

谁能超越丰田



汪中求◎著

《细节决定成败》作者

汪中求最新力作

日本丰田研究专家河田信作序



新华出版社

超越谁 丰能田

汪中求◎著



新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谁能超越丰田/汪中求 著.

北京: 新华出版社, 2010.7

ISBN 978-7-5011-9318-9

I. ①谁… II. ①汪… III. ①汽车工业—工业企业管理—研究—日本
IV. ①F431.364

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第130652号

谁能超越丰田

选题策划: 卢瑞华 博士德

责任编辑: 卢瑞华 冉晓冬 冯晓然

装帧设计: 袁剑锋 (北京) 品牌设计机构

出版发行: 新华出版社

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

地 址: 北京市石景山区京原路8号

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

照 排: 北京精彩世纪印刷科技有限公司

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 13

字 数: 162千字

版 次: 2010年7月第一版

印 次: 2010年7月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5011-9318-9

定 价: 29.80元

本社购书热线: (010) 63077122 中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010) 63073680

序 言

前不久发生的丰田汽车全球召回事件，不但动摇了人们对丰田汽车质量的信心，同时也影响了人们长期以来对丰田生产方式的崇拜情感。造成这种结果说明丰田汽车公司确实出现了问题，但究竟问题在哪里？这些问题的存在是否危及到了丰田公司的根基？这些疑问实在值得我们认真商榷。

汪中求先生的这本书比较全面地介绍了丰田汽车公司走到今天这个地步的来龙去脉，对于大家真正了解此次丰田危机的真相，以及如何从中吸取经验教训方面，有着非常大的帮助。总而言之，丰田公司造成今天这个局面，决不是由于丰田生产方式不好，相反，恰恰是因为一味地长期追求利润而逐渐远离了丰田生产方式精神。本书对此有着详细的解说，希望读者们能够认真阅读一下。

汪先生作为中国细节管理概念的首创者，十分令人尊敬。中国有着令全世界羡慕的悠久历史和文化，也有着勤劳智慧的伟大民族。几乎全世界都相信，21 世纪，中国将成为影响最为重要的国家之一。因此，中国能否实现健康发展，也必然会关系到世界的健康发展。在这样的背景下，从真心希望中国能够实现可持续性健康发展的角度出发，请允许我指出有可能成为影响中国顺利成长的重要因素之一：细节。

日本人十分重视细节这一点似乎已经得到了世界的肯定。这一点可以从日本生产的产品、建造的房屋，以及国民的生活习惯、思考方式等方面看出来。虽然日本经济早已失去快速成长的势头，但正是由于在细

能 超
谁 丰田 越



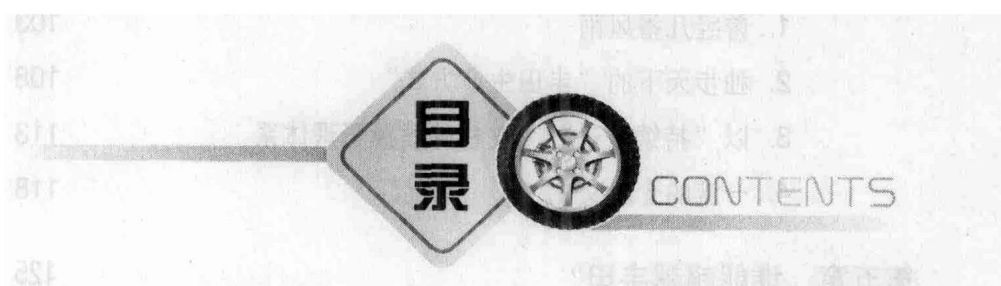
节上的精益求精，使得日本在环保、节能，以及排除企业经营管理中的浪费等方面仍然走在世界的前列。因此，也许日本的发展不会很快，但有一点是肯定的，那就是日本的发展状态是健康的。我想，正因为中国处在高速经济成长期，所以才更应该以丰田生产方式为基础，在细节上精益求精。只要做到了这一点，在 21 世纪，中国经济一定会实现可持续性的健康成长。

