

满足市场主流需求 东风日产 10 年打造 A 级研发中心



“十年时间，自己开发产品，现在看来是没有什么问题的，”2011年9月，东风日产技术中心副中心长徐建明告诉记者，“我们现在承担的日产品牌共同开发的任务越来越多。这些都是按照既定计划一步步来的，若说到与最初的计划不相符的，就是自主品牌。”

与东风日产技术中心可以达到的水平相对应，研发人员的规模也在不断扩大，从最初的70人左右，到2008年的250人左右，再到今年的500人。

研发中心的建立是一个双赢的结果，日产希望在中国超越本田和丰田，东风则由此获得提升自主研发能力的机会。现在，这个愿望已经达成，那么，东风日产技术中心的能力是如何一步一步提升的？

目标：A 级研发中心

从C级（改款的能力）提升到A级研发能力，也就是完全可以自己开发汽车。这是东风日产合资之初就确定的技术中心的定位。

最初，东风日产乘用车技术中心主要负责日产车型的国产化，做一些零部件的开发，甚至连小改款也做不了，规模也只有70人左右。

2004年天籁投产，日产方面将天籁的生涯管理交给技术中心，并将整车中15%的零部件交由后者管理；这样，技术中心拥有了对15%零部件变更的权利。这是技术中心跟日产共同开发的一个起步。

也是从那时起，日本设计师开始重视中国消费者的需求和使用习惯，多次同中方交流中国消费者的用车价值观念并在车型设计时予以参考。

新天籁是东风日产在车型本土化方面所迈出的重要一步，虽然整车设计研发主要由日方完成，中方只是参与，但整车设计有约80%的参考意见都来自中国，市场调研工作通过东风日产以及日产在上海的设计工作室来共同完成；在开发初期，中方的研发团队就会把中国市场的情况传递到日方开发部门。

“可以看到，参与的工作内容进一步扩大，今年我们再做车的话可

能会大大提高，每款车从最开始我们可能在新车现产过程中都参与不少。”徐建明说。

最新的进展是自主品牌启辰。多年以来东风日产乘用车技术中心的工作是按照最初的计划一以贯之，自主品牌产品的研发则是意外收获。

启辰促使技术中心承担了更多更重要的工作，而之前，合资公司的外方往往会考虑中方是否有这个能力。“你不让我做这个事情，怎么会有这个能力？”徐建明说。从中间可以看出，日产对中方能力的信任正在加强。

徐建明说，按照日产对技术中心的考核，目前东风日产乘用车技术中心已经达到B级的水平，两三年后，他们的工作将提前到产品概念设计阶段，即A级研发中心。

除了技术中心的成长，自主品牌项目对东风日产比较重要的影响还有，启辰整车定义由中方完成。为什么这样说？

市场的主流需求

一个汽车企业，研发之前首先要进行一项更为重要的工作：提出创意，为新产品做企划，创造新的产品概念，并对造型设计和车辆开发提出要求。如果缺乏了最初的企划，造型和工程势必同市场脱节。

东风日产商品规划部就承担了这样一项工作，它需要准确把握消

费者的需求和产品发展趋势，并将结论输出给研发部门，是连接消费者和产品的桥梁。

“规划部需要非常懂商品，因为商品企划要对研发进行输入，它包括了解车的硬件和车的性能，然后对车辆装备和需要达到的性能水平提出要求，研发部门才能根据这种输出结果进行量化。我就是从技术中心来到商品规划部的”，商品规划部副部长黄凯峰告诉记者，在造型方面，商品规划部则会提出诸如符合年轻人时尚的方向或是商务方向的风格。

当然，在对造型部门和研发部门做出概念输出之前，商品规划部需要用日产多年来形成的一套完善和具有逻辑的市场调查的方法进行市场调查和分析。

而对于启辰品牌需要全新开发的车型，如何寻找到市场主流需求并进入其中，商品规划部则面临着更大的挑战，新车真正考验了这个部门对市场、消费者的了解程度和对未来潮流的预判，这也是车型开发的重中之重。

2011年7月26日，东风汽车有限公司在北京发布了2011-2015年“新中期事业计划”。该计划包括到2015年东风日产的销售将超过130万台，2011-2015年期间引入包括NISSAN品牌与启辰品牌共计17款新车，渠道建设方面将由2010年的700多家发展成为2015年的超过

