

从一家不起眼的日本小企业变成全球巨人，丰田汽车公司走过了25年令人惊讶的历史。2007年，丰田超越福特和通用，成为世界最大的汽车制造商。丰田是如何走到这一步的？在很多汽车公司苦苦挣扎，甚至垂死之际，丰田仍然保持着让人匪夷所思的出色业绩，其秘诀何在？

How Toyota Became No. 1

丰田第一模式

世界最大的汽车公司的领导经验

〔美〕戴维·马吉◎著

Leadership
Lessons from the
World's Greatest
Car
Company



上海译文出版社

How Toyota Became

No.1

丰田 第一模式

世界最大的汽车公司的领导经验

[美] 戴维·马吉◎著
杨宇光◎译

Leadership Lessons from the World's Greatest Car Company



上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

丰田第一模式：世界最大汽车公司的领导经验 / (美) 马吉(Magee, D.) 著; 杨宇光译. —上海: 上海译文出版社, 2009. 11

(译文经管)

书名原文: How Toyota Became NO. 1

ISBN 978-7-5327-4829-7

I. 丰… II. ①马…②杨… 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 080845 号

David Magee

How Toyota Became #1

Copyright © David Magee, 2007

本书根据 portfolio 出版社 2007 年版译出

图字: 09-2008-061 号

本书中文简体字专有出版权

归本社独家所有, 非经本社同意不得转载、摘编或复制

丰田第一模式

世界最大汽车公司的领导经验

[美] 戴维·马吉 著

杨宇光 译

上海世纪出版股份有限公司

译文出版社出版、发行

网址: www.yiwen.com.cn

200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc

全国新华书店经销

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 720×1020 1/16 印张 12.25 插页 3 字数 121,000

2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5327-4829-7/F·186

定价: 28.00 元

如有质量问题, 请与承印厂质量科联系。T: 021-56135113

中文版序言

当充满活力的中国经济在 21 世纪迅速崛起时,研究最重要的全球性企业经营管理模式变得更加有用了。随着越来越多的中国企业经理和领导人对世界上最大公司的成败经验进行观察和学习,中国企业的经营管理模式将会更加有效和可持续。在所有全球性公司当中极具借鉴意义的,要数丰田——这个世界上最大、最成功的汽车制造公司了。

不到 100 年前,在美国汽车制造公司——例如福特和通用汽车——拥有汽车制造能力后很长的一段时间内,丰田还是一家设立在日本农村的小型织布机制造厂。当时熟悉这家由家族拥有的小公司的人谁都想不到,在不满 70 年的光阴里,丰田就变成公认的世界屈指可数的大公司之一,从美国、欧洲、巴西到中国,丰田在很多国家和地区生产和销售轿车与卡车。然而,这正是丰田走过的历程,从创业时的微不足道,发展到今天的辉煌;正如本书开篇所扼要阐述的,丰田公司卓有建树的原因是一目了然的。

从一开始,丰田就是一个学习型企业。当丰田家族的成员——是他们创办了丰田公司——决定该公司除了制造织布机外还要制造汽车时,他们研究了福特等竞争对手的运营情况,努力仿效他们最佳的管理和生产方式,同时在前进的每一步靠自己的努力去改进这些方式。研究以及持续的改进使丰田有了一系列独树一帜、无与伦比的准则和方法,结果,连续 50 多年里

丰田公司获利颇丰,尽管人们认为全球汽车业是最易发生周期性波动的行业。

由于中国企业在全球经济中已经声名鹊起,他们在未来成败与否的风险也许比 20 世纪初的丰田风险高,只因为他们如此快地就获得了崭露头角的机遇。中国拥有众多的人才和资源,各行各业的发展潜力也许是无限的。但是不管怎样,中国公司面临的挑战将会与丰田曾经面临的相似。中国公司对世界上这家最出色的公司的所作所为研究得越多,他们自己可望成为世界上最出色的公司的速度越快。因此,我非常乐意看到《丰田第一模式》这本书在一个重要的国家和地区翻译出版。我希望,通过仔细研究丰田如何从日本一家小型织布机厂变成世界上最强大的公司之一的历程,中国的许多经理、企业领导人以及公司将更快地走向成功,可持续地进行发展,甚至在全球范围内卓然冠群。

