

TOYOTA & HONDA
告诉你全球两大汽车巨头的
成功之道

丰田

全球两大汽车巨头的  生产模式与创新攻略

本田

陈明武 / 主编

本书从产品策略、生产方式、成本控制、供应链管理、人力资源管理以及营销策略等方面对两大汽车巨头进行对比分析，从而揭示了它们成功的奥秘

中国物资出版社

丰 田 与 本 田

全球两大汽车巨头的生产方式与创新攻略

陈明武 主编

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

丰田与本田：全球两大汽车巨头的生产方式与创新攻略/陈明武
主编. —北京：中国物资出版社，2007. 6

ISBN 978-7-5047-2671-1

I. 丰… II. 陈… III. 汽车工业—工业企业管理—经验—
日本 IV. F431.361

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 045730 号

责任编辑 王云龙

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址：http: //www. clph. cn

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010) 68589540 邮编：100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本：720mm×980mm 1/16 印张：17.25 字数：232 千字

2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978-7-5047-2671-1/F·1095

印数：0001—5000 册

定价：35.00 元

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)

前 言

在任何一个成熟的行业里，始终都会存在着几家实力相当、数一数二的巨头企业，它们在公司规模、销售总额上不相上下，在小到区域市场大到世界各地为争夺更多“领地”而互不相让，“杀机”无限。

与此同时，人们发现，无论这种“对弈”是偶然还是必然，都已经悄悄地打开了某种经济运营规律的大门：正是这种刀光剑影的比试，促使对峙双方不断调整自身的经营体系，增强企业的综合竞争实力，并因此将其他竞争者远远地隔离在主要利润区之外，使强者共享“双赢”。

正因如此，后来者要进入这一行业，要站稳脚跟甚至超越行业数一数二的企业，除了要凭借后起之秀的锋锐勇气，也不得不潜心学习、借鉴这些巨头企业的巅峰智慧。

在20世纪70年代之前，汽车市场就是欧美等汽车厂家的天下，底特律三大汽车厂家的标准一度代表全球的标准。但是现在，综观全球汽车市场，美国的通用、福特正在生死线上挣扎，德国的大众也受困于成本，束手束脚，宝马的利润也在下滑。而只有丰田与本田的利润却高得让人眼红。如今，丰田与本田是世界汽车厂家中赚钱最多的企业。

丰田拥有统领全球汽车业所需的庞大规模、健康的财务状况以及卓越的生产方式，令其全球的竞争对手既羡慕又恐惧。底特律三大汽车厂家的高层在讨论首要对手时，已不再提彼此的名字了，一些人则将丰田的年报放在自己的公文包里。

同丰田一样，本田也是一台令人又爱又妒忌的赚钱机器，本田的利润总额仅次于丰田。1963年，本田进入汽车市场，当时日本已经有8家上规模的汽车制造企业，但是现在本田已是日本排名第二的汽车制造厂家，同时在全球汽车厂商中排名第六，这样的发展速度不得不让人佩服。本田另一个让业界称道的事实是，本田的产品推出一款就成功一款。尽管本田规模算不上数一数二，但是其超快的发展速度、近乎完美的产品策略以及超强的赢利能力让全球的竞争对手都感到敬畏。

丰田与本田并非最早进入汽车市场的企业，其品牌、技术也并不比欧美企业过硬，但是日本企业却能后来居上。对于现在同样落后的中国汽车制造企业来说，这一点非常值得学习。

那么丰田与本田汽车的成功之道究竟是什么呢？

作为日系车在全球车市的代表品牌，丰田与本田的成功因素也有很多相似之处，这些共同的因素也是日本汽车企业异军突起的原因。当然，丰田与本田也有各自的特性和基因。通过对丰田与本田的详细对比和分析就能够揭示丰田、本田以及日本汽车企业的成功之道。

在产品策略上，丰田车与本田车有很大的相似性，它们的产品都因经济、省油、优质、环保而受到大众的青睐。自20世纪70年代，全球性的石油危机开始蔓延，高昂的油价使得很多原来喜爱大耗油量豪华汽车的消费者转变消费观念，转而购买小排量、省油汽车。以生产节能环保汽车闻名的日本汽车制造业，充分利用这一机会扩大其在世界汽车市场的份额，并取得良好效果。在这点上，丰田和本田的不同之处在于，前者拥有全面而丰富的车型，而后的车型虽较少，但是每款车的畅销程度却有过之而无不及。

在生产制造方法上，由丰田在生产过程中逐渐摸索出来的“精益生产方式”已经被公认为世界上最先进的生产制造方法，并已经

成为全球制造业竞相学习的对象。毫不夸张地说，丰田生产方式教会了现代汽车工业如何有效地制造汽车。本田也学习和继承了丰田的“精益生产方式”，并发展出更具优势的精益柔性生产技术，可以让多种车型共用同一条生产线，还可根据市场需求调节各个车型的生产比例。

