

LEGEND
HONGDA

一部企业扩张的现代启示录
一位管理大师的心路历程
本田创始人本田宗一郎传奇创业史



本田 神话

陈再明 著

Modern Revelation of an Expanding Enterprise
Wits and Intelligence of a Great Manager
Legendary Soichiro Honda Creates Legendary Company

作家出版社



Lengend of Hongda

Modern Revelation of an Expanding Enterprise
Wits and Intelligence of a Great Manager
Legendary Soichiro Honda Creates Legendary Company

本田 神话

陈再明 著

(京权)图字: 01-2002-2408号

图书在版编目(CIP)数据

本田神话/陈再明著. - 北京: 作家出版社, 2003.1

ISBN 7-5063-2584-5

I. 本… II. 陈… III. 传记文学-中国-当代 IV. I25

此书由台湾远流出版公司授权

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第110196号

本田神话

作者: 陈再明

责任编辑: 罗静文

装帧设计: 王茂成

出版发行: 作家出版社

社址: 北京农展馆南里10号 邮码: 100026

电话传真: 86-10-65930756 (出版发行部)

86-10-65004079 (总编室)

E-mail: wrtspub@public.bta.net.cn

http://www.zuojiachubanshe.com

印刷: 中国青年出版社印刷厂

开本: 850×1168 1/32

字数: 180千

印张: 9

插页: 3

印数: 001-10000

版次: 2003年1月第1版

印次: 2003年1月第1次印刷

ISBN 7-5063-2584-5/I·2568

定价: 16.00元



作家版图书, 版权所有, 侵权必究。
作家版图书, 印装错误可随时退换。

“**需要靠创造，不是本来就有需要。**”由本田企业洞察先机的经营理念，解析杰出而优越的企业组织和发展模式，《本田神话》足能作为现代企业提升竞争力、发挥经营战略的最佳典范。

自序

日本有两位大名鼎鼎的“成功立志传”上的人物：一位是众所周知的“松下电器”（NATIONAL）创立人松下幸之助，另一位是如雷贯耳的“本田技研”（HONKA）创立人本田宗一郎。

这两位家喻户晓的成功人物，其中素有“经营之神”之称的松下，他的奋斗史和经营学之书充斥坊间，出版界也为他出了好几本书。而被喻为“本田神话”的本田，在日本为他出的书不下百本，和松下比起来确为有过之而无不及。

本田宗一郎和松下幸之助一样，可以说是“日本的王永庆”，靠着赤手空拳建立了遐迩闻名的“企业王国”。他们都是所谓的“国小企业家”，只有小学毕业的教育程度，并且也都是贫寒家庭的学徒出身。尤其，本田宗一郎是从干修理工的“黑手职业”，跃身一变成为日本的亿万富豪，这就更富有传奇性。

今天，在世界的每一个角落，不但满街飞驰的摩托车（机车）绝大多数是本田（HONDA）所生产的，而且到处穿梭的小汽车（轿车）中，也有不少是本田（HONDA）的车型，本田（HONDA）已成为摩托车的代名词，同时也成为小型汽车的代称。美国每年的第一名畅销车都被本田（HONDA）夺去，成为日本汽车压倒美国汽车的“横纲”（相扑的最高头衔），这是非常不简单企业奇迹。

日本的摩托车厂商共有本田（HONDA）、山叶（YAMAHA）、铃木（SUZUKI）、川崎（KAWASAKI）等四大制造商，其中本田（HONDA）的市场占有率高达百分之六十二，拔得头筹，并且在海外设厂生产的本田摩托车，更是数量惊人，几乎控占了国际市场。

日本汽车十大厂商中的前四名：丰田（TOYOTA）、日产（NISSAN）、三菱（MITSUBISHI）、本田（HONDA），其中丰田（TOYOTA）的销售量曾经超过美国的通用（GM）和福特（FORD）而建立了世界上最大的“汽车王国”。可是，丰田汽车在美国市场的生产量就远低于本田汽车。由此可见，本田汽车的性能与产量实在声势浩大。

美国的“汽车殿堂”（汽车名人纪念堂）是用来表彰对汽车工业有贡献的卓越发明人的纪念堂。这里惟一一位日本汽车发明家被塑像进入殿堂的，就是本田宗一郎。他与美国的汽车发明人福特先生并列在纪念堂上，这是日本人的最高荣誉，也是东方人的无上光荣。

