

陈宏良：

为了更多中国家庭汽车升级梦

本报记者 于 泳



前不久，北京奔驰第100万辆整车下线仪式在北京经济技术开发区举行。在总装车间，面对着员工代表，北京奔驰汽车有限公司党委书记、高级执行副总裁陈宏良说：“百万辆，对于北京奔驰而言，就像是一个成年礼，代表着在平台、产品、质量、技术、工艺等各个层面的成熟。我内心满载着无尽的感激与喜悦。”

此时，距他掌管这家中德合资企业的时间还不足3年。3年前，北京奔驰的年生产能力不超过12万辆。3年的时间，对于一位企业家来说不算长，但带给一家企业的变化却是翻天覆地的。

从零做起的技术员

1988年，陈宏良从北京航空航天大学研究生毕业，随后进入南京汽车厂的冲压车间，做了一名普通的技术员。北航是我国航空航天事业的人才摇篮，陈宏良的大学同学在毕业之后多进入科研机构，像他这样进国企做技术员的很少。陈宏良说：“当时的想法非常简单，就是想在企业里做总工程师，要实现目标一定要从基层做起。”

陈宏良在技术员岗位上干了一干就是3年，这默默无闻的3年里他熟悉了冲压车间里每个零件的生产工艺，也成了小有名



气的技术专家。正当他准备在技术领域深入钻研的时候，因为车间主任岗位空缺，他临危受命，成为主持工作的车间副主任，但挑战也随之而来。

按照要求，冲压车间当时每天需要完成几千个零配件生产。可是观察一天下来，陈宏良发现，工人们完成配件的数量不足规定数量的三分之二。至于完不成工作的理由更是五花八门：设备坏了、模具坏了、人不齐……冲压是汽车生产的第一道工序，如果产量不够，会直接影响到焊接车间乃至全厂的工作进度。

经过3个月的调查摸底，陈宏良决定取消基本工资，根据车间的生产任务采取奖金激励制度，多劳多得。这种现在看来再正常不过的绩效考评方法，在老国企里可谓“一石激起千层浪”，有告状的、有消极怠工的。但在陈宏良的坚持下，新的考核体制得以顺利推行，整个车间的工作效率也有了大幅提高。用陈宏良的话说：以前老挨批评，后来全是表扬。车间的工人们不仅收入提高了，而且休息时间比以前大幅度增加。

屡经锻炼的副厂长

从1993年起，随着国家高速公路建设的提速，以短途运输和通勤为主要用途的轻型客车成了汽车市场上的热销产品。一时之间，南汽的依维柯客车走遍了大江南北，开进了县城和乡村。随后的几年，市场上涌现出了越来越多的类似品牌，江铃全顺、上汽大通、江淮瑞风、华晨金杯的海狮等等，但南京依维柯仍然是那个年代闪耀的明星车。

1996年，中意合资的南京依维柯汽车有限公司揭牌，陈宏良成为车身厂副厂长，主管技术质量系统。“从合作到合资，一字之差，却有着完全不同的意义。当时对合资企业的认识很朦胧，有向往，还有一些畏惧。”陈宏良说。

刚进入合资企业，中方管理层和外方管理层都在揣摩对方的想法，也都在思考自己的管理方式。中方的经验多数来自于对卡车的经营，对轿车、轻型客车的经营经验的确不足。但是外方的经验多是源自欧洲或美国的生产方式，到了中国后，如果只是简单照搬照抄，也会有很多水土不服的地方。一次

又一次的讨论、研究、磨合甚至是争吵……从1996年到2008年，陈宏良从车身副厂长到采购部长、再到总装厂厂长和公司副总经理，多个岗位的磨练，使得他对合资企业的管理有了充分的认识，这也为他以后在北京奔驰的工作打下了坚实的基础。

为了尽快规范企业的管理，陈宏良看书查资料、请教外方专家，甚至“偷学”管理经验。随后的几年时间里，公司先后通过了国家、行业管理体系认证及产品认证，形成质量、环境、职业健康安全管理体系，成为国内最早具有自主研发能力的轻型商用车公司。陈宏良说：“那段时间对我来说，就像凤凰涅槃的过程。有了建设质量管理体系的经历，我对管理好一家企业有了信心。”

