

□ 王浙波

2023年6月13日，我拖着行李箱，站在西吉县新营乡甘井村的村口。尽管已过芒种，两侧山头仍难觅绿意。我抬头望见村委会院子上方飘扬的五星红旗，心中虽有忐忑，却也更坚定了闯一闯的决心。彼时的我，刚完成C919型号的试验试飞与适航取证工作，正投身至其他型号，却在机缘巧合之下踏上了驻村之路。

从“云端”到“泥土”的忐忑

刚到甘井村时，我像一块被抛进陌生海域的浮木。听不懂方言，分不清五谷，更不用说带领村子发展了。

有一次村支书老牛带着我走访农户，我指着路边地里成片开紫花的庄稼问他是什么，他回答说：“王书记，这是青薯九号。”“青薯九号是什么？”我还是不懂。“哦对，你可能刚来还不清楚。”他笑着说：“青薯九号是土豆的一个品种，我们这边种得比较多，耐旱、产量高。”

那一刻，我深感羞愧。出发前，我看了《山海情》，查阅了很多西海固的资料，也知道土豆是当地人民的“救命蛋”“致富蛋”，可真到了村里才发现，之前的准备终究成了“纸上谈兵”。

最初的3个月，我像块海绵，白天跟着村干部跑田间地头、访农户院落，晚上整理入户笔记、学习政策文件。

为了克服语言关，我一方面请会说普通话的乡干部当“翻译官”，一方面用随身带着的小本子，把“沃野”“么麻达”这些方言词汇逐个记下，拿出了当年背英语单词的劲头儿。

为了拉近和老百姓的距离，我学着他们的习惯，入户上炕聊家常。渐渐地，他们开始主动招呼我：“王书记，走，进屋喝罐茶！”那杯用土陶罐煮的茶，苦涩中带着回甘，成了我融入甘井村的第一个印记。

用脚步丈量民情，用真情连通民心

万事开头难。驻村工作千头万绪、纷繁复杂，真有种“老虎吃天——无从下口”的感觉。但又不能等完全搞清楚情况了再开始，毕竟两年时光说长也不长。

我决定先帮乡亲们做些力所能及的事——常去村里唯一的五保户老马家坐坐，帮他排解些孤独；争取资金帮困难户修缮房屋裂缝、加固危房，保障大家住得安全……

一次入户走访，我认识了村里刚考上大学的小武。她话不多，眼神清澈，透着一股倔强的光。交谈中，我得知她成绩优异，却被家里的困境压得喘不过气——父母感情失和，还欠着外债，上大学的费用像块石头，沉甸甸地压在心头。孩子没开口，但我知道，我得帮她，而且还要尽可能照顾她的自尊心。

我将情况汇报给了我所在的上飞院一所党总支。作为共建支部，他们不但组织了一场“爱心义卖”，还发起了一次捐款，筹集了一笔善款，解决了小武入学的燃眉之急。

可生活费仍是难题，我琢磨了好几天——正好村里在筹备“一乡一景”活动，我缺个帮手，便

大飞机在西吉

『谢谢你甘井』

大飞机工程师讲述在西吉驻村工作的故事

编者按：

王浙波是上飞院环境集成部工程师。2023年6月，他接过前人的接力棒，成为中国商飞公司选派到西吉县的第五任驻村第一书记。近日，他圆满完成驻村任务，重返大飞机研制一线。2年来，王浙波走进村落、深入田间，在倾听民声、为民解忧中收获宝贵经验。



△ 丰收景象



◀ 田野调查



▶ 科技小院

以“暑期社会实践”的名义请她来帮忙。她干得格外认真投入，我们的活动也办得有声有色。结束后，我递给她1600元劳务报酬。她接过钱，眼睛亮了起来：“王书记，这是我挣的第一笔钱！”

在甘井，我学着用心用情，把村民的事真正当成自己的事来办，这不但帮我打开了工作局面，也让我对老乡们的所思所想有了更深入的认识，对村庄发展的思路逐渐清晰了起来。

一颗西红柿的突围与一个村庄的蜕变

村庄要发展，产业是基础。甘井村一直以来主要种土豆和杂粮，为了鼓励村上调整种植结构，我们尝试引进种植高附加值的水果西红柿。尽管拿着计算器算过好几次，经济账也翻来覆去地算，可老乡们还是认死了种土豆的老路子，没

人愿意试种西红柿。

怎么办？我盯上了村支书老牛。老牛平时是我的好搭档，可一旦涉及真金白银的投入，他也犯怵，开始躲着我了。既然他躲我像躲债，那我就追他像追星。每天下班跟他回家，去他家里蹭饭，一蹭就是半个月。最终，不知是心疼他们家的粮食，还是被我的执着打动了，老牛同意第一个种西红柿。

纸面上，西红柿确实比土豆更赚钱。真要种的时候才发现，难度也不在一个数量级。老牛为了种西红柿，咬牙向银行借了10万块钱，这背水一战的气势，也让我压力倍增。

如何种成功，如何确保卖出去，成了我和老牛每天操心的事。老牛每天早上6点不到，就在西红柿棚里打转；我每天晚上12点睡不着，考虑技术和销路。大伙儿开玩笑，说老牛是“凌晨6点

追光者”，我是“午夜12点思想家”。

最终在公司前后方帮扶团队的共同努力下，我们联系上西北农林科技大学的教授来做技术指导，也对接上大型商超的供货商打通了销路。当第一筐西红柿以土豆10倍的价格成交时，我和老牛那紧锁了4个月的眉头，才终于舒展开来。

西红柿的“成功突围”给了我极大的信心。两年来，甘井村从一个普通村庄，蜕变为自治区乡村振兴示范村、自治区特色旅游村、农业农村部“中国美丽休闲乡村”，并成功创建五星级党支部（西吉县295个行政村中仅8个五星级党支部）。

