

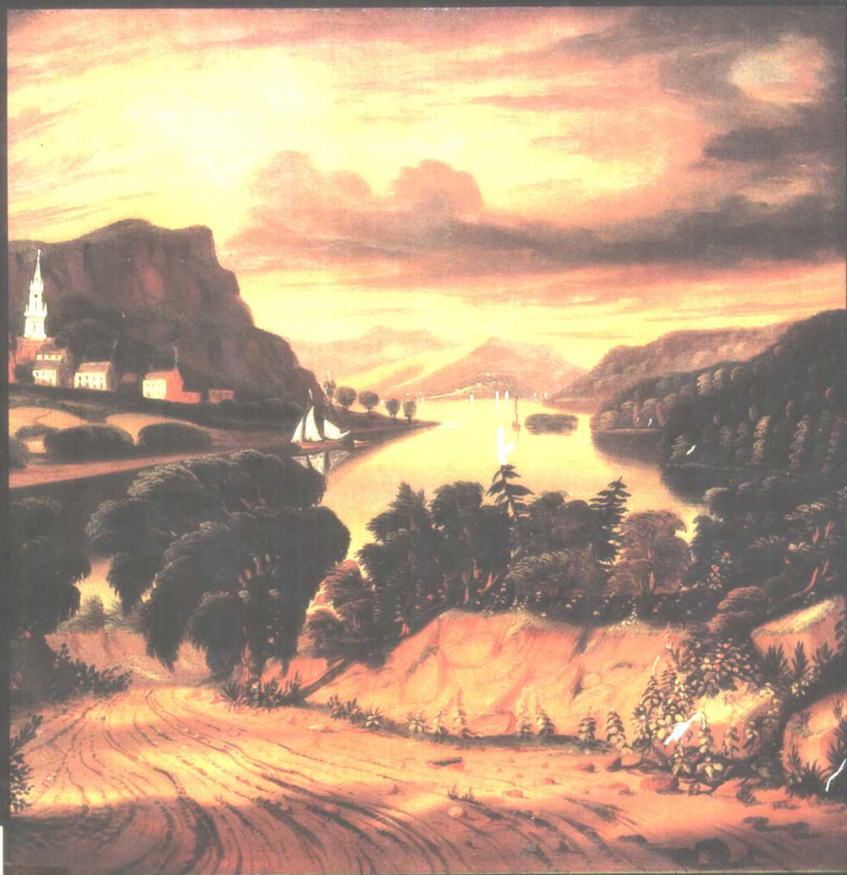
夏维德 编著

管理精英文库

81

车到山前必有路

—— 丰田公司成功模式



人民中国出版社

管理精英文库

SI

车到山前必有路

——丰田公司成功模式

夏维德 编著

人民中国 出版社

责任编辑:董恩博 赵向标
版式设计:周 侃 金 宁
封面设计:CI 出版策划中心

图书在版编目(CIP)数据

车到山前必有路:丰田公司成功模式/夏维德编著.
北京:人民中国出版社,1998.1
(管理精英文库;81/李罗力等主编)
ISBN 7-80065-608-X

I. 车… II. 夏… III. 汽车工业—工业企业
管理—经验—日本 N.F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29421 号

· 管理精英文库 ·

李罗力 董晓阳 邓荣霖 主编

车到山前必有路:丰田公司成功模式
夏维德 编著

人民中国出版社出版

(北京车公庄大街 3 号)

北京市朝阳区仰山印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开 8.5 印张 200 千字

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-80065-608-X/Z · 087

全书定价:2580.00 元(共 100 册)

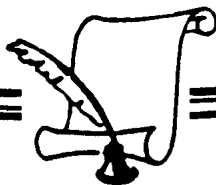
管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。
如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的一切都是一位企业家所必备的。



目 录

雄踞世界的汽车王国

- ☐ 丰田六十年的历程 (3)
- ☐ 丰田公司集团的机构组织 (7)

日本式经营的典范

- ☐ 丰田的市场营销 (11)
- ☐ 丰田的生产模式 (16)
- ☐ 丰田的人事管理 (23)
- ☐ 丰田的财务管理 (26)