从无到有的建设者

2007年，资产重组后的新南汽成为上汽集团的全资子公司。按照正常安排，陈宏良将进入上汽成为收入稳定的高管，然而他却作出了到北汽工作的选择。“我正处于职场生涯的第三个十年，正是要实现自我价值的时期。”陈宏良说。

2009年，在南京工作了21年的陈宏良北上任职，开始了又一段全新的事业里程。他被任命为北京汽车工业控股有限公司乘用车事业部副总经理，负责在湖南株洲建立全新的自主品牌乘用车生产基地。当时，一汽、东风等几大汽车集团都在发展自主品牌乘用车，吉利、奇瑞、长安等专攻自主品牌的车企更是在三四线城市发展得风生水起。北汽在此时进入市场可谓前途未卜。

陈宏良带领团队借鉴先进经验，生产基地从规划、建设到落成仅用时18个月。2010年12月26日，北京汽车首款自主品牌乘用车BC301Z在株洲基地下线。第一年就达产10万辆，第二年扩产至15万辆，工厂始终保持满产状态，从生产到销售都表现很好。作为北京汽车自主品牌乘用车首个战略基地，株洲基地的落成是北汽“立足北京，辐射全国，走向世界”战略布局的重要成果。

北汽集团董事长徐和谊对北汽的自主品牌有9个字的评价——“来得晚、站得稳、干得猛”。曾先后任株洲市市长、湖南省省长的全国政协经济委员会主任周伯华在实地详细了解北汽集团株洲分公司的汽车生产工艺、产品及规划后表示：是北汽，圆了株洲人的汽车梦。

豪华车企的掌舵人

2005年，北京奔驰落户北京经济技术开发区。这是一家由北京汽车股份有限公司与戴姆勒股份公司、戴姆勒大中华区投资有限公司共同投资，集研发、发动机与整车生产、销售和售后服务于一体的中德合资企业，人们对这家企业有着非常高的期望。然而4年过去了，北京奔驰的经营情况一直不乐观，引进的车型有限，市场占有率也不高。很长一段时间里，北京奔驰与华晨宝马和一汽奥迪的销量比是1：2：3。

2014年初，陈宏良出任北京奔驰党委书记、高级执行副总裁。上任后的陈宏良没有马上调整生产、车间等技术领域，反而在全员层面开展了一场核心竞争力深度和广度的大讨论——作为合资企业，我们怎样赢得市场的竞争。让老百姓不是因为奔驰这个标志而买奔驰车，而是让用户认可奔驰光环下的高品质产品。正是基于这样的认识，北京奔驰形成了“创业行达、责任经营、惟有最好、精益求精”16字核心竞争力。

熟悉汽车市场的人会发现，近年来北京奔驰的产品线日益丰富，对市场的反应越来越敏感。陈宏良认为，经过20多年的发展，很多合资车企的中外双方在战略和产品方面，都更容易达成一致。比如车型选择，上世纪90年代基本所有外方对引进最新产品有所保留，但现在都争相把最新、最好的产品引进中国市场，必须跟美国、欧洲市场同步，甚至还要为中国市场量身定做，才能取得成功。

在与德方的合作中，陈宏良发现德国人非常注重流程设计，会把一个个流程坚决执行到位。对于中国企业而言，在制定目标的时候，有时候会过高，一旦实现不了就不断打折扣，最终变成虎头蛇尾。北京奔驰要求，在每一件事情的规则制定和执行上，明确拆分各个岗位的职责，无论是一线员工还是管理层。“我们通过流程管理，要求每一件事都做到最好。不能说事情完成就好，要看质量怎么样，花了多少成本。”陈宏良说。

