

## 对话创新 立足“进”“实”“拼”

## “红岩速度”如何跑赢下半程

专访上汽红岩总经理楼建平，挑战目标从7.2万辆调升到8万辆

本报记者 严瑶

“8万辆！”这是上汽红岩提出的全新挑战目标。“原先是7.2万辆，现在我们把这个目标再提升了10%以上。”楼建平背着双肩包来到《上海汽车报》社接受独家专访时，刚刚开完上一个华东区域会议。

仔细算一笔账：去年，上汽红岩全年销量为5.8万辆，如果今年挑战成功，将实现近40%的增幅。为了取得这场胜利，楼建平在自我加压，尤其在最近一个月里，他坐在上汽红岩重庆总部办公室的时间大概只有一周，“其余时间都在跑市场。”



拼

大后方不倒，力保  
前线“有车可卖”

“我那时天天盯着新闻看，当看到国家发布‘新基建’、扩大内需的政策时，我感到红岩的机会来了。”楼建平清楚地记得：3月6日，上汽红岩召开干部大会，决定两班生产。

这个决定下得颇为不易。事实上，在2月25日，上汽红岩才刚刚达到“一般生产节奏”。“要开两班等于要新招2000人，数量庞大。”楼建平说，“领导班子讨论了很久，大家看好这个市场，决心搏一搏。”

——308米的上汽红岩整车生产线上，装配工人一刻不停。随着最后一道检测工序完成，一辆辆红岩重卡顺利下线。车间里，“奋战一百天拿下三万辆”的红色标语高高挂起。“拼”就蕴含在这字里行间，体现在每个员工的行动中。

“年初刚刚复工的那段日子，生产线上一天只能生产40多辆车。”楼建平说，“我晚上根本睡不着。”

受疫情影响，今年许多返城交通暂停运行，加上2月寒风依旧，让复工之路变得异常艰辛。上汽红岩总装车间的基层管理者杨喜勇对此印象深刻，“厂里好多人都是骑着摩托车，穿越乡间小路，花上八九个小时才赶回来的。”

有着两年工龄的骨干员工翟浩，是班组长最希望能早日返岗的员工之一。“接到公司电话，我下了决心，走也要走回来。”20多岁的他背上干粮，徒步55公里山路，用了整整11个小时，才走到最近的县城搭上开往重庆的车。

越来越多像翟浩一样的生产一线人员从各地赶来，工厂里机器的轰鸣声响了起来。

伴随着复工复产浪潮和各地工程项目陆续开工，重卡市场订单量激增。4月，上汽红岩排产达到1万辆，在创下历史纪录的同时，生产线上的员工也干劲十足，“A班今天生产了215辆，我们B班一定要超过他们，拿下220辆！”

市场一线员工在拼，生产线上也决不“拖后腿”。杨喜勇说，“公司从上到下、所有员工的目标意识都很强。每一天，甚至是每一分钟都要拼出‘精气神’，展现我们的‘红岩速度’。”

## “新工厂奠基，新产品上市”，下半年“红岩速度”会更快

Q 时间过半，全年“777”挑战目标完成情况如何？

楼建平：总体来说，有喜有忧。目前来看，达成第一个“7”没有问题。

今年年初，上汽红岩提出“实现销售7万辆、市场占有率达7%、发力7大重点方向的‘777’整体目标”。上半年，企业销售重卡3.9万辆，同比增长25%，增幅超过行业平均水平。

结合下半年市场形势，上汽集团领导给红岩设定了更高的挑战目标，即从7.2万辆上升到8万辆。我认为我们是有可能完成这项挑战的。我对红岩团队、对经销商有信心，对上汽这个“金字招牌”有信心。

再看第二个和第三个“7”，这是忧的地方，也是下半年要进取的方向。从细分市场来看，上半年，上汽红岩自卸车市场表现稳定，在国内工程车销量中占比最大，依然保持“工程之王”的地位；相较之

下，牵引车版块虽然有所增长，但市场占有率仍不高。

为此，我们一开市场分析会议就比较“血腥”，通宵开会，商讨对策。尤其是最近一个月，我自己在公司里的时间大概只有一个星期，其他时间都在跑市场，为的就是要实地了解用户需求，把市场占有率提上去。

