

〔控制日本的十大财阀〕

摩托之父本田宗一郎

〔日〕上乡利昭 著 张春林 梁俐 译



中国经济出版社

控制日本的十大财阀

摩托之父本田宗一郎

〔日〕上乡利昭

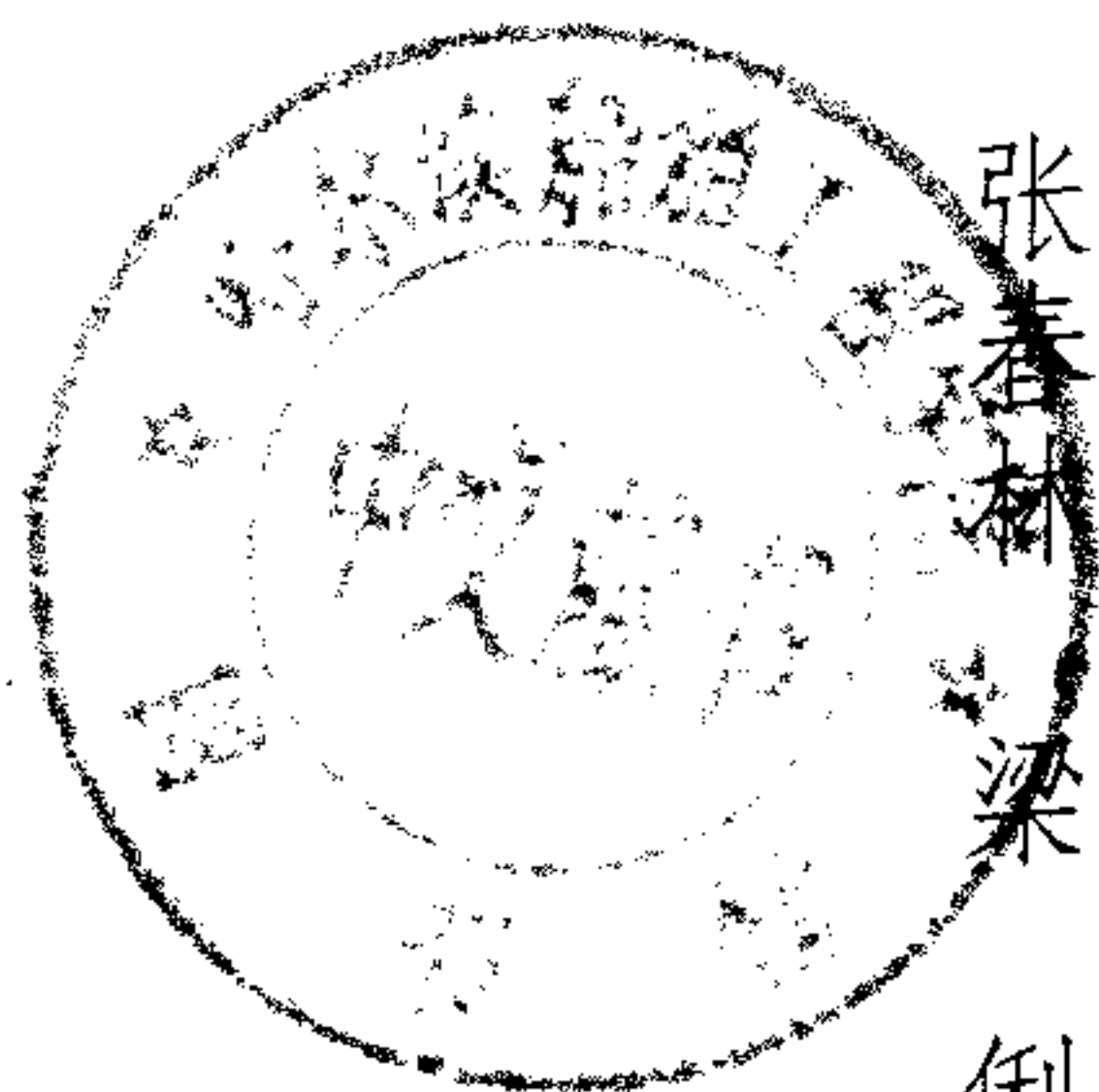
著

张春林

梁

俐

译



中国经济出版社

(京)新登字 079 号

内
容
提
要

本书是世界著名的摩托车大王、被日本人尊称为“摩托之父”的本田宗一郎的个人奋斗传记。本田宗一郎是日本本田技研工业总公司(HONDA)的创始人和总裁,他以过人的胆识和卓越的技术,几经周折,几经尝试,终于“大难不死”,将本田公司从一个小小的修理摩托的作坊发展成为世界头号摩托生产企业和大型汽车生产企业。本田公司也是日本战后创业的最大公司。宗一郎的胆识、胸怀、人品感人肺腑,催人奋进。

责任编辑: 栾建民 (电话 8319287)

封面设计: 王铁麟

版式设计: 浏览

控制日本的十大财阀·摩托之父本田宗一郎

[日]上乡利昭 著 张春林 梁俐 等译

中国经济出版社出版发行

(100037·北京百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京地质局印刷厂印刷

(100011·北京德外黄寺大街24号)

河北省三河县皇庄赵华装订厂装订

787×1092 毫米 1/32 8.25 印张 169 千字

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷

印数:1—30000册

ISBN7-5017-1919-5/F·1291

定价:3.50元

序

“其实，家父去世后，我才懂得他是一个了不起的人。”

本田宗一郎为何是在父亲去世后才觉得他的“伟大”呢？

“举行父亲的葬礼仪式时，为了不漏看任何来宾，桌子呈马蹄形摆放，这样我和妻子就可对所有来参加父亲的葬礼的人们表示感谢了。

