

HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill
Education

精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

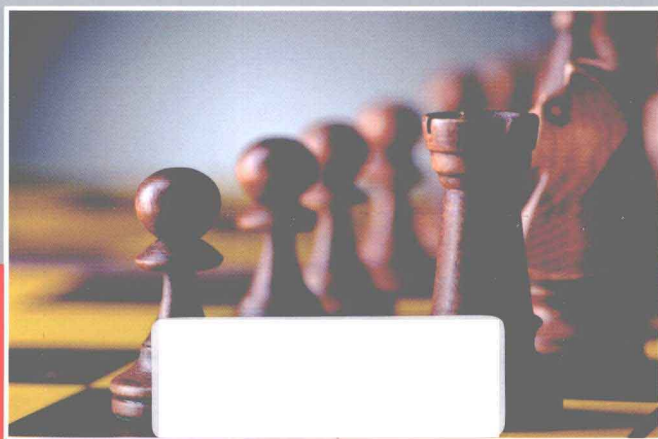
丰田社长丰田章男作序推荐

培养和发展领导力 实现并保持卓越

丰田模式

(领导力篇)

(美) 杰弗瑞·莱克 (Jeffrey K. Liker) 加里·康维斯 (Gary L. Convis) 著
赵胜译



THE TOYOTA WAY TO LEAN LEADERSHIP

Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development



机械工业出版社
China Machine Press

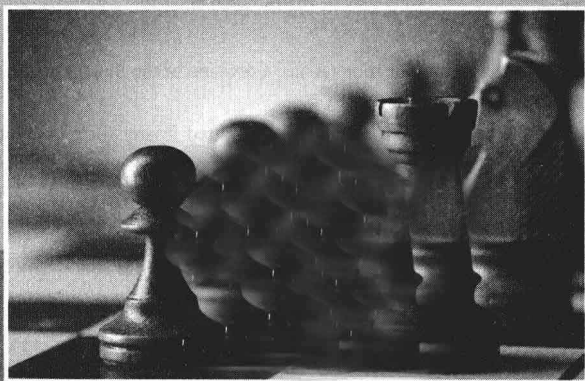
精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

丰田模式

(领导力篇)

(美) 杰弗瑞·莱克 (Jeffrey K. Liker) 加里·康维斯 (Gary L. Convis) 著
赵胜译



THE T WAY
TO LEAN LEADERSHIP
Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

丰田模式 (领导力篇) / (美) 莱克 (Liker, J. K.), (美) 康维斯 (Convis, G. L.) 著; 赵胜译. —北京: 机械工业出版社, 2013.4

(精益思想丛书)

书名原文: The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development

ISBN 978-7-111-42047-7

I. 丰… II. ①莱… ②康… ③赵… III. 丰田汽车公司 - 工业企业管理 - 经验 IV. F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 066884 号

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2012-5218

Jeffrey K. Liker and Gary L. Convis. The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development.

ISBN 0-07-178078-5

Copyright © 2012 by Jeffrey K. Liker and Gary L. Convis.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳 - 希尔教育 (亚洲) 出版公司合作出版。

版权 © 2013 由麦格劳 - 希尔教育 (亚洲) 出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 销售。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 王振杰 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm • 15 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-42047-7

定 价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

很高兴华章将出版莱克教授的新书《丰田模式（领导力篇）》。我一年前很荣幸地接受莱克教授的邀请，为这本书在台湾发行的繁体版做审校。20余天的边审边学，使我获益良多，不亦乐乎！

我除了佩服莱克教授对丰田公司的专精研究外，同时对另一位作者康维斯先生数十年如一日的严谨工作态度以及用心培养人才的宝贵经验敬佩万分。因此，我特别在此为读者们总结我学习到的三个重点：

