

企業傳奇 6

穩操勝算

日本豐田汽車家族成功的故事

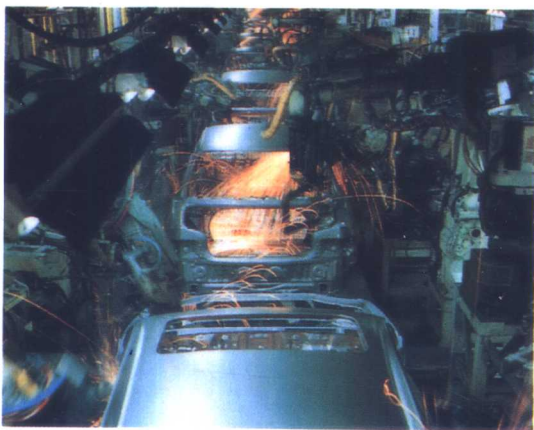


東鄉行泰(Yukiyasu Togo)

威廉・華特門

(William Wartman) 著

◆ 歐姿漣譯



企業傳奇⑥

穩 操 勝 算

——日本豐田汽車家族成功的故事

Yukiyasu Togo & William Wartman 著

歐姿漣譯

企業傳奇⑥

穩操勝算——日本豐田汽車家族成功的故事

1997年4月初版

定價：新臺幣280元

有著作權，翻印必究

Printed in R.O.C.

著者	Yukiyasu Togo & William Wartman	
譯者	歐姿	漣
執行編輯	邱孝	竹
發行人	劉國	瑞

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

出版者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號
電話：3620308・7627429
發行所：台北縣汐止鎮大同路一段367號
發行電話：6418661
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：6418662
印刷者 世和印製企業公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

ISBN 957-08-1665-1(平裝)

AGAINST ALL ODDS

Copyright © 1993 by Yukiyasu Togo.

Chinese language edition arranged with The Martell Agency
through Big Apple Tuttle-Mori Agency. All rights reserved.

Chinese language copyright © 1997 Linking Publishing Company.

譯序

豐田於1989年在美國推出高級車型雷克斯（Lexus）時，看好它的人並不多；在一般人的觀念中，日本汽車廠商——包括豐田在內——所製造的車子，主要以省油、輕巧著稱，會有人願花35,000美元購買「高級的日本車」嗎？事實證明，豐田打贏了這場戰爭，雷克斯成為當年美國的冠軍進口車種；一直到1995年，雷克斯車型仍穩居美國十大好車榜單中。

在台灣，一提到豐田，大家的腦海中就會浮起——高品質汽車的製造者，及高效率工廠管理的創始者——這兩種印象。或許很少人知道，豐田最初是由日本鄉下的紡織廠起家的，在進入汽車工業後，一度還曾面臨破產的危機；於發展汽車的過程中，他們從不曾引進過歐美的先進技術，整個豐田企業可說是從無到有，一步步披荊斬棘走出來的。目前豐田是全球第三大汽車廠商，在日本的相關產業更是不計其數，他們是如何克服重重困難，獲得現在的成就？在這本書中，對豐田公司及豐田家族的發展歷程有著極為完整的交代。

由於豐田是家跨國性的大企業，坊間有關豐田的書籍如汗牛充棟，但主要是關於工廠管理、行銷策略方面的，即使有一兩本自傳性或介紹性的讀物，觀點也多半失之偏頗，並未能做全面性的叙

述，本書正可彌補這些缺憾。全書有以下三個特點：

一、在故事性方面：這本書的作者之一——車鄉行泰是豐田美國分公司的會長，因此他能獲得許多第一手的資訊；不論是在豐田家族人物的個性刻畫上，與公司發展歷程中所遭遇的事件描述上，都具有極高的準確性，為其他書所難望其項背。舉例來說，豐田企業的第一代大家長，也是日本家喻戶曉的紡織業發明大王——豐田佐吉，與豐田汽車的創辦人——佐吉之子豐田喜一郎，是屬於初期開創性的人物，其他書中很少詳細提及，但在本書中對他們的事蹟卻有詳細的描寫，充分展現一種「追本溯源」的精神。

