

五次新乡奖得主、《丰田模式》作者杰弗瑞·莱克教授
揭示丰田召回危机的真相及如何运用企业文化转危为安

丰田模式

(危机应对篇)

如何化危机为机遇

[美] 杰弗瑞·莱克 (Jeffrey K. Liker) 蒂莫西·奥格登 (Timothy N. Ogden) 著
汪小雯 等译



TOYOTA UNDER FIRE

Lessons for Turning Crisis into Opportunity



机械工业出版社
China Machine Press

精益思想丛书

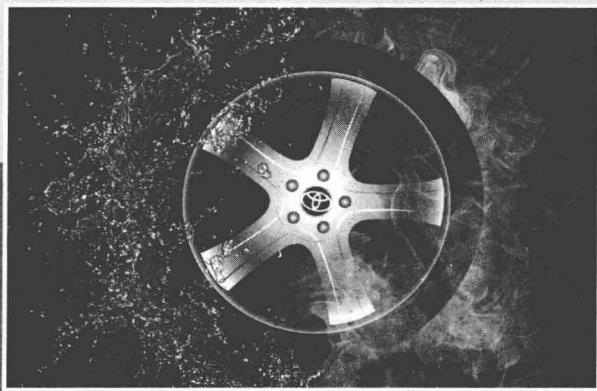
低成本 零缺陷 持续改善

丰田模式

(危机应对篇)

如何化危机为机遇

[美] 杰弗瑞·莱克 (Jeffrey K. Liker) 蒂莫西·奥格登 (Timothy N. Ogden) 著
汪小雯 等译



TOYOTA UNDER FIRE

Lessons for Turning Crisis into Opportunity



机械工业出版社
China Machine Press

Jeffrey K. Liker, Timothy N. Ogden. Toyota Under Fire: Lessons for Turning Crisis into Opportunity.

ISBN 0-07-176299-X

Copyright © 2011 by Jeffrey K. Liker and Timothy N. Ogden.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。

版权 © 2012 由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

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

本书版权登记号:图字:01-2011-4431

图书在版编目(CIP)数据

丰田模式(危机应对篇):如何化危机为机遇/(美)莱克(Liker, J. K.), (美)奥格登(Ogden, T. N.)著;汪小雯等译. —北京:机械工业出版社, 2012.4
(精益思想丛书)

书名原文: Toyota Under Fire: Lessons for Turning Crisis into Opportunity

ISBN 978-7-111-38075-7

I. 丰… II. ① 莱… ② 奥… ③ 汪… 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(2012)第071795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:王振杰 版式设计:刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2012年5月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 13印张

标准书号:ISBN 978-7-111-38075-7

定价:39.00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) 68995261, 88361066

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

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

Toyota Under Fire

推荐序

杰弗瑞·莱克教授是我非常尊敬的一位研究社会科学的专家。他有着一贯犀利的眼光，严格地遵守科学逻辑，研究和分析丰田汽车公司的历史与文化，著有一系列介绍丰田系统、文化，尤其是关注人才培养的书籍。本书是他钻研丰田公司在过去十年里，从大起到大落的过程中所采取的种种战略与行动的一本新书。

本书描述了丰田在陷入困境时，如何秉承企业的价值观与企业文化，借助员工与供应商的支持，同心协力，从坑底爬出来，再创新高。本书的重点不在于丰田所遭遇的许多事件的细节，或是多变的经济大环境，而是该公司如何坚持“尊重”与“持续改善”的企业文化模式，处变不惊，时时反省，从事改善。这正是精益思想的核心价值。

当全球其他的企业面临经济危机，大量裁员、关厂、削减研发经费的时候，丰田采取了不同的方式。他们继续研发节能省油、价廉性优、高质量的汽车，以满足广大驾车族的需求。经济危机时期，丰田的领导者把员工视为公司的重要资产，坚决不裁员，咬紧牙关，与员工共渡时艰；把供应商看做价值链的一环，给予必要的支持，互助互荣。这些“尊重”的措施使丰田成为一家深受用户爱戴、员工以及供应链向心力强的全球汽车制造商。在困难时刻，客户信心坚定；员工更积极主动，时刻以为公司创造最大的效益为使命；供

