

驱动本田

本田制造的三大核心法则

[美] 杰弗里·罗斯费德 著

彭碧馨 程宇 译



DRIVING HONDA

INSIDE THE WORLD'S
MOST INNOVATIVE CAR COMPANY

从小作坊发展成为世界级汽车公司的成功之道!

驱动本田

本田制造的三大核心法则

[美] 杰弗里·罗斯费德 著

彭碧馨 程宇 译

北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

驱动本田：本田制造的三大核心法则 / (美) 杰弗里·罗斯费德著；彭碧馨，程宇译。

— 北京：北京时代华文书局，2017.7

书名原文：DRIVING HONDA: INSIDE THE WORLD'S MOST INNOVATIVE CAR COMPANY

ISBN 978-7-5699-1699-7

I. ①驱… II. ①杰… ②彭… ③程… 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 (2017) 第 155628 号

Copyright© 2014, 2015 by Jeffrey Rothfeder

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC, arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

北京市版权著作权合同登记号 字：01-2016-2927

驱动本田：本田制造的三大核心法则

QUdong BENTIAN BENTIAN ZHIZAO DE SAN DA HEXIN FAZE

著 者 | (美) 杰弗里·罗斯费德

译 者 | 彭碧馨 程宇

出 版 人 | 王训海

策划编辑 | 胡俊生

责任编辑 | 周连杰 余荣才

装帧设计 | 迟 稳 王艾迪

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编：100011 电话：010-64267955 64267677

印 刷 | 三河市祥达印刷包装有限公司 0316-3656589

(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 16 插 图 | 8 字 数 | 219 千字

版 次 | 2017 年 9 月第 1 版 印 次 | 2017 年 9 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1699-7

定 价 | 48.00 元

版权所有，侵权必究

谨向所有的汽车从业人员致敬：他们的工作不仅使人走得更快，而且促进了经济更加繁荣强大；他们使机器也具有了创造力，让社会更趋平等；他们在创造更多社会价值的同时，也在保护着环境。

译者的话

本书是一部集本田公司技术变革、管理理念与手段创新于一身的优秀著作。作者杰弗里·罗斯费德是彭博新闻社的《商业周刊》和《全国新闻》编辑，对商业管理有着独特和深刻的见解。全书以本田公司在美国阿拉巴马州建立林肯工厂作为切入点，展现了本田公司从一个生产摩托车的小作坊发展为世界级汽车公司的成功秘诀。

本田公司创始人本田宗一郎从一名自行车维修技师开始，在1945年靠捡到的二战时期废弃的发动机发明了摩托自行车。通过他与团队的不断努力，本田公司终于在1949年生产出了第一辆具有现代意义的摩托车——“梦幻机器”。1954年本田公司作为第一家日本企业参加国际摩托车比赛，为本田公司赢得了前所未有的关注度。几年后本田公司决定进军汽车市场，由此开启了一个汽车企业的灿烂辉煌的历程。

本书在写作过程中得到了本田公司高层的全力帮助，作者实地走访了本田公司不同部门、不同层级的员工，甚至包括供应商。本书揭示了这个世界级企业快速发展的深层次的动力。在本田公司，无论是维修工还是总裁，每个员工的观点和建议都一样重要。作为全员参与的一种企业文化，本田公司通过一系列“Waigaya”去直面企业生产、研发等过程中出现的问题与矛盾，哪怕是本田公司自身的过失。“Waigaya”使得本田公司各个级别的员工都能

够畅所欲言，大大激发了员工的热情和创造力。这也让本田公司在科技创新上能够一直保持活力和动力，从而超越了很多竞争对手。

面对变幻莫测的全球化进程，本田公司企业文化的核心“三现主义”，使他的策略与众不同，本田公司独树一帜的“全球化+本土化”让他能够从容应对世界经济危机。书中多视角地呈现了本田公司这个世界级汽车企业的核心竞争力。作为译者，在叹服本田公司独到的生产管理方法的同时，也深深地被本田公司汽车创始人的精神所打动。无论从技术角度还是管理角度，抑或是对于创业者，这都是一部值得一读的佳作。

