

潮涌江东

——江东区民营企业家创业自述

宁波市江东区政协 编

二〇一一年十二月

潮涌江东

宁波市江东区政协 编

二〇一一年十二月

《潮涌江东》编委会

名誉主任：陈勤俭

名誉顾问：陈家连

主 任：石 兰

副 主 任：刘良飞 金伟杰

委 员：邵英豪 叶 艇 吴长平 史海良

徐国平 赵雪明

主 编：陆立平

序

《潮涌江东》以“三亲”形式记述改革开放以来江东民营企业的发展历程,记录民营企业家长期积累的经营理念、成功经验和服务社会作出的贡献。

30年时光荏苒,30年沧海桑田,各行各业都沐浴了改革开放三十年来的浩荡春风。新时代的江东民企试水于乡镇企业,沐浴过南巡春风,历经激流险滩,凭借旺盛的成长活力和创新动力而迅猛发展,已成为我区经济的重大支柱,他们在推进产业转型、促进经济发展和服务和谐社会建设等方面发挥着十分重要的作用。

“春和景明,沙鸥翔集。”江东是改革开放的前沿,是创业者实现梦想的热土。本文介绍的20余位民营企业家,他们起点不同,理想各异,但都有一段不同寻常的创业航程:有的大学毕业,怀揣梦想,依赖核心技术和匠心独具的经营方略而一路长风破浪;有的放弃安逸,毅然下海,凭着创业的激情和不屈的精神,终获真果;有的乡镇企业改制,掌舵扬帆,开启新的航程……他们敢为人先,苦心孤诣,在创新中求发展;他们千辛万苦,筚路蓝缕,在实践磨练中走向成熟,他们的成长故事及其创业历程诠释了江东精神的实质内涵。

民谚云:“什么东西一点点就可以填满整个房间?答案是:点亮的明灯。”这些民营企业家的创业历程,为后人点亮了创立人生事

业的明灯。通过这盏灯,我们能够感受创业者的甜酸苦辣,领略创业者的睿智和风采;通过这盏灯,我们能够体验到市场经济蕴涵的巨大机遇和巨测风险,领悟出市场经营和发明创造的适用方法。为了图文并茂,增强可读性,我们还在书中插入了我区民营企业家及企业发展的珍贵照片和企业家们经营理念。本书的编辑,得到了各方面的关心和帮助,尤其是得到了各位民营企业家的鼎力协助,对他们的大力支持表示衷心的感谢。

“千淘万漉虽辛苦,吹尽黄沙始到金。”总结过去,重在面向未来,在世界经济日益全球化的大趋势下,在我区全面建设现代化核心城区的进程中,民营经济也必须立足于国际视野和江东未来的发展方向准确定位,必须树立适应经济全球化、适应市场经济要求的创新理念,紧跟服务强区的战略节奏,不断获得新的内涵、新的态势和新的动力。

是为序。

江东区政协主席 陈勤俭

二〇一一年十二月

目 录

乘风改制 掌舵扬帆

江东赋予我前进的动力	陈正明 (1)
创新——创业的引擎	纪兆堂 (14)
自立 自强 感恩	郑海康 (22)
走向世界的脚步	柳瑞棠 (30)
春风暖曙光	章财宝 (39)

鸿雁翔海 筚路蓝缕

在艰难困苦中奋起	陈金梯 (49)
求索梦想的历程	施 云 (58)
行走在超越中	竺保国 (67)
永不言败的人生路	何岳存 (75)
诚信打造不沉的航母	陈苏林 (86)
苍茫远水白云间 璀璨红日耀东方	项文裕 (97)

薪火相传 逐浪超越

逆境求生存 转型谋发展	徐惠德 (109)
永争第一 打造百年品牌	汪剑英 (119)
传承与超越	张允升 (133)
人生与经营的历练和跨越	余谷峰 (142)

开辟航道 独领风骚

张开科创的翅膀	詹昌吉 (159)
用智慧成就美好	岑绍能 (167)
商业智者的梦想之旅	沙 勇 (176)
诚信铸“金”专业结“穗”	徐燕芸 (185)
众人划桨开大船	张海光 (197)
万里征途奋今朝	杨 杰 (208)

