

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

汽车教父丰田英二传奇



丰 田 概 况

（一）丰田汽车公司发展史

誉满世界的丰田汽车公司始创者为日本人丰田喜一郎，其父亲丰田佐吉是自动织布机的发明人。

1931 年

丰田喜一郎誓言“以创造日本汽车工业为毕生事业”，开始试制汽车。

1933 年

丰田喜一郎在自动织布机制作所中建立研究室，制造汽车。

1935 年

完成 A1 型载人汽车和 G1 型货车的试制生产。

1937 年

丰田汽车工业有限公司（现为丰田汽车公司）正式成立。

1938 年

在举母（现在的丰田市）建成日本第一家汽车生产厂。

1950 年

在海外，哥斯达黎加首次销售小型货车。
成立丰田汽车贩卖公司。

1982 年

丰田汽车公司制造与贩卖分离 31 年后合并。

1990 年

丰田汽车公司成为世界上最大的汽车制造公司。

（二）丰田汽车在中国的发展历史

1964 年

首次向中国出口皇冠（Crown）轿车。

1971 年

9 月丰田集团首脑人员第一次访问中国。

1972 年

9 月中国汽车工业考察组访问丰田公司。

1978 年

- 1 月 培训长春汽车制造厂的研修生。1980 年
- 4 月 余秋里副总理一行访问丰田公司。
- 5 月 华国锋总理一行访问丰田公司。
- 7 月 设立北京维修服务站（在中国的第一个维修服务站）
- 10 月 设立北京办事处。

1981 年

- 6 月 在长春汽车制造厂进行丰田公司生产管理技术的说明和指导。
- 9 月 培训质量管理研修生，此后每年都有同类培训。

1982 年

- 3 月 设立广州维修服务站。
- 4 月 薄一波副总理一行访问丰田公司。
- 10 月 在北京、南京及广州培训维修服务研修生，此后每年都举办同类培训班。

1983 年

- 4 月 姚依林副总理一行访问丰田公司。
- 8 月 培训广东省汽车组装研修生。

1985 年

- 2 月 向中国出口的丰田汽车累计突破 10 万辆。
- 3 月 丰田会长丰田英二访问中国（与中国领导人会晤，并接触有关人员）。
- 6 月 设立广州办事处。7 月 山本副会长访问中国（在北京作了“日本汽车工业发展的报告”）。
- 11 月 在北京、广州开设维修技术培训中心。

1987 年

- 6 月 在北京协助设立汽车驾驶员学校。

1988 年

- 9 月 已在中国各地设立 36 处丰田特约维修服务中心。

1989 年

- 9 月 向中国出口的丰田汽车累计突破 20 万辆。

1990 年

- 9 月 设立中国汽车工业丰田金杯技工培训中心。

1991 年

- 6 月 丰田社长丰田章一郎访问中国。

1993 年

6 月 丰田汽车（中国）有限公司成立。

（三）丰田汽车（中国）有限公司简介

丰田汽车（中国）有限公司乃日本丰田汽车公司（占 75% 股权）及日本丰田通商株式会社（占 25% 股权）之合资公司。

丰田汽车（中国）有限公司于 1993 年 6 月 1 日在香港注册，并被日本丰田汽车公司指定为中国市场正式授权代理商。其办事处于 1994 年 2 月 4 日正式开张，位于香港夏慤道 18 号海富中心第一座 2702 室。

丰田汽车（中国）有限公司主要业务如下：

——向中国市场客户销售丰田汽车及零件。

——统筹由八间丰田通商株式会社事务所及两间丰田通商（香港）有限公司事务所组成的中国销售网。

——监管 36 家丰田特约零件销售中心（APD），34 家丰田维修技术培训中心及丰田特约维修服务中心（TASS）的运作。

——执行丰田汽车产品的市场推广活动。

奥迪 A4 Avant 1.8t

汽车教父

当今世界最主要的陆地交通工具是汽车，世界最大的汽车制造公司是丰田。

产业的历史也是个人的沉浮史。

当美国汽车横行全球，欧洲名车出没于达官贵人的华宅时，远东日本只有积弱的纺织业。

日本青年丰田喜一郎誓言“以创造日本汽车工业为毕生事业”，当时很多人认为他自不量力。喜一郎在堂弟英二的协助下，奋力苦搏。他们在野猪和狐狸出没的举母町上，建立起日本第一家汽车生产工厂。

喜一郎还投资兴建炼钢工业和母机制造业，为日本汽车业的综合发展蕴蓄了后劲。他创设的“丰田式生产方式”，半个世纪后成为世界上效率最高的生产体系。但喜一郎却英年早逝，没有能看到丰田的辉煌。

石田退三，出生于知多半岛的农家子弟，一生大起大落，因缘际会进入丰田集团。当丰田汽车公司陷入二战后的泥沼之中，他临危受命，引导丰田走出困境。

喜一郎之子章一郎，在堂叔英二的悉心培养下，成长为业界叱咤风云的人物。叔侄俩携手将丰田引向汽车业界的巅峰。

1990年，丰田击败通用，跃居世界第一。今天，全球约160个国家的道路上行驶着丰田汽车。

丰田一门英杰辈出，他们的故事与世界汽车业的兴衰紧紧联在一起，他们的格言是：车到山前必有路，有路必有丰田车。

这是丰田汽车公司推出的一种新型家用汽车，这种车有3排座7个座位，气缸容量为公升。

楔子 满门英杰 汽车王国争霸业

“我想用日本人的脑筋和手艺来创立日本的汽车工业。”日本青年喜一郎一脸倔强。那是 20 世纪 20 年代。他的伙伴只是一个小孩子：捣蛋又聪明的堂弟英二。这对堂兄弟先后到美国汽车城底特律求师。那时谁也料不到丰田有一天会把“老师”赶下霸主宝座。“日本商魂”石田退三，因缘际会进入丰田集团，引导丰田成为日本第一。喜一郎之子章一郎，更率丰田于 1990 年击败美国通用……

丰田皇冠每天，名古屋中央车站外，TOYOTA（丰田）厂牌的计程车，都在列队等候着进出车站的旅客。日本道路上，近一半的车辆是由丰田汽车公司制造的。

丰田汽车的始创者名叫丰田喜一郎。

本世纪初，喜一郎的父亲丰田佐吉，携家眷从家乡静冈县来到相临的爱知县，在距名古屋几公里远的乡下地方，开了个丰田自动织布机制作所。喜一郎就在名古屋城读书、长大。

江户时期，名古屋就是日本规模最大的城堡都会之一。不过，人们现在看到的幕府原址德川家康城和环绕四周的护城河，是后人重修的。二战时，这个古老城市的大部分文化古迹，都被战火摧毁。

重建起来的名古屋，是日本重要的现代化商业城市。走上街头，可以看到蓝白相问的路灯，排列在街道两边，艺术雕塑屹立于人行道上，街心安全岛中，杜鹃花在青翠植被间开放，真是一个美丽的花园城。

名古屋中央车站位于市中心，从这里搭列车去东京只需两个小时，往大阪 1 个小时。开车时间绝对准时，从没有误点之类的事情发生。

丰田汽车公司总部设在丰田市，那儿原名叫做举母町，距名古屋 1 小时车程。

到丰田参观的来宾抵达中央车站时，会有身着蓝色西服，手戴雪白手套的司机，驾驶着公司的黑色礼车前来迎接。

去丰田市先要经过刈谷，这里是丰田织布机的生产基地。丰田佐吉乃日本赫赫有名的织布机“发明王”，他只有一子一女。喜一郎继承了父亲的资质，从小喜欢摆弄机械。

喜一郎脑瓜子灵活，有点儿少爷脾气，他的梦想是“研制出日本自己的汽车”。可那会儿日本除了纺织业比较发达外，其它基础工业非常薄弱。

佐吉对儿子期望颇高，乐见他能成就一番自己的事业，给了喜一郎很多支持。

喜一郎在父亲存放原材料的大仓库里，霸了块 60 多平方米的边角，用木板隔成个单独的房间，做他的“车库”。

这个“车库”成为喜一郎的私人空间，除了他的堂弟丰田英二，谁都不许进去。

英二是个异常聪明的男孩，同时也异常调皮。长辈们都只好让着他。英二的父亲丰田平吉乃佐吉的二弟，开了家纺织厂。那会儿刈谷没有电力，工厂全靠一座烧煤的蒸汽引擎做动力。引擎锅炉每年清洗一次，大人干活时英

二非要挤进挤出，东摸西捣。明明把他捉住扔了出去，一眨眼天晓得他怎么又钻了进来。

喜一郎的“密封车库”，自然也没法将英二拒之门外。反正，越是不让这个小家伙进的地方，他越是要探头探脑。不过喜一郎脾气大，英二在堂兄的车库里，比在哪儿都老实。

车库里最大的“宝贝”，是一只美国雪佛兰汽车引擎。喜一郎成天拆拆装装，潜心研究。雪佛兰引擎计有100多个零件，每一件他都绘制成图，并记录下重量、材料等。后来他回忆道：“那时我几乎忘了吃饭和睡觉，全副精力都投入到研究和学习中去了。我所做的是对过去自己从未接触过的汽车进行研究，入门的开始，对每个螺丝钉的作用都必须熟练掌握。”

家族工厂中的工作总是分得不那么清楚，英二得空就到堂兄这儿来泡蘑菇，免不了给大人抓了去顶班。最耗时间的活是接股票市场打来的报告行情的电话，得守着。

对方可不管接电话的是谁，一接通就像连珠炮般报数字。起初英二完全不知所云，只能慌慌张张把数字一一记下来。瞧着一串串的数字，英二大感好奇，缠着办公室职员问：“这是什么？”职员们给他缠得没办法，又不敢得罪这小哥儿，只好很不情愿地教他。这使得英二还是个小学生时就了解股市了。

平吉见儿子干得似模似样，就出题考他：“今天纽约棉价是x分钱。用这个棉来纺纱，织成布以后卖给中国，是赚，还是不赚？”

要解答这个问题，首先要知道美元对日元的比价。而卖出国中国，当时为银本位货币国，所以也得知道银价。银价决定于伦敦的银元市场，而伦敦的市场是以英镑计价的，这样又必须知道英美汇率之间的相互关系，才可以计算。这对一名小学生而言，实在不怎么样容易。英二折腾了半天方算出答案。谁知父亲一看，失笑道：“错了，重做。”

在这种环境中长大，英二倒比专注于技术的堂兄更多些生意脑筋。读中学时，他就是父亲纺织厂的常务，工厂扩张贷款时，他还是父亲的连带保证人。

相当长一段时间，研制汽车只是喜一郎的个人梦想。因为很多人（包括丰田家族的人）都认为以日本科技之落后、资源之贫乏，根本不足以和欧美抗衡，发展汽车事业。

确实，汽车制造远不只是一些零件的组合。以制造及销售汽车而言，世界上还没有其它产品，在生产以及后来的使用年限中，要结合那么多的材料、技术，以及一系列复杂的商业情报系统。

喜一郎有位同窗好友叫做隈部一雄。隈部也是日本当时为数极少的汽车研究者之一。

有一天，喜一郎特别到东京拜会隈部，见面就说：“你认为日本能搞成汽车吗？”

隈部吃了一惊：“这个，制造汽车是十分费钱的事啊。钢材、零配件，几乎所有的原材料都要靠进口。”

“我正在研究汽车制造。”喜一郎露出倔强的神情：“我想用日本人的脑筋和手艺来创立日本的汽车工业。”

隈部马上明白这位好友不是来征求意见，而是来寻求支持的。他不由激动起来，丰田家族因从事织布机制造和纺织业发了大财，有“丰田财团”之

称。如果丰田家族肯不惜代价地投资汽车业，这件事未尝不会成为现实。隈部改了口气，认真他说：“汽车是一种重要的陆地交通工具，我认为，随着经济的发展，没有哪个国家会不建立自己的汽车工业。初期当然是进口外国车，继而移植外国技术、设施，最后肯走会自己来全面控制的。”

两个人越谈越拢，当即便去拜访东京帝国大学的特殊钢材权威三岛德七博士。

三岛博士也很兴奋，断言日本完全可以生产用来制造汽车的钢材，因为钢材是重要的军事物资，日本政府投下了大笔资金用以建立本国钢铁工业，目前只是生产规模不大，但这可以随着实际需要而发展。

1931年，丰田喜一郎公开宣布他要“以创造日本汽车业为毕生事业”。

隈部一雄后来成为丰田汽车工业公司的副社长。

汽车的故乡在德国，欧洲是世界上第一个汽车生产中心。20年代喜一郎代表丰田企业到英国去签订一项专利转让合同，深深地被欧洲豪华汽车的速度、风姿所吸引。

但由于欧洲长时间坚持优质少量地生产利润丰厚、专门供给权贵富豪阶层的高级轿车，世界最大的汽车生产中心于1910年前后，移到了美国底特律市。

底特律位于美国密西根州东南部，城东有条宽阔的河流。

这条河经过克雷尔湖，连结北美五大湖中的休伦湖和伊利湖。穿过底特律河底的隧道，可直通加拿大的温沙市。

公元18世纪初，法国军人安东尼·卡蒂列克率领100名士兵和水手来到这儿，征服了当地200名印第安人，在此建起一座名叫“底特律别墅”的城堡。

“底特律”的意思就是“地峡之城”。

卡蒂列克的姓氏，在20世纪成为通用汽车公司最名贵的汽车的商标。

通用还有一种名牌叫“庞迪艾克”。这个名字原为一个印第安部族的名称。美国独立革命前，英国的殖民军攻打占领底特律城堡的法军时，曾对当地一支反抗的印第安部族进行了血腥的大屠杀，该部族就叫“庞迪艾克”。为纪念他们不屈的精神，通用将一款车定为这个名称。

美国独立革命后的1805年，华盛顿政府设立了“密西根领地”，底特律成为新领地的首都。1812年，美国第二次对英战争期间，美英双方曾以底特律为中心，展开了一场激烈的争夺战。1837年，密西根被正式设为一个州，编入美利坚合众国。

底特律西北伏林特河畔，早年是一片茂密的森林，在森林边缘一个印第安部落遗址上，住着一小群白人。他们把野生的小熊捉回家，圈在栏里当成家畜喂养。

拓荒者威廉·克拉波·杜兰特，就在这儿哇哇啼哭着来到人间。几十年后，杜兰特的女儿招婿所生的孩子威廉·杜兰特，在此建起了扬名全球的通用汽车公司。

克莱斯勒汽车公司在通用的南面，距离不远，现代化工厂林立，大约是存心跟通用斗法。该公司开创入克莱斯勒，原为通用干将，跟威廉·杜兰特闹翻后，跑来自立门户，创出一番轰轰烈烈的事业。

福特汽车公司总部帝尔泵，则在更南面靠近伊利湖的地方。许多年前，大众车的始祖亨利·福特的祖先，沿河而下，来到有瀑布和沼泽的帝尔泵，

在这里定居下来，以伐木和种植为生。

喜一郎还在东京帝国大学读书时，底特律已是举世闻名的汽车工业城。在父亲的支持帮助下，喜一郎曾来此学习汽车制造，但那会儿傲慢自大的美国佬哪里会把这个来自远东岛国的小青年放在眼里？后来英二也到此求师，学到一肚子东西的同时，也憋了一肚子气。

美国佬怎么也料不到，这对相貌平平、拙于言词的堂兄弟，会创出一个世界级汽车制造公司，抢走了他们在全球汽车业界绝对霸主的宝座。

丰田的成功，击碎了“先进入市场者赢”的商界老调。

连德国的福斯汽车公司，也早于丰田打开世界大众车市场。福斯还是第一家威胁到美国佬霸主地位的汽车公司。但至少到目前为止，福斯还无缘成为世界第一。

很长时间，欧洲都是以生产豪华车为本。纳粹政府上台后，决定要有大众车制造厂家，于是便以政府之威权，建起了德国汽车业最大的垄断组织——福斯汽车公司。

希特勒政府的做法是这样的：先在下森林地区，强征了苏仁波格伯爵家的数千顷世袭领地当厂区，又命令所有工人为德国“国民车”提供资金。当时共有34万人入股、总资本达到170万马克。如此，福斯一举成为世界最大的汽车制造公司之福斯第一任总裁名叫费迪南德·波希，他是希特勒心目中的“汽车英雄”，因为所有纳粹党员中，唯有他赞同汽车在德国普及是可以实现的梦想。

波希于1933年开发出省油的德国大众车。得知这一消息后，喜一郎急忙在他的“私人车库”门口挂上了“汽车部”的牌子。

有一个人强横霸道地闯进这片“密封”空间一探究竟，喜一郎还不敢拦他。因为此君出名地难缠，他要找谁麻烦那人就算倒了八辈子霉。

这位谁也惹不起的人物，便是石田退三。他是喜一郎的姐夫利三郎的表弟，丰田家长佐吉特别地喜欢他。

石田压根儿不懂什么汽车原理，却继喜一郎之后成为丰田汽车公司的社长，使丰田从二战后的困境中翻过身来，成为日本第一。

石田退三有句名言：“不必谈什么经营学之类的大道理。我的信念只有一个要点，最后赚到钱的是赢家，如此而已。”

石田一生成就辉煌，“经营之神”松下幸之助曾这样评价他：“日本社会常说的‘国宝’，通常只限于指称艺术领域的人士。经营，是一种最高境界的综合艺术。像石田先生这样的人，应当被指定为日本经济界的第一位国宝。”

丰田的第一辆国产车，于1935年5月推出，不过所有的零件都是从美国进口的，因为日本没有自己的基础工业。

当时美国报刊批评：“日本汽车业盛行一种抄袭的风气。”

喜一郎是个自尊心很强的人，他向政府提出，要发展材料工业和机器制造业。同时，他在手头很紧的情况下，还投资兴建自己的炼钢工业和母机制造工业，为日本汽车业的综合发展蕴蓄了后劲。喜一郎因此被誉为日本汽车“大批量生产之父。”

但喜一郎最大的贡献，还在于创设“丰田式生产方式”（英文缩写为JIT）。

JIT是对福特流水线大批量生产的反正，后经大野耐一完善，成为当今

世界效率最高的生产体系。

1937年8月，丰田汽车工业公司在丰田家族倾力支持下正式成立，资本额2000万日元，比丰田集团最主要的两大企业丰田纺织公司、丰田自动织布机制作所所有资本额加起来还高。

这是一项巨大的事业冒险，如果失败，就会将整个家族拖入破产境地。

喜一郎在日记中写道：“如果万一以失败告终，那就勇敢地承认自己的能力不够，干脆剖腹谢罪。但是不管怎样，在失败到来之前，还是尽最大的努力干吧！”

丰田汽车工业公司的第一任社长，是喜一郎的姐夫丰田利三郎。他本名儿玉利三郎，是丰田佐吉亲自选定的丰田家族第二代继承人。

利三郎出生于滋贺县彦根，其兄儿玉一造，为日本财经界头面人物。

儿玉一造可为丰田家族输送了不少人才，石田退三也是他拉来的。

儿玉一造早年家境清贫，小学毕业后半工半读。有一天，他走进了不少大商人的近江八幡商业学校，要求校长收他入学。

考商校是必须有中学学历的，校长看到这么个陌生少年提出如此不合理的要求，颇为吃惊。但交谈这下，校长却被这个少年的聪慧打动了，说：“现在我还不能答应你什么。不过，我认为你的学历，可以承认。”在校长的特别关照下，少年儿玉一造被编进了二年级。而且，校长还自掏腰包为他交纳学费。

不负校长期望，儿玉一造以第一名的成绩从近江八幡商业学校毕业，并成长为一代名商。

由于长兄的成功，儿玉利三郎得以就读神户高等商业学校。他也是一个干练的商人，和佐吉的长女丰田爱子成婚后，执掌丰田大政。

喜一郎的妻子高岛二十子，是京都名门望族之后、他们的长男名叫丰田章一郎，次男叫丰田达郎。

这两个孩子深受母亲的影响，一点儿大就像个小绅士。二十子以日本妇女的修养和坚忍相夫教子，费尽心力培育丰田家的后代。她熟知公司中大大小小的事情，是丈夫和儿子们最大的支持者。在孙辈出生后，二十子仍然不知疲倦地操劳。孙子们在东京读书时，都是和她同住，而不是住校。这类情况在传统的日本家族中，是很普遍的现象。

有些滑稽的是，英二自己从小调皮捣蛋，在侄子们的教育上却扮演了父辈的角色，别提多么一本正经。特别是喜一郎英年早逝后，英二在章一郎身上倾注了一腔心血。

章一郎继英二之后成为丰田汽车公司社长，他的“微笑外交”十分有名，在冲破欧美贸易壁垒的过程中发挥了莫大的作用。

叔侄俩人的作风一硬一软，堪称最佳搭档。他们携手将丰田引向世界汽车业界的颠峰。

1990年，丰田击败通用，成为世界第一大汽车制造公司。

在美国接受高等教育的丰田达郎，讲一口流利的英语。他长期在丰田销售部门工作，是一个百练成“精”的人物。80年代中期，美国反日情绪高涨，达郎受命筹建新联合汽车公司（NUMMI），这是丰田在美国的第一个合资企业，成败关系重大。NUMMI后来被誉为美利坚“明星”级公司。达郎是丰田现任社长。

丰田一门英才辈出，他们的故事和全球汽车产业的起落紧紧联系在一

起。

今天，世界上约 160 个国家都有丰田汽车的代理商。丰田的格言是：车到山前必有路，有路必有丰田车。

第一章 丰田前史 一代怪杰奠基业

农家子弟丰田佐吉，人们眼中一个能够创造奇迹的人。因家境贫寒，他连小学都没上过。母亲夜夜织布的辛苦，激发出他的创造力。从少年时代起，他就埋头开发各种各样的织布机，被誉为“发明王”，载入日本教科书。产业革命的风云中，佐吉成为一代企业家，奠定了今天跨国集团丰田汽车公司的基础。

丰田 RAV4 五门动感四驱车

1895年，日本静冈县丰田佐吉家喜得长男，亲友邻居纷纷前来道贺。年轻的父亲兴奋地给这孩子起名喜一郎。

这小男孩，就是今天行销全球约160个国家的丰田汽车的创始人。

那个年代，长男的出生在日本是件很大的事，关系家业继承。次子以下就平淡了，有的会依照日本风俗送出去做养子，或婿养子——既当女婿又当养子，承继别人的家业。这种风气的盛行，或许和日本人多地少有关吧。

但是丰田佐吉对于长男承袭家业，却有些不同的看法，他认为应该“一代二事业”。百年之前，持这种看法的人，实在罕见。不过佐吉本非寻常之辈，1867年出生于静冈县吉津村的丰田佐吉，是后来日本教科书中的“伟人”，被誉为“发明王”。可当年在吉津村乡亲们眼中，佐吉却是个不折不扣的怪人，按日本惯常的含蓄说法，便是“特立独行的人”。打少年时代起，他就不专心务农，而是整天在不断的错误与尝试中，开发各种各样的织布机。

19世纪是个激动人心的发明时代，1807年富尔顿的蒸气船就在哈德逊河上试航；1865年，马丁发明了平炉炼钢法；1877年，爱迪生发明留声机，两年后，又发明了电灯，令黑夜变成白昼。这期间，伦敦举行万国博览会，达尔文《物种起源》问世，石油繁荣到来，横跨大西洋的海底电缆铺设成功，横贯美洲大陆的铁路建成，苏伊士运河通航……

整个世界，在工业革命的滚滚风云中动荡。

而佐吉出生的那年，日本尚处于德川幕府末年，以农为本，资本工业只有积弱的工场手工业。

1868年，日本爆发了影响深远的明治维新，睦仁天皇政变成功，一举废除封建幕府制度，颁布“王政复古”诏书，仿照西方国家以三权分立形式制走日本政体；取消类似印度的种姓制，宣布士、农、工、商“四民平等”；同时大兴教育，誓言“求知识于世界，大振皇国之根基”。据统计，仅在1870~1896年短短的26年间，明治政府就颁布了30次重要的教育改革法令，其文部省占用的经费比政府中任何省、部都多。政府出高薪聘请西方教师到日本讲学，也不断派人到海外留学，并把初等教育普及到偏远乡村。

这一切，预示了跨过世纪门坎后，远东日本的腾飞。

吉津村里的丰田家世代务农，佐吉为家中长男，下面还有两个弟弟。佐吉的父亲有双灵巧的手，擅长木工，佐吉从小就跟在父亲后面帮工。

虽然佐吉之父会手艺，丰田家还是非常贫寒。那时明治政府已推行初等教育普及，可佐吉仍然连小学都没能进。他晚年所写的《发明私记》中有这么一段话：“父亲在农耕之余做木工，尤其以学校方面委托的活为多。我总是跟着父亲到处做工，能到学校去做工，我最高兴，因为在做工的空档里，

我可以到教室的窗口边听老师讲课。有一天到村中小学去，老师正在讲《西国立志传》中的故事，讲到了拿破仑、爱迪生等人如何成就了大事业，还是小孩的我，心想这就是我要效法的。即使没有学问，也一定有我能够从事的工作。”

在 19 世纪中叶，日本工业比较发达的就只有棉织业、丝织业和手工工场。日本的缝织工艺，还是公元 5 世纪时从中国传过去的。这以前，日本缝制衣服很简单：在整匹布正中挖个洞，头从圆洞中穿出来，其余通幅缝一缝就成了衣服。今天日本的和服，虽然做工精湛，但也多少保留了一点古代的痕迹。

当时，在纺织兴盛的静冈县西部，也就是现在名古屋附近的农村，流行这么句话：“最好的嫁妆，就是织布机。”佐吉的母亲，像许多农妇一样，忙完一天的活后，晚上总是坐在简陋的织布机前，吱呀吱呀地织到深更半夜。母亲的辛苦激发了佐吉的创造力，他日复一日认真地琢磨起织布机。

1890 年，年仅 23 岁，连小学都没有上过的佐吉，终于制成了日本第一台精巧的“木制人力纺织机”，使织女的劳动强度大大减低。其实，与他后来的发明相比，这台纺织机只能说是木工活的延续。但丰田佐吉的大名，却因此为日本社会所知，也因此使佐吉更为专注地沉浸于织布机的研制中。

1894 年，佐吉又第一个开发出“自动回线织布机”。这之前，织布机都是手工操作，而丰田佐吉的这项发明则借用外来动力，使机械能够自动运转起来。这一下，佐吉立即成为人们眼中能够创造奇迹的人。1897 年，也就是佐吉的长男喜一郎两周岁时，“丰田式木制动力织布机”问世，进一步提高了机械的品质效率。

这期间，由于经费不足，佐吉不得不四处借债。纺织是当时日本产业的主流之一，佐吉的发明和时代潮流完全合拍，所以倒不乏支持者。这些人大多为名古屋周围的地方资本家，他们很为当地出了佐吉这样的人材自豪。不久，附近爱知县一家大公司“乙川棉布公司”的总裁获知了有关情况，道：“真有这种东西的话，我的工厂倒不妨试试。”这样，佐吉便受聘到该公司担任技师长。

没想到上任不足十天，佐吉就被“三井财阀”发掘。后来丰田企业集团和三井财阀之间密切、悠久的历史，也是以此为开端。

三井财阀是日本历史上最为著名的四大财阀之一。在德川幕府末年，许多商人既是新兴地主，又是企业家，政治地位和社会地位越来越高，被允许参政。于是逐渐形成了以物产、纺织业、矿产为支柱的三井财阀，和以运输业、制造业为支柱的三菱财阀，以及经营金融业的安田财阀和经营别子铜矿的住友财阀等。这些财阀通过银行统辖各种企业。

明治维新后，四大财阀在政府的扶植下，更为迅速地发展起来。20 世纪初，三井财阀已拥有三井银行、三井物产公司、三井吴服店、富冈制丝所、前桥纺织所、三池煤矿、神冈矿山、三井矿山公司等直系企业和一系列旁支企业，乃日本最大的垄断财阀。

三井物产名古屋支店长，叫做儿玉一造。这个儿玉，今天凡对日本经济史有所了解的人，没有不知道他的。一造的父亲儿玉贞次，是德川幕府时代彦根藩的武士。明治维新后其家境一落千丈，所幸儿玉贞次的遗孀美卫相当坚强，把家撑了起来，并养育出三个大有成就的儿子。长男儿玉一造，出身三井物产，外号“刀片儿玉”“以手腕敏捷著称，后创设了名闻世界的日本

九大综合商社之一“东洋棉花公司”（日本的综合商社，除了贸易业务之外，还包括了育成新产业，和庞大的金融机能等，非同小可）。次男利三郎，毕业于神户高等商业学校，后成为丰田佐吉的婿养子，是丰田集团第二代继承人；三男儿玉桂三，从东京帝国大学医学部毕业后，终生钻研学问，后任德岛大学校长。三个儿子三个名人，由此可见母亲美卫之不凡。

那时，乙川棉布公司出产的布匹，主要由三井物产经销。佐吉当了技师长后，乙川布匹的品质大为提高，当即引起了三井物产方面的注意，迅速上报到高层。

三井物产行动敏捷，高层约见佐吉后，极为赏识这位发明王的才能，于是马上采取措施，切断了佐吉与乙川棉布公司的关系。然后，由三井物产出面，在名古屋设立了“丰田商会”，就此把佐吉变成了“企业家”。

丰田佐吉第一次得到巨大资本的支持，相当兴奋，接二连三推出新技术，使各项业务顺利开展起来。负责“丰田商会”资本与销售的三井物产对此相当满意，又在名古屋、大阪、东京等地广泛集资，以更大的资本于1906年正式设立了“丰田式纺织机股份有限公司”。正值英年的丰田佐吉意气风发，出任新公司常务董事和技术总负责人。

不幸的是，1904~1905年，发生日俄战争。新成立的“丰田式纺织机股份有限公司”，受到战后不景气的侵袭，业绩不振。见到利润回收不够理想，出资者深为失望，矛头纷纷指向负责人丰田佐吉。

佐吉本就不善言辞，碰上这样的事，不知道怎样安抚股东们，只会反复去强调技术开发的必要性。他的口头禅是这样的：“你们是生意人，生意人应当赚钱。赚了钱，要帮忙我，资助我研究发明……”

这简直是火上浇油，股东们气昏了头，认定是丰田佐吉不好好经营，浪费了公司的钱财。

此事对佐吉伤害极大，1910年，他满怀愤怨地离开了冠以自己姓氏的“丰田式纺织机股份有限公司”。

后来，佐吉在他的《发明私记》中这样记述自己当时的心境：“我全心全力投入工作，那些人根本不能够了解我的心情。他们反正只考虑眼前能赚钱就够了，欠缺以长远眼光培育事业的见识。从那以后，我就下定了决心，绝不借助别人，要完全靠我自己的力量来经营公司。”

80多年后的今天，丰田企业集团虽然已是上市公司，却还是相当独立，带有浓厚的家族色彩，这与佐吉的影响，应该说也是分不开的。

且说当年丰田佐吉倒了霉，最感失了面子的，就是促成公司成立的三井物产。那时佐吉已是名闻天下的大发明家，三井财阀又一直以能培育新企业自豪，对丰田佐吉无论如何也不能见死不救。于是，三井物产的高层人士特别前往名古屋会晤丰田佐吉，建议说：“所有遗留下来的问题，都由我们来处理。你呢，这段时间到欧美去做一趟考察如何？”

佐吉本来连三井物产也不肯信任了，听了这个建议，顿时大为感动。那个时代，明治政府正大力提倡“文明开化”，社会各阶层对先进的欧美科技都十分崇拜，技术人员能出去走一趟，真是一件让人喜出望外的美事。

佐吉一扫伤心失意，欢欢喜喜踏上了旅程。他马不停蹄地在欧美各国做了三个月的考察，除了与纺织有关的产业外，还广泛参观了其它产业的开发过程，以及现场作业的情况。这次考察使佐吉眼界大开，精神极其振奋，下定决心要大干一场。

返回日本后，丰田佐吉就在爱知县刈谷，开设了“丰田纺织工厂”，这便是丰田集团所有企业的根。佐吉在二弟平吉和三弟佐助的协助下，奠定了丰田集团的基础。

创业之初，有过这么一件趣事，丰田动力织布机的动力来源发生困难，当时在一般人的观念中，动力就是蒸汽机，负责推销工作的平吉，不知从哪儿弄回来一座蒸汽引擎，佐吉马上把这宝贝接在织布机上，谁知试车时蒸汽一个劲走漏，根本用不起来。没办法，两兄弟只好将这颇为陌生的引擎全部拆开。捣鼓了好半天，两人才弄明白原来是蒸汽机老旧，活塞棒生锈，由圆的变成了不规则形。这件事本不难解决，只需将活塞棒放在快速旋转的机械圆盘上再削圆就行了。无奈刈谷当时还是个乡下地方，根本找不到修理工具。将这老爷引擎弄回来的平吉，只好通宵达旦用手工工具硬把活塞棒磨圆，最后总算将那大口吐着蒸汽的宝贝修好，发动起来了。

佐吉开设“丰田纺织工厂”的用意，是想在进行研究发明的同时，生产世界通用的商品，以筹集资金。工厂的产品，主要就由与三井物产关系密切的服部商店经销。由此，佐吉认识了这个商店的职员石田退三，此君便是后来丰田集团的中兴大功臣，被誉为“日本商魂”。

不过那会儿石田退三还是个小人物，刚进服部商店工作，位置是“社长助理”。日本商界的社长一职，相当于西方商界的总裁、总经理。当时服部商店的社长叫做服部兼三郎。

有一天，石田退三看到一个身穿廉价棉布和服的男子，自顾自地走进商店办公室，一路上没人招呼他也没人拦他。他就这么一直走到服部社长桌边，开口便说要借“25万日元”，说自己在中国的上海新开了一家工厂，需要钱。而服部社长呢，仅仅偏着头略想了想，就答：“好，我现在一下子拿不出这么多现金，如果支票可以的话，我这就开给你。”见对方没表示不行，便马上开了张支票，连担保都没要。

这真把石田退三吓了一跳，那时的25万日元换算成今天的日币，超过50亿！他心里直嘀咕：“这是何方神圣？”待那男人一走，他忙向同事打听，同事反而奇怪地说：“你连他都不认识啊？他就是那个特立独行的丰田佐吉嘛，有名的织布机发明王。”

石田退三没有想到，不久后自己就成了专门和“特立独行”的佐吉打交道的人。

当时服部商店在中国上海有个分理处，专门经手将中国大陆生产的货物销往东南亚。年轻干练的石田退三被服部社长赏识，提拔为商店驻上海的负责人。佐吉的“丰田上海纺织厂”新办，他呆在上海的时间，比在刈谷还多。所以石田退三在上海的重要任务之一，就是好好跟佐吉拉关系，处理好与这位发明王之间的交易。这样，石田退三到上海后，隔三差五便要去拜望丰田佐吉。

据石田回忆，佐吉是那种压根儿就不懂得说客套话的人，只要一开口便直奔要点。这在注重礼节的日本社会，真正是异数。难怪那次石田在服部商店看到他时，没人去自讨没趣地跟佐吉寒暄。每次石田上门问安，佐吉都是讲这么通大意相似的话：“喂，石田老弟啊，你是生意人，生意人要设法赚钱。我只懂发明研究，我的产品有多少价值，我自己都不清楚。靠你的本领一定可以帮我卖个好价钱。你如果因此赚到了钱，拨一点给我，供作发明资金。”讲完了就埋首自己的工作，好像脑袋里只有这么一根弦。

也有过那么一回例外，有天佐吉突然说常麻烦“石田老弟”，要请他吃饭，还叫来两辆黄包车，一路领着石田退三进了当时上海最高水准的日式餐馆。石田满以为能开心一下，谁知道从头到尾佐吉都半闭着眼，坐在榻榻米上一声不吭。如花似玉的艺妓们来斟酒歌舞，他也没反应。石田想发挥一下自己的公关才能，插科打诨，结果成了唱独角戏。等到丰盛的佳肴一道道变冷，佐吉就说：“好，回去吧，叫黄包车。”幸好石田对他已相当了解，虽然尴尬也尽量装出无所谓。

跟佐吉拉关系实在不是件好受的事，也许正因为如此，这件差事才落到新进人员石田退三的头上吧。多年后石田还向人抱怨：“那个佐吉，从本质上，就是与我们凡夫俗子不同的人。”

佐吉活到63岁，在1930年结束了他非凡的一生。7年后，其子丰田喜一郎创设了“丰田汽车工业股份有限公司”。如今，丰田汽车公司已成为丰田集团的支柱企业，也是全世界最大的汽车制造公司。

第二章 汽车问世 百年商战拉序幕

19世纪80年代，当第一辆汽车在地球上出现后，这一新兴行业就斗得硝烟四起。福特发明流水线大批量生产，通用又似黑马杀出，美国汽车横行天下。佐吉长子喜一郎考入东大工学部，满以为将子承父业，佐吉却说“一代一事业”。年轻的喜一郎，选择了最热门的汽车业，越洋前往汽车城底特律求师。

丰田海狮小客车

汽车的诞生时间只比丰田喜一郎早10年左右。

换句话讲，自人类发明出汽车到今天，只不过百余年的光景。但它的出现却是如此巨大地改变了人类的生存方式，把速度、力量和机会注入我们的生活。今天的人，已经很难想象没有汽车生活会变成什么样子了。

回首1879年，在主要由马车充当交通工具的德国巴登，钳工卡尔·本茨研制出世界上最早的空气压缩点火发动机，兴奋得两眼都放出光来。接着，他又试制出以汽油为动力的车辆，并于1886年1月获得专利权。

本茨的同胞、面包师的儿子戈特利布·戴姆勒，则于1883年8月，发明了世界上“第一个轻巧、快速运转的内燃发动机”。他把自己的发明装到自行车上，于是“摩托车”便在世界上出现了。三年后，他又把发动机装到一辆用795金马克买回来的四轮“美国马车”上，嘟嘟嘟从斯图加特驶向康斯塔特很快，这两位天才便各自建立公司，杀了个难分难解。

1894年7月，巴黎的一家报社举办了一场从巴黎到比尔福的汽车大赛，用戴姆勒引擎制成的汽车一举夺冠。

两年后，也就是丰田喜一郎出生的1895年，性喜冒险的美国佬，也举办了一场147公里的汽车大赛。来自德国的奔驰（本茨）汽车，据说是轻而易举夺得冠军。

这两个公司争来斗去的结果，终于从相互促进变成了相互消耗，反而让美国佬趁隙直入，后来居上。最后，他们觉得不如联手。这样戴姆勒—本茨股份公司就诞生了。

百余年来世界性经济危机此起彼伏，市场竞争越来越激烈，汽车厂家生生死死十分寻常，而戴姆勒—本茨公司却始终不倒，奔驰汽车的名气越来越大，成了赫赫有名的世界名牌。

当然这都是后话。

在汽车被发明出来后的近20年时间，它只不过是富贵阶层的专利品，赛车也只是比赌马更刺激的时髦玩意儿。即使今天，豪华昂贵的“奔驰—600型”、英国“劳斯莱斯”之类，也唯有国家元首、超级财阀之辈才能购置。

使汽车从富豪玩具变成公众必需品的，是一位脾气暴躁、性格执拗的美国佬，大名叫做亨利·福特。就是他，使“无马马车”纵横于美国广阔的领土，成为大众使用的新型交通工具。他首先采用流水线作业，开创了现代工业大批量生产的先河。

福特汽车公司跟丰田汽车公司相当有缘，好几度试图合作。后者的企业思想，在很大程度上受了前者的启示。

出生于 1863 年的亨利·福特，于 1896 年 6 月 4 日的凌晨两点，在一个煤仓中，为他的第一辆汽车装上最后一个铆钉。其时，美国已经有了几十辆“无马马车”，福特暂时落后。

和佐吉的情形类似，福特因为研制出汽车，也变成了“企业家”，当了以他为中心成立的底特律汽车公司负责人。这是福特第一回当企业家，历时一年多，后由于赚钱本领太差，被愤怒的出资人一脚踢出公司。他后来在自传中这么气冲冲写道：“我终于明白了所谓的公司，不过是以赚钱为目的创立的罢了。我发誓再也不听命于人！”

这真叫人哭笑不得，公司不为赚钱，成立于什么？至于“我发誓再也不听命于人”，跟佐吉的“要完全靠我自己的力量来经营公司”，倒是英雄所见略同。

福特自己的公司在 1902 年成立。他坚信汽车业必将会发展成一个重要产业，因此不肯制造豪华车、赛车，而矢志于开发大众化轻便型汽车。

当订购的第一批零件到厂时，福特高兴得手舞足蹈，跑来跑去不断给麾下工程师、机械师、装配人员加油打气。

在 1903~1908 年 6 年间，福特汽车公司先后推出 A、B、C、F、N、R、S 七种车型，但其市场占有率还不到 10%。

1908 年 3 月，福特汽车公司终于推出了廉价适用的四汽缸 T 型车，并采用商品目录宣传方式，将印刷好的目录广泛邮寄。这一招大获成功，6 个月内便销出了 2500 辆车。到 1914 年，福特汽车在美国市场的占有率达到 50%！

与此同时，福特天天在琢磨生产的规格化问题。他认为要生产便宜实用的汽车，车的样式就必须简单，无论内外结构都一样，且使用统一的零件，也就是说一辆跟另一辆完全一样，如此才便于生产、组装、维修，车子的价格自然也就降下来了。

终于，福特推出了 93 分钟造一辆车的标准化流水作业线：在一个长 260 公尺、宽 23 公尺的四层楼玻璃屋顶机械房中，四面装上吊车，天井里则架上钢梁和总厂相通。这样，机械房中制造好的引擎或变速器就可以通过钢梁送往总厂，再通过重力倾斜式生产流水作业台，由高处自动滑下。工人们便无须走动，在固定位置操作即可。

福特式生产系统，掀开了划时代的大批量生产工业革命新一页。可以想象，年轻的丰田喜一郎，第一次仰望那座水晶宫般的四层建筑时，所受到的震撼。

20 世纪初期，汽车业百舸争流，英雄辈出。仅美国，大大小小的汽车公司就有好几百家。

华尔街大老板摩根，看到汽车业的前途，也打主意来插上一手。

1908 年元月的一天，他秘密邀请福特、别克、欧兹、麦克斯韦四大汽车公司的总裁，相聚在冰天雪地的汽车城底待律市。

摩根提议，以四大汽车公司为核心，建立由 20 家汽车公司组成的联合企业，如此便可控制全美汽车市场。

这一提议，被后人称为“摩根密令”。

前面说过，福特早就“发誓再也不听命于人”。而且，他对东部财团极不信任。因此在四强聚会上，福特毫无商量余地拒绝道：“我对搞什么汽车业整体没兴趣。”又翻着白眼问：“摩根先生是不是打算以投资家的身份来提高大众车的价格？”他声称自己的公司只对降价感兴趣，并且以后也只打

算生产 T 型车，如果摩根一定要搞联合企业，那不如出现金买下福特汽车公司，至于他本人，马上另起炉灶再开一家汽车公司。

并吞了美国钢铁业、电气业、铁路业的摩根资本，这回在进军底特律的路上算碰上了一块硬石头。

幸好别克汽车公司总裁杜兰特，对搞联合企业劲头十足。他说：“不同的人喜欢不同的汽车，穷人喜欢便宜的车，富人喜欢豪华车。所以汽车公司应该能够生产多种不同等级的汽车。要达到这个目的，最省事的方法，无疑就是将生产不同等级汽车的多个公司，合并成一个公司。”

这位口才奇佳的杜兰特先生，和福特、戴姆勒、本茨等人不同。他并非研究开发汽车的工程技术人员，而是个推销员出身的生意人，野心一点不比摩根小。据说此君少年时代，就经常带着来路不明的“灵丹”，利用晚间向附近农夫们推销，十分让人头痛。别克汽车公司的控股权，其实就是这位“销售奇才”使手段买下来的，他当然不会反对搞“联合企业”。

销售奇才对银行家，摩根大老板没占到什么便宜。于是有那么一天，华尔街法律顾问史泰森，脸色铁青地向杜兰特宣布：“摩根银行与你的企业联合计划从此分开！”

好，至少目前，摩根算死了进军底特律的这条心。

“企业联合计划”为杜兰特独占，1908 年当年，美国汽车行业杀出一匹黑马，那便是后劲十足的通用汽车公司。

短短两年之内，杜兰特采取鲸吞政策，吃下近 30 家汽车公司，成立了一个工厂遍及全密西根州的企业集团，简称 GM。

时间飞快地向前推进。当福特汽车在全美市场占了一半的那年，第一次世界大战爆发了！

这一仗从 1914 年一直打到 1919 年。

在整整四年零两个月的大战中，远东日本可算占了大便宜，捞了不少赃物。

战争开始之前，英国通知日本说：“如果英国参加对德作战，并不欢迎日本履行 1902 年 1 月和 1905 年 8 月签定的英日同盟中规定的义务。”可是日本把这次大战看成是发展国运的天赐良机，坚决要参战！

英国 1914 年 8 月 15 日对德开战，日本 8 月 23 日就跟着以协约国名义对德宣战，把德国在太平洋上的属岛和在我国的铁矿、煤矿，以及租界等等，一股脑儿弄到手，而所付出的代价仅仅是伤亡 2000 多人和损失 4 艘舰艇。

战争期间，日本的轻工业、重工业都有了显著发展。

汽车业方面最早的记录是：1917 年，三菱财阀的三菱重工开始生产 A 型小轿车；1918 年，东洋石川岛造船所与英国合作，开始从事汽车制造，这就是五十铃汽车株式会社的前身；同年，东京瓦斯电气工业公司设置了汽车部门。

丰田喜一郎此时已长成风华正茂的青年，考入东京帝国大学工学部，学习机械工程。也许是由于升学考试时用功过度，他刚入学便病倒了，不得不休学一年。

身体稍好些后，喜一郎闲不住，不时会去父亲的纺织工厂转转。在日本人的观念中，长男是要继承家业的，喜一郎自然认为自己大学毕业后，将子承父业，把毕业精力投入到做纺织生意和生产织布机上。

那时，丰田织布机已经和御木本的珍珠、铃木的小提琴一样有名，丰田

家的企业发达兴旺。老二平吉又开设了丰田押切纺织厂，这个厂成了佐吉新机器的实验工厂。

丰田家三兄弟感情非常好，常在一块喝酒。据说拼起酒来，平吉最差，老三佐助最好，佐吉则居中。那段岁月，佐吉又恢复了儿时养成的喜好——放风筝。佐吉自制的风筝比人还大，用鲸鱼的胡须撑开，风一吹，铮铮作响。

阳春5月间，佐吉常会领着孩子们到户外去放风筝，不过绝大部分时间都是他自己放，别人只有看的份。那绿野上空迎风飞翔的风筝，和父亲手操筝线的专注神情，给喜一郎留下了十分深刻的印象。

那种飞起来的感觉，应该讲对喜一郎后来的选择大有影响。他在把汽车引擎试制出来后，还着手研究过造火箭、飞机。

且说上大学的喜一郎，有天从父亲的工厂回家，佐吉忽然把他叫到跟前，说：“我已经制造了织布机，你应该做点别的。”

喜一郎满头雾水，一时间还以为父亲喝醉了酒，看看又不像。

佐吉对于自己的长子从小要求就很严，向来说一不二。见喜一郎眨着眼睛不接话直发愣，他很不耐烦地皱起眉：“一代一事业。这么说，你总该明白了吧。”

望着坐在榻榻米上背靠木柱的父亲，喜一郎顿时心中涌起一股创造新事业的激情，恭敬果决地回答道：“明白了。”

后来丰田佐吉果然另选了一个人来继承家业，这就是出身三井物产、后创设东洋棉花公司的儿玉一造之弟利三郎。

利三郎从神户高等商业学校毕业后，进入伊藤忠商社工作，33岁时，与佐吉长女爱子结婚，成为丰田家的婿养子。

佐吉选择这样一位标准的商社人来做继承人，实在是大有眼光。无论如何，就守住家业来讲，再没有谁比善于经营、谨慎稳重的丰田利三郎更合适了。

必须去自己创一番事业的喜一郎选择了汽车。

事实上，又有哪一个年轻人能够拒绝汽车的诱惑呢？手握方向盘，驾着自己的汽车，在望不到尽头的道路上飞速行驶，那是一件多么令人兴奋的事。

不过，直到1920年，日本汽车工业还是相当落后，根本没有制造引擎、传动轴和其它零件的基础工业。东京街头，只有极少量的机动车辆。

其时，风头最劲的当属美国汽车，称霸全球。想投身汽车业，自然最好去拜美国佬为师。佐吉在这方面，对儿子绝对支持，毫不犹豫地就把喜一郎送到美国，学习如何制造汽车。

踏上大洋彼岸的美国国土，喜一郎直奔底特律市。

从来也不曾安静过的底特律汽车城，1920年又发生了巨变。

首先，起势汹汹的通用汽车公司，现已危机四起。GM创始人杜兰特善扩张却不善管理，在45个城市吞下75座工厂，却居然全由他一个人全权负责。这不乱成一团那才叫奇怪。另外，12年来杜兰特毫无节制地大举购买其它公司，终使GM负债累累，导致通用汽车公司股票直线下跌，大有可能拖着几家银行一起下水，从而引发一系列恶性反应。

情况险恶！GM的大股东社邦兄弟不得不出面了。

说起来，历史悠久、从事化学业的杜邦公司，之所以会投资汽车业，完全是社兰特推销口才太好所致。幸亏有实力雄厚的杜邦公司，这一回在生死存亡关头，通用汽车公司方得免倒闭之灾。不过，杜兰特是没可能再当总裁

了。

曾被福特、杜兰特踢出底特律的华尔街大老板摩根，再度出场，和杜邦兄弟一道，买下杜兰特手中的股票加债务。

这真是风水轮流转呀。据说，杜兰特被迫辞职那天，正好是他 60 岁生日，当天回到家人身边时，他禁不住潜然泪下。正所谓英雄已老，商海无情！

当时，为了安定人心，杜邦兄弟之一彼尔，出任通用汽车公司临时总裁。

但彼尔·杜邦对搞汽车毫无兴趣，他很快就发掘了一颗新星——阿尔弗雷德·史隆。

毕业于麻省理工学院的史隆，原是一家经营颇佳的轴承制造厂老板。他的工厂给杜兰特吞并后，史隆也就成了 GM 的股东之一，当上了通用汽车公司的副总裁。他是一个精通管理学的人，一再向杜兰特建议要重组公司的管理系统，无奈总裁大人听不进去，史隆好生失望。有那么一天，史隆又去向杜兰特进言，却碰上 GM 别克汽车部门负责人克莱斯勒怒火万丈离开总裁办公室，还把办公室的门“砰”地一摔，大叫：“我辞职了！”

这一摔便摔出了个克莱斯勒公司，很快发展成为美国第三大汽车公司。跨越半个多世纪后，该公司成为抗拒日本汽车的急先锋。

却说当年史隆做了 GM 总裁，马上把自己的构想付之实践，建立起全美最有效率的经营管理系统——权力分治但又互相依赖、互相制约，每个单位的利益直接跟单位所创造的利润相连。

史隆式管理后来成为管理模式的经典，今天仍为各行业广泛采用。他本人，当了通用汽车公司总裁 15 年整，然后风光退位，做了公司董事会主席。GM 在他手上，跃升为世界第一大汽车公司。

GM 有五大汽车部门，分别生产卡蒂列克、别克、欧兹、庞迪艾克、雪佛兰五种档次的汽车。史隆的布局是：卡蒂列克主要为供富贵阶层使用的高档豪华车；别克和欧兹主要为供中上层使用的中档轿车；庞迪艾克以及雪佛兰则为中下层使用的经济实惠大众汽车，从而形成全方位覆盖市场的经营格局。

1920 年，是通用汽车公司获得新生的一年，福特汽车公司却在这一年滑向下坡路，一度被迫停产。究其原故，和福特的个性大有关系。

福特虽然是福特汽车公司的最大股东，但毕竟还有外人握股。他们免不了会对公司的一些做法指手划脚，而这正是福特最受不了的事。本来，福特对银行极不信任，因此他的公司从未向银行借过钱。但 1919 年时，为了把别的股东赶出公司，福特向银行借贷 6000 万美元，以收购这些股东的股票。接着，他又投资 6000 万美元扩建工厂。谁知就在福特投下巨资后不久，美国煤矿工人、钢铁工人、铁路工人相继罢工，持续时间达 5 个月。为了不受罢工影响，福特竟干脆再举投资，办起自己的煤矿和铁矿，以图建立一个“工业王国”。

然而第一次世界大战后的经济衰退很快席卷全球，人们口袋里的钱空了，汽车纷纷滞销。此时，银行又提高利息，给汽车业雪上加霜。如果不是福特汽车公司在过去的 10 余年间发了大财，换上任何一家别公司，这回肯定要关门大吉了。尽管财雄力厚，在 1920 年底，福特汽车制造厂也不得不暂停生产。同另一方面，尽管 T 型车给福特汽车公司带来巨大的利润和名声，顶峰时占据世界汽车市场的 68%。但市场风云变幻，随着岁月变迁，人们的需求趋向多元化。可是福特性格执拗非要坚持以生产单一型号的 T 型车为中

心。他甚至说：“只要车身颜色是黑色的，人们总会满意。”这种固执不变的错误战略，终于导致福特汽车公司在 1927 年被通用汽车公司击败，退居第二；又在 1933 年，被克莱斯勒汽车公司击败，退居第 1920 年，是给千百万人带来梦想和希望的福特汽车公司，由盛而衰的分界线。

其实那时候，还有一个隐蔽、致命，为很多人所忽略的弱点，深藏在福特式生产线上，而来自岛国日本的喜一郎，一眼就发现了。

福特式生产系统的特点是流水线大批量生产，这一方式导致了一场世界性工业革命，至今为许多行业的工厂所仿效。但其本身，在制造 T 型汽车的过程中，从各种零件、铸品到半成品，都要首先入库，用时再取货加工。这样便得大量堆积存货，需要许多仓库。

美国佬或许是地方大，又喜欢大气派，并不觉得这有什么不好。喜一郎生长在人多地少的日本，每一小块空间都相当珍惜，面对美式大手笔，倍受震慑之余，便是感到太浪费了。尤其在福特汽车制造厂停产期间，大量配件和没有完全装好的汽车，闲置在仓库中生锈，喜一郎看在眼里，心中觉得真是罪过。

因此，丰田喜一郎打道回府时，心中便带回了对福特式流水线生产系统的反思。另外，他还带回了一只 GM 的雪佛兰引擎。相对于美国来讲，当时的日本实在还很穷，而且资源贫乏，要制造汽车，好像也只能从大众车入手。

第三章 佐吉逝世 喜一郎自创事业

喜一郎决心造出“日本自己的汽车”；佐吉临终前留下遗言要家族支持儿子的事业，但很多人认为以丰田财力这是自不量力。当时叫声最响的就是后来的丰田社长石田退三，正所谓“不打不成交”。想和美国大众车争天下的还有纳粹德国。当听到德国已设计出“国民车”时，喜一郎急将“汽车部”牌子挂在厂内，引起一场风波。

丰田 Aralon 豪华四门轿车

东京帝国大学一向以出高官闻名，毕业生进入政府机关的很多。像工学部学生，可以进入铁道省，也可以进入陆军省、海军省（日本的“省”级，相当于中国的“部”级）。

习惯上，东大有推荐学生就业的义务。

丰田喜一郎毕业时，指导老师把他叫去，问他是否愿意担任公职？喜一郎摇摇头，骄傲地微笑道：“我将自营，多谢关照。”

一出校门，喜一郎便潜心投入研制汽车。开始了一连串的试验。那个从美国带回的雪佛兰引擎，被他解剖了又解剖。和父亲一样，喜一郎是个典型的工程技术人员，专注而不畏艰难。

当时，像三井、三菱、安田、住友这样的大财阀，都不敢插手汽车业。日本最早生产 A 型小轿车的三菱重工，到 1921 年，由于经济原因，停止了汽车生产。

汽车业是一个需要自己基础的产业，包括能源、机械、工程等，要用到许多方面的材料，如塑胶、橡胶、玻璃、金属……制造汽车所需的资源，几乎要倾一国之力方能达成。美国汽车能在全世界称王称霸，与其钢铁、煤矿等基础工业实力雄厚密切相关。而日本的工业原料，差不多全依赖进口，本上只有少量的煤和锌。进口的原料，价格自然不便宜，连大财阀们都觉得吃不消。

丰田企业虽然兴旺发达，但与四大财阀相比，充其量不过是靠纺织业起家的“乡下财阀”，投资汽车业，在许多人看来，实在是自不量力。但喜一郎认定了目标毫不退缩，尽管试验一次次失败，他还是决心要造出“日本自己的汽车。”

在这段充满挫折的岁月里，佐吉经常给喜一郎打气，并要求儿子不论遇到多少困难和失败，都不可半途而废。

1924 年，经过一次重创的福特汽车公司恢复了元气，来到日本成立了分公司。次年，汽车开始在岛国日本流行起来。1927 年，后来居上、生机勃勃的通用汽车公司，也携其锐气跑到日本建了个分公司。

这期间，丰田喜一郎的长男章一郎，于 1925 年来到人间。章一郎之母二十子，出身于显赫的京都家族，她养育的这个儿子，后来领导丰田汽车公司，在 1990 年击败通用汽车公司。

1930 年，丰田家族发生了两件大事。

第一件是喜事，平吉之子、喜一郎的堂弟英二，以 17 岁的年纪考入名校旧制八高。

从“英二”这个名字就可以知道，他并非平吉的长男，上面还有位哥哥，不幸的是，英二的哥哥在7岁时夭折了。之后好几年，英二的母亲又一直没有生养，因此常被亲戚们讲闲话：“为传宗接代，该认领一个养子了吧？”

可以想象，英二出生后，父母对他多么宠爱。连不苟言笑的佐吉，也特别疼惜这个迟来的侄子。英二患一点小毛病，大家就当成天大的事，简直和今天的中国“小皇帝”差不多。过份保护的结果，便是造成英二体弱多病。偏偏这个孩子异常聪明，读小学时就会自己制作收音机。没见他怎样用功，考起试来却总是名列前茅。

那时日本学制为六、五、三、三制，即小学6年，中学5年，高中3年（即大学预科），大学3年。英二读到中学4年级时，玩儿似地去参加高中入学考试，不料一家伙就考上了第八高等学校甲组理科班。据他自己说，读高中也是马马虎虎，沉迷于和几位同好玩体操，后来居然又步堂哥喜一郎之后尘，顺顺当当考入东京帝国大学工学部。

英二升高中时，有段小插曲，那便是因其身体弱，使丰田家开了次家族会议。

当时佐吉已患病卧床，大家都聚集在佐吉枕边。

佐吉之妻浅子，鉴于喜一郎一考上大学就生了场病，说：“像英二这样体弱多病的小孩子，再去上学的话，一定会翘辫子的。这对丰田家族来讲损失太大了，还是不要去了吧。”

闻此言，佐吉伸出手，抚摸着英二的头，眼里露出很舍不得的神情。平吉内心倒是想让儿子升学的，可是又怕万一出事，受佐吉责备，因此久久没有表明立场。英二呢，仗着长辈宠爱，一脸无所谓的样子，他正处热衷于玩儿的年纪，读不读书算个啥？

急坏了的只有喜一郎，他对这个天资不凡的堂弟期望极高，见状厉声对英二说：“身为男儿，你怎么这样没有志向？！难道，你真的连一点点辛苦都受不了吗？那又何必活着！”

英二吓了一跳。全家族中，这个调皮男孩唯一惧怕、敬服的人就是这位堂哥。喜一郎比英二整整大18岁，只有他，会不分场合随时大声训斥英二。后来英二到晚年时还说，自己动不动就开口骂人的习惯，完全是不知不觉从喜一郎那儿学来的。

因为喜一郎冲着英二大发脾气，家族会议最后得出这样的结论：“既然好不容易考上了，还是去上学吧。”那意思便是英二进校后不用功读书，也没有人会责怪的。

就在英二进入第八高等学校读书的秋天，佐吉过世了。那一天，是1930年10月30日。临终前，他留下遗言，要丰田家族的第二代继承人丰田利三郎，一走支持喜一郎的汽车事业。

悲痛是一种巨大的力量。1931年7月，丰田喜一郎研制成功千马力小型汽油引擎。这个引擎，就是以GM的雪佛兰引擎为蓝本。

日本人有一大特点：非常善于学习外国的先进技术。这种学习，决不是简单的模仿照抄，而是取其所长，吸收、消化以达到创新的目的。喜一郎研制的千马力小型汽油引擎，剔除了雪佛兰引擎耗油量大的毛病，很适裔缺少资源的日本国。

当时，东洋工业刚汗始生产三轮小卡车，五十铃则着手制造公共汽车和大卡车。而日本的轿车市场，则全部为GM和福特所占据，街头所能看得到的

小轿车，几乎都是山姆大叔的。

喜一郎希望能研制出日本轿车。

其实在 30 年代初期，不仅日本，全球汽车市场，也绝大部分被美国汽车占据，换句话说，就是掌握在通用、福特、克莱斯勒手中。这三大汽车公司，比赛般在世界各地制造及销售汽车，进而并吞外国的汽车厂。可以说“打遍天下无敌手”。因为那时候，就连欧洲也没有一家工厂能够大批量生产廉价汽车。像戴姆勒一本茨这一类的名牌汽车公司，只热衷于制造高利润的豪华车。

终于有个名叫费迪南德·波希的奥地利工程师，潜心于设计一种能够廉价生产的大众车。纳粹元首希特勒，出于其政治需要，于 1933 年 5 月招见了波希。

波希十分兴奋，向希特勒誓言汽车普及在德国可以实现，他有办法造出每公升汽油行驶 14 公里之上、时速达 100 公里，而售价在 1000 马克以下的四人座汽车。那时 1000 马克相当于 142 美元，美国的大众车售价均在 400 美元以上。波希还说了一个十分刺激希特勒的数字：美国每 5 人拥有一辆汽车，而德国每 50 人才拥有一辆汽车。波希希望元首能给他机会，制造出“德国人民应该有权享受的汽车”。

希特勒点头称好，随即公开宣布：今后德国汽车业，将以建造适合德国大众的“国民车”为第一要务。

可惜，由于觉得无利可图，德国各汽车公司的反应相当冷淡。这令希特勒十分恼火，再度招见波希，直接由政府授权资助其开发“国民车”，并以政府力量从福特汽车公司挖来 20 名技工。这些技工大部分是在美国工作的德国人，小部分是德裔美国公民。