本书由中国电子科技集团公司第三十八研究所高级工程师彭天礼译校。

由于译者水平有限，书中存在缺点和错误在所难免，欢迎读者批评指正。

2017年1月于美国底特律

目 录

译者的话 / 001

第一章 不一样的本田公司 / 001

第二章 油的气味 / 019

第三章 准则一：拥抱矛盾 / 049

第四章 准则二：现场 现物 现实 / 077

第五章 准则三：尊重个人主义 / 095

第六章 与众不同的本田工厂 / 121

第七章 本田的创新机制 / 151

第八章 与众不同的供应链 / 169

第九章 本土化的跨国企业 / 189

第十章 生产的宣言 / 209

新版后记 / 227

鸣谢 / 233

参考文献 / 237

第一章 不一样的本田公司

2000年4月的一天下午，在美国林肯市的一个小镇，本田公司正在举行1300万亩工厂用地的奠基仪式。有人会认为如果本田宗一郎在场的话，他一定会对奠基仪式上发生的事情表达不满。

这个名叫阿拉巴马的小镇，位于林肯市东部，只有4500人。一年前，本田公司宣布将在这个小镇建造自己在美国南部的汽车工厂。消息一经传开，阿拉巴马小镇迅速受到了全世界的关注。因为对于本田公司，早在1982年，他就成为第一家在美国建造汽车工厂的日本汽车制造商，当时的地点在俄亥俄州的马利斯维尔。

这样的决定，引起了大家的好奇。其中一个原因就是为什么他选择在林肯市，因为其他汽车制造商已经在南部大城市纷纷建立了生产工厂，其中包括梅赛德斯、丰田、尼桑和现代公司。他们选择的城市在田纳西州的士麦那、阿拉巴马州的亨茨维尔、蒙哥马利和塔斯卡卢萨。这些公司都希望选择在大都市周边，以招募有经验的、使用新型生产技术并具有足够的技术素养的工人。除此之外，他们也希望前来参观的高层领导可以享受高质量的餐厅和旅馆服务。

而本田公司，却选择了名不见经传的林肯市。其原因在于，这个城市恰恰有他最为需要的平淡静谧、远离大城市的喧嚣。的确，在阿拉巴马州寻找

这块地的时候，本田公司高层拒绝了当时首推的伯明翰市。他们认为伯明翰市太大了，太喧闹了。他们告知阿拉巴马州工业发展部门的官员，希望在一个不被人注意、不引起波澜的地方工作。

根据这些要求，林肯市便成了最佳的选择。在本田公司到来之前这里是一片沉睡的平地，早些年它是农民的种植园和国防工厂所在地，是位于伯明翰和亚特兰大之间东西方向的I—20高速公路的歇脚站。即使是现在，世界级的汽车公司来美国选址，恐怕林肯市也依然很容易被忽视。当地只有几家快餐店提供餐饮——松饼屋、塔可钟和汉堡王，还有十几家特许经营店，例如戴斯酒店和伊克诺旅馆。在高速公路或者小镇的任何地方看不到本田工厂的标志。

本田公司一向不谙宣传，作为一家一直专注于内部发明、个人发展和对成就不愿意过分渲染的公司，他在林肯市建立170万平方英尺的大工厂的确是一个冒险。奠基仪式那天，至少天公作美，当地气温将近80华氏度，天空一片蔚蓝，到场的人群涌动，数百位小镇居民和邀约的嘉宾参加了仪式。

阿拉巴马州州长唐·席格曼，林肯市市长卡罗尔·卢·华生和当地议员鲍勃·罗丽纷纷致简短欢迎辞。当地主要的黑人教堂和白人教堂召集牧师及双方最优秀的唱诗班歌唱福音歌。演讲人主要讨论了工作岗位、税收、供应商工厂的进入和人口增长问题。本田公司在将带来百万至最终数十亿的经济增长规模的同时，将会在这片没有人注意的土地上开花结果。正如市长华生所说：“就好像我们得了大奖，超乎了我的想象。没有人想到林肯市会出现在加州甚至东京的报纸头条上。”

