

# 汽修学徒工的“政治任务”

文/北京 李玉茂



李玉茂

(本刊专家委员会委员、特约编辑)

1970年从事汽车维修工作，1982年毕业于北京广播电视大学电子工程专业，1992年到日本丰田汽车公司研修，1999年获北京市人事局高级工程师资格证书，2000年担任一汽-大众华北地区技术总监组长，2007年获中国汽车工程学会汽车维修资深工程师认证，现从事汽车维修培训工作。

每年我都会为本刊十月号“汽修人生”栏目写上一篇修车往事，每次总是诚惶诚恐，不知是否耗费读者时间，主编对我说“接着写吧，读者喜欢看”，这样我心里就踏实多了。这次我就讲讲三年学徒期间我参加的“政治任务”。

## 汽修学徒进“砖窑”

1970年夏季，当我走入汽车修理厂大门时，社会上的口号是“抓革命、促生产，政治是统帅、是灵魂”，所以除去修车工作之外还有许多“政治任务”。当然，这些“政治任务”不只是派给学徒工，而是对所有人必派。

1970年5月20日，毛泽东主席在天安门城楼上发表气势磅礴、具有伟大震撼力的“520声明”：现在世界上究竟谁怕谁？不是人民怕美帝，而是美帝怕人民。我在天安门广场参加了这个大会，听到林彪宣读“520声明”，随后在长安街上游行三天。毛泽东还提出“深挖洞，广积粮，备战备荒为人民”，为防止美帝苏修的侵略，全国人民开始了轰轰烈烈的挖防空洞运动。我厂全体职工决定挖开厂内道路修建一个防空洞，厂革命委员会给各班组分派了挖坑、砌砖等任务，可是没有砖头，我厂决定自己烧砖，脱砖坯的任务交给了我们机工2班。

我们利用厂里的布拉格卡车(前捷克斯洛伐克国制造)从郊区运回几车黄土，又在修理车间内选址设立一座“砖厂”，再用木板做成砖坯模子，用竹条和钢丝制成弓子，两人一组轮流脱砖坯。我师傅和我是一组，我们先将粘粘的黄土和成泥，用手抓起一团泥举过头顶，对准砖坯模子使劲摔入，然后用弓子将上面刮平，再将砖坯模子翻过来磕在地上，待晾干后码成砖坯垛。摔泥团的劲用小了则砖坯模子里面摔不满，用大了则四处溅泥。我光着背，瘦小的身体和脸上溅满了黄土泥，汗水和泥土和在一起。经过三伏天的战斗，我们脱的砖坯足够了，就开始烧砖窑，现在谁能想到，在车水马龙的王府井大街竟有一座“砖窑”，烧出了“战胜帝修反”的红砖。

防空洞修建好了(图1，当时无相机此图为例，下图均同)，接着就是防空演习，工厂电铃变成了防空警报器，只要听到急促的“铃、铃”声，我们便放下手中工具，从汽车底下(无地沟)爬出，迅速地跑入防空洞。当“敌机”飞走后警报解除，听到连续的“铃……”声，我



图1 厂内的防空洞示意图

们走出防空洞继续修理汽车。抗日战争中北京焦庄户村民为打日本鬼子在村里挖了地道，而我们为防止外来侵略，在厂里修建了防空洞。

## 国庆方阵我在列

中华人民共和国国庆21周年即将到来，我厂上级单位北京市交通局接受的游行任务是走尾旗方阵，即在游行队伍的最后，由千人组成方阵，每人手中擎着红旗，形成红色的海洋走过天安门城楼。厂里派出全体学徒工参加国庆游行，从9月1日开始，在公共汽车公司四场(文化大革命中称人民汽车公司四场，位于北京西部花园村)的停车场集结训练。开始规定走正步，因手擎旗杆保持不晃比端着步枪走正步难度还大，后来改成走齐步。公汽四场的停车场很大，近千人在停车场上来回行进，训练非常辛苦，头上烈日炎炎，地面高温烘烤，汗水从晒黑的脸上淌下。

