



寻找中国中小企业的 隐形冠军

上海市“专精特新”中小企业
深度观察案例汇集(2013)

(上)

中国（上海）自由贸易试验区

CHINA SHANGHAI PILOT FREE TRADE ZONE

上海远东出版社



寻找中国中小企业 的隐形冠军

上海市“专精特新”中小企业
深度观察案例汇集(2013)
(上)

上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

寻找中国中小企业的隐形冠军:上海市“专精特新”
中小企业深度观察案例汇集:2013/李耀新主编—上海:
上海远东出版社,2014
ISBN 978-7-5476-0878-4

I. ①寻… II. ①李… III. ①中小企业—企业管理—
案例—上海市 IV. ①F279.275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 125025 号

寻找中国中小企业的隐形冠军
上海市“专精特新”中小企业深度观察案例汇集(2013)
责任编辑/陈占宏 特约编辑/王玉龙 封面设计/季平

出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社
地址:中国上海钦州南路 81 号
邮编:200235
网址:www.ydbook.com

发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社
上海世纪出版股份有限公司发行中心

制版:常熟市汇丰印刷有限公司
印刷:常熟市汇丰印刷有限公司
装订:常熟市汇丰印刷有限公司

开本:710×1000 1/16 印张:40 插页:2 字数:620 千字
2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷
印数:1-3000 册

ISBN 978-7-5476-0878-4/F·525
定价:100.00 元(共二册)

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)
如发生质量问题,读者可向工厂调换。
零售、邮购电话:021-62347733-8538

编者的话

《寻找中国中小企业的隐形冠军——上海市“专精特新”中小企业深度观察案例汇集》(以下简称“《汇集》”)问世了!

本书是对上海中小企业创业故事的真实记录,是对上海中小企业搏击市场的精彩演绎,是对上海中小企业商战智慧的淋漓展现,也是对上海中小企业社会责任感悟的聚焦描述。

经过多年的培育,近 1 500 家上海市“专精特新”中小企业正在脱颖而出,进行着尝试和探索,努力成为中国的“隐形冠军”。具体而言,这些中小企业在“专业化、精细化、特色化、新颖化”这一指导思想的引领下,依托上海良好的产业基础和丰富的信息、资本、人才等资源优势,以高技术含量、高附加值为特征,专注细分市场,坚定目标,苦练内功,做精做强,迸发出旺盛的生命力和持久力。

在这近 1 500 家“专精特新”中小企业中,有 446 家企业全国细分市场占有第一,成为“隐形冠军”;61.7%的企业研发投入占营业收入比例超过 3%;58.3%的企业拥有发明专利;83%的企业产品具有专注自身领域,深耕细作、独树一帜的特点,不断涌现出新技术、新业态、新模式。

为了鼓励更多的中小企业走“专精特新”之路,我们编撰了《汇集》。《汇集》共集纳了 208 家“专精特新”中小企业案例。《汇集》围绕这批中小企业的商业模式、核心竞争力建设和定位、创新点等进行深度挖掘,并约请有关专家作出点评分析。

本书通过案例式观察,深度的分析,探寻、摸索中小企业的发展规律,希望有助于引导“十二五”期间全市 52 万家中小企业创新转型和健康发展,帮助企业找到其发展的空间和应该追寻的目标,对于企业应对风险、处理行业竞争与过度竞争之间的关系亦有所贡献。

综观这些企业,它们的成功归因于拥有好的产品和服务,在其背后还具有这样一些成功的因素:

一是专注行业的某一细分市场,深耕细作。通过创新和差异化路线,找到了属于自己的一片“蓝海”,拥有在短期内不易被模仿的特色产品或服务,在市场竞争中占有一席之地,显示出惊人的生命力。

二是依据企业自身与市场的情况,积极创新。通过在商业模式、管理、服务、技术等某一方面或几个方面的创新,形成核心竞争力;有的通过商业模式创新,赢得竞争优势。

三是重视人才。通过人才规划、股权激励等,赢得最核心的核心竞争力。

四是拥有全球化眼光。通过深耕国际市场、借助海外技术平台等,开辟出一片“蓝海”。

五是业态新型化。不少企业利用互联网金融、电子商务、物联网等新型业态大显身手。

六是企业在发展过程中把社会责任融入企业发展战略中,塑造良好的社会形象,促进企业的可持续发展。通过投资绿色环保、节能减排等领域、保障消费者权益、重视商业道德等措施,加强企业社会责任建设。

希望录入《汇集》的 208 家“专精特新”中小企业案例能给更多的中小企业健康、长久的发展带来借鉴。祝愿更多的上海中小企业在“专精特新”道路上再创佳绩,成为中国的“隐形冠军”,为上海的创新驱动、转型发展作出更大贡献。

