李亚龙 编著

管理精英文库

世界的本田

——本田公司成功之路

人民中国出版社

管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

世界的本田——本田公司成功之路

《世界的本田——本田公司成功之路》从学徒到创立本田技研公司

本田生在一个铁匠家庭。风箱声铁锤声陪伴他长大成人。

自幼热爱机械

本田 1906 年生于日本静冈县滨松附近的天龙市。这里南濒太平洋，北靠木曾山，气候温和，山青水秀，物产丰富，属于日本四大临海工业地带之一的中部经济圈。50 年前，这里还是贫穷落后的农业地带。

本田生在一个铁匠家庭。呼呼的风箱声和叮当的铁锤声陪伴着他长大成人。不知是父母的遗传因素，还是家庭环境的影响，抑或是二者兼而有之，本田自幼就喜欢机器。两三岁的时候，祖父带着他到远离村庄的碾米厂去看石油发动机工作的情景，看它冒出来的青烟，闻它散发出来的油腥味，听它发出的悦耳的声响。哪一天不带他去，他就哭个不停，直到祖父满足他的要求为止。

小学二三年级的时候，村里有钱人买了一辆汽车。处于好奇心旺盛时期的本田，自然不会放过这个机会。他和许多孩子从早到晚跟在汽车面跑来跑去。本田后来说，从此以后，他就和汽车结下了不解之缘。

9 岁那年，他听说美国飞行员阿托·史密斯要在滨松市的兵营里进行特技飞行表演。年幼的本田决心去观赏这一“壮举”。但是他担心父母不允许他去。于是，他当天偷拿了些零花钱，借出父亲的自行车，说是上学校，一早就离开家门。滨松市离他家有 20 公里。他个子矮，只好把腿伸进自行车三角车架内蹬骑往返。身上带的钱不够买入场券，他急中生智，爬到兵营附近的大树顶端，偷看史密斯驾驶飞机所进行的翻滚、俯冲等高难动作。这使他大开眼界，大饱眼福。回家后，他情不自尽地向父母说看到了史密斯的飞行表演。父亲看他兴奋、激动的样子，也就没有责备他偷拿钱、私自出走的行为。

提一只柳条箱闯东京

本田是在《轮业的世界》这本汽车专业杂志上知道东京有这么一家汽车修理厂——亚特商会。

那时，原本开铁匠铺的父亲改行做起了自行车生意，因为这个缘故，本田家里就定期地有《轮业的世界》这本专业杂志寄来。本田非常喜欢读这本杂志，常常翘首期待每一期杂志的到来。

有一天，正在浏览杂志的本田突然发现一则征人启事：“亚特商会招聘汽车修理工”，仅“汽车修理”几个字，就让本田心驰神往了。

本田下定决心后，赶紧寄信给亚特商会，大致内容是想拜师学艺。没过多久就来了回音，说是雇用你了，请尽快到东京来。

但和双亲一商量，却遭到反对。母亲的态度尤为坚决：“绝不能让长子去东京。”“今后是汽车时代，无论如何我也要去干汽车这一行。”本田竭力说服双亲。“既然你讲到这一步了……。”最后，父亲还是同意了。

他们商定，本田一从普通高等小学毕业，就上东京。当时，本田还是个 16 岁的农家少年。让他独自赴东京全家人都有所不安。于是便由父亲带着上路，随身的行李就是一只柳条箱。

亚特商会位于本乡五丁目。父子俩从未来过东京，他们一边观赏街景，一边寻找亚特商会，费尽周章才找到该处。在那里，本田见到商会老板神原侑三，父亲把本田托给神原后，便放心地回故乡了。

这就是少年本田汽车修理工学徒生涯的开端。

走到“倾家荡产”的边缘

1929 年，22 岁的本田宗一郎出师后，被允许回乡里开设“亚特商会滨松分店”。这成为本田创业活动的起点。

亚特商会滨松分店开张后，由于本田技术熟练，生意越来越兴隆，收入相当可观。不久，他就成了当地的财主。可是到了 1934 年，本田忽然决定关闭汽车修理厂。据他说，理由有三个，一提滨松地区活路有限；二是他收的徒弟相继出师，另起炉灶，这将和自己发生竞争；三是修理汽车毕竟没有多大前途，他想搞更富于创造性的制造业。

当时，他得知用生铁做活塞环和用银做活塞环重量一样。他想，用生铁卖白银的价钱，不就可以赚大钱吗？

本田于 1936 年建立“东海精机公司”，盖起厂房，安装了设备，雇佣了工人。两年间，他们试制了 3 万个活塞环，从中挑选出 50 个送给丰田汽车公司试用，经检验，只有 3 个合格。这是年轻的本田第一次遭到重大失败，经营不振，存款用完了。他走到了“倾家荡产”的边缘。妻子因此不得不把值钱的细软拿到当铺里当。本田在回顾这段往事时说，这是他生平中“最困难和最辛苦的时代”。他走投尤路，于是，丢掉虚荣心，带着自己的试制品到滨松高等工业学校（现在的静冈大学工学院）去向一位姓田代的教授请教。经这位教授化验分析，发现问题出在铁中“缺少碳和硅”。这时，本田才认识到：“自己连这些基本常识都没有，就冒然制作起活塞环来，真是有点瞎胡闹。真要想搞企业，不但要有工匠的气质，而且需要学问。”

人生的转折点

本田学得一身精湛的修车技术。于是他的老板神原给他一笔钱，让他在家乡开设“亚特商行”的分店。

本田热爱这个工作，每天长时间勤奋工作，生意还算不错。闲来无事，他就会拿一些引擎来敲敲打打。事情的发展再自然也不过了，他开始迷上跑车，最后终于动手设计组装跑车，以便参加跑车大赛。1936 年 7 月，本田驾驶一部改装过的福特车，参加“全日本竞速大赛”，跑出时速 120 公里的佳绩，打破了纪录。当他以颇大的差距领先冲向终点时，突然有一部故障车猛力撞向他，使他受了重伤，足足疗养了 18 个月。他的妻子因此说服他放弃赛车，这在他的技师生命中是个转折点——从此全心全意做生意。

“本田”摩托的诞生

战后，本田把自己拥有的东海精机公司股份以 45 万日元的价格转让给丰田汽车公司。经过一年的徘徊和思考，他于 1946 年 10 月设立了本田技术研究所。

骑自行车在日本不是件省力和舒服的事情。一天，本田灵机一动想出一个主意：把战争期间陆军 6 号无线电通信机使用的小型马达加以改造，用暖壶作油箱，将自行车改装为“机器脚踏车”。这一招竟然意外地在商业上获得成功，本田式机器脚踏车成为抢手货，供不应求。旧的军用马达用完了，本田于 1947 年 3 月开发了 50cc 双缸“A 型自行车用辅助马达”。这就是后来称霸世界摩托市场的“本田”牌摩托车发动机的原型，也是本田技术研究所成长为世界一流企业的起点。1948 年 9 月，本田技术研究所发展为“本田技研工业股份公司”（资本 100 万日元）。同年 10 月，50cc 双缸“本田发动机 A”型正式投产。翌年 8 月，开始生产真正意义上的双缸 98ccD 型摩托车。本田把自己公司的希望寄托在这一新产品上，因而将它命名为“梦想”号。“梦想”号轻骑上市后，迅即走俏。

1951 年 7 月 15 日，4 缸 146ccE 型“梦想”号摩托车试制成功，并由担负设计和制作任务的河岛喜好驾驶着它一口气攀登上有“天下第一险关”之称的箱根山山顶。在当时 90 余家摩托车厂家中，唯有本田的这种发动机可以做到这一点。

它的优良的性能得到验证，面市后立即风靡全国，创造了日产 170 辆的新纪录。

本田是技术人员出身的企业家，有着极旺盛的创造发明 精神与热情，也有远大的奋斗目标。创业不久，本田就说，“只以日本为对手的日本第一不是真正的日本第一，只有世界第一，才能成为日本第一。要依靠自己的创新在技术的奥林匹克竞技场上高高地升起太阳旗！”他还认为，“只有优质产品，才能称霸世界市场。”

1952 年，本田决定要从国外引进先进的设备，为此于当年 11 月访问了美国。当时公司资本虽然较创业时增加了十多倍，但毕竟只有 1500 万日元，可是他却从美国、西德、瑞士等国家订购了总额为 4.5 亿日元的机器设备。这对一般人来说，简直是不可想象的事情。有人说他疯了，有人说他胡来，有人则幸灾乐祸，以为这一下本田要栽跟斗了，准备看笑话。

可是，本田在他的《以速度求生存》的回忆录中，是这样叙述自己的果断行动的：

“我曾经说过，名优产品无国界。不管关税这种壁垒设置有多高，好产品还是要进入日本的。因此，仅仅依赖国家采取对策加以保护，阻止外国产品进入日本市场是无法持久的。真正要阻止进口，促进出口，就应该提高自己的技术水平，制造出比外国产品更好的产品。这是解决问题的根本办法。

“无论如何必须更新设备，如果不更新成为世界一流水平的设备，就无法阻止外国产品进口。引进了外国设备，企业也许会因为无法支付款项而倒闭。然而现实是，不引进设备也是要倒闭的。虽然有倒闭的危

险，但若机器设备顺利运转，就会产生更大的转机。道路只有一条。于是，我下决心引进机器设备。”

结果本田公司由于引进新设备而大大地前进了一步。

这表现了本田作为一个企业家的“先见之明”和敢于冒风险的精神。这是他在事业上获得成功的因素之一。

1954 年 3 月，本田宗一郎当着代销店经理们的面宣布：“本田摩托车不久将参加马恩岛摩托车赛。”

英国马恩岛每年一度的“旅游者优胜杯”赛是世界有权威的摩托车大奖赛之一，赛程 420 公里，中途不得休息。各国摩托车厂家都把它作为展示自己的技术实力和名优产品的绝好机会。

“日本不出口产品就没有活路。在摩托车领域里，国内市场也不算大，即便是能在国内赚几个钱，也没有多大意思。为了向全世界推销摩托车，必须在像马恩岛这样的国际性比赛中获胜，以宣传本田摩托车的优良性能。”

是年 6 月，本田为了解情况而第一次去马恩岛参观“旅游者优胜杯”摩托车赛。在比赛现场的所见所闻，使他受到极大的冲击，用本田自己的话来说，就是“脑袋像被铁锤猛击了一下”。这时他才认识到自己如同“井底之蛙”。在这里，他了解到当时世界一流的摩托车水平比本公司产品高得多。参加这样的大赛，胜负是不言而喻的。他回到饭店里，精神非常沮丧，身体也感到疲惫不堪，躺在床上左思右想，辗转反侧，通宵不眠。

回国后不久，他就设立了研究部（后来又独立为本田技术研究所股份公司），组织技术人员加强对发动机的研究开发活动。五年之后，即 1959 年 6 月，本田实践了自己的诺言，本田摩托车第一次参加马恩岛摩托车比赛，结果获得 125cc 级第 6 名。在旁人看来，这已经是相当不错的成绩了，可是对本田来说，无异于一败涂地。

事隔两年后，本田摩托车一举囊括了马恩岛摩托车大奖赛的 50cc、125cc 和 250cc 三个级别的第一名至第五名，夺得这场比赛的绝对优胜。

同年 10 月，在世界摩托车大奖赛（GP 赛）中，本田摩托车又获得 125cc 和 250cc 两个级别的冠军。本田宗一郎立志要做“世界第一”的夙愿终于变成了现实。

这时，各种型号的“本田”牌摩托车的月销售量已突破了 10 万辆大关，本田技研工业公司已是日本国内最大的摩托车厂家，市场份额达 60%以上，并且向台湾、菲律宾、冲绳（在美国占领之下）和美国等地大量出口，在美国、西德设立分公司。

《世界的本田——本田公司成功之路》不愧为伟大的技师

本田从工人起家，经营一个机械制造厂，厂里所有的机器都是根据他自己的设计方案制造出来的。

结识藤泽

藤泽于 1910 年 11 月出生在东京小石川。1928 年自附近的京华中学（旧学制）毕业后，报考东京高等师范学校（以后的东京教育大学、现在的筑波大学），却名落孙山。后来打过零工，当过抄写员。20 岁通过征兵检查后，成为一名干部候补生。

藤泽回忆说：“那还是太平洋战争末期，我听到一些有关本田的传闻，便认为他是个颇具个性、富有勉力的人。那时，也想过要和他合作，但因各自都有自己的生意，所以没能会面。”

1949 年某个夏日，这天藤泽上东京，就在常去方便的一座公共厕所里，偶遇一位旧时的熟人。藤泽这样回忆道：

“他名叫竹岛弘，原是通产省官员，后来进了中岛飞机公司。于是，我们重叙旧情，言谈间，竹岛提起：‘滨松的本田说想来东京发展，现正寻觅投资合作的伙伴，可是怎么也找不到，你是否知道有谁想在东京投资和他合伙呢？’一听此话，我当即说道：‘就我吧’。”

“我虽然没有那么多钱，但自信能够等到资金。融资一事可由我来办。因此当我表示想和本田一起合伙时，竹岛便将我介绍给了本田。”

通过在公共厕所偶遇的竹岛的斡旋，本田和藤泽实现了历史性的会面。因此，藤泽常开玩笑说：“我们臭味相投。”

在东京阿佐谷的竹岛家，藤泽和本田见面了。藤泽这么说道：

“具体印象已经忘记了。但我还记得当时我是这么说的：“如果有朝一日分道扬镳，我绝不会让你吃亏。所谓吃亏并不仅指金钱。我是指分手时拿走该得的东西。希望你满足我这个要求。’”

“本田闻听此言，答曰：‘嗯，可以。’此事就这样定了下来。”

当时，本田 43 岁，藤泽 39 岁，两人尝尽酸甜苦辣，又都精力旺盛。年富力强的两条汉子聚在了一起。或许两人相遇时的年龄使他们得以保持彼此融洽的关系。如果两人在 20 多岁时相遇，或许会因阅历太浅而恣意任为，从而导致彼此伤害。

男女结合也是如此，个性明显地两个人聚合在一起，如能和睦相处，便会发展成为非比寻常的关系，本田和藤泽就是这样，一天 24 小时中竟有 20 小时是在一起进行讨论，这是非常难得的。

化不可能为可能的人

早在战前，也是本田创办本田技研以前，就有人熟知本田并给予他很高评价。那个人便是以滨松为基地，被称为中兴日本乐器制造的鼻祖川上嘉市（现日本乐器会会长川上源一之父）。

川上称本田是“昭和的爱迪生”。在他的著作中，如此描写战前本

田多才多艺的一面。

“我认识的人当中有个天才技师。他从当工人起家，如今经营一个机械制造工厂，厂里所有的机器，都是根据他自己的设计方案制造出来的，无论机械还是电气均由他自己来，甚至连铁的定量分析也由他亲自为之。说出来定会令你吓一跳，像高频电气炉及高频发电机都是在他那间不太大的工厂里研制出来的。”

在滨松，本田的天才技艺，早在战前就很有影响力。

川上还在书中写道：

“他对任何事物都不曾考虑过‘不可能’三个字。他为了克服战争期间物资不足的困难，曾在自己工厂的一角自制水泥和石灰。更有甚者，据说他还自己动手制成了玻璃板。撇开那种做法的利害得失，这不正是向各种不可能因素挑战，化不可能为可能的极好例子吗？”

本田凭这种化不可能为可能的才能，不久便从摩托车起步，开发研制了真正的四轮车，紧接着便进入美国建厂。单单汽车一类，就有“喜美”、城市（City）”、今日（TOday）”等型，本田技研把人们对汽车的概念彻底更新。他那种向不可能挑战的精神，一直保持至今。

本田不断向新事物挑战，以其亲身实践证明了“逆转的发想”之成功。无论怎么说，本田技研最终获得的成功，源于这种“逆转的发想”。

本田技研创业之初，本田也曾考虑过开发新型自动织布机。当时纤维产业有如日出之势，滨松原本就是盛产织物的地方。以发明自动织布机而享有盛名的丰田佐吉也是滨松近郊人，远州制作所、铃木自动车等企业的前身都是织布机制造公司。

然而，本田马上中止了织布机的开发，转而致力于研制机动自行车，即设法在自行车上安装小型引擎。他想到了战时散落在各地的军用通讯机，若把那上面的引擎装到自行车上会是什么样子？主意由此而来，于是他便以低价集中收买这些小型引擎。

俗称“叭塔叭塔”的自行车销售量很大，成为当时的热门商品。但发售之初，亲戚及熟人中有当面持否定意见的：“汽油不足的时代，会有人骑这种机动自行车吗？”

而本田的考虑却相反“汽油不足，正需要这种用油少的机动自行车。因为即使药房里卖的挥发油，也能让它发动。

完全是“逆转的发想”。本田这个想法恰巧一语中的。发售的第一个月销售量只有二三百辆，不久即上升到 1000 辆，本田技研正是靠“叭嗒叭嗒”的成功，为日后跨进世界行列奠下基础。

开发 CVCC 引擎系统

在 60 年代里，工业发达国家只注重发展速度的经济政策结出了恶果，全球性公害问题日益严重。工业三废（废水、废气和废渣）严重污染了陆地、大气和海洋。汽车发动机由于汽油燃烧不充分而排出一氧化碳、碳氢化合物和氧化氮等有害气体便是大气污染的元凶之一。汽车文明受到了批判。汽车一度被视作“社会的敌人”。反公害运动风起云涌，在世界各地兴起。1967 年美国联邦政府制定了《大气净化法》，1970 年美国参议员马斯基对此提出修改案，并且得到通过。这就是举世闻名的

《马斯基法》。此法对汽车排气所做的具体规定是：排气中的一氧化碳、碳氢化合物含量在 1975 年 1 月前，氧化氮含量在 1976 年 1 月之前，要分别比未作限制时（1971 年）减少 90%（每行 1 公里，一氧化碳、碳氢化合物的氧化氮的排放量分别在 7 克、0.3 克和 0.6 克以下）。

1971 年设立的日本环境厅效法美国，也制定了类似的法律限制。1973 年 6 月，该厅召集国内九大汽车厂家的负责人，就此听取意见。会上，丰田和日产两大汽车公司态度消极。丰田公司说：“二十几个车种一齐实施排气限制是不可能的”。日产公司则要求“设立暂定标准”。然而本田、马自达等公司却表示，将如期达到限制标准。

《马斯基法》公布后，本田敏感地意识到这是赶超先进的一个绝好机会。当时他认为：“防止公害对策不是‘只要有钱就能办得到的’问题。由于《马斯基法》的成立，在防止公害问题上，我们就和世界的巨大厂家站在同一条起跑线上了。既然是同一条起跑线，那么靠资本大小决定胜负的逻辑就行不通了。换句话说，靠我们的创新和努力，就可以在世界上与竞争对手一决雌雄。在创新方面，我们有决不会输给别人的信心。”

在这场防公害技术研究的开发竞争中，丰田、日产等大厂家，一开始就决定了使用催化剂的后处理方式，丰田公司曾从 6000 种催化剂中逐一筛选最理想的物质。

为防止汽油燃烧时发生爆炸和震动，一般汽油中都含有一种名叫四乙基铅的化合物。这种铅化合物使催化剂的作用明显劣化，大大减低了清除有害气体的效果，并且使发动机功率受到影响。但是后来，无铅汽油的出现，使这一技术有了光明的前景。

本田认为，使用催化剂方式不是最佳途径。这种后处理方式的效果如何暂且不说，催化剂的可靠性如何，使用后会不会造成另一种公害等，这些都是未知数。因此，最好是改良发动机结构，发动机不产生废物，就无需添设附加装置。

本田公司以开发发动机技术起家，在这方面技术实力雄厚，并且在汽车发动机的是采取水冷还是气冷方式的争论中，该公司更积累了丰富的经验，在改良发动机方面取得了许多有价值的研究开发成果。因此，本田独辟蹊径，采取了避免与丰田、日产等大企业进行正面较量，充分发挥自己的优势的战略方针，在改良发动机结构上狠下功夫。

其结果便是投入 30 亿日元开发出来的 CVCC（复合涡流调速燃烧方式）发动机。简单说来，这一技术的主要特征是把发动机燃烧室分为主燃烧室和副燃烧室，以促进燃料的充分燃烧，这既提高了燃烧效率，节省了燃料，又减少了各种有害气体的产生。

1972 年 10 月，安装这种新式发动机的汽车通过了 5 万英里的试车，年底达到了美国环保局设定的排气标准。

正是这一技术，使本田技研工业公司的汽车技术迎头赶上了国内外的先进厂家。CVCC 技术先后被丰田和福特等国内外多家汽车公司引进。

1973 年底“石油危机”发生，本田公司又将 CVCC 发动机加以改进，开发出新一代 CVCC 系统，使之成为低公害、高燃效的高性能发动机。

独裁者的自信

每个独裁者的领导能力总是有限，到了一定的时候，就需要作 180 度转变。

譬如，日本的旧军队大部分以 300 人为单位编制部队，因为通常人们以为凭一个人的直接支配能力，最多只能指挥 300 人左右。只要是在 300 人左右的范围内，就能把握住每个人的工作能力及其家人的情况，指挥好部队。而一旦超过这个限度，便会发生出乎意料之外的事情。

至少，根据 1951 年至 1953 年本田技研的发展情况来看，本田还是游刃有余、淋漓尽致地发挥了他的统御才能。

当时，日本最大的摩托车制造商——东京发动机公司，由第二任社长赤司大介掌权。有人问本田如何看待东京，如何看待赤司。

本田如此回答：“赤司？我既没见过，也未曾留意过。不知道是个什么样的家伙，我只按自己的原则去做，跟他毫不相干。”

本田不可能不认识赤司，但他相当自信：“那种人根本不是我的对手，我可是在向全世界挑战！”

汽车市场上的“本田旋风”

1962 年，也就是本田摩托车在马恩岛摩托车赛中大获全胜的第二年，本田宗一郎便对踌躇满志的技术人员们发出新的进军令：

“我们已经在二轮车方面称霸世界，下一个目标是四轮车，而且要和二轮车一样，通过参加车赛取得好成绩！”

在摩托车领域，本田是先行者，而在汽车领域内，他却是后来者。在激烈竞争的社会中，要保持先进己属不易，然而他还要做到后来者居上，当然是难上加难了。他必须做出比竞争对手多得多的努力和付出更大的代价。

当时，日本有九大汽车制造厂家。它们是丰田、日产、本田、马自达，三菱汽车、富士重工、铃木、日野、五十铃。讲实力，本田排名第三，但若论历史，则本田倒数第一，

60 年代是日本汽车工业大跃进的时代，各厂家都全力以赴，各种汽车的总产量 1964 年已达 170 万辆，1970 年猛增到 528 万辆，其间平均每年递增大约 50 万辆。

1960 年，本田宗一郎把技术开发部门（技术部）分离出来，设立独立核算的本田技术研究所股份公司，以便集中力量发展汽车制造技术。三年之后，即 1963 年总公司创业 15 周年时，本田在全日本汽车展览会上首次展出四轮车产品——“S500”运动车和“T500”轻型卡车。又过三年，到 1966 年，本田公司推出高性能的“N360”家用小轿车，一举压倒群雄。

“N360”型家用小轿车采用气冷式发动机，最高功率 31 马力，最高时速 115 公里。在性能上，它不仅大大超过竞争对手们的同类产品（20～25 马力，85～100 公里），而且还优于丰田公司的“公众”的第二代产品。

本田公司以“物美价廉”为武器，压倒竞争对手，打入家用小轿车市场，引起轰动。“N360”成为抢手货，订货单雪片似地飞来。用户从

订货到取货，要等三个多月时间。这在当时的小轿车市场上，还是罕见的现象。接着，本田公司又推出 N 系列产品——“ LN360 ”、N600 ”等，1967 年销售量达 11.4 万辆，1968 年几乎翻了一番，达到 22.3 万辆，1969 年达到最高水平 26 万辆。这就是战后日本汽车发展史上有名的“ 本田旋风。 ”

“ N360 ”小轿车是在本田宗一郎直接指挥下突击研制出来的，从车型设计到每一个零件都体现了他本人的的意愿。

年轻人的智慧永远是进步的

本田虽然是个大独裁者，对年轻人却非常看重。他有别于一般上了年纪的人，一般人对年轻人总带着批评的眼光叹息“ 如今的年轻人哪…… ”，而本田却总站在拥护年轻人的立场。

那还是创业不久的事，本田曾说：“ 有人说，年轻人虚无颓废，真拿他们没办法，我倒是认为，讲这话的人，真不知道他自己的思想有多古板。上了年纪的人若不好好反省自己做过的事，不考虑自己的行为是否与现代节拍一致，那他就没有资格批评年轻人。 ”

20 多年前，本田的著作《在速度中生存》曾引起很多话题。

“ 我常被人冠上独裁的帽子，我却以为正是独裁，公司才得以经营下去。如果现在公司因我死而倒闭的话，首先是对不起股东，其次也对不起与公司有关的社会各界，所以必须把公司永远办下去，在这一点上我颇费苦心。说穿了就是接班人的问题。这项更新换代的工作必须顺利进行，另外，我们所取得的成绩，即使一人不行，也得由众人毫无障碍地继续保持下去。

铃鹿工厂建设期间，我和专务都没参与，全部过程都由年轻人完成，因此也发生了若干问题。但光考虑危险、不牢靠等因素，老是插手干预，其结果又会怎样呢？

一遇到难题，老一辈往往会泼冷水。其实，这世道，年轻人必将越来越伟大。

我们年轻时，常被老一辈的人说没志气。现在我绝不会说这样的话。

我年轻时，飞机性能还没像现在这么好，如今只要花 10 个小时就能到美国。时代在进步，年轻人也在进步。若没有年轻人的进步，这个世界就会倒退。所以年轻人的智慧永远是进步的。

由此，为培养年轻人，必须让他们不断地工作，让他们打开第六感之门。我的工作重点就在于此。

《世界的本田——本田公司成功之路》为了胜利退居二线

本田成为世界大企业，就不应该属于个人所有。本田是大家的企业，要由更年轻有为的人来领导。

和“天才商人”藤泽光荣引退

1973 年 10 月，本田公司刚刚迎接了创业 25 周年纪念日，刚 67 岁的本田宗一郎便“急流勇退”，宣布交班，将总经理的宝座让给由他一手栽培起来的河岛喜好。和他同时退下来的还有同他共事 24 年之久的副总经理藤泽武夫。

在日本，作为企业家，60 多岁这个年纪还是“正当年”。因为在数十年的经营实践中，经过多方面的成功和失败的磨炼，己进入了经验丰富、成熟和老练的境界，并且身体状况和精神状态也仍然良好。因此，本田这一举动使社会舆论颇感意外，博得人们的赞许。

同时退居第二线，是本田和藤泽事先约定的计划。更确切地说，本田是受藤泽的启发而决定的。

1973 年初，藤泽对本田说，他要按原定计划在这一年公司创业纪念日后辞职，退居第二线。本田一听，立即接着说：“咱俩统一行动，我也不干了。”

本田宗一郎是位技术专家，他的专长、兴趣和精力一直放在从事和组织技术开发方面。他的弱点是，不善于把研究开发出来的产品推销出去，变成钱。他深切感到，无论一个人多么有能耐，在复杂的社会中，要想单枪匹马干出一番事业来，是很困难的。他在事业上非常需要一个志同道合者。就在这个时候，藤泽出现在他的面前。他的朋友竹岛宏向他推荐说，藤泽作为一个商人绝对够格，可以把推销工作搞上去。

1949 年 8 月，本田宗一郎在他的家中会见了藤泽武夫。俩人一边吃着面条，一边交谈。不到一个小时，本田就本能地觉得：“此人可以委以重任”。至于为什么会这样一见如故，心心相印，连本田自己也说不清楚。后来他把这种情况说成是“命运注定”。

本田一直庆幸自己得到藤泽这样一位“天才商人”，甚至说，没有藤泽的合作，就没有公司的发展。1973 年 8 月，本田在“告别词”中说：

“我们两人都是半拉人，合在一起，才成为一个完整的经营者。世上没有完人，自己缺少的东西，不能办的事情，要请别人帮忙。与此时同，还要不遗余力地发挥自己的特长，没有‘人和’，企业不仅无法发展，甚至不可能维持下去。”

本田和藤泽相识共事 24 年，可谓珠连壁合，配合默契，把本田技研公司发展为一个世界性大企业。在日本战后企业经营界传为佳话。

本田的平等观

消除阶级障碍，是本田创办人本田宗一郎平等待人的坚实理念所导致的直接结果。他说：“不论贫富，我和任何人在一起，没有什么差别。我喜欢平等主义，不要区分阶级。世界上最重要的东西不是钻石或黄金，

而是人。每个人都必须去了解别人，为了这样，我们必须有广泛的接触。”

本田宗一郎身教重于言教。他认为经理应该以身作则，大家最不愿意做的工作，经理至少要做一次。因此，他常会扫厂房地板、倒烟灰缸、捡起洗手间地板上丢弃的纸巾。

从一开始，公司就要让新进伙伴觉得自己是团体的一分子。首先，公司为新伙伴举办职前讲习，并邀请新员工的家人来参加，俾了解工作要求的高度投入水准，然后公司放映公司简介影片。如一位新伙伴所说：“即使这些公司影片一直称呼每个人为‘我们’，但我还是觉得我参加了非常特别的盛会。”

职前训练期间强调“我们”，的确令人感到新鲜，但到了工厂现场，新伙伴发现那不只是随便说说而已，经理和工人之间的区别极不明显。有些新人表示，他们上班的第一周和以前的工作比较之下，显得不太正式，需要一段时间才能习惯工作上应对进退之道。有时候，公司会显得有些混淆而缺乏秩序，但这是值得的：每个人都觉得自己属于同一个团体。

本田经营理念

作为一个成功的企业家，本田宗一郎经营企业的经验也是非常丰富的。他的经营思想，被“本田人”奉为“本田主义”。“三个尊重”可以说是他的经营思想的核心。

“尊重理论”：

“在本公司里，经营建立在尊重理论的基础上。而且，凡是与本公司有关的业务，都将尊重理论，加以合理的处理。

“不顾一切地打二次世界大战而饱尝战败惨果的原因就是在于无视美国的技术和物资，就在于不能正确地评价生产力、排斥理论的唯精神论。

“当时崇尚‘拼命’，可是单是拼命是没有任何价值的。岂止如此，错误的拼命比怠惰更坏。拼命不可缺少‘根据正确的理论’这一前提条件。

“尊重每个人符合理论的想法，即创新、改良，才有进步和发展。人的体力只不过二十分之一马力，而人的价值却是与根据理论思考问题和合理地处理事务的智慧和能力成正比的。

“如果我们公司有新颖之处的话，那就是不仅它的从业人员的年纪轻，而且超越时空地尊重新的理论。我们公司今后的发展和进步不论何时都取决于更合乎理论。”

“尊重创新”：

“在目前全世界这种日新月异的进步的时代，资本力量在企业经营中的重要性已经让位给创新，就是说走在时代前面的创新将引导企业走向繁荣。没有创新，就是抱着钱袋子，也会赶不上时代的潮流，会成为失败者。有些公司没有资本，但依靠创新获得迅速发展。相反，不少企业尽管资本力量雄厚，工厂设备齐全，人员也不少，却因为经营不善或没有创新精神而出现亏损。时代的迅猛进步把企业经营中资本和创新的重要性颠倒过来了。”

“尊重时间”：

“拿纺织品作比方，技术是经线，时间为纬线，二者相交织，方成为产品（织物），为迅速生产织物，就只有增加穿引纬线的织梭的速度。

“虽然发明了好技术，但若错过时机，技术的作用也就等于零。在发明、创造、改良等过程中，时间是最为重要的因素，不管多么好的发明和发现，如果比别人晚了，哪怕是百分之一秒，也就不成其为发明和发现了。创新和时间是绝对分不开的。”

“尊重理论、尊重创新、尊重时间”是本田宗一郎多年企业经营管理实践的经验总结，已作为最重要的指导思想，被写入本田公司的“五项经营方针”中。

教育职工热爱企业，以建立劳资协调的“命运共同体”，这在日本是极为普遍的作法。但是，象本田宗一郎那样，主张企业职工为自己的幸福生活而劳动的企业家却不太多。

1963 年，他在写给报纸的杂谈中说：

“企业经营者的最重要的工作当然是搞好企业。但是，还有更重要的事情，这就是要给到企业里来工作的人灌输一种意识：把劳动作为享受自己幸福生活的手段之一。”

