

[美] 埃德温·莱因戈尔德 / 著

林华 任帅 李锐 周鑫 / 译

驰骋天下

—— 丰田人的经营理念

华夏出版社

TOYOTA PEOPLE, IDEAS AND

THE CHALLENGE OF THE NEW

争创世界500强，振兴我国民族经济

——《世界500强企业发展丛书》序

A handwritten signature in black ink, appearing to read '李明' (Li Ming), positioned centrally below the title.

在20世纪经济发展史上，崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界500强”跨国公司。据有关资料显示：“世界500强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一，世界贸易的三分之一，国际直接投资的70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新，推动了全球经济的飞速发展，而且在创造巨大物质财富的同时，创造了卓越的企业文化，成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界500强企业”排行榜自1954年诞生至今的起落变化，具有以下特征：一是排名前10位的行业基本没变，主要是汽车、石油、电信、通讯；二是信息

时代所产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界500强，如计算机软硬件、证券、保险、医药等；三是凡能长期稳定地名列前茅的企业，都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着12亿人口、2000多万家企业的大国，但在“世界500强”企业中仅有5家，这与我国的国际地位极不相称。在21世纪即将到来，改革、开放空前发展的今天，有许多重大课题摆在我国各级领导面前：制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施，才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍？广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思：如何才能改变我国经济落后的现状，如何才能建立起大批足以进入“世界500强”的中国企业？因此，我们有必要系统地了解、研究一下“世界500强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是：我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代，而今天的“世界500强”企业，绝大多数是从小到大，从弱到强，在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神，尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编《世界500强企业发展丛书》，旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体

进行系统的介绍，弘扬“世界500强”的优秀企业文化，展示500强企业集团成员的智慧人生，并力图多视角、全方位地剖析500强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖，设计严谨，具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事，必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解，目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界500强企业”发展历史和经验总结的系统读物，所以，编撰、出版好这一大型丛书，也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士，都来关心、支持《世界500强企业发展丛书》的编辑、出版工作，并做好发行、宣传推广工作，以此来激发我国人民了解世界500强、学习世界500强、争创世界500强的热情。

1999年8月20日

主编絮语

成思危

我同意牵头主编《世界500强企业发展丛书》，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在为本丛书所作的序中提出“了解世界500强，学习世界500强，争创世界500强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界500强：

一、了解其发展历程。

世界500强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物。

一个企业能进入500强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人

物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，等等。

三、了解其核心能力。

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长，企业以此占据并保持其领先地位，而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司，不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长，而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文化。我们应当识别出500强企业的核心能力，并了解其形成的过程。

“学习500强”，要从三个方面来学习：

一、学习他们的经验和教训。

据报道，在20世纪初的世界最大企业中，至今仍能位居世界500强之列的只有3%左右，很多公司经过了大起大落，其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，能取得令人赞叹的绩效，有的企业却因没有抓住机遇，被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验，吸取教训，适应环境，规避风险。

二、学习他们的管理思想和艺术。

管理既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。我们要研究世界500强的管理者如何从实际出发，在不断变化的客观环境下，巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格，在美国汽车行业的发展历史中，福特（Ford）、斯隆（Sloan）和亚科卡（Iacocca）三人都曾各领风骚若干年，他们所处的环境各不相同，管理风格

也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

三、学习他们适应环境的能力。

随着社会的进步和科技的发展，企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应，才能使企业得以生存和发展。我们要研究500强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化，及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业管理相结合，从而发展出灵活、有效、低成本的计算机集成管理系统和企业资源计划技术。

“争创500强”是一个更加艰巨的任务，是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一，要想争创，首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中，企业的多数管理者对市场经济不够熟悉，缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外，企业管理者过去只对国家的计划负责，有政府作靠山，不必担心企业的前途问题，不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少，研究不够，对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创，首先就要学习，不学习，争创只是一句空话。

第二，要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的，只有这样才能从实

践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验，美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验，而一定要和我国古代的管理思想相结合，与中国现代的环境、文化相结合。例如中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三，就是要勇于实践，埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战，加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验，同时也可能会对我国的经济安全，甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害，埋头苦干，在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后，我作为本丛书的主编，希望能和编委会的全体同仁一道，尽量把工作做好。我们要尽量地选好书，选好译者和作者，提高丛书的内在和外观质量，争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

2000年中文版序

致尊敬的中国读者：

在很多外国人眼里，中国是一个伟大的国度。尽管这个国家拥有如此众多的民族及庞大人口，但是中国正在以神奇的速度不断增强着自己的国力，国民生活质量也在日益提高。

1985年，我曾做过《时代周刊》杂志社驻北京的通讯员。当时，长安街上一辆汽车孤零零地行驶在缓慢的自行车流中的景象给我留下了极为深刻的印象。但是现在，这一景象不仅在北京，就是在整个中国都已经完全看不到了。人们对快速、舒适、自动化的交通运输是如此渴求，这一点仅从中国各个城市中摩托车数量的急剧增加就可以看出来。

