

来自自主创新一线的报道

□ 本报记者 余惠敏

创新故事

东风：在自主发展中坚持开放合作

东风风神L60的新路径

本报记者 余惠敏



东风乘用车公司生产线。本报记者 余惠敏摄

从1992年与法国雪铁龙集团成立神龙汽车有限公司至今，东风汽车公司和国际大腕的联接二连三，和法国标致雪铁龙、美国康明斯、韩国起亚、法国雷诺、日本本田和日产等诸多国际跨国集团不止一次地合作，直至走出十堰，布局全国，放眼世界，成为一家实力日益雄厚的大型汽车集团。

在合资合作中如何才能既博采众长，又坚守自主创新？东风公司走出了一条颇具特色的道路。

正如东风公司总经理朱福寿所说：“我们的目标是把中国的东风，发展成为世界的东风。自主创新、自主品牌、自主事业是我们事业发展的基石，但东风从来都不是关起门来搞自主，我们始终在开放合作中推动自主发展，在自主发展中坚持开放合作。”

再做一次小学生

“造卡车我们是大学生水平，轿车我们是小学生水平。”这是记者在东风公司听到的一个有趣比喻。

事实也差不多。东风在卡车方面历史悠久，功勋卓著——上世纪60年代成为第一家完全依靠国内力量建设的汽车厂，70年代在芦席棚里造出“英雄车”，80年代跃居为全国规模最大的车企，90年代研制代表当时国内卡车最高水准的“八平柴”、新世纪获国家科技进步奖一等奖的东风“猛士”……

但无论是“八平柴”，还是“猛士”，都是卡车军车方面的代表作。在轿车方面，东风起步甚晚。东风从1992年与法国雪铁龙集团成立神龙汽车有限公司后才开始进行轿车的生产和销售，自主研发的轿车则投入更晚。

“东风公司乘用车真正的自主开发从2005年开始，第一款自主车型2009年投放市场。”东风公司技术中心副主任温开发说。

当然，曾经在卡车领域自学成才的东风人，也不会介意在轿车领域再当一回小学生。

“合资是有期限的，合资伙伴撤出之后，剩下的东西还能干什么？我们必须有长远打算。”东风公司技术中心党委书记侯宇明说，“合资合作在中国要有新产品，要和我们一起开发，把中国市场需求反映在产品中，而不是简单地引入国外车型。随着时间推移，介入程度越来越深，我们掌握的技术也越来越多。”

在合作中学到的，并不只是技术。东风学到了更先进的设计和营销理念。“过去是先做产品再找市场，现在是先研究市场，市场需要什么，我们再来设计什么，生产什么。”东风公司技术中心副主任刘国元说，这种从合资公司学习到的标准的正向开发

流程，已经全面用于东风的自主品牌。“需要对市场、对技术的积累到一定程度，才有可能正向开发。我们自主品牌乘用车从一开始就是采用标准的正向开发流程。”

东风也学到了更先进的管理工具。东风公司总经理朱福寿说：“我们通过合资和合作，从合作伙伴那里学到在市场经济条件下，怎样构建一个‘以市场为中心、以客户为主线’的组织架构。这跟过去工厂职能式的组织机构是不一样的。”

东风还开拓了国际化的视野。朱福寿表示，随着东风公司合作伙伴的增多，他们会体会到在全球经济一体化的大环境下，必须要有国际化的理念、国际化的视野、国际化的思维，更要有国际化的人才支撑。

款自主品牌车型的研发中，从几十个人壮大到1000多人，从商品企划、造型、产品设计、工艺、供应商、质量管理、工业化准备到售后，已经形成了全价值链的人才储备。

在东风乘用车公司的总装车间，树立着好几个工序改进项目的展示牌。该车间员工葛石霖告诉记者，这些都是生产线上的工人们想出来的。比如在DP-16这个岗位上，工人们原本站着作业，工具箱架子也在身后，一道工序需步行47步，转身10次，费时0.57分。在增加一个随行小车并将工具箱位置改换后，作业员可以坐在小车上，工具箱也随手可及，耗时减少到0.17分。“光这一个小改动，在这一条生产线上，每年可以节省人工费8773元。”

