

丰田汽车公司

世界十大汽车工业公司之一，日本最大的汽车公司。

1918 年 1 月，丰田开山长老丰田佐吉在东京创办丰田东京自动纺织社。1926 年 11 月，丰男佐吉在东京创办丰田东京自动纺织公司。1933 年 9 月，丰田佐吉在东京自动纺织公司内设置汽车工业部。1935 年 8 月，第一辆 GI 型号车研制成功，同年 10 年，确立公司的基本信条。1936 年 4 月，开始生产 AA 型轿车，同年 5 月，KARIYA 装配工厂开始运转，同年 6 月，设立 SHBAURA 实验室。1937 年 8 月，丰田汽车公司成立。1938 年 11 月，KOROMO 装配工厂开始运转。

1943 年 11 月，丰田汽车公司与 GHUO 纺织公司合并。1947 年 10 月，SA 型轿车开始生产。1949 年，在台湾成立 HO TAI 汽车公司。

1950 年 4 月，丰田汽车销售公司成立。1955 年 4 月，ABDUL LATI 丰男 JAMEEL 进口及分销公司在沙特阿拉伯成立。1956 年 3 月，LA 型叉车投放市场，丰田公司进入工业运输工具领域，同年 4 月，建立“TOYOPET”经销商渠道。1957 年 2 月，丰田汽车销售公司曼谷总部成立，同年 8 月，第一辆标有“日本制造”的轿车出口美国，同年 10 月，丰田汽车销售公司美国分公司在美国成立。1958 年 1 月，丰田巴西公司成立。1959 年 8 月，MOTOMACHI 汽车装配工厂开始运转。

1961 年 1 月，丰田南非汽车公司成立，同年 6 月，“PUBLICA”经销商渠道建立。1962 年 6 月，丰田南非汽车公司开始运转；同年，丰田泰国汽车公司成立。1963 年 4 月，丰田汽车销售公司澳大利亚公司开始运转；同年 5 月，丰田丹麦公司成立。1964 年 2 月，丰田泰国公司开始运转；同年 3 月，丰田荷兰 LOUWMAN PARQUI 成立；同年 11 月，丰田加拿大公司成立。1965 年 10 月，丰田英国公司成立，同年 11 月，KAMIGO 汽车装配厂开始运转；同年，丰田获得德明奖。1966 年 7 月，丰田汽车销售公司进入汽车租赁市场；同年 9 月，TAKAOKA 汽车装配工厂开始运转；同年 10 年，丰田汽车销售公司与丰田汽车公司签订联合协议；同年 11 月，HIGASHIFUJI 汽车性能测试中心建立。1967 年 10 月，“AUTO”经销商渠道建立；同年 11 年，丰田汽车公司、丰田汽车销售公司和 DAIHATSU 汽车公司签订联合协议。1968 年 1 月，丰田英国公司开始运转；同年 2 月，马来西亚装配生产线开始运转；同年 7 月，MIYOSHI 汽车装配工厂开始运转。

1970 年 8 月，在比利时成立丰田汽车公司布鲁塞尔办事处；同年 12 月，TUSTSUMI

汽车装配工厂开始运转。1971 年 1 月，丰田德国公司成立；同年 2 月，HIGASHI 丰田 UJI 技术中心开始运作。1972 年 1 月，成立丰田奥斯特汽车公司。1973 年 6 月，MYOCHI 汽车装配工厂成立；同年 10 月，在美国成立 CALTY 设计研究中心。1974 年 4 月，开始从海外购买零部件。1975 年 3 月，SHIMOYAMA 汽车装配工厂成立；同年 12 月，公司进入预制房屋工业领域。1977 年 2 月，丰田澳大利亚公司开始运作；同年 6 月，在美国设立技术中心。1978 年 8 月，KINU-URA 汽车装配厂开始运转。1979 年 1 月，TAHARA 汽车装配厂开始运转。

1980 年 4 月，“VISTA”经销渠道建立。1982 年 7 月，丰田汽车公司和丰田汽车销售公司合并成为丰田汽车公司；同年 10 月，丰田马来西亚公司成立。1984 年 10 月，SHIBETSU 测试中心成立；同年 12 月，与通用汽车的合资公司新联合汽车制造公司在美国开始运转。1986 年 1 月，丰田台湾公司开始运转；同年 2 月，TEIHO 汽车装配厂开始运转。1987 年 4 月，KASUGAI 房屋工程开始运转；同年 9 月，丰田欧洲汽车技术中心在比利时成立。1988 年 1 月，丰田澳大利亚销售公司成立；同年，与通用澳大利亚公司成立合资公司；同年 11 月，丰田加拿大公司开始运转。1989 年 1 月，丰田菲律宾公司成立；同年 3 月，HIROSE 汽车装配厂开始运转；同年 6 月，成立欧洲市场服务中心；同年 9 月，在布鲁塞尔成立丰田欧洲研发中心；同年 10 月，丰田菲律宾公司开始运转。

