

# 瞄准新目标 占领制高点

## 建设具有国际竞争力的大型轴承集团

瓦房店轴承集团公司董事长、总经理 王路顺

在上海国际轴承展和轴承峰会举办之际，感谢中国轴承协会为瓦轴集团提供了向其他企业学习的机会，感谢多年来对瓦轴集团给予支持和帮助的用户朋友！

近几年来，中国的轴承工业在不断地发展进步。作为瓦轴集团，我们也一直在经济全球化的趋势面前，不断探索如何逐步推进企业的市场化和国际化，并在学习和引进先进的管理理念与企业模式、引进资金与技术、加强交流与合作、推进企业改革等方面都进行了有益的尝试，也取得了一些经验与成果。下面我围绕着瓦轴集团发展中的一些问题同诸位进行交流。

### 一、瓦轴集团面临的发展优势和问题

#### （一）瓦轴集团的发展优势

1、具有较强的产品优势。经过结构调整，瓦轴的产品初步实现了由低档产品向高档产品、由普通制造向精品制造、由通用产品向替代进口产品的重大转变。一批具有国际竞争能力的产品研发取得进展。瓦轴集团围绕振兴装备制造业的十六个关键领域重大技术装备配套轴承，实施了技术创新工程，进行了大规模的技术改造和结构调整，先后完成了重大技术装备轴承等十大系列产品的改造，在高端轴承产品上实现重大突破和批量生产。为企业的发展提供了新的发展空间。

2、具有强大的制造能力。瓦轴现共有 22 个制造工厂，经过几年来总投资达到 20 亿元的大规模技术改造，这些工厂的工艺水平、装备水平、产能和质量有了突破性的进步，有部分工厂达到了国际先进水平，为产品制造的国际化打下了良好的基础。

3、具有强大的国内市场营销网络。几年来瓦轴围绕着“十项增值服务”，建成了比较完善的国内市场营销网络，市场调查、产品推广、客户服务、物流系统、信息网络等覆盖全国，成为公司发展的重要资源。

4、具备一定的技术研发基础。产品研发一直走在全国的前列，16000 多种轴承全部拥有自主知识产权；技术中心建设和检测试验中心建设取得了突破性的进展；中国轴承行业唯一的“国家大型轴承工程技术研究中心”依托瓦轴集团建设，为下一步技术的快速发展创造了有利条件。

5、具有稳定和谐的企业关系和国内行业排头兵地位。瓦轴集团本着“共存共荣，和谐发展”的理念，与用户之间、同业之间、供应商之间、员工之间、金融企业之间、政府部门之间，一直保持了稳定和谐的关系，瓦轴企业先后被评定为“重合同、守信用先进企业”，银行、税务“AAA”企业，“劳动关系和谐企业”，通过了环境质量 ISO14001 认证，国家安全质量标准化认证。瓦轴的 ZWZ 品牌被国家认定的为中国驰名商标，ZWZ 产品分别被国家认定为中国名牌产品、国家免检产品和出口免验产品。

6、具备国家产业政策支持的基础。瓦轴集团的企业发展、技术

发展和产品发展方向和自主化目标完全符合国家的“振兴装备制造业意见”和“装备制造业调整和振兴规划”的要求，符合国家产业政策的要求，成为国家和省市重点支持发展的企业。

## （二）瓦轴集团的差距

1、自主创新能力和技术研发能力不强，产品水平低，竞争力不强，没有站在制高点上。企业用于新产品、新工艺、新技术研发投入不足；产品的发展缺乏基础理论和应用技术的支撑；原创技术少，专利产品少，参与国际标准制订能力弱，研发周期长，高素质的研发人员匮乏。

2、整体工艺水平和装备水平急于提高。与国外大型轴承集团相比，制造技术和工艺装备水平低，检测试验能力不足。有相当一部分工序加工设备数控率和自动化水平低。工序能力指数低，一致性差，一些产品的精度、性能、寿命和可靠性与世界先进企业相比存在着明显差距。

3、资本运营、人力资源和产品销售的国际化不强。瓦轴在人力、资本、技术、采购等资源上，主要来源于国内，缺乏对国际资源的认识、组织和利用；市场营销网络主要建立在国内，国外没有真正的营销网络。

4、企业的组织结构不能适应国际化市场的要求。实际上是延续着工厂制的组织结构，集团功能不健全，不能适应企业发展和国际化的要求。

5、改革没有到位，市场化的竞争机制没有形成。集团公司没有

形成股权多元化的体制，经营决策中经常存在非经济因素；企业内部的竞争机制、责任体制没有真正形成，活力不足。

6、企业的外部环境需要通过各种措施加以改变。中国轴承产业集中度低，大量粗放式的、达不到经济规模的小型企业不断涌现，存在着严重的假冒伪劣、侵犯知识产权、恶意竞争等问题。对自主创新的新产品缺乏推广应用的环境。

