

丰田营销成功之道

主 编 朱方明 杜 伟

副主编 唐璐元 谭 翊 赵建平

四川大学出版社

1997年·成都

前 言

丰田公司自1937年正式经营汽车业务以来,已有六十年的历程,在二次世界大战后该公司得到了迅速的发展,五十年代开始经营出口业务,六十年代已初具规模,在日本占据汽车制造企业的领先地位。目前,丰田公司的业务已遍布世界大多数国家和地区,正进军世界市场,创造一个“世界企业”。据美国《幸福》杂志1994年的评选结果显示,该公司已成为世界最大的汽车制造企业,在几十年的时间里丰田公司发展如此迅速,已直接与美国的通用汽车公司,福特公司等世界一流汽车制造企业相抗衡,并显示出强劲的竞争势头,这引起了世界的注目。为了揭开丰田成功之所在,我们策划组织了有关专业人员编写本书,着重从营销、生产、人员培养教育等方面介绍丰田公司的成功作法和经验。

我们策划组织“通向名牌之路”系列丛书,本书为其中之一,其目的是为那些有志于推行企业名牌战略、为企业生存发展艰苦探索的人士提供借鉴的模式或参考,使其在观念上,知识上得到有效的收获。

本书由于受水平、时间、资料等因素的限制,有错误之处敬请读者批评指正。

1997年6月

目 录

第一章 浏览丰田

第一节 丰田概况	(1)
一、丰田的历史和现状	(2)
二、丰田的突出特点	(6)
第二节 丰田与日产、通用、福特之比较	(8)
一、丰田与日产的比较	(9)
二、丰田与通用、福特的比较	(17)
第三节 丰田成功的主要因素	(21)
一、市场营销的致胜之道	(22)
二、生产方式的优异之处	(26)
三、人事工作的卓绝所在	(32)
四、财务管理的独特方针	(35)

第二章 丰田的市场营销术

第一节 丰田的市场营销理念	(40)
一、市场营销理念	(40)
二、神谷哲学	(42)
三、丰田英二的经营思想	(52)

四、丰田的营销理念	(55)
第二节 丰田汽车的产品策略	(58)
一、丰田的新产品策略	(58)
二、丰田的品牌策略	(66)
第三节 丰田车的价格策略	(68)
第四节 丰田车的销售渠道策略	(72)
一、组织强有力的特约经销店	(72)
二、最大的特约经销店	(77)
三、销售店的科学管理	(80)
四、丰田汽车的海外分销渠道策略	(85)
第五节 丰田的市场调查与预测	(88)
一、市场调查	(88)
二、市场需求预测	(92)
三、商品计划	(93)
第六节 丰田的促销策略	(94)
一、丰田的广告策略	(95)
二、丰田的公关策略	(100)

第三章 丰田推销管理的秘密

第一节 推销员与推销管理制度	(106)
一、推销人员众多,思想行动积极	(106)

二、推销责任区制的作用	(110)
三、运用责任区制的七项注意事项	(111)
四、推销员的七件“工具”	(114)
第二节 推销员的培养教育	(118)
一、教育设施齐全	(118)
二、亲手扶植新推销员成长的传统教育	(121)
三、推销员访问技巧的教育	(125)
四、大力开展自我管理的教育	(129)
五、推销员的招聘和录用	(133)
第三节 丰田推销员的薪酬制度	(135)
一、丰田系统推销员的收入	(135)
二、确定推销定额制	(136)

第四章 独特的生产方式

第一节 什么是丰田生产方式	(140)
一、丰田生产方式的由来	(141)
二、丰田生产方式的特征	(145)
三、丰田生产方式的两大支柱	(150)
四、丰田生产方式的基础	(157)
五、丰田生产方式与福特生产方式的比较	(161)
第二节 传票卡	(165)
一、什么是传票卡	(166)
二、传票卡的机能	(170)

三、运用传票卡的规则·····	(172)
四、传票卡的传递方法·····	(177)
第三节 质量管理·····	(179)
一、汽车质量的特点·····	(180)
二、丰田质量管理的状况·····	(181)
三、两种特殊的质量管理·····	(185)
四、设立质量保证装置·····	(190)

