

讲演 10:

## 转型升级 势在必行

天马控股集团有限公司 董事长、总经理 马兴法

随着当今经济全球化、工业信息化、制造技术智能化的时代的到来，再加上国家对企业转型升级的要求、节能减排任务的落实，以及外资企业抢滩本土的竞争，迫切需要企业从产品到产业、从人员素质到资本结构进行改革和升级，主动迎接各种挑战。企业固守成规、不适应时代的发展、不转型肯定不行，迟转慢转也不行，转型升级已迫在眉睫、势在必行。众所周知，天马集团原是一家传统的机械制造企业，是资本密集、劳动力密集和技术密集型企业。公司一直以来注重企业技术创新，利用高新技术改造传统产业，利用技术改造使产品脱胎换骨，利用资本市场平台助推企业转型升级，增强企业核心竞争力。

### 转型升级的四点做法

一是依靠技术改造，实现产品换代。通过近几年的实践和探索，证明了提升工艺装备水平与做强做优企业之间的正比关系，也摸索出了一套以“高精度、高效率、高可靠、节能环保”为重点的提升工艺装备水平的成功经验。“十五”期间，公司投入大量资金，实施了包括提速重载铁路轴承、精密轴承、风电轴承在内的多项重大技术改造项目，通过引进先进的数控装备和磨超自动线，逐步实现了轴承制造的数控化和自动化，大大提高了生产效率和产品精度，改变了过去那种低效率、高耗费的传统工艺格局，而且使产品的精度和寿命指标大幅上升，充分体现了工艺装备的革新所带来的巨大的经济效益和社会效益。公司自主品牌 TMB 荣获中国名牌、驰名商标和“最具竞争力品牌”。“十一五”期间，公司通过资本市场平台募集到近 20 亿元资金，全部投入到轴承与机床产业的重大技术改造项目，随着这些项目的逐步达产，为公司更增强了竞争力和发展空间，一举

确立了公司在铁路轴承、风电轴承、重型数控机床等此领域的市场第一的地位，能完全替代进口，使公司在风电和重型装备制造领域参与国际竞争。

二是着力科技创新，改造传统产业。“注重创新、定位高端”是天马集团发展规划确定的核心目标。面对长期以来中国轴承行业和机床行业竞争十分激烈的局面，公司一方面加快推进创新体系建设，建立产学研相结合的科技创新体系，全面提升企业的自主创新能力，另一方面，更加注重创新技术运用，利用先进适用技术、现代信息技术改造传统产业，加快推进产品高端化，形成带动力大、辐射面广、国际竞争力强的格局。公司大专以上学历以上的科技人员数占员工总数的30.3%，研发人员数占员工总数的10.1%，研发项目管理制度、项目投入核算体系健全。近三年来公司研究开发费用总额占销售收入的比例达6.9%，高新技术产品销售收入占公司销售总额的68.5%。公司根据市场迫切需求调整产品结构，充分发挥自己技术优势开发新产品，重点开发市场短缺、附加值较高的产品，注重能力的创新和提升，努力增强企业核心竞争力。通过高新技术的投入，公司在精密高端轴承、重型数控装备的制造领域具有显著的国内领先地位，主要产品的技术水平更是达到国际一流水准。公司旗下现已拥有一个国家级技术中心、两个博士后科研工作站、四个省级高新技术企业，并获得国家发明专利6项、实用新型专利40余项，使公司在中国轴承行业和机床行业市场竞争中保持了自主知识产权优势，同时也增强了公司可持续发展和产业转型升级能力。

三是利用资本市场，助推转型升级。2007年3月，公司上市后，为企业转型升级打破了资金瓶颈，为打造百年老店奠定扎实的基础。公司利用资本市场平台募集到充足的技术改造资金，一举突破了产能限制，完善了产业格局，充实了技术创新实力。此后公司产值、销售收入和利税总额每年均以20%左右的速度大幅增长，从轴承行业内的一个“小不点”，迅速成长为中国装备制造业一支不可忽视的生力军。目前，公司在全国建立了六大生产基地，销售子公司遍布国内

15 个大中城市。经过产业结构调整，天马集团摆脱了通用轴承市场规模的限制，大大拓展了企业发展空间，也赢得了更多领域的份额。铁路轴承、大功率风电轴承等产品的成功开发，为我国铁路提速大发展、风力资源开发战略作出了不菲的贡献；精密轴承、精密数控装备等产品的推出，为我国发展航空、风电、核电等重大建设急需的高精尖装备作出了积极的贡献。近年来，天马集团又加大了海洋经济领域关键零部件的研制力度。除了已成功开发万吨级以上大型船舶齿轮箱轴承，并为大型船舰、航空航天提供配套轴承外，公司还在国内首家研制出超重型主机和关键部件，使我国重大高端装备和海洋工程以及新能源建设方面实现国产化的突破。

四是通过并购整合，加快转升步伐。在天马集团快速发展过程中，始终抢抓市场机遇，积极实施产业重组是公司竞争实力不断提升的另一个重要原因。从 2002 年到 2007 年的五年时间里，天马集团先后并购了四川成都轴承集团、贵州虹山轴承有限公司、北京时代新人轴承有限公司、齐重数控装备股份有限公司等四家国内知名企业，原都是该细分市场的主力，产品具有一定竞争能力。通过强强联合、资源整合、优势互补，扬长避短，产品与产业重新细划分工，减少无为重复，在保留各自的主强项上进行转型提升。同时，将产业链向上下游延伸。目前，在国内只有天马集团才具有集“材料、轴承、装备”三位一体的完整产业链，形成精密装备制造业无可替代的产业集约优势。这也是加快转型升级步伐的一条捷径，从而增强核心竞争力。

## 转型升级的四点体会

1. 围绕主业，发挥优势。天马集团自成立到现在，紧紧围绕机械制造这个主业做精做强，充分发挥了企业在主业领域内的突出优势。并购重组虽然是实现企业快速发展的一条重要途径，但公司的并购对象都是轴承和机床行业有一定优势地位的企业，通过重组整合，能够重新激活并购对象的优势产品，从而和公司自身产品形成互补，快速提升市场占有率和形成竞争力。

2.并购重组，重在整合。对于并购企业的重组整合是全方位的，涵盖装备、人员、产品、观念、理念等方方面面，其中关键点在于经营理念和管理思想的注入。从天马集团的历次重组过程来看，对每家重组对象，公司仅派出少数几位核心管理人员，绝大多数仍利用原企业科技管理人员，发挥他们的积极性，但强调重组企业都要严格执行公司的经营决策和管理理念。

3.稳中求进，缜密推行。当前处于行业低谷，天马集团采取稳中求进的发展战略，细致消化前期扩张投资存在的问题，扎实苦练“内功”，不追求单纯的数量扩张与产业扩大，而是积极寻找稀缺性产品，根据市场迫切需求调整产品结构，充分发挥自己技术优势开发新产品，重点开发市场短缺、附加值较高的产品，注重能力的创新和提升，努力增强企业核心竞争力。

4.以人为本，履行责任。天马集团在做大做强的同时，时刻不忘主动履行企业的社会责任。特别是近年来，公司在发展过程中非常强调对人的价值的关注，坚持质量立业、诚实经营、公平竞争，保障消费者利益；加强节能减排和生态环境保护，积极投身社会公益事业，回馈社会，全面打造全新的社会形象。