

践行“五大重塑”，踔力价值创造 以新质生产力赋能长江轴承高质量发展

重庆长江轴承股份有限公司总经理 杨笛

长江轴承始建于1990年，经过34年的发展，逐步成长为具备3000万套深沟球轴承、1200万套汽车轮毂轴承及1200万件环形商品坯件生产能力，营收规模超15亿元的大型轴承制造企业。在过去34年的发展历程中，长江轴承曾抓住过历史机遇，创造过辉煌；但也经历过前所未有的挑战，经历过低谷。特别是2010年举债整体搬迁新址后，受高额的带息负债、装备升级迭代不足、产品结构转型滞后等影响，连续多年亏损，曾一度陷入濒临破产的境地，加之极度内卷的市场竞争，长江轴承唯有变革，才能获得重生，唯有重塑，才能谋求发展。近年来，长江轴承积极“践行‘五大重塑’，踔力价值创造”，以创新为核心驱动，融合了先进的技术、高效的生产方式和创新的管理理念，并借助新质生产力的强大赋能，对提升产品质量、提高生产效率、优化产业结构等方面具有关键意义。下面我抛砖引玉，在此分享长江轴承从功能、战略、价值、组织、文化这五大方面进行重塑在企业生产经营过程中的实施路径和相关举措，以新质生产力赋能企业高质量发展的思考，供各位同仁参考。

一、功能重塑——适应新型市场需求的功能转型

（一）传统功能的局限性

重塑前的长江轴承制造功能主要集中在生产制造环节，以满足基本的市场需求为目标。在这种模式下，我们的研发能力相对薄弱，“唯新求快”意识不强，应对市场需求变化的响应速度较慢，传统思维按照既定的标准生产常规轴承产品，基本上是市场来适用于我们的产品型谱，参与客户同步开发

能力弱，无法满足和适应客户定制化需求。

（二）功能重塑下的转变

1. 立足行业强化研发。我们将研发置于核心位置，加大在材料科学、精密制造技术、润滑技术等方面的基础性和研发投入。例如，研究新型的轴承材料，如陶瓷材料，以提高轴承的耐高温、耐磨性能；开发先进的润滑技术，降低轴承的摩擦损耗，延长使用寿命等。

2. 深耕客户完善服务。从单纯的产品提供者向产品全方位和全生命周期服务供应商的转变。为客户提供轴承选型咨询、安装调试指导、运行状态监测等服务。例如，通过传感器技术和物联网技术，实时监测轴承在设备中的运行状态，提前预警可能出现的故障，为客户提供及时的维护建议。

3. 深凿资源拓展产业链。积极拓展产业链上下游功能。向上游延伸，参与到原材料的研发与生产控制中，确保原材料的质量和供应稳定；向下游延伸轴承再制造、废旧轴承、废旧钢球回收利用等，实现资源的循环利用，降低企业的生产成本；创新商业模式，搭载线上采购平台，实现阳光、便捷、高效采购，通用类物资全部实现线上采购，年节约采购成本超过 500 万元。

二、战略重塑——快速应对行业变化的战略新导向

根据重庆市委市政府、重庆国资委及重庆机电集团对长江轴承的定位，通过“一年一审视、三年一调整”，对战略再梳理、再检视、再规划，以快速应对行业的变化。

（一）市场为先

1. 面向高端寻求突破。抢抓进入高端市场的机遇，坚持国内、国际市场双轮驱动战略，以高品质、高性能的轴承产品为切入点，整合研发、生产、检测等资源，逐步提升国内头部新能源汽车轮毂轴承和电机轴承市场的市场占有率，同时夯实传动类轴承参与国际竞争的市场地位。推行大客户培育工程，客户集中度提升 50%，年销售额超过 5000 万元的客户达到 10 家；实施平台

化项目，从多品种小批量生产，逐步向平台化、批量化生产，产品型号整合缩减 30%，单批生产量提升 100%。

2. 围绕战略布局新业。关注新兴产业市场，特别是提前布局新一代新能源汽车轮毂轴承及电机轴承、端面花键轴承、减震用平面轴承、机器人轴承等。随着新能源汽车产业的快速发展，对电机轴承等提出了新的要求，如更高的效率、更低的噪音等，提前布局，研发适应新兴市场需求的轴承产品。