在成本控制上，丰田和本田都是个中高手。丰田的成本控制方式堪称“拧干毛巾里的最后一滴水”，从大到设计、采购、制造流程，小到厕所用水等细节，丰田都将节约的概念贯彻下去，并且由公司高层到底层员工不遗余力地贯彻执行，这是丰田之所以所向披靡的原因。本田的成本控制理念与丰田基本一致，例如，消除库存、消除生产过程中的浪费，利用通用平台进行共线生产等也是本田降低成本的措施。相比之下，本田在控制投资成本上更有优势。

在供应链策略上，丰田与本田等日系企业的做法与欧美企业有很明显的差异，现在日本企业的供应链管理方式已经逐渐得到业界的认同。丰田与本田等日系汽车企业的供应链管理方式的特点是与少数供应商建立起长期稳定的战略伙伴关系，并帮助供应商改进生产流程、降低生产成本、提高产品质量，进而达到供应链的共赢。丰田设有专门培训供应商的机构和组织，负责向供应商传输“精益生产方式”，而本田则拥有一个著名的供应商辅导计划，即 BP 计划。

在人力资源策略上，丰田与本田都坚持“以人为本”的原则，给员工提供丰富完善的培训以及发挥潜能的机会。两者都有一个“合理化建议制度”，目的就是为了调动员工的积极性，使其参与到公司的管理和改进中来。但是与丰田相比，本田的人力资源策略更为开放，本田为其员工营造了一个自由、平等的工作氛围。

在企业文化上，丰田强调的是持续改善，其精髓在于持续学习的精神：谦虚、虚心好学以及解决问题时的无穷毅力。丰田的每一次飞跃，包括生产方式的改进、质量的提高、成本的降低都得益于

这种不断学习、不断改进的精神。而本田强调的是创新精神，其创新精神在日本企业中独树一帜。本田的创新精神源自其创始人本田宗一郎，经过多年的发展已经完全融入到本田的DNA中。

除了以上这些关键因素外，丰田与本田在渠道策略、营销策略、国际化战略等方面也积累了丰富的成功经验。对丰田与本田的高速成长战略进行深入和详细的分析，不只为描述这些模式的表现和结果，最为关键的是分析它们为什么会出现这样的结果，探究结果背后的真正原因，希望有助于读者朋友进一步对这两家企业进行对比、学习。

在编写过程中，我们参考了大量的国内外专家的相关资料，但由于工作量大时间紧，仍有一部分资料未来得及查清并注明出处，在此一并表示感谢。

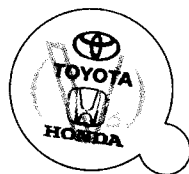
参加本书编写的有：廖琼三、文永帅、李英万、邢生平、陈江、徐惠珍、李勇勇、符琼、吉智强、徐庆明、高丽琴、王少波、王隆兰、麦波、占育文、苏祖向、高谊等，他们为本书的编写付出了心血与汗水。

编 者
2007年6月

目 录

第一章 丰田方式与本田主义

丰田	3
精益生产方式	3
持续成本改善	6
事业在于人	9
本田	15
产品主义	15
顾客第一	20
创新制胜	23



第二章 精益生产与柔性制造

丰田	29
准时化生产	29
带人字旁的自动化	36
生产均衡化	39
标准化作业	44
本田	49
柔性制造系统	49
柔性供应链	51

柔性物流系统	55
全过程质量控制	56
人的柔性化	60

第三章 成本狂人与全面成本控制

丰田	65
实时协同设计	65
协商采购共节省	67
消除七大生产浪费	69
共用通用平台	71
价值创新计划	75
细节控制	77
本田	80
滚动投资、滚动发展	80
生产地即采购地	83
消除冗余成本	85

第四章 供应商精益化与 BP 计划

丰田	91
与供应商联盟	91
持续的评估	95
帮助供应商实现精益化	96
本田	100
与供应商全程协作	100
供应商评估: QCDDM	103

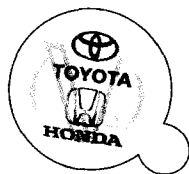


目 录

BP 计划实施步骤	104
-----------------	-----

第五章 精细化销售与喜悦经销

丰田	113
精准的订单式销售	113
精益化细分渠道	116
与经销商共存共荣	118
精耕区域市场	119
区域“协力会”	122
完善的销售人员培训	124
精益求精的售后服务	127
本田	130
利益共同体	130
综合销售店模式	132
四位一体销售店	133
注重服务	135



