

讲演 12:

## 主动持续改进是企业转型升级的必由之路

浙江万向精工有限公司总经理 潘文标

1.为什么要转型升级？外部原因——经济形势；内部原因——自我发展的必要突破。

2008年，美国的次贷危机引发了全球金融危机，进而所谓的经济危机开始在全球蔓延：消费信心下降、市场需求持续疲软。各行业、企业或多或少都受到一定的影响。不同的业务、产业也都有深浅不同的感受。对制造型企业来说，原材料价格持续上涨，人民币汇率加速升值，人力成本继续增加，企业获利空间越来越小。

中国是个出口大国，因全球经济不景气而带来的市场萎缩对中国整体是个巨大的打击，这种态势延续的时间可能还会很长。从汽车行业来看，美国、欧洲、亚太纷纷下滑……这一轮经济冲击波，全球汽车需求下降、全球车市已经出现“入冬”迹象。受此影响，2009年全球汽车产销呈现下降趋势。未来几年因可能的经济周期而继续呈现经济萧条，这个期间会经历3-5年的最痛苦时期。对于经济周期，我们无力改变甚至影响。我们能做的，就是继续加强自己的管理。通过管理提高自己，提升方方面面的水平。

面对经济困境，各国政府都大力救市，这势必会造成短时的经济回暖，而按照经济运行的规律，强力干预若没有后续措施跟进并不能解决根本问题。这种现象对下一轮经济的危害性尤其大。我们的策略就是按照战略性的长远规划在自己能力范围内见机行事，同时继续“调整、完善、提高”，合理把握各项业务。应对当时的困难，我们不能说有先见之明，但确实确实，从2006年开始，万向集团就提出了“调整、完善、提高”的要求。从那时开始就一直在逐步深化落实这

6字精神，突出表现在市场和产品的转型升级：进一步向主流市场、主导与核心产品提升，所有的投资都具有倾向性和重点性。

以万向精工为例。2008年全球金融危机期间，当时很多企业订单不足时，生产能力放空，原来生产7天还要加班加点的，现在下降到了6天、5天，甚至更少，万向精工却还是6天，为什么呢？因为万向精工这几年一直在努力朝高端市场方向调整发展，当年产值、营收还同比增长超过10%。2009年还进入了大众全球采购体系，为国内南北大众直接配套，带动了技术、质量、产量的国际接轨。

大家已经感到了冬天的寒意，但是可能还远未到最寒冷的时候。不论多么严寒，冬天过去一定是春天。这是规律，也是我们发展这么多年的真实体会。关键在于，如何在“危”中抓“机”。这也正是当前我们为什么要加大力度练好内功的原因所在：一方面，眼睛向内练好内功，是为了在即将到来的春天，能够有更好的飞跃发展；另一方面，把握现在这样的时机，瞄准自己需要的主导产品，以技术与市场的更快提升为目的，抓联合并购。

万向精工将继续依托集团的扎实基础、对市场的良好把握，以充分的比较优势和充实的实力基础来主动应对危机。同时，我们也要进一步继续和发扬自己的良好做法，学习别人的长处。这样，在这一危机过去之后，在即将到来的春天里，才能把握机会发展得更好。

## 2.为什么转型升级的必由之路是主动持续改进？

### 2.1 只有主动才能长期坚持不懈，主动更是基于自身发展的需要；

在产品多品种开发成功和市场畅销的形势下，我们不能满足，要继续发扬艰苦创业的精神，要进一步认识到，轴承产业要发展，自己肩上的担子还很重。一方面，在企业内部进一步挖掘潜力，夯实基础；另一方面，大力开拓国内高层次产品市场。

有产品、有市场，企业才能快速发展，产品创新是企业生产发展的前提。1995年9月，万向精工生产的夏利轿车前轮毂轴承进入天津汽车厂家进行整车道路试验。到1996年8月，整整一年，产品完成了5万公里的道路试验，完全达到了夏利轿车轮毂轴承国产化的要求。8月18日，公司正式迁入开发区新厂房，开始实施168万套/年轮毂轴承扩产项目。此后，国际先进的轮毂轴承专用加工设备相继到位，企业通过了ISO9001质量体系认证。大投入会带来大发展，但投入产出总存在一个周期，而发展的道路上也难免会有磕磕碰碰，尤其是对正处于发展阶段的万向精工来说，这个周期可能会更长。

自1996年轮毂轴承开始为夏利轿车配套后，又先后进入国内各大新型微型车配套，2001年开始为武汉神龙公司富康轿车配套。轮毂轴承项目初步成功后，企业发展的步子迈得更大了。1996年底，我们开始轮毂轴承单元系列产品的研发。这个产品国外已经研究开发了多年，它具有多功能集成化、高转速、单元化、小型轻量化、密封性能好、安全系数高、拆装方便等性能。自上世纪90年代起，国外轿车已经开始大量应用第三代轮毂轴承单元，而中国当时在轮毂轴承单元的应用和研发生产上仍是一片空白。从国际汽车及零部件的发展趋势来看，国内的汽车一定会在不远的将来大量采用轮毂轴承单元产品，这个产品未来的市场前景会非常广阔。

