

转型越加速 步履越从容

——喜看玉柴集团转型发展新气象

□ 本报记者 江东洲 刘昊 通讯员 李薇

转型升级,当前中国经济发展的主旋律。

怎样转型?如何升级?面对日益严格的环保、能源以及可持续发展的要求,面对技术、市场以及产业结构调整的压力,作为中国最大的内燃机生产基地,广西玉柴集团交出一份怎样的答卷引人关注。

创新子公司管控模式、启动精益设计项目、加强产品技术升级、积极拓展海外市场、培育新的盈利增长点……今年以来,广西玉柴集团坚持走创新驱动和内涵增长的新型工业发展道路,以稳健的发展规模与速度,不断巩固在内燃机领域的领军地位,实现经营效益、市场占有率稳步提升,在转型发展中逐步进入安全、健康的新轨道。

转型升级 健康发展

“低增长无疑是未来装备制造业的发展趋势。”今年前三季度的数据显示,我国内燃机行业尽管开始低谷企稳,但市场需求增长仍低于预期,继续呈放缓的态势。

与此同时,玉柴集团公布的一个数字引起了不小的关注:今年前三季度玉柴集团销售收入达312亿元,同比增长5.6%。

而更引人瞩目的是,玉柴集团核心子公司玉柴股份今年产销量和效益均实现大幅增长,超过了行业的平均增长水平。

值得关注的细节远不止于此:

在物流汽贸板块,玉柴物流公司上半年利润目标完成了全年目标的57.2%。

在能源化工业务板块,在经历了近两年高速增长之后,企业发展进入深化期,玉柴集团旗下子公司实现了销售收入增长。玉柴马石油润滑油公司完成了合资合作,企业各项指标均保持良好势头;茂名长晟上半年同比增长了11.25%,为下半年高速发展积蓄了力量。

在专用汽车板块,玉柴专汽公司受益于“美丽中国”生态文明建设,环卫设备订单大增,今年有望在去年的基础上再上一层楼。

……

一个个微小的细节凝结到一起,就变成了一个令人振奋的事实:今年以来,玉柴集团对现有的产业板块进行调整,盘活资源,利用企业自身优势,快速推进转型升级,整体保持了健康发展。

玉柴推进转型升级的努力集中体现在推行精益制造上。

这是一个精益制造的典型案例:

为改善各单位的班组“各自为政”的一盘散沙状况,玉柴股份在11个试点班组取得优异成绩的基础上,将精益项目班组数量拓展至104个,参与的班组成员达1700人,逐渐构造了一套有助于高效协同各班组力量的项目管理体系。

项目组制定了精益班组项目导图,明确了实现目标的一系列对策和活动标准,使各单位的班组管理既能保持各自的特点,又能达到协调一致的基本要求。项目组依靠协同高效的“百团大战”,如期完成了各项目标。

在反省会中发现问题3000多个,改善了2180个。在小团体改善活动中,发动机一厂的班组设备质量故障率由4.02%下降到0.29%,发动机二厂的作业时间改善率提升了12%,在保安全、提质量、降成本和增效益等方面取得了丰硕成果。

精益创造效益。今年1至6月,玉柴股份销售发动机27万多台;发动机市场份额比去年同期增长1个百分点,继续位列行业首位;销售收入超过105亿元,同比增长高达13%,产销量实现大幅增长。

玉柴股份运营效益的提升只是玉柴集团通过全面、深入推进精益制造,不断提升运营效益取得的一个缩影。在精益制造活动的推动下,玉柴股份正在逐渐成为行业的标杆。

推行精益制造活动以来,仅2012年,玉柴股份样板线质量提升幅度在28%以上,效率提升幅度在27%以上,设备故障率平均下降幅度达29%。去年10月,玉柴集团全面启动精益制造活动,南车玉柴公司、玉柴动力公司、广西华原公司等3家子公司被选为精益制造的试点单位。精益一期共确立19个项目,其中验收时有18个项目达标,达标率为94.7%,预计带来财务收益1259.69万元。

今年,在精益制造的基础上,玉柴启动了精益设计项目。同时,为提高上游供应商的零部件制造水平,将精益制造延伸到供应链。目前,玉柴精益链已经发展到精益研发、精益采购、精益销售等多个方面,完整的精益体系正在不断构建。

