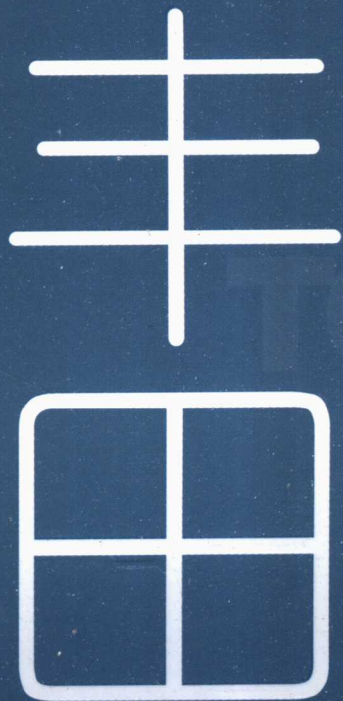


利润的经营哲学

一兆日元



若山富士雄 [日] 著
杉本忠明 [日] 译
毕世鸿

云南人民出版社

TOYOTA

丰田

一兆日元 利润的经营哲学

若山富士雄 [日] 著
杉本忠明 [日] 译
毕世鸿

云南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

丰田一兆日元利润的经营哲学/(日)若山富士雄,
(日)杉本忠明著;毕世鸿译. —昆明:云南人民出版社,
2004.5

ISBN 7-222-04069-2

I. 丰... II. ①若... ②杉... ③毕... III. 汽车制
造厂—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 (2004) 第 035804 号

著作权合同登记号 图字:23-2003-015

Translation from the Japanese language edition of:

ORIGINAL SELECTION PUBLISH CO.

By Hui Tong Copyright Agency, Japan

责任编辑 许智明

装帧设计 张立三

责任校对 朱海涛

责任印制 马跃武

陈艳芳

丰田一兆日元利润的经营哲学

作 者 若山富士雄(日本), 杉本忠明(日本)著 毕世鸿译

出版发行 云南人民出版社

联系电话 (0871)4194864(发行) 4107628(邮购)

社 址 昆明市环城西路 609 号, 云南省新闻出版大楼

邮政编码 650034

单位网址 <http://ynrm.peoplespace.net>

电子信箱 xzhiming@sina.com

开 本 787×1092 1/16

印 张 11.5

字 数 160 千

版 次 2004 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

排 版 云南天元彩色制版印刷有限公司

印 刷 云南新华印刷一厂 云南新华彩印厂

书 号 ISBN 7-222-04069-2

定 价 19.80 元

前言

50 年“没有赤字，没有裁员”的经营秘诀

美国对丰田的评价

金门大桥横跨美国西海岸的旧金山湾，它那鲜艳的砖红色深映在蓝天碧海之间。这座全长 2789 米，被赞誉为世界最美的钢铁桥梁完工于 1937 年。丰田汽车也在这一年诞生了。

站在金门大桥的一旁，我们观察了一下车流情况。川流在通用、福特、戴姆勒—克莱斯勒的皮卡车以及大轿车中的是车体稍小的丰田、本田、日产车，十分醒目。大约三辆车中就有一辆是日本车。即使仅限于丰田车，也是十辆车中就有一辆以上的丰田车在公路上飞驰而过。其中有凌志、佳美、RAV4、普利乌斯（Prius）、PLATZ、TUNDRA 等款式。

从山城旧金山市内到金门大桥给我们做导游的是 20 多岁的日本女孩，她的爱车是 RAV4。她到美国留学、生活，至今已有 10 年，以前驾驶的车是三菱汽车公司生产的 ECLIPSE。

根据 2001 年 1 月的统计数据，日本车在美国市场上的市场占有率已经上升到 29.3%。其中，丰田车为 11.4%。与此相反的是，美国本土三巨头（通用、福特、克莱斯勒）的市场占有率却下滑到 59.2%。

丰田车的市场占有率年年上升。我们问她为什么丰田车在美国会如此受欢迎。她回答说：“总的来说，日本车故障少。就丰田车而言，它的好处就在于可操作性和舒适性，稳静的氛围也非常好，特别受年纪稍大的人的欢迎。像普利乌斯（Prius）这样的环保车也不错，问题只是价

丰田一兆日元利润的经营哲学

格偏高。”

1957年9月，丰田车首次出口美国，2辆丰田皇冠轿车登陆洛杉矶港。这一时刻，是丰田开始制造汽车20年以来，创始人丰田喜一郎的“用日本人的头脑和双手制造出能与美国车抗衡的国产车”这一梦想得以实现的瞬间。

