

深耕轴承细分市场， 走“专精特新”企业发展之路

青岛泰德轴承有限公司总经理 牛昕光

当今的世界正面临着百年未有的大变局，在如此激荡的时代背景下，每个企业都面临着前所未有的机遇与挑战，适者生存，大浪淘沙。针对中小企业，如何生存？如何选择企业发展道路？此刻显得尤为重要。

从国际形势看，新技术革命和产业变革方兴未艾，单边主义和贸易保护主义抬头，中美争端将长期存在，全球经济面临巨大的下行压力，没有明显复苏的迹象。今年又遇上百年不遇的全球新冠疫情，强烈的冲击着各行各业，发达国家经济增速下滑、新兴经济体政治和政策不确定因素和风险还在不断加大，国际经济形势不容乐观。

国内大环境方面，发达经济体宣扬制造业回归，美国对我国的全面遏制打压，叠加国内经济转型的阵痛，体制性、结构性矛盾凸显，产业基础薄弱，核心技术受制于人，市场疲软，需求不足，加之疫情对整个经济社会的影响，各种风险隐患有所显现。

纵观汽车行业，我国传统汽车产业结束连续多年增长态势，趋于平稳。汽车产业已迈入品牌向上、高质量发展的新阶段。今年，全球新冠疫情强烈的冲击着各行各业，对汽车行业影响首当其冲，整体汽车市场将全面下滑。

轴承行业受整体环境影响，竞争将进一步加剧，行业整合洗牌势在必行，没有竞争力的企业将面临整合或出局。发达国家制造业回归，

外贸出口不容乐观。在华跨国大轴承公司为抢占市场，将不断降低成本，向中端市场拓展、侵蚀，对国内轴承企业造成严重冲击，加剧了市场竞争。但是我们也要看到其中的利好因素：一是轴承作为机械行业的基础配件，全球轴承市场需求和国内轴承市场需求并没有发生剧烈震动，总体需求平稳；二是在制造企业转型升级迈向高端的过程中，对高端产品的需求增长，为我们带来了新的利润增长点；三是由于贸易摩擦以及经济下行压力，导致企业降低成本的需求迫切，为我们带来了高端轴承替代进口的良好机遇。

综上所述，国内外形势比任何时候都要复杂，困难和挑战比任何时候都更加严峻。企业经营的市场环境和竞争状态也已发生了根本性变化，可以预见每一个中小企业未来相当长的一段时间内，都将面临巨大的经营性风险。主机市场需求大幅减弱，创造效益越来越困难，企业的产能面临不断的调整和动荡之中，公司的生存和发展面临巨大的挑战。面对复杂多变的国际形势，在经济下行的压力下，公司如何保证生存、破局发展，成为我们当前必须慎重思考的一个重大课题。

青岛泰德汽车轴承股份有限公司前身是 1958 年建厂的青岛轴承厂，2001 年进行改制，自此专注于汽车发动机轮系轴承细分市场，是国内规模最大的汽车空调压缩机离合器轴承的研发制造企业，致力于成为具有国际化竞争力的汽车零部件专业制造企业，主要目标客户定位于全球知名汽车零部件商、国内主要整车厂商及其工业领域的领先公司。公司较早进入国内和国际知名汽车零部件商全球采购体系；同时公司还与他们进行新产品、新项目同步合作开发，在各大客户中享有较高知名度和美誉度，是他们常年的优秀供应商、核心供应商或 A 级供应商。

青岛泰德汽车轴承公司进行了近二十年的探索和坚持，通过专业经营活动不断付诸实践，体会到深耕轴承细分市场，走“专、精、特、新”企业发展之路的益处。粗浅的归纳总结如下几个方面，不当之处请批评指正。

一、坚持战略为导向，加快产业发展布局

青岛泰德公司以为客户提供国际化的精密轴承系统解决方案为战略目标，坚持“专、精、特、新”发展方向。

第一，主营传统汽车发动机轮系轴承产品，作为公司的支柱性核心业务产品，注重专业化、精细化生产，精细化管理，以美誉度高、性价比好、品质精良的产品在细分市场中占据优势，结合国内外高端主机 OE 配套，同步开发。关注产品细节、坚持自主持续改进，不断积累经验，形成轴承细分市场的专业优势。泰德定位高品质轴承市场发展，必然要处于与国际大牌公司和国内一些实力很强企业产品同台竞争的现实，坚定替代进口产品的发展方向，稳步提升全球市场份额。

第二，瞄准国家战略性新兴产业，以“特”为发展目标，依靠企业发展过程中形成的独特技术优势，逐步延伸到高速铁路、轨道交通、机器人、高端装备以及新能源汽车相关轴承及其配件开发，提升产品档次，优化产业结构。

第三，以“新”为目标，开展技术创新、管理创新和商业模式创新，培育新的增长点，形成新的竞争优势。从单一轴承产品向单元化、总成化方向发展，致力于汽车发动机前端动力系统方案的研究开发，突破国外知名公司垄断地位，填补国内空白，为顾客提供一站式系统解决方案，打造泰德股份成为国内首家汽车发动机轮系轴承领域系统

化解决方案的供应商。

二、坚持顾客为导向，技术先行，致力开发国内外两大市场

第一，以顾客为关注焦点，深入实施技术营销策略，着力拓展国内外主机市场配套，加强营销信息管理。破除坐商模式，深入国内外主机厂商及科研院所，跟客户建立密切的动态联系，了解行业发展动向。收集、分析客户需求信息，做好项目前期调研。

