

向东是大海

——新时代宁波企业家故事

三江口,宁波最早的港埠,曾经最繁华的

地段。无数内河支流汇入甬江、姚江、奉化江,再由此汇入大海。

仿佛一个个投身时代洪流的宁波企业家,在今与夕的传承中坚守,在变与革的创新中突围,历经百转千回,最终融入国家发展的大潮。

新时代,东海边,宁波企业家正演绎着新的故事……

(一)大海的底色厚重,向梦想的方向奔腾不息

2019年7月,68岁的雅戈尔集团董事长李如成走进了课堂。

5天时间里,中午没有休息,晚间也在讨论,作为全班年龄最大的学生,李如成参加了包括拓展训练在内的几乎全部课程。

这是由清华大学和阿里巴巴联合打造的一个项目,李如成是项目参与者,也是推动者,项目的主题是——新零售。

时光回溯40年,在宁波一个小村庄的戏台地下室里,青春服装厂成立,这家小小的乡镇企业就是雅戈尔的前身。

与改革开放同步,李如成带领雅戈尔经历过创立自有品牌、建立销售直营店的探索;经历过迈向全球市场、多元化经营的曲折;也经历过互联网时代来袭、电子商务崛起的迷



●宁波江丰电子材料股份有限公司董事长姚力军(中)在车间与员工交流(资料照片)。

茫……

“往者已逝,未来已来。”

在雅戈尔“不惑之年”,李如成在《致股东书》中宣布开启新起点:今后将聚焦服装主业,打造世界级的时尚集团。

与国家共成长,与时代同进步。

宁波,一座拥有厚重历史的城市,以邵逸夫、包玉刚为代表的企业家书写过诸多传奇,实业兴国的家国情怀成为宁波企业家鲜明的底色。

一首悠扬的小提琴曲《我爱你中国》响起。

13年来,每当上下班,这首曲子就会在宁波江丰电子材料股份有限公司流淌,这也是掌门人姚力军最喜欢的曲子。

2005年,留学多年并已受聘于一家世界500强企业日本工厂最高负责人的姚力军毅然选择回国,并引入一个全新的产业——高纯金属溅射靶材。

这是制造芯片的关键材料,制造工艺高超,一个指甲盖大小的芯片中要密布上万平方米金属导线,最细的比头发丝的千分之一还细,需要的金属纯度高达99.999%,中国在这个领域曾长期处于空白。

创业是个艰苦的历程。

2008年,国际金融危机来袭,初创阶段的江丰电子经历了“生死劫”。公司月销售额跌至8万元,每月研发费用却需数百万元。

竞争对手精准出击,几家跨国公司相继找上门来提出收购,一家公司甚至把签好字的合同放在姚力军面前。

姚力军清晰记得一幕:一场大雪来袭,树枝都被压折了,他的心情也无比沉重,开着车到处借钱。

终于,依靠四处借到的260万元,渡过了难关。

经住了考验,耐住了寂寞,啃下了硬骨头……

“中国的高纯金属溅射靶材终于不再依赖进口!”姚力军感叹。

如今,江丰电子和世界上大多数芯片厂都有合作,打破了国际企业在该领域的垄断与封锁。

千秋家国梦,朝夕脚下行。

尽管当前国际贸易保护主义抬头,海天集团仍决定将国内与国际市场销售的比例从7比3调整为5比5。

微型轴承,甬微集团董事长庄希平一次次将产品做小,但市场份额却不断扩大。“之所以叫‘甬微’,是因为我们立志于做到别人难以达到的精细程度。”

近30年,贝发集团董事长邱智铭始终与一支圆珠笔打交道。近些年,贝发更聚焦仅有0.3至0.4毫米的圆珠笔头,攻坚高温、高原、高温环境中容易漏墨问题,新成果以“元首笔”亮相2016年G20杭州峰会,未来市场广阔。

“我这个人比较笨,只知道这个零件怎么做。”宁波中大力德智能传动股份有限公司董事长岑国建8年累计投入2.2亿元,研发工业机器人上的减速器,十年磨一剑,在这条道路上越走越宽。

曾有一位新闻记者将宁波比喻成一名闷声不响、踏实苦学的“理工男”,不少宁波企业家正有这样的气质。

尽管博洋集团旗下企业已30多家,其中不乏地处繁华地段,但董事长戎巨川依然选择在最老的厂区办公,办公设备简单得只有一张桌子、一台电脑,而且是与3个人同在一个房间。

被称为中国家纺第一品牌的创始人,戎巨川在行业以“专注”著称。然而“专注”得连一间办公室都没有换过的他,却一次次果断涉足金融、投资、商业、旅游等产业。

什么是专注?



