

## 在改革重塑中奔向新生

沈阳机床“二次创业”的背后

## 中国经济样本观察·企业样本篇

新华社沈阳10月12日电(记者孙仁斌 邹明仲 于也童)机床是工业母机,是制造业的根基。作为我国机床行业的排头兵企业,有着70多年历史的沈阳机床,规模曾一度高居全球行业排名榜首。

有过辉煌,也有过落寞。2019年破产重整后,在5年来的改革重塑中,这家老企业的“二次创业”之路,殊为不易:面对沉重的历史包袱,如何猛药去疴、轻装上阵?面对行业的激烈竞争,如何自立自强、不懈攻关?面对市场的日新月异,如何革新理念、开拓新域?

## 龙门背后的“跃龙门”

“机器运行得怎么样?有需要调试的地方吗?”“没问题,精度和稳定性一切正常!”听到电话另一端的客户答复,55岁的通用技术沈阳机床技术专家严昊明松了一口气。“我对高精度龙门加工中心有信心,但更要做好跟踪服务,马虎不得。”

2017年夏天,严昊明第一次去拜访这家客户,走进高大的生产车间,里面摆放着多台日本生产的高精度龙门机床。企业负责人指着一台靠墙的老旧机床对他介绍:“最老的这台龙门机床是20世纪80年代买的,还能用,好得很!”

高精度龙门加工中心,是一种高精度、高效率大型数控机床,被称为“制造机床的机床”,因其对生产精度和稳定性要求极高,制造难度极大。

“太受刺激了!”严昊明暗暗咬牙,“怎么我们就做不出人家信任的产品呢?总有一天,要把咱自己的龙门卖给他们!”

7年后的今天,沈阳机床做到了。

“两台。”严昊明伸出两根手指,眼里透着骄傲,“那家企业一口气买了我们两台龙门机床!”

2023年6月,沈阳机床装配车间。

站在7米多高的高精度龙门加工中心前,随着严昊明按下启动键,设备按照编写好的程序执行加工作业……

“表现完美!”“成功了!”现场一阵欢呼,紧接着是长时间的掌声。

从2022年年初启动新一轮高精度龙门加工中心研发设计以来,严昊明带领这支由22人组成、平均年龄只有30多岁的年轻团队用了一年半,攻克了一个又一个难关,用最短的时间完成了专家和同行眼中“不可能的任务”,使得沈阳机床突破龙门机床关键技术,达到国际先进水平。

挑战高精度龙门加工中心,这并非近年来沈阳机床翻过的首座技术“高山”——

从国内首条针对钛合金加工的柔性自动化生产线到五轴卧式加工生产线,从高精度数控铣床到高效立式加工中心,这家老企业成功研制出满足石油电力、新能源汽车等领域需求的各式机床……一项项成果背后,是企业创新体系的重构。

2019年,沈阳机床集团、沈机股份进行破产重整,中国通用技术集团入主。

“重整过程中,首要的是回归依靠科技创新实现产品迭代升级。”通用技术沈阳机床战略和运营部部长董凌云说,“我们科技创新投入,2023年达到营业收入的12.8%,是2019年的4.3倍。”

真金白银的投入,是创新体系重塑的基础。更重要的,是激发起科研人员干事创业的活力与动力。

重整后的沈阳机床,迅速构建起基于集团三级研发体系框架的两级研发组织,在重点技术攻关项目上大力推广“揭榜挂帅”,不设门槛的“征集令”打破条条框框的限制,技术人员自发组队,十分踊跃。

2020年春,沈阳机床贴出一批榜单,成为员工们关注的焦点。榜单上,是企业正在研发的一些重要技术项目,鼓励员工报名“揭榜挂帅”,可以自由组队,研发成功可以获得丰厚奖励……

包括高速数控卧式车床及车削中心换代研发项目在内的首批“揭榜挂帅”项目激发了一批技术人员的积极性,吸引了16支团队参与。

通用技术沈阳机床第一机床厂副总经理李兆维带领团队第一个“揭榜”,“新团队年纪小,脑袋活,干劲十足,很快就拿下了这个任务!”

