

〔控制日本的十大财阀〕

汽车巨子 丰田英二

〔日〕丰田英二 著 杨国兵 陈冬梅 译



中国经济出版社

汽车巨子丰田英二



控制日本的十大财阀

汽车巨子丰田英二

「日」丰田英二 著 杨国兵 陈冬梅 译

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

内
容
提
要

本书是日本汽车巨子、曾任丰田汽车公司总经理和社长一职长达 40 余年的丰田英二的个人奋斗自传。丰田英二从自己的童年讲起,直到 1984 年卸任,将自己曲折的一生紧紧地与丰田汽车公司的兴衰联系在一起,讲述了自己与同伴以“英明的决断”、“不屈的精神”使丰田汽车公司从战前最高年产量为 1.6 万辆汽车的中等企业重建为今天年产汽车 400 万辆的日本第一大企业帝国的动人故事。

自传后附有西川朋子介绍丰田汽车公司的经营之道的《独特的丰田》、附录《如何选择正确的领导模式》及丰田集团关系企业一览表、日本汽车工业大事年表。

责任编辑:栾建民 (电话 8319287)

封面设计:王铁麟

版式设计:浏 览

控制日本的十大财阀·汽车巨子丰田英二

[日]丰田英二 著 杨国兵 陈冬梅 等译

中国经济出版社出版发行

(100037·北京百万庄北街 3 号)

各地新华书店经销

北京地质局印刷厂印刷

(100011·北京德外黄寺大街 24 号)

河北省三河县皇庄赵华装订厂装订

787×1092 毫米 1/32 7.75 印张 178 千字

1992 年 9 月第 1 版 1992 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—30000 册

ISBN7-5017-1922-5/F·1294

定价:3.50 元

自序

我不喜欢回想过去、话当年。有的时候，我甚至故意不去想及往事。往事已矣，再怎么回忆也是枉然。把过去忘个干净，大步迈向未来，这才是我的人生观。

最初教我这个观念的是在旧制第八高级中学^{〔注〕}时教我数学与力学的椎尾洞老师。他的父亲是尾张（地名）的寺庙住持。教力学时，他一再地训诫我们：“当你觉得问心无愧的时候，天地间自有一股正气支持你。你就该即起即行，照着心中的想法去做。”

这听起来好象是玄奇的经文，其中的含义便是：“在某一个时机认为正确的、对的事情，就照自己的想法放手去做。这是天命！”也就是要人不必向后回头，应该朝前瞻望。

昭和 58 年（1983 年）秋天，我荣获天皇颁赠勳一等瑞宝章。一直朝前看的我，突然感到年龄的重荷。获颁勳章对我而言就如同通过人生的期末考试之后，发表了成绩一般。

老实说，置身汽车业 50 年的人并不很多。以前一起工作的伙伴一个个都已去世。有许多事情如果我现在不说，以后就再也不会有人知道了。想到这里，我觉得应该就我所知道的留下一个记录。所以昭和 59 年（1984 年）9 月 18 日起至 10 月 15 日止，以《我的自传》为题，我把回忆录交给《日本经济新闻》发表。

在连载的时候并未记录丰田财团的设立、丰田工业大学的创设、丰田汽车制造与贩卖公司的合并、与美国通用汽车公司 (General Motor, 简称 GM) 合作等近 10 年的大事。

现在将《我的自传》订正成书之际，我除了将不完整的部分大幅修改、增补之外，并将过去 10 年来发生的事情全部整理、记录下来。唯有与通用汽车的合作问题，因为仍是现在进行式，不便予以评说，请读者原谅。还有今年 (1985 年) 夏天，丰田决定单独进军美国和加拿大，这个提案的细节尚待拟定，容待下次有机会时详述。

此外，执笔《我的自传》时，承蒙《日本经济新闻》社的森田康社长、太田哲夫执行编辑局长、吉村久夫编辑局总务等赐予意见，及佐藤正明前产业第一部长 (现任《日本经济新闻》副总编辑) 的大力帮助，谨此致谢。

1985 年 9 月

(注)

旧制八高：战前学制下的第八高级中学。日本自明治时代建立了新式教育，在全国共设有八座国立高中，为精英教育的一环。新学制包括小学六年、初中五年、高中三年及大学三年。

目 录

第一部 将工厂当学校	(1)
一 丰田前史	(3)
发明王丰田佐吉	
力求实践的人	
小学	
母亲早逝	
二 押切工厂时代	(9)
自制收音机	
关东大地震	
佐吉伯父	
上海之行	
升学问题	
中学	
高中	
登山与滑雪	
三 汽车与我	(20)
七彩巴士	
东大	
跟着起哄	
我与二·二六事件	

	就业的抉择	
	结下不解之缘	
四	芝浦研究所	(27)
	进入丰田自动织布机制造厂	
	穿制服上班	
	芝浦研究所的主持人	
	艺技跳伞	
	实验木炭车	
	寻找零件	
	国产化政策	
	迎击美商挑战	
五	监察改良部	(37)
	为我而设的新部门	
	重回工作岗位	
六	丰田式生产	(39)
	迁移工厂	
	生产上轨道	
	英制、公制	
	每天只做必要的数量	
第二部	时代的波浪	(45)
一	走上正轨	(47)
	结婚	
	丰田、日产、福特合作	
	到中国巡回服务	
	有趣的人	
	再访上海	
二	日美开战	(53)

	物资紧缩	
	统治经济调节失灵	
	荒唐的配给量	
三	重组丰田	(56)
	合并	
	东海飞行机	
	战争期间的汽车	
	稀奇古怪的东西	
	地震	
	空袭	
	平原遇难	
	战争结束	
	向未来出发	
	副业	
四	副社长之死	(67)
	最不利的选择	
	万劫不复	
五	重组经销商	(70)
六	濒临破产	(71)
	贫乏的时代	
	裁员	
	石田社长	
	福特技术指导	
七	赴美	(77)
	访问福特	
	工厂实习	
	詹姆斯·平田	