戴维·马吉

2008 年 4 月

引 言

这不是我原定要写的一本书,本来我只想将丰田与其汽车工业中竞争对手,例如通用汽车、福特和日产作一比较,说明该公司在许多方面如何年复一年地胜过它的同行。该书将为各个业界提供又一个关于制造业的方法指南。

虽然没有令人激动的新意,但这么写是顺理成章的,因为 2007 年以前在企业界和传媒圈里被谈及最多的公司莫过于丰田了。那年年初丰田宣布了年度生产目标和销售目标,这些目标如能实现,该公司将成为世界上最大的汽车制造商,所以这条消息当即上了报纸的头版头条。

为了一举超越全球长期充当汽车业巨无霸的福特(长年世界第二名)和通用汽车(长年世界第一名),丰田依次在底特律、丹佛、迪拜夺取了汽车业霸主地位。想想这样的事实吧:福特曾经一度牢牢占据全世界小汽车和卡车总销售量的 25% 以上,坚如磐石地稳坐第二把交椅,紧随通用汽车之后长达 70 多年。

但当丰田青云直上的时候,福特陷入前所未有的困境,关闭工厂,解雇成千上万名白领和蓝领员工。艾伦·马拉利甚至暗示至少在 2009 年前,福特公司不可能再盈利。通用汽车公司境况也好不了多少。通用汽车公司董事长兼首席执行官里克·瓦格纳在公开场合下说,维持世界最大汽车制造

商这个魁首地位极为重要,但是他也不得不承认要保住宝座并非易事(福特不是唯一关闭工厂和裁减成千上万名雇员的公司)。

丰田正在问鼎行业老大的宝座——这是一个公司相当了不起的成就,因为数十年来人们一直把这样的公司看作是可怕但又渺小的,只能小打小闹、在夹缝里觅商机的小集团(目前还缺乏更恰当的词语来描述)。

但是销售额领先只是丰田业绩的一部分。不久前丰田就向业内人士证明了它有能力改写行业规则。例如,汽车业的经营者长期以来认为,由于汽车行业对经济形势很敏感,所以它是一种周期性的行业。只要人们还没有忘记往事,汽车工业的情况的确说明了这一点。诸如石油和钢铁的价格、消费者的信心和利率之类的影响是能左右汽车销售和利润等结果的购买格局的。

然而丰田 15 年的销售走势图展示了完全不同的情景。不管经济发生什么情况,丰田的年净收益看来在大部分时期始终稳步上升,在最近一段时间则出现显著的飞跃。丰田的成绩一点也没有表现出周期性。当通用汽车和福特各自报道他们的好年景时,丰田的销售额显得相形见绌,但是在艰辛的时候丰田也从来没有遭受严重的挫折,而通用汽车和福特高层管理班子面对形势却感到震惊不已。事实上,在那些“严峻”的岁月里,丰田的销售额几乎没有亮过红灯。

人们在进一步深入研究丰田的历史之后,发现该公司取得了稳步的发展,股东的收益比本行业平均数高得多,顾客的忠诚度非同寻常,而且该公司有些员工已感到自己是世界上最幸福的人。因此,丰田公司引起哈佛大学商学院一些顶尖教授以及世界上一些商务畅销书作家(例如《从优秀到卓越》一书的作者吉姆·柯林斯)的关注就不足为奇了。

但是当我采访丰田公司的一些核心领导人时,我对了解到的情况惊叹万分。尽管丰田公司取得了极大的成功,甚至一夜暴富,但是所有公司内部

知情人士谈论的都不是数字。我知道,其原因在于,使丰田取得决定性胜利的产品标准和质量与销售量或利润没有什么关系。数据只是日常工作的副产品,不是巨大竞争力的关键。

在揭示一个企业的真实本质时,最重要的故事深深隐藏在数据后面。当然,从另一方面说数据也是重要的,可是它们主要只是作为证明手段,而不是实质内容。当我发现这个基本的道理时,我决定本书的写作方法得重起炉灶了。

虽然我研究过受人崇拜、钟爱并经受住时间检验的约翰·迪尔品牌或者处于强有力的领导下的日产汽车制造公司,但我从未研究过一家比丰田更能提供宝贵管理经验的公司。后面的篇章将要提到,丰田不只是个汽车制造商或工业公司,它更是经过事实证明和时间考验的行为方式——如何实现进展、改进、树立雄心和完善——的一个行业范本。

