

热销背后的“冷”思考

——解读东风日产“一二四六”战略



东风日产副总经理任勇

纵观今年上半年中国车市的产销量，依然延续了全球老大的地位。然而，整个行业市场增速同比放缓却是不争的事实，大多数车企并未达到上半年销售目标及格线，各方对下半年车市增长放缓的忧虑更是频繁见诸于报端。作为上半年汽车市场实现逆势增长的赢家之一，东风日产近日提出的“一二四六”发展战略，则引起了汽车业内的广泛关注。

纵观东风日产的发展历程不难发现，成立七年以来，东风日产一直保持着极其惊人的增长率。2004年到2009年的销售数据显示，东风日产2004年刚起步时销量只有61000台，到了2009年则激增至518968台。从2004年成立之初的6万辆，到2009年的近52万辆，东风日产的产销量增长超过8.5倍。

盘点2010年上半年车市，东风日产无疑更是一名“优等生”：累计销量实现

331053台，完成了全年销售任务（全年目标60万台）的55%，新天籁、新轩逸、TIIDA、骊威、SUV“双子座”奇骏和逍客月销量过万，成为中国乘用车行业唯一一个同时拥有五款月销超过万辆车型的厂家，行业排名也从2009年的第5名上升至第4名，并进一步缩小了与榜首的差距。

这便是东风日产“一二四六”发展战略的背景。据知情人士透露，东风日产此次“一二四六”发展战略，并非单纯是企业的产销量目标，而是涵盖了从产业链体系打造到企业文化建设的企业发展各个层面。“一二四六”发展战略既是东风日产就未来四年企业成长所做的细致的战略部署，也是对未来十年的企业发展冷静的战略思考。

记者从东风日产内部了解到，“一二四六”发展战略，即围绕“一个目标”，实现“两次超越”，寻求“四大突破”、做好“六项工作”。其中，“一个目标”便是将东风日产发展成为乘用车行业的领军企业。

“两次超越、四大突破”为东风日产未来发展指明了方向，彰显其谋求行业领先地位的决心。“到2013年，即在东风日产成立十周年之际，实现第一次超越，年产销突破100万辆、销售收入超过1000亿元，稳固行业第一集团的地位；而在之后的十年里，东风日产将完成第二次超越，将企业打造成为一个拥有更完整产业链、更丰富产品线、更强大品牌力及自主研发能力的中国乘用车行业领先企业。”

“为了实现‘两次超越’的目标，东风日产将在全价值链体系竞争力、企业品牌和产品品牌影响力、业务规模和市场结构、企业文化和管理能力四个方面寻求突破。”

回顾东风日产企业发展的历程不难发现，这是一家极端冷静和理性的企业：从创行业累计生产100万辆速度最快记录、“2的3次方计划”完成、挺进第一集团，到如今“1的3次方”计划的提前实现，东风日产清楚地了解自己的能力和短板，敢于挑战，厚积薄发，谋定而动，绝不冒进，这已经成为了东风日产深入骨髓的企业性格。

面对高速发展却竞争不断加剧的车市，面对“传统三强”仍占领先地位的行业现状，为了实现“乘用车行业的领军企业”这一发展目标，东风日产在热销之时冷静地

思考着未来发展的步骤和方法，提出“一二四六”的发展战略也就不难理解了。

东风日产“全价值链体系竞争力的突破”具体指的是着眼未来竞争格局，从商品企划、研发、采购到制造、营销、服务的各个环节寻找短板、全面发力，形成兼具本土化和全球化特征、自主能力更强、效率更高、更准确应对市场的流程体系和决策执行力，提升全价值链竞争优势。

业内专家分析，当前阻碍东风日产发展的最大瓶颈便是产能短板，要想实现“全价值链体系竞争力的突破”，东风日产首要面对的便是产能突破的问题。在今年5月8日，东风日产花都第二工厂奠基，新工厂的生产能力为年产24万辆，将在2012年初实现量产，届时在花都将形成70-80万辆产能，成为日产全球最大的工厂和中国功能最完整的制造业基地。目前，东风日产襄樊工厂也已启动扩能改造，产能将由目前的10万台提升到25万台。有了这样的布局，东风日产实现“全价值链体系竞争力的突破”，实现2013年的百万辆目标，便有了切实的保障。

在激烈的汽车行业市场竞争中，决定企业成败的，一是产品，再就是品牌，而强化企业品牌认知度和美誉度，也正是东风日产“企业品牌和产品品牌影响力的突破”的主要内容。以东风日产的市场表现而论，称其为日系车企的领军品牌并不为过。国际知名咨询机构罗兰·贝格在研究报告中就对东风日产扎实的深厚的企业综合竞争力给予了高度评价，将东风日产评为中国汽车行业的标杆企业。据汽车工业协会统计，6月东风日产天籁销量一举超过雅阁和凯美瑞，以12638辆锁定了B级车市场的王者宝座；而轩逸、TIIDA，以及SUV（奇骏和逍客）的销量也都有着月超万辆的市场表现，这些数字证明了东风日产品牌影响力的提升和消费者对东风日产品牌的认可。较之今年行业中出现的“罢工门”、“召回门”，东风日产则显得更为慎重和稳妥。如何运用业已形成的企业品牌和产品品牌影响力，成为东风日产提出这一“突破”的核心。

在“业务规模和市场结构的突破”上，东风日产在“一二四六”战略中给出了清晰的指引。横向看产品布局，伴随着荣膺“2010

下半年中国最受关注新车”的玛驰即将于今年下半年上市，东风日产一举填补了经济型车的空白区域，而引入其他全新车型以及预计于2011年在中国市场导入的零排放电动汽车，则进一步拓展了东风日产的产品线。据东风日产副总经理任勇透露，明年，东风日产将向市场提供多达十余款乘用车，并打造出多款年产销10万辆的明星车型。纵向看渠道布局，随着一线城市市场的销售增速逐步放缓，二三线城市市场巨大的潜力正得到汽车企业的加倍重视，而在二三线城市市场上，东风日产率先采取4S专营店和直营二级网点并进的方式，快速从中心城市向二、三级、四、五级中小城市拓展，二三线城市对东风日产整体的贡献已经超过了50%。截至2010年6月中旬，东风日产一级营销网点已经由去年底的391家增至419家，二级网点由191家增加到203家，二手车有效签约网点达到80家，“易租车”增值服务网点12家。未来巩固优势、继续“下潜”，把销售渠道快速从中心城市向二、三级、四、五级中小城市拓展，自然也是东风日产发展战略中的应有之意。

除了产品、产能、品牌等“硬实力”，“一二四六”战略还提到了“软实力”方面的突破，即“企业文化及管理能力的突破”。回顾当年创业之时，为了健全内部制度、理顺中日合资双方间的关系，东风日产硬是忍受了工厂停工之痛，而这也成为了后来东风日产腾飞的重要转折点。多年后，更加成熟的东风日产，在企业“软实力”的建设上则有着更强的计划性和针对性。

经过近年来的飞速发展，中国的汽车市场早已今非昔比。然而，在汽车行业的总体排名上，上海通用、上海大众和一汽大众三家企业依然牢牢地把持着领军者的位置。因此，一直以来，打破“三强格局”，是诸多主流汽车企业的目标。而通过“一二四六”战略，能再次让人感到东风日产的冷静和理性，我们有理由看好其未来发展的前景。作为中国汽车行业内价值链布局最完整、体系竞争力基础最雄厚的企业之一，目前已经位居行业第四的东风日产，是否能够再进一步呢？通过“一二四六”战略来看，东风日产拉近和“三强”的距离，乃至超越“三强”，并非是遥不可及的。

