

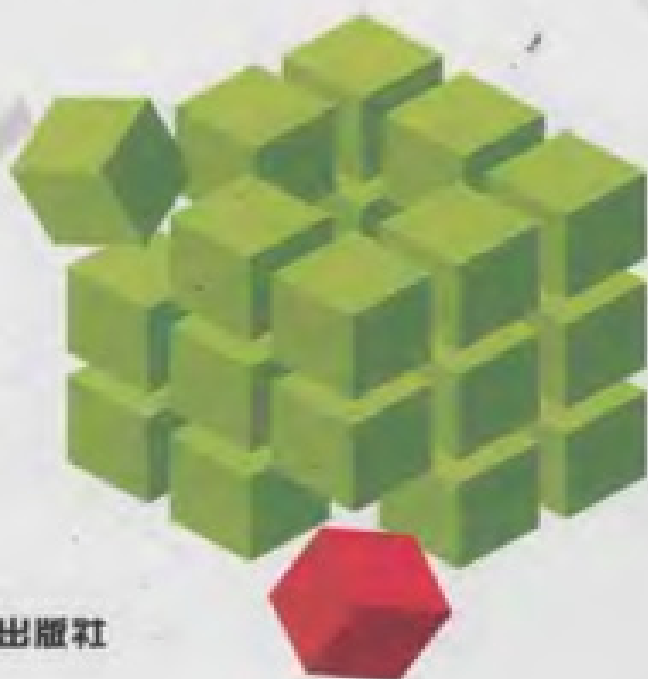


Cost Competitiveness of Toyota

丰田式成本管理

周锡冰◎著

揭开丰田成本**减半** 利润**倍增**的奥秘
拧干毛巾上的最后一滴水



中国铁道出版社

全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	高级工商管理培训教师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

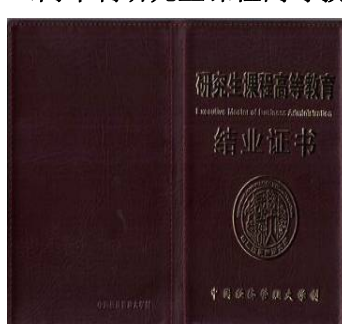
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhjy.net>

Cost Competitiveness of Toyota

丰田社长语录



我们仍然被认为是十分保守的，我们需要改变，但条件是不能影响我们正在取得的良好利润。

——奥田硕

我认为只要杜绝浪费，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。

——大野耐一

把成本降低30%是远远不够的，我们要尽一切可能来降低成本。目标是在现有的基础上再降低50%，目的就是确保20%~30%的利润。

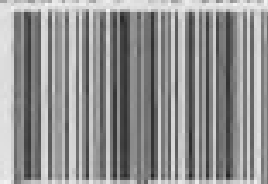
——渡边捷昭



【投稿邮箱: 910-83536726
E-mail: 3696726@gmail.com】

陈列类别 企业管理 创新营销

ISBN 978-7-113-08019-8



9 787113 080198 >

定价: 25.00元

Cost Competitiveness of Toyota

丰田式成本管理

周锡冰◎著

中国铁道出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

丰田式成本管理/周锡冰著. —北京: 中国铁道出版社,
2007. 9

ISBN 978-7-113-08019-8

I. 丰… II. 周… III. 汽车工业—工业企业管理: 成本管理—经验—日本 IV. F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 122194 号

书 名: 丰田式成本管理

作 者: 周锡冰 著

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

责任编辑: 罗桂英

封面设计: 大象工作室

印 刷: 北京市兴顺印刷厂

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 9.25 字数: 133 千

版 本: 2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-113-08019-8/F·486

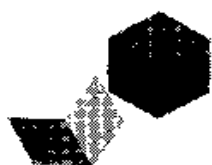
定 价: 25.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社发行部调换。

编辑部电话 010-51873027

发行部电话 010-51873117



前言

在汽车领域，很多品牌在市场上踌躇不前，而丰田却是逆势而发，不仅实现了销售的大幅度增长，而且拉大了与其他一线品牌的距离。因而，不论是其他企业，还是行业舆论，都在寻找丰田成功的原因。而多数企业以及媒体都把丰田的成功归结于成本减半战略的成功。

随着丰田的高速度增长，其发展壮大速度影响着世界汽车业的商业模式的构建，在世界的企业发展中，这么多年，笔者看到太多明星企业的起起伏伏、生生死死，而丰田却是个例外，因为丰田极速成长的奇迹，在汽车工业来说，可以用空前绝后来形容，它正在创造汽车工业的崭新历史，在世界上树立起崭新丰田形象，在汽车工业上创造了一个几乎不可能的经济神话。

丰田为什么能够有这样的成就？究其深层次原因就是丰田的成本减半战略。许多企业成长到一定程度之后，就无法再长大，原因也在于过高的成本从而导致竞争力低下，而被竞争者扣杀。

在这里，让我们来看看丰田历任社长对丰田成本的控制，丰田的诞生注定世界生产管理领域新的发展契机，通过丰田的成本减半和精益生产，了解丰田的神话。

丰田创始人丰田喜一郎认为：“不是照搬美国，而要结合本国国情创造性地运用批量生产方式，生产出性能和价格两方面都能与外国车抗衡的国产车。”出生于1894年的丰田喜一郎，继承父亲“研究与创造”的精神，毕生致力于当时在日本尚属未知领域的汽车创造。1935年终于研制成功A1型试制轿车，丰田一直以“通过汽车，创造富裕社会”为基本指导方针，在全世界致力于为第一辆日本产汽车时的信念，丰田始终坚持全球统一品质标准，在性能和价格商方面生产富有竞争力的汽车。

丰田英二是“丰田”汽车的发扬光大者，创造了“丰田神话”，1972~1980年他连续8年被选为“日本汽车工业会”会长，统筹整

个汽车行业的事宜，为日本汽车产业的整体发展做出了重要贡献。

“车到山前必有路，有路必有丰田车”这句话在中国已经是家喻户晓了，这是当年“丰田”汽车打入中国市场做的一则广告，前半句巧妙利用了中国俗语，后半句却话锋一转，推出了所要宣传的品牌。由此可以看出“丰田”的野心，不仅仅是止于中国，而是全世界所有有路的地方。不过，事实上“丰田”离这个目标已经不远了，今天的“丰田”是日本汽车业的巨子，也是世界著名的品牌之一。

丰田生产方式的发扬者大野耐一于1964年担任丰田汽车工业公司常务董事，1970年担任专务董事，1975~1978年担任丰田汽车公司副社长。大野耐一被称为是丰田精神的集大成者。大野耐一在丰田两代人精神的鼓舞下，创立了丰田生产方式。东京大学大学院（研究生院）经济学教授藤木隆宏指出：“其实，丰田精神隐藏着日本战后崛起的奥秘。战后，日本选择了以汽车业作为主要产业，算是选对了路。因为，制造汽车最容易发挥日本的团队精神。”

“做多了不行，只能在必要的时候做必要的产品。”大野耐一的这种想法遭到了生产者和管理者的强烈反对。在管理中体现本土文化的特色，这便是丰田生产方式的魅力所在。20世纪40年代，战败后的不安情绪在国民中蔓延。经济萧条，因为产品卖不出而倒闭的企业比比皆是。此时的丰田汽车，月产汽车一千台，但因为销售不出去，无法回收资金，也濒临倒闭。难道不是做得越多生产能力才能提升得越快吗？在这一片质疑声中，大野耐一甚至做好了“不成功便成仁”的思想准备，“如果不成功，我会剖腹自杀谢罪。”1973年10月，由于中东战争的影响，世界石油价格高涨，日本经济也遭到严重打击。1974年5月，日本国内汽车销售量同期比下降了41%，汽车生产厂家也纷纷减收。在这一片惨淡中，按照日本惯用的以每年四月为周期的财年计算，丰田在1973年却实现了增收。在媒体的“不相信在这样的异常情况下实现增收。丰田难道有特殊的经营秘密吗”论调下，大野耐一推行近30年的生产方式终于引起了公众的注意。1985年，丰田生产方式通过丰田的合资公司NUMMI（New United Motor Manufacturing Incorporated）推向日本国外。1990年，《改变世界的

机器》报告出版。这份报告验证了丰田生产方式的生产能力和高品质。丰田生产方式由此走向世界。

在丰田公司，奥田硕可以说是个地地道道的“丰田人”。自从一桥大学商学部毕业后，他就进入了丰田汽车销售股份公司工作。此后，他凭借其出色的表现，更是一路平步青云，1988年任专务董事，1995年任社长，1999年任会长。奥田硕在位的这些年里，是丰田变革发展最快的时期。

在奥田硕上任伊始，就曾表示“丰田首先要占据全球汽车市场的10%，到2010年要达到和通用汽车现在市场占有率一样的15%。”1990年时，丰田在14个国家拥有20家工厂，现在丰田已在26个国家建立了46家工厂。在经过一系列的改革后，丰田开始从保守走向世界汽车潮流的尖端：在外形设计上，丰田拥有像Echo这样“古怪”的小型轿车；在新能源的开发上，丰田有最为先进和可靠的Prius混合动力车……另外，奥田硕还认为对员工的观念改造，使丰田更加全球化也是扩张的必要手段之一，为此他打破了长期以来日本薪水与资历紧密相关的传统企业结构，主张薪水与业绩挂钩，并将经理层更新换代，大力提拔新人，让丰田年轻化。所有的一切都标志着丰田正在改变。

“我们仍然被认为是十分保守的，我们需要改变，但条件是不能影响我们正在取得的良好利润。”奥田硕说。丰田要改变但不盲目，一直以来丰田都更乐意做“敏捷的追随者”，它总是先让人去冒险，本田和日产都比丰田在美国的建厂时间早，但丰田却后来居上，产销量全面超过本田和日产。看来，销量、市场份额和利润才是丰田真正关注的。

作为丰田生产方式创立者大野耐一的“关门弟子”，张富士夫热心推进丰田生产方式。20世纪80年代他曾任丰田在美国的汽车制造公司总经理，1999年任丰田公司社长，作为日本汽车工业代言人，活跃于日本政界和产业界。张富士夫从就任日本丰田汽车制造公司社长之日起，就别出心裁地确立了日本丰田汽车制造公司的立身之本——“一切当从节俭始，毛巾干了再拧拧。”并将这种“小气精神”贯穿于

产、供、销的每一个环节，力倡“节俭无小事”。他十分欣赏“日本三菱集团”创始人岩崎弥太郎强调节约、反对浪费的生动比喻——“我认为，涓滴的漏泄比溢出来更可怕！因为酒桶如果有个大漏洞，谁都会很快发现了；但是，桶底有个毛发般的小孔，却不太容易被注意到。”

正是在张富士夫的言传身教下，日本丰田汽车制造公司的每一位员工，都在心底生成了这样一个价值判断标准——“以抠门为荣，以小气为耀；节俭是一种美德，浪费是一种耻辱。”并将这种价值判断付诸行动，创造出了一个又一个让人津津乐道的“节俭佳话”，成为世界车坛列强纷起仿效的典范。

打字纸反面贴信封——日本丰田汽车制造公司的内部信件往来，统统用白纸条贴住原来写过的信封再接着用。按说这就够“小气”的，可是，总务部秘书科的一位科员更“抠门”，竟觉得用崭新的白纸条贴用过的信封还是有点奢侈了，于是琢磨着：何不用电脑打字的废纸来替代崭新的白纸贴用过的信封呢？这个“抠门”科员的合理化建议当即被采用，一年竟为公司节约开支10万日元之多。

跑道上白线自己划——日本丰田汽车制造公司每年都要在公司的运动场上举行盛大的运动会，用白线划出的8条跑道让员工们兴奋不已。如果雇外面的人来划白线，虽省事却要破费170万日元。为了减少不必要的开销，公司车辆油漆部的员工本着节省原则，主动承担起一年一度运动会跑道划线任务，仅需支付原料费6万日元就可。这一下，竟不动声色地省下了164万日元。

大小会皆算总成本——日本丰田汽车制造公司并非一味反对开会，而是以“算好再开”为是否开会的判定标准。在筹备一次会议时，会议召开者都会仔细估算与会者每一秒钟价值几何，然后合计出会议的“总成本”，力争大会小开、长会短开，彻底杜绝“干打雷不下雨”的会议。

马桶水箱压三块砖——日本丰田汽车制造公司专管卫生的部门，仔仔细细地观察了公司所有卫生间的抽水马桶后，得出了这样一个鲜为人知的结论——抽水马桶用水过于浪费。为了杜绝这一细微的浪

费，他们采用最原始的办法，在每一个抽水马桶的贮水箱里放进三块砖头，从而出奇制胜地减少了出水量，节省了用水开支。

午休关掉办公室的灯——日本丰田汽车制造公司始终贯彻“以人为本”的治厂方略，严格执行“员工午休制”。为了使午休员工养成关灯的习惯，他们并没有从制度上苛刻要求，而是从科学角度循循善诱——开灯睡觉对健康没什么好处，还会影响睡觉质量。灯光会干扰人的睡眠素分泌，久而久之极易引起睡眠功能紊乱，产生顽固的失眠病症。为了你的身心健康，午休时还是关灯为好。

.....

63岁的成本杀手渡边捷昭在2005年6月接任丰田汽车株式会社社长，此前，他已为丰田服务了42年，但渡边捷昭野心勃勃，他已经改写了丰田的历史。2005年12月20日，丰田集团公布说，2005年它在全球卖出了809万辆“丰田”，同比增长8%。2006年，丰田在全球生产906万台，从而超过通用汽车成为世界头号汽车制造商。

事实上，正是在渡边捷昭的监督下，丰田公司在之前的5年内节约了100亿美元的成本，由此驶入了发展的快车道。同样是在他的领导下，丰田投巨资研发和生产的混合动力汽车Prius，在包括加拿大和中国市场在内的全球大力扩张都获得了成功。在油价飙升、能源紧缺的今天，节能和环保技术成了世界汽车制造商们的新课题。丰田无疑比其他汽车厂商走得更远。但是，批评者说，丰田若一味追求速度、规模和降低成本，有可能带来更多的质量瑕疵，反而欲速而不达。

事实上，丰田的成本控制思想甚至有些是偏激的。一个典型的例子是为了进一步降低成本，渡边捷昭甚至将丰田汽车车门扶手的型号由原来的35种减少到3种。丰田汽车公司之所以能在产值并不占优势的情况下而在利润额上超越美国三大汽车公司利润总和，其成本控制起到了至关重要的作用，在确保质量的同时削减了成本。当戈恩·卡洛斯成功为日产(Nissan)起死回生缩减成本，成为汽车产业新的典范，渡边捷昭的上任让跨国汽车公司的成本战正式拉开了序幕。渡边捷昭从上任起，他正以更大的力度推行其主导的丰田CCC21计划

(即面向 21 世纪的成本竞争计划)。而且，他领导下的管理层在成本控制方面已经提出了新的思路，将不再满足于细枝末节的修修补补。在丰田新提出的“价值创新”(VI)计划中，就要求工程师和供应商回到汽车开发的基本层面去寻求节约成本的新思路——拧干毛巾上的最后一滴水。

作者

2007 年 8 月



目录

CONTENTS

上篇 成本减半的战略要义 (Knowing)

第一章 成本为降低而存在，利润由降低成本而来 / 3

成本为降低而存在，利润由降低成本而来 / 3

生产成本，低还要更低 / 5

仅仅消除生产阶段的浪费是不够的 / 8

第二章 不能从合作公司搜刮利润 / 11

不能从合作公司搜刮利润 / 11

不因单纯追求廉价劳动力而进军海外 / 13

设备是一把双刃剑 / 16

通过裁员来降低成本 / 17

第三章 降低成本就必须变革，变革，再变革 / 20

降低成本就必须变革，变革，再变革 / 20

变革是打破秩序的开始 / 23

观念革新之外更需要行为革新 / 26

首先要杜绝显而易见的“浪费”，进而推动作业变革 / 28

与目的相差甚远的变革简直就是“儿戏” / 31

进一步变革并横向铺开，进而螺旋上升 / 33

变革需要坚持不懈 / 37

中篇 成本减半的具体实施 (Doing)

第四章 从批评开始将寸步难行 / 41

从批评开始将寸步难行 / 41

提出行动方法，以机制求变化 / 44

从原料到生产方法全程关注，而不只盯着采购价格 / 46

不仅“生产成本减半”，还要“库存减半”、

“次品率减半” / 48

第五章 从最根本处制定目标 / 51

从最根本处制定目标 / 51

如果变更内容并非都具有整合性，就不会出结果 / 54

只有明确成本减半的标准，才能判断工作的快慢 / 57

第六章 简单的方法并非灵丹妙药 / 59

简单的方法并非灵丹妙药 / 59

产品编号的目的就是为了更好地降低成本 / 63

过程周期缩短，成本才能降低 / 65

沟通是降低成本的有效途径 / 68

第七章 让损益表体现真正的损益 / 71

让损益表体现真正的损益 / 71

废弃旧设备应由员工本人进行分解和分类 / 74

不是改变财务体系，而是改变产品的生产方法 / 77

想要实现成本减半，首先应该让每个员工降低成本 / 79

成本控制目的就是为了明确问题所在 / 84

生产线负责人就是管理者，应使日常收支一目了然 / 86

第八章 高昂的行政费用会让企业的竞争力完全丧失 / 90

高昂的行政费用会让企业的竞争力完全丧失 / 90

行政部门的变革首先从制定标准作业开始 / 91

仅凭标语无法实现“安全第一” / 95

不增加，而是尽量减少固定费用 / 98

并非增加劳动强度，而是通过变革实现少人化 / 100

下篇 成本减半的成功保证 (Succeeding)

第九章 不仅要看到数字，还要精于理解 / 107

不仅要看到数字，还要精于理解 / 107

从“意识到”转变为“意识到并马上行动” / 110

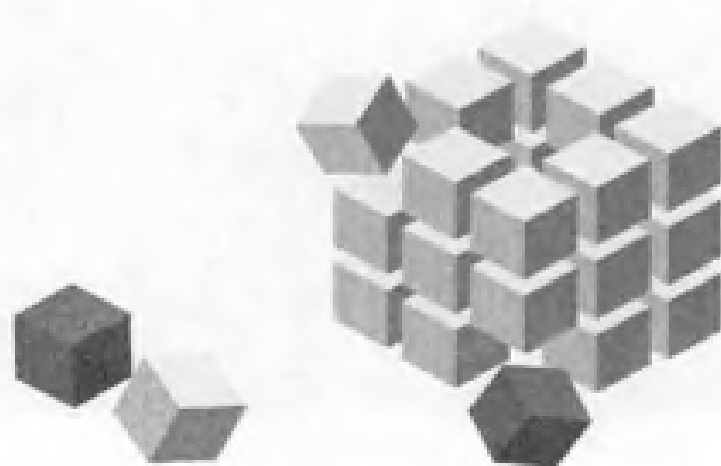


目录

对现场管理的关注应逐步加强 /	112
为了安全而佩戴头盔是常识吗 /	115
第十章 不要满足于已取得的成果 /	119
不要满足于已取得的成果 /	119
时刻保持居安思危 /	121
努力不能停留在原来的延长线上 /	124
推行成本减半战略时，领导应有坚持到底的心理准备 /	126
三成左右的成本优势很快就会被竞争对手迎头赶上 /	128
附录 丰田公司大事记 /	131
后记 /	135

上 篇

成本减半的战略要义 (Knowing)





第一章

成本为降低而存在， 利润由降低成本而来

成本为降低而存在，利润由降低成本而来

渡边捷昭指出，丰田的利润由降低成本而来，而成本减半战略不仅为丰田的成本降低带来新的竞争力，而且还为丰田成为世界第一大汽车制造商做好准备。因为，丰田降低成本的根本点在于“通过降低生产成本创造利润”。在日本从事生产是一件苦差事，不可避免地要和高成本打交道。不仅有高昂的高速公路通行费、高昂的通信费和电费，还有税收和号称世界最昂贵的劳动力费用等问题。如果厌倦了高昂的成本，一种方法是将生产点转移到劳动力成本较低的海外国家。但如果只考虑“在日本从事生产”，如何在现有条件下开动脑筋尤为重要。

当年丰田从美国买来机器设备生产汽车零件时，大野耐一曾反复强调：“想要用美国的机器生产汽车并销往美国赚钱，按照产品说明操作绝对不是美国对手。如果一件工作在美国需要三个人做，那么我们就赋予机器智慧，使得一个人就能胜任。”在大野耐一担任丰田纺织顾问时期，韩国和中国台湾的制造成本比日本低，日本渐渐地有点招架不住了。大野耐一认为：“必须考虑如何尽量让一个人完成对方需要 10 个人完成的工作，并力图通过丰田生产方式实现一个人能够做几个人的工作，从而来降低成本。”确实，对于降低成本，大野耐一强调的增加不是劳动强度，而是提倡钻研工作方法，生产可以与

美国、韩国、中国台湾匹敌的产品。丰田正是凭借这种降低成本的努力在全球展开竞争。

大野耐一指出，谈到丰田的成本减半，很多企业家很容易将其理解为高效地生产产品的方式，实际上其根本在于生产始终以“顾客”为本。丰田的成本减半根本是“单件传送”，大野耐一曾在《丰田生产方式》^①一书中指出：“在终端市场，不同的顾客购买不同的车，所以在制造商，也是一辆一辆地生产；生产零件也是一个一个地生产，也即单件传送的同步化生产。丰田生产方式就是指贯彻这一思路的做法。”

大野耐一进一步指出，对于丰田的成本减半战略，不是大量生产相同的产品来降低产品的价格，而是采取单件传送，并考虑如何降低成本生产，以“顾客所期望的价格”畅销。这正是丰田成本减半战略成功实施的出发点。

早在1937年，丰田喜一郎写了一篇题为《成本计算和今后的预测》的文章，丰田喜一郎调查了当时美国汽车的销售价格和经销商批发价格，测算出每辆汽车的成本为2400日元，进而指出，只有确保即使丰田的经销商价格设定在2400日元依然有利可图才能战胜对手。丰田喜一郎在日本汽车工业前途未卜的时期就开始探讨“什么是畅销价格”这一课题，丰田喜一郎认为不能以爱国心为卖点，起码要比外国车便宜。对多数企业来说，在售价取决于“成本+利润”的时期，售价“由顾客来定”的想法是骇人听闻的。此后，丰田始终坚持“成本为降低而存在，利润由降低成本而来”这一思想。

事实证明，丰田降低成本依然坚持“成本为降低而存在，利润由降低成本而来”的思想，但是，一说到降低成本，人们马上就会想到低价采购材料、裁减员工，其实这只是生产方的思路。降低成本的本来目的，是以顾客所期望的质量，以对方要求的时间和对方认可的价格提供产品，同时企业也能获得足够的利润。不管成本降低到什么程度，如果质量下降，或错失时机，同样将无法得到顾客的支持。为

^① 《丰田生产方式》，中国铁道出版社出版，ISBN：7-113-07010-8/F·436。

此，丰田的成本减半战略应该从何处着手呢？丰田喜一郎强调，丰田成本减半战略应该从离顾客最近的地方着手，那就是首先考虑怎样才能如期交货。万一销路不畅，汽车留在库存内，库存就会成为增加成本的直接因素，因此首先考虑生产产品必须缩短前置时间，不积压过多库存。由此上溯到前期工序，就会自然而然地迈向整体成本减半战略的步骤，结果也使大幅度降低成本成为可能。

在丰田，实施成本减半战略时，并不提倡就是为了单纯地降低成本而降低成本，必须贯彻落实成本减半战略的生产，这样不仅将会带来成本的降低。这才是应有的做法。如果为了单纯执行成本减半战略，而忽略顾客，这样的降低成本肯定不得人心，

某日本餐饮公司曾一度将全部的经营重心放在了“低成本化”上，将所用肉类和蔬菜换成当时味道很差的冷冻干燥食品，大米也换成了档次最低的。牺牲质量来换取低成本，甚至味道差了却进一步调高售价。不多久，经营就出现了问题。

降低某种食材的成本涉及制作食材所需原料（主料、辅料）和包装材料、劳务费用、制造费用、物流费用等许多成本因素。尤其从原料来看，考虑到味道、口感，有些东西不能变，有些东西可以变，如果忽略这一点，采取一刀切，或者认为越便宜越好，就会失去长期培养起来的顾客。

降低成本说到底是为了消费者能够买到物美价廉的商品，如果忽略顾客的降低成本，那么只是将企业的意愿强加于顾客，这样的降低成本只是一种形式。

生产成本，低还要更低

在丰田，对于降低成本，其倡导的宗旨就是低，更低，还要更低。当然，最大程度地降低成本必须从顾客的近处着手，逾 15 年实践丰田生产方式的共立金属工业的阪口政博总裁讲出了自己的经验体

会：“和丰田公司的往来始于我在 B 住宅公司推行生产改革的时候。当时我碰到一个问题，不管如何推动建筑材料商的生产改革都无法解决。我让他们将以往大批量生产的构件改为小批量生产，最终目标是根据订单按栋生产。将建造一栋住宅所需构件集中起来，将 B 公司无法生产的地毯、窗框等一并运到施工现场，旨在形成‘在必要的时候以所需量生产必要的产品’的交货体制。但是，由于供货方仍然采取不同于丰田生产方式的大批量生产，很难如愿获得所需配件。一旦碰到送来的配件存在缺陷等问题，万一没有库存，就需要等好几个星期。如此一来对顾客的承诺无法兑现，降低成本也差强人意，于是我们要求合作公司进行生产改革。从那时候开始了与共立金属工业公司的交往。我离开 B 住宅公司之后，共立金属工业公司继续进行生产改革，如今已经成功将以往需要长达 40 天的交货期缩短到了 2 个小时。在同行业其他公司困顿不堪的情况下，凭借着又快又省地生产好产品的生产能力不断发展。”

当然，降低成本的另外一个途径就是按时交货，如何才能按时交货呢，首先从“遵守交货期”做起，这样就能够降低成本，从而可以最大化地实施零库存。

对于按时交货，渡边捷昭谈到，丰田公司的变革是从“遵守交货期”开始的。变革之初，丰田采取的是大批量生产，每天集中生产多种窗框和门，并存放在仓库中。接到客户订单后从仓库出货。如果有库存，当然马上就能交货，万一不巧没有库存，就重新进行大批量生产。以这种做法，想要遵守交货期，只能确保大量库存。

来自中国销售公司的订单以数百辆汽车为单位，加之建造汽车的客户需求趋于多样化，种类增加，导致库存庞大。于是大量库存积压，即便遵守了交货期，成本方面也会出现太多问题。

通常认为，质量、价格和交货期是三个密不可分的要素，只要其中某一个出现问题就会无法满足订单要求。“好品质”需要适当的价格和交货期做后盾；“廉价”也需要相应的质量和准确的交付；“交货迅建”的背后也需要规定的质量和价格作保证。

丰田为了满足中国销售公司的要求，首先制定了遵守“交货期”



的体制，进而解决质量和价格的问题。那么变革究竟为了谁呢？应该就是为了顾客。基于这种思路，从离顾客最近的地方开始变革，也就是从“遵守交货期”开始是最对路的做法。

然而，我国很多企业根本没有“遵守交货期”的意识。一些过了交货期的产品公然摆放着，而一些远未到交货期的产品已经接近完工。针对这种情况，厂家轻描淡写地回答：“还没有从承包商那里拿到零件，所以让客户等着呢。”看不出他们对耽误交货有丝毫为难。基于此我们可以看出，如此态度变革怎会有进展。

最大化地降低成本，必须缩短产品生产的前置时间，只有这样才能实现缩减成本，从而保证利润。为此，丰田非常严肃地对待“无法按时交货”的问题，正因为丰田思考“怎样才能按期交货”，才有了流程变革，而且在成本减半的过程中，并不是保留大量的库存，而是敢于逐个按照订单生产。丰田严格贯彻落实整理整顿，缩短换产调整时间，渡边捷昭亲自坚持日常变革，实现了现在的极短交货期。如果其他公司能像丰田一样缩短前置时间，就能在接到订单后极短时间内将产品送到顾客手中，说得极端一点，根本不需要保留库存，如果零库存与保留大量库存的做法相比，这种做法使得成本大幅降低。

弗里德曼在《世界是平的》一书之中，将全球化分割成三个阶段。“全球化 1.0”主要是国家间融合，始于 1492 年哥伦布打开新旧世界的贸易大门，直至公元 1800 年前后，劳动力推动着这一阶段的全球化进程；“全球化 2.0”是公司之间的融合，从公元 1800 年持续到 2000 年，其间被大萧条和两次世界大战打断，硬件的革新扮演着主要的推动力——从蒸汽船、铁路再到电话和计算机的普及；而在“全球化 3.0”中，个人成为主角，肤色或东西方文化差异不再是合作或竞争的门槛，软件的不断创新让大洋两岸的人们可以通过海底光缆轻松实现自己的社会分工。所以渡边捷昭强调，在即产即销的年代，即使有大量库存，总有一天会卖出去。但是，在这个顾客需求多变的年代，要求我们具备按照订单生产“顾客当前所需产品”的能力，而大幅度缩短前置时间是其必要条件。缩短前置时间，遵守交货期是服务顾客的根本。

丰田如果要最大程度地降低成本，就必须降低各个流程的生产成本，想要实现成本减半，就必须调整进货价格等前期工序，当然，最重要的是缩短产品的前置时间，并形成体制以确保“在必要的时间将顾客所需产品”送达。这里“必要的时间”很重要，拖延是问题，过早也不行，因为会导致库存。以“恰如其分”的时间生产是对顾客最好的服务，还能降低成本。

仅仅消除生产阶段的浪费是不够的

在丰田，影响采取降低成本的原因有三：一是不承认自己有什么责任，这是未实行责任细化造成的；二是认为大家都有责任，别人不动自己也不动，这是未实行经济责任制，缺乏降低成本的高度积极性造成的；三是认为自己无能为力难以行动，这是缺乏降低成本的坚定意志和机动灵活的方法策略造成的。影响成本上升的因素中，确实会有一些因素是在现有条件下难以控制的，但如果企业各部门各环节都控制住自己的可控制因素来降低成本，于是整个企业产品成本就都可以控制了。为了培养员工的成本意识每个企业员工都应提倡从我做起，从我能做的做起来，从而最大化地降低生产成本。

当然，要实现丰田的流程变革，就必须确认生产阶段、使用阶段和使用后的质量，控制好整个流程的成本，考虑到环境问题，仅仅消除生产阶段的浪费是不够的。以往的生产活动只考虑产品在使用时的质量，而如今我们还必须考虑产品使用后的处理方法。家电产品、家具、汽车等大件商品自不待言，甚至那些使用完毕的消费品，它们的回收再利用等废弃处理也是一个重要课题。

在东京举行的一次原本平淡无奇的新闻招待会上，身为丰田公司财务主任的荒木隆次有意也或无意地泄露出一条消息：丰田公司正在推出一种新型发动机，所用零件比标准发动机要少得多，并能降低三分之一的制造成本。渡边捷昭指出，生产阶段、使用阶段、使用后的质量已经成为一个问题，要求丰田在生产时考虑如何在上述各阶段不产生浪费。在生产阶段，需要将工业废弃物等浪费控制在最小范围



内；使用后，需要考虑如何使得产品易于回收再利用；在使用阶段，随着消费者环保意识的提高，更需要环保型产品，这是无用赘言的。如此看来，浪费的范围一下子扩大了，杜绝浪费的方法也必然会迥异于以往。只看到竞争对手，认为“做到这一步就够了”是不够的。生产活动所处的环境时刻在变，问题层出不穷，“什么是浪费”也会随之变化。只有发现浪费问题，从而加以解决，反复操作持之以恒才能立于不败之地。

必须看到，在当今科技飞速进步和信息广泛传播的时代，各企业的许多同类产品，其品质和功能等方面已不相上下，因此，产品的价格优势日益成为企业竞争制胜的着力点之一。无数事例都证明，价格战，无论在海外市场还是国内市场，都愈演愈烈，价格厮杀已达到白热化的程度。海外已出现这样的警告：“竞争焦点——价格，价格，价格”，而要争得价格优势，企业必须首先在降低生产成本上找到突破口。海外经济界和企业界提醒人们注意：20世纪90年代的生产率和利润的增加，主要是靠公司降低生产成本来实现的。当代海外越来越多的制造商都把“简化生产流程”作为降低生产成本的重要措施，并把它作为变革企业经营管理的重要观念。摩托罗拉公司管理部负责人警告说：“我怀疑一个不相信这种观念的企业在若干年之后还能不能继续经营下去。”

当然，确认生产阶段、使用阶段和使用后的质量，必须将人的工作和机器的工作区别对待。尽管人从事只有人才能做到的工作，机器从事机器可以做到的工作。只有这样明确地加以划分，才能具有发现浪费的观察力。车床以自动进给的方式切削时，不会因为有人在一旁看着而切得精细，也不会因为人离开而切得马虎。只要将零件安装到机器上，按下按钮，机器就会自动开始工作。如果人们只是袖手旁观，就等于无所事事。

认识到了旁观的时间就是浪费，为了避免浪费这些时间，就出现了让员工监视多台机器或多个工序的思路。如此一来，一直误以为站在机器旁边也是“工作”的人可能会觉得劳动强度增加了，其实这一思路的根本在于不做机器的值班员，而是让人从事人的工作。



以自动机器代替以往的手工作业时，可能很多企业都会毫不掩饰自己的欣喜：“工作效率提高了，生产效率提高了，这样成本也能降低。”丰田却反其道而行之，认为“自动机器产生了新的浪费”。按常理，丰田的思维是极其古怪的。

这种“浪费会改头换面出现，浪费会愈演愈烈”是丰田式变革必不可少的看法和想法之一。每当生产方法改变，如引入机器人、实现IT化等，想方设法不让改头换面出现的浪费从眼皮底下溜走并加以消除，这种观点也是降低成本极其重要的内容。

消耗尽可能少的材料和能源，努力减少产品的零部件，使用尽可能少的人力，尽可能地缩短工时，以求大大简化生产流程，降低生产成本，从而提高市场竞争力——这是许多企业为变革经营管理，走向集约化生产模式和提高企业经济效益应善加利用的一个秘诀。



