抹金黄色



徐工产品群

的标识和“徐工徐工，助您成功”的广告语，早已家喻户晓、享誉海内外。回望历史，一个从抗日烽火中走来的八路军鲁南第八兵工厂，历经 78 年风雨洗礼，现已成为跻身全球工程机械前三强的世界一流企业。

赓续红色基因

徐工的源头要追溯到创办于 1943 年的华兴铁工厂。当时日军对山东解放区实行“三光”政策，解放区遇到了严重困难。为了击败敌人的扫荡和经济封锁，中国共产党发出了开展大规模生产自救的号召，委托滨海区工商管理局工商科长李宗九同志在山东莒县东南葫芦沟创建了华兴铁工厂。工厂刚初建，只有 10

来个年轻小伙子，生产任务是修配弹花机、纺纱机，支援前线。做纺纱机的牙轮时，没有铣床，用化铜炉铸造出牙轮，没法进行加工，只好用凿子凿、锉刀锉，土法解决问题。李宗九向大家提出造车床的要求。为了造出第一台车床，李宗九到附近的兵工厂弄到个车床头和刀架子。车



八路军鲁南第八兵工厂

床面子怎么弄呢？有人提出用厚钢板锻打床面，有人提议用道轨组合。采购员程金启下决心到敌占区去搞道轨，很快找到一根被卸下的道轨，后来又带几个人把道轨锯成好几段，连夜过了封锁线运回来。他们先在道轨两头钻几个螺丝孔，然后铆起来，将几根道轨连在一起，车床床面就成了。然后在车头下面用小铁板锻打成马鞍型，接着用十几把锉刀开始锉平面，粗糙的床面变平滑了。又想各种办法做成了铜瓦、床腿、丝杠等部件后，手摇轮带着床头飞快地转动了，车刀紧紧地切削着被加工的部件。1944年夏末，日军开始扫荡，李宗九通知大家转移。大家把机器拆了，沉到水里。两天后，小祝城的厂房被日军烧了，只好再次转移。

不久上级决定让工厂生产炮弹、拉雷、手榴弹、铁锹、铁镐等，厂子成为了八路军鲁南第八兵工厂。第一次接受的任务是制造63号炮弹壳。弹壳是个瓶状的，口径小，肚子大，铸造好后变得坚硬的芯子紧紧地充塞在弹壳里，弄不出来。按照其他厂制造弹壳的经验，在做芯子的砂里掺上锯末就可以解决清砂问题。老



兵工厂在浇铸产品

工人解玉先为了克服这个难题，想出了用小米壳子代替锯末的办法，效果很好，之后工厂开始造出大批质量好的63号炮弹壳，支援了前线。这时工厂已有300多人了，有了车工、钳工，除造炮弹壳，还做拉雷。

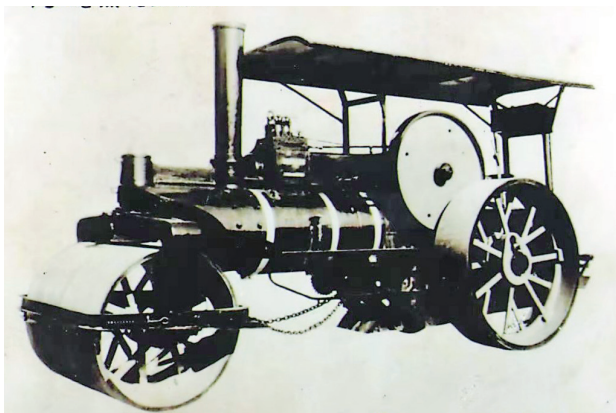
1946年下半年敌人进攻莒县，

工厂又转移了。敌人想法破坏兵工厂。工人必须既能做工，又能打仗。吃饭时把枪放怀里，工作时把枪放机器旁，随时做好转移准备。到了1949年11月，工厂奉命搬到连云港新浦。又过4年，于1953年5月2日将工厂迁到了徐州，与徐州实业公司铁工厂合并成为徐州铁工厂。1953年8月13日，在党的领导下，全厂职工经过3个月的奋战，徐州第一台工作母机——35吨倾斜式冲床诞生了。1956年6月28日，地方国营徐州铁工厂改名为地方国营徐州农业机械厂。1958年10月22日，国务院副总理薄一波来徐州视察，看到徐州农业机械厂已经具备重型机械产品生产制造能力时，提议将厂名改为“徐州重型机械厂”，并欣然题写厂名。1958年12月，厂名正式改为“徐州重型机械厂”。这个名称一直沿用到2004年9月。



