

28个！这座城市为何拥有数量最多的“隐形冠军”？

从宁波制造看中国制造业的发展逻辑



▲6月13日拍摄的宁波慈星股份有限公司生产线。 新华社记者徐昱摄

站在未来看现在

漫步天一阁、老外滩、三江口，体味“书藏古今，港通天下”，在宁波这座千年之城里，不仅能铭记过去，更能感觉到未来。透过宁波制造这个窗口，站在未来看现在，更有别样启迪。

逐水临港，商贾云集，带给宁波千年的繁盛。近代史上，这座城市经历了五口通商的屈辱，见识过角逐世界的风云，从而深谙奋发图强、实业兴国的历史自觉。从中国制造的先声，到一代代宁波帮自强不息、勇闯天下，再到第二产业占GDP比重超过一半，一百多年来，宁波始终重实业、兴实体，打响了“宁波制造”这一品牌，孕育培养一大批低调务实做实事的人，面临惊涛骇浪时，“宁而不寂，波而不怒”。

站在现在看过去，历史的脉络清晰可见。那些筚路蓝缕的历程，构成了今天坚实奋斗的根基；站在未来看现在，今天的奋斗将成为明天的历史，该如何更好作答，发人深思。

在宁波，坚守实业、低调执着是企业家们的共识，不求虚名不赚快钱，扎实做好自己的事，给这座城市带来坚实的底气；勇于创新，不断攻关，坚持探索经济社会发展的新产品、新模式、新业态，上，却有着这样一种“执拗”：只会花“笨功夫”，只埋头一个领域，即便已经成为行业龙头，仍不偏不离。

给这座城市增添无穷活力；不断深化改革开放，优环境强发展，大气包容、海纳百川，给这座城市增添无穷动力。

这些扎实的努力，一点一滴塑造着当下，刻画着明天的模样。随着时代的变迁、发展的变化，未来也许看不到今天所探索的这些产品、模式、业态，但是那些执着坚守、开拓创新、开放包容的精神却隽永流传、影响深远。

从现在眺望未来，通往前方的道路绝不是一马平川，往往愈做愈难、愈行运愈险。越是艰难时，越是发力处。不管外部环境如何变幻，都要始终保持清醒的头脑，既不盲目乐观，也不掉以轻心。无论是应对眼前的经贸摩擦，还是事关长远的结构调整、转型升级，都要强本领固实力，咬定青山不放松，进一步加“脖子”的基础原材料、关键部件等研发，提高自主创新水平，塑造培养更多的制造业人才，坚定不移办好自己

的事，务实发展的基础。

现在怎样，未来便怎样。站在未来看现在，更须时不我待、只争朝夕。(记者王敏、顾小立)新华社宁波8月13日电

宁波北仑，记者见到了国际服装大牌背后的“巨人”——申洲针织有限公司董事长马建荣。深耕服装加工几十年，申洲

2018年全市人才净流入率达10.1%，居全国城市第2位，其中制造业人才净流入率居全国城市首位。

2018年成功引进顶尖人才48人、领军人才160人，均实现翻倍增长。“甬籍院士”全职回归、顶尖人才自主培养均实现零的突破。

谷雨，是二十四节气之一。

今年，宁波出台文件，将每年的这一天确定为人才日，取其“雨生百谷，生机勃勃”之意。

“涉狂澜若通衢”

咬定青山不放松，坚定不移办好自己

向海而生，免不了风雨来袭。面对外部环境的不确定性，宁波依然淡定从容——

今年上半年宁波实现地区生产总值5417.2亿元，同比增长6.5%；外贸进出口总额4327.2亿元，同比增长7.4%。

“涉狂澜若通衢”，犹如宁波帮博物馆展板上形容宁波历史的这句话。

定力促实力，实力强定力。

83岁的海天塑机董事长张静章，从去年6月就感受到市场的变化，到了9月明显感觉到订单下降，问如何看待当前形势，他气定神闲：“办厂50年了，什么样的困难没经历过？这点风浪算什么？”

