

丰田系



雷克萨斯奇迹

[日] 高木晴夫 著
喻海翔 译

最短时间跻身全球顶尖品牌的“丰田组织能力”

トヨタはどうやってレクサスを創ったのか
「日本発世界へ」を実現したトヨタの組織能力

東 方 出 版 社

丰田系



[日] 高木晴夫 著

喻海翔 译

東 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

雷克萨斯奇迹/ (日) 高木晴夫 著; 喻海翔 译. —北京: 东方出版社, 2010
ISBN 978-7-5060-3983-3

I. ①雷… II. ①高… ②喻… 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 (2010) 第 174668 号

Toyota wa Douyatte Rekusasu wo Tsukuttanoka

by Haruo Takagi

Copyright © 2007 by Haruo Takagi

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by Oriental Press,

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.

through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版权属东方出版社所有

著作权合同登记号 图字: 01-2009-1046 号

雷克萨斯奇迹

作 者: [日] 高木晴夫

译 者: 喻海翔

责任编辑: 姬 利 王思怡

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京印刷一厂

版 次: 2010 年 10 月第 1 版

印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 12.5

字 数: 186 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3983-3

定 价: 29.80 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

前言

本书的最大目的是要向世人展示“源自日本，走向世界”这个主题。作为在日本具有代表性的跨国企业，丰田以日本的价值、文化以及优美为依托，再一次向全世界提供了雷克萨斯这个崭新的品牌。围绕着“源自日本，走向世界”的主题，本书记述了雷克萨斯从研发到市场开拓的全过程，以及使得所有这一切成为可能的丰田组织和领导风格的全貌。本书所有的相关信息都是基于对丰田以及相关企业人士的直接调查访问。

日本企业（绝大多数都是制造业）已经成功地将自身的事业扩展到了全球，为世界提供着各种质量优异的产品，丰田自然也属于这些企业中的一员。然而，虽然日本企业创造的产品作为物品或机械装置可以说是无可挑剔的，但是世界各地的人们却很难从这些产品中直接感受到日本的价值、文化和优美。而那些高档品牌产品的用户，却往往能从他们购买的高档品牌产品身上，领略到产品生产国的文化与优美。因此，丰田在生产大众型汽车的基础上，选择接受创造浸透着日本文化精髓的豪华汽车这一艰巨挑战。对于一贯以生产大众型汽车为主的丰田而言，要让世界各地的富裕阶层购买由日本生产的雷克萨斯品牌的豪华汽车，这是一项全新的事业。如何才能够将日本文化的精髓通过研发

和市场营销，融入到雷克萨斯品牌之中，这才是“源自日本，走向世界”这个主题的第一要义。

“源自日本，走向世界”这个主题的另一个重要意义在于，在这个过程中，我们可以窥见让雷克萨斯独特的研发和营销模式得以实现的丰田的组织 and 领导风格。丰田在作为一个极具日本特色的企业的同时，又属于世界性的代表企业。在丰田的 DNA 中，应该蕴藏着能够在世界各地通用的组织构建模式、运作方法以及领导方式。本书的核心目的就是希望通过对于雷克萨斯的案例研究来阐明丰田独特的组织能力。

上世纪 90 年代的十年间，日本企业丧失了自信，为了重新振作而疲于奔命。许多企业试图通过废除被称作日本式管理要素的终身雇用、年功序列制度，引入绩效主义、企业规章等改革将自身转变为更加美国式的、由上至下型的企业管理模式。在这种潮流当中，丰田废止了年功序列制度，但是却保留了终身雇用制度，并将日本式的由下至上的管理模式坚持下来。从雷克萨斯的案例中可以发现，丰田深谙日本式管理模式的优劣之处，并在此基础上，通过不断进行各种革新一路顺利地走到今天。丰田所展示的“源自日本，走向世界”的组织能力正是通过强化日本式管理的优秀之处，抑制和排除其缺陷之处而得以形成。这也正是举世所知的丰田 DNA 的内涵。