第二章 不能从合作公司搜刮利润

不能从合作公司搜刮利润

对于一个急于降低成本的企业来说，降低采购成本无疑是最快、最有效的一种解决方案，但是，如果实现策略联盟的话，比单方面降低采购成本要好得多，因为，“集思广益”的姿态是大型采购企业最重要的途径之一。

丰田在低价采购零件的过程中并不是召集一堆公司，索要一堆报价单，让他们竞相压价就行了，也不是靠威逼欺骗整天想着“怎样以低价采购”，而是实现策略联盟来大幅度降低成本，当然靠压价来降低成本的企业不在少数，但那些企业的做法不会带来相互信任，总有一天合作公司会被拖垮以至无法承受降价要求。更坏的结果是，为了找到愿意接受自己要求的公司，从A公司到B公司，从B公司到C公司逐个打听，最终自己也疲惫不堪。毋庸置疑，降低成本少不了合作公司的配合，但就此提出“我公司确定了将成本降低两成的目标，所以要将采购价格调低两成”的做法过于粗暴，或许对方为了维持交易会在第一年、第二年勉强接受。但假如某公司因此有所起色，充其量只是“从合作公司的利润中搜刮”而来的利润。因此，不假思索地向承包商提出一刀切的降价要求，明显是误入了降低成本的歧途。

丰田英二强调，如果丰田单方面降低采购价格，那肯定不是一项明智的举动。丰田英二在接受《读卖新闻》采访时举例了如下数据：

“贵公司一直以来给我们的价格是一件 6 000 日元，现在有家公司只要 5 000 日元（约 350 元人民币），你们能不能也 5 000 日元（约 350 元人民币）？”

某小型零件制造商接到了某多年合作企业的联络。以往曾多次答应他们的降价要求，但合理化努力到了极限，这次实在无法接受，无奈答复“此次实难从命”，于是对方马上停止订货。

事情并没有就此结束。过了一阵对方负责人再次联络说：“6 000 日元可以接受，还是希望与你们合作”，于是双方重新开始合作。据说因为同意以 5 000 日元供货的公司生产的零件有问题，他们才不得不回头。不过这种情况极为罕见，一旦双方关系破裂，很难轻易修复，即使能修复，也必须首先接受对方的价格要求。

想要拥有强大的竞争力，降低成本是最高命题。

很多制造商会以 2 年、3 年为限，制定降低零件制造成本 2~3 成的目标。为了实现该目标，就会精简过多的进货渠道，或强行要求苛刻的优惠价格，对方不接受降价要求就终止交易，很多公司因此知其不可为而为之。同样的要求依次从一级承包商传递到二级承包商、三级承包商，上文提到的要求降价和终止交易比比皆是。

某制造商的管理人员向下属下达降低成本的指示后，他们提出的几乎所有的降价方案都使子公司受到了牵连，于是感叹说：“这些方案就好像穿着别人的裤衩去相扑，公司到底在做什么呀？下属提出这种降低成本却不给本公司带来阵痛的建议，可见多么缺乏危机感。真是心烦。”的确，有太多采购负责人误认为，公司制定“制造成本降低两成”的目标就等于“要求承包商降价两成”。如果不动一点脑筋，只是要求对方降价，任何人都能做到，采购负责人根本就是多余的。

丰田英二曾经在媒体报道《丰田汽车工业史上空前的利润》时接受采访表示：“这些利润不是通过剥夺我们数百家合作公司的刻薄生意而来，而是确保交易各方有利可图的赢利。”实际上，即便是在石油危机之后的严酷环境下，丰田合作公司组建的东海协丰会 150 个成员公司几乎全部赢利。正如丰田英二所说，史上空前的利润是合作公



司与集团齐心协力的“合力战带来的利润”，这是一件值得骄傲的事情。这种姿态至今未变。丰田式的降低成本不是单纯地降低零件的采购价格，而是与合作公司携手降低制造成本。他们制定严格的降低采购价格目标，但同时还考虑如何变革质量、成本和交货期等，不辞辛劳，走出丰田赴实地进行指导，双方集思广益。

对于丰田的成本减半战略，渡边捷昭在接受《每日新闻》时重点谈到，丰田的某位董事兼任几家合作公司督导必须每个月有数天在合作公司常驻，针对“问题在哪里、什么地方需要变革”提供指导，当然，主题并不局限于降低成本。丰田与合作公司之间保持着“集思广益”的关系，这种做法促进了合作公司的合理化。以低价采购尚在其次，重要的是能够带来“廉价销售”的效果。

不因单纯追求廉价劳动力而进军海外

渡边捷昭指出，如果丰田单纯追求廉价劳动力而进军海外市场，那将是一个非常愚蠢的举动，仅仅因为“劳动力费用低廉”而进军海外市场肯定是错误的。丰田实行成本减半战略主要还是精简日本国内的行政部门，彻底变革日本国内的生产，并以将生产移植海外的成功经验推广开来，否则进军海外市场终究不过是权宜之计。另外，追求廉价劳动力而将生产点移师海外，在进军海外市场之前，必须要做很多事情。成本减半战略和变革流程管理就毋庸置疑，而如果对日本国内臃肿的行政部门放任不管，海外生产辛苦赚到的钱会被行政经费全数抵消，这样的话，进军海外和成本减半战略根本就是无稽之谈。

华尔街投资专家普遍认为，索尼、三星等日韩企业由于在国内遭遇实力强劲的竞争对手而进军海外市场。不过，他们的全球化攻势是以超乎寻常的优质产品和生产技术作为基础；而日本部分企业则并不具有此类优势，相反，它的动机在很大程度上是出于单纯追求廉价劳动力而进军海外市场。

美国耶鲁大学大学院经济学研究科博士、日本著名的经济学家、曾任 MIT 客座研究员、日本大藏省财政金融研究所主任研究官浅子

和美撰写分析性文章指出，日、韩企业因为国内市场狭小，尽管有国际化市场的经营能力，但是日本企业则为了降低劳动成本而选择庞大的中国市场，削弱了国际化的意愿和能力。

部分日本经济学家指出，日本企业已经找到了一个庞大的中国市场，可以把日本接近淘汰的产品销往中国，尽管日本企业已经取得不错的销售业绩，但是，部分日本经济学家只看到了硬币的“正面”，而“反而”带来的消极效应被一种盲目的乐观所掩盖。

但是，渡边捷昭指出，丰田国际化更加注重丰田管理层是否认真考虑进军中国，而是必须洞察丰田在日本市场的生产优势，这样不仅能执行成本减半战略，而且就更能把握丰田企业未来的前景。部分日本经济学家认为，就当前来看，在日本国内高成本现状的形势下没有缓和的迹象，更少的日本企业靠抬升股价来应对高成本的竞争。

的确，有许多日本企业为了降低自己企业的成本，来提升自己企业的竞争优势，争先恐后地关闭日本国内的工厂，代之以在中国扩大生产。中国吸引这么多企业的原因只有一个，那就是日本国内无可比拟的廉价劳动力。

渡边捷昭指出，当然，丰田进军海外市场，特别是中国市场，能否在中国建立起牢固的生产点和强大的销售网络，无疑将是左右丰田将来发展的一个重要因素。如果丰田进军中国有明确的战略自不待言，但仅凭“能够降低成本”这一单纯的动机就会意外地陷入苦战。法律、制度突如其来的变化等不少障碍也会令丰田惶然。有些企业禁不住中国市场发展的诱惑，试图进行大型设备投资，工厂产量却只有原计划的1~2成。

丰田必须加强在中国市场上的生产管理，如果管理方法不善，生产效率得不到提高，不久就会出现一堆次品；人员流动频繁，费时费力传授了技术，部分关键人才却因为一点不同的待遇而跳槽；前置时间过长导致产品大量积压的情况也不在少数。当然丰田在这些问题出现之前已经解决了，丰田在中国市场获得成功就相对容易很多，不过话也说回来，丰田尽管取得不菲的业绩，但是并非一帆风顺。在日本的工厂无法完成的课题不可能到了中国马上就能迎刃而解，进军海外



自有其困难之处，仅仅因为廉价劳动力而进军海外更是困难重重。

渡边捷昭指出，有些企业只看到中国廉价的劳动力，就以为自己赚了，其实，这是进军海外市场最大的误区。

理光公司的神户健二曾在中国开办工厂，并在理光的 Unitechno 公司担任负责人，他充分感受在中国生产的有利和不利因素后说：“中国的劳动力费用的确很低，但考虑到将设备从日本带到中国的费用，以及从日本派人前往中国的经费，我有时会怀疑是否真的能赚钱。很多时候成本计算是一笔乱账，因此不少企业可能总觉得自己赚钱了。如果不看生产的本质，可能会引起错觉。”

优衣库（UNIQLO）等服装缝制部门接二连三地移师中国。抵住这一潮流，依然坚持在日本国内生产的 World Industry 的负责人也有同样的想法：“缝制本身所需的劳动力费用的确很低，但是在中国的前置时间大约需要 5 周，而我公司的前置时间是 5 天。综合考虑这些方面，我认为在中国生产并非绝对便宜。”

这两家公司都充分承认中国劳动力费用低廉，并为了在日本国内“既快又好又省地生产”提供新的利润增长点。这种公司即使进军中国肯定也能成功。但如果公司没有在日本国内付出足够努力提高自己的核心竞争力，即便移师劳动力费用低廉的中国也很难成功。

进军海外市场，不但要利用好海外廉价的劳动力，而且必须在进军海外之前，增强自己企业本身的竞争优势，这才是一个企业进军海外成功的关键。渡边捷昭强调，有了丰田式才能进军海外。丰田式的进军海外不仅是修建工厂、带去设备，丰田的生产思路，即“丰田式”也必须一并移植过去。为此不是派人亲赴现场进行口头或书面指导，而是身体力行给予支持。丰田式生产正是这样传授给当地的人们，并形成风气扎根于此。

因此，成功进军海外的关键并不在于片面追求劳动力费用的低廉，因为一旦海外某个地区的劳动力费用上涨，势必需要将工厂转移到费用更为低廉的地区。如此反复的结果，可能最终只得转战他国了。



设备是一把双刃剑

部分日本经济学家提醒日本企业家，如果将依靠设备解决来降低成本问题的话，这将是一把双刃剑。事实证明，先进的设备确实能够给企业带来新的竞争优势，但是过剩设备那就是企业的包袱。从日本企业研究发现，日本企业的“三个过剩病”（过剩雇佣、过剩设备、过剩债务）还没治愈。“三过”的核心是“过剩设备”，设备投资过头了，自然要雇用过多的人，同时欠下过多的债。为了对过剩设备进行调整，一部分企业不是毅然将旧设备废弃，而是压缩新的设备投资，导致设备投资下降和机械订货接单减少。这一方面影响了景气的恢复，一方面又影响了导入新技术的速度。虽然经过几年的“重组”（包括裁员、关厂），目前仍有大约四分之一的企业没能卸掉“三过”包袱。

渡边捷昭在接受《日本经济新闻》采访时指出：“构建以人为本的生产线乃时代所趋，丰田生产方式的特征在于‘只生产畅销产品’，生产卖不动的产品本身就是一种浪费，误将滞销产品当作畅销产品进行生产更不值一提。必须严格把握畅销产品，也即‘所需数量’，在完善增产体制时，企业必须形成一套应急体系，值其能够切换到减产体制。应优先考虑彻底地变革现有设备，绝不能轻描淡写地依靠设备解决问题。”

渡边捷昭举例说，IT 同样如此。只有当产品和信息同步传播时，生产活动中的 IT 化才能发挥作用，如果产品的生产方法一切照旧，只是优先考虑 IT 投资，结果只会增加所投资部分的成本，这根本不是“赚钱的 IT”。

某企业引进了最新的设备对数量庞大的零件加以整理整顿，只需一个按钮就能供应所需零件，是一件“好东西”。该设备本来能做到“将所需物品在必要的时候以所需量”供应给生产线，这样就能使生产杜绝浪费，但是由于沿袭了零件大量生产时期的大批量供应，想要



实现多品种少量生产，必须清点出所需数量的零件，剩下的运回仓库。如此一来反而多费手脚，设备也徒增成本，更成为实现多品种少量生产的桎梏。

渡边捷昭进一步强调，一味依赖设备的公司总是会在某些方面忽视人的存在。人不听命于机器。今后的生产活动，只有构建以人为本的生产线才能使“生产与销量挂钩”成为可能。

确实，在那个设备落后，需求非常巨大而又无法满足的年代，为了赶上看涨的需求而引进大型设备，积极推动自动化，企业也因此得到了发展。这对实现既快又好的生产是行之有效的策略。然而，如今形势大变，市场在世界范围内发生着剧烈的变化，畅销产品的种类和数量都在不断变化。以设备为核心的生产活动无法跟上这些变化的步伐，于是突然之间过剩的设备积压。

大野耐一指出，对于丰田的降低成本减半战略，如果仅仅像以往其他企业那样依赖设备的做法显然是不够的，而且也是有限的。大野耐一曾介绍过，理光 Unitechno 成功构建了以丰田生产方式为基础的新型生产线。以前他们采用多条传送带进行生产，后来放弃了传送带，改而使用自主开发的搬运车生产线，电力消耗减少到原来的 1/80，所需电力全部由太阳能发电提供。想要以更少的能源，更快、更省地生产更好的产品，需要改变以往依赖设备的思路，另辟蹊径。因此，大野耐一指出，争相引进新设备来降低成本是错误的，丰田生产方式将人的智慧赋予所有机器和设备并加以使用，即使是陈旧的机器，只要能够保证 100% 的“可运转率”，需要其运转时马上就能运转，保证它的“挣钱能力”，就继续使用。希望拥有多余设备只是缺乏“智慧”的表现。渡边捷昭曾说过，很多企业之所以依赖设备，是因为他们缺乏智慧。

通过裁员来降低成本

渡边捷昭指出，通过裁员来降低成本，这其实就是一项愚蠢的行



动，如果丰田真的要通过人力资源来降低成本的话，那么最好的办法就是将裁减人员的“省人化”改成少数人工作的“少人化”，因为相对减少人员的“省人化”，丰田更加崇尚“少人化”的方式来发挥创意工夫，使得少数员工就可以开展工作。他们不是一开始就聘用很多人，发现没必要时就裁减，而是从一开始就考虑如何让少数人开展工作，为此目的进行变革。如果到这一步尚有“余力”，就发挥余力，力争实现“灵活用人化”来推动新一轮的变革。裁减人员的企业如果是按照上述方法，充分反复地努力之后决定裁员，大概就是不得已而为之。但是如果在招聘时大量录用，未加以很好地利用就予以整饬，就难怪管理者的品德会受到质疑。只剔除人员的重组是错误的。

对于用人力资源来降低成本最大误区就是通过裁员来降低成本是轻而易举的，“这是裁员降低劳务费带来的效果。一家日本企业的CEO曾表示：我们在日本的企业最初预测为赤字，结算时却奇迹般地扭亏为盈。尽管销售额比去年大幅减少，但通过大张旗鼓地征集有意退休者，压缩劳务费，为结算赢利创造了可能。

如果销售额不如预期，确保利润的最便捷办法之一就是压缩劳动力费用。方法多种多样，可以征集有意退休者，或者削减员工年收入等。有些企业使出的减薪招数不会必然导致陷入赤字窘境，又能“使所有员工普遍产生危机感”，美其名曰“为了让全体员工齐心协力创造利润”。

渡边捷昭认为，上述说法无可厚非，但如此做法，管理者的责任又在哪里？本意为“重建事业”的“重组”一词如今彻底变成了“解雇员工”的同义词。可能是员工们讨厌企业的这种姿态，原本确定数千名有意退休者的名额，最终申请者仅占几个百分比，或者响应人数过多，反而要公司出面挽留。由此可以看出，员工们沉着冷静，对公司情况了如指掌，甚至超出了企业的想像。成本高昂的原因之一的确在于过高的劳动力费用，但是，“裁员是降低成本的最佳途径”的想法过于轻率。

在日本企业界，通过裁员来降低成本，很多企业家并不赞同，渡边捷昭坚持日常贯彻落实降低成本，就无需裁员。在20世纪80年代



的日本，很多化学制造商都在赤字中艰难度日，信越化学工业株式会社却一枝独秀，保持着良好的发展态势。该公司的金川千寻社长曾在接受《朝日新闻》采访时说：“我们平时就注意不聘用多余的员工，并全面地降低成本，所以无需裁员。”

对质量的信心和对成本苛刻的态度支撑着丰田的良好业绩。丰田前社长奥田硕在记者招待会上回答关于裁员的问题时说：“除非万不得已，否则绝不裁员，但是必须另行追究管理者的责任。”借此再次严肃地质疑了打裁员牌的管理者的姿态。

同样保持良好业绩的理光的滨田广董事长也曾有如此表述：“如果非得裁员 100 名，第 100 名就是自己的名字。”从结果来看，他们没有向雇用政策开刀，并完成了真正意义上的重组。观察这些管理者的发言和姿态，就能感受到奥田硕“不解雇员工是管理者最高的品德”这句话的分量。

那么这些反对草率裁员的公司是否对员工很宽容呢？当然不是。以丰田集团为例，他们平时不会聘用多余人员，因此生产现场的工作人员都是多面手，具有多种技能；标准作业化相当完善，根据不同生产状况的需要，员工既可以在 A 工厂工作，也可以在 B 工厂工作。平时就注意贯彻落实作业变革、工序变革的流程化管理，当然也在不断努力降低成本。正因为他们日常贯彻落实降低成本，当然没有必要炒鱿鱼。

第三章

降低成本就必须变革， 变革，再变革

降低成本就必须变革，变革，再变革

近几年来，“变革”似乎已经成了最时髦的代名词，它被太多的人天天挂在嘴边，像企业管理者、大学教授，还有市场上那些数不清的咨询与培训公司，以至于“变革”已经近乎成了陈词滥调。当然，每个人，上至组织的最高决策者，下到一个初出茅庐的求职毕业生，都希望把自己塑造成一个狂热的变革者，都以一个“变革者”的面目示人，以使自己看上去更加符合潮流。的确，一个组织，无论是企业组织还是政府组织，无论是赢利性组织还是非赢利性组织等，其由小到大，由弱到强的成长过程从某种意义上说都是持续的变革过程，大到组织战略的调整或企业文化的再造，小至某个办事流程的改进或一个加工工艺的革新，无不如此。

如果丰田要确保 20%~30% 的利润，就必须变革，变革，再变革。丰田对降低成本的变革，不是局部变革，而是以所有经费项目为对象的全面变革。所以，渡边捷昭认为，解放思想的奴隶之前，就应该解放组织的奴隶。

如果华盛顿们是为了美国的诞生而默认了奴隶制的话，那么林肯同样是为了美国的生存才摧毁了奴隶制。所以在华盛顿特区，美国人修建了华盛顿纪念碑，也修建了林肯纪念堂。30 年的经济发展留下的是“世界工厂”的称号，我们却看到庞大的流水线背后不仅仅有微



薄的利润，更有残留的奴性与君权。知识经济时代下的企业，创新已经成为生存的基础。没有任何创新能力的员工必将被机器取代，同样，没有任何创新能力的企业，必将被时代淘汰。

而现在的企业家们一面青睐高精尖的技术，一面却热衷封建帝王的权杖；一面引进先进的管理工具，一面却在塑造组织的奴性。所以，我们会在先进的车间里看到目光呆滞的一线工人，会在窗明几净的办公室里看到热衷权术的管理人员，会在设备齐全的会议室里看到众口一词的讨论结果。

汤姆·彼得斯用“解放型组织”来形容当今的组织变革，面对势不可挡的全球化浪潮，西方发达国家尚且需要解放，在奴性依旧蔓延的日本，解放相对于企业似乎更加恰当和迫切。企业家们用 21 世纪最新的管理工具与技术为自己构筑了严密的控制网络，车间里的员工不过是用现代技术武装的“奴隶”。作为思想的奴隶的企业家们什么时候才能解放组织的奴隶呢？

为此，渡边捷昭指出，“丰田想要大幅度降低成本，仅靠老一套做法肯定是不够的。丰田成本减半战略的根本是杜绝浪费，发现浪费，消除浪费，并将其标准化。通过一系列的流程管理，将现实问题逐个击破并实现终极目标。如果市场变化能够等到我们实现终极目标当然好，但如今时不我待，想要在短期内一鼓作气达到目的，就需要更动态地展开。”

削减材料费和劳动力费用的效果有限，想要降低成本，必须以整体经营为对象进行变革。具体来说，如果不针对损益表的所有经费项目进行变革，将无法获得压倒性的成本竞争力。

捷边捷昭说：“一开始就针对所有经费项目会比较吃力，初期可以从急需处理的部分着手，并最终针对所有经费项目进行。时代要求丰田以整体为对象来推动变革。关于什么是成本，丰田可以表述为每件产品多少钱，但是在竞争中克敌制胜的成本并非如此简单。按照顾客期望的质量和时间的要求，完成供货任务，并且在成本方面也能胜出，这些是成本的条件。如果不针对所有经费项目进行全面的变革，将不可能实现克敌制胜的成本。”



既然是以整体为对象的变革，组织领导就必须有足够的思想准备。如果领导本身不能抱着“坚持到底”的意志奔向宏伟目标，就会落得轰轰烈烈开场，悄无声息收场。太多项目都会遭遇挫折。最初可能是公司上下齐心，抱着某种危机感开始，一个月、两个月之后，一旦小有成效，大家就会沾沾自喜，变革的步伐也就停滞不前，不知不觉间一切恢复了原状。如此反复之间，当你想要再次推动变革项目，大家会以为还是原来的那一套。

渡边捷昭强调，从丰田开始成本减半战略以来，丰田的变革就绝不能停滞不前，必须强行地推行下去，因为成本减半战略的变革要是丰田不坚持到底，丰田根本就看不到未来。当然，想要让变革在丰田扎根，如果没有强行变革的勇气，丰田是很难持之以恒。变革是实验和失败的反复，失败才是下一次成功的教训。

对于丰田实现成本减半所需时间因丰田公司面临的状况而异，但就当前来看，很难保证太多的时间。一些企业希望在半年或一年的短时间内出效果。社会上有许多随处可见浪费的企业，仅从工厂来看，有些甚至“生产现场掉银子”。这种企业只需消除浪费就能获得显著成效。实际上变革本应投入1年多时间，可能的话需要2年。

领导和公司顾问推行强权，在短期内出成效，不失为非常时期的非常之策，但是如果想要让变革扎根，短期内是无法实现的。局部变革只是快刀斩乱麻消除某个部分的浪费，想要实现针对全部经费项目的整体变革，进而转变公司一气呵成的机制变革，让每个员工都必须具有变革的意识，并实际做到“有所发现浪费就马上行动起来解决浪费”。如果这个团体仅仅停留在发现浪费上，却一味找各种托辞，不付诸行动，那么变革将无法推行，也无法持之以恒。全体员工的观念革新是转变公司风气的绝对条件，为此应有至少投入1年以上时间的思想准备。

为了使变革持之以恒，不能让员工将所有的变革机械地当作任务来完成，而应给予他们自己动脑、自己动手的机会。这是因为要实现成本减半，最重要的就是在保持速度的同时，又要让每个员工加入到变革中来。



部分日本经济学家指出，短时间内出成效当然也很重要，但是转瞬一切如故的局部变革不会带来真正的竞争力，丰田强势的变革势必会带来混乱，但是，渡边捷昭却指出，为了更好地执行成本减半战略，丰田的变革必须不惧混乱，然后变革，变革，再变革。当然，对于一个公司的变革，任何人都很难认为“自己正在做的是错的”，习惯的做法和全新的做法两者比较，毫无疑问任何人都会偏向习惯的做法。

有些库管高手，他们能够准确地知道仓库中存放着什么东西，数量有多少，当然，他们的库存管理的合理程度令人叫绝。但是如果高手之外，其他人员对仓库里存有什么东西，放在什么地方，有多少一无所知，就无法消除生产中的浪费。其实库存多到需要这种高手来管理本身就是一种浪费。Cultivating Management 公司株式会社社长若松义人在《丰田式生产力》一书中曾详细介绍如何全面地对库存进行整理整顿，标注地址编号，使得什么东西在哪里一目了然。但这么做会抢走高手们的饭碗。变革初期这种混乱可谓如影随形。

许多企业因为惧怕混乱而半途而废，或虎头蛇尾。曾经有某人断言：“变革就是破坏。破坏之后如果失败了，就再做一个新的。”渡边捷昭在接受《朝日新闻》采访时谈到丰田的成功经验：“想要将变革贯彻始终，就不应惧怕混乱而开倒车，一旦开始，就必须坚持变革，变革，再变革的信念。”

变革是打破秩序的开始

换一个角度看丰田的变革，那就是破坏秩序。以生产活动为例，如果无需换产调整就能大量生产同一件产品，何其省心。但是，随着消费者的需求趋于多样化，同一件产品大卖的情况越来越少。哪怕同一件产品，颜色、规格、设计等也必须富于变化，畅销商品的寿命比较以前也大幅缩短。

事实证明，变革意味着要打破旧的秩序，并建立一个新的秩序；变革意味着一部分人员或群体的“既得利益”要受到重新分割；变革



意味着人们不得不去适应一个新的组织习惯，甚至意味着一些人不得不成为组织不再需要的人……因此，组织的变革尽管是大势所趋（外部市场环境在变，客户在变，竞争对手也在变，组织如果不能去改变这一切，那只有唯一的一个选择——改变自己），可是由于种种原因，这个过程也注定是一个充满艰难险阻的过程！从某种意义上说，正因为组织变革是如此之难，所以才会造就丰田这样一个企业。确实，尽管有外部咨询专家的帮助，企业各个领域的变革行为成功率仍然如此之低。人力资源管理咨询是在诸多管理咨询当中较成熟的一个领域，可是据统计，实际的项目实施成功率仍然不超过 50%。

制造商再怎么努力预测需求来指导生产，产品也不可能如预期那样畅销，一旦预测失败，就会出现大量库存。于是，制造商逻辑支配下的生产活动就难以为继。

这时需要将生产活动的思路转换到以顾客为导向、顾客至上，归根到底就是按照每一位顾客的要求进行生产，即“单件生产”。这时，换产调整和零件配送将是一项艰巨的工作。

如果即便如此还要尽量满足顾客要求，就会引发各种问题。例如换产调整时间过长、寻找备齐零件的时间过长等，这样势必导致生产效率下降。变革就是从解决这些问题开始。

对倾向于维持惯常做法的人来说，变革毫无疑问就是破坏秩序，而且会彻底打破。如果有意变革的人试图开展“顾客至上”的变革，一定要有引发混乱的思想准备。将变革止于远离顾客的水平当然可以避免混乱，但相应地效果也会大打折扣。

组织变革如此之难，让太多的人亲历或目睹了变革的失败，以至于常常会产生变革的“习惯性无助”症状——非常遗憾的是，我们发现，在这一点上人和动物并没有太大的区别！组织变革如此之难，以至于只有真正的变革者才能真正将变革进行下去——同样遗憾的是，正如韦尔奇告诉我们的，在他看来，真正的变革者不超过 10%，而另外的 90% 都是伪变革者！因此，我们听到的更多是诸如“别费劲了，没有办法的”、“我们试过了，解决不了的”、“这个问题我们一直都解决不了，没办法的”、“××都解决不了这个问题，我们怎么能解



决呢”、“我们是国企，这种问题是体制性矛盾，我们无能为力”等等，不一而足，反正结论只有一个，那就是：变革注定要失败，变革是没有出路的，还是不作为的好。

说到这里，我们能够发现：问题的关键不在于组织变革是不是困难（毫无疑问，这当然是件困难的事情，是需要管理者贡献智慧的事情），也不在于组织变革的难题能不能够解决（办法总比困难多！更何况，昨天无法解决的事情未必今天不能解决，今天不能解决的事情未必明天仍然不能解决），问题的关键在于我们不能放弃尝试解决的努力，不能失去对困境的清醒认识。

理光的神户健一曾说过：“假设复印中心正忙得不可开交，这时有顾客需要复印1~2张。想要满足这位顾客的要求，就需要中止作业，更改设置后复印，这是一种换产调整。按照以往的做法，答复一句‘现在很忙’就行了，但这种态度没有体现顾客至上。首先应该了解顾客的情况，如果他有时间等，就为他准备茶水或杂志，以免浪费他的宝贵时间；如果他没有时间，哪怕更改作业设置也要为其复印。标榜顾客至上的企业很多，但我认为有不少都是将企业的逻辑强加给顾客。”

不进行一气呵成的变革，反而会引发混乱。制造商也好服务业也好，眼下都有着这样的困扰：本意为追求“顾客满意度”，却反而引发公司内部混乱，导致不良后果。

当我们感觉到“习惯性无助”的时候，我们未必真的无助了，我们需要的仅仅是一个清醒的头脑和一双明亮的眼睛。“不能看见”组织变革困境中的机会并不可怕，也许当前确实无法解决，也许只是能力的问题而已——当前无法解决的寻找时机再作解决，能力不够可以通过学习提高能力甚至换能力更强的人；但是，对组织变革困境中的机会“视而不见”却是非常可怕的一件事情，因为这更可能已经是一种行为习惯，是一种所谓的组织文化了。



观念革新之外更需要行为革新

一般意义上的领导者主要倾向于寻找完成任务的途径，过程重于结果，但另一类的领导者却把结果、目标和愿景置于过程之上。这类领导者就是变革型领导，他们善于打破常规，依靠创新意识将被官僚主义压得死气沉沉的公司彻底改造成充满活力的新公司。他们通常首先勾画出公司的愿景，然后激励大家去实现它。

大野耐一强调，丰田成本减半战略的革新不再是观念革新的阶段，除了观念革新之外更需要行为革新。因为成本减半战略的革新仅靠危机感不会带来变化，从靠外力转向靠自力显然是不够的。推动变革最需要尊重行动的勇气。如果领导本人不能享受挑战，变革绝对不可能在企业扎根。当然也不能毫无思想准备，毫无章法地行动。变革的目的就是降低成本，如果变革无法带来成本的降低，或者反而降低了生产效率，那么，这样的变革就毫无意义了。

大野耐一指出，着手变革之前，应该提出若干能够想到的变革方案，从各个角度加以研究之后采用最佳方案。丰田需要充分地研究，重要的是为了变革而研究，而不是罗列无法开展的理由。很多人心里有着“不得不变”的想法，尽管他们有这样或者那样的想法，却不付诸行动。可能他们也带有一定的危机感，但是“凭自己的力量去改变”的自强心理却非常淡薄。为此，大野耐一指出，丰田应该向面临“成本减半战略的变革”问题的人毛遂自荐，不仰仗他人的力量，自己轻松地享受变革。在找出做不到的理由之前，先考虑“怎么做才能成功”。

一旦行动起来，变革就会自然而然地扎根。但是，丰田也有许多管理者抱有这样或者那样的想法，这也清楚地反映出他们更追求结果的心情。可能日本部分企业领导人天性如此，思前想后，却没有最关键的行动，因为惧怕结果而一拖再拖，于是陷入无可挽回的窘境。时至今日不应该再来强调“观念革新”了。

大野耐一常常提及：“以找借口的头脑去思考如何行动起来”。如



果大部分人会想出各种各样的理由，认为“那是不可能的”、“怎么可能实现呢”，那么本来能够实现的事情也会无法实现。

丰田取得如此骄人的业绩，肯定离不开全体员工执行成本减半战略的功劳。当然，丰田在变革成本减半时，丰田不仅需要观念革新，而且更需要行为革新。成本减半战略也是如此。面对成本减半这样的目标，做之前就认为“做不到”而放弃的人有之，着手开始做了，中途撒手不管，“做不下去”的人有之，当然也有坚持做到最后的人。越是知识丰富、经验丰富的人，越容易抱有前两者的态度。如果只是自己放弃也就罢了，却还要给那些准备挑战的人罗列出一堆不可能实现的理由，劝说“与其失败后自取其辱，倒不如早早地放手”。说话如评论员的逃兵实际上会阻碍行为革新。

变革绝对不能把“不可能”、“做不到”挂在嘴边，而应该首先从“试试看”开始。改变产品的原料或配方，尝试降低成本。改变之后可能会失败，只有反复尝试才能找到答案。每当遭遇失败，就轻言放弃，“做不下去了，还是保持原样吧”，如此变革绝对不会有进展。即使变革的效果适得其反，也不要轻易开倒车，应该再变革一次。如果为了进一步推动变革面比较新旧做法，那么那样的比较肯定也是徒劳，因为比较之后，人们总是倾向于恢复旧的做法。成功的关键在于，即使出现了各种各样的问题，还要考虑怎样使新的做法行的通。

京瓷创始人稻盛和夫曾经在一次演讲时被日立的技术员问道：“听说京瓷研发的产品从来没有失败过，而我们日立虽然拥有如此强大的技术阵容，但10个也只能成功2~3个，其余的7~8个全都是失败的。以我们的经验来看，京瓷的结果是难以置信的。”对此稻盛和夫回答：“答案很简单，不成功我们誓不罢休。”

这里我们看到了日立和京瓷的一个很大的不同。从技术人员就读的大学和博士的数量来说，日立肯定占优势。据说日立出于经济性等各种考虑，如果某项研究的成功希望渺茫，就会尽快放手。而京瓷的精神是，一旦着手做就坚持到底。或许也会有失败，但是不同于半途而废的失败，该做的都做了，并且找出了失败的原因。这两种失败的

性质肯定是不一样的。

首先要杜绝显而易见的“浪费”，进而推动作业变革

为了更好地实施成本减半战略，渡边捷昭在接受《读卖新闻》时强调，丰田成本减半战略关系到整个丰田公司长远发展的布局，如果变革一旦失败，那么整个丰田公司将陷入僵局，为此，丰田在变革时，首先要杜绝显而易见的“浪费”，进而推动作业变革。

