

对话创新 立足“进”“实”“拼”

打牢技术“地基”，向“高端”迈进

专访上海汇众总经理阳春启，把技术开发和创新成果转化为经济效益

本报记者 严瑶

“和我们同台竞争的两家企业，以前都是汇众的师傅。”上海汇众总经理阳春启告诉记者，今年3月以来，企业加紧恢复生产经营，尤其是拿下福特全球招标项目，上演了“徒弟赶超师傅”的故事。

今年上半年，上海汇众尽管销售收入出现同比下降，但企业现金流仍保持正增长，同时实现新增生命周期订单额达252亿元。对于这个成绩，阳春启在内部会议上给自己亮起了“黄灯”，对于下半年如何让“黄灯”翻“绿灯”？阳春启坦言，“接下来，我们要加快创新步伐，最大程度地将技术开发和创新成果转化为经济效益。”



拼

“泡面算法”让
“老法师”转变思路

“自动排产？那肯定没有人工靠谱！”在上海汇众这家老牌国有企业中，一位有着30年计划员工作经验的“老法师”怎么也没想到，5个月后，一支年轻的工程师团队让他的这一传统思维发生了转变。

今年2月，为了抓住智能制造给企业带来的变革机遇，上海汇众主动创新立项，成立APS项目组——安亭轿车底盘厂装配线智能生产排程项目。“不同于传统的信息系统项目，APS涉及的业务系统复杂，企业定制化个性强，鲜有外部经验可以借鉴。”项目负责人介绍说。

APS系统不仅是“智能计划员”，项目组对这个“聪明大脑”有着更多期待，其中之一就是在满足客户供货需求的前提下，将库存水平下降到原来的40%。

“降低库存最怕的就是停线，影响到客户是万万不行的。”项目组成员潘大雷说，“大家想了很多方案，但总觉得不到位。然后某天加班，大伙儿去超市买晚饭，突然就来了灵感。”作为交大博士后，当算法工程师潘大雷看到泡面货架时，突然发问：“为什么超市人那么多，也不知道谁会去买泡面，但从没见过泡面断货？”

超市货架，这是生活中的实用算法，通过统计不同季节、时间段的需求，然后给货架设定不同的触发阈值，到点就补货。补多少呢？就直接补满这个货架。

“这种方法简单、好用。那天，大家仿佛中了彩票一样，赶紧往回跑，当晚就根据超市的灵感做了模型优化，解决了交付和算力限制的问题。”项目组成员陈翰凌说。这套被大家戏称为“泡面算法”的APS系统，实现了“数据多跑路，员工少跑腿”的数字化生产模式。

通过不懈努力，这支年轻的工程师团队改变了工厂传统的运作模式，由人工生产排程转变为智能线上运作，在降低库存资金的同时，实现了计划员工作时长减少75%。“老法师”看着自己原本需要3小时完成的工作，如今APS系统只要5分钟就能实现，也为“智能制造”点赞起来。

利用三到五年时间，向“高端”迈进

Q 在市场形势不利情况下，如何获得新增生命周期订单？

阳春启：不坐等市场变好，而是积极主动出击。今年以来，“抢当前”已成为汇众的主基调。企业通过稳住市场基盘，不断聚焦优质客户，持续开拓业外市场。

在互联网时代，不懂得与时俱进就会被淘汰。记得今年二、三月份，正是国内疫情较为严重的时候，我们通过与海外客户进行视频连线等方式，让他们看到了汇众的产品技术与硬实力。仅上半年，汇众就拿下了奔驰、丰田的供应商资质认可，并获得铝合金产品业务订单，同时收获福特两个全球招标项目的订单，其中一个订单更是在与我们曾经的“老师傅”本特勒、海斯坦普同台较量后所取得的。

这些年来，汇众秉持着“中性

化”发展的道路，建立起国内一流的整车底盘实验室。除了提升自身产品力之外，这个实验室还为其他整车企业服务，通过与这些企业建立起的试验认证关系，我们为零部件配套打通了更多渠道。

