

重慶機電：深化改革謀發展 持續創新增效益

——專訪重慶機電董事長、執行董事王玉祥



2015年，國內外經濟形勢複雜多變，裝備製造業承壓前行，這為重慶機電股份有限公司（以下簡稱「重慶機電」，02722.HK）帶來了空前的壓力和挑戰。一年來，重慶機電以創新引領、轉型升級為主要任務，緊盯市場，做精存量，做強增量，加快企業國際化步伐，交出了一份與諸多同行企業相比更加靚麗的成績單：公司營業收入約90.1億元（人民幣，下同），利潤總額5.24億元；資產總額約147.67億元，同比增長8.31%；淨資產約65.55億元，同比增長4.86%。重慶機電董事長王玉祥在接受本報記者採訪時表示，公司將繼續圍繞轉型升級、改革和創新驅動三大主題，深化供給側改革，激發企業創新活力，推動公司持續健康發展。

■香港文匯報記者 張蕊 孟冰



■去年，重慶機電所屬機床集團聯合德國KAPP公司和浙江雙環傳動公司，三方共同投資設立重慶世瑪德智能製造公司。

到國際市場的突破；核心技術創新方面，有水泵公司自主知識產權的華龍一號核級泵系列，有重通集團大型艦艇空調核心技術的成功研發等，都填補了國內空白……

其實，重慶機電技術創新之路早在五年前，就走在業內前端。2011年，子公司重通集團在風電行業大調整、大蕭條的背景之下，毅然投資收購吉林大安長飛風電公司，進入風電葉片製造領域，而後陸續建立內蒙古、甘肅、江蘇等生產基地。重通集團陸續投資開發了2MW葉片、2MW加長型葉片、弱風區2MW葉片、2.5MW葉片等新產品，領先行業競爭對手半年到一年推向市場，不僅贏得了市場先機，而且也獲得了良好的投資回報。

重通集團作為企業轉型升級比較成功的案例之一，具有重要的示範意義。作為標準的傳統製造企業，重通集團主要產品——離心式壓縮機和工業風機，都處在行業產能過剩和目標用戶市場產能過剩，產品市場容量不斷萎縮、產品價格不斷走低的困境中。面對嚴峻的經營發展環境，公司主動實施產業結構調整和產品結構調整，以創新引領企業轉型升級，實現企業可持續發展，經營規模從2009年整體搬遷至新廠區時的3.7億元，發展到2015年約15.6億元、經營利潤約5,400萬元，實現了規模與效益的同步增長。特別是近兩年來，重通集團平均增速超過50%，歸結其成功的意義就在於堅持創新和持續創新。

佈局新興產業 推進供給側改革

2015年12月，重慶機電所屬機床集團聯合德國KAPP公司和浙江雙環傳動公司，三方共同投資設立重慶世瑪德智能製造公司，對傳統齒輪加工產業進行自動化、智能化改造，發展智能裝備製造和自動化、智能製造集成服務，從自動化生產線逐步發展到智能化生產車間，培育新的經濟增長點。

而這僅僅是重慶機電推進供給側結構性改革的一個縮影——公司還打造大型農業機械產業，實施了機床集團與新疆福保田公司合資組建採棉服務公司，合作研製的「CMJ3-1棉花收穫機」通過新產品技術鑒定，在同類產品中總體上處於國內領先、國際先進水平，並在摘錠式採摘、脫棉技術方面處於國際領先水平；同時還開展了重通集團與市經信委等組建透平加工中心，推進水輪公司海內外合資合作項目等，這些新產業將逐步成為重慶機電新的經濟增長點。

王玉祥告訴記者，圍繞「中國製造2025」和重慶十大戰略新興產業等戰略佈局，重慶機電出台了《重慶機電2015—2020產業發展規劃》，通過嫁接改造、自主培育、合資合作、兼併重組等方式，大力發展智能製造、新能源裝備等戰略性新興製造業，改造提升傳統產業，發展戰略性新興服務業，切實增加滿足市場需求的有效供給。

為提高現有資產的產出效率，結合重慶市去除「殭屍企業和無效資產」的相關政策，重慶機電將以「去產能、去庫

存、去槓桿、降成本、補短板」為重點出清無效供給。通過產權轉讓、吸收合併、清算關閉等方式出清個別長期無造血功能的「殭屍企業」，並採取資產出售、打折變現、剝離轉轉等方式，消化部分企業的呆壞應收款、冷背呆滯存貨、閒置設備廠房等低效無效資產。

拓市場營銷 挖掘「一帶一路」市場商機

「一根筷子易折斷，一捆筷子抱成團。」在市場萎靡、價格競爭日益激烈的情況下，在「走出去」方面，重慶機電積極挖掘「一帶一路」市場商機，提出「外抓市場、內抓管理」，董事長、總經理親自跑市場的大營銷體系，目前成效明顯。

