

豐田 松下

的經營秘訣

豐田 松下

的經營秘訣

內 部 參 考
批 判 使 用

1.70

原 作 者：近 藤 弘

出版：現代企業公司

地址：香港羅便臣道198號

印刷：香港時新柯色印刷公司

地址：九龍官塘巧明街108號七樓

版權所有・請勿翻印

內 部 交 流

S75/21 (中 1-18/116)

丰田、松下的经营秘诀

BG 000170

F27
60

0291850

前言 松下幸之助與石田退三

❖ 松下總公司供立豐田佐吉銅像

松下電器產業位於大阪東面的門真市，踏進該社正門就可以看到右邊聳立著的「智慧寶庫」——中央研究所。白色的大廈，襯托著噴水池中成為環狀的十一個銅像。池中的噴水泛起一片漣漪，使人倍覺這個角落寂靜，這是昭和四十二年適逢明治百年以及松下創業五十週年紀念所建立的「先覺者銅像」。

中央矗立著發明大王——愛迪生立姿銅像，其週圍環繞著國內外技術先驅者的半身像；從正面望過去，左邊有豐田集團創始人——豐田佐吉銅像，而右邊有與松

下電器合作的廠商——飛利浦公司中興之祖——飛利浦手挾著雪茄的銅像，這種安排可以看出豐田佐吉深受重視的情形。

松下與豐田一向友好，雖然在商場上斤斤計較，但在經營方面却互相尊重；尤其是豐田的大擋頭——石田退三與松下幸之助是摯友，他們之間暢所欲言，但彼此尊重。先覺者銅像之中豎有豐田佐吉的銅像，乃為石田與松下的真摯感情所在，誠非偶然。

十四、五年以前，松下幸之助興起在技術研究大廈（中央研究所）前豎立象徵性紀念碑的念頭，當時共議者乃是京都經濟界元老石川芳次郎（現已逝世）。石川在戰前經營京都電燈事業，與電氣很有緣，因此擔任世界愛迪生表揚會日本分會長。

提到松下幸之助，乃衆所熟知的名人，他從設計電燈開關起到製造電池、家庭電化製品。他自創業伊始最崇拜的人物便是愛迪生。松下小學沒有畢業，以販賣報紙等工作渡過了少年時代，他不自暴自棄，立志將來要做一位世界發明家，因為愛

廸生曾經以日本的竹子取代電灯灯絲的緣故，格外扣住了他的心。這個竹子，係取自京阪電鐵沿線石清水八幡附近的竹子，因此愛廸生的發明與日本有深遂的關係；亦因為如此，松下電器產業公司近鄰於石清水八幡。

從松下與石川的交談中，決定了樹立愛廸生銅像的事。是以，昭和四十年五月在噴水池中央樹立了愛廸生立姿的銅像。可是，光樹立一個人的銅像顯得有點單調，他念及松下之有今天的成就乃受惠於天下的學者與無數技術人員，因而又決定樹立更多人的銅像，作為紀念。從松下在名古屋會見石田之時，心中就有意也樹立豐田佐吉銅像，把這構想告知石田後了解他的石田，一聽到松下的提議，立即同意。因此，自明治維新以來唯一的日本人——豐田佐吉，首被提名列為偉人。

那些被供奉的銅像中，外國人有馬可尼（意大利人，電線電信）、歐姆（德國人，電氣理論「歐姆原理」）、安培（法國人，電流與磁性關係）、法拉第（英國人，電磁誘導原理）、飛利浦、愛廸生；日本人方面則有佐久間象山（幕府末期的學者，伯利來航前獨自做電信試驗的人）、平賀源內（德川幕府中期的學者，摩擦

生電電器製作人）、橋本疊齋（德川幕府末期的學者，最早做電氣試驗的人）、關孝和（德川幕府初期的數學家），以及豐田佐吉等。

石田（八十九歲）和松下（八十三歲），彼等皆已高齡，為歷經明治、大正、昭和時代的伙伴，一生從事於商業。從當代日本企業的觀念來看，豐田汽車、松下電器，他們在合理化的經營上如出一轍，有許多相似的地方。

