

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

商界怪杰

 **eBOOK**
内容资料 非卖品

题 叙

在当今世界摩托车、赛车和汽车的王国里，有一个响亮的、闪闪发光的名字。只要一提起这个名字，真是家喻户晓，人人皆知。

这个人的一生，充满传奇色彩——

他出身寒微，仅有小学文化程度，从小痴迷于汽车，立下雄心壮志，将来要当闻名世界的企业家；从当学徒修理摩托车、汽车到独自开办公司生产摩托车、汽车，几经挫折，惨淡经营，终于一跃而成为闻名天下的“摩托大王”、“汽车大王”。他独占世界摩托车 1/4 的市场，跻身于日本车业界前三名的行列。

他是个地地道道的技术家，因痛感自己学识浅薄，就去大学夜校当旁听生；他天资聪颖，爱动脑筋，钻研起技术来常常废寝忘餐；他永远不满足于现状，不断地开拓创新，终于研制出一个又一个新产品，威风凛凛地走向世界。

他是个有着独特鲜明个性的人，高兴起来像 3 岁孩童天真烂漫，手舞足蹈，又说又笑；愤怒起来脾气却粗暴异常，对于那些干活磨洋工和偷工减料的家伙，动辄破口臭骂甚至拳脚相向，吓得员工们尽往厕所里躲藏。

他不把企业看作自己的私有财产，不允许自己的子女和亲属在公司里任职；他功成名就，激流勇退，把董事长的宝座让给毫无血缘关系的年轻人。

他把顾客看作上帝，经常告诫公司员工，严把质量关，不合格的产品非返工不可！他提出“三高兴”（即制造者高兴，销售者高兴，购买者高兴、作为公司的宗旨。

他是亿万富翁，却又是个平凡的人，许多事都要亲力亲为，显示出贫苦农家孩子淳朴厚道的品质。一次，有位前来洽谈生意的外商，因喝醉呕吐，一副金假牙被服务员倒进厕所，他二话没说，跳下粪池，细心找出，冲洗干净，自己试戴一番没问题后，才物归原主。

他在青少年时代，生活浪漫，风流倜傥，放荡不羁，爱闹恶作剧，还玩艺妓，把自己辛辛苦苦挣来的大量金钱花个精光。

……

类似的故事还真不少。

够了。暂且打住。

这个人到底是谁？他就是日本人氏，本田宗一郎先生。

看到这里，读者们一定会对本田宗一郎产生浓厚的兴趣，一定想了解关于他的更多的东西——一句话，了解他的浪漫辉煌的一生。

那么，亲爱的读者，还是让我“慢慢道来”好了。

商界怪杰

第一章 胸怀壮志 少小离家闯天下

他从小就跟汽车引擎结下不解之缘，立志将来要造汽车。高小毕业就往东京学艺。然而，老板却叫他当“保姆”。他满腔热情顿然冷却，一念之差几乎当“逃兵”。

他耐心地等待着，终于有了初试修车的机会。老板的称赞，使他看到了一丝前途的曙光……

总有一天我也会成为富豪的。

——本田宗一郎

本田宗一郎生得牛高马大，浑身蛮有力气。刚满15岁，他就要离开故乡静冈县磐田郡光明村，到几百公里外的东京学习修理汽车的手艺去了。

母亲特意办了一桌丰盛的饭菜为儿子饯行。席间，母亲开言道：“老大啊，你明天就要走了，你还小呀！说实话，妈怎么都不放心哩。”宗一郎笑笑说：“妈，您不用担心。我已经高小毕业，看我这副身材，谁敢欺负我呢？再说，还有爸爸陪我去，您就放心好了！”母亲点点头：“好，好。不过，你去到东京，可不能像在家那样淘气，爱闹恶作剧，要听师傅的话，遵规守矩，认认真真地学点手艺，才是立身之本呀！”

父亲板起脸孔教训道：“你妈说的对。你要是不好好地学，只顾贪玩，当心我找你算帐！”

“嗯。我记住了，爸、妈，你们放心吧。”宗一郎转过脸来，对身旁的弟弟和两个妹妹叮嘱了一番，算是临别赠言。

第二天一早，宗一郎由父母和家人陪同前往滨松车站。临别，母亲难得流下了热泪，宗一郎却满脸笑容，毫无悲伤的情绪，他劝慰母亲说：“妈，您别难过，我又不是一去就不回来，我是去‘闯世界’嘛，下次我回来要带大把大把钱孝敬您老人家！”说得母亲破涕为笑。

