

讲演 6:

## 落实科学发展观 推动企业转型升级

瓦房店轴承集团有限责任公司董事长、总经理 王路顺

### 一、企业经营发展情况

在国家实施振兴东北老工业基地和振兴装备制造业战略过程中,瓦轴集团抓住机遇,大力进行企业改革、产品结构、市场结构调整和自主创新,生产经营快速发展、技术改造全面铺开、市场快速拓展、运行质量显著提高、抗风险能力显著增强。目前瓦轴集团拥有 70 亿总资产、36 亿净资产、负债率为 48.9%。“十一五”期间,工业总产值、营业收入、利润总额和职工收入分别增长了 1.5-3.7 倍,实现了“三年”再造一个新瓦轴的目标。2011 年销售额增长了 16%,2012 年要力争保住 18%的增长。瓦轴集团持续保持了中国轴承行业排头兵的地位,先后被评为“中国机械工业领军企业”和“国家技术创新型企业,”企业的产品被认定为“中国名牌”和“中国驰名商标”,瓦轴集团重大装备配套轴承项目荣获了“中国工业大奖”。瓦轴集团的发展带动了区域经济的发展,现在瓦房店市有 6 万多人直接或间接从事轴承业,有力地解决了社会就业问题。

在生产经营持续快速增长、企业规模不断扩大的同时,按照科学发展观的要求,瓦轴集团加快了企业转型升级、自主研发、市场结构调整、产品结构调整的进程。在完成瓦轴老厂区工厂改造的同时,先后建设了“瓦轴集团精密技术与制造工业园”(2005 年-瓦房店)、“瓦轴集团电机汽车轴承产业园”(2008 年-大连保税区)、“瓦轴辽阳工厂”(2010 年-辽阳市)、“光洋瓦轴高档轿车轴承新工厂”(2011 年-大连高新园区双 D 港)、“瓦轴蒂业技凯滚珠丝杠三期项目”(2012 年-大连开发区),正在建设由国家科技部批准的“国家大型轴承工程技术研究中心”(国家项目,大连生态科技城)和“瓦轴集团高端制造工业园”(瓦房店),

正在建设美国营销总部、欧洲研发中心，组织兼并欧洲的轴承和精密设备企业。瓦轴集团在市场结构调整、产品结构调整取得了突破，实施了以“替代进口国产化”为主要目标的“猎鹰计划”，发展了一大批可以与国外轴承企业抗衡的高新技术产品。有 8 个项目分别被列入国家的重点技术改造项目、科技进步项目、863 和 973 重点技术课题项目，风机零部件技术进步项目得到世界银行的无偿援助。企业的发展使我们初步具备了建设国际化大型轴承集团的基础，并引起了世界轴承行业的高度关注。结构调整和技术创新，在推动企业发展的同时，也创造了巨大的社会效益。仅风力发电轴承一项，实现国产化替代后迫使进口轴承不断降价，创造社会效益 120 多亿元。

## 二、瓦轴集团近年来转型发展的情况

近些年来，瓦轴集团认真落实科学发展观，坚持走新型工业化道路，自觉转变企业发展方式，大力调整市场和产品结构，全面地推进企业改革、技术改造和自主创新，不断地推动企业结构优化、管理升级、技术升级和产品升级，实现了持续、健康、快速发展。

### 1、超前决策，科学发展，始终保持中国轴承工业排头兵地位

当国家提出实施振兴东北等老工业基地和装备制造业战略时，瓦轴集团便认识到这是一个难得的历史机遇，公司紧紧围绕国家的产业政策和国内外市场的走势，大力进行产品结构、市场结构调整和自主创新，公司的主要经营指标、市场占有率和技术研发能力均在中国轴承行业排名第一，成为中国在国际市场上最具竞争力的企业。与“十五”末相比，瓦轴集团的工业总产值同比增长 111.4%，营业收入增长 103.1%，利润总额增长 365%，职工收入增长 110%，使“十一五”成为瓦轴集团历史上发展最好最快的时期。公司先后被授予全国企业管理示范企业和被认定为国家、省、市技术创新型企业等多种荣誉称号，连续多年被国家评为“守合同重信用企业”和“用户满意企业”。