有了纳粹政府的支持，波希在财力和人力两方面都不用发愁了。他在下森林地区，选了一大片土地，用来建造汽车厂，以及给工程师、工人居住的工业城。

那个年代，有准能够抗拒纳粹政府的征地命令呢？于是福斯市、福斯汽车公司就这么诞生了。

日本名占屋的丰田喜一郎，获知德国工程师波希已设计出“国民车”，倍感自己落后了，忍不住焦急起来。1933 年 9 月，丰田自动织布机制造厂里，突然多了块牌子——“汽车部”。

这块牌子让所有人吃了一惊，包括丰田集团的社长利三郎，事先他一点儿也不知道。

说起来，喜一郎尽管是佐吉长子，但他的头衔仅仅是“丰田自动织布机制作所常务董事兼技师长”。论情论理，这么大的事也应该照会丰田利三郎，并得到许可。

利三郎感到非常生气和难堪。他比喜一郎年长 10 岁，和这位内弟一直相处得不和谐。丰田利三郎出身商社，凡事讲求经济效益，尤其做了丰田家族的新家长后，更觉得有责任守住佐吉的事业。他从心底里不愿意把家族财产投在风险大、还本期长的汽车业上，只因岳父佐吉临终有交待，以前才没有过于表示反对。

但这一次，利三郎觉得喜一郎做得太过份了，回到家就大声向爱子抱怨。爱子只好一再替兄弟陪不是，又说：“你就支持他吧！爸爸生前最大的愿望，就是看到弟弟事业成功。”面对一个劲鞠躬的爱妻，利三郎还有什么

活好说呢？

但家族中的其他人，还有纺织机厂的主管们可没有什么顾忌，对喜一郎不顾一切开发汽车，他们早已受不了。各种各样的反对意见，从四面八方汇集到利三郎这儿。事实上，以当时丰田集团的财力，也确实不足以发展汽车。

紧接着又发生了一件更让大家不能容忍的事：丰田自动织布机制作所的资本不过 400 万日元，而喜一郎那块“汽车部”的牌子挂起来没多久，就三下五除二花了 500 万日元。因为正在试验关头，他马上又向利三郎伸手：“再拿 500 万日元来。”

这一下，丰田集团所辖企业全炸了窝！高级主管们纷纷抗议。

整个家族都在大唱反调，喜一郎未尝没有气馁过，但只要脑子里一闪出“放弃”的念头，父亲佐吉严厉的面孔就出现在他眼前：“不论遇到多少困难和失败，你都要坚持下去。明白吗？”

当时，反对发展汽车喊声最响的，就是那个曾在服部商店奉命跟佐吉套交情的石田退三。他现在跑到丰田集团当了“监察人”。他是利三郎的远房表弟，读中学时寄居在儿玉家，和利三郎同进同出，一块儿长大。此君出名的口没遮拦，在表哥面前那就更没顾忌了。他这样对丰田利三郎说：“社长大人，如果再让喜一郎继续他的业余嗜好，正业的织布机、纺织，都会被玩垮的。他是少爷，他花他自己的钱玩他的消遣，我们管不着。但是，如果把大家都卷进去，弄到员工生活都成了问题，那是绝对不行的。不论怎样讲，我坚决反对搞什么汽车事业。”

利三郎满心赞同，只不便说出口。而石田退三呢，却认为利三郎态度暧昧，简直是“纵容”喜一郎这位公子哥儿。

石田火起来还有什么好事？到后来不管碰到谁，包括普通员工，他都要大谈一通“反对发展汽车”。

喜一郎不怕姐夫利三郎，但对这位监察人石田退三，却有些吃不消。

有那么一天，石田遵例到各处巡视，碰上了丰田喜一郎。

喜一郎刚熬完夜，两眼布满血丝，突然看到石田退三，不由倒吸口凉气。但这位“少爷”有股子牛脾气，从不习惯碰上难题绕着走，于是干脆迎上前，一把抓住石田退三的胳膊：“石田兄，你好像很反对我的汽车。不过，马上你就会明白的，丰田一走能造出汽车。丰田制造的第一号车完成后，我就送给你做礼物。你现在快去考驾驶执照吧。”

石田不吃“贿赂”，瞪着眼说：“你的什么汽车部，从来不许旁人进去。我这个监察人，可不可以进去看看？”

所谓“监察人”，说穿了就是“专门挑毛病”的人，见了谁都大一级，谁碰上活该谁头痛。但已经到了这一步，想躲也迟了，喜一郎索性摆手道：“请吧，石田兄。可是请不要弄乱了我的零件。”

石田退三不吱声，一头钻进“汽车部”，想怎么“看”就怎么“看”，还问东问西。渐渐地，这位极其精明，也富有冒险精神的未来丰田社长，心思活了。

这以后，便很少再听到石田退三发表“反对搞汽车”的论调。随着时间的推移，他和丰田喜一郎竟结成了非比寻常的情谊。

还有个重要人物，是必须提到的。喜一郎之所以能在一片反对声中弄到钱来研制汽车，跟这个人强有力的支持分不开。

他就是冈本藤次郎。

冈本藤次郎原是儿玉一造手下干将。利三郎成为佐吉的婿养子后，深知以后自己担子极重，便拜托哥哥帮忙物色一个“将来可以为半田守金库的掌门人才”。

儿玉一造推荐了冈本，说他稳重能干，而且见识不凡，唯一的缺点就是天生一张娃娃脸，看上去比实际年龄年轻得多。

日本人和欧美人的观念不同，男人长相年轻，心理上就觉得不够份量，往往连前程都大受影响。幸好利三郎思想不保守，认为这个缺点并不是大问题。尤其相处之后，他发现冈本确实作风沉稳，又兼干练寡言，确实是个难得的“守金库”人选，这样，便委以重任。

冈本藤次郎在丰田集团的位置也是“监察人”，另外还手握“金钥匙”。

也许因为性格正好相反，也许互相认定是竞争对手，冈本和石田年轻时颇不相投。直到双方年纪都大了，方惺惺相惜。

冈本活到 94 岁高龄，一直被奉为丰田长老。去世那天晚上，他还和儿子两人对酌，忽然间他不说话了，一看原来已经仙逝。按照东方人的观念，这是难得的“善终”。丰田英二曾这样充满感情地回忆：“就因为把守丰田金库的冈本赞成，才有今天的丰田。他是丰田的大恩人，在背后支持着丰田的存在。”

对于发展汽车，利三郎虽然不曾像石田退三那样到处发表反对言论，但也实在下乐意支持。正是冈本，一次又一次发挥自己的影响，说“丰田汽车一定会大有前途”，才终于使利三郎积极了一些。加上死硬派石田退三突然偃旗息鼓，也使一些人觉得：“制造汽车，或许丰田是可以办到的吧，再说已经花了这么大代价，喜一郎又无论如何都不肯停下来，那就继续往下干好了。”

这样，1933 年 12 月在丰田企业董事会上，总算正式通过了一项重要决议：投资汽车业。

直到此时，丰田喜一郎那块“汽车部”的牌子，才算正了名。

同一时间，日本汽车制造公司成立，次年更名为“日产汽车公司”。

这个“日产”，打从一开始，就是“丰田”的对手。很长一段时间，两家公司在日本市场上杀得难解难分，乃并列的“双雄”。

丰田 Previa 豪华旅行车

第四章 干将加盟 丰田汽车终推出

喜一郎发誓要把聪明捣蛋的堂弟英二“治好”，这位未来的风云人物只好在骂声中长大。“销售之神”神谷从通用跳槽到丰田：“如果真的能够造出一流的汽车，我一定可以把它们销往整个世界。”芝蒲研究所中，喜一郎、英二领一班人推出日本“国民车”，跑到东京举行独家车展。TOYOTA 汽车随之扬名日本，丰田成为政府“正式认可的汽车制造厂商”。

丰田佳美轿车喜一郎火冲脑门，声音之大全厂都能听得到：“回来！给我回来。你，就是这样子实习的吗？自己看看，像个什么样子！”

被喜一郎这洋喝斥的，满世界好像只有一位——丰田家的“宠儿”英二。

英二现在已是大学生了，在东京帝国大学专攻机械。假期他说是来自自己家工厂实习，却骑着装了小引擎的汽车部脚踏车，在厂里转圈儿玩，招来党哥一顿骂。

英二的身架现在长得结结实实。离开父母的羽翼后，他算“全面发展”，玩了个昏天黑地，登山、滑雪、体操、击剑……啥都有他的份。特别是滑雪，每年一入冬，他就天天伸长脖子望空中，盼着雪花满天飞。

对汽车，英二最大的兴趣，是和一大帮同学互相勾结，变着法子蹭便宜车坐。高中、大学6年读下来，日本旅游区已经没有哪个地方他没去过。连游人罕至、野猪出没之处，他都搭了公共汽车跑去。

世人都说日本学生读书如何如何刻苦用功，看英二这份玩劲，大概算不上好学生。奇怪的是，这个人居然拿到了东大专门奖给机械科优秀生的“伟斯特奖”，简直异数。

说句良心话，假如丰田家族真要评选“公子哥儿”，唯有这位英二才够资格。喜一郎完全是给石田退三歪曲了形象，事实上他是个勤勉敬业、富有献身精神的典范。这些年喜一郎单枪匹马研制汽车，一直指望着这个堂弟快快毕业，好来帮上一把，可英二却总是这么一付长不大的样子，怎不叫喜一郎大光其火？火了便开骂，他就不信治不好英二。

英二读到大学二年级时，丰田喜一郎得到了一员干将，这人虽不是研制汽车的技术人员，却对丰田汽车的发展起了至关重要的作用——他就是“销售之神”神谷正太郎。

1934年，日产汽车公司开始生产“Datsun”轿车，喜一郎不甘落后，也决定将已开发出的引擎投入使闲，制造丰田汽车。

要生产汽车了，当然得寻找汽车销售方面的人才。喜一郎找到冈本藤次郎商量，两人想来想去，冈本忽然说：“我有位校友叫神谷正太郎，倒是个合适人选，不过很难挖过来。”

神谷比冈本小9岁，两人同为名古屋商业学校毕业生，1918年神谷进入三井物产后，学长冈本对他非常关照和爱护。后来神谷被三井物产派到伦敦，冈本也辗转转到丰田集团，但彼此间一直都有联系。

神谷正太郎曾一度自创公司，可惜失败了。随后他进入日本通用汽车公

司服务，任职于宣传部。GM 是当时世界第一大汽车公司，在日本业绩很好，员工待遇高，有可以预见的稳定前程，想把人挖过来谈何容易？

冈本说：“现在日本也没有‘国产’的汽车销售专家，就算要找个有这方面经验的人，都只有去通用或者福特汽车公司里挖，无论如何，试一试吧。”

凭借多年的交情，冈本出头牵线，喜一郎亲自前往，劝说神谷加盟丰田集团。

喜一郎说：“神谷君，我的理想，是用日本人自己的手造出一流的汽车来。丰田能够制造出一流的织布机，也一定能够制造出一流的汽车。请求您，到我们丰田来吧。”

他向神谷谈了自己的预测：美国现在已经每 5 人一部汽车，日本正在发展，将来普及到每 10 人一部汽车，那么 1 亿人口就需要 1000 万辆汽车。如果每年淘汰一成的话，也需 100 万辆，仅此去旧换新一项，汽车业便大有可为。

神谷非常兴奋：“岂止国内市场，如果真的能够制造出一流的汽车，我一定可以把它们销往整个世界。”

神谷正太郎满怀抱负地进了丰田集团。

可是，第一个月领薪水时，神谷发现自己只领到 100 日元。他大吃一惊，在通用时，他的月薪有 600 日元。拿着这么微薄的薪水，神谷不知该怎么回家向夫人交待。他只好跑去找自己的学长冈本，抱怨道：“进公司之前，我没先谈好待遇问题，当然是我的不对。但不管怎么说，也不应该这么低才是。”

冈本有点难堪，也有些不平：“你这个人，为什么当初不把话说清楚呢？有个纺织商社姓石田的家伙，7 年前转到丰田来，在薪水问题上一点不肯让步，刚来每月就领 300 日元。你在商社干过，又在外资公司干过，以你的条件来说，丰田利三郎社长再小气，也会拿出 600 日元，不，应当会给你 700 日元月薪的。”

冈本口中“姓石田的家伙”，自然就是石田退三。神谷对石田退三不熟悉，忙打听前因后果。

原来，当初丰田纺织公司也是急需销售人才，利三郎的长兄儿玉一造便帮忙把石田退三从服部商店拉了过来。石田进来后，利三郎安排他做大阪营业所所长，谁知才来三天，他就为薪水问题跟利三郎进行了一场“斗争”，恰好那天冈本也在场。

当时，冈本正在社长办公室和利三郎商议一项新投资，忽见石田一头闯了进来，口里还大声嚷嚷：“月薪 140 日元是什么意思？我在服部商店时，包括津贴可以领 300 日元。因为一造哥哥罗罗嗦嗦个没完，我才勉强同意来这里的。这么低的薪水，根本不能生活！我要领 300 日元。”

论吵架，从小利三郎就吵不过这个表弟，他只好苦着脸道：“就算你说的有理好了。退三，你得知道，我们是做纺织的，又只不过是一家乡下公司，连董事也没有谁拿那么高的薪水。这个问题，从长计议吧，慢慢会改进的：你就暂时忍耐一下好了。”

石田大摇其头：“不行，绝对不行！什么事都是开头重要。我是薪水阶级，既然要买我的能力，不管说什么，必须付 300 日元。相对的，不论多么辛苦，我都下让公司吃亏。必要时，我切腹都可以！”

日本商界奉行能力至上，石田把话说到这个份上，利三郎无言以对，只好挖空心思出些名目，用了许多津贴，确保石田每月领 300 日元。

神谷听到这里，冷笑一声：“明白了，这位石田君，业绩想必很好吧。哼，听说社长对我们汽车部门有偏见，我一走会竭尽全力，把汽车销售搞起来。今后，看我的好了！”神谷是个聪明人，知道还没有任何经济效益的汽车部门，无从与利润丰厚的纺织部门相提并论，也就没有仿效石田去找利三郎进行“薪水斗争”。一年后，英二从东大毕业进入丰田汽车部工作，薪金每天才1.70日元，加上饭钱津贴0.50日元，实拿2.20日元，亦即月薪总共才66日元。虽说当年不像现在1日元才折合人民币7~8分钱，但也是相当之低的。由这些小事，不难从侧面看出利三郎与喜一郎之间的关系多么紧张。

神谷憋着一口气，后来成为日本商业史上的“销售之神”，回想这段拿100日元月薪的艰难日子，心中真是感慨万分。50年代中期，在东京九段丰田汽车贩卖公司的会客室中，一位新闻记者问他：“神谷先生，您的预见总是能很好地实现，让人感到神秘莫测。请问当您进行一项新事业时，主要的做法是什么？”神谷微笑着，用很低的调子回答：“那就是搞新事业的时候，首先要有一种想象力，其次是认真细致地调查。但仅有这两点还不够，最后还得有胆量。”他露出悠然回忆往事的神情：“一旦决定之后，就要诚心诚意去努力，不管多么艰难，都要坚持下来，绝不抄道走小巷。”

1935年5月，丰田完成A1型小汽车，推出G1第一号卡车；次年6月，又完成第一辆国民车的实验车。

由于有了神谷正太郎，丰田制造汽车所必需的零件，都是从美国进口，因为本国汽车业中、下游企业基础太薄弱。那时日本大众对欧美舶来品十分崇拜，零件全靠进口，倒成了丰田汽车神气的地方。

再说喜一郎的堂弟英二，总算到了毕业时候。和当年喜一郎的经历相似，三年级暑假前，指导老师把他叫去，问他是否有意担任公职？不料这家伙张口就道：“我讨厌当公务员。”

老师好脾气地又问：“那么有民间公司来要人，你有兴趣吗？”并向英二推荐日立制作所。

那时日立已是有名的公司。在日本，一个大学毕业生能够进入有名气的大公司工作，连亲友们都觉得脸上有光，特别神气。可惜英二从来没在这些方面多想过，就连当初考东大，也是因为同学们都报东大，他就凑热闹般跟着去考。这些年他过得轻轻松松，一下子面临就业抉择，不免拿不走主意，他挠着脑袋说：“暑假回家，我好好想一想吧。”

几乎本能地，一回家英二就跑去找他的人生第一导师——老是训斥他的堂哥喜一郎。

按道理，英二的哥哥夭折了，他就是长子，应该回父亲平吉的丰田押切纺织厂工作。但英二年轻人性子，不喜欢在自己家的工厂做事。读书时他回父亲工厂实习，从来拿不到打工的钱；相反去别人的工厂（当然是与丰田家族有生意往来的工厂）实习，玩玩转转，拿到的钱都比应得的数目多得多。

英二跟喜一郎说自己想先到别人的公司干几年，再回来为丰田效力。喜一郎问他想做什么工作？英二久受堂哥影响，脱口答道：“当然是去汽车公司。”

喜一郎立即说：“反正是做汽车，去别人的公司，不如在自己的公司。”其实英二就算讲自己想干别的，也肯定会被急需帮手的喜一郎硬拖来。几年前英二才进大学，他就向二叔平吉通报：“英二我要了。”那口气根本没半点商量余地。

丰田平吉叹口气，他并非没想过要英二从事纺织业，以后继承押切工厂。可这孩子生母过世早，自幼他就爱呆在大伯家，深得佐吉疼爱。喜一郎又比英二大 18 岁，感情上，英二倒更像长房长孙。喜一郎开口要英二，平吉觉得实在不好说什么，反正自己还有个次男俊彦，以后就叫俊彦继承家业算了。

英二毕业时，喜一郎因为和姐夫利三郎处得极不愉快，干脆在东京本乡附近找了一间屋子，把家从名古屋搬了过来。

这天，英二背着简单的行李，出现在堂哥的家门口。喜一郎见了，很难得地笑着招呼：“快进来吧。”英二一边进屋一边带点怨气地说：“我把就职那栏划掉了。”

喜一郎心情很好，又笑道：“当年，我可是堂堂正正写上自营。”

刚毕业的英二，月薪 66 日元。一听只有这么一点钱，他咕哝道：“连租房都不够。”

“租什么房？你就住我这儿。”在喜一郎看来，这个堂弟最好就别准他一个人出去住，否则天知道他会闯出什么祸事来。

英二就这么在堂哥家住了下来。那时，喜一郎的长男章一郎正上小学五年级，因为父亲成天忙得没空理他，便老跟在英二后头转。

英二初当家长，神气得不得了，动辄指手划脚，一套套教育理论往外搬，把堂嫂二十子听得大为叹服。

章一郎考中学时，英二发表高论：“像考试这样的事，一次不一走能发挥出最高水平，甚至可能失误。既然去考，那就不如多考几所学校。这样，也多几种选择。”

二十子一门心思望子成龙，连连点头：“就照您说的办吧。”

这下章一郎够呛，连着报考了三所学校。东京那么大，章一郎那么小，让他独自去应考，二十子可不放心。那个年代，日本家庭主妇不便抛头露面，喜一郎又没空顾上这些事，英二便义不容辞地担当起了“陪考”重任。领着小小的章一郎一次次去赶考，英二终于感到自己业已长大成人，有了沉甸甸的责任感。

考试成绩出来后，英二和二十子又商议了许久，才最后决定让章一郎读府立一中。入学典礼时，仍然是英二以家长代表的身份出席。

自此开始，英二在章一郎的培养教育方面，可费了不少心思。这番心思没有白费，章一郎后来不但取得博士学位，更领导丰田汽车公司成为世界第一。

工作方面，英二在堂哥的直接控制下，想不卖力干也不行。刚上班，喜一郎就交待他：“在芝浦的汽车旅馆内设立研究所。”

日本的“汽车旅馆”，实际上就是车库。那时日本在这方面规走很严，没有车库的人不能买汽车，现由是汽车里装有汽油，随便停在空地上太危险了。而有条件在家中设车库的人非常少，日本不像美国，本来地方就窄。这样“汽车旅馆”便应运而生。司机们每天将老板送回家后，再把车开到有防火、耐火设备的大车库里停泊一夜；第二天又开出来，去迎接老板。“汽车旅馆”这个名字，倒是起得很形象。

一般来说，那时“汽车旅馆”大多是汽车制造商开设的，这也是一种促销手段。为经济效益起见，丰田集团也在东京的芝浦设立了一家汽车旅馆。那是一栋钢筋水泥三层楼建筑，旁边则是供司机居住的公寓大楼。

英二的“芝浦研究所”设在司机公寓楼的一角，常可闻到司机太太做饭

的香味。英二领命筹办研究所后，快手快脚打扫完房间，又购买好桌椅、制图版之类。他满心以为马上会有一帮人来上班，谁知等来等去，工作人员还是只有他一个。

一个人也要开始干起来，喜一郎交给没钱买新装、仍然穿着学生制服的英二一个重任：调查制造汽车用的工作母机。

英二对这种“市场调查”性质的工作一窍不通，根本不知怎样去着手进行。想到堂哥一定会骂人，他骨碌着眼珠决定给自己找些干得了的活。

丰田汽车旅馆中，设了个配套的汽车修理厂，每天都有丰田生产但出了问题的汽车被送回这儿修理。修理厂有位技术员曾在美国汽车修理厂工作过，修车经验相当丰富，英二跑去，不管人家乐意不乐意，就跟在后头当徒弟。

没过多久，喜一郎来向英二催要工作母机的调查结果，却看到英二在汽车修理厂忙得浑身油迹。他心中一动，说：“好，以后这也是你的工作之一。多动动脑筋，找出它们出了什么问题，该怎么改进。”接着问：“我叫你做的事完成了吗？”

英二硬着头皮回答：“没有，根本没去做。我不知道怎么干。”

喜一郎怒道：“不会就从头学起，向可能会的人请教。先找人，后干事。这也要我说吗？快去！我再来时你必须干好。”

一顿训斥让英二开了窍，结果真将这项任务完成的像模像样。

喜一郎满意之余，又交给他一项任务：寻找国产汽车零件。

前面说过，最早的丰田汽车，从化油器到火星塞，无一不是从美国进口，谈不上什么汽车自制率。这大违喜一郎本意。

1936年5月，丰田在刈谷的组装工厂完工，正式生产G1型卡车，需要的汽车零件数量相当大。喜一郎希望至少有一部分零件是由国内厂商供应。

日本许多汽车零件公司闻讯后，纷纷上门向喜一郎推销。可看来看去，连东芝、日立、富士电机等公司做出来的电气部分零件，质量也达不到要求。日本气化器公司做的化油器倒还不错，据说得到福特技术指导，可一问价，比进口货还贵。喜一郎要英二在东京一带发掘合适的汽车零件制造商。

有了一次的经验，英二能干多了，东奔西跑组织零件来源。

那时东京一带的汽车零件商，情况大都很糟。御徒町一家所谓的码表公司，厂房竟建在铁路轨道下。车一过，工厂便晃晃荡荡摇一阵，老板居然还敢拍着英二的肩膀说：“我们会做码表。”英二气呼呼道：“是吗？这种地方做出来的码表，您自己用吧！”

一天，英二听人说日上市有家工厂可以制造汽车码表，马上赶去。找着地方一看，他傻了眼：所谓工厂不过就一间房子，正中孤零零放了张作业台，其它什么设备也没有，连工人也不见。大老远跑来，英二想想还是跟老板谈谈吧，这一谈，发现他连码表制造的常识都没有，十足一个“皮包商”。

为了找到合适的零件商，英二跑了不知多少路，脚都跑麻木了。功夫不负有心人，总算给他找出了几家，像东京车轮工厂，也因有福特技术指导，车轮品质可与进口货相比。价格又公道。

趁着这个机会，英二索性跑到横滨日本福特汽车公司和大阪日本通用汽车公司，参观了两家的装配工厂，大开眼界。

他的这一段工作，应划归购销类，与研究所的性质不太搭架，但丰田刚起步，分得没那么清楚。这段经历，对英二后来的发展，起了相当有益的影

响。

研究方面，英二的所作所为颇具传奇色彩。喜一郎主攻汽车制造，不过对其它东西也很有兴趣。每当他在外听到什么新奇事情，回来后就会指使英二去研究。

有一天，喜一郎兴冲冲回家，掏出一张那时还很稀奇的百元大钞，对英二说：“用这个钱去买有关火箭的书。”

“要制造火箭？太好了！”

英二雀跃着拿了钱，奔到日本桥丸善书局，把那张百元钞票放在柜台上，口气很大地说：“我要买下所有和火箭有关的书。”

店员一看来了个大主顾，忙跑前跑后殷勤服务。然而火箭属尖端技术，搜罗了半天，偌大书局，只找出10册，还全是外文书。

英二把这些书一古脑儿搬回家，埋头研读。读着读着，他懊丧起来：做火箭实验的危险性非常高。

英二将这一情况向喜一郎报告了。喜一郎又亲自翻了翻那些书，只见每一本都写着危险性如何如何大，他只好遗憾地表示放弃：“像丰田这样的民间公司，无法冒出人命的危险。”于是这对堂兄弟的“火箭计划”，到书本研究便中止了。

不久，喜一郎又买回一架法国制的一人座轻型飞机，机名叫“跳蚤”。

英二把小飞机的引擎全部拆开，画了一份构造图。正琢磨着，喜一郎又来了：“听说立川的陆军航空队，有架利用转翼为动力的自动飞机，去看看究竟是怎么回事。”

陆军是丰田卡车的大客户，因此英二提出要看“自动飞机”，一点没被为难。陆军还希望丰田能够尽早“制造日本飞机”。

自动飞机放在陆军大仓库的一角，前面有一组螺旋桨，滑行时风吹在桨上，桨翼便会转动，使飞机“自动”上升。大约技术不过关，陆军那架飞机并不怎么听使唤，只好摆在那儿做样子。英二没能看出个所以然，依样画葫芦又搞了一份螺旋桨构造图。

这段时间，芝浦研究所渐渐热闹起来，陆续进了一些人。其中有个叫片冈文三郎的飞行员，非常有趣，典型一个传奇人物。曾有位好新奇的艺妓，宣称想试试跳伞滋味，片冈真的带她升空，到了空中，那艺妓朝下一看，魂掉了一半，说什么也不敢往下跳。片冈火了，一把将她推出去，幸好降落伞如期张开，没出什么意外。但片冈从此落下“把艺妓丢下飞机”的话柄。1923年关东大地震时，片冈在朝日新闻社工作，从飞机上亲眼目睹东京尸体堆积如山的情景。周年忌上，他驾驶飞机，载着寺庙的和尚升空念经，他说这是因为地震中死亡的人数太多了，和尚没法分别为每一个死者超度，他就提了这个建议。那次朝日新闻社顺便大作了一次新闻。

片冈的驾驶执照只有3位数，他是日本早期飞行员之一。喜一郎雇佣他时，片冈已经不算年轻。二战中，这位片冈还真的驾驶着丰田飞机飞上过蓝天。但由于各种原故，丰田飞机的制造终于没能形成规模。

除了这些一时性的新奇工作，芝浦研究所主要还是研究汽车。东北大学讲师梅原半二，继英二之后进入研究所，他专攻散热器，常拉着英二帮他做实验。梅原后来成为丰田中央研究所所长。从东京瓦斯电气工业公司跳槽过来的仓田四三郎，成功地将丰田卡车改为四轮带动的汽车，后来当了丰田水泥常务。另一位名叫三木吉平的研究员，以前在陆军中专门研究木炭车，以

及使用大豆油的汽车等。日本没什么石油，这些代用燃料引擎有一走市场。三木是退休后给喜一郎拉进丰田的，他在芝浦继续从事木炭车的研究，将其性能改良不少。他曾在实验中，用4吨木炭卡车拖着另一辆4吨卡车爬上箱根的山坡。而当时其它公司以木炭为燃料的汽车，都只能在平坦的道路上行驶，根本爬不了坡。

喜一郎因为汽车生产那边事务性工作越来越多，逐渐来的少了。英二晚年回忆：“当时芝浦研究所里的成员，每一个人各做各的，好像中国《水浒传》里梁山泊好汉一样。喜一郎堂哥很少来，总是等到我们几乎忘记了他的长相时，才偶尔出现一次。”

“偶尔出现一次”的喜一郎，有天突然带着一部德国 DKW 牌前轮驱动汽车来到研究所。原来不久前他的东大同学隈部一雄去德国，他特别拜托：“看见有趣的汽车，就帮我买回来。”这样隈部便买回了一辆 DKW。

英二对新东西向来感兴趣，抢着接下这单活。他先将 DKW 开了一阵过瘾，才把它分解画出构造图，然后以其为蓝本模仿着试制。前前后后，他总共做了10辆试用车，每回做成一辆，都是开一阵子又拆开来研究。丰田制造前轮驱动的车，便是由英二所绘制的这些设计图开始的。当时，那些试制车引擎均为二行程二汽缸，底盘下有一框架，引擎和驱动轮在前面，是所谓前置引擎、前轮驱动的 FF 式汽车。车身也挺有趣，是木头做的，车顶则使用合成板或皮革。这些车若保留到今天，应该算“古董”了，没准能卖个高价。

丰田陆续搞出的车不少了，负责销售的神谷建议办个展览会。喜一郎觉得这个主意不错，于是定下1936年9月在东京府商工奖励馆举办“国产丰田大众车完成纪念展览会。”

虽然在20年代中期日本街头就有不少汽车，名古屋更以拥有“七彩巴士”闻名（其实不过是将车身漆成蓝、红、银等色），但直到英二读完大学，日本的汽车大展都是外国车登台亮相。这回丰田独力举办国产大众车展览会，自然倍受日本各阶层的关注。

为了配合展览，喜一郎指示制作电影《发展汽车的过程》，用来在展览会中放映。这个任务落在英二头上。

那会儿日本还处于无声电影时代，大热天气，英二一个人关在间闷热黑暗的小屋里，一面编辑影片，一面想台词，想好台词后，就顺手记在一个本子上。为了效果好，英二还专门找来一位小姐，指导她如何在现场配合电影朗读台词。这是英二一生中唯一一次充当电影制片兼导演。

就在这次展览会上，丰田汽车商标正式由原来的“TOY - ODA”改为“TOYOTA”。编制电影的英二解释：“DA 在日文中是浊音，TA 是清音，所以应该去浊存清。”

而好事的记者们猜测，这实际上是为了和丰田织布机区别开来。还有一种猜测是“TOYOTA”日文为十划，“TOYO - DA”日文为八划，按日本民间说法，十比八吉利，因为八为四的倍数，四、死同音。

不管哪种讲法正确，反正丰田汽车商标自此定为“TOY - OTA”。

这次展览会办得相当成功，“TOYOTA”汽车声名远播，丰田成了日本制造国产车的代表，被政府指定为“正式认可的汽车制造厂商”。

第五章 举母建厂 荒野初现汽车城

芦沟桥事变，中日开战。军方催迫喜一郎加快卡车生产，喜一郎急将石田拉来帮忙。偏僻荒凉的举母原上，英二督促着新厂建设。1938年11月3日，车田举母工厂落成，喜一郎站在寒冷的晨风中致词：“今天，大家齐聚在此，为日本自己的汽车产业诞生作证。”而以国家力量兴建的德意志福斯汽车厂，早在半年前已投产。欧、美、日三大汽车制造中心，开始了一场实力悬殊的竞争。

丰田黛娜载重车

丰田和日产，在30年代中期刚起步时，便已显示出不同凡响的后劲。

当时，福特在横滨市、通用在大阪市分别设有汽车装配工厂，所生产的汽车几乎覆盖整个日本市场。福特还宣布计划在川崎市再建一个汽车制造工厂。

日本政府对此感到不安，认为像汽车这样的重要交通工具，不能依赖外国工厂生产。军方和政府一再呼吁国内厂商自制国产汽车，但财阀们反应冷淡，只有两个后起之秀挺身而出。一位就是丰田喜一郎，另一位为日产的鲈川义介，他们表示一直就在朝这个方面努力。

政府部门把他们两人找去，问：“丰田、日产决定生产国产车，政府应该如何制定政策，帮助你们发展？”

没想到这两位毫不领情，鲈川还说了句很不好听的话：“到目前为止，政府制定的辅助方法一点儿也没有发挥功用。”

喜一郎接着说：“算了，我们靠自己的力量干吧。”

鲈川又补上一句：“日产也不需要政府帮助。”

这两个人唱双簧般表示要自力更生，一方面是对政府行动迟缓有所不满，另一方面却是为日后进军海外市场打下伏笔。在奉行贸易自由化的欧美市场，对以政府做后台的非民间公司，有相当多限制。

话虽这么讲，刚刚起步的丰田、日产，要与实力雄厚的福特、通用竞争，无论怎样努力，只怕都不是人家对手。日本政府最后决定还是要保护民族工业。

1936年9月前后，日本国会正式通过了限制外资的《汽车制造事业法》。

根据这条法律，“凡在日本一年间生产汽车3000辆以上者，必须先得到政府许可”，并且“此类汽车公司，半数以上股资持有人必须为日本国民。”

这条法律出笼之时，通用和福特汽车公司在日本的年产量早超过了3000辆。为了不开罪美国佬，日本政府表示对这两大汽车公司的实绩予以认可，但基于新法，产量再增加就不可以了。福特建新厂的计划当然也只能告吹。

在《汽车制造事业法》即将正式通过之际，有个陆军大佐，悄然前往丰田喜一郎和鲈川义介家中拜访。他们之间谈了些什么无从知晓，但新法出台后，曾声称“不需要政府帮助”的丰田、日产，均向政府提出了申请。

这样，“国产丰田大众车完成纪念展览会”刚结束，丰田自动织布机制作所、日产汽车公司，就双双被政府指定为“正式认可的汽车制造厂商”。

很快，喜一郎起草了一份《成本计算与预定计划》，提议丰田集团马上

成立汽车制造公司。他的基本论点是：福特卡车、GM的雪佛兰卡车，市价都在3000日元以上，推算起来，经销商的买价应在2800日元左右。再除去福特、通用公司的利润，推算其成本价约为2400日元。那么，如果丰田能在2400日元内制造出卡车，并以原价卖给汽车经销商，便可以不给福特和通用。这是第一个目标。1936年10月丰田实际生产了150辆卡车、11月200辆，计算成本得出，10月份每辆造价2948日元，11月为2761日元。刈谷工厂若全力生产，产量可达到500辆，这样成本将降到2140日元。

喜一郎计划在离名古屋数十公里远的举母町再建一个新厂，设定每月生产1500辆汽车，这样成本可降至1850日元，如果卖出价为2400日元，丰田就有相当可观的利润了。

建设新厂的预算是：一年建成，这是准备期，支出在百万元左右。新建厂运作顺利的话，半年之内月产汽车至少1000辆，利润有120万日元；下半年月产量达到1500辆，加起来就是9000辆汽车，那么利润为180万日元。这样下去，用不了多久贷款就可以全部还清。

这是一个很有说服力的计划，也显示出喜一郎并不是个只精干技术、没有经营头脑的人。

1937年3月，丰田企业集团在董事会上决走：设立丰田汽车工业公司，建立举母工厂。

日本有个惯例，公司社长必须年纪较长，喜一郎此时虽已四十出头，但在日本人看来，还嫌太年轻了。加上丰田利三郎又是丰田家的第二代继承人，因此新公司社长一职仍由利三郎担任。当然具体工作主要由丰田汽车实际创设者喜一郎负责。

一个月后，喜一郎将芝浦研究所搬回刈谷总公司，准备大干一场。这时研究所已有近10名研究人员。

回到刈谷，喜一郎马上把英二叫去训话：“你在东京游手好闲够了。现在，真正开始做事吧。”

喜一郎为英二特设了一个部门：监察改良部，主管、属员均为英二一个人，每天工作就是彻底检查被顾客退回的车辆，找出有问题的地方，并且提出解决问题的方法。这本是英二在芝浦时的工作之一，现在只管一项，权责却相对加重了许多。

这个“监察改良部”，大概是日本企业中最早的品管部门。

才进公司一年多的英二，高升为主管，感觉好极了。日本企业中等级分明，现在一般职员见到他，都要毕恭毕敬地问安鞠躬，平级或职位高过他的也会面露重视的神情。英二因此责任心高涨。

丰田卡车是才推出来的产品，质量上还不能过关，敌不住福特、通用的汽车，在市场上不太好卖。要推动销售，就一定得大加改良。改良汽车不是件容易事，英二将全部身心都扑上去了，算是彻底“改邪归正”。作为部门主管，英二本不必打卡，但他每天早晨7点便上班，直忙到晚上9点才回去休息。他就住在公司宿舍里，一天三餐都在工厂餐厅解决，整个生活围着工作转。

就在喜一郎倾心全力开发丰田汽车的这几年，日本发生了巨大的变化。

1936年2月26日，日本一批年轻的陆军军官发动政变，占领陆军省、参谋本部、国会、首相官邸等，杀死内务大臣、大藏大臣、教育总监等，要求成立“军人内阁”，后经海军及财界、政界镇压、斡旋，才平息下去。这

次政变就是日本历史上有名的“二·二六事件”。当时英二还是东大三年级学生，因为好奇，跑去现场观看，差点挨上刺刀。

此事过后，崇尚武力的广田弘毅出任首相。1936年8月17日，广田内阁抛出《基本国策纲要》，规定“根本国策是在外交国防的密切配合之下，确保帝国在东亚大陆上地位的同时，向南洋发展。”

1936年11月，日本同德国签订《反共产国际协定》，以此为借口，开始在全世界争夺霸权。次年，意大利加入协定，形成三国呼应的格局。这时，日本陆军配备的各种大炮数量上超过了法国，几乎与美国、英国相等。

1937年7月7日，芦沟桥事变爆发，日本发动了侵华战争。8月份，正在尽心竭力改良丰田汽车的英二，接到一纸征兵令。

喜一郎闻讯，脸色惨变。在相当程度上，这位丰田汽车创始人和福特汽车创始人亨利一样，是个反战派。

亨利·福特公开对新闻记者们说：“战争是件浪费的事。”

第一次世界大战中，他曾开着和平巡礼船出海；二战爆发，他又主张美国不介入的孤立主义，并公然拒绝英国战时的引擎订单。

福特这样和自己的国家唱对台戏，二战结束后，他那和平巡礼船旗帜上的图案，还成了联合国旗的蓝本：象征着和平的月桂树，支撑着以北极为中心的地球。

但日本国情和美国大不相同，喜一郎不可能像福特一样行事。相反，他还得竭尽全力把自己的情感思想掩藏起来。因为日本人特别强调民族主义，重视团队精神。他们或许不怕死亡，不怕和整个世界对立，但却非常畏惧“村八分”。

所谓“村八分”，按字面直译是“被村庄放逐”，也就是被自己人孤立、驱逐。一个日本人成为“村八分”的目标，那种耻辱远甚于死亡。喜一郎只有回到家中发脾气，对二十子说：“一个好不容易培养出来的东大毕业生，就这么给当作普通士兵征召走了！”

不料二十子却道：“英二此去为天皇效忠，是丰田家族的光荣。”

喜一郎大怒：“住嘴！”

英二的事，令喜一郎心情郁闷，好在每天有大量的工作要做。仗打起来后，原先积存在车库里的丰田卡车，全部被陆军一扫而空，还留下大批定单。

1937年12月，丰田刈谷汽车组装厂，生产出500辆卡车，首次实现设计时的预定计划。军方又催促喜一郎加快举母工厂的建设。

军需物质生产的紧迫性，使日本政府临时通过一条新规定：“军队不征召军需产业必要的技术人员。”此距英二参军时间，正好两个月。

这个新规定刚通过，陆军省一名要员便特别前来告诉喜一郎，又问：“你们这儿有没有适用这条规则的人？”

喜一郎嘴唇都有些发抖：“有，有！我的堂弟丰田英二，东大工学部毕业，是丰田的技术主管。不过，他已被征召入伍了。”

那位要员看喜一郎紧张的样子，微笑道：“我试试尽量让他退伍吧。”

没过几天，正在陆军野炮三连队养马、学放炮的英二，接到了退伍令。

丰田英二真是命大，和他同期入伍的人中，凡当过兵的都被立刻送往战场，绝大部分在攻占上海的过程中阵亡。他因为是新兵，什么武器都不会用，被留在名古屋军营中接受军训。而军营又给将赴战场的军队占满，这帮新兵便给安排在附近小学中住，由邻近的民家供应伙食。英二每天吃吃喝喝，恍

若回到学生时代，好不快活。要说有什么不如意处，就是轮到他照顾拖炮的马匹时，晚上不能睡觉。另外由于他的力气没有庄稼汉大，在举炮上膛的军训中，显得很差劲。

英二当了两个月兵，回来后对堂哥大放厥词：“我深深感到，军队在知人善用、发挥效率方面，实在差劲无比。”

喜一郎又好气又好笑：“闭上你的嘴，你还是多用脑子想想怎样加快汽车制造吧。”

现在丰田的订单多到做不完，暂时顾不上监察改良事项。喜一郎安排英二到举母工厂那边催促加快工程。

最近政府和军方逼得很紧，一再强烈要求丰田尽快上轨道，增强生产能力，多产军用卡车。作为政府指定的汽车制造厂商，丰田这次也从政府那边得到一项大好处，举母工厂生产所需的外国机械，全部免税进口。

喜一郎忙得焦头烂额，一天，他跑去找利三郎：“把石田退三给我。”

利三郎几乎怀疑耳朵出了毛病，这位石田表弟，连自己都对付不了，不得已才干脆安排了一个“监察人”给他做。喜一郎显然是不知深浅，竟伸手要这么个人物。他好心好意劝喜一郎：“石田是监察人，你搞技术出身，会受不了他的。”

喜一郎大不耐烦：“这是我的事，你只管把石田兄给我。现在这种时候，什么监察人之类，完全是闲职。”

好心没好报，利三郎有些恼火：“好吧，我叫退三去找你。可是，你是不是又有什么扩张计划？这种事一定要经过董事会同意的。”

喜一郎和利三郎，总是在这些事上发生冲突，主要是两人的立场和责任感不同。喜一郎觉得这一番局面是自己闯出来的，因此“丰田汽车是我的”，连本带利投资耗尽也在所不惜。但利三郎因为丰田汽车起初是由家族投资搞起来的，所以有自己的使命感，认为“丰田汽车也是从父亲佐吉那儿继承来的，当然得让事业良性发展，使财产持续增加”。

英二一直跟着堂哥，不免会为这些事感到苦恼。他跟人诉苦：“我夹在他们两个人之间，很难做人。利三郎姐夫一方面生我的气，但另一方面他是个非常周全的人，很顾全我的体面。这样，我更为难。”

为人处事方面，喜一郎确实比姐夫利三郎差得远。英二是他的“死党”，非但听不到他夸赞一句，反而要常挨他的贬骂，难怪英二会感念利三郎“很顾全我的体面”。不过喜一郎也只是对英二毫不讲策略，和别人打交道时，还是懂得肯定人家的长处。

这天，石田大大咧咧找到正忙碌着的喜一郎：“喂，我对汽车这种东西，根本不懂行。你要我来干什么呀？”

喜一郎拉住他：“石田兄，你可来了。这件事非你莫属，你一定要帮助我，拜托了！”

石田听了顿觉颇为舒服，口中道：“究竟什么事呀？”

喜一郎眉头紧皱：“这段时间，我们接到的陆军订单非常多，中、下游零件工厂的供应却老跟不上来，汽车生产速度大受影响。”

石田一听，慨然应允：“这事就交给我好了。我倒要看看，哪个厂家敢拖欠零件！”

石田这一出马，果然威风八面，人见人怕，连本田宗一郎都服了他。

本田宗一郎乃后来“本田技研”的创始人，如今满街跑的本田摩托车，

便是打他那儿来的。本田靠开汽车修理厂起家，赚了一笔钱后，在滨松市办起东海精机重工业公司，是当时丰田汽车的活塞供应厂家。东海工业公司生产的活塞质量不错，就是老不够数。

石田找到本田门上，很不客气地催促他交货。本田一见来者不善，忙解释：“我如果能做完，会不按时交货吗？制造活塞需要专门设备，想完成丰田订单，就必须扩充设备才行。我难道不希望扩展事业规模？可这需要大笔的钱，一时间实在没有办法。”

石田冷笑：“你跟我说这些干什么，难道滨松没有银行？你不会去想办法！”

本田火了：“我已经不知跑了多少次，什么结果也没有。向银行借钱，是这么容易的事吗？您自己去试试吧。”

石田点头：“好说，交给我好了。现在咱们就上银行去。”

本田半信半疑跟在石田后头。

两人到了银行，石田退三闯进门，连半句客套话也没有，兴师问罪般冲着银行行长叫嚷：“你们为什么不肯融资给东海精机？”

这位行长给石田退三的凶样吓住了，一时半张着口，不知怎么回答。只听石田又劈头盖脸地来了一通：“你们不相信东海精机，就等于不相信丰田汽车公司。我们丰田接下了军部大量订单，日夜不停地赶工。你最好弄清楚，军部的订单就是国家的订单。你不肯相信丰田，难道你连自己的国家都不肯相信吗？你说，是不是不相信自己的国家？！”

好大一顶帽子！滨松银行行长，想来从没见识过这么霸道的“石田逻辑”，也不知是真的信服了，还是压根儿就给吓糊涂了。反正，他当场就给了本田的东海精机重工业公司一笔贷款。

本田喜得嘴巴咧到耳根：“石田先生，多谢您！我每天跑银行，他们始终不肯答应，您只来一次，就有了结果！石田先生，像您这样的人，才是真正的人杰。”

石田翻了个白眼：“这些话，你就不必费劲说了。快快把我们丰田要的汽车活塞如数交来，才是我所要求的。”

那一阵子，总是石田退三先去各地汽车零件工厂催货，跟着英二再去确定、检查那些工厂的产品是否符合丰田的要求。大约从那时开始，在石田退三眼里，英二就仅仅是个只会从事技术性工作的人。

现在汽车零件供应情况大有好转，刈谷工厂生产的汽车数量相对稳定。这边，举母工厂的建设也已接近完工。

离名古屋数十公里远的“举母町”，是个比刈谷更为偏远的地方，为德川家康族人的发祥地。举母工厂建在“举母原”上，这儿是狐狸、野猪出没的荒凉之地。自丰田集团在这里修建汽车工厂后，举母方渐渐发展起来，成为今天的丰田市。

当年，这一带路窄难行，不少桥梁摇摇欲坠。开着汽车、尤其是载重汽车在这一带行驶，很容易出车祸。

喜一郎对新工厂有许多构想，存着挑战福特的念头，因此他除了将刈谷工厂中好使的机器挑出一批外，又指令神谷和英二购买一批新机器。从欧美免税进口机器由神谷负责，采购精选国产机器则由英二负责，现在这些舶来品和国产货均已运到了刈谷总公司。

要把机器安全搬运到举母，想想都觉得困难。喜一郎和英二领着一班人

马，沿路勘察，仔细地拟订来回路线。

终于到了搬迁的日子，喜一郎亲任总指挥，英二则带着一些员工先行前往举母，以便接应。

按预定计划，英二领着工人在新厂中用油漆画了许多标记，注明什么机器放在什么地方。可是这段路太难走了，运机器的汽车历经周折抵达举母时，往往已经入夜。新工厂中电灯少，举母原四周黑沉沉，微弱的光线下，油漆标记根本看不清。结果一切乱了套，卸下的机器随地放，等到第二天再理顺。这样，不免增加了许多工作量，使搬运时间拉长。

前后折腾了差不多一个月，最后总算将工厂搬迁妥当了，也没出一次车祸。丰田的人都觉得庆幸，而军部却早已等得不耐烦。

就在这种情形下，丰田于1938年11月3日邀请各方贵宾，举行了隆重的工厂落成典礼。穿着工厂制服的丰田喜一郎，站在寒冷的晨风中，情绪激动地致词：“先父生前遗志之一，就是丰田家族能够建造一家汽车工厂，我们必须完成他的遗愿。今天，大家齐聚在此，为日本自己的汽车产业诞生作见证。”

德国的福斯工厂，比日本的丰田举母工厂早半年落成，但两者的规模不可同日而语。福斯工厂1938年5月26日举行启用典礼时，有7万人参加庆贺。那天，波希一脸兴奋，因为他的赞助人希特勒亲临会场，并发表了演说：“我奉德国人民之命，为这个车厂剪彩。这座车厂将凝聚全德国人民的力量，为全德国人民的福祉努力。”

历史的长河向前流动，未来不可预测。丰田、福斯、通用，20世纪90年代的世界三大汽车公司，在半个多世纪前的天空下，开始了一场实力悬殊的竞争。

丰田陆地巡洋舰牌越野车

第六章 生不逢时 丰田体系痛夭折

喜一郎欲建立一个非凡的大汽车工厂，在举母试行后来举世闻名的“丰田式生产方式”。可惜这套体系生不逢时。战争的硝烟，把喜一郎和英二驱往中国，在战火中对卡车使用进行“巡回服务”。当他们途经上海，又被日本宪兵盘诘：“为什么和敌人做生意？”两人九死一生返回日本，战时统制经济开始了……

丰田新一代极品豪华轿车 Lexus Ls400

日本原打算3个月解决中国问题，仍像在一战时那样捞足便宜，但这次情况大不相同了，一脚陷进去就拔不出来。战争越打越激烈。

喜一郎对战事发展不感兴趣，他的注意力完全集中在举母工厂上。他计划将新厂建设成一个管理完全现代化的企业，和福特、通用一比高下。

他所做的第一件事，是以迁厂为契机全部改用公制。这个任务，交给了英二。

英二开始以为很简单，着手干起来后，才发现越做事越多。像设计图之类，都得重新用公制画过；相应地工具也要全部更换。这些事费时辛苦也就罢了，一用到钱，利三郎的脸色便有些不好看：“日产都没有改过来、我们有必要现在就更改吗？”

英二只好说：“迟早得用公制。这一次大扩建，反正要添置一些东西，不如就此改了吧。”

利三郎也明白，喜一郎决定了要做的事，谁想推翻都不容易。好在这事用钱不算多，他拖了一阵，还是又给了英二一次“面子”。

钱总算到了手，设计图开始重制。这边英二又给小小螺丝钉烦上了。

别看螺丝钉不起眼，少了它汽车别想跑起来。当时螺丝钉规格各国不同，美国SAE规格和日本JES规格不合。丰田使用的汽车零配件，以前全从美国进口，现在已有一些是由日本厂商生产，两类螺丝钉混在一起，那乱劲真够瞧的。解决这个问题，比将所有设计图重制一遍的工作量还要大。英二想来看看去，决定一劳永逸。他参考SAE规格，将国产螺丝钉改良了一番，使之适合丰田汽车。然后，他把这一规格发往中、下游工厂，要求对方照此标准生产螺丝钉供给丰田。

后来这个“英二规格”，便成为日本的标准规格。

丰田改用公制，还导致了一件意料不到的事出现：日产没有同时改用公制，这样两家生产的汽车零件不能互换，以至战场上麻烦丛生。军部为此大发脾气，英二振振有词：“本来就应该使用公制，你们为什么不去赶快叫日产改过来？”

问题在于改制相当费事，现在就算军方下道命令让丰田改回从前状态，也不容易，要动大工程。叫日产使用公制，同样不是一两天能办到的事，非停工不可，军方等不了。这样直到二战结束，丰田、日产的度量单位都不相同，汽车零件始终不能互相更换。

喜一郎的第二项计划，是在举母新厂中正式导入产品质量管理，从根本上解决丰田卡车质量不过关的问题。

他这个念头，还是英二当初在芝浦研究所不用心干正事、跑去修理汽车，

给他看到后触发的。后来喜一郎专为英二在刈谷工厂中设了个“监察改良部”，现在他决定把这一做法固定下来。

根据喜一郎的规定，负责品管的技术人员，主要工作不是分辨成品好坏，而是一旦发现产品有缺陷，立刻找到原因，加以改良，要在机械设备、生产流程上下功夫，想方设法杜绝次品出现。他把自己的思想浓缩成一句话：“由工程创造品质。”

喜一郎的这一思想，实际上就是今天流行的 QC 观念，即“全面质量管理”。他在半个多世纪前就提出这个观点，并予以实施，不能不说是个天才的企业管理者。

当时在举母工厂，喜一郎专门安排了三个人负责品管工作，但英二不在其中。

英二另有重任，他受命在工作现场直接指挥推行“丰田式生产方式”。

这一套生产体系，是喜一郎智慧的结晶，在他心中酝酿了 10 多个春秋。当年，他刚从大学毕业，佐吉把他送往美国，参观学习汽车的制造过程。站在底特津市的土地上，他面对壮观的福特式汽车生产流水线，倍受震慑，同时又觉得那种做法未免过于浪费。经过长期思索，他终于设计出一套弹性生产方式：每天只做必要的数量，恰好赶上（Just in time），即 JIT 生产方式。

那时候，汽车行业大批量生产，都是仿照亨利·福特的做法：分别对各工序下达生产计划指令，然后各工序根据指令进行生产，完成后再将半成品逐渐向后一道工序传送，最终传到总装工序。在这种情况下，做得快的工序就得把半成品储备在仓库里；而假如某道工序做得慢，或出了问题，后道工序便只好暂停，等凑齐了几边的半成品再作业。这样在时间上，特别是仓储上相当浪费。因为福特为了避免出现停工现象，指令各道工序都提前多生产。

喜一郎说：“像汽车生产这种综合工业，最好把每个必要的零部件非常准时地集中到装配线上。”他的设计是把流程倒过来——不再对各工序下计划，只对“最后一道工序”总装配部门下达：要制造什么种类的汽车多少辆。然后，总装部就向前面的工序分别订货，注明要什么东西，多少数量，何时要。如此这般依样进行，各道工序分别向前订货。

生产的时候，前道工序便只按定货标准来做，不多生产，也绝不拖欠。同时确保不向后一道工序送次品，一旦发现，马上停机；在规定的上班时间内完不成任务，便加班干，从而达到各工序同步运行。这样，供储备用的中间仓库自然也就不需要了。

改“计划生产”为“订货生产”是喜一郎的创造，若能达成。就可以“彻底杜绝浪费”，这一点是丰田式生产体系的精髓。

日本是个地少人多、资源贫乏的国家，国民不喜奢华，商业城市名古屋更以崇尚节俭出名。至今，名古屋保持着江户时代的淳朴民风，这一带的女孩，是日本青年心中的佳偶，因为她们擅长节俭持家。名古屋的男人，给人的印象也是集中了日本人刻苦耐劳、不拘言笑、敬业自律等特点。喜一郎在这种环境中出生长大，最不能忍受的就是浪费，所以他才能创造出 JIT 这样的生产方式。

20 世纪 80 年代，“丰田式生产方式”名扬全球，不少国家的汽车工厂想把这一体系移植过去，但绝大多数都失败了。究其原故，人们发现：JIT 方式能否成功，和实施者在长期生活中养成的习性密切相关。

当年，丰田的举母工厂有三个机械部门，分别为引擎、引擎附属品、汽车底盘部分零件工厂。英二负责第二机械场，因为相对来说，喜一郎的 JIT 方式，在机械加工部门较易做到同步运行。

丰田改用公制的过程中，英二吃了不少苦头，这一回他没敢再把事情想得太简单，他已通过切身体会明白了世界上许多事情都是讲起来容易做起来难。关于推行新生产方式，他发表了这样一番高见：“不但是作业员，所有的管理人员和监督人员，都必须接受彻头彻尾的洗脑，要他们完全忘掉过去的做法，这样才能进行新的弹性生产。”

喜一郎点点头，递给英二一本自己写的小册子：“教育的事，就由你来干。你先把自己的脑子洗一遍。”

那本小册子足足有 10 公分厚，不知是喜一郎在什么时候完成的。英二翻开一看，只见内容非常详尽，每一个生产环节该怎么做写得一清二楚。这一点，后来也成为丰田的特征：注重细节。

拿着小册子做蓝本，英二开始了他的“洗脑工程”。

在工厂具体的工作中，绝不能照搬整套整套的理论，工人们需要的是简单、易懂的话，指挥者必须直接了当让大家明白该做些什么，怎么去做。

英二把喜一郎的思想变成一句口号，高高刷在车间墙壁上：

只要做够量就行，不必多做

这标语让丰田的员工们觉得好怪好新鲜。通常，经营者都是要求工人们做得越多越好，现在这个“不必多做”是怎么回事？大家议论纷纷，将信将疑。

英二要的就是这个效果，受教者好奇心一起，讲课的人便可以事半功倍了。

他把手下员工召集起来，简洁地讲清楚基本思想，然后发给每人一张卡片。那卡片上写着各人该干些什么。

好像也没费太大力气，英二便给本部门的人洗了一遍脑。有人还说：“这么简单可行的好办法，早该实施嘛！”

第二机械场开始实行丰田式生产方式了。

每天一上工，就有一张写着今天生产数字的传阅单，在各个岗位传阅，工人们便照着上面的数字生产。

车间墙上，同时出现了第二条标语：

早做完早回家，做不完就加班

对于工人来说，除了提高薪水，恐怕再没有什么话比这更具号召力了。JIT 弹性生产，在英二的部门进行得相当顺利，生产效率因而大为提高。

喜一郎倍感振奋，叫来英二：“现在，我们该给所有的员工洗脑了，彻底实行新式生产。”

假如喜一郎这个计划真的能够实现，丰田的历史或许就要改写，今天，丰田式生产方式仍然是世界上效率最高的生产体系，而且具有难以移植的特性。这个体系，加上 QC 质量管理，喜一郎比他的同行们整整超前了半个世纪。

可惜 JIT 生不逢时，军部的同行们闻讯前来兴师问罪：“不必多做是什么意思？前方在打仗，你们理应多多生产，加班加点干，怎么可以叫工人早做完早回家？”

秀才碰到兵，天大的道理也讲不清，喜一郎解释了半天等于白讲，英二脾气上来，大声道：“怎么生产，是我们的事。你们，根本就不能明白。去算一下出厂卡车，难道现在不是比以前多得多？”

对方气哼哼：“那好吧，我们加大订量！”

喜一郎和英二都有股子牛脾气，他们打算不理军部那班外行的干涉，照原计划推行弹性生产。但是，当这套做法在其它部门推行时，碰到了一个不可逾越的障碍。

JIT 生产方式最关键的地方，是哪一个环节都不能出错，处处得同步进行。这样，对员工的素质就要求很高。现在打起仗来，许多费了一番心血训练出来的熟练工给征召到前线去了，而新招来的工人，大多是些老弱病残，文化素质又低，简直没法不出错。

英二负责的第二机械场，为了试行 JIT，矮子里面选高个挑了一批工人，加上其本身的生产性质也比较适用这套方式，这才运行顺利。推而广之，就不可避免地失灵了。

直到二战结束后，丰田才重新启用推广 JIT 生产方式。毕业于名古屋工业大学的大野耐一，将原来的传票改为“看板”，并使“丰田式生产方式”进一步标准化、同期化，形成了更为完整的体系。一些不知原委的人，因而想当然地以为，JIT 体系是大野耐一创立的。

当年，喜一郎推行 JIT 受阻，他的满腹才华施展不开，远大抱负眼看着成空，心情十分郁闷。他找到冈本藤次郎喝酒浇愁。

冈本劝他：“这种没有办法的事，还是别去多想吧。战争也不会永远打下去。我看，你不如趁这段时间多搞些研究。”他把一个叫赤井久义的人推荐给喜一郎当副手。

赤井是“三井物产”的干将，善长经营，并富有管理经验。从感情上来讲，赤井也容易为利三郎接受，他做喜一郎的副手，相当合适。

这样没过多久，赤井久义便从三井物产转入丰田，成为丰田汽车工业公司的副社长。

赤井来了以后，喜一郎卸下了一些事务性工作，把时间更多地花在改良汽车和完善 JIT 体系上。

盛夏的一天，喜一郎正在车库中专心致志研究引擎，利三郎忽然兴冲冲找上门来。

以两个人之间的关系，这种事少有。喜一郎正纳闷，利三郎已开了口：“日本福特碍于《汽车制造事业法》，一直不能全力生产。现在福特公司主动提出，与丰田、日产合并，成立一个新公司。你看怎么样？”

喜一郎没有吭声，眼睛继续盯着手里的零件，好像世界上能让他感兴趣的，就只有这个分解开了的引擎。利三郎忙道：“这次合并的条件是丰田和日产各出资 30%，福特出资 40%。以丰田的情况，能够和福特这样的世界性大公司合作，那是求之不得的事。到时按股分红，丰田所取得的经济效益，比现在不知高多少呢！”

喜一郎不由苦笑了一下。利三郎生怕内弟又犯牛脾气，赶快缓和语气：“或者你先去美国考察一下吧。”

喜一郎看也没看他，淡淡道：“让英二去好了。”

利三郎不以为怪，试探着问：“那么，你是不反对合并了？”

喜一郎默默无语，对福特技术，他心仪已久。但丰田汽车工业公司，是

他历经周折一手创设起来的，现在突然和人合并，不免相当难过。

利三郎走后，他叫来英二：“你准备去美国一趟吧，好好研修一下。”

虽说已是30年代，技术人员能去美国进修，仍然是件很风光的事。没想到，英二一点也不兴奋，反而满脸茫然若失。喜一郎奇怪地问：“你怎么啦？”

“我，这个……没、没什么。”英二呐呐地回答。

原来，丰田英二这段时间坠入了情网。那位姑娘名叫高桥寿子，其父为神户铃木商店名古屋分店经理。寿子多才多艺，童年时就参加名古屋电台的播音。而英二那会儿热衷于自制收音机，常捧在耳边听广播节目，只是闻声难见佳人面。

日本人婚嫁保守，一般都要通过说媒、相亲阶段。英二也不例外。所不同的是，相亲以后，他所有的节假日全泡在寿子那边，一起去登山一道去郊游，正处人生最美妙的时光。现在，突然叫他去美国“研修”，英二怎么高兴得起来？

寿子得知消息后，也很不乐意，担心结婚日期大大延后。她幽幽问：“丰田君，非得要你去吗？”

英二垂着头困难地回答：“公司已经决定了，不能不遵从。”