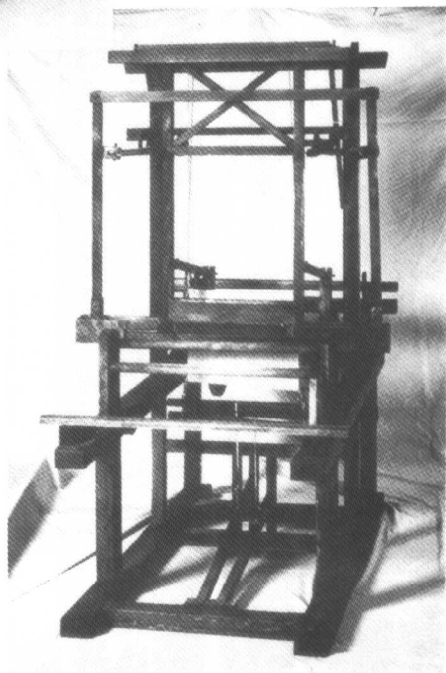
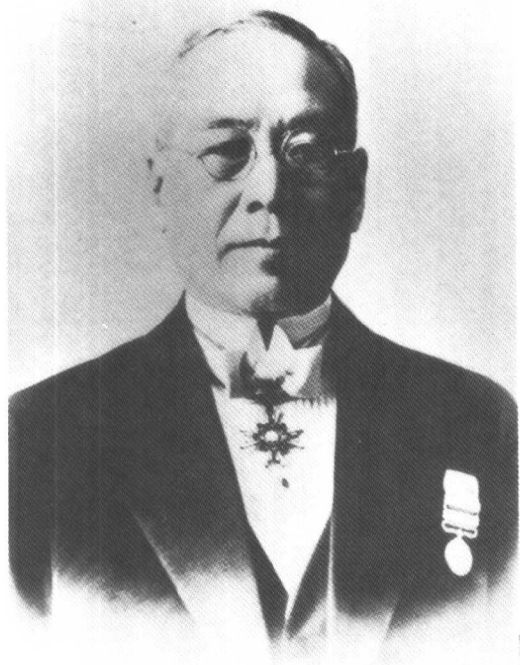
二、在專業性方面：本書既然是有關豐田汽車的故事，書中自然免不了汽車方面的知識闡述，另外在紡織、工廠管理、污染防治、及市場行銷方面的專業概念與技巧也都有所提及。更難能可貴的是，作者對各方面都能做深入淺出的介紹，不會讓讀者覺得過於艱澀難懂，反而能在輕鬆的閱讀過程中，學習到全方位的知識。

三、在社會性方面：豐田佐吉出生時，日本也正好面臨對外開放門戶的轉捩點，因此豐田企業的發展史，等於就是日本經濟奇蹟的縮影。本書內容固然是以豐田公司為主軸，但於相對應的日本社會狀況也有極清楚的描繪，使讀者了解，日本這個國家是如何走出閉關自守的鎖國政策、如何自戰後的廢墟中重建、又是如何迎頭趕上歐美先進科技的。

這本書的另一個特色是具有國際性的視野，豐田進攻美國市場之初並非一帆風順，其他書籍很少提及豐田在美國的發展情形，這本書則提供了極詳盡的敘述；對美日關係、歐洲市場、石油危機等方面也都有所著墨。看完本書，不僅能對豐田公司有進一步的認識，對故事發生時的國際社會背景也能有所認知。

中國與日本有著相似的歷史背景，地理位置也極接近，但為何在同樣革新求變之後，會產生如此巨大的差異？甲午戰爭已屆滿一百年，我們在檢討過去戰敗原因之餘，是否也應靜下心來，探討日本成功的因素在哪裡？這本書或許可以提供讀者一部分的答案。豐田創辦人所推行的「不斷改善」、「剛好及時」和「全面品管」等概念，以及他們愈挫愈勇、永不屈服的精神，都是使一個無藉藉之名的日本鄉下公司，成為國際大企業的關鍵所在。身為中國人，也應以「有為者亦若是」的氣魄，創造屬於自己的一片天地。

