

后金融危机时代的决策必读
全面升级制造业管理者智慧

崔林 著

丰田门

日本制造业危机的警示

丰田“召回门”这场看似偶然的灾难，
却折射出日本制造业盛极而衰的轨迹。
当质量遭遇成本，如何洞察先机防患未然？
面对前车之鉴，未来的“中国制造”将走向何方？

江西科学技术出版社

崔林 著

丰田门

日本制造业危机的警示

江西科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

丰田门:日本制造业危机的警示/崔林著. —南昌:江西科学技术出版社,2010.8

ISBN 978-7-5390-3924-4

I. ①丰… II. ①崔… III. ①汽车工业-工业企业管理:质量管理-案例-日本 IV. ①F431.364

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第127519号

国际互联网(Internet)地址:

<http://www.jxkjcs.com>

选题序号:ZK2010153

图书代码:D10077-101

丰田门:日本制造业危机的警示

崔林著

出版	江西科学技术出版社
发行	
社址	南昌市蓼洲街2号附1号
	邮编:330009 电话:(0791)6623491 6639342(传真)
印刷	深圳市贤俊龙彩印有限公司
经销	各地新华书店
开本	170mm×240mm 1/16
字数	180千字
印张	16
版次	2011年8月第1版 2011年8月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5390-3924-4
定价	29.80元

赣版权登字-03-2010-204

版权所有,侵权必究

(赣科版图书凡属印装错误,可向承印厂调换)

前 言

中国有句古语：千里之堤，溃于蚁穴。哪怕是一个很小的漏洞都可能使一个完美的计划顷刻之间流产。细节决定成败，螺丝虽小却能保持机器的整体固定性，履带虽小却能带动机器运作，人心虽小却是人的命脉所在。事无大小，任何失误都可能导致庞大的系统停止运作。

据说一辆完整的汽车由2万多个零部件组成，每一个零部件都是经过精密设计制造的，然后在特殊的制造车间利用特别的温度组装而成。哪一个零部件出现问题，整辆汽车都不能正常地行驶，如果关键部位出现故障，还可能导致交通事故。

在整辆汽车中，小小的脚踏板的地位不比鼠标在电脑中的地位高多少。平时我们不会仔细看自己汽车上这块金属板到底是什么形状，虽然是天天接触，但或许是在脚底下的缘故，对它“视而不见”，直到汽车因此报废才注意到这块金属板。但是，就是这小小的脚踏板引发了“大案”。

2010年伊始，脚踏板成了世界各大媒体头条新闻的“主人公”——一度以“优质产品”标榜的日本丰田汽车因为油门脚踏板出现故障成为众矢之的，被推到了全球

舆论、诉讼、质询的风口浪尖。

曾几何时，日本丰田制造以“高质量、高品质、低价格”风靡全球，超越福特、通用成为世界第一大汽车公司。以丰田为代表的日本汽车在短短 50 年的时间走完了欧洲汽车行业 100 多年的发展历程，其崛起速度让人惊叹。

在日本汽车异军突起之时，日本其他品牌在国际市场上也独领风骚。以东芝、松下为代表的家用电器，以三菱和小松领衔的重工，以索尼、富士、佳能为首的数码科技品牌，在全球市场上占据重要地位——在 20 世纪 80 年代，在世界市场上逐渐形成了“日本制造”雄峙天下的格局。

日本是一个资源相对贫乏的岛国，各种生产制造的原料和所需能源都要进口，也正是这样的国情促使日本在生产加工工艺和制造水平上狠下工夫。“打造全球一流的产品品质，提供全球一流的服务”成为它的口号，而经过多年的努力，“日本制造”一度成为“高品质、低价格、优服务”的代名词，一些日本产品用户已经对其形成了一定程度的依赖。

光环的背后往往是阴影的警示。

日本制造在经过 20 年的辉煌之后，逐渐放松了对自己的要求，也就降低了对用户和社会的责任感。伴随不断向海外的扩张，庞大的制造体系大大削弱了对质量的严格管理的力度；更为现实的是，面对全球激烈的竞争，以丰田为代表的日本企业也只能在成本控制上削减开

