

对话山东农机行业龙头企业“金大丰”掌门人徐详谦：

和大企业比价格，和小企业比质量售后

记者 时培磊 王开智 康岩
李家澍 岳致呈 孔茜



随着农机产品由“国三”升至“国四”，市场竞争新格局正在形成，将迎来新一轮的聚合，竞争力较弱的企业，面临较大的生存压力，同时，这也意味着新的机遇。在不进则退的新风口上，作为农机市场的头部企业，该如何面对新形势的竞争，又该如何抢抓机遇，齐鲁晚报·齐鲁壹点“高质量发展强县行”来到济宁兖州，对话山东金大丰机械有限公司董事长徐详谦。

从1976年参加工作至今，47年来，徐详谦就干了一件事：造农机。65岁的他仍然精力充沛，起早贪黑，奔走在家里、厂区和市场之间，对农机产业的发展有深入思考。不久前，山东公示2022年度省民营企业“挂帅出征”百强榜，其中就有他的身影。

农机市场是朝阳产业 但竞争非常激烈

齐鲁晚报：农机市场面临一个什么样的竞争格局，金大丰目前市场发展情况如何？

徐详谦：金大丰从2012年开始组建，可以说是从无到有，从小到大，目前企业占地面积200亩，员工1000多人，固定资产是1.5亿元。2021年和2022年连续两年收入过10亿元。

农机市场是一个朝阳产业，但现在市场竞争非常激烈，已由增量市场变成存量市场。最大的一个特征是，市场给每个企业的机会只有一次，不允许企业犯错误。怎么能不犯错，少犯错，就要苦练内功。

早期大家进入市场的时候，侧重于销售，怎么搞宣传、搞策划，现在转向了匠心经营、匠心制造、匠心管理，怎么能把产品做好、做优，做到具备适应性、可靠性、性价比和及时性。在这个基础上，销售是锦上添花。企业为了生存，也都拼命在研发上投入。投放市场之前，要做大量的样机，小试、终试之后，有把握了才能拓宽市场，前期投入很大，确保一次成功，不把客户当成试验品。

齐鲁晚报：金大丰用了11年的

时间发展成为山东农机行业的龙头，企业做了什么？

徐详谦：首先是匠心经营，我们的目标可预期，风险可把控，对于未来，我们从来没有过高的估计，把目标定得过高。

第二个是在发展规模的同时，注重全面发展。比如说重视研发，重视工艺提升，不但在研发上做了大的投入，在技术改造上也做了很大投入，像激光切管机、激光切板机、数控转塔冲床、数控折弯机，这些设备在同规模企业当中是先进的。

第三个就是员工队伍的提升。农机产品和其他产品不一样，老百姓买的农机在地里出了问题，服务人员一般是4小时、8小时必须到位，必须解决。队伍建设投入也很大，靠客户满意度、靠复购率、靠回头客来逐步扩大企业规模。

齐鲁晚报：在具体的市场竞争中，金大丰怎么定位自己的产品，竞争策略是怎样的？

徐详谦：在目前竞争这么残酷

的情况下，我们提出的口号是精准对接每个客户的差异化需求，不嫌客户大小，不嫌利薄。现在我国农业机械化程度已经超过73%，在新的市场竞争中，不会有大量的新式机器，大家都在做差异化。产品一是向大型化、高效化、智能化方向发展，二是向小型化、轻量化、差异化方向发展。

我们属于中型企业，上有雷沃、东方红，下边小企业也不少。我们现在和大企业比价格，比反应速度，一定比大企业的价格低，但是毛利从哪里产生？一个是扁平化的管理，管理费用低，第二个是我们自制率比较高，产品除了发动机、轮胎这些标件，其余都是自制的。

和小企业比质量、比售后服务。我们一定比小企业的质量好，因为我们的上游供应商是按高标准筛选的。另外我们有质量保证体系，设备条件、工艺水平肯定比小企业要好。因为市场份额在那里，所以我的售后服务网络布局比较全，售后人员高峰期能到400人。

核心技术并不是说多高端 而是多适应

齐鲁晚报：金大丰在核心技术突破上做得怎么样？技术发展的方向是什么？

徐详谦：对于我们来说，核心技术并不是说多高端，而是多适应，是如何把技术转化成生产力，转化成社会效益和企业效益，这是我们看重的。

我们企业对技术的迭代不是说颠覆性的，而是逐年在推进。比如玉米收割，现在随着大家条件好转，农户为了经济价值，会收割鲜食玉米。鲜食玉米和普通玉米对收割机性能的要求不同。这需要实践，需要到地里，多次、多区域的，一直坚持才能把这个事做成功。

齐鲁晚报：企业发展有没有遇到过瓶颈？怎么去解决？

徐详谦：我们现在对于竞争是知己知彼，大的一些难题，也是顺

势而为，不急于去做很有挑战性的事。比如大马力拖拉机这个领域，三进三出，当我们没有成熟的团队，当投不起这个研发或者垫不起钱的时候，不会盲目去投。以前都普遍认为是资金流的问题，实际上资金流是最小的问题。企业发展能否是常青树，关键是战略。

齐鲁晚报：您是一个要做到心中有数，再去做一件事情的人，认为企业发展一步一步稳着来。那么，对于企业未来一段时期的布局，您的思考是什么？

徐详谦：企业有这困难，那困难，不发展才是最大的困难。人说话好调头，但是船小不抗风险，我现在想着把企业规模通过三年的努力再翻一番，做到20个亿。增加的这10个亿怎么翻？

一是做市场的广度，要立足中原做全国，立足国内做全球，可以海阔天空地想，但必须脚踏实地地做。第二是做产品线的宽度，因为全国各地的农业情况差别很大，比如地形差别，玉米收割机有行距350毫米的、450毫米的、700毫米的等等，各不一样。你想销往海南，就得有水稻机，要用产品线的宽度来支撑市场的广度。第三是用产业链的深度来支撑成本优势。除了标件之外，所有部件全部自制，我有成本优势，研发周期短，几个事业部一凑，就能研发。这是一个中型企业能在这种竞争中立于不败之地的抓手和核心竞争力。

编辑：武俊 组版：刘焱



太平人寿保险有限公司山东分公司
TAIPING LIFE INSURANCE CO., LTD. SHANDONG BRANCH

太平人寿山东分公司 践行央企社会责任 首批试点长护转换

3月31日，银保监会发布《关于开展人寿保险与长期护理保险责任转换业务试点的通知》，要求自2023年5月1日起开展转换业务试点，试点期限暂定为两年，经营普通型人寿保险的人身保险公司均可参与转换业务试点。太平人寿山东分公司作为试点之一，自5月1日起同步启动该项目转换业务。