中午我厂食堂师傅为我们送来午饭，每天基本都是菜包子(因凭票买肉，每人每月定额半斤)和酱油汤，吃得很香，现在再好的包子也吃不出这种包子的香味。送饭的车是我厂仅有的一辆小车，不知是哪一年法国生产的雪铁龙小客货车，用铁板铆接的车身，涂上灰色调和漆，坐上三个人就跑不快。

游行集训中还有一幕，公汽四场停车场上有几十辆北京130小卡车，车身造型非常漂亮，由北京市汽车修理公司二厂制造。当时筹划由这批130小卡车组成汽车方阵参加游行，以展示中国制造的汽车。但几十位驾驶员用尽了各种方法，包括操纵手油门、调整化油器等，还是无法做到车速一致，无奈只好放弃汽车方阵。

我想，当时如果有现在的电控发动机和计算机技术，就不难做到步调一致了。

10月1日零时，因为尾旗方阵走在队伍最后，所以在建国门集结。凌晨的气温很低，而我们按规定都穿白衬衫蓝裤子，不能穿厚衣服。10点整，游行开始了(图2)，我们走了一个多小时来到天安门东标语塔，接受天安门城楼上党和国家领导人的检阅，从观礼台上看那一面横平竖直的红旗，那可有我举的一面。我从旗子缝隙中，勉强能看清楚老一代国家领导人，见到他们令人激动不已。

1971年的9月，厂里又安排我们这批学徒工参加国庆22周年游行。在训练10多天，9月14日早上我们如期来到训练场，总指挥宣布暂停训练回单位待命。两周过后我们才得知因“9.13事件”取消了当年的国庆游行，直到1984年国庆25周年才恢复阅兵和群众游行。

## 野营拉练，一路放歌

修防空洞是防守，还要拉练出击。1971年3月，北京市交通局(人民汽车公司、电车公司、首汽公司、运输公司、汽车配件公司)组建拉练民兵营，汽车修理公司组建民兵连，我厂组建民兵班。我们共同组成民兵营在全国总工会大楼前集结，然后各连高举红旗，歌声嘹亮，口号震天，绵延的队伍出发了。我连宿营地第一天是丰台区东王佐大队，第二天房山县水峪大队，其后宿营地是房山县霞云岭(图3)、蒲洼、六渡、南尚乐、洪寺、良乡。行军最长的一天走了60km，当时刚刚下过一场冬雪，白雪皑皑，山路蜿蜒，翻



图2 国庆21周年游行

越黄土岭，队伍单列行进，我连在队尾，尖刀连的红旗在前面几千米处远飘扬，正是“风卷红旗过高山”。一路上每人手里拿着一个宣传小本，你起头唱歌，他带头喊口号，歌声口号声不断，我记得一首歌词是：“野营拉练一路歌，毛主席教导记心窝，千难万险踩脚下，大风大浪能闯过”。经过长途跋涉，大家双脚都磨出了水泡。其实最累的要数炊事班，他们每日推着小推车，载着行军锅和炊具行军，到达驻地后立即搭灶做饭。翻越黄土岭，小推车推不上山，借助全营仅有的一辆北京130卡车(图4)，装上各连炊事班的行军锅，绕行公路运到宿营地。

到了驻营地，我们给老乡打扫院子，为老乡挑水，我们从山下把水挑到山腰的小山村。行军中我们背着扳手、改锥、烙铁、焊锡等，发挥技术特长为老乡做好事。但是山村马车都没有，更不用说修汽车了，倒是烙铁立了功，烙铁是出发前自制的，一块紫铜铆上一根铁把。我们把老乡家中漏了的搪瓷盆、白铁壶收拢到一起，先用砂纸把漏洞处磨光，烙铁放进老乡家地火炉中烧热，将烙铁靠近漏洞并送上镪水(盐酸)和焊锡，熔化后待焊锡凝固，漏洞就补上了，如果漏洞过大，剪一块铜皮焊补上。

有一天，我连宿营在蒲洼村，我班住在一位老大爷家，他热情照顾我们。房山县民居都在房间的土炕下烧地火炉，老大爷把地火炉烧得特别热，土炕就特别烫，我们无法入睡，就把被子当褥子铺，但还是无法入睡，因为土炕上有很多小动物(虱子)在活动。此后小动物住在我们的衣服里，拉练结束回到家中，第一件事就是用开水浇烫穿过的衣服。

