

目 录

CONTENTS

前 言	1
-----	---

第一篇 生产管理模式

一 丰田生产方式，改变世界的机器	2
二 减少一成浪费就是增加一倍销售额	6
三 及时化（JIT）	11
四 带有人字旁的自动化	26
五 没有现地现物主义就没有丰田生产方式	33
哈佛观点：现代企业生产管理发展新趋势	36

第二篇 产品研发管理模式

六 从“请消费者注意”到“请注意消费者”	42
七 只开发市场需求的产品	45
八 应用高科技进行产品开发	48
九 围绕环保、安全、舒适三轴心	52
十 赢得年轻人的心	55
哈佛观点：为客户而研发	58

第三篇 产品质量管理模式

十一 优质产品不是检查出来的	64
十二 视觉管理让问题无法逃脱	67
十三 从“人性化自动化”到“发生问题之前暂停”	71
十四 实际控制流程的品质管理	74
十五 现场 5S 与持续改善	76
哈佛观点：“木桶效应”与质量管理	77

第四篇 经营改善模式

十六 丰田的发动机	82
十七 让“改善”成为习惯	87
十八 没有问题就是最大问题	90
十九 减少浪费 降低成本	95
二十 组织机构的改善	97
二十一 人有我优 人优我新	100
二十二 科学机制保证“持续改善”	104
哈佛观点：美国杜邦公司成功改革方略	106

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

第五篇 人力资源管理模式

二十三 只招最合适的，不要最优秀的	114
二十四 具有东方特色的人事劳务管理	118
二十五 “能力主义”和“成果主义”	121
二十六 为员工考虑一辈子的事	124
二十七 员工是企业的“轮子”	128
二十八 全球人事管理制度	131
二十九 独特的人才培养	134

三十 提拔掌握丰田哲学的管理者	142
哈佛观点：激励员工的七种方法	145

第六篇 市场营销管理模式

三十一 市场是创造出来的	150
三十二 丰田销售网络	153
三十三 责任区制度	156
三十四 丰田定价策略	158
三十五 永远没有淡季	161
三十六 D2C 数字营销考核标准	166
三十七 培养杰出的销售团队	170
三十八 与供应商一起成长	173
哈佛观念：耐克的个性化营销	177

第七篇 海外扩张管理模式

三十九 进军美国市场	184
四十 胜利攻下欧洲“战场”	187
四十一 中国战略三部曲	191
四十二 对中国市场的策略转变	195
四十三 车到山前必有路，有路必有丰田车	197
哈佛观点：企业的战略生存之路	203

第八篇 品牌战略管理模式

四十四 牛头标的魔力	208
四十五 “一双隐形的翅膀”	210
四十六 “雷克萨斯”和“凯美瑞”	214
四十七 强大的品牌体系	218

四十八 做“优秀企业市民”	220
四十九 围绕汽车制造，开展多种经营	223
五十 参加世界一级方程式汽车赛	228
哈佛观点：现代企业决策必须科学化	231

第九篇 文化管理模式

五十一 丰田全球统一工作理念	236
五十二 丰田文化的四大特点	238
五十三 细微之处见精神	243
五十四 “顾客第一”	244
五十五 注重人才培养	247
五十六 不断挑战自我	248
五十七 使命比赚钱更重要	253
五十八 受日本传统家族观念影响	257
哈佛观点：麦格雷戈的人性管理	260
参考文献	264

第一篇 生产管理模式

在制造一部车之前，丰田应该先使建造一个模型、制造一具引擎等的新革命性流程臻至完善。一切必须追溯到源头，就是这种理念使丰田与众不同。

——丰田公司创始人 丰田喜一郎

丰田生产管理模式（即丰田精益生产方式）已经享誉全世界，成为了制造业的标杆。丰田生产管理模式以其高效率、高品质、高利润的流程化生产能力，促使丰田巨人般屹立于世界企业的丛林中。它改变了传统的由前端经营者主导生产数量的做法，重视后端顾客需求，从而更适合越来越复杂化的市场需求。

一 丰田生产方式，改变世界的机器

1945年8月15日，是日本向盟军宣布无条件投降的日子，也是日本走上新道路的日子。当时的丰田汽车株式会社社长丰田喜一郎说：“要3年赶上美国！”而此时，日本和美国的工业生产力的比例为1:8，也就是说，日本的生产力是美国的1/8。然而，要在3年时间将生产率提高8倍，是非常困难的。当时的副社长大野耐一认为，只要杜绝浪费，生产效率就有可能提高10倍。这种想法，正是现在丰田生产方式的出发点。

丰田生产方式（TPS）的出现为日本汽车工业赶超欧美汽车业创造了可能性。在精益生产刚诞生的20世纪50年代到70年代，丰田公司就取得了显著的成就。但由于这一时期整个欧美及日本的经济都呈现高速增长的状态，市场对汽车的需求源源不断，汽车的制造即使采用美国式的大批量生产方式也能取得相当好的效果，丰田精益生产方式的优越性并没有凸显出来。

这种情况到了1973年有了根本性的改变。1973年的石油危机，将整个西方经济拖入了漫长的黑夜，却为日本汽车工业提供了极大的发展机遇。在市场环境急剧变化的情况下，美国式大批量生产方式的弱点日趋突出，与此同时，丰田公司精益生产方式为日本汽车工业发挥了神效，使得丰田迅速赶超欧美汽车制造企业，丰田精益生产开始真正为世界瞩目。那么精益生产到底是一种什么样的生产管理模式呢？为什么它能具有如此大的威力？我们可以从以下一些方面对它进行比较分析：

1. 从工厂组织看

在美国式大批量生产企业，流水线工人重复地执行一个简单作业，领班的工作是保证组装线工人按照规定工作，而自己不参与组装线。这

些规定和要求由工艺师规定，而改善工艺的办法也由他们来负责提出。而其他的如维修工、清洁工、检验工没有任何权力，他们即使发现了问题，也必须留到组装线终端的返修厂里给予纠正。在这种生产流程中，还有一种用来顶替那些临时缺勤工人的“多能工”。在这种工厂里，为了保证批量产量，组装流水线一般不允许停下来，让有问题的产品继续存在于流水线，直到最后一道工序。

丰田认为，大批量生产方式造成企业两方面的浪费。一是人员浪费。因为，组装线以外的专职人员都是不创造价值的人员，他们的存在是人力的浪费。二是原料与劳动力的浪费。在大批量生产中，为保证组装线不停下来而让有错误的产品存在于流水线，将导致错误倍增，原材料大量浪费；并且，由于前面工序的错误导致的大量拆卸返修工作造成了严重的劳动力浪费。

根据这种情况，丰田首先把工人分组，组长不仅要协调全组的工作，他本人也承担组装工作。他领导的工作小组负责一套组装工序，要求大家共同努力，搞好他们的工作。不仅如此，丰田还把清理工作现场、工具的小修和质量检查等任务也都交给小组。这种生产模式还要求小组定期集体讨论，对改善工艺流程提出建议。

接着，丰田在每个工位都设置拉线，要求每个工人，只要发现自己解决不了的问题，就必须马上让整个组装线停下来，然后整个小组的所有成员都过来一起解决此问题。

这种措施要求与激励每个员工发现问题并解决问题。丰田为了进一步消除问题，还制定了一套解决问题的制度，叫作“5个为什么”，告诉每个工人如何系统地追溯每个差错的基本原因，要层层深入地找问题的根源，对每个不明白的问题都要问个为什么，最后找出改善问题的措施，使这种问题不至于再发生。这比大批量生产中单纯、机械地修复更有明显的效果。

与人们预料的情况不同，这种生产方式并不会导致流水线经常中断。相反，随着新流水线制度的深入进展，返修工作量却不断减少，使得出

厂汽车的质量稳步上升。而大批量生产却达不到这样的效果。因为，不管专职质检人员如何努力，也很难找出像汽车这样复杂产品（10 000 多个零件）的所有问题。

2. 从供货环节看

在欧美的汽车制造公司，汽车零部件的生产采用招标的方式选择合作厂家。总部技术人员将设计好的图纸交给公司，公司把图纸交给协作厂，哪个协作厂家的报价最低，质量又满足要求且交货时间短，就选择与哪家合作。因此，汽车厂与协作厂之间的关系是临时性的。这样一来，在汽车市场衰退时，每个公司必然会各自为战，都不把对方当作长期义务伙伴。

丰田公司的做法与它们截然不同，它把厂内自制配套部分也分离给协作厂，成为一层准独立协作单位，丰田公司保留部分它们的股份。丰田公司与这些协作厂之间保持同一层面上的关系，即它也是其他企业的协作厂。这样，在经过一段时间之后，丰田公司与第一层协作厂之间都相互拥有对方的股份。

丰田公司与协作厂之间不仅是业务合作关系，它们还进行人员方面的交流。如在特殊时刻，有些协作厂短期生产压力过大时，丰田会把自己的人员借给协作厂。有时，还把高级管理人员输送到协作厂去担任高级职务。当然，各协作厂也必须密切参与丰田的新产品开发。这样，丰田与协作厂之间就形成了互相依赖、共谋发展的关系。还有不可忽视的一点是，丰田公司也会把自己的一些管理体制，推行到其协作单位，使得丰田汽车生产成为环环相套的有机整体。

如此一来，丰田公司著名的“拉动”供货系统就能够顺利推行了。也就是说，只有当下一个工序需要零部件时才向上一个工序提出供货要求，上道工序可以在极短的时间内制造出所需要的零件并恰好在需要时送到下道工序，这就极大地优化了供货系统。

3. 从产品设计开发看

在大批量生产企业中，厂家通过细分任务的方式来提高开发效率。可是，在组织工程设计的过程中，经常会发生这样的问题最后结果比各部分的总和差。特别是在汽车这种极其复杂产品的制作中，它的设计需要将许多不同专业人员的成果组合起来。大批量生产方式企业试图通过组织新产品开发小组的方式，来解决这种详细分工带来的大量问题。但在大批量生产中，组长权力受到多方面制约，实际上只充当了一个协调者，发挥不了整合沟通的作用。

丰田认为产品的生产本来就包括研发和制造两个环节。所以，丰田组织的工作小组包括各方面的专业人员，并赋予了组长足够的权力。而且，丰田对小组内那些工作出色的成员进行提拔，若不关心小组工作的人员，则受到批评或处罚。这种小组工作制，打破了部门界限，对提高生产率、保证产品质量、快速响应用户需求等起到了非常大的作用。

4. 品种和批量

用户对汽车的需求量是变化的，人们目前要求更高的可靠性和更符合自己需求的汽车。丰田公司的灵活体制特别适合这种情况。丰田能够降低生产成本，因而能提供多样化的产品，买主只要增加不多的费用就能买到想要的产品。1990年，尽管丰田公司的生产规模只有通用公司的一半，但它向市场提供的车型却和通用公司一样多。目前，汽车的平均市场寿命只有四年。因此，日本丰田公司的汽车每四年就进行一次更新换代，它们每种车型每年生产12.5万辆，四年共生产50万辆。而欧美等国汽车公司每种车型每年生产20万辆，十年才更新一次产品，共生产200万辆。另外，欧美等国汽车工厂的组装厂一般只生产一种车型，而日本在北美的汽车厂却生产两到三种车型，这种种差距无疑是十分巨大的。

5. 充分满足顾客的需求

能否满足客户的需求，在市场经济成熟的情况下，是企业生存发

展壮大的关键。对于传统的美国大生产工业，企业与顾客的关系是简单的。因为，在大批量生产情况下，企业的产品品种单一，产品的各部位都能进行修理，供应商只须存储足够多的汽车和备件即可。在这种情况下，一方面汽车制造商将零售商作为产量增减的缓冲对象；而另一方面，零售商则以不断改变价格和供货形式向顾客“榨取”利润。因此，严重影响了企业与顾客的信任关系。

丰田公司则采用了顾客至上的供货体系。丰田公司在不知道顾客是谁之前，决不大批生产产品。丰田以按订单生产的方式，将零售商纳入产品的生产开发，从而使零售商和顾客之间建立了一种长期的、稳定的合作关系。而顾客对企业自然产生信任之感。

由以上可以看出，精益生产作为一种从环境到管理目标都全新的管理思想，在实践中取得成功，并非简单地应用了一二种新的管理手段，而是一套与企业环境、文化以及管理方法高度融合的管理体系。因此，精益生产自身就是一个自治的系统。

总之，精益生产成果的本质是，以较为独特的生产组织方式作为依据，依托所处的经济、技术和人文环境，创建出适应环境的管理体系，从而体现了巨大的优越性。

二 减少一成浪费就是增加一倍销售额

在这样一个竞争日趋激烈的时代，规模生产的美国制造形式再也不能一统天下了。所以，丰田不同于福特的“规模经济效应”，它倡导以“彻底杜绝浪费的思想为基础，追求合理性制造的生产方式”，并且由此导出，丰田核心理念的关键词——“彻底杜绝浪费”与“合理性生产”。

“浪费”是一个很古老也很传统的词语，想必一定会在现代人眼中发生观念碰撞，以至于忽略浪费的思想侵袭到企业的“CEO”理念中。“捡了西瓜，丢了芝麻，捡了芝麻，丢了西瓜”的矛盾思维中，一直在

浪费和节约问题上纠缠不清。对一般人员而言，多数人会选择“西瓜”，而放弃“芝麻”，但对企业高管人员来说，这两样都要，都必须予以高度的重视。

对所有企业来说，获得利润是经营活动的前提与动机。说到利润，大家自然会想到商业经营中，通过给购入的物品加上差价，形成销售价，从而获得利润的形式；差价的多少，决定最终利润的多少。所以，很多经营者都以“低价购入高价售出”的方式，获得了可观的利润。

但是，这种经营方式经常遭到消费者非议。我们经常可以看到在一些报纸上有评论说，“便宜买入高价售出形成的企业收益，实际来源于消费者，他们把负担加在消费者身上”，“这是一种反社会的现象”。

因此，在商品竞争日趋激烈的今天，商品生产者如果还按照以往的商业经营模式，靠便宜地购买材料、部件等东西，然后高价出售成品来获得利润，迟早要被市场淘汰。

丰田很早就意识到了这一点。丰田不可能以低于市场的价格购买到钢铁，也不可能比其他汽车商更低价地购买部件，丰田还不可能卖出比其他公司同种车高出5万或10万日元的产品。因此，丰田把经营的着眼点放在产品的制造上，即以何种制造方式才能使生产成本最低，才能使公司获利最多。大野耐一认为，为了降低成本，必须彻底消除企业的一切浪费，也就是消除企业所有的不合理现象，实现“零浪费”。正如有句话说的：“减少一成的浪费就等于增加一倍的销售额。”

丰田的“浪费”有两层意思：一是不为顾客创造价值的生产活动，如检验、物流等都是浪费；二是尽管是创造价值的生产活动，所消耗的资源超过了“绝对最少”的界限，也是浪费。

丰田这种“杜绝浪费”的理念走的是“非成本主义”的路子，它认为商品的售价是市场决定的，企业的利润必须以市场认可的价格为基点，减去企业实际发生的产品成本后产生。这种观点，相对于“成本主义”更具有科学性和时代性，更适合当前市场竞争的需要。

“成本主义”者期望在企业自身所发生成本额上加上预期的利润，

以此决定售价。这种观点，为使企业获得预期的利润，单方面把企业生产流程中不合理的成本构成部分加在消费者身上。它在当今竞争激烈的经济环境中，显然与市场经济规律和消费者利益是格格不入的。以这种思维指导企业生产经营，不利于降低自己的产品成本，也必然摆脱不了被市场淘汰的结局。

因此，丰田把解决“浪费”的关键放在制造方法上，他们认为，只要改变了制造方法，就可以降低成本，具备更强的竞争力，获得更多的利润。如果能把不直接产生附加价值的人的人事费和没有用上的材料的材料费消除，就是最优秀的制造方法。

2000年8月，丰田汽车公司对旗舰小型车“花冠”进行了全面改版，使花冠车的累计产量超过2400万辆，与德国大众汽车公司的“甲壳虫”并驾齐驱成为世界最畅销的车型。

花冠的改动令人瞩目，打开发动机盖一看，新款车和原来的车型具有完全不同的概念，充满高级感的设计和充实的配置，一扫迄今为止被称为大众车的印象。

获得这项成绩，实际上是丰田“杜绝浪费”的理念得到贯彻实施的结果。丰田汽车公司从2000年夏天开始了减少浪费、降低成本活动的“CCC 21”活动。“花冠”、“CELSIQR”、“皇冠”等这些备受欢迎的汽车款车型头一个英文字母都是“C”。“C”的特殊含义是“construction of cost competitiveness”，即指“重新构筑成本竞争力”。

新款花冠车虽然不是“CCC 21”活动的对象，但却预先贯彻了“CCC 21”的宗旨。例如，原来光是转弯时用来支撑身体的辅助拉手就达到35种之多。渡边副总经理说：“将这35种统一成松竹梅3种，就能节约50%以上的成本。”吸取了这些思维的新款花冠车比起旧款车来，不但配置豪华，连价格也比同级别汽车至少低6万日元，在被认为是利润较少的小型车中成功树立起了有利可图的典范。

大野耐一认为“厂家的利润就在制作方法当中”，也就是说，要设法减少浪费降低原价，但是，很多浪费并不是一眼就可以看出的。丰田

公司首先识别出企业流程或制造流程中 7 大类未能创造价值的大浪费，分别如下：

- (1) 过多生产造成的浪费；
- (2) 待工浪费；
- (3) 搬运中的浪费；
- (4) 在原产品基础上加工过程中的浪费；
- (5) 库存造成的浪费；
- (6) 动作中的浪费；
- (7) 生产次品造成的浪费。

很多企业会出现这种情况：在尚未有订单的情况下盲目进行生产作业，使得生产过剩，连本来属于工间的休息时间也省略。长期下去，生产就会持续出现库存，导致产生搬运这些库存所造成的浪费。这种浪费在丰田被认为是各种浪费中最不该出现的。

生产过剩的浪费，同时也隐藏了其他形式的浪费。在这个意义上，它和其他的浪费完全不同，其他浪费给改善提供了线索，但生产过剩的浪费却掩盖了这些线索，所以阻碍了对作业的改良。

丰田推进减少浪费活动第一步就是消除“生产过剩浪费”，也就是说，对整个生产线进行完善，用规则来控制过剩生产，或者进行设备上的制约。只有做到这一点，物流才能回到其本来状态。

那么，什么又是待工浪费呢？因断料、作业不平衡、计划不当等造成无事可做的等待，称为待工浪费（也称之为停滞的浪费）。此外在许多企业，你可以发现有不少人站在机器设备旁，只是看着机器，两手抱胸，大部分时间无所事事。此谓监视的浪费（等待浪费的一种）。精益生产的实践表明，在很多情况下，完全可以通过有效的方法排除或大幅度减少这种浪费。

丰田公司为了消除这种浪费，采取了“一个流”的做法，即由作业者 A 按顺序来操作三台机器的自动运输，把材料放在机器 1 上之后，按下启动按钮，然后走向机器 2，再把材料装置在机器 2 上，其后，再走

向机器 3，和 1、2 同样，把材料装置在 3 上，再回到机器 1。当作业者回到机器 1 的时候，机器 1 已经完成了作业，所以作业者 A 可以马上着手进行下面的工作。

这样一来，通过消除待工现象，节省两个作业者。另外，工作中不需要的无效活动，也应该归入此类进行考虑。

所谓搬运的浪费，就是：采取不必要的步骤以处理零部件；因为工具与产品设计不良，导致不必要的动作及产生瑕疵而造成缺乏效率的处理；此外当提供超出必要的较高品质产品时，也会造成浪费。

而所谓加工操作的浪费，是指由于设备的不完备造成的人工浪费。比如，有些器械必须用左手夹住它，这导致操作时不很顺手，浪费了许多无用的时间。加工操作的浪费也称为“加工浪费”。

除以上列举的外，还有库存浪费、动作浪费、次品浪费，等等，这里就不一一解说了。

以上是直接创造价值过程中所造成的浪费，除此以外，丰田还认为，另有两大类未能创造价值的浪费也必须引起注意：

(1) 未被使用的员工的创造力；

(2) 管理浪费。

在正常的情况下，管理监督人员见到浪费情况，都会制止浪费继续发生。但是，企业的很多浪费，都隐藏了起来，很难被发现，于是长期导致利益受损。这就是丰田为什么要把“杜绝浪费”摆在如此重要位置的原因。

一个人，假如不知道自己做的哪些事是浪费的，那么不管他如何努力，都根本实现不了其既定目的。所以，丰田管理努力奉行的就是，让所有员工清楚地了解浪费的各种表现。这是丰田做到高效率生产的第一步。

如何让员工知道自己的工作是否处于浪费状态呢？答案就是：让浪费现象处于可视化状态。

为了讲清楚这个问题，让我们先来看个现象：在一个 5 分钟的工作

流程中，每次都产生 2 分钟的待工，那么谁都能发现其中有浪费现象。可是，如果在这 2 分钟内，作业者如照常在工作，例如来回搬运半成品，就很少有人说他们是浪费了。另外，如果在这 2 分钟时间里，作业者进行以后的程序，那么也很少有人能发现这里的浪费。也就是说，在以上这些浪费中，最容易让人看清的就是待工浪费。

这一现象引起了丰田管理者的注意：假如，能把所有的浪费都还原为待工现象，不是让所有的浪费一目了然吗？

为此，丰田为“杜绝浪费”提出了以下几条具体办法：

- (1) 让作业者牢牢地坚守标准作业，不要做本职以外的事情；
- (2) 通过提示公告的生产方式限制工作过快；
- (3) 在传输装置上明确工作区，禁止提前动手。

这些做法，让丰田生产经营中的浪费大大减少，它显示了丰田“杜绝浪费”管理理念，迫使产品的制造朝着不断改善科学技能、提高生产效率的方向发展。这也体现了丰田“在各个领域不断开发和研究最尖端的科学技术，为满足全球顾客的需求提供充满魅力的产品和服务”的企业文化。
www.GQDZS.COM

“杜绝浪费”改变了以往的生产经营思路，它使竞争焦点真正转到开发科学技能和管理制造上，促使整个制造业朝着促进社会进步的方向发展。可以说，“杜绝浪费”不仅使丰田受益，也促进整个制造业进步。

三 及时化 (JIT)

丰田 JIT 生产 (Just In Time 简称 JIT) 即准时生产方式，是丰田生产方式的两大支柱之一，它使得生产资源得到了合理的利用。因为，JIT 生产增加了劳动力柔性和设备柔性。当市场需求波动时，JIT 可以通过适当调整具有多种技能操作者，达到适时适量生产的目的。

日本在 20 世纪 50 年代发现了威廉·爱德华·戴明 (W.Edwards.

Deming)，并以全面质量管理之下的“日本制造”征服全球。戴明管理思想的核心就是提高管理生产率的14点，而日本管理生产率的代表就是丰田的“三及时”管理方式。

丰田汽车从起步到今天经历了一个从技术设备引进，到国产化，到建立规模生产体制，到增大出口、进行全球战略这样一个过程。以副社长大野耐一等人为代表的丰田高层，具有远见性和开拓精神，他们意识到，美国生产方式虽然已很先进，但仍有值得改善的地方。作为要在日本环境中成长的汽车生产企业，必须具备更灵活、更能适应市场需求、能够提高产品竞争力的生产方式。因此，从一开始，就坚决不全盘照搬美国的汽车生产方式。

20世纪50年代以后，世界汽车市场进入了一个需求多元化新阶段，人们对汽车品质的要求越来越高，而当时世界上大多数汽车生产厂家还采用的是“大规模生产”的福特方式。这种“大规模福特式”集中的特点是大规模批量生产。这种生产方式经常造成生产线开机后生产过量，库存积压；或者不开机，造成库存短缺的问题，严重造成了资源的浪费。

大野耐一等丰田公司的领导，非常清楚地认识到了这种问题，认为这是一种严重的浪费。丰田认为，在汽车生产过程中，如果能做到“三及时”，就可以使生产过程中产品的“库存”和财务方面的负担接近于零。而所谓“三及时”，就是“将需要的零件，在需要的时刻，按需要的数量供给每一道工序，保证要什么及时给什么，需要时及时送到，要多少及时给多少”。

丰田公司为了解决大批量生产带来的浪费问题，另辟蹊径，做到“三及时”生产，采用了一种超常规的生产顺序，即以最后一条组装线为起点，由后向前推进。也就是说，在生产流水线上，由前一道工序根据后一道工序的“订货”，进行限时限量生产，由后一道工序向前三道工序领取正好需要的那一部分工作，前一道工序只生产被领取的那部分工件就可以。“三及时”的生产方式，有效地满足了多品种小批量生产

的要求，适应了时代发展的趋势。

日本丰田公司副社长大野耐一还在这一基础之上，进一步综合了单件生产和批量生产的特点和优点，创造出名扬海内外的 JIT 生产方式。

JIT 生产方式的基本思想是“只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产品”，也就是追求一种零库存，或库存达到最小的生产系统。所以 JIT 生产方式着眼于生产的计划和控制，以及对库存的管理，可称为准时生产方式。如此看来，JIT 生产方式的总体目标是彻底消除无效劳动和浪费，其具体目标有以下几点：

(1) 最大限度减少库存。丰田管理的核心是“杜绝浪费”，它认为，库存是生产系统设计不合理、生产过程不协调、生产操作不良所造成。实施 JIT 生产方式就是要减少库存。

(2) 将废品量减少到最低。不合理生产的结果就是造成废品过多，JIT 要求消除各种引起不合理的因素，在加工过程中每一工序都要求达到最高水平。

(3) 在最短时间做好准备。准备时间长短与批量选择相联系，如果准备时间趋于零，准备成本也趋于零，就有可能采用极小批量。

(4) 柔性好，应变能力强，生产提前期最短。短的生产提前期与小批量相结合的系统，应变能力强，柔性好。

(5) 减少搬运浪费。零件送进搬运是非增值操作，如果能使零件和装配件运送量减少，搬运次数减少，可以节约装配时间，减少装配中可能出现的问题。

总之，JIT 生产方式是以提高附加值为目标，把连续的各工序用这种管理方法统一起来，从而保证产品的高质量。为了实现这些目标，JIT 对产品和生产系统设计考虑的主要原则有以下三个方面：

(1) 当今市场，产品更新换代的速度越来越快，寿命周期大大缩短，产品设计应与市场需求相一致，在产品设计方面，应考虑到产品设计完后便于生产。

(2) 尽量采用或组织技术与流程式生产。

(3) 与原材料或外购件的供应者建立联系，以达到 JIT 供应原材料及采购零部件的目的。

生产均衡化是丰田实施 JIT 的基础。均衡化生产使物流在各作业之间、生产线之间、工序之间、工厂之间平衡、均衡地流动，使得 JIT 得以采用月计划、日计划，并根据需求变化及时对计划进行调整。

为减少排队时间、运输时间和准备时间，使得各批次工件能在各自的操作时间和工作时间顺利流动，JIT 提倡采用对象专业化布局，在工厂一级采用基于对象专业化布局。同时，JIT 生产还在流水线和工作中心一级采用微观对象专业化布局和工作中心“U”形布局，以最终达到减少时间的目的。

丰田 JIT 生产还使生产资源得到了合理的利用。因为，JIT 生产增加了劳动力柔性和设备柔性。当市场需求波动时，JIT 可以通过适当调整具有多种技能操作者，达到适应适量生产的目的。而设备柔性让产品在设计时就可以考虑加工问题，使发展多功能设备成为可能。

JIT 还可以对产品质量进行有效的管理。因为，JIT 生产从根源上消除了不合格产品的出现。从某种角度说，JIT 工作过程，就是一个发现问题、解决问题的过程。JIT 中还包含许多有助于提高质量的因素，如批量小、零件很快移到下一工序、质量问题可以及早发现等。

丰田公司在 20 世纪 60 年代开始实施 JIT 生产方式。开始的时候，人们并没有在乎这种生产方式，更不知道它的优势所在。20 世纪六七十年代的石油危机给欧美经济带来沉重打击，汽车作为耗能产品，销售量受到极大限制，汽车制造业面临严峻考验。而日本的丰田公司却异军突起，迅速成为行业的领军，人们开始把目光投向丰田公司，投向 JIT 生产方式上。

不久之后，JIT 生产方式首先在欧洲和美国的日资企业中推行开来。现在，JIT 生产方式与日本的其他生产流通方式一起被西方企业称为“日本化模式”。近年来，JIT 不仅作为一种生产方式，也作为一种通用管理模式在物流、电子商务等领域得到广泛推行。

我国在 20 世纪七八十年代开始从日本引进这一先进生产模式。长春第一汽车厂是对 JIT 生产模式学习探索的先驱。1982 年，长春第一汽车制造厂采用看板取货的零件数，已达其生产零件总数的 43%。20 世纪 80 年代初，中国企业管理协会组织推广现代管理方法，JIT 管理被视为现代管理方法之一，在全国范围内得以宣传推广，并为许多企业采用。

近年来，我国企业对 JIT 的学习与应用逐渐深入。在汽车工业、电子工业、制造业等实行流水线生产的企业中应用 JIT 的越来越多，而且获得显著效果。特别是第一汽车制造厂、第二汽车制造厂、上海大众汽车有限公司等汽车企业，结合厂情创造性应用 JIT，取得丰富的经验，创造了良好的经济效益。

1. 看板管理——用眼睛看的管理工具

丰田公司通过拉式制度把生产与客户需求紧密联系起来，达到了补货的理想状态。再采用“看板”，监控与协调着数千种零件与工具的使用及补货，安排特定的补货时间，制定何时启动补货信号的规则，计算容许的最大存货量等。

在传统的商业界、产业界，厂家往往在不顾及零售商的销售能力和市场现状的情况下，就把产品与服务“推”给零售商。而零售商的做法是，再想办法把它们“推销”给消费者，不管消费者是否立即需要使用它们。这样导致的结果是，企业和零售商都经常积压起大批的存货。

针对这种情况，丰田公司试图另辟蹊径，考虑采用根据顾客实际需求的拉式存货制度，以取代传统的预测顾客需求的“推式”制度。所谓“拉式”制度就是指，在生产流程的各工序，只在需要时收到货品，零售商也只会在收到顾客实际需要数量时才会从供货商那里进货。

“拉式”生产代表一种新的生产管理机制。“拉式”制度贯彻的对生产与存货的控制理念，源自于 JIT 管理思想。而由于汽车制造业的特殊性，零库存只是一种理想化状态，于是丰田公司采取了折中的办法，使用拉式补充制度，即“看板管理”。因此，“拉式”应用于生产的主要表

现是：通过生产同步化、均衡化及“看板”工具，达到“适时、适量、在适当地点生产出需要的质量完善产品”的目的。

所谓看板管理，是指在生产流程中，前一道工序使用零部件后，将附在零部件箱子上的卡片，也就是订货单或“看板”取下，然后定时将该纸片返送回后一道工序，以为下一次订货之用。总的来说，看板方式就是对生产过程中，各工序的生产活动进行信息上的控制管理。通过看板方式，丰田公司得以将库存减少，甚至接近为零，从而大大降低了成本，实现了较高的生产率。

通过看板，各工序负责人便能够合理安排同步化的工作。从表面看，拉式制度的最主要形式——看板管理，就是借助一张装在透明塑料袋内的卡片，实施信息控制。其实，它是丰田公司企业文化、生产方式、管理模式的缩影。

在丰田公司，经常被使用的看板有两种：一是取料看板，一是生产看板。

取料看板主要用途是明确写出后道工序应领取的物料的数量、型号、时间等信息，而生产看板主要用来显示前道工序应生产的物品数量、型号、供应时间等信息。当然，随着时代的变化，看板也在改变。现在的看板大都是使用IT技术的数字化电子看板。不管是哪种形式的看板，在原理上都是一样的，只是工作效率不同罢了。

丰田在实施看板管理方式的过程中逐渐发现，一个企业从原材料，到每个工序，最终以成品销售给顾客的流程中，不可避免地会有中断情形发生，因此，适当的存货是必要的。但存货量为多少才既不浪费又能起到缓冲作用呢？

一个存货控制恰到好处的超市就是拉式制度的范例。超市必须有存货作为缓冲，但这种存货并不是根据时间表来把商品堆上货架，而是看顾客正在使用什么，在商品还没卖完之前，如何进行补货。同样的道理，丰田生产方式也不是零存货方式，而是依靠应用拉式制度来补货。

而在以前的推式制度下，产品的生产是根据预测的顾客需求来决定

生产及采购订单。制造流程依靠事先预定的时间表不断地生产。但是，顾客的需求随时可能改变，依照时间表的生产方式难免会造成生产浪费。因此，应用推式制度来生产产品会自然而然地造成生产过剩，造成大量存货。

丰田公司的 JIT 生产方式中，看板管理是最重要的手段之一，它的功能是多方面的：首先，“拉式”逆向式控制生产的方式使整个生产过程有条不紊。在“拉式”看板制度下，从流程终点总装配线，依次向前道工序“在必要的时刻领取必要数量的必要零部件”，而前道工序则“在必要的时刻生产必要数量的必要零部件”，以补充被后道工序领走的零部件。这样一来，在看板于各工序之间循环周转的过程中，使得各工序取料和生产的时间、数量、品种等达到协调均衡状态，使整个生产流程均衡有序地不断循环。

其次，看板制度是现地现物生产理念的体现，保证了生产线标准化操作。看板是“用眼睛看的管理工具”，看板其实就是根据现场的情况，列出生产指示，从而保证现场的标准化操作。

再其次，看板管理控制了生产系统的动态自我完善。在生产现场，难免会出现一些当初策划时没能考虑到的问题，比如，设备能力不匹配、工作设计和设备布置不合理、在制品储备量不适宜、质量事故、设备故障，等等，而看板管理可使这些问题逐渐暴露。因此，拉式制度的看板管理可以控制各种完善过程的幅度与进度。

不仅如此，看板管理还可以严格控制每次改善的限度。因此，确保了生产系统暴露出来的问题在有能力解决的范围之内。而电子看板的出现，采用 IT 技术的数字化信息，更是对生产系统的完善功能起到明显作用。

如今，拉式生产制度已经在全世界各地推广开来。世界上许多公司都已经真正体验到了看板管理的优越性所在。事实证明，看板制度是进步的制度，因为，当各操作步骤在正确时间获得正确数量的零件的频率提高后，公司的存货也随之降低，从而，所有那些追踪处理存货的复杂

系统形成的不必要的浪费也就得以避免。

丰田公司通过拉式制度把生产与客户需求紧密联系起来，达到了补货的理想状态。在丰田公司，应用看板，监控与协调着数千种零件与工具的使用及补货，安排特定的补货时间，制定何时启动补货信号的规则，计算容许的最大存货量等。因此，对大多数的企业而言，看板拉式制度的先进性是显而易见的。

丰田公司采用看板管理，具有配套的管理理念、生产方式，比如生产的均衡化、作业的标准化、设备布置的合理化等。在一些公司，由于这些先决条件不具备，因此，虽然实施了看板管理，但不能发挥应有的作用。还须注意的是，在使用看板制度时，必须杜绝将不良产品送到后道工序。不合格产品不但会耗费大量的人力物力，而且极大地增加了企业的运营成本。

为了彻底防止不合格产品的产生，丰田公司要求管理者及监督者必须及时发现不合格产品，一旦发现，就必须认真地对工序问题进行检讨，并采取统一措施防止再度发生。例如，发现承包厂送来的货品中有不良产品后，为了杜绝这一现象的再度发生，丰田公司会让其在下一次交货时将不良产品的数目补充到看板上，而不是让其重写交货卡片。

总的来说，拉式生产的过程是：“客户发出一块看板，其形式可以是电子数据、传真、空箱、纸板，产品从成品‘超市’中拉出，装运到客户处交货。在此期间，内部看板返回工厂，补充成品超市的货物。其中‘超市’以直观为基础，每一种成品具有编码及批号和严肃的先进先出管理。”

2. “一个流”无间断生产

丰田是流程导向的公司，他们认为正确的流程方能产生优异成果，而正确的流程始于“一个流”，它以低成本、高安全性与高士气实现最佳品质。

高效率的生产来源于科学的作业流程，高质量的生产也来源于科学

的作业流程。所以，世界产业的革命，也是作业流程的革命。丰田公司在提高生产效率与质量的同时，创造了自己的“无间断作业流程”。

世界大多数公司在经营决策上往往着眼于短期财务成绩。这类企业不乏世界 500 强中的一些优秀成员。

丰田认为，公司应该着眼于更加长远的生存潜能，着眼于本身的产业流程，而无间断流程是一种较理想的状态。基于这种理念，丰田长期有目的地致力于人员投资、技术与流程等优化生产能力的核心环节，让这些环节高度融合，从而实现更高品质的生产，更切实地满足顾客的需求。

什么是无间断流程？所谓无间断流程指的是，尽力把任何工作计划中闲置或等候他人工作的时间降至零。在丰田生产制度中，它以创造价值的无间断流程取代了一般间断式的流程，渗透在整个组织文化中。

事实证明，无间断流程往往能以过去所需时间的 1/10 来完成产品或计划。可是，无间断流程的价值不仅仅在于快速输送材料或信息，还在于对流程和人员进行重组，使问题能够立即浮现。

为了更好理解丰田公司无间断流程，我们可以举个直观的例子：在丰田公司，当顾客下订单时，流程终端马上作出反应，同时指出顾客订单所需要的所有原材料，不多不少。接着，这些原材料将立即被送往供货商工厂，工人立刻加工零部件，然后输送至另一个工厂，由工人立即组装，完成顾客所需要的产品，最后递送给顾客。整个流程，只需要花数小时或数天，而不是几星期或几个月。

因此，无间断流程为丰田公司带来的效果是显而易见的。它最终使丰田比其他公司获得了更多财务上的绩效。而就算是在日本本土，大多数汽车企业推出一款新车一般都得花上两年时间，而且还不能保证质量尽如人意。而丰田公司，自从成立到现在，平均不用一年就能推出一款新车。分析其中的原因，我们发现，在丰田一辆汽车从设计决策、原型打造、工具打造到最后的组装加工、成品上市这一整套过程是一种无缝式流程。这种“无缝式”不仅体现在流水线材料输送与信息流通上，还

体现在部门与部门之间的“沟通”上。

由此看来，无间断流程体现了丰田一个非常重要的生产理念——“杜绝浪费”。同时也说明，降低成本、提高效率以及提高顾客满意度是无间断流程的最终目的。

在丰田公司，只有流程下游的人或步骤提出需求，流程的上游才会进行生产。比如，当丰田的某个步骤提出需要椅子时，就必须明确地把这个需要传达给上一个步骤，如果上一个步骤可以解决这个问题则必须及时生产，否则就再上传，直至问题得到解决。这就引出了丰田的“一个流”作业原理。“一个流”是无间断流程的核心理念，它支持了无间断流程的存在。

所谓的“一个流”，是指按产品类别布置的多制程生产方式，产品在生产过程中实现单件流动，从毛坯投入到成品产出的整个制造加工过程，零件始终处于不停滞、不堆积、不超越，按节拍一个一个地流动。直观一点说，“一个流”就是指：每道工序加工完一个制件后立即流到下一工序；工序间的在制品数量不超过前面工序所需的总数；制件的运动不间断、不超越、不落地；生产工序、检验工序和运输工序合为一体；只有合格的产品才允许往下道工序流。“一个流”生产方式，即按照传送带方式，在每个循环时间内生产一个成品，同时将生产线上各工序的一个单位产品送到下一个工序的流水作业。所以，“一个流”又称为“一个流的生产和搬运”。

实现“一个流”无间断生产必须遵循物流同步原则、内部用户原则、消除浪费原则。

物流同步原则：“一个流”生产要求在没有库存的前提下，实现在必要的时候得到必要的零件，为此，应使各种零部件的生产和供应完全同步，整个生产按比例、协调地连续生产，按照后一道工序的需要安排投入和产出。

物流同步要求避免以下几种情况：(1)超过预期数量的零件到达某工序，零件出现等候和积压；(2)某工序所需要的零件不同时到达，出

现滞后或超前；(3) 前后工序生产不均衡；(4) 因某一工序的问题使物流出现停顿。

内部用户原则：其含义是前一道工序必须把后一道工序当作用户。它要求每一道工序严格控制工作质量，做到质量在过程中控制。因此，“一个流”无间断生产要求每一道加工工序无缺陷、无故障，若制件出现缺陷，那么停掉生产线。

遵循内部用户原则的具体方法是开展自检、互检，并严格按工艺操作规范进行生产。

消除浪费原则：“一个流”生产的目的是减少在制品，使生产中存在的浪费现象暴露出来，并不断排除，使成本下降。

“一个流”的无间断生产程序使得丰田超越了其他同行企业，而成为世界制造企业成功的典范。具体来讲，无间断生产程序给丰田带来的益处有以下几点：

一是使得丰田能够进行敏捷的资源配置和生产计划。“一个流”可以灵活地调配资源及机器设备，从而可以更大弹性地回应顾客需求，灵活调整生产。“一个流”的弹性操作方式杜绝了资源闲置的浪费，并快速地依据市场变化调整生产计划，提高了顾客价值以及企业自身的竞争力。

二是以科学的方式衡量生产价值，提高了生产效益，而且减少了存货，降低了生产成本。“一个流”作业原理改变了传统的经营思维模式，它不再以设备利用率、人员利用率等作为衡量生产现状的标准。在“一个流”生产小组中，几乎没有不创造价值的工作，也没有堆放存货的浪费情形。在厂房利用率空前提高的情况下，便不需要再扩充厂房。这样一来，管理者就可以很明确地认识到经营中出现的浪费问题（其中包括隐形的浪费），从而有目的地采取措施，杜绝浪费，提高生产效率。

三是促进了产品品质的改善。丰田一向追求高品质生产目标。要实现这一目标，一个有效的管理体系必不可少，而“一个流”无间断作业程序符合了这种要求。在无间断流程中，每一位操作员除完成作业外，

还有明确监控品质的责任，他们必须让问题在自己的工位上得到解决。万一某个员工遗漏了工序中的问题，下一工序的操作人员也会发现遗漏问题的存在，并诊断、矫正。这就是为什么丰田能够为自己树立高品质的企业品牌形象的原因。

四是改善工作环境，提高员工士气。“一个流”给生产流水线带来了有序的工作，有节奏的生产，从而给员工创造了良好工作环境。而一个好的工作环境可以让员工自觉地从事更多创造价值的工作。

五是创造安全的生产条件。“一个流”使得在厂房内搬运的材料显著减少。搬运量减少意味着不需要使用起重机，而起重机是导致工伤意外的重要原因。也就是说，只要一个公司采用了“一个流”作业，即使是没有特别强调安全性，也会自然而然地实现较佳的安全生产。

3. 生产均衡化

生产均衡化是丰田公司为了使生产适应市场需求变化实施的重要决策。通过均衡化生产，丰田摆脱了大批量单一生产的模式，让生产线每天同时进行着多种类型产品生产，充分满足了市场的需要。

当前消费者的兴趣逐渐由单一向多元的方向发展，这种市场需求变化的特点决定了企业必须从大规模生产向小批量、多品种、交货周期缩短的方向转变。

许多实行传统生产作业的公司，采用分段生产方式，预定生产日程表，即生产完一种产品以后再去生产另外一种产品。因此，生产流程经常不均衡，给流水作业造成非常明显的波动。即使有些企业发现了这种现状，也只是着重去消除生产流程中的浪费。有些甚至可以做到使企业降低了库存，初步实现流程中的均衡性。人员减少了，整个流程在一定时间内有条不紊，但如果碰到顾客的需求量突然增加，便使得员工与生产设备的工作量超出了效率负荷量，整个生产流程就马上混乱成一团。

我们可以看到，在市场成熟化、生产科技化、产品个性化的今天，越来越多企业会碰到这样的问题：市场需求由原来的单一向多元化的方

向发展；企业所能接到的订单，品种要求越来越多，但单品数量却越来越少，交货期越来越短。

例如，某小型家用电器公司销售部黄部长向公司汇报说：最近客户订货的品种由以往的十几种变为几十种，而每种数量由以往的几万个减少到几千个，更令人无法接受的是，客户要求的交货期也由一个月缩短为半个月。

报告刚做完，马上遭到了产品制造部刘部长的抱怨：“你们销售部是怎么搞的！最近老接这种小单子，品种多数量少，生产线根本应付不过来。而且，根本就赚不到钱，如果老是接这种单子，公司就做不下去了！”

黄部长也抱怨说：“办法我们早想过了，可顾客说现在市场情况不好，不敢积压太多存货。现在也不只是我们一家的客户订单在变化，大家都只能接到这样的单子。以往的那种大数量的单子基本上没有了，我们还能接到单子就不错了。我还是吃了豹子胆先承诺可以在一个半月内如期交货，对方才下订单给我们，否则现在连这种单子也接不到。”

刘部长听了气不打一处来，说道：“什么！你们销售部也不事先与我们商量一下，就这样答应了别人，要是完不成任务呢？你能承担得起责任吗！”

在现在的企业中，像上述的情景还时有发生。这些企业的生产仍然停留在大批量、单品种生产模式。因此，在市场对产品种类的需求越来越丰富、单种产品的批量越来越小、货期越来越短的情况下，企业如果不实现从传统生产方式向均衡化生产转变，将无法适应市场的要求，最终难免被淘汰的厄运。

丰田为适应市场的变化，采取精益生产的思维，实现了均衡化生产。所谓生产均衡化，是指“总装配线在向前工序领取零部件时，应均衡地使用各种零部件，混合生产各种产品。为此，在制订生产计划时就必须加以考虑，然后将其体现于产品投产顺序计划之中”。生产均衡化是实现“适时、适量、适物”生产的前提条件。

生产均衡化的实现，必须以专用设备通用化和制定标准作业为前提。所谓专业设备通用化指的是通过在专用设备上增加一些工具等方法，使它们能够应用于多种产品的加工；标准作业是指将作业节拍内一个作业人员所应担当的一系列作业内容标准化。

在丰田均衡化生产中没有批次的概念，因为均衡化生产方式一般按周或按日平均的。在进行生产调配时，将一周或一日的生产量，再按分秒时间进行平均。这样，流水线每个作业环节上，单位时间必须完成多少作业，是什么作业，都有了一个标准。然后，所有生产流程都按这个标准来组织生产，所在环节都按标准定额组织生产。在此基础之上，公司还可以按这个标准定额均衡地组织物资供应、安排物品流动。这样看来，标准化作业是实现均衡化生产、单件生产、单件传送的重要前提。

还应该值得注意的是，上面说到的以标准化为前提的均衡化，是根据一段时间内总订单量来平均化的，而不是根据单个订单的实际流量，从而达到使每天的产量与产出吻合的效果。这就满足了丰田生产方式维持小批量生产、多品种的要求。

而有许多企业，依然是按照传统的生产方式，依照顾客的实际订单顺序制造产品，它们不可避免地会遇到一个问题，那就是零部件生产不规则化。比如，如果接到星期一的订单是星期二订单的两倍，就必须在星期一支付员工加班费，而星期二则让他们提前回家。所以，在丰田，生产均衡化还包括参考顾客的实际需求，建立每天平均的生产日程表，保持产量与产出的平衡。

为实现均衡化，丰田公司首先实现了科学的标准化作业，即在标准的时间内，每一位多技能作业员所承担的一系列多种作业标准化。丰田公司的标准化作业主要包括3个内容：标准周期时间、标准作业顺序、标准在制品存量，它们均用“标准作业组合表”来表示。

为保证真正的均衡化生产，丰田的均衡化生产包括两方面：一是生产数量的均衡，二是产品种类的均衡。也就是说，总装配线向各自的前道工序领取零部件时，在部件的种类和数量上都要保持均衡，以实现

产品的组合生产。丰田公司为防止在某一段时间内集中领取同一种零部件，从而造成前方工序闲忙不均、生产混乱的情况，在总装线总是以最小批量装配和输送制成品的方式，实现“单件”生产和输送效果。与此同时，总装线也以最小批量从前工序领取必要的零部件。

总之，生产的均衡化使得零部件被领取时的数量变化达到最低程度，基本上保证每个后工序每天以相近似的时间间隔领取数量相近的零部件。

均衡化是丰田公司为了使生产适应市场需求变化实施的重要决策。通过均衡化生产，丰田摆脱了大批量单一生产的模式，让生产线每天同时进行着多种类型产品的生产，充分满足了市场的需要。这种多品种、小批量的产品组合生产方式具有很强的柔性，能迅速适应变化，增强了企业竞争力。

这种以多品种、小批量产品组合生产为特性的均衡化生产还具有另一个重要的优点，这就是各工序无须改变其生产批量，仅须用看板逐渐地调整取料的频率或生产的频率，就能顺利地适应市场需求的变化。

具体来讲，均衡化生产所带来的优越性有以下几点：

(1) 可以根据顾客的需求，有弹性地进行组织生产。在此基础之上，工厂的存货减少了，因为存货而导致的搬运、厂房、管理等方面的浪费也就消除了。

(2) 减少了公司因为存货而造成的风险。库存过多一方面必须承担堆放与整理的费用，另一方面又遮蔽了市场的真实性，因此，给企业造成极大隐患。而如果按订单来生产，就没有这方面的问题。

(3) 让员工与机器设备处于合理的调配状态。实现标准化作业，进行平衡化生产，合理解决了某些产品不同工种、不同产品之间因为调配不合理而造成的浪费问题。

(4) 让资源达到合理的配置，削减了资源的浪费。均衡化生产使得上游即时生产，让供货商获得稳定平均订单，生产部门每天均衡供应货物。这样既减少了资源调配上的浪费，又节省了存货的成本，而且让成

品定价低于对手，提高了竞争力。

在丰田均衡化生产的带动下，我们可以看到丰田系列中的“花冠”，在不断满足消费需求的情况下，不断更新换代，进行多型号生产，终于成为世界最知名汽车产品之一。“花冠”从1996年底推出至今，已经是第10代车型；总产量达2400万辆，是世界汽车单一品牌产量最大的轿车，在全世界140多个国家均有销售。“花冠”车型款式齐全，有2厢掀背式轿车、3厢轿车和5门2厢（Fielder）旅行轿车等。

四 带有人字旁的自动化

丰田生产方式第二大支柱是带有人字旁的自动化。这种“自动化”的思想源自于开山鼻祖丰田佐吉的自动织布机。佐吉在自动织布厂时期就做着“赋予设备以类似人的‘智能’”的尝试。

丰田公司带人字旁的“自动化”就是指“带自动停止装置的机器”，如“定位停止方式”、“全面运转方式”、“质量保险方式”等。它是发现并且解决生产质量问题的“智能”自动化。

丰田汽车的质量是世界闻名的。丰田质量管理的目标是实现100%的合格。丰田公司之所以能在质量管理上取得这么大成就，跟它在源头上解决质量问题的管理思想是分不开的。自动化生产，是丰田实现高质量管理的手段。

丰田公司的自动化不是一般意义上的用机器来代替人工的机械自动化，而是“自动化缺陷控制”。在丰田公司，也把这种自动化形象地称为“带有人字旁的自动化”或者“具有人类判断力的自动化”。这些特殊叫法其实包含着丰田公司赋予“自动化”的特殊意义，即人对自动化机器化的调节是非常重要的，只有赋予机器以人的智能，才能充分发挥

机器在生产中的作用。

丰田公司“自动化”的思想源自于开山鼻祖丰田佐吉的自动织布机。佐吉在自动织布厂时期就做着“赋予设备以类似人的‘智能’”的尝试。他曾经试图使设备具有“如果出现异常，就立即自动地停止工作，让人将其恢复到原来的正常状态”的功能。丰田佐吉在他的织布机中安装了一个设备，让机器发现断掉纺线后，就会立即停止运转，等接好纺线后才能重新开始启动。

1. 将人的智慧赋予机器

丰田后辈领导发现佐吉的这一发明大有值得利用的地方。^{高清中文网}按照自动织布机的工作原理，流水线上许多重复瑕疵现象可以避免，因此造成的浪费也可以消除。随着丰田汽车公司的发展成熟，这种带自动停车装置的机器逐渐发展成一种管理思想，日臻成熟。

1955年前后，丰田公司开发了利用目视管理手段发现工序异常的“指示灯牌”和用于作业人员停止生产线运行的“停车按钮”以及出现异常情况就自动停车的装置。1962年开发了“充满工作方式”和防止错误的操作系统。在此基础上，1966年，在实施“自动化”的样板厂上乡工厂建成了“自动化”生产线。1971年，在各总装线上实施了“固定位置停止方式”。

其实，丰田汽车公司沿用自动织布厂时期的思路有其深刻原因。在世界发生第三次产业革命以后，世界经济进入科技化的轨道，市场经济统领全球，市场竞争空前激烈，人们对产品质量的要求越来越高。特别是像汽车这样的高级产品，一个家庭只能要一辆，只要其中出现了任何质量问题，都会给消费者带来不小的损失，和对产品极差的印象，从而严重影响公司的形象。而且，丰田的精益管理也决定它必须寻找到如“自动化”这样的质量控制系统。丰田的管理思想是决不允许过剩库存的存在，必须把零部件、半成品、成品等的库存控制在最小限度。这样一来，如果哪个工序出现了不合格制品，就会阻碍生产的正常流动，使

整个生产线停下来，从而造成损失。总之，质量问题是非常重要的。

同时，丰田认为，想依靠专门的质检解决所有问题是不可能的。而且，他们认为，在生产工序之外活动的质检员，进行的是没有附加值的作业，他们的工作不能提高生产率，只会增加成本。不仅如此，质检员从发现问题到信息的反馈需要花费时间，有时甚至是很长一段时间，在这段时间里，瑕疵品仍然在流水线存在。

丰田认为，解决质量问题的关键在源头上。也就是说，不把产品质量保证放在生产线尾端的质检员身上，而是放在生产线员工身上和制造工序本身上。而“自动化”确保了作业人员和制造工序的高质量生产。

因此，丰田公司的“自动化”是一种生产模式，它是发现并且解决生产质量问题的“智能”自动化。在丰田公司的任何一家工厂，几乎所有机器都装上了停车装置，只要一发现问题这些装置就能够自动停止机器。这些装置有“定位停车”、“全面运转系统”、“质量保险装置”等。当机器正常工作时，可以不用人，当机器遇到异常问题而停止，作业者就去找出问题的源头所在。因此，从表面上看，丰田公司的“自动化”是一种发现问题后能自动停止的机器设备，其实它代表了丰田公司的质量生产理念。

在具体操作时，丰田公司的操作人员被授予了一种权力，就是按下按钮或拉动绳索，以使整条组装线停止工作。丰田公司员工风趣地把这叫作“安东绳”。在看到机器自动停止工作后，操作人员有责任让生产线立即停止下来。这样，丰田公司就成功地把生产质量的责任交给了流水线员工和作业工序本身，也实现了把质量问题解决在源头的预想。

这样看来，丰田公司的自动化包含了人的智能，融入到了一种质量保障体制当中。这种体制就是，及时发现问题，及时停止生产，把问题解决在源头状态。从而，减少了生产瑕疵品造成的损失，节省了人力，提高了生产效率。

具体来讲，丰田公司的自动化比起大批量的生产方式有以下一些优点：

丰田公司的智能自动化从源头上保证了产品的质量。在智能自动化的情况下，生产过程中一旦出现不合格制品，生产线和机器就会立即自动地停止下来，迫使流程作业人员和管理人员在没有问题出现时认真操作，出现问题后迅速解决，并且尽力避免再次发生类似的问题。

丰田公司智能自动化有利于制止过量生产，减少浪费。智能自动化的另一项重要功能是在所需要数量部件加工完毕后，机器会自动停止工作，而且只要是机器顺畅运作生产出来的制品，都是合格的。这样就很好地限制了过量的生产，减少了产品库存，使得公司可以非常柔性地适应市场的变化。

智能自动化生产为及时化生产创造了条件。自动化生产为“三及时”的精益生产创造了基础。智能自动化让每位员工生产技术得到充分提高，使整条生产线有条不紊地进行，很好地促进了“三及时”精益生产的实现。从而也提高了公司的生产效率，降低了生产成本。

有一点值得注意，智能自动化，并不是就把整条组装线停止（这样做必然导致很大的浪费）。自动化生产中，安灯制度一般指“定点生产线停止制度”。它的基本操作过程是，某号工作站员工按下“安东”按钮，此号工作站便亮起黄灯，但整条组装线仍然持续作业，作业者必须在此工作站上的制件输送到下一工作站之前作出反应，否则安灯就会变红，此组装线就会自动停止。在显示黄灯的时间内，如果作业者可以立即解决问题，或者确定此问题在下一工作站能够得到解决，于是按下按钮，解除自动停止组装线的指示，组装线不会停止。如果，作业者认为问题不能留到下一工作站去，组装线就必须马上停止以解决问题。因此，丰田的员工必须经过严格训练，以在安东信号出现时，迅速作出反应。

2. 标准化作业

现代的社会环境与市场环境是，客户需求的变化越来越快，一线员工流动率越来越高，人工成本不断加大，动态用工和结构性用工成为必然。因此，现代企业必须保持高质量、高效率、低成本和快速应变的竞争

争优势，才能在竞争中生存下来。标准化管理是应对市场新情况的最有效方式。

所谓标准化是指，为了实现整个工作过程的协调运行，提高工作效率，而对作业的质量、数量、时间、程序、方法等制定统一规定，做出统一标准，也就是对人所从事的工作标准化。

作业标准化、标准化作业、变化点管理和改善优化是标准化作业管理的动态循环。日本和美国的企业实践证明：作业标准化做得越好，对员工技能的依赖越低，新员工上手就越快；标准化作业做得越好，生产人员越有条件进行变化点管理，一线干部越有时间推进改善优化；不断改善和优化的结果，使企业作业标准化体系不断完善并得到动态维护。所以，“铁打的营盘流水的兵”，日本和美国在华企业甚至能用高达40%的季节性用工保持强势的市场竞争力——标准化作业管理功不可没。

其实，标准化作业管理由来已久，并且在19世纪中后期至20世纪初得到迅速发展。这一时期，资本主义经济迅猛发展，然而，管理水平还很低下，仍处于经验管理阶段，工人劳动效率低、浪费严重，寻找一种合理有效的生产管理方式，成为亟待解决的课题。

大野耐一认为，“^{高清电子书 www.gqdzs.com}标准化工作程序说明表及其中包含的信息是丰田生产方式中的重要组成部分。一位生产线工作者要写出一份让其他人能够明白的标准化工作程序说明表，他必须相信这份说明表的重要性……避免瑕疵产品、操作失误、意外状况等重复发生，并纳入工作者的想法，这样才能维持高生产效率”。在这种情况下，诞生了泰勒的科学管理理论。

泰勒所走的方向是，“调查影响工作的主要因素，以发现有关因素和时间之间关系的规律”。泰勒认为：“一切管理问题都应该而且可以用科学的方法加以研究，并从中优选出最好办法；若能对其予以体系化、科学化，这种最佳办法便可付诸实现。”

于是，在那一时期西方国家的工厂里，无论是制定劳动定额、工时定额、作业计划还是成本核算，最后都要形成标准。因此，工作标准化

在极短的时间成长、发展起来。

第二次世界大战以后，日本积极引进泰勒制，通过制定包括工作标准在内的一系列标准，使企业管理取得显著的效果。为日本工业的迅速复苏做出了卓著贡献。

可是，丰田没有照搬泰勒的科学管理方法，而是在此基础之上，创造性地形成了自己的管理模式。丰田认为，企业要想在所属的行业内保持领先的地位，要有强于对手的竞争力，就必须制定出确实可行的、能授权员工的标准，只有这样，才能持续改善重复性流程。而要充分授权员工，就必须首先把员工当作问题的解决者，而不是只知道接受命令的工具。

这样一来，丰田把传统企业管理中官僚式由上而下的企业制度取消了，而采取了网络化、有弹性与创新的制度，这就是丰田的标准化作业。

在丰田公司，标准化并不是泰勒时代的“明确写出操作员必须遵循的工作步骤”。具体来说，丰田公司标准化作业具有以下3个特点：

（1）由现场监督人员决定具体的标准作业。

在其他公司，标准作业一般由IE人员来决定。而在丰田汽车公司，标准作业的各项组成要素，主要是由现场监督人员具体决定的。比如：组长、班长有权决定各台设备生产一个单位产品需要的作业时间和各个作业人员应该完成的各种作业的顺序。在制定标准作业后，组长和班长个人必须对这个标准完全掌握、了解，并且现场操作，以使作业人员可以对此标准作业完全理解、服从。