第六章 大手笔营销与营销催化

丰田	143
创造消费环境	143
巨资广告造势	145
赞助体育赛事	149
借助音乐魅力	152
本田	156
多打创意广告	156

举办本土选秀	159
引进环保因素	160
热衷赛车运动	164

第七章 国际化大师与国际化先锋

丰田	171
美国市场：大获全胜	171
欧洲市场：艰难攻克	178
中国市场：奋起直追	181
本田	188
美国市场：一号市场	188
欧洲市场：稳步增长	194
中国市场：如火如荼	196

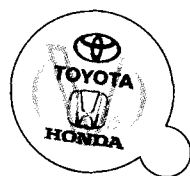
第八章 调动干劲与激发创新

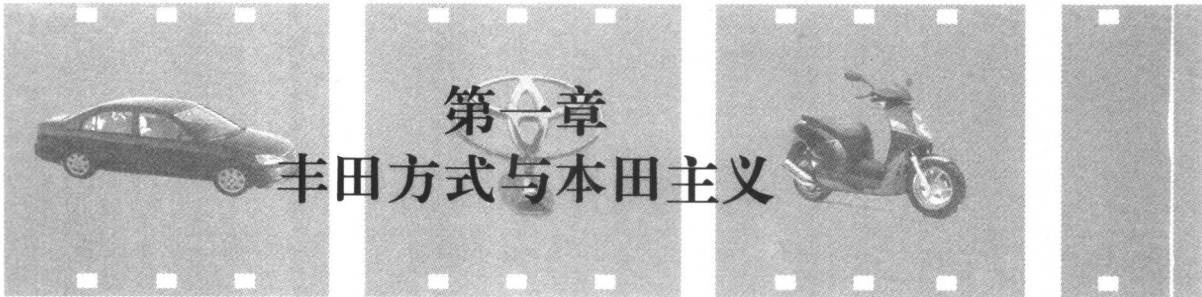
丰田	205
精挑细选的招聘策略	205
正式标准化培训	208
善用非正式教育	211
良好的劳资关系	214
偏爱内部提拔	216
本田	219
打造独创性人才	219
重视年轻人	220
充分授权	224



目 录

活用鲇鱼效应	226
轮岗制度	229
表彰失败	231
 第九章 丰田文化与本田精神	
丰田	235
持续改善	235
反省文化	240
现地现物	243
依靠自我	246
本田	251
创新精神	251
尊重个人	254
平等价值观	256
三喜哲学	260
 参考文献	 263





第一章

丰田方式与本田主义

当通用、福特等美国汽车巨头都陷入经营困境之际，日本车越来越走俏，销售额与利润水平双双攀升。丰田与本田是日本汽车的第一与第二，是日本汽车企业的典范，两者之间有很大的相似性，它们之间的共性也代表了日本车日渐风靡的原因。

丰田与本田的车都因经济、省油、环保、优质等特性而热销全球，都具备先进的汽车制造工艺，都具备强大的成本控制能力，都与供应商建立了长期稳定的互惠关系……

然而在相似之中，两者也有很大的差异性，如果分别用两种动物来形容他们，那么“雄狮丰田”与“捷豹本田”也许是最恰当的比喻。雄狮要比捷豹更加强大，但是捷豹却更加精准、快速、反应灵敏。从某种意义上说，两者都是草原之王。

丰田

汽车，在人们的生活中正在扮演着交通工具、旅游甚至娱乐的多种角色，而且它还是时尚一族的身份标志，因此一些汽车生产企业如通用、雷诺、大众等早就名扬全球，与此同时，日系汽车制造企业也渐渐后来居上。目前，丰田是全球第二大汽车制造商，车型丰富，并且有很多畅销不衰的车型，例如，皇冠、花冠、佳美等。丰田，是一匹日益受到人们关注的黑马。

丰田之所以能脱颖而出，要得益于其风靡全球的“丰田生产方式”，正是它保障了丰田的高效生产以及产品的高质量。不仅如此，丰田还拥有着超强的成本控制能力，正是它保证了丰田的利润增长。最为关键的是，丰田拥有一批充满智慧、勇于挑战的领导者，并且，丰田还充分地调动了员工的积极性，发挥了全体员工的智慧。拥有了这些优势的丰田犹如天助，从日本到海外征服了越来越多的消费者，获得了巨大的成功。

精益生产方式

丰田的产品发展流程是全世界最快速的，新客车与卡车的设计费时不到 12 个月，而其他竞争者通常得花上 2~3 年；它在全球各地被事业伙伴与竞争者视为高品质、高生产力、制造速度与灵活性的标杆；其卓著的品质声誉，让消费者知道他们可以信赖丰田汽车。而这一切都离不开丰田的精益生产方式。

