

## 哈尔滨锅炉厂、汽轮机厂、电机厂因最近的能源紧缺重新得宠,但面对电力市场 500 多亿元的大蛋糕却有点气滞腹胀

### “三大动力”为何消化不良

本报记者 倪伟龄

长期饱尝电力市场饿汉之饥的哈尔滨“三大动力”企业,今年可谓沾尽了全国能源紧缺的“光儿”,市场好得直“冒漾”,将一个一筹莫展的低头仅转瞬间变成踌躇满志的少年郎。

不信你看,以“三大动力”为代表的我国水电、火电、核电主辅机及舰船动力生产等居大型设备制造业旗舰方阵的哈尔滨电站设备集团,今年火电任务为 1000 万千瓦、水电 200 万千瓦,上半年已完成销售额 36.7 亿元,全年可望突破 70 亿元,明年任务饱和还将加码飙升至 1500 万千瓦,力争实现销售目标 100 亿元。了得的是背后还有个今年已签好 500 多亿元合同的大盘子供其“得肥”,任务量现已排到 2007 年,令人眼馋不已。“敢情儿”啊!等着拿货的性急者找到市长、省长批条子、打电话,以保无虞。真是好久好久没这么爽快了,好久好久没这么风光了!市场简直好得不得了哟。

可一顿风卷残云的饕餮大餐之后,“三大动力”等企业顿觉胃肠隐隐作痛,气滞腹胀。这不,问题来了——设计技术人员几乎星期天不休息,日夜连轴转也赶不上“趟儿”,技工们忙得三班倒仍缓解不了各级主管迫于急催供货压力的紧张神情。面对电力市场趋热而至 500 多亿元的大蛋糕和捉襟见肘不足百亿元加工、配套的年产能,“三大动力”不得不按先来后到的顺序“排号”供货,以应市场骤变。而在企业内部,令人堪忧的人机大战正弥漫着“弓满弦将断、剑锋刃易折”的“透支”硝烟,产业结构、技术设备及供、产、销体系突然受到前所未有的冲击,令其关节阵痛的还有,今年拼命抢到手

的市场份额,利润才 4000 多万元。对此,更有高层管理着掐指算了一笔账,以“三大动力”为代表的哈电集团现有净资产 30 多亿元,利润尚不足 5000 万元,干脆提出还不如将资产抵押给银行吃利息划算。与低效能一同连襟的低利润此时也正深深困扰着“三大动力”。除此,依靠配套经济带来的烦恼还远不止于此。等等这些市场转型后,企业技术、效率、产能等满足不了需求,由消化系统阻滞、阵痛引发的诸多不适症一时间迸发了。

再来看看“三大动力”是如何摆脱吃不消之窘迫境地的。除了人机鏖兵,为保合同而战及降成本、增效益、抓管理、挖掘人的潜能这些常规打法外,目前“三大动力”手中打出最硬的一张牌,恐怕就数实行社会分工协作、以补能力不足之忧;以主辅分离之法,减轻企业负重劳师之苦。迄今,为“三大动力”加工配套企业已呈世界性分布态势,日本“东芝”、“三菱”为其生产叶片、气缸、转子;韩国“斗山”集团及欧美制造业巨头也在啖利中分得一杯羹,将气缸、转子这类高技术含量、高附加值的市场份额伺机大把揣进兜儿里;与此同时一起争吃蛋糕,为之加工主、辅件的国内企业更是多如牛毛,像“一重”、“二重”、“大重”、“上重”、“哈工大”、“哈尔滨风华机械厂”等多达 706 家,近 90% 的配套加工市场分布于黑龙江以外的其它省市。这强势产业链的延伸,无疑拉动了相关业态的发展,但从另一个角度看,也实乃力不从心,不得不让出一块利润空间,弥补技术、设备不足,而摊薄成本的无奈之举,仅黑龙江省今年就可承揽 10 亿元

以上加工配套的市场份额, 流走其它省市的“肥水”计达几十亿元。除此, “三大动力”还将非核心产品的岗位人员剥离分流, 像将运输等部门彻底精简, 以达“瘦身减肥”之效。

这些急药似乎暂缓了“三大动力”眼前的阵痛, 可病根未除, 积压心头那产能乏力, 效率欠佳的乌云仍挥之不去。那么, 身处市场转型之变的“三大动力”面临结构调整之痛所引发的消化不良综合不适症, 其病根儿究竟在哪里呢?

