

从行销全球的本田汽车、采用新型引擎布局的喷气式飞机，到迄今最先进的仿人行走机器人ASIMO
研发日本第一个安全气囊的专家告诉你，具有独创性的产品是怎样诞生的

ホンダイノベーションの神髄

本田创新的精髓

[日] 小林三郎◎著（本田原经营企划部部长）

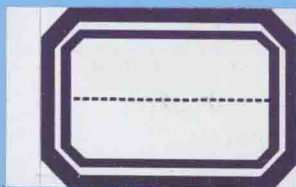
张 宁◎译

日本亚马逊
全5星图书
出版15个月7刷

★★★★★



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



ホンダイノベーションの神髄

本田创新的精髓

〔日〕小林三郎◎著（本田原经营企划部部长）

张宁◎译



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

本田创新的精髓 / (日)小林三郎著. 张宁译.

北京:中国经济出版社,2014.8

ISBN 978-7-5136-3371-0

I. ①本… II. ①小… ②张… III. ①汽车企业—工业

企业管理—经验—日本 IV. ①F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 171591 号

HONDA INNOVATION NO SHINZUI DOKUSOTEKI NA SEIHIN WA KO

TSUKURU by Saburo Kobayashi.

Copyright © 2012 by Saburo Kobayashi. All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.
through CREEK & RIVER Co., Ltd.

责任编辑 崔姜薇 张 博

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 金刚创意

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 12.75

字 数 180 千字

版 次 2014 年 8 月第 1 版

印 次 2014 年 8 月第 1 次

定 价 39.80 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390) 服务热线:010-88386794

想要成功地实现创新应该做什么呢？本书的目的就是要把这个问题解释清楚。本田有“把创新导向成功”的企业文化和行事准则，例如“吵嚷大会”“三现主义”“哲学”等。不过，只是单纯地解释这些内容，并不能把“想要成功地实现创新应该做什么”说明白。所以在这本书中，笔者不仅介绍了本田创新的企业文化和行事准则，还彻底弄清楚了它们在实际的研发项目中发挥的作用和达到的效果。

笔者从本田退休之前担任的是经营企划部部长，但以前也是一名技术人员。笔者曾经顶着周围反对的压力坚持进行研发工作，花了16年终于研制出日本第一个安全气囊，并成功地将其推向市场。在这个过程中，充分体会了本田的企业文化和行事准则对创新的加速作用。笔者力图通过这本书向读者详细介绍整个过程。另外，本书还重点强调了本田的创新企业文化和行事准则的特征，即他们坚信就算不是天才也能实现创新。创新绝对不是只有天才才能做到的。

想要成功创新应该做什么呢？这个问题是没有标准答案的。创新所包含的内容也非常深远。但正因为深远，我们在探究“想要成功创新应该做什么”的时候，面临创新的本质是什么，为什么最近日本企业没什么创新成果、有人阻止了创新活动，怎样才能恢复创新的活力等现代创新的紧要问题，通过思考也得到一些解决问题的线索。具体内容大家可以阅读本书，在这里笔者首先介绍一下日本企业的创新环境。

大多数的成功企业在创业期都很有创新的活力，因为不创新就只能模仿其他企业，而无法保持长期增长，很有可能会马上破产。但是不知为何，随着企业规模的不断扩大，企业的创新活力也慢慢地变差。这究竟是什么呢？

1990年，日本经济泡沫破裂后，很多日本企业都把着眼点放在提高效率和降低成本上。所以现在得以幸存的日本企业的管理层都是通过提高效率、降低成本来取得业绩的，换句话说，他们这20年当中基本上没有进行什么创新活动。除了很少的创新型企业之外，日本的企业最近都没有什么创新成果。终于，管理层也意识到了这个问题，他们开始推动、激励员工创新，有的公司甚至专门成立了创新部。不过笔者曾经问过企业中的年轻人，他们都说：“上司虽然下了命令让大家创新，可这太突然了，大家都不知道做什么好。下命令的人太异想天开了。”为什么会发生这样的事情呢？

