

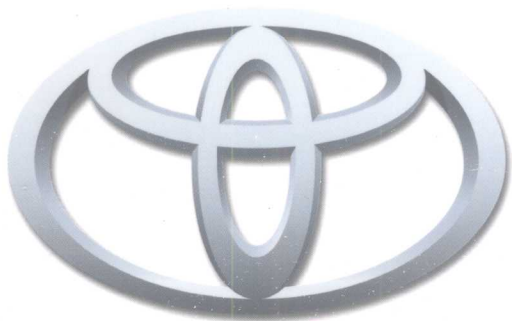


CHINA STONE
华夏基石

白洁 周禹 刘书岑 著

世界级企业的软实力来自哪里？它们是如何炼成的？
中国的“500大”企业如何走向真正的世界500强？
中小企业中如何才能涌现出更多的世界级企业？

彭剑锋
主编



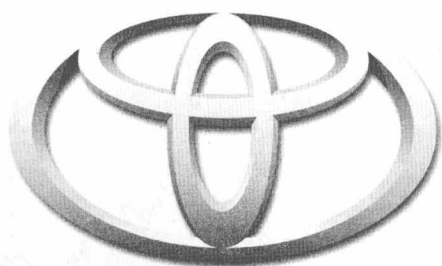
丰田传奇

TOYOTA

重现丰田70多年的发展历程与管理特点，剖析丰田成功的五字真经：“精-拓-稳-合-权”。



机械工业出版社
China Machine Press



丰田传奇

TOYOTA

彭剑锋 主编

白洁 周禹 刘书岑 著



机械工业出版社
China Machine Press

“丰田是一个危机中崛起的企业”——石油危机中，丰田运用精益管理将竞争对手远远地甩在后面；日本经济危机中，丰田因为无债经营积累的丰厚资金，避免了被欧美企业吞并，而且利用丰厚的资金并购控股了日野和大发；当前全球金融危机，丰田能否再次崛起是需要时间才能证明的。但不论结果如何，在丰田70多年的传奇历程中有许多值得学习与借鉴的地方，本书通过重现丰田72年的发展历程与管理特点，将其归结为五字真经：“精—拓—稳—合—权”。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

丰田传奇 / 白洁, 周禹, 刘书岑著. —北京: 机械工业出版社, 2010.2
(华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-111-29584-6

I. 丰… II. ①白… ②周… ③刘… III. 汽车工业—工业企业管理—经验—日本
IV. F431.364

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第010433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: 刘夏风 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2010年2月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 21.25印张

标准书号: ISBN 978-7-111-29584-6

定价: 46.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

编 委 会

主 编：彭剑锋

副主编：周 禹

学术指导：施 炜

编 委：陈 明

荆小娟

聂莹翰

单 敏

王祥伍

张百舸

白 洁

吴春波

陈永东

罗杰明

彭剑平

申杲华

王智敏

张 维

崔海鹏

文跃然

戴 勇

李志华

饶 征

谭长春

王 涛

朱海波

张建国

郭 星

刘呈祥

宋跃三

陶 旭

危正龙

朱 飞

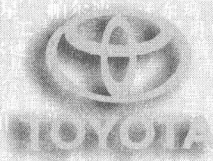
黄健江

刘 健

孙 波

吴雯芳

岳政君



总 序

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远，极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，使这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也步入了咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，16年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。迄今为止，中国已经有近50余家企业进入了世界500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对绝大多数进入世界500强的中国企业而言，500强实则是“500大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力显然不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500大”如何走向500强，中国的中小企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力于探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实80%的情报都来自于对公开资料的分析和研究，老将军的一句话使我们茅塞顿开。如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界500强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体制。从中探寻企业做大做强真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点：

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，同时又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视

角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。因为我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而更应深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少功夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解和借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

最后，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们这回一反作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者们带着你们自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆

学习不是生搬硬套地“克隆”，不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最优管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，也是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