市场调查

- ☐ 建立计划调查部 (31)
- ☐ 预测消费趋向 (35)

车到山前必有路——丰田公司成功模式

- ☐ 挖掘潜在的需求 (36)

新产品和价格策略

- ☐ 重视新产品开发 (43)
- ☐ 创造高质量的丰田形象 (51)
- ☐ 以进攻性的价格占领市场 (54)

丰田的销售网络

- ☐ 设立丰田汽车销售公司 (61)
- ☐ 实行责任区制 (64)
- ☐ 丰田销售店 (66)
- ☐ 责任区情报来源和访问法 (67)

多样的促销手段

- ☐ 丰富多彩的推销工具 (73)
- ☐ 魅力无穷的广告宣传 (78)
- ☐ 多层次的公关活动 (84)
- ☐ 重视售后服务 (88)

进军国际汽车市场

- ☐ 首次出口美国市场 (93)
- ☐ 奋发图强独领风骚 (96)
- ☐ 丰田策略的改变 (101)
- ☐ 欧洲市场的拓展 (103)

独创性的生产方式

- ☐ 基本目标是降低成本 (109)
- ☐ 消除生产过量 (112)
- ☐ 库存为零的追求 (114)
- ☐ 高能率和低成本 (117)
- ☐ 挖掘生产潜力 (119)
- ☐ 重视陈旧设备 (121)

丰田的看板方式

- ☐ 现场管理的“三及时” (127)
- ☐ 作为管理工具的“传票卡” (129)

车到山前必有路—丰田公司成功模式

- ☐ “传票卡”的使用规则 (132)
- ☐ “传票卡”具有相对性 (135)
- ☐ “电动传票卡” (137)
- ☐ 台车上也有“传票卡” (140)

生产均衡化

- ☐ 下达顺序计划 (145)
- ☐ 顺序计划的制定 (147)
- ☐ 缩短变换程序的时间 (149)
- ☐ 缩短变换程序时间的方法 (151)
- ☐ 计划必须均衡化 (154)

标准作业

- ☐ 标准作业的定义 (159)
- ☐ 标准作业的三要素 (161)
- ☐ 标准作业的制定方法 (163)
- ☐ 作业指导书和标准作业卡片 (164)
- ☐ 实现最有效的生产 (165)

贯彻质量第一的方针

- ☐ 丰田质量的管理状况 (171)
- ☐ 新产品质量保证活动 (172)
- ☐ 建立质量保证装置 (175)
- ☐ 目视管理的实行 (178)
- ☐ 全面质量管理 (179)

丰田的经营思想

- ☐ 神谷的经营哲学 (185)
- ☐ 丰田英二的经营思想 (196)
- ☐ 立足于高利润的思想 (199)
- ☐ 超级战略的制定 (205)
- ☐ 与众不同的经营特色 (209)

丰田的企业精神

- ☐ 坚韧卓绝的创业精神 (215)
- ☐ 独立自主的民族意识 (226)

车到山前必有路—丰田公司成功模式

- 附录一 丰田历程 (243)
- 附录二 丰田与中国的交往 (244)
- 附录三 丰田公司和日产公司的比较 (246)
- 附录四 丰田和美国通用福特的比较 (256)

〈车到山前自有路——丰田公司成功模式〉

雄踞世界的汽车王国



丰田家族的几代精英，艰苦创业，创造了日本乃至世界上一流的汽车公司，树立了日本式经营的典范。

丰田六十年的历程

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。

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”。

·车到山前必有路——丰田公司成功模式·

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。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

·车到山前必有路——丰田公司成功模式·

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 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模庞大、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 108000 人,其中直接从事推销工作的营业员为 36000 人。丰田公司对推销员都进行“过硬的”推销业务培训,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 1167 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 1327 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)。

丰田公司集团的机构组织

丰田公司是一个包含了众多子公司的庞大的汽车生产王国,在发展过程中走集团化之路,根据需要设立了不少工厂和