



第一章 丰田生产方式的核心理念

1937年8月，丰田汽车工业公司成立。1957年9月，丰田汽车首次出口美国。2001年，丰田汽车在美国市场上的市场占有率上升为11.4%，而同一时期美国本土三大巨头通用、福特、克莱斯勒的市场占有率却大幅度下滑。2003财政年里，丰田公司获得的利润比上一年跃升了54.8%，达到了1.16万亿日元，取得了公司历史上创记录的成果。2004年7月，北美汽车市场的新车销量约为155万辆，DSR（日销量）比2003年同月减少了约0.9%，连续两个月出现负增长；但是丰田公司保持了持续增长的势头……

面对这些数据，人们在为丰田公司喝彩的同时，也不禁好奇：为什么丰田公司能够取得如此优异的成绩？

无疑地，答案有很多。这些答案就像DNA的螺旋分子，共同构筑起丰田辉煌的汽车帝国。简单梳理脉络后，我们不妨从最基础的“丰田生产方式”(TPS—Toyota Production System)——精益生产(LP—lean production)、及时化生产(JIT)、智能自动化、“一个流(one—piece flow——又称为‘单件流’)”、合理化生产、持续改进，这些带着明显丰田血统的生产要素上寻求真正的原因。

细节 1 精益是丰田生产方式的精髓原则

“丰田生产方式”已被世界公认为汽车制造业最成功的管理模式之一。凭借这一生产方式，丰田公司在日本汽车制造业远远落后于美国、欧洲的前提下，却形成了一种强大的并最终超越欧美的管理竞争力。而今，这一无论是欧美的发达国家还是中国等亚洲发展中国家都在研究并效仿的生产方式，其理念、思想、技术体系已被学者概括为精益生产。

精益生产符合日本的国情

20世纪初，美国福特汽车公司创立了大规模汽车生产方式——流水线生产。这种生产方式是以标准化、大批量的生产降低生产成本，提高生产效率的。由于它适应了当时世界汽车大众化的要求，把汽车从少数富有者的奢侈品变成了大众化的交通工具，因而成为当时美国，乃至世界上最普遍的汽车生产方式。但是，丰田公司却在发展中舍弃了这种生产方式。

成立于1937年的丰田公司，在第二次世界大战后继续探索自己

的造车梦。但是 战后的日本经济萧条 缺少资金和外汇 怎样建立日本的汽车工业？是照搬美国的大规模生产方式，还是按照日本的国情，另谋出路？丰田公司选择了后者。

丰田公司认为，日本社会的文化背景与美国大不相同，日本的家族观念、服从纪律和团队精神是美国人所没有的；但日本也没有美国那么多的外籍工人，更没有美国生活方式所形成的自由散漫和泛滥的个人主义；日本的经济和技术基础也与美国相距甚远，日本当时没有能力全面引进美国成套设备来生产汽车，而且日本当时所期望的生产量仅为美国的几十分之一。于是，1950年 在考察了美国福特公司的轿车厂后，丰田英二（丰田汽车始创人丰田喜一郎的堂弟 在其考察报告中写道：“那里的生产体制还有改进的可能”。

根据日本的国情，经过一系列的探索 and 实验，丰田英二和公司副总裁大野耐一提出了解决问题的方法。又经过多年的努力，终于形成了完整的“丰田生产方式”——精益生产。

精益生产是一种灵活高效的生产系统

所谓的精益生产，是美国麻省理工学院数位从事“国际汽车计划”的专家对日本“丰田生产方式”的美称。精 即少而精 是指不投入多余的生产要素，只是在适当的时间生产必要数量的市场急需产品（或下道工序急需的产品）益 即所有经营活动都要有益有效 具有经济性。

精益生产的核心思想是把传统的推动生产转为拉动生产，从而建立起具有高度灵活性、高效率的生产系统。事实上 精益生产是一种多品种、小批量混合生产条件下的高质量、低消耗生产方式 是对传统的大规模生产方式的挑战。

第二次世界大战后，由于社会进入了一个市场需求多样化、小批量的新阶段。于是，丰田公司在实践中创造出来的这种精益生产方式就适应了社会发展的需要。

精益生产的基本原则

20世纪90年代，美国对“丰田生产方式”——精益生产进行了一系列的研究。1996年，James Womack和Daniel Jones的《精益思想(Lean Thinking)》一书问世，精益生产方式由经验变成理论，并升华为新一代的生产哲学。

在《精益思想》中，James Womack和Daniel Jones将由丰田开创的精益生产方式总结为以下基本原则：

1.正确地确定价值

所谓正确地确定价值，就是以客户的观点来确定企业从设计到生产、交付的全部过程，实现客户需求的最大满足。

采用精益生产，企业会以客户为中心来审视企业的产品设计、制造过程、服务项目等，就会发现太多的浪费——从不满足客户需求到过多的功能、多余的非增值消耗。而消灭这些浪费的直接受益者既是客户也是企业自身。同时，以客户的观点确定价值，还要求企业必需将生产的全过程的多余消耗减至最少，不将额外的花销转嫁给客户。实际上，它将企业和客户的利益统一起来。

2.识别价值流

所谓识别价值流，是指在价值流中找到哪些是真正增值的活动，哪些是可以立即去掉的不增值活动。而价值流，是指从原材料转变为成品，并给它赋予价值的全部活动。这些活动包括：

- (1)从概念到设计和工程再到投产的技术过程。
- (2)从定单处理到计划再到送货的信息过程。
- (3)从原材料到产品的物质转换过程。
- (4)产品全生命周期的支持和服务过程。

精益生产将所有业务过程中消耗了资源而不增值活动叫做浪费。因此，识别价值流就是发现浪费和消灭浪费。

识别价值流的方法叫“价值流分析”。价值流分析是精益生产最重要的工具。分析时，要先按产品族为单位画出当前的价值流图，然后以客户的观点分析每一个活动的必要性。即按照最终客户的观点全面地考察价值流、寻求全过程的整体最佳，特别是要推敲部门之

间交接的过程 那里往往存在着更多地浪费。此外 需要注意的是价值流并不是从自己企业的内部开始的，向前要延伸到供应商，向后要延长到向客户交付的活动。

3.流动

所谓流动 是指创造价值的各个活动 步骤 流动起来。“价值流”本身的含义就是“动”的，但是由于根深蒂固的传统观念和做法——部门的分工(部门间交接和转移时的等待)大批量生产(机床旁边等待的在制品 筹 阻断了本应‘动’起来的价值流。精益生产将所有的停滞视为企业的浪费，号召“所有的人都必须和部门化的、批量生产的思想作斗争”用持续改进、及时化生产(Just In Time 简称JIT)、“一个流”等方法在任何批量生产条件下创造价值的连续流动。

为了使“价值流”流动起来，丰田公司创造了一系列的管理模式 例如 实施全面质量管理和6 Sigma 对每个过程和每个产品进行严格控制 避免过失、废品和返工造成过程的中断、回流 实现连续的流动 提倡3P、5S、全员维修管理(TPM) 确保环境、设备的完好性 为‘价值流’流动创造前提条件 使用正确规模的人力和设备 避免瓶颈造成的阻塞。

4.拉动

所谓拉动，就是按客户的需求投入和产出，使客户精确地在他们需要的时间得到需要的东西。丰田公司是通过实施JIT生产和‘一个流’来实现拉动的。实行拉动以后 企业的生产和客户的需求直接对应 消除了过早、过量地投入 从而减少了大量的库存和现场在制品 大量地压缩了提前期。此外 拉动原则还确保企业具备了当客户一旦需要，就能立即进行设计、制造出客户真正需要的产品的能力，可使企业抛开预测，直接按客户的实际需要进行生产。

流动和拉动将使产品开发时间减少50%、订货周期减少75%、生产周期降低90%，这对传统的生产方式来说简直是个奇迹。

5.尽善尽美

所谓‘尽善尽美’就是‘通过尽善尽美的价值创造过程(包括设计、制造和对产品或服务整个生命周期的支持)为客户提供尽善尽

美的价值”。它要求企业必须不断地用价值流分析方法找出更隐藏的浪费，作进一步地改进；而改进的结果必然是价值流动速度的加快。因此，如果说正确地确定价值是精益生产的基本观点，识别价值流是精益生产的准备和入门，流动和拉动是精益生产实现价值的中坚，那么“尽善尽美”就是精益生产创造奇迹的保证。事实上，尽善尽美是永远达不到的，但丰田公司持续地对尽善尽美的追求，却使自己成为一个永远充满活力、不断进步的企业。

凭借着精益生产，丰田公司以低成本、高品质的产品享誉世界，获得了巨大成功。日本其他企业在20世纪60~70年代广泛模仿精益生产，到20世纪末，欧美及韩国、台湾等地区的制造业也开始引入精益生产方式。精益生产方式成为继亨利·福特发明的大规模生产方式后，第二次改进企业流程效率的重大变革，也成为丰田公司崛起于世界的强有力的“推进器”。

细节2:JIT，只在必要时生产所需产品

精益生产的基本思想可用一句话来概括，即：JIT 意为“只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产品”。作为一种生产管理方式，JIT能够大幅度减少闲置时间、作业切换时间、库存、劣制品、不合格的供应商、产品开发设计周期以及不及格的绩效。

在丰田公司采用JIT生产管理方式之前，世界上的汽车生产公司大都采取福特式的“大规模生产方式”即“总动员生产方式”。在“总动员生产方式”下，一半时间，企业的人员、设备和流水线在等待零件，另一半时间，在零件到达后，全体人员总动员，紧急生产产品。这种生产方式下，生产线或者不开机，造成库存的短缺；或者开机后就大量生产，产生了库存积压。无论哪一种情况，都导致了资源的严重浪费。

针对这种浪费，丰田公司认为，在汽车生产过程中，如果能做到“三及时”就可以使生产过程中产品的“库存”和财务方面的负担接近于零。而所谓“三及时”就是“将需要的零件，在需要的时刻，按需要的数量供给每一道工序，保证要什么及时给什么，需要时及时送到，要多少及时给多少”。

事实上 在环环相扣的汽车生产线上 要做到“三及时”是一件相当不容易的事情：

1 影响各环节生产计划的因素有很多，要排除这些因素，做到所有工序严格按照“三及时”生产计划有条不紊地进行，有很大难度。通常，造成生产计划出现变化的因素主要有估计上的错误、业务管理上的差错、出次品、返工、设备故障、出勤变化 等等。

2.各生产环节环环相扣，一环出错，就有可能造成整个生产线的连锁反应。如果上述一些因素导致前一道工序发生问题，那么，必然会引起后一道工序出现停工待料的连锁反应。这时，不管主观上是否愿意，这种连锁反应势必造成生产线的停工或改变生产计划。如果对这种状况置之不理，各道工序仍按照生产计划进行，必然会造成生产线上各道工序之间的脱节。其结果，一方面会发生某些零件短缺，而另一方面仓库中却堆放着用不上或不急需的零件。这样一来，生产效率就会降低，最终导致企业效益下降。

3.在生产现场的各条生产线上，区别不出生产情况是处于正常状态还是处于异常状态。常常会出现对异常状态处理不及时，或某一生产线因人手太多而生产过量，造成无法及时改进的局面。

要解决这些问题 做到“三及时”丰田公司另辟蹊径 采用了一种超越常规的生产顺序——以最后一条组装线为起点，由后向前推进。即在丰田公司的生产过程中，由前一道工序根据后一道工序的“订货”进行“订货生产”由后一道工序向前一道工序领取物品 在各道工序之间通过轮流传递的“看板”来严格控制生产量。

在这种新的生产方式下，以生产工序的最后一条组装线为起点，后一道工序在需要的时刻去前一道工序领取正好需要的那一部分工件，前一道工序只生产被领取的那部分工件就可以。

按照这样一种思路进行生产，具有如下优势：

1.控制生产量。在新生产方式下，生产计划不是下达给最前面的组装线，而是下达给最后的组装线，指示它什么时间生产多少什么类型的车。这样，从最后一道组装线开始依次向前一道工序领取所需要的各种原材料、零配件，用这种倒过来的运送方法一步步逆着生产工序向上推进，最终上溯到原材料供应部门，形成连锁性的同

步衔接 这样一来就满足了‘三及时’所需要的条件 使得生产量得以减少到最低程度。

2.减少库存。丰田公司所采取的这种超越常规的生产顺序还克服了那些在常规生产工序基础上建立的，常规生产管理方式所存在的弊病。常规的生产顺序是前一道工序向后一道工序供应工件，即原材料经过加工成为零件，然后将零件组装成一个部件，再向最后的组装线移动。在这种前一道工序向后一道工序的移动过程中，通常不管后一道工序的生产情况如何，都会源源不断地把大量加工完毕的工件传送过去，造成下一道工序的零件堆成山，使得工作人员忙于安排存放的地点，使用时还得花费很多时间去找，而不能进行主要的生产了。同时，由于汽车这类产品是由数以千计的零件组成的，若将所有工序加在一起，不但是一个庞大的天文数字。也就是说，传统的生产顺序是推的作用，每一个需要的零件送到企业后进行组装而后进行生产。但是由于各个下游企业的生产速度不同 所以就会有库存产生。而及时化基本上是拉的作用，它先计算出所需的零件数量及所需的频率，进而向下游企业订货，并配合整个生产流程，以便于在必要的时间提供必要的数量。

总之 丰田JIT生产方式是以提高附加价值为目标，把连续的各工序用这种管理方法统一起来，从而保证产品的高质量。对于汽车制造系统来说，这肯定是一种苛刻的要求，但这正是“丰田生产方式”追求的目标。

事实上 通过这种努力 丰田公司只需要一半数量的人力、一半的生产场地、一半的投资、一半的生产周期、一半的产品开发时间，就能够把所需要的零件在需要的时刻、不多不少地送到生产线旁边，并使生产过程中产品的库存和财务方面的负担接近于零。

细节 3: 智能自动化 在源头解决问题

为了完善丰田公司的及时化生产方式，确保生产过程中依次流往后道工序的零部件都是百分之百的合格制品，丰田公司在生产过程中还实现了智能自动化。

智能自动化强调人对机器的调节

日语中的自动化有两层含义，其一就是用机器来代替人工的机械化。在这种自动化之下，员工只需按动电钮，机器就会自动运转起来，完成预定的工作。但是，这样的自动工作机器没有发现所加工产品质量缺陷的能力，也不会在出现质量缺陷时停止工作。因此，这种自动化会在机器出现错误时，而生产出大量的不合格制品。显然，这种自动化是不能令人满意的，也不是“丰田生产方式”所追求的。

丰田公司强调的自动化的另一个含义——“自动化缺陷控制”（或称为“带有人字旁的自动化”、“具有人类判断力的自动化”），它强调人对自动化机器的调节，认为只有赋予机器以人的智能，才能充分发挥机器在生产中的作用。它不是单纯的机器“自动化”，而是

包括人的因素在内的智能自动化。

这种赋予机器以人的智能的做法最早起源自丰田佐吉所发明的自动织布机。在丰田佐吉的自动织布机中有一个装置可发现断掉的纺线。在这个装置的作用下，一旦发现有纺线断掉，织布机就会立即停止运转，等接好纺线后才能重新启动。这么一来，便可以避免重复瑕疵，造成浪费。伴随着丰田公司的发展，这种“带自动停车装置的机器”不断得以完善，最终成了丰田的智能自动化模式。

智能自动化能在源头解决质量问题

丰田公司的智能自动化主要是一种发现并且纠正产生异常的生产模式。更确切地说，丰田公司的智能自动化是一种发现异常和发现质量缺陷的技术手段，是一种当异常或质量缺陷发生时，能使生产线或者机器自动停止工作的技术装置。在丰田公司的任何一家企业，几乎所有的机器设备都装有可以发现质量缺陷的自动停车装置。例如“定位停车”、“全面运转系统”、“质量保险装置”。当机器正常运转时，用不到人，机器遇到异常情况而停车时，工作人员过去排除故障就行了。因此，一个人可以管理几台机器并减少工时，从而大大提高了生产效率。

可以说，丰田公司包含了人的因素的智能自动化，是一种保证质量的生产体制，当生产过程出现不良状况时，机械和生产线自动停止动作，以减少损失，节省人力，提高生产效率。这样，通过智能自动化，丰田公司就能彻底实行“视觉管理”，及时发现生产现场的弱点，并立即找出改善解决的对策。

智能自动化和其他生产要素的关系

丰田公司的智能自动化与质量管理有着直接的关系。因为生产过程中一旦出现不合格制品，生产线或者机器就会立刻自动地停下来，这就迫使现场作业人员和管理人员不得不迅速查找故障原因，并及时采取改善措施，以便防止同样问题再度发生。

丰田公司的智能自动化与制止过量生产也有着密切的联系。因为当所需要数量的零部件加工完毕后，机器会自动停止工作，而且所生产出来的零部件都是合格品，从而制止了过量生产，消除了制品库存，增强了生产系统适应市场变化的柔性。

在生产过程中，智能自动化和“三及时”同样存在着千丝万缕的关系。打个比方，如果说“三及时”是足球比赛中的集体合作精神的话，那么智能自动化就是每个队员的个人技术水平。足球比赛中一个队要获得胜利，关键在于个人技术和团队合作精神的有机协调，而要做到这一点，教练的作用是巨大的。同理，一家企业要生产出优质、价廉、有竞争力的产品，也需要英明的领导者把每位员工的个人技术与整个生产线，乃至企业的集体合作结合起来，由此可以说，智能自动化和“三及时”的有机结合对丰田精益生产的最终实现有着十分重要的作用——只有做到及时密切地配合，才能有条不紊地做到出色的集体协作。生产实践也表明，能够很好地协调“三及时”和智能自动化之间的关系，是丰田汽车公司在激烈的市场竞争中立于不败之地的法宝之一。

在生产现场中，智能自动化和生产现场的管理、监督人员同样存在着密切的关系。生产现场的管理、监督人员，相当于足球队的教练，也就是进攻、防守和球队战术的指挥者。因此，生产现场和管理监督人员平时就要掌握适于每个队员能力的“标准”。这样才能在队员出现不符合“标准”的异常情况，不能发挥自己的能力时，及时加以特别训练，恢复那个队员原有的技术水平。

细节 4: ‘一个流’确保生产无间断运行

在日本，丰田公司以平均不到一年的时间就推出一款新车，而它的竞争对手却得花上两年的时间，其原因就在于丰田公司的工程作业是以无间断的流程来进行的。

所谓无间断的流程 即‘一个流（又称为‘单件流’）’是指当顾客下定单时，便会指示流程取得顾客定单所需要的原材料，而且只是供应这笔定单所需要的原材料数量 不多不少。接着 这些原材料将立即被输送至企业，员工立刻加工零部件，然后输送至另一家企业 由员工立即组装 完成顾客定单所需要的产品 最后在规定的时间内及时递送给顾客。这整个流程将只需要花数小时或数天，而不是几周或几个月。

使用这种流程，丰田汽车从一开始的设计到最后的组装，其中的工程工作、设计决策、模型打造、工具打造等 全都形成无缝式流程与‘沟通’。

具体来说 采用‘一个流’具有以下优势：

1.利于内建品质管理

在‘一个流’中更容易进行建立品质管理。因为每一位操作员都

是品质监控者，能够在他们本身的工作岗位上解决问题，不让问题进入下一个流程阶段。即使未能发现瑕疵品或问题，而让其进入了下一个阶段时，他们会及时地监测到此问题，并立刻诊断，予以矫正。

2 灵活地安排生产活动

若把机器设备完全投入于某个产品线，就很难弹性地安排这些设备投入于其他用途。但是，若生产产品的前置期非常短，那么，厂家就有更大弹性可以回应顾客的实际需求而调整生产。若前置期只是短短几小时，便可以在几小时内下订单及生产定单内容，而无须提前几周下订单，并等候几周才能获得定单的产出。同时，这种弹性的操作方式也能快速地根据顾客的需求而改变产品内容组合。

3.提高劳动生产力

采用部门的运营作业方式之所以看似最具生产力，是因为以设备及人员的利用率来评估每个部门的绩效。但事实上，在大规模生产作业下，很难决定特定数量的产出单位到底需要多少人员，因为它并不是以创造价值的工作来衡量生产力。当人员被用于生产过剩的产出单位，进而变成存货时，就无法得知有多少生产力流失掉，更无法得知浪费了多少时间在追查瑕疵零部件及修正瑕疵的最终成品上。但在“一个流”的流程中，极少有不能创造价值的工作，例如搬运材料等。于是，管理者可以快速看出谁太忙碌、谁太清闲，也能相当容易地计算创造价值的工作，并算出需要多少人员才能达到某个产出速率。在每个丰田公司供货商支持中心，当他们改变原本采用大规模生产方法的供货商，使其采用“丰田生产方式”的作业线后，劳动生产力总是能实现至少百分之百的改进。

4.减少库存空间

当以部门方式来安排设备时，会造成设备与设备之间的许多空间浪费，但其中大部分空间都是浪费在堆放存货上。在采用“一个流”的小组中，所有工作都紧密联结在一起，极少有存货堆放造成的空间浪费情形。在厂房空间得到更佳利用的情况下，通常不需要再扩充厂房。

5.降低存货成本

在“一个流”的流程中，除非流程下游的人或步骤提出需求，

则流程的上游就不会生产任何东西。这就在很大程度上减轻了库存的压力。当不再把大量资本投资于堆放的存货上时，公司就有更多资本进行其他方面的投资，不仅公司的资本利息成本降低，而且陈旧过时的存货也随之减少。

6. 保证生产时间的有序控制

在传统生产作业模式下，常根据机器的种类来安排机器的位置。这使得产出到处搬运移动，材料输送路径随意而无章法，且各部门之间的产出根本欠缺协调……最终也就导致生产时间的无法控制。相反，在“一个流”模式下，机器设备依循材料转化成产品的流程来组织安排，从而有益于提升人员移动、材料输送及沟通的效率。同时，由于在实施“丰田生产方式”的工厂中，所有人员都必须具备执行各种制造流程的多项技能。这样，就很好地保证了生产时间的有序控制。

7. 实现较佳的安全性

“一个流”会自然而然地改善安全性。因为在厂房内搬运的材料量将显著减少，搬运量减少代表不需要使用起货机卡车，而起货机卡车是导致工伤意外的一大原因。当举起与搬运的材料量减少时，伴随发生的工伤意外自然也会减少。换句话说，就算并未特别强调安全性，“一个流”也会自然地实现较佳的安全性。

8. 提高员工士气

在“一个流”制度下，员工从事更多的真正创造价值的工作，且能够立即看到自己的努力成果，使他们获得更高的成就感与工作满意度。

尽管“一个流”有诸多益处，但“一个流”的实现并非一蹴而就的，而丰田公司是个面对事实的公司，它不会径自把机器和供应者绑在一起，在不适合之处硬性强迫实现“一个流”。在无法做到无间断流程的地方，丰田公司明智审慎地使用存货以作为缓冲。

缔造“丰田生产方式”的功臣大野耐一曾说过：“要促成无间断流程，必须花时间与耐心。”因此，丰田公司的经理人与工程师并没有在每次想执行某个工作以改进流程时，都先进行详细的成本效益分析。虽然成本当然是个需要重点考虑的因素，但是，他们的侧重点是

只要能建立无间断流程的地方，就勇往直前，并持续改进使之变成运作更好的流程。

无间断流程的理想提供了一个明确的方向。在丰田公司，这意味着使用较小的批量，使所有相关流程彼此更靠近，使材料在各流程之间的输送没有中断，这些方法比大规模生产而造成堆放等候的存货要好得多。

细节5 生产合理化 彻底杜绝浪费

“丰田生产方式”视所有业务过程中消耗了资源而不增值的活动叫做浪费。为了发现并杜绝浪费，丰田公司信奉“毛巾干了还要挤”的彻底合理化精神。

丰田公司认为，浪费主要来自两种情况：

1. 生产现场的浪费

所谓生产现场的浪费主要是指生产上的“只会提高成本”的各种因素，如过多的人员、过多的库存、过多的设备，它们一旦超出需求量，就只能提高生产成本，并且还会因为这种浪费派生出二次浪费。

具体来说，生产现场的浪费包括：

(1) 在现场等候的时间。即员工只是在一旁监看自动化机器，或必须站在一旁等候下一个处理步骤、工具、供应、零部件等，或是因为存货用完、整批处理延迟、机器设备停工、产能瓶颈等因素造成员工暂时没有工作可做。

(2) 不必要的运输、走动。进出仓库或在流程之间搬运原材料、零部件或最终成品，或是长距离搬运在制品，都属于缺乏效率的浪

费。除此之外，员工的走动也是一种浪费。

(3)过度处理或不正确的处理。是指采取不必要的步骤处理零部件；或是因为工具与产品设计良莠不齐，导致不必要的动作及生产瑕疵而造成缺乏效率的处理。除此之外，当提供超出必要的较高品质产品是，也会造成浪费。

(4)瑕疵。生产出瑕疵品或者必须返工的东西。修理或者重做、报废、更换生产、检验等 意味着精力、时间与物力的浪费。

(5)未被使用的员工创造力。是指由于未使员工参与、投入或未能倾听员工意见而造成未能善用员工的时间、构想、技能 使员工失去改善和学习的机会。

在生产现场，丰田公司主要通过缩减工时来减少浪费，即通过对生产作业现场的仔细观察，区分作业人员的动作中，哪些是属于浪费，哪些是属于作业。然后去掉操作上完全不必要的动作，例如，待料、码齐半成品、两次搬运、倒换 等等。

2.生产过剩的浪费

所谓生产过剩包含两个方面的意思：

(1)生产出尚未有定单的产品，造成雇佣过多的人员和大量产品的积压 从而导致储存与输送成本的浪费。在丰田公司 超产被认为是最严重的浪费形式之一。公司精心安排工作日程，每天的工作量相差无几，并且恰好能够满足顾客的需求，结果使企业运行繁忙平稳而有节奏。丰田公司负责销售的人员有这种一种看法，需求量是指销路而言，一切都取决于市场的动向 对生产现场来说 需求量是被赋予的量，不能随意增加或减少。因此，要杜绝过量的生产浪费 降低成本 就必须使生产量能和需求保持量保持一致。

(2)过多原料、在制品或最终成品，导致较长的前置期和较多的陈旧过时品、毁损品。有时 这种生产过剩的浪费产生另一种新的浪费或二次浪费后，就会形成恶性循环，从而严重影响企业的生存和发展。

在丰田公司看来，最大的浪费是由于库存过多造成的。假设库存超过需要 如果车间容纳不了 就得盖仓库。接着 还必须雇佣搬运工把它搬到这些仓库里去，进而还要为每一个搬运工买一辆升降

式搬运车。在仓库里，为了防锈和管理库存，就要配备若干保管员。尽管这样，库存物品也还是会生锈和受损，在从仓库取出使用之前，还需要有人修理。这里所列举的人员、升降式搬运车、托盘（搬运用箱）新建库房、电子计算机、设备 等等 全是浪费。

于是 丰田公司意识到 要实现杜绝浪费的目标 就必须设法消除过剩的库存品和过剩人员，使各种产品的生产量能灵活地适应市场需求的变化。也就是说，要做到：

(1)“能卖出去多少就生产多少”以需求量定生产量 避免出现多余的库存。

(2)根据生产人员的能力随时调整、改编生产线，避免出现多余人员。即坚持生产合理化原则。

丰田公司一开始生产汽车就坚持生产合理化原则。早在1948年，丰田公司就专门设置了“经营合理化委员会”，专门负责杜绝浪费和改进质量工作。例如 为了杜绝浪费 丰田公司内部使用的信封都是旧信封，它们在用过的信封上贴一张白纸，在上面填写收件人的地址和姓名，重复利用。丰田公司所有部门都严格这样做，从不浪费。一次，丰田公司总务部秘书课的一个员工在对外寄信时发现，以往用做填写收件人地址的纸都是没有写过字的白纸。他想，公司各部门每天都有大量的信函往来业务，用一张纸也许没什么，可是加起来一年就要用掉不少白纸了，能不能用别的纸代替呢？他注意到公司电子计算机室每天都要处理大量用过的打字纸，这些打字纸裁成纸条 在纸的反面填写收信人的姓名和地址 不是照样可以用吗 这个想法上报‘经营合理化委员会’后 这位员工受到了嘉奖。而他的合理化建议被采纳后，一年就为丰田公司节约了近10万日元。

细节6 持续改进 不断创造新的竞争优势

随着丰田公司从一个跨国公司变为一个真正的全球公司，丰田生产系统也在不断变化。几十年来，丰田公司在磕磕绊绊中持续改进自己的生产系统，克服了大部分转变中可能遇到的困难，创造了新的竞争优势，使竞争对手无法模仿的同时，也超越了自身，并迎来了新的辉煌。

具体来说，丰田公司的持续改进主要表现在以下方面：

1.“丰田生产方式”

在一般企业里，员工们努力生产，尽早完成工作定额，随后日子就轻松了。结果，生产总是紧一阵松一阵。丰田公司却不这样，其特有的生产方式要求严格的纪律和勤奋的工作，而且它极端重视细节，细枝末节的计划多得令人难以相信。

同时，丰田公司一贯坚持根据需求量来建立整个生产体系。丰田汽车工业公司所有的企业，都是根据需求量进行生产的。名古屋市的丰田汽车销售公司，每天都接到来自全国特约经销店的定单。电子计算机把定单上汽车的种类、型号、发动机排气量、规格、变速方式和车身颜色等，分类送到丰田汽车工业公司。

可以说 采用‘丰田生产方式’要求有与众不同的思维。然而 正是这种与众不同的思维创造了丰田公司持久的竞争优势。尤其是在20世纪70年代的石油危机后，这一优势更为明显。

在1973年石油危机之前，日本处于经济持续高速增长时代，日本生产率的提高也和欧美等国一样，以大批量生产来获得利润。当时，只要能把住质量关 即使生产计划、生产日程时常频繁变动 库制品储存不断增加 经常出现间接作业、工时过大等问题。企业只要能保证最终的产品质量和庞大的数量 就能获得丰厚的利润。因此 企业对生产的计划性和管理的周密性、科学性的要求不是很严。

然而 遭受了1973年石油危机的冲击之后，日本国内市场的汽车需求从高速增长期跌入了低速增长期 甚至出现了“倒退”。由于各国普遍采取了种种严格的限制，汽车出口的形势变得非常严峻。于是，为占领增长缓慢的国内市场，日本国内10家汽车公司之间展开了激烈的竞争。面对竞争激烈，需求量小、需求多样化的汽车市场，汽车生产企业要想生存下来，就必须能够及时、迅速地生产出符合市场需要的、具有一定吸引力的产品。从前那种大批量、大规模的生产方式显然已经不符合时代发展的要求了。

而‘丰田生产方式’就是对通过降低成本获得利润 通过小批量、多品种方式打开产品销路的新生产方式的一次成功尝试。在靠扩大生产规模和增加产品产量的传统生产方式已经过时的情况下，凭借注重计划和管理的生产方式，丰田公司不仅在竞争中站住脚，而且具备了和欧美汽车巨擘抗衡的能力。

此后 随着市场局势的变化，“丰田生产方式”也在不断地改变。例如，20世纪90年代初期，丰田公司的很多企业提高了自动化程度；因为日本劳动力一直紧缺，又努力简化工作；新形势下它又把生产线分成数段，允许员工在每段末尾储备少量应急物品以防万一……这种持续改进的能力已经成为丰田公司成功的基本原因之一。

2.看板管理

这种动态的自我完善机制表现为“强制性揭露问题、暴露隐患”而这种强制性的手段就是丰田公司的看板管理。

丰田公司的管理人员不满足于生产系统的一时正常和平稳。

相反，他们总是试图打破已有的正常和平稳，而进入更高水平的运行状态。当生产系统平稳运行时，他们总是通过减少看板数量而强制性地减少工序之间的在制品储备量（或者压缩生产前置期、减少作业人数），从而迫使生产系统中存在着的问题和隐患在不平稳中显露出来，如设备保养不善、加工能力不均衡、作业人员技能差异、作业工序衔接不良等。通常，这些问题和隐患都被过量的在制品储备所掩盖了。

丰田公司的管理人员认为，这些问题的出现并不是坏事，及时化生产方式就是要强迫使这些问题暴露出来，并特别注重对这些问题产生的原因进行彻底分析，然后从根本上消除隐患，以防再度发生。这对生产系统效率的提高和长久可靠的运行是极为有益的。

因此，当这些问题和隐患显露出来之后，现场管理人员和作业人员就针对问题提出改善的设想和措施，消除问题，使生产系统达到新水平的稳定。当然，每一次新稳定的达成，又是下一阶段改善的开始。

3.以流程为导向

经过研究，丰田公司发现那些能够进行优良持续改善方案的公司，管理者都是以流程为导向，而在持续改善方案上失败的公司，其经理人却是以结果为导向。以结果为导向的经理人总是急于评估持续改善方案的最终成果，反观以流程为导向的经理人多比较有耐心，他们相信对人员与流程的投资终究会带来所期望的成果。

因此，在丰田公司并没有非常着重制定适用于全公司的标准化评估制度，而是偏好使用简单的评估对企业现场的每个部分进行评估，并随着评估需要的变化不断改善评估标准，从而达到以评估驱动问题的解决，改善流程导向的目的。例如，丰田公司在评估公司的绩效表现时，主要使用财务的、品质的、安全性的年度评估指标。但随着公司在纽约证交所挂牌上市后，财务的评估指标由年财务绩效报告变为季财务绩效报告。这一改变并不是说丰田公司变得看重短期财务绩效，而是因为它们发现，在生产流程中季财务绩效报告更有助于公司的管理决策。

第二章 生产运作的 精细化管理

2003年，日本丰田公司的汽车销售量达到**678**万辆，仅次于世界第一大汽车制造商美国通用汽车公司，超过美国福特汽车公司成为世界第二大汽车制造商。后来居上的丰田公司能够缔造如此辉煌的成就，不仅是“丰田生产方式”的成功，也是丰田公司生产运作体系的成功。

丰田公司生产运作体系是在实践精益生产的基础上逐步形成，它是“丰田生产方式”的具体运用；同时，丰田生产运作体系能够有效地进行原材料、人力资源、设施、设备等资源的调度，在实现最大生产效能的同时也为“丰田生产方式”，的推行提供了强大的体制支持。

细节 ▸ 拉式补充制度——看板管理

丰田公司很早就开始考虑根据顾客实际需求的“拉式”存货制度取代传统的预测顾客需求的“推式”制度。而“拉式”存货制度实际上就是JIT的理想状态。在顾客（包括生产流程中下一步骤的“内部顾客”）需求时才提供所需要数量的东西，即追求零库存。

但由于汽车制造业的特殊性，零库存只是一种理想化状态，于是丰田公司采取了折中的办法，使用拉式补充制度——看板管理。

看板管理是一种控制生产活动的信息系统

看板管理，是指在生产流程中的前道工序使用零部件后将附在零部件箱子上的卡片式的订货单“看板”取下，然后定时将该纸片返送回后一道工序作为下一次订货信息的方法。利用这种方法，使得导致成本提高的零部件库存减少甚至接近于零，从而实现了较高的生产率。简而言之，看板管理就是对生产过程中各工序生产活动进行控制的信息系统。

而看板管理所借助的工具——看板，不过是一张装在透明塑料

袋内的卡片。利用它，各现场的负责人将各自的作业内容写在上面，挂在工作场地，使每一个作业者都能够一目了然。

看板的种类

经常被使用的看板主要有两种：

1. 取料看板。它主要标明了后道工序应领取的物料的数量、型号、时间等信息。
2. 生产看板。它主要显示着前道工序应生产的物品的数量、型号、供应时间等信息。

随着时代的变化，看板也在改变，现在，看板正在向使用IT技术的数字化信息的电子看板转变。电子看板在使用原则上和原来的卡片式看板是一致的，但是工作效率提高了许多。

看板的三大作用

看板管理是一种实现JIT的手段之一。具体来说，它具有以下功能：

1.传递生产信息

JIT以逆向“拉式”控制着整个生产过程，即从生产终点的总装配线开始，依次由后道工序到前道工序“在必要的时刻领取必要数量的必要零部件”，而前道工序则“在必要的时刻生产必要数量的必要零部件”，以补充被后道工序领取走的零部件。这样，看板就在生产过程中的各工序之间周转着，从而将与取料和生产的时间、数量、品种等有关的信息从生产过程的下游传递到了上游，并将相对独立的工序个体联结为一个有机的整体。

2.保证生产现场的标准操作

丰田公司的看板是“用眼睛看的管理工具”。在“拉式”生产体系下，看板能够根据现场的实际状况自动列出指示，从而保证生产现场的标准操作。同时，丰田公司统一操作生产设备和看板，利用看板的控制可以避免生产中的多余活动，可以优先进行急需的生产，从

而减少不必要的库存。

3.控制生产系统动态的自我完善

看板管理还是生产系统动态自我完善过程的控制手段，它控制着这种完善过程的幅度与进度。一般来说，生产系统在运行过程中，往往会出现一系列当初设计时所没能考虑到的问题，如设备能力不匹配、工序设计和设备布置不合理、在制品储备量不适宜、质量事故、设备故障 等等。看板管理可使这些问题逐渐暴露。

同时，看板具有微调整作用，可以把每次改善的限度控制在适当范围之内，这样，迫使生产系统暴露出来的问题不致于太分散和太严重 以便于使问题得到及时解决。尤其是电子看板 由于使用了IT技术的数字化信息 对生产系统的完善功能更为明显。例如 电子看板就极大地改变了物流体系。原来，为成品车厂家运送零部件的卡车要回收纸片型看板带回零部件厂家，以作为下一次的发货指令书。现在，随着电子化的普及，运送零部件的卡车没有必要原路返回“，零部件厂家可以有效地设定卡车行走的路线”。

使用看板的注意事项

实施看板管理是有条件的 如生产的均衡化、作业的标准化、设备布置的合理化等。如果这些先决条件不具备，看板管理就不能发挥应有的作用，从而难以实现JIT。同时 使用看板时 还要注意以下几点：

1.杜绝将不良产品送到后道工序

在丰田公司看来，不合格的产品不但会耗费大量的人力物力，而且极大地增加了企业的运营成本。为了彻底防止不合格产品的产生，丰田公司要求管理者及监督者必须及时发现不合格产品，一旦发现必须认真地对工序问题进行检讨，并采取统一措施防止再度发生。例如，发现承包厂送来的货品中有不良产品后，为了杜绝这一现象再度发生，丰田公司会让其在下一次交货时将不良产品的数目补充到看板上，而不是让其重写交货卡片。

2 由后生产程序按必要量领取生产资料

这是避免生产浪费的必要手段。一般来说，后生产程序没有看板的指示不能来领取，领取时数量不能超过看板上的规定，领取后，作业现场一定要挂上看板，并按照看板上的要求在规定的时间内完成。

3.每道生产程序要按照生产后道程序领走的量生产

也就是说，要按照看板所列的顺序生产，不生产看板上所列数量以上的东西。这是将本道生产程序的库存量控制在最小限度的有效措施。

细节8 现地现物 获取最前线信息

在丰田公司 无论是解决问题的流程、新产品的研发 还是对某位员工工作的评估，第一步都是了解实际情况。丰田公司认为：“书面报告和数字表格只代表结果，它不会显示亲自到现场看到的东西——实际流程细节。”为了实现丰田公司倡导并期望的创意思维与创新，丰田公司要求员工和管理者必须以彻底了解实际情况的所有层面为基础，即提倡现地现物。

现地现物是衡量某人是否具备丰田理念的标准之一

所谓现地现物，是指亲自到现场查看以了解实际情况。现地现物这一丰田模式是丰田公司的创办人丰田喜一郎从他父亲丰田佐吉那儿总结出的经验。从父亲身上，丰田喜一郎认识到亲自动手、从做中学习的重要性，所以他坚持丰田公司所有工程师都必须奉行这种做法。而他自己更是以身作则。有一天，丰田喜一郎巡视企业，看到一名员工搔着头、喃喃自语地抱怨他的研磨机不运转了，丰田喜一郎看了那位操作员一眼，然后卷起自己的衣袖，把双手伸进油底

盘 捞出满满两手沉淀物 把沉淀物往地板上一丢 说道：“你不把你的手弄脏 如何能把工作做好？”

由于丰田喜一郎的亲身躬行，现地现物模式逐渐成为渗入丰田骨血的重要原则之一，也成为确定某个人是否真正接受过丰田公司模式的标准之一。因为受过地道丰田公司模式训练的人不会有“理所当然”的心态 他们只会亲临现场 亲自查看并获得的信息。这一点从丰田喜一郎身上也可见一斑。20世纪70年代中期丰田喜一郎前往美国视察。当时 丰田公司刚推出一款四速自动挡车。自动挡极少有故障发生，几乎可说是不败的无敌铁金刚。但是丰田喜一郎在一家经销商处考察时，这家经销商抱怨刚刚有一辆车的自动挡发生了故障 送了进来。穿得西装笔挺的丰田喜一郎立刻走向技术师 和他交谈，然后走向那位技术师刚排掉油的油底盘，卷起袖子把手伸进油里，捞出一些渣屑，把渣屑放在一块布上擦干后放进衣服口袋里，说要带回日本进行测试，以便查出这些渣屑是来自故障的零件，还是机器运转过程中产生的渣屑？

现地现物具有粗浅和深入两个版本

当然，丰田公司所提倡的现地现物，并不只是亲自到现场查看而已 而是要问：“发生了什么 你看到什么 情况如何 问题何在？”丰田公司认为：为学习丰田模式，管理者也许会下令从今天起所有工程师和经理人都必须花半小时在现场观察以了解实际情况。但是，如果他们欠缺分析与了解实际情况的技巧，这种现地现物就不会有什么成效。

事实上 现地现物有粗浅版本 也有更深入版本。粗浅版本 只是做到亲自到现场查看而已：“是 我去了现场查看 现在 我已经了解了。”但了解并不代表进行了真正深入地分析。而丰田公司认为，只有收集资料和深入分析才能做到依据实际信息（而非理论）来作决策。

更深入的版本则需要多年才能掌握。丰田公司模式要求员工和经理人必须深入了解操作流程、标准化工作等，同时还必须有能力

对实际情况进行仔细评估与分析(包括数据的分析)。此外,还必须知道如何对观察到的任何问题找出根本原因,并有效地和其他人沟通。

现地现物对管理层的要求

当山品匡史接掌丰田公司技术中心总裁职务后,他列出了10项管理原则,其中第三项、第四项和现地现物有关。

第三项原则是:根据证实、证明过的信息与数据来思考与叙述。即丰田要求技术人员和管理者:

1. 亲临实地以确认事实。
2. 你必须对你向他人报告的信息负责任。

为了做到这两点,丰田公司的中层领导们总是尽可能地在现场附近办公。康维斯任美国丰田乔治敦厂的总裁时,为了能够观察到组装线的作业情形,放弃舒适、有好窗景的管理部门专用办公室,而搬到企业中央的一间储藏室,然后从那间办公室的窗户直接观察组装线的作业情形。

而第四项原则则是:充分利用其他人的智慧与经验以传送、收集或讨论信息。这一原则主要是针对丰田公司的高层主管而言的。高层主管由于公务繁忙,一般没有过多的时间亲临现场,这时他们更多地依赖于来自部下的报告。例如,张富士夫就任丰田公司的总裁后,使用名为“hourensou”的方法来了解并有效利用属下的现地现场信息。“hourensou”是由三个日本字组成的。“hou”指报告(houkoku);“ren”指联络(renraku);“sou”指咨询或建议(soudan)。利用“hourensou”,张富士夫要求已经熟谙于有效沟通和现地现物的部下每天向其报告当天发生的重要事件,然后通过发问了解事件的细节,再谨慎提供有目的的建议,从而实现间接但富有成效的现地现物管理。因为原则三,丰田公司的高层主管非常信赖部属所提供的信息。即使如此,只要有时间,他们还是会回到操作现场,亲自进行现地现物。

细节9 故障自动检报 及时发现并解决问题

使用看板减少库存时，丰田公司有着明确的规定：决不允许将次品和废品送给下道工序。为了做到这一点，丰田公司确立了及时发现每道工序或每件产品任何故障的机制——完善的自动故障检报系统来加以保障。