我读过许多经济管理类的书——实际上多达数十本——我自己甚至还批评过其中的几本。但是我必须承认以前我从来没有碰到过一家公司或个人,能提供让我喜出望外的,值得保存的思想精髓。

例如,我惊奇地了解到美国西南航空公司^①采取充满人情味的管理风格,但是这种经验的作用有限。同样,当我得知比起其他颜色人们愿意为绿色的拖拉机付出更多的钱去购买的原因时,甚觉有趣,然而该公司的经验也未能激发我把工作做得更出色或者走上一条更有收获的道路。而当我感受到引导我去研究并撰写本书的那些丰田经验之后,结果就截然不同了。

① 美国西南航空公司(Southwest Airlines):成立于1971年,总部设在达科斯。1973年起每年盈利,其载客量位居世界第三。在美国,其通航城市最多,以“打折航线”著称。该公司千方百计降低成本,其机票价格之低甚至可以和长途汽车票价竞争,成为低成本航空运营模式的鼻祖。该公司确立了独特的企业文化,强调员工第一价值观。由于低票价、可靠的客户服务、高频度和便捷的航班等缘故,近7年来《财富》杂志连续将它评为美国最受赞赏的航空公司。——译者

不做最大的,只做最好的

当我有一天上午坐在丰田汽车公司的纽约办公室,与丰田北美公司总经理兼资深常务董事吉姆·普雷斯(他是担任这样重要职务的第一个非日籍员工)聊天时,我们获得了许多感悟。普雷斯先生侃侃而谈经营管理方法——“我们不想成为最大,而只要成为最好的”以及“为什么只注意股票价格呢?这只会引导你做出蹩脚的决定”,这时我认识到该公司的经营管理法宝主要不在于关注季度收益和净利润上,而在于每天致力于开发员工的潜力上。与其说企业经营很重要,不如说哲学理念更重要。在公司内部财务报告中关于环境问题的承诺比致股东的信占有更大分量,但是即便如此丰田的股票价格仍持续保持着上升。

正是在这个时候,我放弃了原来打算撰写一本可能只有较少人很感兴趣的工业入门指导书,转而谋求阐述我从丰田独特的经营管理方法中学到的最宝贵、最有用的领导经验。我知道,如果我写作成功,一本会使很多人兴趣盎然的书就可问世,这些人像我一样正渴望更多的指导,确立更加强大大锐利的竞争力,以及更加清楚地了解使个人成功的途径。

本书就是我努力的成果。这不是一本理想化公司的“圣经”,因为正如你很快就会了解的那样,丰田公司远不是十全十美的;这本书也不是要把一家在第一次世界大战和第二次世界大战期间建立的公司的每一步骤和重要事件编纂起来的传记。相反,下面要讲述的是一些原则、经验教训和战略,这些东西帮助了丰田成为世界上最成功、最鼓舞人心、并且无疑是全球第一的汽车公司。

在本书杀青之后,吉姆·普雷斯辞去了在丰田的职务,成为克莱斯勒汽车公司副总经理兼合作董事长。所有的采访都是当普雷斯仍旧在丰田任职时进行的。

目录

中文版序言	001
引言	001
第一章 勤奋地致力于正确的追求	001
第二章 尽力持续不断地改进	016
第三章 谦逊的威力	035
第四章 抛弃所有不增值的东西	045
第五章 揭开真相,提高质量	056
第六章 克服障碍,攀登难以企及的高峰	066
第七章 支持长期战略,不垂青短期解决办法	082
第八章 了解顾客,满足顾客	093
第九章 研究要慢,实施要快	105
第十章 前车之覆,后车之鉴	115
第十一章 逐渐推动发展	123
第十二章 大处着眼,小处着手	130
第十三章 像你没有特权那样去经营	138
第十四章 认真扶助和支持你的搭档	147
第十五章 忧患意识的影响力	154
结论 为正确的理由而工作	161
附录一 丰田公司的行为指导方针	165
附录二 丰田生产方式	166
附录三 丰田公司使用的日本管理术语	168
附录四 从图表看成就	171
致谢	173
注释	176

第一章

勤奋地致力于正确的追求

如果我们仅仅努力去取得成果和实现目标的话,那么成果和目标是不能继续保持下去的。^[1]

