



AD3/May 2017

**CIPS 五级：采购与供应高级文凭**

**(Advanced diploma in procurement and supply)**

**《提高供应链竞争力》**

***Improving the competitiveness of supply chains***

日期 2017 年 5 月 18 日星期四

时间开始 14:00 结束 17:00 时间 3 小时

---

## 考生指南

本考前公布案例的考试旨在评估你将本课程内容相关的理论、原理和技术应用于实际商业情形的能力。

本考试为 3 小时的开卷考试。考试题测试考生对课程内容中各个学习成果的掌握。

你应当展示自己对相关理论原理、概念和技术的知识与理解，将其适当地应用于本案例研究所描述的特定情形中，尤其是做出合理的决策。如果仅仅针对这一论题写一篇一般性的短文，将不得分。你预先准备好的笔记，不应包括在你的答题之中。

**请注意，所有的工作应当由你本人完成。不容许抄袭和剽窃，否则将不得分。如果引用或使用短的摘录，则应当指明出处。**

在考试之前你应当非常熟悉该案例研究。考试中你必须带上一份本案例研究。

---

## AD3 公开案例

### 丰田汽车公司：一部持续改进的发展史

#### 介绍

2012 年 7 月，已经生产 77 年之久的丰田汽车公司（以前简称丰田公司）制造出了第两亿辆汽车。在汽车制造业中，丰田公司的年产量（2012 年）位居世界第三，而其年营业额（2012 年）位于世界第二。对于任何一家公司来说，获得如此的成功都算得上是伟大的成就，而丰田公司依然雄心勃勃。2013 年，丰田公司的目标是生产 1 千万辆汽车。这个产量当时是汽车行业中的第一次被提出，如果实现，丰田公司将成为世界第一。

据报道，丰田汽车公司是世界上第 11 大的企业，全球拥有约 32.5 万名员工，它是丰田集团的一个组成部分，拥有众多汽车品牌，如雷克萨斯、大发、赛扬、日野等。丰田公司 2013 年的任务说明书如下所示：

*丰田公司将引领通向汽车未来之路，为人们提供最安全、最负责任的移动方式，丰富全世界人们的生活。*

*通过对质量、持续创新以及尊重地球的承诺，我们的目标就是要超越期望，赢得客户的微笑。*

*我们聘用那些拥有才能和激情的人们来应对挑战，这些人都坚信总是会有更好的方法。*

*([www.toyota-global.com](http://www.toyota-global.com))*

该案例包含了丰田公司的历史、背景环境、理念以及供应链运作，还涉及到公司近期所面临的挑战。

#### 公司历史

1937 年，丰田喜一郎从其父亲创建的丰田工业集团分离出来，建立了丰田汽车公司。在丰田汽车公司建立之前，发动机和汽车的生产都是由丰田工业集团控制的。如今，丰田汽车公司的总部或者说其核心组织仍然保留在日本的爱知县。丰田公司还在全世界建立了卫星办公体系，以处理大规模的全球化运作。

1947 年，丰田公司受欢迎的小型汽车开始以“丰田宝贝”的品牌名称推向市场，包括在此基础上开发的商业版本“卡罗拉”和“皇冠”，这些车型名称一直沿用至今。1957 年，当丰田公司开始进军美国市场时，弃用了丰田宝贝名称，主推皇冠旗舰车型。丰田宝贝车型

---

在其他区域的市场中仍然使用。

1964 年，美国政府为了保护本国的制造商，实施了 25% 的进口关税。这导致了丰田汽车价格的上涨。然而，随后发生在 1973 年的石油危机为丰田公司带来了机会，其燃油经济性出众的汽车比众多美国本土汽车更具吸引力。到 90 年代，丰田公司通过在主要的海外市场建立本地工厂的方式解决了进口关税的问题。这也推动了全球化生产和供应链运作的发展。