第一，一家企业的价值观与企业文化分不开，先要有一个愿景，然后在实际工作中，体现出这些价值观。比如：丰田公司尊重员工，所以尽量不裁员；重视顾客需求，所以采用内建质量系统来追求零缺陷，作为公司运营的一根支柱；为了减少浪费，所以倡导连续流，作为另一根支柱；等等。经过反复的练习，持续改善，这些价值观会逐渐成为企业文化的一部分，体现在每个员工每天工作的行为模式上。书中提到的许多故事与迈克·鲁斯（Mike Rother）在《丰田套路》（*Toyota Kata*）中提出的研究心得有异曲同工之妙。

一家企业的价值观是公司未来发展的“真北”，是凝聚全体员工的向心力。即使有一天遇到重大的环境变迁，还是可以遵循既有

的价值观回归原点，再次出发。丰田公司数十年来屡次遭遇重大挫折，但都能遵照这个原则度过危机，值得我们深思。

第二，作为一家企业的领导人，最重要的工作有两个：一是常到现场去，从实干或观察中掌握现状；一是鼓励部属接受挑战，培养他们解决问题的能力。前者帮助你赢得员工的尊敬，后者代表你对员工的尊重。

第三，东西方老祖宗流传给我们一套“守 - 破 - 离”的教育原则。本书中举出许多实例，来介绍如何在丰田应用这套思维，愈阐愈明。个人认为这个三部曲是戴明博士提出的“计划、执行、检查、处理”（PDCA）科学方法的前身。我们的前辈这样教导我们，我们也应该遵循同样的方法去教育下一代。感谢译者的用心，从浩瀚的中文词库中找出“守 - 破 - 离”这三个具有深远意义的字，既得体，又容易理解。

如果 30 年前能拜读此书，相信对我这半辈子做人做事的态度会有深远的影响。但现在也为时不晚，我很高兴把这些理念传递给年轻的朋友们，与他们分享。相信你们和我一样，读完这本书后一定会受益良多，祝你们学习快乐。

赵克强博士 精益企业总裁

2013 年 4 月 15 日

外人很难理解在我们公司内部，丰田之道是多么弥足珍贵，他们也很难理解要培养践行我们价值观的领导要面临怎样的挑战。寻找新的更好的方式来培养丰田的领导不啻无尽的征途。正是出于这个原因，加里 L. 康维斯和杰弗瑞 K. 莱克博士决定撰写这样一本书才会让我深感欣慰。加里曾是新联合汽车制造公司（NUMMI）卓越的领导者，我和他一起共过事，彼此非常熟悉。现在正是丰田向那些外部引进人才深入学习文化的时候。作为局外人，杰弗瑞博士一直致力于从较深的层次来理解丰田之道。他写的这本书把我们思想深处的东西诠释得非常到位，我真的被深深打动了。

2009 年接任社长后不久，我曾做过一次简短的演讲，发誓要永远离“现场”最近。哪里有实物哪里就有“现场”。消费者开着我们车的时候，“现场”就是他们怎样使用我们的产品、哪些地方让他们觉得舒适以及哪些地方让他们觉得不便。作为公司现任领导，凡期望他人做到的，我都必须身先士卒。深入把握“现场”就是要掌握第一手资料：产品是如何设计、生产和使用的，我们还存在哪些问题。问题永远都会存在，因为我们永远都不会是完美的。能真正把握问题的唯一方式就是要亲临“现场”。

这使我想到了丰田领导力的作用，也就是本书的主题。在丰

田，我们始终投入大量的时间和精力，以培养能理解和践行公司原则与价值的领导。我们想让公司的每一位领导者以及各级团队成员身上都有我们公司的 DNA。我们期望我们的员工能有伟大创举，在面临乍一看不可能有胜算的挑战时，能欣然接受并努力获得成功。只有在伟大领导者的领导之下，员工才会有伟大的创举。所有的人都是一边成长一边学习的，都需要老师和指导者的帮助与引导。在丰田，我们说每一位领导者都有责任培养下一代领导者，这也是他们最重要的工作。