“当时，我才懂得：父亲是了不起的。父亲没有给任何人添麻烦。因为他认为给人添麻烦就是对别人最大的侮辱，也是自己的羞耻。

“从孩提时我就知道父亲从未给别人添过麻烦，所以举行父亲的葬礼仪式时，他生前的朋友和同事都来了。作为晚辈，我们脸上也光彩。

“因为父亲在生前既没有欺骗他们，也没有借他们的钱不还，既没有和张三闹不和，也没有给李四添麻烦。

“所有这些，作为一种精神财富，是父亲留下的一笔最宝贵的遗产。而这笔遗产中的精华就是那种令人发奋图强的精神。”

在本田宗一郎的成长过程中，父亲的影响仅此便可略见一斑。

本田宗一郎决心象父亲那样生活。

在日本，本田技术研究工业总公司，可谓屈指可数的充满活力的大企业。

公司董事长、董事都尽早引退，以便给年轻人让路和提

供机会。

公司有一条不成文的规定：包括创始人本田宗一郎在内，公司的头头决不把自己的亲属塞进公司来。

本田技术研究工业总公司是日本当今最活跃、最令人瞩目的企业之一。“领导层年轻有朝气，不是世袭家族负责经营。”

人们常说：正因为本田宗一郎以身作则、言传身教，所以才有总公司今天长盛不衰。

宗一郎只有小学文化，他能够在复杂的环境中，惨淡经营，花费毕生精力，创建出世界一流的企业，随后又毫不吝惜地把它交给与自己没有丝毫血缘关系的年轻人，自己过起恬淡的生活。纵观大千世界，没有胆识的人是做不到的。他人之事，也许会有人信口开河，大放一通，说些漂亮话。但是，如果是切身利益，哪怕是一点点财产，也会争执不休，难以做到。

本田宗一郎则做到了，而且做得干净利索。

他也是人，哪能没有烦恼的时候？！凭着理智，他抑制它，克服它，乐乐呵呵，充满活力，果断地去战胜它。

此人到底如何？他是生长在什么样的环境中，又是如何受到父亲的熏陶的呢？后来又是怎么创立和发展了本田技术研究工业总公司的呢？他是怎样从亲朋好友、同事伙伴和青年职工那里得到启迪、接受教育而形成这一独特形象的呢？这些问题将在正文中进一步探讨。

