

【阅读提示】

非核心业务外包，将初级生产加工车间分离出去，打造数个“独立战舰”，实现“轻资产”；重市场、重研发，专注市场开拓及科技创新；增链、扩链、补链，丰富产业链条……河北海捷现教学设备有限公司是“轻资产运营”的践行者，也是受益者。

“轻资产运营”让企业固定资产以及其他非核心业务投资更轻，品牌输出、核心价值、人才培养等无形资产投入更重。

一轻一重间，以小博大。

轻资产运营是“减脂”更是“增肌”

本报记者 吕坤

摆脱“死循环”剥离非核心业务及资产

5月15日，中捷产业园区。一批独立、安全、便捷的核酸检测小屋正在加紧赶制中，这是海捷集团嘉泰科技近几个月的忙碌日常。

从教学装备这一单一产业延伸到公共应急防疫医疗产品、互联网共享移动房屋、装配式建筑等诸多领域，孵化了相关产业链的30多家企业，河北海捷现代教学设备有限公司多年来施行的轻资产运营，不仅让企业实现了滚雪球式的发展、占领了全球70余国家和地区的市場高地，更实现了延链强链补链，解决了万余人的就业问题。

尽管如今天地广阔，但10年前的海捷，也曾被逼仄的墙角中痛苦万分。

打造“独立战舰”专注业务拓展与科研创新

理想丰满，现实骨感。

整整半年，公司上上下下500多号人，没一个人愿意站出来，试一试能否带着车间的伙计一同创业。更多的人想要的还是“为老板打工”的安逸。

一轮轮内部筛选动员，承诺好年销量和订单量，讲明海捷可以投资占比到60%，剩下的带头人 and 员工出资，讲清楚利润分配原则，才终于等到了愿意“吃螃蟹”的人。看到独立创业的成果，才陆续有更多人站出来。

冲压车间、焊接车间、零配件车间、喷涂车间、塑料车间……都成为独立战舰。海捷派专人为这些外协厂家规划生产线、生产管理岗位及人员配备，甚至还有一些具体的产品作业指导书，如果一旦出现资金缺口，海捷也会毫不犹豫给予支持。

大家各自负责自己的产品质量和利润，所有生产环节紧紧相扣，上一个公司的质量不过关，下一家公司果断拒收，很快，大家专注在各自领域内不断精进，专业性越来越强，质量把控越来越好，产品竞争力不断增强。

“减脂”后的海捷，开始有

增链、扩链、补链 配套企业超过70家

年过半百的梁永响应海捷“轻资产运营”的号召出去创业那一年，是2017年。

那一年，公司的两台注塑机已经远远不能满足产能需求，张硕找到在集团负责山东区域销售业务的梁永，想让这位既有生产经验又有销售经验的人才独立创业。

二话没说，梁永就应了下来。沧州兴海塑料制品有限公司应运而生。“我很认可公司的发展战略，觉得海捷有前景、有能力、有干劲儿，跟上海捷不会错。”

事实证明，梁永的决定很正确。就在去年，兴海的注塑



体验研讨型智慧教室 殷实 摄



机器人进行板材冲压 张建功 摄

人员众多管理复杂，生产环节太多但制度还不够精细，沟通不畅内耗严重，遇到问题推诿扯皮，这似乎是个“死循环”。

这样的痛苦隔三差五就要出现一次，每年仅仅是经济方面的损失就高达几十万元，更不要提人员的消耗。

必须改变。

刚刚从英国留学归来的张其海之子张硕在参考了很多国际大企业的运作模式后，建议海捷也尝试“轻资

产运营”，将各个生产环节的初级加工活逐步外包，各生产车间独立注册公司，公司让利给各个加工环节，鼓励车间主任和骨干一起入股，海捷控股或参股，而海捷则腾出精力来专注于研发、销售等核心业务。

对于剥离非核心资产的战术，张其海大为赞同，用有限的资产获取最大的利益，在经济迅猛发展的时代，“减脂”是必然选择。

“轻资产、重市场、重研发”的发展路径，让海捷公司在进入行业第一梯队的同时，把原有的“公司+专业户”之路提升到“集团公司+规模化生产工厂”之路上来，以此带动上下游产业链，更好地推动地方经济发展。

轻资产运营的门槛并不低，需要企业拥有品牌的核心竞争力，其基础是核心能力、利器是品牌、要务是质量控制、法宝是业务外包、关键在于业务整合，而价值链定位则会带动地方经济的发展后劲儿。

轻资产运营模式下，不必受制于厂房、设备、房产等大额投入支出，即资产投入倾向于少、企业规模倾向于小、资产质量倾向于精、资产形态倾向于软，使得企业能够以较低的经营杠杆和财务杠杆撬动较大的资产规模，为企业带来较高的资产回报率及较大的财务弹性，从而盘活存量资产，形成企业之间的互利发展，达到资产运作轻重互补的新模式。

