

● [天津编译中心] 赵民 陈学强 编译

本田 赢得市场的奥秘

——独特的经营管理思想

天津科技翻译出版公司

本田赢得市场的奥秘

——独特的经营管理思想

〔天津编辑中心〕 赵 民 陈学强 编译

天津科技翻译出版公司

津新登字 90 (010)号

本田赢得市场的奥秘

——独特的经营管理思想

编译者 赵 民 陈学强

责任编辑 于洪涛 万家祯

※ ※ ※

天津科技翻译出版公司出版

(邮政编码:300192)

新华书店天津发行所发行

三河印刷厂印刷

※ ※ ※

开本 787×1092 1/32 印张:5.25 字数:110(千字)

1993年4月第1版 1993年4月第一次印刷

印数 1—4000册

ISBN 7-5433-0375-2/F·51

定价:3.20元

编译者的话

本田技研工业公司生产的汽车不但在日本国内名列前茅,而且成为日本向欧美很多发达国家投资设厂的急先锋。其产品占领国内外市场的迅猛势头,令世界同行为之瞠目。

本书作者对于本田何以取得如此成就,经过深入探索,分析研究,终于解开这一世人瞩目之谜。作者在书中生动具体地揭示了本田独具特色的经营思想、组织和作风,仅举其数端以窥全貌。

一、一切工作着重思想领先

(1) 首先使人人明确公司的目的,这是本田经营思想的根本依据。本田确定了必须使“生产者喜欢、销售者喜欢、购买者喜欢”的“三喜原则”。正如创业者本田宗一郎所说:“事业的根本,首先要了解各个时代的大众需要。”满足这种需要就是本田公司存在的目的。本田把这一思想贯彻始终,渗透至每个人和每项活动之中。

(2) 尊重人,注重人的因素。在本田,“工作面前人人平等,技术面前人人平等”绝不是漂亮的口号,而是切切实实地用以指导实践,以充分发挥人的作用。这是其他企业所罕见的。

(3) 提倡以我为主的独创精神。这种精神的核心是“独创性、为自己工作、人尽其才、不怕失败。”要求用自己的方法创制自己的产品,甚至一个螺栓都与别家不同。无论是引进的技

术设备还是管理方法,哪怕被欧美认为先进的东西,也必须改造成完全符合自己需要的最完美的东西,精益求精,高出别人一头。

二、建立自下而上体制(即所谓“下克上”机制)

(1)倡导“三现主义”精神(现场、现物、现实),作为实现自下而上体制的保证,目的是借以发现和选拔人材。大力支持来自下面有前途的积极因素,排除阻碍发展的消极因素,为广大职工创造朝气蓬勃、敢想敢干的工作环境。因而在下级和基层中,不论是谁,只要坚信自己的意见正确并有依据,即使对最高领导也可提出反对意见。第一任总经理本田宗一郎由于现场职工对他提出正确批评,他终于引退,让位给年轻的一代,而且本田的各级领导也大都来自基层。最高层领导也是同室办公,在一起交流信息,自由议论,为本田新的发展做出决策。所以在本田看不到官僚主义色彩,没有上下级的隔阂。

(2)建立“项目攻关组”制度,这是保证实现“三现主义”的组织形式。凡属有利于生产的独创意见,无论何人提出,不拘资格、年龄,只要本人有信心,就让他牵头组成“项目攻关组”,纵有风险也要开发。使人人产生工作欲望,踊跃提出独创意见,敢于承担开发新产品的任务。结果无数生产技术上的关键,逐个攻破,并且为本田获得一百数十项发明专利权。

三、放眼于未来

(1)展开本田小组活动:从1973年开展全公司规模的活动,截至1985年约有1万多小组8万人参加,为本田培养后继的精干队伍。小组的核心人物大多是高中刚毕业的新职工,一进公司很快就被送到各个现场,在实际锻炼中学到自己需要的东西。这样既造就了大批独创型人才,又涌现出各方面具

有远见卓识的领导骨干,使本田具有不断前进的活力。

(2) 独特的市场调查研究:本田不仅从销售现场收集信息,储存有助于开发新产品的设想和意见,还从市场上挖掘潜在的需求。本田技术研究也首先着重研究人的心理,并据以改革技术,如低污染的 CVCC 发动机,就是看到限制空气污染的未来需求而开发出来的。向国外投资设厂也是预见到国际市场的趋势决定实施的,从而使本田产品花样翻新,售后服务日益完善,因而不断扩大了国内外市场。

