

救赎北方市场的战略转弯,由田聪明履新而始。

救赎北方市场 丰田放权中国高管

■ 邱旭

丰田正在努力打破传统。

日前,丰田宣布了一项人事调整:一汽丰田销售公司总经理平野雅则与一汽丰田销售公司常务副总经理田聪明职务互换。从 2013 年 8 月起,田聪明正式担任一汽丰田销售公司总经理职务。

“这项人事调整与一汽丰田目前的业绩无关,”一汽丰田官方表示,“丰田认为在目前的市场环境下,由中方担任一汽丰田销售公司总经理更符合丰田的长远利益。”

这显然不是日方首次将权力下放给中方的全部答案。从去年 9 月开始,丰田在华产销量急剧下滑,最高下滑幅度超过 50%。尽管丰田实施了救市复兴的策略,但相比于南方市场,北方市场的复兴比预期艰难。复兴艰难的原因在于中国北方消费者的反感和抵制超过南方地区。

转变

丰田正在将更多权力下放给中国高管。8 月 13 日,一汽丰田公告表示,一汽丰田汽车销售有限公司股东双方中国第一汽车股份有限公司和丰田汽车股份有限公司在合作之初签订的相关协议,经股东双方协商,一汽丰田董事会决定,自 2013 年 8 月起,对一汽丰田汽车销售有限公司高层领导做出人事调整。

田聪明获得提升,被任命为一汽丰田汽车销售有限公司总经理,平野雅则为一汽丰田汽车销售有限公司常务副总经理。此前,丰田销售公司由平野雅则担任正职,而田聪明为副手。

“这是根据合资建厂初期的协议,一汽和丰田达成共识,认为目前的市场环境更适合由中方人士担任销售公司总经理职务。”丰田(中国)官方人士告诉记者,他否认了这是由



田聪明简历:

1987 年 8 月至 1999 年 6 月,于天津汽车桥有限公司任副总经理 / 总经理。

1999 年 7 月至 2001 年 2 月,天津华利汽车股份有限公司出任总经理。

2001 年 3 月至 2009 年 4 月,于天津一汽夏利汽车股份有限公司,常务副总经理 / 党委书记。

于 2009 年 4 月至 2013 年 7 月担任一汽丰田汽车销售有限公司董事 / 常务副总经理。



平野雅则简历:

平野雅则生于 60 年代初,自 1984 年大学毕业后便服务于丰田汽车股份有限公司,先后就职于管理部门、国内营业部、海外营业部等多个部门,特别是到中国任职前,平野雅则在丰田汽车亚太株式会社 (TMAP 新加坡) 工作了 5 年,负责亚洲地区的市场营销工作,业绩突出。

2012 年 1 月接替松木秀明担任一汽丰田汽车销售有限公司总经理。

于一汽丰田业绩而生的变化,但他同时承认,“一汽丰田销售公司成立 13 年以来,一直由日方担任总经理职务,田聪明的履新是中方第一次担任销售公司正职。”

这种调整打破了丰田在华发展的传统。“一直以来,日籍员工掌权是丰田固有的传统,1968 年与福特进行合资谈判的过程中,丰田为了避免外国投资者通过收购股票取得公司控制权,甚至修改了公司章程,规定董事会成员只能由日本公民担任。这是丰田的一项管理习俗,它习惯于建立和拥有自己相对封闭的王国。”上述丰田官方人士表示,“在合资企业中,丰田也坚持了这种传统。此前,雷克萨斯入华,在前三年每年都实现了 100% 以上的产销量增长。彼时,控制雷克萨斯在华销售的是曾林堂,尽管曾林堂取得了

非常优秀的成绩并且给了丰田总部确切的雷克萨斯在华发展路径和前景,但是在日籍员工掌权的传统下,曾林堂被削权,最终黯然离开丰田(中国)。雷克萨斯在华发展江河日下,产销量一度负增长。从此事上可以看到丰田对这种不成文的传统的坚持多么固执,为了坚持这个传统不惜牺牲掉短期利益。”

这种传统的打破是个渐变过程,田聪明的履新是这个渐变进程的新变化。2011 年董长征担任丰田中国常务副总经理,这是华人首次丰田担任要职。此前,非日籍员工在丰田中国担任的最高职务是副总经理。

救赎北方

一汽丰田销售公司前任总经理平野雅则

案例解读

中小企业如何防止被“追击”