（二）技术为本

1. 智能制造提升效能。引入先进的工业机器人、自动化生产线和智能仓储物流系统。通过智能化制造，提高生产效率、降低人工误差、提升产品质量。例如，在轴承加工过程中，利用机器人、机械手进行高精度的磨削、装配等操作。

2. 绿色制造助力“双碳”。在生产过程中采用环保型的生产工艺，减少能源消耗和污染物排放。例如，采用新型的淬火工艺，降低淬火过程中的能耗和污染物排放；推广水性润滑剂的使用，减少对环境的污染；推行光伏及储能项目，稳步填补碳指标缺口。

（三）竞争为上

1. 贴紧用户差异竞争。通过技术创新、产品定制化等手段实现差异化竞争。例如，开发具有特殊结构、特殊性能的轴承产品，满足客户在特殊工况下的需求；提供个性化的循环包装、售后服务等，与竞争对手形成差异。

2. 贴近伙伴协同竞争。加强与供应商、客户、同行企业以及科研机构的合作。与供应商合作，共同研发新型原材料；与客户合作，深入了解需求，进行联合产品开发；与同行企业合作，共享生产资源、技术资源等；与科研机构合作，提升企业的研发实力。

三、价值重塑——基于战略规划下的价值重定义

（一）产品价值提升

1. 聚焦质量提升价值。通过采用先进的生产技术和严格的质量控制体系，提高轴承的精度、可靠性和稳定性。例如，采用超精密加工技术，将轴承的精度控制 P5 级，满足高端市场对轴承的高精度要求。

2. 聚力功能创新价值。不断创新轴承产品的功能价值。例如，开发具有自润滑、自适应等功能的轴承，以适应复杂多变的工作环境。在航空航天领域，自润滑轴承可以减少对外部润滑系统的依赖，提高系统的可靠性。

（二）服务价值构建

1. 系统方案实现增值。提供更多的增值服务来提升企业价值。除了传统的售前、售中、售后服务外，还可以提供轴承的性能优化方案、设备的整体传动解决方案等。例如，针对不同的客户，为客户提供包括轴承选型、布局优化等在内的整体解决方案，提高客户部件的整体性能。

2. 数据支持服务价值。借助大数据技术，挖掘服务价值。通过对轴承运行数据的分析，为客户提供设备维护计划优化、设备性能预测等服务。例如，根据轴承的历史运行数据和实时监测数据，预测轴承的剩余使用寿命，为客户合理安排设备维护和更换轴承提供依据。

（三）社会价值创造

1. 服务产业拉动产链。近年来，长江轴承规模的扩大和产业升级，创造了更多的就业机会，同时带动了上下游产业的协同发展。例如，对性价比更优轴承钢材的需求，将促进材料产业的研发和生产；智能化制造的推进，将带动自动化设备制造、工业软件等产业的发展。

2. 节能降碳绿色智造。通过绿色制造，在减少自身环境影响的同时，为社会提供更多环保价值，推动社会向可持续发展转型。加快产业结构绿色升级，加快推动产业绿色转型发展，形成节约资源和保护环境的产业结构和生产方式。未来，我们将聚焦绿色低碳经济新领域，深挖节能潜力，加速构建

绿色制造体系，推动节能技术进步，大力发展高附加值、低碳排放的优质项目，推动产业结构实现绿色升级；同时，全面落实碳达峰行动方案，我们已成为重庆市推进实施光伏典型试点企业，当前已完成光伏及储能一期建设，目前正有序推进二期建设。

四、组织重塑——构建支撑战略发展路径的组织架构

（一）传统组织架构的弊端

重塑前，长江轴承组织架构呈现层级化、部门化的特点，出现信息传递不畅、决策效率低下、部门间协作困难等问题。例如，研发部门与生产部门之间缺乏有效的沟通，导致研发成果难以快速转化为实际生产力；销售部门与售后服务部门之间的衔接不紧密，影响客户满意度。