美国市场对于飘洋过海而来的丰田宝贝·皇冠车的前期评价还比较好。但是，在日本还没有高速公路的时代，行驶在美国高速公路上的皇冠车只是零零星星。“动力不足”、“震动厉害”、“噪音大”，发动机连续停止工作，就像玩具一样，“丰田宝贝·皇冠”也遭到各种流言的攻击。

在这种情况下，车是无法卖出去的。丰田汽车公司在两年后不得不中止皇冠车的出口。这令人感到美梦被无情地摧毁。但是，丰田汽车公司的首脑们并没有因此而灰心丧气。“老实说，在质量、性能、价格等不论哪个方面都没有十足的信心，甚至很担心。不过，在美国市场上，欧洲车在急剧增加，美国国内有一种氛围，认为是不是会采取某种限制措施。考虑到丰田汽车公司如果不建立起桥头堡，就会丧失打入美国市场的机会。因此，只有知难而进。”

以上穿插了一段皇冠车遭受挫折的小插曲。丰田企业集团的创始人、被称为纺织机之王的丰田佐吉就曾经说过：“打开障子（日本房屋的推拉式屏障）看看吧，外面多么广阔。”“要随时领先于时代潮流。”似乎就是专门针对这件事情而说的。

之后，丰田汽车公司生产的可乐娜（Corona）、花冠等品牌车在美国市场取得了巨大的成功，佳美和高级轿车凌志也获得了较高的评价。正如本文开头所介绍的，现在，丰田汽车公司在美国的市场占有率达到两位数，与美国本土三巨头堂而皇之并肩在一起。而全部日本车的市场占有率达到30%。尽管如此，以前的那种激烈摩擦并没有表面化。其理由是因为“在美国本土生产的日本车已经超过60%，出口的比率在下降”。一方面，不断宣传“协调发展”，另一方面，却能够豪言壮语地表示“世界市场占有率要达到15%”，丰田汽车公司的真面目开始由此浮现出来。

丰田汽车公司才是 21 世纪的“事业典范”

合并通常利润超过 1 兆日元，在日本企业中可以说是第一家。尽管数字如此之大，但在通货紧缩、企业裁员的狂风暴雨中，却为什么只有丰田汽车公司一家能够取得如此优异的成绩呢？

泡沫经济崩溃后，以山一证券为首的很多著名企业、名门企业都处于濒临破产的境地，直到现在，因业绩恶化而大量裁减员工的大公司不绝于途。

事实上，丰田汽车公司也曾一度处于濒临破产，并不得不裁减员工的境地。那是 1949 年年底的事情。在第二次世界大战后的混乱时期，苦于 2 亿日元资金的筹集问题，丰田汽车公司领导层使出最后的手段，直接向日本银行陈情。而把丰田汽车公司从尴尬境地挽救出来的，就是当时担任日本银行名古屋分行行长的高梨壮夫。考虑到丰田汽车公司的转包企业达到 300 多家，一旦丰田汽车公司破产就有可能产生重大的影响，高梨壮夫与 20 多家银行组成合作融资团，实现了总金额达 1.882 亿日元的融资。丰田汽车公司因此从破产的边缘被挽救过来。

自从那次经营危机后，直至今今天，丰田汽车公司都没有出现过一次赤字，也没有裁减过公司员工。没有赤字就表明一直在纳税，也没有像现在的银行因为没有纳税而被指责。

丰田汽车公司作为一个集团公司，为什么能够如此顺利地发展起来呢？为了能够让这个“秘密”广为人知，我们编写了本书。

25 年前，我们在担任产经新闻经济部记者时期曾经编写过《丰田的秘密》（编注：中文版，北京出版社，1978.11）一书。在丰田汽车工业公司和从事销售的丰田汽车公司合并 5 年前，正是丰田汽车工业公司因税后利润超过 1000 亿日元，进行“零借款经营”而引人注目的时期。丰田汽车工业公司和国内的竞争对手日产汽车公司展开了激烈的市场争夺战。到今天，日产汽车公司却被外资企业收购，而丰田汽车公司的合并通常利润达到 1 兆日元，可见其差距之大。