2014 年 6 月 9 日

目录

特易资讯:为外贸企业打造一站式资讯平台	001
大不同木业:中国木材防护工业的先行者	004
神舟汽车:节能环保汽车技术领域的领头羊	007
施耐德日盛:先进制造业和现代服务业深度融合	010
华晖:绿色环保建材品牌的行业小巨人	013
儒竞电子:力争成为行业规划制定者	016
上海运良:创新式管理与精细化产品内外兼修	019
汇付天下:在“红海”中找到“蓝海”的第三方支付	022
春宇:中国最大化工行业供应链电商平台	025
耶客:掘金 App 小公司也能创造大财富	028
火速网络:为客户在网上“揽生意”的营销专家	031
灿芯:IC 设计领域内的“产业奇兵”	034
三零卫士:打造最好的 IT 服务体系	037
英脉网:B2A 为创新产品谋出路	040
动联信息:实现代理产品到自创品牌华丽转身	043
施迈尔精密陶瓷:冷门高科技行业中的热门企业	046
帝诺突围渠道技术模式“三部曲”	049
钢之家:不靠媒体宣传靠口碑拓展市场	052
译舟:创新转型为同行提供专业管理软件	055
艾比玛特:抗体就是要让研究人员用得起	058
凌桥环保:“十年造一膜”——一片薄膜走天下	061
财安金融:技术,金融外包服务核心竞争力	064
大汉三通:深耕细作 寻找适合自身细分市场	067
博彦科技:具有全球交付能力的软件外包巨头	070
闵康:打造一站式 IC 产业“医学中心”	073
纳尔数码:用软实力走在了行业的前端	076
景格汽车:做冷门生意——汽车多媒体教学软件	079

百胜软件:深耕服装行业 百胜胜在专注	082
上海市软件测评中心:助软件企业健康成长的“白衣天使”	085
联芯科技:从“有芯”到“强芯”之路	088
中仿计算机:中国“智”造 CAE 技术成关键	091
思乐得:“1 号工程”管理模式转型创造效益	094
斯瑞科技:依靠科技创新 走差异化高端之路	097
喜试网:线上线下做好试用这件事	100
布朗:让中国的建筑也懂得节能	103
交友钻石:给模具穿上钻石外衣	106
盘石软件:电子取证领域的民间高手	109
莲南:航天人引领下的汽配业领军企业	112
SSEFC:领先航运运价供全球投资交易	115
金兆节能:抢占微量润滑技术制高点	118
上海贝电:植根通信 走多元化之路	121
上海钢联:用互联网为钢市提供定价标准	124
群雁信息:专注成为“IT 管家”	127
桑田智能:聚焦楼宇智能化	130
上海信业:智能和节能双翼齐飞	133
上海酒总:在酒店设备市场“工程+服务”	136
泽阳科技:铸就衣食住行的精彩世界	139
匠人设计:用精品塑造城市未来	142
芮屈生物:把癌症预防提早到基因诊断	145
博思信息:打造中国游戏的产业链	148
华碧检测:用事实来说话 做好“工业医生”	151
谷马:让老外像上淘宝一样买到中国货	154
东华美钻:战略专一 不赚快钱	157
上外网络:打造中小企业国际化推广平台	160
零碳中心:打造“服务+实业”高科技企业	163
电气自动化所:瞄准最前端的机器人	166
虹迪物流 :用高科技做好“复杂事”	169

能荟文化:线上线下做好高端成衣定制	172
上海国际酒业交易中心:开创酒品源头交易	175
博恩世通:在 LED 市场“技术+定制”	178
爱普生磁体:在磁体制造领域二次创新	181
度肯光电:专注大功率 LED 细分市场	184
富瀚微电子:立足本土安防市场	187
西普瀚芯:11 年爬上业界金字塔	190
齐家网:“让装修像喝茶一样轻松”	193
诺姆四达:量身定制人才测评解决方案	196
凡清环境:20 年潜心研发水处理技术	199
新联纬讯:为智慧申城安上“客流眼”	202
欧好光电:10 年当燃气安全“管家”	205
小管家:绿色节能插座的先行者	208
安畅网络:用直销平台提供 IDC 定制服务	211
华魏光纤:为市政工程打造“神经网络”	214
溯洄设计:中国工具设计的领导者	217
飞繁电子:专注消防细分市场	220
上海兆妩:打造“中国的奢侈品”	223
浦景化工:勇探商学研一体化模式新途径	226
一佳一网络:为企业提供电子化培训课件	229
福太隆汽车科技:16 年自主创新打造核心竞争力	232
中荣集团:做中华民族引以为荣的产品	235
上海阀门厂:成为最出色的阀门提供者	238
大郡控制:为圆电动汽车梦	241
蒙特纳利:差异化竞争获取市场	244
上海环交所:专注于碳交易	247
比盛科技:为中国“智”造注入活力因子	250
蜘蛛网:在线订报刊+数字阅读	253
至正道化:为电线电缆提供环保型材料	256
上海创骋:创新设计开发二轮交通工具	259