实行科技攻关项目“揭榜挂帅”机制以来,沈阳机床已攻克高精度主机设计及制造、高动态运动部件伺服驱动等十余项核心技术。

对内积极推进科研新模式,搭建全新的创新体系;对外与高校、用户共建实验室、产学研联盟,共同承担科研项目……一系列变革,带来满满的创新活力,一个个研发团队,如鲤鱼跃“龙门”。



通用技术沈阳机床数控机床产业园(资料照片) 新华社发

“必须不断保持创新活力,企业才能走得更远。”在沈阳机床干了大半辈子的严昊明,体会更加深刻。

## 三服“药方”助焕新

破产重整带给沈阳机床的,不止是更为灵活高效的科研创新机制,更是一次新生。

2013年后,沈阳机床连续亏损,效益断崖式下滑。部门臃肿、人员冗余、体制机制不活等问题集中爆发。

“最困难时,开不出工资,连园区水电费都交不起。”董凌云回忆说。

2019年7月,沈阳机床集团与其控股的沈阳机床股份有限公司因资不抵债,破产重整。12月,中国通用技术集团进驻后,向沈阳机床注资数十亿元,为企业恢复生产、清偿债权、平稳运营提供了保障。

重整之后如何“焕新”?通用技术集团开出三服“药方”:

第一服药是剥离,回归主业,聚焦主业。

和沈阳市政府央地合作,打破“大而全”企业结构,剥离低效资产和冗余业务,处置低效企业86家,法人户数降幅87%,止住各类“出血点”。

第二服药是换脑,对管理层“动手术”。

企业沉疴已久,仅止血远远不够,对管理层“换血”、破除僵化的体制机制,势在必行。

“直接竞聘当领导,这可能吗?这是我的第一反应。”通用技术沈阳机床一名员工说,“看到‘管理层竞聘上岗’的通知,我们都不敢相信。”

“打出一个营就给个营长,打出一个团就给个团长。”重整以来,沈阳机床一批员工走上领导岗位,大展拳脚。

刘峰在原有岗位三年就被提升为通用技术沈阳机床副总经理。多年来,他紧盯行业痛点,始终奋斗在科技工作第一线,研制了满足重点行业重点领域客户需求的五轴联动加工中心等高端数控机床产品。

“我提任副总经理前,竞聘才42岁,在以前想都不敢想。”刘峰说。既能上,也能下。竞聘上岗中,4名班子成员被淘汰,55%的中层干部落选,力度之大前所未有。

干部大换血,大家感觉到,改革动真格的了。

“摘帽子”不容易,竞聘上岗的干部,管理更不能松劲。沈阳机床一位中层干部感慨道,现在只要工作不称职,就得接受再培训,到培训中心“回炉再造”。

“如此改革,就是要让中高层企业干部有危机感和紧迫感。”董凌云说,再学习期间只能拿基本工资,对所有人来说都是一件很不光彩的事,所以回过头来平时工作不得不用心,这也是再培训的衍生效应。

第三服药是输血,用技术创新提升效率。指挥官“换脑”了,接下来就是提高队伍战斗力和技术能力。

原来的职能部门压缩至67%;

原来职工编制总人数压缩至53%;

薪酬与绩效挂钩,强化绩效考核……

已到午饭时间,41岁的装配车间主任王超仍在车间里调校设备。通过竞聘留下来的他,对“多劳多得”的分配政策非常认可:“现在谁干得多谁工资高,工作起来更有劲头。”

“提高队伍战斗力,既要靠砸破‘铁饭碗’,也要靠利用技术,提高效率。”通用技术沈阳机床副总经理刘琦说。

通用技术沈阳机床沈阳第一机床厂项目型装配车间,部装工段数字化主轴总成生产线正稳定运行。试运行以来,生产加工效率提升50%。

2022年沈阳机床销售收入实现34亿元,同比增长112%;2022年实现过去十年以来首次盈利;2023年实现利润超亿元,势头继续向好。

“对于大型企业,1亿元的利润或许不值一提,但对沈阳机床来说,却是在长期亏损、重整恢复的情况下实现盈利,这意味着,我们能‘造血’了。”董凌云说。

## 不能停步的突围

重整,让沈阳机床浴火重生。一系列变革带来的不仅是人员的调整,更是观念的革新。

沈阳机床办公楼一楼大厅的墙壁上,一行深蓝色的大字格外醒目:“成为引领技术发展的世界一流高端机床装备企业。”

“每次看到它,心里都会涌上一种使命感,这个目标一定能实现!”37岁的设计师张杨自信满满。

张杨几乎每天都在办公室或车间忙到晚上8、9点钟才回家。“没人要求我们加班,当你脑子里全是设计方案的时候,人是会上瘾的。”

张杨是沈阳机床重整后第一个联合培养的在职博士生,除了繁忙的工作,他还上海交通大学攻读机械工程专业博士学位。目前,沈阳机床300多人的研发设计团队,已有十多名技术骨干,被输送到东北大学、吉林大学等高校深造。