应商全面配合，向丰田提供最先进的技术、高性价比的产品作为回报。这个多方共赢的局面，不正是我们推崇的和谐社会的一种写照吗？

莱克教授推崇丰田的文化理念，因此身体力行。他与另一位作者蒂莫西·奥格登亲自到现场去观察，访问当事人，取得第一手的资料，根据数据与事实，分析推理，总结出丰田公司面对劣势时的应对模式。然后，再把这个模式与企业的文化串联起来，印证企业价值观与文化的重要性。莱克教授观察入微，在分析丰田的管理组织时，特别提出该公司董事会的成员组成与其他企业不同。因为对丰田组织不了解，难怪有些媒体或专业分析员在分析评论丰田事件时，捕风捉影，以错误的猜测误导大众。莱克教授做学问的严谨态度值得我们学习。

我读完此书，又增长了许多知识。因此特别向我国对管理与精益改善有兴趣的朋友们推荐这本值得个人、企业，乃至政府领导仔细研读的一本好书。前车殷鉴，我们应该居安思危，做好准备，以应不测。

赵克强 博士

精益企业中国总裁

Toyota Under Fire 序 I

2009~2010年，丰田汽车暴冲（即意外突然加速）危机发生之后，多家媒体在很大程度上夸大了丰田的这次失败。最初对丰田如何应付大量的消费者以及丰田汽车安全性的质疑很快演变为对丰田文化中存在一系列严重缺陷的指责。这次危机的确在召回成本、销售额下滑和声誉方面让丰田付出了巨大的代价。一直以来，丰田这个品牌就是可靠、关注顾客和环保以及世界级品质的同义词，然而，一夜之间，这个品牌就被众多的分析师和媒体用各种负面的分析与报道重新进行了刻画。然而，一年以后，丰田不仅仅转危为安，而且还以这次危机为契机进一步加强了其优势。最后，事实证明，正是因为对危机管理不利而饱受诟病的丰田文化最终结束了危机，并扭转了局面。

危机管理的文献通常集中在紧急损害控制、公关战略以及巧妙的应急计划上。在危机时刻，领导可能会由于其“大胆的行动”而受到英雄般的欢呼，或者也可能在公众意见的法庭上被审判，比如墨西哥湾漏油事件中BP公司的CEO托尼·海伍德。

数不清的分析师和专家指责丰田的领导者对危机反应迟钝且不力，否认甚至试图掩盖事实，置利润于安全性之前，但是最终的测验并不是在事情发生以后的几天和几周内丰田高层领导所说的与所做的，而是在随后的几周和几个月内丰

田文化是如何应对的。丰田应对的决定性时刻并不在于日本总部或者美国公司高层领导所作出的具体的声明，而在于丰田员工如何积聚力量找到提高的方法，在于数以百计的客户服务代表每天如何应对上万通表达顾客担心和忧虑的电话，在于经销商如何不遗余力地工作以重塑顾客对丰田的信任。

不将客户服务外包给低工资的电话中心这样一个决定，后来被证明在丰田应对危机的过程中起到了决定性的作用，因为这种做法使得丰田最重要的资源——丰田文化在最被需要的时候承担了责任。丰田的反省（hansei）哲学——一个人应该为其过错承担责任、从中汲取教训、避免责怪其他人或者事，以及丰田根深蒂固的“顾客至上”价值观都被证明比金钱可以购买到的任何沟通战略更有价值。

本书的两位作者通过对此次召回危机的细致描述得到了一个对于全世界所有行业来说都适用的启示，即“化危机为机遇”的思维是和企业文化相关的，与公关战略，或者领导者魅力，或者远见或者任何个人的具体行动都无关，同时也与政策、程序或者风险管理过程无关。那些在危机以前就开始的、组成一家公司的个人以及团队业已被程序化的行动才是“化危机为机遇”的关键。

