

丰田的 新现场管理方式

[日] 朝日新闻社 著 赵银华 译

TOYOTA
NEXT ONE

次贷风波、北美召回、地震灾害、欧债危机、日元升值……

现场调查，实物确认

丰田制造实力之源泉，破茧重生之密钥



中信出版社·CHINACITICPRESS

014033862

F431.364
57

丰田的 新现场管理方式

[日] 朝日新闻社 著 赵银华 译

TOYOTA
NEXT ONE



北航

C1721669

F431.364
57

图书在版编目 (CIP) 数据

丰田的新现场管理方式 / (日) 朝日新闻社著; 赵银华译. —北京: 中信出版社, 2014. 3

ISBN 978-7-5086-4302-1

I. ①丰… II. ①朝… ②赵… III. ①丰田汽车公司-工业企业管理-经验 IV. ①F431. 364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 251856 号

TOYOTA SHIN GENBASHUGI KEIEI

by The Asahi Shimbun Company

Copyright © 2013 The Asahi Shimbun Company

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Asahi Shimbun Publications Inc., Japan

Chinese translation rights in simple characters arranged with Asahi Shimbun

Publications Inc., Japan through Bardor-Chinese Media Agency, Taipei.

丰田的新现场管理方式

著 者: [日] 朝日新闻社

译 者: 赵银华

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) + 《比较》编辑室

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 7

字 数: 142 千字

版 次: 2014 年 3 月第 1 版

印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2013-6212

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4302-1/F · 3050

定 价: 38.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

前 言

“让我们一起造出好车！”

2009年6月，丰田章男就任丰田汽车社长，如是动员公司的员工。2008年丰田取代美国通用汽车（GM），夺取了新车销量世界第一的宝座，但是，同年9月受到美国雷曼兄弟公司破产的影响，丰田面临创业以来首次出现赤字的非常时期。

此后三年半过去了，期间出现的汽车召回问题、东日本大地震、日元超高升值、泰国大洪水等诸多难题，给丰田的经营带来了剧烈冲击。

但是，在迎来创业75周年的2012年，丰田创造了世界汽车销售数量历史最高纪录，达到近1000万辆。同期的营业利润也预计超过丰田章男设定的最低水准1兆日元。根据美国的客户信赖度调查结果，丰田重返世界第一的位置，受损的丰田企业形象正不断得到恢复，丰田又重新步入前行的轨道。

尽管当初有很多员工对此不知所措，但现在看来，丰田社长的讲话似乎已经渗透到公司内部。即便如此，丰田章男仍坚持认为，丰田正逐渐失去创业理念，并对此抱有强烈的危机感。

迈向世界第一的道路

构筑丰田集团基础的是丰田章男的曾祖父，人称发明大王的丰田佐吉。虽然生在贫困的建筑工人家庭，但自从发明自动织布机后逐渐积累起了财富。丰田佐吉的儿子丰田喜一郎提出“在日本建立汽车产业”，就此开始涉足汽车产业。由于第二次世界大战（以下简称“二战”）结束后的经营危机，公司分割为负责制造的丰田汽车工业和负责销售的丰田汽车销售两家公司（1982年两家公司合并成立丰田汽车）。虽然劳资纠纷使丰田经历了迫不得已大量裁减员工的痛苦时期，但是也同时开发出如皇冠、卡罗拉、克罗娜等风靡全国的车型，通过当地有实力的人设立连锁销售公司的手法，稳固的丰田销售网络在全国范围内铺开。

把总部和主要工厂都设在爱知县丰田市，和以东京为中心的财经界保持距离，专注于业绩增长的姿态，被笑称为“三河门罗主义”。也曾有人批评丰田汽车“平淡无奇”，“模仿其他公司的产品”。尽管如此，丰田的产品线门类齐全，覆盖赛利卡跑车和高端汽车，汽车本身的“高品质”、“不容易坏”、“价格便宜”等价值，仍优于竞争对手。丰田稳居日本国内第一的宝座，不可撼动。即使在海外市场，丰田制造的汽车也受到极高的评价，以美国为中心在世界各地的汽车销售量不断攀升。

丰田汽车的变化发生在1995年，奥田硕（现任国际协力银行总裁）就任社长之后。海外经验丰富的奥田一改被称为“敲

着石桥也不敢过河”的谨慎的企业文化，在美国和中国等地接连开设新工厂。在汽车制造领域，1989年启动的高端品牌“雷克萨斯”开始步入正轨，1997年首次量产的混合动力汽车“普锐斯”开始销售，丰田企业形象由“价格便宜的小型车”向“最尖端环保技术”发生了巨大转变。2002年丰田还参加角逐代表赛车最高水平的F1赛事。

