

讲演 15：

# 加强国际合作，提高企业核心竞争力 和可持续发展能力的实践与思考

浙江五洲新春集团总裁 张峰

没有合作，就没有人类的未来。加强国际合作，提高企业核心竞争力和可持续发展能力，是中小轴承企业谋生存、求发展的有效途径。

## 一、我们面临的时代背景和行业特点

1. 从中国本土市场竞争的角度看，中国企业早已国际化了。世界 500 强企业，绝大部分都已进入中国这个高速发展的、吸引力极大的市场。中国市场强劲增长的特征和长期以来对外资超国民待遇的政策倾斜，使中国成为全球跨国公司竞争最为集中、最为惨烈的一个市场。包括 SKF、舍弗勒集团在内的全球最大的轴承制造商，无一不把中国市场作为竞争的主战场，在中国增设销售中心和投资办厂。中国企业不用走出国门，在本土就直接参与了国际竞争。同时，中国又是全球出口贸易最大国，中国企业输出产品和服务，在国际上争夺市场、赢得客户，许多企业都确定了国际化战略。所以中国企业参与全球化合作和竞争是时代的主旋律。

2. 轴承的基本属性是标准件，是全球互换产品，其基本属性决定了轴承行业市场竞争不仅是本地市场，永远是国际市场。几乎每个规模企业都面临着家门口的全球化竞争。

3. 中国是轴承大国，但还不是轴承强国。人们对中国轴承的印象：总规模大、企业多、价格低廉、质量一般。虽然在小型深沟球轴承方面有所突破，基本达到国际水平，但总体来看，还是综合技术水平不高，质量档次偏低，中、高档市场基本被几大跨国公司垄断。近几年来“进口替代”口号喊得很响，整个行业

充满高端情结，但现状还是高端轴承技不如人，普通轴承质不如人。在精度、性能、寿命等方面与国际先进水平相比，差距明显，需要向这些跨国公司学习。

4. SKF 等跨国轴承集团虽然还保持着全球约 70%左右的市场占有率，但随着这几年中国轴承企业的不断进步，在微小型和普通轴承方面也面临着激烈的竞争，在部分中、高档轴承也感受到了中国轴承的竞争。这些跨国公司都面临着巨大的成本压力，也在考虑保市场和结构调整，所以为中国轴承配件企业进入跨国公司轴承产业供应链提供了机会。

## 二、参与国际合作，学会借力才能后来居上

中国轴承企业具备了一些创新条件和发展基础，但还不足以全面抗衡跨国轴承企业，他们的品牌优势和技术优势十分明显。但中国轴承企业面临着千载难逢的历史机遇，一是全球性的产业结构调整和世界轴承梯度转移；二是中国轴承进口替代的机会。而要抓住这些机会，加强国际合作，通过产业链价值分享，来达到提高企业核心竞争力和可持续发展能力是一条捷径，这方面五洲新春集团作了一些实践与探索，并取得了一定的成效。

1. 专业化和低成本是与跨国轴承企业合作的起步。五洲新春集团原来是一家成品轴承厂，上世纪末，发现了跨国轴承企业配件市场的潜在机遇，而当时我们还是一家民营小企业，资源十分有限，为此确立了“先车件，后成品，车件做大，成品做精”的三步走战略，充分利用新昌轴承之乡的产业基础，把自己的全部资源和精力，集中在自己最具优势的一两个环节上，把车件做好、做大。用专业化、低成本迅速占领了市场，成为 NSK、SKF 的车件供应商。并在技术上和管理上得到他们的大力帮助，为我们的可持续发展打下了基础。

2. 通过为客户提供增值服务达到合作共赢。作为中小企业，不赢在技术，就赢在服务，而“服务”是更高的差异化竞争优势。所以我们十分重视为客户提供增值服务。SKF 等跨国轴承企业来中国采购车件的主要目的，是在保证质量的