尊重他人就是要让他承受批评与反馈所带来的痛苦，这可能是人们没有想到的。当与团队成员分享他们改进活动所取得的成效时，我们经常会说：“先告诉我们最坏的情况。你现在仍然没有解决的问题是什么？”如果我们不能基于真实情况给予他们准确的反馈，他们就不能成长，我们也就没有做到尊重他们。领导的责任不是把员工置于失败的境地，而是把他们放在富有挑战性的位置上，让他们经过努力获得成功，而且知道怎样做才会更好。我们的目标是，丰田的每一位员工，从基层生产车间的工人一直到公司最高层管理人员都要努力奋斗，不断提高。我们都需要老师引导我们更上一层楼。我个人现在仍然在接受很多老师的教导。

加里和杰弗瑞博士对我们培养领导的方式进行了详细说明，这又是一个我们丰田人进行反思和学习的机会。我希望本书能让你获得一些价值理念，使你本人和你的公司都能从中受益。

丰田汽车公司社长 丰田章男

严峻挑战时期丰田的典范作用

这是一本有关发展精益领导者的书，它毫不掩饰地将丰田作为精益领导杰出的典型。在精益运动中表现出来的巨大差距以及很多精益项目最终以失败告终的根本原因都在于领导。在本书中你将会看到，精益领导和西方公司（美国或者欧洲的公司）以及日本的大多数公司所采用的常见领导模式大相径庭。

我们从2008年年初开始写这本书，当时把丰田视作持续卓越领导的典型是完全没有争议的。丰田从无名小卒起家，发展成世界最大的汽车生产商，连续50年实现盈利。而且，对于很多公司来说，丰田之道已经成为一种追求卓越的蓝图和向导。可是到了2009年年末，局外人都开始考虑是否应该把丰田当作失败领导而不再是模仿的典型进行研究。这也是无可指责的。到了2011年年底我们准备出版这本书的时候，丰田在不到5年的时间里遭受了3次沉重的打击，最后一次是日本地震和海啸，现在仍然处于恢复中，还没有恢复到2007年不可战胜的状态。

确实，有关丰田的报道，尤其是2010年年初的报道让大多数人都认定丰田已经丢掉了自己的方式。几百万辆汽车被召回；

被指汽车失控；不断有谣言称公司隐匿或否认了严重的缺陷；公司高层领导多次承认失败并道歉。所有这一切都使丰田成为用以警示后人的例子而不再是鼓舞人心的典范。

可是今天，我们依然认为丰田是鼓舞人心的典范公司。在看完我们这本书之后，你听我们这么说就不会再感到惊讶。可是话又说回来，我们还认为丰田领导方式和领导培养存在着不容忽视的失败。我们真正想说的是，丰田某些部门在面对召回危机的时候，采取的一些行为或者举措并没有践行丰田之道。但是这些不到位的行为并不是说我们就不能从丰田学到怎样培养精益领导的重要经验，反倒说明我们要学习的还有很多。在丰田章男的领导下，丰田公司从各种各样的危机中进行反思和学习。因此我们认为，并不是丰田之道存在缺陷，而是在践行丰田之道时还存在没有做到位的情况。对于这些问题的解决，我们并不推荐根本性的改变，而是提倡要更加关注根本性的东西。换句话说，就是公司需要（一直如此）回到丰田之道最根本的方方面面。

正如丰田之道教导我们的，从失败中我们能学到很多，但是前提条件是对真正的失败和根本的原因进行确认并彻底解决。我们两个人一个在丰田工作，一个研究丰田，时间加起来有 50 年了；我们与公司内部各个层面的人士进行了广泛接触，同时还进行了其他方面的一些研究。在此基础上，我们发现，2007~2011 年以来致使丰田遭遇三重危机的真正原因与大众媒体的普遍看法截然不同。基于我们对丰田问题的清晰了解，加之丰田公司对挑战丰田声誉的危机所做出的最终反应，我们深信，丰田和以往一样，依然是精益领导的卓越典型，或许比以往更加优秀。

因此在本书正文之前，让我们先有一个清晰的了解。¹

经济大萧条

经济萧条对汽车行业的冲击比对其他行业的冲击来得要早。早在 2008 年，原材料价格，尤其是钢铁价格暴涨。接着，在 2008 年夏初，石油价格上涨，涨幅之高可谓前所未有。石油身价倍增，这一冲击足以使消耗大量汽油的通用小货车和运动型多功能汽车（SUV）的销量大幅锐减。失去 40% 甚至更多的销售量在汽车行业实属常见，丰田也不例外。