代表本田公司出席仪式的有公司全球总裁、首席执行官挂札拓郎，另外还有几位美国本田公司分部的级别较低的管理人员和林肯工厂的智囊团成员。

就像本田公司历史上的每个CEO一样，挂札拓郎是从工程与研发部门晋升到高层的。他是一个话语不多却继承了本田宗一郎精神的人，是公司中最有

创意的工程师之一。而其他汽车生产厂，像任何行业的其他机构一样倾向于把CEO的职位颁发给拥有MBA学历的人，他们通常拥有市场、销售或者金融的背景。

让一个拥有工程师背景的人来掌握本田公司的命运，非常符合本田公司的文化——对工程师特有的技能特别情有独钟，希望能对包括重新审视设计、发展、策略或者生产决策在内的问题尝试着采取不同的解决方案；对不合适的念头和理论允许存在和争论，直到发现真谛。这完全改变了人们的传统和习惯。

“如果你尝试了新鲜事物，没有人会责怪你犯的错误，甚至你还可能得到奖励。”恰克·恩斯特说到了自己设计并监督本田林肯工厂的建设工作。林肯工厂建造的非常规设施与其他汽车生产厂完全不同。在接受这项任务前，恩斯特完全没有工厂建设经验。“但是如果你之前建造过工厂，你可能会有顾忌。那样效果反而不会很好。”

大久保贤，是挂札拓郎之前的一任CEO。他曾说过：“在本田，如果不游泳就会沉没。他们不会一步一步教你，他们只会把你扔进游泳池让你自己学。如果你起初不会游泳，那么你必须努力学会生存。我们得尝试任何必要的做法以便获得进步。”

“三现主义”也是本田公司文化的基础，人们还将它翻译成为“三条真理”。在本田公司的理解中，“三现主义”意味着在做生产决定之前要亲眼所见，事必躬亲。换句话说就是，研究消费者的喜好，决定零件如何设计，提高工厂里的生产效率，都要通过亲眼所见，面对面的交流，而不是别人告诉你答案。

本田公司与众不同的DNA体现了他自己特有的好奇心与质疑的天性。一切都要通过对已有知识的重新审视和研究才能做出决定，这样的个性正是最优秀工程师的特点。然而，工程师出身的CEO通常不是一个能够振奋人心的演讲者；而拥有销售和市场背景的人，往往能说会道，善于说服人们购买他的产

品。这的确是一个大优势，但对工程师而言，这看起来是一个缺点。在这方面，挂札拓郎身上具备工程师出身的CEO的所有特质。尽管在一般场合下他善于社交，能进行热烈讨论，但是在隆重的场合，他还是有些害羞和迟疑，也就使得他的演讲显得笨拙。

林肯市奠基仪式现场的风声掩盖了他的声音，使得一些人听不清他的讲话，而听清的人所听到的只是一个重复出现的主题：本田公司之所以能够成功，是由于公司一直专注并致力于做好一件事，那就是生产用于汽车、摩托车的发动机、发电机、铲雪机和剪草机等动力工具。本田公司一贯坚持自己的特点，挂札拓郎指出，林肯工厂与众不同之处就是本田公司决定在这里同时生产汽车和发动机。事实上，大多数汽车厂是不愿意生产发动机的，也没有厂家将发动机的研发与生产像本田公司这样紧密地结合在一起。

他补充道：“每一年我们通过这些产品，赢得了一千万客户的心。这使得我们成为了世界上最大的发动机生产者。我们在林肯市生产的V6发动机会给‘本田动力’带来新的含义。这样一来，这个在公司历史中具有特殊意义的字眼，在未来将会更有力量。”

演讲结束后，奠基仪式开始了。本田公司公关人员用麦克风通知到场嘉宾走下台来，并让他们拿起铁锹。

“现在你们可能注意到了，现场不是所有人都用普通的铁锹，”他继续说着，“挂札拓郎和市长华生使用了本田生产的动力铁锹参加奠基仪式。请大家和我一起倒数，为本田工厂的破土动工，为本田在阿拉巴马州的新篇章挥动你手中的铁锹吧。”

“5—4—3—2—1！先生们，启动你们的马达和铁铲吧！”