丰田公司更好地降低成本，从而为实现成本减半战略而不断变革。渡边捷昭指出，推动丰田公司的作业变革，关键在于统一丰田公司全体员工对丰田成本减半战略的看法和想法，如果站在相同的立场开展工作，丰田的成本减半战略将会事半功倍，一旦大家对事物的看法、想法不统一，任何工作都不会一帆风顺。当然，丰田公司“统一对丰田成本减半战略的看法和想法”，部分日本经济学家可能反驳说“这样一来每个员工就会失去自由创意”，其实这是极大的误解。例如丰田成本减半战略提出“杜绝浪费，降低成本”，所谓“浪费”就是不能提升附加值的各种现象和结果，在生产现场可以简单表述为“只会增加成本的生产诸要素”。

毋庸置疑，更好地降低丰田的成本，首先要杜绝显而易见的“浪费”，进而推动作业变革。在丰田公司，只要你细心观察生产现场的作业情况，就不难发现，丰田的作业情况可以将操作人员的行为分为“作业”和“浪费”。“作业”又可以分为能够提升附加值的“实际作业”和不会提高附加值、但在现有作业条件下不可避免的“附加作业”。“附加作业”是指换产调整或提取零件、拆开零件包装等作业。

如果浪费和附加作业在操作人员的行为中占绝大部分，不管作业人员如何忙碌地工作，都只表示他有动作，无法称其为“工作”。变革就是“将动作转化为工作”。丰田需要将“什么是工作”、“什么是浪费”等概念切实统一起来。不加以统一，“浪费也是工作的一部分，消除了所有浪费，工作就会变得很无聊”这种意见就会反客为主，不知不觉间就会形成允许浪费的风气。统一了概念，就可以让丰田的全



体员工畅所欲言，讨论“应该如何将动作转化为工作”。如果每个员工对关键的“什么是浪费”的看法和想法大相径庭，工作将难以开展。某个人可能误将浪费当作不是浪费，对眼前的浪费熟视无睹而只想要缩短作业时间，于是，操作人员就不能光靠走动，而必须跑动起来，通过提高劳动强度，或者最终不得不偷工减料来缩短时间。这根本不是变革。

最大限度地降低成本，这是丰田公司一直都在找寻其方法，渡边捷昭指出，降低成本就必须杜绝浪费，而丰田员工必须做的就是要使车间里的浪费无处藏身，使任何人都能看清现场，如果出现问题，针对“为什么会出现这个问题”，反复问5次“为什么”，揪出原因背后的“真正原因”。不揪出真正原因，穷于应付所发生的现象不会导出答案，只是权宜之计。当然，出现问题后试图掩盖的做法更是大错特错。找到了执行成本减半的真正原因，接下来只需思考对策，思考“该如何处理”。当然，真正的成本减半，重要的不是变革的方法，而是必须考虑其可行性，从而最大限度节约成本，对于变革的方法，达成某个目的的方法多种多样，不妨让员工自行思考。一旦出现问题，就要追究其真正原因，思考对策，如此持之以恒，生产线就能更上一层楼。并且让员工独立思考对策也是培养人才的过程。

有利于丰田成本减半的25个心得

1. 不找借口
2. 与其解释不清，不如努力思考做法
3. 不要畏首畏尾
4. 马上行动
5. 情急智生
6. 不要追求完美，60分就行，贵在执行
7. 花1年时间尝试成本减半，利润倍增，牢骚放在行动之后
8. 认为今天做得最差
9. 出现在有问题的现场
10. 有始有终

11. 不要制作无用的“纸料”
12. 有错即改
13. 没有能力=没有烦恼的能力
14. 不要用钱，用头脑，没有头脑出汗出力
15. 以调整为恶，调整是作业人员在掩盖贫乏的技术
16. 打破神话
17. 数钱不会生钱
18. 不要提供思考时间，提供行动时间
19. 揪出真正原因，问5次为什么
20. 变革无止境
21. 时间是动作的影子
22. 批量大小取决于老板的实力
23. 不明确交货期的指示不必执行
24. 当前作业应便于下一道工序的开展
25. 将不赚钱的动作转化为能赚钱的工作

降低成本是丰田成为世界上最大的汽车制造商的一个重要因素，然而，实现成本减半最重要的是将对事物的看法和想法这一基础切实加以统一。丰田成本减半体现出来的重要姿态，就是“什么是浪费”、“（使其）可视化”，关键是形成一种机制，使其标准化，并制作标准作业手册，然后针对某种现象，反复问5次为什么，追究其真正原因。

另外，丰田降低成本的办法还有一个，那就是让全体员工拿成本开刀，就是最大程度地杜绝浪费的产生。

商丰田成本减半主张“降低成本就是杜绝浪费”，只有具备了这种基础，丰田的变革才能前进，成本减半的艰巨目标才有望成功。缺少这一基础，将任意妄为当作收放自如，就无法形成变革的风气。



与目的相差甚远的变革简直就是“儿戏”

毋庸置疑，变革的目的就是增加企业的核心竞争力，从而获得更大的市场份额，使之垄断整个行业，但是如果变革与目的相差甚远，那么这样的变革简直就是“儿戏”。

渡边捷昭指出，“我一直以来倡导的变革，就是一定要亲眼确认变革的结果，如果丰田的变革只是像风一样，吹过就散了，那么这样的变革，就无法真正地推动丰田的发展。在以前，丰田有这样的变革者，他们一直迷恋上报数据，等到他们亲眼确认后会发现，原来现场采取的是不一样的做法。来到现场直接查看之后才发现新的问题和变革方案。如果在变革之前就考虑变革结果的话，这样的情况大可避免。”

道听途说、或者迷信数据的管理方式对一个企业的变革来说，危险性非常之大难以想像。

“某个老员工曾经讲过这样一件事。据说有个年轻医生看了他的血压报告后生气地对他说：‘你不应该行动，怎么还能来医院呢？’但他本人血压一直偏高，自己也习以为常，至今仍在健康地工作。所以他很生气地说：‘那个医生根本没有认真地诊断，只是看报告数据，实在差劲’。话到这里也就是笑话一个。但公司里面也有类似的情况。越来越多的人不去现场，仅仅根据上报的资料和实验数据就妄下判断。我去实验现场看过，有些实验和上级指示不同。根据与指示不同的实验所得出的数据怎么可能做出正确的判断呢？很多事情都是这样，如果懒得亲自去看，亲眼确认，就会做出错误的判断。”

从上述这个故事不难理解，变革结果一定要亲眼仔细确认，养成了这种仔细确认的习惯，不仅对于变革，而且对于很多情况都会有用。

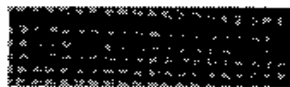
当然，变革就存在风险，大野耐一在接受《朝日新闻》时重点谈到丰田的变革，他认为丰田如果不变革，丰田将遭遇破产的危险，尽管变革会有很大的危险，但是丰田变革的立场却十分坚定。毋庸置



疑，在实验室中成功的东西，在现场并不一定能成功。变革的道理同样适用，大野耐一说，实验室和理论上的计算不同于现场。这不是说实验和计算都是无用功，而是说，许多东西必须实际尝试。变革也是如此，理论上来说应该成功的东西，实际改变后可能效果不尽如人意，甚至反而变得更糟，也说不定会有出乎意料的好结果。

不过，任何一个组织的变革都贵在尝试，如果连变革的勇气都没有，那么这个企业的变革同样是不成功的。但是，一些企业的 CEO 却陷入一种误区，那就是只是注意到、考虑到了，却没有任何行动，这不会带来任何改变。不管怎样费尽口舌解释“应该这么做”，很难说服那些坚持“现在的做法最好”的 CEO。为此，在丰田倡导的就是要变革就不管怎样，先作尝试，在尝试之后倡导的主管亲眼确认变革的结果，假如结果符合预期就可以拍板，反之，如果自己的变革方案有误，就老老实实道歉，接着不是恢复老一套，而是认真研究有什么欠缺，进一步加以变革。最不可取的做法是，执着于自己的方案，认为现场只需遵照执行，结果非常糟糕，固执己见。或许强权之下能够推行一段时间，但总有一天，当提出新的变革方案时，现场将不再言听计从，大家开始敷衍了事，或者只在本人前来视察时做个样子。如果变革的效果不好，就应该老实地承认错误，并进一步加以变革。

确实，任何一个组织的变革都是以组织的发展为前提的，然而，在本田变革的目的是以“缩短前置时间”和“降低成本”为前提，从而提高丰田的竞争力。当然，如果丰田的变革未能缩短前置时间或降低成本，或者另有更有效地降低成本的变革方案，那么这个变革方案肯定就是失算的。如果谁做这种评价时，先应该冷静地只看结果。尽管结果不理想，但是大家尽力了，这种过程不能作为评价的因素。这可能有点冷酷，但如果一步走错，导致成本增加，反而不如什么都不做。之所以强调这一点，是因为有时人们会忘记降低成本才是目的，将变革本身当作目的。有一段时期各个企业争相引进机器人和互联网技术。如果引进了机器人，实现了网络化能够使得成本降低那当然好，但许多企业的成本却反而增加了，很难令人相信他们充分利用了互联网技术。为此，仅仅是一种手段的东西竟不经意间变成了目的。



变革的结果取决于“缩短前置时间”和“降低成本”这两个目的的实现程度。与目的相差甚远的变革充其量只是把变革当作儿戏，这种东西不值得去做，也不值得提倡。

进一步变革并横向铺开，进而螺旋上升

随着世界经济一体化的纵深发展，竞争秩序正在悄然改变，新秩序是一个符号，也是一种变局。适应变化的最佳途径就是应变，应变术就是生存术。企业如果仅能维持今天的世界，必然丧失其赢利的能力。在变动的明天的世界里求生存谋发展，超越才是唯一的不变。部分日本经济学家指出，企业成长的过程就是一个变革的过程，变革是一个正在进行的过程而不是一个事件，为此，丰田面对变革的压力，勇敢地进一步变革并横向铺开，进而螺旋上升，这才是丰田成本变革的上上之策。

日常变革的积累将促成丰田巨大的改革，因为丰田“变革了一个，在其后必定有另一个萌芽出现”。

找到解决丰田高成本的根源之后发现，变革的余地还是无穷大的。但是，也有许多丰田员工在一个变革之后，如果结果良好，就会沾沾自喜，对其后出现的另一个萌芽视而不见。为此，渡边捷昭指出，在生产活动中存在诸多浪费的公司只要对生产方法略作改变，短期内库存就会减少，成本也会降低。其实这一阶段只是起点，如果只满足于这一步的成绩，马上放缓变革，这样的公司总有一天会恢复原状，实在令人惋惜。丰田的变革绝非走过场，日常变革的积累将促成巨大的改革。对致力于丰田变革的渡边捷昭来说，这是最重要的姿态。

对于丰田来说，一个组织的变革是一个过程，为此，变革在一条生产线、一个工厂获得成功后必须不断地横向铺开。很多公司也在从事变革，但变革之所以没有发挥其作为一种风气的巨大力量，究其原因就是因为坚持变革的力量不够，横向铺开的力度不够。

渡边捷昭谈到：“假设我们对某道工序进行变革，这应该是任何

一家公司都会做的。丰田的成本变革并不就此打住，而是将变革横向铺开到其他生产线和工厂。有时只是照搬照抄，有时则考虑进一步调整变革的方案。当然，丰田在整个集团都推广这种做法。假如某集团企业进行了换产调整的绝佳变革，这一信息很快就会传播开来，但其他集团公司并非全盘照搬模仿，而是绞尽脑汁力争超越，这就超越了横向铺开，而是变革方案的螺旋上升并形成一种文化自然就扎根于企业。有些企业采取直线组织模式，部门之间有着难以逾越的高墙，工厂之间甚至对彼此生产何种产品、采用何种生产方法一无所知，这会给企业带来巨大损失。确实，变革是企业经营之魂，企业成长的过程就是一个变革的过程。变革也是企业之痛，目前许多企业变革成效不大，有时甚至会带来雪上加霜的后果，这也造成企业对变革的畏惧心理。在变革的经验总结中，通常会指出执行力的问题，执行不力等等。这或许是原因，但人们往往忽视了一个重要问题，那就是变革方案提出时，问题的确认是否存在偏差。为此，笔者研究了中国数百家企业推进和实施变革的经验后认为，变革的执行方案重要，变革的问题确认更重要。”

这是一家中国国有贸易公司，成立于 20 世纪 90 年代初，对外出口机电产品、纺织品、水产品、化工原料、家具等多项产品，其中主要贸易产品是中国出口增长较快的机电产品。公司成立到现在，出口额连续增长，效益较好，年出口额最高达到上亿美元，在贸易行业中远高于同行赢利水平。但近几年公司经营出现波动，主要原因是外贸业务人员流失严重，有的是部门业务骨干流失，有的是部门集体出走。人员流失直接导致业务流失，赢利下降，其中纺织、电机两个部门因人员全部流失导致年业务量从几百万美元直降为 0。在此情况下，公司管理层采取了做品牌、做 CI 策划等措施，但收效甚微。现在，公司为了挽留业务人员，调动人员积极性，准备在人力资源管理上进行变革，找到我们主要是希望提供人力资源管理的全套解决方案，以提高公司人力资源管理水平，留住业务人员。

经过对中国外贸行业的研究发现，中国对外贸易行业是大公司小团队的业务模式，外贸业务的方式主要是从国外或国外出现买家时，

再从国内或国外寻找卖家，这个买与卖的两个业务环节往往是由外贸业务员个人两头托全线完成的。由于外贸权原来只有中国国营外贸公司拥有，市场竞争并不激烈，这些公司的职位编制都有限，外贸人员的流动不是那么容易，而且流到哪待遇都差不多。但随着中国国家外贸经营权的放开，更多的公司获得了外贸权，市场竞争日趋激烈，各公司在人员待遇方面也都进行了变革，用优厚条件吸引其他公司的业务骨干加盟。由于两头托的经营模式，使业务人员在流动的同时，把国外的经销商和国内的供应商很容易地就带走了。尤其是中国国营公司采用部门承包制后，国外客户资源和国内生产厂商资源完全掌握在部门几个人手中，公司缺乏对资源的掌控。这样，对业务骨干人员来说，即使拥有公司股份仍然抵挡不住寻租行为的吸引力，比如前副总经理与某部门经理联手开办一贸易公司与公司竞争。

业内专家经过分析指出，如果仍然在目前业务框架下做人力资源咨询，只能短期地解决表象问题，而本质问题仍然存在。公司竞争力将进一步削弱，资源分散，各自为战。公司当前迫切需要的不是人力资源咨询，而是进行战略咨询，即公司将来采取什么样的经营模式，才能避免目前这种资源个人化的情况，提高公司的资源控制能力。

业内专家从行业价值链角度对外贸行业进行了分析，发现中国大多数贸易公司从事的实际是采购服务，在未来发展中，采购服务商的发展方向对客户从资源能力角度并不合适。根据该公司的资源能力，建议其发展面对国际市场的品牌产品，走虚拟企业之路，通过产品品牌抓住国外市场的终端顾客，从而获得对国外经销商的控制力；营销和供应分开，按区域设计营销组织结构，专门面向国外市场，形成公司整体对市场快速响应能力，以建立公司在国际区域市场的市场份额；利用该公司对国外市场相对比较熟悉的优势，以及国内产业供应链日趋成熟的特点，建立产品研发中心和供应中心，根据国际区域市场需求统筹组织开发和供应产品。同时，在流程中加强横向合作与控制，专业化分工，提高效率的同时避免资源个人化。

新的业务模式在公司内部引起巨大的争论，尤其是部分老业务人员对这个影响个人资源能力的业务模式表示反对。在长达四个月的项

目期间，业内专家与该公司经营骨干人员进行了无数次的讨论，并就新的模式针对不同人员举行了系列理论培训、行业形势介绍、新业务模式实战模拟等活动，使新的战略模式得到大多数人员的认同和理解，并激发了公司年轻人的干劲。公司在项目中后期即开始业务转型，停止不相关业务，组织结构与业务流程根据咨询建议进行了调整，并任命了相应人员。

在战略实施初期公司还是遇到了较大的困难，一些业务人员担心在新模式下自己无法再获得资源而流失，同时中东市场受到战争影响而业务下降。公司主要领导在变革过程中坚持战略方向，经过一年多的转型已经迎来了曙光，公司内部各种职能的配合运转流畅，一批骨干人员成长起来，老业务人员也适应了新的角色。技术中心能够很好地组织研发资源，开展自我研发和外包研发；供应上形成稳定的供应商群体，建立了公司与供应商之间稳定的合作伙伴关系；营销各区域部对市场的控制加强，目前公司的几项主要产品在国际区域市场已经确立了优势品牌地位，拥有稳定的市场占有率，其中某项产品在非洲市场销量达到 70 万台，形成稳定的品牌。

从这个案例中我们可以看到，如果仅从人力资源角度来解决问题，方案再好，执行的再有力，对公司而言，都将无法避免变革失败的结果。所以说，企业变革，要选对做正确的事是第一重要的，就是确认关键问题所在，而不仅仅是执行力。执行力能使企业在不知不觉中实现变革的目标，而确认关键问题能使企业先知先觉，制定正确的变革方向。当然，变革还必须以谦虚的态度吸取他人经验，否则，变革就会被刚愎自用的情绪所忽视，如果变革获得了良好效果，务必将其在其他生产线和工厂横向铺开。“将它作为独门绝技”的想法只会固步自封。致力于变革的人应该对其他生产线、其他工厂、其他公司的变革抱有浓厚兴趣。别人的变革有过人之处就应该不断吸收，绝不能认为“自己的做法最先进”。以谦虚的态度去听、去看，就一定能得到值得借鉴的东商。丰田人也会很大方地向实践丰田生产方式的其他企业讨教。看到优秀的变革，就会坦率地承认“可能比我们还先进”，并根据本公司的情况对好东西进行加工，为我所用。如此反复



再反复，变革一定会日趋完善。

变革需要坚持不懈

渡边捷昭说过：“我希望通过成本减半战略的管理，能够看到一个世界一流的丰田。这应该是一个建立在主动性和创造性之上的动感的、富裕的企业，具备强大的竞争力，是行业的代表，拥有忠实的用户群。我们将经历种种艰难，但一定要达到目的，让下一代过上更好的生活。把丰田的精神与个人联系起来，我发誓将倾注我的财产、名誉和生命，竭尽全力将丰田发展成为世界一流企业。”

对于丰田的变革，渡边捷昭在接受《每日新闻》的采访时谈到，小打小闹的局部变革对庞大的丰田来说，作用非常有限，从成本减半战略的近处开始变革，逐步推进，就会发现变革成本减半战略的问题在哪里。因为以低廉的成本生产高端的产品，除了强调变革以外，还是变革，只有这样，丰田 20%~30% 的利润才能实现。虽然这绝非易事，但是日积月累的变革就能转型为与“销量”挂钩的生产活动，最终缩短前置时间，于是减少了库存的成本，降低成本亦成为可能。如今，将卖不动的产品当作畅销产品加以生产可谓最大的决策失谈，只有变革这样的战略支点，才能随时意识到畅销产品对于丰田公司的重大作用。

另外，丰田合作公司供应的货物属于前期工序，如果费尽心机只是为了低价买进，降低成本，这样的做法也是不可取的，因为价格随时在波动，而且库存的成本将增大，通常的做法是，应该与合作公司一起集思广益，不单纯算计如何低价购买，换个角度思考怎样才能使合作公司廉价出售。否则无法实现成本减半。

为此，实施成本的变革就需要一气呵成，小打小闹的局部变革肯定是会碰壁的。因为，流程变革必须从采购到为顾客配送货物的物流，以及整个流程必须一气呵成地进行变革，这实非易事。如果丰田成本减半战略只能做到局部变革，尽管比毫无作为有成效，但是面对通用汽车和福特汽车的紧逼，丰田的优势将最大化地丧失。事实证



明，丰田由于以往的生产活动存在诸多高成本，通过整理整顿，在生产方法上下功夫，在最大程度上降低了成本。但是，如果做不到至关重要的“销量”与生产挂钩，即便能以略低的成本生产，最终也只是徒增库存。这样的变革毫无意义。因此，丰田的变革必须彻底地贯彻整个流程变革，最好是与“销量”挂钩的一气呵成的变革，这样的变革才真正有效。

在丰田，其成本减半战略的变革是以“个体效率”和“整体效率”来衡量丰田降低成本的效果。就生产线来说，假设作业人员各自的效率、各道工序、各条生产线、各种机器设备等不兼顾各自的前后工序，只考虑提高自己的效率，尽管能带来10%左右的增产，但是整体效率不变。由于前后工序乱作一团，整体效率反而降低了，这样的效果丰田同样是不愿意接受的，当然，丰田的流程变革应该使得各道工序、各条生产线的效率在各自水平上有所提高，并且丰田整体的效率也得到提高。

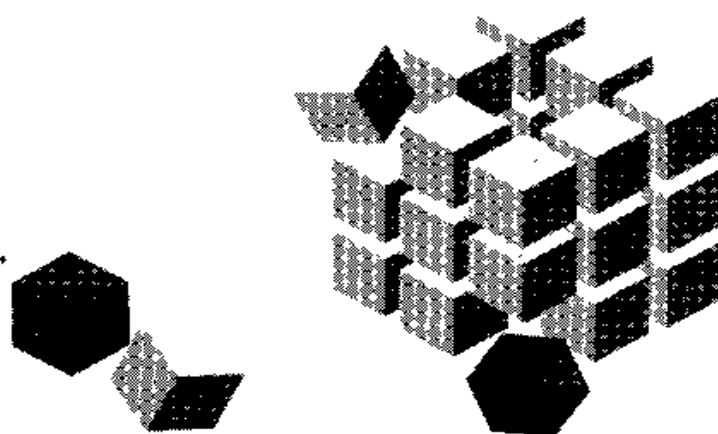
毋庸置疑，丰田单靠局部的变革肯定存在诸多问题，变革的目的就是为了“更快更好更省地生产好汽车”，从而提高销量。事实证明，与销量脱钩的局部变革即使能够在生产阶段降低成本，但是不能最终售出就无法给丰田公司带来利润。缺少了至关重要的需求，再努力变革也只是徒劳。

为此，一条生产线或一个工厂的孤军奋战不会带来成本的明显降低。只有彻底杜绝设计、材料、生产、物流、销售、行政部门的浪费，坚持日常变革和日常实践才能获得价格竞争力。若非与“销量”挂钩的一气呵成的整体变革，否则无法实现成本减半。所以渡边捷昭进一步指出，“做到一次性的变化并不难，但贵在坚持。我们每天都要坚持进行一点一滴的变化，绝对不能回头。如果你不能改变自己，你也就不能改变任何事情。这一切都不可能在一夜之间发生，请务必牢记：坚定的变革是丰田成功的关键。”渡边捷昭的告诫在丰田内部一直警钟长鸣。



中 篇

成本减半的具体实施(Doing)





第四章

从批评开始将寸步难行

从批评开始将寸步难行

提高效益是企业生产经营的出发点和落脚点，要提高企业经济效益，关键在于加强企业成本管理，不断降低产品成本，这已成为人们的共识。降低产品成本，必须树立系统整合思想，选择适合的合作伙伴，因为企业购买原材料、生产产品、出售产成品，是一项系统工程，企业不能把降低产品成本看作是企业的孤立行为，而应把组成向最终市场供货链条的所有生产商和中间商作为降低产品成本的有机整体。只有整个系统降低成本费用，向最终市场供应的产品价格才能降低，才能提高产品竞争力。因此，要使产品在市场上有竞争力，需要整个供给系统的全体成员达成共识，彼此之间建立一种唇齿相依的关系，联合起来、共同努力，切切实实地去降低整个供给系统生产和流通过程的费用，以提高产品竞争能力。供应系统中，任何一个成员的不协调行为，都会减弱产品的竞争力。所以，企业降低产品成本和经营管理费用的关键途径之一，是必须选择适合的分销商、经销商等合作伙伴。

因此，对于成本管理，日本野村证券经济学家西泽隆强调：不要批评，而要对降低成本的方法善加利用，在丰田，在成本变革方面，不要乱批评别人的成本方法，或者在了解公司、车间和工厂情况时，不会找出坏的方面横加批评，商是善于发现好的方面而加以利用，渡边捷昭在谈到成本变革时说：“变革取决于领导。究竟应该悲观地看待

事物还是愉快地看待事物？我认为应该愉快地看待它并努力解决。我经常对员工们说，不要老是哭丧着脸，哪怕假装也要微笑着努力工作。有些管理者能够列举出本公司 10 个、20 个坏的方面，员工无能、技术薄弱、销售薄弱等不一而足。而反问他们好的方面是什么，大多数人会无言以对。照此情形变革难有进展。只有对好的方面善加利用，在积极、乐观、轻松的气氛下才能顺利变革。如果员工们整天哭丧着脸，抱怨不断，原本可以顺利开展的事情也会失败。”

渡边捷昭认为，“丰田的员工拥有生产好产品的能力，只是方法与时代不合拍”，正是因为他和员工一起投身于生产改革才获得成功。只揪住坏的方面横加批评何其容易，除非你是评论家。在致力于改变公司、车间和工厂时，思考“有哪些好的方面”、“如何将其发扬光大”比批评更有建设性。

渡边捷昭指出，确实，在降低成本方面，应摆脱美国式管理的局限，“丰田的利润是省出来的！”当面对独领风骚的业绩，日本的 TPS 专家如是解释时，想必很多中国企业家都会感觉难以置信。是的，不论是 MBA 教程与哈佛讲堂，还是波特、韦尔奇的理论与实践，我们都从未听过这种“奇谈怪论”。不错，直到深入丰田，我们才恍然大悟：自己原来一直都是摸象的瞎子——在过去 15 年里，我们心目中的“管理”，其实只是“美国式的管理”。人们也已经很习惯将美国式管理的一切逻辑与演变，当作管理的一切逻辑与演变而浑然不觉，仿佛我们对呼吸的忽略。唯有亲临现场，只有身临其境，我们方有“一叶障目”的顿悟。其实，管理哲学、管理体系、管理工具、管理执行的片片天地，都远比我们在守着畅销书与互联网，要广阔得多……因为，管理是实践。正如我们这次走访的著名汽车配套商日本电装公司所提出的：“百闻，不如亲身感受。”有了冲击，方有思考；有了思考，才会进步。

当然，丰田的成本变革不是对过去的全盘否定，这样做只能招致全体员工的强烈反对，特别是在临危受命重建公司、车间或工厂时。严峻形势下，工作人员可能会因为削减经费而消沉，也可能会因为没有感到危机而莫名其妙地松懈，很多时候还会互相推诿“销售不好”、



“技术不好”，一副事不关己的态度，实际工作中却诸多浪费。于是出现问题也在情理之中。数字和人员方面的问题症结很清楚。面对问题，将过去全盘否定，“这么长时间都在干什么呀。这种做法是行不通的”，并贸然引入截然不同的做法，十有八九会失败。偶尔有通过休克疗法获得成功的例子，但改革多半会中途受挫。即使短期内进展顺利，不久就会恢复原状。旁观者眼中的诸多错误做法，在长期坚持的人看来自己绝对没错。曾经很顺利，也正因为曾经很顺利，才成就了今天的公司和今天的地位，只能说当前公司的运气不好，没能跟上时代变化。本人并不会意识到错误，或者即使意识到了，也不知道该如何应对，只能一厢情愿地认为“好时代会再来”。如果忽略了员工们的这种心态，“以往的做法都行不通”，一棍子打死，肯定会遭遇反对，一旦情绪对立过头，就无法听到建设性意见。对公司、车间和工厂进行变革时，从批评开始将寸步难行。

确实，成本变革是一个系统工程，渡边捷昭指出，在丰田降低成本的过程中，不要批评成本变革，而要对降低成本的方法善加利用，这样更有利于丰田的发展。一般地，首先，实际前往生产现场是降低成本的重要举措。

A 化学制造商的某位干部曾被调派至深受赤字困扰的美国子公司负责重建工作，走马上任后每天都去工厂和仓库，主动跟员工们打招呼，边看边走边将掉在地上的托盘木屑、塑料和原料捡起来。以前从来有公司派来的老总巡视过工厂和仓库，员工们一开始投以奇异的眼光，但日复一日看着他每天前来和员工打招呼、捡垃圾的样子，员工们的想法也悄然发生了变化。重建计划原定3年，却仅用了一年半就成功使公司扭亏为盈。当然，仅靠捡垃圾不可能实现赢利，其实在巡视工厂和仓库的同时，他还在冷静地观察哪里存在浪费，应该削减什么，资金又应该用在什么地方。

这个事例的关键在于负责人亲临现场，亲眼逐个找出问题所在。因为员工们会从他的言传身教中领悟到自己应该怎么做，而无需三令五申。



理光的神户健二出任理光 Unitechno 总裁并负责重建时，每天至少 3 次前往工厂和仓库，主动向大家问好，巡视现场。巡视时会注意到各种问题，例如“为什么架子会多余这么多”、“为什么要采取这种做法”，并逐一采取对策，引入全新的生产方式。

提出行动方法，以机制求变化

尽管丰田的成本减半战略取得了不错的业绩，但是在推动降低成本的过程中，费了很大的周折，张富士夫指出，“一旦库存多到发霉，表面绝对看不出任何异样。花公司的钱让员工加班，导致库存成堆，增加了成本，还要隐瞒问题，这种人无异于犯罪。如果每个工厂的产量参差不齐，繁忙的工厂人员自然会增加，这就需要一种能够灵活地在工厂之间调度人员的体制。当然，为此目的，需要将作业标准化，使得员工从 A 工厂调到 B 工厂后也能立刻开展工作，还需要让任何人都能操作工具和机器。”

毋庸置疑，库存就是犯罪，这个丰田成本减半的思想一直被丰田员工所重视。张富士夫回忆说：“在未推行成本减半战略以前，许多工厂的仓库中堆积如山的库存和等待后续工序的半成品库存，从制造方的立场来看，自己马不停蹄开动机器，拼命生产的努力被视作浪费，实在难以接受。”

一言以蔽之，丰田的成本减半就是“在必要的时候以所需量生产必要的产品”。其中关键的“是否必要”取决于市场，而无视所需数量，随意生产的做法是以企业为中心，只会导致浪费横行。想要实现成本减半，就必须理解“市场决定所需数量”这一大原则，并采取“按销量制造产品”的做法。基于这一观点审视丰田公司的生产方法，就能清楚地了解什么地方存在浪费，浪费程度如何。以大量的库存来配合交货期实际上和“延迟交货”并无二致，而且库存的存在会导致无法找出问题所在，白白错失重要的变革机会。

当然，降低成本就必须实施流程管理，在这个流程管理的过程



中，首先提出具体的成本减半的方法，然后再以机制求变化。

例如：行政部门的工作也是没有实现标准化的典型，这些部门普遍存在“只有A知道”、“问A就会一清二楚”的说法。其实除了个别专职工作或某人的看家本领，根本没有那么多非某人不可的工作。我们需要将工作标准化（围绕人的动作，按照浪费少的顺序展开工作），使得“任何人都知其大概”，实现可视化（任何人都能对车间情况一目了然，能够指出问题和处理办法）。这对于实现成本减半是不可缺少的。

改变人们对事物的看法和想法是一件难事，所谓江山易改，本性难移。观念革新当然很重要，而以机制求变化是重中之重。为了避免生产过剩的浪费，必须使生产避免出现库存。有库存就无法发现浪费，一旦库存消失，跟不上交货期，问题就会浮出水面，于是设法解决。因存在冗员而无法发现的问题，一旦人员减少，就会自然浮出水面。浮出水面之后，就可以从作业变革入手，变革工序，然后变革设备。结果库存和人员减少，从而实现“可视化”。

强调改变对事物看法和想法的必要性不能停留在口头上，应该找出行动方法，以机制求变化。没有形成机制，只在口头上求“变”是领导不负责任的表现。

张富士夫指出，使人员的灵活调度标准化同样能够降低成本。消除多余库存、根据“销量”进行生产对于实现成本减半至关重要，消除多余的设备和人员也很重要。一旦预测有大量需求，许多企业就会立刻斥巨资购买设备，大量雇用员工。其实应该想方设法利用现有设备和人员，将潜力发挥到极致，实在不行才这么做，如今却在假想需求的阶段就付诸实施。一旦需求预测略有偏差，处理设备过剩、雇用过剩就会是一个大问题。

只要对旧设备精心加以维护，赋予机器智慧，就能维持其赚钱的能力；只要坚持不懈将员工培训成多面手，使得作业标准化，将变革在工厂之间横向铺开，少量员工胜任作业也大有可能。如果懈怠于建立这一机制，就会出现一边裁员、一边招聘新员工的怪现象。

生产活动如此，服务行业亦如此。服务行业的许多工作需要兼职

和打工人员，因此人员问题尤为重要。分别考虑每家店的人员增减会有诸多难处，如果将数家店组成一个单位，实现灵活的人员调度，就不会出现人员过剩。当然，如果 A 店和 B 店的工作方法不同将无法实现这一点，因此必须使作业方法和工具等标准化。如果前来帮忙的人员因工作方法迥异而无法适应，那些没有实现标准化的企业就会抱怨“这家伙根本没用”，并且将导致无法建立关键性机制的缺陷束之高阁。

从原料到生产方法全程关注，而不只盯着采购价格

毋庸置疑，采购价格当然是降低成本的一个非常有力的手段，但是，如果仅仅依靠采购价格来降低成本的话，这就进入了一个非常危险的误区。渡边捷昭在 2006 年年会上谈到，如果丰田能够顺利地实现成本减半的话，就必须从原料到生产方法的全程关注，而不只仅仅盯着采购价格，这样才更有利于丰田的长远发展和基业常青。

当然，对于丰田的成本减半战略，如果盯着采购价格，高层领导是听之任之，另觅高明，还是集思广益？这都会影响丰田在市场上的竞争力，如果丰田没有低廉的价格和高质量的汽车，那么丰田的倒闭只是在半年时间，因为不管什么行业，极少有企业能完全自给，绝大部分都必须依靠多个合作企业供货，丰田同样也不能自给自足，必须进行大量的采购。一旦供货出现问题，是认为“合作了很长时间”而听之任之，还是寻找“更好的公司”，抑或是一起集思广益力争生产更好的产品，这三者有极大的区别。