南方一些企业发来高薪邀约。很多人放弃了,选择留下来。

严昊明说,多年来,不少企业开出高价,有给几倍于沈机工资的,有给房子的,甚至有给原始股的,“我没有同意,工作的价值不是单纯靠钱来衡量的。”

作为严昊明的徒弟,张杨有着同样感受:“以前我们生产低端产品,路越走越窄,现在企业向高端冲刺,每个员工的价值都能得到最大体现。”张杨说,改革后的沈阳机床,面貌一新,从地方国企变成“国家队”,平台变高了、变大了,他们能够参与许多重大项目研发设计,“这对于年轻人来说,是宝贵的人生经历,用多少钱也买不来。”

重整至今,沈阳机床未停下变革的步伐。

“企业改革进入深水区,发展理念要重塑,核心业务要重构,服务理念也要更新,共同擎起业务发展的全局。”董凌云说。

今年6月,苏州一家企业特意派人赶到沈阳,送来一面印有“质量上乘、优质服务”的锦旗,为服务工程师金殿奎、刘拓、刘超点赞。

原来,这家企业正处于转型升级关键期,新采购的两台大立车机床的投资关系新签的加工合同能否顺利交付。

“客户着急,我们就自备行军床,住进车间连轴转。”金殿奎说,没人要求我们这么做,但我们走出去,就代表企业,要把服务做到最好。

最终他们提前十余天完成了机床安装调试,并提供了更优化的行走路线,帮助客户提高了生产效率。

越来越多的锦旗,映射出这家老国企市场理念和服务意识的悄然转变。“原来主要卖机床,现在卖机床,更卖服务。”刘峰说。

改革不能停步,创新还要加快。

“研发没有终点。”严昊明说,目前又启动了新一轮产品的更新迭代工作。

整理前一阶段客户使用反馈,分析产品加工数据,持续加强验证和试验……研发团队“黑白颠倒”的日子又开始了。

有过光荣与梦想,历经兴衰与沉浮,在一次次突围中求生。“靠着‘聚焦专业,不断创新,自立自强,追求卓越’的信念,沈阳机床实现突围,而这一种精神法宝,也将鼓舞我们继续前进。”通用技术沈阳机床董事长、党委书记安丰收说。

这,也是沈阳机床人的心声。

务数字化改造,积极发挥社会和市场力量助力重点人群跨越数字鸿沟。”

受访专家表示,在数字浪潮下,有效破解老年人“不敢用”“不会用”智能技术的难题,既关乎社会关怀,也是挖掘银发经济潜力的必要举措。

云南大学政府管理学院教授李静指出,不少老龄化程度较高的国家都专门推出网络无障碍建设法规,为老人使用智能技术进行政策设计;我国在数字社会建设过程中也应加快推进数字无障碍立法进程,为弥合银发数字鸿沟提供制度保障。

专家建议,将智能设备与社会公共服务的适老化、可及性改造纳入无障碍建设范围,针对老年群体出行、就医、购物、文娱等场景完善适老产品和服务。同时,鼓励并引导企业加快研发改造各类适老智能应用,如“一键叫车”“一键呼救”“刷脸支付”等,进一步减轻老人操作负担。

江苏省老年大学协会秘书长徐建表示,应注重研究不同类型老人的差异化需求,一方面加快实施“数字扫盲”,通过组织开展相关培训,帮助老人提升数字素养;另一方面,为习惯智能技术的老人营造清朗网络空间,开展老人防沉迷、防诈骗等方面教育引导。

专家指出,应注重子女对老人的“数字反哺”作用,鼓励子女帮助老人筛选智能化养老服务及产品,指导老人利用智能技术提升生活品质;同时,通过推广亲情模式、家庭模式等,提升老人使用智能产品的便捷度和自信心。

此外,要有更温情的社会“兜底”保障。

(记者何磊静 田中全)

## 国家医保局加强长护服务机构定点管理

据新华社北京10月14日电(记者徐鹏航)长期护理保险护理服务机构作为长期护理服务的供给主体,是保障参保人员获得高质量服务的重要支撑。国家医保局近日印发《长期护理保险护理服务机构定点管理办法(试行)》,进一步明确长护服务机构定点管理的具体要求。

根据办法,符合条件的养老机构、医疗机构及其他服务机构可以申请成为定点长护服务机构,条件主要包括:具备法人资格;配备与长护服务工作相适应的专任队伍和服务力量;具有符合长护服务协议要求的软、硬件设备和相应管理制度;具备使用全国统一的医保信息平台、与医保信息平台进行对接等信息技术条件;符合长护服务相关的收费项目和收费价格政策规定;符合法律法规和省级及以上医疗保障行政部门规定的其他条件。

