

苏州市吴中区民营企业高质量发展的路径探讨

——基于“微笑曲线”的视角

盛国健 何聪 吴照龔

当前，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。民营经济是推进供给侧结构性改革、建设现代化经济体系、实现高质量发展的重要主体。激发民营企业活力，强化主力军作用，是加快推进高质量发展的关键一环。近年来，江苏省苏州市吴中区大力实施实业兴区战略，始终把做大做强实体经济作为稳增长、提质效的主抓手，相继涌现出了一批具有代表性的先进民营企业，这些优质民营企业的发展模式也为吴中区民营经济高质量发展提供了多样化的路径选择。吴中区委党校课题组在前期调研的基础上，选取绿的谐波、科沃斯、环球集团、东山精密这四家比较具有代表性的民营企业，结合“微笑曲线”相关理论，对吴中区民营企业如何实现高质量发展的路径进行了探讨。

一、聚焦研发，走科技创新之路，抢占行业制高点

党的十九大报告提出，创新是引领发展的第一动力，是建设现代化经济体系的战略支撑。民营企业作为现代化经济体系建设重要的微观主体，在当前技术进步加速、技术更新周期缩短的情况下，只有加强研发投入力度，加快科技创新步伐，才能保持竞争优势并实现高质量发展。微笑曲线理论认为，在价值链的分布上，微笑曲线两端的技术研发和营销服务属于高附加值环节，能产生较多利润。如图 1 所示，企业通过加大研发投入，关键领域的技术突破能迅速占领市场，微笑曲线在左侧实现了攀升。

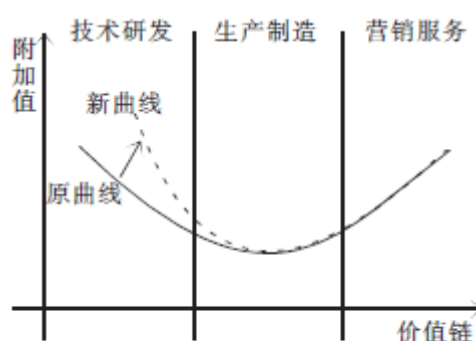


图 1 技术研发带来的微笑曲线变化

近年来，吴中区加大对民营企业科技创新扶持力度，已初步形成技术水平领先、竞争能力强、成长性好的科技型企业群。苏州绿的谐波传动科技有限公司为其中典型代表。绿的谐波的前身为恒加金属制品有限公司，位于吴中区木渎镇，是一家成立于1999年的小型民营机械加工厂，主要从事精密加工与制造。2003年，公司开始探索转型升级之路，准备进入机器人领域，并把着力点放在了谐波减速器上。谐波减速器是机器人三大核心零部件之一，占机器人整机成本的30%以上，自上世纪70年代以来长期由一家日本企业垄断，而且高端谐波减速器产品限制对中国出口，导致国内机器人的制造成本长期居高不下。为实现国产谐波减速器的技术突破和产业化，公司坚持每年将营收的10%以上投入研发，并在2009年研发出了第一台谐波减速器的原型机。

2010年，公司制造出了符合工业机器人使用标准的精密谐波减速器，并在2011年注册成立了苏州绿的谐波传动科技有限公司，将精密谐波传动装置的研发、设计和生产作为主营业务，2012年，绿的谐波减速器正式推向市场。

绿的谐波用了近10年的时间专注研发，跳出了日本企业的设计思路，研发出了拥有自主知识产权的“P”形齿，产品的精度、寿命、稳定性、噪音控制均达到甚至超过了国外同类产品，一举打破了国外企业的独家垄断，使得我国机器人行业彻底摆脱了核心零部件严重依赖进口的局面。目前，绿的谐波在谐波传动领域已拥有40多项国家专利，形成了谐波减速器全产业链平台，谐波减速器占据了国内60%的市场份额。同时也成功跻身国际主流市场，产品远销二十多个国家和地区，向富士康、UR机器人、科尔摩根等国际知名机器人企业实现了批量销售。通过开展颠覆性的研发工作，绿的谐波走出了一条科技创新之路，借助向微笑曲线的左侧攀升，实现了产业的弯道超车。

二、强化服务，走融合发展之路，提升品牌影响力

2018 年中央经济工作会议指出，要推动先进制造业和现代服务业深度融合。传统的制造型企业的经营模式为生产、销售、再生产，价值增值仅发生在销售环节。制造业与服务业的深度融合一方面直接压缩了厂商与消费者的中间环节，降低了经营成本，另一方面制造业向服务提供商发展，优质的服务能进一步提升企业的品牌影响力。由于品牌效应，企业通过制造业和服务业融合发展，微笑曲线实现了向右侧的攀升，如图 2 所示。

