

日本丰田

汽车企业集团及其经营管理

TOYOTA



江苏人民出版社

日本丰田汽车企业集团 及其经营管理

简 柏 邨

江苏人民出版社

目 录

引 言	1
1. 战前日本汽车工业的落后状况	2
2. 战后的高速发展	4
3. 日本第一、世界第三的丰田	6
第一章 日本的汽车城——丰田市	10
1. 日本的汽车城鸟瞰	10
2. 丰田企业的独立王国	11
3. 以十大厂为中心的生产区结构	12
第二章 丰田企业发家简史	15
1. 从织布机起家	15
2. 三代蝉联、两个掌柜	17
3. 两起两落、绝处逢生	19
4. 抓紧时机大胆建厂	20
5. 建厂原则和决策过程	28
6. 丰田集团的结构	32
7. 三井“二木会”中的丰田	39
8. 丰田最高层经营班子	41
第三章 丰田式的经营和管理	43
1. “赚钱的工业管理学”	43
2. 家族主义的经营传统	45
3. 丰田式经营管理的核心	47
4. 产销分离的理论和实践	51
5. 产销的分工与协作	52
6. 销售网点的建立	53

7. 销售公司的科学管理	55
8. 需求预测和商品规划	59
第四章 丰田式的生产管理体系	62
1. 摆脱常规的丰田生产方式	62
2. 丰田方式的基本思想	64
3. 丰田方式的生产线	69
4. 丰田方式的两大支柱	72
5. 流程卡的作用和使用规则	75
6. 丰田方式的计划指挥系统	80
第五章 丰田的质量管理	83
1. “优良的品质、崇高的思想”	83
2. 全过程的质量管理	85
3. 全员管理和小组活动	89
4. 全国性的质量管理活动	93
5. 丰田式质量管理的特点	94
第六章 技术的研究与开发	96
1. 开发日本式的技术	96
2. 面向大众市场	99
3. 新车研制的技术要求	102
4. 省油和净化技术的优势	107
5. 加紧研制未来的大众车	113
第七章 合理化建议运动的三十年	115
1. 制度化的群众性运动	115
2. 三结合的群众性运动	116
3. 发展经过和实例	117
第八章 人事管理和企业教育	120
1. 以人为轴心的根本思想	120

2. 丰田的劳资关系和劳资宣言	121
3. 丰田式的企业教育体系	123
4. 灵活多样的非正规教育活动	125
5. 销售公司的职工教育	130
第九章 丰田的财务管理	136
1. 丰田的财务状况	136
2. 丰田的资本和大股东	138
3. “无债经营”的方针	140
4. 成本管理和降低成本活动	144
第十章 丰田的海外市场	151
1. 开辟海外市场的三条原则	151
2. 初期的重点地区	152
3. 对美国的出口	154
4. 欧洲市场	156
5. 世界三大汽车企业的比较	157
6. 走向世界企业的艰难道路	159
7. 进入八十年代后的新形势	163
8. 丰田的新战略	164
结束语——丰田王国的阴暗面	167
1. 合理化成了强力压榨的压路机	167
2. 丰田生产方式的另外两根支柱	168
3. 传送带旁的呻吟	170
4. 高速度的成果——繁荣和自杀	171
5. 鲜明的二重性	173
附录：丰田汽车企业集团大事年表	175
参考文献	180

引 言

日本的丰田汽车公司，是当前资本主义世界办得相当出色的一个现代化大垄断企业。所谓出色，主要是说它投资不算太大，用人不算太多，却能做到发展特别快，效率特别高，盈利特别大，劳资关系比较稳定、协调，企业办得富有生气。特别是经过一九七三年石油提价的冲击，这家公司对资本主义的危机也显得具有一定的适应能力，因而在日本国内外颇享盛名，逐渐引起人们的重视。

