

“卖产品”更要“卖服务”

——中油济柴从产品制造商向动力服务商的转型之道

■ 陈炜伟 王志

“是做一只‘羊’等着‘喂食’，还是做一匹‘狼’主动‘觅食’？”中国石油济柴动力总厂厂长杨元建这样形容企业在 2011 年面临的“选择”。彼时，杨元建面对的是市场萎缩和总厂陷入亏损的窘境，而给他和企业的选择其实是“别无选择”，唯有痛定思痛，突破转型。

“等市场”陷入困境

中油济柴主要生产内燃机和压缩机，是我国重要的非道路用中大功率内燃机研发制造企业。2011 年以来，中油济柴从坐等市场到开拓市场，从产品制造商向动力服务商的转型取得初步成效。

近年来，我国制造业竞争日趋激烈，机械制造行业步入微利时代，中油济柴也无法独善其身。2011 年开始，总厂出现亏损，旗下股份公司也戴上了“ST”的帽子，企业发展举步维艰。最主要的原因是过度依赖代理商，脱离了用户。“杨元建坦承，由于当时企业 80% 的销售通过代理商运作，用户意见反馈不畅，“坐在家等市场”的心态造成产品与市场的脱节，用户大量流失。

“三大转变”搏市场

关键时刻，中油济柴提出“三大转变”：从依靠单一产品向新产品产业化转变，从传统产品制造商向提供整体解决方案的动力服务商转变，从注重规模发展向突出质量效益发展转变。

“三个转变的核心是围绕市场转，切入点是要成为动力服务商。”中油济柴安全总监、济南柴油机股份有限公司总经理贾胜军说，动力服务商的内涵体现在不仅是卖产品，更要提供整体解决方案；不是一次性买卖，而是相互依存、长期合作；不是拼价格，而是让用户从产品服务中获得优势；不仅满足现有用户需求，更要进一步引导用户需求。

为了实现转型，中油济柴围绕“以用户为中心”，多措并举打造一体化服务能力。这包括了从方案设计、产品配套、制造、发送、安装到技术指导、运行管理、故障处理、维护维修以及人员培训等，为用户提供成套产品和全过程服务。

同时，中油济柴根据用户需求，为用户提供产品选型、配套参数选择、现有产品改进、新产品研发、运行管理措施、日常维护建议等方案设计，提高整体解决问题能力。

“企业光卖产品，是一手交钱一手交货的短期行为，培养不了客户忠诚度；相反，在卖产品的同时卖服务，就与客户建立了长久的



“是做一只‘羊’等着‘喂食’，还是做一匹‘狼’主动‘觅食’？”3 年前，中国石油济柴动力总厂厂长杨元建面对的是市场萎缩和总厂陷入亏损的窘境，而给他和企业的选择其实是“别无选择”，唯有痛定思痛、突破转型。

合作关系。”中油济柴副厂长张心勤说。

转型突围获“双赢”

转型突围，让企业尝到了甜头。张心勤回忆说，2011 年，一家石油企业在尼日尔开采油气资源，但所需的电力极为短缺。中油济柴在获得该公司购买发电机组的招标函后，分析用户需求，认为提供单一发电机组产品并不能满足用户电力需求。为此，企业积极展开研究攻关，适应当地沙尘、高温环境，拿出“一揽子”的电站项目整体解决方案，从单一动力产品扩展成为建设成套电站，获得用户首肯。

从一台产品到“交钥匙”工程，中油济柴发生着变化。这样的变化如同涓涓细流渗透到企业生产经营的各个环节，企业从被动响应用户需求到主动提供解决方案，目前已有不少发动机产品在研发阶段就融入用户的需求，更好地对接市场。

“通过两年来的不懈努力，中油济柴走出了低谷，转型升级工作成绩初显，上市公司去年成功扭亏为盈，总厂整体生产经营步入良性发展轨道。”杨元建说，要继续通过推进向动力服务商的转变，提升销售服务能力、技术研发能力、产品制造能力和内部支持能力，赢得市场和用户。