从 1989 年开始，丰田公司创建了雷克萨斯以及其它品牌，将其产品系列进一步的扩展，并引入了更大、更奢华的车型和四驱的 SUV 车型。这使得公司的产品范围更广，在国际上以及细分市场中更具吸引力。丰田公司一直推动者技术开发，并在 1997 年启动了普锐斯项目，该车型成为当时世界上最畅销的混合动力汽车（汽油与电力驱动）。

2002 年，公司加入了 F1 赛车团队“松下-丰田赛车”，投入两部赛车进行比赛。尽管以前在法国勒芒赛车和世界汽车拉力赛中获得过冠军，该团队在 140 次 F1 比赛中未获得过一次冠军。丰田公司与 2009 年退出了 F1 赛车，但也有报道称丰田会在 2013/2014 年度重新回归 F1 赛车。

合作伙伴和协作是汽车行业中的一个显著特征，丰田公司也是如此。2002 年，丰田公司与欧洲的标致和雪铁龙集团建立了伙伴关系，与此同时丰田公司开始在法国启动汽车的生产（包括组装最畅销的小型车—雅力士）。在其它发展中，这种伙伴关系还生产了一个城市车型—Aygo，与标致和雪铁龙车型近似。

在 2008 年的第一季度中，丰田公司已经成为世界上最大的汽车制造商。但是，在 2009 年和 2010 年中，丰田公司遭遇了一系列的挫折，包括产品召回以及相关的负面报导。此外，2011 年日本发生的一场地震使得公司的供应链运作中断，并由于零件短缺而造成生产的延迟。2012 年产品的召回事件又一次干扰了公司的运作。

## 世界汽车工业背景

### 全球产量

汽车制造商国际组织于 1919 年在巴黎建立，也称为 OICA，其使命是代表全世界汽车和商务车辆制造商的利益。该组织每年都会提供一份关于全球汽车制造运作规模的报告。2012 年的报告中指出全球共生产了超过 8400 万辆汽车或商务用车，其中 1900 万辆以上的汽车是在中国生产的，1000 万辆是在美国生产的。

尽管当年的经济环境十分困难，2012 年汽车的产量依然增长了 5%。美国、俄罗斯、日

---

本、印度、泰国、斯洛伐克以及马来西亚的产量增长百分比都达到了两位数。相比之下，在埃及、伊朗、波兰、斯洛文尼亚、法国、德国和瑞典，小型运作不断缩减，而大型运作则受到了不利经济因素的打击。一些分析人员认为，市场受到了产能过剩的冲击。

虽然美国一直是最大的制造业国家（其汽车产量一直不断增长，直到 80 年代），此后不久它就被日本以及近期被中国超越了。

#### 廉价产品

受到经济财富以及大量人口增长的驱动，印度如同中国一样代表着一个快速扩张的市场，未来的销售潜力巨大。Tata 作为一家印度汽车制造商，已经对此机遇做出响应。该公司开发出了一种廉价的城市型汽车—Nano。只有 2000 英镑的售价意味着史无前例的价值，并推动了印度的汽车化进程。印度现在已经被视为是非常有活力的市场，其它竞争对手担心，那些早期购买 Nano 车的人会选择同一品牌进行以旧换新。

#### 协调化

汽车行业规范的协调化（一致性或标准化）被视为是减少贸易壁垒以及避免增加不必要的开发成本的必要因素。

规范协调化进程是由联合国根据世界汽车产业规范协调化会议驱动的，此外还包括各国政府以及从事新 GTR（全球技术规范）工作的行业专家们的驱动。协调化降低了制造商应对全球市场中的技术成本和产品变动成本。

#### 经济重要性

经济合作与发展组织（OECD）是致力于推动全球市场经济自由化的组织，其成员国多数是来自欧洲、北美、澳洲以及斯堪的纳维亚，也包括日本和南韩。大多数的成员国都属于“高收入”经济体，因此其消费支出也很高，包括购买汽车。

OECD 指出，汽车产业对其成员国来说具有非常显著的经济重要性，占据了经济产业价值的 5.5%。尽管这个产业可能只是经济活动中的一小部分，但其产量的易变性会对整个经济发展产生明显的影响。