1997年初，我们设计出了第二代轮毂轴承单元产品图纸。生产的首批产品在欧美维修市场上试销后，有关品质、成本等，客户反映良好。轮毂轴承单元产品由此进入欧美维修市场。虽然产品一开始就进入了国际市场，但我们的市场定位仍然是为国际主机厂配套，并且一直在寻找机会。而要进入国际主流汽车市场，单靠目前的生产加工水平是不可能的。1999年开始，万向精工以“高起点投入、高层次人才、高精尖设备、高档次产品，国际化市场”为原则，瞄准目标、大胆投入。汽车轮毂轴承单元项目第一期引进了大量的国际一流加工、检测和试验设

备，这些设备占到了整个项目装备的 90%以上,形成了专业化、自动化的生产规模。

1999 年 12 月机会来了。美国 D 公司(全球最大的汽车零部件系统供应商)来万向考察，在生产现场，看到万向结构紧凑、集成化、小型轻量化、技术含量高的轮毂轴承单元产品时，D 公司的专家们面露惊讶，更多的是喜出望外。他们喜的是在中国找到了一个出色的合作伙伴。从第二年 5 月开始，D 公司先后派出各类工程技术人员来万向精工，进行了 15 批次的技术支持和现场评审，内容从原材料、锻造、各道加工工序到产品总装以及检测、试验等。D 公司专家的每一次技术支持和现场评审，项目工程技术人员都全程参与。功到自然成，经过不断地努力和改进，D 公司专家通过技术支持和现场评审后出具了制造能力评估报告。他们认为：“万向精工轮毂轴承单元加工设备的工艺能力已达到或超过了 Cpk 值 1.67（工艺能力指数）以上，已具备了第三代轮毂单元的生产制造能力。”

在国内汽车行业，这个产品的国产化是必然趋势。主机厂从不相信，到愿意试用，最终通过各种苛刻的检测试验，万向精工一直在努力。2000 年，万向精工生产的第二代轮毂轴承单元产品开始进入国内主机厂的配套生产线,此后几年好几家微型汽车厂都保持着独家配套。两年后，这个产品开始为国内轿车厂配套。目前，国内汽车主流市场配套占有率已经达到 30%以上,而且其它部分主机厂主要依靠进口。到 2008 年 8 月,万向精工轮毂轴承单元开始为南北大众配套(上海大众、一汽大众)，产品市场档次不断提升。

与此同时,通过多年来在轿车轮毂轴承及单元专业产品方面的不断研发、产能规模的不断扩展以及国际主流轿车主机配套市场的不断开拓,我们瞄准了汽车高档轮毂轴承及单元这一发展方向，不断进行产品结构调整，淘汰低附加值、低技术含量的普通球轴承的生产，集中精力、集中优势资源做精做大汽车轮毂轴承单元产品。万向精工的发展愿景也更加明确和坚定——“成长为与国际一流主机

厂一级配套的汽车零部件专业公司”。目前汽车轮毂轴承单元产能已经达到 1500 万套/年，并正在向 2000 万套/年甚至更大的生产规模扩展。

曾经，中国轴承工业协会的领导在考察万向精工后，向中国轴承行业企业介绍：“要了解和考察当今轴承行业的发展情况和先进制造技术，你们不必到国外去，你们只要去中国万向就能看到！”

2.2 只有持续才能积小胜成大胜，完成量变到质变的积累,最终大获全胜；

谁最先掌握能广泛应用实施的核心技术，谁就能拥有核心竞争力。

1994 年，万向精工第一代轮毂轴承单元产品研发成功；

1996 年，汽车轮毂轴承被认定为“国家级新产品”，填补了国内空白；

1999 年，汽车轮毂轴承单元第二代产品研发成功投入生产，同时开始做第三代产品的开发。

2003 年，第三代轮毂轴承单元给通用汽车配套，实现批量生产。

2006 年，汽车轮毂轴承单元获得“中国机械工业科技奖”，成为同行中的佼佼者。

汽车轮毂轴承单元一直是万向精工的拳头产品，从集成化程度不高、功能简单的第一代产品到集成化程度更高、功能更齐全、装配更简易、综合成本更低，尤其是产品寿命和可靠性更高的第三代产品，公司的市场越来越广阔，靠的就是持续不断的技术创新。

胜利并没有冲昏我们的头脑，万向精工早就瞄准了汽车高档轮毂轴承及单元（第三代）这一发展方向，不断进行产品结构调整，淘汰低附加值、低技术含量的普通球轴承的生产，集中精力、集中优势资源做精做大汽车轮毂轴承单元产品。

