

见证中国风电的光荣与梦想

——访金风科技常务副总裁李玉琢

○ 本刊记者 黄婧



初识李玉琢的人在看到他的简历时难免有些惊讶，他所任职的企业无一不是该领域的领军者，他所担任的职务也无不是副总裁与总经理这样的领导性角色。

20世纪80年代末，李玉琢在离开中科院后先后出任四通、华为、利德华福的高管，敏于行，忠于事，所到之处皆取得不菲的成就，最后却都以离职告终。数次归零，再数次重新起航，李玉琢给人的感觉总是大开大阖，敢于舍弃丰厚的既得利益，勇于挑战未知领域。表面看，是他很善于把握自己的人生，但真实的李玉琢，不仅拥有惊人的管理才华，更拥有丰富的内心世界。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越

2005年5月，李玉琢又一次辞职了。这次，他是心怀不平和愤懑，被迫离开了用了五年多时

间、“投入毕生心血建设”的北京利德华福电气技术有限公司，一个他本想作为职业生涯中的最后一件作品，将其打造成中国高压变频器第一品牌的公司。

尽管这对李玉琢来说是一个不小的打击，但在他的人生字典里，从来没有“一蹶不振”这样的词汇。由于要遵守竞业禁止，他利用近一年的空闲时间，写作了《我与商业领袖的合作与冲突》一书，总结了他18年的企业管理生涯。正是这本书，为李玉琢开启了一扇新的大门——新疆金风科技股份有限公司的企业顾问找到了他。当时中国最大的风电企业金风正要迈出走向全国的重要一步，即将在北京成立北京金风科创风电设备有限公司。老金风人意识到，要想实现大发展，第一步要走出去，第二步是吸纳人才，拥有大企业管理经验的李玉琢正是在这一背景下进入

了金风的视野。

李玉琢在利德华福做高压大功率变频器积累的开创性经验，十分契合金风的工作需要；此前，他还在中国最大的通信企业华为主持过通信电源的研发、生产与营销——2010年“华为的冬天”时，莫贝克以60亿人民币卖给了爱默生；李玉琢18年商战中所表现出的出色管理才能让金风的管理层认为人才难得。金风董事长武钢曾与李玉琢在北京有过一次充满理想主义追求的长谈，那次谈话让李玉琢感叹终于找到了知音。于是，2006年8月1日，李玉琢在他58岁的时候选择了金风，选择了风电这一充满挑战的新领域。

当时，北京金风科创风电设备有限公司正在筹备中，等待李玉琢的第一项工作竟是出任北京金风的基建办主任。闻听此讯的人无不认为李玉琢是大材小用了，可他没这么想。李玉琢早已看到，北京是金风迈出新疆，走向全国，进而走向世界的第一步，做这样的基础工作意义重大——也是他的另一次创业的起点。李玉琢向来是一个对工作充满激情的人，无论工作大小职位高低，他认准的事，绝对是全情投入。

就这样，初入金风，李玉琢先做了一年的基建办主任。我们在亦庄基地采访他时，他自豪地说：“金风的指挥中心今年起已经移到了这里。”而且北京金风在亦庄开发区的第二期工程正在不远处建设，李玉琢介绍：今年底第一阶段的四栋建筑就会交工，尤其令人高兴的是，四万平方米的金风电控设备工厂将要在哪里落成，今年产值会达到十五亿，明年翻番，“在利德华福没有实现的理想在这里得到了延续”。

“我们正在从事一项伟大而艰难的事业”

2007年李玉琢任副总裁兼质控中心总经理，2008年兼任电控事业部总经理，工作重点几乎一年一变，用他自己的话说，每一次都是难啃的骨头。

2006年8月，金风中标北京官厅水库的风电建设项目，成为北京奥运会绿色电力的设备供应商。初期进展一切顺利，2007年底所有风机装备完毕。但到2008年初进行试运转时，却遇到了意想不到的困难。短短一两个月时间，几场小雨过后，连续数台电机出现了质量问题。

