

沈阳机床由传统制造商向工业服务商转型

证券时报记者 马智

以制造为核心的传统经营模式走到了尽头。”站在车间的生产现场,面对100多名投资者,沈阳机床董事长关锡友表示,公司正处于转型升级的关键和困难时期。

2002年中国加入WTO,由此开启了中国制造业的10年辉煌,就是在这一浪潮中,催生了今天的沈阳机床。从2002年至2012年,中国连续10年成为世界机床第一大消费国。2002年,在金属切削领域中,全中国的机床消费额为53亿美元,2011年达到260亿美元。

从2013年起,新的产业革命正在到来,但很多人没有感受到。这次产业革命的到来对所有的传统产业、传统方法以及传统思维的颠覆是毁灭性的,它正在我们身边悄然发生。全球经济处于滞胀中:制造业薄利时代到来,各行各业普遍出现严重过剩,人力成本居高不下且逐渐攀升。”关锡友说。

关锡友认为,在漫长的经济波动中仅有技术创新和产品创新远远不够,只有伴随着产品创新诞生的商业模式才能有未来。而且这样的周期到2020年才能走出复苏区,将再次迎来所谓的世界潮流,这个潮流就是基于互联网的生产方式和生活方式的变革。

在认识到这一点之后,沈阳机床加快了自身转型升级的步伐。我们没有能力改变世界,只能改变自己。”关锡友说。

转型升级再出发

许多投资者说,沈阳机床倡导的转型升级,他们并不陌生,在过去的2013年经常见诸各大媒体报端。问题是,公司的转型升级目前处于怎样的阶段?还有哪些具体困难?

回顾沈阳机床的转型之路,还得从2007年美国爆发的次贷危机说起。受美国次贷危机影响,中国制造业开始出现下滑,机床行业更加严重。沈阳机床管理层研判后认为,要摆脱困境取决于如何拉近公司与市场和客户的距离。公司由此走上了以客户为中心、以市场为核心的转型之路,从传统的生产制造商转型成为工业服务商,这是一次商业模式的创新。实现转型升级需要两样必备的条件,即核心技术和围绕客户需求的组织。可喜的是,核心技术的突破和不断系列化开发为转型升级提供了技术基础和信心。

2013年3月份,沈阳机床优尼斯工业服务有限公司正式在上海成立。这是沈阳机床围绕客户需求建立的新组织,借助核心技术和金融工具为客户提供产品全生命周期服务,是沈阳机床实现转型升级的载体和集合体。优尼斯公司的成立,开拓了沈阳机床营销模式,改变以往单纯靠销售机床为主的营销网络模式,真正从客户需求出发,整合机床上下游资源,提供完整、专业化的服务,实现公司、代理商和客户三方共赢的局面,更利于形成快速高效的营销服务体系。沈阳机床主动应对市场变局所产生的机遇与挑战,改变以往相对单一的销售模式,将服务融入其中,不但提升了销售及盈利能力,更是开创了工业服务的新模式。未来,围绕客户需求的创新能力是驱动发展的唯一动力,个性化的服务成为了未来发展的趋势。优尼斯推出的U产品、U渠道、U服务、U金融等服务,将驱动沈阳机床建立新的商业生态,实现商业模式创新,完成转型升级。

2013年,是沈阳机床转型升级迈出坚实脚步的一年。在这一年中,公司各个组织不断加深对市场核心、客户中心的理解,不断加快构建市场能力建设,打造渠道、产品、服务、金融所构建的产品全生命周期的经营能力,出现了诸多新亮点,照亮了未来的路。

自主创新又实现了新的重大突破,i5数控系统这一核心技术进一步系列性突破,让公司在转型中拥有了对世界强手的技术超越。正在不断加快的产品结构调整,SMART计划的逐渐实施取得的成果得到市场认可。2013年末,沈阳机床同时发出了“改革再出发”的最强音,先整“形”后整“神”,正在解脱累积在组织和个人身上的观念束缚,向老产品、旧模式、手



车间工人在调试产品



鸟巢等用五轴车床加工的产品



投资者参观中捷立加车间



搭载i5系统的智能机床



投资者交流会现场



董事长关锡友(右一)介绍公司产品

马智/摄 彭春霞/制图

中权力革命,并以客户的需求作为创新的源泉,按照市场的需求进行资源的凝聚和组合。在充分放权的总基调下,不搞顶层设计,沈阳机床战略转型正在拉开实质性的大幕,强力推动自身由传统的产品制造商向工业服务商转变。

