

<<丰田>>

图书基本信息

书名：<<丰田>>

13位ISBN编号：9787508020709

10位ISBN编号：7508020707

出版时间：2000-01

出版时间：华夏出版社

作者：(美)埃德温·莱因戈尔德

页数：271

字数：179000

译者：林华/等

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<丰田>>

内容概要

当日本人卖掉的汽车占到美国市场的25%时，底特律如梦初醒。他们开始调查日本人的“秘密”究竟在哪里。是什么高招、手段和特技使日本制造商生产出品质高、性能好的汽车，并以低廉的价格畅销海外？

仅凭一个农村孩子的梦想，始建于1937年的丰田公司，如今已成为世界第三大汽车制造厂，仅排在美国通用汽车公司和福特公司之后。

丰田公司以汽车生产为主，涉足机械、电子和金融等行业，连续四年成为全日本盈收最高的企业。

作者简介

埃德温·莱因戈尔德，《时代》杂志记者，作家，40余年来一直从事国际政治、国际经济以及国际关系方面的写作，足迹遍及美国、拉美和东非各国。

1969年起派驻日本从此专门从事日本方面的相关报道。

70年代初担任《时代》杂志底特律分部的负责人。

退休后，仍然关注着日本。

任日本外国记者协会主席，是该协会终身会员，也是美国驻外新闻工作者协会成员。

现与妻子住在洛杉矶，并经常访问日本。

书籍目录

引子第一章 从织机工厂到汽车公司第二章 挑战造车第三章 战争与重建第四章 走近大野第五章 进军国际市场第六章 向海外迈出的第一步第七章 肯塔基新工厂第八章 从产品的细微处见功力第九章 开进印第安纳第十章 欧洲——巨大的一步第十一章 欧洲——第二次飞跃第十二章 环保先行第十三章 总论

章节摘录

詹姆斯·W·格里菲斯，是对汽车进行改进以适合当地市场的专家。他是丰田技术中心负责技术改造计划的副总经理，他的专长是通过一系列必要的改造和调整，使丰田汽车与美国汽车文化相协调。