“不必为企业作出牺牲。”

“不是为了社会，而是为了我们每个人的更幸福的生活而劳动。企业应成为实现这一目标的场所。”

在日本，人们把本田宗一郎称为获得成功的风险企业家的代表人物。本田宗一郎早在 1963 年就这样总结自己的创业经验：

“如果说现在是成功的话，那么，我在过去总是不断遭到失败的。在失败的基础上，才有了今天的成功。”

他说：“人非神仙，因此，终究难以预见一切，不得不摸索着前进，到处碰壁。一个人坐着或躺着，当然不会跌倒。然而要做事，就要站起来，或者走路，或者跑步。这就有可能被石头绊倒，或者碰到路边的树上。尽管会碰得焦头烂额，但这与那些盘腿而坐或躺在床上的人相比，至少是有前进目标了。”

本田宗一郎对于失败有着与众不同的理解和态度。他认为，“l%的成功建立在 99%的失败的基础上”，鼓励技术人员发挥不怕失败的挑战精神，而不希望他们成为“不求有功，但求无过”无所作为的人。为培养技术人员敢于实践、敢于创新的精神，本田公司还设有“表彰失败”的制度。

本田宗一郎作风近乎粗暴，对于部下动辄（当然不是无缘无故的）厉声训斥乃至施以老拳。然而同时，他也具有浓厚的民主思想，认为上至公司总经理，下到刚进公司的新职工，人人都是平等的。这一思想还体现在公司的管理制度中，尤其在否定身份、特权、年龄和学历等不平等意识上。

本田宗一郎在长期的经营实践中还悟出这样一条经验：“行销能力应超过生产能力，研究开发能力应超过行销能力。”

在本田技研工业公司，“SED 系统”便是贯彻这一经营思想的可靠保证。S、E、D 分别是行销（Sales）、工程（Engineering）和开发（Develop）三个英文词汇的第一个字母。本田技研工业、本田工程和本田技术研究

所三家实行独立经济核算的公司，分别承担和发挥上述三种功能：技研工业公司负责生产、行销及售后服务，工程公司负责向前者提供生产所需要的模具和机器设备，技术研究所负责研究开发新产品及其所需要的工艺技术。以本田技研工业公司为核心，三家公司周边还拥有数百家协作企业，构成了“大而全”的本田集团。

自创业时起，在本田技研工业公司，上起总经理，下至职工，一律穿白色工作服，任何人都不例外。据说，这也是本田宗一郎的平等思想的体现。

在人事管理方面，凡本田公司职工，不论是从学校毕业后直接进公司的，还是来自其他企业的退职者，从进公司之日起，都被勾销了关于学历、经历等档案记载。每个人都可以尽力发挥自己的聪明才智和专长。合理化建议一旦被采纳，无论是新老职工，还是技术人员，都按规定拨给研究开发经费和人员，由提议者组织和领导合理化建议的实施。对于职工的考评，本田公司也别出心裁。它根据各人的不同专长，把职工划分为五个类型：

C 型：善于发挥专门技能，完成日常规定的业务，并能把新的方案转变为日常业务的人。

TS 型：善于有效地消除纠纷的人。

M 型：善于掌握、组织和集体领导，能培养人，同时又完成任务的人。

D 型：善于应用和组合现有的方法和技术，制成新产品或创造新工作的人。

R 型：善于研究开发新的或者未经验证过的方法和构思的人。

本田宗一郎还立下了一条不成文的规矩，凡董事的子女不得人本田技研公司工作。他认为，这个问题至关重要，因为“公司是公司的，子女是家庭的”，做到这一点是要把公司和家庭明确区分开，是使后来者不腐败，奋起努力的动力。不仅如此，他一开始就没有让儿子继承他的公司总经理的职位的考虑。在日本，中小企业自不必说，许多大企业都是“子承父业”。这被认为是理所当然、名正言顺的事。在这一点上，本田宗一郎确属开明。

在本田技研工业公司，新产品和新技术的研究开发分为两个阶段：研究阶段（REsEARCH）和开发阶段（DEVEIOP）。在第一阶段，要求技术人员发挥创造性和主观能动性，不怕失败，不要消极地执行上司指示。在第二阶段，即商品化阶段，不允许有任何失败。“一人一个主意。”和“并行开发竞争主义”，似乎可以概括本田技研工业公司的研究开发体制的特征。

“一人一个主意”的含义是：在研究阶段，研究课题的选题和实施采取个人提案方式。技术人员（不论年龄大小和资历长短）的研究建议若被公司评议会采纳，当即拨出必需经费，提案者作为项目领导人，从各方面抽调人员组成课题组，推进研究开发活动。

如果同一课题有多项建议，则组织两个或两个以上的研究开发小组，同时进行研究工作，相互之间展开竞争，最后经过评估，选择最佳方案，这就是“并行开发竞争主义”。

伟大技师与世长辞

本田宗一郎于 1991 年 8 月 5 日与世长辞。生前，他就立下遗嘱：“我死之后，请不要为我举行社（公司）葬。因为死者与现世无关。倘若由于举行社（公司）葬而使交通受阻，那么作为从事汽车工业的我是不能忍受的。”因此，公司既没有为他举行葬礼，也没有下半旗致哀。总经理川本信彦按照本田的遗愿连家庭葬仪也没有出席。

一个月之后（9 月 5 日～7 日），公司举办了一个展示本田宗一郎生前创造发明业绩的展览会，借以缅怀这位传奇式的企业家。

《世界的本田——本田公司成功之路》本田人必须不断完善自己

如果害怕犯错，就会不断重复同样的过程，不敢尝试不同的做事方法。只有从传统中解放出来，才能创新。

充满好奇心 探究为什么

1981 年夏天，本田先生在大学教师及本田公司研究员们的协助下，制造了“磷火”。

他们在奇玉县荒川河川敷本田机场的一角，铺上电影摄外景的轨道，先让产生乙烷气的小车子在轨道上慢慢地跑，然后点燃空气中凝聚的乙烷。这样，就能看到青白色的磷火带着尾巴，数秒间，在空中飘飘燃烧。NHK 电视台也曾在“科学幻想片”上放映过这个实验，也许还有不少人能记得。

本田先生是在静冈的农村长大的，他小时候曾见过磷火燃烧的现象。“为什么会发生这种现象呢？”在他那幼小的心灵中留下疑问。这种好奇心直到成年——本田公司成立后，仍在继续着，以至要亲自做这个磷火实验。本田先生最了不起的地方就在于：即使到了成年仍时时发问“为什么？”永不失“好奇心”。井深犬先生（索尼公司名誉会长）这样评价本田先生：“本田宗一郎这个人，像小孩子一样充满好奇心。”

本田先生的好奇心从来没有停止过，更可贵的是他能把由于好奇心做过的事联系到工作上，加以应用。本田先生也说：包括“磷火实验”在内，不可思议地和我晚年的奋斗目标——使汽车用发动机完全燃烧联系起来了。

“像孩子那样的好奇心”，孩子的好奇心很强，他们总是一连串的“为什么”、“怎么样？”简直让父母无法回答。“为什么必须早起床？”、“为什么会有男人和女人？”、“为什么非得上学不可？”孩子对自己不懂的事产生疑问，并去寻找答案。对于孩子提出的疑问，大人应该让孩子亲自实践，亲身体验，解决疑问，满足他们的好奇心。这样，孩子才能很好地成长。

成年后人就会明白社会上的好多事。但若自以为什么都懂，这样就容易把自己局限于自己的小大地里。

碰到一些好像和平时的工作、生活没有直接关系的新问题、新情况漠不关心，或者觉得回答不知道不好意思。为了装门面而干脆回答：“那事我知道，没什么了不起！”这样更容易削弱新鲜感。

如果观察一下中年职工的生活，你就发现不少人总是重复一种生活模式。每天往返某一条路上下班；在同一时间、同一辆电车、同一个门前排队，甚至包括回家时顺便去什么地方，都基本上不变。平时读的书，不管是经济杂志还是一般周刊杂志，总在车站的同一书店买，在电车内读，回到家里吃晚饭、喝酒、看电视上的棒球比赛。

如此日复一日，一成不变，想让自己的生活充满好奇心是不可能的，这真让人遗憾。

好奇心可以促进人类社会向前发展。这不仅使自身增长见识，也使

整个社会不断发展。在企业界工作，你如果不充满好奇心，就不能充分地懂得社会上的需求。比如，你只根据别人市场调查的结果把握需要动向，而不亲自去市场调查，那么，你只能跟在社会发展的动向后面走。

只有用自己的眼睛、耳朵亲自接触，了解社会需求，才能开发出畅销产品，企业才能得到发展，特别是青年男女，他（她）们在逛自由市场时的想法和生活方式，你必须对此抱有好奇心。

你想使自己的生活充满好奇，首先要抛弃似懂非懂的态度，如果你谦虚一点，就会发现“在社会上，有各种各样你不知道的新鲜事。”看不懂的问题就向他人请教；亲自体验未知的世界，在你眼前就会展现出一个新天地。

只要走出日常生活的狭小圈子，你就会看到有自己不知的新大地。也许能多少理解在另一天地里生活的人们的心理，即使不明白他们的心情，最少能感觉到他们和自己的日常生活有完全不同的地方。

要投身于自己不了解的另一个天地，必须有一点勇气。他去观看摇摆歌剧《基督超人——耶稣》等时，周围全是些年轻人，只有他一个人穿西装、系领带。“这老头是干啥的？”那些人都直盯盯地看他，他虽然感到浑身不自在，但是还是坐在座位上。不久，演出开始。他被深深地吸引住了。可见，哪怕你迈出的只是小小的一步，也能体验到另一个天地的乐趣。

即使把自己搞得紧紧张张，也能唤起你的好奇心。比如说，他被委托做讲演的时候，到处找资料，这时平时视而不见的资料，突然就引起了他的注意，产生了一种好奇。

假如你有意识地把自己和平常的生活拉开一段距离，你心里的好奇心就会抬起头来；到外国，当你读不到一点国内新闻等消息情报，眼前看到的全都是国内所没有的东西，你就会产生以往被埋没的新的好奇心。

在加拿大的马经鲁大学，听说有人做过这样的实验，将被实验者放入四面全是墙壁的屋里，三顿饭全供以好东西，屋内装有空调，环境舒适无比。但是，不给他输送任何信息，就连送饭的人也不许看到，也不让他和人说话，这种情况如果持续上两三天，就会使人精神异常。

对一个人来说，如果 10 天左右不给他饭吃，他还可以耐过去，但是，如果不给他满足好奇心的信息，他马上就会受不了。

有人说：“假如人一天见到 40 个人，就会引起情绪障碍。人原来是好奇心很强的动物，你却不让他的好奇心燃烧，不让他从自己的小天地里走出来，始终禁闭在一个环境里，这岂不是泯灭了自己的好奇心吗？

创意竞赛

要不要来个创意竞赛？本田就有一个这样的活动。“本田世界创意竞赛”，是为伙伴们所举办的国际性活动，自 1970 年起每两年举办一次。所有的创新发明都可以参赛，不限定与工作有关或可以销售的创意。过去入选的创意，包括风力推动的脚踏车、以引擎热气加热的机车夹克、能载 2 至 8 人的可加大型汽车、如果你不准时起床就会把你丢出去的床、可象脚踏车一样操作的跑步机、两人面对面骑乘的协力车、水上轮式溜

冰鞋、轮式雪橇等等。

在最近一次竞赛里，美国本田的 3 个工厂共有上百位伙伴参加。他们先把想法完整地填写在报名表上，公司自其中选出 30 个创意，发给一笔经费制作小比例模型。伙伴们再自这 30 个模型中，投票选出两个创意，制作全比例的工作模型，所有制作成本全由公司支付。然后本田把这两个模型迭到日本铃鹿，本田所拥有娱乐公园与赛车场，参加本田的世界创意竞赛。全世界其他地区的本田工厂，也都采行相同的程序来

参加这项比赛。

迄今，得奖的创意从未直接做成商品，毕竟那不是这项比赛的目的。事实上，比赛真正的价值是激发伙伴们的想像力，并鼓励大胆的想法。一旦达到这个目的，人们自然会常在工作上寻求创新。

磨炼敏锐的感受性

在本田公司的基本方针里，有这么一项制度——“ 创造协调的工作程序 ”。

所谓“ 协调 ”就是“ 协调之美 ”。“ 工作程序 ”是指经营的主体，创造协调的工作程序，作为公司的基本方针是有意义的。作为一个经营者，如果不懂得协调之美那是不行的。这和本田先生常说的：“ 经营是门艺术 ”是一致的吧！

所谓经营是把人、物、钱和时间有机的协调起来，摒弃无用的、无理的、不平衡的——必须是高效率的、功能的美，再加上富于活力，充满生机的美、个性的美，最后创造出新的美，这就是经营的本质。

人之所以对美的东西有美的感觉，是因为人有敏锐的感受性，而且有易受感动的特点。感受性迟钝的人，不容易动情的人，即使遇到美的东西，也感受不到其中的美。

本田先生、藤泽先生都是感受性敏锐的人。他俩作为经营的领导者，可以说用那敏锐的感受性带动了全公司，正因为他们时时刻刻在追求整体的美、效率的美、个性的美，本田公司才会像今天这样成长壮大起来。

说到感受性，人们似乎常常认为这是天生带来的天赋。闻名世界的艺术家或许真的多少有那样的天赋。但是，感受性本身也可以得到锻炼。

要锻炼感受性，就应该经常接触美好的和真实的东西。美好的东西是唤起人们感动的根源，经常接触诸如冒牌货、陈旧物、三流的东西，全是些不会让人真正受感动的次品，感受性是不会得到锻炼的。

如果看绘画，那你就不要看印刷的画集，而应该去看货真价实的展览会，画廊中的真品。如果听音乐，就去听由一流音乐家现场表演的演奏会，或者自己试着亲自画一画、弹一弹。不行归不行，能明白要做好某件事并不容易就行。

本田先生的著作《我的生涯》里面，记述了他在东京都市区百货店的日本画展馆，观看牡丹和蔷薇的感想：“ 我觉察到那些画的花瓣都有些厚，即使用嘴猛吹一下，也不会感到花瓣的颤动，花瓣的厚度应该像纸一样。 ”

有这么细腻的感觉，是因为本田先生会画画缘故。本田先生说：“ 我在画画的时候，首先要拿走理论性的东西。 ”我想这就是感受性。花有

五彩斓的个体和整体的美。本田先生在自己绘画的过程中掌握了感受性，所以他懂得美之所在。

不仅如此，本田先生乘车也要乘世界第一流的。驾驶一流的车，目的在于体验好车究竟好在哪些地方？以此来锻炼自己的感受性。这样，自己造的车哪怕整体上有一点缺陷，他也会敏锐地感觉到，发现问题就立刻改正。

藤泽先生如果出国或到别的地方去，肯定要去美术馆，有一次在德国逗留了一周，他就连续听了一周瓦格纳作的曲子。他吃东西，也要选择新鲜的、最好的，以此锻炼感受性，认清“经营的好坏”。

由此可见，锻炼感受性的方法及选择什么样的对象，似乎是因人而异。本田先生善于以亲自实践来锻炼感受性，对于技术方面的问题，他的感受性极敏感，藤泽先生则是观赏后感受性才变得敏锐，来洞察经营主体。

感受性，在接触到好东西时才能得到磨练，感受性也能从人和人之间的关系中产生，并且磨练得敏锐。

有位名人曾说：“感动在人和人之间发生”。他还说，如果自己在舞台上表演的时候不激动，观众也就不会受到感动。因此，那位名人看舞台表演比看电视更喜欢。

就是在观众之间，感动、感受性也能互相感染。舞台剧、电影等把许多观众聚集在同一地方，他们被画面感动，又被气氛感染，从而使所有观众的感受性变得敏锐起来。但电视不能达到这样的效果。

现在己是资讯时代，各种各样的、繁多的情报飞来飞去，如果对每一个情报都要感动一番的话，得会把自己搞得很累。此时该让感受性休息一会儿，对不太感动的事，不要神经过敏。这种善于“自我防备”的人很多。

还有一种情况是人际关系变得复杂起来，想从烦恼中逃脱，就容易无意识地对人际关系变得冷淡。和他人相遇，也会变得不易受感动。

电影“E·T”引起那么大的轰动，大概就是因为有这样的背景吧！那个电影借助“外星人和地球人的孩子”这么一种假造的形式，表现了这样一个主题，真正的人际关系是怎样的。他想：这部电影让那些追求高分数、上私塾的孩子们看到了平素忘了的“人类的慈悲”，使他们受到感动。

感受性是对“什么”有所感觉，这个“什么”因个人的兴趣、关注而不同。决定他的就是“好奇心”吧！首先要有好奇心，没有好奇心，感受性是得不到锻炼的。

人，看到什么，听到什么，被感动的时刻会发生“噢”的反响。一大有几次发生“噢”的反应，自己试数一数。发出少的人，可以说他的感受性没有得到锻炼。

用心思考

西方人常认为，日本人喜欢集体思考，不鼓励个人主义。本田的做法似乎和这种看法背道而驰，它甚至大力强调每位伙伴的价值。本田宗一郎说：“不服从传统才能创新，这是艺术家或发明家的基本要件。”

能用心思考的员工，必须拥有冒险的自由。如果人们害怕犯错，会不断重复同样的过程，不敢尝试不同的做事方法。这种恐惧感将扼杀创意。

美国本田一位经理早期在本田机车厂工作，从中学习“任何比卓越略逊一等的事情皆不可接受”的道理。“有一次，涂装部门赶不上生产进度，因为喷在机车上的饰纹留有气泡，因此我们必须加班处理。”他回忆道：“我把这个问题向机车厂一位执行副总反应，我告诉他：‘我很抱歉，但我们已在尽力解决问题。’这位执行副总看着我，用柔和的语气说：‘说抱歉比较容易，解决问题比较困难。’我了解这句话的意思，而且永远忘不了。那时候，我宁愿他对我吼叫，但他以沉着而坚定的态度告诉我，我要负责解决问题，创造卓越。这当然给我很大的压力，因为我必须快速找到解答。我可没有一整天的时间来找出解决方案。但同时，我内心有了很好的感觉，因为解决问题全看我自己了。”

选准视点看问题

我们在电视上看相扑比赛，非常轻松。因此自始至终由电视决定我们的视点。力士双方站起来开始角逐，双方都争取从上面抓住对方的腰带。这时候，电视上会把他们俩的臂部动作放得很大，观众可以一目了然；如果力士双方搏斗到土俵际（摔角场的界限）的时候，我们又会清楚地看到力士的脚部。在上一场比赛结束到下一场比赛开始的这段时间里，讲解员还会把上一场比赛的情况，从头到尾详细地解释给观众听，这时，观众可以一边听解说，一边看有关的相扑比赛的报纸等。

但是，如果到竞技现场观看，就不那么轻松了。西田先生曾应邀到现场去看过相扑比赛，当时怎么也定不下来自己的视点，如果坐在后面观看，土俵际离你很远，只能看到在小小的相扑场上有两个小小的人在慢慢地动，周围有吃饭的、有喝酒的、有和朋友谈笑的，还有拍手叫好的，干什么的人都有。他们的姿态跃入观众的眼帘，他们的喧哗声、东西的撞击声震动着观众的耳膜。如果到了炎热的季节，观众都会穿着一色的白衣服，真令人目炫。土俵际上的胜负大都在一刹那间完成，而双方摆架式的时间相对来说却很长，这样观众要始终集中精力观看，是很难办到的。有时心不在焉地朝周围看：有时还想入非非：“哟，怎么来了这么个大美人！”正想着，“哗！”“好！”当一片掌声和叫好声把他的目光拉回土俵际时，胜负已分晓了。

现场观看后，就可深深地体会到：在电视上的观战要比实地观战轻松得多，但他同时也感到了从单方面看问题的危险性。

“因为上司没有指明方针，所以工作做不好！”在公司内如此抱怨的人不少见。在这些人看来，方针是由上司决定的，下达的。因此他们没有自己的方针，没有自己的价值观，当然就决定不了自己的事。这种人和从电视上看相朴的人一样，认为：“视点是由他人决定的。”

当你是普通职员的时候，这种做法也许能行得通。但是，当了科长只按部长的指示办事；当了部长则抱怨“董事长不给我们决定方针”。这样的人充当管理者的职务是值得怀疑的！让这样的人做经营者，公司将会成为无舵之船。

人在社会上工作，和在电视上观看相扑不同，而和去竞技场观看相似，视点必须由自己决定。应该以什么为中心，对准哪个焦点，这不是请教别人就能学会的东西。特别是处在管理者、经营者这种地位，永远不能忘记这一点。

人在决定视点的时候，不可忽视的是看问题角度，每一个事物有各个方面、各种层次，站在不同的角度，用不同的观点看同一事物，其结果显然不同。如果只站在一个角度去看事物，得出的结论很可能是错误的。

一个人要作出判断不仅应由自己选择视点，运用自己的价值观，还要从不同的角度看问题。

比如有这么一件事：

有一个发展中的国家，派遣了两名调查员到鞋市场进行调查。开始，这两名调查员通过调查得到了一样的情报，即这个国家的国民都是光着脚走路。但是，当要求他们作出“鞋能否在这个国家畅销”的判断时，他俩得出的结论完全相反。一个说：“这么多人需要新鞋，这个国家一定能成为鞋的畅销市场。”另一个说：“他们走路从来不穿鞋，也没有感到不便，这个国家作为销鞋市场是完全没有希望的。”

作为出口鞋的经营者，把这两种回答都考虑一下，然后作出判断，是不会有很大错误的。如果仅仅只靠报告中的一方观点，就作出结论，那他的判断只有 50%的准确性。这虽是个小笑话，但不可轻视。

川岛喜八郎先生（原副总经理、现仕顾问）说：他去美国纽约的时候，国联正好举办日本原子弹爆炸遇难者摄影展。看影展的人大都是美国人，每个人好象都认为：“原子弹爆炸所造成的危害真是太悲惨了！”但是，当谈到该如何对待原子弹武器的时候，却出现了两种完全不同的结论：“导致如此悲剧的核武器——原子弹，绝对不能再制造了！”这种观点，大部分日本人是容易接受。但与此相反还有另一观点：“原子弹有这么大的威力，一定要制造。”

日本人是世界上唯一经受过原子弹爆炸危害的国民，作为受害者，很容易想到：“像那么悲惨的事件，绝对不能再一次发生。”但是，站在另一个角度看，不管它好坏，为了维护和平，储备实力而认为“应该制造原子弹”的人也是不少的。

像这样从不同的角度看问题，会得出不同的、甚至完全相反的结论。如果观察一下我们的周围，对某一件事用或长或短的眼光看，作出完全不同的判断的事是常有的。或用宏观观点，或用微观观点；或从专业角度，或于学术立场：或持国际观点，或据国内看法，作为一个企业家，象这样不断变换看问题的角度，是非常重要的。

一个企业，为了提高整体效益，砍掉所有的亏损部门，这是下策，正确的作法是：亏损部门应作具体分析，对经过开发后可以转而营利的部门进行改革，也就是说，如果我们仅仅从宏观的角度看问题，忽视了这些部门，就会扼杀掉将来的优等生。

比如观察人的能力。“那小子作为经营者，没有一点能力！留在公司也没有用！”这是一种观点。“现在他做这项工作不行，但是如果让他做另一项工作，也许是行家！”如果从这个角度看问题的话，就很有可能挖掘出部下被埋没的潜力。

那些特别看重自己的价值观和思想，有独特见解的人，一遇到问题，就会以自己为中心，而忽视了从多种角度去考虑问题，这些人应该特别重视从多种角度去看问题。

敢言活动

“敢言活动”是员工发牢骚、发表意见，以及要求答问题的公开园地。不像提案活动以提高员工参与度为宗旨，敢言活动旨在回应员工想法，甚至鼓励员工表达他们心中的不满。填写一张诉愿表，保证员工的心声有人听到。填好之后投入全厂二十几个诉愿箱，员工的组长或管制长会收到一份影本，而且保证在 48 小时之内得到答复。

由于看诉愿表的主管有两人以上，反应至少会有一种以上。也许某人认为很糟的想法，另一个人却有不同的看法。在这种互相尊重的前提下，双方都能审慎考虑每一个提案。

提案制度并不是本田所独有。事实上，全美各地的工厂都能看到许多提案意见箱。然而，多数意见箱的设置，只能显示这个组织缺乏沟通而已。这种性质的活动或制度，一定要适切地追踪才能有效。美国本田一位人事经理说：“我们要求迅速回应，这是提案制度有效的主要原因。每位伙伴都知道，把诉愿表投入那个小箱子，肯定会有回应。就像透过飞递航空寄送包裹一样，另一端一定有人收件。只有当人们对这种活动有信心时，才会确实地使用！”

《世界的本田——本田公司成功之路》本田人必须不断磨炼自己

“百分之一次的成功基于百分之九十九次的失败之上”本田说，“不要怕失败”。

寻找自己的弱点

“扬氏避短”是人们经常挂在嘴边的一句话。从小教育孩子发挥自己的长处，克服短处，使之形成习惯，将来进入社会后大有裨益。如果每个人都能同时做到这两方面的话，就不会有这么一说了。但那是不可能的。此话听起来容易，做起来就难了。长处和短处，实际上是问题的正反两方面。人类拥有一种习惯，由于事物的表现方式不同，或者由于人们认识上的差异，同一个问题，有时会被认为是长处，有时会被认为是短处。

比如说“喜新厌旧”。在阅读中，有人提出一些新观点，有些观点如适用于企业，就马上把它引进到企业经营方面。从这个方面看，这一性格是长处。但是另一方面，由于老是喜欢新东西，所以对一件事不能长期坚持下去。没有耐心——这无疑又成了短处。在性格中原来就存在着一个问题的两个方面，即长处与短处。

对事物反应不太敏捷的人，被视为是稳重，它和轻浮的人相比较，被人们认为是长处。但是，所谓的稳重也可能就是“迟疑”。

自己的主张非常明确，即使别人对此提出不同的看法，也不会因此改变自己的观点，这种人被视为“自信”，是一个有主见的，头脑非常清楚的人。但是，如果过分自信，就成为“自负”。而自负却是人人都讨厌的。

所以说：“避短”并不是一件简单的事，人们往往在摒弃“短处”的同时，就可能会丢掉你原有的长处。

譬如绘画。

孩子们绘的画和大人的作品完全不同，因为他们不懂技法之类的东西，所以在绘画技法方面就显得稚拙。但是，他们不受任何条条框框的制约，完全是按自己的想法，自由地用颜色铅笔勾勒。其中，“有些孩子如果能长期发展下去，成为一流的画家也是完全有可能的！”这些孩子们的绘画被收集在“神童”画册中，独自的个性表现得淋漓尽致。但是，他们到了成年后，却只能绘出极为一般的画。

真正懂得绘画的人，如果能很好地培养孩子的个性，就完全有可能把孩子培养成一名出色的画家。但是，不懂绘画的父母、老师，会将这种习性看成是“短处”，强迫孩子“改正”。在上美学课时，满堂灌输绘画的技法，平凡的构图，这样，孩子本来拥有的个性越来越弱，“一旦超过二十岁，只能沦为一个极普通的人”。这就是扬短避长。

这种情况在企业中也同样存在，对有个性的人，尽可能地培养他的个性，并应该充分用他的长处。把人的“个性”视为短处而抑制。必然会使智商平平、庸庸碌碌的人充塞公司，这样的组织将会失去活力，停滞不前，最后走向灭亡，相反，公司越是拥有各种各样的个性的人，就

越是充满活力。

这就如同一种树木稀稀疏疏组成的森林，不如各种各样的树、杂草、细菌在一块生存竞争，使各种植物更能茁壮成长是同一个道理。

即使你有某方面的天才，自己也不一定能觉察到，要做到有意识地来培养，就更不可能。千里马是由伯乐所发现的。

同时，你也应该明白你的短处，它表现了你的弱点。在工作上，弱点常常成为你的障碍，有时会令你在与同事的交往中带来不少麻烦。

努力地去“避短”，有时是十分必要的。但是，自认为这一点是自己的短处，而持此心态去做某些事却能顺利完成，这种意外的事也有。但它实际并不是自己的真弱点，只不过是尚未发现这种才能而已。这种才能一经发现，短处就会变成长处，弱点也会自行消失。

但是，无论怎么努力，有些弱点是无法克服的，这是你的性格所决定的。

本田先生在机械技术方面是超一流的专家，他性格外向，特别擅长和各种不同的人交往；但是，在经营事务方面，却特别笨拙，他自己对此也非常清楚。不管怎么说，“我不懂经营！”本田先生曾在（株）股董事会上堂堂正正地宣布过。

藤泽先生的性格比较内向，遇事会关在茶室里苦思冥想三四天，在技术方面也比较迟钝。但是，对于经营、宣传、推销之类的事物特别精通。

人无完人，金无足赤，谁都有弱点。看清自己的短处，取长补短，便会攻无不克。

这种方法，系川英夫先生曾称之为“配偶”，他是将性格互补的人组成一组配偶。这种方法在一般情况下都是适用的。

本田先生和藤泽先生的配合，就是非常理想的一组配偶吧！他们双方的长处和短处正好相反，而且，各人都非常清楚自己的弱点，自己不行的方面全部委托给对方，形成互补之势；反之，自己擅长的地方，集中全部精力去做。正是由于有这么一组完美的配偶，使本田公司才由一个两三人的小企业，迅速发展成为“世界本田”。

为了尽可能补充自己的“没有耐心”的弱点，也是尽可能地和他人配合。比如在 1970 年，西田负责创立了一个“本田安全驾驶普及总部”。它和原来的企业工作不同，最初全是些新东西，他没有厌烦。

但是，不管怎么说，工作走向正规以后，西田就把这项工作交给了热衷于这一行的人。如果不这么做的话，“喜新厌旧”的他，也许会给普及总部——或者由此发展而来的国际交通安全学会的活动带来不良影响。

看准自己的弱点很重要。在实际工作中，在本田先生和藤泽先生这对理想的配偶的夹缝里做了多年，他逐渐地领悟了这个道理。

不承认自己有弱点，不知道在哪些方面应该求得别人补充，甚至不敢或不愿承认自己的弱点，将会影响你的成功，甚至会一事无成。

补救的办法首先是，不要将自己的嗜好误认为是短处加以克服；其次，无论你怎么努力，依然成功不了，就应该求助于人。

本田的提案制度

有时候一件提案马上就能节省数千美元，以下是几个显著的例子：

·喷漆滤嘴是用精密钢材做成的，每一个成本 25 美元，但因为无法彻底清洁，用了一段时间之后就要丢掉。涂装部门估计，每月要耗用 200 多只滤嘴，有 3 个伙伴发现了这个问题，着手实验不同的化学配方，以有效清洁滤嘴。经过 3 个月的努力，于 1986 年 10 月完成一种成功的配方。接着他们又设计一个清洁器，一次可以同时清洗 6 个滤嘴，整个清洗过程只需 15 分钟，估计每个可为公司节省 6 万美元。

·以往有一项工作需要两个人（车子的一旁一个）手持挤压枪，在车门铰链及挡泥板孔附近打上黑矽胶。有两位伙伴使用废弃器材的零售件，加上自己设计的电脑程式，发明了一种新的机器人。现在，这种新的机器人已经取代了原先两个人既费时又无聊的工作，使他们可以转而去做品质复查的工作。这个提案每年为公司节省了 10.5 万美元，不久之后其他的本田工厂也采用这种机器人，所节省的金钱更加可观。

·雅廊车系的竖立式头灯很难校准，因此带来不少麻烦。在调整过程中，有时候喷好的漆全掉在头灯罩子上，因此常需要重新喷漆。有几位工程师为这问题苦恼很久，一直找不出解决办法，但线上一位伙伴终于想出对策。他设计一种塑料玻璃做的夹子，上面附有小指针，可以在喷漆后把头灯组固定在定位上。在整个校准过程中，夹子会把灯组牢牢固定，只要把指针拉上，就可以轻易卸下夹子。因为这个提案，掉漆的问题迎刃而解，这只夹子的成本只有 1 毛美金，但每年节省的人力与物料估计达 5 万美元。