进入发展新境界

关锡友认为,推动世界第六次经济高峰来临的,不是新技术的出现,而是新方式的出现,是新的生产生活方式的出现,而基于互联网条件下的智能制造是未来生产方式的核心。因此,公司提出了要以智能制造为核心的单机智能化、单机自动化和单元智能化为主要生产方式的变革,不仅要改变自己的命运,更要改变世界工业史。一个客户当场买走了1台展品,又订购了10台,河南一家公司看中了智能终端所提供的基础管理数据,也签下了一笔订单。i5系列智能机床是在全球机床行业内首次推出的,意味着沈阳机床率先跨进了机床行业智能机床的门槛,标志着中国工业在新的产业革命到来时实现了对世界强手的技术超越。在新的互联网时代到来时,i5智能机床将成为技术主流,能够改变世界的生产方式。沈阳机床有信心、有能力引领世界潮流,成为别人跟随的目标。

下一步,沈阳机床将以i5智能化系统深入研发和产业化为核心,通过差异化特性,全力打造“独特、不可复制”的产品竞争优势,提升沈阳机床数控产品的竞争力。借助数控机床不断强化的产品优势与市场优势,通过i5智能数控系统持续深入开发,实现为用户提供产品全生命周期的智能化解决方案。通过i5智能化数控系统与智能机床的产业化实施,实现由目前单一提供数控机床,向为用户提供智能加工单元和基于“云平台”、WIS车间管理系统等智能化应用转变,同时向工业自动化、机器人等领域延伸,开创传统机床行业未来盈利、制造的新商业模式,最终实现由传统制造商向工业服务商的转型升级。

在这一转型中,围绕客户需求的创新能力将成为核心竞争力。关锡友说:我们要勇敢地进入新境界,中国古语讲,有境则有界,无境则无界,境有多高界有多远。”沈阳机床如此庞大的系统究竟如何达到新境界?他表示,要着重做好转观念、改组织、变角色、搞创造、建生态、找人才等几项工作。

关锡友感慨,天下大势,浩浩荡荡。这是一个变化的时代,这是一个变革的时代。这个变化的时代,给予了沈阳机床千载难逢的创新发展机会;这个变化的时代,给予了沈阳机床弯道超车、全面确立世界市场引领者地位的历史机会。作为中国制造业的领袖企业,沈阳机床正与世界强手站在同一起跑线上。

拥有自主创新的世界领先技术

证券时报记者 马智

2014年6月12日,深交所联合辽宁证监局组织的“践行中国梦·走进上市公司”第101期活动在沈阳机床(000410)举行。延续着“机器人”的热度,上午8时50分,在交易所投资者教育中心和辽宁证监局有关人员陪同下,来自全国各地的120多名投资者来到沈阳机床。

无法回避的问题

很多投资者是第一次来到沈阳机床,偌大的厂区,整洁的生产现场,让投资者感到好奇和兴奋。然而更让他们意外和惊喜的是公司的高管团队已经站在生产车间的大门口迎接了。公司董事长关锡友、总经理王鹤、财务总监王淑力、董事会秘书张广宁悉数到场,并将全程陪同投资者,董事长关锡友更是亲自讲解并解答投资者的问题。

在车间生产现场,关锡友打开投影仪,向投资者讲述了沈阳机床的发展历史。他说,从解放后到1985年,公司只能生产普通机床;从1985年到2000年,公司是学习、模仿国外机床的先进技术和经验的阶段;从2000年之后,公司开始投入大量资金,持续不断地自主创新,实现了数控技术攻关的重大突破。伴随着世界经济和机床行业发展的“黄金十年”,沈阳机床做

到了世界前列。关锡友坦承,目前沈阳机床面临转型过程中一些无法回避的问题。单纯靠卖机床产品挣不了几个钱,公司正由过去单纯的产品经营向产品、品牌、技术、服务等一体化经营转变,加速从传统制造商向工业服务商战略转型。今年是很关键的一年。”关锡友说。

“工艺大师”的杰作

在参观现场,面对搭载着i5数控系统的一台机床,关锡友向投资者介绍:今年2月,公司在上海推出全球首发i5系列智能机床后,好评如潮,在中国机床市场掀起了一场“智能机床旋风”。在操作工人的操作演示下,投资者看着这款外表靓丽的产品,纷纷询问:它能加工什么样的产品?应用在什么行业?产品的价格是多少?

