

丰田的秘密

〔日〕若山富士雄 杉本忠明 著



北 京 出 版 社

丰 田 的 秘 密

〔日〕若山富士雄 杉本忠明 著

北 京 出 版 社

丰 田 的 秘 密

〔日〕若山富士雄 杉本忠明 著

*

北 京 出 版 社 出 版

新华书店北京发行所发行

北 京 印 刷 一 厂 印 刷

*

787×1092 毫米 32开本 6.5 印张 129,000 字

1978 年 11 月第 1 版 1978 年 11 月第 1 次印刷

印数 1-220,000

书号: 4071·38 定价: 0.52 元

トヨタの秘密

——利益日本一はいかに達成されたか

若山富士雄 杉本忠明 著

日本コウ书房1977年版

出 版 说 明

《丰田的秘密》一书是由日本的两名记者若山富士雄和杉本忠明合著的。此书在日本是一本畅销书，从一九七七年六月初版发行以来，先后印刷了十七次。

书中介绍了日本丰田汽车制造公司的发家史和资本主义的经营管理，其中包括管理体制、推销手段、技术改革、培训职工、规章制度及未来的发展设想等方面的内容。我们的社会经济制度和企业的性质，和日本的是完全不同的。但是，从借鉴外国经营管理方法，了解资本主义世界的生产情况这一角度来看，本书还是有研究参考价值的。

本书由李孙华、王启元、吴之荣、刘柏林、杨达夫、赵士英、李宗惠、秦明吾、雷玉芳等同志翻译，由李长信、雷玉芳同志校订。在翻译过程中，得到了新华社和北京汽车制造厂等单位有关同志的大力协助，在此表示感谢。

一九七八年七月

目 录

前 言	1
第一章 通往“汽车销售大王”的漫长路程	5
一、走上日本第一流企业的起点	5
二、组织强有力的特约经销店	9
三、指挥销售的领导集团	15
四、培养支撑二万亿日元企业的推销员队伍	19
五、先发制胜的神谷哲学	23
六、世界是我们的市场	29
七、完备的情报管理	33
第二章 无债经营的秘诀	38
一、使利润达到日本第一位的坚强信念	38
二、渡过了石油冲击	43
三、生产合理化的精华——“卡片制度”	48
四、生气勃勃的“工厂集中的优越性”	52
五、创业精神代代	57
六、不停地向新技术进军	62
第三章 在推销的第一线	68
一、激烈竞争的丰田推销员	68
二、责任区制的作用	72
三、丰田公司推销员的收入	77

四、推销员的七件“工具”	81
五、过硬的推销员教育	85
六、最大的特约经销店——东京小丰田经销店	89
第四章 丰田公司与日产公司不同之处	95
一、创业人与中兴元勋	95
二、联合舰队和主力舰	99
三、纯血主义与混血主义	104
四、第一号与第二号	108
五、合理销售主义与温情主义	113
六、生产上的家族主义与实务主义	116
第五章 紧密团结的丰田集团	121
一、丰田公司和丰田市	121
二、向高利润集团挑战的丰田集团	124
三、制定超级战略的丰田会议	131
四、丰田金融的秘密	135
五、丰田集团和丰田家族	139
第六章 丰田培养人材，使人尽其材	146
一、培养丰田式的人材	146
二、丰田需要什么样的人	150
三、“好产品，好主意”	154
四、劳资——相互信任的纽带	158
五、生动活泼的社团活动	162
第七章 奔向明天	166
一、丰田——八十年代的汽车生产	166
二、如何解决复杂化的城市交通问题	173

三、丰田的期望.....	179
四、面向社会.....	183
五、将来的丰田公司如何.....	186
参考文献.....	199
丰田的历程.....	190
资料.....	192

前 言

纳税后盈利达一千亿日元的秘密 把干毛巾再拧出一把水来

纽约人说：“您问我为什么买丰田车吗？理由是，它美观耐用，售出后的服务工作也很周到。我们虽然也想买国产车，可是从订购到收到汽车要花半年时间，而且不带汽车收音机。”

