

提升产品结构 转变发展方式

——哈轴与中航战略重组之路

哈尔滨轴承集团公司董事长、总经理 庞军

能够参加在上海举办的行业峰会，并与各位轴承业界高层人士进行行业内的交流和学习，研讨中国轴承行业的现状、走势及未来发展方向，我感到十分荣幸。哈轴经历了 2008 年的全球金融海啸的冲击，以及 09 年的经济低迷对各行业的影响，我们对全球经济一体化和变化莫测的经济发展环境又有了更深一层的体会。面对如此多变的形势，2010 年哈轴迎来了一次千载难逢的战略整合契机，在历经了 3 年之久的艰苦过程，终于在 2010 年 4 月 29 日哈轴与中航工业集团签订了战略重组协议，迈出了战略重组的第一步。

哈轴始建于 1950 年，由辽宁省瓦房店迁至哈尔滨，原名哈尔滨轴承总厂。经过从“一五”到“十五”期间的不断扩建和改造，发展到今天成为国内技术水平较为先进、轴承产品门类齐全，具有一定市场竞争力的大型企业集团。六十年来，哈轴为中国国民经济发展创造了大量的财富，截止 2009 年末，累计生产轴承 18 亿套，实现产值 175 亿元，为中国国民经济发展做出了自己的贡献。

2009 年，国务院发布《进一步实施东北老工业基地振兴意见》，国发【2009】33 号文，在“意见”里，以优化经济结构建立现代产业体系中关于加快推进企业兼并重组，优先支持实现重组的企业技术改造等指导意见，为哈轴的企业战略重组指明了方向。2010 年借助哈尔滨市委“北跃、南拓、中兴、强县”加快哈市经济建设速度的整

体思路和中航轴承产业布局的构想，在省、市领导的大力支持下，在 2010 年 4 月 29 日签署了战略重组合作协议，并准备在江北利民开发区打造高端轴承产业基地，顺利完成了战略重组的第一步，也是哈轴整体主业新一轮“南厂北迁”的战略中最关键的一步，我们的整体构想就是借助这次契机，在江北 57 万平方米的土地上，打造一个全新的哈轴，通过高端产业的引领，转变产业发展方式，创新产业发展思路，把哈轴建设成为适应现代企业竞争机制的、国内领先的大型企业集团。

中国航空工业集团公司是中央直接管理的国有特大型企业，由原中国航空工业第一、第二集团公司重组整合而成立的，集团公司设有防务、运输机、发动机、直升机、机载设备与系统、通用飞机、航空研究、飞行试验、贸易物流、金融投资、工程建设、汽车制造等产业板块，下辖近 200 家成员企业，有 20 多家上市公司，辐射全国各省市，2009 年，中航工业入选世界 500 强，排名第 426 位。2007 年以来，中航工业按照“两融、三新、五化、万亿”的发展战略，从战略上做出了重大决策，决定进军航空轴承的研发和制造领域，发展并打造以航空航天轴承为龙头的轴承产业基地；而哈轴的航空轴承生产规模、工艺装备技术水平在国内具有一定的优势，已具备轴承产业发展的基本条件，并有意引进战略合作伙伴，做大做强轴承产业。经过充分地进行可行性论证和调研，双方本着平等互惠的原则，一致同意在哈尔滨建设轴承产业基地。中航工业集团和哈尔滨市政府于 2010 年 4 月 29 日在哈尔滨举行了签约仪式。至此哈轴与中航的重组工作正式启动，并于 5 月中旬完成了中航工业哈尔滨轴承有限公司的注册工作。新公司于 2010 年 6 月 22 日在呼兰利民开发区轴承产业园区举行了新公司揭牌暨厂房奠基仪式，这标志着中航工业与哈市政府联手打

