

声音

争做全球领先的高铁零部件供应商

访华铁股份董事长宣瑞国

交通强国、铁路先行。近年来,中国铁路网络不断完善,城市轨道交通建设如火如荼,运输效率不断提升,轨道交通为畅通中国国民经济循环奠定了坚实基础。

截至2022年6月,中国铁路营业里程达到15.2万公里,其中高铁4.1万公里;地铁里程超过7200公里。在这背后,众多的轨道交通配件供应商是保证中国庞大轨道交通网络运输安全,车辆快速平稳、

多品类发展应对市场下滑

未来,华铁股份在列车制动、大空调和车门大修等方面都会有比较大的发展。兼并收购作为公司战略,我们会持续保持。

《中国经营报》:2020年以来,受疫情影响,全国铁路客流和城市轨道交通客流都下滑严重。疫情对公司业务影响如何?

宣瑞国:疫情造成铁路旅客客流下降,列车行驶数量下降已近三年,这对华铁股份的业务有一定影响。但总体来讲,华铁股份是一家多品类的轨道交通车辆零部件供应商,公司在目前市场增长缓慢,甚至出现下滑情况下,采取了一些灵活经营策略。

例如,华铁股份在持续进行品类扩张。2021年华铁股份收购湖南博科瑞新材料有限责任公司(简称“湖南博科瑞”),今年又收购了山东嘉泰交通设备有限公司(简称“山东嘉泰”)剩余49%股权,这些有扎实基础的行业配件领先企业,弥补了行业下滑给公司带来的影响。

同时华铁股份也利用行业低潮,积极开拓各个铁路局集团公司售后维保市场。此外,我们也特别关注正在迅速发展的城市轨道交通市场,并在其中积极布局,把华铁股份在高铁车辆配件产品布局延伸到如地铁、轻轨领域,这将给企业经营带来持续性成长。

《中国经营报》:华铁股份在轨

布局列车零部件后市场

我们会积极在海外进行兼并收购,进行产品研发、市场开发,进一步拓展我们市场总量,使华铁股份成为国际级高铁车辆零部件供应商。

《中国经营报》:未来10年,您整合旗下国内外轨道交通零部件产业的目标是什么?

宣瑞国:我们企业发展与中国高铁引进、消化、吸收,到实现轨道交通零部件国产化的步伐同步。在最初的10年,我们主要业务对象是中国中车,特别是中国中车的新造业务。现在全国高铁列车保有量已达4300多列,未来可能会达到6000~8000列,甚至更多。列车零部件的后续市场有巨大发展空间。

所以近几年,我们持续围绕各个铁路局集团公司建立服务网点、售后服务中心,加强与最终用户合作,希望在提供稳定可靠产品的同时,增值服务也能给企业带来新助力。

发展国铁业务的同时,我们也积极关注和投入城市轨道交通业务。近期,华铁股份和几个城市的地铁集团将达成战略合作或合资合作。迅速成长的城市轨道交通市场,也给了华铁股份持续发展空间。

中国轨交零部件企业不仅是属于中国的,也是属于全球的。当前

中国铁路市场仍有巨大发展潜力

按照规划,到2035年,全国高铁将达7万公里,与2020年底的3.8万公里相比,15年的时间,增长近一倍,这说明中国高铁仍有巨大发展空间。

《中国经营报》:在您看来,优秀的轨道交通企业应具备哪些特征?

宣瑞国:我觉得轨道交通企业最重要是产品质量。我们所从事的是大规模客运的交通行业,对人的安全有重要责任。中国高铁的安全标准与核电站是相同的。作为一个轨道交通装备制造企业,保证所生产的产品质量和安全,这是第一位的。

第二位是持续的研发能力。过去十几年,中国高铁走过了引进、消化、吸收再创新过程,高铁成为中国亮丽的名片,也成为中国高端制造业的一个旗帜。我们所走过的路,是一个持续科技研发投入的过程。

运行舒适的一块块基石,正是这些企业的不懈努力,构建了中国庞大的轨道交通网。广东华铁通达高铁装备股份有限公司(简称“华铁股份”)即是其中的佼佼者之一。

华铁股份主营业务涵盖轨道交通车辆给排水及卫生系统、辅助电气系统、车身及车端连接系统、空调系统、制动系统、车内设施、大型养路机械等多品类十余种产品的研发、生产、销售及售后服务,是中国

轨道交通高端装备自主创新上的探索、研发和应用具有哪些实例?

