

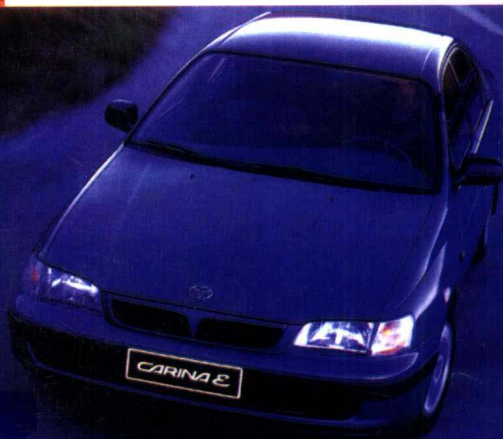
世界经营大师  
秘诀书系

夏年喜  
著

丰田

从发明家到汽车霸主

经营秘诀



改革出版社

丰田家族的几代精英  
艰苦创业，大胆开拓  
建造了雄踞世界的汽车王国  
树立了日本式经营的典范

从发明家到汽车霸主

# 丰田经营秘诀

夏年喜 著

改革出版社

· 北京 ·

**图书在版编目 (CIP) 数据**

丰田经营秘诀/ 夏年喜著, — 北京: 改革出版社, 1997, 1  
(世界经营大师秘书记系)

**ISBN 7-80072-707-6**

I. 丰…      II. 夏…      III. 企业管理-经验-日本  
IV F279. 313. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 04645 号

**责任编辑: 安建军**

**责任印刷: 刘志豪**

**丰田经营秘诀**

夏年喜著

改革出版社出版发行

社址: 北京市东城区安德里北街 23 号

邮政编码: 100011

兰空印刷厂印刷

新华书店经销

1997 年 2 月 1 日版    1997 年 2 月第 1 次印刷

850 1168 1/32 10. 125 印张    210 千字

印数: 20000 册

**ISBN7-80072-707-6/F 570**

**定价: 14. 80 元**

# 目 录

## 上 篇

### 丰田的昨天与今天

|                              |      |
|------------------------------|------|
| <b>第一章 丰田佐吉与丰田式织布机</b> ..... | (3)  |
| 人称“疯子”的丰田佐吉.....             | (3)  |
| 丰田式织布机的诞生.....               | (5)  |
| 丰田佐吉心灰意冷.....                | (7)  |
| 丰田佐吉与儿玉一造.....               | (9)  |
| 佐吉之女与儿玉之弟的姻缘 .....           | (11) |
| 丰田佐吉家的女婿 .....               | (13) |
| 有其父必有其子 .....                | (16) |
| <b>第二章 丰田喜一郎与丰田汽车</b> .....  | (19) |
| 研究汽车废寝忘食 .....               | (19) |
| 利三郎忍无可忍 .....                | (22) |
| 丰田喜一郎一如既往 .....              | (24) |
| 让更多的人了解丰田 .....              | (26) |
| 工厂迁至“丰田市” .....              | (29) |
| 喜一郎的口号——“JUST IN TIME” ..... | (31) |
| 没有竞争的卖方市场 .....              | (32) |
| 誓用三年赶上美国 .....               | (34) |

## II 丰田经营秘诀

---

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| 小型汽车的试制和推广 .....              | (37)        |
| 山穷水尽 .....                    | (39)        |
| <b>第三章 两任不姓“丰田”的总经理 .....</b> | <b>(43)</b> |
| 石田退三就任于危难之时 .....             | (43)        |
| 石田退三其人 .....                  | (46)        |
| 柳暗花明的日子 .....                 | (49)        |
| 创始人“回光返照” .....               | (51)        |
| 不造出廉价汽车誓不甘休 .....             | (54)        |
| 有志者事竟成——皇冠牌轿车问世 .....         | (55)        |
| 雄心勃勃建新厂 .....                 | (57)        |
| 平心静气签《劳资宣言》 .....             | (58)        |
| 为改变形象拷问“卡罗娜” .....            | (60)        |
| “可乐娜”独领风骚 .....               | (61)        |
| 丰田与日野、大发的合作 .....             | (63)        |
| <b>第四章 丰田英二任总经理的十五年 .....</b> | <b>(66)</b> |
| 丰田英二就任总经理 .....               | (66)        |
| 丰田英二遇到的第一次波折 .....            | (68)        |
| 丰田英二遇到的第二次波折 .....            | (70)        |
| 组建“丰田财团” .....                | (71)        |
| 创建丰田工业大学 .....                | (74)        |
| 丰田中央研究所再放异彩 .....             | (75)        |
| 掀起建设新工厂的高潮 .....              | (76)        |
| 丰田英二的累累硕果 .....               | (78)        |
| 和美国两大汽车公司的比较 .....            | (81)        |
| 丰田公司与丰田市 .....                | (83)        |
| 接力棒传至创始者之子的手中 .....           | (85)        |