福建 30 位企业家向同仁发出“创新”倡议

■ 罗本川

近日，福建省不同所有制的 30 位企业家向全省各种所有制企业同仁发出倡议书，倡议弘扬老一辈企业家“敢为人先”精神，敢于担当，勇于作为，努力提高企业科技创新水平，跨越海峡拓展五洲，在竞争中抱团发展，不断提高企业家自身素质，实现企业治理能力现代化。

倡议书说，在福建省省委省政府开展全省工作检查之际，全国企业家活动日暨中国企业家年会也在呼吁“松绑”放权的发源地福建举办，向企业界发出同一个信号：牢记使命，坚定信心，加快发展。面对中央和省省委省政府的殷切期望，面临当前新形势、新机遇、新任务，企业作为市场经济主体、创新主体和投资主体，深感责任更加重大、也更加光荣。为此，向全省企业界同仁倡议：让我们不分地域，不分所有制，共同携起手来，弘扬老一辈企业家“敢为人先”精神，敢于担当，勇于作为，为加快我省科学发展跨越发展交上一份满意答卷。

倡议书说，十八届三中全会提出的“市场在资源配置中起决定性作用和更好发挥政府作用”这一新的战略决策，为企业改革发展指明了前进方向。要用敏锐眼光洞察市场动态，增强市场应变能力，以改革创新为动力，主动调结构、转方式、保生态、求升级、促发展，使企业真正成为市场经济主体。要敢于先行先试，执行统一的市场准入制度，既增强投资风险意识，又提高投资科学水平，使企业真正成为投资决策主体。

根据国家创新驱动发展战略和国际竞争标准，努力提高企业科技创新水平。加强科技力量，加大科技投入，主动与高校、科研机构开展创新合作，开发拥有自主知识产权的新技术、新工艺、新材料和新产品。大企业要在核心技术和关键技术的研发上下功夫，成为创新引领者。

勇于跨越海峡拓展五洲，在闽台两岸和对外经贸合作上取得新突破。要认真总结闽台两岸交流合作的成功经验，拓宽新思路，探索新模式，提高新层次，迈出新步伐。尤其是有条件的企业要勇于跨海赴台投资兴业，在双向投资上取得新突破。同时，打造新的海上丝绸之路，继续挺进五洲四海，大胆参与国际竞争，在对外经贸、科技交流合作上开拓新市场，从而形成根植闽台，枝联两岸，花开亚太，果结全球的对台、对外互动新格局。

积极打破所有制界限，各类企业在竞争中抱团发展。无论国企、民企、台企、外企，无论大中小微企业，都要大胆执行政府出台的改革举措和惠企政策，激发各自活力和创造力，平等竞争，合作共赢。

构建和谐企业，增强企业软实力。要加强企业信用文化建设，恪守诚信经营。在企业内部，使企业成为经营班子团结、劳动关系密切、企业利益共享的温馨家园；在企业外部，依法缴纳税费，确保产品质量，热心公益事业，保护生态环境，使企业成为对国家、对消费者、对社会、对自然负责任的经济实体。

不断提高企业家自身素质，努力实现企业治理能力现代化。面对新形势、新任务、新挑战，必须把提升自身素质和治企能力作为重要课题，学习践行“三严三实”作风，努力提升和谐共赢的价值理念，提升应对市场的战略胆识、提升与时俱进的创新能力、提升整合资源的运作水平，为加快建立完善现代企业制度、实现治企能力现代化夯实基础。

我国大型水电机组进入“中国创造”时代

■ 杨迪

从三峡电站的水轮发电机组单机容量 70 万千瓦，到溪洛渡电站的 77 万千瓦，再到向家坝电站 80 万千瓦的世界纪录，国产大型水轮发电机组实现了单机容量的飞跃，同时我国水电装备业还走出了一条从技术引进、消化吸收再创新，到拥有完全自主知识产权的成功之路。溪洛渡、向家坝电站 26 台机组全部投产运行，标志着我国水电装备业从“中国制造”步入“中国创造”时代。

