

2015年上汽经营业绩优异企业

# 本地化研发团队是核心竞争力

## 联合电子力争保持市场领先地位,积极探索新业务领域

本报记者 阮希琼

去年正值联合汽车电子有限公司(以下简称“联合电子”)成立20周年。从1996年公司第一批100件电子控制器(ECU)向上汽大众供货,到2015年公司上海工厂ECU单月产量突破100万件,联合电子正不断成长着。

优秀的业绩是联合电子成长最好的见证,也是对公司20周年最好的献礼:2015年整车市场增速放缓,增幅仅为3.3%;而联合电子实现全年销售额160亿,同比增长18%。近期,联合电子又迎来喜讯——公司荣获了上汽集团“2015年度经营业绩优异企业”的嘉奖,公司总经理熊伟铭被授予上汽集团“2015年度领导干部金牌”嘉奖。

### 前瞻性布局,新常态下逆势而上

2015年,中国汽车市场进入“稳增长”的新常态,战略布局决定了企业未来的发展方向。新常态下,联合电子看到的不仅是挑战,更是机遇。早在前几年,联合电子



就抓住了高压直喷、新能源、自动变速箱等高增长潜力领域,不断优化产品结构,并且加强本地研发、狠抓产品质量。近两年,这些“潜力股”开始发力,成了联合电子在新常态下逆势增长的“法宝”。譬如,2015年联合电子的新能源业务取得了高速增长,电力驱动业务销售额增幅超过了200%。看得清市场、抓得住机遇,联合电子如今能

够实现年销售额同比增长18%,离不开当初的前瞻性布局。

### 研发本地化,夯实核心竞争力

除了正确的战略布局,令联合电子分外自豪的还有一支强有力的本土研发团队,这支团队成了联合电子的核心竞争力。

据悉,联合电子拥有产品开发工程师约1350人、软件开发工程师约600人。在如此强大的本地研发团队的支撑下,目前联合电子80%的研发任务都能由本地研发团队自主完成。强大的本土研发实力、极快的响应速度,使联合电子不仅能为客户提供产品,还能为客户提供个性化的系统解决方案,成为“产品+服务”的系统供应商。

2015年,联合电子在发动机控制业务领域国内市场占有率保持在40%,除了上汽集团予以的嘉奖外,联合电子还荣获了上汽大众、上汽通用、上汽乘用车等十几家客户的优秀供应商奖,得到了客户的广泛认可。

### 创新驱动,积极探索新领域

今年是“十三五”的开局之年,联合电子表示,力争在“十三五”期间继续保持动力总成系统的市场和技术领先地位。未来,联合电子将进一步推进产品升级换代,积极拓展新业务领域,实现高于市场平均增速的增长。而创新,是联

合电子在“十三五”期间稳步前进的源动力。

推进组织扁平化,加强业务部决策权和领导力,试验性地成立5个新业务领域项目研发小组,并创建相应的激励机制;鼓励员工申请更多高质量的专利;加强产学研合作,开展前瞻性研究工作;每年举办创新大会,激发员工创新热情……联合电子正积极营造宽松的创新环境、建立灵活的创新机制,通过组织创新、环境创新、机制创新等各种形式,为公司业务拓展和开拓新业务领域提供新的动力。

在创新的驱动下,“十三五”期间,联合电子目标在多方面寻求突破。其中,新能源汽车是联合电子“十三五”工作的重中之重。而对于新能源汽车,系统供应能力依旧是联合电子发展的核心。联合电子将在引进技术的基础上,以本地研发团队为主导,逐步构建新能源电机及电力电子控制器的平台化产品,培养并加强“电池控制+驱动电机+电力电子控制器”的系统解决方案供应能力。未来,新能源汽车业务将成为联合电子业务增长的重要来源。

## 3.3万条合理化建议的背后

### 上海纳铁福创新大会落幕

见习记者 李妍如

一年提出3.3万多条合理化建议是个什么概念?就是每天在车间生产现场有近百项改进措施被提出。提建议如果只是重在“提”这一环节,那只是一种形式。而上海纳铁福传动系统有限公司的3.3万条合理化建议,最后的实施率高达97%,全年降本增效超过亿元,由量变到质变,纳铁福的全员创新实践更上一层楼。在前不久召开的上汽集团职代会上,纳铁福获评“合理化建议优秀企业”。

### 养成“找茬”的习惯

创新固然重要,但有用的创新更重要。纳铁福康桥工厂质量工程部工程师蔡波对此就深有体会,他连续两年获得公司“合理化建议达人”称号,先后共提了92条合理化建议,100%被立项实施。蔡波在从事质量持续改进工作之前是一名现场工程师,这是纳铁福员工队伍中最忙碌的一类人,发现并及时解决生产线现场问题就是他的日常工作。自然而然,蔡波就养成了“找茬”的习惯。“你找了茬,客户就不会来找茬。你轻易放过问题,就增加了企业的风险,到了‘客户来找茬’的层面,损失就更大。”蔡波如是说。

