

■ 破解民营经济发展难题(1)

找准角度 挖掘深度 把控广度 以转型之“火”融化市场之“冰”

本报记者 孙大卫 唐佳丽 孔爱群

提要 民营经济是国民经济的组成部分,是检验一个地区经济活跃程度的重要指标。然而,一段时间以来,一些民营企业在经营中遭遇成长的烦恼。其中,“市场的冰山、融资的高山、转型的火山”被民营企业形容为遇到的“三座大山”,破解这些发展难题,成为实现民营经济快速发展的关键。

营造良好的营商环境,打破各种各样的“卷帘门”“玻璃门”“旋转门”,不断练就内功,以转型之“火”融化市场之“冰”,多方助力在关键时刻帮助企业强韧资金链条。

今起,本报将聚焦民营经济发展中遇到的“三山”“三门”,深入调查转型的难点拐点在哪里?资金的源头如何找寻?环境的堵点怎么破解?

引子

“冰”与“火”,2018年,民营经济领域上榜的关键词。

年关将至,鞍山森远路桥股份有限公司副总经理周伟,看着窗外凋零的树枝感慨,“近两年的冬天可真冷啊。”这话说得一语双关,不仅指天气,还包括市场。

有着同样感受的辽宁民营企业家不占少数,市场冰山的存在已非一日两日。

这股冷空气源自哪里?中共辽宁省委党校经济教研部主任王行伟认为原因是多方面的。

全球经济进入波谷,贸易形势不乐观的大环境是其中之一;市场上国企、民企在竞争时存在差异也起到了推波助澜的作用,消费升级等规律性变化、新需求、新业态的出现也为制造业带来较大冲击。然而,“市场”始终是中性的,无分好坏,对于每一个主体也都是公平的,困境不是个别企业遇到的难题。同时,市场也始终是变化的,想要成为弄潮儿就必须紧跟市场的脚步。

在王行伟看来,最重要的一股冷风仍是源自企业自身,急于上规模、粗放经营、技术落后……

于是,一把火在企业家中渐渐燃烧了起来——“转型”。改变自己是不容易的事情,“早转早死,不转等死”的呼声愈烈,更有人将其形容为“火山”,阻断了民企前进的道路。转不转、怎么转、何时转,转型的火山,让企业家跃跃欲试又内心迷茫。

“冰”与“火”,都让人喘不过气来。

事实证明,优胜劣汰是市场经济规律。关键在于企业将自己置身于何处?辽宁省中小企业联合会会长马琳表示,大浪淘沙,总有人能脱颖而出,竞争中,活下来的企业,定是懂得找寻市场、顺势而变的企业。

市场和转型都是企业发展中的必答题,若将二者分开放两边,传统市场抛不开,新的增长点也找不到,自然会感受到冷与热的双重煎熬。

若找到二者的相互关联,看准新市场,找到新动能,以转型之“火”融化市场之“冰”,便能在大江大河中扬帆远航。

找准角度 破冰关键在于转变思维

“先转脑袋,再转身子。”王行伟在谈到企业该如何转型时这样形容。观念的转变是企业转型中最大的障碍。大多数传统企业不是没有变革能力,而是没有危机意识,没有变革意愿,导致企业最后变成了“泰坦尼克号”。很多企业在谈到转型时,只是嘴上说说要转,但思维没有变,也对转型本身缺乏认知。而这一点,在传统领域、较为成功的企业身上体现得更为明显。

“在过去较长一段时间内,我国经济的发展速度较快,造成了一批企业盲目地铺摊子、上规模,进行野蛮生长。这一过程中,企业得到了好处,尝到了甜头,甚至成了地区大户。这样的企业在当下,可能就要不舒服了。”王行伟表示。

他认为,这一点不仅体现在民企上,国企也是如此。今天的成功证明昨天的做法是对的,也就顺带着认为似乎今天的做法也是对的。因此一些“假转型”出现了。由于畏惧巨大的试错成本,导致嘴上说转型,其实根本没有动起来,只是停留在口号层面。

