

Special report

京城机电：从猎物到猎手



京城控股旗下北京巴威承制的电站项目 资料图

◎本报记者 邹陈东 李雁争

从一个存在着被国际资本收购、兼并和被外资企业竞争挤压威胁的传统国企，到以自主创新辅以并购手段跨入一流机电企业，短短5年时间如何实现飞跃？记者走进北京市国资委监管的国有重点企业、近期国务院国资委树立的国有企业十大典型之一的京城机电，感受了他们的精彩。

竞争主体的跃升

机床是装备制造业最重要的组成部分，肩负着为国民经济和国防军工提供先进基础装备的重任。正是这样一个重要行业，却面临十分严峻的局面：中国连续几年成为世界最大机床市场，但国产机床的市场份额在2004年之前却在连年下跌，而在代表机床发展方向的数控机床方面，国产产品份额更是不足三成。

2000年初，京城机电也具备大部分国有企业的“通病”：行业散、实力弱，国有企业亏损面大，企业存在着被国际资本收购、兼并和被外资企业竞争挤压的威胁。改变国产机床连续下跌的局面需要京城机电这样一个企业完成自己的产业调整，以竞争主体走上市场。

机遇来自挑战！京城机电公司提

出了“以进为退”的基本战略，提出加大调整力度，完成严重亏损企业的破产退出，消除对国有资产不断蚕食的历史根源；完成大部分下属企业的改制，解脱国企多年形成的历史负担，初步完成公司的业务转型和市场定位。

京城机电面临着艰难的转型，从行业发展的管理者成为市场竞争的参与者，从企业经营的监督者成为企业发展的责任人，战略规划目标的愿景和运作方式必须发生彻底的转变。京城机电作为政府的出资人代表，更加强调投资回报，更加强调企业的长期利益和长远发展；作为企业的管理者，更加关注市场化运作的管理模式；作为市场竞争的参与者，更加关注市场竞争的态势和规则，更加强调自身的竞争能力和竞争优势。

产业的取舍，他们提出了“在国内同行业排前三名，如果做不到，即使企业很好国有股份也要退出”的行业标准，这个标准有理有据，在公司上下得到了坚决的贯彻，促进了京城控股产业集中度的提高，实现了强者更强的目标，至今还指导着京城控股的行业调整。

公司总经理任亚光回忆了这段艰难的历程：“截止到2006年底，我们的直属企业从78户减少到31户，员工从6万人精简到2万人。改革的过程可能有痛苦，但是结果一定要是好的。”

经过“十五”的快速发展，到2005年，公司总营业收入达125亿元，工业增加值36亿元，利润总额8.5亿元。到2006年，营业收入更是突破了150亿元，利润达到12.9亿元。



从三流跨入一流

成为全球领先的专业机电一体化设备和服务供应商，对今天的京城机电来说是一个越来越接近的目标，但几年前对他们来说这算是遥远的未来，这个跨越不能不提京城机电三年前的一个大手笔。

2003年，德国阿道夫·瓦德里希科堡公司宣布拍卖。科堡公司创建于1919年，百年积累声誉著称于世，最具特色的重型龙门铣床被视为行业标准。

如果说科堡公司的技术水平是世界一流，当时的京城机电只能定位在三流。但正是在这种情况下，京城机电显示出了应有的魄力。

“我们马上评估风险，参与收购的风险是什么，不参与收购的风险又是什么。”公司的结论是，不作为的风险更大。

当时，国内的竞争对手一样“野心勃勃”。一旦科堡公司被国内的其

它竞争对手吃掉，京城机电将很难在市场上翻身。

“果然，在我们的收购申请递交到国家发改委之后，一些企业也递交了收购申请，因为京城和科堡的市场定位是最相似的，业务往来也比较频繁，所以我们得到了支持。这样一来我们就领先了其它对手。”任亚光回忆起当初的行动依然不乏自豪。

2005年10月，京城机电成功收购科堡。“现在的科堡是京城机电设立的在德国的制造基地，京城机电在国内重型机床领域已经不存在竞争对手。”

2006年，科堡公司的销售收入和利润总额均为历史之最，产品订单保有量已经超过2004、2005年两年总和。这意味着京城机电规避了一般并购项目的财务风险。

在实现跨国并购的同时，他们多种手段并举：旗下北京巴威公司，

以购买技术许可证的方式，引进超临界锅炉的生产制造技术，达到了当代世界先进水平，并具备脱硫脱硝世界先进技术和劣质煤燃烧技术，在国内具有明显技术领先优势。

他们还在境外设立研发中心。旗下北京第一机床厂与原日立精机的技术骨干合资成立北一精机设计有限公司，承袭了原日立精机先进的技术传统。直接与世界一流设计技术接轨，及时跟踪世界先进水平，及时提供适合市场的具有自主知识产权的新产品，扭转技术创新能力不足的局面。现已完成九轴五联动车铣复合机床、立式数控车床等多项具有国际领先水平的新产品。