采购价格可以要求对方便宜、便宜，再便宜。由于互联网技术的发展，网上采购也开始盛行起来，而且还能够在世界范围内寻找更廉价的产品。这两种方法都无可厚非，但是面对如今消费者需求越来越个性化的今天，每一件原料到生产方法都不能掉以轻心，否则，将失去一大批的顾客，为此，丰田针对此种情况，鼓励深入参与合作公司的生产和产品设计。所以，极少数情况下，原料存在的问题会演变成必须召回产品的大问题，对此，有些企业会将责任推卸给供应原料的



合作公司来平息事态，从他们身上看不到丝毫“为顾客而生产”的使命感。从原料到生产方法全程关注，而不只盯着采购价格，才是真正地降低成本。所以，想要实现理想的“又快又好又省”的生产，谋求合作公司的共同发展才是上上之策。

Aisin 轻金属是丰田集团和 Aisin 机械的子公司。虽说是子公司，却拥有资产 15 亿日元、员工 1 000 人的规模。该公司在铝制汽车零件的成形、加工技术方面的技术力量是其他公司望尘莫及的，有些技术在日本只有该公司掌握。混合动力和燃料电池作为一种前瞻科技正备受追捧，而汽车材料的重要程度与之不相上下。汽车零件大量使用铝材能减轻汽车重量，汽车重量减轻就能以更少的动力驱动汽车，燃料电池等也能以一种完全不同的理念进行开发。

事实证明，丰田的强大力量都是这些合作公司支撑着，渡边捷昭指出，丰田对合作公司的倡导的观念就是“共同发展”。

最大化地降低成本，丰田的成本减半战略对任何合作公司同样适用，因为在降低成本的过程中，不是简单地压低零件采购价格，而是与合作公司集思广益，考虑如何降低制造成本。如果丰田对合作公司采取威逼欺骗等手段来压低采购价格的做法短期内行的通，但长此以往，合作公司最终会被拖垮以至无法降低采购价格，于是技术力量下滑，丰田集团整体力量减弱。如果目标只是降低 10% 或 20% 的成本，压低采购价格大概也能做到，但既然是成本减半，就必须介入合作公司的生产活动。正如丰田英二所说，“合作商为了低价销售也在采取合理化措施，所以不要只想着低价购买零件”，只有积极参与他们的合理化建议，才有望实现成本减半。

丰田公司发现合作公司所提供的材料和零件存在缺陷，或者有次品，或者交货期长达数十天，于是核对了合作公司各个工厂的“体制、原料、外购产品、工序、检验、捆包”等项目，逐一梳理出问题，并针对每个团队定期召开“改革委员会”牵头的学习会议，逐步培养他们的生产改革意识。这种做法极大推动了订货方丰田公司的生产改革和成本降低，另外数家合作公司也通过学习拥有了克敌制胜的“生产能力”，现在甚至能够承接丰田公司以外的业务。集团力量的加

强少不了这种强大的合作公司的存在。

理光 Unitechno 也在进行同样的尝试。精简原有的 400 多家合作公司时，没有偏重价格，而是充分兼顾了“质量、成本、交货期”的执行能力、对环保的努力、管理高层的姿态等要素，领导亲自前往每家公司的工厂，听取意见，重复进行这些工作，趁机告诉他们“请提出廉价生产好产品的方法”，并邀请他们“来参观我们公司的生产”。

对于积极尝试改变生产方法的公司，还定期派遣员工给予实地指导。有付出就有收获，这些合作公司凭借强大的“生产能力”，不仅承接理光集团以外的公司订单，更涉足解决方案业务。

不仅“生产成本减半”， 还要“库存减半”、“次品率减半”

渡边捷昭在接受《每日新闻》采访时谈到，想要在竞争中立于不败之地，对交易方的要求亦步亦趋，穷于应付是不行的。丰田降低成本的方式主张“一切减半”，就是将现有数字减半作为目标，不仅“生产成本减半”，还要“库存减半”、“次品率减半”。降低 10% 的目标尚且艰巨，更何况减半，其中另有一番用意。想要在竞争中胜出，最好制定宏伟目标。降低 10%、降低 5% 这种稍作努力就能实现的目标，不会迫使企业推动一切从零开始的变革。哪怕是根本无法实现的目标，只要敢于制定，就会找到获得巨大飞跃的机会。

丰田已经实行新的节流策略，新的节流策略从根本上大幅更动汽车零件的设计，以应付原材料价格的大幅上涨。新的节流策略包含寻找途径改变汽车零件研发与生产方式，例如将特定的零件以模拟方式生产，不同于先前各个零件分别削减成本的方法。

例如：某制造商凭借引以为豪的“不输任何人”的降低成本能力，不断发展壮大。他们总是在两年后产品的预测市场价格的基础上，反过来推算，并制定低于该价格的成本目标。尽管一直保持着睥睨侪辈的价格竞争力，却总是着眼将来，坚持努力降低成本。正是因

为这样才能面对市场价格的下滑处变不惊。

丰田专务董事木下光男表示：“从根本上来说吧，我们能不能发展出不需要螺栓的零件呢？这就是我们在设计时经常会考虑的。根据先前的策略，我们所能做的已经差不多到达极限。而下一个策略，我们将采取全新的路线，要求我们的工程师（与供应商）回归到汽车研发的基本面。”新的政策以“Value Innovation（价值创新）”为名，简称为“VI”。这项策略是在2005年3月起草，丰田前一个撙节成本计划原本已将每部汽车的生产成本降至低于两年前的一半水平，但2005年3月时又受到钢铁与其他原物预计价格急速上涨的打击。

在价值创新中，很多成本的增加其实是在实施过程中的延误所造成的，降低成本首先要做的就是搞好价值创新在流程管理中的作用，关于服务和配送过程中的成本，企业就必须做好流程管理中的监控，让服务来提高效率，从而来降低成本。另外，价值创新同样强调对产品实施差异化，价值创新不仅仅是产品方面的，更重要的是全面的战略服务达到追求差异化和低成本的效果。因此，价值创新不能仅仅见木不见林，不能光看产品本身是否差异化，还要看公司领导、决策是否是官僚化，是否有效率，员工是否效率很高，最后的服务、配送是否让顾客满意，所以价值创新不仅仅取决于产品本身，还取决于整个的领导、决策等各个环节，这就是蓝海战略的关键，要解决价值创新问题，就必须找到关键点以此对症下药，然后找到针对性的解决措施。

许多管理者感叹“交易方的要求（如采购价格）太苛刻”，甚至有些人抱怨“做到这一步已经筋疲力尽，很难满足更高的要求”，颇有退缩之意。

眼下国际竞争加剧，形势瞬息万变。就工作内容来说，过去颇能维持一段时间的价格水平等说变就变。无怪乎他们只有竭尽全力才能跟上形势。

在渡边捷昭看来：“只要丰田比对方所要求的领先一步，就不会惊讶于对方的要求。即使不能积极地建议对方‘可以这么做，可以那么做’，也能制定超前的目标来推动变革价格、交货期、质量。这样

即使对方提高要求也能应付自如。”

渡边捷昭将之比喻为计算机 CAD 中的线条。“CAD 的线条乍看是直的，但仔细观察就会发现微小的起伏。变革也是如此。变革之后，会有上升，也会有停止，甚至还会有下降，但是只要持之以恒，一定会朝着好的方向发展。不满足于现状，变革贵在坚持，我认为这是最重要的。”一提到成本减半或“一切减半”，人们会觉得是个难比登天的目标。其实目标虽然艰巨，步伐还是归结于“日常变革、日常实践”。关键在于即使有了目标，也不就此满足，而是进一步变革。

丰田的强大在于不满足于现状的贪婪。日本企业分析家片山修指出：“在日本企业中，丰田是最不满足于现状的……这是丰田在全球汽车市场制胜的大秘诀。”

丰田开始扩大海外市场是在 20 世纪 80 年代初期。那时，它在 9 个国家的 11 个城市有生产基地。10 年后的 20 世纪 90 年代，增加到 26 个国家 51 个基地。另外，它还启动了在中国广州、美国得克萨斯、加拿大、捷克及泰国等地的新工厂。如此快速增产，把丰田推向了世界汽车霸主的台阶。

丰田汽车的创办人丰田喜一郎继承其父丰田佐吉开发“自动织布机”的因子，在 1930 年开始研发汽车。丰田喜一郎将公司厂房的一个角落改为秘密研究基地，闭门造车。在那里，停放了一台来自美国进口的最新雪佛兰汽车（1933 年）。据说，丰田喜一郎将这一台还未开过的新车彻底“分尸”，将拆开来的零件尺寸全记录下来，作为设计参考，然后在日本寻找更好的原料，来提高丰田车的品质。



第五章

从最根本处制定目标

从最根本处制定目标

丰田公司不仅找出浪费就加以变革，力争降低成本，还明确制定成本减半的目标，并归纳出课题，努力加以实现。找出浪费就加以变革，将浪费逐个击破是丰田式变革的根本。日常变革、日常实践能够使成本逐渐降低，但如此做法注定将是旷日持久的。达尔文的进化论适用于随环境变化缓慢进化的情况，一旦遭遇火山喷发式的剧烈环境变化，那剧烈的进化将是达尔文进化论无法解释的。当然渡边捷昭不是说丰田式变革等同于达尔文的进化论，但在当今瞬息万变的时代，以杜绝浪费为中心就会赶不上变化，还必须大幅降低成本。如果说杜绝浪费就是逐个找出问题并加以解决，那么丰田需要的变革方法将是更高层次的，拥有更高目标，并将攻克实现目标所面临的课题。

渡边捷昭指出，如果制定成本减半的目标，势必要从根本上重新考虑，这样不仅省心，而且还能更好地推进，京瓷的稻盛和夫曾介绍过松下幸之助的一段逸闻，是关于松下电器产业绞尽脑汁降低灯泡和荧光灯成本的故事。

松下幸之助对正在为如何推动合理化、使成本降低3成而头疼的员工说：“你不妨考虑如何将成本减少一半。你可能在为了降低3成而精打细算，但如果减少一半，就必须从根本上重新考虑了，多省心。”

说完，松下幸之助笑咪咪地走了。

可能有人觉得，这是大量生产时期的故事，不适用于当今时代。诚然，具体做法需要与时俱进，但是在降低成本时，如松下幸之助和渡边捷昭所说，制定成本减半这种无法一蹴而就的目标，也即从头再来，成功的可能性反而更高。当然，从做法来看，松下电器和正在进行丰田式变革可能略有出入，但思路是相通的。

想要降低成本，应该首先制定“一切减半”的目标，然后像丰田公司那样，力争使所有经费项目为零或减半，明确相应的课题，逐一反复加以变革。这种积累终将实现成本减半。通过以上努力，不管是交易方压价的要求还是竞争对手的降价都不会打乱自家阵脚。即使降低了2成、3成，还分别有2成和3成的利润留在手中。这种反复是拥有克敌制胜竞争力的唯一方法。

对于丰田的成本减半战略，2005年11月，丰田公布了2005年上半年的联合财务报表。在一些奇妙的细节上，与近两年来的曲线像入地一致——销量与销售额平稳增长，纯利润与利润率平稳下降。初步计算了一下，丰田近四年来的单车价格基本在250万~259万日元之间，没有太大波动，但以纯利润比销量而计算出的单车利润在2001财年~2005上半财年走出了10.6万日元、15.1万日元、17.3万日元、15.8万日元，到14.8万日元的抛物线。既然单车价格基本稳定，那么近两年单车利润的下降说明成本增加了。一向以成本控制见长的丰田，在哪些环节上增加了成本？又为什么要增加这些成本呢？

首先，丰田在研发方面的投资显著增加。在上个财年的报表上，丰田标明其研发成本增加的数字为1849亿日元。

第二项大开销来自于广告费用的增加。据了解，雷克萨斯在华广告推广的投入将从1亿元增加到2亿元人民币，在日本和欧洲，雷克萨斯同样将花很多钱来建立它的网络与品牌。

混合动力车也是一个花钱的公子，为了实现2010年在全球销售的丰田车中10%~15%是混合动力车的目标，丰田10月刚刚在美国启动了一个涉及资金超过百万美元的混合动力车型推广计划，为了在全美向主流汽车用户宣传丰田的混合动力技术从而带动使用混合动力



技术车型的销售。在中国的推广也已然开始。

为了拿下欧洲市场的制高点，丰田毅然投身 F1，每年在 F1 中的投资超过 3 亿欧元，是 10 支车队中最多的，虽然成绩提高的不快，但丰田义无反顾地将他在生产线上二分一厘节省下来的钱投入 F1 的引擎任它化为轻烟。这简直不像花钱算计的日本人所为！种种打破常法的异举表示，丰田正利用它多年的积蓄做另一件更重要的事情——提升品牌。虽然让人们忘掉其“简单而可靠，性价比高但技术含量低”的品牌印象并不容易，但丰田明白，只有把品牌的价值提升上去才能明正言顺地坐上汽车业霸主的位置。在利润上丰田早已拥有无可争锋的地位；在销量上，只要它愿意放弃一些利润，随时可以超过赔着钱卖车的通用；但是在技术上，却永远无法在那些欧洲企业面前弄斧；在品牌和文化上，也无法与山姆大叔们争锋，而这大大折损了丰田品牌的附加值，少赚了很多钱。

渡边捷昭指出，如果制定成本减半的目标，势必要从根本上重新考虑，因为要开展解决课题型的整体变革，势必会影响丰田的成本变革战略，丰田公司采取的做法就是解决课题型变革，丰田公司归纳出多达 83 个实现成本减半所面临的课题。“工序内次品、停工时间、故障时间力争为零；使用廉价材料；空间使用效率力争翻番”，绝大部分生产相关的其他项目力争“减半”。综合而言就是力争实现成本减半。经费项目种类繁多。原料费之外，还有采购零件费、领取零件费、外购加工费、能源费、物流费等可变经费，以及固定劳务费、折旧费、修理费等面定费用。就各种经费项目中的劳务费而言，丰田公司进一步详细规定力争做到直接工时的操作时间减半，停工时间为零，行走时间和短时间停工次数减半；换产调整工时的换产调整时间减半。更明确了各自的课题，例如缩短工序的课题是××和××，缩短换产调整时间的课题是××和××。并明确责任部门。

确实，为了更好地降低成本，如果制定成本减半的目标，势必要从根本上重新考虑，因为成本减半的目标，并非压低进货价格、裁减人员那么简单。而是针对与生产活动相关的所有经费项目，绞尽脑汁使其分别实现成本减半，从而使得整体实现成本减半。它是解决课题



型的整体变革。这种“重新审视一切”的姿态意义重大。

如果变更内容并非都具有整合性，就不会出结果

全方位降低成本创造管理利润，向成本要效益，是企业经营重要的大事，在目前微利时代更是如此。全方位降低成本，运用正确的策略和方法，发动全体员工全面推动，要降低 50% 的成本，一亿成本降低 500 万，同时创造几乎同额的利润，并非难事。渡边捷昭指出，如果变更丰田的成本内容并非都具有整合性，就不会出结果，为此，丰田考虑全新降低成本策略，2005 年 6 月，渡边捷昭表示，丰田公司考虑采用新的节流策略，将从根本上大幅更动汽车零件的设计，以应付原材料价格的大幅上涨。

降低成本是一个系统工程，如果变更内容并非都具有整合性，就不会出结果，当然，仅仅更换材料，成本不会如愿降低。生产方法和物流等也必须全面调整。如果是餐饮行业，甚至可能需要调整店内的作业手册和厨房的烹饪方法。

渡边捷昭举例说：酒馆为了满足顾客多种多样的嗜好，不断增加新菜肴，却导致厨房混乱，总是优先制作容易做的菜，有些菜甚至需要等数十分钟。我在接受咨询时发现他们的生产能力和生产方法存在欠缺，于是思考应该如何解决。

其实这个例子和制造商的情况一样。相当于最后组装的厨房想要高效运作，材料的准备和整理整顿必不可少。如果不作全面变革，使得厨师没有浪费、顺畅地开展工作，问题很难轻易解决。增加菜肴也好，降价也好，都不是纸上谈兵就能解决的。如果不对所有的一切加以调整，而更改的内容并非全部具有整合性，就难以达到预期的效果。这时，如果不明确区分可以改变的东西和不可以改变的东西，变革就会失效。忽略了顾客的变革不是丰田生产方式的变革。

为此，丰田汽车在日前召开的 2005 财年结算发布会上表示，2006 财年丰田将致力于通过整合 ECU（电子控制单元）来降低成本。丰田目前采取的是针对每一功能开发和配置车载 ECU 的做法，而如



果按照动力传动控制、车身控制、安全控制及多媒体 4 类功能进行开发，会有助于成本的削减。实际上，丰田此前一直在对 ECU 进行整合，尤其是预定 2006 年秋季上市的“雷克萨斯 LS”，已将 ECU 的整合范围扩大到了不同部件厂商之间。丰田表示，成本削减措施的效果将在 2007 财年以后体现在利润上。

渡边捷昭指出，嘴上说“降价”是很容易的，计算出成本，用计算机进行数字模拟就行了。但实际的降传并非说的这么容易。原料自不待言，工作人员的观念革新、生产线改革、物流调整等，所有的一切都需要改变。如果改变之后某处出现不适应，或某部门效率降低是不行的。降低价格有时意味着全盘调整整个公司的体系，需要艰苦卓绝的努力。如果疏忽这一点，只是先行降价，可能就是一次赔上赤字的体能战。这种买卖不可能长久。

某食品制造商曾试图在一个月内在将本公司的热销商品降低成本 20% 以上。长期以来，他们在以丰田生产方式为基础的生产活动中，不断致力于杜绝浪费型的降低成本。但是仅靠杜绝浪费，尽管十二分地努力，最多只能降低 5% 左右的成本。于是此次在杜绝浪费的基础上，全面作了重新部署。

具体工作—成本设计方法	
(1) 浮动化…… 少人化	(1) 对应生产数量：直接劳动力费用、效用成本等……尽量直接计入。 (2) 可视化：使得与生产数量的对应情况一目了然。
(2) 标杆管理	(1) 以何处为标杆：国内还是海外？ (2) 推算对方（标杆）的成本：如果本公司生产，成本是多少？ (3) 功能分析 (4) 市场评估
(3) 功能分析：材料、辅料、功能是什么？	(1) 出于何种目的按照这一比例混合？ (2) 该调味料的作用是什么？ (3) 采用这种品牌标识的目的是什么？……

降低食品的成本有着不同于其他商品的困难，一旦质量、味道、口感等变差就全完了。食品商和餐饮行业中，许多公司正是因为过度

追求低成本而失去了最重要的顾客。他们为了减少占成本很大比例的材料费，就牺牲质量、味道、口感，转而寻找更廉价的食材。

消费者很敏感，他们很快就会发现“最近味道变差了”。如果他们愿意说出来我们尚且能知道，但绝大多数消费者会付诸行动：不买了，不去了。等到公司回过神来，销售额下滑，顾客们也望而止步。降低成本的难度就在于此。通货紧缩时期，消费者会追求廉价，但不允许质量下降。

标杆管理计划表	
制定目标	
确定标杆	
比较	
描绘理想	
画出实现理想的步骤图	评估（反复多次进行）实验
完成	
调整成本时，必须清楚地了解哪些可以变，哪些不可以变。	

当然，丰田在成本减半战略的过程中，不仅控制成本的降低，而且还要求质量，如果质量目标不明确，成本变革就会偏向价格主导。渡边捷昭指出，丰田在降低成本时提出了两个目标：一个是将成本降低多少的“价格目标”，另一个是“质量目标”。丰田和其他公司的产品进行比较分析，并找出丰田公司产品受欢迎的原因，由此明确“不可以改变的地方”和“应该改变的地方”。例如形状和外观是可以改变的，但是原来的设计风格不变，甚至加以提高。借此对质量目标重新加以确认。

质量目标不明确，变革就会偏向价格主导。如果为了哪怕便宜10 000 日元的材料而导致质量明显下滑，就会失去重要的消费者的支持。当然，不管三七二十一，“便宜也好，质量差也罢”，“只要便宜就行”也是一种姿态。但这在当前很难行的通。

明确了两大目标，就反复进行试验，反复进行各种研究，质量如

何，成本又如何。如果存在竞争商品，那么丰田公司产品的哪些方面占上风。试行阶段当然会多次失败，如果缺少失败之后继续积极面对挑战的气氛，就会高不成低不就地妥协。牢记失败才是下一次成功的能量，执着地反复试验。这番作业并非单纯取决于价格。最近出现了欧盟严格限制排放标准等问题，要求丰田深入考虑到所使用材料的生产条件，否则降低成本的努力甚至可能意外地栽跟头，丰田一直倡导的低成本姿态也在接受考验。

只有明确成本减半的标准，才能判断工作的快慢

丰田变革的目的，就是最大化地降低成本，提升自己企业的核心竞争力，从而更好地获得利润，使之成为基业常青的公司。毋庸置疑，丰田成本减半的目的还是为了更好地降低成本，在丰田，成本减半应该在制定标准作业的基础上试着变革，每次变革后重新修改标准作业，力争进步和提高。如果丰田忽略了这一根本，工作就会变得枯燥无聊，员工们就会死气沉沉只管做好本职工作，没有心思钻研创意。如果每个员工无意于创意工夫，无论如何大声疾呼变革，都将是雷声大雨点小。变革需要群策群力。为此需要让员工正确了解“我的工作是什么”，进而让他们每天享受工作。为此，只有明确成本减半的标准，才能判断工作的快慢。

当然，变革丰田成本战略，“标准作业”对于丰田开展成本减半战略工作至关重要。说到标准作业，部分日本经济学家都误以为就是以秒为单位规定手脚的动作，毫无人性可言。在丰田，其实“标准作业”是指为了消除人们动作中多余和勉强的动作，确保最顺畅地开展工作而规定的一些做法。不制定标准作业而采取“学习并牢记同事们的动作”所造成的浪费尤甚，需假以时日才能熟练掌握，个体差异较大。如果没有标准作业，工作就只能靠个人的细心和熟练程度。

例如拧螺丝，只要求“拧紧”就会产生个体差异，不够细心就可能导致次品或事故。只依赖于个人注意力的工作方法本身就是错误的。如果在标准作业中规定“拧紧到听见咔嚓一声”，无论由谁来做，

完成水平都将是一样的。

只有明确了标准，才能判断工作的快慢。不制定标准作业就认为“你的工作方法不对，太慢了”，这种判断包含个人主观因素。应该经常作客观的判断，并注意偏差，随时修改标准作业，确保最顺畅的工作方法。如果长达一个月未对标准作业进行修改，就会被质疑“是否做好了本职工作”，这就是丰田式思维。

只有明确成本减半的标准，才能判断工作的快慢。“变革的过程中有时候会想，自己从事的工作是否真的有必要”。某位丰田员工如此说道。他绝非没本事，也没有被列入裁员做补名单，他有能力，被委以重任，变革的同时却想着“这项工作是否真的有必要”。

变革时抱有“成本能不能更低一点”、“有没有更好的做法”的想法固然重要，而想要实现成本减半，“这项工作是否真的有必要”、“这项工作为了什么”的想法也是不可缺少的。

有些企业会按照百分比将行政部门的经费分摊给销售部门和生产部门。降低生产成本的努力再大，如果加上行政经费，售价就可能相当的高昂，这样的产品肯定会失去竞争力。针对那些属于行政部门的工作，也要逐一大胆地质疑“这是为什么”，在此基础上分摊经费，杜绝工作中的浪费。

丰田成本减半对工作的理解是“为顾客而工作”。这里所说的“顾客”是指“前期工序是上帝，后期工序是顾客”中的“顾客”，范围广泛。消费者自不待言，自己所从事工作的后续工序都是顾客。理光的滨田广董事长有一句名言：“工作应该有助于顾客”，丰田式同样以是否有助于顾客作为工作的出发点。

表面上这是理所应当的。但是，反观那些接二连三发生的丑闻和事件，他们都没有意识到顾客的存在。许多企业把“顾客至上”挂在嘴边，但究竟有多少企业、多少人在“为顾客而工作”呢？

变革就是发现浪费并加以消除的作业，却并非到此为止。如果将其进一步细化为有利于顾客的“价值作业”和无法惠及顾客的“无价值作业”，变革的速度将进一步加快。



第六章

简单的方法并非灵丹妙药

简单的方法并非灵丹妙药

渡边捷昭认为，对于丰田成本减半的战略，既然决定了就坚持到底，否则，就会事倍功半，在丰田，决定了就坚持到底。在着手改善成本变革时，思考和研究的过程是很重要的。如果在此过程中认真思考、研究，哪怕出现一些问题也能应付，也较少出现事后叹息“严重失败”的情况。如果这个过程马虎了事，粗浅鲁莽地行事，改善成本变革很容易导致新的浪费。竹马理一郎社长是这么评价丰田集团的：“决定之前全面地进行讨论，慎之又慎。一旦决定就会展开行动并坚持到底，这就是丰田。”改善成本变革也应该充分研究，一旦决定就坚持到底，这才是最佳姿态。渡边捷昭进一步指出：对于丰田的成本减半战略，不要只讲知识，而要实地实物付诸行动和实践，接下来就是将已经制订好的成本控制计划很好地执行下去。

第一，削减。通常说来，在企业的整体因素基本确定的情况下，企业对成本的控制应该着眼于每项生产经营活动所产生的成本，这既包括企业为生产的产品所付出的作业劳动，同时也包括这一过程所消耗的资源。本田消除生产经营成本的第一个手段就是从减少非增值作业入手。一般情况下，企业的购货加工、装配等均为增值作业。而大部分的仓储、搬运、检验以及供、产、销环节的等待与延误等，由于并未增加产出价值，为非增值作业，应减少直至消除。于是，渡边捷昭大刀阔斧地砍掉了一半的仓库，那么原材料和成品怎么办呢？可以



通过缩短采购时间和加快交货时间来解决。他还重新组建了销售部，明确了几个主要销售市场，其他枝叶市场也相应砍掉。除此之外，还投资购买了部分机器，借此提高作业效率，降低产品成本。

第二，明确各部门的成本任务。渡边捷昭将企业的整体成本进行了详细的核算，将成本控制的压力分解到了每个车间和每个部门头上。在这方面，他们用“模拟市场核算、倒推单元成本、实行成本否决、全员成本管理”的方法。具体做法就是实行成本倒推，测算出各项费用在每件成品中的最高限额。比如各种原燃料消耗、各项费用指标等。然后横向分解落实到各部门和车间，纵向分解落实到班组和个人，层层签订承包协议，并与奖惩挂钩，使责、权、利统一，最终在整个企业内形成纵横交错的目标成本管理体系。由于成本控制计划极细，小到一张 A4 纸都要斤斤计较，为此，渡边捷昭还专门组织了一个督察小组，每天对每一个环节进行跟踪检查、记录和打分。半个月后，生产中的浪费情况少了。

第三，精细化管理。很多优秀的管理者都说过，没有数字进行衡量，就无从谈及节俭和控制。伴随着成本控制计划出台的是一份数字清单，包括各工种员工工资、电费、办公用品费、销售费用、油费、样品费等几十项费用。渡边捷昭将费用分为可控费用（人事、水电、包装、耗材等）和不可控费用（固定资产折旧、原料采购、利息、销售费用等）。每星期、每月、每季度都由财务汇总后发到管理者的手中，超支和异常的数据就用红色特别标识。在每周一的例会和每个月月底的总结会议中，相关部门需要对超支的部分做出解释。

第四，成本管理的提前和延伸。在制订成本控制计划时，专家还提出了“成本管理提前”的概念。随着成本控制计划的执行，这个概念在渡边捷昭的脑海里逐渐形成了一个清晰的思路。在当今企业成本结构中，产前与产后的成本比重逐步增加，所以成本管理不应停留在产品生产过程的耗费控制方面，更应着眼于产前的产品设计和材料采购的成本控制、产后的产品营销和顾客使用成本的控制以及跨组织的成本管理方面，深入到企业的研发、供应、生产、营销及售后服务部门，超越企业边界，相互协调地进行成本改进。从产品的设计开发

开始，就要尽力设计满足目标成本要求、具有竞争力的产品，从源头上控制成本的发生。

对于丰田的成本减半战略，渡边捷昭指出，将成本控制提前和延伸。提前就是加大技术投资，控制采购成本；延伸就是将上下游整合起来。

渡边捷昭认为：对于降低成本，必须要强力执行下去，不要只讲知识，而要实地实物付诸行动和实践，因为简单的手段方法并非灵丹妙药，特别是“对于社会上的手段方法，只要取其优点善加利用就行了，很多人却将这些手段方法当作灵丹妙药。”

为此，各个时期都会涌现无数改变公司和工厂、车间的理论，尤其在眼下众多公司考虑“不将不变”的年代，大家都在拼命寻找良方。有些方法如风潮般瞬间扩散，丰田成本减半战略也曾经在大野耐一的《丰田生产方式》付梓之后几度掀起热潮。然而，理论学得再多，公司却毫无起色，或者即使短期内有了变化，不经意间辛苦的尝试又被抛诸脑后。将社会上的手段方法当作灵丹妙药，终究只是短期的跟风。急需变革的公司、工厂和车间都有其特性，生产的东西不同，工作人员也不同。如果忽视这些差异而强行引进某种手段方法，难免会画虎成狗。这种类型以偏重知识的人员居多。尚未充分了解公司和工厂、车间的情况就乱抓药，手段和方法本应不同情况区别对待，却优先考虑手段和方法，削足适履，如此怎能顺利变革。

降低成本不是一句时髦的空话，必须强制执行，一方面，在作业现场能做出判断，另外一方面，必须坚持地执行下去，渡边捷昭基于自己的经验说道：“工厂几乎每个月都会发生事故。每当发生事故，部长和科长都会拿着材料前来汇报情况，我听完汇报却依然不得要领。材料确实很齐全，但是我发现他们似乎并没有亲临现场。在我亲自了解后发现，熟悉详细情况的是主管以下的人员，作为责任人的部长和科长根本没有亲临现场，只是根据材料来汇报事故和研究对策。长此以往根本无法预防事故发生，于是我根据现场情况反复思考对策，现在工厂极少发生事故。原来那些部长和科长无意间只是根据数据和材料在管理。”的确，抛开了实地实物的变革只能是纸上谈兵，



变革必须基于实地实物。赴实地看实物，不带任何偏见地看待事物，并且如果采用现成的手段方法作对策，还必须按照本公司风格加以调整。

大野耐一极力主张“当心中有疑问，或不知所措，或灵感闪现时，最好去现场。现场才是学习的地方，而且看过现场之后就能判断出自己思考的东西是好是坏，这又能引出新的问题。”忽略了实地实物的变革将无法发挥预期的效果。

确实，在世界经济一体化条件下，成本高低决定着企业效益的好坏和企业的兴衰。所以，如何加强成本管理、提高经济效益，就成为企业长期探讨的重要课题。为此，对于降低成本，不要只讲知识，而要实地实物付诸行动和实践。降低成本必须控制整个流程，靠仅有的几次参观无法了解现场情况肯定无法降低成本的，一种常见的误区就是，去了现场，就能降低成本，那么是否只要去现场就行了呢？情况并非如此简单。许多管理者说：“反正我是去现场的”，并夸耀自己的行动能力：“我一天要去好几个地方，倾听他们的声音”。真的能做到这样吗？领导去店面、营业点、工厂本身是一种好的姿态，但如果只是参观或视察就毫无意义。当然，如果前任没有视察过，确乎具有鼓舞士气的效果。如果关键的现场并没有实现“可视化”，使得任何人都对情况一目了然，那么走马观花式的参观很难抓住问题所在。想要抓住问题，必须有耐性每天前往，花数小时仔细观察，必须逐个探究“为什么不能按计划生产”、“为什么顾客数量比预计的少”、“为什么员工们的动作是那样的”，还必须和每个员工交谈。不查看现场就强行套用方法是很危险的，但是靠仅有的几次参观就认为自己了解了现场情况更加危险。改变丰田的成本减半战略，更确切说改变现场并非易事。知识当然是必需的，但是知识的强加毫无意义。看过现场后思考，思考后去看现场，如此反复就能发现需要变革什么，而且这种变革能够切实发挥效果。



产品编号的目的就是为了更好地降低成本

为了更好地实施成本战略，丰田于是给生产流程的产品进行编号，从而大大地降低了成本。确实，随着全球经济一体化进程的加快和知识经济时代的到来，企业面临前所未有的挑战。不进行生产效率变革（TPI）就会被淘汰，不全面降低成本（TCD）就会没有获利的空间，不做好基础管理（目视管理，防错法），就会失去竞争的“筹码”。为此，渡边捷昭指出，丰田顺利实施成本减半战略，那就必须更好地降低成本。无疑，21 世纪工厂管理，TPI 是关键，生产效率是制约企业发展的瓶颈。生产效率不高，设备运行效率低，人浮于事，浪费现象随处可见，综合效率低，是较普遍的现象。

21 世纪工厂管理，全面降低成本是关键。降低成本是企业永恒的话题。通过对企业成本管理的现状进行分析，找出企业成本管理的“黑洞”，制定企业成本变革的目标，选择合理的成本变革对策，实施成本变革降低措施，对实施后效果进行评估，对降低成本的效果进行标准化。本书作者就企业降低成本的具体方法进行了论述，对全面降低成本进行了系统论述，对品质成本进行了专题研讨。对企业降低成本变革有十分重要的借鉴作用。

渡边捷昭指出，在 21 世纪工厂管理中，基础管理仍然是企业工作的重心。企业基础管理不扎实，徒有虚名是不行的。在日本，企业目视管理普及化，防错管理形象化，工作效率高，出错几率低，生产自动化程度高，综合效率高。

确实，给生产流程的产品进行编号就是为了更好地监控生产现场的管理，渡边捷昭指出，托付他人、托付现场将无法降低成本。

例如：推动 C 公司降低成本时最棘手的问题是不同施工现场、不同物件的单价不同。他们根据所接订单金额算出利润，然后分别下包给承包商。因此往往某个施工项目令施工单位欲哭无泪，另一个项目则能略尝甜头。

如此根本无法算出 C 公司的单位成本。只能局限于整个现场的

评估：“这里赚钱了，这里很不乐观”。公司整体是否赚钱了，只有等到最终盘点时才能知道，其实是一笔“糊涂账”。

作业方法也因施工单位而异，而不是按照 C 公司的标准作业进行。据说他们听任施工单位各行其是，公司只要对结果满意就行了。听到这里我暗自嘀咕，这样“是否真的能够向建筑商提供质量保证呢？”不仅是质量，从成本来说，虽然能够对施工单位提供的报价“高低”发表意见，之前却没有做到对各种施工心中有数。

如果某个现场比较赚钱，报价高一点也是无妨，但如果现场收支不乐观，就只能让对方“想想办法”。

这就使得降低成本举步维艰。降低成本不能毫无章法，只有明确了单位成本，制定了标准作业才有可能实现。生产某件产品时，只有明确了单位成本，才能知道应该降低多少；制定了标准作业才能考虑应该针对哪里作何种变革。

想要恢复 C 公司的竞争力，势必要抛弃托付他人的做法，由员工自行制定单位成本和标准作业并逐一加以变革。在作为样板生产线的施工现场摸索尝试，就是为了让员工亲自实践，收回管理控制权。

C 公司不仅设立了加工中心，让员工管理现场作业的各种做法，还逐步改变了以往托付对方采购材料的做法。当然，由于历史悠久，存在一些行业特有的商业习惯，很难一步到位。

以往该公司采购材料时采取不同地区不同办法，甚至有时不同现场不同办法。在承接项目经费中，以多少价格下包给哪家公司由负责人定夺，从结果来看也就是施工单位说了算。现在为了降低成本，跳过中间的经销商，改而与厂家直接交易，为了缩短工期，还让厂家改变交货办法。由于 C 公司员工参与每一件材料的采购，原本由施工单位把关的质量问题也能由 C 公司进行质量管理。如此一来，有时可能不得不重新考虑与业务合作伙伴的关系，但是考虑到“为了顾客应该怎么做”，也是情非得已。

对 C 公司的员工来说，保人参与施工方法和材料的做法几乎毫无经验可循。以往只要把施工单位叫来下达指示就行了，按照新的做法，员工必须亲自前往现场和施工单位。以往的所作所为无法称其为



工作，充其量只是作指示下命令，只要结果满意就行。接下来必须在现场找出课题并逐一加以变革，使之标准化，进而横向铺开。这是变革的第一步。

给产品编号，一方面整合了生产流程的成本变革，另外一方面还可以为丰田的成本减半战略的成功执行，从而更加有利于丰田的成本降低，渡边捷昭指出，产品编号是为了更好地履行成本减半战略，丰田式管理中，不管是汽车还是其他产品，一个螺母、一根螺丝都会编上丰田特有的编号。这些零件永久保存，以便生产过程中或交付顾客之后出现故障时处理。大规模管理的实现建立在这种细小的产品编号管理之上。C公司没有这种独立的产品编号，下单时借用施工单位产品目录中的编号，竣工之后材料也由对方保管。如今越来越多的普通住宅楼承诺10年质量保证，一旦交割之后出现什么问题，这种托付对方的方式究竟能否善加处理，实未可知。住宅楼存在缺陷的新闻不绝于耳，如单户型住宅或商品房入住1、2年之后墙体出现裂缝、发霉、渗水等问题。调查后发现，问题似乎出在施工方法上。这本应是销售方、承建方的责任，却归咎于实际施工单位，从建筑商和购房者来看，怪罪于毫不相干的承包施工单位实在说不过去。产品编号应该由公司对小到一个螺母，一根螺丝负责，也就是制定标准，对材料质量负责，对生产方法负责。

过程周期缩短，成本才能降低

“过程周期缩短”，就是TPS最核心的JIT——在必要的时候、以必要的量、生产必要的产品；准时进材料零件，准时生产，准时交货。事实上，绝对意义上的“及时化”是做不到的，但“及时化”的目标，是任何企业都不应该缺少的。

TPS强调“速度”的JIT，带动了全球制造业企业的管理结构革新，也就是：企业经营机制从“以资源运转为中心”向“以物流速度为中心”进行切换，向基于“时间轴”的现金流经营转换。这里的“以速度中心”、“以时间为轴”的经营机制，比较抽象，如果从企业



运行的“有效运转率”(或“可动率”)来考虑,就非常清楚。

全过程周期时间与有效价值创造周期时间的比值,就是“可动率”。任何企业,不论生产产品还是提供服务,在流程中真正创造价值的时间是很少的,全过程周期时间与有效价值创造周期时间的比值,很多企业高达 5 000 以上。也就是说,企业一片繁忙,但真正创造价值的时间只有 1/5 000,其他全是值费!

