

南方精工董事长史建伟：

## 转型升级实现基业长青 精耕细作打造百年老店

在汽车价格战愈演愈烈，上游零部件企业遭遇池鱼之殃的背景下，有一家汽车零部件企业的毛利率却始终保持在30%以上，上半年甚至小幅提升，逆势增长，这便是南方精工。成立36年来，公司产品从单一的轴承逐步扩展至多种精密零部件，应用领域从最初的燃油乘用车、摩托车逐步拓展至新能源车、商用车、工业机器人、无人机、航空离合器等领域，实现基业长青。

“我们只要找到了路，就不怕路有多远。”南方精工董事长史建伟在接受中国证券报记者专访时表示，公司将一如既往地贯彻精准、精益、精密的管理理念，积极落实“质量、成本、交期、创新”四大根本目标，沿着成为世界一流高端精密零部件供应商的道路稳步向前，“我们未来要做到三个‘一百’，打造百年老店，成为百亿企业，实现百亿销售。”

● 本报记者 任明杰 孟培嘉



▲ 南方精工生产车间

▶ 南方精工轴承产品

本版图片均由本报记者 孟培嘉 摄



## 从一颗轴承透视中国制造业进阶之路

● 本报记者 孟培嘉

“这个小小的装置叫柱塞泵活塞，应用在汽车制动系统里。全世界只有3家公司能做出来，我们是唯一的国内厂商。”在南方精工的展厅里，公司总经理姜宗成给记者介绍了一款基于轴承做出的精密零部件，“像这样实现国内首创的产品，我们还有很多。”

成立36年来，南方精工从一颗小小的轴承做起，从简单的摩托车轴承拓展到复杂的汽车轴承；从国内市场拓展到全球市场，并推动进口替代；从单一的轴承零件拓展到精密零部件；从传统领域拓展到新能源汽车、机器人等新兴领域……南方精工一颗轴承的发展史，也折射出了中国制造业的进阶之路。

南方精工以滚针轴承起家，历经30多年的发展，已成长为一家具备纵向一体化能力的精密零部件加工企业。从没有资金、没有技术、没有市场的“三无公司”，到做出的滚针轴承可以满足高转速、高承载、高性能的“三高特性”；从单一的零件，发展到应用于各个领域的零部件总成。

## 业绩逆势增长

“南方精工于1988年创立。创业之初，公司靠着租用的厂房、设备生产，然后带着一袋袋的产品跑遍全国，靠着一款基础的摩托车用轴承逐步打开销路。”姜宗成说。如今，姜宗成对南方精工展厅里琳琅满目的数十款产品如数家珍：“这是单向离合器。很多年前受限于工艺，这个产品在国内市场属于空白。我们通过引进进口设备，对其中一些关键工艺进行了突破，成为了国内首家做出单向离合器的厂家，一举将产品推向了市场。”

“这是柱塞泵活塞，用在车辆制动系统里。这个产品虽然看上去简单，但因为复杂的表面粗糙度要求，全球只有两家公司能做，其中一家就是我们。”

“这是启停电机用的滚针轴承，是我们1999年立项、2003年实现突破的产品。这款产品的成功研发成为发展历程上的一座里程碑，帮助我们成功打入国际一流供应商体系。包括这款节气门上的轴承，我们也是率先实现国内生产的公司。”

通过持续不断地自主研发、跟踪世界先进技术，南方精工抓住了全球汽车、摩托车零部件产业向中国转移的良好机遇，依托滚针轴承、单向离合器、单向滑轮总成等一系列拳头产品，奠定了在行业中的地位，于国内同行中形成了先发优势。公司此前披露的2024年半年度业绩预告显示，面对行业压力，公司上半年业绩逆势增长，扣非净利润同比预计提升8%至47%。

## 细分领域龙头

回溯南方精工的发展历程，以一颗小小的轴承起家，公司的产品与品牌实现了多个维度的跨越，成为细分领域龙头。

“从一款产品到多种产品，南方精工实现了品类丰富度的跨越。”“我们起初只做滚针轴承一款产品，随着后续对市场的敏锐判断，产品逐步扩大至单向离合器、单向滑轮总成和机械零部件等多种精密零部件产品。”姜宗成说。