书中还对本田的技术研究、生产管理、国外投资等部门的灵活组织形式和独特工作方法做了详细具体介绍。其成功经验未必全能为我所用,但对我国企业界在改革开放的现实中,如何改进工作把企业办得更好,定能有所启发,可资借鉴。因而此书是值得认真一读的。

本书由天津编译中心成员赵民、陈学强、郝志国等同志编译、校审。由于水平所限,不当之处在所难免,衷心希望读者予以指正。

天津编译中心

1992·1·28

目 录

编译者的话

序 章 本田的超群之举.....	(1)
青年们向往的目标.....	(1)
尊重人是最大的魅力.....	(3)
调动年轻人的活力.....	(5)
第一章 “独创”的众神.....	(7)
第一节 技术研究所的年轻人.....	(7)
本田精神的凝缩.....	(7)
“一人一件事”与“异曲并行”的自由竞争.....	(9)
秘密开发的“今天”车	(13)
按照自己的愿望研制新产品	(15)
普通研究员的大论战	(17)
“违反常规”的风气	(20)
第二节 把全体职工锻炼成独创型人材	(22)
造就“小本田宗一郎”	(22)
“违反常规作品”的展览会	(24)
独创性全部优先	(27)
掌握“新设想”的构思法	(29)
喜欢游戏活动的人们	(31)
第二章 “三现主义”的现场	(34)
第一节 新本田小组活动与“三现主义”	(34)

遍及全企业的“自己动手”思想	(34)
本田式的“现物主义”	(39)
23 岁的事务局主力	(40)
本田式的质量管理活动	(44)
现场活动的萌芽	(47)
第二节 海外投资中的“三现主义”	(49)
人、物、钱、工作	(49)
注重人的作用与权限转让	(52)
创造的痛苦	(56)
打破常规的妙案	(59)
压缩一半工序	(62)
一年就成为专家、权威	(64)
34 岁与 100 亿日元的项目	(67)
寻根究底的思考方法	(70)
对本田宗一郎“造反”	(72)
第三章 在“战场”上锻炼成长	(76)
跑动的实验室	(76)
组织活力的源泉——八条	(81)
体验残酷战场,造就优秀人材	(83)
快速成长的 F1 成员	(85)
在竞争中必须获胜	(89)
F1 的深远意义	(91)
第四章 顾客至上	(95)
避免公司倒闭的方法	(95)
藤泽武夫的用户第一主义	(97)
独特的市场调查研究	(100)

安全驾驶知识普及本部·····	(102)
追求完善的售后服务·····	(106)
第五章 思索的集体·····	(109)
第一节 智能型办公室·····	(109)
办公室自身的变革·····	(109)
没有先例的工程·····	(111)
变事务所为思考所·····	(113)
办公专家化运动·····	(116)
事务工作高效化与河岛四原则·····	(118)
一切努力指向思考业务·····	(122)
全体职工智能化·····	(124)
第二节 领导骨干集体思考的机构·····	(127)
领导干部同室办公·····	(127)
理想的领导形象·····	(129)
思考型领导班子·····	(132)
本田的出发点——存立的目的·····	(134)
各组织都是有目的的集团·····	(136)
第六章 青春力量的焕发·····	(141)
第一节 “普赖姆”部职员与本田式的蓬勃朝气	
·····	(141)
年轻并不等于不成熟·····	(141)
对企业目的和理念的共识共有·····	(142)
“六成人事”与“独特性”的思想·····	(143)
“最适主义”的企业文化·····	(146)
活跃的场所·····	(149)
第二节 “下克上”体制的根源·····	(151)

保持“年轻化”的条件.....	(151)
“最适合未来”的思想.....	(152)
录用人材的三项基本要求.....	(153)
培养造反人物健康成长.....	(154)

序章 本田的超群之举

青年们向往的目标

在我的年轻朋友中，有位大学生 M 君。虽说是朋友，其实不过是常在酒馆里见面，聊上几句的交情。至今使我难以忘怀的是，M 君找到工作时的表情。

那是五年前(1981 年)的一个中秋日，M 君按捺不住内心的喜悦，兴高采烈地告诉我：“前辈，为我高兴吧，我去本田技研公司工作已经定下来了。”

此后，每当采访本田技研公司时，我总会想起 M 君那时的喜悦表情。本田一定有什么东西强烈地吸引着青年人，那究竟是什么呢？

至少在我周围，还没有人能如此不怕难为情地把自己的就业告诉友人。通常，不论找到的工作是银行、商社、还是大企业，本人往往带着一种难言的无可奈何的表情，惋惜似地说：“明年我就是穷职员啦，以后悠闲的时间不多了。”

