

创新,驱动内涵发展

——南车洛阳机车有限公司创新发展之路

你知道吗?有这么一个企业在为中国轨道交通的蓬勃发展默默贡献力量。

你知道吗?除新型动车组列车外,在全国铁路上奔驰的火车头,4辆中至少有1辆是由南车洛阳机车有限公司(以下简称洛阳公司或公司)检修的。

你知道吗?今年4月初被中国政府网、央视新闻联播报道,被新华网、人民网、《人民日报》(海外版)刊载的《大秦铁路3万吨组合列车试验成功》新闻中所写的HXD1型牵引机车就是由中国南车制造、由洛阳公司检修的。

1 商业模式创新开辟市场蓝海

镜头把我们拉回到2010年。刚刚经历金融危机装备制造业,再次深陷后危机时代的泥潭,市场需求严重不足,沉痾积弊乘势浮出,敢问路在何方?这是一个企业不甘与挣扎的天问,更是聚力寻求突破的呐喊。

正如华为总裁任正非在《华为的冬天》中所言,居安思危绝非危言耸听,做企业如逆水行舟,不进则退。洛阳公司站在历史的十字路口,肩负的责任不容推却,唯有紧跟铁路牵引装备更新步伐,才是开辟广阔蓝海的不二抉择。

新的探索总是充满变数和艰辛。洛阳公司为尽快打开和谐机车二年检市场的广阔蓝海,在中国南车的统一领导下,几经努力游说行业主管部门,创新商业模式,与全球最大的

你知道吗?作为现代交通路网骨干线路地铁的日常轨道检测“医生”,被上海地铁公司亲切地称为“大黄蜂兄弟”的高端轨道综合检测车是由洛阳公司研发制造的。

南车洛阳机车有限公司是中国南车股份有限公司旗下的一级子公司,下辖洛阳和襄阳两大机车检修基地。经过多年的发展,公司具备年检修900台传统内燃和电力机车、大功率交流传动和谐机车、高端铁路维保装备整机及机车关键部件批量制造能力,已成为我国最大的铁路机车维保与服务企业和新兴的铁路维保装备制造企业。

2013年,公司以营业收入和净利润增长连续3年超过20%,跨上20亿元新台阶的成绩完美收官;销售收入和净利润相比“十一五”分别增长75%和88%。这份满意答卷对于“十一五”期间还在盈利线上挣扎的洛阳公司显得弥足珍贵。业绩科学、健康、高速增长使全体员工倍感自豪的同时,也让他们分享着企业快速发展结出的丰硕果实,人均收入相比“十一五”末期增长了52%。同时,公司在中国南车内部也创造了连续3年资产经营责任制考核评价A级和连续2年获得中国南车“管理创新”一等奖的纪录。



公司和谐型电力机车检修基地整体规划鸟瞰图

2 营销模式创新稳固既有市场

沈阳的冬天滴水成冰,逼人的寒气中却走来了一群身着中国南车工装的洛阳机务人,他们上机车、下地沟,用户想到的他们做到了,用户没有想到的他们提前想到了,确保了交付用户的机车实现最佳运行状态。这是洛阳公司从生产一线、质量检查部、技术中心抽调的技术骨干,专门针对路局用户特殊需求开展的专项特色服务。

2011年、2012年、2013年,作为公司传统优势的既有内燃机车、既有电力机车检修市场,机车检修总量连续几年以10%的速度递减。对此,公司执行董事、总经理王官成指出:“既有机车检修作为公司核心业务,是解决今天生存的问题;和谐机车检修作为增长业务,是解决明天吃饭的问题;高端铁路维保装备制造作为种子业务,是解决公司未来发展的问

题。所以,对于三大基本业务我们都必须投入足够的资源和精力给予关注和培育,以实现公司总体经营的持续稳定。”

领导者的眼界与胆识决定了企业的未来。公司在“十二五”规划中确立了“拓展三大基本业务,积极寻找和培育新的业务增长点”的业务发展目标。围绕三大业务,公司在全面分析市场形势和竞争对手的基础上,积极创新营销策略,逐步实现了从“产品营销”向“战略营销”的转型,确保在和谐机车检修市场快速成长的同时不滑坡、稳市场。

深耕精耕既有机车检修市场成为全员共识。为此,公司策划实施了副总经理级领导“2+1”营销辅助机制,即在高管副职工作分工的基础上,每人再负责两个铁路局和一

个地方铁路大客户,定期与客户进行沟通交流,以利于对客户提出的要求和建议及时反馈和整改。针对“三多”(在保质期内机车多,客运机车多,发生机破临修多)的局段客户,公司成立了专项服务组上门对客户进行一对一服务,进一步提高了客户满意度。同时,公司专门制订了双节、两会以及春运、暑运的专项服务方案,全力做好各项售后服务工作,确保铁路运输安全,通过一系列措施的实施,拉近了公司与客户的距离,有效促进了公司客户满意度提高。公司在2013年下半年国铁机车大修行业综合排名中位列第一。在2013年两次国铁招标中,公司共计中标机车324台,市场占有率达25.6%,再创历史新高,同时地方铁路机车市场占有率稳定保持在50%以上。



公司制造的朔黄铁路综合检测车

3 思想观念创新编织制造梦想

2013年11月7日,网上一则《洛阳造“铁路医生”结缘香港》的通讯报道引得国内外主流媒体纷纷转载。

通讯中这样写道:“偌大的车间里,十几名身着蓝灰色制服的工人有条不紊地忙碌着,他们眼下忙乎的,跟以往任何一个活儿都不一样——一台用于‘诊断’广深港高铁线钢轨‘伤情’的特种车,正在他们手里慢慢诞生。前不久,中国南车股份有限公司(以下简称中国南车)宣布,香港铁路公司一项名为‘港铁861D’的项目,正式交由南车洛阳机车有限公司打造,这标志着我国钢轨探伤车第一次踏出大陆。”