现在的丰田，已经不是20年前的丰田，加上是与福特那样的大公司打交道，更不能掉价。英二这趟美国之行，搞得相当隆重，公司特别发给他一笔准备金，让他订制了好几套西装。然后，又为他预订了上等船票。

朋友们也来凑兴，给英二开了个热烈的欢送会。英二的酒量和父亲平吉差不多，没等欢送会结束，就给灌得地当床，劳动一班也不怎么清醒的朋友架了他回家。

谁也没有料到，预订的船票送来了，英二打点好行装准备出发，利三郎却突然通知他：“取消行程。”原因是军方得到消息，大为不满，扬言不会坐看福特、日产、丰田合并，他们采取的第一个行动，便是对英二的“美国之行”进行干涉，令签证作废了。

英二去不成美国，最高兴的当然是寿子。英二本人倒有点难堪，觉得在朋友们面前失了面子，准备金又化成了西装，没法交还公司。

不过这些小事，与成亲的喜悦相比都算不了什么。

1939年10月，英二和寿子携手结成百年之好。平吉替宝贝儿子在工厂附近买了块地，盖了所住宅送给这对新人。

英二这回总算有充分的理由忙里偷闲，拉着寿子出去轻轻松松兜了一圈。蜜月旅行的地点是九州。英二读大学时就去过。这回旧地重游，他神气活现地一路充当导游。船行海上，他忽然想起件事来，悄悄对新娘说：“你知不知道，我们相亲那天，正好是4月1日愚人节呀，多玄！”

蔚蓝的海洋上，英二沉浸在两人世界中；举母车库里，喜一郎专注于他的研究。利三郎也很忙，这段时间他在名古屋、东京、横滨间跑来跑去。

三家准备合并的公司，并没有因为军方干涉而放弃计划。他们认为：“这是完全合法的事，没有不能办的道理。”

不过，这次他们的行动一点也没张扬。

1939年12月19日，丰田、日产、福特在横滨市签署了一份合并协议书，规定：丰田和日产各占股30%，福特占股40%。

日本福特汽车公司总经理科普、日产社长鲈川义介、丰田社长丰田利三郎，分别在协议书上郑重地签了名。

做生意的人毕竟不是政治家，他们一厢情愿的好梦，很快被美日关系的急剧恶化击了个粉碎。这纸协议书，只好锁进横滨市日本福特汽车公司的保险箱里，丰田、日产则连底本都不敢保留，各自将所持的那份悄然销毁。

走运者当数英二，他急急忙忙赶着成了家，过了一段不慕神仙的甜蜜小日子。

他的新居就在工厂附近，中间隔着一片松林。秋季松茸丛生，每天早晨他徒步穿过林子上班，顺便采下许多松茸，掩藏在带露珠的草丛中。干完一天的活，他吹着口哨携上松茸回家煮食。

每天这时，寿子都立在家门口倚门相望，柔和的灯光落在她的身上，风吹裙裾，真是如诗如梦。

可惜好梦不长。

日本侵华战争愈演愈烈，为供应军需卡车，丰田受命在天津设立了“北支那汽车工业公司。”军部催着喜一郎和英二亲临“落成典礼”，事实上，是敦促他们去巡回服务，因为丰田出产的那些卡车，故障率非常高。

才过了半年多新婚生活的英二被迫离家，一肚皮怨气，对堂哥说：“哼，把熟练工征去打仗，这车子不出故障才怪了。”

喜一郎深有同感，又怕英二乱讲话惹祸，斥责道：“都胡说些什么，客户抱怨，我们当然有责任加强服务。”

一路风尘到天津。第二天，这对堂兄弟被请去赴宴。

那宴席蛮丰盛，上的是中式菜。丰田家族生活一向俭朴，中国菜式之精美，令他们食欲大动。每上一道菜，两人都抢着问：“这是什么？”接下来吃个不亦乐乎。

英二还特别算了一下，前后总共上了25道菜，他不由啧啧称奇。

其实一场正式宴席，25道菜也不能算多。若是满汉全席，那足有百余道佳肴。中国人在吃方面，堪称世界一流。

喜一郎、英二没经过这类场面，一口气吃得太多，这下就跟丰田卡车一样，不出毛病才怪了。当晚，两个人就躺倒在旅馆中闹肚子。

军中到处等他们去服务，他俩却在旅馆里生病，搞得陆军军官们十分恼怒，说：“以后只给这两个家伙喝白开水。”

根据陆军的划分，当时中国东北地区日军使用的汽车，由日产负责供应；其它地方则划归丰田。这样划分的主要原因，就是两家汽车的零件不能互换，以前搅在一块时，士兵们怨声载道。

喜一郎和英二病好以后，开始走访所有使用丰田汽车的日本部队。这一趟下来，整整花了3个月时间。

盛夏8月，他们行至山西太原，遇了一次险。当时，太原市被中国军队包围了，他们的回程路被切断，通讯也被切断。两个人陷在城中，无事可做，日日夜夜听机关枪炒豆子般响个不停。

陆军本部接到报告：“丰田的太子行踪不明”，便按照惯例，将喜一郎和英二的名字列入“战场失踪人员名单”，那等于就是死亡名单。

可能是命不该绝，这两个人在连天战火中，开着一辆老出故障的丰田卡车跑出城，居然安全抵达下一站。

1940年9月，日本与德国、意大利在柏林签署了《德意日三国同盟条约》。主要内容为日本承认德国和意大利在欧洲建立新秩序的领导力；德国和意大利承认日本在亚洲建立新秩序的领导力；三国以一切政治、经济和军事手段

互相“援助”，从而结成东京——柏林——罗马轴心。这个条约又称为《三国轴心协定》。

正在中国察看丰田卡车使用情况的喜一郎，获知这一消息后脸色大变，忍不住对英二说：“简直开玩笑！看看中国，地方这么大，日军能占领的充其量只是点和线，还参加第二次世界大战？”

英二生性乐观，不喜欢想那么深远的事，对堂哥说：“管那许多，我们想办法把我们的差事快快交了帐才好。”

“这些卡车本来就先天不足，又有什么办法好想。”喜一郎心境消沉。

英二笑道：“有，我有。您别吭声就行了。”

他还真的有办法。返回天津后，英二向陆军本部递交了一份精心炮制的“巡回考察报告”，大意如下：关于丰田汽车在各地都发生故障的事情，大家言之凿凿。其实，主要是因为汽车被交到不懂车的人手上，随他们任意搬弄，所以容易损坏。我们认为车子实际上是被人为破坏的。不过，话说回来，对于车子的保养使用既无教科书可循，又无教官指导，也难怪会出这种事。我们认为应该编一本如何使用卡车的说明书，分发给各个部队。这样就算车子真的出了故障，也能及时得到修理。

陆军本部看了这个报告，觉得言之有理，不再要他们跑了，请他们坐在天津迅速编好这本说明书。

喜一郎提不起劲头，执笔的事仍由英二负责。这件事也是说起来容易做起来难。军部要英二搞两个版本：一个日文版，一个中文版。英二当然可以先用日文写好，再找人译成中文。问题是大部分汽车零件的中文名字，连大学教科书中也遍寻不见。

写说明书把英二搞得苦不堪言，他找到了一个很形象的中国成语自谑：“我，这大概就叫自作自受吧。”

再辛苦的事也有结束时。当他们终于能够回国，英二高兴极了，坚决要求绕道经过上海。

10岁时，英二曾随大伯佐吉到过一回中国的上海。上海号称“东方巴黎”，车水马龙新奇世界，玩得英二都不肯回日本，佐吉好言好语许了一大堆诺，才把他哄回家。事隔19年，终于有个机会可以再往上海走一走，说实话，哪怕天地部打烂了，他也不肯放弃这个机会。

喜一郎想到上海有丰田的纺织厂，觉得去看看也无妨。

上海没让英二失望。租界内满街美国货、英国货、法国货、德国货……吃的用的玩的应有尽有。只要手上有美金，简直什么都能买到。而日本自开战以来，物资日渐紧张，跟这繁华梦乡，根本没法比。

英二、喜一郎在上海流连忘返，却不料被日本宪兵找了次麻烦。

当时上海陆地为日军占领，临海一面仍为共同租界，由英法两国控制。这样钱的使用上便出了麻烦。

日军发行军票，中国国民政府用法币，兑换率每天不同。日军军票的价值一直下跌，跟纸一样。丰田上海纺织厂卖出纺织品时，自然希望能收法币或其它外币。日军知道这个情况，便要求丰田拿出外币换军票。丰田拿钱换废纸干什么？只好尽可能地敷衍了事。

现在“丰田的太子”经过上海，日军当然不肯放过。日本宪兵找上门来，一脸义愤指责丰田：“跟敌方做生意，收了法币还不肯支援国家！”

这顶帽子大到可以压死人，喜一郎只好模棱两可地说：“我们只是经过，

还不太了解情况。这件事，等弄清楚再说吧。”

好不容易打发走了宪兵，喜一郎返转身就直瞪着英二。英二理亏心虚：“这些不谙世事的家伙，根本不讲道理。我们赶快回去算了。”

不错，繁华乡虽好，不是久留地。一拿到船票，喜一郎和英二，便赶紧踏上了回国的路。

当轮船离开港湾，驶向广阔的海洋，两人不由相视长舒了一口气。他们还不知道，日本本土，已经因物资紧张，开始实行战时统制经济，喜一郎的JIT生产体系，连最后一块阵地也将保不住了。

第七章 硝烟滚滚 天灾人祸如恶梦

日军偷袭珍珠港，太平洋战争爆发。所有四肢健全的男人全被征召入伍，丰田汽车制造厂中，工人换成了未成年学生、犯人、尼姑、艺妓……大地震，大轰炸，原子弹飞落广岛，日本平民如生活在恶梦里。非常时期，喜一郎接任社长，英二成为公司执行董事。

三菱 法拉利 日产 宝马 奥迪 菲亚特喜一郎和英二回到日本才几天，丰田集团一位高级职员突然被抓进了看守所。

大家大吃一惊，急忙托人去打听原因，得到的消息是这个职员违反了1940年8月开始实行的战时“经济新体制”。

喜一郎赶快把新体制的文本找来，看完后一言不发露出苦笑。

所谓战时“经济新体制”，说穿了就是由政府和军方对全国财政、金融、生产劳动等一切经济领域实行全面控制，包括国民生活必需品都实行配给制。

日本一直是自由经济，突然变成统制经济，适应不过来的大有人在。那段时间，经常有人给逮捕，却一头雾水不知自己犯了哪条法。丰田那位职员，不过是许多倒霉蛋中的一个。

英二气愤地说：“这都搞的什么名堂？简直叫人无所适从，随时随地都可能犯法了！”

“这种话，你最好就不要再讲了。”喜一郎冷冷地说：“还有个战时‘政治新体制’，规定谁都有义务向警方检举对战争、对政府各项政策不满的人。”

对这种“新体制”，利三郎也觉得无所适从。他出身商社，只擅长在自由经济体制中施展才能。何况，根据新体制，所有民用产业都要改编到军需产业中去。丰田家族一向以纺织业为本，现在不得不把整个重心迅速向汽车业转移。也幸亏丰田有个汽车公司，才得免被别人一口吞并的命运。

利三郎感到自己的时代结束了，他把社长一职移交给喜一郎，自己当了丰田会长。

日本企业中，真正的权力和责任都是由社长掌握、承担，会长虽然在名份上地位更高，相当于西方董事会主席，但一般都不掌实权。

喜一郎没有拒绝在这个非常时候出任社长。事实上，按照日本传统观念，作为佐吉的长男，他也不能拒绝挑起家族兴衰的重担。

他心境悲凉地接任社长，转手便把有关工作全交给了副社长赤井久义打理。在统制经济体制下，其实也没有什么重大的事情需要、或者说能够由公司来决定，一切遵令而行罢了。

喜一郎返回家中，埋头书本，连汽车都不再研究。他是一个具有大智慧的人，当绝大多数日本人还懵懵懂懂沉浸在虚幻的“帝国梦”中，他已穿越时空，看到那必然的结局。

英二看问题不像喜一郎那么深思远虑，他只觉得这个什么“经济新体制”太荒唐了，一方面军部下达“这个月要制造多少辆汽车”的指令，另一方面控制材料的部门却不给够量的材料，或者调配失当。

最令英二气恼的是，他在第二机械场一手建立起来的JIT生产方式，也因为材料一下来得多一下来得少，不得不中止了。这是他和喜一郎最后一块

试验场地，寄托着他们的一番远大抱负，现在全没戏唱了。

造汽车少不了钢铁，日本 98.5% 的铁矿石依赖进口。打起仗来，欧美等国纷纷对日本实行经济封锁，铁成了稀有物资。

赤井久义分派英二负责配销。

这是当时最伤脑筋的工作。英二与材料配给部门打交道搞得精疲力尽，便把眼睛转向军方。那年头民间屯积过多物资犯法，军队则屯积多少都没有关系。丰田作为民间公司，不能储备足够的汽车配件，但军方是丰田的大客户，情急之下英二便向他们索取。为了尽快取到所订的卡车，军方只好将丰田所需要的材料送去。可是麻烦事还是层出不穷。

有一次，海军要求丰田造 1000 辆卡车，必不可少的铁板却没给够量。英二跑去讨要：“汽车这种东西，少了个零件都发动不起来。这次你们发来的铣铁有多，铁板却只有造 300 辆卡车的量。这样，我们最多只能造 300 辆卡车。请把铁板发足吧。”

海军方面叫英二先回去。

等了几天，补送的材料到了。一看，还是些铣铁！

英二心想大约海军也没有铁板了，于是又前去索要铣铁。这下对方反应很快：“不是已经把足够份量的铣铁交给丰田了吗？”

英二回答：“铣铁是有了，但没有铁板。不如再多给我们一些铣铁，我们就可以换成铁板。”

没有什么比战争的破坏力更大。丰田这边一团糟，德国福斯汽车公司的情形更不妙。

波希总裁原本希望建立一个世界上最先进的汽车工业城，训练出最精良的工人，以制造他亲手设计的“国民车”。

在德国，有着传统的“工匠”概念，就是工匠结合艺术和技术于一身。这在汽车业，便是至少必须当三年学徒才能出师的熟练技工。德国人认为，先进的机器和训练有素的工人有机地结合、方可以在成本和品质上占据永久性优势。

波希的梦想如今被无情的现实击了个粉碎。他的赞助人希特勒，曾许诺全力支持他，供给他所需的一切汽车制造原材料。可是转眼间一切都变了。战争一爆发，波希好不容易购置的汽车生产设备，便给移到一边，换上陌生的军械生产工作母机。福斯市变成了生产军事机械的重镇。

变化如此之快，以至后来不少人认为：设立福斯汽车公司只不过是希特勒的幌子，他从一开始就是想建一个军事工厂。

波希辛辛苦苦训练的“精英工人”，被纳粹政权征召入伍，代之而来是大批劳工。

一批又一批战俘和集中营的囚犯被押到福斯工厂。他们在极为恶劣的环境中奴隶般工作，住在根本不像人住的简陋工棚里。

面对这一切，工程师出身的波希茫然无措。他的办公桌玻璃板下，还压着《汉诺瓦日报》在福斯工厂落成典礼那无所发的报道：

“一个小世界即将形成，宁静的下森林区将进入了解工作之美的现代社会。从落成仪式会场，可以见到起伏的山丘和苍翠的森林。这儿将成为德国政府最现代化和最美丽的工业城，快乐的人民将在这儿建立属于他们自己的家园。”

简直是绝妙的讽刺！但波希不像喜一郎那样有一颗独立、冷静的头脑，

尽管他生长在西方，而不是充满封建忠君思想的日本。波希没法非难“伟大元首”，相反，他强迫自己相信希特勒所做的一切，都是绝对正确的。仅仅基于天性，波希尽量运用自己的影响力为那些不幸的劳工多争取些食物。

福斯工厂建在空旷的田野中，很容易就成了盟军轰炸的目标。

炸弹雨点般落下，劳工们却不许停工，数不清的人就这么死去了。

福斯市成了恐怖的地狱。

1941年12月8日，是一个星期天。大清早，凛冽的寒风在名古屋上空呼啸，但到处可见兴奋得两眼放光的人群。广播电台在反复播送最新新闻：日军袭击珍珠港成功，天皇颁布向美、英宣战诏书。

太平洋战争爆发了。

日本虽然在第一次世界大战后挤入世界五强之列，但其工业生产和经济实力还远不能与欧美国家相比。加上先天不足，99.8%的石油，100%的天然橡胶、铝、铁矾土、棉花、羊毛等均依靠进口。连粮食的自给率也只达50%左右，煤和木材的自给率分别是24%和40%。这样的国家，一旦受到经济制裁，简直象脖子上被人套了根绳索。日本自发动侵华战争以来，国内物质日益紧张。当日本和德国、意大利结成轴心国后，欧美国家更是一致与之断绝经济往来。这一下，就好似脖子上那根绳索眼看着一天天在收紧。

一些老百姓为了活下去，冒着违反战时“经济新体制”的危险，悄悄将物资私藏起来。不时有人因此被逮捕，日本各地的风声越来越紧。

就在这种情形下，绰号“剃头刀”的东条英机出任首相。他决心“不辞对英美一战”。

东条英机派特使前往华盛顿，要求美国承认日本独占中国，默认日本在东亚的霸权，同时供给日本所需要的各种战略资源。

财大气粗的美国佬一口拒绝了。没想到，日本马上掉转头，不宣而战偷袭珍珠港，把炸弹倾泄到一直隔岸观火的美国人头上。

在庆贺日军袭击珍珠港成功的人群中，有位不久前从美国回来的丰田职员丸山，他与众不同地满脸凄惶：“这下子糟了！”又频频摇着头：“日本很难赢得这场仗。”

周围的人大声斥责他：“这完全是美国拒绝出售钢铁和石油给日本造成的！身为一个资源贫乏的国家，我们能怎么办？当然要自存自卫，冲破一切障碍！”

标准的强盗逻辑，但讲的人一付义正辞严的样子。

英二回到家，把外面对战火扩大的反应讲给喜一郎听。

喜一郎面无表情地听着，日本会战败，他早就看得一清二楚。

日本的近代钢铁工业是明治维新前夕才建立起来的，1941年全年铁产量仅600万吨，在这种积弱的工业基础上，日本发动太平洋战争，怎么会有胜的可能？只是大多数人睁着眼睛看不到这点，或者说不愿正视这点。

英二倒无意自欺欺人，但他生性达观，见喜一郎十分郁闷，笑言：“事情闹大也有好处，终于可以透口气了。不管是胜是败，都不必长久担心受西方物资抵制。”

这倒是一点没错，对于平民百姓来讲，很快有个结果，总比被迫慢慢挨日子强。

两人正说着话，石田退三跑来了。他现在是“丰田自动织布机制作所”常务，负责那边的日常工作。

石田一眼看到喜一郎身边摆着些饮食、陶瓷方面的书籍，连声抱怨：“你倒是好心情，我们都过不下去了！陆军说纺织机器是和平产业，非要我们改行。见鬼了，难道去生产枪炮弹药？我搞了一辈子纺织，做梦也没想到 50 岁都过了，还得叮叮当当开铁匠铺！”

喜一郎给他这句话逗乐了，失笑道：“铁匠铺掌柜，你打算怎么办呢？”

石田两手一摊：“我这不是来找你老弟帮忙嘛。你这个大社长，就把制造汽车零件的活分些给我们吧。听说，陆军马上要派个监察官来，我们得先干起来才行，不然只怕真会逼着我们去造枪支大炮。别说我们没这技术，就算真能造出来，谁知道能不能拿到钱？汽车这东西，好歹还能卖些到民间。”

喜一郎没法不服贴，都到这份上了，他老兄还是商人本色。

第二天，丰田的织布机制作所就成了汽车零件制作所，从和平产业摇身一变挤入军需产业，躲开了军部魔掌。

但是，丰田集团所有企业的根——丰田纺织公司，却没有躲过去。统制经济现在愈演愈烈，政府和军方强迫民间资本迅速集中，以达成某种程度的经济规模。几乎所有和平产业都成了这一“国策”的牺牲品。

在政府的命令下，丰田纺织和丰田押切纺织，与中央纺织、协和纺织、内海纺织合并，组成中央纺织公司。

这件事，对丰田家族感情上的伤害，远甚过经济上的损失。

丰田汽车工业公司那边，也有了一些变化。

当初举母新厂建成后，刈谷的组装厂转而专门制造卡车前部驾驶室和后部车厢。战时钢铁严重匮乏，车厢变为木制，刈谷工厂一半成了木工厂。另一半，则开始自制电装品，以供不测之需。自制电装品部分，战后发展成日本电装公司。

丰田的汽车轮胎本来依靠进口，仗打起来后只能自行研制。当试制成功，军方指令丰田将整套设备及技术全部送到天津，只给丰田留下一批工作人员。丰田便以这些人为基础，成立了名古屋橡胶公司，后更名为丰田合成公司。

芝浦研究所时期，喜一郎曾对飞机发生过兴趣。太平洋战争爆发后，陆军海军一再要求丰田向飞机制造业发展。

起初赤井觉得，这样大举扩张对公司本身不利，想拖一阵再讲。但军方天天来催，他便去向社长喜一郎请示。

喜一郎淡淡地回答：“由不得我们不办。你办吧，到时候我去签字。”停了会儿，他又补上句话：“如果有可能的活，新工厂最好建在丰田工机机械工厂旁边。”

丰田工机厂设在刈谷，专门制造汽车生产时使用的工作母机。喜一郎的想法是，如有万一可将两家工厂合并。

不久，东海飞行机公司成立，设在丰田工机厂之侧。但其引擎工厂则建在举母附近的衣原，主要是这里地势空旷好修飞机场，这样飞机造出来后方便做试验：

新公司丰田出资 60%，川崎航空机公司可出资 40%，是 100% 民间资本。战争期间，军部有权随意控制民间资本的投资，这也是没办法的事。

根据军方指令，东海飞行公司的任务，是制造 1000 马力以上的朋驰 V 形 12 汽缸引擎，和陆军练习机使用的 500 马力星型 9 汽缸引擎。

英二以前专门研究过飞机，赤井便让他把技术方面的工作负责起来。但

研制飞机不是件说办马上就能办到的事。1000 马力引擎因为技术复杂，到战争结束时也没能造出来，500 马力引擎倒做出了一些。英二在芝浦时的老搭档片冈文三郎，神气地驾驶着练习机飞上青天。不过，东海做的飞机始终未能在战场上发挥作用。

战争期间，丰田还根据军方指令，做了不少被英二称为“稀奇古怪的东西”。

有种用汽车引擎制成的小船，时速达 23 海里，船身以合板做成。丰田前后做了 1 万多艘。日军将炸药屯在里面，再让小船撞上美军大船引发爆炸，据说效果不错。忽一日，海军通知丰田不必再做那种小船了。原来美军已想出了破解之法：在海中放置许多圆型木材，小船的合板敌不过木材，碰上就四分五裂。

还有种可分解的卡车，主要是为适应山区作战需要：爬山时由部队搬运，到了有路的地方，再组装起来行驶。另一种水陆两用车，在水中以螺旋桨带动前进，到达陆地时，则以车体撞及岸边而让汽车自然登陆。听起来挺悬，但据说在战场上还派上了用场。

丰田的主要产品卡车，随着材料匮乏，也变得越来越古怪。陆军方面说：“只要能开就行。”这样丰田卡车简陋到前车灯只有一枚，四轮之中仅后轮带刹车。开这种车的日本士兵，只好托老天保佑。

1941 年 12 月，丰田卡车生产达到顶峰，月产 2000 辆，超过了设计能力。

太平洋战争爆发后，从制造飞机到生产各种汽车，技术方面的工作主要由英二负责。这也是没办法的事，喜一郎呆在家百事懒问。

1944 年 2 月的一天，英二正在副社长赤井的办公室商议事情，房屋突然振动起来。

日本是个多火山多地震的国家，一般小震大家根本不当回事。赤井和英二依然端坐椅子上。谁知，接下来桌椅全飞起又掀倒，房子大摇特摇，好像马上要散架似的。

赤井和英二摔在一块，这才明白东海地区发生大地震了！

他们慌忙朝外逃。外头剧烈的爆响像炸弹爆炸，英二一时还以为美军也赶着这种时候来空袭了，急忙就地趴下。

后面的赤井大声喊：“你没事吧？”

“没，没什么，你怎么样？”英二的声音给又一次巨大的断裂声湮没。

屋面在倾斜，头上纷纷掉下来木头瓦片。英二觉得脸上和脖子上都湿漉漉，心想：“不好，我受伤了！”摸一把，却不是血。原来防火用水设施被震坏，水四处乱喷。

忽然，一块瓦片砸在英二背上，他痉挛着弯下腰。赤井一个劲推他：“快出去，爬也要爬出去呀！”

又一些瓦片落下来，两个人护着头跌跌撞撞沿着楼道朝外跑。晃动的楼道噼哩叭啦乱响，好像随时会把他俩吞下去。

短短一刻犹如一年，终于，赤井和英二都踏着了安全的土地。他们互相打量着，忍不住全身战栗。

有人在呼喊，有人在呻吟。大地像翻了个身后，正喘着粗气。

赤井一下子挺直了身：“大家不要怕，镇静些！快跑出来。”

“没有空袭！跑出厂房就没事了。”英二跟着大喊。

他们的叫喊让大家吃了颗定心丸，越来越多的工人从厂房中逃出来。

到处是水，墙和屋顶的倒塌声，与地震余响搅在一起。

主管们被召集起来，分头去清点工人人数，组织救援。

就在大家忙成一团时。喜一郎赶来了工厂。赤井向他汇报：“还好，幸亏是白天，损失不像看上去那么严重。但铁路就难讲了，交通出问题零件供应就会跟不上，可能会造成停工。”

喜一郎点点头，东张西望问：“英二呢？”

“他去查青生产机器了。”赤井一边回答，一边叫人去把英二找来。

英二的样子真够狼狈，衣服全被泥水浸透了，见到喜一郎，忙赶着问：“家里的人，都没出事吧？”

“都平安。”喜一郎简短地回答，又说：“你不必忙那些机器，可能还会有余震。”

英二只觉得心头热乎乎，这种关心人的话，很少从喜一郎的口中讲出。他不由想起1923年关东大地震，那时英二才10岁，喜一郎正好出差去了东京，一家人急坏了。佐吉不停地想跟东京那边联系上，但电讯全部中断；平吉、佐助想派人去找，火车又不通，长辈们长吁短叹，英二却觉得那么凶的堂哥肯定不会出事，他甚至梦到堂哥卧在一个十分安全的匣子里，那匣子像大伯制的风筝一样飞在空中，慢慢飞回名古屋。过了三四天，喜一郎果然平安回来了！那次大地震，东京死了9万多人。

幸运之神没有长久惠顾丰田家族。1944年关岛之战后，军部送来阵亡通知书：英二的弟弟丰田俊彦，在关岛阵亡。

英二随堂哥喜一郎研制汽车后，丰田平吉一心指望俊彦继承他的押切纺织厂，要俊彦在学校专攻纤维方面的学科。如今，押切纺织厂和这个儿子都没了。悲痛、失落，使平吉的头发一夜间全部变白。

接着，三河一带又发生直下型大地震，波及举母，时间在午夜。

幸好有所防备，丰田家的大人孩子，住在院子里临时搭的小屋中，小屋垮了，人幸好平安无恙。但丰田企业许多员工的家属却不幸遇难了，他们是为了躲开美军轰炸，疏散到三河一带山区去的。

尸体是那么多，还有许多小学生。棺木不够用，也没办法把死者都送去火葬场，只好在空旷寒冷的田间把尸首草草焚化。

一堆堆火光映红青空。天灾、战祸，日本平民如生活在恶梦之中。

几乎所有四肢健全的成年男人，全被征召到军队中去了。现在丰田汽车公司里的工人有男有女，包括尼姑和艺妓，还有犯人、未成年学生、伤残退伍军人等等。

物资越来越缺乏，统制经济随之扩大范围，尤其是食物，直接由政府部门配给到每一个人头上。结果个中的荒唐处显露无遗：犯人食物比普通工人多得多。

那时大家是坐在一块用餐，犯人可以配到一大碗饭，别的人只能分到一点点，这样的事自然会引来激烈争吵。特别是熟练工，更加忿忿不平。

英二正值血气方刚的年龄，眼见这种情形，就跑去向政府交涉。他得到这样的回答：“犯人一天领多少粮食，是明治初年由太政官决定的。到目前为止，还没有更改的指令，我们不能擅自变动。”

企业进一步合并的指令，倒是很快下达了。政府规定所有的工厂规模必须加倍。

于是，中央纺织公司便合并入丰田汽车工业公司。对于丰田家族来讲，

这倒是件幸事，好歹丰田纺织和丰田押切纺织，又返回到家族中。

自从喜一郎把日常工作都交给赤井，英二就成了赤井的左右臂。如今他更成为丰田企业必不可少的支柱。1945年初夏，赤井向喜一郎提议，让英二担任公司执行董事。

此事赤井私下跟喜一郎谈过好几次，喜一郎均一口回绝：“不过才三十郎当，年纪太轻。”

这当然不是喜一郎的真实想法，他早就认定日本必然战败，现在看来为期不远。他已从美军广播中获知，盟军在5月份攻下了福斯市，福斯创始人波希，业已被当作战犯逮捕。喜一郎想，丰田汽车工业公司也是军需企业，美军打过来，自己作为社长要负全责，公司别的主要决策人能不能脱得了干系，只怕也很难说。所以他不肯让英二再当什么执行董事。

赤井不了解喜一郎这些想法，一再坚持：“这不是年龄问题。”英二也挺不高兴，心想你这个堂哥成天呆在家看闲书，活儿都是我干了，为什么让我有实无名呢？

喜一郎本来是个固执的人，但在命运一连串的打击下，仿佛看到冥冥中那不可抗拒的力量。何况，覆巢之下焉有完卵？最后喜一郎终于默许了对英二的这项任命。

32岁的丰田英二，自此成为丰田集团主要决策人之一。

太平洋战争开始后，美军就不断轰炸日本国土。但丰田一直没有受到什么大攻击，只挨过几次机关枪扫射，还是美军攻击隔壁的日军军营时连带扫射过来的。

大家原先都认为，这是托了举母地势偏僻的福，直到战争结束时才获知，现代科技的巨网早将丰田拢了进去：美军从飞机上拍下了丰田全景，认为这不是什么重要工厂，只列入候补轰炸名单。

喜一郎一直引以为憾的落后设施，没想到竟救了丰田。

三菱财阀的重工业制造厂，是日本主要的军火工厂，给美军炸了个稀烂。军方指令三菱迁到较少挨炸弹的举母，又把丰田人马从效率不高的东海飞机厂中驱逐出来，换上三菱的人继续干活。

那天英二去处理善后事项，回来时听说工厂又挨了次机枪扫射。

他没太把这事往心上去，一边想着东海飞机厂人员的安置问题，一边推开办公室门，突然，他看到自己坐的椅子穿了无数个弹洞，英二倒吸口凉气：“我，我也许是鸿运当头吧？这么险险地躲过了？！”

像英二这么命大的人恐怕不多。平原义人是英二的直属部下。8月初，英二让平原去富山市出差。谁知当晚美军就轰炸富山，平原义人死在轰炸机下。

英二大为悲痛。当时日本全国的运输系统已接近瘫痪，英二硬是利用丰田独立的卡车运输网，把平原的尸骨运了回来。平原义人的父母住在广岛，英二又特别派了个手下去广岛告知两个老人这一不幸的消息。

派去的人正在路上走，美国原子弹飞落广岛！

那位丰田职员还以为是一般轰炸，依然赶到广岛想找平原义人的父母。可是，广岛惨绝人寰的景象把他吓了个魂飞魄散，立刻逃回举母。

这个职员语无伦次地向英二讲述了在广岛所见到的情景，英二也惶恐不已。他忙赶到喜一郎那儿，告诉了堂哥有关情况。

两人正猜测那是什么新式武器，广播中传来参谋本部发布的消息，说在

广岛爆炸的是一种“有放射能的新型炸弹”。

英二脱口叫了声：“难道是原子弹？”

在芝浦时，喜一郎和英二对很多新东西都感过兴趣。英二曾在了一本美国杂志上读过有关原子弹的理论，后来还找来一些资料详细研究过，他呐呐道：“原子弹的制造过程那么复杂，美国竟能在这么短的时间内开发成功，太可怕了！”喜一郎苦笑了一下：“像日本这种连产业部还在规划阶段的国家，怎么可能‘征服’美国？”

但是战争仍没有结束。一个星期后，三架美国 B29 轰炸机飞临举母上空，各扔下一颗重达 1 吨的炸弹。

一颗正中丰田汽车制造厂，四分之一的设备被炸毁；一颗落在丰田员工宿舍边，把地上炸开了一个巨大的洞；最后一颗落在矢作川上。三颗炸弹都没有伤到人畜。

丰田的人到哪儿去了呢？

他们全部躲在山中。广岛那颗原子弹，使他们意识到再继续生产下去也无济于事了。英二拥着怀孕的寿子，心里一个劲地想：“如果真有原子弹扔下来，那一定性命不保了。”

这一天，是 1945 年 8 月 14 日。

第八章 战争结束 一片废墟苦挣扎

1945年8月15日，天皇颁发停战诏书。英二急往军部催要历年货款，可是什么也要不到了。人心惶惶，喜一郎竭尽全力组织生产自救，但市场一团混乱，车卖出却收不回钱。石田退三实行“冷血裁员”，同时使用非常手段，将织布机出口到英国，方便丰田自动织布制作所一枝独秀。关键时刻，赤井副社长遇车祸身亡，丰田集团又上了“财阀解散令”名单……

保时捷 欧宝 兰旗 奔驰 莲花 劳斯莱斯 美洲虎 本特利

丰田汽车工业公司挨了三颗炸弹的次日，有消息传来，说天皇陛下要对全国广播。

正午时分，丰田的高级职员全赶到办公室集合。当时限于条件，刈谷、举母都没有装高音喇叭，大家只能在室内听播音。

丰田是军需企业，军部派有监督生产的军官。一位显得心慌意乱的陆军中尉监督官，为了打发难捱的等候时间，跟英二闲聊：“不知陛下要说什么？”

英二垂首道：“要宣布停战。”

那中尉一愣，立刻起身，飞快地走回自己房间。

有一瞬间，英二想拉住他。在岛国日本，以切腹成仁来效忠天皇颇为盛行。这是武士遗风，日本没有“好死不如赖活”一说。英二为那个年轻的中尉担心，但他终于没有伸出手去拉他。所谓“停战”，不过是“投降”的代名词罢了。日本是一个带有军事封建性的国家，对于敌方，没有做不出来的事。现在，战领军会以其人之道还治其人之身吗？英二简直不敢多想。

他用目光寻找着堂哥，但喜一郎没来。遥想太平洋战争刚爆发时，他曾跑去喜一郎那儿，戏言：“不管是胜是败，都不必长久担心受西方物资抵制。”如今总算有个结果了，他的心却茫然若失。

外面，工人们在厂房屋顶上，捡拾轰炸后碎成片片的瓦砾。没有人指挥他们，是他们自动一早去收拾残局。他们还不知道天皇的停战广播内容，这天一直干到下午3点才忙完。

午后，副社长赤井久义把丰田汽车工业公司所有的干部召集到公司餐厅，简短、有力地说：“日本虽然战败，但是5年、10年之内一定会完全恢复。丰田制造的卡车在战时是必要的，在战后复兴期更是重要的复原工具。所以制造卡车是丰田今后的责任。铭记这一点，我们从今天起，再向未来出发吧！”

赤井一席话，像最好的镇静剂，使大家重新振奋起精神，相互约定：“明天开始生产。”

此时，日本全年铁产量，只相当于美国一天的铁产量。

饱受战火蹂躏的福斯市，这会儿也是人心惶惶。

一位叫做诺尔多夫的工程师，手拿英军指令，前来接收福斯汽车公司。他本以为起码能看到一座城市，结果发现曾被德国各大报纸描写得那么美丽的地方，连条完整的柏油路都不。存在了。触目所见尽是残垣断壁，外加一群绝望的工人。他抱着脑袋，只觉得头痛欲裂。

二战前，诺尔多夫有份很好的工作，他在通用的欧宝工厂负责技术管理，

因而成为德国汽车业中一个颇有影响的人物。仗打起来，希特勒把通用设在德国的这个工厂没收了，用来生产军用卡车。诺尔多夫没能及时逃掉，只好以自己的技术为纳粹服务，又因为表现不错，很不幸地得到纳粹政府的表扬。现在盟军打回来了，通用跟着重新控制欧宝，第一件事，就是把与纳粹政权“良好合作”的诺尔多夫开除出门，以洗清污点。

英军对这个灰溜溜的工程师倒不嫌弃，指派他去接收福斯汽车公司。

福斯那块土地原属于苏仁波格伯爵，是给希特勒强征走的。伯爵的沃福斯城堡就在旁边（后来福斯市便改名为沃福斯堡）。所以，诺尔多夫原先对这儿还存了一些美妙的想象。

诺尔多夫在公司里搜索了一番，只找到波希设计的“金龟车”图纸，还有一大堆闲置的汽车生产设备。

看完这些设备，诺尔多夫心情好些了。他给自己灌下几大杯啤酒，爬上床蒙头睡了一觉。

第二天，诺尔多夫召集全体工人，发表了一场激动人心的演说：“这里有德国最大的汽车制造厂，最先进的汽车生产设施，我们可以变成战后德国经济复兴的最大贡献者！未来福斯的兴衰将完全掌握在我们自己手中！”

群龙有首，福斯立即从一团混乱变得秩序井然。德国工人良好的素养，在此艰难时刻发挥出来了。

1945年，二战结束后的一片废墟上，无论战胜国还是战败国都伤痕累累，唯美国例外，战火没有烧上美国本土。借此机遇，美国佬还发了一笔横财，处处显出繁荣景象。

与丰田颇有渊源的福特汽车公司中，亨利二世从爷爷那儿接过了大权。

老亨利时代，福特汽车公司的管理系统非常原始，属于独裁式的权力高度集中型。年轻的亨利二世锐意改革，眼睛盯住了通用。

史隆创立的那套权力既分散又集中的经营管理体系，仍然是美国当时最有效率的管理系统。

GM雪佛兰汽车部门总管卜利持，极有才干，但还没有在通用适时得到更高位置，亨利二世便起了挖墙角的念头。

他亲自前往卜利持家中拜访，诚请这位雪佛兰总管出任福特汽车公司第一副总裁。

起初卜利持对在走下坡路的福特公司毫无兴趣，客客气气谢绝了亨利二世的盛情。

有着“花花公子”外号的亨利二世脸皮不薄，一次次跑上门去死死相求。卜利持终于被其诚意打动，领着一帮人跳槽到福特，同时带来了通用那一套先进的管理方法。

福特汽车公司注入了一股新鲜血液，顿时显得生气勃勃，很快成为美国许多有抱负的青年向往的地方。

亨利二世派出招聘人员，走遍美国50个有名的工科大学，从每个大学中挑选出一名尖子。

后来成为福特总裁、跟亨利二世闹翻后又当上克莱斯勒总裁，还告了丰田、通用一状的美国汽车业奇才艾尔卡克，就在这一次大招聘中进入福特汽车公司。

隔着太平洋，日本丰田企业集团，则开始了自创办以来最艰难的岁月。

在赤井副社长的激励下，丰田的主管们相约重新开始生产。但大批工人

急于返乡，得先行安排。

回乡人员中，包括中学生和农民，他们是被迫远离家门集中到军需工厂来做工的，现在战争结束，当然希望尽快回家。

遣返工人需要路费，英二急忙去向陆军和海军要钱。统制经济下，丰田的卡车，以及修理卡车所需的零件，都是直接由军方提走，一大笔钱没有及时支付。

英二找到门上，对方倒还客气，马上签下公文，还说：“军队要是解散了，你们就收不到钱了，赶快去收吧！”

英二拿了公文和支票，一分钟也不敢停，立即赶到银行支取。谁知银行动作更快，一口回绝：“战争已经结束，军队自然解散。支票不能兑现。”把英二气得想杀人都不知去找谁。

拿不到军方的钱，也要帮助工人回家，丰田只好从集团基金中取出这笔钱来。

停战后的第三天，丰田汽车工业公司一面恢复生产，一面安排大批工人回乡。短短几天之内，工人数目从万余名减至 3000 名。

也幸亏如此，丰田剩下的粮食还能对付着过一段时间。

举母工厂显得空寂了许多，工作也不多。没有谁做明确指示，大家自动地不再生产战争期间那种简陋到只有一个前照灯和仅仅后轮带刹车的卡车，恢复到前照灯二个、四轮带刹车的卡车车型。

但这段时间出产的卡车数量很有限。战争刚结束，许多地方陷入混乱，汽车零件供应跟不上来。大多数时间，厂里工人都无事可做，大家只是习惯性地每天来上班，互相打听美军开过来后，局面会变成什么样子？一个个显得惶惶然。

忽一日，大家几乎都把他忘了的社长喜一郎，在公司出现了。他没讲一句解释的话，开口便说：“赤井副社长嘱咐生产卡车的主意固然不错，不过在占领军的统治下，能不能做？能做多久？没有谁知道，而丰田有几千名工人，还有他们的家属，我们必须给他们工作，填饱大家的肚子。”

英二愣愣地问：“不生产汽车，做什么？”他从大学一毕业，搞得就是汽车，一下子实在转不过弯来。

喜一郎看了他一眼，平静地回答：“人类生活最基本的便是衣、食、住三项，不论占领军态度如何，总不至于不让我们从事这三类生产。衣方面，丰田以纺织业起家，一旦决定生产，随时可以动手进行。食方面，日本四周都是海洋，水生物丰富，我考虑办个加工厂大批量生产鱼饼，这是人们喜欢的食物。另外，可以同时从事陶瓷食器生产，日常生活中缺不了器皿。至于住方面，我想就生产水泥吧，技术要求不复杂，马上可以干起来。”

可想而知，这一切，是喜一郎在战争期间预测到日本必将战败而做好的应变计划。他早已准备重则以身顶罪，轻则带领员工共渡艰难岁月。

有人在硬咽，为曾经误解过这位社长，也为他们共同拥有过的汽车城梦想破灭。”

喜一郎没有什么伤感的表情，在许多人还没有醒过来时、他早已彻骨彻心地痛苦过了。现在需要的是行动。他指令刚满 20 岁的长男章一郎前往北海道，着手准备鱼饼加工生产；又派英二去陶瓷器皿最有名的产地濑户，寻找合作者；他自己，则与赤井久义一道，准备进行水泥生产。

后来丰田集团中，便有了个丰田预筑水泥公司，即今天的丰田总建公司。

在呈现着一派繁荣兴旺景象的美国，比章一郎大 1 岁的艾尔卡克心花怒放，急不可耐地向父亲通报他的好运气。

艾尔卡克的父亲是意大利人，12 岁那年乘一艘破轮船来到美国，在苦难中挣扎成长，终于开起了饭店，并把儿子送进大学。此时此刻，他竟说了段和喜一郎颇相似的话：“我能干的儿子啊，你读了整整 17 年书，现在能进福特汽车公司那固然不错，不过你要记住，当艰苦岁月来临时，做与食品有关的生意是最保险的。谁都要吃饭，就算天真的要塌下来，人们还是要吃东西的。”

意气风发的艾尔卡克回答：“放心吧。我在 25 岁的时候就要一年挣 1 万美元。而且，我以后一定要成为百万富翁！”

1945 年 9 月 2 日，在日本东京湾的美舰密苏里号上，举行了日本投降的签字仪式。重光葵代表日本天皇和政府、梅津美治郎代表日军大本营在投降书上签字；同盟国联军最高司令官麦克阿瑟则代表美、英、法、中、苏及所有对日作战国家，接受日本投降。

美军随即开进日本。

在惶恐不安中度日的日本各界，很快发现美国佬并没有对他们磨刀霍霍。日军侵占别国领土，烧杀奸淫无所不为。美国借开进日本，一天到晚大喊“人权”。麦克阿瑟看到日本澡堂中男女共浴，居然也大惊小怪：“太不文明！”指令一走要分而浴之。日本人从古到今都这么洗澡，听了美国佬的指令，不敢说“不”，便在浴池中拉条绳子：男的一边，女的一边。

松了口气后，日本各行业开始图谋复兴。

9 月中旬，丰田汽车工业公司派出赤井副社长，前往东京与盟军总部交涉，希望仍然可以进行汽车生产。已当上丰田自动织布机制作所副社长的石田，也带了名手下赶往东京，他的野心更大些，竟想出口织布机去欧美。

石田退三的魄力，在战争结束后的这段艰难岁月中充分显示出来。

天皇发布停战诏书的第二天，石田就召集手下全体员工，演了一场声泪俱下的大戏，他说：“各位，很遗憾，日本战败了。”

不过，我们还是必须吃饭，必须生活下去。老实说，我没有把握能让你们所有的人都填饱肚子……”接下来他就开始裁员，反应之敏捷令所有人目瞪口呆。

在日本，即使正常年代，裁员也是件绝不能轻易为之的事，日本企业的传统，是对工人实行终身雇佣。何况非常时期，绝大多数人还都不知所措，迫切需要安抚。可是，石田管不了这许多，他只想保住企业。

“冷血裁员”之举，令石田落下恶名，但他本人毫无内疚之感。对于喜一郎那种圣徒般的牺牲精神，他也心中敬佩，不过，他石田退三是绝不会照那一套去做的。

盟军总司令部设在东京丸，赤井、石田一行，在附近找了家烧毁了一半的破旅馆寄宿。旅馆中没粮食供应，他们就从刈谷、举母带来米面自炊。

赤井的请求，情理之内意料之外地很快得到了结果：丰田不能制造小汽车，但是可以生产日本目前大量需要的卡车和公共汽车。

赤井久义满怀欣喜地告别石田退三，先回举母去了。

石田这一趟东京之行到处碰钉子，盟军总司令部对他申办“输出许可证”反应十分冷淡。

幸亏石田不是个容易气馁的人，他锲而不舍地一次次跑去，反复鼓吹丰

田织布机如何如何地闻名世界，把承办处的官员都搞烦了。

一个年轻军官摆出美国佬的傲慢派头，对石田说：“日本战败了，战前如何，我不清楚。现在日本是三等国家，岂有三等国家把产品输往一等国家的道理，你的脑子是不是有问题？”

石田顿感受了莫大的侮辱。其实，他没讲半句虚言，战前丰田织布机在欧美国家的确是响当当的名牌。但天大的侮辱也得忍受，作为商人，石田很清楚目前国内市场一团乱，日本纺织公司根本没能力购买织布机，“买”去就等于白拿，付不出钱的。

石田本来就不是个太讲理的人，到了这份上干脆故技重施，在盟军总司令部撒起赖来。他说：“并不是我们高兴，我们愿意，才成为三等国家的。战争又不是丰田集团引起的，相反，我们给日本军部押着工作，工资到现在还没着落，产品也不付钱，我们还不知道向谁去讨要呢！为了让员工和他们的家人填饱肚子，我们除了把织布机卖到国外，没有其它可行的办法了。丰田的员工加上员工家人，总共大约 5000 名。如果你们怎么都不肯开出输出许可证，就请你们给我 5000 人吃的白米，假如没有白米，面粉也行，或者其它能填饱肚子的东西都可以。”

这下子把承办处的一个个官员听得眼睛都瞪圆了，无可奈何，不得不让步。最后，以特例的方式，限量准许 100 台丰田织布机出口到英国。

仅仅过了一个月，英国厂商便主动上门向丰田下订单。自动织布机制作所很快生意兴隆，进入“咋呛、咋呛万景气”阶段。

丰田汽车工业公司，这时却陷入困境。

盟军总部许可丰田生产汽车，本是件幸事。丰田出产的汽车，也的确大受市场欢迎，简直是到处抢着要。但就跟石田预料的一模一样，“买”的人付不起钱，全拖着欠着。

当时，有支付能力的唯有美军，而美军只买通用、福特的汽车。为了能赚进一点钱，丰田便在美国驻地附近开了汽车修理厂，又开设洗衣店，真是落泊潦倒。

福无双至，祸不单行。丰田汽车工业公司举步维艰，偏又雪上加霜出了件大事：副社长赤井久义遇车祸。

那是 1945 年 12 月一个寒冷的冬日，赤井久义到冈崎市拜访儿子的老师，归来的路上车子抛锚。他站在路边等司机修理，正好丰田自动织布机制作所的一辆卡车经过。那位卡车司机一见堂堂副社长困在路边，赶忙停下来恭请赤井上车。

赤井急于赶回举母，便没有推辞。

从刈谷往举母的路有好几条，最近的一条有许多急转弯，非常危险。卡车司机想车上坐了丰田的大人物，还是走一条安全些的路吧，可他才想转弯赤井就制止了。赤井说：“我的自用车以前多次走过这条路，没什么了不起。”

卡车司机不便违拗，冒险上路了。大约因为心情紧张，在一个急转弯处，他将方向盘转得太猛，结果车子向右栽进了农田。

那天，英二也跑出去找零件商催货。回来的路上，他看到赤井的车子停在路边，便问：“出了什么事？”

司机告诉他：“插销断了，车子不能动。”英二从自己的车上拿了一个给那司机，然后继续赶往举母。他同样是个急性子，走的也是那条近路，开着开着就到了赤井出事的地方。

英二一眼看到有辆丰田卡车翻覆在田里，急忙跳下车，一问留在现场的人，才知道赤井受了伤，已送往医院。他的心顿时提到嗓子眼，立即在出事处勘察了一番。看到农田中有一个人头型的印子，他想：“不好！摔得这么重，只怕危险了。”

等英二赶到医院，喜一郎和利三郎已经在那儿。一瞧这两个人的脸色，英二就知道大事不妙。

正好这时石田退三也闻讯赶来。利三郎一见这个表弟，可算找着发泄的对象，冲过去大叫：“是你杀了赤井！”

一听此言，石田吓得面无人色。他还不知道是织布机制作所的卡车闯的祸，不过，他所熟悉的利三郎向来举止有礼，这事若跟自己无关肯定不会这么讲话。他结结巴巴地问：“这个，是、是怎么回事？”

喜一郎低沉声音把前后经过讲了一遍。利三郎愤怒地说：“你，不会是为了省几文薪水，雇佣技术那么不过关的司机吧？！”

能言善辩的石田，只好耷拉着脑袋一声不吭，任由利三郎怒骂。好在冈本藤次郎也赶到了，见状忙将利三郎拉开。

若说英二是喜一郎的左臂，赤井久义便是喜一郎的右臂，他处事干练讲策略，在丰田集团中有很高的威望。他的突然过世，使许多人深为悲痛，尤其是和他患难与共的英二。到晚年时，英二还感伤地说：“5年、10年之内日本一定会恢复的话犹在耳，赤井副社长就去世了。倘若他没有遇到车祸，丰田1950年发生的不幸说不走就可以避免了。限部一雄先生是位优秀的学者，但对企业经营没有多少经验。”

限部一雄是喜一郎的同窗好友，也就是那个在芝浦研究所时代，帮喜一郎远从德国买回一辆DKW牌汽车的人。他是日本早期汽车研究者之一，如今在东大当教授。当年，很多人对喜一郎的选择持怀疑态度，限部一雄却从理论上肯定日本能够发展汽车工业。

赤井去世后不久，喜一郎从东京大学请来限部一雄教授，填补赤井久义的位置。

限部处事书卷气太重，又听不进年轻的英二所提的建议。丰田在1950年濒临倒闭，身为副社长的限部一雄，确有不可推卸的责任。这些是后话。

赤井过世时，丰田的高级职员只有神谷正太郎没来参加丧礼。

他在忙一件大事。

战争期间，日本实行统治经济，所有的物资都在配给制度下流通，丰田、日产以前的经销商全被合并到“地方汽车配销公司”中。一停战，这类专卖性的销售体系便面临解体。这样，丰田便有必要重建自己的销售网。

神谷的应变反应不次于石田，丰田还能不能制造汽车都没定下来，他就单枪匹马在全国各地穿梭旅行，对所有经销商重复着同样的话：“那么，就请加入丰田的经销网吧。”

各地配销公司的社长，有的原来就是丰田的经销商，自然一说就拢。还有不少社长原属日产或五十铃株式会社，神谷不管他们原来属谁家，一律尽力往丰田阵营中拉。

那段日子人心惶惶，经销商们正感前途茫茫，神谷第一个登门，令他们看到希望。这样，绝大多数配销公司都进入了丰田经销网。

神谷一大圈跑下来，只剩东京和大阪没谈妥。

日本不像美国，美国通用、福特、克莱斯勒等大汽车公司都集中在底特

律市，日本的汽车公司分散在各地：丰田在名古屋，日产在东京，五十铃在五十铃川。

东京汽车配销公司的社长原是丰田的人，神谷抢时间，第一站就没上东京。日产得到神谷在全国各地大建丰田汽车经销网的消息，急了眼，想尽一切办法，终于将那位社长“策反”过去。这是日产占了地势之便。

至于大坂汽车配销公司，社长是日产的人，副社长是丰田的人，双方竭尽全力争了一番，在销售问题上达成了妥协。当丰田出身的副社长过世后，大坂就主要销日产的车了。

直到今天，丰田在东京与大阪两地市场的占有率都压不住日产，起因便在这儿。可是，全国市场上，日产就远比不上丰田了，丰田市场占有率超过40%，日产仅为10%。但这都是后来的事情。当时，丰田并没有因为抢先建起经销网，日子马上好过起来。

战败的日本，是麦克阿瑟领导的盟军当政。美国佬当权，毫不客气把美国的种种做法照搬过来，其特色便是绝不让少数人把握一国命运，无论是政治上还是经济上。

1946年日本通过的宪法规定，天皇只是国家的象征，不再有国政权能；国政权力由国民代表行使，国会为国家最高权力机关。

经济方面，则仿照美国反托拉斯法，颁布了《过度经济力集中排除法》，又称“财阀解散令”。

日本的经济命脉，自明治维新以来，便控制在大财阀手中。开始是三井、三菱、安田、住友四家。到二战期间，发展为三井、三菱、安田、住友、鲇川、中岛、野村、浅野、大仓、古河十大财阀。丰田作为“乡下财团”，一直没登上红榜。美国佬来了，不存等级歧视，马上让丰田大大露脸，成为“财阀解散令”对象。

要把千辛万苦建立起来的丰田企业集团拆散，简直就是挖心摘肺。丰田高层紧急开会，商议应变措施。

一条聪明的对策被通过了：换汤不换药——丰田纺织公司更名为民成纺织公司、丰田钢铁厂更名为爱知钢铁厂、丰田机械工具厂更名为刈谷机械工具厂、丰田电装公司更名为日本电装公司、丰田通商公司更名为日新通商公司……

最后，仍然冠以“丰田”两字的公司，只剩丰田汽车工业公司和丰田自动织布机制作所。利三郎、喜一郎只担任丰田集团主体——丰田汽车工业公司的会长和社长，石田退三成为丰田自动织布机制作所社长。其他高级主管也做了相应调整，冈本藤次郎任日新通商公司社长，依然掌管金库。

经过这一番大手术，丰田总算躲过了“财阀解散令”，但还是被列入《制限会社令》名单，公司规模不能再扩大。

麦克阿瑟盟军干的另一件大事，是通过劳动组合法，即工会法，鼓励日本各企业成立独立的工会。

本来，日本企业实行的是带肩浓厚封建色彩的“大家庭主义”，老板对工人实行终身雇佣，相应地，工人也不会就劳动强度、薪水等问题进行抗争。现在“美式工会”输入，加上战后经济混乱，物价暴涨，劳资矛盾便日益尖锐起来。

丰田自动织布机制作所中，这场斗争进行得空前激烈。石田退三在和工会交涉的大会上，要求工会和公司成为一体，共渡难关。可是，吃不饱饭的

工人们不肯答应，坚决要求石田加薪。石田吵了半天，感到累了，两眼一翻：“你们工会爱怎么样，就怎么样好了。我不管了。”

说完掉头就走，跑回家中。

工会的负责人找上门来，石田拒不接待，隔着门说：“我先罢工了。”

他的态度激怒了工人，一大帮人把石田住宅包围起来，朝里喊话：“石田，你出来！你不出来，就让你家血流成河！”

石田打开一扇窗户，毫不示弱对叫：“喂，你们有什么本事，尽管使出来！让我家血流成河有什么了不起？反正，现在到处缺粮，能死一两个人，就可以少一两个吃粮的，那倒是帮了我一个大忙！”

碰上这样的死硬派，大概天皇老子都没有办法。最后，工会一方只好妥协，达成了有利资方的协议。

丰田企业集团的中心丰田汽车工业公司，在这一问题上却走进了死角，几乎使公司倒闭，以至日本商界人士纷纷指责喜一郎过于“软弱”，不适合在非常时期领导企业。

第九章 命运难抗 创业人带憾长逝

喜一郎带领手下员工苦熬五年，终于无法维系“大家庭主义”。银行插手，大裁员，劳资纠纷，喜一郎含泪辞职。石田继任社长，当月，朝鲜战争爆发，“军事特需景气”令丰田眨眼间重新站起。1952年，经石田要求，董事会决定喜一郎7月回公司重任社长，不料3月27日，年仅57岁的喜一郎，头垂在自己的设计图上溘然长逝。

凌志 阿斯顿·马丁 极品 爱快·罗米欧
本田 俊朗 罗浮(路华) 铃木 绅宝 大众

1946年，丰田汽车工业公司按照劳动组合法正式成立工会。

这个时候，曾在军队和外地服务的丰田职员基本上都回乡了。本来，喜一郎就算做不出像石田那样的“冷血裁员”之举，也完全有理由拒收回乡人员。问题在于喜一郎受过良好的日式教育，从他的道德观出发，一心想维持传统的“大家庭主义”。将原丰田职员收留下来的结果，是使员工队伍急剧庞大，背上了一个沉重的包袱。

随着时间推移，美国佬态度比战争刚结束时缓和了许多，见丰田卡车为日本战后经济恢复立了一功，便又准许丰田汽车工业公司研究制造小轿车。

喜一郎把目标对准了计程车，因为计程车买主多少比卡车买主手头活络些。

1947年，苦苦挣扎中的丰田汽车工业公司，推出了SA型“丰宝”小轿车，专门卖做计程车用。

和卡车一样，计程车的市场需求量也很大。神谷正太郎采用分期付款方式销售，大部分买主部能拿出第一期的钱来。

令人恼火的是，这些买主们将第一期帐款付过之后，后面的就成了千年不还万年不见。个中有人确实是想付付不出，有的却是看到别人不付自己也赖着不付。

神谷和他的一班手下，只好变成讨债人，到处去追钱。公司买零件的流动资金、工人的薪金等，全指望着那一笔笔销售款收回来。

当时，日本物价暴涨，工人们的生活极度贫困。他们以非凡的忍耐性，拿着微薄的薪水，在简陋的工作条件下超值超时地工作。丰田员工更是个中典型。刈谷、举母都处在偏远的乡下，工厂工人绝大部分来自农村，他们白天在半饥饿状态下干完厂里的工作，晚上回家还要忙农活。丰田也有在农忙季节放几天假的惯例，劳资双方的感情一向不错。

这些贫苦农民都认为，丰田汽车工业公司是实现他们人生梦想的地方，在工厂里工作可以逐渐摆脱农村的苦日子，因此工作起来特别卖力。

面对这一切，丰田喜一郎无法狠下心来裁员，还公开保证：“不管多么艰难，公司将竭尽全力为大家提供工作机会，绝不开除任何一名员工。”

英二对此有不同看法，他说：“丰田汽车工业公司成立不久就被卷入战争，在军部的要求下不断扩充，现在明显是员工过剩设备陈旧，不裁员只怕熬不过去。”

喜一郎生气地说：“轻言裁员，不是丰田家族的作风。这样做，一定会

引起混乱骚动。我希望大家能同甘共苦渡过难关，你不要轻举妄动！”他把与工会交往的任务交给副社长隈部一雄。

隈部教授本来就没有什么企业管理方面的经验，对工会的了解更只限于书本。而且，他从内心深处不愿使用、也不知道该怎样使用冷酷无情的手段。

工会合法化，其实在美国也才 10 多年历史。

那是 30 年代初期、世界经济进入大萧条，美国工人的工作条件和生活状况，随之达到人所能忍受的极限。各行各业的工人们饥寒交迫中苦熬，失业的命运，还时刻威胁着他们，一旦他们的体力消耗尽矣，便被资方毫不负责地扫地出门。

以汽车城底特律市为例，1932 年该市 1/3 的工人失业，七万户家庭无粮无钱。每天一早，成千上万的人涌向市政大厅，指望政府救助。这些人中有失业饥民，也有担心会加入失业大军的在职员工（包括政府雇员）。

那些暂时保有工作的工人，工资不断地被削减，加上各级主管滥用权力，简直像生活在地狱里。全美各地，工人们都在秘密组织各种工会，不时与资方发生流血冲突。

在这种动乱的情况下，罗斯福于 1933 年当选为美国总统。上台后，他很快推出了一系列革新计划，又在执政百日时签署了“全国工业复兴行动纲领”。根据这个纲领，美国各企业集团必须允许工人组织工会，与资方进行工资及工作条件等方面的谈判。

资方完全控制工人命运的时代就此结束。

尽管有总统撑腰，仍历时三年，直到 1936 年春，美国汽车业方正式成立联合工会。

美国三大汽车公司一致认为，工会对企业来说是个大威胁，因此想方设法欲将之扼杀。这一年，通用花了近 50 万美元雇佣便衣侦探调查工会活动，克莱斯勒花了 20 多万美元。福特干脆成立了一支治安别动队来对付工会。

但该来的还是来了。1936 年冬，通用汽车公司内，工会领导工人占据厂房，在零下 30 的天气中，与资方斗了 6 个星期，终于迫使资方承认工会，与工会谈判。

1937 年春，克莱斯勒公司的工会会员，也仿效通用的工人，进行占厂大罢工。一个多月后，资方屈服。

福特公司最为顽固，一直抵制到 1941 年春。最后，亨利·福特提出由 8 万多工人无记名投票，选择是由公司代表他们还是工会代表他们。5 月 21 日当天结果就出来了，75% 的工人选择由联合汽车工会代表他们！