支,这势必导致质量的进一步弱化。

2008年美国次贷危机爆发之后,全球汽车消费陷入严重低迷。各大汽车公司纷纷亏损甚至倒闭,“世界第一”的日本丰田也未能幸免。为了进一步降低成本,丰田采取了“饮鸩止渴”的策略——牺牲质量保生存。

一辆安全舒适的汽车,给人们带来方便和无限的享受,那些具有严重安全隐患的汽车却像是时刻向人们发出死神的邀请。以丰田汽车事件引发的安全质量问题,导致“日本制造”在全球的形象和信誉一落千丈。现有客户纷纷要求退货并赔偿,潜在客户避而远去,品牌和经济上的损失至今都无法估量。事实上,“日本制造”在世界上领先了近20年,在丰田危机之前就已经略显疲态、隐患重重,“脚踏板”事件只不过是危机到了一定程度自然爆发的导火索。

“中国制造”在经过短短20多年的发展,到今天已经初步告别了“廉价世界工厂”的时代,有远见的企业也在逐渐摆脱“超低利润”的窘境,重视打造品牌价值。以服装、鞋帽为主的广东、浙江生产制造企业也已经转变为高科技出口型企业。这说明“中国制造”已经走上了正确的发展之路,虽然短期内还不能向“日本制造”叫板,但是凭借中国强大的综合国力,早晚有一天,“中国制造”会成为真正的“世界制造”。

当下一些人士纷纷议论,今天的“日本制造危机”就是明天的“中国制造危机”。坦而言之,“中国制造”在生产流程和管理体系的确是借鉴了很多日本的成功经

验,就连曾经傲视全球的美国生产企业也在向日本学习。但是,以此来预言“中国制造”明天的危机有些危言耸听。

不过,中国制造业并不是高枕无忧。

中国甫入世贸,就招致来自全球许多国家的贸易保护主义的“围剿战”。很多“中国制造”产品在全球范围内无端地被指责和制裁,很多企业蒙受了损失。中国制造在面临激烈竞争的时候,往往缺乏整体的保护意识,有一些产业甚至是在自相残杀地内耗竞争,让“渔翁得利”。

中日之间的交流源远流长,“中国制造”和“日本制造”有着明显的差距和不同。“日本制造”有它特殊的形成原因,“中国制造”也面临着前所未有的挑战。

“日本制造”的危机还没有过去,“中国制造”的前景也不容乐观。

目 录

第一章 一场看似“偶然”的灾难	001
1. 小小脚踏板引发轩然大波	001
2. “天降厄运”于领头羊	004
3. 危机公关的致命迟钝	008
4. 本田,“失足”的追随	014
5. 日本制造业濒临整体崩溃	017
6. 从金融系统找寻问题根源	021
7. 美国经济低迷的替罪羊	025
8. 阴谋论:真正的幕后黑手	032
第二章 “日本制造”何以横空出世	039
1. 地板木屐民族的特性	039
2. 天灾人祸打造出长远眼光	041
3. “二战”时期积累的先进生产经验	045
4. 战后和平发展的黄金时代	050
5. 能源危机逼出来的质量	054
6. 迈向世界“第一等”	056
7. 民族精神渗透到现代工艺流程之中	059
第三章 “辉煌三十年”的必然	066
1. 丰田独步天下	066
2. 本田后来居上	070
3. 日产、马自达奋起直追	072
4. 东芝、松下家电称霸	075

5. 索尼、佳能数码称雄	078
6. 资生堂化妆品领军	086
7. 无孔不入的日本品牌	090
第四章 隐患重重,使质量遭遇重创	094
1. “召回门”的背后	094
2. 管理与扩张的矛盾	099
3. 当不屑一顾成为习惯	104
4. 激烈竞争下的成本压力	106
5. 长期繁荣之下的堕落	114
6. 物极必反	120
第五章 危机带来的警示	129
1. 质量管理体系要有标准	129
2. 产业结构的缺陷	132
3. 学习模仿切忌盲目崇外	134
4. 数量型的盲目扩张	136
5. 自残性的残酷竞争内耗	138
6. 地域文化经营的陷阱	142
7. 什么是“中国制造”?	147
第六章 “中国制造”的前景	156
1. 曾经廉价的“世界工厂”	156
2. 以科技创新为导向的转型	161
3. 生产加工走向品牌经营	165
4. 全球反倾销围剿	173
5. 跨国兼并,海外经营	181
6. 打造核心竞争力的“航母”	188
7. “超英赶美”大跃进	194
8. 让“中国制造”熠熠生辉	200