第五章 “事业在于人”

第一节 丰田的人才观·····	(193)
一、丰田需要什么样的人·····	(194)
二、丰田如何使人尽其才·····	(196)
第二节 特殊的教育制度·····	(200)
一、丰田企业教育的特点·····	(200)
二、丰田的非正式教育·····	(203)
三、锤炼起来的素养·····	(208)
第三节 如何调动员工的积极性和创造性·····	(210)
一、鼓励合理化建议·····	(211)
二、注重劳资关系·····	(226)

第六章 丰田精神

第一节 创业精神	(231)
一、汽车王国的艰苦开创史	(232)
二、创业精神代代传	(237)
第二节 学习不服输的精神	(241)
一、只靠日本人的绝对力量求发展	(242)
二、探索日本式的制造方法	(247)
三、探索日本式的先进技术	(251)
第三节 集团精神	(254)
一、丰田集团机构概况	(254)
二、丰田集团的内部管理	(262)
三、向高利润集团挑战的丰田集团	(264)
四、制定超级战略的丰田会议	(269)

第七章 进军国际市场 创造“世界企业”

第一节 出口美国	(274)
一、首次进入美国大众车市场	(274)
二、进军美国的战略转变	(279)
三、对美国的教训	(286)
第二节 丰田的海外战略	(287)

第一章

浏览丰田

第一节 丰田概况

丰田公司从1937年开始经营以来，生产了总数在8000万辆以上的汽车。虽然在其发展过程中，也遇到过不少波折，但凭着领导阶层经营有道，时常改变策略以配合市场的需要，终于使这一公司由一间寂寂无闻、四处抄袭概念的小规模汽车生产商扩展为目前日本第一、世界第二的汽车王国，它以10多家实力较强的直系子公司为骨干，包括与丰田汽车公司实行业务合作的两大汽车公司——“日野”和“大发”，以及200多家零部件厂商组成的三大协作网。

一、丰田的历史和现状

早在本世纪30年代初，丰田汽车公司创始人丰田喜一郎，遵从其父“自动纺织机之王”丰田佐吉的意愿，研究汽车并在日本创建汽车工业。1933年，丰田喜一郎在“丰田自动纺织机制造所”增设汽车部，开始试制汽车。1937年日本军国主义者发动侵华战争后，军用卡车需要量急剧增加，在日本政府的批准和支持下，“丰田汽车工业公司”正式成立，并于1938年11月在爱知县举母镇（即现在的丰田市）建成日本最早的汽车综合装配厂——举母工厂（现丰田汽车公司总厂），战时最高年产（1942年）16000多辆。罪人

第二次世界大战后，随着日本经济的恢复和发展，丰田汽车公司也经历了不同的发展时期。50年代初，丰田公司一度面临破产危机，该公司领导人决心重整旗鼓，制订重建计划。几经投资，在1959年，建成了拥有当时最新设备的、日本第一个大批量生产小轿车的专业厂——元町工厂。据称，这一工厂的投入生产，“揭开了日本社会汽车化的序幕”，“也是丰田汽车公司成为日本第一流大企业的起点”。

60年代，日本经济进入高速发展时期，电视机、洗衣机、小轿车等耐用消费品的市场需求量出现了迅速增长的势头。在这种形势下，丰田汽车公司多次进行了大量的设备投资。尤其是1966—1970年，5年内设备投资总和达3114亿日元，为1951—1959年9年间设备投资总和（230亿日元）的16倍。在1965—1970年，先后建成了4个现代化轿车厂和汽车部件厂。丰田汽车公司为满足其在汽车制造过程中对各

种零部件日益增长的需要，1962年还先后组织了两个零部件协作网：由21家公司组成的“精丰会”和36家公司组成的“荣丰会”，与过去由225家公司（因有跨组织的公司，实际为170多家）组成的“协丰会”一起，成为丰田公司的三大协作网。在这一期间，日本的汽车工业公司正在重新组合过程中。1966年和1967年，丰田公司先后同日本11家大汽车公司中的日野和大发两公司实行了业务合作。这样，实力日益增强的“丰田汽车工业公司”和它的三大协作网，加上日野和大发，尤其是再加上于50年代初成立、具有“强大推销能力”、并与丰田公司处于同等地位的“丰田汽车销售公司”，在60年代后期形成了日本最大的汽车企业集团——丰田汽车集团。

