

心无旁骛攻主业 求实奋进谋发展

——龙轴集团党建引领高质快速发展经验介绍

福建龙溪轴承（集团）股份有限公司党委书记、董事长陈晋辉

一、公司简介

（一）基本情况

福建龙溪轴承（集团）股份有限公司（以下简称龙轴集团）是生产经营关节轴承、圆锥滚子轴承及高端机械零部件的现代化国有控股上市集团公司，是关节轴承民族第一品牌，世界三大关节轴承公司之一，主导产品关节轴承产销量全球第一。龙轴集团前身福建龙溪轴承厂成立于 1958 年，历经 1997 年整体改制、2002 年成功上市、2004 年成立集团公司，现有 12 家控股子公司。目前集团股本总额 39,955.3571 万股，控股股东漳州市九龙江集团有限公司持有 15,123.38 万股，持股比例 37.85%，实际控制人为漳州市国资委；第二大股东国机资产管理有限公司持有 1,436.9296 万股，持股比例 3.60%；其他社会公众股 23,395.0475 万股，持股比例 58.55%。

（二）经营业绩

“十三五”以来，龙轴集团克服中美贸易摩擦等外部环境不利影响，推动企业高质快速发展。2016 年至今，集团营业收入从 6 亿元增长到超 17 亿元，年平均增长率达 36.7%；剔除股票公允价值变动影响，利润总额从不足 0.5 亿元提高为 1.6 亿元，年平均增长率 46.6%；工业增加值率 59.08%，为全国同行业 2 倍，综合经济效益指数始终位居全国同行业前三。尤其 2020 年来，面对疫情肆虐、需求骤降、材料暴涨等，集团经营业绩逆势高速增长，

短短三年，营业收入增长 80%，利润总额增长 443%。

（三）荣誉奖项

龙轴集团是第四、五、六届全国文明单位，入选全国首批 54 家制造业单项冠军示范企业、全国首批 42 家工业品牌培育示范企业，获评国家技术创新示范企业、国家知识产权示范企业，荣获福建省科技进步一等奖、河南省技术发明一等奖等省部级科研奖项 15 个。2021 年位列“中国机械 500 强” 332 名（全国 3 家轴承企业入选）。龙轴集团践行“双循环”发展经验《小轴承转出大市场》获“学习强国”推介；作为福建省 12 家在行业走在全国或世界前列、或产业链供应链处于关键核心地位的企业入选摄制《中国之光》。

二、保持战略定力，制定实施“十四五”战略

龙轴集团始终在思想上政治上行动上与党中央保持高度一致，围绕党在各阶段的路线方针政策，有机融入企业战略规划并积极践行。党的十八大以来，龙轴集团树立“创新是引领发展的第一动力”的理念，着力推动质量变革、效率变革、动力变革，制定“十三五”总体发展战略，加快转型升级并融入现代化经济体系；贯彻落实党的十九届五中全会和二十大精神，立足新发展阶段、贯彻新发展理念、融入新发展格局，制定“一基多元、两大转变、三个路径、四大目标”的“十四五”总体发展战略，心无旁骛攻主业，强化内涵发展和外延扩张并举，探索出龙轴特色的主导产品高端化、核心技术自主化、市场营销全球化、企业治理现代化发展之路。

（一）一基多元

围绕巩固和发展关节轴承核心业务，以产业链、供应链、创新链、价值链“四链合一”为准则拓展相关多元化业务。

“一基”即核心业务立足高端。聚焦全球关节轴承颠覆性技术、前沿技术、关键共性技术，突破国外封锁，以创新为驱动，全方位融入全球高端产

业链。

“多元”即相关多元业务协同发展。基于产业化思维，拓宽全球视野，在巩固提升关节轴承核心产业的基础上，瞄准产业链、供应链、创新链、价值链协同关联的机械零部件、新材料、生产性服务业等相关领域，打造国际一流机械零部件智造企业。

