制造业转型升级的多种创新

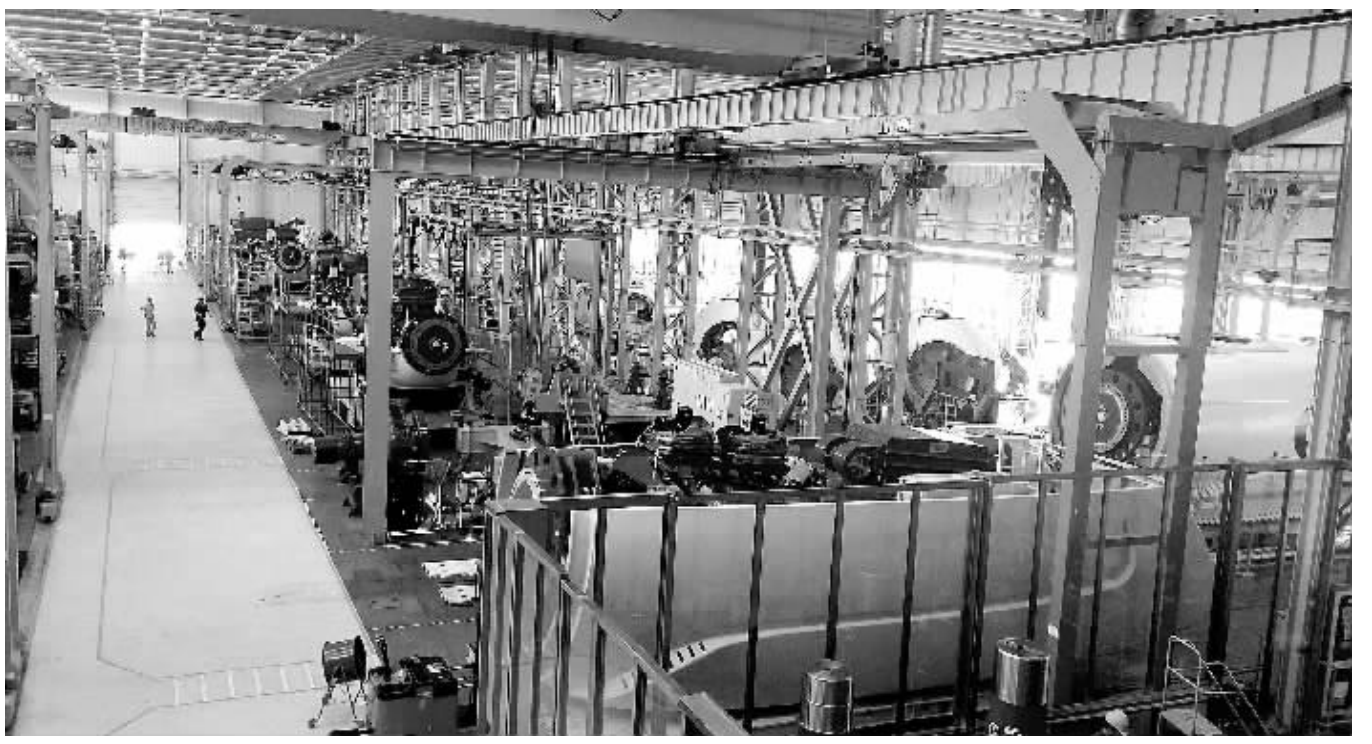
——对江阴企业发展模式的分析

本报记者 陈学慧

调研

企业是市场经济的主体，也是转型升级的主体、创新的主体。企业强则经济强。面对经济新常态，企业家是否有信心？传统制造业企业如何转型升级？如何向实体经济要增长？

制造业企业密集的江苏省江阴市，提供了一个样本。这个县级市有13家企业入围中国制造业企业500强、18家企业年销售额超过百亿元、30家企业年入库税金超亿元，还有35家上市公司。近日，记者来到江阴，就制造业转型升级的创新模式进行调研。



