

成思危 / 主编

[日] 片山修 / 著

杨军 / 译

本田兵法

世界500强企业发展丛书

500强

THE STRATEGY
OF HONDA

华夏出版社
HUAXIACHUBANSHE

[日] 片山修 / 著

杨 军 / 译

本田兵法

◎ 成思危 / 主编

華夏出版社

THE STRA-
TEGY OF

NDA

图书在版编目(CIP)数据

本田兵法/(日)片山修著;杨军译.—北京:华夏出版社,2002.3

(世界 500 强企业发展丛书/成思危主编)

ISBN 7-5080-2707-8

I. 本… II. ①片…②杨… III. 本田汽车公司—
工业企业管理—经验 IV. F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 093108 号

© 1999 by KATAYAMA Osamu

All right reserved

First published in Japan in 1999 by SHOGAKUKAN INC.

Chinese translation rights arranged with SHOGAKUKAN INC.

Through SHANGHAI VIZ COMMUNICATION INC.

Chinese translation rights in China (excluding Hong Kong, Taiwan and Macao)

© 2000 by HUAXIA PUBLISHING HOUSE

本书由华夏出版社通过上海碧日咨询事业有限公司和日本株式会社小学馆签订翻译出版协议出版发行

争创世界 500 强,振兴我国民族经济

——《世界 500 强企业发展丛书》序

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name '李锐' (Li Rui), written in a cursive style.

在 20 世纪经济发展史上,崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界 500 强”跨国公司。据有关资料显示:“世界 500 强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一,世界贸易的三分之一,国际直接投资的 70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新,推动了全球经济的飞速发展,而且在创造巨大物质财富的同时,创造了卓越的企业文化,成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界 500 强企业”排行榜自 1954 年诞生至今的起落变化,具有以下特征:一是排名前 10 位的行业基本没变,主要是汽车、石油、电信、通讯;二是信息

时代所产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界 500 强,如计算机软硬件、证券、保险、医药等;三是凡能长期稳定地名列前茅的企业,都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着 12 亿人口、2000 多万家企业的大国,但在“世界 500 强”企业中仅有 5 家,这与我国的国际地位极不相称。在 21 世纪即将到来,改革、开放空前发展的今天,有许多重大课题摆在我国各级领导面前:制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施,才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍?广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思:如何才能改变我国经济落后的现状,如何才能建立起大批足以进入“世界 500 强”的中国企业?因此,我们有必要系统地了解、研究一下“世界 500 强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是:我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代,而今天的“世界 500 强”企业,绝大多数是从小到大,从弱到强,在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神,尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》,旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体

进行系统的介绍,弘扬“世界 500 强”的优秀企业文化,展示 500 强企业集团成员的智慧人生,并力图多视角、全方位地剖析 500 强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖,设计严谨,具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事,必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解,目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界 500 强企业”发展历史和经验总结的系统读物,所以,编撰、出版好这一大型丛书,也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士,都来关心、支持《世界 500 强企业发展丛书》的编辑、出版工作,并做好发行、宣传推广工作,以此来激发我国人民了解世界 500 强、学习世界 500 强、争创世界 500 强的热情。

主 编 絮 语

成思危

我同意牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在为本丛书所作的序中提出“了解世界 500 强，学习世界 500 强，争创世界 500 强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界 500 强：

一、了解其发展历程。

世界 500 强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物。

一个企业能进入 500 强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人

物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，等等。

三、了解其核心能力。

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长，企业以此占据并保持其领先地位，而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司，不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长，而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文化。我们应当识别出 500 强企业的核心能力，并了解其形成的过程。

“学习 500 强”，要从三个方面来学习：

一、学习他们的经验和教训。

据报道，在 20 世纪初的世界最大企业中，至今仍能位居世界 500 强之列的只有 3% 左右，很多公司经过了大起大落，其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，能取得令人赞叹的绩效，有的企业却因没有抓住机遇，被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验，吸取教训，适应环境，规避风险。