且看, 就目前而言, “三大动力”用于工业技术、设备的投资明显不足, 今年仅添置一台大型机电转子加工设备。纵观东北地区, 上半年沈阳工业投资增长超过 60%、大连为 42%, 长春增长也超过 35%, 而哈尔滨工业投资增长幅度则仅为 15%。全国是“过热”, 而哈尔滨却“偏冷”! 再以大连重型机械厂为例, “大重”的调整改造得到政府全力支持, 用于置地投资多达十几个亿, 并增添了新设备, 采取了全新机制, 以市场为导向调整产业结构, 企业形成大机件加工和高新技术配套生产强大产能的核心竞争优势。试问, 在关键部件、关键工序, 若没有先进技术、设备做支撑, 企业拿什么形成以先进技术为重要特征的核心竞争力? 而缺乏核心竞争力的企业, 其结构、产能、效益、利润怎么能实现最佳化和最大化? “三大动力”如此, 其它任何企业也都概莫能外。

“三大动力”消化不良综合不适症的另一病根还在于, 电力设备制造行业特性是融技术密集型 and 资金密集型于一体, 而目前为“三大动力”加工、配套的 700 多家企业, 鲜有像“大重”那样“够格”, 可承制技术、质量要求高的大型精密机件。大多数企业是呈松散型分布, 以自由加工式的生产方式为主, 加工区内缺乏核心龙头企业, 形成不了强力的加工、配套产能及核心竞争力, 因此也无从谈及核心利润。如此看似人多势众的加工配套企业集群, 实质上很多企业都是有规模没效益, 有产量没产能, 成为藉“三大动力”之名庇荫下的噬利一族。依靠如此这般消化系统, 你胃不疼才怪呢!

“调理胃肠”还须求变“化淤”

像“三大动力”这样典型的大型国企在市场转型期, 于机遇和挑战并存中所面临的局促及窘迫, 在东北具有广泛代表性。

从表象看是技术、设备、产能、效率、配套满足不了市场需求等问题, 实际上核心问题是企业结构之痛所带来的浮躁和困惑。“三大动力”怎样由过去单纯追求数量、进度, 向兼顾效益、质量, 增强市场核心竞争力方面转换, 增强胃肠“消化”功能? 这其中结构调整是牵一发而动全身的关键之举, 而调整改造首先要从实际出发, 辩证地处理好增量和存量的关系。

在企业调整结构、推进产业升级和技术创新方面采取“增量推动, 存量配合”的策略, 就是要以多种投入方式配合, 凭借新投入的增量资产, 建设具有高技术含量及先进功能的生产技术设施, 实现功能优化, 促使旧产业结构发生根本变化。适时加大对高新技术、先进设备的增量投入, 激活存量资产、优化资产结构的效率, 进而增强企业的核心竞争力, 是“三大动力”对症下药、“调理胃肠”, 在市场中首要采取的治本之策。与此相策应“三大动力”当务之急是在嬗变的市场中, 像上海那样聚拢周边中小企业资源, 形成“长三角”制造业强势加工产业区, 而不失时机地迅速整合零散加工配套企业资源, 主动配合政府出台的新举措, 以哈尔滨为轴心, 形成大件协作加工基地; 高新技术配套基地及中型件机械加工基地等专项供货的专业加工区。构建以质量、效益为主, 新的产业结构链条, 乘势实现体制创新和结构转型, 进而提高产能配套加工效率, 增强肌体“舒胃健脾”的“消化”能力。除此, 国家在东北老工业基地调整改造中, 应加大对“三大动力”、“燃气轮机”、“超临界”、“超超临界”等国家重点建设项目的支持力度, 这亦是一味帮助消化的“中成药”。

“三大动力”如何在市场机制、结构转型的阵痛中, 应对产能、效益提出的挑战? 这无疑是在传统产业上的一次惊险“蹦极”, 需要勇于尝试创新的胆略和那种处变不惊, 以变应变的市场观念。记者在调查中发现, “三大动力”之所以消化不良, 更重要的原因是企业管理层还厮

守着求稳怕变的旧制,认为能源电力市场好光景是政策导向所至,不过三、五年。资产投入、调整改造成本大大,以后市场若陡变,岂不赔本?由此看来,根治“消化不良”综合不适症尚

需“辩证施治”,先要斩断自我头脑中束缚观念的“戈蒂恩结”,方可“祛根儿”。这也许是患类似“三大动力”消化不良诸症的国企首先要目服的一剂苦口良药吧!