希望汪中求先生的细节管理理念，能够在中国真正得到发扬光大。

日本名城大学教授

《丰田管理方式》作者 河田信

2010 年 6 月 22 日于名古屋



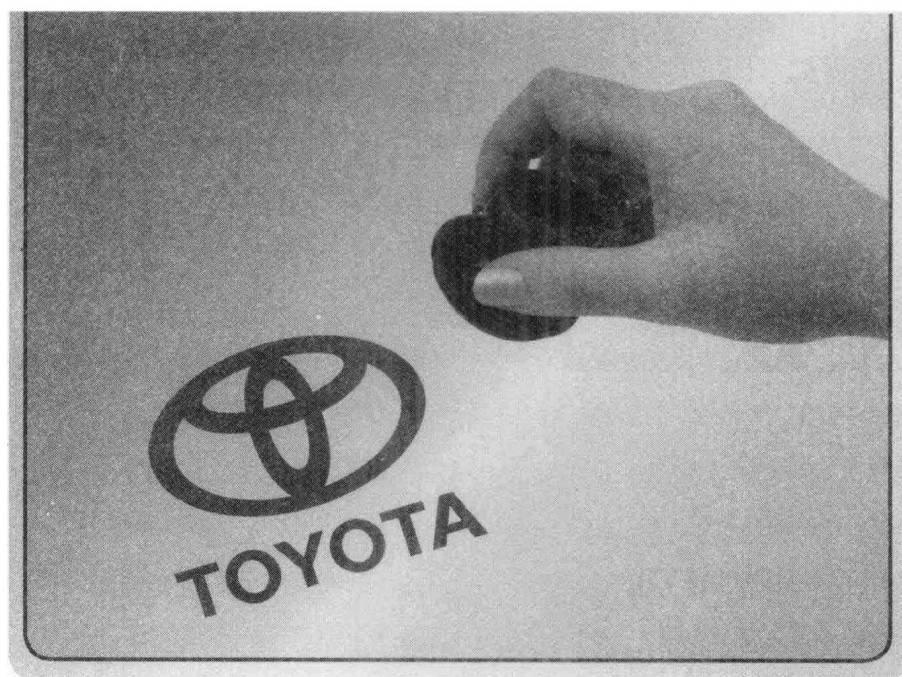
第一章 又见“召回门”	1
1. 风起青萍之末	3
2. 美国人为何穷追猛打?	10
3. 丰田的“召回门”是美国人的阴谋吗?	16
4. 是否殃及“日本制造”?	23
第二章 关注的角度	35
1. 从精细化管理说起	37
2. 是战略问题还是细节问题?	41
3. 此次召回丰田损失有多大?	46
第三章 为什么是丰田?	61
1. “大企业综合症”	63
2. 现场是否有答案?	69
3. 成本杀手	75
4. 供应链管理的“丰田模式”	82
5. 为怠慢埋单	87
6. 傲慢与偏见	94



第四章 世界上只有一个丰田	101
1. 曾经几番风雨	103
2. 独步天下的“丰田生产方式”	108
3. 以“持续改进”为支柱的质量管理体系	113
4. 一流的企业文化	118
第五章 谁能超越丰田？	125
1. 全球汽车市场格局	127
2. 最大的挑战来自通用	130
3. 疯狂超车的大众	136
4. 黑马现代起亚	143
5. 英雄迟暮的福特	151
第六章 中国汽车企业如何超越丰田？	157
1. 中国汽车企业的隐忧	159
2. 中国汽车企业应该向丰田学习什么？	166
3. 海外扩张与并购	173
4. 不要太绅士	184

第一章

又见“召回门”



