

晏平：为玉柴转型升级再出发

在世界经济颓势依旧、出口受阻、内需难振和投资拉动受限等多种内外因素的交互作用下,保持几十年高速发展的中国经济遭遇最大一轮的瓶颈制约,尤其是作为经济主力军的中国制造业,在产能结构性过剩直至严重过剩的市场局限中,更是在整体上进入了深沉的经营困境。为了应对史无前例的这轮经济大变局,企业界的再发展大幕徐徐开启,深孚众望的玉柴掌门人晏平,如何率领玉柴铁军书写转型发展、产业升级的企业新篇章,再度成为了媒体人士关注的焦点。

——题记

■ 李春梅 本报记者 王剑兰 王道海

再获“广西十佳”引发的思考

2014 年 7 月 24 日,2013 年度广西优秀企业和企业家表彰暨 2014 年广西百强企业发布庆典在南宁举行,玉柴集团再度收获“广西十佳企业”、并被评为广西百强企业。与此同时,玉柴董事局主席晏平先生也再度荣获“广西十佳企业家”称号。这是玉柴集团和晏平连续五年获得广西“十佳”荣誉了。对于领袖业界、誉满华夏的玉柴集团,对于近年来多次荣膺各种高层次称誉的玉柴掌门人晏平,再度斩获这一例行年度称号似乎算不了什么,但从中透露出来的一些新颖信息,却不能不引起社会尤其是媒体的关注。

广西企业与企业家协会联合会在表彰决定中,称赞晏平为开拓创新、锐意进取、勇于担当的企业精英,在推动企业转变发展方式、提高质量和效益方面取得了突出成绩。与此相印证的是玉柴去年以绿色发展、和谐共赢为引领,在产业升级、发展转型方面所取得的新进展,所展现的新气象。

发布庆典在灯火璀璨的广西电视台演播大厅举行,场内景观充分展示了玉柴作为区内企业排头兵的良好形象,也在一定程度上展现了一位企业领袖的风采与见解。当天接受了多家媒体采访的晏平,在与央视著名主持人欧阳夏丹的对话中,坦言作为企业家的艰辛和梦想,简述自己对于现代企业的思考与见解。诚如他所说,“五百强比五百大重要,五百年比五百强重要”,必须树立一种“永续经营和健康经营”的现代企业经营理念,这是经过市场磨练后得出的一个结论。

近二三年来,中国经济发展环境开始发生重大而深刻的变化,以刚需市场和投资拉动为主的高速增长嘎然而降,普遍看好尚能快速发展二十年的宏观经济,面临着出人意料的巨大挑战;在世界经济颓势依旧、出口受阻和内需难振等多种内外因素的交互作用下,高速发展了几十年的中国经济遭遇到最大的一轮瓶颈制约,尤其是作为中国经济支柱的制造业,在产能结构性过剩直至严重过剩的市场局限中,更是在整体上进入了极其深沉的再发展困境。这是中国自从改革开放放到探索现代化历程以来从未有过的一次市场大变局,中国从震惊世界的高速增长进入到艰难发展、平稳保增长的时势变迁中。

在此种大趋势下来观察中国企业界的产业升级和转型发展,方是我们高屋建瓴“谋大势”的应有之理;在此种大趋势下来观察晏平主席领衔玉柴的发展战略和现实处境,方是我们正确认识和评价玉柴人的应有之义。由是观之,我们大可不必为中国政府几年前对于中国经济高速增长的良好看好而失望与责难,更大可不必为几年前玉柴提出的“千亿玉柴”目标能否如期实现而深究与喟叹。正如晏平在庆典及发布会上所言,纵观世界发展的普遍规律,大和小并不是企业主要的追求,培育较强的核心竞争力才是企业发展的首要工作。

问题的关键在于,玉柴人尤其是晏平这样的玉柴主要决策者,是否能够因时应事、与时俱进,是否及时把握迅速转化、史所未见的时势变化,从而及时调整发展战略,持续有力地实现符合时代新要求的发展和进步。

换句话说,在当前正在迅速变化的经济环境及形势背景下,传统粗放式的增长已经殊难持续,企业转型升级已成必然选择。晏平坦陈,企业作为经济实体,追求经济高速增长无可厚非。但企业要做长、做久、做远,则非“经济增长”一项可支撑。如何确保健康安全,稳妥地推进企业转型升级,把玉柴打造成“中国创造”的标杆,也许比单纯的经济总量增长更为重要。

