

东风日产乘用车公司副总经理任勇： 企业高速增长 重视“质”“量”平衡



▶ 产能增长背后的品质“经”

记者:据悉,2010年东风日产目标产销量是60万,甚至能突破65万。在产能被充分挖掘的情况下,零部件的产品质量如何保障?

任勇:首先,以我们的经验来说,在适度紧张的状态下生产的品质是最稳定的。包括在老东风,基本上品质问题出现在生产不稳定的时候,干半天、休半天以及放长假回来的时候。一致性是最能保证品质的。所以对于生产线的适度紧张,这对品质不会有坏的影响。

▶ 自主品牌“启辰”品质依旧

记者:对于“启辰”这个新品牌来说,品质方面会如何把握?“启辰”的品质可以达到东风日产的品质水平?

任勇:没问题。启辰在商标上虽然是我们重新规划的一个新品牌,但是从制造企业备书上面都是东风日产。东风日产作

为制造商来说,对于产品的品质,从设计一直到制造、服务,都是东风日产一贯的品质标准。这些方面,我们总结东风日产在NISSAN品牌做法的基础上,还希望能够进一步挖掘出顾客关注的一些没有被我们重视的关注点。通过我们进一步完善,通过

第二方面,对东风日产来说,我们提升产能的动作是在一个合理的作业体制安排下来进行的,比如说我们的“5+1”等,必须保证劳动者精力充沛,没有超时的问题。通过作业体制的调整,让生产线发挥出更大的能力。作业时间是延长,但是对工人来说是不违反的,是在规定的法定时间之内,保证了充足的精力。

第三方面,投入的加大,靠投入的加大来保证品质。比如说对供应商、模具,我们

2009年和2010年都追加了很多。因为我们对供应商所有的模具、工装都是我们掏钱,不要供应商掏钱,所以不会造成供应商超负荷、设备带病作业的事情发生。另外,对供应商的培养,以及对品质提升的改善方面都在加强。最主要的是核心能力,100%的检测方面不会有任何的放松,不会说一天一千台变成一天一千二百台,这二百台不检测。所以适度的紧张状态,对品质是有好处的。

▶ 上下游产业链品质管理实现联动

记者:在对供应商的管理方面,东风日产如何实现品质保证?

任勇:东风日产秉承的是“经营质量优于规模”的发展原则,对于运输成本和原材料成本的增长预期,东风日产通过几方面措施来保障产品品质。

尽量推动供应商邻近落地发展可以减少运输成本,同时也能够最大限度地降低因运输导致的零配件损耗。对东风日产来说,运输成本的降低不是靠压低运费来实现的,相反,在签订合作金额时,东风日产为运输及供应商预留了一定的空间。

东风日产希望在保障消费者能够得到优良品质产品的基础上,也通过一些措施保证供应商和运输企业的收益,用供应商们流传的话说:“跟东风日产合作,不会一

口气吃成个大胖子,但是一定能够得到个长面包。对东风日产而言,多方获益才能够稳定发展,而我们一直在寻求共赢。

记者:目前,在渠道网络发展这一方面,出现了经销商集团化的趋势,他们扩张的冲动非常明显。在这个方面你们是怎么看待经销商这种“圈地行为”?

任勇:确实这几年的快速增长给经销商带来了很强的投资冲动,特别是好的品牌,没有经历过太多的亏损。

东风日产有一个理念,一个地区如果是优秀经销商,会有集团的效应。这个集聚效应是可以让消费者得到更多服务的。我们鼓励在一个地区经销商做强做大,但是有几点限制,你必须是我的优秀经销商,在各种考核机制里,经销商要排进前1/3,东

流程的优化,希望把这些方面的能力进一步增强。所以我们在NISSAN品牌的基础上更多地把握现在还没有挖掘出来的,或者是没有关注到的问题点,通过启辰品牌,把这一部分的价值,让消费者得到更完美的服务。

东风日产每年、每个季度、每半年都有各种考核,看经销商处在什么水平。因为每一个地区的经销商招募都是七八家经销商在竞争,最后我选的肯定是最优秀的经销商。

记者:请问在对供应商的管理过程中,是否也有淘汰机制?