案例:

2012 年,在饮料市场,“冰糖雪梨”被推到了山寨的风口浪尖,此次可谓是饮料行业参与企业规格最高、数量最多的一次山寨营销行为,除了国内的区域品牌如赵州、壹州、一支笔等品牌外,饮料业一线品牌康师傅、统一、今麦郎、娃哈哈等也纷纷加入,更有若干的小饮料企业加入混战,一时间“冰糖雪梨”成为饮料市场竞争的焦点品类,虽然最终鹿死谁手还不能定论,但作为“梨汁”市场的开拓者,“赵州”却不得不面对来自行业巨头们的竞争压力。

专家分析:

中小企业作为创新的开拓者如何防止被大企业跟随,以保持自己原有的市场地位不被冲击?

赵州梨汁,虽然其销售规模过亿,但是康师傅等品牌依托成熟的渠道、强大的品牌和猛烈的广告攻势,单品销量早已远超“梨汁”饮料的开拓者,甚至有可能依靠自己猛烈的广告攻势,成为消费者心目中“梨汁”品牌的代表。

以赵州梨汁为例,正是因为企业缺乏前

瞻性、缺乏对市场未来竞争格局的预估才会导致今天的尴尬局面:一是品类地位可能被抢占;二是自己并没有从快速增长的品类市场中获益。

专家建议:

如何防止被大企业跟随:

1、对自己的产品创新一定要有前瞻性,更要有抓住机会的魄力和气度。

2012 年对于赵州来讲,至少犯了两个错误:一是面对竞品全面攻势和品类的快速增长,即使无法进行全面应对,也不应该在核心市场上输掉士气,比如在自己的根据地石家庄市场,丝毫看不出其营销声势来,完全被竞品的强势淹没(渠道、广告、销量);

二是缺乏魄力和气度,面对 2012 年被炒热的“梨汁”市场,没有大胆出手,快速在“梨汁”品类上喊出自己的声音,从而丧失了品类机会。

2、产品投放市场之初就应该将品牌和自己特有的资源嫁接作为品牌的背景,从而形成对品牌和品类的独特支撑,这一点是竞品难以模仿的。

对赵州来讲,赵县的雪花梨产区概念(目

前仅限于局部)和品牌捆绑传播,然后从原料的品质、产量限制、消费者利益方面做系统的推广等等,为竞争对手模仿设置壁垒。

3、从产品开发之初,就考虑好竞品可能采取的模仿行为。

梨汁品类在业内一直是被看好的,这种情况下,在产品投放市场之初,企业就应该想到一旦市场有起色,最有可能跟随自己的“康师傅”、“统一”、“今麦郎”和“娃哈哈”等品牌,企业应该想到的对策是:

1)在主打产品的包装设计上要尽可能地区分这些巨头,比如主打罐装,虽然上罐装生产线对于这些巨头来讲不见得是一件难事,但是如果竞品只是战术性跟随的话,就不大可能为新产品做后台的生产调整,康师傅和统一几家企业都没有成熟的罐装产品,这种先天的不足可能会使巨头推迟或以另一种形式进入跟随策略,从而为自己赢得市场机会和空间。

2)选择属于自己的细分市场和最有价值的目标消费群体。四家做大众饮料的企业要的是规模效益,很难会在某一个细分市场上,尤其是群体不够大的细分市场上做培育工作,这样也可以避免被模仿,赢得时间和空

间。而赵州的做法恰恰相反:一开始就瞄准大众市场,主推瓶装,走和康师傅等品牌相同的营销路线和模式,这等于是为巨头们铺路。

(韩旭)



管理半径过大怎么办?

山东某集团李总裁最近感到身心疲惫,按常理企业上市了作为创业的老一代企业家可以松一口气了,可是李总裁却一点也不轻松不起来,原因是企业在上市过程中业务规模扩张速度较快,与三年前相比其管理半径增加了一倍。这种状态持续半年后,李总裁感觉精力上无法全面兼顾:放手交给别人管理害怕出现问题,搂在手上又担心效率问题。

困惑:成功经验为何不灵?

