

〔日〕石坂芳男 著
崔柳 译

丰田销售方式

解构丰田强大销售团队的先进管理哲学和优秀工作方法
丰田汽车株式会社社长张富士夫强力推荐



机械工业出版社
China Machine Press

[日] 石坂芳男 著 崔柳 译

丰田销售方式

精
益
思
想
丛
书



机械工业出版社
China Machine Press

Toyota Hanbai Houshiki-Sekaiichi Kigyou no "Hanbai" to "Marketing"
by Yoshio Ishizaka.

Copyright © 2004 by Yoshio Ishizaka.

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by China Machine Press.

Original Japanese language edition published by ASA Publishing
Co., Ltd.

Simplified Chinese translation rights arranged with ASA Publishing Co.,
Ltd. through Nishikawa Communications Co., Ltd.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 ASA 出版公司通过西川交流株式会社授权机械
工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任
何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究

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:01-2008-5934

图书在版编目(CIP)数据

丰田销售方式/(日)石坂芳男著;崔柳译. —北京:机械工业出版
社, 2009. 5

(精益思想丛书)

ISBN 978-7-111-27050-8

I. 丰… II. ①石… ②崔… III. 汽车工业 - 市场营销学 - 经
验 - 日本 IV. F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 067573 号

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:刘 斌 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2009 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

145mm × 210mm · 4.875 印张

标准书号:ISBN 978-7-111-27050-8

定价:25.00 元

凡购本书,如有倒页、脱页、缺页,由本社发行部调换
本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

译者序

在阅读这本书之前，可能很多人都不会把丰田与雷克萨斯划上等号。

确实，不同的产品定位、不同的营销理念、不同的销售模式……二者之间的差异真的太多太多。

然而正是这些差异让雷克萨斯帮助丰田打开了海外市场，并促进了整体销售业绩的迅速上升。现在，丰田 80% 的销量来源于海外，而其中又有 30% 来自美国。可以说，雷克萨斯在美国的成功是丰田全球战略的重要突破点，也是丰田提高公司影响力的重要举措。

大家对丰田生产方式应该并不陌生，“准制程生产”、“看板方式”等方法现在已经广为应用于很多企业中。美国麻省理工大学的研究指出，丰田的精益生产理念已经超过了福特的批量生产理论，成为了“改变世界的机器”（The Machine that Changed the World）。

可是，我们似乎对丰田生产方式关注太多，以至于忽略了其他方面。一个企业在短短几十年的时间里能够发展到全球领先的规模，它的营销理念与销售方法也一定非同一般。不过，销售与生产有所不同，它的经验很难总结，更难推广。然而丰田又实现了这点，通过银色宝典、全球知识中心、优秀经验公告这种三位一体的组合让所有丰田员工参与进来，与全球的优秀企业进行标杆管理，再把世界各地的成功经验以最快的速度传递到每一位员工手中，这就是丰田销售方式。

本书不是空洞的销售理论，而是由一个个鲜活的营销案例构成的，所以阅读的过程应该很有趣。希望大家能够通过本书更深入地了解丰田，然后更有效地改善自己的工作。

最后，对所有在翻译过程中给予支持和帮助的朋友表示最深切的感谢！

崔柳

2009年4月3日

前言

2007 年，丰田公司迎来了自己的创业 70 周年庆典，同时，也以 950 万台的年产量首次超越通用汽车，荣登汽车制造业“世界第一”的宝座。

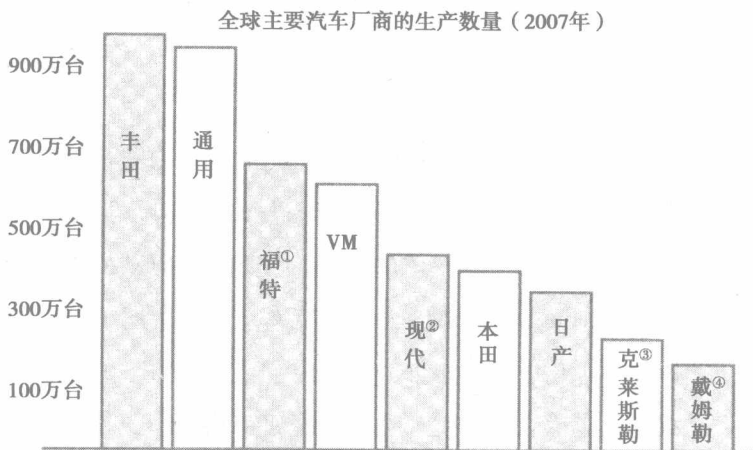
最近十年间，丰田汽车一直保持着每年倍增的生产速度。在我写这篇前言的时间里，全球 27 个国家的 53 家工厂正在以每 3 秒钟下线 1 台汽车的速度生产着。