近十年来，日本国内出版过多种介绍丰田经验的专著，报刊杂志的报道文章更是层出不穷，甚至美国的《幸福》杂志还出过丰田的专辑。我国的经济学界和企业界对丰田企业也十分关注，近两年已出版过三种丰田专著的译本。可是，国内外这些文献，由于各个作者的着眼点不同，侧重点各异，有的在揭露“秘密”，有的是求解“神话之谜”，总觉难于令人得窥全貌，真正识透谜底。再说，国内虽然有了几个译本，那毕竟是别人的东西，为了实现我国社会主义的四个现代化，我们研究一个外国企业也绝不应该以此为满足。如果能按照我们自己的观点，根据丰田汽车公司产生、发展的全过程，从经营管理的角度来对它作一番实事求是的分析研究，从中找出些可资借鉴的经验和教训，供我们办社会主义企业的同志参考，应该说这并不算多此一举吧。这本书的写作，意图就是如此。

为了叙述的方便，首先得交代一些丰田企业的背景材料，这就要先谈谈日本汽车工业的发展概况，以及丰田汽车公司在日本汽车行业乃至世界汽车行业中的地位。然后再循着这家公司四十四

年的发展历程去考查它在经营管理上的特点及其形成过程和实践经验。

1、战前^①日本汽车工业的落后状况

战前的日本汽车工业本来要比欧美各主要汽车生产国大约落后二十年以上。据《日本工业百年史》的记载^②，一九〇八年当美国的T型汽车问世的时候，日本国内还只有从英国进口、专供达官贵人享用的蒸汽汽车，根本没有自己的汽车工业。一九一八年第一次世界大战结束后，日本陆军部出于军事上的需要，制订了“军用汽车补助法”，采取对制造厂和用户双方都提供补贴的办法，并以当时的“快进社”、“东京煤气电力”和“石川岛造船”等三家公司为指定的制造厂，试图借此建立日本的汽车工业。可是，直到一九二九年这三家指定厂商的年产量合计不过400辆左右，而美商早在一九二四年就在横滨的新子安建立了“日本福特汽车公司”，下一年又在大阪的鹤町建立了“日本通用汽车公司”，这两家公司从美国进口部件，在日本国内用传送带方式装配成车，以低廉的价格投入日本市场。到了一九二九年这两家公司在日本的年销售量已达36,000辆，为当年日产汽车的90倍。这就使得正在发展中的日本汽车工业无法立脚，濒于破产，致使民间资本也只好袖手旁观，不敢问津。

一九三一年日本的商工部（现在的通产省）设置了“汽车工业建设委员会”，着手积极保护和培植日本汽车工业。这一年正是日本制造“九一八”事变发动侵华战争的一年，而日本现在的“日产”和“丰田”两大汽车企业，也正是在这之后才开始萌芽的。

① 指第二次世界大战前后，以下同。

② 有泽广已监修：《日本产业百年史》，第三篇。

由于侵华战争迫切需要军用卡车，日本商工部在军方的强力要求下，一九三六年五月又公布了“汽车制造事业法”。这项法令的主要内容是：①凡制造能力在规定限量以上的日本汽车制造公司必须经过日本政府的批准；②凡经批准的公司，在资金、税制、进口设备等方面政府可予以大力支援；③提高关税，限制汽车零部件进口，限制美商在日本的福特和通用两家公司的产量不得超过现有的水平；④政府如有军事上的需要，对批准公司有监督、命令之权。

实际上这就是对日本汽车工业采取强力的保护政策，同时也是对美国在日本的这两家公司的公开宣战。这样，这两家公司出于无奈，只好在一九三九年关门回国了。

这期间，首先被批准的日本汽车制造公司就是“丰田”（当时未脱离丰田自动织机公司）和“日产”（当时也未脱离户畑铸件厂）两家，稍后又批准了“五十铃”（由原来的石川岛造船和煤气电力两公司合并组成）一家。

