

(上接第一版)

## 大而不强如何解?

创新是第一动力。心无旁骛攻主业,只有一往无前的定力还远远不够,科技创新的加持十分关键。破解国有企业被质疑大而强的痼疾,也需要科技创新来破局。这么多年,潍柴舍得投入、敢于投入的,都在围绕“创新”展开,以此破除“平均主义、官僚主义、红眼主义、混子主义”。

### 激荡创新动力,不忘初心破解“芯酸”

一路走来,原潍柴动力执行总裁、现中国重汽总经理王志坚感慨万千,“1998年,工厂连续半年发不出工资,断水断电,研发人员走了三分之二,账面资金只有8万元,债务却高达3亿元。”37岁的谭旭光临危受命,成为潍柴历史上最年轻的厂长,改革攻坚战也随之打响。痛定思痛,厂长谭旭光决心把研发团队拉起来,把产品竞争力提起来,靠实力进入市场搏击。从0到1,最难的是建立正向研发流程。

王志坚说,起初,我们请咨询公司就新产品研发“交钥匙”,我们派团队过去,从头到尾跟着学,破解了别人不会告诉你的“黑盒子”。逐渐建立研发流程,细分出30多个流程,这些年研发流程不断精密精细。

没有最后的成功,只有不断的成长。目前,集团发动机板块研发人员有将近6000人,已建立起完全自主的发动机正向研发能力,不但做到国内最强,还可以与世界高手掰手腕。

自主电控系统是发动机的“大脑”。长期以来,这一技术被国外垄断。电控系统开发工程师李国朋说,在对标国际先进企业逆向开发的基础上,他们不断迭代更新,失败过无数次,经过4年艰辛努力,创造了我国首款自主研发的高压共轨电控系统等,打破国外的技术封锁,让发动机有了“中国芯”。

从零起步做到行业第一,潍柴人成就感满满。“当我们在大屏幕上看到400万台发动机标志闪烁在各地,它们对中国经济脉动的影响也活跃在眼前。这就是责任!”智能服务开发业务助理经理宋业栋充满激情地说。

### 激励创新成果,给“甘坐冷板凳者”以让人眼热的褒奖和重奖。

能挣钱是本事,会分钱才是智慧。早在2001年,潍柴就设立科技创新奖,以70万元重奖科技成果。至今,每两年一次的科技创新奖励大会成了重头戏。2019年“潍柴科学技术最高奖”奖励个人1000万元。研发人员、大国工匠等登上领奖台,受到褒奖,拿到重奖,极大激发了科技创新热情。一批科技人才和创新产品脱颖而出。

2020年1月,潍柴动力被评为全球“灯塔工厂”。一号工厂厂长栾建伟告诉记者,这里是潍柴高速大功率发动机的重点生产制造基地,可以混线生产70多个品种的发动机,具备年产30万台的生产能力,主要生产环节都实现了自动化。

“树军气门挺柱自动装配单元”“洋洋正时齿轮螺栓拧紧单元……”潍柴车间有不少以人名命名的工序标牌,彰显了一线创新的成果,是对工匠创新的褒奖。

潍柴动力首席技师王树军,从维修工起步,从修设备到改设备再到造设备,先后荣获大国工匠年度人物、全国劳动模范、国务院政府特殊津贴专家等称号。近9年来,他带领团队实施各类创新250多项,累计创造经济效益6000多万元。

### 构建竞争机制,揭榜挂帅见真章。

潍柴不给青年科技人员设“鸟笼子”,而是尽量“放鸽子”,让他们展翅飞翔。2021年3月,针对市场急需产品、战略性关键核心技术等,集团发布一批“揭榜挂帅”项目,不看资历学历看能力,通过公开竞标产生了47位项目负责人,其中18名是普通科研人员。

正因为拥有生机勃勃的创新生态,潍柴科技引擎声动世界,逐渐构建起国内领先、全球一流的科技创新能力。2018年至今,潍柴换挡提速,新科技、新业态全面起步,数字化转型如火如荼,荣获第三届中国质量奖、第二届中国工业大奖。2019年,潍柴动力“重型商用车动力总成关键技术及应用项目”荣获国家科技进步一等奖,彻底扭转了我国缺少重型动力总成核心技术的困局。