办法明确,由统筹地区医疗保障经办机构对定点长护服务机构开展绩效考核,重点加强事中、事后监管,在把好“入口”管理的基础上,进一步规范退出要求。办法同时细化了定点长护服务机构协议中止、协议解除的具体情形。

国家医保局有关负责人介绍,办法的制定坚持宽进严管原则,立足当前长护服务机构总体供给不足、亟须培育的现状,对机构定点管理申请坚持从宽原则,体现了支持养老服务体系建设的要求。医保部门将重点督促定点长护服务机构从加强内部管理,严格基金使用情况监督。

## 多国专家学者建言推进高质量共建“一带一路”

新华社西安10月14日电(记者张思洁、简娟)14日下午,高质量共建“一带一路”研讨会在陕西西安举行,多国智库学者就如何在当前形势下加强政策沟通,深化国际合作,推进高质量共建“一带一路”建言献策。

11年来,共建“一带一路”倡议发展为当今世界最受欢迎的国际公共产品和最大规模的国际合作平台。与会嘉宾认为,当前世界格局正处在深刻变革之中,“一带一路”倡议有助于激活共建国家经济发展潜能,培育合作新增长点,推动构建开放型世界经济。

美国千年计划智库南亚前瞻网络高级研究员兼执行董事阿桑加·阿贝内吉纳塞克拉克长期致力于研究共建“一带一路”倡议对斯里兰卡和周边国家带来的影响。他表示,中国支持高质量共建“一带一路”的八项行动为斯里兰卡提供了有效借鉴,期待共建国家继续致力于以人为本的现代化建设,在贸易合作、人文交流、改革创新等方面取得新成果。

当前,中国积极培育发展新质生产力,助力“一带一路”共建国家推动现代化进程,“绿色”“数字”成为共建国家创新发展的关键词。

马来西亚新亚洲战略研究中心理事长许庆琦表示,中国不仅帮助共建国家加强“硬联通”,推动全球移动网络快速升级,也与共建国家在人工智能、大数据、云计算等领域加强合作,共同构建互信共治的全球数字治理体系。“同时,中国的影视、游戏、音乐、文学正在传递到世界各国,开辟文化交流新途径。”许庆琦说。

西安市发展和改革委员会副主任王凯表示,作为古丝绸之路的东方起点,西安紧抓跨境电商、海外仓等国际贸易新业态发展契机,积极推广“中欧班列+跨境电商”联动发展新模式,数字丝绸之路正在为“一带一路”倡议拓展发展空间。

“历史文明传承与互鉴是永恒的话题。”乌兹别克斯坦科学院当代史中心主任米纳佐希德·拉西莫夫说。与会嘉宾表示,共建“一带一路”国家拥有多元文化背景与社会资源,期待未来深入进行民间交往,取长补短,让人类文明更加丰富多彩。

本次研讨会为“一带一路”国际智库合作论坛暨第二届丝绸之路(西安)国际传播大会的系列活动之一。

## 刘宇坤当选国际射联年度最佳男运动员

新华社北京10月14日电(记者王梦、王恒志)国际射联14日在印度新德里举行的世界杯总决赛开幕式上公布,中国运动员刘宇坤当选年度最佳男运动员。

获得这一殊荣后,刘宇坤说:“首先非常开心,因为是对自己一年付出的认可。其次也感到非常荣幸,借此机会也想感谢我的家人、教练、队友以及所有支持我的人,特别是我的祖国。”

刘宇坤在巴黎奥运会上夺得男子50米步枪三姿金牌,且在5月进行的世界杯巴厘岛上三天两破世界纪录,夺得两金。这是他心目中2024年属于射击的最佳时刻。

“除了射击外,还有一个激动人心的时刻就是下个月,属于我和我妻子的婚礼。”刘宇坤补充道。

谈及2025年的目标,他表示希望能够多回家乡,陪伴家人。本次年度最佳运动员奖项共有6人入选最终候选名单,中国选手除刘宇坤外,在巴黎奥运会上夺金的盛李豪、李越宏和谢瑜也成功入围。

年度最佳女运动员奖项由巴黎奥运会女子25米运动手枪冠军、韩国选手梁智仁获得。

## “十五运”香港赛区11月开始举办测试赛

新华社香港10月14日电(记者王子江)香港特别行政区全运会统筹办公室主任杨德强日前表示,第十五届全国运动会香港赛区的筹备工作正在顺利进行,全运会测试赛将于11月开始陆续举行。

