广西玉柴机器集团公司董事局主席 晏平致辞

六十年玉柴：为千亿目标而战

2011年，玉柴建厂六十周年，欲进半宫革命一百周年，中国共产党建党九十周年。这一年，玉柴集团正式吹响进军“千亿玉柴”的号角，动人心魄的时刻已经来临，惟人奋进的乐章已经奏响，全体玉柴建设者厉兵秣马，正在迈向千亿目标的征程中奋勇当先，领强备战，闯步前进！

位于广西东南部玉林市的玉柴集团，并不具备通常所说的区位、资源等天时地利优势，也不具备人才资量等“人和”优势。套用一句来玉柴考察者的话：越了解玉柴，越让人敬佩，玉柴好像是从石头缝里蹦出来的企业。经过六十年的拼搏、六十年的成长，漫长历程的曲折艰辛、迈向新高的不懈求索，玉柴那么出人意料地发展壮大，在相当程度上引领着行业的发展潮流。如今，玉柴已拥有31家全资、控股、参股子公司，员工23000多人，总资产超过300亿元。集团核心业务包括柴油发动机、工程机械、物流汽贸、汽车零部件、能源化工和专用汽车等六大板块。具有年产销各型柴油发动机75万台、各型工程机械2万台的实力，是国内产品型谱最全的内燃机制造基地，也是我国挖掘机品系最多的企业。

回顾“十一五”，大发多，大悲多，大喜多，大庆多，玉柴也同诸多企业一道，经受了国际金融危机、国家治理调控和产酷市场竞争等多重压力的严峻考验。玉柴通过调整发展战略，完善产业布局，整合产业资源，优化产业结构，促使企业结构趋好，经营效益稳步提升，生存能力持续增强，续发出强大的生机与活力，切身体验到“国还兴，企业兴”的至理——如果没有强大的国家，就不会有强大的企业。在冰雪灾害降临之际，在汶川与舟曲之殇时，玉柴慷得了极畏自然、尊重自然；在全球金融危机的波涛中，逆市飞扬的玉柴擅得了从容应对、化危为机；北京奥运，圆了炎黄子孙百年梦想，激励玉柴担当起民族工业奋起的重任，立志做“最大活动污染源的控制者”；上海世博会与广州亚运会完美收官，从不同角度揭示着一个盛世的诞生，同时见证了中国经济奇迹的另一面。

玉柴也是“十一五”奇迹的创造者——看数字，我们再造了相当于“十五”末两个玉柴的规模，这样的高度不仅仅具有数字意义，还是诸多玉柴之智的汇集，是心血浇灌的胜利之果，是新的发展路径选择之实。看理念，“绿色发展、和谐共赢”是玉柴新时期重新确立的核心理念，在践行中引领企业闯出了一条绿色之路、幸福之路、和谐之路、共赢之路，从而具有了普遍的示范意义。看团队，玉柴打造高素质的干部队伍，高绩效的管理团队，创造性的劳动群体，从而有了玉柴团队今天这样特色鲜明、作风硬朗的风格，他们在玉柴这个大舞台上显示出强大的生命力和创造力。看环境，同在一片蓝天下，所处环境并无本质不同，因为机遇只给予有准备、有能力的人……2010年，玉柴累计实现销售收入突破370亿元、同比增长35%；销售发动机75万台，同比增长11%；销售工程机械7237台，同比增长57%。位列中国企业500强排行榜第215位，中国500最具价值品牌第107位，中国机械500强企业第19位。

玉柴“十一五”取得了一定跨步”的辉煌业绩，犹如天地间铸写的一曲“跨越”大乐章。如今，两万多名英雄的玉柴人站在了一个新的历史起点上，正在豪情满怀地征战“十二五”。

玉柴“十二五”的千亿规划，既是党委政府的要求，也是企业自身发展的需要，同时也经过群策群力和专业细致的论证。对此，我们有充分的理由，也有必胜的信心；我们有坚定的支持，更有扎实的基础。我们相信，从发动机一枝独秀到多板块百花齐放，玉柴梦想多年的扩大生存空间将有坚实的依托；集团竞争力不断增强，不仅有充足的产品储备、技术储备，还有崛起的人才储备、管理储备；玉柴系将初成格局，导向型企业文化全面落地，并大步跨入世界知名品牌行列。尤为重要的是“十二五”期间的人才团队建设，其重要度绝毫不亚于目前我们界展的任何重大项目，甚至可以视为企业灵魂工程和一切经营工作的统帅。要用非常的思维、非常的举措、创新的高度，把人才团队建设提升到一个新的高度。