丰田并不是第一次面对大范围的经济冲击。早在 1973 年石油危机的时候，丰田生产体系（Toyota Production System, TPS）在日本就已经很出名。那个时候日本国内销售和出口暴跌，不过丰田比其他公司以更快的速度恢复了盈利。怎么会出现这种情况呢？原来，丰田通过在整个生产链上推行准时化生产（just-in-time production），最大限度地消除了过量生产和库存，所以能快速满足美国对节油丰田汽车日益增长的需求。丰田出人意料的成功使得全日本（最终扩展到了全世界）掀起了推行丰田生产体系的热潮。

2008 年的经济萧条与以往不同。几年以来，丰田大卡和运动型多功能汽车销售的速度一直比生产的速度要快。为了逐步迎合强劲的需求，丰田公司允许这些车型留有库存。他们甚至还在得克萨斯州圣安东尼奥新建立一家工厂，专门生产丰田坦途，以提高这些车型的生产能力。后来在石油暴涨、汽车需求暴跌的情况下，过多库存和生产所带来的弊病随之凸显，令人触目惊心。丰田公司做出艰难的决定，关闭了美国坦途和红杉多功能运动车生产线长达 3 个月，等待库存回落。

过量生产导致了生产线最终关闭，尽管这说明了丰田公司在执行丰田之道、应对危机的过程中尚存在待改进的地方，但并不说明丰田公司放弃了丰田之道的原则。工厂被关闭 3 个月，但在整个停工期间并没有裁减员工。²相反，公司还进行投资，通过培训和改善来促进员工的发展。对培训的大量需求说明，在多年竭尽全力发展的过程中，公司对员工培养的投入并不足够。在全世界经济大萧条、所有汽车的需求量都暴跌的情况下，丰田的培训和改善足足持续了 3 个多月。

在经济萧条时期，其他所有全球性汽车公司都在大批裁员，而丰田却往员工身上投资。丰田之所以有这种能力，是因为它还有一条原则：自力更生。第二次世界大战（以下简称“二战”）之后，为了实现快速发展，丰田大量融资，身负大量债务。后来的发展并没有预期的那么快，公司几近破产。结果，公司创始人丰田喜一郎（Kiichiro Toyota）在债权人的压力下被迫裁减工人，后来他本人也辞职了。资金上依赖他人风险很大，这件事清楚地说明了这一点。从那以后，即使是在最好的年份里，公司也一直坚持勤俭持家，累积起大量的财富，以备在不测之时能够自力更生。经济大萧条时期丰田也确实做到了这一点。公司积蓄大量的现金储备，几乎没有债务。所以，公司才有能力在员工身上投资，承受巨额的短期损失。因此，当其他公司为维持生存而举步维艰的时候，丰田却能够继续为

将来谋求发展。不过，这并不是说丰田没有缩减费用，只是丰田的做法与经济萧条时期其他公司的常见做法截然不同。丰田的做法是：在让工人们共同分担经济危机带来的痛苦之前，管理者首先削减自己的薪酬，包括工资和津贴，并减少自己的额外待遇。最终，尽管加班费、津贴和临时劳务费都被取消了，在全资的丰田工程与制造公司没有发生一例非自愿的减员。

结果，这些具有前瞻性的行为使公司以非常好的状态安然度过经济危机，很快就恢复了盈利状态。公司的质量、生产能力和安全性都超过了经济危机前的水平，工厂运行良好。然而，接着又发生了召回危机。