这期间，美国通用汽车的业绩不断下滑，丰田汽车跃居世界第一也只是时间问题。而且奥田社长担任日本经济团体联合会（简称经团联）会长，和小泉政权建立密切的关系，丰田在财经界的影响力也史无前例地高涨。书店中礼赞丰田汽车的书堆积如山，其他行业的企业争相学习丰田式经营的经验。

名门之后肩负“丰田神话”

可是在丰田突飞猛进的背后，高速增长的负面影响也在扩大。生产和开发的现场缺少经验丰富的员工，丰田把降低成本的任务完全甩给零部件加工企业，加工企业在背后指责丰田，“难道丰田是在印制钞票吗？自己不付出任何努力。”世界第一的销售数量和营业利润不知不觉间成为丰田的目标，扩张的速度已经慢不下去了。美国雷曼兄弟公司破产后，一时间诸多问题同时显现，丰田员工突然失去自信，找不到下一个目标。有一位公司高层曾表示：“拿薪酬的社长都不可避免地追求眼前的业绩。现在丰田需要有长远视野的人来经营。”这样的人正是丰田章男，非他莫属。

话虽如此，在前所未有的危机前，创始人家族出身的“名门之后”是否就能应付得了，外界也有质疑的声音。像松下和三洋电机等创始人家族已经从经营第一线退下来的企业为数不少。但是，丰田汽车还保留着对丰田家族的强烈信赖感。在国产汽车开发上倾注热情的创业者丰田喜一郎，构建丰田生产方式基础的丰田英二，推进全球化战略的丰田章一郎，在丰田家族领导下，丰田实现了持续增长，即使在石油危机和泡沫经济破灭后的经济衰退期，仍能保持盈利。

肩负着“丰田神话”的丰田章男认为，丰田再生的第一步，就是要在员工心中，再次唤起“车是主角”的意识。这也正是文章开头丰田章男社长讲话的意义所在。但是，丰田章男社长并不主动谈及销售数量和销售额等具体目标，即使在新闻发布会上，也以提及丰田佐吉的遗训“丰田纲领”等理念的场面居多。对记者来说，丰田章男属于不容易采访类型的经营者。因此，一直没有机会推断丰田章男社长的实力。

丰田和日本制造业

让人们改变对丰田章男社长认识的契机，出现在美国关于汽车召回问题的听证会上。在众多议员和旁听者、新闻记者包围的严峻情况下，丰田章男毅然决然的态度，确实让人为之震惊。这绝不是临时抱佛脚能够做到的。自此，我们想深入了解真实的丰田章男社长，开始着手采访相关人员。为了理解丰田章男社长心中的真正的改革，我们在回顾丰田创业以来的历史

的同时，也就丰田生产方式进行了采访。

采访的成果经整理后，在《朝日新闻》名古屋本社的经济版上连载。从2010年9月题为“丰田再发现”的第一期开始，连载分为八部，共计140回，结束于2012年3月。这些连载真实地描写了丰田重建背后鲜为人知的事情。

现在丰田章男社长表示“让汽车文化在日本扎根”，并经常突然现身各种活动，给观众带来惊喜，堪称日本汽车产业的明星。在华丽展示自身的同时，丰田汽车退出F1赛事，关闭与美国通用汽车合资的工厂“NUMMI”（新联合汽车制造公司），为应对日元超高升值从严压缩成本等措施，显示了丰田章男社长冷静果断的一面。2012年5月丰田章男就任由汽车厂家成立的日本汽车工业协会会长，身居统筹整个汽车行业大局的地位。最近数年来，和汽车产业一样，曾经支撑日本经济增长的电机厂商在全球化竞争中败下阵来，日本制造业正面临失业大军，处于生死存亡的关头。产业链覆盖范围广泛的汽车产业，在日元超高升值等不利的经营环境中，决不能泰然处之，今后丰田章男社长仍然面临着严峻的抉择考验。正因为此，希望本书能对下一代发扬光大日本制造业有所启迪。

中川仁树

《朝日新闻》东京本社经济部记者

目 录

第一章 创始人家族社长的挑战	1
美国汽车召回危机的舞台背后	1
第四代丰田章男的起点	10
没人愿意成为你的上司	16
相比成世界第一，更想成为当地城镇的第一	21
接手“史上最糟糕”的丰田	27
第二章 攀登汽车行驶性能的顶峰	30
丰田 2000GT 开发背后的故事	30
与雅马哈、日产的合作	36
2000GT 团队诞生	40
永别了，2000GT!	50
名车家谱	57
白洲次郎和丰田	63
赛车磨炼出来的丰田“风格”	66

