



豐田章男會長演講 「我和TPS為恢復現場主權而奮鬥」

演說：豐田章男會長，編譯：李兆華老師

資料來源：

英文：https://toyotatimes.jp/en/toyota_news/1054.html

中文：http://www.toyota.com.cn/toyotatimes/tinfo/index.php?t_id=600&lmid=1

影片：https://www.toyota.com.cn/toyotatimes/tinfo/index.php?t_id=603&lmid=2(中文字幕)

1月13日，豐田章男會長在東京向200名企業經理和高階主管發表了題為「我和TPS(豐田生產方式)為恢復現場主權而奮鬥」的演講。

他在NPS研究會*的大會上發表了講話，該研究會是一個由製造公司組成的組織，慶祝成立40週年，具有里程碑意義。

與章男職業生涯中舉行的眾多新聞發布會不同，也很少有對外演講的機會。事實上，這是他第一次就TPS的特定主題發表45分鐘的演講。

豐田章男會長認為TPS不僅是為了提高工廠生產力的手段，而是他個人的管理哲學。他分享了他的旅程故事，從他第一次遇到TPS，到他就任社長後所經歷奮戰的真實軌跡。

在這裡，我們將完整的演講作為豐田時報特別號進行分享。

*NPS與NPS研究會

NPS是「新生產系統，New Production System」的縮寫，指靈活、快速地應對環境變

化、促進高效製造的管理方法。

研究會於1981年，由Ushio Inc.的木下幹彌先生、Oiles Industries的川崎景民先生、紀文食品の保芦將人先生為中心所組成，作為一個獨立的研究會，旨在建立新的生產系統(NPS)。



將TPS視為一種可以應用於汽車以外的管理理念，該研究會目前擁有超過45家會員公司(一個業種一家)。

1982年，將TPS系統化的豐田汽車公司前副社長大野耐一(Taiichi Ohno)就任該研究會的第一任最高顧問。去年開始，友山茂樹Executive Fellow擔任第四任最高顧問。

與NPS研究會的邂逅

大家好。我是豐田章男。

首先，我謹為不久前能登半島地震中喪生的人們祈禱，並向所有受災群眾表達誠摯的慰問。

我將與550萬汽車產業的同事一起採取行動，幫助大家盡快恢復正常生活和微笑。

我第一次接觸NPS研究會可以追溯到1999年，距今已有20多年的歷史。

我第一次參加這次全體會議是由曾經擔任研究會顧問的林南八先生帶去的，我看到了鈴木喜久男一邊打點滴一邊演講，我仍然清楚地記得他攝服聽眾的力量，而留下了深刻的印象。

我從來沒有想過我自己會站在這個舞台上。老實說，這就是我現在的感覺。



Nanpachi Hayashi

Kikuo Suzumura

今天，我想分享我的真實故事，從第一次遇到TPS到成為社長後的奮戰。

我是誰？

1.汽車和賽車(幼兒期至學生時期)

作為介紹，我想先向您介紹一下我自己。

我出生於1956年，是豐田家族的長子。當時，我的父親章一郎是豐田公司的董事。

我父親開著各式各樣的汽車回家，它們成了我日常生活的一部分。其中，有一件難忘的回憶。

1966年5月3日。第三屆日本大獎賽的決賽在富士賽車場舉行。我父親帶我去看比賽，作為我十歲生日的禮物。

禮物是快速的汽車和吵鬧的引擎，並觀察所有參與其中的酷成年人。這就是激發我熱愛汽車的原因。



產業資訊

現在想來，也許父親給我的最大的禮物就是在我身上植入「汽車人森藏」的種子。

然而，就在這個時候，豐田的影子一直存在於我的生活中，我被貼上了創業家族嬌生慣養少爺的標籤。

2.決定加入豐田

大學畢業後，我在美國投資銀行工作。

除了我想知道世界上的資金流動和尖端金融技術的動機之外，我還想過一種與豐田不同的生活。我想這就是我選擇這條路的原因。

然而，即使在這裡，他也逃不過「豐田繼承人」的眼睛。

「我是誰？」的疑問在我內心逐漸滋長。

如果實在無法逃避，我會嘗試與豐田正面交鋒。在這樣做的過程中，也許我會發現一些關於我到底是誰的線索。這就是我決定加入豐田汽車公司時的想法。

我的父親，當時的公司社長，只說了一件事：「豐田公司沒有人願意讓你在他們手下工作。」當我開始工作時，我很快就發現他是完全正確的。



“No one at Toyota will want you working under them”

