

决 断



丰田英二

丰田成功之路



天津科学技术出版社

43

决 断

——丰田成功之路

[日] 丰田英二 著
李 宁 王 钊 杜树忱 译

天津科学技术出版社

责任编辑 宋淑萍

决 断

——丰田成功之路

[日] 丰田英二 著

李 宁 王 钊 杜树忱 译

•

天津科学技术出版社出版、发行

各地新华书店经售

天津市赤峰道130号

北京怀柔平义分印刷厂印刷

•

开本787×1092毫米 1/32 印张5 字数113千字

1989年6月北京第1版

1989年6月北京第1次印刷

印数：00001—10050

定价：2.50元

ISBN 7-5308-0654-8/Z,30

【作者简介】

丰田英二 (Eiji Toyoda)

丰田英二，1913年（大正二年）9月12日生于日本爱知县。1936年毕业于东京大学工程系机械专业，同年进入丰田自动纺织机械制造厂工作。次年8月丰田汽车工业公司成立后，即转入该公司工作。1945年升任董事，1950年任常务董事，1957年任专务，1960年任副总经理，1967年任总经理。1950年丰田汽车公司的制造与销售一度分裂成为两家独立的公司，1982年再度合并。丰田英二于产销合并的同时，退居二线担任了新公司的会长，而把总经理的职务交给了丰田汽车公司创业人丰田喜一郎的长子——丰田章一郎。

译者的话

本书是日本现代最大的汽车制造联合体——丰田汽车工业公司前总经理丰田英二所著的自传。英二的名字也许对我们还不太熟悉，但丰田公司生产的“皇冠”、“可乐娜”等世界名车，则对我国广大读者来说并不陌生。该书既是一本英二本人怎样由一个娇惯、懦弱的孩子，成长为具有决断力的世界著名企业家的真实记录，又是一部丰田家族从一个小作坊生产发展到今天世界级汽车城的兴旺、发达的历史。它以大量史实记述了企业家创业的艰辛，以及独具慧眼、抓住时机、靠悟性决断的特质。内容丰富多彩，读来亲切感人，耐人回味；语言朴实生动，既典雅，又通俗，无玄虚造作之嫌，于平淡中见深意。

丰田汽车工业公司在80年代已成为世界第二大汽车制造集团。这部介绍企业的创立和成功经验的自传性读物，在目前我国改革开放和走向现代化之际，将对我国企业界的发展，尤其是对刚刚起步的我国轿车产业，会有很大的启发和借鉴价值。丰田发明的看板式生产管理模式，用1元钱的流动资金创造了100元商品销售额的高效益。由于中日两国有着深远的文化渊源和联系，丰田的成功经验更易于为我国企业界人士所接受。同时作为一部名人传记，每一个想有一番作为的读者都将从中获益。

本书根据日本经济新闻社1985年12月版《决断——私の履歴書》译出。在翻译和出版过程中，曾得到宋书功、张丙申、徐子坤等多位老师的大力支持，在此谨表诚挚的谢意。

译者

1988年11月16日

自序

我不大喜欢忆往昔、话当年。有的时候，我甚至有意识地不去追忆往事。往事逝矣，无论你再怎么回想也是枉然。彻底忘却过去，大步迈向未来，这就是我的人生观。

最初向我灌输这个观念的是我在旧制八高^①上学时，教我数学和力学的椎尾调先生。他出生于一个与力学丝毫无缘的寺庙方丈之家，父亲是德川家族历代墓地——建中寺（在名古屋市）的主持。椎尾调先生在他教的力学课上，一再训导我们：“当你觉得问心无愧，觉得如此即对的时候，天地间自有一股正气支持着你。你就应该即起即行，照着心中所想，顺着这股正气一直朝前奔。”

听起来这好象是玄妙的经文，而其中的含义乃是：“在某一个时刻认为正确的、对的事情，就按自己的想法放手去做。这是天命！”也就是要人不必向后回顾，应该朝前瞻望。

昭和五十八年（1983年）秋天，我有幸荣获天皇颁赠的一等瑞宝勋章。一直向前看的我，突然感到年龄的重荷。勋章对我而言，就好象通过了人生的期末考试之后，而领取的一张成绩报告单。

