

玉柴产业新城鸟瞰图

# 玉柴：转型升级，二次创业的新航向

□ 本报记者 江东洲 刘昊 通讯员 陈潇潇 杨明泽

“新常态”，正成为中国经济巨轮的新姿态。“新常态”下的企业出路何在？面对全新的命题和挑战，作为中国最大的内燃机生产基地——广西玉柴集团启动“二次创业”，变革创新，突破自我，以新一轮创业中，实现转型升级，再创优势。

从一个“小作坊”，到现在位列中国企业500强的大型现代化企业集团，每一轮大发展，玉柴都在积极应对内外环境变化中不断前行。

## 审时度势 重整规划

志在跨越，玉柴前进的脚步从未停歇。全年集团累计实现销售收入424.67亿元，同比增长2.15%。发动机板块发展稳健，玉柴股份销量继续稳居行业榜首，市场份额持续增长；玉柴联合动力迎来春天，提前一个月完成了全年的销量目标。玉柴润滑油实现利润大幅增长，初步显现出合资后的优势互补效应。物流汽贸、能源化工稳健增长，合作项目、技术研发频传佳绩……2013年，玉柴在机械行业微增长的状态下砥砺前行，业绩不俗。

然而，一直处于高速发展状态下的玉柴，却有着一种危机和差距感，来自于外部环境。

告别了高歌猛进，中国经济步入新的运行轨道。中高速、优结构、新动力、多挑战……中国经济进入了一个与过去30多年高速增长不同的新阶段。进入经济“新常态”，转变发展方式，成为中国大多数企业面临的一道坎。

同时，强大的装备制造业是实体经济的根基，正是转型升级的关键。装备制造业面对信息化、新技术革命，面对制造模式的变革，面对产业升级空间的严重挤压挑战，必须要承担起时代赋予的重任，制定新一轮的发展战略和增长模式。

危机和差距感，来自于玉柴自身。

2014年，玉柴集团“十二五”规划已经进入第四个年头，然而，受国际国内经济环境以及企业内部多种因素的制约，企业的发展情况与预期有较大的差距，自2011年以来，集团营销规模连续三年徘徊在430亿元这个区间，突显了发展瓶颈。

此外，经过多年的发展，玉柴内部发展环境也发生了变化，在发展过程中碰到了诸多问题，如高端人才缺乏、管理体制僵化、融资平台过窄、人力资源红利没有得到最大限度开发等等。

在新的发展环境下，玉柴如何取得更大的发展，实现国际化的宏伟目标？

## “二次创业”，转型升级！

在内外环境变化发展的背景下，2014年4月，玉柴顺应形势，提出了“二次创业”的构想，并结合自身发展情况，对发展战略作了调整，正式发布《玉柴集团二次创业暨2014—2018战略规划纲要》。

在发展战略上，玉柴提出要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科技的引进、应用，重点拓展“发动机”和“石油化工”两条产业链，构建“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。

在战略定位上，玉柴提出要确立“两条产业链，两大服务平台”，即“发动机”和“石油化工”两条产业链，“金融”和“物流”两大服务平台。

在战略保障上，玉柴提出要实施“一个核心、两项改革、三个创新、五个升级”（一个核心，即企业核心竞争力；要围绕“团队、创新、产品、市场、融资、管理”等六个要素，即通过这一系列的举措，培育形成强大的产品力、市场力、创新力、管理力、融资力和团队力，从而巩固和提升玉柴集团核心竞争力；两项改革，即体制改革、机制改革；三个创新，即经营模式创新、管理体系创新、文化体系创新；五个升级，即产品结构升级、技术研发升级、质控能力升级、营销能力升级、投融资能力升级。）战略保障体系，依托重点项目支撑，确保集团二次创业、转型升级以及战略目标的实现。

玉柴集团董事局主席晏平表示，玉柴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3—5年内，建成“一个总部基地+四个产业园区”，形成1000亿元以上的年产值规模，零部件本地配套率达50%以上，打造国家新型装备制造业（内燃机）产业基地，完成自身的产业革命。

