

重慶機電股份

培育發展新動能 讓高端製造裝備世界



■重慶機電生產的風電葉片

2007年7月27日，經重慶市政府和重慶市國資委批准，重慶機電控股（集團）公司（簡稱重慶機電集團）聯合重慶渝富資產經營管理有限公司、重慶建工（集團）有限責任公司和中國華融資產管理公司等四家國有獨資公司共同發起成立了重慶機電股份有限公司（簡稱重慶機電股份），一年後，該公司在香港聯合交易所正式掛牌上市。

10年間，重慶機電股份在控股股東重慶機

電集團和廣大投資者的支持下，深化改革，積極融入西部大開發、「一帶一路」和長江經濟帶建設。特別是近年來，公司積極調整戰略步伐，堅持走質量效益之路，以改革和創新驅動戰略推動產業升級，積極培育核心競爭力和發展新動能，產業整體向高端、智能、綠色、誠信製造發展，實現了歷史性跨越。

到2016年底，重慶機電股份資產規模從成

立之初的65.65億元，增長到154.36億元；連續多年躋身中國機械工業500強；上市以來已累計向全體股東分紅14.41億元。

站在新的起點，重慶機電股份秉承「裝備中國，走向世界」的企業願景，提出到2020年，實現資本與產業深度融合，良性互動，努力將自身打造為主營業務突出、競爭優勢明顯，盈利能力強勁，具有國際競爭力的的高端製造上市企業。

全面融入國家戰略 助力「一帶一路」和長江經濟帶建設

對於重慶機電股份來說，發展的脚步從沒停歇。

近幾年，根據《中國製造2025》和借鑒德國「工業4.0」，重慶機電股份積極融入西部大開發、「一帶一路」和長江經濟帶建設，結合我市提出的十大戰略性新興產業發展規劃，以機電集團《2015-2020產業發展規劃》為指引，對企業的發展規劃做到「一年一審視、兩年一調整」。

按照母公司重慶機電集團「3+2」產業板塊發展規劃，重新調整重慶機電股份產業板塊劃分，以培育龍頭企業帶動板塊協同發展，形成了重慶機電股份整體優勢和企業獨特優勢的有機結合。同時，以重慶機電集團全球營銷體系和歐洲創新中心、營銷中心為依託，以放眼全球的戰略眼光，引導企業挖掘潛在市場，關注前沿產業，積蓄發展後勁。

目前，重慶機電股份形成了以長壽和空港工業園區為區域的汽車零部件和線纜電鍍產業集群，以南岸茶園工業園和長江工業園為區域的通用環保和機床工具產業集群，以江津珞璜工業園和綦江工業園等為區域的水電和變速器產業集群。目前，這三大產業板塊持續保持良好發展態勢，產品質量提升，國際貿易擴大，進一步確立了自身在國內裝備製造行業中的領先地位。

展望新的10年，重慶機電股份將繼續貫徹「創新、協調、綠色、開放、共享」五大發展理念，繼續堅持高端製造、綠色製造、智能製造、誠信製造發展方向，推進新興產業板塊協同共進的產業發展新格局，爭取早日實現「幸福機電，裝備世界」的重慶機電夢。

引與退並行 多維度推進改革取得成效

3年前，重慶機電股份所屬重慶華浩冶煉有限公司虧損高達5800多萬元。預計2017年公司利潤可達千萬。

迅速扭虧為盈的背後，是重慶機電股份近幾年來積極探索混合所有制改革取得的成效。

長期以來，生產有色金屬粉末的龍頭企業——重慶華浩冶煉有限公司和北京有色金屬研究總院下屬有研粉末新材料（北京）有限公司，為搶佔市場，互相殺價，導致兩敗俱傷。

2014年7月，兩家企業強強聯合，組建混合所有制企業——重慶有研重冶新材料有限公司。為激勵管理層積極性，重慶機電股份拿出8.5%的股份實施管理層和骨幹員工持股，混合所有制改革讓企業生機再現。

這，也只是重慶機電股份在推進國資國企改革採取的重要舉措之一。

近年來，重慶機電股份按照母公司新「321」發展戰略——夯實「3大抓手」：「做精存量、做強增量、持續創新」，確保質量效益型發展；完成「2大經營目標」；實現「裝備中國，走向世界」的企業願景。結合國資國企改革和供給側結構性改革的要求，發揮母公司優良資產和核心業務的重要管理平台優勢，不斷調整自身發展規劃，勇當改革先行者，找準定位，履行使命。