“比如说内装饰，这件事说起来容易做起来难。

因为日本汽车的方向盘在右侧，而我们美国在左侧，所以人们的感受就不一样。

你再瞧一瞧我，我的翼展很宽大，”他伸展开双臂以示其身材伟岸，“而且下身长上身短。这种身材在美国并不少见而在日本很少，这是一件大事。

因为这对座椅和减震的感觉很重要。

我需要加长的座椅，距离地面的高度也要更高些。

而日本人的座椅就非常低，靠方向盘也很近。

因此，我们必须强调美式人体工学，而不仅仅是关注美国人的口味。

”再例如立体声音响系统的性能，格里菲斯说，也需要适应美国人的需要，他们喜欢听重低音，而日本人则偏爱高中音频。

在皮料上，人们现在比较愿意要柔软的。

他们喜爱欧式松软的座椅和有弹性的皮面，但日本汽车的座椅比较硬实。

以前出品的凌志轿车就是采用这样的座椅。

但投放于美国市场上的凌志轿车，其座椅就比较松软。

“在美国，我向来开快车，”格里菲斯道。

“我有时去芝加哥每小时跑85到90英里。

你要是在日本就不允许这样。

在高速行驶的情况下，你需要经常在瞬间扫视一下仪表盘上的仪表显示，而在日本则无需这么做。

”他告诉我，不过，新款Prius混合动力车的仪表组合已经向上提高并更加集中，而且更靠近驾驶员的视线，这是他出的主意，相信将会有更多的汽车制造商跟进。

另还有人提出更高级的仪表显示系统，像战斗机一样，将车况信息投射在挡风玻璃上。

这种系统很昂贵，尚未引起丰田公司设计和制造人员的注意，但也许以后在某些高档车款上会得到利用。

美国人还喜欢大号车轮及轮胎，比如凌志GS400和克莱斯勒300M等一些轿车，已开始采用17英寸的车轮。

正如格里菲斯评价：“那只是图好看。

”车轮变大对驾驶员的操作略有影响，首先，方向盘的设计要与之相适应，车身上的凹下部分也要相应稍大一些以配合车轮。

当然，由于车轮变大，汽车的转弯半径及令汽车转向所需提前的距离也都有所增加。

车迷当中另一个热门话题就是汽车产生的噪音。

“日本车非常安静。

”格里菲斯说，“但我心里琢磨，美国人准会认为力不够大，所以必须调整排气噪音。

现在，我的凌志轿车会产生非常小的声音。

”他摇着头佯装不解：“这在噪声低的汽车来说简直让人不可理解……” 在当今美国，年轻一代是消费宠儿，中年人及其子女是新的商机与挑战，其年龄段在18到30岁。

格里菲斯认为这些年轻人具有非常强烈的职业伦理。

“他们希望拥有更多的金钱和时间。

他们对权力有自己的解释。

他们不爱踢足球，也不喜欢其他观众多的运动项目。

他们爱好风帆冲浪、滚轴轮滑、绝壁攀岩等个人体育运动。

因此，应当有人将商业视点与这些人士联系起来，为他们设计理想的产品。

”所有的汽车制造商都把重点放在了轻便小卡车、小型客货两用车及多用途运动车(SUV)上，其原因

<<丰田>>

就在于此，此外还有廉价的汽油。

丰田公司希望使丰田汽车驰骋天下，格里菲斯说：“但不是所谓的世界车型，我们正在寻找平台，并使各种平台都具有相似性，但不同国家或地区的市场又各有差异。

我们正在研制供应北美市场的佳美轿车和供应日本市场的佳美轿车，并力求使它们尽量保持相似性以减少成本外，还应使它们有差别，以适应各自的市场。

我认为，这是未来经营的发展方向。

” 19世纪末，丰田佐吉，这个生活在偏僻乡村的年轻人，无论如何不会想到，他会成为一个强大工业帝国的创始人。

但他却有发明的才能。

当时，日本的新政府发布了振兴制造业的政策，家庭工业因而得到发展。

这种家庭工业至今仍作为一些大企业的外包公司而存在。

当时，只有几个伙计的机械制造厂和制作所有很多，并且从事织布业的小企业遍布全国的农村，那也是农妇在歉收年挣得临时收入的手段。

丰田佐吉追忆往事曾说道，“机织都是年岁大的妇女坐在家手工操作的。

我们村里人都是干农活儿的农民，但每家都有手工织布机。

”只念完小学，丰田佐吉便开始跟着父亲学木工手艺，并且，随着他木匠的手艺不断提高，开始对他母亲的织布机进行改造。

丰田佐吉一下子痴迷于织布机的改造，以致耽误了正常的活计，这可让他父亲大为光火。

