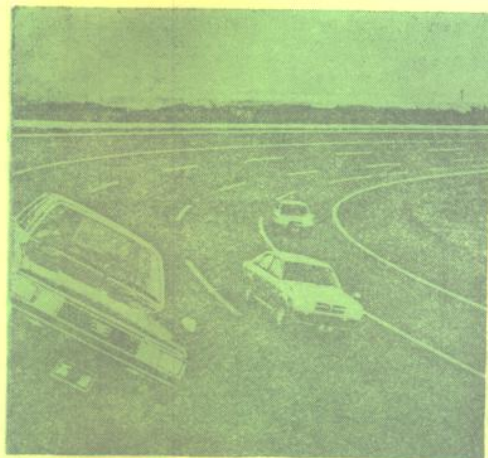


TOYOTA

丰田四十年的历程

〔日〕山本 直 著

周宝廉 傅春寰 译



天津人民出版社

425356



2 018 4460 1

丰田四十年的历程

〔日〕山本 直 著

周宝廉 傅春寰 译

李 文 光 校



天津人民出版社

丰田四十年的历程

〔日〕山本 直 著

周宝康 傅春寰 译

李文光 校

*

天津人民出版社出版

(天津市赤峰道124号)

天津新华印刷一厂印刷 天津市新华书店发行

*

开本787×1092毫米 1/32 印张 7 3/8 插页 1 字数 146,000

一九八一年二月第一版

一九八一年二月第一次印刷

印数：1—8,800

统一书号：4072·33

定价：0.53 元



田原工厂（最后一道装配工序）

总公司・公司总厂概貌

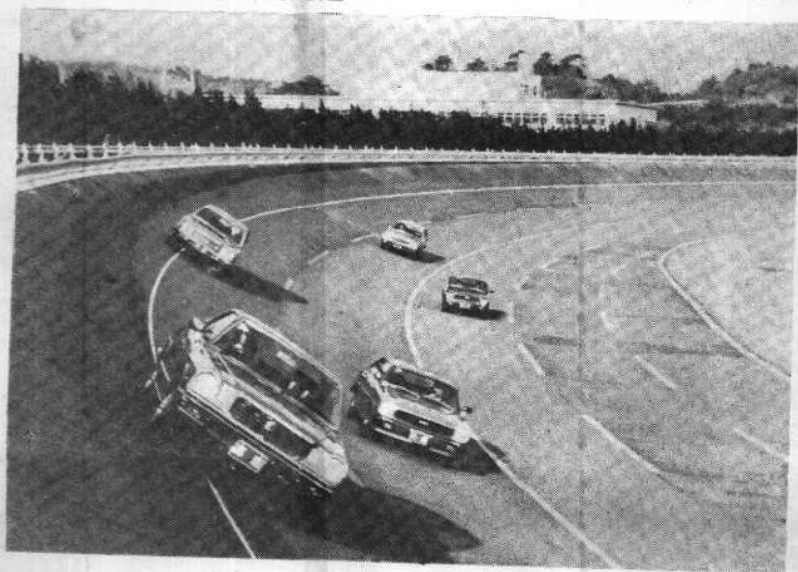


GDD01/09



丰田汽车销售公司进修中心全景

东富士新车试车高速跑道



译者说明

日本丰田汽车公司自1938年建立总厂，发展到现在这样大规模的汽车公司，经历了四十年的历程。特别是在第二次世界大战以后获得了迅速的发展，不仅打入了欧美市场，而且在许多技术经济指标上超过了在资本主义世界长期占据优势地位的一些美国公司，其成就引起了全世界的注目。本书结合该公司的发展历史，从生产、经营、管理等方面，对于丰田取得“高收益、高质量、高效率”的突出成就的经验，作了比较全面的介绍。这些材料，不仅对研究日本经济是有用的，而且对于正在研究改进我国社会主义企业的经营管理的广大干部职工，也具有参考价值。

