

(日)西田通弘 著

CONGWOKAISHI

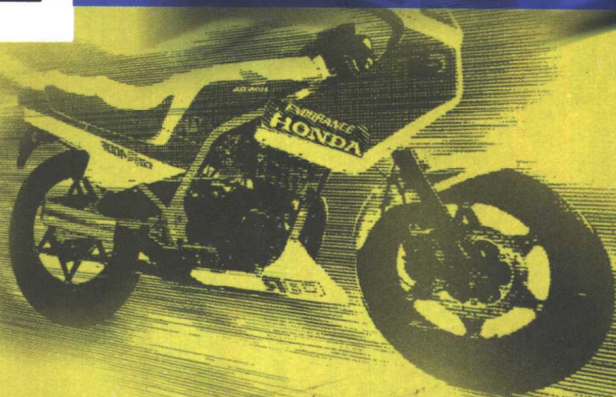
刘晓清 译

从我开始

培育开创性的

79.313

气



从我开始

——培育开创性的公司风气

〔日〕西田通弘 著

刘晓清 译

浙江人民出版社

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-1998-93号

KAI YORI HAJIMEYO by Michihiro Nishida
Copyright © 1983 by Michihiro Nishida
Original Japanese edition published by Kanki Publishing Inc.
Chinese translation rights arranged with Michihiro Nishida
through Japan Foreign - Rights Centre/Bardon - Chinese Media Agency

图书在版编目(CIP)数据

从我开始:培育开创性的公司风气/(日)西田通弘著;
刘晓清译.-杭州:浙江人民出版社,1999.10
ISBN 7-213-01709-8

I.从… II.①西… ②刘… III.公司-企业管理-
日本 IV.F279.313.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 28728 号

从我开始——培育开创性的公司风气

〔日〕西田通弘 著 刘晓清 译

出版发行 浙江人民出版社(杭州体育场路 347 号)
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天天电脑信息处理有限公司
印 刷 杭州大众美术印刷厂(杭州电厂路)
开 本 850×1168 1/32
印 张 4.625 插 页 2
字 数 10.2 万
印 数 1-5000
版 次 1999 年 10 月第 1 版
1999 年 10 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-213-01709-8/F·279
定 价 9.50 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

培育开创性社风的过程——代序

本田在三十年间，由细小企业向中型企业、大企业逐步发展起来。最初本田本身并无“大企业”意识，一直想让自己作为伟大的“中小企业”。昭和五十五年(1980)，在战后创立的企业中，本田首次超过了一兆日元销售额。

我正巧是经历了这一全过程的一员。我是昭和二十五年(1950)入社的。那时完全没有闲暇考虑道理，而是以自己的工作为中心，从早到晚骑着小小的电动自行车，跑遍整个东京收集物品。

从完全受雇佣的身份，终于成了监督者、管理者。那是在上与下之间像三明治一样被夹着的时代。最终做到分管经营的副社长时退了职。

常有很多人问：“本田为何能够这样发展呢？”“进行过怎样的教育？”对此，我只能这样回答：“没有进行什么特别的教育。”

说起来，首先，不管对什么事，创业者本田宗一郎先生(原社长，现最高顾问)和藤泽武夫先生都是本田常用的格言“从我开始”的实践者。

“从我开始”，想必知道的人很多。它源自中国战国时代燕国贤人郭隗对燕昭王所说的“要招纳贤人，如首先优待不如自己的人，贤人就会默默地陆续聚拢来”。换言之，就是事情之始，首先要从自己开始的意思。

第二，明确提出经营哲学、思想或运营方针，使之渗透到下属。

就如所谓的“企业如人”，本田重视尊重人、以人为本的经营本质。我想这不正是培育了充满自发性、创造性的社风吗？

本书试图对培育那一社风的过程加以解说。这便是亦非学者的我，硬要在书名中加上“社会学”的原因。

第一章，首先试图勾勒为了使自己成为适应时代变迁的人应有的姿态。接着第二章，是关于完成工作时应具有的热情的培养方法。第三章阐述作为管理者进行决策时，要以怎样的态度，经历怎样的过程。第四章主要讲在和下属的关系方面，为使工作场所活性化要以什么为要点。第五章写为了得到职员和外单位人的信赖，要留意哪些事情。