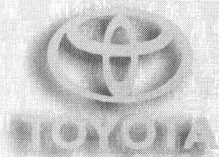
彭剑锋

中国人民大学教授 博导

北京华夏基石企业管理咨询集团 董事长

参考文献

- [1] Jeffrey K Liker. 丰田汽车案例：精益制造的14项管理原则[M]. 李芳龄，译. 北京：中国财政经济出版社，2004.
- [2] 简柏邨. 日本丰田汽车企业集团及其经营管理[M]. 南京：江苏人民出版社，1981.
- [3] 井上久男. 丰田人才之道[M]. 李梅，译. 北京：机械工业出版社，2009.
- [4] 门田安弘. 新丰田生产方式[M]. 王瑞珠，译. 保定：河北大学出版社，2001.
- [5] 日野三十四. 丰田DNA[M]. 先锋企业管理发展中心，译. 2008.
- [6] 若山富士雄、杉本忠明. 丰田一兆日元利润的经营哲学[M]. 毕世鸿，译. 昆明：云南人民出版社，2004.
- [7] 若山富士雄、杉本忠明. 丰田的秘密[M]. 李孙华，等译. 北京：北京出版社，1978.
- [8] 丸山弘昭. 丰田的现金流战略[M]. 韩雪英，金雪梅，译. 北京：北大出版社，2005.
- [9] 山本直. 丰田四十年的历程[M]. 周宝廉、傅春寰，译. 天津：天津人民出版社，1981.
- [10] 詹姆斯·摩根，杰弗瑞·莱克. 丰田产品开发体系[M]. 精益企业中国，译. 北京：中国财政经济出版社，2008.
- [11] 张玉来. 丰田公司企业创新研究[M]. 天津：天津人民出版社，2007.



目 录

总序	
绪论	1
第1章 惊心动魄的传奇历程	17
1.1 艰苦的创业年代：1937~1949年	18
1.2 涅槃重生、积蓄力量：1950~1965年	23
1.3 快马加鞭的时代：1966~1979年	32
1.4 整合的年代：1981~1989年	36
1.5 发展的瓶颈期：1990~1999年	41
1.6 丰田的全球扩张与金融危机：2000年至今	43
1.7 政府与企业共同打造行业平台	53
第2章 治理结构与组织结构	58
2.1 家是企业、企业是家	59
2.2 丰田企业集团的结构	65
2.3 丰田汽车组织结构变迁历程	72
2.4 上市钟声成就世界丰田	79
2.5 丰田的决策机制	90
第3章 丰田的领导	96
3.1 丰田的起航：创业领导	97
3.2 从大做强的丰田人：守业领导	105
3.3 灵活的大象：二次创业领导	112
3.4 持续不断的丰田领导力	120
第4章 丰田的研发	125
4.1 “拿来主义”VS自主创新	127

4.2	技术的腾飞 /130	
4.3	安全与环保技术成就领先地位 /137	
4.4	没有硝烟的技术战 /146	
第5章	丰田的精益流程	158
5.1	“被迫”的精益生产 /158	
5.2	贯穿运营各个环节的精益生产 DNA /161	
5.3	不经世代，无以致精益 /169	
5.4	精益思想的精髓 /176	
第6章	丰田的产品与市场	185
6.1	理念取胜 /187	
6.2	畅通的销售渠道 /189	
6.3	适应市场变化的销售方式改革 /194	
6.4	赢得世界的金字招牌 /200	
6.5	灵活的定价策略 /212	
6.6	抓住年轻人 /216	
6.7	“酒香”也怕巷子深：丰田的多样 化宣传 /221	
第7章	丰田的财务管理与资本运作	230
7.1	守住自己的城堡 /231	
7.2	开源节流促增长 /238	
7.3	丰田、本田金融力量对比 /248	
7.4	丰田金融服务公司和风险管理 /251	
第8章	丰田文化与人力资源管理	257
8.1	传承文化，永葆生机 /257	
8.2	得人心者得市场 /264	

- 8.3 没有绩效考核的高绩效 /267
- 8.4 造车先造人 /276
- 8.5 良驹是选出来的 /281

第9章 全球化289

- 9.1 丰田的全球漫游 /290
- 9.2 全球化中的风险 /297
- 9.3 全球化生产中的三大支柱 /301
- 9.4 新佳美：丰田全球化变革的代言人 /308

附录A 研发部门布局312

附录B 大事记314

附录C 雷克萨斯所获奖项及荣誉320

附录D 相关的财务数据322

参考文献325



绪 论

五字真经：成就丰田传奇

“车到山前必有路，有路必有丰田车”，皇冠、光冠、花冠、雷克萨斯……不同的名字，同一个家族，丰田72年的风雨历程，呈现给世人屹立于世界的国际品牌。20世纪70年代，丰田在石油危机中仍然保持增长，丰田生产方式即精益生产成为世界学习的典范。1989年，丰田的雷克萨斯在美国创造了销售奇迹，1997年，丰田研发出第一个大规模生产的混合动力汽车生产线，2008年销量为897.2万辆，通用汽车的销量为836万辆。2008年，金融危机席卷全球，汽车产业受到很大的波及，丰田也未能幸免，遭遇了50年以后的首次亏损。虽然丰田损失严重，但是对比底特律三个汽车巨头的裁员、请求政府援助、合并、破产等风波，丰田的调整显得沉稳而坚定。

企业发展历程概览

1937年至今，丰田在石油危机以及日本经济衰退中仍然保持增长；丰田汇聚人才为其终生奋斗；丰田作为家族企业仍然长盛不衰；丰田精益管理思维创造巨大利润，并广泛传播；72年的历史（详见图0-1，图0-2）诉说着丰田从日本走向世界的传奇经历……