50年代老厂房

徐州重型机械厂后来成为徐工集团源起的三大核心主机厂之一。另外两个是徐州工程机械制造厂和徐州装载机厂。徐州工程机械制造厂的前身是成立于1948年的济南美丰磅厂，1949年9月迁往徐州，改名为徐州美丰机器铸造股份有限公司，1954年在全行业第一家实行公私合营，1958年迁往矿山东路4号，改

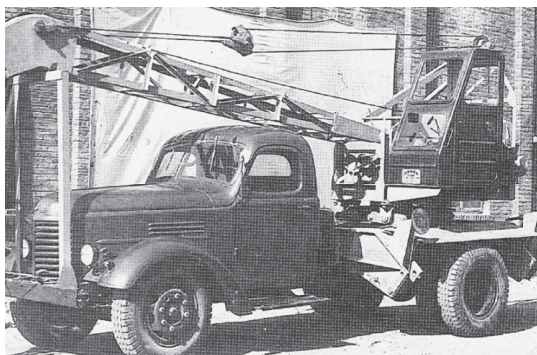


第一台10吨蒸汽压路机

名为地方国营徐州通用机械厂，1964年更名为徐州工程机械制造厂。徐州装载机厂的前身是创建于1949年1月的顺和汽车修理行，1958年7月更名为徐州拖拉机汽车修配厂，建有加工、修理、铸造等车间，厂区面积7940平方米，1987年9月改名为徐州装载机厂。

50年代中后期,在国家优先发展重工业的方针指导下,三厂逐渐由农业机械转向工程机械生产。三厂职工聚精会神抓生产、搞研发,在全国工业经济相对萧条的大环境下,没有现成图纸、没有产品可供测绘,凭借对国家发展的责任,在不断的摸索、实验中陆续诞生了新中国最早的一批工程机械产品。1957年8月,中国首台2~6吨塔式起重机在徐州重型机械厂试制成功;1960年10月,中国首台10吨蒸汽式压路机车在徐州工程机械厂试制成功。

形成工程机械产业雏形



Q51 型 5 吨解放牌汽车起重机

在徐工体验厅大厅内,摆放着一台军绿色涂装、钢架式吊臂结构的汽车起重机。它被称作“老五吨”,是新中国自力更生研发制造的第一台起重机。它是老一辈徐工人攻坚克难的胜利果实,更是中国工程机械制造梦的起点。

上世纪60年代,中苏关系恶化,苏联撤走在华的所有专家,并停止供应中国建设急需的重要设备,给国内建设造成严重困难。在当时的情形下,国家提出“自力更生、奋发图强”的口号。1962年9月,第一机械工业部五局将Q51型5吨解放牌汽车起重机的试制任务交给了徐州重型机械厂。此时,汽车起重机的关键技术都由国外垄断,新中国科学技术和工业基础薄弱,资源紧缺;没有图纸,没有装备,一切从零开始,徐重人汽车起重机研制之路的艰辛可想而知。

“这是光荣的使命,大家要拿出决战决胜的意志和勇气,拿出超乎常规的思路 and 办法,合力攻坚,啃下这块硬骨头!”时任徐重党委书记的杜中石立下了军令状,一场特殊的战斗在徐重打响了。企业领导抽调专业骨干力量,成立了专项攻关团队。力量一旦凝聚起来,就没有克服不了的困难,没有越不过去的坎,没有干不成的事。大家废寝忘食,一心扑在生产上,好多人甚至连续数月吃住在工厂,经过近200个日夜的奋斗,1963年3月,徐重人创造性地完成了Q51汽车起重

