



丰田创业史

● (日) 池田政次郎 著
● 梁 俐 译

广西人民出版社

卜三夕外史

责任编辑：张 平

封面设计：谢宝文

ISBN 7—219—00783—3/K·22定价：1.50元



丰田创业史

〔日〕池田政次郎 著

梁 俐 译

广西人民出版社

丰田创业史

[日]池田政次郎著

梁俐译

☆

广西人民出版社 出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 广西语文印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 5.125印张 105千字

1988年7月第1版 1988年7月第1次印刷

ISBN 7-219-00783-3/K·22 定价: 1.50元

目 录

前 史 艰难岁月	(1)
奇特的中年人	(1)
伊吉的疯儿子	(4)
与三井物产邂逅	(6)
丰田式织布机的诞生	(8)
佐吉赴美	(10)
“意外的”美国之行	(13)
“蚂蚁”行列	(15)
儿玉一造	(17)
石田退三	(19)
儿玉利三郎	(21)
丰田喜一郎	(25)
奇特的宴会	(26)
服部兼三郎自杀	(29)
利三郎的功绩	(31)
一造、佐吉之死	(34)
第二代人的“背离”	(36)
正 史 动荡不安	(40)
利三郎的叹息	(41)
两霸	(44)
“疯公子”的理想	(47)

丰田家的传统	(63)
冈本藤次郎	(57)
佐吉和服部的友情	(59)
创业之路	(62)
向“汽车”进军	(65)
令人不安的人	(68)
监查的不满	(71)
走自己的路	(74)
神谷正太郎	(78)
相会	(83)
销售战略	(86)
决不妥协	(88)
石田和神谷	(94)
丰田喜一郎的“成功”	(96)
举母原	(100)
神谷的独白	(103)
论反对汽车	(106)
丰田集团的动力	(109)
命中注定	(112)
失意与空白	(117)
喜一郎、利三郎的挫折	(121)
丰田的动乱	(124)
就任大老板	(126)
死而复活	(129)
附 史 残酷无情	(132)
被逐出“丰田城”	(133)
舍名取实	(134)

说服石田退三.....	(135)
“没有笑脸”	(137)
佐吉去世后	(139)
“奇人”的酒宴.....	(140)
石田退三的眼泪.....	(142)
创始人去世.....	(143)
不可抗拒的天命.....	(145)
后 记 悼念“大老板”	(147)

奇特的中年人

大正^①4年5月的一天，初夏的凉风，真使人心旷神怡。在名古屋纺织品批发大街“服部商店”的店门口，走过来一个中年人。

他身穿粗糙的棉布和服，肩背一个旧提袋，左腰部挂一个烟袋。那身打扮，不管怎么看也不象是和声望显赫的出口商社服部商店有关系的人。然而，他瞅了一眼店门的招牌，就满不在乎地推门而入，走进办公室。

不太宽敞的办公室内，有七、八个人正在处理事务。他们一下子都抬起头来望着他，但谁也没有说话。

这个男人也真是，连个招呼都没打，旁若无人地往办公室正中的董事长位置走去。正巧董事长的座位空着，他毫不客气地一屁股坐在了董事长桌前的椅子上。

紧挨着董事长的位置旁边，坐着会计三轮常次郎，但三轮也只是瞥了他一眼，马上又把目光收回到桌面的帐本上了。

在这奇异的沉默中，中年人慢吞吞地掏出烟袋，把烟叶塞到烟斗上抽起烟来，向着天花板“扑”地吐出了一个大烟圈。其实董事长服部兼三郎就在里间，但谁也没想到去通报。中年人依然如故，悠然自在在那里抽烟。

① 大正，日本的年号。大正元年为1912年。

不过，四周也并非毫无动静。有一个人从中年人走进来后就一直仔细盯着他，对他的一举一动感到奇怪。

这个人就是石田退三，看上去有三十岁左右，是一个月前刚进店来的。从他好奇的眼神中可以看出，他脑海里有一连串疑问：这个人为何连个招呼都不打呢？真象个穷鬼，但似乎又是董事长的知己……

似乎是察觉到有人来了，不一会服部兼三郎董事长从里屋走了出来。一见到这位不速之客，他眉笑颜开。“啊！是丰田先生呀，久违久违！今天是什么风把你吹来啦？”边说边坐下来。