图0-1 丰田发展历程图（1937~2009年）

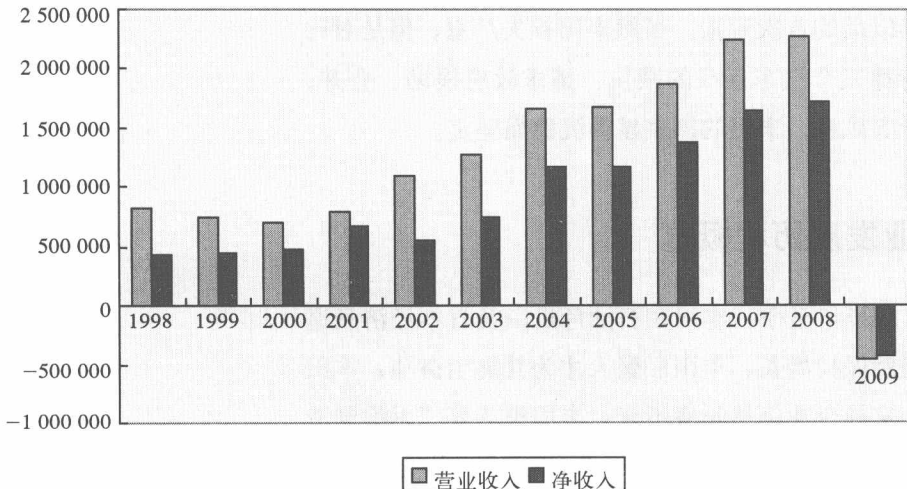


图0-2 1998~2009年丰田经营情况（单位：100万日元）

阶段一：孕育起家，入主汽车行业（1937~1949年）

1933年，丰田汽车公司创始人丰田喜一郎在其父亲丰田佐吉的公司“丰田自动织布机制造所”（丰田自动织机厂）中设立了汽车部，开始研发汽车发动机。1935年AA型轿车模型与G1型卡车研制成功。在具有一定技术与产品之后，1937年8月28日，汽车部宣告从丰田自动织机制作所独立出来，成立“丰田自动车工业株式会社”（丰田汽车公司）。

阶段二：涅槃重生，积蓄力量（1950~1965年）

1950年，由于战争的影响，丰田陷入资不抵债的困境，随时可能宣布破产。濒临倒闭的丰田四处奔走，功夫不负有心人，最终丰田得到24家城市银行的重建融资，避免了破产。丰田为了应对50年代的经营困难，开创了丰田生产方式，引进全面质量管理，研发适合市场的车型，经过不断努力扭亏为盈，为长期发展奠定了基础。

阶段三：自力更生，快马加鞭（1966~1979年）

在这个时期，日本政府逐渐取消了政府扶持政策，日本汽车企业开始与外国的企业公司真正的竞争，很多企业与外国汽车企业合资研发技术，但是丰田仍然坚持独立研发技术，这种坚定的自主研发信念，是丰田能够超越日产、三菱等日本汽车制造商的重要因素——只有掌握核心技术，才能发展长远。同时这个时期恰逢日本高速发展的时代，汽车的市场需求迅速增长，丰田也因此进入高速发展的时代。1961年，丰田的汽车产量还只是两万辆，10年后的1971年，生产量猛增至200万辆，翻了10倍，一跃成为世界第三大汽车制造商。

阶段四：调整与瓶颈，正视危机（1981~1999年）

20世纪80年代，丰田为了应对市场的快速变化，进入调整期，调整主要针对以下三个方面来进行：组织结构、海外生产、创建品牌。1982年，丰田工业公司与丰田销售公司整合了丰田汽车公司，结束了32年的分离状态；1984年，丰田与通用汽车合资建立第一个海外丰田生产公司；1989年，丰田创建了享誉世界的豪华车品牌雷克萨斯。进入90年代以后，日本的经济危机导致内需疲软，丰田的发展受到严重影响，甚至出现负增长。为了提高汽车销售量，丰田一方面逐渐走向全球化，另一方面开发了领先世界的环保汽车。双管齐下，丰田逐步走出瓶颈期，迎来第二次创业的新高峰。

阶段五：丰田的全球扩张（2000年至今）

2000年之后，丰田开始了快速的全球扩张。在奥田硕和张富士夫的带领之下，丰田围绕全球化战略进行了一系列改革，从保守走向汽车潮流的尖端：在外形设计上，丰田拥有像Echo这样“古怪”的小型轿车；在新能源的开发上，丰田有最为先进和可靠的普锐斯混合动力车；打破在日本被奉为“神话”的论资排辈，主张薪水与业绩挂钩；大力提拔新人，让丰田年轻化；革除丰田的官僚作风和低效率等“大企业病”。奥田硕和张富士夫结束了丰田的缓慢发展，开启了丰田高速海外扩张的时代。

