

# 目 录

## 追求卓越 ,创造奇迹 ——日本、韩国、东南亚著名企业家成功典范

第一章 日本著名企业家成功典范 .....	猿
一、汽车王国的帝王丰田喜一郎 .....	猿
· 丰田汽车王国的开国元勋丰田喜一郎 · 企业管理之王石田退三 · 建立丰田企业文化 · 贯彻宏观决策意图的实干家大野耐一 · 经销专家神谷正太郎 · 从抓信息情报下手 · 降价竞争的策略 · 创办丰田汽车学校 · 善于宣传自己是企业家成熟的标志	
二、摩托车王国的君主本田宗一郎 .....	猿
· 修车匠发家史的启示 · 一对互补互敬的搭档 · 把看不起我的人丢到后面 · 乘石油危机打入美国市场 · 眼睛盯着顾客与整个社会 · 让本田之船永进不退	
三、尿垫大王多川博 .....	猿
· 小商品也能发大财 · 一个“服务到家”的销售网 · 要给顾客最大的选择机会	
四、合理化先生土光敏夫 .....	猿
· 把人的工作放在第一位 · 合理化主义的威力 · 企业家成败在于严以律己	
五、索尼功臣井深大与盛田昭夫 .....	猿
· 日本第一台磁带录音机 · 世界第一台半导体收音机 · 同舟共济与并存共荣 · 创造一种高水平的人才竞争机制	
六、经营之神松下幸之助 .....	猿
· 拒绝过宁静的生活 · 逢凶化吉的经营决断 · 最大的谋略是无谋略 · 让技术创造更高效益和价值 · 走向兼收并蓄的跨国公司 · 松下公司的七大精神	

七、拉链大王吉田忠雄.....	源
·“留学”中国的巨大收获    ·再运成功的秘诀    ·宣传与政策的奥秘	
第二章 韩国、东南亚著名企业家成功典范 .....	缘
一、韩国大宇财团领袖金宇中.....	缘
·立体推销企业产品    ·以攻为守占领美国市场    ·打开美国施乐伯的大门 ·通过“兼并”发展成超级企业集团	
二、韩国现代财团统帅郑周永.....	缘
·白手起家发展建筑业    ·现代财团的发家史    ·使韩国成为世界级造船 大国    ·实现国际市场多边化	
三、韩国三星财团元勋李秉哲.....	缘
·逆向经营为企业创造新的转机    ·还利给消费者的经营艺术    ·按时代 和国民的需要进行生产    ·企业家要具备“吃螃蟹”的勇气    ·审时度势的 决策方法	
四、南洋富豪胡文虎、胡文豹 .....	缘
·“虎标万金油”名扬海内外    ·创办报业 拓展商路    ·致力于慈善公益事业	
五、印尼钱王李文正.....	缘
·终生不懈地追求新的经营目标    ·不断开拓与发掘新的市场    ·打入国 际金融市场的妙计	
六、印尼乱世英才林绍良.....	缘
·在战乱中寻找财富    ·民族的发展是企业生存的根本    ·家族式经营与 聘任式经营相结合	
七、新加坡饮料大王杨至耀.....	缘
·双向开发市场    ·重视现代化管理和商业信誉	
八、新加坡企业巨人郭芳枫.....	缘
·机遇的阶段性与起飞的间歇性    ·企业经营没有永久的平稳和顺利	
九、菲律宾企业皇后郑绵绵.....	缘
·超极限投资术    ·企业利润二分法	
十、泰国农牧巨子谢国民.....	缘
·超前意识引导的经营谋略    ·产供销一条龙模式	
十一、泰国宾馆之星东方饭店.....	缘
·“人际关系家庭化”与“家庭日”    ·“最佳旅馆”来自周到的服务	

追求卓越 ,创造奇迹

——日本、韩国、东南亚著名  
企业家成功典范



# 第一章 日本著名企业家成功典范

## 一、汽车王国的帝王丰田喜一郎

“车到山前必有路，有路就有丰田车”。这话虽是夸张地颂扬了丰田，但也不算失实，因为几乎世界上所有国家都进口了丰田车。

丰田汽车公司不仅以生产高质量的汽车著称，而且以其独创的丰田管理方式驰名世界。正是它独有的生产管理方式，使丰田汽车公司成为“企业管理之王”。

丰田汽车公司是世界三大汽车公司之一，它仅次于美国通用汽车公司，列居第二。该公司年产汽车 猿园多万辆，占世界汽车总量的十分之一，其中 猿缘%以上的汽车销往国外，连号称汽车王国的美国都成了丰田的最大主顾。

丰田成功的历史，也是丰田管理谋略成功的历史，丰田管理方式的提出迄今已有三十多年，仍不失为世界公认的一种有效管理方式，受到当今世人的瞩目。1973年，日本经济深受“石油危机”的冲击，很不景气，经济增长指数一下子由两位数降到零，但作为与汽油相关的丰田汽车公司不但受影响很小，而且趁石油危机之际从而扬名世界。把它研制出来的节能型小轿车推向国际市场，其奥秘所在正是丰田管理方式在起作用。

对于丰田汽车公司来说，有四个对公司有卓越贡献的人被载入丰田汽车公司的史册。这四个人便是：创业者丰田喜一郎、“管理之王”石田退三、经销专家神谷正太郎以及丰田管理方式的创造者大野耐一。这四个人之间亲密无隙的合作使丰田汽车公司日益兴旺，成了世界各国企业学习管理的榜样。