← 豐田佐吉。



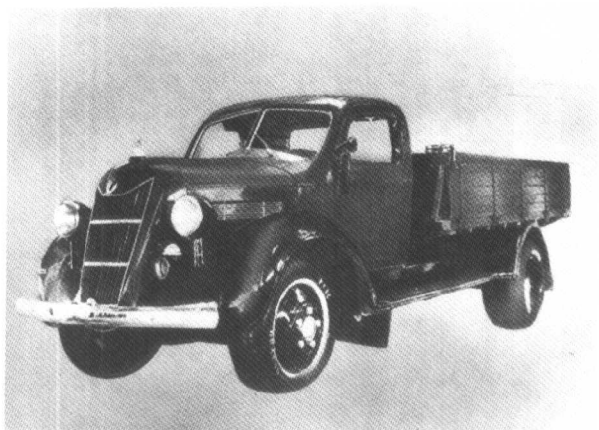
→ 於1890年取得專利的第一架豐田織布機。

← 豐田佐吉之子，豐田喜一郎。

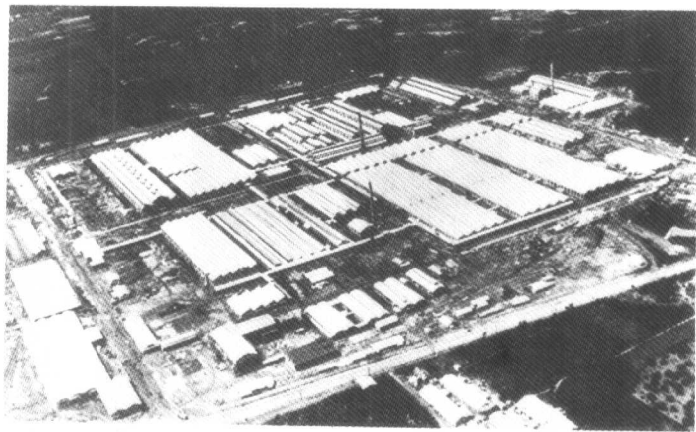


→ 豐田佐吉的入贅女婿，豐田利三郎。

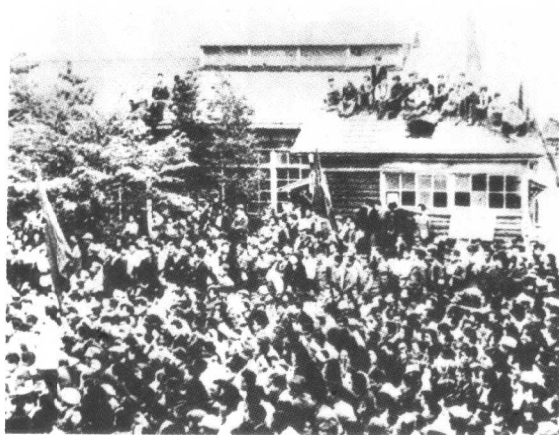
← 豐田的第一部車，
G1型卡車。



→ 1936年，經銷商參
加AA型汽車發表會
時合影。



↑ 1938年舉母廠鳥瞰圖，汽車生產於此地開始，後來曾中斷過。



←1950年銀行指示豐田裁撤1,600名員工，工人發動罷工。



↑1953年推出的SF型汽車，要與日本市場上的進口車競爭。



←1955年皇冠汽車，被視為豐田第一部「真正的」汽車。

→發展出「剛好及時」生產體系的大野耐一。



↑1957年豐田在美國設立的第一個辦事處。



↑受到美國駐日大使的肯定，豐田於1958年外銷汽車至美國。



↑匆促發展出來的首輛卡洛那。



→1960年推出徹底改革型的卡洛那。



↑豐田推出「國民車」時，已落於市場需求之後。

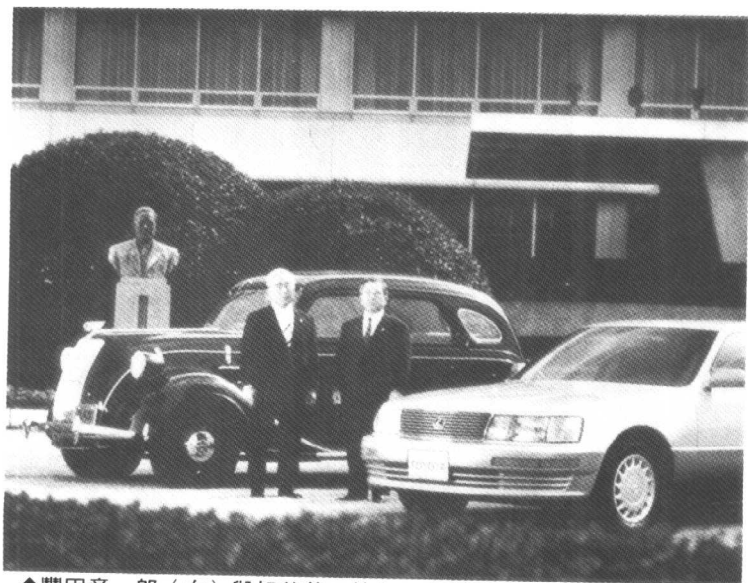
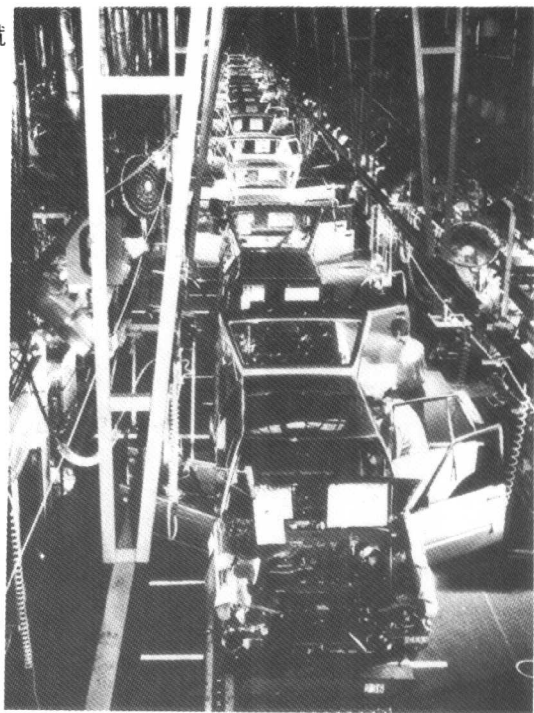