实现故障自动检报的技术手段

丰田公司的故障自动检报系统是在丰田汽车公司的前身丰田丝织厂自动断丝检测装置的启示下产生的，它是通过以下三个技术手段来实现的：

1. 异常情况的自动化检测技术

异常情况的自动化检测技术和装置是丰田公司自动化的首要环节。检测装置或仪器就如同人的眼睛，它可以感知和发现被加工的零部件制品本身或制造过程是否有异常情况发生，并把所发现的异常情况的信息传递给接收装置，由后者发出各种动作指令。例如，丰田公司在生产过程中广泛使用了限位开关和电眼等接触式检

测装置和手段，它们被用来检测零部件或产品在形状和尺寸上与正常情况的差异，并且自动检查是否存在某种质量缺陷。为了有效地使用这两种接触式检验装置，丰田公司有时会特意将基本相同的零部件设计成不同尺寸和形状，以便于检测装置自动识别和区分。

2.异常情况下的自动化停机

当上述检测装置发现异常情况时，它会立刻自动地发出指令，停止生产线或机器的运转。当然，生产线或机器自动停止运行后，现场的管理人员和维修技术人员就会马上到达出事地点，和作业人员一起，迅速查清故障原因，并采取改善措施。应该指出的是，丰田公司的管理者特别强调两点，一是发现质量缺陷和异常情况必须立刻停止生产；二是必须立刻查清产生质量缺陷和异常情况的原因，并彻底纠正，使之不再发生。这样，只要有不合格制品或异常现象产生，它们就会立刻显露出来。而当问题显露出来时，生产线必须停止下来，从而使人们的注意力立刻集中到问题上，改善活动就会自动地开展起来。

3.异常情况下的自动化报警

丰田公司不仅要求自动发现异常和自动停止生产，而且还要求把异常的发生以“报警”的方式显示出来。丰田公司生产现场中最常用的报警方法就是用灯光显示。这种方法既简便实用，又便于“视觉管理”，即便于现场管理人员用眼睛了解和掌握现场的生产状况。

保障故障自动检报的安灯制度

丰田公司的故障自动检报系统不仅有赖以实现的技术手段，还有保证实施效果的制度保障——安灯制度。安灯制度也叫做“定点生产线停止制度”，是一种在不牺牲整条组装线生产的前提下，达到局部故障检测并排除故障这一目的的检测装置。

使用安灯制度，丰田公司在生产现场每条装配线上和每条机加工生产线上都安装了包括呼叫灯和指示灯在内的“灯光显示牌”。呼叫灯是在异常情况发生时，作业人员呼叫现场管理人员和维修技术人员而使用的。一般来说，呼叫灯配有不同的颜色，不同的颜色表示

不同的求助)。指示灯是用来指示出现异常和发生呼叫的工位。

由于丰田公司生产现场的每个工位都设置了“生产线停止开关”。每当出现异常情况时,作业人员就可以按动呼叫灯开关。当呼叫灯点亮时,灯光显示牌上的红色指示灯就被点亮,明确地显示出求助呼叫的工位。每当生产线停止运行或有求助呼叫时,现场的管理人员和维修人员就会在信号的引导下,奔往出事地点。

由于在丰田公司组装线被分为几段,段与段之间有7~10分钟的缓冲时间。因此,当某一段组装线暂停作业时,下一段组装线仍然可以继续作业。而在这7~10分钟内,局部的故障可以得以排除解决。例如,第五号工作站的某位员工发现异常情况,并按下呼叫按钮。五号工作站便会亮起黄灯,但整条组装线仍然持续作业,而领导者必须在五号工作站上的汽车输送到下一个工作站之前作出反应,否则安灯就会变为红灯,这一段的组装线便会自动停止。在平均1分钟组装一辆车的组装线上,这只是15~30秒钟内的事。而在这15~30秒内,领导者可能立即便解决了问题;也可能认识到问题可以在输送至下一个工作站时解决,于是再按下按钮,解除自动停止组装线的指示,使组装线继续运转也可能会得出结论,认为组装线必须停止下来,以解决问题。

通常,丰田公司把这类显示牌悬吊在生产现场最醒目的位置上,以便于现场管理人员和技术人员能够容易地看到它们。这样的灯光显示牌会使生产现场的情况一目了然,使现场的每一位人员都能够对生产现场的情况心中有数。

五步故障排除法

对于各种故障,丰田生产系统采用了五步故障排除法以防止并杜绝故障的再次发生。五步故障排除法也叫五个“why”制度。即一旦发现哪道工序出了故障,操作人员在按动显示故障的呼叫按钮后,要追问“五个为什么”,以便探询故障原因并排除故障。例如,针对一次机器的故障,五步故障排除法是这样进行的:

首先,操作人员询问:机器为何停止?不久会得到答案。由于超

负荷工作使熔丝断开。

其次，操作人员接着询问：为什么出现超负荷工作？得到答案：轴承没有得到足够润滑。

再次 操作人员再次询问 为什么轴承没有得到足够润滑 得到答案：润滑油泵没有很好泵油。

接着，操作人员深入探询：为什么油泵没有正常泵油？得到答案：油泵轴严重磨损了。

最后 操作人员继续寻根究底 为什么油泵轴会严重磨损 得到答案 油泵没有装移动式保护罩 金属屑掉入油泵。

至此操作人员找到问题的症结所在，于是给油泵装上了保护罩 使脏物不会落入 杜绝了同样的故障再次发生。

事实上，五步故障排除法也是丰田公司员工发挥主人翁精神的过程。在丰田公司人人有权停止总装线，却很少见到停止现象的出现。在这个企业里，员工们仅以几小时的间隔要求高度集中并努力地工作着，使丰田公司很少出现停机现象。因此，在装配线的尾端，几乎见不到有故障的新车修理，每部新车都是直接开到货运卡车、火车车皮或货运码头。

品质自动检报

随着高新技术的不断应用，丰田公司的故障自动检报系统也逐渐趋向完美，并产生了更高的层次——品质自动检报制度。

为了使在北美地区制造的“凌志”轿车仍然能维持顾客所期望的超高品质水准，丰田公司在加拿大安大略省剑桥的企业使用了品质自动检报制度。丰田公司对生产线上使用的生产工具与自动控制装置重新进行了设计，内设了感应器以发现任何异于标准的差异，并使用无线电传输装置发送电子信号给戴着耳机的领导者。就连加拿大丰田汽车公司总裁雷·谭奎 Ray Tanguay 本人也随身携带一部“Blackberry”PDA，无论他走到哪，只要任何一辆制成的汽车发现了问题，他都能立刻收到信息及此问题的数据图。然后，谭奎可以把此图传输到企业的电子布告板上。而电子布告板上显现的图像巨大到

企业内所有员工都看得到，使他们警惕不再犯相同的过失。

虽然品质自动检报是项新技术，但其基本原则还是一样：使问题浮现 让大家看到问题 并立刻找出对策。

细节 10：新技术引进的原则在于是否“最适合”

丰田公司之所以能成功地跻身世界级竞争者行列，其原因之一是其具备灵活的弹性，尤其是在使用新技术方面。然而，弹性对丰田公司而言，并非指在操作流程中急躁地引进最新、最好的设备，而是使用最适合生产流程需要的设备。

丰田公司也曾经抢先采用过最新、最好的技术，结果却极其不理想，不仅没有提高生产效率，而且造成了极大的浪费。例如，多年前丰田公司在芝加哥零件配送中心率先使用的高度自动化的输送带系统就造成了公司的巨大损失。在该仓库中心未装设自动化输送带系统前，丰田公司的经销商每周下零件定单，但在该仓库建成后，丰田公司立刻开始实施每天下定单与每天送货的制度，以缩短前置期，并降低经销商的存货水准。当操作流程从5天出货一次变为每天出货后，生产设备突然之间变得缺乏弹性且过时，因为原本固定长度的输送带是针对较大数量的定单而设计的，而使用新设备后却改为每天下单、每天出货，这就需要操作员以更快速度把零件装入较小的箱子。但是，在输送带终端的操作员仍然得等待装箱的零件经过长长的输送带——操作员花了许多等待时间，这是浪费情形之

一。因此，这项新技术的好处根本无法发挥。芝加哥零件配送中心变成丰田公司生产效率最低的仓库之一。2002年，丰田公司再度对芝加哥零件配送中心进行重大投资——把那个高度自动化的输送带及支持的计算机系统给撤除。

在这些教训面前，丰田公司总结出对待新技术的模式：“使用可靠的、已经过充分测试的技术以协助员工及生产流程。”所谓的“测试”包括：对现有技术的测试，对已经过彻底评估、且先导测试证明可行的先进技术实行更进一步的测试。这一点在“蓝天系统”的更换过程中得以充分体现。

“蓝天系统”是丰田公司对全球企业统一更换的新的车体焊接设备的总称。长久以来，车体焊接流程被认为是丰田公司最欠缺弹性的流程。这项工作靠的是定位设备，把车体的所有大件组合钢板正确无误地焊接在一起。由于这些定位设备本来都是针对特定车体量身打造的，因此，在制造不同车体时，必须以人工操作方式改变这些定位设备，这往往得花上几周的时间。

为了改善车体焊接流程，丰田公司创造性地学会了在不停止生产线的情况下使用了在“生产中进行切换”的技术和新的焊接设备。这样，以前使用的棘爪架抓住车体各部分，从外伸入，让定位设备把车体各部分焊接起来的流程得以改变。新的方法让可调整的定位设备由内而外地支撑车体各部分，这显然是一种提高弹性的新概念。

同时，它不再像旧的制造系统那么高大，而且只需要过去一半的制造空间，从而使车体焊接企业有了更宽广的“蓝天”，让在其中作业的员工感觉整个企业不再像以前那般昏暗，变得开阔、明亮。于是，丰田公司把这项全球标准称为“蓝天系统”，这种新方法称为“全球一体生产线”。

事实上，新的“蓝天系统”的使用不仅使丰田公司的车体焊接作业可以在不同车款之间来回切换，快速调整不同车款的生产数量组合，而且确保丰田公司真正实现了“一个流”，使丰田公司真正地迈向了“接单生产”的精益境界。

在采用新生产系统时，很多企业往往会打乱了生产秩序，造成品质问题，使维修人员疲于奔命。而丰田公司在安装“蓝天系统”时，

却是按部就班地顺利完成的。究其原因，主要在于：

1. 丰田公司留意细节。在丰田公司即使是已位居副总裁阶层，每天至少还是要花 6~7 小时在现场进行查看及“5why”问题调查。管理者在现场以视觉管理方式呈现所有管理工具，就能从现场及时看出问题并马上予以解决。

2. 对采用新设备的成本进行非常审慎的成本效益分析。丰田公司要求必须在 1 年内回收成本，否则就不会进行投资。丰田公司拒绝把一个部门生产的零件“推”给另一个部门。同理，它也不让信息技术部门或先进制造技术部门把新技术“推”给执行创造价值工作的汽车设计与制造部门。任何新技术都必须通过严格测试，如果能有助于人员流程并能创造价值，方被广泛采用。而且在丰田公司，决策者多半是在企业现场工作经验非常丰富的工程师。这样经过彻底评估而确实证明新技术具有长期效益，那采用新技术的决策就变得简单且明显了。

细节 11 奉行不悖的“成本控制”原则

成本控制是丰田公司长久以来奉行不悖的原则之一，无论经济状况是上升还是下滑，丰田公司的每个分支机构都会被要求削减成本、桌面项目和经费。2005年初 随着被称为“成本杀手”的渡边捷昭被任命为丰田公司的总裁，成本控制再次成为公司的热点之一。

事实上，多年来，丰田公司已经形成了一套控制成本的有效方法：

多环节着手严格控制成本

1.控制经费

包括劳务费、材料费（直接的或间接的）、保全费等。丰田汽车公司把降低经费成本当成例行的公事，用制度去保证它，尽量为其创造良好的实施环境。例如，1961年丰田公司召开了成本会议，逐渐把改善成本活动纳入正常化、规范化、制度化，并确立了按车种改善成本的方法。

2.改进生产工艺

控制不同工序所耗的资本 包括铸造工序、机械加工工序等。随着新建企业的增多 企业之间出现了可比性 于是 在 1965年丰田设立了“企业间比较委员会”，以推动各家企业之间的降低成本活动。通过这种方法 各企业之间同一道工序经过比较 互相取长补短 从而找出改进工艺、降低成本的最佳方法。

3.注重从细节上节约成本

丰田公司降低成本的做法还体现在一些很不起眼的小事情上，例如 丰田公司尽量减少了不必要的会议。有人曾指出 公司的各类会议 一开就是两三个小时 有些会议的实际内容不多 而且常常不能按预定的时间开始，预定出席人也到不齐，结果就达不到预期的目的。于是 公司对这种既费时费人还浪费钱的会议进行了精简 会议也由此节省了大约 10%的时间。丰田公司规定 午休时办公室必须关灯。再例如 以前由快递员送来的“丰田快讯”后来改成了传真，并逐渐代之以电子邮件。

4.通过生产不同类型的汽车达到控制成本的目的

丰田公司按照不同的车种、相同的项目进行比较，然后规划出能满足顾客需求的产量 以便在制造过程中实现目标成本。之后 丰田公司确定总的指标额，在广泛征求意见、与有关部门进行协商的基础上 向各个部门分配应负担的数额 即根据各部门的预算额、生产额等按比例进行分配。此后，各部门再把自己的负担额逐级分解下去。

丰田公司的这种成本控制法不仅适用于本公司的车，而且也能扩展到其他公司的车和进口车。更重要的是，不仅对降低成本极有好处，而且为计划部门提供了大量有用资料。

改进操作和设备，实现“少人化”目标

丰田公司成功的秘诀之一，还在于它每时每刻都在考虑用最少的人生产更多的东西 即实现“少人化”的经营目标。“少人化”这一经营思想，是大野耐一在长期的经营管理实践中摸索出来的。

最初 大野耐一在谈到降低生产成本 增加利润时 提的目标是“省人化”。所谓“省人化”就是节省人的意思 例如 以前 10个人的工作减少到8个人来干 就节省了2个人。这样，如果一开始企业雇佣很多人 后来不需要那么多 便要裁减人员。但是 自1950年 丰田汽车公司因裁减人员发生过劳资纠纷后，得到了深刻的教训，因而不允许裁员。这样大野耐一提出的“省人化”目标无疑是行不通的。

在实践中摸索了一段时间后，大野耐一提出了“少人化”目标。所谓“少人化”是一开始就根据产量确定最后的员工的数量 然后通过改进员工的操作技能和先进设备，在不增加员工数量的基础上 提高生产量。例如 丰田公司从1966年底开始生产花冠牌轿车，最初 生产计划是5000辆左右，所以要求负责生产发动机的科长“要用不到100人生产出5000辆用的产品来”。三个月后 这位科长向大野耐一汇报说：“能用80人生产5000辆了。”后来 花冠牌轿车继续畅销 大野耐一问道：“生产1万辆需要多少人？”这位科长不加思索地回答：“需要160人。”大野耐一马上给他顶了回去：“小学就学过二乘以八等于十六 没想到我这么大还用你教我 太瞧不起人了！”以后 丰田汽车工业公司一直按80人生产1万辆汽车发动机的比例来组织生产。

无数的实践证明，“少人化”的确是提高生产力、降低成本的一条有效途径。朝鲜战争期间，丰田公司使用有限的人力做到了大增产。后来 丰田公司一直在灵活地运用这一条宝贵的经验 从而能够用比其他企业少20%~30%的人力保证了同样的产量。

加倍重视老设备的保养维修

丰田公司对于老设备有着与众不同的认识。在一般公司里，有些设备被认为是已经折旧完了，成本已经收回，什么时候淘汰都不算损失；有些则被看成帐面价格已经是零了，再投进改造费用不合算，不如换新的……在这些公司里，陈旧的设备常遭被淘汰的命运。但这些认识在丰田公司根本站不住脚。

丰田公司是从保持多大开工能力这一点上来认识老设备的价值。公司认为，机器设备的价值不是取决于它的使用年限或型号的

新旧，而是取决于它还保持着多大的开动能力。举个例子，即使是1952年左右购置的老设备，如果保养得好，现在还能保证百分之百的开工率，在生产上起相应的作用，就不能说它的价值有丝毫下降。相反地，即使是一年前购买的新设备，如果维护不好，只剩下五成的开工率，那么它的价值已经降了一半。无论是机器的大修还是设备的更新，如果不是经过充分保养而使其陷于报废状态，并用靠不住的判断继续主张更换设备的话，公司为此支出的费用将是庞大的。所以，应该保证老设备的利用率，降低成本。

对此，大野耐一曾用这样一个比喻来说明这一点：人年岁越大越成熟，反而是提高了价值，因此，对待年头久的设备，要像对待人一样，加倍予以重视。

从设计着手控制成本

从2000年6月开始，丰田公司开展了大规模成本压缩运动（即CCC21：21世纪成本竞争力建设计划）。该计划从汽车设计时着手，改变原先由各车型团队自主开发的思路，要求负责开发某一车型的总设计师在设计过程中，必须把生产、零部件采购、销售等方面的要求反映进去，形成互动。例如，一款皇冠车，在没有完成设计时，设计小组就去征求后续环节各部门的意见：生产部门提出车模不用重新铸造；采购部门提出某些零部件太贵；销售部门提出该款式目前不流行……针对这种不同意见，设计团队利用计算机对原先的设计进行改造，最终达到使用“通用平台”进行生产的目的。所谓“通用平台”，即尽可能用相同的平台生产多种款式的车型。本来丰田公司在推出新车型时必定使用新的平台，而开展成本压缩运动以后，设计师们从一开始就考虑如何利用现有平台。如易斯特（east）和威驰（vita）使用的就是同一平台。这样，丰田公司不仅大大节省了新车投产或车型变更时的前期投入，而且“节省了能源”。

细节 12 时时处处 避免生产过程的浪费

丰田公司提倡杜绝浪费，为了使消除浪费的活动深入有效地开展下去，丰田生产方式对所有的生产流程进行分析，归纳出种种“浪费”现象。同样，在企业内部的运作体系中，丰田公司同样归纳出必须杜绝的种种“浪费”现象，并认为这些“浪费”是产生生产现场“浪费”的深层次原因。

和“丰田生产方式”中的“浪费”一样，丰田公司管理工作中的“浪费”同样是一种大概念。具体来说，管理工作中的“浪费”主要表现在：

1. 管理要素不能得到有效利用的闲置浪费

所谓闲置，是指管理工作中的库存浪费，包括固定资产的闲置、职能的闲置或重叠、工作程式复杂化形成的重叠、人员的闲置以及资讯的闲置。而丰田公司看板管理、持续改善、现地现物制度等，都是工作流程化、规范化、职责化的有效措施，都在某种程度上减少了闲置的浪费。同时，由于精益生产的不断发展，丰田公司不断地用新的管理思想去冲击旧的思维，从而在源头上杜绝了思想闲置的浪费。

2.缺乏凝聚力的协调浪费

所谓协调，就是指组织中的一切要素、工作或活动要和谐地配合，以便于组织的整体目标能够顺利实现。有了良好的协调，就会出现一加一大于二的协同效应。但是，如果在管理工作中由于工作进程、上级指示的贯彻、资讯传递以及业务流程等方面的协调不力，就会使整个组织缺乏团队意识、协调精神，在导致工作效率低下的同时也造成了极大的浪费。

3.“低效”造成的效率浪费

所谓低效，包括两层含义，其一是指工作的低效率或者无效率；其二是指错误的工作造成的负效率。低效率通常是由于管理者的低素质、方法不当或者固步自封的僵化思想造成的。为了杜绝“低效”浪费，丰田公司致力于打造学习型组织，并实行内部选拔制度，公平地考核管理人员，促使管理者不断学习新知识，接受新思想，提升自我能力。

4.“无‘理’”造成的管理成本浪费

在管理中，“理”具体指“目标、指标、预算、计划”。如果管理依“理”行事，企业就能很好地控制管理成本，减少浪费。但是，如果企业的预定指标不合理、计划编制无依据、计划执行不严肃、计划检查不认真、计划考核不到位、投入产出不匹配就会造成管理成本的隐性浪费。而丰田的“5why”可以很好地对这些浪费进行量化和细化，从而最大限度地消除管理浪费。

5.按个人意愿行事造成的无序浪费

丰田公司认为，职责不清、业务能力低下、有章不循、业务流程不明确等造成的无序也是一种浪费，尤其是有章不循造成的无序，更是一种极大的浪费——因为管理者的有章不循不仅会造成无章无序的管理，而且会影响员工的积极性和创造性，甚至影响部门的整体工作效率和质量。

这些无序出现的频率高了，就会造成管理的混乱。丰田公司要求管理者应该分析造成无序的原因，努力抓住主要矛盾，思考在这样的无序状态中，如何通过有效的方法，使无序变为相对有序，从而整合资源，发挥出最大的效率。而这也是中高层管理者应该注意和重点考虑的问题之一。

6.缺乏责任心和主动精神的等待

丰田公司认为 在管理工作中 等待上级的指示、等待下级的汇报、等待顾客 包括“内部顾客”的回复以及等待生产现场的联系都是浪费的表现。其中，等待上级的指示是指上级不安排工作下级就坐等 上级不指示下级就不行动 上级不询问下级就不汇报 上级不检查下级就拖着办。等待下级的汇报是指不主动深入调查情况，掌握第一手资料 而是被动地听下级汇报 不核实就作决定 等待生产现场的联系是指职能部门不主动去为现场提供服务，而是坐等现场的联系，没有设身处地去为现场着想，严重地影响了生产现场问题的及时解决。

丰田公司认为，这些等待主要是中层管理人员缺乏责任心和主动精神 不愿意承担责任而造成的浪费现象。对于这种浪费 丰田公司认为可以用“5why”来进行职责分解，然后进行控制、检查和考核。

7.敷衍了事的应付浪费

所谓应付 就是工作虽然干了 但是不主动、不认真 敷衍了事，不追求最好的结果，从而缺乏实际效果。主要有应付基础工作和应付检查两种表现。无论哪一种应付 都会导致工作流程前松后紧 尤其是在涉及系统性和流程性工作时，如果前面不认真，则将对后续工作产生较大的影响。例如 交货期确认不准确、不及时 就会导致生产制造系统出现额外加班的浪费。

这种浪费主要是由责任心不强和素质低下等造成的，它实际上是工作中的失职。这种浪费对组织的损害是隐性的，将逐步侵蚀组织的肌体，是一种慢性毒药。丰田公司对这种司空见惯的浪费现象予以坚决的杜绝，并建立起健全的、以绩效为中心的监督考核机制，来监督防范。

细节 13 根据需求量调整生产 减少超产

超产被丰田公司认为是最严重的浪费形式之一。丰田公司总是不断修改自己的体系 及时调整、安排工作日程 使每天的工作量相差无几，并且恰好能够满足顾客的需求，从而很好地杜绝了超产浪费。

以需求量为基础建立整个生产体系

在日本，工优于商的思想是根深蒂固的，即生产部门比销售部门地位高。而丰田公司则完全抛开了这种固定不变的定势，首次把销售摆在和生产同等重要的地位 以“能卖多少辆就生产多少辆”的思想要求生产部门按照销售部门的订货安排生产，即按照需求量建立生产体系。

事实上，根据需求量来建立整个生产体系，是大野耐一的一贯主张。大野耐一认为 需求量是指销路而言，一切都取决于市场的动向。“对生产现场来说 很明显 需求量是被赋予的量 不能随意增加或减少。”因此 要杜绝过量生产的浪费 降低成本 无论如何 都要

使“生产量能和需求量一致起来”。

丰田汽车工业公司所有的企业，都是根据需求量进行生产的。名古屋市的丰田汽车销售公司，每天都接到来自全国特约经销店的定单。电子计算机把定单上汽车的种类、型号、发动机排气量、规格、变速方式和车身颜色等，分类送到丰田汽车工业公司。丰田汽车工业公司根据销售部门统计出来的“需求量”组织生产。

均衡化生产确保生产及时适应需求变化

事实上，以需求量为基础建立的生产体系就是在靠扩大生产规模和增加产品产量的传统经营方式已经过时的情况下，寻求通过控制产量减少超产成本获得利润，通过小批量多品种方式打开产品销路的新生产方式的一次成功有效的尝试。

在这一用看板管理控制的、严格根据需求量进行生产的过程中，后道工序“在必要时刻从前工序领取必要数量的必要零部件”。在这样的生产规则之下，如果后道工序取料时，在时间上、数量上和种类上经常毫无规律地变动，就会使得前道工序无所适从，从而不得不准备足够的库存、设备和人力，以应付取料数量变动的峰值。显然这会造成人力、物力和设备能力的闲置和浪费。此外，在许多工序相互衔接的生产过程中，各后道工序取料数量的变动程度将随着向前道工序推进的程度而相应地增加。为了避免这样的变动发生，就必须努力使最终装配线上的生产变动最小化——即实现均衡化生产。

事实上，生产的均衡化确保了生产流程的畅通无阻。丰田公司的均衡化生产要求的是生产数量的均衡和产品种类的均衡，即总装配线向各前方工序领取零部件时，要均匀地领取各种零部件，实行混流生产；防止在某一段时间内集中领取同一种零部件，以免造成前道工序的闲忙不均，以及由此引发的生产混乱。为此，丰田公司的总装线均以最小批量装配和输送制成品，以期实现“单件”生产和输送的最高理想。这样最终总装线会以最小批量从前道工序领取必要的零部件。简言之，生产的均衡化使得零部件被领取时的数量变化

达到最小程度——即各后工序每天如一地以相近似的时间间隔领取数量相近的零部件。这样，在均衡化生产的前提下，各道工序得以按一定速度和一定数量进行生产。

同时，丰田公司还把均衡化生产作为使生产适应市场需求变化的重要手段。通过均衡化生产，任何生产线都不大批量地制造单一种类的产品。相反，各生产线必须每天同时生产多种类型的产品，以满足市场的需求。这种多品种、小批量的混流生产方式具有很强的柔性，能迅速适应市场需求的变化。

此外，这种以多品种、小批量混流生产为特性的均衡化生产还具有另一个重要的优点，这就是各道工序无须改变其生产批量，仅需用看板逐渐地调整取料的频率或生产的频率，就能顺利地适应市场需求的变化。

总之，均衡化生产既保证了生产流程的畅通无阻，又保证了后道工序能够及时地获取零部件；同时，均衡化生产还确保生产量与需求量的平衡，既杜绝了超产引起的生产成本的增加，又避免了为超产而进行的库存投入。

细节 14：三种有效利用作业人员的途径

面对节能时代的成本问题，面对世界小型车大战的日益激化，考虑到企业规模上的不利状况，丰田公司进一步加强了对人力资源的有效利用。

“作业者多能化”

“作业者多能化”正是丰田公司独创的对生产现场的作业人员有效利用的一种方法。

由于“丰田生产方式”是通过“彻底消灭浪费”而提高生产率、降低成本的全公司性的活动。因此，丰田公司为了消灭浪费，对浪费现象进行了彻底的分析，并进行作业改善，不断修改作业标准。当产量减少时，实行“少人化”制度。在这之前五个人做的工作若减到了原先的 80%，那么就改为由四个人做，减到了 20%，就改为由一个人做。听起来似乎理所当然，但实际上做起来并非容易。在许多情况下，需要进行作业改善、配置变更、设备的若干改善等。其中，最为重要的一点是“少人化”。从技工的角度来看，意味着标准时间、作业内容、

范围、作业组合、作业顺序等的变更。技工为了能够适应这种要求，需要接受教育和训练。最理想的状态是，不管哪个作业现场，全体技工都成为对所有工序都熟悉的多能工。丰田公司把这种技工的职务扩大叫做“作业者多能化”。

这样，由于每月的增产、减产以及内外情况变化所引起的计划突然变化，如生产线停止、人员计划变更等情况即使发生，公司也能适时灵活应对——即各工序、工位都能够在必要的时候生产必要的产品。

“作业者多能化”要求丰田公司拥有大量多技能作业员。多技能作业员，又称“多面手”，是指那些能够操作多种机床的生产作业人员。

在由多道工序组成的生产单元内(或生产线上)，一个多技能作业员按照标准作业组合表，依次操作几种不同的机床，以完成多种不同工序的作业，并在标准周期时间之内，巡回于生产单元。而各道工序的在制品必须在生产作业人员完成该工序的加工后，方可以进入下道工序。这样，每当一个工件进入生产单元时，同时就会有一件成品离开该生产单元。像这样的生产方式就是“一个流”传递(单件生产单件传送)方式。它具有以下优点：

- 1.排除了工序间不必要的在制品。

- 2.加快了物流速度。

- 3.有利于生产单元内作业人员之间的相互协作等。特别是，多技能作业员和组合U型生产线可以将各道工序节省的零星工时集中起来，以便整数削减多余的生产人员，从而有利于提高劳动生产率。

设备的U型单元式布置

多技能作业员是与设备的单元式布置紧密联系的。U型机械配置是利用多技能作业员实现“少人化”做法的有效手段。在U型生产单元内，由于多种机床紧凑地组合在一起，这就要求操作于单元内的生产作业人员能够进行多种机床的操作，同时负责多道工序的作业，如一人要能同时操作车床、铣床和磨床等。

特别是 U型生产线连结而成的“联合U型配置”可以在需要减少时将各作业点减少的工时集中起来，以整数削减人员。在U型生产线上作业的多技能作业员，依照标准作业组合表，依次操作不同种类的机械，在标准时间巡回U型生产线一周，返回起点。这样，丰田公司不仅提高了生产线运作速度，而且最大限度地发挥了作业员的劳动力价值。

安排轮班

在丰田公司除了建设有效利用人力的生产线外，还通过有意识地安排轮班交替工作来提高员工对丰田公司的认同感和向心力，从而使员工自主提高工作效率。事实上，轮班制是按生产力集中化的原则，将人员很好地进行分组的一种方式。例如，在从事只用手腕而容易疲劳的工作中，就定时进行轮班。这是因为随着电子化的日益进步，工作的疲劳程度和工作的难度也随之提高。对于这样的工作，丰田公司已经开始尝试让工作人员改变工作姿势或是组织轮班人员进行疲劳性的工作。

此外，关于工作时间，除了定期休息外，丰田公司还保障让工作人员一个月休假两次。这样如果在某时间内，只有某个人能从事某一工作，那么一旦这个人休假，就是一件很麻烦的事。反之，实行了轮班制后，如果轮班工作人员就能够很容易地被组织安排，那么工作就能继续顺利地开展下去。总之，轻松、容易的工作被证实能够减轻工作人员的负担。可以说，丰田公司针对工作人员采取的对策，也对丰田公司生产系统的全球扩展起到了作用。

细节15 丰田公司的两个轮子 生产和销售

丰田公司的生产和销售，在丰田汽车诞生后不久被分开，相对独立存在了很多年，但随着丰田汽车的发展、壮大，生产和销售最终又合并为一体。这也体现了丰田公司灵活应对企业环境的经营策略，它总是能够根据实际情况来确保产与销的均衡。

把销售摆在和生产同等重要的地位

在日本，工优于商的思想是根深蒂固的，即生产部门比销售部门地位高。而丰田公司则完全抛开了这种传统的思维定势。首次把销售摆在和生产同等重要的地位。丰田公司认为，汽车工业公司生产多少辆车，能赚取多大利润，在很大程度上取决于销售公司。因此，丰田公司提升了销售部门的地位。

从传统的“生产多少辆就卖多少辆”转向“能卖多少辆就生产多少辆”，即汽车工业公司按照汽车销售公司的订货安排生产，汽车销售公司则负责这些产品的销售，这种转变是丰田公司的一项高明之处。因此，有人把生产、销售两公司比喻为丰田公司的两个轮子，

这个比喻很形象地说明了两者间的平等关系。

产 销 分 离

1950年 丰田公司面临破产危机时 以产销分家为条件 帝国银行决定支援丰田公司重建，公司才得以渡过危机。然而，生产和销售被分为两个独立的部门，这种局面一直维持到 1982年。

在这期间，丰田汽车销售公司和丰田汽车工业公司，这两个平级关系的公司依据 1950年签订的协议书相互配合着开展工作，即：“丰田汽车工业公司同汽车销售公司在协商的基础上确定年度、季度和月份三种生产计划。年度计划在上一年度的10月中旬以前确定；季度计划在每季开始前的15天确定；月计划的具体交接日程也通过协商来确定。产品的货款采取现金支付和汇票（期限为60天 两种形式进行结算。出口的价格另行商定。保证产品性能的‘索赔权’保证书由汽车工业公司发出，但此项维修保证业务概由汽车销售公司负责”。

依照规定，每月下旬，丰田汽车工业公司和丰田汽车销售公司的高层领导人，都要在丰田市的汽车总厂干部会议室召开产销联席会议。研究讨论包括年度生产、销售的辆数、国内市场销售辆数、出口辆数、新车的设计、限制废气的办法等。双方从生产和销售两个不同的角度，各自提出坦率的意见，有时甚至会展开激烈争论，例如，在计划1977年度生产销售额会议上就出现过这种情况。

当时 汽车工业公司方面主张：“内销155万~160万辆”。

销售公司则对此提出异议：“内销150万辆才是妥当的数字。因为国内市场处于不景气的情况，要比1976年的143万辆再增加7万辆就很不容易了”。

但汽车工业公司据理力争：“内销的150万辆只占市场占有率的38%左右，是否有点偏低，从利润计划和协作方面的意见来判断，160万辆是适当的”。

而销售方面则坚持己见：“在内销数字上确实你们不会满意。可是，各公司都推出了新车，都拼命在国内争夺市场，在这种严峻的推

销环境中，乐观地推测或订出过高的努力目标，我们认为没有意义的”。

双方尽管争论激烈，但一旦决定下来，生产部门和销售部门就成为一个整体，为共同的目标而努力，这是丰田公司一贯的准则。而对于争吵，丰田公司的缔造者之一石田退三这样认为：“我很敬佩被称为销售之神的神谷正太郎，但因制造和销售这两项工作所处角度不同，性质也不同，在工作上各自发表意见，有时也激烈地争吵，这种争吵终究说明了关系好 配合得好”。

实行产销分离，有以下几个突出的优点：

1.加快了汽车工业公司的资本周转。实行产销分离后，工业公司可以专心从事生产，不仅不为收回货款而担忧，而且更重要的是，它生产的汽车可以保证卖出去，大大地提高了资本的迅速周转。

2.减少了不符合市场需求的盲目生产。商品只有进行了交换，价值才能得以实现，同样，汽车只有卖出去才能获得利润。若不问市场，盲目扩大生产，容易造成生产过剩或货不对路。产销分离后，两家独立核算的经营单位联系并不紧密。就可以互相监督——从汽车销售公司方面来说，因为它是独立核算的单位，它会选择适销对路的车型。所以，当工业公司生产冒进或货不对路时，就容易被控制。

3.进一步提高了产品的价格竞争。由于销售公司是独立的经营单位，所以它经常要求工业公司降价。而发动降价攻势，是丰田汽车的主要竞争优势之一。

再次合并

随着丰田公司的不断发展壮大，分离的许多后遗症一一显现，例如，在销售方面，双方常常各自站在不同的立场上，争辩不休。外人不免有“丰田制造公司与销售公司老是在吵架”的印象；在对外贸易方面，麻烦更突出。从1965年开始，丰田公司将它的销售范围扩展到了国外，在国外的代理店逐渐增多。在日本国内代理合同都是由销售公司负责签订，然而外国人不了解向汽车制造公司购车却由销售公司签订合同的缘由，于是有人对销售公司的存在提出了疑问。

于是，在 1982 年 1 月，丰田汽车工业公司和丰田汽车销售公司正式决定合并。同年 7 月，新组成的“丰田汽车公司”全名为“**Toyota Motor Corporation**”开始正常运行。分离了 30 多年的生产与销售最终回归一体。然而，无论是分是合，两者始终都是以适应当时当地实际情况而定的，而这也反映了丰田公司灵活应对企业环境的经营策略。

细节 16 人优我新 不断创新与突破

历届丰田公司的领导深知，技术创新是一个持续不断的过程，企业凭借具有核心竞争力的技术可以迅速占领市场。但要保持市场占有率，必须持续不断地更新技术和产品。

致力于巩固市场的人优我新战略

从1930年起，丰田汽车的创始人——丰田喜一郎就开始了汽车小型汽油发动机的研究，并于1933年在丰田自动织机制作所内设立了汽车部。1936年，日本第一辆汽车丰田AA型轿车问世。与当时的汽车大国美国的方型轿车相比，丰田AA型轿车考虑到了空气阻力，采用了流线型设计。20世纪50年代，丰田公司进入美国市场。但一进入就受到了多方挑战：德国大众和丰田公司都致力于发展小型车，售后服务也不比丰田公司差；实力雄厚的福特、通用汽车公司在美国政府的支持下也开始了小型车的开发；美日间的贸易摩擦，或多或少使美国公众的自尊心受到挫伤。在这种情况下，丰田公司为巩固市场，抓住消费者由追求豪华和车速转到追求经济和安全的变化，采

取了“人优我新”的创新战略，并获得了成功。

“扩大选择范围的体制”

丰田公司的创新之举首先体现在产品组合上。为了满足不同层次、不同爱好的消费者的需求，从1965年起，丰田公司又把不同的车型、发动机、传动装置、座位、颜色、轮胎进行不同方式的组合，形成“皇冠”、“花冠”、“光冠”等几大系列的数百种不同样式的轿车。仅1978年开发的“花冠牌”系列就有100种式样。丰田公司把这种策略称做“扩大选择范围的体制”。

“动脑筋创新”

丰田公司的另一项创新制度是被称为“动脑筋创新”的建议制度。它早在20世纪50年代就开始实施，可以说它是丰田公司创新精神的一个典范。

当时，丰田公司首先设立动脑筋创新委员会，制定了建议规章、奖励办法等。然后，在各车间设置建议箱，成立“动脑筋创新”小组，组长对提建议的员工进行有计划的帮助，使员工可以自由、轻松、愉快地提出建议。在各部门则分别设立建议委员会……这样丰田公司把鼓励提建议的方针贯彻到各个角落。

为鼓励员工积极提建议，丰田公司还将提建议制度与奖励制度紧密相联。其审核标准分为有形效果、无形效果、利用程度、独创性、构想性、努力程度、职务减分等七项目，每个项目以5~20分的评分等级来评定分数，满分为100分。相应的奖金最高为20万日元，最低为500日元，对于特别优秀的建议，还给予特别的奖励。

“动脑筋创新”建议制度在丰田公司实施仅一年，就征集了183条建议。至20世纪70年代后，每年收集到的建议达5万余条，大大调动了员工的工作热情，为丰田公司的发展提供了源源不断的动力。

产品创新

丰田公司最受人推崇的创新主要体现在其产品开发方面。创新的因素体现在丰田的每一款新车型上。例如：

在第九代花冠的设计中，“要创新就要打破既定的框架”这一思路贯穿于全部研制开发过程中。在这一思路指导下，几乎已经确定下来的外观设计被再次推翻，开发团队整体决定从零出发，“忘记以前所做的一切”。为获得更准确的数据，与竞争车型的对比实验也被移到欧洲实地进行。为了让身高不同的驾乘人都能够轻松上下，工程师们在车内空间和座椅布局方面下了好几个月的功夫。

参与研制开发工作的所有成员都严格要求自己，为了同一个目标而努力。他们贯彻的新花冠开发理念，正是为了适应新世纪的快节奏的生活方式，并满足人们对汽车整体高性能的需求，在看似冲突的各种性能要素间找到最佳平衡点：动力强劲且车内宁静、车体宽大且操控灵活、外观动感且内饰豪华、安全预防可靠且撞击保护出色。整车设计在追求更高的顾客满意度方面可谓绞尽脑汁、全力以赴。最终，凝聚着设计人员的勇气和智慧的新花冠赢得了市场的喜爱。

在20世纪90年代早期，丰田公司推出更多的汽车型号，提供更多选择，但是部分汽车的价格高出市场能承受的程度。所以2002年，丰田公司重新把工程技术人员分成三组——前轮驱动机组、后轮驱动机组和卡机组，使各组内部不同项目之间比较容易使用统一零件。这样，在权衡产品的统一和合算地共用零件方面，丰田公司走出了一条创新路。

后来，丰田公司在产品开发又上一个新台阶，这使得它的竞争者胆颤心惊。多数汽车公司按顺序开发类似的型号——例如，先设计“佳美”小轿车，然后设计“佳美”小客车。这样可以减轻工程技术负担，确保一种型号的问题在另一种型号开始研制以前解决。但是丰田公司是几种类似的型号同时开发——在设计“佳美”小轿车的同时设计出“佳美”小客车。这种创新的项目重叠开发方式使丰田公司从设计到投产的时间节省了15%，工程设计时间节省了50%。在这

种新的方式下 丰田公司的新产品开发速度明显加快。例如 普利维斯从批准设计到投产只用了十四个半月的时间，创下了业界的纪录。

技术创新

除了努力推出新型号外，丰田公司在动力方面的创新也让人眼花缭乱。1998年款的花冠汽车 120马力的发动机比以前少用了 25%的零件 重量减轻了 10%，燃料利用率高 10% 价格却大大降低。原因是丰田公司取消了几个支架，把它们与发动机铸在一起。这一变化以及当年日元对美元汇率的下跌，使 1998年款花冠汽车的价格比 1997年款的价格降低了 1500美元。

2003年底，丰田公司成为第一家出售成批生产复合型发动机汽车的公司 这种汽车由电动机推动 电动机的能量来自电池块和 1.5 升的汽油发动机 前者使汽车开动 后者使汽车保持行驶速度。由于发动机的工作少了，普利维斯每加仑汽油可行驶 66英里，排出的二氧化碳只有普通发动机的一半。

事实上，在研究 21世纪初取代以汽油为动力的内燃机的发动机方面，丰田公司已经居于领先地位。



第三章

产品开发的 精细化管理

丰田公司具有很强的汽车研发能力，它们能在十八个月或更少的时间里研制出一种新车。**2001**年，丰田公司在美国市场上除了在**1**月首次推出名为“**HIGHLUNDER**”（日本名“**KUL-GERV**”）的运动型多功能轿车（**SUV**）之外，又分别于同年**3**月、**8**月和**10**月对“**SC430**”（日本名“**SOARER**”）、“佳美”和“**ES300**”（日本名“温杜姆”）进行了全面的升级换代。

这种令人敬畏的研发能力与丰田公司在市场调查、技术创新方面的努力是分不开的。

细节 17 明确“生产什么和为谁生产”

在产品进入市场、开拓市场前，丰田公司要求必须先熟悉市场。所以在开发新产品或是把产品投入新的市场前，必须先对市场进行缜密的调查，进而再用科学的方法细分市场，解决好“生产什么和为谁生产”的问题。

设立计划调查部

自丰田公司创立以来，就很注重市场调查。丰田汽车销售公司专门设有计划调查部。这个部门以调查为主，但它的活动范围和重要性与其他企业的调查部相比，有很大差别。丰田公司计划调查部的主要任务是从事市场调查，预测长期需求，借以促进销售工作。这种调查，对整个丰田集团在决定汽车工业公司的产品计划和销售战略方面起着重要作用。

丰田公司计划调查部的经费是相当殷实的。调查部每年大约花费1.2亿日元进行两次市场需求动向调查之外，这还不包括各种抽样调查。例如，需求调查是以大约6万人为对象进行的调查，每调查一

次大约需花费 6000 万日元 抽样调查 按不同的项目，一年要进行 6 次左右，花在这方面的费用每年达 7 亿日元之多。在市场调查方面，投入这么多费用的企业，在日本，甚至是世界都是极少的。

计划调查部包括机械工程学、数学、统计分析等各方面的专家。虽然调查费用的开销相当大，但也相应地带来了颇为丰厚的利润。1957 年 丰田公司在进军美国市场之初 就根据市场调查基础 把自己的产品定位在“小型车”上 而没有把精力白白花在大型车上。从而避免了在大型车市场与美国本土的竞争对手比高低的劣势。1958 年，丰田公司同样根据市场调查解决了皇冠轿车的设计问题。那是皇冠生产的初期 皇冠车的后挡泥板是下垂式的 是否需要改变 公司内部意见难以统一。是模仿欧洲的样式，把皇冠车的后挡泥板设计成下垂式的，还是模仿美国车的样式，把后挡泥板设计成后翘起的……针对这个问题，调查部以用户和出租汽车行业为中心进行了抽样调查 所得到的数据表明 出租汽车行业欢迎美国式，一般用户欢迎欧洲式。所以 皇冠牌车型在更新时 便采用了折中方案 把后挡泥板设计成水平式。