（二）两大转变

1. 从产品经营为主向产业经营与资本运作并重的转变

（1）产业经营。一是立足国内、科技引领，聚焦战略性新兴产业；二是着眼全球、品牌赋能，实现国内国际市场互补互促；三是两化融合、数字强企，推进传统制造向智能制造转变；四是扶优汰劣、处僵治困，优化现有产业布局。

（2）资本运作。一是产业为本、产融互动，做强企业做大市值；二是聚焦主业、三维对接，补齐补强产业短板；三是整合资源、协同发展，提升与控股股东的母合效应。

2. 从业务引导型向党建引领型的转变

一是以社会主义核心价值观涵养企业文化，提炼企业文化精髓，升华企业文化内涵；二是将党建文化融入企业文化建设，践行“善学有为、善律品正、善谋夺势、善新领先、善为高效、善聚长青、善和共赢”的“七善”经营理念；三是漳州红色资源丰富集团“五崇尚”文化理念，倡导“崇尚一丝不苟求认真、崇尚雷厉风行讲效率、崇尚精通业务图上进、崇尚严明纪律守规矩、崇尚顾全大局勇开拓”；四是将“同心圆”党建体系与生产经营深度融合，借鉴先进的管理模式和理论工具，创新运用于党建工作体系构建，优化党组织在公司治理中全面发挥作用的运行模式，实现“党委全面领导，董事会战略决策，经理层精心运营，监事会独立监督”的治理体系更加完善、

运行更加顺畅。

（三）三个路径

紧紧围绕人才驱动、模式创新、兼并重组三个路径，实现公司高质快速发展。

1. 人才驱动。一是构建“引、用、育、留”的机制，打造“高水平经营管理人才队伍、高素质专业技术人才队伍、技艺精湛高技能人才队伍”等“三支队伍”。二是以国企改革“双百行动”为契机，探索股权多元化，完善人才市场化经营机制，健全激励与约束机制，成就员工干事创业平台。

2. 模式创新。一是以战略管控、运营管控和财务管控的优化组合强化集团管控；二是以产品开发和技术研发相结合的跨职能矩阵模式提高技术创新能力；三是以需求牵引供给、供给创造需求增强营销创新能力；四是以提质增效为重点，深化卓越绩效管理模式，提升治理体系和治理能力现代化水平。

3. 兼并重组。一是瞄准产业协同强、发展前景好的标的企业，实施横向并购；二是捕捉供应链垂直整合的机会，实施纵向并购；三是借助产业并购基金，充分利用资金杠杆，借道基金进入新兴领域；四是探索境外合资并购，加快全球扩张步伐。

（四）四大目标

一是至 2025 年公司营业收入增长一倍；

二是至 2025 年公司利润总额增长一倍；

三是至 2025 年公司市值大幅度提升；

四是行业地位：关节轴承技术全球领先、市场占有率位居世界前三；滚动轴承技术国内领先、国际先进，市场占有率位居全国前茅。

三、追求卓越绩效，打造龙轴特色商业模式

党的二十大报告指出“加快构建新发展格局，着力推动高质量发展”。龙

轴集团牢牢把握国家重大发展战略，打造龙轴特色商业模式，追求卓越绩效，实现战略目标。

（一）商业模式

龙轴集团以提升顾客价值为导向，以技术升级推动产品升级，以产品升级推动顾客升级，挺进全球高端产业链；以“双效”（效率+效益）精益管理为基础，依托公司雄厚的技术研发资源、市场与顾客资源、生产制造资源、人才资源和资金资源，通过“双师”（市场+技术）践行“双循环”，“三大核心技术”（关节轴承 PTFE 织物衬垫、模塑衬垫和精密仿真挤压）拓展“三大领域市场”（航空航天、国内战略性新兴产业和国际市场）加以实现。

（二）以“双师”践行“双循环”

