

豐田式經營的精髓



陳榮貴 譯

地之角出版社

- ▲ 豐田的銷售法則
- ▲ 豐田的生產法則
- ▲ 豐田的財務法則
- ▲ 豐田的人事法則

豐田式經營的精髓

陳榮貴譯

國頭義正著

目次

原序——豐田經營法則的意義·····	4
△豐田佐吉氏與豐田喜一郎氏的先驅精神·····	4
△豐田由汽車製造廠商榮登日本最大企業寶座的秘密·····	6
△順應時代需要的豐田經營法則·····	7
代譯序——淺談日本汽車工業發展史·····	10
△草創期·····	10
△初期基礎形成期·····	11
△戰後快速成長期·····	13
△石油危機後的安定成長期·····	18
第一章 豐田的銷售法則	
——銷售優於製造—— ·····	23
△銷售法則①：銷售並非將商品販賣出去，而是創造出易於販賣的 條件·····	24
△銷售法則②：不是為製造而銷售，却是為消費者而從事生產·····	30
△銷售法則③：顧客對商品的信賴，源於對銷售的信賴·····	34
△銷售法則④：製造工廠與販賣否的關係是一種共存共榮的關係·····	39
△銷售法則⑤：欲銷售時勿怠於先行投資·····	44
△銷售法則⑥：為掌握商業交易的良機，有時需稍作勉強·····	50
△銷售法則⑦：想在銷售競爭中克敵致勝，自己需要不時思及要如何 做才好的問題·····	55

△銷售法則⑧：從不忽視來自任何小國的訂單·····	62
---------------------------	----

△銷售法則⑨：多角化經營始終是以能夠支援本行的產業為對象·····	68
-----------------------------------	----

第二章 豐田的生產法則

——僅生產「必要數量」——·····	75
--------------------	----

△生產法則①：生產時所需的零組件，於必要時供給其必要的量·····	76
-----------------------------------	----

△生產法則②：生產製程的「自働化」而非「自動化」·····	83
-------------------------------	----

△生產法則③：追求多種大量的生產方式·····	88
-------------------------	----

△生產法則④：藉一貫強調的現場主義，究明提高附加價值的實質 作業·····	94
--	----

△生產法則⑤：將眼睛看不到的浪費，轉換成眼睛看得到的浪費·····	99
-----------------------------------	----

△生產法則⑥：創造出能經常移轉成減產體制的體系·····	104
------------------------------	-----

△生產法則⑦：過多的情報徒使生產現場發生混亂·····	110
-----------------------------	-----

△生產法則⑧：優良產品是由從業員頭腦的「綜合」製造出來的·····	116
-----------------------------------	-----

△生產法則⑨：技術具有自律性，是一種取之不盡、用之不竭的寶 藏·····	121
---	-----

第三章 豐田的財務法則

——全賴自有資本以決勝負——·····	126
---------------------	-----

△財務法則①：負債是可怕的敵人·····	127
----------------------	-----

△財務法則②：如有盈餘應儘可能投之於設備，以提高機械的效率·····	133
------------------------------------	-----

△財務法則③：常時整備著迎接好運的體制·····	140
--------------------------	-----

△財務法則④：資金的運用需隨時考慮到最壞的事情·····	145
------------------------------	-----

△財務法則⑤：會社的規模愈大愈需削減經費·····	151
---------------------------	-----

第四章 豐田的人事法則

——微頭微尾的鄉下人性格——	157
△人事法則[1]：所謂真正的人才不是機敏的“都市人”而是不辭辛勞的“鄉下人”	158
△人事法則[2]：員工的實力不能以學歷、學力來衡量	165
△人事法則[3]：相互信賴的勞資關係	171
△人事法則[4]：[物]與[財]的基礎在於[人]	177
△人事法則[5]：不論何種優良產品，需有好的銷售能手才能順利銷售出去	182
△人事法則[6]：社員的價值係取決於不論工作的鉅細而能否認真以赴	188
△人事法則[7]：培養對社會負責的人員	193
附錄——豐田歷代經營首腦的略歷	198
附錄——有關豐田的報導	201

