

天下叢書

決斷

日本汽車鉅子豐田英二自傳

日本經濟新聞社 編



112
0422
944

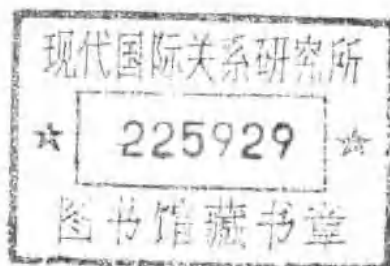
S
D21
—

豐田英一 著 汪仲 譯

決斷

——日本汽車鉅子豐田英一自傳——

天下叢書(45)



HS 1986.12.12

天下叢書 43

決斷——日本汽車鉅子豐田英二自傳

原 著 / 豐田英二

譯 者 / 王偉

編 輯 / 陳信豪

執行編輯 / 楊豫蓉

發行人 / 王力行

發行所 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地 址 / 台北市敦化北路201號後棟四下

電 話 / 7123127-9

直接郵撥帳號 / 0534888-5號

印刷廠 / 武氏藝術印刷股份有限公司

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎光實業有限公司

版權所有 / 不准翻印

著作完成日期 / 1985年10月31日

出版日期 / 1986年1月1日第一版

1986年1月30日第四次印行

平裝定價 / 160元

原著書名：決斷——我的經營哲學

Decisiveness: Toyota's Autobiography

by Eiji Toyoda

原著發行日期 / 1985年9月12日第一版 原出版公司 / 日本經濟新聞社
Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Copyright 1986 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換

自序

我不喜歡回想過去、話當年。有的時候，我甚至故意不去想及往事。往事已矣，再怎麼回憶也是枉然。把過去忘個乾淨，大步邁向未來，這才是我的人生觀。

最初教我這個觀念的是在舊制第八高等中學（註一）時教我數學與力學的椎尾詞老師。他的父親是尾張（地名）的寺廟住持。教力學時，他一再的訓誡我們：「當你覺得對，覺得問心無愧的時候，天地間自有一股正氣支持你。你就該即起即行，照著心中的想法，立刻去做。」

這聽起來好像是玄奇的經文，其中的含義便是：「在某一個時機認為正確的、對的事情，就照自己的想法放手去做。這是天命！」也就是要人不必向後回顧，應該朝前瞻望。

昭和五十八年（一九八三年）秋天，我榮獲天皇頒贈勳一等瑞寶章。一直朝前看的我，突然感到年齡的重荷。獲頒勳章對我而言就如同通過人生的期末考之後，發表了成績一般。

老實說，置身汽車業五十年的人並不很多。以前一起工作的夥伴一個個都已去世。有許多事情如果我現在不說，以後就再也不會有人知道了。想到這裏，我覺得應該就我所知道的留下一個紀錄。所以昭和五十九年（一九八四年）九月十八日起至十月十五日止，以「我的自傳」為題，我把回憶錄交給日本經濟新聞發表。

在連載的時候並未紀錄豐田財團的設立、豐田工業大學的創設、豐田汽車製造與販賣公司的合併、與美國通用汽車公司（General Motor 簡稱GM）合作等近十年的大事。

現在將「我的自傳」訂正成書之際，我除了將不完整的部份大幅修改、增補之外，並將過去十年來發生的事情全部整理、紀錄下來。唯有與通用汽車的合作問題，因為仍是現在進行式，不便予以評分，請讀者原諒。還有今年（一九八五年）夏天，豐田決定單獨進軍美國與加拿大，這個提案的細節尚待擬定，容待下次有機會時詳述。

此外，執筆「我的自傳」時，承蒙日本經濟新聞社的森田康社長、太田哲夫執行編輯局長、吉村久夫編輯局總務等賜予意見，及佐藤正明前產業第一部長（現任日經新聞副總編輯）的大力幫助，謹此致謝。

一九八五年九月

註解

(一)舊制八高：戰前學制下的第八高級中學。日本自明治時代建立了新式教育，在全國共設有八座國立高中，為精英教育的一環。新學制包括小學六年、初中五年、高中三年及大學三年。



豐田英一的伯父發明王豐田佐吉。



豐田汽車創業者豐田喜一郎。



豐田汽車現任社長豐田章一郎。



豐田汽車工廠內部一景。



豐田汽車設在愛知縣豐田市的總公司。



豐田汽車第一任社長豐田利三郎。



豐田元老石田退三。



豐田英二於民國七十一年年底訪華，與當時的經濟部長趙耀東商談我國大汽車廠投資合作的事宜。

豐田出產的世界名車「可樂娜」。



豐田元町工廠，一九五九年建設完成，月產可達一萬輛汽車。



目錄

自序

I

第一部 將工廠當學校

豐田前史

3

小學

8

押切工廠時代

12

佐吉伯父

17

中學時代

22

高中時代

26

汽車與我

30

東大時代

33

我與二·二六事件

37

就業的抉擇

40

芝浦研究所(一)

43

芝浦研究所(二)

47

尋找零件

52

國產化政策

55

監察改良部

58

遷移工廠

62

英制、公制

66

豐田式生產

68

第二部 時代的波浪

結婚

73

豐田、日產、福特合作

75

到中國巡迴服務

77

再訪上海

81

日美開戰

83

重組豐田

88

戰爭期間的汽車

92

地震

95

空襲

97

戰爭結束

101

創業	105
副社長之死	107
重組經銷商	111
瀕臨破產	114
裁員	118
赴美(一) 訪問福特	123
赴美(二) 工廠實習	126
赴美(三) 詹姆士·平田	128
赴美(四) 在紐約的生活	130
韓戰需要	132
創業者豐田喜一郎去世	135
第三部 挑戰與決斷	
小轎車生產之始	141
卡車第二系列	145
元町工廠	149
中川社長的誕生	152
業界重組(一) 福特、王子	155
業界重組(二)——日野汽車	158

業界重組(三)——大發	161
汽車普及化	163
就任社長	166
廢氣排出規定(一)	169
廢氣排出規定(二)	174
RE引擎交涉始末	178
石油危機	180
豐田財團	184
豐田工業大學	188
豐田中央研究所	193
國際經濟研究所	196
製造與販賣合併	198
豐田第一長老	203
決斷	207
附錄	
一、豐田集團關係企業一覽表	216
二、1908～1985年日本汽車工業大事年表	217

第一部

將工廠當學校

豐田前史

五十年前豐田剛開始認真研究汽車時，在美國已經是每四人就有一部汽車了。豐田汽車創始人豐田喜一郎當時構想將汽車普及至每十人一部的程度，於是在昭和十二年（一九三七年）將汽車部門從豐田自動織布機製造廠（日文：豐田自動織機製作所）獨立而設立了豐田汽車工業。

每十人一部汽車，一億人口就有一千萬輛汽車。如果每年淘汰一成的話，就需要一百萬輛新汽車，僅此替換新車的需要就可以養活汽車工業了。豐田喜一郎深信這個時代必將來臨，持著這個信念，他開始跨入汽車製造業。沒有想到的是五十年後的今天，日本汽車普及程度竟然超過當年的美國，達到三人一部汽車的程度。生產方面亦出乎意料之外，自昭和五十五年（一九八〇年）以來，每年均超過一千萬