# 书写汽车工业的“成功史篇”

## ——记原上海汽车工业总公司总裁、上海大众汽车公司原董事长陆吉安

经济日报·中国经济网记者　李治国

**精彩人生**

“作为一名企业家要保持清醒冷静的头脑，在企业蓬勃发展时你要考虑企业发展什么时候出现拐点，如何尽量延长拐点出现的时间。”

2018年11月份数据显示，上汽大众途岳（Tharu）上市首月销量破万，给岁末年初的车市带来了“暖春”气息。如今，新车上市早已不是什么大事，但有一位名叫陆吉安的老人，却一直关注着来自上汽汽车的每一条动态。

曾经看着桑塔纳跑遍大街小巷，见证了开着别克走进新世纪、赛欧驶入寻常百姓家……步入2019年，已是86岁高龄的陆吉安，看着上汽集团诞生的一个又一个新品汽车，依然能找到当年的感觉，摩拳擦掌、踌躇满志。

陆吉安曾任上海汽车工业总公司总裁、上海大众汽车公司董事长，也正是在陆吉安等老一代汽车人的推动下，乘着改革开放的春风，造就了上海汽车工业沧海变桑田，也造就了上汽集团从弄堂小厂、手工作坊变成全球第七大汽车集团。

### 从手工作坊开始

1983年，第一辆桑塔纳轿车在上海汽车厂总装车间里组装时，专门辟出了一块不大的地方，安装了10多米长的手推导轨，开始手工作业。

那时候，制造轿车是放在长凳上用榔头敲。直到打开从德国运来的木箱子，取出“白色车壳”时，大家才第一次意识到现代汽车总装不是“敲出来”的，而是“拼起来”的。

中德合资桑塔纳项目启动之初，只有轮胎、收音机、喇叭、天线和小标牌5种零件能够国产，国产化率仅为2.7%。

国外记者来参观厂房后，曾写道：“大众汽车好像在一个孤岛上生产——这里几乎没有任何配件供应商。”这些记者断言：“桑塔纳轿车项目既是成功的史篇，也是失败的研究报告。”

出乎国外汽车巨头意料的是，中国人把桑塔纳项目变成了“成功的史篇”。不仅如此，还带出一批零部件企业，上海也由此成为我国汽车行业三大生产基地之一。写下桑塔纳国产化“成功的史篇”的灵魂人物，就是陆吉安。

陆吉安出名表现在抓桑塔纳国产化的“狠”劲上。至今员工们都记得他说过的一句名言，“零乘任何数都为零”。也就是说，国产化搞不上去，任何工作做得再好都等于零。

1987年，时任上海市市长的朱镕基亲自“点将”，陆吉安这位曾经的上海纺织老兵，弃官从商，从上海市经委调任上海大众，接下了当时的“烫手山芋”。

陆吉安说，他曾用几个月时间摸清楚了上汽的家底（上汽原叫上海汽车拖拉机公司），他接手的是一个厂房陈旧、设备老化、破烂不堪的“弄堂小厂”，有些厂房和设备还是上个世纪50年代甚至是解放前留下来的。

但是，桑塔纳国产化的成败关系到国内第一家轿车合资企业的命运，并通过这一方式探索出一条发展汽车工业的新路子，以此拉动相关产业发展，促进我国汽车工业转型。

一个巨大难题，摆在了陆吉安面前。

### 一场管理革命

“如果3年内国产化达不到40%，上海大众就关门。”这话在当时不是危言耸听。陆吉安也立下军令状，并按照国产化要求实施技术改造，同时开始利用外资技术与之合作与合资，由此拉开了“通过一款车型改造一个行业”的大幕。

国产化并不是简单地从国外引进一些先进设备，它同时也是生产方式、管理方式的根本变革。陆吉安如何使众多小作坊式的工厂在短短几年时间内蜕变为现代化工厂，创造国产化85%的奇迹？

“我到上汽公司后发现，最大的问题是精力不集中。上汽公司一边对上海大众厂搞技术改造，一边又建新厂生产‘上海’牌轿车，在公司资金、人力那么匮乏的情况下还要兵分两路。桑塔纳项目已经投入那么多人力、财力，大家都在看着，不好好搞怎么成！”陆吉安回忆说，“当时我每个礼拜都开协调会，一个项目一个项目地讨论，德国人不对，我批评德国人，中国人不对，我批评中国人。我开会可厉害呢，如果不那么厉害，桑塔纳国产化实现不了。”

