



许宾宾的“极点”

本报记者 蔡明宣 陈巧玲

2026年7月17日,北极点。北纬90°的浮冰之上,脚下是深不可测的北冰洋。

晋江力利玩具有限公司总经理许宾宾站在起跑线上。全球只有21名参赛者。赛道是在漂浮的海冰上划出来的,每跑一步,冰面都在无声漂移。跑完42.195公里,她冲过终点,对着镜头说:“我来自中国晋江,晋江位于中国东南部,是一座美丽而充满力量的城市。”

她成了晋江第一个完成南北极全程马拉松的人。但很少有人知道,她为什么开始跑。

迈出那一步

许宾宾的手机里,至今留存着2019年第一次跑步打卡的朋友圈动态。那张截图,定格了她人生与事业蜕变的起点。

彼时盛夏,正是玩具行业的传统旺季。许宾宾陪副总巡了一趟厂区,走了一段就喘。仓库门口有台体重秤,她站上去,141斤。

她没说话,心里咯噔一下。走完那一圈,她觉得自己作为一个企业经营者,好的体能是必备的要素。

第二天傍晚,公司内部工作群弹出一条消息。许宾宾公开立下目标:每日快走五公里,时间两个月,全程群内打卡,即刻启动。没有多余解释,没有客套铺垫……

许宾宾坦言,刻意公开目标,接受全员监督,就是要把话说出口、落到位。“做生意也是一样,承诺出去的事,必须做到。”

遇上雨天无法户外行走,她便厂区连廊来回走,风雨无阻。两个月后,她成功减重20余斤。

体重回落、体态轻盈,但她的目标从来不止于瘦身塑形。“我快走了两个月,接下来我想试试跑的。”状态稳步回升后,她主动走进健身房,深耕核心力量训练,一节课打磨私教课程,日复一日,雷打不动,就这样坚持了五六年,累计完成四五百节专业训练。

从快走能跑起来,她用了将近半年。后来她开始跑马拉松。从八公里到晋江马拉松开始,一场接一场。办公室一角摆满了奖牌。

这份认准目标、深耕到底的执拗,是她刻在骨子里的性格底色,也贯穿了她深耕实业、经营企业的全部逻辑。

2007年,国内玩具行业遭遇寒冬,市场整体低迷,24岁的许宾宾从上海返乡,接手家族玩具事业。入行前夕,父亲许永定带她赴港参加香港玩具展,站在会展中心的天桥上,语重心长地叮嘱她:“既然选了这行,就要心里有底。”

父亲许永定是安海玩具行业第一代创业者的代表。20世纪80年代起家,三十多年始终聚焦在玩具行业。在许永定心里,女儿从小就有自己的主意,用不着他教她怎么走。他对她只有一条要求“稳住,慢慢来”。

许宾宾回来之后直接扎进了车间。采购、生产、质检、仓储,公司所有基础岗位逐一轮岗历练。每日早八点到岗、晚十点离场。轮完一遍,她把每个环节的运转逻辑从头到尾摸了一遍。她说:“只有当你知道每一个环节应该怎么转、实际在怎么转,才不会瞎指挥。”

2008年金融危机,同行倒了一片。

许宾宾走过车间,指着生产线说,你看这里,配件多、工序杂,耗材也多。任何一个小细节出问题,都会影响质量,影响利润。于是,她顶着压力建立国际质量认证体系,引入咨询公司,导入ERP管理系统。在许宾宾看来,“制造业的利润就藏在这些细枝末节里。以前我们靠经验管,现在要靠制度管。”

那时的许宾宾,稳健、紧绷、亲力亲为。她把企业越做越规范,却卡住了。她说,接班干了好几年,忽然不知道下一步该往哪里走。该建的系统建了,该拿的认证拿了,然后呢?

她开始往外走。听课、参访、跟不同行业的老板坐在一起聊,别人怎么开店、怎么管人、怎么做品牌,她一样一样听进去。她说,那段时间最大的收获是看到了别人的活法。以前只守着自己这一亩三分地,走出去才发现,原来企业还可以这样管、那样做。

抬头看路的人

学习之余,她开始更精进地关注跑步。

起初她跑得很猛。追配速,追PB,每一次都要比上一次快。她说,那时候跑步跟做企业一样,就是拼命往前冲,觉得慢下来就是输。

2021年,膝盖和脚踝扛不住了,轮流肿痛。一年做了多次核磁共振检查,半月板二度损伤,医生建议停跑。她没说话,每周去扎理疗针,两条腿密密麻麻的针眼。

躺在那张理疗床上,她盯着天花板问自己:如果跑完一场就要在床上躺半个月,这个“快”有什么意义?