《本田神话》，就是因为有了上面的种种传奇与奇迹，便在日本社会流传开了。无人不知本田宗一郎是“神话”中的主角，是日本历史上罕见的特殊人物。他的成功，让日本人传诵出“日本梦”（JAPANESE DREAM）的神话，造成了空前的“本田现象”。

本田宗一郎的一生，是在追求梦想中度过的。他的“机械狂”是妇孺皆知，他的“技术癖”也是童叟皆晓，难怪他把第一部生产出来的本田摩托车取名为“D型美梦号”，而且至今仍然畅销不衰，更难怪他把这家公司取名为“本田技术研究工业株式会社”（简称“本田技研”），而不叫“本田汽车工业”，可见他一贯以“技术”为生命，以追求“梦想”为目的。

本田摩托车在所有的国际竞赛（国际 TT）上夺得锦标，本田汽车也在所有的世界赛车比赛（世界 F1、F2）上囊括全部冠军，称霸世界，名震国际。这说明了本田的引擎性能独步全球，

所向无敌。不但如此，本田发明的低公害水冷引擎 CVCC 首先通过了美国《马斯基法》（《大气净化法》）而获得了世界第一家的专利权，成为业界争相模仿的先进技术，这也证明了本田的引擎技术一枝独秀、无与伦比。

本田宗一郎的伟大，不仅在追求技术的梦想中取得了成绩，尤其在他的经营理念上，亦即他的哲学与思想上，树立了国际性与普遍性的典范。他以身作则打破了日本企业的闭塞性与特殊性，他的大公无私与自由平等的精神，熏陶了本田技研公司的上下同仁。在他六十六岁时，他就把他的巨大企业奉献给日本社会，也可以说奉献给全世界，这是史无前例的做法，值得大书特书。

本田宗一郎一九九一年撒手人寰，享年八十四岁。近年来，有关本田宗一郎的思想哲学、金玉良言、技术革新、生活作风、经营理论、风流韵事、斯人回忆、赛车人生及奋斗历史等五花八门的著作，汗牛充栋。每年出版的本田宗一郎专著，都会有十几种，如雨后春笋般地层出不穷。一个成功人物这样地受人描绘与尊崇，在日本除了松下幸之助一人之外，实在不作第二人想。

本田宗一郎的参考资料连篇累牍、江河浩瀚。在搜集资料的过程中，虽然尽量地做到有事必述，有话必引，可是由于学识有限，悟性迟钝，因此疏略也就在所难免。但愿本田宗一郎这样一位人物能够为二十一世纪的读者认识并得到珍视，也就达成笔者介绍的目的。

