

蔚来董事长、首席执行官李斌——

保持定力和韧劲往前冲

《中国企业家》记者 任娅斐

2023年12月中旬的一天，蔚来联合创始人、总裁秦力洪在出差途中接到同事打来的电话：公司董事长李斌要亲自去测150千瓦时电池包的续航能力。这意味着李斌将和同行人员一起，轮流驾驶车辆长达十几个小时，行驶约1000公里。

“通常，这么重大的事情得提前一两个月策划，并做好保障。但这次真的是说走就走，只做了简单的准备。”秦力洪说。

结果算得上完美，李斌和同行人员顺利完成1000公里续航挑战，有惊无险的挑战印证了蔚来过去一年的起伏。

跑好马拉松

2023年上半年，蔚来销量陷入低谷。第二季度财报显示，蔚来营业收入87.7亿元，毛利仅0.87亿元，同比下降93.5%，环比下降46.4%，上半年累计亏损超过百亿元。

进入下半年，蔚来开始反攻：举办首届创新科技日，公布12项全栈技术；首款手机NIO Phone上市；与长安、吉利等车企达成换电合作；获得独立造车资质；短短半年内，获得投资机构33亿美元投资……

在2023年12月14日的一次媒体沟通会上，李斌亲自下场，回应外界问题。李斌谈道，2023年最大的教训是销售能力建设滞后，导致不少意向订单流失。

“做得不好的方面，要知道为什么没有做好，并坚决改正。我们不能自欺欺人，更不能妄自菲薄。”李斌说。

面对市场竞争，李斌认为，要放弃两个幻想，一个是放弃市场竞争不激烈的幻想，另一个是放弃以价换量的幻想。

2023年，李斌将管理重心放在提升效率、狠抓短期执行等方面。“长期主义不是弱化执行力的借口，马拉松的每一步都要跑好。”李斌强调。

“保持定力的基础是，清楚企业自身的价值创造能力和底层逻辑，而不是撞大运、心存侥幸。在这个基础上，做好应对各种极端情况的准备，这样才能穿越周期、生存下去，有韧劲参与下一阶段激烈的竞争。赢得决赛才是最终目的，现在只能往前冲。”李斌表示。

调整发展质量

李斌认为，蔚来当下的处境已经有所不同。“2019年我们要解决生存问题，现在要解决发展质量问题，要调整好发展节奏。”他说。

蔚来花了两个多月时间，讨论每个部门未来两年的业务边界、业务优先级、经营计划等。“我们要让公司的业务更加聚焦，为最高优先级事项提供更好资源保障。”李斌说。

蔚来的电池业务进展缓慢。李斌在2022年6月称，2024年量产的新品牌会搭载蔚来自产电池。彼时，李斌希望模仿比亚迪的垂直整合模式。但在2023年7月中旬，蔚来推迟了电池量产时间。

在2023年三季度财报会上，李斌再次提及电池业务。他说，蔚来原计划自产动力电



蔚来第二先进制造基地的自动装配岛。

(资料照片)

池，但评估后发现，这一项目无法在3年内带来毛利率改善，所以调整为自研电芯、电池包等。

电池生产包括研发和制造两个环节。李斌认为，电池制造的投入期较长，还要克服产能爬坡和提升良品率等诸多挑战。而他们暂时没有足够的支撑这一业务。

在战略层面，李斌把蔚来五年战略规划改为两年。“现在世界变化太快了，5年内发生的事太多。汽车又是非常考验规划能力的行业，不能一脚油门一脚刹车。我们觉得把战略规划改为两年挺合适的。”他说。

对蔚来而言，这两年优先级最高的事项是：保持对关键核心技术的长期投入；保证销售和服务能力，确保3个品牌9款核心产品如期上市。

在李斌看来，这些举措都是蔚来围绕高质量发展做的一些调整：第一，要保证技术领先、产品领先；第二，要保证经营效率；第三，与国家产业发展、技术发展的趋势保持一致。

扩大朋友圈

过去5年间，李斌被问得最多的问题之一，是换电模式何时能盈利？

在蔚来，除技术自研外，换电是投入最大的业务。李斌曾多次表示，新能源汽车的未来发展趋势是纯电动汽车，所以蔚来在纯电业务上的投入占比较大。

2023年12月22日，蔚来在官方微博宣布，蔚来2023年千站计划达成，355天新增

1000座换电站，累计建成2305座换电站。如果按照秦力洪在上海车展上透露的消息，以蔚来换电站单站成本约300万元估算，蔚来已经累计投入超过69亿元。

尽管换电业务在一定程度上加重了蔚来的财务负担，但李斌数次重申换电业务的重要性。他说：“换电业务不是蔚来的包袱，而是‘护城河’。”

2023年11月20日，李斌在一场内部讲话上透露，经过5年发展，蔚来换电网络和蔚来能源云在研发、建设、运营等方面已经积累了丰富的经验，蔚来换电业务已经做好向行业开放的准备。