## 2、加大资金投入，高起点改造，以高端产品扩大市场

2008 年以来，瓦轴集团瞄准替代进口的国产化市场和出口市场，开始实施“猎鹰计划”，加大投资和改造的力度，全力发展新型高端产品，固定资产投资达到 23 亿元，实施了“十六项重点领域关键技术装备轴承技术改造项目”和“兆瓦级风力发电轴承国产化项目”两个国家项目，建设了“瓦轴集团精密技术与制造工业园”和“瓦轴集团精密电机汽车轴承产业园”，在国家十六项重点领域关键技术装备的轴承配套中，瓦轴集团在风电、钢铁、轨道交通、国防装备等十四个重点领域打破了国外的市场垄断和技术封锁，全面提升了瓦轴市场地位。其中风电机组配套轴承年生产能力达 4000 台份风电机组的配套能力，国内市场占有率 30%，为世界最大的风电轴承生产工厂，成为国内唯一一家能全系列提供风电主机配套轴承的厂家。汽车轴承由 500 万套规模，扩大到 1000 万套，市场占有率 28.4%，铁路轴承有 18 万套扩大到 35 万套，市场占有率 25%；重大装备轴承形成 125 万套高档次精密机床、精密特大型和中大型圆锥圆柱滚子轴承生产能力，市场竞争力增强。同时使国内装备制造企业的生产成本大大降低，可为国家节约外汇资金达到 200 亿元。瓦轴发展“十二五”规划布局和项目已经确定，2012 年要加大技术研发、技术改造的投资力度，加速项目的建设进度。2012 年技术改造项目共 16 大项，大兆瓦风电主轴轴承和出口风电轴承项目、高精密数控机床轴承项目、特大型精密轴承项目等已实现达标达产。

## 3、技术先导，创新驱动，轴承核心技术取得突破

近些年来，瓦轴集团坚持科技兴企和技术优先发展战略，加强技术创新体系、创新机制和人才队伍的建设，加大技术发展的投入，加快自主创新的步伐，取得了明显成效。国家级企业技术中心国内行业排名第一，中国轴承业唯一的轴承试验检测中心得到国家认可委认可，可以同国际 23 个国家的实验中心互相认可和合作。2008 年以来，开发新产品 3658 种，替代进口产品 2000 多种。瓦轴集团

先后承担了国家的 863 计划和“国家大型轴承工程技术研究中心”的建设任务，并积极同清华大学等 20 多家高校和科研院所建立起产、学、研关系，加快技术进步速度，有 571 种产品与技术填补了国内空白，获得国家专利 210 项，有 61 项科技成果分别获得国家、省、市的奖励，其中兆瓦级风电变浆轴承研制获辽宁省技术进步一等奖。

#### 4、完善市场营销网络，推行增值服务，竞争力得到提高

为了扩大市场、赢得客户、建立起与客长期合作的关系，瓦轴集团推出了“为用户提供十项增值服务”的经营理念，从技术研发、品种配套、优质品牌与品质、产品个性化设计、综合性价比和准时化的物流配送等十个方面，为用户提供全方位的增值服务。目前瓦轴集团与国内宝钢、鞍钢、中国重汽、一汽、中国神华、华锐风电、东方电气等近 300 家重点企业建立起稳定的战略合作伙伴关系。在国外市场建设上，特大型风电轴承、重大装备轴承等已进入美国国民油井公司、德国西门子公司和西马克公司、奥地利奥钢联公司等世界知名公司。2011 年，重大装备行业的煤矿机械、重型齿轮箱、石油化工轴承和电机行业销售收入的增长均超过了 25%，精密制造业的精密机床、电梯、工业泵等配套轴承实现销售收入增长近 20%，钢铁行业的热轧、中厚板、冷轧板带、H 型钢及百米轨梁、连铸连轧机、森吉米尔轧机轴承的销售收入增长 31%，风电行业的 2 兆瓦以上转盘轴承、主轴轴承实现销售收入增长 93%。今年上半年在新型钢铁轧机、军工航空、精密齿轮箱、大轴重铁路等行业发展新产品 2 亿元，开发高端新产品 452 种。

#### 5、瞄准先进，创新管理，加快企业现代化管理步伐

在企业技术与产品不断升级的过程中，公司成功走出了与国际接轨并独具瓦轴特色的现代化管理路子，取得了显著成效，多次被评为“全国现代化管理企业”。瓦轴独自创立了“十项增值服务”的市场体系，得到了用户的高度评价，推进了瓦轴的市场建设。瓦轴独创的“U”工程，使瓦轴的产品技术标准与产品档次实

现与世界先进水平接轨，并通过了一些国际知名大公司的产品审核，取得了通往国际市场的通行证。在信息化带动工业化发展的进程中，投入 4000 多万元建立了 ERP 信息管理系统，实现了企业物流、资金流和信息流的集成与统一；在技术改造项目中，把装备自动化和信息集成化紧密结合起来，实现了“一条主线、七个同步”的改造目标，使瓦轴集团这个老企业快速向现代化管理企业转变。瓦轴集团在全国企业中率先推行了全程信用管理、全程物流管理和标准成本管理，有效地防范企业经营风险。管理创新增强了企业的市场竞争能力。