这是被奉为美国英雄的亨利·福特一生中最大的失败。

其实也不奇怪，劳资双方天然存在对立。

日本汽车业，资方和工会的矛盾不曾激化到这种程度。

当时的日本企业界，也根本没有力量公然同扶持工会的盟军唱对台戏。他们能所采取的，主要是迂回曲折的手法：既然成立工会是不可避免的事，那就让自己的人渗透进去好了。

丰田汽车工业公司的工会成立前夕，英二也曾委婉地向隈部一雄建议：“最好由一群真正懂得工会的人为中心，在公司内推动这件事。”

隈部副社长久久没有吭声，私底下对这一建议很反感。他无意操纵工会，也不认为这么干会真的有效。通用、福特、克莱斯勒花了那么多人力财力，最后的结果还不是一个样？美国著名的工人运动领袖、联合汽车工会第一任

负责人马丁，就是因为和福特做交易，不名誉地下了台。隈部情愿通过正常渠道来解决问题。

但是，隈部没有意识到美、日两国的国情不同。美国人天生具有根强的独立性。善于用自己的头脑思考问题，不会轻易因某个权威人物的几句话而迷糊，所以马丁会被轰下台。日本人打一出生，就被教育要守团队纪律，不可以和集体的行为下一致，否则便会被指责为没有“日本精神”，其力量之强大延伸到社会生活的各个层面，包括日常琐事。他们穿类似的衣服，梳相同的发型。这种自幼养成的求同心态，使他们容易盲从。

直到 90 年代，日本还存在着一种叫“总会屋”的打手组织。他们向企业索要钱财，然后帮助企业牢牢控制本来就没有多少民主权利的股东大会。

股东们的权利都能任意剥夺，工会的情形可想而知。事实上，在一个封建意识浓厚、普通工人还不懂得怎样行使自己权力的社会中，也很难有真正意义上的工会，企业主不去操纵，大有可能走极端。

隈部一雄坐下来按部就班和工会谈判的结果是：鉴于物价飞涨，每个月给员工们普遍提薪。

那时，丰田是《制限会社令》名单上的企业，高级职员按规定反而不能调整薪水。这样，公司中拿钱最少的往往是高级主管。

英二对此感触极深。作为家族成员，他名下有 2000 份丰田汽车工业公司的股票。公司不景气，自然拿不到分文红利，这些股票又是他借钱买下的，还得按月付利息。而薪水不涨物价涨，渐渐就等于没有工资。家中日子变得十分难熬，寿子体谅英二的艰难，不说一句怨言。

可是，英二看着家里的伙食和年幼的孩子，心里刀割似难受。名古屋人重视储蓄，除非实在不得已，绝不会去动用。英二当然也不例外，有一笔钱小小心心地存在银行中，以备不测。

可是，眼看着生活难以维系下去，英二却无法把这笔防饥备灾的存款从银行里取出来。

因为物价飞涨，政府颁布了“金融紧急措施令”、“日本银行券存储令”、“临时财产调查令”等一系列的抑制通货膨胀的法令。其中有一条法令：每个日本公民只能留下 5 万日元作为生活费，其余财产都无限期地封存。

英二只觉得天昏地暗，工人们尚有口饭吃，作为企业的老板之一，他却要领着一家大小去喝西北风了。

打击接踵而至。就在公司营运直往下跌、一切最不顺利的时候，丰田平吉过世了。其时丰田股票每股面值 48 日元。

子继父产，平吉所持股票由英二继承。家中还在办丧事，税务机构便上门来催缴遗产税。英二两手空空，根本不知道拿什么去缴这笔税。

税务官对他说：“以股票易钱付税吧。”

但几天时间，丰田股票已跌到每股 27 日元，遗产税却是以平吉过世那一刻的股面价值计算的。总算英二急中生智，回应道：“既然遗产税是以当时价值计算的，那么，我就以每股 48 日元抵税吧。”

丰田风雨飘摇，福斯汽车公司却奇迹般起死回生。

二战结束时的德国也是一片混乱，但德国拥有强大的工会，具有广泛影响力。

德国工会提出了一个口号：“共同决定未来命运。”号召工人与政府、资方携手合作，重整衰败的经济。

福斯汽车公司新总裁诺尔多夫，当时手中只有波希的金龟车原始设计图，以及一批闲置的生产设备。诺尔多夫本身是工程师，他对金龟车设计图非常不满意，觉得还没生产就落伍了，那丑陋的趴在地上的样子，怎么瞧怎么不顺眼。他说：“必须改变它的外型，它看起来活像倒台的纳粹政府！”

但福斯公司拿不出钱来开发新的车型，无可奈何之下，诺尔多夫下令先生产2万辆金龟车。作为公司领导者，诺尔多夫身先士卒，日日夜夜泡在工厂，非常用心和努力。

他陪伴着一辆辆新车从生产线上完工。在这过程中，诺尔多夫竟成了不完美的金龟车最坚决的支持者。有人告诉他：“这车倒车档不易打入，恐怕用户会抱怨。”

诺尔多夫气呼呼回答：“金龟车永远向前！”

奇迹就在这时出现。金龟车廉价、耐用，很适合经济重整时期的欧洲。2万辆金龟车销售一空。

最幸运的是，欧洲没有拖欠车款的买主。

诺尔多夫大为振奋，通过公司广播系统嘉许工人们的辛劳，勉励他们为公司未来更加努力地工作。他热情洋溢地说：“相信我们的努力总会有收获的时候！”

当第3万辆金龟车驶出厂门，诺尔多夫大声宣布：“全体员工工资上调15%。并且，只要我负责公司一天，工人们就绝不会被亏待。”

到1950年，福斯汽车公司不但重新站起，而且利润丰厚，新的维修网络和经营管道也一一建立。

丰田汽车工业公司这时却到了生死存亡的关头，喜一郎一生的努力似乎都将付之东流了。

1949年秋，丰田积欠员工一个月薪水。原以为到了年底，可以收回一批车款，那么就可以凑合着过年。但是，想尽了办法，也没能收回来几个钱。

丰田在极度窘迫中迎来了1950年。一开春，资金便无法周转，看来破产只是时间问题。

迫不得已，丰田喜一郎向银行求援。

日本银行名古屋分行的高梨壮夫，出面邀集各金融机构负责人，请大家“救救丰田”。

金融家们对丰田因为什么落到今天这一步个个心中有数。他们愿意提供丰田营运所需的资金，但有几个条件：一是裁员，至少裁掉一半员工；二是汽车制造部门和贩卖部门分离，也就是让销售部门独立出去另组公司，不再因收不回卖车的货款拖死整个企业；三是银行方面要派一位专务到丰田集团，监督资金使用。

如果说让销售部门独立出去，令一手创办丰田汽车工业公司的喜一郎深感痛苦。那么，“裁员”的要求更令他羞愧得无地自容。

日本企业和西方企业不同，西方企业总裁达不成经营目标，最多被董事会罢免。日本企业没那么直接了当，却残酷得多。在日本，一旦公司出了问题，第一个要负责的就是公司的社长。他必须把所有的责任承担下来，如果要减薪，一定是从他开始；如果要裁员，他得向全体工人谢罪。如果情况十分严重，致使企业倒闭，在重视荣誉的日本人眼中，社长甚至应以自决的方式谢罪。

为了让企业生存下去，丰田喜一郎被迫接受银行方面提出的全部要求，

开始草拟裁员方案。

4月份，丰田汽车工业公司向工会递交了裁员申请。

虽然谁都明白，丰田的困境绝不是喜一郎以个人力量就能避免的，但喜一郎认为自己未能信守诺言，又使公司陷入泥沼，不能推卸责任。他含着泪向工人宣布：“这不是我的本意。本人相当反对裁员。但是，除非裁员，否则公司将无法继续生存。我将辞去社长职务，对造成这种局面负责。”

英二也被迫站在2000多名充满敌意的工人面前，恳求大家共同牺牲。他说：“现在的丰田就好像一艘正在下沉的船，如果没有人自动跳海，船就会沉没。所以我希望大家能认清裁员的事实。”

可是，工人们无法接受这种现实，纷纷叫喊：“取消裁员！取消裁员！”

工会负责人也对英二喊道：“你说的都是什么话？！立刻收回！”

但企业的原则没有感情。

丰田这一次惨痛的大裁员，在经营者和工人心中，都留下了永难磨灭的创伤。直到今天，丰田集团工会还挂着当时的照片。

喜一郎决定辞职，那么选择谁来做丰田的新社长呢？

从家族中选择，英二36岁，章一郎25岁，按日本传统都不合适。让银行派来的人当社长，等于把公司拱手交给银行，喜一郎岂不成了丰田家族的罪人？这无论如何也不行。

喜一郎想到了石田退三。石田所主持的丰田自动织布机制作所业务兴盛，由他来兼任汽车公司社长，银行方面不至于反对，又有助于恢复众人信心。而且，石田退三总算是丰田家的亲戚，虽说只是门远亲：石田的母亲本名叫竹内香，竹内香的长兄叫竹内库太郎，库太郎妻子的姐姐，便是丰田利三郎的母亲。

喜一郎把自己的想法告诉了利三郎。

利三郎点头道：“退三是目前唯一合适的人选，方方面面都能接受。公司到今天这地步，绝非你一个人的责任，我随你一同辞去会长职务，以示负责。这样，退三也好放手经营。”

5月中旬的一个星期天，石田退三接到冈本藤次郎的电话。冈本郑重地说：“利三郎先生和喜一郎先生，希望马上和你见面。临时打电话给你，非常抱歉。麻烦你现在就搭电车来名古屋利三郎先生家中。”

石田退三得意极了，他并没有想到喜一郎准备把社长职务交给他，只以为利三郎和喜一郎想认真听取他的意见了。在石田看来，喜一郎根本没必要辞什么职，只需快刀斩乱麻像他一样将工人裁掉一大半，问题就迎刃而解了。这个意见，他早就对“喜一郎老弟”说过不知多少次了。石田坐在电车上还在想：“哼，早听我的，何至于陷入现在的困境？搞到要银行来插一杠，多被动！”石田赶到利三郎家，朝门里一望，除了已辞职的限部一雄，集团核心人物丰田利三郎、丰田喜一郎、冈本藤次郎、丰田英二、丰田章一郎都端坐在榻榻米上等他，这时均客客气气地向他施礼问候。

石田不惯一本正经，他嘻嘻哈哈道：“大人物全来了？有什么指教？”

没有人接他的腔，个个一脸严肃。搞得石田退三也只好板起面孔，眼珠乱转从一张脸看到另一张脸。

日本企业中，社长握有绝对实权，包括决定下一任社长人选。这项工作十分郑重，把社长职务转交给某人，便意味着：公司的未来命运就全部寄托在这个人身上了。

沉默了好一阵，喜一郎开口说道：“石田先生，现在丰田集团面临存亡关头，我希望你接下丰田汽车工业公司社长职务。突然提出的要求，你也许毫无思想准备，非常抱歉。但是，另选社长，工会方面会有反抗，银行方面也不一定接受。以你的才干，是公司内外部能接纳的人选。我希望，你现在能马上答复我。”

屋里的人都默默地望着石田退三。

“你老弟现在突然这么说……”石田退三停顿片刻，换了严肃的口气，决然道：“如果社长这么认为，我就不推让了，一定会全力以赴。”他又面向冈本说：“这样的存亡之际，倒是适合我这种爱吵架的人出场，我就大干大吵一场吧，希望你在后面帮我押阵。”

丰田汽车工业公司的会长、社长双双辞职，换上死硬派石田退三，工会方面知道不让步是不可能了。

6月初，丰田汽车工业公司的劳资纠纷终于结束。

石田退三深知喜一郎的威望和人格力量深入人心，他在接任社长职务的股东大会上，作了这样的讲话：“现在本公司面临了非常不得已的状态，所以由我来担任社长。但是，丰田汽车工业公司，毕竟是丰田喜一郎先生一手创设的。我在此表明，一旦公司重整有了眉目，就立刻请丰田喜一郎先生重新回来担任社长。希望这一天早日到来。石田退三虽然不才，但愿意为公司粉身碎骨，尽最大努力，以求达到重整目的。”

说着说着，以“冷血”著称的石田退三禁不住泪流满面。他和喜一郎是完全不同的两类人。石田家境平平，又不是长男，历经风霜才取得一番成就。他本能地看不起因为偶然的出生而得以大富大贵的人。他曾经很反感喜一郎，喜一郎研制汽车，他是最坚决的反对派，和表哥利三郎一唱一和，说喜一郎是。“少爷”，拿着集团基金搞“业余爱好”。喜一郎排除万难，硬是创出自己的事业，没有靠在父亲佐吉的织布机上吃现成饭。二战期间，幸亏有丰田汽车，丰田企业集团才得免被别人吞并，他石田负责的织布机制作所也找到一口饭吃。从内心深处，石田退三敬佩喜一郎对于前瞻性产业的准确预测，更敬佩喜一郎具有那种自己无法企及的人生境界。他在股东大会上讲的一番话完全出自真心。

石田真是一员福将，刚接任社长，朝鲜战争就爆发了，时间是1950年6月25日。

美国决定支援韩国，日本以地势之便，成了美军的后勤基地。转瞬之间，大批军需汽车订单涌到丰田。

这一来，不管卡车也好，吉普也好，只要一造出来，立刻就被美军买走，价钱也完全照石田退三开的付，绝无拖欠。

财源滚滚而来，一眨眼丰田就站起来了。

1950年6月，丰田汽车工业公司赤字累计21亿日元；到1951年3月，竟产生了3.5亿日元的利润。石田兴奋地说：

“这是对岸之火带来的军事特需景气呀！”

丰田的营运一天天好转，效益非常可观。当时，不仅是丰田，日本主要产业都因隔岸战争走上了复兴之路。这样，丰田汽车在国内市场销售，也不必担心收不回钱了。

后人说起这段历史，无不慨叹喜一郎“时运不济”，他带着丰田人马苦熬过战后五年的艰辛岁月，再撑一两个月就可以渡过去了，却因为自责而辞

职。但是，其时又有谁能预见到后来这一切呢？只能说“石田退三那家伙真好运。”

石田是个阅历丰富的生意人，对上上下下的这种情绪当然心知肚明。1952年初，他前往东京，劝说喜一郎回丰田重新担任社长。

喜一郎辞职后，并没有放弃汽车研究，他在东京租下一个简单的场地，如同回到芝浦研究所时代，埋头研制小轿车。所不同的，只是身边没有了英二，一切亲力亲为。

石田跑到喜一郎的小天地，感慨不已：“喂，老弟，你这几倒是清静。”又说：“公司营运已经没问题了，请你明天就回去担任社长吧。”

喜一郎马上拒绝了。

石田鼓起眼叫道：“我已经60多岁了，说老实话，我已经精疲力尽，也想过一过悠闲的日子。”

其实在日本，60多岁当大企业集团的社长，正是人们所认为的合适年龄。喜一郎满脸尴尬，不管运气不运气，丰田总是在石田退三手上起死回生的，因此，他一再拒绝重返丰田汽车工业公司。但石田决定了的事，绝不会轻易改变。

那段时间，石田三天两头跑到东京去，摆出一付不把喜一郎拖回去誓不罢休的架式。

终于，喜一郎不好意思地说：“不做轿车的汽车公司不算汽车公司，我对这种公司毫无兴趣。”

石田差点笑起来，这也算理由？压根儿就是心思已活却死要面子。他一本正经地继续劝说：“轿车这个东西，我一点不懂。你回来以后，不就可以做了嘛。”

喜一郎不出声了。石田再加把火：“我还要负责织布机制作所，那才是我的本行。你，究竟让我两头跑到什么时候？”

“那，那么就好吧。”喜一郎低声道。

丰田集团随后召开了董事会，决定丰田喜一郎于1952年7月回汽车公司重新担任社长。

这时，喜一郎才57岁，还可以大干一番事业。说起来，又有几个重要人物从未失败过？

喜一郎回丰田也正是时候。1951年9月，在美国策划下召开了旧金山会议，日本与对日作战国签署了《旧金山和约》。该和约到1952年4月28日生效，届时美军结束对日军事占领，日本重新恢复主权国家的身份。

那是一段非常忙碌的日子，为了丰田今后的发展，喜一郎不停地到通产省和各相关单位去拜会。

喜一郎当时住的地方，是东京筑地一家普通旅馆。一天中午，他出外拜会回来，突然晕倒在旅馆里。

旅馆人员是在给他送茶时，发现他头垂在一张汽车设计图纸上，昏迷不醒。旅馆老板赶紧去喊医生。

但医生来到时，喜一郎已经头靠着自己绘制的设计图纸，离开了他所热爱的人世。医生在死亡证明书上写下病因：脑溢血；时间：1952年3月27日。

消息传出，所有熟悉他的人震惊大于悲痛。他正值英年，又是那么富有活力，他一生最大的愿望是“用日本人自己的手造出一流的汽车来”，如今

眼看着这个梦想大有可能成为现实，他却溘然长逝。

日本汽车工业，最初是由美国的福特、通用控制全局；其后，日产、五十铃才加入进来。而丰田汽车工业公司，是直到 1937 年，才由喜一郎历经艰辛创设。

从地理位置看，五十铃株式会社设在五十铃川。神道教义中，这里被认为是太阳女神的家乡，而日本人都是太阳女神的子民。五十铃当然得天独厚。日产则以东京为基地，总部设在繁华的银座，主管们衣著入时，英文流利。

相形之下，建在名古屋举母原上的丰田汽车工业公司，实在是又土又贫寒。这个“乡下公司”在喜一郎的领导下，神奇地赶上了先起步的五十铃和日产，与之并驾齐驱。

半个世纪后，丰田更成为世界第一大汽车公司。喜一郎所创立的“丰田式生产方式”，也成为世界上效率最高的生产体系，堪称举世无双。可是，丰田的辉煌，喜一郎至死都没有看到。他一生苦博，最后带着梦想和遗憾而去。

喜一郎葬礼过后，英二悲伤地去向利三郎报告经过。

利三郎在喜一郎过世时，已病卧在床，没能前去参加葬礼。这两个人闹别扭差不多闹了一辈子，喜一郎去世了，利三郎心中却极为伤感，他在病榻上流着泪嘱咐英二：“不论如何，开始制造轿车吧。现在丰田不能只靠卡车了，要做小轿车。”

制造小轿车，本是喜一郎的梦想，利三郎一直坚决反对。即使丰田集团成立汽车公司后，他也最反对研制小轿车，认为日本没有这个市场，丰田也没有这个实力，丰田能制造卡车和公共汽车就很不错了。

英二对利三郎说：“现在我们正在为制造自用小轿车做准备，马上就可以完成。您一定要等着看。”

但是，仅仅过了两个多月，丰田利三郎便撒手人寰，时间是 1952 年 6 月 3 日。

仿佛带着某种宿命的色彩，20 世纪末世界三大汽车公司丰田、通用、福斯的创始人，结局都是悲剧性的。他们终生奋斗，渴望缔造世界一流公司，但谁都没能亲自实现这个梦想。喜一郎英年早逝，杜兰特 60 岁时一败涂地，波希成了战犯。是他们的继任者石田、史隆、诺尔多夫把公司带向成熟阶段，这些人对经营技巧的娴熟远甚过热爱汽车。

20 世纪，是一个分工越来越细的时代，经营管理企业成为一门独立的学科，掌握了个中秘诀的人，可以在任何类型的公司中当核心人物。

雪佛兰 庞迪克 奥士无比 别克 福特
土星 富豪 顺风 道奇 凯迪拉克

第十章 石田时代 重整公司巧斗智

没有儿玉一造的激励，石田很可能当个布头店小老板了此一生。而他“冷酷”性格的形成，与人生导师服部兼三郎悲剧性的结局密切相关。石田原则是“该下杀手钢时决不手软”。他接任丰田社长后，一面打发英二出国进修，以便顺利掌权；一面与“销售之神”神谷大斗智，两人棋逢对手，斗了个精彩纷呈。

大宇 标致 现代 大发 林宝坚尼 丰田 雷诺 日产尼桑

1950年6月，石田退三接任丰田社长，银行方面调派的专务中川不器男也到位当副社长。

中川是三井银行的人，这样做，想必是为了让丰田好接受些。丰田英二的位置在中川不器男之下。

这时，销售部门也独立出去了，神谷正太郎出任丰田贩卖公司社长。丰田汽车工业公司更名为丰田汽车公司。

以日本银行为主导的银行团开始对丰田集团进行“救助”融资。

重整工作在紧锣密鼓地进行，石田却没有安排英二具体干什么。这天，他把英二叫到办公室，问了件有些出乎英二意料的事。他说：“那个JIT是怎么回事？”

英二不明白石田怎么会突然提起这件事来，但还是认真地讲解了一遍。

石田听后眼放光芒，马上抓住要点：“存货减少，经费可以大大减省。倒转程序订货，那不就是说所购买的零件等，在付款以前便可以卖出？如果能够长期实施，简直不需要周转资金了。”

英二点头称是，又说：“听上去简单，实施起来却有相当的困难。要环环相扣，一步走错全盘皆输，对工人素质要求很高。大野耐一下了很多苦心设计，但现在还在试验阶段，除了机械加工部门比较适用这套方式，其它部门的工人都感到不适应，觉得太辛苦了。”

大野耐一是名古屋工业大学毕业生，1943年到丰田汽车工业公司，对JIT很有兴趣。战争结束后，喜一郎想恢复丰田式生产方式，英二便会同大野一起将之具体化，但碰上了一些难以克服的困难。要知道，如果连日本的工人都喊“辛苦”，这套体系对人员素质的要求实在够得上残酷了。

石田退三对此不予考虑，他说：“什么辛苦不辛苦，难道我不是把命豁出来干吗？在我的公司工作就得适应我的方式。你，不用管这件事了，交给大野耐一。你准备一下，马上到美国福特汽车公司去学习。福特已同意对丰田进行技术指导。”

其实，石田要英二赴美，主要因为英二一直是喜一郎的助手，他们两人并肩苦博，才创设下丰田汽车公司。英二在公司中威望之高，仅次于喜一郎，他又是正宗的丰田家的人，石田要顺利接班，最好把英二打发出去一段时间。同时在石田看来，英二身上继承了丰田家的人的特质：从事技术工作很杰出，论搞经营玩手段，那就差得太远了，不如让这人专门去搞技术。

石田认为，经营企业绝不能讲“温情”。他之所以这么看问题，和他曲折的人生经历密切相关。

石田退三本名泽田退三，1888年出生在爱知县小铃谷村一个富裕的农民家庭，因而得以读完小学。泽田家有6兄弟，退三排行老么，他的5位哥哥

除老大承继家业，其余4个都按日本风俗当了别人家的养子。

泽田退三很不愿意去给人家当养子，一心希望升学，以后自创一番事业。

但这并不容易，他14岁从高等小学毕业，父亲正好去世。退三就业无着，又没有半分农地，顿时陷入困境。

幸运的是，他的远房表哥儿玉一造，凑巧有事到爱知县来找姨夫竹内库太郎，得知了退三表弟的情况。

这时儿玉一造已经到一流公司三井物产工作，在亲友眼中是个大有份量的人。他劝泽田退三的母亲：“至少，让最小的儿子继续读书吧。从我自己的经验来看，这样做绝对不会错。”

一席话，改变了退三的命运。直到晚年，他还讲：“说实在的，当时一造哥哥的话，听起来就像神的声音一样。”

儿玉一造不光是说，还付之行动。他把退三带到彦根的家中，和二弟利三郎住在一块，就读彦根中学。退三学费不足的部分，他也帮着缴纳。

儿玉一造的母亲美卫，是位不凡的女性，一点没有小家子气，把退三当成第四个儿子。泽田退三在儿玉家的熏陶下，读完了5年中学。

毕业后，他在甲贺郡小学谋了份职，做了老师。甲贺是著名的“忍者”故乡，泽田退三任职的小学设在深山中，这与他的性格极不相合。没多久，他就觉得无法忍受那种寂寞。

泽田退三利用放假时间，在京都一家西洋家具店找了份推销的活干，不再回深山了。

大约这人天生就是做买卖的料，搞推销很快就有了实绩。老板便派他去商业重镇大阪开办新的分店，委任他为支店长。

泽田退三这一干，就干了5个年头。虽然成绩不错，但西洋家具店本身就不是什么大企业，支店长退三自然没有多大的发展。转眼，他到了25岁。

一天，他收到儿玉美卫的信，叫他去彦根“商量件要紧事”。泽田退三已经很久没见到相当于义母的儿玉美卫，接信后便马上赶到儿玉家。

原来，儿玉美卫想给退三说门亲事。她说：“对方姓石田，在彦根也是地方上有名的旧世家。如今，当家的过世了，母亲和女儿相依为命。你在大阪把做生意的本领也磨练得差不多了，如果成为石田家的婿养子，在对方援助下，就可以开创一番自己的事业。你意下如何？”

这简直是天上掉下来的好事，泽田退三一脑门高兴，也没想到结婚乃终身大事，应该仔细打探清楚对方的情况。他立即辞掉了西洋家具店那份不好不赖的工作，跑到别人家做了“石田退三”。

这是石田上的第一个“人生恶当”。后来他这么对人大吐苦水：“千万别信媒人说的话！当时的情况简直令人发疯。说什么是旧世家，只不过有栋旧房子而已，根本没什么财产。我只是个被选来供养她们母女俩的人罢了，我还打算创一番事业呢！”

其实很可能儿玉美卫也不怎么清楚石田家的情况，旧世家总有种硬撑面子的脾气，外人如何能知晓个中实情？又或者，美卫自己年轻守寡，不由同情那对孤苦无依的母女，有意无意帮了一把。无论如何，石田退三算给坑苦了。

日本没有什么离婚休妻之说，结了婚的男人就得养家。石田本来憋了一肚子气，想干脆休息一段时间再说。可是，丈母娘不肯让他游手好闲，自己托关系在东京一家和服店里，为婿养子找了份行脚商人的活。

那真是一段要命的苦日子。当过老师、做过支店长的石田退三，拉着大板车走乡过镇叫卖和服，所住的客栈、连洗澡的地方都没有。

捱了一年多，石田终于逃回了彦根，呆在妻子身边，死活也不肯再去当“行脚商人”。他这么总结自己前半段的经商历程：“往西，到大阪，毫无成就；往东，到东京，落魄潦倒。”

石田失业在家，儿玉一造却当上了三井物产名古屋支店长，往来无白丁，春风得意。

这天，儿玉一造百忙中抽空回家看望母亲，问起入赘旧世家的退三表弟近况。得知石田赖在家不工作。儿玉一造气坏了，跑去大骂：“你都快30岁了，怎么还这样混日子？！到底要什么时候，你才能站起来？”

石田退三也一肚皮气，冲着表哥大叫大嚷：“你说得好！你得弄清楚，我可不是自己高兴才变成今天这个样子的。像你这种有大人物提拔，进入一流公司，又升官又发财的人，不会了解我！我变成这样，都是你妈妈害的。我如果没听她的话，不当这见鬼的婿养子，现在，我早就在大阪成为了了不起的商人了！”

儿玉一造大怒：“你还敢说妈妈的坏话！你也不想想，我妈妈帮过你多少忙！你就是没出息，我再也不管你的事了！”

两个人吵到差点动拳头，儿玉一造忿忿地返回了名古屋。

没隔多久，石田退三收到儿玉一造的信，让他马上去名古屋一趟。石田高兴得一蹦而起，知道表哥嘴硬心软，又管起自己来了。

这一去，石田退三果然从此交上了好运。

儿玉一造将石田推荐到三井的客户“服部商店”工作。这家商店的社长名叫服部兼三郎，他一眼就看中了石田，让石田当了自己的助理。

服部商店和石田以前工作过的地方不同，具有商社性质，业务范围遍及日本各地，还包括东南亚、中国一带，管理也相当现代化，为名古屋屈指可数的大公司。石田退三就是在这儿成长为一个“商社人”。

进服务商店时，石田已经29岁，按日本那种“从一而终”的就业观，在他这个年纪，本来是不太可能有转换工作、从头来过的机会。

石田曾这么说过：“一个人，光靠个人的力量，成就是有限的。在什么时期接受到什么样的前辈给予指导，就决定了这个人将来走什么样的路，以及取得多大的成绩。”

石田退三一生有三位人生导师。

第一位当然就是儿玉一造。这位表哥帮助他脱离知多半岛的乡下，进入彦根中学读书；又介绍他到服部商店工作，使他成长为“商社人”。后来，儿玉一造还促成石田转入丰田集团。可以说，没有儿玉一造，便没有“日本商魂”石田退三。

石田的另外两位人生导师，便是服部兼三郎和丰田佐吉。

服部兼三郎相当赏识石田退三的才干，不到半年，便提拔他做上海驻在员。

把一个新进人员派往海外独挡一面，连石田退三本人都感到吃惊。儿玉一造也替这个行为不太检点的表弟担心，说：“只怕能力还差得很远啊。”

服部兼三郎笑道：“我不会看走眼的，他一定干得了。”

服部这样做，是有特别原因的。当时丰田佐吉新开设了“丰田上海纺织厂”，大多数时间都呆在上海。佐吉是服部商店的大客户，以生性灵活的石

田，去笼络一头钻在技术世界里、有点木纳的佐吉，再合适不过。如果派个拘勤老成的人去，双方可能连话都讲不上两句。

石田在上海工作了4年，成绩显著，被调回名古屋总店。此君回日本时，也应验了儿玉一造某方面的担心：居然带回许多和艺妓们合拍的照片，还一副志得意满的样子。也许，这是对不如意婚姻的回敬吧。

石田回总店没多久，服部兼三郎又派他去大阪支店任职。

石田这次下大阪，跟头一回大不相同了。服部商店乃大企业，大阪又是商业重镇。经过几年历练的石田退三这回大展拳脚，使得大阪支店营业实绩远远超过其它分店。他自己也说：“大阪，是一个能让商人磨练才干的地方。”

服部商店营运蒸蒸日上，诸事一帆风顺。这当口，突然发生了一起惊人事件：社长服部兼三郎自决身亡！

服部兼三郎堪称当时名古屋商业界的头号人物，才50出头，就创出了一番大业。三井银行名古屋分行行长矢田曾这样评价他：“服部先生是位了不起的人物。名古屋人生性极其谨慎，在做生意方面当然也是这样。但服部先生却拥有了名古屋人所欠缺的刚毅，对事情考虑深刻，处事迅速、积极、果敢。我们三井银行，曾大力帮助过他。”

这样一个人，为什么会自决？

石田退三得到消息后，放下手头一切工作，兼程赶到名古屋。

总店笼罩着一片悲哀，服部社长的遗书在高级主管们手中传阅。

遗书很短，内容是：“因为我的领导无方，导致公司陷入困境，深感抱歉。一切责任在我，我以自决形式来承担自己的责任。我最后的愿望，是希望不论以何种形态，都要让公司存在、发展下去。我名义下的股票、私人财产，全部提供给公司。但是，我私人名义下的30万日元人寿保险，希望能将其中的半额交给我的家人。”

石田不能相信这个事实，大声问：“公司营运真的陷入了困境？”

总店临时负责人三轮哑着嗓子告诉大家：“损益表上没有赤字，一文赤字也没有。是相当一部分客户拖欠着不付货款。”

石田如雷轰顶，气得眼冒金星！

当时，第一次世界大战刚结束，日本大捞了一把，百业兴旺。可是战后全世界经济普遍不景气，终于把日本也牵连进去了。一看情形不对，日本各大型商社随即采取紧缩政策，纷纷解除输出合约，并大举裁员。但服部兼三郎坚持契约原则，他说：“商人无论如何必须信守约定。”问题是他信守别人不信守，不少客户拿了货不付款。尤其叫人忍无可忍的是：不付帐的并非外国客户，而是手里有大把钱的本国客户。

服部兼三郎以自决来“信守契约”的做法，令这些厚颜的客户深为震惊自惭，绝大部分都急忙把该付的帐予以结清。于是，服部商店稍做整理便重新站立起来。

但这位人生导师悲剧性的结局，对石田退三影响极为深远。

服部商店是服部兼三郎一手创设的，可以说是他个人的企业，加上帐面没有赤字，他本来完全没必要自决。服部这样苍凉地离世，想必是对那些欠缺道德感的商人充满怨恨，以一死来抗议。石田慨叹：“或许，服部社长采取这种极端之策，就是要那些家伙还钱。好在这班商人的精神世界还没有烂透。”

面对服部兼三郎的遗体，石田退三暗暗发誓决不重蹈覆辙，等着别人来

跟自己讲道德。这也就不难理解，为何二战结束后，石田忍辱撒赖也要将织布机出口，不肯发扬一点儿“爱国主义”精神，把机器赠给本国纺织厂。说实在的，他若真这么讲风格，只怕仿效服部兼三郎自决，都不会有人付帐，其时日本人手上是真的没钱了。

在商场上，石田信奉“先下手为强，后下手遭殃”。该下杀手锏时，他从不会迟疑手软，因而得了个“冷酷无情”的恶名，被指为“企业自私自利的代表”、“石田吝啬三”、“过时的资本家”等等，外号一大堆。

其实，生而为人，他怎么可能真的无情呢？只不过表现方式和别人不同罢了。

服部去世后，三轮继任社长，将“服部商店”更名为“兴和纺织公司”。石田心境灰暗，不想在这个总是勾起前尘往事的地方再呆下去，加上年届不惑，便考虑自己开个店安度余生。

开店需要资金，石田退三一直是薪水阶级，没什么储蓄。他便想到了表哥儿玉一造。

这些年，儿玉一造步步高升，已成为三井物产总公司理事，并创设了后来成为日本九大综合商社之一的东棉公司。

石田找到儿玉一造，开口借5万日元，说打算自创事业。

一听才区区“5万日元”，儿玉一造呆了一呆，问：“你打算做什么呢？”

石田回答：“做点简单的，开一家布头店……”

儿玉一造打断他的话：“布头店？就是卖一段一段的小布头吗？”口气有不屑一顾的味道。

石田不高兴了，认真地说：“是的，这是不起眼的小生意。可是，很赚钱。你投资之后，不会赔钱的。”

这话不说尤可，一讲，儿玉一造大发雷霆：“你这么没出息！都胡思乱想些什么？混蛋！如果光是填饱肚子，那连猫狗都能办到。你年岁也不小了，难道还不想真正干点事情？”

石田被儿玉一造训得一愣一愣，只听他又瞪眼道：“你给我认真听着，现在这个时代，已经不是靠个人手边弄点小资本做个小买卖的时代了。要设法从社会各界募集资金，然后从事对日本，不，对世界有益的事业。这么些年，我一直照顾你，可不是为了让你做个猫狗一样的小人物！”

嘴巴子从不服输的石田退三，这回招架不住了，忙摆手道：“好了，布头店不开了，这下总行了吧。可是，兴和纺织公司我也不想再干下去了，三轮哪能跟服部先生比？至多把摊子维持下去罢了，没什么发展前途。”

儿玉一造想了想，说：“丰田急需销售方面的人员。这是个很有发展前途的大型企业，你不妨过去。”

不料石田却似给吓了一跳：“丰田佐吉？你饶了我吧。”

儿玉一造莫名其妙：“你们不是处得不错吗？丰田先生对你大有好感呢。”

石田摸摸脑袋：“话是不错。可这个人，完全不食人间烟火，只会说‘石田老弟，你是生意人，生意人就应该赚大钱，赚了钱，要帮助我搞发明研究’。我，还是再考虑一下吧。”

石田考虑的时间不算太长，丰田集团这时已是利三郎当家。

经过一些周折，1927年新年刚过，年已40岁的石田退三转入了丰田纺织公司工作，任大阪营业所所长。

这次工作变动，是石田退三人生的大转折。如果没有儿玉一造的激励，他很可能就当个布头店小老板了此一生。在石田所处的那个时代，又处于日本这种讲究“从一而终”的社会中，没有受过高等教育的石田退三，从小学老师做起，不停地转换职业，到这家做一阵，又到那家干一段，最后竟以一介薪水阶级，升为丰田集团的总帅，不能不说是一大奇迹。这实在要感谢他的几位不存世俗偏见的人生导师。

进入丰田集团后，石田退三发奋图强，在大阪创下不凡业绩，升任丰田监察人。战争期间，他负责起丰田自动织布机制作所的工作，在统治经济的压力下，他巧妙地使织布机制作所逃脱了被吞并的命运。战后，丰田险些成为“财阀解散令”对象，时势造英雄，他因此当上了织布机制作所的社长。

这次，石田退三临危受命，又挑起了丰田汽车公司社长的重任。

石田的第一步棋，是迫使工会接受裁员。此事他没费太大力气，利三郎和喜一郎的双双辞职，为裁员铺平了道路。

与裁员同步进行的，是让汽车销售部门独立出去。这本是件顺理成章的事，却让石田付了一笔出乎意料的代价。

丰田汽车贩卖公司成立，神谷正太郎理所当然就任新公司社长。“销售之神”不是吃素的，还没挂牌就找到石田开价：“我要把销售部门的人带走。”

这是一个听起来颇为合理的要求。神谷1934年进丰田，10多年下来，有了自己的一套班底，现在搞新公司，他提出带原班人马过去，没什么讲不通的地方，反正仍然是为丰田效力。但石田自己搞过多年销售，在生意场上身经百战，心里明白，这是神谷不想把底牌给自己看。销售是一个公司成败之关键，假如全由神谷控制，自己迟早会陷于被动。他跟神谷打马虎眼：“这个，先放一下再说吧。销售部门的现有人员，你就算全带走也不够用的，你还是先去招聘一批人吧。”

神谷眼珠一转，顺着石田的话道：“您说得完全正确。但是，新公司刚开张时最好用熟手。或者，就先把销售部门的人借用给我一段时间吧。我相信，石田社长也希望业务能够马上开展起来。”

石田没词了，心里恨得痒痒的，明知这是有借无还，也只好“借”给神谷。

神谷得寸进尺，又向石田要钱。对于金钱，石田看得十分紧，他常自称：“我是绝代吝啬鬼。”他从年轻时开始，就有记“零碎帐”的习惯，而且记得很细，连一根香烟钱都不会拉下。身为大公司社长，为买斤萝卜，石田可以跟菜贩讨上半天价。他终身都奉行“一点一滴”储存金钱的原则。

如何才能从石田手中弄来钱呢？按当时的情况，丰田属于《制限会社令》名单上的企业，不可以拥有由本公司独立出去的公司的股票，换句话说，神谷的丰田汽车贩卖公司，除拥有销售丰田汽车的权利，不能与母公司存在其它形式的经济瓜葛，否则违法。所以，让石田投资就难了。但神谷深知现在去向银行贷款，或者到社会上筹资都不可能，唯有在母公司身上打主意，否则，他的新公司就是个空壳子。

为了达到这一目的，神谷施展他的推销口才，抛出一番极为“诚恳”的说词：“我痛感，制造商和销售商之间，在当前发展国产汽车的共同目标的基础上，应该谋求‘共存共荣’。如果仅仅把销售商看作是为了销售而使用的一种工具，那么彼此之间就没有真心实意的合作。我们莫如把制造与销售理解为命运的共同体，通过工作，建立起血肉相连的关系。”

石田满心想冲着神谷那张“诚恳”的脸大叫“胡扯！”但又勉强忍住了。他知道神谷手上有一张遍布全国的销售网络，那是神谷在二战刚结束时，乘乱抢在其它公司前头建立起来的，万不可小觑。再说，如果销售真的搞不上去，汽车制造也会跟着同归于尽，想不“共存共荣”都没可能。

出于这种不安的心理，“石田吝嗇三”只好忍痛做了些手脚，划了笔款给贩卖公司做启动资金。

连战连捷，神谷颇为兴奋。新公司挂牌之后，他再次找到石田，鼓动三寸不烂之舌，提出进一步要求。他说：“我感到，汽车制造商和贩卖商之间应该经常交流，在决走生产汽车辆数时把各地的市场情况考虑进去，然后，在共同商量好的基础上定下生产数量。一旦发生销售不畅的情况，汽车制造公司就立即对为什么销售不出去，以及车的结构、性能等进行检讨；汽车贩卖公司则对价格、宣传技术和销售条件是否合适，市场动向等进行检讨。这样，制造方面不生产卖不出去的汽车；相应地，销售方面承担起‘凡生产出来的车就能完全销售，的风险。”

神谷这番话绕口令般理论化，目的大约是想把没上过大学的汽车业门外汉石田退三绕昏头，以便像前两回一样轻巧取胜。

石田退三一言不发地听完，站起身彬彬有礼地鞠了个九十度的躬：“你说得好，你说得大有道理。你要求对汽车制造方面有正式的发言权、监督权，我都同意了。相应地，我也希望了解汽车贩卖方面的有关情况。”他露出个能把活人气死死人气活的五花笑容：“做生意，最重要的，就是要让下游赚钱。经销商能赚到钱，我们才能生存。所以，今后我一有空，就会到各地经销店去检查经营情况，相信你不会反对。”

这回轮到神谷傻眼了，精明透顶的石田，居然就这么理直气壮闯入自己一手控制的经销网来了，真是哑巴吃黄连，有苦说不出。

石田、神谷棋逢对手，有来有往一次次斗智的结果，大大促进了丰田的发展。至今，丰田汽车的制造、销售体系，都是世界上最富弹性的，能够随时调整以对付变化莫测的市场。

意大利菲亚特 Tipo 房车

第十一章 时来运转 丰田步上新轨道

石田无情推行 JIT 生产方式。“隔岸之火”带来大批订单。石田指令：不准增加人手，有钱就更新设备，迫使工人超极限加班。他又插手销售第一线，让神谷哑巴吃黄连。英二则在美国“大偷师”，归来后与大野、斋藤携手整治大本营。丰田终于步入良性发展的轨道。

德国大众 Concept 1 平民轿车

神谷正大郎是丰田喜一郎从日本通用汽车公司挖过来的，他一向认为为了丰田的前途，最好与美商有某种程度的联系。石田退三对此深表赞同。不过，暂时 GM 还没有和日商合作的意向。与丰田有过较多接触的只有福特公司。太平洋战争爆发前，日本福特、日产、丰田还一度产生过合并的念头。

丰田汽车贩卖公司成立后，神谷马上跑了一趟美国福特公司总部帝尔泵，双方达成了技术指导协议。福特同意“派遣工程师到丰田”。

偏在这个时候，朝鲜战争爆发了，美国政府宣布“禁止重要工程技术人员出国”。这样，亨利二世便无法履行合约了。但福特还是希望和丰田保持联系，于是表示愿意接受丰田的工程师到福特去学习。

石田退三正想把英二打发开一段日子，好顺利掌权，这恰好是个机会。

1950年7月，英二拿着盟军发给他的护照，怀着复杂的心情赴美进修。那小本上的称呼一长串：联合国最高司令官命令某某号下之日本人丰田英二，人种也变成了“蒙古种”。英二解嘲他说：“反正，在占领军眼里，日本人没有被看成是完整的个体。”

英二在美国停留了整整3个月，他把一半时间用来学习，另一半时间用来考察全美各地的汽车生产工作母机厂家。

英二到美国时，一度走下坡路的福特公司已在亨利二世手上再现雄风。

福特公司不仅拥有汽车制造厂，还拥有矿山、炼钢厂。整个制造过程真是气势磅礴：铁矿石在熔炉中炼成钢，钢在加工后变成各种零件，零件经过流水线装配后变成汽车……

英二看得眼花缭乱，心情激动。在新进学员研修处报选题时，人家问他：“你想学什么？”这家伙贪心大发，张口就道：“什么都想学。生产方式，质量管理……”凡脑子里想到的都朝外搬。

对方先是瞪大眼睛，以为他有毛病，看来去，此君挺正常的，只不过一脸的贪婪，于是大不耐烦地回答：“没有你这样报选题的。首先，福特根本没有全部部懂的人。你先回去，想清楚了再来报。”

英二气坏了，怒冲冲地想：“福特没有，丰田有！我偏要什么都学。”他这句话虽没讲出口，却完全写在脸上。福特公司负责关照英二的詹姆士·平田赶忙把他拉开。

平田是美籍日本人。亨利二世善搞公关，对英二这个“丰田太子”预留伏笔，招待得非常周到，每天专车接送，又派平田陪伴，午餐都在高级职员餐厅中享用。平田可不希望这位特别学生在福特公司中跟人起冲突。他耐心地向英二解释：“美国在文化观念上，有一些和日本正好相反。日本人鼓励通才，不鼓励专才。但美国人认为，一个人精力有限，最好在某一方面学有

所长。”

英二气平了，可贪心依旧：“我只是希望多学一些东西，请您多多关照。”

平田已经 65 岁，不在第一线，只担任精密测定部门的顾问工作，空闲时间很多。他非常理解英二的心情，回答说：“那么，除听课外，我陪你尽量多参观一些地方吧。”

詹姆士·平田的一生，曲折离奇。他出生在日本岐阜县的农村，是家中第三个男孩。日本的传统是长男承继家业，别的孩子一律自寻出路。平田长到 19 岁，父母给了他 0.5 日元，说：“出去找份工作吧。”就此逐出家门。

平田心酸了一阵，立下远大志向：“哼，我不在日本呆了。

我去美国，我要扬名美国！”

那时由日本去美国，都是坐船。往美国去的轮船是从横滨启航。平田一路做工，一路步行，朝着横滨方向走。

走了好几个月，平田才到达横滨。但是，他口袋空空，又没有护照，怎么可能去美国呢？

平田在港口走来走去，灵机一动，跳入大海，游到停泊在港口外的货船边。当他湿漉漉爬上船，人家还以为来了贼。平田忙解释自己只是想找份工作，希望船长收留。

那年代做海员虽不像今天这么严格，但一般来讲，还是要有人介绍的。否则，混上来一班海盗怎么了得？

平田的请求，一次次被拒绝了。他不死心，在码头上扛包打工赚口饭吃，一有机会就去船上求职。春去夏来，记不得试了多少次，他终于被一位船长收下当侍者。

那船并不是直接开往美国，而是在各国装货卸货。过了三年多，这艘货船总算有一回运货到旧金山。也幸亏有这三年时间，平田学到一口马马虎虎能对付着用的英语。

船一靠美国海岸，平田便带上几年来积攒的微薄收入辞职了。

其时，开发大众汽车的亨利·福特，已成为“美国英雄”，声名如日中天。年轻的平田，十分希望能到福特汽车公司去工作。

正好美国在修筑横贯东西的铁路。平田采取老办法，一路打工一路由西向东走，徒步抵达底特律。

亨利·福特被这个日本青年的精神感动了，不但招收平田进公司，还让他去学校读书。平田因此成为福特公司的骨干技术人员。

二战期间，美国佬畏惧日本人那种欠缺理性的民族主义精神，索性把美籍日本人一起关进集中营。平田本来难逃此劫，反战派老福特天不怕地不怕，嚷嚷：“平田是福特公司重要的工程师！”好像缺了此人就完不成政府的任何订单，硬是把平田保了下来。

平田对老福特充满崇敬感戴之情。和其他老职员一样，他不是太看得惯亨利二世弄来的那批新人，觉得这些所谓专家只不过是些不知创业艰辛的后生晚辈，不免用冷眼旁观的态度看他们“推行现代化”。

对来自祖邦的晚辈丰田英二，平田倒是觉得挺投缘的。只要英二不上课，他就陪着英二去参观专门制造 T 型车的高地公园工厂、每分钟生产一辆汽车的河洛工厂、设备最新的满德罗工厂等等。

英二自小脑袋瓜子就好使，对新东西接受能力很强。参观过程中不能亲自动手，他就大动其口，向现场工作的人，包括普通工人求教。那毕恭毕敬

的态度，令美国佬们个个感觉良好，大多十分得意地回答英二的提问，完全没想到应该防着这家伙一手。

英二手持笔记本不停地记录，连人家移个东西，贴个小标签也跟在后头瞧了又瞧，那事无巨细的模样，也实在没法让趾高气扬的美国佬感到会有什么威胁。

他们太不了解“日本精神”了。日本人崇尚实力，有一种普遍的观点是：“只要我的力量强过你，你至少在表面上必须臣服，尽管私底下你可以设法扭转局势。”

英二这会儿脑子里正是这么想的。当时福特每日出产汽车 8000 辆，丰田只有 40 辆，两者间天差地别。但英二却野心勃勃地认为：“丰田如果能扩大生产规模，也能照美国方式生产。”

他在满德罗工厂整整呆了一个星期，详细了解分解、组合式自动传动系统。那会儿福特的自动排档车刚推出不久，福特公司为生产教育编写了一本手册。英二把那手册讨到手，反来复去琢磨：这一套能否适用于丰田？

詹姆士·平田见英二没白没黑地沉浸在学习中，不由担心他吃不消，硬拉了英二去打高尔夫球，又拉英二去中国餐馆大快朵颐。结果平田发现，不论打球的技术还是拿筷子的技术，英二都比自己强，这才知道此君并非书呆子之辈。

两人私交深了，英二向平田提出：“无论如何，请帮帮忙，让我去底特律其它公司看看，好有个比较。”

平田很赏识这个晚辈的学习劲头，便通过朋友关系，安排英二参观了克莱斯勒的小汽车工厂和卡车工厂。其实，英二最想去的是世界第一大汽车公司通用。可是，通用是福特的对手，又正恼恨亨利二世挖走了自己的干将卜利持，故不客气地拒绝了福特的关系户上门。

平田安慰英二：“前雪佛兰总管卜利持，现在是我们的副总裁，带了一帮人来。通用那套，已经搬到福特来了。”英二想想这话有理，便安心在福特学习。

在福特呆了 6 个星期后，英二认为：“底特律做的，没有丰田不知道的啦。”便向詹姆士·平田告辞，邀请他有机会到丰田去做客。

英二没有马上返回日本，他接到石田从国内发来的指示：

“好好考察一下汽车业今后的前景。不管多么贵的机器设备，只要需要，都设法引进。德国造的也好，美国造的也好，反正只要是先进的机器，都可以引进。‘隔岸之火’让我们步入景气，我们要把握这个机会，达到设备现代化。韩战一结束，真正的竞争马上就会来临。”

“石田吝啬三”愿大举购买设备，英二求之不得。他跑到纽约，着手这项工作。

现在不再有福特公司免费招待，英二恢复名古屋人俭朴的习惯，找了家便宜旅社住下，然后以此为据点，前往美国各地考察汽车工作母机工厂的情况。

工作母机工厂，主要集中在新英格兰地区，另外，克利夫兰、辛辛那提、罗切斯特等地也有一些。

正常上班的日子，英二天天搭乘火车或公共汽车，四处调查选购汽车生产用的工作母机。周末的时候，美国佬没有日本人的工作狂劲头，依法休假。英二无奈，只好去博物馆、公园里游玩，或者乘着地铁漫无目的地旅行。反

正，纽约地铁的票价不因目的地远近而有差别。

与30年前喜一郎的感觉相似，英二也觉得美国佬在时间和金钱方面都太浪费了，以吃饭为例，日本人一个便当就对付过去了，美国佬非要面包、牛排、啤酒之类。英二可不想这么奢侈，除了早餐在旅馆吃外，其余都进廉价的中国餐厅解决。

触景生情，加上有大把空闲时间，英二坐在地铁车箱中，一遍遍反省丰田各方面的工作，考虑怎样才能进一步节约，进行合理化生产。他想起在福特公司河洛工厂中看到的一个细节：工程师指挥工人们将几台工作母机调整了一下位置，就使传送方便了许多，节省了几个人工。而提出这个建议的，只不过是位新进的年轻工人。

英二想，这种无需投资、只要动动脑子的事，完全可以鼓励丰田所有员工参加，要他们对在车间里接触到的所有事情，都抱着追求“更好”的态度，考虑一下是否有更好的方法、更上算的做法，可以节省经费和工时。

渐渐地，“创意提案制度”在丰田英二的脑海中形成了。

不久，丰田另一位高级职员斋藤尚一也来到纽约，他是来帮助英二把选购的工作母机托运回国。

英二把自己对于“创意提案制度”的设想与他一说，斋藤尚一连声称好。斋藤也是丰田汽车公司创业阶段的人，他感慨他说：“1938年，我们的公司章程中就曾规走，对改进工作提出好建议的人，要给予奖励。但是，这一做法没有深入到工厂的各个角落。后来战争爆发，连同弹性生产、质量管理，都一度中断。我想，这几方面如果有机地组合在一起，就能很好地实现喜一郎先生‘生产廉价车’的目标。”

两个人商议于许久，一同踏上了回国的路。

此时的日本产业界，借朝鲜半岛上的恶战业已纷纷复兴。

丰田在日本生产汽车的规模如今仅次于日本通用和日本福特，在1950年4月至6月长达3个月时间的劳资纠纷中，劳资双方曾达成以每月生产960辆汽车的标准，进行裁员，重整公司。朝鲜战争爆发后，美军发下大量订单到丰田，丰田汽车月产量立刻激增到2000辆、3000辆……

石田晚年回忆当时的情形，还十分兴奋：“我一直是个生意人，从来没有哪个时候，像那段时间那么好赚钱。无论什么车，只要一造出来，就像长了翅膀似地立刻卖了出去，连给车身上漆的时间都没有。价格也完全照我们开的数目，绝无拖欠。就这么样，眨眼之间，丰田汽车公司就重新站了起来。”

丰田汽车公司从1944年开始，因为货款、包括军方货款收不回来的关系，经营陷入困境，停止了发放股息。1951年，托美军订单之福，丰田7年来首开红利，股息高达两成。

但是，石田没有被阶段性的景气冲昏头脑，服部兼三郎和丰田喜一郎留给他的教训太深刻了。美军订单一杀到，他就召集高级主管，明确指令：“订单尽量接下来，但万万不可以随便增加人手，尽可能以加班的方式赶工。总之一句话，切记不要增加人员。相反，如果看到有先进设备，不管多贵都买下来，把赚到的钱，用来对设备更新换代。明白吗？”

安排好大本营的工作，石田退三毫不客气地奔到东京，直接插手销售工作。

神谷对于石田的到来，无可奈何地表示欢迎。可是，他的手下免不了说闲话：“这些事，交给我们处理不就行了。石田先生何必这么辛苦呢。”

石田翻了翻白眼：“社长只知道坐在办公室里当老爷，发号司令，公司迟早会关门的。你们大概是嫌我多管闲事吧？”

社长大人把话挑明了讲，再没人敢多罗嗦了。石田在东京的神田找了家廉价的旅馆，就像二战刚结束时那样，过着自炊生活，出入都非常节俭。

石田站在销售第一线，不但接下美军发来的订单，还主动争取其它订单。这样，丰田卡车到后来，还供应一切有美援的东南亚同盟国，像菲律宾、泰国、印尼、越南等。丰田因此远远超过先起步的日产、五十铃等公司。

美国花旗银行为了丰田的需要，特别在名古屋设立了分行。

所以，丰田英二返回举母时，石田退三并不在总部。

一回丰田，英二就惊讶地发现，这里已经大变样，一度被逼到破产边缘的丰田，如今月产汽车达到了 2000 辆。

更叫英二兴奋的是，JIT 生产方式，也在这短短 3 个月里上了轨道。以前使用的传票，现在换成了各种颜色的大卡板，安置在生产现场谁都能看得到的地方，清晰明了。

英二在车间里走来走去，高兴地对大野耐一说：“喂，你真行啊！”

不料大野苦笑一声：“你，没有注意到工人们看我们的眼神不太对劲？”

经大野耐一提醒，英二也惊觉了，他回头注视着大野：“工人们抱怨得很厉害？”

“如果我面对的是日本铁路工会，或者是美国工会，恐怕早就被谋杀了。你，哪里还能见到我？”大野垂着头。

英二失声道：“有这么严重？”

石田不是个善于和下属交流的人，大野耐一早闷了一肚子话，见了英二，总算找到了倾诉的对象。他指手划脚说：“以前，我们的训练是一个工人负责一种机器，又不必编组工作。现在采取连坐式，一个人出问题全组受牵连，工人们当然反感。你看，他们每天十几个小时呆在狭小的空间里，和机器一样工作，几乎没有休息时间。我本心也不愿把强度加到这个份量上，可是，石田社长说不准增加人手，只能用加班方式来完成订单。”

“那么，石田社长知道工人们的情绪吗？”英二问。

大野点点头：“工会曾强烈地反对过。他们拒绝接受加快工作速度、增加工作份量和过度延长工作时间。你也许还不知道，下个月的生产任务是 2500 辆。我只有安排组长们不时去催促那些疲劳的工人加速生产，给每个人部分派种种额外的工作。加班时间当然还得延长。所以，车辆越是畅销，工人们情绪越是不稳。”

英二沉默了一阵，问：“石田社长怎么处理这件事的？”

大野无奈地一笑：“很简单，谁反对开除谁。”

这真是极厉害的一招。日本当时刚步入复兴的轨道，仍然是三条腿的蛤蟆难找，两条腿的人遍地都是。尤其在举母这个地方，所有工人都视能在工厂工作是件幸运的事，觉得这总比种田那么辛苦，有什么不满也比较能够忍耐，苦死苦活只盼能保住饭碗。

英二皱眉道：“这种情况难持久啊，你有没有想过怎样解决这个问题？”

“从长远来看，当然是提高工人素质。如果整体素质比较高，又经过长久训练，估计能适应。”他摆摆手：“至于目前，我想不出什么好办法，正苦恼。”

英二不由想起福特汽车公司的一段往事。那是 1914 年，福特公司有位叫

苏伦森的生产主管，工作十分勤奋，每天熬至深夜，连星期日、节假日也不例外。苏伦森喜砍吹毛求疵，一贯轻视地位比自己低的人，经常苛刻地要求员工加班。工人们对于夜以继日的劳动制度极为不满，情况反映到了老福特那儿。老福特为了平息众怒，提出一天8小时工作制度，同时普遍给员工提薪60%，宣布福特公司的工人一天最低薪资为5美元。而那时，一台T型汽车的售价才不过490美元。福特使本厂工人们也能买得起自己造的车。这一举动，被称为“日薪5美元的革命宣言”，给欧美劳工史带来很大影响，并波及全球。当时，万余名来自全美各地的求职者涌向福特公司。亨利·福特被尊为“美国英雄”。

老福特的做法，今日丰田无法借鉴，既不可能废除加班，也不可能给工人提薪。因为政府为平抑物价，颁布了一项指令：禁止赤字贷款，禁止对一般物价水平有影响的提高工资，禁止支付有害于财政均衡的差价补助金，强烈要求各企业在经营方面要自力更生。

那么，该怎么办呢？英二一时也无计可施，但他暗自下了个决心，一旦条件许可，就要把企业教育推上去，不仅仅限于职业教育，还要深入到个人生活领域，有计划有步骤地把新进人员培养成适合丰田的技能团体。

斋藤尚一倒是对于工厂现状，出了个可行的主意：“我们不能提薪，但能奖励，这可以在一定程度上转移人们的注意力，对不满情绪起到消弥的作用。我说，这就着手推行动脑筋创新制度吧。现在产量激增，不妨就从如何降低运输费用入手。”

一听是节约资金和人力，呆在东京的石田退三自然是大大称善，他让人带话过来：“杜绝浪费和改进质量，是我们每天应该孜孜不倦去进行的工作。我嘛，对汽车完全外行，如何去降低成本又保证质量，就请你们多花些心思吧。”

于是，丰田马上建立了“动脑筋创新委员会”，决定了规章、审查方法、奖金数额等，要求员工围绕机械设备的发明改进、原材料的节减，以及车间作业程序等方面多提好建议。

英二指令在工厂车间里到处设立建议箱，他说：“这样，不论谁都能轻松地愉快地提建议了。”

英二还要求各车间组织“动脑筋创新”小组，设立“建议商谈室”，指令组长们对提建议的人，必须有计划地给以协助。

为配合英二的行动，斋藤尚一在全公司发起“征集口号”活动，结果“好产品好主意”这一条选上了。

他想起美国芝加哥机场，向导牌都是挂在越过人头的上空，使旅客们一眼就能看清。于是参照那种做法，横写了一些萤光标语牌，悬挂在厂区马路、车间的高处。

至今，只要走进丰田厂区，不管在哪里，都能看到这个口号。

“动脑筋创新”吸引了所有的员工，参与者不仅为了奖金，也为了一种荣耀。这一年，丰田从各方面征集到183条好建议。另外一个额外收获是：工人们的不满情绪明显得到缓解。

产品质量，关系企业生存。英二作为公司的技术主管，亲手抓这项工作。

芝浦时代喜一郎就要英二抓品管，1937年在刈谷时，他又为英二特设了一个监察改良部。丰田在这方面起步得早，战后5年中又做了许多完善。但在全公司各车间形成一个有联系的全面质量管理（TQC）体系，还是在英二手

上建起的。后来，丰田这个 TQC 体系，还获得以品管之父 W·E·DEMING 之名设立的权威的戴明博士奖。

英二是个很善于把理论转化为行动的人，他把质量管理简化成一句话：“不向后一道工序送次品”，并要求员工们遇事多想几个为什么？

大野耐一对此做了个很形象的说明：“如果一台机器突然不动了，你就开始对自己问：

“为什么机器不动了？原来是超负荷，保险丝断了。

“为什么会超负荷？原来轴承润滑不够。

“为什么润滑不够？原来同轴心磨损严重。

“为什么轴心会磨损得这么严重？原来是没有过滤网，金属屑掉进去了。

“这样，加个过滤网就从根本上解决了问题。假如不这么一路问下去，只是更换保险丝，那么就会留下许多问题。”

有个突出事例，可以说明丰田的品管成绩：很多公司出产的汽车，引擎一出毛病就停在那儿不能动了，但丰田引擎出故障前，一定会先有信号，使开车的人有足够时间把车开回家，或者开到修理站去。

仅这一点，便大大加强了丰田汽车的竞争力。

丰田英二、大野耐一、斋藤尚一通力合作，终使 JIT 生产方式、品质管理，以及“创意提案制度”有机地结合，在丰田工厂中形成了一个完整的生产体系。

英二曾淡淡地对两位心腹干将吐露心声：“我相信，石田社长口中的‘我们公司’，一定是指织布机部分，而非汽车部分。他肯走至死都只认丰田是‘世界首屈一指的织布机厂商’，所以，我们要自己多多努力。”

美国莲花 Esprit S4S 轿车

第十二章 新车频出 多重经销显神威

神谷奇迹：卡车底盘拼上轿车车身的 SF，杀败进口组装小轿车；小货车 SKB，一举将自动三轮扫出市场。当日本其它公司还在借重外国技术开发轿车时，唯丰田独立推出国产“皇冠”，横扫国内市场。天皇、皇后、皇太子大驾光临举母原……石田听从神谷建议，作出决断：推货上船去美国！

