

通往梦想的高速列车

——访庞巴迪中国总裁张剑炜

小希



庞巴迪中国总裁张剑炜

或许你体验过被誉为“雪域天路”的青藏铁路之“壮美”，或许你享受过首都机场3号航站楼自动轻轨之“便利”，或许你感受过武广高铁、沪杭高铁或沪宁高铁之“速度”；在这些中国轨道交通发展的背后，有一位来自加拿大的幕后英雄——庞巴迪公司。

作为全球最大铁路和轨道交通设备制造商、第三大民航飞机制造商和最大的公务机制造商，庞巴迪的技术转让和战略合作为中国轨道交通的发展和飞机的自主研发做出了卓越贡献。目前在中国拥有4000多名雇员的庞巴迪公司，在1999年时却只有一位代表“单打独斗”，如今已是庞巴迪中国总裁的张剑炜，见证了庞巴迪的成长和中国轨道交通及航空事业的发展，他对用户需求主导理念的执着和对中国市场文化的把控，带领庞巴迪与许多中国公司共同创造了一个个业界奇迹。

问：今年年初国务院副总理李克强会见庞巴迪总裁布多昂时您在场，请问您还记得当时情形吗？有什么事让您感受深刻？

张剑炜：我十分荣幸能够参与会见，李克强的会见体现了中国领导人对外国公司在中国发展的支持，这不仅仅是对庞巴迪的肯定，也是对外国公司的极大鼓励。李总理对庞巴迪在中国取得的成绩表示祝贺和肯定，并指出中外合作的巨大潜力；他还鼓励庞巴迪与中国企业一起，开发第三方市场。

问：中加投资兴业环境的现状怎样？中加企业将如何共同开拓第三方市场？

张剑炜：中加合作有坚实的基础和优势。加拿大既具有像庞巴迪这样的拥有世界一流技术的制造业巨头，也拥有丰富的自然资源，而中国蕴含巨大的市场商机，也不乏丰富的人力资源。中加投资和合作都具有极大的互补性。庞巴迪与中国的工业合作已经走向第三方市场，并且正在加强共同开发第三方市场。庞巴迪与中国北车位于长春的合资

公司正在向新加坡供应地铁车辆，并且已经与中国铁路签署了合作协议共同开拓国际高铁市场。与此同时，庞巴迪还在中国设立了采购中心和轨道交通牵引电机制造基地，专门用于向全球供应。在飞机制造业，庞巴迪与中航工业集团和中国商飞的合作都是面向全球市场的。

庞巴迪运输集团海外收入占总收入的90%以上，与其说是一家加拿大公司，不如说是一家全球化跨国企业。庞巴迪一直积极参与中国城市轨道交通及先进铁路网络的建设，并坚定承诺向中国引入世界级的技术和先进的管理理念。该集团在中国目前共有四家合资企业和七家独资公司，办事处设在北京、上海、广州和香港。

问：作为一家外国企业，您认为庞巴迪在中国成功的要素是什么？应该如何处理中外企业合作中的摩擦？

张剑炜：了解和满足用户需求是企业成功的第一要素，庞巴迪在中国的战略发展一直坚持不请中间代理，不仅节省了成本，也能准确地把握客户需求和变化，并在第一时间做出反应。庞巴迪在中国没有做过广告，只通过时间考验和坚持努力积累客户的信任和市场信誉。当出现问题的时候，庞巴迪会派出技术人员在第一时间解决问题，遵守承诺也是成功企业的素质之一。

在中外企业谈判和合作中，50%以上的问题都不是真正的利益冲突，而是由于缺乏交流和误会产生的。造成误会的主要原因是语言的不同，文化的不同，管理方式的不同和对事情理解的不同。对此唯一的解决办法是相互尊重和增加交流。

问：技术转让也是中外合作中比较敏感的话题。庞巴迪是如何看待技术转让并达成双方都满意的技术共享协议的？

张剑炜：在我看来，没有绝对的技术转让，也没有绝对的技术不转让，庞巴迪与中国的合作已经超越了技术转让的范畴。我们的着重点是在对现有技术的更新以及新技术的共同开发，以面对中国和全球市场的竞争和需求。庞巴迪在青岛合资公司生产的超高速列车就是庞巴迪的工程师和中国的工程师一起在庞巴迪现有高速列车技术基础上，根据中国用户的要求共同设计的。而被誉为“改变现有游戏规则”的庞巴迪最新型C系列商用飞机的机身是由庞巴迪和中航工业共同开发的。

坦白说，很多技术都不可能原封不动拿到中国来，而应进行更新以适应中国市场。比如历经了接近3年考察研发的青藏高原列车，就是在原有高原列车基础上，对技术进行升级的成果，因此可以说高原列车的诞生地是在中国。众所周知，青藏高原海拔高，常年冻土，处于缺氧环境，加上该铁