浩正电气:在特种电机领域以创新取胜	262
玛戈隆特:打造骨瓷品牌文化	265
阿卡得电子:与雷士结策略联盟实现双赢	268
保隆科技:打造汽车零部件民族品牌	271
上海鸿宁:在珩磨工具领域叫板国外产品	274
恒精机电:感应热处理设备交钥匙工程企业	277
瑞年化工:热压敏纸行业的“隐形冠军”	280
贝锐信息:以“花生壳”为核心 创新商业模式	283
西恩科技:助企业将环保投入转为经济效益	286
上海华硅:专注硅胶“一条龙”不赚快钱	289
上海梵和:在改性塑料市场让客户“点菜下锅”	292
上海广为:在焊机海内外市场双管齐下	295
上工变:提升技术 转型生产节能变压器	298
安科瑞:智能电表领域的生力军	301
永进电缆:从传统电缆到特种领域华丽蜕变	304
上海欧本:做轻钢领域标准制定者	307
蓝滨公司:科技开创石化设备民族品牌	310

8年来,上海特易信息科技有限公司凭借前瞻性的技术和精准的信息资源,倡导国际贸易主动式营销,推动外贸资讯行业逐步发展

特易资讯:为外贸企业打造一站式资讯平台

一家从创业初期只有8人,仅有30平方米场地的外贸信息服务公司起步的小公司,八年来,特易资讯通过采取收取会员年费的盈利模式,逐渐被市场认可,并成为外贸资讯行业第一品牌。

创立初期:难被外贸企业接受

出口形势的严峻,令大批外贸企业的日子越来越难过,而与这形成鲜明对比的是特易资讯的蒸蒸日上。这种状况与八年前截然不同。在特易资讯刚刚成立之初,也就是2004年、2005年的光景,外贸行业如日中天,外贸企业有接不完的订单。

出口市场的火热也让不少外贸企业将危机感丢在一旁,有的外贸企业经营上更是毫无章法,也无所谓是否能获得整个行业的动态和讯息。还有一些外贸企业虽然希望得到同行以及竞争者的信息,但又非常害怕暴露自己的信息,所以对特易资讯也是敬而远之。

一方面,市场无法接受特易资讯的理念,另一方面,特易资讯自身需要承担大量采集信息的成本。面对两大困境,特易资讯举步艰难。

然而,面对挫折,特易资讯没有气馁,也没有放弃自己的梦想,依然坚定执着地苦练内功,不断搜集和储备海外采购商的大量信息。时年27岁的张茂华继续与国外的一些机构进行合作,把国外的一些信息移植到中国本土,服务于当地的企业。

特易资讯坚信:“国内需要有专业的信息公司去服务于一些外贸企业,特别是一些中小型的外贸企业。”

产品定位:为企业打造资讯平台

“我们发现外贸业务当中各个环节存在着一些信息不对称的问题,这是困扰国内外贸企业发展的一个问题。”张茂华说:“其实国外采购商对于中国供应商,不管是产品的品质价格,还是成本,都非常了解,他知道你曾经跟哪家企业做过交易,交易的细节记录都会了解。但反过来,中国的供应商对于海外的采购商并不了解,信息都是比较封闭的。”

在特易资讯8位创始人之中,有一位创始人曾在外贸领域有多年的经验,另一位创始人对金融领域非常了解,两位创始人都深深体会到信息所产生的价值。事实上,当时在海外,已经有很多国际贸易商开始运用市场信息、挖掘市场数据来辅佐国际贸易。

正是本着为国内外外贸企业提供服务的理念,张茂华与其他7位创始人一起创办了特易资讯,为国内外外贸企业提供了一个能即时了解行业信息的资讯平台。

2009年,是特易资讯的转折年。那年,金融危机全面爆发,欧美市场的需求急速下滑。另一方面,国内外外贸企业之间的竞争也愈发激烈。那一刻,供应商突然意识到:“这是一个资讯为王的时代。”

知己知彼,方能百战不殆。作为供应商,外贸企业更加需要了解海外市场的信息、采购商的需求以及整个行业的形势。从那时起,特易资讯的服务理念开始被越来越多的外贸企业所接受和认同,特易资讯迎来了快速发展期。

如今,特易资讯已经以上海为运营中心,并在烟台、青岛、苏州、杭州、宁波、温州、广州、台州等设立了分支机构,形成共计 16 家分支机构,全面辐射整个中国市场。

商业模式:化资讯为资本

谈到商业模式,特易资讯自成立以来有几个阶段的变化,但特易资讯一直有着这样一个口号:“化资讯为资本。”

在起步阶段,特易资讯仅仅是单纯的卖数据模式。客户需要什么数据,特易资讯以原始数据表格或者带有简单分析软件的光盘提供给客户,用户使用感受和效率都大打折扣。

2006 年开始,特易开始研发并在当年成为业内首家实现外贸数据在线使用的公司,并逐步建立“聚焦国际贸易交易前各个环节信息”的行业定位,从一家单薄的数据销售公司转向一家成熟的贸易资讯服务公司。

特易资讯在关注服务模式的同时更关注提供的信息质量,对于客户高度关注的采购商信息,将来自全球各个国家的采购商信息经过整理与清洗,并通过前期验证和联络的方式,以确保信息的准确性以及采购商的存在,最后,特易资讯就将这种信息提供给用户,让用户全面了解来自采购商方面的资讯,并帮助客户作深度的采购市场监测,关注采购商背后的情况。