·有位伙伴在 1984 年 4 月进入汽车焊接部门，大约 6 个月之后，他发现点焊机器人上面的焊头可以设法改进。这焊头实际上是一支较大的轴，只有一端用来焊接，每支成本 14.5 美元，但每 4 小时就要更换一次，每天的耗用量超过 60 支。为了省钱，他设计出一种两段式的焊轴，一端是用来焊接的焊头，只要丢弃这焊接头（成本 1.79 美元），整个轴可以继续使用。这项创新提案每年为美国本田节约将近 20 万美元，现在其他的本田工厂也采用这种设计，已提出专利的申请。

美国本田的提案制度基本要件就是“肯定”，但也许给予肯定的最佳方式，是总裁入交昭一郎的方式。他每个月要花二三天的时间（依实际推行的提案数目而定），去巡视各工作区域检讨提案的实施情况。提案人会骄傲地向总裁说明这些节省时间、提升品质或提高安全的创意产生的背景因素。毕竟，这样的新点子值得美国本田最高主管亲自予以肯定。

美国本田的提案制度是向日本本田“借”来的，然而其成功却出乎大多数日本本田经理人的意料之外。主管提案制度的经理指出：“他们原来预期，要到 1990 年（推行 5 年之后），我们的提案制度才会真正成功。在第一年，我们完全依照他们的制度来做，但成效并不好。于是我们保留同样的理念，但修改了许多程序，拿掉许多繁文缛节。虽然日本人是很有耐心的民族，他们似乎不在意提案通过层层关卡。但我们的伙伴要的是快速一点的回应。一旦他们有了好主意，他们想要立刻就做，今天就做！因此我们修改办法，以顺应他们的需要。现在看起来，提案制度动作得极为成功。”

1987 年，全美提案制度协会在坎萨斯城举办的研讨会上，美国本田的提案制度被评选为成效最佳的提案制度。根据提案数量及实际实施的数量来估算，美国本田的提案制度比美国各大公司的提案制度领先 10 到 15 年。

要表彰失败

本田公司的研究所，有一项“ 表彰失败 ”的制度。

一个研究所什么课题都不研究，当然不会出现成功，也不会出现失败。有时候对于某个问题，利用所有的条件，想各种办法，并且一直坚持到最后，结果还是失败了，这样的事并不少见。对于截至目前已清楚地证明。“ 不行！ ”这个问题就没有再进行研究的必要了。以往一直将信将疑的态度，但是，通过这次实验就明白了。从这个意义上看，这次失败就应该给予表彰。

对于这种做法大部分人会感到吃惊，这是因为，直到现在社会上许多人只注重成功，忽视甚至鄙视失败的心理在起作用。

减分主义就是在他原有分数的基础上，每失败一次就减去一定的分数。所以，人们就会从思想上产生尽最大可能避免失败的想法，从而变成消极派保守派，我和很多人谈论了有关这方面的事，大家的看法是一致的。

在估计到可能要失败，要减去分数的情况下，有人就会想，反正要减分的，索性试一试。这么做不仅对本人有益，而且有时也会给组织带来好处。

不怕失败这种思想在本田公司已深入人心。

“ 百分之一的成功基于百分之九十九的失败之上 ”。本田先生自从创业以来，时常这么说。好像这已成为公司的一项规章制度，在色纸上和这句话一起画了这么一个图案——青蛙跃跃欲试，向柳枝挑战。

因为本田先生带头说：“ 不要怕失败 ”所以，职员们就自然积极地向困难挑战。不正是靠这种风气，本田公司才发展起来的吗？

带着怕失败的心情去工作，做起来就没有魄力，尽可能抱着“ 不管失败还是成功 ”的态度，很可能会找到一条简捷的路。如果从意志上只敢向“ 能取得一点成功 ”（或者不致失败）就够了的低目标挑战的话，所得的结果也不过如此而已。

1970 年，发生车缺陷事件，汽车被人们说成是“ 诸恶的根源 ”。本田公司也没有例外。“ 向国会派来一名代表！ ”这是发给本田先生的邀请信。当然并不是说非本田先生去不可。派一名代理人也是可以的。

本田先生马上召集了几个人讨论这个问题。调查结果表明，车在技术方面没有问题。“ 那么，派谁去国会解释呢？ ”最后这个问题成了关键。无论怎么说，这不是件好差事，大家你看我，我看你，谁也不说话。最后本田先生说：“ 西田先生，你去怎么样？ ”“ 让我去吗？那我就去了！ ”散会。

现在想起真可笑。但当时他竟那么慷慨激昂地接受了。只是抱着“ 我去也许要比本田先生亲自出马方便些 ”的想法。到了国会以后，看到面前那么多的录影机、照相机，他才意识到此时此刻的我肩负着多么重大

的责任。一旦失败，会给上司造成重大的影响。想到这里，满脑子盘旋着“失败”二字，这两个字越来越大，令他有些胆怯了。

但是，想到众多的用户，推销店的人员信赖本田公司生产的汽车；想到充满信心在忘我工作着的职员们时，他的心里又踏实多了。后来，他那有着坚定信心的发言得到了一些新闻记者的好评：“高姿态的本田”。

当你想到是失败还是战胜失败的时候，你的面前就竖着一堵墙，认为“有墙，我看不到！”的人，就会到此为止，或因墙而后退。如果你敢想“超过这堵墙总会有办法的”，你就会重新充满希望，墙的那边也许是一片黑暗，也许是充满希望的。在这堵墙的面前，根据人的态度，是“望而生畏”还是“想法越过”的不同，就会分出两条不同的路。

这和说服女性的方法非常相似，你认为“如果你求婚，而被对方拒绝的话，那将会很难堪。与其这样不如不求的好！不被拒绝，就不会伤害自己的自尊心。”这样的话，你就已经失败了。

本田公司能有今天，就是因为不怕失败做出来的。但是，相对来说，惧怕失败的事也有的。

“不要怕失败”也有行不通的时候，“决不允许有失败”的情况也有。这是指完成了开发研究，将要投入生产、推销的时候。到了这一步，再失败是不允许的。进行研究的时候，失败了在公司内部可以做处理；可是一旦进入生产、推销阶段，失败就会对需求者、有来往的厂商产生影响。这不仅仅是某个人的错误，公司的信用也会受到影响。

本田先生自身也很清楚：在量化生产阶段决不允许失败。“仅仅在公司内失败是可以的。但是给用户添麻烦是绝不允许的，要虚心学习他人的长处，不管怎样借鉴都没关系。无论采取什么样的手段，到了生产销售的阶段，全部要得百分。”这是他经常说的一段话。企业生产的产品，一年不管是一件还是 100 件，对于用户来说，自己买到手的就是 100 %。“100 万件中只有一件是次品，那也没办法。”本田先生非常讨厌这种观点。对有这种想法的人，他总是毫不客气地加以斥责。

信任年轻人

已成为“另一个本田”的久米对培养年轻员工有着无比的热情，其效果已在以年轻人消费层的“城市（City）”车开发中充分显现出来。

“城市”开发小组的成员大多是 20 多岁的年轻人，负责人也只有 30 多岁。有些董监事担心地说：“都交给这帮年轻人，没问题吧？”“会不会弄出稀奇古怪的年来呢？”但久米对此根本不予理会。

年轻的技术人员则平静地对董监事说：“开这车的不是你们，而是我们这一代的人。”

老一辈的董监事无言以对。

久米根本不去听那些思想僵化的董监事在说这些什么。本田又会如何对待这种情况呢？他肯定会这么说“这些年轻人如果说可以那么做，那就让他们去做好了。”

就这样，这些年轻技术员开发出的新车“城市”，车形高挑，打破了“汽车必须流线型”的“常规”，那些固步自封的董监事肯定这么想：

“这车形太丑了，这样的汽车能卖得出去吗？”但年轻人丝毫不担心：

“如今的年轻技术员就是想要这样的车。”

果然，“城市”一上市，很快就在年轻人中风靡一时。

平时也应该认真考虑问题

当工作中出现了问题的时候，对此事负有责任的人们会一下子把注意力集中到这个问题上。但是与这件事毫无关系或者关系不大的人，注意力怎么也集中不起来。况且，企业的情形又和只围绕着一颗球转的足球比赛不一样。问题发生在不同的地方，职员们分担的项目是高度专业化的，与体育运动无法相比，因此企业对工作在第一线上的人们要求做到“平时也要认真考虑问题”，本田副总裁西田认为他们是很难做到的。

但是，也并非绝对如此，我们在考察各事务所、营业所以及了解某个问题的时候，在听当事者和责任者解释之前，首先到民众中不露身份地打听情况，如果民众对眼下的问题掌握得很清楚，我们就不一一我责任者去了解，甚至马上返回。这是因为，连与此事没有直接关系的人们，都能如此一致地看这个问题，作为当事者肯定能解决这个问题。

即使不和民众直接接触时，心里也得想着他们，这对职位越高的管理者，显得越重要。但是在管理人员中，例外的也有这么一种人，只埋头于和自己责任相关的小圈子里，对相关部门的事漠不关心，他认为“统揽公司是经营者的事，和我无关。”“只要把自己份内的工作做好就行了！”特别是在欧美那样的商品社会里，也许是由于契约使人明白了自己分担的责任吧，抱着这种态度的人非常多。

也许正因为这样，在欧美国家，TQC 活动不能很好地进行。因为欧美国家的人们把自己的区域和别人的区域完全划分开来，再加上职能组合的传统等等，不允许参与他人职责范围内的事情。这样下去，效果是不会好的。

日本的 TQC 活动能顺利地进行，关键就在于不仅仅限于自己所管辖的范围，就连相关部门的事也可全盘考虑。正因为如此，日本的企业才能迅速成长起来。

现在，在日本所有的集体体育运动，都是从外国引进来的。原来只有诸如相扑、武道之类的个人竞技活动，没有集体竞技活动。今天的日本己能把外国集体体育运动的方法，巧妙地应用在企业里。但是，在集体运动的发源地——欧美，在体育世界里，踏向他人领域之风气能存在，都没有被运用到企业界，真有点让人不可思议。培养企业文化

美国本田公司的第一要务，就是建立其自有的政策与程序。为了达到这个目的，从日本派来的经理人，与首批美籍主管携手合作，开始按部就班从头做起，培养全新的企业文化。

新组成的经营团队整日开会，话题从如何准备第一次薪资支票，乃至于提供何种保险福利，应有尽有。讨论内容还包括新公司应考虑的每一件事。经理们甚至花上几个小时讨论如何称呼在美国本田上班的人。在讨论组织结构时，大家为了监督职位如何称呼而争论不休，例如第一线管理者应该叫领班、工头、监工或生产管制长？后来还是选了“生产管制长”这个名称。其次，会议也决定，员工不称工人或雇员，都称为

“伙伴”，因为这个称呼描述了组织里成员之间的关系，也反映了个人之间的互相尊重，没有互相隶属的关系。

有一个会议场合，大家热烈讨论要不要像本田的日本员工那样穿着制服。争论的焦点在于：人们会不会认为新厂太“日本化”了。有些经理人期待伙伴们抗拒穿制服，另有些人则激烈争辩设置更衣室的必要性。美籍经理人认为员工不需要更衣室，他们会把制服穿回家去；日籍经理人则坚持更衣室是必备的，每个人都用得到。最后更衣室还是设置了，然而大约一半的员工穿制服回家。

金泽回想当初他们花了几个小时，讨论员工餐厅该怎么盖：我们讨论的范围，从自动贩卖机到职员餐厅等等。在讨论之中，忽然有人说：“等一下，我们为什么讨论这些问题？我们应该先讨论要不要一间用来吃午餐的房间，这不是我们该探讨的基本问题吗？”

金泽指出，员工餐厅的讨论，说明了所有讨论都没有既定的假设：“人们往往根据经验，带着成见参加会议。例如，是谁规定公司一定要有地方让员工吃饭？好吧！我们就从要不要这个场所开始辩论。当然，最后我们的结论是美国本田应该设置餐厅，但重点是没有预设立场。”

“我们讨论了每一件事情：晨间运动、开放式办公室、禁烟区、轮班及加班。就这样鸡毛蒜皮，没完没了。我认为我们的成果是很独特的。”

正如穿制服一事引起的争议，晨间运动也是议论纷纷，有些反对意见同样认为那太“日本化”了。在马里斯维里地区，这的确是个创举。无论如何，上班之前做些简单的运动，相信有助于活络筋骨，减少可能的伤害，因此得到坚定的共识。开始时，伙伴们参加晨间运动的情况并不热衷，但随着时间的消逝，参加的人愈来愈多，尽管这不是强制规定。

美国本田决定要在 1979 年 9 月 9 日正式开工。公司知道，员工们必须学习如何达到本田的高标准，毕竟大多数员工从来没有待过工厂。但本田早有心理准备，因为俄州没有其他摩托车厂，不可能雇用到有经验的工人，何况本田也不喜欢向同业挖人，宁可自己培训人才，如此可避免员工带来别处的坏习惯。基于这些理由，一个有油漆经验的人，有时候可能会被派到焊接部门。本田必须教导员工一套特殊的技能，让员工能努力达成或超越公司标准。就像工厂本身一样，每个人都是个全新的开始。

在第一批雇用的人员当中，有一个 12 人小组拥有一些制造业的经验，其中有一个曾在附近的汽车房屋制造厂上班的领班、一个焊接工人，以及一位机械厂厂长，后者出任本田的生产经理。事实上，这 12 个人都被提升到管理职务。

每位新进员工都接受良好的老式在职训练。大多数日籍工程师都来自日本本田摩托车厂，这些奉派海外的人每大与新进美籍员工共事，教导本田摩托车生产的基本技术。他们只能说简单的英语，因此尽可能使用视觉辅助教材。训练重点是展示说明，然后每位学员跟着讲师做。强调的永远是品质。公司对新进人员不会只下命令叫他们做，还会讲出道理来。日籍工程师是很努力的工头，他们极有耐心，不断鼓励新人参与与发问。

第一组实际组装摩托车的 16 名新进人员，由 5 名日籍工程师督导。他们前往两周的训练仅限于工具的正确使用，其后的两周则每天分解再

组合 10 部摩托车模型。这样的例行训练一再重复，每位小组成员都要学习每个过程，直到每个人都能做任何工作为止。总计 4 周的训练之后，每个人都接到一项特定的任务指派，同时也学习到本田每日应用的宝贵一课：团队合作。

许多新进员工录取不久，就被送到日本的本田厂，学习按规格焊接、油漆及装配摩托车。离开俄亥俄州之前，他们先接受内容广泛的简报；毕竟，派他们绕过大半个地球去受训，对雇主而言可是很大的冒险，而对员工本身来讲却是重责大任。在行前说明会上，有人问道：“我怎么去哥伦布机场？”吉田茂哑然失笑。显然这位仁兄是第一次搭飞机旅行。

在日本，这批美国伙伴见习整个制造过程，从原物料及零组件开始，到弯管、焊接、涂装，乃至于最后的成品装配。在他们见学期间，伙伴们接受了本田哲学的洗礼。本田对每位伙伴作了重大投资，而公司显然已经收到投资效益，因为伙伴们回到工作岗位以后，其工作品质大幅度改善。本田公司主管解释：“除了我们在生产设备的大笔投资之外，我们也在人的方面努力投资。是的，这诚然昂贵，但我们从不吝惜花钱，再怎么说，本田计划在美国长远发展，因此我们不担心短期的成本。”

《世界的本田——本田公司成功之路》决策应周全而果断

仅凭细心，将会变得谨小慎微，只凭大胆，又会变得有勇无谋。只有两者兼备，才能确定合理而有效的策略。

有效的决策

在西田所管辖的团体内，曾发生过这么一件事。

这个团体是由最终决定策略的 120 名董事和执行实际业务的 200 名事务局人员组成，是意见常常不统一的组织。先由事务局提出各种各样的构思，再由董事们对这些问题进行研究、裁决。但是，这样的话（因董事们和具体业务有些脱节），业务就会停止不前。所以又从董事中选出 10 名常任董事，日常业务就由这些常任董事在会上决定，遇到重大问题才召开全体董事会议。但是，常任董事又全是些政、财、学、官界的大人物，每个人都有自己独特的价值观、意见，观点各不相同，因此商讨常常没有结果。

不只是这个团体有这种情况，企业和家庭这样的情况也是经常发生的。试举一些常见的例子吧！在母亲送孩子上小学的时候，是怎样考虑的呢？

第一，为什么要送孩子上小学呢？即“为什么要上有名的学校？”“为了学好课程提高水准？”“为了养成孩子独立生活的习惯。”“为了让孩子从小适应社会这个大团体的生活。”等等，目的非常明确。

第二，为了达到预期的目的，使家庭成员能够理解自己的想法，她就会谈对该小学的评价，尽可能地例举自己的理由。比如，在许多的小学中这所小学的升学成绩如何？家离小学的距离远近，交通情况如何？学费多少……并将利弊因素按顺序排出，经全家人商议得出一致的结论。

第三，设计出多种方案。仅仅有一个方案，这个方案的合理性就值得人怀疑，也容易漏掉最佳方案。

制订一个正确的决策需要这么一个经过：在许多预选方案中，根据“要求标准”筛选出最佳方案。

有时，父母与孩子的意见相对立，这样决定问题就需要好长时间，这就是因为没经过以上的手续，在意见不一致的情况下，就决定让孩子上小学的缘故。

对于企业，有时仅仅改变一下考虑问题的程序，就有可能作出有好收益的决定，使组织活跃起来。

但是对于如何作出决定，还有一点值得注意，这就是人们常常不考虑前景就作出决定。选定的方案即使是当时被认为最佳的，实施后有时会招致意想不到的计划变更和损失等等。对于已作出的决定，举行一次反驳会，事先做好思想准备是非常重要的。

由此可见，决定策略所遵循的一般思路：

①明确所要决定的问题；

②制订目标、目的时，多问几个为什么；

③列出多种选择方案；
④根据决定的衡量要素及其优选顺序，至少选出两个最佳方案；
⑤对于这两个方案分别进行一次反驳，最后确定比较合理的一个；
⑥对于所决定方案的不利因素，应该事先着手考虑解决。
最后就进入了果断地执行阶段。

在考虑每一个问题的时候，都是利用这种思考方法，根据这个顺序作出结论。在这整个过程中，如果没有出现麻烦，就算是合格的了。

要高效率的解决问题，决定策略必须根据问题的不同形式而采取不同的方法。比如有追究原因的问题，有选择最佳方案的问题，有关系到将来安危的问题，都必须采用不同的方法。这里只介绍了选择最佳方案的方法。

不管怎么说，西田认为掌握符合理论的思考方法是非常重要的。

这些方法，只有一部分企业在自觉或不自觉地使用，而把它作为一种高效率地解决问题决定策略的思考方法，并加以理论化、系统化的是凯普纳·汤里奥法。

他对上面提到的那个团体的日常业务进行策略决定时，提出由常务董事会具体负责的方案，就应用了 KT 法。他懂得 KT 法是在 1977 年，当时正值公司内开展“马路”运动。“马路 J”（J 是事务的第一个大写字母）是推进公司的办事效率的意思。为了把事务部门改为能够提高附加价值的体制，由总经理同河岛喜好先生提出并实施的，就是“马路 J”运动。

我们对企划事务工作的 8000 人的分工进行了分析，结果表明，做日常业务的占 44%，做企业规划、立案、开发新课题等解决问题、决定策略的思考业务的占 56%。大部分思考业务由公司的管理监督者、高级职员担任。他们每个人所用的经费，相当于全部事业费的 70%以上，问题够严重了。提高思考业务部门的生产性，成了“马路 J”运动紧迫而且重要的课题。

“马路 J”事务局为了解决这一问题，开始研究更好的办法。当他们在文献上找不到理论答案的时候，接触到了“KT 法”。

此后，他们将“KT 法”作为“马路 J”运动的最重要的项目进行了推广。现在，以董事为首的管理监督者、职员等数千人，都掌握了这一方法。

最近，为了提高事务部门的生产性，制造了不少方便的机器，这就是事务所自动化（OA 化），这种方法引起了各个企业的重视，积极学习、引进的企业在明显增加。机器在日常业务的来来往往中发挥着作用。

但是，KT 法在解决问题，决定策略的思考业务方面，究竟能发挥多大的作用呢？这还是一个很大的疑问。他坚信：事务所的自动化被广泛使用，思考业务的生产性得到更大提高，这样的时代一定会到来。

组合经营的基本阵容

本田总是一边轻轻叩击桌面，一边颇有兴致地谈论技术问题，但关于营业额，他只一概回答：“我可不清楚，若想知道，请询问八重州那边。就连公司的重要印章我也都交给藤泽了。”

可以说营业数字、中长期规划等等，对本田来说是完全陌生且令他头痛的领域。

话虽如此，对公司大致的状况，本田还是很清楚。也许他只是故作不知状吧。不过，即使其中一半是装糊涂，对自己的搭档能如此坦率表现信任的，在其他公司的领导人物中，还是不多见。

本田愈强调“我只懂技术”，他的搭档藤泽武夫的存在便愈显重要。这恐怕是本田为达到这种效果有意这么说的吧。他能如此，便是信任握有销售部门大权的藤泽的明证。

此外，本田之所以绝对信任藤泽，是因为他确信藤泽对头把交椅没有野心。组合经营是否成功，这是极重要的关键点。

本田的第二号人物——藤泽

企业经营上的“二号人物哲学”，从结论上来说，如果企业中有人甘居二号人物，那么这个企业定是强有力的。

最高领导人失职无能，整个组织也就完了。一旦如此，便没有一号人物，也无所谓二号人物。二号人物虽有难言之处，但有时不得不对一号人物直言相告，遇到这种场合，甘居二号人物，对头把交椅没有野心的人，便能对一号人物坦陈己见。这对组织发展极为有利。

假设二号人物觊觎上司的位子，说话留三分，可能静候上司出纰漏，更有甚者，为了将上司拉下马，指责上司的缺点，让下属觉得上司十分无能。

二号人物努力用计爬上了头把交椅，此后便成为被攻击的目标。如此，内部分裂、派系斗争不断，恶性循环，企业的经营状况就会一落千丈。

本田正是有藤泽营销有方，才会有世界的本田。尽心尽职、甘居二号人物的藤泽说：“我认为一号人物有一种莫名的女性化之处。手下太出风头的话，便担心自己会被超越，会失去地位。因此，一号人物对二号人物总抱有这样的疑虑：‘这家伙将来会对我构成威胁。’如此就根本谈不上琴瑟相和。我从没有让本田有这种疑虑。”

藤泽加入本田技研后，二人作为搭档，一天 24 小时中有 20 小时是在一起长谈。双方曾这样商定：“本田技研既不是本田家的，也不是藤泽家的，因此，我们都不要把自己的孩子安置到公司里来。”

而且，特别将此协议发表在公司公报上，也许这是藤泽的提议吧。之后，本田解除了弟弟本田辩二郎的常务董事之职。其实，辩二郎一开始就在本田技研工作，而且也不是本田的孩子，因此并不属于他们商定的范围，但本田还是用这种形式来表达对藤泽的信任。

藤泽也极富个性，这一点绝不亚本田。如此个性强烈的两个人，一直到 1973 年退位都各自占据和光市（研究所）与八重州（总公司），各自为政展开工作，使公司迅速壮大，被民间中小企业称为“世界的本田”，在这背后，不仅有两人的才能，也是双方确信彼此能够严守上下关系使然。

加大振子的振幅

“企业有时候像摆动的振子。振子摆动的幅度越大，效果越好！”

藤泽先生经常这么说。当西田先生第一次听到这话时，就留下了很深的印象。

所谓加大振动幅度，换句话说就是：适应事物的变化，即在追求变化的时候，要不顾一切，不能抱着试试看的态度，也不能有到此即可的想法。

当然，摆动振子的时候，要经过反复考虑，以使所有的地方都能发生“振子运动”。

比如，本田公司在人事方面发生了如下的大变动。

一般的企业，经营领导者的世代更替，每二至三年更换一次的情况并不少见。总经理退职后由副总经理继位，其次是总经理助理——井然有序地继承；也有总经理不及时给继承人让位的公司。但是“长期把持政权”会造成“独裁主义”，产生僵化思想，这样就会影响公司的工作。

退职领导和继承的年龄差，一般是二至三岁，最大也不过五岁左右；政府机关之类，其年龄差（或者是参加工便利的工龄差）只有一至二岁。

这样的人事变动，振子的振动幅度未免太小了。它尽可能不发生大的变动，从一开始就决定了振子不能大幅度地摆动。

本田公司从 1948 年创立以来，一直由本田先生和藤泽先生统管经营全局，至于有计划地分成短暂期间的，按顺序地继承领导职位，根本没有考虑过。他俩从创业到领导公司完全踏上正轨之后，于 1973 年 10 月，把领导权传给了下一代。

这次继位总经理的河岛喜好先生 45 岁，引退的本田先生是 65 岁，年龄相差 20 岁，振子的振幅是够大的了。

那以后，松下电器公司有过“干部年轻化”的例子。在人事变动方面也让振子大幅度摆动。在论资排辈的时代，托本田先生和藤泽先生大幅度摆动振子的福，公司从此以后依然高速发展。

在 1977～1979 年的事务革新运动时期，振子也在大幅度地摆动着，之所以能发生大幅度的摆动，是因为河岛先生这样倡导的缘故：改善无论进行多少次，只能是改善，与其进行那么多次的改善不如大胆地来一次改革。

最后他简单扼要地提出看来根本不可能达到的高目标：“会议减少 40%；把每个人的书籍量由 3～5 公尺的厚度减少到 1.5 公尺；将事务部门的业务项目削减 20%。”

他使振子大幅度地摆动，看上去不可能，但却实现了。这样，事务部门的工作减少了 20%，其中 10%用来增强推销等部门的力量；另外的 10%用在强化事务部门内部实力，从而提高了公司整体实力。

如果一开始就认为“为了效率顶多不过改变 10%吧！”将振子的振幅缩小的话，其结果又会怎样呢？做得好能削减 10%；做不好就没有一点效果。实际上事务费的合理化利用，基本上都是以 10%为原则的（现行的行政改革真是如此），但是，把振子的振幅放大，比如说以 50%计算吧，能全部成功的话真是谢天谢地，即使只成功一半，也有 25%是合理的。

在固定资产仅仅是 600 万日元的时候，引入价值 45000 万日无的机械设备，也是加大振子振幅的一例。这是生产技术、生产上的振子。

当时日本的机械设备和欧美相比，要落后十年，这当然影响着生产、

生产技术。同行认为这没办法，只能慢慢地，一点一点地改进。但本田先生却不以为然。他认为如果生产、技术落后十年的话，就应该引进在欧美也是最先进的生产机械。他如此主张，也就这么办了，加大了振子的振幅。引进世界上最先进的机械，再加上新的思想和进行改革，一举改变了落后十年的局面。

在销售方面，同样也经常在加大振幅。开发被称为“孝子”的“超级市场”的那一年，也就是 1958 年，全日本摩托车的月产量只有 2 万辆。虽说超级市场是新构想的产物，也只不过能容纳 2 万辆中的一部分吧！一般人都这么想，但是本田先生和藤泽先生树立了月产 3 万辆的高目标，大家一致在问：生产那么多能销得了吗？但是，事实上销售量在本田先生和藤泽先生预料之上。8 年后，本田公司突破了累计生产 500 万辆的目标，并且仍然占据着最畅销摩托车的宝座。1983 年，不知不觉达到了累计生产 1500 万辆。

1959 年向美国出口时的情形也是如此。当时，美国的摩托车年进口量 10 万辆，其中，本田公司准备出口的西海岸，仅仅需要 3 万辆左右。新参加对美出口的本田公司，即使占到需要的 20%，年计划也不过是 6000 辆，月计 500 辆而已。但是，本田先生和藤泽先生认为每月可出口 5000－10000 辆，加大了振子的振幅。

他们没经过商社，就在美国开了个子公司（美国——本田公司）开始销售。管辖海外投资的大藏省认为：“不可能销售这么多！”将筹建美国——本田公司的申请投资额从 100 万美元裁减到 25 万美元。尽管当地的资金周转很紧绌，但是出口量转眼间由月计 1 万辆急剧增到 2—3 万辆。

所谓加大振子的振幅，就是要设立高目标。设立的目标越高，成功的基数就越大。俗话说：“振幅放的很小的话，有时连最小的成功都得不到。”

把服务和质量融入产品之中

在本田，从最高主管到装配线上的每一个人，大家都在思考顾客的需要。顾客的满意是每个人的终极目标。本田经常提醒伙伴们：“你的工作品质，就是你的职业保障！”

美国本田的资深服务副总裁鲁坦解释道：“本田汽车的品质很高，所以和其他车厂相较之下，我们的顾客关系部门相对小了许多。有些人误以为，品质问题是人为因素，美国工人无法制造高品质的产品。我不敢苟同！1987 年，本田在美国卖出的汽车，有一半是在美国制造，由美国劳工装配的，而品质与日本本厂所制造的一样好。这种差异主要来自管理阶层的态度，及其对品质的承诺！”

本田认识到把服务融入产品制程的必要性，即使如此会导致成本上涨也在所不惜。有些公司不愿花小钱省大钱，例如 70 年代的有些主管拒绝能源节约标准，以逃避必要的投资。但设计的原始投资及训练是很值得的，因为到头来可以减少修理、支付保证成本、解决产品责任诉讼等麻烦，这些事件的成本远超过质量管理成本。

虽然本田没有这种成文的政策，但对服务的态度却深植所有伙伴心

中，“我们深深关切如何照顾好我们的顾客，”鲁坦强调，“许多公司还在争论成本与顾客满意之间的关系时，本田却从不会因吝于花钱而牺牲顾客的利益。因为我们的最高主管是工程师出身，我们比其他车厂更注重工程。所以我们经常在想，一旦我们把产品交到顾客手中，顾客使用时会遇到什么状况？”

有一位同时拥有许多美国车经销权的本田经销商表示：“顾客把本田车送来做 7500 哩定期维修时，他们常说：‘我不知道你们要对我的车子做什么检查，但请别把它弄乱了，它的车况好极了！”现在大家都喜欢听顾客说这种话。但那些其他厂牌的顾客就不一样了，他们送车子来维修时，往往带着所谓的‘洗衣清单’，挑剔地列上一大堆毛病。本田的车子维修时大多没有清单，而即使有什么毛病，也一定修得好。我们把车子修好，顾客就很高兴地把车子开回去。”

另一位经销商则表示：“本田汽车涂装部门的品质管制标准高于美国车厂，因此减少了许多抱怨。烤漆缺陷是新车买主最容易发现的毛病。他厂经销商往往必须连哄带骗他说服车主接受现实。”

彷徨的时候回忆当初

本田公司曾邀请名演员小泽昭一先生在公司演讲，演讲的中心话题是：“彷徨的时候回忆当初”。

小泽先生演讲的内容如下：

艺人的起点：流浪他地，卖艺谋生，甚至跳裸体舞。艺人绝不是喜欢这样做，而为了谋生，不管多么不体面的事都得做。

但是，艺人一旦出了名，就会成为演员、明星，甚至老师，最后成为艺术家。当他成为艺术家之后，就不再模仿别人的演技了。可是他不能老停留在原来的演技上，他面临着如何在演技上突破的问题。

这种情况下，无论是明星还是艺术家，都要忘掉自己的身份，从零开始。为了从观众那里讨来钱，不能害羞，什么都得做。回顾一下当初，他就什么事都敢做了，自己的道路也就更宽广。小泽先生所讲的，都是他亲身经历的，因此很有说服力。

“彷徨的时候回忆当初”这句话西田是深有体会的。不错，西田的起点就是进入本田公司前的那段生活。

战后，在某公司工作了两年，然后辞了职，自己创办一个小小的工厂，可是倒闭了。后来，和妻子经营家庭工业也完蛋了，米缸里连一粒米也没有了。当时想，现在如果有一斤白米，就能过好日子了，可见当时生活艰难到什么程度。可以说当时除了老婆和自己以外，一无所有。当然现在还有点财产，即使全部失掉，也只不过是回复到当初的情景。西田想，就是真的回到原来那种连饭都吃不饱的最低生活水准，最多咬紧牙关，勒紧腰带，再走一次从那时到现在的路罢了。因为自己是从最低的生活水准起步的，所以，就敢冒任何风险，这就是西田的“有利条件”。

但是，一直过着富裕生活的人们，就没有这样的起点，当然不会知道米缸里没有一粒米是什么滋味，这反而更可怕。尤其是现在年轻人，他们从一生下来起，享受的生活就比较好，不会有吃不饱饭的体验。并