创新是企业核心竞争力的源泉,潍柴提升核心竞争力始终围着主业转,这给我们以启示。一是自主与开放,核心技术求不到、买不来,需要“板凳坐得十年冷”,但创新不是闭门造车,自己肯努力,也要善借力;二是省钱与烧钱,不该花的一分也不能乱花,但不是当“铁公鸡”,该烧钱的要找准方向,为未来赛道积蓄动能;三是研发机制宽与严,科技创新要坚持宽容失败,努力创造创新的宽松环境,包容宽容人才个性。

## 万马奔腾如何相?

人才是强企兴企之要。潍柴总部所在地潍坊并非一线城市,凭什么引来高端人才?靠什么让人才活起来、动起来、强起来?潍柴的做法是,给各类人才搭建竞相表现的舞台。

### 一是求贤若渴引人才。

“买设备不如买技术,买技术不如买人才。”这是潍柴管理层挂在嘴边的一句话。近年来,潍柴从国内外引进高端人才300多人。“80后”陈文森的故事颇具代表性。本硕博连读于清华大学的陈文森,学的是汽车工程系动力工程专业。2009年春天,他向潍柴投简历后不久,就接到电话,说董事长谭旭光想与他面谈。

“我记得很清楚,在饭店的大堂,谭总利用会议间隙跟我谈了20分钟,讲了企业的发展、未来的规划。一个跨国企业的董事长,与我这个还没正式迈出校门的学生面谈,本身就很不一般。我的回答是,以后我就是您的兵。”

“谈薪酬了吗?”“没有,潍柴的平台很有吸引力,董事长诚意满满,这就足够了!”

如今,陈文森已担任潍柴集团副总经理,是潍柴新能源板块的领军人物。在他的推动下,潍



潍柴高新工业园区(企业供图)

# 潍柴七问

柴氢燃料电池公交线路已在山东开通28条,运行里程超过2000万公里。

记者采访了多位专家和工程师,他们有共同的感受——潍柴唯才是举,能实现梦想。

“选择潍柴,做不被定义的自己。”这条潍柴的校招小视频让很多求职者怦然心动——“在这里……你所选择的任何一个业务板块都是行业的花板,未来,由你去创造更高的巅峰”。

**二是能上能下用人才。**针对论资排辈这一制约企业活力的痼疾,1998年启动的“三项制度改革”大刀阔斧,108个一级机构减到79个。

潍柴动力副总裁姜宁涛说,2020年4月起,组织了竞聘再上岗,原来担任部门干部的都有降到科级,后期干得好,还有机会再晋升。通过竞争性选拔机制,将公开选拔和竞争上岗作为干部选用的主要手段,打破舒适区,真正实现“能者上、平者让、庸者下”。近年来,新提拔领导干部竞争上岗率达到80%以上。

**三是培训赋能育人才。**潍柴在全球有10万多名员工,其中大部分是蓝领。对制造业企业来说,提升员工素质,方能夯实发展基础。

2016年,投资近3亿元的潍柴职业大学新校区落成。如今,这里可同时容纳1200名全日制学生和1000名培训学员,成为提升员工学习力的课堂。

记者走进一个报告厅,报告的题目是“大数据下系统性技术创新方法”。这是潍柴集团2022年度领导干部集中培训班,课程涉及团队建设、企业文化、运营模式、创新思维等。“对中层干部来说,培训操作技能并不急迫,重要的是要打破思维定势。这节课对我很有启发!”学员刘洪勇说。

“潍柴各序列岗位人员培训实现全覆盖,加大中、高层次人才和研发序列人员队伍培养力度,人均培训学时达105个小时。”潍柴动力人力资源部副部长助理杨汉亮说,近5年,累计培训职工130余万人次,培训总学时1150余万学时。同时,他们与华为、斯坦福大学、清华大学等开展人才培养战略合作,让青年人拔节生长。

**四是打通通道强人才。**潍柴有一支特殊的科创队伍——工匠。一批“大国工匠”“齐鲁大工匠”“潍柴大工匠”等成为潍柴创新团队中的重要力量。

2016年,潍柴进行职称改革,打通工人与干部序列的通道,打破人才成长“天花板”,工人干得好也可进入工程师序列,普通技师可拿到企业中高层管理干部的薪金,还可获得重金奖励。

材料成型中心维修工李明就在荣获全国智能制造一等奖后,从高级工晋升为技师。“我可以从技师到首席技师,以后还可以评职称,首席技师的收入相当于公司高管了!”