当所有的事情都已经被说过和做过，作为一个商业领袖，你实际上真正拥有的就是你的组织文化。如果你所掌握的技术不能在公开市场上被别人获得，也可能被别人通过反向工程掌握。别人也可以通过你融资的渠道得到资本，别人可以建立或者购买工厂，分销合同也可能在你眼皮底下被别人签走或者抢走，但是别人不能完全复制（甚至你自己也无法完全复制，如果你从头开始做一遍的话）的正是你的文化：一个拥有共同的信念、规范和价值观的复杂的系统；互动的模式以及向员工传达一种预期，使员工在做事之前清楚地意识到行为的结果；那些形成对话和表述的共同词语及其含义；那些创业期间的故事；那些隐蔽的协调和合作机制——这些很难被确定下来，但却是一个组织的根本。

按照管理学者常用的术语，文化是一种无形资产、一种关键性的战略资源，是可持续竞争优势的源泉。由于文化是路径依赖的，所以每个组织的文化都是独一无二的。文化在生产率、客户服务以及创新方面都创造价值；文化几乎不可能被摧毁或者复制；文化对别人来说几乎是不可获取的。然而，正是这些让文化变得非常珍贵的原因也同时使得文化管理起来非常复杂。文化不能通过从上而下的意志或者命令来建立。一个公司的文化诞生于组织内部和外部互动的历史，开始可能是创立者投射到其创立的组织的一系列价值观，然后逐渐在随后的各级领导的行动和选择中成形。文化是随着时间的推移逐渐形成的，而不是凭空产生的。

文化在危机时期受到考验：当出现相互冲突的需要优先解决的事情时；当意想不到的情况威胁到整个组织的生存时；当呈现出多条行动的路径以及矛盾的观点时。在这些时刻，文化帮助厘清新的实际情况、构架决策以及定义需要优先着手的事情。但是在压力下，文化可能崩溃或者被抛弃，除非领导者决意即使是在危机中也要加强文化。只有强有力的领导者，才能建立和维持强有力的文化。

过去的十年见证了一系列的商业失败：从安然到世通公司，到AIG、华盛顿互惠银行或者雷曼兄弟，雇员、股东和纳税人付出了数万亿美元的代价。结果，数百万个工作岗位消失了，国民经济萎缩，公共赤字像气球一样膨胀。对这些商业失败，有各种各样解释，但是每个组织下面都有一个一致的因素：由领导人塑造的文化。这些领导在为股东创造价值的伪装下，或将利润最大化的目标置于其他目标之前，或将商业活动推向道德所能接受和法律所能允许的边缘。

同时，类似的指责也对准了陷入召回危机旋涡的丰田。在阅读完本书之后，你会发现事实非常清楚，对丰田这样的指责是完全没有根据的。在面对经济危机和召回危机的双重挑战时，丰田的领导者没有推卸责任或者指责别人。在一个强健的持续改善和顾客至上的文化中，他们带领整个组织进行

了再投资。丰田的领导者确保公司投资于消费者，着眼于长期而不是眼下的财务报告。

为了创造一种诚实、正直和创造实际价值的管理文化，5年前雷鸟商学院（Thunderbird）就通过建立2 400年前医生们的古希波克拉底誓言^①的管理版本，开启了这个漫长而艰苦的过程。雷鸟荣誉誓言现在已经成为我们学术文化中不可分割的一部分，它贯穿于从录取过程到课程设置再到最引人注目的毕业典礼之中。

这个明确、公开的誓言使雷鸟文化做出了好的改变：它重新构造了课堂内外的交谈，同时帮助提醒教师、员工、学生以及校友们为了能创造全世界可持续发展的繁荣，管理需要在社会中承担巨大的责任。