虽然价钱多少贵些，可是美国人都争先恐后地想要弄到一辆丰田车。这种现象不仅在美国，而且世界各地都是如此。

根据世界上的需要，丰田车的出口量正在急剧增加。可以说，丰田人苦干四十年，他们经常标榜的向“世界的丰田”进军的目标，现在终于达到了。今天的丰田，已经不是昭和四十年（昭和是日本的年号，一九二六年为昭和元年，昭和四十年应为一九六五年。以下均改用公元年份——译者注）之前的丰田，在美国通用汽车公司和福特汽车公司等巨额外资的威胁面前，已毫无惧色。席卷欧洲各国汽车工业的通用汽车公司和福特汽车公司的触角也不再伸向丰田了。

丰田汽车工业公司已名副其实地居“世界第二位”。支撑丰田汽车工业地位的丰田汽车销售公司以及丰田财团的企

业集团，是怎样在这条险峻的道路上攀登上来的呢？

虽然根据政府的出口战略方针，官方给丰田公司以大力支援，可是公司内部一直进行呕心沥血的合理化战斗。“五十铃”汽车工业公司的董事长冈本利雄，把这种努力比喻成“把干毛巾再拧出一把水来的合理化”。

石油冲击后的日本经济，一落千丈，长期萧条。可是，只有丰田财团例外。因为，他们已经摸索出一套能够经得住经济低速度发展时期考验的经营管理体系。

根据一九七七年六月每年一度的结算，丰田汽车工业公司的销售额达到两兆两千亿日元，经常利润将近一千九百亿日元，纳税后获得利润达一千亿日元。销售额虽然不及新日本制铁公司，但是，经常利润却占日本第一位。

我们写这本书的目的，是为了说明卓越的“丰田经营管理的秘诀”，但在采访的过程中，却遇到一些令人意想不到的情况。那些在宣传报导中所说的“出口顺利”和“无债经营”之类的片断报导都是无法理解的。经过深入调查研究，我们重新认识到这些宣传报导只接触到一些丰田经营管理方面的表面现象，并不是象他们所说的已经触及到经营管理的根本问题。

丰田汽车工业公司的一个管理人员说：“尽管我们已经变成一个大企业，然而，现在仍然在干一个中小企业应该干的工作。”

丰田是少壮时期的企业

做为合理化样板的“卡片制度”，目前博得产业界的好

评，前来要求参观和求教的人络绎不绝。通过观摩效仿引进同样体制的企业也在增加。不用说和丰田有关的工厂和协作工厂群，就是汽车行业以外的企业，甚至街上的面包铺也要学习丰田公司的新经验。领导丰田合理化运动的大野耐一（丰田汽车工业公司副经理）说：

“我们的着眼点是消灭生产上的分散现象和工作上的浪费，其中并没有什么秘密。假若要求给予指导，我们是毫无保留的。但是，如果急于从表面上和形式上去模仿，那一定会给有关公司和协作工厂带来麻烦，结果会使他们无所适从，哭笑不得。问题在于能不能埋下头来圆满地做好本职工作。”这正是丰田公司的一个最根本的东西。

一九七七年十一月三日，丰田公司迎来了创建四十周年纪念日。丰田公司的先驱者怀着靠日本人的聪明和才干制造小轿车的理想，在爱知县西三河的旷野上，动手干起来之后，今天又进入一个新的发展时期。丰田英二说：

“今天，回顾过去，展望未来，四十年这个数字是具有极其深远的意义。这是我们把前人艰苦创业的事迹代代相传下去的极好机会。当初创办时，日本和美国的汽车工业有三十年的差距，在落后三十年的情况下开始起步，现在总算赶上了美国。创办时有当时的困难，而现在不同性质的困难又堆积如山。从前只要沿着前人开创的老路走就行了，可是，今后我们站在世界汽车工业界的前列，必须踏出一条自己前进的新路子。”