据史料记载，在公布“汽车制造事业法”的一九三六年，日本国产汽车还没超过1,000辆。但在太平洋战争开始的一九四一年，汽车年产量已达到50,185辆^①，其中绝大部分是卡车，小轿车只有996辆，这便是战争时期日本汽车年产量的最高水平。此后，由于海洋战争的需要，日本军需生产的重点由汽车向飞机转移，汽车工业从此就一直走下坡路。

一九四五年日本军国主义的侵略战争以彻底失败而告终，当年日本的汽车生产只有卡车7,578辆。而美国汽车同年的产量则为725,215辆，其中小轿车69,532辆，大约相当于日本汽车产量的100倍。

^①1973年日本《汽车年鉴》（有泽广巳监修：《日本产业百年史》的数字是42,800辆，见上册361页）。

2、战后的高速发展

战败后的初期，日本处于以美国为代表的盟国占领军的管制下，由于战时统制经济彻底崩溃，社会生产一片混乱，人民生活困苦不堪，汽车工业也到了山穷水尽无路可走的地步。当时的占领军总部为维持日本国内货运的需要，一九四五年九月准许日本恢复汽车生产，但限定卡车的月产量不得超过1,500辆；一九四七年六月又规定小轿车的月产量不得超过300辆。但因缺乏资金，原材料和零部件极端缺乏，生产总搞不上去。据说当时有的厂家造好了车身，却装不上轮胎，只好把车身象堆木垛似的堆在空地上。一九四七年实际只生产了卡车9,881辆^①，小轿车110辆，还达不到美军总部限定的水平。

日本汽车工业在这样艰难的条件下能够死里求生，并获得后来的高速发展，原因很多，这里只能概略地谈谈以下三个方面：第一，美军在战后的冷战局势下改变了占领政策，从一九四八年逐渐放松了对日本汽车工业的管制，一九四九年十月就取消了汽车生产的限制，允许日本汽车工业独立发展。特别是一九五〇年六月侵朝战争爆发，更为日本经济带来所谓特殊的军需繁荣，对汽车工业说来更是一剂起死回生的救命汤。据统计，在侵朝战争期间，日本汽车制造业所获得的订单，只算车辆一项累计即达98亿日元。除此之外还有不少的其他军需项目，如零部件供应，军车的修理和装配等等。这是最关键性的一个重大外部条件。第二，日本政府采取了积极保护和扶植的方针。一九四七年建立了“复兴金融公库”，成立了劳资双方共同组成的“汽车工业复兴会”；

^①有泽广巳监修：《日本产业百年史》下册，第62页（《汽车年鉴》为18,538辆，可能包括其他车种数字）。

一九四八年十月由日本政府的“经济复兴委员会”编制了“汽车生产五年计划”，积极鼓励各制造厂推行合理化运动，更新设备和整顿组织；一九五五年五月日本通商产业部（通产省）又发布了“对国民用车的助成大纲草案”，为各厂商指引发展方向。所有这些都对日本汽车工业的发展起了积极的推动作用。第三，日本各制造厂商的艰苦经营、精心管理和相互竞争。日本现在共有十一家汽车公司，这本书的研究对象丰田，正是这十一家中的排头公司。他们之间互相组合，互相竞争，各自根据自己的条件形成各自的发展方向，在日本政府的指引和协调下，分兵合击，共同为排斥进口车（主要是美国车）发展日本自己的汽车工业而艰苦创业。他们采取的战略主要是：①不同欧美汽车业的强敌正面竞争，不生产初期占领日本市场的那种美国式大型高级车，而是另辟蹊径打运动战。一方面用二轮、三轮和小型四轮大众车来夺取国内美式高级车的市场；一方面又用价廉物美的小型大众车打进欧美去占领对方市场。就这样，你打你的，我打我的，终于取得极大的成功。一九七七年日本在美国销售了大约200万辆小汽车，而美国小汽车在日本却只售出了15,000辆^①。②引进欧美先进技术来不断改善日产小汽车的质量。一是进口外车部件在日本组装，并通过组装消化、吸收使它日本化；二是购买专利权，经过改造、吸收又作为技术出口；三是由各厂商自找对象同外商搞合营，或技术协作，从而掌握国外的先进技术。日本汽车企业在这方面取得的成就也很大，花钱也是很经济的。