十年前该公司还是一家不知名的乡镇企业,从事金属加工业务。企业初创期人员素质不高,在经营上产品质量不稳定,导致产品销售一直打不开局面,企业一直徘徊在亏损的经营困境。

李总裁接手企业管理后,从两方面对企业进行了大刀阔斧的改革:

在业务上,采取“提升质量、创新产品、激励渠道”策略。从抓产品质量入手,在此基础上开发出满足客户潜在需求的特色产品;在价格策略上充分考虑合作伙伴的利益,最大限度让利渠道和销售。由此,集团成功止住连年亏损,为理顺内部管理赢得了时间。

在管理上,采取“重直线、抓人头、考

状态”策略。在组织上采取直线制管理,通过直接抓事业部总经理等关键人员,推动集团各项业务的开展,并且形成一套识人用人体系,不论出身和学历,只要肯干、能干、忠诚,就给予相应的机会,比如现有四个事业部总经理都是当时的一线工人出身。集团每年将目标分解至各个事业部,各事业部内部再逐级分解至各个岗位。

通过这些举措,成功驱动了公司快速发展,做成一个年产值近 20 亿元的上市企业。但随着公司规模扩张,管理层级和管理幅度进一步放大,过去赖以成功的管理模式效力逐步被削弱,李总裁对业务掌控力度明显不比从前。为何企业规模变大后过去的成功经验不灵了?

症结:组织能力发育滞后

强直线的组织模式本质上是基于人治驱动企业发展的模式。这种模式对管理者要求极高,各级领导必须熟悉与本部门业务相关的各种活动(尤其是集团总裁和事业部总经理)。由于集团缺乏有效的横向协调机制,没有职能部门作为领导的助手,特别容易产生领导忙乱现象。一旦企业规模扩大,管理工作复杂化,领导可能由于精力不及而顾此

失彼,难以进行有效管理。

集团以总裁为核心,以各事业部总经理为控制节点的强直线组织体系,成功的关键因素是,用各级管理者“严格务实”的高度积极的敬业态度弥补了组织模式的缺陷。但这样的管理者很难从外部获取或批量复制,一旦企业规模发展对管理者需求大于有效供给,管理半径过大就势必导致这种组织体系的弊端显露无遗。

升级基于个体管理能力为基础的薄弱组织体系,把优秀管理者的能力沉淀到组织体系中,发育集团组织化管理能力,降低对管理者的个体过高要求,实现组织功能和人的动态平衡,是破解集团总裁管理半径过大的关键所在。

破局:重构运营管理体系

搞清楚问题所在后,李总裁决定重构集团运营管理体系。

第一步:重构集团组织结构。把过去由个体管理者承担的角色归还给各相关职能部门,通过组织职能发育,降低对管理者个体的要求。

增设集团发展规划部,将原来总裁直接负责的经营计划管理职能和财务部负责的事业部考核职能转移至发展规划部,统筹集团与各事业部的计划与考核接口,并负责企业发展战略制定,承担集团首席运营官 COO 的角色,做好高层的运营参谋。

增设集团投资管理部,将财务部的投资职能拆分出来,负责各事业部的固定资产投资和技术改造投资项目,整体评估项目投资效益分析,做好高层管理者的投资参谋。

增设集团信息管理部,将总裁办的 IT 职能拆分出来,负责各类企业内外部信息的采集、分析,统筹集团信息系统建设,固化集团管理模式,做好高层管理者的信息参谋。

原有财务部职能由总帐会计向财务会计转变,加强对经营财务结果数据的分析,为高层管理者提供财务参谋。

原有人力资源部重点抓干部管理,并加强薪酬、绩效、培训体系建设,为高层提供人力参谋。

原有总裁办增加制度流程归口管理职能,统筹集团制度流程管理,督办领导安排的工作事项。

原有审计部除了配合做好外部审计外,加强专项管理审计,提高管理体系的有效性,为高层管理者防范风险。

在现有组织架构下,过去由总裁一人面对各个事业部,调整为由七个职能机构共同发挥作用,系统规避个体决策产生的风险。

第二步:构建集团运营管理体系。形成以计划管理为核心,以绩效激励体系为牵引,以流程制度体系为约束,以信息管理系统为后盾的运营管理体系。

考虑到集团七大职能部门在职能上调整范围较大,一些部门刚刚设置,人员尚未完

零售巨头网超遭遇发展瓶颈

自去年以来,难以抵挡电商冲击和诱惑的众零售巨头纷纷试水网上超市。不过,记者采访了解到,多数零售巨头的网超经营并不如意,继今年上半年永辉的“半边天”开了不足百天便关闭后,近日,麦德龙的网上超市也悄然取消了对福州区域的配送。对此,业内人士分析,产品品类和价格与实体店区分不清而造成冲突,是传统零售商“触网”的硬伤