机的试制任务,并通过验收。

1975年5月,江苏首台ZL435轮式装载机在徐州工程机械厂试制成功,填补了江苏省工程机械制造的空白。至70年代末,徐州重型机械厂突破汽车起重机液压传动技术和专用底盘技术,具备了5~50吨汽车起重机及其专用底盘生产能力,1979年9月制造出中国第一台QY16全液压汽车起重机。80年代末,工程机械厂形成了静碾光轮压路机、轮胎压路机、振动压路机3个系列16个品种、年产近千台的规模能力,具备了1~8吨ZL系列装载机的制造能力。至80年代末,徐工三大主机产品已出口援外20多个国家,共计1500余台,并创造了国产工程机械最早走出国门的历史记录。

徐州工程机械业从1957年起步到80年代,从小手工业修配为主到向制造业的转变,已经形成生产汽车起重机、压路机、装载机等产品的行业优势。徐州作为中国工程机械行业发源地,初步形成了完整的产品系列和型谱,为共和国建设提供了源源不断的机械设备,为国家工业化发展作出了积极贡献。

成立徐工集团

改革开放之初,正是我国思想解放、生产发展、万马奔腾的新时期。在这一时期,徐工源起的三大主机厂在汽车起重机、压路机、装载机三个领域均迸发出空前的创新发展热情,通过引进技术、消化吸收和自主开发相结合,初步形成了技术、研发、生产、制造的优势和特色。1982年,徐州重型机械厂从调剂外汇中挤出30多万美元,以技贸结合的形式从国外购买了一些关键设备,解决了质量和技术难题,16吨起重机技术成熟起来,形成批量生产能力。1984年引进国外20吨起重机的技术,利用改造过的技术装备,不到一年就生产出国产水平达80%的20吨汽车起重机。后经不断改进,于1988年全部达到国产化。原来国家每年都要花去大量外汇购买大吨位汽车起重机,到1988年,国家根据徐重的生产能力和产品性能质量,要求全国各厂家原则上不再进口20吨以下的汽车起重机。徐重16吨、20吨液压汽车起重机已经能够满足国家建设需要。

1988年,徐重又把技术追赶目标,瞄准了世界最高水平的全地面汽车起重机。通过委派技术人员与德国搞联合设计,基本掌握了32吨至60吨系列产品

的设计思路和制造技术,计划三五年内国产化水平达到100%,缩短与国际先进水平的差距。自80年代初期开始,徐工开始了系列产品的引进、消化、吸收、再创新工作。可以说,当时的工程机械企业都是在引进一个品种,开发一个系列。这种“买芽嫁接”的做法,为徐工高起点、高水平发展打下坚实基础。1986年,徐州重型机械厂成为工程机械行业第一家亿元企业。1987年,16吨汽车起重机销往美国,开创了向发达国家出口的先例。

1989年,伴随着国家企业集团化改革,徐州市将一批主机企业和零部件企业分离出来,以“三厂一所”为核心层组建徐工集团,探索形成“以工程机械主机为



1989年,以“三厂一所”为核心组建徐工集团,这是工程机械行业第一家企业集团。

核心,联合徐州及周边、带动零部件、协作厂家共同发展”的独特产业模式和“以资产为纽带、经营一体化”的集团化整体运营模式,并通过取消核心企业法人资格、推行股份制试点、积极吸收半紧密层进入紧密层等系列改革举措,在全国机械行业开创先例,成为中国工业企业

企业集团化改革的先行者,为徐州经济建设和企业改革探索出一条新路。

1989年7月28日,徐州市政府在徐州科学会堂隆重召开徐工集团公司成立大会,集团由“三厂一所”即重型机械厂、工程机械厂、装载机厂、徐州工程机械研究所实行强强联合,组成集团核心层,其他十几个厂为松散型二级企业。作为全国集团化改革的样板,组建的徐州工程机械集团公司,在苏堤北路5号办公,集团首任董事长、总经理、党委书记为陆志昌。