谨请广大读者多多指教，多多批评！

陈石明

一九九六年六月写于东京

目 录

自序 / 1

第 1 章 本田宗一郎的人生起点 / 1

本田宗一郎的出生 / 3

十六岁到东京当学徒 / 13

参加赛车队夺冠 / 19

第 2 章 本田宗一郎的独立创业 / 25

汽车修理工厂“滨松亚特商会”的创立 / 27

设立“东海精机株式会社” / 37

第 3 章 创立“本田技研工业株式会社” / 43

从设立“本田技术研究所”出发 / 45

藤泽武夫的出现 / 49

第 4 章 本田技研面临倒闭危机 / 57

大量购进优秀的工具机械 / 59

宗一郎的社长作风 / 64

藤泽武夫拯救经营危机 / 69

本田技研与研究所分离 / 76

第 5 章 T. T. 竞赛的挑战与称霸 / 81

向国际摩托车竞赛挑战 / 83

本田摩托车队称霸世界 / 89

第 6 章 建立摩托车的“本田王国” / 97

研发（生产）与行销（营业）亦步亦趋 / 99

本田摩托车席卷全球 / 104

拒绝把铃鹿市改名本田市 / 108

第 7 章 本田技研开始生产汽车 / 111

生产汽车时期的宗一郎 / 113

从两轮车到四轮车的生产体制 / 118

N360 的成功与挫折 / 123

第 8 章 F1 赛车的挑战与奋斗 / 129

本田 F1 车队的挑战 / 131

本田 F1 车队的奋斗 / 136

第 9 章 社长副社长同时勇退 / 141

光荣引退的序幕 / 143

本田技研成立二十五周年 / 147

第 10 章 本田宗一郎撒手人世 / 153

宗一郎的晚年 / 155

本田宗一郎逝世 / 159

第 11 章 金玉良言 俯拾皆是 / 167

经营语录 (二十则) / 169

人生语录 (十则) / 178

金言语录 (四十六则) / 183

第 12 章 本田宗一郎的经营学 / 213

本田宗一郎经营学的特征 / 215

本田经营学的七个模式 / 217

制造生产模式——反泡沫经济型的经营 / 220

不重学历模式——反学历至上型的经营 / 224

公私分明模式——反家族色彩型的经营 / 230

公开经营模式——反派系作风型的经营 / 233

独立创造模式——反权威主义型的经营 / 238

自由开放模式——反管理社会型经营 / 245

公平无私模式——反权力支配型经营 / 249

第 13 章 本田宗一郎的组织学与市场学 / 255

本田宗一郎组织学的特征 / 257

本田宗一郎市场学的特征 / 259

第 14 章 本田宗一郎的经营战略 / 263

普遍性的经营战略 / 265

世界性的经营战略 / 268

第 1 章

本田宗一郎的人生起点

本田宗一郎的出生

生在雷雨交加的日子

一九〇六年（明治三十九年）十一月十七日，日本静冈县磐田郡光明村，这个村子的本田家出生了一个男孩取名为本田宗一郎。

宗一郎是本田寅市的长孙、本田仪平的长子。他出生的这一天，从早到晚都刮着大风、下着大雨，这样的情形在这个季节是相当少见的。

这个孩子，一出生便给全家人带来惊奇，原来他出生时在小小的手里紧握着一根旧的木棉针。信仰很深的祖父，逢人便说这是一件不可思议的事，认为宗一郎长大成人后一定是一个发明家。

这一年是丙午年，据说丙午年出生的孩子，个性会很强，脾气激烈。

光明村在德川时代归属远州，到了明治时代，这一带便叫二俣，是天龙川流域的山谷聚落，当时是林业与制丝业的集散地。因此，二俣町便有许多商店、旅馆、饭店和银楼，天龙川又是二

俣和滨松（静冈县第二大城市）的水路动脉，经常有四百艘商业船往来其间。

宗一郎出生的翌年（一九〇七年），二俣与滨松之间有了小型蒸汽火车，铁路的开通给这一带村民带来了陆路交通上的方便。

光明村住着七百五十户人家，人口约有四千三百人。宗一郎的家在新田地区，是一个二十户人家的村落。以耕田为主，过着自给自足的生活。川里鱼、虾甚多，山里熊和野猪出没，再加上林业旺盛，丝绸发达，村里人的现金收入也就甚丰。只是未架设电线，尚以点灯照明。

父亲本田仪平是村里惟一的铁匠，以打铁营生，养活一家人。他的铁工很细，做出来的锹、镰、锯特别精致，甚获当地人的好评。本田仪平有匠人气质，做工精益求精，绝不敷衍了事，并且守时守信，绝不偷工减料。

本田仪平常对家人说：“不要为赚钱而做工，把工作做好，自然就有人付钱给我们。”他是这样的固执，可是创意工夫绝不逊色于人。

父亲的洁癖在村里也是出了名，质实刚健、好奇心强。宗一郎便是继承了父亲的这种习性，后日的成功和他父亲的洁癖很有关系。

宗一郎的祖母，素有女中丈夫之称，性格倔强，在她前夫因溺水死去之后，宗一郎的祖父入赘。在溺死的丈夫之前，她曾经离过一次婚。一生沧桑，连续结过三次婚。宗一郎一家在祖父本田寅市卧病在床的时候，靠祖母一人耕田、跑单帮、织布来养活一家人。

因祖母也精于工具细工，家中所用的农机具、织布机、日常工具等，都由她一人自做自用，从来不用在外边买。因此，得到

“女其五郎”的雅号。宗一郎父亲在小学四年级毕业后，便当小工，在邻村学做锻冶工人，后来，回到村里开了一家铁铺。

本田仪平在宗一郎出生前两年，曾被征召为帝国陆军，派往中国东北战场。当时日本和俄罗斯发生战争，共死伤了十二万人。而在生还的日本兵中，也有本田仪平的名字。回国后，他即和同村的二十岁少女松井家的女儿结婚，翌年生下宗一郎。

宗一郎的母亲从小善女红，会裁缝。家中杂七杂八的事都事必躬亲，不自己动手就整天不舒服。母亲的这个习性也影响了儿子宗一郎。

从小喜爱机械，七岁入学

二俣城在日本历史上是很有名的城堡。五百年前的“战国时代”，属于今川义元的领地。武田信玄与德川家康为这个名城曾有过两次的战斗。最后二俣城被武田攻陷，演成了德川家康的悲剧。这个攻略战的军事故事，宗一郎常常听他父亲提起。