调查部还制作了一份丰田车市场指数表，具有非常细致的调查项目，在表中所涉及的内容多达 60 项以上，其中包括其他公司车子在内的车辆类别、颜色、车型、购买期、车辆检查日期、人口、户数、收入、工厂数、学校数、企业事业数、电影院数、道路状况、研制计划等。调查部以这个表中的数据为基础，计算出各地区的需求动向，制定经销店的销售目标以及丰田汽车工业公司的生产计划和丰田汽车销售公司的推销策略。此外 在丰田汽车工业公司建设元町厂时 在制定基本数据和确定面向大众化的车价等方面，调查部都做出过巨大的贡献。

由销售店收集各种报告的制度

除设调查部收集情报外，从设立销售店以来，丰田销售公司的销售店就实行了由销售店收集各种报告的制度。丰田公司后来又在全国的销售店之间建立了完备的电传网，销售店可以随时将各种情

报、资料报知汽车销售公司，销售公司则根据需要在进行分析、综合、整理之后回送给各销售店 情报分为每天、每5天、每10天、每月等几种形式 按时上报。内容包括车辆销售、注册、技术、部件、矿物油脂的需要等动态。

此外，销售店还收集有关汽车故障的各种资料，销售店为卖出去的汽车建立“车历卡片”，使故障登记管理系统化，并把这种资料转给制造厂的监查改进室，以促进产品的改善。每天，各销售店通过定单把所获得的信息传送给丰田汽车销售公司，这些信息包括顾客所预订的汽车的种类、型号、发动机排气量、规格、变速方式、车身颜色等，分类送到丰田汽车工业公司。

细节 18 敏于顾客需求 快速研发新产品

哈佛商学院的毕业生Takahiro Fujimoto在研究过丰田模式后，评价说：“丰田公司的真正力量来自于其学习能力。它的员工重视顾客，对问题很敏感。这正是公司力量的源泉。”事实上，从顾客的需求出发，根据市场反馈，不断调整产品研发方向，是丰田公司一贯坚持的基本原则之一。

不断推出新产品适应时代变化

丰田公司的产品开发策略是：适应时代要求，即时开发生产更适合消费者需求的新车型。不论是在创建初期采取对国外汽车的仿制，还是在20世纪50~60年代以后采取完全自主开发新产品或改进、延伸原有产品，这种策略始终得到了贯彻执行。例如，20世纪60~70年代，受石油危机和环保意识的冲击，美国人渴望开上既经济、方便又环保的轿车。丰田公司就把竭尽全力开发省油和净化技术列为自己的发展战略。从1964年开始了汽车废气净化技术的研究。为了研制废气再循环装置和催化剂转换器，丰田公司七年间投入了1000亿日元。

的资金和1万人的力量。仅废气处理系统就开发出丰田催化方式、丰田稀薄燃烧方式、丰田触媒方式三种，并很快在“追击者”高级轿车上安装了这种装置，从而在这一领域把美国人远远甩在了后边。同时，还与其他日本汽车厂家一起开发出了节约燃料25%~30%的省油车。以后又开发出了防止事故发生和发生事故后保证驾驶人员安全的装置。这些无疑满足了美国人的需求。五年间，在其他厂家的汽车销售直线下滑的情况下，丰田车的销售量却增加了2倍。

视改进质量为“适合顾客需求”

丰田公司视质量改进为“适合顾客需求”故产品质量的改进都从消费者角度考虑，而非从产品本身出发。例如，针对美国人对舒适、美观汽车的渴望，在美国市场出售的新式丰田皇冠牌轿车内部配置了如柔软舒适的座椅、柔色玻璃、白色的轮座等，就连扶手的长度和腿部活动的空间都是按美国人的身材设计的。事实上，无论是皇冠汽车打入美国市场之前还是进入之后，丰田公司始终坚持从消费者需求出发，不断地改进产品，提高产品质量与服务，力图做到无缺陷。因此，20世纪50~60年代，丰田汽车很快在美国市场建立起来良好的信誉，顾客不满意的比率从1969年的4.5%降到了1973年的1.3%，皇冠汽车在美国风靡多年。

适应细分市场的需要

细分的汽车产品源于丰田公司对不同目标市场的消费者品位的真切把握，也因此得到了各种消费者的真情回报。为了满足不同层次、不同爱好的消费者的需求，从1965年起，丰田公司又把不同的车型、发动机、传动装置、座位、颜色、轮胎进行不同方式的组合，全方位地迎合了顾客的消费需求。现在，在美国市场，丰田公司几乎涉足每个细分市场，这对于一个外国公司而言是非常难得的。也许丰田车在技术上不一定最先进，车所代表的品位也未必高，可是丰田公司的车系之全，车种之丰足已满足各细分市场的需求。

提高产品质量迎接竞争对手的挑战

丰田公司的研发能力除了来源于丰田人孜孜以求的学习和进取精神外，还在于他们从不怕向别人的长处学习，也不怕从自己的错误经验中汲取经验。例如，日产公司曾有位工程师运用自己多年设计飞机的经验制造出可靠的保险门锁，并对日产汽车的噪音进行了有效的控制。面对来自竞争对手的直接挑战，丰田公司运用其一贯所擅长的措施——加强对产品质量的控制，以更大的质量优势战胜对手。

如今，丰田公司依旧保持着创新的活力。几乎每隔两年，丰田公司就会对自己产品进行一次小规模改进，每四年进行一次全新的产品更新换代。这样高频率的产品开发与调整，使丰田车拥有完整的产品组合。无论轿车、客车、卡车，还是货车，丰田产品皆品种齐全，而且每个种类中都有若干系列。轿车就有丰田牌、皇冠牌、大众牌、花冠牌、佳美牌等，每个系列的又分不同的型号。产品之丰富，型号之多样，极大地迎合了消费者的需求。

增加产品的附加价值

在追求核心产品与有形产品质量的同时，丰田公司丝毫没有减少其对附加产品重视，始终如一地向所有顾客提供完善周到的售前、售后服务。早在1967年，丰田公司就已经向用户承诺了“2年或5万公里”的质量保证，设立丰田汽车技术学校培养专业的汽车维修、维修人员，并将合格者派往自己的各销售服务网点。对于其汽车零配件的质量也是严格把关，在销售某种车型的同时为其准备可供10年使用的零配件。

细节 19 借助高科技 简化产品发展流程

随着时代的发展，各种各样的信息技术层出不穷。对于信息技术，丰田公司采取的做法是保留并融入公司解决问题的理念与原则。丰田公司并不会急躁地以最先进的技术来解决产品发展流程中成效不彰的作业。它采取的矫正方法，以训练有素的工程师与优秀的技术领导对新信息进行审慎地分析、评估，证明可行后，再加以修正才用于生产流程。在这一理念的指导下，丰田公司持续不断地使用高科技信息技术来简化其产品发展流程。

使用 CAD 系统

丰田公司在20世纪80年代首度使用CAD软件时，把发展新车款的时间从原来的四十八个月缩短为十二个月，丰田公司称这种方法为“使用数字工程的合作性汽车发展”。单这一名称就代表了丰田公司利用信息技术的基本理念——找到相对简单的信息技术以支持丰田模式下共同合作的产品发展。

CAD系统(computer-aided design) 即计算机辅助设计系统 是

指在计算机上设计汽车零件。由于它舍弃过去在纸上绘制蓝图的方法，是当时汽车制造业者的流行趋势。但与其他竞争者不同的是，丰田公司在采用CAD系统时，充分审慎，观察分析了实际情况。

由于CAD系统在分析压制零件的印模时，分析技术不够成熟，无法在计算机上塑造出复杂的零件印模，也无法证明哪一种印模设计最好。因此，美国的汽车制造商只使用CAD软件系统进行这种压点分析，然后片面地向印模设计师提出建议。其结果往往是印模工程师否决此分析，因为这些分析结果要么不可行，要么不切实际。

而丰田公司在使用新CAD系统时，设计师思考的问题是：“每一个软件组件（例如造型设计、印模设计、零部件设计等）的特定需要是什么？有什么特定的使用条件？软件的要求条件有哪些？有哪些可能的选择……”

通过努力，丰田公司使用一种很简单的解决方法：绘制出一张彩色图以显示印模的各个压点。接着，印模设计师和经验丰富的印模制造者共同检视此图，根据经验对设计作出判断。

这样，当其他竞争者改用最新的商用CAD系统时适应流程时，丰田公司仍然使用它旧有的系统很好地配合流程改善。

启动“信息系统高度化项目”

为迎接高度信息化社会的到来，1995年，丰田公司启动了“信息系统高度化项目”，即在丰田集团所有公司中从生产到销售、管理全面推进信息化。

丰田公司在推进信息化过程中，最具特色的是推进销售方法的信息化，公司成功地开发出了被称为“销售伙伴”的手提电脑汽车生活之友（PAL）。关于PAL可以从以下方面理解：

1. PAL是支援销售活动的信息终端

利用PAL信息终端，销售人员和顾客在交谈时能够在瞬间提取必要的信息。据统计，各销售店在日常业务中向丰田公司各营业部提交的各种营业成绩的报告业务达八十种之多。以前，这其中的六十种业务是采用纸张进行的。为进行统计、过帐等，销售店耗费了大

量的时间和精力。一家销售店每个月光是耗费在报告、业务上的纸张就高达1000 张左右。而将销售店方面提供的书面数据再次输入电脑，丰田公司方面也要耗费许多不必要的人力资源……而在使用PAL后，加上并编制出能够制作商谈购买新车时的报价单、定单、分期付款单、保险的软件，可以在一瞬间就能提供顾客想了解的信息。

2.PAL 具有构筑和介绍库存的功能

PAL可将一线销售人员的顾客信息反馈回丰田公司内，协调生产，并制作适时的商品计划。以前，销售店的信息也同时被收集到丰田公司 作为生产、商品企划的参考但其功能和作用远不及PAL。

3.PAL在制定销售计划方面发挥着巨大作用

PAL不光是能够简单地制作定单，也能够利用在制作月初的销售计划与每日报告的制作、管理等方面，从而对改进业务、杜绝浪费方面发挥巨大的作用。可以这样说，自从引进PAL之后 自主制定计划进行战略性营业活动成为可能。

“ 信息性能 ”

随着丰田公司产生了“ 信息性能 ”这一新的评价项目 丰田公司同样加强了对信息技术的研发。而今，有的汽车所使用的车载导航器上可以显示前方“ 左手有转弯而且是下坡 ”等路况信息。而未来的丰田汽车则可以根据周围状况自动调整引擎和刹车装置的状态，即使驾驶员没有注意下坡和转弯，汽车也会自动将速度降到安全的范围之中。

另外 丰田公司还向 KDDI投入 2000亿日元巨资、直接参与通信公司的设计，目的就是为使用所有的IT技术来构筑防盗对策。这样，即使汽车被盗也可以利用自动报警系统通知警方，使追踪变得轻而易举。

细节20：把环保和安全问题作为研发重点

在每一个发展阶段，丰田公司都有自己的重点发展方向。在过去的多年里，开发环保车以及加强汽车安全研究一直是丰田公司的重点发展方向。

“没有环保就没有丰田的未来”

早在20世纪60年代，丰田公司就开始研究环境对策来减弱汽车废气对环境的影响。丰田公司认为“没有环保就没有丰田的未来”。为此，丰田公司提出“开展全球性活动 挑战零排放 社会个体实现废弃物的零排放”的口号，并按照这一愿望逐步展开环保行动。

具体来说，在环保方面，丰田公司的行动有：

1 设立专门机构进行研发，提高燃料利用率和利用性能

在20世纪70年代石油危机发生前后，汽车产业面临着限制废气排放的问题，在这种背景下，丰田公司新设立了开发规划室和东富士研究所等机构，加强了研究开发体制，技术部门也各自开始了解决环境问题方面的研究开发。

1972年 日本政府一个汽车公害专门委员会举行了题为“汽车废气排放许可限度长期设定方案”的中期质询答辩会。在会上，日本政府提出了与美国马斯基美国1970年制定的环境保护法 相同的废气排放限制目标。根据这个日本政府确定的限制目标，丰田公司在许多新的技术领域不断进行开发研究，例如开发应用触媒技术解决废气排放问题的系统，通过燃烧控制技术对引擎进行改良，开发燃气涡轮增压发动机、轮子发动机、电力汽车 等等。

从1965年到1977年的13年间，丰田公司的技术开发部门的人员增加了约5倍。在研究设施建设方面也有了很大改善，建设了包括引擎实验室、辅助电子零部件试验场在内的技术8号馆和可靠性试验场。

2.提出了节省能源、节省资源的发展策略

1974年 丰田公司提出了节省能源、节省资源的策略方针 并在全公司范围内开始推进。针对节省能源的问题，也采取了许多措施和对策，如减少窗口旁边和过道的照明、防止压缩空气的泄漏、降低暖气的温度等。

针对节省资源方面，丰田公司从有效使用材料的目的出发，成立了“减少废弃物联络会”并积极开展废弃物减半的活动。1974年5月，丰田公司设立了节省能源对策委员会，在组织层面上完善全公司的能源节省促进体制。同年9月 丰田公司又把“资源、能源、对策”作为公司业务检查的课题，从而以长远的眼光来看待并强有力地开展节省资源的活动。

在丰田公司的技术部门，也开展了类似的活动。技术部门在积极推进零部件的标准化和削减零部件件数活动的同时，还通过车辆重量规划活动，积极致力于有关车辆轻型化的技术开发。在丰田公司的生产部门也通过提高燃烧炉的热效率等措施确定了彻底的节能生产技术。在这些措施的基础上，丰田公司进一步于1975年3月组织了节能技术开发联络会。

3.开发混合动力车

在1997年的东京汽车展上 以“环保的丰田”为主题的丰田公司推出了“普利乌斯 (Prius)”，这是一款将电动车和汽油发动机进行组

合并分别利用的油电混合动力车；而其竞争对手——富士重工业公司、马自达汽车公司等厂家，直到2001年10月，才相继推出了油电混合动力车。

不仅如此，丰田公司开发的独特的汽车驱动方式也引起了全世界的广泛关注。迄今为止，混合动力车几乎都是通过发动机驱动发电机，电机利用这些电力来带动车轮旋转的“系列型”，并且只限于小型客车。而“普利乌斯”轿车则不同，在启动和减速时仅靠电机带动行驶，正常行驶时，则靠改变发动机动力和电机动力的比例来行驶。同时，剩余的能量和制动时所产生的热量能够转换成电力进行充电。这样，燃料消耗率达到每公升汽油行驶28公里，比同一级别的“花冠”轿车高出两倍。在节能的同时还减少了二氧化碳的排放量，为防止地球温室效应作出了贡献。

这种全球首次批量生产的混合动力车，1997年度获得了“年度汽车”奖。投放市场后，每年的销售量达到约1.7万辆。2001年4月，丰田公司大幅扩充了位于新加坡的零部件供应据点的功能。

在投放欧美市场之前，“普利乌斯”轿车在美国和加拿大巡回宣传行驶达1.2万公里，在欧洲各大城市巡回宣传行驶达1万公里。在欧美各地被评价为“燃料消耗率低”、“安静顺畅、行驶有力”，甚至被喻为令人受宠若惊的“环境大使”。而巡回行驶的结果是，在美国市场的实际销售量比预计要好得多。

4. 制定“丰田地球环境宪章”

1992年，为了在全公司范围内进一步推进环境保护事业，又设立了丰田公司环境委员会，并制定出了被人们称之为“丰田地球环境宪章”的《丰田对于地球环境的参与方针》，提出了“制造亲近人类与地球的汽车”的公司宗旨，更加积极地投入了保护地球环境的事业。

在2000年2月修改后的“丰田环境宪章”中，明确指出了“推进所有事业活动的零排放，提供拥有一流环境性能的产品，是在市场竞争中获胜的法宝”。丰田公司在旗下所有的企业中，提前三年实现了所提出的零排放目标。混合动力车以及燃料电池电动汽车的商品化也先行一步。在丰田公司历代领导的强有力的领导下，“生物之梦”不断成长，并在“环保技术”领域保持领先优势。

最优先考虑安全问题

车辆的安全也是丰田公司最优先考虑的事项之一。丰田公司正进行有关安全的各种各样的研究开发，力求在任何条件下都能保证最高的安全系数和舒适度。所有丰田车牢不可破的安全性源于世界一流的安全技术。

丰田公司追求的安全型汽车，不论是在万一发生撞车事故时保护乘坐人员的“碰撞安全”方面，还是在防患于未然的“预防安全”方面，都可以在高层次上确保其最佳效果。

丰田公司运用先进的电子技术积极援助驾驶员安全行车。其开发的防侧滑系统（VSC）、防抱死刹车系统（ABS）、“辅助刹车”系统等技术已经装载在各款丰田车上。

2003年2月，丰田公司还首次在Harrier车装载了融合预防安全技术和具有革新意义的“雷达自动检测、制动器与紧缩性安全带连动型安全系统”。

2003年8月4日，丰田公司推出配备了防追尾刹车的CELSIOR汽车。在安全装备方面，新增了亮度可变式车前灯“智能AFS”和“防撞安全系统”。该公司的防撞安全系统可根据“预撞传感器”预测与行进中的车辆，对开车和路上障碍物之间的冲撞，并起动机“预撞刹车辅助系统”、“预撞刹车”、“预撞安全带”和“悬架控制”等四项装备。悬架控制是指通过控制悬架，在制动时控制车辆前部下沉的功能，配备这一功能目前尚无先例。这样，当传感器判断无法避免追尾时，即便司机不进行刹车操作，汽车本身也会自动刹车减速。

细节 21：不断投放适应年轻一族需求的新款车

在把顾客个性忠实地体现在产品设计中这一动向日益显著的今天，丰田公司也在开始尝试对汽车制造进行根本性的变革。通过不断推出的新款车适应大众的个性化需求。

抓住日本年轻人的心

丰田汽车过去没有迎合年轻买家的需求，这使得它在20世纪80~90年代在日本市场的销量和占有率都受到了影响，但是从奥田硕时代起，丰田汽车开始迎头赶上。针对年轻人要求汽车具有冲击性的个性，丰田公司向开发部门发出了“要制造出令年轻人趋之若鹜的汽车”的号令。紧接着，设计都交给20多岁的年轻设计师负责，由此，在丰田公司非常例外的新款汽车开发工程中，诞生出了小型车“bB”。

自从2000年2月开始投放市场以来，不出所料，“bB”车果然抓住了年轻人的心。该车在2000年上半年的“威姿”等小型世界战略车(NBC)中，对企业的业绩做出了最大的贡献。进入2002年，月销售量

甚至达到4000~5000辆 超出了4000辆的销售目标。

为刺激销量的增长，丰田公司甚至不惜在汽车上隐藏起自己的品牌 就像bB掀背车那样，只能在汽车的方向盘上找到一个小小的丰田公司的标志，除此以外，消费者再也不会在这辆设计前卫的汽车上找到任何丰田公司的痕迹，因为丰田公司认为这对建立起顾客的品牌忠诚度没有多大帮助，反而可以吸引更多不愿意购买主流品牌汽车的顾客。

之后 在日本市场上 丰田公司又推出 vitz两厢车、MR—2跑车等一系列对新生代极具吸引力的车型，再次成功打破了丰田汽车与年轻一代的隔阂，丰田汽车的市场份额已重新回到了 40%。

海外市场上的年轻化攻略

在海外市场上，丰田公司也积极推出新款轿车。

1. 美国市场。在美国市场，除了在2001年 1月首次推出名为“HIGHLUNDER”的运动型多功能轿车外 又分别于同年3月、8月和10月对“SC430”(日本名“SOARER”)、“佳美”和“ES300”(日本名“温杜姆”)进行了全面的升级换代。由于这些新车效应 丰田公司连续六年刷新了在美国市场的销售纪录，特别是在2001年 同比上一年度增长8% 达到174万辆，第一次超过了日本国内销售。

2. 欧洲市场。在欧洲市场，2001年夏季对“SC430”进行了全面的改版 同年底投放“佳美”销售量同比上一年度增长2% 达到67万辆 连续五年刷新销售纪录。另外 在2002年初又对花冠车进行了全面的升级换代。2004年12月，丰田公司和法国标致—雪铁龙集团(PSA)合作生产的标致 107”、雪铁龙“C1”及丰田“Aygo”在欧洲上市。联合开发车共用底盘、大部分构造材料及局部组件等。在外观及细节上，三种车型采用了各不相同的设计，车身尺寸也有一些差异。设定了排量1.0L的汽油引擎及1.4L 的柴油引擎。

对东南亚市场 2004年丰田公司计划投放新型世界战略车。另外，在汽车产业集中的泰国，为了更加充实符合当地需要的低价位商品的系列化，决定将原来委托日野公司羽村厂生产的皮卡车全部

移交给丰田公司泰国厂生产。

从2002年末开始，在巨大的市场——中国，丰田公司也开始了其小型车的生产。

不断推出迎合年轻人喜好的新概念车

2003年10月 针对年轻人提倡的个人主义 丰田公司推出新概念车PM。PM (Personal Mobility)意思是个人主义者，驾驶者坐在一个如豆夹般的驾驶舱里，其驾驶舱可随车速增加而由垂直状态变为倾斜状态。该车为单座 用两个如摩托车一样的把手来控制。方向、刹车、加速均用线控技术。而动力来自后置的无刷电动机。

一台可视通信系统能让此车与另一辆PM车保持联系，共享信息，因此可以达到聊天的目的。PM还是一台拉帮结伙的好工具，可以集体行动，一辆车带头 另外的车能在安全的距离内紧随其后 惟一要做的是前车在导航系统里设置好目的地就行了。

PM的车身嵌板 车灯以及后轮上用LED来显示不同颜色。座舱的角度以及轴距的长度可以依据驾驶情形不同而调整，车舱挺直的时候方便进出，收缩的时候方便城市驾驶，轴距完全伸开可以适应高速的驾驶。为达到其机动性特点，后轮可以反方向转动以增强车辆原地转向能力。前轮特点是独立转向并采用中空设计。

PM是以相遇、相连、相聚这样一个新开发理念为基础，充分利用了先进的信息通信技术，追求人与车心灵相通、人车一体化感觉的迷你型个人汽车。

为了给消费者紧张忙碌的生活添了几分盎然生趣，丰田公司推出了可以“表现”七情六欲“情感轿车”。情感轿车”由4名年轻的日本设计师设计，能够借助车灯颜色和亮度的改变、外观部件的动作，将心情传递给路人。它可以向走近车身的主人频抛媚眼，也会对狂奔而过的飙车族横眉冷对 它会耍小性子 轻轻啼哭 笑起来全身扭动 花枝乱颤 它也经常搔首弄姿 通过扭动“臀部”的收音机天线来欢迎主人 还会左顾右盼地寻找主人。这些类似人类的表情 都可以通过特殊的技术来实现。这样“情感汽车”的主人在跟邻居大吵一

架后上车，定会猛踩刹车或是狠扳方向盘，善解人意的爱车会及时捕捉主人情绪的变化，并用自己的身体语言来向路人展示。主人情绪正常后，它也随之安静下来。同时，“情感汽车”车内装有功率强大的探测器及电脑，能够收集整理路面情况，使自己的表情不“逾矩”。



第四章 质量监控的 精细化管理

2002年，**J.D. Power and Associates** 举行的年度质量调查研究显示 丰田汽车(**Toyota Motor Corp.**) 仍占首位；本田汽车(**Honda Motor Co.Ltd**) 排名第二；通用汽车(**General Motors Corp.**) 在美国排名 **最** 高，但在世界排名第三。

2003年5月，美国著名的鲍尔市场调查公司公布了汽车行业新车质量调查的年度报告。报告列出了**5.2**万名在**2003年**购买了新车的消费者在提车后**90**天内故障发生率的排行榜。排行榜显示，日本丰田公司以旗下各品牌平均每百辆车**115**次的故障，成为新车质量最好的汽车制造商，排名在丰田公司之后的则依次是保时捷汽车北美有限公司、宝马北美公司、本田公司。其中，丰田公司的“凌志”系列从众多汽车品牌中脱颖而出，以每百辆车**76**次故障在排行榜上占据榜首，这个数字比排名第二的“凯迪拉克”少**27**次。

多年来，丰田公司一直致力于汽车质量的改进、提升，凭借全面的质量管理、高度重视品质的管理文化、独特的视觉管理模式，丰田汽车早已在世界建立起绝佳的质量口碑。

细节22：及时化生产与全面质量管理的“共生”

一位汽车界权威曾指出：“无论汽车如何设计、生产或是组装，符合标准化的质量正在成为具备全球竞争力的关键。”而这一点也是丰田汽车得以在欧美市场上大放异彩的主要原因之一。因为，和欧美汽车相比，丰田汽车在技术上不一定最先进，在品位上也未必很高，但是丰田汽车的质量达到了无可挑剔的程度，相比众多欧美品牌，丰田汽车好质量、低价格的组合已经弥补了些许性能或品位上的差距。

而这过硬的质量要得益于丰田公司的全面质量管理。以确保零部件和制品的质量为目的的全面质量管理是及时化生产方式和“一个流”生产系统的副产物。但反过来，全面质量管理又支撑了及时化生产方式的实现。全面质量管理 and 及时化生产方式两者是“共生”关系。具体来说，两者的关系主要表现为：

1.全面质量管理是及时化生产方式的要求

丰田公司的及时化生产方式有效地制止了过量生产，从而把生产系统中的零部件在制品储备量降到了几乎为零的程度，这实际上是对生产系统中各道加工工序所生产的零部件制品的质量提出了

极高的要求。同时 由于实行“ 小批量生产、小批量运输 ”特别是“ 一个流 ”生产系统 (即“ 单件生产、单件传递 ”)这就会迫使生产系统中每道加工工序的作业员工必须生产出百分之百合格的零部件制品。否则,即使只有一件不合格的零部件制品出现,也会破坏正常的及时化生产。因为从理想观点或者从理论上讲,及时化生产系统中没有在制品保险储备。显然 在这种及时化的生产环境中 避免出现不合格的零部件制品的要求就会自然产生出来,就会自然形成一种“ 确保生产合格制品 ”的强制性约束机制——全面质量管理。

2.全面质量管理为及时化生产方式提供了必需的质量支撑

丰田公司的及时化生产方式强行逐步减少生产系统中的零部件在制品储备,从而强迫现场流程改善,强迫生产现场提高零部件制品的质量。而要提高零部件制品的质量,光靠检查是不行的。

丰田公司认为:“ 优质产品不是检查出来的 而是生产制造出来的。生产系统中的每一道工序和每一个环节都会对产品的制造质量产生直接的影响。因此 要保证及时化生产的实现 就必须在产品的制造过程之中保证其质量,从而要求实行从原材料到半成品、再到产成品的全过程质量控制和质量保证,并要求每一道工序必须实行质量的自我检验,确保向下道工序输送百分之百合格的零部件制品。即在零部件在制品储备量很少的生产系统中,只有进行全面质量管理,确保每一个在制品的质量合格,才能实现及时化生产。此时,全面质量管理就为及时化生产方式提供了必需的质量支撑。

3.全面质量管理和及时化生产方式的结合有助于杜绝浪费

自然资源的稀缺性,使人类更加注重生产活动中的经济性,再加上经济竞争的残酷性 这就使得“ 杜绝浪费、降低成本 ”成为企业生产活动中的一种客观趋势和客观进程。事实上,这并不仅仅是对丰田一家公司的客观约束。然而,丰田公司管理者的高明之处和独到之处就在于他们把这种客观趋势和客观约束转化为一种生产制度 这就是丰田公司的“ 及时化生产方式加全面质量管理 ”。

丰田公司认为 优质胜过“ 不需要多花钱 ”。因此 如果在及时化生产的过程中 实施了全面质量管理 那么就可以保证零部件在“ 第一次就做好 ”这样 那些用于产品检查、次品返工、废品本身、废品

处置、顾客索赔等高昂的费用支出就可以免除了。同时，零部件质量保证了，浪费及不必要的检查检验、次品返工、废品处置等“隐性生产能力”就可以转移到能够增加产品附加值的生产性活动之中，就可用同样多的要素产生出更多的效益……最终达到“杜绝浪费，彻底降低成本”的目标。而这也已经成为丰田公司生产系统所特有的内在机制，是丰田公司提高效益，增加利润，实现经营战略的一块重要基石。

4.全面质量管理和及时化生产方式的结合促使生产系统的功能日益完善

在丰田公司的生产制度下，全面质量管理和及时化生产方式两者共生共存，促使生产系统的功能日益完善。

在及时化生产的要求下，生产过程中的零部件在制品储备量减少了，可使得前后加工工序之间的衔接更直接、更紧密；这就迫使每一位作业人员必须集中精力，增强注意力，确保产品质量。

而在全面质量管理的要求下，“质量要在本道工序制造”、“下道工序就是顾客”、“确保下道工序正常作业”的思想意识已经开始深深扎根于丰田公司，扎根于生产现场。在这种思想指导下，以“确保质量”为目的，丰田公司开展了全员参加的质量管理活动。使得作业人员的责任心和责任感得到极大增强了，“人人注重质量”，最终促进产品质量的提高，使零部件在制品储备量进一步下降。

而两者的有效结合必然会形成以“减少库存、发现问题、改善现场、提高质量、降低成本”为周期的良性循环。而在这一循环过程中，已经促使丰田汽车生产系统的功能日趋完善。

细节23 在问题发生之前暂停 并提前拟妥对策

在品质管理工作方面，丰田公司常用的谋略之一是提前制定各种计划，尽可能早地预测可能发生的问题，并在问题发生之前拟妥对策。因此，丰田公司会适时暂停或放慢脚步，来确保品质，然后再去促进长期的生产力发展。有时候，为了确保质量，甚至会主动暂停，重新思考该计划的目的与方向后，才能继续向前迈进。特别是在时间紧迫、目标不能妥协的情况下，丰田公司更是注重在暂停中寻找隐藏的问题——质量、流程以及理念，然后加以解决。

在丰田公司发展“先驱”车款时，在几个关键点处，丰田公司的工程师们都停下脚步，重新考虑所有可能的选择后，才继续向前冲。

“先驱”车款发展计划受到丰田公司内部及稍后受到外界瞩目，丰田公司本身自我设定的截止期限也非常紧迫。因此，时间非常重要。但是，在发展“先驱”车款概念的早期阶段，负责人内山田武看到团队在引擎技术的特定技术细节上陷入了泥沼，他要求团队不要把重心放在硬件上，于是该团队后退一步，花几天时间对重要概念进行头脑风暴，以阐释21世纪汽车的概念，从而把目标确定为“省油的小型车”。在“先驱”车款发展的过程中，内山田武几次在团队发展细节时

喊“暂停”然后后退一步思考此计划的前进方向。

然而，一般汽车制造公司在造型部门决定最后的汽车设计之前（在汽车业使用的术语是“黏土模型凝固”）不能进行工程作业。因为汽车发展工程师认为，汽车的重要部分可能会改变，工程作业形同浪费。但在丰田公司把这段时间视为研究各种可能选择的机会，在“先驱”车款的发展早期阶段，在造型部门完成设计之前，工程师们便已介入设计工作。丰田公司称之为“**Kentou**”研究制图阶段。

这样，当艺术家们在工作室里设计汽车的造型时，工程师们正在研究汽车内部、外部与引擎的多种可能的工程方法。他们已经相当程度地了解这款主要层面，也对空气动力、马力、驾乘感觉等作出了许多决定。因此，他们能大致勾勒出这些可能的选择，并广泛讨论这些不同选择的性能规格。例如，2002年的“佳美”的前照灯是相当前卫的设计，非常向后延伸，并切入车盖与防护板。车体工程师描绘出图形，并根据压印机的可成型能力清单得出结论认为，这种设计可能会导致有品质问题的压印金属零部件。于是，他们建议造型部门重新设计前照灯以避免这些品质问题，但同时也能保留设计师希望的造型，于是造型部门接受了这些建议。由于在设计过程的早期阶段，工程部门的密集研究把品质纳入设计中，因而得以避免可能使制造工程困扰多年，或甚至使车主购买后没几年就出现的质量问题。

在学术界，丰田公司的这种暂停下来后退一步，重新思考的制度被称为“多选择同步考虑工程”。由于在利用“多选择同步考虑工程”时，丰田公司的领导者总要广泛考虑许多可能的选择，彻底研究它们后才作出最后决定。因此，对公司的领导者来说，他们遭遇到的最大挑战就是训练年轻工程师放慢脚步，停下来思考所有他们应该考虑的选择。

张富士夫在担任肯塔基州丰田公司总裁时，就曾遭遇过这一挑战。

丰田公司在美国肯塔基州乔治敦设立第一座美国动力传输系统厂时，任用罗斯·史克菲德为副总裁。史克菲德曾在通用汽车公司服务了几十年，在通用汽车公司，经理人的绩效评估标准是看他们

实现的数字。所以史克菲德所学到的汽车引擎制造业的黄金原则是 不能让组装线停转 无论如何 就是要完成工作 实现目标数字，即把引擎送往组装线，维持组装线的持续作业。若制造出太多引擎，没有关系 若制造出太少引擎 可能就得卷铺盖走人。

加入丰田公司后，史克菲德延续了这一工作传统，夜以继日地努力使新工厂能符合丰田公司的高标准。因此，当他的日本领导张富士夫告诉他，他注意到组装线整整一个月都没有停转过时，史克菲德非常骄傲地回答：“是的 我们这一个月表现极佳 我想你应该会很高兴再看到好几个月这种佳绩”。

但出乎意料的是，张富士夫并没有赞扬他的高效率，而是告诉他：“罗斯先生 你不了解我的意思。若组装厂不停转 就表示没有任何问题。但是 所有制造厂一定都有问题 因此 生产线不停转 表示问题被隐藏起来了。请减少存货 让问题浮现出来吧。尽管这会造成组装厂停转，但却能继续解决问题，并以更高效率制造更佳品质的引擎。”之后 张富士夫甚至每天亲自到厂和经理人开会，一发现有必要停止生产线时，就鼓励领导者把生产线停下来。

就这样 张富士夫花了好几个月“重新教育”了史克菲德以及所有美国丰田公司的管理人员：若想持续改进流程，就必须使生产线停下来。

细节 24：用简单至极的方式进行品质管理

在丰田模式中 改善品质工作最重要的是人员与流程。因此 在丰田公司，品质审核的方法决不是依照详细的操作程序手册、分析一些统计数据、检查是否遵守程序等官僚化的品质审核方法，而是使用一种简单至极的方法、一些简单至极的工具来进行。

任何时候，当丰田公司的品质专家与团队成员进行品质审核时，他们极少使用复杂的统计数据，只使用下列四项简单的工具来处理品质问题：

- 1.亲自到现场查看。
- 2.分析情况。
- 3.使用‘一个流’和安灯以使问题浮现。
- 4.问 5次“为什么”。

简单地说，这一处理品质问题的方法是从最基本的源头上进行的，而这一方法的成效取决于操作员遵循标准化的工作程序的程度、现地现物制度发挥作用的程度、管理者对问题作出响应的速度，而决不取决于先进的高科技装置。

瑞特汽车材料公司是丰田公司减音材料的供货商。有一次有人

拿“丰田生产方式”教导瑞特汽车材料公司的经理，建议瑞特汽车材料公司实行安灯制度以立即检测品质问题。于是，那位经理要求工程师效仿丰田公司所使用的安灯制度，在椽处悬挂识别灯控制箱，直接联机于操作员可接触的按钮。后来，当丰田公司的负责人造访瑞特汽车材料公司时，经理骄傲地向他展示装置的安灯，谁知那位丰田公司负责人竟说：“哦，不、不、不，你弄错了，请跟我来。”他把这位经理带到附近一家五金行，找了一面红旗子、一面黄旗子、一面绿旗子，然后把这些旗子交给这位经理，并向他解释说，实行安灯制度并不是去购买一项时髦的技术，惟有让员工知道使问题浮现以便快速解决问题的重要性，安灯制度才能奏效。“你可以花许多钱设置最新、最好的安灯，但可能对品质管理产生不了任何助益。其实重要的是，你必须不断强调品质是企业全体员工的责任，提供给顾客优良品质应该是你的价值主张之一。品质是不可妥协、打折的，因为只有为顾客提高价值，你的事业才能持续生存、继续赚钱，员工才能继续留在公司、留住饭碗”。

丰田公司乔治敦厂制造部门的副总裁唐·杰克逊在进入丰田公司之前是一家美国汽车供货商负责品质的经理，他非常注重细节，并且极力倡导他协助撰写的内容繁多的品质手册。但是，在丰田公司，杰克逊学到了简单化的效力。他说：“在进入丰田公司以前，我制定了许多难以遵守的政策与程序，它们注定是失败的……你可以撰写涵盖操作员、设备维修与品质审核的复杂程序，理论上，这大概可以使流程运转顺畅。不过，我的理念是支持实际操作流程的团队成员，我希望他们知道所有事，因为他们是生产产品的人。因此，团队成员必须知道机器设备已经依照排定的时间维修过了，且有视觉管理制度在监测以维持其良好状况。每小时进行品质检查……团队成员还应该知道每小时确实已经进行品质检查了，因此品质是没有问题的，否则，生产线会停止。最后，他们也必须知道工作要求是什么，知道有一些方法可帮助他们做好内建品质的工作。因此，他们完全能掌控大局。我希望团队成员知道他们已经拥有正确制造产品所需具备的一切条件与东西……人员、材料、方法与机器”。

一句话，丰田公司重视人员与流程的品质管理是从实际控管流

程的操作员的角度——现场实际情况来看待品质工作，并从源头上解决品质问题的。这已经成为丰田公司所坚持的理念之一。

而今，丰田公司已在北美和中国等地成立了许多“特别工作组”，以大力改善生产现场的质量管理；还在日本丰田市建立了一个全球生产中心，对公司中层的企业经理进行培训，以便他们能更有效地使用这些丰田模式去管理丰田汽车在日本以外的企业。与此同时，该公司目前还在对其一些最基本的运营策略进行再评估，以便进一步提高品质管理水平。

细节 25：按照“标准化作业说明表”审核流程

在丰田公司 同样也存在着标准化。“避免瑕疵产品、操作失误、意外状况等重复发生，并纳入工作者的想法，这样才能维持高生产效率。这些之所以能够做到，全是因为一份不起眼的标准化作业程序说明表。”（大野耐一语）

但与其他企业不同的是，丰田公司并未实行可能使工作变得刻板或使之降级的僵化标准，而是把标准化当作对员工的授权，以及促进员工在工作上创新的基础。

标准化作业是实现均衡化生产和“一个流”的重要前提之一

丰田公司的标准化作业主要是指每一位多技能作业员所操作的多种不同机床的作业程序，是指在标准周期时间内，把每一位多技能作业员所承担的一系列的多种作业标准化。其标准化作业主要包括标准周期时间、标准作业顺序、标准在制品存量三个内容：

1. 标准周期时间。是指各生产单元内（或生产线上）生产一个单位的制成品所需要的时间。标准周期时间可由下列公式计算出来：

标准周期时间 = 每日的工作时间 ÷ 每日的必要产量

根据标准周期时间，生产现场的管理人员就能够确定在各生产单元内生产一个单元制品或完成产量指标所需要的作业人数，并合理配备全车间及全厂的作业人员。

2.标准作业顺序。是用来指示多技能作业人员在同时操作多台不同机床时所应遵循的作业顺序，即作业人员拿取材料、上机加工、加工结束后取下，及再传给另一台机床的顺序，这种顺序在作业人员所操作的各种机床上连续地遵循着。因为所有的作业人员都必须在标准周期时间内完成自己所承担的全部作业，所以在同一个生产单元内或生产线上能够达成生产的平衡。

3.标准在制品存量。是指在每一个生产单元内，在制品储备的最低数量，它应包括仍在机器上加工的半成品。如果没有这些数量的在制品，那么生产单元内的一连串机器将无法同步作业。但是，应设法尽量减少在制品存量，使之维持在最低水平。

根据标准化作业的要求（通常，标准周期时间、标准作业顺序、标准在制品存量都用‘标准作业组合表’表示）所有作业人员都必须在标准周期时间之内完成单元制品所需要的全部加工作业，并以此为基础，对作业人员进行训练和对工序进行改善。

丰田公司的标准化是一种广泛的标准化

在丰田公司，标准化的应用范围已不仅仅局限于生产操作，丰田公司广泛地把标准化应用到工作流程、产品设计与制造设备上。

丰田公司的标准化工作，其重要性不只是使现场操作员的工作可重复且有效率。丰田模式使该公司的所有白领阶层的工作流程（包括工程作业）也标准化，丰田公司所有人员都知道且实行标准化。因此，丰田公司的工程师走进丰田在全世界各地的任何企业，都会看到几乎相同的流程。同时，丰田公司也把标准化应用于产品设计与制造设备上。例如，丰田公司把标准零部件应用于不同车款，使用同一生产平台生产不同的车型。

标准化说明表是供管理者审核用的

在丰田公司，标准工作程序说明表并不是张贴在工作场所内。操作员已经受过执行标准化工作的训练，他们必须能够不参阅标准化工作说明表而执行工作。标准化工作说明表都张贴在外面，供领导者参考以执行审核工作，看看操作员是否遵循这些程序步骤。

因此，丰田公司要求实际执行操作的工作者本身负责撰写标准化工作程序，设计并内建品质管理工作。任何品质管理工作程序必须简单务实，可让执行工作者每天使用这些品质管理的方法。“标准化工作程序说明表及其中包含的信息是“丰田生产方式”中的要素。一位生产线工作者要写一份让其他人能够明白的标准化工作说明表，他必须相信这份说明表的重要性……（大野耐一语）

而丰田公司任何一位训练有素的管理者发现瑕疵时，询问的第一个问题一定是：“有没有按照标准化工作执行？”在解决问题的过程中，管理者会看着操作员依照标准化工作说明表所记载的步骤执行一遍，以检查其中是否有异，若此操作员完全遵循标准化工作程序而仍然产生了瑕疵，那就表示这些标准步骤必须加以修正。

细节 26 实施视觉管理 让问题无从隐形

在丰田生产模式中，有这样一项原则：运用视觉管理使问题无所隐藏。遵照这一原则，丰田公司使用一整套整合的视觉管理系统来改善生产流程，并创造出透明化的、无浪费的工作环境。

视觉管理可显示流程信息

在丰田公司 所谓视觉 指的是能够检视流程、设备、存货、信息，或某操作员执行的工作，并立即看出是否使用规定的标准程序来执行工作，或是有无异于标准的情况发生。而视觉管理的目的也并非只是从图表中看出欲达到的目标是否有异常情况出现，并把它们公开贴示。它已经被整合在创造价值的工作流程中。利用视觉管理 想做好工作的员工能立即看出自己的工作做得如何。同时，它也能显示材料或工具等项目该放置于何处、某个项目在此处数量有多少、执行某件工作的标准程序如何、进行中的工作情况如何 以及其他种种工作流程的重要信息。

精益生产方式为视觉管理提供工具

在丰田公司，精益生产方式中的许多工具都可用来进行视觉管理。这些工具包括看板、“一个流”小组、安灯、标准化工作。因为没有看板通知对容器箱进行补货，就不会有容器箱。装满货品而没有看板在其中的容器箱是生产过剩的视觉信号。设计良好的“一个流”小组，从明确标示的标准在制品的摆放位置就可一眼看出是否有多余的在制品。当标准操作流程发生异常情况时，安灯会发出信号。标准化工作程序说明表张贴出来，就可明显知道每个工作站上实现无间断流程的最佳方法是什么。如果看到不同于标准步骤程序的情况，就显示出了问题……总之，这些工具用以看出任何异于标准的现象，以促进流程作业的改善。

用信息技术加强视觉管理效果

随着计算机、信息技术、办公自动化的发展，丰田公司进行视觉管理时同样进行了改进。例如，在希伯伦售后零件配送仓库的视觉管理系统，就在维持使用有形的视觉信号的同时，又佐以电脑系统。

位于肯塔基州希伯伦的厂房是丰田公司在全世界最大、最新的售后零件供应中心。此仓库把零件送往遍布北美各地的区域配送中心，再由这些配送中心转送给各汽车经销商。

这座仓库的组织方式是名为“基地”的小组。所有基地以相同方式储存相似规格的零件，由专门的工作团队负责管理这些基地。同时，仓库使用特别量身定制的计算机系统，每种零件的数量一丝不苟地输入此计算机系统中，由计算机系统整理出哪些零件该送往哪些特定地点，然后根据数量决定装箱内容，并拟出可在15分钟内完成的选取零件路线图……

尽管这座大型仓库使用复杂且先进的计算机系统，但治理其日常运营作业的主要工具是视觉管理工具。例如，在厂房内到处可见各种名为“流程控制板”的白板。这些白板可说是这座大型仓库的作业神经中枢。“流程控制板”上包含了实际操作的各种数据，上面包

含许多信息 包括每隔 15分钟的操作情况。

每天早上，在负责选取零件的操作员上班之前，当天的零件订单已经通过计算机送达。计算机根据基地把这些定单整理好，并以上述15分钟完成的零件选取路线图分配好作业。于是操作团队的督导就把数字填写在流程控制板上。

督导在填写此流程控制板时，从最右边开始：当天要选取的零件数 (2838件) 计算机决定要分 82批选取 每批花 15分钟 总计选取这些零件所花费的“窗口”处理时间为 420分钟 (把中间休息时间扣除)，420分钟除以 82批 得出每一批处理时间为 5.1分钟，亦即为实现顾客需求，零件选取与装箱的速度。15分钟的循环时间除以处理时间 5.1分钟 得出当天定单需要的人力为 2.9人。

督导在此流程控制板的左边字段记下当天需要团队 4位操作员 (甲、乙、丙、丁) 中的前 3位来处理定单。因此，他在当天为丁操作员指派了另一项工作。接着 这位督导写出计划批数与累积批数 平均分配于当天的工作时间，其中有一些工作量比较少的时段，在这些时段只需完成 11批数 而非 12批数) 这些时段还包含中间休息时间。在每一次零件选取路线的 15分钟一开始，操作员把一小圆形磁铁放在他们选取的那一批零件上，绿色磁铁代表准时完成，红色磁铁代表作业延迟。这么一来，便可以看出在早上 10点18分 时 甲操作员的进度准时 乙操作员的进度超前 丙操作员的进度落后 但在这段时间内应该完成的批数 11箱 确实都完成了 因此 他们可以短暂休息 并有一些弹性时间。一切情况进行顺利 督导一眼就能看出作业情形，操作员也可以立即知道他们是否进度落后，需加紧赶工还是要求协助以赶上进度。若他们试图超前于预定水准，督导也可以清楚看出。因此，丰田公司天天都能实行生产均衡化。

第五章 产品销售的 精细化管理

1958年，丰田汽车初次投放美国市场，销售量仅有**280**辆。**1978**年，丰田汽车的年销售量一下猛增加**50**万辆。**1975**年，丰田汽车在美国进口汽车市场上超过了此前居首位的德国大众牌汽车。**20**世纪**80**年代初，丰田汽车的年产量超过了**300**万辆，在全世界的汽车厂家中居第二位。**2004**年，北美汽车市场整体出现负增长，而丰田汽车是特例，保持了持续增长的势头；而在日本国内，丰田汽车也取得**40%**的市场占有率.....