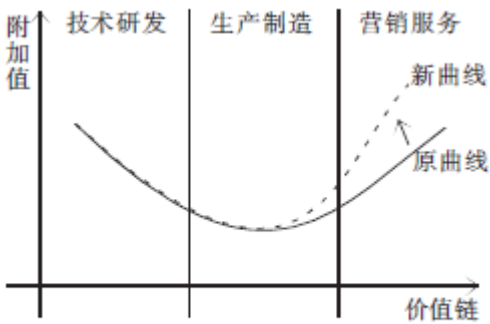


图 2 营销服务带来的微笑曲线变化

吴中区近年来深入实施品牌和标准化战略，强化企业质量、计量等基础管理工作，推动一大批民营企业实现了由“无牌、贴牌”向“有牌、名牌”的转变。比较有代表性的企业为科沃斯机器人股份有限公司。科沃斯位于吴中经济技术开发区，前身为泰怡凯电器（苏州）有限公司，创立于1998年，为国外厂家代工生产吸尘器起家。在创始人钱东奇的带领下，科沃斯公司历经了三次转型：从传统吸尘器制造到扫地机器人；从扫地机器人到家用机器人完整产品线；从家用机器人到机器人化、互联网化、国际化战略发展。曾经，以代工产品为主的清洁类小家电业务是科沃斯的主要收入来源，但这一状况如今已发生逆转。2015-2017年，家庭服务机器人业务分别占到公司主营业务收入构成的51.82%、57.46%和64.57%，以扫地机器人为主的家庭机器人业务已经成为科沃斯的最主要收入来源。

科沃斯的成功离不开其品牌运营能力。一是确立了多渠道并举的销售模式。目前公司已经形成了以线上电商平台，线下零售及电器连锁终端、电视购物、批发、礼品团购等相结合的立体式营销渠道，实现了对各市场的全覆盖。以2018年“双11”为例，科沃斯全渠道成交额超7亿，同比增长超35%，根据各大平台数据，科沃斯机器人当天在天猫、京东、苏宁三大平台上牢牢占据扫地机器人成交额第一。二是塑造了良好的品牌形象。通过打造“是机器人，更是家人”的理念，科沃斯家庭服务机器人增加了消费者的情感依赖，提高了其品牌忠诚度。同时，公司秉承“让机器人服务全球家庭”的使命，成功塑造了在家庭服务机器人行业中的领导者形象。三是布局了新零售服务模式。2018年，科沃斯推出新零售服务模式，通过沉浸式互动体验、AR科技让消费者在现场亲身感受产品的智能，有效解决了消费者服务体验的难点。凭借强大的品牌服务能力，科沃斯走出了一条先

进制造业和现代服务业深度融合之路，实现了向微笑曲线的右侧攀升。

三、深耕制造，走提质增效之路，增强产品竞争力

中国是制造业大国，企业的技术能力、自身禀赋、产业层次存在千差万别，决定了其高质量发展不仅仅要依靠技术创新和营销能力。但目前的研究大多强调微笑曲线两端的研发与销售，对制造环节关注甚少。企业升级不仅体现为企业活动附加值和获利水平的提高，提升制造能力和管理水平，提高生产效率，同样可以提升价值。体现在微笑曲线中就是生产制造环节的附加值上移，如图3所示。

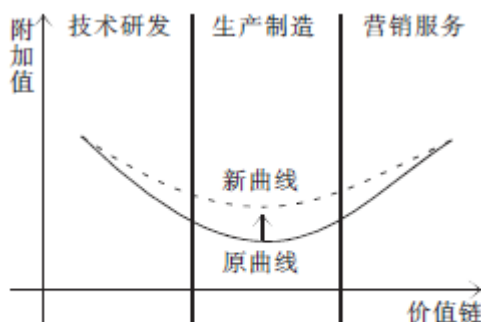


图3 生产制造带来的微笑曲线变化

吴中区民营企业数量众多，其中绝大多数为中小型民营企业，产业分布上以传统制造业为主，这就决定了全区民营经济实现高质量发展，必须要在生产制造环节深入发力。苏州环球科技股份有限公司近年来的转型升级探索，为吴中区民营制造型企业的发展提供了良好的范本。环球集团位于吴中区胥口镇，是一家典型的乡镇改制企业，公司前身为始建于1970年的苏州农机配件厂，1992年实行承包制，1996年转制为民营企业后，为扩大产业链，厂长黄伟达成立了吴县市东吴链传动有限公司，正式开始生产销售链条。2005年，黄伟达收购了当时的国有企业“苏州环球链传动有限公司”，从而在链条行业站稳了脚跟。2012年，公司在泰州成立了新的生产基地，这也是行业内规模最大的链条生产基地之一。经过多年在制造领域的沉淀，目前环球集团已成为中国大规模生产和研发链条的知名企业，荣获“国家认定企业技术中心”，是行业内全国仅有的三家国家级企业技术中心之一。

