

中小企业闯关深观察之一

编者按

中小企业数量多、活力强,一直是就业、创新的“蓄水池”、市场经济的“强基石”。年初新冠肺炎疫情暴发,中小企业遭遇了前所未有的困难。至今,资金、市场、产业链条、出口等方面震荡犹在。党中央曾多次强调保市场主体,着力帮扶中小企业渡过难关,提高中小企业生存和发展能力。省委、省政府扎实做好“六稳”工作,深入贯彻落实“六保”任务,出台一系列政策“组合拳”驰援,不少中小企业主动作为、迎难而上,为经济恢复发展按下“加速键”。

主体,着力帮扶中小企业渡过难关,提高中小企业生存和发展能力。省委、省政府扎实做好“六稳”工作,深入贯彻落实“六保”任务,出台一系列政策“组合拳”驰援,不少中小企业主动作为、迎难而上,为经济恢复发展按下“加速键”。

本报今起推出系列调查报道,聚焦辽宁中小企业发展的难点、痛点,深度剖析逆境突围的典型案列,多方总结闯关过程的经验教训。期待通过多维呈现,为中小企业在常态化疫情防控中的健康发展提供借鉴。

抻长产业链,抓牢供应链,辽宁企业亟须—— 在深度分工中找准最优定位

本报记者 孙大卫 文并摄

引子

今年7月,一则“大连两地区升级为中风险地区”的新闻,让华晨宝马、奔驰等多家车企巨头“坐不住”了。原来,为其配套生产排气管的大连万华汽配有限公司(以下简称“大连万华汽配”)恰好位于两区之一的甘井子区大连湾街道。排气管,一个看似不起眼的零部件,旋即成为整车能否如期交贷的关键所在。

这种担忧确有道理。排气管及相关设备的生产,自动化程度不高,人工仍占很大比重。疫情风险升级,意味着企业可能瞬间停产,一时间很难找到合适的替代供应商,整个供应链便会一环松动而断裂。

此刻,大连万华汽配的成品库存只能维持出货10天。而隔离已造成企业人、货进出的双重中断。怎么办?辽宁省工业和信息化厅领导及相关处室负责人的手机成了企业的解困热线。

“我们第一时间与客户进行了沟通,希望通过双方分别向政府求助,来解决眼前的危机。工信部门的领导反应速度很快,当天下午就到企业考察防疫情况,协调进行核酸检测。大连市甘井子区政府马上为我们调拨口罩等防疫物资。我们搭建了临时的宿舍,又联系了盒饭供应。两天之后,在政府特批下成了整个工业园区最先复工的企业。”大连万华汽配总经理崔治表示。

紧接着,在政府相关部门的服务下,一批原材料顺利进场,成品顺利交付。

链式竞争时代,环节无论大小,都可能变为成败的关键。疫情期间,大企业“弯腰”的案例不在少数。产业链、供应链的整体实力,也成为市场极为重视的关键。那么,如何守住这条企业生命线?为何有人凭此突围,又有人因此绊脚?记者多方采访,给出了辽宁企业的答案与思索。



三三工业的盾构机即将装车。



三三工业延伸产业链,自己做机加。



东软医疗的工作人员正在进行产品组装。

握指成拳 共筑“生命线”

提起南方与北方企业的差异,南方企业家更愿意“抱团取暖”的观点,曾得到不少人的认同。

疫情防控期间,丹东防护服生产企业联盟的成立,让大家看到了北方企业家思维的转变。“是产业链、供应链把我们拴在了一起。”联盟发起者之一——丹东海合谷实业(以下简称“海合谷”)总经理梁伟表示。

如今,联盟成员已达100多个,在多家成员企业各展所长之下,丹东从无到有,成为全省最大的防护服生产基地。目前,全国用于出口的医用防护服中仍有超过15%来自这里。

话还得从新冠肺炎疫情暴发说起。

丹东,我省重要的轻工生产基地,特别是在户外服装生产上有着雄厚的产业、技术基础。今年年初,新冠肺炎疫情暴发,防护服是一线医护人员、工作人员的最重要防护用品。用量之大,消耗之快,前所未有,各地库存迅速见底。建立新的生产线供应全省乃至全国,迫在眉睫。

此刻,与防护服有关的一切都成了天价抢手货。原料、机器、胶条……

“开会时大家就意识到眼前的问题是新建一整个链条,这时候谁也不敢说自己就能干。”梁伟回忆道。

于是,他率先说出了海合谷的优势:“我们有压胶机。还有一个朋友说,有2吨多的原料能捐过来。”

