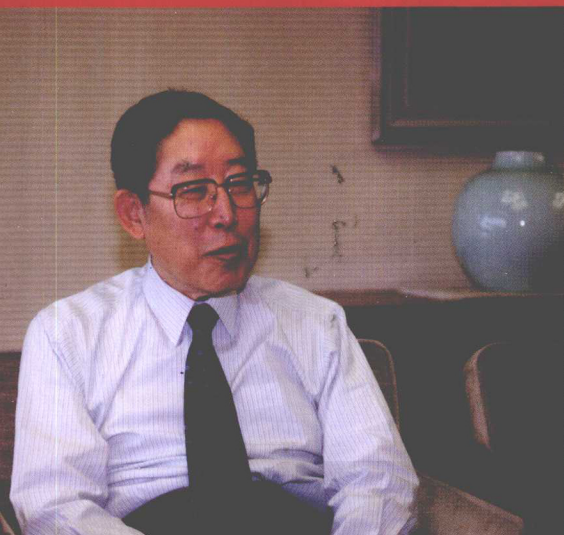


丰田在中国的求索

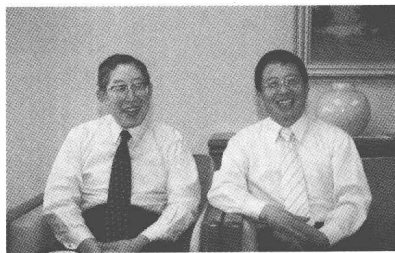


奥田硕
与
朱建荣

对话录



奥田硕与朱建荣对话录



丰田在中国的求索

[日] 奥田硕 著
朱建荣

陈鸿斌 译

图书在版编目(CIP)数据

丰田在中国的求索:奥田硕与朱建荣对话录/(日)
奥田硕,朱建荣著. —上海:上海人民出版社,2012

ISBN 978-7-208-10772-4

I. ①丰… II. ①奥… ②朱… III. ①汽车工业-工业
企业管理-经验-日本 IV. ①F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 106223 号

责任编辑 任俊萍
封面装帧 夏芳

丰田在中国的求索

——奥田硕与朱建荣对话录

[日]奥田硕 著

朱建荣

陈鸿斌 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

江苏启东人民印刷有限公司印刷

开本 890×1240 1/32 印张 6 插页 5 字数 95,000

2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-208-10772-4/F·2109

定价 22.00 元

序 言

《丰田在中国的求索——奥田硕与朱建荣对话录》一书付梓前，作者之一朱建荣教授嘱我作序。我不免有些惶恐，但通读完书稿后感慨颇多，便欣然从命，不揣冒昧地提笔写来。

丰田汽车公司是一家引领世界汽车潮流的日本大企业。在《财富》杂志公布的2010年世界500强排行榜上，它是亚洲企业中排名最靠前(第五位)的一家。丰田的子公司遍布全球，汽车总产量曾多年超越美国通用汽车公司而雄踞世界第一。奥田硕作为这家拥有80年历史的跨国公司的第八任总经理(1995—1999)，是让这家企业在日本“泡沫经济”瓦解后摆脱衰败阴影的“中兴”功臣。随后，他又被遴选为素有“财界总理”之称的日本经济团体联合会会长

(1999—2006),在新世纪日本经济的结构性改革中发挥了重要的作用。在当今世界上,丰田汽车的知名度堪与沃尔玛、可口可乐相媲美,奥田硕的名字在世界大多数国家都是人们耳熟能详的。

丰田汽车公司很早就进入中国市场。现在四五十岁的中国人恐怕都记得20世纪80年代那句脍炙人口的广告语:“车到山前必有路,有路就有丰田车。”从在华销售丰田车到生产丰田车,这是一段不断开拓、积极进取的历程。2010年,丰田汽车在中国的两家合资企业,“一汽丰田”和“广汽丰田”各生产了50.59万辆与26.89万辆汽车,在中国汽车业十五强中排名分别为第八位和第十三位。但就整个丰田系统而言,两者合计为77.48万辆,仅次于德国大众汽车系统的185.35万辆和美国通用汽车公司的103.89万辆,位居第三。

那么,丰田汽车公司究竟是怎样开辟中国市场的,它又是怎样看待中国经济未来的发展,进行战略布局的呢?作为长期参与丰田汽车公司经营管理并一度是其掌门人的奥田硕,在这本书里对上述问题作了生动而详尽的回答。