对于这样一个改革模式,集团成立后却遇到了来自上层管理部门的质疑。1990年4月20日,徐州市政府为进一步完善徐工集团的体制,在南郊宾馆举行了徐工集团进一步实体化论证会,邀请国家机械工业部、建设部、省体改委、省机

械厅等部门领导和专家参加论证，最后会议一致同意工程厂进入核心层。徐州市委还把干部的任免权全部下放给徐工集团，通过“干部管理、产品开发、规划、营销、财务、工资与人事、经营计划”七统一，实现资源一体化经营。

组建之初，徐工就肩负着打破少数工业发达国家垄断、发展中国工程机械的重任，确立了“以改革为动力，以开放和科技为支撑点，实现国际化”的发展战略，实施外贸、外资、外经“三外并举”。90年代，徐工与数家国外企业成立合资公司，带动工程机械行业技术水平提升。1994年5月10日，徐工与卡特彼勒签订合资协议。与美国、德国、日本、瑞典等企业成立了12家合资公司，不断提高利用外资水平，发展外向型经济，巩固深化了企业的国际化发展。在机械行业打造出了“十个集团九个空，一个不空在徐工”的典型，成为中国工业企业集团化改革的样板。

实现跨越发展

80年代，中国的工程机械制造业还处于低端状态，大型装备制造全是欧美、日本的品牌，中国的工程机械制造业只能望其项背，没有话语权。1995年，徐工代表中国第一次在德国慕尼黑参加世界工程机械宝马展时，仅有10平方米的小单间图片展



1992年，徐工集团代表中国工程机械企业参加德国宝马展，第一次将中国国旗升起在世界级工程机械展会现场。

览，根本拿不出像样的产品与外国同行竞争。矮人一截、抬不起头的感觉令徐工人刻骨铭心，决心发奋努力，迎头赶上。90年代，徐工人去国外某企业参观，问能否拍照片时，对方傲慢地说：“随便拍，拿摄影机拍都行，反正你们永远也造不出来。”这句话一直激励着徐工人。



1996年8月28日，徐州工程机械股份有限公司股票在深交所挂牌上市交易。

8月28日，徐州工程机械股份有限公司（简称“徐工股份”）股票在深交所挂牌上市交易。这也是徐州市第一家上市公司。早在1992年下半年徐工就开始了股份制改制方案的可行性调研，第一步先进行定向募集，设立股份有限公司；运行1年后再申请向社会公开发行股票，转为上市公司。1993年1月在集团所属的徐州工程机械厂、徐州装载机厂、营销公司三家发起资产募集，定向募集社会法人股和内部职工股。以每股2元的价格向社会法人和内部职工定向募集新股4900万股。经过定向募集和公开发行，徐工共募集发展资金2亿元，利用这笔资金完成了装载机技改项目和混凝土搅拌站、沥青摊铺机等新产品开发项目。

90年代中后期，为实现多元化扩张，徐工集团先后收购兼并和托管了蚌埠柴油机厂等多家企业。徐工集团调整混凝土、路面养护、筑路机械等相关产业，完善回转支承、驱动桥等基础零部件产业，形成较为齐全的产业门类。90年代末，徐工产品覆盖工程机械16个门类中的14种，引领行业奠定自主创新的发展基础，为企业国际化发展奠定了基础。从1989年到2003年，14年间，徐工从一个规模只有3.5亿元的地方企业，发展到销售和收入均超过100亿元，成为工程机械行业和苏北地区首个双超“百亿集团”；又用了3年时间，实现了由百亿到200亿的跨越；而由200亿跨越到300亿、400亿，仅仅各用了1年时间。

徐工从90年代筹划国际化战略开始，到1998年，徐工年自营出口额从0到1927万美元，成为行业首个出口达千万美元的企业。2006年上海宝马展时，10

为促进徐工快速发展，建立现代企业制度，徐州市把徐工列为全国百家建立现代企业制度的试点企业。1995年7月27日，经国家经贸委、江苏省政府批准，徐工集团改制为国有独资公司，定名为“徐州工程机械集团有限公司”。1996年

