



精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

激进的矛盾如何铸就伟大的公司

丰田成功的秘密

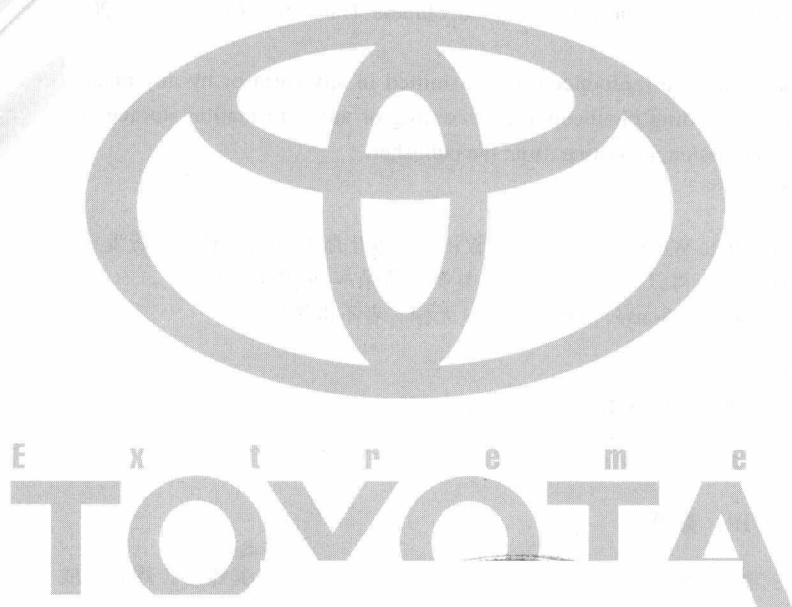


E x t r e m e  
TOYOTA

**迈克尔·波特:** 丰田游刃于明显的矛盾之中, 助推企业不断创新、永葆活力。  
**IBM首席执行官:** 对于想了解有关创新、差异竞争及增长的真实源泉的管理者, 这是一本必读书。

# 丰田成功的秘密

激进的矛盾如何铸就伟大的公司



机械工业出版社  
China Machine Press

Emi Osono, Norihiko Shimizu, Hirotaka Takeuchi, and John Kyle Dorton. Extreme Toyota: radical contradictions that drive success at the world's best manufacturer.

Copyright © 2008 by Emi Osono, Norihiko Shimizu, Hirotaka Takeuchi, and John Kyle Dorton.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。本书封底贴有John Wiley & Sons公司防伪标签，无标签者不得销售。

**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：01-2008-3906**

**图书在版编目（CIP）数据**

丰田成功的秘密：激进的矛盾如何铸就伟大的公司 /（日）大园惠美等著；周亮，战凤梅译. —北京：机械工业出版社，2009.7

（精益思想丛书）

书名原文：Extreme Toyota

ISBN 978-7-111-27661-6

I. 丰… II. ①大… ②周… ③战… 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（2009）第114895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：胡智辉 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2009年7月第1版第1次印刷

170mm×242mm·16印张

标准书号：ISBN 978-7-111-27661-6

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

本书以“矛盾成就企业发展”的独特视角，剖析了丰田如何从日本乡下的织机厂发展成雄居全球市场首位的世界级汽车生产商。作者创造性地将丰田成功的秘密归因于企业内部矛盾的六种驱动力，它们既相互制约又相互促进，推动企业不断进入下一个发展阶段。从某种角度上说，这种观点与马克思主义哲学中常说的“在矛盾中前进”的发展观颇有几分神似。

本书作为企业管理学的研究专著，逻辑清晰，层次分明。文中解构了丰田背后六种矛盾性的驱动力，其中包括三种扩张力：不可能实现的目标、试验法、本地化定制。三种整合力：创始人哲学、沟通网络以及逐级提升的人力资源管理系统。剖析这六种驱动力时，作者结合丰田的资源基础，论述绰号为“丰田银行”的丰田公司在矛盾性的驱动力下，如何借助强有力的物质保障不断向前发展。