做精存量，就是鞏固傳統產品的市場領導地位，對存量資產的存良去莠、優化整合，形成一個有競爭力、有抗風險力的產業集群。做強增量，就是瞄準具有戰略性、帶動



■重慶機電齒輪加工自動線

性和市場潛力巨大的產業，堅持自身發展與科學併購同步走，實施戰略投資，培育新的經濟增長點。持續創新，就是不斷地對現有產品升級換代，滿足客戶和市場不斷變化的需求，並以敏銳的嗅覺發現新市場，研發新產品，拓展新業務。

在實施過程中，公司堅持產業運作與資本營運相結合，實施「三個維度、三個層面和四新路徑」的戰略措施。

「三個維度」，即橫向進行產品結構調整和技術上檔升級，向大規格、高檔次、綠色化等方向滾動發展；縱向進行產業鏈拓展，向上游拓展掌控資源，向下游拓展做大產業規模，提升附加值並降低產業鏈風險；第三維度則是通過合資合作，併購重組等方式，向新領域拓展，填補國內空白，培育新的經濟增長點，進行產業結構調整。「三個層面」即從產業、資本、管理三個層面採取措施，推動提升公司綜合競爭力。「四新路徑」即是「新技術實現提升，新產業促進增

長，新渠道多元融資，新機制激發活力」。

2016年來，重慶機電股份通過制定「一企一策」改革方案，為江機、神箭等子企業引入戰略投資者，實施了混合所有制改革，做強了主業。對符合產業發展方向的項目大膽投入，公司先後收購了大安成飛、重慶變壓器、財務公司等公司股權，成立了世瑪德、採棉機、重通智遠、重通透平等合資公司，實現資本優化配置，提高資產運營效率。同時，通過「關、清、退」，減幅縮鏈，按照市場化方式堅決關閉或退出了協同效應不大以及不符合未來發展的企業，轉讓了惠江、美的等約10家企業股權，推進關閉了基齒鍛造、基齒零部件等約6家空殼公司、資不抵債的公司。

改革，激發了企業內在活力。在轉型升級新常態下，公司經營繼續穩健前行：年主營收入從10年前的60億元增長到90億元，年利潤長期保持在6億元左右。

着重機制引導 多舉措實施創新驅動成果豐碩

10年來，重慶機電股份專利累計授權量達到2006項，其中授權發明專利138項，較成立之初增長了近30倍。旗下擁有3個國家級企業技術中心，2個博士後工作站，1個院士專家工作站，技術實力處於全市領先地位。

技術實力的提升，加快了公司新產品的研發。重慶機電股份新產品產值率連續多年保持在50%以上。

數據背後，則是重慶機電股份借鑒《中國製造2025》和德國「工業4.0」戰略，運用「互聯網+」，加快培育和壯大戰略性新興產業，出台一系列支撐創新驅動發展的舉措，堅持走自主研發、聯合開發、引進吸收、消化再提升的創新驅動發展之路。

近年來，為着力在公司內部營造創新氛圍，重慶機電股份以持續創新作為戰略發展的最重要抓手之一：修訂完善了《三年創新驅動實施方案》，相繼出台了《關於進一步促進技術創新的實施辦法》《科技專項獎勵辦法》《科技創新項目投入視同年薪考核利潤》等11項制度；以技術進步帶動產業升級，形成「兩年一表彰、一年一推進」的創新工作推進機制。

健全內控體系 科學管控水平大幅度提升

有別於傳統母企業逐漸衍生子企業的發展模式，重慶機電股份成立之初，僅是股權的整合，50餘戶子企業經營狀況、產品類別、歷史背景、發展路徑都非常迥異，存在「集而不團、管而不控」「收放兩難、集分失衡」的現象，內部協同效應難以發揮。

按照市場化的內在需求，建立內部管控體系健全、高效的現代企業，盡快完成重慶機電股份管理從形式到實質的跨越勢在必行。

重慶機電股份提出股東大會、董事會、監事會、經理層、內外部審計「五大基石」理念，建立了決策監督與保障支持、高效運行

加大對所屬企業科技創新工作的考核力度，重慶機電股份專門設立了「創新項目扶持資金」，每年預算300萬-500萬元，鼓勵企業通過對外產學研合作或成果植入的方式積極引進國際先進技術，對企業重大的技術創新項目給予最大限度的資金支持。

機制和體制的創新舉措，讓創新在資金、平台等方面有了堅強的保障，打消了企業的後顧之憂。

近年來，重慶機電股份投入研發費用佔銷售收入的比重從上市之初的不足1%，增長到2%以上，即每年投入3億元左右用於推進約各項新產品的研發，且這一比例還在逐年提高。

這推動了公司產學研一體化研發體系的形成。目前，重慶機電股份已建立了重慶機電歐洲創新中心、重慶機床&PTC歐洲機床研發中心，構建了24小時全球研發格局，還與ABB公司共同組建全球變壓器設計中心、特高壓實驗中心和絕緣製造中心。着力打造技術創新平台，繼續加強與清華大學、西安交通大學、重慶大學、四川大學、重慶理工大學等高校產學研合作，提升企業自主創新能