我只希望大家详细阅读此书，书中有许多有益的东西，它会告诉你一切。

作者

目 录

序

第一章 豪迈的精神 (1)

父亲

希望

时间

忍耐

辛酸

信赖

探索

少不更事

第二章 时代的造就 (25)

气概

观望

成功

“理想”号

滕泽武夫

“佳普”号

蓝绶褒章

人事方针

W75/2/28

第三章 逆境的作用 (47)

- 动力
- 怪事
- 逆境
- TT 大赛
- 摘取桂冠
- 智者与一失
- 打破常规
- 本田与松下
- 本田与福特
- 从二轮车向四轮车过渡
- 大骚动
- 成功之谜

第四章 时机的到来 (83)

- “HONDA”在美国
- 赤字经营
- 捷径
- 技术中心
- 智慧
- CVCC 发动机
- 喜笑颜开

第五章 本田在美洲大陆登陆 (101)

- 文化上的差异
- 在美国点燃了导火线
- “漂亮人骑本田车”
- 本田在美国·从二轮车走向四轮车

第六章 本田在美国建汽车制造厂 (117)

为寻找建设用地进行大量调查
“HAM”工厂的起步
树立独特的企业风尚
更大的飞跃——在美国制造汽车
向美国提出保证
不断增长的本田生产制造业

第七章 在美国的销售网络 (137)

营销战略
要满足市场需求
必须是质量最高的产品
争得荣誉的“阿刻尤拉”系列产品

第八章 质量·效率·生产率 (155)

质量监督
高效率工作的劳动力
积少成多
准时生产制度
机器的修理与保养
太平洋是双向流动的海洋

第九章 友人的鼓励 (167)

交际
合作
高松亲王
藤原弘达
欧洲人
三鬼阳之助

生活轶事

第十章 同伴的鞭策 (187)

实权人物

贤内助

河岛喜好

西田通弘

第十一章 人才的培育 (209)

尊重技术

提高效率

争分夺秒

顾客至上

先苦后甜

远见性

敢想敢干

关怀

培育人才

工作与娱乐

后记 (245)

本田宗一郎大事年表 (255)

(本书译者还有胡艳红、易德炜、杜兵)

第一章 豪迈的精神

严守时间，就是珍惜他人的生命。

害怕失败，最好什么都别干！

——本田宗一郎

父 亲

天龙川拥有一个富饶的河口。从滨松市上溯 20 公里，天龙川流经丘陵地带，隐约可见的赤石山脉宛如一幅美丽的水墨画，把大自然的景色表现得淋漓尽致。

远在 400 年前的日本战国时代，织田信长、德川家康的联合军队就在这里大败武田信玄、胜赖父子率领的骑兵团，当时的三方原古战场就在丘陵地带中。从古战场稍往南一点，天龙川的河床变窄，光明村就坐落在那里。

它就是静冈县磐田郡光明村。

光明村现属天龙市。这块土地，明治^①时期还是一个荒僻村落。1950 年秋，这座村落却沸腾起来了。出征参与日俄战争的陆军士兵本田仪平回来了，从满洲^②战场回来了。

日本和俄罗斯之间的战争，从 1904 年 2 月两国断交后，持续了近两年的时间。日俄旅顺之战激烈持久，日军包围旅顺长达数月，死伤人员达 7 万多。攻占旅顺后，次年 3 月的奉天会战和 5 月的日本海海战，日军相继获胜，整个日本陶醉于胜利的喜悦之中。偏僻的光明村的村民既没有见过报纸也没有听过收音机，只是偶尔从镇上传来的消息中知道一些战况。虽然如此，他们对这场战争还是表示出强烈的关注，这几乎和他们的祖先在战国时代观看当时的武士呐喊、混战的情形一样。

① 日本天皇睦仁的年号（1868—1912）

② 我国东北地区。

正因为如此，光明村的人们全出来迎接仪平，都想听他叙说立功的故事。但是，盛大的欢迎使仪平十分难为情，他没有说话，因为生来就沉默寡言。一脱掉军装，第二天就在草房里，和出征前一样干起了铁匠活。耿直的手艺人，没有钱，也没有消遣的闲暇。

