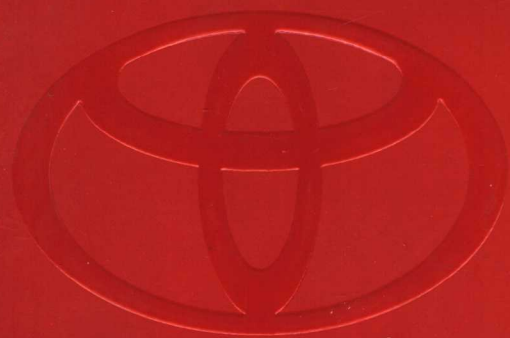


一部惊心动魄的创业传奇，一段不可复制的成功历程  
世界级常胜企业的发展内幕，迄今最权威的企业调查

日本《读卖新闻》连续数年追踪报道，  
再现历代丰田人眼中的丰田故事与精神！

トヨタ



# 丰田传

The legend of  
TOYOTA

[日] 读卖新闻特别取材班 著

トヨタ伝



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

# 丰田传

The legend of

# TOYOTA



[日] 读卖新闻特别取材班 著

李颖秋 译  
何鹏 审校

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

丰田传/(日)读卖新闻特别取材班著;李颖秋译.—北京:中信出版社,2007.1

书名原文:トヨタ伝

ISBN 978-5086-0784-9

I.丰… II.①日…②李… III.汽车工业—工业—企业管理—经验—日本

IV.F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 153609 号

TOYOTA DEN by Yomiuri Shimbun Tokubetsu Shuzaihan

Copyright© 2003 by The Yomiuri Shimbun

Original Japanese edition published arranged with Shinchosha. Co., through Shin Won Agency Co.,

Chinese simplified character translation rights© 2007 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

**丰田传**

FENGtian ZHUAN

---

**著 者:** [日]读卖新闻特别取材班

**译 者:** 李颖秋

**审 校:** 何 鹏

**策 划 者:** 中信出版社策划中心

**出 版 者:** 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

**经 销 者:** 中信联合发行有限责任公司

**承 印 者:** 北京诚信伟业印刷有限公司

**开 本:** 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 14 **字 数:** 160 千字

**版 次:** 2007 年 1 月第 1 版 **印 次:** 2007 年 1 月第 2 次印刷

**京权图字:** 01-2007-0177

**书 号:** ISBN 978-7-5086-0784-9/F·1098

**定 价:** 29.80 元

---

**版权所有·侵权必究**

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

服务热线:010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

# The legend of TOYOTA

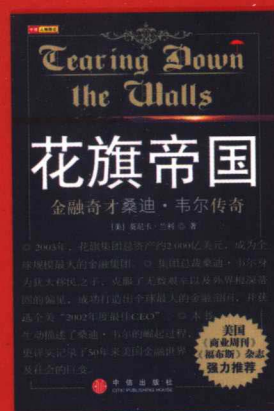
很多有大型工厂的地方都存在着企业城，不过以企业的名字命名一座城市的却只有丰田市一个。

员工总数超过7万人，年产汽车700万辆，实现销售收入1兆日元，50年经营无赤字……不断推动丰田向前迈进的秘密究竟是什么？是创业者们艰难跋涉的身影，是一代代为企业鞠躬尽瘁的技术工人们，还是和同行业企业之间愈演愈烈的竞争？

本书撇开枯燥的历史叙述，以丰田人的视角，多角度地再现丰田公司发展的历史全貌，独辟蹊径地阐述了丰田的成功之道。

从制造平民也能享受的高质量的小轿车，到“男人为事业献身”，本书将首度揭开这个即将迎来古稀之年的世界级常胜企业的发展内幕。

《读卖新闻》为日本发行量最大的日报，也是日本的一份主流大报。本书为读卖新闻特别取材班的记者队伍，在实地走访和采访取得的大量一手资料的基础上写就。原书名为《丰田市丰田町一号》。