而且，这些汽车中的 72% 以上都销往了包括美国在内的 170 多个国家和地区。无论是在发达国家还是在发展中国家，都可以看见丰田汽车的靓丽身影。

因此，从市场营销的角度来说，源自于日本的丰田公司早就实现了“地域性”的突破。

如今的丰田汽车已经迈出日本、走向全球，这个过程对于在丰田工作了 40 多年的我来说，真的是既感到骄傲又有些难以置信。

这些成绩凝结了多少辛勤的汗水啊！始终如一地扎根生产现场、关注客户感受、重视产品质量，这才让我们稳步走到了今天。



①订单销售台数（可以等同于生产台数）。

②现代汽车与起亚汽车的合计值（公开统计数据）。

③美国环球通信有限公司的调查数据。

④起重车、公交车及梅赛德斯轿车的合计值。

总是有人问我“丰田为什么能够成为世界第一”，其实，并没有什么特别的答案。我们只是在每天的工作中一点一滴地积累，坚持现实现场、客户至上的原则，尽最大努力为客户提供优质的产品，结果就很自然地发展到了现在。

所以，对于本来就不擅长写作的我来说，接到创作本书的邀请，真的很担心辜负重托。不过，我会尽最大努力将自己的亲身经历及所见所闻真实地呈现给大家。

一提到丰田，许多人首先想到的都是精益生产。确实，由

大野耐一先生提出的这套科学的生产管理方法，就连身为外行的我看来都是非常伟大的创举。

可是话说回来，生产与销售毕竟是一对密不可分的兄弟。丰田能够成长为世界第一的汽车厂商，也是因为生产与销售的珠联璧合。

丰田能够在世界范围内获得成功，它的销售方式当然功不可没。在2002年的时候，我曾经整理过一些资料，叫做“丰田的销售推广方法及市场运作模式”（The TOYOTA Way in Sales and Marketing, TWSM）。非常荣幸，这本小册子帮助推进了丰田的国际化进程，也进一步强化了“大丰田”的概念。

从我加入丰田以来，就一直在围绕着销售组织工作。先是被派遣到澳大利亚学习基本的销售知识，后来到美国的“雷克萨斯”高档汽车工厂进修，再后来就全面负责美国的丰田工厂。最近，又万分荣幸地担任了丰田汽车株式会社的副社长。

所以，将丰田销售方式的相关内容整理出来供大家参考学习，是我义不容辞的责任。

什么样的销售方式让丰田成为了世界第一？

销售方式与生产方式到底有哪些区别？

我相信，在阅读过本书之后，您对丰田公司的核心价值观、经营理念、管理模式等都会有更为深入的理解。希望书中的内容能够对想要在残酷的竞争中获取一席之地的商务人士们有所帮助。

序言

汲取全世界优秀经验的 丰田销售方式

全球性企业

为了让大家更好地理解丰田销售方式，首先，我需要对“丰田方式”做一个概括性的介绍。

2001年4月，丰田公司提出了著名的“丰田方式”。它将1937年创业以来所传承的丰田公司独有的经营哲学、价值理念、业务流程等方面的内容进行了明确的解释和说明。整套理论以“智慧和改善”及“以人为本”两个基本理念为核心，以“挑战”、“改善”、“现实现场”、“反馈”、“团队合作”五个关键词为主要内容，是所有丰田员工都必须遵循的工作准则。

当然，这些内容其实早就已经融进了每位员工的血液。在此之前就一直以语言

及行动的方式从前辈那里传承，或者说，以一种“暗默知”的形式在公司内存在着。

可是，为什么还是将这种“暗默知”明文化呢？

这是因为在不知不觉中丰田公司已经迅速地成长起来，这种口头的传承方式以及暗默的认知形式已经不再适应现在的发展。面对在全球拥有 20 万员工的现状，“什么是丰田”这个问题已经到了必须要明文化的阶段。这也是丰田在向全球化企业蜕变的过程中不得不面对的现实。

对于语言、环境、生活习惯都有很大差异的 20 万丰田员工来说，只有用明确的文字形式整理出来，才能够让他们准确、一致地理解丰田。

我在本书中介绍的“丰田销售方式”也是以上面提到的“丰田方式”为基础，只是将其中与销售部门相关的理念及知识做了进一步的整理，所以也可以称为是“销售领域的丰田方式”。

