

好产品来自好主意,好产品也产生好主意。丰田所谓的好产品就是好汽车,所谓的好主意就是如何去制造它、推销它、改进它。

——前丰田汽车公司总经理石田退三

好产品,好主意

——丰田汽车的市场营销

1998 年是日本丰田汽车公司在华经营发生重大转机的一年。在这一年中,丰田在中国的第一个整车合资公司——四川丰田汽车有限公司建立,为丰田汽车提供动力的天津丰田发动机有限公司也正式投产。这样,在中国已经拥有多年辉煌的丰田汽车公司又面临着新的机遇,丰田公司也再度成为各界关注的热点。

零部件厂商

丰田汽车公司在华企业可能是最具特色的。与日产、本田、三菱、铃木、五十铃、马自达等日本另外六家跻身世界 500 强的汽车厂商早在中国设立整车生产企业不同,丰田在中国合资生产轿车方面动作相当谨慎,直到 1998 年四川丰田汽车有限公司设立以前,丰田汽车集团所属成员和丰田相关零部件生产厂商在中国的合资和独资企业全部都是零部件制造企业。这不仅在日本大汽车公司中绝无仅有,在世界著名汽车厂商在华投资中也是不多见的。(见下表)

丰田汽车集团各家公司的在华企业

公司名称	合作方式	丰田集团公司	成立年月	主要产品
黑龙江龙日客车有限公司	合资	日野汽车工业公司	1993 年 10 月	高级浏览客车、公共汽车
天津市天津客车桥有限公司	技术援助	爱信精机公司	1994 年 7 月	盘式卡钳
天津丰田钢材加工有限公司	合资	丰田通商公司	1995 年 4 月	钢材切断加工、形成加工、焊接加工及销售

天津市汽车电器有限公司	技术援助	电装公司	1995年9月	分电器
天津电装汽车电机有限公司	合资	电装公司	1995年12月	交流发电机、发动机
天津丰田合成汽车软管有限公司	合资	丰田合成公司	1995年12月	制动软管
天津丰津汽车传动部件有限公司	合资	丰田汽车公司	1995年12月	CVJ
天津阿斯莫汽车微电机有限公司	合资	电装(阿斯莫)	1996年4月	小型马达
天津丰田汽车发动机有限公司	合资	丰田汽车公司	1996年5月	A型发动机、491Q发动机、铸件
天津丰田汽车锻造部件有限公司	独资	丰田汽车公司	1997年2月	锻造毛坯
天津津丰汽车底盘部件有限	合资	丰田汽车公司	1997年7月	转向装置、传动轴
天津爱信汽车部件有限公司	合资	爱信精机公司	1997年7月	制动器、离合器零部件
天津电装电子有限公司	合资	电装公司	1997年8月	电子零部件
天津电装空调有限公司	合资	电装公司	1998年1月	汽车空调
河北唐山爱信齿轮有限公司	合资	爱信精机公司	1996年4月	手动变速器
山东烟台首钢电装有限公司	合资	电装公司	1994年12月	车用空调
江苏丰田工业昆山有限公司	合资	丰田自动组织机制作所	1994年8月	铸件材料
浙江爱信宏达汽车零部件有限公司	合资	爱信精机公司	1995年6月	液力耦合器、水泵、机油泵
重庆电装有限公司	合资	电装公司	1996年3月	CDI点火系统

四川丰田汽车有限公司	合资	丰田汽车公司/丰田通商	1998年11月	丰田考斯特
广西柳州五菱汽车有限责任公司	技术援助	大发工业公司	1996年7月	小型客车、轻便客货两用车

资料来源:丰田汽车中国有限公司

丰田相关零部件厂家的在华企业

公司名称	合作方式	丰田零部件公司	成立年月	主要产品
上海小丝车灯有限公司	合资	小丝制作所	1989年2月	车灯
浙江绍兴索密克汽车配件有限公司	合资	索密克石川公司	1994年11月	球形接头
江苏泰州高日汽车内饰件有限公司	合资	高岛屋日发公司	1995年3月	内饰部件
江苏昆山高日汽车内饰件有限公司	独资	高岛屋日发公司	1995年3月	座席罩
天津市天津华丰装饰有限公司	合资	亚乐克公司	1995年9月	车座、弹簧、内饰件
上海伦福特汽车配件公司	合资	索密克石川公司	1995年12月	球形接头
天津爱三汽车有限公司	合资	爱三工业	1995年12月	燃料供给装置
天津富士通天电子有限公司	合资	富士通天	1995年12月	音响制品
辽宁大连光洋瓦轴汽车轴承有限公司	合资	光洋精工公司	1996年7月	汽车车轮用轴承
河南豫北光洋转向机有限公司	合资	光洋精工公司	1996年7月	转向齿轮
吉林一汽光洋转向装置有限公司	合资	光洋精工公司	1997年1月	转向装置