在此期间，丰田汽车公司已经确立起了象征合理化生产并被世界汽车制

丰田一兆日元利润的经营哲学

造厂商参照的“看板方式”以及不断改进“合理化建议”运动等独特的企业文化。但这并不能够保证丰田汽车公司今后取得顺利的发展。顺应时代变化的灵活的经营姿态是发展企业所必需的，也应该确立起各种规范即经营哲学。自成立以来，丰田汽车公司将“通过制造汽车，为社会作贡献”作为其经营哲学之一。丰田汽车公司的历任总经理都坚定地遵守了这条经营哲学，并不停地向公司员工呼吁自觉肩负起社会责任。

另外，应用在“造物”上的进取精神，自丰田佐吉以来直至今日被一脉相承。现在，这种进取精神在可以被称为丰田汽车公司“DNA”的历代经营者或集团公司里也大放异彩。

在丰田汽车公司的经营哲学中，有很多值得我们学习的东西。例如，其中的一个关键词“造物之前应先育人”就是丰田佐吉以来的思想。丰田汽车公司的历代经营者都把“育人”作为经营企业的最优先课题。即使是现任总经理的张富士夫也表示说“培养人才是经营企业的最重要课题”。

通过此次采访直接感受到的就是，丰田汽车公司一直在坚持日本式经营。作为已经能够代表世界的丰田汽车公司的经营手法，业已成为卓越的“事业模型”。

我们不敢保证在本书中能够把丰田汽车公司的经营哲学一语道尽。但是，我们自信能够触摸到丰田汽车公司经营哲学的精髓。如果能够为本书的读者振作思维提供一些小小的启发，我们将感到无比的荣幸。

在本书的执笔过程中，得到了丰田汽车公司的相关人员及宣传部的三上阳司调查主任、中西俊二科长的特别协助，对此深表谢意。

若山富士雄

杉本忠明

2002年5月

目 录

前 言

50 年“没有赤字，没有裁员”的经营秘诀	1
美国对丰田的评价	1
丰田汽车公司才是 21 世纪的“事业典范”	3

第一章

“合并通常利润 1 兆日元企业”的诞生	1
创始人的梦想成真	3
不断投放新款汽车作出贡献	8
推动成本竞争力重新构筑的“CCC21”	12
“看板”从纸片向电子转换	15
防止美国发动制裁的新型国际商业计划	18
目标直指总资产倍增的“金融战略”	23
“50 年无赤字”成为学生中最受欢迎的企业	27

第二章

抓住年轻人的心！丰田汽车公司的开发和销售战略	29
成为改革旗手的公司内部风险企业 VVC 项目	31
参加 F1 锦标赛——目标直指年轻人并在欧洲市场打入楔子	35
大胆改革销售体系	39
尽管取得好成绩也要求销售店培养人才	44
瞄准二手车市场	46
从销售店的业务改善开始的 GAZOO 事业	48
终于开始在中国生产轿车	53

第三章

贯彻马拉松经营的进取型“丰田 DNA”	57
“拉开障子看看吧，外面多么广阔”——纺织机之王：丰田佐吉	59
“用日本人的头脑和双手制造出国产车来”	
——创始人：丰田喜一郎	62
“自己的城堡要自己去守”——大当家：石田退三	66
“第一是顾客，第二是销售店，第三才是制造商。”	
——销售之神：神谷正太郎	70
“要不停地开动脑筋”——看板方式的鼻祖：大野耐一	73
“理所当然的事情就要做到滴水不漏”	
——经营技术人员：丰田英二	76
“造物就是创造、挑战和勇气”——世界的丰田王子：丰田章一郎	80
“什么都不改变是最差劲的，打倒丰田！”	
——日本经团联的第一任会长：奥田硕	83

第四章

支撑丰田汽车公司的集团企业和相关公司	87
团结和贯彻“现地实物主义”的集团各公司	89
符合全球性供应的最强的企业群体——协丰会、荣丰会	95
集团本家、挑战创业精神的——丰田自动织机	96
好车来自好钢——爱知制钢	99
优良的国产车来自优良的机床——丰田工机	101
对全球最佳供应的期待日益强烈——丰田通商	103
坚持“质量第一”，从汽车零部件到生活、环境相关事业	
——爱信精机	106

通过进军世界市场和新一代技术取得巨大发展——电装公司	108
进军高级公寓市场，以其高质量获得好评——住宅产业	110
公开优胜组企业的经营诀窍	
——将“智慧”传给所有的生产企业	112

第五章

培养人才的丰田式教育	115
以劳资协调的方式贯彻日本式经营思想	117
设立全球性人才培养机构	119
丰田宪法——《丰田基本理念》	121
重视成果主义的人事制度改革	123
以世界标准选拔任用人才的全球人事制度	130
至今仍然发挥作用的传统——“设法独创”	132
员工录用和伙伴意识的培养	134

