

广开胸襟 勇立潮头 为实现轴承强国贡献瓦轴力量

瓦房店轴承集团有限责任公司党委书记、董事长 刘军

【摘要】本文重点介绍了2019年以来，瓦轴集团通过践行“一体两翼”战略，改革发展让企业焕发了新的活力，在面临复杂的国内外形势和经济下行的压力下，在产品研发、高端创新等领域实现新的突破来应对各方面挑战，努力实现国内、国际双循环的新发展格局，以及瓦轴在国企改革中勇挑重担、主动担责、主动作为，为实现轴承强国作出新的瓦轴贡献这一主要内容。

【关键词】一体两翼、双循环、国企改革、轴承强国

“面向未来，我们要逐步形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”，总书记在企业家座谈会上的讲话立意高远、统揽全局，统筹国内、国际两个大局，深刻分析我国面临的机遇与挑战，为我国新一轮发展锚定了方向，找准了新动能。在为中国企业指明发展方向的同时，也为广大企业家指明了努力的方向。作为国有企业负责人，在当前复杂多变的国际形势下要充分发扬当代企业家精神，主动担当作为、勇于创新，肩负起国家使命，通过技术创新、管理创新与制度创新做大做强轴承产业，实现企业从“制造”到“智造”的转变，从而维护国家产业安全，支撑国家“工业强基”战略，彻底解决我国在轴承核心技术方面受制于人的局面。2019年以来瓦轴经过多轮体制机制的深化改革，重构组织架构，搭建面向市场的扁平化组织，着力打通了采购、研发、生产、销售等各个环节，把握轴承产业重组的机遇迅速抢占国内市场，企业营收逐年实现较大增长。在新形势、新任务下，瓦轴面临着诸多新的挑战，如何能突出重围，涅槃重生，是摆在新一代瓦轴人面前的优先课题。我们始终认为，要广开胸襟、海纳百川、知晓差距、不断学习，方能始终勇立潮头，达到“千磨万击还坚劲，任尔东西南北风”

的从容不迫。在瓦轴的不断改革和发展中，我们积累了一些经验，这些经验在新的形势和任务下，又需要不断升华和再次总结拔高，才能应对新的挑战。下面我将这些瓦轴改革的经验、对当前形势的研判以及未来轴承制造业的发展方向进行分享，与诸君共勉。

一、改革的力量让瓦轴持续焕发新活力

瓦轴是中国轴承工业的发源地，也是目前国内轴承企业的排头兵企业。在计划经济时期，先后北迁建立了哈尔滨轴承厂，援建了洛阳轴承厂，包建了西北轴承厂，形成了中国轴承工业的基本格局。中国无数个具有里程碑意义的“第一”诞生于此。经过多年发展，瓦轴产品的综合性能在国内处于领先水平，企业规模与实力在国内轴承行业处于领先地位。

2019年以来，瓦轴深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想，坚持新发展理念，积极参与构建新发展格局，自觉抓住战略机遇、把握战略主动，不断地深化改革创新。深入开展“双百改革”以及国企改革三年行动，结合企业自身特点，实施组织机构重构，推行以“自适应组织”建设为核心的全员绩效考核评价体系，形成了瓦轴独特的改革模式，企业运营质量不断提升。2019年营业收入35亿元，2020年47亿元，2021年57.2亿元，保持20%以上的增长速度。同时，员工的平均收入每年以18-20%的速度增长，整体精神面貌焕然一新。

瓦轴集团在“十四五”规划的基础上，2022年提出了“三年过百亿”的发展目标，确定了“一体两翼”的发展模式，坚持聚焦轴承主业，以“资本+”和“互联网+”为两翼赋能企业实现跨越式发展，打造产业新生态。