前提下降低成本。围绕这一目标，我们为客户提供一系列的增值服务：一是装备、工艺的技改创新，我们率先研制出轴承套圈精密数控车削连线，替代新昌地区传统的小台车工艺，同时应用成形刀具替代手磨刀具，保证了产品质量，又提高生产效率，降低工人的劳动强度。现在新昌地区已普遍推广了此技术，促进了整个地区车加工水平的提高；二是高品质精密轴承钢管制作。当时 SKF 的小型球轴承毛坯，均采用锻造坯件，一般加工工艺是高速镦锻或热锻，成本比较高。我们建议用钢管替代，但 SKF 对国内的钢管质量不认可。为此，我们专门建立高端钢管厂，并采用先进工艺改造传统制造，率先在钢管行业采用中频感应加热方式，替代传统煤气加热，把加热温度变不可控为可控。同时改变退火工艺，在国内首家采用辊底式保护气氛真空锁气电加热球化退火炉。有效解决了钢管离层、裂纹等致命弊病，生产的钢管符合 SKFD33-1: D10101 标准。而且表面质量好，脱贫碳少，可减少钢管外径留量，实现了轴承外径以磨加工代替车加工。正由于我们对钢管制作工艺的创新，钢管质量的提升，推进了 SKF 中小型轴承套圈全面采用钢管加工的步伐，为 SKF 大幅度降低成本作出贡献，也为自己赢得了大量订单。同时，SKF 采用钢管，也极大促进了中国钢管制造水平的快速提高。

3. “用 SKF 知识装备世界”——这句话是 SKF 的口号和愿景，五洲新春集团是 SKF 知识装备世界的受益者和贡献者，许多技术创新都是针对 SKF 等跨国轴承公司的新产品和 QCDIM 不断提高的要求做的，也受到他们有关专家的指导和帮助。

2008 年的世界金融危机，让轴承产业国际供应链遭遇了第一次危机，许多为跨国轴承公司配套的工厂，订单下降 30%到 50%。与此同时，近几年中国生产企业面临愈发严峻的挑战，遇到人工荒、电荒、资金荒及人民币汇率升值等压力，靠低成本和廉价劳动力的依赖已经走不出路。而五洲新春集团已经在与跨国企业国际合作中走上了产品结构调整和转型升级之路。

一是由于我们经营整个轴承产业链，有条件进行跨界创新和集成创新，如冷成型技术和工艺的综合研究和应用，是集成创新的典型案例，从冷辗扩机的研发设计、装备制造到锻件、钢管的品质提高，成形工艺的制定，是一个综合工程，过程中还得到了武汉理工大学和 SKF 欧洲工厂的大力支持，最终取得成功。我们研发的 CRM220 型数控精密冷辗环机荣获“国家重点新产品”称号，冷成型技术目前已大量应用于中、大型轴承环件的加工。应用精密冷成型技术制造的轴承套圈，既提高轴承使用寿命又提高材料利用率，还节省车、磨削的加工量，是制造高品质、长寿命轴承的有效措施。我们参与的“环类零件精密轧制关键技术与装备项目”，还荣获 2011 年国家科学技术进步二等奖。

二是在轴承产业链中掌握核心技术。核心技术的缺失，一直是中国企业的隐痛，这个问题不解决，直接制约中国轴承企业的可持续发展。轴承制造有四大核心技术：仿真设计与分析；毛坯净成形；可控气氛热处理；高速精密磨削。我们在与跨国企业的合作过程中，得到了大量的参观、交流、学习和高端培训的机会，并可以和世界轴承行业顶级专家共同探讨研究，使我们在毛坯净成形和可控气氛热处理方面达到了国际水平，在其他两个方面也部分掌握了先进知识和理念。我们已经向全球六家最大跨国轴承制造商提供车件，向其中四家提供热处理件、磨件甚至半成品和成品轴承。如为了提高我们的热处理水平，某著名公司为我们提供去欧洲顶级实验室学习培训的机会，聘请一流专家来我们公司现场指导，并帮助我们配备与他们实验室相同的试验检测设备，使我们的热处理水平满足了跨国轴承企业的质量要求。在成品轴承方面，我们实施的高速纺机轴承和精密机床轴承两个项目，均列入国家级重点项目。

4. 在国际化合作中创造自己独特的商业模式。美国管理大师德鲁克曾说：“当今企业之间的竞争，不是产品与产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”商业模式是企业市场价值的创造模式。在与跨国轴承企业的合作中，从提

