

小而美的活法——做专、做精、做特、做新

那些小镇上的“隐形冠军”们

与其大而全,不如小而美。
与大企业相比,中小企业在资金、人才、市场方面都没有优势,如何出奇制胜?
一些鲁企正凭借“小而专、小而精、小而特、小而新”的路子完成“逆袭”。它们的员工只有几百人,但却聚集了行业顶尖技术人才;它们的场地只有几十亩,却建起了一个又一个行业领先的实验室;它们产品只有一两种,却都是客户采购的不二选择。

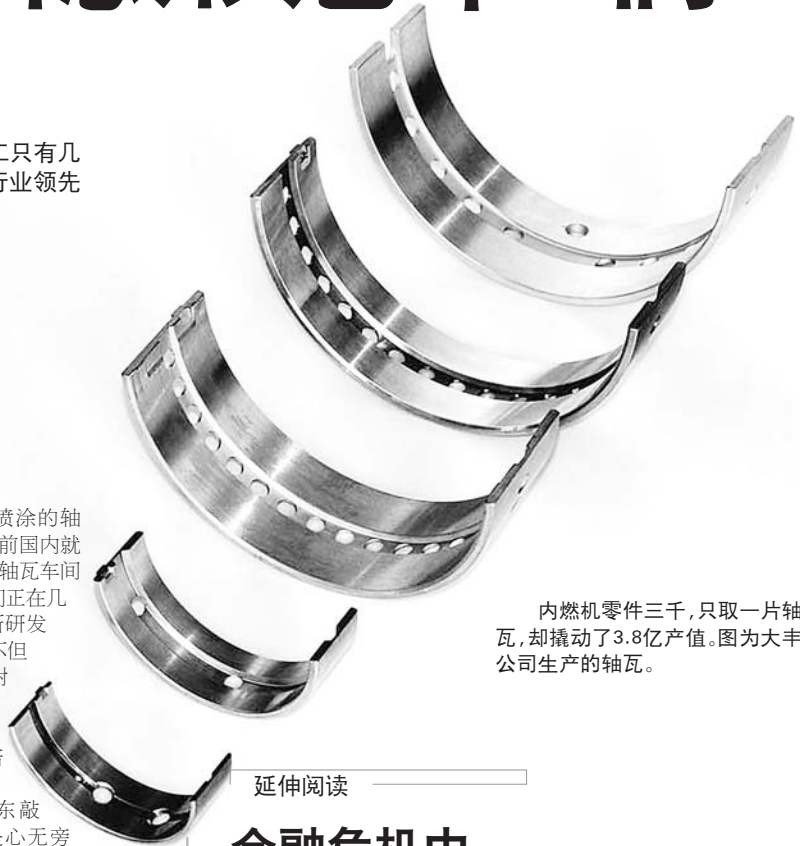
本报记者 马绍栋

A 地点:莱州城港路街道
大丰轴瓦:
撬动一片“小铁片”,能领跑全行业

与其大而全,不如小而精。这是烟台大丰轴瓦有限责任公司董事长、总经理木俭朴恪守的信条。
从飞机到汽车,从轮船到航母,凡是你能想到的“大机器”,几乎都离不开内燃机的动力支持。一台内燃机的零部件可能有几千个,木俭朴和他的大丰轴瓦只选择了一个几乎微不足道却至关重要的零部件——轴瓦。
作为滑动轴承和轴接触的部分,轴瓦是各种内燃机的心脏部件。直观看上去,它只是一片直径仅15厘米的“小铁片”,可就凭此一件,大丰轴瓦将它装到了国内几乎所有内燃机厂商的机器里,做出了高达3.8亿的产值,让这家只有350名员工的不起眼小厂成为行业的龙头老大。
作为发动机心脏部件,这个“小铁片”平常将随发动机连杆

