

北上扎根專注精密製造 幾經起伏認定實業根本

港商東北創業近二十載 盼鑄民族品牌國際化樣本



學財務出身的許莉盈，自己也沒料到會一路北上2,000公里，扎根東北近二十載。作為一家精密零部件企業的負責人，北上創業之路儘管歷盡波折，但許莉盈憑借永不言敗的獅子山精神，熬過了轉換賽道的艱難歲月。從遠銷日韓歐美的光驅馬達部件，到精度控制在頭髮絲直徑十四分之一的小活塞及其它發動機

零部件，許莉盈用精益求精在競爭激烈的精密製造領域佔領了一席之地。如今，她正謀劃升級智能化無人車間。「我們要通過智能化改造，打造民族品牌的國際化樣本。」

◆文/圖：香港文匯報記者 宋偉 遼寧大連報道

早在1995年，年僅18歲的許莉盈到了深圳，在港企國泰泰鳴集團先後擔任出納、會計。「當時，香港製造業企業在深圳辦廠多為來料加工，接單均在海外，因此賬務處理相對簡單。財務工作就顯得格外沉悶枯燥，和我的性格並不相符。」

財務轉崗技術部門 十載成就行家裏手

本着多學習的想法，許莉盈申請轉崗到技術生產部門。然而，這對零基礎的她來說並非易事。「搞生產，首先你要看得懂圖紙、會繪圖。」下班後，許莉盈就去找技術員請教學習，從會看圖到能繪圖，再到成為行家裏手，用了整整10年。

「那段時間吃住都在廠裏，我覺得就應該有種不服輸的勁頭。」

歷經十載，近而立之年的許莉盈已然能獨當一面。此時，她也被委派到東北拓展業務。2005年，許莉盈隻身北上，籌建了國泰精密機件（大連）有限公司。「當時國家振興東北老工業基地的戰略提出不久，東北迎來高速發展機遇。而之所以在大連選址建廠，主要是因為日本客戶邀請。大連當地的日資企業眾多，另一方面有港口優勢，產品出口相對便利。」

搭上時代發展快車 年產值六年翻六番

上世紀九十年代，在內地加工精密零部件的門檻較高，除了需要充足資金購買國外進口高端機床，更需要大量數控領域人才。

「早期這一領域的精英幾乎都集中在新加坡、日本、韓國和中國台灣、香港地區。得益於這個優勢，當時我們工廠的數控人才幾乎都是香港人。」

彼時正逢中國經濟高速發展，許莉盈的工廠也搭上了時代發展的快車。「當時市場競爭不像今天這麼激烈，精密零部件只要能生產出來並確保質量，客戶在價格方面就相對不敏感，會給企業比較高的利潤回報。」

直至2012年前，國泰精密近90%的產能都用來生產計算機光驅馬達的核心零部件，產品銷往日本、韓國等國。創業不足7年，許莉盈所在的工廠年產值就翻了六番，一路攀升至8,000萬元（人民幣，下同），在內地同等規模製造業企業中已屬鳳毛麟角。

需求現斷崖式下跌 工廠困境中求生存

然而，隨著計算機技術飛速發展，U盤閃存很快取代了光盤的地位，光驅自然也失去了用武之地。「雖然當時有預判，光驅的市場需求會減少，原本還幻想着能有兩三年的緩衝期，留給我們更換賽道，但事實要比預想的更糟。」

讓許莉盈措手不及的是，數碼市場對光驅的需求斷崖式

下降，工廠主力產品銷量也隨之每年下滑超過20%。從2015年到2018年，許莉盈坦言經歷了自創業以來最灰暗的三年。「當時我們工廠所在的開發區，有幾家日資企業都是從一兩萬人的規模縮減到幾千人，不少工廠甚至遷到了東南亞。」

是去還是留？眾人陷入了迷茫之中。最終一錘定音的是許莉盈。「當時已經建廠十年，好不容易在東北扎下根，我不想輕易放棄。」不屈不撓、永不言敗的獅子山精神，在許莉盈身上體現得淋漓盡致。

