

均胜电子董事长王剑峰： 制造业要有“定力” 能看清长远浪潮

在汽车产业智能化与电动化浪潮奔涌、全球供应链格局深度重构的当下，中国汽车零部件巨头如何借力资本、前瞻布局，不仅实现自身的高质量发展，更在激烈的全球竞争中塑造不可替代的竞争优势？

近日，均胜电子董事长王剑峰在接受中国证券报记者专访时，深入剖析了均胜电子的成长逻辑、战略定力以及对未来的深刻洞察。通过精准全球并购，均胜电子实现“中国基因、全球布局”的关键跨越，如今正加速描绘智能驾驶与机器人新赛道上的广阔蓝图。

● 本报记者 杨梓岩



本报记者 任明杰 摄



均胜电子车间产线

公司供图

并购整合塑造全球竞争力

回顾均胜电子近二十年的发展历程，其跨越式成长与一系列关键的国际并购紧密相连。

从2011年借壳上市登陆资本市场，到随后接连并购德国普瑞、美国KSS等全球知名汽车零部件企业，均胜完成了一场从中国本土到世界舞台的华丽转身。在王剑峰看来，这一系列动作绝非简单的规模扩张，而是贯穿企业生命线的战略升维。“我们始终坚持制造业为主、资本市场为辅的‘双轮驱动’战略。资本市场的力量，是助推制造业实现技术跃迁和市场突破的关键加速器。”他强调，上市公司的身份与资本运作能力，为企业嵌入了全球整合与资源配置的基因。

这种“双轮驱动”的成效，在均胜电子2025年三季报中得到了清晰印证：前三季度，公司实现营业收入48.44亿元，同比增长11.45%；归母净利润11.20亿元，同比增长18.98%。尤为亮眼的是盈利能力的大幅改善：前三季度整体毛利率提升至18.3%，第三季度单季毛利率达18.6%，创近三年新高。

王剑峰将这一成果部分归功于全球并购后的深度整合与协同效应。“并购之后，更重要的是整合。我们关闭了一些高成本地区的工厂，将产能向更具效率的东欧地区和中国转移；推动全球研发体系协同，将一半以上的研发力量集中在中国，有效降低了成本。”他表示，通过持续优化全球生产布局、提升供应链效率和加强成本管控，公司正一步步夯实盈利基础，目标是

将净利率稳步提升至5%以上，为股东创造更坚实的回报。

如今，均胜电子已稳居全球第二大汽车安全系统供应商，并在智能驾驶、智能座舱、新能源管理及充配电等汽车电子领域建立起强大竞争力。王剑峰认为，核心竞争力正源于那些关键节点上对产业趋势的精准判断和果敢切入。“比如在2011年并购德国普瑞，公司正是看准了汽车电子将成为未来汽车的大脑和神经，而当时这一领域几乎被海外巨头垄断。我们通过并购，不仅获得了技术，更嵌入了全球顶级供应链。”他总结道，每一次成功的并购，都是对产品线与技术护城河的一次关键性加强，这使得均胜在全球汽车产业巨变中，始终能占据有利身位。近期公司新获订单的强劲势头，印证了其核心业务的全球吸引力。

技术同源决胜未来

如果说过去的并购奠定了均胜的全球根基，那么对未来的投资则决定了其成长的天花板。当前，资本市场对均胜电子的关注点，相当一部分聚焦在其新兴的机器人业务上。尽管该业务当前营收占比不高，但王剑峰的言辞间充满了对这片“未来之地”的笃定与热情。“新能源汽车之后，智能网联和自动驾驶是下一波浪潮，而再往后，我认为最大的市场就是机器人。”他敏锐地指出，产业浪潮的轮动是制造业企业必须抓住的命脉。

均胜切入机器人赛道，并非追逐热点，而是基于深厚技术积累的必然延伸。王剑峰用“技术同源”来概括其中的逻辑：机器人所需感知（传感器）、决策（控制算法与计算平台）、执行（精密驱动与机械结构）三大核心技术模块，与智能汽车尤其是自动驾驶领域高度重合。“我们本身就是研究自动驾驶、智能网联汽车的，积累了大量的相关技术。把这些在汽车电子和汽车安全领域验证过的成熟技术，迁移应用到人形机器人上，是我们天然的优势。”他透露，公司早在三年前便已启动机器人领域的研究布局，而非在行业火爆后才匆忙入场。