本书第一章至第五章主要是对于丰田围绕着“源自日本，走向世界”这个第一要义，开展雷克萨斯的研发和市场营销活动全过程的写实性记录。第六章则是对于雷克萨斯项目得以成功的重要根基——丰田组织能力，及其“源自日本，走向世界”的组织与领导风格的理论性阐述。

高木晴夫

002

目录

前言 001

序章 雷克萨斯 001

雷克萨斯进入日本市场的意义 001

雷克萨斯前传——在北美市场的成功与困境 004

顶级品牌的条件 005

第1章 危机四伏 009

作为领先企业的危机感 009

雷克萨斯进入日本市场的优势与风险 015

全面可行性调查所获得的结果 018

创立日本制造的世界顶级品牌的挑战 022

通过放手任用来实现人才培育的管理方针 026

第2章 创新之战 031

打造 21 世纪的汽车 031

二律共生——对于双赢的执着 033

植根于日本文化的高级感——J 元素的诉求 038

淬炼出品牌概念的 BR 部门 043

多层次多角度兼职组织的构造 049

技术研发人员们的信念与参与 053

摆脱模仿者的烙印 055

使重大改型得以成功实现的组织协作 060

身处理想与现实夹缝之中的总设计师的苦恼与决断 067

第3章 突出重围 071

无时无刻不在为雷克萨斯殚精竭虑的“顽固分子”们 071

001

- 077 虚拟公司式的组织运营
- 082 跨职能的组织文化
- 086 挥别丰田流的营销模式
- 092 与销售代理商的默契配合

097 第4章 追逐梦想

- 097 与丰田的强大引力背道而驰的品牌哲学
- 100 雷克萨斯主管们的理想
- 103 直指本质，高瞻远瞩
- 107 “敌人就是丰田”的真正含义
- 110 品牌手册所展现的理念
- 113 “体贴入微”概念的具体化
- 116 能够触动用户心弦的客服
- 118 “你会愿意把雷克萨斯推荐给自己的朋友吗？”

123 第5章 排兵布阵

- 123 选用新手——雷克萨斯流的人才开发
- 137 开诚布公畅谈理念的店铺总经理面谈
- 139 从总经理开始的雷克萨斯开业准备研修
- 142 2 300 人的“雷克萨斯团队”诞生之时
- 144 品牌维系不可或缺的人才培养
- 149 经销商眼中的雷克萨斯

153 第6章 丰田 DNA

- 154 “以职责为本的组织”与“以成员为本的组织”
- 157 催生创造与革新的五种组织能力
- 160 丰田应对组织扁平化负面效应的诸般举措
- 168 增强组织活力的领导风格
- 170 增强团队效能的机制
- 173 “可视化”将组织成员连接到一起的最大发明

丰田之所以能够孕育出雷克萨斯的必然性 176

终章 面向未来 **183**

确立顶级品牌的第一步 183

实现能够先行应对环境变化的经营 184

日本式的管理模式 186

后记 **189**

序章

雷克萨斯

使“源自日本,走向世界”的挑战得以成功的组织能力

当在北美市场早已开始销售的雷克萨斯准备要进军日本市场之时,丰田面临着必须将雷克萨斯品牌重塑为日本生产的世界顶级品牌的挑战。而丰田所具备的五种组织能力成为最终赢得这场挑战的关键因素。

雷克萨斯进入日本市场的意义

“来自日本的顶级品牌”。

2005年8月,丰田汽车(以下皆简称“丰田”)开始将雷克萨斯品牌轿车投入日本市场,在当时,日本的豪华车市场由以梅赛德斯·奔驰(以下简称“奔驰”)、BMW、奥迪等德系汽车为首的外国车把持,雷克萨斯的引入无疑是一记重磅炸弹,冲破了这样的格局。