作者历经6年研究，亲自走进丰田内部组织，与丰田高管、中层经理、经销店员工面对面交流，以难得的机会了解到丰田内部的企业文献、组织制度、生产方式，通过参加各种经销商会议，了解到企业运营一线上的方方面面。作者除关注丰田内部，还放眼行业内的其他公司，对比全球各大汽车厂商的经营方式，从纵横两个方向上为读者提供了翔实的参照数据。正是由于以上严谨的立著态度，尊重事实的研究方法，使得本书获得丰田总裁的高度赞誉：“新颖且全面的

丰田研究”以及“对公司独特文化和DNA的出色分析”。

本书通过大量生动的案例资料，全面解读丰田在征服全球各地区市场以及推广新车时遇到的具体问题。在各个案例中，作者图文并茂地介绍了丰田企业发展的社会人文背景，这为其他企业仿效丰田的管理模式提供了参考依据，也使一本严肃的管理学研究专著不失为一本有趣的社会学读物。从另一角度讲，本书也是对丰田企业文化的整理和提升，不动声色地对丰田品牌进行了一次绝佳的营销活动。由此可见，丰田对品牌的经营无处不在，这值得我们中国企业借鉴。

本书英文版成书于2008年年初，当时全球各大制造企业尚未受到金融危机的较大影响。然而，2008年下半年，金融危机全面爆发，使得多年来持续盈利的丰田公司也受到了极大的冲击。这也印证了作者对于丰田的担忧与预言：这是一个永远与危机为伴的公司。未来的路上丰田还将面临各种严峻挑战，而如何度过汽车制造业的寒冬，走出销量大幅萎缩的危局，成为丰田当下面临的主要问题。阅读本书之后，读者可以见证，丰田将如何继续运用本书中的企业管理理念应对当下的金融危机。

对于一个普通读者来说，丰田在全球汽车行业的成就读起来就像一个从“褴褛到金缕”的故事。1950年，一次震惊世人的劳工争端迫使丰田工厂歇业两个月，并使其几近破产。在不得不解雇其1/4的工人后，总裁兼汽车公司创建人丰田喜一郎引咎辞职。1957年，丰田第一批出口至美国的汽车丰田皇冠汽车在美国反响平平，未售的库存全部撤销。然而在50年后，花冠、凯美瑞、雷克萨斯、普锐斯、赛恩、通德拉已成为家喻户晓的汽车品牌，如今的丰田，能与全球最大的汽车生产商通用汽车相抗衡。作为拥有卓越业绩的典范，丰田被认为是世界上经营得最好、最成功的制造业厂商。

对于一个业内读者来说，丰田的成功似乎很难理解。丰田公司看似渐进的发展中有着大踏步的迸发前进；丰田吝啬地使用各种资源，却在对人和项目的投入中倾其所有；丰田运营高效——这得益于拥有诸如丰田生产方式的有效成本生产实践（*cost-effective production practices*），但在人力管理时常常会出现资源过剩；这里既是人心稳定的所在同时又是培育“偏执狂”的土壤；这里既有等级和官僚作风，但同时又鼓励和倾听异议；这里一边要求将沟通简化，同时又在构建复杂、多层次的沟通网络。

除此之外，对于一个专业的经理人或是MBA来说，丰田的成功完全就是一个神话。尽管丰田的成功符合传统的衡量指标，如利润、收入增长率、成本管理，然而丰田却缺少很

多成功大型全球化公司的典型特征。总之，它更像一个逊色甚至不景气的公司。丰田没有明确的商业战略，什么都去尝试一下。它支付很低的分红，积蓄闲钱。不像其他全球化公司那样，鼓励多样化的管理，丰田的管理方式很单一。它的用人文化是逐级提升的人力资源管理系统，不同于其他“不改善就出局”的文化——这种文化中的雇员不是在竞争排行中上升，就是干脆出局。最早创建丰田的家族只对公司拥有2%的所有权，却能对重要决策产生重大的影响。