——丰田执行副总经理木之下光雄

丰田是世界上首屈一指的汽车制造商,但是该公司远不只是提供汽车产品。有些人也许认为丰田的成功部分地源于其深厚的日本传统和行为准则,可是丰田成功的原因中没有一个能够轻易地加以解释清楚。此外,公司每年设计、生产和销售差不多将近 1 000 万辆汽车,它能做到既有盈利,又使大多数消费者满意,个中诀窍决非轻易能琢磨明白的。

有些人也许把丰田的成功归因于该公司高效独特的生产体系,这个体系源源不断地制造出该行业中最令人瞩目的汽车。然而这只是该公司许多优点中的很小一部分。希望仿效丰田成功道路的经理应当把目光跳出丰田独创的生产体系。构成丰田公司的许多元素——从管理理念的应用到产品的生产——结合在一起,才创造了一个始终如一在发展的企业。当其美国对手面临可能从市场上销声匿迹的风险时,丰田却在半个多世纪里还没有一个季度亏损过。鉴于全世界汽车市场波动易变和竞争激烈,这可是一个

了不起的成就。

丰田公司对待新员工的方式,如同该公司在装配厂管理零部件流转一样,对该公司全部成就具有重要意义。同样,丰田公司对待合伙人和联盟者的态度,如同它对待产品质量一样举足轻重。然而丰田成功的秘诀不在于上述任何方面,而在于它如何对待整个企业,把重点放在对他人的尊重上。所以从丰田模式学到的经验可应用于制造业,也可应用于银行或零售业。由于坚持不懈地孜孜追求一个十分崇高的理想,同时建立和维持一个能够鼓励每位员工积极参与实现公司目标的企业结构,丰田正在发展成为一家能够自我振兴、从内部焕发生机的企业。

由于有一套独一无二的管理方法,丰田成为世界上最令人羡慕、不断发展和盈利的公司之一,它打败了竞争对手,取得了 21 世纪全球最具贡献潜力的企业的地位。但是你很难听到为该公司服务的任何一位员工这么自夸。丰田今天得以继续在全世界运营,但它原先是在日本农村创建起来的,所以该公司对公认的关于成功的定义不以为然。相反,公司对利润和市场份额以外的事情却总是难以释怀。为了充分了解丰田的目标以及该公司体系中各个不同部门如何协作追求共同的目标,我们必须回顾该公司早年的情况。

坚持不懈地追求完美

丰田是从家族企业起步的。创办丰田的家族所积累的领导经验今天仍然影响着该公司的导向,继续保持着可以追溯到 19 世纪后期的日本的那种精神传统。一个木工的儿子——丰田佐吉(1867—1930)年轻时住在离东京几个小时路程以外一个小社区里,基本上靠纺织维持生计。丰田(他的公司名字后来由原始发音 Toyoda 改成 Toyota)看到母亲和社区里的其他妇女

每天辛苦不堪地用手动木梭纺织,这种织布机需要从左到右靠两只手迅速把线轴扔前扔后,很多动作在织布过程中只是无用功,这些原本不必要的操作使织布工作变得更加费力。

在认识到这样极其简陋的织布机损害着母亲和其他妇女的健康后,丰田佐吉开始研究减轻织布劳动强度的方法。靠天赋的创造力和自学,他发明了一种经过改进的织布机,只需一只手的简单操作,使单调乏味的织布工作变得轻松多了。但是他不满足于仅仅一次性的改进。为了开发出更好、更完善的机器,他白天观察妇女织布,晚上花大量的时间来解决发现的一些问题。最后他获得 100 多项专利权,他的名字被写进世界历史,与托马斯·爱迪生和亨利·福特^①这些人的名字一起流芳百世,成为商务创新方面有影响的人物。1890 年,丰田佐吉获得了第一个织布机专利权——差不多与此同时,有个叫兰塞姆·奥尔兹^②的人在美国造出了靠蒸汽机发动的汽车。

当丰田佐吉意识到他的手动织布机可通过机械化进一步加以改进后——欧洲和美国使用的高级织布机已经采用了机械化——他开始了持续多年的试验和开发,终于造出了日本第一部自动织布机。1896 年他获得了“丰田动力织布机”专利发明权。一年内,这种机器成为日本蒸蒸日上的纺织业的最重要的工具。他的公司“丰田织布机厂”(后来改称为丰田自动织布机厂)进入日本农村地区最繁荣的企业行列。