平常我们认为是必要的和必需的活动,按照 TPS 的思路去看,只要它不产生价值,都是浪费。搬运是浪费,机器的空转是浪费,停工维修是浪费,举不胜举。好不容易买来一台好设备,设备功能过好,有一半发挥不了作用,也是浪费;让它饱和运转,但如与其他流程环节步调不一致,带来的照样是浪费。在流程管理中,部分最适合,带不来整体最适合。企业里人来人往,忙忙碌碌,但人是在徒然移动,还是在进行价值创造的劳动呢?这也值得深入思考。当我们如此思考时,我们就已经把管理思路切换到了所谓“时间轴”的机制上。这时,我们会发现:浪费无处不在。换个角度说,企业内还有巨大的经管资源 and 能力可以开发。“可动率”的最理想状态是 1,就是说企业活动的每分钟都创造价值。这是任何企业也做不到的,但无限逼近这个目标,却是任何企业都需要的。目前丰田汽车的“可动率”,已经达到了 2 000,这是一个大倍率由管理创造价值的过程,所以 TPS 备受推崇。

渡边捷昭指出,过程周期缩短,提高丰田竞争力的整体效率,丰田公司对工作方法和采购材料的做法进行整理整顿之后,仅靠局部变革就获得了巨大效果,最明显的是工期缩短了。

丰田从新产品的设计到投放市场,原定时间是 180 天,由于过程周期缩短之后,新产品的成本大大降低了。在生产活动中,缩短前置时间所带来的降低成本的效果显著,尤其在汽车行业,如果工期长,相应地需要人员,人员又会相应地增加成本。尽管如此,缩短工期依然进展缓慢。

采购构件的调整进行采购（材料分离）			
产品种类	交易方	进度	问题
发动机	A 公司		
电气设备	B 公司		
底盘	C 公司		
钢架	D 公司		
铝制窗框	E 公司		
钢门	F 公司		
真皮具	G 公司		
配电板	H 公司		
电缆	I 公司		
空调	J 公司		
照明器具	K 公司		
橡胶	L 公司		

下包时，确定了生产时间和预算后下包给各生产单位，某处生产完成后开始下一处生产，一旦某处生产由于涨价或者其他原因延误，就会直接影响到后面的生产。

从丰田过程周期缩短的变革水平来看，这只是变革的第一阶段，却缩短了这么多工期并降低了成本，意义重大。如果那些最初心存疑虑的部门经理和员工看到生产线样板的做法，看到效果，他们就会认可，也会了解下一步应该怎么做。有人提出“应该从前期工序开始变革”，但汽车的变革是借汽车制造商的汽车进行的，有时候只能靠点滴积累。

无疑，丰田的过程周期缩短，不仅提高了丰田的整体效率，而且还需要员工的强制执行，这样，过程周期才能缩短，渡边捷昭借出，凭借从生产线样板获得的数据和经验，制定加工费、组装费、搬运费等的成本标准，制定施工方法的标准作业。更深入的课题是改变上节提及的材料采购的机制，实现加工中心自动化。

渡边捷昭指出，丰田公司只需这样逐个指明方向，实际操作则由员工亲自实践。有些公司顾问是如此进行指导的：事无巨细从一到十



下达指示，公司员工所要做的只是遵命行事。这种做法的确较快，也能迅速出成果。但据我所知，这样做的结果是，很多公司一旦失去了顾问的指导，转眼就会恢复原状。

想要使变革成为一种文化，哪怕多投入一点时间，也应该朝着既定的目标，员工亲自进行标杆分析，自己开动脑筋，自己进行变革。即使中途失败，也不要惧怕失败继续变革。只有这样变革才能扎根，成为一种文化。员工们经历了这些磨炼也会令人刮目相看，这样才能培养渡边捷昭所期望的、自强的员工集体。

渡边捷昭所期望的另一个课题是恢复竞争力。缩短工期带来的成本降低是卓有成效的，今后还将使制造现场展厅化，以便邀请设计院和有意开发汽车的制造商实地观摩“丰田公司以何种思路进行建造，采取何种方法来低价建造好产品”。如果只是宣称造价低、建造快，很多人也许会担心口说无凭。与其舌绽莲花，不如让他们观摩现场。如果他们看过质量管理办法、制造方法之后，给予认可“难怪能够做到又快又省”，还将带来更多工作机会。需求不增加，甚至趋于减少的时候，专注于变革一道的效果有限。必须将变革的现场展厅化，使变革与挖掘新需求相结合。正因为丰田长期以来无需刻意挖掘需求。但是由于变革效果显著，员工们也主动开始考虑将“又快又好又省的制造方法”作为营销利器。丰田公司的变革才刚刚踏上起跑线。纵观整个汽车行业，由于受积习所累，难见任何变革的迹象。却也因此暗藏着积极推动后出现大转变的可能性。

沟通是降低成本的有效途径

事实证明，降低成本是一个系统工作，渡边捷昭指出，一旦一个环节出错，降低成本就会一无所获，因为汽车企业保持优势，不断降低成本，提高竞争能力，这才是从根源上解决了一直困扰企业的发展的核心问题，从长期看，随着企业间技术和管理方面的交流不断深入，工艺、技术和管理上的差异将越来越小，而成本是价格竞争的基础。近几年，钢铁、铝材等大幅涨价加大了汽车企业的生产成本。企



业只有低成本才能高效益，无疑，降低成本是企业生存、发展的永恒主题。为此，渡边捷昭在接受《读卖新闻》采访时谈到，丰田公司始终坚持以市场为导向，以研究开发为龙头，在生产流程中，积极推行全面品质保证制度，每一个制造环节都严格按照规范执行，从而保证了产品的品质。为此，在品质保证的前提下，丰田公司不断挖掘内部潜力，提高效率、降低成本，致力变革生产技术，采取严谨的成本控制措施，确保价格具竞争力，利润稳定增长，使创新产品能够在竞争激烈的国际市场中立于不败之地。

任何人都能想出降低成本的变革方案，而当方案付诸实施，就会感叹“现场没有积极响应”。业务人员感叹“现场不听指挥”，现场则对出谋划策本身抱着无所谓的态度：“不管我们提什么建议，那些业务人员根本听不进去”，于是变革停滞不前了。大野耐一曾在《现场管理》一书中指出，“要求制造部门降低百分之几的成本，设计部门降低百分之几的成本，搞摊派，万一对方不配合，就会一无所获。”

年轻的业务人员由于没有权力，更是难以开展工作。渡边捷昭在他 25、26 岁时，为了推动现场的变革，决心努力使自己成为现场可以依靠的人。他每天数次前往现场，每当现场有难事，或是自己注意到一些小事情，他都会悉效加以变革，并建议他们“这么做更省力”。久而久之，现场员工认可了他：“这个小伙子很有意思”。不久神户的变革方案率先得以执行。

对于用现场管理来降低成本管理，大野耐一经常对监督级以上的员工说：“做手下可以依靠的领导”。张富士夫曾经被大野耐一找去谈话，当他急匆匆赶到，却反而被骂了一顿：“你这么快就赶来，说明你不是现场值得依靠的人。如果真是值得依靠，手头正在忙的话，即值是我找你，也不可能这么快就赶到。”“看过了现场，就要为他们做点什么”，这是成为现场可以依靠的人的关键。

渡边捷昭指出，在大刀阔斧改变生产方式时，不能一步到位，而应制作生产线样板，使人们能够实际看到并熟悉新的做法，这是一个很重要的过程。总之，从人的心理来说，改变惯常做法总会有担心，也会有抵触。让他们亲眼目睹是尽量减少这种担心最有效的办法。再

完美的变革方案，不付诸实施就毫无意义。为此，沟通、认可、生产线样板和创造便于执行的环境是不可缺少的环节。如果能够进一步将现场的智慧融入到变革中，就会促使变革形成风气并扎根。当然，良好的沟通同样能降低成本，渡边捷昭非常重视与现场的沟通，他经常到一线去和员工进行沟通，一般地，渡边捷昭不是给部长、科长下命令，而是注重和车间主任级人员的交流。渡边捷昭进一步指出，“有些部长、科长并不愿意去现场巡视，所以如果他们想改变什么却被车间主任斥为‘毫不知情’也无可厚非。只有车间主任认可并同意改变，生产现场才会变，而不是部长、科长说了算。我常常趁着晚上换班时间去现场，穿着牛仔裤去大家休息的地方，跟他们说，下次准备这般变革，准备尝试这种做法。一旦车间主任认可，工厂就会行动起来，大家的干劲也会判若两人。”

注重日常沟通，不仅能大大地降低成本，而且还能够提高员工降低成本领先的意识。渡边捷昭曾对“员工满意”这种表述发表看法，认为员工们的满意程度存在个体差异，自己更重视“员工认可”。渡边捷昭的真正意思是，希望每个员工在认同自己所从事工作的基础上努力工作。许多人以权压人，如此被说服的员工只会无可奈何，带着抵触情绪工作。但如果他们充分认可，就会拿出干劲，更不会有不服不满。变革应注重平时与现场人员的沟通，要做好多次交谈的心理准备，直到觉得对方“已经认可”。另外还必须妥善照顾因为变革失去工作的人。废弃传送带时，应该考虑到那些维护人员的心情，告诉他们“为什么要取消传送带”、“希望今后利用你的技术从事这项工作”，充分得到对方同意。如果不做这些努力，一味感叹“不听指挥”，变革不命有进展。反之，沟通是降低成本的一个有效的途径，也是丰田成本减半战略顺利执行的重要因素。



第七章

让损益表体现真正的损益

让损益表体现真正的损益

对世界 500 强公司的资产负债表分析得出，合理的财务管理体系是降低成本的重要举措，如果账目不清，或者糊涂账、滞后的数字将使企业经营举步维艰。比如，安然公司走向破产，虽有其虚假财务行为的原因，但更重要的是，安然公司财务治理的内部和外部机制出现了严重的问题，安然公司董事长兼财务执行官肯·雷通过巨额资助竞选，与政府要员关系密切；安然公司董事会内部利益关系复杂，公司与董事之间利益交织。为此，渡边捷昭指出，财务不是为了企业结算，而是为了企业经营，因为丰田想要实现成本减半战略，尽管拥有强大的成本竞争力，但是关键在于尽快了解直接关系到经营的数字。如果管理者不想托付他人，而是自己思考、自己判断来管理公司，就必须使所必需的财务资料有助于经营，并便于自己理解。

渡边捷昭指出，在丰田坚持不懈地推行“以人为本”的财务管理思想，充分调动全体员工，特别是各级管理人员控制成本，提高收益的积极性，建立责、权、利相结合的财务成本管理约束，激励机制，将行政手段的应用减少到最低程度。在全丰田公司范围内建立起层次少、效率高的财务管理体制，使丰田公司的各种财务成本变动能够及时汇总，反馈到公司最高决策层，以进一步实施丰田公司以成本减半为中心的企业管理战略。为此，全面提升丰田集团公司的综合管理水平，就必须要加强财务管理，建立科学的成本指标、核算、控制及考



核体现，抓好成本指标的分解落实，为提前实现丰田公司的长远发展目标提供财务保障，同时，也大大降低了成本，从而为顺利实施成本减半战略做好铺垫。一般的财务常识和丰田生产方式的常识稍有出入。

例如关于如何评估库存：假设某零件共有 1 000 件库存，每件 200 日元，一般会以 20 万日元的库存入账。但是，如果这些零件已经不再使用，或者根本无法售出，库存的实际价值就为零，却依然作为库存保留在账上，而库存是计入资产的。这些长期无望售出、也无望使用的产品，只是堆放在仓库中，毫无市场价值的零件却被当作资产，只是表面上创造利润。如果要改变当前这种做法就必须将这些不良库存处理掉，并从账上删除才是正确的做法。

关于财务常识，与“库存是资产”针锋相对，丰田成本减半的主张——“库存是犯罪”。将卖不动的产品当作卖得动的产品加以生产本身就是错误的，而且如果力争做到产品 100% 合格，也就无需保留多余的库存。一些企业家认为，“库存是资产”，其实，这种想法是很难理解减少库存来降低成本的，保是，只要放眼市场，哪一种思维能导出正确的经营判断，就不言自明了。

当然，“成批购买便宜”的想法也是不对的，因为多余库存就存在提升成本，为此，在丰田，超量购买的做法丰田也是坚决反对的。因为只在必要的时候以所需量购买必需的产品，表面上可能买贵了，但因为没有多余，无需仓库、库存管理、库存利息。尽管这是一种非常规思路，其实可以花更少的钱。还有一些人认为，“自己不懂财务”面托付他人的管理者其实是不称职的。一般地，管理者应该最优先考虑自己作为管理者想要知道什么，如果从市场常理来看财务存在可疑之处，就跟着市场走。渡边捷昭指出，因为财务并非结算工具，而是经营工具。如此一来，对数字也会产生兴趣，关注日常数字变化也将是一种乐趣。确实，在丰田，对于强化财务管理，降低企业成本，许多企业财务管理薄弱，成本居高不下，产品严重脱离市场，缺乏同其他产品的竞争能力，陷入亏损困境。其中一个不可忽视的因素就是对困境现状的成因缺乏科学的分析，在认识上存在以下几个“误区”，

因此很大程度上制约了丰田企业管理的进步和成本的降低。

首先在主客观原因上强调客观，就是“看内不看外”。看不到内部管理不善，管理能力薄弱，过分强调客观，导致转移视线，失去机遇。

第二在管理层与执行层上，强调执行层，就是“看下不看上”。企业困难的成因一般是多方面多层次的，有管理层的也有执行层的。执行层的思想文化素质，技术操作水平，劳动纪律观念，敬业精神等都会对企业生产经营起制约作用。但是通常的矛盾在管理层，因为执行层本身属于管理的对象，执行层的不足往往是管理层管理上的薄弱环节。因此，过分强调执行层无助于协调各方形成合力。

第三在自身原因与他人原因上，往往强调他人原因，忽视自身因素，就是“看人不看己”。

最后在心理与管理上，往往强调管理因素而忽视心理因素，就是“只看管理效能不看人心所向”。忽视人的心理因素分析，对加强管理是消极的。先进的管理只有被职工接受才能变成自觉的行动，否则管理很难到位。

为此，科学的财务管理体系是降低成本的重要举措，如果账目不清，或者糊涂账、滞后的般字将使丰田的经营举步维艰，这对实施成本减半战略没有任何成效，在丰田，部分主管们会说，“我们做的是亏本的买卖”。然而，丰田真的亏本了，买卖是做不下去的，渡边捷昭对此非常重视，丰田是不会做亏本买卖的，即使某件商品亏本了，只要整体能赚钱就行。低价促销目的就是为了招徕新顾客，或者优先考虑扩大份额而非赢利。只要一时的亏本能为今后带来高额利润，亏本的买卖也乐意去做。

如果之前，财务部门把一切都预算好了，这种做法当然无可厚非，但有些公司乱来，商品成本是多少，库存有多少，最终是否赚钱了根本一无所知，收支状况也只有等到结算的时候才能知道。结算发现“啊，居然赢利了”，于是心中一块石头落地。

纵观世界 500 强企业，管理者所应具备的是决断的速度。迅速的判断能挽救企业于危机中，决断太迟则会引发严重事态。管理者的决

断需要信息的传递速度和准确度作保证。如果事关经营的数字照旧是一笔糊涂账，或者收支报表滞后，就无望做出准确快速的判断。如果收支报表也迟迟不露面，那将会给企业带来致命的伤害。一般地，科学的预算体系必须做到最短每月计算一次，有些企业甚至半年或一年才计算一次。即便5月份拿到3月份的数字，本来可以有所作为的4月份已是过去式。那么自己到底挣了还是亏了呢？如果挣了，为什么挣了？这些情况很难了解清楚。即使了解了每件商品、每个工厂、每家分店的数字，却已时过境迁，很难准确掌握情况并迅速处理。

当然，让丰田真正地顺利实施成本减半战略，必须将日常开销反映到损益表中，这样才能体现丰田成本核算和管理，对于强化成本管理，渡边捷昭指出，丰田与通用汽车的差额反映在损益表中的做法就是用数字反映问题，并用数字把握日常变革的一种努力，这种努力对于“尽快知晓需要的数字”是必需的，当然它并不属于财务常识。某汽车制造商进行重建时，负责人由于不了解汽车的成本而踌躇不前。不管领导如何强调“降低价格，恢复竞争力”，不了解成本就无从变革。于是该负责人直接与领导层交涉，通过改变工厂格局成功把握了成本，此后，变革工作才可能一帆风顺。改变格局只为把握成本，这不属于丰田公司的常识。想要推动变革，就应该熟悉单位成本和每条生产线的详细数据，而且最好形成体系，用数字反映日常变革的结果。在此过程中，会有不少与财务常识相抵触的情况。有人曾说：“重点在于想要做什么，财务手续不妨稍后考虑。”首先是经营，其次是变革，将其都通过数字表现出来。类似于“对数字一窍不通”的糊涂账没有任何成效。

废弃旧设备应由员工本人进行分解和分类

强化财务管理，降低企业成本是现代企业制度对企业管理根本的内在要求。企业管理涉及人、财、物、产、供、销等方面。上述诸方面的管理都直接或间接的体现在财务管理上，现代企业制度以“产权明晰，职责分明，管理科学”为特征，其中的管理科学要求企业建立



一套以财务管理为中心的企业管理体系，财务管理是一项综合性、职能性很强的管理工作，是企业管理的“牛鼻子”，抓住财务管理这个中心环节就能全面带动企业管理，提高经济效益。为此，渡边捷昭指出，丰田只有真正实施以财务管理为中心的企业管理体制，才能走出一条低消耗、高效益、集约化的经营之路，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。为了更好地战胜对手，提高自己的竞争力，丰田降低成本就迫在眉睫，为此，渡边捷昭指出，为了强化每个员工的成本管理思想，要求报废的旧设备必须由员工本人进行分解和分类，这样不仅为丰田成本减半的成功变革起了推动作用，而且，还为每个员工的成本管理思想进行了一次具体的教育。

在丰田，报废的旧设备应由员工本人进行分解和分类，这不是一个简单的程序化工作，而是努力做好成本减半。当然，由于成本变革所能够投入的时间实在有限，一些企业甚至希望半年出成效，渡边捷昭建议，一些企业最好去将丰田的成本减半战略为己所用的企业多听多看，以此替代生产线样板，多观察多确认，找出与本公司生产线的异同，引入本公司会有什么问题，直至心领神会，进而按照本公司的风格加以调整。一些企业赶潮流改变了生产方式，却很快出现问题，于是想走回头路。考虑生产方式时重点不在于单纯引进做法，而在于如何利用本公司所拥有的财产，如本公司的顾客、本公司的员工等。

渡边捷昭指出，变革取决于员工智慧的多寡，真正的变革才能使经营长盛不衰，特别是转换新的生产方式时，也不能忽略旧设备的报废问题；当然，将淘汰的传送带交由相关部门处理的做法过于草率，最好的做法就是报废的旧设备应由员工本人进行分解和分类。在丰田，不管是传送带还是次品都必须由员工亲手分解和分类，表面上这是一种低效率的多余作业，但在环保意识急剧变化的今天，企业积极参与每一次报废是一种重要的姿态。繁琐的分解、分类作业还能带来使生产便于回收再利用的灵感。

当然，成本变革必须按照循序渐进，不能一蹴而就，因为，更新换代亦非易事。由于生产线的变革等需要时间，因此对于多品种少量生产的生产线无能为力。但是我也不赞同跟风似的废除传送带。据说

某企业如果需要新的生产线，就可以一夜之间将传送带尽数撤换。两者的强横可谓半斤八两。转换新的生产方式必须遵循一定的步骤。丰田成本减半最初进行作业变革，为了更好进行设备变革，最后发展到布局变革。在逐级递进的过程中，现场工作人员的智慧得以展现。如果忽略这些步骤，贸然宣布：“听好了，我们要废除传送带，明天开始采用单元式生产”，现场人员的智慧将被埋没。从使变革在企业扎根的角度来看，也要想方设法让现场人员投身其中，并发挥他们的聪明才智。例如：“传送带的生产方式会造成很多浪费，处理掉吧。”于是传送带从工厂销声匿迹。各家工厂正争相废除传送带，转而采用由一名作业人员进行生产、像货摊一样的单元式。然而，转换生产方式并非易事。使用传送带的生产方式存在诸多浪费，这是有目共睹的。它能高效地大量生产统一规格的产品，但随着消费者需求趋于多样化，如果大批量生产同一件产品，其中很多将成为库存。畅销产品的种类和数量每天在变，像数码复印机这种存储设备等的规格因顾客而异的产品，传送带式生产更是有心无力。

渡边捷昭指出，在引入新的生产方式时，必定从生产线样板开始。如果有多条生产线，就将其中的一条代之以新的生产线，然后从离顾客最近的地方开始变革，即以较短的前置时间、以更低成本生产好产品。初期肯定会出现诸多问题，如零件不能按时到位、模具工具出现问题、换产调整时间过长。每当出现问题就停止生产线加以变革，傍晚作业完成之后继续对当天出现的问题进行变革。如此反复之中，较优秀的生产线就形成了。在旧生产线上工作的员工目睹了这个过程，就会发现两者的差别和优劣之处，同时也会明白应该如何在新的生产线上工作。

转换新的生产方式总会令人不知所措，也会受到现场的抵制。新的做法和惯常的做法两相比较，许多人会选择惯常的方法。想要短期出数果，可以忽略所有的步骤，一步到位换成新的方式，置无法适应者于不顾。如此可以大大缩短时间，但很快就会山穷水尽。让现场人员发挥智慧，创造出新的方式并呵护培养的做法才是上策，虽然可能需要更多时间。这样既能培养人才，还能创造今后继续变革的环境。



笔者认为，变革过程中的这种“发现”和“主动发挥智慧”尤为重要。生产线不是被动接受的东西，而是主动创造的东西。变革必须一气呵成，否则难以产生巨大效果。变革也不是一部分人开展的东西，而是全体人员主动参与，发挥智慧的东西。至此才能发挥其真正的效果。

不是改变财务体系，而是改变产品的生产方法

随着世界经济一体化的发展，企业为了生存和发展，一方而要按市场需求组织生产经营，另一方而要加强管理，提高经济效益。渡边捷昭指出，丰田的财务管理，不是改变财务体系，而是改变产品的生产方法，因为将产品生产出来，存放到仓库，能否卖出去取决于订单多少。如此做法甚至不与最重要的顾客正而接触，“赚了多少钱”也只能等到最后结算才知道。反之，如果根据“销量”进行单件生产，就能灵活地满足顾客需求，也能很快知道“赚了多少钱”。如果沿用大批量生产，即使转变为“直接有助于经营的财务”，其效果也是有限的。理论设计得再好，如果实际生产中不顾销量，一切只是空中楼阁。

渡边捷昭进一步指出，想要实现成本减半，必须将日常变革切实反映到损益表中，以便尽快知道“今天赚了多少钱”。不改变生产方法，不管如何折腾财务体系也不会有任何成效。关键在于采取能灵活地满足客户需求的生产方法，在此基础上完善财务体系。如果生产现场的每个工作人员都能切实了解“今天赚了这么多”，成本减半就绝非难事。

因此，在整个企业管理中，要突出以财务管理为中心。财务管理的内涵非常丰富，它涉及企业资金筹集管理，货币资金及往来款项管理，对外投资管理，固定资产管理，在建工程管理，成本费用管理，收入管理，利润管理，财务分析等方面，在财务管理的这些内容中，成本费用管理显得尤为重要，成本居高不下在市场竞争中就不可能取胜，就面临被市场淘汰的风险。

渡边捷昭指出，更好地执行丰田的成本战略，必须改变以前对成本的认识，特别是以前的工作是让仓库的堆满库存的意识，这不仅给丰田带来巨大的成本负担，而且还为整个的成本变革带来层层阻碍。渡边捷昭回忆说，“以前的工作就是把生产的汽车存放到仓库中，现在则根据客户订单，以某一款汽车为单位，直接送到销售公司。让我切实感受到在为顾客工作，劳有所值。”丰田公司以前采用大批量生产，每天集中大批量生产多种汽车，并存放在仓库，接到订单后从仓库中提货并发送。

在汽车热销的年代，这种做法并无不妥，存放在仓库中的汽车总有一天会售出。但是，随着消费者需求趋于多样化，汽车不再是千篇一律，每一款汽车都追求不同的外形和颜色。仅汽车门就从以前的2、3种增加到了4、5种。为了满足此类需求，必须不断地增加汽车的种类，但种类增加了，每一款汽车的使用量却没有增加。甚至有些大批量生产的产品存放在仓库，根本不会用到而被束之高阁，于是仓库很快被库存堆满。那是否需要的东西随时一应俱全呢？不然。由于是大批量生产，一旦需要的东西没有了，即使客户只订购一块，都必须同时生产好几块。

当然，丰田要真正地实施成本减半，必须使“不赚钱的劳动”变为“有赚头的劳动”，这样才可能提升丰田的竞争力，每天生产好几辆汽车，存放到仓库，接到订单就去仓库提取所需物品并发送，一旦缺货又必须大量生产。他们的工作不可谓不拼命，有时甚至会加班来满足订单要求。他们的工作确在工作，但那是“不赚钱的劳动”，别说赚钱，有时甚至反而带来损失。不管号称产量多么大，卖不出去就毫无意义。无望售出的库存只是罪过。产品生产出来后存放在仓库、无法售出就成为库存。认为无法售出的库存也是资产的人另当别论，但是长此以往公司肯定不会平安无事。丰田必须将“不赚钱的劳动”变为“有赚头的劳动”。

根据“销量”进行生产，也就是从“今天做了这么多”转变为“今天赚了这么多”。渡边捷昭进一步指出，丰田放弃了大批量生产并将产品存放在仓库的做法，转变为成本减半的单件生产。接到订单



后，计算出订单所需的配件，然后叫合作者逐个加以生产，在最后组装生产线上，然后直接装上卡车，运至组装现场后组装。由于是接到订单后生产，根本无需保留库存。过去，丰田公司的仓库堆得满满的，库存高及屋顶，而现在只是象征性地摆放着极少的汽车。库存消失了，包括采购在内的前置时间缩短了，也就拥有了强大的成本竞争力，经济不景气也无碍于公司业绩的提升。

因此，在整个财务管理中又要突出地以成本管理为中心。面对激烈的市场竞争，丰田要想得到更好的发展，更要加强企业管理，提升财务管理水平，为丰田的改革发展和做大做强提供强有力的财务支持。

想要实现成本减半，首先应该让每个员工降低成本

现在，汽车企业的全球性产能过剩，无疑，供过于求就使汽车行业成为低利润的产业。加之日益严峻的环境保护要求和汽车产品的技术进步，又使汽车企业不得不加大研究开发的投入和力度，即使是规模较大的跨国汽车公司也难以独立维持，成本与规模成为世界汽车工业兼并重组的重要原因。为此，丰田如果要实现成本减半战略，确保20%~30%的利润，首先应该让每个员工降低成本，这才是上上之策。确实，人们常说“要有成本意识”。但是如果连“成本是多少”都不知道，当然也不会知道如何去下功夫降低成本，无怪乎“要有成本意识”只是一句空谈。想要让大家拥有成本意识，不能空喊口号，而应该实际让现场拥有成本，并且不能是诸如一件商品多少钱之类的粗略计算，而是详细地确定单位成本，包括每一种材料费、每一种加工费，甚至存放半成品的空间。可能有人觉得这种事无巨细的做法很麻烦，但是不确定单位成本，变革就不会出成效。因为不管如何变革都无法计算实际降低了多少成本。

渡边捷昭指出，变革的效果应当计入日常收支，反映在损益表中。话虽如此，变革的效果应该以什么来衡量呢？变革并非都是大幅提高生产效率之类的大动作，更多是在日常作业中发现“如此作业很

费劲”、“这里稍作改变操作就会更简单”等，由此导出了变革。丰田必须切实用数字对这些日常变革加以评估，为此势必要制定单位成本。只有了解所使用材料的单位成本、日常作业的单位成本，每个人才会带着成本意识工作。只有做到用数字对变革加以评估，丰田的变革才能持久。想要实现成本减半，首先应该让每个员工拥有成本，使单位成本浮出水面，这就是丰田成功的重要因素之一。

想要实现成本减半，首先应该让每个员工降低成本，渡边捷昭指出，推行标准成本管理制度以来，成本管理重心转移到了作业区，作业长从以往只管生产、质量，而现在还必须管现场成本上来。随之，财务人员在成本管理方面扮演了越来越重要的角色，成为降低现场成本的组织者。财务人员构建成本网络，制定成本管理推进的进度、计划，负责培训作业长的成本知识和宣传成本意识，审核作业区成本程序文件，做出月度成本计划，揭示作业区的标准成本差异，进行作业区的成本分析，考核作业区的成本业绩。作业长是降低现场成本的主要责任人。财务人员对成本管理所起的作用是通过作业长传递下去的，虽不直接参与降低现场成本，但财务人员是降低现场成本的组织者。为此，财务人员作为降低现场成本组织者的任务，必须做好以下几点：

第一，财务人员要组织起高效的成本网络

财务人员组织成立标准成本推进网络，高效快捷地反映成本信息。渡边捷昭指出，在丰田，公司大区经理担任推进网络组组长，各工序兼职成本员、统计员、领料员等为网络主要成员，及时反馈成本信息，定期进行成本分析，有效控制成本。

