

汽车王子的骄傲 →

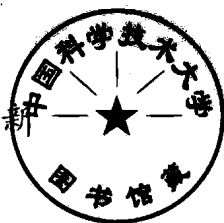
丰田

胡延新 著

汽车王国的骄子——

丰 田

胡 延 新



兰州大学出版社
北京大学出版社

内 容 提 要

全书运用传记体手法,描叙了丰田企业艰难曲折的创业史,详细介绍了丰田企业成功的经营战略、管理方式、销售手段,以及企业领导艺术和企业文化建设方略,总结归纳出丰田企业由一间汽车装配仓库发展壮大成为日本最大的汽车生产集团的成功经验,是一部全景式地展示丰田企业风采的著作。

汽车王国的骄子——丰田

胡延新

兰州大学出版社
北京大学出版社 出版发行

兰州市天水路 308 号 电话:8617156 邮编:730000

兰州大学出版社激光照排中心排版

平凉地区印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:8.375

1997 年 4 月第 1 版 1997 年 4 月第 1 次印刷

字数:210 千字 印数:1—8000 册

ISBN 7-311-01091-8/F·123 定价:10.00 元

前 言

深化国有企业改革,推进现代企业制度建设,以便从根本上改进和提高国有企业的活力并使之逐步走上良性的持续发展的轨道,这一直是最近几年来我国经济生活中的中心议题,同时也是我国经济理论界讨论的热门话题。中共中央十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,明确指出了现代企业制度的四大基本特征。在此后的一段时期里,我国又先后推出了一系列旨在为搞活国有企业创造一个良好社会环境的政策法规。学术界围绕着现代企业制度的科学内涵及其运作方式等诸方面的问题展开了热烈的讨论。但是,究竟什么是现代企业制度?现代企业制度是如何运作的?现代企业制度是在什么样的条件下形成并保持较高运作效率的?对于这些问题,还需要做进一步的研讨。

我们认为,所谓现代企业制度,实际上是一个历史概念。由于企业主要是一种在技术和市场的双重约束之下追求利润最大化的经济组织,它的产生和发展都是以一定发育规模和发展水平的市场为基础的。因此,随着技术和市场因素的发展变化,企业自身的组织形式与组织结构也必然要随之改变。所谓企业制度就是与特定发育水平的市场相适应的企业组织形态及其经营管理体制。换言之,企业与它所赖以生存的市场通过极为密切的互动关系所形成的有机整体就是企业制度。一定规模的市场既是企业赖以存在和发展的基础,同时也是企业制度的重要组成部分。此外,现代国

家为了保证国民经济稳定有序地运转和企业公平竞争所制定的各种有关政策法规,如各国的公平竞争法、反托拉斯法以及种种价格管理法规等,实际上也是现代企业制度的有机组成部分。这是因为,市场本身是有缺陷的,如果没有现代国家的干预和调节,如果没有现代国家制定的各种有关政策法规,企业与市场的运作就会出现问題。所以,所谓现代企业制度并不仅仅是指企业自身的组织形式或组织结构等企业内部的问题。实际上,它是一个体制概念,它所反映的是更大范围内企业与市场的互动关系。

既然现代企业是在市场机制充分发挥作用的基础上产生并发展起来的,企业制度的更迭本身是市场变化和市场选择的必然结果,那么,我们就不能不承认这样一个隐含的前提,即所谓现代企业制度必须以市场机制的高度发达为前提。如果脱离了个前提,脱离了现代企业和现代企业制度发展的市场基础,那就很容易得出一些错误的结论。而承认这个前提,就必须承认市场制度与企业制度发展的阶段性,从而为我国社会主义市场经济体制的发育、成熟与现代企业制度的建立积极创造条件。由于现代企业制度是一个历史概念,我们在以建立现代企业制度为核心的制度创新过程中,要特别注意明确和规范企业与市场的关系,而不能仅仅进行企业组织形式和组织结构的调整 and 改革。

我们研究现代企业与现代企业制度的目的决不仅仅局限于了解现代企业制度究竟是什么,更为重要的是要知道现代企业制度是如何并且为何会使企业保持较高的运作效率的,也就是说,现代企业制度的制度效率是如何转化为经营效率的。在市场制度和现代企业制度比较发达、完善的西方,许多企业处在同一个经济发展阶段上,处在同一种政策环境下,并按照同一种经济理论进行经营,为什么有的非常成功,有的则流于失败?这就要考察和研究企业的经营效率及其与制度效率的关系,具体来说,就是要考察和研究企业经营管理的技巧和诀窍。这些技巧和诀窍作为人类经验和