原序——豐田經營法則的意義

豐田佐吉氏與豐田喜一郎氏的先驅精神

十幾年前，因國際競爭力薄弱而深感絕望的日本國產汽車，如今却正堂堂地逐步席捲世界市場。汽車工業（日文：自動車產業）與其規模龐大的關連工業成為日本經濟的主流，而領導日本汽車工業則非豐田、日產莫屬。

尤其豐田係根據一九三六年制定和頒佈的自動車（汽車）製造事業法獲指定設立的日本第一家汽車製造商，此後一直成為日本汽車工業的領導者。不過，與其說豐田因被指定設立而成為日本汽車業界的領導者，不如說因豐田備有大量生產大眾車的體制，才能獲得被指定的資格而成為日本汽車業界的領導者。

本來，豐田佐吉氏的長子豐田喜一郎氏之所以着手製造日製大眾車，實係因其滿懷著「以無人願做的至難事業為努力目標」的企業家精神——冒險犯難的精神。並且，製造汽車的夢想係纖維機械方面以天才發明家聞名的豐田佐吉氏和其長子豐田喜一郎氏兩人之間，經過長時間醞釀而成的。

一九一〇年，豐田佐吉氏出國旅遊，在美國目睹汽車大衆化的實情，便決意有朝一日亦要着手製造汽車。據說，一九二七年在名古屋離宮謁見天皇的夜晚，豐田家舉行慶祝宴會席上，他對豐田喜一郎氏說：「要生產汽車以報效國家。」

惟何以豐田佐吉氏決意要製造汽車呢？主要是因他予料將來汽車必然會走向大衆化之途，並且以機械發明家自豪的他想親自完成汽車國產化的目標，特別是他具有的民族主義情感，實在無法忍受福特與通用公司以傾銷方式支配日本汽車市場的情形。

另外值得注意的理由是豐田佐吉氏對其子豐田喜一郎氏的憐愛。豐田喜一郎氏的母親對熱心發明而置家庭於不顧的豐田佐吉氏深感絕望，生下喜一郎後不久便與世長辭，如諸豐田家族又認較喜一郎年長的兒玉利三郎氏爲婿養子，結果豐田喜一郎氏雖爲長男，却喪失繼承豐田一家財產事業的地位。因而，豐田佐吉氏爲了在兒玉利三郎氏主持的紡織、自動織機之外，能使豐田喜一郎氏另行創立新的事業，而有意在汽車製造業課求發展。

一九三〇年豐田佐吉氏去逝，遵照父親的遺志，豐田喜一郎氏更堅定決心要製造日本國產汽車，逐步擬定其構想，唯一的問題是要如何籌措資金，當時可行的方法祇有藉自動織機製作所不斷的增資一途來籌資。可是此種增資既因豐田家族內部複雜的關係，復因對進軍汽車工業一事，豐田家族與主要幹部

的意見未趨一致，無法有所進展。

甚至連有豐田自動車工業會社中興名將之譽的石田退三氏對豐田喜一郎氏的「汽車狂」亦表積極批判的態度。當時的石田氏曾對豐田喜一郎氏說：「你難道不清楚豐田有多少實力，為何要從事發展連三井、三菱都不願插手的汽車工業。何以不努力經營本行的紡織與織機呢？豐田佐吉氏的遺言雖然重要，惟一代的發明狂已經夠受了，連續兩代、叁代都是發明狂的話，特意建立的基業將成為泡影。不論如何，務必中止對汽車工業的狂熱。」

由於豐田喜一郎氏如火般的熱意與開拓先驅者的精神，在上述反對聲中，終於在一九三三年豐田自動織機內設立汽車部。在一九三七年九月，在愛知縣舉母町（現在的豐田市）開工興建大衆汽車大量生產工廠，而於一九三八年開始生產。而這段漫長的過程，可說係豐田喜一郎氏在以兒玉利三郎氏為道的內外反對聲中，秉持著「無人願做的至難事業為努力目標」的信念，不斷地進行說服與奮鬥的累積過程。

豐田由汽車製造廠商榮登日本最大企業寶座的秘密

儘管如此，建立日本汽車工業的先驅並非祇有豐田。有的懷著不遜於豐田喜一郎氏的先驅開拓精神，稱雄未遂而遭挫折、有的至今仍以汽車製造廠存續下去，惟未能獲得領先寶座。可是，豐田却能在衆多的先驅者之中，顯露頭角，超群拔萃，榮登今日的地位。