打破僵局必须让活水涌进来。不断学习,拓展眼界,是转变思维的有力抓手,中国东北振兴研究院课题组组长刘钊如是说。在活动中,刘钊结识了一位温州企业家,他定期将企业交给副手打理,自己则去进行全球旅行,一去就是几个月。但他选择的线路可不是什么风景名胜,而是与行业相关的企业聚集区、市场集中区。一圈下来,眼界宽了,思路就有了。

沈阳普祺工业科技集团有限公司

司董事长刘奇,也对转变思维有着自己的看法。主力从事汽车制造业的他,近年来开始尝试在金融、创投等领域拓展。转型途中,他了解了互联网金融等诸多新知识、新领域。刘奇表示:“很多企业连互联网金融、创投是什么都不知道,也根本学不进去。都不知新市场在哪里,何谈转型。”

企业家要将目光投向世界,市场是不断变化的,要多点发力,多处开花。锦州万得汽车集团有限公司总裁曾庆东认为,“国际化是升级转型的必经之路,这个意识一定要有,这不是铺摊子而是转变思维。市场多了,遇冷的风险就会下降。”对于汽车及零部件行业来说,国内的市场竞争十分激烈,而国外拥有领先的技术和高端客户需求。通过与欧洲客户和市场的全面对接,万得的产品已经得到了宝马、大众等众多高端品牌的认可。

然而,需要转变思维的还不只企业家们,也包括政府职能部门和整个社会。

采访中,部分民营企业人士表示,一些大项目在竞标时还是更加偏爱国企,对于民营企业不信任、不重视,一些恶性竞争也时有发生。部分人会盲目认为“外来的和尚”会念经,对民族品牌不够信任。

“市场遇冷,恰是需要政府加以助力的时候,因此政府的观念也得转变。要利用制度的手段,用环保、标准、质量等方式,将低端的企业淘汰掉,让优质企业的空间更大。通过舆论的手段,唤起整个社会对于国产品牌、民营企业、民营企业家的尊重和信任。”王行伟表示。



鞍山森远的新型道路养护设备准备出厂。



锦州万得发电机组生产线的员工在认真操作。



锦州万得的发电机电枢生产线智能化后,生产效率高了。

挖掘深度 细化市场拉长产业链条

“早转早死,不转等死。”很多企业面对转型心生迷茫。看准的产业行不行,到底是跨行业转型还是守着一亩三分地深耕?转型是否有规律?

“转型,主要还是看自己的优势在哪里,得根据自己的情况来。森远现有的市场在收缩,但同时更大的市场开启了,因此我们首先尝试拉长产业链条,不断细化市场,整合资源,向行业高端迈进。”周伟表示。

谈到转型,周伟首先回忆起的是2014年年初的那场头脑风暴。连续一个月的时间,公司高层天天开会,不断探讨公司未来的方向,大家畅所欲言提出了各种可能,甚至有人谈到房地产、商场、饮食连锁。但是最终,大家还是把目光放在了森远的核心产业——道路养护上。

由于国家路桥基础设施建设的逐步饱和,通过让项目承包商购买公司的道路养护设备越来越走不通,大型机器装备的销售可能会很困难。虽

然新路建得少了,但旧路的养护高峰却来了,服务市场更加广阔。因此森远的商业模式转型迫在眉睫。要从传统的“研发—制造”向“研发—制造—服务”迈进。

两年时间,20家森远合资企业在全国各地成立了。森远以大型设备、技术人员作为资本入股,各地的合作企业出资金、出资源、找项目,最后双方按比例利润分成。从短期看,貌似设备的销售数额减少了,但长期来看,森远的项目更多了,有了新的增长点。目前合资公司占集团总收入的比例逐年增高,是鞍山森远在同行业绩大幅下跌的情况下,依旧实现主营业务收入增速翻红的重要保障。

“市场艰难,客户的要求只会不断提高,因此我们必须不断加强研发,不断转型升级。创新是企业破冰的最终驱动。”曾庆东表示。汽车行业正在向电气化、智能化、网联化和共享化发展,作为传统的汽车零部件制造商,万得深刻认识到未来市场的