（一）聚焦轴承主业，奋力实现“三年过百亿”发展目标

1. 以深化自适应组织改革激励市场攻坚，继续做大企业规模

在面向市场、面向客户的扁平化组织架构基础上，深度聚焦细分领域和

市场，进一步细化行业事业部与销售大区的划分，强化海外营销布局，优化“销售+研发+服务”一体化的营销模式。深化管理去中心化，夯实经营单位独立经营能力，优化“1+N”自适应组织绩效管理体系建设，充分激发员工降本增效的积极性与创造性，完善集团层面“服务+管控”体系建设，实现对各级组织运行可知、可控、可预测，以每个经营单位的快速增长支撑瓦轴集团“三年过百亿”目标的实现。

2. 以创新驱动推动产业链迈向高端，继续做强核心竞争力

大力推进自主创新与合作创新，夯实美国研发中心、欧洲研发中心、建设上海研发中心，加快高端人才以及“双一流”高校毕业生的引进，通过打造基础性、先端性和应用性相结合的数字化、国际化研发平台，聚焦解决“卡脖子”问题，突破高端产品研发设计及制造关键技术。实施“强基”“扬帆”和“领航”三大工程，打造瓦轴“传承”系列高端产品，重点在进口替代方面实现重大突破。

3. 以供应链和装备升级提升高端供给，继续做优经营效益

强化供应链管理体系建设，通过战略供应商开发和培育提升产品竞争力。依托京东物流提升仓储配送效率与质量。“十四五”期间围绕风电、国防工业和重大装备配套轴承等项目总投资 20 多亿元，打造绿色企业，同步优化制造工艺、强化质量控制，持续满足客户在产品质量和交付方面的要求。优化预算体系，将订单管理贯通企业全制造链，推动按订单归集成本，全力以赴降本增效。

（二）聚焦数字赋能，构建轴承产业新业态

在前期 ERP 企业资源计划系统重建、CRM 客户关系管理系统建设以及数字化工厂网络建设基础上，启动数据治理工作，持续完善 WMS 仓储管理系统建设，探索轴承产业物流信息化智能化发展新路径。实施财务共享中心二期

建设，推动财务转型与业财融合。深化 PLM 产品全生命周期管理以及 MES 生产信息化管理系统建设，推进系统性的组织变革、业务变革和流程再造，加快产业数字化发展。

（三）聚焦资本赋能，促进企业做强做优做大

瓦轴集团将持续深化混合所有制改革，引入产业协同度高、陪伴周期长和产业资源丰富的战略投资者参与瓦轴集团混改，形成权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理体制和高效灵活的市场化经营机制。在引战的同时实施员工持股，充分调动骨干员工的责任心和积极性。力争在 2023 到 2024 年实现集团公司整体上市，引入资金用于企业技术升级、装备升级和数字化升级，同时针对重点细分领域进行产业横向并购，扩大市场份额，针对上下游进行纵向并购，延伸产业链，实现企业规模实力跨越式发展。

三年以来，通过一揽子的深化改革的举措，使瓦轴受益匪浅，营业收入大幅增长、员工收入大幅提高，“老字号”焕发了新活力。

二、当前形势的研判与问题分析

（一）当前面临的形势分析

2022 年面对百年未有之大变局，国际经济形势愈发错综复杂和扑朔迷离，俄乌冲突没有结束的迹象，国际经济与贸易面临严峻挑战。同时，新冠肺炎疫情的不确定性持续冲击世界经济的复苏。国际资本市场波动、大宗商品价格高位、国际商贸物流不畅、全球供应链局势仍然趋紧等因素使机械工业对外贸易环境趋于严峻。国内市场总需求收缩、市场预期不稳，消费和投资增长势头减弱，疫情冲击短期内加大了“三重压力”，这些都对机械工业稳增长带来很大挑战。总的来说，目前的经济形势下行压力较大，而且短期之内没有看到明显的好转迹象。