1990 年 5 月，丰田设计中心开始运转；同年 7 月，丰田土耳其汽车生产与销售公司成立。1992 年 4 月，建立大众/奥迪销售代理中心；同年 9 月，在美国成立丰田配件支持中心；同年 10 月，丰田北海道汽车生产线投入运营。1994 年 10 月，丰田土耳其合资公司开始运作。1996 年 10 月，在美国建立丰田北美汽车制造公司。1997 年，丰田公司在财富 500 强中排名第 11 位，该年营业额为 951.37 亿美元，利润 37 亿美元，雇员 15.9035 万人。

70 年代是丰田汽车公司飞速发展的黄金期，从 1972 年到期 1976 年仅四年时间，该公司就生产了 1000 万辆汽车，年产汽车达到 200 多万辆。进入 80 年代，丰田汽车公司的产销量仍然直线上升，到 90 年代初，它年产汽车已经超过了 400 万辆接近 500 万辆，击败福特汽车公司，汽车产量名列世界第二。

丰田汽车公司 60、70 年代是日本国内自我成长期，80 年代之后，开始了它全面走向世界的国际战略。它先后在，美国、英国以及东南亚建立独资或合资企业，并将汽车研究发展中心合建在当地，实施当地研究开发设计生产的国际化战略。

丰田汽车公司有很强的技术开发能力，而且十分注重研究顾客对汽车的需求。因而在它的发展各个不同历史阶段创出不同的名牌产品，而且以快速的产品换型击败美欧竞争对手。早期的丰田牌、皇冠、光冠、花冠汽车名噪一时，近来的克雷西达、列克萨斯豪华汽车也极负盛名。丰田汽车公司总部在日本东京，现任社长丰田章一郎。年产汽车近 500 万辆，出口

比例接近 50%。

在“二战”后萧条的日本，丰田谦虚地接纳了当时默默无闻的美国统计师爱德华兹·戴明的建议，从此开始了高质量的生产。它不但造出了世界上最好的汽车，也造就了一代管理大师——戴明。

丰田生产方式是丰田汽车公司积累多年经验而形成的思想体系，目的在于降低成本，生产高质量的产品。它现在已经成为丰田“制造产品”的根基。由于该方式它不仅能使企业不断提高生产效率增加效益，而且还能满足消费者对质量和快速交货的要求，所以在世界上所有的丰田工厂，包括天津的丰田集团的各个合资公司，都无一例外地采用了这一生产方式。

透视丰田生产方式，会发现三位杰出的人物：丰田佐吉、其子丰田喜一郎和一名生产工程师大野耐一。

丰田佐吉：降低不良品比例

丰田汽车集团的创始人丰田佐吉是自动纺织机的发明者。1902 年，他发明了一种纺织机：无论是经线还是纬线，只要有一根断线，织机就会自动停下来。他的发明打开了自动纺织业的大门，使得一名操作者可以同时看管几十台纺织机。直到 100 年后的今天，这种装置仍然被大型织机所延用。足可以看出佐吉这项发明的影响及深程度。而正是这种“一旦发生次品，机器立即停止运转，以确保百分之百的品质”的思考方式，形成了今天丰田的生产思想的根基。

三十年代，丰田汽车集团建立了汽车厂，佐吉的儿子喜一郎进行了新的探索。

喜一郎：生产国产车减少浪费

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。在大量生产技术和市场运作方面，两家公司的实力足以让世界上的所有汽车生产厂家望尘莫及，并且分别将各自的汽车组装厂打进了日本。

战后头几年，日本经济处于一片混乱之中，对于原本就相当落后的日本汽车工业，公司员工无不对其发展前景深感担忧。为了将汽车工业作为和平时发展经济的支柱产业，完

成它的重建，丰田于 1945 年 9 月决定在原有的卡车批量生产体制的基础上组建新的小型轿车工厂。做出这项决定主要是考虑到美国的汽车厂家不生产小型轿车，指望因此而避开同美国汽车厂家的直接竞争。丰田喜一郎将战后的日本经济与英国的情况进行对比后，曾讲过这样一番话：

“英国的汽车产业也同样面临着许多困难。英国汽车工业的命运完全取决于美国汽车厂家对小型汽车感兴趣的程度。我坚信只要我们的全体职工和设计人员以高质量的原材料和零部件为起点设计出高品位的小型轿车并将其商品化，就肯定能闯出一条自己的发展之路。今后，集结全体员工的能力和智慧，研制不亚于外国名牌甚至可以名扬世界的汽车是我们义无反顾的选择。”

1937 年，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。1947 年 1 月，第一辆小型轿车的样车终于试制成功。1949 年，丰田的事业终于驶上了稳定发展的轨道。