从奥田硕的介绍中,人们不仅能够了解丰田汽车公司进军中国和扎根中国汽车市场的大略,更可以领悟丰田汽车公司独特的企业文化,即“丰田精神”的精髓。

多年以来,丰田汽车公司一直以其独创的“看板生产方式”闻名于世。其实,比这种精确计量以减少库存的生产方式更重要的是,它将“以人为本”的东方文化与欧美的合理主义融于一体,即所谓的“人字旁的自动化”。这才是丰田生产方式的精髓所在。诚如奥田硕所言:“‘丰田生产方式’只是技术层面的东西,最终还是要让每个员工树立起通过生产汽车为全世界人们感受幸福生活作出贡献这样一种价值观。”“(丰田)公司从精神层面鼓励员工热爱自己的工作,由此形成员工对公司的忠诚和自豪感。”这就是丰田公司的“DNA”。

纵观丰田汽车公司在中国的发展历程,不难发现其中始终贯穿着其经营管理团队的战略思想,就是不拘泥于一时一地的得失,更侧重从长远的视角考虑问题。在决策前,多方搜集信息,蓄势待发,一旦时机成熟便全面出击,乘势而上。诚然,丰田汽车公司在中国投资建厂与德国大众汽车公司相比差不多晚了整整10年,但自从它下决心在中国建立生产据点后,不到15年便稳稳地坐上了中国汽车业第三位的交椅。从长远趋势看,由于丰田在中国市场率先推出新型混合动力车“普锐斯”,占领了环保、节能的制高点,其市场前景应该说是非常乐观的。

丰田汽车公司在中国的成功,不仅在于它为中国用户

提供质量上乘的汽车产品和售后服务,更值得称道的是,这家跨国企业通过各种方式回馈社会,特别是以“环境保护”、“交通安全”和“人才培养”为中心,积极开展了各项社会公益活动。说到底,这也是与其独特的企业文化密切相关的。从这个意义上说,丰田汽车公司正在以成为消费者所信赖的优秀企业为目标,逐步融入中国市场。

汽车和家电业是日本最有国际竞争力的两大行业,汽车和家电也是代表日本国家形象的两大拳头出口产品。丰田汽车公司进入中国市场的历程,从某种意义上可以说是中日经贸交流与合作的缩影。奥田硕在这本书中披露了许多鲜为人知的事实,反映了我国改革开放三十多年来日本经济界有识之士在“中国走向世界,世界拥抱中国”的过程中牵线搭桥,作出了贡献。在中日两国GDP发生逆转、中国在包括汽车和家电业在内的许多领域赶超日本势头日益旺盛的今天,我们要始终保持清醒的头脑和谦虚的态度,要继续学习日本企业在环保、节能和先进制造业领域的独门技术,学习日本企业先进的管理理念和手法。

奥田硕之所以能在这本书中作如此跨度大、信息量丰富而又富有哲理的阐述,不能不提及他的谈话对手——日本华人教授会议代表、东洋学园大学教授朱建荣。朱建荣不仅提出话题,引导两人的对话逐步展开,渐入佳境,他本

序 言

身对中日经贸交流与合作,对中日关系历史、现状与未来的分析也有许多精辟的分析和预测。这里我特别要说几句。

我曾有幸与朱建荣教授在上海国际问题研究所(现为上海国际问题研究院)共同度过一段难忘的岁月。1986年,朱建荣负笈东瀛,由此开始其艰辛而璀璨的学术生涯。他的著述绝大多数是以日文出版的,共有30余册。其中,《毛泽东的朝鲜战争》获得1992年第八届大平正芳奖和《每日新闻》社第四届亚太奖特别奖,是第一个获此殊荣的在日华人学者。同时,他也是近二十年来在日本主流媒体最活跃的中国人。人们经常可以在包括NHK在内的各家电视台的讨论中看到他的身影。据朝日出版社出版的《日本大学排名表》统计,在近十年来日本学者在一流报纸杂志刊登论文、评论及被评论次数的排行榜上,朱建荣一直被排在15名以内,最高排名是第5位,而且是前50名里唯一的外籍学者。

朱建荣教授积极参加各项社会活动,为增进中日两国的相互理解牵线搭桥。他担任代表的日本华人教授会,先后与自民党、民主党的政治家进行过战略对话,至今还保持密切的交往。而且,在朱建荣的倡议和推动下,丰田、日立、新日铁等20家日本跨国企业于2003年秋成立了“经济界思考中日关系之会”。这是日本经济界第一个这样的学习