叫丰田的这位中年人，好象没看见眼前的董事长一样，依然仰天吐着烟圈。然后，他才“啪”的一声敲敲烟斗，直溜溜地盯住服部，开门见山地说：

“嗯，是我。今天要的数字还得大点，请给25万。”

说完，他又吐起烟圈来。从走进办公室起，他的表情就没有什么变化。要说令人讨厌，这是最恰当不过的了。

“噢，25万？又是那么大的数字！到底做什么用？”

对服部漫不经心的问话，他马上接着说：

“这次想扩充中村织布厂，设法配备世界一流的设备，需用25万日元，所以借到你头上来了。”

回答得倒是毫无掩饰，十分干脆。

“不过，25万这个数字确实太大了。丰田，你知不知道，我不清楚，但25万可是我们商店半年的营业额啊！这样吧，现金我们拿不出，你拿支票去好了。”

苦笑地说完后，服部用目光向会计打了个招呼。

按当时的规定，是不能开60天以上期限的支票的，何况又是突如其来的要求，这笔钱还相当于半年的营业额。但

是，服部兼三郎还是满口应承下来了。会计的脸上也没有丝毫惊诧的神色，很快地就把金额填到支票上了。

“请您在签收簿上盖印。”

对会计的请求，中年人轻轻地点了点头，从手提袋里拿出一个大印鉴，随随便便就盖了印。朱红的印迹，清晰可见“丰田佐吉”的字样。

丰田佐吉接过支票，连看都没看一眼，就塞进了手提袋。若无其事地站起来，既不说一句“谢谢”，也不说一句“再见”，推开门就走了。

新职员石田退三看到这一幕，再一次使他瞠目结舌。

服部兼三郎泰然地回到里屋，其他人员象没看见一样，坐在石田旁边的三轮常次郎虽说是会计，也没有任何反应。

然而，石田却无法抑制自己的激动。对这位“人到中年”的石田来说，那真是无法理解的一幕。

他小声地问旁边的三轮会计：

“那位丰田先生，到底是什么人物？”

“唉呀，你还不知道？！那就是大名鼎鼎的丰田佐吉。”

经三轮一说，石田总算想起了他的名字。

丰田佐吉——奇怪的“发明狂”，这个名字在当时，中京地区纺织业没人不知，没人不晓，是一位闻名遐迩的人物。疯子佐吉、乞丐佐吉、怪人佐吉，他的名字响震远近。

“他就是发明织布机的丰田先生？我听说他是个怪人，但……不！总之，他的所做所为令人吃惊！”

石田退三不胜惊叹地说。

伊吉的疯儿子

当时，丰田佐吉在名古屋的中村设有织布工厂。对他来说，这是他第三次向事业挑战了。

佐吉出生在静冈县浜松市北的吉津村。该地区有很多兼营家庭织布的农家，以所谓的“操杼女”而闻名。

佐吉的父亲叫伊吉，他边从事农业生产，边在农闲期干些木工活。伊吉生来手脚灵快，而且是附近以勤劳而知名的人。长子佐吉也继承了他的优点。

佐吉生于1867年，连小学都没有毕业。那是学制法颁布前的事情了，只读了两年书，那不过是在村里的私塾学学写字而已。

父亲伊吉想让性格酷似自己的儿子继承家业，做木工活。从佐吉懂事时起，伊吉就让儿子学起了木工活。佐吉边做边学，不久就掌握木工活的全部本领。在村人面前，父亲常夸他的儿子。佐吉14岁时，一次意外的收获使他突然长了见识。

那天，佐吉和往常一样跟父亲到村里的小学去干维修活，那是修理漏雨的屋顶。伊吉爬上校舍屋顶，佐吉在下面递工具、材料。这是固定不变的父子合作的惯例。

但是，佐吉突然停下手上的工作，不管屋顶上父亲怎么叫，都没有反应。佐吉不知不觉被教室里传出来的老师的讲话给迷住了。

那个班级正在上修养课，年青的老师站在小学生的面前，大声讲解《西国立志编》：

“既然生为一个男子汉，就要为国家为社会有所作为，你们要为国为公胸怀壮志，舍身忘己为社会勤奋努力。”

这些话语不知是什么缘故，在佐吉少年的胸中激起了波澜，他在自己晚年所著的《发明私记》中说：

“在我懂事或还不懂事的时候听到的小学老师的讲解，使我大开眼界。猛然感到‘的确如此’、‘言之有理’，男子汉的人生价值确实是在于对国家对社会做点什么。从此以后，我认真地想，要做点事情，要为社会做出贡献。”

