

案例剖析：丰田演绎东方谋略 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_8B_E5_89_96_E6_c31_36878.htm 2002年8月29日，日本丰田汽车公司和中国一汽的合资签字仪式在人民大会堂举行，并且公布了全面的合作计划，内容涉及双方合资生产中高档轿车、微型车、中高档SUV等。通过和中国第一汽车集团的合作，丰田在中国的努力终见成效。几年以前，中国汽车市场对于丰田公司来说似乎还是“近在咫尺、无门而入”，然而转瞬间，丰田已经一举在中国扎稳了脚跟，业务势力大有赶超大众、通用、雪铁龙等比其早进入中国的其他世界级汽车厂家的趋势。回顾丰田在中国走过的每一步，我们必须承认，丰田进入中国的过程，带有强烈的“丰田”式特征，更与其稳健的发展战略不无关系。丰田在两难中选择对于大多数中国人来说，很难理解丰田在80年代初期拒绝在上海合资建立汽车厂的事情。如果站在我们自己的立场上，我们通常觉得丰田拒绝进入中国简直是一个再愚蠢不过的做法，因为“时间已经证明”，现在的中国汽车市场不断被形容为“世界上最后一块没有饱和的市场”这个市场蕴藏的巨大财富地球人都知道。人们都说日本人精明，难道丰田就是这样精明到放弃到了嘴边的肥肉？故事是这样的。早在1980年，丰田汽车公司就在北京设立了代表处，成为最早在中国设立代表处的国外汽车厂商之一。所以当我国决定在上海市建设汽车生产基地的时候，丰田汽车公司自然而然地因为其在中国汽车市场的重要地位而成为首选的合资伙伴。在改革开放的初期，与其他国际汽车厂家相比，丰田简直就是“中国通”。

丰田公司非常清楚当上海市向丰田表达了建设合资工厂生产丰田轿车的想法之后拒绝会有什么样的后果。事情的结果大家已经知道在“投入巨资建厂，与中国政府拉近关系”还是“拒绝建厂，‘伤害中国人民感情’”的选择中，丰田的答案是“拒绝”。这样才有了后来德国大众公司闻风而动和上海桑塔纳的诞生。丰田公司当时的想法，是要向中国“卖车挣钱”而不是投入数以亿计的巨资建设新工厂。当时的情况确实如此，那时的中国汽车市场远没有现在这么大的容量，所以丰田并不看好在中国投资建厂的盈利前景。这个看起来“短视”的决定在后来的几年中并未影响丰田在中国盈利。相反，丰田通过向中国出口整车而获利匪浅。丰田在一取一舍之间显示了它的精明。丰田巧施计四路出击中国市场进入90年代以后，我国汽车市场的巨大潜力开始逐渐显现，同时，对进口汽车的控制也不不断加强，如果不在中国建立生产基地，仅靠向中国出口整车，势必影响未来盈利。精明的丰田公司察觉到了这一点，组织兵马开始了进军中国本地化的道路。但是，此时中国的情况已然变了，丰田当初的决定使得丰田丧失了在中国建立整车厂的机会。尽管经过多方努力，丰田仍然发现已经无法在中国获得整车项目。很多人为此幸灾乐祸“这扇门是你们自己给自己关上的。”但是丰田没有放弃努力。为了在中国建立汽车生产基地，丰田采用了“多路出击，曲线切入”的战略。第一路，建立整车厂的路行不通，那就不建整车厂。丰田选择我国政策法规限制不那么严格的“汽车零部件”行业进行投资既然不是整车厂，也就免去了很多的限制和审批。1993年12月，丰田通商在江苏昆山建立合资汽车零部件生产厂，在随后的几年里，丰田的“

汽车零部件”厂在中国的华北、华中等地区遍地开花。自1994年至今，丰田已在内地投资了500亿日元，在天津、上海、江苏昆山、四川成都等地建立了30多家合资企业，其中大多数是汽车零部件生产企业。在天津，丰田从1994年开始陆陆续续建立了20多家汽车零部件生产厂。据丰田公司称：“这正是为了配合未来的整车厂的诞生”。丰田还不断地向中国派出大批技术专家和管理专家，到中国零部件合资企业传授生产技术和管理模式。丰田集团不仅让其直属零件厂进入中国，丰田公司占20%~30%股份的零部件公司也被要求在中国设立据点，以配合丰田的计划。第二路，直接合资建厂的路行不通，那就找一个跳板。丰田把眼光投向了大发。日本大发汽车公司是最早一批进入中国的国外汽车厂商之一，并且已经与天津市和相关政府部门建立了良好的合作关系。丰田采取了类似于“买壳上市”的做法。1995年9月，丰田把在日本大发汽车公司的持股比例从17%加倍增至33%，后又增至51%。然后借着对日本大发的合并，得以进入天津夏利。当然，夏利这个“壳”也不是十分完美，因为按照国家的产业规划，天津夏利只能生产1.6升排量以下的小型车，但是，有总比没有强，丰田选择了先入主大发，再寻求逐步扩张。可以肯定，在其后的时间里，丰田公司与天津市进行了有效的沟通。1997年，从丰田方面传出信息丰田要把旗下的畅销品牌“花冠”引入天津生产。2000年6月12日，天津丰田成立，由丰田和天津夏利合资组建，双方各自控股50%，生产专为中国设计的“中国丰田第一号”车T-1。自此，丰田终于在天津建立了真正属于自己的工厂。第三路，抓住沈阳金杯。丰田和沈阳金杯的合作由来已久，进入90年代以后，丰田更

是做了很多工作加强与沈阳金杯的合作。丰田的本意是希望以沈阳金杯为契机进入中国汽车市场。但是，事情的发展并不完全按照丰田所计划的那样丰田的愿望在1994年因为沈阳金杯与华晨汽车的股权结构问题化为泡影，丰田不得不重新寻找进入中国的途径。第四路，选择冷门，剑走偏锋。国外向中国投资，无不看好京、沪、穗等大、中型城市或东部沿海地区，因为那里交通便利，财富聚集程度较高。四川地处中国大西南，交通不便，曾经是中国“三线”地区，更是投资的“冷门”。四川旅行车厂的合资项目只是一个年产1万辆旅行车的项目，谈不上太大的吸引力，也是“冷门”。而丰田就在这“冷门”中间开始了漫长的中国之旅。其实一开始，这个项目也没有引起丰田太多的兴趣。1993年丰田开始与四川进行合资谈判，其间曾经一度因为丰田提供的车型过于陈旧导致谈判中断，丰田的态度也是可有可无，若即若离。但是，当1994年丰田与沈阳金杯合作的希望破灭后，丰田开始把更多的注意力放到了四川。1995年丰田重新恢复了与四川旅行车厂中断了一年多的合资谈判，一改以往对中国技术保守的做法，拿出90年代的“考斯特”新车型，大有势在必得之意。最终结果也遂丰田所愿，四川丰田汽车有限公司于1998年11月成立。2000年12月，以CKD方式组装的新型“考斯特”旅行车下线，成为第一辆中国造的丰田车。

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