让大家转变认识之后，受当时经济特区的启发，陆吉安提出了“生产特区”的想法，把承担国产化任务的车间从设备到人员全部按照现代化标准来改造。“生产特区”作为管理样板推出后，其他车间纷纷效仿，引发了全厂管理水平脱胎换骨式的升华。

当年有一个细节，上海汽车工业的那些弄堂小厂，环境脏乱差，尤其是厕所污垢严重，还有浓烈异味。于是，改革从厕所环境开始，厕所里安装了卷筒纸和烘手机。小小改变让中外员工都奔走相告，并引起行业里的连锁反应。伴随桑塔纳国产化而来的“生产特区”，后来被人称为“一场管理的革命”。

“我不是孙悟空，没有那么大能耐，各种有利因素集中在一起促成了国产化的成功。”陆吉安说。

### 打造一支队伍

“用人要不拘一格，要人尽其才。因为国产化时不待人，压力很大。我觉得要选用实干家，敢于担当责任的人来带领工作。”陆吉安说。担任上汽总裁的9年中，陆吉安选拔、培养了一批人才。

陆吉安很器重从各方面请来的专家，像即将退休的发动机制造专家顾永生、年过半百的二汽老规划处处长刘炎生，到上汽后都被委以重任。

1994年，陆吉安专门跑到分公司调研35岁以下年轻干部的培养选拔情况，摸清楚基层到底有多少有潜力的年轻人。除了“向上”提拔，陆吉安还有计划地把总公司一批三四十岁的干部“放下去”锻炼。

随着一批又一批敢闯敢干的人才浮出水面，桑塔纳国产化进展顺利，德国方面也从原来的抵制转向全面合作。大众汽车总裁哈恩博士当时特地来到上海开董事会，宣布上海大众的三个任务：“第一是国产化（localization），第二是国产化，第三还是国产化。”

国产化攻坚战启动两年后，桑塔纳国产化率突破了40%，并持续上升，最后整车国产化率接近100%。当时，上海还牵头组建了“桑塔纳国产化共同体”，从上海到长三角，方方面面的市场主体参与到桑塔纳国产化项目中，以安亭为核心，一个世界级的汽车零部件供应体系建立起来了。

上世纪90年代初，在上海汽车工业和上海大众项目形势一片喜人时，陆吉安开始向员工宣传“危机管理”意识，必须要考虑下一步怎么走的问题。“作为一名企业家要保持清醒冷静的头脑，在企业蓬勃发展时你要考虑企业发展什么时候出现拐点，如何尽量延长拐点出现的时间。”很难相信，这样深具前瞻性的话语，出自面前这样一位耄耋老人之口。

回顾历史是为了更好地走向未来。站在新的起点上，世界汽车工业正在迈入一个大变革、大创新的时代，谁能把握趋势、抓住机遇，谁就能在新一轮变革中占得先机。

# 叶亚亮：『酸笋大王』带富一方百姓

本报记者　童　政　通讯员　林　瑶

广西柳城县沙埔镇古仁村叶家屯村民叶亚亮，是远近闻名的“酸笋大王”。这些年，他依靠酸笋加工产业带领乡亲们闯出了一片致富新天地。

16岁起，叶亚亮就跟着奶奶学习制作酸笋，迄今从事酸笋加工已有30年。他坚持以祖辈流传下来的“古法”制作酸笋，不添加任何添加剂，一定要腌制20天以上且达标后才上市销售。因为这一份难得的坚持，叶亚亮腌制的酸笋始终保持着好品质，具有色泽鲜、口感好的特点，这也是为什么他的酸笋能上央视纪录片《舌尖上的中国（第一季）》的原因。《舌尖上的中国》播出后，叶亚亮的酸笋成了“网红”食品，他的酸笋年产量达到几十万斤，畅销全国各地。

如今，叶亚亮已办起一家酸笋加工厂，每年产值上百万元，但他没有忘记那些生活贫困的乡亲们。他热心招收村里贫困户入厂工作，通过免费技术培训，让他们在短时间内掌握一整套酸笋加工技术。对于厂里的困难工人，叶亚亮采用按时计账、按日结算的方式，及时将工作报酬兑现给贫困户，让他们吃下“定心丸”，无形中增强了他们脱贫致富的信心。为了方便贫困户兼顾处理家中事务，酸笋加工厂采取随到随做的灵活工作模式，不设固定的工作时段和时长。