2011 年 5 月，OECD 的一份报告指出，汽车产业的总体衰退对日本（该季度的 GDP 降低 2.5%）、中国（降低 0.5%）以及美国（降低 0.1%至 0.2%）的 GDP 都造成了明显的打击。在日本，很多诸如此类的衰退都是由 2011 年 3 月地震引发的海啸而导致的。这些事件显然

会中断生产运作。居民由 2009 年世界经济危机而产生的担忧和影响也起了主要的作用。

2011 年汽车产量	年营业收入（亿.美元）
1.通用	1520
2.大众奥迪	2500
3.丰田	2260
4.现代	730
5.福特	1340
6.日产	980
7.菲亚特	1060
8.标致-雪铁龙	720
9.本田	1010
10.雷诺	540

表 1 世界 10 大汽车制造商产量与收入

非常有趣的一点是，宝马和戴姆勒也满足或者超过了营业收入 1000 亿美元的标准（分别是 1000 亿美元和 1480 亿美元），但它们都没有出现在前十名排行榜中。这反映出高端市场的产品定位以及定价策略。

#### 日本的生产集中化

日本的汽车生产由“六大”组成，即丰田、本田、日产、三菱、马自达和铃木。在 2000 年，超过 60% 的日本轿车和商务车辆是由这些公司在本土生产的。到 2009 年，这个比例下降到 42.6%，同时日本企业在美国和中国的生产活动有了显著增加。中国承担了大量的最终组装业务。这种生产分散的现象在汽车产业中正逐渐增多，企业都希望由此获得更多的当地市场，并降低成本。然而，对于日本制造商来说，大约 40% 的原材料和零部件依然是由日本供应的，即使最终的组装在其它国家，也是如此。

#### 技术发展

对石油可获得性的担忧使得主流制造商都开始开发更具经济性的发动机以及可替代的能源，例如氢气-燃油混合技术。

在欧洲，尽管柴油汽车的排放令人担忧，但这种汽车越来越受到欢迎，制造商一直在应

---

对不断增加的有关汽车排放的环保法规，并努力改进燃油系统和排放系统。

在北美洲，汽油仍是主要的燃料，因此混合动力汽车在这里受到了关注。这种车使用汽油发动机和电动发动机，后者通常是在低速和短途行驶中启用（例如城市道路模式）。

一些制造商，如三菱和雷诺，发布了完全使用电力发动机的汽车，即插电式汽车。这些汽车在初期获得了市场的关注，它们有税收优惠政策，并得到了政府的支持。但是，人们仍然会担心电动车的行驶里程问题和充电时间问题。于是，该领域中的很多研究都开始致力于电池技术，目标是增加行驶距离、减少充电时间以及降低电池组的重量。

总体而言，希望是减轻车的重量—提高性能，减少能源需求，节省燃料。而安全标准和相关设备的要求会增加车辆的重量。因此，这种冲突的避免以及行人对安全系统的影响一直都是研究和设计的焦点领域。为了在车上提供更为坚固和保护性的安全结构与设备，车身就需要增加重量。随着对一些特性的要求，如空调和音响系统，车身重量都会相应增加。制造商试图通过寻找替代性原材料以及改进设计来解决上述问题。

开发车辆的新型车架（平台）的成本是一项重大的投资，设计数百万英镑。为了具有最优的成本竞争力，不同车型与品牌经常会共享车架和零件，如制动系统、悬挂系统以及电子设备。大众奥迪集团就是这样的一个例子，大众高尔夫的车架与轿跑车、掀背式轿车、旅行车以及 MPV 车型共用，在大众品牌和 SEAT、奥迪以及斯柯达品牌中都可以使用。

对环境的担忧也是汽车制造商需要解决的重要问题。这不仅涉及到汽车的使用，还涉及汽车生产流程（该流程属于能源消耗密集的类型）与汽车废弃后的处置。相关法规的制定是驱动因素之一，此外不断升高的能源成本以及对供应具有成本-效益的零部件原材料的需求同样也是影响竞争力的关键要素。

