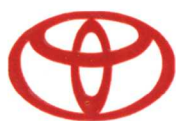


BI

主編／莫少昆 梅霖  
華新世紀管理諮詢

百家企业文化工程丛书

14



丰田

# 精益求精

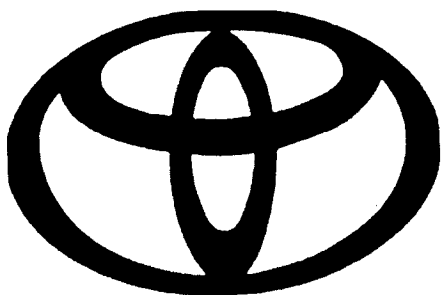
袁宝华担纲本套丛书总顾问并题词／基业长青的文化理念／秉持十故事的传承

编者／谷重庆

企业文化个案权威研究

0. 313. 6

中国人民大学出版社



MEI 百家企业文化案例丛书  
主 编 / 莫少昆 梅 霖  
华新世紀管理咨询  
14

# 丰田 精益求精

编 著 / 谷 重 庆

**图书在版编目(CIP)数据**

丰田:精益求精/谷重庆编著.

北京:中国人民大学出版社, 2004

(百家企业文化工程丛书/莫少昆,梅霖主编)

ISBN 7-300-05934-1/F·1887

I.丰…

II.谷…

III.汽车工业—工业企业—企业文化—日本

IV.F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 140355 号

百家企业文化工程丛书

**丰田:精益求精**

谷重庆 编著

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部)

010-62515351(邮购部) 010-62514148(门市部)

010-62515195(发行公司) 010-62515275(盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 中煤涿州制图印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32 版 次 2005 年 3 月第 1 版

印 张 5.75 插页 3 印 次 2005 年 3 月第 1 次印刷

字 数 111 000 定 价 18.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

以我为主，博采众长，  
融会提炼，自成一家。

为《百家企业文化工程丛书》题

(原国家轻工业部 中国轻工业联合会名誉会长)

袁宝华

2003年十二月

《百家企业文化工程丛书》顾问委员会和编委会

|           |     |     |     |     |     |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 总 顾 问     | 袁宝华 |     |     |     |     |
| 顾 问 委 员 会 | 陈清泰 | 张瑞敏 | 竺延风 | 魏家福 | 刘国胜 |
|           | 贺耀敏 | 刘振亚 | 李文新 | 朱继民 | 英长斌 |
|           | 王 珏 | 吴敬琏 | 周叔莲 | 厉以宁 | 魏 杰 |
|           | 樊 纲 | 金 碚 | 张 德 |     |     |

|           |     |     |     |     |     |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 编 委 会 主 任 | 胡 平 |     |     |     |     |
| 编委会副主任    | 贾春峰 | 马役军 |     |     |     |
| 编 委 会 委 员 | 莫少昆 | 梅 霖 | 谢 悦 | 尹援平 | 刘建湖 |
|           | 黄新惠 | 韩 旭 | 王晓旭 | 金思宇 | 张 政 |
|           | 马欣来 | 史秋秋 | 冯建福 | 李祖荣 | 徐文中 |
|           | 王春荣 | 曹世潮 | 祝慧烨 | 沙水兵 | 黎 群 |
|           | 魏中龙 | 魏允平 | 王玉祥 | 张 晓 | 石述思 |
|           | 李 茸 | 冯 涛 | 谷重庆 |     |     |

|         |     |     |     |
|---------|-----|-----|-----|
| 策 划     | 梅 霖 | 金思宇 | 姜 勇 |
| 主 编     | 莫少昆 | 梅 霖 |     |
| 执 行 主 编 | 金思宇 | 李 茸 |     |