玉柴推进转型升级的努力还体现在经营管控模式的创新上。

2013年,玉柴在保持企业健康发展的同时,构建了“全



9月25日,玉柴举行高速艇专用动力发布会,发布7款高速艇动力。



11月12日,玉柴集团与凯富能源合资开发国际投资经营业务。



9月3日,第十届中国—东盟博览会在南宁开幕。玉柴旗下六大板块产品参展。



1月18日,玉柴《节能环保型柴油机油关键技术及产业化》项目获国家科学技术进步奖二等奖。

程、动态、立体”的经营管控模式,创建了“五维矩阵指标管控体系”,全面监控子公司的运营能力指标、盈利能力指标、偿债能力指标、风险管控能力指标、人力资源管控指标,从而为整个集团的健康安全发展构筑了坚实的基础。

一系列坚持不懈推进转型升级的努力,为玉柴注入了“持续改进”的无穷动力,为玉柴找到了一条在外部市场疲软之时,重塑竞争力的“内涵增长”之路。

创新驱动 引领发展

一个品牌,一个企业,要打造百年老店,必然要有独门利器。而对于玉柴来说,技术创新无疑是企业最核心的竞争力之一。

镜头一:

1月18日,玉柴股份《节能环保型柴油机油关键技术及产业化》项目获得国家科学技术进步奖二等奖。

应用本项目技术成果的发动机产品目前已在全国主流汽车厂的100多个主流车型上广泛应用。同时玉柴的节能、环保型关键技术,已经大幅缩短了与国外技术的差距,领先国内同行。其中燃烧与排放控制技术基本达到国际先进水平,功率密度、热效率等已经达到国际先进水平。

镜头二:

9月25日,玉柴集团在玉柴总部召开高速艇专用动力发布会,发布了YC4F、YC4D、YC6A、YC6L、YC6MK、YC6MJ、YC6T等7款高速艇专用柴油动力。

玉柴此次发布的7款高速艇专用柴油动力集合了众多国际先进技术,完全拥有自主知识产权,7款发动机中最大功率70kW,最大功率可达530kW,覆盖8至28米高速艇市场,它们的面世标志着玉柴在高速艇发动机动力领域具备了相对完善的产品型谱。

镜头三:

10月19日,国家发改委公告2013年第40号文件发布了2013年“国家认定企业技术中心”评价结果,玉柴国家认定企业技术中心以总分91.5分的成绩,在全国887家国家认定企业技术中心中排名第20位,比2011年评价排名上升16位,继续位列发动机行业首位,并获评“优秀单位”称号。

不一样的事实,同样的注解:玉柴在加快战略发展的进程中,自主创新能力和核心竞争力正在不断提升。

2013年以来,在市场低迷的背景下,玉柴以技术升级推动企业转型,着力打造“绿色智造”,推动绿色产品升级,以打造发动机行业唯一“国家工程实验室”为着力点,继续保持技术领先优势,推动发动机研发等核心技术朝世界一流水平迈进。

在技术创新的推动下,玉柴的产品结构正在悄然发生

变化,重型发动机、轻型发动机全面上市并实现了切换,燃气发动机、混合动力的热销奠定了玉柴未来在新能源动力中的行业地位,玉柴向着升级转型的目标大步迈进。

在中轻型柴油发动机领域,玉柴提前行业两至三年时间达到国IV排放标准,并且率先在国内一线城市的北京、上海、天津、广州、杭州等城市客车市场批量投入使用,目前玉柴的国四、国五发动机市场保有量超4万台,并且形成了中型发动机YC6A、YC6J、YC4G、YC4E、YC4EG,轻型发动机YC4D、YC4FA、YC4S等多个产品平台的组合结构,功率覆盖90Ps—480Ps,为顾客提供更多的个性化需求。

在重型柴油发动机领域,玉柴联合动力独立研制开发的YC6K12柴油发动机,拥有自主知识产权,技术性能指标领先国内同类产品,关键性的油耗指标,比重量指标位居世界先进水平前列,首次在发动机行业运用可靠性增长技术,突破了中国制造的可靠性弱势,大幅度提高了发动机的使用寿命,排放可满足欧VI标准,是《汽车产业调整和振兴规划》中重点支持的大功率柴油产品。