## 下 篇

## 丰田成功的秘诀

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| <b>第五章 建立强有力的销售网</b> ..... | (90)  |
| “销售之神”神谷正太郎 .....          | (90)  |
| 建立销售网 .....                | (92)  |
| “用户第一、销售第二、制造第三” .....     | (94)  |
| 设立丰田汽车销售公司 .....           | (96)  |
| 被传为神话的无债经营 .....           | (99)  |
| 生产和销售齐头并进 .....            | (101) |
| 挖掘对汽车的潜在需求 .....           | (103) |
| 重视售后服务 .....               | (106) |
| 断然实行降价 .....               | (108) |
| 调配优秀人材进行市场调查 .....         | (109) |
| 实行责任区制 .....               | (111) |
| 丰富多彩的推销工具 .....            | (114) |
| 重视对推销员的培养教育 .....          | (116) |
| 大力开展自我管理教育 .....           | (119) |
| <b>第六章 积极开拓海外市场</b> .....  | (121) |
| 丰田公司立志出口 .....             | (121) |
| 在发展中国家辛勤耕耘 .....           | (125) |
| 对美出口出师不利 .....             | (127) |
| 痛定思痛成绩斐然 .....             | (129) |

#### IV 丰田经营秘诀

---

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 顺应潮流再上台阶·····              | (132)        |
| 欧洲市场不遗余力·····              | (134)        |
| <b>第七章 彻底杜绝浪费</b> ·····    | <b>(136)</b> |
| 丰田生产方式·····                | (136)        |
| 降低成本是基本目标·····             | (138)        |
| 减少浪费可以降低成本·····            | (140)        |
| 生产过量就是犯罪·····              | (143)        |
| 努力争取在制品库存降为零·····          | (145)        |
| 高能率和低成本不能划等号·····          | (147)        |
| 挖掘更多的潜力·····               | (149)        |
| 重视老设备·····                 | (151)        |
| “小气鬼企业”·····               | (153)        |
| 新颖独特的“工作”观·····            | (156)        |
| 丰田生产方式的理论构造·····           | (157)        |
| <b>第八章 独特的“看板方式”</b> ····· | <b>(162)</b> |
| 恰好准时制·····                 | (162)        |
| 后道工序向前道工序领取工件·····         | (164)        |
| 无人售货商店的启示·····             | (166)        |
| “传票卡”的职能·····              | (168)        |
| “传票卡”的使用规则·····            | (170)        |
| “传票卡”的使用方法·····            | (173)        |
| “传票卡”的使用范围·····            | (175)        |
| “电动传票卡”·····               | (176)        |
| “传票卡”和台车珠联璧合·····          | (178)        |
| “传票卡”使丰田有了自主神经·····        | (180)        |
| <b>第九章 均衡化生产</b> ·····     | <b>(183)</b> |

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| 高低拉平·····                    | (183)        |
| 向装配线下达顺序计划·····              | (185)        |
| 顺序计划的制定·····                 | (188)        |
| 均衡化生产的实例·····                | (190)        |
| 必须缩短变换程序的时间·····             | (193)        |
| 缩短变换时间的具体做法·····             | (195)        |
| 计划也要均衡化·····                 | (197)        |
| <b>第十章 标准作业组合</b> ·····      | <b>(200)</b> |
| 确定生产周期·····                  | (200)        |
| “标准作业”是什么·····               | (202)        |
| 标准作业的三要素·····                | (204)        |
| 标准作业的制定方法·····               | (206)        |
| 作业指导书和标准作业卡片·····            | (207)        |
| 集体协作高于一切·····                | (208)        |
| “互助运动”与总体效率·····             | (210)        |
| 作业配合的发展变化·····               | (211)        |
| <b>第十一章 少人化</b> ·····        | <b>(215)</b> |
| 先改进作业后改进设备·····              | (218)        |
| 从“省人化”到“少人化”·····            | (219)        |
| 关于生产布置的要点·····               | (221)        |
| 联合 U 型配置 ·····               | (223)        |
| 作业者多能化·····                  | (226)        |
| 职务定期调换的步骤·····               | (228)        |
| 职务定期调换的具体事例·····             | (230)        |
| 职务轮换的积极作用·····               | (233)        |
| <b>第十二章 创造“高质量的丰田”</b> ····· | <b>(237)</b> |