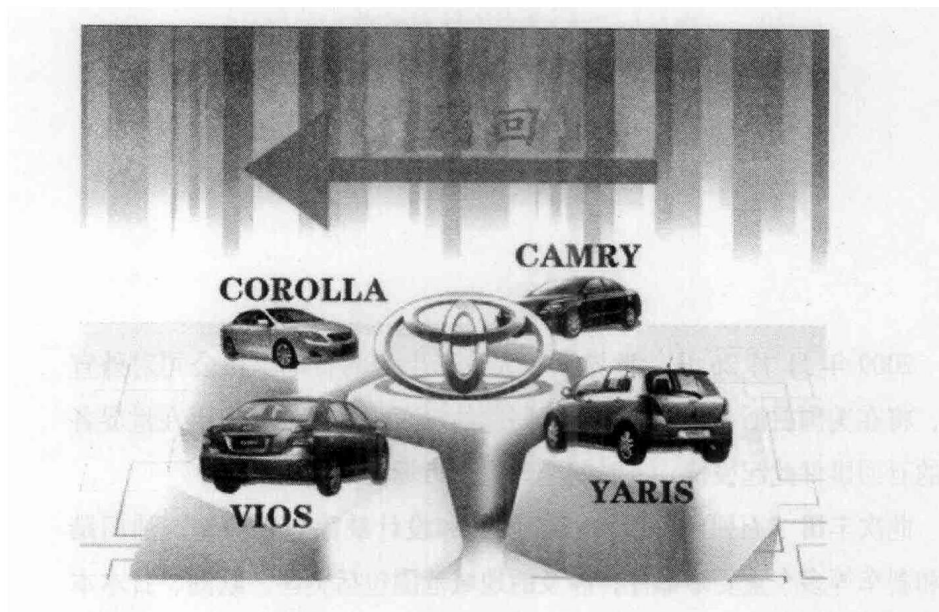


1. 风起青萍之末

2009年11月26日，世界第一大汽车生产商日本丰田公司对外宣布，将在美国召回420万辆脚垫有问题的汽车。这以后，丰田在世界各地的召回事件此起彼伏，一时间全球汽车市场巨浪滔天。

此次丰田“召回门”所涉及的质量和设计缺陷包括脚垫、油门踏板和刹车等多个重要零部件；涉及的地域范围包括美国、欧洲、日本本土和中国等世界主要汽车市场；涉及的车型从传统能源汽车扩展到新能源混合动力汽车；涉及的品牌从大众化的威驰、卡罗拉延伸到顶级的雷克萨斯；涉及的召回形式有主动召回，而更多的则是各国政府相关机构的指令性召回，也就是被动召回；涉及的数量则超过850万辆。如此大面积的召回，不但在丰田汽车70年的历史中并无前例，就是在世界汽车发展的百年历史上，也堪称一个“划时代”的严重事件。

中国汽车工程学会理事长张小虞在日本见到刚上任的丰田会长丰田章男时，曾祝贺丰田公司销量世界第一。丰田章男则说：“我不愿意当这个世界第一呀！”这应该是丰田章男的一部分真实想法，因为第一不好当，第一总是众矢之的。实际上哪家汽车公司不想成第一呀，如果谁说不想争第一那是实力不够。然而，“木秀于林风必摧之”。当丰田取代通用成为世界第一汽车生产商后，今天的一切似乎都是逻辑使然。用“屋漏偏逢连夜雨，船迟又遇打头风”这



因设计和质量缺陷，丰田召回卡拉、凯美瑞、威驰、雅力士等多款车型。

句话来形容目前丰田的境遇再恰当不过了。先是“脚垫门”，再是“油门踏板”事件，紧接着，普瑞斯的刹车问题又导致大量召回。根据丰田公司发布的统计公报，丰田汽车在全球范围召回的原因和数量罗列如下：

因制动系统相关问题召回汽车（辆）

日本：223,000；

北美：155,000（其中美国：146,550）；

欧洲：53,000；

其他地区：5,000；

总计：437,000。



因油门踏板问题召回汽车（辆）

美国：2,210,000；

加拿大：270,000；

欧洲：1,710,000；

中国：75,552；

其他地区：180,000（包括中东、中美洲和南美洲、非洲）；

总计：4,445,552。

因脚垫滑动召回汽车（辆）

美国：5,350,000；

加拿大：400,000；

总计：5,750,000。

（注：约有210万辆车同时存在脚垫和油门踏板问题）

召回总量：约854万辆。

因北美地区召回数量巨大，丰田公司于2010年1月26日紧急宣布，暂停相关车型在北美地区的销售，并临时关闭北美地区6个汽车制造厂的部分生产线。

“召回门”产生的多米诺骨牌效应十分明显。丰田汽车集团2009年度产量为723.4万辆，同比下降21.7%；全球销量为781.3万辆，同比下降12.9%。东京证券交易所的股票交易走势图显示，召回事件公布后，对投资者的信心造成了沉重打击，丰田股价遭受重挫，从2010年1月21日以来，累计下挫约17%。