这些令人惊叹的销售业绩，不仅来自丰田汽车的高质量，同样也来自于丰田公司特有的汽车营销战略。

细节 27 坚持‘ 顾客第一 ’的销售理念

根据 2004 年顾客满意度 (CS) 调查公司美国 J.D. Power and Associates 发表的调查结果显示，丰田公司拥有很高的顾客忠诚度，而且与流失的顾客相比，丰田公司从其他品牌吸引过来的顾客人数更多。每失掉一个顾客，丰田公司会增加 6 个新顾客。丰田汽车之所以能具备这般连欧美老牌汽车的公司都羡慕的顾客满意度，从根本上说在于丰田公司所坚持的‘ 顾客第一 ’的销售理念。

“ 顾客第一 ” 的理念是神谷正太郎倡导的。神谷正太郎认为 有消费者才有销售者，有销售者才有生产者，因而提出了 “ 顾客第一，销售第二，生产第三 ” 的理念。正是在这种销售理念的影响下，丰田公司不仅使丰田品牌赢得了高品质的认可，而且将信任、可亲 and 关怀的企业联想与丰田品牌联系在了一起。

事实上 多年来 ‘ 顾客第一 ’ 的理念已经超越销售的界限 成为丰田公司生产、销售、研发的指导原则，它不仅代表了丰田公司对顾客的关注程度，还充分体现了丰田公司以满足顾客需求为导向的经营思想。

1 围绕顾客的需求进行生产。

丰田公司认为 无视顾客需求的报应 只能是对顾客的背叛。要占领市场 必须先赢得顾客。而市场是由活生生的客户组成的 那么围着市场转，实际上也就是围着顾客转。因此，无论是产品的颜色、质量，还是产品的成本，甚至连生产技术的革新都以顾客的需要为尺度，以生产出让顾客无可挑剔的产品。

2.站在顾客的立场上开发安全、舒适的汽车

丰田公司认为，要想实现汽车的大量销售，首先要生产能让顾客满意的汽车。而要想取得顾客的满意 就要站在顾客的立场上 开发出安全舒适、确保质量的汽车。为了开发出安全的汽车 丰田公司从最坏处打算，为了在发生事故时避免人身伤亡，每年都要试撞1000多辆汽车 集中各种数据 提高汽车碰撞能力 并设计出气囊 保护人身安全。而为了开发舒适的汽车坐椅，丰田公司还常年研究人脊背的曲线，座椅不断更新，让人感到越来越舒适。在确保质量方面，丰田公司也做到了一丝不苟。丰田汽车的生产从钢板压成车的外壳、喷漆 到安装各种部件、试车 每道工序都要认真检查 彻底杜绝出现质量问题。

3.研发顾客所需求的高科技装置

由于日本交通线路很不规整，横七竖八太难记，即使老司机也经常迷路。一旦迷路 想找个问路的也极其不容易。为了解决顾客的这一难题，丰田公司就开发了一种十分方便的自动导航系统，只要设定目的地，导航屏幕上就会显示汽车现在所处的位置，前面应该走哪条路，目的地还有多远等，从而很好地解决了迷路的问题。此外 丰田公司还开发了自动收费系统 汽车到高速路口无需停车 电脑记下车号，高速公路费自然就从银行划走。

4.“顾客第一”理念还体现在丰田公司的售后服务上

丰田公司的售后服务集中体现了其“顾客第一”主义。神谷正太郎常说，经销店即使已经把车售出，如果不努力做好售后的服务工作，就常会有一部分顾客改换到其他公司去购买的危险。

在初期，卖出的新车发生任何故障都是免费修理的，必要的时，还对需要检修的车提供代用车，以尽量避免客户的损失。这种修

理的费用，有的要全部由制造部门负担。1967年4月 丰田公司延长了保修期限，规定新车售出后的保修期为“2年或5万公里”。在保修期内，一辆汽车一般要消耗两辆汽车所需要的零部件，这些零部件全由丰田公司负责筹备、管理、供应。为此 丰田公司在销售某种新型汽车时，就会为它们储备可供10年需用的零部件。而丰田汽车销售公司及各销售店经常在库的零部件一年达400亿日元。

在中国 丰田公司在销售汽车时 还提供了“上门服务”项目。即在索赔期内——“行驶2年或5万公里以内”出现质量问题 公司免费登门服务；出现不知是质量问题还是其他问题的，登门服务。同时，针对偏远地区，即使不在索赔期内，丰田公司也会定期走访。有一次，丰田公司甚至派遣维修人员从哈尔滨市到大兴安岭市为顾客修车。

细节28：为挖掘潜在需求而进行提前投资

如同大野耐一对“丰田生产方式”的贡献一样，神谷正太郎也对丰田汽车的销售做出了巨大的贡献。神谷正太郎对丰田公司的贡献不仅仅在于他提出了“顾客第一，销售第二，制造第三”的基本理念，并为实现这一理念而制定并实施了各种销售制度，还在于他提出的“需求是创造出来的，是可以不断加以开辟的”提前投资理念。

自设立丰田汽车销售公司以后，神谷正太郎的工作重心就放在如何挖掘顾客对汽车的潜在需求上。他曾说过：“汽车的潜在需求是无限大的，只是因为国民收入低，所以一般群众买不起”。

为挖掘社会上对汽车的潜在需求，丰田公司做出了很多努力：

1954年6月，建立小丰田修配公司，同年12月买下了东京立川的日本汽车学校。

1955年，与丰田汽车工业公司各出资一半，设立了丰田半旧车销售公司。在战后日本刚刚步入汽车批量销售时期的最初阶段，神谷正太郎就已经预见到二手车市场必将给汽车的销售带来深刻影响，从而早早就针对二手车市场制定了妥当的对策。

1957年，开办了东方规模最大的中部日本汽车学校。这所学校建

在名古屋市八事富士见台的丘陵上。为了女性在练习开车之后，能够淋浴和化妆，设立了淋浴整容室；为了让学习的人坐在沙发上喝咖啡休息一下，或者临时托儿，还设立了休息室和托儿室。另外，为孩子们修建了汽车游戏场。为此，丰田公司买了一块5.5万平方米的地皮，建造了2.9万平方米的跑道、教室、宿舍，总投资为4.2亿日元，而当时丰田汽车销售公司的资金只有10亿日元。

在有些人看来，这样做套住了相当一部分资金，而且把精力投在这些与汽车销售没有直接关系的事情上难免有“不务正业”之嫌，但神谷正太郎坚持认为今天做一些前期投资，对今后销售的发展是必不可少的。他认为：“向没有电的地方推销电气产品，这是完全没有道理的事情。同样地，让没有驾驶证的人买车，也是没道理的。”顾客为了买车，为了使用，就应该有个资格，这就是司机的驾驶证。这个学校就是教授驾驶技术，发给驾驶证的学校。事实证明，神谷正太郎的决定是明智的，在之后日本进入汽车时代进程中，他所付出的这番努力更是发挥出了难以估量的作用——汽车学校使有驾驶证的人多起来，而这些人成了丰田汽车的潜在消费者——神谷正太郎的努力为丰田公司开辟了一个不可估量的汽车市场。在中国，1987年6月，首汽丰田汽车驾驶员培训中心在北京成立。另外，丰田公司还年年在中国各地举行“丰田生产方式”讲座和培训，这些无疑出于和丰田公司在日本建立丰田汽车学校同样的想法。

1959年至1961年间，丰田公司对千代田水火保险公司、日本设计中心、日本调查研究中心、国际公路、名古屋广播、日本产业电影中心、中部日本汽车修配学校等事业单位相继进行了投资。

神谷正太郎有一个见解：“汽车本身的质量和价格固然重要，但让人们在经济上能够消费得起汽车也是不容忽视的。”所以，从构建丰田公司销售网的最初阶段，他就开始致力于销售店的服务体系和零部件供应体系的充实。丰田公司在日本春日市建立了零部件中心，那里占地面积为11万平方米，各种传送机总长度达1公里，有可以同时发出和开进35辆卡车的大站台，保证了即使是在汽车停产10年后，还有零件供应。

20世纪50年代末，随着国内市场占有率的扩大，神谷正太郎开始

考虑把日本生产的丰田轿车出口到美国，他说：“对于经商来说，最重要的莫过于对时机的把握”。通过对美国市场的多次考察，在了解到美国的小型汽车市场已经开始形成之后，他建议丰田公司生产在美国市场上具有竞争力的小型汽车。1957年8月，两辆丰田皇冠轿车在横滨被装上轮船销往美国，而这离不开神谷正太郎所做的努力。同年10月，神谷正太郎在美国成立了销售公司，成为了丰田公司在美国最早的销售基地。尽管当时向美国出口轿车显得有些为时过早，但令人惊奇的是，不久后，丰田汽车在美国的销售就形成了燎原之势，以至由此而引发了被世人瞩目的日美贸易摩擦。

随着丰田汽车的发展，神谷正太郎还意识到这样一个问题：汽车的普及在带来巨大利益的同时，也产生了诸如交通事故、环境污染等社会问题。为此，他提出“汽车是公共产业”的观点，主张开发少公害或者无公害的汽车，并在晚年为维护交通安全和保护自然环境倾注了大量的心血。从1962年，丰田公司设置了工厂环境委员会以后，在汽车的开发、设计、生产、销售以及废旧车辆处理等所有环节努力，将可能给环境造成的影响减少到了最小的程度。1992年，为了在全公司范围内进一步推进环境保护事业，丰田公司又设立了丰田环境委员会，更加积极地投入了保护地球环境的事业。

神谷正太郎常说：“别人往往是在考虑一年之后的事情，而我不过是在冷静地考虑3至5年以后的事情而已。”而这3至5年的超前，不仅为他赢得了“销售之神”的美誉，还为丰田公司开辟了一个巨大无比的市场空间。

细节 29：以低于竞争对手的价格占领市场

为了增加市场占有率并更多地获取利润，丰田公司基本上一直都是采用进攻性低价渗透法进入市场，并扩大和维持自己的市场占有率。尤其是在1955~1964年和1964~1974年两个阶段的削价潮中，丰田公司以低价优势，有效排挤竞争者，并取得领先的竞争优势。

低价打入市场

纵观丰田公司的销售史，每次都以较低的价格甚至是赔本的价格进入市场，以使产品迅速被消费者接受，从而占有较大的市场份额。同时，由于丰田汽车已经拥有巨大的销售量，即使降价依然可以获得相当高的利润，所以，每次降价后丰田公司都能获得更大的市场份额。这样利用低价渗透，丰田公司逐渐取得市场优势。而随着市场占有率的增大，销量增长，生产规模扩大，边际成本降低，丰田公司的利润也得以上升。丰田凌志牌轿车得以在世界豪华轿车市场占得一席之地，其低价策略就是成功之一。凌志是丰田公司20世纪90年代推出的新品牌。它的定位是豪华轿车，但和它同一市场定位的品

牌有福特汽车公司的加长林肯、梅塞德斯·奔驰420SEL、本田公司的本田里程、宝马的BMW735i和大众汽车公司的奥迪A8等。虽然丰田凌志车的品质与它的竞争对手们比有过之而无不及，但它最终还是依靠低价优势战胜了竞争对手。

丰田公司生产两种凌志车，一种是LS400，定价35000美元，另一种是ES250，价格为21,050美元，而同样定位的梅塞德斯·奔驰和宝马车型，定价高达8万美元，分别是凌志两种车型的2.3倍和3.8倍。同时，高价位的梅塞德斯·奔驰和宝马车型在质量上也没能达到消费者预期的需求，因而凭借高质、低价的优势，凌志几乎横扫世界豪华轿车市场。在美国面市的第一年，就拥有了90个经销商，销售量为1.6万辆，第二年即达7.5万辆，与宝马花费多年心血取得的成果持平。凌志也因而成为丰田和整个日本汽车业的第一品牌。在中国，凌志也一直深受用户喜爱，保持着丰田车系和进口车销量第一的记录。

调整并回升价格

当然，丰田公司也不是一味地降价，到了产品技术差距基本消除，价格战到了毁灭性阶段的时候，丰田公司公开告诫其他汽车厂家应停止价格战，并首先着手开始调整并回升价格。例如，2004年4月，丰田公司召开新闻发布会，宣布对丰田车系中的十款车型进行提价调整。其中，佳美Solaris酷派增价100美元，增幅约0.4%；RAV4紧凑型SUV增价100美元，增幅0.5%；Avalon大型轿车增价100美元，增幅0.3%；Echo微型轿车增价110美元，增幅约1%；4Runner中型SUV价格增价100美元，增幅0.3%；Celica运动酷派增价180美元，增幅0.9%；Sienna货车价格上增200美元，增幅约0.8%；Tacoma微型皮卡增价200美元，增幅1.1%；Prius混合动力轿车增价300美元，增幅约1.5%；陆地巡洋舰大型SUV增价500美元，增幅约0.9%。

尽管如此，丰田汽车的价格始终低于美国同类车的价格，每辆车都有100~400美元的差价。再者，丰田公司在价格优势逐渐消失后，它们就转向了产品质量等其他营销策略上，做到价格与价值相符，以迎合消费者喜欢物美价廉产品的心态。例如，光冠定价在2000美元

以下 花冠定价在 1800美元以下，比美国车和德国车都低得多，即使价格有所上涨 但相对而言 丰田车系仍然具有价格优势。而这种优势必然带来的产品市场的快速扩张使得生产规模不断扩大、单位成本日益降低，从而进一步降低了丰田汽车的价格，形成滚雪球似的长久效果。

多年来，丰田公司从不拘泥于亏与赚的短期利益，利用低价策略 它不仅在世人心目中树立起‘ 质优价廉 ’的形象 从而巧妙地确立了长期的持久的市场份额。

细节30 分销网络 集售后服务与销售于一体

除了生产技术和汽车技术，销售是实现企业盈利目标不可忽视的重要一环。而其中 建立销售网络又是重中之重。对于这一点 神谷正太郎深有认识，加入丰田公司之后，神谷正太郎就着力建设丰田公司的销售网络。而今，丰田公司已经形成了遍布世界的销售体系。

国内分销网络

第二次世界大战后，神谷正太郎在建销售网时，采用了循序渐进的方法：

第一步，神谷正太郎把战争期间推销外国汽车成绩显著的销售店争取过来，让它们销售丰田汽车。神谷穿梭奔走于各县府之间，拜访各个配给公司，说服大家成为丰田汽车的经销商。当时某销售店的一位经理曾这样说：“神谷一开始就谈论国际形势的动向、扶植国产汽车是国家利益的要求等。双方大都一拍即合。在神谷的努力下，几乎所有的配给公司都成了丰田汽车的经销商。

第二步，选当地知名人士和资本家做代表，由他们开设新的销售店。就这样，在1939年时，已按着一县一店的体制成功地建立了28个销售店。由这些销售店组成一个专门推销丰田汽车的销售网，各按一定地区进行销售。

1956年，丰田公司推出了复数销售制度，即采用一县两店制，增加销售网点。虽然暂时性地损害了原有经销店的利益，但每县双倍的销量能带动产量的大幅度提升，从而能达到成本的大幅度降低、利润的提高，到最后，经销店卖出同样数量的汽车却可获得更多的利润。

但是，由于复数销售制度的推行，导致了同一个地区出现几个类似的销售店，为争抢顾客而进行的恶性竞争也因此而出现了。针对这种情况，丰田汽车公司实行了系列专销。它将所有的销售点分成五个系列，各自经营不同品种的汽车，这样一来，同一地区设置的几个销售点因为彼此错开了销售的冲突，恶性竞争也自然减少了。更有趣的是，这些经销店还时常互相介绍客户，达到相互协作的目标。1978年，其国内经销店已达252家，几乎覆盖了日本的每一个角落。丰田汽车在日本国内形成了巩固、畅通、密集的销售通路。

为了加强对分销体系的联系，实现与分销商之间畅通的信息共享，丰田公司将自己的信息系统与这些分销商相结合。这样，销售人员就可以将顾客的需求信息直接反馈到丰田公司的生产线，生产线再按照顾客的需求安排生产。这一过程大大简化了丰田公司的订货手续，使得生产节奏与顾客需求步调一致，既减少了交货时间，降低了经销商的库存，同时也保证了顾客能够及时地获得自己想要的产品，提高了顾客的满意度。这一方式收到了良好的效果。

海外销售体系

在致力于国内销售网络建设、完善的同时，丰田公司也同样注重海外市场上的销售网络建设。但有所不同的是，在海外，丰田公司放弃了密集的、遍布每一个区域的销售体系，施行选择性分销的网络建设策略。进入美国不久，丰田公司在美国西海岸，选取了洛杉

矾、旧金山、波特兰和西雅图等四座城市作为重点建立了销售网络。然后准备集中力量占领这四座城市的市场，以其为后方，向全美国做滚雪球式地扩张。

同时，考虑到自己的力量有限，丰田公司在美国采用了代理制的方法来分布它的销售网点。丰田公司对每个代理商都进行了严格挑选，只有声誉好、具有经营外国产品的丰富经验的，且具顾客偏好的进口商品的商号才有可能入选。尽管筛选如此严格，到1961年，已有43.9%的美国代理商中开始为丰田汽车提供专业的销售服务，这一规模在当时仅仅次于德国大众的代理商。

随着丰田汽车销售网在美国市场的日益稳固、扩大，丰田公司与一些‘能紧跟又有影响’的独立经销商签订合同，并委托他们在美国内地寻找一些不需要丰田公司提供仓库的二级代理商。同时，为了弥补自己力量的不足，丰田公司在选择和更换代理商的工作上花了很大力气，以改进工作质量。它从市场上搜集大量的情报，成立市场服务部，对各级代理进行训练和激励。由于丰田公司的支持和帮助，丰田汽车在美国的代理商数量增加很快，在1965年时拥有384家，而到了1970年时剧增到1000家。丰田汽车独特的销售网使它在美国的销售水平，在5年内就赶上了美国第三大汽车公司克莱斯勒公司。

丰田公司在扩建销售渠道的同时，还力求实行经营、售后服务和零配件供应一体化，以优质的服务来打消客户对使用丰田车的顾虑。例如，1965年，在光冠车进入美国市场前，丰田公司建立了384家经销店和能存放200万美元汽车零件的仓库。1976年，丰田公司在美国已有1000家销售、服务一体化的零售店。每家销售店都设立了供应零部件的门市部，并配有懂礼节、技术精的维修人员。从而在售后服务上给丰田汽车的客户提供了保障。

细节31：将经销地段细分到个人的责任区制

在日本，即使社会整体经济处于疲软状态，但丰田公司依然能够取得40%的市场占有率，这与其独特的汽车销售制度——责任区制有着密切的联系。

责任区制将经销地段划分给每一位销售人员

所谓责任区制，是丰田汽车的销售模式之一，在丰田汽车销售公司的规章中，对责任区制作了这样的说明：“要想每月始终能完成销售定额，就必须牢牢地控制住推销工作的地盘。销售人员所负责的推销地段就是责任区，这个责任区是一块可以获得大丰收的土地，如果你把肥硕的果实的种子——利益——撒在上面加以培植的话”。

丰田公司在所有的特约经销店实行责任区制。对于特约经销店来说，其所处的整个地区都是其营业地区——责任区。例如，对于东京小丰田车经销店来说，整个东京地区都是它的营业地区。

同时，丰田公司还要求特约经销店将其责任区进行进一步细

分，明确规定出每个经销店下属的营业所负责哪个地区的经销，并进一步规定出每个销售人员所负责的经销地段。

责任区制有助于丰田汽车的销售

对丰田公司来说，将经销地段划分给每一位销售人员可以很好地促进销售：

1.将经销地段细划分给销售人员后，每个销售员都有自己的管辖范围，跑外的时间浪费得少，更容易进行自我评价和自我检查，而且在系列专销的情况下，几乎不存在公司内部的竞争。

2.将经销地段细划分给销售人员后，每个销售员都有自己的管辖范围。在自己的责任区内，销售人员和各种类型的人、各阶层的人熟悉后，很容易收集到汽车的销售情报，因而也就更易制定推销和访问计划，也更容易对顾客表示关心。

3.便于销售精英了解自己所负责地段的相关情况。在丰田公司，销售精英不但熟悉地理环境，而且对自己责任区的人口、市场特点、界内的汽车拥用量、丰田汽车在市场上的占有率、丰田汽车登记辆数、随着季节的变化而出现的能否畅销的前兆、更换车辆的周期、其他公司的动向、推销途径的特点等，都了解得清清楚楚。

《责任区访问法》为责任区制提供工作依据

为了让销售人员更有效地开展工作，丰田公司还编写了《责任区访问法》一书。书中首先告诫所有的销售人员注意：“在推销的世界里，信誉是最主要的。”同时，还列举了挨家访问、按区访问、集体访问、行星式访问等八种丰田式销售拜访法，并对每种访问法的利弊作了详尽地分析。例如：

1.集体访问，能够通过销售人员的协作发现销售人员有责任区内的的工作漏洞。

2.按汽车种类进行访问，从汽车每年的样式来看，容易判断出推销成功率，容易找出共同的谈话题目。但要注意的是，要把检车目录

等资料准备齐全。

3.根据不同时间、天气进行访问，可以避免客户的繁忙时间来进行。

4.重点访问“热户”，能针对成交率高的人家进行富有成效的重点访问，但容易形成只顾少数人家的偏向。

5.挨家访问，能不漏一户人家，完全掌握责任区内的全部情况，但缺少推销效率。

6.“行星式”访问 通过先行拜访被访问的人家的左邻右舍 能够产生一种“邻居买我也买”的连锁反应。

7.按行业访问，能及时了解每个行业是否有购买汽车的需要。

8.按区访问，能建立本公司强有力的势力范围区，判断出其他汽车公司侵入界内的情况和顾客的动态。但如果只选出一些地段进行访问，会产生只顾某些人家的偏向。

细节32：针对女性市场改革销售体系

丰田公司的销售体制，是由原丰田汽车销售公司总经理、被称为“销售之神”的神谷正太郎建立起来的垄断式销售体系。在丰田公司的早期发展中，该体制可以最大限度地利用当地资本和人才来扩大销路。当时，该体制不会挤压总公司的经营，丰田公司只需在销售方面进行少量的投资即可。

但到了20世纪80~90年代，当丰田公司开始推行针对年轻人的汽车销售计划时，旧有的体制却导致了丰田公司汽车市场占有率的下降。特别是在1987年，它导致丰田汽车在日本的市场占有率从43.2%下跌到40%以下。随后，在1995年，由于泡沫经济崩溃所引起的经济不景气，导致日本轿车市场需求低迷，丰田公司也未能保住40%的国内市场占有率。而丰田公司认为：“市场占有率达不到40%就不能防止产业空洞化”。于是，为了“确保40%的国内销售市场占有率”，丰田公司在时任总经理的奥田硕的带领下，开始针对丰田公司的软肋——“受年轻人和女性欢迎的汽车”这一市场进行开发，同时对销售体制进行改革。

在1996年2月，针对旧有销售体制下“花冠连锁店”和“AUTO 自

自动挡连锁店”、“AUTO连锁店”和“维斯塔连锁店”的分类不明确,车型重复现象,丰田公司发动了重新划分计划。新计划按丰田连锁店、丰田宝贝连锁店、花冠连锁店、AUTO连锁店和维斯塔连锁店五个渠道的销售网的特征进行了明确地划分,以适应多品种销售的时代潮流要求。

其中,66家公司AUTO自动挡连锁店被定位为是针对销售的主体力量——年轻人和女性的销售店。尽管有了明确的定位,AUTO连锁店在五个渠道的销售公司中,特色不突出,销售量也仅是徘徊在第四位。而根据日本汽车工业协会的调查结果,日本20世纪80年代的女性驾驶员约为1000万人,到了21世纪初,这一数字增加到2900万人……这些充分显示了:女性已经形成一个很大的消费市场。如果照此下去,丰田公司将继续丢失在女性市场的占有率,那样丰田公司和销售店都会非常为难。于是,以年轻人和女性为销售对象,丰田公司对AUTO连锁店进行了全面的改装:

1.统一店铺形象

即到1997年中期之前,要完成店名、组合和颜色等具体方案的制定,树立起企业形象。负责改造AUTO连锁店的AUTO连锁店部的木村俊一语:“在这种树立企业形象的策略的作用下,到1998年8月18日,日本全国66家销售公司和967家AUTO连锁店,在以蓝色为基调的干净整洁印象的最新企业形象下,脱胎换骨为“Netz丰田”。其中,“Netz”在德语中是“网络”的意思。这是取企业形象的理念“追求最高品质的精力充沛地活动的组织(Network of Energetic Teams-for Zenith)”的开头字母的简称。

2.改变销售方法

即从原来的以访问销售为中心改变为以店铺销售为中心。在接近东京·山手住宅区的世田谷大道上的“Netz丰田东京”是“Netz连锁店”的核心店铺,和原来的丰田公司的销售店相比,在外观和规模上都有迥然不同,变成现代化的大型店铺。连锁店的一楼设有介绍新车的大型电视墙、资深销售人员接待的服务台以及宽敞的专题活动区。二楼整齐地展示着约30多台新车。开业不久,这种销售策略就受到目标顾客的欢迎。年轻女性顾客频繁地进店询问,并在节假日携

一家老小进店参观。店铺销售法超出想象地将提高了丰田汽车的销售业绩。

(3)不断投放具有魅力的新车以增添销售店的魅力

1999年1月小型车“威姿”投放市场，丰田公司将其放入已经改变了形象的“Netz连锁店”销售。一时间，该车型当年4月份的月销售量超过了最畅销车型“花冠”，名列第一位。

同时，由于欧式设计以及低价格战略奏效，“威姿”车一下子抓住了年轻人和女性顾客的心，成为畅销车型。1999年，业已登记的年销售量为15.665万辆，和第一位的花冠车相比只少约4.2万辆，攻势凌厉。

2000年，“威姿”车的年销售量为16.0731万辆，与“花冠”车相比虽相差约4万辆，但在丰田公司所有的车型中仅次于“花冠”车排列第二位。

之后，Netz连锁店在继推出运动型轿车“ALTEZZA”和小型车“bB”之后，又相继推出了VVC小组开发的“WILLVi”等针对年轻人和女性的新型车。结果，在“AUTO连锁店”时代的五种销售渠道中只处于第四位的销售量跃到第二位，同时该连锁店的收益状况也得到大幅度改善，堂而皇之地保住了第二位的宝座。而丰田汽车在女性市场上的占有率，也从12.5%上升到19.1%，提高了将近7个百分点。

细节 33：创办修配学校亲自培养销售人才

丰田公司坚信，只有培养出优秀的销售人员，才能在推销竞争中取得最后的胜利。因为“不管你能用多么先进的技术生产出汽车来，如果卖不出去，那就不能称之为好的商品，从这个意义上说，销售人员是支撑丰田公司的尖兵。”因此，在神谷正太郎设立丰田汽车销售公司之初，丰田公司就极其重视对销售人员的培养教育问题。

新参加公司的销售人员，在正式进公司之前，不仅要学习销售理论、销售的社会作用、销售人员的立场和资格、举止动作的礼法、商谈的一般规则等基础理论课；还要了解丰田公司的概况、公司销售思想等，其目的在于使他们认识到当一名丰田公司的销售人员是幸运的，而且能高高兴兴到岗位上去。

“丰田汽车销售公司进修中心”

神谷认为，应当自己培养汽车修配人员，然后把这些人员配备给经销店，把销售网搞得更加巩固。名古屋中部日本汽车修配学校正是基于这一思想建成的。1974年，丰田汽车销售公司花费20亿日

元 在名古屋市郊外 10公里的日进镇高原地带，建起了“丰田汽车销售公司进修中心”。

从1976年5月起，学校还开设了关于汽车修配的函授教育，全国任何一个对汽车感兴趣的人都可以报名学习。通过这种函授教育，丰田公司向全国汽车修配厂、经销店的工作人员普及了相关丰田车的知识。

丰田公司系统经销店有252个 在每年4月 新招收的销售人员约3000名。丰田汽车销售公司进修中心把这些人分成10组，每周2个组 用5周时间进行预备教育。负责对这些新人进行教育训练的人，是在进修中心学完了“训练员讲座”的人员 他们是工作岗位上的副课长或股长，兼任这里的业务指导和教育工作。

进修者，一次25人为一个班，从全国的销售店招收。这种进修是4天的集中教育，每年都有1.5万名左右的人轮流集中在这里进行学习。

进修中心的教师被称为“技术指导”全都是从汽车销售公司和丰田销售店挑选的具有销售经验的人员来担任的。教师采用两年轮换制 这是为了经常吸收新的市场情况 防止重复老一套 使讲座有新鲜内容。讲座使用的教材是经营管理协会、教师团、丰田汽车研究中心合作编写的教科书，是紧密结合汽车市场实际情况和需要而编写的。

培养“丰田公司的销售能力”

进修中心非常重视“丰田公司的销售能力”的培养 即丰田汽车销售公司直接掌握的全国销售店的“销售能力”这是因为丰田公司发现 那些销售店的销售能力是惊人的 依靠它们 汽车公司得以实现完全销售，这支持了汽车公司的扩大均衡方针，成为整个公司取得高速发展的原动力。例如 对于新员工 进修中心就侧重于从推销态度和推销方法两个方面训练其具备基本的销售能力。其中，推销的基本态度又被成为“推销工作三原则”包括：

- 1.施展自己的本领。即要求销售人员要首先推销自己的人品，取

得顾客的信赖 从而创造一个能够亲切交谈的气氛。为此 销售人员必须尽力给人一个好印象，并诚恳热情相待。

2.宣传商品的价值。为了使顾客对车感兴趣，销售人员要说明车的效用，大力宣传商品的优越性，因此销售人员需要充分掌握相关的商品信息。

3.讲明价格。如果前两个重要条件能很好地被理解，那么按适当的价格出售是能够做到的。

推销方法 主要是指“销售人员讲话方法”包括以下基本形式：

1.运用资料法。是指先说：“如果是那样的话，请您看一看这张表”接着拿出一些资料 并列举相关事例。

2.转移话题法。是指利用类似“价格我们暂时不谈，您先看一下款式……”的话语 转移话题 先从质量、外观、性能上打动顾客后，再和顾客谈价格。

3.不理睬法。是指对待顾客提出的超出常规的异议，可以利用类似“对不起 您说的我们目前还无法做到……”之类的话语 委婉拒绝顾客，以坚持公司的销售原则。

4.不定法。是指对待顾客的质疑，可以利用“您说的我们还不能完全确定……”这样的话语妥善应对。

5.照话学话法。即利用“您说的完全正确。所以……”这样的话语 首先肯定顾客所说的，然后再在顾客所说的基础上顺水推舟地说自己所要说的。

6.但是法。即利用“您说的完全正确 但……”之类的话语 肯定对方的说法，然后委婉地反驳顾客，使顾客感受到销售人员对他的尊重，使其能够心平气和地听取推销意见。

7.实例说话法。即利用实际例子来说服顾客。例如，销售人员可以这样说：“如果是按月付款 筹措资金是很易办到的。例如……”

无论采用哪种方法，进修中心强调的是，要好好倾听顾客的意见 而且要能敏捷地找出说服顾客的要害。并且 丰田公司不管在什么情况下，绝不允许说其他车的坏话和缺点，这是一条铁的原则。

细节 34：和销售店保持长久的共存共荣关系

据J.D.Power发表的2004年日本汽车销售商满意度调查（DAS）结果显示，在不同厂商排名中，丰田公司连续10年位居榜首。这一丰硕的成果离不开丰田公司与销售店共存共荣的独特意识。

丰田公司自创办以来就一直致力于组织自己的销售体系。战后，丰田公司选中了原日本汽车配销中心的常务董事神谷正太郎，积极着手组织建立丰田公司的销售网络。由于那些经销商也正面临配销公司解散，不知何去何从的困境，因此双方一拍即合。不久以后，日产公司也开始着手组建自己的销售网，但由于行动稍微迟缓，效果就差得多，据丰田英二估计，这中间的差别几乎正好形成了如今丰田公司和日产公司在日本市场的销售差额。

神谷正太郎建立销售体系的技巧是从日本的通用汽车公司学得的，但他又摒弃了其中不适合日本国情的一面。例如，通用汽车公司对于销售情况不佳、陷入了经营困难的销售店，会冷酷无情地将其抛弃。但神谷正太郎并不认可这种做法，他采用了一种新的模式——“共存共荣”模式来和销售店开展合作。

在“共存共荣”模式下，每年年初，丰田公司都同销售店互换销

售数量合同，协商决定合同中汽车数量，丰田公司也尽可能地对销售店提供销售技术和销售资金方面的支持。因此，丰田公司的销售店与丰田公司保持了长久的良好的合作关系。在中国，丰田公司同样采取了“共存共荣”的做法，其与销售店关系良好，长期合作，双方都比较满意。丰田中国事务所和丰田汽车中国有限公司全面管理丰田公司的在华销售事宜，丰田公司在天津、上海、广州、沈阳、成都等地的分事务所管理丰田汽车在当地的销售。

由于丰田公司坚持和销售店之间的长久的“共存共荣”关系，很好地赢得了销售店的信赖，使得销售店愿意去自觉维护丰田公司的利益。当丰田花冠轿车推出时，丰田公司估计，为了顺利实现销售目标，需要各销售店将资本、服务设施和销售人数均扩充3倍。这是一项巨大的投资，丰田公司为此专门召开动员大会。谁知会议出乎意料地顺利，因为各销售店的经理对丰田销售公司实在太信任了，他们说：“既然神谷先生那么说了，大概我们的销售就能增加到3倍，利润也能增加到3倍。”

在海外，丰田公司的销售店同样自觉维护着丰田公司的利益。深圳南方丰田公司是丰田在中国的众多销售公司之一，从其发展历程中，就可以清晰地看到丰田公司与销售店之间“共存共荣”的互助关系。在开业之前，南方丰田公司在丰田中国总部的帮助下对员工进行了两个多月的培训。公司分别请来了保安公司、礼仪公司，甚至广播电台的主播员，对员工进行从语言、礼仪、合作态度、团队精神，到丰田公司理念的全面培训。培训内容在他人看来可能过于细致，甚至“琐碎”。例如，员工站立的姿势不太雅观，或者说话的声音不够动听等小毛病，在培训过程中都要一一改正……这些训练最终维护了丰田公司的形象。南方丰田公司开业不久，威驰就上市了，其销售情况一直非常火爆。此时，如果南方丰田公司在车辆上加价几千元，一个月就可以增加近百万元的利润。但南方丰田公司拒绝了这个诱惑，同时严格要求员工不得私下加价销售，从而很好地维护了丰田汽车“物美价廉”的品牌形象。

细节35 聘请“丰田小姐”利用明星增添人气

丰田公司不仅在创造顾客现实和潜在需求方面堪称一绝，在刺激顾客消费、提升品牌形象方面也是高手，利用多种多样的促销手段，丰田公司很好地提高了自己的知名度和美誉度。其中最独特的手段就是，丰田公司开“别开生面的美女促销”之先河——利用美丽、时尚的“丰田小姐”进行促销。

多年前的东京汽车展上，丰田公司开始尝试让长袖长裙，打黑白领结，身着保守的丰田式服装的美女们上台推销汽车，利用美女的优雅气质去彰显汽车的时尚魅力，结果引起了轰动，特意请来的美女们也获得了“丰田小姐”的美称。1996年，丰田公司的美女促销再次加大了影响力；“丰田小姐”们一改传统丰田式服装的保守，身着合成材料特制的珍珠色迷你短裙和高腰鞋，在展览会上的表现也从只做适当的造型，发展到结合画面进行性能和专业知识的介绍。最终，从展览会期间和会后的反馈表明，这种促销收到了良好的效果。

“丰田小姐”是丰田公司的一大成果，在东京汽车展上大出风头。获得成功后，丰田公司及时将其介绍到世界各地的汽车展上，并且为国内和外国汽车厂商争相仿效，而名车美女组合已经成为日

本、中国甚至世界汽车展的保留节目。1997年 上海国际汽车展上 模仿者如云,一时间“日产小姐”、“三菱促销小姐”、“本田小姐”云集会场。其中 丰田汽车前的美女成了展览会最引人注目的风景 人们纷纷涌至丰田汽车的展位前,欣赏由漂亮的新款汽车和优雅的小姐构成的绝妙景观,丰田公司展位成为人们光顾率最高的展位,丰田公司的努力和创造得到了高额回报。

除了车展,丰田公司还在新车上市的发布会上,聘请“丰田小姐”做促销。有时为了加强促销效果 丰田公司还聘请明星加盟代言宣传。

2003年 在中国市场 丰田公司聘请红透港澳台以及内地的香港歌坛巨星孙燕姿作为威姿的代言人。作为歌坛新天后的孙燕姿,以甜美可爱的时尚形象在年轻人中极受推崇,丰田公司聘请孙燕姿代言其专为年轻人打造的威姿,自然提升了威姿的人气。

2004年2月 花冠轿车在中国上市。上市仪式上 丰田公司不仅聘请了“丰田小姐”显身展示 再次成功施展明星战术 邀请周华健为代言人 并演唱广告歌《全世界的爱》。周华健自20世纪80年代以来,一直深受年轻一代的喜爱,其爱好者不仅有风华正茂的青年人,还包括已经成为社会中坚力量的中年人以及尚处于懵懂之年的青少年。这一庞大的顾客群正是花冠轿车在中国的目标顾客群以及潜在顾客群,丰田公司聘请他作为代言人,不仅符合花冠轿车家庭轿车的市场定位 而且借助周华健健康、富有爱心的新好男人形象 丰田公司提升了自己的企业形象。

细节36：大规模广告攻势强化品牌形象

丰田公司十分重视广告宣传这种市场营销手段。为了树立良好的企业形象和产品形象，丰田公司不惜花重金在目标地区利用报纸、杂志、电视大做广告。由于丰田公司有一整套层层相扣的传播管理机制，其严密的计划性、随机应变的策略灵活性与整体企业形象战略的有机配合，从而保证了丰田公司广告宣传的科学性及一贯性。

广告对强化丰田汽车的品牌形象起到了巨大的作用。丰田公司进入美国市场时，为了显示丰田车的可靠性能，他们把丰田车在各种苛刻条件下经受考验的实况拍成电视广告反复播映。以此来消除消费者由于不熟悉产品而产生的抵触情绪。1969年在美国，丰田公司平均每销售一辆车的宣传费用是美国汽车的3倍多。尽管花费巨大，但铺天盖地的广告，最终赢得了消费者对丰田车的好感。

在日本国内，丰田公司同样注重对广告的投入。在扭转人们对光环牌轿车的印象时所采用的‘破坏性试验’宣传广告，至今仍为汽车界及广告界津津乐道。

1957年，丰田公司为了迅速扩大国内小型车的市场份额，以高于

出厂价仅2.5万日元的价格抛售光环牌小轿车，虽然此车是当时最便宜的，但销路很差。与此相反，日产的蓝鸟牌轿车却抢占了市场的竞争优势。为了迎头赶上，丰田公司对光环轿车进行了改进更新。但由于第一代光环牌产品的名声太差，新型光环牌轿车的销路一直不佳。为了扭转用户们“光环牌脆弱、不坚固耐用”的印象，丰田公司展开了破坏性试验宣传。1962年2月，“海滨之虎——光环”、“空中飞车——光环”、“猛撞油桶——光环”、“悬崖滚落——光环”等破坏性试验影片在商业电视广播中不断重复放映一年之久。人们的印象终于改变了，光环轿车成了坚固、耐用的车。

不久，丰田公司推出了光环第三代。由于名神高速公路刚建成，丰田公司就借机将试车点定在名神公路上。这次总长10万公里，日夜兼程连续往返行驶276次的试验通过电视直播出来，并辅以各大报纸的大肆报道，光环车高速、坚固的形象已在人们心目中巍然不动了。自从1965年4月起，光环车就开始压倒蓝鸟车。到了1967年12月，光环车的销量在小型汽车市场上已遥遥领先了。

丰田公司在进军国际市场的过程中，更加注重广告宣传的作用。例如，1969年丰田汽车在美国市场的广告费用与销量之比为1850万美元：13万辆，而美国汽车公司为1200万美元：27万辆。显然丰田公司在这方面的花费大大超过竞争对手，不过也正因为如此，才会有丰田汽车今天的实力和地位。

同样，在进军中国市场时，丰田公司同样进行了大规模的广告投入。20世纪80年代初，丰田公司在北京机场路附近树起了一块广告牌，整个广告牌以红色为主色调，颜色十分鲜艳，在周围白纸黑字、颜色单一的广告牌中异常醒目，经过那儿的人在很远的地方，目光就已被它深深吸引，迫切渴望走近去看个究竟。走近之后，看到的是一排清晰的大字：“车到山前必有路，有路必有丰田车”。这句广告语巧妙地借用了中国古语——“车到山前必有路”，然后借题发挥：“有路必有丰田车”，读之琅琅上口，看之过目不忘，表明了丰田公司对自己产品无与伦比的信心，较之广告牌外观上的过人之处又高明得多。丰田公司的这句广告语一出，就受到媒体和营销界人士的大力吹捧，丰田汽车的名声也响彻了中国大地。

