

# TOYOTA

丰田是如何成为世界上最赚钱的汽车企业的

[日] 丸山弘昭◇著

韩雪英  
金雪梅 译

# 丰田 的 现金 流 战 略



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



[日] 丸山弘昭◇著 韩雪英 金雪梅 译

丰田

的  
现  
金  
流  
战  
略



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记图字:01-2004-5024 号

TOYOTA NO CACHFURO SENRYAKU

© Hiroaki Maruyama 2004 All rights reserved

Originally published in Japan in 2004 by Chukei publishing Co., Ltd

Chinese simplified language edition published by PEKING UNIVERSITY PRESS. Copyright © 2004.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China.

### 图书在版编目(CIP)数据

丰田的现金流战略/(日)丸山弘昭著;韩雪英,金雪梅译.

—北京:北京大学出版社,2005.1

ISBN 7-301-08389-0

I. 丰… II. ①丸…②韩…③金… III. 汽车制造厂—工业企业管理: 现金管理—经济战略—日本 IV. F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 130294 号

## 书 名: 丰田的现金流战略

---

著作责任者: [日]丸山弘昭 著 韩雪英 金雪梅 译

责任编辑: 能昀 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-08389-0/F·1004

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

排版者: 北京易伟豪图文设计有限公司

印刷者: 北京富生印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 9.625 印张 120 千字

2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 20.00 元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究



## 前 言

我们说丰田公司是日本第一流的企业，大多数人都不会有异议吧！

与世界级的汽车生产商相比，丰田公司汽车的销售量虽不及 GM、福特和戴姆勒·克莱斯勒，但就营业利润来讲，它却是当之无愧的冠军。

有不少经济杂志的专栏和出版物从不同的角度解释了丰田是如何一步步强大起来的，其强大的根源究竟在哪里。虽然各种说法都有一定的道理，但透彻完整地剖析丰田公司的成功之谜，却并非易事。

本书将焦点放在很少有人提及的金融、财务以及现金周转战略之上，试图揭示丰田强大的真正原因。

众所周知，丰田公司诞生自丰田自动纺织机制造所（现在的丰田自动纺织机股份公司），起初是该企业的一个风险投资项目，1933 年才开始成为该公司的汽车部。

意识到纺织机制造业逐渐衰退的危机感，果断地向汽车制造业这一新兴事业发起挑战的丰田喜一郎，可以说与今天的周转现金经营者有着同样的魄力。1937 年 8 月 28 日，丰田汽车工业股份公司正式成立。

成立后的第一份营业报告显示，当时材料和零部件的调配



极度困难，虽然在极力降低生产成本，但由于材料和零部件费用过高，最终还是出现了财政赤字。

丰田公司运行最为艰难的时期应是 1949 年至 1950 年。丰田公司至今仍流传着当时的丰田如何直面经营危机的一段小插曲：面对资金周转不灵的局面，作为社长的丰田喜一郎在某一天早晨闯进了日本银行名古屋分行，向不曾预约的高梨壮夫分行行长诉说自己的困境，最终，丰田凭借日本银行主导下的银行团协调融资渡过了难关。

作为协调融资的条件，银行团要求在公司的重组过程中裁减人员，于是丰田汽车在 1950 年 4 月起的三个月时间里，经历了一场劳动纠纷，这场纠纷最后以丰田喜一郎的辞职、石田退三的就任告终。

后来由于朝鲜战争爆发后的特殊需要，丰田得到了一次重生的机会。

将这一时期的苦难作为经验和教训，此后的丰田遵循石田退三社长提出的“自己的城池自己坚守”的原则，朝着无贷款经营的目标前进。

然后，丰田集中全部精力存储资金，并将这些资金大胆地投向元町工厂建设等基础设施之上，逐步确立了现金周转经营模式，成就了今天赫赫有名的丰田。

任何企业的起步总是艰难的，它们都会为各种危机所迫。而丰田却渡过了难关，成为可以代表日本乃至世界的优秀企业。丰田渡过危机，迅速成长的原动力究竟有哪些？笔者有以下几点思考。



