

案例3：丰田汽车备件物流配送系统 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B3_EF_BC_9A_c31_36797.htm

一、“天大”的秘密早在20世纪80年代，日本丰田汽车公司就把大批生产线发展到国外。由于澳大利亚政府从1987年起就降低关税，至2005年，澳大利亚对进口汽车及其零部件至多收取10%关税，所以，澳大利亚已成为丰田汽车公司产品的主要销售和出口地。在过去的10年多时间里，日本丰田汽车公司一直在澳大利亚发展全方位的汽车零部件配送系统和物流链管理服务。如果现在有一辆汽车在澳大利亚的草原或者荒漠中抛锚，无论是丰田还是其它什么牌号，只要把求助信息发到丰田汽车备件公司所属配送中心，不需等候多久，附近的丰田汽车零部件销售商就会以最快的速度把急需且正宗的汽车零部件送到出事地点，如果必要的话，随行的专业技术人员会帮助把汽车修好，收费合理，绝不乘机“斩一刀”。迄今丰田汽车备件公司在澳大利亚的物流服务已经成为日本其它汽车厂商在全球各个角落发展经营交易的典范。丰田汽车公司把零部件物流服务看成是“售后”市场的主体，其重要意义与制造、销售汽车同样重要，因为公司知道“好事不出门，坏事传千里”，对于广大消费者来讲，最容易损害某种牌子汽车信誉的莫过于到处买不到这种汽车的关键零部件。现在出售一辆新汽车的利润并不高，因此汽车产品能否吸引远来的广大消费者已经成为汽车厂商加快促销、减少库存、降低成本、增加效益最关键的一招。精于市场动态调查的丰田汽车公司早就发现一个“天大的秘密”：消费者一旦享受到某种牌子汽车

的汽车厂商提供的最佳售后服务，就会对自己购置的该牌子的汽车赞不绝口，在客观上为汽车厂商大做义务广告，于是买这种牌子汽车的消费者就会接踵而来。丰田汽车公司又发现，大约有86%的消费者在购置某牌号汽车的第1年内会回头向该牌号的汽车厂商购买汽车零部件，但是5年以后回头购买该牌号汽车零部件的消费者骤降到20%。

二、改革陈旧的汽车零部件经营观念

从20世纪90年代初起，为了把大部分消费者变成“回头客”，丰田汽车公司及时变换经营理念，调整机制，给企业和产品重新定位，于是下决心改革陈旧的汽车零部件的经营方式，开始在澳大利亚市场开拓和重新组合丰田汽车零部件销售服务渠道。万事开头难，丰田汽车零部件销售服务方式的改革道路走得又悠长又艰辛。氛围类似参加一场“跨栏越障赛跑”体育比赛，为了在激烈的市场竞争中不输给其它竞争对手，丰田汽车公司必须顺利跨越的第一个“栏架”就是从上到下每一位公司职员都必须坚决而又彻底地改变陈旧落伍的有关汽车零部件交易的经营观念。首先丰田汽车公司让大多数高级管理人员确信，汽车售后服务，汽车零部件销售和快速递送，以及汽车备件物流链管理都是公司的利润中心之一，而决不是成本或者费用的发生地或者累赘，是低人一等的差使。汽车产品的销售，或者新型汽车产品的销售果然需要竞争，但是新汽车需要的零部件不多。各种牌号汽车厂商之间最激烈的竞争往往不是在汽车本身，而是在售后服务及其可以互相替代使用的零部件销售额上。只要消费者“回头”到丰田汽车零部件特许专卖商店的人数在逐年减少，丰田汽车公司的整体销售额就会下跌，成本相应会上升，公司经济效益必然下滑。这是丰田汽车公司任何一

位员工都不愿意接受的现象。接着丰田汽车公司全面调查零部件销售情况后，发现汽车售后服务管理人员缺乏敬业精神，销售渠道不畅、方式单一，不贴近市场等等。按照所谓传统的销售方式，凡是需要汽车备件者必须预订，汽车零部件大多是预先堆放在某地一个预配中心的仓库里。于是产生的后果是，汽车的零部件在仓库里堆积如山，而消费者或者客户却为一时买不到丰田汽车某项备件而干着急，这时候往往其它牌号的备件供应商就会乘虚而入。正因为当初丰田汽车公司缺乏汽车零部件的整体物流链管理和周详的服务规划，多少年许多业务发展机会和大批潜在的丰田汽车消费者从丰田汽车公司面前一幌而过。丰田痛定思疼后，统一思想，立即行动。首先开发丰田汽车零部件销售新系统，以更低的成本，更高的服务水准和质量，向广大消费者推销汽车零部件和昼夜提供售后服务。此外，丰田公司经常主动拜访客户和广大消费者，有偿聘用独立咨询专家为丰田汽车产品质量和售后服务毫不留情地提供评论，不仅要表扬，更需要批评和提出建议。由此组成的丰田汽车质量标准售后服务水平评估和今后的发展设计蓝图就具备广泛的社会基础和最现实的市场规范。

三、汽车零部件中心

由于澳大利亚幅员辽阔，地形复杂，丰田汽车公司根据汽车用户的数量和销售商的经营情况，把澳大利亚分成六大丰田汽车零部件配送中心和六大物流链管理区。当然这决不是一成不变的，将随时根据市场需求，及时进行调整，其唯一动力就是千方百计满足客户的要求和尽可能逐步提高公司的经济效益。丰田汽车公司自己在忙着“改革”的同时，还不忘盯着与自己竞争的“劲敌”：美国的福特汽车公司和通用汽车公司。丰田发现，这两家汽

车公司几乎一成不变，在澳大利亚仍然各自只有一个汽车备件中心，并继续由该中心分别承担向澳大利亚全国提供售后服务的责任；在具体操作上是这两家汽车公司委托或者依靠分布在澳大利亚各地的当地汽配供应商向福特汽车和通用汽车用户或者消费者履行汽车零部件配送的义务，其效率之低可想而知。但是丰田没有放慢脚步，更没有停顿，而是放手大干。现在丰田汽车公司在澳大利亚规模最大的两个零部件配送中心已经建立在悉尼和墨尔本，两者加起来的总面积是300,000平方英尺。这两个汽车零部件的配送设施主要负责澳大利亚东北海岸人口稠密地区旅行车的需要。设立在澳大利亚布里斯班的昆士兰市和汤斯维尔市，还有设立在澳大利亚中部地区的达尔文市的丰田汽车零部件物流链管理中心和配送站主要负责澳大利亚的矿产、天然气等工业用车和商业用车的重型车辆备件，当然必须兼顾满足消费者或者用户提出和急需的其它汽车售后服务项目。丰田汽车公司在澳大利亚各地设立汽车零部件配送中心和售后服务点，即使在人烟稀少的荒漠地区和原始山林地区，在700到3,000英里距离内必有丰田汽车零部件特许转卖点，专门为客户提供紧急援助。

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