图为位于江苏江阴临港开发区的远景能源公司风机组装车间。 尔 言摄

案例壹

远景能源：全球资源为我用

走进位于江阴临港开发区的远景能源办公大楼，能感受到一种与美国硅谷创新企业相同的“气息”：年轻的面孔、开放的办公室、满眼的监控屏……连空气中都仿佛流动着创新因子。而与办公大楼一墙之隔的，则是一个大型装备组装流水线车间，满场的设备、忙碌的工人。

2007年成立，2008年研发制造出第一台样机，2013年销售额60亿元、2014年将突破100亿元。这家风电技术领军企业创造了如同互联网企业一般的裂变式增长。“要像苹果、微软、谷歌一样，创立一个依靠智慧胜出、引领创新的全球化智慧型中国新能源企业。”7年前回国创业的江阴籍年轻企业家张雷口出“狂言”。

这是一家从入行起就“另辟蹊径”的企业。当国内风机制造商纷纷从国外购买许可证，或以“合作开发”的方式拿来对方的图纸进行风机生产的时候，张雷却坚持走独立自主研发的技术路径，在风电价值链上只进入有技术和人才壁垒的环节。

“我们不是做制造，我们的目标是成为能源互联网领域的技术创新领导者。”于是，远景能源“软”“硬”兼施。自主研发的核心智能控制技术，突破了技术禁锢，尤其是首创了低风速风场智能风机，再利用基于智能传感网和云计算技术的智慧风场管理平台，对分布在全球各风场的资产远程实时全生命周期监控和维护。也就是说，在江阴的云中心里，远景能源正管理着1000万千瓦的全球新能源资产。这个全球能源互联网平台未来不仅能管理风能、光伏及其他能源，而且还能提供能源采购、需求侧管理、能效优化等综合技术解决方案。

海外留学、从事过能源金融产品设计工作的张雷也许更懂得统筹资源的重要性。远景能源目前已建立了一支来自思科、波音、福特、麦肯锡、西门子、风电巨头维斯塔斯等企业的技术和管理人才团队，在丹麦锡尔克堡，中国江阴、南京及上海，美国硅谷、休斯敦，日本大阪分别设立了技术研发中心和创新中心，还分别在清华大学、北京大学成立了研究所，完成了包括研发、市场、制造和资本运作齐头并进的全球布局。

今年年初，张雷再出惊人之举，“挖”来了时任美国思科全球高级副总裁、物联网业务总裁乔雷特。带领着富有“互联网基因”的能源企业，38岁的张雷将不断创造惊喜。

案例贰

阳光集团：国际标准我来定

“早转型早主动，快转型快发展，不转型则无出路。自我转型之路需要传统优势产业的产品创新和升级，需要产业链的延伸和拓展，更需要战略性新兴产业的培育。”坐在洒满阳光的办公室里，阳光集团董事长陈丽芬语速轻快，“今年明显感到不那么‘急’了。宏观经济总体平稳，企业的发展也进入了稳定期。”

陈丽芬的不“急”，来源于这样几个基础。

一是早转型的“先手”。阳光集团自1986年成立以来，经历了三次经济转型：以开发高精尖产品为标志，实现了产品结构从低端产品向高端产品转变；以发展多元产业为标志，实现了从单一产业向多元经营转变；目前正处于第三次转型的阶段。核心是告别“要素驱动”，全面向“创新驱动”转换，以不断提升自主创新能力、国际竞争力和可持续发展能力。

二是叫得响的品牌。公司第一批精纺呢绒为了好卖只好在产地一栏填上“上海”。这件事让阳光在创业之初就深刻体会到，品牌是企业进入和占领市场的通行证，企业一定要有自己响当当的品牌。阳光的品牌发展战略实用又有效：先为国际一线品牌服装提供配套、定牌生产，再与国际品牌结成战略同盟，最后创造出自己的高档品牌。现在，“阳光”呢绒、“庞贝”职业装、“阳光时尚”新风格商务装均成为业内知名品牌。