年前认定中国造不出高端工程机械的国外某一流企业高层参观完徐工展区后，感慨地说：“我在中国找到了真正的对手。”2009年，某国际工程机械展改变了一贯开放的姿态，他们看到徐工的新一代产品时，开始刁难徐工人，甚至拒绝对准备参会的徐工技术人员提供签证。

2014年，徐工首个海外全资生产基地——徐工巴西制造基地竣工投产。这是徐工第一个海外绿地工厂，位于巴西米纳斯吉拉斯州包索市，占地80万平方米，总投资3.5亿美元，可年产起重机、装载机、压路机等主要工程机械产品7000



徐工巴西 B20 项目首批产品发车仪式

台以上。做强巴西市场，可以辐射拉美地区，打造可复制的国际样板。徐工已成为巴西工程机械主流品牌。巴西总统特梅尔曾接见徐工董事长、党委书记王民，他特别感谢徐工为巴西经济和当地就业带来贡献，高度评价徐工为更多中国企业赴巴投资起到了示范效应。

2012年底，徐工首次跨上了年营业收入1012亿元、海外收入23亿美元、利税55亿元的大台阶，比原计划提前3年站在“千亿元、国际化、世界级”的新起点上。

徐工依托国家级技术中心、国家重点实验室，布局美国、德国、巴西、印度等五大海外研发中心，集聚国内外6000多名专业研发人才，构建起全球化协同创新体系，拥有巴西制造基地等15个海外制造基地、KD工厂或合资企业，并购德国施维英等3家欧洲企业，外籍职工3500多名。产品出口187个国家，海外收入占比20%，覆盖“一带一路”沿线97%的国家，35国出口占有率居第一，年出口总额和海外收入持续居中国行业第一。

在利用绿色能源新技术领域，徐工也早已谋划布局。2009年在全行业率先

开发 LNG 新能源技术,如今电动挖掘机、装载机,全球首款油电混合动力起重机均领跑行业。重型 5G 工厂应用,以“徐工智造 4.0”为引领,徐工“汉云”工业互联网、X—GSS 数字化备件服务、跨境电商螳螂网和 Machmall 两大品牌站、二手工程机械交易平台等解决方案品牌,构筑了以工程机械为核心的机电产品“云产业链”,直接面向全球用户发布“一站式”的数字化服务。成功探索道路施工无人驾驶机群,已在京雄、攀大等高速广泛应用。

作为中国工程机械行业历史最悠久、规模最大、主机产品线和关键零部件最齐全、创新能力最强、出口总量最大、国际化程度最高的徐工,为徐州赢得了“中国工程机械之都”的称号。

塑造徐工品牌

品牌塑造是企业走向世界的根基,徐工从诞生之日起就注重品牌建设。1989 年徐工集团成立后,即开始着手品牌整合,将徐州重型机械厂的“海虹”、工程机械厂的“路友”、装载机厂的“三友”和其他企业的 5 个商标统一起来,形成鲜明的企业品牌商标。1992 年 4 月 6 日,徐工集团首批注册了“徐工”及图形商标。1993 年,三大主机产品统一使用“徐工”商标及其英文缩写 XCMG。

从 1989 年到 2001 年,徐工采取过渡性稳妥策略,原来 3 个厂的主导产品在保持原有品牌的同时,加上统一的“徐工”品牌标识。如汽车起重机在突出“徐工”商标的同时,还在车尾保留“海虹”标志。但在整体品牌宣传上,重点推介“徐工”品牌。之后,徐工集团以排山倒海般的商标品牌推广活动,在央视和全国做宣传,最终以“徐工徐工,助您成功”广告得以家喻户晓。1993 年 4 月,“徐工”商标被认定为“江苏省著名商标”,2003 年,“徐工”商标被徐州工商局认定为“徐州市知名商标”,2004 年 6 月 19 日,“徐工”商标被认定为中国工程机械行业第一个“中国驰名商标”。目前,徐工已在国内拥有注册商标 240 件,海外在 172 个国家和地区拥有注册商标 152 件,其中“一带一路”沿线国家 63 个。