以清水为中心的骏河地区受益于大自然，冬暖夏凉，是蜜柑和茶叶的产地，海产品也十分丰富。难怪古人常说：“假如骏河人穷的话，别的人恐怕只能当乞丐了。”

但是，包括光明村在内的远州，没有什么值得特别一提的东西，人们的生活并不宽裕。曾有人说：“远州人穷就会干强盗勾当。”这显然形容远州人的性情暴躁，但也足以说明远州人过着朝不保夕的贫困生活。

仪平家是贫农。仪平父亲体弱多病，就是拼死拼活去干，也无法养活全家老人。母亲刚强能干，是一位得力助手，经销一些妇女小用品，勉强维持生计。母亲年轻时就自制织布机，心灵手巧，常受人聘请到附近村庄修理织布机。

也许是遗传吧，仪平从小手脚就很灵巧。父亲看在眼里，喜在心头。仪平15岁那年就让他到袋井铁匠铺去学艺，五年后自己另立门产，开张经营，制作农具和山区作业用具，过上了铁匠生活。

仪平从日俄战场回来已经27岁了。经人介绍，和邻乡的农家女子结成良缘。她20岁，名字叫美加^①，一个瘦高的女子。

媒妁嘴甜地说：“仪平是一位很有本事的铁匠。”但过门才知道，出乎意料，家境十分贫寒。

^① 音译名，原文无汉字。

“不是为了钱，但只要干的工作有意义，钱自然会有人给的。”

说话也充满手艺人气魄。天未亮，钟声就叮叮当当响了。然而，拼命干活也只能糊口，经济仍然很拮据。

当然，美加也做工。和村里的其他姑娘一样，她初小一毕业就开始学织布，还到寺院去学裁缝。接下活儿后就在阴暗的房子里拼命干。

第二年，1906年11月，美加庆幸生下了一个男孩。

说庆幸是因为这一年正好是60年一次的丙午年。丙午年生的女孩会克夫，这一说法源出江户^①时代上演的戏剧。溯本求源，丙乃火之本，午即西南，所以认为这一年生的不论男女，脾气都暴。

产婆给生下来的男婴洗澡时，意外地发现婴儿左手上有一根针。

“这孩子真令人担心！”产婆说，并把针拿掉。莫非是从母亲怀里拿出来？那绝不可能！然而，这却是一件不可思议的怪事。

这男婴的名字叫宗一郎。

希 望

远州这块土地，充满着进取精神。

日本乐器公司创始人山叶寅楠、日本电视之父高柳健次

^① 德川家康打败丰臣秀赖一派后在江户（今东京）建立的政权（1603～1867）

郎、发明自动织布机并创办了丰田自动织布机公司的丰田佐吉……他们都是出生在远州这块土地上的著名技术专家，尽管是偶然的巧合，但说起来似乎有点奇怪。

就在宗一郎出生的1906年，丰田佐吉取得了自动织布机的专利，还设立了丰田汽车工业公司的前身——汽车部。

宗一郎的记忆始于碾米厂的发动机。那是3岁时的事了，老缠着体弱多病的祖父带自己去看“隆隆哒哒”，要祖父背着到4公里外的碾米厂去。

当时，发动机还很少，机器转动，发出隆隆响声，进去的糙米出来就变得雪白雪白的了，还冒着青烟，散发出一股刺鼻的气味。离碾米厂1公里左右的锯木厂，圆圆的木头轱辘轱辘在转，一根根被锯成两段。先到碾米厂，然后转到锯木厂再回来，这是固定不变的线路。

在家里，则到大人干活的地方去捡一些乱七八糟的铁屑，天黑后喜欢做一些莫名其妙的东西玩。

后来，弟弟妹妹他们也相继来到了人间。

“从未见本田的老婆肚子瘪过。”人们在惊叹。美加共生了7男2女。

到了上小学的时候，宗一郎被迫照看妹妹，但他十分贪玩，常把妹妹托付给祖父后就溜之大吉。

村里第一次装电灯时，宗一郎又惊又喜。电工立起电线杆子，腰上别着钳子和起子，在电线杆上拧扎电线。他们在宗一郎的眼里宛如一位英雄。一回到家里，就骑在祖父的肩上，乱揪祖父稀落的头发，并乱叫：“我要当电工，我要当电工。”乐得手舞足蹈。