资料来源:丰田汽车中国有限公司

从这两个表中可以看出,丰田在华企业集中在天津、一汽和长江三角洲,尤以天津为最。丰田在天津的合资独资企业达13家(加上相关零部件企业的在华企业共有16家)。丰田在

华企业的产品遍布从发动机、齿轮、轴承、铸件等主要部件,到汽车空调、车灯、汽车音响、车座罩等汽车内部和外部饰件的所有领域,就是没有整车生产企业(四川丰田除外)。

也许读者不禁会产生两个疑问。一个是,丰田在华设立了这么多零部件制造企业,它们的产品销往哪里?另一个是,在没有整车生产企业的情况下,丰田汽车是怎么进入中国的?第一个问题的回答有四种:(1)为丰田汽车在华维修网点生产所需零部件;(2)为一汽、上汽等中国汽车厂商提供零部件;(3)为丰田在华整车生产汽车的建立奠定基础;(4)出口给丰田汽车集团在日本和其他亚太国家的整车生产企业。后一个问题正是本文的主题,这里先简要回答:在中国大地上奔驰的丰田汽车都是从丰田汽车集团在世界的整车生产企业进口进来,经丰田在华营销队伍销售出去的。众所周知,在没有当地整车生产企业的情况下,由于高额运输费、进口关税等费用,汽车成本要高出许多,销售也相对难得多,但是,丰田汽车公司却克服了种种不利因素,使丰田汽车行销全中国,这其中,丰田杰出的市场营销起到了决定性的作用。

好产品与好主意

走进丰田公司,人们很容易注意到:在丰田的工厂里,到处悬挂着“好产品,好主意”的标语。对此,丰田公司宣传部门解释道:“丰田人的使命是通过汽车去献身社会,造福人群。为此,每个职工时刻不能忘记开发新技术,生产符合时代要求的汽车。”“丰田所谓的好产品就是好汽车,所谓好主意就是如何去创造它、推销它、改进它”,丰田公司的前任总经理石田退三先生的话使这一标语的含义更加明确,“汽车的生命在于各种机能和耐久力,而且必须物美价廉。汽车制造商的最终和最高目标是:产品要更好,价钱要更便宜,而且好主意还必须紧紧跟上好产品。改进质量和降低成本可以说是一个永恒的课题。”

为此,丰田汽车除了在生产活动中实行举世闻名的“看板方式”外,主要采取了两项措施。一是大力推行TQC(全面质量管理)运动。公司总经理亲自担任质量管理部部长,质量管理部特地编制了“质量保证活动一览表”,对每一个工序应对下一个工序进行质量保证的项目、为保证质量必须进行的作业、质量保证的负责人等作了明确规定,要求每一道工序都对下一道工序保证质量,从而最终对用户保证质量。公司还建立了6500多个质量管理小组,使保证质量有了广泛的员工基础。二是广泛开展提“合理化建议”活动。1968年,公司开始开展“合理化建议”活动时,建议数目是29000条;到1976年,员工共提出合理化建议46万条;近年来,这一数目已经上升到每年数百万条,建议的内容也已由最初的改进机械器具扩展到降低成本、保证质量、生产技术、产品开发、经营管理等一系列环节。公司还专门成立了“创造发明委员会”和“合理化建议委员会”,对发明和建议给予奖励。这些活动使丰田真正实现了“好产品”,

合理化建议用在“皇冠”车上使每辆车的成本下降了1.2万日元，TQC活动使公司因产品质量返工和赔偿用户损失的金额成倍下降，丰田汽车质量好，价格低，已经成为国际一流的好产品，销售额也直线上升。1997年，丰田汽车全球销售额为951.37亿美元，列《财富》'98世界500强第11位，稳居日本最大工业企业的宝座。

