

精典案例 | JingdianAnli

摘要: 丰田已经从召回、地震、洪水等阴影中走出来了吗? 丰田中国执行副总经理董长征的回答很简单: 你看看销量情况就知道了。

# 丰田中国“反攻” 加强本土化“深耕”

启动一场变革

2011年初加盟丰田中国,出任执行副总经理的董长征,并没有赶上一个好年景。丰田不仅在全球节节败退,陷入质量与信任危机,中国市场也在强劲的对手面前黯然失色。2011年,丰田在华销量为883400辆,增长率只有4%多一点。

为了在全球和中国走出阴影,现任丰田社长丰田章男需要启动一场变革。自三年前上任,他就一直被置于风口浪尖,丰田两大重要市场美国和中国都相继陷入危机。2011年,丰田汽车被通用和大众超过,销量滑落到全球第三位。“问题是,我们朝哪个方向去变?”董长征告诉记者。

进入中国10余年,丰田在本土化方面亮点不多,董长征的加盟被解读为丰田中国本土化的重要一步,他被称为“丰田中国管理团队中职务最高的中国人”。在公开场合讲话的时候,董长征喜欢用淘宝体的开场白:“亲,你好吗?”

丰田希望以变革在中国展开一场酣畅淋漓的反攻。今年3月1日,丰田中国发布了首个中国自主战略“云动计划”。在这一计划发布前,丰田更是严守秘密,由此带来的轰动效应可想而知。很快,北京的写字楼、机场、公交车身等,“云动计划”代言人——铁臂阿童木的形象广告铺天盖地,丰田在混合动力方面的优势与野心也昭告天下。

无论如何,丰田章男希望给丰田树立一个新的出发点。2011年3月,丰田发布了全球发展愿景以及相应的“2015年中期举措”。“愿景里面特别提到一个国家的名字,就是中国。”董长征说,中国作为新兴市场的代表已成为丰田全球战略的重



丰田社长丰田章男

点。2010年,丰田在日美欧与新兴市场的销量比例是60%与40%。而2015年的目标是50%对50%。

好转的迹象已经出现。今年上半年丰田在中国市场累计售出442500辆汽车,较去年同期提升了249%。而今年,丰田为中国市场定下的销量目标为100万辆。

## 本土化深耕

丰田的尴尬时刻似乎正在过去。2011年,丰田全球利润约为36亿美元,下滑超过三成。由于丰田在日本本土产能较高,为了化解日元升值所带来的压力,向海外转移产能已经成为丰田的当务之急。

但另一方面,包括中国市场在内,丰田也正在从各个市场收获积极的信息。

以美国为例,一年前丰田、雷克萨斯和Scion(丰田的子品牌)在美国的市场份额为10.5%,到今年6月份,这一数字已经上升到13.8%。在刚过去的四个月里,丰田连续成为美国汽车零售市场的

NO.1。

与之相应的是,2012年3月16日,丰田汽车发表声明称,将对其北美公司管理层的职责进行调整,赋予四名北美区高级副总裁更大的监管权。这是丰田在召回事件中总结的教训之一,就是本地化的快速决策。

在中国,这也成为变革的方向。2011年4月,除董长征外,丰田中国还迎来了另一位重量级高管——丰田中国总经理北田真治。与前任不同的是,他既负责中国市场业务,还兼任在日本的中国部部长一职,而在丰田内部,中国当地的负责人和日本本部的负责人由同一个人来担当,还是第一次。对此,北田真治的解释是,丰田希望借助这个新的管理体制,加快丰田在中国的决策过程。

不久前丰田中国的又一次人事调整,也被董长征解读为丰田对中国业务的加强。2012年4月,丰田宣布,由大西弘致担任中国本部本部长,兼丰田中国副董事长。原丰田中国本部本部长、丰田中国副

董事长佐佐木昭任丰田中国董事长,兼丰田中国总代表。“大西在销售领域能力很强,相信他的经验对中国事业会有非常大的帮助。”董长征说。

除人事调整外,丰田还将原来在日本中国部的部分职能搬到了中国,其中事业部主要负责“云动计划”的推进,“市场部也是从日本的中国部迁到丰田中国来。这是丰田中国作为地区总部的两个重要部门,强化了区域总部的决策能力。”董长征说。

