

## 工赋青岛

第八十八期

制造升级  
城市向上新经济周评  
山东新闻名专栏当B端头部  
进军C端

□杨光

新消费浪潮下,当上游头部企业在B端触及“天花板”后,要想拓展新的增长空间,向C端赛道押注,正成为不少企业战略转型的方向。

来自山东的玻尿酸原料大厂就是这条转型之路上身形矫健的“选手”。此前,华熙生物主要从事B2B原料业务及B2B2C医疗终端业务,两项业务收入占比超七成。2018年开始,华熙生物全面进军C端市场,2019年的科创板上市让公司知名度和关注度大幅提升,进一步催化了转型进程,润百颜、夸迪、米蓓尔、BM肌活等多个功能护肤品品牌陆续出圈。根据公司半年报,2022年上半年,公司功能护肤品业务收入同比增长77.17%,占比72%,是公司业务强劲的增长点。同为透明质酸领域“大佬”的福瑞达也凭借颐莲、善颜、瑷尔博士等多个品牌的“爆品”打造跑出国货美妆“加速度”。

科技不仅在变革着产业,也在不断

这些ToB的“大佬”布局新赛道,进入C端个性化的消费市场中,往往会产生好产品为什么没有好市场的疑惑

改变着人们的生活方式和消费行为,这意味着新的市场机会。身为龙头的上游企业,野心远不止于成为“大厂原料桶”。基于研发平台、产业链等产业领域长期积淀的优势,身处行业前沿的龙头对于打破发展“天花板”有着更加深切的渴望,纷纷率先布局,以多元化场景应用为牵引,通过向消费C端延伸,打造一个多触角的全产业生态。不少青岛龙头企业也正处在这样的关键转型节点。在海洋产业,海藻活性物质作为原料的传统产业板块,明月海藻生产的超纯海藻酸钠在全球的市场份额已经占到30%,国内已经占到40%。目前,明月海藻正在面向C端布局功能食品、美妆、婴幼儿辅食、宠物食品等赛道。预制菜也是近年来B端转C端的热门领域,利和味道不仅在山东会员店渠道推出中涵芝士牛肉卷、蒲烧鳗鱼、惠灵顿牛排等系列产品的高端冷冻预制菜品牌“朕宅”,还联合文创品牌“上新了故宫”布局“姜叔家常菜”品牌。

作为传统意义上的ToB企业,上游企业与C端用户有着天然的“距离感”。这些上游龙头一直以来的优势,在于占据全球市场绝对优势份额的原料供应能力,以及建立在原料生产环节的技术壁垒,对于终端用户的需求并不敏感,因此这些龙头企业原料技术领域的研发资源,并针对C端布局了具备技术优势的产品,但在布局新赛道的过程中,往往会产生好产品为什么没有好市场的疑惑。

事实上,在品牌为王、渠道为王的C端市场,研发优势和品质优势都只能成为拓展新市场的基础,而不是打开新市场的“敲门砖”。尤其是新消费的时代,“酒香也怕巷子深”的现象更加突出,用户需求 and 用户接触信息渠道的多元决定了企业研发思路的转变,要找到用户痛点与企业优势的契合点,让好技术体现出用户价值才是好产品。

与此同时,对于传统模式下只需要按客户订单生产的上游企业来说,品牌和用户文化构建的缺失是突破C端的重要壁垒。要建立C端用户对品牌的认知,将企业的质量优势和研发优势转化为品牌优势,需要通过有效信息触达和用户知识体系的构建,来赢得用户的认同,从而转化为认可的消费行为。而这一过程,对于习惯于与B端客户打交道的大厂而言,这也是必须尽快打消的“陌生感”。

## 青特:练好“内功”

□青岛日报/观海新闻首席记者 孙欣



■青特集团生产车间。

后疫情时代,面对百年未有之大变局,企业生存和发展之难有目共睹。只有“内功”过硬的企业方有可能在越来越“内卷”的市场竞争中脱颖而出。于青特而言,这是一次企业经营管理能力的全方位重塑,不仅事关内部研发制造能力的持续提升,也事关如何更加优化长远市场布局。某种意义上,严峻复杂的宏观经济环境成就了一个更好的青特

近期,随着所有设备入场开始试运行,青特集团新建的验证中心一期也进入竣工验收的最后阶段。验证中心一期具备针对车桥产品在传动、制动、承载等系统的全方位性能测试能力,验证能力居国内领先水平。

放在过去,行业很难想象一家具备如此验证能力的验证中心由一家民营企业建设。要知道,根据青特规划,验证中心总投资将超过2亿元,而如果将这笔钱用于扩产能,已经足够建设多条最先进的车桥生产线。