我们知道，人们对个人交通手段的渴求成为汽车工业发展的巨大动力，给世界各国带来了巨大的经济及社会效益。此外，在发展汽车工业的同时还要求我们构建更加完善的道路网、改善高速公路基础设施等交通环境，来适应不断增加的汽车用户的

需要。而这些建设也势必推动经济的发展，提供更多的就业机会。因此我坚信，汽车在中国的发展必将使更多的中国人过上更加舒适的生活。

随着汽车数量的增加，环境污染的日益严重也大大地困扰着世界各地的人们，这一现象已经引起了各界关心环境的人士们的极大关注。在中国，汽车的保有数量正飞速增长，随之而来的汽车尾气污染也已经成为社会问题，这一状况十分令人担忧。出于对环境的关注，包括丰田在内的各个汽车生产厂家正在着手研制生产更加经济的清洁汽车。新的汽车将更加节省资源，并大大减少废气的排放，使之接近于零。而那些陈旧的、污染环境的交通工具将被淘汰。这样，污染的问题就可以得到缓解，我们就可以在拥有更多的汽车的同时，而不再伤害日益脆弱的生存环境。这听起来像是一个不切实际的梦，但是今天我们已经看到越来越多的电动汽车以及混合动力汽车正在道路上行驶着。技术的不断飞跃，特别是回头看看过去这几十年计算机及相关技术的迅猛发展，我们更无须怀疑这一天的最终到来。

为了实现“让个人与社会共同进步”这一共同的目标，身处世界各地的日本人、美国人、亚洲人、欧洲人走到了一起。这本书所讲述的就是这样一些人的故事。

对丰田的采访，对我来说不仅是对一些经济问题的探讨，更让我感觉是一个受教育的过程。相信很多接触过丰田的人都有这样的感受，作为一个不断发展创新的制造业公司，丰田在为自己赢得利润的同时，更给它所到之处的各地人民带来了丰田特有的先进意识及技术。希望通过这本书，能够让中国的读者更加了解丰田，并从中获取一些能够用之于中国的有益的东西。

埃德温·莱因戈尔德

1999年12月

译者的话

由英国著名经济评论家埃德温·莱因戈尔德创作的《驰骋天下——丰田人的经营理念》一书，是英国出版的《人性化的面孔》日本工商企业系列丛书之一。它不仅介绍了丰田公司的发展历史，还讲述了公司的创建者及其继承者的故事，并且对丰田公司的经营理念和竞争战略进行了系统的分析和总结。

此次出版的中文版，依据的是1999年英文版，由林华、任帅、李锐、周鑫翻译。为提高译稿质量和保证译文的准确性，丰田汽车公司特组织人员参照日文本对译稿进行了审订，参加审订工作的有：蒋一刚、杨春霞、杨红坚、赵莲芳、汪洋、陈洁、李晓彤、黄涛、韩镒飞、姜华、刘英、马莲容、陈学洁、吴聪。在此谨致谢意。

译者

1999年12月

前 言

70年代石油危机时，我为《时代》杂志报道美国汽车工业的状况，当时日本汽车大举进攻美国市场，而底特律的大汽车公司的首席执行官们却无动于衷。他们估计，外国制造厂家——英国、德国、瑞典、法国与日本企业——正以每年15%的速度，占领美国的新车市场。业界人士普遍认为，外国制造业主要瞄准低档小型轿车市场，而美国企业向来不重视这块市场，认为没赚头。按克莱斯勒汽车公司前任主席林恩·汤森先生经常讲的一句话来说：“美国人不喜欢小型轿车。”

日本汽车进军美国，曾有过一段并不平坦的历史。早期发往海外的汽车产品质量差，性能也不好。在美国的高速公路上，日本汽车受过嘲笑。最早出口的一批达特桑Datsun（现在更名为尼桑）轿车，在运往美国港口的途中就受到严重损坏，它们经受不住太平洋狂风巨浪的洗礼，倒让达特桑的销售商

捡到一个意外惊喜。“我们认定这笔保险赔付金算是到手了，不必再张罗着销售达特桑了，”一位当年的销售商这样回顾道。美国的制造商很不情愿地看到，日本人在经历了挫折之后，对产品质量进行全面改进。通用汽车公司副董事长以批判的口吻告诉我，进口车的买主，大多认为拥有一辆进口汽车可以显示自己的身份，哪怕是底特律能够提供的车型。日本车无人问津的情况，不久便发生了根本变化。1973年中东战争爆发后，石油输出国组织（OPEC）宣布石油禁运，全球性的石油危机给汽车制造业带来巨大冲击，外国汽车特别是日本车的销售量剧增。当日本人卖掉的汽车占到美国市场的25%时，底特律如梦初醒。在向国会提出保护汽车工业、反击日本货偷袭美国的同时，他们开始调查日本人的“秘密”究竟在那里。