笔者将一边探讨这种事情发生的理由，一边举例说明创新的两个特征。

第一个特征和“人与组织”相关。笔者所属的本田公司是从很小的创业型公司发展起来的，这种通过很多成功的创新发展而来的公司在创业初期有以下三个共同的特征：

- (1) 独特的领导（例如本田宗一郎和史蒂夫·乔布斯）。
 - (2) 很一般的员工（这些人在社会上的评价通常是B级或C级，A级的人是不会来这种小企业的）。
 - (3) 没有年龄大的员工。
- 但现在日本大企业的现状是：
- (4) 一般的领导。
 - (5) 来自知名大学的优秀员工（成绩优良、记忆力和理论性的判断能力很强）。
 - (6) 年龄很大的员工非常非常多。

结果会发生什么事情呢？历史已经证明了，要创造世界上还没有的新产品，要承担高风险，才能有高回报。可是一般的领导和年龄大的员工对风险非常恐惧，他们基本不会挑战创新了。很擅长理论性思考的员工对于超越理

论的创新也不甚了解。而一般的领导和优秀的员工都非常喜欢做管理，但越是受到管理的束缚，离创新就越远。他们和不怕风险或者说是心态积极由独特的领导、很一般的员工、年轻员工构成的组合是非常不一样的。

并不是说有了独特的领导、很一般的员工、年轻的员工就具备了所有创新的条件，也不能说有了他们，公司就一定会成为一个具有创新性的公司，但他们作为非常重要的必要条件，强调一下也不足为过。

第二个特征和“反对势力”相关。这个特征和第一个特征的联系密切，因为公司内部一般都会非常反对创新。这种事实不胜枚举。例如索尼（Sony）的随身听（Walkman）是改变了世界的巨大革新，发售后非常受市场欢迎，可事实上在开发随身听的时候，索尼内部也是反对派占多数。

第一代随身听是在1979年开始发售的。这个想法最早是索尼当时的名誉董事长井深大提出的，他希望制造一种能够让用户在飞机上也能享受良好音质的录音机。于是技术人员就开发了一种去掉了录音功能、只有播放功能的超小型录音机。很多主管和技术专家都以没有录音功能为由强烈反对这个提案。不过这个商品在尝试着推向市场之后，引发了全球轰动，索尼也因此迅速成长。

同样，安全气囊的开发项目，在本田公司里的反对派也是占多数。笔者1971年加入本田技术研究所后不久，就开始研究开发安全气囊。除了研究所的负责人久米是志（之后成为本田第三代社长）之外，大多数技术人员都非常反对这个项目，可以说基本上没有人支持我。只有大领导支持、其他人都反对的研发项目对我来说有着难以言表的困难和压力，可以说是一路荆棘。

想要挑战创新，肯定会有各种各样的反对势力出现。但是绝对不能被他们打败。曾经遭到极力反对的安全气囊在1987年推向了市场，其卓越的安全性受到了好评，得到了很多顾客的肯定，在极短的时间里就变成了汽车必备的安全系统。安全气囊推出之前，日本每年有10000人因为交通事故而丧生，现在已不到5000人。安全气囊在全世界降低交通事故的死伤人数方面发挥了巨大的作用。

为什么技术专家不了解创新性的产品呢？“老爷子”（本田创业者本田宗一郎）说过：“当下发生的事情，只有年轻人才了解。年纪大的人有很丰富的、过去式的知识和经验，所以很难从正面接受当下发生的事情。”对过去的知识和经验都是过去时的，不是将来时的。

除了“人和组织”“反对势力”，在思考创新的本质时，可以把工作分成两类，即执行（Operation）和创新（Innovation）（具体内容可以参考第2章）。简单定义的话，执行是投入的时间和产出成正比的工作，也就是说花两小时就有两小时的产出，花三小时就有三小时的产出。与此不同的是，创新工作投入的时间和产出并不成正比，花了很多时间之后忽然有一天才有产出。所以实行成果主义，尤其追求短期效果的话，创新只会止步不前。创新停止，没有新产品，企业就开始衰退了。这是很多日本企业正面临的状况。