首先，创业者丰田喜一郎有着强烈的信念和远大的目标，坚信此后的时代就是汽车时代，“想要以日本独特的技术制造汽车”。

其后，丰田喜一郎的真正接班人丰田英二，以及战后复兴期及后来成熟期的石田退三、神谷正太郎、大野耐一许多领导人都坚守这一信念，在这个基础上谋划企业的发展。

但仅凭远大的目标是不能将事业推向成功的。为实现这一远大的目标，还必须具备调配设备、人力等经营资源的资金。

因此作为原动力的第二点就是：在遵循喜一郎的志向的同时，贯彻了石田退三等人的以独立自主精神配合现金周转的经营模式。

一言以蔽之，经营的要诀就是“保持远大的目标，并配合精密的预算”。

有长远的目标才能网罗人才。有配合精密的预算，才能用长远的眼光投注资金。换言之，就是现金周转经营。

正是通过不懈地贯彻以上两个基本点，丰田才得以渡过战后的经济困难时期，得到飞速发展。本书以两个基本点中的后者，即精密的预算为重点，探讨丰田成功的秘诀。

倘若本书能够对各位读者的企业发展和繁荣有些许帮助的话，笔者将感到无上荣幸。

丸山弘昭

2004年2月

## 前言 /1

**第一章 丰田的历史——2 万亿日元的备用资金是如何生成的？**

通货紧缩环境下的破产危机——1949 年 /1

“要生产面向大众的轿车” /1

由于通货紧缩,丰田汽车濒临破产 /4

“没钱借给冶炼公司!” /6

重振丰田的四大战略——20 世纪 50 年代~60 年代 /8

战略 1 销售部门的分离 /8

战略 2 分期付款销售系统的诞生 /10

战略 3 销售网的建立 /12

战略 4 为销售进行先行投资 /14

实现无贷款经营——1978 年 /15

朝鲜特需的神风 /15

无贷款经营 /17

石田派的经营模式是设备第一主义 /19

以公司命运做赌注的元町工厂建设 /20

实现无贷款经营 /22

自有资本的扩大——20 世纪 80 年代 /23

花冠的问世 /23

33 年的销售冠军 /25

在爱知县陆续建设工厂,实现汽车的普及 /26

累计产量达 1000 万辆的金字塔 /28

备用资金高达 2 万亿日元的巨大宽裕——现在 /29

投资但不投机 /29

降低成本的改革运动 /31

标准化与进一步的改进 /33

每日改进的收获 /34

丰田为什么没有松懈下来? /36

## 第二章 丰田的投资——钱生钱的投资方式

前瞻性的投资产生新的资本 /41

丰田的家传 /41

研究开发经费的增加 /45

看似多元化的新兴事业 /46

生命科学——绿化事业的投资 /47

丰田为什么种白薯? /47

过去也曾有过的“无法理解”的投资 /48

解决水和粮食问题的事业 /49

汽车生产商正在进一步恶化地球环境 /50

丰田新兴产业的决策 /52

支持新兴产业的“求变”传统 /52

失败就要被炒鱿鱼的觉悟 /54

智囊团就是财富 /55

支撑新兴产业的丰田财产 /56

生物塑料拥有 4~5 万亿日元的市场 /58

利用生物塑料的热潮 /59

GAZOO 事业投资 /60

最终实现构想的改善活动 /60

旧车回收的迅速现金化 /61

扩展与顾客的交点 /62

创造舒适信息空间的 G-BOOK /64

未来的汽车究竟指什么? /66

集中资金在核心技能的获得与强化上 /67





集中资金在核心技能上 /67

不断问自己基本业务究竟是什么? /68

### **第三章 丰田的金融——强化基本业务的资 金周转方式**

丰田正在开展怎样的金融服务? /71

大众化所必需的汽车金融 /71

不断发展的金融事业多元化 /73

丰田金融事业概观 /73

7.3 万亿日元的总资产 /75

全球性销售金融网 /77

正式参与信用卡事业 /78

信用卡让汽车生活变得更加愉快 /78

信用卡是金融事业的基础 /80

制造驾驶中使用的便捷信用卡 /81

在金融事务中同样推行改善政策 /83

多国籍时代的管理 /83

改善活动 /84

丰田银行的可实现性 /87

没有准备的银行只具有存取和结算的功能 /87

丰田银行的可实现性 /88

集团内部银行的创立 /90

### **第四章 丰田的财务——丰田 VS 尼桑、本田**

通过库存压缩提高资本效率——ROA 分析 /95

从三个角度对实力雄厚的丰田进行分析 /95

丰田的 ROA 是平稳上升的曲线 /96

从各要素上看 ROA /99



销售额营业利润率与稳固发展的丰田 /102	
总资本周转率——与丰田相比,本田的优势一目了然 /106	
销售债权周转期——丰田加速回收销售债权尚有余地 /108	
盘点存货资产的周转期——丰田十年前就开始压缩库存 /110	
“按时制造”与告示牌 /111	
资本效率中的本田部署 /114	
确立经营的主体性——自有资本比率分析 /114	
着眼经营的独立程度 /114	
流动比率——丰田的盈利过多吗? /116	
有利息负债——尼桑的巨额负债 /118	
具有平衡性优势的巨象——丰田 /120	
改善自有资本要怎么做 /122	
该投资时就投资——现金周转分析 /124	
管理“现金流向” /124	
丰田的现金周转清算 /127	
尼桑的现金周转清算 /128	
本田的现金周转清算 /128	
你的公司也可以拥有强大的财务体制 /129	
<b>参考文献</b> /131	
<b>后 记</b> /132	



