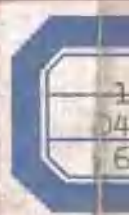
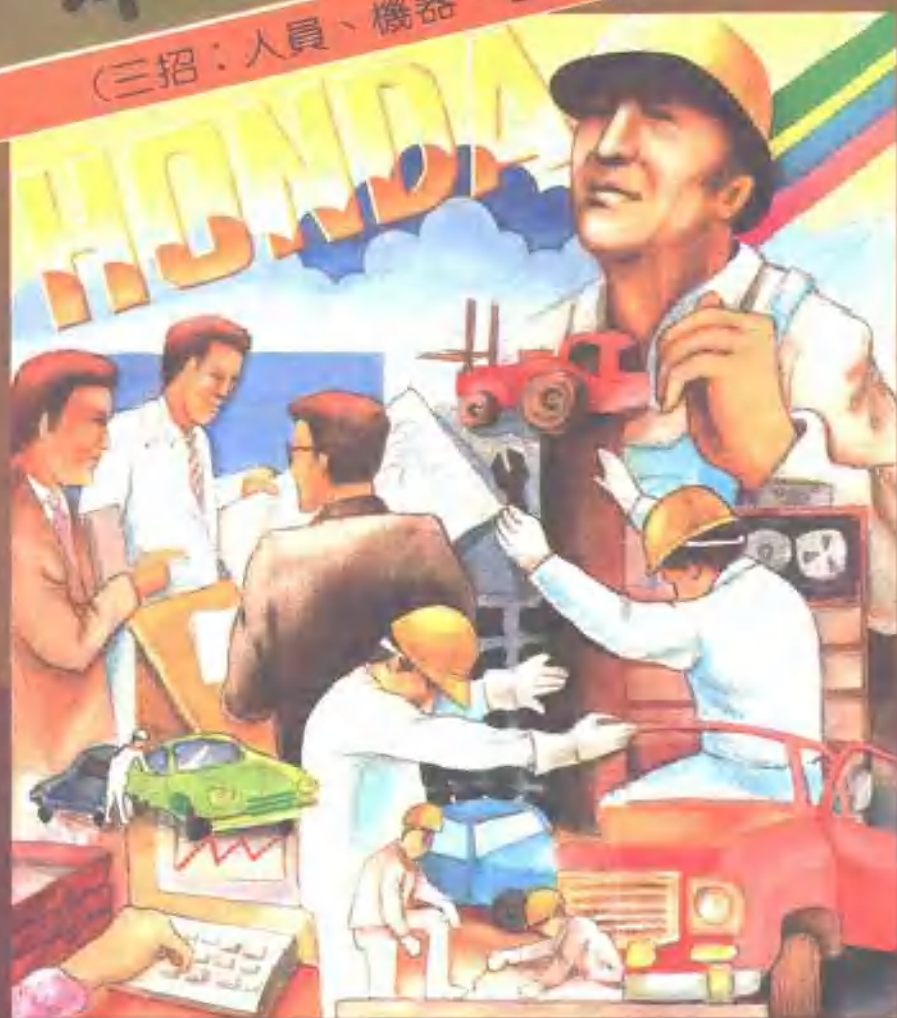


允晨企業文庫④

本田奇蹟三招

(三招：人員、機器、管理) 張麗珍譯



1/2
1516
65
5
22

本田奇蹟三招

HONDA MOTOR

崎谷哲雄 著・張麗珍 譯

- 作者 崎谷哲雄，畢業於東京大學，並任職於「朝日新聞」，撰寫關於日本的工業、勞二關係、能源問題、經濟政策的文章。現任「朝日新聞」資深編輯。
- 譯者 張麗珍，國立臺灣大學哲學系畢業。譯作有「愛情與友情」。

※ 本系列叢書都有翻譯權，請勿盜印。

必屬好書



允晨出版

企業文庫④ 本田奇蹟三招

譯者 張 麗 珍

原作者 崎 谷 哲 雄

發行人 吳 東 昇

出版者 允晨文化實業股份有限公司

台北市南京東路三段21號東昇大樓11樓

服務電話：(02)5415606-7

郵政劃撥：帳號0554566-1

排版者 嘉信印刷事業有限公司

臺北市內江街110巷6號

製版者 唐山彩色照相製版有限公司

板橋市中山路二段53巷56號2樓

印刷者 大聞實業有限公司

永和市中正路273號

登記證 行政院新聞局局版臺業字第2623號

初版日 中華民國七十三年十一月卅日

定價：120元

序 言

在西元一九四六年，日本仍處在飽受戰爭蹂躪過後的滿目瘡痍下，本田宗一郎開設了一家搖搖欲墜的小工廠，名叫本田技術工業株式會社，開始製造小引擎以及機器腳踏車。兩年後，工廠改組成立本田機車株式會社，邁開漫長的披荊斬棘的創業路程，躋身國際知名的機車工廠，最後成為世界性的大企業。