第六章

2010 年的丰田汽车公司	139
揭去了面纱的“2010 年全球规划”	141
环保油电混合动力车领先世界	149
“燃料电池电动汽车”（FCEV）即将上市	152
同时也发展成为“技术的丰田”	155
“生物事业”会壮大吗？	159
“爱知世博”与“理想中的交通系统”	161

结束语

丰田汽车公司的经营哲学——作为“优秀企业市民”	165
-------------------------------	-----

 大事年表	169
--	-----

第一章

『合并通常利润一兆日元企业』的诞生

TOYOTA

创始人的梦想成真

纪念年中锦上添花——“合并通常利润突破1兆日元”

对于丰田汽车公司来说，2002年是一个特别的年份。

这一年，是提出“用日本人的头脑和双手制造出国产车来”口号并把所有的一切都押在汽车制造业上的创始人——丰田喜一郎逝世50周年，也是当年3月丰田汽车公司年终决算合并通常利润突破1兆日元，首开日本企业纪录的一年。

这一年也是丰田汽车公司参加深受青年人喜爱的被誉为世界汽车拉力赛最高峰的世界一级方程式汽车锦标赛，并正式打进中国市场参与中国汽车制造的一年。

2002年中，划时代的事情除此之外还有很多，作为将21世纪定位为“第二次创业期”的丰田汽车公司来说，也是开始“作为代表地球的企业，争取世界市场占有率达到15%”（张富士夫总经理语）的挑战的一年。

同时，丰田汽车公司的代表人物奥田硕董事长就任经济团体联合会与日本经营者联盟两个经济团体合并后于5月成立的“日本经团联”第一任会长。担负起代表经济界对国家的经济政策发表意见的重任。

2002年，日本经济迎来了能否摆脱通货紧缩困境的关键一年，绝对不能允许经济政策上的失败。企业业绩好不容易看到一线光明，但这只是部分的企业，漫长的不景气导致被裁减或失业的工薪族充斥街巷。日本经团联所起的作用，特别是奥田硕会长的发言无疑会引起人们的注意。因此，奥田会长的责任也非常沉重。

在这种氛围中，丰田汽车公司在集团企业及交易客户的协助下，仍然获得了前所未有的历史最高的合并通常利润。之所以能够取得这样好的成绩，可以举出的表面理由是：海外销售坚挺、彻底实行合理化的努力以及由于日元贬值所带来的外汇盈余等等。

丰田一兆日元利润的经营哲学

更重要的是，为了取得这些“成果”，经营者、员工、集团公司及合伙公司必须采取什么样的对策、智慧、办法和努力，也正是在这些活动中，“丰田汽车公司的经营哲学”充分发挥了其应有的作用。

根据丰田汽车公司公布的 2002 年 3 月合并决算报告，丰田汽车公司的销售额为 15.106 2 兆日元，比上一年度增加 12.5%，通常利润达到 1.113 5 兆日元，同比增加 14.5%，税后利润达到 6 158 亿日元，同比增加 15.9%。销售额和通常利润都同时创造了历史新高。

丰田汽车公司的合并决算，是以丰田汽车公司为主体的国内 355 家公司，加上权益法适用公司 50 家（日本国内 35 家、海外 15 家）所组成的。这也是将目标定位在“全球市场”的丰田汽车公司的一幅“素描”。虽然早在 1999 年 9 月，丰田汽车公司就已经实现了在纽约及伦敦证券市场上市，但决定世界各地投资人投资意愿的还是合并决算的数字。

在决算新闻发布会上，张富士夫总经理如实评价说：我们在“‘第二垒’的北美市场很努力。这是通常利润超过 1 兆日元的一个重要的关口”。但同时也并未喜形于色，“我们不能仅仅满足于现在所取得的好成绩，要激励大家将这作为面向下一个目标的基础”。