### （一）丰田汽车王国的开国元勋丰田喜一郎

丰田喜一郎是“纺织机械王”丰田佐吉的长子，特别喜欢摆弄机器。丰田喜一郎从东京帝国大学机械工程专业毕业后，就在父亲的厂子里工作。

1914年，丰田佐吉到美国福特汽车厂参观，预感到“以车代步”的时代就要到来，回国后打算兴办汽车工业公司。丰田佐吉自觉年事已高，只好把希望寄托在儿子丰田喜一郎身上。他对丰田喜一郎说：“一个人一辈子只能干一行，我发明了纺织机，搞纺织工业，你搞汽车工业好吗？”1919年，丰田喜一郎来到伦敦，看到那里大街上来往穿梭的汽车，引起了他对未来的遐想。他信服父亲的战略眼光。1924年，丰田佐吉患脑溢血去世，丰田喜一郎为了实现父亲遗愿，立下“要用毕生精力创造出和美国一样的汽车”的志愿。一次，他在全厂职工会上说出自己的想法：“我将在三年内办一个汽车厂，生产和美国一样的汽车！”职工们听后，都大

笑不止。丰田喜一郎很不理解大家为什么要笑,他想,这个理想并不难实现,要认真学习美国的技术和管理,有什么做不到的呢!丰田喜一郎给自己立下了五个奋斗目标:一、以大众车为经营目标;二、一定要建成小轿车厂;三、市场竞销是经营焦点;四、一切计划的 是竞销能力;五、汽车业要办原材料工业。这就是著名的“丰田”。

1936年,丰田喜一郎开始试验生产汽车,在纺织机械厂内建立“汽车部”,并在一个大仓库内建立了汽车试验室。丰田喜一郎把从美国买来的汽车,在试验室大拆大测,让挑选出来的技术能手和工程师们全力以赴地剖析研究。丰田喜一郎精选了一批技术人员专门从事研究、制造汽车的工作,并组织他们到美国福特汽车公司去参观,以培训一批能够设计制造汽车的骨干力量。丰田喜一郎懂得搞好汽车生产的前提条件之一,是要建立自己的工业基础,即要有稳定提供优质特殊钢材的生产基地,而当时的根本问题就是缺乏专家。1938年,丰田喜一郎特聘大同钢厂的主任技师深田弁三,负责汽车钢材研制生产工作,并于1939年猿月正式建立了丰田制钢公司(现在的爱知制钢公司)。丰田喜一郎把主要的精力都用在走访取经和网罗人才方面,先后拜访了很多专家学者。他们给他提出了很多很好的建议。喜一郎头脑里形成以“节油、坚固、廉价”为主要优势的大众车的轮廓。经过百般努力,丰田喜一郎终于在1939年愿月制成了第一辆丰田汽车。

1939年,丰田喜一郎趁机在爱知县举田町罗下100万平方的土地上,大兴土木,修建汽车厂。1940年,日本政府正式批准成立丰田汽车公司,从此汽车部从纺织厂分离出来,成为独立的汽车制造厂,即现在的丰田汽车公司总厂。1941年猿月猿日,丰田汽车厂正式投产,由丰田喜一郎的妹夫利三郎任经理,丰田喜一郎本人任副经理。1942年,利三郎任董事会会长,丰田喜一郎任总经理。当时该公司有资本1000万日元,机器有猿00台,职工1000人。丰田喜一郎任总经理后,作出了三大决定:一是集中人力、物力、财力的优势,扩大高、精、尖产品的制造能力,使丰田在关键部件上有独到之处,同时也是为了降低成本。非关键部件则择优到外厂订货,优质优价,质量差的少订货或不订货,甚至中止合同,这就促进了供货单位产品质量的提高和生产技术的不断创新。丰田喜一郎的第二项决定,是把总公司下属各部改为独立的分公司,让这些公司拥有更加灵活的经营管理自主权,如炼钢部改为钢铁公司,工作母机部改为丰田机械公司……。

1945年,日本投降后,美国驻日军队同意日本生产民用汽车。丰田喜一郎高兴地说:“日本自己制造小轿车的时代到了!”我要实现把日本轿车推向国际市场的抱负。”1946年,丰田喜一郎实现了批量生产丰田牌小轿车的计划,虽然当时只生产了100辆,但牌子打出去了,成为名牌汽车。战后,因美国限制日本的汽车生产,政府又停止补助,再加上资金困难、材料匮乏、连年亏损、职工罢工等众多因素,丰田喜一郎被迫辞职,结束了他发展汽车工业的使命。

## 可贵的事业心与工作热情

企业家最可贵的素质是强烈的事业心和工作热情,丰田喜一郎在挑选干部时把它作为十分重要的标准,而他本人正是这么做的。丰田喜一郎从小就有从事汽车业的远大理想和非同寻常的抱负。他的谋略也正是以事业心为动力促成的,如以大众车为目标,以原材料工业为基础,在先进的技术基础上前进,从模仿入手,以改进成自己产品为目的,不惜代价地选聘经营人才、技术人才,虚心听取专家学者意见,从谏如流,树立“丰田主义”,使政府政策为丰田所用,扩大内部制造能力,强化订货工作的科学管理与技术创新机制,把下属的“部”改为“公司”,抓住机遇,生产小轿车等等。其谋略的成功,与他强烈的事业心和高度的责任感有密切关系。

### (二) 企业管理之王石田退三

1934年,丰田佐吉就看中了石田退三,有事总愿和他商量。1935年,石田退三当上了公司经理,主管日常工作。后来,当丰田喜一郎陷入困境时,专门登门拜访,请他出来当公司总经理时,他感到十分为难。然而,当看到丰田喜一郎痛苦与期望的眼光时,他终于接受了丰田喜一郎的聘任。