任何接近我的人都會被視為試圖討好社長的兒子。另一方面，他們又不能對我太嚴厲，因為擔心這件事會傳到我父親那裡。

從豐田人的角度來看，我肯定只是個麻煩。不知不覺中，我已經成為了一個人們不願與之交往的人。

3. 遇見TPS

儘管如此，我還是在一個地方找到了安慰：元町工廠，我第一次被配屬到的地方。

與元町總裝部、機械部等「現場」人員，以及豐田生產方式「TPS」的接觸給了我情感上的支持。

那時，只要有時間，我就會到現場尋找自己能做的事。

有一天，現場看到我這麼做的人，把三輛壞掉自行車的零件拼湊起來，專門為我組裝了一輛，這樣我就可以更方便地在現場到處轉轉。

我永遠不會忘記看到自行車那一刻我所感受到的喜悅。

元町工廠的人不是把我當作創辦人家族的一員，而是把我當作新人、一個普通人。

為什麼？我想這是因為「TPS」已在現場人的意識中根深蒂固了。

「你親自看到了嗎？」
「事實是什麼？」這種「TPS」看待事物和思考的方式就是生活中「我想讓人們看到真實的我」。我想這就是我一直在尋找的東西，因為我一直希望如此。

在這裡我想分享影片。
(略，請自行參見以下連結)

https://www.youtube.com/watch?v=IPEDv_n-aUw

在林南八先生的推薦下，我開始在TPS的總部，生產調查部接受嚴格的訓練，認真學習以成為TPS的接班人之一。

我相信，是因為我根深蒂固的TPS思想、技能和行為，

使我後來能夠履行豐田負責人的職責。

誠如您所知，TPS的兩大支柱是「及時化，Just in Time」和「自動化，Jidoka或有人稱之為「智慧的自動化」。

「及時化」意味著「盡可能地縮短前置時間」，「自動化」則體現了現場能夠「識別異常」並「在異常發生時停止」。

The TPS Perspective

Have you seen things for yourself?

What are the facts?

Akio's early days at Toyota



稍後觀看 分享

到以下平台觀看：  YouTube

For English, please watch with subtitles.



產業資訊

事實上，我認為這種「一遇異常即停止」的能力，正是對作為「責任者」的高階主管，在應對各方面經營局面時所要求的事情。

自從我擔任社長以來，我做出了很多決斷。「決斷」寫作「『決』定」與「切『斷』」。

如字面的意思，我迄今為

止所做的都是讓某些人感到悲傷的決斷，例如「退出NUMMI(與通用汽車的合資企業)」，「退出F1賽車」，「退出澳大利亞生產」和「關閉TME(豐田汽車東日本)東富士工廠」。

它們的共同點是，我必須親臨「現場」，根據親眼所見、親耳所聞，一邊想像「悲痛者的臉」和「現場的情景」一邊做出我的決斷。

我認為高階主管的重要角色是做出決斷，也就是「決定停止」。現在，任何人都可以做出可立即獲得認同的決定。但只有那些決心成為「責任者」的高階主管，才能做出為了子孫後代而「停止」的決定。