让我们再来详细地分析一下合并决算的内容。

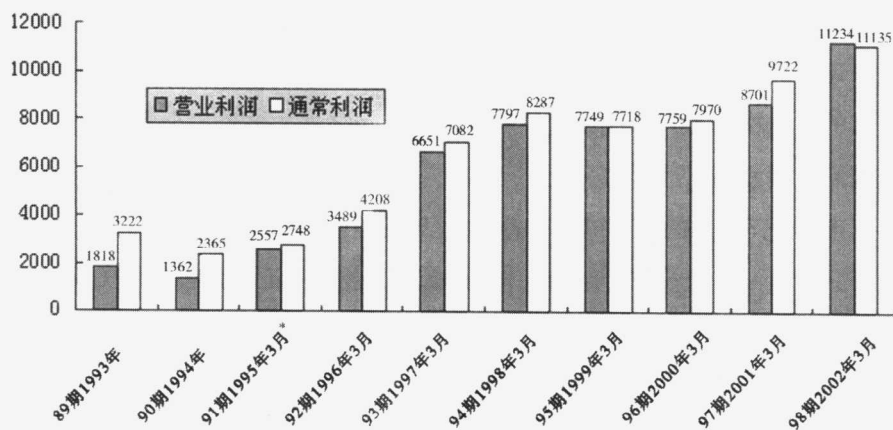
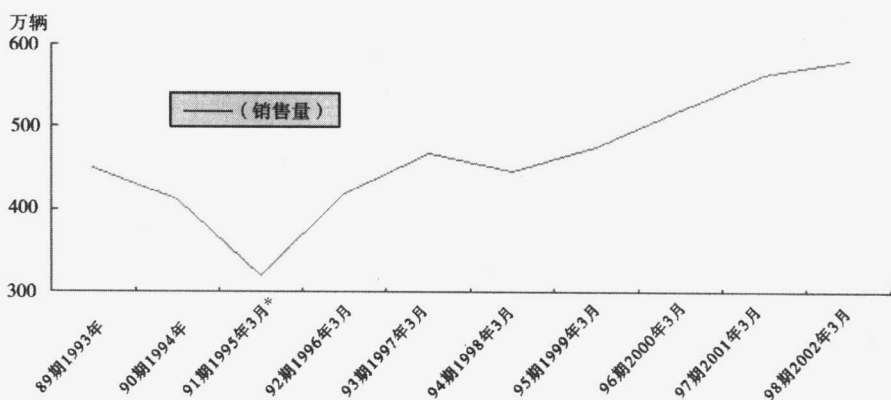
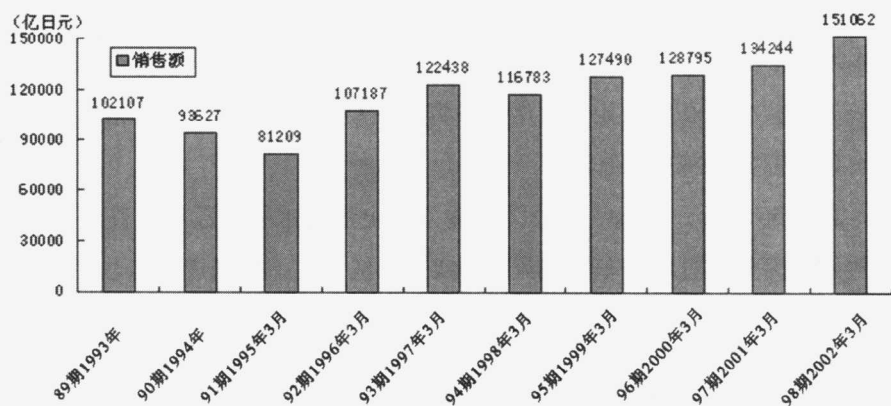
首先，在销售方面，北美市场丰田车的销售情况良好，比上一年度增加 5 万辆，创造了 178 万辆的销售纪录。2001 年 8 月全面改进的主打轿车销售顺利，高级轿车凌志也是形势大好。

另外，在日本国内销售方面，尽管随着新款佳美轿车的投放市场，宣布了“轿车市场潮流”，但还是遭到其他竞争对手在小型车上的围攻而陷入苦战。销售量比 2001 年减少大约 10 万辆，停留在 167.8 万多辆，市场占有率从 43.1% 下降到 42.2%，下降了 0.9%。

尽管如此，将大发工业公司和日野汽车等公司包括在内，汽车总产量同比 2001 年增长 4.7%，达到 578.4 万辆，直指 600 万辆的汽车销售量大关。

第一章 “合并通常利润一兆日元企业”的诞生

10 年来丰田汽车公司的合并决算



* 91 期的销售量为 9 个月的实际业绩

丰田一兆日元利润的经营哲学

如以上各表所示，丰田汽车公司主业收益的合并营业利润比 2001 年度增长 29.1%，达到 1.123 4 兆日元。利润增加的主要原因是，通过努力降低成本增收 2 600 亿日元，外汇盈余 4 100 亿日元。利润减少的主要原因是，销售方面减少 900 亿日元，因增加研究开发费、劳务费以及 IT 相关投资的支出导致减少 3 267 亿日元。