2010 年,“外贸资讯宝”应运而生,这对于特易资讯来说,是一大标志性事件。2011 年,特易资讯又启动了“跨国采购宝”研发,“跨国采购宝”在 2012 年正式上马。如果将“外贸资讯宝”形容为一种常规的、全行业的信息搜集库,那么,“跨国采购宝”则是另一种商业模式。“跨国采购宝”针对目前国内出口贸易行业中具备长远发展优势、国际市场潜力充分、政府大力支持的行业,进行垂直深度挖掘。未来,特易资讯还将尝试做碎片化、一对一的资讯服务。

作为一家信息服务商,特易资讯有自己的盈利模式——会员制。通过 3 万元、6 万元、8 万元不等的阶梯式基本年费设置,让用户根据自己的产品线长短、信息量需求大小及使用时间长短等作选择。对于产品线长、信息量需求大的用户,采取量身定做设计解决方案,由双方商定费用额。目前,特易资讯在全国已拥有 7 000 多个会员用户。

发展需求:更多研发和技术支持

尽管特易资讯已经是一家在业内知晓度很高的外贸资讯公司,但公司仍然面临一些困惑和需求。

受限于企业的运作规模以及市场影响力的逐步增强过程,特易资讯仍然需要更大的支持才能获得企业自身的高速发展,同时也让更多的用户接受此类全新的贸易资讯服务。此外,技术的深入研发和产品的不断升级也是特易资讯长远发展的基础。

现阶段,特易资讯希望能够通过各种途径加速用户对特易公司品牌的认可,引导用户尝试以更为主动和积极的方式来来进行外贸市场的拓展。一方面,特易资讯希望通过战略合作获得运营资金的支持,另一方面,公司也希望借助上海构建四大中心的发展机遇,在现代服务业尤其是国际贸易信息服务行业获得更多的关注和支持。

另外,特易资讯力争成为国际贸易信息服务领域继“展会—B2B 电子商务平台”之后,应运而生的第三代国际贸易市场开发主流平台,并积极为服务更多的中国进出口企业加快产业升级、扩大市场作出更多的努力和成绩。

■ 专家评析

中小企业发展的最大优势还是创新

韩汉君 上海●科院金融与资本市场研究室主任、研究员

中国有一条古训叫“知己知彼，百战不殆”，教导交战双方既要了解自己，更要知晓对方的情况，才能在交战中获胜。国外有一则经典理论叫“信息不对称”，强调交易双方拥有的信息往往是不同的，即双方的信息不对称，并会造成交易的不成功、不平等或者低效率，因此交易双方非常需要克服信息不对称。显然，中外两种思想从不同的角度阐明的是同样的道理。特易资讯的创业者深谙此道，并从中捕捉到巨大的商机。

在中国外贸领域，国内出口商出于市场竞争等因素的考虑，发布大量自身企业和产品的信息，但对国外采购商的信息却知之甚少，存在严重的信息不对称现象，从而在外贸交易中国内出口商经常处于非常不利的地位。对此，在经过深入细致的市场分析后，特易资讯有了深刻的认识，并从中捕捉到商机。特易资讯从2004年起就着手向出口商提供海关数据，使出口商能够了解所有采购商的采购记录，从而化被动为主动。如今，特易资讯提供的海关数据已经涵盖140多个国家和地区，在进一步整合展会、贸促机构、政府采购平台、B2B电子商务网站和海关数据之后，形成一个囊括520万家全球采购商的庞大数据库。

特易资讯的成功之处在于，一是深刻认识外贸市场竞争中信息的重要性；二是清楚认识到国内出口商不了解国外采购商的信息不对称现实，以及解决这一问题的价值所在，从而找到开拓市场的方向。特易资讯从简单地提供数据信息，到推出专业的外贸信息产品——外贸资讯宝，再到提供集成的咨询平台，其商业模式不断创新、不断升级、不断完善。未来特易资讯的发展需要致力于已有外贸咨询数据的深度挖掘，努力实现基于产业链的资源及功能的深度整合。同时，出口商从找到采购商之后到最终完成交易之前，还可能发生通信、融资、仓储、运输、保险、担保等诸多方面的需求——这都有赖于第三方业务的介入，这也是特易资讯潜在的发展机会，即以自己的资讯平台为核心重塑一个完整商业生态系统。

特易资讯的案例再次加深了我们的认识，即中小企业发展的最大优势还是在于创新。只有创新才能做到人无我有、人有我优，从而取得竞争优势。大中型企业更擅长新产品产业规模化、已形成商业模式的规模化，而中小企业唯有通过不断创新，才能在与大中型企业的竞争中、与同类型企业的竞争中立于不败之地，从而获得较大的成长空间。

(2013年1月24日)

从摆摊开始,到创立行业第一品牌,7年来,上海大不同木业科技有限公司凭借超前的市场意识和先锋技术,在业内树立起“航母”形象并持续投入,然而,其在国内市场份额却不足1%

