

创新名片

上实交通技术中心大楼5楼，小桥流水，绿树葱葱，每逢“上汽工程师创新之家”在此举办活动，晚餐、点心、茶水一应俱全。2015年12月，上汽将“上汽工程师创新之家”落户上实交通，除了考虑其地处徐家汇优越的地理位置外，公司长期以来营造出的良好创新氛围也与工程师创新之家的“气质”不谋而合。自公司成立以来，上实交通始终走在中国汽车零部件行业的创新前沿：第一代国产汽车和第一批国产桑塔纳轿车的喇叭供应商；第一家别克轿车车窗升降器的国内供应商；荣威RX5无钥匙进入系统第一供应商……

近年来，上实交通审时度势，提出了以“喇叭为本，摇窗机为重，电子为先”的公司发展战略，目标成为“汽车喇叭世界市场领先者，汽车摇窗机国内市场领先者，汽车电子本土企业领先者”。为此，公司加快技术创新和管理创新，从而使新产品层出不穷，企业核心竞争力不断增强。“声佳”（公司商标）产品的开发设计已初步实现了“标准化、系列化、平台化、模块化”，其中，电动玻璃升降器、喇叭等产品已率先建立了设计平台，大大加快了新品开发速度，最大限度地满足用户的需求。

在国内宏观经济和汽车市场放缓的背景下，近两年，上实交通全面推进转型发展。一批具有一定科技含量的新产品脱颖而出，成为企业新经济增长点，公司新品销售达到历史最高；轻量化摇窗机、智能电子喇叭、PEPS+BCM集成等技术研发取得实质性进展；全员改善在公司内遍地开花，第一个创新工坊诞生，让创新成为企业中最活跃的“因子”；海外业务能力稳步提升，上实交通美国公司获得通用汽车E2UL全球摇窗机项目定点，让“走出去”更加铿锵有力。

厚积薄发。上实交通坚持自主创新，使主要的经济指标保持在较好水平。今年上半年，上实交通的销售额实现高达30%的同比增长，高出华城旗下公司平均增长率约20个百分点，完成了全年近六成的经济目标。

让“声佳”唱响交通好声音

上海实业交通电器有限公司总经理徐峰谈自主创新

记者手记

自主方能自强

以前，上实交通的各项经济指标增长主要来自于旗下的合资企业。虽然在外界看来，上实交通仅靠合资企业，日子过得也不会差。但如果做不好自主产品，公司母体就找不到真正的出路，就不能在竞争愈发激烈的国内市场把握主动，更别说走出国门，在国际市场上与外资零部件巨头角逐。“作为职业经理人，我们不能躺在外资的温床上睡大觉，而必须为自主品牌争得一席之地。”徐峰如是说。

在采访中，徐峰多次提到“家国情怀”这个词：“一个真正优秀的技术人才绝不仅仅以获得多少薪酬作为价值导向，一定还有家国情怀。否则，钱学森这样的科学家们就不会放弃国外的优厚待遇，冒着生命危险回到祖国。”上实交通深知这类人才的宝贵，因而自“第二次创业”起，就想方法为员工提供良好的工作环境。在徐峰的坚持下，公司用并不充裕的资金将一个原本结构如蛛网的仓库改造成明亮、宽敞的创新工作室。而今天让技术人员大显身手，施展才华的研发技术中心和试验中心也是由原来破旧的办公室设计改造而成。这一系列的措施让技术人员发自内心的感受到了公司的变化，以及自身的价值。

自主方能自强。上实交通深知，只有自身实力变强，才有话语权，整车企业、同行，尤其是国外的零部件巨头才会尊重你，彼此之间的合作才能平等，才能达到“双赢”。今年8月底，上实交通的车窗升降器项目将打入一家合资整车企业的产品中去。之前，由于升降器里的防夹模块被外资企业所垄断，导致买入成本高昂，上实交通数次和对方谈合作都没有进展。在自主创新的过程中，上实交通逐渐掌握了防夹模块中的核心算法，最终使产品得到客户认可，大大提升了其车窗升降器的竞争实力。

过去，国外零部件巨头凭借技术优势在市场上取得领先。如今，在一群有着“家国情怀”的技术人员努力下，上实交通正奋起直追，并尝试弯道超车。从上实交通正在研发的“智能声音警示系统”这样迎合市场需求的项目中，我们看到了中国自主零部件企业成为未来汽车市场引领者的曙光。



本报记者 潘昱辰

Q: 上海实业交通电器有限公司(以下简称“上实交通”)是在怎样的背景下开启全面创新之路的?