路线较长，就要求列车具有密封性好，运行稳定，防紫外线、防风沙等特性。相比许多外企在中国一次性转让技术，庞巴迪追求的是长期的、连续性的合作。我们的技术合作也不是单一的专利授权，而是综合性的、包括管理方法的技术转让和支持。

问：中国正在推动产业转型升级并且拥有巨大市场潜力，庞巴迪公司作为发达的加拿大制造业、高科技产业和服务业代表，认为外国企业应如何利用和把握中国市场的商机？

张剑炜：从市场需求方面来说，中国用户对产品和服务的要求越来越高，有些方面甚至高过国际市场的要求。从工业制造业方面来说，中国的企业发展迅速，在许多领域与世界巨头不相上下。因此，中国市场蕴藏的商机要求外国企业拥有先进的技术，成熟的产品，和世界一流的服务。庞巴迪的两大产业，即飞机制造业和铁路及轨道交通车辆、机车设备和系统制造及服务，都与中国有很强的互补性，这种互补决定了商机。庞巴迪拥有世界一流的技术，中国有巨大的市场；中国企业要走出去，庞巴迪具有丰富的国际市场经验和网络。庞巴迪把中国作为战略合作伙伴，这种伙伴关系是全方位的、深入的，既针对中国市场也面对全球市场。正是基于这种全面合作的伙伴关系，近几年来，庞巴迪与中国轨道交通业和飞机制造业的巨头们签署了多个战略合作协议，建立了坚实的合作关系。

问：说到市场需求，中国公务机市场的发展备受瞩目。我们平时很少有机会了解公务机，您能否介绍一下中国公务机市场的发展趋势？

张剑炜：中国是当今世界上几个新兴的公务航空市场之一。随着全球化的发展，商务人士的旅行需求及人们对公务飞机认知度都在不断提升，中国公务航空市场正在提速。作为全球领先的公务机制造商，庞巴迪公司于2009年7月向中国大陆地区的用户交付了第一架环球5000公务机，并于2010年3月分别向中国大陆地区的私人用户交付了首架里尔60XR飞机和挑战者850飞机。

中国将有更多企业进入世界五百强名单，届时会有许多大公司追求高效率而拥有自己的公务机。随着中国航空管制高空的开放，公务机市场潜力巨大。目前庞巴迪三大系列公务机已经供不应求，其中环球快车交货期已排至35个月。目前庞巴迪向中国客户交货92架，而目前订单高达几百架。

问：中国制造业正在超越低成本优势亟待转型升级。您认为中国制造业成功转型的关键是什么？

张剑炜：中国制造业的超低成本优势正在消失。我认为中国制造业的转型不是“转行”，成功转型的关键是“创新”，由制造大国转变成制造强国。这包括增强人们的创新理念，改善和提高管理者的管理水平，提高劳动生产率，提高劳动者和消费者的素质。

问：商业竞争许多时候是人才的竞争，制造业转型和创新的核心也是人才。庞巴迪在中国的人才战略是什么？

张剑炜：从2009年开始，庞巴迪建立了“Local Roots”战略，即人才当地化。这不仅仅是从成本的方面去考虑，更重要的是为了更好的理解当地市场，更快地对市场的要求作出反应。中国团队对中国文化和中国市场需求有更加深入的了解，因此庞巴迪在中国的团队都十分稳定和忠诚。其实庞巴迪在中国很少或者说不会轻易解雇员工，重要的是我们要积极开发新业务，随之而来的便是对员工的需求。而且庞巴迪的团队中除了个别技术高级工程师和部分总经理，其他的员工都是中国人。

中国的机会很多，现在海外留学生也呈现一定的回流态势。中国要将人力资源优势转化为人才资源优势，培养更多具有全球化视野和全球化经验的人才。

庞巴迪是全球唯一一家既制造火车又制造飞机的企业，也是唯一一家制造飞机但不做军机的企业。由于家族控股模式，庞巴迪的战略合作具有很强的延续性。

问：庞巴迪公司见证了中加经贸关系健康发展，从中有哪些受益？又为中国轨道交通和航空事业带来了哪些发展？

张剑炜：庞巴迪运输集团与中国的合作始于二十世纪五十年代，几十年以来随着制造、技术及人员各领域的合作加强，目前庞巴迪的铁路运输和航空产品已广泛应用于中国各大主要市场。2005年，胡锦涛对加拿大进行国事访问时，庞巴迪与中国铁道部签署了战略合作协议，2010年，又签署了针对共同开发国际市场的战略合作协议。