## VI 丰田经营秘诀

---

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| 贯彻质量第一的方针·····            | (237)        |
| 在制造过程中保证产品的质量·····        | (239)        |
| 质量保险装置·····               | (241)        |
| 包括人的因素的“自动化”·····         | (242)        |
| 为了将来不停车而停车·····           | (244)        |
| 目视管理·····                 | (247)        |
| 全面质量管理·····               | (248)        |
| 质量管理小组活动的目的·····          | (250)        |
| 质量管理小组活动的方法·····          | (252)        |
| 质量管理小组活动的实例·····          | (254)        |
| 全面质量管理的效果·····            | (256)        |
| <b>第十三章 综合成本管理</b> ·····  | <b>(258)</b> |
| 降低成本受益匪浅·····             | (258)        |
| 坚持不懈不留死角·····             | (260)        |
| 管中窥豹可见一斑·····             | (262)        |
| 成本规划的前两步·····             | (264)        |
| 成本规划的后两步·····             | (268)        |
| <b>第十四章 成事在人不在天</b> ····· | <b>(270)</b> |
| 虚心学习不耻下问·····             | (270)        |
| 谋求改进永不满足·····             | (272)        |
| 网罗人材不搞学阀·····             | (275)        |
| 丰田人事管理的实质·····            | (277)        |
| 丰富多彩的非正式活动·····           | (279)        |
| 属于“舶来品”的建议制度·····         | (281)        |
| 好建议层出不穷·····              | (284)        |
| 好建议十六例·····               | (286)        |

