

沉潜三十年，雕琢“玉中之美”

——访玉柴集团董事长李汉阳

► 郝志杰

始建于1951年，位列中国机械工业百强企业第9位，在全球拥有3000多个服务站，总资产429亿元……这就是位于广西玉林的玉柴机器集团有限公司，一家围绕动力系统主业做互补产业链的中国500强公司。

2021年9月，时任国务院总理的李克强到玉柴考察，说：“玉柴不负国家，也不负玉林这个美誉，玉柴是玉中之美；众人在拾柴，火焰很高。”作为玉柴集团的掌舵人，清华大学精密仪器系1988级校友李汉阳大学一毕业就来到了这里，以青春、智慧和执着来雕琢这份玉中之美。

清华打造栋梁材

回想起在清华五年的学习时光，李汉阳说：“清华治学严谨、课业量大，感觉每学期的考试都是一次高考。同时体育锻炼的氛围特别浓。我在清华学习了散打，还进了校队，拿了北京市散打第二名，当时特别高兴。”

清华的老师们也给李汉阳留下了深刻的印象。教机械制图的老师叫高政一，高老师会在学生们制图错误的地方做标注。有一



次李汉阳重新画图后，把高老师打的叉和问号划掉就交上去了。课上高老师针对这一现象对全班同学说：“批改作业是很累的。现在我要重新把这个图看过来，对照的时候才知道错在哪里。”他说，这是他的劳动，任何人的劳动都是值得尊重的。“就像你们画了零件的图，它并不能转化为实际生产。但是我尊重你们的劳动，也希望同学们能尊重我的劳动。”

这句话对李汉阳的影响一直持续到今天。在管理企业时候，在面对15万名员工的时候，他也会这样去思考问题。他说：“员工结合实践为企业提出建议，即使没有被采纳应用，企业也都会给与一定奖励。我觉得这跟高老师传递的理念有关，‘只要是劳

李汉阳

清华大学精密仪器系1988级校友，海南陵水人。1993年毕业后一直在玉柴集团工作，现任玉柴集团董事长。

动都应该值得尊重’。”

1993年李汉阳大学毕业时，玉柴集团提出可以解决一位家属的城市户口和计划内用工。李汉阳就带着妹妹，和另外四名清华同学一起来到了玉柴。没多久，周瑞增老师来这里看望同学们，了解情况。同学们说，工厂还没安排什么工作，所以我们在车间里面看见人家铲铁锹，也去铲铁锹，看见扫厕所我们也扫厕所。

周老师说：“到一个单位一定要服从安排，人家叫你扫厕所、铲铁锹，你得扫得铲，因为你是清华的。但是你也不能满足于扫厕所、铲铁锹，还是因为你是清华的。”这句话对刚毕业走上工作岗位的同学们触动很大，那就是工作中不仅要任劳任怨，还要有更高更远的追求。

李汉阳说：“我感觉到，‘清华毕业’既是一种对专业能力的认同，更是后期发展的压力和动力。”在随后的工作中，他一直以更高的标准来要求自身，珍惜第一次出国学习、岗位提拔等机会，让自己的努力和这份认同更加匹配。

改革铸就里程碑

虽然他内心希望在技术岗位不断钻研，能做一名科学家或是杰出的技术人员。但厂领导在充分考察后希望他能来做管理，说：“管理工作像是指挥官，可以带领团队攻城略地，为企业做更大的贡献。”

李汉阳同意了。但没想到走上管理岗位没多久，他就遭遇了职业生涯中最大的挑战。1996年他开始担任厂长，第二年力推工资改革，将档案工资改为绩效工资，那时国企三项制度改革在厂里还没有人提及。因此，做这项工作的时候，很多职工特别是老员工不理解，出现了各种人身威胁（包括针对他的家人），甚至怀里揣着两把刀要来砍他的人也有。

面对这些恐吓，李汉阳的态度是硬碰硬。他说：“这种改革是一种必然的趋势，民营企业早就做到这点了。我们国有企业不能再这样待下去了，这是其一。

其二，这项改革不是对我有利，不是把钱拿到个人口袋里，这是对企业发展有利。第三，我是练散打的，要干我们就直接来干。”靠着这种胆略和勇气，这项改革被推动前行。

就在同一时期，还有来自上级领导的不理解，甚至想撤李汉阳的职。后来，当时的省委书记到玉柴参观后发表讲话，指出要进行国企三项制度改革，要打破档案工资。这和玉柴正在推动的工作方向是一致的，或者说李汉阳的步伐更快了一点，他因此没有被撤职。