庞巴迪参与北京2008年奥运会项目首都机场3号航站楼无人驾驶捷运系统和机场快轨项目，并将技术转让给北车集团；此外，庞巴迪将全球市场最畅销的Q400涡桨飞机机身在2006年转移到中航工业集团制造。自从中国决意发展大飞机后，庞巴迪表示坚决支持中国航空事业发展，并先后与中国商飞签订了多个合作协议。

问：您对中国企业走向世界有什么建议？对于企业中的双赢理念怎么理解？

张剑炜：传统的跨国公司理论是利用自身的名牌商标和技术以及直接投资向其它市场扩张。而今天新兴市场的大部分企业都不具有名牌和技术优势，对世界市场的开拓主要靠的是资源优势 and 价格优势以及收购。我认为与世界巨头的联合也是可行的选择。但就像我之前提到过的，企业走出去更重要的是人才，世界需要越来越多的国际化人才，即具有国际化视野和经验的人才。

合作的基础是“共同利益”，而“共同利益”就像齿轮啮合点的相同的切线速度一样，否则，就会产生摩擦。合作的目的是双赢，要实现双赢，就要“换位思考”。

张剑炜2月28日在加拿大蒙特利尔大学高等管理商学院获得“杰出毕业生”称号。遥想十多年前，他以庞巴迪运输集团副总裁的职位只身回到祖国，为实现中华民族伟大复兴的中国梦不断奋进；今天，他依旧怀揣着对公司的忠诚，带领4000多人的庞巴迪团队与中国企业一起，乘坐世界最高速的列车和自主研发的飞机，继续朝着梦想全速行驶。

信载不动的情

窦浩

他凝视我的时候把我画在了眼睛里。他的眼睛深邃像一口温暖的井，杏色的井水溢满了爱意，围绕着我。我在抬头的一瞬间，爱上了这个眼眶里有火的男人。

因为他眼眶里的那团火，是我的样子。

我安静地蜷伏在他手心里，背面是流暢的方块字。我要把这漾满的爱意带给另一个城市的人。

——是的，我是一张最普通的明信片。

我是你看不见那份在意

我的身材很娇巧，不过短短几个句子，絮絮淡淡地道来。没有过多的修饰，没有太多的寒暄，就像一轴烟清水秀的袖珍图，却竟然如此图穷匕现地惊艳了一个又一个观者。

从浓情落笔到灯下展卷，或平淡淡淡，或几分热烈，却总有一份在意，实实在在地温暖了你。

从邮差手里签完单子，她如获珍宝地把我捧在手心，嘴角微微抿起，带着婴儿酣睡般的甜蜜。墨水从他笔尖流淌到纸上的一刻起，我就带着一份心意而来，看到她的微笑，我知道，自己终于有了这一端的句号。一张纸片牵起两端的心思：你在意，我也在意。

就像席慕容笔下的那朵隐形蔷薇，虽然看不见，摸不着，那份在意，却在你下笔时想到她大大的惹人爱恋的眼眸里，在她嗔怪着读起脑海里全是她灿烂的微笑里，骄傲而热烈地盛开着。

我传递的，是你看不见的那份温情的在意。

我是你眼眶里的温情

爱一个正当最好年纪的人，又或者在最好的年纪里为人所爱，这可能就是人这一生最幸福的事情。背面书写的这些美好字句，总是让我想起一些年少时光。

1869年10月，奥地利气候宜人，闲暇的人们三三两两步入咖啡厅。咖啡厅旁边是一家并不起眼的邮局。那是我的诞生地。世界上第一张明信片从这里发出，那时

背面还生涩地附带一句声明：“邮局对通信内容概不负责。”

然而，我记住的第一个名字却是在神秘的东方。那是一个跟奥地利完全不同的国度，人们用方块字筑起长短短短篇章，对传统有着一一种近乎执著的深沉信念。他们有一个感人的故事，说一个叫傅伯高的边远地区使臣徒步去长安进贡天鹅，不料这天鹅半路飞走，使臣最终捡得一根鹅毛艰难抵抵长安，皇帝感慨之余大嘉奖。——这个国度的人，最懂得珍惜那份远赴而来的浓厚情谊。

那个名字跟一个叫沈从文的作家有关。他给她写情书，几百封信或纸片，从各地纷飞到张兆和的小宅子。尽管它们大多在战乱中遗失，《劫情余书》幸存的几封中，仍有如此美煞的句子：“我走过许许多多地方的桥，看过许多次数的云，喝过许多种类的酒，却只爱过一个正当最好年龄的人。”——不知张兆和最终答应沈从文的求婚是心动于怎样一个瞬间，而我的神经末梢却被这段话在瞬间犀利地切中。

