

邬爱其： “专精特新”企业亟待突破成长瓶颈

邬爱其接受记者采访。(孙佳骏 摄)

人物名片

邬爱其，浙江大学管理学院教授、博士生导师，浙江大学企业投资研究所所长。

核心观点

- “专精特新”企业在各自的细分领域很有优势，但也面临着成长的瓶颈——细分市场的空间有限
- 企业要实现可持续和高质量的发展，就必须和资本的力量结合。这种资本的力量不仅指资金，还意味着供应链整合、创新人才引进等多元赋能
- 宁波的“专精特新”企业特点鲜明，可以归纳为“Y形”的成长模式
- 宁波要在新科技、新产业等领域保持旺盛的创新创业生态活力。把基本盘做大了，更高梯度的优质企业自然会一波波涌现
- 利用数字技术加强与上下游企业的链接，提高效率、稳定性、产品质量和用户体验感，是新的机会点

在宁波这座低调而硬核的城市里，聚集着119家单项冠军企业和一批“专精特新”企业。聚焦核心技术、深耕细分领域，择“一米宽”、掘“百米深”，是这些企业的经营发展之道。

然而，面对空间有限、竞争激烈的市场环境，这些企业如何突破成长瓶颈、持续走好高质量发展之路？面对日新月异的AI和数字化浪潮，这些企业又面临哪些机遇和挑战？

带着这些问题，记者采访了来甬参加2026中国产业资本峰会暨宁波产业生态大会的浙江大学管理学院教授邬爱其。

记者 金宇涵



吉利汽车宁波前湾工厂生产线。(徐能 摄)

A 成长瓶颈：细分市场的空间有限

记者：宁波的“专精特新”企业数量众多。在新的发展形势下，您认为它们面临哪些挑战？

邬爱其：宁波的制造业，尤其是先进制造业，在全国乃至全球享有盛誉。这里产业体系完备，大中小企业融通发展，产业链协同生态良好，因此涌现出一大批“专精特新”企业。这些企业在各自的细分领域很有优势，但也面临着成长瓶颈——细分市场的空间有限。

因此企业要实现可持续和高质量的发展，就必须和资本的力量结合。这种资本的力量不仅指资金，还意味着供应链整合、创新人才引进等多元赋能。

企业应把某一领域的技术钻研得很深，同时需要将核心技术应用于不同的场景。过去二三十年间，宁波许多企业可以把技术很好地运用于第一个场景，但在向新的产品和场景跨越时，会面临“不熟悉市场”等诸多困难。

如何实现新场景的跨越，对于宁波的单项冠军企业和“专精特新”企业来说，将是一个挑战。应构建一个新生态，引入资本的力量，推动资本与产业尤其是与“专精特新”企业深度融合，助力它们突破成长瓶颈。

记者：您长期关注宁波的产业。在您看来，宁波的“专精特新”企业有什么特点？

邬爱其：我此前多次来宁波调研，发现这里企业的特点是很鲜明的，可以归纳为“Y形”成长模式。

所谓“Y形”，下面的一竖代表企业在相关领域深耕技术。宁波有许多这样的企业，比如永新光学、舜宇光学等。

这些企业几十年如一日在特定领域持续精进，并将核心技术应用于不同的场景。

以舜宇光学为例，从相机镜头起步，逐步拓展到手机、新能源汽车及AR/VR领域。技术是相通的，但要去不断拓展新的场景。这种扩展就是“Y形”的两边，它不同于梯形，而是两边向上翘起。这意味着企业寻找的新场景，应当具有比原有业务更高的成长性，即可持续、高质量的发展。如

果新场景的成长性和盈利能力欠缺，就会变成梯形甚至伞形。比如，增收不增利就是许多企业当前面临的困境。

而“Y形”，是一种既稳健又可持续的高质量发展模式。我们在宁波走访了不少企业，也看到了很多典型案例。但我们也发现，有一些企业在成长过程中寻求多元化，走的是技术不相关、市场也不相关的路子，其实风险很高。

现实中，很多领域已经相对饱和，企业贸然跨入新领域并没有优势；借助一直以来积累的技术实力，跨越到具有相关性的新领域，才具有优势。

因此，“Y形”模式对于宁波的单项冠军及“专精特新”企业来说，是一种比较理想的成长模式。

B 做大基本盘，突破天花板

记者：数据显示，宁波制造业单项冠军企业数量居全国城市首位。接下来，宁波应如何推动大中小企业协同发展，进一步壮大“专精特新”企业群体？

邬爱其：从国家推出的优质中小企业梯度培育体系看，第一层是科技和创新型中小企业，第二层是“专精特新”中小企业，第三层是专精特新“小巨人”企业，再往上是单项冠军企业和领军企业。这是一个完整的梯队，清晰展现了企业成长的进阶之路。

