

7年业绩增逾10倍 沈阳机床崛起有三大关键词

沈阳机床集团新任董事长关锡友认为,如果不是公司坚持自主创新、人才培养和国家对大型装备制造的支持,沈机不会有今天。沈阳机床(集团)有限责任公司于1995年通过对沈阳原三大机床厂资产重组而组建。目前,公司资产总额129亿元,员工1.5万人,是国内最大的金切机床制造企业。公司控股沈阳机床(SZ:000410)和昆明机床(SH:600806, HK:0300)两家上市公司。主要生产基地分布在中国的沈阳、昆明以及德国的阿瑟斯雷本,机床产销量、市场占有率均居国内同行业之首。

2007年公司实现销售收入101亿元,为2000年近12倍;机床产量8.6万台,为2000年12倍;人均实现销售收入71万元,为2000年24倍;员工人均收入3.3万元/年,为2000年3.7倍。短短七年时间,公司由2000年以前仅能维持生存的企业蜕变为业绩迅猛增长十倍以上的国内最先进的机床集团。

◎本报记者 叶勇



全心聚焦机床主业

发挥自身相对优势,集中精力做好机床主业”是公司近年来坚持的最明确经营方针。1996年,公司结合世界银行项目进行了一次大规模重组,重组后的几年中,基本形成了由三部分构成的产业结构,即机床主业、机床配套服务业和其它产业。

其中机床产业经资产重组后于96年在深交所上市;机床配套服务业是从原有三个大而全企业中分离出来的支持、配套、服务、后勤业务,属于企业的负担部分;其它产业是96年重组以后逐步扩张形成的新产业领域,其中包括房地产业、食品饮料、广告传媒、生物制药……

从2002年开始,公司明确提出了“集中精力做好机床主业”的经营方针。这一方针的提出主要基于以下几点考虑:发挥相对优势是实现产业成功的首要前提;企业的精力和资源是有限的,只能用于有限的产业方向上;在实施这一经营方针的过程中,公司一直在清醒地把握“加与减”的辩证



法;加法:集中精力,集中资源不断壮大和扩张机床主业;减法:坚持不懈,多种途径剥离和退出非主营业务。

几年来,公司始终坚持专心致志做大做强机床主业的经营方针,科学运用加与减的辩证法,一方面坚持做“加法”,通过内涵式增长与外延式扩张两种途径迅速做强机床主业;另一方面坚持做“减法”,剥离非主营业务,剥离非经营性资产。目前,一个主业突出、布局合理的跨国地区经营格局基本形成。

到目前为止,公司已经成为一个主业特别突出的大型企业集团,2007年经济规模已经超过100亿,而这100亿的构成完全是机床主业。公司主导产品为金属切削机床,重点发展数控机床、大型装备、成套生产线、核心功能部件等四大类产品,共三百多个品种、千余种规格,市场覆盖全国,并出口到八十多个国家和地区。

聚焦之下,公司产品和市场结构显著优化。2007年,公司数控机床产销量突破2万台,中、高档数控机床成批服务于国家重点行业核心制造领域;海外市场营业额突破1.5亿美元大关,其中数控机床海外市场营业额占60%以上,两个结构调整迈出巨大步伐。

引领国内最高技术水平

在采访中记者发现,沈阳机床坚持自主创新的决心和信心十足,拥有国内一流的机床技术产品是公司鲜明的特征。沈机集团有关负责人介绍,公司近年来发生了比较大的变化,这一变化是多种变量综合作用的结果,但是自主创新发挥了决定性的关键作用。

董事长关锡友充满自信地对记者说,我敢说沈阳机床现在的水平代表了我国国家最高的水平”。

“十五”期间沈机集团完成了多项

国家“十五”科技攻关项目和“863”项目,如多功能复合加工数控机床,高速、高效数控机床,大型铣镗数控机床及关键技术等;掌握了高速加工中心、五轴联动加工中心、车铣复合加工中心、重、大型数控机床等高档数控机床设计、制造的核心技术,开发中高档数控机床新产品210余种,并全部实现商品化、产业化,已经开始具备为国家重点项目提供成套技术装备的能力。到目前为止,公司99%以上的数控机床产品都具有自主知识产权。