企业成功实践

人们常说“丰田是一个危机中崛起的企业”，石油危机中，丰田运用精益管理将竞争对手远远地甩在后面；日本经济危机中，丰田因为无债经营积累的丰厚资金，避免了被欧美企业吞并，而且利用丰厚的资金并购控股了日野和大发；而当今的全球金融危机时期，丰田是否仍然能够借机再次崛起？这个需要时间来证明，但不论结果如何，丰田70多年的传奇历程中有许多值得学习与借鉴的地方，比如说持续的技术创新、精益的生产方式、和谐的劳资关系、良好的国际形象等等，但是归根结底，其成功实践可以归结为五字真经——“精一拓一稳一合一权”，可通过图0-3一览概要，具体内容我们将在书中各章节予以详细阐述。

“精”：精益思想管理下的持续绩效改进

所谓“精”主要是指丰田享誉世界的精益管理，以及精益管理思想下精益求精的持续绩效改进。在世界著名的汽车企业中，每一个知名的企业都具有各自突出的特色，奔驰公司以精密的制造工艺闻名，本田以精湛的引擎技术世界一流，克莱斯勒则在汽车造型上独领风骚。但是，丰田却能够实现效率、质量和生产能力的完美结合，使其成为世界学习的标杆。丰田的“精”具体表现如下。

贯穿运营各个环节的精益生产DNA

丰田基于“为顾客提供最方便和最有效的服务”的理念，经过多年的改进

和完善,终于建立了世界知名的丰田生产系统(toyota production system, TPS),也就是精益生产系统。具体包括一个思想、两个理念与四个基本原则。

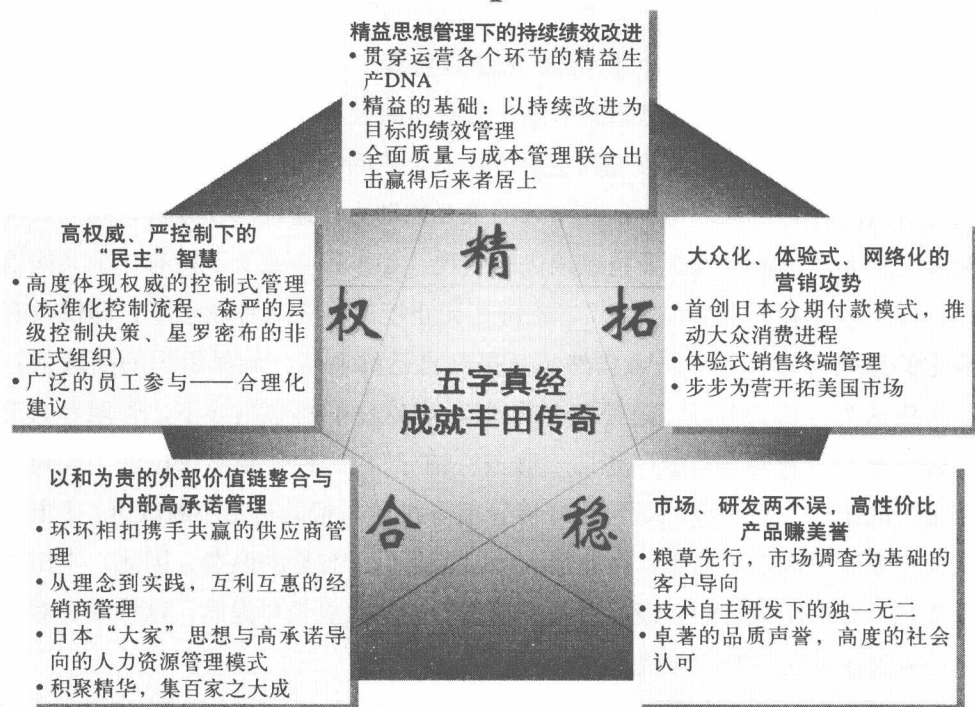


图0-3 丰田成功实践图

一个思想是“杜绝一切浪费”，这是丰田精益管理的一个核心思想，也是其取得成功的关键。丰田认同的价格公式是“利润=销售价-原价”，而不是“销售价=利润+原价”，这两个公式不是简单的数学中左移的问题，而是企业如何看待价格的体现。“利润=销售价-原价”代表着企业必须降低原价、降低浪费才能获得最大利润，杜绝一切可能的浪费是获得利润的根本方式。

两个理念指的是丰田生产系统（TPS）的两大核心理念自动化和适时生产。自动化^①主要是指在生产过程中，如果有问题，就要使其突显出来，才能及时处理解决，强调精益化；适时生产可以理解为强调效率的理念，指生产中的每道工序是生产下道工序的必需产品。

① 日文为“自働化”，意为“带有人情味的自动化”。