喜一郎远赴美国学习了亨利福特的生产系统。归国时，他已经完全掌握了福特的传送带思想并下定决心在日本的小规模产量汽车生产中加以改造应用。

喜一郎的办法是，在装配生产线的各工序，只在必要的时候，提供必要数量的必要零件。因此，每一道工序只是在下一道工序需要的时候，才生产所需种类和数量的零部件。生产和输送在整条生产线上，同时协调进行，在每一工序中和不同工序间都是如此。喜一郎就这样奠定了“justintime”（零部件应在正好的时间到达正好的位置的准时生产片）的基础。

除此之外，丰田于 1954 年在管理方面引进了一系列的全新生产方式，并在其后的发展过程中将其逐步演变成今天众所周知的“看板方式”。这一方式实际上就是丰田喜一郎率先倡导的“Justintime”这一理念的具体体现。

大野耐一：把超市开进车间

在将丰田生产方式化为完整框架的过程中，大野耐一是最大的功臣。在四十年代末，后来成为丰田执行副总裁的大野还只是一名车间的负责人，他尝试了不同的方法，以使设备按时生产所需的工件。但当他 1956 年访问美国时，他才得到了关于准时生产的全新观念。

大野到美国是为了参观汽车厂，但他在美国的最大发现却是超级市场。当时，日本还没有什么自选商店，因此大野感触很深，他惊异于消费者能够按他们的需求量选择他们需要的

商品，大野非常羡慕超级市场这种简单、有效和有节奏的供货方式。

后来，大野经常用美国的超市形容他的生产系统。每条生产线根据下一条线的选择来安排自己的不同生产，正像超市货架上的商品一样。每一条线都成为前一条线的顾客，每一条线又都作为后一条线的超市。这种模式，即“牵引系组”，是由后一条线的需求驱动的。它与传统的“推进系统”，即由前一条线的产出来驱动的模式形成鲜明对比。

经过一代代的改进，丰田生产方式基本上有效地消除了企业在人力、设备和材料使用中的浪费。管理者和雇员不但学会了对生产中的每一个工序的动作、每一件物品的堆放，还会对人员、材料或设备的等待时间的必要性进行精确的计算，从而消除了这些和其它一些方面的浪费。

在丰田生产方式中写着这么一段话：管理者通常将成本作为常量，认为那是他们远不能控制的；同时将价格作为变量，认为他们可以调整价格来适应成本的波动。但在全局的竞争市场中，买方——并非卖方——才是价格的主导者。使企业生存并保证利润的唯一途径，就是使成本始终低于消费者情愿为商品和服务所付出的价格。

亨利福特：功不可没

丰田生产方式来源于亨利福特建立的颇具历史性的制造系统。在福特系统的突出要点之中，仍可见于丰田生产线的有：

传送带传送需要组装的车辆：换言之是将移动着的作业传向固定位置的工人，每个工人只负责一道工序。早期的汽车厂类似手工作坊，每个工人都必须完全靠自己将发动机等总成装配起来。福特提高生产效率的手段，正是将装配工序分解成一系列简单的重复性操作，并将它们排列在一条生产线上。

零部件和原材料的完整供应体制：福特保证了生产工序中的每一环节随时得到所需的全部零部件和原材料。同时，他还是统一零件规格以保证装配时良好的互换性方面的先驱。

应该说亨利福特的制造系统为丰田生产方式提供了历史前提并奠定了技术基础，而日本的实际情况又给福特系统的改进创造了条件。

劳动争议引发经营危机

重建之路绝不会一帆风顺。战后四年时间里，战败混乱局面的阴影一直笼罩着日本经济。物资极度紧缺，物价飞涨，恶性通胀率居高不下，在城市里到处可见人们用战火灰烬中仅存的衣物或家具换取一点点大米或山芋等聊以果腹。

为了挽救因通货膨胀而濒于崩溃边缘的经济，日本政府又采取了彻底的通货紧缩政策，所有从复兴金库或城市银行的贷款都被严格禁止。结果造成国内购买力极度低下，对本来就在困境中苦苦挣扎的日本汽车工业来说无异于是雪上加霜，饱受了市场需求锐减和资金周转恶化的双重打击。

丰田也毫不例外地陷入债台高筑的困境。尽管每个月有 3 亿 5 千万日元的产值，但真正能从市场上回笼的资金有的月份勉强达到 2 亿日元。使得公司的经营状况急剧恶化。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去汽车，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，丰田连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，为此劳资之间开展了无休止的谈判。对公司来说，不缩减生产，不裁减人员公司就难以为继，所以不肯向工会做出让步。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 7500 名职工裁减到 5500 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仰仗于建立在相互信任基础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 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、顾客第一观念等等全新的概念吸收到了自己的经营实践中。