因為我們可以理解和形象化現場，所以我們可以承擔所有責任而做出決定。

「你看到了嗎？」「理解現場的人才是最強的」。我在元町工廠和生產調查部被教導、學習到的「TPS」，現在已經成為我的管理哲學。

然而，在實現這一目標之前，還有一些重大障礙需要克服。第一堵牆是生產和銷售之間的牆，是豐田汽車公司和豐田汽車銷售公司之間的牆壁。

Two Pillars of TPS

Just-in-Time

☛ Minimize lead times

Jidoka (automation with a human touch)

☛ Detect and stop for abnormalities

決斷

Decision

Resolve (決) to cut loose (斷)



為打破豐田牆壁而戰

①改善經銷商的業務

在生產調查部工作之後，我於1992年被調到國內營業部，成為經銷商的區域擔當員。我在那裡看到了令人難以置信的景象。

透過智慧和獨創性，生產現場努力地縮短前置時間，幾個小時內就可離開組裝廠的汽車，在經銷商的車庫裡竟滯留了數週。

「豐田的及時生產只適用於工廠嗎？」一想到這裡，我就感覺到自己坐不住了。

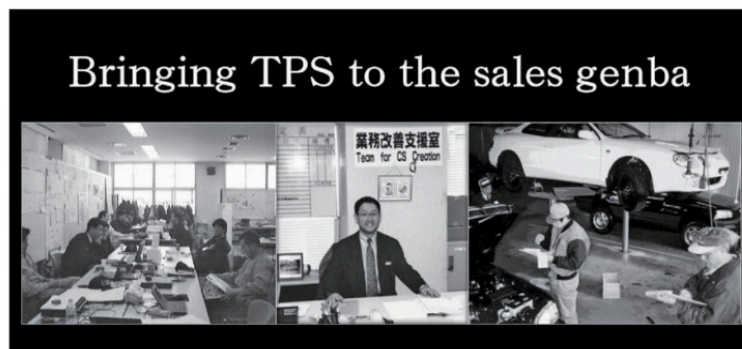
「連結豐田、經銷商和客戶的不正是Just in Time嗎？」有鑑於此，我們在「國內營業部門」內設立了臨時編組的「業務改善支援室」。

然而，不僅這樣的活動，不但沒有受到國內營業部的歡迎，也沒有受到經銷商的歡迎。

周圍的人都用鄙視的眼神看著我說：「我不知道TPS還是Just-in-time，但是製造東西和賣東西是不一樣的。」

當時，豐田汽車工業公司與豐田汽車銷售公司合併已經過了10年，但生產與銷售之間仍隔著厚厚的牆。

與我們一起在銷售現場進



Bringing TPS to the sales genba

行改善的Netz Toyota栃木公司董事長森川先生(Masahiro Morikawa)先生講述了當時發生的事情。

請看影片(略，請自行參見以下連結)

<https://www.youtube.com/watch?v=a-Dpamvh2bw>

透過經銷商的改善讓我認識到「TPS不僅僅適用於生產現場。它可以應用於所有業

務、工作場所和現場。並且它可以打破試圖抵制變革的圍牆。」

總公司的行政管理和技術菁英們一直是在扮演築牆的人。

菁英們在會議室裡築起的圍牆絕對可以透過到現場、讓人們參與並改善來打破。

我相信這一點，迄今已經拆毀了許多牆壁。



For English, please watch with subtitles.



② 二手車業務改善及 GAZOO

當我們致力於改善經銷商的營運時，我們也注意到二手車業務的潛力。

為了縮短以舊換新車後轉售的前置時間，我們已經開始開發「二手車畫像系統」，可以用數位相機拍攝以換新汽車後，舊車的照片，並立即將其上傳至所有銷售辦事處的終端機，以加入與購入希望者的交涉中。