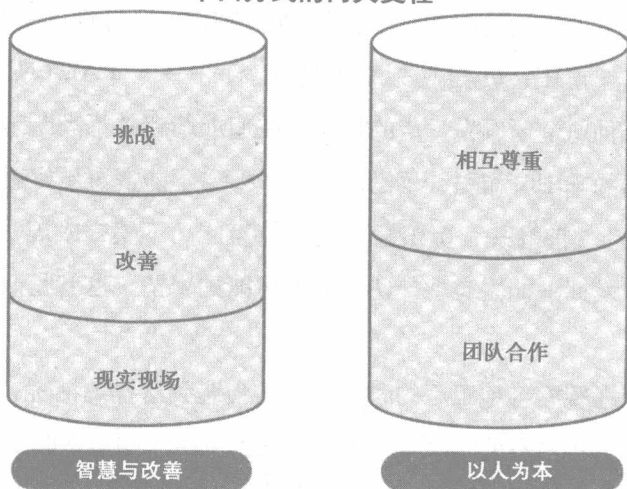
2001 年，丰田方式系统化、书面化的开始

由于前面的这些背景，我觉得必须让大家理解了“丰田方式”后，才能够开始本书的主要内容。

首先是两个支柱性的理念“智慧与改善”和“以人为本”。所谓“智慧与改善”，是指不要满足于现状，要不停地开

动脑筋想办法，追求更高的附加价值。而另外一个理念“以人为本”则是指要尊重客户、员工、供应商、当地销售公司、股东等所有的利益相关者，将它们的成长与公司的发展紧密地联系起来。

丰田方式的两大支柱



始终在头脑中持有这两个理念，并以它们为基础去展开工作，这是对于所有丰田员工的最基本要求。

为了更清楚地解释这两个基本理念，还有五个关键词可以作为补充。“挑战”、“改善”和“现实现场”是用来解释“智慧与改善”的，“相互尊重”与“团队合作”是用来解释“以人为本”的。这样一来，对于两个基本理念的理解就鲜明了许多。

第一个关键词是“挑战”，它是指要敢于梦想并设立切实

可行的目标，然后拿出勇气、信心和创造力去努力实现。丰田的价值观就是以“生产加工”为核心不断地追求附加价值。当然，挑战会面临风险，所以必须以深思熟虑的长期计划为基础，并在能力可及的范围内积极努力，这才是“挑战”的真正含义。

接下来的关键词是“改善”。也许在许多全球性的企业中，只要提起丰田，就会立刻联想到这个词——“KAIZEN”，它是指一种总是要领先一步的状态。在追求革新并不间断地致力于改善的丰田公司里，早已形成了一种“不能变得更好就会变得更坏”（前社长，奥田硕）的独特氛围。不墨守成规、勇于创新，发挥潜能去实现一切看似不可能的事情，这就是改善的意义。

我在视察各地工厂的时候，经常会遇到这样的情况，仅仅相隔了半年左右的时间，整个生产线就发生了颠覆性的变化。

“咦，这是怎么回事？整个工序似乎都进行了调整！”

“嗯，我们总是在寻找更好的方法，所以对每个步骤都进行了改善。”

类似的情况总是会发生在我的周围。

改善不是上司的指令，而是生产现场的每个人在了解了整体状况的基础上，不断地创新，不断地从失败中获取经验，最终找到能够解决问题的结构性对策。

一旦改善朝着好的方向行进，就会迅速地将成功的经验标

准化，在组织中固定下来。

另外还有一点非常重要，那就是要让改善不间断地进行下去。坚定（Constant）、坚固（Consistent）和坚持（Continuous），这才是丰田的改善能够持续进行到今天的源动力。

丰田生产方式与精益生产

1886 年，德国人卡尔·本茨在世界范围内首次成功地研发出实用性很强的汽油发动汽车，汽车产业的历史也是从这里开始。

不过，汽车的真正普及还应该算是福特的功劳。20 世纪初，福特提出了依靠流水作业的批量生产方式，实现了成本的大规模缩减和售价的大幅度降低，这也让汽车公司如雨后春笋般涌现出来。

福特的批量生产方式并不仅局限于汽车行业，它甚至影响了 20 世纪的整个工业领域，是一项非常伟大的创举。当时正处于创业初期的丰田也是依靠这种体系去进行生产和加工。

不过，以 3C 为核心的改善，却让丰田最终确立了自己独特的生产方法，与福特批量生产的方式截然不同。

关于丰田生产方式，我会在后面有更为详细的解释。简单地说，就是减少中间流程的成本及库存，按照“准时制生产”的要求去组织零件和产品，通过彻底地清除“浪费”去实现成本

的缩减。

美国著名的麻省理工大学曾在 1980 年组成专门的研究小组，来研究这种独特的丰田生产方式。之后，他们将研究的成果形成了理论体系并出版成《改变世界的机器》（*The Machine that Changed the World*）一书。在书中他们指出，丰田生产方式已经超越了批量生产的方法，并将其命名为“精益生产”（Lean Product）。