造的国内高端轴承产业基地建设正式启动。中航工业哈轴新公司开始正式运营。

哈轴未来的发展目标是立足现有资源，坚持引进投资、内部重组和品牌扩张并举，形成具有较强竞争力的国内龙头轴承企业。利用 5 年左右的时间，重组后企业整体可实现年销售收入 30 亿元。为此我们打算一是与中航集团重组，建立以航空航天轴承为主的高端轴承产业基地，实现企业的搬迁改造。二是以哈轴制造公司为载体，盘整留存轴承产业。留存产业将以哈轴制造公司为平台，在巩固现有市场和充分利用现有资源的基础上，借助中航庞大的市场资源，充分发挥 HRB 品牌优势，实施品牌战略，整合同类产品资源，通过引入战略投资伙伴和民间资本，实现企业体制和机制的转变，通过自身发展扩大市场份额、提升产品水平和市场竞争力，满足市场需求，跟进国家装备制造业发展速度。

这次战略重组之所以能有突破，充分的考验了企业对市场的灵敏度。首先，中国航空工业历经几代人的努力，代表国际先进水平的战机、航空发动机相继研制成功投入批产，大型客机项目全面启动。高端航空轴承的研发，不仅已成为制约中国航空工业发展的关键所在，也是国家经济安全和国防建设所在。迫使中航工业从战略上下决心，进入航空轴承的研发和制造。其次，哈轴制造公司的成立为哈轴整体重组改制奠定了良好基础，提供了良好的操作平台，同时，我们也在不断地寻找着适合战略重组的伙伴。制造公司在不断开辟新的市场的同时，本身有与中航旗下公司合作的经历，双方有着良好的合作基础。在中航工业一集团和中航工业二集团整合以后，新的中航工业集团提出“两融、三新、五化、万亿”的发展战略。其中“两融”中就有融入区域发展经济圈的战略构想，而哈市“北跃”的城市规划发展蓝

图正好给哈轴战略重组创造了先决条件，因此哈轴在战略重组规划上可以迅速做出反应；其次，如今的市场环境可谓瞬息万变，一家企业不论拥有多么悠久的历史、多么精良的设备、多么优质的产品，但是你始终都得遵循市场的导向，注重消费者的选择，严格遵循市场的规则。企业要想准确的把握市场，必须得做到：对信息的敏感。当前市场信息来源渠道广泛，对信息的甄别、信息渠道的畅通和信息的对等是企业作出正确决策的必要条件；对政策的敏感。不管是国家的宏观政策、还是地方的即行政策，乃至法律法规，对企业的生存和发展都起着至关重要的影响，作为企业顺势而动，适应大的发展方向，不但能少走弯路，还可以取得政策和资金的支持，这也是企业发展重要条件；对行业的敏感。前面已经提到，现代企业竞争已经是供应链之间的竞争，企业作为供应链的一个节点，不可能独立的生存，因此关注上下游企业和同行业其他企业是企业市场竞争中取得优势的主要条件，不论是供需关系，市场价格，产品走势都可能直接影响企业效益，因此，关注自身发展的同时，我们必须睁开眼睛看世界，用开放的思维去解决企业生存发展问题。

经过了近 20 年的改革探索、尝试、哈轴人感触良多，这里既有经验教训，又有改革艰难的深刻体会。

一是必须转变经济发展方式，创新产业发展思路。逐步淘汰落后产能，把过去以生产加工低端、低附加值产品为主的粗放式发展方式转变为更加适应市场竞争的生产方式。加快以高端产品，新技术为引领，以营销、服务、物流等高附加值环节为切入，创新产业发展，加快转变产业生产模式。

二是站在国有企业的角度来讲，要严格按照“产权清晰，权责分明”的要求，进行规范的公司制改革，使企业成为适应市场的法人实

体和竞争主体。不断强化法律意识，法律观念，依法办事，保护自身权益。同时，充分利用国家、地方各项政策，合理利用各种资源。

三是不断进行学习，做知识型企业家。特别是要提前判断经济环境和行业发展的方向和走势，为可能发生的结果做好提前的准备。并努力减低企业负债，提高现金流，做理性投资，从而使企业保持最大弹性以降低可能出现的风险。

轴承行业是制造业领域里最关键的零部件行业，在座的各位肩负着光荣而又沉重的历史使命，打造轴承强国，增强中国制造真正的核心竞争力是我们每一位中国轴承人义不容辞的责任，我愿与大家一道共同努力共同奋斗，使中国轴承业不断发展不断前进，为中国工业经济发展作出应有的贡献，创造更加辉煌的业绩。

BEARING • 2010

2010 上海国际轴承峰会演讲之九（2010/9）