在溪洛渡电站安装的 18 台 77 万千瓦水轮发电机组中，有 15 台是拥有完全自主知识产权的国产机组，分别来自哈尔滨电机厂有限责任公司和东方电机有限公司。

中国长江三峡集团公司机电工程局溪洛渡机电安装项目部副主任蔡肇斌告诉记者，

这些机组全部一次启动成功、一次通过 72 小时试运行，安装质量及运行指标全部达到优良标准。

总装机 640 万千瓦的向家坝电站安装了 8 台 80 万千瓦机组，这是目前世界上已运行水电站中单机容量最大的水轮发电机组，其中 4 台由哈电设计、制造，表明在这一领域国内厂家的研发制造能力已处于国际领先水平，也为下一步自主生产制造更大容量机组奠定了基础。

三峡集团机电工程局技术管理部主任吴仲平向记者介绍，单机容量越大，对水力性能、结构件刚强度、结构稳定性、材料性能、绝缘性能以及冷却技术等要求更高，制造加工、安装调试难度也更大。“从三峡电站的单机 70 万千瓦到向家坝电站单机 80 万千瓦，不仅是机组容量的变化，更是设计技术、材料性能、

制造技术、加工工艺、安装技术以及运行管理水平的飞跃。”

记者了解到，在三峡电站之前，国内厂家尚不具备制造 35 万千瓦以上水轮发电机组的能力。为提升国内厂家的制造水平，中国长江三峡集团公司依托三峡工程成功实施了大型机组国产化战略，通过技贸结合、技术引进、消化吸收再创新，使国内厂家掌握了机组设计、制造的核心技术，从而使我国水电重大装备制造实现了跨越式发展。三峡右岸电站 12 台机组中有 8 台机组、三峡右岸地下电站 6 台机组中有 4 台机组拥有自主知识产权。

在溪洛渡电站和向家坝电站的建设过程中，国产化得到进一步深化。除机组外，两个电站的主要机电设备，如 550 千伏 860 兆伏安主变、气体绝缘金属封闭开关设备、调速系

统、励磁系统、计算机监控系统等以及大型铸锻件、高性能硅钢片、高强磁轭钢板等重要材料全部或主要采用了国内厂家具有完全自主知识产权的产品。

“从运行效果来看，国产产品的技术水平已经能与欧美国家同类产品并驾齐驱。”吴仲平告诉记者，国产大容量发电机断路器、500 千伏电缆系统等产品在溪洛渡、向家坝电站首次成功应用，打破了国外厂家的长期垄断。

吴仲平表示，大型水电机组及重要机电设备全面国产化，直观效益是大幅降低水电项目工程造价，提高售后服务保障度，提高水电站的可用率和发电效益，同时也推动了水电行业科技进步和产业发展，提高了国内水电设备制造业自主创新能力和核心竞争能力。

扬起“微笑曲线”的唇角

——记中国南车向制造服务业转型

■ 樊曦

“中国装备要走出去、扎下根，就必须学会扬起‘微笑曲线’的唇角。”在中国南车株洲电力机车有限公司的产品模型展厅里，中国南车株机公司董事长周清和对记者说。

这个展厅里，有各种电力机车和动车组模型，还有世界首创、即将投入使用的储能式轻轨车辆模型。一个个模型的变化，印证着这个企业的制造发展之路。

不过，这是一个不仅仅满足于向制造要效益的企业。在周清和看来，中国企业要做强做优，就必须向“微笑曲线”的两端迈进。

在经济学中，有条著名的“微笑曲线”理论。在制造业的产业链中，中间的制造环节附加值最低，高附加值环节更多体现在两端的“微笑曲线”的两端发展，企业才会走向高端。

中国南车株机公司就在践行着这样一条由“制造”向“制造加服务”的转型升级之路，其特色不仅在于其产品的可靠性让客户认可，更在于通过一个项目的订单，建立生产和维保基地，随时回应客户之困，从而持续保持对市场的“深耕”。