“好产品来自好主意，好产品也产生好主意。”好产品是丰田汽车的最终目标，研究如何制造和改进产品使其成为好产品的好主意是生产好产品的起点，而销售的好主意则是丰田好产品价值实现的途径，也是贯彻丰田“用汽车去创造一个富裕的社会”宗旨的手段，因此丰田公司十分重视销售工作。实际上，丰田因为其出色的销售工作被公认为日本企业的销售之冠。

丰田汽车在中国没有整车生产企业，因此通过制造和改进以生产好产品就离丰田在华企业比较遥远(充其量不过是用在零部件生产上)，提供在中国销售这些好产品的好主意就具有了更为重要的意义。

定 价

凌志(Lexus)牌轿车可谓丰田车最杰出的代表。

凌志是丰田汽车公司90年代推出的新品牌。它的定位是豪华轿车，同一市场定位的品牌有福特汽车公司的加长林肯、梅塞德斯-奔驰420SEL、本田汽车有限公司的本田里程、宝马的BMW735i和大众汽车公司的奥迪V-8quattro等。

毫无疑问，凌志是丰田汽车公司典型的好产品。为了检验凌志轿车在高速公路上发出的震颤声，凌志的官员用水充满了挡风玻璃，抬高后轮，开大32阀V-8发电机加速到172公里/小时，结果挡风玻璃中的水纹丝不动。轿车上装备了不锈钢排气管，每辆车上的所有皮革都来自同一张牛皮。为了防止不均衡的褪色，丰田公司提供了4年或50000公里的一般保证，对发动机和变速器更提供72000公里的特殊保证。可以说，丰田凌志车的品质与它的竞争对手们比有过之而无不及。

更绝的是凌志车的定价。丰田汽车生产两种凌志车，一种是LS400，定价35000美元，另一种是ES250，价格为21050美元，而同样定位的梅塞德斯和宝马车型，定价高达8万美元，分别是凌志两种车型的2.3倍和3.8倍。

丰田凌志的品质和价格赢得了经销商和用户的心。一个为福特汽车做经销和部件服务的销售商理查德·奇特先生说：“我认为，在你一生中也没有驾驶过一部这么安静的车。”房地产

经纪人沃思·萨思克在其生活中曾拥有过 60 多辆不同轿车,过去 5 年中他一直钟爱宝马,而现在,他在想宝马的价格是“可笑的”。

因此,凌志几乎横扫世界豪华轿车市场,在美国面市的第一年,即拥有了 90 个经销商,销售量为 16000 辆,第二年即达 75000 辆,与宝马花费多年心血取得的成果持平。凌志也因而成为丰田和整个日本汽车业的第一品牌。在中国,凌志也一直深受用户喜爱,保持着丰田车系和进口车销量第一的记录。

促销与公关

营销,说到底就是创造顾客现实和潜在的需求,并满足这一需求。丰田在创造顾客现实和潜在需求方面可谓一绝,它主要借助促销和公关两个手段来提高自己的知名度和美誉度,刺激现实需求,培养潜在需求。

一、车到山前必有路,有路必有丰田车

80 年代初,北京机场路附近树起了一块广告牌,整个广告牌以红色为主色调,颜色十分鲜艳,在周围白纸黑字、颜色单一的广告牌群中异常醒目,经过这里的人们还在老远,目光就已被它深深吸引,迫切渴望走近去看个究竟。走近之后,看到的是广告牌上一排清晰的大字“车到山前必有路,有路必有丰田车”。这句广告语巧妙的借用了中国古语——“车到山前必有路”,然后借题发挥,“有路必有丰田车”,琅琅上口,过目不忘,同时表明了丰田对自己产品无与伦比的信心,较之广告牌外观上的过人之处又高明得多。

丰田的这句广告语一出,就受到媒体和营销界人士的大力吹捧,丰田汽车的名声也响彻了中国大地。这句广告语甚至惊动了当时并不活跃的中国市场,仅 1980-1986 年,我国用于进口轿车的资金就超过了建国 30 多年对整个汽车工业的投资!