# 总 序

国家的繁荣在于经济，经济的发展在于企业，企业的兴衰在于管理，管理的活力来自于企业文化。

世界 500 强企业管理演变的历史证明了这一点。那些能持续成长的公司，尽管其经营战略和经营业务总是不断地调整以适应变化的外部世界，却始终保持着稳定的核心理念。譬如，通用电气永远推崇的三个传统是“坚持诚信，注重业绩，渴望变革”；沃尔玛的基本信仰是“尊重每位员工，服务每位顾客，每天追求卓越”；诺基亚的价值观是“科技以人为本”；惠普之道是“我们信任并尊重个人”；松下精神是“产业报国、光明正大、亲爱精诚、奋发向上、礼貌谦让、顺应同化、感恩图报”；英特尔精神是“只有偏执狂才能生存”；可口可乐的使命是“可口可乐存在的根本目的是使每一个人为之振奋、从中受益”；宝洁的宗旨是“生产和提供世界一流产品，美化消费者的生活”；联想的核心价值观是“服务客户、精准求实、诚信共享、创业创新”；海尔的作风是“迅速反

应，马上行动”；等等。在这些广为人知并受人尊重的卓越企业背后，都拥有卓越的企业文化。如果我们能够深刻了解如此优秀的企业文化，那么一定会理解这些企业长盛不衰的本源。

悠悠企业，管理为大，悠悠管理，人本为大。

企业在本质上无非经营两种资源，一是人力资源，二是客户资源。其实企业本身生产什么产品或提供什么服务并不重要，最重要的是把经营管理的注意力聚焦在人力资源和客户资源上。这样，企业家和管理者的经营理念和思路境界就全然不同了。

众所共识，人是企业的核心。如果要充分发挥人的主动性和潜在能力，那么首先就要充分了解人的需求和人性特点——人有物质、情感、心理和精神需求，人性有善有恶。比如人有自私、懒惰、贪婪的特性，那么就需要用各种管理制度去抑制和约束；人也有爱心、勤劳、快乐的特性，那么就需要通过文化去激励和弘扬。

如果把企业比喻成一部机器，那么企业文化就是这部机器的润滑油。一部能够转动的机器一定是按照科学的设计和流程组成，企业也由各种工作环节按照一定的程序和流程组合而成——这就是科学管理。但如何让这部机器转动得更正常更长久呢？这就需要润滑油，而这种润滑油就是企业文化。如果说科学管理是让你这么做而不那么做，那么企业文化管理则能够让应该这么做的你做得更好。《重构公司文化》一书的作者曾说：文化是种像钉子一样坚硬的“柔软”东西，实施起来十分艰难，但取得的效果却牢不可破。

既然企业文化管理在企业中如此重要，那么企业文化究竟是什么呢？

根据一般理论，企业文化包括精神层面、制度层面、行为层面和物质层面。企业文化的精髓在于企业的理念。我们认为企业的理念体系包括企业愿景、使命、精神、核心价值观等核心理念，还包括基本的经营理念和管理理念。**企业愿景**表明企业应该往哪里去，给所有员工一份希望和盼头；**企业使命**表明企业存在的价值和意义是什么，企业为什么要存在和持续成长；**企业精神**表明企业在面临重大事件或困难时，应该具备什么样的心理能量来面对；**核心价值观**表明企业应该具有什么样的做人做事的最高准则；**经营理念**表明企业在未来三五年中的经营战略、经营思路、业务模式、业务组合等等；**管理理念**则是企业在管理过程中所秉持的关于人才、领导、制度、沟通、学习、创新、质量、服务等方面的基本理念或原则。愿景、使命、精神和核心价值观等核心理念是相对稳定的，不论企业未来如何发展，采取怎样的发展战略和经营思路，都是基本保持不变的；经营理念和管理理念相对于核心理念而言，则是相对变化的，根据企业的战略需求，可以进行适当的调整甚至变革。

应当如何塑造优秀的企业文化呢？我们认为，优秀的企业文化要达到“三然”境界：本然、自然和超然。本然，就是顺乎人的本性；自然，就是顺乎环境的规律，包括历史、社会的发展规律，管理的规律等；超然，就是顺乎人的精神和心灵的追求，即超脱物质和情感追求之上的

