

声音

实体经济需要聚焦主业

访秦川机床党委书记、董事长严鉴铂

在连续亏损两年后，秦川机床工具集团股份有限公司（以下简称“秦川机床”，000837.SZ）走到了退市的边缘。为了让秦川机床不掉队，陕西省将秦川机床的担子放在了严鉴铂的肩上，希望其能够力挽狂澜。

彼时，严鉴铂职务是法士特集团党委书记、董事长。法士特是全球最大的商用车变

速器生产制造企业。“掌舵”秦川机床之后，严鉴铂并未卸下法士特的担子，一人兼管两家省属国企。

根据天眼查记录的信息，截至目前，秦川机床的控股股东为法士特，持股比例为35.19%，第二天股东为陕西省产业投资有限公司，持股比例为11.25%。

要想重整旗鼓，迎头赶上，改革成为严鉴铂履新秦川机床后上的“第一课”。接手秦川机床之后，首先从组织机构调整开始，压缩管理层级，精简冗员。争议自此开始，有人甚至觉得严鉴铂改革步子迈得太大，多元化发展曾经是国企的一大特色，仅靠机床主业，要想使得秦川机床在短时间内

扭亏为盈，难度很大。

时间验证了秦川机床改革的成功。2020年，秦川机床扭亏为盈，顺利摘帽，2021年上半年更是达到有史以来最好业绩，营收29.89亿元，同比增长64.53%；归母净利润2.07亿元，同比增长287.89%。日前，《中国经营报》记者专访了秦川机床党委书记、董事长严鉴铂。

拯救秦川机床

重新梳理定位了集团总部的职能后，集团主要管战略、文化、风险控制、重大人事调整、运营质量，其他的放开让各子公司、各部门去做。

《中国经营报》：在你接任党委书记、董事长之前，秦川机床已经连续亏损，面对这一家连续亏损面临退市的国企，你有何感想？

严鉴铂：秦川机床是我国历史悠久的国有机床企业，公司始建于1965年，是一家老三线、老军工、老国企，有着深厚的历史积淀和传承。在机床制造领域处于行业龙头地位，其产品也在国家制造业领域发挥着重要的工业母机作用。由于多方面原因，2018年、2019年，出现了连续2年的亏损，如果在2020年不扭亏就面临着退市风险。秦川在机床行业的影响力比较大，累计承担了国家100多个重大专项任务，重要程度不言而喻，国家和陕西省都很重视，秦川机床这个老品牌决不能倒下，就是在这样的背景下我接受了组织交给的任务。

在接任秦川机床董事长之前，我对机床行业也不是十分了解，但因为技术出身，使用过很多机床，可以从用户角度提出诉求。当正式接手秦川机床之后，对秦川机床的发展有了很大的信心，这种信心主要来源于秦川机床拥有深厚的技术力量和高质量的员工队伍，秦川机床近万名员工对工作的认真、执着、精细，对企业的热爱，也使我更加有信心管理好这个企业。

《中国经营报》：你接管秦川机床后，仅仅用一年的时间就实现了扭亏为盈，这是怎么做到的？

严鉴铂：入职秦川机床以后的想法是，首先得把问题看清楚，然后才可以针对性地工作。到任后也的确发现很多问题，除了行业

整体的问题外，公司内部管理不细、不严，业务层级不清晰、不够聚焦，冗员多，这些问题都存在。

因此，首先要做的就是清晰战略，我们结合行业的特点和秦川机床本身的情况，提出了一个“5221”战略。即到“十四五”末，公司销售收入结构中机床主机占50%、高端制造占20%、核心零部件占20%、智能制造及核心数控技术占10%。

发展战略明确之后，班子又着手重塑集团总部的管理架构，过去集团总部职能不清晰，集团对子公司的管控效果不理想，几个业务板块，各自为政，资源不能统一配置，难以形成集团合力。重新梳理定位了集团总部的职能后，集团主要管战略、文化、风险控制、重大人事调整、运营质量，其他的放开让各子公司、各部门去做。集团各职能部门强化服务职能，各司其职，权责明确，奖惩到位。

2020年精简中层以上干部118名，精简率25.4%，干部人均年龄降低3.16岁。一批优秀的80后、90后进入各级管理层，形成了“能者上、庸者下”的干事创业氛围。解决了秦川机床机构复杂、权责不清、冗员过多、人浮于事的积弊。

