

世界富豪百传

One Hundred Richmen of the World



汽车之神

〔日〕针木康雄 著

丰田英二传

5.38

One Hundred Richmen of the World

时代文艺出版社

K833.135.38

F57

世界富豪百传

汽车之神 ——丰田英二传

〔日〕针木康雄 著
刘 丰 译



A1002631

时代文艺出版社

目 录

作者序 针木康雄	(1)
第一章 坚忍卓绝的经营者	(1)
丰田英二的决断	(1)
紧随本田、日产之后	(3)
与 GM 合作的销售策略	(4)
小心翼翼地问鼎世界第一	(6)
丰田的“战后”结束了	(8)
为什么在这个时候合并呢?	(9)
创业精神被渐渐地淡忘	(10)
十几年前的合并提案被置之不理	(12)
从“神”到“人”	(14)
社长突然引退,是产销合并的布局吗?	(16)
加藤诚之采取的二阶段方式	(17)
坚忍卓绝的经营者本性	(18)
第二章 创业精神	(21)
爱好机械的少年	(21)
从“自动织布机”走向“汽车”	(23)
迈出汽车事业上的第一步	(24)
英二进入丰田织布机公司	(26)

佐吉的女婿——丰田利三郎	(27)
汽车部的创建	(28)
鲇川义介和日产汽车	(30)
流线型 A 型客车的问世	(32)
优先推出卡车	(33)
销售方面的事就完全拜托你了	(35)
丰田汽车的第一家经销商	(37)
盛况空前的 G1 型卡车发表会	(38)
国产丰田, 和尚坐禅	(39)
英二的第一份工作	(41)
确定丰田标志	(42)
丰田汽车工业的诞生	(43)
第三章 破产危机	(45)
丰田的迅速重建	(45)
神谷率先建立销售网	(46)
小型客车“小丰田”的诞生	(48)
日银分行店长果断救急	(49)
工会同意调低工资	(51)
产销分离是神谷策划的吗?	(52)
历时两个月的劳资纠纷	(55)
喜一郎下台	(56)
石田退三出马	(57)
“神风”吹来, 公司迅速扭亏为盈	(59)
喜一郎和利三郎相继去世	(60)
第四章 石田退三的经营哲学	(63)
丰田利三郎和退三的关系	(63)

任职于名古屋的服部商店	(65)
神情严肃的来客	(67)
三个月忘了发薪水	(68)
石田死了吗?	(69)
放弃筹设零布头店, 转而进入丰田	(70)
石田退三讨厌汽车	(71)
石头脑袋是流不出血的	(72)
消极的积极政策	(74)
战后, 性格突然变了	(76)
钱要用在大地方	(77)
石田连秘书的孩子都会关心	(79)
身为“丰田管家”的自我认知	(80)
为什么没有发生家庭内讧	(81)
第五章 批量生产	(84)
丰田英二赴美	(84)
底特律做的事, 没有丰田不知道的	(85)
五年计划和创意提案制度	(87)
合作热潮中, 丰田选择了国产化路线	(88)
以生产真正的国产小客车为目标	(89)
小丰田皇冠的诞生	(90)
日产五千辆的客车专门工厂	(92)
日本最早的客车专门工厂	(94)
社会生活汽车化时代的来临	(96)
被公认是最适合的人选	(97)
丰田英二是石田培养出来的吗?	(99)
只会照事实说话的性格	(100)

英二喜欢到工厂去·····	(102)
一丝不苟的石田，不善整理的丰田英二·····	(103)
唯一的嗜好是游泳·····	(105)
落后于都会化·····	(106)
第六章 另一位大总管 ·····	(108)
神谷以“创立者”自居·····	(108)
销售公司是子公司吗？·····	(109)
销售独立，给制造一方带来了不安·····	(111)
确立分期付款制·····	(112)
东京小丰田的成立·····	(113)
一升容量的容器只能盛一升的水·····	(114)
在销售上，也有先行投资的必要·····	(116)
实施定价销售制度·····	(117)
水火不容的朋友，却在对美出口上意见一致·····	(118)
外销美国，遭遇滑铁卢·····	(120)
丰田可乐娜出师不利·····	(121)
“严刑拷打式”的宣传手法·····	(122)
大众车和新型销售系统遭遇挫败·····	(123)
销售公司协助开发新车型·····	(124)
可乐拉开启了自用车时代·····	(125)
丰田的营销方式·····	(126)
不局限仅有于丰田销售公司的宏大理想·····	(127)
第七章 及时与自动化 ·····	(129)
“招牌”的起源·····	(129)
“及时”和“自动化”·····	(131)
把猪养肥后再杀掉·····	(131)