多数大型的制造企业都以相似的方式应对环境问题，但每个制造商都有其独特的项目以获得竞争优势。丰田公司的“智能电网”理念就是一个例子。这个想法关注如何利用“绿色”电力设备和能源设施对电动汽车的充电进行整合。这个高科技理念利用了最先进的信息技术，将很多系统整合在一起以实现配电系统以及家、汽车、办公室以及电力设施之间的网络连接。

丰田全球发展愿景（2011 年 3 月）关注的焦点就是技术如何能够推动一个整合的运输系统，将轿车、公共交通、路线规划、能源管理相互关联起来，并推动车辆、停车场地、多模式旅行、司机支持、灾难恢复以及故障支付服务之间的合作。这是一个雄心勃勃的愿景，无论整个项目是否可以获得成功，相关研究都将有广泛的机会得到小规模的应用。

## 丰田公司生产系统

丰田公司长期的成功可以归功于其“丰田生产系统”的发展。这个方法降低了成本，并提高了质量。丰田公司将这个方法相对简单的描述为“一个充满完全消除浪费理念的生产系统，这个理念灌输到生产中的所有领域，其目标就是追求最具效率的方法。”

丰田公司汽车生产系统制造产品的方式也被称为“精益制造系统”或 JIT 系统，这个系统闻名于全世界，受到众多专家和企业的研究。

该生产控制系统的创建基础是多年的持续性改进，目标是“在客户下订单时以最快最高效的方法生产出汽车，从而以最快的速度交付车辆”。

丰田生产系统（FTP）基于两个理念：第一个是自恻化（也可翻译为有人员干预的自动化），即当出现问题时，设备会立即停止以防止生产出有缺陷的产品；第二个是 JIT 理念，即只有下一流程产生需求时上一个流程才开始生产。

基于自恻化和 JIT 理念，TPS 每次都能够高效的、快速的生产出质量出色的车辆，完全满足客户的需求。

<p>自恻化</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 强调问题/问题可视化</li><li>● 在制造过程中必须确保质量</li></ul>	<p>JIT</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 生产率提高</li><li>● 只有明确需要什么、何时需要以及需要的数量后才开始生产</li></ul>
<p>如果发现了设备故障或有缺陷的零件，受影响设备会自动停止，并且运作人员会终止生产，纠正错误。</p> <p>为了使 JIT 系统正常运行，所有生产和供应的零件都必须满足预先设定的质量标准。这都是通过自恻化来实现的</p> <p>1. 自恻化意味着当正常流程完成时，机器可以安全的停止。它也意味着，如果出现了质量/设备的问题，机器能够自己发现问题并停止运行，从而避免生产出有缺陷的产品。因此，只有产品满足了质量标准，才会被传递</p>	<p>通过完全消除浪费、不一致性以及不合理的需求，高效率的生产出符合质量标准的产品。为了最快的交付客户订购的车辆，车辆需在最短的时间内高效率的生产出来，这就需要遵循以下几点：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 当收到车辆订单时，就要尽可能快的下达生产指令以启动车辆的生产。</li><li>2. 组装线上必须储备好恰当数量的所有所需零件，这样就能确保任何订购的车型能够进行组装。</li></ol>

<p>到生产线上的下一个流程中。</p> <p>2. 当流程完成后或出现问题时，机器会自动停止运行，而且问题会通过安灯系统展示出来，操作人员就能够继续在另外一个机器上进行运作，并轻松的找到问题的根源，以防止再次发生。也就是说，每个操作人员可以负责多台机器设备，从而实现较高的生产率，而且持续性改进还可以实现更大的生产能力。</p>	<p>3. 组装线必须把零件生产流程（前一流程）取走的相同数量零件再次补齐。</p> <p>4. 前一流程必须储存少量所有类型的零件，并且当下一流程的操作人员取走零件后，要生产出相同数量的零件进行补货。</p>
---	---