智慧的结晶，来自于长期的经营管理实践。这就是西方学者所说的学习曲线或者说是经验曲线。我们所说的向前人学习，求教于历史等等，实际上也就是这样一种学习过程或者说经验积累过程。我们相信，通过考察和研究一些著名企业成功的经验和失败的教训，将有助于为我国的国有企业改革找到一条成功之路。

为了适应国有企业改革和现代企业制度建设的需要，中国社会科学院世界经济与政治研究所世界经济史研究室在1994年组织了一个大型研究项目，题目是《从国外典型大企业看我国的现代企业制度建设》，选取十余家国外典型大企业进行较为深入的解剖和分析研究，试图从中发现一些具有规律性的东西，对现代企业制度问题做一次探讨。作为这项研究工作的准备和基础，我们首先对近十家国外大企业的历史发展及其经营管理与组织结构进行了初步研究与整理。兰州大学出版社得知后，对我们的这一工作表示赞许，并希望将这些初步研究成果作为一套丛书出版发行，认为这样一种形式可能更具有可读性和普及特点，更适合一般读者的口味和要求。正是在这样一种背景之下，这套丛书得以面世。在此，我们对兰州大学出版社和北京大学出版社给予的大力支持深表谢意。需要指出的一点是，虽然我们也选取了几家欧洲企业进行研究，但是由于种种原因，这套丛书没有包括欧洲的典型企业，这不能不说是一大缺憾。如果将来有可能，我们仍然希望将欧洲企业补充进来，但这只能是后话了。

编者

1996年10月于北京

序言：汽车王国的骄子——丰田

战后日本经济突飞猛进，飞速发展，很快跻身于世界经济强国之林，创造了举世无双的世界经济奇迹。

日本汽车工业在创造这一奇迹的过程中，立下了举世公认的奇功。日本的汽车工业起步比欧美国家晚约 30 年左右，1941 年日本年产汽车为 4.9 万辆，与欧美等先进国家相差甚远。第二次世界大战期间，日本汽车工业同其它经济部门一样遭到毁灭性的打击。1946 年，日本汽车年产量降为 1.9 万辆，仅相当于 1941 年的 38.7%。但是，日本在很快完成从战争经济向和平经济、从统制经济向市场经济的过渡之后，在美国的扶植下，集中力量加大汽车产业的投入，从而使汽车业以前所未有的速度，突飞猛进地向前发展。

朝鲜战争期间，美国大量向日本订购军用汽车，大大刺激了日本汽车工业的发展。早在 1950 年，日本的汽车产量就超过了战时最高水平，达 6.7 万辆。以此为契机，日本国内许多大汽车厂家加大对汽车产业的投入，积极引进欧美国家的先进技术、设备，不断扩大汽车生产规模，再加上这一时期相关的钢铁工业、石油化学工业的迅速发展，使得日本汽车工业有了长足的发展。到 1960 年，日本汽车产量已达 76 万辆，是 1950 年的 10.3 倍，1955 年的 4.8 倍。

1960 年以后，日本汽车业开始大量引进欧美国家的先进技术、设备，丰田、日产等大企业集团开始脱颖而出，成为日本汽车工

业中的中坚力量。巨大的生产规模、先进的生产技术及行之有效的经营管理方式,使得日本汽车业迎来了历史上的第一次飞跃。欧洲老牌汽车生产国相继被日本迎头赶上。1961年,日本汽车产量超过意大利,居世界第五位;1964年又超过法国,上升至第四位;1966年超过英国,上升到第3位;1967年赶上西德,登上世界亚军的宝座。1970年日本汽车产量高达530万辆,比1960年的76万辆增加了近6倍。

70年代初,日本汽车业趁美国未把主要力量放在小型汽车生产之机,毅然以小型汽车为主攻方向,采用美国等国的生产技术、方案,开始大批量生产小型化、多功能、低耗能、节省材料、价格低廉的家用汽车。小型汽车的成功开发大大拓展了日本汽车的国内外市场,从而带动了日本汽车产业的第二次飞跃。1970年至1981年,日本汽车产量从530万辆增加到1118万辆。10年间的增长量尽管只有一倍多,但由于日本汽车业是在基数很大的情况下发展的,所以其增长的绝对数量是十分惊人的。1980年,日本汽车产量达到1104.2万辆,超过了美国的800.9万辆,荣登世界第一汽车生产大国的宝座。