佐吉家的副业是织布。母亲每天织布要织到深夜，以此作为家计的补充。男耕女织，这是吉津村人们的传统生活方式。

佐吉看到母亲每天晚上织布到深夜的身影，心想：这种笨重的织布机太原始了，手动脚踏，那是女人力气所不及的重活。

佐吉想，能不能造出更轻便的织布机来呢？哪怕只是减轻母亲很少一点劳苦也好。这种强烈的质朴的感情，是他后来成为“世界织布机大王”的强大动力。

完成第一个木制人力织布机的发明，是在明治^①23年，当时佐吉23岁。这期间他的艰辛处境就不多说了。总而言之，他始终受到周围人们的白眼，说他是“伊吉的疯儿子”。佐吉还是佐吉，他只是一心想着发明织布机，专心致志走自己的路。把自己关在家中堆放杂物的小屋子里，好几天都不出来，或为了逃避发怒的父亲，去投靠了横滨的一位亲戚。他一边在友人和知己的家里兜圈子，一边继续寻求“发明设计的场所”。

① 明治，日本的年号。明治元年为1867年。

当时这个青年人的生活，大概谁见到都会觉得是破天荒的。顺便说一句，他被确认为技术人员是在6年后的明治29年，他完成了木制动力织布机的发明。

与三井物产邂逅

明治29年，就任三井物产公司董事长不久的益田孝，向社会发表了“纺织业立国论”。益田不言而喻是三井物产公司的创始人，在日本，他最早使贸易公司三井物产走上正轨，并登上了三井财阀的最高宝座。

当时，日本出口的主要产品是棉纺织品，起领头作用的是益田孝的三井物产，同时也是能获得外汇的为数不多的公司。

虽然商人们想方设法打开销路，但主要是商品质量差而不能成交。因此，益田大声疾呼，要评出棉布的等级来。

就在这时，东京三井物产公司总部负责棉布类商品的职员有一“卓越”的发现。三井物产是出口棉布的大商家。当时，很多织布业者都仰仗于它。

“尽管公司的棉布货源来路很广，但质量如何呢？”负责的职员常常揣摩这个问题。几天前进来的一批供出口的棉布质量很好，使得这位负责人产生了强烈兴趣：“这些布到底为何织得这样好呢？”

棉布是从名古屋的“乙川棉布公司”进来的。这虽是最初成立的刚与我们有交易的一家公司，名声不大但从业绩上看却是顶呱呱的。现在，就是规模相当的大厂家，产品质量参差不齐也是很常见的。但从乙川棉布公司进来的棉布，质

量不但全面稳定，而且一律是最高的等级。

可惜不知道这位发现这一秘密的负责人的姓名。当时，他马上向名古屋支店发出指示，让他们进行调查乙川棉布公司的内情。这件事清楚地记载在三井物产公司的公司史上。

名古屋支店的报告，引起了总部方面的极大兴趣。

报告指出：乙川棉布公司是一家刚刚成立不久的公司，董事长石川藤八是一位很有主见的人物，负责生产的丰田佐吉更是一个不可忽视的人物。

当时，社会上还不知道佐吉刚刚完成了他的愿望——动力织布机的研制工作，他在当时只是一名工匠而已，在全国还没有什么名声。

然而，这位三井物产公司职员地发现，把佐吉推上了只有技术人员才能登上的舞台。他第一次获得了强有力的赞助者。

不用说，当时的日本经济是商业资本主义型的。日本是既无资源又必须仰仗国外进口的国家，作为早期资本主义的形态，是商业资本先行，并在它的保护下发展工业资本——不得不采取这一模式。

可以说，被称为当时商业资本之首的三井物产公司这一发现，对丰田佐吉来说是莫大的幸运。很快就看出了这位不知名的发明家的才能的三井物产，立刻着手去笼络佐吉。负责这一笼络工作的是三井物产总部主管棉布的主任藤野龟之助和名古屋支店长寺岛升，尤其是藤野，他高度评价佐吉的才能。

他们首先说服石川藤八，提出了进一步发挥丰田佐吉的才能的方策。也就是说，以扩大乙川棉布和三井物产的交易为前提，决定由三井物产新设立的“井桁商会”收留佐吉。这

样，比把佐吉置于地方小资本的乙川棉布公司更有意义；另一方面，佐吉在新公司并榘商会制造的产品。通过乙川棉布公司卖给三井物产……经过多次交涉之后，三井物产和乙川棉布双方达成协议，在一年后的明治30年创立了新公司。