和美国的正面冲突·····	(133)
只有脚踏实地才能赚钱·····	(134)
从操作多台机器到操作多道流程·····	(136)
“超级市场”方式·····	(137)
鼓虫方式和平均化生产·····	(139)
“招牌”是后段流程领取物品的依据·····	(139)
默默旁观的丰田英二·····	(141)
解决难题要自己动脑·····	(142)
石田的独角戏·····	(143)
不足优于过份·····	(145)
只有丰田才会做出的“傻事”·····	(146)
第八章 大改革时期 ·····	(149)
出类拔萃的高利润率·····	(149)
吝啬的累积，就是丰田的利润·····	(150)
英二一手承担实质性经营工作·····	(151)
力图与周围保持平衡·····	(152)
一个公正、公平的人·····	(153)
从小就开始接触外汇市场·····	(155)
不称“课长”，改称“先生”·····	(156)
丰田最后的一张王牌·····	(157)
培养继承丰田主义的人才·····	(158)
丰田英二年表 ·····	(160)

第一章 坚忍卓绝的经营者

丰田英二的决断

从洛杉矶机场起飞，横跨美国本土，到达圣路易机场，大约需要五个半小时；再换乘当地班机，两个半小时后就可以到达肯塔基州的门户——雷克星顿（Lexington）机场。

对于日本人来说，提起雷克星顿，就会联想到炸鸡和肯塔基赛马。然而在这样的地方，却出现了一个丰田的新式工厂，这是令人想都想不到的事。

雷克星顿机场的周围全是牧场。透过窗子朝乔治城方向望去，看到的往往不是人影，而是放牧纯种马的景象。肯塔基州内，大大小小的牧场加起来，超过 400 个，确实不愧为纯种赛马的主要产地。在整个美国，像肯塔基州这样充满乡村气息的纯朴城镇，恐怕再也找不到第二个了，对于日本来说，它差不多相当于北海道农村地区的几十倍。然而，就是在这片一望无际的绿色大地上，突然冒出了一个新式的现代化工厂，看来此地的地图非得重画不可。

这个工厂就是日本的一流大企业——丰田汽车公司在美国的第一个独立的制造厂，其总投资额为 20 亿美元。就在写这本书的前一年，也就是 1990 年 5 月正式开工，1991 年已达到

年产 20 万辆的生产规模。到 1993 年底，这个“肯塔基工厂”（简称 TMM，Toyota Motor Manufacturing, USA）的年产量，要达到 1991 年的两倍，也就是年产小客车 40 万辆。

肯塔基政府免费提供给工厂土地 1300 公顷（约 520 万平方公尺），不过虽说是免费提供，丰田却答应以回馈土地为名，20 年内捐赠给州政府 80 万美元。尽管如此，能得到这么广大的工厂用地还是值得的。它相当于七个十八洞的高尔夫球场，简直像是在大草原上停泊着的一艘灰褐色的巨大航空母舰。

丰田汽车公司的总裁，也就是决定这一巨大投资案的丰田英二（会长）曾经说过：“海外投资建厂，不同于产品出口，是要冒很大的风险的。但我想，既然其他公司已经先行一步，我们也不妨紧跟着模仿一下，一旦确定之后，就不能半途而废。”——这次丰田进军美国，在日本汽车厂商中，是继本田、日产之后的第三家。因此决非草率、仓促的决定。

英二的一席话，充分反映出丰田一贯谨慎的经营策略。由此可见，对丰田而言，在美国建厂无疑是自创业以来的一大决策。

在大众传播界，丰田英二的令记者头痛是出了名的。如果记者提不出高明的问题，就绝对不可能得到他的真心话。最后往往是因他无法开怀畅谈而结束话题。所以，即使在宴会会场，英二也很少被人群包围，甚至可以说是被冷落。然而，同样有着丰田家族血统的丰田章一郎社长却和蔼可亲，毫无架子，和英二形成鲜明对比。