“周围的亲戚朋友，可能都以为我是个半疯”他说。

他在改造着古老的木制手织机的时候，得知自己的设计将被新的专利法所保护，于是，于1890年来到东京参观全国劝业博览会。

会场的展示物使他接连地受到震动，由此也启发了他发明的才能。

1年后，他为自己的第一台实用木制织机申请了专利，宣称他的织布机可提高工效达40—50%。

带着他的新型织布机，丰田佐吉来到东京，开办了一家织造厂。

他织出的布料很受欢迎，但他的织布机却无人问津，只有再设计更好的织机。

他接连搞出许多设计方案，1893年成了家，婚后生有一子，取名丰田喜一郎，他最终实现了他爸爸的工业梦想。

在东京的事业并不很顺利，他又回到乡下，专心搞新发明。

他又办了一家公司，销售纺棉纱用的纺车，但仍将精力投在动力织机的研究上。

佐吉于1897年再婚，他的第二任妻子叫林浅子，她一边抚养喜一郎，一边经营着自家店铺。

丰田佐吉的兄弟丰田平吉也作为销售负责人参加了经营。

丰田佐吉公司的纺车销路很好，公司逐渐繁荣，于是，他又用自己设计的60台新型蒸汽式自动织机开设了织布公司。

日本在推行机械化自动化的运动中，产生不少别出心裁的创举。

当时工厂的动力源都是蒸汽发动机，但是在爱知县，一种纺织作业是在行驶在江流上的江船上进行的。

船身两侧的巨大桨轮，给这些机器提供动力。

佐吉孜孜不倦的钻研和努力，终于得到成功的回报。

三井物产公司认可了他发明的机器的性能，并且签定了销售合同，为他进一步的发展奠定了基础。

他所设计制造的新型木制织机，其价格仅仅是德国同类产品的十分之一，与其次先进的法国产品相比，也仅为四分之一。

更重要的是，他于1898年制造出的动力织布机，带有保险装置，当出现纱线断头等故障时可自动停机。

可是，1894年爆发的日清战争，使日本经济走向衰退，纺织品工业也陷入危机。

丰田佐吉又回到他原来的织布工厂，继续研制更新型的机器。

然而，命运发生了根本的改变，1904年，日俄战争爆发，前方急需大量棉布。

丰田的动力织布机价格低廉，一时成了供不应求的热门货。

<<丰田>>

但他的心思，全都放在动力织机的改进和开发上。

当时的一家公司(它就是现在非常有名的日本钟纺公司)，将佐吉的织机跟英国厂家出品的最优机型放在一起，进行对比试验。

结果，丰田佐吉的织布机屈居亚军。

他大失所望，非常气恼，后悔不该让别人帮他制造、检验他的织布机。

“有创造性的产品，”他后来写道，“除非是你亲自动手，重视每个细节，并且要非常严密地进行检验、测试。

决不可把产品的生产过程交给别人去做，否则必然失败，你自己也会追悔莫及。

” 尽管他的生活中充满遗憾和挫折，但并没有失败。

1907年，丰田佐吉成立了自己的公司——丰田织机株式会社，投入资本金100万日元。

3年后辞职赴美，在那里，他平生第一次见到马路上有这么多的汽车，他被这种会跑的机器所具有的神奇魅力深深吸引。

丰田佐吉自己很喜欢摆弄机器，他也经常教育儿子丰田喜一郎：“如果不弄脏手就干不出好活来。

” 值得一提的是丰田喜一郎后来终于实现了他父亲的远大理想，成功地“利用日本人的手”制造出日本汽车。

喜一郎在第二次世界大战刚刚结束不久，这样写道：“如果我们的工程师都能不洗手就吃饭的话，丰田可能为日本汽车业作出更大的贡献。

” 大野自己也承认，如果说向日本的供应商说明丰田生产管理方式是很困难的。

那么，在跟外国人打交道时，这个问题的难度就更可想而知。

丰田公司的所有组装厂，过去都集中于丰田市，彼此遥遥相望，有数百家的零部件厂供货。

比如，在组装线需要卡车轴承的时候，就会被准时送来。

班组工人骑着自行车或开着高尔夫机动车，从用空的零件箱上摘下看板，送到一个指定房间，由计算机整理分类，再放回零件箱，由供应商的司机运回自己的工厂。

箕浦辉幸，设在美国俄亥俄州西南部城市辛辛那提的丰田汽车工业北美分公司(TMMNA)社长，大野的得意门生，曾在专为推行丰田生产管理方式而设立的生产管理部生产调查室任职。