那么，如何解释丰田的巨大成功呢？本书尝试解开这个谜团。本书历经6年钻研，包括220次与丰田员工的访谈——上自总裁渡边捷昭下至车间工人，还有来自11个国家的分销商和代理商。凭借前所未有的便利条件，我们得见丰田的设备、内部文档，参与到了各种活动，这里包括丰田世界大会以及雷克萨斯分销商大会。

在研究过程中，我们发现，剖析丰田的内部运行方式就像为洋葱剥皮，却永远剥不到葱心儿。在一层层剥掉外皮并做出看似矛盾的结论时，我们最终意识到丰田公司积极地培育着种种悖论或非被动地在内部复制其经营方法。事实上，丰田正因种种悖论而繁荣，正是各种截然对立的主张为丰田注入了强劲的动力。

当意识到了上述矛盾、截然对立的主张以及悖论正是我们研究工作的灵魂时，我们的工作才取得了实质性的进展。其他公司实现有条不紊的企业运营，是遵照工业时代的逻辑，即消灭一切分歧，而在丰田，与矛盾共舞俨然已成为一种生活方式。作为汽车生产商，丰田是工业时代的典范，但它同时成功地经历了从后工业经济时代向知识经济时代的转变。

在工业经济时代，矛盾、对立、悖论曾被广泛视为需要摒弃和避免的企业特征。然而在知识经济时代，新知识在人们将自己的独特观点与反对观点相协调的过程中涌现出来。承认对立的观点对于了解有机整体至关重要。

丰田区别于其竞争对手的一个观念即是，工人不仅仅是流水线上的一双手。每个工人都是知识工人，通过直接经验在与彼此的互动中积累着新

知识。丰田认为，一个新的管理体系应该适应知识经济时代的工业生产，增长率不仅依靠运营效率，更有赖于人以及组织的能动性。丰田这一模式代表了更加人性化的工业生产方法，因为它认为人非机械，人处在所有事情的中心地位。

剥了6年的“洋葱”，我们找到6种促进丰田向前发展的作用力。这些作用力在内部相互作用，从而造就了不断创新、永葆活力的丰田。如同一面映照人性创造力的镜子——不断成长，永无止境。丰田一直尝试做个“青涩的番茄”，永远都有下一项潜能等待开掘。

这6种作用力既是自然生成的也是有意为之的，驱动着丰田走向“极端”。在这种不平衡的状态下，激烈的对立并存，迫使丰田从安乐状态抽身，创造出有益健康的紧张状态，使组织内部保持着不稳定性。这种紧张状态成为向前发展的催化剂，用来寻找新的解决办法实现对矛盾的超越。这既不是妥协也不是求和，而是更高水平的业绩表现。本书的大部分将主要用来解释这6种作用力。

本书作者是来自日本一桥大学国际企业战略研究院的三位教授，尽管该大学拥有130多年的建校历史，但这所研究院却是在2000年刚刚成立的。一桥大学国际企业战略研究院的精神领袖野中郁次郎，教授MBA项目中的“知识管理”。该项目的所有课程均使用英文讲授，这也解释了我们MBA学生中70%都不是日本人的缘由。这些学生中，约翰·凯尔·多顿（他还是机械工程专业的硕士毕业生）于2006年从国际企业战略研究院获得了工商管理硕士学位，目前在我们的博士项目中学习。

如果没有丰田汽车公司高级顾问石坂芳男的协助，就不可能有本书中的研究成果。石坂芳男是一桥大学国际企业战略研究院与丰田全球市场部在2001年联合启动的研究项目的倡导者。这一联合项目由大园惠美和清水纪彦带头，进行6项案例研究，包括《雷克萨斯》（2001年），《金融危机后的亚洲》（2002年），《转角处的欧洲》（2003年），《赛恩》（2004年），《全球知识中心》（2005年），以及《创新国际多用途车（IMV）》项目（2006年）。在