在过去的几年中，这个运动开始蔓延。2009年，一群哈佛商学院的学生发起了MBA誓言活动，后来世界各地的学生团体也陆续加入进来。世界经济论坛的全球青年领袖也发起了全球商业誓言活动，旨在鼓励CEO们对职业道德进行公开承诺。一个由教师、商业领袖、学生和国际组织组成的联盟创立了誓言项目基金，旨在促进全球经理人价值观塑造运动。誓言发展的历史显示出改变文化是多么困难，同时也表明文化的改变对行为的重新规范有着巨大的影响力。然而，丰田对召回危机的应对，公司化危机为提高能力的机会是另外一回事。

有效的领导并不是由危机时刻英雄般的行为或者明智的决定所定义的，而取决于为不断培养和加强有效的、适应性强的以及有原则的文化所付出的不懈努力。只有那些自身原则性很强的领导者才能做出这样的努力。正如本书的作者莱克和奥格登指出的，这些努力是早在危机以前就开始了的。危机时刻领导者并不需要亲力亲为地去解决一个个问题，而是要作为公司文化和价值观的一个楷模，传递这样一种信息，即即使面对挑战，这些价值观也最

① 由希腊名医希波克拉底记录、流传至今的确定医生对病人、对社会的责任及医生行为规范的誓言。——译者注

为重要。

我鼓励你们从丰田的故事中汲取灵感，然后回过头来好好审视一下你自己组织的文化和价值观。如果你不能确信你和你的公司是否能化危机为机遇，那么你就必须诚实面对问题，承担责任，不论情况怎样都要着手改善，然后把改变文化作为你的目标。不论这种改变是通过公开承诺遵守全球商业誓言或者是通过采取严格的奖惩制度或者其他的举措，我鼓励你今天就开始。你永远不会知道危机什么时候到来，危机到来再开始改变就会为时已晚。

安吉尔·卡布雷拉

雷鸟商学院院长

Toyota Under Fire

每一个驾驶过汽车的人都经历过这样的时刻，汽车似乎拥有了自己的生命，似乎或者实际上逃离了我们的控制。这正是塞勒家绝望的911求助电话录音让人难受的地方。2009年8月，他们驾驶的一辆租来的雷克萨斯轿车在圣迭戈高速路上轰鸣着失去了控制，这次事故引起了全美国的关注。在他们寻求帮助的请求得到回应之前，4个人在这起车祸中失去了生命。

塞勒一家的悲剧浓缩了我们对于汽车的最大恐惧。由于我们几乎每天都驾驶汽车，所以很容易忘记这样一个事实：我们仅仅用一个小轮子和几个踏板就控制着几千磅的钢铁以数倍于赛马的速度行驶，如果这些控制设备不再服从于我们怎么办？如果这些人类工程的壮举拥有了自己的生命怎么办？简单回顾一下过去20年的热门电影，我们就会发现在我们的潜意识中这些恐惧有多么强烈。

事实上，马克·塞勒是加州高速公路上的一名巡警，这进一步加深了人们的恐惧和困惑。如果一名警官都不能将车控制住，谁还能？显而易见，公众需要答案：这样的事情会发生在自己身上吗？

美国每年在公路车祸中丧生的人数超过30 000。塞勒一家的悲剧造成4人死亡，美国开始了20年以来对汽车生产厂商为期最长、最为彻底和严厉的检查。这次检查主要集中在丰

田，至少在当时的情况下，是这么被认为的，而且也理应如此，因为丰田是最安全和最可信赖的汽车厂商。在随后的6个月中，丰田召回的汽车超过1 000万辆，而且被全美国的媒体指责为对顾客的安全置之不理、置利润于质量之前，并且故意隐瞒会导致车辆无法停下来的电子系统缺陷。

在媒体对丰田公司所面临的麻烦进行长篇累牍的报道时，一些细节被忽视了，例如塞勒一家悲剧的真正成因：经销商没有按照丰田的程序行事，将尺码过大的不合适的汽车地垫放在了塞勒租用的汽车上，而且没有固定；这个地垫随后卡住了油门踏板，造成了这次事故。同时被忽视的还有这样一个事实：在所有被调查的事故中，没有任何法庭证据能够表明其中一起事故是由电子系统问题引起的。然而，丰田50年来通过不懈改善和为顾客服务精心培育的公众形象还是严重受损。这始于美国，一开始丰田认为这只是一个地区的认识问题，美国的丰田管理部门足以应付，然而，在互联网时代，没有任何一个问题可以长时间停留在当地层面，该事件很快就演变为全球性的危机。