	在纽约的生活	
八	韩战需要	(82)
	再度遇上生产机遇	
	创意提案制度	
九	创业者丰田喜一郎去世	(84)
第三部	挑战与决断	(87)
一	小轿车生产之始	(89)
	推出自制小轿车	
	进军美国市场	
二	卡车第二系列	(91)
	SKB 试制车	
	成功地进入市场	
三	元町工厂	(94)
	同心协力	
	中川社长的诞生	
	劳资宣言	
四	业界重组	(97)
	福特、王子	
	日野汽车	
	以合作取代合并	
	大发	
五	汽车普及化	(102)
	可乐娜小轿车	
	成为世界名车	
六	就任社长	(104)
	拼命努力工作	
	废气排出规定 (一)	

	报界误解原意	
	无理变有理	
	废气排出规定 (二)	
	得到负面反应	
	使用触媒	
	RE引擎交涉始末	
	石油危机	
	可乐娜一支独秀	
七	丰田财团.....	(116)
	成立大型财团	
	丰田工业大学	
	注重身教	
	丰田中央研究所	
	国际经济研究所	
八	制造与贩卖合并.....	(124)
	举棋不定	
	分而复合	
九	丰田第一长老.....	(127)
	丰田掌门人才	
	丰田的大恩人	
十	决断.....	(130)
	新瓶装新酒	
	决断在于人	
	希望无穷	
	满足是人生的大敌	
第四部	独特的丰田..... (日) 西川朋子 著	(135)
一	丰田式的生产方式.....	(137)

	非常准时	
	倒过来运送	
	后一道工序用“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	
二	合理化的四十年.....	(146)
	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	
三	动脑筋创新的经营.....	(162)
	动脑筋创新制度的开端	
	以“好产品好主意”为目标	
	发展的经过和采用实施的情况	
	合理化建议的事例	
	改进分类方法	
	重新评价制造方法	
四	销售能力的秘密.....	(170)
	信赖感的力量	
	走上攻法的道路	
	销售店协会的作用	
	稳妥的需求预测	
	商品计划	
	花冠轿车的成功	
	汽车销售公司对人的培养	

管理自己

中部日本汽车整備学校

五 独特的教育制度…………… (190)

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(PT)和车间前辈制度

锻炼起来的素养

附录一 如何选择正确的领导模式 …… (203)

附录二 丰田集团关系企业一览表 …… (223)

附录三 日本汽车工业大事年表 …… (227)

(本书译者还有马勇、杜子浩、陈长俊)

第一部 将工厂当学校

一 丰田前史

50年前丰田刚开始认真研究汽车时，在美国已经是每4人就有一部汽车了。丰田汽车创始人丰田喜一郎当时构想将汽车普及至每10人一部的程度，于是在昭和12年（1937年）将汽车部门从丰田自动织布机制造厂（日文：丰田自动织机制作所）独立而设立了丰田汽车工业。

每10人一部汽车，一亿人口就有1000万辆汽车。如果每年淘汰一成的话，就需要100万辆新汽车，仅此替换新车的需要就可以养活汽车工业了。丰田喜一郎深信这个时代必将来临，抱着这个信念，他开始跨入汽车制造业。没有想到的是50年后的今天，日本汽车普及程度竟然超过当年的美国，达到3人一部汽车的程度。生产方面亦出乎意料之外，自昭和55年（1980年）以来，每年均超过1000万辆，使得日本成为世界最大的汽车生产国，凌驾于美国之上。然而，通往世界第一的道路并不平坦。

任何人一谈起“丰田”就会联想到丰田佐吉。他的确和今日的丰田公司有密不可分的关系。

丰田佐吉自少年时代起便被公认为怪人。不过他在不断的错误与尝试之中，成功地开发出数种织布机。佐吉在二弟平吉（我的父亲）与三弟佐助的协力经营下，奠定了丰田企业集团创业的基础。

发明王丰田佐吉

丰田佐吉从年轻时期便研究织布机，但是由于经费不足，不得不到处借贷。明治 27 年（1894 年）他首先开发出自动回线织布机（日文：系繰返机），并正式筹资生产销售。而我父亲负责的便是关东地区的销售，也就是现在所谓的“推销员”的工作。

这种织布机最初采用木制，是以传统的织布机改良而成的。以前所有的织布机都是手工操作，而丰田佐吉设计的新式机器，则为动力织布机，引用外来的动力，使得机械能自己运转。

发明了自动回线织布机之后 3 年，也就是明治 30 年（1897 年），丰田佐吉又完成了“丰田式木制动力织布机”。尾张知多郡己川村（即今日的爱知县丰田市）有一位企业家石川藤八听到消息后，便道：“真有这种东西的话，我的工厂倒不妨试试。”于是丰田佐吉和石川共同成立了“乙川棉布合资会社”。对佐吉而言，这是利用他制造的动力织布机生产棉布的开始。

但是当棉布工厂建造完成后，最重要的动力来源却成为问题，无法动工。于是父亲放下推销自动回线织布机的工作，专心对付这个生产动力的问题。当时在人们的观念中，动力也就是蒸汽。我父亲不知从哪儿买回一座蒸汽引擎，连接在织布机上，试车以后，却发现蒸汽走漏，织布机根本动不了。

在无法可施之下，只得将引擎全部拆开，原来蒸汽机已经老旧，活塞棒（piston rod）磨损得很严重。虽然当时明知只要将活塞棒放在可以快速旋转的圆盘上再削圆即可，无