从2006年9月开始,丰田首先是推出了进行大幅度型号改进的LS460型轿车,然后2007年5月,作为最高端型号的混合动力车型LS600h/600hL轿车^①也先后登场。

① 价格约为900万日元~1500万日元,约为65万人民币~110万人民币。——译者注

丰田年度销售额约为 24 兆日元，销售利润约为 23 000 亿日元（两者均基于至 2007 年 3 月为止的统一决算），在全世界范围内销售车辆总数达到了 880 万辆。丰田强大实力的源泉一般被认为是来自于它在以卡罗拉为代表的普通车型上的大规模、高质量的制造能力，以及遍及全球各个角落的销售网络的营销能力。这一切都显示了丰田“全面、细致”的实力，也是丰田组织文化的重要特征。

然而，雷克萨斯品牌与一般的丰田品牌有所不同的是，其销售对象限定为富裕阶层，在进行营销时，“雷克萨斯”品牌特意与既存的丰田品牌划清了界限。在技术上，雷克萨斯车型成功应用了动力达到 6 000cc 动力，耗油量却只相当于普通 3 000cc 汽车的混合动力技术。在制造上，由于使用了高级皮革和高档木料，实现了精工细腻的手工制作感，与此同时，又能够保证稳定的生产规模。以上这些因素的完美结合不仅令外界深感丰田强大的制造实力，并且，还能观察到丰田正在利用网络向客户提供全方位的信息服务，试图构筑新型的商业模式。

对于丰田来说，雷克萨斯是一种与传统意义上的丰田截然不同的存在，那么雷克萨斯项目是否因此在组织架构上是在完全与丰田相互隔绝的情况下起步发展的呢？

当我们针对丰田内部的相关人员进行了具体访谈后竟然发现，最初提出要向日本国内市场引进雷克萨斯的倡议的，竟然是丰田的（日本）国内营销本部，也就是丰田既存各个业务部门的中枢。并且，雷克萨斯项目是由丰田的研究开发、技术、销售以及设计等各个部门的负责人，在部门横向之间频繁地进行各种论证的同时，共同加以推动促进的。也就是说，丰田内部各部门和成员，通过正式和非正式的方式相互协作，共同投入到了要向世界推出由日本创造的顶级品牌的这个艰巨任务之中。

然而在应对这项挑战时，却又面临着一些现实性的问题诸如：应该如何将“植根日本文化的日产顶级品牌”的宏大理想，与早已开始推广雷克萨斯品牌的北美市场协调一致地整合到一起；以及作为北美市场旗舰的 LS 车型以“雷克萨斯 LS”在日本市场销售时，如何才能获得相

似车型的既有客户和销售商的认可等。

北美市场的各种雷克萨斯品牌车型开始通过丰田和丰宝^①的销售店在日本市场上进行贩卖，并且各个车型都被赋予了与北美市场不同的名字，例如：LS 是塞利西欧（CELSIOR），GS 是阿利斯托（ARISTO），IS 是阿尔特扎（ALTEZZA），LX 是西格纳斯（CYGNUS），GX 是普拉多（PRADO），RX 是哈里尔（HARRIER），ES 是温杜姆（WINDOM），SC 是索尔（SOARER）。

2005 年，借雷克萨斯作为一个独立品牌在日本正式登场之机，GS 和 IS 车型全面升级之后，作为雷克萨斯系列的主打车型投入了日本市场。据与雷克萨斯车型升级相关的内部人士透露，SC 只进行了微小的改动，而作为雷克萨斯旗舰车型的 LS460 则要等到雷克萨斯品牌正式登陆日本一年之后才投放日本市场。

此外，雷克萨斯的销售店铺都是由现有的销售代理商经营的。为销售这个顶级品牌，店铺设计、服务规范以及销售人员的培训等各方面的标准都是由丰田制定并进行直接指导的，并且以销售店铺总经理为代表的各级管理人员都从从事过丰田品牌汽车销售的人员中选拔。

