

日本汽车制造商的致胜战略

朱 慧 萍

制定竞争战略对于一个企业经营的成败,至关重要。

在日益趋于全球化的经济活动中,世界性的企业竞争大致有以下几种类型:①产品开发的竞争。主要依靠科研水平的创造能力,力求缩短产品的生命周期,迅速更新产品,在竞争中保持优势。如德国的精密机械、高档轿车等;②营销艺术的竞争。主要凭借广告、促销手段和营销组织管理来建立产品的商标信誉和品牌意识。如美国的文化、体育、娱乐业、广播业等;③制造工艺的竞争。行业的优势取决于产品的高质量和低成本,体现在生产组织能力,全面质量管理以及相关行业如供货、服务等的管理水平上。如日本的电子产品,汽车等。本文仅就日本企业在商业竞争中的战略作一研究。

日本企业在长期的经济活动和商业竞争中,建立了一种被称之为“Keiretsu”的网络体系。这就是一种具有团队精神的近似商社而又介乎于行业协会之间的企业间的紧密结合、相互协作、命运密切相连的组织。“Keiretsu”的最显著的优势及其特点,体现在“利益一致”和“同心协力”两个方面。

其一,“Keiretsu”各企业间在经济利益上一致,因各相关企业与其贷款银行、财团之间的密切联系和相互渗透,从而具有“金融俱乐部”的作用。同时,各企业内约占 60 ~ 80% 的股份不上市,而是用于参与牢固的或稳定

的企业间相互拥有股份。例如,丰田汽车公司就拥有它最大供货商的 20 ~ 50% 的股份。该公司大约有 310 个供货商,其中 50 个供货商的 2/3 的销售额主要依赖于这种股份的交叉拥有,所以这些供货商与丰田公司的命运相互锁定,必须同舟共济。这种封闭式的、内化的、相互控股的贸易集团实际上设置了一种行业进入壁垒,阻碍了外国企业在产品、销售、服务等方面的介入,从而维护了本行业的竞争优势。

其二,“Keiretsu”各企业在生产经营管理方面,其特点是整个生产过程中的纵向联系,亦即生产商与供货商以及服务业的全面合作和共同协力。如日本的丰田、日产、三菱、本田等一些汽车制造公司的致胜策略中一个很重要的因素,就是与其主要的零配件供应商之间的密切合作,同心协力。它们与这些相关行业建立起一条完善的网络关系,其结果是提高了整个生产线的效率,产品得到创新,产品发展更快,更优质,更具竞争力,同时降低了生产成本,获得了较大的利润。

丰田汽车公司是运用这种“Keiretsu”的典范,尤其是在供货管理方面,卓有成效。丰田汽车公司的供货管理模式归纳起来有以下几点:

1. 精心选择供货商。丰田公司采取的方式是与供货商订立长期协议,独家供货。在产品的设计以前,进行选择,看重以往的能

力。并对供货商进行综合评估。丰田公司的供货商只有 300 家左右;美国通用汽车公司却有 2300 多家。美国企业对供货商实行公开招标,签订短期合同,如克莱斯勒公司与供货商的协议,一般为期两年。

2. 与供货商建立密切的合作伙伴关系。丰田公司与供货商之间建立的是一种合约意义以外的商务合作关系。双方共同致力于新技术开发与设计,缩短产品的发展周期,降低成本,提高质量,加速产品的升级、更新,共同获利。在过去的 20 年中,丰田公司能够在 15 个月中就开发出一种新型的汽车,几乎比美国的汽车行业快了 40%。

3. 尽可能建立生产企业与供货商相邻的地理布局,形成集中设点,便于供货与生产。丰田公司的装配工厂与其属下的工厂相距很近,平均只有 30 里,而独立供货商也只有七八十里路程之隔。车内配件供货商离装配车间只有 10 里。实际上整个丰田公司生产线可安排在美国通用汽车两家相距最近的工厂之间。美国通用汽车公司的车内配件供货商离生产厂 350 里。由于丰田公司及其供货商的邻近,从而创造了闻名的“及时供货”制。每天平均进行 8 次以上的及时供货,而美国通用汽车公司供货商每天则平均供货一次半。这种“及时供货”制,使得绝大多数供货商库存存在销售成本中的所占比例大幅下降。随之,制造商的库存也相应下降。丰田公司的库存比例是日产公司的一半,只占福特、克莱斯勒公司的近 1/4。由于充分意识到工厂间地理上的相邻优势,丰田公司将这个策略在国外如法炮制。1988 年,丰田公司在美国肯塔基地区的乔治镇建立了第一个汽车装配厂。紧接着,大约 90 个相关供货商尾随而去。之后,丰田公司又在美国建立了第二个装配工厂,毫不奇怪,其地点就设在第一座工厂附近。

4. 加强生产商与供货商、供货商与供货商之间的沟通与协作。丰田公司高度重视与

供货商面对面的直接交流,鼓励供货商信息反馈与有价值的建议,并做到情报共享,相互依存。尽管供货商离生产工厂很近,仍坚持要求供货商派工程师去丰田城的技术中心与制造商的工程师一同工作,这样方便了双方之间的协调工作,有助于解决复杂的技术方面的难题。在共同工作的过程中,双方增加了信任度,重要的信息也得到了及时的传递与交流。此外,丰田主要供货商中约占 20% 的高层主管以前曾任职于丰田制造厂。他们十分熟悉和了解丰田公司的生产管理体系与企业文化,起到了生产商与供货商之间的桥梁与协调作用。

在过去的 10 年中,丰田公司的利润是福特、通用、克莱斯勒公司以及日产公司的两倍。在同期,丰田属下的供货商比美国同行所获得的利润也高出 50%。

由此可以看出,国际市场的竞争不仅仅发生在公司与公司之间,而是渗透到整个生产网络及相关技术行业。特别像汽车制造等以技术为基础、靠产品创新竞争的行业,与供货商的紧密合作是取得竞争优势的先决条件。企业在走向全球竞争中,要想长期保持不败,就必须建立竞争优势。企业的竞争优势通常来自于企业的价值链上的某些特定环节。这些战略环节,既可以是生产环节,营销环节,也可是某些辅助增值环节。美国企业在走向国外市场时,通常是凭借其企业自身的产品、技术去占领市场;而日本企业却往往采取“Keiretsu”办法,组成供货、金融、生产商、服务业之间的连锁网络体系,向客户提供一整套服务。丰田汽车公司的成功经验由此可见一斑。丰田公司的成功之处在于有效地利用与控制了整个价值链,最大限度地发挥了价值链上各个战略环节的作用。了解和探讨丰田公司的这种经营管理模式,对我们国内生产企业的经营管理颇有启迪。

(作者单位:上海对外贸易学院)