此时北京奥运会开幕在即，官厅水库的风电项目备受瞩目，在这里出岔子，无异于砸掉了

金风的招牌。像职业生涯中曾经的许多次一样，李玉琢再次受命于危难之际，公司紧急调任他为“官厅电机故障处理小组的组长”，调动公司一切资源，全力解决官厅的风机故障。

李玉琢不眠不休，和工程技术人员一起，下现场，钻电机，排查原因，制定有效措施，并果断更换有隐患的设备。几个月间，该项目初期33台电机更换了26台，公司损失上千万。6月底所有问题全部解决，官厅水库风力发电场顺利投入使用。在这个项目上，金风不仅没有丢脸，而且为中国争了光。此后几年，北京京能公司又在原项目基础上扩大规模，风机数量增至101台，现在该项目已经成为国家风电场建设的示范性工程。

金风的形象保住了，绿色奥运的供电任务圆满完成，李玉琢的自豪溢于言表。从那以后，每次乘飞机往返于京疆之间，在空中俯视京郊的大片风机，他都不忘捅捅身边人：“快看，这是我们公司装的。”

经过这一役，更让李玉琢深有感触的是，价值不菲的风机要能经受住大自然的风吹雨淋，雷劈电击仍能屹然不动、正常工作，必须要有精湛的技术和经验积累作支撑。金风在风电行业做了12年，现在也只能说是在小心地摸索中。因此，李玉琢每每在给新员工讲课时，最常讲的一个题目就是：“我们正在从事一项伟大而艰难的事业。”

御风而行

2009年李玉琢作为执行副总裁协助总裁主持日常经营工作，2010年任金风科技常务副总裁，天诚同创公司董事长。4年间李玉琢思考不辍，加之不断学习，他对风电领域的认识已经相当深刻。

目前国内风电设备制造商约有82家，甚至已超过了世界上其他国家风电制造企业的总和。其实以中国的市场规模而言，七八家企业足矣，风电市场的“过热”现象不言自明。但这种情况并不值得恐慌，李玉琢认为，真正优质的产品和精湛的技术并没有过剩，而在市场竞争的作用下，一些实力不强、产品不精的中小企业终会消失。

近年来政府给新能源的支持力度日益增大，对新能源开发的管理也在不断走向正轨，各种标准陆续出台。现在风电行业已经有了准入限制，将来对于风电设备会有认证，并网标准也会推



出。有这三道门槛，风电行业必然会越理越顺。李玉琢经历过数次创业，对于市场的治乱之道及其规律较为熟悉。他认为，不用两三年，在国家政策的限制下，经过市场的淘汰，热度会逐渐过去，市场会日趋规范，中国风电发展一定会进入健康的轨道。凭借经验的沉淀和深入的思考，李玉琢比其他从业者更多了一份智慧和理性。

谈起金风的经营和发展，李玉琢敬业专业的一面立时显露出来。金风12年来驰骋风电市场，获得了丰富经验，也得到了不少教训。至今仍处在市场前列，秘诀不外乎是秉承为客户创造价值的理念，在技术上领先，在质量上严格控制，始终坚持对客户负责。金风员工上下几千人，其中质量控制人员约一百二十人，服务人员超千人，研发两百多人，许多企业中都最重视的营销队伍在金风恰恰占据了很小的份额，只有几十人。从金风的人员配置上不难看出，金风人崇尚的是以客户为重，以质量取胜的经营方针。把产品做好，不怕没有客户上门，这样的朴素理念在今天

的商战中也许会被某些企业家嗤之以鼻，但闻之却不由得让人心中踏实，金风给人的印象，就像李玉琢传达给我们的感觉一样：那是一个负责任的企业，这是一个实干的人。

金风自成立之日起就有一个美丽的愿景：为人类奉献白云蓝天，给未来留下更多资源。这句带着浪漫色彩的诗句乍听几乎不像是一个企业的口号，但细细想来，资源与环境对人类发展的制约正在逐步彰显，与环境和谐相处，实现可持续发展的目标以及必须承担的责任。

乘风飞扬

目前，金风已在江西与其他企业合资进行稀土提炼，制造磁钢。下一步计划陆续投资叶片、电控等零部件生产，在一定程度上掌握关键原材料和零部件的供应。并在下游成立天源科创公司，专门从事服务；成立天润公司投资风电场，抢占风力资源。在上下游有价值的环节做出战略