初春时节，我们背着背包行进在拒马河畔，公路与拒马河并行反复穿过10次，每穿过一次拒马河称为一渡，我们行军从十渡走到一渡，浏览了号称小漓江的绚丽风光，早春融化的雪水奔流湍急，很远就能听到巨大的涛声。拉练21天，民兵营回师出发地——全国总工会大楼前。当时虽然辛苦，后来回想起来比现在在户外野营有意思，现在“驴友”结伴爬山只能算作游击队，而我们当时是以正规军态势行军。更让我刺激的是深夜



图3 霞云岭的崇山峻岭



图4 北京130卡车

在漆黑寒冷的小山村站岗，独自一人被周围偶尔的响声吓得心跳不已。拉练结束我还获得一张油印小奖状，可惜没有收藏到今天。

我厂对拉练民兵奖励为参加五一国际劳动节游园活动。那是在颐和园，昆明湖岸边搭起舞台表演文艺节目，我们每三个人划一条小船在湖面观看节目。上小船之前，我从几米距离看到战友文工团男高音贾世俊(演唱“过雪山草地”)、男中音马国光(演唱“我为祖国献石油”)正在排练，伴奏很简单就是一把手风琴。(我很喜欢这两位歌唱家，我在写作这篇文章的同时还听着他们演唱的歌曲。)在小船上，我们一人划船，另外两人举着气球，这时周恩来总理陪同柬埔寨西哈努克亲王乘坐一条大游船过来了，各条小船纷纷划向大游船，向周总理热烈鼓掌，周总理向大家挥手致意。

## 农忙时节下麦田

6月份麦子熟了，这和政治任务也有关系，工农是一家么，工人有义务帮助农民收麦子。我厂对口支农地点是首都机场路的苇沟大队，所有学徒工均在拔麦子之列。下班后，我骑自行车回家吃过晚饭又回到厂里，爬上布拉格卡车，汽车载着我们来到麦田(图5)，大家沿麦田站成一排，每人一条陇，不用镰刀，用手拔麦子，虽然不会镰刀伤手，但是拔麦子很费劲，不一会汗流浃背。劳累和困意袭来，就想躺在月光下的麦秸上睡一会。

(下转第99页)

# 汽车服务业： 多一份细节，多一份成功

文/四川 甘绍津



甘绍津

(本刊专家委员会委员)

高级工程师、旧机动车评估师，现任成都三和汽车服务有限公司总经理。

自2012年以来，车市持续低迷，经销商库存挤压严重。再加上城市交通拥堵引发了政府对交通的管制，北京、广州等城市相继推出了限购措施，这些都令汽车业的生存和发展面临更为严峻的考验。翻开报刊，促销广告铺天盖地，诸如降价促销、闭馆销售、买车送保险、送马尔代夫游等字眼令人眼花缭乱。他们费尽心思，目的只有一个——卖车。

## 一、要用服务创造利润

服务是经销商手中的第一张牌，如何做好服务，让服务的利润帮助经销商渡过当前的难关，是他们不得不思考的问题。为什么同一品牌在同一城市，经销商的赢利水平存在较大的差异，为什么有的4S店连维修都要排队，有的经销商店前门可罗雀？这就是没有做好服务的结果。

目前，国内经销商盈利水平之所以受市场影响较大，其重要原因之一就是过分倚重新车销售带来的利润，对新车销售利润期望值过高。当然这也是长期以来汽车4S店的发展模式所导致的。在市场较为景气的时候，销售环节虽然占用资金比较大，但回款较快，盈利相对也较大。而汽车维修、保养、金融和保险等综合服务由于利润转化效率低，经销商往往不甚重视。从当前现状来看，以往经销商利润大部分由销售创造，但现在恰恰相反，是售后创造利润。在此环境下，我们更应该加强售后服务管理，加强流程管理、细节管理。