第七章 未来的核心——“中国创造” 204

1. 规划合理的产业结构 204

2. 打造大规模生产管理体系 207

3. 低成本和高品质真正统一 210

4. 确立全球制造战略规划 218

5. 整合不同地域和文化的生产力 226

6. 高科技、新能源带来的激烈竞争 234

7. 国家安全制造战略 238

参考文献 246

第一章 一场看似“偶然”的灾难

以品质优异起家,却因质量问题而溃坝——日本制造业盛极而衰的轨迹,的确让闻者欷歔。丰田的脚踏板事件,不过是诸多危机的缩影而已。貌似“集体性偶然”的背后,竟有着“命该如此”的必然——在人力成本高昂、资源价格飙升的年代,日本企业不得不降低成本来避免巨额亏损,最终导致了产品质量的急剧下降。而随着自身的各项不足频现以及对手的“蓄意”打击,使一度辉煌的“日本制造”走下神坛。

1. 小小脚踏板引发轩然大波

此次召回事件原因是加速踏板的设计和材料问题。丰田将对召回范围内的车辆免费维修,以消除安全隐患。

——丰田中国公关部副部长 刘鹏

2003年“环法自行车赛”刚刚进行到第二天就出现了令人意外的情况——两位具备夺冠实力的美国选手莱普黑默和汉密尔顿相继发生撞车事故,被迫退出比赛。这一情况让“环法自行车大赛”组委会大失颜面,组委会立即组成专家小组就此事进行调查,最后得出的结论让人感到十分意外,原来是一位西班牙参赛选手古铁雷斯座驾的脚踏板出现问题,最后导致集体撞车事故。

谁也没想到时隔6年之后,这个“脚踏板”问题再次出现在

媒体和公众的视野,不过这次问题提升了一个高度,从自行车转移到了小汽车之上,“受害者”从个人转移到了集团公司上。

当我们开着汽车奔驰在公路之上,想要踩油门的时候突然发现油门脚踏板好像被焊接在一块钢板上一样,纹丝不动,我们会怎么想?当我们驾车飞奔,突然眼前闪出一个人,必须刹车减速的时候,我们突然发现油门失灵了,我们会怎么想?无论是那一种情况,我们心里都不会舒服,我们会骂汽车制造商黑心,如果还因此闹出了交通事故,那么我们大概会对汽车制造商恨之入骨。

平常都说:“便宜没好货,好货不便宜。”很多消费者担心商品的质量问题,宁愿多花钱买名牌。可是,现在世界第一大汽车生产商丰田告诉我们:贵的也不一定都是好货。

丰田汽车的脚踏板问题将丰田推到了舆论的风头浪尖,曾经是“日本制造”高品质代名词的丰田汽车这次彻底栽在自己的手里,正所谓“天作孽犹可恕,自作孽不可活”。

美国是丰田汽车最重要的市场之一,丰田汽车出现的问题在美国引起了重大反响,美国参议院、众议院以及三大委员会相继介入丰田案件,就此事件举行了听证会。

2010年2月24日,美国国会举行了丰田事件专门听证会,众议院负责监督听证会进展,日本丰田集团总裁丰田章男亲自出席此次听证会。在听证会上,丰田章男接受了政府改革委员会对相关情况的质询。

在听证会举行的前20天的时间里,美国国家高速公路交通安全局就此事展开了正式调查。

2009年6月之后,丰田销往美国市场的汽车的脚踏板部件接连出现问题,造成了多起交通事故,但是这些事故没有引起丰田公司的足够重视。丰田公司这种听之任之的态度引起美国消

费者的极大不满,事情也变得越来越严重。很多消费者指出,丰田汽车除了脚踏板问题之外还存在很多安全隐患和质量问题。此言一出,引起一片哗然。

消费者对丰田汽车的恶评越来越多,终于引起了丰田高层的注意,他们组成专家小组对此事进行调查,调查结果让丰田高层大吃一惊。调查结果显示,很多出口美国的不同型号的汽车都存在严重的质量问题,各种类型的问题车数量加起来高达几百万辆。

