

● 如何達成日本第一的利潤

豐田 汽車

的經營秘訣

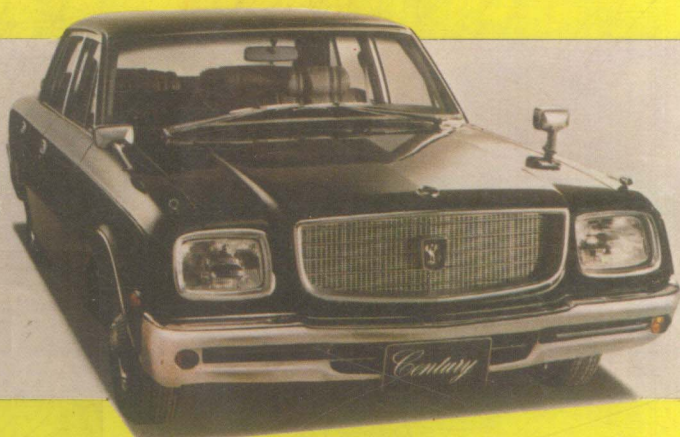
獨家中譯本

若山富士雄 著
杉本忠明

許正達 譯

TOYOTA

Good Thinking
Good Products



EMC

現代企業經營管理公司

現代企業經營管理實務選書 31

豐田汽車的經營秘訣

—如何達成日本第一的利潤

每冊實價新台幣200元

版權所有
翻印必究

著 者：若山富士雄／杉本忠明

譯 者：許 正 達

發行人：紀 經 紹

發行所：現代企業經營管理公司

臺北市永康街十七巷二十號 現代大樓

電話總機：3 2 1 — 5 6 4 6

郵政劃撥帳戶 5 8 6 9 號

排版者：全美打字排版印刷公司

印刷者：三文印書館公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0638號

中華民國七十年 十 月 初版

中華民國七十年十一月 再版

本公司係全國首創歷史最久的民
營企管公司。所舉辦之經營管
理及專業講座，由於內容實
用豐富、師資優良，深獲
各界人士之好評

茲將本公司經常舉辦之講座名稱
列述於后，僅供參考並竭誠
歡迎踴躍參加！

高階主管	秘書實務	銷售管理實務
領導統御	財務管理	工廠管理改善
人事管理	價值革新	營業人員實務
行銷管理	納稅與會計	物料採購管理
票據管理	創造性思考	生產獎金制度
生產管理	利益責任制	經營績效分析
標準工時	管理電腦化	降低成本措施
品質管制	管理督導領班	企業人員實務
國際貿易	管理才能發展	高附加價值經營
目標管理	幕僚參謀人員	

講座說明書備索，函電即寄奉！



現代企業經營管理公司

①②③ 台北市永康街17巷20號 現代大樓
電話總機：(02) 321-5646 郵政劃撥第5869號

訂書單 No. 77

現代企業經營管理實務選書

全套計32冊 實價7,580元 特價6,300元

有意購買下列書籍人士，敬請填妥訂購冊數，連同書款，惠寄本公司，謝謝。

(70年9月)

編號	書名	每冊實價	訂購冊數	金額
1	現代管理技術・現代管理人員講座教材 (11版)	200元		元
2	價值革新與創造性思考 (3版)	300		
3	現代營業技術・現代營業人員講座教材 (6版)	150		
4	經營管理之診斷(企業診斷)一改善方針及調查表 (2版)	150		
5	動盪時代下的經營(東元電機公司購買126本)	600		
6	經營目標管理推行表(記錄式) (3版)	200		
7	現代企業人員講座教材(如何做優秀的幹部職員) (4版)	180		
8	現代督導・領班人員實務講座教材 (8版)	220		
9	節約能源與經營革新一日本及歐美企業成功實例 (新出版)	1,000		
10	現代企業人員手冊(如何做優秀的職員・女職員) (18版)	100		
11	怎樣做優秀的推銷員(訓練過30萬人的教材) (5版)	100		
12	現代企業經營實務寶典(如何做成功的現代企業經理) (3版)	120		
13	主管與領導統御(訓練過14萬人的教材) (2版)	230		
14	經營管理集粹 第一集	100		
15	稅務及會計實務問答666題 (2版)	230		
16	高附加價值經營法(最新高利潤經營法及成功實例)	300		
17	最新經營管理法及成功實例(個人暨部門別利益責任制經營法)	300		
18	經營計劃擬定與實施 (2版)	300		
19	經營者手冊	150		
20	管理督導人員手冊	150		
21	企業從業人員手冊	150		
22	人事管理手冊	150		
23	物料採購管理手冊	150		
24	營業人員手冊	150		
25	總務及勞務管理手冊 (新出版・精裝本)	150		
26	秘書工作手冊 (新出版・精裝本)	150		
27	經營管理數字100訣 (新出版・精裝本)	300		
28	銷售成功200訣 (新出版・精裝本)	300		
29	行銷管理手冊 (新出版・精裝本)	150		
30	生產管理手冊 (新出版・精裝本)	150		
31	豐田汽車的經營秘訣 (新出版)	200		
32	35年營業主管必勝經驗談 (新出版・精裝本)	500		
合	計			元