冰冻三尺非一日之寒，史无前例的召回决非偶然。因为丰田造车和经营理念上的一些偏差，隐患其实在多年以前就已经埋下，此次召回事件不过是多年积弊的一次总爆发而已。

冰冻三尺非一日之寒，史无前例的召回决非偶然。



2000年，丰田公司实施“打造21世纪成本竞争力”战略，计划把丰田汽车的180个核心零部件的成本削减30%，在2005年前节省成本100亿美元。在成本削减计划这个大的背景之下，日本产业界著名的“成本杀手”渡边捷昭走到了丰田公司的前台。在他执掌丰田期间，“拧干毛巾里的最后一滴水”不再是丰田的座右铭，而是整个丰田集团活生生的现实。正是因为残酷的成本控制，丰田汽车在与同行激烈的竞争中不断取得价格上的优势，产销量因此直线上升。在新世纪到来后的头几年，“有路就有丰田车”成为这个地球上一个真实的存在。

不幸的是，丰田汽车在全世界各条道路上高歌猛进的同时，因设计和质量的缺陷而导致的驾驶事故也频频发生。

2006年6月10日，28岁的美国华裔青年李柯方（KouaFongLee）在圣保罗市一家教堂做完礼拜后，驾驶丰田凯美瑞汽车（Camry）载着怀孕的妻子、4岁的女儿、父亲和兄弟回家。行驶过程中，汽车突然失控加速，冲上圣保罗94号州际公路一个出口的引道，在十字路口撞上另一辆轿车。被撞汽车中33岁的驾驶员亚当斯和他10岁的儿子当场丧生，亚当斯6岁的侄女颈部以下瘫痪，后来也不治身亡。警方估算，当时李柯方驾驶的丰田汽车，时速高达70至90英里（相当于112公里至144公里）。丰田的一名技师在作证时表示，汽车的制动系统完全没有问题，导致检察官一口咬定李柯方误踩油门。结果，倒霉的李柯方因“不当驾驶致死”罪被判入狱8年。而从警方调查开始一直到今天，李柯方坚称他当时的确在拼命刹车，但让他刻骨铭心的是，无论如何也刹不住车。此次全球大规模召回的丰田汽车中，就大量存在因制动系统设计缺陷而导致的汽车暴冲问题。重新检视4年前的这件陈案，或许会还给正在遭受牢狱之苦的李柯方一个清白。

在2月23日美国国会为丰田汽车召回问题而举行的听证会上，田



纳西州退休社工朗达·史密斯（RhondaSmith）的证词同样令人触目惊心。她在2006年10月的一天，驾驶新买的由丰田公司生产的雷克萨斯汽车（Lexus）ES350，在驶上高速公路之后，车子发疯般地狂奔，速度从70英里（约112公里）一直飙升到100英里（约160公里）。史密斯使出全身力气不断地踩刹车，甚至连换挡倒车的手段都用上了，但汽车根本不听使唤，仍然在高速公路上暴冲。狂奔了6英里后汽车才逐渐减速，史密斯得以死里逃生。

互联网上疯传的一段“死亡视频”，记录了2007年加州发生的一场让驾车人一家四口瞬间丧生的车祸的全过程，车祸中的汽车正是丰田。2007年下半年，加州农场保险公司通报美国公路交通安全局，称与丰田汽车相关的事故“显著增加”。美国媒体在“召回门”发生后的报道



2月24日，在美国首都华盛顿国会众议院，来自田纳西州的丰田车主朗达·史密斯在美国国会众议院监督和政府改革委员会的听证会上作证时泪流满面。新华社照片

能 超
谁 丰田 越



中说，丰田汽车发生的暴冲致命车祸，自 2001 年以来已有超过 3300 起，至少造成 58 人死亡，远远超出先前公布的数字。

令人称奇的是，触目惊心的交通事故似乎并没有影响丰田的一路凯歌。2007 年 12 月，丰田的销量超越福特，仅次于通用。2008 年，丰田的销量超越通用汽车公司，成为全球汽车行业的“老大”。

全球行业老大的位置，有效地遮挡了汽车消费者和监管者的视线，掩盖了丰田汽车业已存在的严重问题。令人费解的是，行业老大的这个头衔居然让丰田这样优秀的企业也飘飘然起来，以致放松了对汽车质量的控制，延缓了对汽车设计缺陷的改进。