尽管他发明的织布机是日本纺织业最引人注目的改进,可是这种织布机还未达到欧洲和美国织布机的高标准。复杂的机械装置常常打断纺织厂

① 亨利·福特(Henry Ford, 1863—1947):美国实业家。1899 年与人合伙建立底特律汽车公司,1903 年成立福特汽车公司。福特是 20 世纪世界上最大的汽车公司之一。——译者

② 兰塞姆·奥尔兹(Ransom E. Olds, 1864—1950):美国汽车工业的先驱。1894 年他造出了世界上第一辆以蒸汽为动力的汽车。1896 年造出了第一辆以汽油为动力的汽车。以他的姓氏命名的奥尔兹品牌汽车维持生产了 107 年,到 2004 年停产。1901 年他对建立生产流水线也作出过贡献。——译者

的生产流程；断掉的棉纱线耽误了整个生产过程，而更换梭子也造成过长时间的停机。此外零件不能互换，设计不统一。丰田佐吉对此很不满意，相信自己可以做得更好，而且认为工人理应有更好的机器。

他到欧洲去旅行，研究了英国一流制造商普拉特兄弟公司制造的织布机。在欧洲，丰田佐吉亲身接触到了西方企业的工作准则和管理理念，如饥似渴地在那里询问探究，不断地吸取新知识。当时在西方，工业时代正如日中天，到处可以得到对企业实践和行为的研究与分析，这是丰田佐吉在日本从未发现过的。19世纪著名的激励管理的理论大师和作者塞缪尔·斯迈尔斯^①吸引了他。

斯迈尔斯是苏格兰人，曾在爱丁堡大学学医，他写的第一本重要著作后来广泛成为励志和个人完善的文献，书名叫《自助》。斯迈尔斯的这本书名取得很恰当的《自助》首版于1859年，至今仍在印刷，拥有广大的读者。当年在英国一问世即成为畅销书。

塞缪尔·斯迈尔斯曾经说过：“自助精神是一个人能够得到真正发展的根源；它在许多人的生活中展示出来，是民族活力和国家实力的真正源泉。”^[2]

丰田佐吉购买了这本书的英文版，据历史学家说，这本书对他的影响很大：在日本中部，他的出生地陈列的展品中，《自助》是唯一被他抄写过并装订成册的书。

这时丰田佐吉已经在日本声名鹊起。他已赚了大笔的钱，本可以心安理得地接受自己现有的发明，让他的雇员尽最大努力地去使用还不尽人意的织布机，但是他持续进行革新创造。他的织布机继续显著地提高纺织业的效率，越来越先进，并为他赢来更多的金钱和名声。他在革新创造每一代

^① 塞缪尔·斯迈尔斯(Samuel Smiles, 1812—1904)：苏格兰激进主义作家，热烈拥护以个人企业和自由贸易为促进物质进步的基础。代表作《自助：以性格和行为举例说明》(1859年)反映了维多利亚时代的价值观念和工作准则。——译者

织布机时奉行的基本原则是,要靠进一步机械化来减少物质浪费和不必要的人工操作。

即使在日本国外,人们也把丰田佐吉看作为世界上最著名的发明家和新兴工业家之一,这主要因为他不仅是一个机械师,而且是一个积极思考、有自己观点的企业管理学家,他在不断地研究如何使员工更容易更有效地制造产品。他的研究最终引导他接受“停产保质”(Jidoka)的原则,即让员工具有在源头影响机器产品质量的能力,这是今天丰田制造产品的方法中最重要的一块基石。

但是丰田佐吉也积极努力改进工具的性能和质量。为此他征询当时正在日本教书的美国工程师查尔斯·A·弗朗西斯的高见。丰田不仅允许弗朗西斯改装丰田织布厂的设备,而且还频频向他提出很多问题,试图从弗朗西斯所采取的每一步措施中学到更多的东西。他密切关注美国人的制造方法,包括改组流水线,重新设计机器设备,从而使零件统一和可以互换。在几年内,丰田织布厂走上了销售和利润持续突破纪录的道路。

丰田佐吉还是一个工业哲学家,既考虑个人对公司的贡献,又考虑公司对社会的贡献。当时其他实业家(特别是西方人)的著作使他十分入迷。他发觉斯迈尔斯的著作很有用,因为那些作品是根据大量案例研究写成的,并且说明了那么众多的发明家和实业家把聪明才智重点放到改善人们工作地点的条件上,从而来改变社会发展的进程。斯迈尔斯向我们说明了,雇员如何通过学会更加高效地工作,可以改善他们自己的生活质量以及同事的生活质量,也可改善使用他们产品的顾客的生活质量,结果这些产品就具有更多的用途和价值。