纵观环球集团的发展历程，“务实创新，精益求精”的企业精神贯穿始终。一是致力于制造工艺的改进。链条行业属于传统制造业，作为四大传动系统之一，链传动有其不可替代性，产品对精度、强度和安全性要求较高。为提高产品质量，环球集团始终坚持走“专精特新”道路，2008年，在国际金融危机的影响下，黄伟达董事长变压力为动力，斥资6000多万元用于技术改造，引进行业领先的制造设备和精密检测设备，使公司的生产规模和产品质量迈上了一个新台阶。二是着力于产品规格的细分。产品创新是制造业企业长期竞争力的关键因素，差异化产品是企业占领特定细分市场的重要手段。环球集团目前在链条大类上分布有七大板块，轴承大类有向心滚针轴承和推力滚针轴承，细分产品规格达1万多种，并且可以根据客户需求生产各种差异化的产品。三是用心于企业文化的塑造。团队凝聚力、员工归属感作为企业文化软实力，对企业的发展至关重要。环球集团长期以来重视企业文化的塑造，成立了党群服务中心，为企业党员和职工提供培训、咨询、展示风采等平台，打造党员群众“温馨之家”，公司内部形成了具有凝聚力的发展氛围。深耕制造，用匠心做好产品，环球集团走出了一条提质增效之路，实现了微笑曲线在制造环节的上移。

四、借助资本，走并购升级之路，跃升产业中高端

我国民营企业起步相对较晚，缺少自主品牌和战略性资源，长期以来走的都是代工和模仿的路子，在全球产业链分工中处

于中低端。对于已经完成原始积累、具有资本优势的国内企业，可以通过并购获取战略性资产，从而实现企业跨越式升级。如图4所示。

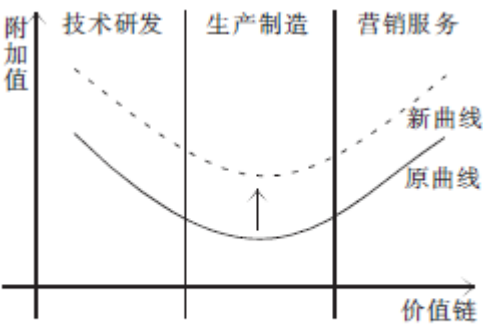


图4 并购升级带来的微笑曲线变化

近年来，吴中区大力鼓励支持民营企业抢抓国家“一带一路”发展机遇，通过对外投资和境外并购，提高国际化经营水平，实现产业优化升级。比较典型的企业代表为苏州东山精密制造股份有限公司。东山精密位于吴中区东山镇，起源于1980年成立的一家小型冲压和钣金工厂，1998年，苏州市东山钣金有限责任公司成立，2007年更名为苏州东山精密制造有限公司，并引入了战略投资者，2010年，公司在深圳证券交易所正式上市。上市以来，东山精密借助资本市场，进行了一系列资本运作与并购，完成了产业升级。目前公司业务涵盖通信设备、精密金属结构件、LED及其显示模组、柔性电路板（FPC）、印刷电路板（PCB）等众多领域。服务客户分布于微软、三星、华为、小米、OPPO等全球知名电子产品制造商，LED封装产能全球第三，FPC生产及组装全球前五。在刚刚公布的“2019苏州民营企业50强”榜单上，东山精密排名第23位。

在东山精密的一系列并购活动中，具有标志性的事件为2016年和2018年分别收购了MFLEX和Multek，加强了在世界舞台上的竞争力和影响力。2016年，公司收购了在纳斯达克上市的FPC和装配行业全球排名第五的美国维信（MFLEX），通过这次海外并购，东山精密获得了全球一流的FPC技术与客户资源，有助于公司优化产品结构，改善管理能力，进一步形成全方位、立体化的精密制造服务体系。2018年，公司收购了美国纳斯达克上市企业Flex（伟创力）下属全球知名PCB制造商Multek，本次交易完成后，东山精密将形成覆盖柔性电路板、刚性电路板、刚挠结合板的全系列PCB产品组合，极大地丰富了公司的PCB产品结构，提升公司业务整体竞争力，有望进军PCB行业的全球第一梯队。借助资本的翅膀，东山精密通过一系列海外并购，成功跃升至全球产业链的高端，实现了微笑曲线的整体上移。

作为吴中区现代产业体系的重要成员，绿的谐波、科沃斯、环球集团、东山精密四家民营企业根据自身的特点与优势，通过聚焦研发、强化服务、深耕制造、资本运作四大战略定位，各自走出了不同的转型升级之路，也为吴中区众多民营企业实现高质量发展提供了不同的路径选择。

（作者单位：中共苏州市吴中区委党校）