

改革增强核心动力 专精特新推进高质量发展

上海联合滚动轴承有限公司董事长 陈慧

上海集优机械有限公司作为中国轴承工业协会副理事长单位，一直在国家战略和轴承核心产业中发挥重要作用，全资和控股联合轴承、天安轴承、天虹轴承、振华轴承四家轴承实体企业，为航天航空、铁路轨交、汽车、工业四大行业提供圆锥滚子轴承、球轴承、圆柱滚子轴承、滚针轴承、轴承单元和滑动轴承等产品和解决方案，联合轴承、振华轴承为专精特新小巨人企业。经过三轮重组改革已经形成联合轴承为投资主体，下属天安轴承、天虹轴承、振华轴承，形成了一家核心员工持股的混合所有制企业，将以联合轴承名义参与中国轴承工业协会的各项工作，建设成为一家以客户为中心的专精特新轴承企业，积极参与市场竞争。

一、聚焦改革深化推进业务一体化发展

明确改革依据，国有企业的改革是加快完善社会主义市场经济体制的一个重大课题。党的十九大报告提出的“深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业。”明确了国企混合所有制改革是深化国有企业改革的重要举措之一，更是我们推进混合所有制改革的重要政策依据。

明确改革方案，联合轴承把握改革机遇主动推进国企改革，把深化国有企业改革作为高质量发展的一个重要手段，通过分批实施、稳步推进的工作部署，积极推进混合所有制改革，形成利益高度一致的新发展格局。集优积

极响应将旗下的轴承业务板块率先推动混合所有制改革，上海联合滚动轴承有限公司作为平台主体有幸成为首批“吃螃蟹的人”，特别明确了集优控股、核心员工持股并一体化发展的改革方案。

明确改革目标，联轴、天安、振华都是规模2~3亿的中小型企业，作为比较传统、典型的制造型企业，在充分竞争的市场上既面临着外企跨国公司技术、品牌的天花板，又承受着民企价格、成本的挤压，加上自身体量规模不大，资源有限，在市场经济大海中单个企业犹如迎风搏击的小舢板，力不从心，承受不了大的风浪。将各自优势的有限资源进行整合，取长补短，抱团出击，形成一定规模效应，增强在市场上的产品链与话语权，是各自企业迫切的需求更是我们改革的共同目标。

明确改革路径，轴承业务“一体化”重组，进行企业混合制改革、实施核心员工持股，做优、做强、做大企业，是企业可持续健康发展的一条有效途径。国企混合制改革是新生事物，没有蓝本、模版、标准可以借鉴，这次国企混合制体制改革不单单是联轴，还涉及天安、振华等企业，各个企业的产品、体系、文化等都有差异，既熟悉又陌生，看似有所联系又完全各自为战，改革要捏合在一起，难度相当大。核心员工出资入股，需要拿出真金白银，十到几十万甚至百万以上，对工薪阶层来说都不是个小数目；轴承行业竞争惨烈，盈利空间小，投资回报不确定性大，员工和家人都有顾虑。另外，改革还需要遵循规范、公开、自愿的原则，既要防止国有资产流失又要考虑保值增值。最终明确三步走的改革路径，第一步联合轴承增资收购天安、振华100%股权，核心员工参与出资；第二步联合轴承同比例增资收购天虹70%股权，天虹公司核心员工一起参与出资；第三步员工持股平台收购战略投资

者相关股权；改革后每年实施分红形成良好改革氛围，同时逐步增加员工出资比例起到了共担风险共享成果的改革目标。

取得改革成效，经过三轮改革和深化目前已经形成了核心员工持股联合轴承 23%股权，集优控股 77%股权的混合所有制企业，由联合轴承投资控股天安、天虹、振华轴承三家公司，实现股东利益、企业利益、员工利益高度一致，可以改变四家企业各自研发、各自运行、各自销售的小企业发展模式，进一步共享资源和业务协同，实现优势互补并全面推进业务一体化发展，形成一家年收入突破 10 亿元，有一定利润率和研发投入能力，公司治理更加科学合理的轴承企业，为轴承高质量发展做出了一定贡献。

二、聚焦动力激发推进效益持续提升

激发主动性，联合轴承聚焦动力激发进一步完善了核心员工的激励机制，将短期激励和中长期激励相结合，使核心员工激发了干事创业的激情，增强了“爱岗敬业、爱厂如家”的主人翁意识，纷纷立足岗位参与和申报公司“减少浪费、提质增效、技术提升、产品研发、市场拓展”等方面的重点项目。一个个项目的达成，为企业的能力提升和人均效能指标的稳步提高，起到了举足轻重的作用，取得良好的经济效益。今年上海疫情期间，四家企业的核心员工积极响应公司复工复产的号召，返厂坚持闭环生产，相当一部分核心员工坚守公司长达 85 天，在他们的示范带动下，全体员工同心复工复产、同向发力，保住了重要市场、重要客户、重要订单，为全面完成全年经营目标打下了坚实的基础。