丰田认为，只有对现场作业及操作人员非常了解的人才适合作为标准作业的制定者，而班长、组长最符合这个要求；也只有这种标准作业才具有可行性、公平性，能激发员工的主人翁意识。

（2）标准化作业分为5个特定程序。

- ①确定循环时间；
- ②确定一个单位产品的完成时间；

- ③确定标准作业顺序；
- ④确定在制品的标准持有量；
- ⑤编制标准作业书。

高清电子书
www.gqdzs.com

(3)用循环时间对作业人员进行再分配。
对作业人员进行再分配指的是，按生产一个单位产品所必需的不同作业数目和作业人员人数，对人员和材料进行重新分配，以减少作业流程中人员使用量。

由此看来，丰田公司的标准化并不是那种强加于员工的工作标准化，而是把标准化当作一种授权，以提高工作效率，激励员工不断创新。丰田标准化为企业创立了共同合作的团队，解决了劳资关系，因而把以前被视为不利或无效的标准化，变成了有利、有效益的项目。

丰田认为，要实现持续改善，必须先把流程标准化。如果，作业流程杂乱无章法，经常改变，任何针对此流程所做的改善都是无用的。因此，丰田公司的标准化不仅仅是使作业人员的工作可重复且有效率。丰田的标准化已经应用到白领阶层的工作流程中，在丰田公司任何一个角落我们都可以看到标准化的影子。

当丰田公司要开发新的产品、组织新的生产线时，是怎样制订新的标准化的呢？比如，一个企业在陌生领域要投入资金开发新产品，如何把不可避免的混乱情形标准化呢？丰田公司的做法是以均衡的方式把工作标准化。当一项新产品处于早期计划阶段时，他们先把代表工厂所有部门领域的人员全部聚集在一个开放式办公室，形成一支大团队，称为“先导团队”。“先导团队”不仅协助生产，还和工程部门携手合作，发展最初的工作标准化，以此产品刚推出时使用这些标准化工作，然后再把它交给生产团队，寻求进一步改善。

在丰田公司，标准化作业的目的，是通过必要的、最小数量的作业人员进行有效生产。在这一目的下，丰田公司的标准化，首先保证了产品的高质量。在丰田公司，当制件被发现有瑕疵时，作业人员被问的第一句话是“有没有按照标准化工作执行”。接着，在解决问题时，现

场监督者会看着操作人员按照标准化工作说明表中规定的步骤重新执行一遍。如果发现不是操作人员的问题，他的操作完全遵循了标准化作业表，那就表示这些标准步骤必须加以修正；如果发现，是由于操作人员的执行错误，而导致瑕疵产品，此作业人员便会受到相应的处罚。

实际上，丰田后一种情况发生的概率非常小。去过丰田公司的人都知道，那里的标准化作业程序说明表并不是张贴在工作场所内。所有的作业人员都受过执行标准化工作的训练，每个人都必须做到不看表一样能准确无误地执行标准化作业。

其次，标准化作业提高了生产率。因为，标准化让许多无效劳动不再出现在生产作业中，既提高了工作效率，又激发了员工的工作积极性。标准化使均衡化生产成为可能，因为，在实现标准化的过程中，“循环时间”或者说均衡化理念就已经很好地贯彻到作业中了。标准化作业也有助于减少库存浪费。标准化作业中，制品的“标准持有量”在消除多余的在制品库存方面有潜在的力量。

五 没有现地现物主义就没有丰田生产方式

在丰田公司，现地现物的传统渊源由来已久，加上几代领导的亲身躬行，这种精神品质、办事原则、管理模式已经融入到了丰田的血液中。如今，现地现物甚至成为确定某个人是否真正接受过丰田公司模式的标准之一。因为受过地道丰田公司模式训练的人，都会很自然地亲临现场，亲自查看并获得真实信息。

“眼见为实，耳听为虚”这一中国传统观念被丰田加以利用和发展。丰田公司认为：“书面报告和数字表格只代表结果，它不会显示亲自到现场看到的东西——实际流程细节。”作客观全面考察是丰田公司解决问题

题、进行新产品开发、评估工作业绩等一切工作的基础。这就是丰田公司所提倡的现地现物目视管理模式，即要求员工和管理者必须以彻底了解实际情况为基础，发现问题或解决问题。

所谓现地现物，就是亲自前往“现场”查看以彻底了解情况，用自己眼睛彻底确认事实。这是丰田管理模式理念中特别强调的眼球管理与走动式管理。丰田汽车的员工从进入公司第一天起，就被不断地灌输“现地现物主义”。

丰田生产管理大师大野耐一的“大野圆圈”故事，是丰田公司“现地现物主义”的典型事例。

大野耐一先生在担任丰田汽车公司副社长期间，有一天，走进生产线，要求工程师在地上画一个圆圈，并要工程师站在圆圈内连续观察8小时，以发现生产线的流程应如何改善才能更具效率。大野耐一曾说：“在制造业，数据当然重要，但是，我认为最重要的是事实。”

大野圆圈让工程师像刑侦专家一样，回到案发现场搜寻证据，为持续改善建立良好的根基。在现场观察时，不只是看而已，还要自问：“发生了什么事情？看到了什么？情况如何？问题何在？”

在丰田，即使是高层经理与主管，也被要求亲自查看情况，才不会对实际情况只有肤浅表面的了解。到现在，大野圆圈甚至演变成一项直径28英尺的圆形地垫产品，在网络上销售。地垫上面印有观察者两个脚丫应该站好的位置，上面还注明丰田模式的各项精髓，例如“日日改善”。

其实，就像丰田公司的其他特色生产管理模式一样，现地现物也是丰田家传的精神之一。丰田汽车公司的创始人丰田喜一郎，就是从父亲丰田佐吉那里认识到亲自动手、从“做中学”的重要性的。所以，在丰田汽车公司成立后，丰田喜一郎坚持所有工程师都必须奉行现地现物的目视原则。

丰田喜一郎自己更是以身作则。有一天，丰田喜一郎到生产组装线去观察情况，看了现场一个员工一眼，像发现了什么，马上卷起衣袖，

双手伸进桶底捞了一阵，抓出满满两手沉淀物，把沉淀物往地板上一丢，对那位员工说：“你不把手弄脏，如何能把工作做好？”

又有一次，丰田喜一郎到美国考察。当时丰田公司刚推出一款自动挡车。自动挡车极少有故障发生，几乎可说是不败的无敌铁金刚。但是丰田喜一郎在一家经销商处考察，这家经销商抱怨刚刚有一辆车的自动挡发生了故障，送了进来。穿得西装笔挺的丰田喜一郎立刻走向技术师，和他交谈，然后走向技术师刚排掉油的油底盘，卷起袖子把手伸进油里，捞出一些渣屑，把渣屑放在一块布上擦干后放进衣服口袋里，说要带回日本进行测试，以便查出这些渣屑是来自故障的零件，还是机器运转过程中产生的。

由于现地现物的传统渊源由来已久，加上几代领导的亲身躬行，这种精神品质、办事原则、管理模式已经融入到了丰田公司的血液中。如今，现地现物甚至成为确定某个人是否真正接受过丰田公司模式的标准之一。因为，受过地道丰田公司模式训练的人，都会很自然地亲临现场，亲自查看并获得真实信息。

丰田公司的领导认为：有些管理者在学习了丰田管理模式后，回去马上下令从当天起所有工程师和经理人都必须花半个小时到现场观察以了解实际情况。但是，如果他们欠缺分析与了解实际情况的技巧，这种现地现物就不会有效果。很多公司的领导认识不到这一点，他们只停留在表面形式上，他们只是到现场看看而已。而真正发现问题、分析问题、解决问题的能力却很缺少。在别人问起时便说：“是，我去了现场查看，现在，我已经了解了。”其实，什么都不了解。

所以，应该注意的是，丰田公司所提倡的现地现物，并不是亲自到现场查看而已。而要问：“发生了什么？你看到了什么？”真正的现地现物是能够收集材料，并且在此基础之上，进行深入分析，最终找出问题的根本。一个领导或员工要真正具备现地现物的素质，必须在深入了解操作流程、标准化工作等的基础上，经过长期努力，养成习惯。只有养成了现地现物的习惯，才能做到对实际情况进行仔细评估与分析；只有

养成了习惯才能在碰到问题时，自觉地寻找根本原因，并认真和其他人沟通。

山品匡史出任丰田公司技术中心总裁时，制定了10项管理原则，其中第三项、第四项就是专为推行现地现物的管理理念制定的。

第三项原则是：根据证实过的信息与数据来思考与叙述。即丰田要求技术人员和管理者：

- (1) 亲临现场，以确认事实。
- (2) 必须对自己所报告的信息负责任。

在现实中，丰田公司的管理者确实是按照以上管理原则来约束自己的工作。许多丰田的中层领导都把自己的办公地搬到工厂附近。比如，曾任美国丰田乔治敦厂总裁的康维斯，竟然从自己环境舒适、风景宜人的专用办公室搬出来，迁到企业中央一间储藏室，为的是能从那间办公室的窗户直接观察组装线的作业情形。

如果说，第三项原则更多的是针对公司的中层领导，那么第四项原则便是直接针对高层领导了。它的具体内容是：充分利用其他人的智慧与经验以传送、收集或讨论信息。高层领导由于公务繁忙，假如每天都花很多时间查看现场，是不太现实的。所以，他们为获得更多的现场信息，必须借助于来自下属的报告。张富士夫在就任丰田公司总裁时，就采用了名为“hourensou”的方法，来及时获取现场信息，并充分加以利用。“hou”指报告(houkoku)；“ren”指联络(renraku)；“sou”指咨询或建议(soudan)。“hourensou”方法要求：口头表达能力强，而且能够真正贯彻现地现物的做事原则，每天向其报告当天发生的重要事件。然后，通过不断发问，再深入了解现场细节，并经过科学分析，提出可行性建议，从而实现间接但富有成效的现地现物管理。

哈佛观点：现代企业生产管理发展新趋势

世界在不断向前发展，全球一体化是世界经济最大的趋势，越来越多的国家，越来越多的企业参与到这一大环境中；自由贸易、公平竞争

的空气让更多的民族、更多的企业有了逐鹿全球经济的机会。特别是进入21世纪以来，为适应竞争更加激烈、高效环保、市场瞬息万变的新时代特征，企业的生产经营也在发生着巨大的变化。

这些新变化情况可以概括为：（1）企业产品生产周期越缩越短，更新不断加快；（2）企业由大批量生产少量品种向小批量多品种甚至是单件生产的生产类型过渡；（3）企业对产品品质要求提高，而且上市时间不断缩短；（4）不断压缩生产成本，完善售后服务。总之对现代企业生产管理提出了前所未有的要求。

各企业在实践的基础上，生产管理方面的理论和方法也得到长足发展。同时运筹学、系统工程、微电子计算机等科技成果和新技术的成功应用，也给新的管理实践带来了科学的支持。总的来讲，现代企业生产管理出现了许多新的思想和新的趋势，并在实践中得到逐步推广和应用。

1. 现代企业生产管理的范围扩大化

先要搞明白的是，这里所讲的生产管理与传统意义上的不同，它主要指企业内部产品制造的管理。而传统意义上的生产管理指运用组织、计划、控制的职能，把投入生产过程的各种要素有效地组织起来形成有机整体，按照最经济的方式生产出某种社会需要的廉价优质产品。因此，这里所讲的生产管理范围扩大化是指企业内部产品制造管理的范围扩大了。主要表现是：

（1）现代意义上生产的概念已不局限于所谓“商品”的生产，而且还包括了医院、餐旅、商场、银行、咨询等服务业。现代生产理论认为，同样需要人、财、物以及信息等各种投入的生产活动的服务业，同样是在生产社会所必需的产品——服务。虽然这一产品概念有别于传统意义上制造业的产品概念。因此，现代生产管理的范围就自然而然不仅包括制造业，也应包括服务业。其实，随着社会越往前发展，第三产业也越来越发展成熟，其所占比重会越来越大。

(2) 就制造业内部，随着社会的进步，生产系统的前伸和后延会不断扩大，生产活动所涵盖的范围也会随之扩展。为什么说生产系统的前伸和后延在不断扩大呢？在前伸方面，现代企业生产系统在以市场为导向的同时，将其功能扩展到战略制定、产品创新设计乃至与资源的供应合为一体。如日本丰田汽车公司，主动把供应商的活动视为生产系统的有机组成部分加以控制和协调。在生产后延方面，主要表现在现代企业生产系统的职能已涵盖了产品销售和售后服务。如海尔，已经把为用户安装、维修、培训当作企业生产活动的重要组成部分。越来越多的企业朝着这一共识努力。

2. 现代企业的组织机构动态化

传统企业的生产管理组织机构基本是金字塔形。这种生产组织机构基本分为职能制和事业部制两种直线形式，它只能适应于过去相对稳定的市场环境。但现代市场变化快，很难对某种产品有大批量需求，而以多品种小批量需求为特点。因此，现代企业生产管理组织机构必须具有更大的灵活性，以应对现代市场的变化。因此，现代企业内部多出现了以下两种新的动态组织机构模式：

(1) 组织机构虚拟化。这种机构的基本涵义是通过兼并、购买、委托、外包、联合等手段，整合企业的外部资源，实现竞争优势的最大可能性。一般生产制造企业可以获得设计、生产、营销等具体功能，但却很难具备与所有上述功能相适应的实体。因此，现代企业为了提高对市场的反应速度和满足用户的能力，便通过整合外部资源以实现上述所有功能。总之，虚拟组织机构有效地突破了企业的有形界线，弱化了具体机构形式，达到全方位的借用外力。

(2) 组织机构柔性多变的动态化。现代企业组织机构多为矩阵式组织机构，例如，有一种矩阵组织就是专为完成新产品设计、试制、制造任务而设立，其产品项目组织活动的权限和责任范围都是横向的，易于横向沟通与联系；而职能部门的权限和责任却是纵向的，其项目组成

员可能来自不同的职能部门，比如生产计划、设计工艺、市场评估等部门的人员，该项目组到新产品开发完成时便撤销。这样的矩阵式组织机构将各部门人员组织到一起，使得各部门工作齐头并进，相互合作与协调，缩短了产品开发的周期，具备了更大的灵活性和适应性。

3. 现代企业产品设计智能化

传统的产品设计主要靠知识渊博、经验丰富的专业人员通过手工进行。然而，时至 20 世纪 80 年代，新产品的研制与设计已离不开计算机辅助设计系统（人工智能）。计算机辅助设计系统以其自动模拟、易修改、易控制、自动绘图、自动计算，并与生产设备直接连接以及直接控制生产加工过程等特点，赢得了产品设计与开发人员的信赖；先进计算机辅助设计系统，还可与生产系统连接，实现设计与生产加工相同步，改变设计与生产加工工艺相同步，从而大大缩短了整个生产周期。

4. 现代企业生产计划精确化

在传统的企业生产中，生产作业计划的编制方法使用的是提前期法和累计编号法等。采用这些方法编制出来的计划并不精确，它将直接导致库存量增大，难以适应市场变化的需求。近年来，现代企业为了避免这种状况，开创出更为先进的生产，并应用现代化系统软件。比如，丰田公司的 JIT 的生产系统便是其中的佼佼者。JIT 生产系统，也称为拉动式生产系统，它要求企业的供、产、销各环节紧密结合，大大降低了库存，使得生产计划更加准确、精确化。这一点，在书中有关章节详细介绍过。

而现代化系统软件，最具代表性的便是 MRP II。MRP II 系统试图通过对市场需求的预测、对客户订单的管理，为企业制定准确的生产计划。MRP II 系统中输入主生产计划的信息后，该系统便对产品进行分解，并列出物料清单。在这基础之上，MRP II 系统还会按物料独立与相关需求理论，对物料清单进行分解，并给出零件和原材料不同的需求时间。

在这个过程中，MRP II 系统还会不断地进行信息反馈，提出调整方案，使整个生产过程处于动态优化状态。

5. 现代企业制造活动柔性化

在传统企业生产中，特别是在工业化时期，标准化、专业化、大批量流水线是最主要的生产活动方式。但是，在现代社会生活中，人们的需求越来越多样化，为了与此相适应，现代企业建立了一种根据顾客需求随时调整产品品种、款式和生产批量的柔性生产体系。在现代企业，生产线上必须能够同时生产不同风格、个性的产品，而且具备可调节、延伸、可升级功能的生产控制程序，以使得工艺设计、生产加工、产品设计连接为一个整体。

6. 现代企业生产过程最优化

在传统的生产制造企业，仓库内不可避免有一定的库存，有一定的废品，从而生产成本较高。而在现代的生产管理中，如丰田这样的企业，明确提出了要将成本降到最低的、实现“零”浪费的观念。现代企业的这种“零”观念，就是要求一切不利于企业生产的负效应降至接近“零”的程度，使得企业的内部流通处于最佳状态。

总之，从以上现代企业的生产管理的变化特点，我们可以看出，“提高效率、减少浪费、充分利用资源，最大限度地降低生产成本，使资源配置达到最佳”，就是现代企业生产管理的整体发展趋向。



第二篇

产品研发管理模式

创新是唯一的出路，淘汰自己，否则竞争将淘汰我们。

——英特尔公司总裁 安迪·格罗夫

企业在市场竞争中输赢的关键在于其核心竞争力的强弱，而实现核心竞争力更新的唯一途径就是创新。一项权威的调查显示：与缺乏创新的企业相比，成功创新的企业能获得 20%甚至更高的成长率；如果企业 80%的收入来自新产品开发并坚持下去，五年内市值就能增加一倍；全球 83%的高级经理人深信，自己企业今后的发展将更依赖创新。丰田的新产品研发速度是惊人的，其新客车与卡车的设计耗时不到 12 个月，而其他对手通常得花 2—3 年时间。

六 从“请消费者注意”到“请注意消费者”

丰田公司为什么不惜巨资，进行产品的研发呢？按丰田的话说，就是“为消费者考虑……走在产品技术研发的前列是丰田投入大量资金的目的，也是丰田之所以能成为汽车制造业巨头的关键所在”。

不断开发新产品、搞好销售方式和售后服务是现代企业的必然选择。正如营销大师舒尔茨所说：“新营销就是要从‘请消费者注意’转向‘请注意消费者’，也就是说要从‘卖点时代’转向‘买点时代’，新产品开发要从工程师单独设计为主，转向到使营销部门和其他部门以及顾客都参与产品的开发。”

丰田为适应市场的需求，从全球用户的需求出发，注入了大量资金进行产品的研发和市场调查。走进设在丰田市的汽车博物馆，望着款式各异、新颖独特的各式汽车，每个来访者无不为丰田公司的研发能力和投入惊叹。

根据丰田海外公关部干事藤井英树所提供的数字，2003年全年，丰田的销售额为89 673亿日元，同年，丰田的研发费用就达到了5 972亿日元，研发比例占到了总销售额的6.66%，这比其他企业3%—5%的研发比例高出了很多。其中，用于研发新能源车的费用就达到1 661亿日元。而在此之前，丰田用于科研开发的费用一直保持在5%—6%。因此，丰田在2003年用于产生研发的费用比往年提高了0.66%—1.66%。也就是说，丰田在科研开发方面的投入比往年增加了592亿—1 488亿日元（相当于38亿—98亿元人民币）。

这么庞大的资本投入表明了丰田公司对产品研发的重视。然而，丰

丰田对研发方面的投入并没有停止。2006年，丰田投产了丰田工业汽车配件（昆山）有限公司；2007年，丰田公司又在中国昆山成立了一个新的研发中心。这样，丰田在昆山的企业就可以直接拥有研发和生产不同类型汽车发动机配件的能力，仅汽配铸造月产量就可提高30%。

丰田工业（昆山）和丰田工业汽配（昆山）两家公司总经理成灏贤次认为：“随着中国经济的高速发展，在成本方面的优势已不再明显。大陆汽车工业的成长更快于其他类型工业，新车型不断涌现，再依靠单纯的质量优势配套总公司，没有研发机构导入新技术，今后的市场可能会萎缩。”

丰田公司为什么不惜投入巨资进行产品的研发呢？按丰田的话说，就是“为消费者考虑……走在产品技术研发的前列是丰田投入大量资本的目的，也是丰田之所以能成为汽车制造业巨头的关键所在”。

在大力投入资本进行研发的同时，丰田公司也获得了令人振奋的研发成果，使得丰田公司的科技研发走在了同行业的前列。

比如，2007年，丰田就致力于“超低成本”汽车的研发。总裁渡边捷昭称：“丰田正在采取一种截然不同的汽车设计、开发和制造方法，努力推出一款超低成本汽车。以销售额衡量，丰田是全球第二大汽车制造商。”

渡边捷昭还说，“焦点是低成本技术。从设计到生产方法，各个方面都会有根本性的变化。我们正在思考一种真正的超低成本设计方法，使用超低成本材料，必要时甚至还会开发新材料。”

为了满足消费者日益变化的个性化需求，丰田不断研发新产品以满足不断变化的市场需要。对此，丰田不但投入了大量资金，还进行了大量的市场调研。在产品研发之前，丰田会对市场进行缜密调查研究。同样，产品在进入投产之前，还要经过严格市场调查，再用科学的方法进行分析，解决好“生产什么和为谁生产”的问题。

比如，经过长期市场观察，丰田公司发现酒后开车是汽车消费者最大的安全隐患，而要在世界范围内大规模禁酒，显然不是公司分内的

事。因此，丰田公司从顾客的安全出发，试图研制出一个系统，该系统可在测到司机喝醉时把汽车停下来。所以，该系统能为酒后驾驶这一严重问题做出巨大贡献。

丰田公司为了对市场进行严格调查，在其销售公司专门设立了计划调查部。这个部配备了数学、统计、机械工程等方面专家 60 人，准确及时地汇集精选各地的调查资料和信息，为决策提供依据。它与其他企业的调查部门相比，有很大差别，它的活动范围和在整个公司中的地位是其他部门不可比拟的。它的调查内容多达 60 多项，不仅对丰田本身的销售数量、品种有关技术数据、部件等动态需求作周密调查，而且还对其他汽车公司车辆类别、颜色、车型、销售情况也进行调查和收集相关的信息。此外，还对社会情况诸如城市设施、道路状况、人口、户数、机关团体、工商企业、收支情况等进行广泛调查。

为了支持计划调查部的工作，丰田公司同样投入了巨额的资金。单单每年两次的市场需求动向调查，丰田公司就要给计划调查部 1.2 亿日元的拨款，再加上各种大大小小的抽样调查，耗资之大可想而知。

丰田公司在计划调查上投入巨额资金，是一种远见卓识的做法。它的结果是，使丰田的产品永远走在市场的前列，永远在最大限度地满足消费者的需要。因此，市场计划调查部最终也给丰田公司带来了丰厚的利润。

例如，20世纪50年代后期，虽然世界经济还远没有从世界大战的阴影中走出来，但丰田公司通过多方面的市场调查，发现小轿车在国内销路是广阔的，而且国际市场也相当乐观，于是毅然投资兴建了专造小轿车的元町工厂。结果，使得丰田公司在争取国内小轿车市场方面，比别的公司抢先了一步，而在国际市场上，丰田的小汽车也走到了行业的前列。

除设立调查部外，丰田公司还通过设立销售公司来收集各种报告。销售公司下面是无数个销售店，由销售店来实行各项具体的收集工作。丰田公司还在各处销售店之间设立了完备的电子网络，销售店可以随

时将各种情报、资料报知汽车销售公司，销售公司则根据需要再进行分析、综合、整理，最后回送给各销售店。情报内容包括车辆销售、注册、技术、部件、矿物油脂的需要等动态。

经销部以这个表中的数据为基础，计算出各地区的需要动向，制定销售公司的推销策略。此外，在丰田汽车工业公司建设元町厂时，在制定基本数据和确定面向大众化的车价等方面，调查部都做出过巨大的贡献。

为了使信息得到高效处理，迅速应对市场变化，丰田公司以计算机和通讯技术为基础，构筑出了名为“丰田通讯系统（T-COM）”的汽车销售信息系统。该系统在1999年已正式投入了使用。“‘丰田通讯系统’通过计算机网络销售公司总部连接起来，总部人员利用网络收集销售第一线传来的信息，经过处理和分析，做出各种报告并传输给销售网点，帮助其改善工作，提高效率。”现在，丰田销售公司下面的每个销售点都必须把所涉及的80多个项目的销售情报，按时汇报给总部。有了这个“通讯”系统，决策层就可以很快了解市场一线的情况。这对提高企业信息水平、降低库存、促进销售具有重要意义。

七 只开发市场需求的产品

丰田汽车公司从创立到现在，一直保持着“从消费者出发”的研发精神。这种创新活力在其他公司是难以达到的。在高频率的产品研发和调整活动之下，丰田已经拥有了完整的产品组合：在轿车方面，有丰田牌、皇冠牌、大众牌、花冠牌、佳美牌等各种系列的产品，每个系列又有各种不同的型号；除轿车之外，丰田公司还同时生产客车、卡车，还有货车，其产品品种十分齐全，非其他公司所能比。

产品的研发不光是一个设计的过程，还是一个认识、分析、开拓市场的过程。企业要决定进行某种开发项目时，首先是要发现用户对产品的需求，再构思如何从技术上满足这种需求。企业的最大竞争力就是技术转化为满足用户需求的产品的能力。在这种理念的指导下，丰田公司将产品开发与市场需求紧密结合起来。

哈佛商学院的毕业生 Takahiro Fujimoto 在研究过丰田模式后评价说：“丰田公司的真正力量来自于其学习能力。它的员工重视顾客，对问题很敏感。这正是公司力量的源泉。”

所谓适应时代要求，就是即时开发生产更适合消费者需求的新产品。它一直是丰田公司实行产品研发的管理策略。

在丰田公司创建之初，丰田汽车公司的创始人丰田喜一郎曾对欧洲和美国进行市场考察，看到欧美轰轰烈烈的工业革命，汽车满街跑，认定汽车必然是未来举足轻重的交通工具。于是，他开始致力于研发汽车，并在 1937 年 8 月 28 日，宣告丰田汽车公司从丰田自动织机制作所独立出来。

从 20 世纪 50 年代起，丰田基本上走上了独立研发的道路，自主研发新产品或改善、延伸原有产品。1951 年，丰田借助当时日本警察预备队招标小型越野车项目的机会，推出了 bj 系列越野车。其车身采用帆布篷，由于通过富士山六合目攀爬试验证明了它的越野性和耐久性，不仅受到了警察预备队的欢迎，而且之后不断生产和壮大。这便是今天全球闻名的陆地巡洋舰系列车型。

20 世纪 60 年代中期，丰田公司走出了第二次世界大战的阴影，看到了新的发展契机：日本名神高速公路（名古屋至神户）的开通揭开了日本公路交通高速时代的序幕，大规模的国际贸易和资本的自由化不久必将席卷日本。为此，丰田一方面加紧开发性能更高的新车，同时为增强生产能力、提高质量水平而倾注了极大的努力。

20 世纪 70 年代初，伴随着第四次中东战争的爆发，世界经济遭受了第一次石油危机，特别是像日本这样一个资源贫乏的国家，遭遇了更

加严重的影响。日本国内的汽车需求量一落千丈。在这种形势下，丰田将新产品开发放在节约能源上，于是研发上市了节约能源的小型轿车。

20世纪80年代末，世界经济整体稳定增长，丰田公司又从奔驰车上获得灵感，研发出了稳重、豪华、精细、高档的凌志车，并在1989年，底特律车展展出第一款凌志车型——凌志V8。

丰田公司“只开发市场需求的产品”的思想还表现在它能充分满足市场细分化的需求，这也暗合了它一贯主张的小批量、多型号生产的方针政策。充分满足市场细分化的新情况，说明丰田公司“一切从市场出发”的产品开发策略。

丰田公司真正把握住了目标市场存在的不同消费者的不同品位，因此，它的“满足细分化市场的需求”的策略是非常明智的。市场与消费者的回报充分说明了这一点。出于市场细分化的现状，满足不同层次、不同爱好的消费者的需求，从1965年起，丰田公司又把不同的车型、发动机、转动装置、座位、颜色、车胎进行不同方式的组合，全方位地适应了顾客的消费需求。如今，在美国市场上，丰田公司的产品几乎涉足所有市场板块，对于一个外国公司而言，这是难能可贵的。也许丰田车在技术上不一定最先进，品位也未必高，可是丰田公司的车系之全、款式之丰足已满足细分市场的需求。

丰田公司“一切从市场出发”的产品研发管理策略最直观的表现是能够充分满足消费者的人性化需求。因此，丰田公司在不断研发产品的品质时，让消费者感觉丰田车就是为自己量身定做的。丰田公司从消费者角度考虑，而非从产品本身出发，真正能够让消费者买得放心，用得舒心。比如，丰田在打入美国市场时发现，美国人更青睐于舒适、美观的汽车，因此，马上在新款“皇冠”车内部配置了如柔软舒适的座椅、柔美玻璃、白色的轮座等，就连扶手的长度和腿部活动的空间都是按美国人的身材设计的。

正是由于这种坚持从消费者需求出发的管理理念，丰田公司做到了“不断地改善产品，提高产品质量与服务”，因此，在20世纪50年代至

60年代，丰田汽车很快在美国市场建立起了良好的信誉，顾客不满意的比率从1969年的4.5%降到了1970年的1.3%，皇冠汽车在美国风靡多年。

丰田汽车公司从创立到现在，一直保持着“从消费者出发”的研发精神。这种创新活力在其他公司是难以达到的。社会在发展，人们的经济条件、思想观念、审美观念都在变，因此，丰田公司几乎每隔两年，就会对自己的产品进行一次小规模的改善，每隔四年进行一次全新的产品更新换代。在这样高频率的产品研发和调整活动之下，丰田车已经拥有了完整的产品组合：在轿车方面，有丰田牌、皇冠牌、大众牌、花冠牌、佳美牌等各种系列的产品，每个系列又有各种不同的型号；除轿车之外，丰田公司还同时生产客车、卡车，还有货车，其产品品种十分齐全，非其他公司所能比。像这种品种丰富、型号多样的产品组合恰好极大地适应了不同消费者的需求。

为了进一步满足市场的需求，丰田公司在不断研发消费者需要的产品的同时，还注意增加产品的附加值。丰田公司做到了始终如一地向消费者提供完善周到的售前、售后服务。到1967年，丰田公司就已经向用户承诺了“2年或5万公里”的质量保证；设立丰田汽车技术学校培养专业的汽车维护、维修人员，并将合格者派往自己的各销售服务网点。丰田公司真正做到了为自己卖出的产品负责，在销售某种车型的同时为其准备可供10年使用的零配件。

八 应用高科技进行产品开发

丰田公司的鼻祖丰田佐吉先生，因为研制出自动式织布机，使得日本的纺织技术走在世界的前列。也就是从那天起，丰田公司就在这一开拓创新的传统精神之下，不断地探寻着更高的生产能力，研发更能满足于顾客需求的产品。

“工欲善其事必先利其器”，对于企业也是一样，必须能够充分利用科技的力量，提高生产力。丰田公司的鼻祖丰田佐吉先生，因为研制出自动式织布机，使得日本的纺织技术走在世界的前列。也就是从那天起，丰田公司就在这一开拓创新的传统精神之下，不断地探寻着更高的生产能力，研发更能满足于顾客需求的产品。直到今天，丰田公司对科学技术的应用，仍然走在行业的前面。

丰田公司将高科技术用于产品研发，可以从两个方面来理解：

(1) 应用高科技术成果，丰田公司不断研发出新的适应市场需求的产品。

这么多年来，丰田公司一直保持在世界汽车制造业的前列，其中很重要的一个原因就是能够充分利用高科技术成果进行产品的研发。在漫长的成长壮大过程中，丰田公司一直致力于应用高新科技，不断推进产品的更新换代，不断满足客户不同层面的需求。如今它已经成为世界最负盛名的企业，也丝毫没有放弃对科技成果的应用。2004年3月11日，日本东京丰田公司研发出可以步行的高科技机器人。丰田总裁张富士夫在新闻发布会上表示，他们研制机器人的目的是为了开发高智能化机器人成为人类的助手，协助人们解决工作和生活中的问题。

2007年，丰田公司又研发出了兼具综合主动转向功能的VDIM(汽车动态综合管理系统)和SRS双气囊。这种新型SRS双气囊(安装在副驾驶座上)设计为两个气囊袋，中央部位设有凹陷之处。当气囊展开后，它能缓冲乘坐人员头部、肩部等多处冲击，并分散冲击对乘坐人员产生的负荷。因此，相对于现在一个袋子的气囊，这种新气囊在打开后，能够减轻人体局部所受到的冲击。

对新型混合动力车技术的研发，也是丰田公司长期努力的重要战略目标。2007年8月3日，丰田公司驻美国销售部门负责人还透露说，丰田公司正在大力研发10种新型混合动力汽车，使得丰田节能环保型汽车的销量在未来10年内达到每年100万辆。

这种混合动力车以汽油、电能或天然气等为双重驱动力，是一种科技含量较高的新式汽车。它的最大优点是节能环保，即油耗小、污染少。缺点是现阶段的研制成本较高，因此这类车目前的售价和保养成本比普通汽车高。同时，它的辅助设施的建设还有待于进一步完善。但由于能源紧缺，混合动力车的前景看好。由此可以看出，丰田公司利用科技，研究开发新产品，是站在前瞻性的战略角度考虑的。从目前趋势看，我们不难想象，在21世纪，环保、节能一定将成为最为重要的汽车技术。

(2) 丰田公司利用高科技，加速了信息流通，简化了产品开发流程。

在信息技术方面，丰田公司并没有盲目采用最新的高科技，而是将对信息技术的应用融入到公司的理念与原则当中，使其能够有针对性地解决问题。所以，对于丰田公司来说，最先进的技术可能并不是最适合用来解决问题的。它采取了矫正方法，让训练有素的工程师与优秀的技术领导对信息进行审慎分析、评估，证明可行后，再加以修正用于生产流程。

在这一原则的监控下，丰田公司就可以持续稳定地使用高科技信息技术，最终达到简化产品发展流程的目的。下面我们介绍一下丰田公司正在使用的几种技术系统软件：

1.CAD 系统

CAD 系统 (computer-aided design)，也叫作计算机辅助设计系统，其用途是能够在计算机上设计汽车零件。CAD 系统最直观的好处是，舍弃了过去在纸上绘制蓝图的方式，代表了汽车制造的发展趋势。正如上所说，丰田公司并不是盲目地把最新技术应用于生产，而是必须在“充分审慎”观察分析了实际情况后，才拿来应用。

事实证明，丰田公司的“充分审慎”是必要的。因为，原始的 CAD 系统并不完美。它在分析压制零件的印模时，分析技术不够成熟，无法

在计算机上塑造出复杂的零件印模，也无法证明哪一种印模设计最好。所以，美国的汽车制造商们开始使用 CAD 软件系统时，只用来进行压点分析，然后分析结果，片面地向印模设计师提出要求。这种做法的结果是，上面下达的要求根本无法实行，因为不切实际，最终只有导致项目的停止。

而丰田公司在使用新 CAD 系统时，设计师思考的问题是：“每一个软件组件（例如造型设计、印模设计、设计师设计等）的特定需要是什么，有什么特定的使用条件，软件的要求条件有哪些，有哪些可能的选择，等等。”

在这一连串的分析之后，丰田公司找到了一种简单解决的方法：“绘制出一张彩色图以显示印模的各个压点。接着，印模设计师和经验丰富的印模制造者共同检视此图，根据经验对设计做出判断。”

丰田公司在 20 世纪 80 年代开始审慎地使用 CAD 软件，取得了显著成果。他们把发展新车款的时间从原来的 48 个月一下缩短到了 12 个月。丰田公司称这种方法为“使用数字工程的合作性汽车发展”。从中，我们看到了丰田公司“使用相对简单的信息技术，在共同合作的基础上开发产品”的基本理念。

2.PAL 系统

1995 年，丰田公司为了适应高度信息化时代的到来，启动了“信息系统高度化项目”，也就是在丰田公司内部“从生产、销售到管理”全面推进信息化。

其中，最具特色的是推进销售方法的信息化。公司成功地开发了被称为“销售伙伴”的手提电脑汽车生活之友（PAL）。PAL 对公司产品开发与更新换代，具体有哪些帮助呢？

首先，PAL 是支援销售活动的信息终端。利用 PAL 信息终端，销售人员在销售现场可以及时地将信息提供给消费者。据丰田内部说法，“各销售店在日常业务中向公司各营业部提交的各种营业成绩的报告业

务达 80 种之多。”假如，像以前那样，将其中的 60 种业务采用纸张来进行，那么消费店要把大量的时间和精力用来进行统计、过账等工作。不仅如此，各销售店仅耗费在报告、业务上的纸张就是个极大的浪费。再从丰田方面来说，如果将销售店提供的书面数据重新输入电脑，许多人力资源必然消耗掉了。

但是，如果使用 PAL 系统，“加上并编制出能够制作商谈购买新车时的报价单、订单、分期付款单，保险的软件，可以在一瞬间就能提供顾客想了解的信息”。

其次，PAL 在制订销售计划方面发挥着巨大作用。PAL 并不是一个简单的制作订单的工具，“也能够利用在制作月初的销售计划与每日报告的制作、管理等方面，从而在改善业务、杜绝浪费方面发挥巨大的作用。”

再次，PAL 可以协调生产计划，迅速指明产品研发方向。因为，PAL 可以将一线销售人员的顾客信息迅速反馈回丰田公司内部，从而协调了生产，使得产品开发有比较明确的市场指向。比起以前，PAL 作为生产、商品策划的参考，其功能明显进步了许多。

九 围绕环保、安全、舒适三轴心

丰田公司一直以来本着“TODAY for TOMORROW”（做好今天是为了明天）的理念，围绕环保、安全、舒适三轴心开展技术开展活动，追求汽车产品的环保与安全性能，并且，经过多年努力，使得环保与安全方面的开发成果走在行业的前列。

目前，全球环境现状令人担忧，全球变暖受到各界的热切关注。联合国有关机构认为，20 年内，数以亿计目前用水有保障的非洲和拉丁美洲人民将缺水；2050 年，亚洲也将有多于 10 亿的人口面临同样难题；2030 年，全球变暖引发的疾病所导致的人口死亡率将上升。作为世界最

大汽车制造厂商之一的丰田公司以最大的诚意为全球环境负责。

丰田公司认为，“没有环保就没有丰田的未来”。因此，一直以来本着“TODAY for TOMORROW”的理念，围绕环境、安全、舒适三轴心开展技术活动，追求汽车产品的环保与安全性能。

从环保方面看，早在20世纪60年代，丰田公司就开始关注汽车与环境的矛盾问题。如何使汽车废气减为零，是丰田长期努力且不松懈的工作。为此，丰田公司提出了“开展全球性活动，挑战零排放（社会个体实现废气物的零排放）”的口号，并确实按照这一愿望开展了坚持不懈的环保行动。

首先，设立专门处理环保问题的机构。20世纪70年代，世界石油危机爆发，汽车产业面临着能源短缺的重大问题。在这种情况下，丰田公司设立了环保性质的机构，如开发规划室和东富士研究所等机构，专门针对如何提高燃料利用率和利用性能进行研究。

其次，提出了节省能源、资源的发展策略。1974年，丰田在公司内部大力推行了“节省能源、节省资源”的思想教育，并且在此基础之上提出了新的策略方针，制定了一些节能、环保措施，如减少窗口旁边和过道的照明、防止压缩空气的泄漏、降低暖气的温度等。

1974年9月，丰田公司还把“资源、能源、对策”作为公司业务检查的课题，从而以长远的目光来看待并强有力地开展节省资源的活动。丰田公司技术部门还“在积极推进零部件的标准化和消减零部件数活动”的同时，“通过车辆重量规划活动，积极致力于有关车辆轻型化的技术开发”。在生产部门，“也通过提高燃烧炉的热效率等措施确定了彻底的节能生产技术”。

再其次，制定《丰田地球环境宪章》。1992年，丰田公司又设立了环境委员会，制定了《丰田对于地球环境的参与方针》，并提出了“制造亲近人类与地球的汽车”的公司宗旨，使得全公司上下环境保护意识更加明确，为全球环保事业又做出了意义重大的贡献。

在以上这些思想工作的基础上，丰田公司在环保的产品开发上也取

得了不寻常的成果。如 1997 年的东京汽车展上，丰田公司以“环保的丰田”为主题，推出了“普锐斯（Prius）”。“普锐斯”是一款“将电动车和汽油发动机进行组合并分别利用的油电混合动力车”。而其他对手公司，比如富士重工业公司、马自达汽车公司等，直到 2001 年下半年才相继推出油电混合动力车。

从安全方面看，丰田公司同样做着不懈的努力，而且有了非常可观的成绩。在生活节奏如此快速的时代，多样化的事故形态时有发生。因此，安全问题成为汽车产品研发重要方向。丰田公司非常清醒地认识到一点，在研发过程中，研发部门每年进行约 1500 次内部安全碰撞试验。通过这些模拟真实场景的碰撞试验，运用事故调查数据，使用模拟技术等推进车辆及安全装置的技术开发，最后通过实车试验进行性能评价，进而产品化，提升丰田车的安全品质。

如今，丰田公司正进行有关安全的各种各样的研究开发，力求在任何条件下都保证最高的安全系数和舒适度。“牢不可破”成为世界消费者对丰田汽车安全性能的称赞语。

丰田汽车的安全性能是全方位的，无论是在事故发生后，还是在事故发生前，都确保了高层次的要求。比如，丰田公司运用了先进的电子技术积极帮助驾驶员安全行车；丰田各款车上都已经装载上了防侧滑系统（VSC）、防抱死系统（ABS），“辅助刹车”系统等安全设施。

2003 年 2 月，丰田公司还首次在 Harrier 车装载了融合预防安全技术和具有革新意义的“雷达自动检测、制动器与紧缩性安全带连动型安全系统”。同年 8 月，丰田公司又推出了 CELSIOR 汽车，该车装配了“防追尾刹车”设备，而且新增加了亮度可变式“智能 AFS”和“防撞安全系统”。

2006 年，一汽丰田公司在天津成功进行了碰撞试验，接着又在 8 月份陆续在中国内地十几个城市进行以展示丰田 GOA 安全理念为主题的巡展活动。在巡展活动现场，丰田公司针对汽车消费者对安全性的关心，结合“鸡蛋模拟乘员的撞击演示”进行了生动直观的讲解。在冲撞

过程中，固定的车身由于不能吸收冲击能量，而将冲击能量直接传递给鸡蛋，导致鸡蛋破裂。以此得出的结论是，变形少的汽车未必是最安全的。而汽车为保护乘客“需要通过高强度的座舱+高效率的冲击动能吸收车身+合适的乘员限制系统来确保生存空间，减少撞车对乘员造成的负荷”。通过这种形象的解说，许多消费者非常迅速地懂得了一个道理：在被动安全状态下，钢板的厚度并非决定性因素，而确保安全的关键是汽车车身的设计。

基于这种“乘员保护”的发展理念，丰田公司“根据世界多数国家的安全基准，结合事故的发生状况，设置了GOA这一世界顶级水准的目标性能，并广泛用到涉及车辆安全的各个领域的开发中。其中，在GOA车身技术方面，丰田在使用高张力钢板的同时，采用CAE（计算机模拟控制）技术，开发具有高强度座舱和冲击能量的车身结构，从而实现在车辆撞击发生时，吸收碰撞能量的车身和高强度的驾驶室相结合。以此，产生有效吸收碰撞能量，并将其分散至车身各部位骨架，把驾驶室变形减小到最小程度，最终确保座舱中驾乘者的安全”。

十 赢得年轻人的心

丰田汽车在开始的时候，所针对的客户群是中产阶级和中年人，采用的是稳重、舒适的设计。但是，随着时代的发展，年轻有钱人越来越多，对车款设计的个性化需求越来越强烈，丰田公司应时而变，不断开发出令年轻人喜爱的产品。

年轻人是世界的未来。任何一个具有长远目光的企业，都必须能够赢得年轻人的心，把品牌形象深深地扎下去，才可能保持长久的生命力。

丰田汽车在开始的时候，所针对的客户群是中产阶级和中年人，采

用的是稳重、舒适的设计。但是，随着时代的发展，年轻有钱人越来越多，对车款设计的个性化需求越来越强烈，使得丰田汽车 1987 年在日本对 20—30 岁这一消费层的市场占有率为 45%，购买者平均年龄为 47 岁，而大众汽车和本田汽车的对比数字则为 40 岁和 44 岁。

可是，一个公司真的要离开自己的一贯轨道，打造一个全新品牌形象，是具有很大风险的。因此，是否设计生产符合年轻人心理需求的个性化车款，在丰田公司内部引起了不少争执。比如，北美丰田就不希望建立一个新品牌，因为这意味着要付出昂贵的代价来重新组建分销网络，而且利润也绝不可能跟“凌志”品牌相提并论。还有一种说法对丰田公司的决策带来不小的冲击，那就是“汽车厂生产的都是新汽车，而美国年轻人需要的则是二手汽车”。一个非常典型的例子是：丰田两年前针对年轻人推出的车型 Platz 虽然在日本卖得火热，但在美国却卖得不温不火。

但丰田却是一个倔强的汽车制造商，它决心不管付出多大的代价也要吃下新生代市场这块蛋糕。它亮出的第一把新兵器是由丰田公司基于“花冠”（Corolla）轿车底盘设计出的奥田硕（Matrix）运动型小车。

于是，从奥田硕时代起，丰田公司向开发部门发出了“要制造出令年轻人趋之若鹜的汽车”的号令。还把这一新的设计命题交给 20 多岁的年轻设计师负责，从而打破公司传统的全新车型——“bB”——很快出炉了。

为了不让丰田的传统风格影响消费者对“bB”欣赏，丰田公司甚至在汽车上隐藏了自己的品牌。如“bB”掀背车，只在一个让人想也想不到的地方印有丰田公司的标志，那就是方向盘上。结果，“bB”果然不负众望，从 2000 年 2 月投放市场后，很快就赢得了年轻人的喜爱。“该车在 2000 年上半年的‘威姿’等小型世界战略车（NBC）中，对企业的业绩做出了最大的贡献”。在 2002 年，“bB”甚至超出了月销 4 000 辆的目标。

从此以后，丰田公司就陆续推出了适合于年轻人的个性车款。

2001年，就有丰田官员透露，他们已经看到了盈利的曙光，但不肯透露顾客的平均年龄，所以还不能确定新生代市场对销售额的增长有多大的推动作用。但丰田汽车的经销商说他们看到了越来越多的新面孔。位于东京的分销商现在有30%—40%的顾客介于20—30岁之间，而在1996年前的这个比例是20%—30%。

这一年，丰田公司的汽车销量上去了，但其他公司的销量却停滞不前。截至这年3月底，销量排行榜的前十大有七名被丰田汽车所占据，其中包括之前提及的bB和以它为雏形的Fun Cargo（后面装备有可收折的座椅，可供放置如滑雪板等大件物品）。一位来自ING巴林证券的分析家认为“丰田已成功打入了新生代市场”。

不断推出迎合年轻人喜好的新概念车也是丰田公司开拓新生代市场最重要的方式。2003年10月，针对年轻人提倡的个人主义，丰田公司推出新概念车PM。PM（Personal Mobility）就是个人主义者的英文缩写。

PM遵照个人主义，专设计为个人坐小车，特别的是车子的操控并非是由方向盘控制，而是借由两根枪把式的操纵杆进行控制，包括加速减速功能都在这上面，让人在驾驶的时候，感觉上好像进入了电玩世界。其实，在驾驶这种车时，确实会有一种玩游戏的感觉。因为，PM概念车具备了极高的科技含量。

PM概念车有个后置电动马达，是此车的动力来源。更魔幻的是，PM与PM之间还能做资讯连接沟通！也就是说，“当把PM的特定通讯系统设定好后，就可以利用一辆PM带头引导其他PM车辆，就像母鸭带领小鸭一般，进行自动巡航，更令人惊讶的是，所有车子均会自动保持间距！不但如此，座舱角度与车身轴距都是可以根据每个人不同的乘坐姿势而进行调整的。为了驾驶者进出的方便，车舱会自动挺直；而在驾驶的时候，车舱会自动降下来，其时轴距完全伸开可以适应高速的驾驶。PM概念车的前轮采取了独立转向以及中空设计，而后轮则可以进行反向转动，以增加车辆的原地转向力。可以看到，此款车的全新设计，绝对是个性的体现”！

2004年，丰田公司为了给单调的生活带来一点情趣，推出了可以“表现”七情六欲的“情感轿车”。“‘情感轿车’能够借助车灯颜色和亮度的改变、外观部件的动作，将心情传递给路人。它可以向走近车身的主人频抛媚眼，也会对狂奔而过的飙车族横眉冷对；它会耍小性子，轻轻啼哭；笑起来全身扭动，花枝乱颤；它也经常搔首弄姿，通过扭动‘臀部’的收音机天线来欢迎主人，还会左顾右盼地寻找主人”。这些通过特殊的技术表现出来的类似人类的表情，可以给车主平添许多生活情趣。

2007年，丰田汽车新车型发布会，几个装束极其前卫的模特把人们的注意力吸引到一辆外形流畅、颜色又酷的汽车上：Will VS。毫无疑问，这又是一款适合于年轻人的个性突出的小型汽车。

现在，丰田汽车在日本市场的份额已重新回到了最高历史纪录的40%，主要原因归功于公司的管理层努力打破与年轻一代的隔阂，成功地推出了如Vitz两厢车和MR-2跑车等一系列对新生代极具吸引力的型号。

哈佛观点：为客户而研发

在新的市场环境下，竞争越来越激烈，产品的生命周期日益缩短，客户的需求呈现多样化，产品研发成本逐步升高，技术趋势变化加快。这些新课题对产品研发带来了新的挑战与巨大的压力，特别是在大型制造、IT制造、电器制造、制药等存在大量复杂产品研发项目的行业。

可以说，产品研发是现代企业生存发展的重要支柱，是企业成功的驱动器。对于现代企业，其新产品的研发能力直接关系到它在市场上的竞争力。可以打个形象比喻，在过去计划经济时期或者工业化时期，是“大鱼吃小鱼”的时代；而现代市场经济时代，信息高速流通，是“快鱼吃慢鱼”的时代。为什么这么说呢？在如今的全球一体化市场经济时代，产品的种类越来越多，产品的寿命期越来越短，如果一个企业没有敏捷而快速的研发能力，其产品马上就要被市场淘汰。

然而，产品的研发总是伴随着巨大的风险。原因是由于高技术的不断发展，新技术的研发与投入越来越大，产品开发的风险大，甚至在有的资金密集型企业，开发新产品耗资巨大，需要几个国家联合起来开发。比如，开始于 1968 年的大型民用飞机项目——空中客车，在前面的二十几年大约投入了 80 多亿元，直到 20 世纪 90 年代初才开始盈利。这样的项目几个企业是根本就不可能完成的，而需要英、法、德等好几个欧洲国家一起投资。

那么作为一个企业如何应对新产品研发中不可避免的巨大风险呢？那就是坚持为“顾客而研发”的投资理念。只有仔细地观察顾客如何使用自己的产品以及竞争对手的产品，倾听他们所有关于那些产品的说法，然后将你看到和听到的转换成顾客需求，最终转入产品设计中，才能使产品研发具备市场的保障。

这里有个典型的哈佛案例：美国最大的生产和销售户外运动装备的企业 L.L.Bean 公司，始终以“为顾客着想”作为公司经营活动的主导。L.L.Bean 公司位于美国缅因州，一直奉行“优质产品、合理利润、善待客户，最终赢得客户忠诚”的价值观。目前公司产品达 300 余种，总资产超过 10 亿美元，持续 30 多年年增长率超过 20%。下面我们具体了解一下 L.L.Bean 公司在产品研发上是怎样体现其“为顾客而研发”的理念的。

1. 亲身体验，了解顾客的真实感受

在新产品研发之前，公司首先会组建一个研发小组，叫“需求组”，该小组由不同部门人员组成。小组建成之后，第一项任务是将产品开发的过程列出详细的计划，而且将了解顾客需求作为最重要的工作。小组成员必须进行户外活动，调查有大量类似产品使用经历的顾客，根据这些顾客对该类产品的使用次数和其坦率程度挑选出最终的受访对象。选定对象后，产品开发小组成员每两人一组分头出发，对这些顾客进行访谈。

小组成员会使用由公司研究过的灵活、开放式问题向选定顾客提问，目的是要摸清楚使用该类产品的现场情况以及顾客的真正需求。比如，针对公司的狩猎靴，产品开发小组就要选定那些经常狩猎的人，设计一些问题，使其能够详细描述狩猎活动的感觉和环境，进而了解顾客对狩猎靴的感觉和希望。

小组成员在与顾客的访谈过程中，会尽量采用一种非引导的方法，以让受访者自由开放地回答问题。比如，他们经常会采用的一种提问是，“在丛林中狩猎一定很刺激吧？能给我们讲一下您最近一次狩猎的经历吗？”“告诉我你最好的狩猎故事，有哪些惊险片断？”然后是非常安静地听顾客尽情讲述。小组成员的另外一位则逐字逐句地将受访者的经历记录下来，不加过滤，不作猜测。每当一次面谈结束后，小组成员都尽快认真整理访谈记录，特别找出那些关键的印象深刻的描述。这样，他们就获得了内容真实、丰富的产品现场资料。

2. 转化为产品需求和设计思想

在访谈结束后，整个研发团队进入隔离阶段，集中精力研究顾客需求。在具备丰富材料的基础之上，研发成员在一块白板上贴了成百张便条，每张便条都是针对顾客需求的一个阐述。团队成员首先将所有的这些需求整理、汇合，将其变成更易于实际操作的数目。团队成员根据这个数目，采取投票的方法将需求按重要性排列，在他们认为是最重要的需求上做标志。因为，毕竟不是每一个需求都能够有一种产品中得到满足。经过几个回合的投票，一些不适合操作的需求逐渐被去除。最终，将整个需求数目减少到 12 个左右。

经过以上流程，研发团队归纳出一份列有最终顾客需求的总结报告。这个总结报告详细描述了各种顾客需求，并分析出对顾客需求的团队共识。这份报告将用于指导团队对新产品的设计，有助于团队的相互合作和相互理解。最终，团队成员将根据这份报告形成一个共同的产品初期轮廓。



接着，研发团队内部将召开一个“头脑风暴会议”，讨论如何将需求转化为设计思想。在会议中，团队成员根据总结报告纷纷展开自己的想象力和创造力，提出一份列有各种创意性的清单。比如：“在靴子里装一个动物气味的发散装置，每走一步都会散发出一点点气味”等。当然，在这些创意中，只有那些确实可行，并对顾客产生吸引力的部分才能最终被采纳。通过反复讨论，新产品的雏形慢慢呈现出来，结果肯定比许多设计者们闭门造车设计出来的产品更具创意性。

3. 对新产品进行测试

在这种由 L.L.Bean 公司设计的狩猎长靴原型生产出来后，被送往一些顾客手里，以让产品最终在需要使用的环境中进行实际检测。L.L.Bean 公司为保证开发人员能够近距离地看到或听到这些顾客的意见，还给他们安排一次实地旅行。参加测试的人员必须把自己公司的产品与对手公司的产品在一些品质、特点上进行比较，并做好详细记录。在旅行中，公司将按参与人员每个人所穿靴子的尺寸进行分组，各自的包里都有两到三双靴子，有自己生产的也有竞争对手的，大约每个小时要更换一次，及时记下对所穿的不同靴子的适应性、舒适性的评价。经过几次旅行活动和实际测试，L.L.Bean 公司逐步获得了对产品改善的建议。

事实证明，L.L.Bean 公司为顾客而设计的态度获得了极大的成功。该公司为了让顾客相信自己对产品研发的理念，在产品上市时的目录介绍中会展出测试期间的种种照片。由此可知，真正从顾客出发的产品研发，做到有的放矢，是风险最少的投资方式之一。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

第三篇 产品质量管理模式

高清电子书
WWW.GQQZS.COM
20世纪是生产率的世纪，21世纪是质量的世纪。

——美国著名质量管理学家 约瑟夫·朱兰博士

质量是产品的灵魂、企业的生命。美国质量管理大师威廉·戴明博士说：“产品质量是生产出来的，不是检验出来的。”丰田公司非常深刻地理解了这句话，它做到了不仅让自己的产品在质量上举世闻名，而且创造了一套针对产品质量的生产方式，让品质问题在最根源处得到解决。

十一 优质产品不是检查出来的

丰田公司认为：“优质产品不是检查出来的，而是生产制造出来的。生产系统中的每一道工序和每一个环节都会对产品的质量产生直接影响。”这就要求，在制品储备量很少的生产系统中，对零部件进行全面质量管理，并确保每一个在制品的质量合格。

2003年5月6日，美国著名的鲍尔市场调查公司公布了汽车行业新车质量调查的年度报告。调查结果显示，五年来，世界汽车产业首次出现新车质量与前一年相比没有得到改善的情况。但是丰田却是一个例外，丰田公司在汽车生产商里面，仍然保持了质量最好。

2003年的报告共调查了5.2万名在这年购买新车的消费者。调查结果针对各品牌新车每百辆在交货后90天内故障发生率列了个排行榜。丰田公司旗下各品牌平均每百辆115次故障，成为新车质量最好的汽车制造商。

其中，丰田公司的“凌志”系列从众多汽车品牌中脱颖而出，以每百辆车76次故障在排行榜上占据榜首。这个数字比排名第二的“凯迪拉克”少27次。

J.D.Power（鲍尔市场调查公司）负责质量和消费者满意度调查的常务董事乔·艾弗斯指出：“无论汽车如何设计、生产或是组装，符合标准化的质量正在成为具备全球竞争力的关键。”丰田汽车“在技术上不一定最先进，在品位上也未必很高”，但是，仍然可以在欧美市场上大受欢迎。究其原因，是丰田汽车的质量达到了无可挑剔的程度，而且价格也非常公道。

丰田汽车为什么会有这么过硬的质量呢？其精益生产方式决定了全面质量管理。丰田精益生产中，及时化生产、“一个流”生产系统以及标准化管理，确保了以零部件和制品的质量为目的的全面质量管理。美国质量管理大师威廉·戴明博士说：“产品质量是生产出来的，不是检验出来的。”而丰田的生产方式就是力图在产品生产过程中解决质量问题。

首先，全面质量管理是精益生产方式中及时化生产的要求。丰田提倡严格制止过量生产，其及时化生产模式要求把生产系统中零部件在制品储备量降到几乎为零的程度。这样一来，对各道加工工序所生产的零部件制品的质量就提出了极高的要求。

与此同时，精益生产中的“小批量生产，小批量运输”，以及“一个流”的生产方式，决定了生产系统中，每道加工工序的作业人员，必须生产出百分之百合格的零部件制品。因为，只要其中哪怕出现了一件不合格的零部件制品，都会导致及时化生产的中断。

丰田公司认为：“优质产品不是检查出来的，而是生产制造出来的。生产系统中的每一道工序和每一个环节都会对产品的制造质量产生直接的影响。”这就要求，在制品储备量很少的生产系统中，对零部件进行全面质量管理，并确保每一个在制品的质量合格。因此，丰田公司精益生产方式要求从原材料到半成品、再到产品的全过程都有严格的质量控制和质量保证，而且每一道工序都必须实行质量的自我检验，确保向下游工序输送百分之百合格的零部件制品。

其次，杜绝浪费是丰田生产管理模式的核心，也是丰田生产管理方式的理念。大野耐一说：“如果对有余力的作业者或生产线置之不理，一定会提前推进工作的。这样做，许多浪费就会隐藏起来。也就是说，过多的生产就会产生无法计数的浪费。比如，操作人员过多；材料、动力费用的副产品等都会先消耗掉；操作人员的工资；未完成品的整理、库存；仓库的面积、产品的搬运费；等等。”这一理念从企业文化角度激励了丰田公司进行全面质量管理。