召回危机

这自然要从一辆雷克萨斯丰田车的严重事故说起。那是在 2009 年 8 月，一位不当班的加利福尼亚高速公路巡警在圣迭戈遭遇车祸。与绝大多数车祸不同的是，这次致使 4 人丧生的惨案被 911 电话记录了下来。出事汽车是从一家雷克萨斯经销商那里借来的（这家人把自己的车放在那里做日常保养）。在沿着郊区高速公路行驶的时候，驾驶员突然对汽车失去了控制，无论怎么踩刹车，汽车就是不减速，相反却一直加速，直到超过每小时 110 英里^①。就在失控的汽车高速飞驰时，车上一个人打通 911 寻求帮助，在还没有找到阻停汽车的方法之前，汽车与一辆 SUV 相撞，冲撞到护堤上，4 个人全部死亡，汽车撞毁，燃起熊熊大火。媒体开始进行毫无根据的猜测，认为车祸起源于电磁干扰，干扰使汽车电脑紊乱，持续加速，直至失去控制。

这起事故引发了各大报纸、美国国家高速公路交通安全管理局（The National Highway Traffic Safety Administration, NHTSA）和美国国会的调查，最后，美国国家航空航天局（NASA）受 NHTSA 的委托也参与了调查。有人称丰田电子元件存在严重问题，导致汽车突然意外加速（一般称之为“暴冲”），而丰田却对该问题进行了隐匿。于是《洛杉矶时报》成立了一个特别调查小组（想必是冲着普利策大奖而来的），集中对丰田展开调查，准备对这一问题进行披露。视听就是这样被混淆的，结果导致谣言四起，为了满

① 1 英里 = 1.609 3 千米。

足个人或者机构的需要，有人甚至开始进行攻击。

2009年10月，在事故发生两个月后，即在经济危机最肆虐之前的3个月里，圣迭戈警察局发布了一份报告，并被传到网上。到目前为止，至少有一些人看到了这份报告或者是报告摘要。但是该报告直到后来才引起大量媒体关注。警察局的深入调查不容置疑地说明，造成车祸的真正原因是由借出汽车的经销商人为造成的。经销商错把一辆SUV上的地垫铺到了出事汽车上，勉强铺进了驾驶室，却无法用夹子把地垫固定住。这些完全违反了正常的操作程序。不难想象，这样做的结果是，加速器踏板被绊住。原车没有一点毛病，毛病是由修理车的经销商人为造成的。NHTSA、丰田公司以及丰田公司的科技顾问公司 Exponent 最后对遭质疑的突然意外加速进行调查，结果发现没有一例是由于电子问题造成的，而且在几乎所有的调查中，都认定车祸是人为造成的，即司机踩的是加速踏板，却误以为踩了刹车踏板。为了向持怀疑态度的美国国会证明这一切都是真的，NHTSA 甚至授意 NASA 展开独立调查。在这场危机最严重的时期过去一年之后，调查结果被公布于众。2011年2月，在危机狂潮过去一年之后，交通运输部部长雷·拉胡德在一次新闻发布会上公布了调查结果：“最终的裁定就是，丰田车意外加速并非由电子元件引起。”

因此，所有人都可以走开、回家并忘记丰田曾经因为错误报道而遭受过攻击，是这样吧？可是丰田公司绝对不会这样。丰田的错误被揭示出来：少量车上的踏板不够灵活，回弹的反应慢（在美国售出的200万辆车中，12辆被确认有这种毛病）；普锐斯刹车安有可调试软件，以备在非常时期防抱死制动系统能够启动，结果却容易让司机产生错觉，从而用力更小；《消费者报告》（*Consumer Reports*）曾做过操作测试，结果发现，驾驶雷克萨斯SUV以每小时60英里的速度急转弯，脚突然抬离油门而又没有踩下刹车，此时车子的电动稳定控制系统表现得不夠灵敏，等等幸运的是，所有这些问题都没有造成事故。可是，不管怎么说这些都是问题。

丰田公司的一次次召回，表面上看是丰田汽车一时存在大量的质量和安全问题，实际上，这完全是一种错觉。丰田公司在意识到问题的严重性之后，通常的做法是，先召回问题汽车，再进行调查。例如，雷克萨斯受到了《消费者报告》的批评，在《消费者报告》文章登出来的当天该车型就被召回。再仔细看看，各种召回事件只是在美国非常盛