强力推荐

责任编辑 汤曼莉 温慧

封面设计 八工工作室·刘军

经销：中信联合发行有限责任公司

## 序 言

坐在人声沸腾的棒球赛场上，如果你侧耳倾听，就可以感觉得到，当投手投球，球离开指尖的一瞬间，会发出轻微的“噼”的声音。也有选手说听到的声音类似“啪”，许多人认为这是投手强韧的手腕在回转时发出的声音。这种传说中高速旋转的快球虽然看起来飘忽不定，但它必然会带着胜利的曙光，朝着捕手所在的位置直飞过去。

1953年12月，立教大学棒球队的新队员选拔测试在伊豆的伊东球场进行。许多即将毕业且颇有潜力的高中生从全国各地汇集到这里，参加这一所谓的“红白比赛”<sup>①</sup>，最终从他们中产生被推荐免试入学的人选。

一个稚气未脱的青年，又阴差阳错地站在了投球区的土墩上。这个夏天，他所在的球队在全国高中棒球选拔赛爱知县赛区的预选赛第二回合中被淘汰。在运动场上，没有人知道这个叫杉浦忠的球员的真正价值，因为他只是爱知县举母市县立举母高中这个在高中棒球界名不见经传的学校的一名普通学生而已。

在杉浦参加这次测试之前，他一直在考虑通过参加高考进入早稻田大学。由于他在爱知县预选赛的第一场比赛中投了一个好球，而当时的裁判正好是立教大学的老校友，在这位裁判的引荐下，他才得以参加这次测试。

对手是一支很强的队伍，选手或是曾在高中选拔赛的决赛中出场，或是获得过棒球界人士极高的评价，这些人其实早已被内定进入立教大学。而杉浦这一队选手的命运还悬而未决，杉浦是先发投手，他弓着瘦弱的身

---

<sup>①</sup> 日本大学的棒球队，从高中选拔优秀选手的比赛。由于参与测试的选手被分成红队与白队进行比赛，所以又称“红白比赛”。——译者注

子投出去的球，都被捕手的手套候个正着，以三好球被一次安打的成绩，成功地结束了这一局。而击出那记安打的正是此后成为读卖巨人队四号击球手的长屿茂雄。

杉浦和长屿茂雄两人在东京六所大学棒球对抗赛中为立教大学创造了辉煌，之后于1958年分别加入职业棒球队——南海雄鹰队（现在的软银队）和巨人队，且分别获得了（日本职业棒球的）太平洋联盟和中央联盟的新人王称号。第二年，两人开始争夺日本职棒联赛的霸主地位。长屿茂雄很张扬，相比起来杉浦则很低调。杉浦在连年输给巨人队的鹤冈一人教练的指导下，连续四次出场，率队获得四战全胜的战绩。

第一、第三、第四场比赛杉浦都是先发出场，第二场比赛则是替补出场。杉浦右手握球的中指上的水泡都磨破了，皮向外翻着，不过他还是投出了一个被称为“潜水艇投法”的漂亮低手球，接着是沿着地面然后上浮的快速球，还有横切外角的曲线球和快速的直线球。到最后，每一个球上都粘着杉浦手上的血。包括没有让对方得分的第四场在内，杉浦投完了32个回合、共投436球，把雄鹰队送上了日本第一的王座。长屿茂雄则获得了12次击中，3次安打的成绩。

这一年，杉浦的成绩是38胜4负，防守率是1.40。而此前的新秀赛季就已有27胜的战绩，仅仅两年时间就创造了65胜这一令人吃惊的纪录。

虽然杉浦的成绩十分优秀，但他故乡的名字“举母”却并没有因此广为人知，因为在雄鹰队获得日本职棒联赛冠军的1959年1月，举母市已更名为“丰田市”。

杉浦曾向朋友抱怨道：“我这么努力好不容易赢了比赛，可举母这个名字却已经不存在了，这对我来说太遗憾了。”

抹掉《古事记》里“举母”这个名字的就是丰田汽车公司这家大企业。选择让这座城市成为单一企业城的市政府官员宣称：“即使放弃‘举母’这个渊源颇深的名字，我们也要和丰田走上同生共死的道路。”为此，市政府把丰田汽车公司的名字定为市名，然后授与丰田总公司所在地“丰田市丰田町第一号”的门牌号。