看好中國國產汽車行業 轉換賽道從零開始

此時，選擇高附加值領域，轉換新賽道對許莉盈來說已然迫在眉睫。

看好中國國產汽車行業的高速發展，她毅然將生產重心放在汽車發動機零部件。

「和原來做光驅馬達配件不同，汽車發動機零部件的技術要求截然不同，對我們團隊來說相當於從零開始。」殘酷的現實讓許莉盈意識到，進入汽車行業新賽道，如果不盡快搶佔市場，只會一步步慢。

她坦言，最難是技術上的突破。光是前四年，工廠就交了幾千萬元的技術「學費」。

「接了訂單，哪怕有再多困難，打碎了牙也要嚥到肚子裏。因為汽車發動機零部件實行的是零缺陷管理，很多知識都需要我們邊生產邊學習。因為技術工藝不過關，初期產品不良率偏高，損失只能自己默默地承受。」

曾經，由國泰精密生產的小活塞精度達到誤差少於0.005毫米，相當於一根頭髮絲直徑的十四分之一。但許莉盈對產品精度提出了更高要求，誤差從原來的0.005毫米以內升級到0.003毫米內。

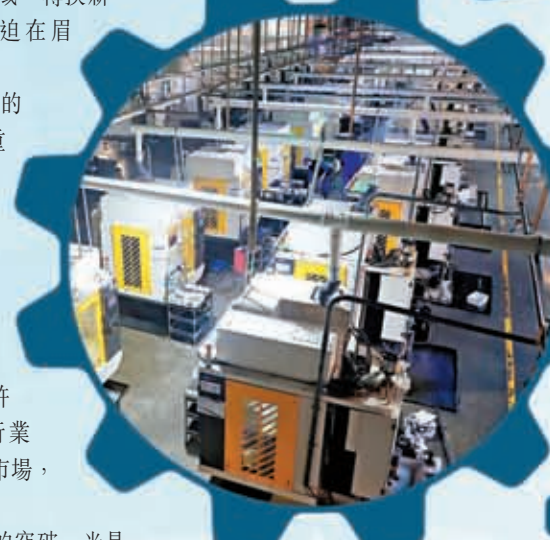
中國國產新能源汽車崛起 謀劃第二次轉型

從創業之初年產值剛過千萬，到轉換賽道前鼎盛時期的8,000萬；從轉型陣痛期的產值兩千多萬，到如今近1.5億元年產值，儘管近年來經濟形勢複雜多變，企業始終表現出強大的抗壓能力，銷售逆勢上揚。

「隨着中國國產新能源汽車在全球崛起，在現有技術團隊的基礎上，我們正謀劃第二次轉型。未來，我們要在新能源高端乘用車及智能機器人零部件上打造民族品牌的國際化樣本。」



▲許莉盈（左）在車間同技術人員交流精密零件生產精度。



◀車間內一排排智能數控機床24小時不間斷作業。



◀許莉盈用精益求精在競爭激烈的精密製造領域佔領了一席之地。



掃碼看片

建智能無人車間 設創新激勵機制

特稿

除了持續深耕汽車精密零件，許莉盈也在嘗試將業務延伸到智能機器人的零部件研發生產。「不得不承認，現在市場上核心高端的機器人都國外品牌，而我們通過智能化改造，增加智能機器人設備，打造民族品牌的國際化樣本。」

走進國泰精密生產車間，碩大的廠房內一排排智能數控機床24小時不間斷作業，機器轟鳴聲中卻鮮見技術員的身影。「我們現在已經嘗試使用六軸機器人，下一步包括AGV物流車的普及都已提上日程，計劃在三到五年內建成一座智能化無人車間。」

提升生產效率 確保生產精度

許莉盈表示，工廠將在2024年下半年率先上線MES系統（製造執行系統），屆時所有設備都將通過端口與系統相連，每台機床的運行情況、生產數據都會在中央大屏幕上一目了然。她舉例道，假設某台機床出現故障，技術員在1小時內沒有完成修復，系統就會自動提示，通知班長到現場處理。