在这样的主客观条件下，通过十年（一九四六——一九五五年）恢复调整期的艰苦努力，再经二十年（一九五六——一九七五年）的放胆投资，不断更新设备，所谓奇迹般的高速发展就是在这三十年的过程中创造出来的。

^①美国：《星期六评论》，1979年5月26日。

一九五〇年日本汽车的总产量达到67,240辆（其中：卡车62,054辆，大客车2,070辆，小轿车1,684辆），实际上已达到并超过战前的最高水平。如果以一九五〇年为基数来看日本汽车的增长速度，那是相当快的：一九六〇年产车759,598辆，增长11倍；一九七〇年产车5,303,219辆，增长到79倍；一九七七年产车852万辆，增长约达126倍。如从战后的一九四六年算起，到一九七七年这三十二年间，日本汽车的年平均增长率也高达21.1%，这在日本整个工业界也是发展最快的行业。五十年代日本在世界六大汽车生产国中（美国、西德、英国、法国、意大利和日本），居第六位，属最末流。但从一九六一年起，首先超过意大利上升为第五位；一九六四年超过法国占到第四位；一九六六年又超过英国占了第三位；一九六七年更超过西德跃居第二位；一九八〇年已超过美国占世界第一位。一九七七年产车852万辆，在世界六大产车国总产量中所占的比重已经达到26.4%。这样的发展速度在日本是最快的，在全世界也是最快的。

汽车制造业在日本工业中也占有重要的地位，它的总产值在日本工业总产值中所占的比重早已超过10%（1971年占12.4%，1972年占13%），在日本出口总额中所占的比重更达20%。钢铁工业、汽车工业和造船工业，本来就是战后日本经济的三大支柱。目前，钢铁和造船已被列入萧条产业的范围，而汽车则直到一九七八年虽也处在四面楚歌之中，却仍然显得具有一定的适应能力。它的发展速度算得是战后日本高速增长的一个典型。

3、日本第一、世界第三的丰田

前面提到过，现在日本有十一家汽车制造公司。按它们现有产量排队，次序是：

（1）丰田汽车工业公司（简称丰田）

- (2) 日产汽车工业公司(简称日产)
- (3) 东洋工业公司(简称东洋工业)
- (4) 三菱汽车公司(简称三菱汽车)
- (5) 本田技研汽车公司(简称本田技研)
- (6) 五十铃汽车公司(简称五十铃)
- (7) 富士重工业公司(简称富士重工)
- (8) 大发汽车公司(简称大发)
- (9) 日野汽车公司(简称日野)
- (10) 铃木汽车公司(简称铃木)
- (11) 日产柴油机公司(简称日产柴油机)

十一家公司中有两个集团：一个是由丰田、日野、大发三家组成并以丰田为首的丰田集团；另一个是由日产、日产柴油机和富士重工三家组成并以日产为首的日产集团。其余五家暂时是单干户，其中最具活力的是东洋工业、本田技研。近年来，这几家单干户也有重新组合或靠拢集团的趋势。

在这十一家中占据领先地位的是丰田(包括同它分立的丰田汽车销售公司)。如果说日本汽车工业是战后日本工业高速发展的典型,丰田公司就是日本汽车工业的突出代表。在一九五〇——一九七七这二十八年中,日本汽车总产量增长了110倍,这就算相当高的了,而丰田在同期却增长了206倍(以1950年8月月产1,100辆为基数^①,同1977年的平均月产水平相比)。一九七八年丰田产车293万辆,将近增长220倍。从日本国内看,无论在产量、销售量、出口量、国内用车登记量上,丰田都压倒同行高居首位。