德国宝马 5 系

日本“经营之神”松下幸之助，曾这样评价石田退三：“他具有锐利、可怕的感觉，能把事物的本质看到背面。他常说自己不懂技术方面的问题，而他在每一个关键之处，说的话却极富哲理。”

石田只读过中学，在理论方面，无论是经营还是专业技术，他肯定是没法和东大毕业生喜一郎、英二相比的，写文章著书更非他所长。但他在生意场上久经摔打，经验丰富，有一种很好的直觉。

曾发生过这样一件让英二无法理解的事：有一次技术部门开会，讨论新开发的车型选用哪一种散热片更好。石田正好到技术部来转转，出于礼貌，他们请石田主持会议。会上，几位工程师对桌上的散热片分别发表了一套高见，英二也难以一下子做出最佳判断。石田忽然伸手挑出个类似眼镜形状的圆型散热片，说：“就这个吧！”

使用以后，一般的评价都不错。英二还以为石田在专业知识上下了番苦功，其实石田只是觉得那个圆型散热片顺眼。

对于经营，石田这样表明自己的原则：“能够赚回来的先行投资，花多少都行。花了赚不回来的，则一毛不拔。”

石田很注重培育下游的承包合作工厂，交易一律支付现金，从不用支票。他说：“其它公司付给承包合作工厂用支票，这个我管不着。但丰田一定要用现金。难道说，付给佣人、下女的薪水，也用支票吗？”他就是这么个嘴巴一张便要得罪人的主儿，哪怕讲的是好话。

石田还有个毛病，只要得知哪个下游承包工厂的经营者生活奢侈，他必定会跑去训斥人家：“喂，你如果有那么多的闲钱，就应当用来促进设备现代化。”

这倒不是他好管闲事，而是他觉得对方设备是否先进，跟丰田产品的质量联系在一块。

石田特别注重设备现代化，想方设法要在同行中占先。丰田在“军事特需景气”中赚了一笔，刚拿到钱他就要英二买新设备。

英二科班出身，干什么都讲究列方案，他把这一行动制定成“设备现代化 5 年计划”，为丰田起飞奠定了基础。

1951 年底，丰田推出了 SF 轿式汽车，这是用卡车的底盘拼上小轿车的车厢凑合成的车型，还不能算真正意义上的小轿车。但 SF 车在市场上销得相当不错。

最初，一辆 SF 轿式汽车定价 115 万日元。神谷了解到日本市场上即将出现组装外国车，担心丰田轿车不久会从市场上消失。他与石田商量：“不管怎样，丰田一定不能减产，得保住市场占有率。”于是先发制人在 1952 年 8

月每辆降价 10 万日元。

SF 轿式汽车，主要卖做计程车用。当时日本轿车主要供给包租汽车业、出租汽车业，其购买率占 70%。由于轿车的车价过高，他们在经营上很困难，日子不好过。

考虑到对方处境，丰田在保本前提下，于 1953 年 1 月再度将 SF 轿式汽车减价 15 万日元，每辆售价仅 95 万日元，距前次降价仅 4 个月。

这两次减价，博得了日本全国包租汽车、出租汽车业界的好感和支持。

不久后，日产开始发售组装的外国车奥斯汀，每辆售价 115 万日元，竞争力明显弱于丰田。

1952 年春，丰田汽车创始人喜一郎突然过世后，丰田在小轿车研制方面加快了步伐，但卡车生产仍是主体。1954 年秋，丰田推出了有名的 SKB 小型货车。

那时，日本流行自动三轮车。英二想：如果能开发出和自动三轮车一样廉价的小型货车，那就可以杀入这个市场。于是开发出了一种载货量仅一吨的小型货车，命名为 SKB。

skB 试制车上刷了一行标语：打倒自动三轮车！

这种小型货车推出后，效果比英二预料得更好，竟把自动三轮车完全逐出了市场。

成功给人信心，英二图谋更大发展，他计划建造技术部自己的大楼。

前面提过，1950 年银行团向濒临破产的丰田注资时，三井银行派了一位名叫中川不器男的专务，来监督资金使用。中川现任丰田副社长，他对技术部建大楼迟迟不肯同意。英二大为气恼，却毫无办法。

石田获知后，觉得在技术上投资，是投一赚几的买卖，大有必要。但中川的特殊背景，又使他不能不慎重从事。他找到中川，十分难得他讲了番文绉绉的话：“中川君，我觉得对企业来讲，就是要在设备上领先，技术上领先。当然，在投资问题上，如你所言，要量力而行。你看，技术部那个什么大楼，建矮一些行不行？”

“石田吝啬三”都认为该建大楼，中川只好勉强同意。

把技术部大楼切掉一公尺后，英二的提案获得通过。这件事，令英二对石田的感观转变不少。石田不习惯领受别人的谢意，不客气他说：“大楼有了，小轿车也快有了吧？”

在德国沃福斯堡，宁静的中世纪城镇，又恢复了迷人的风采。

福斯已经发了大财，德国国民经济在迅速复苏后进入扩张，使德国人几乎个个买得起金龟车。诺尔多夫开始眼睛向外，打算到大众车的发源地美国去抢一块地盘。

1955 年，诺尔多夫派了个小组，前往美国去开拓金龟车市场。

很不幸，这些“开路先锋”走到哪儿都被人灿笑。底特律一位主管嘲弄地问：“这是甲虫还是汽车？简直是对人类的侮辱。”

面对以马力、风格和舒适安静为特质的美国车，来自德国的销售商们禁不住感到自卑。

一般来说，如果一个公司想把自己的产品销到某个国家，最直接的方式是找当地贸易公司。福斯的“开路先锋”们必须鼓足勇气，才敢对美国经销商吹一吹嘈杂束缚的小引擎金龟车。可是，美国经销商没有一个对这种丑陋的小车感兴趣，傲慢地告诉他们：“我们的顾客只买造形别致、设备齐全的

大车。”还有更令人气馁的说法：“你们一定是在开玩笑。”

诺尔多夫没被美国佬的骄傲劲头吓住。在详细分析了美国市场的情况后，他派出更多的经销商，杀到美国成立了一个独立的美国福斯公司。美国福斯以雄厚的财力，迅速建立起 1000 多个经销网，遍布全美各地，一律使用福斯的蓝白标志。

经销网铺好，福斯别出心裁，用自贬身价的方式大做广告。

有两则广告至今让人们津津乐道：

一只浑圆矮胖的甲虫面向顾客说：“我不会把你载到救济院去的。”样子十分可笑。

一个月色昏暗的周末夜晚，有只甲虫孤独地坐在车厂里。旁边注白：“它做完了所有的家事，但是最后是谁去参加周末的派对呢？”塑造出金龟车的人性，使它富有感情色彩。

个性化的金龟车广告，吸引了二战后美国反传统的新生代。

美国福斯见机行事，向顾客们保证：透过遍布美国的经销网，福斯对每一辆卖出的金龟车，都一定能够提供充裕的零件供应和完善的售后服务。

当时，这一点正是美国市场上其它进口车的弱项。像法国雷诺、英国路宝，尽管是名牌，却因为缺乏零件供应和维修点而为人所诟病。

而且，德国人向来有机械大师的美誉。从 19 世纪以来，他们就以精密优良的机械著称于世，小到照相机、脚踏车，大到发电厂和钢铁厂之类的大型工业设备，他们在世界上都是领导者。

德国人的严谨认真态度也非常出名，有这么一则笑话：若在大街上遗失了一元钱，美国人很可能唤来警察，报案之后留下电话便一走了之；日本人一定很痛恨自己粗心大意，回到家中深刻反省检讨，不让自己再犯这个错误；德国人却会立即在遗失地点的 100 平方米之内，划上坐标和方格，一格一格地用放大镜寻找。

美国佬虽说骄傲，对于德国汽车的品质倒绝对信得过，何况还有一个优良的经销服务网。

诺尔多夫的创意性行销策略奏效了，金龟车再创奇迹：到 1958 年，福斯在美国共售出金龟车 10 万辆。

金龟车大获成功后，诺尔多夫在底特律经济俱乐部洋洋自得地演讲：“美国教科书中，记载了亨利·福特发给工人 5 美元一天工资的历史。在德国，福斯四座工厂里面的工人也是全国工资最高的工人，并有最好的工作环境。福斯的生产方式和美国差异不大，福斯对于我们能够达到和你们产业相同的水准，感到十分光荣。”

其貌不扬的金龟车 1955 年第一次运抵美国港口时，丰田也真正推出了一种可以称为小轿车的车型，这就是。“皇冠”。

元旦那天，丰田汽车公司隆重地举行了“皇冠轿车第一部完成大典。”

在所有合作开发厂商和关系企业面前，神彩飞扬的丰田英二，穿着燕尾服，手持方向盘，把第一辆“皇冠”开出生产线。

“皇冠”小轿车在日本国内市场上一推出，便大受欢迎。这件事，一半功劳要归于神谷正太郎。

二战结束后，神谷抢先在全国建起了蜘蛛网般的销售系统。但这个经销网络比较单一，如果丰田光生产卡车和公共汽车，那还没什么问题，一旦车种逐渐复杂化后，单一的经销网就落后了。

神谷早早预见到这个情况，打算仿效美国的做法，在同一个城市中开几家丰田经销店，分别销售不同类型的丰田汽车。

这种构想在今天看来很正常，当时在日本却是革命性的构想，搞不好会在原经销网络中掀起大风波。

一个城里，本来只有一家丰田汽车经销商，独享所有丰田汽车的销售代理权。假如再开多一家，原经销商肯定会认为这侵犯了他的权益，也许一怒之下就改换门庭，投靠其它的汽车公司，比如日产。

为防患于未然，神谷奔波各地，想方设法说服原经销代理商，终于获得他们的同意。

这是一项大工程，从 SF 轿型汽车推出后，神谷就着手这项工作了，直到 1956 年，方在全国范围内铺下第二张网：丰田王牌经销店，性质类似于连锁店。

这张“王牌”果然不同凡响，第一个大动作是推出 skB 小卡车，结果一举将自动三轮车逐出了市场。

神谷搞经销连锁店是从通用汽车公司那儿学来的，但在管理技巧上推陈出新。他说过这么一段话：“初进日本通用时，我感到通用公司对待销售店的政策和管理手法都很有理论根据。好好地学习之后，却发觉它有不适合日本实际情况的一面。通用对销售情况不好陷入经营困难的销售店，总是抛弃了事。我作为日本人，觉得这种做法太过生硬了。”

日本人讲究团队协调精神。神谷在建立经销连锁店的同时，拉起了“丰田销售店协会”，这是经销商之间交流情报、商谈共同性问题的亲睦团体。

日产、丰田之间时有交火，日产挖过丰田的干才，丰田当然也抢过日产的干才。丰田销售店协会成立后，神谷为拢络挖来的人才，任用从日产销售店转入丰田的奈良经销商菊地武三郎为协会第一任理事长。这是一种很不寻常的礼遇和信任。等于把自己建起的网络无保留地让菊地了解。

丰田汽车贩卖公司与各地销售店之间，每年年初都要互换一年的“销售辆数合同”。然后，神谷再与丰田汽车公司交换意见，在商量好的基础上进行生产，而不是由制造厂商单方面做决定。

神谷认为尊重销售店，就是尊重买主。这是丰田的销售店政策与其它汽车公司的不同之处。

丰田销售店的另一个特色，体现在对推销员的培养上。神谷正太郎本身是一个优秀的推销员，和一般人的看法不同，神谷认为好的推销员并非天生，完全可以培养出来。

早在 1953 年，神谷就在东京丰田宠儿汽车销售中心率先录用大学毕业生，把他们送到销售部门接受训练。他说：“家庭用车时代不久就会到来，我们要通过有文化知识的推销员，来消除汽车经销方面难以预测的销售因素。”

在丰田的推销员手册上，有着这么一段话：推销的时候，被拒绝是最使人怵头的事，这是所有推销员都体验过的。采取“主动访问”的办法去开辟汽车销售市场，是有代表性的访问销售。作为推销员，根本没有被拒绝过的人，恐怕连一个都没有。销售的主要工作，就是回答顾客的“反对”意见。

这一段话，明显脱胎于雷塔曼的名著《销售从被拒绝开始》。可见神谷从通用那儿学到的东西真不少，他的一项“铁”原则，也是从美国佬那儿“拿”来的：本公司推销员不管在什么情况下，绝不说其它公司所造汽车的坏话和

缺点。

神谷还信奉：“车的需要是人创造出来的。”他认为有好口才，就可以说服不想买车的人感到有买车的必要，这种游说就叫“访问活动”。而说话方法、做买卖态度之类的访问技术，当然是训练推销员的第一个步骤。

丰田推销员的特点，是每天辛辛苦苦反复开展访问工作，落实销售计划。通常，一个新加入丰田贩卖公司的推销员，平均每天要访问50家客户，每月有4辆车的推销任务。不论新、老推销员，都要将访问经过和结果写成销售报告，以供分析。

最早的丰田推销员手册上，把“怎样讲话”列了六条，简洁实用：

照话学话法先肯定一下顾客的意见，在他所讲的基础上，说自己所要说的话。

运用资料法“如果是那样的话，请看一下这张表。”

用实例说话法“如果是按月付款，筹措资金是很容易办到的，比如……”

转换话题法“佐藤先生，手头不富裕也有种种不同情况……您在山里的木材，能够运出来吗？”

不一定法一开头就否定顾客意见的说话方法：“不，您是开玩笑吧？手头富裕的人都这么说。”

充耳不闻法对顾客的意见不理睬，坚持将自己的意见讲完。当然，顾客认为是重要的事情的时候，不应采用这种方法。

把顾客的“反对”转变成“肯定”，决不是一件容易的事，所以神谷有一句话经常挂在嘴边：“向可能性进行无限的挑战。”

神谷正太郎，以丰田那种卡车底盘装上小轿车车身做成的SF轿式汽车，杀败外国组装小轿车；又以丰田SKB小卡车将自动三轮车扫出市场，令整个日本对他刮目相看。

日产总裁浅原冯七，对神谷以丰富的想像力为基础的创造性销售运筹能力赞叹不已：“啊，神谷先生可真是天才呀！”

1957年，丰田又组成柴油车经销店系列。

丰田组建柴油车经销店前，曾在业界内引起一场争执。原因是五十铃公司早已开始生产柴油车。

五十铃起步早于丰田，也是二战时期生产军事汽车的中心厂家之一，与日产、丰田合称为“汽车御三家”。1941年，五十铃便是“柴油汽车工业株式会社”。因此，不少人认为丰田、日产不应该再加入进去了，以免自相残杀。

英二被通产省召去谈话，重工局的课长柿坪精吾劝他：“通产省希望能促进日本产业尽快国际化，各企业间要相互提携。丰田停止销售柴油车的计划吧。”

英二一听这种以官威压制企业的话就来气，当然他也不会像石田那样跳起来大叫大嚷，只生硬地回答：“我不觉得政府可以命令我停止，就算通产省反对，丰田还是要继续销售。”说完头也不回地走了。

英二把谈话内容告诉社长石田，石田退三哇哇直叫：“为了争一口气，也要加设柴油车店！”

唯独神谷有些犹豫：“柴油车需求量小，有必要专门建经销店系列吗？”

石田斥道：“丰田难道不会开发出其它车型？先建起来再说！”

果然没过多久，丰田的柴油车店就卖起“皇冠”轿车来了。一口气销下

去后，整个系统除东京、大阪、名古屋等地的柴油车店仍销售柴油车外，其余更名为“丰田店”，组成大众车店经销网络。

神谷正太郎推行的经销政策，博得用户广泛好评，也赢得了日本全国轿车协会会长新仓文郎的支持。当丰田的纯国产“皇冠”轿车投放市场，这些被神谷精心维系下来的支持和联系便发挥了大作用。

“皇冠”轿车在日本国内市场一举成功，引来万众注目。

尤其是当时日本其它公司还在借重外国公司的技术力量开发小轿车，唯有丰田独立完成了“皇冠”轿车的开发，而且“皇冠”品质优良。日本各界对此一致给予很高评价。

当“皇冠”豪华轿车试制完成时，皇太子光临举母工厂。

英二心情激动地陪同皇太子参观工厂，半途突发奇想：“丰田的‘皇冠’豪华轿车刚刚试制成功，殿下愿意试试吗？”

皇太子殿下兴致勃勃，一口答应：“好的。”

当皇太子坐上驾驶座位，英二也在陪侍位子坐定，他突然想起忘了问皇太子有没有驾驶执照？心顿时提到嗓子眼。

托天保佑，皇太子开车技术竟很不错，就是开得飞快，让英二捏着一把冷汗。直到皇太子殿下绕厂一周后将车停稳，他才轻吐口气。

此事过后不久，丰田获得前所未有的殊荣：天皇和皇后陛下，定于1957年4月间大驾光临，参观丰田汽车制造工厂。

按照礼仪，这一次必须由社长石田退三出面介绍情况。石田咧嘴道：“这可怎么办？”

英二安慰他：“我们替你编好台词。”

石田依旧不安：“这个，陛下一定会提问题的。”

商量来商量去，决定到时候英二也上场，相机救石田一把。

令丰田蓬荜生辉的日子到了，丰田主管们一排排列队向天皇、皇后行礼致意。

石田退三暗暗焦急，因为事先的安排出岔子了。一走动，皇后跟在天皇后面，他只能陪着天皇走在最前头，英二不能与皇后并行，只好随在皇后之后。

这下子距离拉得大了，英二什么忙也帮不上。他倒是试图往前靠近些，但宫内厅的人马上过来告诉他：“不可以这么接近皇后陛下。”

万幸，天皇陛下并没有提什么问题，任由石田照着台词背，未了才说了几句礼节性的话。想来天皇对于汽车，远没有皇太子那么感兴趣，光临丰田主要是表达一种象征意义。

天皇和皇后陛下参观丰田汽车工厂，使得“皇冠”轿车在市场上的销售又跃升了几个百分点，达到每月销出2000辆。

神谷乘势提出：“到美国去卖卖看。”此言一出，让许多人吓了一跳。

“皇冠”轿车确实在国内市场评价很好，可是出了国门，特别是去美国，谁知前景如何？搞不好大亏本。

丰田虽然借朝鲜战争重新站立起来，又经过5年多时间埋头发展，发了点财，但实力并不是十分雄厚，很多人都对进军美国市场缺乏信心。

神谷坚持己见，分析说：“美国市场自1955年起，欧洲车大量入侵，市场占有率已达到10%，特别是德国金龟车相当流行。这种情况如果持续下去，美国迟早会对外国车产生反感。假如美国开始限制汽车进口，丰田就永

远无法进入美国市场了。最好现在就先踏进一脚。”

石田听罢，下了决断：“不错，万一美国限制进口成为事实的话，以后制造的汽车不论品质多好，都无法进入美国了。管不了那么多了，推货上船去美国！”

仿照福斯的做法，丰田于1957年10月在美国设立了美国丰田公司。只是丰田没有福斯那样的财力大建经销网。

负责在美国推销“皇冠”轿车的是神谷手下大将加藤诚二。第一批“皇冠”从横滨推上货船时，他又兴奋又紧张地对一班抢新闻的东京记者说：“出口日本小轿车到小轿车的家乡美国，简直是梦一样难以想像的事情！”

装载着“皇冠”轿车的货轮起航了，丰田英二也开始了六神不宁的日子，他一方面希望奇迹出现，一方面又觉得多半不会顺利，但是，又无法预测问题会出在何处。

简直是度日如年啊，丰田公司每个人都在翘首等候大洋彼岸的回音。

加藤诚二的报告终于到了，好似一盆凉水当头泼下：“皇冠”轿车根本无法驶上宽广的美国高速公路。

原来，美国人讲究力量，讲究速度，开车快，而且开车时间也比日本人长得多。在日本质量优良的“皇冠”轿车，因为马力太小，一到美国就成了病车。

这支风尘仆仆的“远征军”彻底失败了。多年后，加藤描述当时的情形还心有余悸：“我们的梦想就像船底出现了一个大破洞！我感到即将沉没了，于是写信回东京，建议干脆放弃整个计划。但是，总部指示我们继续进行，即使只有公司名称在美国登记都行。整体策略是尽量推销‘皇冠’轿车，哪怕只卖出50辆或100辆，只要建立桥头堡就好。”

但迫于经济压力，美国丰田公司必须裁员缩小规模，等“适合美国市场”的轿车开发成功再扩大。

丰田英二亲赴美国解决裁员问题。

面对失败，英二的心反而镇定下来，他对加藤说：“这次，尽管做法上欠考虑，我觉得我们所选的时机并没有错。正因为第一批车无法销售出去，我们才有了在美国市场的经验。日后，就尽心尽力地钻研到底什么样手的汽车才适合美国市场吧。”

加藤颌首道：“一日不制造出这种车子，美国丰田便一日不得安宁，要背负倒闭的危机。请多多关照。”

美国福特 Windstar 面包车

第十三章 建设元町 章一郎初展才华

“元町工厂”，是一项规模远超过当时日本汽车市场需求的超大型投资，由石田决定、章一郎挂帅建成，丰田于1959年抢得的这次先机，决定了丰田在世界的领袖地位。英二对章一郎说：“世事本无恒常，每20年便有一次大变动。将来，是你的时代。”

日本大发 BAG—4

二战后，日本以“经济立国”，到1955年国民经济完全恢复，步入高速发展时期，国民生产总值的平均增长率达到10%以上，小轿车的需求量随之猛升到一年5万辆。

所以，虽然“皇冠”轿车进军美国失利，但在国内市场上却供不应求。

石田退三见此情形，决定建造小轿车专用工厂。建多大规模的工厂合适呢？石田要英二拿个主意。

英二对此已经考虑了很久，内心里觉得应该建造月产1万辆的工厂，但这个数字与目前市场需求相距甚远，石田是个精打细算的谨慎人，中川从未忘记把资金看牢的责任，如果这两位都投反对票，那么他的方案就通不过了。因此，话到嘴边，他拦腰砍掉一半，说：“建月产5000辆的厂吧。”

石田听罢，心中有点不安，按英二的计划，新厂建成后，将年产6万辆小轿车，丰田不可能把日本国内市场全霸住，这样就会超过实际需求不少。但从另一方面来讲，建厂要一年左右的时间，不冒险便意味着可能落后。反复盘算之后，石田说服中川：“我早就确定，生产小轿车，想靠在国内市场达到财务平衡是吃力不讨好的事，差额部分，以输出汽车来弥补就行了。再说，我看用不了多久，国内市场上小轿车的需求量还会大幅提升。”

中川一向佩服石田在生意上的眼光，石田退三下了决断，他觉得多半不会出什么错，于是也就点头同意了。

1958年7月，丰田集团设立了“新工厂建设委员会”。

在任命负责人的问题上；英二和石田起了争执。以石田的意思，这个“委员长”当然是英二挂帅，但英二却提名由33岁的丰田章一郎来负责。

章一郎是在英二一手照料下成长起来的。想当年，英二刚从东京帝国大学毕业，稚气未脱，便领着小学生章一郎到处赶考，一付保护人的派头。转眼20多年过去，章一郎已沉稳干练，堪称栋梁之材。身为叔父、老师、监护人的丰田英二，自然想创造机会让这个侄儿脱颖而出。

在日本人的观念中，创始人的长男虽然是原则上的继承人，但必须通过重重考验，证明自己有管理公司的能力，才能接掌大政。

石田退三明白英二的用心，可是对他的提名颇不以为然。

石田不太看得惯章一郎，私底下很怀疑这个“博士”在经营管理方面的实际能力。

有那么种说法：三代才能出绅士。丰田章一郎就是个标准的绅士，注重礼仪，举止温文儒雅，喜怒从不露在脸上。丰田公司中不少人说：“章一郎博士管理公司的手法，就像治理国家一样。”加上他是喜一郎的长男，所以有个外号叫“皇太子”。

更叫石田退三看不惯的是，自从喜一郎去世，丰田公司上上下下，不论

职务高低，只要见到章一郎就鞠躬行礼。这可以说是出于对创始人喜一郎的尊敬，但也未尝不是故意做给他石田看的。石田处理问题手段狠辣，在公司中素有“恶名”，不少人对他是敢怒不敢言。石田对这些心中有数，自嘲：“我是公司里的大恶人。”

石田不同意章一郎做“新工厂建设委员会”的负责人，理由是：“这么重要的工程，还是由一位经验丰富的人来筹建吧。”

英二直视着石田：“没有人天生就有经验，如果您不放心的话，那么，我来担任监督好了。”

在丰田公司中，英二是个喜欢沉思、不爱多说话、又很果决的人。和他的堂哥喜一郎相似，英二一旦做了决定的事，极难改变。石田深知英二的个性，无意同他闹僵，最终还是批准了这项任命，但心中相当不快。

任命下达后，章一郎便前往欧洲，参观刚完成的法国雷诺汽车公司的工厂。

一回国，他就会同一班工程技术人员，以雷诺为参考，设计出丰田轿车专用工厂的建设方案。新厂定名为“元町工厂”，分为车身、喷漆、装配三大部分。

石田批准了这个方案，“元町工厂”随即投入建设。

丰田汽车公司潜心发展，丰田贩卖公司也在密切配合进行新动作。

1959年初，神谷在名古屋近郊创办了中部日本汽车学校，招生对象是社会上一般的平民百姓。当时，汽车使用还远没有普及，神谷此举令许多人感到无法理解。

但神谷有自己的一套见解，他说：“你想向没有电的地方推销电气产品，这大概是没有道理的吧。同样，让没有驾驶证的人买车，也是没有道理的。不如建立一个学校，让男人、女人都轻松、愉快地来学习驾驶技术，使持有驾驶证的人多起来。这些人就是汽车的潜在需求者，掌握驾驶技术的人越多，潜在的需求者就会越多。”

神谷办的这个学校设施齐全。为了吸引女性来学习，学校办了临时托儿所和儿童汽车游戏场，并设立了淋浴整容室，使女性在练习开车之后，能够淋浴化妆。另外，学校还设有男、女共用的休息室，来学习的人想休息一下，可以坐在沙发上喝杯咖啡。

中部日本汽车学校总投资4亿日元，而丰田汽车贩卖公司总资本不过10亿日元。就当时的情况，开办学校肯定赚不到几个钱，又不能立竿见影销出汽车。这样在社会上、公司内部，人们都议论纷纷，说：“神谷无论如何也不能这样做啊！”

神谷坚持己见，认为这是在开辟市场。他说：“要有长远眼光。”

足足过了三年多，日本各大汽车公司方意识到神谷的长期策略何等高明，纷纷步其后尘，在全国各地办起汽车学校，迎接爆炸性汽车普及化时代。

1959年，同样具有远见的英二和章一郎，在“元町工厂”的建设上打了个伏笔：设备以月产5000辆购置，但在厂房上做好了月产万辆的准备。这样，一旦需要，丰田就能在很短的时间内扩大生产规模。

为建设元町工厂，丰田进行了增资募股，并且向银行贷了一大笔款。从石田退三的角度来讲，这完全是孤注一掷，万一失败，丰田将面临第二次经营危机，他自己的一生，也将以失败画上句号。他在这种情况下做出决断，眼光和勇气可见不凡。此举使得原来与日本其它汽车制造厂商差不多的丰

田，摇身一变为遥遥领先。

1959年9月，元町工厂建成，全面导入“丰田式生产方式”。

大野耐一为新厂实施JIT方式，定下“六大传票卡规则”：

1.不向后一道工序送次品。如果出现次品，机器自动停车，工作人员停止作业，待修正后继续，如果在规定时间内完不成任务，便延时加班完成工作量。

2.由后一道工序来取货。在装实物的容器时，附上“传票卡”，使“传票卡”随实物一起移动。这样，“传票卡”堆积起来的東西，就是急需生产的。没有“传票卡”不能来取货，取货时严禁超过“传票卡”上注明的数目。

3.前道工序只按后一道工序的订货量进行生产，不得超过“传票卡”数量，以此消除生产上的浪费。

4.进行均衡生产。负有开始下达生产指标任务的最后装配工序的“生产均衡化”，为整个生产过程中的最高指令。

5.根据“传票卡”进行微小调整。“传票卡”是每天生产量的情报，但由于各道工序成品率高、低不同，因此允许微小调整，以达到生产标准化。

6.使生产工序稳走化、合理化。

元町工厂，是丰田人智慧的结晶。

九月金风送爽，丰田邀请了通产省官员、日产汽车公司的社长川又克二、五十铃汽车公司的社长捕木直道，以及大批经销商等，前来参加“元町工厂”落成庆功酒会。

英二于兴奋中免不了有些感伤，1937年丰田的举母工厂落成时，也有过一次隆重的庆典，如今，第一代社长已被新人取代了。他对章一郎说：“世事本无恒常，每20年便有一次大变动。将来，是你的时代。”

酒会上，几乎所有的人，都被丰田这项规模远超过当时日本汽车市场需求的超大型投资镇住了。

日产社长川又克二一眼看出丰田的伏笔，说：“还能再上一条生产线。两条生产线一起生产，便可以达到年产12万辆的规模。你们一马当先了。”

五十铃社长捕木则是一脸惊异，反复说：“丰田果真建造了一座了不起的工厂。”

“经营之神”松下幸之助便是在这一次结识石田退三的。事后他对人说：“实在令人惊讶，这么说也许很失礼，在举母町那样的乡下地方，竟然能有让我们望尘莫及的生产系统，非常完善的作业流程，完全没有浪费的地方。我一生见过许多杰出人士，他们都有能让我学习的地方，常常有人问我，我最尊敬的人是谁？我每次都必定回答是石田退三先生。”

与业界人士的赞叹相反，经销商们皆诚惶诚恐，互相说：“这么大的工厂，造出那么多的汽车。如果强迫我们推销，那不是惨了吗？”

这次酒会后不久，伊势湾刮大台风，海水倒灌，在名古屋地区造成空前灾害。名古屋车站也灌满海水，至使交通中断。

名古屋有许多海拔零公尺的地带，海水一旦灌进来以后，便很不容易排出，得先建堤坝围起来，再以水泵将水打出。整个名古屋地区，前后花了半年时间才恢复原貌。

丰田出奇地走运，新建的元町工厂和总公司的工厂，几乎没受到什么损害，只花了两个星期时间整修：主要是帮助一些为丰田制造零件、但工厂进了水的下游厂商救灾，让他们把机械搬到元町工厂的空厂房中来，以便重新

开始生产。

90年代，有西方人士说丰田的成功，一半靠实力，一半靠运气：每次灾难临头，最后都能逢凶化吉。比如二战期间，别家公司被美军炸了个七零八碎，丰田只挨了两颗炸弹战事就结束了；“财阀解散令”下，老对手日产受损严重，丰田却安然避过；当丰田面临倒闭，朝鲜战争适时爆发；名古屋台风肆虐，丰田又莫名其妙地“独善其身”。照日本人的说法，此乃有“神风”相助。

当然，还有一个事实不可否认：日本的低工资制度，也为丰田的发展提供了极大的便利。50年代中期，日本工人每小时工资仅为美国同类工人的1/9或1/8。所以西方社会一般的看法是，日本企业的成功建立在剥削勤奋的劳工之上，日本工人的生活水平，根本和公司的财富不成比例。

回头再看1959年的丰田，当年12月份，丰田汽车的月产量便达到1万辆：总公司工厂月产5000辆，新工厂也月产5000辆。

丰田汽车在市场上的占有率一下子跃升到25%，此距元町工厂建设完成仅几个月的功夫。

日产、五十铃直到三年后，才分别完成追滨、藤泽工厂。丰田汽车公司1959年抢得先机，代表了决定性的差异。从此丰田以“不要被人追上”的劲头，趁着汽车普及化浪潮，在上乡、高冈等地一个接一个地建设新工厂，并逐渐建立起与银行往来的信用，资金方面再没有出现过窘困的情形。

丰田集团的创始人是“发明王”丰田佐吉，因此丰田集团各个公司的规章中都有这么一条：“为发明而研究”。

英二升任副社长后，对石田说：“企业发展的源泉，再怎么讲，都是技术。日本依赖外国输入技术的时代已经过去了。在高科技高竞争的革新时代，如果没有强有力的技术开发部门，企业便无法生存下去。我认为丰田应设立专门的研究所。”

石田本来就希望英二潜心于技术研究，因此对他的观点表示赞同。

日本和欧美国家注重技术的传统不同，他们更为注重对人事的控制，公司中，行政副社长的地位通常在技术副社长之上。换句话说，负责行政事务的中川，排名在掌管技术部门的英二之上。但是，当中川和英二意见对立时，石田大多支持英二，他认为：“懂行的人所待的意见，应该重视。”

1960年，在英二倡议下，丰田集团内9个企业：丰田汽车公司、丰田自动织布机制作所、日本电装公司、爱新精机公司、丰田车体公司、爱知制钢公司、丰田工机公司、丰田贸易公司共同出资，采取股份制形式，设立了丰田中央研究所。

一个企业集团中，专门从事研究发明的机构单独组建公司，在日本，丰田是第一家。丰田汽车贩卖公司设在东京，出于销售需要，与新闻界打交道成为神谷工作的一部分，他在事实上成了丰田集团的新闻发布人。当时，神谷这样对记者解释“丰田中研”的成立：“秉承丰田佐吉先生的遗志，丰田集团一向有将新发明事业化的抱负。但丰田集团内的企业都不是很富裕，如果各自再以有限的经费分别从事研究，效果必定不好，所以才有成立丰田中央研究所、以集中研究资金的构想。丰田希望中研的研究成果，不但可以和集团内的企业分享，并且可以让相关的企业受益。”

1960年，丰田所从事的另一件大事，是试图与福特合作。

这年，日本通产省提出“人人有车”的汽车普及化构想，丰田感到光靠

自身规模难以在市场上久占优势。而且，贸易自由化一再逼近，日本如果打开市场，美国三大汽车公司马上会大军压境，以丰田目前的经济实力，仍然无力抗拒，就算与日产、五十铃联手，恐怕都不行。

有必要说明一下的是：福斯的金龟车虽说在美国市场博得消费者青睐，但到 1962 年底，其在美总销售量不过 100 万辆，70 年代中期方突破 1000 万辆大关；而福特仅 T 型车一项，早在 1927 年销售量就超过 1500 万辆，个中差距由此可见一斑。

丰田以“敬请指教”的谦虚态度，诚恳向福特提出合作，福特随之做出了愿意洽谈的表示。毕竟，两家公司之间颇有渊源。

那一段时间，福特的工程师经常到丰田的工厂来参观，每一次都是英二陪同。

福特的工程师似乎不太相信丰田可以独立开发出大众车，常常直通通地问：“能够在公路上开吗？”这种问法在日本是很失礼的，英二十分气恼。但美国佬就这种大大咧咧的脾气，他们看到日本车小巧玲珑，总觉得好像是玩具，而非真正的汽车。

随着双方交往的深入，丰田、福特之间深刻的差异逐渐暴露无遗。

福特汽车公司创始人亨利·福特有这样一段名言：“工作应该是人生最大的享受，而不会令人憎恨。对献身事业的人，应由事业上得到最大的报酬。在结束了一天的工作后，职工们并不只单单需要物质上的报酬，他们更热烈期待的是家庭的温馨。像这种追求物质和心灵满足的职工，对工作的热诚心一定很高，这对他人及社会都是好的。我自认福特公司应该是国家全体人民生活水准的代表，甚至是其它国家追寻的目标。”

这种闪烁着人文主义光芒的思想，在相当程度上与日本人所推崇的工作精神是相抵触的。“工作狂”遍布日本各企业，几乎可以说成了日本全民族的最大特征，员工不但上班时间属于公司，下班以后也归公司，日本男人甚至以不回家为荣。故有美国人认为，日本人的工作方式毁灭人性，对文明社会是种威胁。

就具体情况来说，美国公司中，鼓励员工独立思考；而日本公司中，员工则被训练得完全听从指挥，纳入整体。

在日文中，没有与“公平”（fair）一字对等的词，日本人崇拜实力。

对于劳工问题，美国模式是透过标明权利义务的契约，来规范团体行为；而日本不重视契约，只有强制遵循的文化规范。

这种隐含在文化深层次中的分歧，使丰田与福特在 60 年代初这次交往中，互相都很看不惯。石田退三非常生气地骂过：“福特那些不懂礼仪的小子！”

尽管分歧严重，双方的合作意向都比较强烈。于是丰田与福特在东京举行了多次谈判，而且都是以日语进行。从这些方面来看，美国佬毕竟是移民后裔，在态度和行为上都比较有弹性，能够宽容地对待各种文化。

合作方案是丰田方面提出来的，出资比率为：丰田汽车公司占股 40%，福特汽车公司占股 40%，丰田汽车贩卖公司占股 20%。

谈判由中川不器男和神谷正太郎主持，前后进行了差不多一年。

到 1961 年，这个合作方案被福特董事会否决了，没有提出特别理由。

但有一条明摆着，从老福特开始，要让福特公司接受不控股的条件，还不如叫太阳从西边出来。

曾在美国“大偷师”的英二，对此极其恼火：“虽然提出合作构想的是丰田，但是福特也摆出了愿意合作的姿态。从丰田探知各种消息以后，却又毫无理由地拒绝合作。这种行为，是很缺乏义理道德的。”

第十四章 劳资携手 业界重组中心

“日本男人以不回家为荣。”系列化洗脑教育、名目繁多的公司内部活动，使丰田后方固若金汤。市场开放的风云中，石田誓言：“自己的城堡自己守。”丰田以合作代替合并，绕过《独占禁止法》，成为业界重组的两大中心之一。

丰田 CELICA

贸易自由化一步步逼近，日本产业界虽说经过了二战后 10 余年时间的保护性发展，面对市场向国际开放的局面仍然信心不足。

石田退三看不惯一些人惶惶然的样子，说：“原本就还有干下去的可能，有些人却缩头缩脑，这种人我看不顺眼。能够提供智慧，却不愿提供；身体结实得不得了，却不肯卖力工作，我也看不顺眼。这几种人，反正是什么都干不了的。”

石田提倡：“自己的城堡自己守。”这句话一时在产业界广为流传。

伴随着经济高速发展，日本汽车普及化比预料中来得更快，“每 5 人一部车”的时代看来为期不远。好在丰田建元町工厂时留了一手，与福特公司的合作告吹后，石田便指示二期工程上马。

1961 年 8 月，元町工厂第二条生产线完成。这时，石田退三已达 76 岁高龄。他决定退离社长职位，转任会长。

石田退三选定的继任者是中川不器男。他认为这项任命合情合理：中川是第一副社长，英二又才 40 多岁。而且石田一向就觉得丰田家的人，最好是专心一意从事技术工作。

但石田忽视了日本人根深蒂固的传统观念，加上中川本是银行派来的人，难免在人们的心理上产生抵触情绪。也有可能，这是石田有意的安排，他虽然高龄，身体依然很结实，并不乐意退居幕后。事实上，在中川当社长的几年间，石田仍在一线听政，照道理应该掌实权的中川，倒没有什么作为。

英二在本质上和石田有不少相似之处，两个人都非等闲之辈，精明强悍，意志坚定，是那种天生的领导者。但英二比较讲究方式，懂得授权，善于与人相处。

中川不器男升任社长后，副社长便只有英二一个，从工作格局上来讲，并没有多大变化。英二却马上以分身乏术为理由，要求石田退三再任命一位副社长管行政事务。石田立即同意了，只要英二表现出潜心技术、无意权柄，他总是大力支持。这样，与英二私交甚好的大野修司，便成为丰田汽车公司行政副社长。

英二与神谷正太郎私交也很不错，他从不像石田那样直接插手经销工作，令神谷感到威胁。而且英二乐意听取神谷对于汽车的改进意见。两个人在不少观点上也一致，英二非常欣赏神谷对于手下推销员的教育方式。

神谷有句挂在嘴边的话：“因为卖货不高明而使销售工作失败的人不多，因为对自己缺乏管理而失败的人不少。推销员一天大部分时间是在公司外边活动，严格管理自己，是件很重要的事。”

神谷要求每个推销员都养成“回顾昨天，寄希望于明天，尽全力做今天工作”的习惯。他说：“推销员一定要有旺盛的斗志。稻草人被踩倒都能重

新竖立起来，然后还能开小花结草子。坚强的生活能力，不放弃目的的忍耐和意志，能引导我们走向成功。”

在东京丰田宠儿汽车销售中心，有一种 BS 制度：B 是兄弟（Broiher），S 是姐妹（Sister）。在同一工作岗位，已参加工作一两年的人，要同新参加工作的人结成一对“兄弟”或“姐妹”，前者不仅在工作上，并且在日常生活上都要为新参加工作的人做顾问。

英二与大野把神谷的做法修正后，导入丰田汽车公司，创立了后来在国际上颇受人议论的“丰田式教育体系”。

这是一种将员工日常生活和精神世界都控制起来的教育方式，经过这种教育的员工，基本都能达到 JIT 生产方式的要求。

丰田汽车公司中，凡高中毕业新进公司的员工，都要过一年宿舍生活。职工宿舍有寮长，也有自治会。每三四个新进人员和一位前辈合住在一起，前辈当寮兄，负责对新人进行教导和帮助。在车间，也有围着前辈举行的恳谈会和技术讨论会。班长、组长每月要轮流给新职工的家乡写信。第一个月，由组长写信和寄送小组照片，接着寄送丰田画报和丰田报纸；第二个月，由班长用明信片通信。工长还发给新职工一个笔记本，要求新职工写下感想、希望和体会，每周由工长或组长看一次。

英二常说：“人事管理的关键，在于通过教育使人明白事理。”他提倡软性做法，即通过“人与人之间有关系的各种活动”来“洗脑”。丰田公司内，有各式各样的“亲睦团体”。比如按籍贯划分，有某某同县会；按毕业学校划分，有某某同学会；按工作岗位划分，有某某部、某某课；按地位划分，有部长会、课长会；按学历划分，大学毕业生有丰进会，高等专科学校毕业生有丰泉会，短期大学毕业生有丰辉会，高中毕业生有丰生会，等等。

假如某人是一个大学毕业生，他就属于同县会、同学会、课部会、职务会、丰进会等团体；若他还有些个人爱好，那么还可以参加网球会、棒球会、围棋会等团体。

这些团体至少每个月开一次会，丰田公司规定每个员工一周一定要出席这种社交聚会一次。公司为了这类聚会，准备了体育馆、集会大厅、会议室、小房间等设施。据统计，丰田汽车公司每年举办这种聚会约 3 万次。

丰田公司还建有俱乐部，内设田径体育场、击剑场、橄榄球场、网球场、相扑场、射箭场、游泳池、棒球场、排球场等，供教养部会、运动部会、车间休养部会的会员们娱乐。这些部会的会长通常由丰田公司的董事担任，名誉会长则由常务董事担任。

此外，丰田还有一种独特的“个人接触制度”。其做法是从到公司工作了五六年的骨干中，选拔出一些人，让他们接受“技能训练课程”教育，再任命为新进人员的“专职前辈”。

“专职前辈”要担负起对新职工在所有事情上进行指导的任务，包括工作、车间生活、朋友关系的调整，同上司如何融洽等。他们还要组织新职工讨论关于幸福的人生、组织中的职工、工作的责任感、与人交往的礼仪等，直到把新进人员培养成适合丰田工作方式的员工。

丰田把这种做法称为“非正式教育”。

通过系列化的非正式教育和名目繁多的活动，公司不但占有了员工的上班时时间，而且完全控制了员工的业余生活，使他们几乎没有任何个人的空间和时间。“日本男人以不回家为荣”，在丰田公司体现得相当彻底。

如此不惜血本地投资，终于一劳永逸地解决了丰田公司内部的劳资纠纷问题。

1962年，丰田公司与丰田工会签署了“劳资宣言”。宣言中表明：“工会从有必要提高劳动生产率的认识出发，为了企业的繁荣，对公司施行的各种政策积极地进行合作。”并且更具体地添上“谋求质量性能的提高、成本的降低、大批量生产体制的确立”，最后结尾还写有“我们进一步认识到汽车产业的共同使命，要以有效而适当的对策，来应付正在逼近的自由化，对日本的产业和国民经济的发展予以合作。”

“美式工会”在二战后由麦克阿瑟输入日本，历时10余年，水土不服，至此寿终正寝。从这之后，丰田汽车公司中再没有出现过罢工或劳资纠纷之类的事情。

在丰田人事部门的教育报告《公司内团体的诞生》中，有这样一段叙述：

“丰田从战前就是一个有家族气氛的公司，但是，经过战后的混乱期，以及1949~1950年的劳资纠纷，过去那种人与人之间的关系已经被破坏了。公司和职工的互相理解和心心相印的联系也被无情地割断了。然而，随着纠纷的深刻化，也产生了这样一种动向，那就是，有些通情达理的职工提出公司和职工应该进一步互相对话、互相理解，立足于共同的基础上，促使公司发展，并设法提高职工的生活水平。这种活动的主体是现在的丰养会（工科青年学校毕业的技工组成的公司内团体）的会员们。通过这种活动，公司和职工之间的互不信任的问题解决了。职工能够坦率地把意见和想法转达给公司，同时，还从另一方面开始理解公司所处的实际情况和立场。”

若打算深入分析上述东方式“报告”的真实性，没有多少实际意义。总之，丰田工会的负责人，从此都是公司管理阶层的人士，丰田的大后方已固若金汤，足以经受新一轮风云动荡。

20世纪60年代，日本市场日渐向国际开放，产业界提出“庄敬自强抵抗资本自由化”，进行了一次大重组。

最早向丰田提出合并愿望的是王子汽车公司。1964年奥林匹克运动会在东京举行期间，王子汽车公司董事长石桥正二郎，找到来东京伺机促销的石田退三。他开口就直接了当他说：“石田先生，希望你们接下王子。”

石田微微一怔，虽说其时业界合并之风日盛，事到临头还是有点准备不足，尤其石桥言语干脆，造成如果两家公司要重组，便非合并不可的空气，而“合并”有可能给丰田增加额外的负担，王子汽车公司的经营状况并不太好。因此，石田表示要回去和高级主管们好好商议一下。

石田、中川、英二和大野反复商议后决定婉拒石桥提案。这除了怕增加自身负担，还担心违反《独占禁止法》。

二战结束后，丰田曾上过《制限会社令》名单，公司规模因而不得扩大。随着日本恢复主权，日本国民经济快速发展，这一盟军统治时期颁布的法令也失效了，丰田得以一再拓展生产规模，在同业中遥遥领先。其后，日本政府为促进产业国际化，把市场竞争纳入良性循环的轨道，颁布了《独占禁止法》，宗旨是避免某个行业为一家公司垄断。《独占禁止法》的监察单位是日本公正取引委员会，任何公司合并，都要经该委员会审批。丰田担心与王子合并通不过审查，到头来白忙一场。

石田亲自去向石桥说明丰田不能接受王子的原委。石桥遗憾他说：“如果和丰田无缘，那么只好去和别的厂商合作了。”

日本汽车行业第二大公司便是日产。不久，就传来王子与日产合并的消息。

日本公正取引委员会对此批示：“日产与王子合并后，市场占有率仍不及丰田，所以本会赞同合并之举。”

石田得到消息后，感觉不太好受，虽说丰田拒绝在先，但王子跑去投靠老对手日产，总让人心里不是个滋味。另一方面，日本公正取引委员会的意思无疑是说：“市场占有率最高的丰田，跟哪一家公司合并都不可能通过审查。”这，可得想出个办法来对付。

此事刚过去，第二个组合计划又摆到石田面前。这一次是三井银行提出建议：丰田与日野重组。

日野汽车公司是1941年从五十铃柴油机汽车工业株式会社中分离出来的，主要生产卡车、客车。60年代初，日野与法国雷诺汽车公司合作，生产一种叫做“肯塔夏”的小轿车，但销售非常不顺利，日野因此处境艰难，赤字像滚雪球一样越滚越大。

日野往来的主要银行就是三井银行。三井银行对日野汽车公司的财务状况大感不安，如果由银行参与重建日野，费事费力又不安全。

于是三井银行把目光对准了丰田。

从经济利益的角度来看，日野公司的经营状况比王子公司糟多了，但问题是三井与丰田之间渊源极深，而且丰田现任社长中川不器男便是三井银行出身，这样，丰田无论如何都不能像对待王子那样一口回绝。

石田退三硬着头皮表示愿意洽谈，与日野建立“友好的合作关系。”

好不容易攀上丰田这棵大树，日野岂容丰田含含糊糊地推倭？一坐下来洽谈，日野社长松方正信便提出：“我们准备停止生产肯塔夏，请丰田替我们谋求一些替代性工作。”

松方的前半截话是撕毁与法国雷诺公司的协议，后半截话则是委婉向丰田提出“合并”请求。当着“新主”废“旧主”，真是干净利落，半点都不扭泥。

石田退三对这类事司空见惯，未动声色，参与洽谈的英二却忍不住一脸惊诧。日野与雷诺合作，是日野前任社长久保正二签的协议。久保因为引进肯塔夏车型，还获得过法国政府颁赠的一枚勋章。1965年元月，久保因急性气管炎去世，松方继任社长。松方连板凳都还没坐热，便一手撕毁了前社长签下的协议。如果服部兼三郎、丰田喜一郎此刻还活着，多半会对松方正信这种不守契约的行为嗤之以鼻。人心不古，在场的人就只有英二惊讶了几分钟。事后，英二说了段很有意思的话：“松方不顾义气打破与雷诺的合约，并且舍弃自己公司的面子与丰田合作，日野因此得救。我不得不佩服松方决断的勇气。”

最后，丰田拿出了一个“合作提案”取代合并，以此通过了日本公正取引委员会的审查。

日野在这次与丰田的“合作”中，除撕毁与雷诺的契约，舍弃日本人最看重的面子，还抛弃了一批经销商。

当时，日野已有卡车与小轿车两个单独的经销网，不生产肯塔夏，小轿车经销网便无车可卖。而丰田也无法照单全收日野的小轿车经销网。比如在京都，日野与丰田的小轿车经销商门对门，这样，肯定不能两家都卖一种车型，要抛弃一家，就只能牺牲日野的经销商。

所谓长痛不如短痛，经过短暂而惨烈的重整，日野停止生产肯塔夏，转而接受丰田委托，以每辆计价的方式生产小卡车，同时巩固原有的大型卡车生产。也就是说，日野至此完全放弃了向小轿车市场发展。

1966年10月，日野正式与丰田合作。

牺牲惨重的松方正信，在转换门庭的会议上誓言道：“今天，日野和业界顶尖的丰田合作，在卡车界，日野也要拼第一。”后来松方果然做到了这一点，所付出的代价总算物有所值。

日野和丰田还在洽谈时，大发汽车公司又透过三和银行的会长渡边忠雄，向丰田提出合作意向。

大发是一家中型汽车制造厂商。与日野不同，大发的经营相当健全，之所以提出“合作”意向，大约是得了“贸易自由化恐惧症”，担心好日子不长久，所以趁早提出：“与丰田合作创造未来。”

丰田对大发颇为中意，事实上，又有谁会拒绝一个经营状况良好的“小伙伴”来投靠呢？

双方很快就洽谈起来。但这一谈，石田发现大发的社长小石雄治，远没有松方正信那么富有牺牲精神。比如，1000CC以下的小轿车，市场需求有限，丰田没有开发，石田建议大发朝这个方向努力，小石雄治一口答应。可是，石田说：“那么，1000CC以上的小轿车，大发就停止生产吧。”小石雄治却马上找出种种理由来拒绝，一会儿说丰田、大发的车型不同，一会儿说两家的经销网并没太多的重叠，最后干脆道：“大发的生产数量远赶不上丰田，无论如何都构不成竞争的呀。”总而言之，大发十分乐意开发新市场，同时原有利益不能牺牲，至少在可能的范围内要继续原来的生产，贩卖原有的1000CC小轿车。

石田退三很有些恼火，不过转念一想，凭大发这么个中型汽车制造厂商，也确实无以构成对丰田的威胁，便宽待了这个新伙伴的自私自利行为。

丰田英二倒有些耿耿于怀：“因为大发的坚持，所以丰田与大发在小轿车的生产上，一直处于彼此竞争的状态。双方车型并没有明显的区别。”

丰田忙着和日野、大发合作时，富士重工业公司也计划找棵“大树”做依托。为此，富士公司内部部分成了亲日产和亲丰田两大派系。富士、日产往来的主要银行都是日本兴业银行，亲近日本兴业银行派系的人希望与日产合作，而名古屋出身的人士则希望与丰田联手。

富士经营状况和大发一样很不错，石田退三一度想采取主动，但手头已有和日野、大发的合作计划，一时间顾不过来。等这边告一段落，富士内部亲日本兴业银行派已占了上风。这样，富士重工业公司便与日产汽车公司达成了合作。

一阵忙乱后尘埃落定，汽车产业以丰田、日产为中心，实行了两个系列的重新组合。各汽车制造厂商自感做好了迎接“贸易自由化”的准备。

此期间，五十铃处境最为尴尬，它过去是与日产、丰田并列的三大汽车公司之一，如今虽然家道中落，还是难以拉下面子进入丰田、日产的旗下。徘徊一阵后，五十铃找上了三菱财阀，与三菱重工业公司合作。可是，两者之间合作的基础不稳，不久便告分手。万般无奈，五十铃一度加盟日产，拖了几年，又各奔东西。谁知东方不亮西方亮，五十铃居然抓住个机会，做了丰田、日产几度想干却没干成的事：与美国佬联手打天下。

不过，五十铃的盟友并非福特，而是世界第一大汽车公司通用。五十铃

利用这一机会打开了欧洲市场，其推出的轿车 Gemini、Asuka 系列，开始引起世人注目。从此五十铃把追求“世界名牌”作为目标，找到了自身的位置。

第十五章 花冠神话 大政奉还丰田家

“花之冠”代号：幻想的车。开发过程严格保密，生产工厂悄悄建设。英二、神谷携手，创造出一个美丽的神话，一举撞开美国市场的大门。中川急病过世，54岁的丰田英二继任社长。记者招待会上，英二冷冷回答：“我认为是因为适当才被选任。”石田彻底退隐：“如今已经用不到老人了。”石田91岁高龄时安然过世，一生个人积蓄达20亿日元。

意大利法拉利 456GT 双门跑车

60年代以前，日本汽车工业一直享受严格的贸易保护主义政策。通产省为了保护本国汽车工业的发展，不但对进口汽车收取高额关税，还规走外国汽车进入日本，要经过特别检查，一律将汽车左边的方向盘改装到右边，并收取昂贵的手续费。这样七折腾八折腾，进口汽车上市时，实际价格几乎增加100%，竞争力大大弱于日本国产车。

如今，日本市场逐步开放，原有的优势渐渐失去，丰田企图与福特联合的计划又夭折了，现在唯一一切靠自己。

所谓压力就是动力。东京奥林匹克运动会后，日本汽车普及化速度突然加快。可以预见的前景是“每5人一部汽车”。那么，日本1亿人口就需要2000万辆汽车，这比丰田喜一郎当年的构想翻了一倍。假如有车的人每10年换一部车，日本汽车市场每年便需要推出200万辆新车。

浪潮之上，丰田、日产竞相开发出各种各样的新车型。

1966年10月，丰田推出“花之冠”小轿车，其巨大的成功尤如一个神话，流传至今。

几年前，丰田正在研制一种造型优雅的小轿车时，神谷搜集到日产已着手开发1000CC速利车型的情报。

英二接到情报后，立即指令技术部门将正在设计中的新车推倒重来。他说：“站在竞争对手前一步才是最有利的。”

神谷那一头也忙开了。丰田汽车贩卖公司有一个“商品计划室”，专门预测市场上需要的汽车种类、数量、价格等。这个“商品计划室”和丰田汽车公司的“产品计划室”关系紧密，两者一直携手从事新车的发展规划。

预测开发何种新车的过程相当复杂，得根据销售活动进行推算，主要是对一般经济情况、消费动向、法律上的限制、国民生产总值和国民收入、新增加车型和替换车型的变化、用户要求的调查等进行综合分析。而且，还要把各地销售店的地区市场调查、汽车贩卖公司所掌握的不同地区的增长率进行累积和精确计算。

神谷本人就是一个预测专家。

通常，从一辆车的计划到诞生，要经过商品（产品）计划——绘制图纸——设计——制造试制车——试验——生产流水线的准备——进行大批量生产试验——开始大批量生产这样8个程序。一般需要3至4年的时间。

在进行“花之冠”计划时，神谷投下了大资本，全面调查行情，包括指示美国丰田详细汇报美国市场的需求。最后，他得出结论：“要抓住当前稍稍富裕起来的阶层要求宽裕的心理来设计新车。新车从结构、性能、舒适感

到价格，要做到全面均衡，尤其是发动机的马力要宽裕一些。”

根据神谷建议，英二把新车定为 1100CC 的运动车型。

但是设计图纸刚完成，神谷又急切向英二建议：“根据市场情况，必须改成家庭用车型。另外，一走要把座位提高，以适合外国人的需要。”英二做梦都想杀到美国去，对神谷的提议言听计从。两个人一致认为对新款车的开发应采取严格的保密措施，以免重蹈日产覆辙。他们替新车取了个浪漫的代用名：幻想车。

石田退三、中川不器男对这个幻想的车种也投注了极大热情，他们果断地投资 300 亿日元，悄悄地迅速地建设高冈工厂。因为神谷正大郎毫不犹豫地保证：“幻想车每月可销售 3 万辆。”此乃当时丰田大众轿车销售量总和的 6 倍。

这一预测连丰田英二都感到太冒险了，但是对于成功的渴望，使他把自己的顾虑压在心底。直到“花之冠”成功，他才有些后怕地对神谷说：“所幸推出之后一切都很顺利，如果不尽人意，销售失败的话，那么新的工厂马上就会成为生产设备过剩的焦点了。回头想想，假如投产的是运动型汽车，恐怕销售到现在的 1/10 也是很困难的。”

日产的速利车是在 1966 年 4 月推进市场，丰田计划半年后推出 1100CC 的“幻想车”。

有一天，丰田各地经销店经理和贩卖公司全体推销员接到神谷通知，共聚东京。

讲过几句礼节性的话后，神谷号召大家：“着手在资本、服务设施和推销员三个方面同样地扩大 3 倍。”然后扫视全场等手下人提问。因为开会前英二就有些担心地提醒他：“新车的情况不能透露，谁肯蒙着头进行这么大规模的预先投资呢？”

结果大出意料，到会者竟无一人提出疑问，各地经销店经理异口同声地说：“既然神谷先生这么说了，大概我们的销售额也能增加 3 倍，利润也能增加 3 倍吧。”这种事，恐怕只有在强调团队精神的日本才会发生。

日本社会中，使个人和团体保持一致的力量非常强大，如果一个人的行为和团体不一致，名誉和未来的前途都会深受影响。然而不管怎么说，一句话不问就同意进行大规模投资，还是极少见的。应该说，这与神谷的个人魅力分不开。

为了让各地经理们心中有数，神谷和英二商量后，秘密地领着他们参观了将要完工的高冈工厂。但是，关于“幻想车”的情况，仍然没有透露消息。

经理们回去后，不劳神谷催促，一致动手扩大经销店的规模。这件事，连石田都说：“这大概是一种奇迹吧。”

该给“幻想车”正式定名了。可是起了一大堆，英二都不满意。章一郎见他吃饭都在那儿苦思，便说：“丰田推出的第一款畅销轿车叫‘皇冠’，我想，还是以‘冠’为字根吧，这样可以加强顾客对品牌的好印象。”

“嗯，不错。”英二失笑：“替车命名真好好像替自己的孩子命名，语感一定要好。不过，不论名字取得如何精彩，车不佳，还是售不出去的。”

最终，拉丁语的植物用语“花之冠”，被敲定为“幻想车”的正式名字。

这款新车在流水线上仅生产了两个月，便到了年底。年关一向是购物旺季，那些“花之冠”小轿车，好像只在经销店中寄存了一下，便呼啦啦开上了日本各条公路。

1967年，“花之冠”年度生产量飞升到16万辆。所有“花之冠”广告，都针对日产速利车打上了“加100CC”，速利溃不成军。丰田英二不无骄傲地说：“许多人觉得‘花之冠’是趁着汽车普及化的波澜一举成功。我个人则认为是‘花之冠’引发了日本的汽车普及化热潮。”

“花之冠”运到美国，成为美利坚公路上最便宜最轻巧的车种。加藤诚二喜笑颜开，他老兄在异邦苦撑苦熬了7个年头，终于等来了第一批在美国销售成功的小轿车。“花之冠”与美国大轿车相比，依然小巧玲珑，但马力大、质优、价廉，让许多美国佬感到新鲜好奇。

世界上不少大事，是由不起眼的小事引发的。1967年10月13日，丰田的社长中川不器男从东京车站搭新干线返名古屋，因为怕误点，他在月台上跑了一段路。这一段小跑，直接影响了丰田后来的发展。

中川本来就有糖尿病，上车后，他感到有点气闷，但他没有在意。

中川是赶回公司开董事会。日本人十分讲究守时，回到名古屋，他虽然觉得有些疲倦，仍立刻参加了会议。会后，他又紧接着参加餐会。就在餐会上，中川心脏病突发，一倒下便没能再起来。

其实，像中川这样的情况，在日本并不罕见，报上经常可以看到“过劳死”的报导，据统计，日本每年大约有1万多人因为工作过度而暴毙。但其“工作狂”的民族特征丝毫未因此而改变。

日本企业的社长，通常是由前一任社长选定。中川不器男突然过世，没有留下任何指示，丰田公司新社长的任命就只能由董事会来确定了。

石田退三虽已年近八旬，但身体结实，一直没有退居幕后，对公司的影响力非常大。很难说清楚他对英二继任社长究竟持什么态度，可以明确知道的是这件事拖了半个多月，直到1967年10月30日，54岁的丰田英二，方由副社长升任社长，正式接掌丰田大权。

反应最快的莫过于新闻界。第二天，日本各大报刊便以巨大标题报道：“大政奉还丰田家。”

上任百事繁忙，英二却被迫逼着举行了一次记者招待会。会上，有记者问：“你是因为出身丰田家，所以才被选为社长吗？”

尽管有思想准备，英二还是深感气愤，他不失风度地冷冷地回答：“我认为是因为适当才被选任的。”