会，中国驻日外交官和包括朱建荣在内的在日华人学者不定期地到会上讲授中国政治经济社会现状，有力地促进了日本经济界对中国的了解。

朱建荣教授为发展中日关系倾注了极大的热情和精力。本书各章的“相关链接”既是对他与奥田硕对谈的背景介绍，也是他对中日关系历史沿革和未来发展趋势精辟分析的精粹。朱建荣在论及未来的中日关系走向时如此强调：“进入21世纪后的10年，呈现了一种中日关系逆转的趋势：中国迅猛崛起，也越来越有自信，而日本终于被赶超，又逐渐丧失自信……处于这样一个新的历史转折时期，中国方面如何处理好对日关系，对于中国自身的外交、经济战略来说，不是分量减轻了，而是变得更加重要，操作上则更需要智慧和长远的眼光。”

未来10至15年对中国来说是全面建设小康社会的关键时期，是必须紧紧抓住而可以大有作为的重要的战略机遇期。所以，中国要继续高举中国特色社会主义的旗帜，坚持按既发展经济又改善民生、创建和谐社会的既定方针稳步走下去，外交上则坚持韬光养晦、积极有所作为。那么，不管国际形势如何风云变幻，都能一以贯之，以不变应万变，将主动权牢牢地抓在自己手里。

本书书名中有“求索”两字，语出屈原《离骚》中的“路漫

序 言

漫其修远兮，吾将上下而求索”。其实，“求索”这两个字既可以概括丰田汽车公司近三十年来在中国市场开拓进取的历程，也是朱建荣教授艰辛而璀璨的学术生涯的真实写照。

我虚长朱建荣若干岁。这些年来，我在从事日本研究的过程中，不仅经常受到他的启迪和指教，为他的真知灼见所折服，更为他那颗炽热的爱国之心，为他那种为推动中日两国相互理解而忍辱负重、锲而不舍的求索精神所感召。

我谨向读者郑重地推荐这本书。我相信各位在把读之余，一定会从奥田硕和朱建荣这两位年龄、经历相差悬殊，具有“求索”精神的精彩论述中获得教益和启迪。

是为序。

吴寄南

2012年2月

目 录

序言 1

第一章 丰田公司打算如何在中国市场扎根 1

相关链接 日本如何看中国经济的发展 27

1. 高速公路网首次把广袤的国土和各民族
联系在一起 27
2. 汽车工业通过合资获得走向世界的跳板 31
3. 日本企业在中国市场:能否重振雄风 39

第二章 独创性和多元化的时代 49

相关链接 日本面临的挑战 89

1. 丰田生产方式:“人字旁的自动化” 89
2. 全球变暖的警示 93

3. 如何看待日本“失去的 20 年” 99

第三章 我与中国 110

相关链接 丰田在中国 132

1. 对丰田公司在中国开展社会公益活动的
评介 132
2. 丰田汽车公司进入中国市场的步伐 140
3. 丰田各在华相关公司主要社会公益活动 145

第四章 中日交流的未来 157

参考文献 165

后记 168

第一章 丰田公司打算如何在中国市场扎根

年产 4 000 万辆汽车，这可是 全世界任何国家都未曾实现的宏伟前景

朱建荣：奥田硕先生，您好。在“政冷经热”的这几年来，与您经常见面，为改善中日关系和打破僵局交换意见，您还多次为两国领导人出谋划策，穿针引线。这方面的内容就不详细披露了。但我想说，中国方面是不会忘记您对中日关系所作的贡献的，喝水不忘掘井人嘛。现在两国关系进入了新时代，我们可以撇开政治，第一次心平气和地来探讨中日两国之间的经济合作问题。我和奥田硕先生之间也不用客套寒暄，接下来我们就直奔主题吧。奥田硕先生多年来一直在促进中日经济交流，也领导着丰田公司致力于开发中国市场，2006 年中国的汽车销售量已超过日本而

仅次于美国，跃居世界第二位¹，您怎么看这一跃进？

奥田硕：这是预料中的事。因为中国的增长率每年都在10%左右，汽车的消费欲望上升是很自然的事。目前中国正在迎接北京奥运会，到处都在修路，于是拉动了汽车销量的急剧攀升。