然而，丰田公司的理念和方法比说起来要复杂的多。它们是一种文化的嵌入，并在整个供应链中传播开来。

Spearman 和 Bowen 在 1999 年的研究中指出，丰田公司中发生的很多事情对于组织的运作来说都是隐性的，可能无法写到书面上，或者当向员工提问时，他们无法做出解释。这种工作方式在公司已经开展了 60 多年，并且在很多方面都是隐性的。研究还指出了可以捕捉到丰田公司内部工作方法的四个“规则”，即组织的“DNA”。

四个规则

在这四个规则中可以发现支持丰田公司生产系统的潜在知识。这些规则对设计、运作以及每日活动、联系、所有产品和服务的改进起着指导的作用。四个规则是：

规则 1：所有工作在内容、顺序、时间和成果方面应当高度明确化。

规则 2：所有客户-供应商连接都必须是直接的，并且所有发出请求和接收响应都必须采用清晰的“yes”或“no”的模式。

规则 3：所有产品和服务的供应必须简单、直接。

规则 4：必须根据科学的方法，在老师的指导下，在组织的最基层中进行不断的改进。

所有的规则都要求活动、连接以及流动路径要建立测试机制，自动识别出问题。这是一个对问题的持续响应，可以使得看似死板的系统更具有灵活性和适应性，从而应对多变的环境。

---

丰田公司的理念是基于消除运作中的浪费，并有持续改进的理念和技术提供支持，比如看板系统。此外还包括“均衡生产”（生产平滑化）、“防范错误”以及“现地现物”等方法。总之，这些是很多方法和信念的复杂组合，它们构成了组织的运作和行为。

很多其它的组织也采用了丰田公司应用的一些技术，如看板以及拉式系统等。然后，竞争优势的持续性取决于丰田公司知识体系中的隐性方面，并由组织文化所驱动。这就使得竞争对手想要复制丰田公司的运作变得相当困难。

最初，很多日本管理技术的研究人员将丰田公司的成功归功于与日本国家文化的链接。讽刺的是，在国内日本制造业早期的成功与“质量大师”的作品存在关联，例如 40 年代后期到 50 年代的 W.Edwards Deming 和 M.Juran。而丰田公司在全球的生产设施网络证明，这些方法在日本之外以及其它文化背景中也一样能取得成功。

丰田公司在公司文件中以“丰田方法”的形式支持其理念、系统和职能要素。这种理念被总结为以下 14 个要点：

1. 将你的管理决策建立在长期理念基础之上，即使需要承担短期财务负担。
2. 建立持续的流程将问题呈现出来。
3. 使用“拉式”系统来避免过量生产。
4. 平衡工作量。
5. 创建一种停下来解决掉问题、第一次就确保质量的文化。
6. 标准化的任务和流程是持续改进和员工授权的基础。
7. 使用可视化的控制，避免问题被隐藏起来。
8. 只使用可靠的、完全通过测试的技术来服务你的员工和流程。
9. 发展那些能够完全理解工作的、将理念付诸实践的、能够传授他人的领导者。
10. 发展那些遵循公司理念的优秀员工和团队。
11. 以向你的合作伙伴和供应商提出质疑并帮助其进行改进的方式来尊重他们。
12. 亲自到现场走一走，看一看，以便于完全掌握情况。
13. 做决策要慢一些，要达成一致并充分考虑各种可选方案；决策实施要迅速。
14. 通过反省和持续改进成为一个学习型组织。

丰田公司的方法包括了很多方面，理念与系统错综复杂的交织在一起，也包含那些久经考验的质量改进方法。一些方法已经获得了认可，还有很多来自于公司内部的发展。

丰田公司的国际化发展是其在全球建立了众多生产设施,丰田公司由此真正成为了国际企业。从公司的网站以及年度报告中可以获取有关丰田公司规模和业务的大量信息。在 2012 年中,丰田公司在以下国家拥有生产或组装厂所。

日本	澳大利亚	印度
斯里兰卡	加拿大	印度尼西亚
波兰	南非	土耳其
哥伦比亚	英国	美国
法国	巴西	葡萄牙
阿根廷	捷克	墨西哥
马来西亚	泰国	巴基斯坦
埃及	中国	越南
委内瑞拉	菲律宾	俄国

