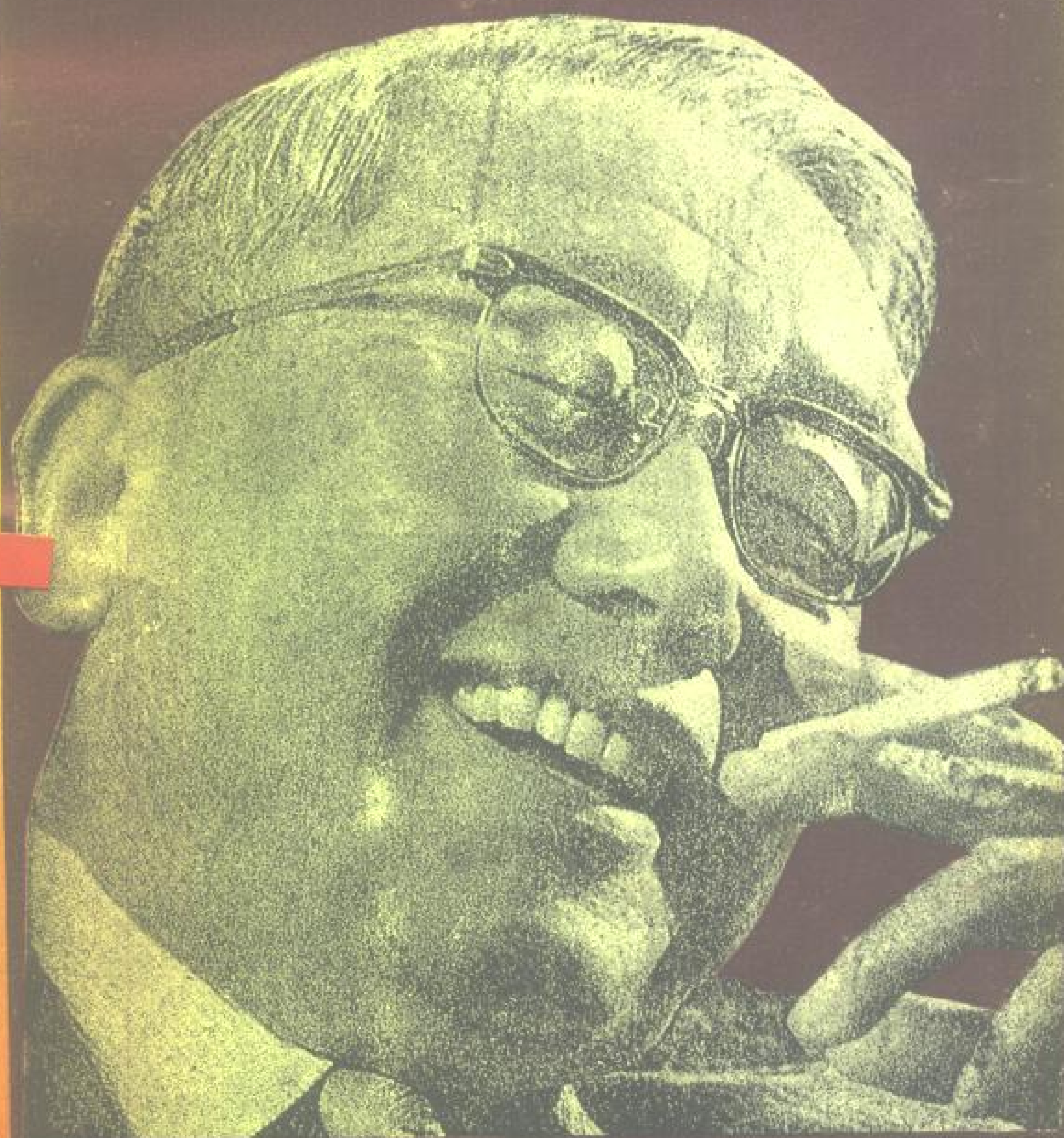


决断——日本

丰田决策者的经营秘史

〔日〕丰田英二 编著





一九八八·十二

决 断
——日本丰田决策者的经营秘史

〔日〕丰田英二 田本 译

•

山东友谊书社出版

(济南经九路胜利大街)