無可否認的，本田罕有的工業技術創造天才，是推動它邁向成功的一股巨流。然而，不僅止於此，藤澤竹雄的集體經營哲學也是促成成功的重大因素。一九四九年，藤澤加入了本田機車，成為董事會的一員，日後藤澤與本田成了工作的伙伴，共同負起締造今天成就的責任。的確，他們兩人都可說是本田

機車會社的創始人。兩位先生皆出身貧寒，而且毫無學歷資格可言，然而這些並不妨礙他們成為戰後日本歷史上造就最成功的企業家之一。

在機車方面有了成就之後，公司開始進入汽車的製造行列，雖然它是日本最後躋身汽車生產事業的公司，現在已是日本第三大汽車生產公司。本田汽車是日本首先在美國建立汽車製造工廠的汽車製造業者，而他的國際性策略已引起了全世界汽車工業的注意。

本書的首要目的是對這兩位企業家本身，以及影響他們一生的種種，做個詳盡的描述。這兩位先生促使公司成長的方式是相當革新的，他們之間有個負責的完整部門，本田專心於工業技術，而藤澤則負責管理。他們兩人的關係，誰也不受誰指揮，或誰也不管束誰，他們是完全平等的伙伴，與之西方陳腐的老套——總經理或常務董事必須向董事長報告的組織架構，有顯著的對比。公司穩定之後，他們就很少碰面和磋商；相反

的，在他們所負責的範圍內，發揮了幾近獨裁的權力。然而，這點並未導致本田汽車內部合作關係的破裂，因為他們兩人的想法相近，擁有共同的組織目標。在日本具有團結意識的社會中，成員們很容易認同一個目標，存在於本田與藤澤之間的關係是一致的。

第二點，我試想對本田汽車組織的經營與策略，做一個深入的分析，同時與日本的文化傳統、基本政策以及近百年來經濟與形態所造成的改變做個比較。我之所以這樣做，是因為我知道沒有一部書把本田汽車公司的經營與活動，和日本深具特色的面貌相結合。

這本書的第三個目的，在敘述創辦合伙人退休後本田汽車的發展史。本田與藤澤漸漸從公司的日常事務中退休下來，將權力委任給四位董事會中高級會員，建立「集體領導」的體制。直到他們確信這四位已十分練達之後，兩人同時在一九七三年的十月一日起退休，由川島清出任社長，在川島的領導之下，

本田機車比以往有了長足的進步，成為跨國化的企業。最初，本田與藤澤已極力避免以所有權人的姿態對公司施加壓力，退休之後，兩人完全脫離對公司事務的干擾，此後從不插手一切事務。在日本雖然可能比西方國家的部門來得狹小，然而身為一個企業家自願放棄他一手所締造的組織的所有權，是很不尋常的事，在這一方面，本田機車與它的創辦合伙人在任何的標準中，都是步調一致的。

最後，這本書如果對於出自本田宗一郎的技術創造天才的產品，不做描述或解釋，則不算完整。其中涵蓋了無數的機車、汽車以及其他產品，使「本田」成為家用品的同義字，同時兩輪和四輪的賽車，已贏得世界多項比賽。

準備寫這本書時，我訪談了許多本田機車過去和現在的幹部與技師，包括本田宗一郎、藤澤竹雄、川島清、杉浦英男、篠宮茂、原田高雄、川島喜八郎、西田道浩、久米忠、伊達輔、新村君雄、八大靜男、中村吉雄以及植田泰造，名繁不及

備載。尤其本田君與藤澤君更是慷慨的撥出許多時間與我交換意見。

同時，我也受到池見清君的協助，將本書譯成英文本，摩太・波特爾先生將它改編，以及講談社國際有限公司的朱力士・楊和市場真治的鼎力相助。

對於上面所提的人名，以及許許多多的親朋好友，致上我深深的謝意，沒有他們的合作與支持，本書無法付梓成籍。

崎谷哲雄

一九八二年五月

于東京

封面設計・張政文
內文校對・楊志民

● 每月定期出版爲讀者介紹
歐、美、日最新暢銷書。

目錄

序	言	一
1. 一九八〇年代的概況		一
2. 過去美好的日子		二五
3. 由一個夢幻開始		四七
4. 工會的來臨		八一
5. 你遇到最好的人		一〇三
6. 汽車、賽車與研究		一三一
7. 引擎大論戰		一五一
8. 創立者的遺產		一六九
9. 在川島的領導之下		一九七
大事年表		二二七