大学毕业后，一直还留在机械行业的同班同学不多，大概只有在加拿大的蒲建和李汉阳。其他同学选择了做计算机、电子方面的工作，也有很多同学去创业。不过后来在李汉阳的影响下，钟玉伟、杨维沛等学弟也来到了玉柴集团。

岁月不居，百舸争流。光阴让一代代的年轻人成长，也激励着玉柴人在改革大潮中推动企业稳健前行。2000年11月，玉柴股份博士后科研工作站经国家人事部批准成立；2001年，玉柴举行了建厂50周年庆典和第66万台柴油机下线仪式，向世人昭示了玉柴在内燃机行业的成就。2005年后，玉柴更是走上了绿色发展、和谐共赢之路。2011年11月，国

家发改委授予玉柴“国家工程实验室”牌匾；2012年10月，玉柴摘取自治区最高质量荣誉奖——自治区主席质量奖；2017年9月23日，玉柴欧洲研发中心在德国正式揭牌成立；2021年12月28日，玉柴集团第1000万台发动机下线，这是中国柴油机领域的第一个千万台纪录，也是中国内燃机行业发展史上重要的里程碑……

战略创新书华章

过去三年，新冠疫情的暴发和持续对实体经济的冲击和影响非常大。2020年，全国中重型卡车的销量是160万辆，到2022年，只有70万辆。在全行业业绩大幅下滑的背景下，玉柴集团依然有盈利，2022年玉柴机器市场份额超15%，比上一年增长2.5个百分点。能够逆势成长主要靠的就是玉柴集团有自己一整套的企业战略定位，并坚定不移地执行。

据介绍，玉柴的基本策略是两条路线、三个方针，以此来保证在竞争中安全稳固地发展。两条路线是指在已有的传统动力领域里面，不但要巩固，而且还要加大新能源方面的进入。三个方针就是做全、做新、做强。一是做全发动机，这个产品不但是车用的，还有发电、船用、拖拉机用、工程机械用的都要做，甚至无人机和舰艇的发动机也得要做。



二是做新能源方面，做氢燃料电池，燃氢的发动机；在纯电方面，可以做其中电机的部分。三是在柴油机这一领域，玉柴集团做到了全国第二、世界第四的位置。而在很多的细分领域还比较弱，需要不断去做强。

李汉阳说：“柴油发动机现在遇到了一个最大的冲击，就是新能源。国家的双碳政策之下，柴油机一定会被新能源比如说电池等等这些东西替代。但是这种替代我们认为它不是百分之百替代，以后氢燃料电池、燃氢发动机这种新能源的跟传统燃油的，它们一定会达到某种比例的平衡。”

2022年2月15日，国家发展改革委发布了国家企业技术中心2021年评价结果，在1744家参评企业中，玉柴以100.1分获评优秀

等级并高居全国第一。

2022年3月30日，玉柴获得中国首张UN R49.07欧六E阶段排放证书，标志着玉柴发动机技术已经达到世界最先进水平，获得了进军欧美头部市场的通行证，将进一步推动全行业实现“双碳”目标。

今年2月，广西工业和信息化厅公示2022年广西智能制造标杆企业（原称“未来工厂”）认定名单，玉柴再次荣登榜首。

近年来，玉柴陆续投入近30亿元，对新一代国六生产线同步开展生产线智能化升级改造，建成全面应用5G技术、管理中枢全流程数字化监控、发动机全过程自动化和无人化可关灯生产的“黑灯工厂”，并于2019年底开始投用。

如今生产线实现了全流程自动化，相比以往传统车间需要大量手工作业的精加工生产工序，现在全部由机器人和自动化机床替代完成，玉柴国六智造装备可实现缸孔加工0.001毫米的精度，工人的生产劳动强度降低了95%以上，制造效率提升50%以上，每道工序平均用时仅3分钟。

“创新第一需要人才。玉柴把各国人才都招进来，包括日本的、德国的专家，久保田、丰田、日产、德国FEV的都招，而且还给人才足够好的政策。第二是要有平台，玉柴有四个研发基地。有这些实验设备在，尤其是软件在，就好办。第三，需要一系列激励制度与措施来发挥技术人员的优势。2019年，在全国的企业技术中心的评比中，我们以100.16分排在第一位。我们有6000多个专利，在广西连续十几年名列第一。”李汉阳说，玉柴集团会把销售额的7.5%投入研发。“我觉得不创新是死路一条。现在用户对产品的可靠性跟性能的要求实在太高，没有创新绝对不行。”

同时他表示：“从企业的机遇角度来看，往后市场的机会，增量部分一定是在国外。所以我们要始终保持干事业的激情，要加快海外建厂布局，‘走出去’开拓外部市场，助力玉柴建设国际一流企业，继续为推动广西经济发展多作贡献。”