迈入2014年，玉柴启动“二次创业”，开启了新的征程。

## 积蓄内力 奠定基石

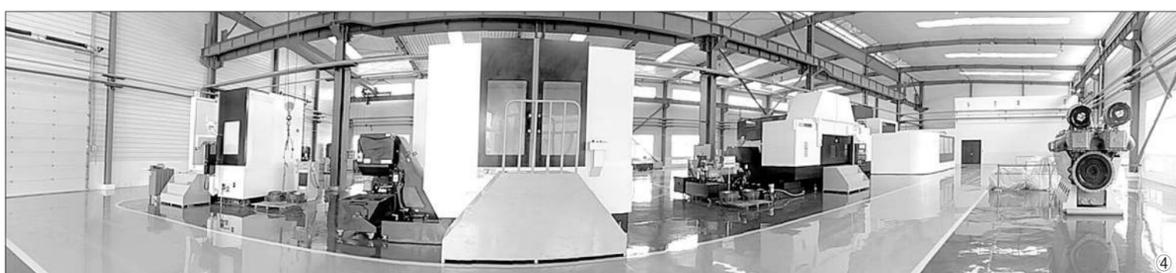
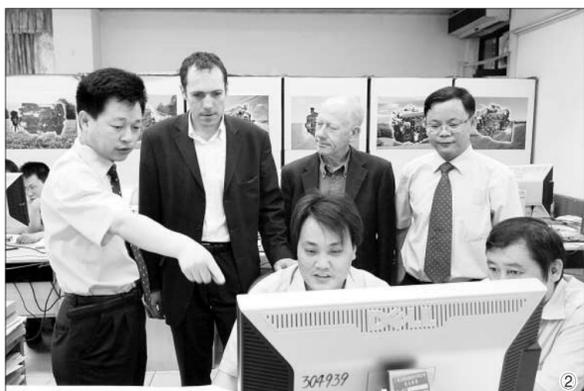
苦练内功，是企业厚积薄发的基石。推动“二次创业”，对玉柴而言，更要练好内功，积蓄能量，加快转型升级。

从推进机构调整到提升管理效率，从打造精益运营体系到强化玉柴核心竞争力，在“二次创业”中，玉柴更加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。

2013年12月16日，玉柴进行了一场声势浩大的机构调整，对组织机构与干部职位名称进行了全面规范，解决了以前一层机构与二层机构名称不统一、容易混淆等问题，但更多的是从企业的战略目标出发，对各部门进行重组，形成事业部机制，将有效的资源统一在一个平台上运行，积聚所有力量为玉柴已经开始的“二次创业”做准备。玉柴通过苦练内功、推进转型升级的努力还集中



机械科学研究总院与广西玉柴机器股份有限公司先进成形技术与装备国家重点实验室玉柴快速制造基地揭牌仪式



体现在推行精益制造上。

为缩短与世界先进企业的差距，2010年10月，玉柴股份正式导入精益制造，发出了要在产品、市场、营销、服务、成本等各方面全面提升的呐喊，自此翻开了打造全球最具竞争力的专业动力供应商的辉煌篇章。

经过持续努力，随着精益的不断深化，深层次的问题逐渐暴露。特别是由于前期的精益推行工作偏重实践，而忽略了理论修为、人才建设等，弱化了后期精益推行的效果。为破解这个短板，玉柴股份聘请日本专家山田一穗为制造总监，系统地玉柴精益“把脉”。

带着诸多难题，由山田一穗组成的精益调研组兢兢业业地深入玉柴股份各个工厂、职能部门考察摸底。经过三个多月的调研，精益调研组找出了铸造厂一系列需要改善的问题，确立了铸造厂第四层级的16个改善项目。2014年3月，铸造厂率先打响了全面精益改善的第一炮，着力从产品、生产活动、生产思想三大方面进行改善。

对内启动全面精益改善工作，对外在供应链建设上开始发力。为提升现有供应链的水平，山田一穗一针见血地指出，不解决好零部件质量控制，玉柴产品的整体质量就站不住脚。他建议玉柴转变观念，借鉴一汽丰田等先进企业的做法，将外购件质量控制前移。