Q 如何把亮起的“黄灯”翻“绿灯”？

阳春启：上半年，汽车市场表现低迷，其实正是抓紧机遇练好“内功”，发力下半年的时机。

以往，汽车企业都是在市场形势较好的时候抓质量，但现在有了转变。上半年，汇众围绕“零补焊”目标，狠抓焊接产品质量；同时，深入分析供应商批产前后的数据，实施有针对性的质量管控和改进，以透明化管理来促进整体质量的稳定性。

抓质量，不是简单的“交钥

匙”工程，而是需要有刨根问底、反复钻研的精神。除了在技术手段、工艺技术上持续提升外，完善自身标准，参与行业标准制订同样重要。今年，在零部件补焊上，我们融合客户的高标准要求，对焊接姿态及参数进行改进，完善了公司原有的焊接标准。

此外，汇众还通过建立市场部区域责任制，联动各个生产基地，用足富余产能和存量资产，加大中性化和属地化市场开拓力度，聚焦主流客户和车型，预计利用三到五年时间开拓高端豪华车市场，实现客户结构的优化调整。

Q 今后几年企业要在哪些方面增强能级？

阳春启：我一直在思考，国有企业的总经理能给企业带来什么改变？能为企业留下些什么？对汇众

来说，技术能力是关键，建立起“正向开发能力”对持续发展意义重大。不然，企业的生命力就会萎缩。

十年磨一剑，没有长时间的积累成不了行家。只有打牢基础，才能实现几何式的翻倍增长。我们现在就是打牢技术“地基”的时候。目前，汇众正在自主研发智能排序系统：智能排程和成品立库等智能制造项目，预计9月底就能完成第一个项目。

事实上，今年以来，企业围绕“新四化”方向，深化“三擎四驱”产品发展战略，重点培养了模块架构、悬挂系统、智能刹车系统的正向开发能力。同时，企业还专门成立CAE（计算机辅助工程）中心，从数据库建设、仿真领域的建设上提升研发队伍的能力和能级，充实和完善试验验证，直面未来挑战。

发展靠人，“人才工作”无小事

面对行业发展形势及企业产品转型升级的需求，上海汇众对于“稳定人才队伍”的理念发生了转变。“稳定”两字并不意味着队伍要“一成不变”，而是要在“稳定”的同时，提升队伍的“战斗力”。

“到生产一线去颁奖”

一条条布局整齐的流水线，机器开动的轰鸣声，生产一线往往是制造业中“最接地气”的一环。“以前表彰职工的会议，按固定思维，不是放在会议室，就是放在大礼堂里举行。但现在不同了，我们

鼓励到生产一线去为基层员工颁奖、去表彰先进典型。”上海汇众党委书记朱敏在党群会议上说。

企业发展靠人。在疫情和市场的双重考验下，只有做好、做实员工工作，让他们有归属感、有事业心、有自信心，才能与企业一起迎难而上。今年，汇众先后组织策划了“汇萃星光”季度之星评选以及“挑战”工程师论坛。“这两项工作都是以基层员工工作为对象，目的是给予他们更多的舞台和平台，让基层员工的工作成绩和努力被看见、被肯定，从而激励广大员工增强自信，勇于担当。”朱敏说。

做实员工能力提升

“火炬班”这个名字在上海汇众颇有知名度。自2018年以来，上海汇众把“技术”能力视为企业发展的基础，为优化领导力发展体系，策划并实施了这个领导力提升项目，以一年为一个培训周期，开展“火炬行动培训班”。

朱敏介绍，以2018火炬班为例，企业重点选拔了30岁以下、专业基础好、业绩优秀、更具有学习能力和发展潜力的青年后备干部群体，为其“量身定制”培训项目，

一年培训结束后，持续跟踪培养效果。“通过这个项目，我们从‘培训为主’转化为‘发展为重’，将工作侧重点放在选拔并培养符合企业战略发展需要的人才上。”截至2020年7月，2018火炬班的26位学员中，有16位学员因表现出色，职级得到提升。

数据显示，自2018年以来，上海汇众共有94名各层级后备干部参加人才评估。其中，89%的后备干部通过评估后，经报公司党政会议审议批准，被聘任为二三级经理，现已逐步成长为企业业务管理的中坚力量。