

# 丰田家族的逆袭：摆脱危机之道

在企业遭遇危机之时，精心维护的家族资产是公司能否扭转乾坤的决定性因素。



莫顿·班纳德森

Morten Bennedsen

INSEAD 教授, André and Rosalie Hoffmann 家族企业研究中心首席教授, 温德尔国际家族企业研究中心学术主任, 霍夫曼研究基金联合主任, 是家族企业及其治理领域的领先研究者, 他是丹麦商务部家族企业传承政策顾问, 并为私募基金、丹麦外交部、世界银行等企业 and 机构提供咨询。

2009年1月, 当丰田公司监事会提名丰田章男担任丰田发动机公司总裁时, 这家跨国汽车制造商陷入了危机。油价的猛涨使得丰田大型车的销量急剧下降。同时, 全球金融危机让汽车信贷陷入停滞。丰田公司也因一系列伤亡事故和成千上万关于意外加速问题的客户投诉, 陷入了可能是汽车行业历史上最大的丑闻之中, 继而导致了丰田上百万汽车的召回事件。2009年, 丰田公司财报亏损86亿美元, 这也是丰田近60年来第一次报损。

丰田章男举止谦逊, 个性鲜明, 常戴眼镜的他英语说得不怎么流利。在接任CEO前, 他就作为一位勇猛的赛车手而被人们熟知。怀着谨慎的态度, 丰田章男充分利用了他的家族资产——丰田家族的声望、价值观和职场交际圈, 以及能够保证家族控制关键职位的公司结构。在他的管理下, 丰田公司逐渐扭转乾坤并在2015年取得了销售新高, 盈利接近180亿美元。

**对家族资产的维护** 在丰田章男就职丰田之前的14年里, 丰田由三位职业经理人主持运营。他们长期忠诚地为公司服务, 坚持不懈地拓展公司业务以满足发展需求, 也带领公司进入了历史上最繁盛的时期。但是, 正如我最近与Brian Henry 和Yupana Wiwattanakantang共同完成的一项案例研究所阐述的: 在他们共同管理的早期阶段, 也远在丰田召回危机事件和全球经济衰退之前, 丰田董事会就开始筹划转变丰田章男的管理职务。

在公司的治理结构下, 监事会全部由丰田终身执委组成, 这种结构的设立保证了公司始终处于丰田家族的管理之下。同时, 在把丰田章男确定为接班人之后, 由其父丰田章一郎控制的董事会, 开始让他为新角色做准备, 以确保他不仅在名义上, 而且在能力、经验和意志上都能够经营好公司。

和许多交叉持股公司一样, 丰田家族也受益于交叉董事会结构, 在这种结构里, 家族成员不仅在董事会占有一席, 并且能在整个集团治理中发挥举足轻重的作用。这其中包括构成丰田集团的三家主导型公司——电装公

司、丰田自动织机公司和丰田汽车公司。与典型欧美公司受独立外部董事响较重的董事会形式相比, 丰田董事会的结构和治理方式, 保证了丰田家族的传统和价值观能够逐步渗透到组织文化之中。

**危机管理之道** 得益于这种强有力的公司治理结构, 以及丰田的家族声望, 丰田章男建立了自己的声誉, 也给市场发出了强力的信号: 家族成员重新就职公司最高管理职位, 公司志在回归本初, 重塑公司初建时的价值和质量体系。他的就职, 也足以证明公司发展绝不会被任何家族传承中的不和谐因素所干扰。

丰田章男任职不到一年就被传唤参加美国国会听证会, 回答关于汽车召回丑闻的一些难堪的问题。他毫不畏惧, 充分运用公司的家族资产做出了真切和诚恳的道歉, 也做出了解决问题的公开承诺。他在一次谈话中说道: “我是创始人的子孙, 所有的丰田车都承继了我的家族姓氏。对我来说, 车有损, 则人亦有损。我的姓氏附于每一辆车。我以个人名义做出承诺, 丰田会继续鼓足干劲, 在重新赢得顾客对我们的信任道路上不断努力。”以此誓言为始, 丰田章男带领家族度过了历史上最艰难的一段时期。

**维护家族资产的价值所在** 尽管许多汽车公司都是在家族的控制之下, 但是不同家族之间往往差异之处比相似之处更加明显。当然, 丰田家族的资产与大众公司中保时捷家族和皮耶希家族的资产有很大不同, 大众公司这两大家族五年来一直处境相当。虽然频繁耽于权术纷争, 但丰田的家族姓氏仍是应对突发丑闻的重要武器。实际上, 仅仅将一位丰田家族的成员请回公司就是解决危机的重要一步。

丰田家族拥有丰田公司不到8%的股份, 却能很好地掌控公司和家族资产。正是这些家族遗产、价值体系以及家族代代维系的广阔的企业和政治关系圈, 持续为家族企业的发展外人无法替代的贡献。

INSEAD

The Business School  
for the World®



INSEAD 家族企业  
管理公开课程网站

本文转载自 INSEAD Knowledge,  
网址: <http://knowledge.insead.edu>,  
版权所有 INSEAD 2016  
译 / 艾鲁



INSEAD 高级管理  
教育官方网站

INSEAD 是世界上领先和最大的商学院之一。全球化的视角和文化的多样性体现在 INSEAD 研究和教学的方方面面。每年有超过 9500 位高管进入 INSEAD 法国枫丹白露、新加坡和阿布扎比的三个校区学习。2016 年 INSEAD 在《金融时报》全球 MBA 排行榜上名列第一。