一桥大学国际企业战略研究院讲授IMV案例并进行案例讨论时，学生们惊喜地发现，丰田汽车公司执行副总裁丰田章男正安静地坐在教室的后排，等待与全班同学进行开放式对话的课堂环节。我们受惠于丰田章男这样的执行官，同时也感谢其他数以百计的丰田主管和同仁，从与他们多年紧密接触中收获颇丰，感谢他们为完成此项研究项目所给予的协助。

还要感谢阿尔贝多·莫尔以及摩立特集团的佐藤阪本，二位都提出了建设性的意见，并提供了附录B中的文献综述。苏珊·比格洛任原稿的文字编辑，并为本书增加了大量内容。感谢John Wiley & Sons公司的理查德·纳兰摩尔对本书进行的出色编辑。最后，此书中所有阐述及说明，包括疏漏与错误，均出自作者笔下。

译者序

前言

第 1 章 极端的丰田：矛盾驱动下的组织机构/ 1

惊人的发展轨迹/ 1

丰田的硬实力/ 2

强大而神秘的软实力/ 3

丰田看上去何以像一个失败停滞的公司/ 4

由矛盾、对立、悖论组成的管理协奏曲/ 6

将矛盾作为一种生活方式/ 16

小结/ 17

第 2 章 推动扩张同时避免分裂的六种作用力/ 19

扩张力/ 20

整合力/ 25

六种力量协同作用/ 28

资源基础/ 30

丰田案例之雷克萨斯汽车/ 31

小结/ 35

### 第3章 不可能实现的目标的力量/ 36

满足每位顾客的需求/ 38

让最优秀的经销商卖最好的汽车/ 43

走出日本，生产世界汽车/ 48

小结/ 54

### 第4章 渴望试验/ 56

试验的“硬件”：八步法与A3流程/ 60

继续提高标准/ 72

试验的“软件”：价值观/ 73

小结/ 79

### 第5章 本地化定制/ 81

今日王者，昔日小工厂/ 83

创新型多功能全球战略车在亚洲的本地化/ 84

本地化定制的挑战与收益/ 85

满足欧洲市场，对雅力士进行客户化设计/ 87

为美国年轻人市场对赛恩进行客户化/ 90

为美国市场定制通德拉汽车/ 96

在全球范围内传播本地最佳实践/ 97

小结/ 99

### 第6章 创始人哲学/ 101

明天要比今天更好/ 103

人人都能成功/ 107

顾客第一、经销商第二、生产商最次/ 113

现地现物原则/ 116

小结/ 118

## 第7章 丰田沟通网络：真人版的万维网/ 119

开放的、多边的行业知识经验传播/ 121

自由地发表不同的意见/ 124

广泛的面对面沟通/ 128

使隐性知识显性化：《丰田模式2001》/ 131

正式或非正式的支持机制/ 134

小结/ 136

## 第8章 逐级提升的人力资源管理系统/ 137

稳定、长期的雇用关系/ 140

培训、培训再培训/ 142

有力的团队协作/ 146

行动优先/ 147

基于学习的评估/ 148

小结/ 151

## 第9章 丰田的资源基础/ 153

为改善效率投资/ 154

培养公司发展所需的企业能力及个人能力/ 158

长期信守与人们的合作关系/ 164

小结/ 170

## 第10章 永远与危机为伴/ 173

成长的烦恼/ 174

员工的自满情绪/ 176

企业文化教条刻板/ 177

员工多元化/ 179

资本市场里的孤岛政策/ 180

新竞争对手的崛起/ 182

小结/ 183

**第11章 向丰田学习“矛盾” / 184**

接纳矛盾/ 187