第二，财务人员要组织好成本管理的过程控制

1. 财务人员要对成本进行事前预测和控制。包括：一是成本指标分解。对于成本预算中的各类费用要有专人控制，杜绝“无人管的费用”发生。如：直接原料、直接辅料、燃动力由公司领导主管，各分厂、车间控制，具体指标年初下发至各工序；制造费用各项费用指标分解到各月，同时确定控制者及主管领导。二是月度成本计划。实行年预算指导下的月度成本计划管理，即根据每月的生产计划制定出



月工序成本计划及各项消耗定额，进行成本的月控制，使预算置于强有力的过程控制之下。

2. 财务人员要对现场成本进行事中控制。包括：一是抓住作业长控制现场成本。年初作业区把预算指标分解到班组、岗位，使人人有指标、有压力、有动力。各作业区以作业长为责任人提出各工序2~3项重点控制项目，走出要求的指标，进行事中控制，每月进行检查。公司拿出奖金进行奖励（按节约额的5%提奖）。二是由作业长抓住班组长控制班组成本。各班组分解指标、落实责任人、制定考核办法。作业区按月对直接材料、机物料、低耗品的责任人进行考核并与奖金挂钩。三是抓住资材员控制物资领用。以月度成本计划为基础，领料员上报计划，作业长签字确认；领料员作好物资的验收工作，及时登记台账，并对当月消耗情况进行分析。

3. 财务人员要组织好成本的事后分析。财务人员要建立成本分析例会体系。作业区内由作业长牵头召开作业区班组长成本分析会。主要分析：产量。产品结构变化产生的影响；直接材料成材率、废钢回收量产生的影响；产生差异较大的直接辅料产生的影响；直接燃动力能耗与目标值相比产生的影响；分析可控制制造费用总额和各单项超支的原因；对与预算相比上升或下降项目进行分析；单位成本量差、价差分析；总结本月工作，下月工作打算。财务人员每月组织召开一次成本分析会，由经理与财务、作业长面对面地进行差异分析。直接核对一些数据，及时更正差错，并研讨解决成本管理中出现的各种问题。此外，每年进行二次成本工作研讨会，使作业长除了关心本工序成本外，还注意横向协调配合，避免造成成本“此消彼长”的情况，便于从全局出发合理制定成本目标。

第三，把成本算准、算细是关键，提供真实的成本报表，以正确反映现场降低成本的实绩

财务人员要实行成本核算的细化管理。在产品方面，成本预算、作业标准、核算对象要明细到所有规格、品种；在工序方面，要面对产品所经过的所有工序。只有把成本算细、算准了，财务人员编制的成本报表才有说服力，才能以此为考核工序降低成本的实绩。

第四，要熟悉现场、了解工艺，指导编制成本管理程序文件，为制定现场消耗指标打下基础

财务人员组织现场的作业长编制成本管理程序文件，内容包括各工序的成本管理网络体系、分解到各岗位的成本指标、资材管理规定、工具管理规定以及为了控制成本而规定的作业标准等。文件由作业长编制，分厂厂长审核、财务室审定。

文件中对各工序的消耗指标要规定具体的责任人，要在原来的作业标准上增加一些降低成本所需的作业标准。这些文件发至每个班组。岗位操作人员应熟知标准和责任，并经常进行对照。作业长和财务人员要不定期进行监督检查。总之，要使程序性文件不是一种“摆设”，而是行为准则。

程序性文件一经制定后，财务人员还要根据实际，组织作业长进行修正。每年1月份根据确定的年度计划和市场变化情况对文件作定期修订；平时若市场情况、生产工艺或作业标准有较大变化时，及时对文件进行调整。

第五，要量化故障成本，对现场起警示作用

设备故障、操作失误造成停机、产生废品等会造成很大损失，引起成本上升，财务人员对在调度会上通报的故障，要进行故障损失统计测算，把算出的结果在下次调度会上通报，并记入该作业区的成本实绩，促使大家更加谨慎地操作，减少故障发生。

第六，要对作业长进行定期的成本知识培训，使他们对降低现场成本有的放矢

如果作业长没有足够的成本知识，降低成本就没有方向，也分析不清成本升降的原因，更不用谈提出改进措施了。因此财务人员要加强对作业长的培训工作。渡边捷昭指出，丰田在2000~2003年着重对标准成本的知识进行培训，2000年着重对质量成本的培训，2003年则着重从市场出发推算成本效益的培训。

想要实现成本减半，就首先应该让每个员工降低成本，特别是对于那些全部工作就是搬运货品或生产产品的人来说，通过搬运货品创



造利润、通过生产产品创造利润似乎是理所应当的，但实际相差甚远。不仅仅是子公司，即使在主体的工厂，很多时候生产未必能带来利润。

“以前我的工作就是遵照指示搬运产品，成本之类从来没有考虑过。”这是某脱离大型企业系统、被迫转向独立核算制的企业员工的真实想法。

作为合并子公司的企业，并非在资产比例方面，而在实质上受到母公司控制。涵盖这些子公司的集团数字益发受到重视。母公司不应该为了漂亮的主体报表数字而利用子公司，子公司也不能有恃无恐，认为反正最后有母公司撑腰，出现赤字也不怕。

丰田的部门经理说：“我原来一直认为，相关公司只要对主体所生产的材料进行加工就可以了。说实话，我们也一直没有要求相关公司拥有成本意识和库存管理意识。但是，在这个联合的时代，如果相关公司不能强大起来什么都无从谈起。而反观相关公司的生产活动，存在诸多浪费，于是我想，不改革他们的生产活动就会毫无作为。”

为此，对于降低成本战略，强化集团力量的过程中，有些子公司被清算或出售，剩下的子公司也需要做到自力更生。那些以往只需遵命从事母公司工作的子公司管理者和员工突然被要求“自力更生”，不免令人不知所措。

当然，如果领导层没有了解成本，那么制定成本减半的战略就会形同虚设，因为作为最高决策层，就不能把成本变革流程化，并非只有员工的成本意识淡薄。某制造商在大规模降低成本时，与材料商进行了高层谈判。他们将以往向多家材料商订购的零件集中到1~2家，作为交换，要求这1~2家制造商相应地调低价格。领导层审时度势做出决策固然好，却没有充分了解“压低多少价格才能出利润”这一至关重要的因素，如此决策尽管不至于引发赤字，但如果企业利润过分压缩，就会影响到用于研发的资金。

为此，成本并非一刀切就能解决，它分为可以削减的部分和长远来看不能削减的部分，应该在充分了解这些情况的基础上进行价格谈判。该制造商正因为疏忽了这一点，最后导致材料商元气大伤。将利

润建立在其他公司的痛苦之上当然要不得，不过成本意识淡薄的材料商也存在问题。所以，想要实现成本减半，首先应该让每个员工降低成本，这个建议是不容置疑的。

成本控制目的就是为了明确问题所在

确实，汽车制造商的核心竞争力大都体现在成本的竞争上。利润=收入-成本。成本的控制水平正在、甚至是已经成为汽车制造企业成败得失的衡量标准。财务部是丰田汽车财务核算和预算的责任部门。财务部成本中心控制各项生产成本及各部门的费用。其余各部门自行控制本部门的各项费用和成本。财务部根据产量的预期等因素建立目标成本，并层层分解，成本考核的指针主要集中于目标成本的完成情况。考核财务部的指针有：可比成本下降率、利润总额（税前）、应收账款周转次数、净资产收益率。财务部考核各部门的一般费用的发生情况。考核供应部的指针有单台采购成本下降率、目标价格执行率。财务部负责确定各部门的成本及费用预算，并提供考核各部门的依据。渡边捷昭指出，丰田是通过改变人的思维方式来优化流程的，这保障了一种良好的思维模式，然后再通过软件实现有效的信息管理模式。这是提高企业运营流程效率合理的路径。为此，成本控制目的就是为了明确问题所在。

英国《金融时报》问渡边捷昭，成本为了什么？渡边捷昭强调：“成本是为了提升企业的竞争力，为了明确问题所在。毋庸置疑，价格是由市场机制决定的。价格取决于市场这个顾客，以多少钱来生产则是厂商的工作。我们应该全面思考怎样才能低价生产出好产品，而不是想要赚多少钱、卖出多少产品。价格取决于顾客，因此能以何种低价生产决定了利润的多少。有了这种思路，就会明白成本不是用来计算，而是用来降低的。”

丰田作为汽车制造商要想获得经营利润，除了必须提供适销对路的汽车外，还应该适当降低开发成本，严格控制各项费用支出。“利润=销售收入-成本费用”这一众所周知的简单公式，充分反映了成



本管理的重要性。提高利润率是丰田要重点解决的问题，而降低成本是提高利润率的必须途径。通过几年的项目操作，丰田还是获得了大量的管理经验，对于如何控制成本，渡边捷昭认为，成本意识是丰田能够降低成本的一个关键要素。确实，成本意识就是丰田统一的思想，没有这种明确意识，其他的措施都是乏力的。成本意识应该成为丰田的习惯、成为丰田的性格，无论是部门领导还是普通员工都要坚决树立成本意识，尤其是部门领导、项目负责人，更应该在日常管理中大力倡导、带动和影响，塑造良好的成本意识，培养关注成本的工作氛围。为此，丰田想要拥有强大的竞争力，就必须让每个员工降低成本，使使们不仅具有成本意识，更带着成本意识工作。而想要降低成本，就必须详细地确定包括材料费、加工费、存放空间在内的单位成本，将日常变革通过数字反映出来，建立这种体制很重要。不过降低成本单靠蛮干是不够的。有些企业尽管强调要降低1成、两成，却不清楚这些目标究竟是以什么标准制定出来的。既然是目标，就必须满足客户的需求，必须能克敌制胜。如果制定目标时毫无章法，努力白费不说，努力的方法也会毫无章法。其他公司生产这件产品究竟需要多少钱？答不上来的企业多得令人吃惊。

制定有据可循的标准成本乃降低成本的先决条件。渡边捷昭认为，更好地控制成本，就必须明确与标准成本的差额，这样不仅能够制造标杆，而且还能够创造自己的标准，和美国单打独斗竞争时，美国的数字就是标准。今天，除了发达国家，中国、东南亚的生产成本也很重要。而且，不能只盯着眼前的数字，应该瞄准两年后、3年后的价格动向来思考标准成本。

制定标准成本，将其和当前成本相比较，就能清楚地发现问题在哪里。想要降低成本，只要明确与标准成本的差额，明确每个单位成本应该降低什么和降低多少。

例如将当前成本减半作为标准成本。成本减半是相当艰巨的目标，如果目标太容易，可能其他公司很快就会迎头赶上，将无法获得强大的竞争力。在当前竞争激烈的时代，最好是制定略显困难的课题，并果断地发起挑战。



将成本减半作为标准成本之后，针对构成生产活动的所有项目，思考应该降低什么和降低多少，以何种方法在何时实现，详细地加以规定。具体地加以细化的工作无比重要，如果对这一阶段的工作掉以轻心，辛苦制定的目标只能是一纸计划收场。成本就是使“问题在哪里”明朗化的课题，降低成本只能是“逐一解决明朗化的问题”。

毋庸置疑，明确与标准成本的差额，根据自己的实际情况，必须在实现标准成本的差额之后制定新的标准成本，这样才能更好地控制成本。更重要的是，制定的标准成本实现之后怎么办。如果实现了标准成本，就认为“万事大吉”会阻碍发展。如果此时的水平足以与美国抗衡，那么就应该瞄准中国和东南亚，在中间位置制定标准成本。如此周而复始，就一定能拥有克敌制胜的成本竞争力。渡边捷昭在论述单位成本时也曾经提到，只是空喊口号“要降低成本”，充其量是一种精神论。想要在现场管理这一层面降低成本，就应该制定标准成本，将问题展现在大家面前。员工们只有看清了“相比其他公司，落后多少，落后在哪里”，才会奋起直追。没有标准的地方不会有进步。

生产线负责人就是管理者，应使日常收支一目了然

随着汽车产业的竞争加剧，汽车产品日益趋于同质化，表现在技术、质量、服务等等诸项要素上。从目前汽车行业面临的成本压力来看，单纯从制造成本方面进行分析，包括汽车生产平台的投入以及运行成本，人力资源成本，供应链涉及的物流成本，零部件需求成本，能源消费成本等等，那么而临的大环境是一方面竞争的加剧，另一方面消费者趋于理性，如何有效地降低成本就成为企业越来越需要关注的问题，企业要想长期在激烈的竞争环境中生存下去，进而发展壮大，需要从生产的诸项要素实施成本降低的战略，而且也是一个长期的过程，需要从经营层面上持续不断地进行变革活动，那么物流成本与单车成本的高低紧密相连，那么现代物流的发展无疑为汽车生产中物流成本的降低提供了契机，各大企业也花费巨大的人力物力财力来



进行物流的整体布局，积极寻求从整体上降低单车制造成本，为进一步扩大市场份额提供成本优势，同时也是企业提高利润的一大要素，实现可持续的经营发展策略。为此，降低成本必须变革和指导培养员工的能力以及成本意识，

如果只是遵照公司的指示卖力地生产，根本无法战胜劳动力费用低廉的中国。在劳动力费用高昂的日本从事生产需要相应的附加值。日常开展“更廉价地生产好产品”的变革，使得生产活动在“质量、交货期、成本”方面立于不败之地；实现从新产品初期的量产质量到以最高质量生产的“垂直启动”；实现非预测生产，而是依据销量的灵活生产。如果具备了这些“生产能力”，根本没有必要转战中国。怎样才能拥有这些“生产能力”呢？只能靠车间主任和生产线负责人等监督人员具备必要的素质，并由此意愿。监督人员只要有此意愿，生产效率会提高，业绩也会好转。监督人员应具备的素质有3个——变革的能力、指导培养下属的能力以及成本意识。

渡边捷昭指出，监督人员观察下属的工作和生产方法，如果操作程序欠佳，就必须为其找到更简单的做法。必须随时留意有没有存在浪费的地方，并逐个加以清除。有些监督人员在无法赶上交货期或人手不够时会亲自加入生产线一起工作，由于他们熟悉工作，参与作业有助于缓解压力。但监督人员的任务是脱离生产线，认真监督下属的工作。他们必须制定标准作业，施行变革，并将其作为标准。如果变革做不好，又不会修改标准作业，绝对不是一个称职的监督人员。

为此，渡边捷昭强调，使财务人员成为降低现场成本的组织者主要有以下三个方面：

第一，企业领导要对财务人员充分信任。企业领导一方面要放手让财务人员组织降低现场成本活动，另一方面要充分相信财务人员编制的成本报表，并按照报表揭示的差异进行现场分析，使财务人员能有效地组织好降低现场成本的活动。

第二，对现场要有考核权。财务人员对分厂、班组、成本网络的成本实绩要有考核权、奖金权。责任要与权力挂钩，如果只有责任而没有相应的权力，有些事情就难以往下推行。因而财务人员应能直接

考核到现场。成本超了，就毫不犹豫地扣奖金；对于降低成本有功的，进行嘉奖，以调动现场的积极性。

第三，要对财务人员采取适当的激励措施。财务人员如能有效地组织好降低现场成本的活动，企业领导应加以激励（如发重点指标推进奖、成本管理奖等），以调动财务人员组织降低成本的积极性。

确实，成本领先其实是一个系统工程，必须做好整个流程的成本控制，因为生产再卖力，产品卖不动同样糟糕。渡边捷昭强调：“我们正是把财务人员定位于组织者，把作业长定位于现场降低成本的主要责任者，所以在降低现场成本方面取得了显著的成绩。虽然如此，但对如何进一步发挥财务人员的组织者作用并能坚持不懈地继续下去，还要做更深入的研究。”

丰田曾经向由优秀的车间主任们离退休后利用退休金开办的小型工厂委派工作。但是，尽管他们手艺高超，却几乎没有任何管理天分，只能将经营管理委托他人，最后这些管理者干脆带着盒饭上班。

听说了这件事的大野耐一对即将退休的本间主任说了一番话，大意如下：“看看你现在所在的车间，拼命让员工干活，生产出这么多产品。本田只买好产品，你让自己的手下生产各种产品，自己认为做好了，但如果产品不好，丰田是不会买的。这样一来你就拿不到钱，冲床需要你支付冲床的费用，用电需要你给电力公司付钱。如此生产，最后留在你手里的是什么呢？不就是一些铁板吗？现在你是从公司领工资，可能会觉得这些话难以理解，但假如你是这个钢铁厂的管理者，你自己也只能啃铁板。”

这些话旨在告诉对方：半成品是极大的浪费，车间主任也必须是现场管理者。这件事情发生在很早以前。大家可能觉得现在已经没有这种人了，但相比当时，实际并未有太大改观。生产现场的负责人仍然只是遵照指示生产，公司也有很多人认为，生产现场的人员只要遵命埋头搞生产就行，实在让人惊讶。如果只是卖力地遵照指示生产，却不去思考怎样才能生产出更低廉更好的产品，也就根本不会关心自己生产的产品销售情况如何。如此做法绝对无法获得“生产能力”。

毋庸置疑，生产线负责人就是管理者，应使日常收支一目了然，



这是丰田取得成功的重要因素，特别是建立让监督人员切实感受到“自己是管理者”的机制，这样才能更好地降低成本，从而使成本减半战略顺利实施。确实，变革也好，修改标准作业也好，都是为了更廉价地生产出好产品。但是仍然有太多人认为“生产只要不延误交货期就行”。他们认为，生产出产品，将其存放到仓库或者交给物流，工作就完成了，产品能否卖出去与自己无关。

理光 Unitechno 生产理光的数码复印机，他们把最近的前置时间定义为“接到订单、为客户安装、复印一张测试页”。基于这种思路，意识到应该“为了顾客而工作”，使更廉价地生产好产品落到实处。

大野耐一认为，监督人员必须全神贯注于如何生产出客户愿意购买的产品，也就是对于在自己生产线上生产的产品，承担起作为管理者的责任。丰田也必须让监督人员切实感受到这一点。例如让他们尽快了解生产线的日常收支。如果不从机制上确保生产次品就会蒙受损失，将很难做到零次品。建立相应的机制，使得一旦出现大量半成品库存，就会直接导致收支恶化，或者反之，如果施行变革，其效果马上就以数字反映出来。监督人员具有现场管理者的自我意识，公司则使得生产线的收支每天都能知晓。无论缺少哪一个，“监督人员是现场管理者”这个课题就只会是一句口号。就降低成本而言，如果现场无此念头绝难实现，反之，只要现场监督人员有此念头，效果将是惊人的。

第八章

高昂的行政费用会让企业的竞争力完全丧失

高昂的行政费用会让企业的竞争力完全丧失

渡边捷昭指出，丰田要实现成本减半，确保 20%~30% 的利润，必须对整个流程上的工序都实施成本减半，否则，丰田的成本减半战略将失去意义。事实证明，如果不对行政部门的变革，那么高昂的行政费用必定让丰田的竞争力完全丧失。

渡边捷昭举例说，“这个机器就单件机器来说，制造费用可能是世界最低的，但一到销售情况就不同了。

某制造商生产各种零件，也占有相当大的市场份额，但如果生产零件所需的实际成本再加上行政费用，与同行业其他公司相比，售价的优势就不复存在。”

确实，在日本的企业中，行政费用的内容也是包罗万象，总公司经费之外，还包括基础研发费用、维持品牌的费用。尽管能以行业最低成本生产零件，一旦进入销售阶段，与其他公司的价格差就消失，实在令人惋惜。这也是日本许多企业的一块心病。海外生产也一样，虽然在劳动力费用低廉的中国生产，而日本国内的行政部门依然臃肿，让人怀疑他们是否真的能赚钱。尽管如此，实际提到降低成本、提高生产效率时，都只是针对生产部门。

如果行政部门的人数多于生产部门，即使生产部门将生产效率提高 1 成，却不等于整体提高 1 成；即使将成本降低 1~2 成，如果行



政部门维持不变，就无法获得占绝对优势的价格竞争力。一直以来人们都说“日本的弱点在于白领的生产效率”，却至今未见变革的迹象。一旦出现“现场为了降低1分、2分钱的成本在拼命，但我们的行政部门呢？”这种奇怪的现象，使得降低成本停滞不前也在情理之中。

丰田在整个成本变革的过程中，必须改变以前的变革方式，特别是对行政部门的变革，只有这样，丰田才能真正地降低成本。渡边捷昭指出，不向臃肿的行政部门开刀很难获得强大的竞争力。问题清楚地摆在面前，许多企业却并未对行政部门进行变革，或者半途而废。想要实现成本减半，行政部门的变革势在必行，如果行政部门不变，生产部门也难有起色。

渡边捷昭在接受《读卖新闻》采访时谈到，高昂的行政费用必定让企业的竞争力完全丧失，理由有三。

其一，业务人员的观念革新；

其二，行政部门的精简；

其三，使行政部门利润化。

为此，长期以来极易被忽略的行政部门同样需要实施成本减半，否则，不能够提高丰田的竞争力。

确实，如果行政部门不执行成本减半，仅仅要求生产部门来降低成本是永远不够的，对于降低成本这个问题，日本的企业都感觉到了成本问题的严峻，大都开始着手对行政部门的精简，丰田为了更好地降低成本，于是在行政部门推动少人化、灵活用人化，将人数减至三分之二，这也作为一个成功事例被《读卖新闻》、《每日新闻》、《朝日新闻》等多家媒体多次报道。

行政部门的变革首先从制定标准作业开始

降低成本的思想观念，追求最合理的制造方式以取得竞争优势（高质量、低成本），谋求在经济低速发展中增加利润的一套完整的生产过程和库存管理制度体系，是战后日本汽车工业适应“多品种、小批量”的市场需求的产物。1963年在丰田公司正式全面实施，1973年

迅速在日本其他企业、行业普及开来，并受到国际瞩目。在丰田公司，为了更好地执行成本减半战略，在行政部门同样实施降低成本的策略。事实证明，高昂的行政费用必定让丰田的竞争力完全丧失，这就要求丰田领导者必须重视行政部门的观念革新，这也是丰田领导层的职责。

“应该如何分配业务人员的经费呢？”对于这个问题，渡边捷昭的回答很简单：“取决于他所做的工作为了谁。”仔细观察业务人员每天所处理的工作，肯定有“这项工作为了谁”这一目的，如果不明白工作为了谁，那么毫无疑问这项工作没有多少价值。业务人员应首先考虑生产线工作的易操作性。如果生产线分配给检查零件和养护等的时间很多，就说明采购方法有问题。将货单内容誊写到其他资料的工作也说明财务的做法有问题。生产线给不产生附加值的工作分配很多时间实属最大的浪费，而太多时候这是业务人员造成的，而且更多企业依然认为“生产线只要按照业务人员说的去做就行了”。

正因为不与客户直接打交道，他们也没有太强烈的“顾客”意识，而业务人员的工作本应是为了“顾客”。想要在行政部门推行变革，关键在于让大家形成这种意识。这种观念革新是领导层的职责。当然，不将观念革新与行为改革挂钩是毫无意义的。领导层应注重反复强调业务人员的作用，强调观念革新的必要性，同时实际创造迫使其改变的环境。行政部门的变革由此开始。为此，为了确保成本减半战略的顺利实施，行政部门的变革首先从制定标准作业开始。

在很多企业中，根本就不重视行政部门的变革，尽管行政部门臃肿不堪，但是依然还是变革一线市场的部门，这样做显然不能达到降低成本的目的。为此，尽管行政部门不被诸多企业重视，实施标准化工作就势在必行。然而，在一些企业中，行政部门的标准化工作相当滞后。部分日本经济学家指出，行政部门的工作因其专业性，并非任何人都可以胜任，新人上岗也要假以时日才能独当一面。然而，渡边捷昭却质疑日本经济学家的观点，在很多企业中，现场作业是操作工的天下的，他们以娴熟的本领操作机器来制造产品。新员工上岗时，由于机器的操作调整很麻烦，很难轻易掌握。大家对此也习以为常。但



是，丰田的成本减半战略带来的生产却是为了让外行也能胜任现场作业，反复进行变革，取消了机器调整作业，使操作机器变得极其简单。不是“看着别人怎么做并记住”，而是制定标准作业，从机制上保证了只需学会要点，最多3天就能胜任相当一部分工作。这样就能在标准作业的基础上推动变革。如果没有标准作业，就等于说连衡量变革还是变恶的尺度都没有。同样地，行政部门的工作也完全可以实现标准化。如果能够切实制定标准作业，思考“有没有更好的做法”，行政部门的变革就会前进，也能有助于降低成本。

渡边捷昭指出，想要推动行政部门的少人化、灵活用人化。工作的内容和做法是否切实做到了“可视化”。行政部门的工作中，有些应具有专业性，有些需要保密。可能正因为如此，有时就会出现某件工作只有某个特定的人员才能胜任、或者如果此人不在其他任何人都一无所知的情况。如果对此习以为常，或认为是情非得已而不深究，行政部门的少人化和灵活用人化基本上是无法实现的，行政部门的变革将停滞不前。

有些库管高手，尽管仓库堆放着大量材料和产品，密密麻麻堆及屋顶，什么东西放在什么位置毫无头绪，但是，一问高手，就能马上知道所需材料或产品有多少、在什么位置，让人心服口服。其实，没有高手就会一头雾水的现象本身就不正常，这只能说明没有切实做好整理整顿工作。

切实做好了整理整顿工作，认真地在整理架上标明地址，标明最少库存数或最多库存数，哪怕是第一天上班的新人也能马上知道什么东西放在什么位置、数量有多少，这就是可视化的一种。许多工作应该就是这样让任何人都知晓。相比只有请教高手才能了解情况的做法，后者的效率高出何止一星半点。

以上是仓库的例子，其实在行政部门，“问A就行，他无所不知”、“只有A知道”的工作方法也有蔓延之势。“问A就行，无所不知”根本不是什么赞美之词，“只有A知道”的工作方法本身就是大错特错。

接到外部交易方或客户电话，理直气壮地回答说“负责人不在，

我不知道”，这样的回答是可耻的，除非是一些相当重要的事情。如果同属一个部门，却对大部分问题，甚至什么人做了什么都一问三不知，就谈不上实现了可视化。

为了更好地实施成本减半战略，做好的办法就是在行政部门引入黑白图例表，从而实行标准化作业流程。

对于行政部门的评估，不妨和生产现场一样制作“黑白图例表”。不同于营销部门和生产部门，对于无法用数字反映成果的行政部门的评估总是有失抽象化，如此一来，不论从评估工作的角度还是培养人才的角度来看，都有很多问题。

如果实行了可视化，并制定了标准作业，可以顺带将各部门必备的技能一一列举出来，同时核对每个人掌握了几种技能、达到了4个档次中的何种水平。只要查看黑白图例表，就能了解每个人的能力，也能很快了解到谁正在学习何种技能，应该如何加以培养。

总务室黑白图例表

制作 _____ 年 ____ 月 ____ 日

修订 _____ 年 ____ 月 ____ 日

总裁	专务	制作

划分		总 务 相 关													
项目	姓名	接电话	接待客人	援助对象文件管理	卫生管理(清扫)	备件管理	图书管理	日程(行动)管理	日程(业务)管理	制作文档(电子文档化)	筹备培训会(讲座)	年中、年末派发礼品	组织庆祝员工生日	剪取报纸报道	制作股价走势图

备注	能独立完成 能按计划完成 出现异常时能应付自如 能进行变革、指导
----	----------------------------------

Abstract

当领导上不顾被部属行政部归还原主区，主区亲见非常珍贵

不要提战胜对手了，作为行政部门的业务人员，必须清楚尽管自己远离市场，但是必须要培养自己的市场意识。在丰田这种生产型企业中，为了让从事生产的人们安全舒适地工作而协助创造环境和土壤，才是行政部门的许多业务人员的本来任务，即服务部门和支持部门才是其真实角色，而实际上“本应流向生产现场的血液出现倒流”的现象却屡见不鲜。只有让生产现场的环境舒适起来，才能实现生产现场“零灾害”。“安全”是为了现场工作人员，只有保持舒适的环境，现场人员才能感受到工作的愉悦，也会爱护机器和设备，更会为自己的工作而自豪，萌发进取心，终将促进提高生产效率。

基于这一观点，就能清楚地看到丰田公司存在的问题。渡边捷昭指出，对于提升行政部门的效率，必须从职责开始，管理办公室比制造现场更舒适，而现场办事处更舒适，管理部门的办公大楼更令人心旷神怡。将现场人员叫到管理办公室，将管理办公室的人叫到现场办事处，然后办公大楼也是如此这般。一旦这种“只使唤人不动窝主义”在公司蔓延开来，后果会怎样呢？不管公司如何费尽口舌强调安全，一旦出现脱离现场、土壤倒流，就只是空谈。使土壤活跃地流向现场，是安全工作的目的之一。扎根于企业现场的安全工作由此开始。

行政部门的成本减半，无疑是提升丰田竞争力的一个有效举措，因为对于制造商来说，“零灾害”是一个重要的成本课题，只有实现“零灾害”，才可能大大降低制造车间的成本。尽管各厂商都在采取各种努力，但是灾害依然如影随形。究竟他们是否发自内心地在力争“零灾害”呢？笔者研究发现，大部分行政部门的业务人员认为，就好像“想要做到零次品率，最好的办法就是不生产产品”，只要在制造产品，“零灾害”就难以实现，就是这样思想误导了大部分行政部门的业务人员的操作，从而加剧了成本的上升。

渡边捷昭在接受《华尔街日报》的采访时指出，其实一旦实现“零次品率”和“零灾害”，就能极大地帮助丰田降低成本，从而更好地提高生产效率。有些车间尽管他们努力到一定程度就认为“已经尽力了”，由于这种想法而放弃丰田成本减半的战略，究其原因，就是

在于与现场脱节的“安全工作”变成了某种“虚张声势”。

渡边捷昭如此谈到仅限于“虚张声势”的安全工作：“车间贴着很多‘安全第一’之类的标语，除此以外毫无作为。实际发生了事故，却还贴着这些标语，根本没有意义，所以曾经全部撕掉过，因为渡边捷昭希望看到的不是标语，而是真正贯彻落实‘安全第一’。”实现“零灾害”是件难事，并非制定了严格的规定就能做到。制定了规则，下令遵守这个，遵守那个，出现失误就是负责人或某某人不好，如此做法不能保证安全。制定出扎根于现场、能够让作业人员认同“的确如此”的规定，从硬件和软件两个方面，从贴近他们的地方开始实践，这才是真正的安全工作。

当然，降低行政部门的成本，总体上来说，还是比较麻烦的，一方面，行政部门是一个没有明确能够创造利润的部门，另一方面，行政部门远离市场，为此，渡边捷昭指出，如果要降低行政部门的成本，必须贯彻行政人员作业的易操作性，将关系到安全、环境和生产效率，这样才能真正地实施成本减半，渡边捷昭如此谈到完善楼梯扶手这一基本安全保障：“我去工厂时发现有些人爬楼梯不抓扶手，跨2、3级台阶往上跑，根本不在意扶手。于是我对他们说，晴好的天气当然没关系，但是如果天气寒冷，地下结冰，不抓扶手就会受伤，如果那时扶手生锈了，手就会受伤。安全不是为了公司，而是为了自己，为了家庭，我们必须遵守安全，必须养成抓扶手的习惯，还必须随时保持扶手的清洁。一番解释之后，大家都同意我的话。”渡边捷昭以截然不同于标语的生活化语言与员工交谈，逐步贯彻了“通道和楼梯不能奔跑，抓住扶手”的必要性。当然，如果扶手生锈或者索性没有安装，必要性也就无从谈起。我们应该对已经安装的扶手重新粉刷修缮，如果没有则加装，从贴近员工、力所能及的方面做起，贯彻安全意识并整治环境来确保安全。安全环境的整饬不能仅限于楼梯扶手，它涉及方方面面，包括修补厂区道路和消火栓设备等、更换车间内的壁纸、美化更衣室和卫生间等。通过这些变革，创造舒适的生产现场环境，然后力争在各方面做到“零灾害”。如此用心变革景观之后，员工们的行为也会发生奇妙的变化：保健医疗大楼前面早晚有人



打扫卫生，厂区内的垃圾和碎屑都由员工们自觉地收拾干净，洁净化运动很快遍及整个工厂，闲置在危险品存放区附近的阀门和螺丝也被清理干净。丰田公司为了落实安全而开展的环境整治工作产生了显著的连带效应，也就是说，血液开始流向生产现场了。

渡边捷昭指出，降低行政部门的成本，不是胡乱裁员和克扣工资奖金，而是从丰田的细节出发，真正地实施成本减半战略。日本的经济学家中村秀一（东京经济大学大学院博士课程毕业。千叶经济大学短期大学部教授。他的专攻是经济政策和经济思想史。）认为，环境和安全需要成本，这就大错特错了。思考怎样才能令现场作业人员更易于开展工作，并加以贯彻落实，这将带来洁净化，带来安全，带来环保型生产。只要行政部门的工作方法仍然是“只使唤人不动窝主义”，安全也好，降低成本也好，不管何种建议最终都只是虚张声势。我们应该首先考虑“为了生产现场应该怎么做”、“为了使生产现场便于开展工作，我能做什么”，这样自然就会带来安全和生产效率的提高。

不增加，而是尽量减少固定费用

不管是生产部门也好，还是销售部门也好，甚至是行政部门也好，都必须尽量减少固定费用的意识，只有这样，才能够真正地做到成本减半，否则，将是一句空话。为此，对于行政部门的降低成本必须少人化、灵活用人化。大野耐一指出，所有企业都在不断努力精简生产现场的人员，无论何种方法，对业务人员来说都是比较容易操作的。问题在于行政部门，如果不向臃肿的行政部门开刀，生产部门的改革力度再大，成本都不会大幅下降。许多企业尽管生产成本很低，售价却和其他公司不相上下。

渡边捷昭强调，为了让行政部门真正地成本减半，实现少人化和灵活用人化就势在必行。实现少人化和灵活用人化并非简单的裁员，而是减少现有人员，由少量人员承担行政部门的工作，多出的人力则用于创新或强化弱小的部门。