新世纪，围绕威驰，丰田公司在中国又进行了一系列具有本土色彩的广告宣传。2002年10月威驰上市。6个月后“威驰新风”广告片在央视《焦点访谈》后第一时间播出：一对新婚夫妇在威驰车里激烈吵架后弃车而出，一个过客受开着门的威驰车的吸引，坐了进去，一番拨弄之后开动音乐——《从未停止幻想》的主题曲响起，新婚夫妇在往日欢乐时光的回忆中重归于好。此广告只播了一次，但第二天，10多家主流媒体上都出现这样的信息：广告片将于某月某日，在销售威驰的4S店里播出录像。惊鸿一瞥让人们蜂拥而至，丰田公司不仅在很短的时间内建立起客户数据库，而且让中国人第一次“全面”感受到丰田公司第一款国产轿车，使区别于“皇冠”的“新丰田”在销售人员的诠释下，渐入人心。

细节37 投身公益事业做“优秀企业市民”

为了树立其品牌形象，丰田公司一直动用各种公关手段来树立其爱国爱民 取之于民 用之于民的好形象。

具体来说，丰田公司的公关营销手段主要表现在：

1.致力于解决各种公益问题，尤其是在交通问题上。

交通拥挤、环境污染、事故频繁日益被人们关注。城市交通是令所有大城市伤脑筋的事。丰田公司为此设立了“丰田交通环境保护委员会”就城市交通问题展开了深入的调查研究工作。丰田公司在国内首次修建了人行道桥，保护儿童、老人，避免发生交通事故，又缓解了交通拥挤；丰田公司还发展大区域交通控制系统，捐赠给东京都政府；协助政府机关所在的街道制定只通行小型面包车的制度；每年以幼儿园为对象进行交通安全宣传活动……

这一切公益活动使丰田公司获得了普遍好评。丰田由公司此树立起爱国爱民 取之于民 用之于民的好形象。日本人也由此增加了对丰田车的喜好，认为买丰田车就等于为国家、为人民多做点贡献。

2.增进与公众的交流，从心理上拉近与公众的距离。

为了从心理上拉近与公众的距离，丰田公司建立了“新丰田会

馆”请人们随意参观 以便人们更全面地了解丰田公司、喜爱丰田公司。丰田公司还建立了全天候的运动中心，以丰富员工们的业余生活。

丰田公司也争取一切机会与媒体建立友好联系，及时将具有新闻价值的信息提供给他们 以达到宣传强化作用。除此之外 丰田公司还积极参加各种社区活动 通过举办新闻发布会、展销会、看样订货会、博览会等向公众推出产品 增进与公众的感情交流。在促进行业发展和整个汽车市场进步中开拓自己的市场，是丰田公司营销的又一独特创举。

3.举办“丰田杯”足球赛 扩大其公众影响力。

为了扩大其在公众中的影响力，丰田公司甚至办起足球赛——丰田杯。早在20世纪70年代，丰田公司看到足球热在日本和全球各国不断升温，就产生了一种想法，能不能在日本举办一项世界顶级足球赛事，借以扩大公司在球迷中的影响。1980年随着分别获得欧洲杯冠军和美洲解放者杯冠军的两支代表世界足球最高水平的球队远征日本东京 争夺世界冠军 这种想法终于变成了现实。

“丰田杯”全称为“欧洲南美洲俱乐部丰田杯赛”其前身为“洲际杯足球赛”，是在每年欧洲冠军杯冠军和南美解放者杯冠军队之间进行的比赛。1980年，由于当时欧洲与南美洲都缺乏固定而丰厚的资金办赛 日本丰田公司提出主办比赛的要求 并给每支球队1500万比塞塔 西班牙货币 出场费 自此“洲际杯”改为“丰田杯”。

“丰田杯”比赛中，当场最佳球员可以得到一辆丰田豪华轿车。而在比赛过程中，摄像机镜头不时转向赛场边准备奖给最佳球员的漂亮、豪华的丰田车 使观众对丰田车留下了深刻印象。从1980年到2004年 作为一项代表世界俱乐部最高荣誉的比赛，“丰田杯”在很大程度上就是世界足球潮流的风向标。欧洲的防守反击“链式防守”，长传冲吊……南美洲的个人盘带，攻击阵势，中场传递……两种风格深深吸引着球迷。同时 由于“丰田杯”举办于每年12月中旬 因而这项赛事也成为球迷的一道新年“大餐”。

中国球迷更是热衷于“丰田杯”因为创办于1980年的丰田杯 是国际足联重新恢复中国在国际上的合法地位后，举办的一项最重量

级的年度足球大赛，因此较4年一届的世界杯，更有时间上和地理上的贴近性，它不仅使当时的中国专业足球时代以及之后推出的职业足球都有着最直接的对比学习机会，而且为中国足球培养了数代庞大的铁杆球迷群。在20世纪80年代~90年代，当人们还不知欧洲职业联赛有何魅力的朦胧年代，“丰田杯”让中国球迷认识了职业俱乐部足球，同时也认识了世界足坛的最先进技战术流派打法的多样性，以及世界足坛明星们的风采。同时，由于其他重大的高水平比赛要么在欧洲举行、要么在美洲举行，由于时差，中国球迷往往只能熬夜观看，而“丰田杯”提供了一个在黄金时间舒舒服服欣赏高水平比赛的机会。

由于国际足联不愿意“足球资源”流失而决定从2005年开始恢复主办中断的“世界俱乐部杯赛”。丰田杯“这项仅欧洲与南美洲足球俱乐部队的“巅峰对决”成了历史，但丰田汽车以及丰田公司的形象永远地留在了球迷的心中。

4.开展公关外交。

1998年，为充实丰田的涉外公关能力，丰田公司在组织机构上做了部分调整，由丰田中国事务所统一负责丰田公司在北京、天津、成都、沈阳的办事机构的涉外公关。丰田公司中国事务所将作为“丰田驻中国大使”，进一步加强与中央政府、地方政府及新闻媒体的联系，这将进一步为丰田在中国的业务发展提供便利。为了使企业成为优秀企业市民，丰田公司不仅仅满足于做到与社会协调发展，而且要求自己在更广泛的范围为社会做出贡献。1989年丰田公司正式启动“社会贡献委员会”。除了进一步充实以往在国内外开展的各项社会贡献活动以外，委员会还将在文化艺术、环境、国际交流、学术研究等公益领域积极开展活动，以满足社会的多样化需求。

细节 38：利用促销工具强化促销效果

丰田公司认为：“优秀的销售人员不单纯靠说话 还要利用各种推销工具。”为此 丰田公司在销售汽车的同时很注重推销工具的使用。这是丰田销售人员的不可动摇的推销原则。

东京小丰田经销店教育科长青木久曾说：“顾客基本上是凭销售人员这个人来购买的，但是从引起顾客兴趣这个意义说，具有促销意味的‘小工具’是很多的。”

具体来说，丰田公司销售人员常用的小工具大体可分为两种：

专用销售辅助工具

专用销售辅助工具，即丰田销售公司专为销售人员而制造的。主要有：

- 1.销售宣传材料。所有特约经销店所用的销售宣传材料都是统一由丰田公司制作的。包括彩色样本、宣传幻灯片和杂志、新车发布会招待券、汽车维修手册、技术说明书、价目表、车辆性能比较表、销售统计图表、用户统计资料、推销手册、剪报资料 等等。

2.赠送顾客的礼品。包括印有商标和标语的火柴、打火机、小丰田玩具、香烟等。

个性化销售工具

个性化销售工具，即销售人员本人根据自己的意图制作的。丰田公司要求所有销售人员自由发挥准备一些利于自己推销风格的小工具，并与意向顾客建立经常性联系，如邮寄广告、亲笔信、电话沟通、上门拜访等。通过这种方法，促进了顾客与销售人员之间沟通，使其互相产生亲近感和信任感，提高了销售活动效率。

由销售人员准备和编写、绘制的东西则主要有：

1.名片。分正式用的、接触顾客时用的、对方不在家时用的3种。

2.汽车价目表。除印出本公司出售的全部汽车的价目表外，还要备有其他汽车公司的价目表。

3.推销信。通过自己的亲笔信给顾客留下良好印象，使顾客感受到销售人员的真诚。

4.试乘的样品库。即请顾客试乘汽车以便吸引顾客。

5.买主名单一览表。目的是为了让顾客看看实际使用丰田汽车的顾客名单，以加强说服顾客购买的作用。

6.各种汽车比较表。丰田公司要求销售人员经常整理好本公司和外厂车型的最新资讯。

7.统计资料和图表。即将生产辆数、推销辆数、出口辆数、市场占有率以及各县、市进货辆数之类有利于推销的资料加以搜集并制成图表。

8.照片。即交货时拍摄的汽车和买主家属的照片等。

9.报纸剪贴。是指刊载在一流报纸、杂志上的有关汽车的消息，可提高人们对销售公司的信赖。

10.小礼品。销售人员答谢、慰问、道歉时用的。

11.幻灯片。销售人员自己拍的关于本销售公司情况的幻灯片，有助于顾客了解销售公司。

12.宣传杂志。是指销售店自己编制的宣传材料。

13.其他销售必备品。如介绍信、订购单等。

细节39：采用分期付款的方式促进销售

因为有在日本通用汽车公司工作过的经验，神谷正太郎对美国各种有关汽车批量销售的制度可说是了如指掌。他一直认为，对于汽车这种昂贵的商品来说，必须采取分期付款的形式才可能实现大量销售。于是从加入丰田公司的第一天起，他就向喜一郎提出了采用按月分期付款方式销售汽车的建议。

就在神谷正太郎设想该如何建立分期付款的金融制度时，他受到了启发——1949年丰田公司发生金融危机时所采取的补救金融措施。当贷款银行团向公司提供近2亿日元贷款的时候，作为抵押的就是消费者开出的按月付款的票据。神谷正太郎由此想到，按月付款的票据，也就是汽车本身，就具有抵押能力。于是，神谷正太郎就产生了丰田式按月付款筹集销售资金的金融体系。现今，实行按月付款、汽车保险是极其普遍的事情，但在当时的日本，丰田公司的做法无疑是一种首创，对以后的汽车业发展，做出了巨大的贡献。

按月付款可有效地筹集资金

这种按月付款筹集资金的具体办法如下：

首先，丰田汽车工业公司把生产出的汽车批发给销售公司，销售公司对汽车工业公司支付 60 天期限的期票。

其次，销售公司再把汽车销售给特约经销店，这时销售店同样付给销售公司期票，期票的平均期限为 50 天，但根据运输时间的不同也略有差别。

最后，经销店用按月付款的办法卖给用户车，经销店从用户那儿接受按月付款的支票。经销店把这种支票开给销售公司，并要求把以前开出的期票倒换回来，据此销售公司把期票退还经销店。按这种方法经销店支付给销售公司的款项，60% 是支票 现款只占 40%。与此同时，销售公司以按月付款的支票作为担保向银行借款，用借款和开给汽车工业公司的期票进行结算。银行则利用用户按月付款交来的现金，抵销销售公司作为担保交去的用户所开支票，又用这笔款项抵作对销售公司的贷款。于是，销售公司的贷款就结算消账了。

实行按月付款的优势

实行这种办法具有以下优势：

1. 实施这种方法，汽车工业公司收回货款没有困难，当然也就没有利息的负担 资金周转非常自如 能够进行无债经营。

2. 使丰田汽车工业公司能够较快地将其产品变为现款，为丰田公司实现今天这样的高额利润铺平了道路。这种办法跟一般以商品为抵押的那种单纯“库存金融”的情况不同，它在实质上发挥着消费者金融的职能。

3. 这种方式的广泛应用，还会造成一种良性的循环，即增加销售量—增加产量—降低成本——扩大需求，因而自然地促进了销售。

神谷在使银行界同意建立按月付款金融体系之后，又和“东京海上火灾保险公司”创建了汽车保险制度 以保障对用户的债权。按

月付款还未还清期间，用户由于汽车被盗或交通事故，出现不能付款的情况时，不只汽车销售公司要受损失，对按月付款金融体系本身也是个威胁。所以，各销售店都积极开展为客户办理保险的业务。这样做 不仅方便了客户 而且汽车销售公司及各销售店 都可以附带地取得一定的手续费。丰田汽车销售公司的这种措施，后来也被其他公司的销售店所采用，因而汽车保险很快得到普及，销售单位的收益也随之增加。

因此 神谷正太郎后来这样评价丰田公司的按月付款制度：“如果在设置汽车销售公司后，不立即建立按月付款金融制度的话，丰田汽车也许不一定能够那么畅销，丰田公司的再建也将要推迟。要确保一定数额按月付款资金，是费了不少劲的，但我坚信按月付款金融制度对销售汽车来说，是一项不可缺少的措施。”

随着丰田公司在海外市场占有率的提高，丰田公司的付款模式也被广为推广。在中国，随着加入WTO后，中国金融市场的开放，2005初 丰田公司和丰田金融服务株式会社联合宣布 丰田金融（中国）有限公司已正式获得中国银监会的开业批复。中国银监会的批准成为丰田汽车金融公司在中国开展汽车金融业务的“入场券”也意味着丰田公司在中国又多了一种市场盈利途径和促进销售的手段。

细节40: 利用网络发展GAZOO事业部

GAZOO事业部是2000年1月从业务改进支援室独立出来的新部门,它是丰田公司网络事业的象征。在丰田公司,它通过有效利用网络来扩展了丰田公司的事业领域。

业务改进支援室

业务改进支援室是于1996年1月在国内业务部中设立的销售店支援组织。当时在泡沫经济崩溃的影响下,丰田公司陷入销售的惨淡期,特别是系统经销商,若无丰田公司的销售奖金就会陷入赤字的经营困境。而销售店经营体制的弱化会直接牵涉到丰田公司销售量的减少,不久就会招致丰田公司主体的经营恶化。面对危机,丰田公司开始寻求解决之策。

于是,丰田公司在国内业务部中设立了业务改进支援室,想通过业务改进支援室的努力强化销售店的体制,并改善其收益状况。奉命接受组织领导业务改进支援室的是丰田喜一郎的孙子丰田章男。在推动改革计划的业务改进支援室中,丰田章男从19个部门中

召集来了60多名经验知识丰富的年轻精英，推广以及实践丰田公司生产方式的思想：TSC 丰田销售后勤 并取得成果。

二手车信息系统UVIS

在经销商推进改进支援业务过程中，诞生了GAZOO事业部，该组织发源于赞成丰田公司的方针的丰田花冠香川连锁店。

1996年7月，为了缩短二手车从以旧换新到销售的时间，业务改进室的员工在丰田花冠香川连锁店首次试验性引进使用电脑网络的销售系统。当时，在丰田公司的经销商中，从新车进货到二手车的以旧换新，再到展览销售平均要花45天的时间，慢的甚至要花90天的时间。而丰田花冠香川连锁店使用数码照相机对车主的汽车进行拍摄，并将其登录在数据库中。具体来说，就是在商谈并产生以旧换新车辆时，经销商的销售人员使用数码照相机对以旧换新车辆进行拍摄，作为‘预定进货车辆’登录在数据库中。通过将该图像在网络中进行传送，即使预定以旧换新的车辆还在车主的手中，也能够将这辆二手车销售给希望购买的顾客。同时，还可以经过编辑登载在广告传单上进行销售。

事实上，这是用网络 and 该销售区域内15家事务所相连接的一种简单的系统。使用该系统，销售店能够尽快销售掉以旧换新的二手车，并回收到现金——在改善销售店现金流量的同时也能很好地改进销售店的经营状况。试验性引进的这种系统取得了惊人的效果。原来要花费45天时间现在被缩短了10天，销售额取得了比上一年度增长1.7倍的好成绩。而这一简单的系统，就成为后来的GAZOO二手车信息系统UVIS（二手车视觉信息系统）。

GAZOO事业部

1997年，业务改进支援室在NETZ丰田销售店，参与了提高从事车辆装配、维修的薄板工厂（车身修理厂）的生产率的工作。由于不断地追求高效率的运转，结果取得了30分钟检验车辆这样一种推翻以

往常识的成果——产生了虚拟车身修理厂。通过这种系统，大大提高了经销商的车身修理厂的生产率。

业务改进支援室所取得的这些成果，立即在各经销商中引起了极大的反响，各经销商都积极引进这种电脑的终端设备。以后，业务改进支援室又相继开发出新车信息系统的 NVIS（新车虚拟信息）等新系统并提供给各经销商。

就这样，有效利用因特网对销售店的业务改进支援成为新型事业。2000年1月，这一业务又从国内营业部门独立出来发展成为 GAZOO 事业部。

现在，GAZOO 事业部所提供的信息有：

1. 汽车超市。包括新车、二手车的车身修理、以旧换新参考价格等信息。

2. 摩托超市。包括新摩托、二手摩托的信息，同时可以购买汽车用品和零部件。

3. 购物超市。从事从日用杂货到衣服、食品、家电产品的销售。

4. 媒体超市。从事 CD、DVD、录像带、电视游戏等各种媒体商品的销售。

5. 图书超市。从事单行本、文库本、漫画等书籍的销售。

6. 其他信息。包括下载超市、旅游超市、生活理财超市以及 GAZOO 俱乐部等。

同时，GAZOO 事业部正在为充实服务内容和增加终端设备据点而努力。例如，GAZOO 在新丰田卡、手机、24 小时便利店、售货亭等不同行业发展新业务；在书籍销售中与 BOOKOFF 公司合作充实网页的内容，在音乐、电影的 CD、DVD 销售中与 TSUTAYA 公司合作，等等。

细节41 参加F1锦标赛扩大年轻人市场的占有率

通过实施以年轻人和女性为对象的“VVC”项目，丰田公司扩大了在女性市场的占有率，同样，通过参加世界一级方程式汽车锦标赛(F1)，丰田公司扩大了在年轻人市场的占有率。

对于汽车制造商来说，参加世界一级方程式汽车锦标赛对于提高本企业的品牌形象来说，是有帮助的。特别在欧洲，世界一级方程式汽车锦标赛作为汽车运动的最高竞技场非常受欢迎。如果包括电视现场直播等方式，世界一级方程式汽车锦标赛的比赛每年有100多个国家的4亿人观看，宣传效果，尤其是针对年轻人的宣传效果绝佳。

而年轻人市场，历来是丰田公司的软肋。为了确保丰田公司40%的国内市场占有率，丰田公司认为：“作为向全世界渗透丰田汽车品牌的舞台，没有比这F1再好的了。”1999年1月，奥田硕董事长正式发表了丰田公司参加世界一级方程式汽车锦标赛的消息。

再加上2000年本田公司重回F1赛场，从而扩大在年轻人中间的影响力的刺激，丰田公司加快了参加F1大赛的进程。

事实上，奥田硕本人就很喜欢赛车，自己也经常驾驶，从担任副

总经理时期就在欧洲和美国到处奔走，对于世界一级方程式汽车的魅力悉数尽知。在决定参加世界一级方程式汽车锦标赛后，奥田硕开始对内外环境进行整顿：

1.开发一级方程式赛车。

宣布参加 F1 大赛后，丰田公司决定以单独小组参赛，并将小组的基地设在德国科隆市的丰田汽车竞技体育基地（TMG）以参与一级方程式汽车的开发。在经过大约3年的试验性行车等准备后，2002年3月 丰田公司邀请松下电器产业担任赞助商 以“Panasonic Toyota Racing”的名义参加了 F1 在澳大利亚站的比赛。大赛中，丰田队芬兰籍车手米坎·萨罗荣获第六名。初次参加就获得第六名，丰田公司的实力给对手以及观众留下了深刻的印象。

2.收购“富士高速赛车场 FISCO)”。

在决定参加 F1 大赛后，奥田硕将目光转向了三菱地产拥有的位于静冈县小山市的“富士高速赛车场 FISCO)”。他认为 如果能够将这个著名的赛车场收购并加以扩充的话，将来就能够招揽世界一级方程式汽车比赛到日本举行。随后，虽然奥田硕的总经理之位被张富士夫接替，但收购计划并未停止。2000年11月 丰田公司与三菱地产的收购谈判达成协议：丰田公司参与投资了三菱地产子公司在 FISCO 约 67% 的资本。丰田公司完成了对 FISCO 的收购。随后 张富士夫告知新闻界：“将来 我们会进行大规模的改造 使其成为年轻人积聚的场地，然后，计划在此举办世界一级方程式汽车比赛。”

2002年2月22日，丰田公司公布了今后以世界一级方程式汽车为中心的“汽车竞技体育活动与支援计划”。其中 也涉及到了富士高速赛车场的全面改造计划。根据这个计划 截止 2003年9月 该赛车场继续维持通常的营业 其后经过一年半的全面改造 预计在 2005年重新开业。

3.携手雅马哈 YAMAHA 公司 开发高性能发动机。

参加世界一级方程式汽车比赛，也对丰田动力技术提出了要求——开发出在跑道上以时速300公里的超高速行驶也不会发生故障的高性能发动机。

于是，丰田公司和拥有向世界一级方程式汽车提供发动机业绩

的雅马哈发动机公司进行资本联合。丰田公司以105亿日元购买了雅马哈发动机公司5%的股票 成为其第二大股东。同时 雅马哈公司方面也通过其主业的YAMAHA以及子公司雅马哈发动机公司以约50亿日元，分别取得了丰田公司50万股股票 合计100万股。

从那以后，丰田公司和雅马哈公司不仅在高性能发动机的开发生产领域进行合作，在周边机器等方面也进行了广泛的合作。2000年3月，丰田公司甚至敢于参与投资雅马哈公司的资本以强化双方关系。

4.培养赛车手。

对丰田公司来说，培养世界第一流赛车手是最大的课题。因此计划通过坚持不懈地进行人才的培养，以提高日本赛车手的竞技水平。丰田公司计划以富士高速赛车场为基地，建立包括正式赛车和旅行车在内的新竞赛学校 并于2005年正式开始。在这之前 在丰田竞赛学校以“ESSO公式丰田奖学金”、“ESSO 丰田 F3奖学金”等各种奖学金获得者为对象，实施训练计划。

第六章 管理改进的 精细化管理

如果说丰田公司是世界上一流的企业，恐怕没有人反对。在这个一流的企业里，既有善于高瞻远瞩的领导者，像船长掌控着丰田的发展方向、快慢节奏以及内部组织的协调管理；又有着兢兢业业努力奋进的优秀员工，像众志成城的水手，在各自的专业领域里共同驱动企业乘风破浪勇往直前。更为重要的是，在丰田公司无论是居于管理金字塔顶端的领导者，还是服务于最基层的普通员工，他们都坚持不懈地进行着“持续改善”，通过不断的变化、革新保持企业的长久生命力。

细节 42 总结出管理要诀 并将之广泛推广

在长期的管理中，丰田公司总结出了一些基本的管理要诀，并把这些要诀在管理层中广泛推广，以指导自己的工作。

丰田公司认为，企业的根本在于收益，轻视效率的管理是最大的浪费。因此，丰田公司的管理要诀都是和工作效率息息相关的。具体来说，丰田公司的管理要诀包括：

1.管理的目标是杜绝浪费

丰田公司认为，任何一个部门都会同时存在着管理的浪费问题。为了能够更经济地推动管理目标施行，要求管理者建立不浪费资源的作业体系，同时也为了这些作业体系能够更为有效率的运作而建立起管理制度。

具体来说，要求管理者做到以下几点：

(1)管理者要以人、物、设备为对象，建立一套不浪费人力资源的生产流程来提高生产力。

(2)要求管理者必须时常为提升部、科、组的工作效率而建立一套系统的管理体系，以达到提高组织整体的工作效率、降低成本的效果。

2.管理并非管制，而是为下属提供管理上的建议

这就要求管理者必须是一位建议者、一位计划者，而不是一位监督者和管制者。同时，要求管理者要善于调整总体的工作，并且借由沟通，协助下属解决工作上所面临的困难，畅通无阻地推动管理的循环。

3.管理不是一种事后补救，而是一种积极防患于未然的事前管理。

管理并不只是为了在生产活动发生错误以后才进行的善后补救工作，而是要在事前做好计划准备工作。即事前充分作好准备工作；确实将准备工作的具体内容反映到品质上；做好结果的考评、确认等工作，努力坚持开发防患于未然的体制。这样不仅可以减少善后处理现象的出现，而且在事前提高品质保证，必能带来降低成本的效果。而且事前的计划比事后为善后处理所付出的代价更为经济。因此，主管部门在新产品相关计划完成之后必须加以考评、反省，并且明确制定下次计划的项目，拟订对策，以期待强化下次计划的实行效果。

4.管理必须杜绝人员各自为政

管理绝非是所有人员的各自为政，它必须根据高层主管的坚定决心，使全体员工、所有组织能放眼企业的未来。而这也是革新员工长期的惰性、公司松散体制的重要工作。

5.管理必须要重视过程

无论在任何企业，目标就代表所有的结果。无论是成是败，都要看过程管理的优劣而定。也就是说管理特性受到过程的支配，因而要想达到所设定的目标值，就必须提高过程（即生产流程）的管理品质，即把握好现有条件，充分利用以促进结果的产生。

6.管理要优先处理重点项目

任何领域的工作，总会存在着形形色色、大小各异的项目。但经营是讲究效率的，不能随便选择。为了要达到所设定的目标值，企业需选择应当优先处理的重点项目，根据实际的分析数据，并且清楚地了解项目的背景，以重点导向来积极推动管理循环。因此，管理者需要有目的的将资料做分门别类、层层递进的分析，根据分析结果，

依据质量、成本、交货期的种类选定优先重点项目，然后重点实施选定的优先项目，并将实施效果直接反映到经营目的上。

7.管理需要部门间相互配合

对于那些需要部门之间相互支持或无法在部门内独自处理的项目，丰田要求管理者要向有关部门申请给予支持，再由主管部门召集关系部门 发挥确认项目、分配对策、调整等服务机能。

8.管理需要探求表面现象背后的真正原因

管理并不是对纠正不良现象之类的简单的表面现象的管理，这种管理缺乏效率，必将导致成本长期高居不下；而是探求现象背后的真正原因并加以排除的管理。虽然，从短期来看，探询表面现象背后的原因要花费大量的时间、精力，但从长远来看，只需投入一次，就可以解决问题将是非常有效率的。

9.管理需要领导者去主动督促下属工作

丰田公司认为，管理者的职责就是真正地了解企业的基本理念，发挥其领导能力，并督促下属实践工作。因此，领导者为了确保自己的工作目标能够更好地实现，必须全面了解下属的工作任务，包括工作要领、实现周期等。同时，还要通过检查、建议等一系列有效的手段，督促下属实现双方的预定目标。

10.管理要求QCD 的主管部门贯穿始终

QCD，是由品质 (Quality)、成本 (Cost)、交货期 (Delivery) 3个英文单词的首字母缩写而成。作为生产线品质保证的一个重要环节 丰田公司要求QCD主管部门必须贯穿从研发到面向市场的全部生产过程，即在新产品构思的阶段，QCD的主管部门必须尽全力处理下层部门所期望的事项。量产上线以后，QCD的主管部门还必须尽职尽责，防止问题的出现。

11 管理需要多方面的考评、反省

管理者为了达成自己主要管理项目的目标值，就必须让下属接受实施重点项目及达到目标值，实施之后要对 4个M(Material、Machine、Method、Man) 的实际情况亲自现地现物地考查，并针对达成率、生产效率或投资效率做多方面的考评、反省。

12.管理是为了从失败中吸取教训

失败对于一个不断追求进步和创新的企业来说，是经常要面对

的问题。面对失败，惟有吸取了第一次失败的教训，防止再度发生，才能促进企业的不断进步。避免失败的发生要靠标准化。因此，丰田公司在吸取失败的教训之后，会重新制定操作标准及程序，确定一个标准化章程，从而避免失败再次发生。在新产品开发的竞争时代里，计划部的任务就是确保同样的错误不再出现第二次，尽可能地减少成本的浪费。

13. 管理必须明确确定目前想获得的目标

管理工作在选择优先项目或探求原因上，需要进行许多大大小小的决策。此时最重要的是要明确确定目前想获得的目标，并选用适合的方法，运用所分析出的数据，做出最正确的判断，提高工作效率。

细节43 精简机构 建立充满活力的组织结构

迄今为止，丰田公司虽然已经成功度过了破产危机的打击、石油危机的冲击和日元升值所带来的困境，并由此强化了企业抗御风险的能力。但自20世纪80年代开始，新的经营环境同样给丰田带来了严峻的挑战——市场饱和、市场全球化和环保意识等问题严重困扰着丰田公司。这就需要丰田公司除了确立生产的基本战略外，还必须建立起能够适应变化的具有活力的动态组织结构。

20世纪80年代以前，社会对于丰田公司的组织结构是这样评价的：面对目标总是坚定不移地采取行动，拥有牢固的金字塔型的组织结构，堪称为“铁军”。无疑的，这样带着典型日本集团主义色彩的组织结构是难以适应丰田公司全球化发展需求的。于是从1989年起，丰田公司就致力于业务部门组织结构的改革，迄今为止已经改进了3次。其中，1989年的改革使丰田公司与世界接轨，真正成为一个全球化公司。

1980年，丰田公司与通用汽车公司合资建立了新联合汽车制造公司，在北美开始按国际标准进行汽车生产，促使自己与国际接轨。新联合汽车制造公司通过引进丰田公司生产系统，将其生产效率提

高了两倍 在这方面 可以说通用汽车公司受惠于丰田公司。而丰田公司也以进入北美这一海外市场为契机，深切感受到了组织机构改革的必要性。随着在海外生产的迅速发展，丰田意识到作为一个全球性企业，必须建立一个最合适的组织机构，不久就对这种组织机构的形态进行研究探讨。可以说在那个时候，丰田公司接受了国际标准的考验，逐渐开始变革自己的组织机构。

就这样，以在美国建立新联合汽车制造公司为开端，丰田公司加强了在世界各国的学习、体验。派遣到海外的几千名丰田员工在经历并感受了海外的新型组织机构后，回到国内便发现，相比之下日本国内的丰田公司组织机构改革力度还不够。从这个意义上说，全球化为丰田公司的组织机构改革带来了契机。

从1989年开始 丰田公司首先从组织层次上着手 开始了对白领薪金制的改革。当时正值冷战结束 市场的全球化、信息化、金融自由化急速展开，而此时的日本正处于泡沫经济的鼎盛时期，各企业的管理费用居高不下，高成本状况也随处可见。丰田公司的情况也好不到哪里：泡沫经济时代的扩展导致的设备过剩情况给企业经营带来很大压力；除了设备问题外，庞大的组织也给企业经营带来负面影响；特别是企业经营者对政策决定迟缓的担心和危机感有增无减，一些非常小的事务决定也必须经过金字塔式组织的层层批准。这就使得员工们提交的那些非常实在、新颖的建议和提案，往往会在层层审查中被废弃或搁置，这给管理和经营带来了很大的不便。于是丰田公司决定在组织层次上进行精减，适当地改变这种较为森严的等级制度。

具体来说，丰田公司对金字塔式的等级组织机构进行的改革措施有：

- 1.以组织平面化为契机，变更基本工资加上加班费的工资体系。

改革前 丰田公司的组织机构内 部长、副部长之后有次长、课长、课长助理、系长等设置。丰田公司认为 对这样的设置不能希望它有什么机动、灵活性。因此，1989年，丰田公司对组织机构进行了大规模的调整 废除了科、系两级机构 使原来的部、科、系这种金字塔型机构变成了平面型机构。通过这项改革不仅实现了迅速决策，同

时，由于每名职工都可以自由地参与公司各项工作，从而最大限度地发挥了全体员工的能力。

废除课长一职的同时，丰田公司引入工程项目管理制度；积极推进组织的平面化，实现了决策的快速化；大幅度提高人事评定制度中的能力考查所占的比例，而这一切成为丰田公司主动冲垮了年功序列型工资制的一部分。

组织平面化改革将资格与职位分开，使工资津贴体系得以改变，通过这样的改革，丰田一点一点地打破组织的机构障碍。

(2)把足球运动的原理运用到组织机构的变革中。

在球赛中，为了组织起能尽可能多地给队员创造机会的有效攻击就必须对球员的作用、配置、比赛的队形组合等不断进行有效的调整。如果队员为了防守而只在后场等待，那么将很难取胜。球员只是带球、粘球将贻误时间，球赛也不能取胜。丰田公司以上述原理为原则，把足球运动的原理运用到组织机构的变革中，不仅使企业保持着等级制度，而且使企业在权力委派、政策决定、传达及横向合作等方面也能十分顺畅地加以进行。

这样，通过改革，丰田公司高层主管把握着企业整体的运作方向、作战战术，每个员工又像足球球员那样积极主动、跑位灵活，依靠每个员工的积极主动性，依靠上下级之间的精诚配合，丰田公司的整个组织充满活力，成为一只能够“发挥集体组织凝聚力的（德国战车式球队）”。

3.大胆起用年轻管理者。

20世纪80年代以后，由于新招员工的人数并不充分，丰田公司一直未能扩大组织，而且按照惯例论资排辈进行晋升，也使管理层职位大量增加，结果导致公司面临工作细分化和实际业务战斗力低下的不良局面。同时，公司员工的高龄化和高资格化也日益严重。在这种情况下，丰田公司认为有必要建立起适应21世纪要求的人事制度，从而以最大限度发挥个人能力的工作作为目标，实施了改革。

公司大胆起用了诸多年轻的管理者，尽可能多地给年轻员工创造发展的机会，成功地组织起了一支年轻化的企业阵容，从而形成了一个坚强的战斗集团。

从20世纪80年代后半期开始 丰田公司逐渐告别了那“过时的组织机构”,实现了向“成功的组织”的转变。

细节44 引进“挑战计划”培养创造性多样人才

考虑到市场情形瞬息万变、变化多端，为了能够应对“高质量、低成本、大批量生产”这一经济环境的急剧变化，1996年7月开始，丰田公司引进了“挑战计划”。

以环境的结构变化为基础，以多样性和创造性为核心的“挑战计划”，其目标是建立这样一个企业，即企业拥有多样性的人才，这些人才能在多样化的领域中，发挥创造性，同时又充满活力地进行工作。为了这一目标，“挑战计划”提出了5个基本主题，分别是：

1. “消除论资排辈的要素”。

为此，丰田公司将相当于科长级别的骨干职位、三级以上的管理人员的工资体系改为成果主义。对于科长以上的管理人员，其年龄和工作时间一律不与本人的待遇和晋升考虑在一起。废除了月工资中的基本工资，按照不同的资格引进一定金额的资格工资，由此，只要资格相同，其基础工资人人平等。同时，停止了原来实行的区分6级业务能力工资的考核点，将其简化为“认真完成了所期待的工作，评分为B”；“取得了超出期待的成果，评分为A”；“即使在整个公司来说也是取得了出类拔萃的成果，评分为S”3个阶段。此外，丰田

公司还考虑到，对于参加工作时间较短的新员工，对他们要求成果主义是不现实的 因此 考核只适用于管理人员。

2. “以普通员工为前提进行培养和有效利用。”

改革之前的普通员工教育，是由骨干员工采取OJT(on-the-job training)方式进行教育 这是一种由骨干员工在日常业务中 对普通员工进行实地训练的实用型教育方式。在这种教育过程中，骨干员工向普通员工灌输企业是个大家庭的意识和思想。可是随着终身雇用制逐渐崩溃 这种教育方式出现了明显的弊端。因为 对于骨干员工来说 由于终身雇用制的动摇 在前途未卜的情况下 他们很难安心地对下属进行教育。从今后前途的角度出发，自己不一定一直在丰田公司工作，就没有必要为了公司奉献自己的一切。针对这种情况，丰田公司采取相应的改革措施，以提高员工的积极性。

具体来说 改革措施包括：

(1)削弱年功制度的重要性，全面推行成绩标准。

(2)为了留住能够开展新业务的多样性人才，培养也能活跃于公司以外的人才，提出适应劳动力流动化的积极对策。

(3)以有计划地培养多样化高级人才的方式取代以扩大组织为前提的人才培育方式。丰田公司认为，即使是大学本科毕业生也未必能够获得管理职位，所以要培养拥有高度专门知识和技能——具有很强的专业能力；具有能够自行设计课题并解决该课题的能力；具有推动事业发展的领导能力；具有能够以世界为舞台有效发挥作用的意志和实行能力——的专门人才。丰田公司规定，要想成为专业员工 首先要决定成为哪种专业员工 然后进行职业申报。可以从“财务会计”、“国内营业”、“住宅事业”、“信息系统”、“海外相关业务”、“材料采购”、“生产技术”、“质量保证”等 15个部门中选出一种，并接受长达 10个月的专业培训。这样培养出来的专业人才不仅在公司内部，即使在海外也能够有效地发挥自身的作用。

3.“有计划地培养人才和明确培养责任”

改革之前，丰田公司实行的都是上司评价部下的“适应性评价制度”，而改革之后，丰田公司实行的是部下评价上司的责任制度。在这一制度下，各部门的经理要培养部下成为被评价的对象。同时，

丰田公司通过严格检查上司培养部下的过程，来评价上司是否称职。与部下吵架或蔑视部下都被视为是上司的失职。

4.“为在公司内外发挥应有的作用提供场所和进行支持”。

“挑战计划”明确地规定了成为普通员工、中层主管以及高层经理的必要条件，这样必然会有一些人不符合要求，即一般企业所谓的“靠边站的人”。在丰田公司中，并没有将这些靠边站的人放任不管，而是找出包括公司外部的能够有效发挥其经验、知识和能力的场所。这种方法不是将“靠边站的人”扫地出门，而是为他们提供在公司以外能够有效发挥作用的工作机会，维持终身雇佣制度。

5.“建立起新型经理的形象”。

在新的考核标准下，丰田公司针对经理的考核要素进行了全面修改，设定了10项考核要素，而针对普通员工的考核要素则被压缩为经理的一半。就所要求的新型经理的形象，丰田公司将所有管理人员的意见汇集起来，并提交给骨干员工。例如，要求经理应该提示出新的发展方向，并给部下指出应该前进的方向。另外，丰田公司还要求经理要充分发挥在专业知识和能力方面比自己强的员工或者前辈们的作用。为此，分别列出经理和普通员工的考核要素，通过改变评价标准来实现部门的意识改革。与此同时，为选拔符合经理条件的人员也引进了适应性评价进修制度。

细节45 急速充实人才体系的“全球人事制度”

在海外销售额超过日本国内销售额的情况下，为实现21世纪的可持续发展，丰田公司开始在海外各地广招人才。为了在这些来自世界各地的员工中培养出能够继承丰田DNA的经营者，继引进“挑战计划”之后，丰田公司又于1999年引进了“全球人事制度”，以急速充实其人才体系。

在引进“全球人事制度”时，丰田公司是按照以下程序进行的：

1. 将全球丰田公司的所有管理人员进行统一登记，并使用统一的评价标准。

1999年丰田公司将在总公司录用的主管人员和海外分公司录用的国外主管人员一起作为“全球人才”进行登记，从而实现统一管理。同时，丰田公司还在全球统一了评价的标准。

2. 公布“全球职位”以供员工竞争。

以这些人才信息为基础，丰田公司将日本国内的200个和海外的100个战略地位较高的职位，认定为“全球职位”。对于这些主管人员的评价，由以总经理为中心和总公司董事构成的“培养全球人才继承人委员会”进行审议。在调整、晋升等人事变动中，也有效利用以

上评价结果。

3.制定全球管理人员的行动规范——《丰田之路2001》。

丰田全球人事制度充分显示了丰田公司的战略构想。为了让具有多种价值观和不同文化背景的人才掌握丰田公司的经营哲学，为此 全球人事部将丰田公司的企业文化进行了归纳 并于2001年5月，编辑成了一本要求管理人员应该遵循的行动规范和说明价值标准——《丰田之路2001》 该书共有14页，分为日文版和英文版两种，共向公司员工分发了大约8300册 其中英文版1000册。

具体来说，《丰田之路2001》包含以下内容：

(1)历届丰田公司领导者的格言。

在《丰田之路2001》中，介绍了历届丰田公司领导意义深远的名言。例如 丰田喜一郎的“ 虽然有批评的能力 却没有实行的能力。这样的技术人员不可能造出汽车 ”；丰田英二的“ 即使是干了的毛巾，只要开动脑筋 就还能再拧出水来 ”奥田硕的“ 什么都不改变是最差劲的 ”，等等，在这些领导的言语之中，让人感受到丰田公司的DNA确实被继承下来了。

(2)制定了丰田公司的行动规范。

《丰田之路2001》所要求的行动规范 概括来说 可以分为‘智慧与改善’和‘尊重人性’这两方面。在‘智慧与改善’里 用挑战、改善、现地现物三个词语来表示，对于各自的内容也用简单的例子进行了说明。挑战意即以产品制造为核心 为实现梦想而发挥想像力 凭着勇气和创造力不断挑战。改善意即不断进行改善和改革，并有组织地进行彻底的学习。现地现物意即无论何事 都要进行实际操作 以实现目标。而在‘尊重人性’里 用尊重、团体协作两个词语来表示。尊重意即尊重他人 坦诚相待 相互信任 相互理解 完成社会责任；并且 尊重利益享有者 提供丰田汽车公司的价值。团体协作意即尊重个人的人性 培养人才 发挥其综合能力。

4.着手改革年功序列制，采取国际标准的薪资制度。

随着“全球人事制度”的推进，丰田公司的人事改革进一步完善，2003年，丰田公司进一步加快人事改革的步伐，对传统制度年功序列制进行改革。

年功序列制是日本“和”的观念在企业管理中的应用结果。在日本刚刚开始工业化时期，技术基础薄弱的日本企业为了稳定员工队伍，纷纷采取定期提薪、发奖金和晋升等手段，而企业里的员工为了能够有安定的生活保障，也愿意遵守这种制度。这实际上使员工个人与企业的利益一致化了，员工队伍对企业产生强烈的归属感，对企业忠诚服务并关心企业的兴衰。然而，在全球竞争激烈的环境中，随着经济环境的变化，它逐步暴露出种种弊端。为此，张富士夫曾经不只一次地指出：“年功序列制妨碍了自由的横向的劳动力市场，出现了论资排辈和高层人员人浮于事的现象。更重要的是，它助长了职工的依赖心理，导致对丰田公司创新精神的抑制。”

因而在2003年，为了鼓励员工不断完善自我，丰田公司开始取消原来论资排辈的工资制度，采取符合国际标准的薪资制度。通过这一改革，丰田公司将工人工资与年龄脱钩，并向绩效工资制转变，同时在公平的条件下晋升员工，使得员工们得以在竞争中互相协作配合，共同促进企业的发展繁荣。

细节 46 采用治疗法 在变革中根除大企业病

随着丰田公司的日益壮大，它和全球其他跨国大企业一样，无法回避地遭遇到大企业病的困扰。为此，丰田公司领导者说：“我们感到患了大公司病，高层管理人员已很难把他们的想法转达给员工。因此 我们采取了治疗办法。俗话说，‘高大的人很难充分发挥其才智’，我们想重新证明，让顾客满意是我们的第一职责。”

而所谓的重新证明，就是丰田公司所采取的一系列根除大企业病的改革措施。具体来说，改革措施包括：

1. 在技术部门革除官僚体制

丰田公司的大企业病在技术部门表现得尤为明显。丰田公司曾在技术部门引入了一个主查制度，即在开发新车时，每种类型的车配备一名主查员（即总工程师），这位主查员对概念设计、生产、销售、服务全过程负责。主查员召集并管理有关的技术人员，与他们一起开发新型汽车。

这种制度曾发挥过积极作用，例如，制造出了体现全权负责新车开发的主查员个性的汽车，并投放市场。但是随着丰田公司所生产的汽车的种类及数量剧增，以及部门规模的增大（仅仅技术部门

就有1.2万技术人员），主查制度逐渐显出其局限性来。以汽车车身为例，光是车身就拥有车座、车门、车锁装置、安全性能、商标装饰等方面的多名技术专家，主查员为了寻求他们的一致而用于彼此协调的时间急剧增加。根据调查，技术设计人员用于业务协调的时间最多的时候占到劳动工作时间的30%。而且由于各种会议、事务联系、部门间的业务协调等次数的不断增加，主查员做出决定的速度大为减慢。

此外，这种弊端有时涉及到技术者个人。例如，有的设计如方向盘、汽车雨刷等一用就是几十年。这样一来，就严重挫伤了技术人员的积极性。有时设计部、车身部、引擎部等各部门各自拥有自己的权力，这样主查员的个性就难以发挥。再如，随着汽车种类增多，本应制作出相应的各具特色的引擎，但由于力量有限，无法针对不断增加的汽车种类生产出相适合的引擎，这样往往就会使用现成的引擎，结果就导致汽车个性的丧失。

