

两大调整下的丰田对中国来说意味着什么

■作者 李文佳

2019年4月至2020年3月是丰田的2019财年。其间，丰田先后经历了车市下行以及全球蔓延的疫情，这使得丰田2019财年的预期有些不太乐观。

年报显示，丰田集团2019财年的销售额为299299亿日元，同比减少了10%。营业利润为24428亿日元，同比下降减少10%，是最近九年来的最低水平。只有纯利润部分还保持着增长，为20761亿日元，较上一财年增加了10.3%。

对于全年销售额下滑，丰田集团公开表示，最后一季度（2020年1-3月）突发的新冠肺炎疫情是拖累全年销售没能正成长的主要原因。在最后一季度，丰田汽车在全球的销量仅为231.69万辆，同比下滑11%。销量的大幅下降造成了第四季销售额锐减了3500亿日元，营业利润更是下降了27.5%至3840亿日元。

由于美国是丰田汽车最大的海外市场，而美国的新冠疫情又最为严重，丰田在美国的工厂几乎全部停摆，北美地区的其他工厂也减产近三分之一，原定于5月4日恢复生产的丰田美国工厂并没能按时重启。据丰田自己估计，其北美地区产能全部恢复至少要等到2020年10月以后。

后新冠时代中国市场地位上升

丰田集团高层在早期其实并不看好中国市场。在改革开放初期，中国希望当时就已独霸美国汽车市场的日系车企来华投资设厂，但包括丰田在内的日系车企应者寥寥，最后还是德国大众集团抱着拼一下的积极心态先后同上汽及一汽签订了合作协议。

这一决定给德国大众集团带来的不仅是上世纪末一小部分稳定的营收，更是在相当一段时间内让德系汽车垄断了中国的汽车市场。

在意识到中国市场越来越不容忽视之后，以丰田为代表的日系车企一改之前的消极态度，在本世纪初开始布局中国，先后在四川、天津、广州设立了工厂和生产线，同中国一汽、广汽等车企合作生产丰田车。

经历过中国经济高速增长时期的丰田，开始越发看重已经成为世界汽车销量最大的单一市场——中国，特别是商用和家用车这两大领域。而丰田在中国的整车销量表现这几年来也非常稳定。2019年，一汽丰田累计销量高达738万辆，同比增长2%；广汽丰田2019年销量为68.2万辆，同比增长了18%。

今年自疫情暴发以来，丰田位于中国的四座工厂虽然都经历过短暂的停产和半开工，但进入三月后，无论是一汽还是广汽都逐步进入了正轨。位于天津和长春的一汽丰田工厂负责人分别向《企业观察报》记者表示，二月中旬复产复工以来，在保证工厂员工身体健康的安全下，两地整车产量已基本恢复到年前的水平。

而在销售量方面丰田亦取得了非常不错的成绩。根据中国汽车协会给出的讯息，4月份，一汽丰田的累计销量为71771辆，同比增长9%；广汽丰田的累计销量达到了63607辆，同比大涨47%。加上丰田日本在华超7500辆，三者合计为丰田斩获了超过143万辆的总销量，一举实现了0.2%的正增长。要知道，4月全体的汽车销量同比是下降5.6%的。

丰田集团日本方面在接受《企业观察报》记者采访时称，“4月份中国市场的销售数字尽管比我们预期低了一成，但我们认为在2020年（丰田）还是能够实现全年的预定目标的”。为此，丰田计划自5月份开始提升中国工厂产量，预估要比去年增长10%。

虽然中国市场的表现相对稳定，但中国市场只是丰田集团全球版图的五分之一，丰田最主要的市场还是北美地区



和其自家日本。以2019年为例，北美地区的销量为271.3万辆，营业利润为2895亿日元。日本本土的销量为2240万辆，营业利润为15685亿日元；这两个市场才是丰田汽车帝国的半壁江山。

但这两个地区的新冠疫情影响还在持续。丰田集团日本方面进一步向记者透露：“从目前情况来看，日本疫情的负面影响还在，对于全年整体表现有拖累，但不太大；问题相对较大的是北美和欧洲，这两地的表现已经同预期严重脱节，保守估计，（这两地）很难实现2020财年的预定目标。”

《日经商业》记者大西绫分析认为，在后新冠时代，由于中国社会和中国市场的整体表现，丰田集团将不可避免地把今后的发展重心稍作调整，一定程度上“向东看”将会成为其必然的发展脉络。2020年年初，丰田集团把中国市场和亚洲市场独立开来，设立了两个独立的负责部门就是一个代表性标志；5月初，丰田章男总裁还公开宣布并不打算响应日本政府的政策，将生产线从中国移回日本本土。加大在中国的投资在丰田集团上下是有共识的。而且，在RCEP生效后，日本车企在中国及其他亚洲市场还会有进一步的成长空间，多年经营的丰田也不例外。