不希望所有的人都有这样的经验，可是，从小就过着富裕生活的人，不知不觉就会产生害怕失败的心理。这可以说是一种不幸。当然，企业也有它的起点。如果本人的起点是连饭都吃不上的话，那么企业的起点相对应的就是创业时代，创业精神吧！

当初的本田公司是个很小的，只有几十平方米的工作坊。总经理本田先生浑身都沾满了油污，整天埋头拾掇机械；副总经理藤泽先生一手打苍蝇，一手做事务。这就是本田公司的起点。

西田入厂考试的时候，本田先生曾这样问：“你原来是在“白业殿堂”中工作的吗？本田公司可不是“白业殿堂”，进来你会后悔的！还是考虑成熟后再决定吧！”

原来西田确实曾在陆军航空技术研究所工作过，那里真“白业殿堂”那么漂亮，但西田后来也曾经历过连锅都揭不

开的生活。西田理解本田先生的意思。当初的本田公司就是样低水准的公司。

现在，知道公司创业时的情况的职员没有几个了。步人本田公司你可以看到，到处是现代化设施。今天的本田公司已经是总产值达 100 万亿日元的大企业。因此，人们很容易误认为这是本田公司的起点。现在公司的总产值稍有下降，人们就会惊慌不安，甚至影响自信心，这种情形很让西田担忧。

新入厂的人们，请你不要把你入厂时的本田公司的情况，当作公司的起点。望你能够了解创业时代的、最初的本田公司的情景，望你能知道，固定资本是 100 万日元的作坊式企业在 30 年间是经过了怎样的努力，才发展成为 100 万亿日元的企业的，衷心希望你能够知道，经过苦心经营发展起来的目前的本田公司并非是起步时的本田公司。当你知道了本田公司的发展过程后，在决定策略时，就敢冒一切风险了，这一点千万不能忘记。本田先生常说“起点”这个词，这里说的“起点”指的是什么呢？就是指创业精神、经营哲学、经营观念等基础上明文规定的社规、经营方针。

更进一步，本田公司的奋斗目标，就是给外界留下了“自由独立的公司”、“独立性很强的信誉的公司”、“以人为中心的公司”等印象。

办公室由“事务室”改为“思考室”

1985 年 9 月东京青山本田总社大楼开业了。

“建造这栋大楼与制造汽车的思路相同，在反映本田技研旺盛的创业精神的同时，还集结了员工们的智慧。”

正如久米所言，这栋总社大楼，凝聚了在其他办公大楼看不到的这种创新精神与独到之处。一如“做他人未做过的事”的本田技研特有的风格。

位于 10 楼的董监事办公室，依旧采用丰田技研传统的大厅模式，久米社长、冈村升会长等专务以上职位的办公桌在窗前一字排开，房间中央放置三张椭圆形大桌，左侧为总务、经理、销售部门，正中央为生产部门，右侧为开发部门，负责各部门的董监事们就在大桌上紧张地工作着。

紧挨着董监事办公室的是两个小房间，其中一间是公司创立者、最高顾问本田宗一郎的办公室，另一间是第二任社长、董事会最高顾问河岛喜好的办公室。

据久米称，“将‘事务室’变为‘思考室’——这是本田技研提出的新型办公室模式。”

无须赘叙，这栋总社大楼已针对和当地社区保持融洽关系，推动城市发展，作了具体详尽的考虑和安排。

能在如此完善的大楼中工作是员工们的幸运，反过来他们也一定会想，既然在如此优越的环境中工作，让人耻笑的抄袭之作是绝对拿不出手的，久米所说“年轻员工们的精神面貌也起了变化”的奥妙就在于此吧。将他们置于让人不敢马虎、闲散的环境中，他们的才能自然得以发挥和得以提升。

看准出击的时机

人们总爱在自己充满信心时去做工作，不过，这样至少得过半年才能开始一项新工作。

对于因人事变动而调了单位的人，西田经常这样提醒他们。调到新单位的人，一开始往往会感觉到：这儿的人怎么和别的地方的人不一样呢？感受性强烈的人，更是如此，这是一件好事。希望你能有更多的这方面的感觉。在这种情况下，应该先适应一段时间，若马上就进入实施工作阶段的话，常常会导致失败。

因为年轻人的感觉性非常丰富，新地方稍有不对劲，他们马上就会发现。而且，因为他们没有做出成绩，心里总在想：“无论做什么总得做点成绩！”这种急于求成的心情非常迫切，特别是年轻人，总是把理论放在第一位。一旦发现理论与实际不符合的情况，就会马上照着理论去修改。

好多成熟的组织，成功的工作方法，都是经过反复的试验，经过多次失败，才产生的。这是从西田亲身体验中得出的结论。其中往往有站得住脚的地方；而善于空想的人，是不会意识到这点的。于是，他们不知不觉地就犯了急于求成的错误。所以在空想时应该有意识地忍耐一下，等一个成熟的时机。

拿西田的亲身体验来说，最初感到好多事不对劲，但现在想来，如果那时就急着去改变那些状况的话，至少有一半的事情会弄糟的。

再重复一遍，调到新单位时，当你感到那里有点不对劲时，是很好的事，应该继续不断地发现各种各样的问题。

西田经常说：“最少我列 100 个左右的问题！”但是，这些在一瞬间产生的想法，绝不能马上去行动，为了不至于忘掉，把这些想法写在日记上，等待时机。就像法国著名的威士忌一样等待成熟。一旦理解了新单位的“体验理论”等方面的情况后，请再把日记打开。如果这时还能确信那时我的想法没有错的话，就可以转入实施阶段了。

相反，也不要错过机会。否则，当初的新鲜感会变得淡薄，进而化为惰性。回避问题实施的动力会减少，那问题就得不到解决。过多地考虑内部情况，容易裹足不前，“如果着手解决这个问题的话，其它问题会不会受影响呢？”这样，所有的问题都成了“待解决的问题”。从这

点来看，在调动单位后的第三个年头，是最能放手一搏的一年。如果在同一单位工作 5 年、10 年的话，就会慢慢变得什么都做不成。

实际上，本田公司的人事变动也是 3～4 年为一个周期。这正好是“等待时机”的时期，也不会错过机会，如果每 3 年进行一次人事变动的话，可按下列程序进行工作：

第一年：先是发现各种问题：

第二年：从新发现的各种问题中，将可能解决的，不可能解决的，或者是最初看错的，一一区分开来；

第三年：一举解决可能解决的问题。

也许，对于当今瞬息万变的社会，这种速度略有加快。把在原单位的事做完之后，再转向新的单位。如果上级不打算调动的话，自己应该提出申请，争取调换单位为好。

本田公司的人事变动从来没有停止过。人事变动是为了职员们的成长和教育，是为了解决因公司发展速度过快而缺乏人才的问题。

经常听人说：最近发展速度很慢，适合这个职位的人才应该很多，但实际上是，真正能够胜任的人才太少，一直处于“技术人员不够”、“厂长办公室秘书不够”的状况。

“等待时机”这一原则，用在技术方面也是合理的。如果把最先进的技术，过早地投入生产的话，往往会失败。本田公司就发生过这么一件事。

1955 年，公司里出售了带发动机的自行车，采用了自动变速装置，是高难度的技术。在当时来说，绝对属于尖端产品，这是“技术的本田”非常自信的作品。但到现在为止，从没有出现过畅销的情形，还有无盖子的体育赛车（“S500”、“S060”型等。都是车体很小、性能很高的车，而已打破了体育赛车高价格的常规，大幅降价。即使如此，销售量还是很不理想。造成这个问题的原因之一，就是本田先生的技术比用户所要求的先进了 10～20 年。按当今这个时代的生活水准，有

自动变速之类的装置，那是理所当然的事。

“九脑噢”plastic 技术，大众化的体育赛车，和最近新制造的“巴啦道 CRX”一样具有生命力。这是最现代化的、是通用的，但是却与当时人们的需要脱节。

在开发过程中，自认为无论在技术方面还是在样式方面都很不错的产品，到了下一年上市的时候，有可能会变得没有一点时代感，这和“错过时机”非常相似。相反，“不可能畅销的奇特产品”，就是因为过早地走在了时代的前头。

事实证明，技术、样式稍有变化的产品，才能成为畅销产品。要把握住这一点，大概就要凭“感觉”了吧！

世界上最伟大的广告主

鲁波广告公司总裁则认为：“本田与众不同。他们的经理人喜欢建立长久的关系，以事业合伙人的态度对待我们。我们受到与顾客一样的礼遇。这是广告人难得经历的特殊关系。我们不像其他广告公司那样时时提心吊胆，深恐惹火广告主，弄得饭碗不保。我相信最后的结果是我

们有更好的工作品质。当广告人经常被迫在枪口下工作时，创造力必然受到限制。这种压力是很不利的，使得人们不敢冒险。”

鲁宾自 1973 年起就为本田工作，担任尼哈广告公司洛杉矶办事处主任。1986 年，尼哈与其他两家大型广告公司合并，不得不中止与本田的合约。于是，鲁宾遂与合伙人波斯特自立门户，另组鲁波广告公司，没花多少时间做，他们就得到本田的合约。

本田汽车事业部执行副总裁雨宫幸一率领一群主管，听取鲁波广告公司的简报。鲁宾进来之后几分钟，雨宫问道：“还是同一批人吗？”“是的！”鲁宾回答。“那么没有问题，我们以往合作愉快，因为你们有很好的人才。”于是，鲁波广告公司成为本田的广告代理商。雨宫展现的这种信任与信心，使得鲁宾骄傲他说：“本田是世界上最伟大的广告主！”

预测事物发展的最坏状态

决定一件事，一个问题的时候，仅仅凭细心，将会变得谨小慎微。相反，只凭大胆，又会变得有勇无谋。只有具备细心和大胆这两个条件，才能确定合理的，行之有效的策略。

本田先生、藤泽先生，他们要决定一项政策，总是把百分之百的细心和大胆放任在一起考虑的。比如， 1953 年大量引进外国机械设备的时候，就是恰到好处地应用了这一哲理——大胆心细。

当时的固定资本额仅仅有 600 万日圆。而准备引进的机械设备费用是 4.5 亿日元。是固定资本额的 75 倍。而且，那时连三五年后该制造什么样的机种都没有任何具体规划。这够大胆的了！大胆的可以说是冒险，什么细心，似乎连点影子都看不到。

为什么要做出那么一项决定呢？后来问了本田先生，他是这样回答的：“因为我买到了在日本所没有的设备，引进后，如果效果很好，产品过剩的话，把机械卖掉不就行了！想买的人要多少有多少。经计算，即使在最坏的情况下，也不会有多大损失，所以，买了这套机械。”

连最坏的情况都认认真真地考虑过了。这就是细心，正因为有细心做后盾，才能那么大胆地做出决定，这的确是英明决策。

按本田先生和藤泽先生的平时为人，对于这一决策，他俩的态度是：当本田先生主张买进这套机械设备时，藤泽先生一定会提出一系列问题——引进后，怎么用？如果没有可生产的东西怎么办？就是有人买，你又准备卖多少价钱呢？本田先生的特点是大胆，藤泽先生的特点是细心。两人各代表一个极端，这两个极端组成一个完整的体系，从而产生了这么一个最佳的、最合理的决策。

当然，这并不是说，本田先生具备大胆，藤泽先生只拥有细心，而已，他俩都具备这两个极端的反面。他俩合成一对决策者，当然能作出这个最好的决策。

大部分人不可能把这两种极端的性格在自己身上调整得很好！所以说，如果自己是个细心的人，那就找个大胆的人，反之亦然，二者组成一个完整的体系。

有关引进机械设备的话，还多着呢！在引进的机械设备中，有一个

叫“斯汤郎母”的机器，它能自动制造小一点的螺丝钉之类。这种机械的性能非常好，它工作一小时，能抵手工一个月的活，这样只好让它停止工作。本田先生知道后，大发雷霆：“为什么把机器当作儿戏？！”

“工作任务已经完成，没有工作可做。”

“混蛋！把这么高性能的机器当作儿戏玩，成何体统！再要一些活不就行了吗？无论如何，马上找活干！”

就这样，“斯汤郎母”的工作效率太高，怎么都不能充分利用它的能量，最后终于把它卖给了一个汽化器公司。由于细心，预测了事态的最坏发展，公司并没有受到损失。

本田公司最初产出马刍的 TT 旋盘（二轮旋盘）时，也被人们说成是非常大胆的做法。但这次，藤泽先生也考虑了最坏的情况，也曾细心地算了这笔帐。

旋盘需要多少费用呢？考虑一下现在公司的规模，会不会对整个公司有影响呢？最后认为没关系。于是，就向旋盘挑战了。

西田自己可以说是属于和细心没缘份的人。在观察着这样决策的过程中，也慢慢地养成了先看到发展最坏的情况，再做出决定的习惯。特别是从本田先生、藤泽先生那里接过经营重担后，总是按照这么一个程序来制定决策的。“现在这里准备投资 10 亿日元，即使失败了也不会给公司带来很大的冲击！”经仔细考虑，如果断定没有关系，就果断地下决心，将 10 亿日元用上去了。

这个方法也很适宜个人的交际生活。

人们常说：“即使是好朋友向你借钱，也不该随便借给，如果借出的钱收不回的话两人长期的友谊一下就破裂了。”这就是这句话的本意。但是，他的看法与此不同。

如果借出去的钱要不回来，自己就没钱花，那就不要借给他，只把自己多余的钱借给人。这样，借给他人的钱即使要不回来，也不会对你有多大影响。即要想到事情发展的最坏结果。这样的话，不伤害对方的情面，而且钱如能如数还回来的话，还会更加增进双方的信赖感。

西田曾听过森繁以弥先生说过这么一件事。

苏联的演技派权威人士斯坦尼斯拉夫斯基说：“台词记过一次后就把它忘掉。”练习的时候要熟记台词，就这样原原本本地搬上舞台，背台词就像和尚念经一样，单调无味，又没魅力，听众一点都不会喜欢。应该是，上舞台后，把记下的台词全部忘掉，像一张白纸呈现在舞台上，这样，从你的口里就会吐出新鲜的台词，引起观众的共鸣。

“细心地记住台词，最后全部忘掉，大胆地走上舞台”——西田是这样理解的。而且，西田还深深地体会到，虽然工作的性质不同，但行家的想法是一样的。如果你想成为老练的经营者、管理者，那么，就绝不能忘掉细心加大胆。

NH 圈

新本田圈活动比提案制度还要团体导向。新本田圈简称 NH 圈，是个解决问题的小组，通常由 4 或 5 名伙伴组成，有时候人数也可能多达 10 人。伙伴们自愿集会，想办法改善工作环境、品质、安全等。但绝大多

数的 NH 圈都是为了解决特定问题而组成，达成使命之后，再寻找新问题。

品管圈是美国管理顾问戴明博士所引介。在 50 年代早期，日本科学家暨工程师学会邀请戴明到日本作一系列演讲，探讨提高现场品质的统计方法，当时日本人正致力寻找强化产品形象，提供出口的灵丹妙药。

美国本田自创的 NH 圈在汽车业享有盛名，无论就创新或员工参与程度而言，均属企业界翘楚。美国本田 NH 圈活动是由海斯统筹协调，海斯于 1981 年加入本田，担任机车涂装部门生产管制长。他原先在福特汽车及驾飞（Huffy Bi-cyles）公司担任过涂装领班，但没有实际的行政管理经验。1985 年 5 月，当他奉命推动这项活动时，对这位年轻经理来说，不仅是一项新任务，同时也是很好的学习机会，当时有两项重大优势极有助于活动的推行：第一，美国本田可以撷取日本本田品管圈的成功经验；其次，美国本田的工作伙伴到了 1985 年，不仅工作兢兢业业，而且也经验老道。

但无论如何，本田的确为那些有意参加 NH 圈活动，却又不知如何着手进行的伙伴们指点迷津。举例来说，指示的方向包括如下：一、编组圈员；二、推动方案；三、拟定计划；四、选定主题（使命）；五、设定务实的目标；六、分析现在的情况；七、由大而小分解问题；八、找出成因；九、以脑力激荡寻求解答；十、试行对策；十一、检验成果；十二、决定行动；十三、将成果标准化；十四、选择下一个主题。

每年 3 月及 9 月，本田会举办 NH 圈发表会。会场座无虚席，甚至连协力厂也来参加发表会，因为本田鼓励并训练协力厂组织品管圈。NH 圈吸引了很多人的注意，将近有 1/3 的伙伴参加这项活动。圈员把计划审查会上，审查会由包括高级主管在内的经理人所组成。许多发表内容非常丰富，通常都用到投影机、图表，每位圈员都发表意见。在自由发问之后，听众会提出评论与赞扬。每年选出绩效最好的两个品管圈，前往日本参加全球 NH 圈研讨会，会中选有来自 12 个国家、26 个不同工厂的品管圈。

每个 NH 圈都由其成员根据主题命名，例如封印之鼠、泡沫先生、最后阶段、弘先生的英雄、开路者等等，以下是几个表现较突出的 NH 圈。。

六角圈是由物料部门的伙伴组成，他们的工作是拆卸日本运来的钢质零件箱。一个箱子的螺丝超过 100 只。一天下来，地板上散落的螺丝高达 1.6 万多只。形成安全与清洁问题，不但会损坏堆高机的轮胎，也要花很多时间才能清扫干净。该圈的第一个对策是设计一个附有弹簧的夹子，装在每一只零件箱上，但夹子的成本每个要 3 美元，略显偏高。因此这个想法似乎不可行。他们觉得有些挫折，于是重新编组，不久就想出新的对策。还进行比赛，看谁收集的螺丝较多。经过统计，该圈发现螺丝卖给零货商后，每年可有 1400 美元的收入。但后来又发现可以把这些螺丝回头卖给日本的协力厂商，每年收入达 5 万美元。

协力商圈也是由物料部门的伙伴组织而成，日常的工作是收料并复印订单。起初他们是因为复印机故障频繁而成立该圈，他们还曾申请一部搬运车及堆高机来减轻工作负担组织正式运作之后，成员们就发现他们最初的想法有些偏差。于是着手研究一整年的收料系统，并加以修改，大幅改善了物料部门与采购部门及供应商之间的沟通。就这样，虽然“ 协力商圈 ”并没有将影印机汰旧换新，却解决了许多当初根本没想到的问

题。在整个过程当中，这项活动每年为公司节省的开支达 6 万美元以上。

凸轮垫片圈是汽车装配线上，负责装配后轮悬吊系统凸轮垫片的伙伴们组成。如果凸轮垫上的安装偏后，后悬吊系统就无法再作调整。在每班次大约 700 辆车当中，平均有 4 或 5 辆会发生这样的情形，每次调整需耗 1 个小时以上的人工。该圈想出一个简单的有效的方法，他们设计一只特制的扳手，上面焊上一个 L 形的小托架，因此只要凸轮垫片太偏后侧，扳手就锁不上去，这时再把凸轮垫片放正锁紧即可。

工作伴侣圈是由装配线上的伙伴组成，每部车到了这个工作站大概都要停留 70 秒的时间。为了加强速度，他们设计了一个突出的工作室，使工具整齐排列。结果工作时间因此缩短了一半。他们接着还继续研究其他工作站，尝试将他们的构想应用在装配线的其他工作上。

有许多 NH 圈的想法看起来都很容易，以致一旦实施，就有人问：“为什么以前没有人想到过？”但就像有人所说：“没有什么事情比常识更难得！”

不要阻挡好势头

如果商品的性能、品质不好的话，就销售不出去。把包装漂亮的粗劣产品卖出去，迟早会变得和顾客没缘份。

但是，高性能、好品质的产品，也不一定能畅销。如果产品超越时代的话，就不会成为畅销产品，这是一个产品能否登上畅销宝座的关键所在。

观察一下商品销售的动态，在某一阶段登上畅销宝座的商品，从此以后就会越来越畅销，直到被淘汰。分界线的确是明显的。

企业开发新产品，考虑到“这种产品能畅销”就开始生产、销售。实际上在这一阶段还反映不出产品到底能销售多少，这时就需要一边观察一边生产。在这个过程，如果用户也发现这种产品的确不错，那么产品的销售量就会迅速上升，这就是决定胜负的关键时刻。

已经开始急速上升，登上畅销宝座的产品，销售量还会继续增大，生产多少就能出售多少，不仅如此，还会有许多用户前来订购，有时都来不及生产。千万不要阻挡这股势头，要做下去！你的产品将会畅销全球。

有的产品没有登上畅销宝座，销售量会急剧下降。遇到这种情况如果不采取措施，销售量就再不会回升了。这种情况下的产品大部分就会被淘汰掉。

不管性能多好，质量多高的产品，在关键之时如果登不上畅销宝座的话，就得宣告失败。

本田公司的产品，到目前为止，最畅销时期是 1958 年开发并开始销售“超小型摩托车”那时。当时，西田是本田公司的营业科长。充当着销售阵营的指挥官，卖了好多好的产品。

“超小型摩托车”是在新构想下所产生的二轮车。那时，给自行车的辅助发动机上另加了一个同一氮筒容量的 50cc 发动机。这就是超小型摩托车。其特点是操作简易，价格便宜，的确是具备畅销条件的产品。更重要的是，它不仅巩固了原来的二轮车市场，而且有希望开发出“新

市场”。

在出售这一产品之前，公司为了打开销路，做了大量辅助工作。如对原来的本田产品“导利母”、“奔利益”大幅度降价，在同行中，破例实施全国统一价格，实行一年保用保修制度，增加销售点。在此基础上把超小型摩托车打入市场。

“肯定能够畅销”，正如所预料的那样，上市后不久，超小型摩托车的销售量，由曲线上升转为直线上升。

但是，上市后两三个月，在技术方面发生了问题。假如在这里拦住脚的话，非但超小型摩托车成不了当时最畅销的摩托车，连本田公司也不会有今天。

幸运的是，这个技术问题很快被解决了，同时，生产部门也没有妨碍这个好势头，产品有增无减。

从研究开发的阶段开始，本田先生和藤泽先生就制订了“月生产 3 万辆”的目标。因为当时二轮车的月销售量是 2 万辆，所以，在当时看来这是一个不沾边的目标。“如果能登上畅销宝座，肯定能成为最畅销的产品！”正是这样判断的，本田公司才大胆地树立了这个目标。为了增产，集中力量，投入了大量人才和资金。

一举登上畅销宝座，然后乘着这股雄风使销售量急速上升。这种产品使本田公司誉满全球，被称为是本田公司的“孝

1972 年，作为基础车开发、生产的“西比克”等都是时代的宠儿。接连不断地生产新产品，而且都登上了畅销宝座，久销不衰。

“让产品登上畅销宝座！”说起来容易，做起来难。自以为没问题，大量地生产，其结果并不像想象的那样畅销——这种可能性是常有的。如果考虑到这种可能性的情况，不知不觉就会暂停增加设备投资。如果抑制生产，商店里就会没有产品可卖，这股畅销势头就会被泯灭。

不久，竞争公司也推出了类似的产品，用户把目光转向了他们，但结果还是失败了。这样的例子常常可以看到。

特别是企业规模扩大以后，很容易产生“稳妥经营”的观念。如果老是想着不能失败的话，就会成为增产的障碍，影响自己的产品登上畅销宝座。因此，与其空喊“要登上畅销宝座”，还不如发挥自己的优势，抓住产品销售的好势头，增加产品的销售量，更为合适些。

回过头来看，本田公司自从创建以来，始终保住畅销宝座，能够不断推出畅销产品。正因为如此，本田公司才能急速发展起来，也才有今天。

民主表决

美国本田工厂营运大半年后，有几个员工抱怨，说中午 45 分钟的午餐时间太长了。由于附近没有餐馆，员工们大概 15 到 20 分钟可用完午餐。伙伴们急于减少浪费在午餐的时间，于是建议：“我们只需要 30 分钟，请将午餐时间缩短为半小时，并提早 15 分钟下班。”

这项提议交付表决通过，从此午间休息就改为 30 分钟。

另外有一次，圣诞节和新年假期适逢周末，美国本田的伙伴也以表决方式决定了放假的时间。

1985 年，一场严重的暴风雨封了工厂好几天，美国本田发现生产进度遥遥落后，伙伴们决定全力投入。于是经过全厂投票，伙伴们决议：“因为产量水准落后，我们要从现在起加紧赶工一年半，以满足客户的需求。”大家有两种选择，一是每班工作时间延长两小时，或者是星期六来上班。表决的结果是周六加班。接着是表决隔周的周六加班，或是连续 5 个周六加班，再连休 5 个周六。伙伴们选择隔周六加班。

虽然这种投票决定的不是什么惊天动地的大事，但这种做法对整体士气具有正面的影响。伙伴们承诺要达成某个产量水准，后来都圆满完成了。诚如美国本田一位执行副总裁所说：“我们的信念是：本田应该尊重伙伴们的判断。”

本田的平等主义还包括一种制度——被解雇的员工可以向“法院”提起上诉，并抽签选出 5 位同事担任陪审团。获选的人必须在美国本田任职一年以上，再遴选一位资深经理加入陪审团。在听证会上，陪审团聆听解职员工的抗辩，并提出问题质询。投票是以秘密无记名方式进行，采决多数。事后再把表决票放入信封，予以绞碎。迄今，约有 20%被解职而上诉的员工，由于陪审制度而得到复职。

为了完成某一项工作，如果非常需要这个人，即使他比自己的职位高，也可以请他做部下。

充分发挥个人的创造性

没有一个公司不说“要发挥创造性”。一个公司如果没有创造性，就不会造出新产品，企业就不会发展。创造之所以如此重要，因它关系到一个组织的生存问题。

但是，只是口头上说说，创造性是得不到发挥的。必须创造一个能够让每个人发挥创造性的环境。经营者、管理者不应该仅仅是管理公司的人员，还应是能够充分发挥创造性的工作环境的管理者。本田公司之所以能经常创造出具有独创性的产品，就是因为它把创造这么一种“环境”作为一项制度来完成。

下面就用CVCC发动机的开发这个实例来说明本田公司究竟怎样重视发挥创造性环境的。

最初实施排除废气规章制度时，本田发明的CVCC发动机，是全世界第一个低于此制度中的规定值的。别的公司开发一种将发动机中排出的有害气体进行最后处理的装置，而本田则按照在发动机内部消除有害气体的设想研制成功了。

简单地说就是在发机内，除主要燃烧室外，还设计了一个很小的副燃烧室。首先将高浓度混合气体送入副燃烧室，使之燃烧，在扩大火焰燃烧的同时，再让主燃室的低浓度混合气体燃烧。同原来的发动机相比，这种发动机是让气体缓慢燃烧以大幅度地减少有害气体。

为了超越完成排除废气的这一规定值，曾想出好几种方案，如触媒方式、react0r反应装置方法、排气再循环方式……有必要改变原来的往复式发动机，也有必要从有关燃烧的所有基础研究开始，到气体、能源来考虑。如此众多的方法和研究课题中，研究员选择什么，首先让本人自己申请，在每个人自由选择的题目被确认后，就由其承担有关研究课题。

某一研究课题，经常由一个承担责任，权利也就给了他。这就是所谓的“一人一件主义（包工制度）”。如触媒方式的研究，若有必要成立一个特别小组的话，“包工”责任者可以在自己的权限内任意选择研究员。

当一件事委托给一个人以后，就不许别的研究员插嘴。即使你认为“触媒研究方式”有问题，也无权直接发表自己的观点。对这一问题有疑问的人，可申请用别的方式研究，再使自己成为另一个“包工”的负责人，开始研究。

像这样“包工制度”的研究，许多人向着同一目标，同时进攻的情况并不少见。CVCC 发动机的开发过程就是如此。触媒小组、反应装置（react0r）小组等，分别研究、相互竞争，冲向同一终点，这叫“并行异质自由竞争主义”。

研究的自体要求是：“行动主义”、“实事求是”、“现实主义”。

技师们的世界观是实证主义、经验主义。仅理论是不可能把问题彻底弄明白的，肯定有不能确定的地方。尽管你在理论上认为“应该是这样的”，但是，如果没有行动的话就会永远停留在“应该”这一步上。仅仅凭“应该”这点理论，那些有身份、资格高的人就会比你有权威性。如果滞留于这一步，就会丧失个人的自由想法和创造性的欲望。

“在技术世界里，事实面前人人平等”是本田公司的原则。只有在平等的环境里，才会产生自由竞争，才能充分发挥个人的创造性。重视行动主义、实事求是和现实主义原则是维持这一环境的保障。

说得更透彻点，企业的研究工作不能是长期的、不紧不慢地拖着，而有它的时限。用一人一件，并行异质自由竞争的方式进行研究，分阶段进行总结、评价，最后汇总到一起，这就不是发挥个人创造性的工作了，而是由“评审会”来完成这项工作了。

创造一个能发挥个人创造性的环境，在本田公司也叫“登场的机会”。如果随时随地都有自己登场的机会，那么个人的自我表现心理就能得到引导，进而滋生创造性的萌芽。本职组织之外的其他组织也各有许多让每个人出场的机会。这也是本田公司的一个特点。

每一二年举行的一次“智力竞赛会”就是一例。用完全自由的想法，不考虑经济影响，创造一些异想天开的节目来竞争。这些“节目”尽可能不从平时的工作中产生，而是用新的想法设计出来的。由于和工作没有直接关系，看起来似乎完全是些无用的东西，但公司供给处仍向智力竞赛会提供小组费用，宗旨在使创造性的活动更加活跃、丰富，更具有自发性。或者，各种业务活动，都是为了发挥创造性、自发性而专门开设的。

组织“本田安全驾驶普及本部”

西田向本田、藤泽提议并征得同意，组织“本田安全驾驶普及本部”，自任部长。此后，普及本部在全国各地举办交通安全培训。

轻型汽车“生活”被寄以厚望，本田技研想靠它重振雄风，而在它身上，原先的设计观念则有了一百八十度的大转变。它采取将最高时速限制在 100 公里以内等一系列安全措施，此外行销上，还不遗余力地树立其“城市汽车”的形象。

这一时期，本田技研内部发生“水冷还是气冷”之争，年轻的技术人员打败自创业以来一直主管技术部门的本田气冷理论，在使用水伶引擎这一问题上取得了全面进展。不久，向市场推出的“生活”虽和 N360 一样采用 FF 方式，但却安装了本田技研的首批水冷引擎。

因此，“生活”开发成功时，最高时速超过 N360，达到 120 公里。

在发表会前夕，从安全角度考虑，藤泽指示将最高时速降至 100 公里以内。本田技研一向靠“速度与性能之本田”的形象不断发展，而今降低速度，本田的声誉是否会进一步受到伤害呢？真是令人进退维谷，左右为难。

“的确，降低车速极有可能损害商品形象，但将速度降到 100 公里之内，在城市道路行驶时容易操纵，行车状况良好。”

此时河岛喜好已取代本田成为领导者，他对藤泽的想法表示赞同，

并竭力说服那些担心形象受损的行政管理人员。

正如河岛所预期，在东京赤坂王子饭店举行的“生活”发表会上，本田技研的作法深获好评，而消费者的反应亦相当踊跃。

就这样，曾一度名声不佳的本田车又迅速恢复它的信誉。

上司也能当部下用

优秀的管理者能够容纳比自己有实力的人。

一般说来，实力就是在限定的某方面，人们之间的能力差。但实际并非如此。本田公司几乎不使用“能力”这个词，看看现任总经理河岛喜好先生的口头禅，你就会明白的。

他说人与人之间没有能力优劣的“差别”，仅仅存在个性的“不同”。

所谓的“比自己有实力的人”和河岛先生说的“个性的不同”是一个意思。所谓特长就是在不同的某个方面能充分发挥自己的实力，也就是“适合性”。在自己有可能做错事时，敢于向自己提出反对意见的部下，也属于这种人。

更进一步来说，为了完成某一项工作，如果非常需要这个人，即使他比自己职位高，也可以请他做部下。这是可行的。

实际上本田公司就这么执行着。特别是在研究所，作为一项制度，提得很明确。

“包工制度”的负责人，可以在整个研究所内挑选有实力的人，要求他参加自己的研究小组，而这些候选人不能提出任何要求。

研究所和生产组织一样，采用资格制，享受总经理待遇的是首席研究员（现有五人），享受常务理事以上待遇的是次席研究员（五人），还有主任研究员、研究员，共分四个等级。

比如说，提出研究方案的是个普通研究员，但他却是这个研究项目的负责人，如果他认为某个人对这一项目有用，即使是主任研究员也可以成为他的部下。虽然实际上很少遇到这种情况，但是，必须明白，哪怕是和总经理同等待遇的首席研究员，别人请他帮忙研究，在原则上也是可以的。