●雅戈尔集团董事长李如成(坐者)与员工研究产品设计(资料照片)

孙平范回忆:外公因为发现一个零件没有做好,一晚上都没有睡觉而在赶工;父亲在很早就树立理念,不仅为客户提供产品,而且提供服务。

从手摇机到电脑的换代过程,让孙平范刻骨铭心。当时国际上一些先进的电脑机技术已经成熟,对于一直制造手摇机的慈星来讲,制造电脑机相当于要从生产自行车变成生产汽车。

因为客户的需求,孙平范花了上千万元,从一些国外先进企业购买了电脑机零件,组装生产。刚开始,技术跟不上,机器根本无法正常使用。

“那段时间头发不是一根一根掉,而是一片片掉。”

要让客户满意,必须攻破技术难关,孙平范带领慈星咬紧牙关搞研发,最终取得突破,为客户送去了拥有知识产权的机器。

“正是不断对接客户需求,对技术极致追

一进门的地方,这8个字符外显眼。

马建荣一谈及,一位澳大利亚同行在越南开办的工厂让他钦佩:工厂全部用落地玻璃搭建,自然光可以透进来,出门就是绿地,员工仿佛在花园中工作。

面朝大海的宁波企业,一诞生就拥有开阔的格局与胸怀,这不仅体现在对国际规则的理解与掌握,对技术水平的极致追求,也体现在引进先进的经营经验,以及对员工人性化的管理理念。

放弃做自己品牌,只做“代工”,申洲选择的这条路曾被人认为很不合时宜,但依靠着一大批员工的忠诚度,以及每年巨额研发投入,申洲以“硬核”姿态在世界产业链上占据核心位置,年利润率极其稳定,成为宁波市值最大的企业。

大海之大,在于包容。

从重投资工厂到全面拥抱互联网、轻资产做品牌,拿太平鸟集团董事长张江平的话说,太平鸟已从一家传统商务男装企业,转变为快时尚集团。

从镇办企业的小学徒到县办服装企业的员工,从摆地摊贩卖服装到租店面,再到自己开工厂推销服装,张江平的一路很不平坦。今年52岁的他穿着时尚,喜欢打碟玩电音,充满年轻的气息。

“年轻、时尚、快乐,这是企业所有的出发点。”

太平鸟总是保持对最新事物的开放思维。最早开始做服装领域跨界,IP;最早尝试开设品牌集合店;最早尝试快闪发布、智慧供应链,太平鸟为消费者提供着最新的“体验”。

“至少五年要转型一次,了解受众、抓住客户。”张江平希望太平鸟做一个逆生长的品牌。

员工平均年龄不到30岁的太平鸟,正展翅飞向更加辽阔的大海。

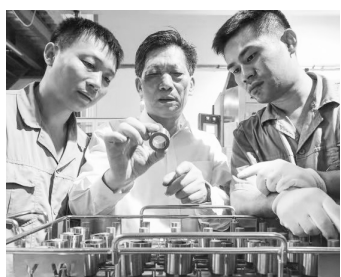
逐浪前行,潮汐拍岸。雅戈尔集团董事长李如成坦言,科技发展一日千里,“我们与高科技企业比较,尚有非常大的距离”。

海天集团董事长张静章正对标欧洲一家业内最先进的企业,因为“我们现在技术还不是最好”。

申洲董事长马建荣谈得最多的是智能制造,“我们要一点一点去进化”,下半年新的智慧工厂研究中心将成立……

潮涌三江,送风远方。这里是宁波,向东是大海。

(新华社记者 秦杰 何玲玲 方益波 何雨欣 张欣欣 李坤昆 魏董华 吴帅帅)



●甬微集团董事长庄希平(中)在车间检查产品质量(资料照片)。



●博洋集团董事长戎巨川(左二)在博洋家纺订会上了解情况(资料照片)。



●贝发集团董事长邱智铭在生产车间查看(资料照片)。



●宁波中大力德智能传动股份有限公司董事长岑国建在车间工作(资料照片)。

“专注需要发散思维,发散思维需要专注!”戎巨川说。

一件家纺,一件服装背后,有原料、设计、生产等环节,而单就设计又有平面设计、立体设计等等。

“为专注一个点,恰恰需要发散很多面。”在戎巨川看来,家纺、服装等都是“美好生活产业”。适应人民群众个性化、重品质、喜体验等消费需求,“更加需要一种多元化中的专业化”。

专注,是一种选择与态度,也是一种能力与智慧。

从外公开办的家庭式手摇针织作坊,到今天自己经营的现代化电脑针织机企业,慈星股份有限公司董事长孙平范一家三代没有离开过纺织业。

这个跨越百年的传承中,国内针织机行业经历了大浪淘沙,为什么慈星做到了全球电脑针织横机市场份额第一?