宣瑞国:自2004年开始从事铁路客车相关零部件配套,2006年伴随中国高铁提速,先后从日本、德国引进了闸片、电池和给水卫生系统,以及从瑞典引进了烟雾报警系统。2014年实现首列复兴号国产化装车,在过去十多年中,华铁股份在上述领域把完全依赖外商的零部件组装业务全部实现了国产化。

目前,华铁股份对这些高铁零部件的国产化能力已达到100%,所有零部件的软、硬件在中国研发、设计及生产。例如,给水卫生 DTC 控制系统(数字式卫生间控制器),作为一个数据采集、控制、通信、健康诊断等多功能高度集成的电子系统,需要考虑车辆环境的地域温差、冲击振动,尤其是车辆复杂的电磁环境对设备的影响,通过对产品不断研发和反复的验证,装车产品全部满足现车工况要求,应用效果超过国外同类型产品。

同样电池部件也是经过10多年发展,实现 BMS (Battery Management System, 电池管理系统)系统和电池系统在线维修、维护,全生命周期监测。

中国高铁运营里程超过4万公里,占全球高铁总里程的3/4,中国中车已成为全球最大的高铁总成车辆制造商,巨大的中国市场一定会培育出全球规模的轨道交通车辆零部件运营商。

我们会积极在海外进行兼并收购,进行产品研发、市场开发,进一步拓展我们市场总量,使华铁股份成为国际级高铁车辆零部件供应商。

《中国经营报》:华铁股份旗下各个企业在5G+工业互联网和工业4.0数字化方面,具体有哪些探索?在智能制造领域有哪些应用?

宣瑞国:这主要体现在两个方面:第一,我们现有的主力工厂青岛亚通达和山东嘉泰,生产过程都已实现数字化,并充分使用 ERP (企业资源计划), MAX (3D 建模) 等先进软件,以规范和指导生产全流程。在生产装备、测试工具等方面,我们都采用了数字化设备,确保生产质量全程监控。

第二,我们在给水卫生、电池和座椅这三个产品的市场占有率非常

科技领先是中国高铁未来长期发展的火车头。

我们零部件企业作为中国高铁供应链当中的重要环节,过去10年中,在研发方面我们一直不遗余力,实现了全部的国产化,更在原有国外引进技术的基础上,实现了全面的技术提升,保证了中国高铁弯道超车。

最后一个方面是所有企业的共性特点,就是增长的动力。中国运营着全世界3/4的高铁里程,中国中车已经是全世界最大的高铁总成商,它的规模超过了全球第二、第三和第四大整车装备制造商的总和。在这一背景下,作为轨交零部件制造商,

国家铁路集团有限公司(简称“国铁集团”)和中国中车股份有限公司(601766.SH,简称“中国中车”)的重要供应商。

中国轨交零部件企业如何“走



《中国经营报》:华铁股份在近两年先后收购了香港通达和山东嘉泰等轨道交通装备制造企业,华铁股份的收入和利润逻辑是什么?

宣瑞国:兼并收购是全球铁路车辆零部件企业一个常见的发展道路。例如全球知名的轨道交通零部件制造商德国克诺尔(Knorr-Bremse)和美国西屋制动(Wabtec)在成长过程中,都曾经历上百次收购,才达到今天几十亿美元的规模。

华铁股份在2016年通过收购香港通达100%股权,开始从传统业务向新兴的高铁车辆零部件业务转型,这次收购也造就了我们未来发

展的基础。

此后,华铁股份又收购了山东嘉泰及湖南博科瑞51%股权。在这一过程中,我们顺利实现了品类扩张。现在我们有20多种产品,其中给水卫生、电池和座椅产品是国内高铁零部件企业中无可争议的龙头。我们通过与全球最大的轨道交通零部件公司美国西屋法维莱合资,引进了8种关键产品技术,经过几年发展,已陆续获得产品资质。