Q 您刚刚说“有机会完成8万辆”，如何去抓住这个机会？

楼建平：一是靠产品，二是靠“血拼”。好而全的产品能帮助企业打开市场。从提升产品力来看，这几年，上汽红岩对市场的响应速度很快，一旦发现问题就马上改进。发现其他厂商有的车型我们没有，就迅速补齐，因此在“国五”车型品类上已经形成优势。

此外，目前正在修建的川藏线公路附近，上汽红岩已经铺齐了经

销商网点。西南地区主要以销售工程车为主，虽然红岩“工程之王”的口碑很好、优势很大，但我们仍不敢放松。基本上，我每个月都要跑一次，看看当地市场有什么动向，用户还有哪些新的服务需求。

在牵引车方面，经过我们三年努力，目前已有起色，尤其是今年7月，红岩牵引车销量同比增长357%。但要像工程车那样扩大牵引车市场份额，其实并不容易，因为这两个用户群体完全不同，工程车上的成功经验难以复制过去，这就需要我们重新建立一套“打法”，去“血拼”市场。

Q 下一步，企业如何构建自身竞争优势？

楼建平：下半年，我们会有非常多的“大动作”，新工厂、新产品将相继亮相。

从今年4月开始，上汽红岩单月排产超过1万辆，这个数字达到

目前工厂产能的150%以上。可以透露，大约在9月底，上汽红岩新工厂将奠基。新工厂预计年产能可达12万辆，将让企业有充足的产品投放市场。同时，新工厂包含了无人数字化车间，这标志着上汽红岩在智能制造领域又迈进了一步。

接下来，预计在10月，上汽红岩将在上海发布第六代符合“国六b”排放标准的新车型，同时会有多款大中小车型共同亮相。明年，新产品将正式上市。

这几年，我们感到依托外方意大利设计的产品虽然好，但仍有些“不接地气”。比如，中国卡车司机很多都吃住在车上，因而需要有舒适性较高的驾驶室等。

为此，上汽用了3年时间，结合中国国情，投资7亿元开发了新车型，希望能最大限度地满足重卡用户的需求。可以说，第六代上汽红岩新产品从外部造型到驾驶室，全部由上汽商用车技术中心打造，是100%的上汽自主产品。

## 换个思路，才能谋得新出路

如何让一家有着50多年历史的老工业制造基地重新焕发活力？在楼建平看来，很多时候，“人对了，世界就对了。”

## 让机制“活起来”

“此前几年里，红岩最多一个月大概只能卖800多辆车，所以我们和员工约定，哪个月产销超过3000辆就发双薪。”2017年3月，上汽红岩开始根据当月设定的挑战目标来定员工每个月的绩效工资。连楼建平自己也没想到，才过了一

个月，当年4月，上汽红岩就“超水平”发挥。“按约定，我们发了双薪。激励机制的变化让大家卯足干劲，员工们由此尝到了‘甜头’。”

奖励与淘汰并存。上汽红岩对干部队伍进行考核调整。“通过对干部的360度考评等方法，2017年有20%的干部进行岗位调整。现在，每年干部的淘汰比例大约在18%。”

在上汽红岩，想要“提干”，就必须去各个部门轮岗，尤其是生产一线不可缺少。“在车间里，能体会到生产线上的紧迫感与强烈的

规划性。”楼建平十分看中在生产车间的历练，“年度计划是靠每一天的计划一点点积累起来的，只有把每一步做细、做实，才能‘节点’不倒，在关键时刻顶压前行。”

## 把渠道“分开来”

“红岩牵引车卖掉第一辆，之后就卖不出去了。”在走访了多家经销商后，楼建平在反思：为什么上汽红岩工程车做得好，公路车（牵引车）却做不起来？

“工程车只在一个区域运作，

而公路车往往是要跑全国的。这就要考验我们产品的可靠性和服务能力。”楼建平说。

抓住问题关键点，上汽红岩把牵引车和工程车的两班人马区分开来，营销渠道也进行分离，各自成立业务部门，并引进人才补充到牵引车的研发、销售等环节。

“截至目前，我们在全国各地陆续建设了上千家售后服务网点，专供车辆保养、维修等服务，初步形成了全网络覆盖售后服务体系。”楼建平说。这一举动，使红岩牵引车销量开始走出一波小阳线。