全面精益改善需要更加专业的人员、理论、工具来支撑。为了保证全面精益改善工作推进顺利，玉柴从今年初开始在内部展开了系列精益专题培训。上半年，玉柴股份完成了共153名班组长、16门课程的培训、考核。

精益理念激发玉柴对人才引进、培养、使用等作出一系列的变革。除了内求于己外，玉柴股份还向外学习，今年4月份组织精益人员赴日产公司取经，从理论上丰满玉柴精益的羽翼。晏平还给人力资源部门下了一份“订单”，今年，玉柴股份除了通过公推优选拔人才外，还要从世界500强企业引进三个高层次人才：质量总监、人力资源总监和采购总监。

对管理流程的梳理、优化，推行大项目管理，执行全面预算……精益理念正引导并推动着玉柴的管理走上一个新台阶。

如今，“精益”理念的星星之火，在玉柴集团已渐成燎原之势。一系列坚持不懈推进改革创新的努力，为玉柴找到了一条夯实转型升级基础之路。

## 产业新城 全面起步

打造全新的平台，对于玉柴“二次创业”来说至关重要。

2014年5月14日，玉柴集团在广西玉林市成立了玉柴产业新城公司，这是落实玉柴集团新战略规划，实现“二次创业”构想的重要举措。

多年来，玉柴集团公司体系由于产量不多，缺少

平台，影响着企业的发展。而产业新城的建设给玉柴搭建了全新的平台。

晏平表示，玉柴产业新城是玉柴“二次创业”的载体和平台，也是玉林市实施“强东兴玉”战略的重要举措。建成后的产业新城，将成为高端装备制造业与现代服务业高效联动的复合型产业新城、广西战略性新兴产业龙头带动区、国家循环经济示范区，将成为推动企业科学发展的重要平台，推动玉林市乃至广西加快新型工业化实现跨越发展的战略支点。

按照相关规划，玉柴产业新城暨玉林新型装备制造业（内燃机）产业基地位于广西玉林市南郊，北靠湛铁路，南接陆川北部工业园，西与玉铁高速引线相通，东连陆川水岩风景区，总体规划面积7.3平方公里。

高起点，大气魄，大思路。

产业新城围绕玉柴核心产业链的发展和延伸，按照“产业突出、布局合理、绿色生态、产城共建、宜业宜居”原则进行总体规划，以发展高端装备制造业为主体，以玉柴产业配套为导向，形成集总部基地、整机产业、零部件产业、终端装备制造产业及商贸物流产业为一体的综合集聚产业基地，力争在3—5年内形成规模1000亿元以上（含现有玉柴集团的产值），打造成为国内先进的新型装备（内燃机）制造基地。

产业新城建设突出产城联动、生态和谐的特色，集工业新区、城市新区、生态新区和城镇化协调发展于一身，按照“用地集约、项目带动、工业优化、产业转型”要求，规划布局了四个产业园区及一个总部基地。四个产业园区一是整机产业园区，主要是船用机、发电机组、气体机等各型号发动机的关键零部件的机加工、整机装配线及发动机研发的专业化布局；二是零部件产业园区，重点发展和引进配套发动机的连杆、曲轴、电机、增压器、油泵、离合器等重点零部件生产型企业，引进发动机电子控制系统、混合动力总成系统、电子线束及其他汽车电子设备产品生产企业，同时引进和发展EGR、SCR、DPF等发动机后处理系统、制造业环保设施、城市公共环保设施以及锂电池、光伏发电等生产、服务企业；三是终端装备制造产业园区，重点发展和引进电动车和农业机械的零部件、大部件及整车生产企业；四是商贸物流产业园区，以商贸物流、电子商务服务基地为核心，集合仓储配送、分拣中心、货物转运、检验检测、零部件专卖、汽车贸易与供应链物流金融服务为一体的商贸物流区。总部基地，重点建设办公设施、研发中心、居住、生态公园、银行、学校、医院、酒店等服务设施，提供行政办公、“一站式”服务、生活保障及后勤综合服务平台。

