



编者按: 百度百科中这样介绍阎有波, 创建中国第一个汽车服务技术研究院的维修工; 一个走进人民大会堂受到国家领导人接见的汽修人; 一个同时为数家汽车服务企业全面支持的汽修专家; 一个在中央电视台专门进行汽车知识讲座的专业老师; 一个参加全国大赛拿冠军却又自己组织全国大赛的汽修人; 一个同时兼任汽车制造厂、汽车维修连锁机构、汽车研究机构三大产业高层的汽车人……日前, 本刊记者有幸采访了这位满身光环的业内专家, 相信阎有波老师的见解与分享能让每位汽修人都受益匪浅。

技术为本, 管理为王

——阎有波谈汽修企业中的技术与管理

◆文/本刊记者 高中伟

记者: 您觉得汽修行业的发展经历了哪些过程? 您是以汽修技术人员身份跨入汽修行业, 可如今您似乎更加关注汽修企业的管理, 这种变化的原因是什么?

阎有波: 中国汽车修理这件事的开端是在20世纪50年代, 那时候没有汽车修理厂, 只有车队和运输队的修理班组。从20世纪70年代开始, 我把中国汽修行业的发展划分为三个周期, 第一个周期是70代到80年代, 有正式的修理厂诞生; 第二个周期是80年代到90年代, 那时汽修行业的变化是可以修好进口车; 第三个周期始于20世纪末和21世纪初, 当时由于主机厂对零部件的渠道、维修资料、设备、客户群四方面的限制, 迫使维修厂与主机厂合作, 由此, 4S店诞生。

说到我自身的转变, 有个不恰当比喻, 就像鲁迅弃医从文。鲁迅先生最初学医是因为想从身体上改造中国人, 弃医从文是因为目睹了中国人围观日本人杀中国人, 感到中国人的精神比肉体更加萎靡, 认识到需要从文化上医治本民族的病。在我眼中, 汽修行业亦是如此, 技术是中国汽修行业发展的基础, 汽修行业离不开那些兢兢业业、对技术执着的人, 但单纯的技术是无法带领企业和行业向前发展的。

记者: 您如何看待汽修行业中的技术和

管理?
阎有波: 所谓技术, 不能是一些表面化的东西, 它的实质应该是科学, 离开了科学, 技术根本不存在。我期望真正的汽修技术能够深入分析对车辆有普遍意义的数据。我认为, 人类对事物的理解可以划分为五个层次: 第一层是听说; 第二层是了解; 第三层是理解; 第四层是深知; 第五层是创新创造。第五个层次的创新创造是最有价值的, 把创新创造的方法还原到技术表现、技术手段或管理上去, 是很有意义的事情。如果国内有20%~30%的修理工在汽修这件事上能够达到创新创造的层次, 那整个行业就会有巨大的变化。

比如, 清洗车辆喷油嘴这件事, 清洗的根本原因是该清洗了, 而是否该清洗应该是从一系列数据分析结果中得出结论。而很多维修人员和车主说, 20000公里, 该清洗喷油嘴了, 我觉得这是一种营销的说法, 而不是科学的说法。再比如说现在市面上林林总总的喷油嘴清洗剂, A品牌说A的好, B品牌说B的好, 这时修理厂会发现, 面对A、B、C、D、E五个品牌, 无法选择。我做过这样的实验, 发现不同的清洗剂对不同车型喷嘴

的清洗效果是不一样的, 如果某品牌声称自己的产品对所有车型都有很好的清洗效果, 那肯定是不科学的, 因为对于不同车型, 积炭的成因并不相同。

我把汽车修理分成两个大模块、六个小模块, 两个大模块是外修复模块(即钣喷模块)和内修复模块。六个小模块把钣喷模块分为钣和喷两个模块, 把内修复模块分为发动机的养护修理、自动变速器的养护修理、空调系统的养护修理、制动系统的养护修理。近几年, 我在做的就是带领不同的团队, 针对这几个模块做深入的研究。

以空调系统专项为例, 常规认为修空调只有5个步骤: 吹水箱、加制冷剂、摸出风口温度、换滤芯、清风道。如果经过这5步, 空调修不好, 就被归为疑难杂症。当我和我的团队深入分析后, 发现空调系统故障有38个关键点, 这38个关键点可以囊括空调系统的全部故障问题。这其中包括用电脑检测仪分析水箱里是否有水垢、用数据分析空调滤芯是否堵塞、用冷冻机油检测化学棉判断冷冻机油是否合格等。

我认为, 中国不缺汽修技术大师, 缺乏的是技术大师与管理经营整合成一体的平台和资源。其实我在从技术到管理的过度

过程中付出了很大的代价,这里包括对管理的理解,当我真正理解管理这件事后,发现中国的企业一定会经历一个痛苦的过程。从早期的市场不饱和,有技术、有机会就能赚钱的阶段向市场饱和、开始拼内功的阶段过度完成后,对于汽修企业,真正的竞争才开始。汽修企业从无到有,从不能每个人都经营到现在放开到可以让每个人都经营的过程已经完成了,这时技术能涉及的范围就有限了,就要开始拼管理的能力了。

管理的目的是让企业可持续发展,在我看来要做到一个预防、三个赢(盈)和十二个系统。首先要预防,预防各种风险的发生。之后要做的就是盈利、赢人、赢口碑。收入要高,成本要低,这是配合盈利的需要;做到让员工满意,内部团结有效这是配合赢人的需要;让客户当面说好,背后也说好这是配合赢口碑的需要。由三个赢(盈)而衍生出来的十二个系统分别是:增加进厂台次,提高单车收入,控制固定成本,降低变动成本,提高员工收入,给员工提供成长的空间,打造内部团队,打造团队内部比、学、赶、帮、超的氛围,保证品质,让客户有占便宜的感觉,保证口碑传播途径通畅,保证口碑传播方式有效。

记者:您觉得怎样用技术和管理的办法来解决当前汽修行业中汽车用品和零部件产品真假难辨的问题?您在这方面做了哪些工作?