丰田公司把“杜绝浪费”这一客观趋势和客观约束转化成为一种

生产制度，这就是丰田公司的“及时化生产方式加全面质量管理”。在“杜绝浪费”的生产管理理念下，生产操作人员力图做到“第一次就做好”。让产品检查、次品返工、废品处置等步骤全部免掉。

丰田公司的精益生产中标准化生产管理方式同样对产品的质量起到非常重要的监督作用。大野耐一说：“避免瑕疵产品、操作失误、意外状况等重复发生，并纳入工作者的想法，这样才能维持高生产效率。这些之所以能够做到，全是因为一份不起眼的标准化作业程序说明表。”

丰田公司的标准化工作说明表是张贴在外面的，供领导者参考以执行审核工作，看看操作员是否遵循这些程序步骤。丰田还要求实际执行操作的工作者，必须自己负责撰写标准化工作程序，并设计产品质量管理工作。任何品质管理工作程序必须简单务实，以便作业者轻松执行。由于工作说明表是张贴在外面，每个操作员接受了执行标准化工作的训练，使他们能够在不参阅标准化工作说明表的情况下，熟练进行日常作业。在这种情况下，品质问题自然而然消除在生产中了。

在以上的工作基础之上，丰田公司任何一位训练有素的管理者再发现瑕疵时，问的第一个问题是：“有没有按照标准工作执行？”在解决问题的过程中，管理者会看着操作员依照标准化工作说明表所记载的步骤执行一遍，以检查其中是否有异，若此操作员完全遵循标准化工作程序而仍然产生了瑕疵，那就表示这些标准步骤必须加以修正。

因此，在这撰写标准化程序说明表、执行标准工作、修正标准化说明表的循环往复的工作中，丰田产品的品质得到最有效的监督。

总而言之，丰田公司为了彻底消除质量问题，以生产管理制度为保障，在生产的源头上杜绝了问题的出现。丰田的精益生产方式不仅给它带来丰厚的利润，还让产品在质量上享誉全世界。

十二 视觉管理让问题无法逃脱

视觉管理并不是在问题出现后才引起注意，而是在产品研发与生产过程中，质量监控体系就已经被整合进了工作流程。在丰田模式的视觉管理之下，一个员工只要想做好工作，就一定能够最及时地发现工作中的问题所在。

大野耐一说：“我们要建立一个任何人都可以一目了然的作业现场。这样，即使不合格的产品暴露在表面，还能对数量进行计划控制，生产是进还是退也马上就知晓了。这样一来，明白了问题出现在哪儿，大家就能够一起来想改善的方案。”

在丰田公司，所谓视觉，是利用形象、直观、色彩适宜的各种视觉和信息来组织现场生产活动，达到提高劳动生产率、提高产品质量的一种生产管理方式。也就是说，视觉管理是以视觉信号为基本手段，以公开化为基本原则，尽可能地将管理者的要求和意图让大家都看得见，借以推动自主管理、自我控制，从而保证高质量产品的生产。因为，通过视觉管理，丰田公司能够检视流程、设备、存货、信息，或某操作员执行的工作，并立即看出是否使用规定的标准程序来执行工作，或有无异于标准的情况发生。

更重要的是，视觉管理并不是在问题出现后才引起注意，而是在产品研发与生产过程中，质量监控体系就已经被整合进工作流程了。在这种精益生产的视觉管理之下，一个员工只要想做好工作，就一定能够最及时地发现工作中的问题所在。

丰田公司认为，看不到的问题是最严重的问题，你看不到堆积如山的存货，就无法确定各项东西是否摆放在正确位置，当然，也看不出工

作的执行是否有问题。因此，丰田公司的精益生产方式为视觉管理创造了许多条件。

在丰田公司，精益生产方式中的许多工具都可用来进行视觉管理。比如，公司的所有生产线都安装了停止按钮。生产线一旦因为出现瑕疵品而停止，就会在该工位相对应的电光显示板上显示出来，因此，可以一目了然地看出是哪个工序出了问题。这个显示板叫作“指示灯”。例如，某个生产线由①—⑧工序编成，现在④工序中因出现次品需要生产线停止，指示灯④就会亮，附近的监督者马上赶到现场，探究原因，对其进行技术性的处理。因此，在丰田公司，质量问题总是能够在发生时便得到解决。

运用标准作业书和看板也是丰田公司生产方式中的重要视觉管理工具。它们同样为防止次品出现制造了严密的滤网。如第一篇所述，标准作业由循环时间、包含着所规定的质量和安全性检查的作业顺序，还有在制品的标准数量三部分组成。而包含以上三个内容的标准作业书就公布在每条生产线上，以让每位作业人员能马上看到。

假如某个作业人员在循环时间内发现有次品出现，而自己不能解决，他就必须停下生产线，请求帮助。标准作业书就这样和其他“目视管理”的手段一起起着实现标准作业、防止次品出现的作用。

看板也同标准作业书一样，对生产中的异常情况起着“目视管理”的作用。例如，如果没挂着看板的产品送到生产线的产品存放场的话，这就是生产过剩的表现，现场监督者必须马上调查清楚。通常，监督者可能会检查出问题的原因在于循环时间过长或作业人员的等待时间过多等，但不管是哪种情况，如果没有看板，就表示必须立即进行调查，直到解决问题。因此，从表面上看，看板与质量监督并无多大关系，实际上，看板可以通过对整个生产流程监控，达到监督质量的效果。

当然，丰田公司用于目视管理的办法还很多，它们有针对性地应用在各个生产现场，都为高品质的生产作业做出了贡献。举例说，丰田的较典型的目视管理方法还有：

(1) 规定产品、零件的放置场所，仔细认真地在布告栏上记入所在地。由此，就能很快地知道是库存管理、制作顺序、进展状况或是搬运作业中哪一方面出现了异常。

(2) 生产线停止指示板（指示灯）的设置，能够明了生产线的工作状况、设备出问题的地方、对策状况等。

(3) 将显示牌悬挂在生产线的上方，可以清楚现在正制作什么，下一个制作工作的标准是否完成，这条生产线的符合状况是多还是少，是否需要加班，等等。

(4) 显示牌的提示，可以看清楚生产周期、工作次序、标准待工，等等。

丰田公司所有生产线都按照以上所述的步骤进行操作，现场所有的状况都可以一目了然地观察到。因此，将以上的目视管理结合生产自动化，就可以正常的时候机器运转，异常的时候由员工进行异常处理。

为了进一步加强对视觉的管理，丰田公司还强调，在视觉管理的基础上，反复问“5个为什么”。即不管是流水线操作人员，还是管理监督者，还是上层领导在碰到问题时都要连续问“5个为什么”。只有这样做了，才可能发现问题的根本原因，从根本上解决问题。比如，工厂地板上有漏油，你就要问：

(1) “为什么工厂地板上有漏油？”

“因为机器漏油。”

(2) “为什么机器漏油呢？”

“因为机器的衬垫磨损。”

(3) “为什么机器的衬垫磨损？”

“因为购买的机器衬垫不佳。”

(4) “为什么不购买好的机器衬垫呢？”

“因为这些机器衬垫比较便宜。”

(5) “为什么要去买便宜的机器衬垫呢？”

“因为企业以节省短期成本作为对采购部门的绩效评估标准。”

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

连续追问了以上“5个为什么”后，就会发现问题的根本所在是需要改变企业对采购部门的绩效评估与报酬奖励制度。因此，如果能在碰到质量问题时也反复问“5个为什么”，那么质量问题就可以从根本上得到解决了。但是，如果“为什么”没有问到底，换上保险丝或者换上油泵轴就了事，那么，几个月以后就会再次发生同样的故障。

其实，丰田生产方式中，反复问“5个为什么”的做法，从侧面表现了丰田积累并发扬科学的进取精神和不断自我完善的拼搏精神。

多年来，用问“5个为什么”的方式，丰田公司不断查明隐藏在事情背后的“真正原因”，不断地解决问题，不断向前发展。

比如，“为什么丰田汽车公司里，一个人只能管一台机器（而丰田纺织公司里一个青年女工却能管四五十台自动织布机）？”提出这个问题，就能得到这样的解答：“因为机器没有配备加工完毕就停止的装置。”由此得到启发，便产生了“自动化”的想法。

“为什么不能做到‘及时化’生产呢？”针对这个问题，便会得出“前一道工序生产制件过早过多，不知道加工一件要用几分钟”的答案。于是，因此启发而导出“均衡化”的设想。

“为什么会出现生产过量的浪费呢？”针对这个问题，会得出“因为没有控制过量生产的机能”的答案，据此展开便产生“目视化管理”的设想，进而导出“看板”的构思来。

“为什么会出现这么多次品呢？”针对这个问题，会得出这样的答案：“因为在发现问题时没有即时停止。”据此，便设计出指示灯生产管理方法。

2006年，J.D.Power连续第20年发表汽车质量排名。

经过J.D.Power调查显示，在各类汽车中，丰田获得5项冠军，其中包括属于紧凑型轿车的花冠、中型轿车凯美瑞和大型SUV Sequoia等。丰田在质量管理上能获得如此成功，“让问题无法逃脱”的“视觉管理”起到了无法替代的作用。

丰田的目视管理是独创的，它与丰田家族务实、科学、善于学习的

传统相联系，与丰田历届领导人事必躬亲的精神相暗合，成为丰田最宝贵的财富之一。

十三 从“人性化自动化”到“发生问题之前暂停”

“人性化自动化”是指机器能够识别出异常情况，并且自动停止作业。有了“人性化自动化”的现场生产方式，就像装了一张非常严密的过滤网，将次品都过滤在生产起始阶段。它体现了丰田公司防患于未然的务实管理思想。

华硕总经理徐世明说：“全世界没一个质量差、光靠价格便宜的产品能够长久地存活下来。”丰田汽车在价格上要比其他公司的同类产品低，但是，在质量上也是一流的。丰田打造一流的产品质量，有两个手段是至关重要的，即“人性化自动化”和“发生问题之前暂停”。其中，“发生问题之前暂停”是“人性化自动化”延伸与发展。

随着科学技术的发展，工厂机器设备也不断地向高智能化、高速化发展，只要一按下按钮，机器能高速运转，然后进行全自动或半自动操作，在速度上，基本上达到了无可挑剔的程度。但是，这些机器仍然存在一个极其严重的问题，那就是它们不能识别次品，然后自动停止作业。所以，一旦稍微发生异常，就会引发几十、几百倍次品堆积如山的恶果。例如，掺杂进异质材料，机械设备和模型就会受到破损，或者堵满残渣，或者阴螺模折损，等等，都可能导致由于机械的原因生产出次品。因此，丰田公司对自动化有自己的理解和应用。

丰田的自动化是人性的自动化。所谓人性的自动化是指机器能够识别出异常情况的出现，并且自动停止作业。因此，这种人性化的自动化，可以使得问题在一出现时就得到解决，保证了在制品的高质量。

关于人性化自动化，大野耐一有更精彩的表述：“这一人性化的自

动化，简单地说就是在发生一些不良情况的时候，能够自动启动停止运作的装置。加工结束或者出现了次品的时候，如果没有安装自动停止装置，将有很大的麻烦。若不事先意识到这种状况，就会不断生产次品，这是非常糟糕的。所以在工厂中必须安装能够阻止次品批量生产的装置。”

有了人性化自动化的现场生产方式，就像装了一张非常严密的过滤网，将次品都过滤在生产起始阶段。它体现了丰田公司防患于未然的务实管理思想。

丰田公司为了全面加强质量管理，都要在生产项目之前制订出各种计划，尽可能全面地预测可能会出现的问题，并在问题出现之前暂停所有工作，等想好了对策再继续。因此，适时暂时停止或放慢生产作业，是丰田公司确保产品质量、力图长期发展生产力的重要手段。

大野耐一说：“没有停下来的生产线大多数是因为费了很多人力，问题没有显现出来。因此，我们有必要建设平常能停止的生产线，在不断改善后，成为即使想停都不用停止的生产线。”所以，不管问题有多么紧迫，丰田公司都会注重在暂停中寻找隐藏的质量问题，或是对质量有影响的问题，比如流程和理念。而且，丰田公司将这种精神注入到从产品开发与生产作业的各个阶段。

比如，在丰田公司要开发新车款时，工程师们总是要在一些关键环节不断放慢脚步，甚至停下来，重新考虑所有可能的选择。当新车款受到外界瞩目，时间非常紧迫时，丰田公司也决不放松对品质的要求。比如，要是这时在引擎细节技术上陷入了泥沼，丰田会干脆让研究团队后退一步，花几天时间对重要概念进行重新考虑。

丰田公司还把造型部门决定最后设计的时间，用于研究各种可能选择的机会。通过这种形式，使得质量问题在设计的早期阶段就受到关注。所以，“当设计师们在工作室里设计汽车的造型时，工程师们正在研究汽车内部、外部与引擎的多种可能的工程方法。他们已经相当程度地了解这款车的主要层面，也对空气动力、马力、驾乘感觉等做出了许

多决定。因此，他们能大概勾勒出这些可能有的选择，并广泛讨论这些不同选择的性能规格。”

正是由于在设计早期阶段，丰田公司就将质量、品质纳入设计中，因此，很多可能使制造工程受长期困扰甚至使购买者的利益受到损害的质量问题就得以避免了。

例如，丰田公司在2002年设计新的“佳美”时，造型部门曾提出过一款前照灯，灯体向后延伸、切入车盖与防护板。车体工程师们根据这款设计，描绘出图形，并根据压印机的可成型能力清单，得出结论认为，这种设计可能会导致有品质问题的压印金属零部件。因此，车体工程师们建议造型部门可保持原来的造型，但要重新设计灯体。造型部门很快接受了这一建议。

丰田为了使产品的质量与品质长期得到保证，努力使“停下来，重新思考”的公司文化贯彻下去。丰田公司总是致力于使年轻的管理者把这种公司文化真正贯彻到行动中。

丰田公司在美国肯塔基州乔治敦设立第一座美国动力传输系统厂时，任用了罗斯·史克菲德为副总裁。在通用汽车公司服务了几十年的史克菲德，还没有脱离通用汽车公司思维模式，认为应该以实际数字来评估一位经理人的绩效。因为，在他看来，汽车引擎制造业的黄金原则是：“不能让组装线停停转转！无论如何，就是要完成工作，实现目标数字，即把引擎送往组装线，维持组装线的持续作业。”但他不知道丰田公司的原则是：若制造出太多的引擎，就卷铺盖走人。

史克菲德进入丰田公司以后，继续沿用了在通用的传统，使新工厂在高速的运转中不断生产出引擎。他认为，他的这种表现一定能够得到上级领导的嘉奖。所以，当日本领导张富士夫告诉他，组装线整整一个月没有停，必须值得注意时，史克菲德骄傲地回答说：“是的，我们这一个月表现极佳，我想您应该会很高兴再看到好几个月的这种佳绩。”

结果出乎他的意料，张富士夫并没有赞扬他的高效率，而是告诉他：“罗斯先生，你不了解我的意思。若组装厂不停转，就表示没有任

何问题。但是，所有的制造厂一定都有问题，因此，生产线不停转，表示问题被隐藏起来了。请减少存货，让问题浮现出来吧。尽管这造成组装厂停转，但却能继续解决问题，并以更高效率制造更佳品质的引擎。”从这以后，张富士夫甚至每天亲自到厂和经理人开会，一发现有必要停止生产线时，就要求领导者把生产线停下来。

就这样，丰田公司的领导让年轻的丰田管理者对停下生产线重新思考有了深刻认识，并形成了一种习惯。这也使得丰田产品质量有了企业文化的保证。因而，从“人性化自动化”到“发生问题之前暂停”，也绝不仅仅代表从设备到生产制度的转变，而代表了一个企业对质量、品质给予重视的经营思想。

十四 实际控制流程的品质管理

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

丰田公司的管理注重的是效果，而不是表面形式。所以，丰田模式的品质管理都是能够实际控制流程的，以此为基础，一些简单至极的方式在品质管理中发挥了重要作用。

务实是丰田的灵魂，丰田以务实起家。“做好了再说”是丰田公司永远的承诺。所以，丰田模式的品质管理都是能够实际控制流程的，以此为基础，一些简单至极的方式在品质管理中发挥了重要作用。

在丰田公司，他们把人员与流程确定为改善品质工作最重要环节，而不是像其他公司那样，依照详细的操作程序手册、分析一些统计数据、检查是否遵守程序等官僚化的品质审核方法。丰田公司的审核方法是简单至极的，其目的只有一个，那就是有效进行品质管理。而且，他们认为品质管理的成效取决于操作员遵循标准化的工作程序、现地现物制度发挥作用的程度、管理者对问题作出响应的速度，而不取决于先进的高科技装置。

有一次，有人拿“丰田生产方式”教导丰田公司的减音材料供货商、瑞特汽车材料公司总经理，建议瑞特汽车材料公司实行安灯制度，以便能够立即检测出品质问题。那位经理非常欣然地接受了建议，并要求自己的工程师也效仿丰田公司，采用了一整套安灯制度：在橡处悬挂识别灯控制箱，在操作台很方便操作员接触的地方装上了按钮。后来，当丰田公司的负责人造访瑞特汽车材料公司时，经理非常得意地向他展示了自己装置的安灯，谁料那位负责人说：“哦，不，不，不，你弄错了，请跟我来。”他把这位经理带到一家五金店，找了一面小红旗、一面小黄旗、一面小绿旗，然后把这些小旗子交给这位经理，并向他解释说，实行安灯制度唯一的目的是让员工知道，问题出现有多么重要，而不仅仅是去购买一项时髦的技术。“你可以花许多钱设置最新、最好的安灯，但可能对品质管理产生不了任何助益。其实，重要的是，你必须不断强调品质是企业全体员工的责任，提供给顾客优良品质应该是你的价值主张之一。品质是不可妥协、打折的，因为只有为顾客提高价值，你的事业才能持续生存、继续赚钱，员工才能继续留在公司、留住饭碗。”

根据上面那位丰田负责人的说法，我们基本可以看到，最朴实、简单的方式，就是丰田对产品质量管理所选择的最有效的方式。比如，丰田公司的品质专家与团队成员进行品质审核时，他们极少使用复杂的统计数据，而只认真进行以下四项简单工作：一是亲自到现场查看；二是认真查看现场情况；三是使用“一个流”和安灯使问题浮现出来；四是反复问“5个为什么”。丰田公司的这些发现与处理问题的简单方法，从源头上解决了品质问题，起到了最好的监督作用。

丰田美国乔治敦厂制造部门的副总裁唐·杰克逊说：“在进入丰田公司以前，我制定了许多难以遵守的政策与程序，它们注定是失败的……你可以撰写涵盖操作员、设备维修与品质审核的复杂程序，理论上，这大概可以使流程运转顺畅，不过，我的理念是支持实际操作流程的团队成员。我希望他们知道所有事，因为他们是生产产品的人。因此，团队成员必须知道机器设备已经依照排定的时间维修过了，因此品质是没

有问题的，否则，生产线会停止。最后，他们也必须知道工作要求是什么，知道有一些方法可帮助他们做好内建品质工作。因此，他们完全能掌控大局。我希望团队成员知道他们已经拥有正确制造产品所需要具备的一切条件与东西——人员、材料、方法与机器等。”

要知道，唐·杰克逊在进入丰田公司之前是美国一家汽车供货商负责品质的经理，他非常注重细节，并且极力倡导他协助撰写的内容繁多的品质手册。可见，在进入丰田有如此大的转变是非常不容易的。

总之，丰田公司从如何能够实际控管流程出发，重视人员与流程的品质管理，一切以最终绩效来看待品质管理工作，并从源头上解决品质问题。经过长期管理生产实践，丰田公司已经把这原则发展成一种文化，深深地扎下了根。

十五 现场 5S 与持续改善

5S 是一种理念，是企业追求卓越、构建品质文化的基础。实行 5S 最终要培养的是企业员工的自主意识，持之以恒的精神，塑造一种品质文化。5S 背后的逻辑是，工作场所的清洁、有序和严格遵守规定是生产高质量产品、减少（或杜绝）浪费、提高生产率的基本要求。

5S 表示 5 个日语词汇：seiri（整理）、seiton（整顿）、seiso（清扫）、seiketsu（清洁）、shitsuke（素养）。5S 是现场管理的基础。只有 5S 做好了，质量（Q）、成本（C）、交期（D）、员工士气（M）、安全（S）才能得到保证和提高。

整理：将工作场所的东西分为“要的”和“不要的”。区分“要”与“不要”的标准是“现使用价值”而不是“原购买价值”，并将“不要的”东西尽快处理掉。目的是改善和增加作业面积，现场无杂物，行

道通畅，提高工作效率，消除管理上的混放、混料等差错事故，有利于减少库存，节约资金。

整顿：把留下来的必要的东西依规定的位置，分门别类排列好，明确数量，进行有效的标记。整顿的关键是要做到定位、定品、定量、合理放置、摆放整齐。

清扫：彻底将工作环境打扫干净，保持工作场所干净、亮丽。目的在于培养全员讲卫生的习惯，创造一个干净、清爽的工作环境。

清洁：指对整理、整顿、清扫之后的工作成果认真维护，使现场保持完美和最佳状态。清洁是对前三项活动的坚持和深入。其要点是不要放置不用的东西，不要弄乱，不要弄脏。不仅物品需要清洁，现场员工个人卫生同样需要清洁。

素养：就是要努力提高人员的素养，养成严格遵守规章制度的习惯。一个规范有序的生产现场，不仅高效、优质、低耗、安全，而且人的素质也在潜移默化提高。5S 管理始于素质，终于素质。

丰田公司推进 5S，始终强调持续改善，将 5S 制度化、标准化、习惯化，将 5S 作为企业的平常状态永远保持下去，不仅提高了员工素养，更重要的是纳入企业根基中，与企业发展命运联系起来，与实现战略目标联系起来，形成企业整体的管理习惯。

哈佛观点：“木桶效应”与质量管理

木桶能装多少水，取决于桶壁的那块最低的木板，而非取决于那块最高的木板。同理，一件产品质量的高低，取决于那个品质最次的零部件，而不是取决于那个品质最好的零部件。这种现象就是所谓“木桶效应”。

在现代企业质量管理界，“木桶效应”越来越被广泛地接受，并逐渐成为一种共识。因此，越来越多的企业管理人士开始从“木桶效应”的角度出发，思考现代企业的质量管理问题。不断有人提出这样的问题，使用什么管理手段才能确定哪一块是最低的“木板”，采用怎样的

管理制度，才能使那块最低的“木板”变高。

仔细看一下就能发现，其实这两个问题是一个问题的两个不同方面。前一个问题旨在从“治标”的角度考虑哪一块是导致产品整体质量低下的“木板”；而后一个问题便是从“治本”角度思考，如何能让“木桶”所有的“木板”整齐划一。

在传统企业，质量管理由位于生产末端的专职质量检验人员负责，在各生产工序以各种检验手段对产品进行检验。这种管理方式被称为是“事后控制的方式”。在这种质量管理方式中，产品进入市场后，一旦出现质量问题，厂方通常会采用召开“质量事故现场会”的做法，对全体员工进行劝说教育，并追究对事故负有直接责任的员工和领导，通过扣发奖金的方式给予惩戒。但通过不断实践证明，这种方式并不能完全杜绝事故的发生。因为，光靠“说教+罚款”，寄希望于员工群体高度的自觉是非常不现实的；而且，即使员工群体在质量控制方面满足了这样的条件，也不能避免那些因个别员工非故意的过失行为而导致的质量事故。

那么，有没有一种方法，可以从根本上解决产品的质量问题，让所有的“木板”整齐划一？世界著名质量管理专家戴明博士提出的质量管理十四原则中第一条就提到：要进行经常性的质量改善活动，而不是一时的。日本著名质量管理专家久米钧在《质量经营》一书中指出：日本质量管理活动的中心是质量改善。这一理论为现代企业质量管理跃上新台阶指明了新的道路，即质量改善是提高产品质量的有效手段。

什么是质量改善呢？所谓质量改善就是“在整个组织内部采取的旨在提高活动和过程的效益和效率的各种措施”。在现代企业的管理实践中不断得出这样一个事实：谁的质量改善意识强，谁的质量就上得快。质量改善会给企业的产品质量带来积极的变化，要实现产品质量状况的根本好转，必须十分重视质量改善。

事实上，质量事故的发生多半不是操作者故意所致，可能由于对操作程序不熟练，可能是一时马虎疏忽，可能是由于过度疲劳……但无论是哪种原因，都将给企业带来损失。因此，唯一的解决方法是采用一种

科学有效的质量管理方法，不断地进行改善活动。这种质量管理必须与企业的生命联系在一起，贯彻经营过程的始终，否则停止就意味着不进则退。

质量改善是一项系统工程，涉及企业的经营理念、思维方法与行为方式，而不是单靠宣传教育或严格命令就可达到的。因此，任何企业在进行质量改善之前，必须认真研究，有组织、有计划、有目的地进行。即企业在进行质量改善时，必须计划好在一定时期内要达到的水平或应取得的成果，并通过定量化指标明确表示出来。在实施质量管理的过程中，企业还须注意不断进行阶段性的总结，找出新问题，提出新要求，从而真正让所有“木板”整齐划一。

目前，普遍认为，我们国家的企业质量管理大部分仍采用“事后控制方式”，这给资源带来了严重损失。在统计不合格产品时，我国的企业仍然采用百分之几的方式，而欧美等发达国家已经基本按千分之几的统计方式。因此，我们国家企业的质量管理与发达国家比较，一般被认为落后了 10—15 年。在欧美的高技术产业，产品合格率已按 PPM(百万之一) 甚至 PPB (十亿分之一) 、“一次成功”、“一次合格”、“零缺陷”的目标和水平进行管理。因此，我们国家管理上的路途还很遥远，压力非常大。在这种情况下，我国企业只有不断进行质量改善，不断引进先进的质量管理方法，提高质量管理水品，才能缩小在产品质量方面与发达国家的距离。

日本的水野滋曾说：日本 20 世纪 20 年代的质量管理，将重点放在确保制造质量上；60 年代将重点放在质量规划、质量设计上，到 80 年代重点则放在新产品开发即源流管理上，开发阶段的质量保证活动已成为质量管理的主流。

朱兰博士曾说：在未来的质量世纪，人们必须在质量管理方面作一些革命性的变革，以追求世界级质量。希望我们国家的企业能从这些著名管理学家的名言警句中得到启示。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

第四篇 经营改善模式

经营是日新月异的，决不可守旧不改，必须适应时代向前迈进。所以，多角化经营有时候可以存在，只是原则上应该专业化才是正途。

——松下幸之助

丰田是个世界一流的企业，它的一流之处不仅在于创造出巨额利润的生产模式，不仅在于高瞻远瞩的战略决策，不仅在于一流的产品质量，不仅在于世界最大的经销网络，还在于它坚持不懈地进行“持续改善”的精神。丰田通过对经营模式不断变革、创新，保持了持久的生命力。

十六 丰田的发动机

丰田生产方式的本质是丰田公司管理的全部，是丰田公司独特的企业文化；而在丰田的企业文化之中，最核心、贯穿始终的却是一种非常简单的精神，即永不停步的“持续改善”。

随着中国改革开放的进一步深化，中国人不断认识到学习他国先进管理制度与生产技术的重要性。因此，一时之间在中国的制造业掀起了一股研究、引进丰田生产方式的“丰田热”，众多的人把目光投向了丰田。中国的企业为了将丰田公司这一博大精深的管理体系移植过来，在研究这一生产方式中一系列实用技术的同时，开始注意对丰田创业发展史的研究。中国的企业，把大量的精力用于研究 TPS 诞生的历史背景、经济背景、人文背景以及欧美经营思想对丰田生产方式的影响。

经过深刻地研究后，中国的企业发现：丰田生产方式的本质是丰田公司管理的全部，是丰田公司独特的企业文化；而在丰田的企业文化之中，最核心、贯穿始终的却是一种非常简单的精神，即永不停步的“持续改善”。

确实，只要走进丰田的生产现场，我们就可以轻易发现，这里有一个最流行、使用频率很高的词汇叫作“改善（Kaizen）”。稍微熟悉丰田的人都知道，曾经出任丰田公司负责生产和质量管理专务董事的根本正夫有一句非常有名的话就是：“改善、改善、再改善”，他把这句话当成了自己的座右铭。其实，这句话道出了丰田式管理的真谛。

也许大家认为，丰田公司在世界汽车制造业创造的辉煌业绩，来源于它所独创的“丰田生产方式”。其实，“持续改善”的经营理念所做的贡献并不亚于它。你只要翻开丰田的历史，就会发现，丰田的创业发展

史就是一部“持续改善”的历史，“持续改善”是丰田生产管理模式永不停息的动力。在丰田公司，“持续改善”已经上升到了一种非常重要的企业文化的高度。

“改善”一词发源于中国。它的中文含义是“改变原有情况使之好一些”。日本人从中国把“改善”（日语音读：Kaizen）两个汉字原封不动借用到日本，而且所表达的含义也丝毫没有改变。日语词典上将其注解为“物事をよい方に改めること”，意为“改变事物向好的方向转化”。

丰田公司具备了日本民族善于吸收外来文化优秀成分的精神传统，并能够在吸收中加以创新。丰田人从来自中国的朴素得再也不能朴素的“改善”一词中，领悟到了极深的道理，并加以发挥运用到了极致。丰田公司还给“改善”这个词注入了“注重细节，追求完美”的新的含义，并将“改善”运用到企业管理的方方面面，而且持之以恒、百年如一日，创建了具有丰田特色的“持续改善”文化内涵。

如今，由于丰田公司在全球制造业的影响，“改善”一词已正式演变成了英语词汇——Kaizen，被美国日资企业员工在日常生产管理中作为常用词使用，并被正式收录进 New Shorter Oxford 英文词典。在 New Shorter Oxford 中，给“改善”一词的定义是：“一种企业经营理念，用以持续不断地改善工作方法和人员的效率等”。

“改善”一词为什么能被丰田公司如此看重，而且在世界发扬光大呢？我们知道，真正的完美，在地球上是不存在的。在企业管理中也是这样，无论任何场所，任何生产现场，都不存在真正的完美；无论现场属于哪种行业，现场的规模是大是小；无论现场的生产手段是先进还是落后，都存在着各种各样不合理的现象和需要解决的问题。只不过随着科学技术的发展，人员素质的提高，机械化、自动化、信息化程度的进步，不合理的现象会越来越少而已。所谓的进步，就是不断地解决旧的不合理，又“等待”新的不合理的出现，然后再去解决它。我们通常所说的“没有最好，只有更好”，讲的就是这个道理。

丰田公司正是由于彻底领悟了这个非常朴素的道理，才不肯放弃“持续改善”策略，从而使企业闯过了20世纪70年代最困难的阶段，并一步步走向高峰。目前，“持续改善”已经在日本、在世界企业界被公认为是一种重要的管理理念，并被运用于管理实践之中。

可以说，丰田是一个具有悠久的“持续改善”传统的公司。丰田公司的奠基者丰田佐吉正是靠着他锲而不舍的“改善”意识，把笨重原始的木制手动织布机改造成了铁木混合结构的用蒸汽驱动的织布机。进而，他又进一步对织布机进行改善，研制成功了具有类似于人的“智能”，当经线断了或纬线用完时能自动停车以免出现大量不合格品的自动织布机，为日本产业现代化做出了巨大贡献。

大野耐一是丰田生产方式的创始人，被后人誉为“日本复活之父”和“生产管理之父”。1945年，他从丰田纺织株式会社转到丰田自动车株式会社，看到“在汽车工厂一名车工只操作一台车床，一名铣工只操作一台铣床，一名钻工只操作一台钻床，而在织布厂一名女工要操作40—50台织布机的情况，萌发了改善汽车厂生产方式的构想”。后来，他的这一构想终于变成了现实，开创出著名的“多工序操作法”和“连结式U字形生产线”以及汽车装配线的“一个流”生产等独特、高效的生产方式。

短短几十年后的1992年，在日本福冈县的丰田汽车九州株式会社宫田工厂里，已经看不到传统的汽车装配线了。生产操作流程经过了彻底地改善：“汽车装配线被划分为11条按零部件功能划分的自主分割线。生产线上引入了带有升降装置的可移动平台。作业人员可以乘坐在平台上进行作业，旁边的零部件箱也跟着移动，所以能够像处于相对静止状态那样工作。这种可动式平台还结合人体的高度和工作姿势设计了可以上下移动的台车，解除了作业人员半蹲着工作时身体的不适与劳累。”通过这些，丰田公司的“持续改善”可见一斑。

为了让公司所有员工对“持续改善”有更加现实的认识，使持续改善真正成为一种企业文化，进入所有丰田人的思想意识中，丰田公司还

进行了潜移默化的宣传。比如，人们只要一走进丰田公司，就可以看到到处张贴的醒目的“改善看板”。看板的内容分成两部分。一边是改善前的状况，一边是改善后的状况。改善的课题，改善的着眼点，改善的措施，改善之后的效果，改善产生的经济效益，改善承担者的姓名及其得到的奖金额都写在看板上公布于众。而且，根据丰田公司不断改善的理念，这种“改善看板”的更新速度很快，一项改善的成果往往只公布几天，就有新的改善成果换上去了，可见改善在丰田人的生活中占了多么重要的位置。

丰田的“持续改善”精神，使得自身永不停歇地向前发展，而且作为一个世界极有影响的汽车制造企业，它的精神也传播到了国外企业。在丰田公司和美国通用汽车公司的合资企业新联合汽车制造公司（NUMMI），“Kaizen”（改善）一词成了当地美国员工的日常用语。这里的员工被编成相当于日本企业QC小组的“作业队”，独立自主地对自己车间的制造、质量、成本、安全以及其他事项负完全责任，自主管理，并进行各种各样的改善。

我们还可以从一些微小的事情中，看到丰田公司通过一种文化氛围，将“改善”的深刻含义感染了美国员工。在美国的丰田肯塔基汽车制造公司，有一天，一名美国员工向当时任该公司社长的张富士夫报喜说，他对古老的东方餐具——筷子——进行了改善。这名改善者说着掏出了他的得意之作——一双安装在晾衣夹上的筷子——据说可以像镊子一样便于夹菜。张富士夫微笑着说：“这个嘛，也算是改善。”

可是，假如将丰田的“持续改善”与欧美诸国企业的类似活动加以比较，我们就会发现两者之间还存在着根本的区别。其中，最本质的一点是，在丰田公司，无论是谁提出某项改善方案，比如部长、课长、系长或是作业人员，他都必须承担起这项改善的责任，并因此获得相应的奖励。而欧美诸国的企业一般由管理人员或技术人员提出方案，然后责成工人去执行，方案和落实往往是“两层皮”，所以与丰田公司的做法相比效果截然不同。因此，有的日本学者说“欧美各国没有改善”。话

说得虽然绝对了些，但也映衬出欧美企业与日本企业在“改善”上的确存在差距。

丰田公司“持续改善”有其独特的方式。它让“持续改善”产生出持续效果的方法主要有两个：一是在丰田公司持续进行的 QC 圈活动；二是“提案活动”。“改善”，并没有什么深奥的理论体系，也无需什么繁琐复杂的程序和手段。它所需要的是实事求是的敬业精神、追求完美细致的作风和永无止境的进取意识。

美国管理大师彼得·德鲁克指出：“企业的现状是逐渐变老……而且在很大程度上也是不可避免的。”因此，在当今国际市场激烈竞争的大潮中，面对“逐渐衰老”的客观规律，是走向“衰退”，还是“维持”现状，还是“持续发展”，这是每个企业所必须面对的课题。答案当然是肯定的，每一个企业都想继续创造出更高的效益，创造出崭新的业绩。而在能使企业得以“持续发展”的“药方”当中，“持续改善”是一味不可或缺的“良药”。

中国有深厚的文化底蕴，“改善”一词，包括它的本义都源于中国灿烂的文化。可以这样说，丰田生产方式中的各种招数都是我们所熟悉的。就拿 QC 小组活动来说，远在 20 世纪 70 年代末，我国的许多企业都曾经引进过。在中国的传统文化中也有“从谏如流”的说法，为什么我们的企业却没有收到丰田这样的效果呢？

所以，我们在学习引进丰田生产方式的过程中，要注意学习丰田的核心精神，而不是表面做法。目前，在中国的大多数企业中，特别是在企业的最高决策层，普遍存在着“浮躁”的心态，希望大踏步、跨越式改革。而丰田生产方式从孕育、发展到成熟，直至今日已经历了快一个世纪的时间。想一蹴而就，想立竿见影，想生搬硬套，想不营造、创建一个具有从供应商到生产链再到顾客群的“利益共同体”，而不精心研究丰田生产方式的文化内涵，就是舍本逐末，结果只能是无功而返。

丰田公司从来不把小的“改善”忽略，在他们看来，大的改善正是靠点点滴滴的积土成山、集腋成裘的小改善得来。成功在于积累，从量

变到质变，总会出现戏剧性的重大成果。

学习丰田公司的“改善”，要懂得“改善”贵在“持续”的道理。以“一曝十寒”的浮躁心态学习丰田生产方式就不如不学。贵在坚持，贵在持之以恒，所谓“骐骥一跃，不能十步；驽马十驾，功在不舍”就是这个道理。只要坚持“持续改善”，任何一家公司都能从中获得收益。

十七 让“改善”成为习惯

心理学认为，人具有追求尊重、信任和成就感的普遍心理。为了满足这种心理需求，人可以迸发出难以想象的动力。这种动力能够激发人产生出无限的创造力。丰田北美工厂的事例也证实了这一点。

中国著名学者叶圣陶先生说：“无论哪一种能力，要达到了习惯成自然的地步，才算是我们有了那种能力。不达到习惯成自然的地步，勉勉强强地做一做，那就算不得我们有了那种能力。如果连勉勉强强做一做都不干，当然更说不上我们有了那种能力了。”让“改善”成为一种习惯，使得“改善”成为一种“自然”是丰田最成功的地方。

年近 40 岁的查德·巴克纳是丰田美国公司一家喷漆车间的经理。1994 年前，大学毕业的他直接进入了丰田公司。该车间大部分工作由机器人完成，但漆料是通过一根长软管从储藏罐输送给机器人。查德·巴克纳等人发现了一个问题，如果某个时间段喷的是一种颜色的车，在改喷另一种颜色的车辆时，他们就不得不停下机器人，并清除软管和喷头中残余的漆料，再换上其他颜色的漆料。就这个转换过程，漆料的浪费量几乎达到 30%。后来，他们进行了一个小小的改造。改造后，换漆料的时间缩短到了数秒钟，平均每辆车的喷漆时间由原来的 10 小时缩短到了 8 小时，漆料浪费的情况几乎被完全避免，每辆车的漆料消耗量由

原来的 380 升左右减至大约 260 升。

可是，查德·巴克纳认为，像这样的改善根本算不上什么创见，而只是其工作的一部分，是每一天、每个星期的工作的一部分。在丰田公司这样的例子实在太多。令人们百思不得其解的是，为什么丰田能够做到，而许多公司却做不到？丰田一名装配经理一句平实无华的话道出了其中的玄机：“一天结束时，如果我能看到有所改变，我的工作能做得更好；流程能得到改善，我就会有一种特别想回来的感觉。”装配经理霍华德·阿尔特里普甚至说：“即使在家里，我也奉行不断改善的原则，哪怕是割草，我也会尝试使用不同的方法，看能不能割得更快一些。尽管持续改善是我每天都要思考的，但我并没有因此而感到疲顿，反而乐此不疲。”

由此可知，丰田就是用了一种不断向公司内部人员灌输“持续改善”思想的简单方式，让改善甚至超越了企业文化的范畴，达到一种实实在在的行动法则的目的。用一个夸张一点的比喻来说，它已上升到“精神控制”——在丰田的系统之内，员工的思想已经自觉不自觉地被“持续改善”的理念所控制。

丰田公司的改善无处不在，归纳起来主要集中在四个方面：为排除无效动作的手工作业进行改善；为避免减少人力浪费引进设备；为节约材料和消耗品而改善方法；设备布置的改善。

那么，人们不禁要问：丰田是如何将“持续改善”的精神灌输到广大员工的脑子里的呢？

改善已经成了丰田人的一种工作习惯。丰田公司鼓励改善，凡提出改善提案，无论职位大小，都给予奖励。每年 6 月和 12 月，日本丰田组织两次全球改善成果汇报大会，分布在世界各地的丰田工厂将优秀的改善成果选送过来，进行汇报展示，改善者将会接受丰田公司会长、社长的接见和嘉奖。丰田公司选拔基层干部，不单单看员工的经验和业绩，还要看他的改善能力和成果。日本丰田之所以如此重视改善活动，当然提高产品质量、改善环境、降低成本、提高效率、杜绝浪费是关



键，另一方面也是让员工感觉到受到尊重，从而激发他们的成就感和主观能动性。

有这样一则寓言故事：

一些石匠正在干活，有人问他们在干什么。第一个说他正在设法报复冷酷的监工；第二个则漠不关心，懒得回答；第三个说他在谋生；第四个解释说，他是负责修琢已出形的石器并打造技术熟练的石匠；第五个则非常自豪地说：“我正在帮助建造教堂！”可以说，丰田员工与第五个石匠极为相似。他们的精神状态已经被充分激活。

心理学认为，人具有追求尊重、信任和成就感的普遍心理。为了满足这种心理需求，人可以迸发出难以想象的动力。这种动力能够激发人产生出无限的创造力。丰田北美工厂的事例也证实了这一点。据悉，丰田北美员工的工资并不比美国汽车公司同岗位员工的工资高，但丰田员工的忠诚度却明显高于美国汽车公司的。“精神激励”的威力由此可见一斑。

在丰田公司有一种众所周知的做法是：装配线员工在发现问题时有权停下整条装配线。丰田的初衷只是为了及时发现问题、解决问题以绝后患，但这种做法却符合人获得尊重和信任的心理需要。我们可以很容易地看到，其实丰田在日常管理中的很多做法又恰好满足了员工对这方面的需要。比如，丰田公司的管理者会不断培养和鼓励下属发现问题和持续改善的能力。

美国哥伦比亚大学社会学教授邓肯·瓦兹认为，这种将“权力”交给员工的分散解决问题的模式，是丰田获得成功的重要原因之一。邓肯·瓦兹指出，当组织出现故障时，人们的第一反应通常是进入“控制模式”，即由一个人或一小群人来决定组织的目标，其他人被动地执行。如果这种故障涉及协调问题，这种模式的缺点就会暴露无遗，它甚至会加剧问题的严重性。反之，分散解决模式则会因成员的高度自发性而获得难以想象的成效。

丰田公司的这种心理管理策略，被北大国际MBA美方院长、《商务

高清电子书
WWW.QHDZS.COM

周刊》专栏作家杨壮教授在一次对丰田的采访中所注意。杨教授将丰田这种与美国公司截然相反的管理理念称为“自下而上的管理”。“丰田公司认为西方管理体系往往把管理权和领导权放在高层，对员工采取发号施令的态度和行为。这种做法的直接后果就是很多管理者对现场管理完全失控，不了解生产流程的核心所在，难以提出改善流程的切实建议，降低浪费更是无从谈起。而丰田公司生产体系所注重的现场管理，能够把质量控制体现在生产过程之中。”

杨教授还在一篇专栏文章中写道：“事实上，丰田公司的文化认为，企业的核心力量是企业的员工，特别是一线工人。不论采用如何先进的现代化工艺技术，没有员工的能力和热情以及对工作内容的熟悉和把握，企业不可能完成生产任务。同样，先进的技术难以彻底解决产品质量中的复杂问题，而丰田每一个员工的能力和特性往往能够在经验和协作中攻克具有技术难度的课题，解决现实中的各类问题，从而保障了丰田产品一贯的高质量和低成本。”

十八 没有问题就是最大问题

一个有长期发展潜力的企业，不仅要能够接受并应用新技能、新的管理方式，还要有一种学习的精神与氛围，比如学习如何获得新技能、知识与能力。只有变成了一个真正的学习型企业，才能帮助企业成员适应不断改变的竞争环境。

学习是一个漫长的过程。对于一个人来说，学习是一辈子的事；对于一个企业来说，学习是贯穿始终的手段。学习是丰田的生命力，学习使丰田不断改善流程，改善生产管理秩序。

丰田的精益生产管理模式是一种效率极高的模式，但是，其核心的内容却是不断地发现问题，并且找出问题的根源，从而预防问题的发

生。深入分析、省思与沟通所学到的教训与启示，并把所知的最佳实务标准化，方能持续改善。没有这一点，企业的生产效率再高，都只是暂时的，迟早会因为不能跟上时代而被淘汰。比如，瑞士的机械表制造，其效率不可谓不高，可是到了20世纪末21世纪初，便出现了严重的生存危机。由此可见，任何高效率的操作流程都只是暂时的，企业还要能够持续不断地进行改善与创新，才能与时俱进，不被淘汰。而丰田公司在这方面的表现相当卓著，人们可以很明显地看到，丰田的发展过程就是一个不断学习与创新的过程。

在不断学习和创新的基础上，我们可以总结出丰田模式中的两大支柱：一是“持续改善”，二是“尊重员工”。

这两大支柱互相依靠，缺一不可。这是丰田经营模式的基本框架，这一框架决定了丰田公司决不抱希望于个人主义，更没有领导高于一切的官僚主义作风，而是创造一个学习氛围，接受并保持变革的环境，广纳整个团队的力量。而员工就是这种框架中的砖瓦，是丰田公司最基本的力量。只有全企业，广大员工团体，都具备了学习习惯，才能称得上是一个学习型的企业。

所以，在谈到丰田公司的持续改善时，首先要讨论丰田公司对待员工的问题。在丰田公司，我们不要再沿用以前的思路，认为机械化的生产线剥夺了工作者的思考能力。丰田公司的生产线，只挑战最优秀、最聪明的员工，并激励他们通过不断解决问题，在职务上获得提升。不仅如此，丰田公司的销售、工程、服务零件、会计、人力资源等所有部门的员工都必须独立思考，经历挑战。公司会不断地要求他们从现有的操作流程中找出不足，作出改善。丰田公司具有了不断学习、不断改善的强大基础。

法国企业界有一句名言：“爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业。”这一管理学的新观念，已经越来越深入人心，而且被越来越多的企业管理者接受。这也是丰田公司一直坚持不懈地培养员工、激发员工主动思考与不断学习改善的原因所在。

在这样的学习改善型企业中，丰田公司管理者的工作不是编撰规章制度，不是策划具体的工作程序，也不是到流水线上教员工具体应该怎么做，而是激励并促使所有员工团结合作，朝共同目标前进。丰田的管理者只须定义并说明共同目标，指出实现此目标的途径，激励员工朝着这个目标前进，排除前进道路中的各种障碍。当然，作为一位好的管理者还必须能够获得员工全心全意的支持，并热情鼓励他们不断地学习和创新。

其实，一个具备长期发展潜力的企业，不仅要能够接受并应用新技能、新的管理方式，还要有一种学习的精神与氛围，比如学习如何获得新技能、知识与能力。只有变成了一个真正的学习型企业，才能帮助企业成员适应不断改变的竞争环境。

在学习的基础氛围之上，丰田公司还接受了美国管理专家爱德华兹·戴明系统方法——PDCA，即“计划—实施—检查—行动”的“戴明循环”。丰田在学习的基础氛围之上，以“戴明循环”作为基石，本着持续改善的策略方针，使公司长期处于不败之地。

所谓的“持续改善”是一种渐进、递增式的改善，以消除并杜绝只增加成本却未能创造价值的所有浪费。丰田公司在 PDCA 的基础上，推出了 PDCA，即是说在丰田公司，持续改善不仅是一种过程，还是一种结果。丰田把在持续改善中所获得的创新成果与标准化即时结合在一起。也就是说，“丰田公司把标准化与创新视为一体的两面，把它们结合起来以创造卓越的持续性。他们明智而审慎地使用稳定性和标准化，把个人及团队的创新转化为遍及整个企业的学习。个别员工以创新方法做事是一回事，但是，要转化为整个企业的学习，就必须把新方法标准化，并在整个企业中实行，直到找出更佳方法”。这样一来，丰田公司的创新就不是单纯的创新，而是能够迅速被应用的创新，当然，在此基础上的学习就是有目的的学习。“创新—标准化—再创新—再标准化”就成为了丰田公司长期不败的力量。

其实，我们从丰田公司的发展历程就可以很清楚地看到，丰田本来

就是靠不断改善、不断创新而发展的——从最早制造纺织机，到后来进行汽车设计，丰田的领导者一直致力于维持这种创新精神。不过，突破性的创新只是丰田模式的一个层面而已。丰田模式最重要的层面或许是它持续不断地应用更“世俗”的持续改善流程，从而促成无数的小型学习过程。丰田公司还鼓励员工从错误中学习，找出问题的根本原因，提出有效的解决方案，授权员工执行这些对策，并制定标准，让这些新的标准在公司内部推广开来，使其变成下一步改善的基础。

为了进一步推行在学习中持续改善的模式，丰田公司设计了一整套促使团队成员去思考、学习与成长的生产管理模式。首先，丰田公司做到了在流程操作与管理方面要稳定且标准化。在丰田公司，当有一个流程显现出了浪费与欠缺效率的情形时，就有员工提出改善意见，假如这个意见具有可行性，它就会马上被标准化，并让其他员工来学习。其次，许多的经验、知识，以前都是存放在员工头脑中，只能口口相传或师傅带徒弟地学习，这种“暗默知”不利于知识的传承、推广和改善。丰田公司通过大规模地“明示知化”，将员工的知识、经验形成教材、作业指导书，使之可视化，并在实践中不断完善。因此，丰田公司为形成这种不断改善的机制，建立了稳定的人事、和缓的升迁，以及规范的接班制度，以保护企业知识基础。因为，任何学习或创新都是以过去为基础，逐渐向前迈进，而假如每个新项目都重新起用新人是不合理的。

正如丰田汽车总裁张富士夫所言：

“我们最重视的是确实执行与采取行动。我们所不了解的事情很多，因此，我们总是要求员工：何不采取行动，尝试不同的方法呢？当你诚实面对自己的失败时，才会了解自己所知甚少。你可以矫正那些失败，再做一次。在第二次的尝试中，你发现了另一个错误或你不满意的事，然后，你可以再尝试。于是，通过不断改善，或者应该说是靠不断尝试的行为以获得改善，就能提升实务与知识。”

在丰田看来，任何企业任何时候都不同程度地存在这样或那样的问题，关键就在于建立良好的机制以便及时发现并解决问题。装配工程经

理约翰·罗宾逊的话很有代表意义，他说：“在丰田的体制中，没有问题就是问题，因此我们要暴露问题。”

所以，丰田公司全力提倡“反省”（自我总结、自我检查与自我批评）的精神。丰田认为，“反省”是学习的重要方式，也是丰田公司文化的组成部分。丰田公司一直致力于教导其海外经理人反省。他们认为，这是丰田整个企业都要学习的一项要素。丰田汽车公司 2001 年文件《丰田模式》写道：

“我们把错误视为学习的机会。在发生错误时，我们不责备个人，而是采取改正行动，并在企业内广泛传播从每个体验中学到的知识。学习是一种持续的、遍及全公司的流程，上司激励并训练部下，前辈激励并训练晚辈，所有层级的团队成员彼此都分享知识。”

在丰田公司，反省是一种有效、可行的改善工具，它已经被纳入了持续改善的模式中。在这种模式下，即使是某项工作被出色地完成了，还是要召开“反省会”。通过反省会，团队成员不仅要认真地认识自己的缺点，还要更进一步思考如何克服自己的缺点，这是改善的最根本工作。

丰田北美生产副总裁詹姆斯·怀斯曼 1989 年进入丰田公司，当时负责北美业务的是后任丰田会长的张富士夫。据怀斯曼回忆说，当时张富士夫每周五都要召开一个高级经理会议。一开始，怀斯曼习惯性地像其他美国经理一样报喜。一个周五，在怀斯曼报告完毕坐下之后，张富士夫看着他，说：“怀斯曼先生，我们都清楚你是个好经理，否则我们就不会聘用你了。但是，请你告诉我们你所遇到的问题，这样我们能够一起来解决它们。”

此事对怀斯曼触动很大。此后，怀斯曼对丰田那种对完美的追求和对改善的偏执有了更深体会。他表示，丰田有句话叫作“问题第一”，因此即使总体而言做得成功的项目，他们也会不断思考如何改善以便做得更好。

在丰田公司，持续改善、不断创新、自我反省不是流于形式，或

者不像许多学习精益生产方式的企业那样，仅仅让员工提出建议。而是丰田公司确实能够鼓励并支持员工不断创新、不断学习，且给予他们权力，让他们投入、参与，有真正的价值实现感。

如今，丰田精益生产方式已经享誉全球，丰田高效率、高品质、高利润的管理模式已经成为全球的标杆，但是，我们在看到它成功的同时，决不能把它看作是一种工具，而应该看作是一种思想模式。这种思想模式就是把企业的力量的依靠点放在员工身上。因此，丰田模式绝不是一套提升效率与进行改善的工具及方法，而是通过一种制度，使员工有紧迫感、使命感及团队合作观念。因为，如果员工不发现问题，改善流程，公司将得不到发展。

十九 减少浪费 降低成本

任何一个企业管理者，或者流水线员工，都要主动发现作业中存在的浪费现象。要相信，任何作业程序都是可以改善的，而千万不要认为，在现在的生产中，流水线的运转率非常高，不合格产品率也被控制在比较好的范围内，从而拒绝做出“改善”的努力。

丰田北美一家喷漆车间的经理说：“丰田并不是不知道自己的成就，但它有一种良性的偏执感：这些成就是远远不够的。”流程的改善是丰田模式持续改善的重要内容，而“杜绝浪费”是丰田管理的核心，因此，丰田公司改善流程的所有指向是减少浪费。

丰田认为，要进行持续改善，必须首先对作业现场非常熟悉。在熟悉现场作业的过程中，管理者必须正确地认识现场作业的内容，知晓作业中的浪费，并且能够从待工现象中发现浪费现象的存在。在此基础之上，“节省损耗—作业再分配—减少人数”的减少工时数的工作就能很

高清电子书
QZS.COM

容易展开了。

任何一个企业管理者，或者流水线员工，都要主动发现作业中存在的浪费现象。要相信，任何作业程序都是可以改善的，而千万不要认为在现在的生产中，流水线的运转率非常高，不合格产品率也被控制在比较好的范围内，从而拒绝做出“改善”的努力。一个企业，假如没有持续改善的精神就不可能得到不断改善，从而不断发展。

改善流程减少浪费包括多方面的内容，比如减少待工、没意义的搬运、中间产品的堆积、重复搬运，或是变换搬运的方式，等等。当然，改善流程，最重要的内容就是减少没有附加值的作业。比如，取零件，取下外部订货、产品的包装，从大的货物架上取下零件放入小抽屉等工作。而把不能提高附加值的作业改善成为能够提高附加值的作业，是丰田公司进行作业改善的最重要目的。所谓提高附加值的作业就是加工、变形、变质、组装的工作。也就是为了制作零件和产品，对原材料和半成品等加工对象进行加工，给予其附加值的作业，这个比率越高，企业的效率就越高。

还有一点非常值得我们注意，丰田公司持续改善的出发点都是一些非常小的问题。丰田公司从未发生过重大动荡，原因就在于它很善于从极小的错误中，发现问题的根本。我们可以用修大坝来作比喻。许多公司只是一味地修筑，而不顾大坝上出现的蚁穴。随着蚁穴越来越多，缺口越来越大，大坝最终轰然而崩。丰田则相反，它是一边修坝，一边检查和堵塞蚁穴。

在丰田公司，任何小问题都会被严肃对待，而且会得到迅速解决。丰田加拿大公司总裁雷·唐奎伊说：“丰田的系统有利于促进问题的解决和员工的积极参与。”据他表示，客户向丰田经销商所反映的任何重大缺陷，都会得到登记并按时发送到他手上。得到消息后，他会迅速召集相关人员查明问题是如何发生的并及时解决。如果解决办法有创见，还会在整个丰田公司进行系统推广。

从表面看，这些改善只是一些微小动作，但时间长了，每个小的改

善都会显示出大的功效。它们提高了效率，降低了成本，还取得了积跬步以至千里之效。据介绍，丰田在美国的一条普通装配线一年之内进行的改善可能就高达数千处，其装配线员工工作方式方法的改变一年就有数十次。这些数字已难以简单地用令人吃惊来形容。

道理很简单，任何大的发展和进步，都是建立在小的改善之上。改善无处不在。丰田公司从发展低油耗汽车到开发混合动力车，整个过程，都伴随着丰田公司无微不至的改善。很显然，在激烈的竞争和多变的市场面前，只有做一个勤奋的改善者，才可能永远立于不败之地。

二十 组织机构的改善

在丰田公司的持续改善中，组织机构的改善也是一项大内容。曾经有人对 20 世纪 80 年代以前的丰田公司的组织机构进行这样的评价：面对目标总是坚定不移地采取行动，拥有牢固的金字塔形的组织结构，堪称为“铁军”。

有句名言说：“只有启程，才会达到目的地；只有拼搏，才会获得成功；只有播种才能收获；只有奋斗才能品味幸福。”丰田汽车公司自 1934 年创立以来，一直保持以积极的开拓精神、坚定态度、开拓性思维解决前进道路中的各种问题。丰田在成长过程中，已经成功度过劳资纠纷的打击、向海外学习的迷茫、石油危机、全球召回的质量事故等无数考验，然而前面奋斗路程还没有完，也只有在一次次的突破与奋斗中，才能凸显一个现代化企业拼搏向上的精神特色。

在丰田公司的持续改善中，组织机构的改善也是一项大内容。丰田公司发展进入到 20 世纪 80 年代以来，世界市场环境又有新的变化——市场饱和、市场全球化和环境保护等成为年轻的丰田公司面临的新课题。在新的问题之下，假如丰田公司依然按部就班，保持以前的做法，

是肯定要被时代淘汰的。而按部就班、墨守成规不是丰田公司的风格。为了使公司能够继续挺进汽车产业，获得长足发展，丰田公司毫不犹豫地进入了一场新的改善运动。

曾经有人对 20 世纪 80 年代以前的丰田公司的组织机构进行这样的评价：面对目标总是坚定不移地采取行动，拥有牢固的金字塔形的组织结构，堪称为“铁军”。

这种传统的组织机构管理模式由一系列层次化的组织单元构成，每一个组织单元属于某一个层次，对其下一层次的组织单元具有管理职责与权限，并对上一层次的组织单元负责，从而形成企业的组织树。组织树中的每一个节点定义了对底层节点的约束和目标。20 世纪 80 年代以前的丰田公司的这种组织机构明显带有典型日本集团主义的色彩，因此难以适应丰田公司全球化发展的需求。丰田公司自己也逐渐发现了这个问题，并且进行了一次彻底的组织机构的改革，终于在 1989 年成功与世界企业接轨。

丰田汽车公司组织机构的改革应该溯源到 1980 年。那年，丰田汽车公司与通用汽车公司合资建立了新联合汽车制造公司，开始按国际标准进行汽车生产，以期能够与国际最先进生产水平接轨。这是一个双赢的策略，对于通用来说，通过引进丰田生产系统，生产效率提高了两倍；而对于丰田公司来说，除了借此机会打入北美市场，而且更重要的是得以深刻感受到了组织机构改革的必要性。

因此，丰田公司以在美国建立新联合汽车制造企业为契机，逐渐开始了有意识地学习海外新型的组织机构管理模式。在这一目的下，丰田公司派遣了几千名员工到海外感受新型组织机构。这些员工回国后，发现自己的丰田公司在组织机构管理方面原来存在那么多不合理的地方。因此，在他们的努力下，丰田内部进行了一次彻底的改革。

这次组织机构的改革集中表现在 1989 年开始的在组织层次上进行的精简运动。原因是，当时世界正处于冷战刚结束的大格局下，市场全球化、信息化、金融自由化急速开展，而此时的日本正处于泡沫经济的

