

探寻单项冠军企业的成长密码

——来自浙江省余姚市的调查

本报记者 郭存举

作为世界第一制造业大国，我国拥有完整的工业体系和强大的发展韧性，但同时也面临着高端供给缺乏、关键环节受制于人等现实难题。制造业单项冠军企业是观察中国制造迈向中高端、实现提质增效升级的关键窗口。

在浙江宁波，国家级制造业单项冠军企业数量已连续8年位居全国第一，其中余姚的单项冠军新增数量居宁波首位。“冠军企业”为何会在这里“扎堆”？

我国制造业规模连续多年全球第一，工业和信息化领域对经济增长的贡献超四成。其中，一大批长期深耕细分赛道，占据全球市场领先地位的制造业单项冠军企业扮演着不可替代的角色，构成了制造业硬核实力的重要基石。

近年来，我国已先后培育遴选出9批共1862家制造业单项冠军企业。透过这些“冠军企业”，能够清晰捕捉到制造业攀高向新的轨迹。

在我国制造业版图上，宁波市的重要性不言而喻。这里的国家级制造业单项冠军企业达119家，连续8年居全国首位。而在宁波的制造业链条中，余姚市又有着举足轻重的地位。

事实上，余姚的资源禀赋并不突出，这里为何能成为制造业重镇？“冠军企业”为什么在这里集聚？这些企业又如何一步步成长为行业龙头？近期，经济日报记者走进余姚寻找答案。

耐得住寂寞 守得住主业

来到位于余姚市梨洲街道的峻和科技有限公司展厅，各式汽车管路产品映入眼帘，其中一根约2米长的电池包冷却管尤其引人注目。这一管路由尼龙材料制作而成，采用多层结构设计，能满足新能源汽车轻量化要求，是公司的拳头产品。

“公司管路产品种类有3万多种，客户覆盖国内外绝大多数主流汽车品牌。”峻和科技有限公司副总经理袁银松告诉记者，汽车管路系统就像人体的血管，一辆新能源汽车的大小管路加起来可达60米左右。近年来，我国新能源汽车产业实现爆发式增长，离不开传统制造业的强大供给能力和产业集成水平。

成立于2006年的峻和科技有限公司，2024年被评为国家级制造业单项冠军企业。“多年来的技术沉淀，是我们成为单项冠军的底气之一。”袁银松说，只有技术领先才能保持产品领先，企业每年都保持较高的研发投入。

企业“默默无闻”，产品却一鸣惊人，这样的企业在余姚还有不少。

位于余姚市朗霞街道的宁波更大集团有限公司，以“成为世界一流的轴承制造商”为企业愿景。虽然名为“更大”，轴承产品的体积却很小；大的直径也就20厘米，小的只有几毫米。

如今，这家创立于1989年的企业已拥有上千种产品，2025年被评为国家级制造业单项冠军企业，成为众多世界知名汽车品牌的战略合作供应商。

一无资金、二无技术、三无厂房、四无销路，20世纪80年代开始创业的宋长洪，靠借来的500元钱起家，创立了长振铜业有限公司，数十年来专注于再生黄铜合金型材领域。如今，公司已研发生产出万余种产品，2021年被评为国家级制造业单项冠军企业，近5年每年都能获得一项国家级荣誉称号。

靠着6万元贷款、4间厂房起步的舜宇集团，始终坚守光电主业、坚持科技创新，经过40多年打拼，已拥有5家国家级制造业单项冠军企业，车载镜头市场占有率连续13年位居全球前列，手机镜头、手机摄像模组市场占有率世界第一。

被当地列为国家级制造业单项冠军潜力型培育企业的海亚特，获得了国家级专精特新“小巨人”企业称号。海亚特专注于滚动体的研发、生产及销售，已成长为全国规模最大的滚子制造商之一，在全球圆锥滚子制造商中位列前三。

“我们的企业虽然很小，但小而精、小而强、小而美。”长振铜业有限公司副总经理施利霞说。在余姚诸多企业家看来，制造业没有捷径可走，成功源于做难且正确的事，关键要久久为功。正是这种知难而上、精益求精的精神，让企业一步步成长为行业单项冠军。

春天播种，秋天收获，中间还要经历炎炎夏日的生长周期。多家企业负责人表示，自己并非没有经历过市场诱惑，只是多了一份定力和情怀。长期的坚守，才结出了甜蜜的果实。

十年磨一剑，一朝试锋芒。数据显示，余姚市单项冠军企业聚焦主导产品发展时间平均达24年。2025年，余姚市18家国家级制造业单项冠军企业主营业务收入总额718.623亿元，利润总额超63亿元，主营业务收入占营业收入的比重达97.64%。

秉持长期主义的经营理念，“冠军企业”的品牌价值也得到了进一步提升。2025年，余姚市18家国家级制造业单项冠军企业拥有58个自有品牌，企业自有品牌销售收入超655亿元。自有品牌建设可以使产品产生更大附加值，让企业赢得国内外市场的认可和信任。