普通的铁铲并没有问题，出问题的是动力铁锹。挂札拓郎平稳自信地拉了一下启动绳，动力铁锹没有反应。他接着又使劲拉了一下，眉宇间似乎渗出了汗珠。但是回应的却是发动机发出的咔咔声，他显得有些紧张了。他继续用力拉着绳子，拉得太使劲似乎要扭到肌肉了，然而仍然没用。人群中越

来越多的人替CEO感到尴尬。讽刺的是这位CEO刚刚讨论过公司是如何重视发动机的，人们开始收起目光，小声地和邻伴耳语以避免尴尬。

这时意想不到的事情发生了，挂札拓郎没有放弃也没有向在场的本田公司维护人员寻求帮助，而是自己开始着手解决问题。挂札拓郎觉得，应对技术困难比面向观众更让他舒服些。他弯腰查看引擎，轻轻地活动着火花塞、化油器和输油管，他翻了翻进气阀，两分钟后他站了起来，拉了拉启动绳——发动机打着了。

在美国南方这个腹地春日的下午，那些认为本田宗一郎会对刚才所发生的莫名状况表示不满的人大错特错了。相反，他会觉得自豪，因为虽然事出有因，但当场修理工具的这个场景却体现了他成立的这个有55年历史的汽车公司与众不同的文化。

拥有似乎尴尬的外表，内心却充满激情；拥有原创、创造力、企业精神、动手能力，以及成功的个性，这就是本田文化。除此之外，在阿拉巴马建造工厂的决策与公司工程师和商人与众不同的管理方式相辅相成。本田公司引入的这种直观的创新精神，永远地刻在了公司每个人的脑海中。

本田公司的每一句格言都能恰当地解释发生在阿拉巴马的决策，这些都深深地刻在公司的文化上。在公司根深蒂固的格言中有一条是备受宗一郎这个不惧错误的老头儿所推崇的。宗一郎说道：“成功只有通过不断的失败和探索，才能得到。事实上，成功只代表了你所有工作的1%，这一切都是你努力和失败的99%所带来的结果。”对他来说，困难是前进的标志，是提高的机会。

宗一郎的商业合作伙伴藤泽武夫是个管理天才，他的风格和处事方式与宗一郎恰恰相反。然而就是这种反差，使他与宗一郎建立了长达20年的深厚友谊。藤泽武夫对错误有着与众不同的认识，他认为对失败的恐惧驱使着人们成功，而不是失败本身。藤泽武夫擅长“将棋”，它是一种日本象棋：当你获得了对方旗手的棋子，棋子可以在自己的一方继续效力。对于藤泽武夫

来说，这是一个非常恰当的商业策略比喻。在他看来，超越对手不仅要征服他，还要获得他的损失。唯一能够避免失败的方式就是不断地保持警惕，并对决策和实践中的错误及时做出修正，否则这些错误可能会给你的对手一个可乘之机。为了说明他的观点，藤泽武夫引用了他的偶像，一位在50年代获得将棋比赛冠军的话：“当我处在胜利或者失败的边缘时才是最好的棋手。在生活中我犯下了许多错误，他们都发生在我放松的时刻。如果对手非常强大，反而会使我更强大。”

但是，除了对于失败是成功之母的积极理解之外，本田公司CEO挂札拓郎在林肯市面临尴尬一刻时的表现，至今仍然被人称道，即便是10年后的今天，仍然在汽车工业中广为传颂。因为它是本田文化的体现，正是这些文化使得本田公司成为全球最为成功的跨国公司之一，公司从这些文化中获益匪浅。

一位曾经参与丰田公司汽车运营策略改革的汽车公司咨询人员这样形容道：“当我第一次听说在林肯市发生的一切时，行业里每个人都在讨论此事。我笑着说‘这不过是一家摩托车公司试图跻身汽车行业而故弄玄虚罢了。’几天之后，当我正开车上班，这时传来消息：天呐，本田犯了错却能迅速扭转，变被动为主动。就在林肯事件发生后的几天，人们开始询问：‘我公司的CEO能让发动机转动起来吗？很可能不行，他可能连试都不会试一下。’本田人敏捷而又聪明，用一个篮球术语来形容就是，同样的技能他们既能打大赛又能打小赛。”