菏泽出版分社供稿

山东省新华书店发行 山东定陶县印刷厂印刷

•

787×1092毫米 32开本 5.75印张 120千字

1988年12月第1版 1988年12月第1次印刷

印数1—5000册

ISBN 7—80551—168—3/F·9

定价：2.00元

作者序

我不喜欢提起过去的种种事情，虽然往事偶尔也在脑海里历历浮现，但是，闭门沉思那些逝去的一切，实在毫无意义。能够毫不留连地甩掉过去，勇往直前地奔向未来，是我一向秉持的座右铭。最早把这种观念灌输给我的，是在旧制的第八高中教我数学及力学的椎尾词老师。说实在的，椎尾老师的出身背景和力学根本扯不上关系，他是与尾张德川家族祖塋的建中寺（在现今的名古屋市）庙祝的孩子。我们在力学的讲义中常常读到：“假如认为一件事是正确且完善的，就应该毫无畏惧地勇敢去做，天地诸神将会赐予巨大的力量，助你永无止境地奋斗下去；假如做事有任何畏缩，将永无进展”。的教诲。

佛经上也说到：“你认为是确切而完美的事情，就该毫不推诿地去做，这种行为乃是上苍赐予你的力量。”这是指人生应有所计划地往前迈进而不可只图回顾往事之意。

昭和五十八年（一九八三）秋天，承蒙天皇颁授一等瑞宝勋章后，才恍然悟出，一向只问勇往直前的我，已在不知不觉的日子里到了现今的年岁。然而荣获勋章之事，对我个人来说，宛如完成了人生的期终考后，获得了成绩单一样。

诚然，能够在五十年的岁月里，陪伴着汽车发展史度过人生旅途的人并不多。当时共同携手创业的知己们，已零零散散地远离了人世；有许多事情如果我不道出，后世人们可能永远无法知晓，为了让子孙能够了解事实真相，我深感有必要将自己所知道的记载下来。为此，我从昭和五十九年（一九八四）

九月十八日至十月十五日，分二十七次在日本经济新闻上连载了我的自传。

报纸上连载的内容是有关丰田财团成立经纬的、丰田工业学的开办、丰田汽车工业公司和丰田汽车销售（贩卖）公司的合并事宜，以及与美国通用汽车公司（G M）的合资事业等。然而对于最近十年来的丰田史，却由于时间和篇幅的限制，未能及时发表出来。

这次能够利用出版本书的机会，将上述自传中不完备的篇幅加以补充和润饰，并且详述丰田最近十年的历史。晚近有关丰田与通用汽车公司之间的合资事业，由于尚处在洽商阶段，因此无法详加探讨，在此谨示歉意。此外，今年夏天丰田对美、加等国的独自投资计划亦未臻成熟，容我俟机再着墨报道。（注：最新资料见附录）

执写“我的自传”及出版本书，承蒙日本经济新闻社的森田康社长、太田哲夫董事兼编辑部经理、吉村久夫编辑部总务主任，以及前前产业第一副部长佐藤正明（现日经商业杂志副总编辑）等的大力协助，在此一并表示谢意。

昭和六十年（一九八五）九月

丰田英二

目 录

作者序.....	(1)
----------	-------

第一章 工厂学校

一、丰田公司的前身.....	(1)
二、小学时期.....	(4)
三、押切工厂时期.....	(7)
四、我的伯父丰田佐吉.....	(11)
五、初中时代.....	(14)
六、高中时代.....	(17)
七、我和汽车.....	(20)
八、东京大学时代.....	(23)
九、我与“二·二六”政变.....	(25)
十、就业丰田汽车公司.....	(28)
十一、芝浦研究中心(一).....	(29)
十二、芝浦研究中心(二).....	(33)
十三、零件厂的发掘.....	(37)

十四、坚持“自制率”方针·····	(39)
十五、设立检验维修部·····	(41)
十六、工厂迁移·····	(45)
十七、建立“十进制”·····	(48)
十八、“丰田式管理”·····	(49)

第二章 历史的考验

一、成婚·····	(52)
二、丰田、日产、福特的合资设想·····	(53)
三、巡回服务于中国地区·····	(55)
四、又访上海·····	(58)
五、美、日宣战·····	(59)
六、丰田重新改组·····	(63)
七、战争时期的汽车·····	(66)
八、东海、三河大地震·····	(68)
九、美军空袭·····	(70)
十、战争结束·····	(73)

十一、副业大发展.....	(75)
十二、赤井之死.....	(77)
十三、重新组织经销商.....	(80)
十四、即将破产的日子里.....	(82)
十五、公司大裁员.....	(85)
十六、美国之行(一)	
——福特汽车公司研习.....	(89)
十七、美国之行(二)	
——曼都罗尔工厂实习.....	(91)
十八、美国之行(三)	
——詹姆斯·平田印象.....	(93)
十九、美国之行(四)	
——拮据的纽约生活.....	(94)
二十、韩战大量需求.....	(96)
二十一、创始人之死.....	(98)