曲轴每小时高速旋转达5000—6000次,正常行驶里程30万—50万公里,这就要求轴瓦既要在高温高压环境中反复受力而不被破坏,又要有适合的强度与硬度,能充分承受曲轴、连杆运动时产生的压力,又不因硬度过高而磨损轴颈。“如果摩擦温度过高,它还要及时爆掉,牺牲自己,保全发动机。”木俭朴说。
“这台是意大利的,这台是捷克的,这台是德国的,这台是日本的。”木俭朴指着一台台机床说。在大丰轴瓦车间,每一个生产细节都要用上世界最顶级的机床打磨,有的专管打孔、有的专管抛光,有的专管镗削,有的专管研磨,“全行业自动生产线加起来也没我多。”
尽管在内燃机及船舶动力市场保持强有力的控制地位,大丰仍然在技术创新上孜孜以求,继

续做精。“这就是经过喷涂的轴瓦,强度可以翻一倍,目前国内就我一家能生产。”在大丰轴瓦车间一处封闭实验室,工人们正在几台精密设备上试验最新研发的无铅电镀喷涂技术,不但可以增加轴瓦强度,其耐用性、可靠性、持久性也大大增强,带来的附加值少说也要增长三倍以上。
“我们企业不会东敲西打做其他产业,而是心无旁骛地做专做精轴瓦这个产品,持久地引领行业进步。”木俭朴说。
在胶东半岛莱州湾畔的城港路街道,大丰轴瓦新建的技术研发中心大楼昭示着木俭朴的野心:到2016年国内轴瓦市场总额将达到60亿元,而届时大丰将占10%,老大地位牢不可撼。



内燃机零件三千,只取一片轴瓦,却撬动了3.8亿产值。图为大丰公司生产的轴瓦。

延伸阅读

金融危机中“德国制造”为什么能卖高价

“德国制造”的经验,可以用两个“专”字概括。
其一是“专业”。德国大企业屈指可数,能够撑起这些“大家伙”竞争力的不是垄断资源,而是为大企业做配套的、遍布德国乡村的中小型企业。他们大多拥有独特的技术专利,并在一个细分产品上精益求精,无人能替代,被誉为“隐形冠军”。比如,专做门锁、铰链和玻璃幕墙的多尔曼公司,年销售额7亿欧元,工厂开到了上海和迪拜,其专利数量在德国能排在50强。据统计,类似的“小巨人”公司在德国就有1300多家。
当然,著名的宝马公司和专营汽车零部件的博世集团,在技术创新方面也相当令人叹服。据估算,这两家企业占全球汽车工业技术创新的三分之二。大企业“顶天立地”,小企业“铺天盖地”,构成了德国制造的脊梁和筋骨。
其二是“专注”。德国人执着于制造业,甚至表现得有点儿偏执。1887年8月23日,英国议会曾通过侮辱性的商标法条款,规定所有从德国进口的产

品都须注明“Made in Germany”,以此将劣质德国货与优质英国货加以区分。当时的德国货以廉价、仿造著称,英国人对“德国制造”的评价是“厚颜无耻”。
但是125年之后,当欧洲诸国深陷金融危机时,德国经济依然强劲。据说,当年英国首相布莱尔曾向德国总理默克尔询问德国经济成功的秘诀,默克尔回答说:“我们至少还在做东西,布莱尔先生。”
德国人对制造业有种超乎寻常的定力。金融危机之前,当很多国家都把目标锁定在挣钱快、利润高的房地产、第三产业,以及“钱生钱”的金融业时,只有德国,还在老实巴交地提升制造业的品质。
最终,当泡沫破灭时,人们发现真正的赢家是老实人。“德国制造”能做出你做不出的东西,能做好你做不好的东西。所以,你必须为“德国制造”支付高价。有人称之为“进入壁垒”,因为有个高技术含量的“壁垒”,德国人保住了利润,端稳了饭碗。 据《中国青年报》

专家坐诊

学习“德国制造”关键是创业者思路要变

□齐鲁工业大学商学院副教授 晁玉方

目前国内很多企业主们还没有认识到做专或做精的重要性。因为在提到中小企业时,我们渲染过多的是“短平快”、“船小好调头”的优势。在这种导向下,企业主什么赚钱做什么,主导竞争方式还是打价格战,靠低成本实现扩张,很难像德国等中小企业一样做专做精一个产品。
这种思维在这些一代创业者身上已形成定势,每当经济出现困难时,他们首先想到的是裁员减薪、压缩原材料成本。
我曾经去广饶县大王镇调研,那里是全国橡胶轮胎的重要生产基地。当时镇上自行车胎生产在全国排前列,但众多车胎生产企业都是靠打价格战来竞争,彼此相互压价,价格下来了为保证利润又偷