话说回来，正因为英二平时的不苟言笑，他的话才显得特别有分量。他的一句“不妨紧跟着模仿一下……”，其实有两层涵意，一是为自己比竞争对手落后一步辩白；另外则可理解

为以自己的方式来处理问题的自信心。

紧随本田、日产之后

在日本的汽车制造厂商中，最先到美国投资设厂的，是本田技研工业公司。它的创始人是本田宗一郎，也是第一任社长，而决定进入美国的则是第二任社长河岛喜好。1978年，本田在与“汽车城”底特律（密西根州）相邻的俄亥俄州的玛莉丝维，建立了名为“HAM (Honda of America Manufacturing)”的工厂，在1982年的11月开始生产“雅阁 Accord”和“喜美 Civic”，两种车型加起来，年产量达36万辆。1980年年产50万台的引擎工厂也投入生产。另外，1989年年底，又在该厂旁边建立了第二个工厂（年产15万辆），从而达到满负荷生产。

1990年在美国市场销售的本田汽车，包括从日本直接出口的汽车，总数达到了85万辆。若仅就小客车来作比较，丰田为87万辆，美国三大汽车公司之一的克莱斯勒公司为85万辆，这三者差不多具有相同的规模。

而在日本市场，如果从丰田、日产，乃至三菱、马自达纷纷追赶上来的情况考虑，从本田技研的首脑群中能传出“可以认真地考虑，将来把总公司移到美国”这样的耳语，也是可以理解的。

这次由本田技研点燃了进军美国的战火，不仅影响到丰田，对其他汽车厂商来说，也是一个很大的冲击。尤其是日产汽车，多年来，一直把目标对准英国，却由于劳资对立而迟迟

未决，因此这时也先行转向了美国。在本田技研的 HAM 建立一年半后的 1980 年，日产也在田纳西州设立了美国日产汽车制造公司（NMMC），并在 1983 年 6 月开始了“Datsun”卡车的生产。接着在 1985 年 3 月，又投入了小客车“速利（Sunny）”的生产。

当时日产的社长石原俊采取“第一阶段生产卡车，第二阶段生产小客车”的经营方针，这和工会当权人物盐路一郎的“小客车优先”形成对立，因此劳资间的矛盾一下子尖锐起来。后来盐路一郎让步，对立消除。日产于是预定在 1992 年之前，在紧邻的第二工厂也投入生产，使美国的当地生产量达到年产 44 万辆。

继本田技研、日产之后，在国内排名前三名以外的马自达也于 1985 年在密西根州投资建厂，1987 年 9 月之后达到年产小客车 24 万辆的规模。

在丰田投资美国前后，还有许多公司也相继开展行动，纷纷在美国当地设厂。例如，三菱汽车与它的合作伙伴克莱斯勒在伊利诺州合资建厂。另外，富士重工和五十铃汽车也在印第安那州合资建厂。三菱、富士重工以及五十铃等都属于“合资”，所以另当别论，至于丰田为什么要紧随本田、日产之后，这是一个有待探讨的问题。

与 GM 合作的销售策略

丰田肯塔基工厂的正式运营实际上比本田技研要晚六年，而且当时正赶上（从 1981 年开始）日本对美汽车出口采取自

律措施，所以出现了严重的货源不足。美国丰田销售公司东乡行泰社长回忆起当时的情景时说：“自律措施一实行，日本车立即被一扫而空，经销商店里可供出售的汽车一辆也没有，以至于连我都不得不开着货车上下班呢。”

这两年，政策范围的扩大和当地生产的全面展开，使库存有一定的保障，也就不必像以前那么担心了。然而还是有不少人抱怨，在有“钱箱”之称的美国，要避免日美贸易摩擦，同时拓展汽车的销售，这种在当地建厂生产的方式，早就该想到了。难道是因为从“三河乡下”起家的丰田首脑缺乏“世界意识”吗？对于这些流言，丰田英二会长和丰田章一郎社长其实早有耳闻，他们的回答是：“我们在等待时机。”两人也异口同声地强调：“我们的行动并没有落后。”

