凹凸重工的起重机即将发往海外。

“顺势”出海！凹凸重工凭“拙功”炼就全球竞争力

奋“甬”前行 开新局

走进宁波市凹凸重工有限公司厂区，一台明黄色全自动垃圾抓斗起重机已整装完毕，静卧一隅。阳光洒在机身之上，为这台高约31米、重达12.5吨的“钢铁巨兽”镀上一层金光。

不久后，它将远渡重洋，奔赴印尼雅加达的垃圾处理厂，开启24小时不间断的智能化固废处理作业。

将如此“庞然大物”运往海外，并非易事。“我们选择联合大型国企、央企以及海天塑机等跨国企业，共建产业生态、‘抱团出海’。”凹凸重工总裁朱帅说。尽管行业整体承压，公司今年产值仍预计可实现超10%的增长。

逆势增长的背后，源于企业一贯秉持的“拙巧之道”。“流水不争先，争的是滔滔不绝。”在采访中，朱帅多次提到这句话。这看似不争、守拙的姿态，实则蕴藏着长期主义的智慧与战略定力。

十余年来，企业始终锚定“专精特新”航向，一步一个脚印深耕技术、死磕质量、提升品牌影响力。这种甘坐冷板凳的“拙功”，恰恰成就了厚积薄发的“巧劲”，最终推动凹凸重工从本土走向全球。

1 苦练“拙功”

“我本质上是一名‘职业经理人’。”尽管身为企业第二代接班人，朱帅却更倾向于淡化这个身份标签。

对他而言，“举贤不避亲”的关键在于“贤”，“用一贤人则群贤毕至”。他期待自己是那个真正契合岗位要求的人，既有相匹配的德行与才干，也能实现“人适其事、事得其人”的理想状态。

“接班，接的不仅是一家企业的经营权，更是一种组织治理的理念、一种人才辈出的机制。”他说，唯有以“贤”立身、以“能”服众，见贤思齐的蔚然之风才能推动企业持续发展。

2012年，朱帅接手凹凸重工之时，这家创立于1995年的老牌企业正处在发展的关键转折点。团队活力有待激发，产品体系亟待升级，品牌影响力也需进一步强化。在此背景下，“转型”不再只是选择，而是突破瓶颈、迈向新发展阶段的必然之路。

“产品是企业安身立命的根本，转型须从这里破题。”带着这份判断，他带领团队按下创新“加速键”，除了研发费用占比常年超销售收入6%，还与多家科研院所建立合作关系，一门心思啃技术硬骨头。

数年深耕，终有回响。随着欧式桥梁起重机、轻量化桥式起重机等新产品的陆续推出，公司成功突破了传统起重机结构复杂、用料繁多、自重过大的局限。

新产品以轻量化与模块化的设计理念，实现了结构紧凑、自重减轻等多重优化，显著提升了节能效果。这不仅降低了用户厂房建造成本和设备运行费用，也进一步提升了起重机的整机品质与综合性能。

与此同时，企业主持、参与制定了13项国家及行业标准，行业话语权得以进一步提升。“我们参与制定的通用桥、门式起重机标准，是行业引用最多的标准之一。”朱帅的语气里满是自豪。

凹凸重工现在是全国起重机械标委会桥门专委委员单位，朱帅本人也在今年当选为中国重型机械工业协会桥式起重机专业委员会副理事长。

然而他却清醒地说：“虽然我们在行业中有了一席之地，服务的几乎都是‘大客户’，但从公司整体体量来看，仍是一家‘小公司’。”

一家“小公司”，何以能扛起“大业务”？在朱帅看来，这里的“大”，不仅指产品体量，更意味着沉甸甸的责任与风险。特种装备行业容不得半点马虎，产品质量一旦出问题，后果不堪设想。

“必须沉下心，把每一个技术细节打磨到极致。”正是这份坚守，让凹凸重工成为宁波市内唯一手握A级特种设备生产许可证的企业。

在朱帅看来，企业的竞争力，一半在技术，一半在服务。他提出“服务前置”理念：“要想在客户前面，做客户没想到的事。”