訂購單位

(或訂購人)

主辦部門

地 址 □□□

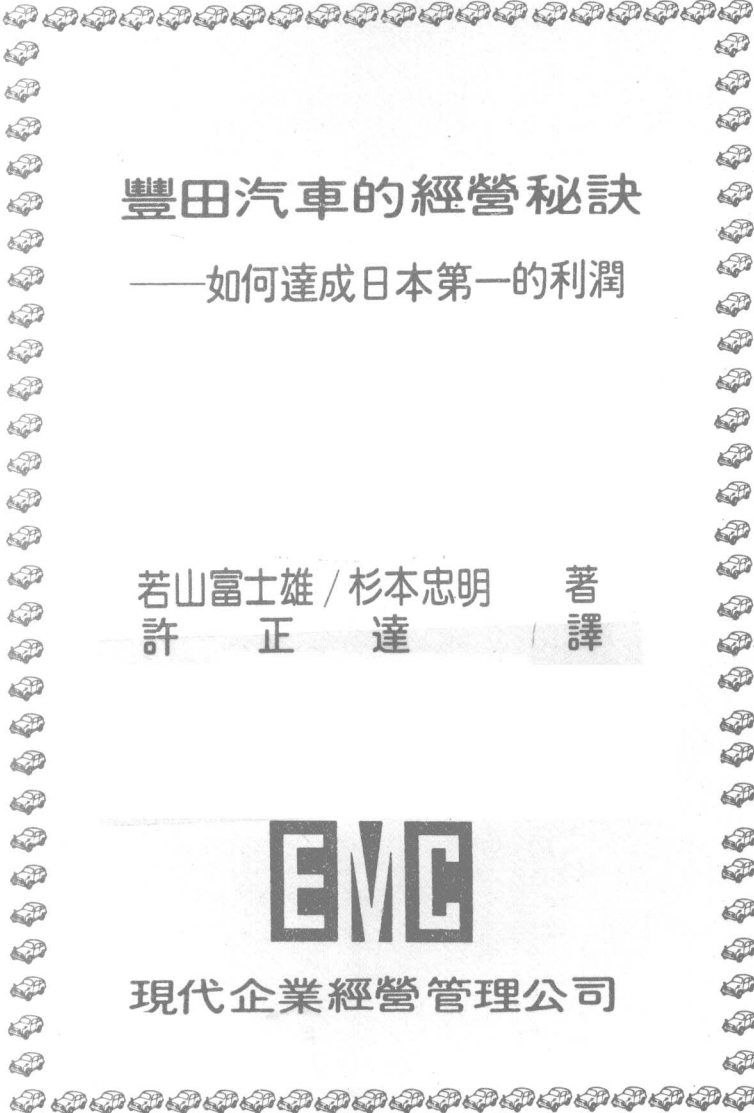
主辦人士

本訂書單敬請連同書款惠寄：106

書款已交 ☐ 郵政劃撥第5869號 ☐ 支票 ☐ 現款

台北市永康街十七巷二十號 現代大樓

現代企業經營管理公司 (電話總機：(02) 321-5646)



豐田汽車的經營秘訣

——如何達成日本第一的利潤

若山富士雄 / 杉本忠明
許 正 達

著
譯



現代企業經營管理公司



原著者序言 獲得1000億圓稅後盈餘的秘密 9

第 1 章 邁向「銷售大王」的漫長路程 15

- 向日本第一前進 17
- 培育陣容堅強的經銷店 25
- 扮演銷售的智囊團 35
- 培育支持2兆圓企業的銷售員 41
- 先下手為強的經營哲學 47
- 以世界為市場 55
- 徹底的情報管理 61

第2章 無借款經營的秘密	67
● 對利益居日本第一的執着	69
● 石油衝擊的克服	77
● 合理化的精華——“標示牌方式”	83
● 活生生的“工場集中的優點”	89
● 繼續不斷的拓荒精神	97
● 不斷向新技術挑戰	105
第3章 銷售最前線	113
● 勇往邁進的豐田銷售員	115
● 區域制的效果	121
● 豐田銷售員的收入	129

● 銷售員的七個道具	135
● 很有信心的銷售員教育	141
● 最大的經銷店、東京TOYOPET	147
第4章 豐田與日產的不同處	155
● 教祖與中興之祖	157
● 聯合艦隊與戰艦	165
● 純血主義與混血主義	173
● 第一和第二	181
● 銷售合理主義與溫情主義	187
● 在生產面的家族主義與商業主義	193