二、学习他们的管理思想和艺术。

管理既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。我们要研究世界 500 强的管理者如何从实际出发，在不断变化的客观环境下，巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格，在美国汽车行业的发展历史中，福特(Ford)、斯隆(Sloan)和亚科卡(Iacocca)三人都曾各领风骚若干年，他们所处的环境各不相同，管理风格

也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

三、学习他们适应环境的能力。

随着社会的进步和科技的发展,企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应,才能使企业得以生存和发展。我们要研究 500 强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化,及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业管理相结合,从而发展出灵活、有效、低成本的计算机集成管理系统和企业资源计划技术。

“争创 500 强”是一个更加艰巨的任务,是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一,要想争创,首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中,企业的多数管理者对市场经济不够熟悉,缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外,企业管理者过去只对国家的计划负责,有政府作靠山,不必担心企业的前途问题,不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少,研究不够,对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创,首先就要学习,不学习,争创只是一句空话。

第二,要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的,只有这样才能从实

践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验,美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验,而一定要和我国古代的管理思想相结合,与中国现代的环境、文化相结合。例如中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三,就是要勇于实践,埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战,加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验,同时也可能会对我国的经济安全,甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害,埋头苦干,在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后,我作为本丛书的主编,希望能和编委会的全体同仁一道,尽量把工作做好。我们要尽量地选好书,选好译者和作者,提高丛书的内在和外观质量,争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

前言

本田和索尼都是日本战后新兴的优秀企业。因此常常有人对它们进行比较研究,探索了两者在发展过程中的共同特点,挖掘了它们各自所具有的鲜明个性。

一年前我在小学馆出版了“索尼法则”一书。当时采访索尼时,我便是从以下几个问题着手的。“为什么索尼那么成功?”“为什么索尼的商品都小而精致?”而此次开始采访本田的时候,我也如法炮制,心里抱着几个“为什么?”

为什么本田朝气蓬勃?

为什么本田受年轻人的青睐?

为什么本田能跻身于世界级企业之林?

为什么本田对赛车如痴如醉?

为什么本田会造出别出心裁的车?

为什么本田得以成为世界第一的摩托车制造商?

为什么本田会是一个胸怀大志的企业?

采访本田的时候，我的第一感觉就是：我所遇到的每个人，不论年龄、性别、级别、国籍如何，他们都充满了人情味。而且在他们身上不光是可以感受到人情味，还可以发现他们一个个都充满了奋发向上和无拘无束的精神。由此我深感本田的强大之处不仅在于它的发动机，还在于它充满了极有效率的工作热情。

也许是那种不服输的好强精神把本田推向了一级方程式大奖赛和印第安那波利斯 500 英里汽车赛的赛车世界吧？汽车工厂的工作本来是这样单调乏味！从早到晚不能离开生产线半步，一颗螺丝一颗螺丝地拧紧，将部件一个一个地装配起来。与之相比，赛车无异于是一种展示，是一种娱乐，是一种游戏。本田就是在这样的游戏中，万众一心埋头苦干到今天。反过来说，自它的创始人本田宗一郎以来，本田就不乏对赛车这种狂热的运动毕生酷爱、精力充沛的人。

本田宗一郎为本田提出的企业目标是：买的高兴、卖的高兴、造的高兴——三“高兴”和“尊重人”的理念。实际上，在此次采访中，从本田人的嘴里我也不断地听到了这两个词语。尤其是“尊重人”。

这种企业理念乃是本田所独创,而且我想其中所包含的意义也具有普遍价值。

那么“尊重人”所指的“人”,对于本田来说到底有什么内涵呢?解开这个疑惑也许前面所提的问题就会随之迎刃而解。

管理本田生产的专务董事岩井正树先生如是说:

“所谓‘尊重人’并非是指诸如人工作的地方必须干净,必须尽量不让人拿重物,不能让工人以这种姿势作业之类表象的东西。是什么呢?我想其意义应该就在于:如何让人在工作中实现自我的意愿?如何在工作中得到成长?如何每天都过得充实。