进入80年代以后,日本汽车工业遇到了来自国内外的两重压力和挑战。在国内,由于劳动力、土地等不动产价格上涨以及工资提高等因素,致使日本汽车生产成本加大;而且国内各厂商的激烈竞争和大规模生产,则使汽车的需求量趋于饱和。在国外,许多国家开始采取措施限制日本汽车的进口,以保护本国汽车工业。面对这种严峻的形势,日本汽车业界一方面在生产、经营和管理方面进一步革新挖潜,广泛采用电子计算机技术,推广生产经营的自动化、省力化,大量节省资源、能源和人力;另一方面,它们又站在世界经济高度上,在全球范围内安排汽车的生产经营,确立在国际分工体制中日本汽车业的地位。正如丰田汽车公司总经理丰田英二所说,要实现汽车企业生产经营的国际化,在全世界范围内

配置日本的汽车产业资源,就要最充分地利用日本及全球最廉价的资源、劳动力和市场,以争取最大限度的经营收益。在此基础上,日本汽车产业又实现了第三次飞跃。在这一时期,虽然日本汽车产量的增长有所放慢,但它仍然维持着世界第一的地位,并使之得到了进一步的巩固和加强。

进入 90 年代之后,日本国内经济由于泡沫经济的衰退而陷入新一轮不景气之中,汽车产业受到了前所未有的冲击。1992 年国内汽车销售量比 1991 年减少了 41 万辆,1993 年又比 1992 年减少了 45 万辆。尽管如此,日本汽车产量仍稳居世界第一。1991 年为 1320 万辆,约占世界汽车总产量的 28%;1992 年,日本国内生产汽车 1128 万辆,在美国生产 210 万辆,加上在欧洲、东南亚、中南美洲生产的数量,大约为 1450 万辆。可以说,目前的日本汽车业是危机和希望并存。

在日本汽车工业的辉煌发展史上,几家核心大公司的形成、发展和壮大起了举足轻重的作用。目前在主宰日本汽车工业的几家大公司中,规模最大、产量最高、在国际经济中最具实力、最富有传奇色彩的莫过于丰田汽车公司。

丰田汽车公司自 1937 年开始生产汽车以来,一切从头开始,白手起家,经过半个多世纪的努力,终于跻身于世界最知名的大企业行列。据 1993 年度日本国内的“企业纳税龙虎榜”的资料,丰田汽车公司以 2958 亿日元的纳税款额荣登日本纳税榜首。到目前为止,丰田汽车公司已生产了总数超过 8000 万辆汽车,出口到了世界 150 多个国家和地区。“有路就有丰田车”,不仅仅是人们对丰田汽车的赞许,也是丰田汽车公司强大生产能力和雄厚经济实力的真实写照。

翻开丰田的创业史,我们可以看出,在其成长和发展道路上充满着艰难和曲折。第二次世界大战后初期日本经济陷入困境,技术水平低下、国内大规模的劳资纠纷以及工潮、产品质量信誉低劣而

影响出口、石油危机、工资急剧上涨、日元大幅度升值等等，无一不对公司的健康发展产生巨大影响和冲击。但是，公司凭着它独特的经营战略、管理方式、销售手段，凭着其高超的企业领导艺术和企业文化建设，终于使一个默默无闻的小规模汽车生产厂壮大成为日本最大的汽车生产集团。

丰田的这种不屈不挠、永远向上的企业精神和作风，特别是“令客户满意”的一贯信念和深入人心的“为人群、为社会、为我们的地球”的座右铭，是丰田公司取得成功的重要秘诀之一。

很显然，这些成功的宝贵经验，对于我国现代化建设，特别是现代企业制度的建立与规范具有很强的现实意义。

作为世界上最大的汽车生产厂家之一，丰田与中国汽车行业的合作也在不断加强。据《日本经济新闻》1996年4月4日一期报道：丰田汽车公司与中国天津汽车工业总公司已就在天津设立合办的轿车发动机公司达成协议，首先准备在1996年年内开工生产年产10万台的“夏利”牌轿车用的1300CC的发动机，初期投资额约为70亿日元。此外，还计划联合生产1600CC和1800CC的发动机。待中国政府批准外国企业生产新成品车后，还准备与天津汽车工业总公司联合组装“日冕”牌轿车。丰田汽车公司与中国的合作，已经并将继续对中国汽车工业的发展起积极的推动作用。因此，了解丰田的创业历史，分析它的成功经验，将会使我们在借鉴世界成功企业经验、认清世界汽车业发展动向和趋势的基础上，信心百倍地迎接中国汽车工业发展新时代的到来。这就是我们写作本书的主要目的。