而更让外界感到意外的是,早在2018年便已进行研发立项的验证中心,非但没有因为疫情的到来而延缓建设甚至被“砍掉”,反而是在疫情暴发的2020年上半年按下了建设的“启动键”。“超常规”举措的背后,是青特近两年在修炼“内功”上的不遗余力。后疫情时代,面对百年未有之大变局,企业生存和发展之难有目共睹。只有“内功”过硬的企业方有可能在越来越“内卷”的市场竞争中脱颖而出。于青特而言,这是一次企业经营管理能力的全方位重塑,不仅事关内部研发制造能力的持续提升,也事关如何更加优化长远市场布局。某种意义上,严峻复杂的宏观经济环境成就了一个更好的青特。

## 研发“做精”

“时代的一粒沙落在每个企业头上就是一座山”,这句话用在青特所处的商用车行业尤其贴切。

青特生产的车桥是商用车的重要零部件,是支撑商用车正常行驶的重要“执行机构”。而在专用车业务上,青特围绕市政环卫、市政电力、公路运输、工程四大领域,开发36个产品类别、120多个产品系列,能够满足城市环卫、电力保障、行业物流、工程建设等各行业部门及用户对车辆的需求,走在国内专用车行业前列。

近两年,宏观经济压力持续传导至商用车行业,几乎所有企业都感受到前所未有的“寒意”。中国汽车工业协会数据显示,今年前8个月,我国商用车产销分别完成216.5万辆和220.6万辆,同比分别下降34.1%和36.2%。业内预期,国内商用车市场已步入调整期,市场由“增量竞争”转变为“存量竞争”。

产品更好、性能更可靠、价格更优,是最简单也最有效的生存法则。“新的验证中心完全建成后,将具备新能源与传统车桥及零部件性能验证、专用车性能测试、标杆分析、试制试装、失效分析等功能的综合性验证中心,行业领先。”青特集团技术中心研发部部长马长城介绍,这意味着产品的研发和品质将实现更精细地把控。

事实上,在普通行业,真正意义上“人无我有”的产品或技术少之又少,不能“做得精”才是企业竞争力的核心所在。而这恰恰是很多中国制造业企业要迈向全球先进制造最亟待补齐的一块短板。而后疫情时代,补齐这块短板变得越来越重要。

2017年,青特正式成为全球领先的商用车企业戴姆勒的桥壳供应商。在与戴姆勒频繁的商务交往中,青特了解到了世界一流商用车企业的运作管理模式,也更加清晰了国内企业的差距所在。

“比如传动系统和制动系统的道路模拟实验,用先进的试验设备20多天就能完成相关测试工作,而过去我们都是试验场验证,最快也要70多天。先进的试验设备大大缩减了验证的时间和成本。”马长城介绍。青特由此坚定了决心,要建设“国际对标、国内领先”的验证中心。

新建验证中心也将作为第三方机构,为全行业提供服务。目前,已有多家企业与青特达成合作,相关能力大大辐射到青岛周边的零部件生产厂商。

## 车间“挖潜”

提升研发能力的同时,青特还将很大一部分精力放在生产制造过程的改进和优化上。

简单说,就是在保证质量的前提下,如何以更高的效率和更低的成本完成产品生产。尽管近些年来,青特在技术改造上持续投入,建立了先进的自动化生产线,通过软件实现了数字化生产,但经过仔细研究后,青特相关技术人员发现提升的空间仍然巨大。

这尤其体现在工艺上。青特集团工艺规划部部长吴恩泽举了个例子:“如果一直连续生产同一型号的产品,产线的效率和质量稳定性可保持较高水平。一旦需要换产,产线的工装、参数均需要重新调整,生产效率损失严重。”

换言之,设备只是工具。要让工具最大限度发挥效用,需要摸索一套适合自己的方法,这就是工艺。某种意义上,工艺比设备更重要,没有好的工艺支撑,购入再先进的设备也难以将其价值全部发挥。从国际制造业发展经历看,工艺提升对企业的重要性,丝毫不比研发创新弱。在全球领先的制造业企业中,工艺工程师与研发工程师的人员比例通常都能达到2:1。

为了减少换产带来的效率降低,吴恩泽带领团队深入研究和实施车桥生产制造过程中工装的通用化和模块化,使得单个工装的产品适应性增大,减少换工装的次数及时间。

很多人认为,生产工艺的提升只局限于车间里。其实不然,在改进工艺的过程中,青特的工艺工程师还通过制定工艺边界,提升工艺设计工作的系统性及规范性,并为研发部门在产品上的可制造性提供支持,推进成本可控及车间生产效率的提升。

但凡对成本和效率影响较大的环节和工序,青特都积极开展工艺优化,如原辅料优化、钢材利用率提升等,重要优化点超过三十项。优化后,产线换产时间缩短50%,整线生产效率综合提升30%以上,近两年累计降本800余万元。

每年年底,青特都会举办技术鉴定会,通过展示集团最新的技术成果,鼓励新产品研发和技术创新,迄今为止已连续坚持了23年。过去,研发部是技术鉴定会的主角。近几年,工艺相关的技术创新开始登上鉴定会的舞台,与新产品新技术一道成为青特向政府以及高校专家展示的重要成果。

