

独到眼光寻找冶炼行业细分市场;专利技术创建核心优势;抢占制高点主导行业标准;与时俱进拓展合作空间——

金则利

坚守“专精特新” 长成“隐形冠军”

■文 / 邓小山 廖承雄 图 / 刘银河

发展样本 “六稳” 致远

“反思 20 多年的发展历程，金则利关键在于经营好一个‘稳’字，可以说是‘六稳’致远。衡阳建设现代产业强市，力争 2025 年有色金属与合金新材料行业产值达 800 亿元，金则利的成长案例或许具有参考价值。”钟长林表示。

成长稳——步步为营。“隐形冠军”大多深度布局在产业链的特定环节，在细分市场具有较高的竞争优势，拥有较强的成长能力。金则利深知自身的独特优势，但同时对市场保持敬畏，不盲目追求快速成长，而是稳打稳扎、步步为营、厚积薄发，注重资源和能力的长期积累，走高质量发展路径，追求“功到自然成”。

经营稳——谨慎贷款。“隐形冠军”持续打造企业的核心能力，基本上采用内生式成长方式。金则利保持着很低的资产负债率，近几年资产负债率低于 20%，财务稳健，即使面对外部环境的动荡变化，不会出现因高负债而引致企业大起大落的事件。金则利对银行贷款特别谨慎，对企业运营风险有着较强的把控能力。

主业稳——专业制胜。“隐形冠军”往往强调专

精，通过专业化发展塑造企业的专长，以专长赢得市场，因此，专业制胜是其一大大特色标签。数据显示，金则利主营业务收入占总收入的比重在 90%左右。金则利将资源集中到主业的深度运营上，如持续改进生产工艺、渐进式开发产品、与客户高度互动、培养行业专家等，致力于不断提高主营产品品质品牌，以优质产品在产业链和细分市场中获得有力的话语权。2018 年金则利公司继续延伸产业链，开发出拉链用不锈钢异型材，成立了金则利异型材事业部和恒德利不锈钢拉链有限公司。2019 年，公司投入 300 多万元新置 φ80 冶炼生产线一条，用于生产模具钢和高温铸造母合金。2020 年，为了提升公司合金材料的研发能力，投入 200 多万元引进 0.3 吨真空冶炼炉，为公司开发、生产高品质电磁不锈钢产品和高性能高温合金产品提供了保障。

动能稳——创新驱动。“隐形冠军”大多为制造企业，生产工艺改进和产品技术创新是企业持续发展的不二法宝。近几年金则利研发投入经费投入均保持在销售收入的 4%以上，今年预计将达到 5%。金则利注重培养和扩大技术人员队伍，非常注重各类人才的引

入，筑牢和增强了创新驱动发展能力。

人，筑牢和增强了创新驱动发展能力。

员工稳——高质高效。“隐形冠军”在发展中强调“远程耐力跑”而非“短距冲刺跑”。长时期的经验积累构成了企业的内隐知识或诀窍，往往是基业长青的重要基础。企无人则止，员工是企业最宝贵的财富。金则利成功通过股改，让 300 多名员工中的 100 多人成为股东，工段长以上管理人员全部持股，最大限度地避免企业遭受员工流失率高之痛苦，同时注重对员工的培训和关爱，形成与员工共同成长的长期愿景。金则利员工稳定带来了工作熟练，提高了工作质量和效率，全员劳动生产率逐年稳步增长，形成另一差异化竞争优势。

地位稳——标准引领。“隐形冠军”是行业细化市场的标杆企业，成为同行企业争相学习的榜样。业界流行一种说法：一流企业做标准，二流企业做品牌，三流企业做产品。金则利深谙本领域的技术、工艺和流程，也熟悉本行业的发展特点和趋势，积极制定产品标准来把握发展主动权，建立起标准引领发展模式。2015 年 11 月，工信部颁布了金则利制订的电磁阀用铁素体不锈钢棒材行业标准，标志着金则利已经成为国内电磁不锈钢行业领航者。

斯合著《基业长青》提出的“硬核”指标尚有差距。

但是，21 岁的“金则利”已不乏荣誉加身：国家高新技术企业、湖南省新材料企业、湖南省重点上市后备单位、衡阳市企业技术中心、电磁阀用铁素体不锈钢棒材行业标准起草单位、中国电磁不锈钢生产基地。

更令人欣慰的是，金则利已经擘画清晰发展蓝图，建立先进现代企业制度，自主研发国内领先水平压铸高新技术，生产部分产品高于国际标准，国内国际市场份额稳步提升，未来可期。

金则利对新技术新材料新工艺持续创新能力怎样？与国际巨头过招胜负如何？百年长青战略愿景怎样实现？一切有待市场和时间的双重验证。

何谓“隐形冠军”？金则利董事长钟长林在接受采访时解释称，德国著名管理学家赫尔曼·西蒙 1986 年在《隐形冠军：未来全球化的先锋》一书中首次勾勒“画像”，如贴近客户、高创新投入、注重质量、精益组织等。其中，“行稳致远”是隐形冠军企业区别于其他类型企业的一大特色，也是企业高质量发展的基本保障。此后，这一概念风靡全球。近年来，围绕“隐形冠军”的话题一直热度不减。

新时期，经济发展步入新常态，构建国内国际双循环相互促进的新发展格局是我国经济高质量发展的内在需要。隐形冠军企业作为高质量发展的示范引领标杆，通过专注细分市场，聚焦主业，创新驱动发展，稳步实现从制造到智造的转变，形成了较强的国际竞争力，在全球产业链中拥有较大的“话语权”。