说起徐工图形商标的原创设计,还有一段佳话。据原徐州工商局(现市场监管局)的姜晓红回忆:1992 年,徐工集团的张成栋来找她帮助设计徐工商标图形标识,当时只有 24 岁、毕业于苏州大学美术系的她,为了设计出一款优秀的商标

图形标识，真是绞尽脑汁，费尽心思进行大胆构思，先用圆规画出黑白稿，后又变成彩色稿。设计出的图形无论从立体看还是从平面看，都是一颗钻石形状，寓意徐工的产品品质像钻石一样高端、大气、上档次，具有恒久远的



徐工商标

品质。在色彩上定下来用蓝白色基调，采用蓝白相间，蓝色象征着大海、蓝天，寓意将来徐工要走向更远的世界和更广阔的舞台。白色寓意不断创新及美好未来。简约、大方的图形还体现出徐工产品的稳重有力、四通八达的特点。

从2002年起，集团统一规范了VI设计（视觉识别系统）及企业CIS，对集团企业标识、标准色、标准体系、装饰纹图、色带、工作服等进行设计和规范，统一了徐工集团品牌形象。2002年11月，第一届中国国际工程机械、建材机械、工程设备博览会（简称宝马展）上，徐工首次集中统一的“徐工”品牌集中亮相，标志着正式确立了“徐工”作为企业的统一品牌。

探索改革创新之路

突破发展困境。90年代中后期，徐工遭遇发展困境，集团旗下的重型机械有限公司（原徐州重型机械厂）因连续6年大幅亏损，濒临破产。据原徐州市体改委主任任昌耀回忆：1997年至1998年国家实施宏观经济调控，亚洲出现金融危机，受此影响，1999年徐工深陷困境，核心企业重型机械厂的生产经营受到很大冲击，销售下降，负债率攀升，企业到了濒临破产的边缘。为使企业走出困境，有人主张重型厂实施破产，为此，还向市政府提交了破产申请。对此，我力排众议，在研究“重型破产”的市政府办公会上，我直抒己见，不同意重型厂实施破产重组。主要观点是：一是重型厂的困难是暂时的，是受宏观大环境影响造成的，而非企业自身所为；二是重型厂的生产经营虽然大幅下降，但产品占有率仍居全国行业的第一位；三是重型厂有雄厚的技术力量，基础扎实，能经得起风浪冲击；四是只要加快产品结构调整，定会出现转机；五是重型厂有知名的产品品牌，质量好，信誉高。并谏言有关部门和金融部门要通力合作，特事特办，帮助重型厂

尽快走出困境。参加会议的许多同志和我持有相同看法，办公会否定了重型厂的破产申请。此后，重型厂通过改革创新，调整结构，技术革新，挖潜改造，很快走出困境并取得了骄人成绩。

重型厂依靠自主创新，一年实现了扭亏为盈。产品序列从单一的汽车起重机到全路面起重机、汽车起重机、履带式起重机、混凝土泵车和高空消防车五大类别，营业规模从1999年的3亿元，到2008年快速提升到150亿元，国内市场占有率从18%到60%，海外市场占有率从零到30%。企业不仅走出了困境，而且将国内的竞争对手远远甩在了后面，成为中国大型臂架类机械装备的标志性企业，位列工程机械行业主机制造公司首位，成为行业单个企业销售冠军和国际起重机行业重要的竞争力量。

实施七项专项治理。90年代末，徐工集团处在前所未有的矛盾和困境中，部分干部理念信念动摇，享乐奢侈之风滋生，人心涣散、经营无序、资不抵债。1999年，王民接任徐工集团党委书记、董事长。一向低调的王民上任后做的第一件事



“七项专项治理”动员大会

就是“七项专项治理”（小金库、差旅费、公款消费、干部超标购房、办公楼装修、电话费支出、汽车使用等七项治理）。当时，一部大哥大（手机）用公款买要一万多块钱。王民和班子治理风格很强硬，不管触碰谁的利益，都坚决往前推进。主要是厉节治奢和强抓干部作风，改变徐