徐峰:如果把上实交通的诞生称作“第一次创业”，那么在我10年前来到上实交通的时候，公司正在进行的就“第二次创业”。当时，国内主要的电子产品基本上都被国外大型电子集团垄断。而国内一些民营企业的产品相较我们具有价格优势。我们的目标是“成为传统产品的领先者，成为电子产品的后来居上者”。

不是外资、不是合资、不是民企，也不是传统的国有企业。作为一家“四不像公司”，上实交通要做到“跟老外比成本、和老乡比技术”，利用我们的比较优势进行差异化竞争，在中国特定的市场环境和国内外的零部件企业角逐。

近年来，在“第二次创业”的推动下，上实交通母体实现了较快的发展。但随着激烈的市场竞争，上实交通要想在国内维持领先地位，在海外市场强化竞争力，就必须寻求技术再创新，在下一个时代来临前抢占先机。所以，公司在今年正式提出了“第三次创业”。

Q: 创新发展离不开人才，上实交通是如何吸引人才、培养人才的呢?

徐峰:创新成功的关键因素就在人才。为了吸引人才加入上实交通，我们从2008年开始进行行政干

部与技术工程人员的“双通道”改革。当时，我们设计的研发人员的最高年薪可以达到100万元；而在此之前，技术人员的年薪一般在10万元左右。此外，我们还启动了对技术核心人才的激励机制，通过期权激励来激发员工的创新热情。所谓期权激励就是延迟支付的奖励，按其贡献程度可以上不封顶。

为了改变“搞研发的不如搞行政”的不当认知，我们在改善技术人员经济待遇的同时，也给予他们与其能力相称的行政地位，让技术人才做到“名利双收”。

除了吸收、引进人才外，近年来，我们还很重视对现有人员的技术培养，经常邀请国外先进零部件企业为员工开展主题为“汽车行业未来技术发展趋势”的培训，帮助技术人员拓宽思路，提升研发能力。

Q: 上实交通在自主创新发展上取得了怎样的成绩?

徐峰:2016年，公司紧抓市场发展契机，继续加大电动摇窗机、喇叭、电子产品的市场拓展力度，三类产品全年销售收入占比96%。2016年，公司在原有项目基础上成功拓展了41个项目，价值总计43亿元，创历史新高；从2019年起，将年均贡献超过6亿元的销售额。公司立足核心客户，开拓新市场。其中，长城汽车玻璃升降器、电喇叭等新项目实现独家定点配套。

技术研发实现新突破，技术中心从结构和材料入手，打造低成本平台，推进“模块化”产品开发。

2016年，共计实施了107项全新产品项目。其中，43项已经实现了量产。全年获得了发明专利3项，实用新型专利2项。其中，摇窗机完成了单导轨塑料滑块研发，实现减重40%；防夹模块实现了软硬件平台化和双霍尔电机的匹配。

公司管理迈出了走向深度精益的步伐：华城精益体系校正评分达到标杆，开启运用WEB-EDI系统，推行实施设备自动化“五年规划”。此外，公司还在进一步探索建立新的供应链和生产合作模式，为公司非本地化项目的生产制造拓展渠道。其中，位于河北保定的分公司已于去年11月开业投产，成为上实交通第4个车窗升降器的生产基地；而北美公司的首个全球车窗升降器项目也于去年6月在中、美两地顺利实现量产，目前保持了零部件供货零缺陷率的纪录。

Q: 上实交通未来在创新项目上有怎样的规划?

徐峰:在推进全球业务上，我们将在获得GM北美全球项目以及VW全球开发供应商的基础上，进一步探索欧洲业务，适时推动欧洲生产基地的建立，形成更宽广的全球市场格局；同时，要积极争取北美地区的本土业务，伺机拓展喇叭业务，不断扩大北美公司的业务总量，提升盈利能力。

在技术创新方面，我们将继续加快自主创新步伐。首先，加强重中之重电子产品研发工作，做“强”PEPS（无钥匙进入和启动系统），做“大”BCM（车身控制模块），做“深”防夹模块，做“精”门控模块。其次，电器产品也要继续全力打造低成本平台化运作模式，创新促进转型发展。此外，面对汽车行业“新四化”的变化趋势，我们要积极寻求新能源汽车电控类产品的潜在业务机会，做好技术储备。同时，我们也要积极寻求客户扶持，引入技术合作，寻求新的突破。