老实说，投身汽车工业50年的人为数不多。以前一起工作的伙伴一个个都已名登鬼录了。有许多事情如果我现在不说，以后就再也不会有人知道了。出于此种想法，我觉得应该就我所知道的留下一个记录。所以于昭和五十九年（1984年）九月十八日至十月十五日，在《日本经济新闻》上连载。

了我写的名为《我的履历书》的回忆录。

在连载的时候，并没有记录丰田财团的成立、丰田工业大学的创建、丰田汽车产与销两公司的合并、与美国通用汽车公司合作等近十年的大事。现在借《我的履历书》修订成书、即将付梓之际，我除了将不完整的部分做了较大的修改、增补之外，又把最近十年来发生的事情全部整理、记录下来，一并收入书中。唯有与美国通用汽车公司的合作问题，因为是正在进行式，所以不便予以评价，请读者原谅。还有今年（1985年）夏天，丰田汽车公司决定单独进军美国和加拿大，这个提案的细节尚待拟定，容待下次有机会时再详述。

此外，执笔此书时，承蒙《日本经济新闻》社的森田康社长、太田哲夫编辑局长、吉村久夫编辑局总务等赐予宝贵意见，及前产业第一部副部长佐藤正明（现任《日本经济新闻》商业版副总编辑）的大力帮助，谨此致谢。

1985年9月

注 ①旧制八高。战前学制下的第八高级中学。日本自明治时代建立了新式教育，在全国共设有八所国立高中，为精英教育的一环。新学制包括小学六年、初中五年、高中三年及大学三年。

目 录

自 序

第一章 以工厂为学校.....	1
1. 丰田前史.....	1
2. 小学.....	4
3. 押切工厂.....	6
4. 回忆佐吉.....	9
5. 初中时期.....	13
6. 高中时期.....	15
7. 与汽车结缘.....	18
8. 东大时期.....	20
9. 二·二六事件.....	22
10. 就业	24
11. 芝浦研究所(上)	25
12. 芝浦研究所(下)	28
13. 寻找零配件	32
14. 国产化政策	34
15. 监察改良部	36
16. 工厂迁移	38
17. 公制法的实施	40
18. 丰田式生产	41

第二章 时代的波浪.....44

- 19. 结婚44
- 20. 丰田、日产、福特间的合作45
- 21. 到中国巡回服务46
- 22. 再访上海48
- 23. 日美宣战50
- 24. 重组丰田53
- 25. 战时的汽车55
- 26. 地震57
- 27. 空袭58
- 28. 终战61
- 29. 副业63
- 30. 副总经理之死65
- 31. 重组经销商67
- 32. 濒临倒闭69
- 33. 裁员72
- 34. 赴美(1)——访问福特公司75
- 35. 赴美(2)——工厂实习77
- 36. 赴美(3)——詹姆斯·平田.....78
- 37. 赴美(4)——在纽约的生活79
- 38. 朝鲜军需81
- 39. 创业者丰田喜一郎去世82

第三章 挑战与决断.....85

- 40. 小轿车生产之初始85
- 41. 卡车第二代系列87

42.元町工厂	90
43.中川总经理	92
44.汽车产业界重组(1)——福特、王子	94
45.汽车产业界重组(2)——日野汽车	96
46.汽车产业界重组(3)——大发汽车	98
47.汽车普及化	100
48.就任总经理	102
49.废气排出限定(上)	104
50.废气排出限定(下)	107
51.RE交涉始末	110
52.石油危机	111
53.丰田财团	114
54.丰田工业大学	116
55.丰田中央研究所	120
56.国际经济研究所	122
57.产销合并	123
58.丰田元老	127
59.决断	129
60.切忌贪图安逸	131