堰堤方式的經營（松下）、看板方式的經營（豐田），皆以降低成本，提高收入為出發點。二者雖因產品之不同而做法相異，但他們所追求的目標是相同的；同時他們的國際競爭力也比別人強，在輸出方面揚眉吐氣的兩個巨擘，常常相聚閒聊，非常投緣，這也是他們的特徵之一。

當松下說：「如能看到您石田先生的話，我隨時都可以到名古屋去」時，石田則說：「不行。我年輕，應該由我去看您才對。」，其實石田較松下大六歲，由此可見他們兩人感情的真切和互相尊重。

❖ 與石田、松下 一席談

昭和四十六年底，筆者安排他們兩人的聚會，以便將他們的談話在元月刊出，希望他們能對「日圓上升後造成的震撼」各抒高見。

松下幸之助立刻贊同的說：「那麼我到名古屋去會他。」這樣兩人的暢敘就在國鐵名古屋站前的豐田大廈開始了。這次會談是筆者難以忘懷的場面，是年六月，石田退隱改任顧問職務，以享晚年。茲將當時報紙所刊載他們二人談話的重要部份，摘錄於后：

石田：社會上對於日圓上升感到不安，我深不以為然，只要每個人為將來著想而儲蓄，用不着因匯率變動而大驚小怪，我以前還不是運用外匯經營纖維事業，個中道理非常了解。

松下：日圓增強美元轉弱，有調整的必要；日本戰後，有錢人與沒錢人都一樣，日本是不是資本主義我不知道，其實日本沒有資本（儲蓄），是故匯率的調整，

日本用不着氣餒，只要從資本形成方面去做就好了。

× × × ×

石田：去年（昭和四十六年）遨遊歐洲，對於歐洲人的勤奮工作感到驚奇，譬如捷克有五十多歲的婦人在安裝引擎，日本女性可沒有吧！若有，大概只限於紡織工作吧！此外，歐洲人不大做廣告，可是在德國，松下在那裡所做的廣告却與本國一樣多，給人的印象是好像在日本、美國撈了一筆後，在德國拋售似的，這會產生反效果的，見到了您，就想勸勸您把它們拆下來。

松下：是的，石田先生既然有這種感受，我不得不把它們拆下（笑起來）。不過，歐洲人雖然很勤奮，但要看在什麼地方，一般來說，歐洲人並不很勤勞，午餐後兩個半鐘頭無所事事。

石田：談到電視機，飛利浦牌電視機畫面不清，而松下產品乃是匠心的結晶。

松下：關於國外的日本企業，譬如在發展中國家製造的產品輸入日本的作法似不該再有，雖然說為促進發展中國家的繁榮，而將產品輸入，但這會重蹈美國之覆

轍。日本以對外貿易立國，非依賴加工無法生存，因此，汽車、電氣製品等要發展最高級產品，而將二級品留給發展中國家去生產，這是值得深思的。

× × × × ×

石田：真看不慣現在的年青人，尤其是那些遊手好閒的學生，教出這種學生的老師亦令人嘔心，千萬不要忘掉自力更生的道理。

松下：小學教育非常重要，從前師範學校錄取優秀人材，在精神教育方面非常重視，精神教育重於知識教育，這一點政府方面也應該檢討。儘管我們拼命努力而政府未能充分配合，亦是枉然。

石田：作壞的榜樣，爲非作歹真要不得，如果我出來當代議士、部長就好了，可是我已從公司退休了。活了這麼一輩子，也該組織一個「不平黨」來打抱不平。

松下：如果您當黨總裁，我一定樂意作黨員（笑起來）。

我想上面的對話不必一一加以說明，他們兩人最後成爲打抱不平的人了。就匯率問題、貿易問題、以及社會其他重要當前的問題所在，都洞察入微，真不愧爲偉

大的企業家。

使人想到這兩大巨擘却是盟友，端詳其經營哲學，彼此確有相似之處，想法亦很接近，真令人吃驚。他們的經營方針、追求目標之同一性，使人嘖嘖稱奇，兩大支流匯合成江真有趣。

巧合得很，在這半年當中，兩大公司都在準備紀念佳節，昭和五十二年十一月是豐田汽車創立四十週年，而昭和五十三年五月是松下創立六十週年，兩大公司都已閱歷了半世紀的路程。

