

中国经济样本观察·企业样本篇

## 追星赶月 奋楫笃行——浙江星月集团的突围“法宝”

这是我国亿万经营主体中的普通一员。

星月集团，地处改革开放前沿、有“中国五金之都”之称的浙江永康。这家从小作坊起步的企业，一次次突破“卡脖子”困境，一轮轮应对转型阵痛和危机，在艰难突围中寻求生机。

深度剖析样本，经历和经验都弥足珍贵。

“信念不倒、精神不垮、梦想不灭、诚信不丢”，这是星月集团突破困境、奋楫笃行的“精神法宝”，也成为千千万万市场主体攻坚克难的信念写照。

● 新华社记者 王俊禄、吴雨、唐毅



▲ 在星月集团新建的厂房，一排排全自动化的机械手臂串联起各个工序

◀ 星月集团厂区鸟瞰图

新华社图文

## 遭遇“卡脖子”，如何夹缝中突围

从空中俯瞰，永康“七山一水二分田”，地块小、丘陵多，很难实现机械化。对这一点，从小生长于此的星月集团总裁胡济荣看在眼里。

大江南跑一圈，“痛点”更明显。胡济荣发现，长期以来，国产插秧机在与国外农机的竞争中处于劣势。更令人忧心的是，一些国外品牌农机虽然质量上占优势，但并不适应不少省份土地分散、大型机械难以施展的现状。

2015年，经历考察调研，了解市场需求后，胡济荣下定决心：要让这片土地上跑中国的农机！

夜已深，会议室气氛凝重，不时有争辩声传来——当胡济荣提出设想时，公司管理层几乎一致反对，原因是“太难”。

“咱们是做五金起家的，离‘铁牛’差着十万八千里！”

“大企业都做不了，凭我们几个怎么可能

成功？”

现任星月集团星莱和农业装备有限公司总经理的李波等人，当时特意找来一堆资料，试图“劝退”老板：插秧机精密程度远高于一般农业机械，整机大小零部件有8000多个，国内很多大企业都望而却步；受限于研发制造能力，国内插秧机关键零部件大多依赖进口……

每一个困难似乎都难以逾越。

“再精密的机械也是五金做的，我不信做不出来。”胡济荣手一挥，重重落在桌面上。

“刚开始研发时，国内市场上98%的插秧机都是从日本进口的，国外品牌压根没把我们作为潜在对手，不认为我们能研发成功。”胡济荣说。

果然，研发前期，投入巨大、收效甚微，周围人都在劝胡济荣停止投资、及时止损。

胡济荣不甘心，“正是因为中国农机市场被国外品牌主导，才更应该有企业咬牙往前冲”。

为尽早掌握核心技术，星月集团将插秧机研发分为发动机、车架体、电器、液压、插秧5大系统，倾尽全力，推进研发设计。

当一群人不分昼夜、废寝忘食，以忘我的精神投身于一件事情时，往往会有柳暗花明——

怎样最大程度减少伤苗？他们对人工手指按压的插秧方式，反复测试角度、力度，寻找最佳平衡点；如何避免作业时形成“烂泥、深沟”？他们自研柴油发动机、轮胎、动力等更适合水田作业；如何不让插秧机淡季长期闲置？设计团队不断拓展功能，让机器除了能插秧，还能旋耕、打浆、撒肥撒药、开沟……

“每到关键环节，技术团队几乎天天泡在试验车间，近乎痴迷。”李波军说，经过两年艰苦攻关，2017年，星月集团自主研发的丘陵专用高速插秧机投放市场，一举打破国外品牌在农机领域的垄断。经过持续研发，目前星月插秧机

