



今天的南沙,不仅成为广州实施“南拓”战略的龙头,更是在中国汽车市场崛起的华南板块中占据了重要地位。正是在这里,广州丰田和凯美瑞写下了一段改变中国中高级车市场轨迹的历史。

晚报记者 舒晗

# 在南粤,追寻广丰奇迹背后的力量

## 高层访谈录

### 一流的车型要投放在最具潜力的中国市场

本报记者对话广州丰田公司高层



广州丰田总经理	葛原徹
广州丰田执行副总经理	冯兴亚
广州丰田副总经理	胡苏
广州丰田副总经理	江积哲也

8月19日,在广州丰田的会议室中,广州丰田公司高层悉数亮相,接受中国强势媒体汽车联盟的采访,就广州丰田的市场战略、自动化程度、本土化融合及未来规划等问题一一做出回答。本报作为河南唯一一家媒体参加了此次对话。

#### “人字旁的自动化”是自动化的最大体现

记者:广州丰田的生产线达到了怎样的现代化程度?如何保证产品的高品质?

葛原徹:现代化我们理解为自动化,至于现代化程度,我们的点焊工位自动打点数达到了56%,在2006年位列中国第一;而玻璃密封条也都是由机械手粘贴的。在丰田的管理方式当中,所谓的自动化有两重含义:第一是由机械进行自动生产;第二我们称之为“人字旁的自动化”,由员工自己判断这个工序品质是好的还是坏的,绝对不会把品质不好的东西流到后面工序里边,这才是自动化的最大定义,也是广州丰田自动化的最大体现。

在品质方面,我们有很多KPI指标并制定了标准,最基本的想法是:绝对不把差品质流入下个工序,最后交给顾客的品质是百分之百的。我想到了一个词,叫“自工序完结”。

#### 雅力士要告诉大家“小型车不是廉价车”

记者:雅力士上市之后市场表现如何?目标客户在哪里?前景怎样?

冯兴亚:雅力士是丰田为了适应国际汽车小型化的潮流而开发的,也是丰田全球三大战略车型之一,是在欧洲市场卖得最好的小型车,它的生产控制标准达到全球领先。雅力士6月销售2000多台,7月份批发量是4000多台,目前的表现处于正常状态。

雅力士定位于消费习惯和意识都比较时尚、前卫的人群。而小型车的发展代表了国际汽车市场发展的潮流和趋势,这一点是不可逆转的。我觉得小型车,像雅力士这样的车型在某种程度上取代一部分中级车型的用户,也是大势所趋。

全球的出色表现证明了雅力士的实力,1999年投放市场,在全球销售量超过了300多万台,在法国有一个工厂就只生产雅力士一款车型。在中国市场上雅力士将来被市场接受的程度,很大程度上取决于它的传播,我们希望通过雅力士告诉大家,小型车不是低成本低价格的廉价车,小型车一样有经典和高品质的车型。

#### 全球先进的车型必须经过本地化融合

记者:丰田汽车是否把最领先的产品和技术带到了中国市场?

江积哲也:总的来说,在哪个地区生产哪种车型,是根据当地消费者的接受程度决定的。中国目前是世界第二大的汽车市场,对于我们来说也是最有前景最具有潜力的市场。如果在最有潜力的市场上投入三流的车型,对于任何公司来说,这种行为都是战略上的错误。因此,我们总是把最领先的车型优先考虑投放中国市场。

记者:广州丰田经过两年发展如何进行本土化融合的?

胡苏:广州丰田股东树立了一个坚定的理念,就是全球先进的车型必须在本地化之后发挥它的效应。第一,从经营理念来讲,两个优秀股东把优秀的DNA融合,客户第一、不断改善。第二,人才是企业最关键的因素,我们从全球吸纳人才,但是企业发展到一定阶段,外聘人员的人数会逐步递减。实际上,一个产品导入必须要满足当地客户的需求,凯美瑞在导入过程中,就在本土化的设计、策划、定位等方面做了大量的工作。可以说,凯美瑞不仅是丰田最好的产品,而且是经过本土化融合最适合国内消费者的产品。 晚报记者 舒晗

8月19日,本报记者与中国强势媒体汽车联盟的20家媒体一起南下广州,走进广州丰田汽车有限公司,探求广州丰田“凯美瑞连续16个月高居高级车月上牌量冠军”、“上市两年即突破30万台产销量”等诸多市场奇迹背后的力量。

## 南沙有个“模范工厂”

霍英东曾说他的构想就是要在珠江三角洲找一个能够面向国际、面向大海的地方,而“南沙是我的一个梦想”。的确,以南沙组成的珠三角城市群已成为新兴制造业中心和经济增长最快的区域,全球汽车巨头丰田汽车也选择在此建立“丰田21世纪海外模范工厂”——广州丰田。

这种全球“模范工厂”的意义表现在,丰田全球很多海外工厂将以广州丰田为版本建厂。“广州丰田工厂的很多新技术是丰田全球工厂没有采用的。”广州丰田总经理葛原徹告诉记者。