三是可掌控的标准话语权。2007年，经国际标准化组织批准，已是毛纺行业龙头企业的阳光集团成为中国首家承担国际标准化组织技术委员会秘书处工作的企业。几年来，阳光集团主导起草国际标准的制修订，让中国的纺织品在国际上了有了发言权。这项工作给阳光带来了实实在在的好处：提升了品牌竞争力；加深了龙头企业的龙头地位；有效避免了纺织行业低档次、雷同化的恶性竞争；积累了参与标准化活动的丰富经验。

一流企业定标准。能将企业自主的技术创新成果纳入国际标准，也就是给了竞争者一道技术“门槛”。这就是话语权的力量。

案例叁

双良节能：节能环保我先行

双良节能近来“好事不断”：一是接连签署了中盐昆山年产60万吨纯碱项目高盐废水零排放系统、江苏蓝丰醋酸钠蒸发结晶系统两份工业高盐废水零排放系统供货合同，实现了在水处理环保领域业务零的突破。二是溴化锂吸收式热泵项目被江苏省经济和信息化委员会列入2014年度第一批省工业和信息产业转型升级专项名单。国庆期间，长春第三热电厂6台单机容量为46.4MW双良溴化锂吸收式热泵机组抵达现场，目前机组安装完毕，进入调试阶段。

双良的产品主要面向工业节能和建筑节能，这正好是当前全社会倡导的主题。随着环保标准的趋严，节能市场进一步走强。2013年双良节能公司净利润增长了100%以上。“这主要得益于我们转型早。双良节能的每一步转型都踩准了‘知能善用’的生态环保节拍。”双良节能系统股份有限公司董事长缪志强告诉记者。

2010年，“双良股份”更名为“双良节能”。一如其名为“双良节能”，从首台拥有自主知识产权的蒸汽双效溴冷机开始，无论是余热利用、空冷技术、高效换热器、海水淡化……双良节能的每一项拳头产品或核心技术都烙上了节能环保的“绿色烙印”，见证了双良在节电、节热、节水、节煤等节能减排领域展开的“一马当先”的转型升级。

“下一步转型的力度会更大。以前是以产品打天下，我们现在的目标是建立节能系统集成技术平台，成为节能系统集成供应商。”具体怎么转，缪志强笑着“卖了个关子”，但主题清晰，还是节能环保。

案例肆

法尔胜：替代进口由我来

法尔胜可谓是江阴原有市属企业中历史“最”悠久的企业，今年50岁。

“中国企业平均寿命只有8年，与法尔胜同时代的江阴企业很多早已变成追忆。步入天命之年的这一刻，法尔胜在见证历史的同时追寻企业发展的长寿基因。”法尔胜泓昇集团董事长周江很是动情。作为企业创始人周建松的儿子，周江对法尔胜了如指掌，也充满了感情。

法尔胜的产品，可以浓缩为一个词：绳。就连“法尔胜”这个公司名称，都跟“绳”有着直接关联。法尔胜取自fasten的英译音，是系牢、扣紧的意思。

当不少企业努力寻找市场机遇之时，法尔胜就认准了一点：替代进口。把产品做得跟进口产品一样好，甚至还要更好，价格更合理，不是就有市场了吗？！

上世纪七十年代，法尔胜自主研发的胶带绳开启了替代进口之门；九十年代，中国的桥梁用上了中国的钢索；而到本世纪初，法尔胜构建完整的光通信产业链，挺住了亏损，一举打破国际产业垄断的坚冰，松动了国际产品价格。从麻绳、钢绳到光绳，科技创新、实业报国，“抢抓机遇快半步”谱就了“绳子协奏曲”。