30年前，拥有一辆轿车，是很多人的家庭梦想；20年前，能拥有一辆奔驰车，仍然是个遥远的梦想。但从2005年至2016年短短11年间，北京奔驰就拥有了100万的客户，这也许就是一家车企成功的标志。陈宏良带领他的团队实现了这个梦想，响亮地喊出了：“中国制造，专属中国”。

网上人物

小米科技公司董事长雷军：

拳头收回来是为打出去



雷军，1969年12月出生，湖北仙桃，现任小米科技董事长兼CEO。

根据IDC（互联网数据中心）的数据，2016年第一季度到第四季度，小米智能手机销量（出货量）同比下跌分别为：32%、38.4%、42.3%、40.5%，全年出货量同比下跌达36%，市场份额也从2015年的15.1%下跌到8.9%。

这样的数据，对于曾经风光无限的小米来说有些尴尬，这家公司进入了自身经营发展的新阶段。在2月9日举行的一场论坛上，小米科技公司董事长雷军开诚布公地谈了小米的“新常态”。他说，小米遇到的第一个问题，是超高速增长之后的调整。

“小米赶上了非常重要的风口，就是智能手机的兴起，”雷军曾指出，小米赶上的另一个风口，是移动支付产业的迅速成长。不过如今他也意识到，风口论让很多人以为他是机会主义者，但是如果没有厚实的基本功是不行的。小米用不到5年时间突破了100亿美元的销售额，公司规模超过1万人，这种成长是爆炸性的。

雷军称自己在反思，这样高速增长中是不是有些该做的事情没有做？从去年开始，小米开始补课、降速、调整。“今年我们提出了目标，销售额突破1000亿元。当然也有人说我放卫星，但从小米的基本功来讲，这个目标达成不算难。但我更关心的是，小米是不是能够夯实基础面，拳头收回来，是为了打出去。”雷军说。

谈到未来，他认为互联网思维是一个高维工具，在任何低估互联网的行为，都是很愚蠢的。“你有决心，能苦干，加上行业经验，就能迅速获得突破。”

（任 武整理）

王莲凤：守望“曲儿岔”

本报记者 李琛奇 通讯员 黄贵彬



王莲凤与安全驶过陇海线曲儿岔隧道的列车。
张 涛摄

“冬梅，今晚要降到零下13摄氏度，记得多穿点衣服，不然巡守时又要挨冻了！”在兰州铁路局定西工务段曲儿岔隧道的值班室里，看守工王莲凤嘱咐工友茹冬梅。王莲凤今年46岁，这已是她在曲儿岔的第13个年头了。该隧道全长4010米，属陇海线天兰段特长隧道，为了保证隧道的安全畅通，必须设专人全年不间断看守。“除了孤独，还是孤独，尤其是站在山上看到万家灯火通明，心里很不是滋味！”王莲凤这样描述着自己的工作。这里地处秦岭山脉，气候寒冷潮湿，人迹罕见。13年来，曲儿岔隧道看守工换了一批又一批，王莲凤却是一直坚守至今的女看守工。

一座小屋、一条狗、一张小桌、一个柜子、三把板凳、两张单人床，再加上一些餐具和日常用品，这便是王莲凤的临时小家。由于交通不便，王莲凤的日常用餐、饮水都得托人往山上送，像这样的生活，她也早已习惯了。

为了能让列车安全地通过隧道，王莲凤要和她的搭档茹冬梅24小时不间断地盯守着，一天下来怎么也要巡视十六七公里。冬天山上风大，温度很低，隧道进出口附近容易出现松动的岩石块、枯草、灌木，随风滚入排水沟内，造成淤堵。尤其到了寒冬腊月，排水沟里的杂物混着泥水都被冻成了冰碴，使用铁锹等工具根本无法清除干净。为了彻底清除干净，王莲凤她们甚至趴在“冰疙瘩”上用手一点一点地去掏，再把冰块、淤泥装进编织袋，靠人力背离隧道500米以外，一袋子大约40公斤重。一趟下来，王莲凤的背、腿、手都冻僵了。