未来,华铁股份在列车制动、大空调和车门大修等方面都会有比较大的发展。兼并收购作为公司战略,我们会持续保持。

们确定了三个战略:第一是为中国市场带来增量;第二是中国的管理优化企业成本;第三是中国制造提高BVV的全球竞争力。这三个战略目标在过去5年中得到了充分的落地。

此外,我们通过降本增效、加强管理、减少库存、增加现金流等措施,提升了BVV的整体经营效益。虽然在2020~2022年,我们也受到了疫情的影响,但在疫情之下,我们成功地保证了整个工厂持续开工。中国业主所采取的应对疫情措施获得了BVV管理成员和工会的充分拥戴。

对于第三个战略目标,即把BVV高铁轮对的技术转移到中国生产,利用中国生产的成本优势,扩展BVV的全球竞争力。目前,我们计划在国内建立一个本地轮对工厂,全套引进德国设备。未来,BVV将在中国和德国同时拥有两大生产基地。

我们相信未来 BVV 的业绩会持续增长,成为全球第一的先进轮对制造商。

作为零部件企业,我深刻地感受到铁路行业对于安全的重视和监控是无与伦比的。尤其是高铁车辆,对每一个零部件质量监测都非常严格且细致。中国的铁路零配件安全标准是全球最严格的,这对包括BVV在内的全球供应商都是压力,也是带领行业提升安全水平和管理水平的动力。

出去”?后疫情时代,轨道交通配件企业增长点在哪里?优秀的轨道交通装备企业应具备哪些特征?……针对这些问题,《中国经营报》记者专访了华铁股份董事长宣瑞国。

例如,华铁股份在持续进行品类扩张。2021年华铁股份收购湖南博科瑞新材料有限责任公司(简称“湖南博科瑞”),今年又收购了山东嘉泰交通设备有限公司(简称“山东嘉泰”)剩余49%股权,这些有扎实基础的行业配件领先企业,弥补了行业下滑给公司带来的影响。

同时华铁股份也利用行业低潮,积极开拓各个铁路局集团公司售后维保市场。此外,我们也特别关注正在迅速发展的城市轨道交通市场,并在其中积极布局,把华铁股份在高铁车辆配件产品布局延伸到如地铁、轻轨领域,这将给企业经营带来持续性成长。

《中国经营报》:华铁股份在近两年先后收购了香港通达和山东嘉泰等轨道交通装备制造企业,华铁股份的收入和利润逻辑是什么?

宣瑞国:兼并收购是全球铁路车辆零部件企业一个常见的发展道路。例如全球知名的轨道交通零部件制造商德国克诺尔(Knorr-Bremse)和美国西屋制动(Wabtec)在成长过程中,都曾经历上百次收购,才达到今天几十亿美元的规模。

华铁股份在2016年通过收购香港通达100%股权,开始从传统业务向新兴的高铁车辆零部件业务转型,这次收购也造就了我们未来发

展的基础。

此后,华铁股份又收购了山东嘉泰及湖南博科瑞51%股权。在这一过程中,我们顺利实现了品类扩张。现在我们有20多种产品,其中给水卫生、电池和座椅产品是国内高铁零部件企业中无可争议的龙头。我们通过与全球最大的轨道交通零部件公司美国西屋法维莱合资,引进了8种关键产品技术,经过几年发展,已陆续获得产品资质。

未来,华铁股份在列车制动、大空调和车门大修等方面都会有比较大的发展。兼并收购作为公司战略,我们会持续保持。

们确定了三个战略:第一是为中国市场带来增量;第二是中国的管理优化企业成本;第三是中国制造提高BVV的全球竞争力。这三个战略目标在过去5年中得到了充分的落地。

此外,我们通过降本增效、加强管理、减少库存、增加现金流等措施,提升了BVV的整体经营效益。虽然在2020~2022年,我们也受到了疫情的影响,但在疫情之下,我们成功地保证了整个工厂持续开工。中国业主所采取的应对疫情措施获得了BVV管理成员和工会的充分拥戴。

对于第三个战略目标,即把BVV高铁轮对的技术转移到中国生产,利用中国生产的成本优势,扩展BVV的全球竞争力。目前,我们计划在国内建立一个本地轮对工厂,全套引进德国设备。未来,BVV将在中国和德国同时拥有两大生产基地。

我们相信未来 BVV 的业绩会持续增长,成为全球第一的先进轮对制造商。

作为零部件企业,我深刻地感受到铁路行业对于安全的重视和监控是无与伦比的。尤其是高铁车辆,对每一个零部件质量监测都非常严格且细致。中国的铁路零配件安全标准是全球最严格的,这对包括BVV在内的全球供应商都是压力,也是带领行业提升安全水平和管理水平的动力。

最后一点,中国铁路人是非常进取的。按照规划,到2035年,全国高铁将达7万公里,与2020年底的3.8万公里相比,15年的时间,增长近一倍,这说明中国高铁仍有巨大发展空间。

老板秘籍

疫情对公司业务影响如何?