如果說以前是一人操作三五台機

床，那麼智能系統上線後就是一人負責20台機器，只需一台手機終端就能實現對所有機器的實時監控。「建設智能化無人車間的最終目的，就是要從根本上提升生產效率，確保生產精度，為將來同海外品牌一較高下奠定基礎。」

鼓勵員工創新 獎勵不設上限

製造業的核心就是創新，就是掌握關鍵核心技术，必須靠自力更生奮鬥，靠自主創新爭取。

許莉盈通過「改善項目小組」的形式，拿出重金獎勵員工自主創新。「每個小組有五至六名成員，專門針對特定項目進行技術優化，最後各小組把年度成果擺上來，大家公開評選。今年的年終獎剛剛發完，根據創新成果不同會有不同的獎金，同時也會在年終根據業績表現給予1至3個月工資的年終獎。」

與此同時，許莉盈把創新獎勵制度化，獎勵額不設上限。「以實用新型專利和發明專利為例，不僅公司會為員工承擔所有申請費用，而且還有少則2,000元（人民幣，下同），多則數萬元的額外現金獎勵。如果是在重大項目上實現了技術創新，節省下的成本直接按比例獎勵給項目小組。」



◆智能車間已嘗試引入機器人生產精密零件。

冀政府搭建產學研精準對接平台

在早前舉行的國新辦新聞發布會上，中國國家發展改革委相關負責人表示，將修訂全國版外資准入負面清單，全面取消製造業領域外資准入限制措施。在許莉盈看來，近年來政府

在支持製造業企業新技術改造、鼓勵產業技術創新、促進數字化升級改造等方面推出了眾多政策，能夠讓企業真正有效地了解並享受各項惠企政策。

但她亦坦言，從事製造業，除了應對市場競爭，在技術創新、智能改造升級方面，企業也存在信息、人才、資源等諸多不足。「要想升級新賽道，完全靠自身投入研發很難實現，需要政府搭建精準高效的產學研對接平台。」許莉盈直言，儘管政府會不定期組織企業、高校和科研機構進行產學研合作交流，但往往浮於表面，存在科研成果和企業需求「不對口」的錯位。

她舉例道，「我們主攻汽車精密零部件製造，但交流會上很多高校介紹的成果和我們行業並不相關。另一方面，企業更需要走進科研院所，實地了解具體成果，而不是只停留在PPT階段。希望政府未來在搭建產學研對接平台上，更有針對性和深入性，能夠讓企業和科研院所高效率實現成果轉化、互利共贏。」

腳踏實地親身看 才有最真實感受

在許莉盈看來，投資製造業建廠，雖然內地的空間要比香港更加廣闊，但香港依然有自己獨特優勢。比如為了降低成本，國外很多大公司會在港租倉庫，接收各家出口貨物後統一訂船、統一拼箱，這要比每家供應商單獨出口節省不少倉儲物流費用。「我們深圳總部很多產品出口也是通過香港。」

作為香港回歸後最早一批北上的港商投資者，許莉盈直言20多年前在珠三角以外地區創業的港商還在少數。「當時大家主要擔憂營商環境的「水土不服」以及生活習慣的不同。」但她以自身經歷直言，這種擔憂更多是心理作用。許莉盈坦言初到東北創業，在和當地員工的語言交流上確實存在一些障礙。「但一經溝通，不厭其煩地去交流，就一定能溝通明白。」

不論是在深圳的10年，還是在大連工作的近20年，許莉盈從未覺得自己是個外人，不僅日常工作生活和當地市民一樣，相反還經常受到格外關照。

「現在的香港年輕人起點都比我們高，我認為只有他們不願意做的，沒有做不了的。」許莉盈也寄語香港年輕一代：「坐在屋裏聽到的都是問題，只有腳踏實地親身去看，才有最真實的感受。」