乘风改制 掌舵扬帆

海醒了,风起了,潮水汹涌,滚滚而来,踩着时代的步伐,1984年行政区域调整,改革浪潮开始涌动江东。乡镇企业的航船在福明、东郊两乡率先出航,打开了一片新天地。1992年,南海边又一声惊雷,引发春潮澎湃,带来的是中华民族又一个历史抉择。我江东民营企业,听到了远航的呼唤,他们乘风改制,掌舵扬帆,避暗礁,过险滩,娴熟驾驶,创造一个又一个辉煌。



江东赋予我前进的动力

“多元化经营是一种趋利避害的策略,在不断重复的加减法中,我体验着企业生长与发展的阵痛与快乐。”

“今天的事今天办,不要拖到明天做,因为明天说不定还有更多的事要做。”

“以人为本,以科技为本,以市场为本,是企业的信条,也是我的信条。”

——陈正明

我祖辈是浙江台州的温岭泽国人,解放前父亲就来到宁波,在江东一带做长工并成了家,上世纪五十年代中期,我出生在江东东郊乡的徐家村。从此,江东这块沃土一直滋润和抚育着我和我的企业。迄今为止,我在江东已经生活、学习和工作了50多年,我所在的企业也在江东创建

和发展了将近40年,是江东这块改革开放的前沿阵地,给了不断奋进的动力,对江东社会各界的深深情感,对江东这块热土的悠悠情结难以言表。

人生起步 艰苦创业谋发展

我的小学和中学都在江东就读,由于自己比较勤奋,成绩还算不错,从小学到中学一直担任班委,尤其是数学较好,这为我日后在企业管理中节约成本、增加效益奠定了基础。因家境并不富裕,1972年我高中还没毕业就辍学务农,1975年进了村里刚办起来的东郊徐家机械厂(该厂建于1973年,是我现在公司的前身),当时厂里只有十几个工人,24平方米左右的小厂房,二台车床和一台刨床,以农机具修理为主。我进厂后跟着师傅学车床,在师傅的谆谆教诲下,我进步较快,干起活来总有一股使不完的劲。我师傅是车间主任,对我要求很严,常常为了加工零件中的一些细小问题,要我返工或是重做。事实上,师傅严谨和务实的作风,为我以后的为人处事树立了榜样;同时通过车工切削和加工实践,我渐渐迈入了机械加工的大门,开始成为制造行业中的一名技术人员。

我开始接触注塑机是在1980年初,当时塑料应用已日益广泛,厂里决定生产富有市场前景的立式注塑机,让当时任副厂长的我,带领一班人负责试制小吨位样机。后来在形成批量生产的基础上,厂里又开发更大吨位的立式注塑机,并形成了一个系列。1984年由于主营生产注塑机,工厂易名成徐家塑料机械厂,这时我已经挑起了厂长的重任。

1985年,厂址迁到了江东宁徐路22号,并再次更名为江东塑料机械厂,厂房面积扩大到800多平方米,产品除了立式注塑机外,开始生产卧式注塑机和粉碎机。1987年至1990年期间,随着市里塑机行业发展需求,厂名又改成了宁波市第二塑料机械厂。当时企业规模开始慢慢扩大,员工队伍增加到了150多人,设备也增添到了30多台,年销售额达到400多万元。北仑牌立式注塑机的两个机型获得市四新产品优秀成果奖,公司