儘管這在當時是一個革命性的系統，它也遭到了豐田內部的強烈反對，他們說：「汽車不可能根據畫像來銷售。」

「二手車畫像系統」不能掛上豐田品牌，因此我們將「畫像」一詞以羅馬字母「GAZOO」發音並命名之。這就是「GAZOO」一詞的由來。

從那時起，「GAZOO」對我來說就成了「變革之狼煙」。

③ 紐柏林Nürburgring 與成瀨先生一起製造更好的汽車

現在已成為全球跑車品牌“GR”和“GAZOO Racing”，正是我「追求創造更好汽車」的「變革之狼煙」。

這一切都始於23年前，我認識了傳奇試車手成瀨弘Hiroshi Naruse先生。成瀨先生一看到我就說：

「試車手冒著生命危險開車。要我教你這不知如何開車的人，該怎麼做？很煩人談。但如果你對開車感興趣，我會教你。」

我的駕駛訓練就是從那裡開始的。

成瀨先生有著堅定不移的信念。「道路鍛鍊人和汽車，而人們製造汽車。」這就是為什麼賽車運動訓練汽車和人，應該成為「製造更好的汽車」的基礎。

基於這樣的信念，在成瀨先生的建議下，我決定第一次參加紐柏林24小時耐力賽。那是2007年6月。

當時，我是公司的副社長，人們對我有很多的批評，說是「少爺的愛好」和「GAZOO是公司繼承人章男的好喜」之類的话。



自然沒有豐田總部的後盾，也不能打著豐田的名號。因此，我稱自己為“Morizou”，隊名為“GAZOO”。

當然，我們沒有錢，所以我們買的兩輛二手Altezza就是我們的夥伴。

請看這影片。(略，請自行參見以下連結)

<https://www.youtube.com/watch?v=6m1sqDIOj8M>

兩輛車都能完成紐柏林24小時耐力賽已經是個奇蹟，但同時我也感到無比失望。其他製造商在賽道上的是計劃未來發布，正在開發中的跑車。然而，豐田並沒有一款可以在紐柏林賽道上鍛練的現役跑車。



First attempt at Nürburgring



到以下平台觀看： 

For English, please watch with subtitles.