当今的玉柴，正活力满动、蓄势待发，给人留下巨大的想象空间：花甲之年的玉柴丝毫不见龙钟之态，既少了此前的锐锐见时，也不再英雄气短，相反却以雄姿俊采的气度、清晰明确的目标、坚定有力的步履，去拥抱新的挑战！今年上半年，在市场走势低迷的大形势下，全体玉柴人奋力拼搏，抢夺市场，完成了销售收入210.67亿元，实现了时间过半、任务完成过半。但以后的路程漫长而艰巨，广大玉柴人尤其是领导干部们都要敢于担当，继续努力奋战。“苟利国家生死以，岂因祸福避趋之。”敢于担当是领导干部的一种精神境界，一种基本素养，一种政治品格。“大事难事看担当，艰境逆境看修养”，我们的领导干部就是要有这样的境界和胸怀。我一再强调“高境界、大胸怀、有文化、重修养”的团队精神，亦体现于此。

市场经济，大浪淘沙，铁路相逢勇者胜。“十一五”的辉煌必将渐行渐远，隐没于“十二五”的发展洪流中。千亿目标的实现必将促进玉柴全方位的进步，企业必将跃上新的发展台阶。虽然玉柴按照现有的体制和现有的资源，做到一千亿规模固难是很大的，但我热切期盼得到上级党委政府和各级各界人士的支持帮助，更希望在今后的工作中，玉柴广大干部尤其是领导干部都要保持旺盛的精神和勇于担当的责任心，共同承担起统领“千亿玉柴”的重任，带领广大玉柴人为实现这一目标而自强不息、先志奋斗，将“十二五”的这一宗高目标变为鲜活的现实！

◎玉柴集团全球服务网络图。

【编者按】玉柴是我国内燃机行业首屈一指的领头企业，也是本报长期追踪采访报道的重点对象。当代中国，市场经济逐步走向成熟和理性，此消彼长的行业竞争却愈演愈激烈，独领风骚的企业周期更是越来越短暂，但玉柴却像一棵长青树，多年来始终保持着旺盛的生命与活力，更在“十一五”期间书写了科学、高效发展的新传奇。她以六十年积聚的强大实力，以近年来生产经营形势的深刻变化、企业内部管理的不断优化和经济实力的快速攀升，已为“十二五”打造“千亿元玉柴”，为不断做强做大玉柴，奠定了坚实有力的基础，也为我们进一步认识玉柴迈上新台阶的新发展新进步，进而在一定程度上探索、解析业界行家所称的“玉柴现象”，找到了一个重要的切入口，提供了一个新的契机。相信看完本文后，读者不难得出这样的结论。

“玉柴现象”初探

——解析玉柴集团六十年创业历程中的新发展新变化

□ 雪兰

A. 序：审视老企业的新跨越

2011年11月3日，久负盛名的内燃机企业翘楚——广西玉柴机器集团有限公司，在动力大厦大堂竖起了建厂六十周年大庆倒计时牌。

倒计时牌显示，距离玉柴12月18日正式举办建厂六十周年庆典一天天临近。据悉届时将举办玉柴六十年庆祝活动主题大会、2011年玉柴营销大会、2011年玉柴供应商大会以及国际内燃机发展高端论坛等活动，以系统总结玉柴六十年的发展经验、发展成果和优秀的企业文化，充分体现玉柴“绿色发展，和谐共赢”的现代理念，成为一个全员共享企业发展成果的盛会，也将是玉柴在“十一五”取得巨大成就基础上攻坚“十二五”的一次誓师大会。

