

名誉与经济遭遇重创 身陷“召回门”

百年丰田求索未来之路

□本报记者 黄继汇

全球近千万问题车辆的召回，铺天盖地的负面报道，无疑令丰田汽车面临名誉和经济的双重危机。作为一家有着百年历史的老店，丰田公司的成长饱含一个家族几代人的奋斗心血，而丰田“召回门”对于这个家族企业来说，是“噩梦”的纠结，却也暴露了丰田家族企业的弊端。

百年丰田的诞生

丰田喜一郎作为丰田汽车公司的创始人，在日本享有“国产车之父”之美誉，是他于1933年起开创了丰田汽车的百年辉煌。但事实上，丰田家族辉煌历史的起源或可追溯到1896年。那一年，丰田喜一郎的父亲丰田佐吉发明了日本有史以来第一台不依靠人力的自动织机，成为日本有名的纺织大王。作为丰田佐吉的长子，丰田喜一郎将丰田家族推向了事业顶峰，极大的推高了家族在日本的声望。

丰田喜一郎在1937年创立了丰田自动车工业株式会社的时候，周围反对声音高涨。丰田喜一郎子承父业，一面继续着纺织产业，一面对欧洲和美国市场进行考察。调研之后，他认定汽车必然是未来举足轻重的交通工具，并果断进行投资。而那时美国的通用汽车公司和福特汽车公司早已成为举世闻名的大企业了，在大量生产技术和市场运作方面遥遥领先。喜一郎秉承其父之理念，生产“安全、牢固、经济”的汽车，推动丰田汽车的发展。

二战后，丰田将汽车工业作为和平时期发展经济的支柱产业并决定在原有的卡车批量生产体制的基础上组建新的小型轿车工厂，此后丰田的事业驶入稳定发展的轨道。

石油危机成就发展

上世纪70年代的两次石油危机在很大程度上改变了全球汽车的需求结构。人们的选择热点开始由大型车转向了节省燃油的小型车，而缺少小型车生产技术的美国汽车厂家逐渐地失去了往日的竞争优势。

为了争夺海外，特别是美国的汽车市场，上世纪80年代的各日本汽车厂家将美国设立生产据点作为了自己新的经营课题，而丰田也通过与美国通用汽车公司进行合作生产等多种方式，逐步开始拓展海外市场。1995年，在时任总裁奥田硕的带领下，丰田对全球市场大举进攻。到2000年，丰田在全球扩张方面的投入已高达135亿美元。在奥田硕的理念中，新产品的开发是丰田全球扩张战略的重要组成部分。因此，他在任时不断的开发新车型，研发低成本发动机。奥田硕继任者的张富士夫继续对丰田进行改革，并着重培养每一位员工降低成本的意识。

由于车型个性化设计得到认可，丰田在北美市场份额不断上升。2000年至2005年，全球汽车行业的总生产量以年增300万辆的速度上升至6000万辆，而涨幅的近一半则来自日本头号汽车制造商丰田，这无疑对公司业绩增长也起到了极大的推动作用。

正在美国访问的清华汽车工程系汽车发展研究中心主任李显君，在接受中国证券报采访时说，丰田的崛起绝非偶然，企业的发展凭借的是其特有的生产体系和文化，也就是“丰田生产体系”，即提高生产效率以及不断创新。他介绍说，丰田追求库存最小化，同时鼓励一线员工参与创新。丰田的海外扩张正是凭借这种高效的制造体系制胜的。

“召回门”重挫丰田

2005年接替张富士夫成为丰田新总裁的渡边捷昭，被誉为“成本杀手”，他要求员工千方百计寻求节约成本，“拧干毛巾上的最后一滴水。”通过压缩成本，他为丰田节约了几百亿美元。不过受全球金融危机冲击，2008年丰田公司业绩显著下滑，2009年丰田章男接替渡边捷昭担任总裁。不过，这位“皇太子”虽然口含金汤匙出生，却着实“倒霉”，自他上任后，一直处于“烧烤”状态中。

