

企业家风采

用二十二年

2025年最开心和最难受的事情是什么？听到这个问题，广西双英集团股份有限公司创始人杨英说：“开心的事就一句话——新能源车市场还在增长，焦虑的事能说一箩筐。”杨英回答问题时文思如泉涌，脱口而出几秒，但表情会早于言语透露出答案。在谈到企业未来时，她眉头会下意识皱起，说到汽车大咖的演讲时，她会眼睛发亮，连语速都快了半拍。

从2003年带着30多名焊工勇闯柳州焊接汽车座椅骨架，到如今成为上汽通用五菱、比亚迪、吉利等多家车企的供应商，20多年的创业经历，她没有惊天动地的传奇，全是摸爬滚打的实在。虽然创业过程有焦虑、有挣扎，但也有从未改变过的乐观。

壁垒下掘出机会

2003年的中国汽车产业，正处于第一个“黄金十年”的起步阶段。新企业新品牌大量注入，私家车大量走进普通家庭，整个行业呈现出蓬勃态势。

这一年12月，杨英来到广西柳州，成立广西双英集团股份有限公司。她说：“当时没有什么宏大计划，就是看到汽车产业在快速发展，座椅是刚需，有实实在在的市场需求。”

杨英出生于重庆，之所以选择柳州，看中的是这座西南工业重镇的产业基因——具有从零部件到整车的完整产业链。“整车企业在哪里，零部件企业就该扎在哪里。”杨英有着清晰的考量，“三方合资的上汽通用五菱在2002年成立，势头正猛，柳州充满发展契机。”

杨英自嘲，创业的起点不高。“注册资金不多。”她笑了笑，“工厂也不大，30多个焊工挤在里面，焊接声从早到晚响个不停。”

更难的是，要面临外资技术封锁和主机厂高昂的采购价格。当时汽车座椅行业是外资企业垄断，核心技术。“我们当时主要做组装，赚点加工费。”杨英回忆道，“民企在供应链中的占比还不到10%，我们要分一杯羹，谈何容易。”

凭借多几分勤劳，双英公司零零散散接了不少订单，逐渐转向座椅总成。但杨英深知，这一模式难以支撑企业长远发展，只有进入主流车企的供应链，才能真正站稳脚跟。

转机出现了。“上汽通用五菱要强化成本优势，而我们做了好几年汽车座椅骨架，不仅工艺成熟，成本也比外资企业低不少。”最大的挑战是达到对方要求的技术标准与响应速度。为了谈成合作，杨英带着团队一遍遍优化工艺，带着样品一次次登门拜访，“人家是大主机厂，我们是小企业，只能用产品说话”。

坚持最终换来回报，2008年，双英正式与上汽通用五菱签订合作协议。在杨英心里，这才算在柳州扎下根来。

有了成功的经验，双英更加确定了“贴近客户建厂”的发展模式。从柳州出发，双英陆续在全国主要汽车产业集聚区布局23个生产基地和3个技术研发中心。“这种‘贴身服务’不仅降低了物流成本，更重要的是能够快速响应客户需求。”

近几年，双英更加注重和整车企业共建研发体系、同步开发机制。这使得其在与车企紧密合作的同时，仍然具备独立性和话语权。“保持议价

能力的关键，在于打造不可替代的专业能力——就像竹子，表面共生共长，地下各自扎根。”杨英打了个比方。

随着企业规模的扩大，2019年，杨英作出了一个重要决策：在柳州和重庆设立双总部。

最初，这是个“逼出来”的办法。“在柳州组建一个高端汽车座椅研发团队有点难度。重庆是老工业基地，外企布局多年，人才集中。”杨英翻出手机里的行程单，密密麻麻的机票信息占满了屏幕，随着双总部模式运行，她也成了“空中飞人”，重庆的研发团队要对接客户需求，柳州的生产基地要盯着交付，“只能在飞机上补觉，落地就开会”。

让她坚持这么做的原因，还有员工的现实需求。“团队成员上有老下有小，想在大城市获得更好的医疗、教育资源。”她很理解这种选择，“企业发展离不开人才，人才在哪里，我们就把平台建在哪里。”

几年下来，“妥协”出的双总部模式取得超乎意料的效果，通过标准化管理体系与数字化平台，既能兼顾两地资源优势，又能实现协同发展。杨英笑笑，“不和现实硬刚，找条能走通的路，这是我们民企的生存智慧”。

跟着产业趋势走

2015年，中国新能源汽车产销量首次跃居世界第一位。这意味着汽车产业大变局的到来，对于双英等众多汽车配套企业而言，既是机遇，也是挑战。

其实早在2013年，双英就跟着上汽通用五菱试水新能源汽车座椅。“那时候新能源还是个概念，行业里分歧很大，有人说只是昙花一现。”杨英回忆起初当时的争论，“我找了很多行业专家聊，他们说新能源是大趋势，我信了。”