第一章

## 丰田的历史

——2万亿日元的备用资金是如何生成的？

### ☐ 通货紧缩环境下的破产危机——1949年

#### ❖ “要生产面向大众的轿车”

1930年，丰田自动织布机制造所的丰田喜一郎（丰田汽车公司的创始人）的欧洲考察之行恐怕给他带来了很大的震撼和烦恼。

作为近代纺织业发祥地的英国，其棉花产业已走向末路，将丰田自动织布机引入世界市场的英国纺织厂商在短短几年内纷纷呈现衰退趋势。

顺应时代潮流的产业虽然正迅速成长，而一旦被排挤在时代潮流之外，其衰退可能用不上十年的时间。

面对公平而残酷的现实，喜一郎强烈地感受到丰田自动织布机制造所也逃脱不了产业衰退的命运。

现在还好，但十年以后呢？由于对公司的未来抱着强烈的危机感，喜一郎深切地感受到了开发新兴产业的必要性。



丰田自动织布机制造所内部诞生了汽车部（1933年）

丰田喜一郎

丰田汽车工业股份公司成立（1937年）

第二次世界大战（1939~1945年）

政府的超紧缩型政策引起通货紧缩，  
公司陷入经营危机。（1949年）

丰田公司生产与销售的分离（1950年）

生产——丰田汽车工业股份公司

销售——丰田汽车销售股份公司

石田退三

神谷正太郎

丰田英二

确立无贷款经营。（1978年）

丰田公司将生产与销售合并起来，正式进入  
现在的丰田汽车股份公司（1982年）

丰田章一郎

促进“成本的可视化”（1992年）

经营利润突破1万亿日元。（2002年3月）

设立、  
成长

走向  
无贷款  
经营

利润  
超过  
1万亿  
日元

无贷款经营，现金周转经营的步骤



那时进入他眼帘的正是汽车。1921年，喜一郎去欧美视察旅行时就预感到汽车时代即将来临。

“要生产面向大众的轿车。”喜一郎更加坚定了自己的决心。

喜一郎于1933年在丰田自动织布机制造所内增设了汽车部，4年后使它独立出来，成为汽车工业股份公司。1937年8月28日，丰田汽车工业股份公司终于宣告成立了。

根据1938年3月的借贷对照表，可以发现第一期结束时的总资本为3485万日元，自有资本为1181万日元，决算结果出现了22万日元的赤字。当时的营业报告上写着：由于原材料和零部件的供应十分困难，虽然努力降低了生产成本，但高额的原材料费用仍导致了财政赤字的出现。

超过1万亿日元的经营利润、2万亿日元的备用资金……全日本唯一的、被称为巨人神“阿特拉斯”（希腊神话中的人物——译注）的丰田汽车公司，最初也不过是企业内部一个经营面临着相当大的困难的风险投资项目。

1938年，月生产能力最高达2000台的总工厂（现在的丰田总公司工厂）建成。为满足民需和军需，总工厂建成后即以全日工作制进行生产。次年9月，第二次世界大战爆发，汽车进口被禁止，为了满足更大的需求，通过轮班工作制，丰田的月生产量达到了1000台。

就这样，以总公司为后盾，在包括战争在内的20年时间里，丰田汽车工业股份公司赶上了先行的尼桑汽车，成长为足以代表日本的汽车厂商。



总资本 (3485万日元)

现金存款·有价证券 (290万日元)	贷款·公司债券 (0日元)
其他资产	其他负债
有形固定资产 (1341万日元)	自有资本 (1181万日元)

在创业的起始阶段，经营非常艰苦

丰田汽车工业公司的借贷对照表 (1938年3月)

### ❖ 由于通货紧缩，丰田汽车濒临破产

任何事物的发展都不是一帆风顺的。前所未有的通货紧缩袭击了丰田公司。

丰田在经营上陷入最大僵局是在1949年末，当时，GHQ (General Headquarters: 占领日本的联合国军总司令部——译注) 和日本政府称要实行通货紧缩“安定恐慌”。但我们一般称之为“道济 (美国占领军总司令部经济顾问约瑟夫·道济，他的基本方针成为当时吉田内阁的经济自立政策的主要内容) 通货紧缩”。