现在董长征的任务之一,就是给从日本来的丰田员工讲课。这项工作从他2011年加入丰田时就已经开始,现在仍在继续。

与此同时,他也去丰田的各个市场学习,包括美国和日本。在6月份的一次休假期间,他带女儿去逛了日本的大阪商业区。他把日本的商场形容成一个“把所有能想到的事情都变成商品”的地方,店铺一个挨着一个,多到让他不敢抬头,因为“抬头你会发疯的”。但从另外一个角度,也让他对如何改进丰田在中国的服务有了新想法。

“丰田现在不是争销量第一,丰田要争的是服务第一。”董长征表示,丰田中国的很多尝试,都有成功的道路可循。

## 【背景延伸】

以美国为例,丰田金融是美国汽车贷款放款量最大的汽车金融公司,超过美国本土的通用汽车金融以及所有银行。丰田汽车之所以能在美国市场有可观的销量,丰田金融所扮演的角色,虽然隐蔽但不容忽视。公开报道显示,丰田希望在2013年将其在美国市场的销量增至200万辆,相当于丰田中国2012年销量目标的两倍。

(马吉英)



## 跨国零售企业 赢在中国的五项修炼

在中国,跨国零售企业更了解市场,也往往比它们行动更快。而且,中国三、四线市场的争夺战,不仅仅是全国性的渠道商和选择渠道下沉的大型制造企业之间的双雄会,区域性连锁企业已成为博弈的第三极力量。

理解中国复杂的市

场。2010年美国前十名零售企业占有的市场份额是30%,中国前十名的市场份额总和只有7.1%,而排在60名之后、市场份额小到无法统计的小型零售商的市场份额总和却高达87.6%。地区间消费者对产品和服务的多态需求,以及不同区域交通设施、物流配送等状况的差异,构成了读懂中国零售消费市场的关键要素。

打造适合中国的商业模式。百思买的买断经营在缺乏门店数量支持的情况下很难实现规模效应,而且卖场按照产品分类、拒绝厂家推销人员入场的模式也对其销售产生了负面影响。顾客往往在百思买体验产品,然后去价格更低的家电连锁店购买。因此,任何商业模式都必须迎合消费者喜好并满足消费者需求。

重建本土领导团队。不同市场对于人才需求的差异性,要求跨国零售连锁企业必须搭建一个本土化的领导团队。以百思买100%控股的五星电器为例,它只引入百思买的服务理念,保留了原有的管理团队,而且摆脱了百思买在一线城市黄金地段开店的理念,重点开拓安徽、河南、四川等非东部沿海省份市场,目前门店数已超过200家。

重视本土竞争对手。

(谢祖墀)

第十届全国TnPM大会  
五阶六维评价—人机系统管理进步的风向标!

2012年9月12-14日  
中国·大连世界博览广场

★ 注入更多国际元素,设备管理界大师亲临分享  
★ 十五大奖项激烈角逐,六项改善预决赛专家现场点评  
★ 更高端的专题讨论,更丰富的现场互动  
★ 参观中远船务,领略北方明珠大连风光

让精英结识精英,让荣耀映衬荣耀

主办单位:  
· 全国TnPM大会组委会  
· 中国机械工程学会设备与维修工程分会TnPM推进中心  
· TnPM五阶六维评价委员会

承办单位:  
· 学府咨询(国际)集团有限公司  
· 现代设备管理研究院

协办单位:  
· 中远船务工程集团有限公司  
· 鞍钢集团矿业公司  
· SKI中国有限公司

国际合作机构:  
· 世界维修论坛组委会  
· 台湾CTPM委员会

报奖网址: <http://awards.tnpm.org/>  
年会官网: <http://www.tnpm.org/congress/>

电话: 400-104-0028 传真: 020-66615322  
邮箱: [shfmarket@163.com](mailto:shfmarket@163.com)  
地址: 广州市越秀区麓景西路41号裕达隆大厦20层

天地水

春夏秋冬四季轮回  
万物生长大地繁荣

国酒茅台 | MouTai China  
【酿造高品位的生活】

数千年来经久不息酿酒活动的影响,环境中的微生物群十分丰富,这为茅台酒酿造提供了一个特殊的微生物群落自然生态圈。而茅台酒酿造的一个奥秘所在,又恰好是整个酿造过程是一个开放式的自然发酵过程。它依靠的是自然环境和气候,利用的是环境中的微生物群,而不是简单的纯种微生物发酵;环境中的微生物群的生长、繁衍、驯化及筛选,又直接受环境条件的影响。