激发创造性，近三年在核心员工的带动下，公司成为国家工信部“工业

强基”重点项目“高速动车组轴承和地铁车辆轴承‘一条龙’应用计划”的示范单位。《轨道交通轴箱精密轴承设计及制造关键技术》得到与会专家的高度评价，项目形成的自主设计制造关键技术，总体达到国外产品同等水平。研制的“160km 快捷货车轴箱轴承研制”项目，获中国机械工业技术进步三等奖；大秦铁路重载能源专线货车轴箱轴承项目《30 吨轴重货车车轴、车轮和轴承的研发与应用》获铁道科学技术三等奖。航空轴承国产化、城市轨道交通轴承国产化、电动汽车高速轴承国产化正在取得突破。

激发效益意识，联合轴承聚焦效率效益提升积极推进内部精益生产，推进自动化和智能化制造，推进生产线柔性生产模式以提高生产线 OEE，近三年面临中美贸易冲突、全球疫情影响、“俄乌军事行动”等不利影响，公司销售收入稳步增长，效益稳步提升，股东回报率稳步提高，切实履行共同富裕的中国式现代化发展职责。2022 年公司因创新能力、品牌影响力、经济效益、经营管理等方面的优异表现，被评为国家级“专精特新”重点小巨人企业。

三、聚焦自主可控推进专精特新发展战略

清醒认识竞争环境，轴承行业是传统制造业，全球制造业格局发生着深刻变化。国际金融危机以来，欧美发达国家纷纷实施“再工业化”和“制造业回归”战略，力图抢占国际竞争的制高点。新兴经济体依靠资源、劳动力等比较优势大力发展加工制造业，以更低的劳动力成本承接劳动密集型产业的转移，加速崛起，与我国形成同质竞争。

清醒认识自主可控的紧迫感，我国制造业面临着发达国家“高端回流”和发展中国家“中低端分流”的双重挤压，国内制造业向中高端发展的大趋

势越来越明确。轴承作为核心零部件，中高端高附加值产品基本上被国外轴承企业所垄断，国产轴承在低端市场价格血拼，生存环境日益恶劣，轴承产品技术升级，突破国外轴承壁垒进入中高端专业轴承市场，已经成为突破轴承企业发展瓶颈的必由之路。

清醒认识“专精特新”必要性，以“专业、专注、专心”让企业成为轴承细分行业的领先者，“精细化”生产让企业在市场上独占鳌头，“特色化”把商品变成精品为核心，“新颖化”为客户提供全新的产品方案“专精特新”发展战略，已成为联合轴承在纷繁复杂的市场中站稳脚跟，并实现高质量发展的必由之路。未来联合轴承将借助混改良机，通过技术创新、管理创新、体制创新，内培外引优化人才结构，资源整合提高核心创新能力，保持并强化微在航空航天微型轴承、高性能医疗器械领域的国内领先地位；稳固铁路轴承市场占有率，保持铁路货车轴承的领军地位；维持在汽车变速箱、涨紧轮、转向机轴承的市场地位；以轨道交通轴承、新能源汽车轴承、机器人轴承、医疗器械轴承为创新支撑点，加大研发投入，突破国外产品壁垒，实现中高端轴承市场的突破，保证企业的高质量快速发展。

四、扩大开放合作推进产业高质量发展

坚持客户导向，联合轴承将以专精特新为发展战略，为客户创造价值为使命，聚焦航天航空、铁路轨交、汽车、工业四大细分市场，增加与客户同步开发能力，培养和打造一批应用工程师团队，为客户提供全系列产品 and 解决方案。

坚持技术领先，进一步推动技术中心、实验和试验中心一体化建设，整

合四家企业研发资源，以实现替代进口为主要目标，重点突破正向设计、数字仿真、特殊材料、特殊工艺、特殊装备等关键技术，加大研发和高端人才的投入，改变拼价格的竞争方式为以技术领先的竞争模式。

坚持效率驱动，联合轴承及下属企业制造基地分布在上海闵行和嘉定，有靠近客户的优势、创新的优势，同样带来了商务成本高、人工成本高的劣势，联合轴承将更多的利用外包的模式降低产品成本，更需要全面推进通道生产模式创新、全面推进自动化信息化智能化、全面推进产能利用效率持续提升，化劣势为优势为客户提供更有价格竞争力的产品。

坚持业务协同，联合轴承未来将以一个公司、一个品牌、一个体系为客户提供服务，建设一个技术中心，二个制造基地即莘庄基地和外冈基地，四个事业部即特种轴承、铁路轴承、汽车轴承、工业轴承事业部，加强内部业务协同，实现为客户提供全系列轴承产品和解决方案，成为中国高端轴承进口替代的主力军。

坚持开放合作，按照中国轴承工业协会宏伟的十四五规划，联合轴承将以开放的胸怀与行业上下游企业精诚合作，以科学合理的分工实现产业高质量发展；联合轴承将以事业发展合伙人欢迎各方面优秀人才加入，一起开创高端轴承攻坚克难的新局面；联合轴承愿意通过资本合作与行业内优秀企业一起锻造出一家有竞争力的轴承集团，成为国内领先能够参与国际竞争的轴承企业，为股东、员工、社会创造价值，为中国轴承产业高质量发展贡献我们共同的力量。