

## 2.

### 坚持钱散人聚,构建人才高地

对于许多民营企业来说,企业制度变革存在一个悖论:不改革家族管理模式很难做大,引入现代产权制度可能“自掘坟墓”。这被称为民企的“产权陷阱”。

舜宇脱胎于乡镇企业,1994年公司进行股份制改造时,曾经面临两种选择:一是产权向企业的主要经营者及其家族成员集中;二是产权由创造财富的员工按照贡献大小量化配股。

“公司发展究竟靠什么?”舜宇创始人王文鉴对这个问题的回答是:企业发展靠人,“钱聚人散,钱散人聚”。根据这一经营理念,三十多年来,舜宇以期权期股等形式,突出对专业技术人才和职业经理人的中长期激励,始终把激活人才资源作为企业发展的一项重要工程。

1994年,企业进行股份制改造,脱胎于乡镇企业的舜宇面临着两种选择,一种是产权向企业的主要经营者集中;一种是有创造资产的员工按照贡献大小量化配股。按照当时民营企业通行的做法,企业创始人可以占股30%~50%,但是王文鉴只拿了7%,包括食堂人员、清洁工在内350名员工全部成为股东。

2003年,舜宇建立了人才评价和激励制度,构建由职业道德、素质、能力、业绩等四要素组成的人才评价指标体系,每年对获评优秀人才的员工给予股份奖励。

2010年,公司拿出1亿股上市公司股份,在对优秀人才进行股份奖励的同时,又每年对中层以上管理人员、高级职称专业技术人员给予相应的岗位股份。

舜宇在创始人王文鉴的带领下形成了一套以“共同创造”为核心的企业文化体系,成了舜宇发展取之不竭的精神动力来源。

作为接班人,我跟随王文鉴董事长的脚步,同样践行着“钱散人聚”的经营理念:2015年,舜宇全面启动任职资格体系建设项目和新一轮的长期股权激励计划,把股份激励面扩大到科级以上管理人员和工程师以上专业技术人员;及时调整员工薪酬,使员工共同分享企业的发展成果,最近五年,员工工资年均增长13.5%左右。

### 记者手记

舜宇的创业和发展历程,是中国改革开放取得巨大成就的缩影。在改革开放的大潮中,为什么许多原本颇有实力的光学企业举步维艰,而一个白手起家的草根企业却一跃成为行业明星?这是一个长期在我脑海里思索的问题。

而在采访叶辽宁后,我脑海里的答案逐渐清晰——不懈的创新与有力的传承成为舜宇发展的最关键钥匙。

在创新道路上,从“两个转变”战略到新世纪的“两个新的转变”,到2004年起提出“坚定不移实施名配角”战略,再到2014年提出“奋斗十年,成为销售跨千亿的伟大企业”的新目标,舜宇以创新为动力,步步为营,拾级而上。

而在传承过程中,一个万人企业,创始人在离任的时候,没有自己的亲属在任何关键岗位上任职,其精神境界,令人仰视。

制造企业如何迎难而上,做大做强,如何投身供给侧改革,舜宇的发展经验和发展战略、理念、思考,值得其他企业学习和借鉴。

## 3.

### 以创新为驱动 持续推进千亿规划

2014年,在舜宇成立三十周年庆典上,舜宇提出了到2025年实现千亿销售的战略目标。根据这个目标,舜宇形成了新的“两个转变”战略,即由光学产品制造商向智能光学系统方案解决商转变,由仪器产品制造商向系统方案集成商转变。围绕“两个转变”战略,舜宇在创新机制、分配方式、标杆学习、业务发展、资源配置等方面开展了以下几个方面的创新实践。

在创新机制上,舜宇设立了全新的机构——“中央研究院”。董事会执行董事挂帅,抽调内部研发骨干,引进外部行业专家,构建起架构合理、配置优化、富于创新的研发团队,肩负公司向高科技企业转型的重要使命。在公司内部,基于“共同创造”核心价值观,建立了“内部创业”机制,激发内部团队“再创业”活力和奋斗激情;加强与外部相关机构合作,设立专业“产业基金”,通过产业基金的资本纽带,实现对外产业联盟、产业整合。“中央研究院”是“共同创业”及“产业基金与联盟”的重要基础,后者又是保证“中央研究院”科研成果转化的两个重要手段,三者的有效协同,成为支撑企业未来创新发展的“铁三角”。

在分配机制上,舜宇深化“钱散人聚”理念,完善和优化了股权激励制度。在全面启动员工岗位任职资格的基础上扩大了激励范围,将涉及股权激励的岗位由原来的部长及高级工程师以上层级覆盖至科长、工程师一级。极大的激励了员工共同奋斗的热情,进一步凝聚了全体舜宇人实现千亿目标的信心与决心。

在标杆学习上,舜宇启动了“全面对标学华为”活动。2016年年初,舜宇组织公司管理层开展封闭式集中学习,向曾任华为高管的资深人士学习探讨华为的发展模式与理念,统一认识与改善方向。同时以“客户至上、快速反应”为主题,在全公司组织开展学习讨论,强化客户意识,提升响应速度,全面优化组织、流程与人员配置。

在业务发展上,舜宇以舜宇智能光学为平台,聚焦VR/AR、无人机、全景\深度相机、生物识别等新兴领域的产业应用。通过舜宇智能科技在光学测量、智能传感器的基础上进军工业智能制造领域,结合现代化大数据分析,在智能数字工厂管理系统(IFMS/MES+)的基础上开发出智能柔性生产系统、智能物流系统、行业设备物联系统、智能测量系统、非标设备控制系统与工业大数据平台,为客户提供个性化的智能工厂整体解决方案,助力宁波建设“中国制造2025”试点示范城市。

在资源配置上,舜宇抓紧推进“千亿计划产业园”项目。在余姚市委、市政府的大力关心和支持下,项目进展顺利。一期厂房已全部建设完成,二期厂房也已进入施工阶段为舜宇千亿规划的实现提供了重要保障。舜宇相信,始终坚持以战略为导向不动摇,深化落实“两个转变”战略执行,通过多个维度、立体全面的创新实践,在宁波这片充满活力的热土上,在全体舜宇人共同创造、不懈努力的奋斗下,“千亿梦想”一定会加快实现!