追求。

要达到“三然”境界，我们强调在塑造企业文化时要秉持“四个牢牢不能忘记”：

第一，不能忘记我们是人。企业的核心是人。一个人的需求=物质需求+心理需求+情感需求+精神需求。其实，一个企业管理的过程就是不断满足员工这四个层次需求的过程，其中心理、情感、精神是企业文化层面的需求。人追求富和贵，人追求尊重和公平，人追求表现、快乐和自我价值的实现，等等。只有顺乎和满足了人性的需要，企业文化才是具有生命力的文化，只有具有生命力的文化，才能焕发人性的智慧和激情，企业才可能基业长青。

第二，不能忘记我们是中国人。在学习西方科学管理知识和文化的同时，不能忘记我们管理的对象更多的是中国人。每个中国人的身上都流淌着中国五千年文化的血液，深受中国传统文化的熏陶，因此我们应该植根于中国传统文化来创建和提升企业文化。我们把企业文化最核心的内涵归纳为宽容、和谐、平衡、执行、制度、融合。宽容源于佛家的重要思想“恕”，和谐源于儒家的核心思想“仁”，平衡源于《易经》的核心思想“变”，执行源于墨家的核心思想“行”，制度源于法家的核心思想“法”，融合源于道家的核心思想“道”。中国革命的成功是因为毛泽东把马克思主义与中国革命的实践相结合；中国改革的成功就是因为邓小平创造性地提出了西方市场经济与中国社会经济相结合，所以中国企业管理的成功必须把西方科学管理融于中国传统文化之中，这样我们的企

业管理才会有持久的生命力。

第三，不能忘记我们是企业人。企业是一个组织，员工是组织人，而不是农民。作为组织，要有组织原则、机制、制度和战略，那么我们的企业文化就必须与我们的战略、制度和原则相匹配。从某个角度说，“农民+制度=员工”。制度是让想犯错误的人犯不了错，文化是让有机会犯错的人不愿意犯错。优秀企业文化的标志是与战略相匹配、与制度相融合、以绩效为导向。

第四，不能忘记我们是世界人。中国企业的文化，不能仅仅局限于自身区域文化、民族文化，更重要的是放眼世界，吸取世界的、西方的先进文化，融合到企业文化中，真正做到中西合璧，为我所用。

基于上述“四个牢牢不能忘记”，我们在帮助企业塑造文化时，分为四部曲：第一部曲是**弘扬**，弘扬公司员工已认同且执行到位的企业文化；第二部曲是**提炼**，提炼公司员工在行为过程中所表现出来的但没有总结的企业文化；第三部曲是**提升**，公司在发展过程中一定有很多自身不足和局限性，需要国内外相对优秀的文化来提升；第四部曲是**推广**，企业文化重在推广，如果说前面的三部曲是万里长征迈出的第一步，那么后面的漫漫长征路依赖于企业文化的推广和持之以恒的实施。

中国的企业要完成从创业到优秀、从优秀到卓越的历练，必须关注企业文化的建设和提升，这是刻不容缓的。只有企业文化的深入人心，企业的文化建设才不会出现“两层皮”或者“魂不附体”的现象。我们意识到了这一

点，并致力于为此做出持久的贡献。《百家企业文化工程丛书》正是在此背景下推出的。

基业长青是企业的终极梦想。在长期从事企业咨询和培训的过程中，我们发现中国相当多的老板和员工，更多的不是需要企业文化的概念和理论，而是需要知道世界优秀企业的企业文化内容是什么，企业文化背后发生的故事是怎样的，这对他们更有实质性的借鉴价值。

这套丛书拟从世界 500 强企业和中国著名企业中选择 100 家企业进行企业文化个案调查研究，通过故事理念化，理念故事化，洞悉世界优秀企业卓越理念的渗透和执行，以展现这些成功企业背后文化形成的轨迹和影响力。