丰田自2010年1月起连续宣布大规模召回其在欧美以及中国市场的数款畅销车型，并对其北美工厂实行停产。公司股价方面，由于投资人信心受损，丰田汽车上周五报收于每股3330日元，从1月21日至今，该股累计下跌约20%，市值损失约300亿美元。分析师普遍担心，召回事件将对丰田未来的销售产生巨大不良影响。

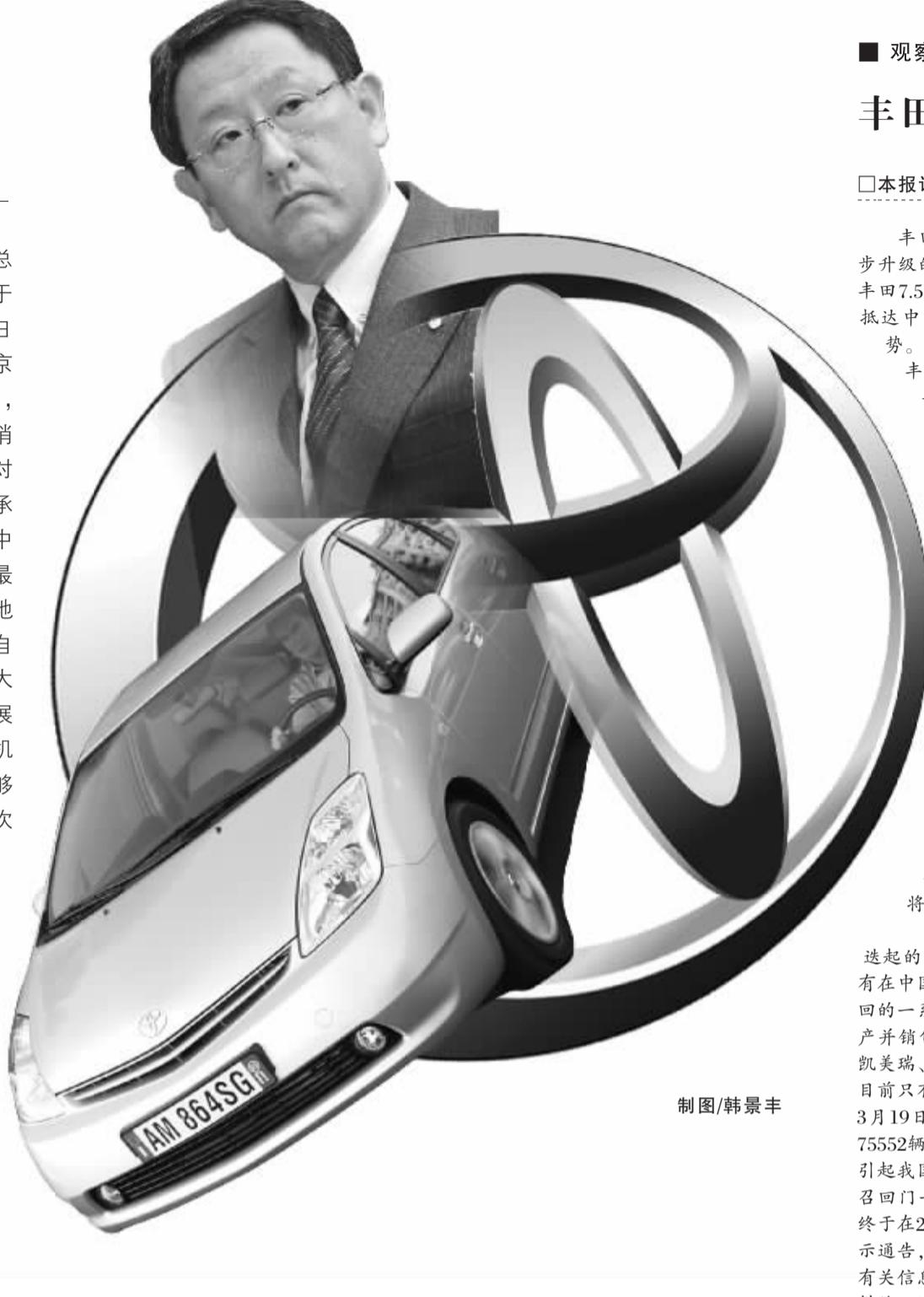
对于丰田深陷“召回门”泥沼之原因，中国现代国际关系研究院全球化研究中心主任刘军红分析道，在全球化的环境下，绝不能简单的追求规模化和低成本。产品的质量是企业的生命，而丰田在这一问题上有所偏离；全球竞争的时代更要全球合作，丰田利用全球化的大好形势迅速崛起却重创了美国的汽车产业，导致美国汽车企业员工大量失业。作为一家国际化的企业，未来丰田在其他国家市场竞争的时候，也需要承担起社会责任，而显然丰田目前严重忽略了这一点。