第5章 並列爭球的豐田集團	199
● 豐田與豐田市	201
● 向“高收益集團”挑戰的豐田集團	207
● 產生Ultra C戰略的豐田會議	215
● 豐田金融的秘密	223
● 豐田集團與豐田家族	229
第6章 豐田對人才的培育與運用	239
● 豐田式的人才培育	241
● 豐田所需要的人才	249
● 「優良的產品、優秀的創意」	255

第 7 章 邁向明日行駛	261
● 豐田80年代汽車的生產	263
● 如何配合複雜化的都市交通問題	273
● 豐田的期望	283
● 指向社會	291
● 明日的豐田	295

原著者序言

❖ 獲得1000億圓稅後盈餘的秘密

一再擰乾的毛巾

「爲甚麼要買豐田的汽車？那是因爲它的設計、耐用能力優良、售後服務又徹底的緣故。雖然我們很想買自己產品的汽車，但是從訂貨到交貨需要等待將近半年的時間，而且又不附帶汽車收音機」。

有一個紐約佬曾如此說。儘管它的價格稍高，但是美國大眾都爭先想得到豐田汽車。這種現象不僅在美國是如此，在世界各國也有相同的情形。

爲了配合世界的需求，豐田汽車的輸出有急速的成長。豐田人奮鬥了40年，可以說終於達成了他們經常不斷標榜的「世界的豐田」挑戰性目標，使豐田在1960年代後半對通用（GM）、福特等汽車公司，仍有巨大外資威脅的感覺，現在已完全消逝。也使曾席捲歐洲各國汽車產業界的通用、福特，已不如豐田。

現在已名符其實的成爲世界第二的豐田汽車工業，以及後援的豐田汽車銷售與豐田關係的企業集團，究竟是如何攀登這個峻險的山徑。

雖然有政府基於輸出戰略的援助，但是在它的背後卻有一番血淋淋的合理化努力。因此五十鈴汽車社長岡本利雄，把它比喻作「如同一再擰乾毛巾的合理化」。

自從石油衝擊以後，日本經濟曾經跌落在長期不景氣的深谷裏，但是只有豐田集團卻是另具別格。那是由於它已建立能適應低成長時代的經營體質。

在1977年6月決算（一年一次），豐田汽車工業的銷售額已達2兆2,000億圓，經常利益爲1,900億圓，而稅後盈餘達到1,000億圓。雖然其銷售額還不如新日鐵，但是在經常利益方面，已列居日本第一位。

本書的目的是爲了瞭解豐田在經營上卓越的表現與訣竅而寫。但是在資料蒐集的進行當中，卻碰到幾樁令人驚異的事件。它不是用大眾傳播中所謂「輸出有很好的進展」、「無借款經營」等片斷的說明就可以瞭解，而是接觸到豐田的實際經營，令人感到這就是「經營根源」的感覺。

於是，豐田汽車工業的某一主管人員說：「即使目前公司已被稱爲大企業，但是對於中小企業該做的事情還是照樣實行」。

豐田是一個青壯年期的公司

豐田合理化範本的「標示牌方式」在產業界有很高的評價，而使引進這種制度的企業日益增多。因此指揮這種運動的豐田汽車工業副社長曾說：「我們的目的是在消除生產的缺點與工作的浪費，而談不上有何秘密。如要求教導，我們將會毫不保留地來指導。但是如果僅是急著模仿形式或表面，必將會麻煩到關

係企業或工場，甚至無疾而終。問題是對於當然的事項，是否能順利完成」。

1977年11月3日是豐田創立40週年紀念，自從在愛知縣西三河的荒野，靠著智慧與毅力開始製造汽車以來，又迎接了一個新的里程。

於是，豐田英二說：「40年的數字，對於回想過去，展望將來的節骨眼上是一個非常有意義的事。也是談一談前輩功勞的良好機會。在創業當時，日本和美國對於汽車工業有30年的差距。事實上，日本是晚了30年才開始起步，而終於在今天追趕上去。雖然在創業當時，就有當時的困難，但是到了現在也有許多不同性質的困難。在過去，只要學著他人所開創的途徑走，可是今後卻要站在世界汽車業界的前頭，去開創自己應該走的路」。

因此有人譬喻，豐田是一個「青壯年時期的企業」。儘管豐田是年有1,000億圓稅後盈餘的“超級公司”，

但是對於現狀却不會感到滿足而繼續追究「是否在某一方面有浪費的情形」、「是否可以更加合理化」，謙虛而不驕傲。豐田正是在繼承“前人的夢想”，並進而想開創“新的理想”的青年公司。

於是，今後豐田對世界聞名的通用或福特等企業將會有何競爭——將是我們最有興趣的事。

現在，我們從正面去探討列居日本第一位的「豐田經營的秘訣」這個大題目。其結果如何，只有讓讀者去揣摩。我們只希望讓讀者能多瞭解豐田成長的秘密、豐田作法的秘密、豐田不斷合理化的秘密。

最後，在取材上，承蒙豐田汽車工業、豐田汽車銷售以及許多關係企業人士的協助，謹此深致謝忱。