

仕事がうまくいく7つの鉄則 マツダのクルマはなぜ売れる？

连续两年获得“日本年度汽车奖”、
生产线比公认的精益生产鼻祖丰田还要快……
特立独行的马自达是如何做到的？

马自达工作之道

马自达人的创新、匠心与精益实践

Ferdinand Yamaguchi

[日]费迪南德·山口◎著 陈晨◎译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

仕事うまくいく7つの鉄則
マツダのクルマはなぜ売れる？

马自达工作之道

马自达人的创新、匠心与精益实践

Ferdinand Yamaguchi

[日]费迪南德·山口◎著 陈晨◎译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

马自达工作之道：马自达人的创新、匠心与精益实践 / (日) 费迪南德·山口著；陈晨译. — 北京：人民邮电出版社，2018.4

ISBN 978-7-115-47905-1

I. ①马… II. ①费… ②陈… III. ①汽车企业—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(2018)第031179号

内 容 提 要

近年来，马自达在中国市场上获得了巨大成功，收获了大批热爱马自达汽车文化的粉丝。然而，谁能想到马自达公司在十几年前几乎濒临破产，历经九死一生，最终才从濒死的边缘复活、重新站立起来。它究竟是怎样从失败的泥潭中走出来，一步步走向成功的呢？

本书作者带着这个问题深入采访了马自达公司的高管与直接参与技术研发的工程师们。在采访过程中，作者数次被这些马自达人充满智慧与干劲的言语所打动，他们的言语中充满了对工作的睿智思索、处理工作的好方法以及陷入低谷时的应对策略。作者将这些采访笔录整理成《马自达工作之道——马自达人的创新、匠心与精益实践》一书，希望为广大读者揭开马自达涅槃重生的奥秘。

本书适合广大职场人士阅读，尤其适合企业经营管理者、汽车行业从业者以及汽车爱好者阅读。

◆ 著 [日] 费迪南德·山口

译 陈 晨

责任编辑 陈 宏

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：8.5

2018 年 4 月第 1 版

字数：160 千字

2018 年 4 月河北第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2017-0667 号

定 价：59.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147 号

PREFACE

前言

说到当今日本最炙手可热的汽车制造商，一定会是马自达和拥有斯巴鲁品牌的富士重工。这两家公司有很多相似之处，都曾经历过濒临破产的危机。但自那以后，两家公司都放弃了原本一味追求扩张的发展战略，开始将发展重点放到汽车本身，专注于制造独特而又富有魅力的车型。除了这些，它们还拥有大批狂热而又忠实的粉丝，相似之处不胜枚举。

再深挖下去，两家公司社歌^①的作曲者都是团伊玖磨先生^②。尽管作词者不是同一人，但歌词中不约而同地多次出现了“年轻”“翅膀”“我们的”“世界”等词语，这也是很有意思的一大相同点。

此外，它们的标志性颜色都是蓝色，这也是两家公司的特征之一。而其他汽车公司，无论是丰田、本田、日产还是三菱，标识文字都是红色。这一点就算完全是偶然，难道不会过于凑巧了吗？

① 社歌指公司的主题歌曲。——编者注

② 团伊玖磨（1924—2001年）为日本知名的作曲家和音乐家。——编者注

本书将重点讲述这两家炙手可热的公司中尤其受欢迎的，甚至人气时常会火到爆棚的马自达。

马自达之所以这么火，是因为其员工全都热情洋溢、充满激情，不论是担任车体设计工作的研发工程师、管理现场作业的生产技术人员，还是负责接待来访记者的宣传人员，抑或是决定公司重大方针政策的各位董事。公司自上而下都很团结，所有员工都十分热情。他们所谈论的话题并不限于汽车本身，无论是技术方法还是市场营销，他们一开口便滔滔不绝，急了还会横眉立目，甚至有时会边讲边“砰砰”地用力敲击白板。

我在为日经商业在线（Nikkei Business Online）对马自达进行采访期间，完全被他们的这种热情所感染，在不知不觉之间也成为了一名马自达的忠实粉丝。作为一名撰稿人，在对采访对象的描述中融入个人情感是一大禁忌，但是我的喜爱之情却无法抑制。因此，我在这里要预先与各位读者打声招呼，本书多多少少会带有一点儿我个人对马自达的偏爱。这一点也使我觉得实在是有些对不住其他汽车制造商，真的很抱歉！

尽管我是带着一点儿个人偏爱进行采访的，但回过头来看，将这些文章整合起来不就是一本很不错的商业书籍吗？他们的言语中充满了对工作的睿智思索、处理工作的好方法以及陷入低谷时的应对策略。总而言之，这是一家差点堕入“地狱”、历经九死一生，最终成功从濒死的边缘复活、重新站立

