

疫情三年,不裁员不降薪

同样面临万千困难,杭州这家高科技公司是如何做到的

本报记者 方力
通讯员 章洁

疫情三年,“走不出去,也进不来”,这道难题横亘在杭州一家成立11年的科技公司面前。

位于杭州古荡街道的浙江方大智控科技有限公司,深耕智慧照明领域,国内外业务各占半壁江山,有员工100多人。掌舵人宋宏伟从小就是“别人家的孩子”,一路读到卡内基·梅隆大学计算机工程博士,是杭州西湖区引进的第一批海外高层次创新创业人才。

疫情之下,国外展会参会不可控,产品出口物流延期,技术人员异国支持难度大;国内展会效果不显著,甚至无人看展,跨市、跨省业务不能高效推进……这家迅速成长中的公司不得不放缓布局全球的脚步。

钱江晚报·小时新闻推出“问企·钱江晚报记者大型蹲点系列报道”,多路记者走进各类市场主体,以蹲点亲历的形式,从微小切口,观察当下浙江如何稳住经济。这一次,记者跟随宋宏伟经历了“文山会海”的一天,看这家科技企业如何克服困难、努力奔跑。



方大智控研制的智慧路灯样品

9时

对研发来一场头脑风暴 “解决客户的痛点,靠技术也靠务实”

每周一,是公司人员最整齐的时候。早上9点开始,头脑风暴刮起。

第一个会,国内及海外销售、研发、生产、市场营销等部门负责人进行工作汇报,关于手头项目的复盘、跟进情况。

作为公司掌舵人,宋宏伟从不缺席会议。他和每个人一样,前面放着笔记本,边听边看屏幕,边记录边讨论。与会者都叫他“宋博”。

研发部负责人发言时,谈到在广州出差时了解到的客户痛点:“最近,广州连日雷雨,智慧路灯受影响,管理部门担心因雷雨引发漏电、触电事件,因此一直派人巡检,真的很辛苦。我们研发部能不能考虑,单灯控制器除了保证正常开关灯外,补充全天候实时检测线路情况的功能,预警因触电、漏电发生的意外情况?”

研发部几个人一番探讨后,即时回应:马上安排人员陪客户一起,以现场监测线路实时数据为基础,寻求解决雷雨后天路灯自我巡查线路漏电等问题。



宋宏伟(左)和员工探讨技术问题

拥有核心技术,是科技企业立足的根本。搞定客户一个个痛点,则是一种务实。

作为学霸型老板,宋宏伟拥有60余项发明专利,参与起草过多项智能照明领域行业标准。这种精进、钻研的风格也融入公司文化中,公司每年研发投入占比很大,即使在疫情最严重时也没有减少。

“疫情暴发的那个时期,我真是胆战心惊。”海外销售部一位女负责人坦言。上海疫情期间,有个供应商“动弹

不得”,订单交货万事俱备只等一个关键部件,而交货日期就在眼前,怎么办?

所有问题的关键,都在于公司技术是否足够强大——计划A无法实施,有没有能力准备计划B或C呢?宋宏伟说,“我们的研发团队很拼命,替换了关键部件,并准备了多元化解决方案。现在来看,这为我们争取了很多市场主动权。对一些规模小一些的公司来说,如果没能快速反应,也许就要趴下了。”宋宏伟说。

12时

就市场销售寻找对策 “不能烧钱,我们正在考虑计划B或C”

疫情三年,销售人员出不去,客户过不来,业务拓展大受限制。作为展示产品、获取订单的重要窗口,展会几乎陷入停滞。

在正常年份,公司每年要跑大小展会不下十几场。而去年,公司只能零星参展,观展者寥寥无几,让每场十几万元的参展投入打了水漂。“有个展会,以前人山人海,那次仅仅来了八九个客人,这在我职业生涯中是未曾见过的。”市场营销部负责人说,当时那份冷清萧条带给她的煎熬,记忆犹新。

无人看展,就意味着没有客户和订单,怎么破局?为了自救,公司迅速

将业务转移到线上,通过多种平台推介自己。另外,公司也更精准地选择展会参加,毕竟面对面交流是迅速建立信任的传统方式,目前疫情向好,公司已报名参加两场展会。

国外展会,还要不要飞过去?去年,公司两名技术人员服务重要客户后,因疫情滞留国外。其间他们的工资、补贴一分不少,加上高额机票、隔离费用全部由公司承担,成本很高。

“我们只是中小企业,不能烧钱。今年,我们正在考虑计划B或C。”比如,法兰克福展会很重要,公司无论如何要露脸——计划A,是公司销售人

员飞过去参加,成本高风险大,基本排除;计划B,是请当地老客户帮忙吆喝;计划C,是找第三方代为参展站台,发送公司资料和产品介绍。“虽然后两种效果大打折扣,但疫情之下,获得新客户不容易,哪怕有一线机会也不能放过。”

如今,国内市场加速复苏,各种项目机会明显增多。国内销售部两位负责人说,总算不再困在办公室,可以跑出去开拓了,真的很有动力。

已至中午时分,在公司茶水间,记者听到了这样的对话:“我明天出差,你呢?”“我今天下午就走。”

1时

为眼下难题找出办法 “海外开拓迎难而上,切实的扶持也来了”

午饭时间,宋宏伟没有歇下来。几个部门负责人来到办公室,找他谈工作,求决策。

直到12点多,他才清静下来,“司机给我带了几块发糕,当中饭了。”

宋宏伟说:“本周西湖区有个‘知联会’半年度会议,我是会长兼主持人,中午还要敲定一下人员名单。”

就这样,他的工作状态从上午无缝衔接到了下午。

下午1点刚过,各部门各自开会,宋宏伟开始串门。

“这个国外展会,我们可能要派人出去,行程两星期可能会变成两个月‘深度游’,要随时做好刷机票的准备。”这是海外销售部负责人的开场白,背后有万般无奈。

为了推广,公司还开始培育当地

的老客户来帮公司带货。“这个周期比较漫长,要为客户高度定制化,服务过程也很辛苦。但我们相信,一定时间后能结出果子。”

结束了海外销售会议,紧接着一个紧急项目验收会议,然后是4点半的公司职称培训会……至此,宋宏伟白天的工作进度条接近尾声。

“在这家公司,大家深知一个道理:风雨之中,打铁还需自身硬,必须苦练内功。疫情三年,我们坚持不裁员不降薪。现在看来,公司终于稳住了。”宋宏伟告诉记者。

同时,宋宏伟感谢政府稳经济的各种扶持像一场及时雨。在古荡街道的牵线帮助下,公司有一些项目转到了国内。前几天,公司通过“隐形冠军企业”复审,并获得财政补助。



几块发糕是宋宏伟的中饭

宋宏伟说,自公司2011年创立并落地于杭州西湖区古荡街道后的11年里,街道给予了很多扶持,包括政策的指引、政府项目推荐、多个政府资助项目等,甚至还介绍了行业资源,这给公司发展带来了非常大的帮助。