不过，也有部分日本学者提到，需要注意的是，丰田集团的“战略东移”显然不是短时间可以完成的，就算进行了战略调整，但北美市场的重要性依然无法忽视，丰田集团围绕太平洋地区的整体布局并不会有多大影响。

碳税预期下纯电动车提前上路

除了重新重视中国及亚洲市场的战略调整外，另一个支撑丰田集团未来发展的是纯电动车的加速推出。

众所周知，尽管丰田在氢燃料电池技术领域有着很好的技术积累，但这十多年来，丰田的产品重心始终是集中于混合动力汽车范围。不过，这种“坚持”在最近有了些许松动，丰田似乎加快了旗下纯电动车的上市。

早在2015年10月，丰田便发布了长期目标“丰田环境挑战2050”。其中之一是，提出了将2050年前从新车二氧化碳排放量与2010年相比削减90%的“新车二氧化碳零挑战”的目标。

2017年12月，作为达成这一目标的计划，首先宣布2025年之前所有车型都将推出电动等级。并且在2030年，在新车销售中，混合动力车和插电混合动力车的销售量达到450万台以上，纯电动车和燃料电池车的销量达到100万台以上，设定了里程碑。

即便如此，实际电动车的普及依旧比丰田计划来得快。根据2019年6月7日丰田集团召开的媒体说明会，会上公布了“以纯电动车的普及为目标”的行动方针，这意味着丰田集团实际上将电动化战略的“达成时间表”向前拨动了5年。

根据最新行动方针，丰田集团将以奕泽E进擎和C-HR EV为起点加速纯电动车的导入，计划到2025年在中国推出10款纯电动车型，并逐步向全球市场普及纯电动车型的投放，以此实现2025年“全球电动车销售550万辆以上”的目标，切实推动电动车的普及。

丰田以中国市场先导投放纯电动车的理由是，中国的纯电动车市场很大，

纯电动车的补助制度很充实。而且，纯电动车的中国销售业绩在世界上是遥遥领先的。2019年在世界范围内销售了97.2万辆纯电动车，超七成的纯电动车被中国车主所购买。

从环境问题和节能减碳的国家战略考量，中国政府和业界一直致力于纯电动车、混合动力车、燃料电池车这些“新能源车”的普及。在购车补助的支持下，迅速普及起来。尽管跟最高峰时期相比购车补助已有削减，但是丰田表示，“就算没有购车补助自己也可以卖得好，只要造得出引领市场需求的纯电动车就行了”。

今年年初，丰田集团宣布投资85亿元人民币在天津建设纯电动车、插混以及燃料电池汽车工厂，年产能将达到20万辆。而近期，一汽丰田的奕泽E进擎正式上市，该车是丰田进军纯电动车市场的“第一款车”，同时也是丰田基于TNGA架构下生产的首款纯电SUV。

“一汽丰田的奕泽E进擎很好地继承了TNGA架构的优良操控性以及同级领先的安全性，同时也搭载了基于丰田多年混合动力技术培植而来的EV系统，

具备领先的动力性能和低能耗表现，在推向市场前经过了多重测试和考验，是一款安心、安全的纯电动车型。”一汽丰田汽车销售有限公司常务副总经理大竹仁在新车发布会上如是说。

为了更好地在纯电动车领域赶上其他同行，丰田一方面在自己研发，另一方面也选择同纯电动车的大企业进行联合。2019年底，丰田与中国的纯电动车企业比亚迪就成立纯电动车的研发公司签订合资协议，丰田与比亚迪各出资50%，新公司将开展纯电动车及该车辆所用平台、零件的设计、研发等相关业务。

4月2日，丰田汽车公司与比亚迪股份有限公司合资的纯电动车研发公司——比亚迪丰田电动车科技有限公司正式成立。未来会有怎样的发展？业内人士都在拭目以待。

丰田战略调整后的中国机遇与挑战

在21世纪的第二个十年即将结束，第三个十年即将到来之际，国际格局正因一场新冠疫情而不得不变。此刻，丰田集团的发展也顺势开始了“调整”，无论这是计划内的还是计划外的。