时至今日，做“绳子”的法尔胜同样面临着产能过剩的激烈竞争局面。怎么办？转型升级。

“不能离开老本行，不能好高骛远，要顺乎企业特点。”这是周江的转型原则，“在当前经济运行寻求新平衡的过程中，我们只有注重优势互补，长远结合，内外并举，才能做到既要‘转对型’，更能‘转好型’。”一方面，在传统产业领域，开发高附加值产品，始终站在产业高端，走“高、精、尖”的发展方向；另一方面，拓展资产管理、金融服务等新兴业务板块，不断增添企业发展后劲。

“制造工业4.0”、“智慧化企业”……听周江聊起一个个“新词”，一个“具有国际视野的高科技多元化产业集团”也在渐行渐近。

链接

江阴发展转型“三大抓手”

☞ 注重科技驱动

围绕创建江苏省首批创新型示范城市和国家知识产权示范城市，深入实施品牌、标准、专利战略，积极落实科技创新扶持政策，不断提高科技进步对经济增长的贡献率。特别要以产业化为方向，支持和引导企业与高等院校、科研机构开展合作，建立协同创新产业联盟，加快科技成果转化，确保年内实现大中型工业企业专利全覆盖，实施重点产学研合作项目60项，高新技术产业产值占比达到38%。

☞ 注重人才推动

围绕“引得进、留得住、用得好”，完善政策环境、服务环境和社会环境，用足用好高新技术创业园、诺奖得主研究院、院士工作站等载体平台，加快引进培育一批产业发展急需的多层次人才和创新团队，年内确保引进高层次人才400名。同时，加强对企业家和企业高管的培训，为企业发展提供人才支撑。

☞ 注重资本拉动

围绕企业上市、股权融资、科技创业，以“科技小巨人成长计划”为推动，大力引进各类资本和投资机构，健全完善科技金融服务体系，加快形成以政府投入为引导、企业投入为主体、各类资本广泛参与的多元化科技投入机制。完善企业上市激励政策，做大做强上市板块，力争年内新增上市企业3家、“新三板”挂牌8家。

本版编辑 张 双 制 图 夏 一

观察

转型升级没有完成时

陈学慧

看传统制造业如何转型升级，江阴是一个很好的样本。这里的18家超百亿元企业、35家上市公司，其主业基本集中在纺织、冶金、石化、机械等既传统又产能过剩的产业。怎么转？往哪转？答案只能出自于“创新”。

在江阴，可以看到企业创新的各种“版本”：商业模式创新、产品创新、管理创新、品牌创建、市场开拓、技术改造、节能减排、两化融合、兼并重组、股权投资，等等；也可以看到政府服务创新的各种“选择”：调整绩效考核办法、行政审批提速、个性化上门服务，等等。对江阴制造业企业转型升级的调研与分析，我们可以得出四个结论。

第一，人才为本。转型升级是由人来主导的，尤其是企业家。江阴人素来不服输，历史上曾出现过“全城殉节而无一人投降”的壮举。这种精神和斗志造就了敢闯敢干的江阴企业家，进而造就了一批优秀企业。如今，发轫于乡镇企业的第一代企业大部分迎来了新一代接班人，并顺利交接，如华西村的吴协恩、法尔胜泓昇的周江、双良的缪文彬等。这些二代本土企业家传承了敢拼的精神，同时又有更高的知识素养，对资本的运用和新知识的掌控远胜于前辈。正是这些企业家，决定着转型升级的成败。

第二，创新为先。对于创新的理解已经“扩面”，尤其是对于商业模式的创新，各企业可谓“各显神通”。如海澜之家不生产成衣只管研发、设计和销售；双良不仅卖产品还卖系统卖服务；众瀛科技提供的是智慧商业云服务等。创新各有各招，重在对资源的整合。充分利用国际国内资源、线上线下资源，跳出现有企业、跳出江阴，可以创造出更多的发展空间。

第三，管理为重。转型升级对于企业的管理水平是一个巨大的考验。良好的企业治理结构、严格科学的企业经营管理，都是企业竞争力的体现。比如，扬子江船业建立了引进和稳定人才的股权激励和利益共享机制，还在内部实行骨干岗位职称聘任制，使得人才引得进、用得好、留得住。