全过程把控 追求极致化

放眼全球，很多制造业关键核心技术并不掌



握在终端集成企业或大型企业手中，而是隐藏在众多“小而美”的单项冠军企业之中。这些企业或许并不为大众所熟知，却凭借着极致的产品和关键技术，深刻影响着产业链布局。

“精益生产是赶超世界一流水平的必由之路。”走进长振铜业有限公司，张贴在墙上的标语惹人注目。短期高成本，长期高回报。施利霞告诉记者，经过数年努力，企业研发出再生铜直接利用技术，形成了独特工艺，也奠定了行业内的工艺领先地位。

“拥有良好的口碑，才会有持续的订单。”更大集团副总经理王学兰说，作为汽车产业核心零配件供应商，必须做到产品零缺陷。经过多年技术研发投入，更大集团已拥有完善的产品测试和分析能力。

“对待产品质量和技术，要有死磕的精神。”海亚特总经理岑坚告诉记者，滚子是轴承的核心配件，是非常细分的领域，对产品精度和安全标准要求非常高。

“我们十分注重产品生产制造环节，6年前公司就安排一名副总带队，专注于设备改造和工艺提升。”岑坚说。通过对材料工艺、精密成形、热处理及精密加工等关键技术的持续攻关，海亚特打破了高端滚子长期依赖进口的局面，有力支撑了国内轴承产业链的自主可控。

过程把控，是企业发展的真正“护城河”。这种理念已在余姚市制造业企业中形成广泛共识。从企业经营角度看，结果好才是真的好。然而，没有对过程的把控，结果自然不会有保障。

记者在更大集团磨加工车间看到，通过影像检测系统，能够自动检测产品外观是否有缺陷；通过全自动测振仪，可以随时监测是否存在异物……经过多年研发探索，更大集团形成了严格的质量把控体系，2025年百万不合格率控制在0.022。

“把每一道工序做到极致，才能成就极致的产品。对于技术创新，企业宽容失败，持续大胆投入。”施利霞告诉记者，长振铜业已拥有42项发明专利。

创新是企业追求极致的底气。在余姚，创新不是一个人的孤勇，而是一群人的相拥。近年来，余姚以科技创新催生投资项目内生裂变、增资扩产，加快推进中试平台、企业技术中心等创新平台的动态排摸、精准储备，依托链主企业，推动创新平台与制造业企业技术需求精准对接，增强企业增资扩产的动力。

创新引领，赋能产业结构升级；整零协同，带动产业链体系完善；存量挖潜，撬动价值链高端攀升……数据显示，余姚市单项冠军企业拥有省级及以上研发机构43个，单项冠军企业研发经费支出总额稳步增长，年均复合增长率12.15%。2025年单项冠军企业研究与试验发展经费支出占营业收入平均比重达5.26%。

绿色化转型也是制造业企业在过程把控中面临的重要课题。长期以来，多数企业认为绿色环保必然抬高企业运营成本，但余姚企业给出了

不同的答案——绿色化转型后，产品迅速提升市场占有率。多位企业负责人告诉记者，绿色化转型看起来是成本约束，实际上是价值重塑，企业在节能中增效，从而培育起新的竞争优势。

产业链耦合 抱团式发展

单丝不成线，独木不成林。在全球产业格局深度调整、科技革命与产业变革加速演进的背景下，供应链竞争力的重要性愈加明显。与此同时，近年来我国部分地区一哄而上发展少数产业，企业在物理空间集聚却未形成技术和产品的深度耦合，出现了产业集群“集而不群”的问题。

“我们的供应商一半以上都在当地。”袁银松说。在采访中，记者不止一次听到“产业链上下游共同体”的概念。事实上，余姚单项冠军企业呈现出较强的集聚效应。作为长三角南翼重要的制造业基地和宁波都市圈的核心组成部分，余姚产业生态完善、配套能力较强，尤其是模具生产、零配件加工、装配等环节成熟。

产业的集聚在很大程度上得益于余姚的企业生长土壤。余姚拥有传统制造业的深厚底蕴和扎实基础，素有“中国汽配之乡”“中国灯具之乡”“中国水暖之乡”“中国塑料之乡”等诸多称号，形成了单项冠军企业生长的产业土壤。

在这里，产业集群的耦合优势明显。比如，江丰电子生产的超高纯金属靶材，是甬矽电子先进封装工艺中的关键耗材；而舜宇智能光学为工业机器人提供的视觉模组，又离不开智昌科技等本土企业研发的柔性制造机器人进行的精密装配，形成了“上下楼就是上下游，产业园就是产业链”的协同发展格局。

余姚的区位优势同样得天独厚。宁波向海而生，因港而兴，坐拥世界第一大港——宁波舟山港，具有联通南北、辐射内陆、链接全球的区位优势。港口优势为当地企业提供了良好的出海通道，以区域优势的充分对接、资源要素的畅通

流动，让一批专注细分领域的企业能够更加便利地融入全球供应链。

余姚单项冠军企业的涌现，还离不开金字塔式梯度培育体系。当地确立了“余姚市级潜力企业—宁波市级培育（潜力型）企业—宁波市级示范（重点培育）企业—一省级单项冠军企业—国家级单项冠军企业”的五级培育路径。每一层级都有相应认定标准，鼓励企业聚焦主业、苦练内功。