#### 6、以人为本，建立人才激励机制，激发企业的发展活力

全面实施人才工程，建立了高素质的经营管理者队伍，建立了学科带头人与技术专家评价办法，在公司内部评聘学科带头人、技术专家、工人技术专家与科技新秀，对各类技术专家兑现待遇，充分调动了广大工程技术人员积极参与课题项目的积极性。建立能工巧匠的技术工人队伍，先后有 50 多人获得中华技能大奖、全国技术能手、辽宁省功勋技能人才、辽宁省有杰出贡献高技能人才、辽宁省技术能手、大连市有杰出贡献高技能人才光荣称号。在经营发展的基础上改善员工的工作、学习和生活环境，2012 年 7 月 6 日，瓦轴集团启明星大厦封顶，这个大厦将为瓦轴的科技人才和大学生提供一个宾馆式的服务和公寓化住宿的场所。启明星大厦的建设是瓦轴人才工程的一个重要组成部分，将为企业下一步实施人才战略奠定基础。公司被大连市定为企业文化建设示范基地，被辽宁省评为“模范劳动关系和谐企业”。

### 三、瓦轴集团转型发展的体会

瓦轴集团作为一个国有老企业，在激烈的市场竞争中，能够保持持续健康的发展，不断促进企业转型升级，有如下几点体会：

#### 1、树立忧患意识和科学决策

轴承产品属于精密基础件，市场竞争激烈，特别是国外跨国公司进入、民营

企业迅猛发展，给国有大型企业带来很大冲击。瓦轴能够保持发展，就在于企业时刻保持忧患意识，科学决策，根据外部形势和企业实际状况，通过内部科学决策，制定落实我们的方针、目标和措施。2008 年金融危机后，瓦轴重新给企业发展定位，提出五个转变：“由服务国内市场向内外市场并举发展、由自我改造发展向改造与兼并并举发展、由自我积累发展向吸收外部资本发展、由小而全向专业化发展、由单一国有体制向产权多元化发展”，保持企业健康发展。

## 2、始终坚持技术创新

企业进入市场，首先靠过硬的产品，而产品水平的提升主要依靠企业的技术创新。瓦轴风电轴承、铁路轴承、钢铁冶金轴承等替代进口的成功，主要来源于技术创新。瓦轴集团是国内目前唯一一家能全系列为风电主机配套的轴承厂家，能够全面生产风电变桨、偏航、主轴、增速机、驱动器、发电机、结构件等七大轴承系列产品，实现了兆瓦级风电轴承的国产化。为钢铁装备七大主机（棒线材轧机、型材轧机、热轧板带轧机、热轧宽厚板轧机、冷轧板带轧机、森吉米尔轧机、连铸机）关键部位全面配套轴承，大量替代进口轴承，宝钢、鞍钢、武钢等国内著名钢铁集团公司已成为瓦轴战略合作伙伴及大客户。这些产品全部是依靠瓦轴自主研发的，在研发中，公司注重有针对性地为客户提供轴承国产化技术解决方案，每个客户、每种主机配套轴承国产化，事先均与客户进行深入技术交流，明确主机工况与客户要求，在此基础上制定并实施技术解决方案。

## 3、坚持以市场和产品为核心的技术改造投入

企业的转型升级要以产品的升级为重点，没有大的技术改造投入是无法实现的。瓦轴看准的产品和项目，坚持高起点改造，在改造中坚持“一条主线、七个同步”。如风力发电机轴承项目技术改造共投资 7.8 亿元，仅用一年零八个月时间就实现了达标、达产，同时在技术改造过程中，边改造、边生产、边向市场提供产品。

#### 4、政府支持

瓦轴在转型发展过程中，得到了各级政府的大力支持。瓦轴的“十六项重点领域关键技术装备轴承技术改造项目”和“兆瓦级风力发电轴承国产化项目”两个项目被列为国债贴息项目；轴承行业唯一一家国家大型轴承工程技术研究中心由科技部批准，交由瓦轴承建。国家各部委及省市各级政府对瓦轴集团的发展非常关心，也为企业的发展提供了大力支持。温家宝总理 2009 年视察瓦轴集团时提出殷切希望：“面对世界装备制造业的激烈竞争，要把眼光放的远一点，把目标定的高一点，争取进入世界轴承三强”。

### 四、瓦轴集团“十二五”发展规划

#### 1.瓦轴集团“十二五”发展的指导方针

落实科学发展观，实施制高点战略，以打造具有国际竞争力的大型轴承集团为目标，实施企业再造工程，实现企业转型升级；以高端市场、高端产品为导向，发展一大批具有国际竞争力的高新技术产品，拓展国内外中高端市场；以发展精密技术为基础，进行全面的技术改造，形成企业的自主创新能力和国际竞争能力；以购并、联合、资源社会化为重点，充分利用国内外的资源，实施国际化的技术、市场、品牌、制造网络布局建设；全面提高企业素质，创建和谐企业。推进“五化”，达到“六高”，使瓦轴集团成为具有国际竞争能力的大型轴承集团，进入世界轴承业前六强的行列。