泥潭中，各企业的管理费用居高不下，经营成本到了无以复加的程度。在丰田公司，设备过剩、组织机构庞大、政策决定缓慢等问题一度使得经营相当困难。

丰田公司的改革是全面的、彻底的，改革的范围涉及了从组织结构到管理思想的方方面面。

首先在思想上，丰田公司根除了官僚主义作风。很多公司在初创时期，充满旺盛的生命力，斗志昂扬，但一旦规模发展大了，就不可避免地要犯上“大企业病”。在一段时期，丰田公司也没有幸免，尤其是在丰田公司的技术部门表现得很明显。丰田曾经采取过一种主查制度，“即在开发新车时，每种类型的车配备一名主查员（即项目负责人）。这位主查员对概念设计、生产、销售、服务全过程负责。主查员召集并管理有关的技术人员，与他们一起开发新型汽车。”

这种制度曾在一段特定的时期内起到积极作用，但随着丰田公司生产的汽车种类数量剧增以及部门规模增大，它的局限性就逐渐显现出来。它逐渐严重影响到新产品开发的效率。

丰田公司还把足球运动的原理运用到了组织机构的变革中。足球运动是一项注重个人与团队相结合的运动。团队中的成员不仅要有过硬的个人素质，还必须具有团体合作精神。一个优秀的球队不仅要让每个队员个人能力得到充分发挥，而且所有队员的作用搭配科学，配合默契。因此，球队的任何一个成员带球不放，极力表现自己，或者球队的战略出现错误，一味防守，都不能胜利。丰田公司充分利用这些原理，把足球运动的原理运用到组织机构的变革中，一方面合理保持原有的等级制度，另一方面进行新权利组合、责任分配，使得公司在政策决定、传达及横向合作等方面能十分顺畅地加以进行。

具体实施措施是，让高层主管把握企业整体的运作方向、作战战术，每个员工又像足球队员那样积极主动、跑位灵活。依靠每个员工的积极主动性，依靠上下级之间的精诚配合，丰田公司的整个组织便成了一个充满活力的整体。

其次，丰田公司还进行了组织平衡化以及薪金制度的改革。在以前，丰田公司的组织机构内，部长、室长之后有次长、课长、系长等设置。随着时代的发展，这种设置明显在机动、灵活性上不能满足要求。因此，1989年，丰田进行了组织平衡化改革，撤除了中间管理层，废除了课、系两级机构，使原来的部、课、系这种金字塔形机构变成了平面机构，实行职能资格制度。通过这一改革，丰田公司不仅实现了迅速决策，同时，由于每名员工都可以自由地参与公司各项工作，从而最大限度地发挥全体员工的能力。不仅如此，丰田公司还在废除课长的基础之上引入了工程管理制度。

通过上面的改革，丰田公司实现了决策快速化，提高了人事评定制度的科学度。以此为基础的薪金制度改革便顺理成章地进行了。丰田公司改变了以往的基本工资加上加班工资的工资体系。组织平衡化改革将资格与职位分开，使工资津贴体系得以改变。通过这样的改革，丰田逐渐打破了组织机构的障碍。

在观念上，丰田公司的这次改革也有重大突破，那就是大胆起用年轻的管理者。按照以往的人事制度，管理层论资排辈，这样不仅导致了管理层职位大量增加，使得公司工作细分化和实际业务战斗力低下，而且让公司员工面临老龄化问题和高资格化的局面。

在这种情况下，丰田公司以最大限度发挥个人能力的工作作为目标进行了改革。他们大胆起用许多年轻有为的人进入公司管理层。让年轻人有充分的发展机会。让公司成为了一支年轻有活力的队伍，在21世纪更加显示了它的强劲动力。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

二十一 人有我优 人优我新

创新是企业生存与发展的灵魂。丰田公司之所以能够不断向前发展，得益于不断技术创新，不断有具备市场竞争力与技

术含量的产品占领市场。因此，丰田公司坚持不懈地以“人优我新”作为长期的发展战略。

著名管理顾问詹姆斯·莫尔斯说过：“可持续竞争的唯一优势来自于超过竞争对手的创新能力。”

丰田公司倡导持续改善，但也鼓励创新。改善和创新相辅相成。技术创新是企业生存与发展的灵魂。丰田公司之所以能够不断向前发展，得益于不断创新，不断有具备市场竞争力与技术含量的产品占领市场。因此，丰田公司坚持不懈地以“人优我新”作为长期的发展战略。

管理学家彼得·德鲁克说：“不创新，就死亡。”丰田公司诞生后，创始人丰田佐吉先生自行研制出自动式织布机，就预示着创新是这个公司的灵魂。在20世纪50年代，日本面临严重的经济危机，而且受严重的劳资纠纷的困扰，为了寻找出路，丰田公司试图将产品远销美国。然而在当时的美国市场上，雄踞着与丰田在技术和性能上实力相当的德国大众汽车，更有实力雄厚的福特、通用汽车公司在美国政府支持下，正对小型车进行开发。在这种情况下，丰田公司审时度势，及时推出了“动脑筋，提方案”的制度。

1951年，丰田英二到福特公司学习先进的管理经验。然而，在福特工厂参观的时候，他感到该公司的建议不仅能对业务工作的进一步改善带来很好的效果，而且能调动广大员工参与企业的管理的积极性，于是，回国以后马上就采取了同样的做法。这就是“动脑筋制度”的由来。可以说，它是丰田公司创新理念的良好表现。

“动脑筋制度”是丰田公司创新理念在制度上的保证。为使这一制度很好贯彻，丰田公司“首先设立了动脑筋委员会，制定了建议规章、奖励办法等。然后，在各车间设置建议箱，成立‘动脑筋创新’小组，组长对提建议的员工进行有计划的帮助，使员工可以自由、轻松、愉快地提出建议；在各种部门则分别设立建议委员会……”

为了鼓励员工真正能够提出建议，丰田公司还给予提建议者奖励。

根据所提出的建议的建设性，给予不同的奖励。其具体的审核标准分为有形效果、无形效果、利用程度、独创性、构想性、努力程度、职务减分等7个项目。每个项目以5—20分的评分等级来划分。按照分数的多少，相应的奖金最高为20万日元，最低为500日元。如果有特别优秀的建议，还可以给予特别的奖励。

丰田公司的“动脑筋制度”大大调动了员工参与决策的积极性，也调动了他们的劳动积极性，增强了主人翁精神。这种制度刚实施一年，就征集到了183条建议。到20世纪70年代后，丰田公司每年可以收集多达5万条的信息。

为了使丰田公司真正能达到持续改善的效果，它还采用了以下两种重要的方法：

一是展开QC小组活动。丰田公司的QC小组是员工们进行“持续改善”的群众性组织。它与作业或工作现场的正式生产、经营组织有着直接的关系。包括直接的生产部门在内，66 000多名员工参加到数千个QC小组当中，自主而持续地开展质量管理、降低成本、设备保全、保障安全、清除产业公害、研究替代能源等方面的改善活动。

在丰田公司，各生产制造工厂内部，各条生产线的上方，都会悬挂着一幅标语，上面书写着：“好产品，好主意。”QC小组活动和“提案制度”的目的和意义在这幅标语中得到了充分的体现。这幅标语其实就是在告诉大家，不仅要生产出好产品，还要拿出好主意；进而，只有持续不断地拿出好主意，才能生产出更好的产品。

二是“提案制度”（它与QC小组活动密切相关）。也就是众所周知的“合理化建议制度”。“提案制度”在丰田公司已经有着悠久的历史。1950年6月，当时任丰田公司名誉董事长的丰田英二参观考察美国福特汽车公司，将该公司的“建议制度”引入到丰田公司。丰田公司原副社长石田退三又将其逐步“改善”，形成了目前丰田公司持续广泛开展的富有日本特色的“提案制度”。据统计，1986年丰田公司合理化建议数为2 648 710件，平均每名员工47.7件，员工参加率为95%，采用率达

到了 96%。自 1989 年以来，根据员工提出的合理化建议而节省的成本就有数亿美元。其中，仅 1997 年一年就节省 7 200 万美元。最新资料提供：2005 年丰田公司员工的合理化建议有 60 多万件，采用率达到 99%。由此可见，合理化建议活动在丰田公司的经营管理中产生了巨大效益。可以说，丰田公司今天在精益生产上的一切成果都是通过激励全体员工“持续改善”而带来的。

当然，在开发新产品的机制上，丰田公司还有其他的机制。它们都是为了一个目的——不断创新，不断生产比别人更先进的汽车。在丰田公司这样的文化理念与制度下，丰田的产品不断更新换代，不断代表着最新的趋势与需求。

在创新的思想下，丰田公司以“要创新就打破既定的框架”的思路，进行了第九代花冠的设计。为了真正做到创新这一理念，丰田公司在设计这款花冠时，多次推翻既定设计，以追求更完美的创新。为了不受先前设计思路的影响，丰田的开发团队决定从零出发，“忘记以前所做的一切”。而且，他们还把与竞争车型的对比实验搬到欧洲实地进行。为了使设计更人性化，让车内的空间更舒适，丰田的工程师们花了好几个月的时间设计车内座椅的布局。这些做法，完全贯彻了丰田公司新的理念，即为适应新时代的快节奏的生活方式，并满足人们对汽车整体高性能的要求，在看似冲突的各种性能要素间找到最佳平衡点——“动力强劲且车内宁静，车体宽大且操控灵活，外观动感且内饰豪华，安全预防可靠且撞击保护出色”。

在进入 20 世纪 90 年代后，丰田公司更是不断推出新款汽车，制造了一个开发创新的高潮。而且，丰田公司开发的新车款都是充分考虑了价格的，绝对处于市场能够接受的状态。

为了能够真正让创新成为公司的动力，丰田还在创新机制上不断寻求突破。2002 年，丰田公司重新把工程技术人员分成三组：前轮驱动车组、后轮驱动车组和卡车组，使各组内部不同项目之间比较容易使用统一零件。通过这一创新，丰田公司就能够更好地权衡产品的统一和协

高清电子书
www.GOODBOOK.NET

调使用零部件。后来，丰田又在开发顺序上进行了调整，使得产品开发又上了一个新的台阶。在大部分汽车公司，产品开发都是按顺序开发类似型号。比如，先设计“凌志”小轿车，再设计“凌志”小客车。这样做的好处是，可以减轻工程技术负担，确保一种型号的问题在另一种型号开始研制以前解决。可丰田公司却有自己的做法，他们把几种型号的产品同时进行开发。比如，设计“凌志”小轿车时设计出“凌志”小客车。这种开发方式的最大效果是提高了开发效率：在采用这种方式后，丰田公司工程设计时间节省了50%，而从设计到投产的整个流程时间也节省了15%。因为有这种高效率的创新方式，普利维斯从批准设计到投产只用了14个月的时间——这种效率在业界是最高的。

二十二 科学机制保证“持续改善”

高清电子书
www.gqdzs.com

丰田的行动证明了“持续改善”对于它是不可缺少的。丰田创立了一系列科学的制度来保证“持续改善”的实现，如组织结构、管理者与被管理者之间的关系，业绩考核制度，等等。

丰田创立了一系列科学的制度来保证“持续改善”的实现，如组织结构、管理者与被管理者之间的关系，业绩考核制度，等等。通过这些科学机制，丰田公司已经将“持续改善”变成为一种实实在在做事原则，并作为一种精神营养，灌输到了每位丰田人的脑海中。

教育是力量的源泉，丰田公司一直很注意教育上的投入。为了保证“持续改善”，丰田首先在教育上做了努力。它创立了一套非常科学的方法教育员工，让他们懂得如何去改善。美国麻省理工学院教授、研究丰田十余年的史蒂芬·斯皮尔指出，丰田有一套教育员工如何改善流程的程序。它的做法可以概括为：制造汽车—更好地制造汽车—教会每个人

如何更好地制造汽车。与此同时，它还经常设法改善那些“能借以改善其他所有流程”的流程。

在丰田的这种教育体制下，那些被激励起来的员工知道如何将自己的热情转变成真正的“改善”。有管理学者表示，丰田各级领导者的角色不是随时解决问题，而是指导下属通过解决问题的流程去解决问题，并在过程中做好协调工作。为了培养员工解决问题的能力，丰田鼓励并支持员工学习——员工所上课程不论是否与工作相关，公司都会给予一定补助。

北大国际MBA美方院长、《商务周刊》专栏作家杨壮教授称：“生产的本质是人才的培养……在丰田，领导力不是上层的空洞体会和战略制定，而是体现在员工的知识技能和主观能动性。一般员工不再是简单的机械操作者，而是通过培训和小组活动，不断提高技术和对生产过程的理解，能力不断增强。因而在日本，这一现象被称为‘蓝领工人白领化’。”

除此之外，丰田公司的扁平化组织结构、开放式的工作环境，也为持续改善提供了有力保障。丰田公司首先摆脱了官僚主义的束缚，这比起其他汽车制造公司已经好了许多。丰田公司的许多领导者都是从生产和销售一线一步步提拔起来的，因此他们能够尊重一线员工，善于听取他们的意见。据说，为了培养有利于解决问题的协作精神，丰田的办公室往往是开放式的，从助手到工厂经理都是在一个大办公室办公。

与其他企业不同的是，在丰田公司主管和经理最主要的任务是找到更有效、更高效的工作方法，以及指导员工。一位考察过丰田的管理学教授表示，丰田新经理人经过培训后会认识到，对具体业务进行改善不是他的工作，这些工作应当由工人进行，他要做的是帮助工人了解各自的职责，并协助他们解决问题。对于一个普通员工来说，要想在丰田被提拔，仅仅向上司证明自己有高超的解决问题的能力是不够的，还要向他们证明，自己具有培养其他人解决问题的能力。丰田认为，如果一个老员工无法带出几个能解决问题的新员工，就没有被提拔的资格。

丰田公司的业绩考核制度也对强化经理们的改善意识起到了强有力的支持。在丰田，每年都要对车间经理进行考核，这些考核往往就地进行，考核团成员由该经理的上司、一位生产专家以及其他车间的经理组成。如果某经理被考核，他必须就过去一年所进行的改善，说明所遇到的问题，提出解决问题的过程和办法，以及如何与其他部门分享解决办法做一份详细的报告。

从经济学的角度看，丰田组织结构管理模式的特点加上强有力的激励以及组织内的高度信任，极大地降低了其内部交易成本，从而使它成为一个灵活高效的组织，一个可以持续的自我改善的组织。

丰田管理模式之所以能够获得这么大成功，一个非常重要的原因是：“通过协调与客户、供应商、社会乃至对手的关系，有效地降低了外部‘交易成本’，减轻了其发展过程中的阻力，从而达至利益的最大化。”

可是，摩根证券一名汽车分析师说：“丰田的增长速度快于它将文化移植到国外市场的速度，这是丰田的一大问题，是它在未来遇到的最大问题之一。”因此，丰田必须非常警惕，随着公司的不断成功和迅速成长，它也面临着诸多风险，如质量问题增多、企业文化蜕变、官僚主义抬头等。一些内部人员反映，现在丰田一些工厂的经理并没有坚持该公司最基本的信条，比如允许员工在发现缺陷时停下生产线。召回数量的增多或许就是证明之一。2006年头7个月，丰田的召回数量超过了200万辆。

因此，丰田的“持续改善”之路是永无止境的。

高清电子书
www.gqdzs.com

哈佛观点：美国杜邦公司成功改革方略

目前世界最大的化学公司美国杜邦公司（Du Pont Company），是一家有200多年历史的企业。在这200多年的发展历程中，杜邦公司让自己保持着不断改善的状态，尤其是进入21世纪以来，它以更加强烈的紧迫感，对公司的各方面进行有效改善。其中，主要的内容是不断使企

业的经营特点与市场情况的变化相适应。杜邦公司在经营改善中所开创的组织机构管理，一度成为美国各公司包括著名大公司学习的典范。

1. 短暂的单人决策式

杜邦家族曾经是法国富埒王室的贵族，然而在法国大革命中遭到致命性打击。无奈之下，老杜邦带着两个儿子伊雷内和维克托逃到美国。不久，大难之后的杜邦家族很快振作起来。1802年，伊雷内和维克托就在特拉华州布兰迪瓦因河畔建起了火药厂。因为，伊雷内原是法国的一个火药配料师，而且他有个曾为法国化学家的同事拉瓦锡。在美国频繁的战事之下，杜邦兄弟的工厂很快站稳了脚跟并发展起来。

在杜邦公司走向正轨之后，它就基本是属于一个单人决策式公司。这种现象持续于整个19世纪，特别是亨利时期。亨利是伊雷内的儿子，参过军。军人出身的他在接任公司以后，完全以一套军人派头来管理经营父辈遗留下来的产业。大家称他为“亨利将军”，因为，他在执掌公司的40年间，以严厉粗暴的铁腕统治闻名遐迩，而他实行的那套管理方式，被称为“恺撒型经营管理”。

亨利所实行的这套管理方式是无法传喻，也难以模仿的，实际上是一种经验式管理。“恺撒型经营管理”就是将主要决策权甚至许多细微决策权统归经理一人掌握。所以，亨利时期，公司的所有支票都得由他亲自开，所有契约也都由他亲自签。亨利一人决定利润的分配，亲自在全国各地跑，监督好几百家经销商……

可是，令人难以相信的是，亨利的经营管理竟是成功的。在亨利接任时，公司负债高达50多万美元，但在他的精心管理后，公司成为业界的首领。那么，亨利这种在现代人看来极不科学的管理方式怎么能够成功呢？原因有以下几点：（1）当时的公司规模还不大，到1902年合资时才2400万美元；（2）当时公司经营产品单一，基本上只限于火药；（3）“恺撒型经营管理”客观上促进产品质量提高；（4）市场情况简单、明朗。

然而不管怎样，这种带有太过明显局限性的管理方式还是难以支持长久。要知道，亨利到 72 岁时，还仍然不要秘书的帮助——在任职期间，他亲自写的信不下 25 万封。于是，亨利死后，继承者终于支持不住，公司顷刻土崩瓦解。

尤金——亨利的侄子，成为了杜邦公司的第三代继承人。他继承了伯父的事业后，试图同时把他的管理方式也继承过来。亨利是与公司一起成长的，而尤金一下子登上舵位，缺乏经验，晕头转向。1902 年，尤金便早早地去世了，这不仅是由于他的体力不胜负荷，还由于当时的经营方式已与时代不相适应。

2. 集团式经营的首创

尤金去世后，杜邦公司面临无人继承的危机，一度考虑将它卖出。好在有三位堂兄弟出来力挽狂澜，保住了家族企业，以廉价买下了公司。

这三位堂兄弟曾在铁路、钢铁、电气和机械行业中采用过先进的管理方式，对于应用更先进的管理有丰富的实践经验，不仅如此，他们还请来了在当时管理界享有盛名的泰罗当顾问。他们勇敢地抛弃了“亨利将军”的“恺撒型经营管理”方式，而精心地设计了一个集团式管理体制。因此，杜邦公司成了美国第一家实施集团式经营的公司。

集团式管理就是建立最高决策机构，即公司的最高管理机构董事会。董事会下面是“执行委员会”，在董事会闭会期间，大部分权力由执行委员会行使，董事长兼任执行委员会主席。1918 年时，执行委员会有 10 个委员、6 个部门主管、94 个助理，高级经营者年龄大多在 40 岁上下。

从此，杜邦公司在集团式体制下，建立了预测、长期规划、预算编制和资源分配等管理方式。“执行委员会”对公司职能进行了分配，并在此基础之上，建立了制造、销售、采购、基本建设投资和运输等职能部门。

集团式经营管理使得杜邦公司的权力集中于董事会，并由“执行委员会”分散执行，结合了垂直领导和专业分工优势，让公司秩序井然，职责清楚，效率得到显著提高。20世纪初，杜邦公司生产的5种炸药占当时全国总产量的64%—74%，生产的无烟军用火药则占100%。第一次世界大战中，杜邦公司成为协约国军队的火药供应基地，发了一笔不小的战争财。1918年，资产增加到3亿美元。

3. 灵活适应市场的多分部体制

一种好的经营体制不是永远奏效的。当环境发生变化时，老的体制如果不随之改变，就可能被淘汰。集团式体制帮助杜邦公司在第一次世界大战获得巨大发展。但是，由于公司在一战中大幅度扩展，并逐步走向了多角化经营，使得公司的经营又面临着新的问题。一战时期，杜邦公司收购了很多其他公司，但由于越来越多角化的经营使得公司亏损严重。

当然，这种打击不可否认是由于受到战后从通货膨胀到通货紧缩的影响，但是，最主要原因还在于集团式管理已经缺乏了适应力。就如1919年杜邦公司的一个小委员会所指出的那样：问题在于过去的组织机构没有弹性。

的确如此，从1920年夏到1922年春，市场需求突然下降，许多企业出现大量的商品积压。人们逐渐认识到：要改变这种现状，必须有一种易于根据市场需求的变化而改变商品流量的能力。而集团式管理中，那种使高层管理人员陷入日常经营、不去预测需求和适应市场变化的情况，明显不能适应新环境的需求。

杜邦公司也发现了这个问题。于是，杜邦的管理层决定进行一次必要的改革。他们提出了新的组织机构设置的原则，认为建设一个多分部的组织机构，是迫在眉睫的事情。杜邦公司经过最终讨论分析决定，在执行委员会下，在原来副董事长领导的财务和咨询两个总部外，按各产品种类设立分部。这样，就把原来的职能式组织如生产、销售、采购等

给全部取缔了。在各分部下，又设了会计、供应、生产、销售、运输等职能处。各分部是独立核算单位，分部的经理可以独立自主地统管所属部门的采购、生产和销售。

这种新的管理模式，使得生产和市场需求建立密切联系。因为，在这种模式中，自治分部在不同的明确划定的市场中，能够通过协调从供给者到消费者的流量，使生产和销售一体化。新的多分部管理体制把最高领导层从日常经营事务中摆脱出来，使得他们能够集中精力考虑全局性问题，研究和制定公司的各项政策。

新分权化的组织使杜邦公司很快成为一个具有效能的集团，所有单位构成了一个有机的整体，公司组织具有了很大的弹性，能适应需要而变化。这使杜邦公司得以在 20 年代建立起美国第一个人造丝工厂，以后又控制了赛璐珞生产的 75%—100%，垄断了合成氨。

4. “三头马车式”的体制

应该说，杜邦公司的集团式“执行委员会”改革和多分部机构改革，是从集权和分权的角度去适应市场需求的。这种改革思路一直保持到 20 世纪 60 年代后期。当时，公司发现各部门的经理过于独立，以致有些情况连“执行委员会”都不了解。

进入 60 年代以后，市场环境出现了新的情况，杜邦公司又遭遇了新的挑战：市场上不仅新出现了如道氏化学、孟山都、美国人造丝、联合碳化物等劲敌，而且过去许多产品的专利权纷纷期满。这些新对手的出现，给杜邦公司带来巨大打击。1960 年至 1972 年间，在美国消费物价指数上升 4%、批发物价指数上升 25% 的情况下，杜邦公司的平均价格却降低了 24%。因此，杜邦公司不得不将 10 多亿元的通用汽车公司股票出售给了美国橡胶公司洛克菲勒，使得公司没有了强大的金融后盾，真可谓危机重重。针对这种情况，杜邦公司的内部又做了一次经营管理上的调整，这就是所谓的“三头马车式”的管理体制。这种新的组织体制完全是为了适应日益严峻的企业竞争需要而产生的。

在这个关键时刻，公司的第十一任总经理科普兰（1962年上任）受命于危难之间，他被称为危机时代的起跑者。他给公司带来的战略新思路是：运用独特的技术情报，选取最佳销路的商品，强力开拓国际市场；发展传统特长商品，发展新的产品品种，稳住国内势力范围，争取巨额利润。

然而，任何改革都不是一朝一夕就能完成的。有了战略方针，还要有关键的经营管理模式的改革。在这次改革中，科普兰所做的最大突破性尝试是，他主动让出了总经理一职，而自己专任董事长；财务委员会议长也由别人担任。从而形成了一个“三头马车式”的体制，这在杜邦公司是史无前例的。

这一改革的意义是重大的，其中最明显的有两个方面。其一，杜邦公司终于打破了长久以来的家族式管理模式。过去，杜邦公司是一家典型的家族企业，公司几乎有一条不成文的法律，公司最高管理职务一定要杜邦家族的人担任。为了防止家族财产外溢，杜邦公司甚至实行同族通婚。科普兰改革后，虽然，杜邦公司一直是由家族力量控制，但是，董事会中的家族比例越来越小，基本上打破了这种家族式管理，给经营机制带来更大的开放性和灵活性。在新的体制下，最高领导层分别设立了办公室和委员会，作为管理大企业的“有效的富有伸缩性的管理工具”。科普兰说：“‘三头马车式’的集团体制，是今后经营世界性大规模企业不得不采取的安全设施。”

经过这次改革后，杜邦公司的经营状况明显有了好转。过去，杜邦公司是向联合碳化物公司购买乙炔来生产合成橡胶等产品的，现在，它自己开始廉价生产，使联合碳化物公司不得不关闭了乙炔工厂。在许多化学公司挤入塑料行业竞争的情况下，杜邦公司另外找到了出路——向建筑和汽车等行业发展，使60年代每辆汽车消耗塑料比50年代增加三至六倍；20世纪70年代初，又生产了一种尼龙乙纤维，挤入了钢铁工业市场。

所以，我们可以这样说，杜邦公司成功与发展，是源自于一次次

地适应市场需求的变革。杜邦公司在每一次遇上困难的时候，都会根据自己的生产特点、企业规模以及市场情况等各方面的需要，作出恰当改革。从杜邦公司的经验中，我们可以看到，世界上没有绝对完美的管理模式，任何管理模式都要根据环境的变化，作出适时的改革。

第五篇 人力资源管理模式

把我们顶尖的 20 个人才挖走，那么我告诉你，微软会变成一家无足轻重的公司。

——比尔·盖茨

联想集团总裁柳传志有句众所周知的名言：“办公司就是办人。人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的赢家。”现代企业的竞争，归根结底是人才的竞争，从这个角度来说，人才是企业之本。

二十三 只招最合适的，不要最优秀的

世界许多著名管理界人士都认为，丰田最成功的管理经验（也是最值得大家学习的模式）是：积聚人才，善用能人，重视职工素质的培养，树立良好的公司内部形象。其实，这就是丰田将企业文化与企业人力资源管理结合的重要策略。

曾经有人说过：“丰田不仅出汽车，也出人才。”企业的人力资源管理要与企业的文化相结合，才能将抽象的企业文化核心内容、价值观融入具体的管理活动中，真正得到员工的认同，使其在企业的精神文化核心下，对企业的人事管理充分理解并认真执行。

在人力资源管理方面，由于丰田公司成功将其与企业文化进行了完美结合，才形成了独具特色、科学牢固的模式。丰田汽车公司从成立到现在，发展了 80 年，其产品包括汽车部件、有色制品、化纤制品、塑料制品、橡胶、玻璃、各种日用品用具，等等。2008 年，丰田公司的汽车销量 897.2 万辆，将美国通用汽车公司从占据 77 年世界汽车制造业第一把交椅上拉下来，成为当之无愧的新料冠军。

世界许多著名管理界人士都认为，丰田最成功的管理经验（也是最值得大家学习的模式）是：积聚人才，善用能人，重视职工素质的培养，树立良好的公司内部形象。其实，这就是丰田将企业文化与企业人力资源管理结合的重要策略。

丰田公司将企业和人力资源管理结合的最主要的内容是企业教育。较高的教育水平和企业人才培训体系的建立，是企业乃至社会经济飞速发展的基础。每当丰田公司新招收了一批工作人员，都会有计划地对他们实施主业教育，把他们培养成为具有独立工作本领的人。这种企

业教育，可以使受教育者分阶段地学习，并且依次升级，接受更高的教育，从而成为有素养、高水平、真正能够贯彻公司文化的工作人员。

在丰田公司，所涉及的教育范围不仅限于职业教育，而且还进一步深入到个人生活领域。从另一个角度说，丰田的教育是为了更好地实现企业文化与企业人事管理相结合。因此，使企业的文化与制度作为员工生活中的实际意义并为他们接受，即为丰田公司进行企业教育的目标。

曾经有人问“丰田人事管理和文化教育的要害和目标是什么”。

丰田的总裁是这样回答的：“人事管理和文化教育的实质是，通过教育把每个人的干劲调动起来。”丰田教育的本质思想是以“调动干劲”为核心的。

丰田的教育模式也是独有的，那就是被他们冠名的“非正式教育”。这种所谓的“非正式教育”在丰田的特殊理解是“人与人之间关系的各种活动”。因为，“非正式教育”的核心是解决车间里人与人之间的关系，培养相互信赖的人际关系。光靠提高工资福利、保健等劳动条件，还不能成为积极地调动员工干劲的主要因素。丰田创造出一系列精神教育的活动形式，这种活动是以非正式的形式和不固定形式的做法进行的。丰田公司“非正式教育”的各种活动主要有以下两种形式：

一是个人接触（PT）运动。这是有鲜明特色的丰田公司的教育制度，又被称为“个人接触”或“前辈”制度。新员工进入丰田公司后，丰田为了让他们尽快熟悉新环境，想到了“个人接触”这种奇特招数。“个人接触”的具体做法是，选出一位前辈，把他确定为新员工的“专职前辈”，这位前辈担负着对所有事情的指导工作。专职前辈的任职期一般为6个月。新员工在工作上、生活上、车间里，专职前辈都给予指导和照顾，对人际关系、上下级关系给予协调。结果，这种做法产生了很好的效果。此外，还有“领导个人接触”的制度，这是对系长、组长、班长施行“协助者”的教育，是一种进行“商谈”的训练。

二是内部团体活动。所谓“公司内部团体活动”是根据员工的特点，将员工分成了更小的团体。丰田公司认为，小团体对于培养员工的

团队意识很有帮助，它可使参加者更加随意、亲近地相互接触。一个人可以根据各种角色身份参加不同的团体聚会。通过参加这些聚会，既开展了社交活动，又有了互相谈论的机会。丰田公司为了开展内部小团体活动，建造了体育馆、集会大厅、会议室、小房间等设施，供公司员工自由使用。

在丰田内部，没有哪个机构有权对聚会活动进行干扰和限制。职工用个人的会费成立这种团体，领导人是互选的，并且采取轮换制。所以每一个人都有当一次领导人来“发挥能力”的机会。这些聚会都有一个共同的目的，就是“把这些聚会作为会员相互之间沟通、自我启发、有效地利用业余时间的场所”。

在经过有效教育之后，丰田公司下一步要做的就是将企业文化与人力资源管理有效结合。丰田公司认为，人力资源管理不仅仅是把员工招聘吸引进来，更重要的是“招得来，留得住，用得好”，除了人力资源的常用技术手段外，还要把人力资源管理活动与企业文化相结合，把企业文化的核心内容灌输到员工的思想之中，体现在行为上，这是企业文化形成的关键。在丰田公司，具体的人力资源管理与企业文化结合的做法可以从以下几个方面来理解：

首先，丰田公司将自己的价值观念与用人标准很好地结合起来。它在招聘员工的过程中，对招聘者进行了严格的培训；还在制定招聘要求时特地邀请专家参与；在招聘面试过程中，丰田还会选择对丰田文化高度认同的人员作为评委。

其次，丰田公司将企业文化的要求贯穿到了企业培训之中。培训既包括职业培训，也包括非职业培训。跟其他企业不同的是，丰田公司尤其重视非职业培训。因为，丰田认为非职业培训是一种比较灵活的方式，如非正式活动、非正式团体、管理游戏、管理竞赛等方式，能够很好地将企业价值观念传达给员工，并潜移默化地影响员工的行为。这比那些生搬硬套的方式好多了。

再次，丰田公司将企业文化的精髓很好地融入了对员工的考核与

评价当中。目前，世界上大部分企业对员工的考评，都是以业绩指标为主。虽然，有一些企业也提出了以德为主，但他们对德的考核内容没有具体的解释，也缺乏具体量化的描述，使考核评价人员根据各自的理解进行，并未起到深化企业价值观的作用。而丰田有科学、规范的考核体系，能够将企业价值观念内容注入到多元考核指标中。比如，丰田公司对价值观的解释就是通过各种行为规范来进行，即通过对鼓励或反对某种行为，达到诠释企业价值观的目的。

最后，丰田公司还采取了有效的沟通机制，使得上下理解一致，让员工从心目中真正对企业文化形成认同感。丰田认为，人力资源管理不但要处理技术性工作，也参与教育与文化宣传工作，而且所有的管理人员参与到企业的文化建设中，只有这样才能形成公司人力资源管理的整体能力，从而形成核心能力，建立起在市场竞争中特有的竞争优势。

另外，还值得一提的是丰田公司的管理理念。丰田人力资源管理理念，就是大家都很熟悉的“丰田之路”，总括起来就是五个词语十四个字：“挑战、改善、现地实践、尊重、团队协作。”“丰田之路”作为公司价值观，体现在丰田人经营管理的各个方面，为全球丰田事业体人力资源管理的“指挥棒”。

从丰田公司人力资源管理理念中，我们可以看到，丰田公司把遵守规章制度放在第一位，即丰田制度与丰田精神是结合在一起的。丰田公司，遵守规章制度体现在三个方面：第一，规则“手续明确化”；第二，严格并公平地运用规则；第三，规则的指导思想内容必须向员工彻底贯彻。这对人力资源管理者提出了较高的要求，要让员工遵守规章制度，首先在制定制度时就必须全面考虑，每一个细节都应考虑相应的解决方案，广泛听取多方面意见，并对员工进行宣传说明，让每个员工都能充分理解、接受。只有员工充分理解、接受的规章制度，才能得到员工的尊重并有效执行，这也充分体现了对员工的尊重。

如此，与企业文化相结合所形成的人力资源管理者制度，才能为员工真正理解和接受，并彻底贯彻执行。这一点是我们国家许多企业人

力资源管理者急需学习的。因为，在现在的中国，企业的人事制度是基于公司或者老板立场考虑问题，往往忽视了员工感受。这些制度难以落实，意见纷起，最后受伤的还是人力资源管理者。

二十四 具有东方特色的人事劳务管理

人们一提到日本公司的人力资源管理，可能第一个想到的是终身雇佣制、年工序列工资制等，或者说就是原来国有企业盛行的大锅饭、论资排辈。其实，丰田公司与欧美企业人力资源管理在许多方面是相同的，而且有的地方甚至超越了欧美企业，更重要的是，它同时又结合东方文化的特点作了许多改善。实践证明，这些改善是成功的。

进入 21 世纪后，东方管理智慧越来越受全球企业界的关注，很重要的原因是最具东方管理特色的丰田成为了世界最赚钱的企业。日本在第二次世界大战后的几十年里，经济持续增长，最终经济总量仅次于美国，日本企业遍及全世界。人们不禁要问，一个小小的岛国为何具有如此大的威力。答案是，一个国家经济成功的背后一定有一大群成功的企业。同样，一个成功企业的背后一定有一套成功的人力资源管理模式。丰田公司能够获得今天这样举世瞩目的成绩，正好印证了这个道理。

企业管理可以说就是处理内部人员关系，将企业人员力量最大限度地发挥出来。因此，科学的管理不仅需要科学的管理机制、奖励制度，还需要从人的角度出发，关心人的内在因素。丰田公司管理就充分参照了东方民族的特质。就拿全面实施丰田管理的四川一汽丰田来说，它的人事制度就非常适合我们东方民族的特点。

人们一提到日本公司的人力资源管理，可能第一个想到的是终身雇佣制、年工序列工资制等，或者说就是原来国有企业盛行的大锅饭、论

资排辈。其实，这是对丰田管理模式最大的误解，丰田公司与欧美企业人力资源管理在许多方面是相同的，而且有的地方甚至超越了欧美企业，更重要的是，它同时又结合东方文化的特点作了许多改善。实践证明，这些改善是成功的。

同时，进过丰田公司与西方企业的中国人或日本人就应该能感觉到，丰田公司的人力资源管理其实更适合东方民族的特征。因为，丰田不论在文化渊源上，思维习惯上，民族价值观上，还是在追求劳资和谐、集体智慧、稳定发展等管理理念上，都更体现了东方民族的习惯。为什么这么说呢？

在日本丰田公司，许多优秀的管理者通常来自三个部门：销售、制造或人事。而人事部门是一个最强势的部门。一提到人事部门，丰田员工不自觉地产生一种敬畏心理。这是每个到丰田公司的人都深有体会的。

丰田的人事部门为什么采取这样的强势态度呢？原因有以下方面。
(1) 人事部门是各项人事政策的制定者，员工成长的培养者和规划者。丰田人视人事政策为公司法律，“有法必依”，体现了丰田人极高的法治意识，也使得人事部门成为政策的化身。(2) 员工对人事部门非常尊敬和信任。人事政策考虑问题全面、细致、长远，涉及公司各个部门、各个领域，以及每个员工的近期、远期切身利益，而这些政策经过多年宣传、实践，逐渐深入人心。此外，丰田公司人事部门能够客观公正地进行人才调配，不断地培养并向各个部门输送大量优秀的管理人才。

丰田公司人事部门每年都会招聘一批优秀人才，选择其中优秀的，先放到各地销售部门进行锻炼，然后再从中选拔部分有潜力的人才进入人事部门，从基础开始进行培养。当这些人逐渐走向成熟，他们就成为人事管理、人才培养、职业规划等领域的专家。丰田公司再通过岗位轮换制，将他们派到世界各地丰田事业管理部门、营销部门担任要职，成为既懂销售又精通人事的管理者。丰田公司认为，从人事部门出来的管理者，了解公司战略，熟悉公司文化，是丰田公司各项人事政策的有力

高清电子书
www.GOODS.COM

支持者和执行者。同时，人事部门的工作经历使他们在人才培养、人才使用、团队建设、成本控制以及沟通交流等方面比其他部门管理者技高一筹。也正是由于这种种原因，晋升会优于其他部门的员工。

丰田公司的人才招聘制度也有自己的特色。只要攻读过人力资源管理专业的人人都知道，人力资源管理工作的基础就是岗位分析，在此基础上制定岗位说明书手册。但是，这只是欧美的人力资源管理模式，丰田公司有自己独特的做法。

曾经有一位刚从学校毕业的学生，一进入丰田公司，就向总经理建议制定一套岗位说明书，以便于人员招聘、考核和人才培养。他以为这一举动可以表现自己，但让他没想到的是，他的提议被否定了。因为，丰田公司的管理模式不像西方企业，责任与工作非常明晰，丰田管理是模糊化的。模糊管理不是每个人没有职责或者职责不清，而是根据员工能力、提高速度，灵活对员工授权，使其能够逐渐扩大工作范围、增加工作职责。这就杜绝了在欧美的企业中经常出现的问题——员工们只关心本职工作，其他工作事不关己，团队合作差。同时，如果熟悉一项工作后不能及时扩大其工作范围，增加其工作职责，对员工个人成长也造成障碍。

在丰田公司的模糊化人事管理中，对人才综合素质要求高于对专业水平的要求。所以，在丰田公司，经常会出现学法律的搞采购，学汽车的搞人事，学计算机的搞制造……因此，丰田灵活的模糊化管理的基石是灵活的岗位轮换制度。灵活的岗位轮换制度可以使丰田精英培养成复合型的全能型人才。

丰田公司有一个很有特色的招聘原则，那就是“只招最合适的，不要最优秀的”。比如，在中国丰田事业体内，你很少见到来自北大、清华的毕业生。大多数学生来自南昌大学、武汉理工、江苏大学、北外、四川大学、中山大学，甚至一些省级院校，来的学生也不是最优秀的。

丰田公司还喜欢招用应届大学毕业生、中职生。这点，跟世界许多跨国公司一样。应届毕业生可塑性强，工作热情高，经过丰田文化熏

陶，很快会适应其节奏快、压力高的工作。中国丰田事业体一般每年会公开向学校招聘一至二次。主要集中在年尾或年初。首先会有一次持续近两个月的大型学校宣传、介绍，然后参加学校专场招聘会。优秀者进入公司参加复试。对于操作工人，还必须到公司技能培训中心进行动手能力、手脑灵活性等测试。

丰田公司提倡的是终身雇佣。正如一位丰田事业体制造部长在新员工入社动员会上所说：“丰田公司把大家招进来，就有责任和义务把大家负责到退休。”因为，丰田公司的工作稳定、福利较好、员工流失率极低，所以每年对人员招聘控制得非常严格。部门要提出增员计划，必须附加详细的、具有说服力的定量分析报告。通常情况下，如果没有业务内容增加，计划很难得到人事部门批准。

丰田公司在对待招聘面试的工作上非常严肃而且非常重视，层层筛选，层层把关。比如，在四川一汽丰田公司，招聘一个办公室文员，竟然要按1:16进行筛选，再按1:8推荐给人事主管筛选，人事主管按1:4推荐给部门主管筛选，最后部门主管按1:2推荐给总经理作最后裁定。其中任何一个环节达不到比例要求，就会从头再来一次。即使顺利，前后至少也要花一个月时间。

正是由于以这么严肃的态度对待招聘面试工作，才保证了所招聘过来的都是最适合于丰田公司体制的人，才保证丰田有一支高素质、稳定的队伍。丰田通过灵活的模糊化管理机制，加上严肃的人才招聘态度，才打造了我们今天看到的，团结、高素质、高效能的队伍。

二十五 “能力主义”和“成果主义”

一个出色的丰田员工，既要在能力上有出色的表现，又要在业绩上有可观的收获。对于资格、职务较高的员工，在“能力主义”的基础上更多关注“成果主义”；对于资格、职务较

低的员工，在“成果主义”的基础上更多体现“能力主义”。

公平、科学的绩效考评体系是一个成熟的人事管理体系的重要组成部分。在丰田公司，绩效考评称为“面谈培养”。所谓“面谈培养”意思是说，通过面谈，确定考核目标，评价目标达成度；通过面谈，了解下属需要哪些支持，下属在达到目标过程中的态度、能力以及需要改善的地方；通过面谈，提出今后工作的期待。下属发扬优点改正缺点的过程，实际上是下属实现从量变到质变的转化，将促进下属不断成长，这个过程其实也是一个人才培养的过程。

在丰田公司，面谈考核的宗旨是“能力主义”和“成果主义”。一个出色的丰田员工，既要在能力上有出色的表现，又要在业绩上有可观的收获。对于资格、职务较高的员工，在“能力主义”的基础上更多关注“成果主义”；对于资格、职务较低的员工，在“成果主义”的基础上更多体现“能力主义”。

“能力主义”的具体做法是怎样的呢？这种考评主要是针对职务、资格较低的员工。考评主要集中在员工工作技能、专业知识、工作态度等方面。其实，这完全是按照丰田价值观来评价的。在丰田公司，不同职务、不同资格的员工，其能力要求不同，专业知识要求不同，考评的侧重点就不同。比方说，丰田对于一般文员，倾向于改善、问题意识、团队精神、遵守规章制度等方面；对于操作工人，考评主要集中在安全、品质、改善、多能工、4S、团队协作等方面；对于基层主管，更多侧重于对领导能力、人才培养、方针管理、成本管理等方面。

而丰田公司的“成果主义”又是另一种考核方法，也可以叫作“方针管理”。“‘方针管理’关注结果，但更关注过程；方针管理关注目标的层层分解，更关注上下交流，上下同心。”因此，方针管理跟其他许多公司实行的目标管理（MBO）不能等同。

为了清楚说明丰田公司的富有特色“成果主义”，我们可以看一个例子。在丰田公司，每年都会进行一次年终盘点（一般在年底进行）。

这个时候，公司上下都有条不紊地进行着年度目标的设定工作。首先，是公司总目标的设定，其方式有两种：一种是总经理不提公司目标，由各部门根据本部门实际情况、公司战略提出部门目标，总经理根据公司战略、经营环境，进行归纳提炼，加入自己的观点，制定公司次年经营目标，下发到各部门进行讨论、修改，再反馈上去；一种是公司总经理根据公司战略、经营环境提出次年经营目标，下发到各部门进行讨论、修改，再反馈上去，反复几次最终定稿。具体采取哪种方式取决于不同总经理根据自己公司内部情况来定。

当目标和计划确定好后，将会被贴在公司显眼位置（如会议室），对全体员工公开。具体各部门的上司和下属就要根据这项目标和计划，一起通过面谈方式，确定每一个员工年度工作目标及月度分解目标。每月的月底，考核目标完成情况的同时制定下一个月的工作目标，将目标填入到公司统一制作的月度考核面谈表。到月底，各部门上下级又坐在一起，就目标重要性以及每一目标的工作进度、完成情况、取得效果进行评价，确定等级，评定分值。每位员工面谈考核分值确定后，该部门各个员工的表现情况就一目了然了。

还有一点值得注意的是，在丰田公司上司同下属共同确定了下个月的工作目标后，并不是放任不管，在发挥员工主动性、能动性的同时，需要不时了解员工的工作情况，给予必要的帮助和指导。这称为丰田工作方法之一的“联络”、“汇报”、“商量”。

对于中高级管理者的业绩考评，通常每半年进行一次，丰田各分公司总经理会按照部门年度目标逐项进行检查，目标是否达到、达到的效果如何，被评价者除了自我评价外，还要接受总经理近乎苛刻的提问和严格的点评。年中、年末点检也是各位管理者极为恐惧的一天。在一般情况下，为此考评，公司部门上下会非常认真地准备近一个月的时间。

这样看来，其实，丰田公司的方针管理是就双方达成共识的项目进行工作和评价。这种做法既锻炼了员工独立解决问题的能力，同时还让公司管理层参与到员工工作的各个方面。

丰田“能力主义”和“成果主义”的面谈考评中，真正关注的是通过考评，促进员工能力提高，员工个人成长，而不是简单地考评一下员工工作的绩效。这才是丰田公司绩效考评的价值所在，也是丰田管理方式的独特所在。

二十六 为员工考虑一辈子的事

日本丰田公司，薪酬福利体系经过近百年不断改善，几近完美。不论薪酬还是福利，无论是在日本，还是在他国，都是最具代表性的公司之一。任何一个员工，在从踏入丰田公司那天起，到他离世，一辈子的福利，公司都已考虑到了。

美国心理学家赫茨伯格的双因子理论指出：“鼓舞人们工作的因素有保健和激励两种因素。”

进一步分析这句话，我们可以再得出结论，物质回报主要是起保健作用，而精神回报主要起激励作用。物质报酬的作用是明显且是必需的，没了它就不能保健了。但是，真正激发工作者的潜能，只有物质回报，或者说只有保健是不够的，还必须有精神回报，也可说是激励。因为，人是有感情和精神的动物，而不是工厂里钢铁做成的机器。

由上面的结论，可知薪酬福利体系可谓双因子理论中的保健因素。日本丰田公司，薪酬福利体系经过近百年不断改善，几近完美。不论薪酬还是福利，无论是在日本还是在他国，都是最具代表性的公司之一。任何一个员工，在从踏入丰田公司那天起，到他离世，一辈子的福利，公司都已考虑到了。作为员工，在享受到如此高薪酬高福利的待遇后，能不勤勤恳恳、任劳任怨地为公司尽心尽责吗？

丰田公司在薪酬方面，实行的是职能工资制，薪酬支付与绩效考评结果紧密相关。丰田员工的工资增长取决于能力的提高，员工能力提

高的表现形式是资格职务晋升，换句话说，员工工资体现的是“能力主义”。丰田员工奖金的多少，取决于他所做出的业绩的大小、质量优劣。换句话说，员工奖金体现的是“成果主义”。

如果说，丰田公司的“能力主义”和“成果主义”是分配机制的两条准绳，那么，“年工序列制”就是分配机制的有效补充。“年工序列工资制”鼓励员工长期在公司工作。因为，丰田公司认为，“资格越长，工作经验越丰富，技能越高，因人才流失造成的损失越小，对公司文化的认同度越高，对公司发展的贡献也越大”。

丰田公司的“年工序列制”不仅体现在工龄工资上，还体现在一些福利待遇上，比如四川一汽丰田员工的年假、购房购车补贴、旅游补贴等，都与员工工龄长短有关。

以四川一汽丰田公司为例，员工福利除法定“五险一金”外，还包括免费交通车，免费午餐，免费体检，免费服装（如西服套装、防寒服、保暖内衣等），补充养老保险和医疗保险，交通补贴，家属生老病死慰问，困难补助，员工生日蛋糕，结婚生育贺礼，团队活动费，传统节假日家属慰问，购房购车补贴，旅游补贴等，有几十种之多。但要知道，这比起日本丰田本部的福利，还是有一定差距的。

丰田公司激励制度与其薪酬福利的保健功能相比，既体现了日本企业强调集体主义、注重长期雇佣的文化特征，又体现丰田公司劳资信任、崇尚实践和团队参与的企业价值观。

如上所述，丰田公司的激励机制是一种精神上的回报。这种精神上的回报是多方面的，既包括工作的稳定感、享受受教育的权利、与同事广泛交流，还包括业绩得到实物上的奖励，等等。

首先丰田公司给人工作上的稳定感是非常明显的。因为，正如在上文中说，每一个来丰田应聘的人员，都要经过各级领导的层层把关、严格筛选，一旦通过面试，成为公司正式员工，就像进了保险箱，几乎不用担心某一天会被公司炒鱿鱼。丰田公司庞大的规模、牢固的根基、雄厚的实力，都能够很好地向员工说明，在这里工作是最稳定的。

其次，我们在上文已经提到，丰田公司企业教育工作是做得非常好的。丰田的教育与其稳定的就业机会是相呼应的，是丰田公司完善的人才培养体系。丰田公司并非慈善家，并非像中国的国有企业——公司属全体员工所有。丰田稳定的就业机制绝不会像我们的某些国有企业那样养懒人、闲人。丰田公司各级管理者都是教育家，从最底层的实际工作中一步步做上来的，想不受教育，想不学习提高都不行。丰田公司完善详细的人才培养体系，无处不在的育人文化、绩效文化、奖励文化迫使每一个人不得不上进，不得不沿着公司为你设计的阶梯向上爬。在丰田这样缜密、机动的教育体系中，每个人虽然都享受着稳定感，但每个人也同样都在不停地前进。

丰田公司与完善的人才培养体系相配套的还有无处不在的奖励机制。奖励是对人的劳动成果的一种尊重，对员工所做成绩的肯定。因此，在丰田公司，奖励制度的基本原则是重奖励，轻处罚。

与其他公司大数额的奖励金不同，丰田公司的奖励并不多，最多也不过1000元，绝大多数只有几元几十元，但其产生的影响却是巨大的。丰田公司通过大会小会、报纸广播宣传栏，让每一项积极的行为得到尊重，让每一个有上进动机的需求得到满足，从而产生更大的成就欲望，这就达到以较少资金调动最大的生产积极性的目的。

为了进一步加大对员工的激励作用，丰田公司还通过内部的这种活动，不仅增加相互之间的交流，还让员工在精神上有一种归属感。

丰田公司内部有很多“亲睦团体”：(1)男子团体。包括由高中毕业员工组成的丰生会；由被提拔的员工组成的丰隆会；由丰田工业高等学院结业组成的丰养会；由自卫队退伍员工组成的丰荣会；由大学毕业员工组成的丰进会；由大专毕业员工组成的丰泉会；由短期大学毕业员工组成的丰辉会，等等。(2)女子团体。包括由高中毕业员工组成的绿色会；由大学、短期大学毕业员工组成的绿色俱乐部；由中学毕业员工组成的若叶会；由被提拔员工组成的若草会，等等。

员工活动丰富多彩。超大型活动，有“员工趣味运动会”、“新春联

谊会”、“新年音乐会”。“员工趣味运动会”是上至总经理下至清洁工，全员参与；“新春联谊会”是员工与员工家属联欢，中日双方干部及家属与员工及家属欢聚一堂，载歌载舞，其乐融融，这些活动的组织均是普通员工，使其在工作中得不到体现的才能得到淋漓尽致的发挥。

丰田公司，每个部门及各级工会每年都会组织各种团队活动，公司不仅给予资金支持还免费派车接送。公司还为了感谢员工家属的支持，邀请他们到公司参观、联谊，或以部门为单位组织家属吃饭、喝茶、唱歌、下棋、打麻将等活动。

丰田公司各生产场地，配套有各种体育设施。比如，专门的篮球场、羽毛球场和乒乓球场。因此，员工们可以组建自己的足球队、篮球队、羽毛球队、乒乓球队，代表公司经常外出比赛、联欢。不仅费用公司负担，而且得奖而归，还要受到公司的奖励。

丰田公司的这些活动，从眼前看确实是增加了一定成本，但从长远看，它增强了劳资间的相互信任、相互理解，有利于建设一个和谐的工作环境，它的作用不可估量。

丰田公司这种“稳定的就业机会”，“年工序列制”，极低的员工流失率，完善的考评、奖励和人才培养机制……会不会导致企业员工老龄化严重的问题，会不会使得年轻有能力的员工缺乏晋升机会而观念陈旧的部分员工倚老卖老呢？

其实，丰田公司的激励体系早就为员工想好了一生的事业问题。为了避免以上问题的出现，丰田公司在 20 年前就推出了职能资格制度，即“根据员工能力提高，不论年龄、学历、资历，给予不同级别的资格，并享受相同级别职务一样的薪酬待遇”。职能资格制度打破公司老人一统天下的局面，让一部分有才华的年轻人脱颖而出，使得有才华有抱负的员工在丰田完全能够找到施展才华的舞台。

所以，在丰田公司，只有雇佣终身制，没有职位终身制。由于内部组织结构调整频繁，职务调整也非常频繁，今天是次长，明天可能就变为主查，一段时间后可能又被任命为某一部门次长或部长。对于这种频

繁的职务调整，丰田员工早习以为常，绝对服从公司安排。

从上我们可以看到，丰田优秀的人力资源管理得益于其优秀的人力资源管理理念，而其优秀的人力资源管理理念又充分体现了公司以人为本管理的价值观。公司价值观之所以能体现在人力资源管理各个方面，得益于丰田人对价值观的充分理解和始终如一的贯彻实施。

丰田公司人力资源管理模式提倡以人为本管理、集体主义、双赢互利、共同发展，正好符合眼下国家、人民以及有责任心的企业家构建和发展和谐稳定的劳资关系的初衷，值得国内人力资源管理从业人员参考、借鉴。

二十七 员工是企业的“轮子”

一个好的企业必须有凝聚力，只有这样，才能最大限度地团结员工，充分利用员工的积极性与创造性，同心同力，谋求长期发展。丰田公司在劳资关系上曾经发生过危机，但今天，丰田人把劳资双方看成是汽车两边的轮子，任何一边都不可缺少。

法国企业界有一句名言：“爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业。”这一管理学的新观念，已经越来越深入人心，而且被越来越多的企业管理者接受。实践使他们懂得，没有什么比关心员工、热爱员工更能调动他们的积极性、提高工作效率了。

一个好的企业必须有凝聚力，让员工把企业当作是他们实现人生价值的地方。只有这样，企业才能最大限度地团结员工，充分利用员工的积极性与创造性，同心同力，谋求长期发展。

美国《幸福》杂志曾在其《丰田专辑》里指出：“丰田公司高速发展的秘密就在于有一支卓越的管理队伍和一支高效的职工队伍。”丰田

公司的管理者也常说：“我们公司最宝贵的是人，推销产品比制造产品重要，而培训人才比推销产品更重要。”一句话，丰田公司高速发展的“法宝”之一就在于人才，尤其是优秀的人才。

在丰田公司的发展历程中，劳资关系经历了一个由劳资纠纷到企业与员工紧密结合的转变过程。第二次世界大战后，沦为战败国的日本长期笼罩着阴影，经济处于困境当中，物资极度紧缺、物价飞涨、通货膨胀率居高不下……日本政府为了将国内经济从崩溃的边缘拉回来，采用了彻底通货紧缩的政策。严格禁止从复兴金库或城市银行贷款。所以，在那段时期，日本国内的购买力极其低下，这对于本来就处于困境之中死死挣扎的日本汽车工业，更是致命的一击。

丰田公司与其他日本汽车企业一样，在饱受市场需求锐减和资金周转恶化的双重打击下，债台不断加高。进入1949年以后，丰田公司的产量出现了急剧下滑的局面，3月份的产量已经下降到992辆，而4月份跌至619辆，到了5月份就只剩下304辆了。除了产量如此低下，丰田还碰到更糟糕的事情——资金无法回笼，这使得丰田雪上加霜。为了填补资金空缺需要从银行贷款，但可供担保用的资产也所剩无几，没能支撑多久就出现了严重的资金不足。在当时那种严峻的经济形势下，丰田的销售店根本卖不出汽车，只能死守着大量的库存车辆靠发行承兑汇票勉强度日。

终于，丰田给职工开工资都发生了困难，拖欠工资现象越来越严重，甚至不得不酝酿裁减人员的计划。1949年4月，丰田爆发了工会组织的罢工。工会坚决反对裁减工人，为此劳资之间展开了无休止的谈判。对公司来说，不缩减生产、不裁减人员公司就难以为继，所以不肯向工会作出让步。而工人方面则举行示威活动，坚决要求公司答应他们提出的条件。双方僵持不下，劳资争议发展成了长期对抗，这又使得原本的亏损进一步扩大，公司陷入了随时可能破产的危机。

要不选择破产，要不选择裁减人员重建公司，劳资双方就何去何从的问题进行反复彻底的讨论后最终达成协议：工会同意裁员，从职工中

招募自愿退职者，将原有的 7 500 名职工裁减到 5 500 名；同时资方除社长丰田喜一郎一人外，其他经营管理人员全体引咎辞职。1950 年 6 月，历时 1 年 3 个月的劳资纠纷终于宣告结束。

这次劳资纠纷是丰田历史上仅有的一次，它使丰田的劳资双方都得到了很多教训。经过这场纠纷之后，劳资双方都懂得了一个共同的道理：没有企业的成长发展就没有职工生活的安定；反之，没有职工生活的安定也就没有企业的成长发展。

今天，丰田人把劳资关系看成是汽车两边的轮子，任何一边都不可缺少，正是因为当年曾经有过这样一次痛苦的经历。而现在丰田所有企业活动的成功也无不建基于相互信任上的良好的劳资关系。

美国的三大汽车巨头通过与日本企业开展合作，也学习到了日本企业的经营管理经验以及小型车的生产技术，使得他们在 20 世纪 90 年代初得以摆脱财政困境成功地实现了企业振兴。不仅如此，汽车产业以外的其他国家的制造业也受到了日本丰田公司的影响，将其劳资关系观念、顾客第一观念等全新的观念吸收到了自己的经营实践中。

多年来，为了建立和谐的劳资关系，丰田公司作了一系列努力：

(1) 丰田公司在利益上与员工“共同成长”，非常注重员工待遇的设计和安排。在丰田公司，员工的工资标准较之同行企业要高许多，福利待遇更好。按照资历，新员工可以住在便宜的员工宿舍，5 年以上工龄的员工可以得到低利息的购房贷款。丰田公司对员工未来、生活的负责态度影响着员工，使“丰田人”的整体观念深入人心。

(2) 对员工进行培训，使其成为具有独立工作本领的人。丰田公司对新参加公司工作的人员，有计划地实施企业教育，把他们培养成为具有独立工作本领的人。这种企业教育，可以使受教育者分阶段地学习，并且依次升级，接受更高的教育，从而培养出高水平的技能集团。

二十八 全球人事管理制度

2003年，丰田公司当机立断，取消了原来论资排辈的工资制度，而采用全新的符合全球化的薪资制度。通过这一改革，丰田公司将工人工资与年龄脱钩，并转向以“能力主义”和“成果主义”为标准，使企业人事制度符合全球化战略。

南开大学跨国公司研究中心在一篇名为《在华跨国公司管理本土化及其影响分析》的文章中指出，“随着跨国公司全球经营的成熟以及外部环境的变化，跨国公司管理本土化的趋势日益明显。”其实，跨国公司在华所采取的策略也同样在世界其他国家实施。丰田作为世界最大的跨国企业之一，也基本上走这条路子。

20世纪70年代以后，丰田公司不断向海外市场进军，在海外的生产规模也越来越大。面对世界范围内的庞大人事管理体系，实现21世纪的可持续发展，丰田公司逐步开始了探索全球人才战略。在丰田看来，实施全球人才战略最主要的路线是，培养出能够继承丰田DNA的经营者，并能够在世界范围内，根据实际情况的变化，做出正确的战略决策。