丰田之所以能脱颖而出，要得益于其风靡全球的“丰田生产方式”，正是它保障了丰田的高效生产以及产品的高质量。



TOYOTA

丰田标志

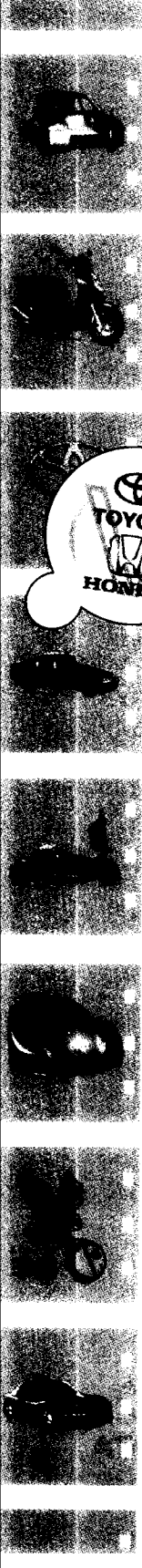
丰田与本田

丰田所发明的“精益生产方式”(lean production)，又名“丰田生产方式”(Toyota Production System, TPS)，已经被公认为世界上最成功的生产方式，其精益生产制造理念，带动了全球几乎所有的制造企业转型，它们竞相采取丰田的制造与供应链管理理念及方法。

1933年，丰田喜一郎在纺织机械制作所设立汽车部，开创了丰田汽车公司制造汽车的历史，并于四年后成立了丰田汽车工业公司。在当时，亨利·福特所发明的大规模生产制造模式一直被奉为制造业的典范。为了学习到先进的制造方法，改变日本汽车工业落后的局面，20世纪30年代，丰田“汽车生产之父”——丰田喜一郎去参观了福特汽车公司和通用汽车公司，研究他们的生产制造方法，并仔细阅读亨利·福特于1926年的著作《今日与明日》。

经过仔细的研究与分析，丰田喜一郎发现，由于日本与美国的国情以及市场状况存在着太大的差异，适用于美国市场的大规模制造方式并不适用于日本汽车市场。美国对汽车的需求庞大，这为美国汽车厂商的大规模制造提供了可能。福特公司的大规模生产方式，就是为了大规模生产有限的车型，以达到降低成本的目的，因此，福特当年的“T型车”只生产与供应黑色车。而日本国内的经济却相当的落后，市场需求小，丰田无法以专门的不同的生产线制造不同款式的车，丰田必须以专门的相同的组装线，生产出小批量的多款车型，这样才符合日本汽车市场的状况。

同时，丰田喜一郎也发现，大规模生产制造方式也并不是完美无缺，这个制度本身也存在着许多缺点。例如，在福特生产制造过程中，从各种零件、铸品到半成品，都要首先入库，用时再取货加工。这样就需要堆积大量存货，需要许多仓库，尤其在福特汽车制造厂停产期间，大量配件和没有完全装好的汽车甚至闲置在仓库中生锈，这对于资源紧缺、每一小块空间都相当珍惜的日本是非常大



的浪费。

根据日本汽车工业的特点以及日本的国情，丰田喜一郎开创了后来风靡全球的“Just In Time”的生产方式，即“准时化”生产方式，并不遗余力地推行这一理念。丰田喜一郎的创新之处在于将传统的整批生产方式改为弹性生产方式：在装配生产线的各工序，只在必要的时候，提供必要数量的必要零件。因此，每一道工序只是在下一道工序需要的时候，才生产所需种类和数量的零部件。生产和输送在整条生产线上同时协调进行，在每一工序中和不同工序间都是如此。为了实现准时化生产，丰田在每个制造流程的每个步骤中设有“看板”，在需要补货时，向前一个制造流程发出通知。

丰田喜一郎所提出的“准时化”生产方式，经后来的公司副总裁大野耐一进一步发展之后，直到20世纪60年代才逐步完善，成为完善的“丰田生产方式”。

“丰田生产方式”其实就是“为实现企业对员工、社会和产品负责的目的，以彻底杜绝浪费的思想为目标，在连续改善的基础上，采用及时化与自动化方式与方法，追求制造产品合理性的一种生产方式”。“丰田生产方式”主要包含“一个目标”、“两大支柱”和“一大基础”：

一个目标，是低成本、高效率、高质量地进行生产，最大限度地使顾客满意。

两大支柱，是及时化与自动化。及时化生产，即以市场为龙头，在合适的时间、生产合适的数量和高质量的产品，需要以拉动生产为基础，以平准化为条件。自动化，是人员与机械设备的有机配合行为。

一大基础，是指改善，主要包含：局部到整体永远存在着改进与提高的余地；消除一切浪费；连续改善。

“丰田生产方式”是“为实现企业对员工、社会和产品负责的目的，以彻底杜绝浪费的思想为目标，采用及时化与自动化方式与方法，追求制造产品合理性的一种生产方式”。



TOYOTA

丰田标志