也被评为市级先进企业。

1991年,与外资合资的企业越来越多,利用外资,享受政策,引进技术,改良产品,逐步成了一条企业要加快发展的新路子。当时为了企业更好地发展,我与香港一家公司通过多次洽谈和协商,合资组建了永泰塑料机械有限公司。事实证明我的思路是对的,当年公司销售注塑机500多台,实现年产值1000多万元,利润也比上年翻了一番多。那时还接到一笔外贸订单,是墨西哥一位客商要求订购10台注塑机,交货时间紧,质量要求高,从签订合同到国家商检部门验收,只有短短一个半月。这对我、对公司来说,确实是个不小的考验。这时我想,要完成这个艰巨的任务,光靠少数几个人肯定是没有用的,必须得发挥集体的力量。于是我立即召开公司大会,部署生产计划,要求全体员工重视每一个零件加工,重视每一道装配工序,重视每一项调试过程,发动公司上下一起搞会战。当时,我觉得自己应该以身作则,只有身先士卒,才能鼓舞大家的士气,形成热火朝天的氛围。所以在这一阶段里,我一直坚持深入车间,吃在公司,睡在公司,现场解决问题,与员工们打成一片,硬是奋战了40个日日夜夜。由于经常熬夜,大家累乏了,我消瘦了,可喜的是产品按时赶了出来,而且一次性通过国家商检,顿时公司的市场知名度大幅提升。那一年,我被评为全国青年企业家。

及时转型 多元开发显活力

从1992年到1994年这三年里,可以说是公司发展历程中的一个转折点。我常常想,企业只有单一经营不是很可靠,尤其是中小乡镇企业综合实力不强,容易受到各种因素的冲击。俗话说,东头不亮西头亮,经营多元化可以规避这样的风险,同时公司规模也能得到一定的扩张。本着这种思路,公司经过几个月的准备工作后,于1992年10月中旬,引进了高压泵厂和压铸机厂,主营产品从单一塑料机械基础上,增加了压铸机械和石油机械,另外还引进了塑料机械、压铸机械和石油机械的一批管理和

专业技术人才,提高了公司的管理水平和新产品的技术开发能力。到了1993年,永泰合资公司注册资金通过1992年的分红增资,投资总额相应加多,厂房面积也扩建增大。

1994年公司搬迁到江东中兴路276号,投资300万元成立大榭国贸公司,并依托二塑机为核心,永泰、奇天、大榭国贸等五个公司为紧密型企业,其他三个企业分别为半紧密型和松散型企业,成立了永泰集团公司。这些工作都为公司的继续发展增添了活力。经过调整、充实和改组,新开发的电脑注塑机在厦门和南京等地参展都获得了很好的口碑,注塑机销量大增,压铸件供不应求,高压泵开拓了不少油田市场,当年工业总产值达到了近6000万元,利润600多万元,公司首次在中国乡镇企业行业的最佳经济效益500家中排名第60名、最大规模第80名,同时最高利税、最佳社会效益都进入了中国乡镇企业500强,企业实力明显增强。

1995年到1996年间,在我多元化思路策动下,集团公司又吸纳了明泰、制灯、保税区贸易、大榭创伟贸易、永泰轴承和永泰成套流水线等公司,整个集团公司已逐步形成了“一业多品,工贸齐进,优势互补”的新格局,主营产品注塑机有了二十余种规格的系列产品,压铸件和高压泵也都形成了多个系列产品。1996年集团公司产值过1亿元大关,利润超800万元,公司得到了突破性发展。1998年公司通过ISO9002国际质量管理体系认证,并获得了市高新技术企业和省地方产品质量信得过企业。1999年被评为省乡镇企业技术创新先进单位;2002年YTH900注塑机被评为市科技进步三等奖,列入国家重点新产品。

股份改造 阵痛变革获腾飞

1999年、2001年和2004年的几次股权变更,是公司发展过程中的重大转折点。随着股份制改造和市场经济逐步深入推行,1999年公司进行了第一次股权转让,2001年在前者基础上,从根本上变更股权,改变股本结构,增加注册资金,公司由原来的合资经营企业转变为股份合作制企

业。2004年部分股权又作了一些转让。当时以我控股为主,任公司董事长兼总经理。由于体制的改变,企业发展的轨迹开始与我的观念思路息息相关,公司也开始谱写新的篇章。公司在2000年获江东区年度突出贡献一等奖,被评为省高新技术企业。