大不同木业:木材防护工业先行者

在木材防护领域,最早成为高新技术企业,最早引进国外先进技术涉足海外市场,先后获得18项国内技术专利,并参与了19部国家级标准、5部行业标准的制定,唯一拥有产品标准体系的生产企业,大不同木业科技凭借先锋技术和一流品牌在业内树立的“航母”形象家喻户晓。然而,与之极不相称的是,大不同成立七年来,持续投入,却年年亏损,国内市场份额不足1%,现实困境倒逼着大不同扩大海外市场,他们欲走中东、日本、韩国,寻找新的据点。墙内开花墙外香,为什么技术和市场会脱节,“正规军”干不过“游击队”,行业先行者的尴尬处境引起木材防护行业集体反思:行业生态已经遭到了重度污染。

转型发展:从装饰木业进军木材防护业

木材防护主要是指通过物理、化学、生物手段对木材防腐、阻燃、炭化等改性处理,来提高木材的使用性能和品质,其中木材防腐技术是木材防护工业的核心。大不同木业科技总经理李惠明告诉记者:“我国木材防腐技术源于铁路轨木生产,20世纪80年代铁道轨木全面改用水泥轨枕后,防腐木材科研与生产陷入停滞状态,随着我国木材供需矛盾日益突出以及森林保护事业的现实需求,本世纪初该技术被重新启用,主要应用于室外景观建筑和装饰,近年来产业链延伸至室内装饰。”目前,我国从事防腐木材生产的企业大约为600家,2012年我国木材防腐剂产量为3000吨,防腐木材产量为200万立方米,与国外发达国家差距显著,以美国为例,防腐木占到了40%,而我国仅占2%,从行业发展现状和趋势而言,我国防腐木材的科研和生产刚刚处于起步阶段。

大不同木业科技成立于2005年8月,公司成立前,李惠明主要从事装饰木业,在装饰木业领域内风生水起之时为何转型至木材防护这一高科技领域?“这是公司的战略选择。”李惠明告诉记者,多年从事木材经营的经验,让他敏锐地意识到,以防腐木材为主的木材防护工业是国家环保事业的重要组成部分,有强大的政策引导,市场需求庞大。

我国人均森林储蓄面积10.151立方米,不及世界人均量的1/7。预计2020年,我国木材消费量将接近7亿立方米。为了满足国内木材的刚性需求,我国每年不得不投入巨额财政资金用于植树造林和天然林保护等林业重点保护工程。同时我国木材国际贸易内外交困,自1999年始,我国不惜每年减少数十亿美元关税收入,对进口木材实行零关税。然而不少木材出口大国趁机“敲竹杠”,一方面开始限制木材出口形成价格垄断,另一方面设置技术和贸易壁垒阻击我国木制品出口,逼迫我国进口木材成本以每年20%的幅度疯狂飙升。

“木材经过防腐处理,可以延长木材使用寿命5~10倍,因此以防腐木材为主导的木材防护业是缓解我国木材供需矛盾的重要途径。同时木材改性技术也是节约木材、保护生态平衡的重要手段,与

国家倡导资源节约和利用、发展低碳循环经济不谋而合。”除了对未来环保市场精确的宏观预判之外，支持李惠明进军木材防护业最强大的动力来源还是大不同引以为傲的木材改性技术。“我们已经掌握并使用了第三代木材防腐技术，这是中国多少林学专家梦寐以求的技术。”

品质标杆：打造业内第一品牌

李惠明，闽东人，农学专业毕业，早年从事过水稻品种研究，20世纪90年代中期辞职“下海”，独赴上海创业，从摆摊开始，经营木材销售。出于对木头和科研的双重热情，在大不同成立之前，李惠明就在从事以防腐为主的木材改性研究。

李惠明告诉记者，“大不同在做一些国家研究机构应该完成的基础性研究工作，公司始终对技术精益求精，通过不断的技术升级，在业内树立三个标准，一是技术标准，二是设备标准，三是产品标准。”经过七年的发展，大不同凭借超前的技术和品质标杆填补了多项业内空白，树立了业内第一品牌。

大不同拥有目前国内最先进，生产自动化程度最高的真空加压设备机组和配套的研发中心、检测检验实验室，其中，大不同是国内唯一一家能够自主进行产品检测检验的企业。大不同还拥有一大批由国内著名专家、教授领衔的专业科研人才队伍。

以技术为基础，大不同成了行业标准的树立者：大不同先后参与制订了包括《防腐木材》《防腐木材生产规范》《防腐木材工程运用技术规划》等19部国家标准、5部行业标准以及多部企业标准，是国内唯一一家拥有完整产品技术标准体系的生产企业。同时大不同承担了“中国木材防腐工业发展问题研究”等多项课题的研究，在国家核心技术期刊上发表研究论文20余篇。

虽然市场不尽如人意，可李惠明本着宁缺毋滥的原则不动摇，为了追求更好的技术和产品，大不同投资100万美元，与全球最大的防腐剂生产商龙沙公司战略合作，2013年大不同将批量生产户外防腐木地板，让大不同的产品进入超市。“我要依托技术以质的区别去塑造品牌。”李惠明对未来踌躇满志。