此言一出，满堂掌声。这句话后来一再被人们引用，成了名言。

丰田英二接任社长，毫无疑问是众望所归。一位美国记者这样评价：“丰田英二是一个很了不起的人，是丰田许多产品能行销成功背后的功臣。他是一个工程天才，知道如何解决问题，也深谙组织的运作。他的成就如此耀眼，使人无从怀疑这句话的真实性。”

英二自己也老实不客气地说：“这是顺理成章的事。”

或许不少人心中还认为，这个位置6年前就应该是丰田英二的。

英二接任社长后，曾私下对人说：“如果我一开始便是进入一家大公司当职员，慢慢升迁，至今终于熬出头的话，无疑会对周围人士的反应感激涕零。但是当初我进这家公司时，它只不过是亲戚家的小公司。丰田汽车公司创业期间，公司里的大学毕业生除了喜一郎堂哥外，就只有我和斋藤尚一两人。如果我们两人不带领大家拼命努力的话，公司无论如何也站不起来，所以我们不敢稍有怠情。我当然是因为适当才被选任，大众传播的观念真是食古不化！”

英二接任社长半个月后，又接替中川担任日本汽车工业会副会长之职。

日本汽车工业会是汽车制造业者的联合团体。第一任会长为日产社长川又克二，副会长除中川外，还有本田技研的社长本田宗一郎、大发汽车公司的社长小石雄治。

从公司的实力来说，丰田在日本已排名第一，但日产是以东京为基地的企业，属于日本统治精英的一分子，川又克二无形中占了便宜。

本田技研的创始人本田宗一郎，是个富有传奇色彩的人物。他从开汽车修理铺起家，还当过赛车手，在一次比赛中差点把命送掉。二战期间，他瞄准时机，拿出积攒的钱办起“东海精机重工业公司”，专门生产汽车活塞，是丰田的汽车零件供应厂商。那时，本田曾靠着石田的威风，迫使银行给了他一大笔贷款。

本田发了财之后，见风向不对——再办下去，军部欠丰田的钱，丰田也会欠他的钱。于是趁周围人还没醒过来，急忙把东海精机公司卖了个好价钱，自己回家舒舒服服休养去了。

战争结束时，日本产业界一片荒凉，本田却卷土重来，跑到汽车业上游，办了个“本田技术研究院”，专门开发摩托车。不久，本田便大发特发：贫穷的日本人买不起汽车，廉价快速的本田摩托自然成了抢手货。

1959年，在丰田进军美国失利后，本田把他的摩托车开到美国。其推销手法别具一格：

本田的推销员将本田摩托骑到美国当地车行，车行的人见了那颜色艳丽的小东西总会好奇地问：“这是什么？”

本田推销员便用结结巴巴的英语告诉他们此乃日本摩托车，希望留在车行中，各位喜欢的话可以随意试用。

车行老板大多不相信这么个小家伙也能称为摩托车。但本田摩托模样可爱，占地方又少，摆在店面上犹如一个装饰品，于是家家都点头许可。

当本田的推销员再次上门时，车行老板们纷纷说：“哈！这真是好家伙。再运一些来，我们帮你推销！”

到1961年，本田技研已成为世界上有名的摩托车公司；1964年，本田占据了50%的美国摩托车市场。

得陇望蜀，本田宗一郎又野心勃勃计划研制本田汽车。应该说，本田对居于日本汽车业界首席的丰田，才构成真正的威胁。

60年代中期，举母原已发展成为丰田市，但仍然属于偏远的地方。东京一位经济记者在采访丰田后，有过一段传神的描写：

“来采访之前，特别问过路怎么走。但是，没想到从名古屋到丰田市，还有那么远一段路。我搭乘‘名铁电车’在一个叫‘知立’的小站下车，再换乘‘三河线’的电车，这路电车是那种摇摇晃晃的乡下电车，并且是单线。坐在车中朝窗外看，一片田园景色，看到的是刚收割过的稻田，以及零零落落的狗尾巴草。摇晃了一个多小时，才终于到了一个叫‘丰田自工前’的车站。说实在的，名闻天下的丰田，就在前面不远处吗？可真让我有些怀疑。”

那时的丰田市，没有娱乐业，也没有正规旅馆。外人出差到丰田，只能住进一种“民宿”式的旅馆，即当地老百姓把自宅空出一两个房间供旅客住宿。

丰田公司内部，也相当俭朴，会议室中低矮的座椅，总是让长手长脚的西方人感到吃不消。主管办公楼中，会长和社长是共用一个办公室，这个惯

例延续至今，据丰田解释：“这样有利于协调合作。”

不过，英二接任社长后，会长石田退三明显地清闲多了，甚至有空口述了一本书《自己的城，自己守》。这本由人代笔的书，于1968年6月出版，立即成为畅销书。

功成名就的石田退三，至此已不像个单纯的生意人，开始关心社会，关心国家。他的一些见解，还相当深刻，富有哲理。他曾说：“我很幸运，日本政府给过我一枚一等瑞宝勋章。这种东西，有或没有，都不重要，反正我没有学问，终生做个‘无冠的大夫’也就够了。最重要的是，我认为，今日的日本已经偏离了轨道，这样下去是不对的。一个欠缺资源的国家，一直追求高速增长，是错误的，迟早要自食恶果的。唉，人啊，越是顺境的时候，越要知道分寸。经营公司也是一样，和为人处事的道理是一样的。”

石田这些话，或许是包含了个人的感触在内吧。正值英年的丰田英二，绝不会这样去思前想后的。他正处于一个最好的大展鸿图的时期，他说：“把过去忘个干净，大步迈向未来，这才是我的人生态度。人和企业一样，不能向前的时候，就象征着一切都结束了。”

英二接任社长时，丰田累积汽车制造数量为300万辆。这以后不过数年时间，丰田汽车公司光年产量，便超过了历经利三郎、喜一郎、石田退三、中川不器男四代社长建立的记录，平均每年生产300万辆轿车、卡车、面包车等。

这种发展当然离不开时代给予的机遇。但是，与丰田英二的个人能力同样分不开。他懂得授权，善于鼓励身边的人独立自主，从而创造出一个坚强的管理团体，使公司茁壮成长。在他的手上，丰田的财力雄厚到可以不依赖“财阀”。大部分日本公司，都会归属于一个由特定银行、贸易公司和保险公司组成的集团，但丰田却达到了不受银行和企业联合体约束的自主地位。

当丰田需要贷款时，它能够自由选择利率最低的银行往来；而当丰田有盈余资金时，它的财务部门会召集所有的银行，找出利率最高的一家存钱。因此，日本企业常用“丰田利率”来代表最高利率。1950年丰田痛苦的负债记录，永远地成为了过去。英二的上台，标志着丰田受银行箝制的时代一去不复返。

丰田的供应厂商，因为跟着丰田而繁荣；丰田市的许多事业，也由于丰田公司的需要而发展起来。昔日举母原上贫寒土气的丰田汽车公司，终于在强势的日本企业中出人头地，高居汽车业界领袖的地位。

1971年7月，石田退三主动提出脱离会长职位，英二再三挽留，但石田去意已决。于是丰田集团特设了“咨议”一职，奉石田退三为丰田长老。

大凡风云人物，到了真正退隐的时候，总难免感伤。在发布退休消息的记者招待会上，石田淡淡他说：“我的智慧已经派不上用场了，如今已经用不到老年人了。今后，我要当我喜欢当的农夫，如果身体健康，希望能够去漫游世界一番。”

这以后，石田退三的日子果然过得很写意。他通常住在刈谷八幡町的自宅中，每天早晨5点钟起床，然后烧壶开水，再踱到屋外等送报的少年来。整个白天，他或者种种菜，或者修剪一下花草。到了傍晚，他必定要在和式澡盆中泡个滚烫的热水澡，这是日本人最喜欢的一种细致的肉体享乐。

每过一段日子，石田退三总要回知多半岛的故乡走走。泽田家的老宅仍在，那是一栋有着很大的院子的老屋，周围还有围墙，连着个相当气派的老

式大门。每次回去，他总是对泽田家的现任当家人说：“我还健康得很，用不着上班了，闲得很，至少得来祭一祭祖先的墓。不然，我这个放荡不肖之子，到了天国，可真没脸见父母和族人的。”可见在感情上，他始终觉得自己是泽田家的后代，而不是将他连蒙带拐弄去做了婿养子的石田家的后人。

石田退三一直活到 1979 年 9 月 18 日，享年 91 岁。日本政界、财经界的大人物，以及各界人士，都赶到刈谷参加他的丧礼。“经营之神”松下幸之助担任友人总代表。

石田的一生大起大伏，他从小学老师干起，做过家具店伙计、吴服店行脚商人；29 岁进入服部商店，成长为商社人；40 岁转入丰田，一直做到社长，带领丰田汽车公司步入成熟阶段。他一辈子节俭，到了“吝啬”的程度，点点滴滴积攒了 20 亿日元的“私房钱”。平日里石田总是讲：“不论说什么都一样，人，到最后，都是抗拒不了金钱的。我的钱我要带到天国去。”可是，在他过世后，人们却发现他把所有的财产都捐献出来了，创设了“石田科学经济研究财团”，向年轻学者提供研究奖助金。此举彻底改变了他的“绝代吝啬鬼”形象。

英二谈到石田时，曾感情复杂他说：“对我影响最大的，除了喜一郎堂哥之外，便是在一起工作时间最长的石田先生了。”

机遇分寸，成败得失，往往能左右一个人的一生。石田退三的人生，可供后人借鉴处真是不少。

法国雷诺 Twingo 单厢式迷你小型车

第十六章 石油危机 日本车独秀于林

“不会走的汽车，不排废气，最是干净！”厂商抱怨抵不住环保浪潮，英二忍痛带头使用昂贵的白金做“触媒”，使丰田车达到“废气设限”标准。其它厂商只好跟随，日本汽车质量因此更上层楼。第一次石油危机爆发，油价暴涨给了美国汽车工业重重一击。优质的小型省油日本车奇迹般迎合了时代需求，尤以丰田“花之冠”走俏美国，伊然成为世界级名车。

绅宝 900SE 房车

很多人认为，丰田在世界范围内的成功，是 70 年代中东战争中石油禁运的直接结果。石油禁运造成大众对小型省油的日本车需求旺盛。

这个观点至少部分正确。但英二认为，产品品质优良才是企业成功的不二法门，而使日本汽车制造技术超过欧洲的主要动因，则源自环境保护。

人类迈向工业文明的步伐，在 20 世纪迅速加快，所付出的代价最重莫过于环境污染。以汽车为例，当它第一次在世界上出现时，成为速度和力量的象征，人们坐在汽车中飞驰，前往从前终其一生也许都不会抵达的地域，心中充满兴奋和梦想。可是，仅仅半个多世纪后，随着越来越多的汽车涌上公路，废气和黑烟遮蔽了阳光，城市也变得喧闹肮脏，令人难以忍受。

重视生态环境的美国佬反应最快，于 60 年代发起了“废气设限运动”。参议员穆斯基一马当先，拿出提案：制定法规限制汽车废气的污染。

1970 年 12 月，美国国会通过了“穆斯基法案”。

同年，日本东京柳町首次发生铅公害及光化学烟雾污染。这一事件，使原本没有环境保护概念的日本政府，立即设置了环境厅。环境厅一设立，即提出“中央公害对策审议会长期方略咨询”。

这之前汽车排出废气，在日本国内只是少数人讨论的局部性问题，环境厅这一折腾，很快成为大众关注的话题。人人都害怕汽车废气危害国民健康。

汽车制造厂商们对这种局面又气恼又无奈。因为一设限，首先碰上的就是要增加大笔研究费用，更要命的是可能会牺牲汽车的一些重要性能。

“穆斯基法案”通过后不久，英二遇见法国雷诺汽车公司总裁，他劈头就问英二：“你对美国的汽车废气设限做何想法？”

英二怒冲冲道：“我觉得糟糕。”

雷诺总裁大表赞同，而且口出狂言：“会作出这种愚蠢决定的国家，我无法和它交往！雷诺要停止对美输出。”

这英二就不敢苟同了，杀入美国市场，击败美国汽车，是他多少年来的梦想。何况就算停止对美国输出丰田车也没有用，日本政府正打算全文照抄美国的“穆斯基法案”。作为日本汽车制造商，唯一能做的，大约就是设法和环境厅讨价还价，尽可能地去争一争。

1972 年的一天，日产社长、日本汽车工业会会长川又克二来到丰田英二的办公室，对他说：“我不干会长了，你来干吧。”

当企业联合组织的会长，可以相应提高自己公司的地位。因此英二一口答应：“好的，那就这样吧。”

英二于 5 月份出任日本汽车工业会会长。一接任，他便代表汽车业界与

政府就“废气设限”问题进行交涉。

环境厅当时的长官，是后来的日本首相三木，不是个好对付的人物。

最初英二表示：“汽车废气不是造成空气污染的唯一因素。”

三木彬彬有礼地接道：“这么说，您也承认，汽车废车是造成空气污染的因素之一。请支持政府对废气设限立法吧。”

英二沉默了好一阵，想出个绝招：“如果政府觉得有此必要的话，请提出证据来。”他当然知道环境厅的外行们绝对拿不出确切的证据来，就算他们个个是专家都不可能。造成空气 污染的原因十分复杂，净化空气的技术同伴艰深，科学界人士没一个敢讲自己已彻底搞清楚了。三木不上英二的当，避重就轻：“空气干净的总比污脏的要好。从汽车角度来说，就是少排废气。”

英二坚持把问题引向再花十年时间也讨论不清楚的学术领域：“你们只一味他说废气是污气，会污染环境，但却不明了那些用眼睛看不见的污物，实际污染的程度更严重。”

三木不肯偏离正题，平静地说：“我们今天只谈汽车废气。”

英二无可奈何，但白道：“实施排气污染设限，会增加汽车的价格。”

三木回答：“为了国民的健康，金钱花多少都不是问题。健康是没有代价的。”

话讲到这一步，英二只好暂时闭嘴。

讨论汽车废气是否需要设限最热闹的时候，丰田中央研究所所长梅原半二一时失言，使丰田成了报刊集中火力攻击的对象。

梅原半二是英二在芝浦研究所时代的搭当，搞热力学出身，丰田中央研究所成立后，他出任所长。此君为人有点书呆气，讲话不懂得多斟酌。对于废气设限问题，他发表如下高见：“在柳町十字路口放个大风扇，情况不好时，将污气吹散就可以了。这比限制废气排气量要有效得多。”他在公司内部这么信口开河也就罢了，谁知他对记者们也公然这样讲。

于是大众传媒同声斥责：“丰田胡言乱语！”

更糟的是，丰田英二为老搭档抱不平，他说：“传媒误解了梅原的原意，他的本意是讲用电扇比设限要便宜得多。其实，如果只是有些地点污染严重的话，只要用电扇将那些特定地点的汽车废气吹散，就可以局部性地解决问题了。”

英二的话再次引来传媒轮番轰炸。他气极败坏他说：“这些对废气本质根本不了解的人一阵胡乱嚷叫以后，原本无理的都变成有理了！”

但最叫英二头痛的还不是大众传媒，而是到国会山去回答问题。这种事情，连老牌政治家都觉得棘手，何况英二乃工程技术人员出身。

好在英二本非寻常之辈，韧劲、脑瓜、口才、机巧马马虎虎还够使。他曾试图向一大班议员和新闻记者解释净化污气的技术多么复杂，可是这些人一句话就把他打断：“我没有那么多时间听你的。”

偶尔有人肯耐着性子听他倒完苦水，未了还是用“我是外行”来挡他的口，然后补上一句：“不要推推托托吧，只要把空气弄干净就好了。”英二这样形容自己对国会听证的感受：“那些人把我们当作巫婆一样，仿佛恨不得把我们生吞活剥。”

1972年，日本政府提出了“废气排出限制方案”，要求汽车业界在1975年初步达到要求，然后逐渐提高标准。

英二一看那个方案头都大了，他说：“这个实施标准，就好比跳高用的

标杆——起初水平很低，但是越放越高。标准设定中最难做到的便是四氧化氮排出量，最初每行走一公里限排 2.18 公克，最终目标则是每走一公里限排 0.25 公克。要通过 2.18 公克的标准并不困难，但降到 0.25 公克，当时全世界都还没谁做到。从厂商的立场而言，一开始便非得以 0.25 公克为标准，免得重复投资研究。这样，起码丰田不可能在政府预告的时间内达到目标。”

1973 年 5 月，环境厅召集了丰田、日产、五十铃等 9 家小汽车制造厂商，开了一次“听闻会”。会上，各公司社长叫苦连天：“说得极端一点，不会走的汽车，没有排气，最是干净。但是，这岂不大大违反了发明汽车的本意？”

嚷嚷了半天，最后由汽车工业会会长英二代表大家回答：“办不到。我们申请延期，以便在维持汽车原来性能的基础上达到设限标准。”

万没想到这次“听闻会”开过后不久，汽车业界内部却分裂了：一心想爬到丰田上面去的本田技研，以及想凭借“废气设限”发财的马自达，先后宣布可以在政府指定时间内达到“废气设限”目标。

大众传媒又热闹起来了，纷纷用大标题报道：“本田、马自达都说可以办到的事，作为业界领导者的丰田却声称办不到。”

经过国会听证磨练的英二，已经很沉得住气了，根本懒得为传媒的大肆批评气坏自己，只让公司公关课课长发了个简短的说明：“以丰田而言，我们在废气管制上面面临的最大问题是生产的车种大多。有些车型经重新开发，可以在政府指定时间达到设限标准，并且不影响汽车的性能。但是同样的技术不一定能够应用在其它车型上。只生产一种车型的汽车制造厂商可以轻易声明‘本公司已能达到国家标准’，但是丰田不行。”

这篇说明没一个字提到本田技研，却把那虎视眈眈的小本田狠狠损了一下。

马自达自称能达到政府“废气设限”目标，主要是它针对汽车排气问题开发出一种回转式引擎 RE。RE 在废气处理上较普通引擎有效。

马自达社长松田耕平找到英二，极力向丰田推销 RE 的周边专利。这之前，为降低废气排出，丰田已从德国引进了奥迪 NSU 等专利权，并开始研究如何将之实用比，但发现还不够用。于是英二决定与松田洽谈。

松田耕平已将马自达的前途孤注一掷在 RE 上了，绕来绕去，谈判讨论的题目变成了“丰田向马自达购买 RE 单体引擎”。这也是因为英二发现 RE 的性能虽然理论上较活塞引擎好，但是燃料燃烧率较低，难以完全取代活塞引擎。英二一度曾打算放弃 RE，但神谷送来情报，说通用已决定使用 RE，还建造了专门工厂。

英二一想，通用是世界第一大汽车公司，若其真的投下大笔资金将 RE 全面实用化，那么 RE 很可能成为引擎的主流，丰田还是买下 RE 保险些。但由于 RE 的诸多缺陷，英二在谈判上始终不是太积极。

拖来拖去，世界性的第一次石油危机爆发。RE 燃料使用率那么差，当然无法成为引擎主流。通用决定全面放弃使 RE 实用化的计划，总裁柯尔引咎辞职。英二额首称幸，中断了与马自达之间的谈判。

这期间，本田技研也开发出一种复合涡流调速燃烧的 CVCC 引擎，在废气处理上效果很不错。丰田英二能屈能伸，咬咬牙，撇下面子问题，向小本田求救。

本田宗一郎得意非凡地将 CVCC 技术出售给丰田，美滋滋地赚了一笔。

“废气设限”由政府强制执行之初，各公司以符合设限标准为前提制造

出来的不污染环境的汽车，性能差，加速慢，浪费汽油，简直一身都是毛病。英二抱怨说：“这种强迫推行废气设限的做法未免失之鲁莽，好比想教人游泳，便将他突然推入水中，让他自己在挣扎中学会游泳的诀窍。万一不幸出了差错，这个人很可能便淹死在水中了。”

国内市场充斥着这些问题丛生的汽车倒也罢了，反正大家都差不多。但丰田的“花之冠”主要销往美国，实在拖不起。一买下本田 CVCC 技术后，英二便指令优先解决“花之冠”。

想必业界领袖丰田的种种努力，环境厅都看在眼里，再说有些事逼急了也没用。这样日本政府批准了日本汽车工业会的申请，准许将最后期限延长两年。

由于每一款车型都必须个别发展出独特的对策，那段时间，丰田汽车公司总动员起来对付废气排出问题。为了使汽车在维持原来性能的基础上净化排出的废气，丰田的工程师们首先想到使用“触媒”。

“触媒”是化学界在最理想状况下所使用的催化剂：一种物质与另一种物质相结合时，需进行充分化学反应的话，有时就要使用触媒来催化。

但丰田汽车公司中尽是些机械专家，不懂化学。幸好，梅原半二负责的丰田中央研究所里，倒有好几个研究触媒的专家。他们在重新开发引擎的过程中发挥了大作用。

此事让丰田集团里的许多人再度认识到基础研究的重要性，当时就计议筹足资金后，要加倍扩大研究所规模。

一般来说，使用触媒应维持在最佳的温度与压力条件下，并使用正确的方法，才能取得最佳效果。但汽车在行走状况下，温度忽高忽低，加上行走中汽车本身会振动，压力也不会均衡。要使触媒在所有情况下都能发挥功能，“触媒”的选择非常苛刻。最常用的氧化触媒，只能达到初期的废气设限标准，无济于事。效果最佳的只有白金触媒。可是白金的价格多么高啊！没有哪个汽车制造厂商乐意采用。

丰田中央研究所的触媒专家们，不断试用其它种类的触媒，但都没有成功。“废气设限”的最后期限却无情地一天天逼近。

无可奈何，为通过政府的检查标准，英二拍板：“使用白金做触媒。”他派章一郎去海外探寻白金矿。因为日本本土除了有少量煤和锌外，其它工业原料和燃料都要依靠进口。

丰田决定使用白金做触媒的消息一传出，马上就有白金矿主找上门来：“如果你们愿意长期购买的话，我们愿意开发新的矿山，长期向丰田提供。”

别看章一郎文质彬彬，砍起价来却是把好手。双方谈妥之后，丰田汽车都采用白金做触媒了。

英二慨叹：“总算所有的车种都通过了国家的规走。现在回想起来，也因为这个规定，使得日本汽车制造技术超出欧洲许多。”

丰田带了个头，日本汽车业界都大量使用起白金来。然而白金的价格终究过高，随着科学技术日新月异的发展，汽车业界一直在动脑筋寻找新的替代物。但直到 80 年代末，和日电子技术方开发出一种使用稀薄燃料控制体系的新型引擎。这种引擎可确保稀薄混合液体安定地燃烧，大大节省燃料费用；并且，在引擎内即可防止废气外排，只需使用廉价的氧化触媒，就可以防止污染。

1973 年 10 月 6 日，第四次中东战争爆发，阿拉伯国家一致大幅度提高

石油价格，而且视各国对待以色列的态度来决定石油输出数量。

美国这下子倒了大霉。由于美国支持以色列的态度，阿拉伯国家对美国实行全面石油禁运。美国石油价格顿时暴涨，各行各业大受影响，受灾最重的就是汽车业了。

汽车对美国人来说，是仅次于住房的第二项个人生活必需品。以前美国从来没有出现过能源危机，汽油价格一直很低廉。在这种环境中，美国人开汽车追求大马力、高速度，讲究豪华舒适，从不去计较消耗多少燃料。所以美国任何一家汽车公司都没有生产省油的小型车经验。

石油危机给了美国汽车业重重的一棒，市民阶层将那些舒适的大型美式轿车称为“汽油狂饮者”。

1974 年度对底特律来说是灾难的一年，通用的汽车销售量比往年减少 150 万部，福特减少 50 多万部。

与此同时，在“废气设限”中达到优良质量的日本省油小型车乘隙而入，纷纷在美利坚西海岸登岸，然后迅速向内地推进，占去不少美国汽车市场。

其实，日本一直生产小型省油车，倒不是日本汽车制造厂商有什么先见之明，主要是由于日本人口众多又缺乏资源，做什么事都习惯从节省的角度考虑问题。而且，日本人对精致的小型化产品有着发自本能的特殊偏好。早在 12 世纪，日本男人就流行佩带木制的小配件。到近代，这种小配件加上小坠子已制成精巧的艺术品，是男人必备的随身物。由于日本人对轻便、随身可携带的小配件的喜爱，日本人发明出了便携式录音机、随身听、微型电视手表等等。这种偏好和灵感落到汽车工业上，便是把各种汽车小型化。

日本汽车的特点，奇迹般地迎合了石油危机时代的需求，成为供不应求的抢手货。

英二回忆说：“1973 年从年初起就不对劲，景气好得过了头，市场购买力高得出奇。汽车在这头刚制造好，那一头已经卖了出去。站在制造商的立场，我们是拼命地做，反正只要有货就可以卖出去。”

也许大变之前都有些预兆，那一年日本发生了一连串化学工厂爆炸事件。向丰田供应轮胎原料的山口县化工厂，也发生了一次大爆炸，并引发严重的火灾，导致工厂全面停工。而且山阳铁路也因火灾一度中断运输。

丰田生产轮胎的原料缺货，一段时间出厂的丰田汽车连备用轮胎也没有。可是，没有备用轮胎的丰田车也一样被顾客抢购走了。

市场需求量的超常旺盛，使丰田人手严重不足，想大量招聘新工人，又怕市场一旦萎缩不得不裁员，那将是个大麻烦。章一郎给英二出了个高明主意：“现在根本不需要那么多推销员，何不与神谷先生商量，向各地经销店借调一批人员来？他们对丰田汽车原本就熟悉，稍加训练便可以上生产线工作。”

英二听罢连声称好，神谷也十分支持。于是大部分贩卖公司的推销员都被送到丰田汽车公司临时顶班。

阿拉伯国家开始实行石油禁运后，美国在亚洲的盟国日本也受到一些波及，最明显是汽车生产原料进购越来越困难。以丰田为例，原料在 1973 年底还勉强可以凑齐，一过年关，虽然丰田汽车畅销美国，却不得不忍痛减产。

1974 年 1 月至 3 月，丰田汽车除“花之冠”外，其余车种生产量均一砍再砍。而日产、本田、五十铃等公司，在丰田下令减产时，却下达不惜一切大量增产的命令。

这期间，原料价格连续上涨，汽车价格跟着连调了两次价。结果市场需求如刹车般落了下来。幸亏丰田洞烛机先，毅然减产，没有造成积压。而其它公司都吃了一次大亏。

4 月份，日本各汽车公司开始普遍减产。丰田却又下达增产计划，主要是增加“花之冠”轿车的生产数量。这款轿车在美国市场销得太好，仅 1973 年便卖出 10 万辆，看情形 1974 年还会大幅度增加。

丰田的“花之冠”从 1966 年 11 月开始生产，中间数次变换车型，质量控制十分严格，如今已俨然成为世界级名车了。英二自豪地说：“石油危机过后，日本汽车销量全面下跌，唯‘花之冠’一枝独秀。”

丰田 EV—50 电力驱动小型车

第十七章 世道在变 识先机者得明天

丰田市悄悄扩张，英二又拿出 30 亿日元设基金会，神谷在日进郊外建进修中心……丰田秣马厉兵，做好了打一场国际汽车大战的准备。底特律三巨头却沉浸于昔日的荣光中，把石油危机当做偶然事件抛诸脑后。福斯也把力量转向中高档轿车。

丰田 RAUM 小型房车

世界性的第一次石油危机，给了丰田一次绝佳的发展机遇。继“花之冠”后，丰田又针对美国人爱好，开发出畅销轿车“冠乐娜”。

那些“冠乐娜”的购买者，都得到丰田免费赠送的银盘。小巧闪亮的银器造型之精美，充分体现出日本人在这方面非凡的心智，令人爱不释手，成为独特的广告宣传品。

谨慎的名古屋人就这样步步为营，一点一滴蚕食着美国汽车市场。

丰田市随之不断地成长扩张。大量中下游供应厂商，陆续在相邻的城镇和村庄设立工厂。随便数数，都有几十家丰田的关系企业。

这里，正在逐渐形成一个世界级的大型企业城。

尽管东京人常常拿名古屋的“庄稼汉”开玩笑，说他们缺乏教养，但却无法不对丰田的活力和效率由衷地敬佩。”

在丰田似乎所有的事情都在同时进行：零件的生产制造和汽车的装配接近同步，每天不分昼夜，公路上总是流动着运送零件的卡车，和将出厂汽车送往港口装船的连结车。身穿制服的工人在工厂里川梭不息地忙碌，好像永远没有停下来时候。

昔日荒凉的举母原，现在除了少数稻田、柿子园和一些种植蔬菜的菜地，全都变成了繁忙的厂区。

可是，大洋彼岸的美国三大汽车公司，却还没有意识到世道在变。

由于中东第四次战争很快结束了，通用、福特、克莱斯勒盲目的主管们居然把这次危机当做偶然事件抛之脑后，一点看不出市场正在形成一种对价平、质优、省油的小型车的新偏好。换句话说，他们还丝毫没察觉日本人的威胁即将到来。在他们眼中，日本人依然是 50 年代的模样，一个个访问团带着照像机笔记本，毕恭毕敬地到美国的工厂里来参观学习。连一般工人都嘲笑矮个子的日本人，因为他们是那么事无巨细地拍下任何看得到的东西，又是那么努力地了解各种生产细节，比学徒工还认真。

日本人这种勤奋的小学生态度，实在无法让自高自大的美国佬感到有什么威胁。他们做梦都想不到，日本人回国之后，会建造出更好的工厂，创造出更有效率的生产制度，推出更优良的产品。

底特律的三巨头，依然继续生产曾令他们出尽风头的大型轿车，不肯改变。世间事大凡有个渐变的过程，分析起来，美国汽车业是早在 70 年代中期，逐步丧失霸主地位的。

当时，美国汽车业界好像只有一个人比较清醒，此君就是奇才艾尔卡克，他再三向亨利二世建议投资研制省油的小型汽车。可是，亨利二世断然否决：“小型汽车，小笔利润。这不是福特的发展方向。”

艾尔卡克已经在福特效力了 20 多年。他的经历好似一部美国汽车业兴衰

史。

初进福特公司，作为普林斯顿大学机械学硕士，艾尔卡克被安排在帝尔泵总部受训，前途是成为福特技术骨干。可是受训结束后，他发觉自己更喜欢同人而不是同机器打交道，所以他告诉培训团团长他不当工程师，要改行去做推销员。

团长十分恼火，普林斯顿是世界第一流的大学，艾尔卡克攻读硕士学位时，伟大的科学家爱因斯坦正在那里当教授。福特公司在所大学只选一名尖子，千挑万选看中艾尔卡克，他却说要去当卖嘴皮的推销员！好在美国与日本不同，强调尊重个人意志，所以团长只是冷冰冰地对艾尔卡克说：“你突然决定要做推销员，与我们的主观愿望大相违背。你一定要这样，只能你自己去推销部联系；我不能帮助你。”

艾尔卡克只好去自找门路，可是，他的学历，他在帝尔泵总部工作过的经历，却让福特公司设在各地的推销部感到是个威胁，结果没谁肯要他。碰了好多次壁，他才被费城福特汽车推销部收留，当了个试用推销员。

学艺生涯很不容易，艾尔卡克一步一跌地摸索着向前行进。这期间，他认识了福特汽车公司在美国东海岸的推销总经理毕康。毕康也是工程师出身，后来改行当推销员，所谓惺惺相惜，毕康对艾尔卡克另眼相看，成了他的人生导师。

两年半后，聪明的艾尔卡克被提升为一个推销分部的经理。有一次，他的推销部在每月评比中得了个最差，艾尔卡克垂头丧气。毕康拍着他的肩：“怎么啦？”

艾尔卡克老实回答：“得了倒数第一，我心里不好受。”

毕康笑起来：“这有什么，总得有人当倒数第一嘛。听着，别连续两个月倒数第一就是了。”

似乎很平常的一句话，却深深烙在了艾尔卡克心中，在他后来起起落落的人生旅程中，一直激励着他。

1956年，年轻的艾尔卡克因为推销成绩显赫，被提升为华盛顿首都区域的推销总经理。上任才几个月，他又接到老上级毕康从总部打来的电话：“如果你还想领工资的话，下个月的薪水在帝尔泵总部领。”

艾尔卡克一跃成为福特卡车部门的全国销售总经理。四年后，毕康退休，他又接替毕康成为统管福特汽车和卡车两个部门的全国销售总经理，顶头上司便是后来成为美国国防部长的麦克纳马拉。同年11月，麦克纳马拉被董事长亨利二世提拔为福特总裁，36岁的艾尔卡克随之升为副总裁。

美国人崇尚青春活力，连老年人也不服老，整个社会的倾向都是年轻化。超级推销员艾尔卡克一当上副总裁，就极力鼓吹要生产适合年轻人需求的汽车，特点是式样新颖，力量强大，而且价格便宜。但60年代的美国佬一点不穷，“价格便宜”这一条意见很不被亨利二世欣赏。艾尔卡克施展好口才，说基本价格低些无所谓，另加一大批奢华附件，任由顾客选择就是了。

这样，艾尔卡克的方案终获通过。他给这款新车起了个充满青春气息的名子：“野马牌”。

野马牌汽车一推出，刷新福特汽车公司销售记录。头两年，便净赚纯利11亿美元，艾尔卡克因此升任福特第一副总裁。

接着，他主持下开发的“马克三号”豪华轿车，居然在推出的头一年销售量超过美国王牌卡蒂列克。卡蒂列克乃通用最高档豪华轿车，通用简直不

能相信这个事实，还以为统计数据搞错。

1961年，麦克纳马拉被肯尼迪总统拉走，高就美国国防部长。艾尔卡克自然而然地把眼睛盯向总裁位子。谁知这一次他却失算了。

通用发生权力内讧，副总裁邦奇·纳得逊败北，透出风声想另谋出路。亨利二世闻讯大喜，他曾因从通用挖来卜利持得过大甜头，这一次又想故计重施，乘着好势头，利用纳得逊的智慧打败通用，夺回丧失了40多年的世界第一大汽车公司的宝座。

纳得逊被亨利二世如愿挖来当了福特总裁。艾尔卡克鼻子都气歪了，心想本人在福特干生干死；历经艰辛往上爬，纳得逊算个什么东西？他决定给新总裁一点颜色看看。

艾尔卡克从普林斯顿毕业后就一直在福特干，20多年下来没换过公司，当然有自己的一班人马。

而纳得逊不知是一时糊涂，还是过于相信自己的能力，竟一个下属没带，单枪匹马到福特当总裁。其结果可想而知：他发布的指令，从副手到下级主管，个个都打马虎眼，谁也不去认真执行。

纳得逊成了个光领高薪的空摆设，而且令福特公司管理混乱。最后，亨利二世不得不痛下决心，让纳得逊另谋高就。

亨利二世知道这一切都是艾尔卡克在搞鬼，因此对这个昔日亲信种下心病。他没有马上把总裁位置给艾尔卡克，而是组织了一个三人集团负责日常工作。

拖到1970年底，由于大势所趋，亨利二世才心不甘情不愿地任命46岁的艾尔卡克为福特汽车公司总裁。

艾尔卡克其实是个有远见的人，石油危机一爆发，他就极力主张亡羊补牢，赶紧开发廉价省油的小型汽车，认为小型车才大有前途。

其时通用的高层主管们却在说什么：“阿拉伯叫嚷用石油禁运惩罚美国扶持以色列的政策，但这样的禁运能维持多久？他们最终还是为了吃饭问题卖石油给我们。那时进口汽车就完蛋了！”

亨利二世同样持这种看法，他根本不相信区区日本人真能构成什么威胁。但艾尔卡克没完没了地罗嗦，他烦不过，才勉强批准拿出10亿美元来试制省油车。

艾尔卡克大为振奋，派手下干将司帕黎科主持这项工作。但他没有料到，亨利二世已决心把他赶出福特。

亨利二世的计划是一步步剪除艾尔卡克多年来建立的势力。1975年2月，艾尔卡克跟随美国工商代表团到中东考察，亨利二世立即召集高层会议，一刀砍掉了包括研制小型省油车在内的多项开发计划，又组织调查艾尔卡克的“不轨行为”。可惜，什么也没查出来。

艾尔卡克愤怒地指责他的老板是“一个靠祖先遗产活下来的人！”他说：“像这样的人怎么会为别人考虑？怎么能理解世界上还有那么多的人为自己的基本生活日夜操心？这种人就会靠祖先留下来的钱胡作非为，仅凭自己的感觉办事，对别人生死漠不关心！”

两人冲突表面化了，亨利二世不再遮掩，一个接一个地开除艾尔卡克的亲信，包括开除小型车研究者司帕黎科。艾尔卡克问亨利二世有什么理由？亨利二世冷笑：“我不喜欢他！你没有权力要我向你解释为什么我要叫他滚蛋！”

司帕黎科被开除后，旋即进入克莱斯勒。他这一去，无意中成了艾尔卡克的开路先锋。

亨利二世为了逼艾尔卡克自动辞职，不惜牺牲公司利益。1977年，艾尔卡克与本田达成一项协议，由本田低价向福特提供一种节油的发动机和离合器，每套才711美元。本田肯做这种几乎没什么利益可言的生意，主要是为了扩大在美国的影响力，跟丰田一争高下。

但是，仅仅因为这一项目是艾尔卡克去谈的，亨利二世傲慢地否决：“我不会允许福特汽车里面藏着小日本的发动机！”

1978年10月15日，在福特整整度过了32个春秋的艾尔卡克，被迫辞职，那天正好是他54岁生日。这年，他还为福特创下净利18亿美元的记录。

艾尔卡克被亨利二世变相开除后，他的夫人玛莉和两个未成年的女儿都成为别人嘲笑的对象，玛莉在无形的压力下心脏病复发，几乎丧命。孤立地看，艾尔卡克的经历是他个人的不幸，但也从一个侧面反映出美国汽车业之所以走下坡路的原因。

世界第一大汽车公司通用在这一阶段的表现，则是令人哭笑不得。通用一向以拥有多种规格的产品自傲，石油危机发生后，方发现在小型车方面还是个空白，于是决定研制几款省油的廉价小汽车，说是要“把日本车扫出美国市场”。

但是，GM根本没有把重头力量投进去，结果X型号车质量低劣，J型车更糟，只是将X型号车换了个华丽的外包装。可想而知，一上市就被精良的丰田车、本田车杀得大败，使通用信誉严重受损。

GM这才慌了，忙对最后一款省油车S型号追加研制费用。

可能是美国佬大手大脚惯了，S型号车研制出来，每部成本费竟高达5731美元。这下别说与丰田、本田较劲了，五十铃制造的同级汽车每部成本费也只不过2857美元。通用只好封杀S型号车。当外界提出质问时，他们居然说：“通用不可能在小型车市场跟日本人竞争。因为美国工人既要高工资，又不愿勤奋工作。”也许这话有一定的真实性，但却激起全体美国工人的愤怒。

事实上，GM在豪华车市场上也在节节败退，卡蒂列克先是在1968年被福特的“马克三号”击败一次，迈入70年代，又受到德国奔驰、BMW的挑战。通用匆忙推出新款卡蒂列克，车上却有10多处明显缺陷，以致美国报刊用大字标题讽刺：“卡蒂列克——美国心碎的标记！”

通用自从1927年击败福特，一直稳居世界汽车业的首座，上上下下都形成了“老子天下第一”的心态，连福特、克莱斯勒都不放在眼中，小日本就更不在话下了。没想到横行全球半个世纪，却干不过东洋精锐伞兵团，又受挫于德国的机械大师。

可是通用仍不担心，因为其中档轿车还没有出过什么问题，并为GM带来丰厚利润，掩盖了种种危机信号。

福斯自1955年在美国登陆成功后，一直稳步发展。到70年代中期，金龟车的销售已突破1000万辆大关。

由于德国工人在二战结束后的废墟上全力与政府、资方合作，为德国创造经济奇迹立下汗马功劳，“共同决定”的概念已深入人心。1974年，德国国会通过一项法律，规走德国公司的董事会中必须有劳工代表的席位。此一做法，在世界上绝无仅有。

福斯的董事会由20位董事组成，包括8位股东，2位下森林地区代表，

以及 10 名福斯员工。这 10 名员工中的 7 位由全体员工推选产生，3 位由工会决定。

从眼前迹象来看，福斯正处于事业发展的颠峰。

但是，福斯的危机也同时到来，诺尔多夫是那种固执的德国人，树立一种观念后便难以改变。他不了解新产品开发的重要性，甚至从未想过金龟车也有落伍的时候，只知道像传教士般把金龟车散布到世界各地。

对他这种做法，反对的声音不断。理智的德国人不客气地诘问：“当美国人不再对反地位象征的事情感兴趣时，金龟车的结果如何？”诺尔多夫只好满不乐意地指示开发新车型。

一种接一种的新车被研制出来，工程师诺尔多夫却一个也看不上。在他心目中，没有哪种车能比得上金龟车。十几年功夫，福斯测试中心摆了几十辆被诺尔多夫否决的新车型！连他自己都苦恼地说：“我无法被启发。”

新成长起来的美国青年，在 70 年代后期，终于不再热衷于反文化传统，开始倾向于购买品质优良又耐用的平价车。福斯丧失了在美国市场的吸引力，金龟车热在奇迹般烧了 20 多年后，忽然间迅速消退。

总算福斯运气好，诺尔多夫到了退休年龄，卡尔·哈恩接任福斯总裁。

哈恩 50 年代是福斯外销部门最年轻的主管，被诺尔多夫派到美国推销金龟车。他充满活力，风格独特。60 年代，哈恩就觉得应该开发新车型了，但那时还轮不到他做决断。

一般来说，一个公司是由主张大胆投资的产品开发、销售部门，与倾向于保守的财务控制部门来维持平衡的。哈恩推销员出身，又不像艾尔卡克那样由于出身贫寒本能地倾向于节俭，而且，诺尔多夫时代福斯赚钱太多，公司里其他主管也都没有了财务控制的概念，干起事来皆大手大脚。

所以，哈恩连想都没想过要去跟日本人争廉价省油小型车市场。他决定全力推出做工精细、专供中上层使用的“高尔夫”轿车。

哈恩的运气真不错，石油危机中欧洲所受的影响有限，故这种“高而富”的车型未受冲击，竟高居欧洲畅销车榜首。进入 80 年代，福斯的汽车又成为日本市场上销售量第一的进口车。日本人尊崇德国工艺，富裕起来的日本新贵们，把购买做工精良的德国车当成地位的象征。

接连走运令福斯失去危机感，埋下了衰落的隐患。

后起之秀丰田却一点不敢自满，不断在产品开发、设备更新方面默默下功夫。

那段时间，很多人都认为日本汽车制造厂商借石油危机富得冒油光，因此强烈要求他们担负起社会责任。丰田常被批评“钱赚得太多”。

英二努力辩解：“事实上，丰田在安全及污染等公害对策上，投下了巨额资金。而且，为了准备未来国际汽车大战，企业体系必须强化。怎么能光看到我们赚钱，却忽略我们在成本上所作的投资呢？”

可惜说了等于白说，公众很不谅解。看情形再不出血，英二会步石田后尘，被称作“丰田吝啬二”。

章一郎劝叔父：“不如设立一个丰田基金会，作为对社会回馈的一环。”

英二烦恼道：“好像也只有这样了，但是，我可没有设立基金会的经验。说起社会工作，我现在担负的公职已经够多了。或者，这事你去筹办吧。”

英二的社会公职是随着丰田名气日盛一个个加到头上来的，动不动就会收到一张政府机关的开会通知。从丰田公司到名古屋要 1 小时，打名古屋搭

新干线至东京要 2 小时，这样不论去东京开什么会，光交通时间便要花 6 小时，就算开的是 2 小时短会，一天时间都得全搭上。

英二早已烦得不得了。好在身边有章一郎，可以帮他压住公司这一头的阵脚。

但有些事，按照惯例，非要公司社长出面才行。比如设立“丰田基金会”，那是一定得丰田的社长来领衔唱主角的。章一郎给英二出主意：“像基金会这样的组织，还是找一个丰田公司之外的人来负责日常事务为好。您光挂个理事长职务，不会占用多少时间的。”

神谷也赞同章一郎的意见，并建议：“既然决走办，不如办个大型基金会。一般的基金会因活动范围不同，都是由文部省、通产省或者运输省管辖。我们干脆办一个多目标的基金会，直接挂在总理府。今后，也方便与国际一流基金会合作，扩大丰田的国际影响。”

神谷真不愧是“销售之神”，眼珠一转就把一件单纯回馈社会的行动，变成了打“大广告”。

英二也来劲了：“好，拿 30 亿日元来办。我的想法，为了提高基金会水平，积极地进行各项活动，基金会还应做到自行增资。”

几个人商议了很久，决走把东京工业大学教授、经济企划厅经济研究所所长林雄二郎请出来担任专职理事。

不过，筹办“丰田基金会”的第一步，是争取总理府的同意。英二让章一郎起草申请。

总理府接到丰田的申请后，相当意外，但也很高兴，这可是一件利国利民的大好事，他们给了英二这样一个回答：“总理府从未做过这种大型基金会的监督官署。不过，我们会积极地研究这件事的可行性。”

1974 年 10 月，总理府答许了丰田的请求，“丰田基金会”正式成立。

英二挂了基金会理事长之职。林雄二郎在英二和神谷的双重游说下，出任基金会的专职理事。

林雄二郎对基金会的抱负是协助研究。英二深表赞同，他把丰田基金会的营运全权交由林雄负责，自己除了挂个理事长的名份，真的什么都不过问。倒是神谷老跑去替林雄出点子。

在神谷提议下，丰田基金会一再与美国赫赫有名的一流基金会合作，比如与福特基金会一道向日本留学生提供奖学金，接手由“洛克菲勒基金会”发起的“赞助东南亚保存传统建筑”的研究。

林雄二郎是个有眼光的人。在任期间，他频频向一些不能马上出成果，因而无人肯负责经费的研究项目进行长期投资。

他还有选择地为一些不能确定会不会出油的油井开发项目出钱出力。最后，大多名利双收。

在林雄手上，丰田基金会成为日本民间屈指可数的大型财团。

10 年中，基金由 30 亿日元增长到 110 亿日元。

而美国的福特基金会，设立时拥有亨利·福特 95% 的遗产，1966 年总资金 37 亿美元（相当于 90 年代的 200 亿美元）；到 1974 年，却只剩下 17 亿美元。

丰田基金会筹建时，丰田汽车贩卖公司也在进行一项大动作：神谷在日进镇郊外的小山上，建了一座闪耀着光芒的白楼，作为推销员进修中心。

这个进修中心总建筑面积达 1.3 万平方米，正面完全是玻璃。透过玻璃向外望，可以看到木曾御岳山的山脚向远方扩展着。雨日，闪电划破苍穹，风呼啸着掠过草地和树林，四周山鸣谷应；晴天，灿烂的阳光照耀着隆起的一个个小丘，浪头一样朝着彼岸滚去。

推开镶着玻璃的正门，迎面一条宽敞明亮的走廊。走廊里摆了约 10 套谈话用的桌子，还有一坐到底的安乐椅，坐上去给人的感觉是可以舒适地休息一下了。高柱上，挂着一块匾额，上书神谷名言“向可能性进行无限的挑战”。

进修中心内，建有 6 层高的宿舍大楼，可容纳 300 多人住宿。教学楼矮些，一共 3 层，有 17 个冷暖气设备齐全的教室，以及图书资料室和招待客人用的特别教室。屋顶还设了体育训练室。在教室里，每个人都有充分活动的地方，十分舒适。

进修中心建好后不久，神谷因年事已高身体欠佳退任会长，加藤接任了社长职位。

加藤领记者参观白楼时，说了一段让人印象深刻的话：“在这里进修和听课的人，是将成为第一流推销员的人。他们即将奔赴推销汽车这种现代化商品的商业战场，如果让他们在一个狭小的环境里学习，培养不出来明快的判断能力，和为克服各种困难寻求可能性的积极精神。所以，有这种规模的设施是理所当然的。我们对待为推销而战斗的人，不应有失礼貌。”

几年后，进修中心的门廓蓝面，又悬挂起一块金光闪闪的牌子，上面写着：

完成 3000 辆汽车推销任务者：1976 年度上拾石喜造（鹿儿岛丰田）、伊藤丰（新泻丰田宠儿）、水谷古七郎（大阪花冠）；1978 年椎名保之（东崎玉奥特）。

丰田秣马厉兵，做好了迎接新一轮国际汽车大战的全盘准备。

而美国的汽车制造厂商们，仍一味陶醉在昔日的荣光中，为争权夺利大闹内讧。

1979 年，第二次石油危机爆发。

丰田四门流线形 CONCEPT CAR AXV-V

第十八章 再禁石油 汽车王国易新主

年关之前，通用还得意于 1978 年大丰收，福特也美美赚了一笔。突然之间，石油恐慌弥漫全美，到处可见汽车排长队等着加油。英二发出紧急动员令，章一郎领认杀向美国。日本小型省油车潮水一般涌向加州海岸，不惜以微利占据美国广阔的市场。1980 年，日本击败美国成为世界最大的汽车生产国。日美、日欧贸易摩擦迭起，铃木首相亲自出马调解。丰田制造与贩卖分离 31 年后合并，“环球壹零”出台。

日产总统轿车

1979 年元月，伊朗发生政变。伊朗国王仓皇逃离德黑兰，到美国寻求政治避难。新领袖霍梅尼措词激烈地要求美国政府把伊朗国王交出来，美国佬不干。于是阿拉伯国家再次联手，对美国全面实行石油禁运。

对以通用、福特、克莱斯勒为中心的美国汽车业界来讲，似乎一切是那么突然，简直让人措手不及。

年关之前，通用还在年度报告中称：“1978 年是成效卓著的一年，共售出汽车 100 万辆，利润高达 35 亿美元。”

福特也获利 15 亿美元。唯克莱斯勒亏损 2 亿美元，正扬言要在新的一年里打个翻身仗，做梦都没想到会有第二次石油危机临头。

平常，美国各加油站的汽油不过每加仑 0.65 美元。石油禁运几星期后，美国西海岸加州的汽油价格就增长了一倍。

不久，石油恐慌弥漫全美。到处可见汽车排着长队等候加油，而且，尽管法令严格禁止，不少人都在车上安置不安全的小型油箱，并在家里囤积汽油。

到 1979 年 6 月份，美国许多加油站都关上了大门。而美式大中型舒适轿车，早在三个月前就卖不动了。

美国国会开始讨论发放汽油分配证。

对于日本汽车制造厂商来说，这却是千载难逢的机会。

丰田紧急召集所有经销人员，包括在美国的经销商共聚东京。英二简洁地发布总动员：“论实力，日本汽车制造厂商还赶不上美国厂商，石油危机对他们来讲是时运不济，对我们而言却是时来运转。一定要不惜一切出击，让日本车大行其道！”

神谷紧接着补充：“最重要的是提高市场占有率！”

这次进军美国的行动由丰田汽车公司主理。因为一般汽车公司制造与销售都是合在一块的，唯丰田在 1950 年的危机中，被迫将制造与销售分离。这件事在日本尽人皆知，但外国人都总弄不明白个中奥妙，一家家去解释也太费口舌了。所以英二和神谷一商量，决定由丰田汽车公司负责对外出击。

章一郎领命赴美，他的英语口语不是很好，后来当了丰田社长，正式场合也大多是讲日语。但他的分辨能力极强，能敏锐地区别词语中细微的差别，据说比专业翻译还厉害，可见是块搞推销的好料。

丰田这次的策略是一面铺天盖地展开广告攻势，一面以极优惠的价格图谋市场占有率——花之冠、冠乐娜等省油小型车潮水一般涌向美国西海岸。

日产、本田、五十铃不甘落后，群起仿效。尤以本田攻势凶猛，它曾花了9年时间才开发出本田汽车，1970年在美国销售量不过1300辆，托第一次石油危机之福，本田汽车年销售量跃升到近10万部。这次本田拿来冲锋的是4000美元一辆的大马力省油型ACCORD汽车，其受欢迎的程度让本田宗一郎喜得合不拢嘴：那么多顾客挤在车行里，希望能抢先买到一部刚抵达的本田ACCORD。

不过，至少在数量上本田还无法与丰田名牌拼比：上百万部各种型号的丰田汽车，被疯狂的顾客一抢而空。

美国汽车制造厂商觉得不可思议，为什么丰田汽车利润如此之低，还热衷于发动推销攻势？他们没有意识到，这正是“丰田策略”：先全力提高市场占有率，那么以后就是供应零配件、提供维修等，也有大批生意可做。

美国佬想不明白的事，同一种族的其他日本厂商一看就心知肚明，马上跟着学。没有丰田那种高效率生产体系，便强制雇员加班加点作业，使汽车源源不断地在美国港口卸货。

1979年，日本汽车在美国市场占有率达到17%；1980年上升到24%。丰田的名车“花之冠”在1980年生产达到鼎盛，高冈工厂中，三条组装流水线以65秒一辆的速度推出新车，年产85.6万辆。从这一年起，丰田轿车的年生产总量均超过300万辆。

而克莱斯勒1979年亏损达11亿美元，福特亏损10亿美元；1980年，克莱斯勒又亏损17亿美元，福特亏损15亿美元。均创下让人目瞪口呆的记录。唯通用因为在国外（主要是欧洲）经销状况良好，才免遭厄运。

但是，美国的汽车业霸主地位却丧失了，日本1980年汽车年产量达1100万辆，取代美国成为世界上最大的汽车生产国。

丰田把目标对准了通用，欲夺下世界第一大汽车公司的桂冠。

整个20世纪，汽车制造一直是美国最重要的产业，直接或间接地支撑着千百万人的生计。一家汽车公司除了自身，还包括几千家零件供应厂和经销公司，以及运输产业在内的各种支援产业。

在日本汽车制造厂商的迅猛攻击下，1980年成为美国的“恶梦年”：工厂接连倒闭，工人大批失业。

华盛顿劳联总部在大门上书写着“美国失业人数：1130万，10.1%”。

失业成了美国的头号问题，汽车城底特律情况更加严重，市长科曼·扬接受记者采访时沉重地说：“我们正在经历着历史上最糟糕的一次萧条，全市居民中，有20%失业；而黑人居民的失业率则达到65%。”

美国三大汽车公司中，处境最为艰难的克莱斯勒，找到被福特一脚踢出门的艾尔卡克，坦诚相告：“我们在大出血，但找不到止血良方，所以请你出马。”

艾尔卡克正憋了一腔不平之气，当下便答应出马。底特律报纸立即登出头条新闻：“克莱斯勒公司亏损破记录！艾尔卡克加入克莱斯勒！”

两个感叹号让亨利二世看了直冒火星。通常，一个世界级公司的重要人物被老板赶出门，总是拿上一大笔公司给的补偿费隐居起来，从此销声匿迹。亨利二世并不吝啬，曾提出给艾尔卡克150万美元的分手费，要他隐姓埋名，这家伙却拒不接受。当时亨二世就感觉不良，果然此君想东山再起。哼！且看他有什么神通。

却说艾尔卡克走马上任，吃惊地发现克莱斯勒居然有35个副总裁！他急

得哇哇直叫：“这简直是癌瘤！当你一不小心让一个饭桶担任要职时，麻烦跟着就来了。这个饭桶决不会选用有能力的人，他怕人家抢走他的饭碗。他要做的第一件事就是雇佣比他更饭桶的饭桶。新饭桶再繁殖更新的饭桶，怎么得了？！”

艾尔卡克逼着董事会批准一刀砍掉“癌瘤”，然后提拔从前的心腹司帕黎科为掌管产品开发和公司日常事务的副总裁。接着他又从福特公司挖来一批老部下，计有一名副总裁和负责销售、负责原料采购、负责制造、负责质量控制等部门的头头，几乎把亨利二世气得吐血。

可是，正所谓积重难返，艾尔卡克并不是神，再加上第二次石油危机，克莱斯勒的情形仍在恶化。

为了公司能运转下去，他一咬牙，关闭了一大批亏损工厂，裁减 1.5 万余名雇员，又先后变卖了一批部门。

血算暂时止住了，可债主们又大举临门，肯贷款的银行却没有一家。无奈之下，艾尔卡克棋走险着，开口要美国政府做担保举债 12 亿美元。

美国奉行自由竞争，企业求政府帮忙借钱渡难关史无前例，此举引得舆论大哗。

不过艾尔卡克乃超级推销员，胆子大脸皮厚，口才又好到能把黑讲成白。请听他的借款演说：“如果本公司一旦倒闭，几十万人将失去工作。这样仅第一年，政府就必须花 27 亿美元用于失业保险及救济。据统计资料预测，最终政府将为此耗费 160 亿美元。”他的材料都是手下那班财务专家精心准备的，数据确凿，不由人不信。

凭着推销员本色，艾尔卡克竟顺利通过了国会山恐怖的听证会，把钱弄到了手！

钱借到手后，艾尔卡克把自己的年薪减至象征性的 1 美元，又令所有人大吃一惊。他的以身作则不但使公司内部的普遍减薪得到各级主管和工人的支持，还免费为公司做了一次传遍全球的“大广告”。

在最黑暗的 1980 年 10 月，克莱斯勒突然推出了一种不但省油、空间还大到能容纳 6 个人的 K 型汽车。

通常，一款车从计划、研制到生产，起码得 3 至 4 年时间，传媒惊异：艾尔卡克如何能这等神速地推出可以和日本小型车抗衡的车种？亨利二世却心中有数，什么克莱斯勒的 K 型车？这压根儿就是 70 年代中期艾尔卡克让司帕黎科开发、但被亨利二世本人一刀砍掉的那款车。可恨现在连能够作证的资料都找不到了，否则真可以上法庭告这两个家伙！

K 型车被美国几种汽车杂志评为 1981 年的最佳汽车。

艾尔卡克又提出福特与克莱斯勒合并方案，说：“虽然两个公司都在亏本，但一合并情形就不同了，取长补短，会大大增强竞争力，很快打个翻身仗！”作为对两个公司情况都很了解的艾尔卡克，不是随便心血来潮，他准备了一大迭资料，详述合并的好处，托银行界朋友送去福特公司，并表示自己可以退出总裁之位以促使合并成功。亨利二世愤怒得差点把材料摔到地上，他极力克制自己，告诉他的银行界朋友：“跟克莱斯勒合并的事，免谈！我宁死也不会答应。请转告艾尔卡克先生，不要做白日梦！”

但福特公司的困境不会拖到亨利二世临终才解决，福特家族所占的股份已降低到 40%，而且还在继续走下坡路。1981 年，卡德维尔取代亨利二世成为福特公司新董事长。

卡德维尔是亨利二世最信得过的人，和艾尔卡克一样很有才干。必须承认，那怕亨利二世一身毛病，这人在识才方面倒是大有眼光。卡德维尔后来和艾尔卡克联手，给丰田找了不少麻烦。不过，他对合并毫无兴趣。他直接打电话告诉艾尔卡克：“福特董事会全体成员无异议一致通过，决不与克莱斯勒讨论公司合并的事。现在，让我们谈些别的吧……”

1982年底；克莱斯勒扭亏为盈，福特公司也从泥沼中挣脱出来，迎接春天。

不知丰田有没有意识到，有时候，规模大未必是优势，船小好掉头。就如在日本，最灵活善变的是小本田。美国三大汽车公司中，克莱斯勒也一样最善于改变。而像通用这种规模的大公司，或许是不容易在一朝一夕倒下，可一旦滑到下坡路上，却也不易扭转颓势。

不过，又有谁能克制成长扩张的欲望呢？英二的梦想，就是取代通用成为世界第一。

丰田在两次石油危机中的成功，使英二对未来充满信心。他渴望占领欧洲市场。早在1963年，丰田便在丹麦设立了销售店，1974年，又在德国开办了西德丰田公司。当然，成绩不太理想。虽说丰田下了很多功夫，包括把方向盘改在左边（日本是实行左侧通行规则，因而方向盘在右边），但直到1975年，丰田出口到欧洲的汽车一年不过22万辆。

这以后，日本汽车业界加强了对欧洲市场的攻势。1978年，仅英国市场上，日本车占有率便达16%。不料欧洲共同体哇哇大叫起来，尤以英国最凶，声称“对于汽车实行进口定额分配等强硬政策的可能性是存在的”。

日本只好赶快和英国谈判，免得英国带头出台拒日本汽车于门外的贸易保护政策。

作为日本汽车工业协会会长，英二参加了日英谈判。这次谈判令英二饱受折磨。

英国人绅士风度一流，傲慢劲头也一流，公然暗示日本车在欧洲被视为便宜和低阶层的象征。

自尊心极强的英二几乎当场发作，愤然道：“如果是这样，为什么不让消费者有充分的选择呢？”

结果英美报刊评论英二：“短小、强壮而且粗暴。”

看来，对付这帮绅士还是章一郎上场比较恰当。

1978年3月，日英达成协定，英国降低进口关税，日本车出口英国限制在10%以下。法国、意大利等国也跟着对日本汽车作出相应的限制措施。

英二心绪不佳，章一郎劝叔父放弃正攻，将力量集中在没有民族汽车工业的瑞士、爱尔兰、丹麦等国。

英二认为这是个绝妙的主意，这之前，丰田就与荷兰、比利时、丹麦等12个欧洲国家有出口关系，现在拣不叫的扩大出口就是了。

没多久，以丰田为首的日本汽车便在瑞士等国占据市场30%。

这一次是德国领头大吵：日本汽车侵占了传统的德国车市场！

整个70年代，德国对日本都耿耿于怀，由于日本照像机、电视机等大量涌入，阻碍了德国相关企业的发展，致使一些公司倒闭。普鲁士民族与大和民族有不少相似之处，其民族意识在学校教育中植根，然后在商场上发扬光大，都有着传统的排外情结。一些人甚至发起了“人民购买德国货”运动，应者云集。

接着，整个欧洲再度响起抗议之声。曾几何时，日本首相出访巴黎，还被法国人不屑地讥为“电晶体推销员”，才十几年光阴，日本就成了经济强国，这是多么可怕的威胁啊！

1981年6月，日本首相铃木出访欧洲，这回不再是推销员，而是到处请求人家原谅日本货卖得太多了。经过一番周折，日本与欧洲共同体达成了“日本汽车有限制出口”等内容的7条协议，日本还答应增加购买欧洲汽车零件的数量。

