



20余年,从亏损企业做到年销售额近2亿元,还打破了欧洲企业的技术垄断 “金鹰”起飞的秘诀在哪里?

——对话专精特新“小巨人”企业浙江金鹰食品机械有限公司总经理陈冠宝

□记者 黄燕玲

对话



人物名片

陈冠宝,现任浙江金属食品机械有限公司总经理,全国轻工机械标准化技术委员会委员,中共党员,正高级工程师,毕业于浙江水产学院渔业机械专业。

大学毕业后,陈冠宝被分配到舟山柴油机厂。他从基层做起,长期不懈钻研技术,35岁成为高级工程师。1998年柴油机厂被金鹰集团收购,他成为金鹰食品机械有限公司代总经理,后任总经理。

多年来,他坚定人才、创新两手抓,带领公司走出了一条专精特新的发展路线。企业研发的节材型高效全自动数控冲床等设备填补国内空白,打破了欧洲企业的技术垄断。

打开浙江金鹰食品机械有限公司官网,最先看到的便是“创办全球一流大型食品机械企业”“面向全球服务世界”“一流的产品,一流的品质”三句广告语。

短短三句话,背后是金鹰食品机械在专精特新道路上几十年的锐意进取。去年,金鹰食品机械公司被国家工业和信息化部评为专精特新“小巨人”企业。

专精特新,就是专业化、精细化、特色化、新颖化的缩写。陈冠宝说,专精特新企业大多拥有各自的“独门绝技”。于金鹰食品机械公司而言,这门“绝技”就是对空罐设备的设计和制造。在这一方面,金鹰食品机械走到了行业前列。目前企业拥有专利50多项,娃哈哈、旺旺、椰树等知名品牌都是金鹰食品机械的合作伙伴。



金鹰食品机械公司车间

临危受命,力挽狂澜实现企业扭亏为盈

对话舟山:陈总您好,您能介绍一下食品机械的概念吗?

陈冠宝:公司成立多年来,一直从事制罐机械、制罐模具制造。拥有完整的食品罐生产线、饮料罐生产线、制盖生产线、化工罐生产线、气雾罐生产线、二片罐生产线、易拉盖生产线。通俗点讲,大家平常在超市买到的八宝粥、椰汁等灌装产品,它们的外包装生产,用的就是我们工厂生产的设备和模具。我们厂还生产午餐肉、橘子罐头等金属罐的设备和模具。

对话舟山:您和金鹰食品机械的缘分是怎么开始的呢?

陈冠宝:浙江金鹰食品机械的前身是国有企业舟山柴油机厂,我大学毕业后便被分配到柴油机厂上班。1998年,我35岁,被评为高级工程师,是厂里年轻的高级工程师。也是同一年,柴油机厂被金鹰集团兼并收购。

当时我年纪轻,又有技术,见身边同事在工厂被收购后纷纷下海创办企业,我也有了自己闯荡一番的想法。但在和金鹰集团董事长傅国定推心置腹谈了

次后,我彻底改变了想法。那是一天晚上9点,董事长亲自上门,和我聊到次日凌晨2点才离开。是他的坦诚态度让我决定留下来担任金鹰食品机械的代总经理。

对话舟山:您说当时是“临危受命”。那么,当时企业面临怎样的困境?

陈冠宝:舟山柴油机厂有过一段相当辉煌的时期,但是随着时间推移逐渐没落。在被金鹰公司收购前,厂子已经处于严重亏损状态。收购后,厂里仍有员工约180人,但年销售额仅850万元,人均销售额才4.7万元。这点钱,及不上生产成本,亏损严重。

当时,作为代总经理,我首先要考虑的就是怎么让企业“活”下来。为了稳定人心,我自己到全国各地找客户、拉订单。因为我是技术岗位出身,从设计到生产,对产品的每个步骤都十分清楚,每句话都能说在对方的需求点上,半年的时间就接到了许多订单,其中不乏中粮集团、健力宝等大型企业的订单。到年底总结的时候,我们第一年的销售额就有1200多万元,实现了扭亏为盈。

2001年,我被正式任命为公司总经理。

大胆改革,积极创新实现人均销量19倍增长

对话舟山:在成为总经理后,您带领企业又做了哪些方面的积极尝试呢?

陈冠宝:当时我们虽然实现了盈利,但是产品多、品种多,无论是成本还是管理费,都居高不下。加上技术人员匮乏,实在顾不过来那么多条生产线。经过分析,我最后决定取消效益比较差的实罐设备,专心只做空罐设备。

企业要发展,人才是关键。通过各种途径,我邀请了一批专业的技术人员,对产品进行改进、调整,使得原有设备的质量和性能有了明显的提升和完善。在此基础上,我们也加大在新产品上的投入研发力度。

由于坚定地走专精特新路线,我们生产的空罐设备有更强的市场竞争力,销售额逐年上升。到2005年,我们已经实现了年销售额3000万元。

对话舟山:除了生产线的创新,在人事管理上,您做了怎样大胆的改革呢?

