

## 接地气

### 博世汽车柴油系统股份有限公司柴油技术中心（无锡）

**【简介】** 博世汽车柴油系统股份有限公司柴油技术中心是博世柴油系统在中国的研发基地，拥有研发人员 489 人，研发场所 20 000 平方米；配备有 1 380 台（套）发动机动态测量系统、底盘动态测量系统、排放测量及尖端产品开发和测量工具等先进的仪器设备。中心被认定为“江苏省外资研发机构”。

博世汽车柴油系统股份有限公司柴油技术中心立足本土市场，利用本土化人才，坚持技术本土化研发思路，依托母公司的先进技术，改造创新原有技术，开发出价格低廉却有高技术含量的产品，适应了国内市场需求。这一成功做法被无锡博世公司概括为“local for local”的理念，即研发本土化和利用当地的资源解决当地的问题。

### 研发落地

自从中国针对商用车的排放法规实施以来，汽车氮氧化物排放已经降低了 86%，2013 年 7 月，中国还将引进欧 IV 废气排放标准。机动车排放标准的不断升级无疑对机动车的发动机性能提出了更高的要求。2005 年，无锡博世柴油系统柴油技术中心成立

时，就敏锐地抓住了这一契机，并为此积极准备。博世在欧美的柴油系统技术研发中心很早就已经成功研发、生产一种称为 Denoxtronic 的尾气后处理系统。汽车运用该系统，能让柴油发动机的氮氧化物排量降低高达 95%，在国外这种系统已经生产了一百多万台。凭借如此成熟的技术和功能强大的产品，博世仿佛感到，中国市场已被他们牢牢攥在手中。

但无锡博世柴油系统柴油技术中心的中国研发人员，却对这款在欧洲市场使用的 Denoxtronic 尾气后处理系统是否真的适合中国市场，能否得到中国消费者青睐提出了质疑。技术中心的外国研发人员对中国研发人员的质疑并没有给予足够重视，他们相信产品性能是第一位的，只要生产出性能卓越、质量上乘的产品，就一定会有市场，一定会受到消费者青睐。技术中心的中国研发人员仍然坚持自己的观点——因为是中国人的，所以更了解中国的市场以及中国消费者的消费心理。中国市场对于产品的价格非常敏感，即使产品性能再怎么卓越，一旦价格过高就会使中国的消费者望而却步。如果博世直接将在欧洲市场上已经成熟的 Denoxtronic 尾气后处理系统直接进口至中国，那么它将会因为高昂的价格而难以打开中国市场。

意见分歧之下，研发团队同意以市场调研的方式获取最终答案。经过严密的市场调研，中国研发人员的意见被证明是正确的。研发团队在分析市场状况中达成了一致共识：中国消费者对价格非常敏感。原有的技术成本高，不适合中国市场，对其进行改造是一种必然要求。但是在控制成本的同时必须保证质量和技术含量，这就给研发提出了严峻挑战。技术中心必须开发出功能强大，并且价格低廉的尾气后处理系统。

整个研发团队开始致力于研发适合中国市场的尾气处理系统。但研发的过程并非一帆风顺：如果完全基于原有成熟产品进行改进，产品的价格仍然很高，难以被中国市场接受。于是，中国的研发人员与国外研发人员一起改变思路，抛开原有产品重新进行设计。经过不懈努力，研发人员终于设计出一款既拥有优良品质，价格又能被中国市场接受的 Denoxtronic 尾气后处理系统。从观念的差异到观念的融合，再到研发的落地，研发团队的合作取得了成功。

无锡博世研发的这套尾气后处理系统一经推出，立即受到市场的垂青，取得了巨大的销售收入，迅速占领国内市场。然而，无锡博世的研发脚步并没有停滞，研发人员仍然立足于中国市场，不断创新，先后开发了从 Denoxtronic2.0 到 Denoxtronic6.5 的尾气后处理系统，极大地满足了中国市场不同层面的需求，取得了骄人的业绩。

## 人才生根

无锡博世研发中心技术本土化战略获得成功，不光在于其研发机构本土化，还在于其研发机构本土化之后，选择了人才本土化的战略，大量使用本土人才促进研发本土化。他们懂得，本土人才对本土市场的情况、消费者的需求都有非常明确的了解，能够保证研发真正朝着本土化方向进行。技术的本土化关键还是人才的本土化，对此，博世采取一系列措施，吸引本土人才，留住本土人才。

首先一项措施就是注重研发人员的长远发展，以此作为吸引本土人才的关键点。对于刚进入企业的新成员，一般都需要经过

企业 2~3 年的培训，在培训过程中，企业发掘员工的强项，基于员工自身的长处安排合适的岗位给员工，发挥其最大的潜能。同时，技术中心还经常派遣中国研发人员赴海外学习，一方面能够增加中国研发人员的海外阅历，提高专业技能；另一方面更加促进中国与世界的文化交流，为进一步研发开拓中国市场做好准备。这种关注研发人员长远发展的激励措施很有效力，博世柴油系统技术中心很快吸引到了一批高端的本土化人才。

除了为研发人员的未来成长发展考虑之外，博世柴油系统技术中心还在福利待遇方面为员工做好服务保障。博世柴油系统技术中心为员工缴纳 5 险 1 金的同时，从 2012 年开始还推出了补充养老金。即在技术中心长期工作的员工，能够在退休后还能领取博世自己发放的补充养老金，这是很少外资企业能够做到的。另外，在工作过程中，还有相应的中期奖励机制。所有员工只要在技术中心工作满 3 年，在第 4 年就按其工资的一定比例，发放补贴。而在博世柴油系统技术中心拥有发明专利的人员，不论今后是否在博世工作，均给予奖金。这样的措施在吸引人才的同时能够保证人员的稳定性，降低研发人员的流动性，保证研发创新的连续性，大力发展服务技术本土化战略，最终促进了企业的发展。

2011 年 11 月 25 日，总投资达 1 050 万欧元的博世汽车柴油技术中心扩建项目在无锡正式竣工，为开发高端柴油机打下更坚实的基础。目前无锡博世柴油机系统技术中心是博世柴油机系统在中国的研发基地，已经成为我国柴油机技术的先驱，其开发的共轨系统及尾气后处理系统可实现节能的目标以及驾驶舒适性的要求。相比同类汽油发动机，配备先进博世技术的柴油发动机可降低 33% 的燃油消耗，二氧化碳排放可减少 25%，转动扭矩提高

50%。在技术中心的支撑下，公司已经成为集研发、生产、销售于一体的高技术公司，是博世在中国最重要的发展基地，为我国柴油机技术的发展和环保事业做出了积极贡献。

>>>>>>>>>>

**【评析】**作为一家拥有性能卓越、质量上乘产品的世界知名企业，博世在中国采取了本土化的研发和本土化的人才战略，研发布局跟着市场跑，既节省成本和缩减研发周期，也更容易适应中国市场的消费需求和消费文化，最后得以将其产品成功打入中国市场。坚持“local for local”的理念，既要求技术本土化，也要求人才本土化，入乡随俗才能投其所好，接了地气，才好“缚住”本土市场这条“苍龙”。

>>>>>>>>>>

**【公司】**博世汽车柴油系统股份有限公司成立于2004年，是罗伯特·博世公司和无锡威孚集团有限公司联合投资设立的外商投资股份有限公司，注册资本2亿元。博世汽车柴油系统股份有限公司主要从事电控柴油喷射系统及其部件的制造、匹配、销售和售后服务。