变化,认真分析产品结构和客户结构,对产品和业务进行转型升级。如今,万得集团拥有国家级实验室5个,申报的各项专利多达600项,一些主导产品填补了国内空白。

淘汰落后,精益求精。走在沈阳长城过滤纸有限公司(以下简称“沈阳长城”)的厂房内,并没有看到同类企业大烟囱中冒出的滚滚浓烟。食品过滤纸行业的排放量很大,是因为使用煤炭作为主要热能来源。但是沈阳长城放眼长远斥资数百万,换成了天然气锅炉。低排放低能耗,看似成本上去了,但跟着上去的还有效能和产品质量。

不断转型升级让沈阳长城成为行业中的佼佼者,也成了细分市场中的大赢家。2019年1月10日,沈阳长城过滤纸有限公司成为全国第一张精细过滤纸、支撑过滤纸生产许可证的持有者。行业唯一,再小的领域也会客似云来。

把控广度 审视优势合理分配资源

沈阳新松机器人自动化股份有限公司总裁曲道奎在接受采访时表示,如今社会已经进入了一个多元、跨行业、发展的交融时代,不少人在做着“跨界”的事情。

的确,多条腿走路成为很多企业转型时的选择。“多样化没有错,但是要合理,要看自己的资源优势在哪里。”大连石岛工业有限公司董事长鹿林这样看跨领域转型。

大连石岛工业是占世界船体集装箱绑扎件市场40%份额的隐形冠军企业,但是当世界航运需求收缩时,石岛也不得不进行转型的探索。

石岛在选择转型时,目光依旧紧盯船运领域。“我们最了解的是船,资源也都在这里,如果改行去卖饺子,我是无论如何也竞争不过喜家德的。”鹿林半开玩笑地说。

最终船体吊臂成了石岛破冰的第一块敲门砖。2018年9月,我国第一艘自主建造的破冰船“雪龙2”号下水了。其前后甲板上装备了两台由

大连石岛生产的超低温海工吊机。自此,大连石岛的主营业务占比也发生了变化,绑扎件从最初的70%至80%,下调到了40%左右,但整体收入却逐年上升。

转型可不是一件跟风的事情,对于一家企业的风险是很大的,跨界时不要急着做决定,要瞄准高端、有前景,同时又有能力去做的事情。看着互联网赚钱就去搞互联网,看着房地产赚钱就去搞房地产,总是跟在别人后面一哄而上,最终只能成为别人的踏脚石。把控好广度,不能再次乱铺摊子,工业企业还是要选择自己比较熟悉的领域先开始尝试。这一观点,已经成为众多企业家和专家的共识。

鞍山森远就是一家用几年时间考察,多方求证后落子增材制造行业的企业。“除了拉长产业链,我们也想多条腿走路,以降低企业风险,因此我们决定再投资新领域。”周伟说。

在工业领域摸爬滚打了30多年的周伟心里知道,我国是一个铸造大

国,却不是铸造强国,很多装备的核心铸件依旧依赖进口,这是一块难啃的骨头,也是一个巨大的市场。

增材制造(俗称3D打印)属于高端领域,工业增材可不是打印蛋糕,而是一场巨大的技术变革。“要转,就要转到高端领域上,如果再转到一个低端领域,一过去就面临新的淘汰。”王行伟认为森远的选择很正确。

于是,一场地毯式的调研开始了。企业需要的是价格较低、成型较快的技术,而且材料不能靠进口,还要耐用。周伟找到了大连理工大学,并购买了其较为成熟的打印技术,拥有了世界领先的关键零部件和复杂型零部件快速制造能力。目前已经有几家大企业主动找到鞍山森远商谈增材制造领域的合作细节。

市场的冰山摆在眼前,倒逼转型迫在眉睫,但是唯有找准转型的角度,挖掘产业的深度,把控跨界的广度,才能转出一片新天地。

本文照片由本报记者孙大卫摄

“讲文明树新风”公益广告



带福回家

中国精神 中国形象 中国文化 中国表达

中国圆梦 家家有福

中国网络电视台制 河北蔚县 王文林剪纸