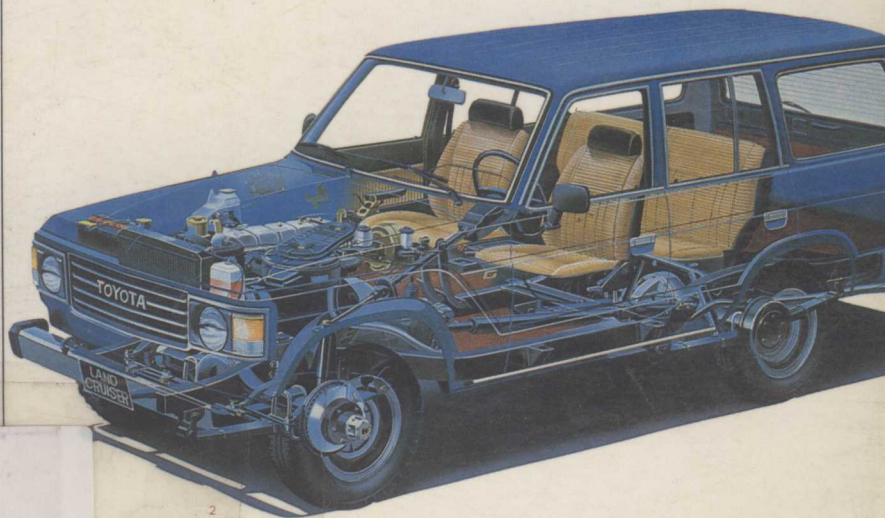
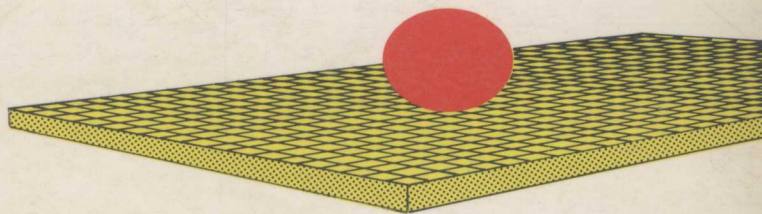


●譯／廖純銘

●原著／若山富士雄・杉本忠明

豐田汽車的秘密



F431.364
831-2

S

013795

工商時報
經營叢書

008

豐田汽車 的秘密

●譯／廖純銘

●原著／若山富士雄

・杉本忠明



S9001472



版權所有 翻印必究

工商時報經營業書008

豐田汽車的秘密

譯 者 廖純銘
發行人 儲京之
出版者 時報文化出版事業有限公司
地 址 臺北市大理街132號
電 話 3066842
郵政劃撥 103854
校 對 陳正益
排 印 文群印刷有限公司
地 址 臺北市萬大路71巷22號
初 版 中華民國七十一年十二月三十一日
登記證 行政院新聞局局版臺業字第0214號
定 價 新臺幣

編輯室報告

一、關連最廣的產業

西元一八八五年，德國人卡爾·賓士 (Carl Benz) 將第一輛汽車帶進了人類生活的舞臺，這是汽車發展史上的第一件大事。

那時期出現的汽車，人們稱它是「沒有馬拉的车子」，駕車的人必須爬上一具噪雜震動的機械，坐車的人則擠在車頂，飽受路人的嘲笑和陽光風雨的侵襲，全然沒有今日「有車階級」的舒適和氣派。然而，汽車的研究改進，就此拉開了永無休止的序幕。

一九一三年，美國福特公司推出了T型車，以裝配線的一貫作業方式大量生產，低廉的價格掀起了市場的革命，這是汽車發展史上的第二件大事。

T型車的生產量成長驚人，短短19年，就已生產1500萬輛，它的成功，使得福特公司躍居世界汽車工業的首席盟主，同時也使汽車的商品化、企業化邁進了一

個新的紀元，發展的脚步益發迅捷，不到幾年，汽車已經從一種實驗性的發明，轉變為帶動關連產業最廣、工業技術波及效果最大的綜合性產業。它所「提携」的產業，包括電子、機械、金屬、玻璃、塑膠、橡膠、油漆等，成了名副其實的「動力」工業。