表 2: 丰田公司全球运作场所

丰田公司生产、销售以及出口活动的全球数据表明,在过去的 10 年中商业活动的性质已经发生了改变。从丰田公司网站提取的这些数据清晰的展示出在生产、组装以及配送运作方面的变化。

Region	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
North America	1,278.4	1,444.0	1,535.1	1,519.3	1,636.9	1,404.8	1,189.1	1,404.0	1,206.1	1,720.6
Latin America	58.1	80.4	138.5	177.9	183.1	194.8	181.5	204.3	195.1	242.8
Europe	466.1	582.5	638.1	808.8	806.5	688.3	507.3	461.7	460.3	461.4
Africa	93.3	108.8	121.1	143.8	145.7	179.2	102.8	123.4	150.8	151.7
Asia	548.4	717.0	1,029.2	1,137.7	1,387.3	1,590.0	1,501.4	2,027.4	2,062.8	2,565.7
Oceania	113.6	109.9	109.2	111.6	148.9	141.4	96.8	119.4	93.7	101.4
Overseas total	2,558.0	3,042.7	3,571.2	3,899.0	4,308.6	4,198.4	3,579.0	4,340.4	4,168.8	5,243.6
Japan	3,520.3	3,680.9	3,789.6	4,194.2	4,226.1	4,012.1	2,792.2	3,282.8	2,760.0	3,492.9
Worldwide total	6,078.3	6,723.7	7,360.9	8,093.2	8,534.7	8,210.5	6,371.3	7,623.3	6,928.8	8,736.5

(单位: 千辆)

表 3: 丰田公司不同地区生产情况

Region	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
North America	2,031.3	2,230.3	2,436.1	2,738.3	2,822.2	2,441.8	1,975.4	1,935.5	1,806.9	2,274.6
Latin America	162.1	214.9	270.5	339.4	379.4	370.2	293.6	342.1	333.5	406.6
Europe	851.5	946.9	995.2	1,124.1	1,238.6	1,119.5	886.0	785.8	801.9	817.7
Africa	160.6	206.7	227.2	265.7	313.5	288.1	201.4	197.6	211.9	243.0
Asia	682.4	846.3	1,062.9	1,106.7	1,329.6	1,438.6	1,533.9	1,895.9	1,998.2	2,340.5
Oceania	215.1	232.8	236.9	250.3	275.9	277.7	231.2	249.6	215.9	258.8
Middle East	251.4	270.9	325.3	404.8	482.7	590.1	482.5	554.6	527.5	683.9
Overseas total	4,354.5	4,948.8	5,554.1	6,229.3	6,841.9	6,526.1	5,604.0	5,961.1	5,895.9	7,025.1
Japan	1,715.9	1,758.8	1,713.1	1,692.3	1,587.3	1,470.0	1,375.5	1,566.1	1,201.0	1,692.2
Worldwide total	6,070.4	6,707.6	7,267.3	7,921.6	8,429.3	7,996.1	6,979.6	7,527.3	7,096.9	8,717.3

(单位：千辆)

表 4：丰田公司不同地区销售情况

Region	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
North America	782.8	813.5	939.6	1,344.7	1,244.1	1,124.2	574.0	628.2	494.7	704.6
Latin America	71.5	95.6	120.2	148.9	178.9	146.4	61.3	106.9	95.6	116.4
Europe	424.6	419.0	360.7	375.1	441.5	420.3	230.4	293.7	343.0	311.9
Africa	58.2	92.0	107.2	130.0	147.0	148.7	67.5	72.4	54.7	64.9
Asia	154.7	156.2	129.8	112.3	151.2	169.1	127.1	184.0	183.0	205.4
Oceania	154.1	164.6	159.2	171.6	175.2	184.2	144.4	165.8	146.3	174.3
Middle East	182.6	202.1	226.5	246.7	328.3	393.4	240.0	288.6	247.7	363.6
Total	1,836.0	1,951.7	2,043.2	2,529.3	2,666.1	2,586.3	1,444.7	1,745.0	1,568.9	1,945.7