行。2010年，其他汽车公司也都深陷这一危机中。据 NHTSA 报告，2010 年共发生 600 次召回事件，是自 2004 年以来最多的一年。³在这 600 次召回事件中，丰田所占的次数是最少的，而它召回的车辆数目却是最多的，主要是因为丰田有 230 万辆汽车都使用了那种特殊的加速踏板，其实这种踏板很少会出现被粘住的情况。

按理说，丰田公司这样大规模的召回并不是因为有大量实际存在的技术问题，而是因为身陷多方利益形成的政治风暴中：议会代表追求连任成功，媒体发疯般地要扭转因为经济危机而带来的收入缩水局面，辩护律师服务的美国客户已经破产或者几近破产，所谓“专家型”目击者是因为收了辩护律师的钱。很多人猜测，在 2000~2010 年的 10 年里，丰田由于太过关注发展和盈利，才导致了质量问题的频发。可是，在 2009 年秋，丰田公司赢得的质量和安全评分比其他任何公司都多。2010 年春，新闻媒体还在报导丰田公司依然在不断召回的时候，关于质量的审查却在大幅减少。然后，突然间，到了 2010 年秋，在《消费者报告》调查的 17 个项目中，丰田有 10 项位居榜首。而且在 J.D. Power 所调查的汽车品牌中，丰田公司所得奖项也遥遥领先（该奖项以车辆购置 3 年后的可靠性和 200 000 英里以上汽车的持久品质为依据）。媒体到此完全安静下来，在包括 Polk 研究机构、《基普林格》（*Kiplinger's*）、公路安全保险研究所以及《车主之选》（*Motorist Choice*）等在众多机构评审的汽车制造商中，丰田所得的奖项是最多的。在 2010 年过半的时候，丰田已经恢复其在美国零售第一的领军地位，凯美瑞再一次成为最畅销品牌车。很明显，就算丰田车真的有问题，其恢复也只用了几个月的时间，速度之快令人惊讶。但是这样的状态持续的时间很短，很快日本便遭受了历史上最严重的地震袭击，之后又遭海啸侵袭，日本北部地震剧烈地区的零部件运输停滞，导致丰田的大部分生产停顿或者减慢。

东日本大地震和海啸

正当丰田公司销售和利润逐渐恢复，公司再一次恢复其精英地位的时候，2011 年日本爆发了地震和海啸。这是日本有史以来所遭受的最惨烈的灾难。

相对来说，丰田及其直接供应商受到的影响并不大，因为其主要的业务在日本中部

内陆的名古屋。丰田在北部确实也建立了一家工厂生产雅力士（这是一种小款车型，在全世界范围内销售）。不过受到的损害很小，工厂很快就恢复了生产。北部另一家为混合动力汽车生产电池的工厂也受到了影响，可是也很快恢复了生产。丰田工程师以极快的速度对设备进行调整和调试。地震发生两周之内，混合动力汽车的生产就恢复了。

不过，丰田很快发现，供应商需要的很多最基本的原材料都来自日本北部，接近震中。最让丰田公司不能安心的是，那些受到地震影响、给丰田公司的供货商供货的厂家不在丰田的直接领导之下，丰田公司对这些工厂根本就不了解。于是丰田公司和供应商一道，对这些厂家进行直接访查，对受地震影响的工厂进行大排查。结果发现在3月11日地震之后有500种零部件无法得到供应。

丰田公司赶紧派出工程师团队，协同设备供应商，一道去北部逐个解决供应商的问题。这涉及清除残骸、对机器进行重新调整和修理，可谓在所不惜。到了4月份，无法得到供应的零部件已经减少到了150种。到了5月初，丰田无法得到的零部件减少到了30种。