仅此五章也就完整了，但我又决定另加一章作为补充，即第六章“小心落入陷阱”。

假如从第一章到第五章是“使其得”的意思，第六章则是相反的“不要失”的观点。因为是我去喝酒时常遇到的情况，就冒然写了进来。

我以自己三十年的经历为基础写成本书，独断和偏见很多，可能没有普遍性。但读者们如能从我的体验过程中得到什么启示，所幸不过。

另外，本书中出现的人物，一律统一为“××先生”的形式。一方面是因为这样比一一用头衔称呼更方便，同时也因为“按先生称呼”也是本田的观点。

称呼对方时，如带上头衔，总会表露出上下关系，但如果“按先生称呼”，相互间则产生了平等意识。正因为那样，也就最终激发了个人的主动性。

这种在本田公司内深深渗透着的风气，我一直希望在全日

本能得到推广。在此简单预告的是本书的大致顺序。

目 录

培育开创性社风的过程——代序

第一章 大大改变自己

- 珍惜初次见面——通过职业介绍所与本田偶然相遇
..... (1)
- 和不同品质的人打交道——尝试到不同行业的工厂
参观学习 (4)
- 激发好奇心——从“鬼火实验”看“为什么”精神 (7)
- 磨炼敏锐的感受性——接触真东西 (10)
- 活化信息——我的信息收集、整理方法 (13)
- 改变角度——决定视点 (16)
- 打破成见——改变自己 (20)
- 玩耍的效用——工作和玩耍是加法 (22)

第二章 锻炼自己

- 了解自己的弱点——有效的“双层系统” (25)
- 向未知挑战——不要把未经历当做不擅长 (28)
- 不要惧怕失败——表彰失败 (32)
- 感到悔恨——为失败者新生作准备 (35)

自己制作节目——把逆境作为反击动力	(37)
视作白纸——谦虚的姿态	(41)
成功使耳朵闭塞——过分自信的坏处	(44)
当局者迷,旁观者清——步入别人的领域	(46)

第三章 进行果敢的决断

有效的决策——符合逻辑的思考过程的活用	(49)
振予大摆动——目标越高成功率越高	(52)
如果犹豫不决就回到原点——本田的本原	(55)
把握事物的本质——不靠虚业赚钱	(58)
等待时机——看准“机会”	(60)
锻炼灵感——用身体感觉	(63)
心细胆大——预见最坏的事态	(66)
不阻挡趋势——迅速扫除障碍的要因	(69)

第四章 激发组织活力

从我开始——上司所作所为是模仿对象	(72)
发挥创造性——建立轮流当班制度	(74)
不夺干劲——一亿日元的大活动	(77)
要集中比自己有实力的人——使用上司	(80)
竞争中共存——学习生物界的原则	(82)
抢先应对变化——建立培育畅销商品的队伍	(85)
鼓励闲谈——大办公室制度的干部室	(89)

第五章 从周围得到信赖

遵守小小的约定——尊重对方的时间	(94)
不要努力隐藏弱点——缺点也被人爱的原因	(96)
首先要信赖对方——诚意是敞开心扉	(99)
承受贵难——穷则通	(101)

用智慧劝导——过分受人际关系拘束的管理干部	(103)
有过错要迅速道歉——渡过本田最大的危机	(106)
不要仿效训斥方法——考虑好如何收拾再吵嚷 ...	(109)
应用B族理论——成为我方还是敌方	(112)
第六章 小心落入陷阱	
不要成为社用族——私人钱袋与公款	(115)
擅长卡拉OK要恰如其分——体谅客人的心情 ...	(117)
不要喝醉——上司无人提醒	(119)
千万要注意小额付款——饮食费的支付要迅速 ...	(121)
不要让妻子干预工作——丈夫的成功要看妻子 ...	(124)
要警惕老害——我的老害自我诊断法	(126)
学习本田先生、藤泽先生——代后记(旧版)	(130)
解说(白根礼吉)	(134)