显然，这些问题都是组织臃肿所带来的弊端。弊端严重困扰丰田公司体系的正常运作，丰田公司意识到改变势在必行——“如果在改革问题上拖拖拉拉，那么到时候就什么也干不了。”于是，从1989年开始，丰田公司撤消了两层中间机构，重新安排了千名管理者的工作，这一做法使基层技术人员有更多的机会接触高层管理者，也能更迅速地贯彻高层管理者下达的任务。

2. 精简机构 扩大员工业务范围

丰田公司在1989年进行的机构平面化改革应该说是丰田公司进行机构改革的第一步，它为丰田公司面向21世纪构筑了坚实的基础。1990年春，丰田公司又开始着手实施名为“未来21世纪计划”的组织机构改革。

经过改革，丰田公司由原来的49个部门减为27个，部长间的联系也能够顺利进行了。此外，原来主查员必须与12个部长进行协调，改革后则降为6个。而员工们所负责的业务范围得以扩大，范围的扩展使公司员工能从汽车整体的角度去思考问题。

3. 引进西方管理体制

虽然丰田公司一直追求改进，但在1995年奥田硕接掌丰田公司

总裁前，丰田公司对改革一向是慎之又慎的。1995年 奥田硕这位非丰田家族成员的丰田公司总裁一上任 就开始倡导“持续改进”他甚至发誓要把创新和变革精神植入这家日本最大的汽车制造商的体内。

在奥田硕上任时，丰田公司的市场正被竞争对手蚕食，销售增长缓慢。长期在海外工作的他敏锐地意识到，丰田公司内部管理问题不断 外部也正面临残酷的全球竞争。于是 奥田硕把引入西方管理机制 取长补短 作为丰田公司全球化改造的首要目标。

为了这个目标 奥田硕甚至不惜跨越“禁区”打破在日本被奉为“神话”的终身雇佣制，以革除丰田公司的官僚作风和低效率等“大企业病”。

通过努力，丰田公司努力发展出一种东西杂交的管理方式，把日本传统和西方传统中的优秀因素整合到一起，同时避免这两种传统的弊端。

细节 47 广泛征集“好主意”，生产“好产品”

丰田公司认为，好产品来自于好的设想。因此，丰田公司提出了“好产品 好主意”的口号 广泛采用合理化建议制度 激发全体员工的创造性思考 征求大家的“好主意”以改善公司的业务。

“好产品，好主意”是“舶来品”

1951年 丰田英二到美国的福特公司取经 在福特工厂参观的时候，他感到该公司的建议制度不仅能对业务工作的进一步改善带来很好的效果，而且能调动广大员工参与企业管理的积极性，于是回国以后马上就采取了同样的做法。

这个“舶来品”制度建立后不久 丰田公司便开始征集对全公司有代表性的口号；“好产品 好主意”成为其中最有代表性的一条 制成大标语牌后，得以在丰田公司工厂到处悬挂。

而所谓的“好产品 好主意”是指，“好产品来自好主意 好产品也产生好主意。”好产品 是丰田公司的最终目标 研究如何制造和改进产品使其成为好产品的好主意是生产好产品的起点，而销售的

好产品则是丰田公司好产品主意实现的途径，也是贯彻丰田公司“用汽车去创造一个富裕的社会”宗旨的手段。而“好产品 好主意”的结合，有助于企业建立起提高生产率、降低成本的建议制度。

“好产品 好主意”的实施步骤

丰田公司的“好产品 好主意”制度又称合理化建议制度、提案制度、创造性思考制度。其目的和精神完全如口号所体现的那样，是为了改善质量、降低成本，得到好产品，从而启发员工的独创精神，征集好主意，以使公司在世界汽车市场稳步发展。

在实施“好产品 好主意”时，建议可以是作业者个人下功夫想出来的，也可以是质量管理小组集体提出来的。

通常，其实施情况是这样的：

首先，小组成员先向监督者报告存在的问题，监督者要确认问题的困难程度，了解对其他业务和作业者的影响。

其次，监督者仔细研究现在的状况，明确问题的原因。这个调查过程也可以弄清其他有关问题。

再次，监督者鼓励并奖励作业者为解决问题想办法，提出改善建议。并且由小组成员把选出的方案抄写在建议用纸上，投入建议箱。

最后，由监督者分析各种解决方案，在其中挑选出最好的方案。

“好产品 好主意”为丰田公司带来丰厚效益

凝结于“好产品 好主意”这一口号中的是丰田公司的大企业风范和作风。公司员工通过自己的“创造性思考”对现场的工作提出改善提案，得到了参加广义“现场管理”的机会。到了1974年5月，丰田公司的合理化建议累计突破100万条。在1975年~1976年6月这一期间，“好产品 好主意”制度为丰田公司节省了160亿日元。其中，由于动脑筋创新的建议，使间接材料费降低40亿日元。所谓间接材料费的降低，是指使用油脂品种的改变、回收方法的改善、工具的改善等。

另外 还有一些贡献额很明显的事例 例如 利用试验过的车胎 每月贡献额50万日元 改进成型的成材比例 每月贡献额230万日元 等等。

近年来，建议的内容也已由最初的改进机械器具扩展到降低成本、保证质量、生产技术、产品开发、经营管理等一系列环节。例如，合理化建议用在“皇冠”车上使每辆车的成本下降了1.2万日元 并使公司因产品质量返工和赔偿用户损失的金额成倍下降。

而丰田公司为鼓励广大员工开动脑筋，为生产、经营各环节提出合理化建议 还专门成立了“创造发明委员会”和“合理化建议委员会”对发明和建议给予奖励。一般来说 建议一旦被采纳 提建议者就可以获得500~10万日元的奖金。2002年度，丰田公司共采纳61万条合理化建议，平均每条建议奖励700日元。在很多的车间，员工把提建议所得的奖金 作为进修费和亲睦会、研究会的基金。

99%的“好主意”被采纳

在丰田公司，不仅合理化建议的数量多，被采纳的比率也高达80%~90%。2000年度的采纳率达到了99%。而能够取得如此显著的效果，是因为丰田公司的合理化建议制度具有如下特点：

1.有着广泛的员工基础。

公司的每个成员和每个质量管理小组都积极热情地参加合理化建议的改善活动。同时，现场管理人员和小组负责人对自己的部下所发现的问题和改善设想都给予认真的和及时的考虑。

2.能够及时审查、实施。

丰田公司的各级合理化建议审查委员会每月都要审查来自基层的改善建议提案，并且迅速公布审查结果，迅速实施被采纳的改善方案。每个月的头一天 各工厂、部门收集提出的提案 并在“创造性思考”的记录本上登记。不久 各工厂以及事务部门的分部就提案进行充分的调查、审议 到20日结束审查。奖金在5000日元以下的提案可由分部的审查来决定。各工厂以及部门委员会对各分部评选出的 6000日元奖金以上的提案做进一步的调查研究。而全公司的“创

创造性思考”制度委员会在每月月末就奖金在2万日元以上的提案进行专门审查。最后，审查结果用审查结果一览表，或利用丰田公司报纸等，在公司内部广泛公布。决定采用的提案，通过审查员很快使其落实。通过这些有秩序的步骤，提案的审查、评价系统迅速运行，为建议制度的持续开展提供保障。

细节48 阐述丰田经营哲学的“丰田宪法”

1992年 丰田公司制定了《丰田基本理念》这其中记载了丰田公司的经营哲学 可谓之“丰田宪法”。

1997年，在当时的丰田公司总裁奥田硕的领导下，《丰田基本理念》经过了再次修改，其内容如下：

一、遵守国内外的法律及其精神，通过公开且公平的企业活动，力争成为受国际社会信任的企业市民。

关于这一点，《丰田基本理念》的详细阐述是：

1.树立崇高的伦理观，率先实践公平诚实的企业行动，努力使企业成为受国际社会信赖的一流市民。

2.凡是丰田的职工，不仅应在所有的场合遵守法律法规，还应遵守法律精神，在致力于开放、公平的企业行为的同时，创造出一个人健全的工作环境。

3.为此，应虚心地听取外部的意见，并将这些意见反映到企业活动中去。

4.适应国际化经营的需要，大力培养国际人才。

5.通过在世界各地的事业，努力培养能够理解丰田公司思维方

式并将其付诸实践的经营人才，在丰田公司本社的管理体系中大胆起用这些人才。

6.培养能够灵活对应各国及各地区实情的，具有国际感觉和市民感觉的国际经营人才。

二、尊重各国、各地区的文化与习俗 通过扎根于各地的企业活动，为经济和社会发展作出贡献。

关于这一点，《丰田公司基本理念》的详细阐述是：

1.理解并尊重各国、各地区的文化和风俗习惯，通过开展适合当地实情的企业活动，为所在地的产业、经济及社会作出贡献。

2.从产品的开发到生产、销售以及售后服务的每一项事业活动都力求实现当地化，努力使自己真正地成为当地的企业。

3 通过上述活动，推进技术的转让，通过聘用当地人才为所在地增加就业机会，努力为当地的文化振兴和社会的健康发展作出贡献。

4 明确本公司和当地工厂的责任分工，根据各国、各地区的实情和当地工厂的成熟程度，促进权限和责任的移交。

5.为确保海外工厂的独立核算和经济效益，对当地经营体系给予积极的援助。

三、以提供清洁且安全的商品为使命 通过所有的企业活动 参与舒适地球与富裕社会的建设。

关于这一点，《丰田公司基本理念》的详细阐述是：

1 在商品开发、生产制造及循环利用等环节中，对环境问题和安全问题给予最优先的考虑。

2.努力开展技术革新，强化基础技术力量，为振兴环境技术和安全技术作出贡献。

四、致力于各领域尖端技术的研究和开发，提供符合世界各地顾客需求的充满魅力的商品和服务。

关于这一点，《丰田公司基本理念》的详细阐述是：

1.全面满足世界各地用户的各种各样的要求，无论在质量方面还是价格方面都提供最具诱惑力的商品和服务。

2.今后仍将继续开发适合各种用途的汽车，以满足更多国家和地区的用户需求。

3.以机动性的革新为方向，进一步开发梦幻商品。

4.为实现上述目标，在全世界广泛地寻求高新技术，确立并保持领先世界的技术水平。

5.从开发设计到生产技术，在所有的技术领域发挥领导潮流的典范作用。

五、以劳资双方的相互信任和责任为基础，创造出能够最大限度地提高个人的创造力和团体协作优势的企业文化。

关于这一点，《丰田公司基本理念》的详细阐述是：

1.在劳资双方长期以来相互信任、相互负责的基础上，营造能使各种各样的价值观和创造性得以最大限度发挥的企业氛围。

2.将日本式的集体协作精神与欧美国家注重个人创造性的特点有机地结合起来 通过二者的互补效果 创造出良好的企业环境 以期取得更大的成果。

3.加速建设国际上通行的、注重职员能力和业绩的人事制度。

4.为提高汽车产业乃至整个制造业的行业形象而努力。

5.构筑领先于时代变化的全新的工作方法和生产体系，同时带领包括零件供应商在内的周边产业推进产业结构的变革。

六、通过在全球展开的革新性经营，力争实现与社会的协调发展。

关于这一点，《丰田公司基本理念》的详细阐述是：

1.实现能够灵活、迅速适应经营环境不断变化的全球性经营体系。

2.努力协调与用户、股东、交易客户、职工以及所在地的其他企业外部环境的相互关系，实现与全社会的共同发展。

3.通过降低成本、提高销路，强化经营基础，保持稳定增长的势头。

七、以开放的商业活动为基础 致力于相互研究和创造 实现长期稳定的发展和共存共荣。

关于这一点，《丰田公司基本理念》的详细阐述是：

1.确保产品质量和价格的竞争力，无论国内国外，全世界广泛地扩大成交。

2.与客户共同致力于研究和创造，生产出技术与质量俱佳的产品 构筑长期稳定发展、实现共存共荣的客户关系。

《丰田公司基本理念》指出了丰田公司在企业活动中承担的社会使命，表明了对于顾客、公司职员、交易客户、社会和股东这些的利益享有者，丰田公司希望提供何种价值，以及如何能够实现《丰田公司基本理念》；规定了在丰田公司工作的人们应该共同拥有的价值观和采取的行动。

此外，从“丰田公司宪法”中，可以看到丰田公司未来的目标：

1.不满足于现状，追求更高的附加价值，并为此而继续努力。

2.尊重所有的利益享有者，将员工的成长与公司的发展紧密结合在一起。

可以说，“丰田公司宪法”是丰田公司发出的 21 世纪宣言——丰田公司要力争成为全球性企业。

细节 49 与协作企业“离而不断，合而不乱”

丰田汽车约 80% 的零部件是由分包协作企业生产供应的。在一个由成百上千家企业共同合作完成的产品生产过程中，企业之间良好的、协调的合作是非常关键的。而丰田公司凭借良好的协作关系，与协作企业形成一个“离而不断 合而不乱”的有机整体 从而极大地提高了劳动生产率。

地区性专业化分包协作是及时化生产的重要支撑

丰田公司的及时化生产方式从本质上讲是一种生产管理技术，但就及时化生产方式的基本理念来说，及时化不仅仅只限于生产过程的管理。确切地讲，及时化是一种现代经营观念和先进的生产组织原则，它所追求的是生产经营全过程的彻底的合理化。而在社会大生产的前提下，彻底的合理化就意味着日益专业化的社会分工。

同时 由于丰田公司及时化生产方式所特有的“拉式”生产组织方式，必须有协作企业的理解和配合支持，并在协作企业群体内部的成员企业中，大家共同完善这种生产条件时，才可能产生出应有

的效力。因此，良好的外部协作关系是及时化生产方式的又一个重要支撑。

丰田公司以“工厂集中”为特征和优势的地区性专业化分包协作，为在协作企业群内部全面实施及时化生产和看板管理提供了一个无法替代的天然基础。

具体来说，“工厂集中”的地区性专业化分包协作对丰田公司及及时化生产、看板管理的支撑主要体现在：

1.分包协作企业在地理位置上的集中，给生产指令的传递和零部件的运送带来了方便，容易实现及时化生产。相反，如果分包协作企业距离总装厂较远，那么必然会造成零部件运输上的麻烦。这种麻烦不仅仅是物流成本的增加，更重要的是由于路途远、运输时间长，运输途中的各种可能性事件发生的概率会大大增加，从而难以确保生产的及时化。

2.由于分包协作企业集中，零部件运输可以不经过中间仓库储存而直接送达生产工序，从而大大简化了运输作业。同时，由于零部件直接送到生产工位，这对于确保零部件的质量，实行“决不把不良品传交给下道工序”的原则是非常有利的。

3.及时化生产方式是一种适应小批量、多品种、快速化生产的生产方式。这种批量小、变换快的生产方式具有很强的柔性，能够快速适应不断变化着的市场需求。但是，批量小、变化快必然增加单位时间内零部件的运送次数，从而增加运输成本。然而，丰田公司的地区性专业化分包协作所产生的“集中效应”，使得运输成本不再是影响生产率的主要因素。这为及时化生产和小批量生产消除了障碍。

总之，地区性专业化分包协作是丰田公司及时化生产方式的重要基础，它所产生的“集中效应”对于及时化生产方式来说，可谓是缺一不可的重要支撑。

专业化分包协作给丰田公司带来的利润和麻烦

在分包协作制下，丰田公司的整个生产过程被专业化分割为数目众多的生产加工单元——工序或协作企业。同时，这些数目众多

的生产单元又被专业化协作一环扣一环地紧密连系起来，从而形成了一个“离而不断，合而不乱”的有机整体，给丰田公司带来巨大的经济利润。

一方面，大幅度降低了库存费用。根据美国MIT国际汽车研究小组的调查，丰田公司的任何零部件，在制品的库存时间只有2~3小时，而且库存备用品几乎为零。

另一方面，大大缩短产品的生产周期。同样的调查表明，丰田公司每部汽车的平均总装时间为19小时，而美国厂家需要27小时，西欧厂家平均需要36小时。

尽管这样的生产组织形式具有很高的效益，但这同时也增加了丰田公司对其分包协作企业的依赖性，因而也为丰田公司带来诸多麻烦。例如，生产体系中无论哪个环节出现问题，都会影响生产体系的整体功能。在丰田公司生产体系中，要实现及时化生产，每一个生产加工单元都必须严格地按照“在必要的时刻、按必要的数量生产必要的产品（或零部件）”的原则进行工作。换言之，要在总装厂实现“在市场需要的时刻、按照需要的数量，装配出市场需要的汽车”的要求，就必须要求各生产工序和各协作企业做到“在总装厂需要的时刻，按照需要的数量，加工生产所需要的零部件”。这就从客观上要求在丰田公司及其分包协作企业群这个完整的生产组织体系内部统一实施及时化生产。

细节 50 管理工作以“持续改善”为指导思想

持续改善是丰田公司生产方式的坚固基石，它不但需要生产系统本身进行动态的自我完善，还需要企业内部的组织机构、管理制度不断进行自我完善。

曾出任丰田公司负责生产和质量管理专务董事的根本正夫先生，对于管理工作的持续改善，总结出了以下几点：

1.忙碌是改善的好机会

经验表明，在那些工作比较轻闲的车间里往往不会产生出过多的改善方案，并且也不会产生出水平较高的改善方案。相反，在那些工作较忙的车间里，改善方案往往是层出不穷，而且还会出现高水平的改善方案。因为“忙不过来，人手不够”，人们才会去开动脑筋，想出解决办法，激发出改善设想和改善方案。当然，也会有“太忙了，顾不上改善了”的牢骚。这只能说明，这些人的改善意识和改善欲望不够强烈。因此，他们也无法或者难以摆脱“忙不过来”的状况，而不断改善却会使人们的工作变得轻松愉快，更加有效。

2.改善从领导者开始

丰田公司认为，不论是领导者还是管理者，如果有心要搞好本

部门工作，那么他首先自己要能够致力于改善才行。如果他自己没有办法首先身体力行，那么其部下也就无法跟着前进。因此，丰田公司要求领导者每天都要督促自己力行改善，同时也要常常要求下属人员持续改善，从而激发和提高下属人员改善工作的意愿和情绪。

3. 领导者的改善和现场作业人员的改善各不相同

现场作业人员的改善是以作业程序和操作方法为主，而领导者则以组织、制度、管理体制等软件方面的改善工作为主。尽管两者的改善对象和改善内容大不相同，但是上级人员如能以身作则，并不断督促部下要“改善，再改善”，那么下属人员就会增强改善意识，自觉贯彻上级的改善意图。

4. 不轻视每一次改善活动

在生产现场，总会存在一些看来很不起眼的不合理现象或工作方法。如果不加以注意，往往会造成一些大事故。所以，丰田公司要求领导者要重视那些看来微不足道的改善活动，以便员工没有顾虑地提出改善设想和改善方案。

5. 领导者主动关心下属人员的改善活动

丰田公司认为，作为领导者，要求部下改善工作、制定改善计划、规划改善目标，而自己只等统计数字，这种做法是极不妥当的。例如，当下属人员为了进行某种改善活动，将自己的改善设想和方案向上司提出来时，如果上司对部下的改善设想及方案表示冷淡，或者说：“这算不上什么改善！”这就如同给部下的改善积极性泼了冷水，必然会使下属的改善活动停滞不前。

因此，丰田公司要求，不论下属人员准备进行什么改善、做了哪些改善、改善中有哪些问题、改善的结果如何，领导者都要给予关心，以“你发现了好方法，一定照你的想法试一下！”之类的话语激励下属向改善不断挑战。

6. 改善是没有尽头的

丰田公司认为，对待改善工作，就要像拧出一块毛巾中的水一样，即使拧干了还要不断地拧，因为一块毛巾不会总是干的。遇到天阴下雨，毛巾就会变潮湿。而企业所处的环境在不断地变化，顾客的需求也在不断地丰富。因此，改善工作也是没有尽头的。

7 在失败改善的基础上继续努力

丰田公司认为，事事成功是不可能的。而失败本身就意味着需要持续改善。每一次失败的事例都提供了改善机会。因而领导者要容忍下属人员改善活动的失败，要认真听取改善活动失败的经过和教训，并鼓励下属在失败的基础上继续努力。



第七章 人才管理的 精细化管理

企业管理界人士普遍认为，丰田公司的成功经验是：积聚人才，善用能人，重视员工素质的培养，树立良好的公司内部形象。从全面招聘制度，提倡团体活动到开展在职教育，无一不体现了这一点。

事实上，秉持“择优录取”这一原则，丰田公司把真正有才能的人安排到合适的岗位上去；再利用健全的人才培训体系，丰田公司得到飞速发展所需的人力资源。

细节 51：企业与员工的关系是汽车两边的轮子

在丰田公司的发展历史中，发生过一次劳资纠纷，这也是丰田公司历史上仅有的一次。尽管如此，它却使丰田公司的劳资双方都懂得了一个共同的道理：没有企业的成长发展就没有员工生活的安定；反之，没有员工生活的安定也就没有企业的成长发展。

二战后的最初几年，战败混乱局面的阴影一直笼罩着日本经济。物资极度紧缺 物价飞涨 通货膨胀率居高不下……为了挽救因通货膨胀而濒于崩溃边缘的经济，日本政府采取了彻底的通货紧缩政策，所有从复兴金库或城市银行的贷款都被严格禁止。结果造成国内购买力极度低下，对本来就在困境中苦苦挣扎的日本汽车工业来说无异于雪上加霜，饱受了市场需求锐减和资金周转恶化的双重打击。

丰田公司也毫不例外地陷入债台高筑的困境。1949年3月丰田公司的汽车产量为992辆，4月为619辆，而到了5月仅生产了304辆，生产出现了急剧的滑坡。尽管每个月有3亿5千万日元的产值，但每月真正能从市场上回笼的资金才2亿日元，使得公司经营状况急剧恶化。为了填补资金空缺需要从银行贷款，但可供担保用的资产也所剩无

几，没能支撑多久就出现了严重的资金不足。在当时那种严峻的经济形势下，丰田公司的销售店根本卖不出去汽车，只能死守着大量的库存车辆靠发行承兑汇票勉强度日。

终于 丰田公司连给员工开工资都发生了困难 拖欠工资现象越来越严重 甚至不得不酝酿裁减人员的计划。这种情况发展到1949年4月，终于引发了工会组织的罢工。工会坚决反对裁减工人，为此劳资之间开展了无休止的谈判。对公司来说 不缩减生产 不裁减人员公司就难以为继，所以不肯向工会做出让步。而工人方面则举行示威活动 坚决要求公司答应他们提出的条件。双方僵持不下 劳资争议发展成了长期对抗，这又使得原本的亏损进一步扩大，公司陷入了随时可能破产的危机。

当时 丰田公司要不选择破产 要不选择裁减人员重建公司 劳资双方就何去何从的问题进行了反复彻底的讨论后最终达成协议：工会同意裁员 从职工中招募自愿退职者 将原有的7500名职工裁减到5500名 同时资方除社长丰田喜一郎一人外 其他经营管理人员全体引咎辞职。直到1950年，有24家城市银行以丰田公司的销售部门与丰田公司生产部门脱钩，实行独立经营为条件，为丰田公司提供重建公司的协调融资。历时1年3个月的劳资纠纷才宣告结束。但丰田公司为此付出了巨大的代价，其中之一就是丰田公司的创始人、日本汽车工业的先驱者——丰田喜一郎在其后不到两年的时间走完了他的最后生涯。

正是因为当年曾经有过这样一次痛苦的经历。今天，丰田公司人把劳资关系看成是汽车两边的轮子，任何一边都不可或缺。而现在在丰田公司所有企业活动的成功也无不仰仗于建立在相互信任基础上的良好的劳资关系。

多年来，为了建立和谐的劳资关系，丰田公司做了一系列努力：

1.在物质利益上与员工“共同成长”。

为了在物质利益上与员工“共同成长”丰田公司非常注重员工待遇的设计和安排。在丰田公司，员工的工资标准较之同行企业要高许多，福利待遇更好。按照资历，新员工可以住便宜的员工宿舍，5年以上工龄的员工可以得到低利息购房贷款。丰田公司对员工未

来、生活的负责态度影响着员工，使“丰田人”的整体观念深入人心。

另外，在丰田公司，业务能力和技术熟练程度的提高与员工工龄的增长是成正比的，工龄越长贡献越大，因此工资也逐年增加。也就是说，新员工进入企业后，在相当长的一段时期内工资待遇按照资历逐年平稳上升，不产生明显的个人差异，这使他们感到稳定有保障。

2.对员工进行培训，使其成为具有独立工作本领的人。

丰田公司对新参加公司工作的人员，有计划地实施主业教育，把他们培养成为具有独立工作本领的人。这种企业教育，可以使受教育者分阶段地学习，并且依次升级，接受更高的教育，从而培养出高水平的技能集团。

细节52 不仅独创地做事情 更要独创地用人

当有人问到丰田公司成功的秘诀时，丰田英二曾直截了当地说：“独创 绝不模仿他人 是我的哲学。”他所说的“独创”当然也包含独特的用人手法。

“不搞学阀”

丰田公司同其他跨国公司一样，每年都要从日本主要大学招收大学毕业生。所不同的是，丰田公司的用人政策一直以来都是“不搞学阀”，并不规定一定要从哪所学校招收人员，而是放宽政策网罗天下人才。

这种用人方针能切实根据公司的具体情况选拔适当的人才，使得公司的人才结构得以平衡，从而使所选人才在自己的职位上，能够做到有条不紊地与其他人员团结合作，既节省了领导人员的时间和精力，又能使团队的工作质量和工作效率都得到提高。例如，丰田章一郎毕业于名古屋大学工学系，奥田硕毕业于一桥大学，张富士夫毕业于东京大学经济学系，他们毕业的学校各不相同。同样，“不

搞学问”的用人原则被贯彻到了丰田公司的其他海外公司中。通过坚持这一原则，丰田公司能够“搞好整个公司平衡”。

招聘具有良好人际关系的员工

丰田公司非常注重团队精神，所以不仅仅考虑招聘员工的技能，还要考虑员工的价值观念，考察员工是否具备持续改善精神、诚实可信素质，考察员工是否具有团队合作意识，等等。

招聘对工作质量有责任感的员工

品质是丰田公司的核心价值观之一。丰田公司生产体系的中心点就是品质，因此公司一直在寻找对工作质量有责任感的员工，并要求员工对于工作的高品质进行承诺。

“只要做事情踏踏实实的人就可以”

丰田公司不喜欢成绩优秀的书呆子，而更愿意录用乐观向上、胸襟开阔、兴趣广泛的大学生。丰田公司认为，乐观向上的人肯下工夫，易于取得成功，尖子生则过于自信，反而容易丧失创造性。同时，作为日式企业的典型代表，丰田公司是一个强调高效率的公司，其生产体系基于决策的一致性、工作轮换制、富有弹性的职业发展路线……这就需要头脑开阔灵活，适应力强的员工队伍，而不是因循守旧的教条主义者。因此，丰田公司认为：“只选脑子聪明的人反而不好，只要做事情踏踏实实的人就可以。不要头脑好的评论家。”例如，在中国四川丰田公司，不同于其他外资或合资汽车公司对人才学历的严格要求，四川丰田公司有一种很“开放”的用人观，即真正的人才应该是“有能力且又能体现在成果上的人”，这种人无论他何种学历都会受到重用，而那些即使有很高的学历但没有成果或没有能力的人则相反。四川丰田公司销售部负责人就曾亲自带过一个只有高中学历的下属，这个下属学历虽低，但他能努力向老员工学习，

自己又努力去实践，后来成为了销售部的一名骨干。除了白领以外，四川丰田公司还非常重视蓝领工人。公司负责人一直在强调：掌握传统手工艺的工匠是制造业得以生存发展的生命线。因而只有善待他们、尊重他们的劳动，制造业才能有发展。

重视员工的自我选择

不论在招聘初期 还是在长达6个月的试用期中，丰田公司都会给予员工双向选择的机会，同时淘汰不能胜任的员工。整个全面招聘体系需要应聘者做出同样的牺牲，他们需要花费大量的时间、竭尽全力才会入选。

投入大量时间和精力去面试

丰田公司认为，大量时间和精力投入是取得人才的关键。事实上，丰田公司在招聘初级员工面试时间达到8~10小时是极其常见的，有时还可能高达20个小时。新员工未进入公司前，必须为复杂的招聘过程付出大量时间和精力。

严格进行招聘考核

丰田公司需要员工的价值观以及技能与公司的要求相适应。小组工作制、持续改善和弹性工作制度是丰田公司的核心价值观，因此在录用员工时，要进行基本能力考核、职业态度心理测试以及对解决问题能力的模拟测试。

例如，在中国，丰田公司在招聘员工时就以严格的标准来综合考核员工的素质。首先，要求应聘者要对自己的职业生涯抱有强烈的规划意识，并具有很高的工作热情。其次，要求应聘者能够独立思考，而非等待上司告诉自己应该怎么做。这种有判断力、行动力的人才非常受丰田公司的青睐。最后，丰田公司还要求应聘者充满活力。因为随着丰田公司在中国事业的快速发展，要开展的工作非常

之多，有时候很难做到准时下班，因而那些充满活力、能胜任有挑战有压力的工作的人才，才是丰田公司求之不得的。

大量录用专业化人才

2001年，在录用员工时，丰田公司开始要求员工掌握层次较高的专业知识。也就是说，丰田公司出现了向专业员工集团方向发展的动向。这一动向从2001年度丰田公司的入社典礼上就可看出。2001年4月2日在丰田公司体育中心第一体育馆举办的入社典礼上，张富士夫在致辞时说：“我希望各位都能够积极地面对变化和竞争，每个人都能够拥有不会输给别人的专业，经常保持作为专业人才的目的、意识和热情。毕生都在积极地致力于自我钻研。同时，希望大家能够充分地理解和继承丰田公司各位前辈建立起来的‘丰田的优势’的众多优良传统和精神财富。并且要经常拓宽视野面向世界，志当存高远，不断磨炼自己，使自己作为能够为他人和社会作出贡献的人而不断成长。”

细节53 秉持以人为本的意识 视员工为珍宝

美国的《幸福》杂志曾在其“丰田专辑”里指出：“丰田公司高速发展的秘密就在于有一支卓越的管理队伍和一支高效的职工队伍。”丰田公司的管理者也常说：“我们公司最宝贵的是人，推销产品比制造产品重要，而培训人才比推销产品更重要。”一句话，丰田公司高速发展的“法宝”之一就在于人才，尤其是优秀的人才。

丰田公司将员工视为珍宝，在对待员工方面，丰田公司确确实实地做到了以人为本。具体表现为：

1. 提出以人为本的人事纲领

以人为本，尊重人性这一思想直接体现在丰田公司人事政策的纲领上，在丰田公司的人事纲领中明确提出：

(1) 事业在于人。任何工作、任何事业要想大力发展，给它打下坚实的基础，最为重要的一条就是造就人才。

(2) 员工不单纯是提供劳动的人，员工是我们资本的一部分。

(3) 事业成败的关键全在人谋。不论是优良产品的制造，还是销售收入的提高，其长远有效的方法莫过于造就卓越的人才。

(4) 全体从业人员是公司最宝贵的无形资产，公司应妥善加以

照顾。

2.重视员工的性格差异，及时满足员工的需求

丰田公司认为，在现代社会，人就是财产，是最重要的资源。因此，公司会根据每个员工的综合素质与能力来安排工作，确定不同的物质待遇，创造条件尽量满足每个员工的需求。即使才能突出的下级员工与直接上级关系不睦，也能够正常工作，甚至可以越级提拔重用，超过原来的上级。

3.重视从细节上关心员工

丰田公司内部关心人、培养人、造就人的具体行动比比皆是，随处都体现了公司内部关注人性的企业文化。最具有代表性的是，丰田公司通过举办各式各样的非正式教育活动，使员工之间建立起一种互相协作的伙伴关系。丰田的一位中层干部说：“（新员工）进入公司后到处是陌生的面孔，会感到寂寞，但只要一参加这些非正式的活动，自然而然地就会产生伙伴意识。”例如，丰田公司为了让新参加工作的员工熟悉新环境，曾提出了热情欢迎新员工、消除新员工孤独感的研究课题，并为此制定了个人接触制度。

所谓个人接触制度，是指新员工进行公司后，公司为其选出一位前辈，把他确定为新员工的专职前辈。这位前辈在所有事情担负着对新员工的指导工作，例如，在工作上、生活上、车间里，给新员工以指导和照顾，对新员工人际关系、上下级关系给以协调等等。这些指导可以使新员工能够在最短的时间内融入丰田公司的大家庭。

通常，专职前辈的任职期限为6个月，而通过他们的努力，能够成功消除新员工精神上的孤独感，避免新员工产生呕气不干的思想，同时还能把新员工的干劲调动起来。

4.鼓励员工从事业余的体育、休闲活动

丰田公司还经常鼓励员工开展各式各样的业余活动。丰田公司所拥有体育设施的充实程度也令其他公司非常羡慕。面积达63万平方米的体育中心内，设有田径场、两座体育馆、橄榄球场、足球场、12个网球场、室外相扑场、日本箭术场、室内游泳馆、西式箭术场、垒球场、硬式棒球场、软式棒球场等等。同时，为了使单身员工业余生活过得充实，公司还设立了附属2万间单身宿舍（其中女性单身宿舍

为1150间的体育设施 其中有体育馆4座、体育场4个、网球场5个。这些体育设施使得很多员工在足球、垒球、滑冰、游泳以及滑雪项目中大显身手。此外 插花、茶道、琴、诗歌朗诵等业余休闲活动也培养了员工的兴趣爱好，使员工愉快而充实地度过闲暇时光。

5. 为员工制定‘终身’计划

在新员工进入丰田公司后，丰田公司还为其制定出“终身”计划，即要求员工从进入公司起就开始在流水线上作业，每天沿着流水线—宿舍这两点一线的轨迹充实生活。这样两年后，工段长会建议员工购买小型的丰田车，购车款由公司预付。5年后，员工还可搬进一套单元房，并且换一辆中型汽车，之后随着员工对公司的贡献，所获得的福利也是逐年提升的。

6. 重视对员工的培训

丰田公司把对员工的教育作为公司人事管理工作的重要内容。无论是丰田汽车工业公司，还是丰田汽车销售公司，尊重人的这一思想在根本上是与培养人才一脉相通的。曾任丰田汽车工业公司总经理的石田退三在《商魂八十年》一书中 谈到有关培养丰田式人才时说：“事业在于人。人要陆续地培养教育，一代一代地持续下去。任何工作 任何事业 要想有所发展 最要紧的一条就是造就人才。”而曾任汽车销售公司总经理的神谷正太郎在《跟着汽车化前进》一书中 也说道：“员工不单纯是提供劳动的人 我们的资产是人才 推动企业发展的是人，也就是员工。”

虽然两公司 现在是两个部门 在业务性质上、在企业作风和人事教育等方面各自不同，但思路认识却是一致的，即通过有计划地实施企业教育，丰田公司努力把各个层次的工作人员都培养成具有独立工作能力、充满干劲和独特风格的丰田式人才。

丰田公司尊重人性以及由此产生的对员工的教育和培养，其直接结果就是形成了以“忠诚于丰田”为认识核心的强大企业凝聚力，而这种凝聚力所结成的团结互助的员工整体，正是丰田公司及时化生产方式及看板管理顺利实施的坚实基础。

细节54 创办教育事业 大规模培养人才

前任丰田公司的总裁张富士夫曾说过：“这几年，生产都相继实现了机械化和自动化。但是，制造机械也好，正确应对意外事件也好，所有这些都是需要人来解决的。产品制造，通常都是由于参与其中的‘人’和‘专有技术’的积累才得以实现的。我相信‘制造优良产品时，先要培养优秀的人才’。”

正如张富士夫所说的那样，丰田公司自成立以来，一直把“造物”之前先“育人”作为企业的经营目标。而这是基于即使是“产品制造”归根到底并不是机器制造产品而是“人在制造”的理念。为了实现这一理念，丰田公司一直在不懈地努力：

1. 设立了“丰田财团”

1974年10月在获得官方的许可后，丰田公司设立了由丰田英二担任理事长的“丰田财团”。丰田财团不仅面向日本国内，而且面向世界，实施大范围的扶持研究的活动。其目的是要“尽企业的社会责任”而不考虑“对丰田公司的回报”。

2. 自办“丰田工业大学”

创办“丰田财团”仅仅是丰田公司投资教育事业的开始。由于

“丰田财团”是一个赞助研究的机构，丰田英二认为要栽培渴望深造的社会青年，同时真正地教育他们成为有用的人材，自办大学才是最好的途径。于是1981年4月丰田公司创办了“丰田工业大学”。其目标是培养“有益于国家的人才和开发型技术人才”。

事实上，不仅在丰田公司，在所有企业中，都有一批能力极强、本人也非常希望上大学的员工，却因为种种原因而没有继续升学。“丰田工业大学”就为那些有求学精神但又没能升人大学的年轻人打开了求学的大门。

“丰田工业大学”学制4年，学生全部住校。同时，这所独具特色的大学实行“一对一教育”，注重“在大学学习的基础上，到实际的工厂中去抓住现实问题进行研究”。

“丰田工业大学”希望能培养出具有开拓精神的高级人才。而丰田公司认为，要培养优秀的学生，首先要有优秀的师资，这不仅包括学识渊博，同时还要有教学的热忱，并且认同丰田大学的教育方针。例如，如果学生全部住校的话，教师至少也应该抱有跟学生共同食宿、以身作则的热忱才行。按照这些严苛的标准，“丰田工业大学”开始组建师资队伍。丰田公司首先选定由东京大学的长尾不二夫教授担任“丰田工业大学”的第一任校长，并由他成立一个招聘中心，专门募集全国的优秀教师。这种措施使得“丰田工业大学”的教学效果显著。1985年春，第一届毕业生顺利完成学业。此后，申请人学者众多，但丰田工业大学每年招收新生80人，坚持宁缺勿滥的原则，并不强求非要收到满额。

3.创立了“国际经济研究所”

随着丰田公司人才培育理念的不断延伸。1982年7月丰田公司创立了“国际经济研究所”。这是丰田英二和公司领导人“重新评估汽车业的未来”后作出的决策。该研究所是一家股份公司，接受第三方委托开展研究工作，原则上靠委托经费运作，但在实际上主要靠丰田公司的委托进行运作。

4.设立“丰田工业大学”研究生院

1984年，“丰田工业大学”还设立了研究生院，招收已经工作的大学生毕业生，由企业推荐，经考试合格才录取。“丰田工业大学”的研究

生院主要是为了那些从其他大学毕业后进入企业工作，但仍有心深造的人而设置的。从“丰田工业大学”毕业后回原单位工作的人，也很可能再度回到母校研究生院深造。从企业的立场来说，两年的时间不算长，一般容易允许它的员工出来进修学习。当然，毕业生必须回到原单位工作。对此，丰田英二说：“在丰田工业大学学习过的学生回到各企业去，如果为公司的事业作出贡献，那么，从长远眼光看，等于为国效力，企业也因此而能够留住本公司的优秀员工。”

5.创办“丰田学院”培养管理人才

2002年1月，为了将公司的经营哲学、价值观、履行实际业务的方法等变成全公司所共有的思想，并培养能够担负21世纪的全球性丰田公司事业的人才——“学习前辈们参与‘造物育人’所走过的足迹以及热情，将这些作为丰田公司的DNA，进一步使其进化和发展成为21世纪所需的遗传因子，并确实实地将这些传给后辈们（张富士夫语）”，丰田公司对内部有关人才培养的构造进行了包括硬件和软件在内的彻底改变，设立了负责牵引全球性丰田公司人才培养任务的机构——“丰田学院”。该学院以培养未来的经营者和中层干部为目标，由张富士夫担任第一任校长，全球人事部长兼任学院负责企划和运行的秘书处秘书长。他们招募专职人员，组成一支16人阵容的队伍，最终使丰田公司的教育事业成为公司发展坚强的后盾。

细节 55：将员工培训从工作领域延伸到个人生活

对于新员工，丰田公司一开始就有计划地对其实施企业培训，目的是把他们培养成为具有独立工作本领的人。这种教育从职业教育一直延伸到个人生活领域，可以使受教育者分阶段地学习，并依次升级，从而成为高水平的优秀人才。

丰田公司实施的员工培训，其目的不是为了教育而教育，而是要求员工们在培训中接受具体的工作训练，因而其形式也是多种多样的。例如，有通过工作来提高业务能力的教育，有业余教育，还有发挥员工个人的上进心的自我启发教育。

具体来说，丰田公司的在职教育形式有：

“个人对口鉴定制度”

对员工的鉴定，在一般企业是指上司对部下工作的适应性所做的鉴定，但是在丰田公司方面，不仅由员工的顶头上司给做鉴定，而且还要参考其他部门的上司和员工的意见进行鉴定。例如，股长要提升为课长时，除了顶头上司给做鉴定外，还要从其他部门选派 5

个人，就其领导能力和观察问题的能力等 20 多项内容进行鉴定。

“ 自己申报制度 ”

“ 自己申报制度 ”和“ 个人对口鉴定制度 ”都是为了使员工最大限度地发挥个人的才能而制定的。“ 自己申报制度 ”的内容是 在年度初让每个员工定出一年的工作指标，年度末针对员工的完成情况，自己的能力能否适应现在岗位上的工作等问题，由员工本人向上级进行申报。

“ 非正式教育 ”

在丰田公司，教育的范围不仅限于职业教育，而且还进一步深入到个人生活领域。在这方面 经营管理者非常认真地努力提倡“ 非正式教育 ”。丰田公司负责人事工作的人在谈到“ 非正式教育 ”时 曾指出：“ 光靠提高工资和福利保障等，还不能充分调动员工的干劲，仅仅在经济方面、物质方面给予满足还不行，人不是光凭这些而工作的，但也不是自发地产生干劲的。当人们觉得自己的能力能够发挥、自己在不断成长、自己的实力也在提高的时候 当觉得自己的想法和自己所做的事情受到公司和上司承认的时候，当对自己所从事的工作觉得有兴趣的时候，人们才能感到有干劲。 ”

而丰田公司所开展的非正式教育 把一般单纯由“ 福利保障 ”部门处理的事情作为培养人才的基础而纳入到员工日常生活中去。事实上，这些活动就是一系列从侧面来调动员工干劲的精神教育活动。

具体来说，丰田公司的非正式教育包括以下几个方面：

1. 丰田公司的团体活动

丰田汽车公司内有很多“ 亲睦团体 ”包括：

(1)男子团体。包括由高中毕业员工组成的丰生会；由被提拔的员工组成的丰隆会；由丰田工业高等学院毕业员工组成的丰养会；由自卫队退伍员工组成的丰荣会；由大学毕业员工组成的丰进会；

由大专毕业员工组成的丰泉会；由短期大学毕业员工组成的丰辉会 等等。

(2)女子团体。包括由高中毕业员工组成的绿色会；由大学、短期大学毕业员工组成的绿色俱乐部；由中学毕业员工组成的若叶会 由被提拔的员工组成的若草会 等等。

(3)其他团体。包括有按籍贯成立的同乡会；按毕业学校成立的某某同学会 按工作岗位成立的 有如某某部、某某课 按地位成立的有如部长会、课长舍等 按爱好成立的运动部会（如网球、棒球及橄榄球）和教养部会（包括围棋、诗歌等各种相同爱好）

这些团体都把本团体作为成员之间亲睦、自我启发、有效地利用业余时间、不同职务的成员相互交流的场所。它们彼此交叉 因而每个员工都自然而然地要参加几个团体。这些团体每个月搞一次聚会，这样每个人每周至少能出席这种社交聚会一次。公司员工通过参加这些聚会 既开展了社交活动 又有了互相谈心的机会。为了这种聚会 丰田公司准备了体育馆、集会大厅、会议室、小房间等设施，供自由使用。至于聚会活动的内容和形式，公司概不插手，也不限制。员工用个人的会费成立这种团体 团体内的领导人是互选的 并且采用轮换制。所以，每一个人都有当一次领导人来发挥能力的机会。

2. 丰田俱乐部活动

丰田俱乐部是教养部会、女子部会、运动部会、车间修养部会的总称。这些会，由负责的常务董事担任名誉会长。丰田俱乐部的活动与公司内的团体活动齐头并进，公司内的团体搞的是个人本位的活动，俱乐部的活动则使公司团体从横的方面联系起来。

