

分享激情创造未来

制造更出色的汽车和人力资源发展：推动可持续发展的动力

全球金融危机后净损失记录和始于美国的一系列（汽车）召回事件给我们上了重要一课。我们在丰田学到了艰困之道——即使快速发展，如果不是建立于坚实基础上，最终会不能满足利益相关方的利益，此时这导致快速下滑。

善待我们的客户、投资人和其他利益相关人，我相信我们一定能将丰田打造成一家在任何环境下都能可持续成长的公司。我们必须管理她，以便随着时间的推移，公司将象一棵树一样逐渐壮大，逐年生长新的年轮以承载未来更丰盛的果实。

于今年 5 月财务业绩发布会，我说我要本财年成为我们批判审视真实自我和尽我们所能提升我们竞争力的一年。关于竞争力，我不仅是指可量化的东西，如成本和产量。改进那些让我们拥有竞争力的无形资产是至关重要的，例如，通过发展那些热衷于制造更出色汽车以及让世界更美好和那些基于现场实务经验致力于持续改进工作的人力资源。

“五大洲驾驶项目”是针对人力资源发展的倡议。项目参与者于 2014 年驾车穿越澳大利亚，然后是美洲，分为 2015 年的北美洲和 2016 年的南美洲。2017 年他们驾车穿越了欧洲。自澳大利亚 80 名参与者开始 4 年来，共有大约 500 人（包括今年的欧洲赛）参加了该项目。

以下是一些来自参与者的记录。

“长途驾驶于实际使用环境中，那些通过内部标准测试的汽车噪音级别有时开始升高。这让人感悟到有些事情不能单单通过数据来解决。”

“在北美，我们遇见了住在发生生死攸关的故障地区的人。对他们而言，一辆不会故障或失灵的汽车是绝对必要的。我要时刻牢记对客户来说，汽车的功能就是他们赖以生活和生计的伙伴。”

“这些经验使我痛苦地意识到自己汽车知识的有限。在行政部门工作，我不能象工程师那样接触汽车，但那些我从正在驾驶时人们的所思所想中学到的东西是弥足珍贵的。这两周改变了我的职业生涯。”

有些事我总会在参与者回来后告诉他们。

“你们已经行驶了真正的道路。你们已经有了对话。你们体验了道路、汽车，和那些与你们相同感受使用它们的人群。无论你是否掌握当地语言，你们已经与那里的同伴讨论了这些事乃至更多。那是某种事物真谛显现的状态。有时，这些真谛是在你无以言表时最好的表达。所以，不要单纯依靠数据。我要你们亲身去感受，把握事物真谛，并运用于制造更好的汽车。我们需要你帮着打破丰田自己建造的墙壁。”

我们已经开启一个良性循环。参与者与我们的客户行驶了相同的道路，接触相同的车和路。然后，他们回到工作岗位，将他们的经历告诉其年轻同事，并将这些经验运用于他们自己的

工作。道路教导了这些人，而这些人制造这些车。我希望我们越来越多的同事逐渐从内心深处理解这个过程。

迎接未来

在不久的将来，汽车有望与人类和社区实现互联，并作为社会基础设施的一部分承担新的角色。人工智能、自动驾驶、机器人技术和互联网汽车等新的领域正变得尤为重要，而且以与过去同样的方式，仅仅聚焦于开发出色汽车和技术或者开展销售和服务已不再足够。

为了着手孕育创新，我们因此感觉到组建新的团队至关重要，而不是采用以前的架构。基于此，于 2016 年 1 月，我们设立了丰田研究院有限公司（TRI），由 Grill Pratt 博士出任首席执行官。

我与 2015 年 8 月第一次遇见 Pratt 博士。

我问他：“你为何要入职丰田？”

他的回答很简单。

“我要减少每日交通事故悲剧并致力于让社会更好。”

在发布会上宣布 TRI 的设立，他补充说：“我想丰田将通过整合软件技术，从一家成功的硬件公司转变为一家新公司，从而为社会做出贡献；这是我加入丰田的理由。”

是什么让我觉得我们应该和普拉特博士合作，让我想和他一起工作，不仅仅因为他是一位了不起的研究员和工程师，而且因为我相信他的目标和愿景与我们相同。

以未来移动社会为目标，我们将进入未知领域，以寻求攀登尚未被征服的高峰。为了登上这些未知山峰，新技术和知道路径的夏尔巴人都是不可或缺的。Pratt 博士同意成为我们的夏尔巴人。我告诉他：“您的丰田同事就在您身后，分享你的目标和初创思维。而且我就在他们前面。所以别担心，并走上你所相信的道路。”

没有人知道我们何时到达我们寻求的顶峰，或者甚至我们是否走在正确的道路上。我所知道的是，只有那些到达顶峰的人能够看到位于前方的机会。除了 TRI，主要在新的业务领域，我们积极与其他行业其他公司和合作伙伴合作和结盟。展望接下来的 10 到 20 年，我们将通过向这些新合作伙伴的虚心学习并结合我们的优势，努力使未来的移动社会更美好。

以激情和开创思维引领前路

今年是丰田成立 80 周年。丰田最早以自动织机为本。若回到过去，我怀疑任何人能预测一家自动织机公司能转而生产汽车。

如今，我们面临一些新的竞争对手。我们与之分享让世界更美好的开创思维。正如没有人预见丰田的演进一样，没有人知道哪些企业将提升未来的移动性。然而，我可以肯定的是，下一个移动所采用的形式将由对于让世界更美好拥有激情的那些人创造。

我们要制造更好的汽车。

无论汽车如何演化，我们要确信汽车仍是一种令人喜爱的移动方式。

我们要让我们的移动社会越来越好。

我相信没有人比丰田对这些更迫切。我同样相信我们不能靠自己打造未来。在汽车行业经营多年，与公司网的广泛合作，我们深深理解分享我们志向的合作伙伴的需求。与其采取对抗立场，我们希望与广泛的合作伙伴建立联系，以共同的热情创造未来。

我们希望丰田不只是一家汽车公司，而是一家人类移动的公司。“移动”不只指运输，还意味着激发深情和热情。我们打算承担客运的所有领域，始终致力于让交通成为令人兴奋的移动体验。

最后，我想总结一些我信仰的事情。

我相信成长必须是可持续的。

我相信如果你做对的事，金钱自来。

我相信我们必须每天获得客户的满意并超越他们的预期。

我相信没有“最好”，只有“更好”。

我相信我们是一家由热忱激情、能完成任何事情的人的公司。

而且，我相信丰田将继续不断努力改善客户和整个社会生活。

谢谢你们的持续信任和支持。

2017 年 10 月

丰田章男

总裁、董事

丰田汽车公司