实现少人化和灵活用人化的工作通常由职务分析开始入手，仔细分析行政部门经手的工作，消除存在浪费的部分，实现精简。当然，实现少人化和灵活用人化这是一项精细、费时的的工作，而且即使召开听证会，根本不会有人认为是“自己从事的工作就是在增加成本”，甚至行政部门还有一些业务人员还制造多余的工作，目的就是为了显示自己的存在价值，自以为在工作，其实影响恶劣。如此看来，即使花时间作了职务分析，效果也有限。即使能降低几个百分点，离所有部门成本减半的目标还相去甚远。最立竿见影的做法，就是先试着抽走一些人员。

正如大野耐一所说，“现场就会被迫想方设法维持生产”。表面上这是轻率之举，但是缺人有缺人的做法，可以筛选出不做无妨的工作和必须做的工作，想方设法完成工作。

大野耐一在《现场管理》一文中讲到，对于丰田的成本领先法则，没有什么经验而言，无非就是尽量减少固定费用的意识而已，如果现场说需要100名员工，就给他们安排10名，现场就会被迫想方设法维持生产。所以当他们前来哭诉说没有100名无法开展工作，就给他们安排10名左右，然后装做什么都不知道。这样人事方面也能降低90个人的成本。如果景气好到来不及生产，现场就会动辄感叹“人手不够”、“设备不够”，并深信“如果引进更好的机器，就能做更多工作”、“人员再多，工作有的是啊”，就会倾向设备投资和招聘员工。固定费用一旦增加，只要企业不景气，或者稍差，立刻就会拖经营的后腿，设备过剩、雇用过剩的问题也会随之出现。

大野耐一宣称，要推行进攻型管理，也采取了积极的措施，但是固定费用的过度增加反而会使经营体质变得虚弱。

大野耐一认为，设备应自行制造，哪怕是陈旧的、二手的机器，只要维护得当，就能发挥足够的赚钱能力。就人员而言，每个人应力争成为多面手，掌握尽可能多的技能；为了做到按照所需数量灵活地开展生产，每条生产线不实行定编制，力争做到少人化，根据所需数量调派人员。

丰田从大野耐一主政时期开始，一贯坚持不轻易增加固定费用，

而是平时就有意识地尽量减少。正因为如此，才拥有了不易受景气好坏左右的强健体质。不仅是生产现场，包括行政部门在内的所有部门如果缺乏这种意识，将无法实现成本减半。

让行政部门的价值最大化，就必须发挥行政部门的价值，通常的做法就是在行政部门精简时应抽走优秀人员，从而让行政部门其他的业务人员担任几个人的工作。在推动行政部门的少人化、灵活用人化时，最难的就是“抽走谁”这个问题。只有让出抢手的人员才能做到灵活用人化，如果愿意让出的人员和抢手的人员之间存在明显脱节，就只能是丢包袱，关键的企业力量将无从加强。

只要大家都抱有危机感，抽调人员并非难事。问题是“抽走谁”。如果让部门负责人列名单，榜上有名的想必都是业务最差的人、最没有人缘的人。如此即便做到了少人化，却没做到灵活用人化。如果想要创造新的工作，或者强化弱小部门，当然需要优秀的人员，但是作为负责人，当然不愿意把优秀的人员、方便自己差遣的人拱手相让。

就丰田来说，尽管抽调时遭到了各部门负责人的反对，由于总裁和部门经理亲自出马，点名抽调优秀人才，最终成功实现了少人化和灵活用人化。不过据说有时部门经理遭遇的抵抗之大，甚至担心自己“会不会被刺杀”，正是危机感和自强的信念让他们坚持到最后。如果他们的想法模棱两可，抽调工作毫无疑问会中途夭折。回想起来，每个人都切实体会到“抽走一名优秀人员，还有后来人”。大野耐一也常说：“精简人员时抽走优秀人员”。的确，对于剩下的人来说，这无疑是自己成长的绝好机会。

为行政部门的改革头疼的企业，不妨先试着抽走一些人，而且要抽走最优秀的人员。于是剩下的人员就会开动脑筋，想方设法完成工作，这种磨炼必定能培养人才。遭遇反对也不足为奇，但是，如果在反对面前退缩，就无法实现成本减半，恢复企业竞争力也无从谈起。

并非增加劳动强度，而是通过变革实现少人化

渡边捷昭指出，丰田成本减半战略的成功与否，与改变行政部门



降低成本有非常大的关系，因为高昂的行政费用会导致丰田成本减半战略的整体执行。为此，在降低行政部门的成本时，必须整合好行政部门的整体效率。但是，一种常见的误区就是，一些主管部门一旦听说在行政部门提高效率，肯定会认为增加行政业务人员的劳动强度，其实，并非这样，在丰田，常见的做法就是通过成本减半的变革来实现少人化，从而来达到降低成本，提高效率的目的。

在丰田，有一部分员工大呼：“再精简下去就无法开展工作了。”其实，这是那部分员工对丰田成本减半战略没有完全的理解，确实，在追求少人化的过程中，一旦着手抽调人员，肯定会出现反对的声音。如前文所述，此时在抽走谁等方面会遭遇相当大的阻力。阻力之一就是“无法和以往一样开展工作”。诚然，从数十人的部门抽走几个人不会有问题，但如果从只有几个人工作的部门抽走一个人，而且是优秀的人员，难怪他们觉得“如此一来就无法开展工作了”。然而，丰田的成本减半战略，必须在整个流程上变革成功，降低成本，从而提升竞争力的目的才能达到，为此，在成本减半战略的过程中，本应创造余力，并利用余力、也即有余力的人和设备进行创新；或者从根本上抛弃定编的思维模式，根据需求灵活地增减人员；不将劳动力费用作为固定费用，使其成为可变费用。只要行政部门和生产部门一样推行多面手化、标准化，这些做法是行的通的。如果时间较紧，也可以在具备一定条件的基础上，先抽走一些人员，由其余人员开展工作。

为了更好地协调好行政部门的工作，特别是如果从只有几个人工作的部门抽走一个人，而且是优秀的人员，并且继续让他们沿袭以往的做法，如果能够运转起来，那么，降低成本的方法就是成功的。反之，如果确实无法承受相同的工作量，或者勉强为之，这样的话，可能会给某个员工造成过重的负担，这样的做法只是增加了劳动强度，而不是真正的成本减半。为此，丰田在成本减半时，应该对增加劳动强度和变革的差别有清楚地认识。假设在纺织车间，原料纱线频频断线。让员工们比赛怎样才能迅速地把断开的纱线接上，这是增加劳动强度；而找出断线的真正原因，思考不易断线的作业方法，思考怎样

才能生产出不易断的纱线，这就是变革。就行政部门而言，既然是以较少的人员开展工作，就必须变革行政部门业务人员的工作方法。此外，质疑“长期以来从事的工作是否全部都必须”也很重要。

确实，在丰田公司，行政部门隐藏着很多浪费，丰田前总裁张富士夫曾讲过这样一个故事：在张富士夫担任生产管理部主管时，曾废寝忘食地计算预测如果扩大生产将缺多少台机器、有多少需要外购，却受到了上司大野耐一的当头棒：“为什么过去的业绩就是将来的基础呢？你有时间做这个，倒不如去现场看看！”大家都认为张富士夫当时所做的工作非常重要，然而在大野耐一看来，那只不过是纸上谈兵，推行变革时，过去的业绩根本说明不了问题。

张富士夫指出，我们也应该如此严格要求行政部门。不断收集毫无用处的数据，或者制定并无执行预期的计划，一次又一次地制作相同的资料等，细数之下浪费实在不少。需要大量印章、抄写费时费力、给后期工序造成过度负担的资料也是问题所在。凡此种种，根本不是为了顾客而工作。实际从事工作的人不会认为自己的工作浪费。由此我们可以认为，由于长期以来从未着手变革，行政部门隐藏着很多浪费。不为顾客着想的工作就是浪费，就应该大胆地舍弃。对于行政部门的变革来说，这一尺度尤为重要。

渡边捷昭指出，尽管行政部门没有与顾客直接打交道，但是，必须培养行政部门业务人员的顾客意识，只有这样，丰田的成本减半战略，才能真正地实现。毋庸置疑，培养行政部门业务人员的顾客意识的根本在于重新定位行政部门业务人员每天所从事工作的观念。当然，减少一半的人数或时间绝非易事，关键在于不应该理所当然地接受当前的做法，应该经常思考这些问题，由此可以发现成本减半战略的变革点。尤其在抽走人员之后，就会出现“必须想办法解决”的局面，这正好为实现成本减半战略带来新的机会。

培养行政部门业务人员的顾客意识，也是能够降低成本的一项强有力的措施，确实，不妨思考一下制作资料的工作，业务人员接到上级指示后一丝不苟地制作资料，当然，并不能因为上级有指示，就机械地遵照执行，为了实现成本减半战略，必须试着站在资料实际使用

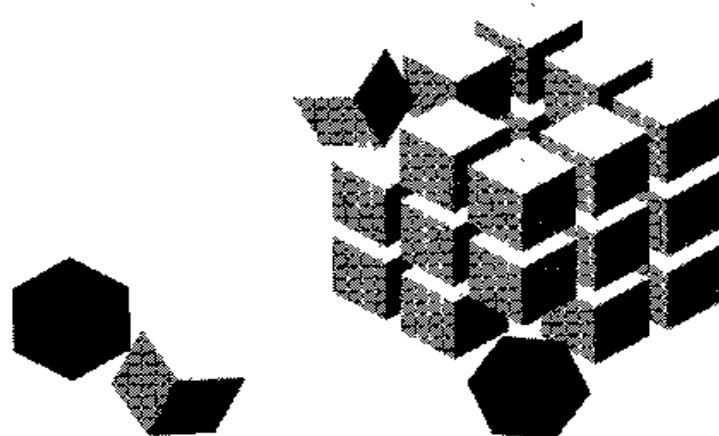


者的立场上考虑问题，不是把资料工作做好就结束了，绝大部分工作还应该与前期工序、后期工序密切相关。从资料（属于后期工序）实际使用者的立场出发，就会有“采用这种方法制作资料是否真的妥当”、“是否能制作得更易于使用”等诸多检讨点。有些资料实际根本无用武之地，卖力地制作毫无用处的资料，就是极大的浪费。资料、纸料都将变成“死料”。行政部门也应该具备“是否真正为降低成本着想”的观念，观念的缺失暗示着问题的存在。



下 篇

成本减半的成功保证 (Succeeding)





第九章

不仅要看到数字，还要精于理解

不仅要看到数字，还要精于理解

在降低成本，实现成本减半的过程中，有些主管看到下面呈上来的报表，就以为已经取得很大的进展了，其实，这是一部分员工最大的误区，如果要真正地降低成本，就必须改变传统对待成本的认识，只有这样，才能真正地实现成本减半。当然，对于一线员工，不仅要让他们看到已经取得的成绩，而且更要让他们理解成本减半的真正意图，确实，在许多公司中，目的不清的降低成本会令员工心情沮丧，丰田在推行成本减半战略变革时，“不仅让在一线员工看到数字，还要让他们加以理解”是否渗透到整个丰田公司这一点很重要。如果员工们不能正确理解公司所面临的状况，以及成本减半战略的目的，同样就不会明白降低成本的问题在哪里，也不会明白应该针对什么如何加以解决。充其量只是停留在局部上变革一番，无法深入到依托于健康的危机感和自强意识的整体变革和机制变革。

“不仅让于一线员工看到数字，还要让他们加以理解”，这是培养员工成本减半战略的成本领先意识，其作用在于让员工思考什么、力争做到什么，为此，丰田公司确切地告诉员工，成本减半战略对于丰田拓展海外市场，以及本土竞争的重要性。

当然，降低成本必须制定卓有成效的工作方法，这样才能事半功倍，反之，再大的努力也是徒劳。确实，降低成本并不仅限于节约经费，汽车销售效率的提高最终也能带来成本的降低。假设以往销售一

部汽车所需的成本为 10，变革销售工作后能以 5 个成本售出，就是了不起的成本减半。

渡边捷昭长期致力于将销售工作体系化，努力使建造的汽车能够适应注重感动顾客的时代。销售工作体系化，就是对以往为了每个月的销售数字疲于奔命的销售人员进行再培训，并推动建立机制，使得销售人员注重数字的同时，追求 3 个月后、半年后的销售业绩。他指出：“以前有许多顾客来看汽车，却不会当即购买。如果被当月的数字逼得太紧，销售人员很难以长远的眼光来指导工作。汽车也是这样，如果只关心眼前的顾客，不能以 3 个月后、半年后的长远眼光开展工作，所有的奔走都将是徒劳。我认为不能只是鼓动他们努力工作，制定卓有成效的工作方法和工作过程是必不可少的。”

渡边捷昭在接受《每日新闻》的采访时谈到，丰田“不仅让一线员工看到数字，还要让他们加以理解”的成本领先意识来实现成本减半战略的，“出乎我的意料，在近畿地区，在消费者的心目中，只有丰田汽车给顾客留下深刻印象，如果销售人员缺乏广泛的知识 and 兴趣，不能和顾客无障碍地沟通，将很难出数字。”这也是丰田汽车销售工作的体系化和人才培养当前的课题。

渡边捷昭指出，“可视化不是简单地将数字给员工们看就行了，只有让他们理解每一个数字，才能产生同舟共济之感。”

渡边捷昭出任公司领导时，公司存在不少问题。由于业绩下滑，出现了节约经费一边倒的情形，由于无力开展太多宣传，销售也很吃力。尽管引发赤字就会使公司雪上加霜，竹马总裁硬是在最初的一年绝口不提节约经费。

渡边捷昭指出，建造能够适应注重感动顾客时代的汽车是变革的最大着眼点。渡边捷昭社长进一步指出，“我曾经做过顾客满意度调查，结果显示，签订合同的时候满意度最高，并随着施工进行呈下降趋势，最后甚至有人后悔‘早知如此就不买了’。如此一来，顾客不可能接受我们的单方面宣传。我认为，只有对施工进行变革，博得顾客满意和信赖，才能创造下一个工作机会。”

现在，丰田公司正努力营造安全、高鼓、美观的现场，努力缩短



工期、准时采购构件等，同时努力让施工队拥有同样的想法。

渡边捷昭回忆说：“我就任总裁的时候，曾经有个材料供应商跟我说，销售住房不同于销售汽车，但我认为是一样的。两者的不同仅在于汽车全部都在工厂生产，而住房的构件由材料商生产，组装则在现场。只要很好地将顾客的需求、现场的需求反馈给材料商和设计人员，就能又快又省地奉献精品住房。做到了这一点，就能博得顾客的满意和信赖。”

据说渡边捷昭走马上任时，丰田的员工们其实是业余水平，而现在专业意识逐渐深入人心。这一转变的过程中，公司最重视与员工的直接对话。

渡边捷昭认为，“我们全面讨论了企业存在的价值究竟是什么，为什么赤字不好，供应住房是如何了不起的事业等话题。如果忽略这一过程，无论如何抓机制建设，都只是‘只得其形未得其神’。可视化也好变革也好，关键是让员工们理解其含义。培养了人才企业才会变，才会强大起来。”

渡边捷昭指出，“即使把数字摆在员工们面前，告诉他们公司面临严峻的形势，必须节约经费，如果员工们对数字不理解就毫无意义。由于公司存在大量的赤字，即使节约了一些经费，员工们会觉得‘做这些有什么用呢’，反而只会令他们沮丧。大笔经费当然要节约，但是涉及员工利益的小笔经费我并没有节约。这两年的努力有了回报，公司状况有了很大起色，只要再努力一把就会赢利了。就公司环境面言，每个员工都在发自内心地努力降低成本。现在，我们将降低成本的意义切实传达给员工，让他们各自努力变革经费。”

目的不清的降低成本只会令员工们心情沮丧。理解了“为什么要降低成本”之后的降低成本会令员工产生公司归属感。竹马总裁认为，同样给员工们看数字，让他们理解数字的含义，并将他们降低成本的努力切实反映到各自业绩中去的机制很重要。成本减半和变革需要员工的理解和认同，领导层必须为此付出努力。缺少了员工的理解和认同，无论如何推动变革，对企业至关重要的人才将无从培养。



从“意识到”转变为“意识到并马上行动”

降低成本不是一句时髦的口头禅，而是实实在在地提升丰田公司竞争力的重要举措。为此，渡边捷昭指出，从“意识到”转变为“意识到并马上行动”，这才是丰田取得最大的制造商的重要因素。

确实，降低成本是一个系统工程，不仅要意识到成本领先的重要性，更要意识到马上行动才是上上之策。渡边捷昭认为，“遇到问题不思考替代方案并不是‘担心越俎代庖’，只是转嫁责任。”

大野耐一同样强调，推行变革时，这种托付他人、转嫁责任的态度将会是成本减半战略的最大障碍。少有变革建议的丰田公司员工有着共同特征：“只是意识到，而不采取任何行动”或“对与自己没有直接关系的事情视而不见”。成本减半如果只是停留在意识上，那么，降低成本在丰田公司则是一句空话。

对于成本减半，怎样从“意识到”转变为“意识到并马上行动”呢？理光的神户健二认为，“U形思维”是降低成本的重要原因。神户健二认为：“每个人都会在工作过程中觉得难以驾驭或产生不满，如果听之任之，就会引发不服不满和牢骚。我对员工们说，那种时候应该考虑对策，‘如何才能更省力’，这种对策将转化为变革建议。不要因为它是变革建议而想得太复杂，只需针对平时感受到的小事情考虑‘怎么办’，就会涌现无数变革方案。”

尽管员工能够意识到问题，但是凭一己之力很难形成变革方案，还需要技术知识。神户出任总裁的理光 Unitechno 通过实施三人合作的建议制度来弥补这一点。所谓三人合作，就是发现问题的人、出点子的人、使点子付诸实现的人，也就是“三个臭皮匠赛过诸葛亮”式策略，使得大家都参与变革。变革并非凭借众多员工中的极少一部分的点子就能实现，只有大家集思广益，变革才能持之以恒。

从“意识到”转变为“意识到并马上行动”，这是丰田成本减半战略所倡导的，如果丰田只是意识到成本领先的重要性，而不去执行，那么丰田将会被高昂的成本所拖累，为此，在执行成本减半战略



时，辅以具体行动，这样就不会引发情绪问题了，当然，与“变革需要众人参与”同等重要的，是尽快将变革方案付诸实施的行动能力。渡边捷昭如此谈到执行的重要性：“不可否认，即使在同一工厂内，有些员工对外部制造现场采取‘事不关己，高高挂起’的态度。如果不让他们进行小小的争吵，不会相互启发，更重要的是不会产生齐心协力搞好车间、使其强大起来的同舟共济感。从指出问题到加以研究到采取行动，凡事只要辅以具体行动，绝不会引发情绪问题，这是我的看法。”

丰田公司有一份值班科长填写的“值班日志”，其中新增了“巡视所见”一栏，值班科长可以根据自己的判断，随心所欲地察看自己感兴趣的地方，并将注意到的情况填写进去。实施最初填写的都是一些不着边际的内容，随着逐渐定型，所到之处留意到的问题、有欠完善的地方、应该变革的事项均被详细记录。每天早晨所有管理人员将这份值班日志过目，针对其中指出的事项用红笔批示“具体应该如何处理”。这种做法的关键在于看过值班日志的管理人员判断“具体应该如何处理”，并尽快付诸实施。如果“只是记录下来”、“只是看过”，却没有付诸行动，提问题只会是挑毛病，被指出问题的一方也会说“多管闲事”，彼此闹情绪。真诚地接受别人指出的问题，并尽快加以变革，就会形成“大家一起搞好公司”的心态，因为目的是共同“搞好车间”。变革并非单纯比赛提议的多少，重要的是将多少建议付诸实施，只有形成了执行的风气，变革才会逐渐定型。

渡边捷昭指出，丰田的成本减半战略不是一句套话，而是上升到战略高度的理念，当然，真正地实现成本减半仍然需要强大的执行力。在日本的企业中，一些领导者在年终总结会上，大谈来年加大力度实施成本战略，而真正到来年的时候，当初降低成本的豪言壮语就忘记了。然而，在丰田公司，对于成本减半战略，不仅要意识到，而且马上就要实施成本减半战略，这就是丰田打败通用汽车的一个重要因素。

事实证明，成本战略对于一个丰田来说，非常重要，而且还是一个长远的、系统的工程，尽管靠杜绝浪费等眼前的问题并逐一加以解



决，然而成本减半这种艰巨的目标仅靠杜绝浪费是无法实现的。丰田必须切实以目标与现状的差距为课题，开动脑筋思考如何才能实现，也即推行“解决课题型变革”。为此，重点在于培养能够准确把握某种现象所隐含课题的员工集体。Aisin 轻金属的白鸟总裁是这样要求员工的：“我不会接受显示‘进展如此顺利’的业务报告，如果报告缺乏‘还有这么多课题’的课题认识我是不会认可的。我年轻时接受的教育是，在对事物进行思考时，应该‘站在高两级的立场上考虑’，所以我也这么要求员工的。想要在全球性竞争中胜出，必须同时提高个人竞争力和组织竞争力。”变革的风气能够培养员工，员工的诸多变革建议也必将使公司益发强大。想要使公司具备竞争力，还需要让员工挑战略有难度的课题，通过挑战，个人和组织都会越发强大。关键在于相信员工们的潜力，轻易抛弃员工的公司不会出人才，组织的竞争力自然也会下降。

对现场管理的关注应逐步加强

为了让员工养成成本意识，在丰田还让财务部编了一本生产流程与成本控制手册。该手册从原材料、电、水、印刷用品、劳保用品、电话、办公用品、设备和其他易耗品方面提出控制成本的方法。但是，绝对不会机械地安排资金，比如销售费用，这是不可控的。而设计费用，也是需要投入的。另外，渡边捷昭还发现，有效地激励也是成本控制的好办法。于是，成本控制奖励也成为员工工资的一部分。

事实上，丰田部分员工对现场的关注和兴趣正逐渐淡薄，渡边捷昭指出，“如果心存疑虑，或者不知道该如何是好，或者想到什么点子，就去现场看看。现场才是学习的地方。而且看过现场之后，就能判断出自己所考虑的事情是好是坏。这就会引出新的问题。工作就是这样。”

对于现场管理，大野耐一在接受《每日新闻》的采访中提到，丰田式变革以现场为一切之根本。可以在大脑中构思，也不妨纸上谈兵，但最后的判断必须基于实地实物。本田的表述是“实地实物实



际”。尽管说法不尽相同，许多企业都在强调现场的重要性，而实际却轻视现场，与现场相背离。

渡边捷昭认为，丰田部分员工“对现场的关注和兴趣逐渐淡薄”也是增加丰田成本的原因之一，丰田公司的生产活动也点滴吸收“实地实物实景”的“三实主义潮流”，但是，这几年制造部门出现了这种声音：有人指出“现在年轻的操作员虽然眼睛盯着 CRT 屏幕，对现场发生的现象却了无兴趣，漠不关心”。像丰田公司这样的装备产业，管理办公室和工厂是分开的，根据管理办公室的 CRT 屏幕上出现的信息进行远程操作，以此保证工厂的运转。随着技术发达，操作越来越复杂。管理办公室独立于工厂之外导致了对现场关注的淡薄。“再次强调主张所有情况在现场的现场主义，加以贯彻落实”的呼声成为该公司从一开始重新调整培训项目的契机。

生产制造部门如何持续变革现场、持续减少浪费、降低成本、提高生产效率、提升品质成为衡量企业树立行业竞争优势的重要标准之一；作为生产部的相关人员只有掌握并运用先进的现场管理技术，通过建立全员、全方位、全过程的责任成本管理体系，才能持续降低成本、提高生产效率、变革工作效率，最终为企业获取倍增的利润。当然，现场管理必须值得信赖并发挥真正价值的是五感（视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉），渡边捷昭认为“可能因为现在的年轻人从小亲身经历和切身体会太少，这方面的影响很大。”以前的孩子们在钓鱼时，从鱼竿到坠子、浮子，全部都亲手制作，最多买鱼钩和钓丝。在这种创造东西的游戏中不知不觉就学会了事物的结构和原理。如今时代变了。从小习惯了电脑游戏的年轻人能操作电脑，却没有用小刀削东西等用手和肢体制造玩具的经历。当这些年轻人来到制造现场，对现场的事物现象并无太大兴趣，始终只是面对 CRT 屏幕进行操作。渡边捷昭对此深表忧心。其实不管计算机化、自动化发展到何种程度，制造业在根本上少不了依赖于切身体会和亲身经历的、充满现场感觉的“娴熟本领”。温度、振动、声音、压力、气味、颜色等现象不可能通过管理办公室的 CRT 屏幕尽数把握，只有操作员发挥人的五感，才能真正接近事物原貌。尤其是在发生故障、出现紧急情况



时，只有五感才能发挥真正价值。亲身经历、切身体会很难用言语表达。“与其争论不休，不如先让值们去切身体会，让他们嘻嘻哈哈开心地工作”，丰田公司正是基于这一思路，开设了体感学习班。

随着时间的推移，丰田的角色已经慢慢地转变。丰田制造，如何迎战这些外来的竞争者并胜出呢？竞争的最终结果必然导致价格竞争：同样的品质，价格更低者胜！所以对于丰田制造来说：提高产品品质、降低生产成本、建设超低生产成本的生产体系就变得刻不容缓了。

成本是为了实现一定的目的而付出（或可能要付出的）、用货币测定的价值牺牲。在企业发展战略中，成本控制处于极其重要的地位。如果同类产品的性能、质量相差无几，决定产品在市场竞争的主要因素则是价格，而决定产品价格高低的主要因素则是成本，因为只有降低了成本，才有可能降低产品的价格。

丰田十分重视现场管理，对各个制造现场的通用设施，并制定了标准的流程，通用设施是指安装在工厂管理办公室的可以随意感知温度、振动的设备，虽然平时可以通过屏幕察看温度和振动，却根本无法切实感受到各自的程度。如果有了切身体会，就能由屏幕指针的细微移动来判断是否正常，而员工们只是将其作为一个数据一瞥而过。为此公司甚至试着检验“洗澡水的合适温度是多少度”等极其生活化的体感。工厂还设有一个小型“工作间”，里面备有木工工具一套，还有清漆和油漆，任何人都可以在这里随心所欲地制作椅子、架子。某个年轻团队曾试着制作一张桌子，甚至牺牲吃饭时间忘我地工作，尽管作品质量惨不忍睹，但无论如何，他们切实感受到了创造东西的乐趣。据说本田也在工厂设有一个用于“创意大比拼”的工作间。他们认为，创意仅仅停留在构思上是没用的，只有亲手将其付诸有形才有意义。

某食品制造商曾被问过一个问题：“你们凭借什么在质量竞争中取胜”，该制造商负责人马上回答“是嗅觉”。在生产活动中，不管技术如何进步，最终有发言权的是扎根于现场的“五感”，是沉醉于生产活动的乐趣、忘乎所以的人们。只要通过体感学习等使三实主义牢



牢在企业扎根，毫无疑问将带来操作技术的提高，甚至有助于提高安全性，也将有利于工厂维护。许多企业管理者动辄感叹“现在的年轻人啊”，年轻人与制造业的疏远也是一个长期悬而未决的问题，它要求我们在感叹之前思考“怎样才能让制造现场的人们找回对生产活动的欣喜和兴奋”，还需要公司从能尽快采取行动的部分下手的干劲。雷声大雨点小的“现场主义”不会推动变革，也不会培养人才。只有让生产活动的现场重现欢笑才称得上现场主义和重视现场。

现场就是市场！班组是生产企业基本的细胞，其生命力和战斗力直接影响着企业的产出：生产力 P、品质 Q、成本 C、交期 D、安全 S、士气 M，也即影响现场的竞争力！现实工作需要的主管是领导型还是教练型？生产主管在班组建设中应发挥怎样的作用？渡边捷昭指出：假如明天地球要毁灭，丰田公司也不忘记种下两棵葡萄树：一棵是研发，一棵是教育训练。其所指教育训练不是简单的培训，而是企业中的每一位主管都扮演“教练角色”，在不断教练下属的过程中建设优秀的班组，完成绩效目标。然而事实往往是：主管没有教练班组长，班组长没有教练下属，忙忙碌碌的结果事倍而功半。

为此，每个企业都期望降低工厂成本来满足客户需求，以适应当今激烈竞争的微利时代。生产制造部门如何减少成本、提高生产效率、提升品质并消除浪费成为衡量企业是否具有竞争优势的重要标准之一；作为生产部的相关人员只有掌握并运用先进的现场管理技术，通过建立全员、全方位、全过程的责任成本管理体系，才能持续降低生产成本、提高品质、变革工作效率，最终为企业获取倍增的利润。

为了安全而佩戴头盔是常识吗

中国工程院院士、中国航空工业第二集团公司总经理张彦仲认为，产品价格是企业核心竞争力的一个重要市场表现，要提升企业核心竞争力，必须实施以降低成本为目标的成本系统工程。当然，有一些丰田员工认为，在成本减半战略实施的过程中，刚开始的时候，成

绩是非常显著的，但是他们就误认为丰田不需要实施成本战略了，下面从提出问题的角度，举一个“安全帽”的例子。

“佩戴安全帽是为了确保安全，这是一种常识。但是，纵观整个产业界，也有汽车组装厂等一些不佩戴安全帽的场合。这倒不是因为疏于防范，而是考虑到佩戴安全帽会产生降低行动能力、五感、思考能力等负面影响。当然，我不是说无需佩戴安全帽，而是希望大家思考为什么需要佩戴，不要因为这是常识，而应该考虑自己的工作是否需要。同样地，就业务特点而言，只有从出发点开始认真深入思考，才能看清其特点。”

张彦仲把成本系统工程分为开发成本、生产成本、管理成本和质量成本四个部分。他说，企业在产品开发中应充分考虑市场定位，不能只片面追求产品技术性能的先进性。例如在汽车开发中，如果所有的车型都一味追求 ABS、气囊等先进技术，总成本肯定居高不下，而实际上我国多数消费者的收入还不是很充裕，对汽车的技术功能要求不是非常高，而是更注重其价格。生产成本与企业的发展战略和经营战略密切相关，包括生产工具成本、人力成本和采购成本等几个方面。我国企业要集中有限的资本和技术力量，在日本本田公司，培养发动机核心能力一样，重点发展自己的核心技术力量，提高生产环节的质量。由于在生产环节上只保留了产品的核心部件，既可大大降低产品成本，也避免了企业搞成“小而全”。

当然，降低成本是提升一个企业竞争力的重要手段，如果没有高层领导的大力倡导和一线员工的完全执行，就好保为了安全而佩戴头盔是常识一样的道理，不仅不能降低成本，而且还有可能增加成本。通常认为库存大、前置时间长的床，如果在丰田生产，上午接到订单，当天傍晚就能交付到顾客手中。笔者为某个有着多种业务种类和业务形态的企业提供帮助时，曾要求该企业抛弃习惯和常识进行变革，这是降低成本的一个有力举措。渡边捷昭说出了如下感想：“我们企业拥有多种业务种类和业务形态的工厂，各部门理应存在独具个性的色彩和面貌，却在某种过滤器的作用下，看不清它们独具个性的



面貌，就像金太郎糖一样^①。我想正是以往那些被不加质疑地称为习惯和常识的阻碍，令真实面貌模糊不清。”

确实，在成本变革中，重视习惯和常识的有经验者会阻碍变革，丰田长时间留下来的企业经验如果在短时间内要求创新，那么，创新的难度是很大的，正是过去的那些经验创造了今天的丰田。为此，渡边捷昭在接受《读卖新闻》采访时强调：“有经验者不同于有技能者的地方在哪里？有经验者是指长期从事指定职务和遵从上级指示的人，不是推陈出新，而是重视以往的习惯和惯例，有着不求有功但求无过的工作倾向。在日本尚未面临如此激烈的国际竞争的年代，这种做法大行其道。当然，许多人至今延续着这种工作方法。也有些人并非如此。他们凭借自己的经验，果敢地挑战新的工作、新的事物并成绩斐然。笔者将这种人称为有技能者。有经验者在面对问题和课题时，只在以往的经验范围内进行处理，面对没有先例的事物不敢越雷池一步。相对地，有技能者会自己发现课题，并力争加以解决。今后的变革非有技能者不能胜任。观察一下重视有经验者的公司就会发现，多数都是依靠多年的习惯和常识开展业务。以总承包商为例，他们只是将从政府机构和设计院承接的工作转给承包商，总承包商员工的工作并不是亲自建造建筑物，而是仅限于和承包商谈判，尽量使他们在已有利的条件下开展工作。材料进货等完全按照多年的习惯进行，很少有试图打破常规的做法。想要拥有竞争力，唯有打破习惯和常规，从一开始重新调整工作方法一途。”

企业管理的最佳状况是零库存和零周转天数。为了实现这个目标，许多优秀企业都采取了适合自己企业的先进管理技术，日本丰田公司实行的准时生产模式、美国许多公司采用的作业量基本成本法、价值工程等。张彦仲强调，要特别注重对资金的管理，企业可以通过预计的资金成本与实际成本相比较，来揭示费用的发生是否合理。丰田成本减半战略根本上来说脱胎于“突破常规”，变革最不可缺少的就是不为习惯和常规所束缚的思路和观点。

^① 一种棒状的糖，从任何位置切开都有金太郎图案



为此，为了安全而佩戴头盔是常识吗？在 Aisin 轻金属的白鸟进治总裁主政 Aisin 精密仪器公司时期，曾有人问他，为什么在同一个工厂内会生产床、喷洗式坐便器等毫不相干的商品，他回答道：“床和喷洗式坐便器都有各自行业特有的习惯。如果只生产一种商品，就会被这种习惯束缚，变革也难有进展。如果在同一个工厂内，由同样的人员生产不相干的商品，就能使他们摆脱习惯和常规的束缚。”

