

科学发展 成就辉煌

企业文  
化年

# 国机集团：推动机械工业由大做强

本报记者 李予阳

党的十六大以来，我国机械工业走上了一条发展快车道。2002年至2011年，我国机械工业总产值从1.86万亿元增长到16.89万亿元，产业规模增长近10倍，年均增速25%。10年来，中国机械工业集团公司把投入性内生增长作为发展主线，通过加大投入，不断增强科技创新能力，扩大装备制造业产业规模和优势，推动了集团整体持续快速健康发展。

企业家  
手记

## 新变化，新起点

国机集团董事长 任洪斌

国机集团这10年发生了非常大的变化。第一个变化是集团的规模达到2000亿元，竞争力也得到提升。在今年的《财富》世界500强排名中，我们的位次提升至367位，连续4年获评央企经营业绩考核A级企业。这些排名正是我们产业竞争力、市场影响力以及行业地位提升的体现。

第二个变化是企业内部的民生问题得到极大改善。这些年，我们把如何改善企业内部民生作为着重研究和思考的问题。如果企业在高速发展过程中还有职工在贫困线以下生活，那是我们的失利。10年来，通过不懈努力，我们基本完成了集团企业的脱困工作，职工的生产生活条件有了很大改善。

第三个变化是我们打造了国机和文化。以合力同行、创新共赢为价值核心的企业文化体系，把10年前相对松散隔膜的文化氛围提升为国机一家亲的和谐氛围，增强了企业的凝聚力和向心力。在和文化指引下，我们内部重组、外部整合顺利进行，企业实现了平稳发展。

第四个变化是集团形成了一个更科学的管理体制，从总经理负责制转变成为以建立规范董事会为核心的现代企业制度。一个企业的好与坏，不仅是在某一个特定时期，达到了某一个经济指标，更重要的是能够形成一种机制，这种机制能够不断地使发展趋势延续下去。

第五个变化是企业从过去的原始积累阶段发展到今天的结构调整阶段。国机集团从无到有，从小到大，现在要进入从大到强的阶段。我们要实现有质量的增长，必须站在更高层面上，追求全面、健康、可持续的发展，所以我们坚持结构调整，比如产业结构调整、组织结构调整等等。这个过程是一个不断创新的过程，因为有了这种理念，我们这些年不断创新经营模式，创新文化等等。

集团的规模、实力发生了巨大变化，舞台更大了，企业承担的经营责任、行业责任、社会责任都会增加，我们应该比以往更重视担当。

站在新的起点上，在肯定成绩、鼓舞党员群众坚定信心的同时，我也时刻告诫自己，心要热、头要冷，要清醒认识我国机械工业整体大而不强的局面尚未根本改变，国机集团还有很多工作要做。我希望未来的5年，在党的十八大的指引下，国机集团能够抓住新的机遇，实现企业的新发展和我国机械工业的新发展。

2011年，国机集团资产总额1686.4亿元，营业收入1929.6亿元，是汽车行业以外中国机械工业首个世界500强企业。集团连年取得全球最大国际承包商前50强、中国最大的机电设备出口商等桂冠的同时，多项成果获国家科技进步一、二等奖。世界首台万吨铝挤压机、大型板坯连铸成套设备、神舟飞船专用轴承等高科技产品不断刷新行业纪录。

2010年

- 列中国企业500强第55位
- 中国机械工业百强第1位
- 全球最大225家国际承包商第26位
- 全球最大200家国际工程设计商第77位
- 中国对外贸易500强第13位

2011年

国机集团跻身世界500强



## 结构调整 既做加法也做减法

转型首先是结构调整。1997年原机械工业部下属的几十家科研院所、设计院、贸易公司、生产企业共同组建成立的集团规模参差不齐、业务领域分散、实力相差悬殊。集团控制力不强，主要靠收取管理费运转。

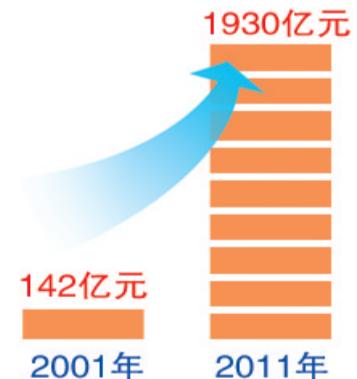
2001年起，集团收紧拳头，把资源向市场开发和科研开发集中。同

业，资产超过300亿元。对外重组11家中央企业，4家地方企业。重组后的企业都获得了更快发展。

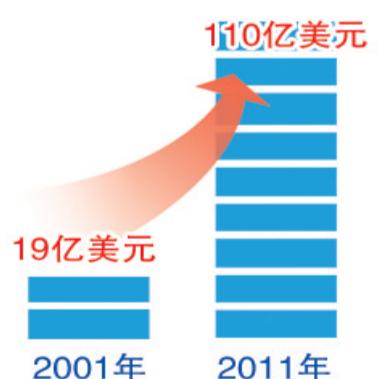
近5年，国机集团总投资100多亿元，新购置用于产业化基地和园区建设土地4650余亩，新增基地和园区建设建筑面积162.21万平方米，使集团高科技产品的产业化进程不断提高。

## 国机集团主要经济指标

### 营业收入



### 进出口总额



时，进行了非实体经营的尝试，实现从以管理为中心到以经营为中心的转变，由集团整合资源积极承揽国内外大型项目，带动下属企业共同实施共同发展。

结构调整既是做加法也要做减法。收紧拳头的同时，国机集团以完善产业链条为目标，按照内整外引并举的策略，促进资源向优势业务、优势企业和优秀经营者流动与集中，积极通过并购重组壮大实力。10年来，国机集团对内整合涉及50多家子企