他补充道，这种精神揭示了为什么本田公司产品研发、生产和管理理念可以迅速地被其他汽车公司和其他行业所研究，其独特的公司文化和他的生产管理策略也纷纷被效仿。

他们发现本田公司的经营理念与众不同，在大多数情况下与其他大型生产厂的决策背道而驰，其中包括大多数本田公司的主要竞争者，他们通常采用自上而下、命令与控制式的商业模式。而在本田公司你不需要细细研究就

会发现，本田公司的发展源自于草根，同时也受到东方文化精神的影响。

- 个人责任重于企业指令。
- 简约而不繁复。
- 决策制定基于实际观察可考证的事实，而不是理论和假设。
- 简约而不浪费。
- 平行的组织结构而不是复杂的流程图。
- 自主、专项设计、发展，生产团队保持相对独立。
- 持续改变。
- 对所谓的真相抱以执着的批判态度。
- 对员工和供应商提出清晰的目标，并积极参与帮助他们实现目标。
- 以史为鉴，应对当前的“创新断层”现象。

这些经营的策略信条堪称本田公司独特文化的精髓，其中许多条是由宗一郎原创或修改的。即使如今他已成为日本第二大汽车生产商，并在美国乃至全球生产一些最为著名和畅销的车型，他仍一直保持着公司初创时的灵活性。理查德·帕斯卡尔是经典著作《日本管理艺术》一书的合作者，他把本田公司的这种不合常规的做法称为“本田效应”。在这种做法中，策略不是一项长期的具体的商务计划书，而是“机构成功运转所需要的顺应机制”。虽然本田公司明白结构和系统的重要性，但是不断地对产品、人员和生产过程进行再创造仍然是企业的不二箴言。帕斯卡尔写道：“本田的这种动态不安的立身状态使得员工和公司获益匪浅。”

本田公司的成就与主要策略战术，并不像他的主要竞争对手丰田公司那样家喻户晓，然而本田公司已经悄悄地在一系列成就上超越了丰田公司。自公司建立以来，本田公司是通过利用重要的不变的商业价值，决不动摇的决心和适时调整应对后全球化时代来实现这些成就，而这些却是其它生产商无法做到的。

本田公司取得的一系列成就：

- 1949年成立，本田公司在世界上成为了最年轻最灵活的汽车生产厂。公司于1963年，约在亨利·福特A新车发布60年之后，设计并制造了第一辆汽车，名为S500敞篷车。

- 本田公司在全球雇用了14万员工，并生产一系列产品，包括轿车、卡车厢式车、SUV（运动型多用途车）、摩托车、剪草机、扫雪机和其他动力设备。

- 拥有大部分市场份额，本田公司是全球著名的发动机生产厂，每年生产超过两亿台内燃机。

- 历史上本田公司从未出现亏损。在行业中他的汽车利润比例持续保持在5%。

- 自2008年9月，本田公司股票价格几乎翻倍，当时全球经济萧条。2014年1月初，公司股票排到了全球第40名，而在此前5年期间，福特和通用公司则表现平平。1987年首发的投入美国本田公司的每1美元美国存托凭证在2014年初已升值到800美元，而同样价值的福特公司股票，则只升值到100美元。90年代丰田公司在美国上市后，它的股价翻了3倍，而本田公司翻了将近6倍。除此之外本田公司市场价值将近7300亿美金，远远超过福特和通用公司。

- 在每年的国际市场上，本田公司汽车的销量遥遥领先。例如在美国的雅阁、思域CRV、奥德赛等中级车、紧凑级轿车、紧凑级SUV和迷你型箱车，它们都是冠军销量车型。（统计不包括租赁公司、企业集团和政府采购的车型。）

- 与其他任何汽车制造商相比，本田公司汽车更加耐用。根据工业统计员珀科提供的数据显示，在过去25年本田公司出售的车型中，超过75%的轿车和卡车仍然在使用。在公司成立10年内，虽然日本的经济受到战争、政治和一系列大公司以及银行倒闭的影响，本田公司仍然成为了超过200多家竞争者在世界上排名第一的摩托车制造厂。每年本田公司销售1500万辆摩托车，排