据杨德强介绍,香港赛区举办的第一项“十五运”测试赛是香港高尔夫球公开赛,比赛将于11月21日至24日在粉岭球场举行,届时内地高尔夫球协会也会派人来香港视察,了解相关配套和裁判等运作安排。

第十五届全国运动会将于2025年11月9日至21日在广东、香港、澳门三地联合举办。香港将承办男子篮球22岁以下组、场地自行车、击剑、高尔夫球、男子手球、7人制橄榄球、铁人三项、沙滩排球等竞赛项目,以及群众赛事活动的保龄球项目。

## 如何不让老人困于“数字迷宫”?

新华社北京10月12日电 线上预约“犯难”、被二维码“绕晕”、算法推送“成瘾”……随着智能技术广泛应用,一些老人在出行、就医、消费等日常生活场景中面临操作困难,犹如陷入“数字迷宫”。

数字化浪潮中,如何让老人享受到科技带来的便捷?

## “银发族”的数字困局

智能汽车、电视、音响、手机,乃至智能马桶等家居产品,在设计时主要面向年轻人,功能繁杂、操作复杂。一些产品未考虑到老年人的特点,让不少老年人感觉手足无措。

因线上操作繁琐,72岁的江苏无锡市民张大爷和老伴至今不会网上挂号、手机打车。“小孩在外地工作,我肠胃不好老跑医院,每次挂号、检查都得花两三个小时。还会打车,路上只能忍着难受坐公交。”张大爷说。

一些手机APP的适老化改造浮于表面。工信部发布的《移动互联网应用(APP)适老化通用设计规范》对手机APP适老化改造有明确指导规范。但记者发现,不少手机APP的“关怀版”一级界面字体变大,点击进入二级界面,页面布置、字体却与正常版无异,“换汤不换药”仍让老人无所适从。

《2024年移动互联网应用适老化现状与创新趋势》报告显示,目前网络上超50%的APP尚未提供“长辈模式”,且部分APP的“长

辈模式”入口过深、不明显,不利于老年用户快速、便捷地切换使用。

层出不穷的弹窗广告、信息诱导也让不少老人苦恼。81岁的退休教师王阿婆一人独居,习惯通过平板电脑看电视。“每次看着看着,就有广告弹出,很难取消,广告界面挡住半边屏幕,特别影响观感。”

有老人吐槽,一些手机软件“手抖一下”就跳出弹窗广告,像“狗皮膏药”一样,一旦点错隐藏的关闭按钮,还会下载不知名软件。

“因为误点诱导信息,还泄露了手机号码,各种骚扰电话不断。”

《2024年移动互联网应用适老化现状与创新趋势》也指出,有接近30%的APP在“长辈模式”上存在广告或营销内容,不仅影响使用体验,也可能诱导老人消费,增加安全隐患。

## “冲浪”无忧,阻碍何在

记者采访发现,“银发族”要想真正跨越数字鸿沟,仍需破解个人、企业和社会等方面的核心痛点。

记者走访多家城乡养老院发现,不少老人不愿、不敢接触电子产品,认为自己“搞不懂”。“他们害怕杂七杂八的智能产品。”一家养老院工作人员说。

子女和亲友的指导是多数老人掌握智能技术的重要途径,而据此前云南大学团队开展的相关调研结果显示,48.6%的老年人表示

孙辈在指导其使用手机时缺乏耐心,代际之间“数字反哺”效果仍有提升空间。

企业研发动力不足,也成为阻碍之一。“我们也希望为老年人研发更多高科技产品,但前期花费投资大,而这一群体大多节俭,企业无法预期能否盈利。”南京软件谷一名产品经理坦言,多数企业在为“银发族”开发智能产品时会犹豫。

部分企业专门成立科技部门,组建研发团队,围绕老人需求推出护理、保洁、就餐等上门生活服务APP,但推广难度较大,下载、下单的仍以年轻人居多,且因缺乏价格优势、日活量较低,运营维护难以为继。

“社区也开展过数字技能培训,电子支付、网购下单、预防网络诈骗等培训内容很实用,但互动性差,很难一对一手把手指导;很多老人大屏幕都看不清,再加上记性不好,教了第二天就忘了。”一名老年人智能手机培训班的志愿者说。

受访专家表示,老人“触网”问题与地区经济差异密切相关。城市与乡村之间的数字鸿沟有待弥合,在一些欠发达地区,农村老人消费能力有限,尚未融入互联网生活。

化“鸿沟”为“红利”

今年印发的《国务院办公厅关于发展银发经济增进老年人福祉的意见》提出,“开展数字适老化能力提升工程,推进互联网应用改造”。国家发展改革委等部门也出台文件,要求“推进适老助残无障碍设施与公共服