

一、后起之秀的本田

这些年来,本田技研工业(以下简称本田公司)生产的轿车在美国市场独占鳌头。美国市场已成为本田公司赖以生存的生命线。

1985年秋,当日元对美元比价开始急剧上升,日本出口企业相继陷于困境之际,本田公司在美国的分公司却把利润的大部分用来扩大再生产。一年多来,该公司由于在美国市场所取得的销售优势从而得以摆脱因日元升值而造成国内生产的轿车出口困难的局面。1986年,本田公司在美国一共销售了69万辆由日本出口和在美国生产的轿车。本田是所有在

美国市场上销售量最大的一家外国汽车公司。就在同一年,丰田和日产两家公司

司分别在美国市场销售了64万辆和55万辆。联邦德国轿车更不在话下。

本田公司之所以能在美国轿车市场独占鳌头,乃是因为美国实行从数量上限制日本轿车进口,以致使丰田和日产两大汽车公司出口去美国的轿车数量大减,而本田公司却由于捷足先登,在美国设厂生产的轿车在美国市场上销售不受此限的缘故。

该公司在美国的一家制造厂1986年生产了24万辆轿车,今年预定生产32万辆,并已编制了到1988年底生产36万~40万辆轿车的计划。

本田汽车在美国的销售网也在不断扩大

和加强。该公司现在美国的销售网点有1,040个,计划在年内增加到1,200个。随着销售网点的增加,本田公司积极着手制订扩大在美国的销售计划,以达到最后在国际轿车业中独占鳌头的目的。本田公司今年在美国计划销售75万辆;在加拿大推销8万辆(去年是6万辆)。打算到1990年底在北美的目标销售量是100万辆。到那时,本田轿车在全世界的销售量将达200万辆之多。

降低轿车的生产成本,关键是提高零部件的自给率。为此,本田公司在美国的工厂从去年秋天起开始生产轿车发动机,计划在

1988年秋天正式投入批量生产,到1990年正式形成年产35万台发动机的生产能力。提高

摘取国际轿车业的皇冠

—日本本田技研工业的企业战略

黄龙翔编译

零部件自给率不仅为了降低生产成本,更重要的是保证本田汽车的内在质量。因此,本田公司计划在1990年前把在美国生产能提供整车配套需要的发动机数量从现在的50%提高到66%。为实现这一目标,该公司相应增加其在美各分厂的投资共12亿美元。这一巨额投资基本上是利用该公司在美国设厂制造和销售汽车所取得的利润而无需日本国内筹措。最近,值得引入注目的动向是本田公司于今年三月一日在美国组建了北美本田公司。它的职责是统率该公司在北美设立的十一家子公司的生产和销售事项。

二、本田公司的“三现主义”

本田公司是以“三现主义[即：现实、现物(实物)、现场]作为指导海外分公司企业经营管理的思想基础。公司领导认识到国内干部对美国市场的认识无论在感性或理性方面毕竟都是有限的，若要求海外工作干部按国内所规定的条条框框去干，势必在客观上产生束缚这些干部手脚的消极作用。他们认为在海外分公司作为当地法人代表理应有自己的事业目标，总公司动不动向海外分公司下命令、发指示、定指标都是不明智的。因此，在美国子公司的开发工作，一切完全听凭美国当地开发公司的咨询意见。所以，本田公司国际化战略之所以得以顺利开展，乃是因为公司确定了由海外子公司作为当地法人有独自研究、开发、制造、销售的职能这一体制的缘故。

美制的本田轿车返销日本的日子也为期不会太远。本田公司的负责人现在正在研究美制本田车返销日本的问题。公司认为，在美国若能制造出在型号、性能、质量各方面均能赶上甚至超过在日本本土制造的本田车，则就能实现上述目标。反之，就只能纸上谈兵。眼下，在美国的日本产轿车销势不佳，除丰田和本田两家外，其他牌号的日