长期以来，我国高端装备配套轴承 90%以上依赖进口，高端关节轴承由于大量应用于航空航天、新能源等战略新兴产业领域，发达国家对我国实行了更严厉的技术与产品封锁，成为制约我国各类装备研制和后续批产“卡脖子”问题，严重影响我国经济社会建设和国家安全。龙轴集团以国家安全为己任，深耕高端关节轴承的研发、生产、销售，突破国外技术与产品封锁，深入实施“技术+市场”的“双师型”营销，着力畅通国内国际市场“双循环”，产品广泛应用于航空航天、建筑路桥、高铁动车、水电冶金、工程机械以及新能源等领域，具有广阔的市场前景，有望在装备制造业各领域全覆盖应用。

（三）以“三大核心技术”拓展“三大领域市场”

面对国内传统行业产品同质化严重、价格恶性竞争的不利环境，龙轴集团以技术创新为突破口，依托“三大核心技术”，在“三大市场领域”取得丰硕成果。一是着眼国际市场。党的二十大报告指出，“推进高水平对外开放”。龙轴集团创新提出“四步走”营销战略，融入全球产业链，并采取由内而外的策略，瞄准世界五百强，深化竞合战略，借船出海，先行进入跨国公司在

中国的采购体系再寻机切入其全球采购体系，利用为行业龙头跨国公司的配套业绩影响力以点带面进入其他跨国公司的配套体系，与 40 多家跨国公司建立战略合作关系，实现互利共赢。**二是**深耕国内市场。深入实施“巩固拓新”营销战略，实现传统行业与战略性新兴产业协同发展。精准实施国内传统配套行业差异化营销策略，以创新的产品从传统领域中挖掘出高端新市场，以全球首创技术开拓战略性新兴产业市场。**三是**布局航空航天市场。制定航空市场战略地图，展开拉网式全方位市场开拓，在国内与中国商飞 C919、中航通飞 AG600 项目团队等建立战略合作关系，参与前期研发工作，实施同步开发，产品配套神舟、嫦娥、天眼、C919、MA700、AG600 等国之重器；在国际与波音、空客等跨国集团全方位接触，逐步进入其全球供应链体系，为打造高端关节轴承全方位配套体系打牢基础。

（四）引领创造需求

龙轴集团以“为客户提供卓越的产品与服务”为使命，在实现客户让渡价值最大化的同时，以首创技术和产品不断拓展新的应用领域。**一是**以需求牵引供给。精准把握战略性新兴产业领域新形势新任务带来的战略机遇，紧扣 C919 大飞机应用需求，为其研发轻量化、高可靠的起落架用钛合金关节轴承，在典型工况下，产品耐久性远超日本 NMB 轴承，实现关键零部件自主可控。**二是**以供给引领需求。创新传统重卡平衡轴关节轴承结构，在中国重汽 V 型推力杆全球首创应用免维护关节轴承，替代其他供应商原有结构，年索赔额下降 90%以上。该技术已推广到沃尔沃等全球高端重卡，未来在其他传统领域仍有重大商机。**三是**以供给创造需求。首创建筑钢结构关节轴承节点卸力技术，成为国内唯一研究与应用该绿色环保建筑钢结构节点技术的企业，成功应用于 FAST、北京大兴国际机场、上海中心大厦、新广州电视塔等数十项国家重大项目。该项技术不仅完美解决了大型建筑钢结构领域的结构应力