而从应用范围看，公司产品也从最初的燃油乘用车、摩托车逐步拓展至新能源车、商用车、工业机器人、减速机等多个领域。“以时下火热的人形机器人为例，其中用到的RV减速机是我们很早就涉足的领域。其核心还是滚针轴承，对精度、噪音等都有严格的要求。”姜宗成介绍。

在姜宗成看来，这些丰富产品背后体现的是公司深厚的技术底蕴、卓越的产品

质量及高效的运营模式，为在市场中树立了良好的品牌形象。

“从单一零件到零部件总成，南方精工实现了产业的纵向延伸。”“下游客户购买滚针轴承，往往还需要将其安装进阀体或者齿轮，这就涉及到去其他厂家采购配件。如果能在一个体系内完成，客户不仅可以实现稳定的质量，同时能够降低采购成本。”姜宗成说，这为公司打开了思路，开发出技术壁垒和毛利都更高的总成类产品。

如今，南方精工的总成类产品占据了相当的市场份额，在多个细分品类上达到了国际一流水准。

“从简单生产到进口替代，南方精工实现了国内轴承行业的向上突破。”“我们很早就把进口替代当成公司一项重要的战略，一方面因为这类产品利润率相对较高，也因为国际客户对技术和质量的要求会倒逼我们不断提升自己。”姜宗成表示。

启停电机滚针轴承、柱塞泵活塞、节气门轴承……南方精工实现进口替代的产品种类越来越多，目前仍在谐波减速器等多个环节上加码研发。

## 不断突破自我

“轴承分为十大类，滚针轴承只是其中很小的一环。但我们希望通过经年累月的努力，在这一领域做到极致。”姜宗成说。通过南方精工一路成长壮大的历程，也得以透视国内大量制造业企业不断晋级的密码。

“坚持兼收并蓄与自主创新，是企业发展最强的驱动力。”“我们每个月要生产3亿-5亿支滚针，从材料进场到切断、热处理，再到打磨加工、抛光分选，技术要求非常高。没有不断的创新，成果难以实现。”姜宗成说。

值得关注的是，南方精工在创新的过程中注重兼收并蓄，不断吸收先进经验用以反哺自身。以设备为例，公司早期依靠进口设备实现了关键工序的突破，但在后续生产过程中不断学习、消化，逐步实现了关键装备的自主可控，不少设备性能已超越进口产品。

“坚持主业的同时，不断转型寻找新的市场。”“南方精工产品种类的发展，也侧面反映出了国内产业大趋势的变化。”姜宗成说，1999年时国内汽车工业方兴未艾，公司通过滚针轴承切入市场，慢慢跻身国际一流厂商供应链体系；工业机器人终端数量在国内突飞猛进的同时，公司轴承在RV减速机中的应用逐渐起量。

如今，随着新能源汽车的兴起，对滚针轴承的需求量有所下降。公司及时判断市场变化，开拓了新能源汽车空调压缩机与线控制动系统滚珠丝杠两大类业务，为业绩的持续增长奠定了基础。

“我们虽然在不断转型，但始终在围绕着我们的主业转型。”姜宗成强调，公司新产品的开拓一方面建立在过往轴承领域的技术优势上，另一方面建立在汽车产业链的渠道优势上，绝非盲目选择。

“坚持向海外开拓，做好国内外两个市场。南方精工是国内滚针轴承行业较早进入国际知名汽车零部件商全球采购体系的企业，通过多年与法雷奥、博世、麦格纳、采埃孚等国际知名汽车零部件商的深入合作，已经具备了丰富的海外客户服务经验。”

“我们很早就在欧洲设立了分支机构。未来，我们还要进一步走出去，如设立海外工厂等，可以把部分零部件在海外组装，进行全球销售。”姜宗成说，南方精工将紧跟国际一流行业技术创新步伐，了解国外技术发展趋势，不断开发满足国内外两个市场需求的产品。



