

安徽

民营企业企业家口述史

好产品是打磨出来的

■ 口述人 孙绵玉

有人说我“挖人” 我说这是“请人”

我的故事要从2001年说起。

那时我已经在外闯荡了十几年。1984年我离开家乡，从销售做起，在市场上摸爬滚打，积累了不少经验和资源。但人离家越久，乡愁越浓。每次回博望，看到家乡的变化，心里总有些念头在涌动。1999年前后，我开始认真考虑回乡发展。一来孩子大了，需要更稳定的环境；二来自己这些年在外奔波，总想为家乡做点实实在在的事情。那时候地方政府正在鼓励我们这些在外打拼的人“凤凰还巢”，这个政策和我的想法不谋而合。

2002年3月，东海裕祥正式成立。说是公司，其实就是个小作坊。没有宏伟的规划，我们就是看市场需要什么，就试着做什么。最初选的是气缸



人才，产品质量就上不去。大概在2007年，这个问题变得特别突出。

我下了一个决心，要从外地请人。那时候我们本地工人工资一个月几千块，但我愿意花十万、十几万元的高薪从湖

客户需要什么 我们就研究什么

从十几名工人到上千名员工，从几百万产值到八个多亿，这些年我们摸索出了一条生存之道：始终以客户为中心。

市场上标准机床很多，竞争激烈，利润微薄。但很多客户有特殊需求，需要量身定制的解决方案，我们就瞄准了这个细分市场。客户需要什么，我们就研究什么；客户遇到什么问题，我们就想办法解决什么问题。

比如我们曾为三一重工配套过专用设备，也为中船集团提供过大型加工设备。有个客户需要一台设备，能把原来十几道工序合并成一道，精度要求很高。我们的技术团队反复试验，最终做出来了，为客户大大提高了效率。

这种“客户导向”不仅体现在产品上，也贯穿在服务中。我总是跟团队说，客户买我们的设备回去，是要用它赚钱的。如果设备不好用，或者服务跟不上，耽误的是客户的生产。所以我们承诺，不满意可以包退包换，一定要做到客户满意为止。

这种理念让我们在市场疲软的时候依然保持了增长。靠的是什么？就是老客户的信任和新客户的认可。我们现在出口能做到将近50%的比例，产品卖到110多个国家，靠的也是这种口碑。

做企业这些年，我越来越认识到品牌的价值。

2014年，我们拿到了“中国驰名商标”。这在当时是我们这个区域的第一块商标，也是为数不多没有添加任何附加材料的纯实体商品商标。这个荣誉来之不易，它不是靠申报材料堆出来的，而是靠我们这些年的产品和服务一点点积累起来的。

品牌意味着信任。有了这块牌子，客户对我们的认可度更高了，政府部门对我们更支持了，银行授信也更顺畅了。但我们更看重的是，它代表着

负责。我们现在有上千名员工，背后就是上千个家庭。员工的工资、福利、成长，都是我必须考虑的。这些年，我们建立了完善的薪酬体系，提供有竞争力的待遇；重视员工培训，每年都组织技能提升课程；关心员工生活，困难职工家庭我们会给予帮扶。

疫情期间，我们是第一批复工复产的企业之一。为什么这么着急复工？一方面是要兑现对客户的交货承诺，另一方面也是为了让员工有收入来源。那时候很多地方封控，员工出不了门，我们就派车去接；食堂不能堂食，我们就送餐到岗。虽然增加了成本，但我觉得这是企业应该做的。

更大的责任是对社会负责。企业发展起来后，有了更多参与社会公益的平台和机会。这些年，我参与助学活动，资助贫困学生完成学业；参与扶贫工作，为贫困地区修路、改善基础设施；响应政府号召，参与抗洪救灾等应急任务。

有人说我做这些是为了企业形象，我说，不全对。更重要的原因是，当你有能力帮助别人时，就应该伸出援手。企业的发展离不开社会的支持，回报社会是企业应尽的义务。

对于那些想要创业的年轻人，我想说三句话：

第一，要沉下心来，把产品做专做深。不要什么热就追什么，要在一个领域深耕，做到极致。我们做机床二十多年，也只是在几个细分领域做到了领先。贪多嚼不烂，专注才能成功。

第二，要以客户为中心，



产品，投入也就几十万块钱。我们只请了6个人，那时候也没有什么土地规划，随便拿了五六亩地，就开始干起来了。

我自己是瓦工出身，建厂房的时候，从地基到结构，我都亲自上阵帮忙。还记得是从9月底开工，到了春节前，厂房就完工了。那种看着自己的想法一点点变成现实的感觉，现在回想起来依然很激动。