从行业来说,创建初期,企业排名靠前,也是江东区为数不多历史悠久的骨干企业,但是随着塑机行业技术更新和市场的风云变幻,企业开始徘徊不前。看着一些新成立的企业快速扩张,快速发达,心中暗暗焦急,苦苦思索。应该说,受原来所有制的制约,不能完全按自己的想法发展企业,但经过股权变更,情况起了变化,自己有了经营自主权,应该可以放手一搏。随着塑机行业发展和市场变迁,永泰塑机原来定位生产的中端注塑机,一是不能适应越来越多中高端用户的需求,二是附加值不高,不利于企业进一步发展。为了解决企业发展的瓶颈问题,我想了很多。多年来永泰不断发展壮大,不仅拥有一系列荣誉,拥有一系列产品,而且拥有一大批客户群,在行业中有着良好的口碑和信誉度。创建新的品牌,放弃永泰塑机,势必浪费许多资源和无形资产,失去大片市场,但如何解决瓶颈问题,使企业进一步发展呢?我在思考良久后,终于作出了决定。在2002年到2003年,我做了几件重要的事情,使企业加快发展有了新的转机。一方面调整核心企业、紧密层企业,改组集团公司组织框架,将集团公司改名为实业公司;另一方面痛下决心,毅然放弃永泰原有中端和中小型注塑机生产,放弃多年的经营品牌和客户市场,在成立海明塑机的基础上,与市福利协会联手成立海雄塑机,定位生产中高端和大型注塑机,旨在打造新的品牌和开拓新的市场;再一方面在区乡两级政府的支持和百安居(中国)总部的配合下,几经周折,江东科技园区地块(即现在的永泰工业园)新厂房建设,终于在2004年1月重新开工。与之相呼应的,我还在这期间,一是通过海明塑机组建,引进了一批有相关行业工作经验的精英。二是海雄塑机成立后,自身又培养了一批管理和科技人员,我们依靠人才和现有技术开发力量为海明、海雄开发了HMW、HXE、HXF等多个系列产品,为提升企业竞争力、开拓市场起了不可低估

的作用。现在回想起来,当初的选择是十分明智的,努力没有徒劳,也正是从那时起,公司发展逐步加快,立刻就有了明显收效;当年公司销售收入达到2亿元,利润也将近1800万元。

2005年初,公司搬迁到了江东科技园区(江东城市工业功能区)永泰路18号,就是目前的永泰工业园。园区投资8000多万元,厂房、办公和辅助用房等建筑面积近4万平方米,因为生产、管理和经营等条件改善,公司运作更加顺畅,发展的空间更大。从2005年搬入新厂房到现在,公司发展开始真正提速。2006年,海明塑机与意大利意泰科技公司技术合作,既改进了现有HMW机型适应欧盟市场需要,获得政府专项扶持基金;还与意方合作开发了BT新系列,被列入2007年市级新产品。2006年以后,海明、海雄开发了多个系列注塑机产品,吨位大到万克机,品种规格增多,尤其是海雄塑机通过近几年的努力,产品开发力度加大,产品质量提高,塑机品牌提升,产品知名度和影响力扩大,市场除了以沿海省市为主外,已向全国拓展,2007年公司还组建和生产欧泰牌高速精密冲床,为企业多元化经营增添了新的元素。2008年海明和海雄两家塑机均被认定为国家高新技术企业。2010年,随着海雄塑机发展步子加大,市场认可度空前提升,海雄获得了省著名商标,注塑机销售收入将近3亿元,年利税2300多万元,在市塑机行业排名迅速上升,已跃居第三。今年公司的总体销售势头不减去年,企业渐渐走上了飞驰的快车道,迎来了快速发展的春天。

重视人才 研发销售最关键

以人为本,以科技为本,以市场为本,是企业的信条,也是我的信条。回顾企业发展之路,从企业现状来看,证实了这三个为本是十分重要的,其中以人为本是基础的基础。企业引进了人才,如何留得住、用得好,提高经济待遇并非是唯一途径,关键在于怎么让人才能有好的工作和生活环境,怎样使人才有用武之地。从1992年引进注塑机、高压泵和压铸机的管理和技术人才,到2002年再次引进海明注塑机专业人才,再到2003年