几年来,公司通过自主研发和联合开发等多种途径,开发中高档数控机床产品350余种,取得了一大批技术创新成果,培养了一批优秀的技术研发人才,初步形成了以企业为主体、开放式的技术创新体系。

“三大重组”夯实发展基础

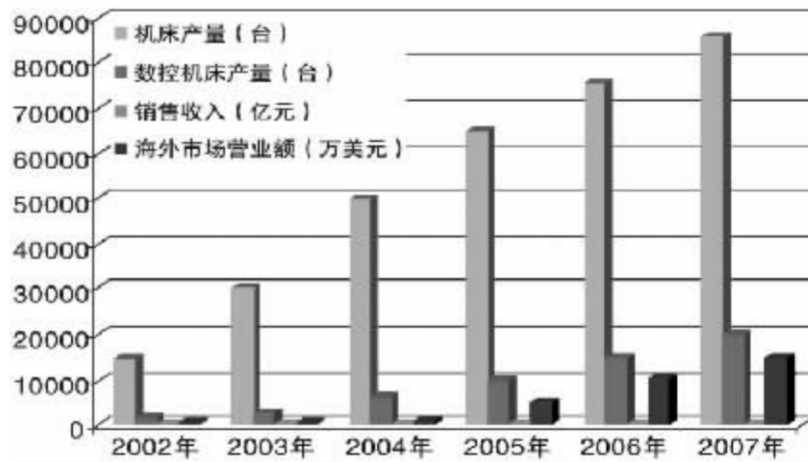
2004年初,公司根据企业内外部因素、条件、环境的变化,明确提出了实施“三大战略转变”,即:由内涵式增长到内涵式增长+外延式扩张,由本地经营到跨地区、跨国经营,由产品经营到产品经营+品牌经营+资本经营。

在此战略指导下,先后完成了一系列扩张行动:2004年10月,全资并购德国SCHIESS公司,2004年12月,重组云南CY集团,2005年9月,控股昆明机床。

目前,公司已初步形成了三大业务群的基本架构。根据目前企业内外部条件环境情况,公司还准备进行新的战略调整,即从集中精力做强主业,向适度产业扩张方向发展。主要考虑两个基本方向:机床上、下游产业以及其它相关性产业。

而且,公司资产重组取得重大突破。公司通过缩水偿债、政策性减债、债转股、资产置换等综合措施,实现了资产重组的重大突破,资产负债率下降20%左右,从而彻底解决了长期困扰公司发展的债务包袱,为公司新的跨越夯实了基础。

此外,还成功实现了搬迁重组。2007年,公司以搬迁为契机,果断地实施了企业结构重组和业务流程再造,这是公司发展史上最大范围、最深层次的重大变革,在本质上、体系范围内、制度层面上实现企业的版本升级,从而为公司实现“国际化、世界级”的二次创业目标奠定发展基础。



东风神龙设备竞标: “小字辈”打败“老前辈”

◎本报记者 叶勇

谈起公司赢得东风神龙汽车零部件制造设备竞标的事情,沈阳机床成套设备有限公司工程负责人李胜学仍然十分激动。我们是去竞标的唯一一家国内企业,恰恰成功了,这在国内还是第一次。”李胜学说。用户只给一张图纸,只提要求,再有在满足用户所有需求的情况下性价比最好,企业才会要你的产品。跟人家在一起时我们觉得是小字辈,但是竞标结果出来,我们打败了他们。”

在机床行业内人士都知道,为汽车行业提供机床,要求生产性能要好,速度快,对机床稳定性要求高,停机半小时在其他行业,汽车行业不行。这也是国内机床企业为什么涉足汽车行业晚的原因。