目 录

序 言

第一章：丰田六十年的发展历程

第一节：企业的发轫	(1)
一 伊吉的“疯儿子”——佐吉	(1)
二 丰田式织布机的诞生	(4)
三 短命的丰田织布机株式会社	(4)
四 儿玉一造与佐吉	(6)
五 丰田利三郎与丰田自动织布机制造厂	(10)
六 丰田喜一郎与父亲的遗愿	(11)
第二节：初期创业的艰辛	(12)
一 丰田喜一郎的理想	(12)
二 开始制造汽车	(14)
三 丰田汽车工业公司的成立	(18)
四 战时统制时期的丰田汽车工业公司	(18)
五 战争的结束和小型汽车的试制	(20)
六 劳资纠纷与丰田喜一郎的辞职	(22)
七 朝鲜战争与丰田的起死回生	(23)
八 产品质量取决于现代化的设备	(26)
九 皇冠牌小轿车的问世	(28)
十 丰田公司成为第一流大企业的起点：元町工厂的建成	(31)
第三节：贸易自由化的前夜	(34)

一 “三大战役”中的丰田公司	(34)
二 光冠形象的改善与大众轿车的销售对策	(37)
第四节:大众化汽车时代的丰田	(40)
一 “Corolla”——日本汽车大众化时代的报春花	(40)
二 第一次石油危机中的丰田公司	(45)
三 变不利为动力:正确对待缺陷车问题	(47)
四 攻克汽车废气排放达标的难关	(48)
第五节:产销合并——丰田“战后”的结束	(49)
一 分久必合	(49)
二 丰田进入新的历史发展时期	(57)

第二章:通向“汽车销售大王”之路

—— 丰田公司独特的销售体制和战略

第一节:丰田销售体系的建立	(61)
一 丰田和神谷的会见	(61)
二 销售店的建立	(65)
三 丰田汽车销售公司的成立	(68)
第二节:丰田汽车销售公司基本概况	(71)
第三节:销售能力的秘密	(76)
一 销售店的科学管理	(76)
二 “指挥销售的领导集团”——计划调查部	(80)
三 独特的推销员培养方法	(82)
四 丰田汽车销售公司、销售店与丰田汽车工业公司的 “共存共荣”	(91)
五 自我管理	(92)
六 作风扎实、敢打硬仗的推销员队伍	(94)
七 独具特色的销售责任区制	(102)

八 别出心裁的宣传广告活动·····	(105)
九 先发制胜的神谷哲学·····	(107)

第三章:独一无二的丰田生产方式

第一节:丰田生产方式产生的历史渊源 ·····	(113)
一 “广阔的天地”就在身边·····	(113)
二 两位杰出人物·····	(114)
三 丰田主义:丰田生产方式的源泉 ·····	(116)
四 求实态度和创新精神·····	(123)
第二节:丰田生产方式产生的社会背景 ·····	(126)
一 高速增长时代培养的体制·····	(126)
二 在低速增长时代如何提高生产率·····	(128)
第三节:丰田生产方式的基本内容 ·····	(130)
一 大野耐一其人·····	(130)
二 丰田生产方式的过程·····	(135)
三 逆向思维的妙用·····	(136)
四 “自动化”的含义是什么·····	(138)
五 “三及时”和“自动化”的关系·····	(139)
六 “传票卡”是什么·····	(140)
七 不断“进化”的丰田生产方式·····	(143)
第四节:“丰田生产方式”的启示 ·····	(148)
一 反传统的气魄和胆略——开拓型企业家必备的素质 ·····	(148)
二 探求问题本源的奥秘——反复问五个“为什么?” ···	(149)
三 集体协作高于一切·····	(151)
四 企业应用自主神经·····	(152)
五 微调的作用·····	(154)

六 如何做到经济性·····	(155)
七 正视浪费的危害·····	(156)
八 要作业,不要浪费 ·····	(158)
九 以“需求量”为本·····	(160)
十 重视老设备·····	(160)
十一 省人化和少人化·····	(162)
十二 赚钱——丰田式经营管理学的核心·····	(163)
十三 “需要”——一切发明设想之母·····	(165)
第五节:生产合理化——通往经营革新的途径 ·····	(166)
一 开展降低成本的活动·····	(166)
二 降低成本的方法·····	(167)
三 合理化建议典型事例·····	(170)