此外，由於人類有愛好個人自由、機動、隱密的天性，因此當他們的所得逐漸提高之後，利用公共運輸工具的比重將大為降低，而紛紛轉向購買自用汽車。根據日本運輸省的統計，日本國內各種旅客輸送工具中，使用轎車的比例由一九六五年的10.6%，提高至一九七九年的41.2%，而利用公共汽車的比重，則由21%降為13.9%，鐵路由67%降為40%，這種趨勢，指出了汽車工業在明日世界中將有相當雄厚的發展潛力。根據日本豐田汽車公司的預測，一九九〇年世界汽車需求量將增至5400萬輛，較一九七九年增加32%；那時，全世界的汽車行駛量將由3.9億輛增加至5.5億輛，較一九七九年增加41%。顯示出汽車不但是帶動其他產業的「動力」工業，同時還是深具消費潛力的市場寵兒。

二、憤怒的美國青年

T型車推出之後，全世界的汽車王座一直由美國獨

霸，然而，亞洲的日本卻一直在虎視眈眈。

一九四六年，日本汽車工業的生產數字還是零，但是不到15年，她已經擁有5家著名的汽車工廠，卡車的生產能力和性能已經能和英法德一較短長。一九六九年，日本汽車生產量即高達590萬輛；一九七〇年，已經佔了全亞洲汽車總生產量的50%以上了。

這種疾速的成長不斷持續，到了一九八〇年，終於爆發出全世界都爲之震盪的事件。

這一年，美國新聞週刊刊出了一篇圖文並陳的專文，照片上我們看到一位憤怒的美國青年揮動著大鎚，擊碎了一輛豐田出品的可樂娜小轎車，旁邊則聚集了一羣高舉「反對日本經濟侵略」之類標語牌的示威羣衆。這一年，日本汽車的生產量超過1000萬輛，第一次把美國請下世界汽車王國的寶座；這一年，福特、通用都降低生產，使得全球汽車生產臺數降低了9%，然而，日本的豐田卻以最快每54秒即生產一輛的速度，增加了8.7%的生產量；而令老美大爲震怒的是，日本汽車已經佔據了22%的美國汽車市場，平均每5個汽車購買者中，就有一個買日本車！

這一年，美國的報章甚至報導：福特公司有意替豐田在美國裝配汽車。想當年大量製造T型車，以秋風掃落葉的姿態，掀起全世界汽車商品化的旋風，爬上全

球汽車王座的福特，如今竟要淪為日本汽車廠的裝配附庸！凡此種種，怎麼不令美國的熱血青年憤怒？怎麼不令他們挽起袖子、揮動大鎚？！

然而更諷刺的是，說不定那支搗碎可樂娜的鎚子，也是「Made In Japan」！

三、是自省的時候了

同樣在一九八〇年，美國NBC電視公司很沉痛地播映了一部「日本能，我們為什麼不能」(If Japan Can, Why Can't We) 的影片；也同樣在一九八〇年，美國的社會學家傅高義(Ezra F. Vogel) 出版了「日本第一」(Japan As No. 1)。這兩個事件，徹底地把日本人的長處和他們之所以能迅速躍昇世界生產力第一的秘密，作了一番深入的解剖，而其中，有相當的篇幅在探討日本工業界——尤其是汽車工業界在管理方式上的改革與成功之道。美國人不再是揮動大鎚的衝動怒漢了，他們變得冷靜而深沉了！他們覺得，日本人的洶湧來勢，是該他們捫心自省的時候了！

然而，我們呢？

我們的祖先在科技上的成就也曾傲視四夷，高踞世界王座，然而，在汽車製造上，我們卻從未製造出百分

之百國人自製的整部汽車；在企業管理上，我們也從未自美日教科書中脫胎換骨、走出自我。

民國十九年瀋陽華北汽車廠是我國汽車工業的發端，但製造的是汽車的配件；民國廿九年的重慶汽車廠所製造的，也是汽車零件；民國卅五年，大定航空發動機製造廠以值得國人驕傲的自力開發技術，成立了漲圈製造所與活塞、活塞梢等生產線，大量製造品質合乎國際標準、媲美於美國貨，而為各界所樂用與稱讚的產品，然而，這些產品依舊是「汽車零件」！

政府遷臺後，裕隆和福特六和汽車公司相繼於四六、六一年分別成立，但生產的還是「混血種」的「國產車」，我們的汽車工業發展了五十餘年，結果竟然依舊停留在學步的階段。

民國六七年，中央研究院財經五院士提出了興建大汽車廠的策論；六九年，大汽車廠進入籌備階段，並積極加速進行，今年（七一）年底，正式選定豐田為合作對象，準備正式開張。去年（七十年）年底，裕隆公司也正式宣布他們已經於兩年前在桃園龜山設置了一座工程中心，秘密進行小汽車整車設計及零組件的自製研究工作，預計總投資為新臺幣22億元，在五至七年之內，即可正式推出第一輛完全由國人自製的新型小轎車。