1936年,石田正式接替丰田喜一郎担任丰田公司的总经理职务,接管了这个只有 1000 万日元固定资产、面临即将倒闭的企业。丰田喜一郎和石田一道,奔走各地求人贷款。可是,银行、厂商的董事、经理和过去的老朋友都回避不见。但他们的诚意终于感动了上帝。日本银行名古屋分行行长高利壮夫发了善心,借给他们 1000 万日元,使他们勉强度过了难关。石田接任总经理后,经常思考怎样振奋领导干部的创业精神,从而带动全局,形成生机勃勃、欣欣向荣的局面。因此,石田经常走出总经理办公室,到各车间的各个角落观察。终于,他发现了丰田汽车厂的病根——浪费。石田立即召开中层干部会议,他在罗列种种浪费现象之后,提出了“杜绝一切浪费”的治厂纲领,并明确规定:凡是杜绝浪费的个人或车间可以受到表彰、奖励、提拔、重用。否则,必将受到批评、惩罚。为了保证这一纲领的实施,石田制订了许多规章制度,并把浪费和节约情况通过卡片登记办法记录在案,毫不含糊。

此外,石田还在全厂兴起了“合理化建议”运动,规定凡是提出了合理化建议的都受奖,并看哪个小组、车间合理化建议提得好,提得多,进行评比,从而极大地调动了员工们的主人翁意识,形成了独特的“石田经营作风”。石田要求所有领导干部到现场办公,一旦发现浪费,一定要追根问底,要问“缘个为什么?”直到找出最根本原因,加以彻底解决为止。石田把一切浪费现象分成许多类,并按类别,采取不同的处理方法,令人心服口服。石田统计分析上述种种浪费现象后发现,过量生产浪费是最主要的。过量生产浪费是一种连锁反应的浪费,它会造成长层浪费,如增加仓库、增加保管员、造成霉烂损坏等等,并会形成恶性循环。于是,石田提出了“在丰田消灭仓库”的口号。石田退三和大野耐一共同提出在全厂开展“三

及时运动”，即上道工序及时要给下道工序提供定量、定质、定时的加工件。这样，车间积压没有了，车间仓库自然也就可以不要了。开始执行时，阻力很大，有人提出了很尖锐的反对意见。大多数人仍然主张有备件能保证生产的顺利进行，以防停产，造成不必要的损失。但负责这一制度执行的大野耐一先生坚决贯彻“三及时”制度，毫无商量余地。“三及时”卡片管理运动终于在全厂开展起来了，全厂上下出现了一丝不苟、兢兢业业、以浪费为耻的新景象。这为丰田打败美国汽车业奠定了一个有力的基础。

[ 赏析 ]

### “讲大话”与“干细事”

石田退三是使丰田威震世界的第二号人物，他作为“企业管理之王”，确有一套非同寻常的管理谋略。他当总经理上任的第一天，就确立“杜绝一切浪费”这个社训，先给中层干部一种威慑力量，使干部们为之一振。他不仅“讲了大话”，而且还“干了细事”，这就是他的“三及时运动”和“消灭仓库运动”，从而使“杜绝一切浪费”成为根本制度。

我们有些企业的领导，大话讲了，但制度却没跟上，经常使自己的话成为空话。就算是有新制度，领导还必须带头执行，坚持不懈，如稍有松懈和妥协，就会前功尽弃。石田退三严格要求执行“缘个为什么”和卡片随加工件的登记制度，表现出了丰田的认真态度和负责精神。有了这些规章制度，谋略就有可能成为现实，就有可能使精神变为财富，使丰田管理制度成为世界经营者学习的样板，令人口服心服。

### (三) 建立丰田企业文化

石田倡导的“卡片登记办法”和“合理化建议”运动，是缘年从美国学来的。石田发现这种制度对经营管理很有成效，便派丰田英二（现任总经理）去美国福特汽车公司学习这种知识。丰田英二回国后，就着手建立丰田式的“提案制度”，其口号是：“要有好产品，就得先有好主意。”石田在一次职工大会上讲：“汽车的生命在于物美价廉，丰田汽车公司的最终目标是：产品要更好，价钱要更便宜，好主意建设好产品。如何降低产品成本，是企业家永恒的课题。”

他对合理化建议的成果——提案，作了认真的审查，首先把“建议”分为有形效果、无形效果、利用程度、独创性、设想性质、职务内、职务外等几大类。然后根据类别打分，每个项目按缘分~ 缘分的级差进行评分，到 缘分为满分。超分有奖，奖金起点为 缘日元，最高为 缘万日元，特优者给重奖。各工厂、车间、部门都有“建议委员会”，总公司设有“创造发明委员会”负责审查全公司的“建议”工作。建议分三级进行审查，第一级由车间负责人审查后决定是否上报，第二级建议由各厂、各部门的“建议委员会”审查，但只接受奖金超过 缘日元以上的建议，第三级由总公司“创造发明委员会”审查，只接受奖金在 缘万日元以上的建议。每月各下属厂、公司、车间都要公布一次“建议”件数和采纳情况，并召开隆重的三级大会颁发奖金。缘年，丰田在刚开始执行这样一个好制度时，遇到的困难也不少。各下属厂、公

司、车间尽管都贴了大布告征集建议，但每月所征到的建议都是寥寥无几，一年不过几件，建议箱上布满了尘土和蛛网。丰田的领导没有后退。他们坚持动员，坚持行动，到1954年就收到了1万多条建议，采用率达90%，发了奖金100亿日元，1955年奖金达100亿日元，接受了1万条建议，采用率达80%。丰田公司从此形成了“丰田精神”。平均每人每月提出10多条建议，除节假日外，公司一天就要收到1000多条建议。1955年发建议奖金100亿日元。