我曾问过 M 君：“为什么选择了本田？”他十分肯定地说：“我喜欢本田的汽车，也喜欢本田这个公司。创业者本田宗一郎身上有一种吸引人的魅力。”

M 君就业的 1981 年，正值 1200CC 本田“都市”型汽车问世。在当时一味追求矮车身、流线型外观的汽车行业中，“都市”车的设计与众不同。尽管如此，投放市场仅半年即售出 55000 辆，成为走俏商品。此后，1982 年新型“序曲”车，1983

年“新市民”与“叙事曲”系列汽车,1985年“昆特·英特格拉”、“今天”轻型商业用车及与英国 BL 公司合作生产的“莱捷特”相继投入市场,所有这些产品销路都很好。

如今,本田年销售额达 2 万亿日元(1986 年 2 月止为 22457 亿日元),是日本屈指可数的大型企业。1986 年上半年(1~6 月)本田汽车的新车登记数量超过上年同期 24%,达到 258147 辆,超过三菱、马自达,跃居日本汽车工业的第三位。

由此可见,本田赶超有下降趋势的日产汽车公司(同期新车登记数为 523000 辆)指日可待。虽然本田职工谦虚地表示这不可能,但舆论普遍认为,有能力追赶遥遥领先的丰田汽车公司的将是本田,而不是日产。

然而,本田的真正实力与其说在国内,不如说在国外。本田在国外 12 个国家拥有 13 个当地法人企业,其所获得的效益,远远超过日本国内的本田。请看 1985 年度(1985 年 4 月~1986 年 3 月决算)日本大企业整体纯利润额的名次:

- | | |
|----------|----------|
| ① 丰田汽车 | 4058 亿日元 |
| ② 松下电器产业 | 2464 亿日元 |
| ③ 日立制作所 | 1502 亿日元 |
| ④ 本田技研工业 | 1465 亿日元 |

本田超过索尼(第五位)、三菱重工(第六位),紧随丰田、松下、日立之后居第四位。同为汽车生产企业的马自达 395 亿日元,居第 11 位,日产 357 亿日元列第 16 位。毫无疑问,提高本田整体利润额名次的是前面介绍的国外法人企业网。本田的联单决算倍率(联结决算^①与单独决算之比)高达 3.24 倍。

① 联结决算:即包括子公司在内的母公司决算。

仅此一项,至少在前 50 名企业中它是无敌的。

近二、三年来,由于这样飞速成长的刺激,本田独特的经营体系逐渐受到世人的瞩目。

尊重人是最大的魅力

本田的经营有其它企业所不具备的许多独到之处。例如:
①公司董事没有个人单独的办公室,而是采取同用一个大房间的“董事同室办公制度”;②不断开发出畅销商品的本田技术研究所的“负责人坐镇型组织”;③成功地实现了在国外当地生产,由当地法人企业的“现场、现物、现实优先”的“三现主义”;④不局限于学历,中途录用者占职工半数的“混血主义”等等。

走进公司,无论是高级干部还是一般职工均以“先生”相称,人员安排、调动,原则上贯彻“自我申请制”,以人为本。

但是,本田这些经营特点,如果仅仅为了畅销汽车,或仅仅为了使本田成为巨型企业的话,我就不会产生走访众多本田人重写本田的念头了。

本田的迅速成长和企业的优越地位,对我来说并没有多大意义。使我最感兴趣的是,以前访问研究所时年轻技术人员所说的下面一些话。“我们研究所的技术人员不是研究技术,而是在研究人。研究所不是研究技术的地方,而是研究人的心理的地方。”

另外,其他技术人员还这样说过:“本田的产品,随便拿出一个零部件,一看就知道这是本田的。就说一颗螺栓吧,一般的工厂都使用现成的标准件,而本田的技术人员却一丝不苟地自己制作本田的螺栓。我时常想何必一定要这样?可实际

上,并没有人强迫,却都自愿地这样干。本田就是这样的公司。我们常说,本田产品就是不标上厂名也能认得出。”

的确,本田汽车具有独特的造型和设计思想,甚至在每一颗螺栓上都体现出这种精神。

当问到本田工程技术公司(本田集团负责生产设备的技术开发、制造部门)的年轻技术人员“生产效率和现场安全哪个重要”时,他会毫不犹豫地回答:“当然是安全重要!”