一九八〇年代的概況

就個人來說，日本人往往缺乏支配的個性，但是就一個集團的成員來說，不管是對一個家庭、一個組織或是國家，他們能產生很強的認同感。這集體意識乃根植於農業社會文化，在小小的稻作集團中，建立了傳統的團結精神。在西方，一個公司追求利潤很少會超過它的團體組織，而日本的公司也只具有固有的趨勢，成爲一個集團爲職員服務。在日本典型的公司中有個不同的特性，絕少例外，管理幹部和董事長，都是從資深且優異的公司成員中，選拔出來。因此，公司的經營乃是年長者組成的團體，而且管理者與雇員兩者爲他們團體的成長與繁榮，都有並肩合作的共同意識。在這方面，團體的特性和日本公司的傳統，表現出「公司文化」的形式，孕育了過去的日本。

托爾斯泰（一八二八——一九一〇，俄國小說家及社會改革者），在他的小說「安娜·卡列尼娜」中說，所有快樂幸福的家庭都大同小異，而每一個不幸的家庭，境況却迥然互異。同樣地，在日本及美國，或功而有發展的公司，在許多方面都是相同的，例如：長期的

工作計劃、公司內部的職務替換，以及長遠的人事制度。日本與西方國家由於基本的文化背景不同，美國的公司是個人負責的制度，然而在日本的企業中，集體負責是常有的現象。不過，在美國居領導地位的公司，如國際商業機器公司、柯達公司、寶齡公司、惠浦公司以及德州儀器公司，他們的管理制度與日本十分類似。

根據哈佛大學雷蒙·佛龍教授的生產機車產品論，一個公司在介紹一項新產品的階段，會相當順利，然後快速成長，而成熟，最後終於凋零下來，因此公司跨國化的經營，目的在於快速成長時期中，從市場上獲得利益，並與其他大量生產消費品的公司一爭長短。當一個公司新發售一項新產品而擠入與外國公司相對產品的競爭行列，最初是輸出成品，最後以跨國化經營，不斷開拓較低的成本並提高技術的領導水準。在北美與歐洲的跨國公司都採取此路線。

在西方許多跨國經營的汽車工廠，現在已失去它們在國際上的地位，正經歷艱困的重估階段。事實上問題的根本在於汽車業已成為一項成熟的工業。在廿世紀初期，汽車業邁開了發展的第一步，因此它並未經歷過表現在半導體、積體電路、電腦，以及電訊傳播上深具特色的工業革命。因此之故，汽車工業的管理與經營易於將注意力集中在設備的投資上，並且更加強調的是短期的利潤而不是長期的策略。然而，生產設備很容易過時，而生產價值的改

善則更難以實現。這些事實是減弱西方國家汽車工業競爭力的主要因素，尤其是美國的汽車工業，幾十年來以生產大型豪華轎車為主，無法快速地迎合全球性對於小型汽車需求量的增加，尤其是在一九七三年的石油危機後。最初，底特律就心失去產品的高利潤及大型轎車的市場，在汽車工業着手小型汽車大量生產之前，就已經太遲了。西方汽車工業存在的劣勢，並不是如一般所想像的因勞工品質的不良所致，而是因為對於開拓長期策略與生產設備現代化管理上的失敗。

日本的汽車製造業者，專門生產小型、省油的汽車為主。在一九五〇年代初期，日本的通產省通過一項拓展有關以汽車部門為策略性工業的議案，他們相信這項行動將全面強化日本的工業，因此不管日本銀行的反對，堅持限制更多基本工業的輔助經費。一九五五年，通產省宣布汽車工業應該發展大量的小型汽車，可以乘坐四人，每小時最快速度是一百公里（六三哩），而且價格在廿五萬圓（六百九十四美元）以下。這項政策可視為日本有關於微弱的資金融通、石油高價格、幅員窄小，以及大眾運輸系統的高度發展的事實根據。因此，日本的汽車製造業者不斷在小型汽車範疇中，引進高深的技術。當一九七三年，首次的石油危機襲擊日本時，許多人包括汽車製造業者，都認為生產汽車的工業，將受到嚴重的傷害，因為汽車是以石油為主的現代工業社會的象徵。但是，很快地他們發現到正因為石油的危機，

日本的小型汽車事實上現在已建立了穩定的全球性市場。在一九八〇年，日本汽車和卡車的年產量爲世界之最，甚至遠超過美國的年產量。

一九七〇年代，日本汽車出口快速地增加，促成美國的經濟情況更形嚴重，經過分析是因爲大約百分之四〇的日本汽車出口市場所致。美國汽車所面對的艱難，因打擊克雷斯樂公司的嚴重危機更加惡化。在汽車製造中心的底特律，汽車以及相關的工業似乎陷入永遠蕭條的境況。