小结/ 195

**附录A 汽车行业数据与各厂商间对比数据/ 197**

**附录B 文献综述/ 210**

**注释/ 215**

**参考文献/ 235**

# 极端的丰田： 矛盾驱动下的组织机构

## 惊人的发展轨迹

50年前，丰田汽车公司凭借备受嘲讽的微型丰田汽车试水，涉足由美国称霸的汽车市场。1957年是一个汽车市场格局由别克占据前端、后面紧随凯迪拉克的时代。近日，丰田创始人之一丰田章一郎讲到，当年的丰宝皇冠，如果高速路口通道不是下坡的，它就根本进不去高速公路。由于坚持持续改善，丰田一直尝试找到正确的解决之道。1965年，丰田仍继续研制性能更加合理的日冠汽车，此后陆续生产出了花冠、凯美瑞、雷克萨斯、普锐斯、通德拉，还有你所知道的其他丰田汽车。

丰田目前已经成为汽车行业的巨头，以所有传统的指标来衡量，丰田都算得上是令世人称奇的公司。2007年，丰田销售了937万辆轿车和卡车，与世界最大的汽车厂商通用汽车公司相抗衡。在盈利上，丰田的净收入在过去几年里连续超过其他汽车公司两倍。正是有了较高的增长率（最近几年平均每年11%），丰田的股票（即市场价值）在2007年年底的价值是紧随其后的竞争者克莱斯勒（按当时的排序）的两倍，几乎是通用汽车（丰田最大的竞争对手）的14倍。<sup>1</sup>

丰田已经成为“强劲动力”、“持久耐用”、“可靠性”的同义词。在市场信息分析公司J. D. 动力协会（J. D. Power and Associates）有关汽车质量的调查中，丰田多次得到最高分，而丰田的雷克萨斯品牌在汽车可靠性上连续

13年位居一系列品牌之首——超过奔驰、宝马及其他品牌。<sup>2</sup> 这些信誉保证了丰田汽车在使用多年后再转手出售仍能卖出好价钱。对于普锐斯，丰田成为第一家成功策划混合动力车的厂商，提供传统内燃机发动机的替代动力，致力于解决公众对于环境问题的关注，因为人们担忧燃油消耗对环境产生不良影响。

有了以上所有的测评，丰田堪称世界上表现优异、最好最成功的汽车生产商的典范。如何解释如此巨大的成功呢？为了尝试回答这个问题，我们历经6年的研究，利用前所未有的机会，使用丰田提供的多种便利（深入11个国家的地区性总部、生产现场、培训中心、分销商、经销商），获得内部资料（绿宝书、银宝书、最佳实践手册及其他文献资料），参加丰田的活动（丰田世界大会、丰田生产方式——销售与销售之道大会、雷克萨斯经销商会议、内容培训课程等），这其中包括了几百个访谈，采访对象上至总裁渡边捷昭，下至经销店员工。

我们研究的结果超越了预期，为协助你向丰田学习改善组织机构提供了重要的经验和教训。我们的一个关键发现是丰田的成功不仅仅在于其著名的生产流程丰田生产方式，更在于丰田独特的管理实践，即在组织内部创造和促进一整套精彩的矛盾、对立、主张、悖论。这些悖论可以在组织内部由经理们实施，并都取得了有效的成果。这一问题将在第11章介绍。

在确认丰田的管理悖论前，让我们先来简单看一下系统创新——促进公司成功的硬实力。

## 丰田的硬实力

丰田最著名的秘密武器是其辉煌的、不同于传统的制造系统。作为20世纪中期替代传统批量制造的先进系统，丰田生产方式使生产高质量产品的制造业成为可能，以低廉的生产成本制造出可靠的汽车。这一系统同时使丰田可以灵活地应对市场需求，亦能快速生产满足经销商订单的汽车。丰田享有