很多有大型工厂的地方都有企业城，不过以企业的名字命名一座城市却只有丰田市这一个例子。更有意思的是，土地产权登记上写着丰田町的门牌，一共有 668 号，但这么多的门牌号只有一号为人所知——因为丰田市丰田町就是为了丰田这家公司而诞生的。

从当时算起已经过去了 47 年，“丰田町一号”已经成为丰田公司 265 753 名员工的“圣地”。作为创业者的丰田家族和支撑着这个如同“国中之国”一般的小型企业社会的“重臣们”就居住于这块“圣地”的中心。

例如，丰田公司里有一些骨干因工作关系不得不单身赴任，在东京一住几十年。副总裁上坂凯男（现丰田通商审计负责人）就在东京待了近 30 年。第三期职员、一直负责丰田涉外事务及广告宣传方面的董事神尾隆（现东和不动产公司总裁）也在东京待了将近 20 年。尽管经过这么长的时间，他们仍把家人留在了丰田市附近的名古屋市，从不曾远离这个“中心”。

上坂凯男出生在《国家总动员法》开始实施的 1938 年，毕业于关西学院大学商学部。大学期间他曾是学校赛艇队的队长，是个很厉害的角色。上坂凯男在 1962 年进入当时的丰田汽车工业公司，一直负责“涉外事务及广告宣传部门”的工作，不过，他在东京的永田町可是个有名的“政界活跃分子”。

2000 年，丰田给自民党募集政治资金的团体——“国民政治协会”捐赠了 6 540 万日元，次年的 2001 年又捐赠了 6 440 万日元。如果单从企业捐赠数额来看，丰田把 2001 年捐赠了 4 000 万日元、居于第二位的新日本制铁公司远远抛在后面。除此之外，丰田作为日本汽车工业协会的成员，还给自民党、民主党、保守党捐赠了很多钱。

“自民党在盂兰盆节和年底的时候，各从丰田那里得到了 1 000 万日元，这可都是干净钱。全托上坂君的福，他这人看起来挺随和的，其实很谨慎呢。”原自民党总务会长曾这样说过。

曾经当过羽田内阁官房长官的熊谷弘（原保守新党代表）在 1994 年羽田内阁总辞职后去丰田公司拜访。当时他是小泽一郎（前民主党副主席）

的得力干将，那时上坂凯男对他说的话给他留下了深刻的印象。

“角荣先生（原首相田中角荣）是个很细心的人啊，如果他在众人面前训斥了自己身边的议员，回去的时候他就会把这名议员带到自己家的厨房，把用报纸包着的钱递给他，跟他道歉说‘今天不好意思了，以后还要请你帮忙’，让对方感动得落泪。小泽先生怎么样？您如果觉得他是个过于严厉的人的话，那在他身边的您也有责任啊。”

上坂凯男的话说得很委婉，但仔细想过之后，连善于运用外交手段的熊谷弘都不得不赞叹。

很多人可能不知道，丰田的政治能量其实大得惊人，连拥有原经济团体联合会（经团联）会长平岩外四的东京电力的领导都说“丰田的政治能量有我们的 100 倍”。虽然丰田的这种政治能量并不那么招摇，但曾是汽车产业界议员联盟会会长、原财政部长的三塚博总是这么说：“虽然这种力量如空气般看不见摸不着，但任何人都不能忽视。”

这种能量源自丰田的经济实力，丰田在 2002 年 3 月的年报中公布其利润达到了 14 140 亿日元。而上坂凯男他们更是付出了心血，将大笔大笔的政治资金使在刀刃上。

上坂凯男的名字基本不会出现在报纸杂志上，他完全退到了幕后。最近，报纸上刊登的日本经团联企业家政治论坛名单曾短时间地被转载到保守党（现为自民党成员）的众院议员二阶俊博的个人主页上。同时，二阶俊博的主页上配有如下文字：