“我现在有点儿后悔了!”在潍柴工会工作的赵永昌笑言,“当年我也是技工,那时工人上升通道少,我就通过自身努力,成为一名管理人员。后来工人的上升通道打通了,收入、激励一点儿不比干部差,大家很受震撼,如今当工人大有可为!”

人才是最宝贵资源。潍柴用活人才的背后,有方法论的支撑。一是梧桐树和金凤凰相互成就,借助事业平台引来高端人才,人才反过来又提升企业平台价值;二是在赛马中相马,通过揭榜挂帅,登台竞技,形成万马奔腾之势;三是畅通通道,铺平赛道,让人始终看到希望、感受不足、充满劲头,避免产生职业倦怠。

## 资本运营风浪多?

今天的潍柴能站在全球产业链的高端,是在资本市场激烈竞争中搏击出来的。其间一个个风吹浪打强筋骨的故事,演绎出坚守与扩张的辩证关系——不搞与主业无关的并购。每扩张一次,技术、产品都延伸一次,升维一次;每并购一次,双方的产业优势都相互补充、提升一次。

**围绕主业做强产业链,占据行业高地。**2004年,潍柴动力在香港上市,打通了资本国际化道路。这一我国内燃机行业内的开创之举,也让潍柴开始思考未来更大更长远的发展。为此,他们不惜重金聘请世界知名的国际管理咨询公司作战略规划。“如果固守柴油机,不进行产业延伸,不出5年,潍柴就会重新陷入困境。”这一建议让潍柴高管猛然警醒。

梦想在心里,机会在手中。2004年4月,资本大鳄“德隆系”崩盘,其控制的湘火炬资产出售,包含研制整车的陕重汽、生产变速器的法士特、制造车桥的汉德。

“谁能拿下湘火炬,谁就有机会问鼎中国重

卡行业。”潍柴集团高级总裁徐新玉说,竞标前一天,为防止航班发生意外,潍柴兵分两路,各带上一份盖有公章的标书,分别从青岛、济南出发,同一天飞抵长沙,以确保第二天的投标。

并购湘火炬的过程可谓刀光剑影,与大股东的博弈、与债权人的纠葛、与竞标对手的争斗都能拍成精彩电视剧了。经过斗智斗勇,潍柴最终竞标成功。谭旭光第一次在公开场合激动落泪,就是在2005年8月重组湘火炬的庆功宴上。

通过战略重组湘火炬,潍柴在全球首创“发动机+变速器+车桥”的重型商用车动力总成商业模式。“收购湘火炬是潍柴迈出的重要一步,第一次用资本的力量实现了‘乘法式’扩张,还锻炼出一支并购团队。双方产业、资本、文化的融合,也为日后的海外并购积累了经验。”徐新玉说。

**海外并购步步精心,妙手国际化。**2008年国际金融危机爆发,欧洲不少老牌企业陷入财务困境。潍柴抓住机遇,实现国际化跨越。谭旭光抓住国内国际两个市场,每年的飞行里程就达40万公里,堪称“飞人”。

受国际金融危机影响,国际贸易与海运市场大幅下滑,法国具有百年历史的船机企业博杜安订单急剧减少,最终破产。彼时,潍柴正在研发16升发动机,博杜安的核心产品正是16升至32升发动机,与潍柴的产品恰好互补。

然而,在潍柴收购博杜安分析论证会上,因为对这家企业负债累累、规模大小的现状以及对欧洲市场难以驾驭的预判,引发分管市场、技术、采购等领域的高管集体反对。

谭旭光问总设计师张纪元:“自己开发全新的16升发动机需要几年?”对方回答:“至少5年,还不一定能够成功。”

在博杜安身上,谭旭光看到的与别人不同。博杜安成熟的技术、匹配的功率段,是潍柴需要的;能以较少的资金,尝试真正走出去、管理一家境外企业,可以为国际化梦想铺路。

一语点醒大家,第二次收购论证会上,收购提案获全票通过。

“收购博杜安意义非同一般,代表潍柴第一次把脚迈出去了。更重要的是,潍柴逐渐确立起海外并购的战略原则,就是基于‘补短板、调结构、强主业’,聚焦‘企业急需、技术高端、国家战略’,不搞与主业无关的并购。”潍柴集团母公司——山东重工集团总经理江奎告诉记者。

