

安徽

民营企业企业家口述史

拒绝“内卷”，走差异化之路

口述人 叶明竹

人物简介

叶明竹，安徽华宇电缆集团有限公司董事长。2004年创办安徽华宇电缆集团有限公司，兼任中国电器工业协会电线电缆分会副理事长、安徽电缆商会常务副会长等职务，曾获安徽省优秀民营企业家、全国最美家庭等荣誉。安徽华宇电缆集团有限公司位于无为市，主导产品涵盖舰船用电缆、矿用电缆、电力电缆、铝合金电缆、变频电缆等。



扫码观看视频

把自己认准的路走到底



叶明竹
安徽华宇电缆集团有限公司董事长

我常跟人讲，我不是一下子就当了老板的。我是从企业一线，一步一步走出来的。

我1986年9月参加工作，在无为电器配件厂做采购员。那时候采购不只是“跑市场”，更多是“保生产”。一条生产线只要缺一项材料就得停，停一天就是损失。我记得最忙的时候，白天跑供货商，晚上回来对账、催货，第二天一早再去车间问进度。后来我当了副厂长，开始管生产、管质量，心态也变了：采购讲价格，生产讲稳定，质量讲底线，这三件事必须拧在一起。

1989年到1993年，我在华星电力电器总厂任副厂长；1993年到1999年，又到华星电器电缆总厂任副厂长；1999年4月到2004年4月，我在华星电缆集团做常务副总。说白了，就是生产经营一把抓。订单怎么接、设备怎么上、工艺怎么改、质量怎么控、账怎么结，都经过我这里。

那段经历给我最大的财富，是把如何

建设管理一个企业看明白了。比如设备安装调试那几年，真是没日没夜地干。新设备上来，参数一个点不对，出来的电缆外观、导体、绝缘层就会出问题。我们那时经常24小时守在车间，困了就在纸箱上眯一会儿，醒了继续盯。

2004年，我们几个股东坐下来谈，最后还是分了家。主要原因是大家发展理念不一样：有人想稳稳当当吃老市场，有人想在产品上做差异化、向高端走。理念不同，硬绑在一起只会互相消耗。既然要分，我就想：那我就把自己认准的路走到底。

说不难受是假的。我在那儿干了近二十年，很多人、很多设备、很多事都记在心里。后来我们华宇连续三年开年会，我在台上讲话，顺口把“华宇”念成“华星”，台下职工笑了，我自己却一下子鼻子发酸。再后来路过原来的厂区时，我也确实有过“眼泪不自觉就下来了”的时候。但我也清楚，感情归感情，事业归事业，既然出来了，就要靠产品、靠团队、靠机制把企业立住。



拒绝「内卷」，走差异化之路

创业第一步，我就告诉自己：不能跟着别人挤一条路。

电缆行业最怕同质化，大家拼价格、拼回款、拼关系，最后把利润卷没了。我当时反复比较，决定走差异化路线，做船用电缆。这个产品要求高、认证多、客户挑剔，但安徽当时做的人少，竞争也就相对小。这条路难走，可一旦走通，就是企业的“护城河”。

2004年我们开始建厂，边建设边认证。船用电缆要经过一套套认证，体系文件、检测能力、工艺控制、人员培训，一个环节都不能少。厂房在建，设备在装，软件体系在补，很多事情要同时推进。

设备安装调试阶段，我和技术骨干几乎是24小时在车间工作。今天这条线绝缘

层厚度波动，明天那台绞线机张力不稳，后天检测数据不达标……问题不解决就不敢走。困了就靠在车间角落眯一会儿，醒了继续盯着。

到2005年投产，当年我们就做到了1.17亿元产值。对一个刚投产的企业来说，这相当于第一年就把旗子插到了市场上。

也正是从那一年开始，我给职工确立了规矩：船用电缆是安全产品，做不好不只是赔钱，是要出大事的。我们做的是“生命线”，质量必须摆在最前面。

我记得建厂那几年，最难是认证和客户的信任。为了拿到关键认证，我们的资料一摞摞改，检测一次次做，有时候一个小指标偏一点，整批都得返工。那种“差一点都不行”的苛刻，让我们从第一天就把标准抬高。