速。众多产业化项目的实施，一方面有效提升了集团产品制造能力和生产水平，扩大生产规模；另一方面加快了业务的延伸和转型，产业结构得到进一步优化。

从以工程承包为主体，以科研开发和国内外贸易为两翼的“一体两翼”发展格局，到机械装备制造与研发、工程承包、贸易服务“三大主业”，再到培育装备制造和现代制造服务业两大核心领域竞争优势，国机集团一直在转变经济发展方式之路上不断探索。

## 自主创新 既要快速也要持续

如果把国机集团看成是一个大机器的话，科技创新就是国机转型发展的发动机。

国机集团在着力机制体制创新、产业布局调整和资源优化配置的同时，围绕装备制造业和现代制造业两大领域，着力核心能力建设，将高端装备的新技术、新产品研发和生产作为打造核心竞争力的基石，以科技创新和人才队伍建设为抓手，持续推动自主创新能力的提升，增强集团的核心能力和市场竞争优势，使企业走上了一条快速、健康、可持续的发展之路。

在国机集团这个大家庭里，科研院所与勘察设计院是一块特殊的资产。通过转制创新和集团的大力支持，科研院所所释放出巨大的能量。集团目前二级企业的21家院所中，年经营规模超过5亿元的13家，超过20亿元的4家。

多年来，国机集团持续加大科技投入，重点支持符合国家和集团发展方向的前瞻性、关键技术及基础共性技术的研究，支持国家重点实验室等平台建设，有效激发创新活力，提升了集团新技术、新产品的创新能力。

通过设立科技发展基金，建立科技奖励、专利奖励，实施标准资助，争取国家项目和资金等方式，科技投入的力度不断加大。2007年至2011年5年间，累计科技投入124亿元，年均科技投入增长30%左右。2011年集团科技投入达35亿元，科技型企业科技投入超过其主营业务收入的10%，总体水平处于中央企业前列。

从可持续发展出发，国机集团树立以人为本的理念，不断改善和加强人才队伍建设，夯实人才基础。逐步建立、健全、完善了人才培养和干部教育、培训管理体系，形成全方位、立体化、多层次人才培养和干部教育模式。截至2011年底，国机集团有各类专业技术人才38556人，其中高级专业技术人才7498人；有各类技能人才（技术工人）33936人，其中高级技师425人，技师2373人，高级工10129人，中级工8119人。

此外，国机集团还注重完善科技创新的机制和平台建设。5年内新增国家级研发机构近10家，新增省部级研发机构近30家。

通过持续的科技投入和创新平台的打造，国机集团科技成就硕果累累，创新能力显著增强。国机集团的授权专利数量由2007年的205项，增长到2011年的810项，其中发明专利由2007年的20项，增长到2011年的162项。累计授权专利量在中央企业排名中位居前10名。

在大型挤压机、连铸连轧成套设备、大型农机装备、大型石化装备、高智能工程机械、航空发动机轴承等众多机械装备领域，国机集团始终占据行业技术制高点，取得一系列重大技术突破。中国首台动力换挡重型拖拉机、世界首台万吨铝挤压机、神舟、天宫一号专用高精尖轴承等，一大批创新成果已成功应用于国民经济各个领域，为我国经济社会和国防事业发展做出了突出贡献。

## 面向未来 既要量增更要质高

作为中国机械工业企业中门类最齐全、产业链最完整的企业集团，国机集团正在新的起点上谋求新的转型。

国机集团召开了以“对比一流找差距，转型升级促发展”为主题的战略研讨会，全面分析了与世界一流企业之间的差距，与GE（美国通用电气集团）展开对标。

大其实是相对的。中央企业的竞争对手是国际同行，要置身国际大企业群中来看我们的位置和缺项。国机集团董事长任洪斌对记者说，企业的大如果是产业链条完整，布局清晰，是好事。目前来看，我们还不够大。另一方面，企业发展不能只看规模，还要看有没有核心技术、市场份额。

在国机集团快速发展的过程中，任洪斌反复强调，企业发展要正确处理好规模和效益、速度和质量的关系，要把有机增长和有质量的增长放

在首位，实现做强做优。今天的国机，已处在破解发展难题、激发创新活力、形成经济内生增长机制的节点上。只有加快转变经济发展方式，才能推动企业进入高效益、高质量发展的新阶段。

按照国资委打造具有国际竞争力的世界一流企业目标要求，2012年初，国机集团进一步提出要着眼长远，把握当前，走有质量增长的发展道路，着力建设“价值国机、创新国机、绿色国机、责任国机、幸福国机”。国机集团提出新的发展目标：经过努力，打造成为产业资本优势突出、在机械工业若干重点领域产业链整体竞争能力强、国内外知名的综合性装备工业集团。到2020年，争取实现利润总额250亿元至300亿元，营业收入5000亿元至6000亿元，进入世界500强中游。

题图 国机集团的大轮拖生产线。  
图 国机集团承建的刚果（布）英布魯4.30MW水电站。  
图 国机集团承建的缅甸蒂洛瓦船厂项目。  
图 国机集团承建的亚洲最大船坞青岛海西湾造船基地建设工程。

（资料图片）

迎接党的十八大特别