任勇:有的。东风日产有一个特点是,我们的零部件从开发的阶段开始寻找供应商,从零件的开发阶段就跟供应商共同工作,这样就保证了一个零件是唯一一家厂家来生产,这样就达到了规模的好处,开发不会两家同时开发,消耗掉一部分的资源。

如果犯了错误,都会记录在案,在下一轮里面你还能不能拿到供应商资格就是一个问题了。所以每一个供应商都很珍惜在自己手上正在做的事情。

▶ 今年车市不会爆发

记者:对于今年市场走势的看法以及东风日产应对今年汽车市场的举措?

任勇:我一直说我希望市场能够持续、稳健、健康发展,这两年市场成长爆发得太快了,从国家拉动、经济刺激,一直到积攒的潜在消费力量的集中释放,2009年和2010年增长速度是比较快的。这个市场,我们知道从2001年开始一直是波峰波谷,这十年并不是一路持续地涨上来的。经过

这两年,对于今年我的感觉是增长是肯定的,但是这种爆发式的增长是可遇不可求的,所以对于今年10%的增长还是可以看得到的,甚至于占到15%。但是像2009年、2010年的爆发式增长可能性并不是太大。

对东风日产来说,我们一直以来提的是把经营质量做扎实,这样不管市场旺销还是市场在相对稳健增长的环境里面,我们这个企业都能平稳增长。所以对于今年

东风日产还会在增长的安排下做自己的计划,包括郑州工厂的扩产,花都新工厂的建设,包括襄樊工厂的产能提升安排等考虑。对于去年,我们的提法是“厚基勃发”年,我们希望东风日产在经营质量上、技术上打得更扎实,为今年的增长建立坚实的基础,也不至于在持续的爆发式增长情况下我们产量跟不上,这就是我对今年市场的看法。

▶ 以人为本的快乐文化

记者:东风日产近几年高速发展,企业的高速发展与核心团队建设是有关联的,我想了解一下东风日产是如何保持这种旺盛的团队凝聚力的?

任勇:东风日产确实是一个年轻的公司,从它的前身风神,全体员工或者是我们团队一直保持创业者的激情,这种激情既有作为国营企业的使命感和责任感,要为国家、要为汽车工业作出贡献。每一个团队人员、职业经理人都希望在事业的成长、

个人的人生价值中得到提升。

另外,我们地处广东,也感受到了这种市场的活力和做事情要从本源上面考虑问题、按照经济的规律考虑问题,能够让每个人把梦想变成现实。所以,我们这个团队大家都在贡献自己的才智,从公司来说,一直提倡快乐做事文化,让每个人能做事、想做事、做成事,在整个公司构建的是追求快乐生活、快乐工作、快乐成长。

在企业文化建设的上,追求一种公正、透

明,追求绩效,能够让每个人把自己的能力发挥到最大化。东风日产从这些方面建立了智力文化和企业文化的基础,也有企业基本法的保障。让这个企业一直保持着一种活力,虽然公司越做越大,但是我们保留了一个小企业追求梦想、追求成功的激情,拒绝了大企业所共有的官僚等毛病。但是大企业所能够占有资源、能够做更大的事情、追求更大的成功方面的优势,我们也有,随着企业的增大在不断地增强。

2010年对于中国汽车行业来说,是再次实现飞速发展的一年,然而伴随着产销量的提升,产能与品质如何共同提升的问题成为汽车业界、消费者等社会各界共同关注的热点。作为创造了许多行业第一的东风日产,在积极调整产能的同时,品质保证从没有放慢脚步,全价值链各部门面对产能增长可能出现的和已经出现的课题,积极应对,快速解决,从而实现了产能与品质的均衡、和谐、同步增长。

截至去年前10个月,东风日产已超过2009年全年总销量,目前正向65万辆的挑战目标发起强有力的冲击,而在全价值链品质管理体系的保证下,各项品质指标始终保持标杆水平。

当速度掩盖一切的时候,东风日产的举动或许能够提醒整个行业,数量不等于一切。去年12月6日,东风日产第二届品质论坛在广州花都举行,论坛的主题为“产能增长与品质保证”。此次论坛全面展示了东风日产2009年,在全价值链品质保证的成果及课题,进一步展现全价值链品质管理的特点与优势,促进东风日产全价值链品质管理部门间的共享和学习。

在这样的背景下,2010年12月6日,东风汽车有限公司副总裁、东风日产乘用车公司副总经理任勇在位于广州花都的东风日产接受了国内主流媒体采访,畅谈东风日产的品质管理及对2011年车市的看法。