根植于各类产业集群的中小企业，注重以专业化分工谋发展，以“专精特新”铸优势，步步为营成长为“隐形冠军”。

上世纪 80 年代，钟长林师从中国水平连铸之父章仲禹、冯淦，后又赴英国学习水平连铸技术，实现水平连铸技术创业报效祖国的情怀一直魂牵梦绕。1999 年，创业时机成熟，钟长林回衡与好友合作创立金则利。

钟长林回忆，当年创办金则利的初心，就是专注新材料，研发新技术新工艺新产品，走“专精特新”之路，把细分市场做到极致。

“专”是指采用专项技术或工艺通过专业化生产制造的专用性强、专业特点明显、市场专业性强的产品。其主要特征是产品用途的专门性、生产工艺的专业性、技术的专有性和产品在细分市场中具有专业化发展优势。金则利之所以选择软磁不锈钢，最根本的原因在于掌握核心技术，能有效规避水平连铸大熔炉的安全风险，采用类真空冶炼+小断面水平连铸技术安全系数高，而且工艺流程短，成本优势大。在社会生产自动化程度不高时，软磁不锈钢细分市场钢种多、规格多，订单批量少，大企业不方便组织生产，小企业又做不好。专业技术+时间沉淀+成本优势，再叠加不断扩大的刚需，成就了金则利的持续发展。

“精”是指采用先进适用技术或工艺，按照精益求精的理念，建立精细高效的管理制度和流程，通过精细化管理，精心设计生产

的精良产品。其主要特征是产品的精致性、工艺技术的精深性和企业的精细化管理。金则利成立之初就与北京钢铁研究总院开展“产学研”技术合作，2015 年 11 月与北京钢铁研究总院功能材料研究所联合成立了“金则利先进功能材料技术中心”。2017 年 11 月，金则利通过了汽车行业 IATF16949 体系认证，促进了公司汽车零部件材料供应质量的提升，开辟了汽车零部件材料广阔的市场前景。2018 年 3 月，金则利生产的高温合金 GH4751 通过了美国著名的全球汽车零部件材料供应商卡特彼勒的合格供应商认证。“如果两毛钱的产品出问题，就要赔偿 3000 元”——金则利竟然敢冒 1.5 万倍的风险签订空调关键配件供货协议。缘何？这是他们对自主研发高质量产品的极度自信。

“特”是指采用独特的工艺、技术、配方或特殊原料研制生产的，具有地域特点或具有特殊功能的产品。其主要特征是产品或服务的特色化。随着国家实施工业 4.0，开启了工业智能化时代，设备自动化、智能化离不开电磁阀、气动阀产品，金则利作为新材料领域高新技术企业，拥有国内领先的独特水平连铸生产工艺，为下游电磁阀、气动阀生产企业提供高品质电磁不锈钢软磁合金材料，打破了该行业进口材料的垄断，市场占有率越来越大。随着国家大力推动机械设备智能化和电动汽车产业发展，电磁不锈钢软磁合金材料的使用市场急剧上升，市场潜力巨大。新冠疫情肆虐全球，制造业遭遇重创，金则利产品替代进口大幅增加，预计今年产值逆势增长 20%以上。

“新”是指依靠自主创新、转化科技成果、联合创新或引进消化吸收再创新方式研制生产的，具有自主知识产权的高新技术产品。其主要特征是新技术新材料新工艺的创新性、先进性，具有较高的技术含量，较高的附加值和显著的经济、社会效益。金则利拥有自主知识产权的小断面水平连铸专利技术，适合生产各类特种合金材料，产品广泛用于空调制冷、流体控制、小家电、汽零配件等行业，目前被国内国际 100 多家电磁阀、气动阀生产知名厂家批量采用。产品质量优异，各项性能指标均符合并部分超过国外进口同类产品，其中电磁不锈钢产品 2002 年被科技部、财政部等国家五部委评为国家级重点新产品。

战略愿景 千秋基业

日本经营之父稻盛和夫曾说过：“什么是企业经营？对于我来说，经营就是日益提高自己的哲学理念。”其经营理念可以概括为人生方程式：人生·工作结果=思维方式×热情×能力。能力和热情用分数 0 到 100 分表示，而思维方式则从负 100 分到正 100 分。

对稻盛和夫颇有研究的钟长林举了个例子，甲同志能力 90 分，热情 20 分，其分数是 1800 分；乙同志能力 50 分，热情 90 分，得分则是 4500 分，高出前面俩人一倍。自怨自艾，生活没有热情和动力，没有真诚人生理念的人，他们的思维方式是负值，尽管能力得分高，热情分数也不低，但是其人生和工作结果反而会更低。乐观向上，热情活泼，心地好，真诚、正直是好的思维方式。在稻盛和

特约点评

小产品 硬市场 大作为

■林喜洋（市委常务副秘书长）

“我们要在细分领域成为全世界最优秀的一员！”“要做产品的研发、工艺和标准的领袖！”“不求一夜暴富，只求基业长青。”……思维方式指引金则利走“专精特新”高质量发展路线，廿载奋进终成全国“隐形冠军”。

金则利具有显著的特色与亮点：独到眼光寻找冶炼行业细分市场；专利技术创建核心优势；抢占制高点主导行业标准；与时俱进拓展合作空间。

金则利既有“胆大包天”的战略愿景，更有抓铁有痕的战术措施：将小产品打磨到极致，围绕产、供、销创建价值链与产业链，从解决国内刚需，到完全替代进口，再到出口日韩欧美，金则利国际影响力与话语权日渐加强。

当前，在衡阳大力建设现代产业强市，新材料产业链企业蓬勃发展的形势下，宣传推介典型的“小产品硬市场大作为”金则利案例，具有教科书式参考意义。



金则利厂区外景



专家研讨行业标准



金则利生产车间



金则利部分成型产品