如果说危机始于塞勒事故，那么2011年2月8日则可以被视为一个里程碑，在这一天，美国国家高速公路交通安全管理局（NHTSA）公布了耗时10个月、耗资150万美元的由NASA领导的对丰田车电子系统的调查结果。在危机期间曾经严厉批评丰田的交通运输部部长雷·拉胡德总结了最后的调查结果，他说：“最终的裁定就是，丰田电子系统不存在任何会造成车辆自动加速的隐患及问题。”

但是就在一年以前，当危机开始蔓延到逐渐失去控制时，对于丰田的指责和控诉还是令我相当震惊的。当塞勒事故发生的时候，蒂莫西和我对丰田如何建立其领导者地位的研究正接近尾声。我们遍访了美国的丰田工厂和办公室，对丰田表示钦佩，因其在经济衰退期间并没有裁员，而是全力地进行培训和持续改善，以期在衰退结束时能以更为强大的姿态出现。然而，与公司现在所面临的铺天盖地的批评相比，最初的经济衰退简直就

是不值一提。

在我看来，对丰田的指责是没有根据的。当我于1982年开始学术生涯时，我是一个好心的犬儒主义者。和大多数人一样，我认为大公司的管理层只关心三件事情：利润、利润还是利润。我曾经研究过许多备受赞誉的“放权”给员工的管理项目，仔细调研后我发现，这些项目仅仅产生了暂时的收益或者说是微小的粉饰性改善，因为员工的任何举动都受到不表态的经理们的操纵。然后，我从1983年开始研究丰田，我的学术生涯从此不同。在研究过程中，我首次看到这样一家公司，其管理者确实在发展员工方面进行投资；在这个公司中团队合作而不是个人哗众取宠的表演受到奖励；在这家公司中老板在不在场监督，员工都会不遗余力地工作。我在丰田工厂看到和从后来成为我同事的丰田前员工那里学到的东西，证实了在采访中丰田管理者和团队成员所告诉我的话。当然，质量和生产率数据也能说明一切。当我初次告诉美国制造业管理层有关丰田的标准时，我得到的回答是，这些数据是根本不可能的。

最重要的是，当我访问丰田时，我所看到的不是什么新的管理计划或者为期一个月的质量和团队合作运动。丰田的卓越领导和运营的方法是基于其公司哲学与文化的，这又被称为丰田模式，可以追溯到19、20世纪之交，丰田作为自动织布机的生产厂商成立之初。尽管从表面看来，丰田公司在这期间已经发生了根本的改变，但是对持续改善的哲学和文化遗产、尊重他人、为社会作贡献以及顾客至上的理念却丝毫没有改变。我的怀疑逐渐转变为一种热情。

自此以后，我就努力理解丰田模式，并且帮助其他公司或者领导者从丰田的管理系统和哲学中学习。我花费了大量的时间在丰田观察和学习，同时也帮助其他公司实践丰田原则，见证了其他公司在成功实践后所带来的巨大改善。

一直以来，我都没有怀疑过丰田对质量、安全性和顾客至上所作出的

承诺，但是，突如其来的对丰田的报道描绘了这样的一家公司，它与我所知道和了解的丰田没有一点相似之处。

我的第一直觉就是要给报纸编辑和专栏写一系列的信来为丰田辩护。我吃惊地看到许多以前以教授丰田原则为生的同事却不断地引用媒体的说法，也跟着指责丰田背弃了其承诺而将公司增长和赢利放在了顾客与安全性之前。我希望加入论战为丰田的名誉辩护，然而曾经在丰田做过多年职业经理的老朋友约翰·舒克对我说，如果我跳出来为丰田辩护，这种行为实际上正好违背了丰田模式。^①