跨国并购，合资引进，合作开发，在境外设立研发机构……短短几年时间京城机电就把这些国外对手的招数已经运用自如，一举从三流企业跨入了一流企业的行列。

150亿元

通过跨国并购，合资引进，合作开发，在境外设立研发机构……京城机电一举从三流企业跨入了一流企业的行列，去年的营业收入创出新高。

创新打造核心竞争力

虽然进入一流的行列，京城机电依然清醒地把自己定位成“典型的区域型公司”，依然缺乏具有自主知识产权的中、高端产品和技术，技术引进后的消化吸收能力依然较弱，没有完全形成自身造血能力，距离成为国际化的大公司之路依然漫长。他们把自主创新作为打造核心竞争力的重中之重。

自主研发，对于传统机械行业，不仅资源投入大，而且开发周期长，资金的匮乏也使很多国内企业都感觉有心无力，而京城机电“十五”期间累计投入技术和产品研发资金84440万元，每年的研发投入投入均达到当年主营业务收入的3%左右，年复合增长率达到13.6%，保证了产品和技术研发的基本需要。

“十五”期间，京城机电高度重视技术创新体系的建设，重点加强了各重点产业的企业技术中心建设和技术开发人才队伍的建设。目前京城机电有2家国家级企业技术中心，6家为北京市级企业技术中心。现有各产业直接从事技术和产品研发工作的技术人员2140人，占京城控股员工总数的9.3%；其中各产业学科带头人363人，占技术人员总数的17%，这些都为京城机电开展技术创新提供了良好的人力资源基础。

任亚光自豪地告诉记者：五年间京城机电累计开发和试制新产品和新技术452项，新产品投产371项；其中申请专利59项，获得专利授权59项，获得各级科技奖励35项，其中省部级以上奖励15项；完成各级新产品和新技术鉴定107项，其中省部级以上鉴定17项。

随着新产品和新技术的不断开发和推广应用，产品的技术含量和技术附加值也得到了进一步提高，为经济效益的提高提供了支撑，产品的销售利润率稳步提高。39%的产品技术达到国际领先和国际先进水平，其中数控机床、印刷机械、工业气瓶和发电设备等优先发展产业的产品技术达到国际领先和国际先进水平的达到46%。

通过几年的努力，京城机电产品和技术的水平有了较大的提高，技术开发人员得到了充分的培养锻炼，技术管理水平也有了长足的进步，自主创新能力得到了显著的提高，涌现了一批自主创新成果。

“自主创新不仅给企业带来直接的经济效益，还会给国家带来间接的经济效益。”任亚光向记者举例做了说明。他们自主开发的大型五轴联动叶片加工中心成功，打破了西方发达国家在五轴联动加工领域的技术封锁和垄断控制，不仅提高了我国数控机床制造水平，缩小了与国外先进水平的差距，同时迫使国外厂商降低进口机床的价格。

记者了解到，“十五”期间京城机电新产品销售收入都保持在30%以上的水平，平均新产品销售收入占主营业务收入的35.9%，在国内同行业中保持较为领先的水平，尤其是在高速印刷轮转机、重型机床、无缝工业气瓶、车用气瓶等产品上产品的技术优势明显提高，市场份额进一步扩大，竞争优势显著增强。

“过去的仅仅是开始，未来还要我们继续创造，用多种手段创新发展的京城机电将继续创造精彩世界。”任亚光坚定的话语依然透出自豪感。



京城机电的整体改制有两个途径，一是引进战略投资者；二是整体上市。至于具体选择哪个途径，或者优先进行哪方面的工作，我们还在进一步评估，目前还没有结论。

北京京城机电控股有限公司总经理任亚光

改制、创新，一个都不能少

专访北京京城机电控股有限公司总经理任亚光

◎本报记者 李雁争 邹陈东

改制有两个途径

记者：京城机电收购科堡的案例，与中国海洋石油公司收购尤尼科石油公司的案例类似，都是一个小公司试图收购大公司，都要面临贸易壁垒。那么京城机电有哪些成功的经验，可以给它其它国有企业借鉴？

任亚光：首先，双方的发展战略应该吻合。京城机电和科堡此前有过多年的合作，也都希望继续在机床行业发展。因此我们提出收购后，科堡公司原有的高官本身就很支持；其次，要进行充分的风险评估。就这个项目而言，如果被其它国内公司收购，京城机电的损失会更大。同时，在评估风险的过程中，也容易及时解决收购中的阻力。这是我们的经验，至于是不是值得其它国有企业借鉴，还要根据具体情况来决定。

记者：京城机电今后还会有不会有类似的收购？

任亚光：像科堡这样的收购对象，对我们来说是可遇不可求的。如果今后还有这样的机会，京城机电应该不会放弃的。

记者：今年有很多国企回归A股，京城机电有没有这样的计划？

任亚光：京城机电的整体改制有两个途径，一是引进战略投资者；二是整体上市。至于具体选择哪个途径，或者优先进行哪方面的工作，我们还在进一步评估，目前还没有结论。

记者：京城机电下属的北人股份(600860)，在今年一季度出现亏损的原因是什么，现在的经营状况有没有好转？

任亚光：北人股份在一季度出现亏损，主要是因为实行了新的会计制度，对公司在坏账计提方面有了更高的要求；其次是因为大环境波动，印刷机械行业的整体赢利都不理想。从现在的情况来看，二季度的市场环境比一季度有好转，预计可以扭亏。