潍柴的国际化步步精心,每次扩张都带来技术、产业新布局的独具匠心——

2009年,重组法国博杜安实现向海上动力转型;2012年,并购意大利法拉帝得以驾驭豪华游艇业务;2012年至2016年,重组德国凯傲和美国德马泰克打造全球领先的智能物流产业链,并购林德液压将具有垄断性的液压技术引入中国;2017年,投资美国可替代燃料动力提供商PSI,打通进入美国市场通道;2018年,投资固体氧化物燃料电池公司英国锡里斯动力、氢燃料电池公司加拿大巴拉德动力,与加拿大西港燃料系统公司达成天然气发动机合作,掌控商用车新能源三大核心技术;2020年至2021年,战略重组德国欧德思、奥地利威迪思、瑞士飞速燃料电池空压机公司,实现战略业务全球覆盖、均衡发展。

**战略重组添虎翼,深耕沃野土生金。**潍柴人开拓的脚步从未停歇。2021年伊始,国内农机行业爆出一个大新闻——潍柴集团重组雷沃重工。

雷沃重工是我国农业装备品牌龙头企业之一,也是国内唯一能为现代农业提供全程机械化整体解决方案的自主品牌,其收获机械、拖拉机等业务连续近20年保持全国领先。

对此次重组,潍柴早有准备。2020年,其在农业装备动力行业占有率增至20%,并掌握了“杀手锏”——农业装备CVT(无级变速箱)动力总成关键核心技术,一举打破国外垄断。潍柴战略重组雷沃重工,实现了“1+1>2”的效果。“潍柴依托高端非道路全系列发动机、CVT动力总成和液压力总成等核心资源,为雷沃装上高效可靠的动力‘心’。同时,潍柴在电控、新能源等领域的优势,又能与雷沃高效协同,引领农业装备迈向高端。”潍柴集团党委书记、总经理马常海说,农业装备2022年度计划销量14.2万台,到当年的11月份就完成了14.3万台,提前超额完成全年计划。

二者整合也实现了经济效益明显提升。据潍柴雷沃总经理王桂民介绍,潍柴雷沃农业装备板块2020年销售收入78.7亿元,2022年销售收入约160亿元,较2020年实现了翻番式增长。

国企改革过程中,资本运营是必答题也是难题。潍柴的成功,给出了答题思路。一是处理好

坚守与提升的关系,资本运作是手段,掌握核心技术、做强主业才是目的。二是科学认识危与机,善于危中见机、转危为机,育新机、抢先机。三是处理好动力与效果的关系。既想干好事,又要把好事干成。潍柴在“步步惊心、步步精心”中,显示出决策层和管理层的做人开明、做事精明、决策高明。

## 千头万绪如何理?

完成并购不易,随之而来的管理整合、文化融合,挑战更加艰巨。全球化战略布局、产业规模快速扩张,倒逼着潍柴构建一套可评价、可复制、可输出的管理体系。千头万绪,从何做起?

“管企业要善于抓主要矛盾。这就是技术、营销和管理,技术和营销是‘造血’,直接创造价值;管理是企业运行的规则、秩序和枢纽,通过为业务赋能间接转化为生产力,很重要但容易被‘隐藏’。”谭旭光表示,潍柴要全面优化管理生态,充分激活每一个管理细胞,让企业焕发活力。

**企业之治臻于章法。**在借鉴世界先进管理经验的同时,潍柴充分结合自身实际,不断探索、试错,逐步形成一套符合国际规则、适合中国国情、具有潍柴特色的WOS管理模式。

通过这一模式,潍柴将企业战略、远大愿景等,层层细化分解成一个个可操作、可实现的任务;通过管理改革,在各分厂、各部门、各工种之间明确考核标准,形成统一的管理秩序和管理语言,强化团队流程意识、交流意识,建立起研发、生产、销售、服务等全过程、全领域的成本控制管理模式,切实提高了企业效益。

以潍柴发动机业务板块为例,流程效率提升率从2021年第一季度的19.0%,提高到2022年第四季度的76%;人均产值从2017年的309.9万元/人,增长到2021年的442.5万元/人。