除此之外，我们还加大“压减”力度，清理非主营、低效、无效资产，完成了40户僵尸亏损企业的压减治理。

《中国经营报》：还有一种不同的声音是，秦川机床之所以扭亏为盈是得到了巨额的政府补助，你怎么看待？秦川机床是否具有持续盈利能力？



严鉴铂：2020年，因疫情影响，公司收到的稳岗补助对经营业绩有一定的帮助，但企业并未依靠国家的补贴，打铁还要自身硬，发展仍是硬道理，国企就要为国家做贡献。今年上半年的业绩也证明了秦川机床有持续盈利的能力。

尽管企业逐步走上正确的道路，但我们仍很清楚，一定要做优做强，不盲目追求做大。机床行业本身就是一个细分的领域，它不可能做得特别大，在这方面，业内同仁就曾走过弯路，机床行业和汽车行业是截然不同的，机床行业的特点是品种多、小批量、高精度、长周期、资金密集型、技能密集型，不同

客户的需求不同，同一客户的需求也是多种多样，因此不能像汽车行业一样做成规模化的生产。

放眼全球，无论是美国、德国还是日本，他们的机床企业年产量也就是一两百台或者几十台，而且是几辈人用一两百年时间去干这么一件事情，所以他们都是小而精。现在国家也提出“专精特新”小巨人，就是希望在产业链上出现专精特新企业，从而促进产业链的强大。

因此，也不要期望秦川机床去年能实现40亿元，今年就能实现跨越式增长，这不符合行业发展的客观规律，能稳健地增长，就意味着这个企业是在进步、在成长。

省国资委的强力推动部署支持、全体干部员工的信任和配合支持，我们什么也干不成。

另外，秦川机床和法士特均为高端装备制造类企业，且具有产业链的上下游关系，能够形成产业链协同效应。两家企业以产业链、创新链、价值链为纽带，建立起“秦川-法士特”战略协同、资源共享机制。一方面，通过理念、管理、创新输出，把法士特的成功经验带到秦川机床，实现融合发展。另一方面，通过产业链上下游的无缝对接，法士特及其配套体系成为秦川机床新技术、新产品中试、验证的高端基地，并为秦

川机床在行业进入“存量时代”开辟了巨大的增量市场。

《中国经营报》：2020年，秦川机床斥资4.29亿元收购陕西法士特沃克齿轮有限公司（以下简称“沃克齿轮”）100%股权，收购沃克齿轮后对公司有何影响？

严鉴铂：从法士特的角度来讲，当时是舍不得将沃克齿轮割舍出去的，沃克齿轮是一家跟着法士特一起成长起来的法士特集团全资子公司，不仅有很强的盈利能力，而且他们的团队都很年轻，有着过硬的技术。

之所以收购沃克齿轮，是因为秦川机床布局了工业机器

人关键核心零部件精密减速器业务，在精密齿轮生产加工方面，沃克齿轮在设备能力、工艺水平、质量控制、生产成本等方面都更有优势。收购沃克齿轮，是秦川机床向下游产业链的延伸，形成了与公司主机业务从研发、试制到改进升级的快速客户体验反馈机制，提高了主机产品升级质量和速度。同时沃克齿轮稳定良好的经营水平，能够对提升秦川机床盈利水平做出贡献。事实证明，此举是成功的，秦川机器人减速器发展质量和水平快速提升，现在产品供不应求。

突破，大力发展工业母机且排到第一位，再加上，在陕西省梳理了23个产业链中，将机床产业链放在首位，陕西省主要领导作为链长亲自抓，秦川机床作为链主单位。可以说，现在是在举全国之力推动机床行业发展，在国家和地方政府的大力支持下，我相信，假以时日，将会结出硕果。

机床行业大概10年一个周期，我认为，未来10年是机床行业发展的黄金周期，一是国家从加工中心、工业机器人关节减速器、螺旋磨床和齿轮加工刀具等产品已具备上下游高端制造的要求。

8月19日国务院国资委的会议有提到我们要进行核心技术的

讲，他们在制约我们的同时，也间接地帮助我们产业通过产业链部署创新链，通过创新链布局产业链，久久为功，不断地提升。

事实上，国产设备并没有那么糟糕，虽然在核心技术方面与西方制造强国还存在着一定的差距，但是差距在逐步缩小，个别领域已成功赶超。就拿秦川机床来说，近些年先后突破了一批关键技术，研发了一批核心产品，高精高效蜗杆砂轮磨齿机、五轴铣车复合加工中心、工业机器人关节减速器、螺旋磨床和齿轮加工刀具等产品已具备上下游高端制造的要求。