这种前瞻性布局，正逐步转化为实实在在的业务进展。目前，均胜电子已基本完成机器人关键部件解决方案的搭建，并与智元机器人、银河通用等国内外多家机器人公司展开合作，部分产品已实现批量供货或送样。王剑峰特别强调了与工业场景结合的务实路径。“我们首先聚焦的是工业机器人，希望在未来三年内，解决其在复杂工业场景中应用的‘最后一公里’问题，让生产线上的机器人能像熟练工人一样高效、

灵活地工作。”他认为，相较于目前更多处于展示阶段的服务娱乐型人形机器人，能切实提升制造业效率、降低成本的工业机器人将更快迎来爆发，为社会创造巨大价值。为此，公司持续保持高强度研发投入，2025年前三季度研发费用达25.58亿元，为包括机器人在内的前沿创新输送源源不断的动力。

感受宁波制造高光

在畅谈全球化战略与未来科技的同时，王剑峰始终没有忘记企业成长的根基——宁波。当记者提及宁波上市公司整体投资回报率领先但科创属性常被市场低估时，他毫不犹豫地表示：“宁波肯定被低估了。”在他看来，宁波与以互联网和软件见长的杭州走的是不同的产业道路。“宁波是以高端制造业、高精尖制造业为核心的产业链非常完整。”他自豪地举例称，“全世界没有任何一家新能源汽车公司能够离开宁波的产业链。”这种深厚的产业积淀，塑造了宁波企业务实、勤勉、擅长成本控制和质量管理的独特风格。

王剑峰深切感受到宁波优越的营商环境对企业发展的滋养。“政府秉持‘有事必到、无事不扰’的原则，金融机构支持力度大，民间资本活跃，非常适合创业创新和企业的长期发展。”他特别提到，在企业多次重大并购整合和升级转型过程中，当地政府以及银行、金控平台都给予了至关重要的支持。对于未来，他希望宁波能进一步优化人才引进与创新的“共育机制”，通过更精准的政策，吸引和留住高端人才，为制造业的持续升级注入最核心的动能。

从汽车功能件到汽车电子，再到智能驾驶和机器人，均胜电子始终站在产业变革的前沿。王剑峰将这份敏锐归功于企业家的“定力”与持续的“创新”。“制造业的回报可能不如某些行业那么迅速，它是一个缓慢但坚实的过程。关键在于，企业要有定力，要能看到长远的浪潮。”他感慨道，任何产品都有生命周期，没有持续的创新和人才投入，辉煌终将褪色。因此，他要求企业每隔三四年就必须主动思考一次升级转型，加固护城河。无论是当年毅然切入汽车电子，还是如今全力投入机器人，都是这种战略前瞻与坚定执行力的体现。

均胜电子这家从宁波走向世界的企业，正依托其全球化的产业基础与对未来技术路线的持续投入，稳健推进着新一轮的产业布局。它的发展路径，不仅关乎一家零部件供应商的成长与转型，也为中国制造业在全球化与智能化浪潮下的进退取舍，提供了一个可供观察的实践案例。

长阳科技董事长金亚东：

以“硬科技”穿越周期 打造平台型材料企业

在全球制造业竞争日趋激烈、新材料行业迎来战略机遇的当下，长阳科技董事长金亚东在接受中国证券报记者专访时，展现了其在产业转型期的战略定力。面对公司2025年前三季度业绩的短期波动，他将目光坚定地投向更远的技术布局与产业未来。

“材料行业是长周期行业，真正的价值不在于一城一池的得失，而在于能否在关键技术节点完成卡位。”金亚东表示，尽管2025年前三季度业绩承压，但公司毛利率逆势提升至30.58%，第三季度单季净利率转正至1.13%，释放出企稳信号。在这位兼具科学家素养与企业家智慧的管理者带领下，长阳科技正从“单项冠军”向“平台型企业”稳步转型。

● 本报记者 杨梓岩



本报记者 任明杰 摄



以技术为根 穿越产业周期

金亚东的职业生涯始于海外留学与跨国企业高管的经历，这段“科学家”的底色为他日后执掌长阳科技奠定了独特的基础。面对科学家追求技术多元性与企业家追求经营增长

之间的内在张力，他找到了属于自己的平衡点——“只要在企业可承受的范围内，研发投入始终是最重要的。”这句朴实的话语，成为他经营哲学的核心表达。

在当前制造业普遍面临“低端过剩、高端不足”的结构性矛盾下，金亚东保持着难得的清醒。他认为，越是行业“内卷”加剧，企业越

要回归本质，产品的领先性与不可替代性才是真正的护城河。“如果仅追求短期利润，忽视创新的根本动力，企业的长期发展必将受到影响。”他坦言，希望将长阳打造成一家“永续经营的百年老店”，而实现这个目标的前提，就是持续投入创新，追求技术的极致与领先。