2010 年，南车株机公司在马来西亚签订



我国迄今数量最大的 38 列动车组出口订单。在获知该项目投入运营后将委托第三方实施维保的消息后，南车株机人动起了脑筋。

“动车投入运营后，不仅需要有人日检、周检、月检，还有大修。我们是产品的制造方，对产品最了解，维保服务我们来做不是最合适吗？”南车株机公司海外营销副总监袁德刚说。

最终，通过多方调研、咨询以及业主交

流，南车株机公司凭借优秀的维保合同方案获得了马方业主认可。2011 年 8 月，中国首个城际动车组 4S 店——南车吉隆坡维保有限公司宣告诞生，专注于列车的维护保养。按照国外同行如庞巴迪、西门子的平均水平来看，维保服务所带来的收入能占到总收入的一半以上。

为确保公司第一个海外 4S 店成功打响，南车吉隆坡维保公司总经理王璐科表示，维

保公司根据总部的经验，调研并梳理了工作流程，系统编制了包括生产、质量、安全、内部运营管理等在内的一系列制度及流程文件，逐步规范和完善了运营管理体系。

面对跨文化差异和 80% 的本地员工，南车吉隆坡维保公司采取了“理论授课+现场实操”的全方位培训模式，使本地员工尽快能够作业。

种种措施的实施，让南车吉隆坡维保公司高效运转。迄今为止，公司已为 38 列动车组项目提供了 900 多天的全天候维保作业，列车总运营里程近 1000 万公里。

王璐科表示，城际动车组 4S 店一方面能有效发挥中国南车株机公司作为车辆研制商的技术优势，一方面能为客户提供源源不断、性价比最优的车辆配件以及周到及时的维修保养服务，不仅能确保车辆以最好的状态投入正常运营，而且能最大限度地提高车辆的使用寿命。

这种模式随后在南非、土耳其、马其顿和国内项目都得到成功运用。2012 年 5 月，中国南车株机公司率先在昆明开设轨道交通车辆 4S 店。2013 年 4 月，中国南车土耳其公司在安卡拉奠基，我国由此实现了向欧洲输出产品到输出产品加服务的华丽升级。

优朋普乐全面提升互联网电视新产品

优朋普乐近日在北京以“火力全开”为主题召开互联网电视新品发布会，全面打响互联网电视行业服务升级大战、良币驱逐劣币的第一枪。

优朋普乐董事长邵以丁称，将始终坚持以“用户为中心”，倡导并引领中国互联电视行业的“全优服务”。

优朋普乐产品中心总经理黑维炜介绍了优朋普乐新产品在互联网电视内容、交互、服务和理念层面的升级内容。他借优朋普乐新产品“精品高亮护眼、家庭视听乐享、全优服务贴心”向用户和消费者讲述了互联网电视服务的未来。

黑维炜说，优朋普乐自进入互联网电视行业以来，就专注于家庭电视这块大屏，以互联网电视发展的思维和用户需求逻辑，展



● 优朋普乐董事长邵以丁

开了大量的技术研发、内容整合、渠道联合和融合等工作，展开全产业链合作。

在技术上研发出独有的 CDN 技术，独有的 H264+、H265+ 技术，通过高码流分发方式，提供高清 4K 好莱坞影视内容，建立高

清优朋频道、蓝光杜比频道，高清电视回看，提供精选、时移、智能推荐、话题分享、回看专题等服务，满足各类不同条件下的互联网电视用户需求。

在服务上，优朋普乐建立了 24 小时全天候的全时 Call Center 服务中心，追求全面的无卡顿、无坏链，建立高清 CDN 平台和实时播测平台。同时在服务中进行了全新的延伸，比如智能推荐、电视电商、手机支付、微信服务号活动、公测群等。

在新产品中，优朋普乐通过技术优势、内容优势、服务优势，建立视频模式、语音模式、儿童模式，同时开发个人模式、分享模式、主管模式等等，为优朋用户提供全家乐享和贴心服务，基于互联网电视用户的需求，提供互联网电视的人格化体验。（下娟）

和鑫和投资有限公司

招商热线 4006801099

双证在手 可租可售