阚有波:2011年,我所在的安莱(北京)汽车技术研究院、质监总局和中央电视台三方合作,在北京、广州、杭州三个城市中对照市面上的汽车空调制冷剂进行了抽样调研。结果显示:被抽到的60个品牌产品中,55个品牌的制冷剂都是假的,占抽样总量的92%。现在空调制冷剂的主要成份应是134a,但调查结果显示,市面上大多数空调制冷剂的成份都不是134a。假的空调制冷剂危害很大,汽车空调在工作时,要求制冷剂和压缩机油完全溶解后在整个系统中循环,假的制冷剂无法和压缩机油溶解,机油留在原地,会使压缩机活塞一部分被润滑,一部分没有

润滑,从而导致压缩机磨损。轻微磨损时导致空调效果不好,严重磨损时则导致空调故障。再说说压缩机油,我曾经在包头买压缩机油,买了很多瓶,没有一瓶是真的。这就是在中国,为什么很多车越修故障越多。我现在推广修理厂使用空调制冷剂和压缩机油的检测设备,修理厂为车主检测,不合格的剂油换掉,修理厂可以赚到钱,车主很高兴,修理工也觉得有尊严。

针对汽车用品和零部件产品真假难辨的问题,我想建立起一个汽车零部件的正品基地,替修理厂监督厂家,现在在国内的大环境下,往往一些好的正品厂家生存空间很小。比如,有一个我所熟悉的刹车片厂家,整个流水线投资达1000万人民币,是其他很多小厂家投资额的4~5倍。他们生产的东西很好,但在国内卖不动,因为国内市场被两类产品所垄断,一类叫“国际知名品牌”另一类叫“仿造国际知名品牌”。我希望在我的正品基地建立后,能让真正有实力、有品质保证的品牌产品更好地生存,从而引导行业向更正确的方向发展。

记者:您是1998年北京第一届汽车维修工高级技能大赛的冠军,也是通过那次比赛您在行业内被认可和熟知,近期又听闻您在组织全国汽车诊断师大赛,您当年的参赛感受是什么?您如今举办赛事的初衷和目的又是什么?

阚有波:说到当年我自己参加第一届汽车维修工高级技能大赛,赛后我有两点感悟。第一点是,无论做什么都要有实实在在的目标,才更加容易成功。我当年拿第一名的动力是我的一个同事,我给自己设定的目标是在比赛中超过他,但他的水平到底有多高,在比赛中能发挥出多高我无法准确衡量,所以我唯有不断努力,最后取得了第一名的成绩。第二点是所有的比赛都不单纯是技能的比拼,它应该包括技能的比赛、心理素质比赛、临场发挥的比赛三方面内容。直到现在,我也认为我的技能不是最好的,比我技术水平高的人有很多,但之所以我能够拿第一,只能说明综合起来,我可能做得更好。

2014年,我将带领我的团队举办全国汽车诊断师大赛。说到办赛的初衷,是因为虽然交通部和教育部每年都会办汽修比赛,但我觉得中国的大多数修理工没有机会参加这样的比赛。后来,我就想,我来组织一场比赛,借鉴“超级女生”和“中国好声音”的模式,把多种形式结合到一起,一定有利于中国汽修人的成长。这场比赛我想让“全民”参与,只要年满23周岁,在网上提交一个原创的技术案例就可以参加比赛,然后我们会动员大量修理工去投票,海选出一批选手后让他们进行现场PK。我会组织200个修理工、10家媒体当评委,三个导师当专家。全国10个赛区,每个赛区选出前5名,选出的这50个人,中国机械工业出版社为他们出一本书,写一个他们的传记。我预测大赛启动后,参赛人数会达到30万以上。

关于办赛的目的有三点。第一,我想让修理工改善自我,树立自信;第二,我想让整个社会对汽修行业真正认可,让修理工们更有尊严;第三,我想让汽修知识得到一个有效的传播途径。

记者:您觉得汽修行业未来会呈现怎样的发展趋势?

阚有波:在前面,我讲到汽修行业的三个周期,现在该到第四个周期了。我认为在第四个周期里,汽修企业的特点应该是做深、做透、做到家。所谓做深,就像我现在做的汽车空调检测,我引导汽修企业把汽车空调项目做深以后,发现企业“活”了、自信了、受客户尊重了;做透就是把主业做到五层深度,冲破第三层理解阶段,到了深知和创新创造阶段。做到家是指站在消费者角度想汽修该怎么做。

综上所述,我认为在2014年之后的一段时期,汽修厂的发展在做深、做透、做到家的基础上会偏向于做连锁。我认为汽修行业连锁经营模式的春天该到了,但用原来的方式做是做不成的,其内核会发生一定的变化,想要成功,其关键还是自身在技术和管理方面的强大。■