

调整产业结构 转变发展方式

——探索中国轴承企业后危机时代的发展战略

浙江天马轴承股份有限公司董事长 马兴法

非常荣幸，我代表浙江天马轴承股份有限公司，应邀出席本届上海国际轴承峰会，与国内外轴承业界高层人士一起，交流应对国际金融危机的经验，共谋后危机时代中国轴承工业的发展大计。我的演讲题目是《调整产业结构，转变发展方式——探索中国轴承企业后危机时代的发展战略》。我希望以这种抛砖引玉的方式，进而学习到更多、更好的经验、做法和理念。欢迎在座的各位业界专家和同仁给予批评指正。谢谢！

第一部分：天马股份的发展战略

一、公司概况

在中国轴承工业大家庭里，作为民营企业起步的浙江天马轴承股份有限公司，从 2002 年至今的 8 年时间，通过内部自主创新提高核心竞争力，以及外延扩张进行产业链整合的模式，现已发展壮大为一家拥有 6 大生产基地、总员工 1 万余人、总资产近 60 亿元的涉足轴承、装备和材料三大产业的中国机械制造业百强企业。公司同时还被列为高新技术企业，下设 1 个国家级企业技术中心、2 个博士后科研工作站和 2 个省级企业技术中心。

公司生产的自主品牌 TMB 轴承，在“十一五”发展期内，陆续夺得了包括短圆柱滚子轴承、铁路轴承、风电轴承、冶金轴承在内的多个单项国内市场占有率领先地位；收获了中国名牌、驰名商标、最具市场竞争力品牌等等荣誉；公司自 2005 年以来连续位居中国轴承企业综合经济效益指数排名前列；2007 年 3 月公司成功上市，品牌知名度迅速提升，经营业绩持续快速增长，到 2009 年以 32.62 亿元销售额、6.7 亿余元利润总额，跃居中国轴承行业的排头兵企业。

二、发展模式

1、上市融资，解决发展瓶颈问题

天马股份成立之初，我们就确立了上市谋求企业长远发展的方向。在公司准备上市的过程中，我们规范了自上世纪八、九十年代诞生的、浙江企业普遍存在的改制过程中与国家现行规定相矛盾的情况，缩短了中小企业与公众公司在内部运作和管理中所存在的差距，完善了公司的治理结构，公司决策体系和各部门的协调性也更好地发挥。

2006 年—2007 年，正值天马股份的快速成长期。随着 TMB 品牌影响力的不断加大、产品市场占有率的不断提高，公司面临着产能不足的局面，需要大量资金投入技术改造和产业升级。2007 年 3 月 28 日，天马股份在深圳中小企业板成功上市。进入资本市场使得“天马”真正发生了质的飞跃。从此，在中国证监会、深交所的悉心指导与大力帮助下，公司治理水平得到了快速提升，上市募集资金项目的有效实施，进一步巩固了多个产品领域的领先地位。公司上市前注册资本

为 1.02 亿元，3 年后的今天，公司股本已经扩大至 11.88 亿元，整整扩大了 10 倍，规模效应快速显现。

2、调整产业结构，企业转型升级

自 2002 年以来，公司充分利用资本市场，多次成功地实施兼并、重组、再发展战略。公司先后重组了四川成轴、贵州虹山轴承、北京人轴、齐重数控等四家企业，利用其平台，公司为其注入天马特有的管理体制、浙商的经营理念，在提高管理与生产效率的同时，加大技术改造力度，致力于高附加值的新产品开发，提升产品质量，迅速抢占市场，重新焕发出强劲的生命力。

天马股份外延式扩张战略，不仅迅速壮大了企业的产业规模，充实完善了产品结构，而且整合了各地的资源优势、产品优势和研发优势，形成了一个从材料、轴承到装备的完整产业链。调整了产业结构之后，公司在铁路提速重载轴承、大功率风电轴承等领域的成功开发，分别为中国铁路提速大发展、风力资源开发战略提供了有力的支持；在精密轴承及精密数控装备领域，也为我国发展航空、风电、核电等重大建设急需的高精尖装备作出了积极的贡献。

三、危机应对

2008 年下半年起，国际金融危机进一步蔓延，世界经济增长减速，外需急剧萎缩，我国工业经济运行大幅下滑，企业生产经营形势恶化，效益大幅下降，停产、半停产甚至倒闭现象不断增多，我国工业面临多年来前所未有的困境。这次金融危机也给正在高速发展中的中国轴承工业带来了沉重打击。

