

魏桥集团“创二代”张波站在父亲的肩上继续前行 身处江海，有能力先游上岸

从一家员工不足百人的小型油棉厂起步，到全球首屈一指的棉纺织企业和铝制造企业，山东魏桥创业集团有限公司（以下简称魏桥）走过40多年的历史。如今，魏桥已成为拥有3家上市公司、近10万名员工、海内外17个生产基地的世界500强企业，连续多年位列山东民营企业100强榜单第一位。

不过，魏桥董事长张波似乎对这个“第一”没有那么浓厚的兴趣。相比企业发展带来的荣光，他更愿强调干事创业不“躺平”的意义。

2018年，张波接过父亲张士平的事业后，成立魏桥新一届董事会，打造百年制造企业成为新发展目标。“制造业是国家的基石，没有强大制造业作支撑，一切都是空谈。”张波说，企业对此要承担主体责任。

1

干事情要先人一步

有个说法，魏桥专挑“红海”市场干。别人不敢进的“红海”市场，魏桥都能干得风生水起，棉纺织和电解铝业务的发展就证明了这一点。

早在2003年，魏桥旗下魏桥纺织股份有限公司（以下简称魏桥纺织）便已成为全球规模最大的棉纺织企业；2014年，山东魏桥铝电有限公司（以下简称魏桥铝电）成为全球最大铝产品生产商。

不仅如此，魏桥还拥有产业链布局：“纺织—染整—服装、家纺—再生棉”产业链以及“热电—采矿—氧化铝—原铝—铝精深加工—再生铝”产业链。

在张波看来，魏桥的成功，很大程度上源于坚持创新发展。

“一个行业里有红海也有蓝海。如果大家都认为是红海，你怎么跳出去？或者说，虽然是红海，我有能力先游上岸。这比的就是谁游得快，谁身体强壮。”张波说。

张波切身感受到，传统行业技术进步的速度很快。“18年前，棉纱支数能做到200支就算不错，现在能做到500支。”他认为，这是充分竞争的成果。竞争既推动了技术进步，又提升了管理能力、生产效率和产品力。

内部开会时，张波常常强调，虽然企业正在探索一些新发展机会，但目前重心还是纺织和铝业。“这是我们的重中之重，要心无旁骛发展好。虽然我们身处传统产业，但要不断用新技术、新工艺来提升生产水平，使我们随时有条件、有能力、有方案应对各种问题。”他说。

在纺织板块，魏桥每年都有几千个新品种诞生，不论是纺织技术还是面料产品，多次获得国家级奖项。公司还承接了一些国家工程试验和科技创新工程。10多年来，魏桥的铝业技术一直处于领先地位，在材料产业方面，也做了很多技术储备。

2

干毛巾要再拧出水

张波说：“从量到质的道路上，利润增长仅是表层，内核是生产水平的提升。近些年，魏桥一直在用数字化、智能化、自动化等手段，改造传统生产线，提升制造水平。”

2016年，魏桥纺织上线第一个智能化工厂。高科技的介入改变了传统生产模式，有力促进了产业转型升级。

“尽管当时公司内部对于智能化工厂的巨大投入存有争议，但后来发现，这条生产线是最赚钱的。”张波说。

敢于投入的同时，魏桥也在成本管控方面下功夫。在魏桥内部，有一句口号叫“干毛巾要再拧出一滴水”。

张波说：“干毛巾拧水听起来矛盾，但代表一种决心和方向。我们要做到没有一分钱的浪费，内部管控上实现效益最大化。”

魏桥铝电开展双对标活动，第一年就节省15亿元，第二年接近10亿元，第三年则是7亿多元。“这都是通过加强成本管理，挤出来的利润。”张波说。

魏桥内部的双对标活动，涵盖综合管控、工艺调整和工作人员的培训；既对标内部指标，也对标全行业最高水平。

魏桥已经因“严格管理”而出名，如何还能额外再省？张波的答案是，调整生产工艺。比如，电厂的锅炉烧煤，怎样保证入炉煤的品质处于恰好状态。

“魏桥内部特别小气，一分钱掰成两半花。但在对外合作时，花钱又很大方。尤其是作为链主企业，魏桥要先看合作能否让对方赚到钱，我们希望让更多企业聚集过来，让产业集群更加健康。”张波说。

3

拉平“微笑曲线”

打造百年制造企业的发展方向，源自张波对于产业趋势的思考。魏桥原有的两个产业都有天花板，因此要培育新产业。“哪些新产业既能让我们走得更久，又不至于偏离基本盘太远，这是一个非常重大的考量。”张波说。

围绕铝产业下功夫。早在2016年，魏桥就开始围绕铝应用方面的难点、痛点展开布局。

张波带领团队研究后发现，如今魏桥电解铝的产能领先，但在合金材料的研制和生产上还有短板，诸如航空航天、汽车、船舶等交通领域的核心零部件生产。“还是缺乏好的材料。我们要布局高端产品，就一定要先攻关核心材料。”他说。