陈冠宝:为了激发员工的工作积极性,我改变原先的薪资制度,引入绩效考核,给销售部门分区域、定指标;给技术部门设置奖金提成,但凡技术员研发的产品产生销售,技术人员可以连续三年拿产品销售额的1%作为提成。

制度一出,大家的积极性被广泛调动起来,这个行之有效的人事管理制度一直实行到现在。到2021年,我们公司已经有员工220人左右,完成年销售额近2亿元,人均销售额近90万元。从1998年的企业“小巨人”实现了“大能量”的爆发。究其原因,离不开对人才的重视,对产品和服务上的创新。

对话舟山:您说过,“人才加创新”一直是金鹰食品机械坚定的方向,在这两者的加持下,金鹰食品机械现在有哪些产品呢?

陈冠宝:从大类上来讲,做罐身的机器有纵横剪版机、电阻焊机、罐身组合机、自动送料机等,可以用来做食品罐、饮料罐、喷雾罐、化工罐、奶粉罐等各类金属包装容器。这一个大类,仅罐身组合机就有100多种。另外,我们还有底盖生产线、两片罐生产线、易拉盖生产线等。

2005年,我们还在为年销售额达到3000万元而高兴,到了2009年,我们的年销售额就突破了1亿元。人才和创新的组合作用,帮助企业在短短4年间,实现了过去几十年都没有过的增长。

2012年,企业又开发了易拉盖生产线。因为良好的效益,已经单独成立了浙江舟山金鹰精密设备有限公司,预计2022年的销售额可以做到5000万元。

自主研发 实力让金鹰产品行稳致远

对话舟山:这些年,在产品的创新上,我们实现了哪些突破呢?

陈冠宝:2005年是我们企业的一个转折年。我们在这一年迎来了一个比较大的新产品开发——节材型高效全自动数控冲床的开发。这个项目后来被授予国家火炬计划项目证书。

前些年,国际上公认的先进制盖冲床设备在意大利、德国等欧洲国家。当时,我们的制盖冲床每分钟还只能做400只罐头盖子,而欧洲企业生产的数控冲床已经可以做到每分钟3000只了。

因为引进设备费用及维护等存在诸多难题,我们就想研发全自动数控冲床。初始,我们尝试与意大利的一家企业采取合资的方式进行合作开发。但就在签约前夕,意大利企业提出控股51%,不仅要保留他们的核心设备,还要保留他们的欧洲市场核心销售区域,不让我们进驻销售等不平等条款。应对这一变化,我们最终决定自主研发。

对话舟山:从坚定自主研发路线,到打破国外技术垄断,我们经历了一个怎样的过程?

陈冠宝:以前我没有出过国,觉得外国的产品设计高端,但真正到了意大利的工厂参观后发现,他们的工厂设置和我们差不多,他们能做出来的,我们肯定也可以。于是,那段时间,我请专家、看图纸、四处学习,功夫不负有心人,仅用一年时间,我们就研发成功了。

德国进口的设备一台卖600万元,我们只需要158万元,高性价比让我们的产品很快在国内市场打开了局面,甚至和娃哈哈等大企业实现了合作。而欧洲的产品在我们快速的扩张过程中没有了竞争力,自然而然被市场淘汰。

我们不仅自主研发成功,还实现了弯道超车。2009年,在广州的一次世界级行业展会上,我们和当初计划合作的意大利企业老总再度碰面。那时候的我们,除了节材型高效全自动数控冲床,还开发了许多其他设备,行业地位不可同日而语。意大利老总见我们的成绩,吃惊之余,提出想要再度合作的想法。而我们的产品,无论是在种类的丰富程度上,还是在技术的先进程度上,甚至在市场的占有率上,均已经超过了他们。此时,已经对他们抛出的“绣球”没了兴趣。

对话舟山:金鹰食品机械生产的产品的市场主要覆盖了哪些地方呢?

陈冠宝:我们目前生产的基本上都是高新技术产品,产品远销东南亚、欧洲、中东、北美等,其中海外市场,又以欧洲为主要销售地。

曾经和意大利的企业寻求合作时,他们不愿开放核心技术,不愿意共享欧洲市场,如今,我们不需要他们的技术,靠着自己的创新研发,一样打入了欧洲市场。

我们的合作伙伴,以大型上市企业为主。娃哈哈、旺旺、椰树的产品中,都有我们设备的影子。娃哈哈有20多条做盖子的生产线,用的都是我们的产品。去年伊利开发新的奶粉生产线,其他企业制作的罐身设备都无法满足要求,只有我们成功了。

但我们也不应该骄傲自满,虽然有些产品在加工精度、生产模式上已经达到甚至超过了欧洲企业,但也应该看到,他们在表面处理、设备材质等方面还有值得学习的地方。

对话舟山:公司下一步创新的方向是什么呢?

陈冠宝:我自己是搞技术出身,因此十分重视对技术的投入。自从公司成立以来,我们在科研上投入了大量的心血,每年科研的投入占据总销售额的5%左右。

公司目前除了对已有设备进行升级完善,做到更精细更具竞争力外,还在开发四个项目,只要成功其中一个,我相信我们公司能在3到5年内完成销售额5亿~10亿元。如果项目成功,到时候邀请你们再来见证。

本版图片由受访者提供