當其他品牌的汽車從我們身邊經過時，我們幾乎可以聽到：「豐田永遠無法製造出這樣的汽車」的聲音。

「你做不到，不是嗎？」我相信，我一直聽到的這些話所帶來的強烈反彈和沮喪，成為了我努力「製造更好的汽車」的動力。

在危機中就任社長

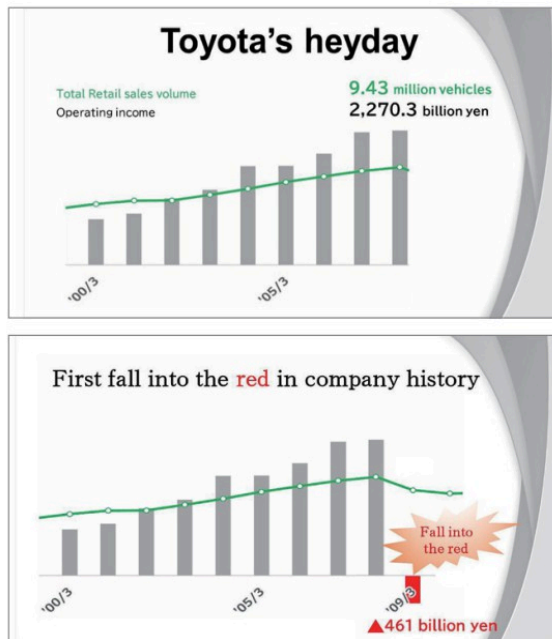
①於公司陷入虧損後就任社長

在我征戰紐柏林的時候，豐田以美國為首的海外銷量正在增加，並且每年都創下全球銷量的新高。

最終，豐田超越通用，成為全球銷量最大的汽車製造商，並且有很多文章和書籍讚揚豐田，我認為豐田處於一種「在我們的世界裡享受春天」的狀態。

看來這種好的勢頭將永遠持續下去。直到雷曼衝擊發生。

通用汽車因雷曼衝擊而破產。我就任社長之際，豐田利潤瞬間損失超過2兆日元，是自成立以來首次陷入虧損。



「這樣的危局，第三代少爺根本不可能渡過。」「看看你做得怎麼樣。」「還是趕緊承認失敗，退出比較好。」我在公司內部和外部都聽過這樣的聲音。

我感到我是一位沒人想要的社長。即便如此，我還是拼命想重建公司，沒有一天休息地在現場跑來跑去地拼命。

「讓我們製造一輛更好的汽車。」這就是我唯一，一直對豐田同事說的事。身為試車手之一，我冒著生命危險緊握著方向盤。

向人們展示「繼續不懈地工作」和「將一生奉獻給汽車開發」。這是我能想到的重建豐田的唯一方法。

②出席公開聽證會

此時，公司面臨比雷曼衝擊還要嚴重的「生存危機」。就是全球性的召回問題。豐田的信任被摧毀，我被迫以「後衛」的身份去美國參加公開聽證會。

現在回想起來，這可能就是一場自我毀滅的遊戲。我感覺自己被公司和國家拋棄了。

這時，我聽到的只是「你做不到吧！」終究是這幾個字。

在這種四面楚歌的狀況下，我想我能做的就是傳達豐田的誠實。

讓我們接受對我們反應不佳或緩慢的批評並表示歉意。但對於說謊、隱瞞、欺騙等無端誹謗，我們會絕無妥協地反擊。

讓我們不僅向國會議員，而且向國會以外的許多人傳達豐田的真實本質。

這將有助於保護豐田的同事，也將向將成為下一任社長的人示範「承擔責任」。

我還清楚地記得，當我做出這個決定時，我感到一種類似於「喜悅」和「興奮」的感覺，想著「自從我加入豐田以來，第一次能夠幫助豐田。」

「我不會逃跑。我不會欺騙。我不會撒謊。」這是我在召回問題上對全世界人們所做出的承諾。

我之所以能夠做出這個承諾，是因為我在現場有朋友。

在豐田總部，工程師們日以繼夜地進行反覆的駕駛測試，徹底調查真相。

我相信「看清事實的人是最強的。」活在現場的「TPS」保護了我和豐田。

還有我冒著生命危險去保護的朋友。事實上，是我受到那些朋友的保護。一想到這裡，我的眼淚就流了下來。

後來在股東大會上，一位股東告訴我，「作為社長，我不能流淚」，但我認為我對這些眼淚無能為力。

為重新奪回豐田本質而奮鬥

① 全球總體企劃(Global Master Plan)下的擴張

自召回事件以來，已經經歷了許多困難時期，包括東日本大地震、泰國特大洪水、日圓極度堅挺等。

我擔任社長的14年充滿了一系列的「危機」，但我相信正是因為這些「危機」我才能夠繼續當社長，我當社長才有意義。



我認為最大的危機是豐田忘記了自己作為「汽車製造商」的職責。

當我成為社長時，有人問我：「豐田什麼時候會成為一家賺錢的公司？」

一位美國汽車記者告訴我，「雷克薩斯很無聊。它不是一個品牌，而是一個銷售管道。」

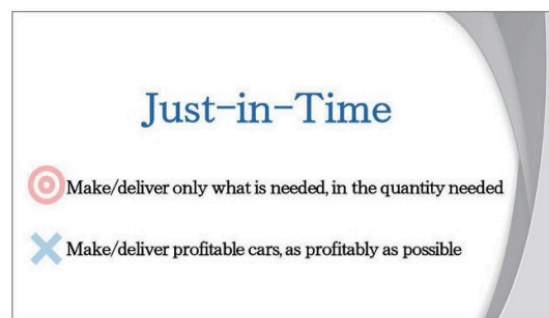
我很失望，但說的正是我的感受，我相信當時的豐田已經真正地成為一家只專注於賺錢的公司了。