在降低质量成本方面，张彦仲说，质量和成本的关系是一个辩证法，一方商高质量往往意味着高成本，在价格不变的情况下，企业的赢利可能会减少；另一方面，产品质量低劣就会销售不出去，就会造成人力、财力的恶性循环，企业付出的成本就更高。因此，企业需要探求能够取得最佳经济效益的质量水平。为此，丰田的成本变革必须从叩问“为什么、为何目的”开始，一旦想要尝试某件新事物，马上就会有人抬出业界的习惯和常识来唱反调。如此一来变革就会停滞不前。变革从针对当前开展的种种行为和工作方法叩问“为什么采取这种做法”开始，不是横加否定或指责，而是反复思考“为什么、为何目的”，由此可以知道应该针对什么、如何进行变革。让我们回到安全帽的例子。渡边捷昭也根本未曾说过“不用佩戴安全帽”，而是希望每个人不要抬出“这是规定”、“这是常识”，改而思考佩戴安全帽会有什么好处和坏处。这样，人们或许能重新认识到安全帽的重要性，也或许能找到更好的方法。从常识来看，“实现成本减半”是一个很困难的课题。挑战困难的课题，不拘泥于常识和习惯的看法、想法必不可少。汲汲于培养有经验者，将无望突破常规、突破习惯。想要培养不受常识和习惯束缚的员工，领导必须首先从有经验者转变为有技能者。



第十章

不要满足于已取得的成果

不要满足于已取得的成果

渡边捷昭在接受《华尔街日报》时指出，企业必须在竞争中克敌制胜，不是苟延残喘，而应力争成为威风八面的企业。为此，势必挑选最低廉的“行情成本”作为目标，产量也必须大幅提高，否则变革就毫无意义。为此，提高丰田的竞争力，必须实现最低廉的“行情成本”，这样才能从根本上提升丰田的行业竞争优势，当然变革的目的是要降低成本，渡边捷昭在接受《华尔街日报》时强调，我们原本可以对东南亚产品的材料、加工方法、劳动力成本等进行周密的调查，提出数十个课题，逐一考虑降低成本。但是，鉴于面临“今后是否依然在日本生产”这一关键形势，变革所剩的时间不多，姑且以东南亚的价格为“行情成本”，来推动降低整体成本。丰田公司想要降低当前成本的50%，并获得赢利，条件之一就是降低每个流程上的成本，考虑到以往不管如何拼命都没能实现目标，降低当前成本很难实现，但它是能够实现的。

有些人对“行情成本”的看法也不尽相同，日本经济学家和田茂穗认为，贸然将成本最低廉的东南亚作为比较对象有失轻率，应该制定更切实际的目标。但是，也有人认为缩小每个月赤字幅度的策略才更稳健。

渡边捷昭强调，好在丰田公司有许多应该变革的地方，通过缩短换产调整时间、缩短前置时间、减少库存等变革，半年后即扭亏为



盈。当然，前提是确保了产品所需数量。接下来的一个月，赢利进一步增加，“严苛”的劳动时间也缩短了，价格也达到了足够与东南亚抗衡的水平。

尽管丰田取得了不菲的成绩，但是对于渡边捷昭来说，满意于成为领跑者最终会使自己骄傲自满，对此必须非常警惕。美国《商业周刊》指出，渡边捷昭自 2005 年 6 月从张富士夫手中接过丰田汽车最高领导人权杖，时年 65 岁的他因沉稳自信、斗志坚韧和对丰田事务的敏锐理解赢得了人们的肯定。这并不令人感到特别惊奇。毕竟，渡边捷昭 1964 年从庆应义塾大学经济学专业毕业后就进入了丰田汽车。1999 年，他被任命为公司计划编制部门的总经理。随后，他参与制定了丰田“CCC21”计划，该项目为公司节约了 100 亿美元的资金。直到他成为 CEO，丰田汽车的市场销售额已经增长两倍，达到 2 450 亿美元。但是在出任丰田社长不到两年的时间里，渡边捷昭却被无所不在的挑战包围。不断增加的汽车召回已经破坏了丰田汽车的质量声誉。丰田汽车即将取代通用汽车成为排名世界第一的汽车制造商，美国“汽车三大”的情形十分悲哀，此时，丰田必须关注其在美国发展的后劲。现在，丰田汽车所有力气都用在了美国和日本市场。它在一些关键的不断增长的市场中还落在竞争者后面，例如在中国和印度。

渡边捷昭强调，“一个不容忽视的问题就是，在日本国内生产势必增加产品的成本费用，因为东南亚生产同样的产品价格要低 30%，价格方面没有绝对的优势，相反，生产效率也比较低。虽然具备生产能力，但由于品种多，换产调整时间较长，生产效率每况愈下。在此情形下，有人提出放弃在日本生产，将生产点转移到东南亚也不足为奇。公司领导层‘希望尽量在日本国内生产’的念头促成了我的参与。我参观工厂之后的感想就是浪费太多，时间的浪费更甚。换产调整需要时间，而且虽说是早晨 8 点开工，最初的 30 分钟只能眼巴巴地等着机器运转起来，如果机器运转起来需要那么长时间，管理人员何不早到 30 分钟打开机器开关呢？上班时间也长得惊人，丰田成本减半所说的‘动作与工作’混杂其中，只要使动作转变为工作，就能充分提高生产效率。浪费如此之多，一定程度的变革马上就能进行，



问题在于如何降低成本，贯彻按照所需数量生产的限量经营。”

成本领先一直是每个企业追逐的重点，渡边捷昭指出，丰田成本减半战略实现之后还有新的课题，因为许多企业做到这一步就开始对变革减速了。碰到这种情况，渡边捷昭进一步指出，我就会以“变革获得了一定进展，让我们检验一下现在的实力吧”来鼓动领导层。检验实力的方法有很多，可以寻找更强大的对手作标杆管理，价格也好，产品的生产方法也好，当然，值得提醒的就是，如果做得不好的企业，可以学习一下丰田的成本减半战略，尽管丰田公司依然存在太多应该变革的地方，想要在同行业中独占鳌头，必须进一步缩短或减少换产调整时间、库存、前置时间等。另外还存在加工的问题、生产与销量挂钩等课题。

渡边捷昭指出，实现能与东南亚抗衡的价格也很重要，却并非全部。只要实行东南亚绝难仿效的生产活动，就能在竞争中所向披靡。说到“力争成本减半”，人们往往只关注价格，一旦获得了价格竞争力，就对变革减速。其实关键在于之后，在于如何获得睥睨侪辈的“生产能力”。满足于成本减半不会带来真正的“生产能力”。

时刻保持居安思危

丰田汽车公司的销量一直处于良好的上升势头，但是渡边捷昭却居安思危。他在一个汽车年度会议上说，丰田正面临很大压力，这些压力除了来自不断增长的销售和利润目标以外，还来自环保、全球化，以及为将来的竞争储备人才等等。渡边捷昭说，丰田必须防止员工由于近期的成功产生骄傲自满的情绪，另外还要注意人才结构上的多样性。为此，丰田已经加速将研发、设计以及工程等方面的职能向北美和其他地区转移。为了培养下一代的领导，丰田开始实行每年两周的培训计划。其中一周是学习丰田独特的生产系统，另外一周是在美国沃顿商学院进修。我们努力在每一个区域培养本土的领导者。

渡边捷昭指出，对于大力降低成本，领导本人必须竭尽全力，因为尽管泡沫经济的景气带来了良好的业绩，经历过艰难时期的阪口总



裁却对将来有着深深的担忧。景气不会长盛不衰，更重要的是，他担心以往的做法总有一天将无法适应向住宅公司交货的方法和顾客需求多样化的时代。如果产品种类有限，以大量生产方式进行大批量生产并存放在仓库就能维持业务。而一旦产品种类多样化，就会出现尽管有库存，需要的东西没有，有的东西又卖不动的现象。他认为，只有不依赖于库存，转而按照需求进行单件生产，才能免于今后被淘汰。渡边捷昭认为“如果企业不能在交货期、质量、成本方面显出明确的特色，将很难维持生存。有特色的企业就有需求”，并下决心为此竭尽全力推行生产改革。短期的生产改革无需领导亲自上阵就能执行。但是，想要否定以往的做法，尝试全新的生产方式，如果领导本人不竭尽全力，将寸步难行。为此，领导必须对本公司的将来抱有健康的危机意识，并亲力亲为。越是感叹“我们公司的员工缺乏危机感”的管理者，越是不愿意从我做起、有所作为。

如何居安思危，渡边捷昭非常重视，2007年2月16日，渡边捷昭针对上述相关问题在丰田汽车总部接受了《商业周刊》驻东京记者伊恩·罗利的采访。以下是谈话节录：

记者：从你接任社长到现在已经20个月了。在这段期间你觉得有什么变化？

渡边捷昭：我做的和我当初所想的基本一致。我的关注点集中在丰田汽车迅速成长上。为此，我认为我们需要在三个主要方面巩固商业基础。第一个方面，就是公司确保产品质量；第二就是加速致力于研究和发展；第三，在实现这些目标后，我们需要尽全力在全球范围内培养人才。丰田不能寄希望于在没有提高质量的前提下实现快速增长。对这一点，我始终很清楚。

记者：你上任之初曾经谈到很多关于“大公司病”和安逸的风险这样的问题。这些担心还有吗？

渡边捷昭：我强烈号召员工能够勤勉工作以稳固我们的组织。为此，制定了更多巩固基础的要点。现在，我们已经有所进步，“弊病”也已经减少。



记者：但是依然还有很多工作要做吧？

渡边捷昭：“大公司病”最可怕的症状就是安逸思想会在公司发芽。满意于成为领跑者最终会使自己骄傲自满，对此我们必须非常警惕。前面依然有那么多挑战和问题在等着我们。每个人都（需要）有挑战这些难题的心理准备。问题一定要被找到。不仅仅在日本本土找问题，我们在全世界的相关事务都需要如此对待。

记者：很长一段时间以来，丰田都是一路高歌。事实上，现在很多丰田的管理层都从未经历过困苦期。怎样才能让年轻的管理者相信成功来之不易？

渡边捷昭：这正是我管理思想中很重要的一点：如何让我们的传统在丰田汽车新一代中继续传承下去。只要在目前情况下做到这点，其他事情便可迎刃而解。事必躬亲是关键。这也很容易理解，当遇到问题，管理者就必须亲自去了解事情的真相，看看为什么会出现这样的问题，而事情的关键就在于去教会他们鉴别问题和解决问题的能力。

记者：你能举个例子说说是如何居安思危的吗？

渡边捷昭：质量问题，我认为可以作为一个很好的例子。当质量问题发生的时候，我们不得不召回一批汽车，我们要做很多努力去结束这件事情。如果有人发掘事故原因并努力探究为什么这些问题会出现，那么问题便会更加清晰地呈现。

我们细察产品，研究是否给予了产品从设计到实际生产足够的时间，是否给予了足够的时间进行验证、测试，以确保任何一个研发项目最终没有质量问题。最终，一些项目我们决定多给6个月的研制时间，有些项目则多给3个月的研制时间等等。由此，质量方面的改进步伐正在稳步进行。

记者：那么除去近期召回事件，质量问题是否已解决？

渡边捷昭：在生产的新车型中，结果还是令人满意的，但是旧车型仍存在一些质量问题。针对在美国市场上的皮卡以及其他一些问题车型，我们正在加强对车型的检查以便尽早发现情况并及时解决。早期检查和及时召回决定是关键，我们毫不犹豫地召回这些问题车辆，



这对顾客来说是很重要的保障。与其在召回前延长处理期限，或认为问题并不严重，不如事先把服务做到位，把问题在前期解决好。

记者：关于丰田价值创新（VI）活动计划，其削减成本计划进展如何了？

渡边捷昭：截至现在，我们还没有一辆车能够体现这些活动的效果。价值创新活动中包含的设计理念或设计方法的变更需要一点时间。有时我们会从供应商那边得到一些灵感，并将这些想法转变成设计。有些案例，常常需要不止一个而是几个供应商的协同合作。

共享健康的危机意识是推进成本减半战略的重要举措，事实证明，成本减半战略的顺利执行与否，关键在于行动与否，对于“什么是危机意识”，渡边捷昭是这么回答的：“不满足于现状，对未来抱有欲望，并实际采取行动。想得再好，不付诸行动就毫无意义。当然，所谓危机，如果等到被迫考虑明天的资金来源之时就为时已晚，应当在恰当的时候抱有危机意识。”

关于成本变革的诀窍，大野耐一曾说过大意为“忘掉昨天，不考虑明天，认为今天的做法很差”的一番话。不满足于现状，经常思考“有没有更好的做法”，才能做到“日常变革、日常实践”。如果危机意识不辅以行动，就会停留在“糟糕！怎么办？”，这称不上健康的危机意识。不满足于现状，不断思考，并实际采取行动，危机意识才能转化为力量。行动与否只在领导一念之间。和员工们共享危机意识，关键在于领导本人“不满足于现状，对未来抱有欲望，并实际付诸行动”的心态。

努力不能停留在原来的延长线上

努力降低成本的习惯当然也是在日常变革中培养起来的。在丰田，降低成本是极为理所当然的事情，然而，为了更好地实施成本减半战略，却另行制定“CCC21”，这是因为需要比以往更快的速度推动降低成本。有些产品研发时所设想的单价为1 000日元，但经过了



1~2 年的研发期，开始量产时可能必须将价格设定在设想价格半价以下的 400 日元，否则将无法参与竞争。原本强大的成本竞争力，其优势也会因为其他公司远胜于己的降低成本速度而瞬间消失殆尽。

丰田公司 2002 年度中期决算报告显示：2002 年 4 月~9 月，丰田集团销售总额为 7.88 万亿日元，比 2001 年同期增长了 15.4%。这 6 个月丰田的营业收入增长了 44.3%，纯利润增长了 90.2%，达到 5 537 亿日元。所有这些数字均为丰田公司历史最高纪录。

想要实现丰田成本减半战略，必须在设计时，就把生产、销售和零部件采购等要求考虑进去。北川哲夫指出，丰田开展大规模成本压缩运动，即 CCC21 是从 2 000 年 6 月开始的，计划实施 3 年，节约成本 1 万亿日元。现在看来效果显著，在 2002 年就可节约成本 3 000 亿日元。丰田成本减半战略的提倡者就是 4 年后担任丰田社长的渡边捷昭。虽然降低成本有许多方面，但 CCC21 计划主要有 4 个方面：设计、生产、采购和固定费用。

设计方面，丰田改变原先由各车型团队自主开发的思路，负责开发某一车型的总设计师在设计过程中，必须把生产、零部件采购、销售等方面的要求反映进去，形成互动。比如皇冠车，在没有完成设计时就去征求以下环节部门的意见：生产部门可能会提出车模不用重新铸造；采购部门可能提出某些零部件太贵；销售部门可能提出该款式目前不流行等意见。针对以上种种不同意见，设计团队利用计算机对原先的设计进行改造。北川哲夫说，这种实时设计模式最早是美国的通用电气公司发明的，但目前丰田公司运用得最为娴熟。以前丰田推出一款新车需要 3~4 年时间，现在已经缩短至 15 个月。开发时间的提前，有利于公司更准确地把握市场脉搏和进行技术革新。

生产方面，丰田公司推出了“通用平台”的概念，即尽可能用相同的平台生产多种款式的车型。本来丰田在推出新车型时必定使用新的平台，现在设计师们从一开始就考虑如何利用现有平台。比如易斯特（East）和威驰（Witz）使用的就是同一平台。这样，丰田就大大节省了新车投产或车型变更时的前期投入，而且“节省了能源”。

采购方面，丰田找出构成采购费用 90% 的 170 种零部件，组成

全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	高级工商管理培训教师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

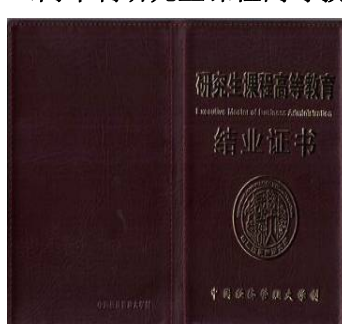
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhjjy.net>

170 个工作小组，责成他们和供应商共同商量降低成本的方法。丰田不主张单纯降低采购价格，因为这关系到大大小小几千家零部件供应商，仅仅降低价格会让他们销售额减少，甚至破产。而且这也不符合日本企业的习惯。丰田的做法是，通过提高生产率降低成本，保证供应商的利润。

北川哲夫说，他们定期派代表团去欧美汽车公司访问，比较他们的零部件采购价格，暗中调查竞争对手的各种情况，最后归纳出相应的解决办法。他举了具体例子，就是轿车车座上方伸手可及、用来固定身体的把手。他说，通过调查发现，欧美公司采购价格低的原因是他们把手的种类少，标准统一。而丰田公司有 30 多种各式各样的把手。由于丰田根据车种不同分成不同的开发团队，彼此互不干扰。结果各个团队的设计师往往按自己的喜好设计了不同规格的把手。现在丰田已经符把手的规格统一到了 3 种，成本大大降低。

丰田社长渡边捷昭在接受《读卖新闻》的采访时指出，“日本正在通货紧缩所带来的不景气中煎熬，但放眼世界，许多国家正不断发展，日本国内当然也有需求。不应悲叹‘没办法，经济不景气’，作为一个企业做好自己应该做的事情，其前途将不可限量，这是我带领丰田成为世界上第一大汽车制造商的信念。首先让我们从挑战‘成本减半’开始。”

推行成本减半战略时，领导应有坚持到底的心理准备

渡边捷昭在接受《华尔街日报》时强调，很少有人做出成本变革的决定后能坚持到底。变化是不容易的，渡边捷昭说过即便是有着强烈的自尊心、坚定的主张和钢铁一般意志的老兵也不例外。在丰田，推行成本减半战略时，领导应有坚持到底的心理准备。确实，推行变革，尤其是为实现成本减半而坚持“解决课题型变革”时，领导发挥着举足轻重的作用。渡边捷昭不仅口头作指示，还亲自切割钢铁、焊接，晚上工作到很晚努力推行变革，实属难得。多数人会组建项目组来推行变革。这时，领导应有三种心理准备。

第一，制定降低成本的具体目标。

不仅是领导，有些上司在下达指示时，不会交代具体内容，只用一句“好好干”打发。这就等于主管领导什么都不考虑，尽数丢给下属。当然，如果全部交由下属处理，自己承担责任还说得过去，偏偏就是这种上司，一旦听到不动听的话，就会托辞逃避“已经交给你处理了，与我无关”。实在差劲。

丰田喜一郎给下属作指示时，总是会将“以何种方法做什么，在何时之前做完”详细地写在纸上。笔者手头留着丰田创业时期笔者父亲从丰田喜一郎处接到的任命书，其指示之详细令人惊讶。主管领导不能未做任何思考就交给下属处理，而是有着明确的自己的想法，并能做出详细指示，若非如此很难实现目标。

第二，是领导随时留心创造享受变革的气氛。是悲观地看待事物，还是愉快地看待事物，其实很重要。甚至可以说，领导看待事物的态度决定了变革能否继续。

渡边捷昭曾多次提到，变革就是否定现状，尝试新东西。有时失败会如影随形，有时无法获得最初预期的效果，有时甚至本意是变革却变成变恶。这时，如果认为“所以不如不改呢”将使变革停滞不前。

营造失败了也能积极地微笑着面对下一个挑战的氛围很重要。尤其在制定成本减半如此艰巨的目标时，失败在所难免，甚至不妨认为失败在情理之中，将失败作为下一次成功的能量，反复摸索尝试，这样才能实现目标。

变革的诀窍在于“轻松愉快执行迅速”。越是艰巨的目标，享受改革的氛围越是重要，这种氛围很大程度上取决于领导看待事物的态度。Aisin 轻金属的白鸟进治总裁经常对员工们说：“别哭丧着脸，哪怕假装也要脸带微笑”，渡边捷昭对员工们说：“别用消极的话语，要用积极的话语”。他们两位都是愉快地看待困难的高手。变革只有在这种领导的领导下才能前进，才能形成风气并在企业扎根。

第三，是领导“将变革进行到底”的坚定意志。

即使制定了远大目标，启动了项目，很多时候还是会遭遇挫折，

这是因为领导高不成低不就地妥协或中途方针摇摆不定。如果领导本人具有“坚持到底”的意志，项目成员的动机自然也会增强，动机增强就能贯彻到底。

渡边捷昭指出，要想使丰田的成本减半战略能够顺利完成，领导者就必须有永不放弃、不屈不挠、坚持到底的心理准备，渡边捷昭强调，丰田集团的强项之一在于“坚持到底的文化”。一旦认为可行，就会不屈不挠坚持到底。对于丰田生产方式，尽管历经 50 多年不断变革，仍然称其为“发展中”。相对地，很多企业会机灵地追捧新的方法和理论，但非常令人怀疑是否真的坚持到了“极致”呢？

正如渡边捷昭反复强调的那样，存在诸多浪费的企业一旦着手变革，其效果是立竿见影的。却也正因为有了成效就放弃变革，导致走回头路；或者就此满足，导致变革难有更大进步。一旦认为可行，就要坚持到底。脚踏实地坚持变革，不久就会引发改革，形成变革的风气。为此，领导必须抱着坚定的意志，不断强调变革的必要性。

渡边捷昭如此谈到坚持到底的诀窍：“闲聊的方式也可以，总之应该全年谈论。只要随时将‘不要只看内部，对手在外面’挂在嘴边，就会形成健康的危机意识，公司内部也自然会上下一条心。永不放弃，不屈不挠地坚持到底，将有望实现可持续发展。”为此，领导的姿态如何，将极大影响企业的将来。

三成左右的成本优势很快就会被竞争对手迎头赶上

渡边捷昭在 2007 年第一季度上的讲话中强调，降低成本为了什么？目的就是为了满足每天都在变化的顾客需求，为了在竞争中胜出。忘记了这一点，降低成本就只是“流程变革的儿戏”。如果时代变化缓慢，正如丰田英二所说“只要老老实实在地降低成本就会有前途”，然而，在瞬息万变的今天，就“不能只在以往的延长线上努力，而必须付出空前的努力去降低成本”。这里存在常见的杜绝浪费型变革和解决课题型变革的区别。如果是降低 1~2 成的成本，常见的变革就能做到，而成本减半则非解决课题型变革不可。当今时代要求我



们进行的正是后一种变革。搞错了这一点，即使坚持了变革，也很难获得持久的胜利。在需求减少的形势下，仅仅坚持变革其效果也有限，需要我们借助解决课题型变革，推动扩大需求的变革。为此，要想彻底地战胜对手，就必须坚持成本减半的战略，否则，三成左右的成本优势很快就会被竞争对手迎头赶上。

确实，当今时代，无论企业推出何种产品，新服务，竞争对手很快就会迎头赶上，靠产品本身的差异从别人手中获取高端客户已越来越困难。客户在和企业打交道时所得到的主观体验愈来愈成为一个重要因素。企业如果比竞争对手更能提供方便、周到的、言而有信的承诺，让客户处处感受到被重视，被尊重的感觉，帮助客户取得事业上、生活上的成功，客户当然更容易被吸引，被折服。但这些做起来常常比推出一个新产品更为困难。渡边捷昭回忆说，最近，某工厂完成了能够空前地降低成本的生产线。它是现场的人们通过日常变革完成的。领导参观这条生产线时问及生产线旁边标明的目标数字，负责人回答：“这是按照低于F公司成本1成的标准制定的”。领导听了就说：“3成左右的成本优势很快就会被迎头赶上，要制定更高的目标”。其实F公司的数字从世界来看也是最具竞争力的数字。尽管已经在力争更低的成本，却依然被要求“更低一点”，领导的话让这位负责人大受震动。听了这个故事，我不禁佩服该公司领导对生产活动的执著。实际上正是领导这种对胜利的渴求支撑着公司。

渡边捷昭指出，拥有强大的国际竞争力就必须努力地降低成本，“我不是说，只要老老实实在地降低成本就会有前途，我认为眼下的形势并非如此喜人。想要获得适应1美元=100日元时代的国际竞争力，就不能只在以往的延长线上努力，而必须付出空前的努力去降低成本。”这是1993年泡沫经济破灭后，在“东海协丰会”成立纪念典礼上，丰田英二强调的。日本各大财经媒体认为“其含义是对泡沫经济进行反思，强调回归生产活动原点”而大力加以报道。诚如报纸所言，但我们还能从中感受到非同一般的决心：想要拥有强大的国际竞争力，就必须付出超过以往的降低成本的努力。

丰田即使在泡沫经济时期，也没有将重心转向备受追捧的金融技

术和多元化，而是专注于生产活动，这段时期也坚持了日常变革。许多公司由于泡沫经济的破灭而损失惨重，丰田却几乎毫发无损。这当然是因为自丰田佐吉以来对“生产活动”所倾注的热情得到了很好的坚持。然而张富士夫却不认为当前是企业发展的顶峰。他关注着韩国现代等竞争对手的动向，认为尚有无限的变革余地。

渡边捷昭指出，成本变革的目的就是为了更好地提升公司的竞争力，值得注意的是，别让变革以“儿戏”收场，其实，解决课题型变革也并非有什么特殊做法。丰田英二在那次演讲中曾说道：“我认为实现的关键在于我们工作的出发点、‘创意工夫’和‘团队合作’。”变革的做法也一样。所不同的是，提出成本减半这种高难度课题时，是否应该致力于日常变革。提出课题的方法因企业、因领导而大相径庭：有些企业可能不喜欢困难的课题，而喜欢较易实现的课题；有些企业虽然提出了课题，却认为“反正做不到”，不认真对待，或者执行到一定程度后妥协。关键在于课题一旦提出，哪怕需要花一点时间，无论如何一定要实现的执行能力。变革以“儿戏”收场，还是成为战无不胜的变革，这取决于努力的程度。许多企业宣称“我们在进行变革”，关键是树立争取更上一层楼的志向，使变革成为“战无不胜的变革”。



附录

丰田公司大事记

- 1896 年，丰田公司创始人丰田佐吉发明了自动织机
- 1918 年，丰田佐吉组建丰田纺织有限公司
- 1924 年，丰田佐吉发明“不停止自动换梭丰田自动织机（G 型）”
- 1929 年，将织机的专利转让给英国公司
- 1930 年，丰田喜一郎开始研究开发小型汽油发动机
- 1933 年，在丰田自动织机制作所内设立汽车部
- 1934 年 9 月，第一台 A 型发动机制造完成
- 1936 年 4 月，AA 型轿车开始投产
- 1936 年 7 月，4 辆 CI 型卡车出口中国东北部（第一次出口）
- 1937 年 8 月，丰田汽车工业公司成立，丰田利三郎成为第一任社长
- 1938 年 11 月，举母工厂开始投产
- 1941 年 1 月，丰田喜一郎就任丰田汽车工业公司社长
- 1946 年 1 月，举母工厂工会成立
- 1947 年 5 月，生产累计达 10 万辆
- 1947 年 10 月，SA 型轿车投产
- 1950 年 4 月，丰田汽车销售有限公司成立
- 1950 年 4~6 月，第一次劳资纠纷
- 1950 年 7 月，石天退三就任丰田汽车工业有限公司社长
- 1951 年 5 月，开始推行“动脑筋，提方案”制度
- 1951 年 8 月，BJ4WD 型汽车上市
- 1954 年 6 月，BJ4WD 型汽车被命名为“陆地巡洋舰”
- 1954 年 10 月，丰田技术中心大楼完工

1955 年 1 月，皇冠车上市

1956 年 4 月，开始实行多渠道销售制度，TOYOPET 销售店开业

1957 年 8 月，向美国出口两辆皇冠样车

1957 年 10 月，丰田汽车美国销售公司成立

1958 年 1 月，第一家海外分厂，巴西丰田工业公司运营

1959 年 8 月，元町工厂开始投产

1959 年 12 月，月产量达 1 万辆

1960 年 12 月，轿车出口美国业务暂停

1961 年 6 月，PUBJICA 销售店开始营业

1962 年 2 月，丰田汽车销售公司成立出口总部

1962 年 6 月，国内工厂生产汽车累计达 100 万辆

1962 年 9 月，丰田南非公司成立并开始投产

1964 年 5 月，名古屋港丰田码头落成

1965 年 11 月，丰田荣获“戴明”奖

1966 年 9 月，高岗工厂开始投产

1966 年 11 月，东富士汽车性能实验场落成（现名为东富士研究所）

1967 年 10 月，丰田英二就任丰田汽车工业公司社长

1967 年 11 月，丰田 AVTO 销售店成立

1967 年 11 月，丰田汽车与大发汽车工业公司合作

1968 年 10 月，国内月产量达 10 万辆

1968 年 12 月，国内年产汽车达 100 万辆

1969 年 4 月，在比利时首都布鲁塞尔设立丰田销售工驻在员事务所

1969 年 9 月，累计出口 100 辆汽车

1972 年 1 月，国内累计生产汽车 1000 万辆

1972 年 12 月，国内年产汽车 200 万辆，成为全球第四大汽车制造商

1973 年 10 月，Calty Design & Research Inc. 在美国设立



- 1974 年 4 月，开始从国外采购零部件
- 1974 年 10 月，丰田财团成立
- 1975 年 12 月，加藤诚之就任丰田汽车销售公司社长
- 1979 年 5 月，累计出口汽车达 100 万辆
- 1979 年 6 月，三本定藏出任丰田汽车销售公司社长
- 1980 年 12 月，国内年产汽车达 300 万辆
- 1981 年 4 月，自发限制向美国出口汽车
- 1981 年 6 月，丰田障一郎就任丰田汽车销售公司社长
- 1982 年 7 月，丰田汽车工业公司和丰田汽车销售公司合并，三本中信任副社长，丰田障一郎任社长
- 1984 年 2 月，美国丰田与通用公司的合资公司 NVMMI 在美国成立投产
- 1986 年 1 月，丰田汽车美国制造公司成立
- 1987 年 1 月，丰田汽车加拿大制造公司成立
- 1987 年 6 月，与德国大众签订合作生产协议
- 1987 年 8 月，新豪华车营销系统凌志店在美国成立
- 1988 年 5 月，第一辆“佳美”在美国丰田制造公司下线
- 1988 年 12 月，国内汽车登记量达 2 000 万辆
- 1989 年 9 月，丰田公司欧洲设计办事处在布鲁塞尔开设
- 1990 年，花冠车产量达 1 500 万辆
- 1992 年 3 月，D0 店开始营业
- 1992 年 9 月，丰田达朗就任丰田汽车公司社长
- 1992 年 12 月，丰田汽车英国制造公司开始投产
- 1993 年 9 月，日本国内汽车累计产量达 8 000 万辆
- 1995 年 8 月，奥田硕就任丰田汽车公司社长
- 1996 年 10 月，丰田北美汽车制造公司成立
- 1998 年 7 月，天津丰田汽车发动机有限公司开始投产
- 1999 年，在纽约和伦敦证券市场分别上市，国内汽车产量达 1 亿辆，印度制造工厂开始投产
- 1999 年，张富士夫任丰田汽车公司社长

2000 年，中国四川丰田汽车有限公司成立投产

2001 年，法国 TMMF 建成投产

2002 年，中国天津丰田汽车有限公司建成投产

2003 年，年销售汽车 671.9 万辆，净利润 849 亿元人民币，成为全球第三大汽车制造商，当年利润超过全美三大（通用、福特、克莱斯勒）汽车制造商利润总和

2004 年，销售汽车 754 万辆

2005 年，销售汽车 803 万辆

2005 年 6 月，渡边捷昭接任丰田汽车公司社长



后 记

Toyota (丰田) 这个名字成型于 1937 年。据传,是一位女占卜师建议这么改的,因为在日语中 Toyota 的书写符号和外形很优美,而且 Toyota 在日语假名中共有 8 个笔画,而日本人认为汉字“八”有路越走越宽的含义。当传说比现实更美好时,人们总相信传说。事实上,传说正在被丰田的前任、现任及继任者变为现实。

2005 年 6 月 23 日,在丰田公司“潜伏”了 42 年之久,62 岁的渡边捷昭从前任手中接过权利棒,被任命为新一任丰田社长。此刻,他早已经是出了名的“成本杀手”,他的至理名言“拧干毛巾上的最后一滴水”为大名鼎鼎的“丰田主义”做出了新的阐释和升华。业界评价说,作为一个家族企业的外来“和尚”,他将完成“控制世界汽车 15%”的最后冲刺,然后将接力棒交到丰田家族的继承人手上。

“CCC21”计划的策划者是渡边捷昭,在过去的 5 年里,该计划使得供应商将 180 个关键零部件的价格削减了 30%,为丰田节约了 100 亿美元,给丰田近年来利润额的持续上升和世界级战略扩张争取了时间和资金。另一个事实是,美国三大汽车公司的市场份额在不断萎缩,丰田汽车公司却在不断扩大。2006 年,丰田计划在全球生产 906 万台,在去年的基础上增加约 9%。丰田现在的市值超过 1 000 亿美元,比通用、福特和戴姆勒—克莱斯勒三者市值的总和还要高。

努力降低成本的习惯当然也是在日常变革中培养起来的。在丰田,降低成本是理所当然的事情。说起丰田的成本减半战略,丰田公司公关部部长北川哲夫称,丰田正向创造“世界最强的成本竞争力”进发。在丰田公司 2002 年度中期决算报告显示。2002 年 4~9 月,丰田集团销售总额为 7.88 万亿日元,比 2001 年同期增长了 15.4%。



这6个月丰田的营业收入增长了44.3%，纯利润增长了90.2%，达到5 537亿日元。所有这些数字均为丰田公司历史最高纪录。一个引人注目的事实是，丰田取得如此不菲的业绩，并非是靠多卖车取得的，而是通过降低成本来实现的。

在写作过程中，笔者参阅了相关资料，包括电视、图书、网络、报纸、杂志等资料，由于篇幅所限，不能在参考文献中一一罗列，谨向这些文献的作者致谢。本书在出版过程中得到了许多教授、企业总裁、关注丰田的管理专家的大力支持和热心帮助，在此表示衷心的感谢。由于时间仓促，书中纰漏难免，欢迎读者批评指正。我的联系方式为 email:zhouyusi@sina.com.

作 者

2007年8月于紫竹苑