现在的丰田汽车公司是由曾经推动丰田集团迅速发展的“两个车轮”——原丰田汽车工业公司和丰田汽车销售公司于1982年7月正式合并而成的“新公司”。原丰田汽车工业公司自创立至合并已有45年历史，特别是60年代，它在同日本第二大汽车垄断企业“日产汽车公司”激烈竞争过程中，迅速发展成以生产小轿车为主的第一流大企业，其实力在日本11家大汽车公司中一直占居首位。原丰田汽车销售公司自成立以后至合并经历了32个年头，合并前它属于丰田集团，但资本、经营完全独立，是日本第一流的汽车销售企业。由这两大企业合并而成的丰田汽车公司，在制造业中，已成为“名符其实的日本最强大的企业”。

丰田汽车公司的物质基础颇为雄厚，具有世界第一流的汽车生产设备。1971—1978年，丰田公司接连进行了几次更大规模的设备投资，总额达7304亿日元。目前，该公司的

总资产额已高达约27000多亿日元，职工约56000人，并拥有10大现代化汽车制造厂和零部件厂。其中，有4家是为了开发、生产新车种而先后建立的小轿车综合装配厂：元町工厂（皇冠牌、科罗纳牌等）、高冈工厂（花冠牌等）、堤工厂（卡利纳牌、塞里卡牌等）、和田原工厂（克列斯特塔牌等）；1家卡车综合装配厂：丰田公司总厂；5家各种零部件厂：三好工厂（各种发动机和变压器专业厂）、明知工厂（铸件中心厂）、下山工厂（限制汽车废气的零部件厂）等。目前，丰田公司的汽车年生产能力已达约350万辆。据日本有关汽车工业界人士估计，在50年代初，日本的汽车工业水平与美国相比，“有30年的差距”。而在40年后的今天，日本第一大汽车公司丰田汽车同美国第一大汽车公司通用汽车相比，虽还有一定差距，但它已于1980年超过美国第二大汽车企业福特汽车公司而跃居世界第二位。1981年丰田汽车公司的产量（322万辆）已远远超过英国（118万辆）和意大利（143万辆）两个国家产量的总和。

丰田公司的汽车生产和销售一直很大。丰田汽车的年产量，自1968年突破100万辆之后，仅过3年就猛增到200多万辆，7年后突破了300万辆大关。1982年产量虽较前两年有所减少，但仍达314万多辆。从几十年来这家公司汽车历年产量情况可以看出：

（1）1960年迄今，在日本11家大汽车公司中，丰田公司连年稳居首位，而且近几年来与日产公司的距离在逐渐拉大；

（2）1969年迄今，在日本全国汽车历年总产量中，丰田公司每年都占约30%，有的年份曾达33.7%。这样高的产

量，在世界上也是少见的。在汽车销售方面，丰田公司在日本国内市场的汽车销售总量中所占比重，第二次大战后一直在1/3左右，1974年曾占40%，其后虽有所降低，但在1978—1980年也都超过了37%，1983年已接近40%；长期以来，丰田公司在日本历年汽车出口总数中所占比重为30%左右，它与日产公司曾交互占居首位，但丰田公司占居第一位的情况居多。

丰田汽车公司拥有规格庞大、实力雄厚的国内汽车销售网。据1983年7月16日的日本《东洋经济周刊》所载，该公司在日本全国设有丰田店、丰田宠儿店、丰田花冠牌店、丰田奥特牌店和丰田比斯塔店等5个系统共318家特约经销店和4084个销售点，职工108,000人，其中直接从事推销工作的营业员为36,000人。丰田公司对推销员都进行“过硬的”推销业务训练，与日产汽车等公司的经销店相比，丰田则具有“较强的收益力”。