“轻资产”离不开“重运营”。轻资产运营模式的运营过程，并不是没有“重”的投入，其中“轻”更多的是固定资产投资的“轻”；而轻资产的“重”更多的是品牌输出、核心价值、人才培养等无形资产投入的“重”，所以在轻资产运营模式的运营过程中就是要突出主业优势，缩小固定投入，寻求多方合作的经营共赢模式。

变“轻”了，也就变强了。

不仅是企业可以进行轻资产运营，让赛道更专注、产品更精、发挥特长和优势、不断创新迭代，对于一些业务体量增大的产业园区，也可以采取“轻资产”的方式降低经营风险，以期解决园区企业在重资产拓展过程中遇到的问题。

用最少的资金或最“轻”的资产，撬动最大的资源、赚取最大的利润，这或许能为企业带来更大的想象空间，成长更快，估值潜力也更大。

减少投资、提高效益、强化核心能力、增强灵活性、降低风险的轻资产运营方式，让企业可持续，经营能力持续增强、造血能力大幅提升，“轻盈”却更富有魅力。

不要在看到冰山后才转舵调转船头，毕竟市场永远是残酷的。

请记住，“沉”舟侧畔千帆过，“轻”舟已过万重山。

更多精力“增肌”。一方面扩张市场，一方面增加研发投入。

海捷海外扩张的步伐变得稳健而迅速——2016年成功收购欧洲品牌，2019年与国际教学设备智能软件的“顶流”捷克INDOTA公司合作，在中国—中东欧（沧州）中小企业合作区成立河北嘉泰教育科技有限公司，利用国外品牌优势及

共同做大蛋糕。

“增链、扩链、补链”成为每天回旋在张其海脑海中的高频词，越是深入国际市场，就越能看到更多机遇，比如沧州的另一优势“潜力股”模具，这一被誉为制造业之母的产业。中东欧和东南亚都在大力发展本国制造业，对模具需求巨大但制造水平欠佳，很多客户甚至会委托海捷来处理模具事宜。

如果能打造钣金、注塑全产业链条，既能夯实合作区产业基石，还可以实现国内国外双循环和沧州区域内微循环、服务合作区、沧州乃至京津转移企业，助推合作区健康发展。

“产业集群能更好地助力地方经济发展，我们需要打造的是一个平台，更是一条生态链。”张其海把目光投向远方，坚定而执着。



经济观察 省优秀新闻专栏

“轻”舟正过万重山

素心

好战略需要集中资源与力量到某个关键点，既要利用有限的资源与精力实现一些目标，也要放弃一些目标。

轻资产运营就是以价值为驱动力的资本战略，主动“瘦身”，企业聚焦于核心业务，如客户服务、技术研发、品牌推广等，将非核心业务外包，通过以小博大、避重就轻的方式获取杠杆效益，全力聚焦主赛道。

纵观全球商界，轻资产战略越来越成为主流。

比如百度，在2015年启动了“航母计划”，拆分非核心业务，成功从搜索引擎转变成一家提供人工智能服务为主的科技服务公司。

比如一直被业界视为重资产的家居航母红星美凯龙，在2021年开启了“轻资产、重运营、降杠杆”的大战略转型，通过“轻资产、重运营”的战略路径，在低频、低复购的家居慢行业，跑出不一样的加速度。

“轻资产、重市场、重研发”的发展路径，让海捷公司在进入行业第一梯队的同时，把原有的“公司+专业户”之路提升到“集团公司+规模化生产工厂”之路上来，以此带动上下游产业链，更好地推动地方经济发展。

轻资产运营的门槛并不低，需要企业拥有品牌的核心竞争力，其基础是核心能力、利器是品牌、要务是质量控制、法宝是业务外包、关键在于业务整合，而价值链定位则会带动地方经济的发展后劲儿。

轻资产运营模式下，不必受制于厂房、设备、房产等大额投入支出，即资产投入倾向于少、企业规模倾向于小、资产质量倾向于精、资产形态倾向于软，使得企业能够以较低的经营杠杆和财务杠杆撬动较大的资产规模，为企业带来较高的资产回报率及较大的财务弹性，从而盘活存量资产，形成企业之间的互利发展，达到资产运作轻重互补的新模式。

“轻资产”离不开“重运营”。轻资产运营模式的运营过程，并不是没有“重”的投入，其中“轻”更多的是固定资产投资的“轻”；而轻资产的“重”更多的是品牌输出、核心价值、人才培养等无形资产投入的“重”，所以在轻资产运营模式的运营过程中就是要突出主业优势，缩小固定投入，寻求多方合作的经营共赢模式。