首先，丰田将本公司全球的所有管理人员进行统一登记，并使用统一的评价标准。1999年，丰田公司把在总部录用的主管人员与海外分公司录用的国外主管人员合在一起作为“全球人才”进行登记，从而实现统一管理。同时，丰田公司还在全球统一了评价的标准。

其次，丰田公司将“全球职位”公开提供给所有员工竞争。在对全球所有管理人员进行统一登记的基础上，以这些人才信息为基础，丰田公司将日本国内的200个和海外的100个战略地位较高的职位，认定为

“全球职位”。对于这些主管人员的评价，由以总经理为中心和总公司董事构成的“培养全球人才继承委员会”进行审议，在调整、晋升等人事变动中，也有效利用了以上评价结果。

再次，丰田公司还制定了全球管理人员的行动规范——《丰田之路2001》。从这套行动规范中，我们可以看出丰田公司全球战略构想。为了让世界上具有不同价值观和不同文化背景的人认识并了解丰田思维、掌握丰田经营哲学，丰田全球人事部将企业文化进行了归纳。所以，在2001年5月，全球人事部编辑出了一本丰田行动规范和说明价值标准——《丰田之路2001》。该书共有14项，分为日文版和英文版两种，共向公司员工分发了大约8200册，其中英文版1000册。

具体来说《丰田之路2001》包含两项内容：其一是历届丰田公司领导者的格言。在《丰田之路2001》中，介绍了历届丰田公司领导意义深远的名言。例如，丰田喜一郎的“虽然有批评的能力，却没有实行的能力，这样的技术人员不可能造出汽车”；丰田英二的“即使是干了的毛巾，只要开动脑筋，也还能拧出水来”；奥田硕的“什么都不改变是最差劲的”，等等。在这些领导的言语之中，让人感受到丰田公司的DNA确实被继承下来了。

其二是制定了丰田公司的行动规范。《丰田之路2001》所要求的行动规范，概括来说，可以分为“智慧与改善”和“尊重人性”这两方面。在“智慧与改善”里，用挑战、改善、现地现物三个词语来表示，对于各自的内容也用简单的例子进行了勇气和创造力的不断挑战。改善意即不断进行改善和改革，并有组织地进行彻底的学习。现地现物意即无论何事都要进行实际操作，以实现目标。而在“尊重人性”里，用尊重、团体协作两个词语来表示。尊重意即尊重他人，坦诚相待，相互信任，相互理解，完成社会责任，并且尊重利益享有者，提供丰田汽车公司的价值。团体协作意即尊重个人的人性，培养人才，发挥其综合能力。

最后，丰田公司还实行了全球年工序列制方案，即采取国际标准的

薪资制度。

随着丰田公司在世界市场上的范围进一步加大，迫使丰田公司出台一套全新的年工序列制。

丰田全球年工序列制其实是日本“和”的观念在企业管理中的应用结果。在日本刚刚开始工业化时期，技术基础薄弱的日本企业为了稳定员工队伍，纷纷采取定期提薪、发奖金和晋升等手段。而企业里的员工为了能够有安定的生活保障，也愿意遵守这种制度。这实际上使员工个人与企业的利益一致化了，员工队伍对企业产生了强烈的依赖感，对企业忠诚服务并关心企业的兴衰。然而，在全球竞争激励的环境中，随着经济环境的变化，它逐步暴露出种种弊端。为此张富士夫曾经不止一次地指出：“年工序列制妨碍了自由的横向的劳动力市场，出现了论资排辈和高层人员人浮于事的现象。更重要的是，它助长了职工的依赖心理，导致对丰田公司创新精神的抑制。”

所以，为了鼓励员工不断完善自我，2003年，丰田公司当机立断，取消了原来论资排辈的工资制度，而采用全新的符合全球化的薪资制度。通过这一改革，丰田公司将工人工资与年龄脱钩，并转向以“能力主义”和“成果主义”为标准，革除官僚作风和低效率等“大企业病”，使企业人事制度符合全球化战略。

关于改革后的全球人事管理制度，张富士夫有这样的表述：“丰田正在努力发展出一种杂交的管理方式，把日本传统和西方传统中的优秀因素整合到一起，同时避免这两种传统的弊端。”

实施全球管理制度是丰田的一次突破性变革，这种变革是一种压力和紧迫感所致。正如主管中国投资业务的浅野所认为的，在21世纪，丰田能否同样成功地存在着压力和紧迫感，关系到丰田公司最终的成败。

二十九 独特的人才培养

丰田公司在世界汽车行业炫目的成绩，与它独特的人才培养模式分不开。丰田人才培养体系，经过几代丰田人不断改善，立中破，破中立，现在已日臻完善。

高清电子书
WWW.GODZS.COM

丰田人才培养源于丰田价值观“丰田之路”中对员工的“尊重”。人才培养的基础是OJT（在岗培训）。OJT与配套的“人事制度”和“系统教育”相结合，使人才得以快速成长。

在日本丰田，人事部实际上有两个：集团人事部和全球人事部。前者分管国内丰田事业体，后者分管国外丰田事业体。两个部门既分工又协作。在人才培养方面亦是如此。

1. 丰田学院与问题解决培训

早在多年前，丰田公司就成立了丰田学院（Toyota Institute, TI），负责国内人才培养，“丰田之路”宣传推广，人才培养政策的制定，管理培训教材的编写完善，培训教师培养……丰田学院隶属人事部。

丰田员工技能培训由各个制造部门进行。每个工序（相当于一个车间）建有培训中心，配备有专门的教学设备和培训教师。（如丰田汽车底盘工厂总装课培训中心，面积约一个篮球场大，摆满各种各样教学道具；专职教师6名，均是具备丰富工作经验、技能等级最高的师傅，负责整个工序几千名员工的技能、安全、卫生、环境甚至招聘选拔的工作。）

中国丰田学院于2005年成立，由日本丰田公司稻叶副社长担任首届院长。这是丰田中国人才培养历史上里程碑的一件大事，标志着丰田

在中国推行其管理理念、人才培养模式的开始。丰田中国成立后的第一个动作就是全面推行丰田工作方式和培训教师全球认证推广。

一个新人接受人事部公司级培训进入部门后，部门主管通常会为其制定一年甚至更长的教育培训计划，根据不同时期培训重点，分配相应的前辈做其指导老师。新人熟悉工作进度、掌握知识技能的好坏，将与指导老师的评价联系在一起。

事技员和技能员教育培训体系相同，分为晋级培训、专门培训和OJT，主要包括丰田工作方式（Toyota Business Program，TBP）培训，TPS培训，管理技巧培训，领导力培训，业务提高培训，操作技能培训，新工艺新技术新设备培训，信息技术培训，安全培训，OJT培训，岗位轮换，5S培训，现场管理，QC与改善培训，汽车知识培训，特殊工种培训，外语培训，ISO培训，职业卫生培训，3T（TTT）培训……

培训结果利用与培训项目相关，有的与职务和资格晋升挂钩，如晋级培训；有的是上岗的必备条件，如特殊工种上岗培训；有的只作为员工绩效考评、职务资格晋升的参考，如外语培训。

在丰田公司，晋级培训由人事部主导。人事部根据每个资格的知识、能力要求，设置相应的课程，选派在该领域优秀的内部老师授课，或选派老师外部接受培训后授课，个别要求较高，内部无合适人选的，也直接邀请大学老师或咨询机构的培训老师。

丰田公司晋级培训的主干课程是问题解决方法，2005年提升为丰田工作方式（Toyota Business Program，TBP），成为与丰田生产方式相当的工作方法。后者用于生产现场，前者用于管理领域。问题解决方法之所以受到丰田高层如此重视，得益于丰田人事部门十几年的不断推广、完善，并经过实践检验行之有效，且硕果累累。

在中国国内，也有培训机构在讲授问题解决，而且问题解决方法也并不难，就那么几个步骤，小学生都会，但是能够像丰田公司如此重视问题解决，如此十几年如一日推广问题解决方法，把问题解决方法真正运用到公司生产经营管理的各个方面，并将其上升到整个公司工作方式

的高度的，世界 500 强各大公司绝无仅有。

丰田推广问题解决方法的目的是首先培养员工的问题意识，然后发现问题，通过正确的方法找到真正的原因，提出切实可行的解决方案并付诸实践，不断完善自己的方案，直到问题真正解决。实际上就是一个 PDCA 循环。同时，培养学员沟通交流能力、团队协作精神、现地实践理念，以及学员的逻辑性、数据分析、语言归纳、遵守规则等能力和习惯。

丰田问题解决方法分为三个层次：发生型问题解决、课题设定型问题解决和职业生涯规划，分别为初级、中级和高级课程，适用于初级、中级和高级人才。目前主要集中培训的课程为前两种。

在丰田，“什么是问题”是需要首先解决的问题。现实生活工作中，不是没有问题，问题存在于每个角落，各个方面，没有问题是不可能的，关键是你愿不愿意承认问题，想不想去寻找问题，解决问题。那么，什么是问题呢？问题就是我们生活的不快、矛盾、冲突，工作中的差距，即与我们的职责要求的差距，与我们作业标准的差距，与我们工作的理想状态的差距。问题有两种：一种是已经发生问题（即与我们的职责要求的差距，与我们作业标准的差距），一种是目前还没有发生但是根据经营环境的变化，根据公司机构变化、职责调整，或者根据与同行业不同行业标杆企业比较，可能出现的问题或者存在的差距（即与我们工作的理想状态的差距）。

关于问题解决培训，有两种做法：一种是将所有理论步骤讲完后，学员回岗位寻找问题，分析、提案，制作成 A3 资料进行汇报；一种是将步骤进行分解，分阶段进行，讲授完几个步骤，回岗位与上司、同事进行研讨，作成 A3 资料，回到教室向老师、学员汇报，接受老师、学员提问、辩论。老师对每个报告进行评价后，又讲授几个步骤。学员回岗位后，一方面对前几个步骤报告中存在的问题与上司、同事进行讨论，收集分析数据，进一步完善后继续下几个步骤的信息收集、发现、报告制作。如此反反复复，半年之后，将所有的过程、发现、结果汇总

成一张 A3 报告，提交上司和老师审议，同意后向公司育人委员会汇报，由育人委员会成员进行评价。

技能培训主要针对现场作业人员进行。在丰田，技能培训是一种推荐培训形式，培训结果的优劣，关系到员工资格晋升和工资增长。

和中国国有企业一样，丰田操作工人的技能是分等级的。在日本丰田，技能等级分为 CX 级、SX 级、EX 级，分别为 1 级、2 级、3 级。每个技能等级根据工序不同，从生产、安全、品质、保全、人事教育、改善、多能工、TPS 等多个方面有明确、详细的能力要件，编写出适合公司特点的各类教材。要晋升一个技能等级，学的教材厚度不低于 1 米。

通常，初级阶段的技能培训是普及教育，人人必须参加。当从初级要升 1 级，必须有部门上司推荐，这段时间在丰田通常需要 5—6 年时间。

技能培训是脱产培训，通常到每个工序的技能培训中心在专职培训老师的指导下进行。培训结束后，回到岗位实践，三个月或者半年后，由上司和培训老师共同进行评价。评价合格，颁发由公司总经理签名的技能等级证书。不合格的，重新开始。

丰田技能培训由制造部门主导，但结果须报人事部门。其最大的特点就是理论结合实际。一个培训中心，其实就是作业现场的翻版，所有的教具和生产现场一模一样。学到的技能回去后马上就能得到运用。

在丰田公司，“安全”是在公司政策、文件、公司会议以及领导讲话中出现频率最高的词语之一。公司上下对安全特别重视，就组织机构而言，公司设有安全委员会及其办事机构——安委会事务局，每月定期召开安全会议，由总经理亲自主持，每个部门设有专兼职安全员，每月由安委会事务局召集召开安全例会。

丰田公司及其在世界各地的事业体一般不会参加 ISO 质量体系、安全体系认证，因为在丰田人的意识中，它的品质、安全体系非常完善。工作要求也比 ISO 认证体系高。丰田公司对安全的要求近似苛刻，每一项作业都有安全要领，即使手指一点点划伤都需要汇报，并分析原因，

寻找解决的方案。有时甚至有点大惊小怪。然而正是这种大惊小怪让每一个丰田员工有极高的安全意识。

每一个员工进公司、进部门、进岗位或换部门、换岗位，都必须进行安全培训，安全培训档案随员工在公司内部流动。安全培训内容包括，新员工三级教育，现场安全教育（KYT、4S、STOP 6、异常处理、岗位安全点检、作业要领书、应急处理、安全消防演练、防护用品使用等），现场监督者安全教育（安全生产方针、班组安全生产管理、安全政策、法律法规、现场安全管理等），特殊作业人员安全教育，施工安全教育，复工教育，换岗教育，安全员教育，安全生产管理者教育，四新（新工艺、新产品、新设备、新材料）安全教育等。

对安全的重视，体现在丰田价值观上，就是“尊重”；体现在人力资源管理理念中，就是“安全第一主义”。这是对生命的尊重、对人的尊重，也是对社会、对家庭、对员工的责任。

2. 丰田全球生产力推进中心与海外研修

随着海外市场不断拓展，海外事业体对各类人才的需求不断增加，仅仅靠丰田公司培养人才并对外输出远远不够，为适应这种变化，2000年后在丰田本部成立了一个名为丰田全球生产力推进中心（Toyota Production Center, TPC），负责帮助海外事业体进行人才培养。2004年我参观TPC时，发现偌大的培训工厂内白人、黑人、黄种人等不同肤色、来自不同国家、操着不同口音的人在丰田老师的指导下学习管理、操作技能。

丰田公司在世界各地的事业体基本上采用的一个模式：丰田管理方式，包括丰田生产方式，丰田工作方式，人事管理，零部件供应和物流、品质管理，安全环境管理等。再加上汽车技术、产品开发等核心的东西都集中在丰田公司本部。各国事业体要按此模式进行生产、经营，就需要经常派员到日本丰田学习，即所谓的出国研修。

出国研修分为三种形式：见学、现场研修和ICT。

(1) 见学。所谓见学，顾名思义就是见中学，边看边学。具体可分为两种，一种是会议见学，参加一个主题会议，如环保会议、法律会议、人事会议等，由主办方的丰田公司相关部门介绍其做法，然后要求与会者介绍各公司具体做法，美其名曰分享，实则让你自己揭短，让大家看出差距，之后由专人带领进行现场参观，接着回到培训教室要求与会者写感受、写改善方案、写推进日程等，回国后向相关领导汇报，接受其对改善效果的监督、考核。第二种是真正的见学，主要是制造部技术人员或主管直接深入到丰田公司相关生产工序现场，向现场员工、班组长、系长、课长学习专业技巧或现场管理技能。通常，见学支付的费用低，时间短、层次高，丰田公司人事部对相关部门控制严，只准看、问、记，不准录像、拍照、复印或带走任何资料。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

(2) 现场研修主要针对各个工序操作工人。因为从日本丰田引进新产品、新工艺、新设备，一方面日本丰田会派员来现场指导，另一方面各个事业体也会派大量优秀操作工人去日本丰田学习，时间长短不定，通常1—3月的较多，学习的地方一是日本丰田汽车相关工序，二是丰田全球生产推进中心（TPC）。这些员工学成回国后就是师傅，在本班组推广其所学知识。

(3) ICT 是一种长期培养方式。ICT，英文名为 Intra Company Transfer，即丰田公司内部员工调动。它是培养丰田事业体中高级管理人才、技术人才及其他专门人才的一种培养方式，时间1—3年不等。这也是丰田公司向各个事业体招聘廉价劳动力的一种方式。

每年年初，各个丰田事业体根据日本丰田ICT招募部门、条件、时间，在内部进行人员选拔，再推荐到日本丰田全球人事部，经相关招募单位审核后即可。中国事业体推荐ICT人员必须具备几个条件：日语二级或英语六级，在丰田事业体工作三年以上，具备上级专门职资格。ICT人员到日本丰田，从基础做起，在丰田日常工作中感受学习其工作方式、工作技巧。这些人员在丰田领取薪水，虽只有丰田同级资格员工薪水的三分之一甚至更少，但在中国内地，绝对是高薪。

ICT 既为丰田提供了廉价、优质的劳动力，又培养了熟悉其文化的专业人才。这种各方收益的培养方式得到日本丰田、各国丰田事业体、员工的大力支持，成为激励丰田事业体管理人员、专业技术人员的有效方式之一。

3. 外语培训

作为一个国际化的大公司，外语培训是丰田公司专门培训中最重要的项目之一。

丰田公司每年要派出大量的管理干部、营销干部到世界各地。选拔外派干部一个主要条件就是外语。不会外语，即使有很好的业务能力，也很难得到长期派遣的机会。

丰田外语培训分为两种，一种是常规培训，每天都安排有诸如英语、汉语、法语、拉丁语等语言培训，员工自愿报名参加学习，一种是强化培训，即外派之前，接受一个月相关专家的专项培训。

在外语培训中，英语作为一种世界通用语言受到多数员工的追捧，当然也有美国丰田是其海外最大也是发展最好的事业体的原因。近年来，日本丰田内部，汉语学习也随着中国经济的发展逐渐成为热门培训课程。

4. OJT

在日本丰田，常见的培训方式有三种：在岗培训（OJT）、离岗培训（FJT）和员工自修，其中 OJT 最为受推崇。根据丰田的实践，真正意义上的 OJT 应该是指在工作岗位上，在上司或指导老师的指导下，一对一有计划地培养特定员工特定工作技能的过程。

在丰田公司，OJT 是最主要、最重要的人才培养方式。一个有理想、有追求的员工的成长，OJT 是基础，同时辅之以相应的激励机制和系统、持续的培训。

OJT 不单单是学习技能、经验的有效方式，还是传承企业文化的一

种有效形式。丰田 OJT 培训方式主要有三种：工作指导、岗位轮换和问题解决。

(1) 工作指导是丰田监督管理者必须接受的一项培训，是最具丰田特色的一线员工 OJT 培训方式之一。

工作指导 (Job Instruction Training, JTI) 是传统的“师傅带徒弟”培训方式的发展，是指学员在一名有经验的员工（老师或师傅）的指导下按一定的方法和程序进行技能培训的过程。常见的工作指导方法有：①讲解（必须验证）；②示范；③写给他看；④书面解释；⑤让他试操作；⑥让他复述；⑦对他提问。

(2) 第二种丰田 OJT 培训方式是岗位轮换。

和其他日本企业一样，岗位轮换一直是日本丰田及其在世界各国事业体引以为自豪的一种人才培养方式，也是员工职业发展的主要渠道。

日本丰田实行的是职能工资制。员工能力的高低，一个重要的评价要素就是你能胜任岗位的多少。胜任岗位越多，当某岗位缺人，你可以补足；当有同事年休，你可以顶替；当有新人入社，你就是师傅。你胜任岗位多，工作复杂程度就高，你工作能力就强，自然就应该得到较高待遇。所以，多技能员工培养是丰田现场操作员工主要的培训方式，方法即是岗位轮换。

丰田公司不主张定岗定编定员。定岗定编定员在短时间内是节约了成本，但无法培养多能工，没有足够的替补队伍，一旦人员流失损失更大，而且一个员工长期从事一项工作会感到单调乏味，久之会工作积极性降低，工作效率减退，不利于公司发展。

丰田公司现场操作员工，在从事一个岗位一段时间后，经过考核，评价优秀者根据个人意愿可轮换到另一个相邻岗位。一个班内岗位轮换完后，即具备做班长的资格，如果具有一定管理能力可候补晋升班长，也可轮换到同一工序另一个班。如果能在一个组内担当多能工，即具备当组长资格，依此类推。岗位轮换不仅减少长期从事一项工作带来的单调枯燥感，而且由于与薪酬、晋升相联系，作为多能工、师傅是非常

荣幸的事，大大提高了员工的进取心、积极性、责任感、忠诚度。在丰田，通过岗位轮换，有不少一线个人成为系长、课长甚至部长等公司领导。

岗位轮换不仅仅是现场技术工人和生产骨干的培养方式，也是各级管理人才、业务骨干培养的有效途径。在丰田，各级管理人员，每3年至5年调换一次，工作在海外丰田事业体的管理、生产、技术、营销人员通常每3年一次轮换。

(3) 第三种丰田 OJT 培训方式是问题解决。

问题解决培训就是学员在丰田学院接受了 TBP（丰田工作方式）培训后，回到工作岗位，一边工作一边运用所有方法解决实际问题。问题解决在生产现场，与丰田独特的提案活动、QC 活动、PJ 小组、现场 5S 等实际理念和操作基本上是一致的。

三十 提拔掌握丰田哲学的管理者

丰田公司要求所有领导者都能够深刻了解丰田文化，并在日常运营中彻底贯彻这种文化。比如，现地现物是丰田公司文化中非常重要的一部分，丰田公司规定，领导者必须时时刻刻表现出这种精神，即到现场了解实际作业情况。

在选拔人才，特别是选拔高层管理人才方面，东方的企业与西方企业有许多不同之处。拿丰田来说，它更注意自己培养人才，而欧美企业更乐于从别的公司挖掘高层管理人员。丰田公司认为，发现现有员工潜在能力是人力资源部门非常重要的工作，而从外面引进人才很难调动自己员工积极性。因此，丰田公司一直致力于用自己的哲学去提拔管理人才。

在丰田公司的整个历史发展过程中，重要领导者都是在适当时机从

公司内部的销售、产品开发、制造、设计等各个领域发掘出来的，是掌握了丰田哲学的精英人才。

丰田公司要求所有领导者都能够深刻了解丰田文化，并在日常运营中彻底贯彻这种文化。比如，现地现物是丰田公司文化中非常重要的一部分，丰田公司规定，领导者必须时时刻刻表现出这种精神，即到现场了解实际作业情况。丰田认为，对现场情况的表面粗浅印象将会导致缺乏成效的决策与管理。

除此之外，丰田公司选拔领导者的另一个重要原则是，领导者必须接受并支持丰田文化，以创造学习型组织氛围。这样做就避免了像西方一些企业那样，从外部引进管理者同时又经常更换管理者，每一个新的领导者上任后，都试图按照自己的意愿来改变企业文化，而其实他们的改革又只是粗浅的，根本达不到文化变革的层面，也无法真正调动员工的忠诚度。而且外来领导者的短暂的文化变革，只会使企业失去过去的成就或以持久原则为基础的学习能力，最终大都是失败的。

丰田文化是由丰田家族的个性、价值观与经验塑造而成的。纵观庞大的丰田家族我们可以看到，从丰田自动织布机工厂建设成世界先进织布机制造厂的丰田佐吉，到创办丰田公司的丰田喜一郎，丰田家族代代相传，都是杰出的企业管理者。丰田家族的这些杰出的企业管理者身上都闪耀着一种耀眼的精神力量，它促使一代代的丰田人不断朝着一个个新的目标迈进，这种精神就是事必躬亲与开拓进取。

曾经担任过丰田 CEO 的奥田硕和张富士夫就非常明显地感觉丰田家族、丰田公司这种文化的力量。奥田硕不是创建经营丰田公司半个多世纪的丰田家族成员，也不是人们所认为的那种典型的内敛型丰田公司人物，但是，奥田硕却毫无保留地接受了丰田创新的精神和事必躬亲的原则。在奥田硕还担任丰田公司事务会计、采购和国内外销售工作时，他就具有一种务实精神。公司研制的每一辆丰田汽车和竞争对手的许多新产品他都要试开，每年他还要到海外旅行 10 多次，进行他自己的“情报收集”，并且在每个电视广告播出之前亲自审查。

与奥田硕的务实精神相关，他在工作中从来不拐弯抹角，而是直截了当，直言不讳。例如，丰田公司的底特律竞争对手出口了一批不适应日本狭窄街道的笨重轿车，奥田硕就毫不掩饰地称他们为“傻瓜”。正是由于奥田硕的务实精神，才使得丰田公司免受了一场大企业病的劫难。20世纪90年代初期，由于决策缓慢和遍及企业上下的自大导致了丰田重大的失误。例如，当美国和日本的消费者需求外观迷人的越野车型时，丰田公司仍在生产款式保守的轿车。这种自高自大、不思进取的思想意识使丰田公司陷入了一场可怕的危机。因此，1995年，奥田硕一上任就开始改革。他加大了打破丰田公司总部金字塔式企业结构的力度，将工资和业绩挂钩而不是和资历挂钩，并力主提拔一大批在20世纪80年代繁荣时期受雇于丰田公司但事业上又颇多不顺的30岁左右的经理们。与此同时，许多年纪较大的经理，被奥田硕取消头衔，并委以较小责任，以便给年轻的经理们让位。这一务实而创新的举动果然起到了非同凡响的效果。

奥田硕带领丰田公司成功度过这场危机之后，张富士夫继任总裁，仍然继承了丰田一贯以来的精神传统，着重公司内部的文化建设，并井有条地开展了全球化战略。

从丰田公司的历史发展看，尽管每一位领导风格不尽相同，但是他们都没有偏离丰田模式的基本理念与原则。丰田家族的影响力一直存在幕后，谨慎地准备并挑选新的领导者，然后给予新领导者以强有力的支持。而这些领导者共同奉行的丰田理念与原则是：(1)致力于丰田公司的长期目标——为社会创造价值；(2)亲自动手深入细节以彻底了解情况，经常到创造价值工作的实际作业现场去查看；(3)绝对不偏离丰田模式的传统观念与原则，并且以身作则地奉行这些原则，成为其他员工的表率；(4)把问题视为训练与教导员工的良好机会。

由此，我们可以看到，丰田公司的这种选取管理者的方式，远比那种从外面聘请短期领导要好。这些具有丰田风格的领导，不会把目光局限在短期财务问题上，而是从对公司深远的利益考虑。这些丰田模式的

领导能维持公司的长久竞争力，使丰田公司基业长青。

哈佛观点：激励员工的七种方法

法国企业界有一句名言：“爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业。”花旗集团有一条这样的经营格言：“我最信奉的是员工的力量。我相信如果他们犯了错误，应该让他们明白这并不会导致恶果。真正能够导致恶果的，是犯了错误却竭力加以掩盖。但是如果员工不愿意犯错误，那么他们永远不可能做出正确的决策。另一方面，如果他们总是犯错误，你就应该让他们去为你的竞争对手工作。”这一管理学的新观念，已经越来越深入人心，而且被越来越多的企业管理者接受。实践证明，员工的力量是企业生命力的源泉。如果不关心员工、热爱员工、激励员工，充分调动他们的积极性，提高工作效率，那么企业将不能够长久生存。

现在越来越多企业已经懂得激励员工、调动员工的积极性与创造力的重要性。在长久的实践中，管理界逐渐形成新的管理理论，不断总结新的管理经验，基本形成了以下七大激励员工的方法：

1. 信任激励法

渴望获得信任是每个人的需求，因为信任让人感觉到尊重，让人增强自信心。所以，信任可以激发人的积极性和创造力，是一种基本激励方式。进而，我们也可以毫不夸张地说，一个社会的运行必须以人与人的基本信任做润滑剂，不然社会就无法正常有序地运转。干部和群众之间、上级和下级之间要能够相互理解和信任，才能凝聚出一种强大的精神力量，这无论是对集体还是对个人都是非常有利的。

企业也一样，管理者对员工的信任要体现在相信员工、依靠员工、发扬员工的主人翁精神上。不仅如此，企业管理者对下属、对员工的信任还必须体现在平等待人，尊重员工的劳动、职权和意见上。在职权分配上，对员工的信任体现在“用人不疑，疑人不用”。在中国古代，有

一个在人才管理方面发人深省的故事，那就是刘备的“三顾茅庐”。“三顾茅庐”充分显示了刘备在用人上的一个“诚”字。正是这个“诚”字，让诸葛亮可以大展才华，为蜀国的建立立下不朽功业。从这个意义上说，企业只有在信任基础之上的放手使用，才能最大限度地发挥员工的主观能动性和创造性。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

2. 职务激励法

职务激励法最主要的内容就是能够发掘和发现人才。作为一名企业管理者，要有识才的慧眼，千万不能因领导者自身的私利，而对身边的人才“视而不见”、“置之不理”；在发现有德才兼备、会管理、善用人、能够开辟一个部门新局面的可造之才时一定要加以利用。

美国管理协会认为，一个熟练的工人如果要加工出符合要求的零件，则必须对所操作机器的性能、参数、技术要求有详尽的了解。同样，要成功地实施项目管理，则必须对项目人员有较为详尽和准确的了解。

只有识人才能够有效用人，这是职务激励法最关键的部分。真正有用的人才得到信任与重用，获得更有利的发展机会后，必将为企业带来丰厚的利润。职务激励要以企业先进的组织管理体系为依托，进行严格的考察、培养、选拔和任用，才能最终发挥出应有的成效。

3. 知识激励法

知识可以使一个人产生强烈的上进心理。特别是在这样一个知识经济的时代，信息化、数字化、网络化成为这个时代的特征，知识对一个人的刺激与鼓励更是不可小觑的。知识更新速度的不断加快，使企业越来越多的管理层与员工知识结构老化、不合理。这就需要企业内部管理层与员工一方面在实践中不断丰富和积累知识，另一方面也要不断地加强学习，树立“终身教育”的思想，变“一时一地”的学习，为“随时随地”的学习。在企业内部，管理者可以组织员工采取自学和进行职业

培训，从而使知识结构得到更新。企业甚至可以让各类人才脱产学习、参观考察、出国深造以进行激励鼓舞。当员工的知识结构得到更新、自信心得到加强、个人斗志得到激发，企业的整体创造力就自然会有很大的提升。

4. 情感激励法

人是有情感的动物，具有对情感的渴求，情感也是影响人们行为最直接的因素之一。<sup>高清电子书
GQZS.COM</sup>心理学认为，人的情感可分为利他主义情感、好胜情感、享乐主义情感等类型。因此，企业管理者要不断地满足员工各方面的需求。作为企业的管理者不仅要尽量满足职工物质生活的需求，还要满足他们心理的需求，多关心员工的生活，让他们说真话，用真情打动他们。提高一般员工和各类人才的情绪控制力和心理调节力。

现代社会竞争越来越大，生活节奏越来越快，人们在精神上的问题越来越多，普遍有一种挫折感、波折感。企业作为现代社会最基本的单元，不仅要为员工个人找到经济来源，还要为员工的精神建设负起社会责任。反过来，职工具有良好的社会公德、职业道德和家庭美德，企业内部具有正常、良好、健康的人际关系，做到相互信任、相互关心、相互体谅、相互支持、互敬互爱、团结融洽，便可以为企业创造更多的利益。

5. 目标激励法

所谓目标激励，是指利用对胜利感的强烈需求，给员工树立适当的目标，以激发他们的积极性、创造性。因此，目标也是企业对员工的一种心理引力，它引发和激励员工为自己企业的利益、自己的利益而努力奋斗。

有位哲人说：“目标和起点之间隔着坎坷和荆棘；理想与现实的矛盾只能用奋斗去统一；困难，会使弱者望而却步，却使强者更加斗志昂扬；远大目标不会像黄莺一样歌唱着向我们飞来，却要我们像雄鹰一样

勇猛地向它飞去。只有不懈地奋斗，才可以飞到光辉的顶峰。”因此，企业只有不断启发员工对高目标的追求，才能激起员工们奋发向上的动力。

值得注意的是，企业在利用目标激励时，还要正确处理企业的 大目标与小目标、企业的整体目标与员工的个人目标之间的关系，使原则性与灵活性相统一。在对员工的目标考核和评价上，要求按照德、能、勤、绩标准对人才进行全面综合考察，定性、定量、定级，做到标准规范、奖罚分明。

6. 荣誉激励法

现代心理学认为，人有对自我肯定、受尊敬、争取荣誉的需要。企业如果能够对一些工作表现突出、人际关系良好、拥护企业文化的先进员工给予必要的奖励，让他们感到自己的工作被肯定、获得了尊敬与荣誉，便可以起到很好的激励作用。人对尊重与荣誉的需要是一种精神上的需求，它对人所激发出来的力量是不可估量的。因此，作为企业的管理者要善于利用荣誉激励法，启发员工、工作团队的荣誉感，从而激发出他们的奋斗激情。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

7. 行为激励法

所谓的行为激励就是以目的对象富有情感的行为来激励员工，从而达到激发其积极性的作用。现代心理研究显示，人的情感与行动是相互支配的，一方面人的情感总受行动的支配，另一方面，来自外界的精神激励又将反过来支配人的行动。所以，我们常讲榜样的力量是无穷的，企业要挖掘并树立企业内部的典型人物作为榜样，以激发员工的情感，引发他们的“内省”与共鸣，从而起到强烈的示范作用，引导企业整体向更远大的目标前进。

第六篇 市场营销管理模式

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

营销学不仅适用于产品与服务，也适用于组织与人，所有的组织不管是否进行货币交易，事实上都需要搞营销。

——菲利普·科特勒

丰田有一句在中国家喻户晓的广告词：“车到山前必有路，有路必有丰田车。”这句话的意思是在丰田遇到困难和挫折时，凭着丰田人坚持不懈的精神，一定能够战胜困难。丰田的成功可用8个字来概括：管理有道，营销有方。尤其在对待淡季的销售中，丰田所采用的战略，表现了它创业的坚定性与竞争的灵活性。

三十一 市场是创造出来的

自设立丰田汽车销售公司以后，神谷正太郎的工作重心就放在如何挖掘顾客对汽车的潜在需求上。他曾说过：“汽车的潜在需求是无限大的，只是因为国民收入低，所以一般群众买不起。”因此，丰田的投资都是有远见的，它体现着丰田人敏锐的商业意识。

曾是丰田销售部门核心人物的神谷正太郎，在给丰田公司的销售做出巨大贡献的同时，也带来了全新经营理念。神谷正太郎不仅为丰田提出了“顾客第一，销售第二，制造第三”的基本理念，并在此理念之上实施了各种销售制度，还进一步提出了“需求是创造出来的，是可以不断加以开辟的”投资思想。这一点对于丰田的发展壮大意义是重大的。

因此，自设立丰田汽车销售公司以后，神谷正太郎的工作重心就放在如何挖掘顾客对汽车的潜在需求上。他曾说过：“汽车的潜在需求是无限大的，只是因为国民收入低，所以一般群众买不起。”

为挖掘社会上对汽车的潜在需求，丰田公司做出了很多努力：

1954年6月，建立小丰田修配公司，同年12月买下了东京立川的日本汽车学校。

为了开辟市场，丰田甚至开起了汽车驾驶学校。丰田汽车配销公司的常务董事、丰田汽车学校的创办者、丰田销售公司总裁神谷正太郎先生对此作了如下解释：“1959年，我在名古屋市近郊创办了中部日本汽车学校。我有一个自己独创的销售理论，就是说，要买车，要使用，就应该有个资格，这就是司机的驾驶证。这个学校是教授驾驶技术、颁发驾驶证的学校。比如，你想向没有电的地方推销电气产品，这是没有道

理的。同样，没有驾驶证的人买车，也是没有道理的。因此，就考虑要建立一个学校，让男人、女人都轻松愉快地来学会驾驶技术，使持有驾驶证的人多起来，这些人就是潜在的需求者，掌握驾驶技术的人越多，潜在的需求者就会越多。为了让女性在练习开车之后能够淋浴、化妆，我们设立了淋浴整容室；为了让学习的人坐在沙发上喝咖啡休息一下，或者临时托儿，我们还设立了休息室或托儿所。另外，为孩子们修建了汽车游戏场。为此，我们投入了4亿日元，而当时丰田的注册资本才10亿日元。经营学校肯定是赚不到钱的，而且这样做也不会马上就能销售汽车，于是社会上、公司内，大家都议论纷纷说，神谷，你无论如何也不能这样做啊！然而，用长远的眼光看，我确信，这就是在开辟市场。”

1987年6月，首汽丰田汽车驾驶员培训中心在北京成立，另外，丰田还每年在中国各地举行丰田生产方式讲座和培训，这些无疑出于丰田在日本建立丰田汽车学校同样的想法。在促进行业发展和整个汽车市场进步中开拓自己的市场，哪怕是潜在的，都是丰田决策的又一独特创举。

早在20世纪70年代，丰田公司就看到足球热在日本和世界各国不断升温，于是就产生了一种想法，能不能在日本举办一项世界顶级足球赛事，借以培养人们对丰田的兴趣。1980年，这种想法终于变成了现实，获欧洲冠军杯冠军和美洲解放者杯冠军的两支代表世界俱乐部最高水平的球队远征日本东京，争夺世界冠军。这项赛事后来成为一项常设性比赛，定名为丰田杯赛，获胜的球队可以得到荣誉和奖金，当场最佳球员可以得到一辆丰田豪华轿车。后来，每届比赛都有100多个国家的几亿人通过直播观看丰田杯赛。在比赛过程中，摄像机镜头不时转向赛场边准备奖给最佳球员的漂亮豪华的丰田车，使观众对丰田车留下了深刻印象。对于中国球迷来说，也是双手称赞的，因为其他重大的高水平比赛要么在欧洲举行，要么在美洲举行，由于时差，中国球迷往往只能熬夜观看，而丰田杯提供了一个在黄金时间舒舒服服欣赏高水平比赛的

机会，如此，丰田车的魅力年复一年地留在亿万中国人的心目之中。

在一些人看来，这样做套住了相当一部分资金，而且把精力投在这些与汽车销售没有直接关系的事情上难免有“不务正业”之嫌。但是，神谷正太郎坚持认为今天一些前期投资，对今后销售的发展是必不可少的。事实证明，神谷正太郎的决定是明智的，在此之后的日本进入汽车时代的进程中，他所付出的这番努力更是发挥出了难以估量的作用——拥有汽车驾驶证的人多了起来，而这些人成了丰田汽车的潜在消费者。神谷正太郎的努力为丰田公司开辟了一个不可估量的汽车市场。

1998年，为充实丰田的涉外公关机能，丰田在组织机构上作了部分调整，由丰田中国事务所统一负责丰田在北京、天津、成都、沈阳的办事机构的涉外公关。丰田中国事务所将作为“丰田驻中国大使”，进一步加强与中央政府、地方政府及新闻媒介的联系，这将进一步为丰田在中国的业务发展提供便利。

随着丰田汽车的发展，神谷正太郎还意识到这样一个问题：汽车的普及在带来巨大利益的同时，也产生了诸如交通事故、环境污染等社会问题。为此，他提出“汽车是公共产业”的观点，主张开发少公害或者无公害的汽车，并在晚年为维护交通安全和保护自然环境倾注了大量的心血。从1962年丰田公司设置了工厂环境委员会以后，它在汽车的开发、设计、生产、销售以及废旧车辆处理等所有环节方面努力，将给环境造成的影响减至最低程度。

1992年，为了在全公司范围内进一步推进环境保护事业，丰田公司又设立了环境委员会，更加积极地投入了保护地球环境的事业。

神谷正太郎常说：“别人往往是在考虑一年之后的事情，而我不过是在冷静地考虑3—5年以后的事情而已。”这三至五年的超前，不仅为他赢得了“销售之神”的美誉，还为丰田公司开辟了一个巨大无比的市场空间。

三十二 丰田销售网络

完善而灵活的分销网可以为企业的销售提供畅通无阻的渠道，因此，丰田公司建立了规模庞大的销售网络。这个网络遍布国内外，将丰田汽车输送到世界每一个角落，为丰田公司创下了丰厚利润。

除了生产效率和管理水平，销售是实现企业盈利目标不可忽视的重要一环。而其中建立销售网络又是重中之重。完善而灵活的分销网可以为企业的销售提供畅通无阻的渠道。在这种情况下，神谷正太郎为丰田公司建立了规模庞大的销售网络，这个网络遍布国内外，将丰田汽车输送到世界每一个角落，为丰田公司创下了丰厚利润。总体来说，丰田公司的销售网络分为国内和国外两部分。

国内销售网络的建立：

第二次世界大战后，丰田公司采用了循序渐进的方法，开始了对国内销售网络的建设。

首先，丰田公司把战争期间推销外国汽车成绩显著的销售店争取了过来，让它们销售丰田汽车。丰田销售公司总经理神谷正太郎奔走于各县府之间，拜访各个配给公司，说服大家成为丰田汽车的经销商。当时某销售店的一位经理曾经这样说：“神谷一开始就谈论国际形势的动向、扶植国产汽车是国家利益的要求等。双方大都一拍即合。在神谷的努力下，几乎所有的配给公司都成了丰田汽车的经销商。”

接着，丰田公司选择了一批地方上的知名人士或资本家做自己的产品代言人，支持他们开设新的销售店。因此，在丰田公司的推动下，1939年，已按照一县一店的模式成功地建立了28个销售店。这28个销

售店在各自负责的地区内进行销售，已经基本组成了一个丰田汽车的国内销售网。

随着生产规模的不断扩大，国内市场的不断开拓，丰田公司感觉到必须将销售网络也随之扩大。于是，1956年，丰田公司推出了复数推销制度，即采用一县两店制，增加销售网点。虽然暂时性地损害了原有经销店的利益，但每县双倍的销售能力带动产量的大幅度提升，从而能达到成本的大幅度降低和利润的提高。到最后，经销店卖出数量较少的汽车却可获得更多的利润。然而，复数销售制度刚推出不久，便又出现了新的问题：同一个地区出现几个类似的销售店后，销售店之间为争抢顾客而进行的恶性竞争也随之出现了。

在这种情况下，丰田汽车公司实行了系列专销，即将所有的销售店分成五个系列，各自经营不同品种的汽车。这样一来，同一地区设置的几个销售店由于产品的不同，而消除了冲突，恶性竞争自然没有了。更有趣的是，这些经销店还时常互相介绍客户，达到相互协作的目标。

经过多年努力，1978年，丰田国内经营店已达252家，几乎覆盖了日本的每一个角落。丰田汽车在日本国内形成了稳固、畅销、密集的销售通路。

为了加强对分销系统的联系，与分销店之间进行快速而有效的信息交流，丰田公司还与分销商共享自己的信息系统。这样，销售人员就可以将顾客的需求信息直接反馈到丰田公司的生产线，生产线再按照顾客的需求安排生产。这一过程大大简化了丰田公司的订货手续，使得生产节奏与顾客需求步调一致，既减少了交货时间，降低了经销商的库存，同时也保证了顾客能够及时获得自己想要的产品，提高了顾客的满意度。因此，将庞大销售网络与畅通的信息系统相结合，是丰田公司最成功的销售策略之一。

建立国外销售体系：

国外销售体系是丰田公司整个销售体系中非常重要的一部分。它是丰田公司进行海外战略的必备举措。因此，丰田在打入国外市场的同

时，也开始了对海外销售网络的建设。它的时间比国内销售网络较晚。在国内销售网络建设经验的基础上，国外的网络在各个分区紧锣密鼓地建设完成。

首先对于美国市场，丰田公司在其西海岸，选取了洛杉矶、旧金山、波特兰和西雅图这四座城市作为重点，建立了销售网络。然后准备集中力量占领这四座城市的市场，以其为后方，再向全美国作滚雪球式的扩张。

与国内策略有所不同的是，丰田公司在美国的力量毕竟是有限的，因此，丰田采用了代理制的方法来分布销售网点。丰田公司对每个代理商都进行了严格挑选，只有信誉好、具有经营外国产品丰富经验的且具顾客偏好的进口商品的商号才有可能入选。尽管筛选如此严格，到1961年，已有43.9%的美国代理商开始为丰田汽车提供专业的销售服务，这一规模在当时仅仅小于德国大众的代理商。

随着丰田汽车销售网在美国、欧洲、中国等地的市场的日益扩大、稳固，丰田公司又有选择性地对经销商签订了合同。这些经销商必须符合“能紧跟又有影响”的条件，并能够寻找到一些不需要丰田公司提供仓库的二级代理商。

为了能够在美欧强大实力的挑战下生存下来，加大海外销售力度，丰田还成立了市场服务部，以便对各级代理进行训练和激励。由于丰田公司的支持和帮助，丰田汽车在美国的代理商数量增加很快，在1965年时拥有384家。丰田汽车独特的销售网使它在美国的销售水平在5年内就剧增到1000家。

今天，丰田汽车独特的销售网使它在美国乃至世界都成为了销售量最大的公司之一。

现在，丰田公司不仅有全世界最庞大、完善的销售网络，而且还创立了经营、售后服务和零配件供应的一体化，以庞大的销售网络让产品与顾客接触，以优质的服务来打消客户的顾虑。例如，1965年，在“光冠”车进入美国市场前，丰田公司建立了384家经销店和能存放200万

美元汽车零件的仓库。1976年，丰田公司在美国已有1 000家销售、服务一体化的零售店。每家销售店都设立了供应零部件的门市部，并配有懂礼节、技术精的维修人员，从而在售后服务上给丰田汽车的客户提供保障。

三十三 责任区制度

所谓“责任区制度”，是丰田汽车的销售模式之一，是在销售网络的基础上发展起来的。丰田公司在所有的特约经销店实行责任区制。对于特约经销店来说，其所处的整个地区都是其营业地区——责任区。责任区制度使得丰田公司在日本整体经济处于最疲软状态下，依然能够取得40%的市场占有率。

20世纪50年代，丰田公司为了促进销售，建立了“责任区制度”。这一制度是在销售网络的基础上发展起来的。它的具体表现是，在丰田系统中添加特约经销店，并根据汽车的类型把经销店分为丰田店、小丰田店、花冠牌店等，从而形成庞大的销售网络和推销员队伍，并在此基础上明确划分出每一个经销店所属营业所的责任区域和每个推销员所负责的经销地段，使公司流通网点星罗棋布。

在丰田汽车销售公司的规章中，对责任区制度作了这样的说明：“要想每月始终能完成销售定额，就必须牢牢地控制住推销工作的地盘。销售人员所负责的推销地段是责任区，这个责任区是一块可以获得大丰收的土地，如果你把肥硕的果实的种子——利益——撒在上面加以培植的话。”

由于这种强有力的责任区制度，使得丰田公司在日本整体经济处于最疲软状态下，依然能够取得40%的市场占有率。

可以说，责任区制是丰田汽车的销售模式之一。丰田公司在所有的

特约经销店实行责任区制。对于特约经销店来说，其所处的整个地区都是其营业地区——责任区。例如，对于东京小丰田经销店来说，整个东京地区都是它的营业地区。

同时，丰田公司还要求特约经销店将其责任区进行进一步细分，明确规定出每个经销店下属的营业所负责哪个地区的经销，并进一步规定出每一个销售人员所负责的经销地段。

这种责任区制度能够给丰田的销售带来什么具体功效呢？

首先，责任区制度消除了公司内部的竞争，提高了销售人员的工作效率。因为，丰田公司将经销地段细分成销售人员后，每个销售员都有自己的管辖范围，跑外的时间浪费很少，更容易进行自我评价和自我检查，从而提高了工作效率。

其次，帮助销售人员更加有效地了解市场情况。丰田将经销地段细分成销售人员后，每个销售员在自己的责任区内和各种类型的人、各阶层的人熟悉后，很容易收集到汽车的销售情报，因而也就更容易制订推销和访问计划，加强了对市场的了解，提高了工作的针对性。

再次，可以很好地协助丰田的销售精英了解当地市场情况。在丰田公司，销售精英不但要熟悉地理环境，而且对自己责任区的人口、市场特点、界内的汽车拥有量、丰田汽车在市场上的占有率、丰田汽车登记数、随着季节的变化而出现的能否畅销的前兆、更换车辆的周期、其他公司的动向、推销途径的特点等进行全面了解，而责任区制能很好地帮助他们完成这些任务。

为了更加深入市场，打下扎实的群众基础，丰田公司在责任区域的基础上制定了《责任区访问法》，公司还编写了《责任区访问法》一书。根据书中的要求，责任区销售员要挨家挨户访问，并重点访问购车大主顾，同时收集各行业购车情报资料。为了保证责任区最大限度地销售汽车，公司还给推销员制定了销售汽车的定额，并要求必须完成。这种科学的分工、严格的管理使丰田汽车行销不衰。下面列举一些书中记载的条例：

- (1) 集体访问，能够通过销售人员的协作发现销售人员在责任区内的工作漏洞。
- (2) 按汽车种类进行的访问，从汽车每年的样式来看，容易判断出推销成功率，容易找出共同的谈话题目。但最主要的是，要把目录等资料准备齐全。
- (3) 根据不同时间、天气进行访问，可以避开在客户的繁忙时间来进行。
- (4) 重点访问“热点”，能针对成交率高的人家进行富有成效的重点访问，但容易形成只顾少数人家的偏向。
- (5) 挨家访问，不漏一户人家，完全掌握负责区内的全部情况，但缺少推销效率。
- (6) “行星式”访问，通过现行拜访被访问的人家的左邻右舍，能够产生一种“邻居买我也买”的连锁反应。
- (7) 按行业访问，能及时了解每个行业是否有购买汽车的需要。
- (8) 按区访问，能建立本公司强有力的势力范围区，判断出其他汽车公司进入“界”内的情况和顾客的动态。但如果只选出一些地段进行访问，会产生只顾某些人家的偏向。

三十四 丰田定价策略

为了在市场竞争中战胜对手，获得更多的市场空间，丰田公司巧妙利用了价格措施。它有时以低价抢占市场，有时在相当长的一段时期保持相当稳定的价格，以维护品牌的内涵。事实证明，这种灵活的价格策略非常成功，它让丰田在市场竞争中多了一个筹码。

在市场经济重要条件下，任何一种促销手段都离不开价格战略与策

略的配合。灵活而正确的价格战略是实现企业整个市场营销目标的基本保证，是对付竞争对手和争取消费者的重要手段。

因此，为了在市场竞争中战胜对手，获得更多的市场空间，丰田公司巧妙利用了价格措施。丰田公司最常用的价格战术是进攻性低价渗透法进入市场，并扩大和维持自己的市场占有率。在1953—1964年和1964—1974年两个阶段的削价潮中，丰田公司以低价优势，有效排挤竞争者，并取得领先的竞争优势。

我们从丰田一贯的销售策略中可以看到，它往往以较低的价格甚至是赔本的价格进入市场，以最快的速度推出产品，占领最大的市场份额。在此基础上，保持原有市场份额，在产品普遍被接受的情况下，再合理回升价格。因此，每次实施新价格后丰田公司都能获得更大的市场份额。

以丰田凌志牌轿车为例，其之所以能够在世界豪华轿车市场占得一席之地，跟它的低价策略是分不开的。凌志是丰田公司20世纪90年代推出的新品牌。它的定位是豪华轿车，但和它同一市场定位的品牌有福特汽车公司的加长林肯、梅塞德斯·奔驰420 SEL、本田公司的本田里程、宝马的BMW735i和大众汽车公司的奥迪A8等。而凌志车是如何在这些强大的对手面前杀出一条血路的呢？凭的就是聪明的价格策略。

丰田公司生产两种凌志车：一种是LS 400，定价35 000美元；另一种是ES 250，价格为21 050美元。而同样定位的梅赛德斯·奔驰和宝马车型，定价高达8万美元，分别是凌志两种车型的2.3倍和3.8倍。而且，高价位的梅赛德斯·奔驰和宝马车型在质量上也没能达到消费者的预期需求。因此，凭借高质、低价的优势，凌志几乎席卷了世界豪华轿车市场，在美国面市的第一年，就拥有了90个经销商，销售量为1.6万辆，第二年即达7.3万辆，与宝马花费多年心血取得的成果持平。凌志也因而成为丰田和整个日本汽车业的第一品牌。

当然，丰田公司也并非一味降低价格，到了产品技术差距基本消除、价格战到了毁灭性阶段的时候，丰田公司公开告诫其他汽车厂家应该停止价格战，并首先着手开始调整并回升价格。

但是不管怎样，丰田汽车的价格终究会保持低于美国同类车的价格，每辆车都有 100—400 美元的差价。例如，光冠定价在 2 000 美元以下，花冠定价在 1 800 美元以下，比美国车和德国车都低得多，即使价格有所上涨，但相对而言，丰田车系仍然具有价格优势。同时，丰田灵活的价格策略和它在产品品质等其他营销上的策略是相配套的。当价格优势逐渐不明显时，丰田就会水到渠成地转到品质策略上。

随着品牌的影响力逐渐加大，市场营销手段成熟，丰田公司在价格策略上，又趋向于维持稳定的价格体系。比如，2006 年 11 月 16 日，丰田在中国全球首发新卡罗拉后，市场价格就一直保持在相当稳定的状态——比业界低了 2 万美元。而且业界人士还预计，在未来几年，新卡罗拉还会保持在 13.28 万美元到 17.98 万美元的价格之间。

这种价格策略对于一种成熟的品牌是非常有益处的。在国内外的企业中，我们都可以看到这样一种营销手段：产品上市时制定高价，甚至狂热地“加价销售”，风头过后大肆降价。比如，曾以“澳洲总理级座驾”登陆国内市场的别克荣御轿车，在销量下滑后降价幅度高达 10 万元之多。但这并没有从根本上拉动销量增长，也没有改变其“昙花一现”的命运。发生在别克荣御轿车身上的情况，也同样出现在其他品牌的轿车上，这不仅直接导致更多潜在消费者“持币观望”，更不断催化着大量“短命车型”的出现。

定价策略及其背后所蕴含的营销手段，很大程度上折射着一个品牌的内涵。对于上市时制定高价，其后以降价刺激销售的营销手段，有业内人士尖锐指出：这会使消费者对产品的信誉度和品牌的认可度大大降低。一款价格波动过大的车型，将造成消费者对整个品牌忠诚度的缺失，使同一品牌旗下的其他产品受到“连累”。

而丰田深谙其中的道理，从威驰、凯美瑞到卡罗拉，丰田旗下的车型很少出现大幅的价格落差。相比价格领域内的激烈竞争，丰田更注重价格体系的稳定，更注重自身的品牌效应。为避免经销商以大幅度降价缓解库存压力，丰田对旗下车型的生产与销售数量予以严格控制。这种

良性循环的科学运作模式，使厂商、经销商和终端消费者三方受益。

事实证明，丰田的营销策略在中国或者说在全球已经获得成功。凯美瑞自2006年6月上市以来，价格始终保持在19.78万元到26.98万元之间。截至2007年3月，凯美瑞已累计销售79762辆，订单达103584辆，占据着日本国内中高级车市“龙头老大”的位置，集聚着旺盛的人气。

三十五 永远没有淡季

丰田的成功可用8个字来概括：管理有道，营销有方。尤其在对待淡季的销售中，丰田所采用的战略，表现了它创业的坚定性与竞争的灵活性。通过对丰田公司策略的分析，我们可以知道，其实所谓淡季只是相对的，最主要还是看一个企业的战略决策。丰田公司除了商品本身具有优异的品质和良好的口碑之外，其灵活的营销策略也是促成它的销售量长盛不衰的原因。

当夏季来临，人们恨不得整天躲在空调房内的时候，也就是汽车销售的淡季。为了扩大销量，各个商家都会纷纷想办法，包括各种活动的宣传和策划层出不穷，而以往拉动车市最厉害的招数就是降价。因为，降价最能触及消费者敏感的神经。季节与气候真的可以成为汽车销售淡季出现的原因吗？虽然在最近几年的时间里，不管是国际还是国内，汽车生产速度的加快，使供求关系发生了巨大变化，汽车供大于求的局面正在形成，但其中的原因绝非人们没有购车意愿，大家对于车的消费需求是一直存在的。因此，淡季对汽车制造业的影响，跟企业的营销策略是有很大关系的。

我们可以看到，在车市淡季时，有许多汽车厂商会打出“限量版”

的牌子，以期引起购买者的兴趣。其实，所谓的“限量版”、“珍藏版”、“特别版”、“纪念版”，都是指那些与常规版本不同且限量销售的车型，行业内统称为限量版车型。对车主来说，限量版代表的是“物以稀为贵”的优越感，“买一辆少一辆”的盲目追求，或者说是身份的象征。大部分汽车厂商正是看准了人们的这种心理，为了刺激大家的购买欲望，才打出“纪念版”、“限量版”这张牌。

面对淡季，丰田在进行合理调价的同时，采取了另一个更加主动的应对策略，那就是对销售网络管理方式的调整。具体来说可分成以下一些部分：

1. 在淡季来临前做好销售结算，对旺季工作作全面总结

面对淡季，丰田要求必须做好前期销售结算、销售回款和后期的销售服务工作，抓紧时间兑现客户的销售返利，解决旺季销售时的遗留问题，消除客户、经销商的顾虑。与此同时，企业应对旺季的营销工作作全面总结，找出不足之处，对营销人员以及经销商作出评估，并制订出下一个旺季的改善计划和营销计划。

2. 与经销商沟通

丰田要求企业中高层经理应该在淡季期间，集中拜访客户或者经销商，或者召开经销商会议，总结旺季的营销工作，倾听他们对企业产品、各种营销政策和企业业务人员的建议，作为企业制定今后营销政策和人员调整的依据；同时，通过这种沟通来密切双方的关系。如果企业要在下一个旺季推出新产品、推行新政策，更应该在淡季中与主要经销商协商，获取他们的支持，这对下一个旺季工作成败影响很大。

3. 营销人员培训

在汽车销售淡季，公司必须根据下一个阶段营销计划的需要调整营销人员，并对所有的业务人员进行各种层次的培训，全面加强营销人员

的工作能力。但是很多企业的培训流于形式，效果不好，原因在于安排培训的往往是人力资源部门，他们并不真正了解营销人员需要加强哪方面的能力，所以在聘请培训师以及课程安排上就不能到位，使培训不能达到应有的效果。成功的培训往往和企业业务直接相关，不仅能够帮助业务人员更好地总结以往的工作，还能使业务人员提高在未来旺季中需要的能力。

4. 加强内部部门之间的沟通

在许多汽车制造公司，企业部门之间普遍缺乏沟通，即使销售部与市场部之间也经常存在沟通障碍，更不用说营销部门和其他职能部门之间了，这种沟通不畅经常给销售造成很大负面影响。因此，丰田要求在淡季来临之时，必须密切公司内部各部门的关系，加强沟通。

5. 重大业务流程重组

成功的业务流程重组可以提高系统的运营效率，使流程中涉及的各个主体更方便地工作，但是业务流程重组的初期不可避免地会出现短暂的混乱，特别当业务流程涉及客户时，更是如此，例如订单相应流程、退换货流程、返利流程等。所以，企业应该尽可能把这种流程重组放在业务量较少的淡季，这样，即使出现混乱，损失也能小一些。

6. 营销信息系统“上线”

企业需要建立营销信息系统，都是因为业务数据量非常大，需要营销系统支持才能更好地开展业务；但也正因为业务数据量大，当营销信息系统“上线”时，如果不成功或出现失误，就会给业务造成重大损失，特别是企业原来就有营销信息系统，要把老系统升级到新系统时风险更大。企业必须明智地选择上线的时机，如果有销售淡季，则淡季当然就成为“首选”。

7. 渠道变革

渠道变革包括渠道结构调整和渠道成员调整，这种变革有可能带来不可控的震动。这种震动一旦出现，往往会持续一段时间，如果这种渠道震动发生在销售旺季，可以想象其负面作用会有多大，这就是把渠道变革放在淡季推行的原因。

根据经验，丰田公司还得出了企业在淡季必须注意的一些事项：

1. 转移销售重点区域

有些地区，气候反差并不大，所以当区域市场存在巨大差别、企业整体进入淡季时，销售重点就自然要转移到这些淡季不淡的地区。对于占淡季销售总额比例较大的区域市场，公司应继续执行“非淡季”的营销策略，广告该做还是要做。

2. 对重点市场、渠道成员和重点客户加大促销力度

丰田公司往往公布淡季出台更优惠的销售政策，对重点市场、渠道成员和重点客户加大促销力度。因为对重点市场和重点客户加大促销力度，较之对所有市场和客户加大促销力度，能够贡献较多的销量，从而降低促销成本。

3. 选择适当的广告投放时机

丰田公司认为面对淡季，选择广告时机很重要。淡季广告投放时机的把握，主要有两种做法：第一种做法是在旺季开始前的淡季多投入广告；第二种做法是在旺季结束后的淡季继续做广告。

4. 适当调整价格

价格调节是丰田应对淡季的重要手段。丰田公司认为，企业有必要在淡季的时候相对压低价格或者给予更好的价格折扣，鼓励顾客在淡季多提货。当然，丰田公司有时还会采用一种相反的定价策略，产品价格

