

中国电脑横机第一股裂变成成长启示录

◎ 闫国庆 徐红明 吴丽娟 著

慈星

启示录

现阶段中国工业转型的基础仍是制造业。

慈星创新的思路很好，国际并购也很有想法，

但要学会把并购后的资源为我所用，

只有这样你的并购才会有价值。

——博鳌亚洲论坛秘书长 龙永图

浙江是一个具有创新精神的地方。

慈星是一个有创新精神的地方，有创新精神的企业，未来的发展道路上

任重道远

——著名经济学家 吴敬琏

慈星的发展很独特。

当前经济环境下，慈星民营企业要抓住机会，

转型升级，逆势而上。

——北京大学国家发展研究院教授、名誉院长 林毅夫

慈星是优秀浙商的一个典范，

也是中国传统制造业转型升级快速成长的缩影。

——《浙商》杂志出版人、浙商全国理事会理事长 朱仁华

中国新兴装备制造业异军突起的宁波案例

浙商在我们百富榜上是人数最多的人群，

而且浙商往往是全国化乃至全球化的发展，

不仅仅局限在浙江省内。

——《胡润百富》总裁 胡润

浙江大学出版社
JIANG UNIVERSITY PRESS

014010414

F426.4
116

中国电脑横机第一股裂变成长启示录

慈星密码

——中国新兴装备制造业异军突起的宁波案例

闫国庆 徐红明 吴丽娟 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



北航

C1697720

F426.4
116

图书在版编目 (CIP) 数据

慈星密码:中国新兴装备制造业异军突起的宁波案例 / 闫国庆, 徐红明, 吴丽娟著. —杭州: 浙江大学出版社, 2013.11

ISBN 978-7-308-09086-5

I. ①慈… II. ①闫… ②徐… ③吴… III. ①制造业—工业企业管理—经验—宁波市 IV. ①F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 184888 号

慈 星 密 码

——中国新兴装备制造业异军突起的宁波案例

闫国庆 徐红明 吴丽娟 著

责任编辑	杜希武
封面设计	刘依群
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	杭州好友排版工作室
印 刷	杭州杭新印务有限公司
开 本	700mm×1000mm 1/16
印 张	15.25
字 数	234 千
彩 插	4
版 次	2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-09086-5
定 价	49.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: (0571) 88925591, <http://zjdxcb.s.tmall.com>



宁波慈星股份有限公司董事长孙平范



宁波慈星股份有限公司厂区图



著名经济学家吴敬琏与孙平范在慈星公司展厅交流



北京大学国家发展研究院教授、名誉院长林毅夫莅临慈星调研考察



浙江省副书记王辉忠莅临慈星调研考察



浙江省委常委、宁波市委书记刘奇在慈星股份调研考察



浙江省政协副主席、省委统战部部长汤黎路与孙平范交流



市领导考察慈星股份。左起慈溪市委书记徐华江、宁波市委常委、市委秘书长王剑波、浙江省副书记王辉忠、宁波慈星股份有限公司董事长孙平范、宁波市副市长洪嘉祥、慈溪市副市长胡建国。



2010年5月，慈星股份全资收购瑞士STEIGER-SA事坦格公司



慈星致力于针织机械产业的发展



慈星电脑横机车间一角



慈星流水线车间

序一

制造业需要具备全球化视野

裴长洪

著名经济学家、中国社会科学院经济研究所所长

在宁波期间,浙江万里学院的闫国庆院长与关键点的黄江伟先生邀请我为慈星这家企业的一本案例研究书籍作序,并向我详细介绍了慈星的发展、现状以及所取得的成绩。对这家企业虽然不很熟悉,但是其发展的轨迹与趋势却是熟悉的,一个是传统制造业依靠模仿借鉴以及科技创新实现转型升级的蜕变之路;一个是借助国际经济结构调整期,把握机会进行行业内国际技术、人才、市场资源再整合的国际化之路。

现在很多地方提出要转变发展方式。转变发展方式一个重要的任务是发展现代服务业,这是没有错的。但是并不意味着我们的制造业和工业不需要继续发展,我们的工业化、城镇化、信息化、市场化、国际化还远没有完成。首先,我们的工业,特别是制造业还比较落后,不能说工业化任务已经完成。美国之所以能够在上世纪80年代迅速发展现代服务业,它的重要基础是工业现代化的基础,制造业的水平已经非常高。现在美国的制造业占GDP比重虽然只有11%,但是这11%非常了不起,可以说我们的制造业和它的制造业相比,相差太大。对中国来讲,首先要以实体经济为基础,服务业的发展离不开城市化,也离不开工业化及需要有强大的物质基础。其次,服务业领域改革目前还是滞后的,很多领域行政性、垄断性还很强,工业经济改革是走在服务业的前面,工业经济必须在工业现代化继续完成的条件下来加快服务业

