

□

По материалам статьи «ТОУОТА. Единство и борьба противоположностей», журнал Harvard Business Review, август 2008 г .

[Елена Маркушина](#) , октябрь 2008 г .

## Почему все носятся с этой Toyota?

Возможно потому, что кризис менее всего сказывается на продажах ее автомобилей. В сентябре 2008 г . объемы продаж Chevrolet снизились на 2% - до 16 353 авто, Ford - на 13% - до 12 600, Hyundai - выросли на 6% - до 16 110 автомобилей, Nissan - на 53% - до 14 372 авто. Toyota - на 66% - до 18 233 автомобилей  
([http://www.headlines.ru/go.php?http://news.usedcars.ru/global/id\\_42414/](http://www.headlines.ru/go.php?http://news.usedcars.ru/global/id_42414/))

Возможно отзывы от работающих на этих заводах чересчур противоречивы.

Возможно потому, что несведущему человеку эта компании кажется непостижимой, а от

того еще более притягательной. «Toyota – явление необъяснимое: у нее нет ни одного из характерных признаков успешного предприятия. В чем-то она даже напоминает разоряющуюся или стагнирующую компанию-гиганта».

Возможно потому, что они первыми безнаказанно сделали то, что еще никому не удавалось - победили американцев на их территории.

Возможно потому, что именно эта компания стала родиной передовых управленческих технологий (Lean, QFD, TBP), которые кажутся простыми до гениальности и весьма соблазнительными для любителей заимствований.

Я решила попробовать сопоставить сведения о Toyota с тем, что предлагает в массе своей отечественный опыт. Это как с деловой игре «скульптура с натуры», где «вот тут у них крышка, а у нас в этом месте что?... ».

Сведений, как и книг, о Toyota много. Чего стоит хотя бы «Машина, которая изменила мир» Вумека и Джонса. Об отношении Toyota к Покупателю или о пожизненном найме в деловом мире ходят легенды. Однако в Toyota нет ни коммунизма, ни офисного рая. А тот для кого идеальная компания – стабильная розовая нирвана, бывают весьма разочарованы узнав, что идеал по-японски и по-русски – две большие разницы.

В поисках авторитетных исследований Toyota я обратилась к самим японцам, которые заметили и описали ее противоречивость. Исследователи заключают: **«Культура противоречий играет в успехе Toyota столь же важную роль, что и TPS (производственная система Toyota), но ни соперники, ни эксперты до сих пор этого не поняли»**

## Что такого есть у Тойоты, чего у нас нет?

В таблице, которую я привожу ниже, слева размещены качества Toyota в том виде, как они описаны у авторов исследования . **Хиротака Такеучи, Эми Осоно и Норихико Симидзу** - авторы – преподаватели высшей корпоративной стратегии при университете Хитоцубаси в Токио, авторы книги «Extreme Toyota...».

[См. таблицу &gt;&gt;](#)