的零部件自制率已达90%以上。

转眼已是2024年。

这个夏天，星月集团新建了数千平方米的厂房，一排排智能机械手臂串联起各个工序。记者现场看到，每隔五六分钟就有一台全自动高速插秧机下线。

“与国外品牌同台竞技，我们的产品已占据25%以上的国内市场份额。”胡济荣说，我国农机领域的广阔市场前景，是星月集团敢于扩大生产的底气。

这不是星月集团第一次与国外品牌同台过招。

上世纪90年代，改革开放东风正劲。许多像胡济荣一样的永康人开始兴商办企，“无中生有”地形成了通达全国的五金产业链。

当时是摩托车流行的时代，但零部件大多依赖进口。胡济荣将目光锁定在关键部件气缸

头上。“气缸头对于强度、精度的要求格外高。”当时一起“战斗”的场景，老员工牢牢记在心里。

“我们一遍遍在高炉前试验，浑身油污，脸也顾不上洗，胡子也不刮，乍一看都成‘小老头’了。”

组装起的发动机能打着火了，胡济荣第一个把鼻子凑上去，对着排气管猛吸了几口，兴奋地说：“燃烧充分，快成了！”

经历一次次失败与重来，古月牌气缸头终于研发成功，并迅速占领国内市场，改变了外国产品“一统”市场的局面。

这一次研发插秧机，同样是突破重重，星月集团早已不是跟在外国品牌后面跑了，而是有自己的专利。

“期待两三年后，星月插秧机在国内的市场份额能突破50%，让中国品牌主导国内市场，同时冲向广阔的海外市场。”胡济荣说。

## 转型“十字路口”，艰难探寻出路

中秋时节，一场骤雨，厂区内落叶满地。销售副总把报表摊开，一连串的降幅令人忧心——

近年来，随着国内外经济环境的波动，企业经营压力加大，星月集团同样不例外：一方面，外贸营收占比从最高时的35.6%，降到目前的12.5%；另一方面，国内房地产市场处于调整期，星月的门业、地毯、电器等传统产品销售形势严峻。

“如果不辟出一条新路，企业迟早会在残酷的市场竞争中寸步难行。”胡济荣对着大家发出一声感慨。

最近十年来，为探寻生存出路，星月集团左冲右突，不断闯关。比如，一方面，加大对门业、地毯、家电等原有产业的升级，不断拓展国内市场；另一方面，拓展生物、医药等新产业赛道，挖

掘新机遇。

探寻的道路荆棘重重，“‘大坑’踩了不少哦！”胡济荣并不讳言失败。比如，星月集团曾投资纳米新材料，迟迟未有技术突破；研发CT扫描软件，由于市场需求问题没能成功……发力拓展新赛道，还引发了集团员工的不解和质疑。

“市场在，需求在，一定能找到容量更大的新赛道。”胡济荣深知，这要以“腾笼换鸟”的思路转变发展方式。

要腾哪些？换哪些？

胡济荣敏锐发现，生物医药产业进入快速发展阶段，越来越多科学家、医学家走出实验室、走向创业场，让科技成果“落地开花”。

2010年一个春日，听说浙江大学教授欧阳宏伟有个关于组织工程和再生医学的研究项

目，求贤若渴的胡济荣马上驱车前往。经过细致商谈，双方合作就此展开。

几个月后，喜讯再次传来：以推进再生医学技术产业化为目标的浙江星月生物科技股份有限公司成立，相关项目获国家“863”计划支持。

实验室里，蚕蚕默默吐丝结茧。很多人不知道的是，蚕丝也能治病甚至救命。

在政策支持下，历时十余年、投入数亿元反复试验，星月生物的蚕丝软组织修复材料终于实现了从0到1的突破，传统蚕丝实现了从“衣”到“医”的转变。

今年盛夏，在杭州余杭未来科技城，星月生物首席科学家赵洪石向记者展示了一块白色网状“小纱布”。这张用桑蚕丝提纯制成的医用材料，可植入人体腹壁软组织薄弱或缺损处，八个月后可被人体完全吸收。

“将1克丝绸变成植入性医疗器械，可增值1000倍。”赵洪石说，如今这块已经上市的“小纱布”，量产后可带来1亿元收益。不仅如此，星月生物正拓展丝素蛋白原料在护肤品、食品、保健品、生物芯片等领域的应用。