秘密在何处？许多人问，是什么高招、手段和特技使日本制造商生产出品质高、性能好的汽车，并以低廉的价格畅销海外？是不是自动化、计算机、机器人、终身雇用制、按资历给付工资、质量研讨小组、合理化建议制度、政府出口补贴和其他鼓励

工种相同的职工为提高生产及产品质量而自愿定期聚会提出建议的组织。——译者注

措施或者某些不可言传的日本文化秘诀？是不是日本工会及其不愿罢工的忠实会员在起作用？答案是否定的，这些因素都不是什么秘密。以上事实或其他什么原因，只是日本人取得成功的客观条件，而其关键因素是人——有理想、有毅力、肯奉献的人，工作勤奋的同事之间，不仅可以彼此敞开心扉，更乐意分担责任。这是一支能吃苦耐劳、勇于献身的劳动大军。这里并没有什么尖端科技，而只不过是创造性思维，人人都愿意用汗水和智慧换来一种创新。并不是所有的日本企业都获得了成功，有许多公司是在长期惨淡经营、奋力拼搏之后，才见到胜利之光的。今天，日本制造汽车的工厂一共有11家。一位企业家的远见卓识，只是播撒下大型公司的种子，还要靠许许多多具有毅力、肯奉献的员工为它浇水施肥，这个公司才能茁壮成长，在残酷的竞争中出人头地。还有一个必要因素是银行和政府的积极扶持——低息贷款、市场保护和出口补贴，这样才能促进工业发展。

一项长达5年并引起轰动的世界汽车工业研究，这是由美国著名学府麻省理工学院国际汽车课题组的研究人员完成的，在1990年发表的结论报告中说，所谓日本人的“秘密武器”，就是他们所特有的生产方式，这种生产方式可以也能够在世界范围内

推广使用。它是在日本由日本人自己创立的，但在任何地方都能应用。在调研中发现，某家不便指出名称的龙头企业，其生产方式的产生，并非出自某些日本精英的锦囊妙计，而是源于早期创始人参观美国汽车工厂和超级市场偶然得到的灵感。

詹姆斯·P·沃马克、丹尼尔·T·琼斯和丹尼尔·罗斯几位研究员，在1990年发表的报告《挑战世界的机器》中指出，在发展与应用著名的“短缺生产方式”过程中，日本丰田汽车公司既是开创者又是领导者。在1996年出版的《精益思维》一书中，沃马克和琼斯认为，自1990年起，丰田公司已成为世界优秀生产组织。他们指出，这并不是一夜之间想出的花招，丰田公司穷30年之功苦心经营，终于建立了一套相互配合与制约的生产机制，称为丰田生产方式。但它并非完美无缺，一个事实就是丰田人甘愿自我奉献。

今天，丰田公司在国内外聘请了大批技术人员，向包括竞争对手在内的任何公司——只要它们想学——传授其生产方式，并在美国建立了一家专门机构，从事此项工作。现在，丰田已经把它的生产方式运用到欧洲，它在律里所建的工厂中。这已不再是日本人的秘密武器，而成为一部国际版的教科书。丰田生产方式是将生产中的条条块块归纳到一起，

它是一种手段，理顺企业的方方面面，奔向同一个目标。仅凭一个农村孩子的梦想，始建于1937年的丰田公司，如今已成为世界第三大汽车制造厂，仅排在美国通用汽车公司和福特公司之后，它的老三地位只是在1998年受到挑战：美国克莱斯勒公司与德国戴姆勒·奔驰公司合并。从位于日本中部农村小镇的一个不起眼的作坊，丰田公司已发展到拥有遍及全球的生产与经营网络，在24个国家地区设有40家海外汽车制造厂，所生产的汽车销往160个国家，作为263个附属公司和60个协作公司的核心企业，它鸿图远大。尽管规模庞大，而且又面临许多挑战，但一些分析家仍然认为，丰田是全世界经营最好的公司。持怀疑态度的人则认为，由于日本社会老龄化，加上公司创业的那一代领导人，把方向盘逐步移交给了年纪轻轻的后生，所以丰田不可能再保持绝对第一的优势。

30年来，第一位不属于丰田家族成员的社长，在精干与有经验的顾问协助下，开始为公司制定重大决策，将丰田领向新的航线。在日本国内，面对若干个竞争对手（共有11家汽车制造厂在国内市场的舞台上同唱一出戏），丰田公司奋力保持历年独占鳌头的40%的市场份额。而在欧洲大陆，它积极扩大生产销售网络，争取在单一货币市场上占据更大