這些消息誠足令人興奮！但是汽車工業既是「株連

甚廣」的「動力」工業，又是深具消費潛力的市場寵兒，那麼汽車工業產業管理的點點滴滴，已經不僅止於汽車一業，而幾乎牽涉到整個生產事業與市場銷售事業了，換句話說，無論是生產、行銷、財務、人事或研究發展，汽車工業的管理，實足以作為整個製造業最具代表性的經營法則。

四、不止是一本譯作

去年年底，工商時報經營叢書推出了「日本商社人24小時商戰實錄」，從一個日本商社的活動，追尋出日本貿易界、甚至是整個服務業的管理軌迹，為一九八〇年以來的「日本第一」風潮，作一個深入的、個體的顯微解剖；今年，我們再接再厲，在生產事業中挑出了風雲產業——汽車工業中的風雲廠商——豐田，再一次從一個廠家的各個管理層面，細剖出整個日本式管理的精髓。

值得鄭重推介的，是本書雖屬譯作，但由於譯者廖純銘先生一來為文學世家，二來其本人從事對日貿易工作多年，對日本事務與風土民情嫻習於胸，因此除了譯筆毫無生澀的「翻譯句法」之外，於原文中所用的日本典故，亦立即於文中詳細註解，讀者即使對日本完全陌

生，閱讀本書時依然可以對全書的真髓洞察剔透。這些例子諸如：

- 短大：相當於我國的二專（P. 226）
- 春闘：日本工人每年春季的罷工行動（P. 237）
- 夏祭：夏天在神社舉行一種類似廟會的活動，與臺灣的拜拜不同（P. 247）
- 成人式：每年一月十五日，為年滿廿歲的青年男女慶祝其成年自立的儀式（P. 247）
- 金太郎飴：一種糖棒，呈圓柱狀，可以切割成好幾塊，每一塊上面都繪有個一模一樣的金太郎，由此得名。在日本，不管大人小孩，都知道有這種糖（P. 256）

此外，為了使本書所欲傳播的知識更為完整，譯者又多方蒐集資料，完成「從零出發的日本汽車工業」和「豐田的開山鼻祖——豐田佐吉」兩篇著作，放在第一章，以為開宗明義的序曲。凡此種種，使得本書雖為譯作，卻已超出信、達、雅的基本要求，而進入「概念系統化、知識整合化」的進一層境界。

五、從有他無我，到有我無他

經濟部長趙耀東在進行大汽車廠談判時曾多次提到

辦大汽車廠的三個階段：「先是有他無我，然後有他有我，最後纔有我無他，使我們的汽車工業能夠脫胎換骨」。在目前我們的整個生產事業仍在爲有效而成功的「中國式管理」努力探尋之際，對於曾經引起全球震撼的豐田汽車經營秘密詳加檢視、細細玩味，當爲國內企業界與管理界在「有我無他」之前，深具意義的一項工作。

工商時報經營叢書編輯小組

彭垂銘

鄭家鐘

詹宏志

張武順

目錄

出版緣起

編輯室報告

序

第一章 序曲

- | | |
|------------------|----|
| 1. 從零出發的日本汽車工業 | 2 |
| 2. 豐田的開山鼻祖——豐田佐吉 | 28 |

第二章 向「銷售大王」挺進

- | | |
|------------------|----|
| 1. 邁向「日本第一」的起跑點 | 48 |
| 2. 建立強大的經銷網 | 54 |
| 3. 企劃調查與業務員訓練 | 60 |
| 4. 發掘潛在需求，登陸美國市場 | 68 |

第三章 無貸款經營的秘密

- | | |
|------------------|-----|
| 1. 出奇的宣傳與無貸款經營 | 78 |
| 2. 合理化經營與看板式生產管理 | 87 |
| 3. 豐田汽車王國的開創史 | 96 |
| 4. 向新技術挑戰 | 107 |

第四章 銷售的最前線

- | | |
|---------------|-----|
| 1. 推銷員與推銷管理制度 | 114 |
| 2. 豐田業務員的薪酬制度 | 124 |
| 3. 豐田業務員的推銷道具 | 131 |
| 4. 劍及履及的業務教育 | 137 |
| 5. 豐田王國的推銷大本營 | 143 |