第一章 大大改变自己

珍惜初次见面

——通过职业介绍所与本田偶然相遇

初次见面是件不可思议的事情，会有因不期邂逅对方而决定了自己一生的情况。我和本田的关系，也的确如此。

曾是陆军将校的我，在结束战后一段时期的浪人生活之后，进入了一个叫“那须铝”的公司。这是一个曾制作过“尼日利亚印”锅和水壶的公司，说起来可能还有人记得。但是，在公司干得不顺畅，两年后我开始独立办起一个小小的街道工厂，对铝饭盒进行表面处理，也就是所谓的耐酸铝加工。一段时期使用过 70 人左右的从业人员，但由于经营不善，最后倒闭了。

没办法，我把妻子娘家的厨房加以改造，办起了只有夫妇两人的家庭工厂。

现在的我，多少有着“本田技术研究工业(株)原副社长”之类的一些似乎了不起的头衔。虽不足以满足，财产却也有一些，但当年曾相当艰难。每天早晨骑着两轮拖车，到浅草桥的批发店领货。很快沦为赤贫，终于变得米缸里一粒米也没有了。那是昭和二十五年的事。

若是独身，无论怎样都行，而我有妻子儿女。这样必会使家

族为前途而困惑。于是，我打消了自营的念头，走向饭田桥的职业介绍所。去了好几天。因为当时就职非常困难，那是现在无法相信的，早上去直到傍晚也没有消息，每天如此。

在职业介绍所的某一天，不期而遇写着“因摩托车制造公司要在东京建立第一家工厂，拟招募从业人员”的招聘广告。这是我与本田的初次见面。

当时的本田东京营业部，店面两间约十五平方米，是一个和公司一样没多少名气的营业部。谁也不知道本田。靠职业介绍募集人员听说那也是第一次。果真是无名。即使受聘者仅我一人，也很能理解。我曾是“无缘无故的第一号职员”。

入社特别顺利，也没有所谓的理由。牵强而言，大概是因为我父亲是陆军学校出身的将校，我也曾在当兵时骑过摩托车的跨斗，对摩托车没有抗拒感的原因吧。这方面的情绪曾很强。

最初是接受藤泽先生面试，两三天后又接受了本田先生的面试，结果因“总得设法为了生计”而入了社。于是，直到昭和五十五年辞去副社长，吃了三十年的本田饭，那时却不曾料想到。

东京营业部的旁边是鱼店，因此苍蝇很多。所谓的“拿着苍蝇拍的体格健壮的老板”是我对藤泽先生的第一印象。本田先生则是“很会聊技术方面事情的人”。

初次见面是完全偶然的。如果我在偶遇本田之前，遇到了想去就职的别的公司的招聘广告，就不会成其为“本田的西田”了。或者，如果希望进入公司的人很多，我也许就不能到本田就职了。

因为有那样的原委，我一直非常珍惜初次见面。从偶然的碰面中，学到了各种各样的东西。

“建造故乡的森林”也是从偶然的碰面开始的运动。和植物生态学权威宫胁昭先生（横滨国立大学教授）初次见面是在旧制

横滨高等工业学校(现在的横滨国大工学部)的同学会上。这次会上,宫胁先生作演讲,我是听众之一。听了演讲,我觉得生物的生态和企业的经营是相同的,演讲后曾和他交换名片。

一回到公司,赶紧买了几册宫胁先生的著作来学习。越读便越加深了我最初的想法。第二次与宫胁先生见面而开始的就是“建造故乡的森林”。

本田采用KT法(开普那一托里古法)也源于初次见面。KT法是由开普那、托里古两人开发的有效地解决问题和决策的技巧和方法。

我曾参加过某一研究会,吃午饭时偶然与叫饭久保广嗣先生的人相邻。他曾是使KT法在日本被开发普及的日本法人社长。

交换名片谈话中,我第一次知道KT法。那时,曾达到竖起耳朵听的程度。而过了一周左右,报纸报道中登载了托里古先生的情况。

“呀!好像在哪里听到过。”于是我开始学习。一旦知道这是一个很好的方法,一周以后就在公司内进入了实施阶段。

昭和五十二年(1977),叫做“本田・快速・援救”的急救法普及运动的开始,也是和与消防大学讲师冈村正明先生邂逅有关。

在所有的初次见面中对我来说最重要的,大概是和组织工学研究所所长系川英夫先生邂逅一事吧。

昭和四十五年(1970),因为车有问题而发生骚动。当时曾是专务的我,作为本田的代表向国会呼吁,这时有一位议员认为“厂商应该对安全教育倾注更多的力量”,我觉得的确如此。随后一向本田先生、藤泽先生提及那事,他们就说:“那很好。请迅速建立组织并实行。”两周后,我建立了“本田安全运行普及总部”,

