



“推进管理转型,弘扬工匠精神”
“业务+互联网,线上线下互动”
“走出去”与国外高端企业合作,提升能级水平”



沪上“宁波帮”，如何演绎转型新传奇？

——首份在外甬商转型发展报告解读

本报记者 冯璋

一个国家、一个地区乃至一个行业在发展思路上既要着力破难题、补短板，又要考虑巩固和厚植原有优势，两方面相辅相成、相得益彰，才能实现高水平发展。新的经济形势下，宁波提出“补齐短板增强新动能，拉高标杆争创新优势，推动宁波跻身全国大城市第一方阵。”

上海与宁波“一衣带水”。近年来，这座“充满创新精神的国际化大都市”汇聚了上千家甬商企业在此创业。这些新一代上海宁波帮传承与弘扬老一辈宁波帮的精神和文化，面向市场，奋力开拓，成为推动上海经济保持平稳健康发展和创新转型的一支重要力量。

日前，在宁波象山举行的上海市宁波商会第二届第五次理事会上，《上海甬商转型发展研究报告》首次对外发布。这是首份在外甬商转型发展的“白皮书”。

“推进管理转型，弘扬工匠精神”“加强柔性管理，吸引留住人才”“业务+互联网，线上线下互动”“‘走出去’与国外高端企业合作，提升企业能级水平”……透过这份《报告》，上海甬商加强自主创新，提高企业综合竞争力；加快“走出去”，投资“一带一路”沿线国家等经验，对宁波加快“补齐科技创新短板”“补齐国际化发展短板”等有着重要的启示和借鉴意义。

多数甬商拥有1-4个不等的商标

物联网、环保和生物医药成自主创新“新宠”

科技创新是经济转型升级的“发动机”。为了“打造现代产业升级版”，宁波提出，要把创新作为引领发展的第一动力，加快人才集聚、市场集聚和环境优化集聚，努力走出一条创新驱动、智能引领的发展路子。

在300多公里外的上海，自主创新早已成为甬商企业转型升级的“原动力”。

近年来，甬商企业加大科技创新力度。有20%的企业拥有有效的国内注册商标，个别企业甚至拥有近70个商标，大部分企业拥有1-4个不等的商标。企业自有商标产品在去年产品总收入中占比30%-100%不等。去年，有4家甬商企业获得上海市政府科技资金支持，最高的有350万元，最低为30万元。

自主开发和委托合作开发是甬商企业获取最新产品、最新技术等科技成果的主要途径。而甬商企业委托合作开发技术的主要对象是高校或科研院所以及国内企业。

人才仍是甬商企业创新的“短板”。调查显示，超过四成的甬商企业拥有的研发人员不能满足需要。创新资金上，甬商企业创新资金的主要来源是自筹，占到67.1%，银行贷款和政府扶持资金很少。环境方面，甬商企业对上海技术创新环境基本满意，但仍期待进一步改善。特别是在金融服务、知识产权保护等方面。

针对企业专业人才缺乏、自主创新能力和动力不足的问题，《报告》建议，企业自身需要有效整合创新要素，建立和完善激励分配机制，增强核心人才的根植性；要积极争取各方资源，加大自主创新资金的投入。

从政府角度来看，要不断完善民营企业科技创新服务体系。包括建立面向民营企业的技术研发中心、产品检测中心和产业信息中心等共性技术服务平台；建立知识产权侵权查处快速反应机制等。还要促进新兴行业民营企业创业投资，简化审批手续，加大政府采购力度，给予民营企业更多的发展机会，带动民间资本向新兴产业集聚；引导和帮助民营企业吸引并留住人才，诸如对企业引进的高级技术人才，能给予一定补贴等。

甬商企业“全球化”提速

欧洲、亚洲和北美成对外投资“主战场”

一座国际化的城市，应该是全方位、宽领域、多层次开放的城市。为了加快补齐国际化发展短板，宁波提出，全面提升国际合作能级，支持更多有实力的企业“走出去”，布局建设海外生产基地、研发中心、营销网络，努力成为掌握国际竞争话语权的跨国公司。

这一方面，上海甬商“走在前面”。近年来，

350 万元

去年，有4家甬商企业获得上海市政府科技资金支持，最高的有350万元，最低为30万元。

甬商企业注重对接国家“一带一路”、京津冀协同发展、长江经济带等重大区域发展战略，结合自身实际和上海产业发展规划，加快“走出去”，开拓国际市场。

《报告》显示，甬商企业“走出去”的主要动因是开拓国际市场，实现跨越式发展。“走出去”的方式以产品和服务出口，以及对外直接投资为主。调查发现，甬商企业对外投资地区主要集中在欧洲、亚洲和北美洲。甬商在海外投资经营类型最多的是建立国际营销网络和物流服务网络，其次是设立境外研发中心。

调查发现，在“一带一路”

有投资项目或承包工程的甬商企业虽然仅有几家，但有意向未来三年在“一带一路”沿线国家进行投资的甬商企业占多数。在海外市场的开拓中，64%的企业存在缺少国际经营管理人才和专业技术人才、缺少资金、本土化经营能力不足等困难。国际政治经济形势多变也是甬商企业“走出去”遇到的主要困难之一。