## 二、服务如何影响汽车服务业

服务满意度到底会怎样影响汽车服务呢，根据表1、表2，我们可以从服务满意度对品牌忠诚度的影响和对经销商忠诚度的影响两方面着手了解。

表1 服务满意度对品牌忠诚度的影响

销售体验	服务体验	对品牌的忠诚度
O	O	83%
X	O	72%
O	X	42%
X	X	38%

注：O：满意 X：不满意 来源：TMS-USA进行的客户满意度调查

从表1中我们不难看出，服务体验对品牌忠诚度影响也是很大的，达到了42%，说明这些用户会因为服务体验不好去购买其它品牌的产品，这样损失就更大了。可见售后服务对经销商和厂家而言是多么重要，因此必须提高服务水平，从细节入手。

从表2中我们可以得到很多启示，当一位用户对某4S店销售不满意时，这个用户还有35%的可能会成为这家店的顾客，如果对售后服务不满意，那只有12%的可能成为该店的用户，回头率只有前者的三分之一。在实际维修中根据二八原理，20%的用户创造80%的价值，可见用户对经销商的忠诚度何等重要。

## 三、关注细节才能做好服务

根据中国汽车流通协会公布的数据，2011年国内经销商总体营收中整车销售业务占比高达88%，而在西方成熟的汽车市场，例如美国市场，其经销商的毛利润约有60%来自服务维修以及金融保险等业务。这样的利润结构，使得成熟市场上的经销商抵御市场风险的能力更强。

相关专家表示，目前中国汽车经销商的利润结构已开始发生改变，但速度依然较慢。但在中国汽车销量走低的形势下，经销商的转型又显得十分急迫，因此售后服务的地位就越来越重要。但如何提高售后服务能力？从哪些方面入手，从哪些方面提高呢？

笔者认为最关键的是要关注细节。就4S店而言，厂家都有一套售后服务严格流程对过程进行把控，而且针对经销商还存在大量的第三方的调查研究和考评。其目的都是为了帮助经销商加强管理，提高竞争能力，提升品牌形象，提高市场占有率。厂家不停给经销商施加压力，频繁召开各种会议，诸如销售会议，二手车会议、金

表2 服务满意度对经销商忠诚度的影响

销售体验	服务体验	对经销商的忠诚度
O	O	85%
X	O	35%
O	X	12%
X	X	1%

注：O：满意 X：不满意 来源：TMS-USA进行的客户满意度调查



融保险会议、售后服务会议、满意度提升会议、预测会和总结会议等，并且区域管理片区经理也频繁到店检查工作，有销售、有售后、二手车、金融服务和市场等相关部门，让经销商忙得不可开交，经销商内部会议也让各部门和员工承受巨大压力。

市场在变化，唯一不变的是用户的车出了故障一定会维修，车行驶到一定里程就需要进行保养，售后服务的重要性与日俱增。

笔者最近去了一家豪华品牌店洗车，当时感觉清洗质量较好，服务态度也好。但事后却发现车辆两前门位置有水痕，原因是两后视镜内的水没有用压缩空气吹出，车在行驶过程中产生强烈气流，吹动水珠，造成水痕，其它地方也有类似情况。洗车店虽然有专门的洗车流程，但员工没有按流程执行，洗完车后也未进行检验，洗车过程也缺乏监督。据我所知该店有专门洗车流程和洗车检验表，而且有专门检验员。尽管是免费洗车，由于员工严重缺乏责任心和执行力，反而造成用户不满，在满意度调查过程中用户反映“车洗不干净”，用户产生抱怨，由于洗车的原因有可能用户放弃到该店进行维修。公司制定

的各种制度是要靠员工去执行，因此必须加强员工服务意识，注重服务细节企业才能持续发展。

还有一个案例，有一个用户凌晨给4S店打电话，由于轮胎气压不足要求急救，4S店的急救人员编造理由推诿，要用户找急救车把车拉到4S店来，或者在附近找一家快修店帮助换轮胎。时间过去两个多小时，用户的问题还是没有得到解决。最后求救电话转到负责急救的驾驶员那里，该驾驶员软磨硬泡，最后让用户把车停在附近一个地点，直到第二天中午该驾驶员才给用户换了轮胎。如此恶劣的服务态度是值得我们深思的。