生产现场的变化,更十分显著。“不少外商参观时,对整洁的车间、规范的管理、智能化的生产线,以员工名字命名的技术改进和创造等连连称赞。”潍柴“一带一路”海外团队的杨朝霞说。

“WOS在以潍柴为中心的产业链条上逐步推广,在集团众多海外企业管理实践中也显示出旺盛生命力,成为潍柴产业链快速成长的内生力量。”潍柴动力党委书记、执行CEO张泉说。

一石多鸟。“WOS也是潍柴的质量法则,扎实提升了潍柴的制造水平,为未来的智能制造奠定了基础。”潍柴动力质量总监尹慧琼说。

2018年,潍柴凭借“WOS质量管理模式”荣获第三届中国质量奖。2021年,该模式成功入选国务院国资委“十大标杆模式”。

**让阳光照亮企业每一个角落。**“制度放在抽屉里就是废纸,在阳光下运行才有生命力。”这是谭旭光常说的。落脚到实践中,就是企业决策透明、做事透明、监督透明。开通管理团队博客,领导干部办公室“换玻璃门、去沙袋”,从而让阳光覆盖企业每一个角落。

2010年,潍柴全体管理团队在OA平台开通博客,与一线员工零距离沟通,促成了全员献计献策、民主监督。

“工厂一线生产流程待优化”“员工食堂一份土豆烧排骨里只有两块排骨”……在潍柴内部博客上,员工提出了各种诉求,既有下属公司部分审批环节超时、公文签审不规范等问题,也有与员工生产生活密切相关的问题。问题之下,相关部门给予回复,互动中提升了管理效率。“问题发布后涉及哪个部门,哪个部门就要24小时内把问题领走,不领走就要问责。”马常海说,潍柴成立了督查室,专门负责督办问题整改的进度。

刀刀向肉,需要勇气和魄力。正如谭旭光所言:“我没有‘朋友’,没有‘朋友’就都是朋友,只有这样才能一视同仁,才能一杆标尺量到底。”潍柴的组织精简化、管理精细化、经营精益化,是因为处理好了三组关系。一是借鉴与融通。企业管理模式像鞋子,没有最好,只有合适不合适,要“心上学、事上练、达于道、合于一体”。二是守成与创新。管理模式要与时俱进,因时而变;同时,要在实践中磨合甚至试错,才能日臻完善。三是严管与厚爱。铁军是锻打出来的,好兵是爱出来的,既要有菩萨心肠,也要有霹雳手段,工作上严格要求和生活上关心关爱相得益彰。

## 企业文化岂虚功?

在潍柴的车间、办公楼、食堂等,凝聚着企业

文化的标语随处可见,它们凝聚着潍柴人心无旁骛攻主业的精气神。不管在什么岗位、是什么年龄,记者见到的潍柴人都激情洋溢、干劲十足——领导层自己能干、带头干、什么也干,每一名员工自觉干、争着干、乐意干。凭着这股子精气神,20多年来,潍柴1000多名干部没有一个出“问题”的,核心团队成员没有一个离职的。

**“不争第一就是在混”,追求极致深入心底。**“在潍柴,没有‘哄着干’‘逼着干’‘混着干’的陋习,只有‘比着干’‘抢着干’‘自觉干’的生态。”谭旭光告诉记者。

“不争第一就是在混”的激情文化,洋溢在潍柴人身上。重型发动机、重型变速箱、重型卡车全球第一,豪华游艇全球第一品牌,推土机、拖拉机、收获机械中国第一……一项项“第一”,是战绩,是荣誉,是潍柴上下忠于企业的热爱、斗志昂扬的热情。

潍柴职业大学副校长张东海,在潍柴工作的37年间干过20多个部门,见证着企业兴盛,他深有感触地说:“混日子是一种耻辱,也是对自己的不负责,争第一,是大家始终如一追求。”

工作刚刚满一年的王婉婷,也在激情文化中点燃着梦想和追求。“我正芳华,混日子就是浪费生命,绝不能辜负每一寸光阴!”