為改變以往所屬企業各自獨立，分兵突圍，艱難為戰的獨狼式營銷模式，近年來公司進行營銷大改革，集團總部成立市場拓展部，構建大營銷體系：信息共享平台、集成總包項目運作平台、搭建海外市場拓展平台、搭建新產業拓展和新產品研發平台及產融結合服務平台。

「大營銷體系將按照企業集成打包、搭船出海的模式，通過信息共享、資源整合、組團公關、市場合力、創新研發和產融結合等多種手段，提升集團所屬企業抱团競爭、合力拓展市場的能力，提升企業綜合競爭力。」王玉祥表示。

在開拓市場方面，對一些大型、戰略性的項目，王玉祥親自出面，帶領相關企業，走訪重點用戶，希望能開展或加大雙方合作力度。

與此同時，根據大營銷體系規劃，未來重慶機電將瞄準「一帶一路」戰略，重點搭建海外市場拓展平台。據決策層分析，「一帶一路」戰略中，重慶機電受益的產業包括軌道交通、鐵路建設、通用航空、電力基礎設施、水力發電、核電、貿易與物流、金融和基礎設施建設等。

王玉祥稱，2016年是中國「十三五」全面建成小康社會決勝階段的開局之年，也是推進結構性改革的攻堅之年。公司將繼續圍繞轉型升級、改革和創新驅動三大主題，深化供給側改革，激發企業創新活力，提升質量效益，嚴控風險，推動公司持續健康發展。其中在國內市場，堅持「訂單為王」、「業績為王」，推行管理層責任包干的銷售策略；優化營銷策略，加強銷售渠道和客戶關係管理；而在國際市場，利用好國家「一帶一路」政策，實施走出去戰略，繼續推動歐洲、南亞、東南亞等市場的開拓，初步建立完成多個國際市場營銷網絡。

繪就頂層設計 構建工業4.0執行路線圖

如今，德國的「工業4.0戰略」在全球範圍內掀起了新一輪科技革命和產業變革的熱潮，「中國製造2025」亦上升為國家戰略，提出要堅持創新驅動、智能轉型、強化基礎、綠色發展，加快從製造業大國轉向製造強國。

19世紀末，重慶機電集團便開啟了探索中國裝備製造業的艱難航程，經過百年的沉澱，如今已成為中國西部最大的綜合裝備製造產業集團。如今，王玉祥董事長深刻意識到，新環境為重慶機電帶來了挑戰：一是在行業中低增速的經濟「新常态」下，傳統製造業市場進一步萎縮，產能過剩導致市場競爭更加激烈；二是經濟增長的內生動力正在由要素驅動向創新驅動轉變，企業轉型升級壓力更大、要求更高、時間更緊迫；三是要素成本持續攀升，產品價格持續下跌，進一步擠壓企業的生存空間。

但他樂觀且自信地表示：「我們認為機遇大於挑戰，在當前經濟形勢下，我們正視問題，從五個方面規劃路線，逐步實現轉型升級、提質增效。」

第一是構建智能的人和組織，從而形成靈活、高效、高質量、創新的新型互聯網組織，驅動工業企業發展；第二是實施車間執行系統(MES)，利用MES系統提升信息物理融合能力，內部利用工業網絡形成強有力的規模製造能力；第三是實施單元自動化、智能化，結合企業特色，有順序地實施淘汰、改造、升級、新購，提升製造單元，核心是製造裝備和生產線的自動化、智能化；第四是構建系統化工業網絡；第五是建設企業大數據、雲計算中心，構建企業生產數據框架，最終促進基於大數據、雲計算的問題解決、企業決策、預測和創新，提升生產效率，充分利用資源，並實現綠色發展。

科技創新引領 打造核心競爭力

在經濟下行壓力加大的背景下，重慶機電提交的年終成績單上，有一組數據引起業內關注：2015年，重慶機電新產品產值率達到49.9%，同比增加8.9%。靚麗的成績單，與重慶機電營造的創新制度環境和氛圍分不開。

近年來，重慶機電頂住經營壓力，加強了技術創新、產品創新、產業創新、經營創新、管理創新。通過持續創新，推動公司較好地完成了年度的經營目標。風電葉片新增訂貨及銷售收入雙雙突破10億元，創造了歷史新高；綦齒公司新能源變速器全年銷量超過8,000台；水泵公司核泵新增訂貨達20台，共計4,000萬元；水輪公司的老撾2.87億元EPC項目順利簽約，推動了公司從單「製造」向「製造+服務+集成」產業鏈延伸發展的新模式。

提起技術創新，王玉祥如數家珍：在產品結構調整和轉型升級方面，重慶機電旗下的重通集團的風電葉片迅猛發展；在產業鏈延伸、價值鏈提升及經營創新方面，水輪公司由單機到機電總包再到EPC轉型，從國內市場



■重慶機電的生產車間



■重慶機電將圍繞轉型升級、改革和創新驅動三大主題，深化供給側改革。