然而，向生物医药转型拓展的这几年，也是星月集团遭遇资金链、担保链危机最严峻的时候。

基于“利益共享、风险共担”的思路，星月集团曾和16家企业互保融资。然而，随着全球金融危机影响加深，部分盲目投资、只赚快钱的互保企业“卷款跑路”，给星月集团留下了数亿元的债务窟窿。

从原本登台领奖的纳税大户，忽然成了债务被执行人，还要被“限高”，胡济荣一时难以接受。

躺倒还是挺立？胡济荣思虑再三，选择了后者。

危急关头，为了帮助民营企业过难关，从中央到地方接连出台政策，多措并举防范化解两链风险，帮助企业走出泥潭。

值得一提的是，即便在至暗时刻，星月集团也从未考虑卖掉仍需要大量研发投入、尚无营收的生物医药板块，而是通过转让有资金回流的房地产开发公司，谋求“断臂求生”。

及时果断“开源”转型，为企业长久发展赢得空间。从2013年至2023年，星月集团营收年均增长9.2%，并用这些年的利润偿还了因担保引发的约8亿元债务。

星月集团副总经理沈文财说：“正因为坚守实业，积极转型，即便企业外贸有所萎缩，星月集团近三年依然保持着年均5.6%的营收增长。”

## 应对未来挑战，矢志攀“高”向“新”

当阳光和营养受限，努力向外延伸、向高攀登，这是生物界的生存本能。在企业界，为谋发展闯无人区，成功者有之，折戟沉沙者也有之。

当前我国经济发展承压前行，部分行业尤其是传统行业面临较大压力，一些企业发展遇到困难。

两年前，当胡济荣与海归博士律师带领的团队开启合作时，成功与否还是一个巨大的问号。

抗肿瘤药物艾日布林被誉为“化药界的珠

穆朗玛”，代表了化学药物制备的顶级水平，也是应律团队的主攻方向。

“研发并非易事，每一步化学反应都必须精确控制，其难度系数不是相加而是相乘，精准完成全部化学反应的时间至少需要一年半。”现任星月药物首席技术官的应律说。

进军此前没有涉猎过的医药领域，这引来不少星月集团员工的不解和质疑，包括家人和跟随他20多年的老员工。

“企业转型升级必须向新而行，做难事必

有收获。”在一片嘈杂声中，胡济荣坚持自己的选择。

“培育新兴产业就像养孩子，要有耐心，急不得。”胡济荣的话让人印象深刻，“我学问不高，但我懂得人才的极端重要性。”

近几年，星月集团除了在生物、医药等领域每年研发投入超4000万元，还在企业内部形成了创新“加减法”：产业拓展上做“加法”，保持“耐心资本”的定力；管理上做“减法”，放权让利，让技术占大股，让人才当股东。

经过艰苦科研攻关，成功的脚步越来越近：2023年6月，星月药物完成艾日布林原料与制剂的研发，向有关部门递交了药品注册申报材料，并于去年底通过了注册现场核查。

今年9月初，在星月药物的研发基地——嘉兴平湖独山港镇，记者看到，工作人员在调试产线，进行艾日布林的生产前准备。

设立动力机械与技术工程中心、动力机械及工程学科博士科研基地、院士专家工作站、医用材料和组织工程研究院……星月集团“科

技兴企”的步伐笃定。这家脱胎于传统制造业的高新技术企业，科研技术人员占比已超15%。

经过披星戴月的艰苦创业，挺过转型阵痛和危机侵袭，跨入星月明的发展新阶段，胡济荣对已掌舵35年的星月集团有着新的期待。

“凭着信念不倒、精神不垮、梦想不灭、诚信不丢的精神，我们在一次次创新转型中焕发活力，相信奋斗不止，才有辉煌不断。”年逾古稀的胡济荣依然雄心勃勃。（新华社杭州9月20日电）

## 美的集团：加快发展新质生产力 以科技推动产业升级



● 本报记者 董添

作为家电行业龙头，美的集团业绩备受市场关注。上半年，美的集团营收同比增长10.3%至2172.74亿元，归母净利润同比增长14.11%至208亿元。家用空调、干衣机等9个品类的市场份额位居行业第一，以暖通楼宇、工业核心零部件、工业机器人等为代表的To B业务取得瞩目进展；在全球拥有超400家子公司、33个研发中心和43个主要生产基地，员工超过19万人，业务遍及200多个国家和地区。