與有效管控的良好治理體系。

同時，人力資源、財務、資本營運、經濟運行、物資集中和內部控制六大管控平台應運而生，建立起了在雙向溝通的基礎上，以問題為導向的「一企一策」管控模式，做到了管理上的精準施策。

「通過管控體系建設，產業結構、產品結構不斷優化，企業競爭力不斷提升，重慶機電股份旗下一些企業的經營業務已經從製造業向製造服務型轉變。」重慶機電股份總經理陳萍表示，2016年公司降低及相對降低採購成本超過1000萬元，質量損失下降幅度達

力。

這，推動了公司從「機電製造」向「機電智造」，「裝備中國」向「裝備世界」的轉變。一系列「重慶機電造」產品，達到國內乃至國際先進水平。

重慶氣壓公司自主研製的航天發射場地供氣系統成爲國內首創，獨家供給到國內四個衛星發射基地，一舉打破了我國同類產品長期依賴國外進口的局面，已三次保障了長征五號和長征七號運載火箭的成功發射。

重慶公司在國內率先研製的華龍一號核電機組上充氣，突破了第三代核電堆型機組中泵研發要求最高、研發難度最大的瓶頸。

重通集團成功研製出高效節能風機產品及系統應用技術填補了國內在該領域的空白，達到同類產品國際先進水平，對水泥及鋼鐵行業帶來顯著的經濟效益。

搶佔了技術制高點，逐步擁有了創新話語權。重慶機電股份先後承擔國家科技重大專項6項，國家科技支撐計劃4項，國家863計劃1項；承擔了重慶市科技計劃121工程示範項目和技術創新主體專項3項。目前公司已累計擁有中國馳名商標5項。

26%，全年企業萬元增加值綜合能耗同比下降約6%。

為強化資金整合效應，提升公司財務管理水平，為重慶機電股份及重慶機電集團所屬企業提供融資服務，2013年成立的機電財務公司，有效推動了機電企業協同發展。

機電財務公司從成立到2016年末，累計為機電集團節約資金成本2億元，整體貨幣資金下降20億元，資金歸集增加10億元，累計實現淨利潤2.18億元。



■重慶康明斯新基地

推動「重慶機電造」走向世界

——專訪重慶機電股份董事長王玉祥

站在新的歷史起點，重慶機電股份如何抓住新一輪技術革命和產業變革的歷史機遇，助推產業由中低端邁向中高端，實現轉型升級和提質增效發展？

重慶機電股份董事長王玉祥表示，根據規劃，到2020年，機電股份要實現資本與產業的深度融合，良性互動，努力把機電股份打造成爲主業突出、競爭優勢明顯、盈利能力強勁、具有國際競爭力優勢的綜合裝備製造上市企業，將「重慶機電」打造成爲國內知名、國際上有影響力的品牌。

如何實現上述目標？王玉祥稱將在以下幾方面努力：

推進資產再造，打破工業製造類企業盈利能力不強的瓶頸。就是要關閉退出一批：與發展戰略不匹配，無核心產品、無投資回報，虧損嚴重，扭虧無望的企業，進行資產重組，通過股權轉讓、資產出售、清算關閉、破產等方式退出，消滅虧損源，止住「出血點」。改制重組一批：對有一定技術含量，但競爭力較弱，受市場波動影響較大，處於盈虧邊緣的企業，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，推進管

理層持股，激發企業新活力。

按照重慶機電集團新「321」戰略，努力實現存量做精，增量做優，就是要支優支強一批：對競爭力強、市場佔有率高，具有較強技術和品牌優勢，是重慶機電股份主要利潤來源或新增長點的企業，在政策、資金、技術、管理、人才等方面給予全力支持，多舉措打造核心產業板塊。項目落地一批：對有引領性的重大項目深入研究，推動落地，特別是要用智能製造項目集合引導產業鏈相互融合，解決重慶機電股份目前主業不突出，產業較爲分散而未形成協同發展支撐力的問題。

審時度勢，謀劃未來。就是要「走出去」一批：鼓勵在海外市場有一定基礎，條件趨於成熟的企業，以「一帶一路」倡議等爲契機，加快國際化步伐，推動產品、技術、資本「走出去」，參與國際市場競爭，拓展企業生存發展空間。新增培育一批：加快發展高端智能裝備、人工智能產業發展，新培育發展一批國家和地方政府政策扶持力度大的物聯網、機器人、節能環保等新興產業，形成新的增長點。