供产品到服务，再到解决方案，为满足客户要求不断升级，在与客户的互动中深化对客户需求的理解。当好顾客的“管家”，为客户创造最大价值。我们与 SKF 和舍弗勒集团确定了战略合作关系。我们是 SKF 在亚洲唯一的套圈战略供应商。今年三月份，在韩国召开的 SKF 亚洲供应商大会上，我们和 SKF 签订了战略合作备忘录，主要目的是为战略合作建立更加透明的信息共享以及支持 SKF 和五洲新春集团共同成长，并表达了双方在供应链、客户/供应商合约、最佳实践经验分享以及对卓越经营理念的响应等领域发展更稳固合作关系的协作意图。

我们与世界 500 强企业日本双日株式会社建立合资企业。一方面解决发展资金问题，同时利用他们的全球营销网络和服务体系，增强我们销售能力和服务能力。投资上千万元，花三年时间为某国际汽车乘员安全系统制造商开发新产品，填补亚洲空白，赢得广阔的市场前景。这些深层次的国际化合作，为客户创造系统价值，也为企业自身创造新的价值，同时为企业带来持续的销售和现金流。

通过与跨国企业的国际合作，使五洲新春集团取得了快速发展，过去十年几乎达到了年均 30% 的复合增长。2011 年我们主营业务收入 16.18 亿元，向国家纳税超 8000 万元，自营出口超一亿美元。并在轴承产业链各环节中均掌握有一定的核心技术。从上世纪九十年代末的一家民营小厂，快速发展成中国轴承行业销售前十强，出口前三强的骨干企业。并有效提高企业核心竞争力和可持续发展能力。

### 三、 关于加强国际合作，提高企业核心竞争力的几点思考

1. 现代企业的竞争力就是资源整合的能力。竞争、分化、整合是经济发展的一般规律。按照优胜劣汰的市场法则，产业整合有两种类型：大企业整合产业链，中小企业专业化经营。由于美国经济衰退和欧债危机影响，现在正处于一个国际大整合的时期，如近年来吉利对沃尔沃的并购，三一重工对普茨迈斯特的并购等等，中国优势企业要提前做好国际并购和产业链整合的精神和物质准备。随着中

国轴承工业的发展，今后这种并购也会出现在轴承企业身上。包括 SKF 等大型轴承跨国公司，也在不断地进行资源整合。1990 年 SKF 收购美国油封生产商 Chicago Rawhide (CR), 2004 年收购领先的润滑系统公司德国福鸟 VOGEL 公司, 2008 年收购奥地利工业密封件公司爱科诺莫斯 (Economos Austria GmbH), 2010 年底, 完成了对美国润滑系统和工具供应商林肯工业的收购后, SKF 由此成为了轴承润滑领域的世界第一。SKF 快速地将收购公司的生产、技术、研发纳入到自身的体系之中, 同时 SKF 与主要供应商建立战略合作伙伴关系, 使轴承产业链条更加扎实优化, 从而使产品竞争力得到增强, 巩固并发展市场空间。这种形式也是值得中国优势轴承企业学习的。

供应链与供应链竞争成为新的模式。作为中小企业就是要千方百计进入优势企业为依托的供应链, 小企业要善于发现相关大企业的不起眼的需求, 通过服务大企业逐步成长壮大, 在大小企业的生态系统中实现共生共荣, 这也是中小企业资源整合的一条途径。供应链是一组在经营上首尾相接的企业群体, 其中每个企业都是供应链的一个节点, 而各节点企业要高度专业化经营, 致使整个供应链具有强大的竞争能力。

日本经济战略家大前研一的“行业成功关键因素理论”提出: “各种行业中获得竞争优势的关键因素是不同的。一个行业的优势来自于该行业的某个或几个特定链节的优势。掌握了这些关键链节, 就能在行业中形成竞争优势以及垄断优势。”所以跨国大企业固然重要, 因为规模是竞争力的基础; 中小企业同样重要, 因为专精是竞争力的核心。对于大多数企业来说, 应向小巨人企业发展, 做专做精, 去掌握特定链节的优势。专得越深, 价值越大, 竞争力越强。