金风美国ULK项目现场

部署，不局限于风电整机本身，这正体现了金风的高瞻远瞩：把握产业链的各主要环节，才能在关键时刻突破瓶颈，扼住市场的咽喉。

在市场战略上，金风也有很多明智的决策。以电机技术为例，金风四五年前就领先于市场，率先采用永磁直驱技术。现在GE等大公司也逐渐开始利用该技术。能否在技术上占得先机往往决定了未来市场的占有率。长期以来，金风以可靠的产品质量与服务质量取得了更多用户的信任，李玉琢说，过几天就是金风一年一度的“风电杯”运动会了，金风的用户和公司员工都会参加，俨然已经成为了公司和用户之间的一场大联欢。

在业绩上，作为业内领军企业，金风已不再执着于国内市场的排名。李玉琢解释说，市场竞争就像一场马拉松赛跑，途中的排名有偶然因素，每个企业都有领先的时候。过去金风也曾有过名次情结，但现在已不注重这些数字，更多关注的是质量文化：注重工作质量、产品质量和企

业质量。现在金风的发展势头强劲，去年装机容量已居世界第五，今年进入前三甲的可能性完全存在。前年更是成立了海外市场部，在美国、澳大利亚、欧洲成立分公司，在哈萨克斯坦、南非、埃塞俄比亚等国家都有项目在筹备中，在海外市场的收获指日可待。

金风是一个脚踏实地的企业，没有好高骛远的目标，空头支票首先就难以通过李玉琢这一关。今年初金风的经营计划报上来后，李玉琢指出其中有些目标大概难以实现，下属犯了难，支吾着说企业上市时候做出过承诺，不做到怕不太好……李玉琢断然否定，企业不是为了上市而存在，它有自身的规律，不能像股民一样要求股票总是扶摇直上，更不能因为追求简单指标而把企业拉垮。让这样一个务实的管理者谈宏伟目标是很难的，李玉琢讲，如果说远景规划，只能说金风人将会沿着新能源开发利用这条路坚定地走下去，努力做中国最有影响，最受客户信赖，最能为客户创造价值的风电企业。✎

资料链接

我国第一个千万千瓦级风电基地——甘肃酒泉风电基地

我国第一个千万千瓦级风电基地位于甘肃酒泉。2010年6月9日，酒泉风电基地首座风电场全部建成竣工。

这座风电场由中节能港建公司投资建设，总共装机容量40万千瓦，是酒泉风电基地一期工程380万千瓦特许权招标项目。

按照规划，酒泉千万千瓦级风电基地将建设20个风电场，今年底将完成装机516万千瓦，2015年完成1271万千瓦。



我国第一个海上风电场——东海大桥风电场



我国第一个海上风电场是2010年7月6日正式并网发电的东海大桥风电场。东海大桥风电场一期工程位于东海大桥东侧，共有34台3兆瓦大型海上风机，总装机容量为10.2万千瓦，设计年上网电量达2.67亿千瓦时。该项目于2008年9月正式启动海上作业；2009年3月，首台风机吊装成功；2010年2月，34台风机吊装完成。

东海大桥海上风电场在我国风电场建设史上创造了多项“第一”：第一次采用自主研发的3兆瓦离岸型机组，标志着我国大功率风电机组装备制造业跻身世界先进行列；第一次采用海上风机整体吊装工艺，大大缩短了海上施工周期，创造了一个月在工装船上组装10台、海上吊装8台的记录；在世界上第一次使用高桩承台基础设计，有效解决了高耸风机承载、抗拔、水平移位的技术难题。

我国海拔最高的风电场——青海日月山风电场

青海首个风力发电厂于2010年6月底在日月山正式开工，同时它也是我国以及全球海拔最高的风电场。日月山风电场位于青海湖东部、拉脊山脉山谷中间，海拔约3500米，是青海省风能资源最丰富的区域之一。

日月山风电场工程总投资21亿元，分六期完工，其中一期工程总投资4亿元，66台机组，装机容量49.5兆瓦。日月山风电场竣工后，预计将每年减少20万吨煤的燃烧，减少向大气排放42万吨二氧化碳、3900吨二氧化硫和5万吨的灰渣。

我国最东部的第一个风电场——黑龙江抚远大蜂山风电场



中国最东部的风电场——龙源电力集团公司黑龙江抚远大蜂山风电项目于2009年3月27日正式投产发电。该风电场位于黑龙江佳木斯市抚远县大峰山上，总装机容量3.15万千瓦，由21台1.5兆瓦风电机组组成，年可上网电量为6420万千瓦时。