起来的公司。正因为如此，它也更加坚韧强大，脚踏实地地走着自己的每一步，就算盈利颇丰，也从来不会沾沾自喜、骄傲自满。

马自达与现在那些挥金如土、眼睛只盯在 IPO 上的企业有着根本的不同。马自达的高管与工程师们说的每一句话都颇有分量，十分具有说服力。

本书是我在采访了马自达的“战士们”（员工）后，将他们的言语中令人印象特别深刻的关键词组合起来而写成的一本企业管理书籍。这些员工并非从一开始就坐在一条一帆风顺的、舒适的大船上，因此，他们非常理解弱者和受挫之人的心情与感受。

各位读者朋友，当你在遭遇挫折困苦、感觉看不到明天、难过得想要流泪的时候，不妨读读此书，相信你一定能从中获得力量。我也曾多次被他们言语中的力量所震撼，并深受启发与鼓舞。

本书基于日经商业在线于 2013 年 12 月—2015 年 12 月登载的多篇文章重新整理而成，书中人物的职位、数据均为文章获得登载时的信息。

本书中第 146 页、第 161 页、第 178 页的图片由大槻纯一提供。

CONTENTS

目 录

CHAPTER 1 | 马自达人的七大行事铁则

- 铁则一 以小为美，避免盲目扩大规模 3
- 铁则二 欣赏并夸赞你的竞争对手 5
- 铁则三 要有坚定的价值标准 7
- 铁则四 以“让顾客高兴”为优先准则 9
- 铁则五 绝不模仿他人 11
- 铁则六 绝不能空有热情，一定要有自己独特的优势 13
- 铁则七 绝不轻易追随世间潮流 15

CHAPTER 2 | 称“我的工作就是打杂”的有趣高管

—— 马自达常务执行董事藤原清志先生采访实录

- 1 我们毕竟只占全球市场 2% 的份额，我们只想被更加深爱 19
- 2 改变，还是灭亡 33
- 3 没有比马自达更出色的公司了 47

- 4 从前有个流行词叫“400 万辆俱乐部” 54
- 5 销售不出去那么多的产品，该怎么办 65
- 6 颤抖着握住促销宣传单的早晨 75
- 7 因为我们相信，所以一直在奔跑 85

CHAPTER 3 | 说话一个劲儿跑题的退役足球选手

——马自达操控稳定性研发部主干工程师兼综合制动系统
研发总部主干研究员虫谷泰典先生采访实录

- 1 在车内举办的“骨太讲座” 97
- 2 大家都认为好的汽车制造方式 108
- 3 被宝马的老爷子怒吼“你们还差 10 年呢” 115
- 4 一句“那家伙不是挺有意思的嘛”使公司得以改变 126
- 5 不让人感觉到可怕才是真正的可怕 135

CHAPTER 4 | 用加减法去思考的工程师

——马自达发动机欧洲有限责任公司总经理猿渡健一郎先生
采访实录

- 1 从一开始就离题万里 147
- 2 人最要紧的是吃饭和上厕所，车最要紧的是吸气和
排气 154

- 3 这就是马自达的生存之道 162
- 4 在悬崖边缘奔跑的昂克赛拉 170
- 5 汽车存在的意义 184

CHAPTER 5 | 将“制造革新”全部展示出来

- 1 十年一遇的生产线紧急叫停——实录！潜入马自达总部工厂 201
- 2 用一台通用机加工所有发动机，设备投资削减96% 212
- 3 53秒一台！这就是马自达的实力 227

CHAPTER 6 | Roadster 获得日本年度汽车大奖

——马自达“三剑客”采访实录

即使公司濒临倒闭，大家也会拼死守护 243

后 记 / 257

CHAPTER

1

马自达人的七大行事铁则

铁则一

以小为美，
避免盲目扩大规模

放眼全球，马自达的市场份额只有 2%，根本无法与丰田和大众相提并论。然而，马自达的员工们却从未因为公司所占市场份额小而自惭形秽。恰恰相反，他们反倒直率大方地承认这一点，并且客观地看待马自达公司所处的市场位置，因此，在整个公司内部形成了一种良好的氛围，他们认为市场份额小正是马自达的优势所在。在他们需要做出决定时，他们都会立足于“市场份额小的公司该如何做”这一点进行思考，并反观自身，然后毅然决然地采取符合实际情况的行动。对全球化的企业而言，市场份额即是骄傲、市场份额即是一切。经营者们为了扩大市场份额，一个劲儿地力争上游，员工们也同样随着公司每个月业绩的起伏而悲喜交加。“达到 2% 还要争取达到 5%”“达到 10% 又要争取 15%”，这样一来，扩大市场份额便成了他们唯一的工作目标，他们似乎从未想过如此无节制地扩大规模将会带来怎