2. 惟有创新才有企业前途。海尔张瑞敏指出“只有时代的企业, 没有成功的企业, 所有的成功只不过是因为你踏准了时代的节拍”。但外部环境变化非常快, 要成为时代的企业, 就要不断创新。德国人总结西门子经验, 西门子 160 年

没有被超越的秘密，就是“持续不断的创新”。作为中小企业，要参与国际合作，成为国际供应价值链中的一个环节，要在经营理念上进行更新，在企业经营中实行四大转变：一是以产品为中心转向产业链为中心，二是以生产为中心转向服务为中心，三是以企业为中心转向客户为中心，四是技术创新和商业模式创新并重。

世界正在步入一个文化的杂糅时代，新的消费观、新的技术、新的商机不断出现。除了在经营中实行四大转变外，要重视三种创新，一是跨界创新，“跳出行业看行业，跳出产品看产品”。跨出产品和产业边界，大胆借鉴和融合其他产品与行业的资源、技术、思想、模式和方法，为我所用，从而获得更为广阔的机遇点。二是集成创新，不单是将各种技术集成起来创新，也有技术与管理的集成创新，技术与市场的集成创新，特别是技术与商业模式的集成创新，是集大成的创新。三是重视微创新，微创新往往是现场的灵机一动，需要敏感性和速度，但对降低成本、提高效率具有重要意义。

### 3. 中国轴承的希望。

中国轴承希望之一，精耕细作做企业，克服浮躁和“最大”、“最快”心态，用心提高自己的核心竞争力和可持续发展能力。精耕细作是提升附加值的核心。从广种薄收到精耕细作，是企业经营方式的重大转变。在进入微利时代的今天，这已成为企业发展的必由之路。

中国轴承希望之二，在价值链细分的基础上，根据自己的核心竞争力和资源优势，在价值链上寻找到自己合适的位置，然后努力地向上或向下延伸自己的核心竞争力，以谋求利润最大化。利用多年积累的科技实力和品牌优势，把握附加值丰厚的价值链上下端。

中国轴承希望之三，构建学习型组织，“用 SKF 知识装备世界”。多年以前，我看了一本书《三星总裁李健熙》，发现一种很好的学习方法——标杆学习法，即选定一个标杆企业，全面、全力地学习，毫不怀疑地学习，不打折扣地学习。

1993 年，三星以索尼为榜样学习，三星的董事长李健熙说：索尼是神，我们需要仰视。到了 2003 年，索尼说：三星是神，我们需要仰视。2002 年三星的利润是 56 亿美元。我们现在开始努力学习 SKF，2011 年中国第一的瓦轴销售收入是 67 亿人民币，而 SKF 的销售是 631 亿人民币。所以中国轴承要走的路还很长。

SKF 轴承到现在已经走过了一百多年的历史，自 1907 年 SKF 集团成立以来，快速发展成一家全球性公司，已经成为轴承行业的旗帜和顶级的行业品牌，之所以这样，是因为高标准的追求缔造了高品质的产品；对营销和服务的系统高效管理，缔造了顶级的行业品牌；SKF 创造过多种具有知识产权的轴承类型产品；对行业标准的制定提供了巨大的贡献和支持；开创了轴承产品迅速向国外扩张的典范；创造了行业规模的巨大先例；创造了行业上市公司的融资典范；产品范围广泛、质量精湛、品牌效应卓著；研发、生产、营销、服务各成系统，并高效化……所有这些构成了 SKF 辉煌的今天，值得我们学习和敬仰！中国经济 30 年的快速增长，造就了一大批非常成功的企业和管理者，但这并不说明这些企业和管理者在未来也一定能够成功。全球金融危机后，中国政府 4 万亿吹起的泡沫在渐渐消退，让许多过去成功的企业露出了真面目。我们不能沉醉于“中国最大”或“成长最快”，许多企业这几年的增长更大程度上是来源于市场的紧缺而不是我们的能力。这让我们更关注国际化企业的标准以及我们的差距。

中国离不开世界，世界也离不开中国。企业家的国际化视野与参与全球竞争是不可或缺的。虽然差距巨大，但只要企业有全球化理念，就一定会在产品的设计、制造、销售、投融资等整个产业链环节上步步深入，顺势而为必能大有作为。