最终，这些东风人用实力赢得了话语

开放。“这个大协议，将让我们自主事业实现规模化提升，技术能力保障、自主研发效率、自主品牌品质方都会实现跨越式变化。东风公司在自主事业中，可能要减少3到5年的摸索历程。”朱福寿说。

挑战过后是机遇

在合作中自主发展，说起来容易，做起来难。当前市场上，自主品牌汽车卖不上价，只能微利、无利甚至亏本销售。一边是盈利困难的自主品牌车，一边是利润较高但是大量分利润给外方的合资车，中国汽车企业大多面临着两难的选择困境。而合资品牌现在越来越放下身段，向中低端市场延伸，更让自主品牌的日子雪上加霜。

东风的自主乘用车就面临着这样一个残酷事实：第一款自主品牌产品2009年开始投放，入市后仅分享了两年快速增长，就面临着微增长甚至未来有可能零增长的大环境。

2013年，东风自主品牌汽车销售127.1万辆，由行业第三跃居行业第二，同比增长13.4%。其中自主品牌乘用车销售65.56万辆，由行业第四跃居行业第三，同比增长27.3%，增速是行业的2.4倍。这个数字一方面反映了东风发展自主事业的业绩，另一方面也反映了东风发展自主事业的艰辛。按照东风的大自主战略规划，在2018年自主品牌汽车需达到300万辆销量。但2013年的127.1万辆，要在5年内增加到300万辆，在中国汽车销售进入微增长的今天，显然压力非常大。

东风公司在推行该计划过程中虽未达到理想销量，却在自主事业上完成了大量基础工作。大自主乘用车的顶层设计，未来产品的命名规则，都做好了整体安排。整车、变速箱、发动机等关键技术的研发，也都有了成功实践，并摸索出标准化流程。

朱福寿坚信，挑战后面就是机遇。“我们也不要过于悲观，一方面自主品牌乘用车都在明显提高，产品一代比一代强。另一方面，消费者观念也在变化，过去汽车体现身份面子，倾向买高档车，现在越来越回归‘代步工具’本质，性价比高的自主乘用车的消费环境会越来越越好。”

他还透露，在开发自主品牌乘用车方面，东风未来将坚持平台化、规模化、体系化、信息化发展道路。“一个平台最好达到190万辆甚至200万辆生产规模，这样规模效益就出来了。下一步我们将围绕自主品牌的技术储备，围绕平台战略，更注重自主品牌建设。此外，随着车联网、互联网、汽车电商的到来，汽车产业会面临革命性变化，我们需要做好准备。”



神龙公司生产线上工人正在操作。本报记者 余惠敏摄

实力赢得话语权

一批又一批东风人在工作中学习成长。

史建鹏是东风汽车公司技术中心自己培养出的技术人员。作为一名CAE计算机仿真专家，他在自主品牌轿车的设计中找到了自己的位置。“国外道路、材料跟国内差距很大，不适应国内工况。所以我们要通过自己的方法解决自己的问题。”

东风风神S30是东风推出的首款自主品牌轿车。在这款车型设计过程中，他们遇到行李箱盖容易开裂的难题。“我们采用CAE技术，尝试一百多种方法，最后通过加高某种关键零部件解决了这个问题，一把通过了25000次行李箱后盖开合实验。同样问题在其他合资公司也出现过，他们的解决成本比东风高得多。”

东风公司技术中心，在S30、A60等几

款。东风公司技术中心乘用车研究院副院长夏洪说：“我们跟东风日产合作时感受到，凡是中国人已形成能力的技术，外方就开放了；没掌握的，他们就保持着。”

神龙汽车公司是东风的第一家整车合资企业，成立于22年前。神龙汽车有限公司技术中心副总经理谈民强感慨地说：“近10年改善非常大，我们的能力在被外方认可。10年前做项目时，现场工艺人员大量是法国人。现在一个项目中，法方人员很少。我们率先突破的是制造和工艺领域，这方面优秀经验已开始反过来向法方输出。在供应商选择方面，近10年，中方都能自己做主。现在，我们产品研发能力也得到认可，今后在东南亚等新兴市场，中方将成为研发力量重心。”

事实上，东风与PSA标致雪铁龙集团合作22年来，双方不断提升合作层次、扩大合作范围，正是东风以实力赢得话语权的缩影。在双方最近签订的战略联盟协议中，法方乘用车核心技术已经对中方全面