求,让我们有能力专注于这个领域。”

(三)大海之大,在于包容,在于开放

把针织行业做成全国第一,申洲针织有限公司董事长马建荣一度最关心的却是——馒头。

走进申洲宁波的工厂,会震撼于为3万名员工提供午餐的全自动中央厨房。马建荣为此投资近1亿元,其中一台自动馒头机一天能做出1万个馒头。整个厨房自动化运行,只需80名工作人员。

不仅关心员工的吃,还关心他们的住和行;单身宿舍的床垫要躺着舒服,还要能立起来,让员工靠着看手机也舒服;每年员工春节返乡,马建荣常花上千万元包几百辆车送行。申洲员工返工率每年超过95%,在行业极其罕见。

“体面劳动,尊严生活”——在申洲总部

28个! 这座城市为何拥有数量最多的“隐形冠军”?

——从宁波制造看中国制造的发展逻辑

新华社记者 张欣欣 李坤昆 屈凌燕

缺乏超大规模的“航母”企业,也没有太多耳熟能详的品牌。宁波,在中国经济版图图中似乎“辨识度”不高。

然而,就是这样一座似乎并不起眼的东部城市,却拥有28个国家级制造业单项冠军企业,数量居全国首位,成为中国制造不惧风雨的中坚力量。

宁波制造的魅力,富有启迪。

一批敢想敢做的“螺丝钉”企业

一根丝,有时折射了一国制造的力度。

在宁波博德高科股份有限公司,记者见证了现代工业的“精度”:直径只有发丝六分之一的切割丝,是手表、飞机发动机等精密设备的关键部件。

公司总裁万林辉说,长期深耕切割丝领域,博德高科在一根金属丝上做出了10余项专利,占领国内切割丝高端市场70%的份额。

像博德高科一样,在宁波,有很多鲜为人知却至关重要的企业。他们几十年如一日专注一个领域,虽无耀眼光环或惊人规模,却用潜心经营成就了当仁不让的业界地位。

隐形冠军,泛指在细分领域绝对领先却不为人熟知的企业,被视为制造体系的“螺丝钉”,是衡量一国制造基础和发展潜力的重要标志。

在工信部公布的国家级制造业单项冠军企业名单中,宁波有28家企业上榜。为什么他们可以成为冠军?成功背后有哪些密码?

敢于瞄准核心技术,敢于对标世界巨头,敢于投入不断创新……敢想敢做,是这些企业最突出的共性。

“很多人认为我在开玩笑。一个初创企业怎么敢动国际巨头的‘奶酪’?我们就是奔着攻克垄断去的!”宁波长阳科技公司董事长金

亚东说。

光学反射膜是平板显示最核心的材料,被称为信息时代的“眼睛”,曾长期被日本等国家垄断。

9年前,刚刚成立的长阳科技就向这种材料发起“进攻”。持续加大研发投入,集中力量科技创新。今天,团队不仅掌握了技术,更成为全球反射膜领域的“单打冠军”,是京东方、富士康等知名企业背后的“小巨人”。

聚焦芯片核心材料、瞄准智能传感,发力“笔尖钢”……细细梳理便可发现,这28家企业毫无例外地选择向前沿技术、关键领域发起冲击。有的和国际巨头一较高下,有的甚至将目光瞄向“无人区”。这些企业中,有9家拥有国家级研发机构,平均有效专利200项。

国际化步伐同样大胆。电脑横机制造商慈星股份收购行业巨头瑞士事坦格,均胜电子将日本高田收入囊中……“蛇吞象”的故事持续上演。

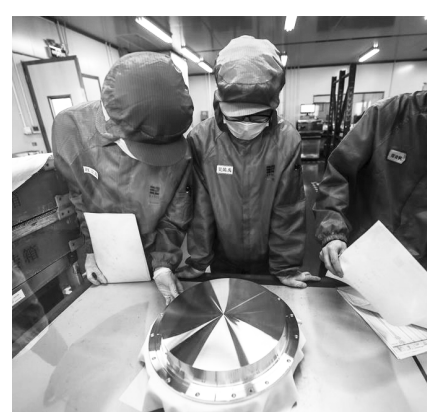
哈佛大学教授克里斯坦森曾用“颠覆式创新”来描述后来者对先行者的超越,这种超越的根基源于胆识——敢于全力创新,敢于应对挑战,敢于逃离舒适区,敢于面对失败。

这也正是这些冠军企业给予我们的启迪。

一群愿意说“不”的企业家

“我不会别的”“我不懂房地产”……在宁波,记者遇到很多愿意说“不”的企业家。拒绝投机,不愿露面,几十年如一日“钻牛角尖”。

从钢材研制到墨水沟槽、弹簧制造,一支圆珠笔,贝发集团董事长邱智铭研究了20余年。即便是无纸化生活已经盛行的今天,邱智铭依然是一支笔上做出10余项专利,将看似几块钱的小买卖一点一滴“磨”成了数亿元的大生意。