对此，《报告》建议，甬商企业家要增强转型发展意识，提升自身能力和素质；要深入对接国家战略和上海产业发展规划，把握转型发展的大方向；注重现代服务业发展带来经济转型的新机遇，加快向服务型

制造转型；加大互联网技术的应用，推动企业技术进步和效率提升。

半数甬商建立现代企业制度

管理、商业模式和产品转型“唱主角”

建立现代企业制度，是民营企业科学转型升级的前提和基础。当前上海甬商企业进一步向现代企业制度迈进，企业管理和法人治理结构日趋规范与合理。

有46.5%的企业已建立现代企业制度，46.5%的企业计划在未来三年建立现代企业制度，7.0%的企业还没有建立现代企业制度的计划。

值得注意的是，在已建立现代企业制度的甬商企业中，经营决策权由管理者个人或家族掌握的仍有近两成。

从转型发展的内容和方式来看，甬商企业转型发展以管理转型、商业模式转型和产品转型为主。

在产业转型上，有半数甬商企业由核心产业向相关服务业发展；产品转型上，有29%的企业选择通过加大研发力度，提高产品技术含量的方式打造名牌产品；商业模式转型上，有四成的企业通过互联网等新兴媒介改变销售模式；营销转型上，有三成企业选择开拓新的国际市场；管理转型上，有三成企业选择建立新的人才激励制度和采用新的人才培养方法。

在沪甬商如何应对激烈的市场竞争和生产要素成本上升的严峻挑战？《报告》建议，甬商企业要尽快建立现代企业制度，加快股份制改造，要打破家族管理模式的局限性。同时还要完善企业管理机制和制度，提高科学化决策水平，由粗放型向精细化管理转型。



连线

杉杉牵手鄞州成立50亿元浙商回归基金

日前杉杉集团与宁波鄞州区政府签署浙商回归战略合作协议。即杉杉出资40亿元、鄞州区政府出资10亿元，合作成立50亿元的杉杉浙商回归产业发展专项基金，支持战略项目落地生根。

杉杉集团1989年在宁波创建成立后逐步发展壮大。2004年在上海组建成立杉杉控股有限公司作为杉杉总部，并开始实施“多品牌、国际化”发展战略。作为服装业龙头企业，30年来，杉杉从单一的服装企业，发展成为集新兴科技、国际时尚、金融服务、城市综合体和贸易物流、大投行及金融投资、医疗健康和文化旅游于一体的多元化

产业集群。

杉杉控股集团董事局主席、上海市宁波商会名誉会长郑刚表示，当前，杉杉坚持“实业与投资并驾齐驱，产业和金融双轮驱动，技术和管理持续创新”的战略思想，通过积极创新经营模式，强化人才战略，完善管控程序，努力发展成为管理精细、稳健发展的中国旗舰型民营企业。

如今杉杉迎来快速发展期。以实体经济为载体，杉杉将重点投资新能源产业、奥特莱斯商业零售等领域，成为全国最大的锂离子电池材料综合供应商，并进一步向新能源汽车领域拓展。

此次除了50亿元的杉杉浙商回归产业发展专项基金外，杉

杉还在鄞州投资50亿元打造以锂电新能源为核心技术的整车研发、设计、销售平台，整体布局动力电池PACK、三电集成、整车、新能源汽车运营及其他关键技术。同时还将发展总投资100亿元的奥特莱斯总部经济、总投资200亿元的股权性对外投资等战略项目。这些都将全面推动鄞州区战略性新兴产业发展，进而推动区域经济转型升级。

为配合浙商回归战略项目落地，鄞州区政府负责人表示，将进一步优化投资环境，提高服务质量，完善变电站等基础设施配套，发挥财政资金产业引导、支持发展的政策杠杆作用，助力杉杉新兴板块快速成长。（记者 冯璋 通讯员 章岚）

★ 链接

甬商营业收入高于上海民企平均水平

上海宁波帮一直是上海发展中国最重要的商帮，对上海的金融、商业、航运、工业等起着重要作用。《报告》显示，虽然甬商在沪投资企业总体规模有限，在上海民营企业中所占比重不大，但其户均规模高于全市民营企业平均水平，对上海全市经济发展起着重要的引领和带动作用。

数据显示，甬商在沪投资企业数量占上海全市民营企业总数的比重为1.5%，营业收入占比为1.7%。而甬商投资企业户均从业人员为32人，是上海民营企业平均水平的1.5倍，平均每户企业吸纳就业能力总体高于上海民营企业平均水平；户均营业收入为2935.22万元/人，是上海民营企业人均营业收入的1.15倍，产出能力总体高于上海民营企业平均水平。

“实业与投资并驾，产业和金融双驱，技术和管理创新”

杉杉还在鄞州投资

50亿元的新能源整车研发、销售平台
100亿元的奥特莱斯总部经济
200亿元的股权性对外投资