一线思考

共赢与自主相得益彰

东风汽车公司总经理 朱福寿

作为一个传统而富有自己个性的国有企业，东风在走向国际合作过程中，也一直在实践、一直在探索自主创新之路。在合资合作过程中，我们既要坚持一些自主的想法，同时也要兼顾到合作伙伴的利益所在。东风在合资合作过程中，一直在强调发挥各方合作伙伴优势，实现共赢发展。

在实践中，东风与不同合作伙伴有不同合作方式，话语权也在逐渐演变。比如合作初期，我们通过跟合作伙伴的谈判，把党组织设置写入合资企业的章程里，这是中国合资企业从来没有过的事情。也正是由于东风这样的先例，中组部在全国进行推广，才有了以后合资企业如何加强党建的问题。某种程度上，这是东风对外合作的一种传统。我们通过实践让外方感觉

到，党委基层组织能为市场经营带来附加值。所以我们很多合作伙伴，包括尼桑、本田等等，对于我们的党组织参与重大经营决策都是持完全正面肯定的态度。

第二，在如何引进合适的商品上，东风发挥了特有优势。产品毕竟是卖给中国人的，我们对于中国消费者的把握，一定比外国人要准确，能使我们合作伙伴的产品适应中国市场的需要。早期合资中，很多合作伙伴往往直接把产品拿进来，而不管中国消费者需要什么。但在后期，我们都是为中国消费者开发有针对性的产品。我们也从一开始参与商品的企划，到后来参与车型的开发，直至进行车型的开发，为合资公司的发展做出了巨大贡献。我们有很多案例，东风人没有参与的商品，很多是失败的。反过来

东风人参与的产品，成功率很高。

第三是市场营销领域。到现在为止，合资公司在市场营销这个环节，重要岗位和重要领导基本都由东风人担当，因为这些产品是要卖给中国的消费者。东风人对于中国文化的理解，对于中国客户需求的把握，能起到事半功倍的效果。

随着合作进程的加深，我们跟合作伙伴的合资形式也在发生变化。我们与沃尔沃合资组建的东风商用车有限公司，变成东风占55%股份，沃尔沃占45%。合资公司的董事长、总经理都将由东风人担任，主要发展东风品牌。这在某种程度上也体现了东风人在合作中的第一位价值。

2012年我们在海外收购研发中心，目前占股从开始的70%提升到现在的100%，

这体现了东风人在技术掌握上的话语权进一步得到提高。最近东风入股PSA，与法国政府和标致家族并列成为PSA的第一大股东，拥有同等的投票权，也是一个标志性的事件。我们不仅仅是并购，而是结成全球的战略联盟，这将开创我们利用合资公司产能走向国际化市场的新征程。

总之，在20多年的合资合作过程中，东风积累了很多合作伙伴的资源、经验和文化，又结合中国国情发挥了东风人的独特价值，这让东风在各个环节都得到很大提升，也为合资公司的健康发展提供了强大保障。当我们在合资公司做出更多贡献时，这种共赢发展，让我们在各环节中的话语权获得了实质上的提升。

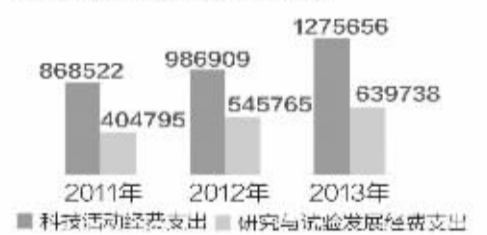
（本报记者 余惠敏整理）

创新数据

东风公司科技研发获奖情况

年份	汽车行业科技奖	机械行业奖	汽车行业科技奖	湖北省科学技术奖
2011年	二等奖2项、三等奖8项	二等奖4项、三等奖4项	一等奖1项、二等奖2项、三等奖7项	一等奖1项、三等奖2项
2012年	一等奖1项、二等奖1项、三等奖6项			
2013年	一等奖1项、二等奖1项、三等奖6项			

公司研发投入金额（万元）



公司科技人员总数量，及目前人才结构



更多信息和
扫一扫

本版编辑 杨忠阳 梁剑箫