会有这样的事，也是因为研究所的研究部门是“镇纸型”组织。最高处只有总经理（相当于镇纸的主抓部分）；研究员平行排列（相当于镇纸本身）。所谓资格制度，说到底就是衡量本人专业水准的标准，而不是考虑上下关系。所以说，对研究小组的研究项目有用的专业技术人才，无论是谁都可以加入研究的行列。正是因为明确地制订了这么一项制度才有这种可能性的。把它作为一项制度确立起来是非常必要的，如果只是说说可以使用上司，但没有这项制度，那么上下级关系森严，部下很难说出口：上司，请您参加我们的研究小组。被邀请的上司也会恼羞成怒。

别的公司似乎还没有像本田公司这样的，即使提出研究方案的是普通研究员，他也是这个项目的管理者。因此，本田公司的制度，确使大家颇为吃惊。

这个制度给本田公司带来了生气，鼓舞了部下的干劲，增强了研究所人员“委托”和“被委托”的信赖关系，大大地激发了大家的创造欲望。这就是称之为“技术的本田”的依据。

生产、销售等部门研究项目时，也和研究所的方法一样，有时部下也使用上司。比如新制造的一种机器，用和以前完全不同的流通渠道来销售，许多类似的场合，作为销售行家的高级职员，有时会加入开发新销路的部下职员的推销小组中。

当然，生产、销售部门是阶梯组织。如果全部是镇纸型的话，数万人的组织就无法领导，也无法协调和有关单位的社交关系。但是要求有创造性的部门，其组织形式和研究所一样，全部职员横排并列。因而一旦有问题，需要组织起来研究的时候，就会不分地位高低，有实力的人员就能很快加入组织。

这种方法，看起来在小组织内比较容易实施，组织越大越不容易实施。因为它涉及到上下级关系，有时，事与愿违，造成公司秩序混乱。

但是，实际上组织越大，这种方法越容易上轨道，效果也越好，因为职员越多，具备不同实力的人也越多。整体越大，成功率当然越高。

不管怎么说，人总不愿比他人差，都想让对方给自己当部下。如果抱着这种想法，光把不如自己的人安排在身边，作心腹。一旦看到部下想发挥实力，就想剥夺他的机会。更严重者，全部使用自己的心腹，来巩固自己的地位。

如果用这种方法募集部下，就不可能“相互信赖，转让权力”。这种管理者只能被说成是无能之辈。

荣耀精神

观察美国与日本的本田工厂及办公室的伙伴们，显然这家公司的员工觉得自己是个赢家。这在美国的企业界是很少见的精神。就像人们以其高中与大学为荣，这种持久弥新的精神产生了荣耀感——属于某些特殊事物的感情。

有位伙伴如此描述这种精神：“它源自于一种了解——如果我们在一起，我们可以制造优越的产品，是我们共同做出来的！”另一位伙伴表示，当她看到车子一部一部滑出装配线时，心里真是骄傲极了，因为她是这团体的一份子。还有位伙伴在外面看到本田车时，总要探究它是美制或是日本制的，发现是美制的就觉得与有荣焉。本田体系之内当然有竞赛气氛，美日之间友好比赛，看谁做的产品比较好。倘若其他汽车厂不足为敌，本田各车厂就必须互相较劲。求胜精神鼓舞人们为团体命运共同努力。1985 年，有 6 位焊接工人希望在上班时间放音乐，但伙伴们否决了这个提议，因为有人说：“如果你在冲压部门工作一阵子，用耳朵你就能分辨哪一次冲压没做好。”一旦放了音乐，将无法分辨出机器的声音。

公司如何向其人员灌输此种荣耀感？在某些程度上，它始自上层，然后向下渗透。也许它反映在美国本田公司总裁入交昭一郎对其产品的高度荣耀之上，本田的金翼摩托车投产时，他亲自把第一轮车骑下生产线，然后进行无数圈的高速测试，作为新车下线典礼的一部分。这是安全的赌注，很少有新款摩托车或汽车曾做过这种庆典式的试车。

1986 年，大约有 600 位汽车业高级主管参与汽车业群英盛会。入交昭一郎并没有率领高级经理人，反而带了 6 名生产工人赴会。他们租了

一架飞机前往，当晚与汽车业名流把酒言欢。晚宴上最风光的，就是这 6 位本田伙伴，以及入交昭一郎先生。

预测变化、顺应变化

所谓经营就是适应不断的变化。不能适应变化的企业，就会衰弱、破产。可以巧妙适应时代变化的企业，能够在竞争中生存，并发展壮大。这两者有很大的差别。

“日新月异”、“日新月异”，本田先生经常念这个词，就是从这种想法出发的。

企业是由个人组成的团体。如果每个人都不能适应时代的变化，那么这个团体就会被社会淘汰，所以，首先必须人人改变自己，特别是经营者、管理者在引导部下去适应变化的同时，也有必要让组织本身发生变化。

本田公司在培养人才速成方面，有如下例子。近两年，小型摩托车非常畅销。在小型摩托车的研究、制造方面，本田公司有意识地任用年轻研究员。

小型摩托车从前就有，本田公司也曾经制造过，“玖能噢”之类的产品也曾生产销售过。那时开发制造小型摩托车的技术员，虽然还在研究工作，但是离开了小型摩托车的研究开发中心，成为这次研究的顾问。中心人物则是那些想像丰富、年轻力壮的研究员。

如果单纯从技术方面考虑，过去有经验的那些人当然有实力，但是，他们很可能会陷入过去研究的老路中。这样就不能适应社会的变化。

和过去比较，现在道路的铺设，车轮、各部件的性能等都有了变化，驾驶汽车者的水准也有明显的差别。原来乘汽车的人就不骑小型摩托车，骑小型摩托车的人就不乘汽车。可是，现在驾驶自用小汽车的人，也可能是小型摩托车的用户……为了适应这些变化，走在变化之前，本田公司成立了以青年人为主体的研究中心，这种新的观念，关系到小型摩托车是否畅销。

本田公司最近再次参加了二轮车、四轮车的国际竞赛。这种场合也没有选择有经验的队员，而全由新选手参加。也出自同一道理。

为了适应变化，成立一个走在时代变化前面的组织。比如有个“SEP 组织（Syscem）”这是推销、生产技术和商品开发三者合为一体的一支队伍。

在研究所，进行有关新型车种的基础研究，所研究的产品，如果可以断定是先进的，能畅销的产品，就转入商品开发阶段，在这里 SEP 组织则把它加入到开发计划中去。

比如说 S，则贩卖（销售）（包括宣传、广告），它站在售货的最前线，经常接触市场资讯，能够分析市场，预测需求资讯。然后根据用户的需求，提前取得社会资讯，掌握社会的变化，用户需求心理，以此为依据，向开发计划部门提供参考资料。

还有 E，即生产技术部门，要提前 10 年预测工厂配备、建设规划、生产水准、生产效益、降低投资、提高投资效益等问题。因此，它可以参与计划，提出建议和意见。

吸收 S、E 的思考方法，预测市场变化，提前进行产品开发，就是 SEP 体系。

这个体系从 1972 年左右开始组建，在 1976 年开发“阿抗道”课题时发挥了很大的效用。最近最畅销的“西汰”也是其中之一。特别是“西汰”，它的开发者都是 20—35 岁的年轻人，他们从研究开发、推销、生产技术的现场选拔出来组成 SEP 这个组织，在商品开发中起到了很大作用。

当时之所以没有给“西汰”安装标准配备的收音机，也是因 SEP 小组的年轻人预测了市场变化的缘故。现在的年轻人在汽车上安装收音机，非常注重音响效果，有时甚至安装和汽车同样价格的立体音响。“西汰”主要以年轻人为销售对象，和一般的小车一样装上标准装置的收音机，没什么意思。“西汰”从而走在变化的前面。

当然，“西汰”本身之所以能成为叫你赞不绝口的、划时代的小车，正如上述所说的那样，这里所提到的，只不过是很小很小的例子而已。

本田公司是从作坊、中小型企业起步的，经常预测市场变化，并能适应这种变化的公司。这种变化给职员以强烈的刺激，促进了他们的自发心，增强了他们的独创意识。比如说，曾有这么一件事：

1950 年 9 月，在北区上十条建了一座东京工厂。从第二年三月份开始生产，目标是月产汽车 300 辆，从现在的水准来看，我们也许会认为是弄错了。“不是月产而是日产 300 辆吧？”但在当时来说却是个超高的目标。先是两冲程的发动机，在同年 7 月被四冲程的发动机所取代，销路很好，随后一转眼的工夫就达到了月产 300 辆的目标。

当初计划，月产 300 辆这个目标，已经是工厂的上界（最高限度）生产量。一般说来，这个产量已达到了高产。作为一个新建的工厂，应该知足了，但本田先生并不这么认为。月产 300 辆的目标达到后，他又大发雷霆，到什么时候月产 300 辆才有个完，你们这些混蛋！

在不能增产的时候，好好找找原因，原因找着以后，再从那里下手。先动动脑筋——这是本田先生的想法。一旦行动起来，总会有结果的。上一月还是只能生产 300 辆，经过努力后第二个月就增加到 320 辆，三个月后便增加到 350 辆……

一年后，这个工厂就能月产千辆汽车。我目睹了由月产 300 辆增加到 1000 辆的全部过程，留下了深刻的印象。那时东京公司的走道、所有的空隙，部件堆积如山，也有堆在外面被雨淋着的。真正到了再生产就没办法处理的地步，这才买了个白子工厂。

白子工厂也经过了同样的过程。一直到建成大和工厂为止。

要适应变化，有时还需要强行改变自己，以适应工厂的临战体制，实际上过去曾使用过这种语言，但是，如果经常变化就会被认为是理所当然的。如果这种体制被认为是平时体制的话，“临战体制”就会成为废话。

“企业应该是永生的组织”，我经常用这句话来描述企业。这也和适应变化有很大的关系。

永生并不仅仅是长存。人类的寿命在不断延长，现在活上八九十岁都不算稀奇，但是仅仅活着，拖着羸弱多病的躯体，又有什么意思呢？只有永葆青春的活力，或者是老当益壮，经常保持生气勃勃的精神状态，

并永远继续下去，才算活得有意义。

摩托车的推销，原来大部分是自行车推销店。其中有的店年代久远。有些店主是这样自我介绍的，经营了一百多年还没有被挤垮，生存下来了，这说明还是有生命力的。但是反过来说，已经经营了一百年的商店还是初创时期的规模，可以说百分之百的退步了。当听了对方的介绍，令人首先想到的是“到底可不可以和这种商店建立关系”因为一百年都没有变化，现在能转变过来吗？

实验证明，作为推销店，有进步的是开业不久的、锐气十足的新店。已有两百年历史的小卖店是没有多大进展的。

“不断适应变化”，实际上是一个很大的课题。无论是个人还是企业，甚至一个社会、一个国家，唯一的出路就是改变自己，适应变化，只有这样，才能生存下来，才能发展。本文中所举的每一个题目，都可以说是为了适应变化的具体方法。

贯彻朝会精神

在一天的工作开始之前，本田公司的规矩，是集体出席朝会，日文称为朝礼。这是本田的坚持，即使外界有人批评，说本田式的每朝集会，运用到个人主义的美国，未免太过顽固。

但是，该做的正确的公司规则，一律要坚持做下去，这是本田精神，不论是总社、分社或设在外国的本田机构，一律不能省免。

在美国的本田汽车生产厂，早上的情景，跟日本总社完全一样，职员们穿上整齐的白色制服，在不同组的指定地点集合，然后开始这一天的朝会。

这种早上集会，由互相说早安问候开始，跟着是组内这一天的预定工作内容报告，最后做体操。

情形和日本方面的本田公司完全一样，但有些少不同，就是日本方面的早晨集会，安排在工作时间以外，而美国本田公司的朝会，却计算在工作时间以内。

由于职员绝大部分是美国人，本田公司的领导层当然明白，美国的职业意识、强调个人主义，工作的目的只是取得一份酬劳，其他的事，他可以不参与，早晨集会或多或少使美国人不高兴。

美国人不像日本人那样过惯集体生活，朝会变成仪式，可能产生抗拒感。

可是，本田公司在美国开始生产以来，员工们个个自愿参加朝会，这是管理部门十分满意的结果。

最早的时候，有些职员不太满意参与这种日本式早晨集会，但经过解释，也明白到要生产跟日本一样有好评的汽车，就得在集体行为方面多加合作。

现在，美国人相信朝会确有好处，员工团结一致，美国本田于是如日中天，继续向更大目标迈进。

河岛发动“文化大革命”

一般上来讲，以前的所谓社风，是一项特别意图，透过社风的影响，上面说下面听，命令下来就做，使管理单纯，事事都让下属起共鸣。

美国本田汽车的入交昭一郎社长，是个反对旧社风的人。他说，企业的管理人员，他的日常业务，是一部电影里的编剧、导演和主演者。他的说话虽然有点玄，可是，却在企业界掀起一场争论。

入交昭一郎社长强调的赛车精神，已经跟一般的日本企业家不相同。现任本田企业的社长久米是志，其实比入交昭一郎更早提出这个赛车精神论。可是，追查下去，原来在河岛喜好当社长的 70 年代初期至中期，河岛喜好已经实行这种赛车精神的经营理念了。

说起河岛喜好这个人，他是本田宗一郎眼中的才子。

60 年代，久米是志和杉浦英男两人，负责本田技术研究所的特殊研究班，其中表现最突出的，是河岛喜好。

他大学读的是机械，以技师资格进入本田公司，可是，他完成了“喜美”引擎的发明，本田公司凭这部引擎，赢得全世界的赞扬。

本田宗一郎退休，公司方面马上选出大家认为是最合适的人选出任新社长，他就是河岛喜好。

河岛喜好由一名科技出身的技术专家出任本田社长的要职，很多人都怀疑他的能力。

“一个工程技师，能懂经营吗？”

河岛喜好不止对他的职务胜任有余，上任第四年，也就是 1977 年，他还在本田企业内，掀起了一场有名的“文化大革命”。

他决定把董事室里个人专用的桌子废掉，所有的董事，包括他自己在内，都在一间大办公室内，用圆形大桌子办事。

不明白日本企业内情的人，也许体会不出废除董事专用办公桌的事，究竟有多重要。可是，他这种决心，即成为日本议论的焦点。

大家都说，河岛喜好在本田总社，掀起一场文化大革命，改造了董事部的结构，使公司内部更加显示得公平和谐。

《世界的本田——本田公司成功之路》本田是可信赖的

服务、服务、再服务，给顾客足够的服务，让顾客即使只是想到要和别的经销商或公司打交道，都觉得是种罪过。

缺点化为可爱的因素

日本战国时代的武将明智光秀先生，是位优秀的领袖，以善于使用手下的“智才”而闻名。他在奇袭“本能寺”杀死织田信长后，率领14000多部下与丰臣秀吉交战、爆发了“继承人之战”，即山崎大会战。战败之后，跟随光秀的只剩下六人，部下大部分都各自逃命了。

还有一位被称为“智慧者”的石田三成，在丰臣秀吉病故后，率领西军 3 万人，在关原与德川家康的东军对峙，结果也失败了，本想东山再起，但是到最后跟随他的部下只剩下了一人。

他们两人的共同点是都用聪明的才智，统率自己的部下。才智充分得到发挥，所以胜利时部下紧跟着他们。但是，一旦失败，就失去了神通广大的凝聚力，部下就会离开他们。

与此相反，同样是败军大将，西乡隆盛在西南战役失败后他剖腹自杀时，400 多部下跟随他同归于尽。况且当时已经是明治时代，日军已经进入现代化社会。并不像战国时代那样，胜者为王，败者为寇，而且西乡最初是以叛逆者的身份出现的，这样仍然有很多人没有背离他。再如：松永弹正被说成是恶棍式人物的代表，但是，在他死的时候，竟有 2000 名部下与他同归于尽。

无论是西乡隆盛还是松永弹正，他们都有统率一军的才智，可还不仅仅是这些，肯定还有什么特殊的因素吸引着部下。这个特殊的地方，就是做人的魅力。

无论是什么人，只有在他暴露出自己弱点的时候，才会特别感觉到他也是人，和自己一样也有弱点，甚至某些地方比自己还差些，——发现了这个弱点，自己才能够安心，同时对他产生爱心。

西乡隆盛向部下发号施令的时候，的确像个大将，威风凛凛，但一回到家就没有一点威风了，遵夫人之命，有时淋着雨修补房屋，有时修锁，修屏风等等，被指挥着不停地干活，用现在的话说他是个“妻管严”（听妻子话的丈夫）。但他并没有隐瞒自己的弱点，部下们也都清楚这点。

“在我们面前威风凛凛地下达命令的将军，回到家像只老鼠，对妻子唯命是从，叫人同情。”

了解西乡弱点的部下，反而慢慢地爱上了他。因为他是一个实实在在的人。

在这一方面，明智光秀、石田三成两位大将的为人，大概是不太讨人喜欢的，他们即使有弱点，也绝不在部下面前表现出来，好像一直生活在云雾中，就像一尊完美无缺的神仙，飘浮着。一旦掉下云层，在部下们心里就失去了吸引力。一遇挫折，部下就离他而去。

经营者、管理者可以说与此完全一样，无论多么合乎道理，无论有多么强的能力，只有这些，部下是不会跟着你一起去的。说到底，作为

一个人，一个实在的人，到底有多少可爱的地方呢？

本田先生、藤泽先生被称为著名的企业家，其原因之一就是他们从不隐瞒自己的弱点。特别是本田先生，是个一点都不隐瞒自己弱点的人。他和西乡隆盛一样。是位“妻管严”。这点连他自己都承认。总之，尽管让别人知道自己有弱点，根本没必要竭力地去隐瞒。

只有这种人，才能得到人们的信赖、尊敬。

两位老前辈毫无保留地将自己的弱点摆在桌面上，得到人们的信任与尊敬。

越是受过高等教育的人，考虑问题就越是着眼于道理。不合乎道理的弱点，自己就不许它表现出来，特别是在当今这样的高学历社会，这种倾向更加明显。

要做到从自己做起，敢于让别人看到自己的弱点，在现实中是不容易的。这样说，也许好理解些，即不要竭力隐瞒自己的弱点。

就是打高尔夫球之类的问题也一样，比如自己发挥好的时候，半场球就曾经得过三十分。但是一旦开始发挥得不好时，灰心丧气，一蹶不振。托这一弱点的福，“那小子常常能让人看到可爱的地方（即打球时的弱点），真有趣，叫一叫他吧！”因此，常被邀请去打球。说实在的，打高尔夫球时，并不是有意要让大家看到自己的弱点，那实在是力不从心而已。

这也算是弱点变成魅力的一例。

好搭档是生存下去的必要条件

本田又是怎样看待藤泽的呢？他在日本经济新闻上连载的《我的履历书》一文中如此写道：

“无论是在经营东海精机公司时，还是更久以前，我始终坚持不和性格一样的人合作。如果和自己毫无二致，就不需要两个人了，我一个人就行。虽然目的相同，但作为实践者，应具有迥然不同的个性、风格，所以我一向认为，不应和性格相同的人，而该和各种不同性格的人合作共事。

“当初和藤泽一见面，我就认定他是个极好的人选。虽说战时搞过自行车，但对机械简直就是个门外汉，但是他在销售方面却手腕高明、才智过人。也就是说，他拥有我所不具备的东西，我和他仅见过一次面便敲定合作事宜。

“此外，我常感到如果一个人不能与性格迥异的人携手合作，就不会有多大的作为。有一些公司，由亲兄弟经营，在那里可以我行我素。其实人才应广泛地寻求，如局限在亲属之间，企业便会停滞不前。我甚至想，只要具备使本田技研持续发展下去的才能，即使不是日本人、由外国人来出任下一届社长也没关系。”

另外，在《日经商务》（1986 年春季增刊号）对他的专访中，对于“为什么本田能够取得成功”这个问题，本田如此回答：

“用一句话来讲，是因为我们没走弯路，而是一帆风顺地走过来的吧。我这人，根本考虑不了其他事情，即便有其他可赚钱的买卖也干不了，也没有去做的勇气。

“另一点，我是搞技术的人，对财务上的事一窍不通，我将它交给藤泽（最高顾问、原副社长）来经管。能与藤泽合作是我最幸运的事，本田公司也因此才能发展到今天的规模。

“大家都以为本田技研是靠冒险精神才达到如此巨大规模的，其实并非如此。不管如何具有冒险精神，经营者的能力是有限的，无论技术多么先进，如果没有出色的人才将产品推销出去，而后回收资金并加以运用的话，公司是无法生存的。”

人门用“技术之本田、经营之藤泽”、“汽车上的两个轮子”、“理想的分管经营”等，来形容本田和藤泽的关系。两人一直延续到引退时的良好合作关系，不正是取得成功的关键所在吗？因此拥有好的合作伙伴是企业生存下去的必要条件。

索尼总裁井深如此形容本田技研的两位创业经营者：“藤泽是一位使本田百分之百发挥才能的精明经营者：本田是一位百分之百信任藤泽才华的幸运天才技师。”

迅速承认错误

1983 年春，本田先生在第二次临时行政调查会会长土光敏夫先生、委员濑岛龙三先生等人的强烈要求下，成立了“行政推进全国交流会”的民间组织。为了发动行政改革的全民运动，他精力充沛，在各地活动。从 1984 年 9 月开始，他被委托为临时行政改革审议会的顾问。

本田先生在全国各他讲演时，总是直截了当地说：“政治家也犯错误。政治家一生中不是也失败过好多次吗？作为一个人，谁又没犯过错误呢？”

再举个成田机场的例子，没有修运送燃料的管道，就先建起了机场，使管道建设直到最后才完工。在此之前，一直用铁道上的油罐车从鹿岛往返运送燃料，和修通管道相比，给国家带来了很大的损失。

这明显是政治家的责任，然而谁也不会承认“这是我的错误”、“这么蠢的事都能容忍，还有什么事不可以容忍呢？国民们愤愤不平。我认为光是愤怒还不够！”

本田先生之所以敢用这种口气斥责，是因为他自己能迅速地承认自己的错误。

无论是谁都会犯错误。本田先生能马上承认错误，并向对方道歉。即使对方是公司一般职员，甚至是公司外的人，他总能以平等的身份低头道歉。这不仅是本田先生一个人的作风，整个公司的人都是这么做的。

在西田担任副总经理时，从分店发往各经销店的材料中，出现过“和其他牌子的小车相比，本田产品的性能在这方面处于领先地位”，诸如此类的表达方式。在美国采用这种方法是理所当然的，但是在日本的商业界还没有这种习惯。

这只是一个分店的部分人做的，总公司一点也不知道。这个问题被别人指出了。

虽说这是某一分店做的事，但最后责任在总公司。我们首先把有问题的材料全部收回，同时指示负有责任的主管去向有关的汽车公司道了歉，“对不起，我们实在不应该这么做。”

因为认识到自己的错误并马上道了歉，其它汽车公司的人便很痛快地谅解了。当然，认错的一方也有拉不下面子的难处。

“这是很慎重地承认错误，没有什么不好意思的，我们自己又不是没有犯过错误。”

也是在几年前，某一负责人给交易对方添上件麻烦事。就马上解除了他担任的工作业务，让他去认错。

如果承认错误，并能马上去道歉，对方大都会愉快地接受的。这样的对外关系虽然是过去的事了，但更主要的是本人的问题。

失败了又不认错的人，总想找借口：自己并没有准备那么做，而是对方的过错，当时又有无法抵抗的障碍等——想设法为自己辩护，找一些毫无根据、永远站不住脚的理由。错上加错，结果是越陷越深。

正如裁判厅上为了使其伪证正当化，连续编造谣言，最后仍左右讲不通，结果是同样的。

企业绝不允许有这样的人存在。这是因为允许失败的人不承认错误就等于承认失败的事是正确的。如果这个错误被容忍了的话，旧的错误还会导致新的错误，整个公司就会弄得不可收拾了。

商店经营不景气，准备重建公司时，能否深刻反省，实实在在地承认错误，是个非常关键的问题。我在实践中多次体验了贩卖店在这方面的经验。

曾经有些店主，看自己的店要倒闭了，马上把资产隐藏起来逃之夭夭。将贷款书上的名字改成他人的姓名，尽量不还贷款。这些店不承认是自己失败了，把责任归于本田公司。找一些毫无根据的理由，想逃脱债务。这些没有诚实地承认错误的店主，没有一个能重振旗鼓。

与此相反，也有过一旦失败了立即认错的贩卖店店主。“一切都是自己的责任”，毫不隐瞒自己及公司的财产，即使自己已一无所有，也想方设法还贷款。而且说：“最后请你们看着办”，等待对方的对策。这样的店主恢复得也很快，同时，也值得信赖。

1954 年，以自行车辅助发动机“超小型号”为首的很多产品，销路不好。再加上以前生产一直高速度地发展，不合理地把资金全部用在设备投资上，资金周转处于困难时期。“当时连破产都考虑到了。”藤泽先生后来这么说过。

这时，藤泽先生去有交易关系的三菱银行实事求是地汇报了公司的情况并道了歉。他有过这样的想法：“在万不得已的情况下，把以本田公司和藤泽先生名义创办的全株式公司从创业以来入股的全部资金收集起来作为贷款资金提供给三菱银行。”

“我们准备拿出全部财产，我们的人身自由全部交银行处理。”

藤泽先生实事求是地承认了公司经营的不景气。结果因为诚实地承认了错误，所以得到了三菱银行的理解。决定再次全力以赴支援本田公司。

然后又进一步给劳动组合，有交易关系的对方等率直地解释了本田公司的实际情况，并向他们道了歉。本田公司终于渡过了最大的危机时期。

无论是谁都有错误的时候，认识错误，就此停止，并承认错误，用一种新的姿态，从头做起。

怎么说承认错误都不光彩，但认错后自己的心情会马上好转，以后盼工作也能顺利进行。

应用 B 界理论

B 界理论是把人类分为 A、B、C 三个区域的集团心理的理论，以摩托车为例。特别喜欢摩托车的人为 A 界，对摩托车毫无兴趣的人为 C 界，介于二者之间的那部分人为 B 界。

自己虽然对摩托车不感兴趣，但是，在 A 界有和自己关系密切的人。比如，作父母的有喜欢摩托车的儿子，作者师的有喜欢摩托车的学生等等，这部分都属于 B 界。

B 界人们的特点，带有感情性、异常性、行动性，以至情绪性。他们的情况是对摩托车具有很大的抵抗性，有时甚至带有反感性。

当一种更高性能的摩托车上市的时候，A 界的人们非常高兴。但是作为 B 界的父母就担心了，摩托车的性能越好，儿子所骑的速度就越快，这样一来会不会发生事故呢？

那时正好是本田安全驾驶总部成立，刚刚开始活动的时期。

这项活动也同样，如果以 A 界的人为对象的话，那么成果无疑只有一半。如果父母老师也能参加我们的安全驾驶教育的话，我们这项活动就会取得圆满成功！

儿子如果能受到这么系统的理论教育的话，给他买辆摩托车也是可以的！这样，原来 B 界的人，就会逐渐接近 A 界的人。

同样，对于烟酒，也存在着 B 界现象。自己喝酒、抽烟的人属 A 界，烟、酒不沾的人属 C 界；在 A 界有和自己关系密切的像一家人一样属 B 界。假如有吸烟有害处的报导，作为 A 界的人总要为自己找些理由，烟还是要抽的。B 界的人担心道：如果丈夫得病了那就糟了，因此大吵大叫。

可以说，企业之所以发生社会问题，大部分就是因为只把注意力集中在 A 界上，而忽视了 B 界的结果。

召集 OB 负责人和 OB 职员开座谈会也一样，毫无疑问，公司的职员属于 A 界，与公司毫无关系的人属 C 界，曾有过上下级关系的人们相当于 B 界。这些人中有人曾和自己的上司吵嘴，也有的人自己从未想到过会被解雇却被解雇，如果对这些 B 界的人置之不理的话，这些人就会成为完全反对本田公司的人。

和部分人偶而在一起边吃饭、边聊天，探听他们对公司的想法，同时，对他们所说的别的事也表示关注，这样，越说大家越能以诚相待，只有这样，才能使他们不至于站在本田公司的对立面。

本田公司有过“葵会”这么一个组织，这也是 B 界理论应用的结果。

一般公司在召开所有股东总会以前，大部分是首先召集大股东，摆一桌宴席。我也曾多次作为公司的代表，被银行证券公司邀请。俗语说：就是“过场股东总会”。捧着稿子读完，吃饱喝足，散会。

邀请参加“葵（花）会”的是：在有关系的公司中，包括大股东在内，大约五十个公司的人。从形式上看和别的公司没什么两样，但是内容却完全不同。为了使公司真正得到理解，平时不容易涉及到的问题，花会上可以给他们作详细地说明。或者放放电影、录影带，展示一下新

产品，尽可能地让他们了解本田公司的真面貌。

“嗯——本田公司连这些事都做！”这些股东了解并赞叹之余就会变得亲近公司，成为家人似的，成为 A 界的人。已经属于 A 界的人，可以让他们真正了解公司，希望他们更加亲近本田公司。

如果各社只来一个人的话，常常来参加的容易是同一个人，所以每次都邀请二～三人。如果请来的不是常来的客人的话，那就多增加一个了解本田公司的人。想说的话，也能通过他转达到公司里，可常常听到有人说为能参加葵会而感到高兴。

珍惜时间

“我只有一条出路，那就是勇往直前。”本田采取对策以避免危机，全心投入制造优良产品的工作中，以期能马上回收资金。

首先是重新检讨销售量下跌的产品，针对客户对梦想号的意见，改良化油器并达到预期的效果，而稍作改进的便利号也使消费者的不满烟消云散。

经再三研究确定，即使卡普再作改进，也无法使销售量增加，便果断停止生产。

同时，藤泽也想出一个在危机时期尽快收回货款的良策，它使公司能在发出产品后的十多天内就收回货款，而且百分之七十五为现金，其余为期票，但那不是批发商的期票，而是经批发商、代理店签字的消费者期票。

“只要一碰上本田，就是钱、钱，要钱。”代理店对此大感不快。但是由于资金周转加快，代理店本身的经济效益也跟着增加，才真正了解到这个策略的好处。

关于这种货款回收法，西田通弘回忆道：“在提高资金周转效率的同时，也达到以金钱购买时间的目的。”即使是现在。本田技研依然采用藤泽这种具有深远意义的货款回收法，但真要追根溯源的话，全要归功于 1954 年的那场危机。

依常理，如果从国外进口设备，等机器运到工厂之后，得根据它的大小及作业内容决定安装位置，并花上好几天功夫来完成清理场地等工作。但本田想：“公司不惜举债引进设备，如果按照常规去做，这些贷款的清偿进度便会延迟。”于是他在事前认真研究机械的尺寸及作业内容，在机械运抵之前便已决定好安装场所，并将场地清理妥当，使这些设备在运抵当天即能接通电源开始运转。

此外，引进新的设备，技术人员必须经常参阅说明书，掌握其使用方法。本田技研进口的都是精密机械，想要灵活自如地操纵它，就得花很多时间。如此一来，在此之前设备只能停机待工，这也会造成时间的浪费。

于是，本田为尽量避免时间的浪费，跟在技术人员的屁股后面鞭策着，让他们通宵达旦地进行高度训练，使其在极短的时间里掌握新式机械的操作方法。

这种做法，不仅适用于舶来品，也适用于从合作企业购入零件的时候。

也许有人会认为这是蛮干，但是运用这种方法不仅节省时间，还促进了生产技术的进步。

对此，本田说：“ 譬如，碳素含量等等，必须预先设定规格，待材料运抵后立即检查，否则机器会马上停止工作。在这一点上，我们公司十分强调节省时间，并养成良好的习惯。不仅如此，其他供货企业的技术水准也因此有所提升。 ”

就这样，在本田的领导下，公司上下一心，克服危机的努力和复原期虽因通货紧缩多少有些延误，但最后还是大功告成。

大约自 1995 年 6 月起，本田技研便重振雄风，走向辉煌的未来。

卖车只是服务的开始

在日本，成功的本田经销商了解额外服务包括些什么，如果你向他们买车，也许必须出国才能使他们停止服务。买车只是个开始，经销商不仅会寄生日卡给你和家人，还会寄晋升、毕业、结婚等人生大事的贺卡。当你的车子需要维修时，他们会派人到府取车，修好再送回府上。日本的汽车业竞争十分激烈，这种优异的服务水准几乎是顺理成章。没有这种服务就别想成功。