工当时思想混乱、队伍懒散、士气低迷的状况，消除推诿扯皮、不思进取、吃吃喝喝、吹吹拍拍等不良风气。1999年3月推进治理，当年就见效了。徐工集团领导班子从自身做起，取消专车，企业小车由135辆减少到78辆，217部手机全部折价卖给个人，多年不能根除的小金库也彻底取缔，徐工当年节约成本近5000万元。从那时起徐工就再也没有小金库、没有专车。这些方面抓住后拢住了人心，

并让绝大多数职工感到振奋，因为大家认为抓的是对的。上级党委、纪委充分肯定徐工七项治理经验，选树为国企作风建设的一面旗帜。

推进精兵改制、资产重组。徐工脱困唯一出路是改革。国企中最敏感、最关键的就是人的改革。王民董事长和集团班子实施了多项改革举措，包括从集团副总到所有中层干部竞聘选拔，用工、人事、工资三项制度改革和总部机构改革；严格定编定岗定员，分流富余人员，使集团从 2.8 万人减少到 2005 年 1.5 万人。目前，徐工产业板块不断发展壮大，遍布全球的员工共计 2.7 万人，是行业最精干队伍结构。2000 年以来，徐工集团大力改革管理体制和机制，通过“主辅分离”，对下属中小企业和经营实体进行了一系列产权制度改革，完成了 56 家中小企业的改革改制。归核化砍掉很多吸血小公司，对 56 家二三四级单位出售、合并、股份制和破产重组；拿出 15 亿做破产改制、职工安置和解决历史遗留问题。通过精干主业，工程机械和专用车辆核心业务得到明显强化和提升。一套组合拳，既除去了集团的累赘，也使徐工的工程机械主业更突出、优势更集中。历经 4 年改革攻坚，徐工重点推进了上市公司徐工科技（后更名为徐工机械）重大资产重组，完成在 A 股市场 50 个亿的募资，以深化企业营运机制改革应对国际金融危机，实现了浴火重生、凤凰涅槃。徐工走出了连续多年经营规模徘徊在 20 多亿的局面，营业收入一举突破 30 亿，此后一路攀升，2003 年超过 100 亿，成为行业和苏北地区首个“百亿集团”。

2006 年，对上市公司徐工科技进行“瘦身轻装一体化”改革，将 81 个部门压缩至 9 个部门，分流管辅人员 500 多人，干部职数压缩近三分之二，一套指挥机构直插到底的管理架构和哑铃型运营，使徐工步入发展快车道。2009 年，徐工机械整体上市。

制定“汉风计划”。从 2011 年起，工程机械行业经历了 5 年的断崖式下滑，市场容量萎缩到 2011 年高点时的 28%，很多企业撑不下去被收编，或脱离工程机械主业，转投其他行业。这种持续低谷下绝大多数企业经营第一诉求是活下来。面对这种低迷形势，基于在工程机械领域多年洞察，在王民看来：中国工程机械产业已持续三年多处于需求下滑、产能过剩、资金紧张、应收账款与运营风险过高的境地。这场产业史上空前的低谷，让产业内国有、民营、合资林林总总

上千家企业经历着一场调整洗牌，也必将迫使一些企业出局，同时更加突显“强者恒强”的马太效应。重新审视产业竞争趋势，重新定位经营策略和转型战略，充满着发展的信心，始终认定这个产业大有可为。王民认为，这一轮经济与市场调整不是周期性的而是结构性的，必须以供给侧结构性改革与企业经营结构性改革来化解风险、走出低谷。为此，徐工又再度出手打出了强有力的改革组合拳，开启了名为“汉风计划”的新改革行动，核心是事业部制改革，即“大船变舰队”，2011年12月成立了起重机械事业部，2012年12月将徐工科技筑路机械板块与徐工筑路机械有限公司进行整合，成立道路机械事业部；将徐工科技、徐工重庆、徐工特机进行整合，成立铲运机械事业部。并强化上市公司徐工机械经营型管控，调动一切人力、物力、财力和资源全力实施此项重大项目，全面提升在全国尤其全球行业竞争位置，全面支撑核心技术，优化营运布局。以事业部制导向的“汉风计划”改革、总部经营型管控模式和四大平台重构、大手笔跨国并购和实施海外工厂及研发布局，拓展国际化发展格局，大刀阔斧推行改革，不断创新，开启徐工真正走向集约化、现代化、国际化的大型企业集团之路。2012年徐工成为全国工程机械行业唯一千亿级企业。



