



重慶機電股份有限公司（以下簡稱：重慶機電，2722.HK）自2008年6月13日在港上市以來，銳意改革創新，規範內控管理，積極拓展市場，不斷提升綜合實力，七年成績斐然：在國際環境錯綜複雜及中國經濟整體下行的大背景下，雖然諸多裝備製造企業陷入「山窮水盡疑無路」的困境，但重慶機電卻實現了「柳暗花明又一村」，去年業績逆勢上揚，稅前利潤達6.3億元人民幣（下同），同比增長7.8%。重慶機電股份有限公司董事長王玉祥先生在接受本報記者採訪時，用「穩中提質，結構向好」八個字，概括了公司近年發展態勢，並表示對公司未來發展充滿信心。

■香港文匯報記者 張蕊、孟冰 重慶報道



■重慶機電股份有限公司董事長王玉祥先生。

# 重慶機電：銳意改革 開拓創新

## 專訪重慶機電股份有限公司董事長王玉祥

### 順勢而為 謀篇佈局

2013年6月，王玉祥接任重慶機電股份有限公司董事長一職。上任之初遭遇的多重困難，至今令他印象深刻。

王玉祥告訴記者，彼時中央雖尚未提出「經濟發展新常態」概念，但中國經濟已經在由高速增長向次高速增長轉換，經濟下行壓力明顯增大，具體到重慶機電而言，公司經營生產面臨巨大困難，以往靠投資拉動增長的模式漸漸難以為繼，投資與效益不匹配的現象日趨嚴重。

王玉祥意識到，要使重慶機電持續健康發展，戰略層面必須做出調整：「這兩年來，有三件事情影響着公司的戰略部署。第一，重慶市政府提出未來重點佈局的十大新興產業，其中包括高端裝備產業、機器人產業等，都與重慶機電密切相關；第二，國家發改委徵集《中國製造2025》的意見時，重慶機電也參與了一些思考；第三，德國工業4.0戰略對全球製造業的啟發與影響。」

在此背景下，重慶機電出台了2015-2020六年發展戰略，大力實施創新驅動戰略。今年3月，重慶機電下屬重慶機床有限責任公司傳來好消息，其與新疆華冠綠野農業科技有限公司合作研製的「CMJ3-I棉花收穫機」通過了國家新產品技術鑑定，該產品的成功研發，對推動我國機械採棉業的發展和機械採棉產業鏈的形成及延伸具有重大意義，既有助於企業產業結構的優化調整和上檔升級，又進一步提升了企業核心競爭力，成為重慶機電又一新的潛在利潤增長點。

王玉祥表示，未來重慶機電將瞄準高端裝備、機器人、節能環保、現代製造服務等戰略性新興產業，做精存量，做強增量，持續創新，推動公司產業水平從低端邁向中高端，提升重慶機電重點領域自主創新能力和基礎製造能力，形成多個國內領先、具有一定國際競爭力的產業集群，將「重慶機電」打造成為具有國際影響力的品牌。

### 強化市場運營 管理層率先垂範

記者在採訪中了解到，重慶機電近年來，上至管理層，下至車間員工，對「市場」的理念發生了翻天覆地的變化，公司形成了「全員重市場、全員抓營銷」的氛圍。而這樣的改變，源於王玉祥董事長的一封親筆函。

去年年初，重慶機電在拓展市場時遭遇難題——欲與一家世界五百強企業合作，卻屢吃「閉門羹」。深具中央企業與政府部門工作背景的王玉祥得知此事後，立即利用個人廣泛的社會人脈資源，給十幾年前就曾相識的對方董事長髮出一封真摯坦率的親筆信函，並得到對方的充分認可與積極回應，雙方的合作就此拉開序幕，邁上新台階。

王玉祥在採訪過程中數次強調了「大營銷」的理念。他表示，董事長不僅是企業的管理者，也是企業的第一代言人，作為董事長理應積極承擔職責，帶頭親自跑市場，率領公司上下轉變觀念，改「坐商」為「行商」；與此同時，他在與市場密切接觸的同時，也收穫了許多靈感與見地，對企業的發展頗有促進。

重慶機電在董事長、總經理親抓市場的率先垂範下，去年公司實現新增訂單88億元，同比增長10%；累計訂貨107億元，同比增長14%，「以訂單為王，沒有淡季的市場，只有淡季的企業」已成為重慶機電團隊的集體觀念。

### 「走出去」戰略 拓海外市場

王玉祥在接受記者採訪時，頗為自豪地提到這樣一組數據：重慶機電2014年實現出口收入超過5億元，同比增長達142%，出口收入佔銷售收入的比重同比提高了3.2個百分點。