这一点，我们从东乡行泰的一段说明中，可以看出：

“丰田在日本是出类拔萃的顶尖汽车制造厂商，这就是最好的理由，丰田在美国设厂造成的影响，绝非本田和日产所能比。这点，我们身在当地最清楚。我们的目的是顺利地让美国接受，而不希望发生不必要的变故。为此，在进入美国以前，先向美国的顶尖厂商——美国通用汽车公司（GM）打招呼是非常必要的。”

因此，1984年2月，丰田在正式投资建设肯塔基工厂之前，就和美国GM公司各出资一半，在加州设立合资工厂（NUMMI），并于1984年12月正式投入生产。以GM方面的Prism和丰田方面的Corolla（可乐拉），合计年产量可达20万辆。另外，小型卡车“Toyota Pick-up Truck”也计划在1991年8月之后达到年产10万辆的规模。这样，年产量共计可达30万辆。

丰田和美国 GM 的合资战略相当成功，双方的合作契约到 1996 年期满。在此之前，丰田想必会买下整个工厂。

由此可见，对于本田、日产的相继在美国建厂，丰田英二等首脑群并非置之不理。他们采取的是谨慎的迂回战术。首先着手筹办与美国三大公司的合作事宜，缔结友好关系，在取得三大公司的充分认同之后，再单独进入美国。相形之下，日产则是由于公司内部无法决定卡车和客车的发展顺序，一拖再托，二者有着本质上的区别。

小心翼翼地问鼎世界第一

在 1988 年 10 月 6 日举行的肯塔基工厂开业典礼上，丰田章一郎向来宾发表了这样一段演说：“我们在当地的汽车生产终于要展开了。在日本式的典礼上，总是洋溢着在经济、文化和‘造物’等方面能构筑出新观念的先锋精神。我希望日美两国在‘造物’方面的智慧和经验，能完美地结合在一起，为创造出新的辉煌而作出贡献。”他接着又指出：“现在，我们已跨出了第一步，我坚信 TMM 一定不会辜负大家的期望，同时，身为这个国家的‘企业市民’，我们将和美国一起努力，迈向美好的未来。”

为了不惹恼美国的三大公司，章一郎的这一席话可以说是下了一番功夫。

就在开业典礼的同时，丰田方面还发布了有关零件的当地供给率，将以往的目标值 60%，在 1991 年时提升为 75%。这又是一次为了不触怒美国汽车王国的“狮子们”而做出的慎重

考虑。

而丰田的首脑，也对 GM 的干部，费了一番心思。从他们对 GM 的战略顾问，同时也是伊藤忠美国公司的会长查易访问日本时的态度，便可窥知这一点。

查易是伊藤忠美国公司的会长。他从南非大学毕业后进入伊藤忠美国公司，在企划、统筹等方面表现得很出色，同时由于他精通韩语、日语、汉语和英语等多种语言，所以还担任了 GM 公司的远东战略顾问一职。他也是促成五十铃和丰田分别与美国 GM 公司合作，以及把 7-Eleven 便利商店引进日本的有功之臣。另外，由于他也兼任五十铃的董监事，所以来日本的机会很多。

每次查易到日本的行程一排定，英二总要亲自上东京设宴款待他。事实上，当时身为经团连副会长的英二，即使东京方面有事，他也极不愿意离开名古屋。可见他对查易的确是礼遇有加。这当然是因为查易代表了世界第一的美国通用汽车公司。

这里暂且不提对美国三大公司的顾虑，丰田的世界战略随着在美国工厂的设立，一步一步地得以实现，丰田汽车在全球市场的占有率已接近 10% 的预定目标。

目前全世界的汽车需求量大约将近 5000 万辆，其中北美 1000 万辆，欧洲共同市场 1300 万辆，日本国内 780 万辆，其余则是澳大利亚、东南亚等一些地方。在这当中，1990 年丰田的生产量，国内（包括出口部分）共 463.5 万辆，北美等地的当地生产数量为 40 万辆，合计约 500 万辆，距离全球百分之十市场占有率的预定目标只差一步了。

在丰田的世界战略中，除了北美的 NUMMI 和 TMM 两

个工厂以外，加拿大的安大略省，也以年产7万辆的速度进行生产；另外，欧洲方面，1992年英国的当地生产工厂也开始运作，并计划未来年产量提升到40万辆。

如果以这种速度发展下去，达到全球10%之后的目标，就是“世界第一”了。然而，英二会长和章一郎社长对此却不露声色。“和美国GM公司相比，我们的储备和规模都还有差距。”章一郎苦笑着，把竞争对手又抬了出来。但是，丰田的高阶层主管仍然坚信，丰田汽车成为世界第一的时代，一定会到来。