附 录

一、丰田集团关系企业一览表	135
二、1908—1985年日本汽车工业大事年表	136
三、丰田的历程	144
四、丰田与中国的交往	145

第一章 以工厂为学校

1. 丰 田 前 史

50年前，丰田刚开始真正着手研究汽车时，在美国汽车已经普及到每4人就有1部的程度了。丰田汽车创始人丰田喜一郎当时想，无论如何也要将汽车普及到每10人1部的程度，于是在昭和十二年（1937年）将汽车部门从丰田自动织布机制造厂独立出来，设立了丰田汽车工业公司。

每10人1部汽车，1亿人口就得有1000万辆汽车。如果每年有10%的车要更新而被淘汰的话，就需要100万辆新汽车，仅此替换新车的需要就足以养活汽车工业而使之稳步发展了。丰田喜一郎深信这个时代必将来临，抱着这个信念，他开始跨入汽车制造业。没有想到的是50年后的今天，日本汽车已普及到3人1部的程度，竟然超过了当年的美国。生产、出口方面也出乎预料，自昭和五十五年（1980年）以来，年产量均超过1000万辆，超过美国而使日本一跃成为世界最大的汽车生产国。然而，通往世界第一的道路并不平坦。

提起“丰田”，每个人都会自然地联想到丰田佐吉，没有他就不会有今天的丰田汽车公司。说到“丰田”的历史，不先谈丰田佐吉就无从谈起。

丰田佐吉自少年时代起便被公认为怪人。不过，他在不断反复的失败中，仍顽强地进行尝试，终于成功地开发出了

数种织布机。佐吉在其大弟平吉(我的父亲)和小弟佐助的密切协助下，奠定了丰田(企业)集团创业的基础。

丰田佐吉从年轻的时候起就开始研究织布机，但是由于经费不足，不得不到处借钱。明治二十七年(1894年)他首先开发出自动回线织布机，并到处推销以便筹集产业基金。我父亲负责的是关东地区的销售，也就是现在所说的“推销员”的工作。

这种织布机最初采用木制，是在传统的织布机的基础上改良而成的。以前所有的织布机都是手工操作，靠人力转动的，而丰田佐吉设计制造的这种新式机器，则为动力织布机，即利用外来的动力，使得机械能自己运转。

发明了自动回线织布机之后三年，也就是明治三十年(1897年)，丰田佐吉又完成了“丰田式木制动力织布机”的设计开发。尾张知多郡己川村(即今日的爱知县半田市)有一位搞纺织的企业家石川藤八听到消息后，便说：“真造出了这种东西的话，我的工厂倒不妨一试。”于是丰田佐吉和石川共同投资成立了“乙川棉布合资公司”。对佐吉而言，这是利用他自己制作的动力织布机生产棉布的开始。

但是当棉布工厂建造完成后，最重要的动力来源却成了问题，无法开工。于是我父亲放下推销自动回线织布机的工作，专心研究如何解决生产动力这个问题。在当时人们的观念中，所谓动力就是靠蒸汽推动的蒸汽发动机。我不知父亲从哪儿买回来一台旧的蒸汽机，并将其连接在织布机上，试车以后，却发现蒸汽泄漏，织布机根本动不了。

在无可奈何的情况下，只得将发动机全部拆开，原来蒸汽机已经老化，活塞栓磨损得很严重。当时虽然明知只要用车床把活塞栓削圆即可使用，无奈是在乡下这么个地方，根

本找不到什么车床，结果只得用锉刀锉，花了整整一夜的工夫，硬是把活塞栓锉圆，最后终于将发动机修好了。

这一类话当年劳苦艰辛的小故事，我小的时候常听父亲说起。也就是说，在那个动力非常珍贵的时代，不但要动脑筋利用蒸汽动力来转动机器，还要有象父亲那样不辞劳苦、力求实践、敢于进取、充满锐气的人。总之，以蒸汽发动机为动力的织布工厂终于顺利开工，而且成绩还不小。

