

日产汽车CEO伊凡： 适配中国主导的全新汽车产业时代

在全球汽车产业的牌桌上，中国汽车企业正在完成一次彻底的身份置换。

过去十年，依托电动化、智能化的弯道突破，中国本土车企彻底改写了合资品牌主导数十年的汽车产业格局。曾经依靠全球化体系、成熟造车工艺、稳定供应链壁垒稳居市场主流的外资车企，集体步入增速放缓的转型阵痛期。产业规则重新改写，传统合资模式红利消退，跨国车企集体站在了“守

旧即出局”的历史拐点。

5月13日，日产汽车公司发布的财报显示，公司已连续两个财年出现亏损。然而，得益于Re:Nissan战略持续的推进与落地，日产汽车2025财年下半年自由现金流转正达到1120亿日元，显示出初步的复苏迹象。

与此同时，日产汽车首席执行官伊凡·埃斯皮诺萨亦表示：“2026财年，我们将通过严格的成本管理和更快的产品落地，兑现‘Re:Nis-

san’的承诺，推动销量和盈利能力提升。同时，我们将继续围绕公司愿景，不断提升客户体验。”

显然，日产面对的是外资车企的普遍问题：在合资红利褪去、本土势力全面崛起的时代，跨国车企的核心价值何在？产品精简是否意味着战略收缩？在华电动化滞后的困局如何破局？存续数十年的合资模式，能否完成底层重构并再造增长曲线？

近日，在《中国经营报》记者参

与的深度对话中，伊凡·埃斯皮诺萨清晰拆解了日产的底层转型逻辑：Re:Nissan战略是结构性聚焦而非规模收缩，中国市场是全球战略支柱而非区域支线，合资2.0是全价值链重生而非模式妥协。在车市从增量扩张彻底转入存量博弈、淘汰赛进入白热化的关键阶段，日产稳中有快、以精代繁，用一套贴合中国产业新规则的体系化变革，正在推进一场支撑企业未来十年发展的深度转型与价值重生。

解读 Re:Nissan：减法不是退守，是剔除虚耗回归增长本源

《中国经营报》：外界舆论以“断臂收缩”定义日产全球产品架构调整——将全球在售车型规模从56款精简至45款。在行业固有认知里，产品做减法等同于市场退让、战略保守，是企业增长受阻后的被动妥协。对此你怎么看？

伊凡·埃斯皮诺萨：首先我要澄清，我们所宣布的行动并不是产品阵容的收缩。我们主要是希望把我们的资源和精力放在更重要的地方——希望我们的产品能够更好地迎合消费者的需求，对消费者有更大的意义。所以我们精简了我们产品的阵容，加大在重点车型上的投资，让我们的产品更有竞争力，提升客户的满意度，同时实现持续增长。我们现在的目的并不是收缩和扭转，而是希望实现长期的增长，这才是我们所宣布的战略行动。

我认为，我们的合资公司，如今在引领新能源转型方面，处于一个非常有利的地位。我们在几个月的时间推出了4款新能源车型，从N7、N6到锋坦Frontier Pro，再到NX8。接下来一年内会推出包括两款全新新能源SUV概念车在内的5款新能源车型。在不久前的北京车展上，大家已经看到了两款概念车，一款是Terrano插混概念车，另一

款是都市SUV插混概念车，我们已在加强推动日产汽车的新能源转型。

《中国经营报》：说到具体的产品阵容上，怎么确保这些“减法”战略的有效性？

伊凡·埃斯皮诺萨：对产品方面的战略和分类进行更新，是我们新战略中的重要一部分。在产品组合方面，我们分为4类，其中有“心动车型”，这些车型代表着我们的DNA，有途乐以及Z系列，它们深深地植根于我们的传承和历史，代表着我们的精神。

我们还有“核心车型”，这些车型是我们的业务支柱，不断提升我们的盈利能力和销量。我们还有“增长车型”，这些车型可以帮助我们探索新的市场。我们在北京车展上推出的Terrano插混概念车就是很好的例子。这款概念车是我们中国市场产品矩阵中的新补充，能帮助我们吸引不同类型的客户。我们还有“合作协同车型”，就是和合作伙伴一起开发，来补充我们的产品阵容。关键的是，我们推出的每一款车型都有清晰的角色定位和清晰的使命。有了这样的产品策略，我们期待着销量持续增长，推动业务前进。



中国市场反攻时刻：引领转型，为中国用户造车

《中国经营报》：当下中国车市早已是全球汽车产业最难深耕、最难突围的核心战场，品牌信任重建与转型进程追赶，成为所有跨国车企的共同课题。我们注意到，日产正在加速推进新能源转型。日产的新能源转型有哪些最新进展？日产又为在华转型做了哪些关键的布局？

