

卓越叢書①⑦

攀越 頂峯的人物

國際管理文摘精選



卓越叢書①⑦

攀越 頂峯的人物

國際管理文摘精選

卓越出版社編譯

卓越叢書

攀越頂峯的人物

卓越出版社編譯

策 劃 / 中華民國管理科學學會

發行人
社 長 / 林日峰

著作權人 / 林日峰

出版者 / 卓越文化事業股份有限公司出版部

地 址 / 台北市民生東路342-1號七樓

電 話 / (02)501-5420八線

信 箱 / 台北郵政3361號信箱

郵政劃撥0746080～9帳號

總經銷 / 台灣英文雜誌社

地 址 / 台北市延平南路189號5樓

電 話 / (02)314-3513 • 361-2151

登記證 / 局版台業字第3212號

印 刷 / 日茂彩色電子分色(股)

出 版 / 1986年10月

定 價 / 150元

版權所有請勿翻印

(本書如有缺頁、裝訂錯誤，請寄回調換)

出版序

成功的原因究竟是什麼？才智、美貌、金錢、個性何者最具影響力？

在攀越頂峯的過程中，成功者的經驗將是最好的借鏡。使你發現頂峯絕非高不可攀，憑著理想和信心，你離成功的目標愈來愈近。

我們特別從卓越雜誌內容中精選這些成功人物的故事，做為典範，讓你把握真正的成功秘訣，也讓你了解成功所需付出的代價。

如果你曾經失敗過，這本書會幫助你面對挫折越挫越勇，也許暫時的挫敗能磨練你，使你更能控制自己的命運。

如果你在追求卓越，這本書會幫助你建立信心，創造積極的人生態度，認清自己所應採取的行動，邁向成功的坦途。

攀越頂峯可能必須付出極高的代價，在高速步調競爭激烈的現代社會裏，吸收新的知識固然重要，從成功者過去的經驗中歸納出成功的要素，將幫助每一個讀者在攀越頂峯的過程中，操持最大的勝算。

卓越出版社中華民國七十五年十月

目錄

出版序…………… 1

摩托車巨亨…………… 5

箭牌傳奇…………… 19

小絆帶賺大錢…………… 25

縫紉機傳奇…………… 29

最受歡迎的巧克力糖…………… 33

啤酒之王…………… 35

問題先生尼爾森…………… 39

炸出二十億美元…………… 47

反抗傳統的改革者…………… 51

一路爬上最高峯……	55
電子計算機40年……	65
世界第一的汽車銷售高手……	69
伯牙與鍾子期……	73
山姆叔叔的「頭痛良藥」……	77
皮肯斯的獵錢奇招……	85
非贏不可的賭徒性格……	95
美國人的企業精神……	103
世界的盛田昭夫……	113
大老闆的家訓……	127
華爾街的九命怪貓……	135
不凋謝的花王……	147

本田宗一郎的傳奇故事

鬼才與奇才

這位小個子，戴眼鏡的男子，

以三千三百美元資金起家，

靠著由軍事器械廢棄零件拼裝成車，如今，

打著本田 HONDA 標誌的摩托車在世界各地暢通無阻。

在六〇年代一般人的印象裏，總認為

只有像馬龍白蘭度這種剽悍狂野的青年，

才會騎機車，紳士淑女是絕不會乘坐這種

又吵雜、姿態又不優雅的車子的。但是

一九六〇年，本田機車打入市場後，一切便

改變了。

世界最大機車製造廠

帶來這種變化的是個戴眼鏡、小個

子、名叫本田宗一郎的日本人。他在一九

四八年以三千三百美元的資金，在家附近

成立了本田機車公司。



對許多人來說，財富、名譽和美滿的家庭無疑是幸福的象徵。但對日本本田大企業的創始者本田宗一郎來說，能夠廢寢忘食去追求喜愛的事業，才是最高的幸福。

幼年時代，本田宗一郎，雖然頑皮，却對於機械抱有濃厚的興趣。

離他家不遠的地方有一所碾米廠，以當時來說，具有發動機的碾米廠，算是最新的工廠。每天早上宗一郎到碾米廠，深深為機械規則的聲音所迷。

有一次聽人家說：「濱松的步兵連隊有美國的飛機可看，入場券要兩錢。」宗一郎從沒見過飛機，於是自家裏偷了兩錢，一大早騎着父親的自行車向二十公里外的濱松騎去。還是小學生的宗一郎騎着

大人用的自行車在砂土飛揚中到了濱松，却發現入場券要十錢。

宗一郎爬上一棵高大的松樹，終於看到美國飛行員，起飛、着陸、再步出機艙，受到許多觀眾的歡呼。英勇的雄姿，令人難忘。

有一天從學校回家時，宗一郎第一次看到汽車。一輛美國製的汽車，鳴着喇叭駛向小村子。汽車在村子中心停下，小孩子圍了上來。本田宗一郎擠進去，趴在車窗上，引擎的聲音及排氣管的油味，令宗一郎大為陶醉。