随着加工厂出货量不断加大，叶亚亮种植的30余亩大头甜笋产量已不能满足现有酸笋加工需求。为此，他想带领村里贫困户一起种植酸笋原料——大头甜笋。这个想法得到了沙埔镇政府及县扶贫办的大力支持。

2016年，叶亚亮成立了柳城县众林竹笋种植农民专业合作社，带领古仁村23户贫困户种植了500多亩大头甜笋。现在，古仁村大头甜笋的种植规模已扩大到800多亩，贫困户通过签订协议的方式加入合作社，成为合作社的主人。同时，叶亚亮还免费为贫困户提供优质种苗和技术指导，与他们签订收购合同，实行保底收购。在政府支持下，叶亚亮投资近40万元改扩建加工厂房，使厂房面积由200平方米增加到400平方米，产量也由原来的每年50万斤提高到100万斤。

此后，叶亚亮还与相关部门合作，陆续创建了竹笋高产栽培示范基地和柳州螺蛳粉原材料（竹笋种植）示范基地，大头甜笋成为古仁村的特色产业之一，种植的贫困户也有了属于自己的一份稳定收入。

集体经济发展一直是古仁村的薄弱环节。2016年末，古仁村集体经济年收入仅为2000元，制约了古仁村的整体发展。为了发展村集体经济，叶亚亮与村“两委”达成合作协议，通过土地流转和土地入股合作社的方式，共同参与生产管理，年底分红。合理的经营模式，为合作社的发展和村集体经济发展带来了新的发展机遇。

对于今后的发展，叶亚亮已胸有成竹，计划引进更先进的加工设备，增加酸豆角等产品种类，同时把粗加工变为细加工，为市、县螺蛳粉加工企业提供更多更优质的原料，进一步增加工厂效益，继续带领乡亲们过上富裕的好日子。

**影像·人物**

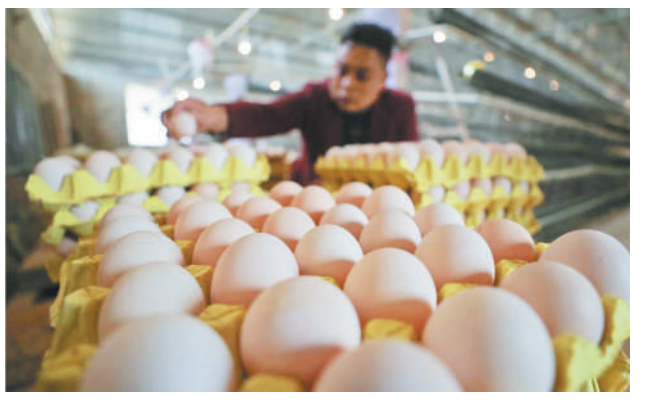
## 返乡创业　致富村民

31岁的洪余是贵州铜仁市玉屏侗族自治县朱家场镇洪家湾村人，2011年大学毕业后选择在外打工。近年来，随着国家脱贫攻坚政策的进一步实施，洪余看到农村发展的潜力，决定回村创业发展蛋鸡养殖。

2016年洪余投入资金130万元建设蛋鸡养殖场，2017年底引进蛋鸡，2018年3月份正式投产。为了帮助村里贫困户脱贫，洪余采取“鸡场+贫困户”的产业发展模式，吸纳了5名贫困群众到鸡场务工，人均月工资收入3000元，还带动3户贫困家庭入股，月分红3000元以上。

本报记者　王新伟　通讯员　胡攀学摄影报道

2018年10月20日，洪家湾村蛋鸡养殖场内，洪余正忙着检查饲料供应情况。



养殖场共养殖蛋鸡25000只，日产蛋21000个，预计年利润150万元。

# 刘晓燕：雏燕展翅　不负芳华

本报记者　李琛奇　通讯员　宋佳龙　贾长学

**最美劳动者**

在2018年铁路车辆专业货车检修岗位职业技能竞赛闭幕式上，得知自己得了第一，刘晓燕喜出望外。

在这次技能竞赛上，来自兰州铁路局有限公司兰州西车辆段年仅23岁的轮轴装修工刘晓燕，在轴承一般检修理论和实际操作中取得第一名，荣获火车头奖章、全路技术能手荣誉称号。