高清电子书
www.GQDZS.COM

在淡季不仅不降，反而微幅上升。不过，不管如何调价，有一个规律是不变的：淡季时，零售价格可能降价，也可能涨价，但是渠道价格肯定要降价，或者以渠道促销的方式变相降价。因为，这是由消费者与经销商不同的消费行为造成的，前者是自己有需求，而后者在淡季要承担更多的经营风险。

5. 适当开展逆市销售活动

按照丰田理论，行业的销售淡旺季的规律会因为行业本身的变化而发生变化，另一方面，由于各地市场特点不一样，城市市场与农村市场不一样，当某些地方出现淡季时，其他地方的市场不一定处于淡季，企业应该根据行业发展状态、区域市场特点，及时发现淡季中新出现的市场机会。通过在淡季加大销售力度，有时能够获得出人意料的收获。

6. 规划产品战略，规避企业的季节性经营风险

丰田认为，如果产品季节性太强，就会加大公司的经营风险。因此，丰田产品战略的核心往往是开发季节性弱的产品来使产品结构趋于合理，或者使产品的销售淡旺季错开，从而使企业能够弹性均衡地使用营销资源。

7. 避免在淡季推出新产品

丰田认为，在汽车销售淡季最不应该做的事就是推出新产品。由于淡季销量小，而新产品上市必然伴随有较大量的市场推广活动，这会对财务上形成很大压力。当销量比较小时，企业甚至无法辨明，到底是由于淡季造成销量低，还是由于新产品不成功造成销量低。此外，由于过早亮出了底牌，给了竞争对手充分的时间去采取补救措施——他们可以在下一个旺季开始前的这段时间，也研发出类似的新产品或者采取其他的营销策略来抵消企业新产品的影响力。

通过对以上这些销售淡季的分析，我们可以了解到，其实所谓淡季

只是相对的，主要还是看一个企业的战略决策。丰田公司除了商品本身具有优异的品质和良好的口碑之外，其灵活的营销策略也是促成它的销售量长盛不衰的原因。

三十六 D2C 数字营销考核标准

对不同数字的采用，代表了不同的营销管理思想观念。丰田汽车销售公司内部统计的销售数字一直是以 D2C 为准。丰田公司的这种考核销售业绩的指标，改变了以往粗放型、推动型和强迫型的汽车销售模式。事实证明，丰田公司的这点改变意义是非常重大的。

长期以来，汽车行业在市场营销方面的做法是通过经销商接触消费者，然而，丰田公司采用的一种全新的营销模式将彻底改变这种做法。

随着汽车市场营销管理经验的不断成熟，有些企业出现了两组销售数据，一组是销售给经销商的数据，另一组是经销商、销售给消费者的。

其实，真正的汽车销售数字统计口径有四种：一是从工厂到销售公司的叫作 P2D (Plant to Distributor) 数字，这是工厂财务的数字；二是从销售公司到经销商的称为 D2D (Delivery to Dealer) 数字；三是从经销商到消费者的 D2C (Delivery to Customer) 数字，也叫终端销售数字；四是上牌 (Registration) 数字（真正申请过牌照的数字）。

按照传统的做法，汽车到了经销商那里，就已经算是销售出去了，即它们只关注 D2D 数字。如果某家汽车公司真正重视的是 D2C 最终销售数字，那么这实际上体现了一种新的汽车销售管理思想。这种新的汽车销售管理思想就是将汽车销售公司的注意力投入到消费者身上，而不是经销商。它改变了长期以来形成的销售公司与经销商“猫与老鼠”直

接利益博弈的关系，双方形成了真正合作共赢的和谐关系。

而只关注 D2D 数字的营销管理模式，汽车销售公司的销售管理链条只到经销商这一端，而对经销商到消费者这一端关注非常少。汽车销售公司只要把车压给经销商就万事大吉。有些汽车销售公司甚至采取强迫的方式使经销商不得不拿车。在这种情况下，销售公司最关心的事情是经销商有没有钱，为了确保经销商能够回款，他们最常用的方法就是增加对经销店的融资，只要把银行请来，帮它贷来款，它把款付给自己，自己把车推出去，汽车销售公司的销售任务就完成了，至于怎么销售给消费者那是经销商的事情。对此，经销商经常只有无奈，因为如果拒绝这款车，那么到下一款可能更好的产品时，经销商就会因此受到影响。这样一来，汽车销售公司几乎没有什么非常大的压力。又由于汽车工厂与销售公司之间基本上都一体化了，所以工厂也就不存在直接的压力，顶多是增加了一点应付账款。

那么，我们不禁要问，经销商就一定能卖出所有的商品吗？他是如何迅速地把车压给消费者呢？在供不应求的状况下，这种 D2D 模式可以有很好的销售效率。但是，在供过于求的市场条件下，汽车压库的结果是经销商到期还不上银行的钱，经销商承担不了资金重轭，不得不降价套现还银行的钱。于是，厂家再来拿车的时候就出现了剪刀差，没有增值，反而减值，高买低卖，这样经销商就不拿车了。厂家回过头来必须调整价格，也就是降价，这样就形成了一个恶性循环。

特别是在这样一个竞争如此激烈的时代，市场汽车库存增多，D2D 模式可能直接导致经销商盈利能力的降低，从而使整个汽车销售的供应链无法盈利，或者至少是盈利水平的下降。另外，企业产品的频繁降价必然会使品牌形象受损，从而导致汽车生产厂家或者销售公司与经销商之间关系紧张。长期以来，在汽车市场这种情况的发生并不少见。

我们国家的汽车销售模式基本还是采用 D2D 数字。以前，国家的汽车基本上不是个人消费，因而都是中央一级政府实行统购统销。汽车销售也都是利用各地方的机电公司、物资公司、生产资料公司、农机公

司，它们是最早的汽车经销商。那时候汽车只要给了它们，汽车公司就算完成销售。这就导致汽车公司上报给中国汽车工业协会的销售数字全都是这种 D2D 数字，直到现在还是如此。中国很少有汽车销售公司以最终销售给用户的数字为统计口径。

事实上，对不同数字的采用代表了不同的营销管理思想观念。比如一汽丰田汽车销售公司内部统计的销售数字一直是以 D2C 为准，但是上报给中国汽车工业协会的则是 P2D 数字。丰田公司的这种考核销售业绩的指标，改变了以往粗放型、推动型和强迫型的汽车销售模式。事实证明，丰田公司的这点改变，意义是相当重大的。

首先，D2C 模式可以保持合理库存。

丰田公司从本质上改变了汽车销售公司与经销商传统上的那种检查你、控制你的“猫鼠”关系，不再将汽车压给经销商，而是“你下订单，我就生产；你不下订单，我就减产”。这种模式从表面上看，完全靠经销商下订单，汽车销售公司好像没有什么作为，但实际情况恰恰相反——汽车销售公司必须发挥更多积极性。

熟悉汽车行业的人可能都知道，汽车生产和市场需求之间有一个迟滞效应，大约为两个多月。工厂现在生产的是一个月以后市场需要的车。一两个月后，如果市场需求旺盛，生产的量少就不够销售；如果市场疲软，生产的量多就会压库。而经销商确定订单的基础有两种，一个是用户直接下的订单，一个是经销商根据来店客人的规律下的建议订单。它要求经销商必须要有很高的经营能力，而经销商的经营能力并不都是很强的。这就意味着汽车销售公司的营销管理链条必须向下延伸到消费者这个层面，不能被经销商这层面纱障目。

其次，D2C 模式有助于对市场现实真正把握。

丰田在变推动经销商为拉动经销商的同时，还积极参与了解最终用户的需求。因为丰田认为只有跟用户直接接触的人，才知道用户在想什么、想要什么。丰田公司要求自己的销售公司必须关心诸如品质、价格、交车日期、服务等消费者关心的信息，真正以用户为第一，帮助经

销商并和他们一起解决终端问题。更为重要的是，D2C 模式使丰田公司对待用户的视野也更加广阔了。对经销商来说，用户是一个个具体的人；对丰田公司来说，用户是全世界用户的总和。通过这种视野，丰田得以全面掌握情况，知己知彼，互相比较，从而帮助经销商更准确地计算出最佳库存。

当然，这种模式最大限度地避免了那些因为经销商对市场盲目乐观或者仅仅追求销售数字为目的的浮夸订单的出现。

再次，D2C 模式能够帮助公司调整结构。

在丰田公司，由于采用了 D2C 销售模式，使得公司与经销商的关系从管理型发展为支持型。丰田汽车销售公司在 D2C 模式的基础上，开始重新设立机构，原来的经销商管理部已经成为经销商支援部，其中有计划支援室、经营支援室等，主要工作是支援经销店，提高其销售和营销能力。丰田公司为了更到位地支持经销商，还尝试实行大区制管理，把市场区别化，根据区域特点进行营销策划，同时慢慢下放权力，资源配置、促销甚至营销费用也逐步下放。

按照这一改革，丰田公司从上到下就形成了一个良性循环的销售供应链。其实，这就相当于丰田公司已经修好了一条通向用户的河道，以后，丰田的产品就可以直接、快捷地到达用户那里。现在我们可以明白，把车压给经销商的那套传统的做法，其实是不管修的水渠怎么样，先把水往下放，靠水到渠来解决销售问题。这样做，汽车公司可能随时处于危险之中。

如今，丰田公司已经从这种崭新的销售模式中获益匪浅。2006 年初，一汽丰田根据市场状况，在北京地区采取了通过供求关系来稳定市场价格的做法，结果获得圆满的成功。2006 年上半年，一汽丰田全国 180 多家经销商的经营状况得以改善，汽车销售的毛利率相当稳定。

三十七 培养杰出的销售团队

丰田公司坚信，只有培养出优秀的销售人员，才能在推销竞争中取得最后的胜利。所以，丰田销售理论的奠基人、丰田销售公司总经理神谷正太郎在设立丰田汽车销售公司之初，就极其重视对销售人员的培养教育问题。如今，丰田已拥有世界最庞大的销售人才队伍。

在市场竞争如此激烈的今天，厂家的生产技术、商品的价格、商品的质量之间的差异只会越来越小，而要想在市场竞争中取胜，一个很关键的因素就是销售。好的推销人员同好的商品一样，是打好市场一仗的关键力量。所以，丰田特别注意对销售人才的培养。有人说：“丰田不仅出汽车，也出人才。”

丰田公司坚信，只有培养出优秀的销售人员，才能在推销竞争中取得最后的胜利。因为，“不管你能用多么先进的技术生产出汽车来，如果卖不出去，那就不能称之为好的商品，从这个意义上说，销售人员是支撑丰田公司的尖兵。”所以，丰田销售理论的奠基人、丰田销售公司总经理神谷正太郎在设立丰田汽车销售公司之初，就极其重视对销售人员的培养教育问题。

神谷正太郎还认为，公司必须培养出一批有文化知识的推销员。只有具备这样一批销售人员才能消除汽车销售方面难以预测的销售因素。神谷正太郎还有一个销售理论——“车的需要是创造出来的”。对此，不少企业深有同感。“好的推销员不是天生存在的，而是培养教育出来的！”越来越成为营销界普遍的真理。

基于这样一种思想，1974年，丰田汽车销售公司进修中心在名古屋

郊外建成。从 1976 年起，学校还开设了关于汽车修配的函授教育，全国任何一个对汽车感兴趣的都可以报名学习。通过这种函授教育，丰田公司向全国汽车修配厂、经销店的工作人员普及了有关丰田车的知识。

在中心授课的“技师指导”，全部都是从汽车销售公司和丰田销售店挑选出来的具有销售经验的人来承担。为了吸引新的学员参加学习，使讲课有新的内容，选任讲师采取两年轮换制。而且，他们使用的教材是经营管理协会、日本能源协会结合汽车市场的实际情况和需要编撰出来的，贯穿着科学上的合理性，并已成为教育的核心。

进修的学员，25 人为一班，从全国的销售店招收。从一般推销员到管理人员和经营者，分别听专门化的各部门的讲座。

还有一种以研究学习的形式进行的讨论会，即“企业高级管理人员讲习会”，在这里主讲的是各名校有实战经验的大学教授。每年有 1.5 万名左右的管理人员轮流集中在这里接受教育。

在每年 4 月，全国的丰田销售店大约有 3 500 名新的推销员参加公司工作。丰田汽车销售公司进修中心把这些人分成 10 组，每周 2 个组，用 5 周时间进行预备教育。负责对这些新人进行教育训练的是在进修中心学完了“训练员讲座”的人，称为训练员。他们是工作岗位上的副课长或股长，兼任这里的业务指导和教育工作，他们一边在工作岗位上从事实际业务，一边积极从事销售技术和销售态度教育的检验。

新参加工作的员工在进公司之前，首先要进行基础理论课的学习，要学习销售理论、销售的社会作用、推销员的立场和资格、举止动作的礼法、商谈的一般规则等销售学的基础讲座。另外，东京丰田宠物汽车销售中心还有 BS 制度。B 是兄弟（Brother）、S 是姊妹（Sister）的意思，这就是说在同一工作岗位，已参加工作一两年的前辈，要同新参加工作的人结成一对“兄弟”或“姊妹”，不仅在工作上，而且在日常生活上为新参加者做顾问，大体上以一年为期。

其次，教授给销售员具体的销售顺序：

(1) 推销员首先推销自己的人品，取得顾客的信任，从而创造一种能够亲切交谈的气氛。

(2) 为了使顾客对车有兴趣，推销员要说明车的效用，大力宣传商品的优越性。

(3) 推销出售价格。如果前两个重要条件能很好地被理解，那么，按适当的价格出售是能够做到的，把以上三点叫作“销售三原则”，规定为销售的基本态度。

销售汽车在日本以“访问”为主。通过访问活动，对不太想买车的人，积极说明车的使用效能，以便使他感到有买的必要。这种活动叫作“访问销售”。因此，访问技术的训练则是所有步骤的基础。作为进公司前教育的一部分，销售员还要通过扮演角色的办法，学习说话方法和做买卖的态度。

进修中心最关注的是对“丰田公司的销售能力”的培养，即丰田汽车销售公司直接掌握的全国销售店的“销售能力”。丰田公司销售店的销售能力是惊人的，销售店的“销售能力”支持了公司的扩大再生产，成为了整个公司取得高速发展的原动力。

在“销售能力”中，两个最基本的方面是，推销态度和推销方法。

其中，推销的基本态度又被称为“推销工作三原则”，包括：

(1) 施展自己才华的本领。即销售人员要首先推销自己的人品，然后才推销产品。因为只有获得了顾客的信赖，才能推销出产品。因此，销售人员必须给人留下一个好印象，并诚恳热情相待。

(2) 宣传商品的价值。销售人员在说明车的效用、宣传商品的优越性时，必须尽量在表达上让顾客感兴趣。这就要求销售人员不仅需要充分掌握相关商品的信息，还要有非常好的表达能力。

(3) 以诚相待。诚信的品牌形象是企业的无价之宝，所以销售人员在向顾客介绍产品时一定要客观属实。

推销方法，主要是指“销售人员讲话的方法”，包括以下基本形式：

(1) 运用资料法。是指先说：“如果是那样的话，请您看一看这张

表……”接着拿出一些资料，并列举相关事例。

(2) 转移话题法。是指利用类似“价格我们暂时不谈，您先看一下款式……”的话语转移话题，先从质量、外观、性能上打动顾客后，再和顾客谈价格。

(3) 不理睬法。是指对待顾客提出来的超出常规的异议，可以利用类似“对不起，您说的我们目前还无法做到……”之类的话语委婉拒绝顾客，以坚持公司的销售原则。

(4) 不确定法。是指对待顾客的质疑，可以利用“您说的我们还不能完全确定……”这样的话语妥善应对。

(5) “但是”法。即利用“您说的完全正确，但是……”之类的话语，肯定对方的说法，然后委婉地反驳顾客，使顾客感受到销售人员对他的尊重，使其能够心平气和地听取推销意见。

(6) 实例说话法。即利用实际例子来说服顾客。例如，销售人员可以这样说：“如果是按月付款，筹措资金是很容易办到的。例如……”

其实，无论采用哪种方法，只要能够达到推销产品的目的即可。中心还要求一个好的销售人员要善于倾听顾客的意见，并且能够找出顾客的真正需求。除此之外，丰田的推销员还要遵守的一个原则是，决不能说其他公司汽车的坏话。

三十八 与供应商一起成长

当丰田公司开始制造汽车时，它并没有足够资本或设备来自行生产制造一辆汽车需要的全部零部件。因此，刚开始担任工程师的丰田英二就有了一项最重要的、也是延续时间最长的工作任务——寻觅适合丰田公司并可以长期合作的高品质零件供货商作为伙伴，然后与他们一起成长。

丰田精益生产方式已经被称为“改变世界的机器”。精益生产方式的基本理念是一种现代化的经营观念和先进的生产组织原则，它所追求的是生产经营全过程彻底的合理化。然而，看丰田公司的经营管理模式时，决不能忽视丰田汽车与供应商之间的专业化分工协作关系，正是这种协作分工体系支撑了丰田准时化生产方式和丰田管理体系。

“丰田公司的生产系统是靠系统部件厂家来支撑着的”，这句话真实地反映了及时化生产方式下丰田公司的供货网络状况。

当丰田公司开始制造汽车时，它并没有足够资本或设备来自行生产制造一辆汽车所需要的全部零部件。因此，刚开始担任工程师的丰田英二就有了一项最重要的、也是延续时间最长的工作任务——寻觅适合丰田公司并可以长期合作的高品质零件供货商作为伙伴，然后与他们一起成长。

因此，丰田将选定的供应商整合为一个“企业网络”，使得其内部所有相关企业的利益和目标完全一致。这种强大的供应商合作关系网络培养加强了丰田的核心竞争优势。在“2003年OEM基准”（评价美国汽车制造业制造商与供应商关系的主要指标之一）调查中，丰田汽车公司不论是从信任度、潜在的机会，还是在研发变革等方面都被评为零部件供应商中最受欢迎的企业。另外，在一项“最希望合作的整车厂商”的调查中，70%以上的零部件供应商表示了与丰田合作的意愿。供应商企业一致认为丰田比较重视供应商的知识产权，能够在成本、质量以及技术三者间选取合理的平衡点，谋求长期的发展。

丰田汽车与供应商关系的形成可以追溯到20世纪中期。当时，丰田公司的产量并不大，不能为供货商带来大笔生意。事实上，那时丰田公司经常一天制造不了一辆车，因为它没有足够的高品质零件。因此，丰田公司了解到寻找固定伙伴的重要性。丰田公司唯一能提供的是和所有供货商长期以互惠方式共同成长的机会。与此同时，受日本商业环境和通产省政策的影响，汽车业被提升为日本战后发展经济的重点产业。政府在提供大量技术和政策支持的同时，对汽车的生产效率和质量提出

了严格要求。由于集团内部采购效率低下，丰田汽车开始依靠供应商获得零部件资源。丰田先后经历了由国际采购向国内采购的转变，通过对潜在供应商的不断考察（主要是技术指标方面）和培训，逐渐形成了与供应商之间的合作。

不久之后，丰田汽车外购零部件的比例不断增加。与此同时，国内零部件供应商也迅速发展起来。丰田公司为了把供应商密切集中起来，还对供应商群体实行战略细分，即把供应商分为独立供应商和协力会成员。对于协力会成员，丰田公司拥有大部分股权和实际控制权。丰田公司通过这种细分，形成了独特的供应网络，为与供应商之间建立紧密关系奠定了基础。

20世纪60年代起，已开始踏入欧洲市场和北美市场的丰田汽车，首先采取了将零部件供应等配套系统进行本土化移植的方式，海外建立汽车装配线的同时，也自行生产。在拓展海外市场时，丰田也很重视供应商在整个运作系统中的作用，在海外市场培育了不少优秀的供应商企业，拓展了其供应网络。

如何对供应商进行有效管理呢？理查德·本拉明在分析20世纪汽车产业发展的基础上，提出了传统模式、紧张模式和合作伙伴模式。前两种模式主要源于迈克尔·波特的企业竞争战略观点。波特认为：“通过这两种模式，采购行为可以扩展到所有可供选择的供应商，以提高企业讨价还价的能力。”

以上两种模式提高了企业的讨价还价能力，使其在价格上获得优势。但是，它们的缺点也是明显的，即使得供应商的管理费用或交易成本很高。为此，丰田公司采取了细分供货商的方式。

丰田喜一郎在20世纪30年代末提出的供货商管理模式被沿袭了下来，即根据零部件的重要性对零部件进行分类，对于不同的零部件供应商，实行不同的管理模式。其内容主要有以下几点。（1）对于非战略性零部件，丰田主要考虑价格、质量和送货时间等因素能否满足自己的要求，使用传统的竞标方式压低价格，以刺激供应商之间的竞争，由此降

低物品的采购价。(2)对于战略性零部件的供应，丰田将这类制造业务专门分包给和丰田有紧密资本和财务联系的工厂，并将其视为丰田的特殊供应商。丰田与这类供应商发展战略合作伙伴关系，企业与供应商有较高程度的合作，企业开发与供应商之间的多功能界面，建立企业间的知识分享界面，把专有知识与技能传递给供应商。例如，丰田公司通过让自己的工程师与供应商的工程师协作，使得产品的缺陷减少到最小，同时丰田也推进与供应商特定性关系的投资，让组装工厂与供货商之间的界限趋于模糊，从而确保企业获得关键技术和长期竞争优势。

通过将传统的竞价采购和建立合作伙伴关系这两种模式的结合，企业有针对性地对供应商进行了区别管理，这就避免了传统模式和合作模式的不足。

丰田公司从纵向一体化转向从外部供应商采购组件和原料的同时，必须克服一个问题，那就是，一旦缺乏对外部供应商的控制，供货质量和及时性就得不到保证。丰田汽车为避免这些危机的发生，又作出多方努力来保证建立并发展紧密的合作伙伴关系，并收到了很好的成效。

丰田与供货商关系的改变，给精益生产带来以下益处：

1. 更容易与供货商之间进行信息交流

丰田精益生产方式核心理念是“杜绝浪费”，即“零库存管理”，它要求信息能够沟通及时、准确。在改变与供应商关系的基础之上，丰田内部的信息传递能够采取双向交流。首先，丰田采取“要员派遣”的形式让丰田的技术主管到供应商的工作现场进行观察并加以指导；同时，丰田也要求供应商深入了解自己的工作要求。丰田在开发的早期阶段就选定零部件供应厂商，再由供应厂商根据企业所提出的式样、基本参数进行详细设计、试制和实验。实现信息资源共享后，信息交流迅速、灵活，并使价值增加的过程更加合理，生产效率得以大幅度提高。

2. 更容易与供应商之间形成信任关系

丰田改善了与供应商之间的关系后，彼此更了解对方生产过程中成本结构的相关部分，透明度增加了，这使得共同应对成本压力成为可能。丰田与供应商之间的这种充分信任关系取消了供货质量的检查，大大削减了交易成本，使得供应商主动提供自己开发的技术，并在基础技术上提供专业咨询，确保了技术持久的竞争优势。当然，从这种信任关系中，获益最大的还是丰田公司。

可以这样说，在处理与零部件供应商的关系上，丰田汽车集团是制造业做得最好的企业之一，它通过有效的策略，充分利用了供应商资源，提高了公司的经营业绩。

当然，制造企业与供应商之间的关系永远没有最合适的，只有更合适的。因此，作为一家制造企业，就要随着时代的发展不断寻求更适合发展需求的关系。如今，丰田汽车和供应商之间的战略关系越来越趋向合作竞争，朝着提高组织效率、发挥各自优势、增强供应链整体竞争力的方向转变。

哈佛观念：耐克的个性化营销

世界闻名的耐克公司已经走过 50 年的历史。创始人菲利普·奈特在 20 世纪 60 年代创立它时，以高档优质跑鞋发动了一场制鞋业的革命。时间推移到 80 年代，这家运动鞋公司几乎成了一部营销机器。1986 年以后，耐克公司的股票收益率每年平均增长 47%。在 1986 年至 1996 年之间，耐克公司在《财富》杂志排行榜中始终位居前 10 位。耐克公司的营销手段炉火纯青，不仅将公司的业务延伸到运动器械与运动服装领域，还经常主办高尔夫球锦标赛之类的赛事以推广自己的产品。

1. 耐克的个性营销源自个性化企业文化

菲利普·奈特在创立耐克公司之初，就给公司注入了“体育、表演、

洒脱、自由的运动员精神”，这基本上成了耐克公司的企业文化。

“耐克”是一个带有激情、活力的暗示语，它暗示了公司的内在精神，是由奈特在斯坦福商业研究生院上学时写的一篇论文得来。在该论文中奈特收集了一些田径赛名将、体育迷的想法。当他进行收集工作时，头脑中逐渐形成了一个明确的目标：打败阿迪达斯。

奈特的个人精神，是他创建的公司的最基本物质特性，他的永不停息的奋斗精神为公司树立了年轻的、个性鲜明的形象。耐克公司的创始人菲利普·奈特被选入俄勒冈州大学田径队后不久，就成为专业中长跑队员。奈特的个人奋斗精神逐渐感染了当时体育界传奇人物，田径教练彼尔·鲍尔曼总是给他的明星运动员订做奈特的跑鞋。他鼓励奈特说：“一个田径队是由一些个体队员组成的，每个队员都必须永不停息地拼命提高自己的成绩。因此，径赛运动员的信条就是‘没有终点’。”奈特由衷地接受了这个观点。

奈特的这种勇于奋斗、积极进取的个性化精神让年轻的耐克战胜困难。在公司成立之初，美国运动鞋市场上已经雄踞着阿迪达斯、彪马、Tiger，它们被称为“铁三角”，几乎占据了整个美国市场。70年代初期，数百万人在慢跑热衷开始穿运动鞋。运动鞋不仅穿着舒适，而且还被当时的人们看作是健康、年轻的象征。正因为满足了大多数人对健康、年轻形象的追求，运动鞋的流行也就成了水到渠成、时至花开的事情。但是，要打败实力雄厚的对手，挤进这个市场谈何容易。可是，奈特凭着自己的奋斗与激情，采用一种脲烷橡胶制造新型鞋底，让鞋子的舒适度与耐磨性都有了显著提高。这一突破使得耐克一跃而起，迅速打开了市场。仅仅1976年一年，销售额就从1975年的830万美元猛增至1400万美元。

到70年代末，耐克公司已经拥有100名生物、化学、实验生物学、工程技术、工业设计学等领域的专业研究人员。在很短的时间内，这支雄厚的研究力量开发出140种造型相当新颖、工艺十分先进、样式特别齐全的产品。这些样式是根据不同的脚型、体重、跑速、训练计划、性

别以及不同的水平、风格、价格设计的，吸引了数以百万计的跑步者。这些跑步者都有一个共识，都认为耐克是提供品种最齐全的跑鞋制造商。对于一个发展中的朝阳行业而言，这无疑是令人叹为观止的特殊现象。

从营销上来说，耐克公司是世界数一数二的公司。它的营销战略来源于其个性化的耐克精神，或者说菲利普·奈特精神。

耐克公司将自己充满活力的精神灌注到企业的营销上，它们为企业与产品塑造了充满活力的年轻形象。为了使公司与产品有一种激情、活力形象，耐克公司选择了当时最伟大的世界级篮球明星乔丹。当乔丹在场上出色地完成表演，以他的精神和气质征服了所有的年轻人时，他脚下的鞋也被赋予同样精神气质。从此，耐克运动鞋就像“第一飞人”一样，被酷爱运动的人们喜爱。

2. 个性化的营销新策略

耐克的新营销手段带有个性化特征，它在不断推出一系列新款运动鞋的同时，扩大了户外运动品部门。同时，耐克还把重点放在了雅皮士和新一代未知的顾客上。为了吸引他们，耐克公司开展了空前规模的宣传活动。所有的宣传活动都试图向顾客传达一个信息：耐克将与崇尚自由、充满激情与活力的人一道唱响整个世界。因此，耐克在年轻一代心目中留下了深刻的印象。

耐克还创立了“期货”制的销售体系，使得耐克持续创利。在这种销售体系下，如果零售商能够提前8个月预订其总购量的80%，耐克将保证定期发货并给予10%的折扣。“期货”制度让公司对订货情况了如指掌，确保有足够的时间按订货来安排生产。从而，耐克公司避免了过多的库存，确保总公司能从其亚洲各分厂获得较为理想的出厂价。但是，零售商们不太愿意接受这种制度，他们担心万一鞋子卖不出去，亏损的只能是自己。可耐克对市场的吸引力逐渐消除了他们的顾虑。虽然耐克的竞争对手也在做同样的事情，但是它们不是让销售商们遭遇无法

忍受的亏损，就是不能按达成的交货期限发货。

3. 个性化营销在世界范围内的扩张

贸易保护主义是一种很常见的文化现象，这是许多跨国公司在进入一个新的文化经济体时必然遇到的问题，耐克也不例外。欧洲人的贸易保护主义让他们没有任何理由地购买欧洲大陆上生产的一切商品。因此，德国的阿迪达斯在欧洲可谓坚如磐石，是耐克进攻欧洲大陆最大的阻力。加上关税门槛，使得耐克运动鞋在欧洲市场上每双售价高达 80 至 200 美元，这一点也让欧洲人难以接受。

可是，耐克公司并没有失去耐心与信心，他们开始悉心揣摩欧洲人的心理特点。他们发现欧洲各国顾客的购买心理其实不尽相同。因此，耐克采取了区别对待的方法。比如，荷兰的不同年龄的消费者往往选择不同色彩的运动鞋，耐克就向他们分别提供白色运动鞋与彩色运动鞋；法国青年喜好标榜自己的身份，耐克就在鞋上贴出价格标签。

奈特十分清楚，耐克要成为未来一个真正大企业，必须把国际市场作为自己的策略重心。虽然，耐克公司目前的国外销售只占总销售的 1/3，但他们知道，在未来几年，耐克公司的海外业务一定要比国内大得多。因此，耐克对欧洲市场的运作决不会满足于局部性销售，而要全面进攻。其实，欧美文化并不是不可相互接受。迪士尼乐园与美国电影就在欧洲有广大的市场。耐克决定，利用美国的形象来塑造欧洲的“运动鞋族”。于是，耐克公司经常到足球及其他国际性体育项目中去开辟市场。这一销售策略果然获得了难以想象的成功。

当然，对于耐克来说，它的国际步伐才刚刚开始。耐克为了对市场有更大的掌控权，买断了世界各地的分销业务。在德国、墨西哥、日本这些超级市场，耐克公司都投入了大量的精力去开展业务。耐克攻势与自信让世界的零售商们都相信：提前订货并不是一件痛苦的事情。

耐克一直保持着自己运动的个性，它把自己的注意力重点放在了体育界。它能灵活地根据各个市场的不同需求，推出不同的运动鞋。销往

亚洲的是羽毛球鞋，销往斯堪的那维亚岛的则是手球用鞋。当然，耐克要真正在这些地区站稳脚跟，还必须找到一批称职的经理，能够接受并发扬耐克公司企业文化与经营方式。

总之，任何路程都充满艰辛，不可能一蹴而就。我们相信，耐克品牌会在人们心中留下越来越深刻的印象；耐克“体育、表演、洒脱、自由”的运动精神将会被越来越多的人接受。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

第七篇 海外扩张管理模式

在今后将会出现两种类型的首席执行官，即有全球眼光的首席执行官和失业的首席执行官。

——彼得·德鲁克

斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔说过一句至理名言：“21世纪，没有危机感是最大的危机。”没有危机感，就不会有长远的战略规划，其实就有了危机；只有有了科学务实的战略方针，才能有效地避免危机。丰田公司是一个非常具有战略意识的企业，它的战略表现在迅捷的品牌创新上，表现在对全球市场的进攻上，表现在与供应商之间的关系上。

三十九 进军美国市场

如果没有“车到山前无路走”的困境与挫折，就不会有今天那享誉全球的响亮广告词——“车到山前必有路，有路必有丰田车”。进入美国市场的过程，成就了丰田公司积极进取、坚韧不拔的心理战略和灵活多变、步步为营的全局战略。

丰田公司能够从一家织布厂发展成为强大的世界级一流厂商，其主要原因之一就是丰田公司总是能够成功地识别市场的机会，并运用行之有效的手段坚持执行。在丰田的成功之路上，闪烁着许多经典的光芒。如果没有“车到山前无路走”的困境与挫折，就不会有今天那享誉全球的响亮广告词——“车到山前必有路，有路必有丰田车”。

进入美国市场的过程，成就了丰田公司积极进取、坚韧不拔的心理战略和灵活多变、步步为营的全局战略。1958年，丰田车首次进入美国市场，年销量仅为288辆。那时候，“日本制造”基本是“质量差的便宜货”的代名词。但是丰田公司的决策层仍然认为，打入全球大汽车市场——美国——的时机已经成熟。就是因为这一非常有魄力的决定，才使得今天丰田车能够似潮水般地涌进美国，抢走了美国汽车市场20%的份额。丰田公司为此制定了切实可行的营销方案，并为实现这一方案进行了不懈努力。

丰田进入美国的第一种试验型客车，是一场灾难。这种车存在着严重的缺陷：引擎的轰鸣像载重卡车，车内装饰粗糙又不舒服，车灯太暗不符合标准，块状的外形极为难看。而且该车与其竞争对手“大众牌甲壳虫”车1600美元的价格相比，2300美元的定价吸引不了顾客。结果，只有5位代理商愿意经销其产品，而且在第一个销售年度只售出288辆。

面对出师不利的打击，丰田公司不得不重新考虑怎样才能成功地打进美国市场。于是，他们制定了一系列的营销战略。

首先，丰田多方面展开调研工作，通过多种渠道来搜集信息。丰田利用政府、综合贸易商社、企业职能部门，甚至美国市场研究公司搜集信息。比如委托一家美国的调研公司去访问“大众”汽车的拥有者，以了解顾客对“大众”车的不满之处。这家调研公司调查了美国经销商和消费者需要什么和不需要什么，并探测了潜在的需求弹性、未满足或满足不充分的市场部分。

通过这些调查工作，丰田公司了解到：美国市场由于需求趋势变化而出现的产销差距；美国人对汽车的观念已由地位象征变为交通工具。美国人喜欢有伸脚空间、易于驾驶和行驶平稳的美国汽车，但希望在购车、节能、耐用性和易保养等方面能使拥有一辆汽车所花的价钱大大降低。丰田公司还发现顾客对日益严重的交通堵塞状况的反感，以及对便于停放和比较灵活的小型汽车的需求。

其次，总结出竞争对手的优点与缺点。经研究发现，“大众甲壳虫”车的成功归因于它所建立的提供优良服务的机构。由于向购车者提供了值得信赖的维修服务，大众汽车公司使顾客消除了所有有的对买外国车花费大、零配件难购买的忧虑。而底特律汽车制造商骄傲自大、因循守旧；面对竞争者的挑战、政府的警告信号、消费者的拒绝购买、库存量直线上升固守着豪华车不放……

根据调查结果，丰田公司准确地勾画出一个按人口统计和心理因素划分的目标市场，设计出满足美国顾客的美式日制小汽车——花冠。这种汽车小巧、经济实惠、舒适平稳、驾驶和维修更经济实惠，成为丰田进入美国大门的敲门砖。

丰田公司极为认真地对待“了解顾客”这句口号，并用极大的努力去抓住机会以便更好地为自己的市场服务，他们严格地按照市场学的基本观念去做：了解顾客的需求，并知道如何满足它。

对丰田公司来说，收集信息、把握时机和制定战略是一个连续的过程。

程。在调研的基础上，公司又制定了一个打入美国市场的全面战略。

(1) 产品战略。1966年，丰田推出了名为COROLLA花冠（取意“花中之冠”的新型1100cc双门轿车。这款车以丰田“让所有人都能拥有汽车”这一创业初衷作为理念基础，结合了美国市场的特点，是具有最高性能水平和商品吸引力的“紧凑型轿车”。

1982年，丰田公司推出了新款车佳美——这款车最终成为美国最畅销的轿车。1958年，丰田公司向美国出口轿车288辆，而到1985年，丰田公司在美国市场的轿车销售量高达50万辆，控制了美国轿车市场20%的份额。

(2) 价格战略。价格战略一直是丰田公司迅速占领市场的惯用方式。丰田公司为打进美国市场，实施了待销售量增加之后再定边际价格的措施，其指导原则是使经验曲线迅速降下来。丰田“皇冠”定价低于2 000美元，之后推出的丰田“卡罗拉”(Corolla)，定价低于1 800美元。这种与维修费用低廉相联系的进攻性价格战略，为丰田公司赢得了一个既讲究质量又经济实惠的形象。

(3) 销售战略。在对竞争对手作了详细分析后，丰田公司会继续推进销售战略。丰田公司认为，完全有可能在售后服务和零配件供应方面战胜对手。在新开辟的经营区域内，服务机构的设立必先于销售活动的展开，以便建立起一个可靠的销售支持渠道。

(4) 促销战略。丰田公司针对目标市场进行大量的广告宣传。1985年，丰田公司选择其他外国汽车制造商没有选择的电视做广告。由于没有其他外国汽车制造商在电视上做广告，所以丰田公司在小型汽车和进口车的电视广告宣传中占有优势。

(5) 区域战略。丰田公司在区域战略上，先把重点放在以下四个主要的“西海岸”城市：洛杉矶、旧金山、波特兰和西雅图。一旦建立起滩头阵地，就可能纵向发展。接着，以点带面，全面进入美国市场。

在完成了对美国市场的初步占领后，丰田公司开始捕捉到美国建厂的机会。1973年和1979年的两度石油危机在极大程度上改变了美国

的汽车需求结构，人们的选择热点开始由大型车转向了节省燃油的小型车。20世纪80年代，丰田利用通用公司想向它学习精益生产方式的机会，与通用公司合作，在通用一个废弃的厂房内，办起了一家合资企业，不久这家合资公司生产的第一辆轿车便驶下了组装线。

到1994年3月1日，丰田公司又在美国肯塔基州的乔治敦以8亿美元建成其第二座工厂。这家工厂的建立从许多方面看都是一个里程碑。

经过不懈努力，丰田公司终于实现了进入美国市场的梦想。1980年，丰田汽车在美国的销售量就已达到58 000辆，是1975年的销售量的2倍，丰田汽车占美国所进口的汽车总额的25%。

丰田公司的成功在于不断地密切注意消费者需求的变化；从汽车的经济性、安全性到车身的外形和车速，丰田公司不断探索改善产品的性能、外型、特色和质量的方法。丰田公司通过提高产品质量，使“丰田车”获得了优质产品的良好名声，从而使“丰田车”在世界市场上失去价格竞争优势的条件下，仍能增加销量。

四十 胜利攻下欧洲“战场”

从竞争角度来看，欧洲市场是丰田进行全球战略的组成部分。因为，随着能源消耗与环境问题成为人们日益关注的全球性问题，欧洲汽车素以小型汽车为主而顺应未来汽车发展的方向。只有占领了欧洲市场，才能顺应未来的发展需要。

开始的时候，丰田公司对推进全球化战略一直保持着谨慎的态度。但在20世纪60年代终于逐渐进入了美国市场，并于20世纪80年代与美国通用汽车公司合资，在原有的通用弗里蒙特工厂基础上重新建立新联合汽车制造公司。从此，丰田人真正认识到，进入海外市场参与国际

竞争的重要。

但这时候的丰田并没有就此实施真正的国际化战略。1995年，奥田硕任社长，对当时所面临的“商品计划迟滞”、“国内市场份额下降”以及“加快开拓海外市场步伐”的问题进行了认真研究，终于使丰田开始了真正意义上的全球化战略。

从竞争角度来看，欧洲市场是丰田进行全球战略的组成部分。因为，随着能源消耗与环境问题成为人们日益关注的全球性问题，欧洲汽车素以小型汽车为主而顺应未来汽车发展的方向。而且，与北美相比，欧洲汽车市场具有三大特征：其一，它是一个多元化的市场，即欧洲汽车市场又可分为英国、德国、法国、意大利等各国市场；其二，市场经营成本较高，因为无论进入哪部分市场，价格如何定位都有其特殊性；其三，欧洲汽车市场的要求较高，不仅要求汽车耐用持久兼顾环保，而且对于汽车设计也颇为挑剔，可以说再也没有比欧洲更加严格、更加挑剔的市场了。因此，如果在欧洲市场上不能与他们匹敌，那么在其他市场上也难以与他们竞争。

在奥田硕的领导下，根据对欧洲市场的以上分析，丰田公司决定开拓并加大速度和力度进军欧洲市场。从此，丰田对欧洲市场的战略拉开了序幕。

1. 尽量搜集可靠信息，做好应战准备

注重信息、情报搜集工作，是丰田做事的一贯风格。1989年，丰田公司在比利时就创建了欧洲设计中心，从表面看是为了设计和生产具有欧洲风格的汽车服务，但实际上它另有三项更重要的任务：第一，在欧洲收集有关设计方面的信息，即从事与汽车设计未来趋势和动向有关的信息收集活动；第二，提出设计建议，即就有关汽车外观、内饰类型及色彩方面的问题提出建议；第三，发挥支持生产的功能，例如为在法国生产的汽车进行设计并在生产阶段予以扶植等。

为了确实掌握欧洲汽车的风格特性，丰田还将事必躬亲的精神搬到

了欧洲。他们为了使当地客户喜欢自己的设计，经常自己驾驶汽车亲身体验，以便发现不足之处。丰田人认为，只有这样才能明白欧洲人真正需要什么品质的汽车。例如，英国的路面非常粗糙不平，汽车不能够平稳行驶，实地体验一下，便可知用户对轮胎十分在意。

2. 掌握欧洲的先进设计理念，满足欧洲人对身份与个性的追求

丰田人到了欧洲以后，第一个感觉是非常需要学习。丰田公司发现，欧洲汽车的优秀设计理念是非常值得学习的。而欧洲人对展示自己的身份和个性的追求是设计的关键。

以前，丰田公司包括日本的其他汽车生产厂商，有一种既定方法，那就是抛弃上代汽车的设计从零开始。丰田公司在参考了欧洲的汽车设计理念后，总结了自己的设计理念，即：吸收上代汽车设计的优点，同时推陈出新，创造出新的设计，展现出丰田车的身份、个性和优点。以欧洲名车奔驰为例，不管如何更新换代，它始终保持奔驰之所以成为奔驰的优点，并辅之以深思熟虑。根据这种理念，丰田人把设计一款欧洲人能接受日本人也能理解的车当作努力的目标。

为了体现以上这种设计理念，让欧洲人见了会觉得这与以往的车有差别，又让日本人见了觉得它具有欧洲风格，丰田公司在聘请设计师时，尽可能多地雇用不同国籍的人，并且有意识地不局限于一个国家。这样有助于丰田的设计师在一起工作，相互协调、共同研究。加上不同的价值观和文化背景，设计师们能发挥出各自的优点，形成优势互补。例如，欧洲设计中心的设计人员共 20 人，包括日本人在内的设计师分别来自 8 个国家。进行设计时，日本的设计师偏好于从某个固定的角度，如正面、侧面、平面等去观察、分析物体；而本地的设计师脑海里充满了三维立体空间结构，如将汽车的构造特征在脑海里进行立体转动，进行立体设计，设计出的方案具有块状特点，富有立体感。

在设计汽车草图和模型的阶段，丰田公司经常要请欧洲主要国家的代理商和分销商聚集一堂，倾听他们的意见。如果他们的意见有道理，

就尊重他们的意见。如果他们的意见出现重大分歧，有时会经过彻底讨论，引导出共同点。实在无法达成一致的情况下，再考虑其他方法。通过这种方式，丰田公司为满足多元化市场需求，做好了充分的准备。

3. 树立“速度经营”理念

欧洲市场是全球高科技与信息化的市场，丰田要在这里发展起来，必须适应高速度需求。因此，奥田硕社长提出了速度经营的方针。以前，任何一任丰田社长的办公桌上都有两个写上“批准”和“未批准”的盒子。通常盒子里装满了各种文件，但是，奥田硕社长的办公桌上的两个盒子总是空着的，即不断地快速做出决定，所以批准箱总是空的。

为了满足欧洲市场的要求，在决策确定之前，奥田硕总是要求各负责人抓紧时间、争分夺秒地进行意见交流和讨论，不论在家里还是在汽车里，有什么问题就直接拿起电话进行联系和讨论。他自己也身体力行，甚至连吃饭时间都进行商谈。此外，各负责人办公桌的座位是随意的，如果有话对社长说或有事与社长商量，也可以直接坐到社长旁边与社长进行商谈。有时还会出现与社长进行激烈辩论的场景。这就是丰田的本来面目，也许这还不为人了解。

4. 统筹策划，打好区域战

当丰田要到欧洲选择工厂地址的时候，曾经进行过多方面的考虑。比如当时有人认为，即使要在欧洲建立第二个工厂，也应该在既有的英国增设并提高产量，可是英国没有参加欧洲货币一体化；而法国给人们的印象是劳资关系紧张，并且存在劳动力成本高和语言交流难等诸多限制因素；另外从劳动力成本来考虑，波兰等东欧国家比法国更有利。

最后，丰田公司还是选择了法国。原因是自 20 世纪 80 年代末以来，由于欧共体一体化进程的压力和法国资本国内市场情况的变化，法国汽车厂家对外国汽车厂家的敏感度正在消失，法国政府的政策发生了根本的转变，由过去过于偏袒国内汽车厂家、设立高市场壁垒的紧闭门户政

策转变到主动开放其国内市场。而且 1992 年法国方面向丰田公司提出了进入法国市场的请求，这标志着丰田进入法国市场的开端。

丰田喜一郎在丰田公司最终进入法国市场之前，曾多次访问法国，每次他都会对周围的人说：“法国是一个重要的国家，在法国有什么不能做到的？”确实如此，如果能在法国市场上获得成功，那么欧洲还有哪个地方可以阻挡丰田的成功呢？

在选择了法国后，指定哪个城市作为生产也同样是丰田考虑的一部分。当时，有人提出了很多城市，比如：罗雷努、波尔多、里昂、阿尔萨斯、巴黎等，特别是罗雷努有很强的竞争实力，但丰田公司最终却选择了巴拉捷努。因为，从市场规模、产业链、横向联系、物流费用、零部件质量和劳动力资源等多方面考虑，巴拉捷努是最合适的。

这就是丰田的“欧洲之旅”。经过几年的努力，汽车就适应了欧洲的新家，并且将根越扎越深。1997 年丰田汽车的欧洲市场占有率为 2.9%，而到了 2003 年丰田车在整个欧洲市场共销售轿车 83.5 万辆，占有率为 4.4% 上升到 4.7%。然而，正如丰田人自己所说的那样，丰田进入海外市场的过程其实也就是一个不断学习的过程，谁也不可能永久地占领市场。因此，只要丰田精神不变，就永远能够向前发展。

四十一 中国战略三部曲

丰田喜一郎曾说：“中国在丰田公司未来的海外事业中有相当重要的地位。”随着中国市场越来越开放，为了适应中国政府的政策，丰田公司的总裁奥田硕提出了丰田公司在中国“三级跳”的发展战略。

丰田公司从来都是高瞻远瞩的。中国人到 20 世纪 90 年代中后期

才感觉到丰田车越来越多地出现在大街上。其实，早在中国改革开放之初，丰田就为进入中国市场做着准备。要知道，那时候中国的汽车行业是对外封闭的。

丰田喜一郎曾说：“中国在丰田公司未来的海外事业中有相当重要的地位。”中国与丰田公司真正意义上的交流是从20世纪80年代中期开始的。当时美、日、欧关系日趋紧张，丰田公司的部分精力被牵扯到了决定其命运的北美和欧洲的工厂建设上，但丰田公司还是努力为中国的金杯汽车提供了技术支持。

更有远见性的行动是，当时的丰田就在中国的周边地区陆续培养了数千名汽车专业技术人员。因为，他们考虑到，一旦时机成熟，这些人就可以马上进入中国市场发挥作用。20世纪90年代初，中国政府出台了汽车工业产业政策规定：“八五”期间不再批准新的轿车生产项目，使得丰田公司想在中国生产轿车的梦想变得渺茫。为了适应中国政府的政策，丰田公司的总裁奥田硕提出了丰田公司在中国“三级跳”的发展战略。

奥田硕认为，丰田在中国在20世纪90年代初是第一阶段，是丰田为下一步活动助跑的阶段；第二阶段为起跳阶段，就是按照中国政府汽车产业政策的要求，从零部件生产开始为整车生产作准备。三级跳中的最后一跳的目标是与中国共同开发、生产出整车。

对丰田汽车在中国的三级跳战略，中国事务所总代表服部悦雄先生有自己的理解：“丰田汽车（中国）投资公司的短期目标，首先是要确保四川丰田科斯达和天津丰田经济型家用轿车两个项目取得成功，同时，构筑一个全新的销售网络……丰田公司的长期目标是，我们将对中国的市场状况开展周密的调查研究，确定最适合中国国情的国产车型方案。我们的理想是拥有满足各个层次用户需求的所有车型，并且让用户感到国产丰田车的质量和服务绝不亚于进口车，从而在中国树立国产丰田车的品牌形象。”

下面，我们就丰田的“三级跳”战略作进一步介绍。

首先，是助跑阶段。

丰田公司在与中国合资生产轿车方面动作相当谨慎，直到1998年才设立了四川丰田汽车有限公司。而在这之前，丰田相关七零八碎部件生产厂商在中国全部都是零部件制造企业。这一点，与日产、本田、三菱、铃木、五十铃、马自达日本这另外六家跻身世界500强的汽车厂商早早就在中国设立整车生产企业的做法不同。

在这一阶段，丰田公司只是突出其采取和零部件制造商一同进入的方法，让其有效采用“丰田生产方式”，而并没有要求占到多高的市场份额。在此基础之上，丰田公司也在中国不遗余力地开设汽车驾驶学校，以增加拥有驾驶执照的人数等基础设施建设。

其次，是起跳阶段。

在新总裁张富士夫的“新全球市场开拓计划”下，通过重组、开发和全球化措施对付来自美、欧的挑战。目标就是使自己在中国这个世界上最大的潜在汽车市场上保持应有的竞争优势。

在这个阶段，丰田公司在天津的合资、独资企业达到13家（加上相关零部件企业共有16家），除此之外，还有一汽和长江三角洲地区也是丰田在中国的基地。这期间，丰田在中国的合作主要是零部件方面的生产。比如，当时与中国企业合作生产的产品除发动机、齿轮、轴承、铸件等主要部件外，还有汽车空调、车灯、汽车音响、车座等汽车内外部饰件。

丰田独资与中国合资企业生产的汽车零部件一部分提供给丰田汽车在华的维修网点和一汽、上汽等中国汽车厂商，还有一部分出口给丰田公司在日本和其他亚太国家的整车生产企业。因此，这一时期丰田公司在中国所做的工作是为将来在中国整车生产奠定基础。

所以，这一时期我们在大街上看到的丰田汽车，其实是从世界其他的丰田整车生产基地进口而来的。在这种情况下，丰田仍然能够行销全中国。那么，丰田公司是怎么来承担高额的运输费、进口关税等费用带来的高成本的呢？其高超的市场营销手段起了决定性作用。

再其次，是最后一跳。

为了实现在中国的“三级跳”战略，丰田在考虑如何在这个潜力令人期待但配套设施还很落后的市场中建构自己的投资经营策略，并一直为实现最后一跳而努力。

1998年是丰田公司在华经营发生重大转变的一年。在这一年中，丰田公司在中国的第一个整车合资公司——四川丰田汽车有限公司——成立，为丰田汽车提供动力的天津丰田发动机有限公司也正式投产。这样，在中国已经拥有多年辉煌的丰田公司又迎来了新的机遇，丰田公司离实现最后一跳的飞跃又近了一步。

2002年6月22日起，中国政府对原产于日本的汽车、手持和车载无线电话机、空气调节器加征税率为100%的特别关税。这一事件对日本汽车工业尤其是丰田公司是一个很大的刺激，它客观上促使丰田公司把以出口为主的战略转变到出口和在华生产并举的战略上。

2002年8月29日，丰田公司终于在中国找到了未来继续壮大的动力源泉。一汽集团同丰田公司在人民大会堂签订了全面合作协议，这表明丰田公司在中国汽车工业重组中的角色从幕后走向台前。在一汽丰田销售公司的分工中，日方负责的是市场研究、预测、产品定位、广告策划、培训等关键工作；中方则负责网络建设、按丰田公司的全球标准建立4S店、继续发展经销商网点。这样的分工表明，丰田公司其实已经掌握实际上的主导权。2002年10月8日，丰田公司在中国生产的第一辆轿车VIOS也在天津丰田汽车公司的总装车间下线。

2003年4月9日，中国第一汽车集团与丰田公司再次举行合作协议的签字仪式。根据协议，丰田公司与一汽合作推出“皇冠”、“花冠”、“陆地巡洋舰”和“霸道”四款丰田公司主力车型。丰田公司此举意在攫取更大的市场份额，即2010年前后占据中国汽车市场份额的10%。

至此，丰田公司圆满完成了在中国的“三级跳”战略。因而，丰田为自己开发出了一个新的最有潜力的市场，当然也参与进了一场最残酷的角逐中。但是，竞争只会使丰田的生命力更加强盛，因为，竞争迫使

它不断选择新的明智战略。

四十二 对中国市场的策略转变

丰田公司完成了在中国的“三级跳”战略后，面对迅速成长的中国市场，又进行了设立合资企业以来最大的一次战略转变。主要对销售方面、投资机构、产品结构进行了务实的调整。

2004年，丰田公司在中国完成了“三级跳”战略后，面对迅速成长的中国市场，又进行了设立合资企业以来最大的一次战略转变。这一转变在2005年元月正式到位。业内人士分析认为，丰田之所以在合资一年多之后作出如此重大的调整，原因在于它已经顺利度过了合资适应期，从而应该确立在中国市场新的发展战略，以正式向2010年实现中国内地市场占有率10%的目标冲刺。

具体说来，丰田公司面对中国新的市场情况，其战略大转变主要围绕以下方面进行。

在销售方面：

(1) 大力调整销售公司，进行销售改革。

2005年12月29日，在北京和广州的经销大会上，人们从一汽丰田销售公司那里得到了两个消息，其一是丰田旗下的威驰、花冠轿车平均降价两万元；其二是一汽丰田销售公司内部将进行重大机构人事调整。在人们为丰田汽车的降价感到高兴的同时，丰田在中国的战略调整拉开了序幕。

丰田对销售公司的调整，旨在加强经销网络的建设。因此，丰田决定，将原来负责经销商网络建设的网络部一分为二，成为销售业务部和销售支援部。而且，还将大大增加经销商的数量。当时，据丰田销售公

司副总董海洋透露，一汽丰田在中国的经销商将由2005年的140多家增加到2006年的240多家。

(2) 对车辆部进行调整。

一汽丰田销售公司车辆部曾是该公司最重要的部门，负责销售公司与经销商之间车辆的调配事宜，还有独立的公关企划部门。由于车辆部与直属于销售公司管委会的公关室存在业务交叉，一汽丰田决定把该部改为销售企划部，并把所有公关、广告等职能都划归该部。

在投资机构方面：

将丰田北京事务所所有职能全部合并到丰田中国投资公司。在丰田未进入中国投资设立合资项目之前，丰田北京事务所是丰田设立在中国内地的联络机构。在特定的历史时期，丰田北京事务所担负着做出重大决策、联络内地市场与日本丰田总部的任务。其实，在这次转变之前，丰田已经逐步将其在中国投资、经营的职能转交给丰田中国投资公司，只是这次调整是一次更为彻底的变革。

丰田的这一调整是符合时代发展的，在这之前，几乎所有在中国内地投资的跨国汽车企业都经历了这种机构设立模式调整的过程。2005年，日本本田就将设立在北京的事务所合并到本田中国投资公司中，开始由投资公司这个主体来统一实施中国市场战略。因此，丰田的做法其实是大势所趋。

丰田这一做法是为中国市场收权作准备，以提高丰田战略在中国市场战略的主动性。比如，上述将原来分别归属于一汽丰田销售公司管委会的公关室与车辆部公关室合并后，整体的品牌公关职能将被统一收归于丰田中国投资公司。此举将有利于今后投资公司在对内地合资企业的经营和管理中实施控制。

在产品结构方面：

丰田在中国内地进行组织结构调整的同时，其市场战略也在变化。

2004年12月29日，一汽丰田销售公司宣布了两款主力车型降价两万元的消息。“一汽丰田在中国内地市场的占有率为4%，非常遗憾。”一汽丰田销售公司总经理古谷俊男说，“能够在日常生活中使用丰田车的消费者还非常有限。”

这意味着，丰田要逐步打破以往丰田车在内地消费者心目中价位较高的印象，回归丰田在国际上物美价廉的品牌形象。

但“物美价廉”仅仅是丰田在中国市场启动的一条新战线，而另一条战线则是让即将下线的皇冠车占据高档豪华车市场。

一汽丰田给2007年皇冠定下的销售目标是2.3万辆。在2006年3月17日的新闻发布会上，古谷俊男表示，作为高档车，皇冠将首先力推政府采购用车，以政府用车逐步带动个人消费。董海洋给出的具体数字是，希望政府和企业采购用车也就是公商事务用车能够达到25%左右。

古谷俊男明确表示，皇冠的定价会考虑明年将下线的新奥迪A6的定价策略。因为奥迪A6是目前中国政府采购量最大的车型。“我们2006年的目标是中国内地市场的8%，但目前只有4%。”古谷俊男说，“丰田是中国内地市场的迟到者，市场留给丰田的机会不多了，要实现这个目标，丰田必须全力以赴。”

四十三 车到山前必有路，有路必有丰田车

有句广告词在中国家喻户晓：“车到山前必有路，有路必有丰田车。”在丰田公司的销售道路上，屡屡验证了这句话。丰田公司拥有庞大的销售队伍、独特的销售战略，为其进入世界销量第二的成绩做出了不可替代的贡献。

如今，日本丰田汽车公司早已世人皆知，享誉世界。在世界各地，

无论是发达国家，还是发展中国家，大街小巷，到处都可以看见丰田汽车的身影。可是，世界上广大的消费者却很少有人知道，丰田拥有 10 万人的庞大销售队伍。这支庞大的销售队伍把丰田公司的产品销售到世界各地，将丰田公司独特的销售策略和销售理念淋漓尽致地表现出来。

号称日本“销售之神”的神谷正太郎，是丰田公司销售政策的奠基之人。1938 年成立的丰田汽车公司，在其后的发展中，逐渐成为了一个拥有较强技术实力的汽车制造企业，但在汽车的销售方面却未能很好地打开局面。这对于一个成长中的企业是一件非常危险的事情。因此，到了 1959 年，丰田公司产品大量积压，紧接着，出现了财政赤字加大、债务越来越高的危险局面。经人推荐，丰田公司的奠基人丰田喜一郎请来了原美国通用汽车公司日本销售部经理神谷正太郎。神谷正太郎被丰田公司委以创建一家销售公司的重任，担任总经理职务。受到充分信任的神谷正太郎在上任后经过 15 年的不断探索，逐步奠定了丰田汽车公司的“销售理论”，摸索出了一套完整的销售方法。

神谷正太郎给丰田公司带来的“销售理论”的核心是三句话：“用户第一，销售第二，制造第三。”为推行其“销售理论”，神谷正太郎为丰田汽车销售制定了一套相应的措施。

(1) 重视销售信息，建立情报机构。按照这一原则，丰田汽车销售公司下设了“计划调查部”，配备了数学、统计、机械工程等方面专家 60 多人，准确而及时地汇集、筛选各地的调查资料，为决策提供依据。调查内容多达 60 多项，每年调查的对象涉及 6 万人以上，花在调查上的费用高达 7 亿日元，调查面之广、开支之大在日本是极少见的。

除此之外，神谷正太郎还为丰田汽车销售公司建立了强有力的情报机构。因为，在丰田看来，只有掌握了国外市场动向，才能迅速而准确地做出决策。

(2) 按月回笼货款制度。神谷正太郎根据当时的社会经济发展状况制定了销售汽车按月回笼货款制度。丰田汽车生产公司将汽车产品全部批发给丰田汽车销售公司，销售公司用银行的贷款和一部分期票作结算；