疫情造成铁路旅客客流下降,列车行驶数量下降已近三年,这对华铁股份的业务有一定影响。但总体来讲,华铁股份是一家多品类的轨道交通车辆零部件供应商,公司在目前市场增长缓慢,甚至出现下滑情况下,采取了一些灵活经营策略。

例如,华铁股份在持续进行品类扩张。2021年华铁股份收购湖南博科瑞新材料有限责任公司(简称“湖南博科瑞”),今年又收购了山东嘉泰交通设备有限公司(简称“山东嘉泰”)剩余49%股权,这些有扎实基础的行业配件领先企业,弥补了行业下滑给公司带来的影响。

同时华铁股份也利用行业低潮,积极开拓各个铁路局集团公司售后维保市场。此外,我们也特别关注正在迅速发展的城市轨道交通市场,并在其中积极布局,把华铁股份在高铁车辆配件产品布局延伸到如地铁、轻轨领域,这将给企业经营带来持续性成长。

华铁股份的收购、并购逻辑是什么?

华铁股份在2016年通过收购香港通达100%股权,开始从传统业务向新兴的高铁车辆零部件业务转型,这次收购也造就了我们未来发展的基础。

此后,华铁股份又收购了山东嘉泰及湖南博科瑞51%股权。在这一过程中,我们顺利实现了品类扩张。现在我们有20多种产品,其中给水卫生、电池和座椅产品是国内高铁零部件企业中无可争议的龙头。我们通过与全球最大的轨道交通零部件公司美国西屋法维莱合资,引进了8种关键产品技术,经过几年发展,已陆续获得产品资质。

未来,华铁股份在列车制动、大空调和车门大修等方面都会有比较大的发展。兼并收购作为公司战略,我们会持续保持。

深度

家国情怀促企业发展 基业长青

从2005年7月起中国内地首条设计速度350千米/时的高铁开工建设,至今中国高铁产业已走过17年。在这17年中,中国高铁实现了从“追赶者”到“领跑者”的跨越。截至2021年底,全国铁路运营里程突破15万公里,其中高铁超过4万公里。

近年来,中国的铁路人持续深化高铁自主创新,形成了涵盖时速160、250、350公里等不同速度等级,适应高原、高寒、风沙等各种运营环境的复兴号系列产品。以复兴号为代表的中国高铁成为一张亮丽的国家名片。

众多的高铁零部件供应商也抓住机会,迅速扩大市场,伴随着中国高铁一起成长。宣瑞国和他的华铁股份在20多年的时间里,多次落子,每次时机都恰如其分。

2011年,受“7·23”甬温线动车事故影响,铁路投资大幅降低,业内唱衰中国高铁的声音络绎不绝。但宣瑞国仍坚定看好中国高铁市场发展,选择在2012年收购青岛亚通达。经历了低谷之后,2013年伴随着中国高铁建设的复苏,青岛亚通达的发展也进入快车道。

收购德国企业BVV的故事如出一辙。由于轻视中国高铁用户的需求,2016年BVV在中国甚至全球的业务都陷入低谷,濒临破产。正是在这个时候,宣瑞国抓住机会,带领团队一举完成收购。BVV成为中资企业后,快速而灵活地适应了中国市场,业绩节节攀升。

创新、冒险与坚持是企业家的本能,宣瑞国是一个天生的创业者。在一次次落子成功的背后,是对行业敏锐的观察和果敢的抉择。

采访中,记者感受到宣瑞国作为企业家深深的家国情怀。他将企业发展同国家与民族命运紧密结合在一起,这既能破解企业发展过程中的现实困境,又能在无形中影响企业员工的精神追求。这种隐形力量促进企业发展使其基业长青。

(本版文章均由本报记者孙丽朝路阳采写)