### 自我锤炼

2016年8月份，刘晓燕从兰州铁道技术学院毕业分配到兰州铁路局兰州西车辆段任轮轴装修工。

当时，轮轴车间已连续两年被铁路总公司选树为标准化车间。刘晓燕进到车间即被现代化的职场环境所感染。“精检细修、确保安全”“让标准成为习惯”……检修操作间里人文励志的警示标识格外醒目。

刘晓燕来到轴承检修班组后，意外发现她身边的师傅们不是技术能手就是技术标兵，其中师傅李英在2015年曾荣获铁路总公司技术比武第二名的好成绩，这让她在见习阶段就有了高起点、高标准的从业理想。

“企业需要领跑者，也需要有深植土地的庞大根系。培养拥有过硬本领的技术能手特别是青年技工就是‘根基’。”车间主任吴国强认为，营造良好的青工实训环境至关重要。

班组工长宋培宪说：“人行千里靠腿脚，车行千里同样靠‘腿脚’，铁路货车的‘腿脚’检修更是马虎不得！”在高标准、严要求的检修氛围中，轮轴检修职工都身经百战，每月一考的业务题库，每季一评的星级职工，大家都积极参与，争创佳绩。刘晓燕看在眼里，记在心中。

### 练就本领

一套货车轴承重达60多斤，刘晓燕每天要分解检修20多套，检查测量100多套，面对这些“铁家伙”，刘晓燕丝毫没有胆怯，通过认真学习，从心里逐渐喜欢上了轴承检修这项工作。

轮轴是货车的关键走行部件，轴承又是轮轴的核心配件。车辆高速运行全靠轴承支撑车轴旋转，它是如何精密运转工作的，刘晓燕说她一直都很好奇。

欲知究竟，处处留心。为练就轴承零部件外观检查及尺寸测量的过硬本领，刘晓燕从掌握了解零部件学起，辊子、保持架、密封座……十几个轴承零件都如数家珍。外观检查是工作中的第一道工序，她仔细琢磨李英师傅的演示要领：作业中严格执行标准，左手紧抓轴承边部，右手匀速转动辊子，保持转动一周，眼睛紧盯辊子表面，同时观察保持架各部位，如“扫描器”一般检查着各部位细小缺陷，心中牢记轴承外观典型缺陷特征，将针孔大的麻点、头发丝细小的裂纹挨个找出来，不能有丝毫疏漏。

一套轴承，要精确测量14个关键部位的尺寸和限度。为确保轴承检修质量，刘晓燕对外圈牙口检测仪、大端面磨耗检测仪等检测仪器反复演练了一个月，做到熟练掌握。“一开始没有现场经验，将轴承组件放在检测仪上，转动检测时，转动力度不均匀，会有跳动现象，一旦稍有差错，就会对轴承的精度和限度判断错误，只要放出去一套‘带病’轴承，就会对铁路行车造成很大隐患。”刘晓燕说，要保证每次作业严谨准确，要把不明白的测量细节、不清楚的选配环节罗列记录在小卡片上，虚心向师傅请教，直到问题迎刃而解。

### 一鸣惊人

上学期间，刘晓燕就是班级里的佼佼者，她曾获得过国家励志奖学金。参加工作后，刘晓燕看到年轻的学姐葛琴琴已荣获全路技术能手、总公司优秀共产党员等称号，萌生了一定要参加集团公司乃至总公司技术比武的初心。

可现实情况是，不用说段里的竞争，连车间内部选拔都非常激烈。为此，刘晓燕对轴承检修结果反复验证，保证达标。百分之百付出，换来百分之百精品。“为弄懂轴承结构，掌握一般故障规律，一本245页厚的轴承缺陷图谱仿佛印在了她的脑中。”师傅李英感慨地说，“晓燕检修过的轴承在我这里就是‘免检’产品。”

渐渐地，刘晓燕的业务技能突飞猛进，很快成为岗位上的技术“大拿”。两年来，她多次被车间评定为“三星级”职工、优秀共青团员。

“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。”刘晓燕的勤奋执着终于有了收获。2018年6月份，首次代表兰州西车辆段参加兰州局集团公司职工职业技能竞赛，她获得轴承外观检查第二名。10月份在2018年全路铁路车辆专业货车检修岗位职业技能竞赛中取得轴承一般检修第一名的好成绩。

“世上有朵美丽的花，那是青春吐芳华。”刘晓燕用自己的实际行动，在本职岗位上孜孜以求，践行着劳动最光荣、劳动最崇高、劳动最美丽的新时代劳动价值理念，让自己的青春梦想不负芳华！

本版编辑　许跃芝　向　萌