而销售公司再用销售现款和用户支票作抵押，取得银行贷款，完成资金短期拆借与还款，使汽车生产和销售顺利进行，让产销双方皆大欢喜。

(3) 重视售后服务。神谷正太郎制定了与众不同的规定：一是每出售一辆汽车都要与之建立“车历卡片”，登记汽车故障等各种资料，并迅速反馈到制造公司，促使其改善制造技术，提高质量；二是新车售出后，规定保修期为2年或5万公里，修理费用全由制造部门负责，同时在保修期内还为用户提供代用车辆，尽量减少因检修停驶给用户带来的不方便和损失；三是每当一种新型的汽车上市，在出售后的三个月之内，必须挨家挨户进行质量调查，听取用户意见。

(4) “用户第一，信誉至上”的指导思想。为了让丰田汽车深入到社会的各个阶层以至每个家庭，销售人员挖空心思在人们日常生活中经常接触到的一些小物件上做文章，比如在圆珠笔、领带夹、小玩具上，印上设计精美的“丰田商标”，作为推销员联系用户的馈赠礼品等，花样繁多，不一而足。

(5) 建立强有力的支援体系。神谷正太郎为丰田汽车公司建立了一个强有力的经销店支援体系。丰田汽车公司为支援成绩优秀的经销商，把销售部门剩余的钱融资给经销商；经销商运用融资来的钱建造展示厅、备齐检测设备。这样，客户的接受程度自然会超过其他竞争者，使经销商感到推销丰田汽车有奔头。因此，各地经销商推销丰田汽车不仅积极性很高，而且十分认真，从而为丰田汽车树立了良好的市场形象。

在销售战略上，丰田公司表现得非常灵活，很值得致力于国际市场竟争的中国企业借鉴。

有句广告词在中国家喻户晓：“车到山前必有路，有路必有丰田车。”在丰田公司的销售道路上，屡屡验证了这句话。丰田公司成功营销战略概括起来主要有以下方面：

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

1. 人无我有的市场开拓战略

20世纪60年代以前，“日本制造”往往是“质次价低”的代名词。

在这期间，首次进军美国市场的丰田车，同样难逃厄运。于是，丰田公司卧薪尝胆，重新制定市场策略，投入大量人力和资金，有组织地搜集市场信息，在市场分析的基础上，去捕捉市场营销机会，选准目标市场。

在“人无我有”的战略下，丰田最常用的策略有：

(1) 钻对手的空子。对于初出茅庐的丰田公司来说，要进入几乎是通用、福特独霸的美国汽车市场，无异于以卵击石。但丰田公司并没有畏缩，而是认真调查，进行市场分析，发现美国的汽车市场并非铁板一块。随着经济的发展和国民生活水平的提高，美国人的消费观念、消费方式正在发生变化，那种把汽车视为地位象征的传统观念在逐渐削弱，越来越多的人把汽车仅仅看作一种交通工具。因此，更重视其实用性、舒适性、经济性、便利性，即要求汽车符合大众利益要求，较低的购置费用、耗油少、耐用和维修方便，此外，随着交通拥堵日趋恶化，还要求提供停靠方便、转弯灵活的小型车。然而，美国国内的大企业却没有注意这些现状，仍大批量生产大型豪华车，这给丰田轿车留下了生产良机。

(2) 找对手的缺点。实际上，丰田公司看准美国小型车市场后，该市场并不是没有对手，比如，德国大众公司的小型车就很畅销。丰田公司雇用美国的调查公司对大众汽车的用户进行了详尽的调查，充分了解了对手的优势与劣势。当时的德国大众车，一方面其高效、优质的服务网打消了美国人对外国车维修困难的疑虑，但是另一方面，暖气设备不好、后座空间小、内部装饰差是众多用户对大众车的抱怨。丰田公司看准了对手的这个空子，精确地勾画出了一个按人口统计和心理因素划分的目标市场，设计出满足美国顾客需求的美式日制小轿车——花冠。这款车以其外形小巧、经济实惠、舒适平稳、维修方便的优势敲开了美国市场的大门，步入成功之路。

2. 人有我优的市场渗透战略

如前面所说，“重视销售信息，建立情报机构”是丰田公司市场营销

售的方法之一。但是，市场调查和市场分析只是解决了“生产什么和为谁生产”的问题，要真正让顾客产生购买产品的热情，还得有更深入的做法。在进入美国市场的时候，丰田遇到了以下三个问题：如何消除美国人心目中“日本货就是质次价低”的旧印象，如何建立自己的销售网络，如何与德国的小型车抗衡。面对挑战，丰田公司推出了“人有我优”的市场渗透战略。

首先，做到品质优先。丰田轿车造型优美，内部装饰精致典雅，舒适的座椅，柔色的玻璃，发动机的功率和性能比德国大众车提高了一倍，甚至连汽车扶手的长度和腿部活动的空间都是按美国人的身材设计的。由于适合美国消费者的口味，“花冠”车一进入美国市场，很快就建立起了较高的质量信誉。此外，在生产中广泛开展的合理化运动和“QC”小组活动，也保证了丰田车的质量。

其次，保证价格更优惠。丰田公司在进入市场的早期通常都会采用低价策略。比如，“光冠”定价在2 000美元以下，“花冠”为1 800美元以下，比同类车型的美国车和德国车都低得多，连经销商都能够多拿到一份利润。这种进攻型的低价策略，加上质量高、性能好、维修费用低，产生了一种滚雪球效应，为丰田车树立起物美价廉的良好形象。美国厂商大片的市场份额不得不被丰田逐渐蚕食。

最后是服务更周到。丰田占领国际市场实施的销售策略之一就是力求实行经营、售后服务和零配件供应一体化，以优质的服务来打消客户对使用丰田车的疑虑，从而在售后服务上给丰田车的客户吃了“定心丸”。

3. 人优我新的市场对抗战略

对于一个企业来讲，打开市场是一件非常难的事情，然而，巩固市场更难，对于国际化企业更是如此。因此，能否巩固市场就成了营销成败的关键。丰田汽车在打开美国市场后受到了多方挑战：德国大众与丰田同属小型车，售后服务也不比丰田差；实力雄厚的通用、福特在政府

的支持下也开始了小型车的研发；两国间的贸易摩擦，或多或少使美国公众的自尊心受到挫伤。在这种情况下，丰田为巩固市场，采取了“人优我新”的战略，以新技术战胜对手。

1964年，丰田公司就开始了限制汽车尾气技术的研究。为了研制废气再循环装置和催化剂转换器，丰田用了7年时间，投入了1000亿日元的资金和10000人的力量。仅废气处理系统就开发出丰田催化方式、丰田稀薄燃烧方式、丰田触媒方式三种，并很快在“追击者”高级轿车中安装了这种装置，从而在这一领域取得领先地位。当1970年，美国政府颁布了限制汽车排放废气的《马斯基法》时，丰田在该技术上已经非常成熟，赢得了这场战争的胜利。

接着，丰田公司还与日本其他汽车厂商共同研制开发出了节约燃料25%—30%的省油车。这对受石油危机冲击后渴望开上既经济又安全的轿车的美国人来说，无异于久旱逢甘霖。5年间，在其他厂商的汽车销售直线下滑的情况下，丰田车的销售量却增加了两倍。

人优我新的市场对抗战略激励着丰田公司一直保持旺盛的研发状态。2003年，丰田公司又宣布研制成功了可以安装在汽车上的多种安全保障技术。比如，使用毫米波雷达和机器视觉共同探测前方障碍物来实现车辆的安全驾驶。毫米波雷达用来探测障碍物距离和相对速度，CCD（光电传感器）负责检测车道和车道上前行车辆，并控制雷达的方向。三菱公司计划用两个激光扫描雷达、若干摄像机和6个方向上的被动光束传感器来帮助驾驶员确认碰撞危险。马自达公司利用激光扫描雷达和超声波传感器检测前方是否有行人或在斜角方向是否有驶来的车辆。日产公司也已投产一种新型防撞雷达装置，当汽车与前面的车辆接近速度太快时，安装于车前方的激光发射器和激光传感器以及与变速器相连的速度传感器会通过驾驶室里的显示装置提醒司机注意。

由此可见，丰田公司开拓国际市场的战略与策略是非常值得我们学习的。丰田的经验告诉我们，任何一个企业在进入国际市场时，首先要确定自己的目标市场。判定合理的市场策略，是市场开拓成功的重要保

证。在确定自己的目标市场之后，就必须制定科学的战略与策略，把正确的市场战略、决策当作高效生产与顾客之间的桥梁。

哈佛观点：企业的战略生存之路

企业与地球上万物生灵一样，离不开生存这条贯穿始终的主轴。企业的核心生存力使企业沿着一条惯性路径发展，这条惯性路径反过来又影响着企业的生存。每个企业的生存力和与其相联系的惯性路径都是特有的，它们由特定的市场、用户价值、企业历史、文化背景所决定。

企业生存力的形成不是一朝一夕的事，它必须经过一段时间经验和知识的积累才能逐渐形成。虽然，企业的生存力受惯性路径的影响，但企业的生存之路是不断向前延伸的——只要企业一刻不停止经营管理活动。每个企业都有自己的战略道路，这种道路包括过去的和未来的，它们都由企业核心生存力决定，而核心生存力决定企业将要走向何方，将如何走好每一步。

企业未来的生存由两条道路决定，一条是从过去到现在的道路，一条是从现在到未来的道路。这两条道路处于现在的生存交点上，它们影响着企业未来的生存。过去的惯性道路是企业的遗传基因，未来战略道路是企业的成长基因，企业只有将遗传基因与成长基因统一起来，才能稳健地向未来终极目标——核心生存——迈进。

企业的生存与发展，即其为社会、为个人所创造的财富，是每个有抱负的创业者的终极目标。理想化的企业未来生存之路是一条只有起点和终点，没有过程转折的刚性直线，它剔除了所有不确定性的变化和风险因素，与企业生存主轴重叠，实际上它就是一条简单的生存直线。

但是，现实中这种情况是不可能存在的。因为，竞争环境每时每刻都在变化，而且这种变化是不确定的，这导致了各种风险因素性能存在。所以，企业未来生存管理认为，企业生存轨迹并不是简单地在起点与终点之间进行直线连接。这就要求企业必须高度重视各种变化因素，因变而变，将不变的选择寓于战略应对之中，即企业必须把自己的未来

生存战略路径确定在一条围绕企业生存主轴上下波动的柔性曲线上。这种柔性曲线能够根据环境变化，不断地上下波动，却始终不离企业生存主轴，将变与不变融为一体。因此，柔性曲线路径是企业遵循未来生存规律而做出的唯一正确选择。这种战略路径较之理想化的生存直线，具有更大的弹性和回旋余地，它让企业在前进中曲折，在曲折中前进。

如果，企业必须面对全球经济一体化的新环境、新规则，在这样的前所未有的竞争环境中，企业要想生存，就必须把竞争优势确定在不断变化的基础之上，而把自己的发展道路定为刚性直线的做法是错误的。因此，如何根据环境的变化，有针对性地迅速制定战略对策是竞争的关键。这需要企业有很强的应变与适应能力，而要保持这种能力的优势，企业就必须有很好的组织能力和人才。其中，企业的组织能力包括：有创业精神，有顾客至上的文化，比竞争对手学得更快，容易与各种组织结成联盟，能有效地并购其他公司，能有效地将非核心业务外包，等等。一般一个企业很难具备以上所有能力，但是，在这些要素当中，企业只要在某一项比对手学得快，就是它最大的竞争力。

谈到这里，所有的关键点归结到一个问题之上，那就是企业如何把握好自己的未来生存战略转折点。企业内部与外部环境在不断变化，而且这种变化是从量变到质变、潜移默化渐进的过程，这给企业对战略转折点选择造成了不小的麻烦。企业要找准战略转折点，就必须有敏锐的观察能力，把握事物变化的迹象和趋势。

对于企业来说，对事物变化的迹象和趋势的把握能力是非常重要的。如果不具备它，企业就随时可能处于危险之中。野马是非洲草原上一种奔走如飞的动物，这种动物连狮子、猎豹也很难制服。但是，谁也想不到这种矫捷动物的天敌却是小小的蝙蝠。非洲草原上有一种吸血蝙蝠，它身体很小，却能轻而易举地杀死一匹野马。吸血蝙蝠确定目标时，不会像凶禽猛兽一样直扑过去，而是悄悄接近野马，然后附在马腿上，用锋利的牙齿慢慢咬破马腿，把尖尖的嘴插进马腿的伤口中，慢慢吸起血来。当野马感觉到腿部疼痛时，便会用蹄子踢一下，继续垂头吃

草。不久，野马已经感到腿部麻木了，而且全身发软、头昏眼花，便本能地用蹄子不断地踢，但已经无济于事了，一切都晚了，一会便轰然倒地，在痛苦中无可奈何地死去。其实，吸血蝙蝠难道会比狮子的力量还强大吗？只是由于它被野马忽视了，这和“温水煮青蛙”现象如出一辙。因此，企业如果也像野马一样，漠视或看不到环境的变化，不能把握未来生存的转折点，就随时可能遭遇早已潜伏的灾害。

如今，在全球经济一体化的大环境下，市场呈现出多元化、多变化的特征，任何企业想把自己关在一个风平浪静小角落“闭门造车”都是不切实际的，必然要失败的。在多变的环境中，企业要减少风险，关键在如何正确调整心态，将变化看成是一种机遇，以变化的战略意识应对变化的市场情况，才是以不变应万变的必然之理。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

第八篇 品牌战略管理模式

品牌是帆，资本是船，海尔就是依照这样的原理，不断发
展品牌，积累资本。

——张瑞敏

当品牌成为一个消费者所信仰的图腾时，消费者所购买的已不是产品的本身，而是这个品牌本身所特有的一种价值观。这种价值观已演化成一种生活方式、一种生活态度、一种人生追求。当这种价值观通过适合的载体与消费者实现了深度的沟通并同消费者产生心理共鸣、得到追捧时，品牌就会超越产品的实体层面，具备鲜活的生命。

四十四 牛头标的魔力

丰田的历史可以追溯到 1896 年。那一年，29 岁的丰田佐吉发明了“丰田式汽动织机”。他发明的这台织机不仅是日本有史以来第一台不依靠人力的自动织机，而且与以往织机不同的是可以由一名挡车工同时照看 3 至 4 台机器，极大地提高了生产力。当时世界排名第一的纺织机械厂家——英国普拉德公司——也向丰田佐吉发出了转让专利权的请求，最终佐吉在 1929 年（昭和四年）以 10 万英镑（合当时的 100 万日元）的价格出让了这项专利的使用权。

进军汽车领域

1930 年，63 岁的丰田佐吉去世。他留给子女的是一家拥有近万名员工的欣欣向荣的棉纺厂。丰田佐吉的长子丰田喜一郎对日本以外的世界兴趣十足。喜一郎曾对欧洲和美国进行了考察，欧美轰轰烈烈的工业革命使他受到强烈震撼，而汽车更使他热血沸腾。他认定汽车必然是未来举足轻重的交通工具。

当丰田喜一郎开始研制汽车时，美国的通用汽车公司和福特汽车公司早已成为举世闻名的大企业了。在规模化生产技术和市场运作方面，两家公司的实力足以让世界其他的所有汽车生产厂家望尘莫及。

然而，丰田喜一郎并没有把美国两大汽车巨头的举动过多地放在心上。他全身心地投入到以规模化生产为基础的国产汽车工业的创立上。在丰田自动织机制作所内，一个全新部门——汽车部——诞生了。1937 年（昭和十二年）8 月 28 日，汽车部宣告从丰田自动织机制作所独立出来。作为一家拥有 1200 万日元资本金的新公司，“丰田自动车工业株式会社”从此踏上了自己崭新的历程。

丰田喜一郎用自己的姓氏作为公司的名称和商标。早期的日本“丰田”牌汽车商标，是将“TOYOTA”的第一个大写字母“T”标在发动机散热器格栅上，而将公司名称“TOYOTA”标在车头或车尾上。

直到90年代，丰田公司才开始使用新商标。新商标是将三个外形近似的椭圆形环巧妙地组合在一起，每个椭圆都是以两点为圆心绘制的曲线组成，它象征用户的心与汽车厂家的心是连在一起的，具有相互信赖感。而且使图案具有空间感，并将拼音“TOYOTA”字母寓于图形商标之中。大椭圆中的两个椭圆垂直交叉恰好组合成一个“T”字。“T”代表丰田汽车公司；大椭圆表示地球，中间的“T”字与外面的椭圆重叠，使“T”字最大限度地占据了椭圆空间，使“T”更加突出，喻示丰田汽车走向世界。

当品牌成为一个消费者所信仰的图腾时，消费者所购买的已不是产品的本身，而是这个品牌本身所特有的一种价值观。这种价值观已演化成一种生活方式、一种生活态度、一种人生追求。当这种价值观通过适合的载体与消费者实现了深度的沟通并同消费者产生心理共鸣、得到追捧时，品牌就会超越产品的实体层面，具备鲜活的生命。很多钟爱丰田品牌的中国消费者都认为，丰田的牛头标是质量可靠的保证。也正因为如此，牛头标有着独到的魔力。

20世纪80年代，丰田旗下的老皇冠是名副其实的进口车之冠。彼时，牛头标纵横中国市场，丰田也成了皇冠的代名词——高档感、高质量、高价格，是彼时丰田传递给中国的品牌内涵。正是基于老皇冠的基础，丰田大举进入中国市场时没有采取和欧美市场上同样价格低廉的手段，而是坚持了价格稳定的原则。在2001年开始，各大厂商纷纷大举降价的时候，丰田聪明地避开了价格战的烟火。

丰田车的售价并不低，但是，由于新车价格稳定，二手车残值也很高，所以消费者还是愿意购买。一位资深汽车人士说，牛头标以稳健的形象出现，无形中给了消费者更多的信心。丰田车没有什么特点，甚至可以说没有什么突出的优点，但是它最大的优势是没有缺点。永远遵循

80分原则才是丰田品牌最可怕的地方。

在丰田牛头标下，有皇冠、凯美瑞、卡罗拉、普拉多等多个副品牌。丰田这种副品牌模式与欧洲厂家不同。欧洲厂商的命名习惯很容易导致一荣俱荣，一损俱损。如宝马X5车主撞人事件一出，对宝马整个品牌形象都产生了负面影响。而近年来丰田两次遭遇公关危机：一次是霸道广告风波，一次是锐志漏油事件。这两款车型销量都有一定程度的下挫，但无损丰田整体形象，对其他车型的销售也不构成任何不良影响。

在丰田所有副品牌中，最为特殊的是雷克萨斯品牌。多年来，丰田品牌和雷克萨斯品牌一直保持着若即若离的关系。在中国也是如此。雷克萨斯是丰田（中国）的一个部门，虽然没有独立的TITLE，但是完全独立运作。

原因很简单，雷克萨斯是为美国市场量身定做的。雷克萨斯品牌一出，一扫丰田品牌的低廉形象，成为高端的明珠，宛如丰田的旗帜，不能出现丝毫差错，自然要特殊对待。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

四十五 “一双隐形的翅膀”

如今，市场竞争日趋激烈，一个企业如果没有长远战略部署，不断开拓进取，就有被历史淘汰的危险。丰田公司是一个非常有战略意识的企业。它之所以能够成为今天的世界知名汽车企业，跟其长期一以贯之的品牌创新加规模营销相结合的战略有关。

丰田以精益生产做后盾，已经成为了世界一流企业。出色的产品质量使丰田品牌几乎成了“优质”的代名词，为丰田赢得了来自世界的赞誉。因此，有人说丰田仅凭借产品本身就可以存活一百年，因为人们对它太信任了。

其实事实并非如此，在这个竞争如此激烈的时代，任何企业如果没有自己总体的战略部署，不断开拓进取，就会不进则退。丰田公司是一个非常有战略意识的企业。它之所以能够成为今天的世界知名汽车企业，跟其长期一以贯之的品牌创新加规模营销相结合的战略有关。

纵观丰田公司的发展史，从“花冠”到“凌志”，表现了它对品牌的不断创新；从丰田与通用的争霸战中，体现了其国际化营销的威力。这就是丰田的一双隐形的翅膀，即品牌战略加营销战略。

首先，丰田汽车之所以有这么大的市场竞争力，在于它高瞻远瞩的品牌战略。按照市场规律，消费者最终购买的是商品的使用价值。因此，商品的质量、性能是其最终赢得顾客的保证。长期保持高质量的产品，成为了丰田最大的品牌战略。

由于丰田长期的品牌经营，如今，丰田汽车的品牌价值达到了248.37亿美元，连续两年荣登世界十大汽车品牌排行榜榜首，成为了唯一在全球100大品牌中跻身前10位的汽车品牌。

丰田的品牌战略是灵活多变的，在多年的市场历练中，逐步走向了成熟。比如，2006年赞助美国“BIG BOW”赛事，2007年混合动力车PRIUS（普锐斯）正式成为第79届奥斯卡官方唯一指定用车，都是其品牌战略的体现。

可是，在丰田的品牌战略中，最精彩的一笔是“凌志”品牌的推出。1983年8月，丰田英二先生召开了一次高层机密会议，决定创造出足以傲视当世车坛的顶级轿车，这部新车的直接对手将是长久以来盛名不坠的欧洲著名汽车品牌。每一部“凌志”都采用了匠心独具的高级设计、一丝不苟的精密施工，以及难以置信的严格品质管理，当时丰田为凌志打出的广告是：一样的性能，一半的价格。这则广告引发了高档车市场的大地震，使全球高档车市场格局发生了巨大变化。

在打赢“凌志”品牌的战略中，丰田没有效仿“大众”和“奥迪”相互独立的做法，也没有采用以往丰田“皇冠”的主副品牌策略，而是用一种若即若离、让消费者自己联想的微妙手法，既用丰田品牌为“凌

高清电子书
www.hgebs.com

志”提供了品质保证，又不让“凌志”高端品牌形象受到丰田的影响，最终达到了双赢。最终，“凌志”获得巨大成功，又有力地提升了丰田的品牌形象。现在，凌志汽车已连续七年占据美国最畅销豪华汽车排行榜首位。这场胜仗让丰田的利润成为美国三大汽车公司的总和，这在汽车制造业已是个奇迹。

其次，在实施灵活的品牌战略的同时实施远大的营销战略，从而给丰田插上了一双隐形翅膀。

为实施远大的营销战略，丰田公司首先建立了庞大的销售体系，这一点在第六篇提到过。在这里为了说明丰田的这一重要战略，我们稍作补充。第二次世界大战时日产车包括丰田的所有经销商都被组织在“地方汽车配销组织”下。战后，这一类专卖性、独占性的销售体系瓦解，丰田汽车销售的路线也就断了。当时，丰田高薪聘请通用汽车日本销售经理神谷正太郎加盟，积极着手建立自己的销售网。神谷正太郎将自己在通用学到的销售技术与日本的文化相结合，提出了著名的神谷主义，就是“一用户、二特约经销店、三制造厂”的观点，其核心是把用户放在经营的首位，而经销商的地位要高于工厂，这一观点成为丰田公司的销售理念。

神谷正太郎还认为，“一升的斗只能盛一升的米”，这里的“斗”就是经销商的营销力，“米”就是制造数量，也就是我们常说的“以销定产”，这种理念在当时是非常先进的。

经过几十年的发展，丰田已在全世界形成了庞大的营销军团，这是丰田登上世界汽车霸主的一柄利剑。在中国，2006年丰田已建立了遍布全国的200多个经销店，在北京、上海、广东、江苏、浙江、山东等地更是布下重兵，销量一路狂飙，大有超过日系对手本田之势。

在全球建立了庞大的销售网络后，为了使产品可以真正被世界各地的消费者所接受，丰田又实施了“扎根当地”的战略。在实施“扎根当地”国际化战略中，丰田公司总是小心谨慎，步步为营，从销售本地化到生产本地化，逐步实现融入当地社会，成为当地公民。1957年，丰田

就在美国设立了美国丰田汽车销售公司，但是一直到1984年，才与美国通用汽车建立合资公司NUMMI。1988年，丰田与通用合作，在美国肯塔基州建成了第一家独资生产厂家TMMK；1992年，位于英国的独资生产厂家TMUK建成投产；1999年在纽约和伦敦证券市场分别上市。

丰田“扎根当地”战略的基本理念是，遵守各国、各地区的文化和风俗习惯，通过扎根于当地社会的企业活动为当地经济建设和社会发展做出贡献，同时，也让丰田公司获得了巨大的利益。截止到2005年底，丰田在27个国家和地区建立了50个国外生产网点，在全球范围内开展汽车业务。此外，丰田还在全球170多个国家进行销售。虽然比通用汽车在33个国家生产、200多个国家销售规模略少，但是海外经营的经济效益却是远好于通用。

“扎根当地”战略方针除了让各地的分公司成功复制制造管理上的经验外，更重要的是使丰田更深入地了解本地消费者的需求。因为，只有深入了解本地消费者需求，才能生产出他们最需要的产品。所以，在经历进入美国市场的“丰田宝贝”车型惨败后，丰田更加注意了解美国人的生活，并对美国生活作了深入细致的调查，如美国人每天吃什么东西、看什么电视节目等。

由于丰田真正地“扎根”于当地，所以推出的针对美国家庭的旅行车在市场大受欢迎。因为这款车在很多细节上考虑了美国人的需要。比如，美国人喜爱喝玻璃瓶装饮料，而不是听装饮料，这款车就在车内设计了能安全放置玻璃瓶的柜子。现在，丰田推出每一款面向美国市场的车型，都会向美国的生产商征求意见。丰田在美国最畅销的车型——“冻原”轻型卡车、“佳美”轿车和“美洲杉”运动型多功能车——都是与美国设计团队共同开发的。这正体现了丰田将品牌创新与营销相结合的战略。

品牌战略与营销战略是丰田一双隐形的翅膀，对于丰田来说，缺一不可，它们是相互补充、相互协作的关系，它们带领着丰田公司飞向国际大市场，并比其他公司飞得更高更远。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

四十六 “雷克萨斯”和“凯美瑞”

丰田公司的品牌管理策略是独特而灵活的。面对全新的中国市场，丰田果断将原来的“凌志”和“佳美”分别改为“雷克萨斯”和“凯美瑞”。这次对名称的更改，暗示了“雷克萨斯”和“凯美瑞”将具有新的配置和新的品牌形象，能充分发挥产品的溢价能力。尤其是“凌志”更名为“雷克萨斯”，充分显示了丰田公司窥视豪华车第一品牌宝座的雄心。

2004年6月，丰田在北京宣布，将旗下的高端品牌的中文名由“凌志”改为“雷克萨斯”。第二年，即2005年11月，在第三届广州国际车展期间，丰田汽车公司又宣布，2006年下线的中国产Camry将使用全新的中文名称“凯美瑞”。众所周知，自1989年，丰田公司创立LEXUS（凌志）品牌至今，其中文名称“凌志”在中国已经深入人心；而中档车品牌Camry的中文名“佳美”在中国也有深深的市场土壤。

人们不禁要问，在一年半的时间内，丰田汽车，作为世界最大的汽车制造商，为何要将旗下的两个曾经在世界上所向披靡、在全球创下冠军销售纪录的“凌志”和“佳美”，先后更名为“雷克萨斯”和“凯美瑞”。这在许多人眼里是那么不可理解，明明是现成的卓有声誉的品牌，却主动丢开，然后找到两个生僻的组合词来推广，完全是傻到了极致！

我们知道，丰田公司在20世纪60年代用小型车撬开了美国市场，但随后的高档车皇冠却败下阵来。因此，让丰田背上了好多年的“廉价、低档车”的名声。经过4年的卧薪尝胆，励精图治，1989年丰田在美国推出了LEXUS，终于迈开了丰田高档车的步伐。自1999年起，LEXUS在美国销量超过奔驰、宝马，此后6年，连续摘走了豪华车销量

第一的桂冠。2005 年，LEXUS 全球销售了 39 万辆，其中 30 万辆销售在北美。LEXUS 的新车质量、可靠性、顾客满意度，均列美国豪华车市场第一位，被美国人称为“雷克萨斯奇迹”。

而 1983 年诞生于美国的 Camry 在全球的累计销量已经超过了 1 000 万辆，全球年销量达 50 万辆，多年高居美国中级轿车销量榜首，并成功开拓了澳大利亚、日本、中国台湾、东南亚等市场，成为丰田汽车最有价值的主流代言车型。

那么，丰田公司为何要将旗下这两个曾经独霸全球汽车的冠军品牌，在中国已具有广泛群众基础的情况下，进行品牌名称的更改呢？况且，中国人觉得“凌志”有着厚重的中文含义，而“雷克萨斯”则干巴巴，含义十分空洞。

关于“凌志”，拥有 26 年销售高档车经验由香港派往中国内地全面主持“凌志”销售工作的曾林堂是这样解释的：“不能让美国客户与中国客户谈到同一款车型时，因为称谓的不同而不能有效沟通，那样将是一个全球品牌的极大缺憾。”

而关于“佳美”更名，广州丰田的副总经理胡苏解释：“广州丰田之所以将 Camry 命名为凯美瑞，一方面是希望树立一个全新的形象，通过升级，使产品在各方面都脱胎换骨；另一方面 Camry 是一款全球车型，以音译的方式命名，也是想强调该车型的全球同步概念；再者，‘凯’意味着凯旋，‘美’的意思是美好，‘瑞’代表瑞雪，都是吉祥的意思。”

他们的解释显然过于空泛、表面，不能表达丰田公司对于品牌更名的更深层用意和智慧的市场策略。那么，丰田公司的真正用意是什么呢？可以从以下几方面来看：

1. 为新产品树立新的品牌形象

品牌如同普通的产品一样，存在着必然的生命周期！凌志和佳美两个汽车品牌也是如此。在很多人的脑海里，凌志和佳美已经耳熟能详，但印象模糊，甚至会与其他品牌混为一谈。但是经过改动后的雷克萨斯

和凯美瑞，已经完全超越了以前的老形象，在性能与款式上都有改善。就像新皇冠一样，给人的整体感觉变成饱满、成熟、沉稳和大气。为了让人们对新的产品足够注意，更换一个新的名字是有必要的。

正如丰田中国投资公司副总经理、雷克萨斯中国事务董事曾林堂所说：“中国的高档车市场已经成熟，从现在开始我们要着力塑造雷克萨斯在中国的形象。建设雷克萨斯专用的销售渠道只是第一步。”从细节处入手，和奔驰、宝马这些豪华品牌强调血统、强调尊贵的大气不同，雷克萨斯的高层似乎更愿意体现出这个品牌更加细腻、更具亲和力的一面。

品牌创新的最终落脚是品牌的溢价能力，由于新的产品形象、新的配置和新的品牌形象，雷克萨斯和凯美瑞都可以表现出超越凌志和佳美的更高的产品溢价能力。尤其是“凌志”更名为“雷克萨斯”，充分显示了丰田公司窥视第一豪华车品牌的宝座的雄心。

2. 与欧洲品牌的对比显示丰田的高明决策

高清电子书
www.gqdzs.com

丰田公司完成 LEXUS 的中文更名后，使得雷克萨斯的豪华车有了全球统一的品牌，大有要与德国的劳斯莱斯一比高低的气势。因此，我们有必要对日本和欧洲的汽车品牌策略作一个简单的对比，这样可以更清楚地看到丰田品牌策略的高明之处。

法国标致公司和德国宝马公司，在推广不同系列的汽车产品时，往往采用不同的阿拉伯数字来加以区分。比如，标致公司推出的 307、206、406，宝马公司的 3 系列、5 系列、7 系列等型号副品牌，这些不同系列拥有不同的市场定位和特定针对的消费群体。比如宝马 3 系列是“享受驾驶的乐趣”，5 系列是“享受生活”，7 系列是“享受尊贵”。

其实，这种所谓 3、5、7 不同系列的定位就像丰田公司对雷克萨斯和凯美瑞的定位一样，只是丰田用的是具体名称，而欧美企业用的是阿拉伯数字。

这两种不同的副品牌运作方式分别有何利弊呢？从品牌角度分析，

西方企业以数字型号来区分一个品牌下面的不同副品牌体现出了欧洲人不拘泥于形式的行事特点，其好处在于简单、明了，带有非常强的技术特色，便于传播。但是，与丰田公司的副品牌运作方式相比，其不足之处就非常明显了，那就是在品牌传播的过程中，通过名称的联想产生增值的可能性较小，而且当产品出现升级或者技术改善的时候，欧洲品牌大多只能在前面增加一个“新”字而已，比如宝马新3系，新5系，等等。

欧洲汽车的这种运作方式在副品牌一旦遭遇危机时，很容易导致品牌的全面受损。而丰田公司的品牌策略则灵活得多，即当产品不断创新时，品牌也在同步创新。比如，万一雷克萨斯出现了危机，凯美瑞不会受到任何影响。因此，丰田的这种品牌策略的优势就在于它不但能够对现有市场不断细分，逐个进行蚕食，而且能够最大限度地保证品牌的战

略安全。

从这几个角度考虑，丰田改变 LEXUS、Camry 的中文名称是有道理的。

3. 适应消费者的需求变化

很多企业把品牌战略的重心放在品牌形象上，认为只要在消费者心目中树立了品牌形象，品牌战略便成功了，于是坐等成功带来的利益。但是，从丰田在 LEXUS、Camry 的中文名更改中，我们看到，适应消费者的需求变化也是丰田非常重要的手段之一。丰田认为，中国这个年轻的汽车市场与欧美市场的最大不同，一是差不多近 85% 的消费者是第一次买车；二是中国的消费者更容易把汽车当作一种身份和生活方式的象征。因此，丰田更改 LEXUS、Camry 的中文名称，是想突出新产品的优越性。

由于中国消费者更看重车辆的身份和生活方式的象征意义，丰田及时调整了产品组合，扩大了中高档车的生产能力。如凯美瑞就号称是佳美的升级版，所谓“源于佳美，高于佳美”，尊贵的外形、舒适的内部

空间、完美的驾乘体验，同级别车中最高的安全和环保标准，以及高科技配置，等等，这些都深深打动了中国消费者的心。

丰田公司的这些品牌管理思想，非常值得中国企业借鉴。中国企业现在不仅缺乏核心技术和核心工艺，在品牌创新上也需要加强学习。只有做好了基于技术、产品、品牌三个方面的创新，中国的汽车业甚至包括所有制造业才能走出目前的困局。

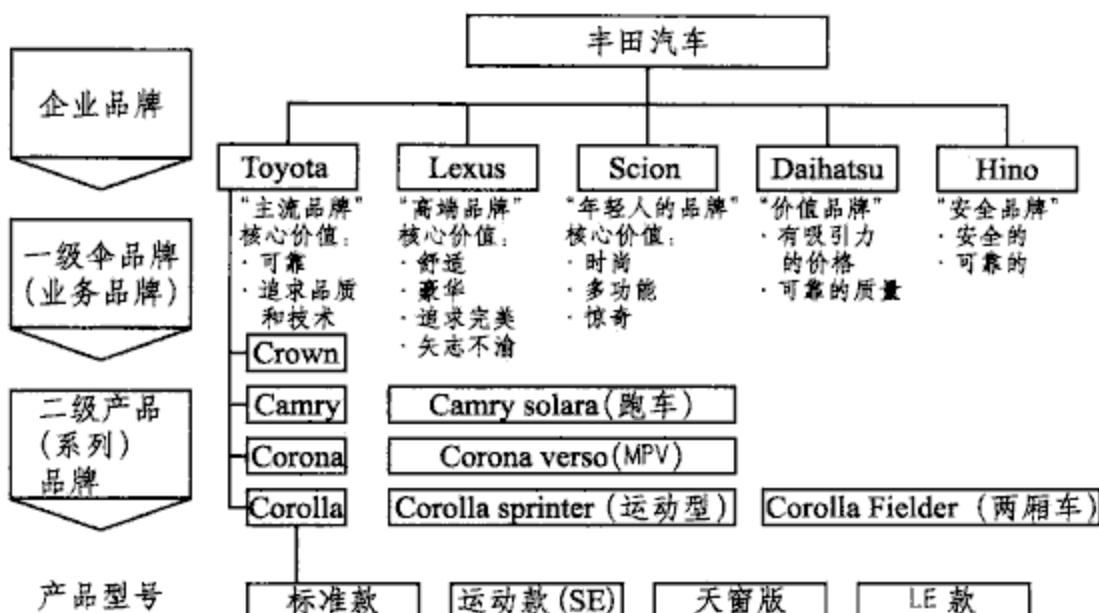
四十七 强大的品牌体系

丰田作为日本汽车企业的典型代表，在行业内创造了一个又一个奇迹，其品牌体系的系统规划、动态管理起到了至关重要的作用。丰田汽车拥有数十个产品品牌，品牌体系庞大，但层级分明、定位明确、条理清楚、系统整合。

丰田汽车可以划分为四个层级，最高层级为企业品牌，也就是丰田汽车；第二层级为业务伞（母）品牌，包括 Toyota、Lexus、Scion、Daihatsu、Hino 等五个伞品牌（不包括 Subaru 等联营品牌）；第三层级为产品品牌，如 Toyota 伞品牌下包括 Camry、Corolla、Corona、Crown 等数十个产品子品牌；第四层级为产品标识，如同样为 Corolla，又具体细分为运动款、标准款、天窗版、LE 版等多种型号，以示不同产品的区别。

五个伞品牌中，大发（Daihatsu）和日野（Hino）为丰田兼并重组后的业务独立运营的品牌，雷克萨斯（Lexus）和 Scion（赛昂）则是丰田汽车自发衍生出来的独立伞品牌。这些伞品牌在消费者感知层面，都表现为相互独立区隔，产品风格和特点表现不同、终端销售相互区隔、品牌广告自行投放。

丰田汽车伞品牌下产品品牌名目繁多，多达三十几个子品牌，覆盖



了乘用车和商用车两大领域，乘用车下又从轿车延伸到了跑车、SUV、MPV，商用车旗下包括中小型客车、皮卡和卡车。每类车车型下又有若干产品品牌，如中级车旗下就有卡罗拉（Corona）、花冠（Corolla）、雄鹰（Tercel）、Carina等多个产品品牌。

同时，丰田旗下这些品牌规划有序。虽然在同一产品类别市场中，不同产品品牌之间通过价格进行区隔，并没有形成相互之间的激烈冲突和恶性竞争。以丰田汽车在美国市场的分布为例，轿车系列中进入美国市场的有Echo、花冠、佳美、亚洲龙系列，每款车之间的价格差为3 000—5 000美元，产品价格越高，相互之间差距越大。

丰田在原来很多知名产品品牌上进行了延伸，如在Corolla平台基础上开发了Corolla Fielder五门两厢车和Corolla Sprinter具有尾翼新设计的运动型轿车，但二者都沿用了Corolla的品牌名称。而Camry在同一底盘上开发了Camry Solara双人跑车，继续应用了Camry的品牌，只不过通过增加后缀Solara进行区别。

同一产品品牌进行延伸时，主要通过产品尾部的标志进行区分不同车型和配置。这样，在同一产品品牌中，花冠通过车身尾部不同的后缀



表明了不同产品的类型，形成了产品品牌下第四层级的销售识别，使得品牌体系一目了然。

此外雷克萨斯品牌旗下也有多种产品，包括高级轿车、轿跑车及SUV等，但其产品标志更多通过英文字母表现，而不像丰田旗下产品那样分别命名。雷克萨斯之所以采用英文字母标志进行区别产品，主要借鉴应用了奔驰、宝马和沃尔沃的品牌命名方法。在这种品牌应用做法下，其下属产品难以称为品牌，而更多表现为一种区别的标志，它们共用的品牌就是LEXUS。这样，通过伞品牌“豪华、舒适、品味”的集中诉求有效带动了旗下各类产品的销售。

四十八 做“优秀企业市民”

虽然，有些人会认为丰田公司投入公益活动，不过是为了节税等目的，但是，不可否认，丰田利用其自身的影响力投身公益事业，无论其本身动机如何，至少让需要帮助的人确实因

此获得了帮助，对于社会整体的意义是正面的。丰田这一举动可以让更多有能力的人或企业，帮助更多需要帮助的人。

丰田公司为树立良好的品牌形象，一直围绕着回报社会、爱国爱民、取之于民用之于民的思想理念做着不懈的努力。正如丰田人所说的，投身公益事业，做“优秀企业市民”是他们的使命。

具体来说，丰田公司在公益事业上的投入有以下一些：

1. 开设丰田教育奖励基金

要树立良好形象，进行广泛宣传，丰田公司不会缺席经济成长迅速的中国市场。丰田 2006 年在人民大会堂正式宣布，成立“中国教育奖励基金”，用以帮助中国中西部的学子。

丰田中国教育奖励基金是与中国宋庆龄基金会共同成立的，将在中国中西部 20 个省、市、自治区内各选定一所大学，共计 20 所，每年于这 20 所学校中挑选 10 位新生，在大学四年期间每年资助 5 000 元人民币奖学金。

该基金将自 2006 年起至 2010 年止，五年间将提供 1 000 名学生奖学金，奖学金总额为 2 000 万元人民币。2001 年 10 月，丰田汽车（中国）投资有限公司还联合北京少年报社举办了主题为“未来的汽车，未来的我”的小学生绘画大赛。

虽然，有些人会认为丰田公司投入公益活动，不过是为了节税等目的，但是，不可否认，丰田利用自身的影响力投身公益，无论其本身动机为何，至少让需要帮助的人确实因此获得了帮助，对于社会整体的意义是正面的。丰田这一举动可以让更多有能力的人或企业，帮助更多需要帮助的人。

2. 树立环保形象，研发环保产品

丰田公司一直在努力树立自己作为环保汽车生产商的形象。现任丰

田公司总裁渡边捷昭 2006 年在东京举办的新闻发布会上表示，“为了逐渐实现环保汽车的目标，丰田将继续扩大油电混合动力车的研发工作。丰田还将研发多种环保技术，应用到动力传动系统中。动力传动系统包括引擎、传动装置、传动轴、车轮等驱动汽车的各种部件。”

作为日本最大的汽车生产商的丰田公司，一直在研发新动力传动系统，使得丰田汽车在使用标准传统燃料时更加节能。同时，丰田公司还在研发使用电力、乙醇、燃料电池等替代能源或这些能源不同组合的传动系统。2007 年初，丰田还在巴西市场推出一款完全使用乙醇作为燃料的汽车。在巴西，通过植物加工获得的乙醇已经成为一种广泛使用的能源。丰田还考虑在美国市场引入至少部分以乙醇作为动力燃料的汽车，不过公司管理人员拒绝透露这种车型推出的具体时间。

丰田汽车将其研发环保技术的大部分精力都用在了油电混合动力车的开发和市场营销上。在不到 10 年的时间中，丰田已销售了 50 多万辆这种车型。

丰田高层表示，他们希望在 2010 年开始的 10 年中将混合动力车的数量提高一倍。丰田还在研究一种插电式混合动力引擎，这种新式引擎可以插入家里或者加油站的外接电源来补充电量。这样的混合动力车仅靠电力就能行驶更远的路程，从而能进一步降低有害气体排放量。

与此同时，丰田汽车还在努力提高以汽油为燃料的车型的节能性。自 2003 年开始丰田一直在研发节能性更高的 1.8 升引擎，这种引擎在 2006 年秋天开始用在小型以及中型汽车上。

3. 参与解决各种公益问题，尤其是交通问题

交通拥挤、环境污染、事故频繁日益被人们关注。城市交通是令所有大城市伤脑筋的事。丰田公司为此设立了“丰田交通环境保护委员会”，就城市交通的问题展开了深入的调查研究工作；丰田公司在国内首次修建了人行道桥，保护儿童、老人，避免发生交通事故，又缓解了交通拥挤；丰田公司还发展大区域交通控制系统，捐赠给东京市政府；

协助政府机关所在的街道制定只通行小型面包车的制度；每年以幼儿园为对象进行交通安全宣传活动……

这一切公益活动使丰田公司获得了普遍好评。丰田公司由此树立起爱国爱民、取之于民用之于民的好形象。广大消费者也由此增加了对丰田车的喜爱，认为买丰田车就等于为社会、为人民做了贡献。

四十九 围绕汽车制造，开展多种经营

奥田硕认为，在全球汽车市场日趋饱和的现状下，丰田公司应该开展多种经营，即仍然以汽车生产为主，但业务涉及机械、电子、金融等行业。1999年，多元经营业务为丰田公司创利15亿日元，约占公司营业总收入的12%。

随着社会发展与进步，市场越来越呈现出其多变性的特征，实施多种经营已成为一些企业经营的重要组成部分。丰田公司紧紧围绕汽车制造，灵活开展多种经营，为其在市场竞争力方面增添了重要砝码。

1995年，丰田董事会指派奥田硕为董事长，这位不靠血缘关系入主这个家族企业的外来者，把丰田经营得蒸蒸日上。在2001年3月31日结束的2000年会计年度，丰田公司净利达38亿美元，创历史新高，比上一会计年度增长16%。2000年，丰田公司的两款轻型货车Sequoia和Tundra在美国市场畅销，打破美国货车市场由通用和福特以及克莱斯勒三足鼎立的局面。丰田公司产品在日本市场的占有率也进一步攀升到43.2%，高于前一年的41.7%。

在世纪之交的时刻，为什么丰田公司能够搭上末班车，获得这么大的丰收，其中很重要的一个原因是丰田公司适时采用多种经营的方式。奥田硕认为，在全球汽车市场日趋饱和的现状下，丰田公司应该开展多种经营，即仍然以汽车生产为主，但业务涉及机械、电子、金融等行

业。1999年，多元经营业务为丰田公司创利15亿日元，约占公司营业总收入的12%。

丰田的多种经营包括：

1. 涉足金融业务

丰田公司最大的外围经营业务是丰田金融公司，该公司为用户提供汽车销售金融业务。仅1999年一年，丰田金融公司就创造了573亿日元营业收入，业务遍及丰田公司各大汽车市场。

这些年来，丰田公司以公司高额盈余所带来的信任为基础，不断加快了强化金融事业的步伐：

(1) 成立了丰田金融服务公司

2000年7月丰田公司宣布，成立一家金融服务公司，监督全球的金融机构，以增加竞争力。新成立的丰田金融服务公司能够加强丰田金融业务和相关决策程序一条龙服务的全面竞争力。它可为丰田顾客提供“一条龙”的服务，包括保险、借贷和信用卡款项偿还。丰田行政总裁忠秋说：“我们希望可提供资产管理服务作为公司多元化金融服务的其中一项，能切实照顾客户的需要。”

其实，这更是一家丰田的金融统括公司，它以日本国内汽车销售金融公司的丰田金融公司为首，将欧美、亚洲等全球性汽车销售公司以及在2001年4月开始营业的丰田金融服务证券公司（全国PS证券）等纳入旗下，用全球化规模推进金融事业。

而在此之前，各国的销售金融公司都是独自筹集资金，全世界每月进出的资金都在1兆日元左右。设计和零部件采购现场，都是以1日元甚至以钱（比日元更小的货币单位，100钱合1日元）为单位降低成本。

在汽车市场中，虽然日本本土使用现金购买的稍微多一点，但在美国大约有70%是通过分期付款方式进行交易的，在国际上，有2/3左右的交易是采用分期付款的方式进行的。为应对这一状况，通用公司以及福特公司等国际竞争对手，先后都建立了完善的金融公司。丰田公

司自然也紧随其后，后来者居上。丰田金融服务公司以最科学的方式进行了资金筹集和风险管理。这种做法不仅解决了金融上浪费严重、参差不齐的问题，而且为各销售公司改善财务状况提供了很大帮助。

除此之外，为招揽顾客，丰田公司还加强了金融服务业务。因为，丰田公司认为由营业负责人来负责管理顾客是有限的，如果通过以个人作为销售对象的顾客资产管理方式，便可以因加强了与顾客的联系，而提高销售量。

（2）成立丰田金融服务证券公司

2001 年 4 月开始营业的丰田金融服务证券（丰田 FS 证券）利用其证券综合账户，提供能够将信用卡消费金额的下账以及利用银行自动取款机（ATM）进行取款等与生活密切相关的服务。此举是丰田进入 21 世纪辅助产品销售和扩大市场的有效手段。金融服务证券公司由丰田 100% 出资，将海内外丰田所有的金融子公司全部收归旗下，进行统一管理，并且已于 2001 年发行了“新丰田信用卡”，FS 还专门成立了子公司——丰田金融服务证券公司。长期以来，丰田一直以“用户至上”为理念，大约为全世界近 20 个国家的 300 万客户提供着各种各样汽车金融服务。

由丰田公司出资的国内上市企业中，丰田自动织机公司、爱信精机公司、大发工业公司以及日野汽车公司等形成丰田集团核心的 34 家公司已发行股票的时价总金额约为 4 兆日元。加上丰田公司 12 兆日元的时价总金额，整个集团的时价总金额超过 16 兆日元。这些企业的联合，增加了合并后的金融收入。

（3）联合保险公司

到 2007 年，丰田公司的金融事业早已大大超出了汽车销售的范围。2001 年 4 月，丰田公司成为千代田火灾海上保险株式会社和东京火灾与海上保险株式会社合并成立的保险株式会社的大股东。今后，也会与强化金融事业的损失的公司之间加强合作。金融事业的飞跃将使 21 世纪丰田公司如虎添翼。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

2. 生物事业

丰田公司对生物事业这一新兴事业产生兴趣是在日本产业界兴起第一次生物热潮的 1990 年前后。其起步阶段，是对适合利用生物净化废气以及再利用的材料进行开发。具体来说，丰田公司进行的生物事业包括：

(1) 建设“丰田森林”

1991 年，丰田开始研究用生物技术来清洁环境，推出了“丰田森林计划”，包括栽种更多的树木以及培育吸烟雾树——用这种能吸收烟雾中所含毒气的神奇树木来消除汽车及卡车尾气对环境造成的危害。

丰田森林计划的首席植物学家松井一雄说，他们的目标是创造出能吸收烟雾中诸如一氧化二氮、二氧化硫等有毒气体的树木（而普通的树木却会被这些气体杀死）。松井发现，如将实验树木的染色体增加一倍，树茎和树叶上的小气孔就会扩大，从而比普通树木吸进更多的一氧化二氮。他将桉树、针叶树、阔叶树以及伦敦悬铃木的种子进行了处理，现在已能做到 100 粒种子中有 6 粒成功地实现染色体变异。1997 年他又发现他的“超级树”能抵抗海上吹来的咸风。丰田为这两项技术都申请了专利。

丰田森林计划的另一组成部分是植树造林，同时，丰田也希望在日本公路上种植普通的树木以多多吸收二氧化碳，但这首先必须突破日本重重条例的束缚。创造出“超级树”只是完成了一半工作，丰田还得为栽下它们取得当局的许可。

1999 年，丰田公司在澳大利亚西南部干旱的 5 000 公顷土地上，栽种了生长较快的桉树产业林。这是应三进物产公司和日本制纸公司的呼吁，将 10 年生长高达 20 米的成材桉树销售给造纸公司的一项生意。

丰田公司在寻找有效利用水分生长的桉树的过程中，独立开发出了利用克隆技术把“桉树中的优良个体”进行繁殖的技术，其结果使得生产优质种苗成为可能，作为承担公司历史使命的造林事业也由此找到了

赢利的途径。

同时，在中国北京的郊外，丰田公司也开始了这种造林事业。它将防治沙漠化作为一种社会贡献，与中国科学院在生物和绿化技术方面进行了合作。该事业也是丰田公司与日本的环境 NCO（非营利组织）的合作项目，经过 3 年，造林面积合计达到了 1 500 公顷。

（2）成立“生物与绿化部”

2001 年，丰田公司成立绿化事业部，决定在中国开展绿化项目。同年 4 月，丰田公司、中科院中日科技与经济交流协会、日本地球绿化中心、河北省林业局签订协议，共同设立“21 世纪中国首都圈环境保护示范基地”，决定在 2001 年 4 月到 2007 年 3 月的 6 年间，提供 3 亿日元（约 2 500 万元人民币）资金，在丰宁植树造林 2 500 公顷。

丰田汽车公司生物绿化事业部部长筑岛幸三郎说：“丰田的事业部门可以分为两类：直接与汽车有关的，暂时没有关联、长远看有辅助作用的。我们属于后者。”身为生物绿化事业部负责人，他率领着一支 360 人的队伍，主要任务是推进环保研究，开展生态经营。

在印度尼西亚，“生物与绿化部”雇用当地人大量种植甘薯，然后让当地人利用甘薯为原料进行家畜饲养，喂养出肉质柔美、味道鲜美的黑毛猪。而丰田公司则利用甘薯的淀粉来制造塑料，将使汽车重量减轻，并突破性地降低燃料消耗。同时，这种塑料埋在土壤中就能被水和二氧化碳分解，对地球环境污染较轻，不仅环保而且经济。

当然，丰田公司实施多种经营所涉及的面远远不只以上这些。丰田为了实现汽车制造与多种经营的完美组合，还联合自动织机公司、丰田合成公司以及 Araco 公司等丰田集团的 8 家公司共同成立了面向实用化的项目研究小组“生物塑料协会”。项目研究小组将这种塑料作为“摆脱石油”的基础商品，经过多次实验，最终寻找出适用于车窗、车门装饰件等内装饰部件的途径，并逐渐安装在车辆上。

五十 参加世界一级方程式汽车赛

为了改变 20 世纪中后期汽车市场低迷的现状，丰田公司在时任总裁奥田硕的带领下，通过了以年轻人和女性为对象的“WC”项目。通过这一项目，丰田公司一方面扩大女性市场的占有率，一方面以参加世界一级方程式汽车赛（F1）的方式，扩大年轻人市场占有率。

长期以来，丰田公司一直沿用原丰田销售公司总经理神谷正太郎的垄断式市场策略。这种策略在丰田公司的早期发展中，最大限度地利用了当地资本和人才来扩大销路，帮助了丰田公司迅速崛起。但到了 20 世纪八九十年代，当丰田公司开始推行对年轻人的汽车销售计划时，旧有的体制却导致了丰田公司汽车市场占有率的下降。特别是在 1987 年，它导致丰田汽车在日本的市场占有率为 43.2% 下跌到 40% 以下。随后，20 世纪中后期，日本便进入了泡沫经济时代，市场整体不景气，汽车市场持续低迷，丰田公司国内占有率一度低于 40%。

为了改变这种现状，丰田公司在时任总裁奥田硕的带领下，通过并开展了以年轻人和女性为对象的“VVC”项目。通过这一项目，丰田公司一方面扩大女性市场的占有率，一方面以参加世界一级方程式汽车赛（F1）的方式，扩大年轻人市场占有率。

在 1996 年 2 月，丰田公司对丰田连锁店、丰田宝贝连锁店、花冠连锁店、AUTO 连锁店和维斯塔连锁店的五个渠道的销售网的特征进行了明确的划分，以适应多品种销售的时代潮流要求。其中，66 家公司 AUTO（自动挡）连锁店，被定位为针对销售的主体力量——年轻人和女性——的销售店。

尽管在定位中，AUTO 连锁店排在第四位，而且是专门负责年轻人与女性市场，但是，根据日本汽车工业协会的调查结果表明，日本 20 世纪 80 年代的女性驾驶员约为 1 000 万人，到了 21 世纪初，这一数字增加到 2 900 万人……在这种情况下丰田改装了以年轻人和女性为销售对象的 AUTO 连锁店，以满足对这部分新生市场的需求。在改装 AUTO 连锁店的过程中，丰田公司做了以下工作：

(1) 统一店铺形象。用负责改造 AUTO 连锁店的负责人木村俊一语的话说：“到 1997 年中期之前，要完成店名、组合和颜色等具体方案的制定，树立起企业形象。”因此，1998 年 8 月 18 日，日本全国 66 家丰田销售公司和 967 家 AUTO 连锁店，在以蓝色为基调的干净整洁印象的最新企业形象下，脱胎换骨为“Netz 丰田”。其中，“Netz”在德语中是“网络”的意思。这是取企业形象的理念“追求最高品质的精力充沛的活动的组织（Network of Energetic Teams for Zenith）”开头字母而来的简称。

(2) 改变销售方法。将原来的以访问销售为中心的方式改变为以店铺销售为中心。连锁店的一楼设有介绍新车的大型电视墙、资深销售人员接待的服务台以及宽敞的专题活动区。二楼整齐地展示着 30 多台新车。开业不久，这种销售策略就受到目标顾客（特别是年轻女性顾客）的欢迎。

(3) 不断投放具有时尚感的新车型。1999 年 1 月，小型车“威姿”投放市场，丰田公司将其放入已经改变了形象的“Netz 连锁店”销售。一时间，该车型当年 4 月份的销售量超过了最畅销车型“花冠”，名列第一位。

同时，由于欧式设计以及低价战略奏效，“威姿”车一下子抓住了年轻人和女性顾客的心，成为畅销车型。1999 年，丰田业已登记的年销售量为 15.665 万辆，和第一位的花冠车相比只少 4.2 万辆，攻势凌厉。

2000 年，丰田“威姿”车的年销售量为 160 731 辆，与“花冠”车相比虽相差约 4 万辆，但在丰田公司所有的车型中仅次于“花冠”车排

名第二位。

同时，丰田公司看到，参加世界一级方程式汽车锦标赛对于提高企业的品牌形象来说，是很有很大帮助的。尤其是在西方世界，一级方程式汽车锦标赛作为汽车动力的最高竞技场非常受欢迎。在全世界，通过电视现场直播等方式，这种赛事每年都有 100 多个国家的 4 亿人观看，宣传效果绝非一般。

丰田认为，“作为全世界渗透丰田汽车品牌的舞台，没有比这（F1）再好的了”。1999 年 1 月，奥田硕董事长正式发表了丰田公司参加世界一级方程式汽车锦标赛的消息。在决定参加世界一级方程式汽车锦标赛后，奥田硕开始对内外环境进行了调整：

首先，开发一级方程式赛车。

决定参加一级方程式后，丰田便开始了参与一级方程式汽车的开发，还决定以单独小组参赛，并将小组的基地设在德国科隆市的丰田汽车竞技体育基地。经过近 3 年的试验性行车等准备后，2002 年 3 月，丰田公司邀请松下电器产业担任赞助商，以“Panasonic Toyota Racing”的名义参加了 F1 在澳大利亚站的比赛。

其次，收购“富士高速赛车场（FISCO）”。

奥田硕认为，仅仅参加 F1 赛事还远没达到对外宣传的目的，而如果能够招揽世界一级方程式汽车比赛到日本举行才更能显示丰田的魅力。因此，奥田硕将目光转移到了三菱地产拥有的位于静冈县小山市的“富士高速赛车场（FISCO）”。丰田最终在奥田硕之后继任总裁的张富士夫时期将该赛车场购买了过来，并进而加以了扩充。

张富士夫说：“将来，我们会进行大规模的改造，使其成为年轻人聚集的场地，然后，计划在此办世界一级方程式汽车比赛。”

再次，与雅马哈（YAMAHA）公司合作，开发高性能发动机。

参加世界一级方程式汽车比赛，对丰田公司动力技术提出了更高的要求——开发出在跑道上以时速 300 公里的超高速度行驶也不会发生故障的高性能发动机。

为了这个目标，丰田公司联合了具有向世界一级方程式汽车提供发动机业绩的雅马哈发动机公司。丰田提供了50万股股票给雅马哈公司主业的YAMAHA与其子公司雅马哈发动机公司。作为交换条件，丰田公司以105亿日元购买了雅马哈发动机公司5%的股票，成为其第二大股东。

最后，培养赛车手。

培养一流的赛车手，是丰田公司利用F1赛事进行宣传的一个重要步骤，而且也是丰田公司所面临的一个重大课题。因此，丰田为培养一流的赛车手，对赛车人才进行了坚持不懈的培养。丰田还计划从2005年开始，以富士高速赛车场为基地，建立包括正式赛车和旅行车在内的新竞赛学校，并以“ESSO丰田奖学金”、“ESSO丰田F3奖学金”等各种奖学金获得者为对象，实施训练计划。

