

改造日本的大企业家

新华出版社

经营神髓

第2卷

世界 大企业家 传记

伟大的技师

本田宗一郎

〔日〕针木康雄 著



95410

K894.01

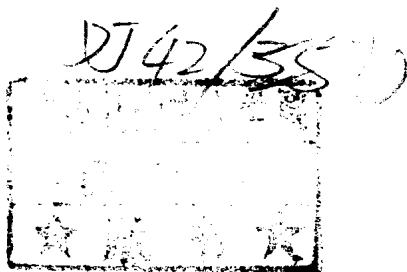
伟大的技师

本田宗一郎

[日]针本康雄 著
任川海 梁怡鸣 译



200251342



新 华 出 版 社

图字:01—95—872 号

图书在版编目(CIP)数据

伟大的技师——本田宗一郎/(日)针木康雄著;任川海,梁怡鸣译.-北京:新华出版社,1996

ISBN 7-5011-3049-3

I. 伟… I. ①针… ②任… ③梁… III. 企业家-生平事迹-日本 N. ①K833.13 ②F279.313.09

中国版本图书馆CIP数据核字(95)第23400号

Copyright(c)1985 by Yasuo Hariki
Chinese translation copyright(c) 1995 by Xinhua Publishing House
Copyright Notice Exactly As In Original Edition
Originally published in Japan by Kodansha Ltd.
Published by arrangement with Kodansha Ltd.
in association with Bardon-Chinese Media Agency
博达著作权代理有限公司
ALL RIGHTS RESERVED
中文简体字专有权属新华出版社

**伟大的技师
本田宗一郎**

[日]针木康雄 著
任川海 梁怡鸣 译

新华出版社出版发行
新华书店经销

国防工业出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 6.125印张 100 000字

1996年1月第一版 1996年1月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-3049-3/K·250 定价:11.00元

作者序

针木康雄

虽然我以“伟大的技师”一词来作为本书副标题（注：日文版），但以此来形容本田宗一郎似乎还缺点什么，不由想到：再加上“伟大的不良少年”如何？

转个念头，这样对创造本田名牌的本田宗一郎岂非太过失礼了。不过，写完此书，再回顾本田君的一生，我觉得用“伟大的不良少年”作副标题，非常妥贴。

笔者与本田君初次会晤于1958年。地点并非当时本田的八重州本部，而是在埼玉县和光市的研究所里。

在书中我曾提及，当身着艳丽红色衬衫的本田出现时，开口便是“最近，我去了趟美国，想想不能被白人的气焰压倒，就在旧金山买了个女人，结果……”这样猥亵的话题。

初次见面竟是如此开场，何况是个被誉为“雷鸣族元祖”，且颇具声望的一社之长。我惊讶之余，不由得佩服他的与众不同。

然而随着话题的深入，他也提及过往的趣事。例如孩提时虽然厌恶学校，但又感到学问的重要，于是当了滨松高工（今静冈大学工学部）的旁听生；曾经有三天三夜通

宵达旦关在工作室里的记录；也曾为了测试摩托车的性能，与藤泽武夫（当时担任副社长）一起顶着淅淅沥沥的小雨，屏声静气等候在箱根山顶试骑摩托车的河岛喜好（第二任社长）。

本田君青春时代的伟大事迹简直是不胜枚举。

当年骑着摩托车从东京的亚特商会出发，疾驰直入滨松的少年英姿，令人侧目；当了大社长之后，竟还乘着直升机，从空中和箱根山上的情侣们打趣；从文部大臣那儿要来十几张名片，说是要向夫人辩解时可以一一出示。

纵观本田君的人生，恰似电影里用的镜头手法，是一幅由游戏和工作穿插而成的巨大全方位画面。

我有一次与本田一起坐直升机到滨松，在接近天龙市上空时，他指着地面道：“以前曾在那里玩过，抓老鼠吃、偷西瓜、用土豆和旧轮胎制成印章盖在成绩单上遭父母训斥等等，我那时真顽皮得很呢！”看似十分怀念淘气的少年时代。

多亏把藤泽武夫这样一个经营与理财方面的权威人士拉来当合作伙伴，本田得以一生穿着蓝色工作服，在酒、女人以及操纵飞机中过着悠哉、阔达的生活。

我们可以这样说，“不良少年”凭着自身拥有的某种美学观念，在被冠以伟大之类的形容词前，已使其不良性得到升华。

本田也是人生的达人。

他用引擎打破了空气冷却和水冷却的争论，当他领悟到年轻人时代已到来，便考虑如何更响亮地打出自己

的旗号，一旦有了想法，即完美地付诸行动。

本田宗一郎自身的引退，对本田公司以后的经营者而言，是个莫大的启示。

本田公司的人事不断汰旧换新。这种以四五十岁一代为中心、六十岁一辈即刻引退的首脑阵容年轻化，强有力地承接着第二代本田公司的冒险精神。

“万事起头难，就看你如何迈出第一步了。”

诚然，本田的一生可称得上是“伟大的一生。”