专注于公司的产业定位

记者：公司提出到2010年，实现销售收入200亿—220亿元，利润12亿—13亿元，实现这个目标的具体措施是什么？重点发展什么业务？选择这些业务的标准又是什么？

任亚光：针对其他热点投资项目的诱惑，我们提出了“始终专注于公司的产业定位，决不贪恋一时之利，致使分散经营，竞争力下降，导致投资失误”的投资原则。对战略的遵从将保证京城机电发展过程的连贯性和持续性。

选择优先发展的产业根据以下几个原则：第一，公司在该行业里一定是“龙头”，不仅是规模大，而且它的技术水平领先，有核心竞争力；第二，这个行业本身有发展空间；第三，公司的赢利能力强。因此，我们选择了数控机床、印刷机械、工业气瓶和发电设备共4个产业作为优先发展的板块。

那么重点培育的产业，它的发展潜力和盈利能力也一定要很强，但是和我们优先发展的板块相比还有一定的距离。我们选择了环保设备、工程机械和工业物流共3个板块。

技术创新是关键

记者：“十一五”期间，政府提出了“和谐发展”的方针，京城机电在节能减排方面有哪些具体的举措？

任亚光：和石化、造纸行业不同，装备制造业本身并没有很大的排放。但是我们在这一方面一样可以做很多工作，主要是通过技术改造，提高机床等设备的效率，起到为用户节约能源的目的。

记者：京城机电在技术创新方面的重点思路是什么？

任亚光：京城机电提出要在技术体系建设、加大技术研发投入、加快人才培养、提高科技管理能力等方面不断创新。力争到“十一五”末期：新产品销售收入比重达到40%—50%；工业增加值比重保持35%以上；科技研发投入应达到主营业务销售收入4%—5%左右；五年累计获得专利80项以上。

一是完善技术创新两级研发体系，建立京城控股技术研究院。建立起由控股公司技术专家委员会、各企业技术中心等两个层面组成的完善的技术创新两级研发体系；二是建立战略产品技术开发基金。建立多渠道筹集基金的渠道，由京城控股本部和企业共同建立战略产品与技术开发基金，解决各企业现有研发资金使用分散、项目重复投资、重大项目资金难以到位等问题；三是加强技术创新规划管理，重点实现技术创新计划目标。在中长期技术规划的基础上，编制年度技术和产品研发计划，加强研发项目管理和全面预算管理，提高产品开发效率和效益；四是建立和完善技术创新评价体系和技术创新奖励制度；五是加强技术人才培养和使用，营造创新文化。

改制中尽力减少振荡

记者：很多国有企业都面临退出的难题，京城机电在改制的过程中是怎么减少振荡的？

任亚光：为积极稳妥地做好改革改制工作，京城控股首先从规范入手，制定了《京城控股公司企业改制指导意见》，明确了改制指导思想。在深入研究企业的资产、人员及经营状况的基础上，公司提出了按照四种模式七种办法制定了一厂一制的改制方案，明确了以实现产权多元化和规范法人治理结构为改制的工作重点。

一是整合一批，通过整合机床行业、工程机械行业、环保技术装备行业内的优良资产和优秀人才，引进高科技概念，实现产业升级，初步形成了支持京城控股公司整体战略格局的一批支柱产业集团和生产基地；二是属地一批，按照市政府统一部署，京城控股公司将北京轴承厂等15户市属企业建成制一次性划转到企业注册地的区县管理；三是破产一批，对资不抵债、扭亏无望的北京冷冻机厂等7户企业实施了破产，实现了国有资本彻底退出；四是改制一批，北京北量量具有限公司、北京市阀门总厂有限责任公司等一批企业，通过吸收社会资源，采用股权多元化的模式对一批企业进行改制，对北京工具厂等一批企业进行了分立改制，北京机床电器厂等一批企业实施国有资本完全退出。

到2006年底，京城控股直属企业改制31户，非直接管理的400余户二、三级中小企业全部改制，对涉及7.7亿元资产总额的7户企业实施破产，15户中小企业划转地方管理。“减法”使京城控股迅速“瘦身”，为国有资产保值增值和实现良性循环奠定了良好的基础。

记者：作为国有独资公司，如何协调党委和董事会的关系？

任亚光：这是所有国企负责人都必须考虑的问题。在产权制度改革和合资合作过程中，党委要求在公司章程、合作协议中明确党组织领导关系、机构设置、人员编制、经费保障等内容，坚持做到党组织调整方案与企业改制方案同步考虑，党的工作机构与经济工作机构同步设立，党的工作同经济工作同步开展，认真履行党章赋予党组织的职责，支持股东会、董事会、监事会、经营管理者依法行使职权。