2020年9月22日，徐工混改成功引资210.56亿元。

实行混合所有制改革。2018年8月，徐工人选国企改革“双百行动”，作为江苏6家企业之一，被纳入第一批混合所有制改革试点企业名单。“这是一场关乎生死的改革，也是我退休之前要攻坚的一场淮海战役。”王民坦言道。徐工加快酝酿形成务实管用的

顶层激励机制，努力突破集团层面混改，推进旗下新业务企业实施内部混改，加快完善上市公司市场化选人用人和激励机制，让新业务、新企业经营层与骨干

层持有股份,让职工奋斗成长与企业前途命运紧紧捆在一起。2020年9月22日,徐州市委、市政府在南京举办徐工集团工程机械有限公司(简称徐工有限)混合所有制改革战略投资者签约仪式,徐工有限与3家国有控股企业成功签订总额54亿元的股权转让协议。徐工有限与12家战略投资者和员工持股平台,成功签订总额为156.56亿元的增资协议,标志着向混合所有制改革成功迈出了第一步。这次改制如同30年前成立徐工集团一样具有里程碑意义,更是一次重大发展机遇。新时代、新机制、新未来,“红色基因+光荣传统+先进机制”,是徐工独一无二的强大政治优势。2021全球工程机械制造商50强榜单上,徐工成为首家成功冲入全球三甲的中国品牌。随着混改的落地,徐工正迈进一条更高、更新的赛道。

2017年12月12日,习近平总书记十九大后首次调研就来到徐州,首站选择了徐工集团,视察近1小时。总书记详细了解企业经营发展、自主创新、国际合作、人才培养、党的建设等情况。王民向总书记着重汇报了徐工一路执着坚守、锐意改革、创新发展的决胜法宝——“四个坚持不动摇”(坚持创新驱动发展不动摇;坚持国际化道路不动摇;坚持打造一流人才队伍不动摇;坚持抓好党的建设,发挥政治优势不动摇)。习总书记在徐工亲切看望了劳动模范、技术能手等职工代表,热情洋溢地发表了近8分钟重要讲话,总书记充分肯定徐工继承红色基因、探索发展道路、适应时代发展取得的成绩,高度赞许“徐工集团战略思路很清晰、目标定位很提气、发展路子正确,是一个很重要、很成功地走自己道路的国有企业、现代化企业”,殷切勉励徐工集团有光荣的历史,一定会有更加美好的未来。习总书记在考察徐工时指出,“装备制造业是制造业的脊梁,要加大投入、加强研发、加快发展,努力占领世界制高点、掌控技术话语



2019年徐工珠峰登顶誓师大会

权，使我国成为现代装备制造业大国。”“要着眼世界前沿，努力探索创新发展的好模式、好经验，为国家‘两个一百年’的奋斗目标作出新的更大贡献。”与总书记握手道别时王民说：“请总书记放心，徐工永远对党忠诚，为国争光！”习近平总书记说：“我是信任的。”

习近平总书记曾以“攀登一座人迹未至的高山”来形容我党走过的路。在这个思想指引下，徐工发出“要攀登世界工程机械珠穆朗玛峰”的战斗号令，“十四五”开局之余，徐工将企业精神升级为“登顶精神”，即“一根筋坚守、一种激情创造、一份清醒奋斗，对党忠诚、为国争光，登顶全球工程机械产业珠峰！”激励全体徐工人，挑战一个又一个不可能，坚韧不拔，不畏艰险，登顶世界行业巅峰！