中国证券报记者采访了解到，近年来，美的集团持续深耕To C与To B产业并重的发展策略，推动从传统硬件产品组合向场景化解决方案升级，加快发展新质生产力，以科技推动产业升级。

加大研发投入

据美的集团介绍，公司坚持将“科技领先”作为核心战略，不断加大研发投入。过去五年，美的集团研发投入接近600亿元，呈持续增长趋势。其中，今年上半年研发投入76.6亿元，同比增长15.91%。

半年报还显示，2024年上半年，美的商业及工业解决方案收入同比增长6%，其中，新能源及工业技术收入为171亿元，智能建筑科技收入为157亿元，机器人与自动化收入为139亿元。机器人与自动化业务进一步强化本土化发展。美的旗下的库卡推动产品创新及服务提升，推出融合激光SLAM和二维码导航技术的全向重载AMR机器人，发布结合增强现实（AR）技术的新版软件，积极探索AI在工业中的应用。

此外，美的积极拓展并布局下一代制冷、下一代净味、储能等重大项目，全面构建全球领先的研发能力。截至目前，美的拥有16个国家级科创平台，累计获得4项国家科技奖、470余项省部

级科技奖和340多项国际领先/先进成果鉴定。在专利领域，美的今年上半年新增授权专利超5000件，累计专利授权维持量超8万件。标准方面，美的进一步推进1875个节能项目，28家工厂获得国家级绿色工厂认定。此外，美的还在今年投入80亿元开展“绿色行动·以旧换新”活动，旨在通过科技的力量和卓越的服务，推动绿色低碳消费模式的普及，为产业链的健康可持续发展注入新动能。

深耕海外市场

美的集团表示，公司持续拓展海外制造布局，加速推进从“中国供全球”向“区域供区域”转变，促进国内工厂与海外工厂在制造端的协同支持；加强海外合资工厂管理，借鉴国内

灯塔工厂的成功实践，持续培养海外精益制造人才，在海外制造基地开展产线布局提升和自动化改造项目，提升海外制造效率和交付能力。

上半年，美的集团国内和海外收入分别实现8%和13%的同比增速。毛利率方面，公司上半年营业毛利率为27.1%，同比增长1.9个百分点，其中，国内业务毛利率为26.2%，同比增长1.3个百分点，海外业务毛利率为28.4%，同比增长2.6个百分点。

为了提升海外本土化运营能力，美的集团不断强化研发、制造、市场、服务等全价值链本土化布局，完善基础设施与能力建设。截至目前，美的在10余个国家已建立33个研发中心和43个主要制造基地。

在海外市场，美的坚持OBM（自主品牌）优先战略，以加速海外自有品牌业务发展。上半年，其自有品牌业务收入大幅提升，其中电商收入同比增长超过50%。

据美的集团介绍，公司通过深度融入当地市场，为全球消费者带来更加优质的产品和服务。上半年，美的智能家居应用海外新注册用户

突破100万，已注册用户达到310万。业务遍及200多个国家和地区，服务全球约5亿用户。

重视投资者回报

美的集团重视投资者回报。近日，美的集团发布2023年度利润分配实施公告，公告显示，公司实施的2023年度利润分配方案为：以公司现有总股本剔除已回购股份后可参与分配的总股数为基数，向全体股东每10股派发现金30元，分红总金额为207.8亿元。

据了解，美的集团自2013年整体上市以来，累计派现金额超过1070亿元。

美的集团称，公司坚持以提升经营业绩和竞争力为核心，通过高质量发展来增强公司的内在价值。实施稳定的现金分红政策，以确保投资者能够获得合理的投资回报。公司将长期坚持长期主义和利他主义的价值理念，贯彻落实以员工、用户、客户以及合作伙伴为中心，提升企业EHS（环境、健康、安全）治理和ESG（环境、社会和公司治理）评级。