



在群星闪耀的宁波制造业版图中，宁波中意液压马达有限公司是低调却硬核的存在。这家上世纪70年代从乡村农机厂起步的民营企业，历经数十年深耕蜕变，产品远销全球80多个国家，深度参与行业标准制定，并获评国家重点“小巨人”企业。

如今，该企业智能工厂建设稳步落地，全新发展蓝图清晰铺开。深耕制造业近40年，中意液压董事长蔡国定始终秉持一个“稳”字——不追风口、不炒概念、不靠应酬做生意。他扎根液压马达细分赛道，一步一个脚印盘活老厂、改革体制、闯荡海外、平稳传承。在他看来，做实业没有捷径。稳住初心、做好质量、不断创新、久为功，就是甬商最踏实的成长之路。



蔡国定。受访者供图

40年 他凭一台马达撬动全球市场

1 临危『接盘』破困局

今年是蔡国定扎根制造业的第40个年头。他的职业生涯，从两次“临危受命”开始。1989年，年轻的蔡国定接到任务，接手陷入经营困难的宁波羊毛衫厂。当时厂里人心涣散、经营困难。他进厂第一件事，就是理顺管理、整顿纪律、规范生产。很快，老厂起死回生、扭亏为盈。这次盘活困境企业的经历，也让他彻底摸清了实体企业的生存逻辑。

1993年，更大的考验摆在面前。中意液压的前身，是1971年创办的宁波镇海城关农机厂。原厂长突发意外离岗，工厂搁置荒废一年多。彼时，工厂年产值虽有800万元，但200多名员工却发不出工资，举步维艰。“当时就是一个烂摊子，没人愿意接。”蔡国定坦言，企业重启首月的工资，都是他四处筹措而来。

再次临危受命，他没有急着找订单、上设备。在他眼里，企业要活，先立规矩。进厂之后，他大刀阔斧整顿风气，清退闲散人员，完善考勤制度，细化生产标准，严抓产品质量。改革触动不少人的固有习惯，质疑声、不理解声不断。但蔡国定态度坚定：“做企业，纪律松了、品质松了，市场一定会把你淘汰。”

秩序重建完成后，士气开始凝聚，企业逐步走出低谷。2000年，中意液压启动股份制改革，政府、管理层、员工共同持股，员工持股比例过半。“让员工当主人，让团队共进退。”这一步改革，彻底稳住了企业根基。

实业做稳之后，各种跨界诱惑接踵而至。房地产、金融投资等快钱赛道火热，身边不少同行纷纷扩张套利，也频频有人劝蔡国定“别太认死理”。但面对诱惑，他始终清醒克制，不为短期利益动摇。

天上不会掉馅饼。不是踏踏实实做技术、做生产赚来的钱，迟早留不住。在他的认知里，实体经济是根基。没有基础工业、精密制造，所有科创、AI、高端装备都是空中楼阁。40年来，他始终坚守初心，深耕液压马达主业。

2017年，中意液压投入近3亿元，全面启动自动化智能化升级。他亲自带队远赴意大利、德国考察先进产线，定下清晰路线：制造自动化、管理信息化、未来智能化。如今，老厂区全面完成自动化改造，新的工业地块顺利落地，无人工厂规划有序推进。

蔡国定始终坚持稳中求进，不冒进、不贪快。“我不追求产值翻倍式爆发，我要的是企业健康、长久、可持续。”一门心思追逐快钱，或许能让企业产值短期翻倍，但极易动摇企业根基。去年企业产值接近4亿元，今年稳步冲刺5亿元，每一步增长都扎实稳健。

2 以品质闯全球市场

在制造业圈子，很多企业靠人脉、靠应酬、靠饭局维系客户。但蔡国定给中意液压定了一条铁律：不靠人情跑业务，只靠产品和服务赢市场。“世上没有挑剔的客户，只有不完美的产品、不周到的服务。”这是他40年不变的经营理念。在中意液压，研发和质量永远是第一位，销售反而不是重点工作。