历史的车轮总是滚滚向前,在这个车轮下多少企业犹如大浪淘沙,消失在人们曾经的记忆里,唯有不懈追求的企业才能在艰难砥砺中历久弥新。

洛阳公司虽然历经4次大的产品转型升级,

但始终围绕机车检修做文章,由于检修事业更多技术、市场依赖于人,造成企业往往困于低附加、高能耗、利微的尴尬局面。制造,必须涉足制造!只有这样才能培养起自己的设计技术团队,才能更好地锻炼员工队伍,才能掌控市场。公司高管团队提出:“破解这些问题需要我们进一步转变思维模式,从传统的注重规模和产量的检修生产型企业向更加注重质量和效益的价值创造型企业转变。”

不变的是客观现实,转变的是思想观念。立说立行、说干就干,公司以高端铁路维保装备制造作为突破口,因为这是沉淀了几代洛阳机务人的厚积薄发,是勇者担当的爱企情怀。洛阳公司最先给铁路维保装备的知名企业做产品配套,并在数年的市场摸爬滚打中积累了雄厚的制造实力。细细数来,公司在铁路维保装备制造制造业中默默无闻到2010年后的异军突起,经历了由车辆分包商到联合供应商、再

到整车集成商的完美过渡。2010年至今,公司成功研制了上海地铁探伤车、广州地铁探伤车、朔黄铁路综合检测车、朔黄铁路钢轨探伤车等,并交付用户使用。目前,公司正在研制的香港地铁钢轨探伤车,实现了境外业务“零”突破,成为行业内具备整车集成能力的高端铁路维保装备整体解决方案供应商。

2014年4月21日,搜狐网、新浪网、凤凰网等纷纷报道,公司2010年为上海申通地铁公司制造的地铁探伤车,4年来共开行1万公里,为上海地铁累计排除1000多处轨道病害。

基于公司制造高端铁路维保装备的优异表现,洛阳公司2014年5月在该地铁公司再斩获2台订单,北京、深圳等地铁市场正在拓展。2014年5月9日,公司参加在北京举办的国际轨道交通展,一经亮相就引起业内瞩目,目前已有国内外不少客商表达了合作意向。



公司正在制造的香港地铁钢轨探伤车设计图

4 运营管理创新支撑企业价值创造

企业竞争的表现是产品,内核是基于企业文化的运营管理体系。洛阳公司充分发挥与株机公司搭建的修造一体化联合优势,全面提升了株机公司的先进技术和管理经验,搭建了接轨株机公司的整车集成平台、质量管控平台、采购平台、专业化集中修平台、员工成长平台和联合服务平台等,有效提升了公司的管理水平。公司稳步推进和谐机车关键零部件专

业化集中维修基础上的属地化检修;根据和谐机车关键零部件供应商的特点,通过技术转让、合资合作、属地自修、协作检修等不同模式,加强与厂区分制企业开展合作,实现了改制企业与公司的同步发展,为打造中原百亿轨道交通装备产业集聚区养精蓄锐。

洛阳公司以组织结构、领导管控、管理团队优化为目标,重新搭建了公司“总分模式”的组织架

构,推行管理纵向一体化,进一步优化了各部门的职能设置和人员配置,强化了公司总部运营管控和管理决策作用的发挥。当前,公司以为股东、员工和客户创造最大价值为原则,搭建了战略三角和目标架构体系,进一步明确了公司的使命、愿景、核心价值观以及在战略三角运营管理体系构架内5个不同层级的关注目标和保证措施,成为公司业务发展的内在支撑。



公司转向架生产线

5 全员参与创新激活企业内在动力

创新是一个不可预知的能量裂变,一旦高效驱动,带来的是企业各个环节活力的迸发。

创新氛围带动公司产品研发活力。公司通过自主研发、技术引进和战略合作,独立开展产品研发和制造的能力持续走强。2010年12月,公司获省科技厅批复,建立了河南省机车车辆工程技术研究中心。2013年8月,公司获省发改委批复,建立了企业技术中心。两大中心的建立,为公司开展产品研发和技术研究,推进科技成果转化与产业化,带动机车车辆行业的技术提升和科技进步发挥了不可替代的作用。截至2013年年底,公司拥有有效专利总数216项,其中发明专利7

项,荣获“河南省质量兴企科技创新领军企业”称号。

创新激活公司人力资源动态开发的新模式。公司选择与外部专业培训机构合作,策划实施了涉及公司及中高层干部后备的领导力梯队发展成长培训项目,加快管理团队素质与结构优化步伐;搭建了基于确保企业经营目标体系更好实现的业绩评价与考核体系,有效提升了公司中层及以上管理者的担当精神,确保了公司各项目标的达成。

创新让党建工作更具鲜活的组织张力。创建“五好四强”先进基层党组织,创建品牌党支部和搭建“精益党建”管理体系等工作,使支

部工作不断为中心工作加码助力。公司深入开展以“为民、务实、清廉”为主要内容的党的群众路线教育实践活动,促进了各级领导干部作风转变,密切了党群、干群关系,凝聚了发展合力。“新绿”服务形象打造活动让公司服务品牌在用户中进一步树立。在“春风细雨”般的思想政治工作中,各种思想观念向发展聚合,各种有效资源向发展聚焦,最终凝结成推动企业加快发展的核心竞争力和强大推动力。

始建于1958年的南车洛阳机车有限公司,凭着中原儿女坚韧、执着、包容、开放的创新精神,56年栉风沐雨,始终以进取者的多彩风采鼎立中原。(韩红军 毕忠英 李宝雷)



公司和谐机车检修现场