记者调查发现，余姚18家单项冠军企业均为民营企业。营商环境的好坏，对于企业的安心发展至关重要。

在岑坚看来，好的营商环境能让企业专注地把自己的事情做好。施利霞则认为，除了“无事不扰”，还要做到“有求必应”，帮助企业破解发展中的具体难题。

送生态——余姚不把目光局限于单个企业培育，而是致力于打造有利于单项冠军企业成长的产业生态。

徐明在余姚市经信局工作了20年，长期从事企业服务和沟通工作。他告诉记者，在培育国家级制造业单项冠军方面，当地更加注重创新氛围的营造。一方面，企业只要有创新，就会有奖励；另一方面，企业内部也在营造鼓励创新、宽容失败的氛围。余姚制造业企业已呈现出争先恐后的创新比拼氛围。

送政策——余姚市有关部门常态化组织单项冠军政策宣讲会、申报辅导会、业务培训会，邀请专家和已获评企业代表，详细解读申报条件、分享成功经验。

“在余姚，不少企业只知道闷头苦干，实力已经达到行业龙头水准了，却不自知。政府相关部门会提醒企业去申报。”袁银松告诉记者。

能够获得单项冠军称号的企业，不仅有资金奖励，更能在项目申报、政府采购、品牌宣传、人才引进等方面获得优先支持。

送服务——通过优化服务，为企业扫清发展障碍。余姚大力发展公共服务平台，为企业提供全方位支撑。截至目前，当地拥有14家公共服务平台，其中7家为示范平台。这些平台在技术研发、检验检测、知识产权、市场开拓等方面为企业提供了专业、高效的服务。

宁波财经学院数字经济与公共政策研究院副教授李爱红表示，一方面，宁波以及余姚拥有多年深耕形成的产业根基，长期沉淀的产业基础，成熟的产品设计能力，再加上完整的上下游产业链条，构筑成城市发展的核心竞争力，也成为企业发展的坚实底气；另一方面，当地政府的产业政策衔接紧密、靶向精准，形成了一套完整高效的服务链条，不仅助力企业培育成长、集聚资源，也注重提升企业家的认知与视野。

“浓厚的甬商互助氛围令我印象深刻。我曾多次近距离接触多位企业家，深刻感受他们之间的守望相助、凝心聚力。这种抱团取暖的发展氛围，也是当地企业行稳致远的推动力。”李爱红说。

展望未来，培育先进制造业集群，核心还在于提升创新能级和技术策源能力。记者在采访中发现，要素供给和产业需求匹配度不高，是制约制造业走向高端的因素之一。尤其在人才供给方面，高技术人才缺口仍然较大。

接受采访的专家认为，制造业企业仍需构建高效研发体系，积极参与高水平创新平台建设和项目开发，进一步强化人才要素保障，吸引更多优秀人才，构建人才高地，实施数字化、智能化、绿色化协同转型。



宁波更大集团有限公司的工人正在进行产品自检。 杨明摄(中经视觉)

调查手记

没有横空出世的高手

低调务实，是宁波民营企业群体的鲜明特质，这不仅构成了甬商文化的内核，也是宁波成为制造业重镇的驱动力。

低调，一方面体现在他们不习惯生活在聚光灯下。即便企业已经在细分领域成就斐然，企业负责人也很少出现在公众视野之中；另一方面体现在企业家的经营理念上，相较品牌营销和商业包装，他们将更多精力集中在产品研发与市场拓展上，更愿意让产品说话，靠硬通货提升软实力。

务实，则源于他们普遍对制造业有深厚情结，甘于在细分领域长期投入，秉承匠心制造精神，哪怕过程枯燥寂寞，板凳甘坐十年冷，也要把产品做到极致。事实证明，为消费者创造价值是企业生存的根本出路，也是企业生存的核心竞争力。在用户“用脚投票”的今天，只有把产品质量和服务价值做到极致，才能在激烈的竞争中获得市场认可。

多元化经营是企业分散风险的战略之一。然而，多元化经营也意味着资源和精力的分散。尤其是对于投身实体经济的企业家来说，多元化发展往往“陷阱大于馅饼”。秉持长期主义经营理念的企业家，会将注意力和资源集中在主业上，专一且专心，专注且专业。

对于一家现代企业来讲，不仅要有相对稳定的商业模式，还要拥有完整的价值体系。更为重要的是，要实施企业家、员工以及客户文化的一致性，唯有如此，才能实现产品口碑的一致性评价。

世界上没有一蹴而就的成功，也没有横空出世的高手。推动制造业高质量发展，根本在于创新。但发展先进制造业并不是放弃传统制造业。经营实体，需要多一分笃定，少一点浮躁；多一些坚守，少一些折腾。在这些制造业单项冠军企业身上，我们看到了先进制造业应有的模样。



浙江峻和科技有限公司生产的汽车管路产品。

杨明摄(中经视觉)