春运期间，陇海线天兰段来往的火车多了不少，一天下来，通过隧道的列车就有120对。王莲凤工作时间就更加紧张了。“这条线上运煤列车也多，我们住的地方离隧道洞口又近，经常出现飞煤走沙的情况，一天巡视下来衣服上都是煤尘，和挖煤工人差不多。”王莲凤笑着说。

今年春节期间，王莲凤除夕和初一都值班，这也是她第四次在隧道值班室内跨年守岁了。王莲凤说：“20岁的大儿子倒不用太担心，就是小儿子才12岁，陪他的时间太少了，心里挺欠欠。但我还得继续干下去，因为总得有人留在这里守着隧道，保着安全。”



本版编辑 胡文鹏 杨开新 徐 达
联系邮箱 jjrbrw@163.com

身边基层干部

柯警官扶贫记

本报记者 林火灿

最近，福建省安溪县长涪乡长新村村民陈明成心里美滋滋的。这个在长新村出了名的贫困户，告别了破旧的老房子，住上了宽敞明亮的小楼房。

“我要感谢柯警官以及所有帮助过我们的人，没有他们施以援手，我们一家的生活面貌不可能在短时间有这么明显的改观。”陈明成说。

陈明成所说的“柯警官”，是安溪县公安局副局长柯小林。2016年，在安溪开展精准扶贫中，陈明成成了从警20多年的柯小林挂钩帮扶对象。“长新村距离安溪县城将近80公里，是个偏僻的小山村。我很早就知道这个村经济状况不大好，但真不知道陈明成家里那么困难。”柯小林说，去年5月底，他第一次到陈明成家时，看到他家住的破烂不堪的危房；他的爱人因病几乎丧失劳动力，需要常年用药，高昂的治疗费用成了沉重负担；家里的孩子都在上学，生活的重担全部压在陈明成一人身上。

眼前的一切，让柯小林有些迷茫——如何才能帮助陈明成一家摆脱贫困？经过将近一个星期的思考，柯小林再次来到陈明成家中。“有备而来”的柯小林主动提出，要先帮助陈明成一家解决住房问题，

再想办法找到脱贫的路子。

盖房子，不仅需要土地，还需要一大笔钱。这是过去陈明成想都不敢想的事情。为了解决用地问题，柯小林与驻村干部、村两委成员顶着烈日帮忙找地块，又动员关联群众置换土地。一位村民感慨地说：“柯小林与陈明成非亲非故，为了帮他盖房子忙前忙后。我们都是乡亲，没有道理一点都不让步。”

土地置换成功后，为了解决资金问题，柯小林又多方求援，他一方面走访相关单位、部门，争取帮扶资金，并自己带头捐款3万元。柯小林又委托朋友免费设计图纸，帮忙雇请施工队。在施工过程中，柯小林每隔几天就要抽时间到现场察看工程进展情况。经过两个多月的施工，一幢二层半小楼房顺利完工。

柯小林很清楚，帮助陈明成一家解决住房问题，只是“治标”。经过走访，柯小林认为，发展家庭养殖业比较适合陈明成一家。柯小林又帮着陈明成在村里建了一个可养殖千只家禽的养殖场。目前，这一养殖场已投入使用，首期养殖家禽150多只，预计出售后可赚近万元。

柯小林还发现，陈明成有着不错的制茶手艺，但过去既无场地又缺资金，一身



柯小林(左三)向陈明成(左二)等贫困群众了解情况。

本便便闲置了。柯小林帮着陈明成添置了制茶工具，为了让陈明成的茶叶能卖上好价钱，柯小林又主动联系茶商采购。

“调动他的积极性很重要，我们得让陈明成从茶叶加工中挣到钱，他才会坚持下来，日子才能一天天地改善。”柯小林说。如今，陈明成一家每年有望通过茶叶

加工增收2万元左右。柯小林还资助陈明成的子女上学和参加暑期勤工俭学。

“这个家庭如果年纯收入能达到10万元，生活面貌就会有根本性的改变，我们的扶贫也才算真正有成效。”为了实现自己帮助陈明成树立的这个“小目标”，柯小林还将继续努力。