正如晏平在颁奖庆典上所说,一个企业是通过不断磨练才能够成熟的,在逆境中,企业家可以大展拳脚,而在逆境中,则是真正考验企业家的时刻。“人在有为过程中,说明你在成长,当你懂得无为了,你成熟了。”这样一番富于哲理的话,展现了一位理性的、成熟的企业家对于人生和事业的思考,更是他领衔经营玉柴集团领导艺术日渐成熟的现实写照。我们亦因之获得了从一个比较新颖的角度去再度探访和展现晏平的事业历程及其率领玉柴集团发展壮大的契机。

为效力于玉柴所做的“铺垫”

当代企业已不再是资本、设备、工艺技



●玉柴董事局主席晏平

术、产品生产等简单载体,而是包括突出现代企业管理、创新发展意识以及应对外部人文、生态环境的具有更多社会属性的综合体。能否以现代的科学思维指导和运筹企业发展,以文化精神的元素滋养和提升企业素质,以远见卓识而又求真务实的眼光来经营企业,已成为现代企业在新的历史条件下能否获得新发展、新进步的重要因素,也是衡量一个能否够称之为战略企业家的重要标志。我们如此观察晏平的事业履历及主持玉柴以来的工作,不难发现不同于以前的许多新亮色。

2005 年 5 月,晏平离开玉林市发改委主任职位走进玉柴,任职玉柴机器集团董事长、党委书记,不久又担任了玉柴机器股份有限公司董事长,开始了全面主持玉柴工作。

许多媒体习惯将晏平上任玉柴称为“空降”。其实他本来就是从这里走出去的玉柴子弟,他的父亲晏永霖还是深孚众望的玉柴第一任党委书记,所以他来到玉柴更确切的说法应该是“回归”。

1977 年恢复高考后,出生于 1960 年的晏平从玉柴出发,相继走进了中专和大学,后来又取得经济学硕士学位。他在大连交通大学本科毕业后留任大连,在铁路系统一干就是二十年,从大连铁路分局到沈阳铁路局,再到广深铁路股份有限公司,从车辆段的助理工程师起步,一步步成长为中国最大的现代化口岸站广州东站站长、广深铁路副总经理,受到各方人士的赞赏与好评。后来玉林市领导参加广西广东两省区互访时诚邀人才,召集在广东的一些有成就的广西人开座谈会。受玉林市领导的感召,晏平舍弃优越的工作生活条件重返玉林,于 2004 年 3 月任职玉林市政府副秘书长,同年 5 月任职市发改委主任。短暂一年多从政经历,他赢得了不错的口碑,随之调任玉柴,再度回到长期奋战的经济一线。

27 年前,晏平从玉柴走出去,27 年后,正值盛年的他重返玉柴。他感慨前 20 年的工作似乎就是为效力于玉柴所做的铺垫。

其实玉柴在此之前早已“功成名就”,成就了“中国最大内燃机生产基地”的行业领头羊地位,要在这样的基础上实现新的跨越,谈何容易?

晏平经过细致的调研很快发现,玉柴盛名之下在企业内部管理和再发展方面存在着严重的问题,集团的战略规划目标做得很大,但缺乏必要的产业支撑,根本无法付诸实施;人才流失、人心涣散和混天度日等现象,也已经到了相当严重的地步。没有退路了的晏平,以壮士断腕的决心开始了背水一战,不辞劳苦跑基层,苦口婆心做工作,开诚布公团结人,咨询专家寻对策……

对于玉柴的治理、管理、整顿和改革,既要进行必须的严格管理,更要以冲锋在前的

实干和关爱职工的真情,去赢得人心和支持。温文尔雅却性格强悍,敢打敢拼又有主见和谋略,被人说成是“只能干一把手,不能做配角”的晏平,既有当好“主帅”的霸气、定力和决断力,也有着当一位受爱戴好领导的极大的耐心、难得的细腻和宽容的情怀。对于认准的事情,做出的正确决策,他义无反顾坚持到底,但对于出现的问题,一般情况下他都是通过和颜悦色地讲道理来说服对方。不但展现了他极其可贵的毅力、意志、魄力与智慧,而且体现了他心细、勇于担当和考虑问题全面的责任感与为人处事风格。