佐吉在这一新天地任常务技师长。他好容易结束了自己的漫长的“流浪”生活。30多岁好象才有了安居之地。

丰田式织布机的诞生

然而，那种“蜜月式生活”并不长久。第一，比谁都多“恶习”的佐吉，他的性格不适应团体内的工作。用佐吉的话说，是赞助者三井物产的订货太急，立即要拿出产品来。这是双方合不来的主要原因。

最后，这种结合大约维持了3年就散伙了。不是哪一方的不对，而应该说其中有第三者无法知晓的种种内情。佐吉再次回到了流浪者的生活中。

不久，佐吉在名古屋武平町创立了个人经营的“丰田商会”。明治36年，他完成了划时代的织布机技术革新——自动换梭装置，这一革新同样受到社会的注目。

他技术革新的环境也得天独厚，正好遇上了纺织业兴隆发达时期，大阪纺织公司和钟渊纺织公司等大纺织公司陆续诞生，益田孝提倡的“纺织业立国论”成为现实了。

纺织机器本来是从英国购买的。但是，丰田佐吉制造的织布机的性能不管怎么说，已得到了确认，并有廉价这一优点，这使得大纺织公司蜂拥而至，前来订货。

对30多岁，年青力壮而且又脱离了三井物产公司庇护的

佐吉来说，这订货盛况是出乎意料的，再加上爆发了日俄战争，可以说纺织业出现了前所未有的好景况。

春风得意的佐吉，在扩大工厂的同时，还连续发明了几种新型织布机，它们都是很受欢迎的新产品。可以说，这一阶段是他事业上的第一个鼎盛时期。

然而，有人在旁边密切地注视着佐吉的“成功”。这不是别人，正是绝交了的三井物产公司主管棉布部门的负责人。

其中，曾与佐吉密切接触的藤野龟之助是个热心人。当时，藤野离开了总部，出任大阪支店长，但他没有忘记出于无奈而离别的稀世发明家。

明治38年9月，日俄战争结束了。象是等待这一时刻到来似的，藤野他们那些三井物产公司的干部，再次着手笼络丰田佐吉。

高度评价佐吉才能的藤野多次跑到名古屋，反复地想说服佐吉。

“现在的好景不会长久的，今后的时代更需要资本实力，独立自主当然可以。但是，丰田先生，你的本分看来仍然是发明，金钱的事情还是交给我们，再一次携起手来吧。”

藤野的说服是固执的，但佐吉也很倔强。就他自己来说，正因为以前喝了“苦水”，而现在正一帆风顺，再次和三井合作还图什么呢？这是佐吉天真直率的想法。

明治39年12月，丰田织布机株式会社诞生了，佐吉任常务。也就是说，他采纳了藤野他们的劝说。

新公司资本为100万日元。当时，这是一家少有的大公司。在创立公司时，三井物产不仅自身，而且还广泛征集社

会上的资金，成功地动员了大阪、名古屋以及东京的有实力的资本家，以股东和主要成员的身份加入该公司。

大阪的谷口房藏就任公司董事长，没有副董事长和专务，第二号人物就是佐吉，他就任常务，以藤野龟之助为首的几位投资者作为公司外的主要人物参加公司活动。这是一个对现场负责人佐吉来说“想干就可以干”，能充分发挥自己的才华的组织。新公司全部继承了佐吉个人经营的丰田商会的设备和技术，并以此为基础图谋更大的发展，这正是佐吉本来的宗旨。

佐吉赴美

轮船航行很顺利，明治43年5月4日离开横滨港，两个星期后按期驶抵夏威夷，补充燃料和食品后，再次起锚向旧金山进发。

在几乎全是美国人的一等舱里，有一伙日本人。他们一行4人，身着西服，显得很拘束，与豪华的客轮极不相称，中年人还不愿出席由船长主持的晚餐会。除那位象是主人的中年人外，其余的都是不满30岁的年青人。从他们对主人的态度可以看出，那位中年人不是一般的旅客。

西川秋次走出甲板，船再过4、5天就到旧金山了。

“就是到了旧金山，我们那位主人也够你费神的。”西川一边眺望遥远的美洲大陆的方向，一边回想起令人眼花缭乱的这几年发生的一切。

丰田佐吉现在就在这艘船上，对他来说，这是头一次“出洋”。西川秋次想起这次出访的原委，再次使他痛心。