伊凡·埃斯皮诺萨：我们现在快速推进新能源转型，步伐坚定。2025年至今，我们推出的4款新能源车型获得了客户的信任。N7获得了超过5万个订单，N6已经在其细分市场占据了5%的份额，接着我们又推出了锋坦Frontier Pro和NX8，均获得了市场的欢迎。NX8是一款出色的产品，它精准地定位于中国市场的核心地带。当然这只是开始，我们正在加速投放新能源

产品，接下来还会推出5款新能源汽车。我觉得日产的独特之处不仅是在技术层面，还有我们长期积累起来的深厚基础和布局，比如说基础设施、经销商网络、合作伙伴。

我们建立了更多的信任，让用户相信，日产是一个注重品质的品牌。我们不仅能很快地推动产品上市和使用合适的先进技术，还十分注重品质和客户的满意度。我们希望能够进一步提升客户多年来的信任和信心。

《中国经营报》：思路和方向大家都有，但真正落地时包袱不轻，日产是如何把战略和理念真正落到产品上，又是如何克服落地过程中的挑战的？

伊凡·埃斯皮诺萨：这一切都源自以用户为中心的理念。前一

段时间，我们下定决心要为中国消费者量身打造专属产品。因为我们意识到，以往那种仅将全球产品稍作适配便引入中国的做法，已经不够好了。中国市场在飞速变化，用户的需求也在不断升级。

我们做出了一项非常明确的决策：专为中国用户量身开发产品，首款车型就是N7。它取得了成功，因为它从规划、设计、工程研发到整车开发都始终想着中国客户。作为首款本地化开发的车型，N7根据中国市场量身定制，配备了中国消费者喜爱的“冰箱彩电大沙发”。保持中国节奏、整合中国资源、集成中国技术，N7亮眼的产品指标背后，是日产战略理念的持续落地，堪称跨国车企深耕本土化的典范。这恰恰证明，当你真正打造一

款以用户为中心的产品时，即便是在像中国这样极具挑战性的市场，依然能够取得成功。

我们对此充满信心，并且持续加大投入，因为这条路走得通。去年下半年，我们实现了销量同比4.5%的增长；今年第一季度，销量同比增长则达到7.2%。这充分说明，当我们真正打造以用户为中心的产品时，即使在竞争激烈的中国市场，日产品牌依然强大且富有号召力。这只是我们正在做的事情中的一个例子。

另一个方面，就是充分发挥我们的伙伴网络与合作体系，确保产品不仅工程上过硬，也要具备速度和成本竞争力。当然，我们始终坚守品质与信任的根基，高度重视用户给予的这份信任。我们正沿着这条路，以正确的方式前进。

“在中国、向全球”：以中国竞争力产品撬动全球市场

《中国经营报》：在合资2.0时代，出海成为了很多跨国车企在中国的重要业务支柱。日产在出海业务方面有哪些具体的进度、规划？怎么跑通一条可落地、可复制、可输出的商业闭环？

伊凡·埃斯皮诺萨：我们的中国战略是“在中国、向全球”。来自中国的产品很快就要从日产进出口(广州)有限公司出口了。该公司是外资车企在华设立的首个合资整车进出口公司，是日产汽车“在中国、向全球”战略的又一关键落子。

我们的出口战略首先会从N7开始，出口到拉丁美洲和东南亚。我们也将很快启动锋坦Frontier Pro的出口。这款皮卡将出口到拉丁美洲、东南亚和中东。

而这仅仅是出口业务的开始，我们计划在不久的将来出口NX8。正如之前提到的，我们将在

未来一年内推出包括两款全新新能源SUV概念车在内的5款新能源车型。我们正在评估哪些产品适合出口到哪些市场，并会持续推进进出口工作。

这也是为什么我们最近宣布成立了一家进出口合资公司，由日产全球执委会委员兼中国区主席马智欣和东风合作伙伴共同执掌。我们正在加紧布局，力争快速就位，以加速我们的出口业务。因为我们看到了巨大的潜力：这些产品不仅在中国市场表现优异，它们的核心技术、开发速度以及我们在中国生态体系中所实现的成本优势，也将在海外市场发挥重要作用，这就是我们正在做的事情。

另一点则是，我们在海外拥有强大的基础设施体系。我们和全球许多国家和地区的经销商伙伴都保持着长期合作关系。我们

拥有成熟的零部件供应链、仓库，以及支持海外客户所需的一切基础设施，这是我们可以利用的另一个优势。

因此，我们能从中国出口极具竞争力的产品，同时已在海外建立了完善的基础设施，能够以专业、高度规范为客户提供全方位的支持。

《中国经营报》：如何确保出口规模的可持续增长？具体来看，出口规模目标大概是多少？日产又有哪些独特的差异化优势来支撑这一目标的实现？

伊凡·埃斯皮诺萨：我们希望尽快扩大规模。已经发布的产品将是第一批，后续还有更多产品推出。我们拥有合适的产品组合和阵容，能够快速提升销量。我相信，我们很快就将突破10万辆的出口规模；长期目标则是达到30万辆左右，这是正在考