一天后，蔚来宣布与长安汽车达成换电合作协议。11月29日，吉利成为第二家和蔚来达成换电合作的车企。李斌还透露，接下来会有更多车企加入换电合作。

“蔚来做换电业务，最终目标是开放。随着换电联盟的扩大，上市的车越来越多，蔚来的‘护城河’只会越来越深。”李斌强调。

根据蔚来测算数据，单个换电站一天承接60单就可实现盈利。比如上海地区，单个换电站平均日单量达到80单，已经实现盈利。

李斌希望，蔚来能建成10万座换电站。“我们在换电业务上的规划是，继续建站，继续开放。”他说。

实现品牌向上

回想2023年，李斌总结了一个关键词：向上。“向上意味着，只要迈开腿就是上坡路。”他说。

2023年三季度财报显示，蔚来营业收入

与交付量均创历史新高。营业收入190.7亿元，同比增长46.6%；交付量为55432辆，同比增长75.4%。整车毛利率达到11.0%，实现环比提升。

李斌认为，这一成绩的取得殊为不易，坚持做纯电的车企毛利微薄，蔚来守住了毛利基准线。此外，蔚来2023年三季度净亏损大幅收窄，环比下降24.8%，这意味着蔚来降本已初见成效。

尽管未来面临的挑战很大，但李斌称蔚来依然会坚守高端市场。“我们通过什么实现品牌向上？归根到底是技术创新。”李斌说。

定位高端的蔚来品牌，将通过新的旗舰车型进入高端市场。过去两年，由于基础设施不足和锂价飙升等因素，高端纯电市场没有迎来爆发式增长。李斌预计，在2024年和2025年左右，高端纯电市场将会有较好的发展势头。

拓展大众市场的任务，李斌交给第二品牌。李斌透露，第二品牌将主打家庭用户，强调性价比，更接地气。

为什么坚持推出新品牌？李斌的解释是，用不同品牌覆盖不同的用户需求，更符合消费常识。他说：“我们希望NIO品牌在高端市场占有较高份额，以支持公司发展第二品牌去服务更多用户。”

李斌表示，公司将继续强化风险意识，筑牢安全底线，推动企业可持续发展。“我们要练好内功，保持定力。”他说。

Feel the Light



蔚来董事长、首席执行官李斌。

(资料照片)

最近，夜校受到广大青年人的青睐。白天上班，晚上“学艺”，声乐、编程、插花、烹饪、调咖啡……参加各类兴趣课程成为青年人点亮“夜生活”的新方式。

青年人为什么选择上夜校？一方面，课程内容丰富、文化服务精细是重要原因。在一些文化夜校，青年人不仅可以学习丰富的知识，还可以感受舞蹈声乐、非遗艺术的独特韵味，在工作之余习得一技之长，为自己的未来“储能”。

另一方面，在物质生活日益富足的当下，人们更加追求精神生活的丰富。上夜校是很多青年人陶冶情操、调剂生活的一种方式。不论是在学习中结交朋友，还是在兴趣爱好中获得提升，都为享有更加丰富、更高质量的精神文化生活写下生动注脚。

在上海，上海市市民艺术夜校推出的2023年秋季班开设了382门课程，1万个课程名额吸引超过65万人在线抢报。在广东中山，每当“青年夜校”有新课程上线，学员名额基本当天就被抢空。“夜校热”既是青年人学习需求旺盛的折射，也是我国学习型社会建设的写照。在建设全民终身学习的学习型社会、学习型大国的当下，让人人享有优质的教育资源以及终身学习的配套服务，不仅能激活人才发展的优势，让每个人都获得人生出彩的机会，还能凝聚起创新发展的蓬勃力量。

青年人如何利用夜校等学习平台，为未来职业发展打下基础？

选择适合的夜校。上夜校不是图新鲜，青年人要根据自身需求和兴趣去选择相关课程，形成具有连贯性的课程计划，做到在学起来的同时，能够学得好、学以致用。

扎扎实实学本领。越来越多的人通过各种途径主动学习，拓展个人知识边界。青年人要充分用好夜校平台，努力优化知识结构，提升专业素养，发展兴趣爱好，拓宽眼界和视野，以提升自己的职业技能和综合素质。

走进夜校是青年人充盈心灵、探索人生更多可能的积极尝试，代表着积极向上的生活态度。期待每个人都能从实际出发，把学习当作一种生活方式，让“人人皆学、处处能学、时时可学”成为自觉、成为日常。

吉亚娇

京沪高铁上的钢轨“打磨师”

本报记者 李治国



上海大机运用检修段机械化打磨车间五工班班长濮琪晖在确认打磨模式。(资料照片)