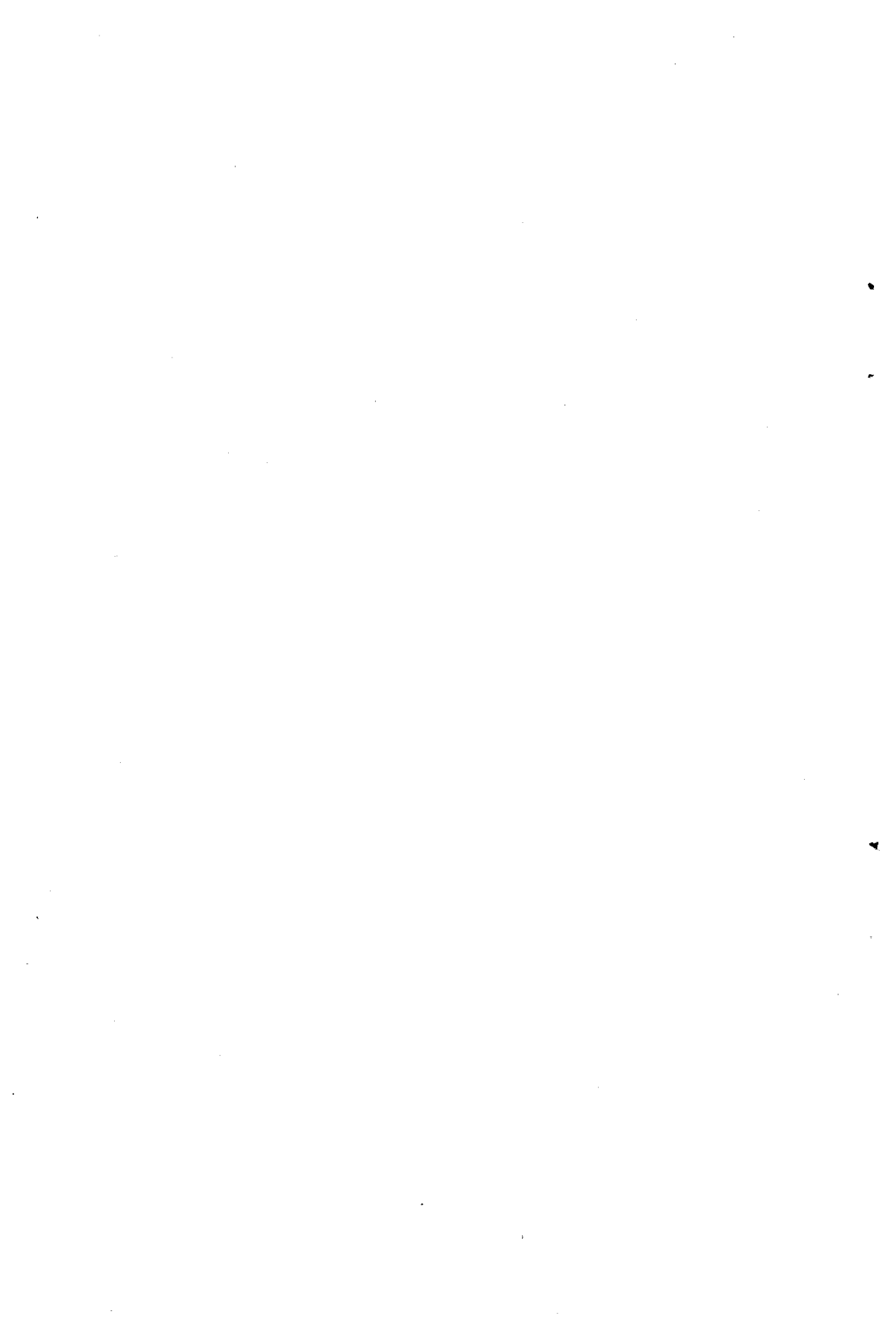
## 附 录

|                                         |       |
|-----------------------------------------|-------|
| 附录一 丰田集团各公司的概况·····                     | (293) |
| 附录二 分散在丰田集团内的丰田家族一览表 ·····              | (295) |
| 附录三 丰田集团的机构·····                        | (296) |
| 附录四 丰田公司的工厂和营业所在地<br>及其建成时间·····        | (297) |
| 附录五 日本各汽车厂家的产量和市场占有率 ·····              | (298) |
| 附录六 1975~1976 年汽车产量最高的十家厂商 ·····        | (299) |
| 附录七 按世界小轿车车名统计产量最高的<br>十家厂商·····        | (300) |
| 附录八 丰田的历程·····                          | (301) |
| 附录九 丰田与中国的交往·····                       | (302) |
| 附录十 1907~1985 年日本汽车工业大事年表 ·····         | (303) |
| 附录十一 主要国家小轿车生产产量和小轿车<br>生产比率·····       | (309) |
| 附录十二 1900~1960 年世界主要汽车生产国<br>汽车年产量····· | (316) |
| 附录十三 1978~1987 年主要汽车生产国汽车<br>年产量 ·····  | (312) |
| 主要参考书目 ·····                            | (313) |

---

上 篇

# 丰 田 的 昨天与今天



## 第一章 丰田佐吉与丰田式织布机

---

### 人称“疯子”的丰田佐吉

提起“丰田”，每个日本人都自然而然会联想到丰田佐吉，没有丰田佐吉，就不会有今天的丰田汽车公司。说起“丰田”的历史，不先谈丰田佐吉就无从谈起。

丰田佐吉于 1867 年出生在静冈县浜松市北的吉津村。他只念了两年书，那不过是在村里的私塾学学写字而已。

佐吉的父亲叫丰田伊吉，伊吉是个木匠，他一边从事农业生产，一边在农闲期干木工活。伊吉手脚灵活，干事麻利，木工活干得非常出色。

伊吉做木工活时，佐吉就在旁观看，也跟着比比划划。伊吉一心盼望佐吉子承父业，就手把手地教他做木工活。后来，伊吉觉得孩子跟着老子反而不易学出来，便送佐吉到丰桥拜著名的木匠为师。

佐吉聪明伶俐，勤奋好学，没用多长时间就掌握了木工

活的全部本领。

浜松市北的吉津村有很多兼营家庭织布的农家，以所谓的“操杼女”而闻名。

丰田佐吉在晚年回忆当年的情景时说：“当时，纺织工业不象今天这样盛行，不过是妇女在家里织些手工条纹布的状态。在我们那个全是农民的村子里，家家户户有一架手动织布机。可能是环境的影响，我逐渐被这种手动织布机吸引住了。有时，甚至每天站在那里看附近妇女织布，逐渐懂得机器运转的道理。织出的布慢慢地卷起来，越看越有意思，兴趣也就上来了。”

