

改造日本的大企业家

新华出版社

经营神髓

第3卷

世界大企业家传记

实在而执著的经营

〔日〕针木康雄 著

丰田英二



实在而执着的经营者

丰田英二

[日] 针木康雄 著
应 允 译

新 华 出 版 社

图字:01—95—872 号

图书在版编目(CIP)数据

实在而执着的经营者——丰田英二/(日)针木康雄著;
应允译.-北京:新华出版社,1996

ISBN 7-5011-3053-1

I. 实… I. ①针… ②应… III. 企业家-生平事迹-日本 N. ①K833.13 ②F279.313-09
中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 23394 号

Copyright(c)1985 by Yasuo Hariki
Chinese translation copyright(c) 1995 by Xinhua Publishing House
Copyright Notice Exactly As In Original Edition
Originally published in Japan by Kodansha Ltd.
Published by arrangement with Kodansha Ltd.
in association with Bardon-Chinese Media Agency

博达著作权代理有限公司
ALL RIGHTS RESERVED
中文简体字专有权属新华出版社

实在而执着的经营者
丰 田 英 二

[日]针木康雄 著
应允 译

新华出版社出版发行
新华书店经销

国防工业出版社印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 6.625 印张 11 万字
1996 年 1 月第一版 1996 年 1 月北京第一次印刷
ISBN 7-5011-3053-1/K·254 定价:11.00 元

作 者 序

针木康雄

突然提起十几年前的事，可能有些唐突。丰田这个企业最有魅力、最活跃的时期，要算是 1979 年，当时担任丰田汽车工业公司顾问的石田退三去世前的一段时间了。一年后，也就是 1980 年，石田的死对头神谷正太郎（丰田汽车销售公司名誉会长）也继石田之后去世了。至此，丰田企业的石田、神谷两巨头的时代终于结束了。

在两年后的 1982 年，事隔 32 年，“丰田汽车公司”和“丰田汽车销售公司”进行合并，由本书的主角丰田英二任会长，原销售公司的社长丰田章一郎担任社长，自此，以新生的“丰田汽车公司”踏出了全新的第一步。藉由这个合并的契机，丰田也开始朝现代化迈进。

现在回想起来，虽然战后的经营危机，导致丰田汽车公司的产销分离（1950 年），然而却造成工业公司的石田退三和销售公司的神谷正太郎这两位个性突出的企业领袖，两人各自为政，并相互指责对方“因为销售方法不好，所以卖不出去”，“制造不出好的汽车，所以卖不出去”等不是。在这种争吵中，不知从什么时候开始，丰田已经成为全国汽车市场占有率超过百分之四十的顶尖企业。

不过,说起为什么要合并,笔者最难忘的是丰田在1982年合并时,竞争对手日产汽车的社长石田俊所说的一句话:“二者分开的时候都那么强了,如果合并起来,不知会有多么强大。”

带头进行这次公司合并的,正是本书的主角丰田英二。他原是技术员出身,身材魁梧,且不爱交际应酬。不像他的上司石田退三却天生洒脱、好玩,所以遇到唱卡拉OK、玩高尔夫球,或是出席宴会之类的事,丰田英二一律不参加,只是默默地做着与他有关的引擎开发工作。

虽然本书的主角是丰田英二,但如果单写丰田一个人,内容就会缺乏戏剧性和吸引力。

追溯丰田企业的历史,就会发现,以高科技机器丰田自动织布机席卷世界的丰田佐吉和他的长子,也就是后来成为丰田汽车创始人的丰田喜一郎,以及使丰田汽车公司发展壮大的石田和神谷,再加上他们的助手花井正八、大野耐一和加藤诚之等中级主管,都是重要人物,正因为有这许多“丰田人”,才交织成动人的长篇故事。

在这么多主角当中,最有魅力的要数石田退三了。他留下许多名言和轶事,本书中收录了许多,如“江戸人爱勋章”以及“与其增加人工,不如增加机器”等,这些都是通俗易懂的比喻。

吝啬有时只是幌子。1959年在建设元町工厂时,丰田毫不犹豫地花下大笔钱;后来,在建高冈工厂的时候,丰田英二也进行了大投资。这对社会上流传丰田小气的说法,算得上是有力的反击。

对于丰田英二来说，石田可以说是经营上的导师。如果把他比作“养父”，那么丰田喜一郎不仅对丰田英二，甚至对丰田汽车公司来说，都可称之为“生父”了。早在战前，喜一郎就有了将自动织布机中的汽车部发展成汽车公司的念头。