第四章:丰田集团

第一节:丰田集团基本概况 ·····	(173)
第二节:丰田公司和丰田市 ·····	(178)
第三节:制定产销战略的丰田会议 ·····	(182)
第四节:丰田集团和丰田家族 ·····	(184)

第五章:丰田的研究开发

第一节:创新精神代代相传 ·····	(190)
第二节:世界一流的限制排气系统 ·····	(193)
第三节:丰田中央研究所和国际经济研究所 ·····	(197)

第六章:独具特色的企业文化建设

第一节:丰田式的教育体系	(201)
第二节:生动活泼的社团活动	(205)
第三节:“好产品、好主意”——丰田企业员工 独创精神的集中体现.....	(209)
第四节:以相互信任为基础的劳资关系	(221)

第七章:世界市场的开拓

第一节:从零部件出口开始	(225)
第二节:走出隧道	(230)
第三节:坐二望一	(236)
附:丰田的历程	(249)

第一章 丰田六十年的发展历程

第一节 企业的发轫

美国历史学家曾说过：“一个人童年时代的遭遇，往往能够说明他后来的生活。照样，人类童年发展的事情，也能帮助说明现在。”我们把这一句话借用过来，似乎可以这样说，一个企业早期的历史，特别是企业领导人的经营管理品格、作风和创业精神，无疑也会对企业后来的发展壮大起着非常重要的作用。丰田汽车公司在其 60 年的发展历程中，其每一项重大的技术、制度创新，每一次重大的经营战略和管理制度的改革和调整，其卓越的领导艺术和工作作风等，似乎都可以在其前身丰田自动织布所身上找到萌芽和依据。因此，追根溯源，本书的讲述就从丰田自动织布所开始。

— 伊吉的“疯儿子”——佐吉

丰田自动织布所的创始人是丰田佐吉。佐吉于 1867 年出生于日本静冈县滨松市北的吉津村。这一地区很多农家都兼营家庭织布业，以所谓的“操杼女”而远近闻名。

佐吉的父亲叫伊吉，他生来手脚麻利，头脑灵活，农忙时从事农业劳动，农闲时则干木匠活，当时在附近以勤劳、能干而闻

名。佐吉继承了他父亲勤劳朴实的优点。父亲伊吉很想让性格酷似自己的儿子继承家业，做当时令人羡慕的木工活。因此，从儿子懂事时起，伊吉就让佐吉学木匠活。由于佐吉读过两年书，所以，他边学边做，进步很快，不久就掌握了木工活的全部本领，能做一手漂亮的活，为此，父亲非常得意，常在村里人面前夸奖儿子。

佐吉 14 岁时，一次意外的收获使他突然增长了见识。那天，佐吉和往常一样跟父亲到村里小学去修补漏雨的校舍屋顶。父亲爬上屋顶修，佐吉在下面递工具、材料。突然，佐吉停下了手中的工作，无论屋顶上的父亲怎么叫，都没有反应，他已被教室里教师那抑扬顿挫、充满感情色彩的讲课声所吸引。老师正在给学生上修养课，讲解《西国立志编》。老师讲道：“既然生为一个男子汉，就要为国家为社会有所作为，你们要为国为公胸怀壮志，舍身忘己为社会勤奋努力。”

这些话在佐吉心中引起了强烈的震动和反响，对他日后树立远大理想、抱负，立志干一番大事产生了重大的影响。他在自己晚年所著的《发明私记》中仍饱含深情地叙述了这令他终生难忘的一课。他写道：“在我懂事或还不懂事的时候，听到了小学老师的讲解，使我大开眼界。猛然感到‘的确如此’，‘言之有理’。男子汉的人生价值确实是在于对国家对社会做点什么。从此以后，我认真地想，要做点事情，要为社会做出贡献。”

男耕女织，这是当时吉津村人们延续已久的生活方式。佐吉的母亲每天织布都要织到深夜。看到母亲疲惫辛劳的身影，佐吉常想，这种笨重的织布机太原始了，手动脚踏，这根本不是女人应该干的重活。能不能造出一种轻便省力的织布机呢？哪怕能减轻母亲的一点劳苦也好。这种强烈的、质朴的感情，是他后来成为“世界织布大王”的强大动力。

佐吉立下发明织布机的志向以后，就义无反顾地去做。为了