但创业初期的艰难，只有经历过的人才懂。我们技术底子薄，人也缺，只能摸索着来。那时候真的没敢想把企业做多，就是想着先把小作坊办好，能生存下来，再到别的企业去学习学习。

企业前几年的发展，可以用“跌跌撞撞”来形容。

干了两年后，市场竞争越来越激烈，我们也越做越大。于是我们开始盖新厂房，提升产能。第一年盖了700多平方米，第二年又盖700多平方米，第三年继续征地盖厂……连续四年，我们都在建厂房。

这期间最大的困扰有两个：人才和土地。

我们博望区地处安徽，离南京虽然近，但毕竟是从乡镇发展起来的区域，对高端技术人才的吸引力有限。而机床行业又是技术密集型产业，没有

北、陕西这些地方请工程师和技术专家。有人说我“挖人”，我说这是“请人”。企业发展需要人才，人才也需要平台，我们是双向选择。

这个决定在当时需要很大勇气，但也确实改变了企业的命运。人才来了以后，我们的产品开始有了质的提升。更幸运的是，我们赶上了中国汽车行业大发展的黄金时期。2008年前后，汽车产业爆发式增长，我们为行业配套的大型折弯机、数控机床等设备一下子打开了市场。从那以后，企业发展迈上了一个新台阶。

土地是另一个大问题。随着业务扩张，原有的厂房很快就不够用了。到2007年左右，场地已经饱和。恰逢国际金融危机，南京有个经营困难的兄弟企业，我把他们整个厂区租了下来，一年后又干脆买断。这解了燃眉之急，但我知道，这不是长久之计。

真正的转机出现在2016年。我们在博望高新区新市工业园拿下了一块地，按照规划建设了4.5万平方米的现代化厂区。2017年7月开工，2018年底就完工搬入。现在我们的厂房面积已经有13万平方米，能够支撑更大的发展蓝图。

一种责任，我们要对得起“驰名商标”这四个字，要做出配得上这个称号的产品。

现在我们在国内机床行业的品牌排名中，能排进前十，在细分领域甚至能排到前三。在国际市场上，我们的产品已经能和意大利、土耳其等地的知名品牌同台竞争。虽然和日本、德国的一流品牌还有差距，但这种差距正在缩小。

品牌建设是一个系统工程。除了产品质量外，我们还积极参与国家标准、行业标准的制定，目前已经牵头或参与了多个国家和行业标准。在研发上持续投入，建立了省级工程研究中心，专利数量也在不断增长。这些看似与销售没有直接关系的工作，实际上都是在为品牌大厦添砖加瓦。

做企业二十多年，我最深刻的体会就是：一定要脚踏实地！



现在的市场环境变化很快，新技术层出不穷，商业概念一个接一个。有些年轻人总想找捷径，想一夜暴富。但我始终相信，制造业没有捷径可走。好产品是打磨出来的，好口碑是积累起来的，好品牌是时间沉淀出来的。

做企业 是一份沉甸甸的社会责任

企业做到一定规模后，我慢慢体会到，它不再仅仅是我个人的事业，而是一份沉甸甸的社会责任。

最直接的责任是对员工

实实在在地解决问题。客户买的不是产品本身，而是产品能带来的价值。我们的设备帮助客户提高了效率、降低了成本、提升了质量，客户才会认可我们。这种认可不是靠营销技巧能获得的，要靠真本事。

第三，要脚踏实地，一步一步脚印。企业发展有自身的规律，该走的路一步都不能少。从技术积累到人才培养，从市场开拓到品牌建设，每个环节都需要时间。耐得住寂寞，才能守得住繁华。

(记录整理：本报记者 李舒欣 叶静 石大龙 窦振鑫)

人物简介

孙绵玉，安徽东海裕祥智能装备科技有限公司创始人、董事长。位于马鞍山市博望区的安徽东海裕祥智能装备科技有限公司成立于2002年，是一家专业生产光纤激光切割机、数控折弯机、柔性生产线等钣金成形智能装备高新技术企业；产品占有率在全国行业内排名第四。目前公司已成为行业生产台套数最多的钣金机械制造基地，提供钣金行业服务最全的供应商，产品已远销欧洲、东南亚、中东、南美洲等地区，服务网络覆盖全球。



扫码观看视频