译者水平有限，译文中错误之处，希望读者指正。

1980年6月

目 录

序 官 旷野上的庞大生产集团.....	(1)
第一章 汽车工业的苏生.....	(6)
不能再犹豫等待 通货紧缩下的罢工 朝鲜 动乱的特 需 向设备现代化迈进 没做完的梦 是引进外 国技 术还是搞纯国产 王冠牌轿车问世 建设新 厂的设想	
第二章 初创时期的十年.....	(28)
日本的底特律 公司总厂的规模 从汽车的“入门”开 始 开始于责任感 正式制造汽车 造出了六十二马 力的发动机 第一号许可公司的喜报 经营新 工厂的 创见 战时统制和卖方市场 小型汽车的试制 和推广	
第三章 市场销售的筹建.....	(51)
丰田和神谷的会见 销售店的设立 销售组织的独立 丰田汽车销售公司的设立 销售店的科学管理	
第四章 自由化的前夜.....	(66)
生产竞争 发展新车和减价竞争 光环形象的 改善 大众牌轿车的销售对策	
第五章 大众化汽车的时代.....	(74)
私人汽车开始的一年 扩大选择范围的体制 花 冠轿 车惊人的增长 石油冲击以后 缺陷车的 问题 防止 汽车公害问题	

第六章 向海外飞跃	(92)
从出口零部件开始 对美出口 欧洲市场 走出隧道	
第七章 大胆地建设工厂	(106)
公司总厂的诞生 元町工厂的出现 新建工厂单位的想法 高冈工厂的作用 堤工厂的建设 微妙的所有者管理 用三种方针进行治理 丰田的卫星工厂 丰田集团	
第八章 丰田式的生产方式	(129)
丰田的生产方式 “丰田生产方式”的过程 倒过来运送 后道工序用“传票卡”进行“订货” “传票卡”的机能 运用“传票卡”的规则 革新的生产方式	
第九章 合理化的四十年	(140)
以合理化为目标 “质量保证”和自动化 降低成本 活动 完成降低目标的办法 合理化建议的事例	
第十章 动脑筋创新的经营	(157)
动脑筋创新制度的开端 以“好产品好思想”为目标 发展的经过和采用实施的情况 合理化建议的事例	
第十一章 销售能力的秘密	(166)
信赖感的力量 走正攻法的道路 销售店协会的作用 稳妥的需求预测 商品计划 花冠牌的成功 汽车销售公司对人的培养 管理自己 中部日本汽车整备学校	
第十二章 独特的教育制度	(188)
丰田汽车工业公司的企业教育 企业教育的特殊点 劳资关系 丰田式的教育体系 俱乐部活动 宿舍生	

活 个人接触和车间前辈制度 锻炼起 来的素养

第十三章 以“世界企业”为目标..... (201)

丰田的财务 和美国通用汽车、福特汽车公司的比较
国际化的时代 美、欧、日的争夺战 丰田的海外战
略

结束语..... (225)

序言 旷野上的庞大生产集团

爱知县丰田市的前身叫作举母镇，是一个有一万七千人口的田园式的小镇。昭和十三年（1938年）十一月，丰田汽车公司总厂在举母镇郊外贫瘠的丘陵地带开始进行汽车生产，以此为开端，出现了今天的大工业城市——丰田市。

丰田市位于绵亘几十公里的浓尾平原的东北部，诞生于昭和三十四年（1959年）十一月。它的市区东西宽二十二公里，南北长二十四公里，是爱知县境内面积仅次于名古屋的新兴工业城市，人口约二十六万，在县内仅次于名古屋和丰桥市，居第三位。

现在，丰田市有属于一百四十四家公司企业的一百六十个工厂，其中八十六家公司的一百零四个工厂是生产汽车及汽车零部件的。丰田市每年的工业产值为二万四千亿日元（1975年），其中百分之九十六点二，即二万二千亿日元，为汽车及其部件，这些都是同丰田汽车有关的产品。丰田市的确是丰田汽车公司的城市。昭和三十五年（1960年）九月，美国的汽车城底特律市同日本的汽车城丰田市结成了姊妹城。

以丰田汽车公司总厂为中心，一个个的工厂设施是按着炸面圈的形状相继建立起来的。这个大工业区是一个直径十

公里左右的圆圈，面积约有八千万平方米，可以把它叫作“丰田地区”。如果从丰田汽车公司主楼屋顶眺望便会看到：

东面是六所山，北面远处有猿投山，天晴时可以清楚地看出山岭的轮廓。山连着水，发源于南部山地的矢作川闪着白光，冲洗猿投山麓之后，流进田园地带。河西岸有一片房屋并列的市街区，那是丰田市的中心。通往名古屋市的一百五十一号公路沿东西方向横穿市区。市街的最西头，工厂群点点可见。由远及近，把视线由北转西再向南，则可看到贯穿南部市街的东西向大路，即东京至名古屋的高速公路，以及通向南北的冈多线、名铁三河线的铁路，其间点缀着许多白墙建筑。再往东，是一片白色的楼房。在这个大圆圈为可以眺望到包括丰田汽车公司的八大工厂在内的一百零四个工厂和有关设施。