在燃气发动机领域,玉柴拥有自主研发的“ESI自主天然气控制系统”,能够彻底摆脱进口控制系统“产品改进周期过长、标定策略受限、价格高、供货周期长”等局限。玉柴ESI系统采用国际主流的电控单点燃气喷射方式提高空燃比控制精度,并且集成了全球高性能高质量的关键零部件,能够实现自主标定策略,满足用户的个性化需求。

在混合动力领域,玉柴研发的混合动力总成系统使用天然气作为燃料,气电混合,排放达到国五标准。混合动力总成系统采用国际主流的串并联式结构,发动机与低速大扭矩永磁同步电机同轴布置,具有结构紧凑、机械效率高和可靠性好等特点,跟传统公交车相比,玉柴混合动力系统可实现节能30%以上,已经基本形成“玉柴发动机+电机+控制系统+AMT变速器+电池”新一代混合动力系统。

永远领先一步!从重型发动机到轻型发动机,从燃气发动机到混合动力,玉柴一直走在行业的前列,引领着行业标准的实施。

经过多年的努力,玉柴形成了自己独特的燃烧控制系统、电控标定、动力总成匹配三大核心技术平台,从传统柴油机产业延伸到了AMT变速箱、电池等更广阔的核心技术领域。

创新,不止于发动机核心技术。在专用汽车、挖掘机、润滑油制造、核心零部件制造等领域,玉柴也迈出了新的步伐。

在专用汽车领域,玉柴专汽公司重点围绕“美丽广西、清洁乡村”活动进行技术、设备全面升级,推出微型

勾臂车和货箱式垃圾车等环卫装备,提升了自主研发能力,推动企业迈上了健康发展的道路。

在挖掘机领域,玉柴重工独立研发、拥有完全独立的知识产权,综合技术水平处于国内同类产品领先水平的YC20液压挖掘机被科技部列入2013年度国家重点新产品计划项目。该机型批量投放市场以来,市场占有率稳步增长,同时也有效带动了挖掘机零部件生产企业的发展和科技进步。

合作促进创新,创新推动发展。在对外合作方面,玉柴加大了与外国先进企业、产学研机构的合作,引进先进技术。2013年,玉柴马石油润滑油公司成立,这是玉柴对外合作的又一个里程碑。通过合作,将使玉柴润滑油研发技术实现质的飞跃。

在校企合作方面,玉柴每年投入5000万元以上的资金用于产学研,加强与国内外高等院校、科研院所的技术交流合作。在国内与清华大学、上海交通大学、天津大学等建立了密切的合作关系,加强产业化平台建设;在国外与奥地利、德国、美国、英国等国的知名企业、大学进行强强联合,确保产品技术与世界先进技术对接,领先行业需求。

持之以恒的创新,成为玉柴发展的不竭动力和不变主题。

“玉柴的每一步发展,每一项重大研究的突破,都是无数人创新的积累。在激烈的市场角逐中,没有创新,企业将死路一条。”玉柴集团公司董事局主席晏平感叹地说。

拥抱世界 开放发展

在印尼苏拉威西岛,山地多,陡坡长,人们出行一般依靠装配欧美发动机的客车,出行成本高。

2012年,岛上的NEW LIMAN客运公司第一家尝试引进8辆装配玉柴YC6L330—30发动机的中国客车,其价格不足欧美客车的一半。更令他们惊喜的是,它的动力性能几乎不输于380马力的欧美客车;补充燃油统计结果,百公里油耗29—31升,远低于欧美发动机的36—37升。装配玉柴发动机的客车迅速地占领了当地市场,成为服务当地居民的首选动力。

拥抱东盟,走向世界。成就大型跨国企业集团的梦想,玉柴必须以更加开放的胸怀拥抱世界。

9月3日,第十届中国—东盟博览会在南宁开幕。本届博览会盛况空前,中国与东盟十国领导人聚首广西南宁,开启新的“钻石十年”。作为在东盟国家具有影响力的中国发动机生产企业,玉柴携旗下六大板块优质产品参展博览会。

从第一届中国—东盟博览会召开至今,玉柴已连续十年参展。今年玉柴参展的展品既有多年来技术研发

的结晶,也有针对东盟国家专门开发的新产品:玉柴股份针对东盟海洋国家、农业国家特点,特别展出的YC6T等大马力发电机组、混合动力、国五气态机等引人注目;玉柴动力公司、华原公司、玉柴马石油润滑油公司、玉柴专汽公司、玉柴重工等玉柴六大产业板块的7家子公司展出的垃圾转运车、田园搬运车、滤清器、润滑油、挖掘机等也同样针对东盟国家以及国内市场的特点进行了展示,吸引了大批的参展商、专业观众前来参观。