我终于懂你，那些手写的方块字有着最摄人心魄的力量。

我是你珍贵的方块字家书

方块字不只写给爱人，更多时候它们是传消息报平安的家书。

有个叫杜甫的诗人，在安史之乱后触景伤春，写下的“烽火连三月，家书抵万金”流传了一代又一代。而这家书上密密麻麻的方块字，字字有情，声声催泪，已不仅仅是简单的符号，更是一个信息的集块，是感情的集中表现，是一部活的历史。

我在遍历各方时，在中国台湾发现人们把圣诞节叫耶诞节。一位老者总是客气的回答游客们的疑问：“方块字码出来是中国字，在中国能称得上是‘圣’的无非孔子，为什么把圣诞节留给西方人呢？”于是我也更加懂得，方块字传承着很珍贵的民族感情。那些悠久的文明和历史靠着方块字薪火相传，而家书，是情最浓、意最深、格最高的现实主义绘画。

我知道，你写下的每一笔都很珍贵。

我是你可以释怀的信任和温暖

很多感情都迅速地像快餐一样被忽略，没有太多温暖。

Internet高度发达的今天，已经很少有人饱蘸浓墨挥洒家书了。

有这么一个小故事。不是青梅竹马，不是花前月下，只关于两个闺中密友：张烁和喻晓黎。她们同岁，都是艺术系学生，张烁毕业后在北京一家小企业做秘书，喻晓黎在哥伦比亚大学继续求学。她们写email分享好看的电影和文章，但最美好的分享却选择了明信片，盖上不同地方的邮戳。“黎，我去杭州出差去西塘了，那个地方真美好，一定要跟你再去看。”——明信片正面是西塘风景美如天堂。“烁，我把BF画给你看好不好，帮我参谋参谋。”——留言下方的素描看起来胖嘟嘟地有点老实，正面是搞笑漫画明信片“胖男人：夏天挡太阳，冬天挡风”。28岁那年，她们在北京一起步入婚姻殿堂。当她们掏出各自新郎的定情信物时，两人都感动得热泪盈眶。——她们不约而同地自制了定情明信片，彼此分别的5年里，这是她们最信任的温暖。

信息化时代什么都快，快到很多感情都迅速地像快餐一样被忽略。像张烁和喻晓黎这样分别多年依然情深意浓的密友，最懂得彼此珍惜的真谛：慢生活。

我知道，你有QQ、MSN或者Gtalk，一句话可以在一秒内传到地球的另一端。但你却宁愿用一连串的嘻嘻哈哈和笑脸打发对方，甚至隐身躲避无穷的对话框。你每天上班的第一件事情，就是登陆各种工具，然后把它们可怜地隐身在电脑的一个小角落。为什么不试着拿起笔写一张明信片呢？在钢筋水泥的城市给Ta一份独一无二地来自你的讯息。哪怕只是几个字，随手涂鸦个娃娃或者玫瑰，然后从投递出的那一刻就慢慢地等待回音，慢慢地思念，慢慢地享受生活带来的等待乐趣。

我真万确地理解，你寄出的是一份可以释怀的温暖和信任。

我是你的青春你的岁月

热播的《老男孩》让不少疲于追逐的年轻人潜然

泪下。有人说“80后”还没长大就老了。青春如奔流而去的江河，一去不复返，有什么会让你记得你的青春来过？

对张恺来说，生活同样在有序的、平静的方式中延续着。十几二十几年，就这样循规蹈矩、按部就班、顺顺利利地过来了。和大部分生于上世纪八十年代的同龄人没什么两样。上班后依然没有女朋友，频繁的出差，给爸妈打电话，像大学一样每隔两周寄回明信片。直到有一天清晨，张恺躺在家中的卧室里，妈妈递给他一个古铜色纸袋。打开袋子，里面是厚厚的一叠明信片。每张明信片上都用邮戳记录了一个日期，在右上角贴邮票的地方，用曲别针附上了他之前的一些旧照片：大学校园里的剧照、在贵州过年放烟火时张嘴大笑的模样、内蒙古草地上的留影、长沙同学婚礼上作为伴郎高声欢唱。——毫无疑问，明信片以记录的方式，把一些有趣的经历、一些转折点和一些值得纪念的事，都完整地保存下来。

青春的轨迹就这么一天天被记录下来，每一次都带着岁月的邮戳。然后有了妻儿，很快女儿去外地读大学。你开始习惯给女儿寄明信片，寄各种吃的给她和她的朋友。有一天，你退休了，开始像个老顽童，居然给女儿撒娇发短消息：“女儿你出差，给我多寄几张明信片好不好。你爸爸像你这么大时也到过那里”。

我终于懂得，那是你寄给青春寄给岁月的明信片。