●6月12日,工作人员在宁波江丰电子材料股份有限公司检测车间工作。

新华社记者 徐昱 摄

“做专才能做强,这个顺序不能变。”邱智铭笑着说。

一支笔的沉淀,折射了做实业应有的务实与专注。

有人说,企业的天性是逐利。或为抵御风险,或为挣一把快钱,涉足广泛的现象在今天很普遍。但在宁波隐形冠军企业身上,却有着这样一种“执拗”:只会花“笨功夫”,只埋头一个领域,即便已经成为行业龙头,仍不偏不离。

宁波北仑,记者见到了国际服装大牌背后的“巨人”——申洲针织有限公司董事长马建荣。深耕服装加工几十年,申洲早已牢牢掌控全球针织运动服饰供应链。

“申洲有能力,有资本,就没想过做品牌吗?”

“我们老家有句话,本事大的人做大事。我只会做小事,就把小事做好,做到极致。”马建荣笑着回答。

从纱线研制、协同设计到数码印花、智能

制造,申洲将旁人眼中“不值钱”的制造做出令业内惊叹的利润率,改变了传统的“微笑曲线”逻辑。

和“执拗”相对应的,还有对融资、扩张相对“保守”的心态。记者调查发现,这些隐形冠军企业通常保持较低的融资杠杆,不刻意追求规模,不聚焦增长速度,稳扎稳打,保持自己的节奏——

海天塑机董事长张静章年逾古稀,仍坚持每年出国几次,密切关注国际市场一举一动,稳健地向国际化迈进。

“我们不求快,一年迈一步。”他说,企业的布局源于对客户需求的了解,吃透行业发展趋势,地位才能更加稳固。

低调、务实、严谨,“保守”的宁波企业在读懂市场中得到市场的回报。

做实业,需要朴素专注;兴实业,重在实实在在。

诚然,今天的中国制造面临着严峻挑战。但相对外部环境的改善,转型升级的专注力才是真正的内因和决定性力量。

一种坚韧不拔的实物品格

一枚拓在展石上的厚厚手印,成为宁波帮博物馆最抢眼的摆饰。馆长王辉说,这是“红帮裁缝”传人戴祖貊的手模,因常年握刀剪裁,手部肌肉格外厚实。“来这里游客都会伸手一试,却少有人能触满整个空间。”

一枚手印,一种力量。持之以恒,坚韧不拔,直至成为行业的冠军,是很多宁波企业共有的实物品格。

市区驱车几十公里,记者来到宁波慈溪,一家名为“宁波天生密封件有限公司”的行业冠军坐落于此。

密封件,是重型装备中极为关键的“小零件”,一丝一毫的差池都会影响整体运行安

全。从记忆钢材、石墨垫片到金属塑性成形工艺,公司董事长励行根团队从材料起步,几十年磨一剑,终以国产的“C型密封环”替代进口,打破了国外公司长达半个多世纪的垄断。

材料领域研发周期长、投入高。艰难时,供应商账款还不上,团队领不到工资。“做企业,哪有一口吃个胖子?关键就是认准方向坚定走下去。”励行根说。把“小零件”做到最专、最精、最好,靠着这份锲而不舍,天生密封件终成“小巨人”。

如果说对目标是否坚持,决定了企业能否走下去;那么对待失败的态度,决定了这条路能走多远。

1985年,44岁的茅理翔以几台旧冲床和少许资金起家创办慈溪无线电九厂,创业伊始就遇到行业调控,工厂8个月停工,6个月发不出工资。

但茅理翔没有放弃,瞄准电子点火器进行突围,又将电子点火器升级为点火枪,一度做到产销世界第一。

然而,困难总是一个接着一个。刚缓过劲来,却发现整个行业大打价格战,没有自主技术、没有自主品牌,企业举步维艰。茅理翔决定二次创业,深耕厨电,坚持自主研发、自主品牌,这才有了今天的方太集团。

将每根数据线、插孔做到极致,公牛历经浮沉,终成年销售90亿元的“插座大王”;投入、试验、失败、再投入,一次次跌倒爬起,江丰电子最终填补国内高纯溅射靶材工艺空白……宁波这些企业的身上,都有着一股“能扛事”的劲头。

咬定青山不放松,立根原在破岩中。

今天的中国制造在转型升级的过程中,必会面临新旧矛盾的困扰,遭遇难以预测的挑战。越是这个时候,就越要有坚韧不拔的意志,越要拿出水滴石穿的韧劲儿。