据李胜学介绍,变速箱、离合器生产设备是他们给东风神龙汽车做的产品,目前整个国内汽车行业,给变速箱和离合器提供机床设备的还没有。同去竞标的有两家法国企业、一家德国企业和一家日本企业。汽车行业加工在国外是成熟技术,对沈机则是新的东西。但是沈机最终中标了,东风公司也很意外。我们不仅仅赢得了这个项目,也提高了在整个机床行业的地位。”他说。

李胜学说,离合器变速箱门槛要求更高,这也使为什么沈机涉足汽车行业最后涉足变速箱的原因,为了把项目做好,填补国内空白,敢于和国外竞争的就我们一个,刚开始也没有底,但是,不会没关系,我们学,查资料,去汽车厂(他们有国外的生产线),学会之后结合我们实际变成我们的东西,形成我们自己的技术,然后我们去竞标。”

据介绍,东风公司会在7月10日验收。这次沈机一共卖了七台,卖的是整套服务,总的合同额在2300万左右,价格比国外优惠30%。七台设备用于为神龙做变速箱壳体,年产6万吨,作离合器,8.5万件,AEB壳体,10万件,用于装配标致307和雪铁龙C2。

对话

董事长关锡友:“自主创新,只能靠我们自己”



◎本报记者 叶勇

世界机床行业向中国转移

上海证券报:机床产业目前是否出现产业转移的趋势?沈机如何应对?

关锡友:重型机床的需求重点在中国,其他发达国家已经饱和,也正是这样,德国本土两家工厂才肯卖给中国人。目前在全世界来看,沈阳机床销售收入排第八,除了中国排名有变化外,其他排名近十年没有变化,比如日本

MAZAK十年雄居第一。

从产业转移看,十年前是德国,现在是日本,不过世界机床行业正向中国转移的趋势很明显。有专家预言,五年后中国将成为世界上提供机床的重要基地,关键看中国是否做好准备。德国人将机床水平提高到顶峰,然后产业转向美国,再转移就是日本,韩国也很发达,然后就是中国,从地域和劳动者素质看,中国是最佳的机床制造基地。

从海外营业额看,2007年我们达到1.5亿美元,占营业额的10%,而2003年之前十年,每年几乎在500万美元,确实说明了转移的趋势。第二,我们的产品水平提升速度较快。现在我们出口第一大国是美国,往上是巴西、德国、土耳其。在高级消费市场,沈机的数控机床产量世界第一,达到20000台,而世界第二名是9900台,当然,这也说明我们的产品水平和附加值还比较低。

研发投入首先是投入

上海证券报:目前沈阳机床的研发体系建设如何?在世界上处于什么样的水平?

关锡友:沈阳机床在德国、上海、北京建立了研发分部。现在问题在于我们国家原有的创新体系不适应市场经济的要求,新的又没有建立起来,其实我们的产品架构如同我国所有工业面临

的问题一样,由于研发有其特殊性,投了很多钱可能见不到效果,不过欣喜的是我们五年前巨资建立的研发中心现在出了成果,我敢说沈阳机床现在的水平代表了我国国家最高的水平。不过,我国整个机床产业距世界先进水平还有一定差距。

我们在抓研发过程中感触很深的是,我们研发投入的这些钱,就应该投入到人的身上!我们集团上层研发机构是我们五年前组建的,人员全都是硕士以上学位,五年后他们具备了出成果的能力。集团内部三个层次研发体系,一个是面向未来的集团中央研究院,第一面向机床行业的基础共性技术研究,第二,集成技术新产品开发,面向机床行业未来。因为集成过程中可能会诞生很多基础性技术,繁衍到其他产品上去,使得整体技术水平提升。第三,战略性产品研究,比如研究五年后十年后产品如何发展等。又如机器人,世界上所有机器人企业全是机床企业演变而来,因为机床行业擅长控制技术和识别技术,这方面我们也在研究。

二个就是面向客户,两年、三年内的产品开发和客户个性化需求开发。

三个是面向企业内部,推动产品制造技术进步,如何用制造技术把研发成果产品化。这呈互动趋势,这种体系在国内机床行业中只有我们。国家去年把重点机床实验室设在沈机,科技部希

望我们牵头组成机床行业研究联盟,面向数控机床重点领域研发。

基础共性技术研究是核心

上海证券报:在研发过程中遇到的困难和挑战是什么?