（二）轴承行业的发展趋势分析

根据机械工业的趋势预判，以及轴承配套行业的发展趋势，我们认为随着我国逐步实现“双碳”目标，向高质量发展的转变，风力发电机、工业机器人、城市轨道交通、工业智能化、城市智慧化等将会带来一些轴承新市场的发展。但应引起轴承行业注意的是，随着我国新能源汽车的快速发展，由于其驱动方式的改变，围绕着燃油汽车发动机和传动系统的缺失，汽车轴承用量将会大大减少，特别是燃油汽车驱动和传动用的专用轴承将消失，这将对轴承行业汽车轴承产生较大影响。在国家实现“双碳”目标、构建双循环新发展格局的背景下，电动化也将成为非道路机械，如工程机械和农业机械绿色发展的重要方向之一。有专家预计，到2025年工程机械的电动化率将达到25%。汽车工业、工程机械和农业机械是轴承配套主要市场，随着电动化率的快速发展，驱动和传动系统的改变，轴承用量可能会相应减少或者需求的类型出现变化。因此，我们预计2022年及未来几年，轴承产业发展格局将会发生较大变化，发展速度将呈现低速增长的态势，年均增长速度约为3%左右。

（三）企业在高质量发展过程中面临的突出问题

瓦轴在外界诸多不确定性因素影响下，2022年1-10月份的经营结果没有达到我们的预期，其中影响最大的是商用车市场，整体下降率预计将达到30%以上。同时，我们还面临着一些更加具象的压力：一是瓦房店轴承产业集群区上下游产业链条不完善，同质化竞争明显，且轴承零配件配套企业占比少，没有达到“众木成林”的理想效果；二是技术研发体系仍不健全，研发能力与世界先进企业相比仍有较大差距，基础研究领域缺乏系统布局，不具备国际标准制定能力，集团大多数业务板块没有形成竞争力突出的产品，航空发动机轴承、高速铁路轴承、精密机床轴承等“卡脖子”问题依然存在；三是缺少在市场端具有明显竞争优势的拳头产品，和隐形冠军企业相比在某

一行业或者领域的专用轴承市场竞争力不强的问题；四是人才队伍建设不足以支撑集团公司高速发展的需求，在摩擦、润滑、材料应用等重点基础研究领域缺乏领军型人才；五是国际知名轴承企业在控制高端轴承市场的同时，又不断向中低端市场延伸，进一步挤压国内轴承企业的生存空间，等等。瓦轴要想摆脱徘徊，争先进位，破冰突围，就必须正视这些问题，直面压力，广开胸襟，不断学习。在具体的应对层面，我们认为在以下几个方面还要认准方向、坚持坚守：

1. **坚定不移调整产品结构，大力发展进口替代的扬帆产品，强力打造“传承”系列产品，实现高端引领，促进双循环。**坚定不移实施三大工程，重点突破扬帆工程产品，调整产品的结构是当前产品开发和市场导向的主要进攻方向。突破高端产品研发设计及制造关键技术，发展盾构机刀盘轴承等“高精特新”拳头产品。在风电新能源、高端冶金重机等关键核心装备领域打破国外轴承“卡脖子”，完全实现进口替代。

2. **坚定不移实施人才强企战略。**人才才是未来的核心竞争力，要持续实施“人才集聚工程”，建设“线上招聘”“精准猎聘”以及“校企人才供需”三个引进平台。从2020年开始，坚持每年引进100名以上的“985”“211”院校毕业生，充实到人才队伍中来，建立全方位的人才成长计划，提高待遇条件，留住人才，为企业后续的发展积蓄力量。不断强化人才队伍建设，充分发挥技术专家委员会和工人专家委员会的作用，推动工程技术队伍和技能工人队伍整体素质提升。

3. **坚定不移加强科研投入，加快创新研发步伐。**改善科研软硬件条件，培养高端研发型人员带动市场销售收入增长。以产品集成开发理念搭建瓦轴特色创新体系，实现市场竞争力与行业影响力的双重跃升，在国产全面替代的洪流大势中厚植沃土。对于高端轴承的共性关键技术，加强基础研究，及