今年,青特还专门对工艺部门进行了组织结构优化,并壮大团队规模,以更好服务于工艺改进。

## 海外加速“高端”

尽管在多重因素影响下,国际市场变幻莫测,但青特这两年依然交上了令人颇为满意的答卷。截至目前,青特今年海外业务实现了超过20%的同比增长。

这不仅仅是在产品研发和生产上持续精益求精的功劳。2000年前后,青特便开始在产品出口上发力。2004年,青特就与戴姆勒开展合作交流,并在2013年正式达成合作。目前,青特的车桥以及专用车产品已经出口到全球40多个国家和地区。随着全球经济形势的持续变革,近两年青特也有意对海外业务布局进行了调整。

“进一步加大高端市场和优质客户的开拓力度,增强抗风险能力。”青特集团进出口公司综合管理部经理李成琦介绍,以专用车出口为例,青特持续发力澳大利亚、新加坡、日本等高端市



■围绕市政环卫、市政电力、公路运输、工程四大领域,青特集团开发了36个专用车产品类别。

场。虽然过程艰难,但在与合作伙伴的共同技术努力下,以高端物流车为代表的专用车达到世界领先的技术工艺水平,备受客户好评。数据显示,高端挂车业务同比增长50%以上,成为拉动青特海外业绩的重要力量。

越是面对不确定性,越要有定力谋划长远。在经历了疫情之后,青特对此有了更为深刻的体会。这两年,虽然疫情在一定程度上限制了国际人员往来,但青特还是在获取重量级新客户上实现了突破,其中与全球排名前列的某知名卡车企业的合作洽谈已进入最后冲刺阶段。

但很多人不知道的是,成功并不是突如其来。追溯合作历程能够发现,早在十年前,青特就着手与全球高端商用车制造商建立商务联系,为目前多个高端项目的成功落地打下了基础。“目前,青特与国际主流卡车的洽谈覆盖率已经超过90%。”李成琦说。

未来,青特也将以此为基础,搭建车辆及零部件贸易平台,形成国内和国际市场“两翼齐飞”的发展目标。

## 书中财富

“置身事内”  
读懂中国

踏上第二个一百年的新征程,中国经济的航船正劈波斩浪驶向更辽阔的海域。这是新的中国传奇,它拥有激动人心的机遇,也难免遭遇更为严峻的挑战。

中国如何继续演绎自己的比较优势?新的产业革命,中国又应当如何参与并引领?在新发展格局下,经济结构将迎来怎样的优化、调整?每个城市、每个企业乃至每个个体,在这一宏阔的进程中如何扮演好自己的角色……

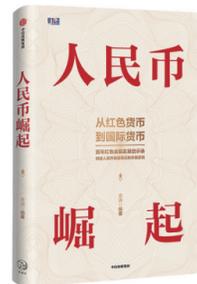
置身百年未有之大变局,已成长为世界第二大经济体的中国,要回答这些问题,需要有自己的发展理论,要有“置身事内”的本土关照,立足于中国独特的现实,去寻找、解释中国的发展和增长动力,而不是削足适履式地套用西方现成的理论。而这也正在成为中国知识分子的自觉,更多中国视角下的观察,更多紧扣中国当下经济特点的思考,让我们可以更好地读懂中国。



书名:稳增长:中国经济基本盘  
作者:张文魁 著  
出版时间:2022年8月  
出版社:中信出版集团

稳增长是当前及今后一段时间经济工作的重头戏。国家出台了稳住经济一揽子政策措施,地方实施了一系列因地制宜举措,包括减税降费、增加信贷、保障运输、维护产业链供应链稳定、兜住兜牢民生底线等内容。这样的政策“组合拳”,必将发挥积极效果。

稳增长政策如何落实落细,高质量发展的增长点在哪里,有哪些政策难题,良治在当前形势下的新内涵是什么?国务院发展研究中心企业研究所副所长张文魁在这本书中集其研究成果,梳理了其关于稳增长的重要见解,从发展和治理两大主题出发,论述了稳健的经济增长对于中国走高质量发展之路的意义,以及如何通过改善政策和治理以实现高质量发展,帮助读者全面准确理解稳增长,把握高质量发展大势。



书名:《人民币崛起》  
作者:袁满  
出版时间:2022年10月  
出版社:中信出版集团

这是一部视角独特的百年红色金融发展启示录,编著者以人民币的发展为主线,勾勒出中国现当代社会经济金融的发展与变迁。主要讲述人民币的由来、人民币崛起背后的逻辑,以及人民币作为大国货币走向国际舞台中央的进程和未来道路。

书中系统梳理了人民币从边区货币发展为主权货币,实现人民币国际化以及试水数字化的过程;分别讨论红色货币、计划货币、市场货币、国际货币、数字货币等主题;延伸讨论了资本市场变革、人民币财富市场的演变、世界货币主导权较量,以及全球货币体系的演进等内容。

本栏编辑