面对来势凶猛的全球金融危机所带来的市场不利影响，我公司迅速作出应急反应，从四个方面寻求突破。

1、加大技术改造力度，提升产品质量和效率

公司加大技术改造力度，分别实施了铁路轴承及风电轴承、大型精密轴承、特种航空轴承、高精度长寿命轴承、精密机床主轴轴承等 10 余项重大技术改造项目。持续进行的技术改造，一方面进一步丰富了公司的产品结构，提升了产能和质量，提高了生产效率，改善了劳动强度和生产环境，另一方面切实提高了能源、资源利用率，推进了节能降耗、绿色生产，使企业向环保型、节约型转变，走上循环经济、可持续发展的现代化制造业道路。2009 年 2 月，公司通过股票增发，顺利募集到 11.75 亿元资金，用于增资风电轴承和数控机床研发，成为公司继续提升核心竞争力的“强心剂”。

2、加强技术创新和新产品研发，开拓市场新领域

公司始终将产品定位于“替代进口”，积极进行产品结构调整，利用自身积累的科研力量，瞄准国际先进水平和市场急需，大力开发高附加值产品，开拓高端市场领域。2007 年，公司敏锐地捕捉到风电轴承巨大的市场前景，迅速投入巨资，组成科研攻关小组进行产品研发。当年底，成功开发出 1.5 兆瓦级以上风力发电机偏航轴承、变桨轴承，在中国的风电轴承领域异军突起。此外，公司自主研发成功高品质的轴承专用优特材料，获得国家发明专利，填补了国内空白。公司还追加投资重点开发急需的风电轴承专用设备，仅用了不到半年时间，研制出一批达到或超过国外同类产品水平的风电轴承专用装

备，填补了国内空白。

3、加大两大市场份额，降低危机带来的影响

公司从 2008 年下半年起，针对相关产品市场急剧下滑的严峻形势，积极应对，决心抓住当前行业清理的机遇，大力拓展国际、国内两大市场。公司把营销工作作为当前工作的重中之重，坚持以市场为导向，一方面加快产品结构调整步伐，着力打造高档、高附加值的高端产品，另一方面牢固树立“市场第一”观念，在现有市场中挖掘业绩增长点；在潜在市场中寻找业绩增长点；在新品市场中培育业绩增长点。随着市场的进一步拓展，大大降低了危机给企业发展带来的风险和影响。

4、加强员工技能培训，提高员工综合素养

公司在逆境中没有大幅裁减员工，也没有实行员工降薪，反而积极引进人才，并出台加薪政策，以保障员工队伍的稳定。同时，公司进一步理顺内部管理流程，完善绩效考核和分配制度，多层次、多渠道、有针对性地开展员工岗位培训、技术业务培训，利用这次调整期组织员工学习新知识、掌握新技能、转变新观念，提高全体员工的实际操作技能和综合素养，促使员工队伍从粗放型向精细化转变，从经验型向科学型转变。2008 年 6 月公司获准设立了博士后科研工作站，为进一步吸纳和培养优秀人才搭建了更高水准的平台。

由于我们应对及时、措施有效，保证了公司抵御危机的能力，使天马股份在行业中率先走出低谷。经营指标显示：公司 2008 年实现销售收入 31.75 亿元，同比增长 137.5%；实现净利润 5.17 亿元，同比

增长 101.38%。2009 年，在国际金融危机继续冲击的背景下，公司克服宏观经济环境的不利影响，实现营业收入 32.62 亿元，同比增长 2.72%；实现净利润 5.54 亿元，同比增长 6.98%。

第二部分：探索中国轴承企业后危机时代的发展战略

一、国内外轴承市场的走势分析

2008 世界主要轴承企业的轴承产品销售收入约 400 多亿美元，欧、日、美等世界八大跨国轴承公司的销售总额即占全球总额的 70%以上，而中国 1000 多家规模以上轴承企业的轴承销售额仅占世界总销售额的 20%左右。全行业“两弱两少”突出，即基础理论研究弱，参与国际标准制定力度弱，少原创技术，少专利产品。虽然对国内主机的配套率达到 80%，但高速铁路客车、中高档轿车、计算机、高水平轧机等重要主机的配套和维修轴承，基本上靠进口。

由于全球金融危机导致各国经济增速普遍下滑，2009 年中国轴承行业持续增长模式遭受挫折，主要下游行业对轴承的需求趋降，固定资产投资驱动因素尚存，出口推动因素明显弱化。但是，根据轴承行业主要企业月报的可比口径统计，从 2009 年 12 月当月完成数来看，主营业务收入比上年同期增长 48.37%，环比增长 23.69%。其中轴承产品业务收入同比增长 19.14%，环比增长 10.67%，出口产品业务收入环比增长 25.3%，也在逐渐好转。说明 2008 年年底时，受金融危机的影响，轴承行业的发展下滑很大，到 2009 年四季度行业已经到了企稳回升阶段。

尽管中国轴承工业企稳向好的局面逐步得到确立，但也应清醒地

看到，当前内外部环境依然严峻复杂，我国轴承工业经济回升基础还不稳定、不巩固、不平衡，低端无序、高端失守的问题依然存在，影响和制约了结构调整和转型升级。转变发展方式的任务还很艰巨，面临着严峻挑战和复杂的形势。