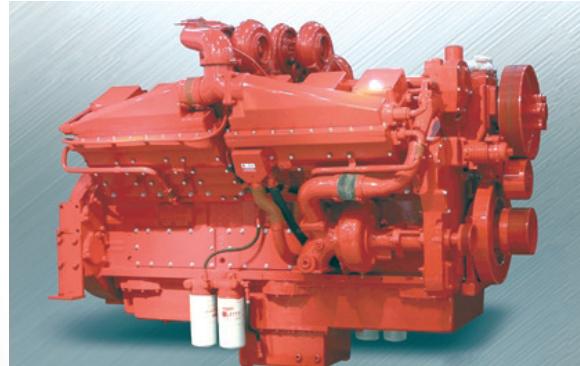
重慶機電自上市之日起，從未停止過「走出去」的步伐。2010年公司成功收購英國PTG，並牽手曼徹斯特大學等國外知名學府，建立重慶機電歐洲創新中心，打造24小時研發體系，為公司培養技術與管理人才提供了平台，為提升公司全球地位和影響力奠定了基礎。

去年，在全球經濟復甦放緩，我國機電產品出口整體下降的背景下，重慶機電下屬水輪機公司，與意大利WGP公司簽訂賽格洛斯(SIGNA YES)水電站主機設備供貨合同，這意味著該公司2014年在意大利水電設備市場拿到了上億元訂單，「中國製造」由此登上歐洲發達國家的水電市場。

王玉祥認為，國有企業尋求海外合作，既可以緩解國內市場壓力，也能倒逼自身技術升級與精細化管理，一舉多得。他笑着告訴記者，意大利的客戶要求十分嚴格，所有產品上不能有一絲劃痕。在這樣的高標準下，重慶機電出口海外的產品堪稱「藝術品」，不僅獲得了中國機械工業二等獎，而且國際售價較高，為公司帶來了可觀的利潤。

### 攻擊「混改」 進退有序

在「做精存量，做強增量，持續創新」的過程中，重慶機電大刀闊斧地進行着艱難的改革。王玉祥董事長告訴記者，本着「有所為，有所不為」的經營原則，公司出台「五個一批」戰略措施：一是關閉退出一批無核心產品、無投資回報、扭虧無望的企業，止住公司「出血點」；二是改制重組一批競爭力較弱、處於盈虧邊緣的



■重慶機電生產的康明斯大馬力發動機。



■重慶機電生產的風電葉片。

企業，通過引入增量或轉讓減持的方式，引入戰略投資者，創新體制機制，激發企業活力；三是扶優扶強一批市場佔有率高、極具技術優勢與品牌優勢的企業，形成公司新增長點；四是支持一批企業「走出去」參與國際市場競爭，拓展企業生存發展空間；五是培育發展一批國家和地方政府政策扶持的新興產業。

重慶機電下屬企業華浩公司，自2011年來連續四年虧損，累計虧損上億元，在扭虧無望、瀕臨破產邊沿之際，公司及時引進行業龍頭企業有研粉未新材料（北京）有限公司進行合資重組，成立了國有控股的混合所有制企業——重慶研重治新材料有限公司。其中，北京有研持股51%，重慶機電持股49%，重慶機電還拿出股份的8.5%由管理層持股經營，積極探索混改路徑。

重慶研重治新材料有限公司從去年7月成立伊始，就以改革者的魄力，不斷推進機制創新、組織創新、制度創新、管理創新，注重管理和效率相結合，摒棄合資重組前管理部門過多、機構職責過細的做

法，在產品和原料的庫存額度、銷售回款上嚴格控制，努力做到進出平衡，從而加快資金周轉效率；同時充分利用自有資金維持生產經營所需，減少運營費用開支，提高經濟效益。短短的五個月，該企業實現銷售收入10436萬元，利潤總額301萬元，淨利潤256萬元，成為國企混合所有制改革的成功典範。



■重慶機電生產的產品在渝洽會展出。

### 王玉祥寄語投資者

### 轉型升級前景可期

作為登陸國際資本市場的國有大型企業，重慶機電充分履行企業責任，並將公司發展和投資者利益緊密聯繫，給予投資者實實在在的回報。自2009年起，公司每年均保持30%以上的利潤分配率回饋股東，累計分紅人民幣達10.5億元。

王玉祥董事長希望通過本報，轉達他對於香港的投資者的感謝。他說：「重慶機電正在轉型升級期，我們會瞄準新興產業作為未來的發展方向，讓重慶機電由傳統產業佔比較大的企業，轉為高端裝備製造業企業。我對重慶機電信心十足，希望投資者亦和我一樣。」

### 請投資者充滿信心

近年來，重慶機電始終堅持每年1-2次香港業績路演，管理層亦經常抽出時間參與投資者的來電來訪，讓投資者能夠面對面地與管理層進行直接溝通，在第一時間了解公司的運行情況。

此外，作為一家負責任的上市企業，重慶機電除了按照聯交所的規定，真實、及時、完整地履行信息披露義務外，還積極植樹造林、抗震救災、援建希望小學及對口支援貧困區縣，自覺承擔並切實履行了大型上市公司的社會責任，得到社會各界的一致好評。截止2014年，重慶機電累計為社會捐款680萬元人民幣。



■重慶機電下屬公司車間。



■重慶機電生產的ABB大型變壓器。