二、万众瞩目丰田杯

每年 12 月中旬,喜欢足球的人们都会亲自赶到东京或坐在电视机前,观看年度最后一项超级足球赛事——丰田杯。早在 70 年代,丰田公司看到足球热在日本和全球各国不断升温,就产生了一种想法,能不能在日本举办一项世界顶级足球赛事,借以扩大公司在球迷中的影响。1980 年这种想法终于变成了现实,获欧洲冠军杯冠军和美洲解放者杯冠军的两支代表世界俱乐部最高水平的球队远征日本东京,争夺世界冠军。这项赛事后来成为一项常设性比赛,定名为丰田杯,获胜的球队可以得到荣誉和奖金,当场最佳球员可以得到一辆丰田豪华轿车。最近几届比赛每年都有 100 多个国家的几亿人通过直播观看丰田杯赛,在比赛过程中,摄像机

镜头不时转向赛场边准备奖给最佳球员的漂亮豪华的丰田车,使观众对丰田车留下了深刻印象。中国球迷可能更感激丰田公司,因为其他重大的高水平比赛要么在欧洲举行、要么在美洲举行,由于时差,中国球迷往往只能熬夜观看,而丰田杯提供了一个在黄金时间舒舒服服欣赏高水平比赛的机会,如此,丰田车的魅力年复一年地留在了亿万中国人的心目之中。

丰田还积极参与其他国际体育赛事,如丰田车队参加各种拉力赛,对各项世界大赛的赞助等等,丰田借此扩大了其在世界各国爱好运动的人们中的影响。

三、丰田汽车学校

为了开辟市场,丰田甚至开起了汽车驾驶学校。丰田汽车配销公司的常务董事、丰田汽车学校的创办者神谷正太郎先生作了以下解释:“1959年,我在名古屋市近郊创办了中部日本汽车学校。我有一个自己独创的销售理论,就是说,为了买车,为了使用,就应该有个资格,这就是司机的驾驶证。这个学校是教授驾驶技术、颁发驾驶证的学校。比如,你想向没有电的地方推销电气产品,这大概是没有道理的。同样,没有驾驶证的人买车,也是没有道理的。因此,就考虑要建立一个学校,让男人、女人都轻松愉快地来学会驾驶技术,使持有驾驶证的人多起来,这些人就是潜在的需求者,掌握驾驶技术的人越多,潜在的需求者就会越多。为了让女性在练习开车之后能够淋浴化妆,设立了淋浴整容室,为了让学习的人坐在沙发上喝咖啡休息一下,或者临时托儿,还设立了休息室或托儿所。另外,为孩子们修建了汽车游戏场。为此,我们投入了4亿日元,而当时丰田的注册资本才10亿日元。经营学校肯定是赚不到钱的,而且这样做也不会马上就能销售汽车,于是社会上,公司内,大家都议论纷纷,说神谷,你无论如何也不能这样做啊!然而,用长远的眼光看,我确信,这就是在开辟市场。”

1987年6月,首汽丰田汽车驾驶员培训中心在北京成立,另外,丰田还年年在中国各地举行丰田生产方式讲座和培训,这些无疑出于丰田在日本建立丰田汽车学校同样的想法。

在促进行业发展和整个汽车市场进步中开拓自己的市场(哪怕是潜在的),是丰田营销的又一独特创举。

四、丰田小姐

1997年上海国际汽车展上,丰田汽车前的美女成了展览会最引人注目的风景,人们纷纷涌至丰田汽车的展位前,欣赏由漂亮的新款汽车和优雅的小姐构成的绝妙景观,丰田展位成为光顾率最高的展位,丰田的努力和创造得到了高额回报。

早在三年前的东京汽车展上,丰田公司开始尝试让穿着长袖长裙,打黑白领结,完全身着保守的丰田式服装的美女们上台推销汽车,结果引起了轰动,开“别开生面的靓女促销”之先河,丰田公司请来为其汽车增光添彩的美女们也获得了“丰田小姐”的美称。到1996年,丰田小姐们一改传统丰田式服装的保守,身着的是合成材料做成的珍珠色迷你短裙和高腰鞋,