日本法政大学大学院教授真壁昭夫向《企业观察报》记者给出的丰田集团此次战略调整的关键词是“中国市场”。

真壁昭夫认为，丰田集团目前加重依靠中国市场的调整，很明显是属于在不景气时期降低风险的明智做法。但这一行为必然会对中国市场的其他参与者带来影响。


从竞争层面来看，在传统汽油和混动汽车领域，丰田集团加大中国市场的投入必然会对竞争对手欧洲、美国以及中国传统车企的市场份额造成挤压。这会“逼”着他们同样加大投入或者是

把新车型率先投放到中国市场以应对挑战。当然，这对中国的消费者来说其实是件好事。

丰田集团在中国市场纯电动车的投放，也给中国本土的电动汽车制造企业带来后续压力，毕竟丰田集团在资金和技术上有着优势，可以忍受相当一段时间的亏损，而中国很多中小品牌纯电动车制造公司在应对风险方面则有不足，丰田集团这条“大鱼”进入中国纯电动车这个“鱼塘”后，部分中小企业大概率会出现合并、整合。

但从合作层面来看，丰田集团此次调整对中国的汽车零部件生产商和相关汽车配套服务企业来说是机遇，特别是在纯电动车领域，电池制造企业宁德时代、电机控制企业巨一集团等等带来更大的市场机遇。另外，在人工智能和自动驾驶领域，丰田集团似乎也出手，可是日本并没有适合于此的成熟IT企业，这无疑对IT技术两强之一的中国企业也是一个利好。丰田集团的汽车在全球有着相当多的成熟用户，就算总数的一半未来搭载中国AI控制系统，潜在收益便已十分可观。

不过，也有声音说中国对于丰田集团的战略调整不应过于乐观。不少汽车行业媒体人认为，丰田集团的上述举动的确表明丰田在提升中国市场的权重，“但在行动上还是有所滞后，总是先发现问题再考虑决策，很少有提前布局的‘神操作’，大概是丰田对华稳健保守惯了”。

而且，丰田集团要彻底改变北美市场一家独大，并在全球最大市场提升市场份额，实现两条腿走路，不是一年两年就能实现的，而是要看第三个年的发展，“丰田必须要用接下来十年的具体行动，来证明其战略调整的意图和可行性”。

专栏

本栏目专门探讨企业经营过程中的产业选择、战略定位、商业模式创新等话题，解决做什么、怎么做、钱从哪来，为企业经营者在企业成长、转型、创新突破等方面提供有价值的参考。

战略和人才 先有鸡还是先有蛋

■作者 关义

企业在经营过程中，是先定战略，再定人才，还是根据现有人才状况选择战略，这个问题经常困扰决策者。实践中，战略与人才的关系，可以分为如下三种情况：

第一种情况：根据战略选人才。当企业遇到战略性机遇，这种机遇往往是稀缺的，或者限于天时地利不容易碰到，或者一般人看不到。这时候，一般是战略挂帅，组织和人才要围绕战略进行，这是战略决定人才。

第二种情况：根据人才定战略，让战略适应人才，而不是人才适应战略。近年来，战略周期越来越短，很多

情况下需要根据现有人才调整战略，有些传统企业转型，可以通过招聘吸收大量人才，但对大部分企业来说，面临外部环境变化，企业战略需要调整，现有的干部员工已经跟随企业很多年，尤其是国企，该怎么安排？就是民企，也不能随意遣散，这不是一个有社会责任的企业应该做的。


现实情况是，很多企业往往需要结合现有人才能力制定战略，而不是盲目跟风，什么行业火就做什么，这在某种程度上是根据人才定战略。富士胶卷凭借大量精细化工人才转型制药就是最好的例子。

第三种情况：战略和人才互相决定，交替前进。很多初创型企业，战略还不是特别清晰，很多时候走一步看一步，野蛮生长，战略在摸索中不断调整。人才招聘也不顺利，想要的人不一定能招到，只能退而求其次，根据实际的人才状况再局部调整战略，这种情况下，人

才和战略是相生互动的关系。

不只是初创企业，大部分长期经营的企业，必然经历一轮又一轮的战略转型和人才更替，战略和人才也必然是蛋鸡互生的关系。

战略与人才谁先谁后，谁决定谁，取决于战略和人才哪个是目的，哪个是工具。根据战略选人才是把战略当成目的，把人当成实现目的的工具，这是典型的股东至上主义。根据人才定战略，是以人为本，战略是人才实现价值、达至幸福的工具，这是员工至上主义。

这实际上涉及到企业经营最根本的哲学命题，企业是谁的，是股东的还是员工的？这个问题看似简单，其实并不简单。企业是谁的，不要看怎么说，要看怎么做的。现在很多行业的大量岗位面临机器换人，这个问题如何处理，对经营者将是很大的考验。

（作者系管理咨询顾问）