“让所有的人在本田不断进取,逐步实现自己的理想,这才真正是‘尊重人’的目标所在。然而这种思想在当今的日本制造业业已消失殆尽。如果是追求自己的梦想,那么即使有点脏,即使作业姿势有点勉强,他们也会从中感到无穷乐趣的。”

岩井先生为了将制造的诀窍传给新一代,在公司内创立了称为“本田学说”的论坛,以图加强本田的“人的力量”和“现场力”。

在印度新德里的郊外建造了工厂的印度本田壳形汽车公司社长藤崎照夫,当我采访他的时候,他满面春风地谈起了自己参与的许多海外投资项目。他一语道破了本田经营者的基本态度。

“我本田呆了将近三十年,但从没有人从回收投资的角度追问过我有关海外投资的情况。”

谈及企业效益时,他总是极其豁达地激励员工:总之,我把一切都交给你们当地人了,给我造出好东西来吧。”

简洁明快的一句话充满了对人的信赖和尊重的精神。

我听后便感觉自己接触到了“本田成功秘诀”的实质,那就是:企业的雄厚实力正是由在现场工作的一个个“人”在实现自我的同时集聚和创造出来的。

在此次采访中我得到了在本书中出现的各位,以及布里吉毛罕·拉罗、山崎松男、小川武彦、小川秀雄、中村利明、山田惠一、高野光也、武田川雅博、尾崎满、清水保匡等诸位的协助,在此深表感谢!

片山修

1999年3月

目 录

第一章 赛车哲学

本田成功秘诀 1	(3)
不打无谓之战	川本信彦(3)
赢得一级方程式大奖赛的本来意义	(3)
必须变和不可变之处	(8)
适者生存	(14)
本田成功秘诀 2	(18)
对手是“福特”还是“奔驰”	朝香充弘(18)
让美国人看看我们的赛车精神	(18)
要赢只有改变发动机	(23)
赢得赛车就是赢得技术开发竞争的胜利	(26)
本田成功秘诀 3	(29)
不要一味地苦思冥想,更重要的是动手去做	广濑真人(29)
造“大力艾托姆”	(29)

2 本田兵法

两条腿的机器人独一无二 (35)

拟人型机器人能否让罗马教皇接受 (40)

本田成功秘诀 4 (42)

实力与目标是两码事 洼田理(42)

在没有窗户的设计室里制造飞机 (42)

支撑基础研究中心的技术员精神 (47)

本田成功秘诀 5 (50)

向极限挑战 保坂武文(50)

目标:突破 50 英里 (54)

第二章 观念革命

本田成功秘诀 6 (61)

小事和大事并不矛盾 小川朋子(61)

工业设计是时代的一面镜子 (61)

把情感融入设计 (67)

人、岗位、公司都在发展变化 (69)

本田成功秘诀 7 (73)

别怕“下克上” 有泽彻(73)

本田公司不设宣传部 (73)

呐喊“本田!”为自己加油 (77)

开发室“免冠入山村” (82)

本田成功秘诀 8	(87)
克服了 10 个弱点剩下的便全部是优点 ... 上原繁	(87)
将一级方程式大奖赛的运动性和西皮克的舒适性融于一体	(87)
一直坚持铝车身的原因	(91)
本田成功秘诀 9	(95)
公司必须永远保持年轻	黑田博史(95)
本田文化中没有“新老之分”	(95)
为什么现在会崇尚“小就是洒脱”	(97)

第三章 工作现场的实力

本田成功秘诀 10	(103)
从小起步向大发展	岩井正树(103)
一切从亲手制作开始	(103)
“混合”生产线是理所当然的	(107)
本田成功秘诀 11	(113)
抓住人心才能得心应手地指挥和组织	市川勇次(113)
让泰国的职工也拥有世界观念	(113)
经济动向和生产系统	(118)