在展览会上的表现也从摆摆姿势,做做样子,发展到结合画面进行性能和专业介绍。结果,展览会期间和会后的反馈再次表明,这种促销收到了良好的效果。

“日产小姐”、“三菱促销小姐”、“本田小姐”在此前也随着“丰田小姐”大放光彩。

丰田公司为促销绞尽脑汁,“丰田小姐”是丰田的又一成果,在东京汽车展上大出风头,获得成功后,丰田及时将其介绍到中国的汽车展上,并且为国内和外国汽车厂商争相仿效。如今,名车靓女已经成为日本、中国甚至世界汽车展的保留节目。

五、丰田中国大使

1998年,为充实丰田的涉外公关机能,丰田在组织机构上作了部分调整,由丰田中国事务所统一负责丰田在北京、天津、成都、沈阳的办事机构的涉外公关。丰田中国事务所将作为“丰田驻中国大使”,进一步加强与中央政府、地方政府及新闻媒介的联系,这将进一步为丰田在中国的业务发展提供便利。

销售渠道

在以促销和公关刺激人们对丰田汽车现实需求和潜在需求的同时,丰田汽车还积极组建丰田汽车的销售渠道,为想购买丰田汽车的人提供最大的便利。

丰田自创办以来就一直致力于组织自己的销售体系。但是,在二战期间,日本所有物资都实行配给制度,汽车的批发业务由“日本汽车配销公司”负责,零售则归于“地方汽车配销组织”。战争一结束,这一销售体系自然解体,丰田便借机积极着手建立自己的销售网。丰田选中了日本汽车配销中心的常务董事神谷正太郎,由他负责组织丰田的销售网络,由于那些经销商也正面临配销公司解散,茫然不知所措的困境,因此双方一拍即合。不久,日产公司也开始着手组建自己的销售网,但由于行动稍微迟缓,效果就差得多,据有关人士估计,这中间的差别几乎正好形成了现今丰田和日产在日本市场的销售差额。而在当时丰田未能顺利谈妥的东京和大阪两个地方,至今丰田车的市场占有率都比不上全国市场平均占有率。

有鉴于此,丰田十分重视“丰田的销售能力”的培养。所谓“丰田的销售能力,是指丰田汽车销售公司直接掌握的全国销售店的‘销售能力’”。丰田发现,那些销售店的销售能力是惊人的,依靠它们,汽车公司得以实现完全销售,这支持了汽车公司的扩大均衡方针,成为整个公司取得高速发展的原动力。

神谷的销售技术是从日本的通用汽车公司学得的,但他又摒弃了其中不适合日本国情的一面。例如,对于销售情况不佳,陷入了经营困难的销售店,通用会冷酷无情的将其抛弃。而

日本人则对这种做法很不习惯,丰田公司采用了“共存共荣”的做法,同销售店共同发展。每年年初,丰田公司都同销售店互换销售数量合同,协商决定合同中汽车数量,丰田也尽可能地对销售店提供销售技术和销售资金方面的支持。因此,丰田的销售店与丰田汽车公司的关系非常好。当丰田花冠轿车推出时,丰田汽车公司估计为了顺利实现销售目标,需要各销售店将资本、服务设施和推销员数量均扩充 3 倍,这是一项巨大的投资,丰田为此专门召开动员大会,谁知会议出乎意料的顺利,因为各销售店的经理对丰田销售公司实在太信任了,“既然神谷先生那么说了,大概我们的销售就能增加到 3 倍,利润也能增加到 3 倍。”

丰田在中国将最主要的精力放在了建立销售网络方面。丰田中国事务所和丰田汽车中国有限公司全面管理丰田的在华销售事宜,丰田在天津、上海、广州、沈阳、成都等地的分事务所管理丰田汽车在当地的销售。另外,丰田还花大力气建立销售网络,包括少数一级分销商和为数众多的二级经销商和销售店。丰田对在华销售力量同样采取了“共存共荣”的做法,关系良好,长期合作,双方都比较满意。

售后服务

丰田公司必须以自己的努力让用户感到,买丰田车有什么问题都能得到顺利解决,大可放心。换言之,正如丰田汽车(中国)有限公司董事长中嶋利幸所言:“我们在向中国提供丰田车的同时,也担负起了已在中国大地行驶着的丰田车的售后服务及设立和强化其网络的责任。”