1000家等等。

“这个目标对于我们来说是一个挑战。虽然并不是非常难达成，但是需要认真去做。我们要进入的话怎么定义，有什么产品支撑，这是最根本的；在研究有什么产品支撑前，首先会看前两位的竞争对手它覆盖到什么程度，我们应该覆盖到什么程度，我们应该在哪导入新车型。”黄凯峰说。

在进行商品的定义时，黄领导的商品规划部首先不是看车，而是先去了解中国市场和客户的需求，然后再考虑为了满足这个需求，需要做一个什么品牌，再来看公司应该用什么样的车支撑这个品牌。

显而易见，启辰的策略是首先发布了品牌理念和品牌手册。在进行品牌建设的过程中，车型的企划也在同步进行，保证车型和品牌可以互相呼应、相辅相成，“最后形成产品出来的时候，消费者看到的车能够真正体现出这个品牌的精神的效果。”

“我们要考虑需要进入市场区间的主流的需求。”什么是主流需求？黄凯峰认为是高品质的国民车。不少自主品牌，在技术方面不如国际汽车公司理解和掌握得那么深，表现出来得就是自主品牌的汽车和合资品牌有差距。

“我们的车品质如何达到合资品牌的车的品质和水平，但是让消费者感受的价格又没有那么贵，这是我们正在努力的。”黄凯峰说。

价廉物美最难

日产的开发体系已经非常成熟，从某种程度上说，汽车研发的最大难点就是做到价廉物美。

“挑战很大，汽车原材料和人力成本都在涨价，终端降价，还要保证公司收益，解决的办法只能是技术。”东风日产乘用车技术中心副中心长徐建明说。

汽车成本本身就是设计出来的。比如材料，通过调整配方，既能让成本下来，又能够保证车辆的性能，这个研发可以做到；通过技术手段令电子产品不断升级并降价，也是研发可以做到的；然后就是结构上设计比较合理，材料可以合理分配。

“这些挑战比较大，但挑战大恰恰体现了技术的价值。”徐建明说。后续的降成本就是采用更先进的生产工艺，减少浪费。

东风日产在2008年就达到90%的国产化率，为降低成本作出巨大贡献，研发中心在此技术上推进新开发零部件及功能系统在全球范围

内的应用，进一步提高价格竞争力。

“在中国现在的状况下，有些东西不能给客户节省。一个是安全上的东西，一个是车的耐久性等基本的性能。”他说。

东风日产技术中心的年轻人面对的最大的挑战是他们需要去做一件高水平的事，因为目前的市场竞争环境和日产的技术标准都不允许低水平的车型产生。但正因为有这样的挑战，研发团队的人员才更有激情。徐建明说，有时遇到一些解决不了的问题，大家甚至会在一起讨论到天亮。

巨人的肩膀

市场调研方面，东风日产商品规划部借用了日产市场调研的方法并进行概念的输出，管理方面，东风日产会站在国际化的公司角度规划管理方式，建立开发和制造的标准，进行组织机构和人员规划。

“我们的研发有很多标准，自主品牌从零开始做也可以做出来，但需要时间，需要很多的摸索，我们则不同，日产的标准就在这里，我们照着这个去做就行了。”东风日产商品规划部副部长黄凯峰说。

东风日产还拥有日产整合的全球资源。日产拥有日本、美国、英国等造型中心，北京也有一个工作室，在商品规划部提出概念之后，可以从几个造型中心中选择方案。从这个意义上说，这也不是中方是为外国人打工或者为外国品牌做嫁衣，东风日产是在借鉴国外品牌国际化企业的先进经验，把本土企业做大做强。

东风日产去年4月启动、明年投产的启辰品牌，因为背靠日产，可以少走很多弯路。

除去表象的东西，最关键、也是最不易被发觉的是在技术积累上。徐建明说，东风日产乘用车技术中心之所以有一个很好的技术基础，这是通过合资得到的。“我们能够看到想看的东西，能够接触到需要接触的技术，而不是拿一个样车去进行逆向开发。我们可以借力日产汽车技术平台，像底盘、动力总成和发动机，也是日产汽车技术。东风日产要做的，是在品质和成本之间，寻找最适合启辰目标客户群体的最佳平衡点。”

而在稍细微的部分，比如解决噪音方面，日产也有很多数据积累，知道一个问题应该从哪些点来解决。东风原来只做卡车，没有做过轿车，对轿车的分析就不像日产那么到位。很多自主品牌也是如此。