虽然如此，中国的汽车市场并非已全面开放。丰田在中国的生产还在受到某些限制。但中国加入WTO已经6年了，今后中国的市场无疑会更加开放，对汽车的需求也会进一步提高。

今后会提高到怎样一个水平呢？中国有13亿人口，如果几个人就拥有一辆车的话，那就达到普及程度了。说实话，中国的汽车市场之大是超出人们的想象的。

从国际货币基金组织的统计来看，到2050年时，中国的汽车保有量将达到4亿—4.5亿辆，这就是几个人一辆车了，也许就是3人一辆车吧。如果要达到美国的水平也就是两人一辆车的话，那就需要6亿—7亿辆车。当然中国的人口不会停止在13亿，还会继续增加，汽车保有量达到8亿辆也是可能的。不过也有人说不会出现这种局面。

就目前而言，除了特殊情况以外，还有很多中国人没开过车。自己开了车上路跑长途，就会感到世界是如此广阔。因为步行或骑车的话，充其量也就是到郊区逛逛。而开车

则可以开到很远的地方，所以刚买车的人开起车来都有欲罢不能的感觉。

这样就会带动汽车销量的增加，也许会增加到4亿辆吧。如果汽车的使用年限为10年的话，那每年就有4000万辆车要更新。即便开20年才报废，那每年也需2000万辆新车。而目前美国全年的汽车销量也不到2000万辆。由此来看，中国的汽车产量还远远不够，早晚中国的汽车产量必须达到2000万辆。如果真的达到4000万辆的话，那可是任何国家都未曾达到的一个高峰。

虽然也许在我有生之年看不到这一前景成为现实，但必须认真应对这一问题。

美国的人口已超过3亿，因为有大量的移民，据预测到2050年可能会超过4亿人。美国是一个没有汽车就无法生活的国家，随着移民的不断增长，汽车的销量也会相应增加。因此，美国的需求量会增加到每年2000万—2500万辆。

美国是这样，那中国又怎样呢？应该新建多少家汽车厂并维持这些厂的正常生产呢？这不是一个轻松的话题，我始终在考虑如何应对中国的市场发展。说老实话，我们现在还没有想出办法。当然，汽车是肯定要生产的，但是否能达到那个水平，心里还是没底。

作为中国的基本国策，中国当然是鼓励生产国产车。今后无疑是国产车和外国汽车并存的局面，由此达到每年2 000万辆或4 000万辆的需求。只要中国的人口不出现明显的下降，肯定是会有这样的需求的。如何来应对这一巨大的需求，这是一个很突出的问题，我再重复一下这一点。

中国的汽车企业当然也会着眼国外市场，但在此之前，中国国内的市场需求仍会继续上升。虽然目前已有一些中国的汽车开始出口，但这只是投石问路而已。毫无疑问，中国的汽车将来也是要走向全球的。

朱建荣：对汽车产业我完全是门外汉。在展望全世界尤其是中国的汽车市场前景时，我们无疑可以从中得到展望中国的经济和社会发展大趋势的重要启迪。听您说到40年后中国的汽车保有量达到4亿辆以上，每年的需求量为4 000万辆，我就在想象，届时中国将会成为一个怎样的社会？当然不会是目前的发展水平的简单延伸，如果不能普及和确保新能源的话，让这4亿辆车行驶是很难实现的。还必须从资源和环境等完全不同的角度来考虑问题。中国还必须大力促进财富的公正分配，所有社会成员都遵守共同的规范。如果没有这样一个法治社会为基础，4亿辆汽车是无法驶上高速公路的。此外，还有一个必不可少的前提是：与周边国家乃至全世界共同构建自由交往的社会。

人们一般都是从目前的中日经贸关系来推断未来的双边关系的。在对汽车产业做长期展望的同时,逆向地由远到近地把握未来日本、中国和全世界的走势,并在了解大趋势的基础上,做好应对今后5年或10年经济、社会、政治和国际关系可能发生的变化,尤其是对中日关系和两国国民心理调整的巨大影响做好心理准备,是非常重要的。联系汽车社会与中国和日中关系,与奥田硕先生一起分析现状展望未来,是非常愉快的事情。

如果中国的自行车都变成汽车的话

朱建荣: 奥田硕先生与中国的关系是从什么时候开始的,那时您对中国的印象如何?您当时预料到中国会发展成今天这样的汽车社会了吗?

奥田硕: 丰田公司与中国的交往,始于两国关系正常化前后。丰田公司是从1964年开始在中国销售皇冠汽车的。1971年公司组团访华,第二年两国就恢复了邦交。其后中国就派遣了汽车工业考察团访问日本,丰田公司承担了该团访日的事务性工作,考察团参观了丰田的工厂。

当时丰田公司由现在的最高顾问丰田英二担任社长,他曾经建议在中国生产卡车。其时虽然中国的“文化大革