目前，玉柴产业新城建设的项目选址、现状地形图测绘、土地利用规划审核等规划工作已经完成，总体规划和控制性详细规划均已获得相关会议通过。

产业新城建设刚启动，就呈现出巨大的生机。

作为玉柴“二次创业”的载体和平台，玉柴产业新城的建设吸引了许多企业的目光。

目前，玉柴集团已经与多家供应商进行了洽谈，其中与后处理、机油泵、起动机等零部件的供应商进行了面对面沟通。亚新科集团（中国500强企业）、浙江银轮机械股份有限公司、湖南天雁机械有限责任公司、桂林福达集团、湖南机油泵股份有限公司等多家优秀配套企业初步确定投资入园。当前，玉柴集团正谋求与潜在意向供应商洽谈，争取更多供应商入园。

作为产城融合的现代产业基地，玉柴产业新城勾勒出了玉柴“二次创业”的美好未来，也为玉柴实现历史性发展奠定了坚实的基础。

## 创新为本 志在未来

创新，一直是玉柴发展不变的追求，也是玉柴在“二次创业”中提出的巩固和提升企业核心竞争力的重要举措之一。

在玉柴人眼里，创新是一项事关企业发展的“生命工程”，是玉柴可持续发展的内生动力。

这是玉柴自主创新的高光时刻：2014年1月10日，在北京举行的国家科学技术奖励大会上，由玉柴机器股份有限公司与潍坊富源增压器有限公司、清华大学、山东富源动力设备有限公司共同完成的项目《内燃机全工况高增压关键技术及工程应用》获得2013年度国家科技进步奖二等奖。

玉柴作为该项目的参加单位之一，为本项目的完成作出了重要贡献。主要在高压比涡轮增压系统与发动机匹配仿真、高增压发动机系统和性能优化、高增压发动机可靠性和市场推广等方面发挥了关键作用。

无独有偶。2014年7月15日，由玉柴集团承担建设的“高效节能环保内燃机国家工程实验室建设”项目顺利通过验收。至此，中国内燃机行业最高规格的研发平台在玉柴诞生。

自2011年启动建设以来，高效节能环保内燃机国家工程实验室在内燃机技术领域创造了一个又一个令人瞩目的标志性成果：实现中高速大功率发动机试验测试能力；成功开发了满足非道路Tier3排放法规工程机械用柴油机；成果曾获得国家科学技术进步奖二等奖2项，广西科学技术进步奖一等奖1项；在燃烧技术、余热回收技术、排放控制技术等方面取得突破；建立了一支创新能力强、年龄和知识结构合理、具有国际视野、高水平的内燃机研发团队……

荣誉见证创新实力。这些成果的取得，是对玉柴多年来坚持走自主创新之路的有力回报。

——以文化引领创新。在60余年的发展过程中，

从产品研发、制造工艺、生产流程、产品营销到企业管理每一个环节，玉柴都是以文化引领创新，以创新推动发展，以发展创造奇迹。

——以制度保证创新。玉柴通过制定创新激励方案、突出贡献人员激励办法、重大科技进步奖管理办法、专利工作管理规定等制度，对创新成果进行奖励，不断激发全体员工创新热情。

——以平台支撑创新。玉柴通过构建多维技术平台，建立了南宁、玉林两个国内科研基地，拥有国家级企业技术中心、国家工程实验室和博士后工作站，通过与德国、奥地利等世界著名科研机构，及英国布鲁尔大学、清华大学等名校合作，打通产学研通道，共同建立了10余个国内外产品技术研发中心，形成以自主研发技术为核心、对接世界前沿技术的强大研发创新平台。

如今，在技术研发方面，玉柴拥有欧Ⅲ—欧Ⅵ排放控制技术、混合动力总成技术、两级增压技术、四气门技术、空气混合动力技术、仿真技术、后处理技术等多项领先的新技术。在产品结构方面，玉柴的重型发动机、轻型发动机全面上市并实现了切换，燃气发动机、混合动力的热销奠定了玉柴未来在新能源动力中的行业地位。在创新平台方面，玉柴已搭建起国内发动机产品型谱最全的研发平台，拥有“燃烧技术平台、电控技术平台、动力总成技术平台”三大核心技术平台，从传统柴油机产业延伸到了AMT变速箱、电池等更广阔的核心技术领域。