丰田俱乐部活动以生动活泼为主的。

3. 个人接触恳谈活动

所谓个人接触恳谈活动，是工长、组长、班长对员工施行“协助者”的教育，是一种进行“商谈”的训练。在丰田公司 班长负责管理指导某一车间的各种业务，他们是车间的前辈，也是协助者；是质量管理小组的领导，又是降低成本运动的推动者；同时还是“动脑筋创新”建议的汇总者。在开展这些工作的过程中，班长和操作人员之间

就展开了个人接触恳谈，即班长会对员工实施一对一的指导训练，有针对性地提高其技能技巧。

个人接触恳谈发展到了后来不再局限于仅以人事工作为主题，而扩展到了“故乡通信”等做法。即班长、组长每月轮流给新员工的家长写信。进入公司的第一个月，由组长写信和寄送小组照片，接着寄送丰田画报和丰田报。第二个月，由班长用明信片通信。同时，还发给新员工一个笔记本，以便随时记下多种多样的感情、希望和体会。笔记本每周由工长或组长看一次，并提出帮助建议。通过这些独特的活动，潜移默化地使新员工融入丰田公司的大集体里。

细节 56：公司系统培训与销售人员自我培训相结合

在神谷正太郎设立丰田汽车销售公司之初，丰田汽车销售公司就极其重视对销售人员的培养教育。丰田公司坚信，只有培养出销售精英，才能在销售工作中取得最后的胜利。

1974年 丰田汽车销售公司为了培养销售精英 在名古屋市郊外十公里的日进镇高原地带，投资 20 亿日元建起“丰田汽车销售公司进修中心”对销售人员进行系统性教育。

同时，由于销售人员的工作是独立进行的，这种工作的性质使销售人员容易产生惰性 情绪也容易萎靡不振。在这种情况下 销售人员加强自我管理就显得尤其重要。于是，丰田公司开始倡导针对销售人员进行的自我管理培训。

为了使自我管理能够真正促进销售人员提高工作效率。丰田公司在自我管理的方法上抓得非常细致。例如，强化员工对工作的认识 帮助员工建立价值观念、妥善安排时间、养成计划性 培养员工的实践能力 要求员工不间断地学习、注意健康、克服不良情绪、全神贯注地工作 等等。

具体来说，在销售人员的培训方面，丰田汽车销售公司主要有

以下这些方法：

1.培养正确的工作方法。例如，工作要有计划性，把为计划所耗费的时间和精力，看成是为取得成功所进行的最好的投资。对计划进行充分的研究，因为不在反复研究的基础上制定的计划总是会出现破绽的。要求销售人员尽量把时间有价值地利用起来，并时刻牢记：“你浪费掉的时间已成过去，惟一有明天在等待你。”

2.培养销售人员树立正确的工作态度。例如，培养销售人员对工作的兴趣，充分肯定工作的重要性。培养销售人员坚强的意志，保持旺盛的斗志，坚信这样能引导自己走向胜利。要销售人员集中精力于工作，尽全力做好今天的工作，不要寄希望于明天。

3.培养销售人员的自我学习意识。使销售人员认识到，不断地读书学习，这样可以增加知识，提高技术。

4.要求销售人员加强身体锻炼，以健康的身体投入工作。

5.制定工作指标督促销售人员自我管理。

丰田公司的销售人员是有工作量指标的，丰田公司系统称之为销售定额，这种销售定额每月都下达给每个销售人员，新销售人员每月3~5辆，10年以上经验的销售人员13~14辆。之所以下达销售定额，原因之一就是为了让销售人员更好地自我管理，以约束易流于惰性的推销工作。

6.培养销售人员苛刻的自我管理意识。一位丰田公司销售精英在介绍自我管理的心得时这样说：“我认为自我管理，首先就是苛求自己。我把一个星期的工作计划分为上午和下午两部分，把要走访的地方分为6部分，每天走访其中的一个部分，这样一个星期结束后，我就转完了我负责的整个地段。我把这种做法一直视为绝对的、至高无上的命令来执行。上午专门接洽生意或做类似的工作。‘硬闯’和推销管理工作，则安排在每天下午去搞，下午4点以后搞交货、修车等工作……参加工作的第一年，往往都是我一个人在陌生的街道上转来转去，觉得非常难以忍受，有时也深感推销这项工作太乏味。可每逢这种时候，我就勉励自己说，自己痛苦的时候别人也痛苦。我也常有萎靡不振的时候，遇到这种情况，就一定在星期天去登山，当我一步一步克服前进中的困难而登上高山之巅时，那种激动心情，简直就和接受定货、交出汽车时的激动心情一样。”

细节57 工厂现场问题 由工作团队负责解决

不同于一般汽车制造厂内，由白领阶层或技巧熟练的专业人员负责解决问题、确保品质、维修设备、提高生产效率等方面工作的传统，在丰田公司生产方式下，工厂现场的问题由工作团队负责解决。

操作员处于团队的最上层

在丰田公司，让任何一个人谈谈丰田公司生产方式，一定会听其提及团队合作的重要性。而为了支持富有成效的团队工作，丰田公司建立起了独特的团队结构。

丰田公司把为顾客创造价值视为公司存在的最主要目的之一，而操作员是实际执行创造价值的工作者，他们最熟悉工作的实际状况及影响作业的实际问题。因此在建立团队结构时，丰田公司把操作员放在团队层级的最上层，其他层级则扮演支持性角色。第二个层级是小组领导者（team leader），这是按时计酬的员工，在生产线上工作，但有机会获得小的晋升，但他们不能采取自由行动，而是为团队成员提供支持。第三个层级是团队领导者（group leader），他们是丰

田公司生产第一线的督导者，负责几支工作团队的领导与协调工作。这样，在大多数情况下，小组领导者支持的操作员只有4~8位，而且小组领导者并不做生产工作，团队领导者只负责领导3~4支团队。

从团队成员到团队领导者，其责任逐渐递增

从团队成员到团队领导者，其责任是逐渐递增的。团队成员根据规定的标准操作，并负责解决问题与持续改善。小组领导者肩负一些传统上由白领阶层经理人肩负的责任。不过，他们并不是经理人，也无权对团队成员采取纪律行动，他们的主要角色是维持生产线顺利运作，生产出符合品质的零件。团队领导者做的是传统上由人力资源部门、工程部门、品管部门等专业支持部门所做的工作。他们参与整个流程的改进工作，甚至是推出新产品与新流程的工作。他们定期对一些主题进行短期培训。必要时，他们也能加入生产线执行工作。在丰田公司，没有“不插手的领导者”。

具体来说，团队成员、小组领导者、团队领导者的职责分别是：

1. 团队成员

具体来说，团队成员的职责包括：根据现行规定的标准执行工作；在他们的工作区域维持5S；执行例行的小规模维修工作，寻求持续改进的机会；支持解决问题团队的工作。

2. 小组领导者

具体来说，小组领导者的职责包括：确保零件与材料供应至操作流程中；启动并控制生产流程，实现生产目标；对团队成员启动的安全灯信号作出反应；进行例行检查，确保品质；替补缺席者；进行训练或交叉训练；调整快速维修时的工作秩序；确认操作员遵循标准化工作；促进小团队的活动；参与持续改进计划；

3. 团队领导者

具体来说，团队领导者的职责包括：员工出勤或休假的时间安排；每月生产规划、方针规划；确保团队士气；确保例行的品质与小组领导者检查，协调轮班工作；进行流程测试，并制定流程改进计划；报告、记录每天的生产成果；降低成本的工作；协调重大维修；协

调来自外面团队的支持；协调流程上游与下游的工作；负责团队安全管理，帮助替代缺席的小组领导者的工作；协调重大模型的转换工作。

以工作团队为焦点的管理模式可以杜绝浪费

这种由下而上的团队管理模式及对团队成员的授权观念，可以很好地杜绝浪费。在这种模式下，企业对团队的权力和责任有明确的规定 团队的决策权、职权与团队承担的责任相统一 领导层对团队职权内的决策和活动不进行干预。生产第一线的团队或员工在作业中遇到问题时 团队可以决定如何解决 不必请示。团队有责任对所在价值链的部分进行持续改进。企业鼓励和支持各层次员工通过质量循环和持续改进使团队得以发展……通过发挥团队的主动性，企业将改变原先等级森严的金字塔式的结构。这种层级制度是造成压抑工人或任何作业执行者的思考和改进 产生官僚主义、拖拉、反应迟钝、不流动和高成本的根源。

同时，在这种团队模式下，领导层还能够及时给予团队决策所需的资源 并在团队成员需要的时候给予帮助。在丰田公司 无论工作团队的成员是处于高产量的工作中，还是处于设计零件、工程制图、品管计划或销售活动中，总是有一位直属的良师益友——小组领导者天天为团队成员提供支持，没有人必须自行摸索、孤军奋斗。不过 丰田公司采取的指导作风是提供具挑战性的作业 即让团队成员奋斗 直到其拉安全灯求助为止。事实上 工作团队中的小组领导者就好像在工作现场待命的医生，随时在发生时进场，一旦有操作员通过安全灯系统通知发生问题，小组领导者会在30秒内赶到安全灯处。同时 小组领导者也是安全阀 总是在生产线上来回走动 留意是否有任何突发问题 例如 零部件数量是否减少了 或是某位操作员的进度是否落后，是否需要协助或休息一下等。

细节 58：从内部提拔具有丰田DNA的领导者

在丰田公司的整个历史中，重要领导者都是在适当时机自公司内部——销售、产品开发、制造、设计等各个领域发掘提拔出来领导丰田公司下一阶段发展的。

内部培养领导

丰田公司坚持其领导者必须在日常运营中信奉并彻底了解丰田文化。现地现物是丰田公司文化的一项要素。丰田公司规定，领导者必须展现此能力，并了解丰田公司工厂现场的实际作业情况。根据丰田公司模式，对现场情况的表面粗浅印象将会导致缺乏成效的决策与领导。此外，丰田公司也希望领导者能向部下传输丰田公司模式，这样，领导者本身必须了解并信奉丰田公司模式的理念与原则。因而，丰田公司不会自外招揽“成功的”CEO与总裁。即使当丰田公司陷入经营危机时，从内部培养领导者这一原则也未改变。奥田硕和张富士夫的任用就可以证明这一点。

奥田硕不是创建并经营丰田公司半个多世纪的丰田家族成员，

也不是人们所认为的那种典型的内敛型丰田公司人物。一直在丰田公司工作的奥田硕 从事过会计、采购和国内外销售工作 因而他具有一种务实精神。公司研制的每一辆丰田汽车和竞争对手的许多新产品他都要试开，每年他还要到海外旅行10多次 进行他自己的“情报收集”，并且在每个电视广告播出之前他都要亲自审查。

最与其他丰田家族成员所不同的是，奥田硕的工作方式直截了当，有直言不讳的脾性。例如，丰田公司的底特律竞争对手出口了一批不适应日本狭窄街道的笨重轿车，奥田硕就毫不掩饰地称他们为“傻瓜”。然而，这一点在革除丰田公司的大企业病时起了作用。20世纪90年代初期，由于决策缓慢和遍及企业上下的自大导致了丰田重大的失误。例如，当美国和日本的消费者需求外观迷人的越野车型时，丰田公司仍在生产款式保守的轿车。这些直接导致了丰田公司的危机。因此，1995年 奥田硕一上任就开始改革。他加大了打破丰田公司总部金字塔式的企业结构的力度，将工资和业绩挂钩而不是和资历挂钩，并力主提拔一大批在20世纪80年代繁荣时期受雇于丰田公司但事业上又颇多不顺的30岁左右的经理们。与此同时，许多年纪较大的经理 被奥田硕取消头衔 并委以较小责任 以便给较年轻的经理们让位。

改革时，会计师科班出身的奥田硕还格外注重数字，他将广告费用提高了30%，并就市场营销广泛地征询经销商的建议，同时，他还提高了对经销商的奖励——以每辆车约1500美元的奖励，促使这些新车型能够迅速售出。此外，为了确保丰田公司再也不会被竞争对手打个措手不及，奥田硕还不断地督促工程师提高将款式概念变成实物的速度……

在度过奥田硕时代的激进后，张富士夫继任总裁，本着他在美国的工作经验，着重重振内部的丰田公司模式文化，以更平静的方式领导丰田公司继续全球化的脚步。

尽管这些领导者的个人领导风格显著不同，但没有一位领导者偏离丰田公司模式的基本理念与原则。丰田家族的影响力一直存在幕后，谨慎地准备并挑选新领导者，然后给予新领导者以强有力的支持。例如，奥田硕改革的背后就有丰田英二和丰田章一郎的大力支持。

支持。当时 奥田硕努力增大支出以在台湾建立一个分厂。这涉及到旷日持久的谈判，丰田英二虽然也曾心怀疑虑，但是最后还是有力地支持了奥田硕的决定，从而使丰田公司的中型花冠车在台湾一炮打响。

长久致力于支持企业文化

丰田公司模式中选拔领导的另一个重要信条是，领导者必须长久致力于支持公司文化，以创造学习型企业的环境。西方企业往往自外招聘领导者。并经常更换领导者 因而 很少有领导者在位的时间长得足以建立符合他们个人愿景的成熟文化。因此，每当新领导者走马上任而企图改变公司文化时，只不过是表面性地撼动公司，无法产生深层的文化变革 或无法使员工产生忠诚度。同时 由自外招揽的主管来领导企业的文化变革，会使企业失去以往的成就、错误，或持久原则为基础的学习能力，也使领导者无法促成有效的变革。

反观丰田公司，丰田公司的领导文化是由创办该公司的丰田家族的个性、价值观与经验塑造而成的。套用品质大师戴明所言 它采取整个企业“贯彻一致的目的”这正是一致的领导与学习环境的基础。

从把丰田自动织布机工厂建设成世界先进织布机制造厂的丰田佐吉 到创办丰田公司的丰田喜一郎 丰田家族一脉相承 都是杰出的企业领导者。在他们对丰田公司的诸多深远影响中，尤其值得一提的是驱动丰田公司的创新精神及影响丰田公司后代领导者的事必躬亲原则。丰田公司的领导特色中 例如 向看似不可能的目标挑战迈进、亲自动手以了解实际情况，都继承自这两位公司创办人。

尽管劳资纠纷使丰田喜一郎未能真正带领丰田公司走向辉煌，但他的经营理念被丰田家族继承下来，并最终促进了丰田公司的辉煌。这其中丰田英二起了关键作用。丰田佐吉的侄子丰田英二从第二次世界大战后丰田公司的最关键时期开始担任该公司总裁与董事长，一直到丰田公司成长为世界级企业，这在很大程度上促进了

丰田公司文化的传承。他在挑选并授权领导人才以壮大销售、制造及产品开发方面扮演着关键角色。同时，他似乎还有优越的第六感，能辨识具备优秀领导素养、可塑造丰田公司美好未来的人才，这一点从大野耐一的任用上就可看出。在保守的丰田公司，像大野耐一那般 桀骜不驯，总是持不同意见的人，若非获得丰田英二的赏识与充分支持 根本不可能生存 更别提脱颖而出了。事实上 丰田英二就像一支篮球队的幕后老板，他充分了解汽车制造业的游戏规则，知道大野耐一这样的人才能够壮大自己的球队，而大野耐一就像怀抱雄心壮志、固执、热情的教练 他能够用出色的战术和铁的纪律来激励并教导他人。



第八章 竞合关系的 精细化管理

丰田公司的供货商是丰田公司及时化生产方式的重要支撑之一，不论是在丰田公司的及时化生产流程顺利运作时，还是生产流程出现问题而停滞不前时，其供货商都扮演着重要角色。而丰田公司通过和供货商以伙伴的关系共同成长，建立起了高效能的供货商网络，极大地促进丰田公司的发展。

对供货商如此，对竞争对手，丰田公司同样在竞争的前提下，与其展开合作，以促进双方的共同成长。

细节59：以互惠的方式与供应商长期合作

丰田和凌志牌汽车之所以能够一再赢得品质一流奖，与其供货商在创新、工程及整体信赖度方面的优异表现有着密切关系。

与供应商一起成长

“丰田公司的生产系统是靠系统零部件厂家来支撑着的”这句话真实地反映了及时化生产方式下丰田公司的供货网络状况。

当丰田公司开始制造汽车时，它并没有足够资本或设备可自行生产制造一辆汽车所需要的全部零部件。因此，刚开始担任工程师的丰田英二就有了一项最重要的、也是延续时间最长的工作任务——寻觅适合丰田公司并可以长期合作的高品质零件供货商作为伙伴，然后与他们一起成长。

在当时，丰田公司的产量并不大，不能为供货商带来大笔生意。事实上有些时候丰田公司一天制造不了一辆车因为没有足够的高品质零件。因此丰田公司了解到寻找坚实伙伴的重要性。丰田公司惟一能提供的是和所有供货商以长期互惠方式共同成长的机会。

于是，就像丰田公司内部同仁一样，该公司的供货商也变成丰田公司的家族成员一般，和丰田公司一起学习着丰田公司生产方式成长起来。

谨慎评估并严格要求新供货商

半个世纪来，即使丰田公司已经在全球汽车业界居重要地位，但它依然维持早期的伙伴关系原则。同时随着生产的需要，丰田公司也适当地扩大供货网络，但丰田公司对新供货商采取谨慎观察评估的态度，一开始只会下非常少量的订单，新供货商必须证明它们真诚信守于丰田公司对品质、成本及服务的高标准要求。

新供货商若能在初期的订单中展现这些高标准绩效，就能获得更高数量的订单。丰田公司也会教导它们丰田公司模式，并把它们纳入丰田公司家族。供货商一旦加入丰田公司家族，除非出现最糟糕的行为，否则丰田公司不会把它们踢出“家门”。

这并非指与丰田公司维持长期供货商伙伴关系是件轻松、容易做到的事。丰田公司对待供货商的态度一如其对待本身的员工，它不断激励员工进行改进，也不断激励供货商进行改进。丰田公司对供货商制定了一系列相当高的目标，它激励供货商实现这些目标。尽管丰田公司的管制如此严格，供货商仍希望与丰田公司合作，因为它们知道可以凭借与丰田公司的合作改善本身，赢得同业及其他客户的敬重。

在丰田公司看来，对供货商持高期望并公平对待它们、教导它们，就是对供货商的尊重。相反，以宽松标准对待供货商，或是未教导它们而苛求它们，就是不尊重它们。

迫使零部件商提高成本竞争力

大野耐一曾说过：“以欺负供货商的方式实现公司本身的绩效，这种心态完全违反了丰田公司生产方式的精神。”因此，在上个世纪的发展中，丰田公司没有像其他汽车制造公司那样，仅仅因为价格

便宜就更换别的供货商。

但新的 21 世纪，随着成本管理的强化，为了达到 CCC21 所规定的目标，CCC21 战略的推行者渡边捷昭表示：“系统 供货商系统”这个词在 20 世纪拉下帷幕的同时也将成为废词。”这代表丰田公司开始追求强化零部件厂家的成本竞争力和自立化。

与此同时，丰田公司开始与系统外的供应商进行交易。1998 年 4 月在爱知县丰田市丰田公司总公司内开设的“供应商中心”系统外供应商举行的说明会急剧增加，其中，海外供应商所举行的说明会次数更是达到总次数的 1/4。

但是 丰田公司系统零部件厂家的一位负责人也承认：“原本丰田公司以比其他公司高 10% 左右的价格购买。虽然削减 30% 成本听上去是非常严峻的目标 实际也就是 20% 左右。关于从系统外的公司采购零部件这件事，实际上，丰田公司方面也要求说明系统外的公司为什么能够做到低价格，而我们为什么不能？”

事实上，CCC21 就是为了培养供应商而提出的。这是丰田公司克服了自身体制上的众多的困难之后，提出的降低成本战略。这样严格的降低成本要求 使得零部件商“包括生产体制在内 不想方设法是无法跟上的（丰田公司系统零部件厂家语）”它在一定程度上促使供应商为克服这些困难而“设法独创”。特别是在“丰田公司系统的大多数供应商都具有坚守系统范畴”的片面性 但在欧美市场上已经很普遍的由供应商积极提议的定型生产等降低成本策略这样的例子很少 的情况下 改革是必然的。只有培养起能够自立的供应商，才是战胜国际竞争的动力。从这个意义上来说，CCC21 也是促使丰田公司和供应商共同发展的一个关口。

细节60：将公司核心力量集中于主要的子公司

伴随着丰田公司的发展，为了扩充事业的版图，丰田公司或成立或合并了诸多的经营相关业务的子公司。而今，丰田集团中，各式各样的企业有很多，但企业的核心力量主要集中在十几家公司里。

具体来说，这些公司包括：

爱知制钢

爱知制钢公司的成立是出于丰田喜一郎“好车出自好钢”的理念。而今，其生产出来的产品主要供应汽车产业。其中，48%供应汽车产业界，21%供应给丰田下一道工序，19%供应给销售厂家。

这些钢材应用于发动机的吸气·排气阀门及活塞环、底盘的线圈弹簧、操舵的小齿轮以及齿条轴等零部件。

在锻件方面，广泛用于发动机的曲轴和活塞杆、各种变速齿轮与CVT轴、驱动传动的传动齿轮和驱动轴、底盘的驱动轴与上置臂等零部件。在铸件方面，用于发动机的叶轮等零部件。

同时，在不锈钢相关领域中，有效激活其耐久性和构思性等优

点，作为演绎都市空间的建筑材料而广泛应用于多种场所。

在令人意想不到的领域 爱知制钢公司也十分活跃 例如 在电子和磁性领域，其拥有世界最高磁性特点的各种异性粘结磁体“Magfine”。“Magfine ”作为爱知制钢使用独自の工艺生产出来的各种异性粘结磁体，在实现汽车、家用电器和信息处理器等的轻量化以及节省能源方面，拓宽了公司业务发展的领域。

另外，爱知制钢公司还活跃于一个意外的领域——镶牙用磁性配件业务。它拥有用于镶牙的磁性构造物，并和牙床根部相粘接的技术。

现在，对丰田集团的销售额占爱知制钢公司销售额的55%~60%。虽然爱知制钢公司的顾客以汽车相关产业为主体，但其产品作为原材料 也在支撑着电子、建筑、医疗和信息等多种产业。新世纪 爱知制钢公司计划将磁石和电子作为仅次于钢铁的第二大支柱。

爱信精机

爱信精机公司是一家以“质量第一”为基本理念的综合性汽车零部件生产厂家，其企业规模按照合并资产来计算的话，达到1.1兆日元。在制造方面的技术力量受到了很高的评价。

爱信精机公司虽然开展着综合性的零部件生产业务，但作为一家零部件生产厂家来说，该公司还拥有一些与零部件生产厂家不相称的设备。

该公司在北海道丰顷町以及爱知县藤冈町两处拥有世界上屈指可数的实验场，建立起了不单是对零部件个体，而是能够对汽车整体进行评价的实验体制。其他拥有这样大规模实验场的零部件生产厂家，大概就只有同属丰田集团的电装公司。

另外，爱信精机公司还拥有冲撞实验装置，有能够在50摄氏度的高温环境下对车辆产生的影响进行评价的高温室，也有零下50摄氏度的低温室这样的耐久实验装置以及检测电磁波对电子器械的影响的电波暗室等多种多样的实验设施，为贯彻“质量第一”的理念而不惜投入。

一般而言，零部件生产厂家生产零部件个体，并一心一意致力于降低成本的姿态是很典型的。但爱信精机公司不然，其正式拥有的设备甚至到了“丰田公司来借用实验场”的地步。

可以说，爱信精机公司业已建立起了自觉发挥系统供应商应有作用的体制。

电装公司

电装公司虽然是一家生产汽车电气零部件的厂家，却是年销售规模到2兆日元的超大型企业。电装公司的前身——日本电装公司，是在1949年从丰田公司生产电气产品的业务部门独立出来的，1996年更名为电装公司。

该公司的业务范围广泛，包括电子控制领域，甚至到了“除了机械类产品构造性零部件和装置都是业务范围”的地步。创建伊始，公司所从事的业务就不局限于丰田公司，而是将目标锁定在广阔的日本市场并积极开展业务的。现在，面向丰田公司的销售额占公司总销售额的45%，面向丰田集团整体的占48%，而面向整个汽车产业的则达到了90%以上。

在汽车相关业务中，该公司生产的世界市场占有率排名第一的产品多达16种。例如发动机相关产品中的启动器、交流发电机和空调压缩机，车身相关产品中的汽车仪表等产品的世界市场占有率均达到20%以上。

和爱信精机公司一样，电装公司虽然是生产零部件的厂家，但在日本国内也同样拥有两个实验场。这两个实验场分别是位于爱知县额田町的额田实验场和位于北海道网走市的网走实验场。电装公司试图“不仅限于零部件个体，作为搭载在成品车上的零部件，要在多种多样的环境下进行实验，以提高顾客的信任感”。

1968年，电装公司在公司内部设立了集成电路研究室等机构，不断领先于时代。在公司的工厂中也自行设计集成电路并制定生产方针。通过这些努力，明确指出了集成电路化的发展方向，从而领先于潮流，并对此后开发汽车导航系统等多种尖端产品产生了深远的影响。

0响。

正因为如此，电装公司在参与 ITS(智能交通系统)的研究开发业务中始终占据主导地位。

丰田工机

爱知制钢公司的成立是出于丰田公司“优良的国产车来自优良的机床”的理念。丰田工机的产品是机床。1953年，丰田工机公司开始了汽车零部件的生产。并将其业务扩展到生产发动机部件、驱动部件、动力转向装置等领域。这些都为其以后的业务发展打下了坚实的基础。正因为是处处受经济景气变动影响的机床行业，所以作为辅助业务增加汽车零部件的制造，就能为公司业绩的稳定作出贡献。

之后，更进一步向半导体压力传感器、程序控制机和测量机器等电子机械产品领域扩大。

近几年来，日本的机床不论是质量还是产量都位居世界第一位，但在以前却远远落后于国际水平。不过，从20世纪50年代~60年代开始，日本的机床制造厂家相继打入汽车零部件生产领域。现在，据称64%~65%的机床需求量均来自于汽车相关产业。

虽然机床产业是很容易受到经济景气变动影响的行业，但将业务扩大至汽车相关产业之后，各厂家的业绩才得以日趋稳定，也能够稳定地加大在研究、开发和投资等方面的力度，这些都是日本机床产业取得世界第一宝座的重要因素。

为此，丰田工机公司将丰田汽车公司的机床部门进行分离和特化。直至现在，该公司约30%的销售量都是面向丰田公司的，公司全部销售量的九成都面向汽车相关产业。

丰田工机公司的特点在于，不在批量生产的机床类型上耗费过多的资源，几乎都是在接受订货后，为客户生产出保证精度的专用机床，即进行所谓多品种单个产品生产的订制机械的厂家。该公司不直接生产切削机床，总的来说比较擅长于大型机型。特别是在发动机组的加工方面，甚至被起了一个“机组丰田”的外号。也很擅长

生产汽车的旋转部件，制造凸轮轴和曲轴的技术甚至达到了世界最高水平。

丰田通商

在作为制造商集团的丰田集团中，丰田通商公司可谓是一种特殊的存在。作为集团中惟一的一家贸易公司，丰田通商公司可以算得上是各家公司共同的窗口和天线，充当集团的手足，开展各种业务。

现在，该公司在世界各地拥有18家当地法人、3家分公司和47个事务所。扩充和加强自身的全球性网络，并以能够主动提出“全球最佳供应”的功能为武器而不断发展。丰田通商公司事业的开端始于其前身的丰田金融公司。该公司在第二次世界大战前的1936年，作为从事丰田汽车的分期付款销售金融业务的公司而成立。

2000年，丰田通商公司发生了重大变革。同年3月，公司向外界发表与综合商社东棉公司进行资本和业务的合作，2001年4月又与加商公司进行合并。由此，食品等与生活密切相关的业务也得到了很大的扩充。同年11月，又收购了东棉公司钢铁部门的一部分股份。现在，快速扩展业务的步伐仍在继续。

在扩大了以上经营业务范围以后，丰田通商公司的年销售量达到了2.16兆日元。这个数字，达到了与东棉或者日棉这样的综合商社并驾齐驱的规模。

细节 61：在供货商中推行丰田生产方式

丰田公司在认真投资建立高效能供货网络以与丰田公司的高度精益化整合方面一再赢得奖项。这其中最重要的手段就是，丰田公司在供货商中推行丰田公司生产方式，通过精益生产提升供货网络对丰田公司整个生产体系的支撑能力。

注重在工作现场指导供货商

丰田公司的及时化生产方式需要其供货商能以及时生产模式制造并供应高品质的零部件。此外，若供货商无法降低成本，丰田公司就无法降低成本，除非丰田公司径自把降低成本的压力全推到供货商身上，但这不是丰田公司模式的作为。丰田公司并不把零部件视为通过公开招标而外包生产的商品。因此，它必须和能力优异、采纳丰田公司生产方式或类似制度的供货商共同合作。丰田公司采取许多方法和其供货商共同学习。但所有这些方法依循的都是“从做中学习”的标准丰田公司作风——把课堂培训减至最少，注重在工作现场进行实际操作。

与供货商共享信息的 **BAMA**

丰田公司所有重要的供货商都是丰田供货商协会的会员。核心供货商每年都会聚集在一起分享实务、信息与关注的议题。例如，丰田公司在美国的肯塔基州则创立了“六月禾州汽车业制造商协会”(Bluegrass Auto motive Manufacturing Association 简称BAMA)。由于美国丰田的供货商发迹于肯塔基州，如今 BAMA已经扩展为一个全美协会。BAMA的会员可以参与许多活动，包括各种研究团体，它们聚集在一起共同发展出更好的丰田公司生产方式的技巧。

改善丰田公司及其供货商操作方式的“自主研”

有时候，丰田公司的供货商会组成工作团体，在一起研讨特定事务，例如，共同参与的计划。这些团体在日语被称为“自主研”(jishuken 亦即自主研究调查的团体)这些团体在日语中称为“自主研”(jishuken 亦即自主研究调查的团体)

“自主研”是由丰田公司的作业管理顾问部门(Operations Management Consulting Division, OMCD)于1977年在日本创立。OMCD是由丰田公司生产方式专家组成的精英组织，由大野耐一于1968年创办，目的是为了改善丰田公司及其供货商的操作方式。现今有6位资深的丰田公司生产方式权威及大约50位顾问。其中某些顾问是快速崛起、可望成为制造业界领导者的年轻生产工程师，他们在此组织中要从事3年的顾问服务，只有最优秀的丰田公司生产方式专家才能指导OMCD。

55个~60个约占零件总值的80%的主要供货商参加“自主研”。4个~7个供货商根据地区与制造的零件种类来区分组织形成一个小组。他们轮流到各供货商公司，在每家公司分别进行为期3个~4个月的研究计划。他们选择一个主题进行研究，来自其他供货商的代表则定期拜访并提出建议。OMCD的丰田公司生产方式专家则大约每星期拜访供货商工厂，提供咨询顾问服务。OMCD利用每年一次的

研讨会与大家分享学习心得。这些研究计划涉及的是重大的变革，不是渐进式的改进，它们往往是把工厂现场进行“拆解”，创造“一个流”，使生产日程均衡化等，以实现在成本、品质与递送服务等方面的明显改进。而且这些计划都制定了非常严格的目标，并要如期实现。

虽然随着丰田公司的扩张，“自主研”也在海外丰田公司推广开来，但比较海外和日本本土的“自主研”，仍然存在着很大的差异。例如：

日本的“自主研”是非常“严肃”的活动，它以大野耐一所创始的严格方法来教导丰田公司生产方式，是强制性的，供货商不能拒绝。丰田公司挑选参加“自主研”的供货商，从每个选择的供货商中再挑选3位~5位代表。丰田公司则是派其丰田公司生产方式专家到被进行研究的目标工厂，评估此工厂的生产活动，然后提出一个研究主题，例如“这条生产线必须减少至10位人员”。接着，供货商的代表成员们有一个月的时间研究出解决方案。丰田公司生产方式专家会再回来检视供货商代表是否实现了此目标。如果没有实现，丰田公司生产方式专家有时会口头辱骂供货商代表。在过去，甚至有一些供货商代表因为在精神上受不了这种方式而退出了此工作。

美国的“自主研”则温和多了。它变得比较合作，不会强制供货商参与，而是以各家供货商对丰田生产方式的精通程度来组织它们。这样，一旦供货商通过丰田公司在日本的“自主研”工作后，供货商会对自己更加有信心。

把丰田公司模式的基因灌输给供货商TSSC

TSSC是大庭一（Hajime Ohba）在美国领导的丰田供货商支持中心（Toyota Supplier Support Center, TSSC）所开展的推广丰田生产方式的活动。TSSC拟出OMCD主题的变化版本以配合美国的文化，但重点仍然从事研究项目。具体来说，TSSC具有以下独特的特点：

1. 供货商超越汽车业的界限。例如，维京餐厨用具制造公司（Viking Range）、赫曼米勒家具公司（Herman Miller）。通过提出申请，

这些公司也有可能被 TSSC 接受为客户。

2.TSSC 的推广活动是收费活动。日本“自主研”服务是免费的，但 TSSC 后来变成收费性质的顾问服务业。在接受客户委托后，TSSC 先确认此客户的需要，再选一条生产线立项。选定该生产线，就是要把这条生产线改造成一条“模范生产线”。通常，模范生产线包含组装线，以及此组装线所需要的零部件制造流程。TSSC 应用的全是丰田公司生产方式中的所有要素，包括准时生产、工作标准化、全面生产维修 等等。

3.TSSC 的推广活动时间相对较长。大庭一尝试使用 OMCD 的方法，提供模糊的建议，期望工厂能迅速自行采取行动。但是，他发现，美国的公司想要更多指导，并且 TSSC 必须多到工厂走动，才能继续推动项目向前发展。在日本花 2 个月~3 个月的计划在美国会拖长到 4~6 个月，完全执行则可能得花 9 个月甚至更长的时间。同时，极少公司能把丰田公司生产方式扩展至其他工厂。就连与 TSSC 密切合作的“明星级”供货商也需要在大庭一的团队持续不断地拜访其工厂，以督促它们继续进行更多改进项目的情况下，才不致使丰田公司生产方式的实行退回到较低阶段。

4.TSSC 的推广活动以灌输丰田生产的理念为主。事实上，“自主研”的丰田公司生产方式专家们是在强迫供货商实施丰田公司生产方式，它虽能取得卓越成果，却无法把丰田公司模式的基因灌输给这些供货商。而大庭一的 TSSC 推广方式确实一种丰田公司生产理念的灌输，“在看到显著改进后却未能持续实行丰田公司生产方式的公司，并不是工厂的人员排斥，而是这些公司高层管理者不认真、不全身心投入丰田公司生产方式的公司（大庭一语）。”

事实上，TSSC 的成就卓著 截至 1997 年 它完成了 31 个项目 每个项目的成果都令人印象深刻，存货平均减少了 75% 生产力平均提高了 124%，厂房空间缩减了，品质显著得到了改善，并取消了成本昂贵的紧急空运送货，等等。

细节62：在竞合中发展学习并超越竞争对手

哈佛商学院教授 Adam Brandenburger和耶鲁大学管理学院教授 Barry Nalebuff 在其另辟蹊径的著作《竞合（Co-opetition）》中指出，企业间可以既合作又竞争。

这一点在丰田公司的发展过程中也有所体现。为了更好地开辟市场，无论是本土市场，还是海外市场，丰田公司广泛地与竞争对手开展合作。

在美国市场，与通用汽车结成联盟

1980年 在美国加利福尼亚州 丰田公司与通用汽车公司合资建立了新联合汽车制造公司。不久，第一辆新车驶下了新联合汽车制造有限公司的组装线。这家建在通用汽车公司废弃厂房基础上的合资企业，是丰田公司与通用汽车公司两强精诚合作的结晶，也是丰田公司在美国实施竞合战略的开始。

其实早在1960年，丰田公司就曾三次向福特公司提出技术合作的设想，但是，最终还是被福特公司在没提出任何特别理由的情况

下否决了。1980年 丰田公司再度主动在美国提出合作方案 但这次是以同上次完全不同的内容及条件提出的，即要采取在美国设立合资工厂的方式进行合作。如果说 丰田公司在1960年是以“ 敬请指教 ”的态度，要求福特指导普及型小汽车的全部生产，那么，1980年丰田公司则是以“ 让我们来指导你们 ”的态度提出合作的。

在美国公司中，只有通用汽车公司始终坚守自由主义经济与自由贸易。对丰田公司来说，与通用汽车公司建立起良好的关系正是求之不得。而对遭逢世界车战失败，1978年决算出现赤字的通用汽车公司而言，与丰田公司结盟是千载难逢的绝佳机会。

而丰田公司方面也认识到固执于独立开发，就有可能在国际竞争中败下阵来。于是，丰田公司选择了美国通用汽车公司作为其开发合作伙伴。

除了双方共同的发展需求外，丰田公司与通用公司的合作也是美日贸易摩擦发展的必然结果。

当时美国市场的汽车销售以 1978年的 1094 万辆为顶点，其后 1980年销售 876 万辆，1981年销售 853 万辆，都有大幅降低的趋势。在这其中 只有燃料费低 品质优良的日本车始终深受欢迎 市场占有率达 20% 也正因如此，UAW 全美汽车工会 申斥道“日本车将为失业率负起道义上的责任” 布莱泽会长也表示：“既然要在美国销售，日本厂商就应该与美国厂商 在平等的基础上竞争”并不断要求日本厂商登陆美国。

在这种情况下，如果日本厂商在美国设立工厂，不但可帮助美国的零件制造厂 而且还能降低失业率。然而 巨额的投资阻碍了丰田公司独立登陆美国的决心。丰田公司认为，日本厂商除了整车进口外 还要销售当地生产车 市场未必能够消化。稍一不慎 连整车出口都大幅受限的话 那无异是自绝生路。而且 独立登陆美国未必就真的能避免贸易摩擦。于是，丰田公司得出独立登陆美国绝不合算的结论。

由于丰田公司对于开发需负担风险的新事业，始终采取极审慎的态度 因此被嘲讽为“丰田的狡猾商法” 然而不受舆论左右 本就是丰田公司的作风。在没有获得肯定结论时，丰田公司仍采一贯的

观望态度。

最终 经过谨慎考虑 丰田公司决定与通用汽车公司合作 这不但可以减轻独立登陆美国的巨额投资，规避风险，也可以缓和反日情绪，最重要的是能掌握在美国生产汽车的各种专门技术。而对通用汽车公司来说，与在小型车方面竞争力极强的丰田公司结合，不但能节省开发的经费，也能学习丰田式生产体系。

尽管如此，对于双方的合作丰田公司仍然是慎之又慎的，一方面 丰田公司将加强集团合作的“纯血统主义”作为其基本战略；另一方面，又避免和集团外企业建立束缚自己手脚的资本合作关系，通过各个事业领域的合作和相互促进以求席卷整个市场。这也就是和通用公司合作了那么多年，却没有发展到资本合作的理由所在。

1994年4月 两家公司又签署协议 就FCEV以及混合动力车等环保相关技术进行共同开发达成一致，并计划在2004年之前实现新一代环保车的成品化。这之后的一个月，丰田公司与通用公司达成了合作意向。以此为契机，加快了以“2004年”为目标的开发竞争步伐。

2002年8月，丰田公司与通用公司共同开发的新款车“VOLTZ”正式上市。VOLTZ是使用丰田花冠系列的汽车底盘的派生车型。最初是响应通用的“共同开发面向年轻人的汽车”的计划而开始开发的。作为面向年轻人的车型 该车最终决定采用独创的车身比例 车长控制在4365mm，车宽则增加到1775mm，车高也增加到了1605mm 在设计方面兼具“微型面包车的舱高、SUV车的动感设计和商车的功能”。从而使丰田公司与通用公司的合作优势开始得到真正的发挥。

在欧洲市场上，与PSA集团合作

在欧洲市场，丰田公司同样和竞争对手展开了合作。2001年1月，由丰田公司全额出资的法国工厂开工后，同年7月，丰田公司又和法国标致—雪铁龙集团（PSA）联合，计划从2005年开始在捷克共同生产小型车。

2004年，丰田公司与法国标致—雪铁龙集团（PSA）合作开发的

小型轿车已经面市。对此 张富士夫曾表示：“与标致—雪铁龙集团的合作项目的成果，即使说使丰田公司握住了打开欧洲市场成功的大门的钥匙也不为过。”

今后，在欧洲丰田公司将继续和PSA一起生产、销售小型轿车，以到达“在欧洲市场销售 85万辆 获取 5%的市场占有率（张富士夫总经理语）”的目标。

在中国市场上，与一汽集团合作

在中国市场，丰田公司与一汽集团展开全方位的合作。2003年4月9日，中国第一汽车集团与日本丰田公司在东京举行合作协议的签字仪式，这标志着中国一汽与丰田公司在中国的长期、全面合作正式启动。在签约仪式的新闻发布会上 两大集团的高层表示 将在中国生产中高档轿车、微型车和中高档SUV越野车三种车系。双方将四川丰田作为 SUV的生产基地。面向西南、西北 这是一个大手笔。对于一汽，从产品布局来看，SUV越野车补充了产品线，丰富了产品；从战略布局来看，一汽已在华北、东北有了牢固的基础 此次又在西南建立开拓一个生产基地 从而将其产品推向西北、西南 同时 又与中国开发西部的战略相吻合。而对于丰田公司来说，“皇冠”、“花冠”、“陆地巡洋舰”和“霸道”四款丰田公司主力车型在中国生产 将进一步丰富了丰田公司的产品系列。



第九章

发展规划的 精细化管理

丰田公司能够从无足轻重的无名小卒成为强大的世界级垄断性厂商，其重要原因之一，就是丰田公司总能够成功地识别市场机会，并运用行之有效的进入策略。在美国市场如此，在欧洲、亚洲市场也是如此。同时，为了确保企业具有长远的生命力，丰田公司在发展汽车制造业的同时，也把触角伸向其他领域，并取得了一系列丰硕的成果。

细节63 从“角落”开始 逐步占领美国市场

20世纪50年代~60年代，“日本制造”往往是‘质量差的便宜货’的代名词。但是丰田公司决策层领导神谷正太郎认为，打入全球大汽车市场——美国的时机已经成熟。于是，1957年8月25日，两辆被称为“丰田宝贝儿”的皇冠牌轿车首次登程赴美。同年10月，丰田汽车销售（美国）有限公司（丰田汽车销售公司，USA）终于在美国挂牌成立。

神谷正太郎之所以作出这一决定，是因为自1955年起，欧洲车大量闯入美国市场，达到近10%的市场占有率，其中最多的是西德生产的大众汽车。神谷正太郎在1955年那次赴美时看到那里的欧洲小型车的情形，就预计到美国也正在出现小型汽车的市场。神谷正太郎认识到，随着欧洲车保持急剧增长的势头，美国也许会采取一种限制进口的措施，到那时，向美国出口尚未取得成果的日本车肯定会被彻底排挤掉。于是，回国后神谷正太郎就提出向美国出口皇冠牌轿车的举措。虽然反对的人不少，然而，神谷正太郎的决心非常坚定。他回国仅仅3个月，就把向美国出口的样品车装上了船。

出师不捷

然而 在传统的‘生产什么 就销售什么’观念的影响下 丰田公司向美国出口的第一辆取名为“丰田宝贝儿”的皇冠轿车却取得了灾难性的失败。皇冠轿车虽然风靡日本 但在美国人眼里 这种汽车却是设备简陋、功率疲软的破烂货。丰田公司使出浑身解数想在竞争高度激烈的美国汽车市场搏出一块立足之地，结果却落得个全线溃败。1958年，丰田公司终于停止了皇冠牌轿车的对美出口。1960年，丰田公司被迫放弃美国市场，对美出口业务也全部终止。

这些严酷的现实迫使丰田公司决策者重新审视自己进入美国市场的营销策略。

1.丰田公司利用政府、综合贸易商社、企业职能部门，甚至美国市场研究公司搜集信息，了解美国经销商和消费者需要什么和不需要什么，探测潜在需求弹性，发现未满足或满足不充分的市场部分。他们发现美国人把汽车作为地位象征的观念正逐渐削弱，更重视汽车作为交通工具的实用性、便利性、经济性、舒适性。如长途驾驶要求座位舒适和较大的腿部活动空间；符合大众利益要求，较低的购置费用、耗油少 耐用和维修方便 随着交通拥挤日趋恶化 要求提供停靠方便、转弯灵活的小车型。