据说，佐吉的母亲也织布，每天都要织到深夜，以此作为家计的补充。

佐吉看着母亲每天织布到深夜的身影，心想：这种笨重的织布机太原始了，手动脚踏，那是女人力气所不及的重活。

能不能造出更轻便的织布机来呢？哪怕是减轻母亲很少一点劳动也好。这种强烈的质朴感情，再加上他的兴趣，就成了他后来成为“世界织布机大王”的强大动力。

为了发明织布机，他常常把自己关在家中堆放杂物的小屋子里，好几天都不出来。他脑子里只有织布机，想得入迷时连自己姓甚名谁都忘得一干二净。他的一言一行在外人看来都是怪怪的，周围的人都称他是“伊吉的疯儿子”。家里人也不理解他，时常责骂他。但他丝毫没有动摇，也许是他偶然听到的那席话无时无刻不在激励着他。

那是在他 14 岁的那一年，一天，他和父亲到村里的小学修理漏雨的屋顶。伊吉爬上校舍屋顶，佐吉在下面递工具

和材料，这是固定不变的父子合作的惯例。突然，佐吉停下手中的活，不管屋顶上父亲怎么叫，他也没有反应。

原来那个班级正在上修养课，年青的老师站在小学生的面前，大声讲解《西国立志篇》：

“既然生为一个男子汉，就要对国家对社会有所作为，你们要为国为公胸怀壮志，舍身忘己为社会勤奋努力。”

这些话不知什么缘故，在佐吉的心中激起了波澜，他在自己晚年所著的《发明私记》中写道：

“在我懵懵懂懂的时候听到的小学老师的讲解，使我大开眼界，猛然感到‘的确如此’、‘言之有理’，男子汉的人生价值确实是在于对国家对社会做点什么。从此以后，我认真地想，要做点事情，要对社会做出贡献。”

## 丰田式织布机的诞生

一份耕耘，一份收获。1889年，年仅23岁的佐吉终于取得了成功，发明了日本第一台木制人力织布机。

1894年，佐吉又开发出自动回线织布机，并到处推销，以便筹集产业基金。其大弟丰田平吉负责在关东地区的销售。

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。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“乙川棉布公司”。对佐吉而言，这是他利用自己制作的动力织布机生产棉布的开始。

但是当棉布工厂建成后，最重要的动力来源却成了问题，无法开工。于是丰田平吉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。丰田平吉买回一台旧的蒸汽车，并将它接在织布机上，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，原来蒸汽车已经老化，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，无奈在乡下根本找不到什么车床，结果只得用锉刀锉，花了整整一夜的功夫，硬是把活塞锉圆，最后终于将发动机修好。

当时，日本出口的主要产品是棉纺织品，起领头作用的是益田孝的三井物产。虽然商人们想方设法打开销路，但常因商品质量差而不能成交。益田大声疾呼，要评出棉布的等级来。

由于乙川棉布公司提供的棉布质量上乘，引起了东京三井物产公司总部负责棉布类商品的职员的强烈兴趣。他责令名古屋支店对乙川棉布公司进行调查。

名古屋支店的报告中写着：乙川棉布公司是一家刚刚成立不久的公司，董事长石川藤八是一位很有主见的人物，负责生产的丰田佐吉更是一个不可忽视的人物。

这位三井物产公司职员的发现，把佐吉推上了只有技术

人员才能登上的舞台。他第一次获得了强有力的赞助者。两公司达成协议，决定由佐吉出任三井物产新设立的“井桁商会”的常务技师长。根据协议，佐吉在新公司制造的产品，通过乙川棉布公司卖给三井物产。

然而，佐吉的性格很不适应团体内的工作，这种合约大约维持了三年就散伙了。用佐吉自己的话来说，就是赞助者三井物产的订货太急，立即要拿出产品来，这是双方合不来的主要原因。

## 丰田佐吉心灰意冷

丰田佐吉离开三井物产的“井桁商会”后，不久，在名古屋武平町创立了个人经营的“丰田商会”，继续致力于织布机的改进。

1902年，他研制出自动换梭装置，被誉为织布机划时代的技术革新，受到日本社会广泛的注目。

值此期间，正好遇上了纺织业兴隆发达时期，陆陆续续出现了不少纺织公司。丰田佐吉制造的织布机因价廉物美，倍受消费者青睐。

春风得意的佐吉，在扩大工厂的同时，还连续发明了几种新型织布机，它们都很受欢迎。

1904年9月，日俄战争结束，三井物产公司主管棉布部门的负责人，再次着手笼络丰田佐吉。高度评价佐吉才能的藤野多次跑到名古屋，反复地做佐吉的思想工作：“现在的好景不会长久的，今后的时代更需要资本实力。独立自主当然可以，但是，丰田先生，你的长处仍是发明，金钱的事