从上世纪70年代流动资金100元的农村小作坊，做镰刀、锄头起家，转型注塑机，80年代学习宁波塑料机械总厂，90年代对标无锡塑机厂，紧接着是锁定国际先进企业……一步一个脚印，海天塑机如今已是世界注塑机制造巨头，销量全球第一。

张静章每天研究经济形势，定期给员工讲课：“保持定力，苦练内功，加大创新，下一步要出口非洲、南美多一点，要继续在墨西哥、越南、俄罗斯办厂……”

企业练内功，政府做实事。

一方面围绕降成本、助融资、破壁垒、促转型、拓市场、保权益等六个方面，推出一系列支持民营企业做大做强做优的帮扶政策，2018年累计为企业减轻各类税费负担862.3亿元；另一方面，全面推进智能改造工程，重点培育、支撑制造业企业顺利实现“机器换人”。

聚焦制造业发展，宁波市提出打造“246”万千亿级产业集群——建设绿色石化、汽车两个万亿级产业集群，建设高端装备、电子信息、新材料、软件与新兴服务等4个五千亿级产业集群，建设关键基础件、智能家电、时尚纺织服装、生物医药、文体用品、节能环保等6个千亿级产业集群。

“制造业是宁波的优势，也是宁波的根基。”宁波市委负责同志表示，无论形势如何变幻，宁波都要保持发展壮大“宁波制造”的战略定力，坚定不移做好自己的事。

继续让改革不断深化，持续释放更大的市场活力——

在天生密封件公司，有一个不领薪的特殊员工——慈溪市科技局原副局长许登坤，是政府派驻在这家公司开展帮扶的干部。

“我正帮公司申报宁波市科技创新2025重大专项。”许

早已牢牢掌控全球针织运动服饰供应链。

“申洲有能力，有资本，就没想过做品牌吗？”

“我们老家有句话，本事大的人做大事。我只会做小事，就把小事做好，做到极致。”马建荣笑着回答。

从纱线研制、协同设计到数码印花、智能制造，申洲将旁人眼中“不值钱”的制造做出令业内惊叹的利润率，改变了传统的“微笑曲线”逻辑。

和“执拗”相对应的，还有对融资、扩张相对“保守”的心态。记者调查发现，这些隐形冠军企业通常保持较低的融资杠杆，不刻意追求规模，不聚焦增长速度，稳扎稳打，保持自己的节奏——

海天塑机董事长张静章年逾古稀，仍坚持每年出国几次，密切关注国际市场一举一动，稳健地向国际化迈进。

“我们不求快，一年迈一步。”他说，企业的布局源于对客户需求的了解，吃透行业发展趋势，地位才能更加稳固。

低调、务实、严谨，“保守”的宁波企业在读懂市场中得到市场的回报。

做实业，需要朴素专注；兴实业，重在实实在在。

诚然，今天的中国制造业面临着严峻挑战。但相对外部环境的改善，转型升级的专注力才是真正的内因和决定性力量。

一种坚韧不拔的实业品格

一枚拓在展石上的厚厚手印，成为宁波帮博物馆最抢眼的摆饰。馆长王辉说，这是“红帮裁缝”传人戴祖贻的手模，因常年握刀剪裁，手部肌肉格外厚实。“来这里的游客都会伸手一试，却少有人能触碰到整个空间。”

一枚手印，一种力量。持之以恒，坚韧不拔，直至成为行业的冠军，是很多宁波企业共有的实业品格。

市区驱车几十公里，记者来到宁波慈溪，一家名为“宁波天生密封件有限公司”的行业冠军坐落于此。

密封件，是重型装备中极为关键的“小零件”，一丝一毫的差池都会影响整体运行安全。从记忆钢材、石墨垫片到金属塑性成形工艺，公司董事长励行根团队从材料起步，几十年磨一剑，终以国产的“C型密封环”替代进口，打破了国外公司长达半个多世纪的垄断。