我们建起170座设施农业大棚，引进了中国农业大学和西北农林科技大学建设“科技小院”，打造“太空舱露营基地”，带动当地经济发展，农民人均可支配收入突破1.8万元。

这些数字背后，是新增的130多个家门口

就业岗位，是村民们幸福感和获得感的提升，更是中国商飞多年如一日在西吉倾情帮扶的一个缩影。

2025年8月，我收拾行李准备返沪。站在甘井村口，熟悉的山梁已覆上绿意，山谷中的大棚在阳光下泛着银光。曾经那个分不清五谷的“王书记”，如今成了大家含泪作别的“自家人”。

从“云端”到“泥土”，再回到“云端”，这两年的驻村生活像一堂厚重的实践课，让我对大飞机事业和乡村振兴都有了更深刻的理解——使命虽有差异，但精神内核相通，都要有“长期奋斗、长期攻关”的执着，都要靠“永不放弃”的实干把蓝图变为现实。

回到张江，这里的办公楼依然灯火通明，型号工作一样紧张忙碌。而我也已经做好了再出发的准备。

■ 他山之石

质量是利润的制造者

□ 崔佳

“质量是免费的。”这句话来自美国质量管理大师菲利普·克劳士比。很多人认为质量不可能是免费的，甚至是昂贵的，但是克劳士比认为：“质量不仅是免费的，还是利润的制造者，没有花在把事情做砸的每一分钱，转过来都会变成半分钱的利润。”

在克劳士比之前，有一批管理者提出建立“可接受质量标准”，即为产品或服务划定一个允许的缺陷率。但克劳士比认为这其实传达了一个隐含信息：管理层并不真正期望完全符合要求，只要求“尽力而为”。这种情况下，员工可能被鼓励去补救错误，甚至因“殚精竭虑”解决问题而得到奖励。克劳士比指出，表面上看这是对员工努力的认可，但如果一开始就把事情做对，后续的“殚精竭虑”根本不必发生。

克劳士比认为，“可接受质量标准”还会产生一连串问题：由于问题连续产生，逐渐使人们相信“生活本来就是这个样子”，既然人们认为这种情形是无法改变的，就只好用其他的方式去满足客户的要求，例如公司必须有更加完善的售后服务网或经销网，非常善于修补产品的缺陷，才能够使客户满意。而维修和经销渠道可能自觉成为公司与客户之间的关键桥梁，甚至形成一种“以修代管”的文化。企业不仅要为此支付一大笔费用，还容易认为自己在“以优良服务补救缺陷”，从而淡化了从源头杜绝问题的重要性。

克劳士比指出，制造业中用于修补错误的成本往往占营业收入的20%以上；而服务业则可能把超过35%的运营成本花在“把已经做错的事情重新做一遍”上。这些数字不是抽象的推测，而是可以衡

量的现实开支。事后修补是一种逃避问题、头痛医头脚痛医脚的做法。它好比挤压气球：这里压下去了，那里又鼓了起来。

若把这些问题比作“病毒”，那么企业就必须在组织内部培养起有效的“抗体”。这些“抗体”并非一时的措施，而应深植于公司的组织结构和管理机制中，成为每个员工日常决策时的自觉考虑。只有当组织中每位成员都意识到质量防护体系的存在，并以此为准则来决策，才能避免做出导致质量问题的选择。企业应实施一种长期有效的“预防注射制度”。这种制度既要能发现问题的潜在原因，也要能在源头上阻断问题的发生。

克劳士比认为，要让预防措施在组织内持续发挥作用，需要一套包含三大要素的策略：决心、教育与执行。

决心——是指一个管理团队的成员决定他们不再忍受次品了，而是了解到只有采取行动才能改进组织的状况。

教育——是帮助所有的员工沟通对质量观念的认识，知道自己在改进质量中所担负的责任，而且具备特殊的知识，足以处理即将面临的改变。

执行——是使改进的行动循着既定的路线进行。由于每个团体都处在不断地改变之中，因此，改进质量的行动是不能停止的。不过，每一个正确的行动都将使组织更臻健全。

企业若想永久地免于困扰，就必须改变企业文化，从根本上消除造成产品和服务不符合要求的原因，减少返工和售后支出，将原本用于修补的巨额成本转化为利润与竞争力。这既是对企业经营效益的提升，也是对客户负责的务实之举。

《大飞机》杂志 2025 年第 8 期 · 推荐

卷首语	新平
向全面规模化产业化目标奋勇攀登	
封面文章	张建恩
C909 飞机新疆市场高质量发展策略研究	马伊宁
新疆何以成为 C909 航线最多的省份	
进得来、站得稳、站得久——C909 在疆运营的观察和思考	张帅
在万里云天书写“丝路新篇”——专访成都航空新疆运营团队	张凯敏
航空制造	刘振敏
全球航空业保持复苏态势	赵平
GE 助力供应商聚焦产能提升计划	侯嘉麒
从航空座椅交付看供应链困难与挑战	
航空运输	王鹏
全球民航并购新趋势	赵巍
四大标杆演绎低成本航空传奇	王双武
出行体验：创新助力忠诚度计划提升	
人物	范正刚
马凤山与运 8 飞机	
科普	陈吟文
揭秘 4754A——飞机的“考试大纲”	
产业观察	李忠剑
非对称优势：云巅之上的致胜之道	
回眸	
从海军军官到航空先驱——亚历山大·费德罗维奇·莫扎伊斯基	王思磊
云端书屋	
全球低空航空器研发状况	
——《未来已来——我国低空经济的机遇与挑战》摘编（三）	任和