简单地说，这两者的特征是：执行的工作一般都有正确答案，也就是按现成的理论就可以找出正确答案，所以像MBA的相关管理理论和工科知识这些理论性的方法都能发挥作用。相反，创新的工作没有正确答案，而且真理一般都隐藏在大家反对的事情里。年纪大的人有很丰富的、过去式的知识和经验，适合做执行的工作，而创新相关的工作就不太适合了。

由此可见，创新是有一定的规律的。四十多岁有判断能力的人，头脑却变得越来越顽固，自己根本不想搞什么创新，他们觉得创新的工作交给有创新能力的年轻人去做就行了。可是年轻人的知识和经验都比较少，他们的提案大多数都不能用。充分认识到技术的价值、预测技术实现的可能性，是过了四十岁的专业人士的重要工作。鉴于其重要性，把这些工作叫作“创新管理”也不为过。那么，怎么才能充分认识技术的价值、预测技术实现的可能性呢？要通过问一些很本质的问题来考察年轻人提案的“骨架”和“提案人的眼睛”。绝对不可以仅凭内容来判断，而且过了四十岁的人也不明白具体内容是什么。“骨架”就是本质和创意，再仔细观察“提案人的眼睛”，就可以知道提案的可信度、热情、迫切程度（具体内容请参考第15章）。过了四十岁的人还挖掘不到本质和创意的话，是做不了管理工作的。

我是安全气囊技术的重要项目经理（Large Project Leader, LPL）。在和雅阁、思域的 LPL 交流时，几乎所有人都认为：只要有好的创意，一定可以创造出好的商品和技术。创意是非常关键、非常重要的。我对创意的定义是：基于顾客的价值观、从独特的角度捕捉到的事物的本质。这也是我在探索未知领域时的火炬和路标。在未知的领域，通过创意可以凸显颜色的浓淡（成功可能性的大小），进而决定重点。如果毫无目的、随意地干，无法进行有的放矢的研发，也基本上没有成功的可能性。

“老爷子”^①说过：“没有哲学内涵的技术是凶器，没有技术支撑的理念是没有价值的。”他不管什么事情都要从根本上贯彻本田自己的哲学。笔者在年轻的时候被久米社长问过很多本质性的哲学问题，比如“你为什么要制造安全气囊？”“你想要怎样实现你的开发目标？”等。工程师一般都很喜欢技术，技术方面的问题他们都能很好地回答，不过对于不问技术问题、只问技术背后的思考方法的人，他们都觉得非常难应对。哲学的基础是：人为什么活着，活着的目标是什么，本田（或者说企业）存在的价值是什么，这些本质的问题对创新来说是很重要的。如果这些核心问题没有弄清楚，重心来回摇摆，创意就只能漂浮在表面，研发的路上也就没有有效的、指引性的路标了。

创新要成功，前面所说的“哲学根基”“本质”“创意”都是不可或缺的。尤其对于不是天才的普通人来说，这些要点都是在走向创新成功的路上不可缺少的路标。说到这里有些抽象、理论化了，笔者将在接下来的 24 章里介绍自己的实践，来说明这些路标具体是怎样发挥作用的。书中介绍本田技研工业^②时代的事情时提到公司都用了现在的名字“本田”，本田技术研究所是作为本田的研发子公司出现的。

①“老爷子”，本田公司的工作人员对“本田宗一郎”的昵称。

②本田创立之初，公司的名字是本田技研工业株式会社。

第1章 绝对价值

一起来挑战没有人涉足过的技术	002
创新的世界是一个严峻并充满乐趣的世界	002
实现“绝对价值”	003
为什么要看其他公司的脸色	006

第2章 创新包围网

为什么创新的点子有时会遭到上司和周围人的反对	010
创新的危机	010
执行和创新恰似水和油	011
扼杀创新，企业马上就会开始衰退	013
○混蛋的一群人——技术主管董事	015