多年来，企业长期牵手浙江大学、上海交通大学、太原科技大学、中国科学院材料所，搭建深度产学研平台。聘请高校专家驻企指导，持续迭代液压回转装置、液压刹车等核心产品，不断丰富技术矩阵。持续的创新投入，最终转化为企业的核心竞争力。2008年，中意液压被评为国家级高新技术企业，迎来发展历程中重要里程碑。

过硬的品质，也让企业不惧海外贸易壁垒。即便美国对中国产品加征40%以上高额关税，中意液压的出口订单依旧稳固。目前，企业一半产品销往海外，覆盖全球80多个国家，欧美市场常年保持稳定需求。

“以前我们提着样品满世界跑，敲开门却得不到多少回应；如今风向变了，主动权到了我们手里。”常年奔走海外市场，蔡国定深谙中外制造业的差距。“国外员工上下班界限分明，不会多做一点、多担一点。我们中国工人能吃苦、能变通、能主动为客户解决问题。这份勤

劳和灵活，就是中国制造最大的竞争力。”

与此同时，他也从不回避短板。国外研发追求极致精密，国内很多产品只求达标可用。思维差异，是中国制造需要补齐的关键一课。为此，中意液压计划收购海外研发型企业，补齐前沿技术短板，同时持续深耕高精尖特种领域业务。

高精尖特种产品订单量小、标准极高、利润微薄，很多企业不愿做。但蔡国定坚持深耕：一方面是家国情怀，能为国家配套，是企业的荣幸；另一方面，严苛的特种产品标准，能倒逼企业全线品质升级。

企业要长远发展，既要做强技术，也要储备人才。深耕自有团队的同时，蔡国定牵头筹备全国大学生液压行业创新创业大赛，全力为行业挖掘青年力量。国家级行业赛事审批极严、流程复杂，他多次联动行业协会、对接人社部门反复沟通，最终顺利拿下办赛资质。为保障赛事质量，他主动延后赛程，留给大学生充足的打磨时间，企业全额出资100万元保障赛事落地。

在他眼中，一场大赛价值深远，既能挖掘青年创新想法，补齐行业短板，也能擦亮宁波液压产业名片，为行业和企业储备人才，浓厚青年创业氛围。蔡国定表示，赛事成熟后，计划长期落地宁波，打造常态化科创平台。

3 匠心代代相传

当下，不少老牌民营企业面临传承难题。在代际交接这件事上，蔡国定看得通透、做得从容。他的女儿留学英国7年，攻读国际金融本硕专业。求学期间，他坚持放手培养，不干预、不掌控、不束缚孩子的选择。

年轻人有自己的眼界和思路，他从不包办一切。学成归国后，女儿主动回到企业扎根实业。她没有空降高位，而是从一线做起，先后历练财务、采购、ERP系统、整条生产线管理，吃透企业每一个运营细节。

两代人，成长时代不同，管理思路自然不一样。对此，蔡国定十分包容：“老一辈求稳，年轻人求新。思路不同没关系，只要目标一致，初心不变，哪怕他们走点弯路、犯点错，都值得放手让他们去试、去闯。”

在他看来，企业传承，传的从来不是厂房和资产，而是两样初心。第一，做实业一定要脚踏实地，不能浮躁、不能急功近利；第二，管理者一定要以身作则，尊重员工、善待团队。

从一间濒临倒闭的乡村农机小厂到如今布局全球的液压制造标杆，从单打独斗守实业到蓄力科创、平稳代际传承，40年风雨，蔡国定用一个“稳”字诠释了新时代甬商的底色。

不急逐风口，不浮躁冒进，以匠心深耕主业，以初心奔赴长远。未来，中意液压将继续扎根宁波制造业沃土，以老一代甬商的沉稳，托举新一代产业人的创新梦想，让中国制造的匠心精神，代代延续。

记者 王婧 通讯员 徐风吹