第二，推进技术服务型营销，加大技术与市场的融合力度，提高技术服务型营销水平，强化售前、售中、售后服务，了解、掌握顾客真实需求，提供满意的解决方案，创造客户价值，赢得用户的信赖，提升品牌知名度和美誉度。

第三，拓展全球化市场，参与海外竞争。发挥公司产品技术、质量及价格优势，加速拓展跨国公司全球采购市场，寻找合作代理商或适时在海外设立新的营销分支机构，推进营销全球化进程。

三、以研发创新为引领，提升核心竞争力

立足高端制造，瞄准行业技术前沿，加快技术创新步伐，构建核心资源与能力，巩固、提升竞争优势。

第一，持续加大研发投入，为创新提供充分的资源保障，争取国家政策专项支持，增强创新软硬件实力，提升研发、试制、检测、试验水平，打造国家级企业技术中心。

第二，加强基础应用研究。坚持自主创新，深化与高校、科研院所合作，“健脑”与“借智”并举，开展联合创新，推进共性技术与专项课题攻关，突破关键技术，掌握核心技术，在智能模拟、仿真，新材料应用，新工艺、特殊工艺研究，高端试验技术与装备等方

面取得新的突破，推动产品升级换代，提升市场竞争力。

第三，深化创新激励机制改革。强化激励与约束，探索、建立重大技术创新项目中长期激励与考核机制，跟踪、考核项目投入、创新成果及其产业化市场价值贡献情况，试行项目提成制，推进内部市场化运作，奖罚并举，侧重激励，分享创新成果，激发创新热情，提高创新实效。

第四，以《中国制造 2025》为纲领，以“精益化制造”为战略，打造智能化工厂。全面推行 SPC、OEE、TPM 等先进管理方法，进一步探索、落实“智能制造”技术改造方案，在仿真设计、数控连线、自动化、信息化紧密融合、机器换工、全自动检验、装配系统等先进智能工艺装备的应用上取得成效。

四、效率为本，提升公司运营水平

第一，实行集团化管理模式，适时聘请外部优质管理咨询团队，内外结合，以世界先进公司为目标，借鉴先进的管理理念和管理方法，围绕效率与效益，积极推进公司组织结构优化和变革，实现扁平化管理，建立健全快速应对市场变化的管理机制和以客户需求为导向的各项核心工作流程体系，释放企业活力。

第二，深化全面预算管理，细化年度目标任务分解，制定落实行动方案与计划，做好事前筹划与安排，事中监督与协调，事后改进与考核。强化动态管理，确保责任到人、问责到位、考核到位、奖惩到位，为公司年度经营计划的完成保驾护航。

第三，传播精益理念，倡导精益思维，掌握、运用 ERP、MES、PLM、WMS、CRM、SRM、“大数据”、“云计算”等现代化信息管理工具，分析、诊断、改进运营体系存在的问题，整合信息碎片，细化订单管

理,完善生产计划,实施人机配比,执行标准化作业,改善物料配送,提升运营效率。

第四,优化供应链管理。强化供应商分类与储备管理,加大外协外购分供方开发力度,择优汰劣,扶持、培育核心层供应商,打造战略合作伙伴关系,促进供应链管理步入良性循环。

第五,降本增效,强化成本控制,监管模式从物流控制向财务控制转变,加强数据收集,以大数据为基础,细致分析整个生产制造过程中成本构成要素,通过管理提升和技术创新,深挖成本效益,创造利润增加值。

五、人力资源建设创新

配合公司发展战略,深入实施人才兴企战略,完善人才“引、育、用、留”机制,建立全面绩效考核规范,加强内部管理。有计划地引进公司急需的专业人才和学历高、素质好的人员,以提高和改善公司目前员工队伍结构状况,逐步在公司内构建起管理、技术、营销、生产等专业人才梯队。重视经营管理队伍的能力建设,强化学习与培训,提高高管及各层级主管的业务能力和综合素质,推进重要岗位管理人员的岗位轮换,防范职务风险,“招才”与“引智”、“健脑”与“借脑”并举,建立一支高度专业化、业内拔尖的研发团队,培养技术管理骨干,培育后备干部,磨练专业带头人。打造高技能职工队伍,锤炼基层主管,拓宽职业生涯发展通道,为人才成长提供施展才华的舞台。完善人才激励机制,激发广大干部和员工参与市场竞争的意识,克服平均分配和“大锅饭”的做法,加强岗位责任制的考核,逐步实施以岗定薪、易岗易薪,真正发挥薪酬杠杆的作用。让每一位员工都能深切感受到公司发展与个人利益间的切身关系,自觉融入泰德股份,

形成个人与企业共同成长的良性格局。

六、加强企业文化建设，创建公司特色企业文化

积极构建公司核心价值体系，增强公司的凝聚力和向心力。公司积极履行企业的社会责任，正确处理经济效益和社会效益的关系。在积极为国家和社会创造财富的同时，保证股东和投资者以及员工的各项利益，遵守商业道德、保证安全生产、加强环境保护、重视职工职业健康、支持社会公益事业、支持地方经济社会发展，让每一位泰德人都能充满使命感和自豪感。

国家政策层面对制造业实体经济的关注达到了空前的高度，泰德股份经过近二十载的不懈努力也踏进了资本市场的门槛。未来充满机遇，泰德股份需倍加珍惜，顺势而为。在经济下行新常态下，着力转变发展方式，实现创新升级，打造由核心团队、核心技术、核心产品构成的核心竞争力，深耕轴承细分市场，走“专精特新”企业发展之路，推动泰德顺利“转板”，实现泰德生存、发展蓝图。

