

十年东风日产：业界典范DNA大解码



引言：

2013年，东风日产10周岁，风华正茂。它与中国汽车发展的“黄金十年”相伴相生，以奇迹般的发展速度成为了中国汽车企业的一个重要典范。十年来，中国汽车销量以近23%的平均增幅，从每年不足200万辆激增到每年2000万辆；而在这十年里，东风日产也从年销6.5万辆的“单薄身板”，迅速成长为累计销量超过400万辆的“庞然大物”。

留给业界的，还有东风日产身上的众多光环：从苗圩和卡洛斯·戈恩的“一见钟情”，到行业瞩目的“东风日产速度”；从眼花缭乱的矩阵，到多种多样的营销手段，甚至连任勇这些企业高管的一举一动都为人所津津乐道。

是中国汽车市场“黄金十年”的饕餮盛宴造就了东风日产的成长奇迹，还是“乘风而起”的东风日产助推了中国汽车产业的大发展？在万马奔腾的中国车企中，我们希望从东风日产十年发展轨迹中的几个“灵光一现”，解码出最具核心竞争力的DNA，来寻找这个企业的价值所在。

“当你有不确定的时候，相信你的中方伙伴”

2013年4月9日，东风日产市场销售总部总部长木俣秀树办公室里堆满了各种各样的小礼品，他的任期即将到期，不日将启程回到日本。

“当你有不确定的时候，相信你的中方伙伴。”在留给继任者的话语中，木俣秀树如是写到——而这句话，正是上一任总部长余村健一郎留给他的。

这样的信任，来源于一个纲领性文件的力量——《东风日产行动纲领》。正是这个制定于2004年的“企业基本法”，让东风日产中日双方历任的管理者们，都能够站在合资公司的角度和衷共济，融洽共事。《东风日产行动纲领》的制定，真正实现了“一个团队、一个信念、一种声音”的高度团结，从根本上促成了中日合资方的优势互补。

“东风日产从合资走到合心，《行动纲领》我是比较赞赏的。企业文化的结晶是竞争力，企业文化只有来源于企业、发展于企业，才能真正起到作用，否则是吹的文化。每个企业都要有自己的文化，创造出自己的特色。”一位国资委的相关负责人在参观东风日产时，对这一创举不吝赞美之词。

正如DNA在进化中不断合成新的片段一样，东风日产不仅有中日双方的融合，还有东风日产与供应商、经销商的融合、东风日产企业与员工的融合。2009年，其时已具备年销量51.8万辆规模、三倍于行业平均增速的东风日产，在发展高速路上高歌猛进。而为了防微杜渐，消灭日益滋生的“大企业病”和“官僚主义”，东风日产全体高层主动以身作则，从自己身上找毛病，发起一系列“重温《行动纲领》”活动，最终发布“东风日产高管宣言”。此举进一步统一了基层员工与企业高层的思想，强化企业文化的认同感，为东风日产的健康发展指明了方向。

“做一个创新的疯子”

说到东风日产，就不能不说“创新”。可以不夸张地说，东风日产的诞生就是一次大胆创新的成果。也正因此，创新对于其他企业来说可能只是工具，而对东风日产来说则是深入骨髓的DNA。在外界看来，最能体现东风日产“疯狂”创新的，无疑在市场营销领域。早在2012年，东风日产已经开始把全国划分为十个大区，推进区域差异化的营销策略。2012年，东风日产在此基础上再度大刀阔斧地改革，把全国划分为东南西北四大区域，成立地区营销部。

而在东风日产内部，创新的成果更比比皆是。以再制造创新为例：线侧货架在

许多汽车企业广泛应用，即在生产线旁安排专门的货架放置对应工位所需的零部件，装配工人只需在三步之内即可拿到相应零部件。但是，它也存在占用车间面积、加大人员培训难度等负面效果。

对此，东风日产创新性地提出“生产线成套部件供给”机制，根据车辆生产进度和实际车辆生产顺序，让集配区域的物流作业人员按照指示拣取某一辆车所需要的一套零部件，由物料小车完成零部件在集配区域和生产线之间流转。这一创新使现场少人化、设备简单化、作业自动化，极大提升了生产效率和质量。

“我们都爱‘三无’人员”