在此不景氣經濟下，豐田、松下有超群的收益力，真令人刮目相看，究竟他們的經營秘訣是什麼？憑什麼使他們歷盡半世紀的里程而不衰，且又準備邁向未來的美景？

前言 松下幸之助與石田退三

- ❖ 松下總公司供立豐田佐吉銅像……………一
- ❖ 與石田、松下一席談……………五

第一章 貫徹合理化的戰鬥集團

- I、豐田蟬聯兩年收益第一位……………三
- ❖ 集腋成裘、淨利一千億日圓……………三
- ❖ 戍守城池的三河忠誠集團……………六
- ❖ 強化體質向GM挑戰……………八

II、看板方式的效用·····	一一
❖及時化（just in time）的思想·····	一一
❖新釘截鐵的討價還價·····	一四
❖復甦的日野、大發汽車·····	一八
III、豐田佐吉的經營理念·····	二一
❖動與働的不同·····	二一
❖黑手出身的大野語錄·····	二三
IV、松下指向「無人」境界·····	二七
❖省力九成的自動化裝置·····	二七
❖流動作業中人性的回復·····	三〇
❖風雨無阻的無人工廠·····	三二
V、年青而中堅的蜜蜂軍團·····	三五
❖促進技術轉移的經緯線·····	三五

第二章 豐田銀行與松下堰堤式經營

- ❖ 二十五億日圓的改善成果……………三八
- VI、社長親自担任技術本部長……………四〇
- ❖ 二千名專門研究人員……………四〇
- ❖ 新產品接二連三推出……………四三
- ❖ 為爭取勝利團結在一起……………四六
- I、無借款經營的豐田……………五三
- ❖ 金融收益媲美三井銀行……………五三
- ❖ 不足兩億日圓的痛苦經驗……………五六
- ❖ 一年有四十六萬件員工提案……………五九
- II、累積盈餘悉作設備投資……………六一
- ❖ 確立二百萬輛經濟規模的體質……………六一

❖ 勞資雙方並肩致力於節儉·····	六三
❖ 向三百萬輛生產體制進軍·····	六六
Ⅲ、豐田三代的信念·····	六七
❖ 與福特、GM的巨大差異點·····	六七
❖ 體驗資金拮据的石田「大擋頭」·····	六九
❖ 擺脫借款經營時代·····	七二
Ⅳ、確保利益率一〇%·····	七四
❖ 持有內部資本的松下事業部·····	七四
❖ 現金交易防止滲水·····	七十
❖ 一千五百名精銳企管人員·····	七八
V、松下領導階層人員參觀豐田·····	八一
❖ 那是「不相上下」的·····	八一
❖ 世界的評價AA級·····	八四

第三章 被稱為商場老手的理由

❖ 增資準備 V T R 作戰·····	八五
Ⅵ、松下經營的幕後導演者·····	八八
❖ 制訂經營基準的高橋「大橋頭」·····	八八
❖ 一心一意為合理化奮鬥四十年·····	九〇
❖ 晚年致力於培養人材·····	九二
Ⅰ、追過日產，登上王座·····	九七
❖ 以國內占有率五〇%為目標·····	九七
❖ 經濟規模體制擴大販賣網·····	一〇〇
❖ 大眾車市場上大為領先·····	一〇二
Ⅱ、產銷分離的優點·····	一〇四
❖ 能推銷多少製造多少的思想·····	一〇四

❖ GM訓練出來的神谷經營術·····	一〇五
❖ 與其滿足高級需要不如滿足大眾需要·····	一〇七
Ⅲ、占有率下降、發動再攻擊·····	一〇九
❖ 大眾車銷路低落·····	一〇九
❖ 「雙子車」挽救經銷商·····	一一〇
❖ 再度發動新車攻勢·····	一一四
Ⅳ、向新境界挑戰的松卜人·····	一一七
❖ 滿身麵粉的OSP A部隊·····	一一七
❖ 民族博物館展示「秘密武器」·····	一一九
❖ 豐田要求減價·····	一二〇
Ⅴ、原點復歸的改革·····	一二三
❖ 販賣路線總檢討·····	一二三
❖ 青年店主展開革新行動·····	一二五