小到改进一线员工某个“不顺手”的动作来提高效率,大到改进和固化某种新工艺、新设计、新方法,合理化建议的内容无所不包,但纳铁福强调的是立足本职岗位去提议,精益求精。以技术中心工程师叶景宽负责的“上汽通用昂科拉节型更改”项目为例,由于原车型使用AARi2600型号移动节,该节型重量大、成本较高,影响公司产品竞争力。他提出使用新研发的GI-3节型替换建议,通过SRDV分析计算、package/刚度等校核评估、台架及整车道路试验满足客户要求。这一合理化建议项目顺利落地实施,为公司创造百万元级效益,并获得2015年度上汽合理化建议优秀项目奖。

### 尊重员工的每个建议

只有尊重员工的每一条合理化建议,员工才能主动、自觉地去挖掘问题。在纳铁福,员工所提合理化建议的审阅率是100%,部门负责人要及时查收建议,并做出初步判断和反馈。所以,合理化建议机制既是联系生产现场和职能部门的纽带,也是企业上下级之间业务交流和探讨的平台。有些合理化建议的项目涉及到多部门、跨工厂的合作,如果每个功能块负责人抱着“自扫门前雪”的态度,必定事倍

功半。而纳铁福十几年来开展合理化建议活动累积起来的文化积淀,已经促成了企业创新的大协同氛围,通过团队合作来解决问题、攻坚克难。纳铁福总经理薛锦达认为,合理化建议实施一定要容错,要让员工大胆尝试,毫无顾忌地去摸索、去总结。不是所有人都能进行颠覆式创新的,一线员工就是靠合理化建议,不断持续改进来创新。在2016年纳铁福的创新活动周期间,纳铁福合理化建议系统APP正式上线,进一步提高了企业合理化建议平台的运行效率。

在今年的创新活动周中,纳铁福通过2015年度创新项目展览、“挑战杯”TPM微信竞赛、技能班、前沿技术讲座等多种形式来展示员工创新成果、鼓励员工参与创新实践。在2016年纳铁福创新大会上,公司举行了创新攻关10个重点项目的介绍分享会与揭牌仪式,并对获得2015年度创新奖、专利项目进行了表彰。

创新永远是企业在竞争中胜出并保持领先的动力。薛锦达指出,要适应时代的发展,永立行业的潮头,保持企业长期稳定的发展,实现企业愿景,就必须秉承创新的理念,全面实现创新实践,实现创新发展。变革思维,实施技术创新、管理创新、模式创新,开创公司新一轮发展。



汽车新语

## 理智与情感

本报记者 甘文嘉

近日,有媒体报道,一度消失的上海牌拖拉机在湖北京山、上海崇明两大基地复活,而且都有小批量产品下线。笔者认为,这是上海牌拖拉机比较好的归宿,既顺应了上海产业结构调整的大势,又保留了一份振兴上海老品牌的情怀。

上海牌拖拉机虽是农机产品,但在以往却红极一时,是唯一一次出现在国庆大阅兵上的拖拉机。不仅校正苗红,而且在市场上抢手。鼎盛时,人们用麻袋装满十元面值的钞票,在上海拖拉机厂门口排队抢购新产品。年均销量一般都在万台左右,其中的经典机型50马力轮式拖拉机占据全国市场的90%以上。

2002年,当时的上海拖拉机内燃机公司与纽荷兰公司合资,12年合资路崎岖不平;加上成本和竞争问题,企业陷入长期困境。很多人意识到,上海早已不适合造拖拉机。2014年6月30日,上海牌拖拉机生产线全面停产。去年8月,合资公司上海纽荷兰农机公司破产歇业后,完成资产拍卖。

破产歇业,是需要勇气的,

不破不立。一方面,它顺应了上海产业结构调整的大势;另一方面,这是上汽集团内部清理非主营业务、淘汰落后产能的一项战略调整。上世纪80年代,上汽抓住改革开放的大好时机,加大产品调整力度,压缩、淘汰拖拉机、摩托车等相对落后产能,同时,通过中外合资合作引进资金和技术,生产出适合中国市场需求的新产品,在国内汽车行业中脱颖而出。如今,上汽又将目光从传统汽车产业瞄向互联网汽车、新能源汽车转型发展,目前来看“小荷已露尖尖角”。从这个角度看,破产歇业是理智的。

时代巨变,品牌沦陷。“破产歇业,没有错。”老员工坦言,“最遗憾的是,享誉海内外的上海牌拖拉机消失了。”破产拍卖后,一帮对上海牌拖拉机有深厚感情的民企联合团队接盘,并最终使得上海牌拖拉机复活。这份呵护发展老品牌的心气,让人动容。对上海来说,振兴上海牌拖拉机,是工业老品牌的一次重生;对中国制造品牌而言,如何在互联网大潮中保持自己的坚持与个性,是一个值得探索的课题。上海牌拖拉机的前路如何,我们拭目以待。