虑的量级。

至于差异化竞争的方式，我认为要从公司的业务布局和历史积淀来看。我们对客户有着深刻、到位的理解，与全球经销商伙伴也建立了牢固的合作关系。我们拥有完善的供应链、充足的备件供应，以及对经销商和服务中心的扎实培训体系。这正是日产作为全球汽车制造商的专业优势所在，也是能为客户带来显著优势的地方。

因为客户知道他们买的是日产，除了中国技术、强吸引力的产品设计和高质量的生产标准外，日产是一家始终陪伴他们、提供周到服务、确保他们能获得所需售后配件，且车辆可靠、品质过硬的品牌，这正是我们能够额外提供的价值。这就是我们计划在向海外出口产品时，建立自身竞争力的方式。

企业家 秘籍

1

请解读 Re:Nissan

这不是产品收缩，而是一次战略聚焦。精简产品阵容、回归增长本源，将资源集中到最能创造价值的核心车型上。每一款产品都有清晰使命，以单点高强度投入打磨竞争力，在精简中实现盈利质量、用户口碑与市场份额的正向循环。

2

如何更好完成战略转型

加速投放新能源产品矩阵，多款车型已获得市场积极反馈与用户认可，产品竞争力持续提升。同时坚守品质与信任的根基，以用户为中心，依托完善的经销商网络与合作伙伴体系，从产品引入走向本土深耕，加快出海节奏，实现稳健而可持续的转型。

观察

日产新合资体系： 从“适配中国”到“根植中国”

中国汽车产业电动化转型已告别规模红利阶段，进入存量出清、体系决胜、逻辑重构的深度竞争阶段。自主品牌凭借产业链完整度、本土化迭代效率、智能场景适配优势，完成对合资体系的追赶、超越。曾经依靠全球车型平移、规模化红利、品牌溢价即可稳盘的传统合资模式，面临着巨大挑战。

在此背景下，日产的战略调整，不仅是企业的战术自救，也是合资品牌跳出内卷、回归产业本质、践行长期主义的样本。

当前汽车研发、智能化、供应链成本持续刚性上涨，粗放式多车型销量，必然造成研发资源分散、单品竞争力稀释、盈利体系薄弱等问题。多数合资品牌近年在节节败退，核心问题并非技术断层，而是产品力击穿核心细分市场。换言之，从产业底层逻辑出发：存量时代，车型堆砌不再是优势，反而是体系低效的根源。

我们看到，日产主动做产品减法、剥离低效产能，聚焦核心新能源赛道，是对行业规模执念的纠偏。其战略克制传递出清晰的产业结论：存量市场的核心竞争力，从来不是产品数量，而是单品极致产品力、技术落地效率与健康的商业循环能力，这也是合资车企破局内卷的第一底层逻辑。

比产品结构优化更关键的，是日产完成了合资企业在中国发展逻辑的迭代：从“适配中国”走向“根植中国”，打破了外资车企数十年路径依赖——日产重构在华全价值链权限，以中国市场专属研发节奏、用户全链路定制开发、智能技术优先落地中国，

终结了外资“全球优先”的傲慢。市场用订单验证了新行业公理：新时代合资的核心壁垒，不再是海外技术背书，而是深度本土化的产品力与场景适配力。

笔者认为，日产的产业探索最具价值的部分，是重塑了合资2.0双向赋能模式，推翻了“合资模式已过时”的片面定论，重构了跨国车企在华的全球战略价值。合资品牌所面临的挑战，本质是淘汰“只制造、不研发、无主权、无输出”的旧式合资模式。传统合资企业游离于车企全球研发体系之外，仅承担产能落地与销售职能，在自主品牌自研体系成熟后，自然失去原有竞争力。而日产的新合资体系，赋予中国团队独立研发权、战略决策权与全球协同权，将中国市场由产能承接端升级为全球新能源技术孵化地、模式试验场、海外输出枢纽。依托中国产业链效率完成技术迭代，借助日产全球渠道与合规能力实现出海落地，构建“中国智造反哺全球”的双向循环。

这一模式解决了当代合资品牌的核心痛点，摆脱单纯依赖本土市场增量的过度竞争，用中外体系互补优势，开辟第二条全球增长曲线，为所有合资品牌提供了升维突围路径。

这也是存量时代所有跨国车企的破局答案：扎根中国产业土壤，才能真正立足全球产业格局。产业淘汰赛的终局规则早已清晰：短期拼营销与性价比，长期拼逻辑、体系与全球化能力。日产的突围样本证明，合资的未来不在于跟风内卷，而在于重构本土化价值、激活全球化势能。

本版文章由中经记者张硕采访