论辈份，喜一郎是英二的堂兄，身为技术员的英二极受喜一郎的宠爱。可惜，喜一郎的运气太差，1950年在工业公司和销售公司分离的时候离开丰田公司，两年后便不幸去世。英二把喜一郎的儿子章一郎当成自己的儿子般，备加爱护，1982年还提拔他当上合并后丰田汽车公司的社长。

丰田英二虽然有信心使丰田汽车公司成为销售额达到八兆日元的日本第一大企业，却没有身为日本经营者代表或财界人士的自觉。为什么这样说呢？比如，他在1984年就任经团连副会长后，就很少去东京，其实，如果他愿意的话，有可能担任会长，然而他却很少离开丰田市，更不要说是搞一些财界活动了。从某种意义上来说，这种做法值得赞扬，另一方面，却也有些令人失望。

或许，丰田英二已经不想改变自己平淡的生活方式，而把希望寄托于后继者——章一郎社长，期待他能成为日本，乃至世界上的出色经营者。

仔细观察一下丰田汽车公司，那些丰田家的男人和大主管，形象都很鲜明，他们都深知自己的职责所在，尽管有些微妙的对立，也没有发展成事端，反而成为促进丰田成长的动力，这大多来自丰田喜一郎、石田退三、丰田

英二等人身为经营者的宽大胸怀、无私心和公平精神。

我们期待着丰田章一郎能承袭这些优良传统,更加发奋图强。消除大企业的弊病固然重要,但今后最重要的是,必须具备经营者的资质,以及与大企业相符的远大理想。

在写这本书的过程中,得到作家木村宏一和松泽实两位先生的大力协助,非常感激;另外,对提供本书素材的诸位先生,在此一并表示诚挚的谢意。

目 录

作者序 针木康雄

第一章 坚忍卓绝的经营者

丰田英二的决断	3
步本田、日产的后尘	5
与 GM 合作的销售策略	6
小心翼翼问鼎世界第一	8
丰田的“战后”结束了	10
为什么在这个时候合并呢?	11
创业精神被渐渐淡忘	12
十几年前的合并提案被置之不理	14
从“神”变成“人”	17
社长突然引退,是产销合并的布局吗? ...	19
加藤诚之采取的二阶段方式	20
坚忍卓绝的经营者本质	22

第二章 创业精神

爱好机械的少年	27
---------------	----

从“自动织布机”走向“汽车”的发展	29
迈出汽车事业的第一步	31
英二迈入丰田织布机公司	33
佐吉的女婿——丰田利三郎	34
汽车部的创立	35
鲇川义介和日产汽车	37
流线型 A 型客车的完成	40
优先推出卡车	41
销售方面的事就完全交给你了	42
丰田汽车的第一家经销商	44
G1 型卡车发表会盛况空前	46
国产丰田,和尚坐禅	47
英二的第一个工作	49
确定丰田标志	50
丰田汽车工业的诞生	51

第三章 破产危机

丰田的迅速重建	57
神谷领先同业建立销售网	58
小型客车“小丰田”的诞生	60
日银分行店长果断救急	61
工会同意调低工资	63
产销分离是神谷策划的吗?	64
历时两个月的劳资纠纷	67
喜一郎下台	68

石田退三出马	69
“神风”吹来,公司迅速转亏为盈	72
喜一郎和利三郎相继去世	73

第四章 石田退三的经营哲学

丰田利三郎和退三的关系	79
就职于名古屋的服部商店	81
神情肃穆的来客	84
三个月忘了给薪水	85
石田死了吗?	86
放弃筹设零布头店,转而进丰田	87
石田退三讨厌汽车	88
石头脑袋是流不出血的	90
消极的积极政策	91
战后,性格突然变了	93
钱要用在大的地方	95
石田连秘书的孩子都关心	96
身为“丰田管家”的自我认知	97
为什么没有发生家庭内讧	99

第五章 大量生产

丰田英二赴美	105
底特律所做的,没有什么丰田不 知道的事	106
五年计划和创意提案制度	108

在合作热潮中,丰田选择了国产 化路线	109
以生产真正的国产小客车为目标	110
小丰田皇冠诞生	112
日产五千辆的客车专用工厂	114
日本最早的客车专门工厂	116
社会生活汽车化时代的来临	118
被公认是最合适的人选	119
丰田英二是石田培养出来的吗?	121
只会照事实说话的性格	123
英二喜欢到工厂去	125
一丝不苟的石田,不善整理的丰 田英二	126
唯一的嗜好是游泳	128
都会化的落后	129