发展源于创新，创新促进发展。在技术创新整体实力的支撑之下，玉柴在去年实现较大增幅的基础上，今年1至9月销售收入接近300亿元，玉柴股份发动机销量同比实现正增长，继续位居国内多缸柴油机生产企业首位。

正是这些创新的成果，有力推动了玉柴在内燃机领域的全面升级，也为玉柴在“二次创业”中披荆斩棘，再创辉煌，提供了有力支撑。

## 跃进东盟 深耕海外

自然地理环境优越，物产丰富多样的东南亚国家，曾经见证了古代的海上丝绸之路的繁荣。

从上世纪60年代伊始，玉柴的足迹也走进了这块多彩的土地。过去十年，乘着中国与东盟国家开放合作的强劲东风，玉柴人顺势而行，让绿色动力响彻东南亚的群山、岛屿、密林与海洋……

对于“二次创业”的玉柴来说，拓展海外市场是重要的发展战略之一。

2014年9月16日，第十一届中国—东盟博览会在绿城南宁开幕。为更好开拓海外市场，推动与东盟各国的交流，此次玉柴携旗下玉柴股份、玉柴马石油润滑油、玉柴专卖、玉柴重工、玉柴汽车等子公司参展，玉柴国际进出口公司首次参展。此次，玉柴股份展出的产品涵盖卡车、客车、船电、工程机械、农机等领域用途的发动机。其中YC6T、YC6J两款电控产品改变了人们以往对细分领域发动机的印象。这两款电控产品是玉柴近年来针对专门工况开展的专用发动机，噪音和油耗更低，排放可达到更高要求，能够满足海外客户更高的需求。

自首届中国—东盟博览会举办以来，玉柴每年都会参加这场在家门口举办的国际盛会。随着中国与东盟交流的门日益加深，东盟市场也成为玉柴最重要的海外市场之一。

通过参加每年举办的中国—东盟博览会，玉柴以展会聚集资源，以展会展示自己，其产品给许多国内外客户留下了深刻的印象。

借力东盟平台，走向世界舞台，玉柴集团对东盟经济圈产生了深刻的影响。2004年，玉柴在东盟市场出口总量仅为300余台。2014年，预计出口量将增至近2万台，10年间，至少增长了60倍。

从无到有，由小到大，玉柴开拓东盟市场开始高歌猛进。为了在全球拓展更广阔的发展空间，近年来玉柴立足广西，借力东盟，依靠自身的技术和地理优势，加大了深耕海外市场力度。

为了更快地挺进东盟市场，从1997年开始，玉柴在越南设立办事处，全力服务越南、老挝、柬埔寨等用户。现在，越南等东盟国家已经成为玉柴在海外最大的市场，每年有近万台发动机出口越南。

在越南为东盟市场中心的基础上，玉柴不断拓展在东盟诸国的市场版图——陆续在印度尼西亚、马来西亚、泰国、菲律宾、缅甸等国设立办事处，积极扩大“YC”品牌在东盟市场的份额。产品逐渐走进东南亚国家汽车、工程机械、农用机械、发电设备、船舶等领域。

为了更好地服务东盟客户，玉柴将继续加强客户网络、市场环境网络、经销网络、服务网络等方面工作。在服务质量方面，从场所、设备、服务能力等严格考量服务代理商的资质，输出标准，将“玉柴化”与“本地化”有效结合，打造玉柴服务品牌，夯实产品国际竞争力。从出口产品结构来看，下一步，玉柴将根据产品的特性，合理调整配套出口和自营出口比重，一方面发掘与培育海外OEM市场，另一方面促进国内与国外办事处高效互动，拉动配套出口，从总体上提升海外市场经营水平。

随着中国与东盟国家开放合作的进一步深化，玉柴将迎来更加广阔的市场。作为在东盟市场深耕多年的企业，玉柴将抓住机遇，在积极投身海上丝绸之路建设的同时，努力谱写“二次创业”的新篇章。