最近几年，围绕交通运输领域的轻量化和减碳需求，魏桥在技术研发上取得明显突破。车身轻量化有效、经济的途径之一，就是用铝合金替代钢铁。2016年，魏桥与苏州大学合作成立魏桥轻量化（苏州）研究院。

2023年11月9日，魏桥在海南三亚发布了新材料。“这种铝合金材料的性能已经达到世界领先水平。”张波说，“我们在汽车领域也有了自己的高端材料。”

张波介绍，这些材料的制造技术实现“以铸代锻”的突破，即用铸造铝合金替代锻造铝合金。“国际上，铝合金达到的最高抗疲劳强度是105兆帕，我们已经突破130兆帕。”张波说，更重要的是，通过魏桥的一体化压铸技术，一些汽车零部件的制造成本大大降低。

“一个生产企业要在给社会提供好产品的同时，不断降低生产成本。”张波说。

张波希望赋能汽车制造业，拉平“微笑曲线”，并串珠成链、织链成网。而魏桥发力材料端的构想则是：吸引更多零部件企业入局，共建健康、高效的产业集群，从原材料、铝合金、零部件到应用，每个环节都能有合理利润。

4

创二代扎根一线

作为魏桥事业接班人的张波，并非一路含金汤匙成长，而是扎根一线的“创二代”。张波的父亲是魏桥集团的创始人张士平，他从基层工人做起，白手起家打造了全球最大纺织企业——魏桥集团，也是山东知名的隐形富豪。

1999年，张波进入魏桥工作，先后担任魏桥纺织董事长，魏桥铝电董事长，魏桥创业集团副董事长、董事长等职务。

张波说，他很佩服父亲捕捉机遇的能力和艰苦创业的恒心，这深深影响了他的入生道路。

如今，张波开始谋划魏桥的未来图景。2019年，魏桥投资100亿元，联合中国科学院大学、中信信托成立滨州魏桥国科高等技术研究院，目前已组建航空宇航、智能技术、能源与环境等7个研究中心，并配套60亿元的科创引导基金，聚集起“政产学研金服用”创新要素，打造以企业为主体的科技创新共同体。

张波说，科技创新是企业布局未来的重要战略，也承载着魏桥反哺家乡的寄托。

在张波的设想中，未来能有上百个创新产品转化项目在魏桥诞生，上万名技术人才在魏桥工作，高科技板块成为魏桥未来新的增长点，进而助力地方经济发展。

前几天，张波找出2020年作报告的PPT，内容是魏桥科创板未来10年规划。“当时讲的内容，如今很多都实现了，现在看来还真用不了10年。未来10年要在多个领域、多个产业里实践，某些产业可能就会成为魏桥的发展重点，这也是给魏桥寻找发展机会。”张波说。

纵深

“传奇草根” 张士平

说到张波和魏桥集团，不得不提他的父亲——魏桥集团集团创始人张士平。

张士平，1946年出生于山东滨州魏桥镇一个偏远乡村。家境贫寒，兄弟姐妹又多，饿肚子是他儿时印象中最刻骨铭心的事。初中毕业后，张士平去了油棉厂做推棉工。只有初中文化的他，从扛百斤重的棉花包开始，一步一个脚印，不断得到领导重视，晋升之路也颇为顺利。经过17年的历练，张士平于1981年被提拔为油棉厂厂长，开启了传奇的创业历程。

山东邹平盛产棉花，棉油厂很多，但是张士平管理的棉油厂由县供销社主管，是经营最差的一个。面对烂摊子，走马上任厂长第一天，他就开始大刀阔斧搞改革。不到3年时间，张士平就把乡镇小作坊变成了全国油麻行业利润最大的工厂。

1985年，全国棉花行业萧条，大量棉花滞销。张士平决定进入纺织行业。从成立毛巾厂开始，张士平抓住国企改革机遇，陆续进入毛纤、纺纱和织布领域，最终将油棉厂改制成了自己控股、国有参与的魏桥创业集团。

1995年，10年创业的筚路蓝缕，张士平将魏桥打造成为中国纺织行业的龙头老大。中国加入WTO后，他又借助贸易全球化的东风，进一步加快魏桥的规模扩张速度。

2005年，魏桥成为全球最大的棉纺织企业，产品覆盖欧美、日、韩东南亚等许多国家和地区。棉纺行业是高耗电的产业，魏桥被电困扰。不甘心受制于电，张士平于1999年成立了自己的电厂。

同时，张士平发现，搞发电是个赚钱的项目，于是顺带做了电解铝的生意——成立了“魏桥铝业”（中国宏桥），不到15年就坐上了全球铝业的把头交椅。

随着魏桥纺织和中国宏桥的上市，张士平的身家亦是水涨船高。《2018年胡润百富榜》显示，张士平家族以650亿元排名全国第26名，蝉联山东首富宝座。

靠着电解铝、棉纺两大业务，张士平的魏桥集团曾创下年营收3300多亿元，净利润190多亿元的经营奇迹，是全球最大的纺织企业，位居世界五百强。不过，就在事业到达巅峰时，他却由于年老多病而撒手人寰。张波接过父亲的重担，继续带领魏桥奋力前行。

据中国经济网、《中国企业家》等



张波