为了保护美国民众的消费利益,维护公共安全,2010年2月4日,美国国家高速公路交通安全局正式宣布介入丰田汽车案件,全面调查丰田汽车脚踏板质量问题。针对性调查共涉及124宗事故。

很多丰田高级管理层认为,此事件仅仅是一个公关事件而已,谁也没想到事件会发展到如此严重的地步。即使是丰田专家小组对此事件调查半个月后向丰田章男提交了报告,丰田章男仍然相信丰田北美分公司的管理层能够及时应对、解决这场危机。

丰田章男聪明一世糊涂一时,对此事件没有一个深刻、正确的认识,导致事件的发展对丰田越来越不利。事件发生20天之后,丰田章男被“请”到美国,接受议会改革委员会41名议员几个小时的质询。

听证会之后几天,美国国会发布了“检查美国联邦政府在丰田脚踏板事件中的反应,加深对丰田汽车突然加速问题的理解,并研究改进的方法”的公告。虽然美国政府、议会暂时松了口,可是丰田章男很清楚,这场风暴才刚刚开始,丰田公司面临的危机依然严峻。

经济危机之后,美国仍然没有走出经济危机的阴霾,美国三

大汽车制造商也元气大损,甚至不得已出卖了沃尔沃这样的国际汽车品牌,美国政府一直在想办法刺激本土汽车行业,只是苦于找不到合适的办法。丰田为美国政府、三大汽车制造商提供了一个口实,想要轻易从这场危机中摆脱出来是不可能了,只能尽量减少不必要的损失。

经济危机之后全球汽车市场本就低迷,丰田这次除了要支付1680万美元的罚单之外,还要承受几十亿美元的民事诉讼赔偿,真可谓雪上加霜。

早知今日悔不当初,如果丰田管理层能够在第一时间处理好问题,那么事件也不会发展到这种地步。丰田北美分公司责无旁贷,辜负了总部的期望。丰田总部管理层也不能推卸责任,错估了形势,反应滞后。

千里之堤毁于蚁穴,问题虽小却可能引起连锁反应,别忘了一只小小的蝴蝶扇动翅膀都可以在另一个半球的热带雨林掀起巨大风暴,现在丰田公司栽在小小的脚踏板上不正说明了这个问题吗?

丰田汽车制造公司是日本汽车的名牌,设计大气、质量过硬,很多人曾经以拥有一辆丰田汽车而感到骄傲。20年造就了丰田的品牌,可是一个小小的脚踏板却让丰田在短短的一个月里大厦倾覆,名誉扫地,可见“细节决定成败”所言非虚。

丰田危机给其他企业敲响了警钟:无论任何时候,质量都是企业的生存之本,没有质量保证的产品注定没有市场保证。

2. “天降厄运”于领头羊

(丰田危机)在于近些年它追求“世界第一”的盲目扩张,然后它自己就说是整个的材料、用材、管理品质下降;为什么大家

反映日本车开快了以后它会“飘”？——他们在把标准降低。他们认为一个底盘的设计，如果过去使用寿命是15年的话，现在12年就可以了，这样既省油，又可以节约成本。

——《国际商报》专题部主任 武跃

战场上讲究战略、战术配合，如果战略上出现偏差，战术运用得再合理，也很难取得有效的成果。制造问题的是丰田，扩大问题的还是丰田，丰田高层在面对这场危机的时候错估形式，战略偏差，导致自己在整个事件中都处于非常被动的地位。

丰田是日本汽车制造业的老大，这是毫无疑问的，但是还是那句老话“花无百日红”，丰田也没能避开这个怪圈，脚踏板事件使丰田公司面临严峻的挑战——信任危机、同行打压……

次贷危机发生后，美国政客和财团一直在寻找一个有效缓解危机“后遗症”的办法，丰田这次“翻车”对美国经济大有裨益：丰田的牌子在美国市场臭了，美国本土三大汽车制造商可以减轻一些压力；丰田汽车问题引发了重大的社会问题，美国政府能从丰田身上狠狠敲一笔罚款。所以美国政府和财团一直抱着幸灾乐祸的态度看待这一事件。