(单位：千辆)

表 5：丰田公司出口情况

丰田公司 2012 年年报中列出了改变其供应链运作性质的很多提案，包括：

- 要更加关注新兴市场中的活动，包括生产和销售。
- 与设计、开发和生产职能形成更紧密的联系，从而提高对客户产品的关注度。
- 提高开发能力以支持产品和流程的创新。
- 提高零件标准化程度。
- 提高自动化和 JIT 程度。
- 提升生产能力的灵活性以满足需求。
- 生产适应地区需求的汽车。
- 更快的灾难恢复。

很明显，这些目标的实现将引领丰田公司在市场竞争中继续前行，市场中的所有组织都

---

在努力变得更加精益化、敏捷化。

### 挑战性事件

丰田公司全球产量在 2008 年第一季度中达到了最高峰，这种趋势似乎注定还将继续下去。大家都预计丰田公司将继续巩固其世界第一的地位，特别是通用汽车不断面临着重组的风险。然后，在随后的三年里，丰田公司也面临了来自全球经济危机以及产品召回方面的挑战。

### 产品召回

正如前面所提到的，在 2009 年末期，北美洲市场出现了问题，丰田公司的汽车被指出会出现不受控制的加速。丰田公司早期的回应是，导致问题的因素是使用了不合适的脚垫，因此建议车主撤掉脚垫，并召回了超过 400 万辆汽车。但是此后问题依旧出现。直到 2010 年 2 月 800 多万辆汽车被召回。最终，问题的根源被确定是加速踏板的缺陷。丰田公司随后停止了该车型的生产和销售，包括其旗舰混合动力车型—普锐斯。公司以前积累的卓越质量的声誉毁于一旦。客户、美国政府以及媒体就在质疑，为什么这么久才发现和纠正问题。

通过这场事故，可以看出丰田公司的高层管理缺乏可视性。这就导致了不良公关的后果。企业沟通的方法被一些北美媒体视为是文化因素。根据日本的方式，丰田公司的管理者被建议在找到解决方案之前不要进行沟通和道歉。而在北美洲，人们通常希望尽快对问题进行确认，同时也要采取可以看得到的行动来展示处理进度。

尽管在欧洲和中国的汽车被认为是有缺陷的，但丰田公司在这些市场中的公关行为较少。美国相关机构对丰田公司在要求的期限内未能纠正问题进行了处罚，罚款金额为 1640 万美元。在问题最终解决后，这项罚款又增加了 5000 万美元。

总的来说，与丰田公司在这场事件中所遭受的声誉损失相比，罚款和成本并不重要。美国国会启动了听证会，考虑是否应当使用刹车优先技术以防止类似事故的发生。

然而，丰田公司召回事件并未就此结束。在 2012 年后期，公司因车窗开关问题对全球 740 万辆汽车进行了召回。报道称，这些开关可能会融化，一些国家的机构将其视为有火灾的风险。如果使用特定的清洁用品，可能会加重该问题。丰田公司在北美洲和欧洲市场对该问题较快的进行了沟通。尽管召回在该行业中并不鲜见，但丰田公司召回的规模是史无前例的。

---

## 自然灾害

丰田公司 2012 年报中指出，2011 年 3 月在日本东部发生的大地震导致了东北部地区供应商出现了大面积的供应中断。国内汽车生产中止，预估减少超过 75 万辆。

2011 年 7 月泰国发生的洪水对丰田公司的供应商也造成了相似的供应中断影响，预估减产约 25 万辆。

这两起事件共计导致丰田公司减产约 100 万辆汽车，但丰田公司报告中称通过在全球供应链中进行供应源搜寻和更换等活动，公司能够恢复约 60 万辆的产量。这些事件使得丰田公司学习到了重要的经验教训，公司未来的目标承诺要更有效的管理供应链风险。