第三章 制造之心	76
理解丰田生产方式	76
“穷人”想出的苦肉计	81
生产过量会使公司倒闭	87
从今天开始由你们来传授“看板”方式	91
反驳“欺压外部加工企业”的言论	96
走向世界的 Kaizen 和 Pokayoke	100
永无止境的改善	104
第四章 另一个祖国	110
被称为“玩具车”	110
过去的学生成为老师	117
认真相待就能相互理解	120
把工作委托给乔治敦	126
我们支持丰田	129
第五章 体育王国	134
名古屋鲸八队和丰田	134
培育获奖运动员	139
丰田王国的基础	143
体育建立起来的整体感	146
既是职业选手，也是公司员工	150

第六章 汽车工厂来了	155
“欢迎丰田”	155
小村庄实施“现场调查、实物确认”	160
丰田成为我们历史的一部分	163
第七章 丰田走向复兴的决心	167
东日本大地震和丰田	167
希望成为灾区重建的原动力	171
保护日本的产品制造和就业	175
附 录 丰田章男社长独家专访	185
世界第一的原动力	186
被推到谷底的三年时间	188
关于媒体和为车迷服务	192
达到1兆日元营业利润后的持续增长	197
得不到回报的日本制造业	199
社长不玩汽车，那怎么能行	202
丰田的秘传“酱汁”	206
后 记	209

第一章 创始人家族社长的挑战

美国汽车召回危机的舞台背后

失去信赖、赴美，创始人家族社长接受汽车召回事件的洗礼

2010年2月20日，由爱知县名古屋机场飞来的商用喷气式飞机降落在美国华盛顿近郊的机场。88年一遇袭击美国东部的创纪录大雪的痕迹仍清晰可见，周围雪景一片，时不时的阵风更让人感到寒气袭人。

丰田汽车的丰田章男社长一下飞机，就快步钻进了来迎接的车里，直奔美国连锁店所属的别墅。

4天后将在美国国会众议院的监督和政府改革委员会召开听证会。丰田汽车突然失控加速的问题，是这次丰田章男社长被传唤的缘由。丰田章男社长和北美丰田汽车社长稻叶良晃、美国丰田汽车销售社长吉姆·伦茨在别墅内闭门不出，准备听证会证词。

也就是这期间，丰田章男社长决定“用自己的语言进行听证会的答辩”。

在汽车突然加速的问题上丰田受到飓风般的批判，最后事态发展成为史无前例的大规模汽车召回（回收和无偿修理）事件。丰田章男社长坐在桌前开始工作，5个月前开始发生的事情，在脑海中一一掠过。现在回想起来，可谓是接二连三地误判了形势。

2009年6月丰田章男就任社长，作为创始人家族的社长，自叔父丰田达郎（现为顾问）以来，实际上已经时隔14年之久。在美国雷曼兄弟破产后的全球经济不景气情况下，陷入赤字的丰田的经营重建任务都落在了丰田章男身上。

但是，8月，在美国发生高级车雷克萨斯突然失控加速，乘坐在车内的一家4口因交通事故全部死亡，美国运输当局介入调查。

丰田汽车于9月29日公布，在美国销售的7种车型，约380万辆，存在脚垫错位造成油门踏板无法恢复原位的风险。11月25日决定召回存在油门脚踏板等问题的车辆。但是美国媒体不断质疑电子控制系统存在设计缺陷，事件不但没有平息下来，反而发展至传唤丰田章男社长出席听证会的地步。

丰田章男社长早有赴美向消费者做说明的打算。但是在公司内部有“在原因没有调查清楚之前，不应该主动出面”的反对意见，也正是顾及这些反对声，丰田错过了时机。即使在赴美前的新闻发布会上，丰田章男仍是按照事先协商好的内容回答：“我会在本部给予全面的支持”。虽说是因为没有接到出席

听证会的要求，但是仍被外界认为丰田章男对出席听证会持消极态度，媒体批评“没有认识到事态的严重性”。

在国内外的批评声浪高涨后，丰田才意识到事态的严重性，多年建立起来的“丰田”品牌信赖度，濒临崩溃的边缘。

在听证会上“使用自己的语言”

丰田章男就任社长前，曾对身边人员表示“专业领域的事情，就委托该领域的专业人士去做”。创始人家族出身的丰田章男认为，不要在不了解的领域多嘴多舌，这样反而不容易表明自己的意见。

召回问题也遵循听从“该领域的专业人士”去做。听证会的证词更是如此。表述不当有可能会被追究伪证罪，一般会与律师进行缜密的协商，预测会出现的问题，然后准备应对方案。

这次听证会也接受了专业人士的指导。但是，丰田章男认为在这极可能左右丰田汽车命运的重要场合，不应该过于精雕细刻地推敲，而应坚持用自己的语言表达。

在此期间，丰田章男完全回避与外界媒体的接触，在别墅内闭门不出。当时的生活被形容为“监禁状态，就像罪犯一样”。一直很开朗的稻叶社长的脸上失去了笑容，吉姆·伦茨也看上去筋疲力尽。丰田章男社长担心这样下去，大家都会病倒。