事实上，从今年初开始，为六十年大庆而举办的历时8个月、参赛运动员多达6000人次的玉柴历史上规模最大、标准最高的运动会，已经率先拉开了玉柴六十庆典的序幕。而就在开始倒计时之际，玉柴又收到了一个令人艳羡的“大礼包”——11月2日，从国家发改委传来喜讯，代表我国内燃机行业最高水平的高效节能环保内燃机国家工程实验室落户玉柴集团，由玉柴集团全力承担建设重任；11月11日，在珠海的玉柴船舶动力有限公司举行了全球第一台低速船机KT-flex35动车仪式，掀开了中国船舶工业发展的新篇章……

六十年的拼搏，六十年的辉煌，漫长历程的曲折艰辛，迈上新高的深度崛起，玉柴在天时地利人和的地理区位、工业传统、自然资源、人力资源都不占有优势的条件下，好像是从石头缝里蹦出来的企业，那么出人意料地发展成为中国最大的内燃机生产基地，在相当长的时期内一直引领着行业的发展潮流，无异于创造了一个企业发展的神话。

在国内环境充满变数、全球经济走低的近几年中，多少名企风光不再，多少厂商败走麦城，然而玉柴却在这个令人担忧的“多事之秋”，在企业内外部环境条件发生重大变化而征途坎坷的巨大挑战中，实现了具有转折性、突破性意义的持续大发展——

“十一五”期间，在国际金融危机、国家治理调控和严酷的市场竞争“三重压力”下，玉柴集团通过调整发展战略，完善产业布局，整合产业资源，优化产业结构，焕发出巨大的生机与活力，企业结构不断趋好，生存能力持续增强，主要经济指标加速上扬，经营效益稳步提升——五年里，玉柴的销售收入从2005年的121亿元跃升到2010年的370亿元，相当于再造了两个玉柴。2005年，玉柴六大板块中销售收入超20亿元的只有发动机，旗下27家子公司中销售收入超10亿元的企业仅2家；2010年，玉柴除专用汽车板块外，其他5大板块的销售收入均超过20亿元，集团旗下销售收入超10亿元的企业增至8家。集团资产优良的子公司不断增加，已从过去发动机板块的一枝独秀发展为发动机、工程机械、物流汽贸、零部件、能源化工、专用汽车六大产业板块的大面积增长；从过去单纯追求规模、追求数量的增长转变为追求发展质量和效益水平的同步发展。

近几年来，玉柴以年均超过30%的增长速度，不但创造了非常时期的卓越经营业迹，而且在加快建立现代企业制度，推进以股权多元化为主的深度改革方面，走在了行业的前沿。9月3日在北京参加“国企改革暨玉柴创新实践高层研讨会”的不少领导和专家学者，对当代“玉柴现象”给予了高评，认为玉柴已经成为我国机械行业的领导企业之一，玉柴集团无论是企业体制改革，还是企业内部机制管理创新，都为我国地方国有企业树立了标杆。中国内燃机工业协会副会长邢敏称：玉柴的发展说明，企业只有不断转变生产方式、调整产业结构、注重自主创新、注重人才培养，才能持续发展；“玉柴现象”对内燃机行业的企业体制改革、机制改革产生了一定的影响。中国经济体制改革研究会名誉会长高尚全指出，地处偏僻、没有垄断利益的玉柴能有今天的良好局面，依靠的是改革开放和在竞争中求生存的勇气，因此，“玉柴的国企改革具有全国意义”。

◎广西玉柴机器集团公司董事局主席晏平。

◎玉柴产品展。 黄志荣/摄

◎玉柴机器参展第八届中国-东盟博览会。 朱小清/摄

◎第八届东盟博览会玉柴展馆。 朱小清/摄

B. 因时应事呕心血 打开工作新局面

2005年5月，现任玉柴集团公司董事局主席晏平，离开玉林市发改委主任职位走进玉柴，任职玉柴机器集团公司董事长、党委书记，不久又担起了玉柴机器股份有限公司董事长之责，开始了全面主持玉柴企业的工作。