她发现,快是一阵子的,远才是一辈子的。

她不再追速度,改练核心、纠正跑姿,月跑量压到一百二十公里以内。

跑步变成了一场安静的对话,不再是打仗。等她站上北极浮冰赛道的时候,脚下是冰水,四周是荒原,没有观众,只有自己的呼吸。那一刻她明白,跑得快不快已经不重要了。

跑完这场极致赛程,许宾宾学会与过去和解:从前奔跑,是争速较劲的执念;如今奔跑,是遵从本心的热爱。

这种变化,也让她在经营企业上学会抬头看路,复盘成长。

历经多轮行业洗牌,见证客户破产、品牌退场、商超闭店,她摸清行业核心规律:企业衰败从来不是突发危机,而是终端市场持续下滑、产品热度悄然消退的必然结果。

许宾宾由此笃定,企业发展的答案不在封闭的工厂车间,而在瞬息万变的终端市场。

从那以后,许宾宾借着出差、参展、跑马拉松的契机,走遍全球玩具卖场。在欧洲商超蹲下看产品价格标签;在荷兰卖场对比自家爆款与低价仿品的差异,在国内玩具反斗城统计陈列排面……

看得够多,她想通了一个道理:生意不

是盲目接单,而是筛选优质客户、绑定长期价值伙伴。只有跟有价值的企业绑在一块儿,自己才不会出局。而让人家踢不掉的办法,就是持续提供别人替代不了的价值,比如独家款式、快速交货、稳定的品质。

这份踏实务实、不要花活的本心,正是父辈传承的实业底色。

基于这套认知,她搭建分层渠道体系:欧洲中高端百货、玩具反斗城定制款是长期渠道,平价商超每年换供应商,只能做季节性补充。代工和自有品牌两条腿走路,香港分公司运营自有出口品牌和海外专柜,生产工厂专注优化产能和品牌方代工。同时布局IP跨界新赛道,成立创意设计公司,开辟全新增长曲线。

一代人守住根基,一代人打开局面。即便势头大好,许宾宾依旧心怀敬畏。她看到行业头部代工厂年营收从40多亿港元大幅缩水,判断调整远未结束。“实业经营必须常怀敬畏。”

正是这份清醒笃定,让她敢于跳出日常琐事、奔赴远方历练。

7月去北极跑马拉松,她离开公司21天。

在极地帐篷里,她也在检验一个最核心的问题:脱离创始人的管控,力利玩具能否正常运转?答案是肯定的。她离开期间,团队有序履职,车间正常生产、订单稳步交付……

巧妈妈董事长许树这样评价她:“这样挺好的。一能追求自己的爱好兴趣,二能检验公司脱离领导者时,核心管理团队有能力体系化地自转管理运营。”

这也正是许宾宾跑出去的底气所在:体系在,团队在,企业就不会乱。

旁边看着就行。让孩子在自己选的那条路上摔一摔、爬一爬,比什么都管用。

一路远行,她看到不同的人生状态。有人拓宽格局,有人深耕陪伴,也有人终日操劳却疏于善待自己。她逐渐明白,人的活法,终究是自己的选择。

她慢慢想通一件事:以前总觉得别人不行,什么事都要自己来。她说,后来发现企业只能靠一个人,永远长不大。她现在最重要的事是建体系,培养下一代的年轻团队,让团队能自转。

从走进父亲工厂到站在北极浮冰上,19年。她完成了从“小许”到“许总”的蜕变,她说,称呼变了,身上的担子也更沉了。但她明白了,父亲用了近20年打下基础扎实的事业,她的责任是把这份心血传承下去,做得更强,而不是盲目扩张。

记者手记

奔跑见从容

采访快结束的时候,许宾宾忽然来了一句,咱俩认识快15年了。

我愣了一下。2012年首次采访许宾宾,从香港玩具展、苏州玩具峰会、澄海玩具展等,一年一年跟下来,一晃真快15年了。

那时候她三十出头,正是最想证明点什么的年纪。她会带你走一线展会,领着你到车间看新品生产,会滔滔不绝地跟你讲订单、讲产品,甚至会在乎每一次出镜着装。

那会儿的许宾宾,专注,甚至有点跟自己较劲。

十五年过去,她变了很多。以前聊的是产品,现在聊的是体系;以前盯着订单,现在盯着渠道;以前觉得自己什么都能扛,现在懂得找专业的人来帮忙,引入咨询公司一起梳理、一起搭架子。

她现在说话从容而淡定。整场采访,“托举”这个词她反反复复提了好几次,父亲托她一把,体系托着团队,一座城市托着一群敢拼敢赢的人。她的从容不是厂子变大了、订单变多了,是她终于放心把自己从那个位置上抽走,相信下面的人接得住。

“真正的强大,从不是完美无缺,而是敢于正视不足,依然笃定向前。”这句话,是她跑完那些路之后写给自己的。

跑出去,更好地回来

南北极不是终点。许宾宾给自己定了个目标:七大洲加两极,跑完全球大满贯。10月芝加哥,后面排着开普敦、澳大利亚……一年就两三场,不急。

但她讲起这些经历,聊得最多的从来不是奖牌,而是路上遇到的人。

北极船上,她结识了一位长年深耕全球贸易的企业家。对方产业布局横跨多个国家,不止做制造,也做跨界整合,把不同领域的东西组合在一起创造新价值。那次偶遇,让许宾宾对“格局”两个字有了新的体会。

还有一对挪威夫妇,带着八岁的孩子满世界游学,不上固定学校,全船的人都是孩子的老师。许宾宾看着那个小孩,想起自己的儿子,高一去英国踢球,全程自己收拾行李,办签证,所有问题自己解决。她没有插手,也没觉得有什么不放心的。她说,孩子有自己想去的、想做的事,做父母的在