再看全员效率,据一九七二年日本几家大汽车公司的统计,丰田每一职工每年产车54辆;日产为37辆;东洋工业为20辆;本田技研为13辆(见表1)。把这一年的统计换算为产值,则丰田

^①有泽广巳监修:《日本产业百年史》,下册。

每个职工的年产值为1,300万日元，日产为1,030万日元；东洋工业为310万日元；本田技研为900万日元。

表 1

公 司 名 称	职工人数 (人)	年 产 量 (辆)	年平均全员效率 (辆/年/人)
丰 田 公 司	41,403	2,087,130	54
日 产 公 司	50,410	1,864,244	37
东 洋 工 业	31,138	640,264	20
本 田 技 研	18,079	330,569	13

美国经济学家戴尔·乔根森的研究证明^①，1975年一个日本工人每9天生产出的小汽车，价值为1,000英镑，而英国莱兰汽车公司工人要生产出同样的价值却需要47天。一九七六年，欧洲的主要汽车制造厂（意大利的非亚特、法国的雷诺、西德的大众）中，没有一家厂的工人能每人每年生产出20辆小汽车，可是日本日产的工人却每人每年生产了42辆，丰田则生产了49辆^②。

美国的通用和福特两家汽车公司，无论人力、财力、物力和技术能力都比丰田大许多倍，据日本自己的比较^③，一九七六年通用公司每人每年产车11.5辆；福特公司为11.9辆（均不论汽车大小和级别）；而丰田却生产了56辆。再按每个职工的年产值计算，通用公司为1,860万日元；福特公司为2,103万日元；丰田则为4,780万日元。再把每个职工每年为这三家公司创造纯利作一对比，通用公司为114.4万日元；福特公司为65.2万日元；丰田则为257.2万日元。这就是说，通用公司每个职工每年创造的纯利（纳税后的）仅仅是丰田的44%；福特仅为丰田的25%^④。

①美国：《星期六评论》，1979年5月26日。

②日本人的计算为56辆。

③、④山本直：《丰田四十年的历程》。

以上的事实说明，丰田在今天的汽车业界已经是日本第一、世界第三的大企业，讲产量规模仅次于美国的通用和福特两家。如果讲全员效率、讲盈利率，那更是世界汽车制造业的最高峰了。

这就是我们现在要研究的对象——丰田汽车公司，一个新兴的汽车垄断企业集团。

第一章 日本的汽车城——丰田市

1、日本的汽车城鸟瞰

日本的丰田汽车工业公司坐落在日本爱知县的丰田市。丰田市原名举母町，是只有17,000人口的小乡镇。自从一九三八年十一月，丰田公司在这个乡镇的郊外丘陵地带建成举母厂（后来改称丰田总厂）开始生产汽车以来，经过四十年不断发展，现在已变成著名的汽车工业城市——丰田市。正象底特律是美国著名的汽车城一样，今天的丰田市也正是日本的底特律。一九六〇年九月，美国的底特律同日本的丰田市结成了姊妹城市。

丰田市离名古屋不远，位于日本浓尾平原东北端。市区东西宽23公里，南北长24公里。在日本爱知县属下，论面积仅次于名古屋市占第二位，论人口又次于名古屋市和丰桥市占第三位。

以丰田总厂为核心，一年年逐步建设起来的大量工厂和其他辅助设施，大体上构成一个直径约10公里的环形工业区，面积约达8,000万平方米。这就是丰田公司的丰田区。

如果从丰田总公司屋顶上展望出去，在晴朗日子可以清楚地望见东边的勘八山和北面远处猿投山的轮廓。连接在两山之间的是矢作川，她的一支清流象一条玉带掠过猿投山脚，带着闪闪白光流入田园地带。川流西岸一片市街是丰田市的中心区。通往名古屋的国营铁道第一五三号线沿东西方向穿过。市街以西是星罗棋布的工厂区。把眼光从远方移到近处，再从北往西转向南边，沿东西向穿过南市区的是东京到名古屋的高速公路。