2.3 只有改进才能不断提升自己，突破自己，迎来更高远的发展。

市场扩大了，产能成了瓶颈，万向精工常常为来不及交货而发愁。为解决这个难题，同时也为了更好地辐射市场，2010 年 7 月，万向精工在江苏高港正式

落户，新建工厂扩大产能。整个新厂区占地 200 亩，计划产能是 1000 万套汽车轮毂单元。2011 年 3 月，万向精工江苏工厂年产 1000 万套汽车轮毂轴承单元项目一期投产，二期近 7 万平方米厂房也在同一时间开工建设。项目建成投产后，万向精工汽车轮毂轴承单元项目总体产能将达到 2000 万套，预期在国内市场占有率约达 50%，国际市场达到 10%，在这个产品上进入全球前五强。

同时，通过优化调整，将萧山本部厂区部分设备生产线通过调整后搬迁到江苏，本部车间通过精益化改造，布局更高档次装备的生产线，生产新的更高科技含量更大附加值的产品，形成一个以满足大众、奔驰、宝马等国际一流汽车厂配套产品开发生产的高端车间。

万向精工围绕“成长为与国际一流主机厂一级配套的汽车零部件专业公司”的发展愿景，在各项工作，特别是新品开发、产业转型和市场开拓上，花大力气，出大成绩。以产品领域为例，在发展和进一步成熟拳头产品的同时，勇于涉足新领域，积极开发新产品，逐步形成汽车轮毂轴承单元系列产品、汽车轮毂轴承单元延伸产品、汽车电子等专业产品，为公司未来寻求新的经济增长点。

现在，受成本与价格双重挤压下的汽车零部件产业正处于生死抉择的关口。怎样在严峻的形势下仍保持强大的市场竞争力？转型升级是唯一的出路，推进传统产业升级换代、瞄准高端市场、研发汽车电子产品、做强做精各大产业。在残酷的市场竞争下，企业要想立于行业潮头，必须多管齐下进一步加强升级转型力度。

“十一五”期间，万向精工的工作重点就是转型升级，江苏工厂的顺利投产是其中的代表性事件。未来，我们将在做精、做强的同时，进一步做大汽车轮毂轴承单元项目，为实现万向“奋斗十年添个零”，更为中国轴承工业的发展贡献力量。

3.总结：只有主动持续改进，找到适合自己方法和渠道，才会日

渐掌握属于自己的核心竞争能力和核心竞争优势。

产品是企业安身立命的根本，同时也是企业连接社会、体现社会责任的载体。万向精工坚持“开发一代、生产一代、预研一代、淘汰一代”的产品开发战略，先后开发生产过普通汽车球轴承、汽车方向机轴承、汽车轮毂轴承以及汽车轮毂单元系列、ABS汽车电子防抱死制动系统，共1000多个品种，有多个产品被列入国家级重点新产品。

万向精工，这家万向集团所属的生产汽车轮毂轴承及单元系列产品的专业公司，在产品开发上始终注重质量的改进与提升。在每一次产品的升级换代过程中，都非常重视产品的巩固与提升，每一个产品在进入主机厂批量配套前都通过自主开发及引进的各类台架模拟试验设备进行各种模拟强化试验，并通过第三方道路试验，保证了进入主机配套的产品的可靠性和一次性送样的通过率。

1993年，成功开发方向机轴承，并在3年时间内占领全国方向机轴承市场的60%以上。

1995年，成功开发汽车轮毂轴承，3年后替代进口产品，进入国内各大新型微型车、轿车主机配套，并被确认为填补国内空白，列入国家级重点新产品。

1996年，在汽车轮毂轴承实现批量生产与OEM配套的同时，开始预研汽车轮毂轴承单元产品，该项目于2000年被列入国家火炬计划项目，2001年被列入国家火炬计划重点新产品。第三代带ABS电子传感器轮毂单元及汽车轮毂单元产品分别在2005年、2007年获“中国机械工业科学技术二等奖”。现在，这个产品替代进口，填补国内空白，并进入多个国际一流汽车主机厂配套，实现与主机厂的同步开发。

多年来的不懈努力，终于结出了累累硕果。2008年7月，万向精工成为首家进入大众汽车全球配套的中国本土轴承公司。

自1988年万向精工创建以来，主导产品轮毂轴承、轮毂单元先后进入了国内

各大新型微型车配套，并进入了上汽、广汽、海南马自达、比亚迪、沈阳华晨、神龙汽车等国内中高档轿车配套。其中轮毂轴承产品占主机厂国内零部件产品配套份额的60%—100%，轮毂单元产品占主机厂国内零部件产品配套份额的100%（其余为进口件）。在国际OEM市场上，已经成功进入大众汽车、通用汽车、澳大利亚ZF、马来西亚P公司等国际一流的汽车主机厂，并获得了为多家主机厂的全球开发平台上新产品同步开发的资格。现在，万向精工通过了奔驰、克莱斯勒、宝马、丰田、本田等国际一流汽车主机厂的考察评审，进入他们的潜在供应商目录。

实践证明，主动持续改进是企业转型升级的必由之路，更是企业生存发展的根本。无论外部环境如何，企业总要不断地自我突破，才能实现更高更长远的发展。在此过程中，必定需要主动持续的改进。