另外，丰田公司还向受灾地区伸出援助之手，提供大量的水和救济品。美国丰田员工、经销商以及供货商们向日本海啸受灾者集体捐赠了700多万美元。

先是经济萧条，后来是召回危机，现在又是自然灾害，人们可能会认为丰田的金库空了，该走西方的老路：要裁员了。可是丰田公司家底深厚，即使在缺乏零部件无法正常生产的工厂里，丰田公司也都能保证正式员工有班上，同时还进行深度的日常改善和培训。此外，丰田公司通过大范围研究开发，对产品进行了最大规模的彻底清查。除此之外，丰田美国工厂的员工还利用日本地震造成的带薪停工期在全美国展开社区帮扶活动。例如，亚拉巴马州引擎工厂的员工们自愿投入累计10 000个小时，对刚刚遭受龙卷风侵袭的社区进行救济扶助，在亚拉巴马州境内所有县中自愿推行了73个救援项目。这个时候，日本员工对先前美国同行的救援给予回报，向美国龙卷风受灾区捐助了30万美元。

丰田公司的员工步调一致，齐心协力，供应商忠心耿耿，这才使得多数汽车生产线在6月初就恢复了生产，到了9月份，生产就全部恢复——只用了最初预期时间的一半。丰田公司大批新型车的上市（大约80%的车型在未来几年内都会更新），为丰田的再次腾飞做好了准备。2011年8月的金融危机对丰田有一定的影响，但是在未来几年内，经

济肯定会充分复苏，丰田的销售肯定会强力反弹，从而为丰田创造巨大的利润。

存在领导失败吗

从很多方面，我们都可以把这三重危机看成丰田难以置信的恢复能力的最好演示，看成是丰田之道强大生命力的绝佳证明，但是丰田之道本身就要求员工把任何问题都视作对公司进行反思和巩固的机会。公司善于做深刻反思，善于做大量改善。

以经济大萧条为例。危机中丰田公司对库存数量不满意。过度生产是丰田公司界定的 7 大浪费之首。公司看到了石油价格上涨的迹象，本应该认识到大型汽车的销售会受到影响，但他们却一直没有中断生产，直到危机袭来，结果导致库存过量，生产能力闲置。

另一个例子是召回危机。当时许多利益团体同时对不大的问题展开攻击，还人为制造出丰田车电子系统存在着重大问题的虚假信息。丰田公司本来可以轻松化解掉这一切。NHTSA 和 NASA 的调查报告声称丰田汽车不存在严重的质量问题。不过当公司对整个事件进行深刻反思的时候，还是认识到了很多严重的问题。在我们看来，这些问题根本不是导致召回危机的原因，可是这些问题确实造成了公司未能对不断升级的危机，尤其是对顾客的担忧做出快速有效的反应。有一点非常清楚的事实就是，没有一例召回危机是由丰田生产厂家或者丰田生产体系引起的。研发部门的设计是出现了一些问题，但是总的来说，问题的数量是很小的，而且丰田进行了善后处理，确保刹车能使汽车在正常距离内停住。而且，公司的设计决策所导致的召回事件在 10 多年的时间里仅发生了 10 来次。对于有 3 万个零部件、几百个车型的产品来说，一年里出现几种误差绝对称不上质量灾难。可是丰田还是抓住这一机遇进行反思和改进。我们采访的各部门经理都认为：

- 从顾客打电话反映问题到丰田做出要么改进设计要么召回的决定，这其中的时间间隔太长。
- 对 NHTSA 的投诉和媒体的攻击所做出的反应速度过慢。
- 最严重的是，丰田没能切实倾听顾客对产品性能的看法，如对自适应巡航控制系统控制汽车速度所引起的顾客担忧没有给予足够重视。

丰田之道即精益生产，其具体内容是，“现地现物”（genchi genbutsu）或“亲赴现场查看”。这个原则的含义是，在尽可能的情况下，做出决定的都应该是那些在发生现场对情况了如指掌、能提出切实可行解决方案的人。领导者在从基层往管理职位晋升时，对其深入“现地”有着严格的要求：要深入工作场地或者车间，要对真实情况了如指掌。

在这些危机面前，丰田有一个非常明显的失败是：做出最关键决定的人并不在“现地”。最了解现场情况、对质量和安全不足之处把握最准的是丰田北美工程部门、销售部门、信息部门和政府关系部门的管理者。可是对于汽车突然意外加速如何向媒体公布这一问题，做出决定的却是在日本的管理者和工程师。他们对发生的问题根本就不了解。丰田之道强调，做出决定的人离“现地”越远，做出的决定就越糟糕。这场事故充分说明了这一情况。