凹凸重工的团队会提前深入调研，根据客户具体情况量身定制方案，比如为垃圾处理厂设计起重机时，需考虑物料腐蚀性、作业连续性；为精密制造车间定制设备时，则要兼顾运行稳定性与低噪音需求……从核心结构设计、关键部件选型到智能控制系统开发，每一处细节都藏着对客户的考量。

售后环节，朱帅借鉴了“汽车后市场服务”模式，让售后反哺主业。“产品在不同工况的使用数据、客户的操作习惯等数据，都是技术迭代的宝藏。”这些数据被逐一收集分析，成为优化产品设计、提升服务可靠性的关键支撑。

“量身定制看似下了‘笨功夫’，成本也更高，但换来了客户的信任。”朱帅坦言，正是这份不投机取巧的“拙功”，让凹凸重工积累了深厚的客户黏性。

如今，已有超过200家央企、国企及上市公司选择与他们合作，这家坚持“慢工出细活”的“小公司”，以责任与匠心，已在特种装备领域稳稳扎根。

2 “顺势”出海

凡益之道，与时偕行。在与众多客户紧密合作的过程中，凹凸重工敏锐地捕捉到了“出海”的时代机遇。

“单凭一己之力闯荡海外并非易事，但在服务客户的过程中，我们发现他们在海外项目中急需起重机设备，这正是一个我们可以借势发力、携手‘组团出海’的契机。”朱帅说道。

在他看来，单一订单的利润增长或许有限，但整个生态链所带来的价值增值，却可能呈几何级数爆发。

在与国内客户合作的过程中，凹凸重工探索出两种路径走向国际：一是与中资基建企业、大型央企等“组团远征”，以起重设备供应商的身份嵌入全球项目；二是携手如海天塑机这类跨国企业，借助其成熟的海外经销网络，提供配套起重解决方案。

更值得关注的是，公司正将这一模式拓展至整个供应链生态圈，通过设备数据互联实现预测性维护，逐步由传统“产品供应商”蜕变为“长期合作伙伴”。

“企业并非全能，也不可能闭门造车、包揽一切。”朱帅坦言，“独行快，众行远。在发展的道路上，我们尤其需要与众多‘伙伴’携手同行。”

他特别强调行业中的“竞合关系”：“我们与同行之间，虽有竞争，却更常互相学习、彼此走访，困难时甚至互相支援。就像茂密森林中，巨树参天、百木争荣，林下万物共生。唯有形成这样的生态，企业才能真正行稳致远。”

那么，为何诸多大客户会愿意与凹凸重工“组团”出海？朱帅的答案清晰而笃定：“产品的稳定性至关重要。大客户选择合作伙伴，从不只看价格，更看重可靠性与企业信誉。就像人与人相处，始于颜值，终于人品。而我们与客户之间，正是这样一种历经时间淬炼的信任关系。”

他笑着补充：“说到‘颜值’，还真有客户是因为外观设计找到我们的。”原来，江苏一家上市公司在海天塑机采购设备时，一眼被凹凸重工起重机的简洁流畅设计所吸引，主动寻迹而来。“他们说以前用的都是进口设备，但觉得我们的产品不管是外观还是颜色更好看。”朱帅透露，这家企业很快便下单了两台起重机。

“当然，他们下单不会那么草率，最终选择我们，跟我们与海天塑机十几年长期稳定的合作有关。”他补充说。

今年以来，公司的出口版图持续扩张。“上个月，我们刚向巴西、泰国等地发出数台起重机，单台价值介于100万元至200万元。”如今，在东南亚电厂、非洲矿山、南美垃圾处理厂，凹凸重工的设备正与智能运维系统、本土化备件库和24小时响应团队一道，织就一张覆盖全球的工业服务网络。

这场从“硬制造”到“软实力”的跃迁，或许正是中国制造业全球突围的关键，不再局限于单一产品输出，而是成为产业链规则的共同制定者，以智慧与实力嵌入全球价值网络。

在这个瞬息万变的时代，拙与巧之辨，尤显深刻。无拙之巧，终如浮萍无根；无巧之拙，亦似奔马失目。唯有以拙诚之心锤炼内功，以灵动之智应对挑战，方能逢山开路、见招拆招，在时代的浪潮中奔腾不息、前行不止。 记者 王婧