第六章 另一位大总管

神谷以“创立者”自居	133
销售公司是子公司吗?	134
销售独立,给制造一方带来不安	135
确立分期付款制	137
东京小丰田的成立	138
一升容量的容器只能盛一升的水	139
在销售上,也有先行投资的必要	141
实施定价销售制度	142

水火不容的朋友,对美出口的意	
见一致	143
外销美国,结果凄惨	146
丰田可乐娜出师不利	147
“严刑拷打式”宣传手法	148
大众车和新型销售系统的挫败	149
开发新型车,销售公司也出点子	150
可乐拉开了自用车时代	151
丰田的销售方式	152
不局限于丰田销售公司单一企业	
的宏大理想	153

第七章 及时与自动化

“招牌”的起源	157
“及时”和“自动化”	159
把猪养肥后再杀掉	159
和美国正面冲突	161
只有脚踏实地才能赚钱	163
从操作多台机器到操作几道流程	164
“超级市场”方式	165
鼓虫方式和平均化生产	167
“招牌”是后段流程领取物品的依据	168
默默旁观的丰田英二	170
自己动脑筋解决难题	171
石田的独角戏	172

不足优于过份	174
只有丰田才会做的“傻事”	176

第八章 大改革时期

出类拔萃的高利率	181
吝啬的累积,就是丰田的利润	182
英二一手承担实质经营工作	183
力图与周围保持平衡	184
公正、公平的人	185
从小就开始接触外汇市场	187
不称“课长”,改称“先生”	188
丰田的最后一张王牌	190
培养继承丰田主义的人才	191

丰田英二年表

第一章

坚忍卓绝的经营者

丰田英二的决断

从洛杉矶机场起飞，横跨美国本土，到达圣路易机场，大约要五个半小时；再换乘当地航机，两个半小时后就可以到达肯塔基州的门户——雷克星顿（Lexington）机场。

对日本人来说，提起雷克星顿，就会联想到炸鸡和肯塔基赛马。而在这样的地方，出现了一个丰田的新式工厂，是令人想都想不到的。

雷克星顿机场的周围全是牧场。透过窗子朝乔治城方向望去，看到的往往不是人影，而是放牧纯种马的景象。肯塔基州内，大大小小的牧场加起来，就超过 400 个，不愧为纯种赛马的主要产地。在整个美国，像肯塔基州这样充满乡村气息的纯朴城镇，恐怕再也找不到第二个了，如果以日本来说，它差不多相当于北海道农村地区的几十倍。然而，就在这片一望无际的绿色大地上，突然冒出一个新式的现代化工厂，看来此地的地图非得重画不可。

这个工厂就是日本的一流大企业——丰田汽车公司在美国的第一个独立制造厂。总投资额为 20 亿美元，就在写这本书的前一年，也就是 1990 年 5 月正式开工，1991 年已达到年产 20 万辆的生产规模。到 1993 年底，这个“肯塔基工厂”（简称 TMM, Toyota Moter Manufacturing. USA）的年产量，要达到 1991 年的两倍，也就是年产小客车 40 万辆。

肯塔基政府免费提供工厂用地 1300 公顷(约 520 万平方公尺),不过虽说是免费提供,丰田却答应以回馈地方为名,20 年内捐赠给州政府 80 万美元。尽管如此,能得到这么广大的工厂用地还是值得的。它相当于七个十八洞的高尔夫球场,简直像在大草原上停泊着一艘灰褐色的巨大航空母舰。

丰田汽车公司的总裁,也就是决定这一巨大投资案的丰田英二(会长)曾经说过:“海外投资建厂,不同于产品出口,要冒很大的风险。但我想,既然其他公司已经先行一步,我们也不妨紧跟着模仿一下,不过一旦确定之后,就不能半途而废。”——这次丰田进军美国,在日本汽车厂商中,是继本田、日产之后的第三家。因此决非草率、仓促的决定。

英二的一席话,充分反映出丰田一贯谨慎的经营策略。由此可见,对丰田而言,在美国建厂无疑是创业以来的一大决策。

在大众传播界,丰田英二令记者头痛是出了名的。如果提不出高明的问题,绝对不可能得到他的真心话。最后往往是因他无法开怀畅谈而结束话题。所以,即使在宴会会场,英二也很少被人群包围,甚至可以说被冷落。然而,同样有着丰田家族血统的丰田章一郎社长却和蔼可亲,毫无架子,和英二形成鲜明对比。

话说回来,正因为英二平时不苟言笑,他的话才显得特别有分量。他的一句“不妨紧跟着模仿一下……”,其实有两层涵意,一是为自己比竞争对手落后一步辩白;另外