第五章 和日產做比較

- | | |
|--------------|-----|
| 1. 教祖與中興之祖 | 150 |
| 2. 聯合艦隊與獨行戰艦 | 156 |
| 3. 純血主義與混血主義 | 162 |
| 4. 第一與第二 | 169 |

5. 合理主義與溫情主義	176
6. 家族主義與商業主義	181

第六章 老 閥

1. 豐田汽車與豐田市	188
2. 向「高收益集團」挑戰	194
3. 豐田人開會	199
4. 豐田金融的秘密	205
5. 豐田集團企業與豐田家族	211

第七章 員 工

1. 豐田式人才培育	222
2. 豐田式人才徵聘	228
3. 細思維。多良品	233
4. 豐田的勞資關係	239
5. 豐田的社團活動	245

第八章 奔向明日

1. 豐田新車的研究方向	252
2. 解決都市交通問題	256
3. 造車之餘再造屋	260
4. 對未來的期待	265
5. 指向社會	270
6. 穩舵向前航	274

2011年11月24日

第一章 序曲

——第一章——

第一章

序曲

1. 從零出發的日本汽車工業

一、日本第一

一九八〇年，是汽車發展史上轉變最大的一年。對西方人——尤其對美國人——而言，更是令人難堪的一年。

在這之前，全世界幾乎沒有一個人會相信，日本在汽車發展上會有超越美國的一天，但是，擺在眼前的，卻是個千真萬確的事實！

根據統計，一九八〇年的汽車生產量，日本締造了1104萬輛的佳績，成為新的世界汽車王國。而一向執世界汽車業牛耳的美國，則瞠乎其後，僅得800萬輛，退居次席。不但如此，日本在汽車貿易上，更囊括了75%的國際市場，使得美歐諸先進國家只有招架之功，而無還手之力。

日本這種驚人的生產力及銷售力，立刻在美國及西歐先進各國的經濟上、政治上，激起了強烈的震撼！紛紛採取緊急防衛措施，造成了史無前例的汽車保衛戰。

日本汽車工業的起步，比西歐先進諸國遲了一百多年，比美國也晚了幾十年。他們究竟憑什麼創造了這項奇蹟？他們的路是怎麼走出來的？這是個值得深思，也值得探討的問題。

二、咳，真「面妖」！

日本人第一次看到汽車，是在人類進入二十世紀的前兩年，福特汽車公司成立的前五年。

那一年，是日本明治卅一年（一八九八年）。有一位僑居橫濱的美國人，名叫湯普森，他駕著一部日本人見所未見、聞所未聞的鐵驢子，在寒風凜冽的街上，窮出風頭，車輪輾過之處，枯葉隨風亂舞。那就是歷史上第一部出現在日本的汽車，——一部三個輪子的電動車。

兩年後（一九〇〇年），一個日本人萬里迢迢從美國買進了一部「普羅列斯」牌的三輪電動車。另外，有一位陸軍幼年學校的教官，也從法國帶了一部燃燒汽油的汽車回日本。這是日本人擁有汽車的開始。

那一年（明治卅三年），適逢日本皇太子大正的成婚大典。各方申賀的禮物，琳琅滿目，都呈獻到東京的皇居，其中，有一樣禮物最笨重、也最稀奇。那是旅居美國的日本商人，遠從舊金山奉獻給他們殿下的。打開包裝，赫然是一部四輪電動車。

根據當時的報紙記載，當車子在東京的三宅坂試開的時候，羣衆萬人空巷，湧到三宅坂，爭睹這種新奇的玩意兒。有個眼睛長得很難看的老太婆，見識了這種自己會走的怪物後，實在不相信自己的眼睛，直搖頭，喃喃自語說：

「咳，沒有馬也能走路，真『面妖』（奇怪）！」

三、搭苦力-1號

在鬧哄哄的人潮裏，有一個人始終聚精會神，目不轉睛地注視這件事情的進行。

這個有心人名叫吉田眞太郎，他是個腳踏車行的老闆，店址設在銀座，店名叫「雙輪商會」。

自從見過這種新的、神奇的交通工具後，他的腦子裏便不斷地盤算著。

首先，他替外國人經銷進口三輪汽車。一九〇二年（明治卅五年）春，他趁赴美採辦腳踏車進口之便，順