“无东风背景、无日产背景、无汽车行业背景”。在一般的HR眼里，这样的“三无”人员在东风日产体系内显然是没有竞争力的。然而，现实就是东风日产以“我们都爱‘三无’人员”的姿态，热情拥抱他们。主管市场销售的杨嵩、主管数字营销的郭伟等人，这些来自IT、家电甚至快消行业的精英在企业经营管理工作扮演着越来越重要的角色。

由于具备了国企的严谨情怀、外企的专业视野、民企的灵活高效，使得东风日产拥有业界独树一帜的人才氛围，一改合资公司中高管多由中外两方委派的惯例，让“三无”人员有了一片施展才华抱负的理想之地。

然而，仅仅是“三无”还不能满足东风日产快速发展的动力需求。凭借“内育外引”创新人才战略，东风日产不断完善招聘流程和标准，建立适合东风日产的胜任力模型及人才评价体系。

除此之外，在企业文化管理上，任勇推行“崇尚挑战，渴望成功”的做事文化、“创造价值，分享成功”的快乐文化和“自省变革，追求卓越”的改善文化，让员工在一个良性



生态中感受到快乐工作、快乐生活、快乐成长的氛围。

“把公益当公司来运作”

2013年4月21日，四川省雅安市芦山县发生了7.0级的强烈地震。得悉灾情后，身处上海车展现场的东风日产副总经理任勇在发布会上第一时间向灾区人民表达了深切的慰问。随后，东风日产阳光关爱基金会也展开行动，向四川省民政厅捐赠10辆价值约260万元的高性能SUV奇骏，并承诺免费维修雅安灾区受损的东风日产品牌车辆。

“我们的公益不是纯粹的公益。很多时候，捐钱很容易，但实实在在地做公益很难。一直以来东风日产都把公益当做公司来运作，就是要办‘实业’、做‘实事’。”任勇说。

如其所言，东风日产在各个领域都追求“实效化”，在公益上也不例外——以企业化的管理，保证所有履行社会责任的行动都达到直接、实在的效果。

在公益领域，东风日产首创“阳光基金”，并进行企业化管理，每一笔费用每一次行动都落到实处。以东风日产的“阳光支教”项目为例，自2008年开展以来，该项目本着“授人以渔”的理念，深入贫困地区，开展教育培训、援建等工作，通过“教师请出来，专家请进去”的交换培训方式，支持贫苦地区的师资提升，达到标本兼治。5年以来，阳光助教已累计惠及超过70万名教师和学生。

在安全领域，东风日产推出了“汽车公民”理念，更通过“安全驾驶体验营”的持续开展，让社会公众对道路安全知识看得见、摸得着，在意识上与行动上都牢记道路安全的重要性。

“因你的幸福而幸福”

2013年3月18日，东风日产重磅旗舰车型新世代天籁正式上市。与以往不同的是，新世代天籁的车主可享受东风日产提供的“7天包换”、“60天免费出险代步”、“3年CARWINGS智行‘免费享’”三大服务政策。

此举一出，汽车行业哗然一片。但任勇认为：“也许有些举措在业界看来有些超前。但对我们而言，就是要用最真诚的行动确保天籁车主是最幸福的。”

事实上，在伴随中国汽车“黄金十年”发展的历程中，东风日产快速引进多平台、多种类的车型，在满足消费者需求的同时推动了汽车产业在细化市场的竞争，让不同层次的消费者有了更多的选择和更丰富的汽车生活。而在致力为400多万车主打造“精彩汽车生活”的同时，东风日产也在用自身的高速发展带动了汽车产业与地区经济的不断提升。

十年来，东风日产上至总经理下至一线员工，很多时候都会扪心自问：这么大力地发展这个企业，最终目的就是为了多卖车、多赚钱吗？

谈及这个话题，一向随和、儒雅的任勇，口气也变得严肃起来：“在不久的将来，将东风日产打造成为向中国人创造价值的最佳汽车品牌之一，是我们的目标。用最优秀的产品为中国人的生活加速，让民众更有幸福感，是我们这些中国汽车人的终极梦想。”

“我们希望无论是我们的消费者、经销商，还是受益于东风日产社会责任理念的人们，都能够体验到我们这批中国汽车人为他们带来了更多的幸福感。”任勇强调，“我们会因你的幸福而幸福。”