事实上，在成为全球第一大汽车生产商之前，丰田汽车的召回事件也是不断发生。2005 年曾因转向器问题一次性召回 90 万辆问题汽车，2007 年迫于美国公路交通安全局的压力召回 5.5 万辆存在油门踏板问题的汽车，从 2006 年开始在中国召回次数达到 12 次，涉及汽车 119.3 万辆。尽管如此，丰田公司的警惕性并没有因此而有所提高，而是一味地相信自己的公关能力和营销手段。2004 年，丰田利用公关手段争得了美国公路交通安全局的协助，成功地说服美国警方把有关汽车突然加速的调查范围仅仅局限于瞬间加速案例上，排除了突然加速超过数秒或司机有踩刹车动作的案例。即使在全球范围召回案例猛增的情况下，当时担任丰田公司总裁的渡边捷昭也只是为“质量小故障”对消费者做过一次轻描淡写的道歉。

终于，这边老大的位置还没坐热，那边就不断地有麻烦产生。2008 年，也就是丰田成为汽车行业老大的这一年，4 月份因电动车窗螺丝松动问题，丰田在美国召回 53.95 万辆卡罗拉和 Matrix 型轿车；10 月，又因燃油系统和转向系统问题，在日本召回 47 万辆问题车，而且覆盖面广，涉及 13 种车型。在中国市场，这一年的 4 月，广汽丰田召回 26 万



辆凯美瑞，创下丰田中国最大规模召回纪录；这个纪录仅仅保持了4个月，8月份丰田中国的两家合资公司——广汽丰田和一汽丰田就同时宣布，由于零部件缺陷，从当月25日开始，召回部分威驰、卡罗拉等车型，涉及车辆共计68.83万辆。这也是中国自2004年实施汽车召回制度以来数量最大的一次召回。两次召回之前都有若干起因汽车质量缺陷而导致的交通事故发生，共引发了5169起索赔案件。

即便如此，丰田公司依然如故：严格的成本控制依然如故，日渐松懈的质量监控依然如故，过分依赖公关手段依然如故，对消费者的怠慢和傲慢依然如故。毁誉参半的渡边捷昭，也仅仅是因为丰田历史上首次出现的财政赤字，才于2009年6月让出了公司总裁的位置。丰田汽车创始人的第四代嫡孙丰田章男在继任掌门人之后，面对全球数百万辆问题汽车，已是回天乏力。仅仅5个月后，史无前例的全球召回事件终于不可避免地发生了。

大风往往在长有青草的地方不知不觉地聚集，然后才猛烈地刮起来。丰田此次遭遇的召回风暴，的确是长年积弊的结果。

中国先秦时期的宋玉，在他脍炙人口的散文《风赋》中写道：“夫风生于地，起于青苹之末。”其意是说，大风往往在长有青草的地方不知不觉地聚集，然后才猛烈地刮起来。丰田此次遭遇的召回风暴，的确是长年积弊的结果。



2. 美国人为何穷追猛打？

此次丰田“召回门”，始发于丰田汽车最主要的销售市场美国。在此之前，虽然召回事件时有发生，但丰田汽车在美国市场的销量一直呈上扬态势。日本人多年的苦心经营，换来了日本产品良好的口碑。日系汽车省油、质量可靠等观念，在美国消费者心目中根深蒂固，日本8家汽车生产商2008年在美国的市场占有率达到46.6%即是明证。至于丰田汽车，在美国消费者眼中，更是质量可靠、风格谨慎、值得信赖的代名词，即便偶尔出现性能瑕疵，也是瑕不掩瑜。此次，在丰田汽车因安全问题闹得满城风雨之际，美国的一项民意调查仍然显示，大部分美国人认为丰田汽车与其他厂牌的汽车同样安全，甚至更安全，只有22%的消费者认为丰田汽车比较不安全。

然而，事件发生后，美国相关的政府部门、媒体以及一些民间团体对丰田汽车不依不饶者有之，步步紧逼者有之，落井下石者亦有之。

自2009年11月26日丰田在美国召回420万辆脚垫有问题的汽车后，美国国家公路交通安全局即对丰田穷追不舍：12月15日，派遣官员亲赴日本，敦促丰田迅速采取行动；一个月后，又以书面形式告知丰田，应当履行法律义务暂停销售召回车型；从2010年1月底开始，正式启动对丰田汽车油门踏板、电子油控系统以及普锐斯刹车系统等质量问题的多项调查；与此同时，一项巨额罚款的计划正在考虑之中，以此作为对丰田汽车公司大规模召回汽车的民事惩罚。2月份，美国运输部