丰田模式要求，在得到任何结论之前都要对问题进行全面彻底的调查。它要求问题的解决者亲自到现场看，寻找问题的第一手资料，而不是依靠抽象的第二手报告。它要求周到严肃的反省，以找到根源和有效的解决方法。更为重要的是，它要求每个团队成员将问题公开并且在他们能够控制的范围内不断改善。当时我并没有做这些事情，不论丰田是否违背了其原则，我没有。

所以蒂莫西和我开始了实践丰田模式的过程，我们调查了对丰田的投诉，试图发掘真相。然而我们很快就发现我们的这个做法注定要失败，试图调查每一件对丰田的投诉是行不通的。我们意识到，跟踪每一份警察局报告、NHTSA档案以及每一篇现场报告，将会花费我们一生的时间（如果不是更多的话）。于是，我们停下来，问自己：进行这项调查的目的是什么？是详细地记录每一次对突然加速的投诉，成为电子系统方面的专家，还是谁对谁说了什么？最终我们决定不做调查记者，我们应该做一些比无休止的法庭调查更有意义和更有用的事情，即调查丰田对这一系列严重的危机的反应并总结出可供学习的经验教训。

因此，本书并不是综合性的，或者说本书并不是对丰田召回危机的每一个细节和事实的发掘与阐述。我们追求尽可能的彻底和完整，但是同时也

① 约翰·舒克是第一个在日本成为丰田经理的美国人，目前是精益企业研究所的总裁。

追求简洁。我们调查和访问的很多细节都没有出现在本书中，因为写作本书的目的并不是为丰田辩护或者说提供一份调查报告。相反，我们尽量提供一些与理解危机相关的材料，其他人可以从中借鉴。丰田所经历的这些困难时刻允许我们在与以前不同的情形下进一步观察丰田。

自我开始研究丰田，这家公司就一直刷新着不断成功的纪录。2003～2008年是丰田公司有史以来赢利最多的5年。实际上，丰田汽车公司已经连续50年赢利，而且市场份额也在不断扩大。这是我第一次看到丰田真正地经历危机时刻。在胜利的时候致力于考虑长期和顾客至上是一回事，在危机时刻仍然能坚持这样做就完全是另外一回事了。丰田会如何应对？丰田如何将经济危机和召回危机这个双重危机转化为提高的机会？就像其面对的其他挑战那样。

这当然不是丰田所面临的第一次危机。实际上，丰田公司的整个历史就是一个不断地应对各种严重挑战的历史，尽管这一点经常被它所取得的各种成就和纪录所掩盖。丰田公司的前身丰田自动织布机工厂于19世纪90年代成立于日本的农村地区，当时的日本刚刚从几个世纪的与世隔绝中苏醒过来，发现自己已经远远地落在后面。我们所知的丰田汽车公司是从日本第二次世界大战后的废墟中重新建立起来的，它几度处于破产的边缘。事实证明，面对挑战，丰田公司是非常有活力的，不论这些挑战和危机是来自日元大幅度升值（大幅度削减了利润）所导致的经济衰退，还是1973年的石油危机带来的原材料如钢材的价格暴涨。丰田公司是应对危机的楷模，这家公司能够抵御经济周期，维持稳定的上升轨迹，而其他公司面对危机却只能做出一些下意识的反应，如缩减投资、关闭工厂或者大量裁员。然而，经济衰退加上召回危机的双重打击从深度上来说对丰田公司是前所未有的。

就这点而言，蒂莫西和我开始谈论的写一本书的想法最终变成了现实。我们阅读了所有能够找到的关于丰田公司当时正在发生和已经发生的事情的材料。根据事实进行分析当然是非常重要的，但对于召回危机而言，在最根

本的问题上将事实和杜撰区分开来更为紧要。我给丰田公司内外的朋友和联系人都打过电话。丰田公司给予了我们接近其高层管理人员、经理以及团队成员的特殊通道，因此，我们得以实地考察，进而得出自己的结论。我们尽可能找出丰田能够从中汲取的教训，找出其他公司能够从丰田的危机管理中汲取的教训。