冈多线和名铁三河线的铁路沿南北方向行走。这一带有许多

分散的白色建筑。再往东看，又是栉比鳞次的一大群建筑。这儿就可以看见包括丰田十大厂在内的大量工厂群，和许多辅助设施。

丰田企业的建筑，除生产厂外，还有总公司、技术研究中心、教育进修大楼、纪念馆、体育馆和医院。住宅建筑有单身宿舍147栋，家属住宅3,732套，高层公寓若干座。此外，还有丰田生协百货楼以及丰田文体中心、野外运动场、汽车试验场和停车场等。这些建筑从四层到十层不等，参差配搭，构成街区图案，举母町的山川便是它们的背景。

2、丰田企业的独立王国

现在的丰田市，包括丰田公司在内共有一百四十四家企业，一百六十个工厂。其中有八十六家企业，一百零四个工厂是专门制造汽车或汽车零部件的。丰田公司的十大厂，小的占地30万平方米，大的占地298万平方米^①。厂区总面积为1,732万平方米，建筑总面积为354万平方米。其间道路纵横交错，路旁商店林立，构成繁华的丰田市中心。

丰田市现有26.5万人口。其中，丰田公司的职工有4万户，再加上一百多家协作厂的职工和家属，这些丰田系的人口要占丰田市总人口的70%。一九七五年丰田市的工业总产值为24,000亿日元，其中，96.2%，即22,000亿日元是丰田汽车和汽车零部件的产值。丰田市的法人税有80%要由丰田汽车公司交纳。丰田市的市政建设、文教、公共福利设施，主要财源来自丰田企业；也主要是为丰田企业服务。丰田公司自己的设施，包括体育馆、医院等等也对市民开放。丰田市议会有40名议员，其中7名就是丰

^①山村喜晴：《日产能否战胜丰田》，第67页。其他数字见山本直：《丰田四十年的历程》。

田的职工，其他非丰田职工的议员实际上也受到丰田的控制或影响。前任丰田市长就是丰田公司的总务次长。日本人就说丰田市政府是丰田公司的总务科。由此可见，整个丰田市的政治、经济、文教、社会福利等各个方面，无不在丰田公司的控制之下。人们一脚踏进丰田市，耳目所及，到处都是丰田气氛。满街跑的是丰田车，商店、酒馆、餐厅、娱乐场所的招牌、广告招贴，尽是“王冠”、“光环”、“丰田”等丰田汽车的牌号，或宣传广告。丰田公司的职工常常自称“丰田人”，他们说，这是“丰田人的丰田市”。实际上，丰田市完全是丰田企业的独立王国。

3、以十大厂为中心的生产区结构

丰田的十大厂就是：①一九三八年十一月建成投产的丰田总厂（即举母厂）；②一九五九年八月投产的元町厂；③一九六五年十一月投产的上乡厂；④一九六六年十二月投产的高冈厂；⑤一九六八年七月投产的三好厂；⑥一九七〇年十二月投产的堤厂；⑦一九七三年六月投产的明知厂；⑧一九七五年三月投产的下山厂；⑨一九七八年六月建成投产的衣浦厂；⑩一九七九年一月局部投产的田原厂。第九厂——衣浦厂和第十厂——田原厂都是近年新建。田原厂只是初期工程投产。十大厂的实际生产能力已达年产350万辆汽车的水平。

在十大厂中，有五个成车总装厂。公司总厂是卡车的成车厂；元町厂、高冈厂、堤厂和田原厂都是小轿车的成车厂；其余五个厂，即上乡厂、三好厂、明知厂、下山厂和衣浦厂都是汽车零部件的制造厂。

从丰田的建厂过程看，除总厂是在侵华战争初期建成投产的以外，其他九个厂都是在第二次世界大战后陆续兴建的。而在一九六五到一九七五这十年间，丰田的建厂速度发展最快，先后建