

安徽

## 民营企业企业家口述史

## 把车间“当课堂”，把创新“当饭吃”

■ 口述人 曹鹏飞

## 人物简介

曹鹏飞，安徽界首人，中共党员、工程师，安徽云龙粮机有限公司董事长兼总经理。云龙粮机始建于1989年，扎根界首高新区粮食机械特色产业基地，长期专注于粮食入库清理筛分、输送提升、仓储配套等装备研发制造，形成从研发设计、精密加工到装配调试、售后服务的完整体系。核心产品在多地粮库与粮食企业规模化应用，并随“一带一路”市场拓展走向海外。



扫码观看视频

## 父亲把担子交给我，我把自己「钉」在车间

很多人问我：接班最难的是什么？我说不是“接一个位置”，是接一份责任。企业在父亲手里做起来，是一代人的心血。真到了交棒的时候，你躲不开。

我爱人当年明确不想让我接这副担子。担心我把身体熬坏，也担心企业风险太大。说实话，我也不是天生就喜欢“扛事”。可我更清楚，如果不接，企业很可能就止步在父亲那一代；如果我接了，就得把它往前推，推到能靠体系运行、能靠团队持续成长。

我大概在2016年把担子真正接过来。父亲突然去世，我连一句完整的话都来不及跟他说。那段时间，我给自己定了一个最笨、但最管用的办法：把自己钉在现场里。

我记得很清楚，有一段时间我几乎天天住在厂里。白天开会、跑客户，晚上就去车间转一圈。机床的声音停了，我才安心；仓库门锁好、消防通道通畅、设备没有异常，我才回办公室眯一会儿。工人下班走了，我还会再“磨一阵子”，看看灯有没有关、门锁没锁、有没有人把半成品随手堆在通道上。有人说我“较真”，我说：做粮机，不较真不行。粮库现场一旦卡机、堵料，耽误的不是一两分钟，是整条入库线，是一车又一车粮食。

后来我把接班这件事想得明白：接班不是“守摊子”，而是把企业从“经验驱动”推向“体系驱动”。安全、质量、研发、采购、交付，每一项都要有制度、有流程、有标准、有复盘。企业不是靠一个人撑着走，而是靠一群人按同一套规则跑起来。

我也跟团队反复讲：我们面对的是粮库、粮仓、粮食企业。粮机不是“卖一台设备”，而是把效率、可靠性、标准化交给客户。客户最怕的是关键时刻掉链子，我们要做的，就是让客户用得放心、用得长久。



## 把车间「当课堂」，把创新「当饭吃」

粮机行业看起来是“铁疙瘩”，其实拼的都是细节：效率、可靠性、能耗、稳定性、达标率。客户要的不是“能用”，而是“又快又干净、还得稳定”。

我最自豪的一项产品，是用于粮食入库的“多层次多通道旋转筛”。它解决的就是客户的“痛点”：入库量大，标准严，筛不干净后面仓储就麻烦；筛得慢，车队就堵；标准达不到，验收就过不去。

这个产品不是一拍脑袋出来的。第一年做试验，说实话并不成功。现场就能暴露出许多问题：有的地方容易积料，有的地方振动频率不匹配，产量上不去，粉尘也控制得不理想。团队里也有人犯嘀咕：“要不先缓一缓？”我当时很坚决：缓不得。客户的痛点在那里，行业的门槛在那里，你过不去，就永远在后面吃亏。

我给团队提了一个要求：做破坏性试验。不要怕把样机搞坏，要把极限逼出来，看看哪里先崩、哪里先卡、哪里效率低。薄弱点找出来，再一项项改。

我们就这样一轮一轮试：改进、再试、再改。三年时间，团队跟着客户跑现场，白天看工况，晚上改方案，终于把产量做到行业非常靠前：一小时筛150吨，快！还干净！达到了国家入库标准。后来这个成果拿到了科技进步奖，也在全国很多点位推广。对我来说，得奖固然高兴，但更重要的是：它证明云龙能把“难题啃下来”。

为了让创新持续，我们每年拿出产值的3%到3.5%做研发投入，持续完善制造中心、研究中心、设计中心等平台建设，推进产学研合作，把高校、科研院所的力量引进来，把企业的场景、需求“抛出去”。到现在，我们有一批专利与软件著作权成果，其中还有国际发明专利。专利不是用来挂墙的，是用来做产品迭代、做市场竞争的底气。