丰田之道的另一个核心原则是对问题刨根问底。在汽车踏板不灵敏和地毯事件中，丰田找到了技术问题的根本原因，这种做法很好，这是毋庸置疑的。可是更重要的问题在于沟通和做出决策。追求丰田之道，仅仅知道错误的人做出了关键性的决定是远远不够的，我们还要弄清楚，为什么会由错误的人做出了错误的决定，否则就会引发错误的领导。

丰田一直追求地区业务能够更加自立，从而减少对日本本部的专家、人事和支持的依赖。这是丰田一直追求的目标，可是却一直没能做到。因此在危机来袭时，工程研究和各项决策大多仍然是在日本本部进行。而日本的工程师对北美的媒体攻击和公众情绪一无所知。在本书后面的章节中你会看到，这些做法都违背了丰田公司的原则和方法。而这些原则和方法是丰田一直努力要让领导者掌握的。

所有这一切都说明，丰田在北美并没有培养出足以让自己放心和信任的领导，没能撒手让这些本该是最了解情况的人做决策来解决问题。有人可能会认为根本的原因在于在20世纪90年代丰田发展过于快速。可是在对社长丰田章男所进行的个人采访中，他却表达了另外一种看法：“问题在于发展的速度比人力资源发展的幅度快很多……问题并不在于发展速度本身，而在于发展的速度和人力发展的幅度不相协调。”

丰田章男动用其作为社长的所有能量把召回危机当作可持续发展的能量，而不是转嫁责任，横加指责。在一次接受莱克采访时他是这么说的：

在2月份因为召回危机第一次站到美国媒体面前的时候，我受到了严厉的攻击，简直就成了任人撒气的沙袋……那一刻我就想我永远都不会这样对待别人。在国会听证期间，对于怎样向国会代表解释、怎样说服他们我并不是太关注……我心里一直想着的是丰田的经销商、顾客、供应商以及我们的美国同事……因此，我们根本没有针锋相对，或者是显得傲慢不屑，而是竭尽全力与这些人沟通。

丰田章男和对外事务部的同事向全世界的丰田员工传达了这样一条信息：公司给顾客造成了不便，真诚接受批评，并致力于促进公司发展。这种发展不仅仅在于产品设计和关键流程方面，还应该包括人力资源。丰田的质量和安全管理理念引发了“品牌忠诚”，使消费者在整个召回危机中始终对丰田忠心耿耿。这种理念应该引起更多关注。尽管丰田由于对原则坚持不够而引发了召回危机，但是我们仍然认为，丰田对危机做出反应的方式从长远看说明丰田之道依然处于最佳状态。

按理说，对于地震这种自然灾害，丰田不应该再找自己的茬了。可是，丰田却再一次进行深刻反思，得出了一条重要经验。早在1977年，曾发生一场大火，把当时世界上唯一的压力阀生产厂家化为灰烬。压力阀是制动装置的关键零件。在36个供应商和150个转包商的帮助下，丰田公司迅速恢复过来。丰田得出的经验是，关键零件要分布在至少两个区域，要有至少两家供应商。到了2011年，同样的情况发生了，只是形式稍有变化。这次的情况是，丰田公司并不了解供货源。丰田的一些供货商完全依赖一个地域的一两个货源。丰田不得不深入挖掘供应货源，确保任何自然灾害都不能使全球生产陷于停顿。

丰田应对召回危机

在召回危机开始阶段，公司没能正确认识问题并及时做出反应。到了2010年2月，在丰田章男的领导下，公司开始真正践行丰田之道。丰田没有选择反击，而是承认公司应该发展并承诺对公司进行革新。从公共关系的角度来看，公司践行的是以下原则：

- (1) 永远都不指责顾客、政府以及包括经销商和供应商在内的合作者。
- (2) 对给顾客造成的任何痛苦和不便向顾客道歉。