借助中国—东盟博览会这个大平台,玉柴产品成功走向东盟,走向世界。

10年来,随着中国—东盟博览会的深入举办,玉柴在原有的东盟市场基础上,在6个国家设立了办事处,业务范围覆盖了所有东盟国家,签订了50多家代理商,建立了39家服务代理商。市场发动机保有量8万多台,今年新增进入量1万多台,产品涵盖公共交通运营、旅游客运、工矿业、农林牧渔业等方面的动力需求。

为了在全球拓展更广阔的发展空间,近年来玉柴立足广西,借力东盟,依靠自身的技术和地理优势,加大了深耕国外市场的力度。

在越南的卡车市场,在越南的胡志明和河内的公交市场,以及在马来西亚公交车市场、泰国的燃气市场,在菲律宾和印度尼西亚船用发电机市场,玉柴产品都取得了飞速的发展。如今,东盟十国的海外销量占据了玉柴海外销量接近40%的份额,东盟市场在玉柴的海外市场起着举足轻重的作用。

目前,玉柴已经开发出适应东盟市场所需要的一系列产品,能够全方位的满足东盟对玉柴产品的需求。无论是排放上的升级,还是动力升级,玉柴产品已从传统的卡车、客车动力,已经延伸到船用动力方面。玉柴产品已广泛服务于东盟各国的汽车行业、工程机械、农业机械、船舶行业等相关领域。

如今,越南河内和老挝等市场的玉柴发动机销量也在大幅增长。在越南和缅甸的卡车市场、菲律宾和印尼船电市场、泰国气态机和马来西亚的客车市场,玉柴产品都取得了优势地位,对日韩品牌汽车形成相当的竞争力。

在东盟国家,玉柴品牌成为越来越多客户的首选动力。

除了较为大型的发动机产品,玉柴还在产品范围上不断扩大,以适应东南亚国家的需要。比如在越南北部地区,玉柴投放甘蔗联合收割机、田园搬运机,使玉柴产品进入了越南更加广阔的市场,培育了企业新的增长点。

从近邻的东盟国家到遥远的红海之滨,从人口稠密的南亚地区到地广人稀的西伯利亚地区,从幅员辽阔的非洲大陆到碧海蓝天的加勒比海地区,玉柴在不断开拓广袤的海外市场。

在叙利亚的大马士革、霍姆斯、拉塔基亚等主要城市,一辆辆装配了玉柴发动机的公交车穿梭在大街小巷,成为地中海东岸一道独特的中国风情。

在印度,玉柴在船机、发电单机、客车方面均占有大量市场份额。在俄罗斯,玉柴出口俄罗斯销量持续提升,是俄罗斯国防部下属企业88工厂组装轻卡唯一的发动机供应商。在古巴,玉柴以古巴为基地拓展业务,向多米尼加等国进发。

在国际化征程上,玉柴实现了一次又一次重大突破。

今年11月,在东非,玉柴办事处正式成立。玉柴开始从“传统根据地”北非向中非、南非拓展。摆在玉柴面前的是广袤的非洲市场。至此,经过多年的运营,玉柴已在全球设立了46个海内外办事处,3000多个服务站,95家海外服务代理商。

对外合作,探索新路。

11月12日,玉柴集团在香港与凯富能源签订组建合资公司协议。根据协议,组建的合资公司主要开展国际投资经营业务,包括投资销售发动机、机械设备、专用汽车、零部件、能源及石化产品等,这标志着玉柴国际合作迈出新的一步。

截至目前,玉柴集团已与卡特彼勒、瓦锡兰、马来西亚石油公司等大型跨国企业开展合作,合作方向既针对国内市场也包括国际市场,既包括产品制造,又涉及投资贸易。

在不断开拓国际网络的背景下,2013年上半年,玉柴发动机海外进入量比去年同期增长了40%。

“千亿企业,国际玉柴”。

在国际化的进程中,玉柴正乘风破浪,不断拓展自己国际化的路径,努力实现新的跨越!



玉柴工程研究院南宁基地。