日本汽车输往欧洲国家的速度再次减缓，市场平均占有率11.6%。

一计不成再行一计，章一郎建议设法在欧洲建立合作工厂，绕过贸易保护政策这条拦路虎。英二点头称善，马上同欧洲第一大厂福斯搭上关系，由福斯替丰田在欧洲装配平底货车。

接下来，日产又替福斯在日本装配PassAT轿车。

福斯董事长哈恩于是成了日本的好朋友，他甚至对记者说：“德国应该开放市场”，这当然是因为日德汽车贸易一度出现逆差：日本人非常倾心德国车的工艺和高科技装置；而德国消费者却坚持认为本国汽车才是世界上最优良的，不乐意购买外国车。

在日本与欧洲为贸易问题扯牛皮糖的1980年，丰田英二表示自己不想再当日本汽车工业会的会长了，把棒交给日产新社长石源俊。他说：“在就任以前，没想到这份工作会占据我太多时间，因为平日无事不需要开会。谁知接二连三发生问题，一会儿是废气设限，一会儿是日英会谈，常常需要我出面。”英二抱怨自己实际参与丰田汽车公司工作的时间仅仅只有三成左右，自认社会责任已经尽得够多了，现在该专心本公司的事务。

英二现在也确实无法再分身，整个70年代，他在丰田的工作有章一郎帮他分担，而现在章一郎要暂时去丰田贩卖公司工作。

丰田制造与贩卖分离，是源于30年前的那次经营危机。自1966年丰田进军美国市场大获成功后，丰田在国外的代理店日渐增多。代理契约自然是由丰田贩卖公司去签订，可外国人总是要问为什么丰田汽车公司卖车，却由另一家公司来签约？搞得很麻烦。尤其是第一次石油危机之后，丰田海外业务大发展，英二深感若要走国际化企业的道路，最好顺应国际惯例改变自身体制，将制造与贩卖合二为一。

但英二深知丰田贩卖公司倾注了神谷毕生的心血，所以他只是委婉地向神谷提出：“是不是到了可以将公司一元化的时机了？”

神谷从未想过两个公司要合并的事，在他心中，已经把自己和贩卖公司溶为一体了。他在这个舞台上，将自己的才能发挥得淋漓尽致，成为日本商业史上赫赫有名的“销售之神”。感情上，神谷实在难以接受合并计划，他迟疑地对英二说：“等一等，让我想想看。”

神谷一想就想了好几年，始终没有对此事明确表态。

这方面真得佩服日本人的耐心，换了美国佬百分之百等不及，准会弄出许多花样来。但英二却再没有提过合并之事，他深知双方心中都不会忘了那次谈话。

1975年神谷因年事已高升为会长，加藤继任丰田贩卖公司社长，英二仍然没有旧话重提。一直到1980年，神谷正太郎高龄去世，英二方再次向加藤表示合并的愿望。

加藤明白这是大势所趋，而且自己也到了退休的年纪，因此表示乐意促

使这个计划尽快实现。

虽说丰田汽车公司与丰田贩卖公司同根生，但“合并”仍不是将两家公司一串起来就行了的事。30年说短也长，丰田集团中当年的老员工已经不多，几十年来进入丰田贩卖公司的人员，都认为自己是进入一个一流的销售公司工作，如果突然与丰田汽车公司合并，他们在心理上肯定不易承受。所以英二决定派章一郎先进入贩卖公司，准备接加藤的班。

英二向丰田长老、曾全力支持喜一郎开发汽车的冈本藤次郎报告自己的设想，这位昔日为丰田“守金库”的老人欢喜地连声说：“好极了，好极了。”

借第二次石油危机，这两年，章一郎在销售业绩方面成就斐然，与海内外很多经销商都建立了良好的合作关系。1981年6月，加藤升任会长，任命章一郎为丰田汽车贩卖公司新社长。两家公司合并计划开始着手进行。

经过半年时间的准备，1982年1月25日，丰田汽车公司与丰田贩卖公司正式对外宣布合二为一。

舆论顿时热闹起来。有的说：“合并是丰田薪的合理化手段。”有的讲：“合并后，丰田汽车公司的冗员，将被强迫到经销部门工作。”

一时间，原贩卖公司的员工人心动荡，对未来充满不安。

英二火了：“一个公司除非想关门大吉，才会派无能之辈去搞推销！”

长老冈本忙劝他别对传媒大叫，那只会越弄越糟，他说：“世间新闻天天有，过一阵他们就不再会盯着这个话题不放了。最重要的是让合并平稳安全地上轨道。”

日本人特别重视人事控制，为使双方人员水乳交融，丰田将制造与贩卖人员逐步交流。先是低层员工，接着是中级职员，最后为高级职员，整整化了三年多时间才交流完毕。

冈本一直很关心合并的进程，在一边为英二出主意。英二感动地说：“冈本先生是丰田的大恩人。他最先替丰田汽车制造了财源，然后又把神谷争取到丰田来。他是个责任感强烈的人，始终认为神谷是他介绍来的人，经常注意着神谷的一举一动，并告诉我他的意见。直到最后，他都记挂着合并是否安全上轨道的事。”

美国佬对于丰田在制造与贩卖合并中的煞费苦心，总是难以理解。尤其工作量那么大的人员交流，美国佬决不会做这种事。美国鼓励专才，在某个领域工作，就钻深钻透。他们认为将两类不同专才相互交换实在荒唐。日美两国文化在这一方面差异最大，日本从整体上，就是个不容异端的社会，要求个体完全溶合在集体中。所以日本企业一向不太尊重个人的兴趣选择，鼓励通才，强调服从集体需要。

英二曾说过这样一段话：“真正作决断的经营者，好比在阵前摇旗的旗手。如果大家不随旗子行动，一切都属枉然。相反，摇旗的旗手如果懂得一种摇旗法，可以激励大家跟随前进，那么不论决断如何，只要能服众，能引导人们前进，就可以说是好的决断。”

1981年4月，财力雄厚的丰田集团经文部省批准，成立了丰田工业大学。

英二坦言说这是为了“办一所我们心目中的大学”。丰田工大的招生对象，是那些因为各种原因没能上大学，在企业工作了几年员工。这些人毕业后，仍回到原岗位工作。

文部省曾提出意见：“除在企业工作的人外，不妨也招收高中刚刚毕业的学生。”

还有教师担心：“在企业界做了几年事后再进学校读书，能够成为优秀的学生吗？”

现在回头看，这些担心都是多余。随着知识更新速度越来越快，世界上许多企业都把对职员实行“继续教育”列入基本投资。丰田只是先行一步罢了。

丰田工大建在丰田中央研究所原址上，因为研究所业务开展顺利，需加倍扩大规模。

因为切合了那些非常希望有机会读大学的员工需求，丰田工大开办后报名者踊跃，后来也扩大了规模，还加设了研究生部。

丰田所推行的企业教育，也随之被舆论称为“成功的丰田式教育”。

但丰田在经营方面的策略，却受到越来越多的攻击。从1980年起，大洋彼岸的美国传媒便开始大肆攻击日本，业界领袖丰田自然首当其冲。

1980年春，哥伦比亚广播公司（CBS）甚至制作了一个“丰田入侵”的新闻特别节目，报道底特律的停滞和丰田市的兴旺。节目以大量篇幅描绘了美国工厂的悲惨景象，慨叹：“底特律的辉煌时代已经成为过去。”

同年夏天，当25万美国工人被裁减时，CBS又连续推出美日对比节目，在民众中引发了强烈的危机感。

美国工会鉴于失业情形严重，也介入抵制日本汽车，呼吁国际贸易委员会严格限制日本的汽车公司。

还是个小孩子的时候，艾尔卡克曾因受同学欺负回家向父亲哭诉，父亲教他：“怕什么，你应该学会保护自己。如果他的个子比你小，揍他！但是，如果他的个子比你大，千万不要跟他动手，要动你的脑子。”

如今，面对“丰田入侵”，亏损严重的克莱斯勒自然无力正面出击。艾尔卡克脑子一转，急与卡德维尔商量出一计：借美国工会造起的舆论声势，克莱斯勒、福特两公司联合向国际贸易委员会正式提起诉讼，指控“丰田向美国市场倾销汽车”。

所谓“倾销”，就是指某公司不惜亏本地压价，造成同业间恶性竞争。此种做法在许多经济发达国家都被列为违法。

福特与克莱斯勒这么一告，连日本通产省都急眼了，因为这不仅会影响日本汽车的对美输出，还将殃及其它领域。

通产省组织了一大帮律师去答辩。律师们以大量资料和数据言之凿凿地指出：美国汽车产业的停滞，并非因为日本汽车进口，而是由于美国汽车公司对于汽车市场偏好小型车的快速变化，未能及时反应过来导致的。再说，“石油危机”是偶然发生的事，以前市场盛销大中型轿车，日本汽车制造厂商也没到处去告状嘛。

一通说辞合情合理，国际贸易委员会同意日本通产省的意见，驳回了日本的指控。

但是风波绝不会因此停息，美国国内要求限制日本汽车进口的呼声越来越高。

美国参议院以90对4票通过决议，要求卡特政府重新估价进口政策。

美国国会也准备提出新法案：将日本汽车的进口额限制在150万辆的水平。

日本朝野为之震动，一旦美国国会通过这个法案，日本就麻烦了，说不定欧洲各国都会起而效之。通产省还担心日美汽车贸易摩擦把其它产业也牵

连进去，对整个日本工业产生不良后果。

日本首相铃木又去出面调解。他措辞谨慎地向卡特政府表示：“此事的发生日本应承担一定的责任。”

回过头来，铃木便要求日本的汽车厂商发扬“团队精神”，无论如何作出让步。

英二非常生气：“我们成了美国企业不景气的替罪羊！”但不让步是不可能的，他只好答应自动抑制出口。

讨价还价一阵后，日产、本田、五十铃等公司也被迫一个接一个作出了抑制出口的承诺。

于是日美双方达成协议：1981年日本对美国输进汽车168万辆，1982年193万辆。

这个协议让所有日本汽车制造厂商都蒙受了损失。他们于心不甘，纷纷寻找其它措施弥补损失，主要是扩大出口范围，将目标对准进口控制比较宽松的国家。丰田还野心勃勃提出了著名的“环球壹零”计划：在全球汽车市场占有率达到10%。

第十九章 环球壹零 章一郎接掌大权

大权交接之时，章一郎誓言实现“环球壹零”计划。侄子比叔父更有城府，一上任就大打友善合作牌，与老关系福特联手泡汤后，又勾上通用。两巨头各怀心思，达成协议：在美国设立“新联合汽车公司”，结果一炮走红。克莱斯勒状告丰田、通用搞“垄断”，通用只好出高价摆平。不动声色、满腹计谋的章一郎，一步步将丰田引向世界汽车业界的颠峰。

日产蓝鸟轿车

1982年，英二出于各方面考虑，主要是为了丰田内部制造和销售两大块平稳结合，把大权交给章一郎接掌，自己升为会长。

这一年，英二69岁，在日本社长中，还是属于年富力强的。

今非昔比，丰田现在的一举一动都受到传媒密切关注。章一郎上任后的第一件事，就是在东京举行记者招待会。

从1958年建造元町工厂开始，丰田每次大突破，章一郎都是主政者之一。尤其近十余年来，他协助英二，把丰田引向世界汽车业界的颠峰，业绩有目共睹。应该说，章一郎的继任是水到渠成。可偏有好事的记者拿老话问他：“你是因为出身丰田家，所以才被选为社长吗？”

整个大厅都静了下来。章一郎不动声色，一字未改地重复了英二当年的回答：“我认为是因为适当才被选任的。”

四周响起善意的笑声。章一郎又谦虚地说：“我的才智远不如我的父亲和叔父，幸好周遭都是贤达的能者，否则以我愚钝的资质，也许无法管理公司。”

这段谦词出人意料地遭到外电抨击，被指责为“标准的日本式虚伪”——故意贬低自己的重要性。

章一郎接下来所讲的话，受到的抨击就更多了，因为他誓言要实现英二任内提出的目标：“环球壹零”，即在20世纪末吃下全球市场的10%。

满世界都在冲着丰田大喊大叫，当了会长的英二想歇下来也不太可能。五花八门的批评中，最让英二恼火的是传媒说丰田乃“家族公司”。在现代观念中，“家族公司”总有些封建落后的味道，所以英二总是拼命否认。他一向不怎么喜欢和记者打交道，为了这事，却专门找了个机会陈述自己的意见。英二说：“丰田汽车在创业时期，的确是由丰田家全权支配的公司。但是战后股票上市，就没有任何人认为丰田汽车公司的社长，非丰田家族出身的人士莫属了。在我就任社长前，石田先生和中川先生，都做过丰田的社长。现任社长章一郎虽然是喜一郎堂哥的儿子，但是他曾带领丰田走入更高、更远的境界，有功于公司，所以才能成为继我之后的社长的。”

英二不说这番话还罢了，一讲倒给人“此地无银三百两”的感觉。传媒趁机将旧事重炒，大书特书丰田在1950年时的悲剧，说丰田虽为股票上市公司，但在精神上却是属于“私人公司”；又说英二正是为了避免大权再度落入外人之手，方在积极进取时不忘小心谨慎，始终避免再受银行控制。

总之真真假假，炒得十分热闹。

英二终于意识到，假如他不想气死自己，就最好一耳朵进一耳朵出，他

干脆搭上飞机出国旅行去了。

英二从青少年时代起就喜欢旅行，丰田自 60 年代把目标对准国际市场后，平均每年他都要到海外旅行两次。

兜了一圈回国，英二对章一郎说：“联合国加盟国总共 159 国，我才去了 40 多个国家。世界汽车市场大得很呢！”

章一郎表示赞同：“40 亿世界人口中，直接受到汽车恩泽的还不到 10 亿，远景看好。”但他认为目前汽车主市场仍在经济发达的欧美国家，不可轻易退缩，而发展中的亚太地区，当然也要及早抓在手中。

章一郎掌舵的时代，比以往任何时期都更复杂。英二担任社长的 15 年期间，丰田所有的问题主要和进取有关。而且在 1979 年以前，日本还未被世界各国视为一大“威胁”，丰田也处于蛰伏期，形象寒酸，似乎只有制造小型廉价车的力量。到章一郎当社长时，世界各国都在抨击日本“经济入侵”，并且热烈讨论丰田管理企业的秘诀。迫于需要，章一郎不得不比英二更具国际观，他认为名古屋精神已不足以应付国内及国际的挑战。

1982 年，丰田设立了“国际经济研究所”，曾在外务省任职的经济学专家牛场信彦出任理事长。

设立人文研究所的事，在英二时代已着手准备。不过英二主要是从丰田内部人事控制的角度来考虑这个问题的，但章一郎和牛场信彦都认为，应将丰田工作带至国际层面，聘请具有世界性眼光和胸襟的专家，进行前瞻性研究，因此把这个人文学研究所走名为“国际经济研究所”。该研究所和丰田中央研究所一样，也是采取股份制形式，主要研究目前和将来的全球性经营策略。

章一郎同意牛场的观点：欲成为国际性企业，公司就要消除浓厚的地域色彩。不过这个观点与日本根深蒂固的文化传统相抵触，章一郎认为应谨慎从事。他仔细地研究过欧洲，对福斯在国外设立移植工厂的做法一直很注意。

福斯从 60 年代开始，便不断在经济相对落后的国家投资建装配工厂。诺尔多夫和哈恩都认为德国的高工资和高福利制度是福斯汽车成本居高不下的原因，所以每当需要扩大再生产时，他们就想办法到低工资国家去建厂，以此降低福斯汽车的平均成本。尽管时常有人批评，福斯汽车成本高的根本原因。因是福斯从未建立一套高效率的生产方式，但福斯管理者充耳不闻。因此有人指责，福斯管理阶层如此迷恋于建移植工厂，是权力欲在作怪——福斯董事会 20 个席位中劳工代表占了一半，世界上再没有第二家公司的工人，能对公司决策有那么大的影响力，哈恩心理难以平衡，所以往国外发展。哈恩对此当然是坚决否认，还毫不客气地说：“那些工资水平较低的国家的工人，教育水平虽然相对低些，生产能力却不输于下森林地区的德国人。”

对这场漫长争吵中的是是非非，章一郎不感兴趣，他只是心中更生警觉：福斯在国外建多几家厂，都引来这么多非议，可见德国排外情绪之重。万幸日本地方狭小，丰田海外建厂，只会得到国人称赞，不会受到诋毁。

章一郎要做的事，正好和哈恩相反。为避开贸易保护主义这条拦路虎，他得去工资水平较高的发达国家建厂。这件事，他早在当社长之前就精心策划过，但在欧洲国家寻找合作者困难重重。“贸易自由”叫得最响的哈恩，也只答应由福斯的工厂帮丰田装配一种平底车型，总不肯让丰田直接分享福斯利益。看来，还是只能从美国开刀。

这件事，本田技研已做了先行者。本田于 80 年代初与美国俄亥俄州合

作，正在建设本田汽车制造厂。

丰田再度向福特表示了合作的愿望。

在本质上，丰田和福特有很多相似之处，两家都是从家族公司起步，创业人就是汽车的研制发明人，都经过艰辛的个人奋斗阶段，一步步走到世界级公司的阶段。太平洋战争爆发前，日本福特、丰田、日产还曾有过合并计划，后来日美关系恶化才不得不冻结。50年代，福特和丰田则有技术指导协议；60年代，两家又曾洽谈过合作事项，可惜没有结果。

英二说：“在美国三大汽车公司中，我对福特最有亲切感。二战后我曾在福特短期留学，也在福特的工厂实习过，对福特有基本的了解。”

但是丰田人也绝不会忘记当年从福特公司领受过的傲慢，何况日本人向来崇拜实力，奉行“只要我的力量强过你，你至少在表面上必须臣服”的处事方式，言行中难免有些不恭。

英二就曾自傲地说：“从前我们是以‘敬请指教’的态度要求福特指导小汽车生产，这一次则是‘让我们来教导你们’的态度，以完全不同的条件在美国设厂，宾主地位完全颠倒。”

或许是两家公司在精神上太相似的原故吧，尽管福特很希望与丰田合作，还是咽不下那口气。后来，在工厂选址问题上，两家公司发生冲突，谁都不肯让步，又没有中间人讲和，于是谈判无可避免地崩了。英二慨叹：“或许，真的和福特无缘吧。”

章一郎意识到问题结症之所在，诚恳地在丰田董事会上检讨：“我们日本人必须懂得谦卑。假如我们被允许在其它国家工作，必须时时牢记要谦卑。”

通用得到丰田和福特洽谈破裂的消息，托一个日本咨询公司，向丰田传达试图合作的意愿。这对丰田来讲，真是意外喜讯。

通用目前仍是世界第一大汽车公司，拥有450亿美元的雄厚资本。但很不幸，通用1981年竟破天荒地亏损了7.6亿美元，引起美国朝野震惊，原董事长引咎辞职，工商管理学硕士罗杰·史密斯当选为新董事长兼总裁。

罗杰在通用苦干了30多年，终于熬出头来，他决心要大干一场。

像他的许多同行一样，罗杰并不是很看得起日本人，也不认为通用存在真正的危机。但他十分奇怪日本人怎么能用那么低的造价生产出汽车来，他想通过合作搞清楚来龙去脉。

章一郎对通用传来的信息迅速作出了反应，特别派遣他的弟弟、丰田销售部门负责人丰田达郎上门拜会，并邀请通用派考察团到丰田市参观访问。

罗杰让掌管国际业务的杰克·史密斯和比尔·莱森领队前往日本。杰克虽与罗杰同姓，但要搭上亲戚关系，大约得到五百年前去找。杰克是波士顿大学管理学硕士，毕业后就在通用效力，罗杰颇为赏识他的才干。

杰克、比尔一行开头也不太顺利。丰田的经理们看到世界第一大汽车公司的考察团，为了维持自尊，态度不免有点僵硬。而且，名古屋人向来节俭惯了，午餐只一个便当。美国佬饭量大，一个便当哪里吃得饱？比尔认为受了怠慢，气得想提了包就回美国，幸好杰克一把拉住了他。

杰克觉得应该先把话讲清楚，他打电话给中间人，叙述了通用考察团的遭遇。

消息立即反馈到章一郎和英二的办公室，他们大吃一惊，连声说：“这完全是误会！”

两人紧急商议后，决走由英二发出正式请帖，恭请通用考察团全体人员当晚到高级的古堡大饭店赴宴。

日本企业的会长，地位与美国企业的董事长相当，只不过不像美国董事长那样事必躬亲。英二熟知美国佬直来直去的脾气，所以坦言解释了造成误会的原因，比尔和杰克这下都气顺了，宴会上宾主言欢。

该是双方最高首脑见面的时候了。

在纽约一个鲜为人知的私人俱乐部中，罗杰·史密斯与丰田英二、丰田章一郎秘密会面。

罗杰是个有着双重性格的人，有时他可以是世界上最友善的人，有时冷酷得像个魔鬼。这天他的表现温和又风趣，洽谈中完全是平等的态度。罗杰做出的姿态，使自尊心极强的英二感觉好极了。

结果，当天丰田与通用便正式订婚。

会后杰克·史密斯再次带了个考察团赴丰田市，详细了解有关情况。杰克此行，使他对丰田式生产体系留下了极其深刻的印象，90年代他继任通用总裁后，在采购、生产方面大量借取丰田经验。

1983年3月，丰田与通用签署协议：由丰田出资1亿美元，通用提供相应资产，在加州成立新联合汽车制造公司，共同生产一款新车，打通用雪佛兰新星的牌子，由雪佛兰销售网经销。NUMMI拥有自己的董事会，双方各半，总裁及主要管理人员则由丰田任命。

协议一公布，许多底特律强硬派愤恨不平，指责罗杰是美国的叛徒，与敌人共一个枕头！

罗杰备感受了伤害，但还是咬着牙进行自己的计划。他派干将杰克带一个小组去新公司工作，可是，除杰克外，点着谁谁不乐意。在美国人的意识中，日本工厂是一个没有人性的地方，工人被当作机器人使用，每天被迫工作很长的时间。

罗杰只好施展他的演说才能：“没有谁不热爱平等和自由。我请求大家为通用作出暂时的牺牲，到合资企业去，带回丰田生产系统中的秘诀。”

所以，最后杰克·史密斯带领的小组成员，个个一脸悲壮，互相鼓励：“要尽量学习，努力学好，将来回去协助公司改革。”

丰田对这次合作，不用说更是抱定了只能胜不能败的决心。章一郎任命熟悉美国习俗的丰田达郎出任NUMMI第一任总裁。

达郎是在美国受的教育，讲一口流利的英语，而且长期在丰田的销售部门工作，善长与人打交道。

坦率地说，通用在这项合作中，占了很大便宜。它所提供的1亿美元资产，不过是因经营不善已经关闭的佛利蒙特工厂。该厂原为通用有名的老大难工厂，工人纪律极差，缺席率高达20%，产品质量也老出问题。罗杰上台后眼都没眨便把佛利蒙特关了。

然而，丰田一着手筹建新联合汽车公司，美国联合汽车工会就要求丰田录用佛利蒙特原来的5000员工。

达郎自然是非常不愿意，但他在美国接受的教育，深知联合汽车工会力量强大，不希望立足未稳便与之发生正面冲突。想来想去，他向丰田总部报告：佛利蒙特原来的工人由于工厂关闭而失业，他们都非常急切地希望能得到工作，如果处理得当，那么雇佣他们将会为丰田赢得声誉，同时省掉一大笔训练费用，毕竟这些工人都有多年汽车制造方面的工作经验。

经过一番仔细研究，章一郎授权达郎全权处理此事，但要求他每一个步骤都向总部汇报，又反复叮嘱他务必处理好与工会的关系。

英二还生怕达郎不能完全领会总部意图，数次亲临加州面授机宜。

日本人处事一向有足够的耐性，达郎摆出打持久战的架势，表示可以重新录用大部分原有的工人，但工会应充分尊重日方管理，由日方考核、挑选工人。他很明白地暗示工人运动的领导者 NUMMI 不收，因为完全“服从”是丰田式生产方式成功的关键。

为了数千工人的饭碗，联合汽车工会被迫答应了达郎的全部条件。

真正的挑选经过，倒远没有工会预想的那么苛刻，连一些老工人达郎都收下了，唯佛利蒙特历次闹事的领头者一个没收，尽管他们中不乏年轻力壮、技术过硬的人。看来，丰田最重视的就是“服从”。

招聘工作完成后，达郎发给每位工人一本公司的工作守则。

这个守则出台前经过大野耐一等专家的反复斟酌，他们深知美国工人不会同意和日本人一样的工作方式，因此煞费苦心地为丰田体系披上了“西方制服”。

NUMMI 共有七大基本原则：

- 1、改善，持续改善，永无止境地追求完美。
- 2、看板，透过 JIT 方式节省成本。
- 3、充分发挥人的潜能。
- 4、建立劳资双方的互相信任。
- 5、发扬团结精神，达到团队效应。
- 6、视所有员工为合伙人。
- 7、公司为所有员工提供安定的生活。

批评达郎的人认为他有些优柔寡断，但这也从另一个侧面反映了他是个性情温和的人。达郎很少发脾气，也同情那些因为佛利蒙特工厂关闭生活陷入困境的工人。他力图使这些工人新联合汽车公司中有一种社区归属感。

丰田的管理人员，在厂区没有专用的停车位，吃饭也与工人们在一个餐厅中排队。这连讲究“平等”的美国佬都大感意外，因为通用高层管理人员，是享有相应特权的。达郎的意图，主要是透过这一类具体的“小事”向员工证明：工人和经理在 NUMMI 得到相同的尊重。这一着果然博得工人们的好感。

由于担心美国工人不愿意为日本人工作，在国内等级分明的日方管理人员，对工人们的态度也都比较温和。不过，一进车间要求就相当严格：工人们和丰田本部工厂一样编成小组工作，由在丰田市受过训练的美国工人担任组长，进行协调。

其实，丰田式生产方式所描述的概念相当简单，就是消除浪费以达成降低成本。“浪费”的定义包括额外的人力、时间、空间、原料等。

JIT 方式的宗旨，主要是整个生产过程环环相扣，从而最大限度提高生产效率。

美国工人整体素质高，在日方的严格管理训练下，几乎没有不能胜任的人。新联合汽车制造公司进展一切都挺顺利。

但是外界却闹翻了天！叫声最大的就是那个艾尔卡克。

艾尔卡克在 1982 年使克莱斯勒扭亏为盈，1983 年更创下盈利 9 亿美元的佳绩，正打算大展拳脚，没想到通用抢先与日本人合作，自然非常恼火。他提起“反垄断”诉讼，一状告上美国联邦法院。

艾尔卡克指控通用与丰田合作，是企图在小型汽车市场上搞垄断，严重危害了其它汽车公司的生存，已经违反了美国的《反垄断法》。

为了获得美国大众的支持，艾尔卡克还上电视演讲，他一脸愤恨地出现在屏幕上：“通用汽车公司与日本丰田的互相勾结，将导致美国工人就业机会大大减少！”

福特董事长卡德维尔忙不迭与艾尔卡克一唱一和，伶牙利齿地分析：“不错，日本人重新雇佣了一些通用原来的工人。但日本工厂向来是以最少的人力拼最高的效率，假如这种日式工厂越来越多，我们的文明生活都会给毁了！”

传媒轰然呼应，大声指控日本工厂的生产方式“非人道”，对文明生活是种威胁。

艾尔卡克又把本田拖出来陪绑，指控日本人有严重的种族歧视倾向，因为本田在俄亥俄州马里斯维尔建厂时，曾宣布“只接受方圆 30 英里内居民的应征”。其实本田当时只是担心应征人员过多，但艾尔卡克一口咬走：“这个距离再延伸 5 英里，便是哥伦布黑人区。日本人的目的真是一目了然啊！”

不幸本田汽车制造厂里的黑人员工确实只占 3% 的比率，为避免遭殃，本田宗一郎赶紧指令增加少数民族工人的雇佣比例。

这场围攻进行了一年多，丰田高层研究后，认为不能不对此表示自己的意见。于是由会长英二出面主持了一个记者招待会，他避开一切枝节问题，直奔主题：“其实，论实力美国汽车制造厂商仍远超过日本厂商，美国三大汽车公司的实力至今仍极为强大。根据《幸福》杂志报导，丰田继通用及福特之后，已成为世界第三大汽车制造公司，但是从数字可以看出，丰田与前一名之间的差额非常大。连数年前几乎破产的克莱斯勒，1984 年的利润也比丰田多出许多。”

这段话非常有说服力，也大大满足了美国佬的虚荣心。但是粗心的美国佬忽视了一个关键问题：日本通产省一直鼓励本国产业界追求世界市场占有率，那怕只有微利或不盈利（这种做法后来被欧洲指控为“日本有计划地追求支配世界”）。如此，丰田的纯利润自然不会太高。

假如说在这场舆论轰炸中，丰田觉得蒙受了很多不白之冤，通用董事长罗杰则几乎心力交瘁，连亲朋好友都指责他把小型车的发展拱手让给日本人。备受压力之下，他老兄开出优厚条件，与克莱斯勒庭外和解。

艾尔卡克虽被美国舆论界封为“抵制日本经济入侵的先锋”，本质上却不折不扣地是个生意人，得了好处便闷声不响撤诉。他也必须撤消诉讼了，因为克莱斯勒已搭上财力雄厚的三菱财阀。

不久，克莱斯勒便与三菱重工业公司签订了合作协议。

其实这之前，艾尔卡克就与日本公司来往密切，最直接的证据是克莱斯勒汽车中，装了不少来自本田、马自达的汽车配件。

福特这下子孤掌难鸣，又丢不掉老传统，便购买了生机勃勃的马自达公司 25% 的股份。

美国三大汽车公司各以不同形式和日本企业合作，传媒的口气也开始转向了，NUMMI 被封为“明星”企业。

新联合汽车公司经营相当成功，而且在劳资合作方面堪称典范。日方以“不分彼此”为口号，推动合作精神，工会也成为备受尊敬的“合伙人”。

丰田达郎裁誉返回总部，高升为副社长。东款继任新联合汽车制造公司

总裁。

东款是个富有理想主义色彩的人，在公司中深受员工爱戴。他常常个别地去探望工人，与员工建立起私人感情。他还试图推动新联合汽车制造公司成为国际企业，在给总部的报告中写道：“我觉得 NUMMI 今天已经是一家当地公司了。员工们告诉我，他们在这里觉得很快乐。事实上，NUMMI 的工人无疑是东西世界中最好的。但是日本公司很难让美国人担任重要职务，因为他们不懂日文，所有的传真都必须透过翻译，才能送到相关人员手中。我觉得最重要的事情就是必须使用英文，否则，绝对无法成为国际公司。”

东款热情洋溢的建议并没有被总部认同，丰田高层认为他走的太远了。

日本企业在海外设厂，有条万变不离其宗的原则，那便是高级主管必须是日本人，而且移植工厂一定要受总部直接控制。

章一郎虽然赞同公司消除地域色彩，但内心里不认为外国人也能掌握和推行 JIT 生产方式。不过，他是个极有城府的人，绝不会公然将这种看法讲出来。过了段时间，他以调任的方式，不动声色地将东款召回日本。

NUMMI 的许多工人，热泪盈眶地为东款送行，场面感人。美国传媒也赶来凑热闹，为东款没有得到升迁打抱不平。

“它的工人是东西世界中最好的”，从此成为新联合汽车制造公司的广告词。

日本大发

第二十章 黑色幽默 机器人与大扩张

日本的成功被说成是借助了“机器人”，通用、福斯各凭雄厚财力大建机器人汽车生产工厂。英二、章一郎分头参观后，各自冒了一身冷汗。接下来上演“大就是强大”的扩张闹剧，这次没谁幸免，对手跌大跟头，丰田跌小跟头，大舞台上热闹非凡。

欧宝两门开篷跑车

80年代中期，美国传媒爆出一条耸人听闻的“新闻”：

“汽车王国法宝——机器人”

煞有介事地报道日本汽车工业之所以发展迅速，在很大程度上是依靠机器人高效优质地生产。还说第一个“机器人”是日本某公司从美国买去的，后来仿制成功，便生产出成千上万个机器人，大规模使用，让这些永远不会出错、永远不知疲倦、永远不会闹罢工和要求提高待遇的“机器人”替代人上生产流水线工作，从而大大提高了生产力。因此日本汽车的成本才能那么低廉。

不知这条“新闻”是不是愚人节早晨由某位突发奇想的记者炮制出来的，令人悲叹的是竟有那么多人信以为真，个中还包括通用董事长罗杰和福斯董事长哈恩这样的汽车业界领袖人物。或许，这是由于欧美人无法直面被日本人击败的事实吧。

关于“机器人”的神话，从上个世纪就开始了，甚至有一段时间传媒炒作“机器人将取代人类统治地球”。似乎谁都不乐意去触及一个显而易见的问题：机器人不会思考，它们只能接受人类的指令，完全照指令行事，即使是错误的指令。所以“机器人”永远都只能是人类的辅助物，绝不可能代替人成为独立体。

敢想敢干的罗杰·史密斯，在底特律东区盖了个汉特兰克厂。这是通用以“机器人”当工人的样板厂。或者用罗杰自己的话来讲：“汉特兰克是最先进的自动化设备厂，里面有全套的最新型的高科技仪器。通用将依靠自动化在市场竞争中获胜。”

汉特兰克工厂中有260个闪闪发亮的机器人，它们散布在整条生产流水线上，从焊接、组装到涂漆完全自动化。高性能的摄影机和电脑则监督、检查和控制整个生产过程。

罗杰用他心目中的样板厂生产两款最新型的轿车。他极为自豪地领着英二参观汉特兰克工厂，并问英二感观如何？

英二沉默不语。

本来计本人是世界上最讲究礼仪的民族，何况说上几句奉承话又不用掏一分钱。可是英二乃工程技术人员出身，睁着两眼讲瞎话的本事没修炼过。事后他苦笑着说：“真不好意思批评。”

汉特兰克工厂的机器人故事足可写一部传奇：不知哪个指令出了错，一个干涂漆活的机器人，对经过的任何东西全部喷漆，就是不喷汽车；而一个安装挡风玻璃的机器人，却专门把玻璃砸烂。装配线上的机器人所造成的混乱更是麻烦，它们经常把零件装入不同的车型里。还有些机器人不够耐用，

经不起连续重复的装配工作，一损坏就停止动作——换句话说，它们经常连招呼也不打就毫无商量余地“罢工”了，比纪律最差的工人还糟。

后来罗杰只好派一批工人从旁监视机器人干活，一旦机器人“发疯”，就赶快把生产线停下来，待修正后再继续。一位督工形容汉特兰克厂生产过程：“如同观赏慢动作电影，甚至还经常停格不动。”

到了这一步罗杰仍然意识不到人是无可替代的，自圆其说地分析：“出错原因是机器人不够完善。”又投进大把钱去研制新一代机器人。以至他的副手们都叹息：“罗杰总是用 100 万块钱去解决价值 1 块钱的问题。”

哈恩同样领着福斯卷入了对机器人盲目的膜拜中。福斯的“汉特兰克”叫做 54 号工厂。

在福斯大本营的 54 号工厂中，自动车载着包括章一郎在内的一批参观者沿着生产线前行。他们被告之：54 号工厂是投资 21 亿马克建成的“世界上最先的高度自动化工厂，1200 台机器人在工人协助下装配新型的高尔夫汽车。”

想必哈恩指望“机器人”帮他降低福斯汽车的成本，并免去到国外建厂的种种麻烦。他在 54 号工厂身上真是不惜血本，厂区看上去十分壮观，里面铺着几十公里长的铁轨，面积相当于一个摩纳哥。哈恩曾得意地宣称：“福斯的机器人动作精确，和真人几乎没有差别。”

但是参观者看到什么呢？

在一个焊接前保险杠的机器人工作站前，来自监视器的声音一遍遍重复“更换螺丝”、“重新锁装”，而机器人却恍若未闻。

负责“协助”的工人发明出一个好办法，干脆走到待修区按下下一个电钮，让未完成的车子移到下一个工作站。

参观者问工人为什么这样做？工人坦然回答：“它总是这个样子，不如让我们的工匠去解决问题。”

短短 20 分钟内，参观者看到 3 辆高尔夫有 2 辆没有完成焊接。

而在生产线的末端，“工匠”们则忙得满头大汗，用手工解决机器人遗留的各种问题。

未完成的高尔夫车在 54 号工厂中堆得到处都是，这里简直成了世界上最大的停车场。

不错，装配汽车对素有机械大师之称的德国工人来讲，并不是一件困难的事。他们经过 9 年技术教育，又经历了 3 年学徒生涯，才成为有执照的机师、技工，只要有零件、工具和车库，他们完全可以用手工做出世界上最完美的汽车。所以德国人相信熟练技工可以保证品质永久优势。可是，却好像没有人去多想想效率问题。

为了实现大规模流水线生产，亨利·福特早在 1914 年就废除了“工匠”。没有想到跨越半个世纪，这个职业又在福斯的“全自动化工厂”中出现，而且是专门修补机器人做出来的不良品，真是天大的讽刺！

美国麻省理工学院曾耗资 500 万美元，预测汽车业的未来。这个研究项目的欧洲负责人丹尼尔·钟斯参观 54 号工厂后，毫不客气地断言“这是无效率的代表”。钟斯批评道：“德国工厂花了大多的精力和时间，用以解决自己刚刚制造出来的汽车的毛病。而日本工厂一次性就做出了近乎完美的汽车。两者对比，机器人所造的汽车的成本，远高于人工。”

话说回来，德国人终究是德国人，虽然效率叫人大跌眼镜，却怎么都不

会让有毛病的汽车出厂。

美国佬可做不到这点。通用汉待兰克工厂制造的汽车质量之低劣，简直是一个恶梦。以至于传媒斥责：“品质不良是通用结症之所在。”

报刊曾登载一位愤怒的顾客的来信：“我是一个爱国者，我喜欢买美国自己的产品。可是，我却不幸地成了通用的牺牲品！我曾日思夜想买一部卡蒂列克，当梦想实现，我的卡蒂列克却毛病百出。难道，我真的该告诉我的朋友和子孙，他们应该去买奔驰、丰田、本田？！”

章一郎坐在丰田汽车总部自己的办公室中，只觉得手心都在冒冷汗。对于“自动化”问题，他其实也曾充满兴趣，只是名古屋人传统的处事方式是小心行事，所以他缓了一缓，让喜好冒险的美国佬和自恃聪明的德国机械大师先去尝试一番。在福斯和通用的所见所闻，使章一郎相信，自动化只有融入生产系统中，才能发挥作用。英二更是断言丰田式生产方式，比什么“自动化”都有效多了。

确实，世界上还有什么比会思维的人更宝贵？在技术和精神两方面受过长期训练的工人（或者说，经过“丰田式教育体系”培养出来的工人），肯定比任何机器人都更有效率，也更耐用。

其实，撇开“罢工”问题不谈，世界上最差劲的工人，都不可能不管出不出错，毫无反应地一路埋头生产下去。

也许传媒的批评有点过份：“通用财力雄厚，所以罗杰·史密斯可以不加思索地花别人花不起的钱。”

但是，罗杰在盲目开发使用机器人，以及同时着手进行的荒唐扩张等问题上，确实是令人侧目。

艾尔卡克曾尖刻地嘲讽：“我非常嫉妒。我嫉妒的不是罗杰·史密斯描绘的通用远景是那么神妙，而是连像我这样的人，也没有罗杰那样有本事吸引那么多的重要人物。”

罗杰相信“大”便意味着强大。

通用本有卡蒂列克、别克、欧兹、庞迪艾克、雪佛兰五大汽车部门，罗杰大刀阔斧将之合并成两个部门：一个专门生产小轿车，一个专门生产大中型轿车。另外，他又指令组建一个大型卡车制造部门。

这样，原来细致的分工变成了粗线条。不过也有人认为，这项改革精减了管理人员，有助于改变通用内部运行半个世纪后已经官僚主义化的管理作风。

可是罗杰紧接着进行的“吞并”行动，却又使通用变得臃肿不堪。

罗杰的大吞并，有两项特别值得一提，即购买 EDS 电脑公司和休斯飞机公司。

EDS 电脑公司的老板名叫洛斯·裴洛，就是那个 1979 年组织特别行动队，从伊朗首都德黑兰监牢中救出自己雇员的裴洛。一个作家为此撰写了《在鹰的翅膀上》，该书被译成多种文字，成为当年全球最畅销的书。

裴洛是位杰出的商人，并没有因为 EDS 公司营运良好舍不得放手，而是卖了个 25.4 亿美元的高价，同时自己摇身一变成为通用最大的股东，出任通用董事会董事。

休斯飞机公司的老板，则是爱拍娱乐片的花花公子哈维德·休斯。哈维德在二战后，雇佣了 5 名杰出的退役军员，因而到 1985 年时，休斯飞机公司已拥有高深的卫星技术。不幸 5 位灵魂人物和老板发生权力之争，怒而辞职，

一大批科技人员也闹着辞职，休斯只好赶紧找买主将公司脱手，罗杰开出 50 亿美元将休斯飞机公司买入通用。

裴洛可没一般董事那么好糊弄，他已看出通用危机重重，这种时候花巨款买入一个可有可无的飞机公司实在叫他接受不了。因此裴洛便以通用最大的股东和常务董事的身份责询罗杰：“我希望您能告诉我为什么这样做，您最好用提纲形式把各种主要原因写下来。您必须让我知道，休斯对通用在财政经济、产品供销及生产管理等方面可能产生的作用。包括长期和短期的作用。”

罗杰无从作答。而且，自他爬上通用董事长宝座后，从没有人以这种口气对他说话。为了让裴洛闭嘴，罗杰干了件也许是他一生中最愚蠢的事：他专门拿出 7.43 亿美元买裴洛离开通用！

这事发生在 1986 年 12 月。舆论大哗，称“就是再不会用钱的败家子也不敢这样浪费！”

《汽车新闻》甚至用大标题刊出“通用是失败者！”

短短几天，通用股票下跌 30%。

仅仅一年多前，，《美国新闻与世界导报》排列对美国最有影响的 20 位非政界名人时，罗杰还排名第 9 位。因为通用 1983 年赢利 37 亿美元，1984 年赢利 47 亿美元。

罗杰绝不是个蠢才，假如他不是这么好大喜功，又刚愎自用，知错不改，多半不会令通用和他自己陷入悲剧境地。

通用 1986 年底举行的每三年一次全公司管理人员大会上，问题的实质暴露得更为充分。请看会议报告摘要：“通用汽车公司在 1980 年到 1985 年的五年时间，投资 450 亿美元，用于提高公司的竞争力，扩大公司的国际市场。在世界范围内，通用的市场占有率由 21% 增长为 22%，可是在北美市场，通用的占有率却由原有的 46% 下降为 42%。”

会场笼罩着不安和激愤的情绪，一些人当场责问罗杰：“我们究竟在干什么？在这段时间，如果我们花同样多的钱，我们完全可以把日本的丰田和日产一起买下来。那样的话。我们就是坐着不动，在国际市场的占有率也可以立即增加到 40%，而不是现在的 22%！”

更让人无从接受的是，按照罗杰计划，未来的四年中还得再投资 350 亿美元。通用管理阶层一致要求罗杰冻结扩张。

但是，祸根不是一天种下的，也不可能在一个早晨解决问题。有谁能让一列拉了许多节车厢的火车说刹车就刹车？罗杰的一些吞并计划只付了前期款，如果单方面毁约，在法制健全的美国，光赔款恐怕就得赔到通用破产。

罗杰恳请属下对他保持信心，但人人都意识到通用进入了一个灰暗的时代。

福斯最大的优点是它的产品工艺精湛，这是普鲁士民族悠久的传统，他们绝不会让有毛病的产品出厂。举例说，在 54 号工厂中，哈恩竟用了 5.7 万名工人“协助”1200 名机器人生产汽车，等于用手工制造高尔夫。难怪高尔夫订单会大量涌入。

说起来，在德国这样的国家，竟会出现大批量生产的汽车工厂，也实在有些奇怪。精良的做工，使福斯多年来总能凭此将高成本转嫁给消费者，并在惊涛骇浪的商海中几乎立于不败之地。

真正的危机福斯只遇过一次，那便是 70 年代末金龟车热突然消退。可是

在这之前，福斯试验中心存了几十款新车。推出高尔夫大获成功后，哈恩不认为福斯还会遭遇这样的危机。因为他在新产品开发方面，一直是相当留心的，时不时便推出新款高尔夫和其它品种的福斯汽车，到市场上去探气候。

80年代，托世界经济形势稳定之福，消费者需求旺盛，福斯赚得荷包鼓鼓。

于是哈恩继罗杰之后，走上了大扩张之路。他一点也没有将罗杰的失败引以为鉴，只认为这是因为通用不像福斯拥有天才的工程师和受过特殊职业教育的工人所至。

不过哈恩至少有一点比罗杰清醒：他只吞并汽车公司。

1986年，哈恩成功地并购了西班牙喜悦汽车公司。

喜悦原由西班牙政府经营，是一个不折不扣的赔钱货，毫无生气。哈恩了解到西班牙工资水准只有德国的四分之一，马上眼放光芒。这之前，他总是在巴西、墨西哥之类的第三世界国家一个接一个建立移植工厂。

哈恩虽然精通多国语言，却始终未能突破德国单一的精英文化观。他希望能够在与德国有更多共通之处的欧洲国家，建立低成本制造基地。

尽管很多人都认为不值得在喜悦身上投资，哈恩却坚持：“让我们放手去做。”

哈恩给予了喜悦慷慨的照顾，除了安排喜悦生产福斯的车型外，还许可喜悦保有自己的车系。传媒亦褒亦贬地评议：“福斯就像仁慈的父母，毫不吝惜地为西班牙子公司的成长付出一切。”

适逢西班牙经济复苏，汽车市场的需求迅速增加，喜悦奇迹般地在两年内扭亏为盈。

这是哈恩的一大胜利，他非常兴奋。尤其是不久前，他关闭了福斯在美国的威斯特兰工厂，受到传媒攻击，喜悦的成功来得真是及时。

威斯特兰工厂，是福斯从克莱斯勒买来的，专门生产高尔夫系列中的捷兔。据哈恩说，捷兔是针对美国市场设计的，可却被日本同级车打得大败，根本吸引不到消费者。

这种事对福斯来讲相当罕见，多年来，福斯仗着好名声，一直专注于提高汽车品质，不思搞宣传推销，终于大败了一次。有人讽刺：“福斯以为产品自己长了脚，会自动跑出去。”但哈恩的一班人非但不检讨，反而异口同声责怪美国佬不懂得欣赏德国工艺，接下来又指责美国零件供应商提供的零件品质有问题，吵得脸红脖子粗。

威斯特兰经营状况恶化，最倒霉的就是工人，薪水一压再压。这样子，美国工人自然怠工罢工了。到1987年，哈恩不得不关闭了威斯特兰，其时该厂年亏损达1.2亿美元。

威斯特兰关闭后，哈恩把该厂部分工作移至墨西哥境内。长久以来，哈恩最大的法宝，似乎就是压低劳工成本，而不是提高生产效率。

哈恩对福斯工会的感情非常复杂，一方面工会是他最大的支持者，另一方面高昂的劳工成本又令他喋有怨言。而工会也担心哈恩频频在国外建厂，会使德国工人的利益蒙受损失。

一位工会选出的董事抱怨：“哈恩的海外出击虽然扩张了福斯的领土，但也相对增加了公司财务和经营的风险。”

工人们的指责更直接了当，他们认为福斯的问题不该归结于本国工人的工资水准高，而是由于管理阶层的投资及策略不当。最明显的例子莫过于54

号工厂，谁能把该厂汽车生产成本高昂归咎于用手工制造高尔夫的工人？

产业工会的尤赫愤愤不平地说：“近十年来德国公司的经营哲学已经向美国的短期作风靠拢，管理阶层只考虑到自己的事业前途和个人福祉，很少真正替公司和工人着想。”

反对的声音持续不断，哈恩只好频频向工会保证：福斯的海外扩张计划，不会影响德国工人的工作机会和工资待遇。换句话说，哈恩不会因移植工厂的劳工成本低廉而裁减本部的工人。

确实，福斯有几十年海外建厂的经验，任何一次扩张都不曾危及下森林地区工人的利益。这也是托福斯财力雄厚之福，自倒霉的波希设计出来的金龟车一炮走红后，四十多年来福斯频交好运。赚钱太多的一个副作用便是福斯上上下下都失去财务控制观念，管理者从未动过脑筋去发展一套适合德国国情的高效率的生产体系，始终保留着诺尔多夫时代的观念：只要生产的汽车越多，单位成本便可以自然下降。从移植工厂中尝到的甜头更使他们对这个观念坚信不移。但时代毕竟不同了，以往成功的经验，现在未必管用。

哈恩不经深思熟虑的扩张行动，终于在90年代初给福斯引来一场不算小的灾难。

1990年10月，两德统一。最初的欢欣过后，东德陈旧的工业基础，不可避免地给统一后的德国经济造成波动。

面对东德工人要求提高工资待遇的呼声，哈恩认为，这一阶段不如去其它东欧国家接手当地车厂重整，他相信这比扩大福斯本部的规模要划算得多。

捷克的斯克达汽车公司，原为东欧国家中最现代化的工厂，但其最先进的车型，也只有西方汽车70年代初期的水准。捷克政府希望寻找西方合作伙伴。

法国雷诺汽车公司闻讯后立即与之接洽，因为斯克达在东欧国家中知名度很高。

哈恩决心要击败雷诺公司，他觉得捷克和德国风土民情相似，捷克的工人勤奋有秩序，在工程技术和价值观上与德国相当契合，斯克达肯定可以成为福斯理想的合作伙伴，甚至会比西班牙喜悦更成功。

哈恩开出了极具吸引力的条件：更新斯克达全部设备，帮助开发新车型，建一座新车厂，在本世末使斯克达年生产能力提升到40万辆，并在欧洲建一个斯克达专属的经销网。同时，哈恩答应原封不动保留斯克达2万名工人的工作。

金融界大为担心，向哈恩提出质疑：福斯怎能投入如此庞大的资金？

哈恩拒绝答复，只迅速推行他的计划。雷诺开不出福斯这么高的价码，拱手相让。

1990年12月，福斯得到了斯克达35%的股份（到1995年则升到70%）。

其实，哈恩对斯克达的主要兴趣仍然是借捷克低廉的劳工成本生产福斯汽车。但捷克离福斯本部也太近了些，福斯本部工人的工资是斯克达工人的两倍，哈恩还一再暗示如果成本太高，他就要转移阵地，这自然引起捷克政府和斯克达工人的反感。更让他们感到失望的是，与福斯联手后，两年内他们的销售量反而下跌了50%。当然也有一个安慰：产品质量大幅度提高了，可能在未来竞争中占据优势。

哈恩把斯克达销售量下跌，归咎于大量二手车涌入东欧市场。这当然是

原因之一，但另一个显而易见的因素不容否认：福斯把扩张的费用照老规矩打入每辆汽车的成本中，转嫁给消费者。手头不宽裕，又有着其它选择的东欧消费者为什么要买这个帐呢？

连大手大脚的美国佬都不买福斯的帐了。1991年，在日本车和美国车双重夹击下，福斯在美国市场上的销售量不足10万辆。传媒辛辣地讽刺：“哈恩主理福斯十年之后，这位前任的金龟车先生，在全球汽车销售最旺盛的一年，竟然创造了7.7亿马克亏损的奇迹！”

哈恩终于为他的盲目扩张付出了沉重代价。

整个80年代，是经济扩张的时代。这一时期，丰田也在进行与福斯、通用相同的工作。秉承名古屋人传统的谨慎作风，他们幸运地没在经营方面出什么大差错。丰田的策略很简单：尽量从高效率的丰田总部工厂出口汽车到各国市场，除非有贸易保护主义挡路，方去外国建厂生产。这样便防止了冲动之下的盲目投资。在开发新车型方面，丰田通常都会很仔细地研究市场，然后针对特定对象来设计。这件事上，丰田只犯过一次较为明显的错误：1992年推出全系列平底货车打美国市场。平底货车是福特、通用的强项，或许丰田是想试一试与销售最佳的美国汽车在美国争地盘吧，这回美国佬扬眉吐气地将丰田杀了个落花流水。

不过，丰田最大的困扰还是在声誉方面。

丰田赖以取胜的法宝，是“丰田式生产方式”，为此，又推出“丰田式教育体系”。可是进入80年代后，丰田的企业风格却常常受到外界指责，这恐怕就是树大招风吧。在传媒的描述中，丰田“带有浓厚的阶级意识”、“工作步调沉闷”、“要求对公司绝对忠诚产生很强的压迫感”，等等。这其中究竟有多少与事实完全相符，恐怕谁也说不清，然而众口铄金，令丰田形象大打折扣。在1990年日本企业评鉴调查中，“年轻人是否愿意到某企业工作”一项，丰田很不幸落到第19名，小本田则神气活现高居第一。

另一个沉重的压力来自贸易方面。世界上许多国家越来越明显地感受到来自日本的威胁，因而纷纷斥责日本“经济入侵”，举起贸易保护主义大旗。章一郎在万般无奈之下，于80年代末宣布冻结“环球壹零”计划。英二极为痛心地说：“1982年丰田几乎要达成9%了，但是自此之后，每一次丰田在世界市场上稍有发展，又马上萎缩回去，一直无法再突破。”

丰田英二在1983年秋荣获日本天皇颁赠的一等瑞宝勋章，他说自己的感觉就像通过了人生的期末考试，突然感受到年龄的重荷。自此，除了在必要时协助章一郎工作外，他埋头在家中著书，完成了自己投身汽业界50年的回忆录。英二把回忆录交给《日本经济新闻》发表，结尾时写到：“喜一郎从未告诉我丰田的未来应该如何走，我也一样没有告诉下一代的经营者的。我唯一的希望是‘环球壹零’的目标，能在下一代手中完成。”

英二那时大约做恶梦都没梦到过“环球壹零”会被迫冻结，因而格外气愤，他说：“我已年过70，但是就算年过80，我仍决定要一心向前，永不驻足！人和企业一样，不能向前的时候，就象征一切都结束了。”

英二出生于1913年9月12日，他的80岁生日就是1993年9月12日。这个人跟石田退三一样身体结实富有活力，90年代果然又以充沛的精力活跃于日本的财经企业界。

第二十一章 摩擦溅火 有路必有丰田车

80年代中期，联合国159个成员国中，140多国进口丰田车。昔日繁华的底特律一片混乱，通用将1987~1989年间11家工厂关闭的责任归咎于日本，丰田车在美国街头被砸烂火烧。欧洲共同体高呼：“日本在兄弟情谊的面具背后发起战争！”章一郎频频出访，展开微笑外交，终于把丰田汽车制造厂建到最保守的英国，又对在美的移植工厂一再追资。

丰田三门轿跑车

早在50年代，美军为了朝鲜战争的需要，曾向日本汽车制造厂商大量订购卡车。石田、神谷瞄准时机争取订单，使得丰田卡车还供应菲律宾、泰国、印尼、越南等有美援的东南亚同盟国，大发利市。

美国汽车制造商一个个看得眼红，又担心直接干涉的话会麻烦太多，于是挖空心思出条妙计。

1962年，底特律市所在的密西根州一位议员，悄悄借美国“搭便”制度（将一个法案以搭便车的方式顺便列在另一个法案条文后），在国会突然通过“美军购置卡车必须购置本国产品”这一法律条例。五角大楼事先一点风声都不知道，这下子措手不及，设法已晚了。

其时英二正好在美国参观访问，闻讯后急忙赶到华盛顿，向美国国务院及财政部提出抗议：“既然和我们订了契约，突然不经事先通告就取消，太不合道理了！”

这大概可以算是日美贸易摩擦的一个小小前奏。

此后几十年中，丰田除了竭尽全力杀开欧美汽车市场，也始终没有放弃进军发展中的亚大地区、拉丁美洲、非洲等世界范围内的汽车市场。以中国为例，只要上各大城市的构头走走，随处可见丰田的经销商和维修点。

80年代中期，联合国159个加盟国中，丰田汽车输出国达140多国，可以说“有路就有丰田车”。

由于在一些国家和地区，只要是在当地生产的汽车就算当地车，不受进口配额限制，所以整个80年代，丰田和福斯一样在国外建了不少移植工厂。

不管建多少厂，在哪个国家建，丰田的三大规矩始终不变：高级主管为日本人；工人精挑细选；移植工厂由总部直接控制。

世界上恐怕没有第二家汽车公司，能够如此成功地使移植工厂在功能和运作上和本部保持一致。

丰田1985年在美国肯塔基州所建的丰田汽车制造厂，最具代表性。

肯塔基州民风保守且贫困，有10多万失业工人。为吸引丰田来建厂，该州甚至咬紧牙关拿出1.25亿美元做投资奖励金。

基于NUMMI的经验，美国佬都认为这个新工厂也会和工会友善相处。但是今非昔比，肯塔基州的丰田厂，从一开始，就拒绝联合汽车工会的安排，说是应该由工人自己决定要不要组织工会（口气像极了40多年前的老亨利·福特）。

在挑选工人时丰田的仔细劲头，更叫美国佬吃惊。不论白领还是最普通的工人，每一个应征者都经过严格筛选：第一步测试为阅读、算术、手工的

灵巧性，机械常识等；第二步为心理测试，典型的是非题为“必要时工人应在休息时间把工作完成”；第三步到生产线上测试工人工作的速度和熟练程度；最后到医疗室体检和进行药物试验。

经过这些步骤，丰田不但精选出一批熟练工，而且把那些工作态度不能与公司配合的人完全淘汰掉。

联合汽车工会的会员在一边看完整个过程后，恼火地对记者说：“他们的目的是筛除那些有自己思想的人，以及任何靠拢工会的人。”

丰田的管理阶层将这种说法斥之为无稽之谈，说这是对日本人有偏见。但是传媒的批评之声不断，章一郎紧急从总部发来指令：请肯塔基州都市局的工作人员帮忙，以保证雇佣人员中有足够数量的少数民族工人。

这一着果然高，平息了不少怨言。

可是，肯塔基州的丰田厂建成后，人们发现，所有的重要职务，包括许多制造工程的职务，皆由日本人担任，只有少量的白领工作留给美国人，而且级别都不高。丰田因此被批评为永远成不了真正的国际企业。

不过，至少有一点值得称道，在丰田的移植工厂中，很少发生劳资纠纷。相形之下，福斯尽管有几十年在国外设厂的经验，却从来也没能搞好过劳资关系问题。诺尔多夫、哈恩都认为贫穷国家的工人不敢计较太多，何况他们本来就是奔劳工成本低去的。

丰田从来不这样做，工人一旦进了丰田，便被视为“自己人”。虽然没有工会，丰田工厂里的工人却总是领着所在国最高的薪水，并且工作环境整洁，人际关系和谐，因此容易形成一种归属感，使工人乐于为公司全身心地效力。

美国佬终于学会了虚心，90年代进军东德时，通用老实不客气地把丰田这一招借用过去：不雇佣多余的工人，一律精挑细选。这样，当然也就不需要裁员了，而且可以付高薪。

欧洲市场的竞争是极为酷烈的，这里的市场规模不及美国市场大，却已容纳了包括福斯、通用、福特、飞雅特、雷诺和标致这六个大公司的大量汽车制造工厂。还有一批生产高档轿车的专门工厂，如赫赫有名的劳斯莱斯、奔驰、BMW、VOLVO等。而且除了通用和福特外，每一家欧洲公司的背后都有浓厚的民族情结。通用、福特因为进入市场早，加上与所在国合作密切，早已与当地经济融合在一起，因而被视为当地工厂。用福斯一位经理的话来讲就是：“通用和福特从30年代开始，就一直是德国工业的一部分。管理结合了美国和德国的风格，并且倾向于一种‘多国籍欧洲’的色彩。”

美国佬本来就是各国移民的后裔，泛国际主义作风与生俱有，日本人要做到这点，几乎不可能。以鲜明的大和民族风格同鲜明的欧洲风格碰撞，丰田在进军欧洲的过程中，所受到的抵制之猛可想而知。

丰田曾借第一次石油危机后本身力量迅速增强的锐气，大举杀入欧洲市场，可惜脚跟尚未立稳就引来一片抗议，不能不暂时以退为进。但是，占领欧洲市场的决心，丰田始终未曾动摇过。

80年代中期，章一郎经常前往欧洲，试图与这些国家的汽车制造厂商建立良好的合作关系。他的绅士风度堪称一流，在欧洲倒是比较容易得到认同，交了不少私人朋友。只是一想到这位绅士乃丰田总帅，欧洲人心里就不太舒服。福斯高级主管彼得·佛瑞克博士曾这样评议：“丰田章一郎博士是一位谦和有礼的人，总是面带微笑。但是不要忘了，日本人有计划地在追求支配

世界。”他还批评丰田甄选工人的做法，说：“在汽车产业未来全球化的过程中，我们欧洲人认为在世界各地如果都只接受最好的精英分子，似乎未尽社会责任。我们的劳工就不是这样挑选出来的。”

欧洲共同体众口一词要抵制“日本入侵”，表示不能给予日本汽车像自由进出美国市场一样的权利。

欧洲国家拒绝日本的态度是如此明显，很多要求合资的提议都被拒之门外。富士重工业公司曾向法国申请成立汽车装配工厂，结果不但法国政府一口回绝，传媒还以大标题刊出：“滚吧！法国不欢迎日本车设厂！”

尽管进展艰难，章一郎还是毫不气馁。

德国汽车和日本汽车一样仰仗出口，而且在日本市场上为销势最佳的外国车。1986~1990年著名的日本“泡沫经济”时期，与实际经济领域（工业和农业）脱节的不动产和金融证券市场，制造了许多日本百万富翁，他们除了在美国大肆购买不动产外，也抢购象征着地位的欧洲货，如意大利领带、法国手提箱、德国汽车等。所以德国汽车市场，相应成为丰田最早打开的地区之一。鉴于德国消费者坚信只有德国的汽车才是世界上最好的汽车，章一郎拿出老对策：让利和福斯合作，共同生产面包车。