2.丰田公司研究竞争对手的不足和缺陷，从而制定了“攻占角落”的营销策略。丰田公司在市场调研中发现底特律汽车制造商骄傲自大、因循守旧 他们面对竞争者的挑战、政府的警告信号、消费者拒绝购买、库存量直线上升这些现状视而不见，继续固守豪华车的生产阵地。完全被忽视的顾客需求和小型车空白市场给丰田公司的‘入侵’提供了可乘之机。在市场调研的基础上 丰田公司精确地勾画出一个按人口统计和心理因素划分的目标市场，设计出满足美国顾客的美式日制小汽车——花冠，此种车以其外型小巧、经济实惠、舒适平稳、维修方便的优势 终于敲开了美国市场的大门。

卧薪尝胆

尽管进军美国市场的丰田车难逃美国人的冷眼，但是丰田公司向来的不是一个肯轻易认输的企业，它卧薪尝胆五年整，重新制定了市场策略。

1960年 丰田公司又把改变型号的光冠轿车运往美国。可是 这种车一旦超过时速 104公里行驶，发动机就会发热，特别是制动装置很不好用。一连好几年，丰田公司几乎没有什么收获可言。在这期间，神谷正太郎经受了一生中最大的痛苦。

1965年 丰田公司带着复仇雪耻的心情 重新杀回美国。这次 丰田公司用来赢回美国汽车消费者的武器是最新款式的花冠车型。花冠车型的内部空间比大多数欧洲超小型汽车更加宽敞，发动机也更强劲有力，而且价格还要比大众甲壳虫便宜200美元。

1966年，丰田公司又向美国出口了RT40型光冠轿车 这是丰田公司出口史上具有划时代意义的事件。RT40 型光冠轿车是丰田公司在1964年研制出来的，在国内销售势头不错，1965年出口到澳大利亚也获好评 所以才出口到美国。而且，1965年至1973年 丰田公司在出口方面居国内同行业的首位。

1967 年 丰田公司又把 1.6升的光冠轿车用于对美出口。这种车型在美国市场一炮打响，并为丰田汽车占据了市场的一席之地。不久后，丰田汽车销售公司的美国营销网开始枝繁叶茂。到 1967年为止，丰田汽车销售公司每年要进口 3.7万辆丰田轿车，美国已成为丰田公司的头号出口市场。

一年以后，丰田新款花冠 (Corolla)车闪亮登场 到了1970年，丰田公司每年尝试向美国出口 20万辆汽车。

1982年 新成立的丰田总公司推出了新款车佳美 这款新车最终成为美国最畅销的轿车，其火爆的销售程度恐怕就连已故的丰田喜一郎也无法想象。1965年 丰田公司向美国出口轿车288辆 而到 1985年，丰田公司在美国市场销售量高达50万辆 控制美国轿车市场 20%的份额。

美国建厂

具有愈战愈勇精神的丰田人，捕捉到在美国建厂的机会后，再接再厉，进一步深耕美国市场，最终牢牢地在美国站稳脚跟。

20世纪80年代，当通用公司登门拜师，虚心求教如何有效生产汽车方法时，标志于丰田公司的“JIT生产方式”终于得到世界正式承认。丰田公司不再是通用公司的“信徒”，而是摇身一变成为师者。不久，第一辆新车驶下了加利福尼亚州新联合制造有限公司（NUMMI）组装线。这家建在通用公司废弃厂房基础上的合资企业，是丰田公司与通用公司两强精诚合作的结晶。后来这种合作关系已经扩大到环境、安全技术、车载信息通讯技术等领域。

1994年3月1日，丰田公司又在美国肯塔基州的乔治敦以8亿美元建成其第二座工厂。这家工厂的建立从许多方面来看都是一个里程碑。

1. 它将生产 Avalmi 汽车，这种为美国人设计的四门轿车可使 Camry 车主“升级”乘坐更宽敞、更豪华的四型车。

2. 新工厂的建立还表明丰田公司在肯塔基州的总投资已超过20亿美元，使其成为日本在美国的第二大汽车制造商，仅次于本田公司在俄亥俄州的发展水平。

3. 建于乔治敦的工厂还保证了丰田公司将在美国生产和销售汽车，其数量将超过美国的进口车数量，从而使该公司在难以预测的贸易摩擦和日元的汇率变动中有一种有力的保障措施。

豪华攻略

1985年，时任丰田公司总裁的丰田英二派遣一队人马到美国开展火力侦察，试图了解生产系列豪华轿车的市场潜力。

在发起第一次试探性调查的四年之后，丰田公司在美国成功地推出价位居于美国豪华车型和欧洲豪华车型之间的两款凌志豪华轿车。这一豪华车开发项目是创造和推出新品牌中的一个典型范例。就这两款车本身而言，不仅重新界定了豪华车市场的定义，而

且也改变了顾客对性能和质量期望性观念。另外，丰田公司还创建了一个勤奋敬业的经销商关系网络体系，这个网络体系将按照一套新客户服务标准来销售豪华轿车。

1990年是丰田豪华轿车的第一个销售年度。在这一年中，以生产经济型轿车闻名遐迩的丰田公司共销售了超过6.3万辆的豪华轿车。

细节64 把握时势 成功攻占欧洲 汽车市场

在丰田公司的全球战略中，亚洲市场（含日本本土市场）以及美国市场是丰田公司早就进入并获得成功的地区。欧洲市场则是丰田公司的第三大销售市场，那里是小型轿车的发祥地，有不少国家生产小型轿车，对于这一世界上相当重要的汽车消费市场，丰田公司是志在必得。丰田公司向这个地区的出口是以1963年在丹麦设立销售店为开端的。

全面分析欧洲市场

进入欧洲市场前，丰田公司对欧洲市场进行了全面的研究，丰田公司发现与其他地区相比，欧洲汽车市场具有完全不同的市场特征：

1. 欧洲市场具有多元化需求

与美国年产1500万辆的单一市场不同，欧洲是个年产1500万辆的多元市场。这个多元市场就是指一个欧洲市场又可分为德国、法国、意大利等各国市场。在美国的单一市场中，要实现1500万辆的汽

车销售,可用同一种货币(美元)同一种语言(英语)进行,可是在欧洲情况就大不一样,丰田公司主要与16个国家进行买卖交易。除了语言差异外,还会涉及到约16种不同货币。此外会计方法和税收制度等也各不相同。在这种情况下,销售的效率很低。例如,欧洲共同体各国之间的贸易往来是互相免税的,而从共同体以外的国家进口的小型轿车则收相当高的关税。

2.存在市场营销方面的差异

在市场营销方面,差异就更加明显了。在美国市场,何种车、进入哪部分市场、价格如何定位,丰田公司都很容易做出决定。而在欧洲市场则截然不同。举个例子,丰田公司的阿本西斯车在意大利就可以算是高档车,自然配置也就变得豪华,售价也比在其他国家高。可是到了拥有奔驰、宝马的德国,阿本西斯车就成了只比普通车稍好一些的非高档车了,那么配置高低、价格定位也就完全不一样了。夸张地说,有时丰田公司甚至不得不考虑面对16国采取各不相同的宣传方式。

3.欧洲各区域市场存在着价格差

当欧盟的成立减轻了这种低下的营销效率时,对于丰田公司而言是进入欧洲的绝好机会。假设在欧洲1500万辆销售量这块市场中,丰田公司能得到5%,那么就会有75万辆的份额。丰田公司高层曾骄傲地宣称:若是能确保75万辆这个数量,那么丰田公司就能在欧洲市场展开竞争。而且根据“新国际商业计划”,这75万辆的销售量中的65%若在当地生产,则需具备55万辆的生产能力。目前丰田英国工厂的生产能力通常为20万辆,最多只可能达到25万辆,所以还需要一个生产能力为25万辆的工厂。

在汽车型号认证方面,在欧盟区域内只要取得一国的认可,那么也就意味在全欧洲都获得了认可。在以上16个主要国家中,只有在10个以上国家的市场取胜才算开始真正具有竞争实力,所以丰田公司是有意识地向困难挑战。由于欧洲的市场开拓比美国困难得多,所以在积极进取的同时又要小心谨慎,确保安全稳妥。毕竟欧洲汽车市场的要求较高,不仅要求汽车耐用持久,兼顾环保,而且对于汽车设计亦颇为挑剔,几乎可以说再没有比欧洲更加严格、更加挑

别的市场了。因此 丰田公司认为 若能制造出符合欧洲市场标准的汽车，那么在世界任何市场都能符合标准。

与此同时，丰田公司也注意到了欧洲统一货币以后带来的不利影响。自从欧洲统一货币以来 汽车大战也受到了很大影响。这涉及到价格战略。由于引入欧元，成本表示便有用欧元和用当地货币这两种选择。如果用欧元表示 很容易进行价格比较。例如 德国、比利时、荷兰和法国四国相邻 价格比较就相对容易。然而虽然引入了欧元，但在最初几年税收标准尚未统一，所以自然就出现各种价格差别。价格差别一出现 就会出现跨国的商品买卖。假如比利时的价格低于德国，那么德国的消费者就会不断地到比利时来购买，这样就造成了销售网络的混乱，甚至会造成不同区域市场的贸易纠纷。

生产适合欧洲的汽车

尽管多元化的欧洲市场给丰田公司的欧洲攻略带来了挑战，但丰田公司并没有退缩，通过在欧洲制定计划，丰田公司开始在欧洲进行生产，即依托欧洲，面向欧洲，生产适合欧洲的汽车。其中第一批是卡丽娜E型汽车，其次是阿本西斯，然后是NBC（雅丽斯）汽车……就这样，丰田公司正不断地生产出欧洲人喜爱的新型车。

与之相对应的，丰田车在欧洲市场上的销售状况日渐进入佳境：1990年销售 45万辆，1996年市场占有率接近3%，1997年销售 47.1万辆。同时，具体到欧洲各国，丰田公司的市场占有率也取得可喜的改善。

在欧洲市场中，丰田公司已经赢得大约五六个国家的市场占有率。其中 希腊和爱尔兰的份额居首位 芬兰、丹麦、挪威等北欧国家的市场占有率也很高。除了在以上国家丰田公司有问鼎第一的实力外，在比利时、荷兰、瑞典以及稍次一级的瑞士、奥地利等国的市场上 丰田公司也是竞争好手 能获得5%~7%的占有率，而这一占有率，对丰田公司具有重要意义：

1.在欧洲 有德国大众、美国福特、欧宝以及法国的PSA、雷诺、意大利的菲亚特这六大汽车厂商。这六大厂家的欧洲市场（不含本国

市场)占有率都在5%左右,大众和福特虽占全欧市场的12%~13%,但除去本国市场外的市场份额也就是5%~6%。对丰田公司而言,要想在欧洲市场中抢占一席之地,成为被认可的欧洲市场的一员,5%的份额是一个关键。因而在个别市场上取得5%~7%的占有率,已经标志着丰田公司在欧洲站稳了脚跟。

2.欧洲汽车工厂的开工率约为80%,存在约300万辆的过剩的生产能力。所以,很多欧洲厂商存在如何走出这种困境的问题。而丰田公司在欧洲的工厂,在及时化生产的前提下,很少有库存以及生产过剩的危机。

在欧洲市场成绩斐然

1976年,日本汽车企业出口到欧洲共同体70万辆日本车,其中丰田公司为22万辆。

同年,丰田公司用凌志LS200豪华轿车打入了欧洲豪华轿车市场。同时,用新款经济型小型轿车“Yaris”取代了销售业绩萎靡不振的“Starlet”品牌轿车。“Yaris”车型以其强大的1升发动机而声名卓著,顾客层面主要是青年和女性。该车型用最新开发的模块化生产方式制造,具有零部件少、组装便捷和经济实惠等特点。

1999年末,欧洲取消了日本向欧盟出口汽车数量限制的禁令。这个消息使丰田公司开始在欧洲市场大肆“进攻”。瞄准欧洲市场,丰田公司在欧洲生产“Avensis”和“Corolla”两种品牌车,在欧洲销售“Picnic”和“Land Cruiser”两种品牌汽车。这样,1999年,丰田公司从欧洲获得了1.1万亿日元销售收入,占公司总营业收入的9%。

细节65 分阶段 有重点地抢占中国市场

2004年10月8日 丰田公司开始实施BRICs战略。所谓的BRICs战略，是指丰田公司把人口众多、经济发展前景较好的几个大国——巴西(Brazil)、俄罗斯(Russia)、印度(India)、中国(China)这四个国家作为一个“大象经济体”进行重点投资。

由于丰田公司在俄国还没有生产汽车的企业；巴西虽然有一家 但那里是1959年就开始生产的一家合资企业，生产量不到4万辆；丰田公司在印度有两家合资企业，但那里的生产能力与巴西基本一样 不到3.8万辆 说不上有规模 而从丰田公司在天津的发动机生产状况(8.3万台)从天津一汽丰田的威驰、花冠的生产量上看 年产5万量远不是其最终目标，因而可以说，丰田公司事实上只把中国当成了BRICs战略的投资重点。

事实上 早在BRICs战略实施的20多年前，丰田公司已经展开中国攻略。

早期准备

其实早在20多年前，中国改革开放初期，人们还没开始做汽车梦的时候，丰田公司就已经在为今天进入中国市场做准备了。丰田章一郎曾说：“中国在丰田公司未来的海外事业中有相当重要的地位。”“中国与丰田公司真正意义上的交流是从20世纪80代中期开始的。当时，美、日、欧关系日趋紧张，丰田公司的部分精力被牵扯到了决定其命运的北美和欧洲的工厂建设上面。但丰田公司还是努力为中国的金杯提供技术支持。同时，丰田公司在中国的周边地区陆续培养了几千名汽车专业技术人员，就是为了一旦时机成熟，这些人马上可以进入中国市场发挥作用。这种准备应该是丰田公司的独家风格，是被时刻的危机感驱使着的。

“三级跳战略”

20世纪90年代初，中国政府公布的汽车工业产业政策规定：“八五”期间不再批准新的轿车生产项目，使得丰田公司想在中国生产轿车的梦想变得渺茫。为了适应中国政府的政策，丰田公司的总裁奥田硕提出了丰田公司在中国“三级的发展战略”。

所谓“三级跳战略”实际是丰田汽车公司在中国的第一次战略转变，奥田硕认为丰田公司在中国到20世纪90年代初是第一阶段，是丰田公司为下一步活动的助跑阶段；第二阶段奥田硕称之为起跳阶段，就是按照中国政府汽车产业政策的要求，从零部件生产开始，为整车生产做准备。作为长远发展的重要一环，丰田公司还在天津建立了丰田汽车技术中心（中国）有限公司。三级跳中的最后一跳，即在天津生产丰田公司与中国共同开发的整车。

1. 助跑阶段。

与日产、本田、三菱、铃木、五十铃、马自达等日本另外六家跻身世界500强的汽车厂商早早在中国设立整车生产企业不同，丰田公司在与中国合资生产轿车方面动作相当谨慎，直到1998年四川丰田

汽车有限公司设立以前，丰田汽车集团所属成员和丰田相关零部件生产厂商在中国的合资和独资企业全部都是零部件制造企业。

丰田公司在中国的市场份额虽然还不高，但公司的优势在于采取和零部件制造商一同进入的方法。如果能够在中国市场发挥他们所擅长的综合实力，有效采用“丰田生产方式”以降低成本的话，应该可以向中国市场推出富有竞争力的汽车。

与此同时，丰田公司也在中国不遗余力地推进开设汽车驾驶学校，以增加拥有驾驶执照的人数等基础设施的建设。当然，在中国的前途也有不容乐观的一面，但是，丰田公司终于向这个尚未开发的巨大的市场发出了挑战。

2.起跳阶段。

奥田硕之后，丰田迎来了又一个非家族出身的总裁——张富士夫。这位负责战略的董事长开始实施“新全球市场开拓计划”，该方针是通过重组、开发和全球化措施对付来自美、欧的挑战。计划的重心就是使自己在世界上最大的潜在汽车市场上保持应有的竞争优势。

丰田公司在华企业集中在天津、一汽和长江三角洲，尤以天津为最。丰田公司在天津的合资独资企业达13家，加上相关零部件企业共有16家。丰田公司在华企业的产品遍布从发动机、齿轮、轴承、铸件等主要部件，到汽车空调、车灯、汽车音响、车座罩等汽车内部和外部饰件的所有领域。天津丰田汽车发动机有限公司是丰田公司与天津汽车工业（集团）有限公司联手创办的一家合资企业，该企业为中国天津汽车公司生产发动机、匀速转向节（Constant-Velocity joint）和转向系统部件。1998年末，丰田公司在中国成立的另外一家独资子公司开始生产锻压部件。

这些丰田公司在华设立的零部件制造企业，它们生产的零部件提供给丰田汽车在华维修网点和一汽、上汽等中国汽车厂商，还有一部分出口给丰田公司在日本和其他亚太国家的整车生产企业。当然，这些零部件制造企业更是为丰田公司在华整车生产奠定了基础。

这一时期，在中国大地上奔驰的丰田汽车都是从丰田公司在世界的整车生产企业进口来的，经丰田公司在华营销队伍销售出去。

的。众所周知，在没有当整车生产企业的情况下，由于高额的运输费、进口关税等费用，汽车生产成本要高出许多，销售也相对难得多，但是，丰田公司克服了种种不利因素，使丰田汽车行销全中国，这其中，丰田公司杰出的市场营销起到了决定性的作用。

到2002年为止，丰田公司已经动员集团的力量，在中国建立了30多家合资工厂。例如，丰田公司收购了大发公司，把天津汽车的技术源头掌握在自己手中，并迅速提供了先进的8A发动机，这使得天津夏利获得了新的市场生命力。

3.最后一跳。

为了实现在中国的“三级跳战略”，丰田公司不断思考如何在这个潜力令人期待、但配套设施还很落后的市场中建构自己的投资经营策略，并一直为实现最后一跳而努力。

1998年是丰田公司在华经营发生重大转机的一年。在这一年中，丰田公司在中国的第一个整车合资公司——四川丰田汽车有限公司成立，为丰田汽车提供动力的天津丰田发动机有限公司也正式投产。这样，在中国已经拥有多年辉煌的丰田公司又迎来了新的机遇，丰田公司离实现最后一跳的飞跃又近了一步。

2002年6月22日起，中国对原产于日本的汽车、手持和车载无线电话机、空气调节器加征税率为100%的特别关税。这一事件对日本汽车工业尤其是丰田公司是一个很大的刺激，它客观上促使了丰田公司把以出口为主的战略转变到出口和在华生产并举的战略上。

2002年8月29日，丰田公司终于在中国找到了未来继续壮大的动力源。一汽集团同丰田公司在人民大会堂签订了全面合作协议，这表明丰田公司在中国汽车工业重组中的角色从幕后走向台前。在一汽丰田销售公司的分工中，日方负责的是市场研究、预测、产品定位、广告策划、培训等关键工作，中方则负责网络建设。按丰田公司的全球标准建立4S店，继续发展经销商网点。这样的分工表明，丰田公司其实已经掌握实际上的主导权。2002年10月8日，丰田公司在中国生产的第一辆轿车Vios也在天津丰田汽车公司的总装车间下线。

2003年4月9日，中国第一汽车集团与丰田公司再次举行合作协议的签字仪式。根据协议，丰田公司将与一汽合作推出“皇冠”、“花

冠”“陆地巡洋舰”和“霸道”四款丰田公司主力车型。丰田公司此举意在攫取更大的市场份额，即 2010 年前占据中国汽车市场份额的 10%。

细节66 抢占二手车市场 扩大汽车销售量

在战后刚刚步入汽车批量销售时期的最初阶段，神谷正太郎就已经预见到二手车市场必将给汽车的销售带来深刻影响，从而早就针对二手车市场制定了妥当的对策。但到1997年，丰田公司在日本国内的市场占有率虽然超过了40%，但在二手车市场上，丰田公司系统经销商的交易还停留在8%多一点上。

为此，针对二手车市场，丰田公司开始实施进攻战略。

进攻二手车市场的理由

当时，丰田公司进入二手车市场的理由主要有：

1. 依据二手车市场的大动向。

20世纪90年代后期，占据日本二手车市场主流的专业公司开始在交易、拍卖和大规模零售店等方面展开了全国性的特约经营。丰田公司认为，如果能够采取新的方法，有效利用丰田公司全国销售店的销售力量，这就会成为大买卖。

2.20世纪90年代后期，丰田公司内部欢迎冒险的新型事业的氛围已经形成。

也就是说 对于丰田公司而言 不仅创造出了商业机会 而且也被公司内部挑战型新事业的氛围所包围。

3.受国内市场销售量下滑的影响。

丰田公司每隔3年和系统经销商修改一次合同，之前都不修改触及销售店销售区域的条款。这是遵循了神谷正太郎所制定的路线。但是 从1998年1月的修改开始，加上了对于业绩差的经销商就缩小其销售区域，让新的经销商加入进来等，这些对于经销商来说是非常苛刻的条款。

这是因为 1997年丰田公司在日本国内销售量（轻型车除外）为201万辆 勉强保住了200万辆大关 但比上一年度的214万辆相比 减少了13万辆。1998年的需求也因为日本经济恶化而减少。

事实上，1998年，尽管丰田公司在日本国内投入了大约1000亿日元的销售对策费用，但销售量还是跌到171万辆 大大低于丰田公司领导层想死守200万辆的底线。销售量的下跌直接冲击了厂家以及销售店的经营。因此，丰田公司被迫研究并做出必须要从原来以新车为主的营业中，拿出包括二手车销售等与销售店的利润相连接的对策。

设立“U—CAR事业部”

1999年7月，在正式打入二手车市场之前，丰田公司和名古屋丰田宝贝销售公司联合在爱知县三好町开设了能够同时展示300辆车的大规模二手车交易中心“Carlots”。其后 又在岐阜县、静冈县和东海县3县开设了以销售店为经营主体的大规模二手车交易中心。“Carlots”的经营理念就是不光经营丰田车，而是销售所有厂家车辆的大规模展销空间，同时设立修理服务工厂和开展网络服务等，以此来追求规模效应。

2000年1月，丰田公司为正式打入二手车市场，新设立了“U—CAR 二手车 事业部”。将二手车从以前的“以旧换新处理业务”这

样一种支持新车销售的位置提升到作为一种追求利润的事业，并成立了战略总部。

同时，丰田公司开通二手车收购网络“T-UP”以及从事二手车流通的拍卖系统“丰田汽车拍卖(TAA)”等各种各样的二手车销售对策。

截止2002年4月末，“T-UP”，收购店已经在日本全国开设厂了600家连锁店，已经达到了日本全国大约80%的销售店加盟的程度。而且，“T-UP”还要在日本全国实现连锁化。

另一方面，TAA拍卖系统在日本国内开设了五大会场，使用家用电脑可以和这五个全国性会场连接，使能够参加投标年交易车辆达到40万辆以上。

2000年，日本二手车市场除去轻型汽车达到557万辆，同比上一年度增长102%超过上一年度。其中，丰田公司的销售量为45.6万辆，同比上一年度增长104%。在二手车领域，丰田公司已取得初步的胜利。

细节67 以汽车制造为核心 同时开展多种经营

面临全球汽车市场日趋饱和的现状，丰田公司决定开展多种经营，即仍然以汽车生产为主，但业务涉及机械、电子、金融等行业。1999年，多元经营业务为丰田公司创利15亿日元，约占公司营业总收入的12%。

金融业务：最大的外围经营业务

丰田公司最大的外围经营业务是丰田金融公司 该公司为用户提供汽车销售金融业务。仅1999年一年，丰田金融公司就创造了573亿日元营业收入，业务遍及丰田公司各大汽车市场。

这些年来，丰田公司以公司高额盈余所带来的信任为基础，不断加快了强化金融事业的步伐：

1.成立了丰田金融服务公司。

2000年7月，丰田公司成立了丰田金融服务公司。这是一家丰田的金融统括公司，它以日本国内汽车销售金融公司的丰田金融公司为首，将欧美、亚洲等全球性汽车销售金融公司以及在2001年4月开

始营业的丰田金融服务证券公司（丰田 FS 证券）纳入旗下，用全球化规模推进金融事业。

在此之前，各国的销售金融公司都是独自筹集资金，全世界每月进出的资金都在 1 兆日元左右。在设计和零部件采购现场，都是以 1 日元甚至以钱（比日元更小的货币单位）为单位降低成本。

在汽车销售中，美国大约有 70% 是通过分期付款方式进行销售的。厂家自身如果不亲自参与分期付款销售就不可能成立。在日本使用现金购买的稍微多一点，但在全世界，采用分期付款进行销售的比率约占 2/3 左右。而参与分期付款销售，直接关系到厂家及其旗下金融业者的收益。为此，美国通用公司以及福特公司等世界上的竞争对手在短短的几年中，建立了完善的金融公司。丰田公司自然也不能落后。并且，丰田金融服务公司通过最恰当的方式进行资金筹集以及风险管理，不仅解决了金融方面杜绝浪费、参差不齐的问题，而且为各销售公司改善财务状况作出一定的贡献。

另外，作为招揽顾客的手段，加强金融服务也是非常有效的。由营业负责人来负责管理顾客是有限的，丰田公司计划通过以个人作为销售对象的顾客资产管理方式，加强与顾客的联系，从而增加新车的销售。

2. 成立丰田金融服务证券公司。

2001 年 4 月开始营业的丰田金融服务证券（丰田 FS 证券）利用其证券综合账户，提供能够将信用卡消费金额的下账以及利用银行自动取款机（ATM）进行取款等与生活密切相关的服务。并且，以丰田公司提供的商品信用度即只要是丰田公司提供的能够销售的商品，就可以放心消费。其中，发行丰田公司在美国的金融子公司——丰田汽车信用有限公司的公司债券就是一例。丰田汽车信用有限公司和丰田公司是同样的 3A 级公司，这也从另外一个侧面证明了丰田公司的信用度。通过加强金融事业，丰田金融服务公司计划到 2005 年 3 月达到 1000 亿日元的营业利润。

由丰田公司出资的国内上市企业中，丰田自动织机公司、爱信精机公司、大发工业公司以及日野汽车公司等形成丰田集团核心的 34 家公司已发行股票的时价总金额约为 4 兆日元。加上丰田公司 12 兆

日元的时价总金额，整个集团的时价总金额超过16兆日元。这些企业的联合，增加了合并后的金融收入。

3.联合保险公司

而今，丰田公司的金融事业已经大大超出了汽车销售的范围。2001年4月，丰田公司成为千代田火灾海上保险株式会社和东京火灾海上保险株式会社合并成立的保险株式会社的大股东，今后，也会与强化金融事业的损失保险公司之间加强合作。金融事业的飞跃将使21世纪丰田公司如虎添翼。

生物事业：新兴外围业务

作为新兴事业，丰田公司对生物事业产生兴趣是在日本产业界兴起第一次生物热潮的1990年前后。其起步阶段是对适合利用生物净化废气以及再利用的材料进行开发。具体来说，丰田公司进行的生物事业包括：

1.建设“丰田森林”。

在日本，作为丰田生物事业的一环，丰田公司参加激活“丰田的森林”（位于爱知县丰田市）山岭的社会贡献活动。这个项目是以吸收大气中的二氧化碳，为防止地球温室效应而做出贡献的植树造林等绿化活动。

1999年，丰田公司在澳大利亚西南部干旱的5000公顷土地上栽种了生长较快的桉树产业林。这是应三井物产公司和日本制纸公司的呼吁，将10年生长高达20米的成材桉树销售给造纸公司的一项生意。

但是，丰田公司等企业通过该项目成功地确立起植物克隆技术。由于土地干旱，在寻找有效利用水分生长的桉树的过程中，独立开发出了利用克隆技术将“桉树中的优良个体”进行繁殖的技术。其结果使得大量生产优质种苗成为可能，作为公司历史使命的造林事业也由此找到了赢利的途径。

同时，在中国北京的郊外，丰田公司也开始了这种造林事业。它将防治沙漠化作为一种社会贡献，与中国科学院在生物和绿化技术

方面进行了合作。该事业也是丰田公司与日本的环境NGO(非赢利组织)的合作项目。经过3年,造林面积合计有望达到1500公顷。

不断增加的汽车成为造成地球温室效应原因的二氧化碳的罪魁祸首。而在全世界生产和销售汽车的丰田公司,种植吸收二氧化碳的树木以及植物,也为保护地球环境做出了自己的贡献。

2.成立“生物与绿化部”。

2001年1月1日,丰田公司就成立了总人数达46人的“生物与绿化部”,。丰田公司高层对这个部门寄予厚望,希望能够不断发展壮大。而这个部门所做的努力不单是为了做出社会贡献或者提高知名度而做的表演,而是实实在在地寻找生物与汽车的最佳组合点。这一点从“生物与绿化部”种植甘薯的事例中可见一斑。

在印度尼西亚,“生物与绿化部”雇佣当地人大量种植甘薯,然后让当地人利用甘薯为原料进行家畜饲料,喂养出肉质柔嫩,味道鲜美的黑毛猪。而丰田公司则利用甘薯的淀粉,制成一种降解性塑料,这种塑料用于汽车的内部装饰材料,将使汽车重量减轻,并突破性地降低燃料消耗率。同时,这种塑料埋在土壤中就能被水和二氧化碳分解,对地球环境污染较轻,不仅环保而且经济。

事实上,为了实现这一汽车与生物的完美组合,丰田自动织机公司、丰田合成公司以及 Araco公司等丰田集团的8家公司共同成立了面向实用化的项目研究小组“生物塑料协会”。项目研究小组将这种塑料作为“摆脱石油”的基准商品,经过多次实验,最终寻找出适用于车窗、车门装饰件等内装饰部件的途径,并逐渐安装在车辆上。

细节68 具有前瞻性的“2005年规划”，“2010年规划”

每一个阶段丰田公司都为自己制定了未来发展目标，面对新的21世纪，丰田公司同样为自己制定了具有前瞻性的目标：“2005年规划”、“2010年规划”。

1990年更改章程

早在20世纪80年代，丰田公司开始向汽车产业以外的住宅建设、产业车辆、工业自动化相关系统及设备以及信息通讯企业、航空航天企业等领域进行过投资。到了20世纪90年代，这一“全面拓展新事业”的趋势进一步明显，1990年，丰田公司更改了公司章程，标志着丰田公司向船舶、航空器、航天器、信息通讯等全新领域开始了全面进军。而通过修改公司章程，丰田公司明确地向世人展示了它将面向21世纪全面拓展新事业，向一切可能性发起挑战的姿态。

1996年提出“2005年规划”

1996年 丰田公司就在时任总裁奥田硕的指导下 制定了以“协调发展”为主题的“2005年规划”并将21世纪初期定位为“第二次创业期”。在“2005年规划”中 丰田公司除了明确企业发展方向之外 还指出了公司全体员工为实现这些目标而应努力的方向和决心。

“2005年规划”中 丰田公司提出了“协调发展”概念。这一概念显示了丰田公司的两个经营目标——“与社会相协调的具体化”和“经营基础的确立”。其中，“与社会相协调的具体化”是指与地球环境、世界经济产业、地区社会以及参与企业活动的人们的协调；“经营基础的确立”是指销售额的确保、资源的有效利用、适当收益的确保。

事实上，“2005年规划”中“与社会相协调的具体化”和“经营基础的确立”这个目标是相辅相成的，结果都是为了适应世界各地大多数人的富裕生活和安全快捷的移动需求；力争提供涉及生活各方面的多种多样的价值产品，培育继汽车之后的新一代事业；为创造新价值和作出社会贡献，应确保发展——作为企业实现协调发展的目标。

“2010年规划”

在“2005年规划”的基础上 立足于世界的政治、经济和社会状况以及环境、信息技术等新一代技术的动向以及各种经营环境的改变，2002年4月1日 张富士夫发表了“2010年规划”。

“2010年规划”是丰田公司自成立以来，将重点放在“通过产品制造和汽车制造为社会做贡献”的结晶。具体来说，它的内容包括：

- 1.它明确了丰田公司的未来发展方向。即必须面对“再利用社会、循环社会的到来”、面对“ITS(智能交通系统)社会、无处不在的网络社会的到来”、面对“全球规模汽车普及化的进展”、面对“已经成熟了的人类社会的到来”。

- 2.这个规划从全球最佳的观点出发，要求丰田公司，针对“全球总公司”的设置等对全球经营体制进行革新，针对全球化对有效发

挥危机管理的平衡结构进行革新，并在全球范围内加速技术革新等。

3.明确规定公司在各方面的发展目标。

对于21世纪的社会关注的焦点——环境问题，“2010年规划”明确表示：“利用对地球友善的技术，力争成为带动地球新生的领导。”

针对丰田公司未来的经营目标，“2010年规划”中提出了“将在2010年前后实现世界市场占有率为15%”这样具体的目标。

通过这些内容，可以看出丰田公司正面向世界清楚地宣告，丰田公司希望通过改革，真正成为领导21世纪的全球性企业，并日益巩固其在汽车、金融、生物等多领域的地位。

参考文献

(美)杰弗里·莱克著 李芳龄译. 丰田汽车案例—精益制造的 14 项管理原则. 北京: 中国财经出版社, 2004

(日)若山富士雄杉本忠明著 毕世鸿译. 丰田—一兆日元利润的经营哲学. 云南: 云南人民出版社, 2004

(日)门田安弘著 李伟李晴译. 大野语录—丰田巨额利润的秘密: 科学的现场管理. 北京: 东方出版社, 2005

湘财领导力发展学院主编. 丰田模式: 精益生产的 18 个黄金法则. 北京: 中国建材工业出版社, 2005

(日)丸山弘昭著 韩雪英金雪梅译. 丰田的现金流战略. 北京: 北京大学出版社, 2005

⑥谷重庆编. 丰田: 精益求精—百家企业文化工程丛书. 北京: 中国人民大学出版社, 2005

⑦(日)武田哲男著 李伟译 如何提高客户满意度. 北京: 东方出版社, 2004

⑧冯丽云编著. 营销案例的编写与分析. 北京: 经济管理出版社, 2003

⑨张伟志主编. 竞争营销的策略与实例. 北京: 中国国际广播出版社, 2003

⑩宋 华 著. 现代物流与供应链管理案例——21 世纪市场营销新知与案例丛书. 北京: 经济管理出版社, 2003

⑪威文邢何明杨利强编. 第一流的汽车营销: 精典案例全接触. 北京: 机械工业出版社, 2002

⑫[英]泰勒(Taylor,D.) [英]布拉特 Brunt,D.) 著丁立言等译. 生产运营与供应链管理—精益方法. 北京: 清华大学出版社, 2004

⑬(美) 曼特尔著赵云云林立译. 汽车大战. 北京: 新华出版社, 1997

⑭龙东飞编. 戴明管理与企业实践. 北京: 机械工业出版社, 2004

⑮(美) 阿克曼主编徐晓云邵忱译. 非常时期的投资策略. 浙江 浙江人民出版社, 2004

⑯陈莞倪德玲编. 最成功的管理模式. 北京: 经济科学出版社, 2003

⑰孟昭宇主编. 中外企业人力资源管理案例精选. 北京: 经济管理出版社, 2003



有没有企业能够实现无借贷经营？特别是大企业，世界知名的跨国大企业？

有。但极少，丰田公司就做到了。

成立于1937年的丰田公司，到1949年陷入经营危机，几近破产，但到1978年，丰田公司实现了无贷款经营。2000年，丰田公司的经营利润突破1亿万日元。2003年，丰田公司的汽车销售量达到678万辆，超过美国福特公司，成为世界上仅次于美国通用汽车公司的第二大汽车制造商。

半个多世纪来，丰田汽车公司（以下简称丰田公司）后来者居上，以其产品的高质量、低成本和低油耗享誉世界市场，这一切无疑地得益于丰田精细化管理在各个细节上的成功把握。

序言

不少人可能有这样的体会：谈及企业管理，印象最深的往往不是那些深奥的管理学理论与法则，而是一个个由管理细节突显出来的鲜活的事例。

人们熟知的“丰田”汽车，之所以能成为世界最优秀的品牌之一，其根源在于丰田公司的精细化管理。当初，丰田公司提出管理从生产线细化开始的思路时，那些世界汽车巨头对丰田的想法根本不屑一顾。结果是丰田公司经过不懈的努力，终于在质量上把欧美汽车抛在了后面。如今，丰田汽车竟成了世界汽车王国——美国市场的霸主。在美国的丰田汽车生产线上，每个员工面前都有一根绳子，一旦哪个员工发现了质量问题，只要一拉绳子，整个生产线就会停止运行。管理到了如此精细的地步，这根绳子实际上只有象征意义了——因为没有一个员工想让问题出在自己的面前。精细化管理的本质意义就在于它是一种对战略和目标分解细化和落实的过程，是让企业的战略规划能有效贯彻到每个环节并发挥作用的过程，同时也是提升企业整体执行能力的一个重要途径。

由此可见，丰田公司留给世界最杰出的教益，不仅仅在于它所倡导并实施的“丰田生产方式”的革命性，更在于它在细节上的观察入微、严格执行。

有这样一个例子：丰田公司创始人丰田喜一郎在一家经销商处考察时，听到一位技师站在一辆自动挡发生了故障的车旁发牢骚。穿得西装笔挺的丰田喜一郎二话不说，走向刚排掉油的油底盘，卷起袖子把手伸进油里，捞出一些锉屑，把锉屑放在一块布上擦干，再把它们放进衣服口袋里，说要带回总部进行测试，以便查出发生故障的真正原因。这是一个丰田管理中“现地现物”的典型示例，亦是从丰田精细生产延伸出来的细节精神的一个最好例证。

除此“现地现物”之外，丰田公司的精细化管理艺术还体现在：

创造持续学习的执着精神：丰田的管理者们坚持生产线上的问题必须彻底分析并予以解决，而不是追求快速方便的对付办法。公司不仅提倡要善于向同行学习，还应善于向自己员工学习，其“提建议制度”就颇具代表性。

立志成为行业的产品和质量的领头羊：从 AA 型轿车、皇冠、花冠、佳美、塞尔西奥到凌志、混合动力车，丰田走的是一条依托先进技术、依靠领先产品制胜的发展道路。

打造全世界最快速的产品发展流程：丰田在全球各地被合作伙伴与竞争者视为是高品质、高生产力、制造速度与灵活弹性的标杆，例如丰田新客车与卡车的设计费时不到一年，而其它竞争者通常得花上两到三年。

独创“责任区制度”：此制度就是在全丰田系统成立特约经销店并根据汽车的类型，把经销店分为丰田店、花冠牌店等。再由每个经销店下设若干营业所，从而形成了庞大的销售网络和推销员队伍。公司还给推销员制定了销售汽车的定额，并规定必须完成，这样就保证了责任区最大限度地销售汽车。

可以这么说，丰田公司自其建立以来，一直秉持“精益生产”的理念，通过实施看板管理、现地现物制度、自动故障检报系统、标准化生产等一系列的精细化管理，真正做到了“只在需要的时候，按需要的量生产所需的产品”。如今注重细节的“丰田生产方式”已经成为了继大规模生产之后最伟大的生产革命活动。

本书通过深入、详细地剖析丰田的运作体系、产品开发、质量监控、产品销售等 9 大方面、68 个细节，揭示丰田攫取惊人利润的真正

原因所在。当然，丰田的精彩之处并不限于本书所阐述的这 68 个方面，正如我们在书中反复强调的，学习一个企业的成功经验关键不在于它怎么做 而在于它能够这样做的‘核心’理念 这个才是我们将丰田作为生产行业的楷模的原因。

本书撰写过程中，曾得到许多先辈仁人诸多良好的建议和资料 在此深表谢意。

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名 = 丰田商学院：精细化管理的68个细节

作者 = 杨涓子编著

页数 = 256

SS号 = 11581635

出版日期 = 2005年06月第1版

前言

第一章

丰田生产方式核心理念

- 细节 1：精益是丰田生产方式的精髓原则
- 细节 2：J I T，只在必要时生产所需产品
- 细节 3：智能自动化，在源头解决问题
- 细节 4：“一个流”确保生产无间断运行
- 细节 5：生产合理化，彻底杜绝浪费
- 细节 6：持续改进，不断创造新的竞争优势

第二章

生产运作的精细化管理

- 细节 7：拉式补充制度——看板管理
- 细节 8：现地现物，获取最前线信息
- 细节 9：故障自动检报，及时发现并解决问题
- 细节 10：新技术引进的原则在于是否“最适合”
- 细节 11：奉行不悖的“成本控制”原则
- 细节 12：时时处处，避免生产过程的浪费
- 细节 13：根据需求量调整生产，减少超产
- 细节 14：三种有效利用作业人员的途径
- 细节 15：丰田公司的两个轮子：生产和销售
- 细节 16：人优我新，不断创新与突破

第三章

产品开发的精细化管理

- 细节 17：明确“生产什么和为谁生产”
- 细节 18：敏于顾客需求，快速研发新产品
- 细节 19：借助高科技，简化产品发展流程
- 细节 20：把环保和安全问题作为研发重点
- 细节 21：不断投放适应年轻一族需求的新款车

第四章

质量监控的精细化管理

- 细节 22：及时化生产与全面质量管理的“共生”
- 细节 23：在问题发生之前暂停，并提前拟妥对策
- 细节 24：用简单至极的方式进行品质管理
- 细节 25：按照“标准化作业说明表”审核流程
- 细节 26：实施视觉管理，让问题无从隐形

第五章

产品销售的精细化管理

- 细节 27：坚持“顾客第一”的销售理念
- 细节 28：为挖掘潜在需求而进行提前投资
- 细节 29：以低于竞争对手的价格占领市场
- 细节 30：分销网络，集售后服务与销售于一体
- 细节 31：将经销地段细分到个人的责任区制
- 细节 32：针对女性市场改革销售体系
- 细节 33：创办修配学校亲自培养销售人才
- 细节 34：和销售店保持长久的共存共荣关系
- 细节 35：聘请“丰田小姐”，利用明星增添人气
- 细节 36：大规模广告攻势强化品牌形象
- 细节 37：投身公益事业做“优秀企业市民”
- 细节 38：利用促销工具强化促销效果
- 细节 39：采用分期付款的方式促进销售
- 细节 40：利用网络发展 G A Z O O 事业部
- 细节 41：参加 F 1 锦标赛，扩大年轻人市场的占有率

第六章 管理改进的精细化管理

- 细节 4 2：总结出管理要诀，并将之广泛推广
- 细节 4 3：精简机构，建立充满活力的组织结构
- 细节 4 4：引进“挑战计划”，培养创造性多样人才
- 细节 4 5：急速充实人才体系的“全球人事制度”
- 细节 4 6：采用治疗法，在变革中根除大企业病
- 细节 4 7：广泛征集“好主意”，生产“好产品”
- 细节 4 8：阐述丰田公司经营哲学的“丰田宪法”
- 细节 4 9：与协作企业“离而不断，合而不乱”
- 细节 5 0：管理工作以“持续改善”为指导思想

第七章 人才管理的精细化管理

- 细节 5 1：企业与员工的关系是汽车两边的轮子
- 细节 5 2：不仅独创地做事情，更要独创地用人
- 细节 5 3：秉持以人为本的意识，视员工为珍宝
- 细节 5 4：创办教育事业，大规模培养人才
- 细节 5 5：将员工培训从工作领域延伸到个人生活
- 细节 5 6：公司系统培训与销售人员的自我培训相结合
- 细节 5 7：工厂现场问题，由工作团队负责解决
- 细节 5 8：从内部提拔具有丰田 DNA 的领导者

第八章 竞合关系的精细化管理

- 细节 5 9：以互惠的方式与供应商长期合作
- 细节 6 0：将公司核心力量集中于主要的子公司
- 细节 6 1：在供货商中推行丰田生产方式
- 细节 6 2：在竞合中发展学习并超越竞争对手

第九章 发展规划的精细化管理

- 细节 6 3：从“角落”开始，逐步占领美国市场
- 细节 6 4：把握时势，成功攻占欧洲汽车市场
- 细节 6 5：分阶段，有重点地抢占中国市场
- 细节 6 6：抢占二手车市场，扩大汽车销售量
- 细节 6 7：以汽车制造为核心，同时开展多种经营
- 细节 6 8：具有前瞻性的“2005 年规划”、“2010 年规

划”

参考文献