曾几何时，谨慎保守的丰田汽车，已经一步步地走在全球化的道路上了。他们的做法是先消除对手的戒心，不去触怒美国这头狮子，小心翼翼地朝世界第一的目标迈进。

丰田的“战后”结束了

让我们来回顾一下十年前的一幕。

这一天，丰田在32年后，终于产销（丰田汽车公司和丰田汽车销售公司）合并，全新的丰田汽车公司诞生了。新公司的新任会长丰田英二和新任社长丰田章一郎，按捺着激动的心情，向56700名员工高声宣读新生丰田的成立宣言。

“丰田的‘战后’结束了，从今天，也就是1982年7月1日起，丰田要踏出新的一步。”

同一天上午九点半，在爱知县丰田市丰田街一号的总公司大门前的草坪上，53名新任董监事全体出席，举行社名石碑的揭幕式。丰田英二和丰田章一郎携手，一起拉开绳索，刻在

美国出产的御影石上的新社名立即露了出来——“丰田自动车株式会社 TOYOTA MOTOR CORP—ORATION”，这个资本额达一千二百零九亿四百九十一万一千日元的大型企业，就在此刻诞生了。紧接着在 10 点钟，召开了新公司的第一次董事会。会中，丰田英二正式当选为会长，副会长为山本重信（前工业公司社长），社长为丰田章一郎。

为什么在这个时候合并呢？

丰田汽车工业公司和销售公司即使独立时，也分别都是日本的顶尖企业，为什么在这个时候一定要合并呢？

丰田汽车工业公司和销售公司在 1982 年 1 月 25 日（合并前半年）签订合并备忘录，在出席记者招待会时，丰田英二和丰田章一郎发表了如下的合并宗旨：“处于激烈动荡的 80 年代，丰田为了进一步的发展，就必须使本来就一致的生产和销售系统，能够充分发挥其综合性和机动性。因此，当务之急就是要进一步推动实质上已经是一体的公司一体化营运，加速促成两个公司的统一，建立一个能更有效利用人才、资金和经营资源的体制。双方也已达成共识，认为合并才是最好的方法。”

当然，这是对外的冠冕堂皇的话，如果把合并的宗旨反过来说，那就是，由于工业公司和销售公司的各自为政，使得生产和销售本该一致的机能，无法充分发挥其综合性和机动性，两家公司间的意见也无法得到圆满的沟通。“实质上已经是一体”指的是相互的人事交换，其实哪里是一体？这几年，两家公司之间的矛盾已经日趋尖锐，每年都是在年底达成协议，决

定第二年的生产、销售计划。而在开发新车和海外投资方面的分歧与对立，也愈来愈严重。销售公司指责工业公司是三河的乡巴佬，对国内外情况反应迟钝，无论是开发新车还是海外建厂，都比别人落后一步；工业公司则反击说，销售公司只知道要求制造厂努力压低成本，却在经营上公私混淆。这些争吵传出去，成了媒体的绝佳素材，而彼此的对立也愈演愈烈，甚至到了相互指短的地步。

创业精神被渐渐地淡忘

在新丰田公司成立的那一天，英二在对全体员工的讲话中，提到了从创业到战后的产销分离，直到合并为止的整个过程。由于这段话全面地概括了丰田的发展史，在此特别摘录下来：

“丰田卖出第一辆汽车是在 1935 年的 12 月份，被国家正式承认为汽车制造公司是在 1936 年的 9 月，但是，当时丰田还不是一个独立的公司，而是丰田自动织布机制作所的汽车部。那时，美国 GM 公司在大阪、福特公司在横滨都设有装配工厂。国产车在国内的市场占有率，还赶不上现在的进口车。

丰田成为独立的公司是在 1937 年 8 月，从那时开始兼顾汽车的制造和销售两方面，并在全国各地设立经销商，建立起销售和服务体系。

可是，不久之后国内实施战时体制即统制经济体制，销售机能也被配给制取代。各公司的汽车全部由日本汽车配给股份