2025年三季报显示，公司正处于转型的关

键阶段：前三季度营业收入8.09亿元，归母净利润为-533.70万元，同比出现下滑。然而，仔细分析会发现，公司毛利率逆势提升至30.58%，同比上升6.66个百分点，尤其是第三季度单季毛利率达到32.57%，净利率转正至1.13%，环比大幅提升9.92个百分点。

面对净利润的短期压力，金亚东展现出企业家的战略定力。他指出，材料行业本就是长周期赛道，真正的价值不在于一城一池的得失，而在于能否在关键技术节点完成卡位。“我们希望成为平台型材料公司，而不仅仅是一个单打冠军。”在这个理念下，即使期间费用率有所上升，公司仍然保持对研发和创新的持续投入，为未来的产品布局积蓄能量。

在金亚东看来，短期业绩波动只是转型过程中的阵痛，重要的是保持技术领先的战略方向不动摇。这种在“快”与“慢”、“技术”与“商业”之间的平衡智慧，正是他实现从科学家到企业家成功转型的深层逻辑。

从“导离子膜”到下一代能源架构

作为公司近年来重点投入的赛道，固态电池被金亚东视为长阳科技未来十年的增长引擎。早在2021年，公司就开始布局固态电池材料，是国内较早切入该领域的企业之一。尽管当前行业仍处早期，技术路线尚未收敛，但金亚东判断，从半固态到全固态的演进是确定性的方向。

他特别指出，固态电池最核心的技术痛点在于“成膜”——即如何制备能与正负极良好接触、兼具离子传导性与机械稳定性的薄膜。对此，长阳科技提出了“导离子膜”的概念，并开发出具有高孔隙率和大孔径的骨架膜作为支撑材料。“它不需要传统意义上的隔膜，但仍需要一种膜材料，我们称之为‘导离子膜’。”金亚东解释道。这一技术路径不仅解决了固态电解质与电极的界面难题，也为其实现可行性打下基础。

在战略层面，金亚东透露，公司不仅突破材料配方，还投入资金自主设计生产线，以实现从材料到工艺的整体闭环。他强调，作为全球首创产品，骨架膜与导离子膜具备较强的市场独占性，有望在未来形成价格话语权与高毛

利。他预计，从2026年至2030年，固态电池将在无人机、机器人及高端消费电子领域加速落地，长期则将进入电动汽车与储能市场。

尽管当前财务数据承压，但金亚东对固态电池的长期价值充满信心。“该产品具备10-20年的全生命周期，”他表示，“通过提前布局，形成自主知识产权和优势产品，可为公司持续发展提供支撑。”

从“单项冠军”到“平台型企业”

反射膜是长阳科技打响行业知名度的第一张名片。2023年，其全球市占率约60%，成为不折不扣的“单项冠军”。但金亚东的野心远不止于此。他提出，公司目标是成为“平台型材料企业”，孕育多个世界领先的产品。

回顾反射膜的成功，金亚东归因于“行业转移+专注投入”的双重机遇。他坦言，材料行业是长周期赛道，但长阳在六七年时间内实现反超，正是抓住了全球平板显示产业链向中国转移的窗口期，并通过资源的高度集中完成了别人几十年的积累。

如今，在反射膜之外，公司正积极推进大孔膜、导离子膜、CPI等高功能膜材料的研发与产业化。金亚东将这一战略的实施依托于“长阳尖端材料研究院”的建设。他坦言，材料行业的产品从选型到全球领先通常需要5-10年，而公司曾提出的“十年十膜”目标虽有些激进，但仍希望在未来打造出1-2个新的全球第一产品。

在区域协同方面，金亚东特别强调了宁波的产业土壤。他指出，宁波在固态电池领域已形成从正负极材料到化工基础的完整产业链，容百科技、杉杉股份等企业均为潜在合作伙伴。他透露，长阳正积极推动组建“固态电池产业链”，希望联合本地企业与科研机构，共同制定标准、推动技术落地。

面对投资者，金亚东呼吁以“长线眼光”看待长阳。“我们希望成为超大型平台公司，而非单打冠军。”在他看来，新材料企业的价值释放需要时间，而公司目前所做的布局——无论是研发投入还是产能建设——都是在为未来五到十年的增长积蓄能量。