“那时，我们并没有多少事可做。

独行僧的我们必须自己找活干。

有时，大野会来找我们，说某某零件厂亏损严重，让我们去支援。

他的命令就一句话：“厂子不赚钱就别回来。

” “我们感到很为难，大家都是这样。

后来我们揣摩出他的意思，他是想把这些人放到不同的岗位上，放手让他们干出点有益的或有价值的事情。

在供应商的工厂里，我们所做的工作，其实就是在总结经验与错误的前提下，从事厂一级的经营管理实践。

” 箕浦辉幸和张感觉到，他们的工作需要某种理论支持，于是，俩个人决定把所有要素归纳到一起，形成体系，这就是‘丰田生产方式’。

丰田生产方式并不是所有人都拥护的，即使在丰田市，通过公路向工厂运送零部件的卡车也成了攻击对象。

“有人在国会(日本的议会)上公开指责丰田生产方式，认为丰田公司将公共道路网作为了它的生产传送带的延伸。

” 箕浦回忆道。

“有一家报纸的记者采访我，要我说说公司是怎么使用公路的。

我就向他解释，我们在使用公路运输上，是采取24小时均衡化的措施。

丰田生产方式的基本内容之一，就是均衡化。

就拿你所讲的零件采购问题来说，我们要求供货商将相同数量的零部件分上、下午，按相同的时间间隔和次数送货。

那么，运货卡车每天都按相同的次数通过这个地区。

<<丰田>>

如果我们要供货商在同一时间将所有物资全部运到工厂，那将会造成道路拥挤，我们正是通过均衡生产，来避免发生那种情况的。

” 箕浦辉幸的谈话自然让记者口服心服，可在事实上，由于丰田的生产规模不断扩大，公路交通日趋紧张。

丰田公司考虑到，交通行车密度不断增加，必然会使驾驶人员情绪烦躁，不仅对周围环境有害，也给拥挤的街道造成安全隐患。

于是，在兴建日本最先进的汽车组装厂时，丰田公司就将厂址选在远离爱知县的九州，日本最南端的主要岛屿。

丰田集团的主要供应商和成员企业——关东汽车工业，它为丰田汽车生产车身，也把其新厂设在远离丰田市的岩手县，改用货轮而不是卡车运输零部件。

零部件供应商按照丰田生产方式制造，并以准时化方式供货的汽车用零部件日益增多。

汽车产业正逐步转向模块生产，即零部件供应商根据整车厂的意图设计、制造零部件或组件，直接供应到整车组装线上。

克莱斯勒已全面引进模块生产方式，而日本的汽车厂家还未全面展开。

但是日本的零部件厂家传统上一直是自己投入资金和技术力量，开发零部件供货给整车厂。

媒体关注与评论

引子 200多年前，尼克拉斯·库格诺特上尉驾驶着第一辆汽车，在巴黎街头横冲直撞，受了惊吓的马车四下狂奔，人们面对如此怪物目瞪口呆。

从此之后，全世界的人都对汽车抱有说不尽的爱，也有道不完的恨。

上尉的三轮汽车由蒸汽驱动，嘶嘶地喘着白色烟气，时不时还大耍脾气。

1769年，真正见到过这个机器怪物的人们，都不曾想过它的未来会是什么样子，因为它实在不能引起人们的重视。

经过相当长的时期以后，人们凭借自己的智慧，研发出各种类型的现代汽车，千姿百态，品牌叠出。

在当今世界，有人赞美它，有人诅咒它。

在上百种语言当中，“汽车”一词已经演绎为死亡的代号，甚至成为世上的万恶之源：从大气污染和环境脏乱差，直到形形色色的人为祸端。

今天，汽车依旧是中产阶级取得成功的标志，财富与权力的玩具，以及人们追求的目标。

在全球最大的市场——富裕的美国，不少出手大方的父母，都在子女高中毕业时为他们买下第一辆车，以示庆贺。

丈夫与妻子之间的结婚周年纪念礼物，往往是一辆用巨幅缎带缠绕的汽车。

好莱坞的电影巨星们每当一部片子大获成功时，为了显示其非同一般的身价，则是开着昂贵、豪华的高级敞篷跑车，载着同事们去兜风。

各家汽车公司的赞美之词——刺激、尊贵、经济、舒适、安全、高效——充斥着各个电视频道。

报纸、杂志、广告牌以及因特网上的广告更是铺天盖地，比比皆是。

这些年来，汽车的销售势头有升有降，但产供销的曲线始终是上扬的，尽管安全和尾气排放标准日趋严格苛刻，上升的趋势仍不可阻挡。

即使市场已经饱和，还需要淘汰样式落后、安全性差和效率不高的车辆，继之以更新潮、更安全、更高效的汽车。

只要面对现实，注意寻觅，就不愁找不到销路。

政治上，汽车也远远超出其使用属性，上升成为国家富强的标志。

发展中国家的政府，往往将本地化生产的组装汽车，作为进入富国俱乐部的门票。

一个既能制造高附加值的产品，又能提供广泛就业机会的工业部门，必然会在国家资本中占有很大比重。

假如国家丧失了这样的工业部门，那么，它的人民就会欢迎外国厂商来恢复失地，并且乐意为它们工作。

编辑推荐

《驰骋天下》讲的是日本车轮上的故事--丰田人的经营理念。个人的梦想，种下了一个伟大公司的种子，由许多人的意志和奉献来呵护它、帮助它，使之在竞争中保持领先地位。丰田的成功，来源于其独特的生产方式；丰田的秘诀，在于其拥有一支有理想、有毅力、肯奉献的员工队伍。本书揭开了丰田公司的人性化面孔。

<<丰田>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>