建议有大有小，各式各样。如铃木胜康提出“改进车座弹簧”建议，每月能为公司节约100万日元，每天还少用两名工人，一个“利用打字废纸条贴旧信封再用”的建议，一年就可节约100万日元……。

石田吸取丰田喜一郎的教训，重视人的因素，提出了“尊重人”口号。他说：“谋事在人，造就积极为企业动脑筋，又为企业卖力气的丰田人是工作的根本。”石田经过1954年的苦心经营，于1955年总结出如何处理好劳资关系的经验，提出“劳资宣言”，首先在物质生活条件上替职工着想，包括厂址选择和生产体系布局。丰田的工厂体系世界少见，厂与厂之间都不超过10分钟行车的距离。职工的宿舍、医院、商店、学校、文娱场所等都分布在厂区周围，任何一个丰田职工都没有生活上的后顾之忧。10年以上工龄的职工可以获得100万日元低息购房贷款，10年内付清。10岁以上职工都能置房，10岁以上年轻人都有自己的汽车。为了满足职工精神生活的需要，公司办起了藏书七万册的图书馆，建造了各种球场、体育馆、游泳池等。每年10月，丰田公司都要召开运动会，届时丰田首脑全部参加，十分热闹。丰田为最早执行8天工作制的公司，公司领导一直保持与职工们同苦同乐的传统。因此，丰田被记者们称誉为“忠诚集团”。丰田公司十分重视社团在联系人與人之间感情的重要作用。如同乡会、同学会、围棋会等，这些社团十分活跃，成为公司与职工联谊的纽带和桥梁。丰田还重视家庭教育的作用，经常动员退休职工写家信，班组长给新职工家长写信，进行表扬与鼓励、说服与教育并举的工作，取得了很好的效果。每年二月一日，是丰田公司的“人事调动日”。人员调动后，新领导都要给部下的家长写信。在部下结婚纪念日和生日里，领导都要登门拜访和祝贺。这些工作虽然不太起眼，但对职工的鼓舞却很大，增强了丰田人的光荣感和责任感。

## [ 赏析 ]

### 人的最大优势是思维优势

人的最大优势是在实践基础上的思维优势，只要员工们被充分地动员起来，大家都开动脑筋想办法，企业就没有解决不了的难题。石田创建企业文化的首要项目是开展合理化建议运动，他提出的“要有好产品，先有好主意”的见解是很有哲理性的。他的分类与打分办法，以及三级审查制度，都是他积极思维的产物。

另外，石田非常关心员工的生活。要切实想让大家在感情上融为一体，给员工们无微不至的关心才行。

#### (四)贯彻宏观决策意图的实干家大野耐一

1973年秋,西方世界爆发了石油危机,各国的汽车公司都受到了严重冲击,盈利大幅度下降,甚至亏损,唯独丰田没有受到什么影响。为揭开这个奥秘,欧美各国同行蜂涌而至地奔赴日本参观丰田公司。他们到了丰田,却看不见什么最现代化的厂房、机器;生产线两旁空着,看不到备用的零部件,只见稀疏的工人监视着中央监控盘上的灯光,监控着自己管辖的范围。擦洗得干干净净的工作台有序地摆放着,工人用完每件工具后又及时准确地放回原位。有时红灯亮了,生产线停了几秒、十几秒之后,又继续开动……。这个著名的“丰田管理方式”的创造者是丰田家族之外的大野耐一。

1952年,大野耐一毕业于名古屋高级工艺学院,1953年他在丰田纺织公司纱场工作时,就开始潜心研究如何提高工业生产能力的问題。1955年的一天,大野耐一看到报纸上刊载美国和日本工艺生产能力之比为1:10,即美国一个人的活儿在日本需要10个人干才行。大野把报纸放下,陷入沉思,日美生产效率相差如此之大,不会是体力相差10倍,一定是日本存在着人力、物力的巨大浪费……。这构成了后来丰田管理方式的思想基础。1945年8月15日,日本投降了。丰田喜一郎对他说:“我要三年赶上美国汽车工业!”当时日本经济一团糟。生产汽车没人相信。大野认为首先要搞好管理。一天,大野在汽车厂考察汽车组装配生产线时发现,仓库里的汽车零部件堆积如山,他立刻觉察到这就是极大的浪费,能否消灭仓库呢?一天,大野在自选商场买东西,受到启发。他想:人们一般思考问题是从上一工序向下一工序推,这样就把积压看成是正常的事。可否由后一工序向前一工序领取所需的零部件,这样不就可以消除积压吗?为了防止出现质量事故,大野在所有机器上都安装了遇到异常情况就自动停车的装置,并把机器按加工方式排列改成了按照制造流程排列,形成流水作业线,一人管几台机器,大大提高工作效率。

这时,他又联想起超级市场的经营方式,便设计出一种可以在流水线各道工序之间轮流传递的“传票卡”来控制生产量。采用“传票卡”,是以生产工序中的最后一条组装线为起点,只将计划交组装线,零件由后一道工序向前一道工序领取。前一道工序要及时、适量地生产后一道工序所需的合格零件,并及时送到生产线旁。这样,各个环节再没有组装过剩的零件了,以保证各工序的同步衔接。各工序根据“传票卡”领取零件或生产零件,从终组装线开始,逐环上溯,直到原材料供应部门,使库存量降到零,故称“零库存”。大野耐一还认为,光有生产方式的改革是不够的,还必须将人的因素与机器的因素结合起来,做到一个人能管理好几台甚至十几台机器,这样才能大幅度提高劳动生产率。开始时,工人们怨声载道,对大野的改革很不满意。因为这样一来,一个工人就要同时操作几台不同款型的机器。大野下决心坚持改革,和工人们一起干,他的认真负责、不怕困难的精神,终于感动了工人,这就是大野用“现场主义”解决“人和”的问题,也解决了生产问题。