“在听证会之前，一定要保持心态平和。”丰田章男社长为了鼓舞自己，化解紧张和不安的郁闷心情，每天至少要发自内

心地笑一次。

稻叶社长对此深为佩服，他说，“在这么严峻的情况下，还笑得出来，真了不起。”但是笑脸的背后，丰田章男社长做好了严阵以待的精神准备，“如果听证会搞砸了，就要辞去社长的职务。”

2月24日美国众议院大楼内，一大早就充斥着异样的气氛。以高品质著称的世界第一的丰田汽车因丑闻吸引了全世界的目光。日本、美国、欧洲及亚洲各国的媒体悉数到场，大楼的入口一出现相关人员的身影，就会有无数镁光灯闪烁不停。

丰田章男社长身着灰色西服，搭配条纹领带到达会场。他在问候众议院监督和政府改革委员会的汤斯委员长和其他成员后，进入委员会室，在室内中央的桌子旁就座，做了个深呼吸。他的左边是稻叶社长，右边是翻译。

刚过下午2点（日本时间2月25日凌晨4点），听证会开始。正面的台上是众议员们，背后的旁听席上坐着美国丰田的职员，可以看到每人胸前佩戴着印有“我是美国丰田一员”的胸章。

丰田章男社长的父亲丰田章一郎名誉会长和奥田硕顾问等在东京总部办公室，其他管理人员在爱知县丰田市总部办公室聚集，一大早就开始目不转睛地盯着听证会的网络转播画面。

“首先我要表示，我比谁都爱车，比谁都爱丰田。所有的丰田车上都刻有我的名字，汽车受到伤害，就和我自身受到伤害一样。”

这番经过深思熟虑的声明，丰田章男社长平静自然地用英

语强有力地表达出来。如果不是创始人家族出身的社长，是无法说出这样的话的。

此后，在回答汤斯委员长提问时，丰田章男社长说：“让大家担心，实在对不起。经过各种测试，虽然没有出现问题，但为了客户，我们会认真采取对策加以解决。”丰田章男社长把发言重点放在为美国的消费者提供服务上。

听证会长达3小时20分钟，期间丰田章男社长稍有低下头，或面露为难的表情，无数镁光灯不停地闪烁，捕捉到每一个瞬间。

听证会的场面通过音像传送到全世界。最初还客气地称呼丰田章男为“丰田先生”的议员们，渐渐地提问口气越来越严厉。

在涉及技术和制度方面的问题上，驻美经验丰富的稻叶社长用流利的英语回答。丰田章男社长虽然通过翻译传达，但认真地注视着提问者，并冷静地给予回答。讲话里偶尔包括丰田公司内部用于表达重视现场的词“现场调查、实物确认”。不过，从丰田章一郎时代开始，丰田公司就会在关键时刻起用经验丰富的翻译，以准确无误地传达出丰田的意思。

为什么不将防止突然加速的装置，装备在所有车辆上呢？

“经过调查，并没有发现问题，我们相信没有问题。”

部分汽车的召回和欧洲相比要慢。这难道不是轻视美国吗？

“我们希望能给世界所有客户提供相同的服务。行动慢是由于人才的培养，跟不上公司快速扩张的节奏。”

对丰田汽车事故造成死亡的事情，怎么看待？

“对遭遇事故的人员表示诚挚的歉意。尽管是现实中发生的事故，但是经过各种测试和‘现场调查、实物确认’的调查结果并没有发现问题。不过，今后我们也会和当局合作，提高事故解决过程中的透明度。”

听证会上，有的议员把记录节约召回费用的丰田内部资料，数次举过头顶，以“这是耻辱！”质问事实情况，也有议员高举介绍丰田生产方式的《丰田之路》（杰弗里·利凯尔著）要求改善品质。丰田章男社长为了认真把事实说清楚而使得作证时间变长时，出现了被迫“用是或不是回答我！”的场面。

即便如此，丰田章男也不会删减他认为有必要的语言，中间穿插着道歉和反省，以认真的姿态阐述观点。最后丰田章男发誓：“将提高公司透明度，把丰田重建成为置客户安全于首位的公司，虽说力量微薄，但我会全力以赴。”

听证会结束后，汤斯委员长对记者团表示，“在此之前，丰田章男对这个问题的严重性认识到什么程度，不为人所知。但是听了今天的讲话，感到丰田会有所改变的。”这一感受，通过汤斯委员长的眼神也传达给了丰田章男。

丰田章男社长感到听证会取得了一定成效，离开了众议院大楼。他还要奔赴下一个现场。

做好冒险的准备，接受现场直播采访

丰田章男在听证会结束后，前往位于华盛顿的美国 CNN 电视台演播室，参加 CNN 的主打访谈节目《拉里·金直播》。此前丰田章男甚至没有接受过日本媒体的采访，而此次是独家专