材料领域研发周期长、投入高。艰难时，供应商账款还不上，团队领不到工资。“做企业，哪有一口吃个胖子？关键就是认准方向坚定走下去。”励行根说。把“小零件”做到最专、最精、最好，靠着这份锲而不舍，天生密封件终成“小巨人”。

如果说对目标是否坚韧，决定了企业能否走下去；那么对待失败的态度，决定了这条路能走多远。

1985年，44岁的茅理翔以几台旧冲床和少许资金起家创办慈溪无线电厂，创业伊始就遇到行业调控，工厂8个月停工，6个月发不出工资。

但茅理翔没有放弃，瞄准电子点火器进行突围，又将电子点火器升级为点火枪，一度做到产销世界第一。

然而，困难总是一个接着一个。

刚缓过劲来，却发现整个行业大打价格战，没有自主技术，没有自主品牌，企业举步维艰。茅理翔决定二次创业，深耕厨电，坚持自主研发、自主品牌，这才有了今天的方太集团。

将每根数据线、插孔做到极致，公牛历经浮沉，终成年销售90亿元的“插座大王”；投入、试验、失败、再投入，一次次跌倒爬起，江丰电子最终填补国内高纯溅射靶材工艺空白……

宁波这些企业的身上，都有一种“能扛事”的劲头。

咬定青山不放松，立根原在破岩中。

今天的中国制造业在转型升级的过程中，必会面临新旧矛盾的困扰，遭遇难以预测的挑战。越是这个时候，就越要有坚韧不拔的意志，越要拿出水滴石穿的韧劲儿。

登坤介绍，“慈溪有30多名我这样为企业服务的在职干部，用多年行政服务经验来服务企业。”

政府沉下去，企业活起来。

“以前都说企业有事找政府，但我搬到这个园区后，几乎没去找过政府，要办手续都是政府上门服务为企业服务，非常方便。”宁波天生密封件有限公司董事长励行根感慨地说。

在宁波，主政者也有另一种感受，企业基本上不怎么找政府。在宁波，大家支持企业发展的动力足、方式灵活，都是奔着政府有力、市场有效为目标去，政府不能代替市场去做，而是要替企业解决问题。”一位政府工作人员说。

以“最多跑一次”改革为引领，大力实施科技新政、人才新政、投资新政，项目审批效率居副省级以上城市首位，政府透明度、公共服务满意度居全国前列。

“宁波是我国改革开放的标志性城市，经济体制改革是原动力。”宁波市委政研室经济处处长李昭说，下一步宁波仍要持续推动改革，营造更好的营商环境。

继续让开放不断扩大，面朝大海弄潮逐浪——

6月8日，首届中国—中东欧国家博览会在宁波拉开帷幕。这个由曾举办四届的中国国际日用消费品博览会升级而来的国家级展会，也是目前唯一聚焦中国—中东欧国家合作的盛会。

11万平方米展览总面积，参展企业1186家，包括境外525家、境内661家企业，境外政府官员和客商超过3000名……

斯洛伐克商人尤里第一次来到中国，当他看到顾客对他带来的休闲零食格外感兴趣时，兴奋地说：“通过这次展览，我们发现了中国市场，现在也有了计划，要开始拓展中国市场。”

举办产业企业对接会，洽谈国家投资项目、高层次人才智力合作……以盛会为契机促成一批重大项目签约，投资总额达658.9亿元人民币，其中外资项目16个，投资总额335.9亿元人民币，主要集中在智能制造、新能源、新材料等行业。

从港口出发，以实业为基，今天，宁波已成为全国最大的中东欧商品集散地，在中国对外经贸舞台上的作用愈发重要。全市从事外贸的人口约200万，进出口实绩企业2万多家，160多种自产商品销量长年居世界第一，贸易往来国家地区220余个。