在车间一个展台上,摆放着的几件物品吸引了投资者,有鸟巢、贝多芬的头像、金刚蜘蛛、小轿车、各种形状复杂的工件模型等等。摸上去手感光滑,拿起来重量也不沉,看上去形象逼真,美轮美奂。他们不是工艺大师的作品,是我们五轴机床的杰作。面对投资者满脸疑惑,关锡友指着旁边一台机床说,这些产品就是这台先进的、无所不能的五轴机床做出来的。

体制不决定一切 机制更重要 ——沈阳机床高管答投资者问

“立加模式”令人震惊,公司上海研发团队奇迹般地用了5年时间,技术达到世界领先。为什么?因为他们不是为了钱而做,而是有兴趣。

证券时报记者 马智

在交流活动现场,沈阳机床高管与投资者进行了交流,对投资者的疑问一一进行了解答。

投资者:公司去年订单完成情况怎么样?2013年公司有个12亿元的订单,是否都完成了?

公司高管:公司去年完成主营业务收入73.9亿元,你说的12亿元的订单是2013年末在手订单情况,此部分订单大部分已完成,有少部分由于产品生产周期等原因正在履行中。

投资者:公司产品是否有季节性特点?受季节性影响大不大?

公司高管:这个我们简单总结一下,相对而言二季度、四季度稍好一些,一季度、三季度相对淡一些。基本每年都是这个规律,有点季节性区别,但也不是特别的明显,总体上差不多。

投资者:作为公司的董事长,一个机床行业的专家,你怎么看这个行业?

公司高管:机床这个行业非常特殊。任何工业都可以脱离手工劳动,只有机床不行,机床必须是手工劳动,因为它是母机。到目前为止,可以说,世界上最高精度的东西必须是手工打造出来的。比如,世界上精度最高的平板,在瑞士,它是由几名老工人50年前手工打造出来的。因此,这个行业需要常年的积累,需要几代的传承。

投资者:前一段时期,一些国有机床企业因为做不好而被民企收购,比如济南机床厂和齐齐哈尔机床厂,但收购后这些企业也没有起色。这是由于体制问题吗?还是整个行业出了问题?还是像有些人说的中国人根本就做不了机床?

公司高管:你这个问题提得很

好,我也观察了这个现象。首先,过去十几年来,许多国有机床企业被民营资本收购,发展也不尽如人意。所以说,这不仅仅是机制问题,我们这个行业发展过程中最重要的问题是缺乏核心技术;其次是行业发展的钱从哪里来?单纯靠卖机床的钱来搞创新肯定不行,也不够。比如我们沈阳机床,我们把创新,研发放到集团来做,因为我也不知道到底能不能成功,我要回避风险;第三,是人才从哪里来的问题。我们i5团队的“立加模式”让我很震惊,我们上海研发团队奇迹般地用了5年时间,技术达到世界领先。为什么?因为他们不是为了钱而做,就是有兴趣,就要做这个,这帮孩子真是太可爱了。这里,我们必须颠覆我们传统对人才观的认识,按照传统的人才观,经历、学历、职称等等,这些孩子可能都不具有竞争力。总结来说,在工业体系内,根本问题不是所有制问题,体制不决定一切,机制更重要。

今年是机床转型关键的一年,除了转型之外,我们公司内部还有一个重要变化,即由“单一维度”向“四个维度”转变。所谓的单一维度,就是我们的管理层更多聚焦于产品,从现在到年底直至未来一段时期,我们要向“四个维度”转变。一是面向产品维度。追求独到的特征,以公司创新、研发赋予它独特的特点;二是面向投资者。未来企业创新发展的钱真正来源是各位股东,因此我们必须给投资者创造价值,企业又能真正做到创新发展;三是面向消费市场。面向客户,从此听客户的,而不是听内部组织领导的。我们有个口号“如何让客户喜欢你”;四是现代经营管理以及供应链生态体系建设。在转型过程中,需要我们与供应商、客户、渠道形成紧密协同,这需要我们重新构建企业生态。