变“轻”了，也就变强了。

不仅是企业可以进行轻资产运营，让赛道更专注、产品更精、发挥特长和优势、不断创新迭代，对于一些业务体量增大的产业园区，也可以采取“轻资产”的方式降低经营风险，以期解决园区企业在重资产拓展过程中遇到的问题。

用最少的资金或最“轻”的资产，撬动最大的资源、赚取最大的利润，这或许能为企业带来更大的想象空间，成长更快，估值潜力也更大。

减少投资、提高效益、强化核心能力、增强灵活性、降低风险的轻资产运营方式，让企业可持续，经营能力持续增强、造血能力大幅提升，“轻盈”却更富有魅力。

不要在看到冰山后才转舵调转船头，毕竟市场永远是残酷的。

请记住，“沉”舟侧畔千帆过，“轻”舟已过万重山。

企业发展一方面要“深挖洞”，持续纵向深挖技术与品牌护城河，另一方面也需“广积粮”，不断横向拓宽产品与客户体验的多元化应用场景。

“小巨人”企业或正迎来发展黄金时代——

瞄准“专精特新” 打造“精一赢家”

本报记者 吕坤

当为钻头装上芯片时，它能做什么？

在位于河间的沧州格锐特钻头有限公司，20多台车床正在加紧生产，这种车床不仅可以对废旧钻头进行再制造，生产的新钻头精度也世界领先。

钻头的质量和性能直接影响了石油开采的质量、效率、成本。“钻头的生产工艺要求非常高，不仅要足够坚硬，还需要非常精密。”公司常务副总经理李春艳介绍，格锐特是专门从事特种钢材和金刚石材料加工研究的钻头企业，经过近20年的发展，已成为亚洲最大的PDC（聚晶金刚石复合片）钻头制造企业之一，被认定为国家级“专精特新”小巨人企业。

在钻头里面装芯片，这是格锐特与北京科技大学旗下的高动态导航实验室共同研发的项目。加装了芯片的钻头，可以对泥浆、井底盐性、温度、钻井速度等情况进行收录，收集上来的数据，将有效作用于二次钻井的钻头优化，用“金刚钻”揽下“瓷器活儿”。

产品特别、技术领先，格锐特的创新能力不断增强。

公司车间里，对称摆放的设备成为企业管理精细化的体现之一，一种看似简单的定制设备，实现了1个工人无障碍看管两台设备，大大提高了工作效率。

发展战略专业化、管理及生产精细化、产品或服务特色化、技术或经营模式新颖化……“专精特新”是推动中小企业健康发展的重大举措，也是实现中小企业转型升级的重要途径。

专家指出，在价值链上游的“五基”（基础零配件、基础材料、基础工艺、基础设备、基础软件）领域，“专精特新”有很大发展和突破的空间。

从入库培育到被认定为“专精特新”小巨人，再到申请认定“专精特新”重点小巨人，位于河间的神美科技有限公司近两年的发展势头，可谓迅猛。

2011年成立的神美科技虽然年轻，但已经拿下12项专利，还有90余项专利申请批复“在路上”，而这其中，95%以上都是发明专利。无论是北京丰台河西再生水厂、顺义新城调水中心，还是山西太原清水河治理，都采用的是神美的产品和解决方案。

就在去年，“专精特新”小巨人的认定，为神美科技带来了200万元的奖补资金。

“不仅要低头走路，也要抬头看天。”公司董事长石伟杰表示，在了解“专精特新”相关政策后，公司第一时间准备申报，多年来，专注于环保水处理药剂这一细分领域并深耕下去，神美科技做到了“专”和“精”。

无论是市政污水、景观水系还是工业污水的处理，神美科技都能够“手到病除”，在污水处理中关于磷含量的指标，国家标准已经严格到0.3mg/L以下，而通过不断的技术攻关，神美科技已经将这一数值控制在0.1mg/L以内。

技术工艺的不断升级，产品创新不断更新迭代，服务体系持续完善优化，让神美科技始终在行业内保持发展优势。

“2015年公司本科生占比只有10%，但现在，本科生已超过60%，还有2位博士、12位硕士，今年又有6名员工申请副高级工程师。”石伟杰说，如今，企业高度重视技术研发投入，还在石家庄、南京等地建立了独立的研发机构，不断引进行业内专业性技术人才，创新“大脑”越发强大。

“专精特新”企业与单项冠军企业，都是“精一赢家”。无论是横向广度核心竞争力还是纵向深度核心竞争力，都可以保证企业存活与可持续发展，二者相生互补。

2021年，“专精特新”迅速升温，北交所成立，宣告其致力于成为“有效服务专精特新中小企业的资本市场专业化发展平台”，2022年“专精特新”企业或将迎来发展的黄金时代。

我们要做的，就是积跬步，至千里。