

## 3

不想当将军的士兵不是好士兵。

经济全球化的背景下，在风浪中成长起来的企业都有一个立足于世界的航海梦想。对于那些在细分领域的单项冠军来说，积累与竞争，往往是不拘于国界的。

1984年，37岁的电器厂工人王文鉴创办了余姚市第二光学仪器厂。时光流转，这家在破瓦房里成立的小厂已经摇身一变成了市值过千亿的舜宇光学科技集团。回顾这段传奇的企业发展史，国际化布局，是其节节蜕变的重要支撑。

2007年6月，舜宇光学在香港联交所上市，成为国内首家在光学行业跻身国际资本市场的企业。当时，王文鉴就坦然地表示：“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企业。”

一念起，千山过。在舜宇的发展历程中，有两个重要的年份：

一是2008年，舜宇在金融危机的汹涌波涛中，伺机抄底，以2102万港元收购了韩国力量光学54.9%的股份，一举获得了设计和生产高端手机镜头的能力，开始向国际高端市场拓展，并由此切入苹果等大型手机厂商的供应链。借资本之手，舜宇完成了一次转型升级和产业的大整合。

二是2013年，舜宇再度出手并购，收购了柯尼卡美能达的手机镜头生产基地，经此一役，正式成为顶尖手机摄像头模组供应商。

“自己研发也可以获得成功，但投入的成本会很大，时间会拉长，资本运作的方式能使企业得到快速提升，何乐而不为呢？”王文鉴认为，越是在外部环境复杂、行业竞争加剧的时候，对于一些肌体健康、实力雄厚的企业越是个更进一步的好机会。

企业“走出去”是眼界和实力的多重博弈。2005年，博威集团董事长谢识才也做出了一个重要的决定——拍板在越南购买225亩土地建厂，成为博威在国际布局中的重要一站。

在谢识才看来，“走出去”最重要的目的是“服务于客户的需要”，全球布局不仅是优化资源配置，还是为了以更好的姿态迈向世界舞台。

2015年，博威收购了全球密电极丝行业冠军德国贝肯霍夫，这场谈判历时四年，最终获得了皆大欢喜的结果。此间，他们让德国的工人看到并信任博威的企业管理、制造产业及战略规划，并保证收购后不裁一名员工，加速了谈判的推进。虽然德国工厂没有一个中国人，但是互信、包容的共识，让大洋两边的企业加快了融合共进的步伐。

从此，博威在切割丝领域正式跻身世界冠军。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。

蛰伏多年，单项冠军们通过后发优势追赶并重新定义着全球对于行业的标准与发展进程，跨越的不仅仅是地域，还有对模式的检验，思想的碰撞，幸而在汹涌的波涛之中，他们靠着胆识与专注开辟了属于自己的新航路，在企业发展历程中为旁观者书写了金石之言：

国际化，是品牌的国际化，是技术的国际化，也是胸怀的国际化。



寻求转型，企业创业初期不会太计较管理方面的东西，首先以创造价值、创造利润为核心，但经营稳住了之后，就一定会面临如何加强管理的问题。原先，长阳的组织架构还是以部门制为主，但是未来还是偏项目制为主，比如，一个基膜项目，团队里面既有技术工程师，也有生产工艺的人员，还要有懂销售的人才。”

同样将目光瞄准人才储备的单项冠军企业还有海天塑机。6月18日，宁波首个校企共建的智能智造领域企业大学“海天大学”揭牌成立，发起者正是亚洲最大的注塑机生产基地海天塑机集团。

“海天作为塑机行业世界级龙头企业是宁波先进制造的代表之一。在信息技术瞬息万变的时代，我们同样面临着如何解决产业升级带来的高素质创新人才、复合性技术技能人才的供给缺口这些迫切需要解决的问题。为此，我们就想到了合作多年的宁波职业技术学院，双方一拍即合。”海天集团总裁助理兼人力资源部部长虞文贤说。

其实，这次牵手的源头还可追溯到2007年，海天向宁职院捐赠1000万资金和价值600多万元的实训设备，在宁职院组建起了“海天学院”。2015年，双方进一步深化校企合作，构建校企“双元”育人机制，成为教育部首批现代学徒制试点院校。至今，累计有1800多名宁职院毕业生在海天工作过，他们中的大部分已经成为了设计、生产、销售、技术等方面的骨干力量。

牵手大学，在宁波单项冠军企业中并非海天一家。从“大企”到“大学”，透露着单项冠军们对于人才层次的需求更进一步。

## 2

在长阳，与“十年十膜”对应的是“百人计划”——新招募百名海内外行业精英专家和知名高校应届硕博毕业生。

李博士便是在这样的背景下从深圳来到宁波加入长阳的。李博士拥有中法双博士学位，曾就职于世界500强企业，而促使他做出这个决定，只是与金亚东有过半个小时的对话。加入团队后，他立马投入到新材料项目的研究中。

“我年近四十了，不能再频繁地跳槽了，对自己的职业规划也有了更长远的考虑。我希望能在一个能持续发展的平台长期工作，对于一个企业来说，老板的思维决定着企业未来发展，在和金总30分钟的对话中，我看到了长阳的潜力和发展空间。”

“要完成‘十年十膜’的愿景，前沿技术的研发是非常重要的，前十年我们的团队构建主要还是以反射膜为主，但是‘十年十膜’不单单是反射膜，仅靠反射膜的科研团队是无法开发其他跨领域的膜产品的，所以提出百人计划，为我们的研发、小试、中试、量产打下基础，也为企业建设人才梯队。”金亚东表示。

而当人才引进来了之后，怎样的组织才能够激发出人才最大的活力？为此，长阳提出，建立“以客户为中心的流程型和学习型组织”，邀请曾参与过多家大型企业转型的专家对组织变革进行指导和授课。

彼时，还是北京大学化学系大四学生的金亚东翻到了一本当时被IT界创业者们奉为圭臬的管理学著作——英特尔联合创始人安迪·格鲁夫的《只有偏执狂才能生存》。比起“噱头”的书名，书中有关企业经营理念的核心在于“专注”与“独特”的阐述更令他印象深刻。

“绝大部分的科技型企业到一定阶段后都会