8月19日国务院国资委的会议有提到我们要进行核心技术的

老板秘籍



如何用一年的时间扭亏为盈？

1

发展战略明确之后，班子又着手重塑集团总部的管理架构，过去集团总部职能不清晰，集团对子公司的管控效果不理想，几个业务板块，各自为政，资源不能统一配置，难以形成集团合力。重新梳理定位了集团总部的职能后，集团主要管战略、文化、风险控制、重大人事调整、运营质量，其他的放开让各子公司、各部门去做。集团各职能部门强化服务职能，各司其职，权责明确，奖惩到位。

2020年精简中层以上干部118名，精简率25.4%，干部人均年龄降低3.16岁。一批优秀的80后、90后进入各级管理层，形成了“能者上、庸者下”的干事创业氛围。解决了秦川机床机构复杂、权责不清、冗员过多、人浮于事的积弊。

除此之外，我们还加大“压减”力度，清理非主营、低效、无效资产，完成了40户僵尸亏损企业的压减治理。

如何看待当前机床行业的市场格局？

2

现在机床行业的竞争格局是，低端市场国内混战，中高端市场与合资企业拉锯，高端市场由外资企业把持。高端机床的核心竞争力体现在关键核心技术的传承与创新，需要长期的坚守，需要时间的积淀。国产机床与国外机床的差距，主要表现在精度、效率、可靠性方面，当然还存在一些急需填补空白的“卡脖子”短板。

现在西方发达经济体，一直想方设法阻止中国的发展，但是中国自立自强的能力远不是他们可以阻止的，他们的阻挡只是让我们走得慢一些。从另外一个角度来讲，他们在制约我们的同时，也间接地帮助我们产业通过产业链部署创新链，通过创新链布局产业链，久久为功，不断地提升。事实上，国产设备并没有那么糟糕，虽然在核心技术方面与西方制造强国还存在着一定的差距，但是差距在逐步缩小，个别领域已成功赶超。

深度

改革者严鉴铂

同时掌管两家国资控股上市公司（秦川机床与法士特），这在国内资本市场并不多见。在秦川机床连续亏损两年的背景之下，严鉴铂临危受命履新秦川机床董事长。能否力挽狂澜，带领秦川机床扭亏为盈，在严鉴铂执掌秦川机床时被外界多次质疑。

事实证明陕西省为秦川机床选择了一位优秀的“掌舵者”。严鉴铂履新秦川机床首个财年，即2020年就实现了扭亏为盈，2021年上半年，秦川机床业绩更是达到了历史最高水平。

与严鉴铂的专访，经过三次沟通，最后定在了9月1日上午8点30分。按照约定时间《中国经营报》采访组准时来到了秦川机床厂区，彼时的严鉴铂已经投入工作。“严总有件事情需要处理一下，你们稍等一会儿。”负责对接记者的工作人员称，严总一般会早到，处理一些比较急的事情，希望理解。大约一刻钟的时间，严鉴铂处理完了手头工作，来到会议室。头发一丝不苟，身穿浅蓝色工作服，记者对于严鉴铂的第一印象，感觉有一种军人气质，很务实。

简单的寒暄之后，对于严鉴铂的专访步入正题。或许是为了方便记者记录，严总的语速不快，且吐字清晰，对国内、国外的机床企业了如指掌，也特别了解行业中的各种规则。为了方便记者对机床行业的理解，他会举一些例子来诠释。

由于是技术出身，严鉴铂特别喜欢讲一些关于技术方面的事情。他告诉记者，1984年大学毕业之后，他就进入陕齿（法士特前身）工作，对自己本来的定位是技术人员，但是阴差阳错，最后搞了管理，而且还搞得不错。严鉴铂笑称，自己是无心插柳成荫，随着工作的需要，最后被推到了目前的位置。

“企业的发展要融合到国家战略当中去。”严鉴铂告诉记者，机床行业是个细分领域，要做就要做精、做尖，尤其是能够攻克一些国外企业“卡脖子”的技术。但另一方面，他也不否认，目前我国机床企业与国际顶尖机床企业存在一定的差距。“有差距，我们就要缩小差距，秦川机床的目标不是与国内企业竞争，而是要做到国际一流，逐渐实现进口替代。”

务实的性格也表现在企业管理中。严鉴铂认为，秦川机床与法士特作为上市公司，有几个原则要把握住，第一就是不要弄虚作假，要实事求是。“上市公司本身制度就很规范，也是透明的，既然是透明，那就透明的干。”严鉴铂认为，打铁还需自身硬，积淀、学习这些都是必须的。

本版文章均由本报记者王金龙、王登海采访