继永辉后 麦德龙网超也退出福州

家住仓山的王先生告诉记者,作为会员,今年初以来,他经常收到麦德龙网上商城发送的促销信息,但最近却不见有该商城的相关短信。记者登录麦德龙中国官网上商城,发现该网超的经营仍在进行,产品种类等与之前的并无多大变化,但在配送范围一栏,仅有上海、江苏和浙江等地,没有福州。

不仅是麦德龙,今年 5 月,福州本土的永辉超市也关闭了其“半边天”网上商城。

近两年,在电商业绩频创新高的刺激下,传统零售巨头也纷纷试水网上超市。记者了解到,较早开辟网超的是山姆会员店,其在前两三年就在部分城市推出了网购服务,到 2012 年底,其网上超市覆盖了所有山姆会员店所在的城市,其中就包括福州;随后是麦德龙,在去年 5 月,其宣布网上商城正式上线,送货范围也包括福州等城市。福州本土超市也不例外,永辉在今年初也推出了“半边天”购物网站。

如今,随着永辉和麦德龙的退出,到目前为止,在福州开设有网超的零售巨头仅有沃尔玛一家,但对其目前在福州的经营状况,业界都持怀疑态度。

零售商网超仍有两大硬伤难解决

记者采访了解到,目前零售巨头的网超主要存在两大硬伤。其中一个网超的产品品类与实体店比仍有差距,种类远不及实体店的丰富。虽然有些网超开始尝试经营生鲜产品,但也只能从高端入手,难以覆盖到中低端消费群体的需求,所以从总体看,网超产品与实体店的基本雷同,无法形成互补。福州天虹等超市的相关负责人在接受记者采访时也表示,传统零售商要“触网”,首先要解决“把什么产品放在网上销售”的问题。

另外一个硬伤是网超产品的价格与实体店的相比尚无差异。与实体店比,网超产品的价格并没有优惠,而且加上运费,总价甚至比实体店的更高。山姆会员店从本月 8 日起进行了运费调整,但对于福州消费者来说,单张订单须达到 299 元才能免费送货,否则就要加收 10 元的运费。记者了解到,目前各零售巨头的网超配送基本都是以快递的方式进行,也有一些为缩减送货时间,也尝试从实体店配送,但由于人工成本高,成本并不比快递来得低。“对传统零售商来说,开网超要有价格优势,这就是与实体店相矛盾的地方。”业内人士说,如果零售商网超里的产品更便宜,对消费者来说就没必要去实体店购买了;如果网超里的产品并不会比实体店里的便宜,那消费者又没必要上网购买,因此,对零售商来说,要线上线下协调发展并不是容易的事。

正因为如此,福建省连锁经营协会有关负责人表示,传统零售商要找到实体店和网店结合经营的切入点,目前还没有太多可借鉴的经验,恐怕还需要时间。

(谢充灵)

全到位,各部门独立行使相关职能非常吃力,公司决定在集团层面成立三个联合工作组,把责任和权力同时授予这些小组,各小组由集团相关职能部门以及各事业部管理人员构成,以确保工作的有效衔接。

经营计划

流程制度梳理工作组。牵头部门是总裁办,负责编制集团制管理制度,统筹集团流程制度体系建设,优先开展跨部门的流程制度的梳理,组织各部门制定相关领域的流程制度,并充分互动研讨,确保制度的可操作性、监督制度的执行效果。

信息化建设工作组。牵头部门是集团信息管理部,负责集团信息系统整体规划,固化集团管理体系,尤其是计划管理体系及流程制度体系,贯通集团到各事业部、各业务单元的信息交流通道,保障集团高层管理者及时掌握企业的经营状态,动态揭示各类经营风险,借助 IT 手段规避管理半径增加给集团总裁带来的管理难题。

联合工作组实行双周例会制,会前制定双周报发送集团管理班子及事业部主要负责人,例会上主要阐述工作进展情况、下一步计划及需要公司领导提供的支持。

经过一年多的努力,公司各部门陆续进入状态,李总裁终于解决了管理半径过大的问题,每天通过集团 IT 系统就能查阅出企业经营动态。

(姜洪涛)