工减料,很快整个行业利润越来越微薄,并最终走向消亡。因此,对于做专做精,中小企业第一代创业者的思路转变非常重要。
中小企业走专精特新道路无疑需要专业人才支撑,这在发达国家发展史上可以找到例证,但在中国远远不够。拿高校来说,很多高校的专业设置跟企业的现实需求严重脱节,70%—80%的大学生毕业后不愿从事化工一线的工作。你想连学这个专业的人都不愿从事与专业相关的工作,何况其他人呢?反观德国,高级技工、专业工程师都是在生产、科研一线工作,不但地位很高,工资待遇优厚,更重要的是整个社会对这些人群都非常尊重,形成了敬畏技术、尊重人才的社会文化。

记者手记

“精”到无可替代就是“隐形冠军”

B 地点:昌邑市柳疃镇
荣源印染:
3D印花做精了,就等于做出印钞机

“研发失败不要紧,关键是技术水平不能原地不动,否则企业就真的‘不动’了。”昌邑市荣源印染有限公司董事长付乃波说。
这是位于渤海莱州湾南畔的昌邑市柳疃镇的一家民营企业。作为1991年就开始在印染行当里混饭吃的企业,付乃波和他的荣源印染几乎经历纺织、印染行业发展的各个阶段。拼成本、拼人工、拼出口……各种竞争方式此起彼伏。然而,真正最吸引付乃波的是行业里最前沿的革新技术。
在荣源印染车间入口,各类送货取货的大货车已经排起长队,订单已经排到一个月之后。
要知道,受宏观经济增速放缓及棉花价格波动影响,当前纺织印染行业正遭遇空前的经营困难,而且5月份正是传统出货淡季,荣源印染靠什么拉住了客

户?
“这些机器我现在基本不用了,别说技术工艺落后,一开起来光能耗成本就够你消化的。”记者看到,偌大的印染车间里,一台台水洗、卷染、烘干机器都已停工。这些传统的机器用水、用电包括工艺流程非常繁琐复杂,不但成本居高不下,而且同行竞争激烈,品质无法提升,几乎无利可图。
付乃波的“独家秘笈”是涂料印花——整个印制过程似乎只有一道工序,平整的坯布经过一排排涂好染料的滚筒之后立即变成华丽夺目的成品。“看上去就这么简单,可同行要学到手至少要两年之后。”付乃波自信地说道。
这个技术正是荣源印染2009年由外贸转内销后和上海一家染料公司合作,成功开发出的涂料印花技术,现在品牌已经

在广东、江浙等地打响。
“现在我手头至少握有第三批技术,跟行业同步的,领先行业两三年的,还储备研发了随时能投放市场的更高端的印花技术,包括3D印花。”在付乃波看来,入了印染这一行就要做精这行,都是圈子里混的,你一旦有新技术,别人马上就会盯上,仿制品很快就冒出来,利润也会随之拉低,所以要想持久领先,必须时刻保持深挖做精的劲头,掌握了技术的前沿也就掌握了利润的前沿。“3D印出来的花布色彩比现在的还要鲜艳,有立体感,绝对是‘印钞机’。”
在柳疃镇这个自古以来的“丝绸之都”,像荣源印染这样“小而美”的印染企业还有不少,正是基于技术的精益求精,掌握“独门秘笈”,它们甚至接了LV、阿玛尼、burberry的订单。

山东省中小企业局相关负责人在接受记者采访时认为,不要一提到转型升级就是政府的事,企业自身才最应该发挥主体作用,他们最能在竞争中有体会,不用逼也知道转型,而政府的角色是培育。人力成本不断上升正倒逼中小企业走“小而专、小而精、小而特、小而新”的路子。目前省中小企业局正在编制相关规划,并提出“中小企业专精特新育苗扶壮”工程,自本年度至2016年止共四年内,全省规划培育科技创新型中小企业10000家,自主品牌1000个,“专精特新”中小工业企业和特色服务型中小企业各5000家。

政府态度

山东省中小企业局>>>企业升级政府要做的是培育