

2.

3.

跨国布局迈向全球舞台

“走出去，是企业发展的必然历程。最早，是通过国际贸易，但要想成为行业的引领者，必须要做到国际经营。”

21世纪初，中国加入WTO为外贸带来了春天，谢识才再次选择了一条充满挑战的路。

2005年，在博威的年度战略会议后，谢识才拍板决定在越南购买225亩土地建厂。2年后，博威越南工厂正式投产。

在他看来，“走出去”最重要的目的仍是“服务于客户的需要”，而从长远看，全球布点不仅能优化资源配置，还是迈向世界舞台的必然。

另一个影响博威的节点，莫过于2015年收购全球密电极丝行业冠军——德国贝肯霍夫。在公司董事万林辉的记忆中，这场“成败在此一举”的谈判前期历时4年、经常一谈就谈到凌晨2点，最终皆大欢喜。

从此，博威在切割丝领域正式跻身为世界冠军。这根直径仅头发六分之一的细线，为全球的精密模具和零部件带来“硬核”的助攻。

“一开始，德国的工会对我们的并购不太欢迎，要求收购后不能裁掉一名员工。为了说服他们，我们邀请他们来宁波看我们的企业管理、制造产品、战略规划。反复沟通之下，终于得到了他们的认同。并购不是为了挣钱，而是为了提升中国企业的管理、技术和品牌。”

谢识才还记得，2017年他收到了一份来自博威德方工会主席的邮件：“谢先生，感谢你，我们被评为联邦德国工会奖。”这时，一阵浓烈的民族自豪感涌上了他的心头：

“我们是当年获评的唯一的中国控股企业。很多老外，对我们管理有怀疑、不理解，能得到工会的认可非常难。”

回想近期纪录片《美国工厂》呈现的冲突，在博威的“走出去”过程中，为何几乎没有发生？

谢识才坚信，并购一定要为企业负责、要懂得当地文化才能有共同语言：“关键在于管理方式的融合，需要智慧和时间。我们的德国企业，没有一个中国人，完全授权给本地人，让他们来中国指导我们技术。”

正是这些前瞻性决策，让博威面临全球大环境的压力时，仍能游刃有余。

2008年经济危机，有赖于团队对每一位客户的筛选和评估，博威并未遇到太多“下游倒闭”的困境。

2018年贸易摩擦，得益于越南工厂的成熟和高新技术的“不可替代性”，博威的“大船”依然能扛过风浪。

“应对经济压力，首先要解决心态问题。与其消极抱怨‘环境这么糟’，不如直接去想对策思路，只有做好自己的事才能抵御风险。”谈及多变的国际形势，谢识才已是波澜不惊。

不忘初心，拥抱创新

如今的博威，已是一个集新材料、新能源、精密切割丝、精密零部件等产业于一体的科技型、国际化制造业集团，在全球共布局了6个生产基地，博威集团去年营收突破90亿元，其中旗下的A股上市公司“博威合金(601137)”去年营收突破60亿元。

作为全国首批国家技术创新示范企业，它的核心竞争力何在？谢识才给出的答案是：创新。

首先要研发创新。谢识才解释道，所谓新材料，一是国外有但中国没有的；二是全球独一无二的发明专利。这一片一卷的合金，要想确保这些不同燃点的金属能“融”成具体行业的需要，研发起来短则3年，多则10年。

为了实现研发创新，博威成立了国家技术中心、博士后工作站，大量引进了国际国内的人才，光是国际的专家就有23个。正因如此，目前全球的航天设备、高铁马达、智能手机、5G基站、半导体芯片，背后都离不开博威的力量。

“比如5G手机，它需要抗辐射干扰的材料，保证人们打电话后大脑不受影响；需要储量芯片解决数据传输的材料；还需要冷却材料，防止手机因发热而爆炸。做到这些，需要我们将基础研究与应用研究结合起来。”谢识才说。

其次，是管理创新。早在2003年，博威就引进ERP系统，规范企业的内部运作。2013年，博威引进咨询公司IBM为信息化改造“把脉”，实现系统全面升级。今年，博威引进了咨询公司Accenture为数字化转型升级“保驾护航”。

“我们的目标是在企业标准化、自动化的前提下，实现数字化和智能化。”谢识才说。

目前，博威旗下的不少工厂已通过宁波智能制造的验收，还得到了广大世界500强客户的认可。

“打造国际一流企业，要一步一个脚印去做，不是花钱买设备就能解决。有的研发，还需要考虑到3年以后行业变革的趋势：比如未来的智能汽车会有什么新材料、电子元件？我们不仅仅要按照客户的需求做，更要和客户一起研发，这样才能在科技进步中制造出好产品。我们要从‘为客户解决问题’转为‘为客户创造价值’。”谢识才说。

当问及前行的方向时，谢识才坚定地告诉东南商报记者，他依然会倾尽所有资源，把有色金属材料的行业做大做强，“因为想做到国际领先，必须专注做好一件事，做到服务于社会、回报于股东。”

2019年，中国正式迎来了5G商用元年，并成为世界的领跑者。我们相信，技术革命将催化无数的新兴行业，而作为工业“食粮”的合金材料，将继续成为引领变革的“先锋”。

踏实、敢拼、创新、责任，这是谢识才带领博威从中国走向世界的关键，更是以他为代表的宁波民营企业家，在这“水大鱼大”的激荡岁月中，不忘初心，砥砺前行的使命与担当。

回顾新中国成立70周年的历程，谢识才不禁感慨：“70年来，我们经历了站起来、富起来、强起来的阶段。我们将勇于拼搏，不断创新，持续研究科技进步需要的核心材料，引领行业发展，推动社会进步！”