有人将晏平上任玉柴老总戏称为“空降”。其实他本来就是从这里走出去的“玉柴子弟”，中专、大学毕业后在大连、广州的铁路系统干了20年，一步步成长为在经济一线指挥攻坚的企业领导干部，其年轻有为的组织领导才干广有所闻，还创造过中国第一支铁路上市公司。后来他嘣绝铁道部委派去香港工作，在干部交流时舍弃优越的工作生活条件重返玉林，为造福桑梓效劳，以至于他的很多朋友都不理解他的选择。如今作为政府重要职能部门主要领导干部到地方国有独资的企业担纲工作，岂不是再正常不过之事！

但玉柴盛名之下在企业内部管理上存在的问题，颇有些令刚刚走进玉柴的晏平吃惊：集团公司本部领导多、机构多、人员多，部分领导和工作人员甚至不知道自己该干什么或者有什么可干；集团总部在子公司心目中几无权威可言，子公司的董事长虽然一般由集团的领导挂任，但这些董事长平时的工作精力都是放在集团管理事务上，对子公司的管理基本上都是听听汇报，放之任之，造成了集团内部出现“多个玉柴”的现象；集团的战略规划目标做得很大，听起来很美，但缺乏必要的产业支撑，根本无法落地……

更难之处在于，不少玉柴职工尤其是一些领导干部，在上下级关系、思路方法和管理手段等方面，早已形成了许多相沿成习的思维定式，一些人质疑晏平能不能掌握得了玉柴这么大一份产业。刚刚主持玉柴工作的晏平和新班子要带领企业从这种惯性运行中挣脱出来，克服诸多弊端驶上创新发展的快车道，远不是一件轻而易举之事！

晏平说他水远不会忘记刚到玉柴时一位老职工对他说的一番话：“玉柴是玉林最好的企业，如果玉柴垮了，我们的生活就垮了。”他说每当想起这句话，我就感到肩上沉甸甸的责任，就感到职工在我心中重千斤。“玉柴经过几十年的发展，尤其是经过近几任班子的共同努力，已经站到了一个很高的起点上。但是，在国内外的经营环境都发生了巨大变化的形势下，怎样才能加快发展？除制定正确的发展策略外，调动每个员工的积极性至关重要。”

晏平像高速旋转的陀螺没日没夜运转着，他一门心思扑在玉柴的事业上，不辞劳苦下基层，苦口婆心做工作，开诚布公团结人，带领广大干部尤其是管理班子，坚持以大局为重、事业为重，齐心协力开展工作，并让职工从惫、倦、勤、绩、廉正大方面，对领导干部进行全面评议。不但展现了他极耳可贵的毅力、意志、魄力、智慧，而且体现了他心细、考虑问题全面的办事风格。对于出现的问题，一般情况下他也都是通过和颜悦色地沟通理来说服对方。尤其对玉柴的各类人才，他总是用心去尊重、用心去爱护，用力去保护。还设立了“晏平爱心助学基金”“玉柴集团奖学助学基金”，建立了救助困难职工家庭制度。他在大会上公布自己的电话，“我就是想了解高管们发现不了的问题，能及时全面把握企业的脉搏。”并坚持每季度召开一次恳谈会，集团高管直接倾听民意。每次出差回来，他没事一般不在南宁停留，而是直接回到玉林。到玉柴后，哪怕下着雨，他也喜欢打着伞在厂里走两圈。碰到职工，便和大家聊一聊，了解一下厂里的近况。既为搞好管理工作，又尽其所能为广大职工多干实事，排忧解难。

晏平说：“博士是人才，在生产一线做个优秀的工人技师也是人才。”他说在玉柴，身怀绝技的高级“蓝领”更应被尊称为“大师”。他关心引进的各类型人才，同样关心企业“土生土长”的人才，定期请一些优秀人才团队聚餐交流，凡玉柴的博士结婚他必定送上一份自己的礼物，逢年过节亲自去拜访慰问玉柴的科技人员和工人技师。通过润物无声、细致入微的关爱，使各类人才安心扎根玉柴，全身心扑在玉柴的事业上。