理由之一是豐田成功地建立汽車生產技術的體系，為整備大量生產體制所投下的必要且龐大的資金；理由之二是建立使大量銷售成為可能的銷售網。而其基礎自然非發展汽車事業的豐田喜一郎氏的經營理念莫屬。

豐田喜一郎氏認為：「製造汽車係應用最新技術、最尖端文明的工業。」而不遺餘力地追求綜合性的、多面性的技術水準，傾其精力於基礎理論的建構與綜合性技術力的具備。豐田喜一郎氏的行為特徵是不斷累積基礎研究的成果與系統的導向以發展汽車的製造事業。

他於着手製造汽車之際，從技術性情報到有關政府的汽車行政的情報，莫不加以徹底收集；同時，他亦四處奔走延攬製造、銷售汽車所不可欠缺的人才；從外部吸收管隆俊氏、深田弁三氏、池永耀氏等經驗豐富的技術人才，為負責銷售的業務從美國日本通用公司聘請神谷正太郎氏，及與神谷氏携手建立豐田強力銷售網的花崎鹿之助氏，且現任豐田自動車販賣會社社長加藤誠之氏亦是在這個時候進入豐田的。換而言之，豐田喜一郎氏早就擬妥大量生產大眾汽車的目標，因此一方面努力於整備不可或缺的綜合技術力，另一方面構想建立大量銷售的體制，着手尋求必要的人才。

順應時代需要的豐田經營法則

不論草創時代的理念如何遠大，由於生產技術的系統化而發生的大量生產及大量銷售的兩種條件的限制，在往後的歷史

發展中自然呈現出不符需要的情況。推動事業發展的經營首腦既須克服衆多的障礙，亦須確立具備整個技術、資金、銷售的諸條件，並且，他們很早便將生產與銷售加以分離，使其相互競合、相互補足、相輔相成，更使豐田製造與銷售的汽車成長爲世界性的事業。

汽車工業係範疇甚廣的「綜合性工業」。生產一輛汽車便需要五千種、三萬樣的零組件，且與鋼鐵工業、玻璃工業、化學工業、纖維工業及販賣會社有密切關聯，現在的豐田，生產方面係以豐田自動車工業會社爲頂點，以零組件製造工廠爲底邊形成製造汽車的巨大金字塔型組織；銷售方面則以豐田自動車販賣會社爲頂點，在各地設有將出廠汽車送交消費者的各地方有力資本爲中核的網狀銷售系統。

描述豐田歷史、金額、業績的書籍爲數甚多，這正說明有許多關心豐田式的經營，而其根本理由無可否認的是時代的強烈需要，因爲經濟、社會環境需要新姿態的企業家精神。

在國內外正面臨各種問題的現在日本，所謂全盤企業經營正需要新的理念與新的行爲模式，而豐田式經營在建立新的理念與新的行爲模式方面將給予吾人甚大的啟示。

有關分析豐田的文獻雖然很多，但直接有系統地解析豐田歷代經營者思想與理念的書籍却未曾出版過。筆者深感有必要更進一步解說不管景氣好壞且適合任何時代的豐田經營體質。

基於此種觀念，本書將豐田佐吉氏與豐田喜一郎氏的創業

精神及其後繼的歷代最高經營首腦的經營理念，分成銷售、生產、財務與人事四章，並導出三十條一般法則以嘗試作一具體的解說。本書中人名敬稱一概從略。本書如對企業經營者及掌下一也代日本經濟之舵的年青人有所助益，便是筆者最大的榮幸。

國頭義正

代譯序

——淺談日本汽車工業發展史

一九七八年，日製汽車數量高達九二六萬輛，如以貨幣計算則爲一六兆數千億日圓，與電氣機器產業的規模大致相同，名列前茅；並且，日本汽車工業所主導的關係工業範圍甚廣，若連關係工業的從業員也一併合計則人數便高達四百數十萬人；如依靠其從業員收入的家族平均以四人計，則直接、間接依賴汽車工業維生的人口達一、七〇〇萬人，約爲日本總人口的分之一。由上可知，汽車工業對日本國民經濟的重要性，其競爭力也是國際公認的。不過，要想對日本汽車工業（尤其是豐田）有所認識實有對其發展史作一簡單敘述的必要。