小学二年级那年，有一天，正要从学校回家，听说村里来了汽车，宗一郎一溜烟就跑了。头一回见到汽车，挺新鲜

的。它就象带篷的箱子，象一辆马车，走得慢吞吞的，小孩子都可追上它。汽车喷出一股带汽油味的废气，宗一郎跑在后面，吸了个够。车一停，就漏油，直往下滴。他还想闻一闻汽油的味道，就把鼻子紧贴地面，象狗一样在地上嗅。但还觉得不过瘾，双手还去沾汽油来闻。

见到一般机器的心情哪比得上见到汽车，汽车还能载人奔跑呢。宗一郎根本就不懂得那是怎么回事，只是想把这种令人激动的场面牢记在心，所以一个劲地细听汽车的声音，去闻汽油的味道。

这一年，还有一件使宗一郎难忘的事情，听说20多公里外的滨松步兵连那里，将举行飞机飞行观摩表演大会。宗一郎仔细一想，父亲是决不会让自己去看的，只有逃学，才有可能看到。于是独自骑上父亲的自行车走了。为了不让大人察觉自己的行动，当天早早起来，做好上学的准备，然后偷偷拉走父亲的车子。大人用的车子虽高一些，但可以蹬三角架。宗一郎高兴得好象自己已经看到了飞机飞行表演，一个劲地往目的地蹬。

然而，到了滨松才知道，练兵场被高高的围墙围住，要收10分钱（1日元等于100分）的入场费。宗一郎身上仅有两分钱，而且还是背着家人偷出来的。他十分扫兴，打算回去。但又不心甘就此罢休。后来，爬到了一棵松树上。

虽是从远处观望，但还是看见了。飞机发出隆隆响声，扬起尘土，一离地起飞，就在观众面前做爬高、旋转的飞行表演了。双叶飞机奈·史密斯号正在空中自由自在地飞翔。飞向蓝天的巨大机体，使得这位乡间少年赞叹不已，这件事成了少年宗一郎对机器产生浓厚兴趣的决定性诱因。

宗一郎完全沉浸在欢乐中，很晚才回到家。父亲表情严

肃，板着脸，准备狠狠训斥儿子。但听说儿子是到滨松去看飞机飞行表演后，立刻改变了态度，笑容满面地问：“真的？你真的去看飞机飞行表演了？怎么样？”当儿子以小孩的口气叙述自己的所见所闻时，“嗯，嗯，后来又怎样？”父亲还想往下问呢，哪有责备的意思！父亲虽然也想去看看，但手上的活儿怎么也放不下。总之，二年级的小学生的冒险行为得到了严父的默许。这时，宗一郎大概心满意足了。

从此以后，宗一郎常装扮成飞机驾驶员，用厚纸做一副飞行眼镜，把竹制的螺旋桨装在自行车前面，骑车兜圈玩。

时 间

宗一郎的好奇心和创造才能，有时又一反常态，弄得你哭笑不得。不，因为他特别引人注目，是全村最淘气的小家伙。

他常搞些恶作剧。有一次，他偷偷溜进学校后山的西瓜地里，在一个西瓜上戳个洞，把瓜掏空吃完后，又把洞口朝下放在原处。学校里养的金鱼，他说不好看，一条一条把它捉上来，涂上黄、蓝颜色的油漆后又放回池里，弄得一池金鱼都死掉。还有一次，他看见隔壁邻居石匠在做地菩萨，他说鼻子不中他的意，跑回家拿来锤子，要重新按自己的要求再凿过。凿呀凿，最后竟把整个鼻子全凿掉了。

小宗一郎常常逃学到后山去玩。肚子饿得难受了，就爬上学校附近的清海寺钟楼去敲钟。这钟声是报时用的，钟响即响午。结果，全村的钟都要和宗一郎的肚子对上号，变快