的发展,这是一个既定的格局,两者是相互依存和相互促进的。三是中国需要硬实力。社会主义市场经济以及社会主义的制度建立和保障需要有实物做基础,这样才会有坚实的经济实力、科技实力和精神实力。像慈星这样的企业,从粗放式的传统制造业走向科技型的新兴制造业,这样的产业坚持、科技创新是需要更多中国制造业企业积极践行的。

我国企业需要从2009年第三季度全球经济开始缓慢复苏后的形势中把握世界经济结构调整的动向、挑战与机遇。尤其是带来的机遇,显然已经被慈星这样的企业,自觉不自觉地很好把握了。譬如,世界需求结构变化孕育我国制造业竞争力的新优势,由于发达国家需求恢复缓慢,体现我国与发达国家经济互补性的出口产品特别是中低端劳动密集型产品的增长弹性变小,而体现我国与新兴市场国家特别是一部分发展中国家经济互补性的机电产品、高新技术产品、资本技术密集型产品的增长弹性变大。这种新的需求将带动我国进一步发展先进制造业,带动传统产业改造和提升。我国应利用这一机遇,加快从制造业大国向制造业强国转变。

同时,世界经济结构调整孕育我国吸引人才和科技创新的新优势。一直以来,国际经济秩序不合理的一个重要表现是人才流向不均衡,发展中国家的人才流向发达国家,穷国人才流向富国。然而,随着世界经济结构进入调整期,对人才需求结构也发生了变化。我国经济持续快速增长,就业机会和收入大幅度增加,对海外人才产生了很大吸引力。国际金融危机爆发后,我国许多地方政府派团到欧美国家招揽留学人才归国,取得很大成效。预计“十二五”期间,将会有更多海外人才来到我国参加建设。这些人才对增加我国人力资本积累特别是推动科技创新、加快建设创新型国家,将起到重要作用。这方面,我们在慈星的发展历程中也能看到不少精彩的案例。

因此,虽然并不很熟悉慈星,但通过本书依然能够看到一个企业、整个制造业、中国经济在融入全球化的进程中所面临的问题、挑战与机遇。面临这些挑战和机遇需要企业具备更强的全球化视野、全局性思维、全方位整合的能力。慈星取得了阶段性的成功,也总结了阶段性的文字成果,那么与更多的企业分享无疑也是一种十分有意义的社会价值。

序二

青蟹蜕壳的启示

黄江伟

2010 中国十大品牌专家 2006—2009 年担任慈星企业顾问

慈溪人恋家，喜欢吃小海鲜，孙平范也不例外。

于是我也有幸在 2006 年，结识了 2003 年已经从台州椒江返回老家慈溪二次创业的孙平范，这一年他的电脑横机已经显露出较强的市场竞争力，以致于引起了行业原先领导品牌的“羡慕嫉妒恨”，进而引发了一场足可以写个电视剧本的“明争暗斗”。此时的我见到了孤独而安静的孙平范，并“趁人之危”做起了他的顾问。他一贯平静脸庞背后的力量，即使在很多年后都让我记忆深刻。无论是最初给他提报危机策略方案，还是后来不定期的主题、非主题商议，在很长一段时间内，都是与他单独的、十分私密的交流与分享那个时候的捷报频传以及血雨腥风。经历了从手摇横机到电脑横机、经历了从台州创业到慈溪再次创业、经历了模仿借鉴到自主创新、经历了单枪匹马到招兵买马、经历了诉讼风险到主动出击……其实今天回头来看，此时的孙平范已经不知蜕过多少层壳了。

说到蜕壳，也是最近接触一个海产品企业时了解到的。

说是青蟹成长、成熟的过程需要经历 13 次蜕壳，每蜕一次壳就长大一次，是名副其实的“脱胎换骨”。我在想，这可是比“鹰的重生”更具体、更生动、更加贴近我们生活的哲理事例，就像我看孙平范的“层层脱壳”远比李东生的那篇文章更加鲜活而真实，这也许正是原创案例、身边案例、一手案例所能带给我们的感动与感悟。所以当这本书稿成型

时,我向本文的作者之一、也是我在宁波多年的朋友、慈星五周年厂庆时第一次引荐给孙平范的闫国庆院长表示,我是很愿意为慈星再写点文字、再做点什么,纪念与“这只青蟹”在13次蜕壳过程中共同历经的那许难忘。