↑1964年的卡洛那，這是豐田第一部國際性的汽車。



↑1966年可樂娜上市，打開了日本的汽車消費市場。

→在汽車裝配過程中，標示牌就擺在車上。



↑豐田章一郎（右）與叔父英二站在AA型汽車前，右邊的車子是高級車LS400。

目次

譯序	i
前言	1
第一章 挑戰	11
第二章 改善	25
第三章 畏懼	39
第四章 圖謀	55
第五章 問世	73
第六章 前兆	93
第七章 危機	109
第八章 轉機	129
第九章 再出發	151
第十章 第三代	173
第十一章 重返美國	195
第十二章 煙霧戰爭	215
第十三章 騷動	233
第十四章 圓滿	255
第十五章 認知	275
結語	303

前言

1983年12月，豐田英二正在主持日本豐田汽車公司一個重要的董事會議，他們的議題十分沈悶，是有關要與全美汽車總工會進行協商的事宜，這是英二第一次聽到這件事被提出來討論；他人雖然坐在會議室內，但心思卻早已飛到五千哩外。由於受到美國方面巨大的政治壓力，他們正計劃於一年內與通用公司在加州佛瑞蒙特合資興建一家裝配廠；然而，許多勞工問題仍無法解決。

最令英二煩惱的是一些全美汽總人員的頑強態度。豐田一向以生產體制著稱，原來公司已瀕臨破產邊緣，卻能藉此起死回生，三十年來並賺進了可觀的利潤；相對地，美國汽車業者卻逐漸失去市場占有率及民衆的信心。如今全美汽總工人的失業率高達28%，他們卻堅持反對將豐田高效率的生產方式移植至佛瑞蒙特廠中，這點令英二百思不得其解。

豐田汽車工業公司是由英二的堂兄——喜一郎所創辦的，公司的基本原則就是重視效率，這點同時反映在豐田家族奮鬥的傳統與製造的產品上。在20世紀初期，喜一郎的父親佐吉，靠著改善日式織布機的效率起家，並由此賺得足以轉入汽車工業所需的資金，使喜一郎得以創立豐田公司。佐吉出身於勤勉的農家——豐田即是豐饒的稻田之意——他的價值觀對公司有極大的影響；豐田能夠在戰

後繼續經營下去，靠的就是他們絕不浪費的精神。目前豐田生產汽車的方法是全世界最有效率的，而且也非常注重品質檢查，以確保每一輛出廠的汽車都接近完美。

英二心想，美國人已經夠得天獨厚了，他們擁有廣大的土地及豐富的資源，因此有揮霍的本錢。但英二無法接受西方那套浪費的大量生產方式，他可不願意合資企業中也有這種情形出現。可是當今社會對傳統見解卻缺乏應有的尊重，連日本也開始充斥著所謂新進的思想，這使得英二感到苦惱。

豐田位居日本第一汽車廠商的寶座已有多年，不過因公司位於日本內陸，且製造的車型都相當樸實，所以外界大多認為豐田是個古板的鄉下企業。日產汽車公司就不同了，雖然汽車的銷量的確較小，但其總公司位於國際都市東京，因此總是給人勇於革新的形象。所以日本人常說：「日產著重技術，豐田注重銷售。」

豐田英二對於一再聽到這種說法覺得很厭煩，早在數年前，他就已指示工程師要研發一系列日本最先進的引擎；等安裝上這些引擎的汽車上市後，豐田進行了大規模的宣傳活動，之後，豐田幾乎搶占了日本50%的汽車市場。英二感到驚奇的是，即使是裝上舊式引擎的車型，其銷售量也一樣逐漸增加。

英二了解人的認知與事實真相是同樣重要的；因此他相當有自信，只要豐田有機會透過協商與全美汽車總工會合作，那些成員原本對豐田的偏見一定很快就會煙消雲散的。當英二由沈思中回到現實，他愕然發現其他與會者正在熱烈討論有關在美國發展的情形。

董事們正在議論繼1983年在美國成功推出「葛瑞希達」（Cressida）頂級車種之後，應該再推出怎樣的車型。產品計畫部門的課長主張，他們不應該僅是翻新葛瑞希達車型，而應該創造一