以丰田汽车公司的大群工厂为主体，中间穿插着纵横交错的道路，两侧有各种商店栉比林立。丰田公司各工厂的用地面积，小厂有三十万平方米，大厂则有三百七十八万平方米，非常引人注目。

该公司出产的丰田牌汽车，在日本全国自不必说，在国外已跑遍了六大洲。公司所属工厂等的总建筑面积为三百五十四万平方米，土地的总面积为一千七百三十二万平方米。工厂以外的设施还有：丰田汽车公司主楼、技术研究中心、教育进修设施、纪念馆、体育设施和医院。住宅方面则有单身宿舍一百四十七栋，职工住宅三千七百三十二套，以及高层公寓、丰田消费合作社等。此外，还有设在郊外的体育中心、汽车试验跑道和存车处。这些从四层到十几层的建筑物

形成了市区街道。从市区远望有南阿尔卑斯^①群山的景色。

丰田汽车公司八个工厂的职工共有四万五千人。其中百分之七十六的人上下班都用自己的汽车。丰田汽车公司的工厂拥有六万九千三百零四台机器。丰田集团，或者说它的协作公司，有一百多个工厂，把丰田公司的各种设施远远地围住。这种如同卫星棋布的壮观景色，真象在旷野上展开的一幅全景画。这些都是从昭和十三年（1938年）起经过四十多年，随着丰田汽车公司的成长发展而建设起来的。

这众多的工厂所产的产品，囊括了汽车的一切部件，从钢铁、有色金属、化学制品、纤维制品、橡胶、玻璃、各种用品用具，到塑料制品等等不胜枚举。这些卫星工厂共有职工二万六千人。如此巧妙地把相互关联的工厂结合到一个大工业区域之内，这在世界上任何地方都是没有的。“丰田地区”聚集着这样丰富多彩的企业，这是丰田汽车公司实现生产合理化的一个重要原因（另外还有二百多个协作单位分散在全国各地）。

丰田汽车公司的汽车产量仅次于通用汽车公司（美国）和福特汽车公司（美国），居于世界第三位。在国内，它的产量、销量以及出口量都居于首位。人们早已知道它是汽车行业中的“三项冠军”，但是，对它的关注达到了最高潮，那还是在它发表昭和五十一年（1976年）六月那一期决算的时候。这是石油冲击之后，日本经济普遍处于萧条状态时的一个超级决算，因而格外引人注目。

① 日本中部地方的一条大山脉称日本阿尔卑斯山。——译者

这次决算的纯利将近一千亿日元，这是我国近代企业有史以来的最高收益。作为这一情况的反映，昭和五十一年六月份，票面额为五十日元的股票，它的价格猛然涨到一千日元。大资本企业的五十日元的股票，可以卖到一千日元。这也是创纪录的现象。因此，丰田汽车公司在世界最大的五百家企业中被列到第三十五位（《幸福》杂志1976年的排列顺序）。

五十一年(1976年)六月的决算		五十二年(1977年) 六月的决算	
销售辆数	2,463,623辆		2,644,696辆
销 售 额	19,957.42亿日元		22,880.69亿日元
经常收益	1,842.75亿日元		2,101.21亿日元
纳税后的纯利	995.59亿日元		1,167.77亿日元
自有资本比率	53.3%		57.7%
(五十二年十二月)			

昭和五十二年六月的决算表明，经营状况又有了新的发
展。关于这种超乎寻常的高收益、财务体质、高质量、高效
率的秘诀，即它的出奇制胜的秘密，已经成为各种新闻宣传
的话题，以至出版了许多研究它的经营秘密的著作和通俗解
释的书籍。

本书将循着丰田汽车公司创立以来的历程，重点地对其
成长发展的实际情形——在生产、经营、管理等方面做过怎样
持续不断的努力，以及丰田本身的某些特点，做一番探讨。
丰田汽车公司不仅在日本汽车工业中起着先驱者的作用，而