大野鼓动工人不满现状,追求革新,车间到处写着“不满就是进步之母”的口号。大野执着追求的精神也表现在防止事故上,他和石田一道提出了“五个为什么”。其次,公司又在生产线上安装了一旦发生故障便能自动停车的装置,既保证了生产进度,又保证了产品质

量。1953年以后,丰田还参照中国《鞍钢宪法》的“两参一改三结合”的管理方式,建立了由领导、专业人员和工人参加的三结合“质量管理小组”,从而使产品返工率成倍地下降。为了适应产品的更新需要,丰田实行了多品种、多规格、小批量、短期交货的生产方式,他们将一种畅销车型略加改变,以不同商标型号大量销售。或者在产品设计上作些小的修改,以延长其市场生命力。这样“适度生产”就减少了固定不变的大量生产,避免了积压。由于严格按照新生产方式进行生产,使公司不仅渡过了几次难关,而且还得到了发展,仅1957年就出口美国1.5万辆丰田车,1958年又出口美国1.6万辆。

[ 赏析 ]

### 创立“丰田生产管理方式”

有了丰田喜一郎、石田退三这些宏观决策人物还不够,丰田的发展,还需要有在第一线贯彻宏观决策意图的实干家。这位丰田的实干家就是大野耐一,是他和工人一道研究贯彻了丰田“杜绝浪费”的精神,创造了世界上多样化小批量生产的新生产管理的方式——“丰田生产管理方式”,从而结束了美国倡导的单一产品大规模生产的“福特时代”,进入“丰田时代”。

如果只有石田退三在上面制定宏观决策,而没有大野耐一在下面加以具体的贯彻,那丰田管理方式就难以诞生。如此看来,干部班子中不同类型人才的合理搭配,无疑是非常重要的。

### (五) 经销专家神谷正太郎

丰田第三位经营之王就是神谷正太郎,他于1927年毕业于名古屋商业学校,并先后被派往美国、英国工作过。后来,神谷成为美国通用汽车公司日本销售部经理,他的才能深得美国老板的赏识。

1953年,丰田喜一郎看中了神谷正太郎,聘他为销售部主任。他很快把美国通用汽车公司在名古屋、大阪、东京等地的经销店都换成了丰田经销店,并在日本各地新建销售店,到1955年,神谷已在日本建立了一县一店的销售网。1956年,神谷提出新的“销售理论”,提出把销售业务从公司分出来,单独成立丰田汽车销售公司,独立核算。在统一领导下,一个公司管理生产汽车,一个公司管理销售汽车。丰田汽车公司要让用户得到好处,才能形成“有需要的销售”和“有销售的制度”,从而使生产不断发展。这就是“用户第一”、“销售第二”、“制造第三”的神谷销售理论。神谷的理论从根本上改变了生产多少卖多少的传统做法,而是卖多少,生产多少。神谷的理论得到丰田喜一郎和石田退三的赞赏和支持。1957年,源月,正式成立丰田汽车销售公司,神谷任总经理,拥有股资1.5亿日元。

在产销结合上,生产公司与销售公司完全平等,彼此独立,都按合同行事,生产公司不得生产没有市场的汽车,销售公司不得销售没有用户的汽车。两个公司在产销联席会上作决定、签合同。产销联席会议由两公司的副总经理或常务董事主持,于每月下旬召开,在每次

会议上签订下月的合同。每年的 10 月签订下一年的合同。在会上各自提出自己销与产的计划,经过激烈争论,求得统一,作出具有法律效应的决定。

## [ 赏析 ]

### 用户第一,销售第二,生产第三

神谷是丰田第三把手,以善于销售见长,他从事业出发,不畏惧别人说抢权之嫌,主动提出对等成立产与销两个公司,销售提市场指标,生产提生产指标,会上见面协调,再相互签订合同,这就彻底改变了以产定销的旧传统,而建立了以销定产、以销促产的新局面,实现了他的“用户第一,销售第二,生产第三”的销售理论。

销售独立在生产之外,不只是体制问题,而且还是机制问题。不独立不分开,以产带销,就必然会限制销售潜力的发挥;以销带产,则能最大限度地发挥产的潜力,最大限度地减少库存积压,真正贯彻石田的“杜绝一切浪费”、“消灭仓库”的思想,达到大幅度降低成本的目的。

### (六)从抓信息情报下手

重视销售的神谷,非常注重市场情报的分析与预测。销售公司成立后他抓的第一件事,就是成立“调查室”,专搞情报。不久,神谷又把调查室扩大为“计划调查部”,配备统计、运算、设备等 10 多位专家搞情报分析工作,由他们挑选调查员交上来的资料,经整理后,提供给总经理作为决策的根据。计划调查部每年要进行两次市场调查,还进行专项调查和抽样调查。调查对象都在 1 万人以上,调查费达 1 亿日元。调查之广,开支之大,在日本首屈一指。1954 年,丰田销售公司在国内有商店 100 多家,国外代理店 100 多家,并用现代最新通讯设备相连,随时把最新数据、情报汇总到调查部。调查部的大房间里,总是忙碌不堪。调查部的调查内容,包括丰田车的类别、销量、品种、油耗、部件、车型、颜色、研制计划、用户情况、城市设施、道路情况等 10 多项,对外国客户也照样进行同等项目的调查。所以调查部的资料总是堆积如山。