令晏平感到自豪的是，自从到玉柴主持工作七年来，无论行业形势好还是不好，玉柴的前进步伐没有停，核心技术人才没有走，领导团队没有垮，员工的心也没散，玉柴的未来充满了希望和活力。人们高兴地看到，玉柴在玉林这个较为偏僻的小城，聚集涌现出了一大批各类人才，包括一批领军人才、一批复合型管理人才、一批专家人才，形成了玉柴在“十一五”期间跨越式发展进而奋战“十二五”的最重要生力军，和广大职工一道共同造就了玉柴近年来经营管理的深刻变化及多项经济技术指标不断攀高的历史性进步。

C. 力行改革发展 真正做强做大（上）

晏平喜欢围棋。他办公室的墙上挂着一幅画，画中晏平坐在棋桌前，手持一枚黑子，没有棋友，对手就是他自己。他的棋盘是一幅世界地图，据说他手中的黑子代表着玉柴集团。

这幅别致的挂图似乎是一种象征，既寓意着晏平胸怀大志着眼于玉柴的国际化发展，也预示着玉柴在经历过内外飘目的变迁后，以扎实有力的工作和不断积累的文化底蕴，开始了玉柴在新的地平线上起飞的改革、创新、发展和更大力度走向全国和世界的历程——

为夯实内部管理基础，构建现代企业制度，大力推进劳动、人事、分配三项制度改革；确立集团管控模式；构建战略管理体系。形成员工能进能出的用工机制，管理干部能上能下的竞争机制，员工收入能多能少的薪酬机制，加快建立现代企业制度。仅在2006年股份公司的“机构整合、人员精简”工作中，便将机关职能部门由原来的20个撤并整合为16个，精简100多人，简化了管理流程，减少了管理层次，提高了管理效率。重新明晰玉柴集团投融资管理型公司定位，明确五大核心职能部门，加快子公司改制进程。建立健全全面预算管理体系，推行和实施产权代表和财务负责人委派制度，创新了“身份卡”管控手段，研究并确立了“战略管控与财务管控相结合”的混合型管控模式。逐步退出与核心主业关联度不强、规模小的子公司，集中力量做强做大产业集群。并于2009年确立“三层级”战略管理体系，明晰了集团、产业板块、子公司三个层级的战略管理职能，建立战略分析、战略决策、战略规划、战略实施、战略控制五大环节闭环管理机制；2010年如期完成集团三层级战略规划的制订和颁布，达到了早启动、早部署的预期目标。

加大投融资力度，优化产业布局，大力优化资本合作手段，做强主产业链；布局全国市场，打造“玉柴系”产业集群。2006年前的玉柴，除了成功运作股份公司实现改制外，在资本市场上几乎没什么作为，集团公司和子公司的发展资金严重不足。近几年来，玉柴紧紧抓住自治区和玉林市党委、政府大力支持的有利时机，进一步加大资本市场运作和项目投资力度，启动实施了近20个重大投资项目建设，总投资近100亿元以提升装备水平，突破产能瓶颈。成功运作了与汉鼎重大与玉柴重工的合作；成功控股海宏集团，成为投融资管理运作的又一典范；通过品牌运作、资本运营和主业剥离辅业，增加了6家成员子公司，对15家子公司进行了改制剥离或股权结构优化，提高了对控并子公司的持股比例；完成了系统内的债权债务重组，为企业未来的健康发展扫清了障碍。加大与国家开发银行等金融机构的合作，2010年与玉柴合作的银行已从2005年的3家增加到8家，其中授予信用的银行从1家增加到6家。并以工业园为平台，以玉柴内部巨大配套市场为依托，加强品牌运作，发展产业链，打造玉柴产业集群化。

近几年，玉柴按照“立足广西、布局全国、谋划全球”的发展构想，通过合资合作方式，逐步起展全国产业布局，实现了在厦门、芜湖、济宁、台州、资阳、珠海、茂名、大连等多地的产业布局，打造了发动机和工程机械“两条产品链”，从单一的发动机主产业构筑了六大优质产业板块，形成了“玉柴系”产业集群。如在发动机板块，玉柴与集团联合重卡合资成立的玉柴联合动力，集中了中集、奇瑞、玉柴三方的优势资源，必将成为玉柴发动机板块新的增长点；与美国卡特彼勒合资建立的再制造企业，与瑞士瓦腾兰公司联袂打造的低速大功率船用柴油机建设项目、与南车集团全面战略合作的资源项目，使玉柴利用国际品牌，利用国内原来拥有的成熟的技术，成功走出了中速机、低速机合作的道路，大大拓展了玉柴集团新的发展空间。在工程机械板块，投资8亿美元的玉柴重工东部基地建设项目，以专业分工实现优势互补，将为玉柴重工实现100亿元销售规模打下坚实基础；2010年11月，随着玉柴重工（天津）有限公司、天津银德融资租赁有限公司的隆重开业，玉柴重工2010年东进江苏常州、西扩“四川泸州、北上天津武清的第一价段国内战略布局尝试成，标志着玉柴重工产销分离的业务布局得以实现。