## 二、瓦轴集团发展模式的转变

1、由主要发展中档产品向以高端产品为导向、全面发展转变，坚持“多品种，宽领域，高档牵动”的产品发展模式。

2、由主要发展产品应用技术向全面发展产品研发技术、工程技术、基础研究相结合转变，夯实发展的技术基础。

3、由主要服务国内市场向国内外市场并举转变，迅速走向国际市场，取得国际市场的份额和话语权。

4、由主要走自我改造的路子向自我改造、兼并联合并举转变，利用内外部两种资源快速发展。

5、由主要依靠自我开发向自我开发为主、引进消化吸收再创新转变，充分利用国际先进技术。

6、由主要依靠自我积累发展向自我积累、依靠外部资金和资源并举转变，加大投入力度，一步到位。

7、由小而全、大而全向专业化重组转变，摆脱企业负担，集中优势兵力。

8、由单一国有股权向股权多元化转变，加速企业改革，增强发

展动力。

### 三、瓦轴集团今后三年发展的方针和目标

#### 1、发展方针：

以科学发展观为指导，以打造具有国际竞争力的大型轴承集团为目标，实施实施制高点战略，推进国际化的开放经营、市场化的运行机制和现代化的管理模式。以高端市场、高端产品为导向，加速产品结构、市场结构的调整；以发展精密技术为基础，加大技术研发和技术改造投入力度，形成企业的自主创新能力和国际竞争能力；以购并、联合、引进消化吸收为重点，充分利用国际的资源，实施国际化的技术、市场、品牌、制造网络布局建设；以实施人才工程为突破口，全面提高企业素质。通过三年奋斗，使瓦轴集团成为具有一定国际竞争能力的大型轴承集团。

#### 2、发展目标：

营业总收入实现年 25%-30%的递增率；具有自主知识产权的产品达到 20000 种；一批产品达到国际先进水平；在重大装备领域的轴承国产化率达到 70%；建成具有世界先进水平的“轴承技术研发中心”和“轴承检测试验中心”两大平台； 50%的生产线工艺达到国际先进水平；原材料利用率达到 65%；万元产值能源消耗降低 20%；环保指标全部达标；员工接受安全与健康教育达到 100%；员工的收入增长翻一番。

### 四、瓦轴集团发展的主要任务

1、以发展一批具有国际竞争力的高端轴承产品为突破口，全方位打造国际装备制造业精密配套轴承研发制造基地。

在未来的发展道路上，瓦轴集团将大力发展高精尖产品，以达到对内实现轴承产品自主化、对外实现轴承市场扩大化的目标。重点要在如下产品有所作为：一是在 1.5 兆瓦风电配套轴承量产的基础上，加速研发 3 兆瓦 5 兆瓦风电变浆、偏航、主轴、增速机配套轴承，并形成规模化生产，达到国际领先；二是发展以钢铁、矿山、石化、煤炭、工程机械为代表的重大装备配套特大型和中大型轴承，产品全面实现自主化；三是发展以大型加工中心、高精度磨床、数控金切装备为代表的工作母机配套的高精度、长寿命轴承；四是发展 350 公里/小时高速铁路轴承及轻轨地铁车辆配套轴承和以 CT 机为代表的大型医疗器械配套轴承，形成规模化生产，为中国国内的相关行业与企业全面配套；五是大力发展高档轿车变速箱轴承、轮毂轴承和发动机周边轴承以及重载卡车二、三代轮毂轴承，实现规模化并全面走向国际市场；六是发展以中大型电机配套为主的高转速、低噪音球轴承和以大型变速箱配套传动系列轴承，以满足国内外客户的需求；七是发展港口机械、海洋工程和造船配套的特大型轴承；八是发展为 3 兆瓦、5 兆瓦风电轴承及大型工程机械轴承等配套的大型锻件；九是发展以高精密数控轴承磨床为重点，开发制造轴承及环形件精密机床和精密机械的滚珠丝杠以及轴承组合单元配套产品。