人们说,斯迈尔斯的书是献给工人的“一份实用和令人愉快的礼物”,该书“唤醒读者认识到他们自己的潜力,培养读者树立争取成功的愿望,帮助他们孜孜不倦地投身于恰当的追求中去——在实现理想的过程中,既竭尽

全力,不辞辛苦,又不克己忘我——并且在生活中得依靠自己的努力”。实质上,这本书证明了一句古老的谚语:自助者,天助之。斯迈尔斯建议“年轻人要享福,就必须工作;如果不全力以赴和勤奋拼搏,不可能做出任何值得称道的事情来;学生不要被困难吓倒,而要锲而不舍地去克服困难,尤其是必须努力谋求完善自己的品格,否则,纵然有能力也没有价值,一个人可能徒劳无功”。^[3]

有关人和企业的这些想法与同时期俄国小说家和哲学家列夫·托尔斯泰^①讲的话不谋而合,他说,“每个人都想改变世界,但是没有一个人考虑过要改变自己。”^[4]”机器的进步比大多数人思想的进步要快,但是有些领导人开始认识到,没有人类的智慧(且不说人类的热情)作为基础的话,机器自动化将会导致一个冷酷无情、效率不高的世界。在现代工作单位里出类拔萃的人应当是一个能付诸行动的思想家,懂得通过日常工作使才能为自己和社会作出贡献。

在斯迈尔斯的启发下,丰田佐吉把人性的原则应用到他的发明中去,希望能为改变人类的进程作出自己的贡献。其结果是他为后来世界上最有效的公司奠定了基础。他在1930年去世之前,花费大量时间把建立卓有贡献的企业的经营理念教给儿子丰田喜一郎。

到20世纪20年代末,丰田佐吉的织布机公司和几十项专利发明已使他跻身于20世纪企业界最重要的人物之列。但是他仍然远未满足于现状,他认为,只要乐于学习和探索,人们解决问题的能力是无限的。丰田佐吉相信,工程师如果不是坐在办公桌旁,而是在工厂里了解第一手的信息,那么他会开发出更好的产品。

① 列夫·托尔斯泰(Leo Tolstoy,1828—1910):俄国作家,道德思想家。代表作是长篇小说《战争与和平》和《安娜·卡列尼娜》。——译者

因此,当丰田喜一郎从东京一所大学毕业后去丰田织布机厂上班时,父亲丰田佐吉就鼓励他从基层做起,获得经营管理企业的经验。丰田佐吉还认为,考察日本国外的织布机制造商如何运营是使自己的工厂拥有全球竞争力所必不可少的一步。他要求儿子跟随他的创新步伐观察、学习,并且想出自己的解决问题的办法。

丰田佐吉于1930年辞世,丰田自动织布机厂传给了儿子,5年后,丰田喜一郎正式把丰田佐吉的企业管理思想确立为丰田公司的运营准则,以纪念他的父亲。这些准则(或称理念)成为后来丰田独特经营方法的基础。

丰田公司最初的经营管理理念(1935年)

1. 通过员工(不管担任什么职务)的协作和忠心耿耿地尽职尽责,为本国的发展和福祉作出贡献。
2. 通过不断地创造、探讨和追求完善,走在时代前面。
3. 实事求是,避免浮躁。
4. 和蔼仁慈,宽宏大量,努力营造温馨如家的氛围。
5. 对别人怀着崇敬的心意;对伟大的或平凡의思想和行动都表示感激。

攻克新领域

在父亲的激励下,丰田喜一郎到欧洲去进一步研究普拉特兄弟公司的进展,还到美国底特律旅行,对美国工业的发展,特别是汽车的发展入了迷,他发觉亨利·福特欣欣向荣的汽车帝国——那里流水线生产为广大群众提供了他们买得起的汽车——特别令人感兴趣,所以他仔细研究了该公司有效的生产工序。

丰田喜一郎发现美国开放的公路很有吸引力,并且看到了能够购买廉价汽车的公民所获得的机会。1923年,日本遭到大地震,严重破坏了构成