调查部根据调查结果作出分析,进行整理判断,从而对未来 1 年作出判断。丰田早在 1954 年,就预测到 1960 年代需要省油车,而且认为可以打入美国市场,后来的事实证明这种预测是相当准确的。1957 年 8 月 1 日,丰田的两辆皇冠牌小轿车登上了美国口岸。经过试销并征求用户的意见,调查部了解到丰田车存在着车体过重、功率不足、发动机过热等缺点,当即进行改进设计,使丰田车终于在美国站住了脚跟。1958 年,丰田车象潮水一般涌入美国市场,一年就销售给美国 10 万辆,这与丰田销售公司的市场调查和敢想敢做的谋略是分不开的。

## 连接企业与‘上帝’的通道

作为企业销售总经理,第一位的工作首先是要抓信息的收集及研究工作。神谷搞销售就是从抓信息情报下手。他首先调来名古屋情报专家来当调查室主任,接着又配备了多位各有专长的、年富力强的情报专家,进行情报选择与研究分析工作,在这方面,神谷是肯花大力气的。相比之下,我国许多企业中从事信息情报工作的人多半为老弱病残,这是非常错误的,因为信息不准确,就不可能作出科学的决策。

如果用户是“上帝”,售后服务就是企业与“上帝”沟通情感、建立联系的重要道路。丰田汽车公司的售后服务是柔性的,又是刚性的,如“车历登记卡”、“售后三月征求意见”、“公司保修期四年”、“检修期间由公司提供代用车等等。为了提高销售人员的素质,并使销售员永不满足现有的销售力量,丰田公司不仅要求销售人员具有大学学历,而且还成立了学校和修理中心,专门对销售人员进行严格的训练和授课,使他们在个人独自行动的情况下,也能“慎独”地做好推销工作。

### (七) 降价竞争的策略

一个日本青年在美国当汽车推销员时就梦想:总有一天我要把日本汽车销往美国。圆多年后,他的梦想果真实现了。他就是丰田汽车的“销售之神”神谷正太郎。圆缘年愿月,丰田喜一郎与神谷正太郎首次会面,一见如故。从此,两人结为知交,共同为实现“用日本车取代进口车”的目标奋斗不止。圆缘年丰田汽车销售公司宣告成立,神谷正太郎首任经理,着手制订了整套的营销制度。

当时日本国内市场上充斥着进口汽车,夺回国内市场是神谷的第一步经营目标。丰田车采取降价策略,立刻受到租车业和计程车业的欢迎,销售量猛增。在坚持实行以低价促销的市场政策的同时,神谷向美国在日本的汽车经销店发动了销售攻势,把它们争取过来转为推销丰田汽车。接着又设法把当地的知名人士选作代理商,让他们开设新的销售店,并自成体系,组成专销网,各按一定的地区进行推销。神谷为了闯牌子,打开销路,使丰田汽车的定价低于“雪佛莱”、“福特”车的定价,甚至比汽车成本还低。他认为,先让用户得到某些好处,才能激起他们的购买欲,然后才能盈利。为了挖掘社会上对汽车的潜在需求,神谷于圆缘年缘年设立“丰田修配公司”和“丰田车旧车销售公司”。在卡车方面,神谷也同样采取了策略性降价措施,圆缘年员月开始连续几次降价后,实用、舒适的丰田卡车价已与当时的三轮卡车的车价持平,因此最终取而代之。

在降价促销的同时,公司又建立了许多新的丰田车经销店,促使销售量猛增,至圆缘年,丰田汽车市场占有率已上升到圆缘%。从圆缘年代末和圆缘年代初开始,“丰田”与“通用”就展开了激烈的竞争。圆缘年爆发石油危机以后,丰田不失时机地把早已准备好的优质、廉价、省油的丰田车以最低价格倾销美国,大获成功。神谷说过:“汽车的降价跟款式更新相

比,对刺激需求具有同等的力量。”他还说:“从某种意义上说,丰田车的经营史,也就是丰田车的降价史。”降价使丰田名利双收。70年代以后,丰田以物美价廉的汽车在美国闯出了一个“丰田车的时代”,同样的一辆小轿车,丰田产的比美国产的要便宜 1000 多美元,因而成为抢手货。据此,丰田的海外战略已由“协调”改为“竞争”,重点是继续进军美国,击败“通用”,夺取世界汽车首席宝座。以“世界丰田”为目标的丰田公司早在 1957 年 1 月已与美国通用汽车公司合资建立了新联合汽车公司,采用丰田生产方式生产,年产 10 多万辆“新星”牌小型汽车。1958 年又在美国的肯塔基州合办了另一个年产 10 万辆的汽车公司。这实际上是丰田为实现其海外战略所建立的实验性基地。这两个合资公司所生产的汽车成本比美国同类汽车低 100—150 美元。预计 80 年代两者的成本差距还将扩大到每辆 100 美元左右。1959 年 1 月,丰田公司制订了丰田 21 世纪战略,追击“通用”,产量翻一番,年产 40 万辆,国内市场占有率 10%;世界市场占有率 10%,其中 10%在美国设厂生产。

丰田在美国之所以取得成功,最佳的售后服务是一个重要的因素。他们在美国设有数千个销售服网点,以适应顾客的心理,让顾客买后完全可以放心。世界各地到处都高悬着特大广告牌:“车到山前必有路,有路必有丰田车”。丰田车的形象已深深地扎根于各国用户的心目中,这是它取得成功的根本。

## [ 赏析 ]

### 先让顾客得到某些好处

俗话说:“万事开头难”。一个企业的产品在投入市场之初,一般都会遇到一些困难,尤其是同类名牌产品众多的情况下,困难就会更多更大。在这种状况下,只有依靠自己的智慧和力量去同对手展开竞争,才能取得最后的胜利。