还有什么比这样的事实更有说服力呢?玉柴人从拒绝、质疑,到理解、接受,甚而追随、崇敬,形成了玉柴持续快速发展的强大合力。经过全体玉柴人的共同努力,“十一五”的五年里,玉柴集团发展了发动机、工程机械、能源化工、物流汽贸、零部件、专用汽车等六大产业板块,销售收入从 2005 年的 121 亿元跃升到 2010 年的 370 亿元,继之又超过 400 亿元,相当于短短几年再造了两个玉柴。在全行业最早提出“绿色发展,和谐共赢”新理念,源源不断地推出国内第一台排放达标国 4、国 5 及满足欧 6 法规的柴油机等一系列具有自主知识产权的高性能、低排放、低耗能、低耗材环保动力。节能环保型柴油机关键技术及产业化项目荣获 2012 年“国家科技进步奖二等奖”;6K 系列柴油发动机项目荣获“中国机械工业科技二等奖”。玉柴技术中心在全国 887 家国家认定企业技术中心中跃居第 20 位、发动机行业首位,承建行业唯一的高效节能环保内燃机国家工程实验室,打造了面向内燃机行业的先进研发基地、成果转化和工程化应用平台。产品质量不断提升,2013 年年底,玉柴三年质量提升目标基本达成,其中零公里故障率改善项目基本实现提升 100%,三包赔付率、质量成本率大幅下降。同时着力消除积重难返的内部弊病,初步实现了高效有序的现代企业管理,打造了高素质的干部队伍、高绩效的管理团队、创造性的劳动群体。

实施二次创业,力求新的突破

近年来,中国经济的变局和走向,数量与质量,都同制造业有着极为密切的关系。2013 年 4 月 12 日,李克强总理在国务院主持召开新一届政府首次经济形势专家和企业负责人座谈会,玉柴集团董事局主席晏平应邀出席并发言,他对市场走势作了预测,并就机械制造业的发展与转型升级问题提出五大建议。

近一二年来的,随着市场格局的变化,以前高速增长的企业几乎无一例外地面临着严重的发展瓶颈。如何解决经济发展不平衡、不协调、不可持续的深层次矛盾,既是国民经济当务之急的大问题,也是著名企业和

企业家的责任。晏平指出,随着国家的产能重组整合,要实现玉柴可持续发展,必须实施企业经营的转型升级。“我们要站得更高,望得更远,胸怀全局,正视差距,斗志昂扬地实现企业和自身职业生涯的再次突破。”

2013 年年底,晏平向全体玉柴人发出了“二次创业”的号召,晏平要求玉柴集团各子公司、职能部门要丢掉幻想,及早重视,及时调整,不等不靠,积极创新,以成熟的心态加快企业的转型升级,把“二次创业”的执行战略重点放在激发体系的力量上。“这个体系中包括制度设计、创新机制、人才和文化,这些因素相互作用形成的合力之下,企业的转型升级才能完成。”他指出首先要切实抓好二次创业的顶层设计工作,他说只有科学谋划,系统论证,专业设计,抓好二次创业纲要的编制和规划,才能保障玉柴事业有足够的发展空间。

为了具体落实和解决二次创业怎么创的问题,玉柴各职能部门、子公司纷纷献计献策,从不同层面提出了详细的改革创新方案。玉柴集团公司提出了以产品创新为核心,技术创新为动力,生产创新为基础,业务创新为支撑,制度创新为重点,文化创新为保障,不断强化集团公司作为投融资管控集团的地位和作用。作为核心子公司的玉柴股份,则将业务创新、管理创新、产品创新等多个方面的创新提上了议事日程。

晏平领衔玉柴集团的创新和转型发展,首先在玉柴内控管理的完善上表现出来:进一步加强对于子公司的内控管理,在总部逐步探索建立“五维”管控体系,从规划、投融资、财务、人力、审计等多个方面对子公司的运营进行全方位、全过程的管控。不断强化财务管控力度,构建经营管理平台,建设信息情报系统,提高经营风险的防范意识和能力;进一步加强对纳入集团管理体系各子公司的资金管理,提高资金的周转和使用效率;推进大审计体系构建工作,开展集团体系主要子公司一年一审试点试工作。并从 2013 年以来,开始对推动营销和应用开发业务的重组、零部件生产业务重组、新的事业部组建、质量业务重组、精益工程职能重组、苏州再制造业务调整、物流改善和工艺布局规划、对外战略合作等 10 项业务工作进行改革创新。

为提高经济增长的效益和质量,核心子公司玉柴股份积极转型,重点抓好制造过程的精益改善和管理过程的精益运营,使生产成本、管理成本大幅下降,从去年起全年销售收入增幅大于销量增幅,收益增幅大于销售收入增幅,再到更加谨慎地进行项目投资和对外合作,适时调整玉柴的中期发展规划,逐步实现了商品力、制造力、营销力、体系力的不断提升,呈现出产品和市场结构不断优化、产品技术质量升级、产品成本指标细化可控、产品收益率改善、生产效率提升、

