

# 发挥体系力量 保证制作品质

## ——专访东风日产总经理松元史明



半年前,松元史明正式赴任东风日产乘用车公司总经理职位。对于这个已经为日产汽车工作了近30年的老汽车人来说,摆在他面前的任务并不轻松,既需守成,保持东风日产已有的行业领先地位,亦要进取,“在已有的基础上,为东风日产的进一步飞跃做出贡献”。

何为“进一步飞跃”,业界人士分析,松元史明此前曾有日产总部生产管理部门的任职经历,并在西班牙日产、法国日产参与日产生产方式的构建等工作,拥有丰富的生产管理和品质管理经验,此次成为东风日产新任总经理,松元史明将充分发挥这些优势,使东风日产在迈向年产销百万辆的发展道路上,实现生产管理水平和品质管理水平的飞跃。

近日,松元史明在接受专访时强调,东风日产的品质是有体系保障的,“为了给每一位顾客提供品质完美的车,不是说每一个人自己注意就可以了,而是需要一个体系来保证制造品质。”松元史明所指的“体系”,正是他此前历任工作的推进重心,即“日产生产方式(NISSAN Production Way)”。

### “两大不懈追求”

日产生产方式是一套现代化精益制造体系,是日产在生产制造方面所形成的严格体系化流程和制度。东风日产的制造工艺和流程严格遵循“日产生产方式”之精髓,目前在每百台车的缺陷点数、市场不良率、零部件库存周期等综合衡量汽车企业制造水平的指标上,东风日产已经达到甚至超越了日产全球的标杆水平,多次获得“日产全球社长奖”。

松元史明介绍,日产生产方式将精益这一核心理念表述为两大“不懈追求”:即不懈地追求与顾客需求的同步、不懈地把问题明确化并采取合适的解决方案。所谓同步生产就是根据顾客的订货要求确定每一台汽车的制造顺序和时间并制定出日常生产计划,参与生产的所有人员都按照此计划的顺序和时间同步投入生产以保证供货的过程。假如顾客预订了某款车型,那么东风日产不仅会在规定时间内将新车交付给用户,还可以让用户看到,这台车是精确到几月几日几点几分喷漆,几点几分进入组装,几点几分通过测试,几点几分发往用户手里,并且是按照用户的要求而生产的车。

“我们生产的东西永远是客户要求的东西,是客户想要的东西才会被生产。要达到这样的水平,是会发生很多问题的。当然如果你不去管它,可能问题是暴露不出来的,所以要积极地把问题找出来,让问题暴露出来再去解决,从而实现持续的改善、提高。”松元史明如此强调。这也是日产生产方式的另一个核心——不断地寻找问题、解决问题。例如要能赶上顾客期待的交车日期,或者针对顾客所提出的质量、服务疑点等做出持续的改善。



### “品质越差成本越高”

今年,汽车行业召回事件频频发生,以至于很多消费者甚至经销商普遍认为:“汽车厂家为了占据价格优势而降低成本,从而造成产品品质低劣,产品成本与品质关系失衡,”对此,松元史明表示:“品质差的话,成本一定是上升的”。他为记者算了一笔账:“制造一个产品,要有一个标准,达不到这个标准就不能继续往下生产。如果没有一套现代化的精益制造体系约束,随便做一个东西就让它下线,最后就觉得不行要返修,在规模化生产的情况下反而成本会高;如果有这样的体系保证,出现问题之后查找原因,及时解决问题,并杜绝再次发生同类情况,这样从源头上解决是可以保证成本最低的。”

松元史明以日产生产方式中的一项管理小流程——“有异常就停线”为例,向记者介绍了东风日产是如何通过精益制造体系保证产品品质的。在东风

日产的花都工厂里,每个生产线上都有一条醒目的绳子,如果作业工人发现任何诸如作业滞后、设备停止、物料缺失、零件不良等影响正常生产的因素,必须立即通过流程向上级反映情况,异常得到确认后,工人将拉绳让整个生产线停下来。“有异常就停线”是日产生产方式的五大基本管理工具之一,其目的在于尽早发现问题,东风日产花都生产基地在实施这一做法时,配备了一套严格的现场指导标准。对于拉线故障原因的判断上,也对每一个问题点所对应的负责部门、解决标准做出了明确的规定。