在对百家企业进行企业文化研究的过程中，我们要特别感谢多位经济学家、管理学家和企业家的关注和支持，非常感谢诸多专家学者所提供的大量资料和精辟的分析，更要感谢华新世纪所有同仁所付出的时间和心血。

“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”我们期望通过本套丛书来推动中国企业文化的发展，从而推动中国社会文化的发展，因为企业是真正创造社会物质财富和精神财富的源泉。但愿我们的期望正是你们所期望的，但愿我们的成果正是你们所需要的，但愿我们的努力能为中国企业屹立于世界丛林贡献菲薄之力。

《百家企业文化工程丛书》编委会

# 目 录



|                          |  |
|--------------------------|--|
| 第一章 丰田回眸 /1              |  |
| 丰田之源 /1                  |  |
| 丰田之路和丰田领路人 /6            |  |
| 丰田大事记 /21                |  |
| 第二章 丰田的企业文化 /25          |  |
| 丰田企业文化内容 /25             |  |
| 丰田企业文化内涵 /28             |  |
| 第三章 丰田企业文化故事 /35         |  |
| 故事 1 不能闲着的“发明狂” /35      |  |
| 故事 2 从不避讳模仿的巨人 /39       |  |
| 故事 3 带头走下自己的“船” /44      |  |
| 故事 4 两大管家的“造人运动” /48     |  |
| 故事 5 运动场上透出的丰田精神 /52     |  |
| 故事 6 近乎抠门的生产方式——看板生产 /56 |  |
| 故事 7 问 5 遍“为什么” /61      |  |
| 故事 8 好产品,好主意 /65         |  |
| 故事 9 小子,“新奇”我也会 /69      |  |
| 故事 10 进攻底特律 /72          |  |
| 故事 11 还是帮帮美国兄弟 /76       |  |

- 故事12 完全赢得美国工人的心 /80
- 故事13 量体裁衣 /84
- 故事14 让英国绅士们也点头 /88
- 故事15 神谷的“降价持久战” /92
- 故事16 让“光环”现光环 /95
- 故事17 灵活需要情报 /100
- 故事18 派内达的转变 /102
- 故事19 琼斯中彩了 /107
- 故事20 “达标”不是我们的终点 /111
- 故事21 环保无止境 /114
- 故事22 先人后车,车中先环保 /117
- 故事23 喜一郎的最后构想 /121
- 故事24 该丰田出钱出力了 /126
- 故事25 帮助曾侯乙墓主棺脱水 /129
- 故事26 为社会造人 /131

#### **第四章 华新世纪文化点评 /135**

精益求精的丰田模式 /135

#### **主题链接 /149**

丰田之道:再度改变世界的引擎 /149

柔道金牌:丰田——卓越的商业控制能力 /168

#### **参考资料 /171**

# 第一章 丰田回眸

我已经年过70岁了。但是就算年过80，我仍然要一心向前，永不停步。人和企业一样，不能向前的时候，就象征着：一切都结束了。

——丰田英二

## 丰田之源

对于丰田，中国人印象最深的就是它那酷似“牛头”的独特车标，还有那霸气凌人的广告词——“车到山前必有路，有路必有丰田车。”

丰田可谓是汽车行业中的后起之秀，曾经长时间在销售总量上仅次于通用、福特，稳居世界第三。

2003年，永不止步的丰田又更上一层楼：全球汽车销售量超过福特，在全球汽车销售排行榜上紧随美国通用汽车，位列第二。现在，丰田一方面正努力使自己坐稳老二



百家企业文化工程丛书

的位子，同时又迅速开始了对通用的挑战。

正是这个由织布机发家的日本企业，一直在做“牵引世界的引擎”。

### 举母町的复活

当翻开日本近代历史时，我们会发现一个被史学家大书特书的年份，那就是公元1868年。正是在这一年，日本开始了走向现代化和走向世界的努力，进行了一场翻天覆地的改革——明治维新。

