

从配套桑塔纳的“上海小糸”到享誉大江南北的华域视觉

一盏车灯的“第二次握手”

日本爱知县丰田市，全球知名的汽车城之一。最近，上汽集团华域视觉科技（上海）有限公司克服新冠肺炎疫情困难，将聚焦技术研发的分公司开到当地，与全球最大的汽车公司丰田的总部比邻而居，重新成为其供应商。

这是华域视觉与丰田汽车的“第二次握手”。

第一次握手时，这家上海企业的身份还是

中外合资公司，外资方为其导入为丰田开发的产品，在中国进行本地化生产。

如今，完成收购重组后，华域视觉成为完全的中国品牌，以自主知识产权和雄厚的技术能力，和国际巨头一起研发新款高端产品。

“两次握手间，我明白了什么才是真正意义上的国际化转型。”华域视觉党委书记张东驰说。



智己 L7 搭载了华域视觉的产品，这款智能车灯功能多样，甚至会做“小狗”的表情

“全球竞争”意识

改革开放后，上海引进桑塔纳轿车项目。为实现桑塔纳轿车国产化，当时的上汽集团旗下上海车灯厂与全球车灯巨头日本小糸合资成立“上海小糸”，从配套桑塔纳轿车开始，很快成为享誉大江南北的车灯品牌。这便是华域视觉的前身。

2001年，中国加入WTO。按照入世承诺，中国汽车零部件先于整车行业全面放开外资股比限制。上海嘉定，集聚于此的中外合资汽车零部件工厂很快面临冲击。一些跨国巨头直接将新的独资公司建在合资公司对面，订单、客户自然形成分流，甚至公司管理层也纷纷跳槽。

正是从入世初期的冲击开始，“全球竞争”

就深深刻在上海小糸的企业基因之中。日本小糸先是在广州开设了新的独资公司。2006年，上海小糸开拓北美市场，拿下美国通用汽车订单，又与日本小糸北美公司形成竞争关系。

“按照外资方的规划，上海小糸就是专注于中国市场。但长此以往，我们的路只会越走越窄。”华域视觉相关负责人说。

在外资布局调整和商业竞争的双重影响下，上海小糸渐渐失去了日方的资金、技术，以及客户引流的支持。这意味着如果不形成自主研发能力，等车型更新换代，一代产品淘汰之后，企业将无法开发下一代产品，“只能等待自然老死。”

没机会与丰田进行更多接触。

而随着日本小糸布局的调整，上海小糸很快与丰田失去了一切联系。

先一步感受到人世带来的竞争冲击，倒逼企业以更大的决心实现独立自主、创新转型。

一批同行企业在竞争中衰落，另一批像上海小糸这样的国内汽车零部件企业却在“与狼共舞”中崛起。它们以上海嘉定、金桥等区域为圆心，在长三角集聚，成为中国汽车产业高速发展的强力支撑。

2018年，发展壮大的上海小糸反向收购日本小糸合资股份，成为上汽集团完全控股的子公司，并更名为华域视觉。

虽然隶属中国最大的车企上汽集团，但按照上汽的战略部署，华域视觉等零部件企业面向整个行业，参与全球竞争与合作。

新公司甫一成立，经营团队便下定决心——重返日系车市场，首先就是要叩开丰田关上的那扇门。

与丰田重启接触不久后，新冠肺炎疫情突如其来，给海外业务蒙上阴影。但华域视觉没有动摇，反而在公司内专门设立了丰田项目办公室。管理层亲自挂帅，每周通过视频连线丰田，沟通技术方案、项目进度。

今年年初，为了争取丰田新款车型车灯项目，技术负责人仇智平带上所有材料，先一步前往日本。没承想，抵达日本后，日本每日新增新冠肺炎确诊病例超过7000人，政府宣布取消所有国际航班入境。“到了丰田市，才意识到这次谈判只有我一个人去了。”仇智平说，当他向丰田展示最新技术时，发现昔日合资方日本小糸变成了同场竞技的商业对手。

水准的自助餐。

公司规定，小食堂只向主任工程师和外部重要客户开放。公司其他人员，包括董事长、总经理均无权在此用餐，从无例外。

“公司600多名研发人员是我们企业最宝贵的资源，公司坚持给他们最好的待遇和荣誉。”张东驰说，这是汽车零部件行业全面开放以来，企业直面竞争，一点一滴“磨出来”的发展理念。

第二次与丰田握手，打动跨国巨头的，不光是“单刀赴会”的决心和勇气，关键还是中国企业对技术创新的孜孜以求。

汽车车灯，从一百多年前的煤油挂灯到卤素灯，再到LED灯，一直在变化与进步。汽车数字化时代，许多传统零部件正在消亡，但车灯被赋予更多技术与价值期待。

与合资方分手后，华域视觉放开手脚，奋力前行，充分利用国内外两个市场、两种资源。近年来，公司先后斩获多家欧美汽车巨头重磅新车的高端车灯订单，在欧美市场赢得了口碑。

这些欧美系汽车巨头热衷新技术应用。比如，奥迪就被消费者戏

称为“灯厂”，它对车灯设计研发犹如着迷一般，总是走在全球最前沿。而华域视觉通过长期自主创新，已进入这些前沿阵地。

“丰田一向以大规模下的质量稳定著称，但汽车行业大变革时代，全球老大也迫切地求新求变。”华域视觉负责人表示，丰田方面认可中国企业，不是因为它身上有过去“中日合资”的影子，而是它的技术特点与传统日系企业全然不同。

再度牵手丰田后，华域视觉请来专家，为企业培训丰田生产质量体系，研究“第一次握手”时接触不到的核心内容。尽管企业已经形成了世界一流的研发、生产能力，但面对全球竞争，他们抓住一切学习提升的机会，早已成为习惯。

“20多年前中日合资时，我们的工程师去日本培训，在车间里一个月磨穿鞋底。今天，这种劲头依然没有变。”华域视觉负责人表示，下一步，企业将继续提升跨国经营能力，保持技术能力位居世界前列，在世界范围内进一步打响中国车灯品牌。

（转载自《解放日报》，作者 徐蒙）

叩开关上的门

合资的“蜜月期”中，上海小糸曾与丰田汽车有过一次握手，只是当时基本上是“不见面的握手”。

同为日本企业，丰田一直是日本小糸的主

要客户。上海小糸也通过合资方，为丰田供应车灯。但那时与丰田合作，日本小糸做好了一切前期工作，上海小糸只需专注生产，除了交货对账，既不需要，也

“磨出来”的发展理念

时过境迁，一切都是陌生的。失去了外资牵线的那层“关系”，中国企业孤身出海，凭什么吸引全球最大车企

的目光？

答案在细节中。如今，华域视觉总部大楼里有一个小食堂，特聘大厨，提供五星级酒店