第三章 挑战与决断

一、生产小轿车.....	(100)
--------------	-------

二、	卡车的第二系列·····	(103)
三、	新工厂——元町·····	(106)
四、	中川升任社长·····	(108)
五、	合并与改组(一)	
	——福特·王子·····	(111)
六、	合并与改组(二)	
	——日野汽车公司·····	(113)
七、	合并与改组(三)	
	——大发汽车公司·····	(116)
八、	普及化的汽车·····	(117)
九、	接任社长·····	(119)
十、	排放废气规定(一)·····	(122)
十一、	排放废气规定(二)·····	(125)
十二、	交涉 R E 引擎·····	(128)
十三、	第一次石油大危机·····	(130)
十四、	丰田财团·····	(133)
十五、	丰田工业大学·····	(135)

十六、 丰田中央研究所·····	(139)
十七、 国际经济研究所·····	(141)
十八、 丰田汽车工业	
与丰田销售公司合并·····	(143)
十九、 丰田元老·····	(148)
二十、 决断·····	(150)
二十一、 居安思危·····	(153)

附 录

一、 神秘的王国·····	(156)
二、 丰田汽车加速冲刺·····	(159)
三、 丰田王国一览表·····	(165)
四、 一九〇八——一九八五年	
一般及汽车业大事年表·····	1(66)

第一章 工厂学校

一 丰田公司的前身

五十年前，当丰田正式开始研究和装配汽车时，美国平均每四人就拥有一辆汽车了。丰田汽车工业的创始人——丰田喜一郎就想到，有朝一日，日本国民也会发展到平均每十人就有一辆汽车。因此，他毅然决然地在昭和十二年（一九三七），把当时的丰田自动织布机制作厂的汽车部门分离出来，使其单独成为一个公司，这便是今日丰田汽车公司的开端。

如果每十人拥有一辆汽车，那么一亿人口的日本将会拥有一千万辆汽车。如果每年以新换旧的汽车为其中的10%，则也能保持一百万辆的新车市场。以此方式估算，在日本发展汽车产业是毫无疑问的。我们在开始制造汽车时，就抱着“稳定发展的市场终会来临”的信心。

五十年后的今天，日本国民每三人即拥有一辆汽车，大大超过了当时美国的汽车普及率，而且外销的汽车数量也大大超出预先估算的比率。一九八〇年之后，日本全年的汽车产量超过一千万辆，直追素有汽车王国之称的美国，成为世界上首屈一指的汽车生产国，但是，爬到这个“世界第一”的顶峰，确实历尽了千辛万苦。

提到“丰田”这两个字，任何人都会联想到“丰田佐吉”这个名字。如果我们要谈“丰田”，就不得不先从“佐吉”的个人历史说起。

1 发明怪杰佐吉

佐吉年轻时，大家就认为他性情古怪。他对工作是执着的，经常反复不停地修改结构错误的机器，于是，他研究出了织布机。我的父亲平吉是佐吉的弟弟，排行老二，最小的弟弟叫佐助。这三个人就象日本历史上的毛利家三兄弟，把今日丰田集团的创始基础牢牢地支撑住。

父亲平吉偶尔也会帮助佐吉。从年轻时就从事织布机开发工作的佐吉，那时常常为缺乏开发资金而大伤脑筋，为了筹措资金他几乎跑遍了南北。明治二十七年（一八九四）佐吉终于设计出“绞纱机”，想以销售“绞纱机”来筹措发展事业的基金。当时父亲负责关东地区行销业务，用现在流行的语言来说，就是“业务代表”。

最初的“绞纱机”仍然以木制品为主，可以说是传统的织布机的改良型。不过传统的织布机却是不折不扣的手摇式木组机。佐吉对这种手摇式木组机深感不便，于是设法加入了动力，使得附加机械能够自动织布，这就是日本早期动力织布机的起源。

佐吉在发明“绞纱机”三年后，又设计出“丰田式木制动力织布机”。这一发明传到了尾张知多郡乙川村（现今的爱知县半田市）经营机器制造销售的石川滕八老先生耳中，他就建议佐吉说：“既然发明了这种机械，何不在我这里试制试制？”。之后，佐吉和石川两人就共同出资设立了“乙

川棉布合资厂”。乙川棉布就是以佐吉发明的动力织布机开始正式生产出的棉布。

但是棉布工厂的动力织布机，却因动力不足而发动不起来，工厂的作业也就因此而停顿下来。为此，父亲暂时放弃了“绞纱厂”的销售业务，而潜心钻研起动力原理。当时的动力，大都以蒸气为主，不知父亲从哪里搞来一个中古时期的蒸汽机，想试着以此发动织布机，但在尝试过程中，蒸汽逐渐漏完了，织布机也就停顿下来。