对宁波而言，持续做大基数是关

键。宁波创新创业氛围良好，但要在高科技、新产业等领域保持旺盛的创新创业生态活力。把基本盘做大了，更高梯度的优质企业自然会持续涌现。

另一方面，宁波在汽车、绿色能源、装备制造等领域具有全球竞争力，应充分发挥领军型链主企业的作用。

这些企业在技术、品牌、人才、市场上拥有显著优势，如果能突破市场与技术的天花板，就可为下层不同梯队里的企业创造更为广阔的发展空间。

C 找准节奏，“卷”对赛道

记者：宁波是制造业重镇，对制造业“专精特新”企业来说，如何找准方向，利用数字化和AI应用进行转型升级？

邬爱其：制造业企业可分为两类：一类是To C，一类是To B。关于To C企业，宁波拥有方太、公牛、得力等诸多品牌企业，它们直接面向终端消费者，数字化转型相对更快，因为消费者的数字化程度会倒逼企业升级。另外一类，也是宁波比重更大的To B企业，其数字化转型和客户企

业的数字化程度关联紧密。

宁波不少企业为国内外的知名龙头企业提供产品。若客户企业数字化进程较快，它们自然会随之转型；若客户对数字化程度要求不高，企业便缺乏转型的压力或主动性，这是当前面临的问题。

此外，宁波制造业基因强大，但数字技术更偏软件，因此，培育数字服务商（即新型生产性服务业），更好地为宁波制造业提供数字化服务，非常重要。不论是To B还是To C，若

记者：链主企业具体可以通过哪些方式拓展空间、赋能上下游？

邬爱其：整体来看，当前很多领域的市场增长已经放缓，那么企业如何持续发展？像单项冠军企业，在细分领域里做得很扎实，但是产业链较短。现在的地缘政治、贸易形势变化都会对它们产生影响。

链主龙头企业主动往上下游做一些适度的延伸，不一定要自建工厂，而是利用资本的纽带加以整合，一方面可使产业体系生态更加完善，另一方面有助于维持产业链和供应链的安全和韧性。

企业的产品质量和品牌提升同样十分重要。在全球化过程中，链主企业

的品牌是关键；供应商企业，也同样需要品质和品牌。如果链主企业与供应商形成了一定的资本纽带，便可通过辅导和多方赋能，让整个链条上的企业同步提升。宁波的汽车产业链就是典型，吉利等龙头企业获得良好发展后，积极帮助供应链上的相关企业，既是生态的集聚，也是品质和品牌的提升，推动整个产业发展能级的跃升。

宁波对产业链生态的培育方式值得借鉴。“361”现代化产业体系脉络清晰，每个产业内均有大中小企业的分工，并在不同的区域里实现优良布局。这一规划通过资源的优化配置，推动形成良好的产业集群和产业生态，也有助于各层级企业的协同发展。

是让工业互联网企业有效对接本地产业，将提供很大助力。

不过，数字化与AI也并非万能，仍要循序渐进，不要急于求成。不同产业的变化速度和数字化渗透率存在差异。在一些标准化的领域里，数字化转型的效果立竿见影；对于有些非标准化的领域，则效果有限。因此，中小企业也无需盲目“赶时髦”跟风AI转型，要有自己的节奏。

在竞争激烈的环境中，很多中小企业利用数字化工具实现降本增效，效果明显；对于高科技企业来说，借助数字技术进行产品与服务上的创新

更为值得；对于宁波许多To B企业，即使作为中国产品的零部件供应商，也需要提升品牌力。利用数字技术加强与上下游企业的链接，提高效率、稳定性、产品质量和用户体验感，是新的机会点。

记者：您刚才提到，部分“专精特新”企业在发展过程中出现“增收不增利”现象，只能不断降本增效。在反“内卷”方面，您有哪些建议？

邬爱其：“内卷”的成因之一在于当前市场需求增速放缓，导致同一细分领域内很多企业之间产生低价无厘的竞争，优质企业也可能陷入泥潭。要破局，我认为应做到以下三点：

第一，推动大中小企业融通发展。如果企业成长是以抢占原有供应商或者客户的市场份额为代价，市场就会陷入混乱。同时，大企业也要避免无序进行纵向一体化扩张、挤压他人市场份额，应构建更有包容性的产业生态。

第二，开拓新的国际市场空间。例如，有的领域国内企业吃下60%的市场容量，那么仍有40%的市场容量可争取。同时，推动产业升级，从中低端产品向高附加值、品质提升方向转型，挖掘更上层的市场空间。

第三，发挥行业协会的治理和约束作用。我在调研中发现，沿海城市的地方性行业协会发挥了良好作用，如宁波的模具行业。通过引导，将法律强制、行业自律和企业自觉相结合，形成合力，来营造更为良性的竞争环境。



宁波一家服装企业进行数字化升级。(资料图)



舜宇集团员工进行产品的研发测试。(资料图)