眼下，正值春运高峰，各地火车站迎来南来北往的旅客。热闹春运气象外，还有一群年轻人在严寒的天气中，用心守护春运平安路。

每天凌晨1时，忙碌一天的人们早已进入梦乡。此时，在京沪高铁苏州北站内，机声隆隆，中国铁路上海局集团有限公司上海大机运用检修段机械化打磨车间五工班的钢轨“打磨师”们正在对打磨车进行出车前的检查。

6个身着橘黄色防护服、头戴安全帽的打磨师，手拿检修锤，在岗位上各就各位。

“报告工长，1号位检查完毕，可以开车。”“6号位检查完毕，可以开车。”

鸣……伴随着一声长笛，打磨车缓缓驶向施工地点。

“今晚，我们工班负责的是京沪高铁苏州北至昆山南间1250公里至1260公里处钢轨打磨修复作业。”28岁的施工负责人、上海大机运用检修段机械化打磨车间五工班班长濮琪晖说。

京沪高铁是长三角地区最繁忙的运输干线之一。春运期间，列车开行密度加大、车次增多，在时速350公里的列车动荷载反复作用下，桥梁、道岔两端和曲线

等处钢轨容易产生波浪形磨耗和侧磨擦伤等病害，影响列车运行平稳性和旅客乘坐舒适度。此时，需要打磨师利用夜间高铁停运的间歇期，对钢轨进行打磨修复，恢复钢轨轮廓尺寸，使车轮和钢轨形成合理的接触面，以保证列车运行速度和平稳性。

“1号位有！输入模式51，各磨头摆角位置正确！”坐在主操作位的打磨师贺彬，一边用对讲机和濮琪晖进行打磨作业模式的确认，一边专心观察着操作屏上打磨设备的运转情况。

确认设备运转正常后，濮琪晖下达打磨指令：“下刀！开始打磨！”

贺彬缓缓推动手柄，落下打磨砂轮，下刀瞬间，钢花飞溅，车轮摩擦声与机器轰鸣声相伴。

濮琪晖是这群打磨师的“头儿”，自从2019年参加工作以来，一直把学好技术作为自己的职业追求，从操作工干起，后来担任副车长、车长、班长职务，曾带领工班青年成立“团员突击队”，远赴千里之外的中国铁路太原局集团有限公司，对大秦货运专线进行钢轨打磨，确保全国运煤大通道安全畅通。

“钢轨打磨看似是个‘糙活儿’，却容不

得半点马虎，打磨浅了除了不病根，打磨太深又会影响到钢轨寿命，必须保证打磨后钢轨轮廓误差小于0.2毫米，相当于2张A4纸的厚度，这样高铁运行才能更加平稳安全。之前网络上热传的‘高铁上硬币不倒’，就有我们一份功劳。”濮琪晖自豪地说，“我其实挺喜欢打磨工作的，不仅技术性强，还很考验人的耐力。”

凌晨3时，第二遍打磨工作结束，濮琪晖走下车，俯身半跪在冰冷的钢轨上，借着手电筒的灯光对打磨后的曲线地段轨面进行光带检查。

“曲线超高段光带有弯曲，需调整磨轮角度，加强打磨。”濮琪晖对一旁的作业人员说。

一声令下，机组人员迅速携带扳手等工具，调整磨轮角度，重新打磨曲线部分，消除弯曲光带后，轮廓尺寸符合验收标准。

濮琪晖告诉记者，由于列车离心力作用，曲线地段外侧钢轨在列车高速冲击下，容易出现磨耗不均、擦伤等病害，是钢轨打磨控制的关键点，也是影响旅客乘车舒适度的重要因素。打磨后出现弯曲光带区域，是病害打磨不彻底的表现，需要重新调整电机磨轮角度，再反复打磨，直至达到轨

面轮廓要求。

凌晨4时许，打磨工作结束。走下车时，打磨师们原本白色的口罩上吸附着一层黑色粉尘，工作服也蒙上了一层黑色污渍。“打磨作业时，高速旋转的打磨砂轮与钢轨之间剧烈摩擦，产生的铁屑粉尘四处飞扬，职工必须戴上厚厚的防尘口罩，以避免吸入铁灰。”濮琪晖解释。

经过近4个小时的打磨作业，打磨师们共完成9.4公里的打磨任务。

在返回驻地的路上，濮琪晖掏出手机，翻看结婚照。“濮班长前些日子才举办了婚礼，因为春运钢轨打磨任务重、人员紧张，主动放弃婚假回到工作岗位上。”一旁的贺彬说道。

“像我们做春运保障工作的，越是这个时候越忙，很少有陪伴家人的时间。我们要用自己的付出，把‘中国高铁’这张名片擦得更亮，让一列列高铁列车把广大旅客平安送到目的地。”濮琪晖说。

今年春运，长三角铁路客流量预计达到8900万人次。濮琪晖带领这群钢轨打磨师，每天奔波在长三角铁路沿线，打磨钢轨病害。他们昼伏夜出、加班加点，用心守护着春运期间旅客的平安路途。