佐吉伯父生于庆应三年（1867年），比明治八年出生的我父亲年长8岁。不过明治八年（1875年）的数字是我父亲自己说的。根据户籍记载他是生于明治九年的。可父亲说户籍上的记载是错的。据说，他出生半年以后才报上了户口，以前的人认为，长子的出生关系到家业继承的大事，不但亲友邻居纷纷来道贺，地方政府也立刻派人前来登记户籍。但是自次子开始便无关紧要了，所以家人连报户籍都懒得去了。总要到小孩出生半年以后，户籍人员前来询问：“听说你们家又添贵子了？”这样才算报了户口。

父亲生前只说自己是明治八年生的，却从不肯告诉我们他确切的生日到底是哪一天，所以我们一直都不清楚他的准确的生日。何况他说的日期是阴历，不是现在我们用的阳历。最奇怪的是，有的时候父亲会突然宣布：“今天是我的生日”，然后便请我们大吃一顿。

战后美军进驻日本，将占领军总部设在日比谷红绿灯附近的第一生命大楼内。我曾被叫去问话。记得当被问起父母亲的名字及出生年月日时，我一时不知如何回答，考虑说父亲的哪个生日好，便犹豫了一会儿。联军总司令部的人便摆出“这家伙连英文也不懂”的表情，满脸不屑的样子。

父亲自明治末期开始逐渐脱离佐吉伯父而独立，开设自

己的织布工厂，用的当然是丰田式动力织布机。他的工厂成为佐吉实验机械的工厂。就在工厂落成，各项工作业已纳入正轨之际，我降生了，时为大正二年（1913年）九月十二日。我母亲的名字叫阿尚。可以说，当我出生时，父亲已经独立创业，他的企业虽小，可也称得上是个小独立王国的国君了。

2. 小 学

我出生于名古屋城北侧，俗称“御堀端”的附近，当时的住址是“爱知县西春日井郡金城村大字上名古屋梅林三十番地”，即现在的名古屋市西区堀端町。我家就在工厂的一角，不过工厂反正就象家一样，所以也可以说我是生在工厂内的。工厂的建筑非常坚固。名古屋城不堪太平洋战争的轰炸而被烧毁，但是我父亲盖的工厂至今仍然完好地座落在那里。

从我的名字叫“英二”不难看出，我是家中第二个男孩。我的上边曾有过一个哥哥。哥哥出生时，父亲期待男儿已久，他希望儿子能象日俄战争时的勇将东乡平八郎元帅那样英勇，因此为他取名平八郎，不料哥哥7岁时便夭折了。父亲悲伤极了。而后的两、三年母亲又一直没有怀孕，父亲相当焦急，常被亲戚们数落，“为传宗接代，该认领一个养子了吧？”

就在这个当儿，我出生了，和死去的哥哥相差10岁。父母亲本来以为没有希望再得儿子了，因此对我特别宠爱，不免对我保护过当，造成我体弱多病。因为有哥哥的前车之鉴，父母亲一见我闹点儿小病，就表现出过度的关心，结果造成我很娇气，不结实。

到4岁为止，我一直住在御堀端那个家中。我家隔壁是一个练兵场，设有军团司令部。我仍依稀记得让人背着去看演习的情景。练兵场每天中午都要放空炮报时，我时常吵着要人带我去看打炮，可他们总是不能领我去。

我已不记得织布工厂当时雇佣多少工人了，猜想大约有20个女工。

大正六年(1917年)工厂需要扩建，但是附近都是民房，所以不得不搬迁。那时正值第一次世界大战，非常景气，想必是工厂赚了钱，才想要扩建的吧。

工厂新址在押切町附近，所以大家便管新工厂叫“押切工厂”。起初正式的名称为“丰田织布押切工厂”，后来工厂改为公司，名称也变成“丰田押切纺织”。新工厂离御堀端约1公里，在行政区划上同属金城村。

进小学以前，我身边发生的大事除工厂搬家以外便是弟弟俊彦的出生了。俊彦生于大正六年(1917年)。当时工厂内的住房尚未完工，我们全家借住在男工宿舍的一间屋子里。屋子的正中央有一扇屏风，俊彦弟弟就是在屏风的那边出世的。