虽然前景并不乐观，但是丰田汽车的管理层仍在极力降低召回事件对公司的不良影响。作为丰田的一个重要市场，公司总裁丰田章男在结束美国国会的听证会后，又将马不停蹄的赶往中国，定于3月1日在京召开关于丰田汽车质量问题的新闻发布会。据数据统计，2009年丰田汽车在中国市场的销售量为70.9万辆，比2008年增长21%，2010年丰田汽车在中国市场的销售目标是超过80万辆。

对于丰田未来的发展，国泰君安汽车行业分析师张欣认为，从汽车行业来看，召回事件在汽车行业是常事，丰田这次召回事件愈演愈烈，美国政府的强硬态度也起到了推波助澜的作用。此次“召回门”事件短期内对丰田肯定是有影响的，但是如果丰田能够吸取教训，重塑质量，未来仍是有机会的。他举例说，福特汽车过去也曾因轮胎质量问题出现严重信誉危机，但在公司的努力下其后的负面影响并不大。

编者按：

丰田公司总裁丰田章男将于2010年3月1日下午6时在北京举行记者会，“以此向中国消费者重申丰田对质量和安全的承诺”。考虑到中国目前是世界最大汽车市场的地位，丰田公司自然不敢有丝毫大意，公司正在展开新一轮的危机公关，希望能够尽快走出这次“召回”风暴。



制图/韩景丰

痛定思痛

丰田全面加速危机公关

□本报记者 刘洪 华盛顿报道

规模召回车辆。

而按照美国媒体的说法，丰田在危机过程中，存有故意隐瞒事实的情况。

有业内人士指出，在一系列质量问题发生后，面对美国车主接连不断的投诉，丰田采取了“令人震惊的遮盖”计划，误导政府监管者和消费者，这更犯了危机公关的大忌，导致事件愈演愈烈。

为化解美国方面的疑虑，丰田25日提议，与美国汽车工业协会共同调查电子油门控制系统，以期提高调查客观性，赢得消费者信赖。如果这一举措得到实行，且结果证明丰田章男没有夸大，那将极大改善丰田目前百口莫辩的处境。

在上周的听证会上，丰田美国销售公司总裁兼首席运营官詹姆斯·伦茨也坦陈，丰田辜负了用户和公众对该公司的期望，在一系列召回事件中，丰田公司内部，以及丰田和监管者及消费者之间，都存在“糟糕的沟通”问题，他为此道歉。

丰田章男将赴北京道歉

按照丰田公司的安排，继造访美国市场后，丰田章男将在1日造访另一个全球主要市场——中国。

中国目前是世界最大的汽车市场，丰田此前的一系列质量危机，显然也影响到了中国消费者对丰田的看法。

丰田章男表示，丰田章男将在2010年3月1日下午6时在北京举行记者会，“以此向中国消费者重申丰田对质量和安全的承诺”。预计，丰田章男将会再次就“召回”事件道歉，同时承诺会避免类似事件再次发生。

另据丰田高管透露，丰田章男在北京期间，还将和中国政府相关官员会面，向他们介绍丰田“召回”事件的原因和丰田的应对之策；同时，丰田章男还肯定会和丰田中国员工见面，为他们鼓劲打气。丰田章男希望通过和中国媒体及消费者的直接接触，修复丰田受损的形象。