但究竟做什么好呢，起初全然不知道。

“首先必须了解人们的心理和行动。谁懂得这些呢？”考虑到这一点，我曾访问了组织工学研究所。于是被允许参加那一研究会。在那里第一次遇到了糸川先生。糸川先生教了我很多东西，“B族理论”之类很快得到了应用。

除那以外，我在本田安全运行普及活动和相应设立的财团法人“国际交通安全学会”中，也结识了各种各样的人。

邂逅是偶然的。因此，一直不爱出门，特意的碰面并不是邂逅。得到机会就会产生邂逅。即使没有得到机会，要自己去创造。没有那种积极性是不行的。当然也有相当多的人即便有特意碰面的机会，也不会主动投入进去。

回顾你的这一个月里，大致遇见了哪些新人？或许有过要从那些邂逅中吸收什么的打算吧？

和不同品质的人打交道

——尝试到不同行业的工厂参观学习

初次见面中最有趣而又能达到自己目的是与不同品质的人打交道。跟那些人一起吃饭、谈论学问和想法，平常在公司里完全不会想到的新构想也就会偶然产生。

比如，有这样的故事：有一个总部设在美国的“巴特鲁纪念研究所”，它从各国政府和企业接受各种各样的研究委托，拥有7300多名职员，是世界上最大的民间研究机构，相当有名。本田也曾求助过它。首次开发安全帽的也是这一研究所。但所谓安全帽的发现，实际上正是从和不同品质的人交往而产生的。

有一天，“巴特鲁”的日内瓦研究所职员到外面去喝酒。出乎意料的是，一起喝酒的有对动物很有研究的人，于是谈起了啄木

鸟。

众所周知，啄木鸟用嘴啄树干，挖洞吃中间的虫。这种啄法，像按相机快门晃动那样快速。如果使嘴以那样的姿势晃动，头也就能以那样快的速度摇动。

“尽管那样，怎么没有引起脑震荡呢？”研究所职员提出了这样的疑问。那位动物学家很快这样回答：“恐怕在啄木鸟的脑袋里，突然受到冲击时的信息不能直接传递到脑，或许有缓冲装置之类的东西吧。”

当时，那位研究者正从美国政府接受了开发“保护头部的防备物”的请求。听了这话，茅塞顿开。如果啄木鸟的脑袋里有着什么人类所没有的缓冲的东西，那么若制作一个可当缓冲装置的东西，人脑也就能承受冲击了……

至于具体有过怎样的研究过程，我不了解。但是，啄木鸟的话题最终启发安全帽的开发是事实。因为和不同品质的人之间有过联系，所以产生了这样的结果。

在企业中工作的人，和不同品质的人打交道的机会并没有那么多。首先有必要完成自己的工作，更有日复一日地以交易对方为伙伴的情况。不过即使在那样的状况下，除了本职工作，还有别的本事的人也不少，也是值得自己学习的。只是无论如何要以工作优先。

本田在昭和三十年(1955)左右，曾实施过“到不同行业的工厂参观学习”，即派遣班长级人员到东芝、松下电器等各行业的尖端企业学习。

参观学习同行业的公司，能得到的东西被限制了，想法也和本田相似，甚至有可能会索性陷于对自己做得好的方面的自我满足中。但是，若参观学习完全不同行业的工厂，和现场的人交流，就能发现不同的新东西。这可以说是公司让员工积极地和不

同品质的人打交道的一例。

根据那一意思，或许应该靠自己创造充裕的时间，尽可能地出席各种各样的集会、演讲会。可能会有“事到如今没有必要听”这样的想法。尽管如此，前往倾听总是好的。因为理性认识 and 实际用眼看、用耳听有很大不同。

即使没有余暇到那些地方的人，也有和不同品质的人打交道的机会。其一是读书。如果读一些与自己的工作没有直接联系的书，就能接触不同品质的见解。虽和直接听到发音相比差一点，但那也是有效果的。

