

EMBA案例：丰田渠道之变 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/177/2021_2022_EMBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_c71_177597.htm 丰田在华拷贝美国式营销迈出了第一步：建立经销商协会；第二步：把“订单制”更加严格化，采用“先销售后进货”的模式。加速度扩张来源：www.examda.com “丰田将会加强经销商的管理。”不久前，丰田(中国)投资公司总经理矶贝匡志告诉记者。自2002年一汽与丰田合资至今，丰田的网络扩张速度一直居行业前列。以北京地区为例，一汽丰田的经销商由最开始的6家扩张到19家，今年将达到22家。按此速度，2010年北京经销商总数将达40多家。“这太可怕了，我们感到极大的压力。”丰田一位经销商告诉记者。但丰田显然不会停下在中国扩张的脚步。在全球其他重要市场，丰田的销量排名稳居前二。但在中国乘用车市场，丰田去年的销量仅排第九，扩张销售网络对丰田的赶超便显得十分重要。据外电报道，日本丰田汽车公司主管中国业务的副社长稻叶良称，丰田计划使其在中国的特约经销商数量到2010年达到1000家，从而确保其占得10%的中国汽车市场。而目前丰田经销商总数仅在400左右。也就是说，丰田在华网络要在4年内扩张1至1.5倍。按稻叶良的计划，2010年，1000家经销商每家销售1000辆车，丰田的销量就能稳稳地占据100万辆的市场。网络扩张成为丰田的燃眉之急。来源：www.examda.com 同时，丰田正积极对旗下网络进行整合。从今年7月开始，丰田进口车将在全部一汽丰田的经销店里销售。此前，全国200多家一汽丰田经销商只有58家有权销售进口丰田汽车。丰田(中国)投资公司杨红坚表示

。此次举措无疑为丰田整合整个销售网络埋下了伏笔。管理难度加剧 在销售网络快速扩张的同时，丰田对经销商管理的难度也在加剧。“锐志漏油事件”是凸现丰田经销商管理危机的一个例证。汽修专家阚有波告诉记者：“油箱渗油的问题完全可以在经销商层面得到解决。消费者对4S店的处理不满意，才会上诉到厂家。”据全国乘用车市场信息联席会的数字，5月份因油箱渗油事件导致锐志销量锐减37.0%。北京资深销售经理赵文辉告诉记者，由于汽车营销和维修人才缺乏，4S店员工流动幅度非常大，一旦培养出熟练的营销和维修工人，就常有人来“挖墙角”。此外，由于丰田对于经销商管理非常严格，在价格方面都保持“绝对的刚性”。以一汽丰田为例，“我们不能做一点价格让步，甚至连优惠促销都不能做。否则会受到大额罚款。通常，罚款金额是优惠金额的10倍以上。”上述经销商表示，和其他有年终返点的厂家经销商不同，一汽丰田制定的是单一的7%利润率，经销商的灵活度非常小。拷贝“美国式”营销为解决丰田的经销商管理难题，丰田有意在中国拷贝北美市场的营销策略。目前丰田一半以上的运营利润来自美国市场。稻叶良认为，美国市场和中国市场类似，且美中两国的销售人员都采取高提成的薪金模式，人力资源管理也较类似。来源

：www.examda.com 于是，在华拷贝美国式营销迈出了第一步：建立经销商协会。今年，200多家一汽丰田经销商按区域成立了32家经销商协会，负责区域内的广告宣传和品牌推广。“这样，从广告层面一定程度上给予了经销商灵活性。”上述经理认为。拷贝美国模式的第二步是把“订单制”更加严格化，采用“先销售后进货”的模式，即经销商只有在销售

出一辆存货之后才有权再进货。这能够从根本上限制经销商的优惠活动。此举曾让丰田在美国大获成功。但在中国，这样严格的销售方式引起了不同的声音。“这种情况在古谷俊男任一汽丰田销售总经理时遇到过，在中国，并没有多少消费者愿意等待，导致了客户流失。”一汽丰田内部的一位中方人士担忧地对记者说。“表面上看起来是减轻了我们的库存压力，实际上经营压力加大了。”经销商抱怨，“以前我们还可以和厂家联合承担库存风险，现在我们只有先把车自己买下来才能再进新车，毕竟消费者是上帝，他们不能等。”

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com