最重要的一点是，丰田本身具有强烈的“为了扩大销售规模，在彻底实现了标准化的体制下展开运作”的组织惯性。而令人感到意味深长的是，正是这样一个组织的核心所产生的“对于未来的危机意识”催生了创造世界顶级品牌的动机。

丰田在日本国内推动雷克萨斯项目的过程当中，通过顶级品牌理念的确立和卓越技术在生产制造中的运用，克服了各种各样的阻碍与挑战。并且所有这一切都是依靠各个部门的骨干在组织内部上下一致的沟通和通力协作才能得以最终实现。

在这其中，可以反映出丰田独特的组织能力，即丰田独特的用人方式。而这也正是日本企业能够成长为世界级企业的力量源泉。

① Toyopet，丰田汽车的专营销售代理商。——译者注

雷克萨斯前传——在北美市场的成功与困境

我们先回溯到 1989 年，当刚被开发出来的第一代 LS 车型投放北美市场时，那个时候丰田最重视的是汽车本身的性能。当时的研发负责人铃木一郎总设计师为此设定了高标准的目标规范。

在 20 世纪 80 年代的北美市场，丰田给人的印象仅仅是一个“生产卡罗拉^①和卡车的汽车制造商”。对这种市场认识产生了危机感的丰田于是决定研发高性能豪华汽车。而对于秉持合理主义的美国消费者来说，“高性能”是最能打动他们的因素。

当时，丰田高层判断，鉴于“丰田”这个品牌自身给人的低端车印象，因此决定另起炉灶，从零开始，创立“雷克萨斯”这个品牌。并且设定了最高时速能够与奔驰和 BMW 这类早已成为豪华车代名词的竞争对手相匹敌的油耗、静音性、空气阻力等苛刻标准。

然而实现这些标准绝非易事，必然会面临各种互相抵触的矛盾。譬如，若要提高汽车速度，那么只要加大汽车引擎的排气量即可。但是如此一来，油耗又会随之增加。

因此丰田面临的挑战就是如何为“高车速、低油耗”、“静音性与轻量化的并存”、“兼顾高速控制性与舒适性”等诸多二律背反型的^②因素找到双赢的解决方法。

在这种指导思想的作用下诞生的就是 LS400。

LS400 一经问世便惊世绝俗，只用了短短一年时间就确立了自身的品牌地位。雷克萨斯几乎是在一夜之间就成为北美销量最大的豪华车型，而这种状况至今也没有改变。事实上，到 2006 年为止，雷克萨斯在美国已经连续七年稳居销售量第一的宝座。

然而，随着时间的流逝，雷克萨斯本身也发生了巨大的变化。在问世之初，雷克萨斯只有 LS 一款车型，但是之后，不断有各种各样的款型被研发出来。从 20 世纪 90 年代中期开始，雷克萨斯不断受到巨

① 丰田生产的一种大众型轿车。——译者注

② 哲学术语，指两个正确命题之间的矛盾和冲突。——译者注

大的市场竞争力的冲击。其根源首先来自在研究借鉴了雷克萨斯的经验之后，欧系车再次卷土重来，而更重要的一个因素则是由于市场需求开始逐渐发生了变化。汽车市场上的客户偏好从普通轿车移转到了多功能运动车（SUV），可是雷克萨斯却没能及时跟上这股潮流，从而导致在 90 年代中期，雷克萨斯出现了销售量连续四年下滑的低迷局面。这种困境直到 RX 车型问世才被改变，这款车型终于像救世主一样为雷克萨斯收回了失地。之后 RX 作为雷克萨斯系列主力车型的地位就一直没有改变，这也就导致了雷克萨斯 = 豪华轿车的形象与实际现象之间出现了割裂。在这种情况下，重塑品牌形象对于雷克萨斯而言也就在所难免。