一九七八年，日本汽車在美國市場所占的比率已高達百分之十二，一九七九年百分之十六，一九八〇年更達到百分之二十一。如此一來，美國和日本汽車業之間的嚴重摩擦即無可避免。美國的大眾傳播媒體，最初引述此現象爲國內經濟因素所致，報導了美國汽車工業嚴重的情勢，美國汽車展中，銷售奇差無比；工廠關閉、員工被臨時解雇，相關工業如鋼鐵、玻璃以及橡膠業遭受蕭條的襲擊，加上日本戲劇性的汽車進口，造成全國性的嚴重損失。這些問題的癥結在於業界對於未來大型轎車需求量的估計錯誤。一九七〇年代後期，底特律的大部分汽車製造業者，預測大眾將會再度回頭開他們一向慣用的大型國產汽車。這很難說明整個概況，而大公司又很少能承認錯誤，因此，日本的汽車工業找到了可靠的代罪羔羊。

一九八〇年的十一月，美國國際貿易委員會下結論說，增加汽車的進口到美國，已不是

美國汽車工業的主因。事實上，當美國國產旅行車的年產量降到二百零五萬八千輛前，日本出口到美國的汽車，只提高十五萬三千輛。日本汽車全都是嬌小型的，普遍受到美國人的喜愛，因為美國的汽車製造業者無法滿足他們的需求。基於這樣的背景，美國汽車、飛機與農業工具國際聯盟工會的總理道格拉斯·傅拉則先生，在一九八〇年的二月應日本自動車產業勞動組合聯合會之邀，訪問了日本，他與日本的政府首長會商，包括前任首相大平正方，同時拜會了日本汽車主要製造業界的高級首腦人物。傅拉則先生熱烈地鼓勵豐田和日產兩家公司到美國設立一個汽車聯合工廠，提醒他們福斯汽車公司（西德 Volkswagen）和本田汽車公司已在美國設廠，以開創新的工作機會。社長豐田英二告訴傅拉則先生，豐田公司已經很慎重地在考慮到美國設汽車廠，而石原隆社長回答說，在這方面，日產公司尚未達到最後的結論。傅拉則先生對於這些似乎有意敷衍的態度，有幾分不滿。

汽車業的問題開始以設定嚴重的政策性來暗示，使得日本政府自動地從一九八一年的四月開始連續三年，限制汽車出口到美國。第一年日本汽車出口到美國的總配額是一百六十八萬輛，而上一年的出口總額是一百八十萬三千輛。反常地，日本汽車工業因此確保一個龐大的年出口量到美國，華盛頓保證不再減少。一九五〇年美國宣稱其汽車占世界總產量的百分之七六，到了一九八〇年只生產百分之三〇。美國汽車工業在國際自由貿易上已獲得很好的

利潤，現在卻不得不處在尷尬的局面，要求日本削減汽車出口量。相同的出口限制計劃，緊接著在日本、加拿大和歐洲共同市場之間會商。

在這些情況下，日本汽車製造業者很自然的到歐洲、美國以及其他先進工業化國家設廠生產，為公司打開成為跨國公司的門路。因此，一九八二年初，日產自動車株式會社在田納西州設了一座卡車工廠，和義大利的愛決羅蜜歐汽車公司著手合作冒險事業，並且決心取得和西班牙的愛伯利卡汽車公司同等的百分之三六。美國通用汽車公司獲得日本五十鈴汽車公司的百分之三四·二，到了後來五十鈴供給通用公司除了橫軸之外，還有其他「J」型汽車的主要零件。通用公司同時也和鈴木汽車公司進行合作，在鈴木步向開發的主要部分中，通用取得了百分之五點三的產品，以及通用「S」型汽車的市場。福特擁有百分之二五的東洋工業株式會社，「馬自達汽車與卡車的工廠，後者已經供應福特橫軸以及其他「世界型汽車」的主要零件，「世界型汽車」他們計劃在日本合作生產。克雷斯樂公司獲得三菱汽車公司百分之二一五，但是當克雷斯樂陷入嚴重的困境，他們的合作有待重估，在一九八一年雙方同意：(1)三菱將於一九八二年及以後供應克雷斯樂新型的小型汽車，(2)三菱將繼續供應克雷斯樂「K」型汽車的引擎，(3)銷售協議：給予克雷斯樂三菱汽車在美國市場的獨享權，一九八三年間及以後將修改為三菱在美國擁有自己的銷售網。一九八二年的春天，三菱開始與克雷斯樂