我一直有危机感：这个行业不创新就会被市场淘汰。所以我常对团队说，要敢于自己淘汰自己！今天你落后一点，明天就可能被追上；只有持续升级、持续迭代，企业才有下一轮。

## 提供系统解决方案，把中国粮机销往海外

曹鹏飞  
安徽云龙粮机有限公司董事长兼总经理

企业发展到现在，我最看重的一个变化，是云龙不再只是“卖设备”，而是在为客户提供一套更完整的解决方案：从入库清理筛分、输送入库、仓储配套，到工程建设，再到售后服务与现场适配。客户愿意长期合作，靠的不是低价，而是你能不能稳定交付，能不能持续把效率做上去，把故障率降下来。

我印象里有一次在客户现场，入库高峰期车排成长龙，客户负责人一句话很直接：“你们设备要是今天卡了，我这边就乱套。”我当时心里也紧张。我们的人守在现场盯着每一个节点：扦样、筛分、除尘、输送、入仓，哪一处有异常，立刻调整。那天设备一口气跑完入库任务，客户转身就跟我握手：“你这个团队，靠得住。”我更愿意把这种认可当作“最硬的奖状”。

这些年我们在全国市场做深做透，与许多粮库、粮食企业形成了长期合作。你去现场会发现，客户真正认可的，往往不是你说得多好听，而是设备一上去就跑得稳、跑得久，关键节点不掉链子。我们做粮机，口碑就是这样攒出来的。

在国内做得更深的同时，我们也在尝试把市场做得更广。随着“一带一路”市场的拓展，云龙的设备也在走出去。对外贸来说，产

品只是第一步，更重要的是标准、交付、服务、备件体系能不能跟上。我们在这方面也在一点一点补课、完善：把技术资料做成多语言版本，把关键部件的备件等体系提前布局，把远程指导、现场服务形成流程，让“走出去”从单点订单变成体系化能力。

我常说，企业做大不难，难的是做久。做久靠什么？靠技术、靠质量、靠品牌。品牌不是用广告堆出来的，是创新、服务和信誉一点点打出来的。“云龙”商标获评中国驰名商标，这是荣誉，但更是责任——意味着你要对得起这四个字背后的信任。

我对企业的定位很清晰：继续走专精特新路线，把产品做得更专业、更可靠、更智能；继续把研发投入做硬，把核心技术攥在自己手里；继续把市场做深做广，国内稳住基本盘，海外打开增量；继续把管理做细，把体系跑顺，让企业不靠侥幸、靠组织韧性穿越周期。

有人问我，你们做粮机的意义是什么？我说的很直白：粮机服务的是粮食入库、仓储与流通，背后连接的是国家粮食安全。把一台设备做好，看起来是小事，但把每一台设备都做好、都稳定、都达标，就是我们对行业、对社会最实在的贡献。

## 把方向握在手里，把执行交给机制



走到今天，我越来越清楚一件事：企业要跑得远，不能靠一个人把所有事都扛在肩上。我的角色更像是把方向定稳，把边界画清，然后让组织按一套机制去推进。

这些年我最下力气的，是把云龙的决策从“靠经验拍板”变成“按规则算账”。比如新产品立项，先不谈“能不能做”，先把三个问题摆在桌面上：客户痛点是不是真的，现场工况能不能验证、规模化成本能不能算得过来。项目评审不过关就不启动，宁可慢一点，也不走弯路。再比如大单合同，不再是“先拿下再说”，而是把交期、工期、配套、风险责任拆开，能不能按期交付、售后体系能不能兜住，评审清楚才签。

我也在建立一套更“看得见”的管理办法：关键岗位有职责清单，重点项目有节点清单，问题整改有闭环清单。不是为了增加表格，而

是为了让经验能沉淀、让协同更顺畅、让新人能快速上手。我们做装备制造，交付现场千差万别，越是复杂，越要靠标准化去托底。

人才这块，我更关注的是“让愿意干事的人看见希望”。研发、工艺、安装、售后，这些岗位最辛苦，也最关键。我不喜欢空喊口号，更愿意把激励落到可量化的成果上：一个难点被攻克、一个节点被优化、一个项目交付被缩短、一个客户复购被促成。这些都应该被认可、被奖励，企业能不能持续创新，很大程度上取决于你有没有让创新变成一种“有回报的习惯”。

面向“十五五”，我给云龙定的目标也很实在：

第一，把“解决方案能力”做厚。不仅是设备，更是成套工程、交付体系和服务能力。

第二，把“核心技术壁垒”做深。关键部件、关键工艺持续迭代，不被市场牵着鼻子走。

第三，把“海外市场拓展”做成体系。标准、资料、备件、远程支持、现场服务，都要可复制。

父亲把担子交给我，我要做的，是把企业交给团队、交给机制。方向在、机制在、人心在，云龙就能一直往前走。

（记录整理：本报记者 卞潘峰 田斌 叶静 石大龙 袁振鑫）