可转型的难度，远超想象。“传统燃油汽车的座椅简单一些，焊接、发泡、面套、总装，工艺不复杂，但新能源汽车座椅完全是另一回事，电池布局改变了车身结构，对座椅的安装方式、空间设计也提出了新要求。”杨英坦言，最初的几年双英是被动的。“客户要什么，我们就做什么，好多智能化的东西我们也搞不懂。”

直到2018年才出现转机。杨英还记得，那一年，一家传统燃油汽车客户销量从100万辆骤降到20万辆。“看到数据，她心里咯噔一下，知道不能再被动了。”杨英立刻召集团队开会，决定对新能源汽车从“被动配套”转向“主动研发”，积极拥抱汽车智能化升级需求。她心里还有一个想法：这可能是本土零部件企业换道超车的最佳时机，或许能重构行业格局。

从被动到主动，背后是真金白银的投入和无数个不眠的夜晚。“新能源汽车座椅不能有一点异响，研发团队在静音房里待久了，出来连鸟叫声都觉得吵。”她笑着说，现在，双英的座椅集成通风、加热、按摩等功能配置，甚至支持“一键起床”等需求，“好多功能以前外资企业才会，现在我们也能做了”。

新能源汽车高速增长，双英抓住契机，从最初以上汽通用五菱为主要客户，到现在与主流新能源汽车品牌建立深度合作，不断优化客户结构，降低单一依赖风险。杨英说：“种地不能只靠一块田，想早涝保收还得多块地。”

双英的新能源汽车业务收入呈现爆发式增长：金额由2022年的3.9亿元提升至2024年的14.8亿元，3年复合增长率达94.42%，收入占比由19.18%提升至57.63%，产品结构得到显著优化。

“这个数字是硬指标，收入占比高，说明我们跟上了形势，没被行业甩下来。”随着中国汽车产业的崛起，杨英将目光投向了更广阔的全球市场。依托广西区位优势，双英早在2016年进入东南亚投资设厂，将中国制造经验与当地市场特点结合，目前本地化运营顺利，销售增长迅速。

“出海不只是把中国的产品卖出去，还要把中国的制造经验、技术方

案与当地市场结合，进行价值再造。”杨英目标清晰：以广西为起点，让中国的汽车零部件技术走向世界，让中国的产业经验惠及全球。

做正能量传递者

新的挑战接踵而至，新能源汽车领域“内卷”严重，价格战的压力沿着产业链逐级传导。“持续增长是真的，卷到喘不过气也是真的。”杨英的语气带着些许无奈，“好多同行就卡在平衡线上，一不小心就掉下去了。”

怎么办？只好“螺蛳壳里做道场”。在双英大大小小的生产车间里，精益管理的理念已经深入每个环节。通过工艺优化和流程再造，原材料利用率得到显著提升。例如，座椅面料的利用率从80%提升到98%，仅此一项，每年就能节约成本上百万元。在杨英看来，“复杂多变的外部环境下，我们能做的只有先把自己能把控的部分做到极致”。

在汽车产业中，供应链的稳定性直接关系到企业生存。聊到此处，杨英的语气软了下来。“我做配套20多年，酸甜苦辣都尝过，被拖欠账款的滋味太难受了。”她沉默了几秒，“所以我对我的供应商，尽量不传导压力。”

她的管理逻辑很简单：以量取价、互相扶持，给供应商足够大的订单，帮他们降低成本。“有一次，一个供应商遇到资金困难，差点断供。”她回忆道，“我让财务提前付了一部分款项，帮他们渡过难关。现在已成为最靠谱的合作伙伴。”她感慨道，双英走到今天，离不开供应链伙伴的齐心协力，“我想做产业链中的正能量传递者，想把供应链变成共赢链”。

像鲑鱼般激活市场

在很多人眼中，汽车座椅是没有技术含量的工业品，但杨英用20多年的实践打破了这种偏见，“汽车座椅是综合技术的结晶，此前被垄断不是没有原因的”。

她解释，汽车座椅的技术门槛体现在3个维度：其一，跨行业的综合技术，涉及机械焊接、纺织面料、化工材料等多个领域，集成难度大；其二，严格的安全认证，座椅的各项指标直接关系到驾乘人员安全，认证标准极高；其三，舒适性与智能化的极致追求。

“中国汽车产业最初是以市场换技术，很长一段时间无法掌握核心技术，长期由外资主导产业链。”杨英清晰记得，那时国内车企只能用高价对外采购，不仅成本高，而且受制于人，“创新不仅是产品迭代的根本，更是利润的护城河。今天的技术投入，就是明天的市场地位”。