松元史明强调:“客户要求你所达成的品质的标准是在不断变化的,也许我们觉得达成这样的性能可以,但是市场上对这样的性能不认可,或者是不符合市场的要求。所以对我们来说,要随时掌握在市场上车的使用状态,也要随时把握客户的要求”。

### “品质制胜 实现质与量同步提升”

2010年9月8日,东风日产迎来了自己的第200万辆下线,由零起步到累计产销突破200万辆,东风日产仅用了87个月,创造了中国乘用车企业达成200万辆的最快记录,也将“东风日产速度”演绎得淋漓尽致。松元史明表示:200万辆,不仅仅是数字的累积,更是实力的证明。意味着高品质的坚持和消费者的认可。松元史明强调:只有通过品质制胜才能实现销量的同步上升。

回顾今年前三季度,虽然中国汽车市场仍然保持着高速发展的态势,但汽

车厂商间的竞争也越发激烈,“库存压力”、“产能过剩”等言论不断地充斥中国汽车行业,甚至有分析家表示,中国的汽车市场正在逐渐步入“相对过剩”的时代,但越是在严峻的市场背景下,优质的产品才能表现得越出色。

今年1-9月东风日产完累计销量达到499081台,比2009年同期增长34%,完成全年超越目标65万台的77%,行业第一集团的地位再一次得到巩固,尤其是东风日产的旗舰车型天籁更是表现出如虹的气势,继6月份摘得中高级车市

有一种片面的理解,是将产品品质问题单纯的归属于成本控制。而作为一个具有丰富汽车生产和管理经验的车企领导者,松元史明更愿意从全局的角度强调体系的力量,“发生品质问题的时候,不是说因为这个地方的材料费砍掉了、成本降低了,而出现了品质问题,而是品质保障体系的功能没有发挥出来,没有发挥到百分之百的作用。”

经过了七年的发展,东风日产的制造水平已经处于日产全球的标杆水准。凭借日产全球标杆的制造品质、让顾客感动和惊喜的设计品质、超越期待的服务品质、顾客至上的市场品质,东风日产在制造、设计、服务、市场等涉及汽车产业的每个环节,都以趋零故障为目标,建立了一套完整的品质管控机制——全价值链品质管理体系。松元史明表示:“东风日产为了保证品质,是不遗余力地做出努力”。

销量冠军和V6发动机中国市场销量冠军后,更是在8-9月连续两月蝉联全国中高级车市场销量第一,同时东风日产新一代紧凑型两厢车玛驰8月30日上市后,首月销量突破5600台,交出上市后第一份优异的成绩单。对于2010年东风日产60万年度销售目标的达成以及未来的销售目标,松元史明表现出了非常乐观的态度。“今年1-9月份,东风日产的销量达到了499081台,今年60万辆年度销售目标的达成肯定没有问题,我想下一个200万辆的实现不会超过3年”。

### “自主品牌发布 东风日产迎来新的飞跃”

在2010年9月8日的200万辆下线仪式上,东风日产高调宣布了其自主品牌启辰的发布。“启辰”的诞生,标志着东风日产进入“双品牌”运营阶段。一方面东风日产将秉承“技术日产·人·车·生活”的品牌理念,导入“NISSAN”品牌的产品;另一方面,自主品牌“启辰”将以“尊重”为信念,以“亲和力”“信赖感”为品牌特征,依托东风日产的强大实力、资源积累以及优秀团队,为中国消费者提供更具价值感的产品与服务。

目前东风日产是乘用车行业第一集团军中率先发布自主品牌的企业,这既

是汽车合资企业适应市场需求的新举措,同时也是响应国家政策导向并顺应汽车产业发展趋势的必然结果,具有十分积极的示范意义。通过自主品牌的全新平台,发掘和整合中国汽车产业的资源潜力,为中国消费者提供更具价值感的产品与服务,无疑是中国汽车合资企业发展的新路径,也是对于汽车产业发

展与创新的一次全新探索。

松元史明表示:启辰品牌发布与品质管理是紧密相连的。正是由于产品的高品质,才让我们赢得了消费者的信赖。相信在全价值链品质管理体系的支持下,东风日产将很快迎来新的飞跃。