爱知县丰田市，前身是一个只有17 000人的田园式小镇，人们称它为举母町。这个小镇是德川家康松平党的发祥地。可也正是从1868年开始，举母町开始了真正的衰落。这个从江户时就以盛产蚕茧文明的小镇，开始大片大片地变成荒地。

当时的举母町人每天看着充满衰败气息的论地原，除了一次又一次的感叹，就只有沉浸在历史的辉煌中，向自己的子孙讲述这个小镇在幕府时代涌现的英雄。当时的举母町人都相信：举母町是真的衰落了，历史再也不会宠幸这个没有生机的小镇了。

可这一回，举母町却又一次成了历史的幸运儿。或许应该感谢这短暂的衰落，感谢这大片荒地的存在。正是因为这，吸引了年轻人的眼光。这个年轻人用内敛而又果毅的眼神看着眼前这片荒芜的土地，他就是丰田喜一郎——丰田汽车工业公司的创始人。当喜一郎看到荒芜的

论地原时，他内心激动万分，脑子里遥想着另一幅图景：这里将建设日本第一个汽车制造厂，将成为日本的汽车城。

1938年，丰田汽车公司总厂在举母町的这片贫瘠的丘陵中建成了，也就是今天的丰田总厂。从此，这个一直靠蠕动的蚕而闻名的古镇，将凭借着奔驰的丰田汽车，闻名日本，闻名世界，闻名历史。

正是丰田，复活了举母町这个衰败的小镇，创造了一个令举母町人自豪的城市——丰田汽车城。

### 丰田——旷野上的独立王国

**M**

百家企业文化工程丛书

自从1938年，丰田汽车公司总厂在举母町论地原建成后，一个个汽车配件工厂按照炸面包圈的形状迅速扩散，一个旷野上的独立王国也迅速崛起。这个大工业区是一个直径10公里左右的圆圈，总面积大约有8 000万平方米。正是依托着这个圆圈，建成了世界四大汽车城之一的丰田汽车城。丰田喜一郎遥想的图景终于变成了现实。

正是有了丰田，才有了丰田汽车城。1959年11月，丰田市诞生。这是一个名副其实的丰田人的城市。人们一踏进丰田市，闻到的是丰田气息，看到的是丰田招牌，听到的是丰田新闻。丰田市总人口为28万，而丰田汽车公司及其子公司的人员、家属就占了62%。这些“丰田人”，76%上下班都用自己的汽车。丰田市的法人税有80%来自丰田汽车公司。丰田市的市政建设、文教、公共福利设施，主要财源也来自丰田企业，并且主要的服务对象也是丰田企业。

丰田市议会的40名议员，其中7位就是丰田的员工。丰田公司的职工常以“丰田人”自称。这个自豪的称呼在告诉世人：丰田市是“丰田人”的城市，丰田企业完全是一个在荒野中崛起的独立王国。

围绕着丰田汽车公司，形成了庞大的丰田集团。这个集团属下有：丰田自动织机公司、丰田车体公司、电装公司、丰田中央研究所公司、丰田汽车公司、关东汽车工业公司、丰田合成公司、爱知制钢公司、丰田通商公司、丰田纺织公司、日野汽车工业公司、丰田工机公司、爱信精机公司、东和不动产公司和大发工业公司。

丰田公司在日本国内有15处，在全世界26个国家和地区拥有46处生产基地。因此，它可以从全世界最合适的生产厂家把汽车产品送到世界各地的顾客手中。

丰田公司有十大主要汽车厂，生产几十个系列的轻重型汽车。这种高度密集型的产区结构，正是丰田生产合理化的重大成果之一。这十大厂都集中在爱知县内，分别是：

丰田总厂（即举母厂），1938年11月建成投产；

元町厂，1959年8月建成投产；

上乡厂，1965年11月建成投产；

高冈厂，1966年12月建成投产；

三好厂，1968年7月建成投产；

堤厂，1970年12月建成投产；

明知厂，1973年6月建成投产；

下山厂，1975年3月建成投产；

衣浦厂，1978年6月建成投产；