精益（Lean）这个词的意思就是“去除浪费，留下精髓”。

这项研究推出以后，精益生产也就成为丰田生产方式的最大特征。其实，它也是以福特的大量生产方式为原型，经过不断的改善逐渐演变而来。

全体员工的沟通与合作

想要实行改善，就必须深刻地认识现状，深入地挖掘导致问题出现的真正原因。因此，第三个关键词“现实现场”就变得非常重要。在现实和现场里寻找原因，然后迅速讨论，找到解决方法，并全力以赴地执行，这种工作态度一直就是对于所有丰田人的最基本要求。“到现场去考察”、“没有亲眼看见现实就不要轻易下结论”等教导从前辈那里一直流传到今天，而且还会不断地向后人传承下去。

以前，我们也总是会花费许多时间去分析和讨论，围绕着所谓的战略去空谈。其实，还不如亲自到现场去看一下。

到这里为止，前三个关键词已经进行了详细的解释，“挑战”、“改善”、“现实现场”都是对于第一个基本理念“智慧与改善”的支撑。所以，第四个关键词“相互尊重”与第五个关键词“团队合作”自然就是对于另外一个基本理念“以人为本”的补充说明。

“相互尊重”是指以尊重他人为基础，努力做到坦诚地相互沟通与相互理解。

在丰田公司，这种始于初创阶段的思维方式早已经形成了一种习惯，无论是对客户还是供应商等所有的利益相关者，都需要相互理解与尊重。

当然，对于员工也是一样。坦诚、平等地交换意见是丰田公司的一种企业氛围。其实，这种员工之间的相互沟通也是第五个关键词“团队合作”的坚实基础。

丰田公司之所以能够发展到今天的规模，可能也就因为将日本人特有的“齐心协力向着目标共同努力”的特点转化成了世界各地的员工都能够理解的简单理念。

在执行工作的同时不要忘记考虑对方的感受。不要认为做好自己或者自己部门的工作就算完成任务，应该在与同事或者其他部门共同成长的过程中去体会人才培养以及群策群力的乐趣，这就是丰田式的“团队合作”。

“产销分离”的历史

丰田汽车工业公司最早成立于 1937 年，后来，在战后的经济大萧条中，丰田也陷入了困境，必须从银行进行紧急融资。可是，银行方面却提出了一个条件：“销售部门需要分离出去成立单独的公司”，于是就出现了“丰田汽车销售公司”。

虽然在 1982 年丰田汽车工业公司与丰田汽车销售公司又合并在一起，形成了现在的丰田汽车公司，可是在此前的 20 余年中，丰田汽车的生产和销售两块业务一直是在两家不同的公司中独立运营的。

我大学毕业加入丰田销售公司的 1964 年，刚好是两个部门的分离时期。虽说生产与销售的关系并不是完全对立，不过，能够身为销售公司的员工自然要骄傲一些。实际上，正是这种善意的竞争让丰田成就了今天的业绩。

此外，1964 年又刚好赶上东京奥运会的召开。彩色电视开始迅速地在家庭中普及，所以，许多公司都开始通过电视广告的方式去宣传自己。当时，有两个广告语可以说是家喻户晓，那就是：

“销售的丰田、服务的丰田” “技术的日产、出口的日产”

这其实也形象地表现出了两家公司的特点。

事实上，当时的丰田公司正处于创业初期，销售的主要工作还是构建国内的销售网络，稳定国内的销售份额，所以在海

外出口方面自然是落在日产的下风。

我加入丰田销售的时候，许多报纸上都在宣扬“日本汽车向全世界大规模出口的时代就要到来”。于是我就在想，“什么时候丰田才能超越日产”，成为名副其实的“销售的丰田”，让我们的员工也可以更加扬眉吐气。

现在，对于丰田来说，生产部门与销售部门已经是密不可分的亲兄弟了。不过，这种传统的良性竞争意识似乎仍然隐约地存在着。

丰田方式 = 丰田生产方式？

只要我们走进书店就会发现，几乎所有关于丰田的书都是在介绍丰田生产方式，这似乎已经成为了不争的事实。

恐怕大多数人也会认为“丰田方式 = 丰田生产方式”。

不过，应该还是有些人会像我一样对此提出异议。生产方式应该只是关于生产的方法，销售应该也有销售的方法，在其他的人事、管理、计划等方面，也都有各自不同的方法。

在销售部门中，也曾经尝试过将“丰田销售方式”进行系统化的整理，可是最终却没有实现。生产领域的体系和制度很容易整理成系统的理论，然而对于销售来说，这种超越体系和制度的人与人之间的沟通与交流似乎更加重要，可是这些内容却很难整理成标准化的文字。