2001 年 3 月，丰田汽车公司创造了历史最高水平的数字。其利润增加的主要原因是通过增加车辆销售增收 2 100 亿日元，降低成本增收 1 900 亿日元。相反，利润减少的主要原因是，外汇亏损 1 700 亿日元，因增加研究开发费以及劳务费的支出导致减少 1 358 亿日元。

降低成本及外汇对策的努力成效显著

尽管如此，通过降低成本，丰田汽车公司还是每年都创造出了 2 000 亿日元左右的利润。这是以各生产车间为中心，追求彻底消除“浪费”以及在必要的时间采购必需的零部件的“适时生产方式”的结果。此外，从 2001 年开始实施的降低成本活动“CCC21（重新构筑成本竞争力）”也作出了很大的贡献。以汽车的 173 种主要零部件为对象，使设计、生产、采购部门及供应商四位一体，力争在 3 年里削减 30% 的成本。

日元贬值产生的差额盈余也很大。为了达到历史最高水平的 4 100 亿日元，虽然丰田汽车公司的多数领导都异口同声地表示“就算是 1 兆日元的利润，还是有点像虚报浮夸的样子”，但未必就能断言这就是丰田汽车公司所独有的“危机意识”。应该说“除去外汇盈余之外，再上一个大的台阶”才是他们的真心话。

丰田汽车公司认为“汇率浮动 1 日元就会产生将近 200 亿日元的影响”。丰田汽车公司在 1 年前，将 2002 年 3 月份的汇率预设为 1 美元 = 115 日元。这是由于外汇市场出现日元贬值的倾向，才将上一年度预设的 110 日元再贬值 5 日元。但由于日元仍然继续贬值，在中期决算阶段又改为 122 日元，同时，预测当年会计年度的年末有可能产生高额的外汇盈余。

丰田汽车公司高举“全球市场”的大旗，展开全球性业务。因此，外汇

第一章 “合并通常利润一兆日元企业”的诞生

波动对企业业绩将不可避免地产生很大影响。只要对比 2001 年的亏损 1 700 亿日元和 2002 年的 4 100 亿日元盈余，就会一目了然。正因如此，丰田汽车公司对外汇动向十分敏感，从以前开始，就一直致力于造就不为日元升值或日元贬值所左右的经营体制。这就是向即使“1 美元 = 80 日元”也能够获得利润的企业体制进行了转换的结果。

1995 年是日美汽车贸易谈判处于最困难的时期。外汇市场跌破 1 美元 = 100 日元的大关，并在 80 日元左右徘徊。由于日元的急剧升值，日本国内各汽车生产厂家都非常担心由于出口数量的减少，遭受更大的打击。同时，各厂家也很担心一旦日美汽车贸易谈判破裂，就会遭受美国发动对日本进口的高级小轿车征收高达 100% 关税的制裁措施。

即使是丰田汽车公司，如果受到“1 美元 = 80 日元”和“制裁措施”的双重打击，也会有陷入营业赤字的危险。即便能够逃避制裁且 1 美元 = 95 日元，通常利润大幅减少也是在所难免的。

当时，丰田章一郎总经理和奥田硕副总经理私下对谈判各方进行了游说活动，使得日美两国政府间的谈判避免了最坏的局面。由此，丰田汽车公司也显示出了它惊人的敏捷动作。这就是扩大在美国当地的生产和提高当地采购的比率。通过确保美国国内的工作机会和雇佣机会，从而构筑起了不受外汇干扰的屏障。

尽管如此，在美国当时国内的销售量中，有一半以上是从日本进口的。因此，有必要大幅下调出口车辆的生产成本。不言而喻，这加快了丰田汽车公司降低成本的步伐。同时，丰田汽车公司也由此摆脱了与销售量减少直接有关的 1 年两次实行涨价“紧急措施”的困境。这一连串的体制改善，无疑为 2002 年的决算打下了坚实的基础。

合并决算的通常利润在日本企业中首次超过 1 兆日元，是一件非常了不起的事情。虽然荒木隆司副总经理在决算新闻发布会上表示：“在外汇方面的盈余可以用在研究开发费和 IT 相关投资上”，但仍然表情严肃地说道：“丰田汽车公司单独的员工大约有 7 万人，加上合并公司的人员达到约 21 万人。资产大约增加 2 倍，设备投资增加 3 倍。然而，销售额以及利润等才不过增加 1.5