产品交付周期缩短等良好态势。

玉柴物流亦经过前期诊断,发现了机构臃肿、流程复杂、缺乏新技术应用和平台支撑等体制机制问题和管理难题,行将进行大刀阔斧的改革,如精简机构和人员,将运输物流、商用车贸易、乘用车贸易三大块业务分别整合。同时强化分子公司管理,实行薪酬体系改革和绩效管理模式创新,搭建运输物流网和电子商务网等。

坚持永续经营和健康经营

“改革的核心是转型升级。我们现在推进二次创业就是一项影响我们企业未来生存的自我革命。”晏平说,当下我国装备制造业面临“第三次工业革命”的挑战,面对着互联网对传统制造业的改造,面对制造模式的变革。他说 60 多年的发展历程,让玉柴清醒地认识到,企业已经不再单纯是经济组织,也是社会组织的重要组成部分。企业要做长、做久、做远,实现基业长青,必须要把企业看成是一个生命有机体,更加关注企业的健康发展,担当起更多的社会责任、环境责任,才能实现可持续发展。因此,玉柴人一定要认识到玉柴与跨国企业的差距,包括制造水平、经营水平、管理水平、质量控制等方方面面的差距,必须提高紧迫感和使命感以加速推进玉柴的转型升级。

今年 4 月,玉柴正式发布《玉柴集团二次创业暨 2014-2018 战略规划纲要》,明确 2014-2018 年的发展战略:“加快玉柴产业新城建设,扩大国内、国际间的合资合作和高新技术的引进、应用,重点拓展‘发动机’和‘石油化工’两条产业链,构筑‘金融’和‘物流’两大服务平台,整合资源,优化结构,推动转型升级,提升核心竞争力,实现企业永续经营和健康发展。”

纲要首次提出了“两条产业链,两大服务平台”的构想,晏平说,“两条产业链,两大服务平台,是互相渗透,互相支持的,构成立体发展格局。”玉柴集团在对发动机产业链进行优化、提升的同时,也在进行石油化工产业链的构建与完善,统筹整合资源建设物流服务平台、金融服务平台。规划更注重于通过“内练”来保障目标的实现,就是更注重通过对原有的体制机制进行改革和创新,获得发展的动力。

晏平指出,玉柴启动“二次创业”并建设玉柴产业新城,这是玉柴一次新的远航。玉柴产业新城由玉林市人民政府授权,玉柴集团统一规划、统一建设、统一运营、统一管理、统一招商。该产业新城围绕玉柴核心产业链的发展和延伸,总体规划面积 10940 亩,分三期建设。布局定位为:“一个总部基地和四大产业”,主要发展零部件、整机、终端装备制造和商贸物流四大产业,全集团要充分利用产业新城建设这一平台和契机,围绕转型升级这个核心,力争通过 3 至 5 年的努力,把玉柴产业新城打造成为一个规模 1000 亿元以上、具有较强竞争力、集国家级先进装备制造、内燃机研发、现代物流服务、宜业宜居于一体的绿色生态现代产业新城。在二次创业的推进和产业新城建设过程中,突现的是人才的重要性。为此,玉柴加快了人才的培养力度,通过后备干部的选拔和搭建施展抱负的平台,着力建设一支年轻化、知识化、统筹能力强、有激情、敢担当、口碑好,能担当起玉柴未来 10-20 年的发展历史重任的干部队伍。与此相适应,今年 7 月,玉柴启动了命名为“卓越行动”的培训体系建设项目,计划用三年时间建立一套完整的人才培养体系,实现人才内生式培养。

在晏平看来,改革的基本理念在于,把企业打造成内涵发展式的、永续经营和健康经营的现代化企业。他特别强调,要实现玉柴的转型升级,变革创新和突破自我是关键。在二次创业的开启中,要以创业精神为指引,让过去一切成就心态归零。要以转型升级为核心,变革创新,突破自我,在产品、融资、管理、市场、创新、发展、团队、文化等核心要素方面,积蓄内力,再创优势,实现管理、技术、质量、品牌、产业链升级,共同谱写玉柴二次创业的新篇章。因而所有玉柴人都要摒弃原有的制造观、发展观,用全新的思维、超前的准备,实现玉柴的完美转身,进而努力开创玉柴创新发展的新天地。

相信晏平和领导同仁们共同率领的玉柴铁军,必将以更成熟、更理性、更坚定、更豪迈的姿态,披荆斩棘,攻坚克难,再写新篇,再创辉煌!