第3章 本质的目标

准确的目标可以引导创新	018
细化目标	018
抓住创新的本质	019
用 A00 应对生产中的需求变动	022
A00 与创意的紧密关系	023

第4章 哲学和独创性的辩证关系

本田宗一郎的 DNA 仍然存在	026
-----------------	-----

没有哲学的技术是凶器	026
埼玉制造厂的水	026
“三个喜悦”和“互相尊重”	027
没有行动的理念是毫无价值的	030
高远的志向和强烈的意志	031
○混蛋的一群人——“唯利是图的人”	032

第5章 吵嚷大会（一）：高贵的本性

聊上三天三夜一定会发生什么	034
在“吵嚷大会”上掌握思考的方法	034
火药更安全	035
三天三夜后的发现	037

第6章 吵嚷大会（二）：心的坐标轴

关于爱，你知道什么	040
爱是什么	040
经常思考什么是价值	043
到有话题的地方去	044
○混蛋的一群人——没有决断力的董事	046

第7章 三现主义

首先要学习现场、现物、现实	048
“三现主义”——“老爷子”的口头禅	048
本质在现实与理想之间	050
如何保证汽车以80公里时速冲撞仍然安全	051
◎在理想与现实之间寻找创新	052

第8章 现实是什么

不要让安全气囊杀害孩子	056
-------------	-----

安全气囊应该放置在哪里	056
安全气囊会直接击中孩子	058
创新所面临的现实	060
◎把本田模式变成世界标准	062
第9章 异质性和多样性	
你怎么想，又想做什么	064
魔界之境——技术研究所	064
哪里的湖有鱼	065
哲学支持异质和多样	066
把自己作为当事人来思考	067
第10章 学历无用	
解决没有答案的问题	070
进入社会后才懂得的事情	070
甜甜圈两人分	071
用5秒钟解决的技术问题	072
明治时代的尾巴	074
◎混蛋的一群人——工商管理理论的信徒	076
第11章 规则和本田的惯例	
减少规则以建立自律的组织	078
规则最少化	078
中途的失败是必然的	079
本田的惯例	080
◎混蛋的一群人——死搬教条的人	082
第12章 创意和本质（一）：第五代“思域”	
用桑巴舞造汽车	084

到巴西去看桑巴舞	084
创意孕育技术	085
思考创意的窍门	086
第 13 章 创意和本质（二）：阿波罗计划	
“完全不知道你在说什么”	090
安全气囊最大的问题是什么	090
减少损害也是价值	090
向把人类送上月球的“阿波罗计划”学习经验	092
把修理费用从 10 亿日元降到 80 万日元	094
○混蛋的一群人——抱着急功近利的思想是无法创新的	097
第 14 章 创意和本质（三）：语言的力量	
进行技术开发前应该做的事	100
用明快的语言来表达	100
力求表意完整	101
用自己的语言探究创意的本质	102
○混蛋的一群人——“锻炼吧！肌肉体质”	104
第 15 章 主管和上司的眼力	
第三代社长久米的魔力 40 分钟	106
想法会通过眼睛表达出来	106
被问“然后呢”是最惨的	107
改变观点从侧面、从上面都可以	109
第 16 章 自律、平等、信赖	
如果我说让你去死	114
最开始就要下定决心	115
发挥从“老爷子”那儿继承来的“DNA”	116

○混蛋的一群人——暗中拖后腿的人	118
------------------	-----

第 17 章 年轻人的潜力

上到二层，拿走梯子	120
绝对不放弃	120
只要你有 40% 的能力就让你做	121
幸运的技术人员	122
“你价值 500 亿”	123

第 18 章 说服

那就只能辞掉本田的工作了	126
不再需要安全气囊了	126
拿出你自己的武器	128
最后的机会	129
事先斡旋只会起到反作用	130
○混蛋的一群人——绝对不能轻视正确的言论	132