“死循环”风险技术难题，实现节材降本“绿色、低碳设计”，还开创了关节轴承在建筑领域的应用先河。

四、坚持创新驱动，推动公司做强做优做大

（一）以领先技术打造核心优势

党的二十大报告指出，“科技是第一生产力”，并提出“以国家战略需求为导向，集聚力量进行原创性引领性科技攻关”。龙轴集团瞄准国际领先技术，在基础核心技术领域实现“后发先至”，从跟跑进入并跑、领跑新阶段，从制造迈向智造、创造新征程。一是平台赋能，夯实科技创新基础。每年投入主营收入 15%以上作为研发费用，现已建设成为国内领先、国际一流研发平台。拥有国家级企业技术中心、国家地方联合工程研究中心、院士工作站、博士后科研工作站、全国唯一的关节轴承研究所、经 CNAS 认可的世界一流关节轴承检测实验中心；各类研发生产设备 1000 余台（套），其中国内唯一的航空拉杆一体智能成型精锻机等“精、大、稀”设备近 200 台（套）。二是聚力攻坚，形成“三大核心技术”。贯彻“绿色、低碳、节能”设计理念，聚焦最具贡献和价值度的减摩化、轻量化和组件化技术发展方向，成功研制国际领先的关节轴承 PTFE 织物衬垫、模塑衬垫和精密仿真挤压“三大核心技术”，构建完全自主知识产权体系，在国家重点型号和航空重点工程填补空白、独家配套。三是技术循环，加快推进迭代升级。围绕“三大核心技术”，充分发挥国内国际“两大市场”优势及多产业覆盖配套优势，推进国内国际技术循环、特品民品技术循环及跨界技术循环，通过技术循环开展其他前沿技术引领和颠覆性技术创新，实现技术迭代。四是借脑引智，产学研用协同创新。聚合国内外优势创新资源，建立“产学研用”深度融合开放协同创新体系，与清华大学、美国加州理工学院等国内外顶尖高校，中科院、航天科技等一流科研院所，中国重汽、卡特彼勒、中国商飞等优质客户合作，联合国际高

端技术专家、国内院士、长江学者、教授等国内外高层次人才及其科研团队，在先进材料、润滑摩擦、表面工程和应用验证等领域开展多学科交叉创新不断丰富和发展核心技术及相关产品。**五是**超前布局，掌握专利标准先机。龙轴集团是关节轴承国家标准的主起草单位，代表中国参与国际标准制修订，主导或参与 19 份标准（含 3 项国际标准）制修订；授权专利 122 项（发明专利 47 项）。聚焦前沿性、颠覆性成果的专利布局，充分发挥标准作为成果“扩散器”和“助推器”的作用，抢占技术制高点。

（二）以管理创新实现提质增效

推行卓越绩效管理模式，建立内部控制体系，形成龙轴特色的决策机制科学、市场反应敏捷、资源配置合理、过程管理高效、两化深度融合、系统改善持续的集约型一体化管理体系。一是建立内部控制体系。根据内控基本规范及内控指引等要求，遵循“目标—风险—控制”原则，建立健全公司层面和业务层面风险矩阵，从内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五个方面完善风险控制，形成管理“PDCA”循环闭环，确保制度执行做到“问题有提出，提出有解决，解决有落地，落地有预防”，并将内控体系融入公司一体化管理体系。内部控制体系建设经验在中国证监会网站推广。二是构建品牌管理模式。以公司发展战略为指引，以过程方法为基础，打造独具龙轴特色的“四级+矩阵”品牌管理模式，聚焦差异化技术创新，形成“市场开拓、品牌价值、技术研发”良性互动机制，构筑了“科学规范、反应敏捷、实施高效、改进创新”的品牌培育过程管理体系并建立了严格的战略监控体系和有效的绩效考核体系，实现客户升级。公司入选全国首批工业品牌培育示范企业，获评“福建省工业企业质量标杆”。三是推行卓越绩效模式。以追求卓越绩效为导向，通过发挥“领导”“战略”“顾客与市场”构成的“领导作用”三角关系的驱动效应，以及“资源”“过程管理”“结果”构成的“资

源、过程和结果”三角关系的从动功能，围绕创新主线，致力顾客价值提升，着力推进集约化经营，系统整合管理流程，调整优化企业资源，增强持续改进能力，促进企业不断前进，公司荣膺福建省政府质量奖、中国机械工业质量奖等，管理经验在福建省经贸系统推广。