“保守党的新型街头宣传车已经制成，今天上午，在党总部的停车场上举行了车辆授与仪式，以海部最高顾问、野田主席、二阶干事长为首的党的所有干部都出席了。负责生产这些车辆的丰田汽车公司的上坂副总裁将具有象征意义的钥匙交到了野田主席手中。出席仪式的全体议员为新车剪彩后，新型街头宣传车就在如飞雪般缤纷飘落的樱花中出发了。”

上坂凯男居住在位于东京都千代田区纪尾井町一座高层楼房的董事宿舍里。这座 26 层的高楼似乎在俯视着斜前方的参议院议员的宿舍。那里曾是丰田公司的员工宿舍。现在这座楼的 19 层里有丰田公司的接待设施，包括客厅、接待室等。这就是丰田专门用来接待重要人物的“丰田纪尾井俱

乐部”，上坂凯男经常在这个被他称为“迎宾馆”的地方接待贵宾，然后就直接回自己的房间休息。肯定有人会说他的住处和工作单位真是很近，但虽然这很方便，单身生活却算不上愉快。

他为什么不把自己的家人接到东京一起住呢？

一个原担任丰田董事的人这样解释道：“那样一来就不是丰田人了。”

在丰田已成长为世界级企业的今天，丰田人的归宿仍然是缔造者丰田喜一郎创造丰田时的根据地——三河<sup>①</sup>地区（丰田町一号）。据说，不管要在东京待多长时间，丰田的重臣们都要把家安在丰田市的周边，或者至少是离丰田市不远的名古屋市，这已经成为一条不成文的规矩。

丰田公司的董事长（会长）奥田硕把家安在了与丰田市毗邻的爱知县冈崎市，从他家到总公司驱车要 20 分钟。忙于东京事务的总裁张富士夫（现副董事长）则把家安在了丰田市的市内，开车只需 5 分钟就可以到总公司了。

曾在丰田总公司工作过的作家上坂冬子这样评价道：“（丰田）领导层与员工那种经久不变的对故土的眷恋真是令人击节。”

而从丰田职业培训学校毕业，并在丰田市就职的丰田公司的技术工人们总是自豪地宣称“我们是丰田的嫡系”。

通过丰田自己的教材和教育，被植入了丰田 DNA 的熟练工在员工中也得到了优待，被培养成生产现场的骨干。在这些中间还产生了“神”，也就是生产线上的股长。

不过有一个人却有资格训斥生产现场的这些“神”，那就是被称为“众神之王”的原丰田副总裁大野耐一，是他确立了丰田追求生产彻底合理化的精益管理方式。

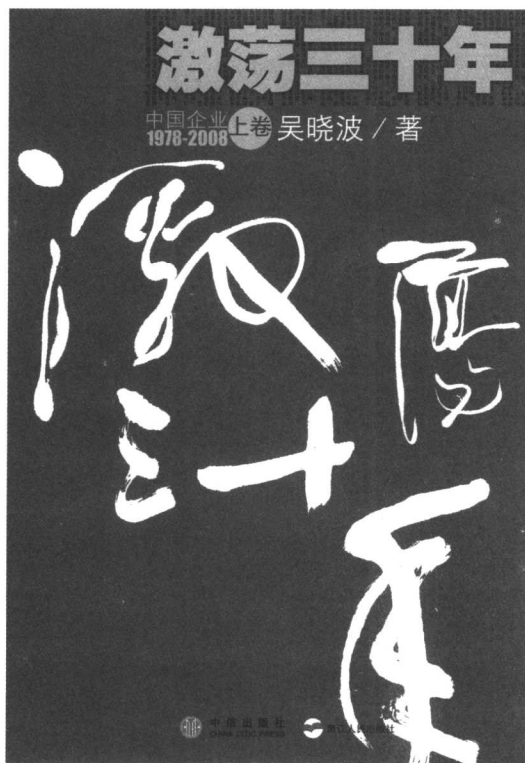
跟大野耐一同一时代的还有丰田原副总裁山本正男。他曾经力排众议、奠定了丰田式劳工政策的基础。他们以纵、横、斜的方式组织了很多公司内的社团，把所有员工联系到了一起。