“大安有些长期合作伙伴可能有货,我们也有相关方面的生产经验,只是机器不多。”丹东大安防护用品有限公司(以下简称“丹东大安”)总经理刘永安表示。

“这段时间,原料价格较高,华洋能在资金方面多做一些工作。”华洋纺织总经理于文福表示。

“既然如此,不如大家成立联盟吧!共同进货、共同接单、共同销售形成合力。”丹东市工信局局长马国华提议。

于是,最初只有4家企业加入的联盟成立了。有人负责进料,有人负责研究技术,有人负责联系设备,有人负责培训员工,有人负责对接订单……一条“战时链条”越拉越长,越来越粗。

产业链、供应链环环相扣,要想畅通,少了哪一环都不行。此刻,企业与企业之间不再是你买我

卖的生意关系,也不仅仅是上下游之间的配合关系,而是共生共死的伙伴、战友。

普祺集团作为宝马、一汽等车企的供应商,今年订单还算不少,但疫情期间运输等多种成本较为紧绷。可就在这一刻,董事长刘奇却先将资金打到了供应商的账面上。决不拖欠,甚至为了帮助供应商渡过难关先垫付款项,成了不少辽宁企业战“疫”的选择。

辽宁三三工业有限公司(以下简称“三三工业”)在新冠肺炎疫情期间先挪用工资资金,为供应商解决燃眉之急的做法,得到了员工们的认可。大家都认识到,只有源源不断地生产,才能最终挽回所有环节的盈利。

每家企业都是产业链、供应链中的一环,别人在为自己提供供给的同时,自己也是其他客户的供应商。链条中的每个环节都至关重要,都是终端产品的组成部分。

当“强风”来临,唯有握指成拳,才能守住这条关乎所有人存亡的生命线。

也就是自己的难处。只有解决了他们的困难,自己才能从困境中走出。

于是,东软医疗开始以自己的诉求为桥梁,请求政府帮助。经省发展改革委、省工业和信息化厅等部门协调,第一时间与江苏、浙江等省有关部门取得联系,将东软医疗主要合作企业加入各地防疫物资生产商名单,帮助其快速复工复产。

在产业链愈加紧密的当下,单打独斗的英雄正在被携手向前的联盟所取代,产业链中环节相扣,一荣俱荣,一损俱损。与此同时,企业也对自己并肩作战的战友更加挑剔。

“现代企业发展必须建立在上下游企业一起发展的基础上,因此,维护产业链眼光也必须足够长远。理想的情况是,上下游企业互相提醒,共同进步。优质的配套企业是能够助力头部企业前行的助燃剂,他们应该从自身专业的角度为客户提出改进建议,而不是单纯地完成对方提出的要求。就像广告词说的‘大家好,才是真的好。’辽宁大学经济管理学院教授赵桂芝表示。

化危为机 补强弱环节

疫情如同一次对制造业的体检,通过全面梳理产业链条,可以更好地意识到哪些环节薄弱,需要怎样补强。这时,往往得站位更高,将镜头适当拉远,才能看清历史的走向。

今天,产业链、供应链不再是上下游环节的简单衔接,而是向着更加多元复杂的生态系统转变。不仅是企业间需要维系的阵地,也需要社会的关注和政府的引领。

赵桂芝认为,“政府要有规划地按照产业链发展态势,进行区域经济的布局,这既有利于发展,也有利于企业在链条中占据有利位置。”

从发展规律看,供应链网络的强大、生产的协同与高效,是制造业发展的基础。企业在上下游产业集聚区设厂,采购半径短,物流成本低,沟通效率高,应急响应更快。

在这方面,辽宁有基础。我省拥有联合国发布工业门类中的绝大部分,具备建立省内供需链的产业基础。守住优势,并且从中挖掘效益,提升竞争力,是很多企业应对危机最迫切的感悟。

加强供应链的灵活性,也是把握先机的关键,此刻需要大家更加关注对“专精特新”中小企业的培育,为B方案甚至是C方案、D方案准备阶段。

“稳定产业链、供应链不仅是应对风险挑战的关键之举,更是着眼长远,赢得发展主动权的重要手段。储备是应急用的,补链的核心是强化关键环节、关键领域、关键产品的保障能力和创新能力。一个区域比一个国家容易协调,一个国家比全世界更容易协调。对于不可替代的环节,要增加国产化的

研发生产能力。在任何危机中,技术核心竞争力强的企业,都是受影响最小的企业。”赵桂芝的观点,引起不少企业的共鸣。

固链、补链、强链,一直是备受关注的话题。在2020全球工业互联网大会上,多位与会嘉宾一致认为,加速新一代信息技术与制造业渗透融合,将可能用新理念、新技术、新方法巩固和提升竞争力,为产业链、供应链“赋能”。

“从2016年开始,我们接触辽宁振昌智能电气设备有限公司(以下简称‘辽宁振昌’),并为其设计智能化生产线。目的就是希望通过数据将辽宁振昌的生产与自己的供应商、客户都紧密地连接起来。”紫光中德技术有限公司副总裁兼首席运营官朱涛表示,如果情况理想,在数据打通之后,应用企业将实现对客户需求和供应商能力波动的全面掌握,甚至还能由系统给出更优的解决方案。