考虑到中国目前是世界最大汽车市场的地位，丰田公司自然不敢有丝毫大意。

为确保中国消费者利益，中国质检总局最近也出台了一系列针对丰田“召回门”的举动。

根据质检总局的通告，消费者一旦发现其所使

用车辆涉及丰田问题车型，要立刻联系丰田公司，有因缺陷问题受到伤害的，也要及时向政府方面报告。

免费运输为危机公关新举措

丰田现在主动出击，是因为该

公司认识到，危机之所以愈演愈烈，

危机公关失败是一个重要原因。

丰田问题踏板被披露后，丰田

的高管一直没有就此正式发表意见或声明，在美国运输部长胡德2月

2日言辞批评丰田反应过于迟钝之后，丰田方宣布不惜代价从海外大

对于丰田章男的这一主张，美

国议员们普遍持怀疑态度。

美国运输部长胡德也强调，电子控制系统引发突然加速的可能性仍不可排除。但丰田章男一口表示，他对丰田没有设计问题“有充分信心”。

为化解美国方面的疑虑，丰田25日提议，与美国汽车工业协会共同调查电子油门控制系统，以期提高调查客观性，赢得消费者信赖。如果这一举措得到实行，且结果证明丰田章男没有夸大，那将极大改善丰田目前百口莫辩的处境。

官司短期内仍将缠身

但对丰田来说，召回修复可能会很快结束，在法律问题上的拉锯战，可能才刚刚开始。处理不当，则会引发新的危机。

法律方面的问题，一是丰田和受损的消费者和投资者之间的官司。在美国，已有大量针对丰田公司的集体诉讼。其中，购买了有问题车型的消费者，声称利益受损要求获得补偿；购买了丰田股票的投资者则宣称丰田违反美国证券法，因此必须给受损的投资者以补偿。

当然，其中最引人注目的是对遇害者的赔偿金问题。在国会听证会上，美国议员就曾质询丰田，是否会为遇害者做出赔偿，并支付死者丧葬费等一系列费用。丰田公司小心翼翼表示，他们将和律师协商后按法律进行。

考虑到丰田车确实存在问题，且公开裁决将进一步打击丰田的形象，预计丰田将可能在付出大笔赔偿金后寻求庭外和解。

对于丰田来说，和政府之间的法律纠纷才是最棘手的问题。丰田公司表示，它已收到了来自曼哈顿检察官办公室因对华尔街上市公司拥有管辖权而在美国声名显赫。据悉，检察官的刑事调查重点是丰田在处理汽车安全问题上是否有违法之处。

此外，美国证交会和美国运输部都已要求丰田提供质量安全事故的相关材料。考虑到丰田确实在召回事件上行动缓慢，甚至可能存在隐瞒的嫌疑，因此丰田未来可能将难逃美国政府的重罚，罚款金额之高，也很可能创下世界汽车业的新纪录。

■观察

丰田“召回门”考验中国车市

□本报记者 牛洪军

18.11%、同比增速达1.1倍的大背景下，丰田车在中国内地仅销售了7.2万台车，环比逆势下滑了16.29%。与此同时，前十大热销车型中丰田品牌无一上榜，首次榜上无名。此后，随着召回门升级，丰田在华的品牌影响力在减弱，消费者对丰田品牌的认可度逐渐下降。目前，退订皇冠、RAV4的消费者开始增多，丰田汽车售价也开始低于高昂的头。北京市场中，RAV4不再像此前那样大幅加价才能提到车，部分经销商甚至提供优惠促销活动；在华一直热销的凯美瑞，目前也开始出现鲜见的促销，部分经销商甚至打出了最高1.4万元的现金优惠活动。据新浪汽车与《北京交通台都市调查组》栏目联合推出的网络调查，有68.8%的受访者表示，此次召回事件后将改变决定是否购买丰田车。这对丰田来说无疑是雪上加霜。在欧美市场遭受重创后，丰田将重心向亚洲倾斜，除在本土已提高了产销目标外，作为丰田销量增长乐园的中国市场已显得举足轻重。丰田汽车曾宣布，今年丰田汽车计划在华销售30万辆汽车，同比增长12.8%。