未来，宁波将进一步畅通贸易投资通道，在海上、陆上、网上加快构建高水平全面开放新格局；进一步畅通人文通道，拓展国际“朋友圈”，筑牢民心相通之桥……

约7000年前，古老的河姆渡，开启了宁波的传奇。

1200年前，海上丝绸之路从这里出发，宁波由此成为广袤中国腹地走向世界的窗口。

改革开放40多年来，从港口开放到计划单列，宁波实现从商埠小城到国际港口名城的历史性跨越。

开放，是宁波发展的巨大优势；开放，也是宁波制造的不变量。

(记者何玲玲、秦杰、方益波、张旭东、王敏、李坤晟、张辛欣、屈凌燕、方向禹) 新华社宁波8月13日电

新华社宁波8月13日电(记者张辛欣、李坤晟、屈凌燕)缺乏超大规模的“航母”企业，也没有太多耳熟能详的品牌。宁波，在中国经济版图中似乎“辨识度”不高。

然而，就是这样一座似乎并不起眼的东部城市，却拥有28个国家级制造业单项冠军企业，数量居全国首位，成为中国制造不惧风雨的中坚力量。

宁波制造的魅力，富有启迪。

一批敢想敢做的“螺丝钉”企业

一根丝，有时折射了一国制造的力量。

在宁波博德高科股份有限公司，记者见证了现代工业的“精度”：直径只有发丝六分之一的切割丝，是手表、飞机发动机等精密设备的关键部件。公司总裁万林辉说，长期深耕切割丝领域，博德高科在一根金属丝上做出了10余项专利，占领国内切割丝高端市场70%的份额。

像博德高科一样，在宁波，有很多鲜为人知却至关重要的企业。他们几十年如一日专注一个领域，虽无耀眼光环或惊人规模，却用潜心经营成就了当仁不让的业界地位。

隐形冠军，泛指在细分领域绝对领先却不为人熟知的企业，被视为制造体系的“螺丝钉”，是衡量一国制造基础和发展潜力的重要标志。

在工信部公布的国家级制造业单项冠军企业名单中，宁波有28家企业上榜。为什么他们可以成为冠军？成功背后有哪些密码？

敢于瞄准核心技术，敢于对标世界巨头，敢于投入不断创新……敢想敢做，是这些企业最突出的共性。

“很多人认为我在开玩笑。一个初创企业怎么敢动国际巨头的奶酪？我们就是奔着攻克垄断去的！”宁波长阳科技公司董事长金亚东说。

光学反射膜是平板显示最核心的材料，被称为信息时代的“眼睛”，曾长期被日本等国家垄断。9年前，刚刚成立的长阳科技就向这种材料发起“进攻”，持续加大研发投入，集中力量科技创新。今天，团队不仅掌握了技术，更成为全球反射膜领域的“单打冠军”，是京东方、富士康等知名企业背后的“小巨人”。

聚焦芯片核心材料、瞄准智能传感、发力“笔尖钢”……细细梳理便可发现，这28家企业无一例外地选择向前沿技术、关键领域发起冲击。有的和国际巨头一较高下，有的甚至将目光瞄向“无人区”。这些企业中，有9家拥有国家级研发机构，平均有效专利200项。

国际化步伐同样大胆。电脑横机制造商慈星股份收购行业巨头瑞士事坦格，均胜电子将日本高田收入囊中……“蛇吞象”的故事持续上演。

哈佛大学教授克里斯蒂森曾用“颠覆式创新”来描述后来者对先行者的超越，这种超越的根源在于胆识——敢于全力创新，敢于应对挑战，敢于逃离舒适区，敢于面对失败。

这也正是这些冠军企业给予我们的启迪。

一群愿意说“不”的企业家

“我不会别的”“我不懂房地产”……在宁波，记者遇到很多愿意说“不”的企业家。拒绝投机，不愿露面，几十年如一日“钻牛角尖”。

从钢材研制到墨水沟槽、弹簧制造，一支圆珠笔，贝发集团董事长邱智铭研究了20余年。即便是无纸化生活已经盛行的今天，邱智铭依然是一支笔上做出10余项专利，将看似几块钱的小买卖一点一滴“磨”成了数亿元的大生意。