难忘的有些时候不是时间,而是一种强烈的反差。

看慈星,就不能不把它放到原有的环境中去观察,就像同样在水中的青蟹,事实上就有不少是在蜕壳的过程中死亡的。那么环境视角下的价值是什么呢?我们先说慈溪,慈溪制造业发达,但低、乱、杂、散,一直以来缺乏规模化企业,慈星于是异类的厉害,短短时间跨越千万、亿元、十亿、三十亿的门槛,给了小富即安的慈溪制造业更多做“梦”的理想空间;我们再说产品,电脑横机近万个零组件,工艺复杂程度不逊汽车、IT产品,以前是中小民营企业碰都不敢碰的领域,如今慈星从模仿到创新,完成技术跟随到市场领先的飞跃,让喊着转型升级而裹足不前的企业平添了几分动力;我们还要说说并购,慈星第一笔国际并购框架性协议竟然是和老外在KTV里签订的,那时候依然平静的孙平范可能并不清楚,他最后要做的“真命天子”,不是意大利的普罗蒂,而是瑞士的事坦格。看似偶然与不经意的国际并购,事实上慈星也走了一些波波折折,这对那些想在“非诚勿扰”国际舞台上进行资源整合的“中国新郎”们也有很好的借鉴价值。蜕壳是痛苦的,不仅要剥开花花的肉露在外面,这个时候是青蟹最没有保护力的时候,同时还可能因为各种因素造成蜕壳不成功以至死亡,但是长大、长壮的梦想还是让青蟹愿意一次次的付出努力。

努力的不仅是面向未来,更是要努力学会舍弃与遗忘。

青蟹丢弃的是13次沉重的、但又是自身一部分的外壳,是它曾经的家、曾经的保护、曾经威风凛凛赢得异性的炫耀。而慈星的从新星到明星、孙平范的从平凡到模范,何尝不是一次次的舍弃与抛弃呢?为抓住电脑横机的历史机遇,孙平范舍弃了还能够给他带来稳定回报的手摇横机、半电脑横机;为抓住更多、更优秀的团队人员,孙平范可能是在慈溪市企业里最早提供高品质的“共产主义供给制”;为抓住国际并购的最佳伴侣,孙平范放弃了先鸣先放的新闻性与影响力。

因为关心,近几年有人总要问起我和慈星的现状。

我经常说的一句话就是,难道卖拐杖的人希望自己的拐杖长到一

个不断在康复、本身就很健全的人腿上吗？在我看来，咨询是一副阶段性的拐杖，最终的目的就是实现小疾的自己顺当行走甚至狂野奔跑。就像今天我所看到的孙平范远去甚至模糊的背影，更多涌上心头的是一种喜悦与祝福。而我们，有幸成为青蟹蜕壳过程中的激素、养分，相伴成长的满足感与成就感始终激励着我们为下一个孙平范服务，就像孙平范获得省内荣誉“浙商新锐奖”的颁奖词中所陈述的那样——“寻找下一个马云”！

宁波，面对海洋，也在积极地推进海洋经济、海洋战略，也许我们也能够从更多的海洋生物中学到我们仿生的管理学、仿生的哲学，这就是我对青蟹蜕壳的启示，也是 2006 至 2009 年那段挥之不去的记忆与感悟。

前言

PREFACE

(一)

1988年,从浙江台州的一个村落起步,还不到20岁的孙平范创办了一家名为椒江金星针织机械厂的民办小厂,通过相对简单的组装和加工生产手摇横机;

2003年,金星针织机械厂移师制造业发达的浙江慈溪,转而成立宁波市裕人针织机械有限公司,为表对裕人公司前身——金星机械厂的怀念,孙平范把“慈溪、金星”融合,创建了“慈星”品牌,并开始进行电脑横机的生产;

2010年,凭借着在电脑横机领域的骄人业绩,裕人成长为全球电脑横机前三强和中国电脑横机第一品牌,同年5月,孙平范正式在收购全球横机巨头瑞士Steiger—SA事坦格的合同书上签上了自己的名字,中国横机产业发展被注入了新的力量,当年底,宁波裕人针织机械有限公司成功改制为宁波慈星股份有限公司;

2012年,宁波慈星股份有限公司成功在深交所A股上市,其电脑横机产销量在行业内连续多年保持遥遥领先,企业此前成功介入的电脑无缝针织内衣机、电脑高速丝袜机产业均实现快速稳定发展,填补行业空白,引领中国针织机械产业发展。

恰同学少年,风华正茂。风云变幻的竞争环境、跌宕起伏的市场经济,给年轻的慈星的成长带来了考验,也带来了应对的经验,求索、变革、创新、超越成为慈星稳健发展中的关键词,也帮助慈星实现了在电脑横机领域当之无愧地获得产销双冠的美誉。