本车已到了削价求售的地步。

由于日元升值，日本轿车在美国的销售趋势处于逆境，但本田公司在今年三月间还是比其他日本汽车厂商先走一步。本田轿车在美国先后五次提高零售价格共16%(1,563美元)。其结果是最高级型号的本田轿车零售价已超过2万美元。今年四月本田公司推出的最新型号的轿车标价竟高达25,000美元。这是迄今为止本田公司在美国市场上推出的最高级的轿车。它已成为与欧洲最高级的轿车之一的《奔驰》及美国某最高级轿车激烈竞争的商品了。

对本田公司来说，它的利益生命线在美国。为此，它实行的是一条办什么事都要抢在其他汽车公司前面的信条，借以取得开拓者所特有的利益。本田公司的决策者深知，要把北美汽车市场抓在手中，不断革新生产技术乃是实现这一战略目标的具有决定性意义的措施。一般来说，在美国子公司的生产效率比在日本低。为了弥补这个不足，除了改革生产技术就别无他法。公司的目标是在有些分厂(如制造汽车发动机的工厂)在今后的三、五年内，把现场生产人员减少到现有的三分之一，并逐步实现无人化。

三、本田国内销售战略

本田公司在美国的子公司事业进展还算顺利，但在国内的销售并不理想，与丰田、日产两大名牌车相比还略逊一筹。本田公司为了奋起直追，尽快提高本田车在国内的市场占有率。已重新制订了在国内的销售战略。具体做法是它把在国内的经销点分为三个系列，每一个系列都有各自明确的服务对象和赶超目标。在这些经销店的店堂布置和产品的陈列无一不是为精心满足各个不同层

次顾客的要求而设计的。第一系列的经销店销售若干种为年轻人喜爱的适宜于外出兜风、油耗又省、价格又便宜的轻型车；第二系列的经销店则销售各种最新流行款式、价格适中的轿车；第三系列的经销店专门销售豪华型、装潢考究的高级轿车。在上述三个系列经销店出售的本田车有些是本田公司特有的；有的虽然是各家公司都在生产的型号，但本田公司为了与之争夺买主，特意在

某些方面作了若干改进。

另外，本田公司在销售战略上特别重视不同年龄层次的顾客对于不同车型的要求。通过调查研究，该公司认识到要进一步打开国内市场就必须争取提高四十岁以上这一年龄层次顾客对本田轿车的购买欲。为此，它瞄准丰田、日产某一型号的轿车，分析其所以受四十岁以上这一年龄层次的顾客青睐的原

因，进而组织专门力量设计并推出能与这两家公司生产的最新型轿车相抗衡的新车。该公司深知，若能把四十岁以上这一年龄层次的顾客争取到自己这方面来，就意味着将击败自己的竞争对手。因此，正在雄心勃勃地为争取这一年龄层次的顾客而在作不屈不挠的努力。

四、办成富有生气的企业

本田是家年轻的公司。它的决策层的平均年龄是51.2岁。与之相比，丰田是56岁，日产是61岁。职工的平均年龄，本田是30.8岁，比丰田和日产分别小二岁和五岁。毋庸置疑，一个大公司的决策层和职工的平均年龄的年轻化对建立一个富有生气的企业是必不可少的因素。由于职工年龄的年轻化，本田公司在企业经营管理，以及同对手的竞争中常会出其不意地使出让人们看成是不符合常规的新套套而被同行誉为“异端儿”和“新人类”。这一溢美之辞也是对本田公司领导 and 职工的年轻化给企业管理带来生机的恰如其份的评价。

本田公司企业管理的秘密和绝招，可举一个耐人寻味的例子加以说明。

在本田公司开发一种新型轿车时，试制小组的年轻人努力设计出了一种前所未有的箱型轿车的样车，公司领导曾对样车气得七窍生烟。但因为领导曾经拍过胸脯，说过责任由他来负，只好听凭年轻设计人员去折腾，然而，正是由于这种样车的原型几经改进而推出新型轿车，一经问世，特别受到顾客的青睐。

年轻人在本田公司的崛起，才形成了本田公司今天特有的生气勃勃的景象。本田领导阶层目前最关心的是公司要在1990年前后与丰田、日产两大公司决一胜负的关键，即如何使富有年轻人般的奋发向上，朝气蓬勃的风气继续发扬下去。