本田宗一郎的语录“为自己工作”,是这种“尊重人”的精神的高度概括。他告诫职工,不要考虑向公司宣誓忠诚,而是要为自己工作。在本田这种“尊重人”的精神到处可见。

本田既无官僚色彩,也不存在派系和宗派主义,职工可以轻松愉快地工作。高级干部到50岁就为后来的年轻人让位,最大限度地尊重年轻职员,年轻并不等于不成熟。力戒害怕失败的谨小慎微作风。本田的说法是:“不工作才不失误。”

年轻职员异口同声地说:“本田有些地方虽很严厉,却是值得一干的公司。”这话十分平凡,但却包含着非常深刻的意义。经营管理如此得当的企业,恐怕为数不多。

正如本田技研工业公司久米总经理所说:“本田技研的动力,在于‘本田的朝气’。”本田把年轻化看做是自己最强有力的武器。

我认为本田的超群之举,并非企业成绩的快速增长,而在于这种“尊重人”的精神;在于使职员产生工作欲望的经营思想。正因为如此,才会出现M君那样的为“成为本田一员而高兴”的青年。

调动年轻人的活力

本田独特的经营思想是由创业者本田宗一郎亲自传授下来的,即所谓“本田精神”。

久米总经理继任后,曾在公司内进行过广泛的问卷调查“本田精神的核心是什么?”现按回答人数的多少顺序排列如下:

- ① 独创性;
- ② 要为自己工作;
- ③ 人尽其才;
- ④ 不要怕失败。

其中无论哪一项,都是创业者本田宗一郎经常说的。可见创业者的思想仍然在本田保持着旺盛的活力。

但是,本田并不是承受了创业者的经营思想依样传给现有人员的那种“自上而下”型企业。在企业的理念和经营思想方面,老资格的干部可向新职工彻底进行口授,但开展具体的工作方面,则是以现场为主导的“自下而上”型的经营。

如果确信自己正确,即使是对于上司和最高层领导也敢于公然晓之以理。现任总经理久米是志本人就是这样一个人。他早在 60 年代中期就曾勇敢地提出采用水冷发动机的主张,反对当时本田宗一郎总经理的完全使用空冷发动机的绝对原则,并为此曾进行 60 天的个人“罢工”(不上班也不请假)。

又如,当本田成功地研制出世界上第一台 CVCC 发动机(复合涡流调速发动机)时,本田宗一郎高兴地说:“靠它本田就可以进入汽车大企业的行列了!”这话立即遭到年轻职工的猛烈批评:“这不对吧!我们拼命开发 CVCC 发动机不是为了

进入大企业的行列,而是为了给世人送上无害的清洁的发动机。这是超越一个企业私利的大问题。”

“的确是这样。我无言以对。”本田宗一郎曾说,他由此下决心引退。象本田这样允许职工批评最高层领导的企业,恐怕是绝无仅有的。

可以说,本田的超群之处,正在于最大限度地尊重并善于调动这种年轻的活力,确立了“下克上”的经营思想。在本田,创业者本田宗一郎并非绝对的神明,而是一种经常可以超越的存在。

支撑本田实现快速成长的骨干力量是这些充满锐气的二三十岁的第一线年轻职工。在本田,究竟是怎样发挥年轻人的活力,如何充分加以利用,使之成为企业跃进动力的呢?

“本田精神”与“充满朝气的现场”,这正是本书所要讲述的主题。

第一章 “独创”的众神

第一节 技术研究所的年轻人

本田精神的凝缩

“我们有这样一种心情，本田要生产汽车就决不搞和其它公司一样的。久米是志总经理也不允许我们开发与人家雷同的汽车。”

采访本田技术研所属下的栃木研究所时，主任研究员石崎宏（42岁）和研究员松本一（34岁），一开始就这样谈起“本田精神”。

1985年9月，本田时隔11年重新回到国内轻型轿车市场，向全国推出了“本田·今天”汽车，引起注目。这种车上市后，20天销售量达8277辆，超过月销8000辆的预订目标。转年的9月，“今天”车仍以稳定的、超过销售目标的速度继续保持着畅销的趋势。

开发“今天”车的主力部队，正是石崎、松本等栃木研究所的各位技术人员。

自1981年的“都市”车，1983年的“新市民”车上市以来，本田的新车攻势异常猛烈。继新车“新市民”之后，1985年的“阿科德”、“魄力”系列车获得日本汽车年度大奖。“今天”车也进展顺利，本田与英国BL公司合作开发的“莱捷特”一经问