笔者写完此书，竟也开始嫉妒起本田君瑰丽的人生。

目 录

作者序 针木康雄

第一章 年轻人优先的企业哲学

排斥老者的公司作风	3
首任社长引人注目的退位	5
终于超越了克莱斯勒	8
社长不实地视察的理由	10
未来的社长罢工一个月	12
想当社长？还是想当个研究员？	14
领悟自己极限的勇气	16
选拔第二代继承人是为了第三代	17
罕见的“读心家”	19
不停地探索——永远的冒险精神	21
日本企业的奇人	22
化不可能为可能的人	24
面临汽油不足，致力开发摩托车	25
大胆中见谨慎	26
年轻人的智慧永远是进步的	27
秘密的六亿日元	28

永远拥有梦想与年轻	30
-----------------	----

第二章 执着于技术革新

崇尚冒险,酷爱交通工具	35
78岁乘坐三角翼滑翔机	36
喜怒之间一刹那冷峻的脸	37
两次死里逃生的飞行事故	40
奇特的小学生	41
村里头号的淘气鬼	43
本田技研是我的孩子	45
91岁老母简朴的生活	46
笑中有泪的经营者	49
以两年时间走访全世界,向全体工作人员致谢 ..	52
令欧洲深感恐惧的本田机械	53
向全体员工下跪求情	54
大吼一声“他妈的”,冲劲十足	57
奇怪的“总重量”问答	58
手抓饭团,吃住在工厂	60
废寝忘食研制引擎	61
在箱根山顶抱头痛哭的三个男人	63

第三章 天才技师的先见之明

初次会面,开门见山就是谈“性”事	67
讨厌“真人不露相”	68
发明是项“有缘千里来相会”的工作	69

人生之师——亚特商会的老板	71
提一只柳条箱闯东京	73
拜师学艺,却只能看小孩	74
关东大地震带来转机	75
人间万事酒中品	76
金属制轮圈的创意带来了大繁荣	77
和艺妓连车带人翻落天龙川	78
依靠贤内助,更上一层楼	81
被老婆叱责之际,即是生意兴隆之时	82
自己开车,自己掏腰包加油	84
卖公司,迎接新世界	85
战后复出——本田的诞生	86

第四章 组合经营的成功典范

组合经营的基本阵容	91
有第二号人物的企业才是强有力的	92
藤泽武夫的二号人物哲学	93
互敬互重,取长补短	94
相识竟从公共厕所开始	96
分手时绝不让你吃亏	97
生产和销售的根本区别	98
由月产 50 辆激增至 300 辆的生产计划··	100
独创性引擎引发购买狂潮	101
减轻引擎重量的技术革新	104
大量生产,大量销售	105

了解本田的唯有藤泽	106
二号人物的美学	108
好搭档是生存下去的必要条件	109
居中调协的西田通弘	111
曾经沧桑,却更坚强	112
手持苍蝇拍的藤泽常务	115
每日早晨柑桔箱上的演说	116
百分之八十的员工被本田骂走	117
本田每日更新自己的想法	119
大独裁者能使初创的企业茁壮	120

第五章 危机,成长的阶梯

再过几分钟就付不出债款了	125
为了将十年的差距缩短到一年	126
时逢难得良机,投资购置设备	127
畅销商品降温,危机来临	128
责任由我一人承担	130
多亏三菱银行贷款	131
本田式银行来往法	133
用金钱买时间	135
珍惜时间,提高技术	136
以远见卓识拒绝经销商的要求	137
勿被一时的景气迷惑	139
独一无二的小型机动自行车	140
停工五日的大赌注	142

寻觅下一个本田、藤泽	143
早期在比利时建厂	145
推翻美国“常识”的本田摩托车	146
宁肯滞销,不许降价	147
开发新型摩托车摆脱危机	148
大伤元气的缺陷车问题	149
留下巨额赤字,被迫停止生产	151
正义之士是恐吓者?	152
全新概念的商品开发	154

第六章 又一位本田,又一位藤泽

F1,是什么?	159
世界第一的汽车制造商	160
第一年参赛一败涂地	161
磨练技术,培育人才	162
最尖端技术的结晶——本田汽车	164
独创性根源于对既成概念的反动	166
寻找遭人忽视的改良点	167
历久不衰的本田理念	169
开这辆车的不是你们	171
凝聚“现今”的办公大楼	172
办公室由“事务室”改为“思考室”	172
公司中有数不清的“本田”	174

本田宗一郎年表

第一章

年轻人优先的企业哲学

排斥老者的公司作风

“本田技研的信条，是注重年轻化。所谓年轻，是就感受性、行动能力、智慧、创意精神方面而言。其中最重要的是行动能力，我希望在座的年轻朋友好好珍惜。”

“本田技研以真正的世界级企业为目标。每个本田人，都必须成为热衷钻研技术的主人。我相信，只要有热情，每个人发挥能力的机会是均等的。”

这是1986年4月1日，久米是志社长在三重县铃鹿工厂，面对700名新进员工发表的训话内容。

本田技研历任社长的训话，大都充满幽默感。例如，本田宗一郎曾这样说过：“这家公司的经营者是个马马虎虎的家伙，所以，还望每个员工好好干哪。”