且就世界范围来看，它也是有许多创新的。当前，在产业界面临着严峻现实的时候，丰田汽车公司的这些作法是可以给人们提供许多启示的。

第一章 汽车工业的苏生

不能再犹豫等待

昭和二十五年（1950年）五月末的某一天，丰田自动织布机械公司经理石田退三在家里接到了丰田汽车公司原董事长丰田利三郎打来的电话。

当石田来到约定地点时，该来的人都已到齐。在场的有丰田利三郎、丰田喜一郎、丰田英二和冈本藤次郎等四人。石田一到，喜一郎马上改变了语调，开口讲道：“石田先生，有件事很不好意思跟你说，就是决定请你去搞汽车。我们这几个公司首脑将要总辞职。这些当然要请股东大会作决定，但我们希望请你把濒于死地的丰田汽车公司重建起来，除你之外再无适当人选了。”

喜一郎的面部因为苦涩而扭歪着，石田则再三坚辞不受。这时，利三郎从旁插进来说道：“已经不能再犹豫等待了。而且，丰田有丰田的传统精神和面子。虽然我们处境相当困难，但也不能轻易地交给丰田以外的人去管。更确切地说，你是最合适的人选，在座的各位也都是这个意见。”

“既然如此，那么就让我接受下来吧！”经过一段沉默，石田终于答应下来。

这五个人商定的由石田出任经理的方案，在开股东大会之前一直秘而未宣。

七月十八日，当发生于去年年底的工潮已趋于平静，劳资双方都歇了一口气的时候，在丰田总厂召开了临时股东大会，按着原定的方案配齐了新班子，即由石田任经理，中川不器男（当时是帝国银行大阪办事处负责人）任专职常务董事、大野修司以及丰田英二、斋藤尚一任董事。石田还兼任自动织布机械公司的经理。

在股东大会上，石田由于紧张，表情十分严肃地致词说：“大家都知道，丰田汽车公司是前经理丰田喜一郎苦心创立起来的。如果没有丰田经理，这个近代产业也许不会诞生。如今，这位经理中途辞职而由敝人来接替，这是因为认识到时机不利和经营不善的责任而对股东和债权人采取的一种赔礼谢罪的形式。我被选作他的后任，愿竭尽微才，不惜粉身碎骨地为公司营业状况的好转而努力，以不负各位的期望。我已打定主意，准备在这个期望实现之日，请本公司的创建者和培育者丰田喜一郎再次出任经理。现在，特在这里事先说明，希望大家了解我的这个意思。”

这的确是石田的真心话。

恰好在三个月以前，丰田自动织布机械公司发生了一场罢工斗争，在丰田集团中，该公司是战后最早得到恢复、最早成立工会、最早发生罢工斗争的一个单位。工会方面提出的要求中，关于“退职津贴应无条件地付给八十至一百个月的工资”这一条款，成了双方争议的焦点。当时，整个公司陷于混乱。一些从事工人运动的人，也以声援罢工的名义，

不断从外部涌入。发了火的石田把劳资双方的集体谈判停下来，躲在家里闭门不出。经过三周之后，工会方面终于让步，做了妥协。石田对这次经历记忆犹新。石田刚把自己公司的事件平息下来不久，就听说丰田汽车公司也发生了工潮。他不知如何是好，深为丰田利三郎和汽车生产的前途担忧。这就是那次五人会谈的背景。

石田是理解喜一郎经理内心的痛苦的。这里还有一段复杂的插曲。过去，在汽车公司初创时期，石田对这项新事业是抱否定态度的。那时，喜一郎说过，“汽车是我的爱好”。而当时主持丰田纺织公司的石田则极力主张“放弃这种爱好！”石田的这种态度丰田当然是知道的。如今石田体会到，喜一郎为环境所迫，明知自己不愿意搞汽车，而又不得不请求自己来搞，对此也因事情难办而苦恼。

石田因为要等待盟军总部的批准而被推迟到股东大会召开两周之后，才到丰田汽车公司上任。上任之前，他先把公司二十四年度（1949年度）的决算书通阅了一遍。情况是：资本金（股份资本）二亿一千万日元，当年生产的汽车一万零八百二十四辆，销售额二十一亿两千九百二十六万日元，本期亏损七千六百五十二万日元。公积金和盈余共赤字六千四百二十万日元。赤字加固定负债、流动负债共达十亿日元。每月光是支付利息就要相当的数额，加上维持生产所需的数额，那就更大了。

正式上任的日期应为七月三十一日，可是不等到期石田就为筹款而八方奔走了。金钱的事是由日本银行总管的。当时，日本银行名古屋分行行长是高梨壮夫。神谷正太郎早已