截至目前，在欧美市场高潮迭起的丰田汽车的大肆召回，并没有在中国进行复制。在丰田全球召回的一系列车型中，已经在中国生产并销售的车型有RAV4、卡罗拉、凯美瑞、汉兰达和雅力士共5款，但目前只有天津一汽丰田拟对2009年3月19日至2010年1月25日生产的75552辆RAV4车辆进行召回。这已引起我国监管部门的关注，对丰田召回门一直沉寂的国家质检总局，终于在26日就丰田汽车发出风险警示通告，并表示将进一步收集研究相关信息，以决定是否采取进一步措施。这表明我国对丰田召回的关注在缓慢升温。

与欧美市场一样，丰田召回的“副产品”——品牌负面效应在中國得到强化。尽管丰田在中国召回数量有限，但其负面影响已开始显现。今年1月份，在行业环比增长

着，日韩车企所面临的反对声音已初具广泛性。

产业“家天下”调整需加速

对于家族车企纷纷处于窘境的问题，曾在日本工作过的中央财经大学中国经济与管理学院教授卜若柏指出，该现象的产生充分反映了产业“家天下”所面临的现状。他认为，虽然日韩两国家族企业2月所面临的危机关联性有限，其中郑梦九被诉一案更像是偶发事件，但是，必须引起注意的是，在自由贸易、资本的放松管制和信息的大范围高速流通及全球性竞争之下，家族企业仍然以用一种非公开且管理陈旧的方式运营，这显然不能适应全球经济发展的。

实际上，家族企业制度上的弊端早在十余年前的亚洲金融危机期间就有所暴露，而当年危机的最大成果之一便是发现家族企业的弊端。家族企业任人唯亲的企业内部制度和外部与政府的勾连导致了财富集中在少数人手中，这也成为了爆发金融危机的原因之一。

亚洲的家族企业有必要对其进行制度中低效率、依靠裙带关系发展和决策的内容进行更快速、更有效的改革；此外，还要谨慎对待东西方文化差异所带来的产品认知挑战，以及全球化背景下生产环节地域性转移现象所带来的管理难题，卜若柏如是说道。

对此，西方媒体指出，家族企

业为适应新经济环境，已经在对自身制度及管理上的不适应性进行了

□本报记者 高健

丰田等著名车企的“召回门”事件吸引全球各界热烈探讨家族车企运营模式的弊端，而国际权威调查机构的调查更是显示，在日本、韩国、印尼成功的企业中90%以上是家族企业。对于家族企业运营模式能否“紧跟”全球经济发

步调之问题，有观察人士认为，尽管企业始终没有放松主观变革的努力，但此前的“温和变革”或将不得不演变为“激烈变革”。他认为，虽然日韩两国家族企业2月所面临的危机关联性有限，其中郑梦九被诉一案更像是偶发事件，但是，必须引起注意的是，在自由贸易、资本的放松管制和信息的大范围高速流通及全球性竞争之下，家族企业仍然以用一种非公开且管理陈旧的方式运营，这显然不能适应全球经济发展的。

实际上，家族企业制度上的弊端早在十余年前的亚洲金融危机期间就有所暴露，而当年危机的最大成果之一便是发现家族企业的弊端。家族企业任人唯亲的企业内部制度和外部与政府的勾连导致了财富集中在少数人手中，这也成为了爆发金融危机的原因之一。

亚洲的家族企业有必要对其进行制度中低效率、依靠裙带关系发展和决策的内容进行更快速、更有效的改革；此外，还要谨慎对待东西方文化差异所带来的产品认知挑战，以及全球化背景下生产环节地域性转移现象所带来的管理难题，卜若柏如是说道。

对此，西方媒体指出，家族企

业为适应新经济环境，已经在对自身制度及管理上的不适应性进行了