大正九年(1920年)三月十日妹妹百子也出世了。母亲在生下百子3天以后，就去世了。现在回想起来，一定是因为坐月子期间保养不善，以致伤了身子。我对母亲的记忆已经模糊，只记得有一次去参加外祖母的葬礼途中，我不小心掉进河里，还有一次坐在每天送我去幼儿园的小工的自行车后座上，又掉落河中，两次都是全身湿透了，象只水耗子，惹得母亲发火，狠狠地责骂了我一顿。这事我至今还记得。但是经过60多年的时间，如今我连母亲的长相都记不太清楚了。

不过，对母亲的葬礼，倒是至今仍记忆犹新的。父亲比母亲年长，而依习俗，丧事不能由比死者年长的人主持仪

式，所以当时年仅六岁的我便成为“丧主”。我坐在人力车上，先被拉到庙里做丧事，然后又到火葬场。父亲只在门口送行，没有参加葬礼。

葬礼结束不久，我上了小学。金城村的小学在练兵场的北边。从押切工厂去上学不算太近。

正好离工厂仅三、四百米的地方就是名古屋的小学。父亲托人把我的户口转到朋友家。名义上我是寄宿在他家，其实我每天都回自己的家，因此我算是越区上学。不过，这完全是图名古屋小学离家较近而已。

那所小学的名称是名古屋市立榎小学。我在那儿上了四年。五年级起转学到爱知女子师范附属小学。当时名古屋市有男子师范（爱知第一师范），也有女子师范。男子师范早已有附属小学，而女子师范则是在我上五年级的那一年才成立了附属小学，并招收五、六年级的转校学生。反正榎小学在这以前一直是女子师范学生的实习学校，所以对我来说，转学并没有带来什么变化。

决定进入女子师范附属小学的那年春假，我一个人去大阪玩了一趟。回来以后听说祖父过世，一步没停地便赶去参加祖父的葬礼。祖父的名字是丰田伊吉，住在湖西市（静冈县）。现任丰田公司总经理的丰田章一郎仍旧住在我祖父的旧居，内中陈设保存得和从前一模一样。祖父在世时，我还常常一个人乘火车去他那儿玩。

3. 押切工厂

押切工厂最初只是织布而已，后来逐步发展，形成了由纺纱到织布系列化的流水作业。职工每年都增加，工厂占地面积扩大了四倍，最后已达到6万平方米左右。

工厂刚建成的时候，还没有电力，一切动力都靠一台蒸汽发动机。到了夜晚，用发动机来带动发电机，可点灯照明，所谓“自家发电”。在那个时候即使是湖西祖父家，晚上也只开一盏电灯，街坊四邻，很少有点电灯的人家。

我对那台蒸汽发动机十分感兴趣，很想拨弄一番，每天看着大人操作，我早已知道大概的操作程序。但是在小学三年级以前，不论我怎么央求，都得不到大人的允许，无法去开那台机器。

锅炉每年清洗一次。男人们只穿一块兜裆布，趁着余热未散时钻进锅炉内，一点点地刮去水垢。我就趁这机会，不顾大人人们的嫌弃，在锅炉内出出进进的帮倒忙，因此摸清了它内部的构造。后来我上大学的时候所学的科目中，有一门锅炉设计的课。记得当时全班70人中真正对锅炉有实地经验的，只有我一个人。

小学五年级的时候，名古屋地区开始有无线电了，我立刻着手自己制做收音机。工厂里也有主管电气的职工，我与他们竞相制做了矿石收音机。因为那时收音机售价很高，所以大家都自己动手做。花钱买一些自己做不了的零件，然后自己绕个线圈，将零件组合起来就可以了。收音机内没有电子管，倒象是今天晶体管收音机的先祖，不过得用耳机才能收听。好在广播电台离家不远，所以装置虽简陋，收音效果倒也不错，还真能凑合着听。

那时的节目全部是现场制作。名古屋一带最流行的是浪曲^①，所以名古屋电台也被人称为浪花节电台。另外还有英语教学节目和占播出时间最长、一有消息便播出的市场行情节目。

我们家的工厂已为上市股票，所以每天都需要知道股票