(一)：革創期

一八九八年，住在橫濱的外國人進口日本第一輛汽車，這種汽車是以蒸氣來推動的，一九〇二年，始由日人自行從美、法等國進口。事實上，明治時代的經濟、產業結構由於德川幕府長期的鎖國政策，未能從傳統農業中心的產業結構中擺脫出來，工業化程度遠落於歐美之後，可說毫無自行製造汽車的條件。當時的吉田眞太郎氏憑其先見之明，從進口銷售汽車進而設立「東京自動車製作所」，專以製造車身爲目的；接著又有山田米太郎氏設立國末自動車製造所及林茂木氏則設立宮田

製作所，不過這些工廠皆未具有歐美汽車製造廠的生產體制，引擎及其他重要零組件皆由歐美進口，僅打造生產車身等一小部分。一九一四年東京有記錄的汽車輛數祇有六二輛，其中四十輛為歐洲車，一〇輛美國車。

到一九〇七年，吉田氏經營的東京自動車製作所推出第一部在日本裝配的「塔可利一號」汽車，惟彼時歐美汽車工業已有相當的發展，量產規模業已粗備。

(一)：初期基礎形成期（1911～二次大戰）

到大正時代，日本的汽車工業由於進口數量增加而漸感市場需求的壓力；由於汽車的方便性、機動性而成為日本皇族、貴族、豪商及特權階級的寵物，並且由於運輸上的軍事需要以及一般市民以巴士、計程車代步的生活需要，市場需求日形擴大，有增無減，這種外在環境的刺激，鼓舞日本汽車製造商，無不奮力以赴，謀求成長。

這一時期的日本汽車製造商，大致上可分為兩類：其一是由於軍國主義激進侵略政策上的要求，將財閥系大企業的一個部門分離獨立而設立的汽車製造商，如三菱自動車工業（原為三菱造船的一個部門，依絲茲（暫譯）自動車（原屬石川島造船所的一個部門）；其二是從技術水平甚低的機械製造工廠，歷經千辛萬苦的奮鬥，逐步擴大規模，緩緩區區成長的汽車製造商，豐田自動車工業及東洋工業便屬這一類，而「豐田」係由

豐田紡織及豐田自動織機發展而來的，「豐田」之所以能躋身綜合機械工業——汽車製造商之林——無非是依賴或運用豐田紡織與豐田織機的資本與技術。

同時，這個時期由於外國車進口數量激增，日本國內市場需求日旺，使日本汽車製造商意識到少量生產既不合算又無法與歐美大製造商相抗衡。一九一〇年代初期，由東京自動車製作所率先開始着手大量生產，其他廠商則紛紛隨著跟進，使日製汽車的量化生產體制雛型初備。並且，到一九一〇年代末期，美國福特汽車公司在橫濱設立「日本福特汽車公司」，從事大量裝配當時在美國國內最暢銷的福特T型車，緊接而來的是——一向將日本視為新市場的美國通用汽車公司（GM），在大阪設立「日本GM公司」着手生產。由上述可知，在一九五〇年以前，西方尤其是美國的汽車製造商便已侵入日本市場，而且備有相當的影響力。

在內部需求日增，外來資本壓迫日強的情況下，日本軍國主義政府，便採取了以下的保護措施：(a)、引用「軍用自動車補助法」，對製造、銷售軍用卡車、裝甲車等的製造商，由陸軍給予生產、銷售補助金；(b)、修正以鐵路為主的交通系統，增強公共巴士的運輸功能，並對公共巴士的製造商實施必要的輔導措施；(c)、由內務省頒佈自動車取締令，准許小型汽車免照駕駛，這個命令使日製汽車在日本國內得以普及，且有助於日本汽車製造商的成長與發展；(d)、綜合性地推動由商工省（