玉柴发动机从1964年出口越南、新加坡等国开始，已走过40多年的历程，但在国际市场上却长期无法做大，出口量占总销量比例不到1%。“十一五”期间，玉柴加大海外市场的建设力度，将海外发动机市场部从销售公司独立出来成立海外营销部，目前已在海外设有13个办事处，拥有30多家海外经销商，在50多个国家具有配件供应保障及售后服务支持，在60多个国家注册了玉柴商标，产品远销80多个国家和地区。玉柴发动机的海外市场保有量超过12万台，其中在东盟市场的保有量已超54万台，对越南市场累计出口量突破38万台，市场占有率遥遥领先于全行业。在工程机械板块，玉柴重工在欧洲和美洲正式成立两家公司，以上方机械、胜工机械、矿山机械为主导的产品体系覆盖了液压挖掘机、旋挖钻机、连续墙抓斗、高空作业平台、高空液压拆除机、抓料机、剪切机、滑移装载机、矿山车辆等九大类工程机械产品。

近年来，玉柴完成了7项国家“863”高科技前沿研究课题和11项国家其他项目，主持、参与了25项国家标准的制修订工作，取得“全国内燃机技术委员会安全与环保工作组”和“全国内燃机技术委员会柴油机电控工作组”两项国家标准制定资格；比国家排放标准实施提前2～5年研制成功并领先国内同行批量投入市场；国内第一台6L-60欧VI样机在玉柴诞生；玉柴6L-60欧VI样机在玉柴诞生。

◎2011年6月29日，中国首台欧VI车用柴油机——玉柴6L-60欧VI样机在玉柴诞生。 温正华/摄

而共同奋斗的历程中，尤其注重建立灵活高效的人才引入机制、周密完善的人才培训机制、关爱入微的人才保护机制，形式多样的人才激励机制，追求企业战略目标与员工职业价值实现双赢，造就了玉柴源源不断发展的源动力，推进玉柴实现了更高层次的进步和发展——

为全面提升玉柴研发能力，增强企业核心竞争力，打造国际知名品牌，晏平最关心玉柴工程研究院及开拓海外市场的工作。自从进入玉柴以来，玉柴发动机的每一个新品点火，他都亲自参加；对新产品的研发进程，他也经常过问；对研发经费的保障，研发人员的收入，他更经常大开绿灯。以激发工程技术人员的工作积极性和创造性，坚定他们的信心，开发出更多更优的产品。“十一五”期间，在发动机板块，玉柴打造了全系列柴油发动机产品链，产品从2005年的5大类13大系列拓展为包括车用、船用、工程机械、分布机公司诞生。

