

2

甘当“配角”

90年代末，科技发展日新月异，信息技术、3C数码产品开始在全球范围流行，而随着夏普、诺基亚、索尼等国际数码科技巨头相继发布带摄像头的手机产品，有一款能拍照的手机成了时代弄潮儿们的出街必备品，摄像头产业也因此迎来了历史大爆发。1999年，舜宇开始生产电脑摄像头，进入光电信息领域，在这一波浪潮中再次腾飞。

“办企业如逆水行舟，不进则退”，舜宇发展势头越来越好，王文鉴想做状元的心依然不曾“见好就收”，但与同行业的国际大企业硬碰硬显然不是明智之举。2004年，王文鉴迈出了舜宇转型突破的关键性一步——宣布启动“名配角战略”，为国际知名品牌，美能达、柯达、诺基亚、索尼等著名大公司做“配角”。“一部电影，不可能只有主角，配角做得好，照样光彩照人。零部件做得好，一样有很大市场。我们要做主角必不可少的伙伴，而不是附庸”，蹭着“国际巨星”的红毯，舜宇顺利走上国际化道路，将产品定位迈向高端市场，并在手机摄像头市场上迅速占据地盘，奠定行业龙头地位，成为“配角”中的“主角”。

埋头苦干、低调内敛是大多数甬商留给世人的印象，王文鉴则甩开标签，将“小富即安”的思想抛于脑后，转而放眼国际。2007年6月，舜宇光学在香港联交所上市，证券代码02382.HK，成为国内首家在光学行业跻身国际资本市场的企业。“当时舜宇并不缺钱，甚至资金富足，但市场上对于舜宇的估值有较大的偏差。上市不仅是为了提高舜宇的知名度，也是为了让舜宇成长为一家国际化的企业。”

上市令舜宇得以借用资本杠杆控股、参股，引进人才，在境外合资成立技术研发企业和销售渠道型公司，全面铺开业务线，成功与三星、松下、柯尼卡美能达、奥林巴斯、卡尔蔡司、LG及三洋等国际知名品牌建立长期合作关系，产品行销超过40个国家及地区，顺利打开资本经营和国际化经营的崭新局面。

这一阶段，舜宇不但业绩、估值成数十倍腾飞，而且理顺了公司产权股份及体制问题，同时在“配角”市场上拿下了主角位置，基本奠定了在光学光电产品领域的龙头地位。

能成为“配角”中的主角，同样离不开王文鉴最为看重的自主创新。2018年，舜宇研发支出13.6亿。通过坚持不懈的研发，截至2018年，舜宇集团已持有专利958项。在特种镀膜技术、光学非球面技术、自动对焦/变焦技术、硫系玻璃材料开发应用技术、嵌入式软件技术、3D扫描成像技术、三维超精密振动测量技术、微量元素分析检测技术、超高像素模组制程技术等核心光电技术的研究和应用上处于国内行业领先水平。舜宇的专利数量对竞争对手构成了明显的专利障碍，尤其在光学领域，形成了较高的技术壁垒，造就了其核心竞争力的不断提升和龙头地位的不断巩固。

3

引进人才

手握舜宇这一庞大的集团企业，王文鉴的身家恐怕是一个令人瞩目的数字吧？1999年，王文鉴去香港洽谈生意，席间一位港商问道：“你在舜宇持有多少股份？”王文鉴笑道，“我有多少股份你们绝对猜不到，但有个理念我可以告诉你们，就是‘钱散人聚、钱聚人散’。”

说到王文鉴“手上”的人，不得不提王文杰。他是舜宇引进的第一位大学生，1989年进入公司，如今已是执行董事、常务副总裁。虽然名字相似，但王文杰和王文鉴毫无血缘关系。令人惊讶的是，舜宇的领导层中没有一位是王文鉴的家族成员。在舜宇，没有职场剧中的“空降兵”，没有宫斗剧中的“九子夺嫡”，也没有韩剧中坐吃山空的财阀二代。更让人吃惊的是，王文鉴本人持有股份仅3%左右。

舜宇的股份都在谁的手上？王文杰说：“在我们公司，食堂里给你打饭的员工也可能是千万富豪。”

早在1991年，王文鉴就提出企业用人要防止“任人唯亲”的思想，他认为，民营企业老板绝不能把企业的钱当成自家的钱，因为一旦用钱不当，受影响的不光是家里的几口人，还有千百位职工的生计。为此，王文鉴坚持通过公平的选拔机制，大量引进高层次人才。

1994年，舜宇股份制改革之际，按照当时民营企业的常规操作，创始人可占股30%-50%，而王文鉴则按照工龄长短、职务高低、贡献大小，把公司股份分给包括在食堂做饭、扫地员工在内的350多名员工，给自己仅留了6.8%。王文鉴相信，只有员工手上了有了股份，才能把公司当成自己家，才能把企业的事业，看作自己的事业，从而真正激发员工的工作激情。

1995年，因为杰出的贡献，当地政府奖励王文鉴一块280克重的金牌，结果他却让人把金牌打成了41枚戒指，自己留1枚，其余40枚全部分给了对公司有重大贡献的员工。25年来，秉持着“防止家族化”和“钱散人聚、共同创造”的理念，舜宇集团共进行了4次大规模股权激励活动，让2600多名员工拥有了舜宇的股份。要知道，仅仅持有员工信托0.013%的股权就足以造就一位百万富翁！

“资本确有逐利的本性，谁都想让钱多生钱。但资本在市场中表现出来的冲动性、盲目性乃至冒险和疯狂，我看更多的是人的心理和行为在起作用！”王文鉴曾说过，“人心的贪婪导致资本的冒险和疯狂，扰乱了金融秩序，也害了投资者自己。”

4

与时俱进

“千山万水我来趟，千言万语我来讲，千方百计我来出，千辛万苦我来尝”，王文鉴以“四千精神”激励自己，从四间老旧厂房起步，唯实干、不投机，缔造了如今市值过千亿的集团公司，以宽阔的胸襟和开阔的眼界将舜宇这座摩天大厦搭建得踏实稳固。

2012年3月，王文鉴主动辞任舜宇光学科技（集团）董事长、总裁职务，现任舜宇光学科技（集团）有限公司名誉董事长。

2017年5月，年逾古稀的王文鉴老骥伏枥，公开出版了《实践与探索——舜宇集团发展之路》这一多达75.5万字，厚达930页的著作，将自己多年来的理论与实践经验无私奉献。而拥有科学管理和合理架构的舜宇集团也仍在与时俱进。

凭借领先的技术，舜宇已积累了几乎包括全球创新科技中需要用到摄像头领域的所有知名品牌企业客户。光学事业领域，如三星、索尼、尼康、麦格纳、奥托立夫、大陆集团等；光电事业领域，如三星、华为、OPPO、Vivo、小米等；仪器事业领域，如蔡司、奥林巴斯等，均已成为舜宇的名主角。

在蓬勃发展的手机摄像头领域之外，近几年舜宇利用自身先进的技术优势，在远红外成像、安防监控、无人机、VR/AR、机器视觉、工业智能制造等领域迅速拓展，已取得了与许多全球顶尖高科技公司合作的机会。

在车载摄像头领域，舜宇已成为目前全球最大的车载镜头供应商，其车载客户包括Continental、Delphi等世界著名汽车模组厂商，车载镜头被广泛应用于通用、宝马、奔驰等知名品牌配备ADAS的车型上。未来，在5G手机、安防监控、无人机、VR/AR、机器视觉等领域，舜宇也将继续掀起风浪。