丰田汽车公司是在发明了自动织布机的丰田佐吉奠定的基础上，由他

① 日本战国时国名，位于现爱知县东部。——编者注

的长子丰田喜一郎于 1937 年建立的。丰田佐吉的独创性、丰田喜一郎对汽车生产的热情被喜一郎的堂弟丰田英二及长子丰田章一郎等人继承下来，就这样，丰田家族涌现出一代又一代的优秀管理者，这也使得丰田不断向前大步迈进。而支撑着丰田度过种种危机并实现飞跃的则是通过“丰田语”这一独特的企业语言及思维方式紧密联系在一起的，丰田家的“总管”、“忠臣”以及无数无名英雄们。

对中国改革开放三十年的一次宏大叙述  
知名财经作家吴晓波最新力作



《激荡三十年——中国企业1978-2008（上卷）》

作者：吴晓波

定价：¥35.00

ISBN：978-7-5086-0771-9/F·1089

出版日期：2007-1

- 中信、浙江人民两大出版社联袂出版
- 《经济观察报》、《第一财经日报》、《21世纪经济报道》、《中国企业家》等四大财经媒体主编，北大教授何志毅、哈佛教授劳维信倾力推荐
- 同时推出国内第一张“图书—网站”互动卡，1000万字珍贵史料在线任意查阅，详情登陆[www.chinesebh.cn](http://www.chinesebh.cn)

## 《分众的蓝海：江南春的创意神话》

一个追求纯美爱情的33岁单身男人，却坐拥近6.9亿美元的身价；一个商界呼风唤雨的成功CEO，最大的兴趣却是编写浪漫唯美的诗歌。这不是一个小说虚构的人物，而是真实的现实人生。

作者：刘世英

ISBN : 7-5086-0663-9/F.1037

定价：36.00元



## 《谁认识马云》



当他在国内最早到处宣讲他的“黄页”时，别人说他是骗子；当他喊出“要做全中国最好的企业”时，别人说他是疯子；当他执意要创办全世界最大公司时，别人说他是狂人；然而，他是中国第一位登上《福布斯》杂志封面的企业家，他的阿里巴巴被评为全球电子商务第一品牌，他还是比尔·盖茨、克林顿和布莱尔的朋友。