老實說，本田宗一郎是一個頑童。小學時的功課，除了理科之外，簡直乏善可陳，有一次，甚至偷父親的印章來蓋成績單。但是因為小時候對機械的憧憬，促使

他持續努力不懈的研究，終於有成。

在事業奠定基礎之後，宗一郎對機械的狂熱，不但沒有減退，反而愈來愈盛。

本田宗一郎的第一件發明是在他獨立創業以後。在以往車輪內支持輪子的放射線狀支架是由木頭製成的，宗一郎將其改為鐵製，使車輪能在更高的速度下行走而不致故障。對當時的汽車工業而言，這是劃時代的一件大事。這項改進得到政府的專利許可時，他才二十五歲。

本田技術研究所成立時，宗一郎利用以前陸軍通信用的小型引擎，裝在自行車上。使其不必腳踏也能徐徐而行。

在物質欠缺的時代，廢物利用是致勝的關鍵。戰後不用的一些軍用物資，宗一郎使其起死回生。

當時各地交通不便，火車常擠得滿滿的，汽車稀少，本田機車於是大行其道。從最初每月二百台，到每月突破一千台。不但附近的人來買，遠至九州、北海道的顧客也大有人在。

後來軍用引擎用完了，宗一郎便開始自己製造引擎。同時也著手機車性能的研究及改良。

引擎不斷的改良，各種零件不斷的研究。到六十七歲離開社長一職為止，本田共得了四百七十件的發明專利。

世界第一的機車

本田宗一郎追求卓越的精神，驅使本田企業向世界第一挑戰。

本田技術研究所剛成立時，本田宗一

郎就在簡陋的廠房內，站在裝橘子的木箱上向員工訓示說：「我們要做出世界上最好的機車。」

因此本田機車積極向世界機車T T大賽進軍。同時參加這種比賽，如能獲得優勝，也將對外銷有利。

當時在英國舉辦的T T (TOURIST TROPHY) 大賽已有數十年歷史。這項大賽是機車名門爭霸的戰場，聚集全世界各先進國家名車好手一決勝負。這種競技不但是速度的比賽，並且是透過機車精密工業，展示科學技術的奧林匹克大會。比賽在極苛刻的條件下進行，能夠名列前茅的才有資格稱之為優良機車。

本田在此項大賽的五十四年後才第一

次參加。第一次只得了一二五CC組的第六名。但三年後竟空前絕後的包辦了一二五CC及二五〇CC二組的前五名。這是TT比賽有史以來從沒發生過的大事。本田機車終於稱霸世界。

本田機車不只在大賽中獨佔鰲頭，各單項紀錄亦不斷被本田翻新。

同時為配合比賽的成果，本田公司在美國及歐洲成立工廠，準備向歐美市場進軍。

有一次，宗一郎在工廠看到正在打包的機車，問道：「這是什麼？」

「要輸往台灣的試製品。」一位職員回答。

宗一郎勃然大怒罵道：「輸出粗製濫造的試製品，是本田的耻辱！」

又吼又叫整整罵了兩個小時，最後命令廠長：「今天晚上立刻重做。」

本田宗一郎追求完美精神，由此可見一般。

對企業的發展，宗一郎常說：「我們不要跟着別人的火炬後頭前進。我們要持着聖火，站在前端，引導他人前進」。本田企業的地位正是如此。

創業最佳夥伴

本田宗一郎四十二歲時，遇到他一生中的最佳夥伴——三十八歲的藤澤武夫。當時本田公司剛設立，由宗一郎負責技術，藤澤全力帶動業務，二人合作無間，分別擔任正、副社長，終將本田企業推向高峯。而有「技術的本田，營業的藤澤」

之說。

初創業的頭十年，兩人片刻不離，共同努力，打下基礎，稱之爲「蜜月期」。其後十四年，兩人各奔東西，一年之中難得見兩三次面，稱之爲「分居期」。分居期中很少見面，二人對公司業務的決策，唯有互信互諒而已。

本田宗一郎曾說：「如果沒有這個人，就沒有今日的本田」。可知藤澤武夫對本田個人及公司助力有多大。

他們兩個人的性格和嗜好完全相反，却能密切配合，爲本田打出天下，世界稱之爲「鬼才與奇才」。

雇用不正常的人

本田宗一郎認爲「學問重於學歷」。

公司的新進職員，不論是一流大學畢業生，還是三流大學的畢業生，只要進入本田企業，大家就得摒除學歷之高低，站在同一條出發線上向前發展。本田要的是真正的人才，而不是只會讀書的書呆子。

有些日本公司很重視員工的學歷，最後公司成了「××大學學閥」。本田認爲學閥的存在，妨礙企業的發展，所以他說：「如果本公司要成立學閥的話，那就成立小學學閥好了！」可見得他所重視的是實際經驗得來的學問。