（三）以人才建设激活发展动能

党的二十大报告指出，“深入实施人才强国战略”，强调“尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造”，龙轴集团围绕“创新、创业、创造”的“三大方向”，深入实施“人才强企”战略，为公司发展提供坚强人才保障。一是打造“三支队伍”。龙轴集团着力打造“高素质经营管理人才、高水平专业技术人才、高技艺专业技能人才”的“三支队伍”，涌现国务院政府特殊津贴专家、全国技术能手、省部级及行业优秀企业家、特支人才、市级高技能人才等 17 人次。二是构建“引用育留”机制。发挥院士专家工作站、博士后科研工作站、国家级技能大师工作室等平台的磁吸效应，广纳海内外高端人才；畅通管理、技术与技能“三通道”，为不同特质员工提供平台，近三年提拔“80 后”中层干部 32 人，晋升中级职称 53 人、高级职称 24 人，高级工 70 人、技师 12 人、高级技师 1 人；构建以价值贡献为导向，人岗匹配的薪酬体系，2021 年来两次调增薪酬 1723.06 万元，人均增幅 18.7%，与员工共享发展成果。三是完善激励机制。实施项目奖励，每年提取不低于 500 万元嘉奖基金，奖励技术进步、市场开拓、管理创新有价值贡献人员；开展超额利润分享，以利润为中心，制订落实项目内部市场化虚拟核算办法，项目团队成员按价值贡献分享超额利润；运用国企改革“双百行动”政策工具，探索引入员工持股、技术入股、虚拟股票分红、创业项目独立上市等激励措施，激活创新创业热情。

五、厚植根魂优势，引领公司发展行稳致远

党的二十大报告指出，“坚定不移全面从严治党，深入推进新时代党的建设新的伟大工程”。龙轴集团以坚持党的领导、加强党的建设作为企业的“根”和“魂”，围绕生产经营开展党建工作，将党政治优势和组织优势转化为企业的发展优势和竞争优势，始终在风云激荡中勇立潮头。

（一）以党建文化涵养企业文化

党的二十大报告指出，“推进文化自信自强”“广泛践行社会主义核心价值观”。龙轴集团把不同历史时期党建核心要义纳入企业文化建设，为企业发展凝心聚魂。尤其是党的十八大以来，公司将党的政治建设、思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设、制度建设、党风廉政建设等与企业文化相结合，培育和践行社会主义核心价值观，形成以“善学有为、善律品正、善谋夺势、善新领先、善为高效、善聚长青、善和共赢”的“七善”经营理念和“崇尚一丝不苟求认真、崇尚雷厉风行讲效率、崇尚精通业务图上进、崇尚严明纪律守规矩、崇尚顾全大局勇开拓”的“五崇尚”文化理念为核心的党建引领型企业文化体系，成为企业砥砺前行的文化基因。

（二）以党建体系融合制度创新

龙轴集团创造性地将管理标准体系的理论模型和逻辑框架导入党建体系，在质量、环境、安全等一体化管理体系的基础上，借鉴卓越绩效管理模式，应用质量管理体系方法工具构建“同心圆”党建体系，同步策划建设智慧党建系统，实现党建任务制度化，党建制度流程化，党建流程表单化，党建表单数据化，推进党建与生产经营做到体制、机制、制度、工作融合。公司成为福建首家“国有企业党的建设调研基地”，《探索构建“同心圆”党建工作模式》获全国“优秀国企党建工作研究作品”一等奖。

（三）以“三不”机制营造清正风气

龙轴集团以内控体系严谨的逻辑框架构建严密的廉洁风险防控体系，以

组织架构、发展战略、人力资源、社会责任、企业文化等企业内部环境五要素为基础，遵循“目标-风险-控制”的原则，识别与评估公司层面和业务层面的廉洁风险，分别采取防控措施，把防控体系融入公司战略和企业文化、经营管理全过程，一体推进“不敢腐、不能腐、不想腐”，有效控制廉洁风险，营造清正廉洁的干事创业氛围。廉洁风险防控体系获全国机械工业管理进步奖。

路虽远，行则将至；事虽难，做则必成。龙轴集团将以党的二十大精神为指引，深刻领悟“两个确立”决定性意义，增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，在中国式现代化道路上找到龙轴的坐标，从党的中心任务中找准龙轴的职责，自信自强、守正创新，踔厉奋发、勇毅前行，以更加优异的成绩为中华民族伟大复兴作出龙轴贡献！