“做专才能做强，这个顺序不能变。”邱智铭笑着说。一支笔的沉淀，折射了做实业应有的务实与专注。

有人说，企业的天性是逐利。或为抵御风险，或为挣一把快钱，涉足广泛的现象在今天很普遍。但在宁波隐形冠军企业身

(上接1版)全市高新技术产业增加值占规模以上工业增加值的比重达到50.2%，创新型初创企业、省级成长型科技型企业分别达到12524家、865家，均居全省首位。

民企的活水——

宁波是我国民营经济的重镇，民企贡献了宁波62%的税收、63%的经济总量、69%的出口、85%的就业岗位、95%以上的上市公司与高新技术企业……

“12万家民营制造企业，是宁波制造的底色。海量的市场主体，是宁波的活力所在。”宁波市产业发展研究中心副主任黄建华介绍，就制造业而言，宁波84.1%以上的规上工业企业是民营企业；有100家以上民营企业的产品市场份额居全国第一，其中25家以上居全球第一。

2018年，宁波实现地区生产总值10745.5亿元，增长7%，成为“万亿俱乐部”新成员。全部工业增加值占GDP的比重达46.1%，高于全国平均近10个百分点。

“心无旁骛做制造，保持定力壮大实体经济，这充分说明宁波一直走的是一条内涵式发展的特色化道路。”中国科学院大学教授韩永生说。

“跑过三关六码头”的勇者

牢牢把握制造业之魂，迈向先进制造业

制造业的灵魂是什么？

几乎所有宁波企业给出了同样的答案——创新！

“跑过三关六码头，吃过奉化学芋头”，这句谚语生动描述了昔日宁波商人见多识广、博采众长的气质和传统。

从改革开放之初乡镇企业到上海请“星期日工程师”，到今天延揽世界各地的优秀人才，“宁波制造”始终坚持创新发展。

不少创业者在车床上、在模具中，在材料里，研究、琢磨，乐此不疲，书写最精彩的科研论文，把自己从企业家“逼”成了科学家。

有这样一种现象——在宁波有很多农民出身的企业家，相互之间不比规模、不比产值、不比产量，而是比奖杯比证书，比研发投入人才多寡，比研发投入占销售收入比重；

有这样一组数字——在宁波，90%的研发经费来自民营企业，95%的规模以上企业技术中心设在民营企业，82%的发明专利由民营企业申报和拥有。宁波慈溪，一个县级市近11年来累计有10家民营企业和2位民营企业企业家获得国家科技大奖；

有这样一支队伍——拥有60家产业技术研究院和一批强校强院强所，包括中科院宁波材料所、兵科院宁波分院、清华长三角研究院宁波分院等“高能级”院所，与宁波本地企业一起，构建起产学研的“最强大脑”。

创新的引擎，催发澎湃的动力。

近年来，宁波制造不断向上突破，占领科技创新制高点：在全国率先发布具有自主知识产权的工业操作系统“supOS”，国际首根500千伏光电复合交联海底电缆交付使用，全球首批产业化辐射制冷降温薄膜产品下线生产，全球首创气干性自交联水性树脂和首款经导管三尖瓣置换系统……

今天的宁波，新产品、新模式、新业态不断涌现。

本报全国代印城市：北京、上海、天津、杭州、金华、宁波、福州、南京、济南、武汉、西安、成都、郑州、哈尔滨、长沙、贵阳、广州、南昌、重庆、合肥、兰州、银川、昆明、南宁、沈阳、长春、太原、石家庄、乌鲁木齐、呼和浩特、海口、拉萨、西宁、青岛、喀什、无锡、徐州、台州