第 19 章 鼓起干劲儿

不需要给你们发奖金	134
“放弃开发工作吧”	134
用尽了办法，可安全气囊还是不打开	135
在吵嚷大会上劝导	136
可靠性和成本论不能放在同一个层面来考虑	137
鼓舞团队	138

○混蛋的一群人——没有完美的技术和产品，它们肯定存在问题	139
------------------------------	-----

第 20 章 价值的可视化

画示意图来探讨新的价值	142
-------------	-----

体现多样的、多层次的价值	142
意识到负面价值	144
顾客变化，价值观也会随着变化	145

第 21 章 开发到大量生产的障碍（一）： 合作

“我像讨厌毒蛇一样讨厌安全气囊”	150
董事会全体反对	150
规模化生产只是拉开了波折的序幕	151
能想到的故障就一定会发生	152
开发部门的理论和工厂的理论	155
○混蛋的一群人——不能把技术当游戏	157

第 22 章 开发到大量生产的障碍（二）： 供应商

自己不动什么都不会开始	160
高风险换回的收益	160
“那么危险的桥我们过不去”	161
盖板也给你们做	162
突然收到高田社长的电话	164
安全气囊成了高田公司的主力业务	164

第 23 章 哲学和思想

调动他人的巨大力量	168
“马上停下来!”	168
猫不理的第六研究所	169
研发安全气囊和开发新车不同	170
深思更要熟虑	171
哲学的力量	172

第 24 章 挑战创新

就算不是天才也能实现创新	176
你已经不再挑战新技术了吗	177
不要强硬推行经营的价值观	178
先创意，后技术	179
培养理论性的思维有助于创新	180
更有趣、更独特	181
普通人也能胜天才	182
后记	187
翻译后记	189

绝对价值

第1章

绝对价值

创新虽然不能提高效率，但是可以提高成功的概率。

创新的目的是实现顾客的绝对价值。

绝对价值不是拉开“差距”，而是孕育“差异”。

一起来挑战没有人涉足过的技术

开发前所未有的技术——挑战创新，会令人兴奋不已。不过从笔者自己的经验来看，创新并不是那么简单的事儿。笔者从本田公司退休时担任的是经营企划部部长，但我原本也是个技术人员。我曾经花了16年的时间研究并开发了日本的第一个安全气囊，并成功地将其投入生产、推向市场销售，之后又成功地推出了副驾位置的安全气囊。

创新的世界是一个严峻并充满乐趣的世界

前所未有的技术当然没有可参考的样本。对未知的领域，谁也不知道什么是正确答案。在难以取得成果的时候，周围就会有人说：“没什么成功的希望了”“你要考虑成本”。如果你是负责人，当手下负责的研发项目失败时，你也会感到自己责任重大吧。面对这样的现实继续坚持研发工作，必须用意念不断推动自己才行。创新的世界是一个非常严峻的世界，我们必须不断地鞭策自己。

尽管如此，技术人员还是会对自己说：“我想挑战创新。”这是技术人员难以抑制的本能。因为创新可以通过技术革新来创造新的价值，它是把人们的生活和社会变得更加美好的原动力。每一个技术人员都想通过自己的双手来实现创新。从这个意义上来说，创新又是充满乐趣的。

1987年12月10日，本田的某个经销店联系我说发生了一起交通事故，安全气囊第一次在日本发挥了它的作用，保护了驾驶员，事后我抽出时间去见了那位驾驶员，他是群馬县当地某公司的社长，多次向我表示谢意，说：“是安全气囊救了我的命，谢谢，太感谢了！”他和我握手的感觉，我现在都还记得。从那以后，有很长一段时间我经常收到顾客感谢安全气囊的信件。这件事是技术人员的天赋和职责得到充分发挥的一个例子。

笔者作为一名技术人员，把自己的绝大多数精力都贡献给了安全气囊的