

他眼里的新型师徒关系也是辩证的，“名师带高徒，高徒也在捧名师。”

他不太在意得失。每次参加完比赛，晚上回来继续上班。“你不上班，这个夜班就空下来了，明天所需要的产能，能跟得上不？”

他对工匠的定义是，“工匠就是有一技之能的人。匠，就是专注自己的事，持之以恒地把它做到极致的人。”他希望自己的团队是一个“精细高”的劳模工匠团队，每个人都能在一线独当一面。

李锋说，一群志同道合的人在一起工作多年后，一定是有千里马的。并不是说自己是千里马，但他的确遇到了伯乐。比如壳三车间的领导对自己的无条件信任。他们都很年轻，也是技术出身，对生产很了解。领导对他说，“车间里几百号人，你看上谁你就让谁过来，跟着你学，你把他们好好培养。我的团队就这样慢慢培养起来的。这就是伯乐呀。”这种信任有很大的激励作用。

李锋希望更多有潜力的技能工人能够遇到伯乐，这个伯乐也许是政策，也许是相关的直接领导，甚至可以是一些看不见的无形的力量，比如来自社会对技能工人的尊重和“看见”，让更多产业工人都能奏响新时期的新乐章。

他是训练有素的，有一种忠诚感，并不是员工层面的忠诚感，而是对自己正在投入的事情所升起的一种欣赏和热爱。

“你爱这一行自然就会钻研，肯定会有成绩的。如果你不爱这个行业，你的心就不在这儿。”

机械加工的灵魂

李锋喜欢音乐，他用自己对音乐的理解阐释自己对机械加工行业的认知：

他认为一首乐曲能够完美呈现有三个条件：音准是基础；旋律是框架；而演唱者或演奏者对这首乐曲的理解，是灵魂。

“机械加工它也是一样的。”“机械加工整体上也表现为：一个基础、一个框架、一个灵魂。”

“什么是基础？你这个团队要加工一批零件或一个新项目，团队的整体水平就是基础，团队所有人对机械加工的理解，用什么刀用什么路径，当然工艺不能改变，但是刀具我能改变，压板的力度、压的次序，摆放活的姿态，测量活的周期，这些都很重要。团队整体或者说干这个活的个人的水平，就是活的基础；”

“工艺文件是框架，跟乐曲的旋律一样。但是它只能大概规定这个活第一步干啥、第二步干啥，没有精细到枝梢末节。这地方用刀的参数是多少，两个刀的次

序，这些细微的东西无法明确。所以工艺是个框架。”

“想要对产品质量或者效率进行提升，更重要的是看现场操作人员和工艺人员对这个活的理解，这就是灵魂。这种理解里面就包括你以前的经验、你的技巧、你的创新，这就是机加工的灵魂。”

“如果说这三个哪个最重要？每一个都非常重要。如果说哪一个在卡脖子，那一定是灵魂这一块卡脖子。”

“目前机械加工这个行当里面，我们把工艺文件一看，大概率就可以判断这个东西将会面临什么问题，然后给现场工人叮咛，哪一个环节应该注意什么。”

“可能时间久了，你对这个行业融入了，好多东西就有感觉了。工艺人员把图纸拿来，我说你这个会震。机械加工里面震刀有很大的危害。刀头上抖动，对零件产品质量有很大的影响。”

壳体是用来固定变速器里面的齿轮和轴的，它的精密程度像一个迷宫建筑，或者一朵宇宙星云。李锋无限敞开地表达对行业的理解和认知，同时敞开他的软肋和痛点。桌面上平铺的那张图纸，好像突然清晰地聚焦在眼前。

这是法士特核心产品的零部件壳体加工的工艺图。也是一位法士特工匠内心无比熟悉的心灵地图。

研发视角：

聂幸福：带着No1使命全力以赴

AMT自动变速器的研发是颇具法士特代表性的“慢功夫”故事。

量产四年后，讲述这段跨越十五年的自主研发经历，在聂幸福的办公室竟然领略到重卡AMT市场前沿那种硝烟弥漫的氛围。

这无疑是法士特企业文化中独特的快与慢智慧并存的现实版呈现。

聂幸福（法士特智能传动研究所所长）长长地舒了一口气。

“2020年我们AMT重卡自动变速器正式上市，但这个过程我们走了十五年。”“今年这个产品做到了国内市场占有率第一，打过国外竞品品牌了。要知道2020年以前，我们在这个产品上，市场份额2%都不到。”

AMT自动变速器的研发，是聂幸福从北京理工大学研究生毕业到法士特就全身心投入的一场研发冲锋战。十五年如一日的技术钻研和坚持，其间经历着意志崩塌、身心疲惫的考验，过程异常艰难。故事讲完，他长长地舒了一口气，这是一种语言无法表达的释放。