市场遇冷：重塑行业生态成关键

凭借过硬技术和一流品牌，李惠明认为大不同占据国内防护木业10%市场份额才算正常，事实却不到1%，李惠明原本想通过不断的技术升级来突破市场瓶颈，结果事与愿违，严酷的市场环境逼迫他对大不同未来发展及业内生态进行反思，“继续韬光养晦损失会更大，我在培育市场，种子是否能够发芽，还要看生态环境，政、企应该携手合作，改变观念、整顿市场、重塑行业生态。”李惠明告诉记者。

对于大不同而言，人才流失依然是致命短板。大不同被业内誉为“黄埔军校”，不少从业者都曾是大不同的老员工，如何吸引、留住人才是大不同的当务之急。李惠明还希望政府能够塑造一个公平公正的市场环境，真正做到服务企业，在融资和宣传上能够为企业“绿色通道”。

四点困境：阻碍行业发展

至于阻碍行业发展的现实困境，李惠明认为至少有四点。首先还是传统观念的束缚。传统总认为木材保护无非通过大面积植树造林与大量使用木材替代品来实现，殊不知通过木材改性以延长木材使用寿命是一种更好的保护。比如使用1根防腐木头，等于少砍5~10棵树。

其次是人才紧缺，创新不足。由于起步晚，大部分企业属于“作坊式”或“库房式”小型企业，科技水平和设备配置落后。少数企业具备规模，但缺乏科研人才，只能应付一般生产，基本不具备产品深度开发能力。只有加强产学研合作，并深化行业技术推广，才能解决企业的现实问题。

第三，缺乏对行业标准的监管力度。其实属于节能降耗环保型木材产品的种类很多，远不止

防腐木等产品,还有阻燃木、炭化木等产品,然而目前我国已出台的有关行业标准却很少,只能涵盖少数产品;而更令人担忧的是,即使有了标准,在具体执行时,也存在着监管不力的问题,政出多门,没有一个权威部门来统筹统抓。

第四,市场混乱,恶性竞争。一些木材经营者,错误地认为木材防护行业门槛低,产品科技含量不高,创业投入少,设备简单,收益快,盲目上马,形成同质化竞争。少部分企业为争夺市场份额,以牺牲产品品质为代价,打价格战,导致市场上充斥着次品。

■ 专家评析

如何使技术与市场对接?

苏勇 复旦大学管理学院企业管理系主任、教授

当今社会,只要不是垄断行业,就必定面临着激烈竞争。

企业界有句名言被广为传诵:“一流企业做标准、二流企业做品牌、三流企业做产品”。如此看来,大不同木业似乎走的是一条完全正确的道路,是在向着一流企业迈进。请看案例中的描述:企业在木材防护领域,最早成为高新技术企业,最早引进国外先进技术涉足海外市场,先后获得18项国内技术专利,并参与了19部国家级标准、5部行业标准的制定,唯一拥有产品标准体系的生产企业,大不同木业科技凭借先锋技术和一流品牌在业内树立的“航母”形象家喻户晓。

但是,为什么“大不同成立七年来,年年亏损,国内市场份额不足1%”呢?看上去一家如此先进的企业,为什么没有得到市场良好的回馈呢?

我们常说,消费者是企业的上帝。这就是说,企业的一切行为,最终都要获得消费者的认可,获得市场认可和回馈,产生良好的经济效益及社会效益,唯有如此,企业才能获得生存和发展。而消费者对于产品的选择,出于多种考虑,其中“性价比”是一项重要的衡量指标。不是每一个消费者都是业内专家,他们对于那些看不见、摸不着的科技指标,从不了解到了解,再从了解到有清晰的认知,然后还要从认知到进行购买决策,会有一个较长的过程。而且,由于当前中国企业诚信状况还存在不少问题,消费者对于企业自己宣传的高科技、环保等概念相信程度往往大打折扣,这也会导致企业自己宣传的那些产品科技含量的可信度往往并不被消费者认同,在这种情况下,企业一厢情愿的科技投入,没有获得良好的市场,就有其必然性。

所以,就大不同公司的具体经营而言,有两个关键点要高度重视:

一、如何将企业产品在科技、环保方面的优点,和消费者(客户)进行良好沟通。只有让消费者对你的产品有了充分认识,从心里承认你的产品是优质的,才肯出“优惠价”购买。

二、企业在科技、环保方面的努力固然值得提倡,但也不可过于超前。领先一步是先进,领先10步就可能成为“先烈”。尤其是经济实力并不强大的中小企业,更要在现实和超前之前做到很好平衡。只有把握好这个“度”,才能使企业立于不败之地。

(2013年2月1日)

九年来,上海神舟汽车设计开发有限公司依靠自主创新、集产学研于一体及轻资产运营,公司已成为专用汽车细分领域中的领军人物。董事长陈杰感慨道:“中小企业的发展实在不容易,面对重重困难时,企业一定要执着、要坚持,不能轻言放弃”