也有人（田中久兵卫，三井银行顾问）说：“丰田是少壮时期的企业。”可是，丰田公司却不满足于纳税后盈利一千亿

日元以上的“超级优秀公司”的现状。现在一直在考虑：“哪里还有浪费。”“能不能更加合理化”。丰田公司非常谦虚，毫无骄傲自满之处。就是说：“丰田企业正在继承前人的理想，并同心协力地抱着新的理想向前迈进。”

今后，这样的丰田公司将怎样和驰名世界的美国通用汽车公司和福特汽车公司交锋呢？在采访工作结束后的今天，我们对此抱有非常浓厚的兴趣。

丰田公司是名副其实的日本第一流大企业。我们从正面选择了“丰田的经营秘密”这个大题目。至于我们写得如何，这有待读者给予评价。不过，我们的目的只是希望各位读者能够走马观花地看一下丰田成长的秘密，经商之道的秘密，不停地实行合理化的秘密。

再者，当我们采访时，曾得到丰田汽车工业公司，丰田汽车销售公司以及各有关企业诸位先生的协助，谨此致以谢意。

第一章 通往“汽车销售大王” 的漫长路程

一、走上日本第一流企业的起点

丰田公司的最大危机

在企业成长的道路上，会出现某种对它以后的发展起决定性影响的戏剧性事件。今天，丰田公司虽然成长壮大到盈利占日本第一位的超级优秀公司，可是，就连它也都遇到过公司存亡的危机。

今天，在丰田的实际工作中，仍通过种种形式，汲取着从这一宝贵的经验中所得到的教训。其实，这一经验教训正是使丰田公司成长为日本第一流企业的决定性因素。

现在说起来，这件事好象难以令人相信似的。丰田公司在一九四九年年底，因为只有两亿日元的资金，所以面临创业以来即将倒闭的最大危机。经理丰田喜一郎、担任销售常务董事的神谷正太郎等领导人，曾千方百计地为筹措款项而四处奔走。住友银行等金融机关、交易所对丰田公司的前途忧心忡忡，露骨地表示不能更多地介入。

当时，丰田公司采取了最后手段——向日本银行“告御状”。而这次丰田得以免遭灭顶之灾，有赖于当时刚上任不久的日本银行名古屋分行行长高梨壮夫的英明决断。

当时，高梨对丰田公司的危机并不特别关心。在赴任名

古屋分行时，上司指示需要注意的事项主要是扶植毛织品、陶磁器之类的当地原有的生产事业。

因此，当神谷（现任丰田汽车销售会长）走访日本银行名古屋分行时，高梨对此并没有表示多大关心，他说：“我看支持丰田公司的主力银行是可以解决的。”但是，后来通过调查，高梨得知丰田转包企业竟达三百个公司，才进一步认识到事态的严重性。

这时候年关迫近，已经过了十二月二十日，高梨以日本银行名古屋分行的名义，召集了以帝国银行（现三井银行）和东海银行为骨干的二十几家银行的筹措资金斡旋恳谈会，在给丰田筹措资金问题上达成了协议。

总额是一亿八千八百二十万日元。后来神谷在谈自己的感想时说：“在当时的这种心情，象祈求上帝恩典似的。”

后来，丰田汽车工业公司只经过二十几年时间，在质和量两方面都上升到日本第一流企业的水平。今天，人们对丰田是赞不绝口，说：“强大的推销能力”、“无债经营”、“出类拔萃的利润率”等等。

当然，其中也有外部因素的社会背景，那就是国家采取了发展汽车工业的政策，和由于高度经济成长而掀起的汽车化的高潮。但是，石田退三、神谷正太郎、丰田英二等领导干部，如果他们不是把当时饱尝过的辛酸牢记心头，甚至可以说就会没有今日的丰田。

总之，顺利地达成大约二亿日元的筹措资金的协议，这一步是胜利地实现了。当然，是在制订严格的重建计划的基础上……。而且，完全可以这样说：因为一贯忠实地遵守和

实践了很早以前丰田公司重建计划中所充满的精神和方式，所以才打下了今日丰田公司的基础。

重建方案的精神奠定了生意兴隆的基础

当时的重建计划的主要内容如下：

销售公司分开来，独立经营

1. 新设的销售公司承兑丰田汽车工业公司发出的票据。日本银行把这种票据看作商业票据，而且，作为日本银行再兑现的合法票据。

2. 销售公司凭限期约二个月的期票，把车辆批发给经销店。经销店以按月付款形式出售，在接受买主交来的按期付款票据上背签后，转让给销售公司。销售公司以此作为抵押担保，凭专用票据从银行借款。