我花了十年守护企业信用

企业做得顺的时候，很多风险是看不见的。2008年前后，银行主动上门推业务。那时候企业普遍缺抵押，银行就推广“互担保”：企业之间相互担保，贷款更容易批下来。大家觉得这是机遇，我也承认，它确实让企业发展快了一截。但我后来才明白：这也埋下了雷。

当时贷到款，家里人跟我说：要不趁机会去做点别的？我弟弟那时候想去外面开矿，说“来钱快”。我一票否决。我说我们是做实业的，主业一旦松了，再想捡起来就晚了。后来我就咬牙买了200亩地，朝着高压电缆、变频电缆、特种电缆这些方向铺开。我宁愿慢一点，也要把企业的根扎在主业里。

但是埋下的雷还是炸响了，2016年，我们合作互保的企业出了问题。我这边担保金额接近5000万元。这太“要命”了。那一刻我脑子里只有一个念头：千万不能让华宇垮掉。

我记得那段时间，我一头跑银行，一头跑政府，前前后后接近两个月。很多人劝我想办法“减负”“再谈谈”，我也去谈了，但结果没有变化。本金要还，利息要还，延期利息还要翻倍付。

最后我做了决定：主动承担。我清楚企业一旦在信用上塌了，后面融资、合作、招人、拓市场，哪一样都寸步难行。我们通过贷款等方式扛下了4000多万元，剩下的缺口一点点补。我跟家里人讲：这不是一年两年能过去的，至少要十年。

十年是什么概念？就是你每一年都要算着过：该还多少、能留多少、哪些项目先放一放。

后来我真用了十年，把这笔担保账一分不少还清。这十年里，我不敢松任何一口气。因为我知道，只要信用还在，企业就还有前路。



把创新做深，把产品做好

担保压力压着，钱肯定紧。虽然规模上没法扩张，但我不允许企业停在原地。

我当时的判断很明确：资金少了，规模暂时不扩张，但可以在产品创新上发展。我们就是在最难的那段时间，反过来逼着自己把创新做深、把产品做好。

第一件事是把质量追溯做起来。我们给每根电缆做二维码追溯，扫一扫就能看到生产时间、生产线、班组、工序。把质量“亮在阳光下”，倒逼我们自己不敢松懈。

第二件事是产品结构往高端走。高压电缆、变频电缆、特种电缆等，能做的我们就往上做。低端市场卷得厉害，你不往上走，就永远被价格牵着鼻子走。

第三件事是绿色化。我们在屋顶上做了光伏，也做了自己的储能。为什么？因为要做出口。现在国际市场越来越看重绿色门槛，你想出海，先过“绿色”这一关。

外贸这块，我们不是挂名，是自己干。2024年出口大概4000多万元，2025年出口8000多万元，我希望2026年还有更大的出口量。出海不是一句口号，是你要用产品质量、交付能力、认证体系去硬碰硬。

我还推动行业协同降本。我们联合11家企业做集采联盟，统一集中采购，把成本降下来。同时，我们牵头组建芯缆联盟工厂。这样成本能降3到5个点——这不是小数，是企业活下去、再投入的空间。

同时，我也在思考资本化路径。老企业历史包袱多，想整体上市不容易，所以我们把相关板块单列出来，专注更高端的赛道，让新板块跑得更快。

现在回头看，我反而感谢那段被逼到墙角的日子。我们在压力下把创新做成了制度：每周评亮点、每月评创新，让一线的创新能被看见、能被奖励。后来企业拿到国家级专精特新“小巨人”等荣誉，在我看来是证明我们那几年没有走歪路。

面向“十五五”，我们要坚持党建引领，把企业人心聚起来；持续创新，把产品做出来；数智转型，把效率提起来；绿色发展，把门槛跨过去。企业做不做得大，靠市场；企业做不做得久，靠底线和体系。我也对年轻人说一句：先迈开第一步，再想第二步、第三步。遇到坎坷，去杂念，在前进中克服困难。

（记录整理：本报记者 卞潘峰 张传兵 叶静 石大龙 姜振鑫）