有一次，主辦人事的主考官正對兩位應徵求職者取捨不下時，宗一郎說：「採用那位不正常的人好了。」因爲正常的人發展有限，不正常的人却難以常理測之，前途不可限量。

本田宗一郎選才或許有奇特之處，但一經採用了之後，就對人信任不疑。放心大膽的交待任務給新屬下去做。

宗一郎對自己的工作要求甚高，因此對屬下的要求也很嚴。如果屬下未能在期限內做完應該做的事情時，據一位他得力的屬下說：「社長今天大發雷霆，好像天打雷劈一般。」

爲了發掘人才，宗一郎要員工在假日各自撰寫「我的紀錄」。就各人之工作實績、想法、提案等發表意見。不但做爲日後升遷之參考，且用以尋找真正具有潛力的屬下，使其成爲本田第二及藤澤第二。

本田宗一郎和藤澤武夫二人的孩子都沒有進入本田公司服務。也沒有讓他們的孩子承繼公司龐大的事業。不過他們的孩

子也並非「阿斗」。

有一次，和他們往來銀行的經理關心本田公司後繼問題。問起此事時，本田宗一郎回答說：「我和藤澤都有優秀的子弟，但是本田技研公司却不是本田家的私有東西，也不是藤澤家的私有物品，而是公司的全體員工所共有。」如果公司成了社長個人物品，全體員工就不會賣力工作，公司的發展必將有限。

本田公司不任用家族親人的另一種理由是：任用自己人，將陷入家族經營的漩渦，而永遠發掘不到外面真正的人才。

本田宗一郎說：「我們應設法和相處不來的人融洽相處。倘若不去接近他，我們就無從知悉他的優點。」廣求人才，眼用親族，爲本田宗一郎經營理念的起點。

本田宗一郎和藤澤武夫於一九七三年同時退休，轉任最高顧問。新社長爲河島喜好，新副社長爲川島喜八郎，新的總經理爲西田通弘。

退休時本田宗一郎六十七歲，正當事業顛峯之際。他退休的原因無非是希望新人出頭，發揮所長。宗一郎自謂：「如同樹葉飄落，如果舊的葉子不落，新的葉子如何能長出來。」

就個人而言，禪讓的美德，不正是其經營理念的發揮嗎？

個人五大魅力

本田公司的重要幹部西田通弘（後升任專務），曾指出本田宗一郎有五大魅力。此魅力和本田之經營哲學息息相關。

- 一、本田宗一郎的生命力超越常人。
- 二、能抓住事物的重點。
- 三、具有尖銳的觀察力。
- 四、絕對自信，肯定自己的存在價值。

- 五、能給予對方影響力。

宗一郎一生勤奮，屢在惡劣環境下克服困難，所以我們很容易了解其超越常人的生命力。下列幾個例子可充分說明其「能抓住事物的重點」、「具有尖銳的觀察力」、以及「絕對自信，肯定自己的存在價值」。

爲了開拓海外市場，宗一郎要當時的營業課長川島喜八郎到美國調查市場。川島調查回國後說：「美國是汽車王國，機車銷售毫無希望。」不錯，美國幅員遼



闊，陸上工具是汽車的天下，機車的發展渺不可期。

宗一郎却再三要川島前往美國，並設立公司。同時提出「中年人用四輪，青年人用兩輪」的廣告口號，蓄意抓住青年人瀟灑而不受拘束的心理。四輪的汽車怎麼會比兩輪的機車更拉風呢？

但機車要行銷美國却有實際上的困難，首先要克服的，就是機車騎士的形象問題。如何才能扭轉一般人對機車騎士的印象呢？本田便請洛杉磯的葛雷（Grey）廣告公司設計了一幅廣告，喊出「騎本田的都是好人」的口號，配上各行各業——學生、管家、商人、退休職員、年輕的父母——快樂地騎著機車的圖片，登在「時代」、「生活」、「展望」

等等大衆化的雜誌上，告訴數百萬從未騎過機車的讀者：機車是屬於善良民衆的，騎安安靜靜、不喧囂吵鬧的本田小機車遊玩，是再有趣不過的事了。

掀起搶購熱潮

這次的雜誌廣告使得機車形象煥然一新，馬上打進美國人心目中，許多幾個月前從沒想到自己會跨上現代鐵馬的人，也瘋狂地搶購。基於這次成功的經驗，本田也在一九六三年推出電視廣告，並買下六四年奧斯卡金像獎四分之一的廣告權。金像獎後第二天，本田門市部萬頭鑽動，顧客絡繹不絕。

一九六八年，本田機車在美國的銷售量突破百萬大關，直到一九七三年本田宗

一郎退居幕後爲止，本田在美國機車的市場佔有率都一直維持在四十六%以上。

機車還不是本田的主力。一九六三年，該公司推出S 500的跑車，正式進入美國汽車市場，不過成績一直平平，直到七〇年代推出喜美 Civic (1957)、Accord (1976) 和 Prelude (1978) 等車型之後，才樹立該公司在汽車界屹立不搖的地位。

由於美國本地出產的機車早已霸佔所有機車的零售店，因此本田捨棄透過傳統機車銷售網的方式，而將本田機車擺在釣具店、體育用品店等休閒用品商店出售，由於掌握了本田機車輕快、短程的特色，終於使銷售大爲成功，營業額直線上升。

有一次，宗一郎在西德街上檢到一顆