◎全球第一台KT-flex35低速柴油机11月1日在玉柴船舶动力股份有限公司诞生。 梅昌富/摄

◎玉柴重工12款新机型亮相2011北京机械展。 宋永庚/摄

◎玉柴发动机生产线。

◎玉柴发动机装配线。

D. 力行改革发展 真正做强做大（下）

现代企业的经营管理，已不再局限于设备、资本等物的形态，如何实施好以人为本的企业管理，营造有利于发展壮大的内外部条件，已成为一个关键的因素。晏平在铁腕和柔情之间寻觅着平衡和自由，既要体现必须的严格管理，更要以崇尚垂范的实干和关爱职工的真情，去赢得人心和支持。在他心中，人才才是玉柴几十年波澜壮阔发展史上的决定性力量，且广大员工都是企业的人才。他在以自己人格的魅力、博大的胸怀、务实的作风，团结玉柴集团一班人率领广大干部职工为打开玉柴新局面用、农业机械用、发电设备用等7大类27大系列2000多个品种的微轻、轻、中、重型多缸柴油机，功率覆盖6～25000KW，形成了国内最丰富、最完整的柴油发动机谱系。在燃烧开发技术、低排放开发技术、机械开发技术上已处于国际领先水平，并在多个领域填补了我国气车发动机技术的空白，不断推动企业和行业向前发展。在工程机械板块，玉柴完成了大挖、旋挖等新产品研发，丰富了挖掘机产品型谱，产品开发向大型挖掘机成功进军，液压挖掘机已拥有08—220吨级50多个系列144个品种的产品谱系，以上方机械、胜工机械、矿山机械为主导的产品体系覆盖了液压挖掘机、旋挖钻机、连续墙抓斗、高空作业平台、高空液压拆除机、抓料机、剪切机、滑移装载机、矿山车辆等九大类工程机械产品。

近年来，玉柴完成了7项国家“863”高科技前沿研究课题和11项国家其他项目，主持、参与了25项国家标准的制修订工作，取得“全国内燃机技术委员会安全与环保工作组”和“全国内燃机技术委员会柴油机电控工作组”两项国家标准制定资格；比国家排放标准实施提前2～5年研制成功并领先国内同行批量投入市场；国内第一台6L-60欧VI样机在玉柴诞生。

玉柴一经推出，将责任落实到每个人的身上，同时就如同迅速提升产品质量和扭转当前的不利局面作出部署：

层层签订2011年质量提升50%的目标责任状，明确企业人人都是质量的创造者，都要肩负起质量责任，引导每个人都为质量工作做贡献。

弘扬质量文化，对质量的不良现象进行曝光，将“零容忍”的质量要求坚决贯彻落实到每个环节，培养雕于血液的质量意识。并根据历年出现的一些质量问题制作了专门的质量警示教育片组织全集团观看。

全面建设质量预防预警体系，开展质量预防性工作，各分厂开展生产线质量把关链活动，编制岗位质量把关手册，完善质量三级例会制度。

由技术专家团队及技师协会牵头组织，全员参与开展“设计零失误”、“加工零缺陷”、“装配零错漏”等质量竞赛活动，同时设立38个公司级的技术质量攻关项目，不断提高员工的质量意识，加大落实力度……

晏平担言：“今天企业发展中面临的新难题，就是需要攻克的新课题。我们要把刚刚荣获的‘全国质量工作先进单位’荣誉作为继续前进的激励和契机，敢于担当，敢于突破，完善质量管理工作，为振兴中国质量作出贡献。”

晏平认为，玉柴与具有国际背景的先进企业比较，在管理、产品等方面仍有较大差距，必须推行精益制造，提升产品品质，才能具备与其开展全面竞争的能力。因此，今年10月，玉柴正式启动精益制造项目，在产品、市场、营销、服务、成本等各方面全面推进精益制造，打造具有强大综合实力的企业。

发展低碳经济，构建和谐社会，是近年来玉柴孜孜以求的目标。2008年，晏平在接受采访时曾坦陈自己对于时势，尤其是玉柴发展的深刻见解：“作为制造业，我们的产品再好，如果给社会带来污染，它也是没有生命力的，玉柴是以发动机为核心的企业，如果在环保、排放方面不能做表率，我们去谈什么中国最大的内燃机生产基地，谈什么行业的龙头。如果企业背离了国家和社会责任，不用说在世界，即便在中国，你永远也做不强。”

为履行好社会责任，玉柴视环境保护、发展低碳经济为企业的最大责任，把节能减排作为企业自主创新的核心。在新建项目方面，玉柴引进了大量具有国际先进水平的技术装备和工艺技术，在生产过程中大量运用新技术降低排放量和节约材料，实现低碳生产全流程控制，既提高了生产能力，又减少了污染物总量的排放。积极探索柴油机行业发展循环经济的最佳模式，与美国卡特彼勒公司共同联手组建年产3万台发动机再制造公司，致力推动循环低碳经济发展的有效实践。