哈佛观点：现代企业决策必须科学化

美国著名管理学家Herbert Simon有句名言说：“管理就是决策。”确实，做出一个正确而科学的决策，是企业经营过程中最重要的环节之一。著名的兰德定律显示：世界上每一百家破产倒闭的大企业中，有85%是因为企业管理者决策不慎所造成。

60年代末，明茨伯格（Mintzberg）对5位总经理的工作进行了一项仔细的研究。他发现，管理者扮演着十种不同的但却是高度相关的角色。这十种角色可以进一步分为三方面：人际关系、信息传递和决策制定。在这三方面中，决策制定是管理最核心、最实质性的角色，所有的管理活动都围绕着决策，决策的整体质量对企业的成败有重大影响。

企业的决策者要从科学出发，以科学的态度搜集资料、确定目标、拟订方案、评估选择方案、追踪反馈，等等。只有科学的决策才能使企业现有的人才、物力、财力、技术、资金和信息等要素实现最佳组合。当英特尔的变革填满了世界各国的电脑时，有人问英特尔前任总裁葛洛夫先生的成功是否因为其特别聪明，他说：“不是的，只是我们做出了更

多正确的决策。”据美国当代企业管理理论家赫伯特·西蒙等的决策理论，市场经济中的现代企业发展尤其需要不断提高决策的科学化程度。

那么如何决策才是科学的决策呢？

1. 科学决策需要确定科学的目标

哈佛决策思维认为，要决策和实施决策首先要确定其要达到的目标，有了目标才有方向。德拉克尔法则说：关键问题并非是把所有事情做好，而是怎样集中各种资源的力量去寻找正确的事情来做。所以，需要我们在决策前有一个科学的方向，包括抽象的目标和具体目标。所谓科学的目标，就是符合现实的条件与自我力量，具有现实可操作性的目标。有些企业所制定的决策根本是不可能实现的，因为，客观条件还不充足；有些企业制定的决策是前后相互矛盾的，导致在执行的过程中逐渐出现问题。因此，决策者必须一直牢记决策所要实现的限定条件。一旦现实情况发生大的变化，就应该马上寻找新的办法。

2. 科学的方法是科学决策的手段

什么是决策方法？它是指决策时所运用的思维方法，根据决策条件，一般分为确定型（决策信息充分）、风险型（拥有部分决策信息）和不确定型（没有或缺乏决策信息）三种。

如在不确定型决策中最典型的案例是：日本尼西奇雨衣公司运用“知小者大”的原理，小中取大，根据市场信息，果断决策转产婴儿尿布500万条并逐年增产至世界销量的三分之一，董事长多博川从此成为享誉全球的“尿布大王”。据此可见，市场经济中，国家实施的“抓大放小”战略，不愧为英明决策之举。

现代企业管理中，运用的决策方法比较多，如比较法、多值逻辑判断法、系统模型分析法等。这就要求决策者根据实际情况灵活地选择和运用。

3. 调查研究，掌握真实信息是科学决策的基础

在掌握并分析了公众的需求和大量的情报信息后，便可对决策做出科学的预测。随着企业规模的扩大和机构的日益复杂，管理者不能只依赖经验和直觉来评价企业的整体表现，必须借助一些关键的、量化的指标。准确清晰地看才能准确地制定决策，所以将数据直观化的方法至关重要。因而，用来收集和处理数据以支持决策程序的软件就必不可少，但软件只能解决一半问题。近年来，数据直观化技术有了很大进步。一些先进的工具能够把硬性数据和软性数据，如观点、判断等，结合在一张记分卡上，从而帮助我们克服认知的局限性。

4. 按决策程序办事是科学决策的需要

虽然，不同的企业由于受不同背景和环境的影响与制约，在企业生产经营和人事制度等各项决策之间不免存在差异性，企业决策作为一个系统决策过程，同时也存在着共同的、带有规律性的程序。在一般情况下，企业决策程序应分为四个阶段、八个步骤，即发现问题、确定目标、科学预测、拟制方案、评价选优、确定方案、试验修正、实施反馈。第一阶段要求在调查研究和日常的经营管理中，发现问题要及时、准确，要明确问题的性质、特点、程度、发展趋势及其对企业的经济价值等，并找出问题产生的原因和条件，然后在对有关问题进行全面正确分析的基础上，根据企业生产经营主次及时效性和可行性确定目标。第二阶段要求在充分占有信息和可靠资料情况下，运用科学的理论和方法，对企业发展的未来状态和趋势预先做出估计和推测，在此基础上根据特定的要求设计方案。第三阶段是从多个方案中运用比较鉴别、全面评估、总体平衡的方法，从中选出或综合出一个最佳方案。第四阶段要求先在局部范围内进行试验，根据试验情况对方案进行修正，以保证方案的准确、周密，然后再全面实施并健全反馈机制，密切注意追踪和监测实施的情况，结合实际对决策不断调整。

现代企业面对市场经济的挑战，以前的主观臆想式决策必然不能

高清电子书
www.gkedu.org

适应发展要求，而客观的、预见性的决策越来越显示了它的优越性。因此，企业的各项决策，特别是企业的资金投放等重大经营决策，必须严格按照决策程序办事，使各项决定置于调查研究和充分论证之后。

5. 及时反馈与跟踪检查是科学决策的保证

为了保证科学决策目标的实现，这一步骤是非常必要的，即使是优化了的方案，在实际实施的过程中，也会受到一些主观情况的影响，与原来所设想的结果发生了偏离，所以，必须做好反馈和跟踪检查工作。决策者需要报告和数据等系统化的反馈信息。但是，信息总是抽象的，并不能准确反映具体现实。因此，他们若不经常走出去看看，其反馈信息若不以亲眼所见的实际情况为核心，就容易落入教条主义的桎梏中。

6. 科学决策应坚持“一边倒不决策”的准则

要做到这一点，一要将决策的问题提前通报给企业的各级领导和职工代表，让他们有一定的时间去调查研究，广泛征求职工意见，增强职工的主人翁责任感，对决策问题提出有见地的意见；二是在决策班子中，要创造良好的民主气氛。企业的主要领导要善于听取意见，特别是企业的重大决策，切忌几个人“碰个头”，搞个人说了算，这样，决策有的会与实际脱节，给企业造成损失，职工意见就会很大。因此，建议在经理、厂长集团之外设立有重要职工代表参加的高级智囊团，形成“准决策层”，为最高决策服务。

如今，市场竞争愈见激烈，经营环境日益复杂，组织成员的想法与需求差异日渐增大，企业必须具备科学的管理素质，做出科学的决策，才能为自己赢得生存的空间，为社会、为企业本身、为员工创造出更多财富。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

第九篇

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

文化管理模式

我的经营理念是要让每个人都能感觉到自己的贡献，这种贡献看得见，摸得着，还能数得清。

——杰克·韦尔奇

张瑞敏说，企业发展很多都是通过并购做起来的，但是也有不通过并购做到世界第一的，丰田就是一例。但是，不管是否通过并购做到第一，有一点是统一的，那就是都必须有一种强势文化。如果你自己的文化不足以促进自己的发展，你臆想通过并购来提高竞争力，那是不可能的事情。

五十一 丰田全球统一工作理念

丰田理念透露出来的一个非常明确的真理就是“一蹴而就的完美，在某种程度上是不可能的”。丰田人相信，只有在实践和思考此增彼长的持续互动中，丰田汽车才会真正接近完美。

丰田用事实告诉了我们，每一辆带有 TOYOTA 标志的汽车都严格秉承了其全球统一的品质标准，同样，丰田以行动向世人显示了每一位丰田事业体的成员，也严格秉承了全球统一的工作理念。因为 TOYOTA 理念是历代丰田人在实践中摸索和提炼出来的，它和丰田价值观体系一道，是保证丰田品质和丰田生产方式享誉世界的真谛所在。

总体来说，丰田理念有两大支柱，即“智慧与改善”和“尊重人性”。但具体来说，丰田理念包含了“挑战、改善、现地现物、尊重、团队协作”五个方面。

从表面上看，丰田理念所包含的不过是如此朴素平凡的词汇，但其背后的含义却是意味深长的，而在工作中所体现出来的价值是不可估量的，正所谓“一粒沙中见世界，一朵花里见天堂”。

在谈到丰田理念和丰田价值观时，我们不能不从丰田家族的源头说起。丰田公司的创始人丰田佐吉和丰田喜一郎父子二人可以说是丰田公司的精神源头。丰田佐吉先生在没有接受过任何系统知识和专业技术培训的基础上，从改良身边的织布机做起，一生获得专利 200 多项，发明多种现代化自动织布机，所依靠的正是挑战精神。

“先干干看”、“别害怕失败”是佐吉的口头禅。他曾这样告诫儿子：“开发的第一步就是有了大概的完整的想法就要先实际尝试，不要从最

开始就指望建造出毫无瑕疵的东西来，如果发现缺点需要及时改良，通过不断地改善，将其不断地完善。”丰田喜一郎也曾在一篇追念父亲的文章中写道：“有一次和父亲就某个问题争论时，我赢了，当时认为没有必要实际尝试。但因拗不过父亲，不得不实际操作了一下，结果获取了远远超出我预想的良好结局，由此我改变了以前做什么事情都先讨论的习惯。”

“先干干看”是丰田精神的核心。它既包含挑战的激情，又有现地现物的习惯，还具备不断改善的精神。丰田佐吉先生认为：“没有任何事情会像一杯水让人一眼看到底，也没有任何一个人可以先知先觉到只通过大脑不通过双手就可以解决所有的问题。实践是一本最好的大书，它向我们提出无数的问题，也同时给了我们验证思考结果的舞台，直到使我们一步步接近最终的目标。”这是不断向未来挑战、勇于实践的丰田精神，在以后的发展过程中，这种精神被很好地秉承了下来。

丰田理念透露出来的一个非常明确的真理就是“一蹴而就的完美，在某种程度上是不可能的”。丰田人相信，只有在实践和思考此增彼长的持续互动中，丰田汽车才会真正地接近完美。丰田理念要求每一个丰田人不仅要勤于动脑，能从实践中发现问题，也能够思考出解决方案，而且还要有永不满足的精神、永远向着“更好”挑战，向“更完美”改善。因此，丰田能够在近百年的磨砺中，越挫越勇，打败一个个对手，成为世界最大的汽车生产厂商之一。

在丰田喜一郎老家的大厅中悬挂着一张条幅，上面写着“百忍千锻事遂全”。这七个字充分显示了丰田家族创建汽车事业最坚强的信念。其实，我们做任何一件事情，不管是大事还是小事，都应力争做到尽善尽美，都需要一个千锤百炼的过程。丰田理念中的挑战、改善、现地现物、尊重、团队合作每一项都是意味深长的。它时刻提醒每一个丰田公司的员工要在工作中“边实践，边思考，边思考，边实践”，在实践和思考的双行线上，不断地挑战自我、精益求精。

现在，“你现地现物了吗？……你还需要改善吗？”这在丰田公司

里已经俨然成为一种口头禅。丰田理念通过宣传和前辈的言传身教，不仅成为大家耳熟能详的一种标语、一种形式，而且已经融入每一个丰田人的行动之中，成为他们做人做事的准则。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

五十二 丰田文化的四大特点

长期以来，在人们心目中通用公司是一个高调的“领导者”的形象，而丰田是一个低调的“追随者”。而如今的结果让追随者战胜了领导者！这不能不让我们深思。追问其中的原因，许多人能够很快说出自己的见解，比如，日本人敬业，日本人注重细节，日本产业工人素质高，丰田人发明了精益生产……然而，背后的深层次原因是这些呢？

所谓企业文化，就是在企业的生产管理、职工素质、产品质量、销售环节中始终贯穿着的一种思路、一种氛围、一种时隐时现的作用力。目前，“企业文化”这个词在我国的市场经济的大潮中被炒得沸沸扬扬，一时间似乎到处都是“企业文化”。然而，评价企业文化成功与否，其标准只有一条，即对企业的生存是否有利，是否能够提高人员素质，为企业带来活力。诚然，任何一个企业都有自己的可称之为“企业文化”的东西，可是，一个经营失败、人心涣散、缺乏活力的企业是不能奢谈什么成功的企业文化的。而丰田得胜的关键所在就是有更加有利于生产管理经营的文化。

美国企业管理界曾经有人预测说，2007年是世界汽车业易手统治权的一年。自1931年以来一直占据世界汽车制造头把交椅的通用公司，将正式把自己的领导权交给日本丰田公司，丰田汽车公司将取代通用成为世界第一。据丰田自己的预测，该公司2007年将制造934万辆汽车，

超过通用汽车 2006 年 920 万辆的水平。丰田总裁自信地说：“超过通用不是个目标，而是个结果。”因为，通用公司虽然没有公布对 2007 年产量的预测，但它已经决定在最近两年关闭数家工厂，裁减数千名工人，2007 年产量要么下跌要么持平。

长期以来，在人们心目中通用公司是一个高调的“领导者”的形象，而丰田是一个低调的“追随者”。而如今的结果让追随者战胜了领导者！这不能不让我们深思。追问其中的原因，许多人能够很快说出自己的见解，比如，日本人敬业，日本人注重细节，日本产业工人素质高，丰田人发明了精益生产……这些固然正确，但只是还没有触及丰田成功的深层文化。

在浏览报道、评论时，我们可以发现一个很有趣的现象，每当美国企业成功的时候，美国的诸多专家学者包括美国的民众都会十分兴奋地找到非常“合适”的理由，比如战略成功、品牌成功、资本运作成功、神奇总裁，等等。而大谈特谈“神奇总裁”的，不过是为了可以大捞一把“名声”资本，并通过卖书、四处演讲捞取大笔的钞票。

可是，丰田公司一向不喜欢这些溢美之词。对于丰田公司，以上这些赞美之词基本上都用不上，而且学院派和西洋派基本上都无从下“口”。

丰田的低调到了“谨小慎微”的程度，有些人甚至称这是“农民意识”。比如，丰田在品牌包装方面毫不张扬与奢华，还不如我们中国一些企业在广告上花的钱多；丰田人不善资本运作，许多能挣的钱放着不挣；丰田总裁不会到各大院校演讲，人们很少知道现任丰田总裁是谁；丰田从来不提“最大”的目标，而是扎扎实实地埋头做事情。

可见，丰田汽车的成功不同于美国企业的成功，它是由极其深刻的文化因素带来的。也正因为此，很少专家学者们能够为丰田的成功提出赞美的理由，丰田也得以在安静中耳根清静。丰田的这些特性折射出深邃的东方文化特质以及东方传统哲学思想。正因为它的东方特性，所以，丰田的管理思想在暗淡中蕴含的光芒很难被研究者发现。

东方文化特性酝酿出一个低调、谦逊、做人不张扬的丰田；一个务实、严谨、做事不折不扣的丰田；一个执著、坚持、追求尽善尽美的丰田；一个平等、尊重、主张全员参与的丰田……这些，也是日本很多其他的成功企业长期默默坚守的经营原则，也是中国的企业需要学习和借鉴的。

1. 低调、谦逊，做人不张扬

丰田人的“谨小慎微”是出了名的。大多数个人或者企业在弱小的时候还可能非常严格地遵守“规矩”，可是在成功之后就未必能这样。但是，丰田到现在还是不忘告诉它的员工，走路要走属于自己的右边。这种严谨的态度，使得丰田在受全世界目光关注时，仍能够不动声色地继续默默做自己的事情。丰田时刻告诉自己，他们的使命只有一个，那就是“高效率地做世界上最好的车”。相信每一个在丰田工作的人（不管是日本人还是外国人），都能深深体会这种做人原则的重要性。丰田公司的上层领导很少在聚光灯下露面，即便在不得不公开的场所，他还是低调如常。丰田会经常告诫员工，工作要保持严谨的态度，要学会用个人能力和自身的影响力去与周边的人（特别是供应商和消费者）交往。有道是，“得道多助，失道寡助”。这种品性对企业的经营具有深远的影响，特别是在与供应商的交易中体现出的平等、互惠的精神，最终使得供应商成为丰田成功的重要基石。这些在“聪明人”通常可能忽视的地方，却恰恰是丰田获取成功的重要思想基础。

相反，我们国家甚至是日本国内有些企业，自认为彻底西化了，养成了张扬的习惯，成绩却平平。例如日本的 SONY，本是一个不错的品牌，但在最近几年的发展令人担忧。这是为什么呢？因为太注重形式了，而没有丰田的那种务实的精神。比如，SONY 内部开会的时候有时竟然要求使用英语，使得沟通效率和沟通精度大大降低，而且容易造成员工的虚荣感；在对待供应商的管理上，从前那种自家人的扶持少了，取而代之的是严格的“审核和绩效考核”；SONY 在换一个区域老总时要

在全世界广而告之。如果 SONY 人不及时对此作出深刻反省，危险便会离它不远。

2. 务实、严谨，做事不折不扣

丰田公司一直提倡“现地现物”的精神。这一点充分显示了丰田公司务实、严谨的做事风格。后来，这种精神被日本国内的企业总结为“三现主义”，即现场、现物、现实。怎样来理解“三现主义”呢？就是解决问题的时候要到“现场”去，确认“现物”，并认真探究“现实”，杜绝一切闭门造车或关门开会等官僚主义做法。这种务实、严谨的工作态度不仅造就了一流的产品品质，更重要的是培育了员工务实、严谨的做事风格。

在丰田公司“三现主义”所涵盖的内容非常具体，比如，开会就在发生问题的现场而不是在会议室；最高领导者会经常与一线员工交流；各级管理者特别注意培养员工良好的习惯等。在普遍浮躁和投机主义盛行的今天，树立务实、严谨和做事不折不扣的态度十分重要。

丰田的“三现主义”在日本得到了广泛的认同与发展。日本理光公司在“三现主义”的基础之上发展为“五现主义”，除了三现之外还加入了“现金”和“现认”。这一在丰田精神基础之上发展起来的思想不仅要求管理者和员工对任何一件事情都进行经济评估，而且还要进行确认总结，培养员工强烈的成本意识。做到真正不折不扣地追求细节。

尚有电子书
WWW.GQDZS.COM

3. 执著、坚持，追求尽善尽美

有人说，丰田公司缺乏革命精神。其实这是一种错误的看法，丰田懂得在重视传承的同时，坚持持续改善。因此，改善和不断追求成了丰田人提升管理水平的主通道。如果说，革命可能伴随着流血和风险，那么丰田所选择的改善更多的时候却可以带来快乐。

丰田为了持续改善和追求尽善尽美，一直坚持采用精益生产的方式。同时要利用这些管理工具成就卓越的改善文化，没有执著和持续追

求尽善尽美的精神是做不到的。丰田公司不但过去实行精益生产，今天也在实行，而且将来还继续实行。日本人会用一生做5S管理、做TPM、做精益生产。这跟我国许多企业的心态是不同的，我国许多企业的管理者常常期望快速找到一剑封喉的办法，他们甚至希望能在3—6个月内就使企业的管理有彻底改观。

如今，精益生产是制造型企业持续提升管理水平的法宝，已经享誉世界，成为当代生产制造业众所周知的圭臬，因此，与其认为丰田人“保守或古板”，不如将之视为“执著和坚持”。丰田就是要在企业内造就持续追求完美的文化，要实现这一切，没有执著和坚持是万万做不到的。

4. 平等、尊重，主张全员参与

美国是世界上典型的精英主义国度。精英领导着这个国家，精英主宰着这个国家的企业。丰田公司与美国的精英主义不同，它更崇尚团队力量，更加尊重一线员工的人格和能力，并设法发掘他们的智慧。

在美国精英主义下，员工只有依靠工会才能与资产所有者抗衡，因此企业内的劳资关系相对比较紧张。但丰田公司的劳资关系基本上是积极和谐的，因为在丰田劳资关系下，劳资双方能够更多地认识对方的作用。丰田人坚持认为，“产品的品质是设计者和一线工人设计制造出来的，真正创造价值的不是管理者，而是员工。管理者只有在服务一线员工的过程中实现自身的价值。这其实也是精益生产的重要思想之一。”丰田的最大之处，在于数十年如一日设法发掘一线员工的智慧，在培养工人的意识和技能方面不遗余力。

丰田已经成为汽车制造业的标杆，其高效率、高品质、高利润的流程化生产能力，促使丰田巨人般屹立于世界企业之林。2003年，丰田的利润比通用、克莱斯勒、福特公司的获利总和还要高。2004年，美国《财富》杂志公布了2004年度全球500家最大公司最新排名，丰田公司名列第8位。这一切只说明了一点，丰田低调的背后，蕴藏着无限的力量，而这种力量的来源就是丰田文化。

五十三 细微之处见精神

丰田的“精益生产方式”就是用精益求精的态度和科学的方法来控制和管理汽车的技术开发、采购、制造、贮运、销售和售后服务的每个环节，从而达到以最小的投入创造出最大价值的目的。这就是丰田“从细微之处见精神”的文化理念。

众所周知，日本经济在1991年到2002年，GDP年增长1.1%，不仅大大低于高增长时期，也低于世界同期平均增长率，形成了日本经济“十年低迷”的情况。但是，很少有人知道，就是在日本经济这段困难的时期里，丰田汽车依然蒸蒸日上，到2002年经营利润突破1万亿日元，这不但是该公司有史以来的最高纪录，也是日本所有企业的最高纪录。人们为此奇迹感到惊讶，不禁要问个究竟，丰田是怎么做到的。然而，你不必去日本丰田总部，只要去四川丰田汽车公司的工厂参观一下，就能发现答案所在。这里严格的质量管理、安全管理及人才管理等许多细微之处，一定能够让你深深地体会到什么才是真正的“东方不败”。

丰田管理的威力体现在无处不见的细微之处。

有一句名言说：“每一个细节，既体现个人的修养，也承载着整个社会的文明；每个人素质提高一小步，民族素质将提高一大步。”在中国，我们经常可以看到马路沿子基本没用，汽车可以上下自由行走，然而在四川丰田，只要谁的车没按规矩行走，可能马上要遭遇委婉的批评。

日本丰田有个这样的安全管理规则：车行道和人行道必须严格分开。尤其在汽车制造厂内，随时都会有汽车来往，为了保证人身安全，行人禁止走车行线。久而久之，这条规则成为四川一汽丰田公司一种自觉行为，即便在休息日没有汽车往来时，他们也自觉走在步行道上。这与中国城市大街上的情况有天壤之别，人们毫无顾忌地在路沿上走上走

下。有参观过丰田公司的记者说，在日本丰田的工厂里，许多老职工由于几十年“循规蹈矩”，在偌大一个工厂里闭着眼睛都不会走错地方，当然更不会出事故。

在四川一汽丰田每个车间都有一个区域，专门用黑板甚至用绳子挂起一些纸张，多是流程的每一步质量管理，但更引人注目的是一张张工人们来自生产中的保质增效又降低成本的建议图。每张图纸上都清晰地画着一个工件，该工件属于易损工件，而其易损部分就在头部。因此，在图纸中，工件头部易损部位被特别标明了，而且有文字表述。这种工件头部可以单独更换，完全不用整个工件更换，这样可以降低成本。这就是丰田的细微之处，它往往能在这样一些细节处做得非常严谨认真，这也是丰田能以务实闻名的根本原因。

从以上这些不起眼的小事中，我们可以看到丰田精细化管理的三个精髓之处。首先是众所周知的“以人为本”，这个“人”中包括了顾客、员工甚至整个人类；其次就是“质量第一”，汽车的价位可以有高低之分，原因只是装备上的不同，而绝不是质量有优劣之分。最后是“节约”，以各种方法“截流”，降低成本而实现效益的最大化。有专家认为，近几年日本人对汽车工业的最大贡献就是开创了“精益生产方式”。

这种“精益生产方式”就是用精益求精的态度和科学的方法来控制和管理汽车的技术开发、采购、制造、贮运、销售和售后服务的每个环节，从而达到以最小的投入创造出最大价值的目的。

五十四 “顾客第一”

在丰田公司，“顾客第一”的理念已经远远超越销售的界限，已经成为了一种企业文化，影响着公司的生产、销售、研发过程。“顾客第一”的企业文化理念已经表现在公司生产经营的方方面面。

2004年，美国顾客满意度（CS）调查公司对丰田公司进行了调查，结果显示，丰田公司所流失的顾客比其他品牌少得多，拥有很高的顾客忠诚度。更有意思的是，他们发现，丰田每失掉一个顾客，就会增加6个新顾客。丰田汽车之所以能具备这般连欧美老牌汽车公司都羡慕的顾客满意度，从根本上说在于丰田公司所坚持的“顾客第一”的理念。

“顾客第一”的理念是丰田公司最成功的决策之一，也是丰田长盛不衰的根本原因所在。丰田认为，只有把消费者的利益放在第一位，才能真正赢得消费者的心。因此，丰田公司提出了“顾客第一，销售第二，生产第三”全新理念。正是在这种企业文化理念的影响下，丰田公司不仅使自己的品牌赢得了高度的认可，而且将信任、可亲和关怀的企业文化与丰田品牌联系在了一起。

在丰田公司，“顾客第一”的理念已经远远超越销售的界限，已成为了一种企业文化，影响着公司的生产、销售、研发过程。“顾客第一”的企业文化理念已经表现在公司生产经营的方方面面。

www.gqq.com
首先，在“顾客第一”的影响下，丰田坚持围绕顾客的需求进行生产。

丰田公司认为，无视顾客需求的结果，只能是对顾客的背叛，也是对自己的不负责任。要在竞争中取胜，必须先争取顾客的心。因此，丰田公司无论是在产品的款式、质量上，还是在产品的价格上，都以顾客的需要为尺度。

其次，从顾客的立场出发，开发安全、舒适、人性化的汽车。

为了真正做到“顾客第一”，丰田一直致力于将顾客的利益与公司利益相结合。所以，丰田公司以顾客的满意为标准，尽量努力开发出安全舒适、确保质量第一的汽车。比如，为了开发舒适的汽车座椅，丰田公司认真研究人脊背的曲线，根据这种曲线，不断更新座椅，让人感到越来越舒适。在确保质量方面，丰田公司也做到了一丝不苟。丰田汽车的生产从钢板压成外壳，喷漆，到安装各种部件，试车，每道工序都要

认真检查，彻底杜绝出现质量问题。在汽车安全上，更加充分地体现了丰田“顾客第一”的企业文化。丰田为了在发生事故时避免人身伤亡，每年都要试撞1000多辆汽车，集中各种数据，提高汽车碰撞能力，并设计出气囊，保护人身安全。

再次，通过装配高科技设备，使汽车更加人性化。

丰田公司根据日本交通线路很不规整、难以记认、容易迷路的情况，开发了一种十分方便的自动导航系统，只要设定目的地，导航屏幕上就会显示汽车现在所在的位置，前面应该是哪条路，目的地还有多远等，从而很好地解决了迷路的问题。除此之外，丰田公司还开发了自动收费系统，汽车道高速路口无须停车，电脑记下车号，高速公路费从银行划走。

最后，在售后服务上，丰田很好地做到了“顾客第一”的理念要求。

丰田公司的售后服务体系更是体现了其“顾客第一”的文化理念。丰田认为，即使已经把汽车销售出去了，如果不努力做好售后服务工作，还是不能保证丰田顾客数能够长期增长。

丰田公司还在成立初期，就非常注重售后服务。当时，丰田卖出的新车发生任何故障都是免费修理的，必要的时候，还对需要检修的车提供代用车，以尽量避免客户的损失。丰田制造部门要负担全部修理的费用。1967年4月，丰田公司延长了保修期限，规定新车售出后的保修期为“2年或5万公里”。在保修期内，一辆汽车一般要消耗两辆汽车所需要的零部件，这些零部件全由丰田公司负责筹备、管理、供应。为此，丰田公司必须在各销售店保持400亿日元的库存量，以应付一年之需。

在中国市场上，丰田公司为了让消费者买得放心，还提供了“上门服务”项目。也就是在索赔期内——“行驶2年或5万公里”——出现质量问题，丰田公司免费登门服务，甚至在不能确定是不是质量问题的情况下，客户依然可以要求登门服务。更周到的是，针对中国地域广

阔、地形复杂的情况，丰田公司承诺对偏远地区，即使不在索赔期内，也会定期走访。比如，丰田公司就曾派遣人员从哈尔滨市到大兴安岭市为顾客修车。

总之“顾客第一”的理念在丰田已经超越了销售的界限，成为丰田公司生产、销售、研发的指导原则，它不仅代表了丰田公司对顾客的关注程度，还充分体现了丰田公司以满足顾客需求为导向的经营思想和企业文化。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

五十五 注重人才培养

一提到丰田生产方式，人们就会想到及时化（JIT）、带人字旁的自动化，就会想到拉式生产方式、零库存、标准化作业，就会想到生产均衡化、一个流……其实，这些方法、技巧并不是丰田生产方式的关键，其真正的核心是人。

丰田公司非常注重人才培养，一直将“造物”之前先“育人”作为企业的经营目标。这是基于即使是“产品制造”，归根结底并不是用机械制造产品，而是“人在制造”产品的理念。2002年1月丰田学院成立，张富士夫担任第一任校长。关于为什么要成立丰田学院，张富士夫说：“为了这次在丰田公司中实现丰田之路的共有，并能够使担负21世纪的全球性丰田事业的人才确实且持续地辈出。”

可见，丰田把人才培养当作最重要的课题之一，通过将丰田学院建成全球性中枢，以共同拥有丰田之路为基柱，加强各企业的有机结合，力争提高丰田全球性整体经营效率，从而实现可持续发展。

人才培养同时也体现出丰田文化之“尊重”。尊重员工的价值、尊重员工个人发展需求，关注员工不断成长，并给予锻炼和挑战的机会。

人才培养在丰田公司已经成为一种习惯和风气。人才培养不仅仅是

人事部的责任，也不仅仅是董事长、总经理、部长、课长的责任，而是每一个员工的责任，甚至可以说是义务。这种风气遍及企业各个角落，体现在系统成熟的培训教育活动中，同时，各个层次各个类型的大量培训教育活动又成就了这种氛围。每一个新入社员工，不仅自己明显感受到这种文化，也清楚自己今后肩负的培养后辈的责任和义务。

在丰田，一个管理者是否优秀，人才培养能力是必备条件之一。绝大多数老师都是兼职，在工作之余备课授课，没有一分钱报酬，但没有人抱怨。老师的培养和选拔非常严格。能做老师的人，不仅业绩优良，能力出众，而且是公司重点培养的对象，许多人把为人师表当作一种荣耀、一种信任和受领导重视的表现。

五十六 不断挑战自我

如果每个员工都能尽自己最大的努力去履行职责，就能产生强大的力量，并且这种力量可以形成一个力量环，创造极大的生产力！

——丰田汽车公司创始人 丰田喜一郎

生产方面

丰田自从诞生之日起，就在不断地挑战自己的极限。二次大战之后，日本工业一片萧条，丰田汽车公司创始人丰田喜一郎提出“三年赶上美国”的目标，于是大胆创新，成就了今天的丰田生产方式TPS，仅仅20年时间，丰田的生产效率从美国同行的八分之一提高到美国同行的5倍。

“丰田生产方式是他们穷则思变想出来的一个结果”。所谓丰田方式，其出发点就是在没有资金、设备，在没有足够人手的情况下从事生产。它被称作是“穷则思变”的对策。在穷则思变、赶超美国三大汽车

公司的过程中，丰田发现了“人的智慧”的无限可能性。“人的智慧没有穷尽”——这是丰田方式创始人之一大野耐一先生的观点。丰田方式发掘无限的智慧，努力实施改善。“改善是智慧与资金的综合”，大野先生经常这么说。改善首先要靠智慧，对于那些需要花钱的改善方案，大野先生会提出各种各样强人所难的要求，诸如“拿掉一个零”、“你一个人做做看”，等等。人是讨厌变化、容易满足于现状的动物。想让人拿出智慧，创造出变化，就必须把人赶到绝路上，逼得他们不得不拼命想办法从困难中脱离出来。最初面对大野先生这种独特做法的时候，所有人都极度难以适应。但是，不久人们就发现，遇到困难，只要肯动脑筋，智慧就会像泉水一样涌出来。在这样的改善过程中，“会用自己的头脑来思考的人才”脱颖而出。这样的人多了以后，就能改变工厂和企业，创造出高于其他企业的服务水平及“生产力”。日日改善，天天实践，是丰田成为第一的根本方法。在实施企业改善的过程中，反复追问“为什么”，是丰田强大的秘密。例如，在生产一线发生问题时，他们会立即停止生产，连续追问“为什么”。这么做是为了能够找出事故背后的“真因”，进而找到改善的方法。不断地改善，培养“有智慧的人”，反复追问“为什么”，这些方法和习惯，是丰田之所以成为世界第一的根本原因。

成本节约方面

2000年，丰田进一步挑战自我，提出“3年内削减30%的成本”的战略目标，开始实施降低成本的“CCC21”活动，3C代表“Construction of Cost Competitiveness”，即构筑成本竞争力。丰田以汽车的173种主要零部件为对象，通过重新整合设计、生产、采购及供应商平台基本实现了该目标。

研发方面

1973年突然爆发的石油危机让丰田英二意识到：危机，随时有可

能发生，必须建立起一个能够迅速对市场变化作出灵活反应的生产体制。为此，丰田汽车废弃了原有的专用型设备，将其转变成为按车种划分，并能够灵活地随着市场变化而调整的泛用型设备。丰田汽车在危机中觅得了崛起的契机。

为适应全社会保护生态环境的要求，丰田英二集中了全部的力量投入到研究开发工作。丰田英二不满足于单纯将尾气净化，而是将研制清洁发动机作为开发工作的重点，“在所有问题被彻底解决之前，决不将新车推向市场”！

其后，为满足各层次客户与日俱增的多样化嗜好，丰田公司一次又一次地对产品进行了改型。在这期间，诞生了很多为人们钟爱的经典车型，如皇冠、花冠等。事实也证明，这些车型在投产后，受到了人们的追捧，为丰田赢得了转机。在丰田英二的决策下，丰田的处境转危为安，并在众多汽车厂家中脱颖而出。

销售方面

在全球经济呈现出一片凋零、日本经济持续十余年低迷的2001年，丰田汽车仍能一枝独秀，以不凡的业绩力拔头筹，不仅保住了日本国内的第一把交椅，而且连续10年刷新了海外销量纪录，稳坐世界汽车销量第三的宝座。

面对成绩，丰田人更多地显示出的是冷静。2001年的新年致辞中，丰田董事长奥田硕说：“只有那些能够自如地应对经营环境的变化，不断进行自我变革的企业，才可能超越时代地保持住自身的优勢。”2002年的新年致辞中，丰田汽车公司总经理张富士夫再一次提到此话，以激励丰田人不断地挑战自我，创造新的辉煌。

目前全球汽车市场正处于供给过剩的状态，欧美特别是美国的经济衰退，汽车市场呈现饱和的状态。丰田公司的眼光敏锐地落到了经济正在迅速发展的中国、印度、俄罗斯等国，看到了以这些国家为中心的汽车市场正在迅速扩大，预示着一个崭新的全球规模的汽车时代即将到

来。丰田公司面对这一形势，提出了自己真正的全球化做法，就是实现超过以往的“现地生产化”，也就是所谓的“扶植现地企业”。

在中国的汽车市场里，丰田公司属于“先来后到者”。通用汽车在中国的合资企业正在以高速度发展，美国福特、德国大众、日本本田、法国雪铁龙等众多汽车品牌纷纷进入中国市场。作为后来者的丰田公司，出奇制胜，先后与一汽、广汽合资，建了长春、天津、成都和广州四个生产基地，总产能约为82万辆。腹背受敌的情况下，丰田汽车2010年度在中国汽车市场上销量约为84.6万辆，同比增长19%，成功捍卫了在这个全球最大的汽车市场上的江湖地位。

“打倒丰田”

丰田连续多年高速增长，而与此同时，其竞争对手美国通用和福特却在逐步衰退，甚至有人认为“他们已经不是丰田的对手了”。面对这种现状，丰田内部开始出现疏忽大意、骄傲自满、盲目乐观、满足现状、不思进取、止步不前等现象。不断有员工犯低级错误以及员工掌握的技术不能适应不断扩张的商业活动……与此同时，公司内部处事圆滑、八面玲珑的人增多了。

此外，机构臃肿、议而不决、办事效率低的“大企业病”也日渐严重。公司常务董事47人，董事（专务理事以上）30人，其中持有代表权的副社长多达7人。如此多的副社长，各自负责的业务范围可以与一些大企业相提并论，他们能进行彻底讨论解决一些利害关系的冲突吗？能“经过彻底讨论之后快速执行”吗？

大家都知道，罗马帝国是因为安于繁荣和满足而最终走向崩溃的。于是有人担心：“丰田会不会与罗马帝国的历史相似？”有人提出另一种观点，“丰田的敌人就是丰田自己”，“丰田公司不会在与对手的竞争中失败，但可能会从内部崩溃”。

丰田董事会现任顾问奥田硕很早就对此敲响了警钟。他自1995年就任社长以来就多次强调“没有变化是最坏的事情”，要求进行内部改

革，大胆提出“打倒丰田”。他说：“我们必须把自己当作竞争对手，时刻考虑‘怎样才能打倒丰田’而去努力工作。”他多次强调，“丰田员工要谦虚地走在路边。”渡边社长上任后，辞退了一批疏忽大意的员工，并设立了专门监督产品质量的部门，多次强调“不需要那些圆滑之辈”。2003年大幅调整董事会成员，将董事会成员削减到27人。

然而，两任社长并没有能够完全扭转乾坤。“过度削减成本、快速海外扩张和零部件本土化采购”从2009年8月开始，爆发于美国的丰田召回危机迅速扩展至全球范围。2010年3月，由于部分车型的油门踏板、脚垫、制动系统缺陷等原因，丰田在全球不同地区分别召回雷克萨斯、RAV4等车型总计接近900万辆。这个召回数字甚至超过了丰田2009年度的全球销量——781.3万辆。丰田从业界领袖一夜之间变为全民声讨的对象，品牌形象严重受损。发生在2011年3月11日的日本大地震，更让丰田的零部件供应系统和整车生产规划遭受重创，把丰田推向谷底。

经历“召回门”后，日本丰田汽车公司宣布重新做“车”。2010年3月25日，丰田计划在集团范围内重组在日本的国内汽车制造业务，整合跨品牌类似车型的生产。成立“全球质量特别委员会”，丰田章男亲自担任委员长，北美、欧洲、中国、亚洲等各地子公司的副总裁担任委员。2010年3月30日在日本爱知县丰田市的丰田总部召开了首次会议。会议旨在吸取丰田汽车大规模召回的教训，通过全球共享质量信息来提高产品质量，防止类似事件再次发生。

2011年3月，日本丰田汽车公司发布名为“全球发展愿景”(Toyota Global Vision)的未来十年发展计划。将从4月1日起对董事会和决策层进行调整，将董事会成员从目前的27人精简到11人，计划提高在新兴市场的销量，实现在日本、欧美和新兴市场取得良好平衡的事业结构。

丰田社长丰田章男在发布会上表示，计划到2015年将全球销量提升至900万辆，还计划将中国市场销量所占比例提高到全球销量的15%

(丰田汽车去年在华销量为85万辆，占全球销量的11%)。此外，丰田各个区域市场总部的职能也进行了调整。以丰田(中国)为例，此前，丰田(中国)并没有决策权，只有建议权，而从2011年4月1日起，丰田决定把决策权交到丰田(中国)手中，丰田的董事会将直接负责支持各个区域的决策，与之相对应的是，丰田派出其全球董事会成员北田真治取代加藤雅大，担任丰田(中国)总经理。

丰田能否挑战自己渡过难关？会不会成为下一个罗马帝国呢？美国经销商协会主席John McEleney说：“这是一个巨大的挑战，但如果任何人能克服它，那就是丰田。”

五十七 使命比赚钱更重要

丰田公司“使命比赚钱更重要”的理念看似违背了经济学观点，但它却含有深刻的经济意义。丰田的这种使命感得到社会的广泛认同与支持，也得到了社会温情的回报。事实上，丰田公司并没有因为在公益事业中消耗了资金而变得举步维艰，反而由于人们对丰田的信任，对丰田的爱不断加深，使得丰田车越来越被人们喜爱，越来越成为人们的首选。

高清电子书
WWW.GQDZS.COM

企业给我们共同的认识就是，它是以盈利为目的进行经营的经济组织。于是，不少企业紧紧盯着眼前短期利益，甚至把此当作唯一目的。丰田公司作为一个经济体，盈利是它不必讳言的目标之一，也是支持它生存的唯一方式，但丰田的每位员工都能够赚钱以外保持一种使命感，并且根据这种使命来辨别是非对错。

丰田的前辈创造了丰田模式，他们把这种模式一代代传承下来，并告诉后代，“以做有益于公司、员工、顾客及整个社会的事为己任”。

现在，中国和西方的许多企业正效仿丰田公司的做法，但它们大都

只是对丰田生产方式进行简单的模仿，而看不到丰田公司真正的力量所在。强烈的使命感，以及对顾客、员工、社会的承诺，是丰田模式的基础，也是丰田公司战胜其他企业的力量源泉。丰田文化使它几十万员工懂得了使命比赚钱更重要的道理。丰田模式向全世界展示了一个有使命感的企业是如何不可战胜的。丰田公司经营企业的起点是为顾客、社会创造更高的价值。

早在 1930 年，丰田佐吉逝世以后，他的遗训就被归纳为五条，并作为“丰田纲领”流传下来：

上下齐心协力，努力工作，实现产业报国；致力于研究、创造，走在时代潮流的前面；力戒华而不实，追求实质刚健；发扬温情友爱，建设美好家庭；尊敬神佛思想，日常生活，知恩图报。

这几条纲领后来成为丰田社训的内容，也成为丰田经营理念的基础，对提高员工们的精神力量起到了很大作用。

时代在改变，丰田的经营观念、丰田的经营管理方式也在改善，但是，丰田佐吉“社训”没有变，他的报效社会的创业思想成为丰田精神的强大支柱。在这种精神支柱下，丰田公司为自己制定了三大使命：

- (1) 对运营所在地国家（外部利害关系人）的经济增长做出贡献；
- (2) 对员工（内部利害关系人）的稳定、幸福做出贡献；
- (3) 对丰田公司的整体成长做出贡献。

这是怎样一个巨大的经济体，在陈述自己的使命时，竟未提到股东，甚至未提及产品品质。因为，丰田认为制造畅销的、能够为股东赚钱的产品，只不过是实现公司使命的必要条件而已。

这确实是一个远大的使命，它所隐含的潜台词也非常鲜明：我们必须促进社会的成长，并以此为基点实现对内部或外部利害关系人做出贡献，而这也正是我们必须制造出优良产品的理由。每一个丰田成员都深受这种使命的洗涤，这从根本上为丰田精益生产体制的推进打下了坚实的基础。

丰田在展开全球化扩张行动后曾修改过自己的指导原则，以强调公

司的责任，这些指导原则表达了丰田对其事业伙伴的稳定、长期成长所持的责任感。以下是丰田公司的指导原则：

- (1) 尊重每个国家的语言与法律精神，进行诚信且公平的企业活动，以成为世界的优良企业公民。
- (2) 尊重每个国家的文化与习俗，通过在社区的企业活动以对所在国的经济与社会发展做出贡献。
- (3) 致力于提供质优且安全的产品，通过我们所有的活动促进各地的生活品质。
- (4) 创造与发展先进技术，提供优异产品与服务以满足世界各地顾客的需求。
- (5) 培养能激发个人创意与团队合作的价值观，并且重视劳资双方互信及相互尊重的企业文化。
- (6) 以创新的管理追求与全球社区协调一致地成长。
- (7) 和事业伙伴共同致力于研究与创造，以实现稳定、长期增长及互利，并且敞开心胸拥抱新事业伙伴。

可以这样说，“为了社会”的思想在丰田公司的经营理念中得到了最充分的体现。

在 20 世纪 70 年代初，世界经济迎来了短暂的春天。日本社会各界强烈要求大企业在推动日本经济发展的同时，肩负起社会责任。当时的丰田总裁丰田英二也认为公司除了纯粹的工业生产外，更应该肩负起社会责任，为国家做力所能及的事情。因此，1974 年 10 月丰田公司成立了丰田财团，由丰田英二任理事长，日本国总理府任监督，丰田出资 33 亿日元，其宗旨是回报社会，进行不计较利益得失的赞助或投资。

这个丰田财团除了赞助国内一些长远研究项目外，也赞助海外一些项目。例如，和福特基金约定在选定的时期内，共同给在海外的学生提供奖学金（这一计划持续到 1983 年才告一段落）。同时，美国财团“洛克菲勒基金会”发起的“赞助东南亚保存传统建筑”的研究，进行了一半，也由丰田接手进行赞助。到 1984 年，丰田财团最为活跃，对日本

的社会文化影响甚大。

丰田公司除了在国内积极投身各种公益事业，它甚至在其他国家也不忘做一个仁慈的好“公民”。比如，为了帮助中国中西部地区积极进取、家境清寒的青年通过接受良好的高等教育获得更多成长机会，实现梦想，回报社会，丰田汽车公司向中国宋庆龄基金会捐赠人民币2 000万元，设立“丰田助学基金”，在2006年至2014年期间将资助中西部20所高校1 000名大学生顺利完成学业。

随着地球温室效应所带来的影响越来越严重，地球能源资源消耗与日俱增，丰田公司投身到了环保与节约能源行列。为了保护环境，丰田公司在不断改善发动机、努力降低汽车尾气对大气污染的同时，为了利用新的动力能源，积极推进了天然气汽车、甲醇汽车、电动汽车以及太阳能汽车的开发和研制。

1995年末，丰田公司确立了开发电力、汽油两用车的目标，这就是1997年10月在东京车展上亮相的划时代的新车——“普利维斯”。人们高度评价了“普利维斯”车的电力、汽油两用车有效性和对环境问题的充分考虑。

丰田公司的这种“使命比赚钱更重要”的观点并不能被世界大多数公司所理解，但是，丰田的种种理念被每一个丰田人所接受，已经深得人心，并成为了一种稳定的文化，不会随意改变。

其实，丰田公司“使命比赚钱更重要”的理念看似违背了经济学观点，但它却含有深刻的经济意义。丰田的这种使命感得到社会的广泛认同与支持，也得到了社会温情的回报。事实上，丰田公司并没因为在公益事业中消耗了资金而变得举步维艰，反而由于人民对丰田的信任，对丰田的爱的不断加深，使得丰田车越来越被人们喜爱，越来越成为首选。

五十八 受日本传统家族观念影响

“丰田汽车家族”绝不是指一个旧式的家族式经营，而是在文化意义上更为广义的丰田公司大家庭理念。“丰田汽车家族”的文化意义还在于丰田采用了与欧美不同的管理方式，他们将日本家庭的忠孝观移入企业文化，不拒绝家庭生活中的伦理道德观在企业管理上的体现，正是因此，丰田公司才得以将企业文化深深植根于职工血液里。

丰田汽车是世界著名企业之一，2006年总产量突破900万辆，销售额达到239 480亿日元，营业利润达到22 386亿日元，已经早不是日本汽车制造商所能企及的。丰田的管理体制独树一帜，为企业自身的发展带来了可观的经济效益，奠定了自己在世界汽车制造业中独霸一方的地位。丰田汽车的巨大生产结构何以能顺利运转并变成高额利润？丰田汽车的管理体制何以能得到不折不扣的实施？固然，这里面有着不少被称作黑匣子的隐秘成分，不通过长期地探讨和研究是难以弄清的，但从某种意义上来说，丰田汽车的成功很大程度上应归功于丰田家族精神与企业管理相接合。

毋庸置疑，在企业文化的实践上，丰田汽车是一个赢家。它赢就赢在能够把优良的家族传统很好地继承、发扬下去，并把它跟企业管理相结合。在家庭传统的带动下，丰田公司坚持以人为本，把提高职工素质，提高产品质量当作企业生存的根本。丰田汽车公司家庭式企业文化成功地实践了这一点，即员工最低从18岁高中毕业起加入丰田汽车这个大家族，直至退休的大约40年时间里受丰田家族精神的熏陶，从思想到心灵都深深地嵌入丰田汽车的模具中。丰田式的思维方式和行为模

式已经与一个精神上劳动积极、肉体上勤劳的人完全结合在了一起。

在研究中我们发现，丰田竟然将家庭教养与企业管理结合得天衣无缝。其实，丰田公司的职工也是同一般的日本人、中国人一样的普通人，即便他们在丰田汽车的环境中成长为丰田汽车人，也并不比别人在智力体能上强出多少，他们辛勤工作的理由即便是为了养家糊口，但那种忠心耿耿为丰田尽力的态度还是让人觉得另有原因。一句话，就是因为他们是丰田人，是丰田这个巨大的汽车王国中的一个忠实子民，所以，他们的头脑里、血液里，自然而然地移植了丰田家庭的遗传基因。

“丰田汽车家族”绝不是指一个旧式的家族式经营，而是在文化意义上更为广义的丰田公司大家庭理念。其实，从丰田体制管理就可以看出，它早就摆脱了同一血缘关系的家族式经营，而是一个真正意义上的现代化超级大企业。“丰田汽车家族”的更广泛意义是，加入了这个大家庭的人，在丰田汽车的旗帜下，像一家人一样，共同努力，共生共存。“丰田汽车家族”的文化意义还在于丰田采用了与欧美不同的管理方式，他们将日本家庭的忠孝观移入企业文化，不拒绝家庭生活中的伦理道德观在企业管理上的体现，正因为此，丰田公司才得以将企业文化溶于职工血液里。为了说明“丰田汽车家族”的管理，我们有必要从以下几个方面阐述日本家庭观对企业管理的影响：

(1) 在上下关系上。在日本公司，上级在有权支配部下的同时，对所管辖的部下在工作上的行为负责，下级在服从管理的同时，还受到直属上司的关照。这源于日本家庭观中，强调以父兄为上，以服从为忠孝，大人对小孩给予庇护、管教并对子女负有养育责任。

(2) 在内外关系上。在日本企业里，对本公司的人提及上司时也必须考虑自己、听话人与上司的亲疏程度；对外时，更有必要顾及对方与本公司上司的亲疏程度。这是日本家庭观讲究内外有别的体现。在日本，家里可以说的话、做的事，对外就必须考虑换一种方式，甚至说话的用词都有不同。

(3) 对企业忠诚，以企业为家。日本人工作勤奋是举世闻名的。今

天，日本的上班族中仍然不时有过度劳累致死的情况发生。很多日本人，下班时间到了仍继续加班，别人不走我也不走，自己的家似乎成了只为睡觉吃饭的宾馆，周末在自己家里休息一下反倒成了“大型垃圾”。这跟传统的日本人对家庭的感情是一样的，他们以自己的家为归着点，一辈子不辞劳苦，鞠躬尽瘁，为的就是全家人过得幸福。

(4) 以奉行上司命令为基础的“和”。在日本公司，上级的命令首先必须被无条件地执行。他们认为，公司内部明确且严格的上下级关系，是公司团结的重要条件，许多本可能引起争执、导致不团结的苗头在严明的等级制度下得不到滋生条件，员工的不满、怨气往往在无条件服从中化解。这也是跟日本传统家庭以父为尊的观念一样，是一种在服从父兄之命的前提下取得和睦的关系处理方式。

(5) 以忍为德。日本民族是一个最隐忍的民族。在日本企业词典里，我们可以找到“忍为成功之母”这一名言。在公司里，先辈后辈关系明确，新来的后辈职员只能受前辈颐指气使，有怨气也只能选择忍气吞声。就像日本家庭中一样，受到父母训斥时，只能听着，有意见也只能忍着，不能顶嘴、反驳。

(6) “子不教父之过”。在日本家庭中，家庭教养是极为重要的教育环节。家长们唯恐自己的孩子被人指责不懂礼貌，从小教给小孩繁琐的礼貌用语，不但种类多，而且使用频率非常大，超过其他民族。这使得日本人在进入公司后大都要进行新职员研修，从每天的问候开始学习，对本已熟悉的礼貌用语不厌其烦地反复练习。这样做不仅培养了他们的精神面貌，而且避免本公司员工对外人有所失礼而导致公司形象受损。

丰田是一个出奇的“保守”公司，其内部的情况，跟以上列举的几个例子非常吻合。当然，这丝毫不说丰田公司就是受旧式家庭观念影响，而是说日本家庭的道德伦理观对丰田企业文化产生了潜移默化的作用，或者说丰田家庭精神、日本传统家庭观自然而然与丰田企业管理融合，形成了一种特殊的文化。它使丰田开出了一朵绚丽的奇葩。丰田正是将丰田喜一郎以来优秀的家族传统继承了下来，将它与日本传统家庭

观自然结合，再融入到企业管理中，成为了今天我们看到的特有的“丰田汽车家庭”。“丰田汽车家庭”重视提高人的素质，造就百分之百的丰田汽车人，形成了丰田无价的传家之宝。

哈佛观点：麦格雷戈的人性管理

道格拉斯·麦格雷戈（Douglas M McGregor, 1906—1964）是美国著名的行为科学家。他基于其研究领域，从人性的角度，在管理学理论上开辟出一片新的天地，为管理学理论做出了巨大的贡献。

在介绍麦格雷戈之前，我们有必要对他的生平作个简单的介绍。1924年，麦格雷戈还是一个服务站的服务员，但由于他的刻苦努力，不久便取得了韦恩大学文学学士学位；1935年，他又取得哈佛大学哲学博士学位，随后留校任教；1937—1964年期间转至麻省理工学院任教，在这段时间里，他还担任过安第奥克学院院长一职（1948—1954年）。在任院长期间，他对当时流行的传统的管理观点中对人的特性的看法提出了疑问。1957年11月，他在美国《管理评论》杂志上发表了《企业的人性方面》一文，提出了非常有影响的“X理论—Y理论”。他还将自己在管理方面的研究成果集合成书，于1960正式出版。

麦格雷戈认为，管理人员的工作方式受到他对人的性质和人的行为的假设的影响。各种管理人员以他们对人的性质的假设为依据，可用不同的方式来组织、控制和激励人们。基于这种思想，他提出了X理论—Y理论。

麦格雷戈把传统的管理观点叫作X理论，其主要内容是：

- (1) 大多数人是懒惰的，他们尽可能地逃避工作。
- (2) 大多数人都没有什么雄心壮志，也不喜欢负什么责任，而宁可让别人领导。
- (3) 大多数人的个人目标与组织目标都是矛盾的，为了达到组织目标必须用外力严加管制。
- (4) 大多数人都是缺乏理智的，不能克制自己，很容易受别人影响。

(5) 大多数人都是为了满足基本的生理需要和安全需要，所以他们将选择那些在经济上获利最大的事去做。

(6) 人群大致分为两类，多数人符合上述假设，少数人能克制自己，这部分人应当负起管理的责任。

根据 X 理论的假设，管理人员的职责和相应的管理方式是：

(1) 管理人员关心的是如何提高劳动生产率、完成任务，他的主要职能是计划、组织、经营、指引、监督。

(2) 管理人员主要是应用职权，发号施令，使对方服从，让人适应工作和组织的要求，而不考虑在情感上和道义上如何给人以尊重。

(3) 强调严密的组织和制定具体的规范和工作制度，如工时定额、技术规程等。

(4) 应以金钱报酬来收买员工的效力和服从。

上面这种传统的管理方式是典型的“胡萝卜加大棒”的方式。一方面，企业通过制度体系，严密控制、监督和惩罚迫使组织目标实现；另一方面，企业以金钱作为诱惑与刺激，从而达到组织管理的目的。麦格雷戈发现传统企业中对人的管理工作以及传统的组织结构、管理政策、实践和规划都是以 X 理论为依据的。

但是，在麦格雷戈看来，虽然传统工业组织中人的行为表现同 X 理论所提出的各种情况大致相似，但是人的这些行为表现是由现有工业组织的性质、管理思想、政策和实践所造成，而不是人固有的天性所引起的。

因此，麦格雷戈认定，X 理论所用的传统的研究方法建立在错误的因果观念的基础上。为了最终解决问题，麦格雷戈对人的行为动机和马斯洛的需要层次论进行了研究，得出的结论是，在人们的基本需求不能被满足的情况下，“胡萝卜加大棒”的管理方法是行得通的。但是，在人们的基本生活条件得到了满足，这种管理方法就无效了。因为，那时人们行动的动机主要是追求更高级的需要，而不是“胡萝卜”（比如生理需要、安全需要）。

基于以上研究，麦格雷戈认为，企业管理界需要有一个关于人员管理工作的新理论，这种管理必须建立在对人的特性和人的行为动机的更为恰当的认识基础上。他根据他的这种认识，提出自己的 Y 理论，其主要内容是：

(1) 一般人并不是天生就不喜欢工作的，工作中体力和脑力的消耗就像游戏和休息一样自然。工作可能是一种满足，因而自愿去执行；也可能是一种处罚，因而只要可能就想逃避。到底怎样，要看环境而定。

(2) 外来的控制和惩罚，并不是促使人们为实现组织的目标而努力的唯一方法。它甚至对人是一种威胁和阻碍，并放慢了人成熟的脚步。人们愿意实行自我管理和自我控制来完成应当完成的目标。

(3) 人的自我实现的要求和组织要求的行为是没有矛盾的。如果给人提供适当的机会，就能将个人目标和组织目标统一起来。

(4) 一般人在适当条件下，不仅学会了接受职责，而且还学会了谋求职责。逃避责任、缺乏抱负以及强调安全感，通常是经验的结果，而不是人的本性。

(5) 大多数人——而不是少数人——在解决组织的困难问题时，都能发挥较高的想象力、聪明才智和创造性。

(6) 在现代工业生活的条件下，一般人的智慧潜能只是部分地得到了发挥。

根据以上假设，相应的管理措施为：

(1) 管理职能的重点。在 Y 理论的假设下，管理者的重要任务是创造一个使人得以发挥才能的工作环境，发挥出职工的潜力，并使职工在为实现组织的目标贡献力量时，也能达到自己的目标。此时的管理者已不是指挥者、调节者或监督者，而是起辅助者的作用，从旁给职工以支持和帮助。

(2) 激励方式。根据 Y 理论，对人的激励主要是给予来自工作本身的内在激励，让他担当具有挑战性的工作，担负更多的责任，促使其工作做出成绩，满足其自我实现的需要。

(3) 在管理制度上给予工人更多的自主权，实行自我控制，让工人参与管理和决策，并共同分享权力。

如今的Y理论则是以动态的观点对待个人，虽然还存在一定的局限性，但比X理论以静止的形式对待人，已经有了很大进步。批评者指出，Y理论对人的特性的假设有其积极的一面，它为管理人员争取职工的协作和热情支持起到了很好的作用。但问题在于，麦格雷戈只看到了问题的一面，因为，在现实生活中确实存在一部分人，他们责任心差、懒惰、自控能力差。“慈善”的Y管理理论对这些人明显是行不通的。而且，要发挥和实现人的智慧潜能，就必须有合适的工作环境，但这种合适的工作环境并不是经常有的，要创造出这样一种环境来，成本也往往太高。

不管怎样，麦格雷戈的管理理论启发人们从另一个角度来思考管理的问题。他所做出的贡献是巨大的，不可忽视的。

参考文献

- [1] 湘财领导力发展学院. 丰田模式——精益生产的18个黄金法则 [M]. 北京：中国建材出版社，2005.
- [2] 若山富士雄，杉本忠明. 丰田—兆日元利润的经营哲学 [M]. 毕世鸿，译. 昆明：云南人民出版社，2004.
- [3] 门田安弘. 丰田现场管理方式——丰田巨额利润的秘密 [M]. 李伟，李晴，译. 北京：东方出版社，2006.
- [4] 读卖新闻特别取材班. 丰田传 [M]. 李颖秋，译. 北京：中信出版社，2007.
- [5] 杨涓子. 丰田商学院——精细化管理的68个细节 [M]. 北京：企业管理出版社，2005.
- [6] 井上久男. 丰田人才之道 [M]. 李梅，译. 北京：机械工业出版社，2009.
- [7] 大野耐一. 丰田生产方式 [M]. 谢克俭，李颖秋，译. 北京：中国铁道出版社，2006.
- [8] 杰弗瑞·米卡. 改善：丰田式的高效执行要诀 [M]. 赵海清，译. 北京：机械工业出版社，2009.