由于丰田公司未能就问题作出及时应对，在市场上产生了严重的不良影响，很多消费者对丰田表示失望，转向其他汽车制造商。这是丰田公司未来发展的重大障碍，丰田给消费者造成的阴影在短时间内很难去除。

由于丰田汽车是日本汽车的代表，所以在丰田汽车出现问题之后，日本汽车行业面临严峻的信任危机。除此之外，日本的零部件大部分供给国内汽车生产厂家，这种行为是一种变相的保护主义。美国将之公之于众，引起很多消费者和汽车生产企业的不满，日本汽车行业陷入更窘迫的境地。

任何事物都是一把双刃剑,有好的一面,也有不好的一面。高端系统能够为企业带来巨大的经济效益和很多社会赞誉,但是任何事物都缺乏一种恒久性,高端系统也不例外,曾经让丰田风光无限的“世界第一”供应系统如今却让丰田名誉扫地,无颜面对消费者。

多年以前,拥有一辆丰田汽车是一件很有面子的事情,因为谁都知道丰田是牌子货,国际认证,质量可靠,在外观设计上也走在同行的前面,汽车制造厂家纷纷效仿本田。

盛极而衰,是事物发展的一般规律,本田也很难逃脱这个魔咒。精益求精的质量是本田有恃无恐的利器,一旦质量上出现纰漏,丰田苦心孤诣打造的品牌就会受人诟病,本田和消费者之间会出现一道无法弥补的裂隙。如今,这个可怕的现象终于降到了本田的身上。

通常意义上的精工生产,指的是质量第一,而零部件库存为零。精工生产降低了库存环节和二次运送的费用。精工生产实际上是制造过程控制,它包含了供应环节。丰田采用的正是精工生产,这种独特的供应体系为丰田提供了丰厚的利润。

“二战”后,日本政府致力于经济建设,丰田迅速发展,进军美国市场。那个时候丰田汽车并不像现在这样受欢迎,品牌不认可、质量没保证,本田车一度被美国人称之为“垃圾车”。

面对市场和消费者的质疑,丰田的创始人丰田喜一郎认识到质量和品牌的重要性,他下决心要将丰田打成一个在世界叫得响的品牌。丰田陆续进行了一系列改革,加大研发力度,改进制作工艺,细化分工,汽车的每一个环节都精益求精。经过多年坚持不懈的努力,丰田逐渐得到美国乃至世界消费者的认可,美国也成为丰田最大的出口市场。

公司日益壮大,丰田倚靠的精工生产发展成为“供应商一体

化”，这个生产经营模式在推动企业发展的同时也给企业留下了隐患。

2009年6月23日，对丰田来说是一个重要的日子，丰田喜一郎的孙子丰田章男正式接任丰田汽车总裁，组建了丰田新的管理团队。

丰田召回事件不断升级，影响不断扩大，丰田章男疲于应付国内、国外相关部门的各种质询，他也成为2010年出境率最高的企业家之一。

丰田召回事件的发生不是偶然的，而是有历史根由的，可以看做是痼疾发作。

1995年，奥田硕取代丰田达郎出任丰田总裁，他一改低调保守的作风，主攻全球市场。奥田硕上任之初就提出了“首先要占据全球汽车市场的10%，到2010年要达到与通用汽车现在市场占有率一样的15%”的战略目标。为了达到这个目标，丰田从质量化向产量化过渡，这样一来，丰田汽车的质量在很大程度上得不到保证。

近年来，丰田的市场份额不断下滑，丰田方面不仅要应对这种状况，还要不断地降低生产成本，以期降低价格增强市场竞争力。由于过分强调产量和成本，丰田汽车的标准不断下降，生产环节也出现了严重的偷工减料现象，油门踏板出现问题就反映了这种现象，丰田已经名不符其实。

丰田召回事件发生之后，一时之间美国国内对丰田的“讨伐”之声此起彼伏。在美国有很多汽车租赁机构，丰田召回事件发生之后，已经有3家公司将丰田召回车型的汽车撤出车队。美国知名的汽车拍卖行Manheim也发表声明：将暂停销售丰田汽车。丰田汽车成了过街老鼠，人人喊打。

丰田召回事件对全球汽车行业产生严重影响。