作者：刘世英 彭征

ISBN: 7-5086-0752-X/F.1074

定价：35.00元

## 《盛大传奇：陈天桥和他的“蓝海”之路》

他成功地开辟出网络游戏的巨大“蓝海”而成为中国首富；当激烈竞争的网游界陷入一片“红海”时，他又试图开辟新的“蓝海”，全力推行以“盛大盒子”为核心的家庭娱乐战略。

昨日的青春年少，今日的血气方刚，明日，他又将如何在未知的“新蓝海”里闯荡？

作者：张路 吴比

ISBN: 978-7-5086-0776-4/F · 1090

定价：32.00元



## 《105亿传奇：黄光裕和他的国美帝国》

## 35岁的中国首富如何写就创业传奇，攀上财富巅峰

作者：吴阿仑

ISBN: 7-5086-0375-3/F · 851

定价：29.80



## 《王石这个人》

一个财经以外的王石 一个作为普通人的王石  
一个有趣的王石 一个真实的王石

作者：周桦

ISBN: 7-5086-0677-9/F · 1045

定价：35.00



## 《道路与梦想：我与万科20年》

一位中国企业家中领袖人物的人生心路  
一部企业成长的真实记录

作者：王石 缪川

ISBN: 7-5086-0542-X/F · 965

定价：36.00



# 《对冲基金风云录》

“美国第一投资师”巴顿·比格斯  
讲述华尔街投资世界幕后的奇闻逸事

[美] 巴顿·比格斯

ISBN: 978-7-5086-0761-0/F · 1081

定价: 42.00元

2007年1月版



# 《华尔街的恶魔天才》

攫财大亨中的攫财大亨、一位集商业  
天才与金融恶魔于一身的巨头

[美] 小爱德华·J·勒内汉

ISBN: 978-7-5086-0765-8/F · 1084

定价: 50.00元

2007年1月版



# 《沸腾的岁月》

美国金融史上一个关键时代的故事  
《财富》推荐的商务人士必读的75本商业  
图书之一

[美] 约翰·布鲁克斯

ISBN 7-5086-0728-7/F · 1061

定价: 35.00元

2006年10月版



# 《说谎者的扑克牌——华尔街的投资游戏》

《福布斯》评选的20世纪最具影响力的20部商业书籍之一  
《财富》推荐的75本商务人士必读的75本图书之一  
美国《商业周刊》年度最佳商业图书

【美】迈克尔·刘易斯

ISBN 978-7-5086-0755-9/F · 1091

定价: 35.00元

2007年1月出版

# 《随机致富的傻瓜》

《财富》推荐的商务人士必读的75本图书之一  
股票投资的经典著作

[美] 纳西姆·塔勒布

ISBN 978-7-5086-0780-1/F · 1094

定价: 32.00元

2007年1月出版





### 《追求卓越》

《福布斯》20世纪20本最佳商业书  
“20世纪顶尖的三大商业畅销书之一。”  
美国狂销300万册的管理经典。

定价：39.80元

ISBN 978-7-5086-0804-4/F · 1103

### 《重启思维》

彼得斯累积长达5年的思想精华，重新定义和检视了“创新”的含义。围绕“创新”这一最高指导原则，提出了15个创新的概念：距离已死、破坏有理、遗忘的艺术、人人都是米开朗基罗等等。

定价：32.00元

ISBN 978-7-5086-0767-2/F · 1086



全球高级主管必读书！

颠覆传统的管理学力作！

已经翻译成几十种语言，全球发行！

### 《解放型管理（上）——无结构时代的企业》

定价：35.00元

ISBN7-5086-0684-1/F · 1047



### 《解放型管理（下）——企业流行于市场的创新》

定价：28.00元

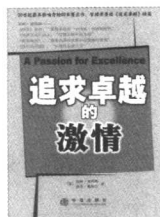
ISBN7-5086-0729-5/F · 1062

### 《追求卓越的激情》

颠覆了传统的“基于数字”的管理教条，得出实现卓越领导的最新原则和方法。

定价：45.00元

ISBN7-80073-664-4/F · 470



### 《追求卓越·个人成长版》

彼得斯总结归纳出210条简单易行的“卓越”理念，帮助你轻松经营你的人生和事业！

定价：35.00元

ISBN7-5086-0719-8/F · 1056

### 《疯狂的时代呼唤疯狂的组织》

彼得斯认为，当今企业管理最大的问题是：缺少疯狂。他最常挂在嘴边的一句话是：“疯狂的时代需要疯狂的组织。”

定价：36.00元

ISBN7-5086-0736-8/F · 1064



# 目 录

## 序言

## 第一章 丰田家族

### 两个人的 50 周年忌辰 003

丰田的凝聚力

继承祖辈的理想

丰田佐吉的发明

丰田家族的影响力

### 家谱图 015

人才辈出

“同一锅饭”

丰田家庭主妇志愿者协会

### 佐吉的志向 025

两代守墓人

丰田纲领

佐吉的故乡

### 喜一郎的梦想 034

“丰田基因”

创业者的梦想

### 两位大掌柜 045

中兴之祖：石田退三

现代的大总管：奥田

## 第二章 丰田人

### 一期培训工 059

制造的基础

师傅领进门

### 掌握一技之长 064

第二故乡

改良生产线

### 战争特需 070

丰田崛起

军需工厂

### 精益管理 075

“不生产多余的产品”、“不要有库存”

“先把机器停下来”

### “男人为事业献身” 081

以公司为家

彻底避免浪费

### “我们就是公司的历史” 086

战斗！花冠战胜蓝鸟

挑战！培育和谐的劳资关系

作为榜样与车间领导的工长

### 最后 31 个一期培训工 094

继承创始人的理想

一期培训工的心声