名第二的公司雅马哈每年生产近500万辆，哈雷·戴维森勉强能够达到5万辆摩托车。

- 1974年，进入美国市场3年后，本田公司引入了四门式思域车型，震惊了美国汽车业。依据洁净空气法案的排放要求，截至1975年，与1970年的车型相比，一氧化碳、碳氢化合物和碳氧化合物的排放必须降低90%。这是世界上第一款达到了新标准的车型，这是世界上第一辆能够满足新排放标准并进入美国市场的车型。而同时美国大型汽车制造商和丰田公司正在试图游说华盛顿改变这个法案，并声称在价格允许的范围内生产这种发动机不具有可能性。

- 1982年，打败竞争对手成为在美国建厂的一家日本公司。通过推出豪华品牌讴歌，本田公司于1986年再次超越本土竞争者，而3年后丰田公司才推出品牌雷克萨斯。除此之外本田公司还在1999年生产了第一辆油电混合动力汽车，名为Insight，本田公司于2002年生产了第一辆以电池为动力的汽车FCX Clarity。本田公司的研发团队把拓展人类的移动能力作为目标，同时还设计了机器人，名为ASIMO。他能够爬台阶、跑步，还能理解口头指令；电脑控制的假肢可以帮助有行走困难的人支撑身体，并能够感应装在臀部的信号探测器。本田公司还研发了一种新型的轻质飞机，全部由拥有独特设计元素的复合材料制成，包括流线型的外观，夸张的扁平前翼，装配在机翼上的发动机，一切设计极大程度地降低了飞行阻力。至于资金投入，本田公司的研发部门比任何其他汽车生产厂都拥有更多的经费。

- 就业绩来说，在几乎所有有意义的比较中，本田公司已超越了其他汽车公司：工厂利用率通常超过90%，每辆车的生产时间显著缩短，没有任何汽车公司能够在同一条生产线上生产如此多且不同类型的汽车。车型之间的切换几乎不需要浪费时间（这套系统被称为本田灵性生产系统）。与他的竞争对手相比，本田公司的工厂在单位平方英尺上能以较低的造价生产更多的汽车。

当日本汽车制造厂——主要有丰田、本田、尼桑、马自达品牌于70年代开始在美国大规模生产时，美国公司认为他们的生产理念非常奇特并质疑其“精益生产”的价值。在汽车行业，自亨利·福特时期起，都认为批量生产才会产生良好的效益，它只需要在生产线上安排一些技术不熟练的工人便可以批量生产最受欢迎的大量汽车。然而，这却产生了大量浪费，包括过多的存货、补给、工人和空间。但是通用、福特、克莱斯勒公司都因此获得了大量的利润，使得他们认为没有必要改变现有的生产模式。

在底特律的三大汽车巨头足够自信自己的生产模式时，他们没有预计到日本公司到来后能够获得如此巨大的成功。OPEC的成立和1973年燃油禁运以及之后1979年汽油价格的飙升，西方国家不得不开始考虑油价问题。突然之间，人们对理想的车型提出了一系列新标准，不再是眼花缭乱夸张的装饰、庞大的车身和动力十足的发动机，他们开始考虑省油、低价且长寿命的车型，这是标准的美国车所做不到的。

虽然起初人们对日本产品抱有疑虑，但是日本车省油、经济，因而销量激增。二战后，人们普遍认为日本的商品大多为廉价的山寨货或不起眼的塑料小玩意。然而，没过多久，人们意识到丰田公司和本田公司所生产的车质量是上乘的，非常可靠，且价格低廉并便于修理，比同时期需要经常出入修理厂的美国车优秀很多。这些车型迅速流行，同时美国公司的汽车迅速失去市场占有率。精益生产的策略在日本公司这里得到了验证。可能对于一些商业理论学家来说，如果不是见到美国汽车公司的失败，一定还在坚持之前的理念。

作为最开放的日本汽车生产商的丰田公司，一直致力于推广具有日本特色的生产模式，并通过在多个西方大学建立教育机构和智囊团来提高自己的实力，且取得了丰厚的成果和稳步增长的销量业绩。其中最著名的就是麻省理工学院教授詹姆斯·沃马克、丹尼尔·琼斯和丹尼尔·卢斯共著的《改变世界的机器》（*The Machine that changed the world*）一书，丰田公司成