早进行行业布局，实施技术联盟战略，尽快开展专项技术研究和工程化应用攻关，重点突破轴承材料、轴承制造工艺、轴承设计和检测试验等技术难点。建立联合开发机制，突破高铁轴承、大兆瓦风机配套轴承以及军工轴承等多个行业高端产品研发设计及制造关键技术。

4. 坚定不移继续深化改革，完善现代企业管理制度，坚持党的领导与法人治理有机结合。完善“三重一大”与党委议事规则，保证党委管大局、把方向、保落实的政治核心和领导核心作用。实施党建融合战略，推进党建工作与生产经营深度融合，坚持把提高企业效益、增强企业竞争实力、实现国有资产保值增值作为企业党组织工作的出发点和落脚点，以文化融合、党建融合、市场融合、发展融合为切入点，加强与客户党建与生产经营工作双融合，把政治优势转化为发展和竞争优势。

瓦轴集团始终认为，越是在困难的环境下，越要处变不惊，以临危不惧的奋斗姿态聚焦轴承主业，整合国内外关键产业资源，围绕轴承产业链优化布局 and 经营，提高管理水平，实现创新和研发方面的新突破。国内轴承行业即将进入产业结构重组期，瓦轴集团要不断解放思想，顺应潮流，争当“弄潮儿”。

三、走向全球化是大势所趋，瓦轴的责任和使命义不容辞

（一）瓦轴已经迎来最佳的崛起时机

轴承工业是国家战略性产业，对国民经济发展和国防建设具有重要支撑作用，是我国重点政策支持行业。伴随我国制造业的崛起，轴承产业一直保持稳步增长态势，2020年我国轴承产业全球市场份额达到30%，市场规模为1930亿元，到了2021年轴承产业的市场规模上升到2200亿元。其中，外资厂商占据我国高端轴承市场，在风电新能源、高铁、航空和军工等关键领域面临“卡脖子”问题。随着我国轴承核心技术不断突破和行业集中度的不断

提高，国产替代机会大量显现，我国将在未来 10-20 年涌现 1-2 家 300-500 亿和多家 100 亿规模的轴承企业参与国际竞争，瓦轴集团作为行业龙头企业之一，迎来了崛起最佳时机。

（二）持续践行国企改革，走向全球化是大势所趋

“十九大”以来，瓦轴集团被国家赋予了国企改革试点的历史重任。2017 年，国务院国资委将瓦轴集团纳入“双百行动”，要求在混合所有制改革、员工持股、完善现代企业制度、薪酬改革等方面实现率先突破。2018 年，国家发展改革委、国务院国资委将瓦轴集团列入国有企业第四批混合所有制改革试点名单。2021 年，国家发展改革委、国务院国资委在《深化东北地区国有企业混合所有制改革实施方案》中明确提出“深化瓦轴集团混合所有制改革尽快取得实质性进展”的要求。瓦轴集团作为东北装备制造业龙头企业，其改革发展和转型升级的经验对我国国企改革具有标杆意义。

党的“二十大”已经胜利闭幕，中国式现代化的建设新征程已经迈开了新的步伐，瓦轴站立在历史交汇的新节点上，必将继续勇担使命，完成由规模增长型向质量效益型的转变，同时建设轴承行业公共服务平台，为提升我国轴承行业整体技术水平贡献力量，从而推动中国轴承工业进一步走向高端化和国际化，努力让世界轴承看中国，中国轴承看瓦轴。

在研判了市场前景后，瓦轴认为目前世界局势势必把制造业发展的红利继续转移到中国制造上来，未来 5-10 年是中国企业彻底登上世界舞台，成为主角的黄金窗口期，这是大势所趋。虽然过程中将面临更多的、更严峻的挑战，但是从中国制造走向中国创造的步伐不会停止，瓦轴也将在未来不断践行“为员工谋幸福，为企业谋复兴”的初心和使命，加快把瓦轴打造成为最具品质与实力的自适应组织，实现员工、合作伙伴和企业的共同成长，努力为轴承强国贡献出瓦轴力量！