“十一五”期间，玉柴投入2亿多元用于节能减排方面的改造，淘汰了一大批污染大、能耗高的设备、设施和工艺，每年节能效果达18305吨标煤，单位产品、产值综合能耗指标处于同行业先进水平。如玉柴铸造中心项目，环保节能设施设备达到国内最高水平，铸造用材可减少10%，生产过程能耗降低8%。同时源源不断推出一系列具有自主知识产权的高性能、低排放、低耗能、低耗材的环保动力。如成功推出国内第一台达标国4、国5柴油发动机并率先批量投放市场，首家推出单轨并联式（ISG）城市客车混合动力，研发成功世界上首台利用现有零部件技术实现可再生空气混合动力功能的发动机等。2010年，玉柴的多缸柴油发动机销量比1994年增加了85倍，而产品的微粒排放总量却基本没有增加，为保护环境做出了巨大贡献。也为当前社会瞩目的“玉柴现象”，增添了新的亮色。

E. 强化转变增长方式的内涵发展

“十一五”期间，玉柴在持续快速发展的同时，与企业经济结构、管理水平、理念思维和党建、精神文明相对应的企业文化，也在玉柴新一轮发展过程中实现了有效的变革与创新——确立起“绿色发展，和谐共赢”核心理念，引领了低碳经济发展潮流；提出“打造世界知名品牌，成就大型跨国企业集团”企业愿景，和“卓越品质，国际玉柴”经营思想等，并在此发展过程中形成了具有里程碑意义的企业文化理念体系，从战略高度系统推进企业文化建设，于2010年荣获了“全国企业文化建设优秀单位”称号，演绎出玉柴加大内涵发展大力转变增长方式的新面貌。

质量是迅猛崛起的“中国制造”广受诟病的问题之一，也是近年来玉柴最为重视的大课题之一。在晏平眼里，质量问题已不再是单纯的产品和市场问题，它已延伸到政治、社会甚至文化的各领域，更是力行科学发展，铺就企业常青之路的基石。

2008年世界金融危机开始，玉柴依靠铁的意志顽强奋战，力挽狂澜，逆势飘红。2011年，世界经济下行风险加大，玉柴受制于国内外大环境，销量同比下滑。晏平和同事们依然一如既往，毅然咬定质量不放松，制定今年产品质量提升50%的目标。然而，前4个月达标情况并不理想。针对此现状，晏平主持召开动员会，并于5月6日给职工发出了一封《重塑玉柴质量形象》公开信，深刻分析了玉柴面临的严峻市场形势，指出了多种问题暴露所造成的困境，向全体员工郑重提出打造高品质的“玉柴芯”、建设长效质量体系、完善质量责任机制、和追求“零缺陷”、对质量问题“零容忍”的“双零”质量要求。

玉柴一经推出，将责任落实到每个人的身上，同时就如同迅速提升产品质量和扭转当前的不利局面作出部署：

层层签订2011年质量提升50%的目标责任状，明确企业人人都是质量的创造者，都要肩负起质量责任，引导每个人都为质量工作做贡献。

弘扬质量文化，对质量的不良现象进行曝光，将“零容忍”的质量要求坚决贯彻落实到每个环节，培养雕于血液的质量意识。并根据历年出现的一些

F. 现状与展望

目前，玉柴集团已拥有30多家全资、控股、参股子公司，员工2万人，总资产316亿元。成为了国内产品型谱最全的内燃机制造基地、产品型谱最完备的中小型全液压挖掘机制造商，被誉为“中国绿色动力之都”；位列中国企业500强排行榜第215位，中国制造业企业500强第108位，中国500最具价值品牌第107位，中国机械500强企业第19位。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。目前，玉柴已初步完成“千亿玉柴”的产业规划，相信在近几年企业内外部形势跌宕起伏巨大变化中勇攀新高创造新辉煌的领衔主演者晏平主席和集团领导班子率领广大玉柴人，定将会以隆重庆祝建厂六十周年为新的契机，在“十二五”打造“千亿元玉柴”乃至于以后更远大的目标中，进一步诠释引人注目的“玉柴现象”，不断书写发展企业报效国家和人民的新篇章！