第二任社长河岛喜好如是说：“作为一个本田人，你只要干足八个小时即可，工作之外的时间呢，我希望大家的行为务必符合一个有良知社会人应有的姿态。”

其实，河岛这番话源于本田宗一郎曾对员工所说的：“我呢，绝不会对你们说好好为公司加油之类的话，倒是希望各位为自己加把劲儿好好干。”这两句话反映了一种共同的愿望：比起集团的势力，我们更期待着每个员工个人的劳动成果。这就是本田观念。

——自己的人生，绝不是通过牺牲自己而建立的。如果体会不到自己曾竭尽全力拼命的幸福感，那就不可能拥有真正的幸福。

这就是本田派的幸福哲学。

此事姑且不表,面对新员工强调“年轻化”的久米,是在1983年10月召开的股东大会后就任社长的。当时,1932年1月出生的久米,才只有51岁。同时当选副社长的吉泽幸一郎和茅野彻郎都是1931年出生,年方52岁的本田美国制造厂(HAM)社长入交昭一郎是1940年出生的。

号称营业额达2兆日元的大企业中,由50岁以下领导人员组成首脑层的公司,实属罕见。

1977年连胜25人,而获破格提拔就任松下电器社长的山下俊彦,当时也才56岁。不过,当时松下电器是由四位68岁到70岁左右的副社长从旁指导。(一年后山下把这四个副社长给撤换了。)

即便如此,本田技研之所以能顺利地完成领导层的人事更替,是因为公司创建于二次大战之后,没有旧时代传统式的人物。即便有,身为最高顾问,本田宗一郎的观念已深入人心,从而形成了排除老旧的公司作风。

虽说是排除老者,但本田技研并不亏待他们。为使他们安度晚年,公司提供了最好的保障。

例如,被誉为“名掌柜”的原副社长西田通弘(在以后的章节中会提到)在56岁时引退,他以数亿日元的退休金作为资本,在麻布开了一家咖啡厅和一家专卖摩托车饰品的商店,过着悠闲的生活。前任社长河岛已不参与公司的任何活动,却同样拥有足够的资金保障自己的生活。

“如果像某些公司那样,让庸碌无能的人当社长,那

员工们可就倒楣了。”

本田的话语里包含了这样的信念：若公司领导人超过 55 岁，就不可能在企业中执行富有生气的经营管理。正因为本田有这种信念，并确实在公司领导层人事更替方面贯彻到底，才形成今日的本田技研。

本田技研的员工把创始人本田宗一郎称作“落合的父亲”。“落合”指的是他宅居的东京都新宿区西落合。而称本田的搭档副社长藤泽武夫为“六本木的叔叔”，而前任社长河岛喜好则是“石神井的哥儿们”。

很多场合中，公司的员工对外界就是如此称呼上述三人。确实，如把本田宗一郎称作“本田最高顾问”会让人觉得不自然。而且，这样的称谓也和本田独特的气质格格不入。大家并不认为他们是自己的上司，而视其为伙伴。

首任社长引人注目的退位

要说本田技研注重年轻化这一点，第二任社长河岛的上台远比久米出任第三任社长更为出人意表。久米出任社长给人水到渠成、顺理成章的印象，而河岛的就任则是本田宗一郎坚持公司领导年轻化政策的结果。

河岛就任社长是 1973 年 10 月。当时，本田和副社长藤泽武夫突然一起从领导位子上退了下来，此事引起很大的轰动，但最使人感到意外的还是新任社长的年龄。

那时，生于 1928 年 2 月的河岛才 45 岁，比起出生于 1906 年的本田，小了整整 22 岁。

对于当时的情况，本田技研的人曾这样说：“久米出任第三任社长时，大家根本没有什么不安的感觉，因为51岁是个让人放心的年龄。况且，大家已料想到公司内部会有如此人事变动。但是，河岛就任社长时，社会上曾议论本公司是‘集体经营’，说句心里话，我们曾担心他是否真的能够胜任。”

“在此之前，本田的经营管理一直由本田宗一郎和藤泽武夫负责，因此我们只需按他们的吩咐去做就行了。”

“可是当河岛就任社长时情形就完全不同了。谁是部下，谁是上司……，虽说是集体领导或民主，但从外表来看，恐怕给人的印象就是，谁都是头儿。”

刚就任社长时，在经营决策上，无论何事，河岛都和川岛喜八郎、西田通弘两位副社长商量。事实上，当时公司实行的是三人共同领导。精通技术的河岛负责制造方面的工作；川岛掌管销售和在美国本田公司；擅长管理的西田则负责组织和人事。

河岛真正能按自己的意志行事是在7年之后，也就是1980年，川岛和西田辞去副社长之职，担任公司顾问之后。

但对年轻的河岛来说，由于前任公司领导人果断地充分授权给各部门，使他的工作轻松不少。各部门各司其责，各尽其职，这便是本田观念。河岛自己也明确表示：“工作于基层，决断于社长”。

正因为本田技研有这样的方针政策，到久米出任第三任社长时，公司上下没有丝毫不安，久米自己也很有信