

打造隐形冠军 矢志制造强国

【编者按】

5月19日,第五届“中国造隐形冠军”长青峰会在株洲举行。来自全国的各路“隐形冠军”企业、“时代匠人”企业、业界专家和大咖齐聚一堂,围绕“中国造隐形冠军”这一关键词,分享企业经验、谈论成长路径乃至人才升级战略,为隐形冠军企业、专精特新企业发展建言献策。这一场峰会正为株洲乃至全国带来一场“头脑风暴”。



圆桌论坛。记者/高晓燕 摄

株洲日报全媒体记者/易蓉

“隐形冠军”企业成群,是制造业坚实而强健的着力点。如何在“高速发展”之后还能够“基业长青”?围绕我们“小巨人”“单项冠军”企业的高质量可持续发展,专家们进行了深入而热烈的研讨。

【谈印象】

株洲有高产“隐形冠军”的实力和潜力

国家数字贸易咨询组专家张伟:

“中国造隐形冠军”长青峰会自2017年开始举办,旨在寻找、挖掘、培育、赋能更多的中国“隐形冠军”企业,已成为业界“高含金量”的盛会。这一次选择在株洲举办,让一大批业界大咖专程来此参会,我想一定是株洲有着特别的吸引力。

果不其然,我提前一天来到株洲,在市情推介和实地走访中,感受到了今年3月国务院总理李强履新后首站调研就来到株洲的深意。这里有着非常强劲有力和成熟的制造业产业链,一条轨道交通产业链下,能够聚集着上千家中小企业,产出一批“小巨人”“隐形冠军”企业和产品,如此实力在全国都很卓越。如此深厚的产业实力,非一朝之功,日后也必将厚积薄发。

正如曹慧泉书记所言,株洲是一座“实力远大于名气”的城市,城市气质与“中国造隐形冠军”的气质高度契合,李强总理也是看中了株洲的实力与潜力,对株洲未来的发展寄予厚望,我对株洲未来的发展充满期待。

【讲对策】

让企业站上创新舞台中心

科技部中国科技发展战略研究院研究员赵刚:

在战略博弈与科技脱钩的大背景下,我们的科技发展受到了非常大的影响和冲击,一些领域、关键行业卡脖子技术现在也是越来越多,企业该如何应对?我曾亲自参与了中美、中欧、中俄的双边技术谈判,对于全球科技领域的争夺与中国专精特新企业的抉择,我有特别深刻的感受。

首先是站位。从国家过去提出“企业是技术创新的主体”,到如今强调“企业是科技创新的主体”,一字之差但内涵发生了非常大的变化。目前,我国的科技创新瞄准了量子、集成电路、深海深地等9大前沿领域,并布局了一些重大的科研项目,这就是鼓励企业成为创新中坚力量,不仅仅要考虑搞什么产品,更要考虑专注基础科学研究,关键的核心技术要加大投入,要为国家分忧,才能真正实现科技自立自强。

能真正实现科技自立自强。

其次是能力。企业的技术创新能力,需要企业自身加大投入,现在国家高新技术企业要求研发投入需要占销售收入一定比重,但与国外发达国家相比,投入仍有较大差距。同时,创新科技靠人才,如何激发他们的创新活力,让他们发挥更大的作用,也是重要课题。

还有就是将企业纳入到国家的创新体系当中,让更多的企业科学家站到舞台的中心,为国家的科技管理、科技政策、科技战略发声,贡献智慧、贡献力量。

再者是加快数字经济发展。与数字经济相关的5G、大数据、云计算、人工智能、区块链等要素,企业要抓住机遇,数字化、数字产业、数字经济是一片蓝海,特别需要企业去开拓。

【论模式】

“隐形冠军”成长有模式可循

丹麦哥本哈根商学院终身教授李平:

一座城市该如何培育“隐形冠军”?这类企业有没有契合自身特点的发展模式呢?我提炼了一套“隐形冠军的T型模式”。

所谓“T型”战略,是指聚焦单一领域,纵向深耕深挖,然后再横向多元化,通俗点说就是在技术上聚焦,在市场应用上多元化。以深圳汇川技术股份有限公司为例,它被业界称为“小华为”,企业18个创业者是从华为出来的,主要从事电机控制系统研发,电机、电动车、机器人都是他们的产品。我当时以为它是多元化生产方式,但老总总跟我讲,他们根本不多元化,反而是完全聚焦的,他们的技术就是电机的控制系统,电梯是垂直跑,车是横着跑,机床是转着跑,但都是机械运动,都需要电机,也就需要电机控制系统,这就是技术上完全聚焦,但应用场景是多元化的。

值得强调的是,“隐形冠军”企业也并非是大城市的“特产”。

很多专精特新企业,很多来自三四线城市甚至县城,这给我们很大的启发,像株洲的氛围就适用于专精特新企业发展,“住株洲的房子,拿一线城市的工资,干全球的事业,过北欧小城的生活”。

【道经验】

靠“结硬寨 打呆仗”成就冠军

株洲硬质合金集团总经理毛善文:

一块刀具、一个钻头,能够广泛运用于深地、深空、深海,并成为“中国硬质合金工业的摇篮”,株洲硬质合金集团(以下简称株硬集团)成长为一家“隐形冠军”企业的密码是什么?我引用湘军领袖人物曾国藩的六字秘诀——结硬寨、打呆仗。

具体来说,就是三大优势。第一,70年来,不管外面诱惑多大,株硬集团都专注硬质合金领域;第二,重视人才培养,株硬集团非常重视人才的引进、培养、使用,让人才和

株硬集团的发展同频共振;第三,创新是根本,我们的技术创新始终瞄准世界一流,产品紧跟市场,推进事业部改革,从以前的一个总体产销,到现在划分成几个板块,建立7个事业部,下面还设立3个子公司,将人的活力、企业的技术优势都发挥出来。

当然,要成为更好的“隐形冠军”离不开数字化、智能化赋能,当今时代即使是做一颗螺丝钉,也离不开数字化、智能化,可见未来隐形冠军一定是数字化和智能化的结合体;其次,数字化和智能化可以加速企业由隐形冠军成为显形冠军,如果将硬科技做好,再把智能化和数字化做好,就可以很快脱颖而出。

青岛金晶股份有限公司总经理高新河:

企业竞争就是优势竞争,优势在原有的优势基础上怎么巩固,优势怎么建立?我们想分享几点经验。

首先,用持续创新做到技术优势。在我们企业创新分三种:原始创新,产品集成创新,改善式创新。其次,用行业细分取得产品优势,我们把压延玻璃应用到室内的高档装修、室外的幕墙、家电当中的冰箱面板等,还可根据客户需求定制花型。再者,用高质量取得价格优势。玻璃是易碎产品,我们是从玻璃的原料选取、熔化成型等方面发力,保证它质量的稳定性,运输包装上也做到用心,因此即使在国外市场价格比同行高15%,市场也是接受的。

【话人才】

“445模型”助力专精特新企业实现核心战略人才升级

深圳百森咨询创始人、前华为COE专家冉涛:

所有企业发展的本质都是人的问题,人用好了,事就成了。如何识人用人、知人善用?华为一直在用的五项素质,我们把它做了丰富和调整,形成“445模型”,作为企业人才的体检标准来使用。

第一个“4”是四层站位,即决策层负责战略制定,把握方向;总监会负责战略执行,关键成果突破;经理层负责部门运营,抓日常运营工作;主管层是业务尖兵,负责单点突破;

四层站位主要解决干部是不是在做自己应该做的事,站位是否正确,是否在其位谋其政。在企业里面,每个人其实都是站在自己的岗位上发挥价值,即使是CEO也是一个岗位,必须承担起他这个岗位应该做的事。

第二个“4”是四项能力,即对未来的方向、赛道的判断能力,与时俱进的变革能力,高效体系搭建能力以及管理者对人才队伍的建设能力。

“5”即五项素质,华为从2006年开始,就在集体面试中引入了主动性、概念思维、影响力、成就导向、坚韧性等领军人才五项素质,它就是华为选人用人的标准,是华为人才基因的真正密码。

【圆桌论坛一】

变局中的“隐形冠军”战略决策

株洲日报全媒体记者/高晓燕

做什么,不做什么,归根到底是一种选择。对于想要在行业中长远立足的企业来说,战略决策非常重要。在重大的转折点上,“隐形冠军”的选择是什么?