盛誉的物流管理系统是公司又一项重要的运营优势，该系统能够监控部件、原材料、制成品的库存水平，使库存降低。

汽车生产资源的最优化使丰田拥有强大的现金流。综合起来，所有上述系统使丰田在运营成本上处于优势的竞争地位。很短的产品研发周期一直以来都是其他厂商学习的焦点。由于相比许多全球竞争者，丰田用于引进新车的时间短很多，这就使丰田可以更加高效地应对顾客的需求。

不管是营利机构还是非营利机构都在试着学习和采纳丰田的方法和流程。克莱斯勒最近聘用了两名丰田高管协助拯救其苦苦挣扎中的汽车业务，日本邮政服务最近聘请丰田汽车意大利公司前任主管担任其首席执行官。在汽车行业，每个汽车生产商都在试着学习并采纳丰田生产方式。生产商之间质量上的差距由于成功地借鉴丰田硬件系统创新而变得越来越小。

## 强大而神秘的软实力

丰田管理上的软实力——有关人力资源、经销商管理、企业文化的做法——又是怎样的呢？这些实践与丰田生产方式同样重要，但却鲜为人知。同样重要的还有，将员工、经销商和供应商凝聚在一起的丰田管理哲学，以及能够使丰田组织机构像一家小公司一样发挥各项职能的错综复杂、多层次面对面交流的架构。在丰田，所有人知晓所有事。本书就来揭示强大而神奇的丰田软实力中的秘密。

管理中的软实力契合了工业经济向知识经济这一世纪转变的脉搏，两个时代以生产手段为界截然分立开来。在工业经济时代，生产的手段主要指生产线、机器、机器人技术及自动化。在知识经济时代，生产手段变为“深度智慧”，<sup>3</sup>体现在每位员工、经销商、业务合作伙伴头脑中的知识和经验。

丰田开发出了一个适应知识经济时代工业生产的全新管理模式，视汽车行业为知识驱动下的行业，增长率不仅有赖于运营效率，也取决于人和组织机构的能力。丰田的模式在工业生产中是更为人性化的方式，因为该模式将



人而不是机器摆在所有事情的核心。

将丰田与竞争对手区别开来的不同点是，前者将工厂工人视为在生产线上积累了经验和智慧的知识工人。丰田认识到，在各个地方鼓励人们提出自己的观点——不仅在工厂，还在办公室、销售现场以及外部世界——对于知识驱动的行业至关重要。这也是丰田为什么会如此颇费心思地进行培训和研发，并努力留住员工，将与经销商、供应商、业务伙伴的合作关系经营得更好的原因。丰田拥有长远的眼光，投入大量资源在组织机构内外培养人才，提升他们的素质。

## 丰田看上去何以像一个失败停滞的公司

尽管丰田看上去成功地开发出了适应知识经济时代工业生产的管理模式，但同时，它缺少许多大型全球性成功公司的典型特征。下面列出了丰田的政策与组织样式，与即将落败或正处于停滞不前的公司颇有几分神似：

- 尽管丰田是一个善于创新的公司，但其管理仍是单一的，许多典型的创新型企业则鼓励多样性。丰田管理层，尤其是在日本，主要为男性和日本人。他们对公司的发源地来自于闭塞的美川乡下，位于商业城市名古屋的郊区而自豪。这种地域上的自豪感在日本非常强烈，而公司的农村出身正好解释了为什么男性占公司主导地位的文化，也解释了为什么丰田会如此朴实谦逊。他们没打算像本田、日立以及其他大型日本公司那样，将总部搬到东京市中心去。
- 尽管丰田以效率著称，但它对人力资源的配置却看似十分低效。每家公司都会开会，但人们惊奇地看到丰田公司会有如此多的人参加一个商务会议。许多员工与会但却不参加讨论。在管理层有很多过剩的员工，他们的职责与运营或财务都无关。在销售机构中，丰田还特意在地区销售办公室较其他汽车公司多安排一些员工。