神舟汽车:节能环保汽车技术领域的领头羊

2004年1月8日,上海神舟汽车正式成立。依托上海交大的前沿研究,公司致力于节能环保车辆及其关键零部件的开发与生产。公司带头人陈杰,这位与高校、企业、汽车行业结下了不解之缘的博士、总经理带领整个团队坚守“产品有市场,技术有特色,企业有产权,公司有品牌”的理念,打造成节能环保汽车技术的领军者。

创立初期:遇融资难+股东撤资窘境

2003年,上海组织专家调研上海后轿车时代的产业发展问题,认为特种车辆和专用车辆的发展空间会更大。市里把这个任务交给了上海交大。

2004年1月,在徐家汇一间租来的仅70平方米的办公室,成立了上海交大神舟汽车设计开发有限公司,同时组建了一个专用车研究开发中心,并由当过工人、公务员、教授,已经49岁的陈杰担当交大神舟汽车的总经理。

在公司成立的第一年,上海神舟汽车只是单纯地做服务与设计。在董事长陈杰看来,要真正地做好一项技术服务也是十分不容易的。到了第二年,上海神舟汽车进行了“经济结构转型”,开始自己生产制造产品。

“公司创立时的定位是特种车和专用车的设计开发服务,但是真正做什么产品,怎么做,还不是很明确。而且,当时设计服务有两大困境,一是设计服务不值钱,当企业没有这种产品的时候,觉得挺神秘,当你把图纸给他的时候,他觉得很简单,所以中国的技术市场还是不成熟的。”陈杰在采访中告诉记者,“在这种情况下我们做了转型,围绕自己的技术特长,根据市场需要,我们开始设计开发环保节能型汽车。”

然而,万事开头难。在公司成立后的整整四年里,上海神舟汽车始终只有投入,却没有盈利。

那时可以说是上海神舟汽车最为困难的几个年头。公司不仅一直拿不到银行贷款,政府的补助资金也很有限,更面临一些股东撤资的窘境。有一段时间,上海神舟汽车处于青黄不接的阶段,公司几乎濒临破产,只能靠着几位管理层自己四处奔走向亲戚朋友借钱来支撑公司继续走下去。

除了资金链出现了断裂,上海神舟汽车当时在产品性能和质量方面也存在不少问题。

“一开始,公司的技术和产品都还不够成熟,我们的产品一卖出去就立马收到需要维修的电话。”陈杰坦言:“那时,有的维修员在短短一个月的时间要去客户那里七次。但我们并没有气馁,在对客户做好维修服务的同时,公司也继续不断地提高技术、完善产品。”

陈杰说,在一个产品创新的过程之中,企业会遇到很多未知的、意料之外的事情,在为客户服务的过程中也会不断有新的问题出现。“我们要用热情来打动客户,帮助客户解决问题,并用承诺来弥补我们产品的不足。另一方面,我们的技术团队也需要加速提升,在制造和生产环节上也跟上,踏踏实实、一

步步稳扎稳打地走下去,让产品不断地升级,使产品的性能越来越稳定。”

“一般而言,一个新的产品从设计到走进市场,至少需要5年时间。”陈杰表示:“所以我当时一直需要思考,我们这个团队能否熬过这个漫长的阶段。”

扭亏为盈:得益于产品定位不动摇

陈杰把中小企业的发展之路比作“西天取经”。在这条路上,企业在每个阶段都会遇到各种各样的挫折,会经历九九八一重磨难。在遭遇困难时,心态是非常重要的,如何看待困难决定了公司今后的发展之路。

作为一位过来人,陈杰董事长深深地感受到,创立一家企业十分不容易。在当时公司异常困难的时期,陈杰不言放弃,他的直觉告诉他,公司所做的产品的大方向是对的,他认为公司产品定位于节能减排会有很大的市场。那时,陈杰董事长也始终坚信,上海神舟汽车在未来的某一天可以看到光明。

2008年,上海神舟汽车终于实现了扭亏为盈。当年,上海神舟汽车的产值为100多万,净利润只有9万元左右。虽然,公司当年的盈利可以说是微乎其微,但是对于上海神舟汽车所有的人而言,那是一件令人十分振奋和鼓舞的事情,所有人的付出与坚持终于带来了收获。

2008年,可以称得上是上海神舟汽车迎来重大转折的一年。在此之后,上海神舟汽车不断有新的突破,公司的产品也陆续成熟,技术也越来越精湛,持续得到了市场与客户的认可。

有统计显示,有80%中小企业的寿命不到三年。对于能“活到”现在,陈杰感触颇深:“中小企业在成长过程之中,会遇到很多困难。所以,企业要能挺得住煎熬和考验,当然也要看准方向,要对自己的团队有信心,带领他们一起朝着自己制定的目标和方向努力前进。”

上海神舟汽车正是靠着惊人的毅力以及不懈的坚持才熬过了一关又一关的磨难,才能一年又一年地走过来,且走得越来越好。2008年起公司的营业收入和利润迅速增长,2011年起,上海神舟汽车的净利润已经上了千万级,成了所在地的“利税大户”。