衡阳市金则利特种合金股份有限公司董事长钟长林:

我们公司掌握了国内领先的水平连铸生产工艺。创业之初,根据这项技术的特点,我给公司的定位就是差异化,做大企业不好做的、不愿意做的,小企业又没人做不出、做不好的。这几年我们专注于小端面水平连铸的特殊钢铁制造,为下游电磁阀、气动阀生产企业提供高品质电磁不锈钢软磁合金材料,主要用于制冷、气动、小家电、汽车电喷及流体控制等五大行业,目前已经是国内电磁阀磁性材料的龙头企业。

这么多年,我们的主要优势就是别人不可复制的专有技术,比如我们有个传统产品,从研发出来到现在10多年了,一直是全国独家供货,这就是我们的“金钢钻”。“隐形冠军”企业没有“金钢钻”,就没有办法保证利润和持久的竞争力。

株洲宏信科技发展有限公司董事长邓民慧:

回顾宏信科技的发展,我们做的最对的事情,就是战略前瞻。最开始做水泥外加剂,是因为国内没有企业能够生产这种产品,我做了大量的调研,觉得市场空间很大。跟国际化的企业竞争,它的管理水平、技术水平比我们强,怎么办?我从国外“挖”人回来建团队,公司起步阶段,我们整整用了一年的时间,才卖了第一个产品。到现在18年了,我们一直在做这件事情。到今天,国外的几家公司几乎全部退出了中国市场。

9年以前,我们了解到煤炭会限制开采。那个时候我们就成立了项目部,储备研发节煤类的产品。我们的项目部用了整整6年时间,储备了节煤剂等等一些减排、减碳的产品和项目。到了2020年,“双碳”战略一来就用上了。后续有企业跟风再做相关产品的时候,已经落后了一步,因为我们基本上已经把整个市场提前占领了。所以企业在坚持的时候,要有一定的战略前瞻性。

【圆桌论坛二】

快速进阶中的人才战略

株洲日报全媒体记者/高晓燕

企业的本质就是把我们的资源转化成经济价值和社会价值。在企业的资源中,最重要的就是人力资源。经过成立初期、初创期、成长期、成熟期,以及往更大发展空间去的“隐形冠军”们,对于不同阶段的人才培养有着怎样的思考?

宁波佳音机电科技股份有限公司董事长鲁定尧:

我们公司主要是生产智能家具和核心零部件。比如咖啡机,现在全球咖啡企业很多都在用我们生产的核心零部件。

公司成立一开始没有人,只能靠亲朋好友给我打工。慢慢随着业务的延伸,就需要找到能解决问题的人。到了现在,我越来越发现,企业的人才需要前期储备,当你要用来的时候已经来不及了。所以我们目前希望能够建立跟企业发展战略相适应的人才战略。

我们以前从来没有意识到人力资源是资源,总以为顾客资源、资金资源才叫资源。现在做到这个位置,越来越发现人才、人力资源的重要性。

我希望能建立一个让别人喜欢上的公司,让更多的年轻人有自己的事业,把公司真正变成人才自己的公司。这方面我们通过6年多的努力,现在越来越成功。

株洲时代金属制造有限公司总经理顾宏宇:

在招聘人才方面,我们公司没有地域优势。但是我们在一二线员工这块投入很大,过去的10年总投资应该在1亿元以上,用于对一线员工技能的培养。现在公司有300个国际焊工,平均每一个焊工有6本国际焊工证,这就体现了我们的专业水平。过去这么多年,我们公司的人员流失率始终保持在很低的水平。

“隐形冠军”企业怎么去把一个行业做到一尺宽百来深?其实就是在企业成长到成熟的阶段,要

满缘红质量技术创新发展研究院执行院长满敬:

这么多年,我们用质量技术创新和管理创新,帮助很多企业突破技术壁垒,也看到很多精彩故事。比如大家所熟知的福耀集团,专业做汽车玻璃,在细分领域质量做得很棒。但是前几年传统汽车销量下降的情况下,福耀也在向高铁玻璃方向发展。高铁玻璃的核心就是如何在高速行驶的时候抗冲击。作为民企,招高学历的研发团队很难,设备也不是那么好。福耀3800多名的研发人员里,博士只有6个,但这不影响它研发出世界一流的产品。福耀整合了非常多的外部机构,然后来集成做一些研发。高铁玻璃非常复杂的结构,如何以最少的实验次数降低实验成本,快速的研发?我们从经验中优选出可行的一个实验方案。这么多年,福耀一直坚持做稳健研发,不断用技术、质量来支撑开发新的产品。

中国企业改革与发展研究会原副会长周放生:

我们看了很多德国、日本包括中国的“隐形冠军”,我认为小而美往往是我们中小企业最好的选择,找准一个赛道,它始终做到这个细分市场的全球第一,就够了。这里面有没有规律可言?我大概归纳一下有六个规律。

第一,拜技术主义。一定是以技术立身立命。如果不是对这个技术有专注、热爱和钻研,坚持几十年,你做不成的。

第二,长期主义。要有这种决心,在这个赛道上要一直做下去,10年,20年,甚至做百年老店。而我们的企业很多往往做不到这一点,做着做着就想别的事,做着做着就放弃了,这就成功不了。

第三,专注。就是叫做一尺宽百来深。你这个赛道很窄,但是你的应用市场可能是比较广泛的,由于你扎得很深,你在这个技术上是领先的、最领先的。

第四,工匠精神。企业的队伍要有工匠精神,才能把技术做精、产品质量做好。

第五,要有想象力。敢想别人不敢想的,敢做别人不敢做的,你才能够处于领先的地位。

第六,要像尊重白领一样尊重蓝领。这两个角色我都当过,深有体会。第一线的工人,他如果没有负责任的态度、过硬的技术、较高的素质,以及工作自豪感,怎么能把产品质量做出来?

具备这六个特点的企业,你长期坚持下去,就有一天能够立于不败之地。

挖掘更多、引进更多能够让你挖得更深的人才,这样企业才能又从成熟期转变到成长期。

人才要做长期的战略部署。所以,公司发展阶段变化对人才有新需求,而曾有过大贡献的老员工无法适应的时候,我一直都是挖掘他的新能力。公司有一些这样的案例,充分发挥他们的专业能力,在其他更适合的岗位上重新得到了价值认可。

株洲旭阳机电科技开发有限公司总经理邓卓:

怎么留住关键人才,除了股权或者是高薪外,我觉得最重要的是三观一定要合。从他的价值观、道德观、人生观里,我们能找到共同点,以及他们个人跟企业之间的契合点,这是最重要的。我们最急需的人才就是适合于公司的实际情况,而且有激情、有梦想,把他自己个人价值的体现跟公司未来命脉紧紧连在一起的。第二个是让他们有家的感觉,就是做朋友一样的关心。第三个是公司的定位。实际上从企业管理的层面上说,无论是老板还是领导,我们给自己的定位首先是人才的服务员,尽我最大的力量全部来帮助他,让他创造自己的最大价值。

青岛海之晨工业装备有限公司副总经理杨国辉:

“种一棵树最好的时间是10年前,其次是现在。”我们在人才储备方面,更多从源头获取的角度考虑。

10年前,我们就在职业院校定向合作,共同培养适合企业发展的人才。人才是这个社会发展最核心、最宝贵的资源。以前我们觉得人力资源只是HR的事,现在其实已经上升到整个国家战略。通过跟职业院校的长期合作,甚至包括和一些重点高校的高端人才、专业技术人才的培养合作,能够给我们整个行业,特别是在人工智能这种对人才需求量特别大的行业来说,提供更多适合的人才。