有一次，车企反馈，车辆颠簸时座椅的轻微晃动感影响驾乘体验。当时，这类固定座椅的核心装置技术被国外垄断，“我们专门组建零晃动攻坚组，就是要把这个问题解决好。”杨英告诉记者，通过持续的理论分析、模拟仿真与实物测试，逐一解决了座椅固定核心装置的结构设计、材料疲劳和精度控制等难题，创新提出“双侧导向+无极调节”解决方案。

在杨英看来，技术创新成功与否，最终要看市场是否买单。“我们先调研市场，了解消费者的需求和车企的痛点，然后有针对性地进行技术研发。”杨英认为，每项创新，都要有明确的市场定位和需求导向，这样才能让技术价值转化为商业价值。

“民企的快速响应、贴心服务和成本控制优势，像鲑鱼激活了市场。”杨英高兴地发现，越来越多本土供应商开始重视技术创新和质量控制，产业水平得到整体提升，越来越多车企开始关注本土零部件企业。

“压力大的时候太多了，成本涨、价格降，技术迭代快，很多时候晚上都睡不着觉。”焦虑让杨英不敢停下脚步，“现在座椅行业的民企占比还是低，行业竞争只会更激烈。”

但她有底气，“新能源车企已经证明了我们的创新能力，零部件企业也要跟上，成为制造强国的坚实支撑”。从最初的来图加工到参与同步开发，再到如今的主动创新，杨英的答案是，“千山万水好像很远，但走着走着就到了。在时光里沉淀，自有答案，要做一个长期主义者”。

近日，有媒体发布2025劳动领域十大热词，包括“艰苦奋斗、团结奋斗、不懈奋斗”“全国劳模”“算法协商”“骑手上的社保”“韧性”“国考打破35岁门槛”“AI同事”“生育友好岗”“数字游民”“专升本”。这些热词共同描绘了过去一年劳动世界发生的深刻变迁，每个热词背后都是与劳动者息息相关的重要议题。

过去一年，人工智能重塑就业图景，劳动形态正在经历前所未有的变革。当机械臂轻松完成高精度焊接，当智能系统实时监控金融风险，“AI同事”已深度嵌入工作流程，成为劳动者不可或缺的合作伙伴。技术浪潮的推进，也让劳动者的选择有了更多可能，“数字游民”告别传统工位的束缚，把职业发展和人生舞台拓展到更广阔的天地。工作方式的革新为数字经济的蓬勃发展写下生动注脚，也刷新了大众对职业的传统认知。面对挑战，劳动者主动求变，展现出强劲韧性。“专升本”所反映的“逆向深造”，折射出产业转型升级对高素质复合型人才的需求。这份坚韧必将为经济高质量发展注入源源不断的信心和动力。

纵观2025劳动热词，“算法协商”“生育友好岗”“国考打破35岁门槛”等关键词传递出全社会对劳动者权益保障的融融暖意。取消超时扣款、降低抽成比例、明确收入底线……2025年，算法协商取得突破性进展，2000万名新就业形态劳动者的普遍关切得到积极回应；平台企业为骑手缴纳社保的破冰之举，不仅让小哥们奔跑的步伐更加稳健，也为其他灵活就业群体的保障建设提供了有益借鉴；生育友好岗的探索把对劳动者的关怀延伸到家庭，推动育儿成为全社会共同承担的责任；公务员招录打破35岁门槛，彰显了人力资源市场对人才成长规律的理性回归，更释放出破除职场年龄歧视、促进就业公平的强烈信号。让现代化成果更公平、更充分地惠及每位劳动者，这些务实举措就是最好的诠释。

时代在变，奋斗的底色始终不变。刚刚过去的2025年，2426名全国劳动模范和先进工作者受到隆重表彰。他们中，有的奋战在生产一线破解行业痛点，有的奔忙在田间地头助力乡村全面振兴，有的坚守在高原极地守护万家灯火，有的穿梭在街头巷尾传递生活温度……透过这些身影，“奋斗”二字不再是抽象的口号，而是千行百业里无数劳动者用汗水和智慧书写的动人诗篇。无论身处哪个岗位，对精湛技能的追求、对劳动创造的尊重、对拼搏奉献的礼赞，始终是时代洪流中不变的价值坐标。

这些看似零散的热词，既勾勒出劳动者砥砺前行的身姿，也记录了时代发展的轨迹。展望未来，新技术、新业态、新举措将持续交织，影响每位劳动者的职业路径和成长空间。新的一年，劳动热词仍将持续更新，亿万中国人创造美好生活的故事也将续写新篇。



杨英(右四)和企业工作人员讨论技术问题。(资料图片)