没办法，只好将蒸汽机一片一片拆卸下来检查。由于此机是中古时期的产品，少了活塞棒，所以才找到漏气的原因。如果能有磨砂旋转盘是可以削出一个理想的活塞棒的，但在当时的乡下，要找个旋转盘谈何容易。结果是大家连夜加班，用锉刀磨锯，七手八脚地完成工作，才使得动力织布机转动起来。

2 锲而不舍

孩提时代，常听父亲提起这种辛酸的往事。在那微小的动力机械都被视为珍品的年代，正是有父亲这种锲而不舍的人勇往直前，努力钻研，才使得蒸汽引擎能够开动，动力织布机工厂起死回生，并发挥出了应有的功能，创出惊人业绩。

佐吉生于庆应三年（一八六七），父亲平吉则出生于明治八年（一八七五），两人相差八岁，不过户籍上父亲的出生年月记载的却是明治九年，他常常抱怨说，户籍上的官方资料是根本不正确的。但我们可以了解到，在那个年代里，由于法规松散，出生登记大都会晚报半年以上。从前，每当一家

的长子出生时，邻里乡村的亲朋好友大都会相约一同去祝贺，而地方官吏也会莅临恭贺，因此，就会马上记入户口簿里；但次子出生时，就没有这种热闹场面了，所以，户口的申报也就被延误下来。结果是常常过了半年，官吏才会前来询问：“你家是否有小孩出生？”如此，才好不容易报了户口。这也许是造成父亲延迟半年才办户口登记的主要原因吧！

直到父亲逝世，都不知道他确切的生日日期，只知道是明治八年，几月几日就不得而知了。父亲自己所说的日期并非阳历，而是以阴历为依据，因此，他有时心血来潮会说：“今天是我的生日”。说完就携家带口地去饱餐一顿。

二次大战后，美军驻守日本，将盟军总部设在东京日比谷十字路口附近的第一生命保险大楼。当时，我曾被叫进去问话。美军问到我父母的生日时，我就傻了眼，一时说不上来，盟军总部里的人就以嘲谑的口吻说：“难道你连简单的英语也听不懂吗？”

父亲于明治末年脱离了佐吉而独立创业，他首先成立了一家织布工厂。厂里的生产设备是采用的丰田式动力织布机，也就是说，他的工厂是佐吉开发机械后的试验工厂。当我出生后，这个工厂的管理已渐上轨道了。我生于大正二年（一九一三）九月二十二日。母亲名叫“犹待”。我出生时，虽然父亲独自创业的规模不大，但已俨然是一个企业小王国的主人了。

二 小学时期

我出生于名古屋城北一个通称“堀端”的地方。旧门牌

是爱知县西春日井郡金城村大字上名古屋梅林三十番地，现为名古屋市西区堀端町。全家就住在父亲工厂内的一个角落，因此，我们可称得上是“以厂为家”的典范。虽然名古屋城在第二次世界大战中曾遭轰炸而烧毁，但由于父亲建的老家非常坚固，所以至今仍存在着。

我的名字之所以叫英二，就是因为在家排行老二的缘故。父亲一直盼望着早得贵子，所以当大哥出生后，马上以日俄战争中的骁勇善战的名将东乡元帅“平八郎”命名。但大哥不幸在七岁时过世，父亲为此曾失魂落魄。由于接下来的二、三年母亲一直未曾有喜，父亲更是闷闷不乐。亲友们都建议说：“为了传宗接代，或许可以考虑领养一个孩子！”

但不久之后我就出生了，我和大哥两人足足差了十岁。双亲本来以为无法再生育的，可从天而降的喜讯，带来了无限的欢欣。也许是因为老年得子，小时候，我的身体状况一直不甚理想，由于大哥去世的前例，父母从小便对我管教甚严。

我在堀端的家里一直待到四岁。老家的附近就是部队训练场，那里有一个军师团的司令部。记得很小的时候，保姆常常背着我去看新兵的训练活动。训练场中心有一座叫“砰”的大炮，一到中午，炮兵队的人就会对着天空发射空炮弹来报时，那时候，真希望能有人带我去观看，但这一心愿一直未能实现。

织布机厂当时共有多少工人，现在已记不清楚，只依稀记得约有二十位女工人。

大正六年（一九一七）织布机厂迁移。因为堀端附近全