今天,慈星的三大工业园已在建并逐步投入使用,庵东总部工业

园、杭州湾工业园、慈星纺织软件科技园已分别成为慈星电脑横机的成品组装基地、生产基地和未来产品及纺织软件的研发基地,这标志着国产电脑横机已经形成了集自主研发、精密生产、品质检验三大过程的现代化全流程生产体系,进一步增强了中国电脑横机的国际话语权;

今天,慈星的电脑横机、无缝针织内衣机两大产业保持持续快速发展,慈星电脑横机作为国家重点新产品,获得全国重点保护品牌和中国科技名牌,在技术研发和创新上始终保持行业领先水准,市场占有率和销售量在行业内均遥遥领先;慈星无缝针织内衣机被认定为浙江省首台套产品和纺织行业推广技术项目,是国产无缝针织内衣机的代表性品牌;

今天,慈星的未来发展战略已全面展开,在已经成为全球年销电脑横机和国内电脑无缝针织内衣机最大的企业基础上,专注产业、持续经营、保障服务,企业目标成为技术国内绝对领先,与世界先进技术同步,电脑横机产量和市场占有率达到世界第一,保持盈利和持续发展能力强劲,成为世界领先的针织设备、技术解决方案提供商,成为具有国际知名品牌和较高的行业地位和社会知名度的企业。

无疑,在过去的发展中,年轻的慈星已经交上了一份令人满意的答卷,但正如慈星掌门人孙平范所言:无论你望得多远,总有无限的空间在外边。这是一个无限可能的时代,也是一个属于超越者的时代,说慈星创造了历史,也许并不完全准确,因为慈星还在创造历史,难道不是吗?

(二)

横机是生产羊毛衫、T恤等产品的主要生产设备,适合棉、毛、麻、丝、羊绒及各种化纤、混纺纱线的编织。随着羊毛衫产品的功能化、多样化和个性化成为产品发展的主要趋势,日本、德国、意大利等国率先开发出了电脑式横机,这种非常先进的机电一体化设备已成为针织横机的发展方向。

1971年,全球第一台电脑横机在意大利一家名为普罗蒂的公司诞生,随后,德国、日本等工业发达国家也相继研制出电脑横机,并纷纷进入中国市场。

当国外先进电脑横机在中国市场的攻城略地,迅速获得市场份额

时,在手摇横机产业的孙平范率先嗅到了产业转型的讯息,为此,他果断放弃仍蓬勃发展的手摇横机,转而进入全电脑横机的研制与生产。

时至今日,当我们回首慈星的发展时,我们仍然不得不为孙平范当时的果断转型而击节叫好,也仍然可以感觉到孙平范选择和进入电脑横机产业的信心和决心。草根的精神,就是不顾一切拼命向上的顽强力量,或许,也正是这种渴望成功的草根精神,才使得让一个出身草根的企业获得与国际巨头同台竞技的机会,才使得中国的横机在全球横机产业可以占据重要的一席之地。

向来被称为“世界工厂”,向来被视为“制造基地”的中国企业群中,缘何能够出现像慈星这样一个在高技术密集产业中游刃有余的“异类”?从进入电脑横机研发到产销量跃居全球各电脑横机品牌首位,慈星缘何能在短短几年时间里,获得这样的成绩?

简单地说,我们认为,这是慈星在正确的时间、正确的战场,选择了一种正确的战术,与同行的竞争对手打了一场正确的战役,而这种种正确,是基于中国毛织产业全面转型升级时代的带来,借助中国毛织产业庞大的市场基数,加上中国政府在产业引导和配套支持上的不遗余力而形成的,这是慈星获得快速发展的先决条件。一个企业,在动机、时机、商机完全吻合的前提下,选择正确的方向,往往能够取得事半功倍的效果。

同时,必须看到的是,在很多产业,后来者往往更加能够发挥后发制人的优势,实现后来居上的超越。一方面,无论在技术、产品、市场、服务等方面,后来者都可以参考和比照先行者,“站在巨人的肩膀上”无疑比“摸着石头过河”获得更多的捷径;另一方面,在商业模式上,后来者可以通过模仿和改进先行者的模式,通过不断优化修正,以更低的成本获得更好的营销方式,“知其道,用其妙”,这往往是成功者的必备心法。

(三)

博观而约取,厚积而薄发。尽管在今天看来,慈星仍是一个处于发展中的企业,但这个企业所展现出的巨大潜力和过去几年来的发展速度,已经在某种程度上彰显一种蓬勃向上的气势,一种异常鲜活的朝气。

通用(GE)前总裁杰克·韦尔奇说:“那些坐在办公室里轻松地划