南方精工生产车间

## 加快业务转型升级

中国证券报：2022年，公司的证券简称从“南方轴承”变更为“南方精工”。这次更名的背景是什么？

史建伟：公司1988年创立的时候就是以轴承起家的，从摩托车轴承逐步发展到汽车轴承。2011年2月上市后，借助资本市场的力量，我们加强了人才招聘，增加了研发投入，产品从单一的轴承产品逐步扩展至目前的轴承、离合器、皮带轮、机械零部件等多种精密零部件产品；产品的应用领域也从最初的燃油乘用车、摩托车逐步拓展至新能源车、商用车、工业机器人、无人机、航空离合器等多个领域。因此，为了让公司名称涵盖生产的全部

产品类型，也为了进一步突出公司主营业务性质及明确公司发展成为“世界一流高端精密零部件供应商”的目标，我们的名称改为了“南方精工”。

中国证券报：公司产品从单一的轴承逐步扩展至多种精密零部件。这一转型的驱动力是什么？

史建伟：我们做的滚针轴承，有很多下游产品是要把它装进去的，比如说一个阀体或者一个齿轮。客户在采购我们的轴承产品后，还要去其他厂家采购别的配件。而如果能在一个体系内进行采购，一是能够降低客户的成本，二是能保证更好的质量，真正为客户

创造价值。特别是我们进入到汽车领域后，客户对这一点的要求更高了。当然，这样的拓展也是有难度的，因为我们的技术设备和技术团队做轴承是非常专业的，但拓展到其他领域不一定能满足客户的要求。所以，2011年上市后，我们充实了资金实力，加大了对技术人才的引进，最后实现了业务的拓展，也打开了新的成长空间。

中国证券报：公司是业内少数具备纵向一体化能力的精密零部件加工企业，这一能力的具体体现是什么？

史建伟：我们成立36年来，一直坚持“哑铃型”的生产模式，就是两

头大，中间小。两头是什么呢？一是研发，二是销售。我们的研发投入不断加大，能承接高技术难度的产品，这样市场也不断扩大，从国内市场拓展到国际市场，形成了一个完整的产业链。那中间是什么呢？就是从原料进厂，到精加工、热处理，再到包装、检测、试验，直到客户端。我们的纵向一体化是这么做的，而不是说从产品的原材料开始介入产业链。纵向一体化还有一个很重要的问题，为什么我们的毛利率高，客户还愿意让我们做？因为我们从客户的研发就开始跟进了，能做到从研发到生产到销售纵向展开，给客户提供一站式的服务。

## 打造“进口替代之王”

中国证券报：这几年汽车价格战愈演愈烈，上游零部件企业遭遇池鱼之殃。在这种背景下，公司的毛利率却一直保持在30%以上。请问是怎么做到的？

史建伟：在外部环境不断变化的情况下，要保持毛利率的稳定，除了产品结构升级外，更重要的是加强对成本的控制。我们主要做了三方面的工作：一是进口替代。既有设备的进口替代，也有材料的进口替代。比如，客户对材料的要求有时候不合理，要求必须是进口，我们就跟客户提出申请，在确保质量不变的前提下，进行材料的进口替代；二是工艺的技术要求变更。客户当初考核我们的时候，对产品

的合格率要求非常高。而通过长期的合作，我们可以让客户对技术指标要求放宽一些的同时，继续保证产品的零缺陷；三是内部的降本增效。我们以成本为中心，对每个事业部、每个岗位、每个员工，都有降本的要求。

中国证券报：公司在业内被称作“进口替代之王”，这个称号是怎么来的？公司有哪些进口替代的经典案例？

史建伟：上世纪90年代，国内单向离合器全部采用进口，我当时飞到日本关口精机公司考察学习，深深感受到自身的差距，所以当时就给公司定下了目标：只做国内进口的产品。比如，以前只能进口的单向