本田进军美国汽车市场时，员工都要学习如何服务顾客。本田无意放松其优良的服务，这种态度已传给它的销售网络。本田不断强调：经销商必须在所有领域（销售、服务、零件及旧车）样样满足每一位顾客，艾略特解释说：“ 当经销商做到这个地步时，利润保证会提高。 ”本田相信，车主与经销商打交道时，最重要的三个接触对象分别是：一、卖车的业务员；二、车主送车子去维修时接车的技工；三、车主付款时的经手人员。

“ 我们经常与经销商联系，因此他们的推销员自然知道如何做好销售展示， ”艾略特指出，汽车推销员必须有足够的产品知识，当然我们也要求他们知道如何服务顾客。顾客服务的内容不胜枚举，像签约之后，确保交车的细节完善，即车子必须干净、正常运转，且附送车主手册等等。许多人不知道正确的开车方法，业务员甚至必须指导车主开车。当然了，接车技工与会计人员也都要展现同样的礼貌。再怎么说，经销商这个行业并不是拿了钱走路就算了，没有任何经销商愿意留给人这样的印象。因此我们一而再，再而三地向我们的经销商强调：卖车只是个开始。我们会不断地重复：“ 服务、服务、再服务，给顾客足够的服务，让顾客即使只是想到要和别的经销商打交道，都觉得是种罪过。 ”

随着全球竞争的白热化，全球企业纷纷介入彼此的市场，各种产品的成本与品质也很分歧，服务正在缩小。相形之下，最爱护顾客的公司就拥有了竞争优势。

全美的本田经销商被问及本田的服务哲学时，会说：“ 无论我们做什么，只要是服务顾客的事，都是合理的。卖本田汽车很容易，但若顾客不满意，他绝不会回来买第二、三及第四部车。就像我们的广告所说的，有些家族有十部以上的本田车。要让客人再度光顾的不二法门，就是使顾客的满意程度极大化。 ”

优越的服务不能只是一时兴起，针对少数特定的顾客提供。“ 顾客

永远是国王！”必须是每个行业的长期准则，而这句标语最盛行的地方就是日本。日本人奉顾客如上帝，敬顾客如拜神。这是一种日复一日、持续进行、永不休止、不屈不挠、温馨满怀的活动。本田已将这种对顾客的虔敬带到美国！

顾客每次的惠顾都希望能满意。因此每次都会对服务有　所评价。诚如舒米林所说：“说到使顾客满意，每一位本田车主对我们都很重要。不管你在什么行业，都得花上一辈子的时间才能建立好名声。而一旦你做到了，你必须加倍努力去维持，否则一夜之间就会化为乌有。”

不要用公司的钱招待自己的客人

本来是接待、交际费，但是，有时也使用其中的一部分，和职员同事在一起喝酒——即公司内家族交际费。

当时本田大部分公司建立起了预算制度，重要领导交际费是多少，部长的接待费又是多少，都有了明确规定。而从前本田公司根本没有这么明确的规定过……其中有一部分费用可以自由使用——自然就成了和部下们商谈、交际的费用。

用于什么交际都行，“就是不准把钱用于公司内的交际上。”当然偶而和公司职员在一起喝喝酒，是完全可以的。对此大家并不持异议。因为它会起到杂谈的效力。因大家都不是很有钱，而且到了管理者之类地位的同时，住房问题、孩子的教育费等接踵而至，经济实在不好过吧！总是硬着头皮掏自己的腰包怎么行呢？这点大家都明白。

问题在于吃喝的方式。

“怎么样，今天让大家吃饱喝足！”这样说，部下就会产生这样的感觉：到底不是用自己的钱，一点也不心疼，天下奢侈的主管真不少啊！怎么好意思用公司的钱讲排场，不可思议。

遇到这种情况，部下表面虽然笑咪咪的，但背地里会窃窃私语。因为不是用自己的钱，所以绝不会对上司表示不满，不吃白不吃，不喝白不喝。但是，在他们内心深处又很蔑视这位用公司的钱请他们吃喝、摆阔气的上司。

“说得好听，可从不在自己的腰包里拿一分钱。”连部下的这点心里都看不透，只看到大家在高高兴兴地喝酒。这样的领导，除了叫他傻瓜还能叫什么呢？但是，这样的领导还确实不少。大家也常去喝酒，每看到这种场面，厌恶感油然而生。

最初老是说大话，但结帐时从不掏自己的腰包，把老板娘叫到身旁，吩咐道：这些费用记在公司的帐上，拜托了！虽然自己尽量做得巧妙，以掩人耳目，但部下早已明白了。

只被部下识破，使职员对自己有看法，那还不过是公司内部的事。问题是饭店里聚集着各个公司来喝酒的人，这样做，岂不给公司带来耻辱？

如果真正掏自己的腰包，怎么挥霍浪费都没关系，但现在的一般职员或者是位主管，工资很清楚，恐怕连喝茶都不敢说：“好了，今天我付钱。”更不用说支付饭馆、酒吧的费用了。

用公司的钱带领部下喝酒的时候不应遮遮掩掩，而应该直言不讳地

说：“今晚是用公司的钱招待大家，都不要客气，好好喝！”用不着你隐瞒，部下早都知道。

之所以想到要这样告诫大家，是因为本田先生、藤泽先生那恰到好处的应酬方式给了我们启示。我们曾被他们带到赤坂、银座喝过酒，但他们用的绝对不是公司的钱，而且喝完酒后用现金支付。这点很值得好好学习。

随着地位的高升，人们越来越不注意这点。如果你不注意这点，当然不会感觉到有人在蔑视你。这方面也是应该考虑考虑吧！

越是琐碎的支付越要谨慎从事

“唉，在这里喝酒的××商社的家伙，迟迟不付钱，真拿他没办法，一欠帐就是半年多……”这话在喝酒时经常会听到。

被数落的公司不是资金周转不开，相反，他们的经济效益往往很不错。每当大家听到这话后就想：“真是个没出息的公司！”当然了，数落别人的女店主也会失去信用……

实际上正是在一些琐碎的事情上，公司和个人会大大降低威信，被人抓住耻笑的把柄。如果欠帐的当事人、公司还没有察觉这一点，问题就不好办了。

藤泽先生对饮食费的支付非常认真，他曾说过这样一句话：“给提供材料的关系客户打一个欠款条，六个月后再付钱是允许的，但小小饮食店的费用，必须用现金兑现。”

在大商贩那里，打欠款条的事是极普遍的，即使是迟几天，也不会有什么问题。而大多数饮食店是二—三人经营的小店，靠“日钱”（每天的收入）过日子。“同样是支付，与有关材料、部件的贸易关系客户可以欠帐三个月，那么在这里也可以三个月后再付饮食费吧？”这种想法是错误的。

饮食费最多不过是几万日元，就算是有一百家，大不了一千万日元就够了，和支付材料的费用相比，真是微不足道，而连这一点费用都要拖欠，很多公司因此降低了声誉。

即使是大商贩，他的交往范围也有限，但是饮食店里什么人都去，有点事情马上就传开了，如果这方面做得很好，“本田先生付钱很爽快！”的佳话一下子就可以传到很多人的耳朵里。从此，饮食店的费用尽可能不拖欠，这引起了我们的重视。

迟迟不支付这类事，好像多发生在用公司的钱一起喝酒的情况下，因为不是个人付钱，所以不直接损害自己的名声——但会降低公司的信誉，因而一般人对拖欠付款反应较迟钝。

当然喝酒的人必须自觉些，而且大家认为公司有必要考虑一下这个问题。

有些负责人偶而把本月的钱数用超了，但又不及时把申请转给总经理，有时在抽屉里一放就是好几天，即使公司明文规定：“饮食费要迅速支付”，还是造成了拖欠的后果。这么一来，经营着数兆日元、数亿日元生意的公司，说不定就会因为数万日元的拖欠支付而名誉扫地。

以前支付饮食费很及时的某公司，后来偶而欠了些帐。这家公司的

原董事听到有几家酒吧在议论这件事。从当时的情况看，这件事好像还没有张扬出去，这位原负责人稍微放心了点，但还是立即来到公司，汇报了这件事，不料，公司财务负责人露出吃惊的样子问道：“哪个店的谁这样说的？”“问题不是要弄清从哪个店听到这件事的，而是要首先调查欠帐这件事是否真正存在！你看问题的角度是错误的。”这位原公司负责人一边说着，一边十分恼火。

正如这位负责人所说的那样，真正的问题不在于在哪儿听到那话的。

饮食费的支付只委托给个人去办理是不行的。和财务有关系的负责人随时都要留心：什么时候喝的酒、吃的饭？这些费用又是什么时候支付的？

贸易费用如果由一般会计处理的话，饮食费用就由特别会计负责。饮食费不同于别的费用，不管资金周转处于什么状态，都应该迅速支付。举个典型的例子：贸易关系客户的欠款由三个月推迟到四个月是可以的，但饮食费必须一次清帐。

如果欠款积累得过多，不但支付起来麻烦，而且还会降低信用，因此，结算单来得越早，我越乐于支付。这是因为，比如说，昨晚喝酒的那家店的结算单在第二天就来了，你就会想起：“啊！昨晚喝得真痛快！爽快地拿出了钱。”但是过了半年多才接到结算单，你就会不解地问：“哎？是不是真的去过？”但也没办法只有支付了……同样是支付，当愉快地回忆生动地重现在你脑海中时支付要痛快些，这一点是无疑的吧？

西田常去的那家酒吧，漫画家牧伸先生也常来，这位先生曾这样说过：“像我们这样的艺人，作品有卖出去的时候，也有卖不出去的时候，卖不出去的时候因为没有钱，所以绝对不来喝酒。”他每次来喝酒，非要把一万日元花完才回家。那么有名气的人，在这方面都如此谨慎，真是非同一般啊！——令西田深受感动。

在小饮食店工作的人，拚命为客人服务，让客人高兴，才能挣到钱。毫不客气、威风凛凛地喝完酒之后，“一欠款就是半年多”，这样的人，不能叫客人。这样的人若作企业的管理者，他的资格也是值得怀疑的！

宁肯滞销，不许降价的成功运用

然而，在让人看好的美国市场上，自 1966 年初起，拳头产品超级卡普的销售量却突然下滑。

年初因冬季的关系，摩托车销售量会下滑并不足为奇，估计在开春后销售量就会上扬，所以自 3 月至 5 月间，大批产品经海路运抵美国。意外的是，即使到了春季、初夏，超级卡普的销售量仍无恢复的迹象，而库存却在不断增加中。

终于，主管美国本田的川岛向藤泽提出“尽快想想办法吧”近乎哀鸣的求援信。

当时，本田技研 1000 亿日元的年营业额中，有 430 亿日元是出口贸易所得。占总值四成以上的出口贸易收入主要来自美国。它的急速下跌对本国技研来说是大伤元气的挫败。

盛夏，正在欧洲旅行的藤泽慌忙转道飞抵美国。根据川岛的汇报，预计 9 月份的销售量会跌至 8000 辆，11 月份为 2000 辆，而出口结算金额则只有 4400 万美元，按当时的汇率计算约合 160 亿日元。

而此时，在日本，产业界正盛传，不光是美国本田，就连本田技研也自身难保了。

面对这种危难局面，藤泽对川岛下了道死令：“ 无论如何困难，绝不允许降价倾销！ ”

如降价倾销就免不了会遭到诋毁，甚至会损害日本商品的声誉，常言道，便宜没好货。值此生死存亡的关键时刻，做出如此决定确有藤泽风范，而藤泽自有他的打算。

《世界的本田——本田公司成功之路》本田公司谋略

本田公司既追求企业效益，也追求社会效益，真可谓一举两得。

本田的交手较量法

总部设在东京的本田技研工业公司（HONDA MOTOR）是全球最大100家工业公司的第46位，其1995年销售额为441亿美元，利润额7.34亿美元，拥有资产328.6亿美元和员工96800人。

1948年才成立的本田技研工业（以下简称本田），当时只是一家小型机车厂商，经过该商社的总裁本田宗一郎的有胆识的经营管理，它由日本国内的204家机车厂商中脱颖而出，在 1965年就夺取日本第一和世界第一的机车厂商，直至现在，它仍占据着这个王座。

本田的创始人本田宗一郎为本田商社的发展，四方出击。

实践证明其各方面的策略十分有效。

本田从一开始经营就为公司订立基本方针：不步他人后尘，要创世界第一技术水准。全公司上下，为实现这一目标，致力于技术的研究和开发。本田在1954年向公司全体职工宣布，要将自己的产品拿到和世界最高级的机车速度比赛，即要参加当年在英国曼岛举行的世界机车T·T竞赛。

在这一届竞赛中虽未夺得好成绩，但是起到了火力侦察的试探作用。古语有说：“角之而知有余不足之处”，即是说，进行一场战斗，要了解敌方哪方面具有优势，哪方面处于劣势后，方好开始行动，这就是作战的一种交手较量法。

本田运用了这种交手较量法，把自己生产的机车拿去参加国际角逐，目的是为今后大批生产作探路。1959年，本田根据第一次参赛获得的情况，对自己的产品进行了改革，再次参加 T·T 竞赛，获得第六名。到1961年，它的产品质量更上一层楼，在当年的T·T大赛中，在125CC级和 250CC 级的竞赛项目里，囊括了第一名至第五名，可说获得了全面大胜利。从此，本田机车名声大噪。

众所周知，本田的机车参加国际竞赛之意是为了自己产品扩大销售的。本田毫不隐蔽这个意图，公开提出“本田是以全世界为目标的理想”，并教育全公司所有员工要为此宏大的抱负而奋斗。本着这个目标，本田决意首先开发世界最大的机车市场——美国。在 1959年，欧洲销到美国的二轮机车数量约8—10万辆，但来自日本的几乎是空白。

本田首先以美国加州为中心的西部地区市场为目标，因为这部分市场是美国市场中最大的，年销二轮机车3万辆左右。为了进攻这个市场，本田将在1958年日本畅销的品型SUPERCUBC100（50CC），作为主攻的有力武器，大做广告，广拓分销渠道，亮出本田机车在国际T·T竞赛的名声，并在那里设立“美国本田”公司。并根据美国当时的二轮机车销售以业余者为主要对象的情况，开展新的销售对象攻势，即往用于上班、上学、购物的各阶层消费者推销。结果，这种推销办法很成功，1963年它对美国的销售量为126000辆，1965年发展到销量44万辆。

打开美国市场后，本田以“世界的本田”品牌形象向欧洲市场进军，

很快也取到了可观的销售量。到 1983 年，本田生产的二轮机车在全球的市场占有率为 25%强，因而位处世界第一机车厂商的位置更巩固了，当年它共生产了二轮机车 366 万辆，其中 60%多是销向国际市场的。

1967 年，本田为了扩展业务，开始生产小汽车及各种交通货运汽车。像经营摩托车一样，一开始就把经营目标瞄准了国际市场。为了把产品挤进竞争激烈而又有潜力的美国市场，在 1977 年投入 3500 万美元于美国俄亥俄州买下 117 公顷土地，兴建工厂，到 1984 年便开始生产 ACCORD 牌轿车和 cIVIC 牌汽车。现在，本田在美国生产和销售的各种汽车约 70 万辆，其中在美国生产的约 30 万辆。

本田在经营二轮摩托或是汽车中，都极为注重招揽各方面的优秀人才，为此能使其产品在竞争中处于领先地位，这不论是产品的款式和质量，或是经营推销方法，它都显示出高人一筹。它在美国设厂生产时，千方百计把当地的技术人才和管理人才招聘进厂，然后把他们送到日本的本田厂进行一个半月至三个月的训练，使他们熟悉本田的生产标准和管理程序。结果，这些美国人也可以生产出同样水平的汽车。

本田对在职员工的职业培训十分严格，任何人上岗前要进行岗位训练，获得合格证后才能上岗生产。公司里设有研究所，每年支出大批经费让科研人员和设计人员进行新产品和新技术的研究开发，并鼓励全公司员工提合理化建议，凡是被采纳的好建议，可视效益多少发给重奖。在这么一种人人动脑筋、出谋献策的工作气氛里，人才不断涌现，有力地促进了公司的生产和经营的发展。

本田妙案

西方经济学有一个假设前提——从事经济活动的人都是有理性的经济人，即每个消费者都追求效用的最大化，每个生产者都追求利润的最大化。只有理性经济人存在这一前提条件成立、经济生活才会井然有序，市场机制这只“看不见的手”才能将资源最有效的配置到各个经济部门中去。用通俗的话来说，就是每个人都应从自己的利益出发从事经济活动，这样才能使经济生活有效率。

但是，市场有时也会“失灵”。当理性的经济人出于自身利益的考虑时，他的行为可能会造成一种外部的不经济，即他的行为可能对社会造成了危害，但他却不为此付出任何代价。当这种情况出现时，客观上就需要政府出面，用行政手段进行干预，因此，由于理性经济人的存在而导致的外部不经济似乎成为了一种必然的规律和模式。但令人叫绝的是，日本横滨本田汽车大王——青木勤社长。却别出心裁地想出了一个为推销汽车而绿化街道的“本田妙案”。这一方案一推出，便收到了意想不到的效果。它不但消除了企业造成的“外部不经济”，还为企业创造了巨大的效益。

“本田妙案”是怎样产生的呢？青木勤社长在每天外出和上下班的途中发现，汽车在飞跑过程中排出大量废气直接污染了城市的环境，不但乌烟瘴气，而且还造成了街道绿化树的枯萎。青木勤社长看到由于汽车工业的发展而给环境带来了如此不利的影响，感到非常焦虑和不安。此时，他考虑到的不仅仅是自己企业的效益，还想到了整个社会。如何

在不损害甚至推进社会福利的同时实现自己企业的利润呢？这似乎是相互矛盾的两个问题，彼此不共戴天，哪能相互共容？但经过一番周密的思索，青木勤终于想出了一个两全其美的办法。

青木勤制定了这样一条经营方针：今后每卖一辆车，就要在街道两侧种一棵纪念树。然后公司再将卖车所得利润的一部分转化为种树的费用，以减轻越来越多的排气对城市环境的污染。

“本田妙案”实施后，汽车一辆辆地开出厂门，街上的树木也一棵棵地栽上，绿化地也随之一块块铺开。消费者心中自然而然地产生一种强烈的需求愿望：同样是购买汽车，为什么不买绿化街道、造福人类的汽车呢？于是，本田汽车的销售量连续上升，达到了前所未有的境界。。

“本田妙案”既顾及了企业效益，又兼顾了社会效益，真可谓一举两得。如果这种方式在企业中大加推广，那一定会收到意想不到的效果。提高本企业的知名度，也是扩大信息传播、扩大经营的一种手段。它能取得广泛的社会信誉，有利于从竞争对手那里争夺顾客，为本企业开拓新市场。

省油的洁净车

本田是全球最大的摩托车制造商，世界摩托车市场占有率超过 50%。虽然本田摩托车的外销量超过所有竞争者外销量的总和，它还是在致力扩张市场。美国本田摩托车事业部资深副总裁彼达斯表示：“身为摩托车业领袖，我们不仅要持续争第一，还要扩大市场。否则落居二、三的厂一商就会急起直追，想要击败我们。我们永远不能自满。”

为了保持领先，本田始终在摩托车赛车跑道称霸。例如在 1986 年，本田是第一家囊括美国 10 项重要赛车冠军的公司。而在达顿一站，不可思议的事情发生了。“到达终点的前 14 名车手，骑的都是本田新型的旋风 600 摩托车”，给消费者的启示至为明显。

本田摩托车事业部绝不是个利基的行销组织，本田的产品线应有尽有，从售价 400 美元的小型速克达，到最高级的休闲摩托车——1500CC 六汽缸的“金翼”，款款皆畅销。

通常摩托车的玩家多少都有些机械背景，因此喜欢自己动手维修，但一般速克达骑士却没有这种倾向。当本田决定要扩张其速克达市场，吸引那些需要中价位代步工具的顾客时，它所要探索的，是一个全新且未经开发的市场。本田诉求的对象，是需要上超市购物、上学，或只是为了好玩而骑速克达的人。本田展开广告攻势之后，1983 年到 1985 年之间本田速克达的销售量，超过了全美国这个行业过去 20 年的总销售量！

本田出色的摩托车广告已成为美国本田速克达的注册商标。本田相信，其广告攻势有助于刺激美国沉寂数年的速克达摩托车市场。经由引人争论的广告，本田吸引了“心态年轻又想与众不同”的消费群。本田速克达的广告经理如是说：“这句话是指年轻人，以及心理上年轻的人。”

每个商场新手都知道，任何产品若要行销成功，制造商必须有通路可以接触顾客。没有适当的配销通路，即使是最好的产品也注定要失败。在美国汽车业，制造商大多仰赖独立经销商的网路，作为其配销通路。

本田初次在美国销售汽车，是通过其他车厂的经销商，但在本田车

得到消费大众的信赖后，本田就开始打算寻找经验丰富的专业经销商。他们知道如何好好对待顾客，也知道如何使事业赚钱。

本田必须向美国大众证明，本田车以合理价格反映出高品质。一旦建立起这样的品质形象后，本田就很容易吸引通路健全的汽车经销商。的确，本田制造了更好的“捕鼠器”，本田汽车的第一个“捕鼠器”就是“CVCC 引擎”。1975 年 12 月号的读者文摘有一篇专题报道：“来自日本——一部省油的洁净车”，使本田的名字在美国顿时有了新的意义。它详细叙述了本田如何以技术突破制造出优越的引擎，不仅将一氧化碳、碳氢化合物及氧化氮减到最低限度，而且提升了省油性能，以下是这篇文章的片段：

“1972 年底，3 部配置新式 CVCC 引擎的本田汽车，运抵密西根州安娜堡的美国环保署废气排放测试实验室。这 3 部车没有装置触媒转换器或其他附加配件，却全部远远优于预定在 1975 年实施的严格废气排放标准。举例来说，联邦标准规定汽车每行驶一公里，排放的碳氢化合物不得超过 0．41 克，但 CVCC 引擎在测试动力计“跑”了 5 万公里之后，平均每公里排放的碳氢化合物只有 0．24 克；至于一氧化碳，标准是每公里 3.4 克,本田引擎平均只有 1.75 克;而氧化氮的排放上限是每公里 3.1 克，本田的废气每公里只有 0．65 克。

除此之外，还有另一项惊奇！本田工程师在一部 1973 年份的雪佛莱羚羊车八汽缸引擎，装上本田的汽缸头及化油器。美国环保署为这部车进行实车测试，发现本田的修改大幅降低废气污染，而省油性能也有显著提升。

在此同时，日本政府完成了一批本田 CVCC 引擎的测试，发现此引擎排放的废气远低于日本新实施的排放标准，而且本标准甚至比美国标准还要严格。此后本田便开始大量生产这种引擎。大约一年前，本田在日本推出 CVCC 引擎驱动的小型四门车，成千上万的日本摩托车骑士改开本田汽车，享受每加仑跑 40 公里的省油性能。现在，随着本田汽车年产量达到 36 万部，本田开始把 CVCC 引擎的轿车与掀背式车型外销到美国来。”

这篇文章还提到成本效益：新引擎比传统内燃引擎贵 170 美元，却省下触媒转换器及其他附件，合计大约 350 美元，净省 180 美元。该文指出：“由于新引擎的省油性能，车子跑的里程愈多，省下的钱就愈可观。”

本田的行销人员不必多费唇舌，他们寄出好几万份这篇专题报道，就把口碑传遍全美各地的经销商。而读者文摘只是报导本田科技突破的杂志之一，许多颇负盛名的汽车专业杂志也极力推荐 CVCC。几乎只在一夜之间，本田就得到大众的信赖。拥有本田的经销权突然变成一个不错的生意机会，媒体正面的报导帮助本田获得许多优秀的经销商。

本田只邀请那些深谙汽车生意经的经销商加入阵容。“网罗曾为三大车厂卖车的经销商，能使他以往的杰出表现也在本田充分发挥”，资深副总裁毕尔默表示，“遴选合适的经销商能帮你避免许多实际的问题。如果他过去卖了十几年的福特车，那么他必然经历过最好与最坏的时机；既然他还熬得住，表示他必定能抓住顾客的心。这就是我们要的经销商。”

毕尔默解释，与这些最好的经销商签订合约需要很大的耐心与毅力。他回忆 70 年代初期，他在一个南方城市，设法拉拢一个专营奥斯摩比车系的优秀经销商，“这个经销商的地段绝佳，每月可卖 200 部车。我第一次打电话给他的时候，他说他正在考虑另一厂牌的进口车，他甚至不知道本田的车子长得什么样子，所以我开了一部本田车去给他看。他的身高最少有 6.3 尺，他看到车子的第一个反应是，“乖乖！这车子看起来太小了！”我答道：“是我把车子开过来的，而我和你一样高呢！来吧！进来开开看！”

这位经销商叫他的总经理和销售经理（都是大块头）一起来试车，试车回来之后，他们脸上都露出笑容，问了一些适切的问题。几个小时以后，他说，要在几周之内跟他联络。当时这个地区还有其他 10 个经销商等着要敲定合约，但他是公司想争取的，所以愿意等，最后终于签下了销售合约。他就在他的奥斯摩比经销店旁边，建立起本田经销店。最近，特许他建立第二家本田专业店。如已所预料的，他的车子卖得很好，我从不后悔当初的等待。”

如今，本田公司想要在美国汽车市场尽可能扩张占有率，但当初的意图却只是要出清美国库存。即使是在 1981 年汽车销美自动设限生效之前，日本本田母厂经常全能生产，仍然不敷美国市场之需。由于需求逐年稳定成长，经销商手上经常有许多顾客等候购买本田车。

日本于 1981 年实施的自动设限协定原来只是短暂措施，因为当时美国经济正处于萧条期、美国汽车厂需要时间大笔投资并更新其产品线。但有趣的是，即使三大车厂都已达到空前的获利水准，这项自动设限还是年复一年地展延下去。

1974 年，本田在美国卖了 4.3 万部汽车。美国本田对其经销商的调查显示，1975 年车型将有庞大的需求。经销商们只有一个抱怨：“如果你能给我更多的车，我就能卖得更多。”

由于本田对其美国行销组织的高度尊重，公司从不干预其日常运作。许多在美国行销产品的外国公司就常犯这种错误。本田对美国本田的信任感充满组织上下，美国本田公司也同样对经销商有坚定的信心。

如今，美国经销商盛赞本田，因为公司给了他们高度的自由，以经营其事业。“我们能够吸收一流的经销商，因此无须以大量经销商取胜。我们常把经销商的问题牢记在心。我们也了解，他们必须有利可图，如果他们失败，我们也会受到影响。”

为支持其经销商，本田在全美建立 10 个地区办公室，由经验丰富的经理人负责领军。“只要可能，我们随时都会雇用有推销汽车经验的人，”毕尔默强调，“我可以把批售业务要诀教给我们的现场业务代表，但我不要任何没有卖车经验的人站在那儿，教我们的经销商怎么卖车。”

这种方式获得了做人的成果。1987 年，著名的汽车杂志“华德汽车世界”问读者，“如果你想卖车，你最想取得什么车的经销权？”本田得到压倒性的最佳选择。

《世界的本田——本田公司成功之路》本田进军美国

本田哲学是要最先面对最严苛的挑战！如果我们能打进美国市场，就没有什么打不进的市场了。

本田来到美国

1958 年，本田组成专案小组研究海外市场，而且希望能够回避美国市场。该专案小组遍访所有非共产国家之后，提出报告，建议本田海外扩张的第一步，应该指向欧洲和东南亚，后者之所以入选是因为距离日本较近。该报告并提出，虽然大多数美国人拥有足够的可支配所得，但他们不需要日本轻型摩托车，更何况美国摩托车市场已开始走下坡路。

藤泽武夫拒绝接受这份报告，他相信在国际市场上，美国消费者是产品潮流创造者。他提醒该小组成员：本田哲学是要公司“最先面对最严苛的挑战！”他牢记公司经营理念，坚持道：“在进军其他市场之前，我们必须设法渗透艰难的美国市场！”这种态度其实就是：“如果我们打进美国市场，就没有什么打不进的市场了。”而若努力失败，公司还可能重新编组，根据专案小组的建议进军其他市场。

许多人把藤泽的决定，视为本田创新手法的另一例证。其他日本公司通常先将产品行销到邻近的台湾或泰国，判断国外是否接受，然后才考虑进入欧美市场。但是当时其他的日本摩托车公司在东南亚市场工作不顺利，因为东南亚地区的道路状况差，国民可支配所得也低。欧洲市场虽然较有希望，但都已被其现有摩托车厂商牢牢控制，外人根本难以进入。

做成决策之后，日本大藏省（财政部）开始审核本田投资美国市场的申请。那一年，大藏省的审核花了 5 个月的时间，最后还是批准了，但却是有条件通过：原本 100 万美元的资本被削减为 25 万美元，而且其中只有半数是现金，其余半数要以存货充抵。同年，藤泽任命川岛为新设立的美国销售公司最高负责人。经实地考察后，美国本田公司于 1959 年 6 月成立，川岛任首任总裁。

本田公司决定要集中努力，把超级幼虎卖到美国市场去，采取的策略类似藤泽在日本所用的策略。但是在美国，推销员开始拜访形形色色的零售商，而不只是那种店面脏乱油腻、只卖重型车的摩托车经销商。本田想经由更漂亮的店面销售轻型摩托车，这样那些不喜欢传统摩托车行的顾客，就会被吸引来看本田摩托车。本田斥资在凤凰城与旧金山各开了一家摩托车专卖店，店面干净整洁，店员打上领带。此外，本田也建议独立的经销商们打领带。本田在日本是直接销售给脚踏车站，而在美国，则由销售人员接触所有可能的零售商，包括运动器材行、嗜好品店、割草机修理店、超级市场、五金商店，甚至还有几家大学里的书店。

如川岛所指出：“起初，我们遵守‘入乡随俗’的古训，只找卖过摩托车的经销商，但我们发现，其他零售商也卖得不错，因此我们扩大销售网路，为摩托车产业注入新血。”

本田攻占美国市场

60 年代前期，沉稳平静的美国摩托车市场被一个名不经传的“入侵者”搅得天翻地覆。这个入侵者就是第二次世界大战的硝烟中成长起来的一个日本小型企业，它要蚕食美国企业苦心经营了 60 年的地盘。果然，它击败了所有强有力的美国竞争对手，占据了 70%的美国摩托车市场。

本田不仅仅是一名修理工，而且是一位创造家。他曾将一架旧柯蒂斯飞机的引擎改装在汽车底盘上，制成一辆高速赛车，快得无与伦比。他自己设计活塞环，到第二次世界大战时，他己开发出全日本最佳的活塞环，并全部用于军用车辆。

战后，他买了 500 个战争期间曾用于运输通讯设备的汽油发动机，改装在一般的自行车上，起初销售有些困难，但很快便畅销全国。当这些发动机用完之后，本田设计并制造了自己的发动机，后来又自行设计生产车架和车轮。到 1949 年，他的工厂可以制造所有的零部件，并开始装配本田摩托车。这些早期的摩托车每小时可行驶 45 英里，每加仑汽油可运行 200 英里。1950 年，本田生产了 3600 辆摩托车。两年后，他的雇员达 1000 人，相当于创业时的 10 倍。1959 年，本田宗一郎决定进攻美国摩托车市场。

本田轻便摩托车在美国市场的推出，并非一帆风顺。第一年仅仅卖出 167 辆。许多摩托车专家对这种似乎不足挂齿的日本机器讽刺嘲笑，不屑一顾。然而，这种怀疑和批评很快就消失了。1960 年，本田销售量达 2.21 万辆，5 年后（即 1965 年）增长了 10 倍多，达 27 万辆，这一年，本田摩托车在美国的市场占有率达 80%。

尽管 1965 年，本田的销售有了持续稳定的增长，但是没有 1963—1965 年间实际增长得那么迅速。1974 年，销量达 65 万辆，而市场占有率却在稳步下降，由 1965 年的 80%下降到 1977 年的 45.6%。然而，这在美国市场上仍属高市场占有率，因为本田也和日本的其他企业展开了竞争。1977 年，各大主要摩托车制造商的市场占有率是：本田 45.6%，雅马哈 18.9%，铃木 10.7%，川崎 14.4%，哈利·戴维森 5.7%。像本田这样能够进入一个被其它企业牢牢控制的市场，并很快取得如此成功，在企业经营史上尚不多见。