竞争是多方面的,价格竞争仅是其中之一。神谷正太郎根据丰田汽车公司及其产品的具体情况,坚决而大胆地制订了降价的竞争策略:“先让顾客得到某些好处,才能引起需要;需要增加了,企业才能大批量地生产,自然也就有利可图了。”

## (八) 创办丰田汽车学校

售后服务是维护企业声誉和占领市场的重要谋略。神谷规定:每售出一辆车,一定要在三个月内找用户征求意见。神谷还规定:每售出一辆车,都要建立“车历卡片”,登记该车出现的一切故障情况,并迅速反馈到生产厂的质量监察室,由监察室找有关技术和管理部门共同研究改进。神谷售报后服务的第三条规定:出售后的新车保修期为 1 年或 10 万公里,在这期间的全部修理费由丰田汽车厂承担。据统计,在一辆车的耐用期限内,一般要消耗两辆汽车的零部件,所以各销售公司与销售店都备有价值 100 亿日元的零部件。车子在保修期间,如果因为需要修理、检查而停驶,给用户带来不便和经济损失,都由丰田公司负责,或由丰田公司直接提供车辆。以上各项售后服务,使丰田车的信誉与日俱增,丰田公司的生意也不断兴隆,经久不衰。

神谷一直把人才的培养作为公司发展的动力,他建议投资 100 亿日元创办丰田汽车学校。但是,此事提出后,遭到公司内外的尖锐批评。神谷认为,只有让丰田职工都懂得汽车,都会开车,才能更深地爱护丰田。神谷还鼓励丰田公司的儿童玩汽车的游戏,使他们在游戏中对汽车产生兴趣,树立献身于汽车事业的理想。神谷特别注意培养优秀的推销员。他历来认为:卖不出去的东西,不能叫商品。高水平的推销员是公司最宝贵的财富,是公司发展的原动力。1954 年,丰田公司录用了一批大学生当推销员,他们必须先经过严格的职业训练,通过授课和参观,使他们树立推销汽车的理想,掌握基本的推销技能。从 1954 年开始,丰田公司规定新老推销员都要先经过 2 周的预备教育,学习《丰田企业概论》、《神谷经销思想》、《推销员的思考与认识》、《推销员的基础知识》等课程。公司还规定,推销员每二年轮训一次,学习《贸易谈判专业技术讲座》,然后分组参加实习,在实习时,一组当顾客,一组当推销员,彼此进行认真的谈判训练,并把现场录像放给大家看,互相指出缺点,以迅速提高谈判水平。由于推销员多是分散单独活动,因此公司要求他们加强自我约束,并对他们进行《准则教育》,要求他们写出《自我申报》,以此作为业绩考核的依据。1957 年,神谷建立了“丰田进修中心”,不但培养推销员,还培训课长、经理,严格推行岗位培训制度。

1958 年,丰田汽车推销公司的推销员总数超过一万人,分布在 1000 多个营业所中,形成了一支庞大而精干的销售队伍。

[ 赏析 ]

### 培养优秀的推销员

神谷正太郎认为,高水平的推销员是公司最宝贵的财富,是公司发展的原动力。从这一信念出发,神谷与公司其他领导一道创办了丰田汽车学校。丰田汽车学校先后培养了大批的人才,其中最主要的是近万名高水平的推销员。有了这支高水平的推销员队伍,丰田汽车公司如虎添翼,迅速称雄于世界汽车市场。

在现代市场经济条件下,推销员在企业中居于重要的地位,他们沟通市场与企业、产与销的联系,直接影响着企业的兴衰成败。为此,企业家必须对推销工作予以高度的重视,像神谷那样下大气力培养推销人员,建立一支高水平的推销员队伍,使企业在市场的激烈竞争中,永远立于不败之地。

### (九)善于宣传自己是企业家成熟的标志

1957 年 1 月 1 日是丰田人值得纪念的日子。这一天,“皇冠”牌小轿车和高级轿车首次启程赴美,开始与欧美车竞争美国市场。同年 1 月,在美国设立丰田销售公司,展开推销活动。可是,由于“皇冠”车功率不足、车体笨重而未能得到美国人的青睐。接着,1958 年 1 月,日产汽车公司适时推出了速度快、重心低的“蓝鸟”牌小轿车,国内计程车业争相购买,丰田的“光环”牌小轿车又一次受到了冷遇。神谷为了抹去用户对“光环”牌小轿车的坏印象,一方面改进技术、提高质量;另一方面进行种种破坏试验,如“悬崖坠落飞驰试验”,让大家都

看到“光环牌”轿车经受摔击的惊险场面。再一种惊险试验是让汽车用最高速度去冲撞许多铁桶,然后把这种“铁桶已破坏,汽车还基本完好”的录相电视放给大家看。还有一种让“光环”牌汽车从跳板上飞越很多排成行的汽车,而后还能行驶的场面,反复在电视上播放,从而大大提高了“光环牌”汽车的声誉。与此同时,丰田还散发广告,告诉用户每辆“光环牌”汽车降价为 缘万日元(折合人民币为 圆肆圆多);“坚固耐用,物美价廉”的广告宣传,在人们的心目中留下了深刻的印象。1979年,“光环”车赴美作破坏实验,又进一步赢得了国际声誉。