在广州丰田的生产车间,记者记录下系列令业界称羨的数字:4条全自动冲压生产线、全球领先的一体化伺服式冲压机、19条焊装车间生产线中8条为全自动生产线、267台高精度焊装机器人、自动化程度高达56.1%、全球首次运用丰田最先进的“ED”漆生产线、360度自由旋转输送科技、900余个检测项目……这些先进设备足以保证“广州丰田生产的每一台凯美瑞和雅力士都具有全球统一的高品质”,广州丰田副总经理江积哲也对产品的信心显然有着强大的技术支撑。

然而,技术仅仅是一个“模范工厂”的表面层次,更为重要的是广州丰田引入了丰田闻名全球、被世界汽车界及其他产业界所不断模仿和学习的——丰田精益生产方式TPS(Toyota Product system)。

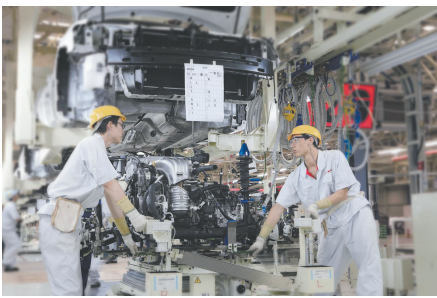
记者在总装车间看到,在每个岗位上都有一个拉绳,线上作业者遇到任何异常马上拉动拉绳开关,立刻在电子看板上显示,线上班组长就会来处理异常,如果该异常不能在节拍时间内处理完,生产线就会自动停止,杜绝不良品流到下工序。葛原徹把此称为“自工序完结”。毫无疑问,TPS就是广州丰田产品实现全球高品质独一无二的内在机制。

## 丰田生产赏心悦目

有人曾说:“看运行中的丰田生产系统就像看一件赏心悦目的东西。”参观广州丰田后才知道此言不虛,广州丰田的生产过程就像设计好的演出,而工人看上去就像演员:取件、安装、检测、调试……而这一切都井井有条、恰到好处。

很多人把丰田的成功归结于“丰田生产模式”,TPS的作用在于:采用不使次品流入到下一个流程的系统,各个流程均保证产品质量,从而保证得到高品质的产品;通过不断改善(排除不必要的程序),以降低产品成本,确保产品拥有一个顾客满意的价格。

很多企业都学习丰田精益生产模式,但真正的精髓则在于丰田的企业文化。葛原徹在本次采访中多次强调广州丰田的理念:先进的设备只是起点,人才是品质的最终保障。在他看来,工厂是领先设备和人本管理的优化组合,优秀的生产模式可以提升产品品质和生产效益,并且让每位员工积极参与,激发巨大的创造力和



率超过工厂总面积25%;在废水处理、噪音控制、废气处理、挥发性有机化合物(VOC)管理、防止污染物地下渗透等方面都达到了世界领先的水平。特别在废水处理方面,广州丰田引入污水深度处理系统,真正实现了废水的“零排放”。最近,广州丰田追加投资1000万元,在污水处理站的出口之后设置一套全新的回用水深度处理工艺,使污水回用率达到100%。

## 市场奇迹期待延续

从中国车市的轨迹来看,总是需要经典车型在遭遇市场发展瓶颈时来推动市场继续向前,广州丰田凯美瑞就扮演了这样的经典角色。

2007年,我国中高级轿车市场增长达到28%,而凯美瑞的增长则是47.5%,以17万台的佳绩荣登中高级车销量冠军;2007年至2008年,凯美瑞连续16个月高居中高级车月上牌量冠军宝座;2008年6月,凯美瑞上市两年即缔造了30万台的产销业绩;在整个车市增长缓慢的过程中全力前行。

广州丰田执行副总经理冯兴亚认为,凯美瑞的竞争力体现在“三位一体”的品质体系。早在凯美瑞投产之前,广州丰田就致力于以“卓越的产品、先进的工厂、创新的渠道”构筑“三位一体”的品质保障体系。“三位一体”的品质保障体系将产品、工厂、渠道三者作为有机的整体,由统一的“顾客第一”核心思想作为精神纲领,向顾客提供全方位的价值,进而确立凯美瑞从开发到生产到销售和服务的领先地位。

正因为此,与凯美瑞共线生产、广州丰田今年6月份上市的丰田全球三大战略车型之一的雅力士备受市场期待。雅力士能否延续凯美瑞的市场奇迹?冯兴亚丝毫不怀疑雅力士的未来,他说,雅力士不仅延续了丰田的全球高品质,更是代表了汽车市场的潮流和趋势,其核心价值会被越来越多的消费者所接受。

有业界人士评价:“广州丰田凯美瑞的成功,不仅是一款车、一个品牌、一个企业的成功,更是一种先进体系的成功。正是这个体系大致勾勒了未来汽车市场残酷竞争的‘路线图’,这是广州丰田带给我们的重要启示,其影响更加深远。”

在广州丰田生产车间内有一个影像长廊,记载了广州丰田成长的一串串足印,留住了广州丰田历史的一个个瞬间,也同时记录了中国汽车市场的一段传奇,而这段历史今天还在延续……

执行力。他说:“广州丰田汇集了全球丰田的造车智慧和先进技术,以最科学的生产方式,实践人和顶尖设备的最优化组合,确保每一个生产、设计环节均以世界水平为基准打造,树立了衡量汽车品质的新标杆。”

除此之外,记者还在广州丰田看到了难忘的一幕:十几条色彩鲜艳的金鱼在废水回收池畅快地游着……广州丰田绿化