关锡友:国内还没有一个研发平台可以为我们服务,只能自己解决。两年前我们在德国进行研发活动,不过在过程中却受到德国政府阻拦,他们不允许用他们的资源为我们搞研发活动,买地、搞设计可以,但是研发不行。两年前我们发现自己研发的机床达不到我们设计的要求,我们拿到德国国家应用技术研究院去研究,研究出来之后被德国三个机构叫停,他们是德国政府控制技术转移办公室、情报机构和工商总会,他们的理由是:研究过程中可能会产生技术和共性技术,甚至行业革命性的技术,不允许转移。

我们的战略目标是五年后达到世界领先水平,目前我们产品数量已经遥遥领先,当前任务是提高产品内在素质,研发是最核心的问题。但是我们国家现在找不到这样一个平台能够对我们的产品进行研究,举例说,我们国家现在不少机床零部件都是从国外买来的,但我们装上就不行。为什么?产品开的时候手没落,只是靠计算机代替手工画图,产品开发过程中仍然没有用

到计算机实体模拟。第二,产品优化和提升过程中手段落后,就像人看病,工业产品优化研究时,我们会看到机床的问题,但是怎么解决不知道,用国外的仪器设备能监测,我们拿过来不知道哪种数据表明有问题,这需要有经验的人来操作,要提高产品内在素质,于是,基础共性技术研究成了核心任务。

我们中央研究院三年之前没出任何成果,成天进行国内外培训,三年后才出东西,这需要一定积累才出成果。现在产品要卖到国外很容易,但是难在服务体系,难在人才储备问题,包括语言问题。

市场波动带来结构调整机遇

上海证券报:宏观经济对沈机有什么影响?

关锡友:现在的宏观经济下,对我们是个考验,去年原材料上涨对我们本来的影响是3.8亿元,我们的利润率本来不高,市场在逼着我们进行产品结构调整,低水平重复劳动会给企业带来很糟的结果,必须加大力度调整结构,生产更高端的产品,更加投入研发。

原材料上涨对沈机的影响是3.8亿,我们采取了两个措施,三月份产品调价调了一批,平均上涨10%,但是不能完全弥补当年上涨的成本因素。大约能够弥补1.8亿左右,还有两个亿靠我们自己

消化。我们通过加快资金周转速度,提高效率、减少中间环节和采用新型管理模式减少资金占用。

我们现在已经看到,江浙地区作为机床使用量最大的地区,普通机床购买量出现30%下降,他们开始转买高档机床。我们不怕市场波动,这个时候正是企业调整结构,提高效率的时候。

上海证券报:面对巨大的困难和挑战,沈机的发展目标是什么?机床工业路在何方?

关锡友:目标是国际化、世界级,我们新开发的数控机床五年后要和国际先进水平达到同样水准。营业额要达到260亿规模,那就是世界第一。市场格局上,30%在国际,70%在国内。中国市场在升级,未来十年中国依然是世界第一消费大国,所以最难的还是技术,如何用最短时间内达到世界领先水平,很难,尽管我们的营业额、市场结构都容易达到第一,但产品水平想挑战世界第一非常难。

我认为,德日美对中国新一轮的技术封锁开始了,搞自主创新只能靠自己,我们再不争气,就没希望了,不能永远替别人打工。另外,专家认为未来十年不会有革命性的技术诞生,这也为我们赶超世界提供了机会。

从市场、环境和自身来看,都是机床发展最好的时期,现在我们在手合同有97个亿,产品供不应求。虽然我们产品不是很完美,但是至少是国内最好的。