“五化”是：企业经营国际化；技术产品高端化；资源充分社会化；资本投资市场化；产业适度多元化。

“六高”是：开发高端市场（猎鹰计划—发展 10 大国内外市场）；研发高端技术（HT 工程—研发 100 项高端技术）；发展高端产品（HP 工程—发展 1000 种高端产品）；实施高端制造（U 工程—完成 20 项技术改造项目）；追求最高效率（E 工程—人均产值 200 万元）；实现高速发展（216 工程—轴承 200 亿销售额，

10 亿利润，人均 6 万元工资收入)。

## 2. “十二五”发展主要目标：

经营规模目标：营业收入达到 200 亿元。

产品发展目标：具有自主知识产权的产品达到 20000 种；40%产品达到国际先进水平；重大装备领域轴承可国产化率达到 80%；ZWZ 品牌成为世界知名品牌。

技术发展目标：建成“国家大型轴承工程技术研究中心”和“国家轴承检测试验中心”两大平台；技术研发费提取使用比例达到 3%，技术改造固定资产投资额 53.5 亿元；70%的生产线工艺达到国际先进水平；取得发明专利 100 件。

运营质量指标：百元产值成本率达到 75%；万元产值能耗 0.28 吨标煤；原材料利用率达到 70%；人均销售额 200 万元/年，全员工业增加值劳动生产率到达 40 万元/年。

环保安全指标：实现绿色制造，环保项目全部达标，全部企业通过安全质量标准化认证；员工接受安全与健康教育培训达到 100%；千人负伤率控制在 4‰以下。

职工福利指标：员工的年人均收入达到 6 万元，建设员工公寓式宿舍、食堂、浴池、娱乐中心等福利设施。

## 3、主要措施

更新十大观念，转变十大模式，推进十大管理工程，建设“瓦轴集团高端制造工业园”和“国家大型轴承工程技术研究中心”，完成十六项技术改造项目，发展一大批具有国际竞争力的高新技术与产品；深化改革公司管理体制和经营机制，积极进行国内外的购并、联合和资本运作，实施国际化的技术、市场、品牌、制造网络布局建设，大力实施国际化的人才工程，全面提高企业素质和创建独具特色的企业文化，建设一支素质高、业务精、忠诚于企业的员工队伍，实现企业

与员工、企业与客户、企业与社会共同和谐发展。

## 五、企业转型发展需要帮助解决的问题与政策建议

### 1、加大打击假冒伪劣产品的力度

现在市场上存在许多假冒 ZWZ 品牌的轴承,这种状况不仅冲击着瓦轴市场,而且对瓦轴的质量信誉也造成及其严重的影响,希望轴承行业能联起手来,采取措施,加大打假力度。

### 2、出台鼓励国产化的扶持政策

在高端产市场上,主机客户对使用国产轴承积极性不高,瓦轴许多研发的新产品无法取得主机客户的首套装机试验机会,如高速铁路轴承,城市轨道交通轴承,用户为了规避自身的责任,宁愿选择国外产品,即使出现问题也可以不承担责任,希望政府出台鼓励国产化的扶持政策,要求用户对于选择国产的零部件组织进详细的技术论证,在论证的基础上使用国产轴承及零部件予以免责,产品责任由制造单位承担,并对进行国产化的项目进行奖励,从而鼓励零部件和主机企业替代进口。

### 3、加大技术创新的政策扶持

目前依靠企业自身的经济实力,技术创新的投入明显不足,特别在基础技术的研究上,需要研发投入大、研发时间长、见效慢,这些都需要一系列的激励政策,鼓励企业进行自主创新。

### 4、应加大对轴承等精密零部件的政策扶持力度,使之与主机配套发展

轴承是精密零部件,是主机的关键核心部件,在机床、电机、重大装备等领域,直接决定主机的性能和水平。所以希望能够进一步加大对轴承产品的政策扶持力度。

### 5、组织行业整合

全世界大规模的轴承企业不足 10 家,拥有 80%以上的市场份额。而我国的

轴承企业有 3000 多家，建议国家出台相关政策鼓励行业兼并，提高行业的集中度。

#### 6、建议国家出台相关政策保护民族工业

国外轴承公司在中国建立了 24 家工厂，并且这种趋势还在扩大，产品涉足了国民经济的各个领域，这些国外企业的进入，严重的打压的民族工业的发展，一旦出现特殊时期，我国的很多领域将处于瘫痪状态，特别表现在军事工业和高端装备制造行业，这不利于国民经济安全。建议国家通过技术手段设置条件，如要求进入我国的轴承企业必须采取技术入股的方式建立合资企业，限制国外公司独立进入某些领域。