“世上有着和自己进行完全不同表达的人。”即使仅仅能感受到这一点，也算是有所得了。

持有兴趣，这也是所谓的一个方法。

我受藤泽先生劝导，一段时期曾练习日本音乐的常磐津。因并非小曲和小调，“起初要把它作为很难的、一流的事情来试着做起来”。这来自藤泽先生的哲学。这点姑且不论，由于持有全新的兴趣，我和那些以前无法理解的人结下了交情。

喝酒的方法也是如此。

工薪阶层常和好朋友、同事去喝酒，发发工作中的牢骚，说些上司的坏话。那并非没有意义的事情。因为说些欲望没有得到满足的事，能消解体内的反应。但是，总是和同事一起喝酒，什么新东西也不能产生。

偶尔一个人漫无目的地去喝酒，尽量选择和工作有关的人不去的店为好。如到那样的店去，即使喝酒的同伴是同样的工薪阶层，但因公司不同，那也总算是具有不同品质的人。如作家和演员（歌唱家、广播员等）、漫画家等，是在和工薪阶层完全有别的世界生活的人，也许能和这样的人谈谈。

总是和相同的伙伴打着交道，就总是接受着相同的信息。这

样的交往方法，能让人比较安心。不管谈什么，会因有共同语言，双方能相互理解。但一旦满足于此，人类就会停滞甚至退步。

激发好奇心

——从“鬼火实验”看“为什么”精神

本田先生于昭和五十六年(1981)夏天，曾得到大学老师和本田研究所职员的协助，做过“鬼火实验”。

在埼玉县干涸的河床上建起了本田机场，在此机场的一个区域里，铺上电影外景拍摄用的铁轨。让产生乙烷气体的火车在这上面慢慢地跑，然后对被放到空中的乙烷团点火。一瞬间苍白色的“鬼火”不绝如缕，在空中摇摇晃晃飞了几秒钟。这一实验，因被NHK电视台的“超级视野”播放过，想必也还有人记得。

本田先生在静冈县农村长大。孩提时代，曾看到过鬼火。“为什么会产生那样的东西？”童心中认为这真是不可思议。这一好奇心直到他长大成人、致力于本田这样的公司后一直带着，最终持续到了“鬼火实验”。

本田先生的优点在于即使成了大人也常常连问“为什么”，没有失去好奇心。井深大先生(索尼名誉会长)这样评价他：“本田宗一郎这人，具有小孩般的好奇心。”

本田先生的好奇心没有停止的时候。而且由于好奇心而做过的事情，往往和工作也有联系。他自己也说鬼火实验与“后来我作为目标的汽车用发动机的完全燃烧不可思议地联系起来了”。

难怪有“小孩般的好奇心”之谓。孩子的好奇心很强，总是连问“为什么？”“怎么办？”让父母亲很为难。

“为什么必须早睡早起？”

“怎么会有男人和女人?”

“为什么不去学校不行呢?”

孩子们对自己不了解的事情觉得有疑问,就会决心寻找答案,靠自己做实验和体验来弄清,最终使好奇心得到满足——那样做的过程中,孩子就成长起来。

一旦长大成人,对世间的事便熟知起来。但不知道却只当是知道了,自己往往就会停滞不前。

即使遇到什么新事物,看起来和每日的工作生活没有直接联系,就不会关心。或者借口“不知道和回答也不过是一种个人约定”来搪塞,或者认为“那样的事情也要知道?好像不是什么大不了的事情吧?”这样,新鲜的感动就容易少起来。

比如到了中年的工薪阶层人士,不少人总是反复地按固定的生活程式生活着。每天往返于相同的上班路线,在预定的时间,在固定的电车相同的门前排队。回来时顺便去的地方也总是几乎不变。

读的书是经济杂志或一般周刊,总是在固定的车站书店购买,在电车中读。一到家,一边做晚饭一边陶醉于电视的夜间棒球比赛。每天如此。

这样日复一日,没有好奇心被激发的情况,真是遗憾。

好奇心使人成长。不仅是个人,社会也因好奇心而发展起来。

就企业而言,不能激发好奇心的人,就不太清楚社会的需要。比如,即使可通过市场调查把握需求动向,但因为那并非亲身感触过的东西,结果会变成仅仅是追赶社会动向。

只有用自己的眼睛和耳朵去感受消费者的欲望,才能开发畅销商品,推动企业成长。尤其是假如以年轻人和女性为目标,对他们的想法没有好奇心是不行的。