本田仪平夫妇生下宗一郎后，又连续生下九个儿子，所以，宗一郎是十个兄弟的大哥。因他是本田寅市的长孙，特别受到祖父的钟爱。

有一天，光明村的确有了光明，村里有了电气，好奇心特强的宗一郎虽仅是四五岁的幼童，却成天跟着架设电线的工人，跑东跑西，跟上跟下，回到家里还不停述说电气的利害。

离本田家四里路远，有一家碾米店，宗一郎对碾米机发出来的碾米声最有兴趣，整天蹲在发动机旁，一动也不动，聚精会神地注视着机械。从他的神情看来，宗一郎从小就对机械特别感兴趣。离碾米店一里路，是一家锯木厂，锯木机发出来的锯木声和

碾米机发出来的碾米声一样，同样引起宗一郎的好奇心。

日本此时正从江户时代进入明治时代，全国上下提倡“文明开化”、“富国强兵”、“脱亚入欧”（脱离亚洲，向欧美看齐）的口号，急促地步入近代化之途。在促进工业化的同时，义务教育与户籍制度也普遍实行于全国。

明治末期（二十世纪初），光明村不但已享受了电气的便利，而且蒸汽机等近代机械文明的脚步声，一步紧逼一步，使日本起了翻天覆地的变化。宗一郎在这样的机械文明的急促步伐下，日常生活中所见所闻就是这些机械之类的东西。在他幼年时代，便对机械特别感兴趣。

宗一郎喜欢机械，喜欢操作机械，喜欢听机械的转动声。一出家门，成天便守在机械旁边，母亲叫他回家，他连声也不应，与机械为伴片刻不离。

一九一三年（大正二年），本田宗一郎满七岁，便进入山东普通小学就学。

当时天龙川一带，义务教育已经相当普及，六年制的小学也都办起来了，并且升学率是百分之一百。跟宗一郎一起上普通小学的学童一共三十五人，男女合班。

小学规定集体上学，也就是在宗一郎家附近集合起来，成群结队，背着书包上学校。高年级学生点完名后，大家穿着麻鞋，一个跟着一个，依序连贯走向学校。据说，宗一郎没有迟到过一次，因为父亲不允许他睡懒觉。

顽固的铁匠本田仪平，虽让儿子宗一郎上学，放学后却仍要叫他帮忙打铁。并且，因买不起麻绳，父亲让宗一郎自己用蒿草自编草鞋穿。蒿草比麻绳易断，一下雨更是糟糕，可是宗一郎没有一次吵过要他父亲买麻绳。

“黑鼻宗仔”，功课差劲

宗一郎的同学笹竹幸次回忆说：“小学时代的本田，性格磊落，不和人打架。责任感特别重，说话有说服力。他最会照顾他的弟弟，可是外表不是很醒目。他常常鼻孔黑黑的，大概是铁匠的小孩，我们都叫他‘黑鼻宗仔’。”

光明村不缺少小孩子游戏的去处：春天，登山采山菜，寻找蝙蝠巢作探险，屁股坐在树叶上在斜坡急滑而下；夏天，跑到川里游泳，用竹藪编筏顺流而游；秋天，捡栗子；冬天，玩陀螺。

宗一郎从小就学会了游泳，天龙川的支流二俣川是他常去游泳的好去处。他在水里玩水，时常发现再重的石头，只要靠着水的力量也能让它滚动。川里漂流的巨木，也能靠着水流从上游往下游浮去。宗一郎从大自然中学到水力的应用，这和他后来搞水力发动机很有关系。

小孩们也学大人，玩起军队游戏来了。当时日本正陶醉在日俄战争的胜利声浪中，小孩子们最崇拜战争英雄乃木大将。高年级学生多少受过军事训练，即命宗一郎当斥侯，到敌人阵营去探究究竟。他动作机敏，这和他个子不高有关系，甚获同伴的信赖。尤其他身上常带着父亲帮他制作的小刀，只要有人索取，他就免费给别人一把。这样，孩子们都很喜欢他。

本田宗一郎和台湾的王永庆一样，学校的功课特别差劲。这是因为铁匠的儿子，除了帮忙父亲打铁之外，对书本没什么兴趣。他每一科目的得分，都是近乎吃鸭蛋。

宗一郎对做功课不大感兴趣，成绩自然不佳。因为记忆力特别差，所以对坐在书桌旁边背书更是头疼。可是，他有创意工