本田：在美国制造

1974 年，由于本田汽车在美国的销售逐渐崭露头角，公司经营阶层开始考虑在美建厂生产的可行性。这时还没有限制进口之类的话题，促使本田考虑在美设厂的原因，乃是本田在日本的各个工厂都已接近全能生产，除非另建新厂，否则产量难以提升。

本田决定在美国建厂时，已经是摩托车销售冠军。1974 年，本田进入美国汽车市场不过 4 年光景，销售量就高达 10 万辆，而前一年在美国的销售量仅仅 4 万辆，全部是单一车种——喜美。美日两国的汽车业都认为本田是个小公司，批评本田计划太过大胆的声音在太平洋两岸遥相呼应。也有人提醒本田，似应与其他车厂合资建厂，但那不是本田的风格。本田的哲学主张公司必须永远高举自己的火炬。总裁久米是志解释道：“有很多冷酷的数字与现实，都显示不宜赴美建厂，但我们还是决

定前往，因为这符合我们的经营理念。”

本田于 1977 年 10 月 11 日与俄亥俄州政府签订正式协议，敲定本田的第一阶段计划，包括兴建及营建一座摩托车厂，摩托车厂命名为“美国本田公司”。

俄亥俄厂最吸引人之处，在于附近偏远地区居民的特质。本田主管拜访中西部几家汽车厂之后，认为当地居民具有类似本田铃鹿厂附近居民的工作论理，因而相信俄亥俄当地居民可以制造出高品质的汽车。

进入美国汽车市场

本田公司在美国设立经销系统是个缓慢的过程，经销点 只能一家一家地增加。大部分的情况是说服现有经销商，例如雪佛兰或福特车的经销商，在他们展示室的角落，多摆一两部本田的 N600S 汽车。很少经销商愿意“独家”销售本田汽车，而美国三大车厂的经销商大多愿意有一个进口车部门。一直到 70 年代中期，本田终于有实力坚持经销商只卖本田汽车。

有一个重要因素协助本田在美国建立汽车品质的声誉，即 1973 年所推出的 CVCC 引擎。尽管大多数人不懂工程，但他们知道精巧的喜美使用含铅汽油的耗油量很低，而且不需要装置昂贵的触媒转换器，就能符合美国在 1970 年通过的“清净空气法”的排放标准。当时，美国汽车业最关心废气污染，而本田以传统四行程往复式引擎改进的低废气 CVCC 引擎，就是最好的解答。CVCC 引擎独特之处在于，它不需要触媒转换器来降低内燃引擎废气里的一氧化碳、碳氢化合物及氮的氧化物等含量。它用稀薄的油气混合气，并调节其燃烧，以压抑污染物的产生。当时只有本田做得到，因此本田被视为一家创新公司。

到了 1975 年，本田每月销售 1 万部喜美。次年本田引进较大的雅廓车系，被《汽车趋势》杂志评选为“年度最佳进口车”。雅廓售价只有 3955 美元而已，以其品质而言，在同级车中极具竞争力。消费者反应热烈，订单大排长龙，使得本田的经销商应接不暇。

短短 5 年之间，本田汽车已在竞争激烈的美国市场赢得客户的信赖与接受。本田现任执行副总裁，曾任美国本田总裁的吉泽幸一郎指出“美国人比日本人更愿意试用新产品，日本人的社会毕竟比较拘泥于传统与固守仪式。虽然我们知道美国市场很难打得进去，但我们有耐心，愿意等待时机。当然了，在美国市场成功的关键，是供应高品质的产品，并提供完善的售后服务。”

大跨步——在美国生产汽车

日产 10 部摩托车（CR250）只是个开始。美国本田公司满意其第一部摩托车的质量之后，产量开始提升。到了第一年年底，美国本田产制 CR250 及 CBX 车种，年产量达 24000 部。1980 年上半年，由于美国本田生产的摩托车质量已达标准，因此本田开始认真考虑进入美国本田公司的第二阶段——制造汽车。这是更大、也更勇敢的一步，因为汽车厂的建厂成本是摩托车厂的数倍之多，更何况那表示直接向美国三大车厂挑

战。

本田汽车公司的总裁河岛喜好数日不能成眠，好几个可行性研究显示：在美国设汽车厂将会流血经营。河岛总裁承认，如果只是提出“是”与“否”两种选择，他会选择“否”。但河岛使用一种允许有四种选择的哲学：

一、可行

二、不可行，但仍然可行

三、既非可行，也非不可行

四、不可行

当时美国本田总经理茅野彻郎承认，他把数字改得好看一些，因为行销部门要一款美国制造的车来卖。河岛花了几个小时，听取可行性研究的利弊得失，得到“不可行但仍然可行”的结论。这个答案使他很难下决定，因为对这项高风险的投资并没有一个明确的建议。尽管如此，他还是宣布：“放手去做！”他也知道，这是本田公司在日本以外最大手笔的投资行动。这项决定也符合公司的信念：本田必须率先面对最艰困的挑战。

1980 年 12 月，斥资 2.5 亿美元、占地 100 万平方尺（2.8 万坪）的汽车厂破土大吉。1982 年 11 月 1 日，第一部雅廓开始生产。1986 年，该厂扩充为 220 万平方尺，7 月开始在第二条生产线制造喜美汽车。建厂完成后，美国本田已成为美国最完整的汽车厂，车体冲压、焊接、涂装、塑料射出成型、装配及质量保证等作业。都在一个屋顶底下完成。

本田广告在美国

格雷广告公司被本田雇用来处理在美国市场上的促销事宜，其主要任务是赢得社会公众对本田摩托车及其驾驶者的理解和接受。最基本的沟通和传播策略，就是创立本田摩托车的新形象，教育公众积极运用摩托车这种新型交通工具。

本田力图促进“骑摩托车很好玩儿”这种观念的确立。 60 年代前期，广告的基本主题是“假日与本田”和“寻求快乐，请找本田”。为了宣传这个主题，本田还必须改善因一些报刊依然广泛宣传的穿黑皮夹克的摩托车手而给人们造成的不良形象，大多数美国人从来不坐、也不驾驶摩托车，对骑摩托车的人印象极差，这成为本田开拓美国市场时遇到的巨大障碍。

由于广告宣传活动的大力开展，社会公众最终接受了本田的促销主题：“与佳人相会于本田”。早期的广告总共表现了 9 种不同的人物：老人、年轻人、不拘小节的人及一本正经的人等等，但他们有一个共性，即他们都是好人，为公众所接受，他们都骑着一辆本田。一则广告说：“与佳人相会于本田，这涉及到人的品格问题。它行驶方便，可以信赖。要求也不算高。价格在 215 美元左右。5 分钱的汽油可跑一整天。它是一位难得的朋友，很省钱！你的家庭买一辆怎么样？全世界最大的卖主。”尽管这则广告的语气很平静，但本田的全部特征通过“佳人”、“行驶方便”、“朋友”、“家庭”和“省钱”这几个词就都充分体现出来了。

同样主题的广告被用于杂志、电视、电台、报纸、户外招牌、农场

刊物以及直邮信件。旅行媒介尽量直接针对非传统型的自行车拥有者以及那些从未想到要拥有一辆摩托车的人。广告在《生活》、《观察》、《周六晚报》、《体育画报》等报刊上广为宣传。

那些曾上过摩托车当的人也没有被忽视，在许多摩托车爱好者杂志上都专门为这部分人作了大量广告。此外，他们还专门选择最受青年人喜爱的 40 家电台作商业广告，还在 226 家大学报刊上登出整版广告，广告词句主要是解答关于校园停车问题，在其他主要市场的报纸上也刊登了大量广告。

为了最大限度地向公众展现本田形象，他们还制定统一方案，利用广告牌作宣传。

促销努力的主要目标是年轻人。本田和格雷广告公司深信：随着第二次大战期间出生的新一代逐渐长大成人，那些注重年轻人个性的产品一定会流行起来。本田所推出的新型轻便摩托车就属于这种产品（大约也正是这个时候，汽车业出现了“ 野马 ”这种为年轻人所喜爱的新型汽车）。本田也预料到：父母们会反对孩子购买摩托车，但是，他们的消极抵制情绪也会因广告的影响而消失。

购买者主要是 16～26 岁的小伙子，有大学生、青年职工，还有刚刚发迹的白领阶层。研究表明：十几岁的年轻人正成为摩托车的主要拥有者，20 岁以下的第一次购买者要占到 32%。

另外还有一些策略因素促进了本田的成功。通过其“ 佳人“ 广告推出了这样一种观念，即骑摩托车的人既潇洒敏捷，又老成持重。美国及欧洲的摩托车制造者们也曾通过广告活动促进了整个行业的飞速发展，但像本田这样在极短的时间内促成了社会习俗的改变和社会公众的承认与接受，其大众传播的有效性以及广告技术的高水平，在这些国家尚不多见。

汽车工业奇迹

1984 年 1 月，本田总社为了避免引起贸易摩擦，自动宣布对美国的汽车输出量实行自我规限，也就是说，不能再卖多少就出多少。限制车量进入美国，是本田的长远谋略。

虽然本田总社决定不增加进入美国的车量，不过，美国人对本田汽车有信心，甚至售价比其他欧美同型车贵得多，仍然是供不应求，有些人等待两三个月，才买到本田车。

不增加对美国的输出量，可是，在美国市场，本田汽车又抢手到不够卖。于是，增加在美国当地的本田汽车产量、变成唯一的变通办法。

日本的本田总社，就增产的事，在东京发布了“ 美国本田车厂，因为需要增加一倍的生产量，决定扩建车厂规模 ”的消息。

消息一发布，企业界马上有流言，说：

“ 本田在美国，一定是碰了大钉子。现在，借故说扩建厂房规模，其实是停止在美国的生产计划，设法找别的生存办法。 ”

1984 年 9 月第三个星期四。

美国本田车厂的大扩建工程提前完成，在扩建工程期间，原来的生产进度照旧进行，并设有停过一天。

这可让当日说风凉话的经济评论家难为情了。

原来，扩建工程顺利完成，本田公司还同时达到一个汽车工业史上的创举：在扩建工程施工的同时，原有的生产进度照旧，可是，也同时进行原有生产单位的更新工程。

到了扩建计划完成的时候，生产线上，原本制造八五年型的操作跟着结束，连旧的生产系统，也已经换上八六年最新型“雅哥”本田车的生产操作系统了。

本来，这样的奇迹，在美国，是非常不可能的事。

大扩建计划的进行，一定要把原有的生产操作停下来，才可能方便工程的进行。

本田汽车公司，不止生产不受影响，扩建计划顺利完成，又把旧有的生产系统，同时换成最新的生产系统。

这是汽车工业史上罕见的奇迹。

因此，本田汽车的年产量，将比过去增加一倍，而且，出厂的新车，是一年半之后的八六年新车。

《世界的本田——本田公司成功之路》本田在美国生根

美国员工对本田公司的信任和忠诚，使本田公司可以安心地训练他们成为第一流的技术人才。

U4 计划

“我们花了长时间分析整个事情，在俄亥俄州开始投资之前，我们作过非常深入的调查与分析。同时，在日本的铃鹿厂，拿美国当地的钢板和其他零件，把很多美国技术人员，请到铃鹿厂来，进行以美国部分零件来制造一部本田雅哥。后来，发现只要发挥个人的潜能，培养正确的职业观念，美国职员，一样可以生产品质良好的本田汽车。得到这些信心的支持，才奠定本田汽车加速在美国的发展。”河岛喜好社长这样说。

有了决定，本田汽车公司的最高领导层，终于定出一份叫“U4 计划”的工作报告。所谓 U4 是指在美国（U.S.A）生产四个车轮的交通工具。

负责这项庞大投资计划的人选，包括当时的铃木正己专务董事，和中川和夫董事，带领各部门专门好手，总共 150 人，组成了阵容强大的特别部队，登陆美国本土，展开本田在北美洲的市场争夺战。

初期的美国本田汽车公司，经过一段苦战，才建立起后来的基础。

关于华特生厂长的事，美国本田的副社长吉田成美追忆起往事，他说：

“主要的干部人选一经决定，事情便有了眉目。但是，厂长人选的决定，倒成为非常难下定论的大问题。虽然，应征者之中，不少是具备了工厂管理经验的人，可惜要挑个具有领导才能的适当人选，还是十分困难的。华特生也是应证者之一，他把履历书寄来，表示他对本田汽车的兴趣与信心，同时，他在苏格兰及墨西哥有过工厂管理的经验。经过再三讨论，我们聘华特生出任美国本田的第一任厂长。老实说，当年我们找到华特生这么优秀的人才，是本田汽车公司的幸运。”

华特生体育馆

美国俄亥俄州（OhiO）梅里斯丘附近有家日本企业，厂地由这一头到那一边，全长达 3 里路，全厂面积计为 353 万平方公尺。在美国，几乎人人都知道这家大企业的名字叫美国本田公司（HOnda OfAmerica），英文社名简称 HAM。

这是闻名的本田汽车公司设在美国的生产总部，包括汽车和相当数量的电单车，都在这里制造。

美国本田主要以两条生产线，制造雅哥（AccOrd）和喜美（Civic）两款车辆。早在两年前，就已经达到每年 20 万部车的产量。

本田汽车在美国十分受消费者欢迎，生产总量根本不够供给购买者的需求，于是，在 1987 年，增加 10 万部产量，而在 1988 年内，在美国制造的本田汽车，总数会在 36 万部的数字。

预计 1988 年的美国市场，本田汽车的总销售量将超过 60 万部新车，

因此，美国本地生产的计划，必然会继续扩展。

在短时间内创业，本田汽车可以成为美国最受公众欢迎的汽车之一，而销售量及厂房设备，亦列入全美国第三大汽车工业的排名，在日本和美国两地的企业家及经济评论家，都表示惊讶又佩服。

推开这家公司的大门，里边挤满了的，是成年人和孩子们的笑脸，不必多问，在这里愉快地吵闹的人，以父母子女组成的家族小团体为多。

WatsOn MemOria1 SpOrts Center，门上赫然写着一行字。

原来是一幢体育馆，很明显的，这是本田公司的职员，利用假日空闲时间，把家族成员带到这里来聊天或作体能运动。

换了别人，也许会觉得没什么特别，既然是员工们的体育场所，星期天，人多了，那是十分自然的事。

但美国人一般来说，工作时间以外，不会再跟公司发生公事以外的关系，这是美国人的职业意识。公司设立的体育馆，会挤满了员工和他们的家人，如果地点换了在日本，当然没什么奇怪。可是，这是美国，就是个不寻常的现象了。

“华特生先生吗？他是美国本田汽车公司的第一任厂长。了不起，我们都敬爱他！”有人过来介绍说。

在体育馆里的人，不论是成年人或小孩，似乎都熟悉华特生的名字，从他们相同的回答中，至少说明了华特生这个人，是美国本田汽车公司的创立人之一，而且深受大家尊敬。

厂长之死

1984 年 8 月，华特生厂长脑溢血死去。

那时，美国本田的年间总生产量己超过 15 万部，正在加紧扩大生产能力，目标是 30 万部，华特生因脑溢血在职病死，可以说是本田在美国汽车市场战中光荣阵亡的烈士。

华特生厂长的死，使本田汽车公司的职员难过的同时，产生了更坚强的团结感情。

在公司内担任企划工作的中山紘一，他主张以促进美国本田员工与家属的健康为口号，应建立一幢体育馆、供职员和家属在工作之余，作适当的运动，同时亦利用体育馆作为职员及家属联络感情的聚集地点。

这项建议，得到全公司上下一致支持，公司方面，拨出 200 万美元的经费，即刻动工兴建一幢设备齐全的现代化体育馆。

体育馆在华特生死后满一年的 1985 年 9 月，开幕启用，体育馆的名称就叫“华特生纪念体育馆”。

华特生本来就是美国本田的一个人人敬重的英雄人物，他说要努力为本田汽车尽自己的一份力量，全厂上下一致追随他，行家虽然认为美国本田汽车不容易成功，却由于公司内部的一致团结，美国本田从零的起步，不过短短几年，出厂的车辆，品质款式好到得过不少奖，又被消费者抢购。本田汽车因此受人尊称为不属于日本车也不是美国车，而是世界的汽车。

华特生纪念体育馆，把华特生的良好形象保持下来，不单是直接投入生产线工作的职员，就连他们的家人，都踊跃参加体育活动，除了操

练身体，大家上体育馆去，更大的效用，是借华特生的形象，达到全厂职员和家族的大团结。没想到，华特生在死了之后，他的影响力仍然成为美国本田的精神支柱。

为当地人接纳

“保守的地方人士，大致上，都会拒绝外来新事物。但是，由于思想保守，一旦被接受，就会成为地方上亲密的一分子。本田公司很诚心地表示出要加入梅里斯丘的社区生活，态度十分积极，使地方上民众感动，这是本田做得很对的一项策略设在梅里斯丘的本田车厂，全体员工4400多名，但是，日本职员，不过160多人。

从建厂的时候开始，公司方面就暗示每一名日本职员，要分散住到外边的房舍去，目的是尽快融合到地方社区里去。

日本职员，个别在外边找适当的地方居住，160多家日本人，分别在梅里斯丘一带，很快便成为社会共认的成员。

跟纽约、芝加哥等大都会的情况不一样，乡间气氛的梅里斯丘，生活是一套传统哲学，尤其是星期日，人们都上教堂去做礼拜。大家在教堂里聚首，交换意见，也把一些生活上的问题提出来，让他人帮忙出主意，情形就像一个与大都会脱离关系的乌托邦，人与人之间，达到守望相助的理想境地。

这种地方小团体色彩，在早期开拓时代，是人们最安全的生活依凭。今天，大多数美国都市，已经失去如此亲密的人际关系。

梅里斯丘还完全保留着这种宗教的亲密关系。远自日本前来美国本田公司任职的日本人，即使是神道或是佛教信徒，也一样跟大众上教堂去聚会，很快便给地方上居民一个良好的印象。

本田公司的每一位职员，从开始设厂的第一天，就没忘记努力打入当地人社会生活圈去的重大责任。

员工对本田公司的忠诚

美国人把本田公司当作可以安心做事的所在，没有跟工会拉上关系，反而向公司表示忠诚态度，这给本田公司的领导很大的安慰。

从存案资料上，可以发现本田公司没有在美国的报纸上登聘人广告。寄到人事部来求职的信，并没通过工会的安排。所有应聘的履历书，大约1万份，全都保管在总务室的保险箱里，保持绝对守秘的许诺，这些想到本田公司就业的信件，超过1万封。

求职者之中，4000人已经是本田公司在职者。余下的资料仍然用作增补人员时的考虑。万一出现缺额，就从这许多后补者里边挑人。通常，每年离职的，不过四五十个人。这么少的职员离职，在美国的企业之中，称得上是奇迹了。

申请离职的人，几乎都是非技术性人员，而且以年轻女职员为多，当然完全不影响生产进度。

日本的企业，由于职员的离职率非常低，等于帮了公司的一个大忙。公司的规模不论大小，都花足本钱，逐渐训练在职员工，使每个人可以

随着年资的增长，成为更有实力的基干人员。职员没有离心，也很少动不动就过别家公司去闯的流动现象，公司方面才能够花大笔金钱去栽培职员。

这是日本企业界一大秘密武器。人员流动量很小，公司方面放心训练人才，同时亦可以在人力稳定的情况下，估计职员的工作效能，确定生产及销售目标。对成本的适当节约与经营计划的订立，都有可靠的参考。

美国本田其中一位副社长吉田成美说：

“美国的员工，对公司的信任和忠诚，使我们可以安心地再训练他们成为第一流的技术人才，对员工是一件好事，对公司本身，等于储蓄一批有用人才。”

工人会对公司满意，工会在公司内无法生根，在美国来说，是十分不寻常的现象。

但是，本田的副社长吉田成美否认本田公司用好待遇吸引工人的说法：

“当然，这是美国，年龄性别跟薪金多少的关系不大，这跟日本国内不相同。但是，我倒觉得，做起事来反而简单多了。我们只是给职员一份合理的薪金，并没有保证可以享受比别处高的待遇。”

厂内停满残旧车

在美国本田汽车厂的员工停车场转了个大圈子，停放着的，全是既残旧又老爷的陈年老货，没有新车的影子，也找不到几部本田公司的“雅歌”或“喜美”。

在梅里斯丘的公路上，每天，无数的大型货柜车川流不息，不是驶入本田汽车厂的范围，就是由本田汽车制造厂里边开出来。

货车的开进开出，就证明本田公司的经营已经上轨道，再从汽车市场看，本田的车子，根本供不应求，成为美国汽车消费人心中信赖的对象。

为什么在本田公司的停车场，员工们的私用汽车不是本田车，而几乎都用了陈年老货呢？

规划部门的负责人中山纮一解释说：

“大家用残旧车辆，其实是有原因的”他停止笑声、认真地对我说，“因为年产 22 万部新车，根本不够市场的需求。外边的消费者，有时要下了订金，等上两三个月，才买得一部本田车。最重要的，是我们没有规定本公司职员可以优先购买本田车的条件。公司方面收到无数员工要买本田车的申请，但是，我们必须先把产品卖给外界的公众人士。本田车的评价很好，这是美国政府和美国人民共认的事实，我们员工不少人买了本田车，自己不舍得开来厂里，本田车留给太太孩子们去舒服。当然，你在我们的停车场上，看到的几乎是早就不再制造的旧车了。”

一面镜子

本田就在工人不满工会的时候，在俄亥俄州内设厂，没有公开招聘

工人，可是有技术及诚心想投入本田公司的人，数以万计地，自动向本田公司提交履历书申请加入本田公司。

当地人对本田表示如此热烈的欢迎态度，除了当时不容易找工作做，更大的理由，是想加入新的外来企业，期望找寻更理想的就业环境。

社会现状，使当地人接受本田的严格工作规则，当然对朝会的仪式，也就不表现抗拒的态度了。

一些女职员，不大能适应早操动作，负责早操的日本主管，把音乐换成当时电视剧集主题曲播放，于是女职员很快就适应了早晨体操。

穿着工作制服，规定不能戴手表。

“在操作中，手表随时可能割伤汽车的表面，经过很长时间的证明与说服，美国职员，终于接受穿工作制服不佩戴手表的严格规定。但是，仍然不肯戴工作帽……”

负责规划工作的中山纮一这样说：

“公司方面坚持工作时一定要戴上指定的帽子，经过更长的劝说，美国人也接受戴工作帽的规定了。”

到海外投资，本田的这些细微的小节，以忍耐和说服，最后获得当地人的支持，帮助了公司在整体发展方面的顺利进行，成为其他到外国投资的企业很好的一面镜子。

创下优良纪录

“那是完美的艺术，在美国，可以这样把一间汽车制造厂完全改成最赶上时代的新厂，我不知道是不是可能。”

美国本田的最高负责人人交昭一郎社长这样说。

本田在美国的声誉，远在其他日本汽车工业之上，可能因为本田在短短的时间内，创下无数优良纪录，这些纪录不止证明本田汽车的优越性，同时这也是欧美汽车工业无法创造的特殊成就。

美国科技学会，把本田“喜美”评为最合卫生标准的汽车，意味着历史很浅的本田汽车，已经抢先发明了低公害的机件，成为最先为世界交通需要，提供最不危害人及自然界的精良创作。

“喜美”机件完全公开之后的第二个月，那是 1972 年的 12 月，美国的福特汽车公司、日本的五十铃等汽车工业，就先后采用本田的发明，创作自己的低公害新机件了。

早期的本田，已经是奇迹的创造者。

当美国本田汽车厂有意要大事扩建的时候，社长入交昭一郎跟一班具有专门知识的下属，花了一年多的时间，进行最高机密的研究，设法同时扩建、改变生产系统又不停止原来的制造操作。研究结果，得到各主管全力支援，三方面的工仆，便在十分慎重的情况下展开。

本田汽车厂，分成装配，熔接和漆工三大部分，早期的使用面积，是 100 万平方英尺。本来的计划，是加建 70%。后来，决定增加一个配件部门，专为塑胶品而设，结果，厂房面积由原来的 100 万平方英尺，扩建为 200 万平方英尺。

在整个工程进行期间，生产照常，没有停过一天。

副社长吉田成美说：

“在美国，这是不容易办到的事。当然，职员的全力合作，帮助了计划的顺利完成。现在，新的生产能力，是年产量 36 万部车子。美国本田，等于壮大了一倍。”

《功界的本田——末田公司成功之路》只有世界第一 方为日本第一

本田宗一郎自开创本田技研公司以来，就是高起点。他认为，本田公司只有争得世界第一，才能称为日本第一。

抓住时机　引进设备

1954 年 1 月，本田技研的股票在东京证券交易所上市了，旋即成为热门股。并于 5 月宣布，参加英国马恩岛 T.T 赛中的摩托车大赛。6 月，本田亲往那里考察。

在宣布参加 T.T 赛的公告里，本田这样说道：

“ 现在我们拥有绝对完善的生产体系，这是千载难逢的良机。明年参加 T.T 赛的决心绝不动摇。

“ 本田技研一定要完成这项艰巨的任务，展现日本机械工业的真正价值。本田技研的使命就是促进日本产业的发展。

“ 在此我宣布，为了参加 T.T 赛并获取优胜，我们将竭尽全力，不断创新。愿和诸位共勉。 ”

向 T.T 赛挑战的当时，劳资双方发生冲突。股票上市，经营情况令人鼓舞，前途一片光明。

的确，一年来本田技研相继推出梦想号、便利号、卡普号等产品，销路良好。此外公司还向其他领域发展。正如本田所说，“ 拥有绝对完善的生产体系 ”。本田技研毅然采取一系列措施，例如，为大幅度提高产量而新建、扩建工厂，及进口机械设备等等。

首先在 1951 年 3 月兴建东京工厂，并在以后短短 3 年里相继建造埼玉县的白子工厂和大和工厂，以及位于滨松市葵町的滨松工厂。另外，为了制造可与欧美相匹敌的产品，必须从国外进口生产设备，本田技研便陆续从瑞士、美国、西德引进最精良的设备。

当时，日本的生产设备与欧美相比落后十多年。于是，本田这样想：

——缩短这十多年差距最简单有效的办法，就是从国外引进设备。使用相同的设备，就能将十年的差距一举缩短为一年至半年，进而对进口设备加以改良，制造出效率更高的机械，如此一定能够超越对手。

不愧是充满竞争意识的本田式想法，就这样毫不迟疑地开始投资购进机器设备。当时本田技研的资本额为 6000 万日元，而投资在进口设备上的资金竟达 4.5 亿日元以上，不难看出这笔资金之庞大。

到 1954 年底应结清的款项竟高达 15 亿日元。尽管如此，因为已经决定投资购买设备，公司还是想尽办法去筹措这笔资金。

首先是用于机动自行车的小型引擎“ 卡普 ”。在向市场推出此产品时，藤泽凭借过人的才智，将自行车纳入自己的销售网。1952 年 6 月，第一批成品出厂，但在 4 月前后，就几乎每天有货款进帐，可以说，本田技研的未来，就指望这样的气势。

另外，四行程的梦想号 E 型也以其高速运转、强劲马力而大为成功；之后，新产品便利号及机身使用了涤纶树脂，且安装防风装置的小型摩托车“ Jun00 ”，相继问世，本田技研独领风骚，甚是得意。

因机会难得，藤泽便鼓动本田：

“流通管道已经畅通，若不能源源不断提供新产品，那么这些费了九牛二虎之力才建立起来的网路，也巧妇难为无米之炊了。要做到这点，就需要增加设备，如能按计划生产那些新产品，估计每月销售额可达二三十亿日元，我们应果断进行设备投资。

“三菱重工、富士重工、东京发动机等公司有过去的底子，我们可没有。”

因成功建立销售网而信心十足的藤泽，多次建议本田购置新设备，并让它们立即运转。对此，本田是不会有反对意见的。于是，最新式的进口设备陆续进入本田技研。

赢得三菱银行贷款

1954 年，本田公司销售危机来临。藤泽经与工会交涉，采取调整薪资结构等一系列措施，卖力想让公司度过难关。但是，不管藤泽如何努力，要使如此庞大的公司度过难关，他个人所能办到的事情终究是有限的，最后能够拉藤泽一把的只有银行了。

当时正值日本产业界普遍不景气。因此，自本田技研毅然进行大规模设备投资之后，银行已不再给予贷款了。

可是，这一次如果得不到银行贷款，公司倒闭恐无法避免，因此藤泽使出浑身解数。他来到自”卡普”上市后即与本田技研关系良好的三菱银行京桥分行，对分行经理铃木时太坦陈公司面临的窘境，同时表达自己的信心及对未来的展望，恳请银行伸出援手，给予贷款。

金融机构是从民众手中等措宝贵的资金以进行交易活动，难怪，当企业陷入困境时，它们绝不会舍身相救。

但是，铃木却被藤泽不顾一切的恳求打动，便去说服主管审查的常务董事川原福三（后成为副总裁）。可以想象，银行中持反对意见的肯定是多数，但最后还是根据川原的主张决定贷款给本田技研，而本田技研才总算得以安然度过第一个重大危机。

第二年，也就是 1955 年 1 月，藤泽发表一篇致全体员工书，题为“迎接新的一年”。其中关于过去一年的惨淡经营，他说：

“去年是艰难困苦、令我愧对各位的一年。但如果大家今后在本田技研一直工作下去，或许在漫长的岁月中还会继续

遇上类似的情况。这种经历对公司未来的发展十分珍贵。

“让大家受累，也给我们下游厂商的员工们添麻烦了。

“从社会的角度来看，三四年前本田技研所产生的影响，和去年的情形相比几乎不可同日而语，万一公司倒闭，由此带来的不良后果非常严重，不仅影响到公司的员工，还会导致下游企业员工们的失业和生活困难。

“最好别搞实业。我一直在思考这个问题，并苦苦寻求不致让公司垮掉的解决方法。仅 4 月份的半个月里，我便消瘦许多。

“每晚我一身虚汗，有时深夜里还会惊跳起来。但我们即使伤痕累累，只要顽强地生活着，就一定会有东山再起的一天。人若死了，即使再昂贵的药品也无济于事。我们已有了负伤或牺牲的心理准备，也订定了计划。

“新闻媒体和金融界中充满了本田技研告急、危险等悲观论调，因此，我们必须针对企业体动个大手术。

“只要本田技研存在一天，就永远不会忘记为这次手术提供巨大援助的三菱银行。尤其是不顾个人名利、积极向上司陈述己见，即使阻力再大仍始终坚持己见的分行经理铃木时太。”对于濒临倒闭的本田技研而言，三菱银行的援助无疑是雪中送炭。

本田公司初创的生产与销售

本田技研月产 D 型二行程梦想号 50 辆左右，C 型二行程单体引擎 150 台，只是个地方性小企业，在首都东京甚至没有一处落脚点。因此，藤泽的首要任务就是在东京设立营业所，建立全国性的行销网络。藤泽这样描述他着手开展工作前的状况：“全国共有 300 家左右的机车代理店，而本田技研只占了其中 20 家，即便这样，也是以销售汽车为主，仅在店内一隅卖卖摩托车而已，根本没有所谓的机车销售网。”

谈到销售商品的困难，本田这样说：“汽车也好，其他东西也好，都是这样。厂家只要造出一辆，以后如法炮制便可，几千辆、几万辆都能轻而易举地生产出来。但是销售商品就不能这样了。”

纵观当时日本摩托车的技术水准，二行程梦想号是具有划时代意义的产品，代表那时的最高水准。“如此马力强劲的梦想号是不可能卖不出去的，把其他公司的摩托车拿来比试好了。”虽然本田充满自豪，但可悲的是，因没有销售管道，每月卖出 50 辆已颇感吃力。总之，本田擅长制造，却不精于销售，于是这不擅长的部分就打算交给藤泽了。

藤泽进入本田技研后不久，就在东京车站八重州口附近的小马路上（京桥槙町）设立本田技研的东京营业所。就在以后的总公司附近。最初那儿只不过是个仅有 15 坪大的小租赁店。

藤泽精通资金管理的理论，进公司后很快就和本田商量，决定将原来的资金 100 万日元增加到 200 万日元，其中藤泽自己投资 25 万日元，相当于增资额的 1/4。这样，藤泽便加入经营决策层，成了主管东京事务的常务董事。