厂家为了提高用户满意度，投入了大量人力财力，给经销商和各级管理人员做了大量培训，同时经销商也为培训付出了不菲的成本。厂家希望能获得最高的用户满意度，提高品牌形象，提高品牌在市场中的占有率。销售流程和售后服务核心流程是指导经销商做好经营工作的纲领性文件，但这并不等于有了流程每个经销都会取得好的成绩和绩效。经销商在认真贯彻厂家流程的同时更要注重经营活动中的细节，在产品同质化的今天品

牌店间硬件设施已经无明显区别，而且厂家对经销商的要求都是一样的，对各岗位人员的培训也是一样的，但结果为何不一样呢？问题就在对待用户的细节方面，只有重视细节，树立“用户是上帝”的思想，企业才能在市场竞争中取得成功。

服务概念涵盖了企业的方方面面，从售后服务预约到接车，从维修检验到交车，再到用户回访，整个流程就是服务的标准，但是这个标准必须被细化，细化到每个岗位的员工，从保安到保洁，到吧员和餐厅服务员，从总经理到洗车员工，我们都必须高度重视；从休息区到卫生间，一个都不可忽视。要知道“谁是企业最重要的人，那就是正在和用户打交道的人”，把员工培养为服务高手能手，让服务理念，服务细节在员工的心中根深蒂固，形成一种习惯，培养出一种良好的氛围，让员工保持激情，让这种激情带给用户愉悦。良好的口碑来自于企业的每一位员工，口碑的传播效应远大于销售，它会提高用户对品牌的忠诚度，会为企业带来持续不断的财富。多一份细节，多一份关爱，就会多一份成功。M

(上接第97页)

但此行参加劳动是政治任务，于是大家互相鼓励着，等到东方天际泛出白色，我们身后长长麦垄上麦子已经被收割整齐。

## 抚今追昔难自禁

以上是临时性“政治任务”，常年性“政治任务”是大批判。厂里几乎每周开一次批判大会，学徒工自然少不了写发言稿。厂里把具有小学五年级文化水平的学徒工看成“知识分子”，班长将写稿或连带发言任务大多交给我。写稿我是有基础的，那就是初中老师布置的也是唯一布置的作文，题目是“发扬党的优良作风”，我找来一篇党报社论《发扬党的三大作风》，取其中的一个作风写就行了，洋洋7篇作文纸交给老师。上学肯交作文的同学不多，老师给我打了5-分，并对一句话画了红道，说我写错了，否则可得5分。

在工厂写批判稿使得我极大获益，参

考报纸时通过查字典学会了很多生字和成语，自己琢磨着如何将文字写得顺口。我也为班组写一些年终总结和誓师会发言，一次把“山外青山楼外楼，比学赶帮争上游”这句话写进誓师会发言，发言人对“楼外楼”三字发音不清，引来会场一片笑声。别人没听清楚，可我听得清楚，“山外山，楼外楼”，我们永远学习别人的长处，抛弃自己的短处。

我羡慕在校学生有老师讲课、有课本、有学习权利，这句话听起来很可笑，没学习权利能叫学生么？而我上高小和中学时课本极少，即使有，物理学称作“工业基础知识”，内容很少，也没讲，课程几乎都是政治课。现在一些年轻汽车维修人员对我说，他们上学年代对理论知识没有学好，现在汽车维修汽车高端技术很吃力。所以我对在校学生和学徒工讲，有书读是幸福的，一定要珍惜青春宝贵时光，年纪轻记忆好，学什么都能记得

住，要快乐学习，享受学习，现在自学补上也来得及。

另外，现在有些学徒工抱怨工资少，虽然当前入厂学员的学历大幅度提高，中职的、高职的，甚至是本科的，但是汽修厂仍沿用过去的三年学徒模式恐怕难以改变，只能自身调整。我认为学徒工也是一段宝贵的人生经历，在此期间主要是储备知识，学技术要用功，自订学习目标和计划，自我监督按时保质完成。心有多高知识就有多高，海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。

当前维修高端技术汽车，需要大量高水平的“汽车医师”，学徒工在繁忙的工作中必须静下心来学习。我一直未忘记，我的一位小学老师常用两句诗鼓励我们：“少壮不努力，老大徒伤悲”，“一寸光阴一寸金，有钱难买寸光阴”，愿这两句诗能作为我们新汽修人(在校学生和学徒工)的励志之言。M