丰田公司长期获得巨额利润，并进行了高额的资本积累。首先，丰田公司所获纯利额一直很高，以原丰田汽车工业公司为例，多年来，它在全日本前50家大公司中，大都连年占居首位。据该公司公布的截至1977年6月份的决算，其纯利额达1,167亿日元，创造了“日本企业决算史上的最好成绩”的纪录。1981年6月，纯利额高达1,327亿日元，约为新日铁公司（纯利额710亿日元）或松下电气公司（纯利额731亿日元）的二倍。其次，丰田公司的资本积累增长也很快。也以原丰田汽车工业公司为例，该公司在1950年时只有2亿日元资金，1960年就增加到了160亿日元，1980年增加到880亿日元，30年间增长了439倍。1978年6月起，丰

田公司已成为日本企业史上空前的“无债经营”的企业。这家公司由于资金雄厚，1970年初就已经开始对其控制下的一些公司进行了贷款，因而早有“丰田银行”之称。据1983年6月的决算，丰田汽车公司金融收益达988亿日元，与日本都市银行的经济收益（1983年3月）相比，已超过了居第四位的三菱银行（952亿日元）。

二、丰田的突出特点

丰田汽车公司发展的历史不算长，但它已形成了一些颇为突出的特点。这些特点是：

首先，丰田集团的最高经营领导权和一些骨干企业一直由丰田家族“牢固地掌握着”，仍有二次世界大战前那种浓厚的“宗族色彩”。原丰田汽车工业公司的总经理，由“丰田汽车公司之父”丰田喜一郎（已故）的堂弟丰田英二于1967年担任，副总经理由长子丰田章一郎于1972年担任。原丰田汽车销售公司总经理一职，也于1981年6月由丰田章一郎（原兼任该公司常务董事）接任。1982年7月，丰田汽车工业公司和丰田汽车销售公司合并为丰田汽车公司后，被称为“丰田王国”太子的丰田章一郎即出任新公司的总经理，实现了“大政奉还”；长期掌握丰田集团最高领导权的丰田英二，担任了新公司的董事长；丰田喜一郎的次子丰田达郎（曾任原丰田汽车销售公司和丰田汽车工业公司董事）任新公司的董事。1980年前后丰田集团十几家骨干企业中，丰田家族有10多人担任首脑职务。除前已谈到的丰田达郎以外，还有丰田喜一郎的堂弟丰田稔和丰田富三，丰

田富三、丰田英二的胞弟丰田芳年、堂侄丰田信吉郎等人分别担任“爱新精机”董事、“丰田自动织机”和“丰田纺织”总经理等职务。象丰田这样由一个家族牢牢地掌握公司经营大权的情况，在第二次世界大战后日本的企业中，是罕见的，因为战后日本发展的趋势是，企业的资本所有者与经营者分开。

其次，丰田汽车公司对实业较强的三大协作网有较强的控制力，两者关系颇为密切。丰田公司自创建初期就很重视培养为其承包各种汽车零部件的厂商。参加“协丰会”、“精丰会”和“荣丰会”的厂商生产品种齐全，从钢铁、有色金属、化学、纤维、橡胶制品到玻璃、塑料制品以及各种用具等一切汽车零部件无所不包。这200多家协作厂商大都是在丰田公司的培养和控制下并和它一起从事生产的公司，“一体感很强”，它们大都是与丰田公司有“同生共死”关系的“忠诚企业群”。

再次，丰田汽车公司的十大工厂和不少协作厂都建在爱知县内，便于发挥“工厂集中的优越性”。1938—1975年，丰田公司先后建成的8个工厂中，公司总厂、元町工厂、上乡工厂、高冈工厂、堤工厂等5个厂都建在爱知县丰田市；三好工厂、明知工厂、下山工厂等3个厂则都设在附近的西加茂郡三好町。据说乘汽车去任何一个工厂，路程都不超过半小时。近几年新建成的衣浦工厂和田原工厂，同上述8个工厂的距离虽稍远些，但也都都在爱知县内。此外，丰田自动纺织机制造厂、日本电气仪表公司、爱新精密机械公司、丰田车体公司等属于丰田集团的大公司和不少协作企业，也都建于爱知县“丰田王国”的领地内。总之，丰田集团的工

厂和协作企业如此集中地占据了相当于爱知县2/3地区的34个市、村、町，这“在世界任何地方都是没有的”。据称，这种情况容易发挥公司总部的领导作用，而且由于汽车工业的综合性很强，各种产品的运送等也很方便，效率高。