2、以自主创新和技术进步为支撑，建设“国家大型轴承工程技术研究中心”。自主创新和技术进步是企业不断进步的力量源泉，是

企业新兴工业化道路的必由之路。瓦轴集团在过去和现在都一直坚持这一道路，将来更要矢志不移。从现在开始，瓦轴集团要以“国家大型轴承工程技术研究中心”的建设为重点，牵动和引领企业的自主创新与技术进步。“国家大型轴承工程技术研究中心”建设项目，去年底得到了国家正式批准，是中国轴承行业唯一的一个工程技术研究中心。“中心”将承担我国轴承行业共性技术的开发，重点解决轴承行业的共性技术问题，承担解决国家重大装备配套轴承关键技术的任务。大型轴承工程技术研究中心将充分利用高校的科研优势进行产学研合作，开展轴承基础性研究，并向院校提供科研方向、激励措施、产业化保障等资源，定期根据产业发展需要提出年度研发计划并投入一定的研发基金，发挥人才高地和科技研发平台优势，促进轴承基础研究工作稳定持续发展，为中国轴承工业真正走向世界奠定基础 and 创造条件。

3、加大技术改造投入，进行高起点的技术改造。瓦轴集团在新一轮的发展中，将围绕国家重大技术装备项目，加速产品结构与市场结构的调整，加大投入的力度，全面实施振兴装备业系列轴承技术改造项目。在新一轮的改造中，主要坚持下列方向和原则：一是坚持国内外高端市场的方向，提高产品档次、提高工艺水平、提高装备水平、提高节能环保水平；二是继续坚持“一条主线七个同步”的原则，即以产品结构调整为主线，坚持市场开发、产品开发、技术工艺开发、装备开发、管理者和员工素质提高、信息化、环境保护七方面同步规划，同步实施，同步验收；三是对照国际先进水平，加快发展新产品、

新工艺、新技术、新材料、新标准和新方法；四是坚持高效率、高效益的投资原则，实现低投入高产出、快速度高质量、低消耗高利润；五是坚持技术改造与兼并联合相结合，充分挖掘现有资源和社会资源的潜力，在技术改造的规划中，优先选择兼并的方式，将优势的技术、市场、品牌、制造能力等资源整合到瓦轴集团。通过新一轮的技术改造，使瓦轴集团在国际轴承舞台上树立起一个全新的形象。

4、建立国际化的市场营销服务网络。国际化道路是所有成功企业必须面对的选择。目前，ZWZ 品牌已成为国内市场有影响力的品牌，并初步进入国际市场。下一步我们要立足中国、面向全球来布局瓦轴集团的发展。我们要采取有力的步骤和切实的措施，全面制定建立国际化市场营销服务网络的方案，加大力度推行“十项增值服务”，利用三年的时间进入世界轴承名牌品牌的行列，真正建立起具有国际市场竞争与渗透力的市场营销服务网络，树立起瓦轴品牌在国际市场上的地位。

5、合资合作，资源社会化，实行企业的扩张发展。在当今市场竞争白热化的形势下，合作是竞争的高级形式。我们要拓展思路，全方位地发展对外合作，走出一条合作共赢的发展道路。在合作的范围上，要广泛建立与客户、代理商、供应商、同行企业、大学、科研院所、金融机构等合作关系，在合作的形式上，要建立产权合作、无形资产合作、技术合作、战略伙伴、购并联合等多种合作形式，充分发挥国内外两个市场资源的作用，实现企业又好又快地发展。

6、加速企业机制体制改革，增强企业的发展活力。瓦轴集团作



为一个老国有企业，体制机制制约发展的矛盾十分突出，必须加大机制体制的改革力度，加速市场化的进程。我们要根据政府的要求和企业的实际，采取增资扩股、经营团队持股的方式，把瓦轴集团改制成为国有控股的股权多元化企业，同步研究整体上市，把瓦轴集团改组为国有相对控股的公众公司，建立规范的法人治理结构。同时以企业的用工制度、人事管理制度和分配制度改革为重点，实施企业运营机制改革，提高员工的工资和福利，真正建立起具有发展活力与动力的激励机制。

7、坚持人才为先方针，实施人才工程。人是生产力中最活跃的决定因素，市场竞争的根本是人才竞争。吸引、培养和造就各类人才，既是企业发展的长远战略，也是我们企业的当务之急。我们要在观念上、机制上、措施上、文化上，形成尊重知识、尊重人才，尊重劳动、尊重创造的浓厚氛围，对外广纳贤才，全面引进，对内精心培养，大胆使用。我们要大力倡导“人人都能在岗位中成才，人人都能在劳动中创造”的理念，激励员工进行创造性的劳动，鼓励在事业上成功，宽容在创造中失败。我们要建立专门的人才发展基金，要把人才培养、人才引进、人才使用、人才管理融合起来，推动人才战略的有效实施。

瓦轴集团愿意同大家携起手来，为中国经济的发展和装备制造业的振兴做出贡献！

**BEARING • 2010**

**2010 上海国际轴承峰会演讲之七（2010/9）**