直觉告诉我们，整个过程中有很多非常重要的教训值得学习，事实上丰田已经开始从这次风暴中恢复就证明了这一点。市场份额、对质量的认同以及赢利已经开始迅速复苏。越来越多的数据证明，对丰田的许多指责是没有事实依据的，各种媒体报道也是不准确的，指责丰田的独立调查专家也被曝光出现在庭审律师付费名单上。尽管丰田公司还没有完全从经济危机和召回危机中恢复过来，然而其反弹的速度却相当之快。更值得注意的一点是，丰田已经将这些危机转化为进一步实现其长期目标的机遇。

在汉语中，“危机”由“危险”和“机遇”两个汉字组成。对于那些面临困境的管理者来说，这样一种解释是非常具有安慰作用的——这也意味着黑暗中总有一丝光明。不幸的是，不论是从字面上来看，还是从比喻义上来看，这种观点都是一种神话。对于中国汉字的这种解构始于一位管理咨询人员，他学习汉语仅仅有几个月的时间，因此而误解了这些汉字。那些信奉危机是机遇的许多管理者在面对危机的时候都选择了退缩，不是大幅度削减工作岗位就是减少对未来的投资。

事实上，正如约翰·舒克警告我的那样，通过玫瑰色的玻璃看丰田会扭曲事实。丰田公司的确在经济衰退中遭受了经济上的损失，在召回危机中遭受了经济上和声誉上的双重损失。当丰田的管理者从镜子中审视自己时，他们发现了在公司迅速发展过程中所产生的一些严重的问题。更为重要的是，他们发现他们丧失了对理解顾客忧虑的密切关注，而正是这一点定义了丰田公司。随着丰田公司成为一家巨大的全球性企业，它就有了太多的官僚制度，虽然顾客的担心可以被意识到，但是对此作出反应却需要花费太久的时间。

官僚体制加上一些决策是由日本来做出的助长了这次召回危机，同时也减慢了丰田对来自美国顾客和政府合理投诉的反应速度。

我们的调查以及越来越多的数据表明以近乎残酷的坦诚来直面这些问题的结果是，丰田不仅经受住了危机的考验，而且以这次危机为契机，朝着其长期目标继续前进。丰田之所以能够做到这点，并不是开始了某些全新的计划或者引入了新的管理人员的“新思维”。实际上，正如一篇旨在批评丰田在应对过程中不够积极的文章中提到的，没有一个员工因为双重危机被裁掉。可能最为准确的说法是，丰田之所以能化危机为机遇，不是因为它做了一些不同的事情，而是因为它做了更多在经济危机和召回危机发生以前就一直在做的事情。

想想丰田遭受的连续打击。开始是经济危机，然后是美国媒体铺天盖地的报道和各种各样的国会委员会的质询，丰田品牌的活力和在美国市场业务的反弹令我印象深刻。丰田的美国汽车销售额在2010年1月出人意料地下降了16%，2010年2月下降了9%，尽管在美国整个汽车行业销售已经开始增加。到3月份，在毫无特色的高销售奖励的激励下（仍然低于美国平均水平30%），丰田销售额较前一年提高了35%，曾被召回的车型销售额增加了48%。到2010年5月，根据路透社编撰的名单，凯美瑞、卡罗拉、RAV4以及普锐斯再度跻身美国最畅销20款车型，同时凯美瑞重新获得了最畅销的中型车桂冠。甚至在2010年11月，当时丰田的销售额似乎已经大大地落后于竞争对手，然而近距离地审视其零售额（剔除掉利润较低的大宗销售，如面向汽车租赁公司的销售），可以发现丰田的零售市场份额为17%，而2009年这一数额平均为18.3%。丰田确实损失了1.3%的市场份额，但是在美国的零售市场中，丰田仍然处于第一的位置。

另外一件让我印象深刻的事情是，尽管销售下滑，召回成本居高不下，但在2010年3月30日结束的财政年度，丰田报告其全球利润仍然为22亿美元，而且保持着其每个季度赢利的纪录。2010年2月，一份莱斯大学的汽车消费