不断创新:是最重要的企业文化

创新对于上海神舟汽车而言,是要从身边做起,进行全员创新。记者了解到,上海神舟汽车每个年度都会评选出“五小活动”光荣榜,这是一个为员工创造出一些小创新所颁发的奖项,以此来鼓励员工不断创新,不断完善技术和产品。

陈杰说:“上海神舟汽车是一家以技术见长的企业。我们不跟其他企业比大,但要跟其他比谁更强。其他企业做过的产品、做得好的产品,上海神舟汽车坚持不去做;而别人没做过的产品、做得不好的产品,我们就会去做,并做得最好。”

在历经多年的发展后,上海神舟汽车已经有了三大核心产品:高效真空吸尘车系列产品、液压混合动力系统及节能公交车产品、汽车油耗计量仪及车辆管理系统。

高效真空吸尘车系列产品是一种负压纯吸式作业的专用车辆,与一般的扫路车相比,这类清扫车无二次扬尘的问题,吸净率高于99%、作业效率高、且滤净率为PM2.5。此外,该车辆还有多系列产品,个性化选装,适应不同作业环境,例如有清扫积雪模式、清扫落叶模式等。目前该产品已销售至全国所有的省市,在钢铁、有色冶金、港口、水泥、煤碳等多个行业内市占率排名首位。

液压混合动力系统及节能公交车产品是利用回收车辆刹车时的动能和怠速时的动能,转化为液压储能装置中的势能,再用于起步。液压混合动力公交车,节能减排的作用明显。经实测,装上这种液压混合动力系统,公交车可以比普通公交车节能20%以上,减排30%以上。一台公交车一年下来节省的油费就可达到4~5万元,减排二氧化碳2万多公斤。

除公交车外,这种节能系统在邮政车、环卫车、叉车、起重机械等方面也有其节能减排的应用空间。陈杰告诉记者:“液压混合动力系统这种技术在国内是首创的,在国际上也是鲜有的。”

汽车油耗计量仪及车辆管理系统则是一种可以管理车辆的燃油用了多少、节省了多少的装置,这种系统在船上、发电机等上面都可以使用,实现了发动机实际油耗的精确测量和远程管理,为车队管理提供了手段,为基于燃油的合同能源管理提供了计量工具。

在经过多种磨难与考验后,上海神舟汽车在细分市场上已经把竞争对手远远地甩在后面,所以,公司把自己当做最好的对手,不断自我挑战,不断超越自我。上海神舟汽车在2013年的目标是——国际化。公司希望自己的产品能够走出国门,走向世界,更希望公司的业绩在短期内可以实现爆发式的增长。

■ 专家评析

创新也要靠企业文化引领

高骞 上海市人民政府发展研究中心处长、研究员

当前,面对日益激烈甚至残酷的大浪淘沙式的市场竞争,中国企业尤其是中小企业越来越清楚地认识到创新的重要性,纷纷谋划建立自身价值创新的“蓝海”,开拓新的增长空间。但是,企业的创新并不是我们想象的那么容易,那么一蹴而就的。从何处着手创新?如何开启创新之路?一直是国内企业经营者苦苦求解的一个问题。

回顾神舟汽车设计开发有限公司的十年磨一剑的艰辛成长历程,我们可以感受到陈杰董事长不轻言放弃的执着,体会到企业创新的复杂艰辛,更能深刻地领悟到这个问题的答案:企业创新必须要有一种精神支撑,要有一种文化引领;应当从小事做起,从身边做起。

从本质上来看,人力资源处于创新的核心位置,现代产业和高新技术企业的发展不仅离不开信息技术和专业知识,而且高度依赖各种关系规则和合作机制不断完善。能否改变和提升人的能力,形成高度活跃的人力资本要素,无疑对企业的创新起着至关重要的作用。

在朝着节能环保汽车技术创新领军企业的转型发展过程中,神舟汽车并没有急于求成,而是以惊人的毅力坚守着“产品有市场、技术有特色、企业有产权、公司有品牌”的正确发展方向,始终十分重视“全员创新文化”的建设,积极开展“五小活动”评比,倡导形成“注重细节,创新光荣”的经营氛围,激发全体员工开拓、创新、的意识,通过对企业愿景、发展战略、创新理念和内部规章的默契一致,推动对现有技术和产品的长期、持续、稳定改进,不断锻造、锤炼和夯实企业的竞争优势。

可见,一家企业有没有形成一种文化,能不能塑造一种精神,一定程度上是这家企业能否长期生存发展下去的重要标志,也是企业经营管理的主要内容。为此,我国企业应该以提炼企业精神为重点,以制度建设为基础,以行为文化建设为主线,辅之以相关的管理支持体系,努力形成具有各自鲜明特色的企业文化。唯有如此,企业的发展才具备灵魂,才能经受得住各种困难险阻的煎熬和考验,带动企业创新能力和竞争能力的不断提高,朝着既定的目标和方向努力前进。

(2013年2月4日)