(1) 丰田汽车工业公司只生产销售公司能够售完的车辆数。

(2) 企业重建所需资金估计为四亿日元。

(3) 精简过剩人员。

重建计划的最大特点是，生产公司和销售公司分开经营，即实现“产销分开”，这是今天众所周知的丰田公司的一大特点。

丰田设立汽车销售公司是在第二年的一九五〇年四月三日。当时，担任销售常务董事的神谷正太郎被选为董事长，全场一致通过。神谷正太郎早有“产销分开”的设想，而且丰田公司内部也曾讨论过。

例如，战争时期建立起来的汽车综合配给机构——日本

汽车配给股份有限公司（日配）在一九四六年解散时，丰田公司用设立丰田销售公司去代替当时的“日配”的思想坚定了。可是，因丰田汽车工业公司被盟军最高统帅部指定为经营管理公司，实行了企业重建整備法，所以，这一设想便被束之高阁。

一九四七年四月，设立汽车配件公司。当销售公司实现独立经营时，曾经讨论过把汽车配件公司吸收合并到销售公司里去的这一类方案。但是，在不断变动的占领政策之下，一直不敢把它定下来。

可以说，创业以来的危机使神谷几年来的设想总算得以实现。丰田汽车销售公司，换言之，神谷后来建立起来的销售集团，可能在现阶段仍是日本最强大的机构。

这种机构，完全可以用“绝妙”一词加以概括。

关于丰田汽车销售公司，人们往往把它和不实行产销分开的日产公司进行比较，藉以评论其优劣。姑且不谈产销是分是合哪个好，仅就丰田公司而言，正是因为让销售公司分开来独立经营，丰田汽车工业公司才有可能成长壮大为日本第一流的企业，这一点将是毋庸置疑的。

丰田汽车工业公司和丰田汽车销售公司之间，在每年年底，决定第二年度一年中要销售的车辆数。一九七七年为二百六十七万辆（其中国内销售一百五十万辆）。这一数字是丰田汽车工业公司和汽车销售公司根据各自的立场，进行调查分析得出的估计需要的数字为基础，并且在每年由汽车工业公司、汽车销售公司的常务董事一级组织的“联合政策会议”上作出决定的。

当然，这始终是一个估计的数字，不过，预先作出这种决定，主要还是根据对重建方案“不生产滞销的汽车”的这一认识出发的。

同样的，石油冲击之后，众人瞩目的“卡片制度”，简单地说，就是以“不生产滞销的汽车”的想法作为基础而被采用的一种体制。此外，劳资协调，少而精主义，金融体系等影响丰田公司成长的各种制度，都是从面临“倒闭”危机的经历中产生出来的。

二、组织强有力的特约经销店

投入三万名推销员准备国内决战

对于汽车业来说，一九七七年是国内进行决战的一年。

由于以丰田、日产为首的各个公司前一年都增加了出口，因此，以欧洲共同体为首，对日本的出口所施加的外部压力加大了，所以，不能象过去那样对出口寄予很大的期望。但相反的，从国内出现爆炸性畅销的一九七三年（国内销售为四百九十一万辆）开始算起，这一年是第四个年头，正处于新旧车辆大量更新的一年。因此，各公司都制订出重视国内销售的方针，白热化的推销战从年初就揭开了序幕。

特别是丰田公司，从一九七四年年底起，二年内根本没有搞产品更新；一九七八年度，又全力以赴地专心致力于研制限制废气型汽车，因此，国内销售市场占有率（除轻便型小汽车）由一九七五年的 38.7% 降低到一九七六年的 37.6%，相差 1.1%。另一方面，日产公司从一九七五年的 31.6%