后开始在内部培养引进的海雄管理人才和技术人才,都为企业发展提供了重要的资源和活力,而且由于企业为他们创造了各种条件,搭建了施展才华的平台,长期留住了这批人才,为公司产生了不菲的效益。回顾公司发展历程,尤其是经历海雄这几年发展进程,我深深体会到“事业留人、感情留人、待遇留人”的重要性。

也正是有了人才,有了资源,开发产品能力得到增强,开发产品得到增强,经营品种得到增多。光就注塑机来说,最早生产的是单一的立式手动和电动机型,慢慢开始生产老式的卧式单缸机型,后来生产双缸电脑机型,现在发展到生产双色机、变量泵机、伺服节能机、高速机和三板机等六大系列一百多个规格,机器的吨位规格也从25吨增大到2000吨,机器的结构和配置有了质的飞跃,机械性能高速高效、精密牢固、安全可靠,液压系统从手动及定量系统改变为比例、伺服和变量系统,控制系统从继电回路、PLC控制提升到电脑控制。我和许多同行一样认为,目前塑机行业同质化现象较普遍,不利于行业进一步发展;只有创新,只有提高产品附加值,才能使行业处于良性循环,使企业立于不败之地。公司很早开始采用计算机技术进行开发,1999年就被市里评为CAD示范企业;现在不单采用了二维和三维软件设计,还应用了有限元和仿真等技术,公司正朝着依托海雄的创新开发来增加产品附加值这个方向努力推进。近年来,共获得发明专利、实用新型专利及外观专利20余件。

也正是有了新的产品,有了好的品牌,公司知名度慢慢得到提升,市场逐步得到拓展。现在公司拥有几十个经营部,产品已在广东、福建、浙江、江苏、山东、天津等沿海省市畅销,销售业绩遍布全国各地。我认为打拼市场要取得优势,不仅要练好内功,管理好销售团队,还得把经销商作为公司员工中的一员,作为合作同仁来看待,与之建立一种互惠互利的双赢关系。我经常与各地经营部保持各种联系,有空出去碰碰面,平时或年底请过来聊聊天。近两年,产品持续供不应求,公司加班加点还满足不了用户的需求,这几个月产量比上两年同期产量几乎翻了一番。

关心时事 趋利避害明方向

我比较爱看中央电视台的新闻和财经等节目,也比较关心网上、报纸和杂志上大的政治和经济事件报道,甚至是股票走向、期货动态等,我觉得企业的经营与社会发展趋势是密切关联的。只有关心时事,分析形势,才能做到心里有底,才能在第一时间里部署和调整企业下步计划,把握好企业未来运作的方向。2008年金融风暴来临之际,我在9月的一次生产销售工作会议中,先对当前形势进行分析,认为美国发生次贷危机,对国内经济影响较大,不确定因素相对较多,经济萧条的局面会持续、会增强,原材料价高量小,市场萎靡,导致行业中许多企业减产;同时针对国际国内形势变化,强调大家要认清形势,树立信心,要及时调整10月份生产计划,关注原材料市场动向、做好配套价格调整,加强金工为装配和销售服务,适应市场变化,为明年生产打好基础。而且对新产品开发 and 产品质量工作也作了部署,虽然市场会暂时下滑,但品牌和质量效应会更加突出。在随后11月份的同类会议上,我再次给与会者指明了形势的严峻性:美国金融风波起始导致投资者信心丧失,欧美开始救银行,欧美日经济出现负增长,塑机行业随之衰退;现在国家出台投资4万亿元等刺激经济的举措,预计因政策滞后性,半年内形势不会有大的改观,我们要把应收款压下来,生产根据销售和库存适度投入,人员要适当调整,要加大市场开拓力度和新产品开发力度来增加企业效益,应对金融危机。我感觉通过这样的会议,公司上下能充分地统一思想,统一步伐,不会在应对各种困难和不利因素时乱了阵脚。2008年,在整个塑机行业陷入外需疲软、内需萎缩、资金紧张、经营艰难的困境时,因为及时调整和努力应对,使得我们顺利地渡过了难关,还取得了一定的效益。

雷厉风行 讲究实效看结果

“办事必须雷厉风行”是我的座右铭。我走路较快,即便到了现在这