样的后果。盲目扩大规模最终很有可能导致产品大幅降价，或是剽窃其他企业畅销产品的创意和概念，又或是陷入顾影自怜而又令人生厌的负面情绪中。一味坚持逞能式的经营，最终只会自食恶果。就算企业某一时期市场份额确实有所上升，但仍然会让人觉得这只是一家“销售低端、廉价产品的企业”，使企业声誉受到损害。从长远来看，上述做法给企业带来的负面影响反而更多。

马自达过去也曾因产品销量不佳而饱尝艰辛，一心想着什么产品都要大卖，拼命降低产品价格，其结果就是写着“DEMIO 88 万日元”^①的小广告被人们扔进马自达员工家门前的邮箱里，被人嘲笑为“马自达地狱”。也是在那个时候，马自达汽车的低价销售还导致其二手车价格加剧下跌。一度沦落到如此悲惨境地的马自达毅然决然地放弃了追求扩大市场份额的经营战略。马自达面向现有顾客，以“要让购买马自达汽车的顾客从心底里感到满足”为目标，在汽车制造上不断锤炼技艺、精益求精，成功实现了自身的蜕变。这样一来，喜爱马自达汽车的粉丝数量不断增加，马自达打造出了独具特色的品牌形象，使之与其他汽车制造商明显地区别开来，画出了一道两边情况截然不同的分界线。

^① 按照 2018 年 3 月 19 日的汇率计算，88 万日元约合人民币 52700 元。——编者注

欣赏并夸赞你的竞争对手

“那辆车真的很不错。”就算是其他汽车公司制造出来的车，只要它真的很出色，马自达人就会坦诚地承认其价值，表达出自己对其他厂商的敬意，毫不忌讳地对其表示由衷的赞叹，这是马自达员工共有的特点。其他品牌汽车的销售人员往往并不重视自己的价值观，他们更在意旁人的眼光，因此常常难以表达出对其他汽车的赞美。而马自达的员工毫不掩饰自己的内心，非常大声地夸赞竞争对手（工程师们说这些时排成一排，声音洪亮），而且就算是在马自达总部会议室接受采访时，他们也是这样心平气和地夸赞竞争对手的。

由于人口减少和年轻人远离汽车的趋势（哎呀，总说这些老掉牙的东西，我自己都已经感到厌烦了），日本汽车市场不断缩小，行业内的销售竞争也越来越激烈。世道如此艰难，每个人都在为自己的生存打拼，哪里还有闲工夫去赞美竞争对手的产品呢？但是马自达的员工却与众不同，明明我还没有提起这个话题，他们就已经一个劲儿地夸起其他厂商的汽车来。明明我们采访的是关于马

自达汽车的问题，但他们聊的内容却不断跑偏，常常是等到我反应过来时，才发现一直都在谈论别家公司的事情。

马自达员工眉飞色舞地不停夸赞自己喜欢的汽车，比如“跟过去的奔驰相比，我们也仍然是差得远啊”“宝马的方向盘真的非常出色”。我要是不打断，他们能一直聊下去。为何如此？那是因为马自达所有员工都拥有共同的价值观，他们都愿意发自内心地欣赏并夸赞真正优秀的产品。在他们的价值观中，有一项始终不动摇的原则，那就是用客观公正的眼光审视自己的产品。所以，他们才有极力夸赞其他公司产品的胸怀和气度。这种宽广的胸怀正是马自达得以发展的一大动力。

马自达制造汽车时有自己的一套明确的标准。

对于制造汽车，马自达有自己的理想，并把理想当成目标。“我想造出这样的车，我想让人们乘坐这样的车。”跟家用电器一样，汽车不再像过去那样容易损坏，现在也很少能看到在大街上抛锚的汽车了。作为一种工业产品，它已经足够完美了。然而在另一方面，随着汽车业的发展，产品的完善程度也越来越高，人们有时会发觉“无论买哪家的汽车都一样”，事实也的确如此。如今，无论是哪家公司制造的汽车，都已经很成熟了，消费者都可以放心地购买。

很多汽车制造商为了不让自己的汽车偏离主流的发展轨道，会将自己的目光时刻锁定在别家公司制造的产品上。这样一来，他们便会无法避免地时不时拿自己生产的汽车与别人的做对比，甚至还会在研发新车时以别人的产品为标准，其结果只能是被竞争对手玩弄于股掌之间。以竞争对手的产品为标准，一旦对方有所变动，自己只能被牵着鼻子走，随之不得不更改思维方式和制造方