离合器，我们通过技术攻关成功实现进口替代，并已经占据了市场主要份额。再比如市场规模大、产品附加值高的单向皮带轮总成，原来全球只有加拿大和德国的两家公司能做，我们花了10年时间把它做了出来，现在每个月的产能都在30万-50万套。还有启动电机要求非常高的滚针轴承，当时我们开发的时候，雅马哈的专家在我们这里呆了一年多，从原材料热处理到整个生产设备，一步一步审核，我们做了出来，性能达到国际一线水平。

中国证券报：能不能以滚针轴承为例，说明公司为什么有能力做到进口替代？

史建伟：滚针轴承有“三高”的

特点，高转速、高承载、高性能。滚针轴承的特点首先是体积小，转速快，同时相较于球轴承的点接触，滚针轴承是线接触，所以载荷更大。另外，在性能方面，滚针轴承有一个薄壁件，只有0.6到1毫米，但它柔性相对比较差，这样在高转速的时候也不会咬死。再就是滚针，精度要求也非常高。所以技术要求非常高的汽车变速箱里面，就必须要用滚针轴承。而我们能够实现滚针轴承的进口替代，一是我们的生产工艺非常成熟，从材料进场到切断到热处理，再到磨加工、抛光、分选，都能保证非常高的质量；二是我们通过设备的进口替代，拥有了很高的自动化生产能力。

## 基业长青打造百年老店

中国证券报：公司1988年创立后，36年来一直保持稳步发展的态势。基业长青的秘诀是什么？

史建伟：我觉得有两方面的经验：一是专注。我跟公司高管开会的时候经常说要有危机意识，不要因为公司有积累了，就有了上市融资的便利，就轻易跨界，盲目做大。我一直有个底线，就是做不大不如做长，所以我提出来公司要做百年老店，要在自己擅长的领域精耕细作。二是发展。比如我们从摩托车轴承拓展到汽车轴承，再比如我们现在从燃油车拓展到了新能源车。新能源汽车的快速发展给我们带来了新的机遇和挑战，从燃油车到新能源汽车，滚针轴承的需求量大大缩减，如果我们不转型，市

场就会逐步萎缩，所以在新能源汽车的方向上，我们发展了汽车空调压缩机这个新业务。另外，在技术升级的方向上，我们做了EMB结构中的滚珠丝杠。这两个业务给我们带来了新的增量，其实这也是我对新质生产力的理解，就是依托新技术、新业态、新制造，来提升新能力。

中国证券报：公司在上半年业绩实现稳步增长的同时，下半年在市场开发方面有哪些重点？

史建伟：公司将一如既往地贯彻精准、精益、精密的管理理念，积极落实“质量、成本、交期、创新”四大根本目标，为公司实现“十四五”目标收官之年打下坚实的战略基础。比如，市场战略方面，在全球经济疲

软的大背景下，公司不仅要维持现有业务，并且要在现有业务中找到新的机遇，不断开发新的产品。新市场拼速度，要用最短的时间、最高的效率配合客户做最好的服务。同时，面对汽车产业的快速变革，需主动出击，加速推进企业转型。2024年，公司开发的新品中置电机轴、滚珠丝杠及昌盛新能源热泵压缩机项目的量产，将会给公司业绩提升带来新的增长点，为进一步打开市场奠定基础。

中国证券报：对于公司的长远发展，您有哪些规划？

史建伟：主要是六个方面：一是看趋势。公司在滚针轴承、单向离合器、汽车零部件的布局上，要密切关注产业发展新趋势带来的新机遇，

包括新能源汽车、人形机器人、人工智能。二是定目标、定方向、定策略。这几年我们针对产品做了几方面的工作，比如以客户需求为方向，以降本增效为中心。三是以技术品牌作为支撑，加强对人才的引进，完善技术研发体系，使南方精工真正强大起来。四是在业务方面，我们现在的轴承不仅在国内外，未来可能走出去，响应“一带一路”的号召，进军东南亚等其他地区。其实我们在欧洲很早就成立了公司，未来可以拿一部分部件过去组装，进行全球销售。五是资源配置方面，包括人才、资金、设备、研发，更好地做好资源的统筹配置。六是风险控制，我们提出了文化、扩张、客户等十个方向的风险警示。