此外，在1982年7月原丰田汽车工业公司和丰田汽车销售公司实行合并前，这两家公司采取产销分开经营体制，各自独立经营又密切合作，曾是丰田集团的一大特点，也曾是30多年来“丰田取得莫大进展的重要因素”。但丰田集团鉴于产销分开体制也有其弱点，因而决定合并，进行“一体化”经营。

第二节 丰田与日产、通用 福特之比较

丰田汽车公司作为日本最大的汽车公司，也是世界第二大汽车公司，其创造的业绩令人瞩目。在1992年，丰田公司雇员108167人，在世界工业企业中居54位，汽车行业中居第三。该公司同年销售额为7.9114亿美元，在世界工业企业中排名第五，汽车企业中排名第三；利润额为1.8126亿美元，在世界工业企业中排名第十二，汽车生产行业中排名第一。丰田公司的业绩不仅使日本本土内以日产为代表的其它大型汽车生产企业只能望其项背，也使丰田跻身于世界前三强，与通用和福特公司平起平坐。

一、丰田与日产的比较

丰田与日产是当今日本汽车界里两个有代表性的厂商，二者从经营的方式到公司职员的风度，有许多根本不同之处。

1. 先驱者与追随者

丰田与日产的差异，首先体现在二者的发展进程中。丰田公司自创业以来，就一直选择发展国产汽车工业的道路，面对各种风险敢于积极地迎头而上，总是在先驱者的征途上不断前进。日产公司却慎重地观望形势的变化，经常不得不步丰田的后尘，作为一个追随者而在丰田公司的后面加紧追赶。

1959年8月，丰田公司建成了日本第一个专门生产小轿车的元町工厂，日产公司在两年后的1962年3月，才建成了和丰田目标相同的追滨工厂，而在这时，丰田又使生产大众牌汽车日产量8000辆的元町北工厂投入了生产。在小汽车时代即将到来的前夕，丰田公司就这样首先把握了大规模生产的先机。此外，在1965年经济萧条以后的几年当中，日产公司控制和减少了设备投资，而丰田公司与此相反，不断增加设备投资。两个公司的不同做法，后来在大批量生产体制上显示出决定性的差距。

就大众车市场而言，情况也大致一样。1961年，丰田公司开始出售大众牌轿车。在当时的日本，小轿车大都是出租汽车和包租汽车，对一般消费者来说，它是高不可攀的东

西。但丰田预料到大众车时代不久就会来到，需求量会骤增，并开始生产和销售大众牌轿车。日产方面则认为出售大众轿车还为时尚早而裹足不前，它进入大众轿车市场，是从1966年4月出售向阳牌汽车开始的，比丰田落后五年，而这时丰田公司已经开始出售花冠牌轿车，在销售大众车市场上，把日产公司远远抛在后面。

丰田公司在出售大众牌汽车的同时，还建立了一个大众牌汽车销售店网；配合出售快跑牌汽车，则设立了一个奥特牌车销售店，即所谓生产与销售体制同时并进。当日产公司进入大众车市场的时候，丰田已经在这个领域辛勤工作了多年，完全建立起了生产体制和销售体制。而对日产来说，则一切都是从头做起，销售体制也不完善，尽管市场在这时急剧成长起来，但无论是生产还是销售，都大大地落后于丰田。

为什么丰田公司能够在先驱者的道路上前进呢？虽然一般认为可能是由于两个公司在生产、发展过程中不同的历史因素造成的，可是，起决定作用的是，丰田公司有石田退三、神谷正太郎两个大管家，而日产公司却没有这样的人。石田、神谷在他们做出决定的瞬间，两个人都具有行使绝对权力的地位。虽然日产公司的会长川又克二威望很高，但他受到日本兴业银行的控制，很难做出自己的决定。由于这种情况，在经营战略方面，可以说，日产比起丰田来，不得不慎重从事。这种经营管理者所处境地的不同，可以说也是造成丰田与日产之间存在差距的重要原因之一。

2. 对待“合作”与“合并”的不同态度

1965年，在国际上资本自由化的影响下，汽车行业曾