現在的通產省）輔助培育汽車工業的各種政策。無可置疑的，上述日本政府的保護政策，無形中成為日本汽車工業得以往下紮根、迅速成長的原動力。

不過，GM與福特在日本設廠，從事汽車的大量生產（如GM於一九三五年已達年產八萬輛），使當時仍停留在仿製階段的日本汽車、汽車零組件製造商及汽車銷售業，耳目一新，眼界大開，對日本汽車工業而言，可說是一貼有效的興奮劑。這時日本主要汽車製造商計有：東京自動車製作所，快進社自動車工場、東京瓦斯電氣工業、東京石川島造船所、三菱造船的一個部門（現在的三菱自動車工業）等，如今名聞世界的豐田汽車會社則尚處於幼年期。可是，在日本汽車基礎形成期中，由於政府的保護措施，使各汽車製造商間的競爭未趨激烈，而能從容成長。

（三）：戰後快速成長期

戰後日本為盟軍占領，除了極有限的數量外，日製汽車的生產為占領政策所禁止，由於在這種嚴厲的禁令下，日本汽車工業的發展受相當的限制。直到一九四四年，盟軍認為有限度地允許日本汽車製造商從事生產與裝配將有助於日本經濟的復甦，所以准許他們生產一、〇〇〇CC以下的小型自用汽車三〇〇輛及普通汽車五〇輛；同年的十月，豐田開始發售其有史以來頭一遭的「SSA型」小型自用汽車，隨著其他製造商

也紛紛開始生產，給日本汽車工業界帶來一片朝氣與生機。不久，盟軍於一九四八年全面解除限制汽車生產的禁令，於是日本汽車製造商便爭相步入擴張規模，以期大量生產和降低成本，追求市場佔有率的擴大，因為市場佔有率的擴大雖然犧牲了眼前的些許利益，却能確保長期的寡占利益，因此，展開一連串極為激烈的日本國內市場爭奪戰，而日本政府則從旁扮演著策略性主導的角色。

正如哈佛大學吉野洋太郎氏在其所著「日本的多國籍企業」一書中所言：「日本政府與日本產業的戰略，甚為明顯，那便是兩者的目的在於確立日本近代的產業。」事實上，在戰後高度經濟成長初期，日本政府採取的主要措施有下列數種：

① 保護本國產業，日本政府用於研究開發的支出約為GNP的2%~3%，比不到1%的國防軍事支出高出甚多，而其中約有七成用來支援民間企業的研究開發。同時，日本政府也實施租稅獎勵措施及加速設備折舊的政策，以提高日本企業的技术水準和競爭力。並且，限制外國介入日本市場，限制的種類不勝枚舉，包括防止外國資本流入，管制外匯與進口限制等非關稅壁壘，甚而採用技巧性的方法使外國產品不得其門而入，例如，按照日本法律規定是對處理程序而不是對特殊功能給予專利保障的，因而，日本企業祇要向國外購買技術，然後發明些新的方法，即使功能與原來專利相同，也不受專利權的約束不必再依賴外國技術，這種法律很明顯地有助於日本企業藉模

仿外國技術以以提高自己技術水準的「仿製戰略」，不但使日本企業大幅減少研究開發費用，而且能降低成本與增加競爭力。

②集中全力於重點的主力工業，這個時期的主力工業是鋼鐵、造船、重化學、汽車及合成纖維等產業。日本政府的輔助措施是由通產省（相當於經濟部）依年次擬定目標與計劃而給予上述主力產業微額的補助金，更重要的是日本政府利用各種手段將主要的十三家民營銀行的資金引導到這些戰略性產業，使其能獲得豐富的資金支援，於進行大規模擴廠和投資設備時，在資金方面不會發生捉襟見肘而能健全的發展與成長。

③獎勵出口，戰後日本政府為支應進口原料及引進技術的外匯支出等，採取有力的政策獎勵外銷，這種政策集中在(a)租稅優待、(b)出口保險與融資等方面，惟這些措施於一九六〇年代後期，由於日本企業已相當茁壯成長和國際競爭力的強化，而逐漸減低其重要性。

渡過盟軍限制的艱困時期，日本汽車製造業界不久就建立日製汽車的大量生產體制。一九五四年便在東京的日比谷舉行「第一屆全日本自動車展示會」，同年七月豐田汽車宣布降低小型自用汽車的價格，這表示「豐田」在大量生產，降低成本的努力，已獲相當的成功。

事實上，到一九五〇年代，由於韓戰的特別軍事需求，在工業生產的伸展、經濟成長、國民所得的增加、擴大消費的環