第四，环境为翼。企业是发展的主体，政府则是营造环境的主体和提供服务的主体。企业的转型升级离不开良好的营商环境，政府要通过服务为企业做大推波助澜。比如，江阴临港开发区创新便民服务中心网上审批、容缺预审、模拟审批等方式，企业注册、变更、注销一站式办结；江阴高新区创新金融对科技支撑的有效路径，大力引进科技保险、科技银行、小额贷款、科技担保公司等科技金融中介机构。

转型升级没有完成时。企业的发展过程就是一个不断创新转型的过程。尽管江阴有不少规模企业，但还没有真正意义上的国际型企业、航母型企业、品牌型企业、高科技企业，转型升级正待其时。

访谈

新常态下有机遇

——访国家发改委经济研究所副所长孙学工

本报记者 孙 璇

记者：经济新常态下企业转型升级有什么新的机遇？

孙学工：现在很多人谈论新常态，多强调成本上升、原有优势丧失等消极方面，但实际上如果从积极的方面来看待经济新常态，就会发现新常态为企业升级提供了很多过去所不具备的有利条件，企业抓住机遇就会上一个层次。

新常态最显著的变化首先是人力资本的改善。当前我国每年有700多万大学毕业生，受过高等教育的庞大人口形成了最具开发潜力的宝贵资源。虽然我国非熟练劳动力成本优势逐渐下降，但与国外相比，研发人员成本低的优势还在，且与非熟练劳动力相比的相对成本优势还提高了，这是当下企业转型升级最有力的促进因素。其次，经过前一段时期的发展，中国企业积累了一定技术与资金实力，在生产链和市场上占据了一定地位，为企业进一步升级奠定了良好的基础。

记者：经济新常态下企业该如何转型升级？需要注意哪些问题？

孙学工：对大多数企业而言，顺着既有的产业链、价值链不断向上攀升是当下转型升级的主要路径。应从低端加工生产到中高端加工制造，并向“微笑曲线”两端延伸，比如加大品牌营销、由制造盈利到服务盈利等创新手段，一步步向上提升。这样可以充分利用既有的积累，积小胜为大胜，不断向行业领导者的地位逼近。

需要指出的是，当前我国总体还是发展中国家，科学教育基础、资金技术实力与发达国家相比还有很大差距，这决定了我们的升级仍是在现有技术体系与生产网络中的地位提升，还难以实现领导革命性的技术与生产体系的变革，因此，企业不要好高骛远，应当定一个够得着的目标，踏踏实实努力去实现。

新常态下经济增速有所回落，对企业生产经营带来一定负面影响。从政府角度来讲，要大力推进各项改革，为企业松绑减负，让企业有施展拳脚的空间与动力。同时也要采取必要的政策手段，为企业转型升级创造良好的宏观环境。从企业角度来说，需要看到当前形势里的积极因素，虽然经济增速略有下降，但我国居民收入水平还在不断增长，购买力和消费水平还在不断提升，还在不断产生潜力极高的市场新需求，企业还有很多机遇可挖。

记者：在转型升级的大背景下，江阴企业转型升级的探索对其他地区发展有何借鉴意义？

孙学工：江阴的企业都是循着产业链、价值链不断向上摸索攀登，不断进行升级。江阴和很多地方的实践表明，后发国家和地区的转型升级离不开有效市场和有为政府的共同作用。

我认为江阴探索的借鉴意义有三方面：一是政府要做好基础性工作，在义务与职业教育、人才培养与引进、公共研发平台、知识产权保护等方面为企业转型升级奠定良好基础。二是政府要做好引导工作，通过财政税收激励、信息发布等方式适时适度引导鼓励企业树立远大抱负，不断进取，向中高端进发。三是政府在当地营造好的转型升级氛围，在企业间形成相互激励、相互学习的局面，激发企业进行商业模式创新、管理技术创新的热情。