（二）适应新形势快速竞争的组织变革

1. 重构架构实现扁平。构建扁平化的组织架构，减少管理层级，提高信息传递速度和决策效率。将原来的多层级管理模式转变为三层架构，即决策层、管理层和执行层，使基层员工能够更快速地响应市场变化和企业决策。

2. 强化协同矩阵组织。搭建混插矩阵式组织模式，加强部门之间的协作。在矩阵式组织中，员工可以同时隶属于不同的项目团队和职能部门，打破部门壁垒。例如，在新项目开发目中，以项目制的方式进行管理，来自研发、生产、市场、成本、工艺等部门的员工组成项目团队，共同推进项目的开展，实现资源的共享和优势互补。

3. 提升能力共建团队。打造学习型组织，鼓励员工不断学习新知识、新技术，提升员工的综合素质，适应新质生产力不断发展的需求。优化公司培训体系，积极组织员工参加外部培训和学术交流活动，营造良好的学习氛围。例如，与主机客户一起搭建线上学习共享平台，定期组织核心骨干到高校开展脱产培训，每两年开展一次综合管理能力提升培训班。

五、文化重塑——实施新形势下的企业文化变革

（一）传统企业文化的不足

重塑前，长江轴承的企业文化注重生产效率和产品质量，而对创新、合作、可持续发展等方面的重视程度不够，内部缺乏鼓励创新的氛围，员工追求创新的积极性不高，在合作文化方面，更倾向于内部封闭式发展，与外部的合作较少。

（二）新形势下的企业文化变革

1. 敢闯敢干激励创新。培育创新文化，鼓励员工敢于创新、勇于尝试，设立创新奖励机制，对在技术创新、管理创新等方面做出贡献的员工给予重奖。

2. 严管厚爱试错容错。营造容错的文化，让员工在干事创业过程中没有后顾之忧，我们践行“严管与厚爱”相结合，为担当者担当，为干事者撑腰，激励全体干部职工放开手脚大胆创新，甩开膀子开创事业。

3. 开放包容合作共赢。建立合作文化，加强公司部门之间、企业与外部的合作。在公司内部，通过开展跨部门团建活动、项目合作等方式，增进部门之间的信任和协作；在公司外部，积极与供应商、客户、同行企业、科研机构开展合作，共享资源、共同发展。

4. 履责担当持续发展。倡导可持续发展文化，将绿色制造、社会责任等理念，融入企业文化之中，让员工认识到可持续发展的重要性，在日常工作中积极践行环保、节能等措施，并关注公司的社会责任履行情况。

六、通过实施“五大重塑”，打造新质生产力，赋能长江轴承高质量发展

新质生产力，以创新为灵魂，融合高科技、高效能、高质量于一体，标志着生产力的新阶段，是推动行业高质量发展的核心动力。在轴承产业这一机械工业的核心领域，新质生产力的融入，意味着我们必须加速技术的创新和应用，加速推进产业的智能化，全面提升产业链的整体效能与现代化水平。

在此背景下,近年来,长江轴承在激烈的市场竞争中实现稳步健康发展,得益于践行“功能重塑、战略重塑、价值重塑、组织重塑、文化重塑”这五大重塑,并借助新质生产力的强大赋能。通过功能转型、战略布局调整、价值重新创造、组织架构变革和企业文化建设,并在技术创新驱动、人才队伍建设、数字化转型、政策支持与产业协同等方面采取有效策略,自 2021 年以来长江轴承产销持续保持年均 20%的复合增长速度,我们用四年的时间实现了营收倍增的目标,公司成功实现扭亏脱困,企业步入高质量式发展的轨道,这些努力不仅有力助推长江轴承的快速发展,也增强了我们在全球轴承市场的竞争力与影响力,实现市场占有率和行业排名进一步提升,员工的收入水平也保持着持续稳定增长。

展望未来,我们将继续把发展新质生产力作为一项长期任务和系统工程,坚持以科技创新为核心,以产业升级为方向,推动要素资源的跃升和质变。我们将与行业同仁一道,共同推动轴承产业的创新发展,抓住新质生产力带来的新机遇,为实现我国轴承产业的高质量发展做出更大的贡献。

最后,预祝本次峰会取得圆满成功,谢谢大家!