“无论是以大企业为中心的产业集群,还是同量级企业之间协同作战,都需要以数据为桥梁建立平台,如果大家都能在平台上对接,那么,每个用户都能拥有更多的对接方案,链条的抗风险性也将更强。”用友网络科技股份有限公司董事长王文京如是说。

产业发展已迎来深度分工、深度合作的时代,产业链越完整,越有竞争力,企业的集聚程度就越高,经济的活力就越强;供应链越协同高效,就越能产生更大的经济效益。让一条条“链”动起来、转起来,不仅是新冠肺炎疫情冲击下的“急救室”,更是辽宁打造新工业基地的“定海针”。

观与思

通则不痛

孙大卫

经脉流行不止,环周不休……客于脉中则气不通,故卒然而痛。

经济如人,产业链、供应链如同经脉,也唯有畅通,才能保证“肌体”的健康强壮。

年初新冠肺炎疫情暴发,如同“客于脉中”,本来畅通的产业链、供应链骤然被阻断、撕裂,让很多企业成了无水之源、无米之炊,运行一度受阻。令其重新环环相扣是复工复产、经济复苏的关键之举。选取可控、稳定、便利的合作伙伴,也是企业发展的前提。

固链意义重大,是辽宁建立区域循环,融入全国大循环、国际国内双循环的重要途径。畅通的循环,首先要让需求与供给有效、有序、快速地融通,而产业链、供应链的稳固是融通的保障。上下游企业之间的对接,既能够让生产网络运转,也能让其找到生存出口。

辽宁强链优势明显。我省拥有联合国发布工业门类中的绝大部分,具备建立区域供需链闭环、全域供应链重要基地的产业基础。此刻守住优势,并且从中挖掘效益,提升竞争力,是辽宁将比较优势变为集中优势的最佳选择。

补链迫在眉睫。目前,产业链、供应链断裂的风险,主要来自于新冠肺炎疫情等非经济因素,主要体现在对于关键零部件、核心技术等方面的非国产化。因此,补链的核心也是技术创新能力的提升,这也是辽宁需要补齐的短板之一。我省有很多潜力巨大的中小企业,引导其沿着“专精特新”方向发展,为其提供适合成长的营商环境,将对增强“辽宁链”的控制力、协同力发挥重大作用。



更多精彩内容
扫码观看



海合谷的10万级生产车间已投入使用。

晴天修瓦 握紧主动权

大厦之成,非一木之材,大海之润,非一流之归。

洪流之中,要掌握主动权,既要居安思危,也需目光长远。

在三三工业副总经理宋明振看来,越是有意外发生的时候,越能看出谁平日功夫下得更深。正所谓晴天修瓦,雨天不愁。

通过拉长自身链条,为自己多加“保险”的三三工业,在新冠肺炎疫情期间不仅没有被断链的供应链拖垮,相反,还在客户面前树立了自己良好的形象。

沿着产业链条向上,三三工业加强了自己的设计优势,通过“模块化”设计生产理念、大量工业数据基础,将传统的设计、工艺、机加、组装串联顺序,改为设计生产可分模块同步处理的并联模式,效率大幅提升,仅设计环节就节省了2/3的时间。

作为整个链条的集成环节,以远虑防近忧。“对生产周期较长的核心部件,我们会进行至少半年的储备,以防风险,存货足够我们等到上游企业全面复工。”宋明振表示。

沿产业链向下,将外包环节的不确定性降至最低,凭借自身的机械加工能力,让三三工业不受分

包、代工限制,将企业自身能力尽量多元化。

在采访中,不少企业达成共识,减少链条上环节的数量,是有效控制链条稳定性的不错选择,最简单的办法就是增强企业自身的抗风险意识、应急能力,延展自身的链条,代替不必要的环节,增强可控性。

但是现代市场经济大潮中,没有万全企业,合作不可避免,作为共同成长的伙伴,有了问题共同解决,也是企业为避免自己陷入困境的办法之一。

危与机,犹如硬币的两面,往往同时存在。新冠肺炎疫情暴发,对不少企业来说是冲击,但对东软医疗系统股份有限公司(以下简称“东软医疗”)而言却是机遇和挑战。

方舱CT等医疗装备订单并喷式地增长,很快就让东软医疗库存见底,而此时阻断的交通、生产的停摆,都使供应链处于紧绷状态。“我们电子类产品的供应商多集中于南方,这些上游企业遇到了复工复产方面的困难。他们因为看起来与应急物资没有直接联系,也不能享受一些相关的政策。”东软医疗CEO武少杰深知供应商的难处,其实