

一直在路上

——访东风日产经营管理总部副总部长李军



2003年,中国汽车行业合作规模最大、合作领域最广、产品谱系最全的合资企业东风汽车有限公司(以下简称东风有限)成立,同年6月16日,东风有限旗下的乘用车事业单元东风日产乘用车公司(以下简称东风日产)也正式成立。

作为见证了东风日产成长过程的老员工,现任东风日产经营管理总部副总部长李军在接受记者专访时用电视剧《亮剑》里的两位人物——李云龙和政委赵刚来形容中日双方迥异的企业文化。虽然磨合不可避免,但或许正是磨合带来了东风日产快速的成长,并将一种情感认同植入双方心中——进入东风日产,就是东风日产人。

问:作为一名陪伴东风日产一路走来的老员工,您觉得东风日产做到今天这样的骄人业绩主要靠的是什么?

答:大家经常会提到这个问题,我们也一直在思考。记得在去年我们开第一次党代会的时候,对过去成功的经验做过一个总结。首先是保持战略的一贯性,领先半步,步步为赢。其次,保持好的执行,就是厚积薄发,从容进取。第三,保持文化的包容性,我们是一个多元的企业,应该让所有员工的能力在这里得到发挥。第四,保持团队的创新性,要成为不甘平庸,追求卓越的团队。我自己也总在想这个问题,说到底觉得还是这个团队有种精气神,它可以理解为团队基本的品格。譬如说我们有一种创新激情和思维,另外加上有良好的环境,所以成就了现在

东风日产如日中天的事业。

问:不同文化间的碰撞是合资企业不可避免的问题。在与日本方面的沟通上,东风日产人经历了怎样的过程?

答:几乎在所有的合资企业里,磨合都是不可避免的,而我们在合资初期可能面对的问题比其他企业来得更加严重、更加猛烈。日方团队带来的是全球化的思维,强调严密的计划和一丝不苟的执行。中方风神团队过去成功的经验更强调速度效率和抓住机会。就有点像电视剧《亮剑》里边的李云龙和政委赵刚的关系,李云龙不按套路出牌,非常善于抓住机会;赵刚非常讲究原则,做事要讲规矩。两种不同企业文化的碰撞自然会带来一些问题。不过正是由于这些磨合,让双方更了解彼此。我们强调:一个团队、一种信念、一种声音。整个团队经过合资、合心、合力、和谐的过程,现在确实做到了这一点。

问:一路走来的企业发展历程中,中方人员发挥了什么样的作用?

答:从我个人来说在企业不同发展阶段尤其是在关键的转折时期,中方团队都起了一个引领的作用。譬如说风神时期,这个团队是在几乎一无所有的情况下抓住了市场机会起步的,也因为这个团队的成功才促成了和日产汽车的大合作,同时把风神时期优秀的文化基因带到了东风日产,并一直影响至今。

合资初期,尤其在中日双方磨合期的时候,中方团队无论在企业发

展保持团队稳定等方面都起了关键作用,尤其很多发展关键环节需要做推动和变革的时候,引擎就来自于中方团队,并且得到了包括股东等各方的充分认可。我记得有一个日方派驻人员任职期满离别的时候很有感情地说,在中国面对一切事情判断决策拿不准的时候请相信中方团队,请相信合作伙伴,这是发自内心的感受。

问:今年的日本地震无论从生产上还是心理上,对于日系企业都是一个不小的震动,东风日产是如何应对和克服的?

答:很多事情对每个企业都有影响,比如说今年的日本大地震、去年罢工事件、前年南方冰雪灾害、2008年还有金融危机……很多人都在质疑为什么这些事情对东风日产没有影响,不清楚的人说东风日产是运气好,但是运气是靠底气和准备的。比如说今年的日本大地震对我们的影响应该说至少在日系企业里边我们是受影响最小,最快全面恢复生产的。其实当时我们也面对了很多的压力,并且采取了很多措施。比如,因为东风日产在日产全球市场的优越表现,大地震后日产汽车马上决定优先保证我们的资源,同时我们在地震过后第一时间就主动派出工作人员和采购人员到日产去,调查当时零部件的供应情况,然后把能够用的全部运到中国来。此外,也得益于我们本土供应商生产能力的大大提升,所以在这种危机事件的时候他们能够快速响应,东风日产才能很快

恢复生产。

问:在目前新产品的开发过程中,中日双方如何分工,各自承担着怎样的角色?

答:双方的分工是一个逐步提升的过程。刚开始中方是复制性的过程,主要是做零部件国产化的工作。现在

我们会承担很多研发的工作,合作已经到了共同开发的阶段。以明年将要上市的启辰为例,中方团队起到了主导作用。不管中方团队,还是日方团队,其实我们整个研发还是一个团队,只是每个人在不同的工作中承担不同的工作,并没有刻意的分你我。

问:目前自主品牌启辰的项目进行到什么程度了?作为一个合资公司,为什么还要推出单独的自主品牌?日方对此的态度如何?

答:启辰目前进展顺利,今年的广州车展肯定会有样车亮相,计划明年上市。自主品牌是顺时而动、因势而为,也是大势所趋。首先,是大家看到了快速成长的中国市场。其次,从本身的实力来讲,我们已经具备了这种能力。日产对于这件事情不仅态度上非常支持,并且充分放手,让不断成长起来的中方团队大胆地尝试,所以大家干劲十足。

问:作为一名东风日产的老员工,您如何总结自己这些年的经历和变化?

答:我觉得包括自己在内,很多人加入这个企业后有种一直在路上的感觉。看到企业一直在前进的路上,里面有自己的一份努力和贡献。就像长征的时候,有人问最后走到陕北的人当年的念头是什么,他们说当时没有什么念头,就是跟着走。其实“跟着走”恰恰代表了对企业有强烈的认同感和归属感,所以愿意跟着企业一起发展。有梦想的人是快乐的,团队有一个事业的梦想,大家一起不断把梦想变成现实,感觉很幸福的。



笑脸墙