藤泽离开本田技研时，他个人拥有的股票按时价计算为数百亿日元。而这缘于当初承担公司增资额中的 25 万日元。由此看出，藤泽确实具有经营者特有的敏锐感觉。

藤泽入主这小小的营业所，便着手开展工作。用店里的零用资金购买了办公用品，安装电话的费用则是藤泽用自己的零花钱垫付，由此可见他的工作热情。

那年 9 月，在东京北区上十条，面积达 450 坪的装配厂完工。那里原本是家生产缝纫机的废旧工厂，由本田技研以分期付款的方式买了下来。生产程序是这样的：把在滨松生产的引擎运来，安装在此地工厂制造的二行程梦想号车身上，即为成品。最初的月产量为 50 辆左右。

生来心高气傲的本田说：“明年计划月产摩托车 300 辆，怎么样？”藤泽也信心十足：“好！融资和行销由我来负责。”因此，上十条的那间厂就是按此规模来规划设计的。

当他们向通产省申请建造月产 300 辆摩托车的工厂时，被狠狠地训

了一顿：“是不是为了增加汽油配额而虚报数字？”

一段时期，摩托车的销售量并不如预期的那样成长。那时，本田和藤泽只要碰在一起，照例是互吹牛皮、说大话，但绝不是做白日梦。他们各自都有一番打算，藤泽提出：“马力微弱的二行程车不可能永远好销，还是得想办法造出四行程引擎，这样才能打开销路。”

当然本田的想法与之不谋而合。可是说来容易，对主管生产的本田来说却是个相当大的难题。

1951 年某日早晨。

本田带着藤泽，驱车来到位于上十条的工厂。

本田拉着藤泽走进“设计室”，向他展示了那里的图稿。

接着他滔滔不绝地谈起这种最新设计的引擎的超高性能，负责制图的河岛只是站立在一旁微笑。

那时，本田开发的顶置汽门是一种新技术产品，在经过 30 年左右的时间，才总算被其他厂家采用。这在当时着实令人惊叹，它完全可以和后来的低公害引擎 CVCC 相媲美。

那时，本田虽然已被川上嘉市称为“昭和的爱迪生”，但即使是一再敦促本田研制四行程引擎的藤泽，也没料到本田能够独自搞出这种产品，因而藤泽简直是喜出望外。

这种新型引擎为 146CC、5.5 马力，被命名为 E 型引擎，装上它后，梦想号可一鼓作气登上箱根山顶，足以证明它优越的性能。

安装四行程引擎的梦想 E 型车很受人们喜爱，订货单如雪片般飞来，很快地，光靠滨松和上十条的两家工厂已满足不了市场需求。因此、为进一步提高产量，必须建造更大规模的工厂。

1952 年 3 月，他们听说在紧邻练马区的埼玉县大和町（现和光市）白子，有一座原是生产机械的废旧工厂。两人马上去察看，那家工厂占地面积约 3500 坪，还有不少能供使用的机器设备于是便买下了。

在两个月之后，让这家工厂开工运转了。他们的执着信念着实令人叹服。

梦想号 E 型的销售量一再看涨。可以说，这是本田技研摩托车中表现出与众不同风格的头号产品。

即使梦想号 E 型如此畅销，当时的藤泽还是嫌没有更新的产品拿得出手。他考虑除了四行程梦想号之外，是否还有什么新玩艺儿。他首先想到的就是俗称“叭嗒叭嗒”的机动自行车。

早先由本田开发的“叭嗒叭嗒”，其同类产品已有其他公司生产，因此，要击败对手，只有另辟蹊径。

当时装配在自行车上的 50CC 简易马达，有个明显的缺点，那就是，仅机体就有十四五公斤重，为带动这些重机械，得耗费相当多的能源，既笨重又不经济。

藤泽向本田建议：“能否将‘叭嗒叭嗒’的重量减去一半？”

“胡说什么呀？”

本田虽笑着打断了话题，但心里却已打定主意。

3 个月后，重 7 公斤、配以白色油槽的红色引擎便大功告成，其外观恰似英俊潇洒的本田。将其装在自行车后部测试，运行情况要比现有的产品好得多。藤泽对此欣喜万分。

卡普的行销

新产品“卡普”的销售管道和梦想号完全不同，藤泽打算交给自行车行经销。他马上写信给当时全国约 5.5 万家自行车行，据他回忆信中内容大致如下：

“日俄战争后，你们的祖辈在根本没有预想到还有修理车链、解决爆胎等问题的情况下，毅然经销进口自行车。你们现在的店面就是那时支撑起来的。

“不过，战后时代变了，人们需要机动自行车，如今，本田技研为满足人们的需求，开发出轻巧方便、性能良好的小型引擎机动自行车，如有兴趣，敬请来函告知，我们将不胜荣幸。”

他深谙生意人的心理。果然没过多久，仅 15 坪大的京桥营业所里，3 万封回信接踵而至。

于是，藤泽又写了一封信：“我们将给各位送去一辆，零售价为 2.5 万日元，烦请付给本店。批发价是 1.9 万日元，请通过邮局付款，或汇入三菱银行京桥分行。”

发出这封信之前，藤泽跑到三菱银行京桥分行，和分行经理商量是否可以将这封信发给全国的自行车行。对此，三菱银行并无异议，分行经理说：“那我们也给自行车行发一封信，表示本银行接受汇给本田技研的款项。”

三菱银行的信函无疑大大提高了本田技研的信用。也就是从这个时候起,本田技研和三菱银行缔结密切的往来关系。从 1952 年 4 月左右起，首批 5000 家自行车行汇来了货款，并

追加订货。凭借这种信函策略，藤泽吸引了 1.5 万家客户，足见其手腕之高明。

6 月份，首批 1500 辆“卡普”发了出去。收到货品的自行车行又追加订单，藤泽忧喜参半，只得去信：“因实在来不及生产，在各店都得到一辆车之前，追加的订货请暂时等待一下。”

白子工厂开工两个月后，大和町镇公所找到藤泽，建议他买下面积约 3 万坪的一块土地，藤泽马上和本田商量。

“好，买！”

梦想号 E 型的销售情况良好，“卡普”的订货单又接连不断；本田技研正值高速发展阶段。因此，本田做决定非常果断。就这样，大和工厂（和光工厂）又到了他手里。

当年产量还在 500 辆左右徘徊的时候，采用的是接单加工的生产方式。由于“卡普”的成功，使大量生产大量销售成为可能。

“卡普”虽然毫不起眼，但它却是技术上的成功，开拓了摩托车行业新的流通管道，不仅如此，在生产方式上也具有划时代意义。由于梦想 E 型和“卡普”的成功，本田一跃挤进了大型企业的行列。总公司也从滨松迁至东京八重州。

开发独一无二的小型机动自行车

本田技研面临的下一个危机，是 1961 年因超级卡普的生产过剩所引发的资金周转困难。

超级卡普的构想是由藤泽提出的。那是克服 1954 年那场危机之后，1956 年本田和藤泽赴欧洲作考察旅行时的事那时还是螺旋桨飞机的时代，途中耗时之长远远超过现在。在飞机上，藤泽对本田这样说：

“研制能在 T·T 赛夺标的引擎确实有必要，但考虑到做生意，我还是选择更大众化的 50CC 产品。卡普的失败就在于它是安装在自行车成品上。因此，这一次我们不仅要生产引擎，还要生产车身。社长，能否想办法生产呢？”但是，当时本田的脑子里只想着在 T·T 赛中夺取胜利。

“那简直就像玩具，不是成人骑的。我只想生产世界上最快的产品。”

本田根本不理会藤泽那番话，随即酣然睡去。

但是，本田这人有许多令人不可捉摸的地方，表面上似乎不在意其他人的意见。实际上，回国以后，便不动声色地让研究人员开始研制藤泽所说的产品了。

一年后，本田联络在总部的藤泽，要他马上去研究所，事实上，藤泽早已忘记飞机上所说的那番话。究竟什么事呢？一边想着，一边朝研究所赶去。

“怎么样，你不是要这家伙吗？”

说着，本田就让藤泽看一辆试制品，那是当时世界上绝无仅有、轻巧灵便的小型机动自行车。

鞍座前面就像脚踏车一样空着，女士们即使穿着裙子也能骑；同时还汲取“Jun00”的经验，车身使用合成树脂，减轻了车体总重，使人们驾驶起来更觉轻松，这是它最明显的特征。

“我要的就是它，这下肯定好销。”

藤泽不由得大叫起来。

“能卖出多少？”

对于本田的问题，藤泽兴奋地答道：“每月 3 万辆。”

这回，连“吹牛大王”本田也吃了一惊。当时，日本全国两轮机动车的每月总产量也才 2 万辆，而藤泽竟信口开河仅一种车型每月就可售出 3 万辆，本田和他的研究人员因此半信半疑。

但藤泽确信新产品定会引起轰动，轻三轮根本不能与之相比。

这种新型机动自行车在 l958 年 8 月，以“超级卡普 Cl00”（50CC）为名上市，它是“对技术及低价格挑战”的结果，每辆售价仅 5.5 万日元。果然掀起一阵购买狂潮。

但是，超级卡普才上市两个月就发现一个麻烦的问题：消费者纷纷反映离合器性能欠佳，易打滑，很危险。

离合器的问题一直到年底才改良成功。于是，在新年的假期里，营业部和维修厂的员工们全体动员，挨家挨户上门检查维修，总算解决了问题。

此后，产量不断增加，销售量日益上涨，用西田通弘的话来说，超级卡普成了本田技研的王牌。

藤泽又提议：“照目前情形来看，生产进度很难跟上，社长，建一个更大的工厂吧。”

于是，投资 60 亿日元，在三重县铃鹿建造新工厂的计划便付诸实施了。

铃鹿工厂于 1960 年 4 月开始运转，超级卡普的大量生产体系已经建立。当时正值日本岩户景气时期，人们纷纷以购买自行车的心情来购买超级卡普。但这里有个陷阱。

对如此畅销的产品，其他公司不会一直置若罔闻。果然，市场上逐渐出现类似的产品，而且产量不比本田技研少。超级卡普和同类产品很快便充斥市场，本田的销售量下跌，陷入铃鹿工厂越是生产、库存量越多的恶性循环之中。

藤泽似乎没有料想到超级卡普的销售量会下跌得如此厉害。当时摩托车一到冬天便滞销的情况依旧存在，而且恰逢多雪之年，因此如继续大量生产，就必然增加库存量，从而招来严重的危机。

于是，藤泽毅然决定自 1961 年 1 月至 3 月间，找出 5 天时间完全停止生产。

停产 5 天可以说是一个很大的赌注，结果此法一举奏效。本田技研又一次度过险关。

同年 6 月，本田的摩托车在 T · T 赛中获得优胜。

推出“幼虎”摩托

公司总部设在东京之后，本田听从他的新伙伴建议：放弃嘈杂的二行程引擎，应该专心发展更好的四行程摩托车。1952 年，本田研究成功四行程新型引擎，这项突破性的设计，要比竞争者的马力高几倍。新型引擎推出之后，市场反应极佳。一年之间，藤泽就从新产品的销售利润中，拨出 8.8 万美元投入制造设备，并扩张行销活动。

每月产量再度攀升，本田还与北川公司签约，把本田所生产的全部引擎卖给北川，北川拿来装在摩托车车体上，再转卖给全日本的经销商。虽然本田每月可产 100 部引擎，但北川却削减其产量为每月 50 至 80 部。如此一来，本田的成品库存日渐累积，造成严重的现金流量问题。藤泽协商未果，发誓要重建本田的配销体系。

1952 年，本田公司开始制造摩托车车架、链条、齿轮。然后藤泽痛下决心，终止与北川的合约，并向北川的经销商们宣布：“我们不再只卖引擎，如果你们要和我们做生意，必须整车购买，无须通过北川。”这个决定使经销商们伤透脑筋，因为北川的车体比本田的好，广受消费大众欢迎。权衡之下，许多经销商选择与北川维持关系，不卖本田的摩托车。藤泽武夫迅速因应，在所有空档地区新设独家经销的网路。这个计划是“二阶”行销体系的先遣措施，新体系里每个经销商获某特定大地区独家授权，此经销商再将该区划分为更小的区域，分别授权给独家零售商。

有了更多的生产任务,本田的员工从 150 人增加到 1952 年底的 1337 人。这一年，公司还买了一座缝纫机工厂，改装为摩托车装配厂。推出“幼虎”轻型摩托车。这种摩托车虽然不能吸引真正的摩托车玩家，但能提供大众便宜又有效率的短程运输。“幼虎”打进一个未经开垦的大市场，这个市场需要轻巧的小型车辆供小企业家作为市内送货之用。“幼

虎”容易跨乘，无段变速，单手就可以驾驶，另一只手可以扶着货品，很适合在当时日本破损又拥挤的街道上运送小型货物。

磨炼技术　培育人才

本田向 F1 大赛挑战一鸣惊人，令世人瞩目。然而 1970 年发生了缺陷车事件之后，便无暇顾及 F1 大赛，直到 1980 年才复出参加比赛。

当然在此期间，凡事都要追求最高境界的本田及后来的经营决策者们，从来就没有放弃过在 F1 比赛中征服世界的梦想。因此，尽管本田辞去了社长之职，但自 1980 年重新参加比赛起，公司每年仍拨款近 100 亿日元的经费，继续向世界第一进军。

本田 Fl 车队的总领队樱井淑敏（本田技术研究所董事），早在即将计算出年度总决赛冠军的葡萄牙赛程比赛前夕，就曾如此说道：

“本田自参赛中学到很多东西，所以这项竞赛已成为本田的一种观念、行动方式和发展起点。而在 Fl 中夺得胜利是人们参加这项比赛所追求的最高境界，我们现在就站在最前线，自本田宗一郎以来，许多人一直描绘了 20 多年的梦想，即将在我们手中实现。”

由于取得的总积分已远远超过其他对手，如不发生意外，本田夺冠已势在必得，樱井就是在此背景下作了上述讲话。

每个人表达喜悦的方式不同，而令人难以忘怀的是，对他们来说，要在 F1 比赛中实现征服世界的梦想，是一个多么宏大、悲壮的誓愿。

本田技研自创业以来即不断向这些比赛挑战，借以提高技术，培育人才。创业者本田是这样，第二任社长河岛喜好、第三任社长久米是志等历任公司领导人都乐此不彼，而且，他们的观念已深深影响了年轻的技术人员，从中出现了肩负本田技研未来的人才。

令欧洲深感恐惧的本田机械

1961 年 6 月 12 日，本田（HONDA）的摩托车在英国马恩岛举行的比赛中获团体优胜，本田为此感动得号陶大哭。

1954 年，本田决定让自产的车辆参加比赛。1959 年，初次出场，第三年一举夺魁。在本田看来，这是耗费了 7 年才夺得的优胜，而且囊括了 225CC 和 250CC 两个级别的第一至第五名，如此完美的胜利，越发令他激动无比。

本田大概在赛前猜测获胜的机会只有五成。所以比赛当天，他一边等候着现场传来的报告，却又害怕知道结果，到后来在家里也呆不住了，和夫人一起去伊香保温泉，饮酒消磨时间。

“既然要等，就痛痛快快地等，否则不划算。”

他嘴上这么说，实际是在自我掩饰。因为按捺不住七上八下的心情，便由夫人陪着去温泉乡饮酒排遣。

当捷报传到他在伊香保的下榻处时，本田放下听筒，便大喊起来：“成功啦，获优胜哪！”

紧接着，凝视着夫人沉默不语。因为已然哽咽。

当时，日本大众传播媒体对马恩岛比赛获胜的意义并不十分了解，

有的报纸只登载了小小一篇文章，有的甚至只字未提。

但是，本田却非常清楚在马恩岛比赛获胜的意义。本田并不单单为了冒险才向马恩岛比赛挑战的，对他来说，这不是目的，而是手段。

英国的每日镜报（Daily Mirif0r），在 10 天后的 1 月 22 日，对本田机械作了如下的报道：

“在试着拆装本田机械时，坦白说，因其构造实在太完美，令我们深感惶恐。那机械做得简直跟手表一样精密，且完全没有模仿的痕迹，是一种根据伟大的构思而独创的机械。

“不久的将来，或许世界产业界将出现一个新现象。那就是，英国的厂家仿制日本的机械产品”。

从获胜那天起，在欧美各国，“HONDA”的名声大噪。获胜的赛车选手是英雄，而他所骑的摩托车，则拥有世界上最优秀的机械技术，这就是马恩岛比赛获胜的意义所在。

如今，无论到世界什么地方，本田、铃木、山叶、川崎等日产摩托车，性能普遍获得好评。而其先驱者，无疑便是马恩岛的优胜者——本田。每日镜报的报道一点都没夸大。这不仅是本田技研事业在世界舞台上的重大开端，此后日本摩托车出口量急剧增加更是事实的明证。

成为世界摩托车盟主

本田研究发展公司于 1957 年正式成立，有了这个自主的环境，研发单位可以自由发展长程的计划，不必理会行销与制造部门要求短期利润的压力。

本田宗一郎永远不会放弃他对赛车的热爱，因此在公司创办不久之后，他就决定要在世界赛车竞技场上考验本田的技术。本田公司参加的第一次国际性赛车，于 1954 年初在巴西圣保罗举行，虽然不是重要的比赛，却是个起步。在与赛的 22 个车队之中，本田车队只得到第 13 名，成绩不尽理想。是年 6 月，本田宗一郎造访英伦，参观著名的“马恩岛巡回摩托车赛”，以攫取即将面临的世界性赛车的临场感。他惊讶地发现，西德安速与意大利吉列拉等名厂的摩托车，以惊人的速度飞驰而过，引擎马力比本田强 3 倍。他也看到车胎及链条等零件，质量都比日本制的好。本田有些狼狈地回到日本，开始在制图桌上埋首苦思。

1959 年，本田车队首次参加英伦马恩岛大赛，得到 125CC 级的第六、第七、第八名及团体奖。两年后，本田车队囊括 250CC 及 125CC 级的前五名。英国每日镜报把本田的引擎比喻做“精密的手表”。这些光荣战绩不仅建立本田产品的国际地位，裨益行销业务开展，而赛车活动也提高本田公司为消费者制造好摩托车的技术能力。正如一位工程师所说：“参赛使我们全力冲刺，结果则是我们的产品品质大幅提升，并将技术应用在商用摩托车上。”

当本田宗一郎在努力研发新引擎时，藤泽武夫专心行销。藤泽肯定公司参加赛车的价值，但他相信，重量级的摩托车市场有限，因为相形之下，轻型摩托车操作灵巧，更加实用。他向本田宗一郎挑战：“你能利用你的赛车心得，推出便宜、安全又能只用一双手操作的摩托车吗？”

藤泽看到一个远大于迎合赛车迷胃口的市场，他要的是容易操作、便宜又有安全外观的摩托车，可供日本许多大企业家人员出差及运送小包裹之用。他还看到一个广大而未经开发的市场：日本的家庭主妇，她们负责家庭的购物工作。

1958 年，本田推出 50CC 的“超级幼虎”。这部车没有离合器、三段变速、电动起动，又有安全、亲切的脚踏车外型，前空式车架便于女性骑乘。没有人能料想到它受欢迎的程度，“超级幼虎”获得令人难以置信的成功，订单如雪片般飞来。事实上，本田宗一郎决定把身家性命“押”在这型车上，建立一座高度自动化装配厂，月产能达 3 万台——这为前一年销售量的 10 倍！这真是个庞大的赌注，但本田押对宝了。“超级幼虎”的需求极为强劲，1959 年本田宗一郎卖出 28.5 万台摩托车，其中就有 16.8 万台超级幼虎。当时日本有 50 家摩托车厂；10 年之后只剩下 4 家，本田雄踞“日本第一”的宝座。

藤泽的行销天才再度展现，他利用“超级幼虎”的大受欢迎、重新调整配销渠道。本田公司把超级幼虎定位为“机动单车/非摩托车”，直接销货到零售商，主要是日本 13000 多家脚踏车站。这时藤泽跳过了二级渠道，而最重要的是建立“货到收现”政策，比起竞争者的买卖方式，本田对经销商的控制更加严密。

到了 1961 年，本田摩托车的销量达到每月 10 万台的空前水准。本田摩托车不但赢得消费者的喜爱，也照旧赢得摩托车竞赛。

跨入汽车领域

本田公司生产摩托车不过 10 年，就已经成为世界性的领导厂商，成就惊人。到了 1960 年，本田公司决定再一次化不可能为可能。二次战后，摩托车业是成长最快的产业之一，本田虽然已经在此称霸，但这项成就比起入汽车业一事，简直小巫见大巫。汽车产业成熟度极高，又需要投入庞大的资金。与世界汽车大厂动辄数 10 亿美元的营收规模相比，本田仍是相当微不足道的公司。而且，本田在摩托车业的成功，并不能显示它有能力制造汽车。主宰汽车业的大厂可能会采取行动，阻止新兴厂商加入他们的行列。或许在 60 年代，汽车业是全世界最难接近的行业。

更糟的是本田与通产省之间的战争。通产省想把日本 10 家汽车厂整合为三个集团，以国际大车厂的姿态出现，其中一为丰田，一为日产，其余小型车厂则组成第三个汽车集团。此外，日本国会还有禁止新厂制造四轮车的法案正在审查。本田宗一郎极力反对通产省的整合方案。

本田宗一郎笃信自由竞争，极力抗拒通产省强加给他的人为限制。盛怒之下的本田宗一郎，告诉通产省的官员：“如果你想控制我们，你必须成为股东才行，只有我们的股东才有权力命令这个公司的经营阶层。因此，碍难从命！”为了赶在“禁止新汽车法案”通过之前造成事实，本田较原计划提前推出 S360 跑车，这型车有时被叙述为“装了车顶的四轮摩托车”。最后，通产省提出的法案没有通过。

本田运用其建立摩托车技术优势的相同策略，参加了汽车大赛。完全自主的本田研发公司可以全力发展优异的汽车，不必理会短期的利润目标，还允许工程师们勇敢地冒险。

开始制造汽车不久，本田宗一郎宣布要制造一部能赢得英伦马恩岛大赛的汽车，尽管还是有人认为他的声明几近疯狂，但他有很好的理由：他知道把计划公诸于世，必能吸引优秀的工程人才前来投效。一位优秀的工程师名叫入交昭一郎，热爱摩托车的他从著名的东京大学工学院毕业后（1963 年），立即进入本田公司。

他说：“ 令我印象深刻的是，二次大战期间著名的航空工程师中村义夫也加入本田。另一个影响我的人，是在本田技术研究所工作的东大毕业生十野明。然后见到本田先生，我就已经决定这是个适合我的公司。 ”

现任美国本田公司总裁的入交昭一郎，开始时在汽车赛车队担任工程师。由于本田宗一郎与赛车小组的工作关系密切，入交常与本田“ 过招 ”。虽然他只是个年轻的工程师，本田常来看他画的图，问道“ 这是什么？ ”“ 你这张图的目的是什么？ ”虽然没受过正式科班训练，本田宗一郎却能一眼看出设计上的缺陷，他会说：“ 这看起来太脆弱， ”或“ 那看起来太重！ ”开始时，入交都会争辩，认为本田错了，但经过重新计算，却证明本田是对的。

1965 年下半年，本田车队参加墨西哥国际长途赛车，获得第一次 Fl 的胜利。在此同时，本田摩托车队继续扬威摩托车大赛，席卷 1966 年 5 个等级（50CC、125CC、250CC、350CC 及 500CC）的世界冠军，本田车队首次获得全面的胜利。这一年，本田还缔造一项世界纪录——小型车连续第 11 次 F II 赛车获胜。次年 9 月，本田赢得意大利 Fl 国际长途赛。

1968 年。本田公司突然停止 F1 赛车好几年，集中工程人员全力研发无污染的汽车，终于在 1973 年获得技术突破，推出 CVCC 引擎，并装置于喜美车系。CVCC 引擎是第一具符合美国 1970 年制订的“ 清净空气法 ”废气排放标准的引擎，也是唯一不用触媒转换器，就能达到此一标准的引擎。

CVCC 的研发始于 1971 年初,虽然这项成就使得本田成为汽车业众所瞩目的焦点，但这个计划几乎半途而废。本田现任总裁兼最高主管久米是志，当时是本田研发公司的首席工程师，那年他 39 岁，因为主张公司应将气冷式引擎改为水冷式引擎，却未能说服固执的本田宗一郎，愤而辞职。几天之后。久米又被公司找回来，并同意他及一组工程师（在公司内被称为“ 共存亡小组 ”）可以研究发展新式的水冷式引擎。他们日夜努力工作，认为这种引擎是本田公司在竞争激烈的汽车业占有一席之地的唯一机会。由于他们的全力投入，终于达成目标，在 1973 年底推出技术大突破——革命性的 CVCC 引擎。

世界第一的汽车制造商

国际上汽车大赛为数不少，其中最具权威的是格兰布里大赛。格兰布里（大奖）一词源于法语。一般认为 1906 年在法国来曼斯市举行的汽车赛是它的雏形。

Fl 的“ F ”指的是规格，为了达到公平竞争的目的，出场比赛的汽车必须符合主办单位要求的规格。现在的规格赛中有 Fl（涡轮引擎 1500CC 以下，其他引擎 350CC 以下）、F3000（3000CC 以下）、F3（2000CC 以

下）等，显然 Fl 是最高级别的比赛，取胜者可获得大奖。但大奖并不是颁发给某次比赛的获胜者，而是以一年中所得分数的总和来确定大奖的获胜者。每年，世界各地将举办 16 次大奖赛，每次比赛的第一名得 9 分，第二名得 6 分，第三名得 4 分，第四名得 3 分，第五名得 2 分，第六名得 1 分，一年里总分最高者为冠军。大奖有二项，年得分最高的车手获世界车手冠军，年得分最高的车辆（制造者或者厂商）获 Fl 制造者冠军。

此次本田技研获得的是 Fl 制造者冠军,Fl 各阶段的比赛距离按规定为 300 公里到 320 公里，平均时速根据不同的赛段而有所差异，在高速赛段上平均达到 200 公里，竞争相当激烈，就看谁的速度快，耐力强，驾驶技术好。因此，获得冠军的车手就是世界英雄，而获得制造者冠军的，则意味着被世人公认为“世界第一制造商”。

《管理精英文库》总目

1.中国商训——传统生意经……田向东 编著
2.公司革命——股份制企业的组建与管理……甘华鸣 编著
3.至尊制度——成功企业规章制度典范……李　军 编著
4.至尊表格——成功企业经典管理表格……卢建成 编著
5.管理超市——最新企业管理方法 108……孙剑华 编著
6.拍板——企业领导决策方法……金　宁 编著
7.统御——管理控制的理论与实践……史　斌 编著
8.复眼——企业管理信息系统……殷浩强　编著
9.释放能量——企业人力资源管理……李玲珺 编著
10.大动脉——企业人事管理基础……孙宝国 编著
11.艳阳半边天——女职员管理艺术……易季鹃 编著
12.有话好说——管理沟通艺术……樊景丽 编著
13.大管家——企业总务管理……王　培 编著
14.把握金脉——企业财务管理……朱梅红 编著
15.稽核与控制——企业审计手册……宋　杰 编著
16.金算盘——经理人会计……李　莉 编著
17.盈亏晴雨计——财务报表阅读指南……左　伊 编著
18.能挣钱巧开支——企业出纳手册……卫　文 编著
19.飞钱——企业票据管理手册……时闵南 编著
20.明察秋毫——现代查帐手册……胥惠媛 编著21.财会革命——会计电算化……郑朝英 编著
22.无敌保险箱——会计错弊防范手册……刘宗沛 编著
23.企业航图——高效办公室管理……廖普祥 编著
24.成功有约——高效会议手册……马建国 编著
25.世纪护照——经理人电脑学习手册……梁通才 编著
26.手法革命——管理者工作效率手册……李子英 编著
27.流金岁月——时间管理艺术……王　林 编著
28.文案高手——企业常用文书范本……张　红 编著
29.秩序与高漆——生产与作业管理……赵小辉　编著
30.生命线——质量管理手册……刘晓莉　编著
31.市场直通车——ISO 900 系列操作指南……唐　敏 编著
32.决胜千里——市场营销战略与战术……宋　均 编著
33.运筹帷幄——市场营销研究与预测……郭国庆 编著
34.STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位 黄建军 编著
35.百川入海——分销渠道决策……张红侠 编著
36.从封闭走向开放——企业涉外贸合作实务……刘慧珠 编著
37.纵横四海——国际市场营销指南……蒋维静 编著
38.点石成金——企业广告实务……韩　欣 编著
38.卖手——冠军推销手册……赵月华　编著
40.掏心战略——市场购买行为分析……郭少丽　编著
41.干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术……戴　超 编著
42.尖兵——门市经理手册……浦　洁 编著

43.商业担保——信用证　ABC……翁　芹 编著
44.翻云覆雨——股市赢家战略……罗锐韧　编著
45.因形造势——股市明星风采录……何　斌 编著
46.分享与分担——员工入股理论与实践……贾润莲 编著
47.商战护身符——企业法律实务指南……杨小燕 编著
48.神圣职责——企业依法纳税指南……邓益志 编著
49.匠心独运——企业权益与合法避税……刘　洁 编著
50.签约助手——常用合同参考样本……唐　涛 编著
51.帮你订合同——企业签约实务……梅　燕 编著
52.钱生钱——业金融手册……葛长银 编著
53.别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力…李佩兰 编著
54.斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧…韩红旗 编著
55.睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范刘宝万 编著
56.以人为本——企业劳动保护……罗　宁 编著
57.名牌与金牌——商标管理实务……陈　平 编著
58.高位竞争——企业形象管理艺术……赵向标 编著
59.CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝……孙秀梅 编著
60.蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治……潘小玲 编著
61.魔道斗法——成功讨债技巧……李　玮 编著
62.火眼金睛——企业问题的发现与解决……翟胜民 编著
63.永远的教训——企业经营失败经典案例……李维平 编著
64.管理导航——企业目标管理手册……卫虎娃 编著
65.浴火重生——企业的破产、收购与兼并……钟　鸣 编著
66.开辟主航道——企业经营战略的制订与决策……李永平 编著
67.科学决策的工具——管理经济学……姜　东 编著
68.团队组织与运转——组织行为学……莫　莉 编著
69.点燃心火——员工激励手册……昌文彬 编著
70.纵横捭阖——哈佛谈判术……张　丽 编著
71.滴水不漏——经理人记事本活用术……程冶冰 编著
72.和谐与冲突——儒学与现代管理……欧阳逸 编著
73.孙子商法——孙子兵法与商战谋略……姜瑞清 编著
74.商用兵法——管理实战韬略……周　辉 编著
75.新编一千零一夜——故事中的管理……朱大明 编著
76.商用《春秋》——西方管理理论与方法……杨文士 编著
77.商用战典——西方兵法与经营谋略……姬仲鸣 编著
78.商用论语——管理大师经典语录……李春华 编著
79.神奇的 PR——商用公关手册……赵向标 编著
80.樱花与剑——日本商业智慧……周　辉 编著
81.车到山前必有路——丰田公司成功模式……夏维德 编著
82.世界的本田——本田公司成功之路……李亚龙 编著
83.M 的奇迹——麦当劳商法……杨晖军 编著
84.经营之神——松下幸之助商法……周　侃 编著
85.金钱魔杖——现代犹太商法……明起伟 编著
86.放飞的龙——海外华侨成功商法……郑富英 编著

87.蚊龙出水——台湾成功企业管理模式……南国昌 编著
88.完美人生——管理者身体健康手册……侯章良 编著
89.精英风采——管理者形象设计手册……南兆旭 编著
90.会当凌绝顶——成功领导典范……吴　岩 编著
91.超越巅峰——管理精英行为典范……胡国红 编著
92.一代天骄——世界著名企业家成功典范…… 尹宝虎 编著
93.强者风采——现代商用礼仪……杨晓静 编著
94.心灵之光——经理人心理健康指南……王桂香 编著
95.讨厌的上司——管理者反省手册……张红慧 编著
96.新官上任——新任经理人工作指南……王福奎 编著
97.长袖善——管理者人际关系谋略……郭瑞蓬 编著
98.一诺千金——管理者的语言艺术……李亚萍 编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册……梁桂宽 编著
100.路路通——企业办证指南……孙建汉 编著