此外，在美国销售的雷克萨斯的平均价格约为 4.5 万美元。在美国汽车市场上，7 万美元以下的价格区间内，雷克萨斯的销售量具有压倒性的优势。但是，在 10 万美元以上的价格区间中，市场依旧是奔驰和 BMW 的天下。不过 2007 年开始上市销售的 LS460 型，以及在底特律汽车展中引起广泛注目的高性能轿车“ISF”都显示出，雷克萨斯将要在顶级豪华汽车领域抢占一席之地。

但是雷克萨斯必须面对一个难以回避的重要问题：雷克萨斯只是在美国、新加坡、沙特阿拉伯等与美国关系密切、深受美国文化影响的国家获得了成功，但还并没有真正成为一个风靡世界的顶级品牌。

顶级品牌的条件

横井靖彦常务理事（常务理事相当于日本自 2003 年之后实行的新理事制度中的执行理事一职）自 2003 年 1 月雷克萨斯日本国内营业部创设以来，一直担任领导工作，他本人从 1997 年即被丰田派驻到欧洲工作。

“以欧洲的眼光来看，很难理解为何日本不把雷克萨斯作为一个独立品牌来进行推广。

1997 年对于丰田来说是重要的一年，因为正是在这一年，丰田正式决定将欧洲市场作为业务拓展的另一个重要方向。我正是为此而作

为销售负责人赴欧上任的。当时丰田在欧洲市场所占的份额并不多。雷克萨斯的状况也是同样尴尬，没有像美国那样的独立销售店铺，完全是在位于欧洲各地的丰田品牌销售店铺中，以店中店的形式借地营业，这种状况自然也就导致了雷克萨斯的品牌形象难以得到提升。不过我那个时候主要致力于丰田品牌的推广，但是在为了丰田品牌汽车的销售四处奔忙的同时，我也开始意识到，未来也要让雷克萨斯品牌能够在欧洲市场中发展壮大。然而，为了实现这个目标，我认为雷克萨斯首先必须得在日本本国打下坚实的基础。”

可是让横井懊恼的是，雷克萨斯品牌虽然在美国获得了消费者的青睐，可是在欧洲市场的表现却乏善可陈。在向欧洲各国的销售代理商征询了这个问题之后，横井终于明白“欧洲并不是一个整体，而是众多不同国度的集合体”。事实上，雷克萨斯在英国的销量就不错，但是在德国的销量却不尽如人意。德国人对于雷克萨斯的态度是“这种车在美国很受欢迎？那又怎样。”

横井回忆到：“这让我痛感到：任何事情都是仁者见仁智者见智的。正如你可以说大西洋像多佛海那么狭窄，别人也可以说多佛海竟如同大西洋般宽广。”

虽然雷克萨斯在美国市场得到了消费者的认可，但是这并不能表示就能顺理成章地得到汽车诞生国度——德国，还有欧洲其他国家消费者同样的认同。欧洲人绝不会接受一个没有明确国籍，匮乏自身国度文化元素的品牌。

“总的说来，欧洲人对于都有明确价值观和自身定位的人或者事物更容易产生敬意。绝对不能单纯地仿效美国，模仿产生不了真正的价值。欧洲人对于日本文化的兴趣并不稀薄。因此如果要在欧洲取得成功，我坚信必须坚定不移地创立一个蕴涵着日本元素的品牌。”（横井）

曾经在雷克萨斯策划部担任品牌策划室室长的长屋明浩（现设计开发部部长）是这么说的：“在美国，消费者都有‘雷克萨斯并非丰田’的特殊印象。由于客户多为富人阶层，他们有时会因为出差等理由来日本访问。可是他们却在日本看不到自己引以为傲的雷克萨斯，取而