西班牙、法国、英国，对日本汽车一直有很严格的限制。但是，英国汽车制造厂商，主要以生产劳斯莱斯这样的名牌轿车闻名世界，英国又和日本一样实行左侧通行规则，因此成为丰田的另一个突破口。在70年代末那场日英拉锯战中，英国已将日本汽车进口额限制在10%以下，想扩大销售额唯有去英国设厂商。受法国影响（法国对日本车进口限制为3%），建移植工厂也是困难重重，直到90年代，丰田方继日产、本田之后，在英国伯纳斯丁建立了一家汽车装配工厂。

世界汽车年会上，章一郎向欧洲汽车制造厂商们表示：“丰田的所有员工都相当尊崇欧洲文化与技术的传统。我们决定追随欧洲汽车传统的最高精神，使丰田汽车适应欧洲的需要和情形。而且我们知道，要达到这个目标的最好方式，就是和当地的厂商合作。这也是为什么我们要把汽车发展的工作转移到欧洲，在欧洲大量制造，并且在当地采购零件和原料。在这个过程中，我们融合了丰田的做事方法，和欧洲的传统与价值。”

欧洲传媒马上把章一郎的话“翻译”为：“我们希望进入你们的市场，并且在当地生产我们的汽车。我们会雇佣你们的人及采用欧洲的设备，但是必须由日本管理。我们会在当地采购零件和原材料，但是有部分‘当地’供应厂商，会是跟我们一起过来的日本零件厂商。我们尊重你们的文化，但是我们会按照我们自己的方法做事，因为我们相信这是比较好的方法。”

或许这有一些过份，但是欧洲人认为他们有理由这样讲，只要看看日本人在美国的做法就可以证实：日本汽车公司在美国先后设立了十家汽车装配工厂，跟着就有几百家日本零件供应厂在旁边设立，采购方面，美国几乎无法打破日本人会社式的结构，他们永远只乐意向自己的零件供应商购买零配件。日本移植工厂的生产力又强，这样，艾尔卡克的预言不幸成为现实：在表面创造了数千个就业机会的同时，日本工厂减少了美国工人的就业机会。

所以，欧洲的汽车制造厂商们十分愤慨地说：“日本最善长在兄弟情谊的面具背后发起战争！”

不过，这恐怕是无法避免的事，和气生财，总不能让日本人板着脸去卖东西吧。至于贸易战，正如英二所言：“凡是有买卖的地方就会有竞争，

免不了摩擦的。要完全消灭贸易摩擦，除非使双方中的一方弃甲投降。”他对日本在贸易摩擦中的退缩很看不惯，不客气地说：“日本以贸易立国，如果没有贸易，就会饿死。有摩擦毕竟是仍然健在的证据吧。”

英二虽已 70 多岁，但身体结实，在这场激烈的贸易战中，一直都在后面支持着章一郎。他依然时常外出旅行，去的比较多的地方是美国。他一点不怕美国佬当面给人难堪的直筒子脾气，反正他自己也好不了多少。

虽然丰田在美国的一些做法老是受到非议，但丰田在美国各州的工厂仍被当地政府和居民认为是受欢迎的邻居。因为日本主管们总是那么谦和有礼，丰田工厂的员工也总是那么有秩序。当然最重要的是这些移植工厂，对于当地经济确实做出了重大贡献。就肯塔基州的丰田厂来说，1985 年丰田宣布设厂计划时，预定的资本投资额为 8 亿美元，后来又宣布追加建动力车厂和第二装配厂，整个投资高达 20 亿美元。

另一个积极效应是，丰田强大的竞争力迫使美国汽车制造厂一商不得不提高产品的质量，并完善对顾客的服务。从这个角度来讲，丰田倒成了促使美国汽车产业向前发展的动力。

当然，通用董事长罗杰绝不会同意上述见解。他的日子越来越难过了，从 1987 年开始，通用便陷入恶性循环之中。为了支付大吞并的开支，罗杰决定走哈恩的路，把工厂移植到墨西哥这样的低工资国家去。

但哈恩这样做时，速度相应要慢得多，也有一定的计划性，以不伤害本国工人的利益为前提。罗杰却什么都不管，还以此逼迫工会：“公司已经没钱了，你们或者接受公司普遍减薪的策略，或者逼得公司最终关闭在美国的所有工厂，把工厂移植到第三世界国家。”

罗杰的言辞引起通用工人的强烈抗议，联合汽车工会也表示严重不安。但是，能裁掉罗杰的只有董事会，而董事会只要公司继续赢利，就不会随便把董事长拉下马。

罗杰采取的第一个大动作，是裁掉通用 3 万多名工人和白领员工。

整个密西根州顿时笼罩在愁云惨雾之中。而根据罗杰宣布的计划，在 1990 年前，通用将陆续关闭在底特律的 11 家工厂。

依然保有工作的通用员工人人自危，不知何时轮到自己。一个失业工人悲愤地说：“真是冷酷无情啊！我们已接受减薪，倾全力配合公司降低成本，他们仍然把决策错误转嫁到工人身上。”

有记者问联合汽车工会为什么不组织罢工抗议？工会负责人阴沉着脸说：“罗杰不会在乎的。就是不罢工拼命干，他都要关厂，一罢工他就更有理由关厂裁员了。”

每天，密西根州各报头版、电视广播充斥着有关工厂关闭、通用裁员的灰色新闻，以很大篇幅让愤怒、惊慌的工人发表感想。但是罗杰不在乎这些，继续他的裁员行动。

在关闭底特律一家有着数十年历史的老厂时，一位工人失去控制，驾驶着汽车直朝电视台摄像镜头冲去。另一位发疯的工人手舞着步枪，声称自己是外星球的“超人”。特来拯救底特律。

昔日繁华的汽车城，陷入一片混乱和疯狂之中。为了稳住管理阶层，罗杰给通用高级主管普遍加薪，顺便把自己的薪水从 1987 年的 238 万美元年薪长到 1988 年的 369 万美元。

通用总部大楼 14 层是高级主管的办公处，在严密的安全系统防护下几乎

与世隔绝。或许罗杰自己也担心，没有防弹玻璃他会变成一只蜂窝。通用一位下级主管指着 14 层怒骂：“仅仅在几年前，我们的公司还是那么强大，还在担心竞争者告我们垄断。然而，我们今天却不得不为我们的生存而日夜担心！”

有位名叫麦克·摩尔的电视记者，在试图上 14 层采访罗杰被拒之门外后，决定拍摄《Roger and Me》（《罗杰与我》）。他用了一年时间采访，毫不客气揭露出通用的种种问题。片中通用发言人对市场占有率节节下降的辩解真是“精彩”之极：“我们的计划是在不论市场占有率多少都能获利的基础上制定的。”另一段推卸责任的言论也令人叫绝：“人们为什么老把通用与底特律市拉在一起？没有一家公司是为了尽社会责任而成立的。我们要盈利，所以必须裁员。盈利才是现代公司的经营本质。罗杰是对股东负责，而不是对底特律市的人负责。”

可是，通用经济分析师的讲话又推翻了通用发言人的全部辩解：“我们无法使工厂关闭的速度，赶上市场占有率滑落的速度。我们需要先稳住市场占有率，才能计划出究竟需要多少生产能力。”

稍有常识的人都知道，假如无法预测出未来几年可以卖出多少汽车，那么罗杰的关厂行动根本就是盲目的。

《罗杰与我》还展现了通用前雇员的家庭因交不起房租在风雪之夜被扫地出门的惨状，以及浩浩荡荡迁往其它州谋生的失业大军队伍，把阴影和不平的情绪传遍全美。

为了转移视线，罗杰将工厂关闭的责任一股脑儿推给日本人，并请来一批宣传鼓动家到处演讲：“为什么美国工人会失业？为什么美国汽车卖不出去？那是因为日本人到美国来大量倾销他们的产品！那是因为我们还有不少国人贪小便宜不买我们的国货买日本货！我们必须发扬爱国心，抵制日本货！”

这样的演讲在普通民众中是很具有煽动性的。那段时间，底特律市的居民对日本货同仇敌汽，如果不幸有一辆日本汽车开进底特律，那部车子必然遭到砸烂火烧的命运。

但是通用的董事们不可能这样看待这个问题。他们是一帮商人，他们认为假如困境真的全是由日本人造成的，福特和克莱斯勒也该一起倒霉，可这两家公司不裁员也一样盈利。最叫董事们动肝火的就是敏感的市场占有率，什么“不论市场占有率多少都能获利”，骗外行还差不多！老对手福特、克莱斯勒早已跑去开拓广阔的中国市场，克莱斯勒还与中国合作办起了北京吉普车厂，唯通用好像得了痴呆症，动作慢腾腾，连本国市场占有率都稳不住。董事们要求罗杰对这些问题做出回答。

《汽车杂志》更是一针见血地指出：“通用疏于管理、计划、分析和对外咨询，才是沦落到这一步的原由。没有人打算毁了通用，但是通用最后是否会落个如此下场，就不得而知了。”

第二十二章 一九九〇 世界第一归丰田

历经半个多世纪的苦搏，丰田终于以其著名的高效率生产系统压倒了通用。全球约 160 个国家的道路上行驶着 TOYOTA 汽车。英二又盯上豪华车市场，丽仕出台，轰动世界。丰田的兴旺令人眼红。日欧谈判再开局，美日贸易亮红灯，国内同行也加入大合唱。章一郎慨叹：“除了成长，我们又有什么别的选择呢？”福斯、通用走马换将、积极谋划反攻。通用更将丰田体系改良成功，新一轮竞争又开场。

丰田新款 CELICA 轿车

罗杰知道自己下台的日子到了。

1990 年，通用在国内市场的占有率直跌到 34%（鼎盛期为 50%）。世界汽车另一个主市场是日本，日本汽车普及程度达到每 2.7 人一部车，可是，美国汽车在日本市场的占有率才不过 1%。通用只剩下欧洲子公司还在赚钱。

盛夏 7 月，通用总部大楼的气氛却阴沉沉的。罗杰的副手斯坦普尔、罗伊斯分别被推上通用董事长、总裁的位子。

这两位大概是通用历史上最倒霉的掌舵人了，接下这么个烂摊子，又正赶上美国经济滑坡。眼睁睁看着通用汽车销售量直线下降，斯坦普尔、罗伊斯想尽办法也无济于事。

年终结算，通用 1990 年度净亏损 20 亿美元。

同年，日本汽车在美国市场占有率从 1986 年的 26% 上升到 30%。

业界领袖丰田，已形成遍布世界各地的生产、销售网络，员工 10 余万，海外子公司和合作企业的生产点计有 29 家工厂，国内生产工厂 14 个；销售、维修服务点国外 7000 家，国内 4755 家，所生产的汽车 36% 出口，总资产 61176 亿日元，净资产 40422 亿日元。

历经半个多世纪的苦搏，1990 年，丰田以其著名的高效率生产系统压倒了拥有 70 多万员工的通用，成为世界第一大汽车制造公司，年产 360 万辆汽车。全球约 160 个国家都有 TOYOTA 汽车的经销商和代理商，丰田在世界市场占有率达到 8%。

丰田成为世界第一，心情最不平静的就是英二。丰田赖以成功的基础是 JIT 生产方式，他满怀感情地回忆：“当丰田在现今总公司的一角建设新工厂时，喜一郎堂哥曾以‘新瓶也要装新酒’勉励同仁，鼓励大家更新生产方法。但是即使每个人脑子里充满了新的生产方式，如果无法和别人取得协调，还是功亏一篑。有鉴于此，我们在改变生产方式时，就花了很多时间精力，以沟通观念，引导工人，力求实施新的生产方式。由此我深深体会到说服工人、训练工人的困难。喜一郎堂哥就是在这方面鞠躬尽瘁，以致于趁康情况转坏。他从未考虑过这种理想的生产方式行不行得通，只想将一般认为行不通的事情，用另一种方式变不可能为可能。也许他从一开始就有信心，但更重要的是，他从一开始就不只在脑中思考，而且身体力行，实际动手去做。”

在喜一郎身边长大的英二，一生也是这样勇于行动，始终向前进取。

福祸相依，日本经济在经过 1986~1990 年间超高速增长后，像一个大气

泡突然爆炸了。1991年，日本万余家企业倒闭，其中负债额超过1000亿日元的大型倒闭有11起。这些倒闭企业的负债总额高达77737.83亿日元。

这便是著名的日本“泡沫经济”大崩溃。其主要原因是在投机交易领域（不动产和金融证券市场）的投资，远超过实际经济领域（工农业生产）的投资，从而出现高通货膨胀率，致使大批企业破产。

虽然丰田的汽车制造业属于实际经济领域，但丰田也开展多种经营，涉入了不动产和金融证券交易，加上整个经济环境的影响，很多人心中都感到沉重。

股市低迷，章一郎眉头紧锁。平生经历了无数惊涛骇浪的英二毫不沮丧，他说：“没什么大不了的。收缩阵线，专注于汽车制造就是了。”他提议尽快推出针对欧美市场开发的豪华轿车。

这个人快80岁了，眼瞧着丰田在大众车市场高奏得胜令仍不满足，又盯上豪华车市场。好几年前，他就老在章一郎耳边嘀咕，认为丰田的工程技术可以提高到德国BMW和奔驰汽车的水准。

章一郎对此相当怀疑，而且他不敢相信欧美消费者会买日本的高级轿车。但章一郎对这位堂叔非常尊敬，再说丰田如此有钱，试一试何妨？所以他指令开发LEXUS LS400（丽仕）高级轿车，如今这款车已试制成功。

1991年10月，两年一次的东京汽车大展在幕张展览中心举行。31岁的日本皇太子浩宫亲自莅临，为大展开幕。

这真是一次梦幻般的盛会，声光充斥全场。五花八门的新车和美丽的小姐们在展示台上徐徐旋转，那种富丽与堂皇，好似进入了太空时代，处处昭示着日本汽车业已成世界新贵。

走在幕张闪烁的灯火中，谁也感受不到经济滑坡的气氛，尽管日本证券市场正在每天都创新低点。

全球知名的汽车公司都云集在这儿了。

通用摊位最惨，简直没人光顾。罗伊斯强打精神，斯坦普尔干脆没来。

福斯的哈恩依然风光，他携奥迪轿车和美艳的影星海明威小姐进军幕张，吸引了大批媒体记者。不管怎么说，福斯汽车仍是日本市场上销量第一的外国车。

但是，群星竞辉中，最耀眼的却属丰田的LEXUS LS400豪华车。

丽仕32气门V8型发动机可提供194KW强有力的输出功率，驾驶座和乘客座位上，装备了气囊式辅助保护系统，以确保在发生意外事故时，可保障驾驶者和乘客的生命安全。车中构成座位的每一部件如弹簧、座垫填料以及面料等，无不经过精挑细选。

另外，丰田还推出了具备天窗及后座阳台的蜂刺轿车；与众不同的概念车AVALON——状如蝙蝠的敞篷车，配有椭圆形罩框，天气不好时可以合拢。

大批人潮在丰田的展示场前驻足，记者们的摄像镜头闪个不停。当晚，世界许多电视频道上都出现了丰田各款新车的靓影。

市场再次证明了英二宝刀未老，丽仕推到美国，马上成功地打进高级轿车销售网络；丽仕光临欧洲，也立刻造成轰动。

LEXUS LS400不仅品质完美，价钱还比BMW和奔驰汽车便宜得多。

BMW的工程师满心不服气，将丽仕开膛破肚看个究竟。一番研究后，他们大惊失色地报告：这款车做工精良，直逼德国高档轿车。

德国名牌车制造厂商们震惊了片刻，旋即指控日本“倾销”——以这种

品质这种售价，丰田无利可图，不是倾销是什么？！

整个欧洲又跟着热闹起来了。

真是令人头痛啊，1991年夏，日本刚刚跟欧洲共同体达成协议：从1993年开始往后7年中，日本输往欧洲的汽车每年不得超过120万辆，另外整个市场需求量下降的话，这个数量还得随之下调。

丰田推出高档轿车丽仕，从某方面来说，也是针对欧美限制日本车进口辆数而采取的应变措施之一。

由于贸易保护主义呼声高涨，丰田以往积极追求市场占有率，利润次之的策略不得不有所改变。

其实，欧洲汽车制造厂商们也很清楚，要告倒丰田没那么容易，大叫“日本倾销”，无非是再次逼迫日本自动限制出口汽这也并非欺人太甚，日本多卖少买的“国策”，使得日商在跟哪一国做生意时都大占便宜、面对高额贸易逆差，日本除了自动限制出口，没别的话好说。

日欧谈判再开局，日本汽车制造厂商一个劲抱怨欧洲市场是“欧洲壁垒”。讨价还价，软缠硬磨，未了还是日本苦着脸将出口欧洲的车辆又削减了6%。

1992年元月，美国总统布什在大选前夕，领了三十多位美国企业界领袖，火药味十足地出访日本。

这帮人中最引人注目的是底特律三大汽车公司的总帅。第一位乃克莱斯勒董事长艾尔卡克，他已被日本封为一号“贸易煞星”，好在此君已高龄68岁，没几天蹦跳了。第二位为福特新董事长波林，他也是亨利二世悉心培养的亲信，比他的前任卡德维尔更加强硬，被日本封为二号“贸易煞星”。还有就是倒霉疲惫的通用董事长斯坦普尔。

美国佬有理由愤怒，刚刚过去的一年里，日本卖了230多万辆汽车到美国；而美国只出售了3.2万辆汽车给日本，大部分还是日本在美国的移植工厂所生产的！美日贸易逆差1991年达到4120亿美元，其中70%为汽车和汽车零件。真正是可忍，孰不可忍！

密西根州参议员里格尔大声指控这是“经济珍珠港事件”。

美国众议院也提出“要将日本在美国生产的汽车包括在规定的限量以内，日本只自愿限制对美国的成品车出口，并不限制在美国生产的汽车，而这些汽车的主要配件仍然来自日本。”

日本首相宫泽喜一领头，满脸笑容、殷勤有礼地迎接怨气冲天的美国佬。

宫泽外表同情内心得意地说：“通用汽车对于美国的重要性有如他们的国旗，我可以理解他们被日本人击垮时的感受。”

说起来，汽车产业对日美两国都一样至关重要，这是一个需要自己基础结构的巨型产业，没有汽车，其它许多产业根本无法生存。汽车业的兴衰，足以影响一国经济命运。

在美国大使馆对街的小仓饭店中，美国汽车公司的主管们，与代表日本汽车业界的丰田、日产、本田、马自达及三菱等公司的主管，进行了一场艰难的谈判。

美方打的是“波林牌”。“煞星”波林坚决主张以贸易设限逼日本就范，因为日本老是到美国市场倾销汽车，自己的市场却不容外入侵入。波林指出，在1982~1991年为止的10年中，日本的贸易顺差总和5420亿美元，其中对美贸易顺差达4120亿美元。他说：“每10亿美元的对日贸易逆差就使美国

丧失约 3 万个就业机会，这对美国经济及其工业基础带来严重的冲击。”

波林提醒日本，美日两国都是国际“关税与贸易总协定”的签约国，这意味着两国之间的贸易活动必须遵守自由竞争的平等原则，根据“关税与贸易总协定”19 条规定：“由于进口急剧增加而出现重大损失，对国内产业调整造成损害，可以采取紧急限制进口的措施。”所以美方可以对日本车进入美国市场实行限制，或者，日本允许其贸易伙伴如同它进入美国、欧洲和世界其它市场那样进入它的市场。

日本汽车经销商协会会长小友矢口否认日方对美国汽车设置了不公平贸易障碍，他反驳道：“如果美国车能够吸引日本顾客，我们绝对乐意销售。但是美国车并不符合日本人的需求，车体太大，驾驶座又在左边。而且如果日本设置关卡阻碍进口，为什么欧洲车在日本销售顺畅呢？在 1991 年，光是 BMW 一家车厂的销售数量，就超过美国三大车厂的总和。事实上，当美国车在日本销售节节下降的同时，德国车在过去 15 年间增长了 5 倍。尽管德国车只占日本市场的 2%，但是整个讯息很明白，德国车在日本受到消费者的欢迎。没有人想买驾驶座在左边的美国车，现在似乎要靠总统来当推销员，强迫没有意愿的日本消费者购买。”

艾尔卡克当场就跳起来了，怒冲冲道：“我受够了日本人老是说，美国的问题全是我们自己的错！好像珍珠港事件也是美国军队自己准备不周似的！通用、福特、克莱斯勒和所有零件供应厂的老板都不是白痴，我们的工人也不会是懒惰愚蠢的！”

艾尔卡克之所以有这一说，是因为日本某位国会议员在公开场合发表了欠考虑的言论，批评美国工人懒惰、教育水准低，令美国觉得备受侮辱。

本田社长川本信彦（本田宗一郎和英二一样快 80 岁了，终于退居幕后）不希望谈判陷入意气之争，含蓄地说：“美国人说自己的汽车竞争力不下于其它外国厂牌的汽车，这个讯息恐怕尚未正确地传达给日本的顾客吧。”

波林狠狠给他个白眼。川本有足够的本钱神气，本田推出的低价豪华车“阿克拉”，新近在美国消费者满意度评选中获得第一名，就引擎马力而言，只有德国奔驰汽车才胜其一筹。

对此，底特律的巨头们无法不难堪。

斯坦普尔沮丧地抱怨：“我根本不想来。我向董事会报告，此行只会产生更糟糕的负面效果，果然不出我所料。”

唯波林保持冷静，自始至终用数据讲话，他说：“日本制造商无疑非常出色。但是还不至于出色到在占领美国汽车市场超过 30% 和欧洲市场 11% 的同时，使进口汽车所占日本市场的份额控制在不到 3% 的水平上。”

这是致命之处，欧洲共同体国家对自身市场的保护全球闻名，但由本国汽车制造厂商占有的市场比率不过如下：英国 43%，德国 73%，法国 67%，意大利 63%，其余汽车业不发达的欧洲国家则主要依赖进口车。

可是，日本汽车在本国市场的占有率却高达 97%！

任日本汽车制造厂商舌绽莲花，也无法否认封闭本国市场的事实。

谈判拉锯般艰难地进行。从日本方面来讲，并不想引发一场日美贸易战，毕竟美国市场是全世界最自由的市场。

这样，日本方面最后作出了以下承诺：同意到 1994 年把进口美国汽车零部件的金额从 1992 年度的 90 亿美元增加到 190 亿美元，并将美国汽车的进口量每年增加 1.97 万辆；同时，把销往美国的日本车从过去的每年 230 万辆，

减少到 165 万辆。

也得承认日本汽车产业在向前发展的道路上有苦难言，“欧洲壁垒”高筑，山姆大叔则以政治手段逼迫日本屈服，而日本国内市场需求又在下降。

1986~1990 年景气期间，日本消费者热衷于购买新车。现在“泡沫经济”崩溃，不动产和股票市场每况愈下，人人都把荷包看紧。必须买车的，70% 选用贷款的方式。另外，由于日本地少人多，法律规定凡都市地区，只有能够出示合法停车空间的市民，才有权利购买新车。从前这条法律执行得不是那么严格，以至人行道上泊满了车辆。进入 90 年代后，环保呼声高涨，加上严重的交通堵塞问题等，政府有关部门对此日渐抓得紧了。这么一来，又使潜在的购车者人数下降。

1992 年度，日本全年汽车生产总量为 1250 万辆，比上一年下降了 3%。

业界领袖丰田压力沉重。年景不好，大家虚火上升，丰田的兴旺不但频频受到外国指控，本国政府和同行也加入大合唱。

日产抱怨丰田过于强大，一味追求全球市场占有率，使别的厂商对西方国家的出口越来越困难。本田更指责丰田的成功是以牺牲其它日本汽车公司的利益为代价。

五十铃则一腔怨恨，通用占有五十铃 34% 的股份，丰田击败通用，五十铃跟着倒霉，被迫于 1992 年忍痛割爱，退出轿车市场，专门生产大型汽车。

一位通产省官员甚至说：“除非丰田改变它的扩张政策，否则整个日本都会完蛋！”

像这样的指责，不太可能发生在欧美企业之间。欧美人的观念是物竞天择，适者生存。但是日本强调团队精神，提倡和对手合作的共生竞争，这深植在日本的传统文化之中。

处于世界汽车业界顶端的丰田，总部大楼的规格以西方标准来看，仍然有些寒酸。楼外种植着一些松树和精心修剪的杜鹃，大厅和走廊上摆着中国的景泰蓝花瓶、日本传统艺术品和西方印象派作品等装饰。会议室相当宽敞，但座椅还是那么低矮，茶几上摆着丰田汽车模型的烟筒、烟灰缸和打火机，墙上一只大挂钟面对着客人，提醒他们注意还有多少时间谈生意。

最为特别的是，丰田总部个人专属的办公室很少，绝大部分都是以屏风隔开的开放办公空间，人人轻手轻脚地忙碌。连会长英二和社长章一郎也是共用一间办公室。据解释，这样做是为了相互间便于协调。但明眼人一望便知，丰田的巨大财富，实应归功于名古屋节俭的传统。没有这一源远流长的传统，JIT 生产方式也根本不会在丰田诞生。

长期以来，让利追求成长，一直是章一郎优选考虑的问题，现在他这种攻击性扩张受到四面八方的抨击，他只有作两种考虑：一是把眼光转向待开拓的市场，二是全面调整经营策略。

通用、福斯也都到了不能不改变的时候。

80 年代，这两家公司失去理智地扩张，无非都是想凭借自身经济实力压倒对手：罗杰建起有 260 个机器人的汉特兰克，哈恩马上建起有 1200 个机器人的 54 号工厂。

后来他们意识到这种做法太愚蠢，也曾试图借鉴丰田的 JIT 方式。

罗杰的副手、通用现任总裁罗伊斯参观丰田市后，回来照着建了一个“别克市”。和那些去 NUMMI 取经的小组成员一样，罗伊斯觉得 JIT 概念太简单了，没什么学不来的。但是真正要自己从头到尾统筹，通用一班人才知道“环

环相扣”谈何容易：首先销售预测要准确，然后是零件供应要算准，包括每小时需要多少零件，零件的运送方式，以及其它许多细到不能再细的细节，都要预先设计好。

别克市仓促上马，生产一团乱，搞得员工士气消沉，成了罗伊斯一大败笔。后来，他不得不放弃一些基本构想，以适合通用情形的方式生产，方步入正轨。

哈恩对 JIT 的理解同样天真，他在 54 号工厂边仿照丰田建了个“改善室”，可是根本无法使改善计划发挥功效。一个简单的原因是德国人对于数字太严密了，不像日本人可以采用模糊概念。这样，便不易确定每个“建议案”的具体价值及奖励标准，这种事由德国人来干，所费的人力物力总是远超过那个“建议案”本身的价值。

哈恩又将 JIT 方式拿到国外移植工厂中试行，结果导致了一家工厂关闭，只好赶快停止。

对于美国和德国汽车公司而言，很难因为日本人精细且不知疲倦的工作作风所获得的成功，而改变他们生产系统的基本前提，这是多少代人精神与智慧的结晶。

福斯的成功在于品质，丰田的成功在于生产系统。通用，则是由于杜兰特先在本世纪初把汽车从一种单纯的交通工具变成了人人想要的、象征地位的私人爱物；随后史隆又创设了经典的“分散经营，协调控制”的管理体系，从而横行世界达半个多世纪之久。

50 年代中期福斯大出风头，80 年代丰田带领潮流，从发展的角度来看，也是一种必然现象。在这个多元化的世界中，没有谁能永久地高居首座。

1992 年底，哈恩退休，工程技术人员出身的皮区接任董事长。皮区脾气暴躁，远不像哈恩那样长袖善舞。他不喜欢在公共场合露面，尤其是记者多的时候，老是宣称自己感冒发烧了。但这个人经营管理方面却有一手。

皮区升任前，是福斯高级豪华车子公司奥迪的总裁。“奥迪”便是哈恩带到东京车展上大大露脸的那款车，其品质已威胁到 BMW 这一级德国高级轿车在市場中的地位。当福斯其它部门一个接一个亏损时，唯奥迪一枝独秀，利润丰厚。皮区因而得以爬上福斯董事长这个位置。

坏脾气的皮区上任后，立即爆出件戏剧性的新闻：在 1993 年元月世界经济高峰会议上，这位福斯新帅毫无礼貌地用手指着章一郎，斥责日本封闭市场。

章一郎给他吓了一跳，从前哈恩是多么热诚多么彬彬有礼啊，两德统一时，章一郎还特别前去福斯祝贺，赠送哈恩纪念品，以示两家公司的关系不一般。再说，福斯汽车到底是日本市场上销量最佳的外国车，日本还一直以此堵美国的口，章一郎忍不住暗示，日本汽车经销网已给予了福斯不同于其它外国车厂的特殊位置。

偏偏皮区不领情更不知足，直通通嚷道：“2%！德国车不过占日本市场 2%！”

能够让章一郎稍稍感到安慰的是，一号“贸易煞星”艾尔卡克总算告老隐退了。此君临走还干了件不太地道的事：把通用一员干将、欧洲子公司总管伊藤挖过去当自己的接班人。

GM 只剩欧洲子公司还在赢利，对艾尔卡克的所作所为通用上下都倍感气愤。艾尔卡克却得意洋洋，在他的算盘上，丰田、通用都是对手，而挖对手

墙角无疑是世界上最过瘾的事了，既可削弱对方又可增强自身实力，所以他老玩这套，乐此不疲。

算艾尔卡克最后又赢了一把，伊藤果然干练，跨入 1993 年，克莱斯勒被认为是世界上最有效率和经营状况最好的公司。

通用也在 1992 年底走马换将。

这一年，GM 又亏损了 26 亿美元。此期间斯坦普尔为挽回颓势，一口气关了 6 座装配工厂和 15 座配套工厂，并计划在 1995 年前裁减 7.4 万名员工，闹得沸沸扬扬。斯坦普尔学罗杰的样，把责任推给日本人、媒体，甚至波斯湾战争。外界指责他是不愿意否定他和罗杰·史密斯以前的种种行为。

通用董事会也认为仅仅用关厂方式来阻止通用经营大流血，根本不对路，于是怒而发动“冷血政变”，先解除了总裁罗伊斯的职务。斯坦普尔在内外夹攻下昏倒，被送进医院，不久宣布辞职。

新秀杰克·史密斯逐渐成为通用总帅。

杰克 54 岁，就是九年前罗杰·史密斯派到 NUMMI 去学习的那个小组的领头。

他应该感谢斯坦普尔，这个不幸的人在其短暂的主政期间，为下一任铺平了通往未来的路。GM 在运行 80 多年后，不可避免地出现了人浮于事、机构臃肿等“大公司症”。契亏损之机，斯坦普尔除了关厂裁员，还大笔削减日常开支，又进行了结构调整，合并或拍卖了一批经营不善的部门，等于替通用切去赘肉。

杰克 1961 年加入通用，快速上升则是在 80 年代。罗杰先委派他和丰田打交道，接着又任命他为通用加拿大子公司总管。1986 年，GM 最赚钱的欧洲子公司亏损了 3.5 亿美元，罗杰急调杰克前去收拾摊子。一年后，欧洲通用扭亏为盈，净赚 12.6 亿美元。从此欧洲通用平均每年盈利 15 亿美元。

1990 年，杰克因功被提拔为负责 GM 整个国际部门的主管。

杰克一上任，就打了个电话到欧洲子公司，找到心腹洛佩斯：“如果你调到美国，做和在欧洲时一样的业务，你意下如何？”

洛佩斯立即冲着话筒说：“杰克，对你我只有两种回答，是和是的。”

西班牙人洛佩斯，乃欧洲通用采购部门主管，杰克认为欧洲通用在景气不佳的 1991~1992 年间，能够一直盈利，40% 的功劳应归于这位采购怪杰。

洛佩斯第一次受到杰克的注意，是在通用西班牙工厂中。

该厂负责人告诉杰克，说他那儿有一个充满怪异主意的工程师，但没人愿意采纳此人的意见。杰克十分好奇，说要去看看。他们抵达时，发现洛佩斯站在欧宝 CORSA 车的分解零件中。洛佩斯热情地向两人问候之后，便绕着零件走，一边随手拾起零件，指出如何变换设计或材料，就可以省多少钱。于是在几个小时之内，每辆 CORSA 的成本便降低了数百美元，并且丝毫不影响它的外观、性能和品质。

杰克在 NUMMI 潜心学习过，马上感到这与丰田的某些做法有相通之处，于是起用洛佩斯负责欧洲通用的采购。现在，他又把这位采购怪杰拉到底特律。

洛佩斯到通用总部之后的第一件事，竟是发给自己的属下每人一份他的“战士食谱”，要求大家注意饮食，以产生最充沛的精力。

当大家看到这份低脂肪、简单到近乎修道的食谱时，觉得他一定是在开玩笑。公司主管以身作则，鼓励员工改变饮食习惯，这也太滑稽了。

但洛佩斯的态度十分认真，他耐心地向有疑问的人解释：过重的体重会导致心灵迟钝。他提醒大家，日本是世界上饮食热量最低的国家，平均每人每天只摄取 2850 单位卡路里，美国每人每天则平均高达 3670 单位卡路里。洛佩斯认为营养和职业效率，身体健康和武士精神之间，有直接的关连。

洛佩斯称呼属下为“战士”，他们的神圣任务是降低通用的生产成本，打败日本。

这位世界性采购主管号召属下全力压低零件成本，并协助供应商学习优良的制造技术，改进品质、服务和价格。

他认为除非通用能够降低成本，否则无法挽回颓势，不能和日本站在相同的立足点上竞争。为了提醒采购部门人员时刻不忘这一目标，他在办公室里放了一个日本玩偶。

在工作上，洛佩斯总是找出许多家公司比较，然后从中选择几家价格、品质和服务最好的。接着他会订一个比所有投标价格都低的目标价，要求供应商做到。

洛佩斯到位后不久，组织了一个由 200 人构成的采购队伍，在五天之内，像蝗虫过境一般，光临全美每一家汽车零件供应厂，使得他们在压价的威胁下，全力改进制造过程。洛佩斯由此落下“龙卷风”、“恐怖分子”、“刽子手”等等外号。

他老兄却非常惊讶：“精简的生产方式和良好的控制，对大家都有益处，不论通用、供应商，还是顾客都一样。为什么这么大意？”

尽管洛佩斯试图否认，但他的许多计划，像空间利用、存货管理、人力资源的使用等，明显是丰田体系的西方改造版。

洛佩斯说：“丰田的方式无法解决通用的问题，西方要对付日本人的挑战并且战胜它，必须创造一个全新的环境，让公司能够大步迈进。否则我们只能在人家后面跟着走，永远追不上。”

丰田体系的借鉴是件非常困难的事，已不知有多少人失败了。洛佩斯是少有的成功者，关键在于他进行了再创造，使之适合欧美人的价值标准和工作方式。

1993 年第一季度，洛佩斯及其属下为通用节省采购费用整整 70 亿美元。

丰田当然不会停留在原地踏步。

当日产受经济衰退的影响，关闭了东京附近的座前工厂，裁员 5000 名时，丰田以中国市场为目标的九州工厂又开工了，仙台、北海道的新工厂也在计划中。这使得丰田更加引人注目了。

传媒评论，日本汽车产业的危机，使丰田遇到难题，它会只顾全自己，而牺牲其它日本车厂吗？当然，像丰田这样实力雄厚，拥有适合各种买主需求车型的公司，要拿下其它能力较差的竞争对手的市场是轻而易举的事。或者，丰田会加入重视团队责任的传统日本产业与经济结构，遵循大厂必须扶持小厂的传统？

当记者一再就这个问题追问时，连最善长和传媒打交道的章一郎也只好退避三舍。私底下，他无奈地对弟弟达郎说：“除了成长，我们又有什么别的选择呢？”

距丰田市数百公里的九州工厂是丰田的骄傲。很长一段时间，“丰田式生产方式”备受外界责难，认为给工人造成的压力和紧张感超过了极限。美国佬还极尽挖苦地说：“丰田工人就像‘人肉机器，一样。”

但九州工厂却给人耳目一新的感觉，室内装潢优雅，配合明亮的灯光，再加上空调设备，让人觉得非常舒适。九州工厂的车间里，回荡着柔和的背景音乐，从圆形的窗户可以看到室外的田园风光。而且，工人中有男有女，这对日本公司来讲，不亚于革命性的改变。

之所以会发生这种剧变，一个重要的原因是如今日本人口出生率下降，新成长起来的年轻人与二战废墟上的那一代不可同日而语。他们公开表示不愿意在“三K”环境中工作。所谓“三K”是指危险(Kiken)、肮脏(Kitanai)、困难(Kitsui)，工厂车间则是“三K”的象征，这使得丰田市一度出现劳工短缺。

为此，章一郎费了不少心思提高公司形象，他很识时务地承认，无论丰田的生产系统是多么精良，人总会不断改变他们的价值观，并对生活形态产生新偏好。

新的挑战是：如何使工厂工作成为人们追求的职业选择。

丰田把着力点放在使工作场所看起来吸引人上。

90年代的日本年轻人希望在有女性、背景音乐和空调的舒适环境中工作，丰田便尽量迎合这种需求，并且提出“技术的目的是要减轻工人负担”这种西化概念。

到1995年，丰田至少要增加8000名工人，才能够递补退休人员，和因扩张所需的人力，这是很重的压力。丰田创新的装配线是锯齿形的设计，输送带更使工人劳动强度降至最低，章一郎说：“我们让生产线配合工人，尽可能满足工人们的愿望。”

劳斯莱斯

第二十三章 风云变幻 战车驶向下世纪

新市场的开拓，汽车业本身的前途，无一不便未来扑朔迷离，更加具有挑战性。丰田宣布 90 年代的目标是在国内市场年销汽车 300 万辆，海外销售则避而不谈，看来准备上不封顶。多元化时代，世界各大汽车公司走向相互竞争又相互依存的道路，章一郎把大权交给在。国际商务往来中百练成“精”的弟弟丰田达郎。转眼达郎已年近 70 岁，世界第一大汽车制造公司的下一任总帅会是谁？

富士四驱车

1993 年，日本低迷的经济状况已有所好转，丰田又主要以制造业立身，因此经营稳定。国内市场上，丰田年销量 230 万辆，市场占有率达 41%；海外出击方面，设在英国的新移植工厂已经完工，另外在香港注册成立了丰田（中国）有限公司，统筹丰田汽车及零件在中国的销售、维修和推广工作。

1993 年也是美国汽车业的春天。随着日本“泡沫经济”崩溃后美元对日元的兑换率不断贬值，以及美国汽车行业工程师们历时十年的艰苦努力，美国车开始在价格和品质两方面扳回优势。

通用汽车 1984 年平均每辆有 7.8 缺点，到 1992 年只剩 1.4 个缺点，与丰田车平均每辆 1 个不完美点已经很接近。

北美汽车部是通用最大的一个部门，销售量占全公司总量的 60%。好些年了，尤其是在 1990~1992 年期间，GM 北美汽车部被日本车压得喘不过气来。

杰克·史密斯上台后，通用两款新跑车适时推出，居然比性能相同的丰田车便宜了 4800 加元！很多人听到这个消息简直不敢相信。

克莱斯勒岂甘落后？伊藤宣布投资 6 亿加元在加拿大扩建面包车制造厂。

福特跟着抖擞精神，其加拿大子公司又追加建设新发动机制造厂和一条新的面包车生产线。

底特律三巨头使出浑身解数，终于在北美市场和丰田打成平手。

1993 年底，通用北美部门多年来首次达到收支平衡，通用一举净盈利 25 亿美元，股票顿时上涨 122%。

《幸运》杂志以煽情标题“通用汽车公司北美汽车部门销售 110 亿美元大翻身！”刊在封面上。《富豪》杂志则长篇介绍通用在欧洲取得的光辉业绩。

为了不让自己脑袋发热，杰克每天都看多两眼办公桌上的石雕。那石雕上刻着中国古圣贤老子的一段话，翻成现代语就是“一个当头的人最能干的时候是在还没有几个人知道他存在的时候。当人们开始赞扬他并事事顺从他时，这个人的领导能力就较次了。当人们开始恨他的时候，这个人的领导能力就最差了。记住，当一个默默无闻而又顶能干的好头儿干出了成绩，达到了办事目标的时候，人们会抢着说：这是我们大家合力干出来的。”

杰克亲眼目睹罗杰如何从一个众人崇拜的“英雄”跌落尘埃，变成一个一文不名的狗熊，受尽传媒讥讽。他希望自己做个聪明人。

杰克认为一味争斗不如携手合作，因此想方设法与丰田“攀亲”。丰田出于减少日美贸易摩擦的考虑，也乐意和通用多多合作。

在 NUMMI 筹建过程中，杰克与达郎、章一郎已建立了私人交情。当福斯董事长皮区在世界经济高峰会议上指着章一郎恶言相向，杰克立即趁隙而入。

经过多次洽谈，1993 年通用与丰田在东京签署了一项协定：从 1996 年起，以丰田销售网在日本市场销售通用制造的小客车。

丰田此举，也是对福斯新帅不识好歹的回敬。杰克算捡了个便宜。

在执掌丰田大政 10 年之后，章一郎决定把社长职务交给娴熟国际商务的丰田达郎，自己退任会长。英二则成为丰田的荣誉会长。

丰田权力的这一移交，在公司内外部引起很大议论，一是认为时间不合适，章一郎虽已 68 岁，在日本社长中却不算年迈，何况海内外市场上的竞争空前激烈，正需要强人领导；二是认为达郎性格过于温和，让人担心他抗不住欧美咄咄逼人的攻势。

一家日本杂志把达郎升任丰田社长，说成是日产有预谋地促成的。几个月前，在日产前任社长石源的推荐和游说下，达郎成为日本企业主管协会经济同友会会长。经济同友会是日本重要的产业团体，那家杂志断言，这是石源知道达郎担任会长后，丰田势必会让他接任社长，按照传统，唯有重要企业的社长才够资格担任经济同友会会长，达郎当时只不过是丰田的副社长。该杂志认为石源的企图是削弱丰田领导层实力，使日产有较大的周旋空间。

有人把丰田 1992 年在美国市场推出系列平底货车的失利归咎于达郎。

当时美国佬对于美日贸易逆差问题叫得震天响，达郎随之宣布延迟平底货车的上市时间，等待美国经济复苏，使丰田造成的威胁不那么明显。平底货车是美国车的强项，如果美国佬在这个领域也被丰田击败，那对美国汽车工业的影响将是致命的。

丰田员工一向具有很强的进攻性，达郎此着引起广泛的不满，认为打击了士气。美国丰田经销商更是吵了起来，说已经答应了交车给顾客，这一拖延，生意还做不做呢？

似乎很少有人注意到达郎这个决定是有其特殊理由的。90 年代世界汽车界的情况比 10 年前更为复杂，一味进攻未必有好处。假如通用真的垮了，丰田也会受牵连。且不提美国政府的反应，丰田本身最赚钱的子公司之一 NUMMI，就是与通用合资办的，双方各占股 50%。另外丰田还与通用共同拥有 GM 澳大利亚子公司。

其它汽车公司之间的情形也类似，比如克莱斯勒拥有三菱 15% 的股份；福特拥有马自达 24.6% 的股份（1996 年 4 月，鉴于亚大地区汽车市场竞争十分激烈，福特又将股份增加到 33.4%）。五十铃则有 34% 的股份属于通用。

法国对日本汽车的输入抵制最坚决，可是法国最大的汽车公司雷诺，却与克莱斯勒联手制造超小型汽车“联盟”，间接便与日本汽车公司攀上了亲。

德国福斯，很早就与日产、丰田有合作项目；同时与福特联手在葡萄牙生产小货车、在巴西制造汽车、在台湾组装小货车。

如此错综复杂的关系，就好像大自然中的万物，既相互竞争，又相互依存，正所谓共生共荣，一损皆损。

在这样的大背景下，由不那么好斗、且在国际商务往来中百练成“精”的达郎执掌丰田大政，应该说也是丰田的应变措施吧。

而且，章一郎对于日本传统的社长一人负责制，是有不同看法的。在大权交接的记者招待会上，他说：“未来公司的经理们不应该只依赖社长一个人。公司8位资深主管都是决策的咨询对象，所以今后丰田的权责将不明确划分。”

达郎更有意淡化自己的任命，当记者向他追问丰田的未来计划时，达郎含糊地说：“我将和荣誉会长、及新会长共同研商新的政策。”

此后不久，丰田宣布90年代的目标是：分散工厂生产，在国内市场年销售汽车300万辆；走向多种经营，发展航空等事业；积极开展海外事业；对所有部门进行改造，成为令所有员工满意的企业。

瑞士温暖的山谷城市中，花朵悠然盛开。1993年度日内瓦车展，在典雅宽阔的佩勒克斯普展览中心举行。这是世界汽车业界最重大的车展之一。

日本汽车占瑞士市场的25%，福斯、雷诺、通用、福特等公司的销售也很活跃。这个富裕的高山国度的居民，购买习惯非常开放，一个家庭可能同时拥有德国奔驰、美国吉普和日本汽车。

走在佩勒克斯普会场，可以清楚地感受到汽车业界正在进行一场激烈的格斗。

丰田高级豪华轿车——新款丽仕格外醒目，一进车展大厅，第一眼看到的便是LEXUS LS400的摊位。丰田达郎面带谦和的微笑，耐心地回答媒体记者的询问。

追随世界性环保绿色运动，丰田新款丽仕强调环保与舒适，车厢异常宁静，传动系统排在一条直线上。它还是所有豪华轿车中，唯一因省油而不必缴纳额外燃料环保税的车种。

奔驰和BMW的主管们忍不住又羡慕又妒，他们曾认为日本不可能做出高级的豪华轿车。但是丰田做到了，再加上价格上的优势，在日本和海外市场都大受欢迎。

订单频频飞来，丰田因此被公认为是日内瓦车展中最具威胁性的摊位。

通用也很神气，其欧洲子公司推出的新款小CORSA结构坚固、造型浑圆，引得通用摊位上挤满了人。有趣的是，这款模样可爱又强悍的CORSA，设计者尊姓“儿玉”。仔细看了本书的读者，肯定不会对这个姓氏感到陌生。

一点不错，小CORAS的设计者正是日本儿玉家族的后人。这位工程师已在通用欧洲子公司工作了20多年。通用主管们开头也有些伤脑筋，通用进军日内瓦的汽车竟是日本儿玉家的人设计的，人们（特别是丰田）会做何反应？最后，美国佬的泛国际主义倾向占了上风，管那么多干啥？反正全世界都知道，美国乃移民国度。

参加日内瓦车展的杰克非常兴奋，通用跟丰田签的代销合同，要到1996年才开始实行，谁知福斯又拱手送上个机会。

爆性子的皮区决心跟通用斗法，让利将福斯汽车在日本市场的经销代理权，在1993年交给了丰田。为此，皮区断然中止了福斯和原总代理柳濑销售公司长达40年的合作关系。柳濑社长柳濑次郎觉得很没面子，于是主动找上通用欧宝。柳濑想让福斯知道，他们作了一个错误的决定。于是一夜之间，柳濑旗下汽车经销商全数撤下福斯的招牌，改挂欧宝的看板。柳濑还为欧宝加入他们的行列，举办了一个盛大的欢迎仪式，柳濑次郎亲自为达摩点睛。在日本习俗中，一项事业开始时，要先为达摩画上一个眼睛，等成功时再画上另一只。

点睛仪式结束后，柳濑 1.2 万名推销员立刻涌向日本各大都市促销欧宝汽车。于是通用在日本市场的销售量顿告节节上升。

可是，紧接着杰克就恨不得将皮区一把捏死！

日内瓦车展期间，皮区开出高价，要将通用的洛佩斯挖去福斯负责采购和制造部门。

福斯最大的问题是成本降不下来，洛佩斯在美国改良丰田体系大获成功的消息，强烈地吸引了皮区。他打定主意要不惜代价地将洛佩斯弄到福斯来。

杰克不能相信洛佩斯会跳槽。皮区也知道杰克对洛佩斯有知遇之恩，估计金钱、地位都起不了大作用。于是皮区开价：让洛佩斯在他的出生地——西班牙庇斯卡亚建造一座新的工厂。洛佩斯有着强烈的爱国心，一直希望能在自己的家乡建一座工厂，以改善西班牙当地的贫苦生活。

当洛佩斯向杰克递交辞呈时，杰克急了眼：“福斯和通用一样，最不需要的东西，就是再增加一座装配厂。不要相信皮区的话，他未必会履行诺言！”

通用董事会也紧急通过一项决定：只要洛佩斯留在 GM，马上提升他为通用执行副总裁兼北美汽车部总裁，这是通用汽车公司中仅次于杰克的重要位子。

但是洛佩斯还是到福斯去了，他热爱他的家乡。

杰克感到一种被背叛的伤心。

好在通用毕竟是国际性大企业，不会因为失去一员干将就大伤元气。

1994 年度，通用总销售额达到 1550 亿美元，净盈利 49 亿美元。福特销售额 1284 亿美元，净盈利 53 亿美元。克莱斯勒又排上经营最佳的榜首，销售额 522 亿美元，净盈利 37 亿美元。

然而，好年头似乎总是连着坏年头。

1995 年开春后，美国国内的汽车销售量再度下滑，日美贸易又亮红灯。少壮派克林顿政府一贯强硬，见势不对立即挥舞大棒，摆出一副日本不妥协就大打贸易战的架势。

日本理亏心虚——他们没有信守布什访日时发表的“东京宣言”，所以只好坐下来谈判。

1995 年 6 月 28 日开场的日美贸易谈判，只进行了 11 个小时，便以日本自动限制出口，全面履行布什访日所作的承诺为条件，达成日美贸易新协议。

不过谁也不愿意自己的利益受损。谈判一结束，三菱公司便计划在美国追加 3 亿美元的投资。丰田社长达郎则表示：

“我们考虑在北美再建一个年产 10 万辆汽车的工厂。”

与此同时，新市场的争夺也日渐激烈。

雄心勃勃的杰克·史密斯把眼睛盯向了亚太地区。

在美国，平均每 1.7 人拥有一部汽车；欧洲平均每 2.5 人拥有一部汽车；日本每 2.7 人拥有一部汽车。但是在中国，每 680 人才拥有一部汽车；在泰国，每 131 人拥有一部汽车……

亚太地区，具有广阔的发展前景。

直到 90 年代中期方姗姗来迟的通用，不久前在中国东北投资 1 亿美元，与中方合资兴建一个卡车组装工厂。

这只是个开始，杰克希望后来居上，与丰田、福斯在亚太市场一决雌雄。

欧洲汽车公司是在 80 年代进入中国的，奥迪在长春、雪铁龙在武汉、桑塔纳在上海、标致在广州……合作性生产销售非常活跃。

丰田则来得更早，1964年，第一辆 TOYOTA 皇冠轿车 (CROWN) 开进中国；70年代后，随着中日关系的改善，中国公路上的丰田汽车越来越多，渐渐随处可见。

1980年，丰田在北京设立了第一个 TOYOTA 中国维修站。1985年，中国进口的丰田汽车已累计突破 10 万辆。

丰田会长英二，还于 1985 年阳春三月访问了中国，与中国领导人和汽车业界的同行会晤，并且到丰田北京维修站看望员工。这是英二在相隔 45 年后再度来到北京。

同年 6 月，丰田设立了广州办事处；秋季又在北京和广州开设了维修技术培训中心。

1991 年，章一郎访问中国，这时丰田向中国出口的汽车累计突破 20 万辆。

如今，丰田在中国设有 36 家特约零件销售中心，34 家丰田维修技术培训中心及丰田特约维修服务中心。

丰田汽车 (中国) 有限公司在香港成立后，于 1994 年 10 月，到深圳开设了首间丰田汽车展示厅。该展示厅负责人称，他们除了向中国顾客介绍各种中国规格的丰田汽车，还向客户提供销售及售后服务。另外，丰田希望通过这个展示厅架设一道桥梁，更为密切地了解中国市场的情形，以作日后研究之用。

据丰田汽车 (中国) 有限公司透露，第二间展示厅将设在上海，以后，丰田还将通过不同的合作形式，在中国各主要城市设立丰田汽车展示厅。

不过，具有强大竞争力的丰田，在未来几年中，有可能再次受到日本经济失衡的影响。

1995 年 4 月至 1996 年 3 月之间，日本倒闭企业负债总额达 84170.43 亿日元 (相当于 841.7 亿美元)；倒闭起数为 15006 起，其中负债额超过 1000 亿日元的大型倒闭 18 起，比“泡沫经济”崩溃后的 1991 年度还多 7 起。

或许因为缺少资源的原故，日本商人很难拒绝不动产和金融证券领域投机的诱惑。从 1984 年开始，日本在这方面的投资额就远超过在工农业生产上的投资。全球的状况也不乐观，现在真正通过实物的金融交易额，还不到全世界金融交易额的 1%。在投机领域所进行的金融交易额如此之大，已导致历史悠久的英国巴林银行倒闭，还波及里昂信贷银行、西班牙信贷银行、德意志银行等。

大面积的企业破产使日本产业界警醒，开始积累金属、战略原料和食品。1995 年度，各种身份的人士悄悄进口了 165 吨黄金到日本，比上年多一倍。1995 年 4 月，一个隐名的买主，一次性购买了 777 吨白银，尔后又购买了 2331 吨白银，这个数量相当于全世界白银年产量的 1/6。由此看来，在经过一次“泡沫经济”崩溃的危机之后，日本的反应敏捷多了。除了大肆收购原材料，日本企业还进行大量的海外投资，以便不测时可以做到堤内损失堤外补。

然而，这也使未来竞争变得不再像从前那么单纯。尽管不少企业和政府领袖仍在呼吁回归民族主义的道路，但今天这个时代任何国家都难以与世隔绝。

就汽车而言，谁也没有办法肯定地说，某辆车完全是由日本、美国和德国制造的，它大有可能装着日本引擎、德国仪表板和美国的安全保护系统。

如今，千里之外的厂商影响力有如隔壁。即使很长时间备受保护的日本

市场和欧洲市场，今后也不能不面对更多的外来竞争。

丰田汽车几乎占据了日本汽车市场的一半，它还能保持这个记录多久？或许，对汽车制造厂商来说，最大的威胁倒不在同行之间。

汽车的出现已有百余年历史，从几个人的业余爱好，发展成最主要的现代化陆地交通工具。汽车业也成为世界经济的支柱产业之一。但是，汽车所带来的副作用也令人头痛，日渐增多的汽车把城市变成了“停车场”，塞车问题简直成了城市的“癌症”。马达的开动又产生噪音，废气则污染空气。以汽油为燃料还导致对石油的依赖，大量开采破坏了地球的植被，污染了海洋。

可以说，环境污染和能源危机，将成为汽车业的两大克星。

最早的环保呼声来自民间。重视生态平衡的美国佬，在 60 年代初就发起了持续不断的“废气设限运动”。美国参议员穆斯基在议会提出由法规限制汽车废气污染的提案，尽管底特律的汽车巨头们花了大笔钱进行院外游说，美国国会还是于 1970 年 12 月通过了“穆斯基法案”。这个法案对全球汽车业产生了一次巨大的震动。

4 月 22 日，是“世界地球日”，这个日子也是在 1970 年产生的。

那一年的这一天，美国哈佛大学法学院学生丹尼斯·海斯发起并组织了全美的“地球日”环保活动，宣传“创造一个清洁、简单、和平的生活环境”，集会、游行，声势浩大，将环保意识传播到世界各地。“汽车”逐成为人们攻击的对像之一。

跨入 90 年代，民间传出了“让汽车从世界上消失”的声音。

1992 年 5 月举办的“世界无汽车城市会议”，吸引了 1.5 万人参加，大部分与会者主张以认真的态度让汽车从世界上消失。

作家珍妮·米德在她的名著《车阵：效区挫折故事》中，将“车阵倦怠症”列为最严重的现代慢性病。这位女作家说：“如果亨利·福特还活着的话，我一定会勒死他。”

更加现实的威胁是，美国阿姆斯特丹市做出一项惊人决定：禁止汽车进入旧城区。

阿姆斯特丹成为世界上第一个驱逐汽车的城市。该市一位政府官员声称：“多年以来，整个城市被迫适应汽车，现在汽车必须反过头来适应城市。”

丰田曾预测中国市场可容纳 5000 万辆汽车，这个数据想必是根据中国有 13 亿人口推算出来的。但是，中国怎么可能有这么多道路来让汽车通行呢？

今天的中国，尤其是在经济相对发达的南部中国，以往宽阔的公路已经显得狭窄。经常可以看到汽车排成长龙，如蜗牛般缓慢爬行。南国都会广州，人称“无处无时不堵车”的城市，每天两次上下班高峰时间，拥挤的程度可以令交通暂时瘫痪。广州因此办起了十分特别的“交通台”，专门报道路面交通情况。

从中国的实际情况来看，似乎不宜提倡轿车进入家庭。在市场上推行大中型客车和大中型卡车，或许是更好的选择。无法想像中国普及到每 26 人一辆汽车时的情形。修建起可容纳 5000 万辆汽车的道路后，还有多少空间留给工农业生产呢？

汽车的污染问题已经谈了几十年。每提及这个问题，人们都会想到电车。

电车安静，又不会排出废气，而且“电”是种很便宜的能源，核能、太阳能、水力、风力等都可以用来发电。

本世纪初，人们就开发出电车，但由于电车的电瓶太重，且充电费事耗时，从而被汽车所淘汰。当城市中拉起电网，少量头上长着两条长“辫子”的电车作为公共汽车被保留下来。

90 多年过去，人们在电池的研制上进步了很多，一个小小的纽扣电池都可以用上很长一段时间。在环保呼声最响的美国，汽车制造商不约而同地开发起电车来。底特律三巨头的基本策略是：将现有的畅销汽车改造成电车。

目前，大部分电车在充过一次电后，可以跑 100~150 公里。

1994 年，月，通用 GEO 型电轿车创下连跑 350 公里的记录。紧接着，美国 EPTI 电能技术公司，发明出一种充电只需 15 分钟快速脉冲新技术。有人驾着一部电动小卡车，利用这种冲电技术 24 小时内跑了 1337 公里。

不过，电车还有几大障碍没有克服：电车在上坡和加速时比不上汽车，绝大多数电车只能在平地上跑。其原因仍然是电他的蓄电量有限，电车的马力因而远比汽车小，功能也就赶不上汽车了。现阶段还不可能设想制造大中型电动货车。

鉴于电车已朝着实用方向大踏步发展，美国加州、纽约州和麻省州率先立下法律，规定到 1998 年时，在这三个州市场上出售的交通车中，必须有 2% 的电车；2001 年，电车比例要达到 5%；2003 年，电车比例上升为 10%。到时候，各汽车公司到加州、纽约州、麻省州卖它们的车，而又达不到规定的电车配额要求，那么，三个州将对这些汽车公司进行惩罚性罚款。州政府官员说，这条法律的制走将有利于促进各大汽车公司投资开发电车，有利于环境保护，有利于人类的长远利益。

那么，世界另外两大汽车生产中心欧洲和日本对此作何反应呢？

福斯展示过一款名叫“奇可”的混血车，模样十分可爱，当电池电力用尽时它会自动转换成汽油动力，因此也就不存在爬不了坡的问题。只不知美国那三个州认不认可。

BMW 和奔驰也曾展示过各自的豪华电动轿车，但认为还没有达到实用阶段。

新近德国邮电服务局研制出一种锌——空气蓄电池，蓄电量是目前常用的铅酸电池的四倍，还可以快速放电。也就是说在上坡或加速的时候可以提供足够的能量。其缺陷是充电的时候很不方便，必须到特定的工厂去。

丰田的老对手日产，早在 90 年代初就展示过一种流线体造型、能连续跑 100 多公里的电动轿车。但这之后，日产对于电车的研制问题却不再公开讨论，好像在埋头发展什么“秘密武器”。

至于丰田，每涉及电车开发，总是环顾左右而言它。以至媒体记者恼火地批评：丰田极善应变，但是从来不肯冒险，不肯导引潮流，有失业界领袖的责任。

对此，丰田的荣誉会长英二说：“啊，今后 10 年、20 年中，汽车仍将是人类主要的交通工具。”

这种打了“保险”的预测当然是正确的，汽车本身的使用寿命，人类的使用习惯，都不会在短期内改变。何况至今电车离实用还有段距离。

有一次，记者问丰田社长达郎有什么梦想，他脱口回答：“我想制造一种不是在马路上开的车子，而是在马路上空飞驰的车子。”

这可太超前了！不会真的是丰田的研制方向吧？但也难说，1991 年东京车展时，马自达展示过一款以氢为原料的银色太空舱型车，那蓄势升空的姿

态令人印象深刻。只是涉及到交通规则等问题，无法投入实用。

在汽车的发展过程中，它经历了几次蜕变：第一阶段是发明和发展期，速度、马力、造型和尺寸是主要焦点；第二阶段则注重效率和品质；第三阶段强调安全与环保。每进入一个新的阶段，以前强调的重点，都被融入新的诉求之中。

1996年4月，本书作者到设在东方宾馆内的丰田广州办事处采访，很惊讶地得知，这个负责南部中国丰田汽车销售及售后服务的部门，只有18名员工，其工作效率之高由此可见一斑。这个事务处1985年就设立了，现在实行全套电脑化管理。作者问及丰田在电车方面和其它超前车型方面有何最新的研制动向？得到的答复依然是模棱两可：“这个，都会有所研究的。但是，电车还没有达到实用阶段。”

据了解，由于汽车进口中国要打100%的关税，丰田汽车零配件在中国市场上比成品车更为畅销。实际上，有不少顾客买了二手车或其它厂牌的廉价汽车后，乐于购买丰田引擎及其它配件来更换。此为丰田在争夺激烈的亚太市场上迂回发展的一大特点。

世纪交迭，风云变幻。有句老话：“商场上没有最后的胜利者”，过去取胜的秘诀，甚至是最近的成功策略，现在和以后未必适用。这是个迅速变化的时代，在驶向21世纪的不可知的旅途中，每一个公司主管皆背负着重重的责任。

丰田达郎已经67岁了，他的下一任会是谁呢？章一郎的长男丰田昭夫，年仅30岁，以日本标准显然不合适。英二的长男是丰田主要供应厂爱信精机的副社长，54岁，资历也似不够。不过，丰田是跨国企业，股票上市集团，选择合适的家族以外的企业管理专家来担任丰田社长，也不是不可能的事。

另一个问题也许更吸引人：1997年10月，将是第37届东京汽车大展，届时丰田会推出何种新车迎接挑战？

捷克斯柯达 Felicia