激情文化关联着效率文化——“一天当两天半用”。晚上10点的研发大楼,灯光盏盏。记者随机走进一间办公室,还有不少人在自发加班。发动机研究院轻卡平台室副主任郑雪已在潍柴工作11年,她说:“一早醒来,就抖擞精神,为了梦想而去奋斗。”

**“干就负责,做就到位”,担当的背后是忘我投入。**

潍柴人对工作的热爱和担当,体现在企业的执行力文化上——“干就负责,做就到位”。不管是老一辈人的奉献,还是年轻一代的奋斗,都是以厂为家、爱厂如家的自豪感。鼓舞,都是对产品质量的极致追求和对客户的敬重在支撑。

潍柴动力“三高”试验队常年奔波在高温、高寒、高原等极限地区,对身体和意志力都是极限挑战。但他们以苦为乐,换来的是产品经得起千锤百炼。1982年出生的王福龙,是团队中的“老将”。“有次在4700米的高原做试验,车轮中间夹了石头,我和队员们接替撬了两个多小时,才把石头撬了出来。每次用力,都是缺氧的痛苦和煎熬,但还是想再上几次高原。”

“十几年来,我们团队做整车试验,打造出一款又一款令客户满意、有市场口碑的产品,这是最让我开心的事。”潍柴动力“三高”试验队队长吕文芝动情地说。25岁的李浩也有同样的感受:“当我开发完一个产品,交付到用户手中时,就会有一种成就感和满足感。”

潍柴发动机研究院院长助理谭治学,也是“自主加班大军”中的一员。他说:“公司最触动我的,就是核心价值观——客户满意是我们的宗旨。我们的技术和付出,是真正给客户带来价值,是被人需要、被人赞赏、被人认可的,这让每个人都充满了动力。”

钱会分完,资源会枯竭,唯有文化生生不息。潍柴之治,不仅有“硬”的体制机制、规章制度,而且有“软”的以情感人、以德润心、以文化人。人心都是肉长的,暖心、贴心的创业生态,大家觉得在潍柴工作不是一项职业,也是一项事业,是精神家园。摒弃圈子文化、封闭文化、懒政文化,大家安心创业、放心创新、用心创造、专心干事、顺心扎根、开心受累、舒心生活。

## 跨越山岭可安逸?

深谋远虑,才能行稳致远。有人认为,潍柴“掌门人”谭旭光胆子大,敢于想别人不敢想的事,勇于干别人没有干的事,善于干别人干不成的事。谭旭光却说:“我掌的是国企的门,做事要干净,不能有任何闪失。”“顺周期”里的豪气、“逆周期”里的底气,都来源于成功时不膨胀、困难时有韧性。而这样的认知,就是人们常说的底线思维与战略眼光,既能把握海阔天空,也能清醒认知天高地厚。

跨越了千山万水,还要继续跋山涉水,甚至要面对惊涛骇浪。面对一系列新情况、新问题、新变化、新挑战,潍柴人没想过躺平,也不妄想躺赢。在主业上深耕,总是坚持危机驱动和问题导向,每一个经济循环,攀升到阶段顶峰时,习惯性地给自己泼一盆冷水——

2007年,全球经济形势一片大好,他们却看到,全球经济新一轮衰退周期已经到来。

2013年,面对潍柴发动机一枝独秀的态势,他们却为“狼”很快到来。

2017年,围绕如何迈向高端、挑战全球一流,他们提出,不改变就灭亡。

2021年上半年,“国五”切换“国六”排放标准带来市场需求暴增,许多人沉浸在喜悦当中,他们却在思考:未来十年,我们会被颠覆淘汰吗?

因为如履薄冰,潍柴才胆大,敢在创新、用人、改革上大刀阔斧。

因为战战兢兢,真的出现“逆周期”时,潍柴才再一次展现出预判风险意识、抗击风险能力带来的韧性——2022年,潍柴集团克服困难确保订单交付,产品出口实现了前所未有的大幅增长。

路在脚下。潍柴奔赴的下一个目标,是2023年向出口收入100亿美元跨越。

望向前方。厂区正中央矗立的科技塔,承载着未来的愿景,上面的环形电子显示屏跳动着以2030年为基点的倒计时——到了那个时点的潍柴,新能源业务引领全球行业发展、收入达到1万亿元、世界500强中的国际化强企业。

时光不负有心人,优势拥抱趋势。唯有奋斗和拼搏,做正确的事,正确地做事。

笃行不辍,未来可期! 荣光在前,使命必达!

(调研组成员:李正聚 王晋 王金虎 牛瑾 徐达 杜秀萍 统稿:李正聚)

本版编辑 刘佳 张苇杭