為了擴大規模，我們把重點放在能獲利的地區，生產能獲利的汽車，也就是針對美國這個主要市場生產汽車。

公司內部最重要的是「全球總體企劃」，該企劃以銷售和利潤為首要任務。

我認為製造商有一種自負，他們相信如果他們「只要製造了某種東西，它就能出售。」

「Just in Time」意味著「必要的東西，只製造和運輸必要數量」，但我覺得當時的豐田有一種「能賺錢的汽車，只製造和運輸有利可圖數量」的文化。



② 商品經營(TNGA/內部公司制/首席試車手)

「讓我們製造一輛更好的汽車。」我對豐田的改革，就是從這句話開始，將豐田從一家「賺錢的公司」轉變為「一家製造更好汽車的公司」，換句話說，我想變革為一家「以商品經營的公司」。

支持改革的三大支柱。我們首先做的是TNGA。

汽車的基本性能是「行駛、轉彎、停止」。為了高水準地實現這一點，我們需要一個「好的平台」。

然而，創建一個新平台並對其進行標準化並不是那麼容易。

在最困難的時候，當我們因雷曼衝擊而陷入虧損，銷量停滯的時候，我們都咬緊牙關，努力打造我們最偉大的武器，那就是「TNGA」。



有了“TNGA”，產品發生了顯著變化。皇冠、卡羅拉等暢銷車重新煥發活力，86、Supra、GR Yaris等跑車也捲土重來。

透過使用共用平台，我們現在可以將產品作為一個整體，而不是單一產品來開發，從而實現響應多樣化客戶需求的「商品群組戰略」。

我相信這一切都因為TNGA而成為可能。

第二支柱是內部公司制。我們的「全系列車型」滿足了世界各地客戶的各種需求，那就是豐田。

然而，在「全球總體企劃」時代，我們失去了「全系列車型」的力量，變成了只對銷售和利潤有貢獻產品的「偏頗的系列車型」。

我再也不會遇到那樣的情況了。這種決心的體現就是我們現在的「內部公司制」。

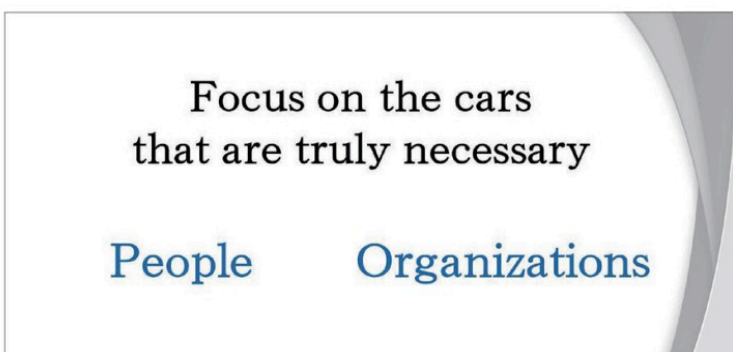
作為一家「全系列車型」公司，無論是跑車還是商用車，對任何類型的汽車，在內部公司內部總有一些人充滿熱情並負責任地思考。