中国轴承行业近些年来所取得发展成果应该肯定，但同期机械工业、尤其是轴承行业主要服务的主机行业发展更快。由于轴承行业发展滞后，满足不了主机配套和维修的需要，导致进口轴承数量逐年大幅度递增。这种局势一方面为轴承企业提供了发展机遇，增大了发展空间；另一方面，也面临更加严峻的挑战形势。这种挑战形势可简要概括为两句话：即国际竞争国内化，国内竞争国际化。如表现在世界八大跨国轴承公司加快抢滩中国市场的步伐，可以说是当前中国轴承行业直面世界跨国轴承公司的严峻挑战。由于是不在一个起跑线上的竞争和战略理念的滞后，给我们应对严峻的挑战带来一定的难度。

尽管面对着种种复杂严峻形势的挑战，但是中国轴承工业持续快速发展的基本态势没有改变，支撑我国轴承工业发展的基础条件没有改变。随着国家工业化、城镇化仍在加快推进，由此引发的民生工程、重大基础设施建设等巨大的内需潜力，将对我国轴承工业在后危机时代的发展形成强有力的拉动。

二、后危机时代中国轴承企业的发展需要研究解决的几个问题

1、在积极引进国际资本和先进技术的同时，避免发生负面效应

作为发展中的中国轴承工业，尤其是重点骨干企业要在现有的基础上能得到迅速的发展，应借助世界经济全球化的大环境，充分利用

国际资本，引进先进技术，搞合资合作等不失为一种积极的发展策略，这对加快发展我们自己是必要的也是可行的。当然这是我们发展战略中的一个阶段，通过合资可以学习，最终达到迈向世界轴承强国的目标。但是需要注意的是，以市场换技术的目的能不能达到。因为核心技术仍由外方掌握，国内企业就成了跨国集团公司生产链中的一个车间，而且忽视了自己知识产权和自主品牌的开发。要避免出现这样的负面效应。

2、大力推进结构调整，加快实施“竞合战略”或“战略联盟”

我国轴承行业的现状之一是企业数量多，其中多数企业规模不大，重复建设，竞争能力不强，抗风险能力弱。为改变这种现状，行业规划提出培育大企业集团和小巨人企业的战略措施，使之成为轴承行业的中坚力量，并以此来推动行业的发展。几年来的实践说明提出这个发展战略措施是正确的，并已取得了可喜的成果。但是步子迈得还不够大。轴承行业需要加大企业兼并重组推进力度，研究制定推进兼并重组实施意见，出台实施方案，充分发挥企业的市场主体地位，支持鼓励强强联合、并购重组、上下游一体化经营，提高产业集中度和资源配置效率。对抗不如对话，竞争不如竞合，大家共同合作，优势互补，资源共享，本着双赢的思路，实现共同发展的目的。

现代公司最有生机的特征，就是合作企业与战略联盟的增长。在直面严峻挑战，竞争战略已经转型的新形势下，我们要积极探索实施竞合战略或战略联盟的措施，研究进一步加强淘汰落后产能工作的意见，严格执行环保、节能等法律法规，综合运用经济、法律和必要行

政手段，推动落后产能退出。

3、着力提升质量和效益，推动轴承工业转型升级

现代轴承工业必须彻底改变过去粗放式增长的模式。建议行业组织实施好国家重大科技专项，努力推动核心技术和关键技术攻关，加强科技创新和成果转化，引导企业加强技术改造，加强质量管理和服务水平，改善产品质量，突出品种、质量、品牌和服务，提高产品附加值。要在节能减排、降本增效方面下功夫，提高全行业经济发展的质量和效益。

4、大力实施品牌战略，争创国际名牌效应

近年来，国务院和有关部门已把实施品牌战略提到议事日程，推动争创若干个世界级的名牌产品。我国轴承行业发展到今天的水平虽已引起世界轴承界的关注，但我们的商标和品牌效应还是比较软弱的。我国轴承行业发展战略目标是向世界轴承强国迈进，但目前还没有几个在世界上叫得响的知名商标和品牌，想进入世界轴承强国也是有困难的。所以实施品牌战略、争创名牌效应，是我们轴承行业尤其是大型集团企业和小巨人企业应高度重视的问题。

尊敬的各位领导、各位嘉宾：轴承工业作为机械基础工业，其技术水平高低，对一个国家的工业技术发展水平具有重要的代表意义。向世界轴承强国迈进，是我们中国轴承企业共同的目标，乃形势所迫，时不我待。我们必须加强紧迫感和责任感，共同努力，在应对国际金融危机和后危机时代的发展中不断取得新的成绩，不断迈向新的辉煌，为中国早日实现世界轴承强国而奋斗！

BEARING • 2010

2010 上海国际轴承峰会演讲之十 (2010/9)