战争的影响引发了严重的通货膨胀，从1947到1948年的两年时间里，物价上涨了十倍左右。伴随着一般物价的调整，米价、电车费等公共基础费用也不得不每半年改动一次。

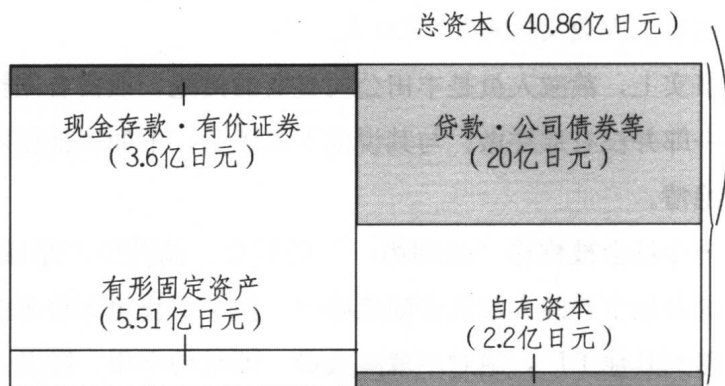
为抑制这场不可思议的通货膨胀、一举稳定物价，政府决



定：1949年的年度预算为超紧缩型，禁止一切试图复兴国库金融的新兴融资项目，把依靠美国的出口体制改为本国主导的体制，将汇率定为1美元兑换360日元，比当时的日元汇率稍高一些。

在这一避重就轻政策大刀阔斧的改革下，通货膨胀受到了快速抑制和制止。但在另一方面，企业的活动范围日趋狭窄，以制造业为主的大批企业纷纷宣告破产，大街上挤满了失业者。出现了严峻的不景气状况。

下面的表格是丰田汽车工业股份公司1950年3月的借贷对照表。



自创业以来，资金周转最为艰难的时期

#### 丰田汽车工业的借贷对照表（1950年3月）

这时的总资本是40.86亿日元，其中自有资本为2.2亿日元，而贷款则压倒性地达到了20亿日元。自有资本的比率仅为5%，自有资本与负债的比率为99%。这可以说是丰田汽车工业股份公司最艰难的时期。



就汽车产业来讲，在设备和销售上需要巨额资金，为此丰田汽车工业股份公司自创业开始，就在资金周转上经历了不少的周折和坎坷，1950年左右更是最艰难的时期。

卡车卖不出去，库存积压量直线上升。即使偶尔卖出去了，也收不回赊销的资金。企业过剩人员超过了1500人。

1943年，丰田约有7600名员工，到战争结束的1945年，员工减少到3500人。这是因为大多数员工将工籍留在丰田从军打仗，战争结束后，他们可以复员回到岗位。

喜一郎的方针是：丰田汽车工业股份公司无条件地接受复员的员工以及战死在战场上的员工的家属。因此，到1949年，丰田的员工人数又达到了7300人。

事实上，裁减人员是丰田公司必要的措施，但富有同情心的喜一郎并没有那样做。与其说他不愿裁员，不如说他做不到那样绝情。

当今社会被称作“盈利第一”的社会，倘若生产量减少，相应的参加生产的人数也会随之减少。但丰田公司却将剩余人员转移到其他工厂，绝对不裁减人员。那时的丰田，顾及人情要比提高效率更胜一筹。

销售额低下，盘点存货资产增加，销售债权增加，固定费用（人事费）增加，诸如此类，丰田公司没有任何有利于经营的因素。而且在进退维谷的境地中，流动资金也急速枯竭下去。

#### ❖ “没钱借给冶炼公司！”

“月末将引发资金纠纷问题！”“也许熬不到今年年底了。”





在流言四起的情况下，作为社长的喜一郎为资金四处奔走，每天都在银行穿梭，想办法筹集资金。

但古往今来的事实表明，银行很少会“雪中送炭”。三家主力银行中的一家甚至对喜一郎说出了“没钱借给冶炼公司”的恶语。我们完全能够体会喜一郎当时的感受——他的心里一定在滴血。

“不能依赖银行，自己的城池要自己坚守。”

这一想法为后来的丰田创立强大的财务体制发挥了重要的作用，但这都是后话。在生死攸关、千钧一发的关键时刻，喜一郎急需的是现金借贷。

虽然有几家银行答应融资给丰田，但对当时庞大的需求来讲，那只不过是九牛一毛。走投无路的喜一郎，终于下定决心去日本银行贷款。一般来讲，日本银行是不可能贷款给民营企业的，但这一次却是例外。

“丰田汽车工业股份公司破产的话，整个名古屋经济地区就会陷入恐慌。丰田承包了300家以上的公司，如果它们相继破产的话，就会占全国的年破产公司总数的1/4。”

当丰田喜一郎分析了这些情况，当时的日本银行名古屋支行的行长高梨壮夫向丰田伸出了援助之手——由日本银行发起，组织了协调融资团。

以东海银行、三井银行为中心，共计24家银行参与了这一融资项目，融资额高达1.882亿日元。丰田终于可以凭借银行团的帮助起死回生了。