为了让推销员更好地去宣传丰田汽车,神谷还特制了一大批印有“丰田”商标的打火机、香烟盒、小玩具等礼品馈赠顾客。另外,神谷还让推销员挨户向顾客散发各种汽车性能表、外型比较表、新型汽车使用说明书,介绍丰田汽车公司情况的幻灯片等,或邀请顾客乘坐样品车。当推销员把这些工作做到用户家里时,用户都非常热情的接待推销员。为了宣传,丰田在日本东京火车站和行人拥挤的品川车站修建了几座过路“天桥”,既能使行人得到安全,又替自己作了广告牌,一举两得。丰田还捐赠了 猿亿日元,在东京银座设立了 猿处电子计算机交通信号系统,使交通拥挤现象大为缓和。现在,日本警视厅已在全国采用了这种系统。

七十年代,由于广告宣传得力,使六十年代中期起家的丰田汽车厂,跃升到日本汽车业产值、产量、纯利、出口额等全部第一的显赫地位。1980年,丰田汽车公司已挤入世界最大汽车企业行列之中,位居第二,仅次于美国通用汽车公司,但它所有的经济效益指标都超过了美国通用汽车公司,而独占第一。

[ 赏析 ]

一个别开生面的广告

神谷作为丰田汽车销售公司总经理,十分重视广告宣传,并努力运用广告宣传这一方式树立丰田汽车公司的高大形象。善于宣传自己,是企业家走向成熟的标志。

神谷的创举之一是别开生面地进行汽车惊险的破坏性试验,并在电视台反复地播放,从而改变了人们过去对“光环牌”汽车的不良印象。它的轰动效应给人们留下了极为深刻的印象。神谷的创举还有,拿出大量印有丰田标记的小礼品送给用户,以及利用修桥补路及其他为社会服务的机会扩大公司在民众中的影响……。所有这些独具匠心的宣传方式都产生了极为广泛而深远的影响。

“车到山前必有路,有路就有丰田车”的广告牌树立在去北京机场的路上,给来来往往的千百万行人留下了极为深刻的印象。可以说,这也是神谷重视广告宣传作用的必然结果。

## 二、摩托车王国的君主本田宗一郎

本田宗一郎是本田公司首任总经理,他的公司是世界上最大的兼营摩托及汽车的企业。如今高精度、高性能的本田摩托车跑遍了世界各个角落,可人们却很少知道本田车是本田公

司的创始人本田宗一郎提倡的本田精神的最好体现。这位被誉为“摩托车之父”的创业者，从一名出身贫寒的修车学徒起步，奋力拼搏，历尽坎坷，在日本战后的废墟上，在激烈竞争的芸芸众生中，独树一帜，勇敢地面对挑战，以超群的经营谋略，创造出了惊人的业绩。

本田宗一郎从小就喜爱机械技术。小学毕业后，他来到东京一家汽车修理厂当了徒工。六年后，掌握了修理汽车技术的本田宗一郎回家乡办起了自己的汽车修理厂。1937年，本田成立了“东海精机”，转产活塞环。战后，他毅然卖掉了“东海精机”，从零开始，选择了生产摩托车的艰难历程。

本田公司从生产由自行车改装的“吧嗒吧嗒”开始，陆续研制和生产出摩托车及赛车。1957年，技术型本田宗一郎与经营型的藤泽武夫两人共同合作，成为理想的经营搭档。1958年，本田车打入美国市场，后又陆续打入欧洲并连续十一次在国际摩托大赛中夺冠。20世纪60年代以来，本田公司年产摩托车100多万辆，1980年年产各式汽车100多万辆，成为日本较大的跨国公司之一。

## （一）修车匠发家史的启示

1906年，本田宗一郎出生在一个小镇修理自行车的铁匠铺之家。1924年，18岁的本田应聘到一家修车行当学徒工。1930年的一天，当了六年学徒工的本田宗一郎回到山川环抱的静冈县老家，挂起了“艺术商会浜松支店”的牌子。这是本田事业的开端。

本田的修车技术名闻遐迩，远近顾客都慕名前来。那时，他的愿望是一个月赚足一千日元。时过三年，爱动脑筋的本田以铁制幅条代替木制幅条的设计，取得了工商省专利局的专利。此时，他的工厂已发展到五十余人，实现了他三年前的理想。1932年，17岁的本田驾驶一辆福特赛车参加比赛，他以每小时100公里的速度取得了冠军，但谁也没想到这辆福特车是经过他改装之后才有这个性能的。这件事对他一生从事汽车工业具有很大的影响。1937年，日本发动侵华战争，因维修进口车的生意清淡，他开始转向生产汽车活塞环。但由于产品太脆易坏，在市场上打不开销路，他开始意识到汽车工业远不是铁匠铺所能胜任的事。修造汽车和制造摩托，是宗一郎的最大兴趣。由于缺乏资金，他决定先生产汽车发动机用的活塞环。这在当时是一个大胆的设想，因为在当时条件下，改良汽缸结构在一般人看来是不可想象的。

1938年，本田克服种种困难毅然决然地到日本汽车专科学校深造。在学校里，他比一般同学要大十多岁，为了专心学好技术，他放弃了德文、伦理等一些课程。校长问他：“你不准备要毕业文凭吗？”他果断地回答说：“毕业文凭像电影票一样不值钱，我是为学技术而来的，不是为了混一张文凭。”后来，校长果然没有发给他文凭。从学校出来后，他又继续从事生产汽车活塞环的行业，并给自己的企业命名为“东海精机”。由于有了技术知识，他终于研制出了新的活塞环，“东海精机”也因此有了一定的名气，成为最有影响的企业之一。不久，他的“东海精机”就被美国飞机夷为平地，整个日本，到处是一片废墟。1945年，日本投降了，他的“东海精机”无法维持下去，便毅然将“东海精机”卖给了其它公司。1946年，他说服同事，重整旗鼓，挂起了“本田技研工业株式会社”的牌子，自任社长。