俗话说,兵马未到,粮草先行。丰田汽车公司在华的第一个机构就是 1980 年 7 月在北京设立的丰田汽车北京维修中心,3 个月后,丰田汽车公司北京代表处才宣告成立。此后,丰田汽车广州、天津、上海、沈阳等地的维修中心先后建立。1998 年,丰田汽车特约维修服务中心在成都又添两家。先是 11 月 3 日,成都中达丰田 3S 特约销售维修中心正式开业,该维修中心占地约 10000 平方米,建筑面积 4500 平方米,设备先进,设施完善。接着,11 月 11 日,安利捷(成都)汽车技术有限公司正式成为丰田汽车特约维修中心,取名安利捷(成都)TASS 公司,该公司占地 23300 平方米,建筑面积 6900 平方米,是一座具有先进管理经验、精湛维修技艺的全新型丰田汽车维修站。

中国国土辽阔,跨越寒带、热带、沙漠、丘陵,气候多样,地形复杂,容易出现各种意外情况,丰田公司为了实现其宣传口号“倍增信心上路,全凭丰田专业服务”,就必须在全国各地扩展维修网点并由网点提供优质的服务,提供维修所要的零件。

到目前为止,丰田公司已经在中国设立 59 家维修网点 (TASS),几乎覆盖了中国的主要

城市。1999年,丰田还将新设10家以上的TASS,在零件供给方面,丰田正在建立TASS无库存时的紧急订货系统,以使客户获得快捷的服务。

另外,为使前来维修、保养的车辆能够一次性得到彻底修复,公司在北京、广州分别建立了技术培训中心,集中对全国各地的技术人员和维修人员进行技术培训。

这样,丰田在中国的售后服务从网点上和技术上都得到了有力保障。

丰田在中国出色的市场营销为其带来了骄人的业绩。据了解,目前中国共拥有丰田车50-60万辆,在所有进口车中名列前茅,而中国本土最大的轿车厂商——上海大众桑塔纳牌轿车的产销量不过刚刚超过100万辆。考虑到丰田的销售量是在经过进口成倍提高成本,并且受到进口许可证限制的情形下取得的,丰田汽车在中国的销售业绩是再出色不过了。但是,全部进口,不在当地设立整车生产企业的做法已经严重限制了丰田汽车在中国的进一步发展。因此,丰田公司历经千辛万苦(当然,这也是丰田在中国80年代积极寻求国外合作伙伴时过分消极,错失良机的后果),终于在1998年末使四川丰田汽车有限公司得以建立,主要生产考斯特(COASTER)中型客车。而且,丰田汽车正处心积虑地寻求中国政府批准其在华的轿车合资企业,据称如果得到允许,丰田将准备在华推出经济型轿车。

丰田汽车在中国正处于“第二个创业期”,届时,中国丰田将不仅仅提供促进销售的“好主意”,它将全面贯彻丰田“好产品,好主意”的信条。

点评

丰田汽车公司在本案例中的做法有两点特别值得学习。

一是致力于培养自己的竞争优势。丰田汽车畅销全球、经久不衰的秘诀是高品质的产品和出色的市场营销,这也正是丰田竞争力之源,丰田在世界各地,无时无刻不在强化自己的竞争优势。其他世界知名汽车厂商也都有自己的竞争优势,如福特以成本管理和产品范围广泛闻名,劳斯莱斯、奔驰、宝马标榜自己的高贵,大众汽车的优势在价格,沃尔沃则独辟蹊径,以安全为特色等等。中国汽车厂商也在逐步形成在国内市场的竞争优势和卖点,如上海大众桑塔纳质优价廉,神龙富康技术先进、适合家用,一汽捷达粗犷豪迈,天津夏利经济实惠,如此等等。但是,要真正确立起竞争优势,并且将其转变为销售量,还需要向丰田汽车公司等世界知名厂商学习。

二是丰田的市场营销。丰田奉行的是“好产品,好主意”,好产品是它追求的最终目标,也是市场营销工作的开端。丰田营销的特色和取得成功的原因即在于:以好产品为根本,以促

销和公关扩大知名度, 刺激现实需求和潜在需求;对由经销商构成的现实销售能力给予最充分的关注, 做好售后服务, 让用户买得放心、用得称心。这些环节有机统一、相得益彰才能达到良好的营销目标。