代之的是镶嵌着丰田标志的同款车型。这就招致了他们的愤怒，觉得‘难道我的雷克萨斯只不过是换了个标志的丰田车？’于是这样的小道消息迅速在他们的圈子里四下传播开来。

因此，无论如何也必须在日本推广雷克萨斯。但是在那个时候，并非简单地将这个品牌从美国引进日本就一切万事大吉，与此同时重建这个品牌形象的工作也在所难免。一个作为来自日本的，世界级品牌的雷克萨斯，与那个诞生于美国，经历了16年发展至今的雷克萨斯必须有所不同。”

这一点正是丰田要将雷克萨斯投入日本市场的第二个理由，并且从长远来看，这也将是丰田做出这项决断的最大的理由。那么丰田的第一个理由又是什么呢？那就是，在以2000年为原点，对未来十年进行展望时，丰田所感受到的危机。关于这一点，我们将在第一章中进行详细的论述。这种危机感源自于日本汽车消费场所呈现的两极分化趋势，外国车势力在豪华车市场不断扩张，这种趋势导致了消费者，尤其是30~40岁的消费者与丰田渐行渐远，而造成这种现象的缘由正是由于日本国内汽车市场的闭塞。

为了消除这种危机感，丰田开始着手解决以下几个问题：

- 以日本制造的世界顶级品牌为标准，重新构筑雷克萨斯品牌形象。
- 否定丰田的惯有常识，进行以追求“豪华的本质”为核心的部门间横向协作型的商品开发。
- 颠覆汽车销售常识，构筑向客户提供“最高销售·服务”的体制。
- 为了实现以上目标而彻底改变对于人才的要求和培训。

事实上，在解决这些问题的过程当中，作为一个巨大组织，丰田DNA，以及其自身优势得到了淋漓尽致的发挥。雷克萨斯项目完全可以认为是受益于丰田自身所孕育而成的组织能力才最终得以实现，而这种组织能力具体可以表现为以下五个方面：

① 通过成员之间的相互协作完成工作的能力（第一组织能力）

② 在成员之间的相互协作活动中产生创造和革新的能力（第二组织能力）

③ 领导者的洞察力与激情有效激发成员之间进行相互协作动力的能力（第三组织能力）

④ 所有成员都能够主动寻找恰当的协作对象、共同完成工作的能力（第四组织能力）

⑤ 具备与任何成员都能够相互协作完成工作、解决问题的共通基础能力（第五组织能力）

想要首先理解这五种组织能力的读者可以先行阅读第六章。

在我们探寻蕴含着宏大梦想的雷克萨斯的故事时，这五种组织能力宛如五个主旋律随处可见。从下一章的记述当中，希望我们能够分辨出这些不同的旋律。而本书的目的则是在着眼于丰田的组织能力的同时，力求阐明那些作为日本企业强大之源，并得到世界瞩目的日本式管理的本质。

* 本书中所有人物的职务在没有特别注明的情况下，都以进行访谈时（2007年3月）为准。

第 1 章

危机四伏

对于丰田必不可少的雷克萨斯

作为大规模制造厂商的丰田在面对创立顶级品牌的挑战过程中，在经历了无数讨论和会议之后，最终的结论是“GO”！通过反复细致甚至繁琐的讨论，内部成员之间最终取得共识，并从而凝聚成实行目标的共同意志，这正是丰田的一个重要的组织特征。

作为领先企业的危机感

丰田的笹津恭士副社长一开始就介绍：“大约是在 2000 年 12 月的时候，以丰田当时的副社长岩月一词为首，包括我在内的负责日本国内营销的丰田高层主管就以‘如果以 2010 年时的眼光回首往昔的话，现在的我们应该做些什么’为题，展开了广泛的探讨。

我们基本上每个月都会开两次会，基于给我们提供具体协助的 BR（Business Reform，企业改革）中长期策划室所提交的各种相关数据和信息，我们花费了相当长的时间来对此议题进行了研究讨论。”

20 世纪 90 年代对于日本汽车产业来说是一个发生巨变的年代。经济泡沫的破灭使得日本经济整体陷入了所谓的“失去的十年”的迷惘