我認為內部公司制度的真正目的就是為了創造這樣一個局面。

抵抗眼前的「數量」和「利潤」的吸引力決不容易。

正因為如此，豐田必須優先考慮整個世界真正需要的汽車。我覺得我必須創造一個這樣的人與組織。

我認為，最後一個要素是負最終責任的領導者。



如果以我自己為例來說的話，這是豐田擁有，而其他製造商沒有的東西。我相信，這就是「首席試車手」。

我們對銷售到世界各地產品的感覺負責。即使開發團隊努力創造某種東西，如果它感覺起來不像豐田或雷克薩斯，我們也會明確地說「不」。

這是「森藏」「首席試車手」「豐田社長」的態度。

同時擁有這三張臉孔，我感到自豪的是，我與現場的同事一起工作的14年，全部

都體現在當前的豐田商品之中。

我相信，這就是「以商品為中心經營公司」的意義。

「讓我們製造更好的汽車」。起初，沒有人理解我在說什麼。

公司內部的人說：「如果你不告訴我們具體的規格，我們就會很困惑」，而公司外部的人則批評我們說：「這一任社長連他的數字目標都說不出來嗎？」

我想，如果當時如果哪怕給出一個「更好的汽車」的具體例子，公司內就會陷入

停止思考，就不會創造出現存的「商品」和「全球全系列車型」。

尊重人所擁有的思考能力。我相信這也是TPS教給我們的。

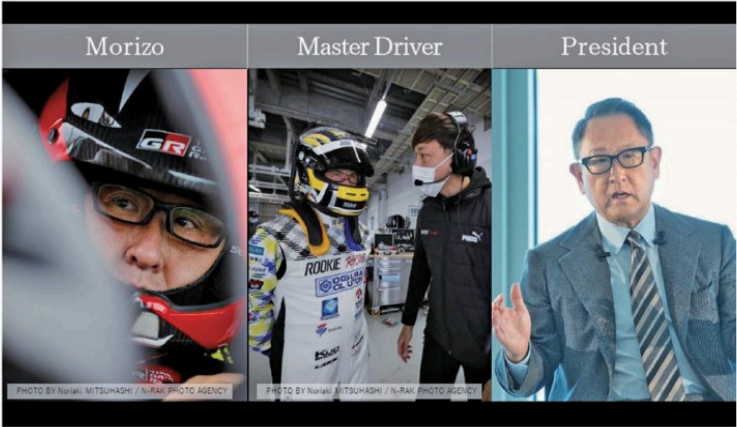
③人事改革(高管體制、勞資協議)

支持豐田的「人」的改革。我們還在「高階主管改革」和「員工溝通」上下了功夫。

這是一項非常耗時、耗力的工作，但我認為驅動我的是「我不希望他們經歷和我一樣困難」的「對下一代的想定」。

首先，關於高階主管，在豐田按照慣例，社長是在62歲就任的，但我比這早了10年，是在52歲就任社長的。

當時，有80名董事和70名顧問/資深顧問，總共有150人。所有人都年紀大了。





產業資訊

儘管我年紀還小，也有前輩鼓勵和支持我，但我相信也有很多對我這麼年輕就被任命為社長感到不高興。

同時，我認為要實現豐田的轉型，必須從高層開始變革，所以我減少了高階主管人數和層級。

現有董事14人。顧問及資深顧問人數為0。目標是將公司轉變為員工是根據「角色」而不是「頭銜」工作的公司。

頭銜」創造了一種「層級制度」，當層級制度太過分時，公司內部的人就會等待高管自上而下的指令，從而失去自律性。

相較之下，我們相信「角色」創造「公平」並發揮每個人的「思考能力」和「自發性的行動」。



為了實現這一目標，我們必須將我們的公司轉變為一個基於「角色」而不是「頭銜」運作的公司。由於對在「創業家」頭銜下的成見所受到的困擾，我認為，這是我自己的使命。

接下來我想談談與員工的溝通。看看這個影片。(略，請自行參見以下連結)

<https://www.youtube.com/watch?v=kCnVRPvx3ms>

公司希望員工幸福，員工希望公司發展。這是豐田勞資雙方所珍視的共同基礎。我相信員工就是家人，勞資協議就是家人之間的對話。

當孩子試圖走向錯誤的方向時，父親的職責就是責罵他。基於這一點，我在過去14年裡，我一直在努力與每一位員工合作。

這裡面沒有一個謊言。我真的很開心、笑過、哭過、罵過他們。

因此，我認為，目前豐田的勞資協議發生了重大變化。

我們不再只主張自己的利益，而是轉變為一個為汽車產業工作的550萬員工著想。

「製造意味著培育人」。我相信這也是「TPS」本身的教導。

我絕對不會退回到原來的豐田

每當我面臨危機或遇到麻煩時，我總是去現場。我們根據親眼所見、親耳所聞、親身感知到的「事實」和「現實」，而決定了豐田應走的道路。

我一直說著「讓我們製造更好的汽車」。我想這就是提倡「持續改善」的TPS精髓。