宗一郎父子俩搭上开往东京的火车。不一会，火车便消失在远方……

宗一郎是个铁匠的儿子，父亲本田仪平，1905年日俄战争结束后服役，同年秋天退役后，回家开了个小铁铺子，靠修理自行车和打造农具帮补家用。不久，娶了邻村的一位农家姑娘美佳为妻，先后生下9个孩子，其中4个夭折。宗一郎是长子，他是在艰苦的环境中长大的。

宗一郎从小心灵手巧，3岁时就常趁父亲休息时，到作坊里捡些铁片，拿把铁锤敲敲打打，做成自己的玩具。长大后他常要背着小妹妹上学，放学回来，就帮父亲拉风箱打农具。

一次，宗一郎替父亲拉风箱，拉得“巴达巴达”响，熊熊的火苗直往上窜。半天，炉膛里的菜刀坯子终于烧得火红。只见父亲用长钳子熟练地将它取出，放在铁砧上，右手紧握一柄铁锤，叮叮当地敲打起来，动作毫不迟缓。宗一郎见父亲满头冒汗，心里有几分疼痛，便问道：

“爸，您不能一下一下地打吗？打得快，看您累的……”

父亲瞅了他一眼，答道：“哪能呢？要是动作慢，菜刀就冷了，冷下来还能打么？所以嘛，办什么事，都要快，不能慢吞吞。”

“要快，不能慢吞吞。”父亲这话，深深地印在他的脑海里。

又有一次，宗一郎见父亲一连把三块铁坯放在铁砧上，迅速轮换着锻打，父亲像个老练的鼓手，敲打起来又快又准，而且富有节奏感。宗一郎觉得有

些奇怪，忍不住问道：

“爸，您干吗要三块一起打？打完一块又一块，从从容容不好吗？”

父亲微笑道：“这几块形状小，可以一起打。能够一起打的铁，就不要分开打，这样可以加快速度，节省时间。你要记住：干活要讲速度，一天能干完的活不要拖到第二天，因为每天都有新的工作等着你去做。”

童年，父亲打铁对宗一郎的启迪，他始终牢记在心，直到当上修理店老板，以至后来创办本田技研工业总公司、技研所，宗一郎总是把高效率和高速度贯彻始终，并作为公司的优良传统，一代一代传下去。

1900年，东京开始流行自行车，过了几年才传到乡间，本田仪平对社会文明很敏感，预见到将来交通工具将以自行车为主，于是就把打铁铺改为自行车修理店，自己跑到东京买些破旧的自行车回来，修理好再卖给乡亲们。这样，一家子生活逐渐好起来。

宗一郎从小十分调皮，他找了几个同学，自己当“孩子王”，到处搞恶作剧。有一次，他们跑到一个西瓜园，在熟透的大西瓜上挖了一个洞，把里面的肉打碎，用吸管将西瓜汁吸吮完，然后将西瓜放回原处，开洞的地方放在下面，表面上看不出任何“破绽”——当然，事后挨了西瓜主人的一顿臭骂。

宗一郎上课时不专心听讲，常常偷偷跑出去玩耍。那时，村里人都以寺院里的钟声为作息时间。有一次，宗一郎玩到肚子咕咕叫，可大人们还在田间劳作，他便想了一个“馊主意”。偷偷溜进寺院的钟楼上去打钟，“当！当！……”宏亮的钟声一时传到四面八方。大人们以为放工的时间到了，便纷纷回家做饭，有些还在嘀咕：“怎么今天的时间过得这么快？”寺院里的和尚听到钟声跑出来，当场把宗一郎逮住，狠狠地把他训了一顿。

宗一郎因无心听课，学习成绩很差，老师把成绩单发下来，说明一定要家长在单子上签名。他想：要是让父母知道自己的成绩，不挨打受骂才怪哩！他决定对父母“保密”，可又拿不到父亲的私章，怎么办？他苦思了半天，灵机一动，自己用胶软皮切成印章模样，在上面刻了“本田”两个字，盖在成绩单上。同伴们发现他的秘密后，纷纷央求他帮忙。宗一郎当然乐意照办，帮助小伙伴们渡过了“难关”。可是，没过多久，这件事让老师知道了。原来，宗一郎以为只要刻上字一盖章就行了，却没想到刻字要把字反过来刻，否则盖出来的字就会变成反字。“本田”两个字倒没什么所谓，可诸如“铃木”、“佐竹”之类的字，就与原字大相径庭了。

父亲知道儿子宗一郎这一恶劣行径后，狠狠地揍了他一顿。打过之后气也消了，细想之下，对他的聪明却不能不暗暗赞叹。

1915年秋天，滨松市军营大操场举行美国飞机飞行表演。宗一郎听说后，兴奋异常，决心要去看。那天，他没去上学，偷偷把父亲的自行车推出来，一口气踩了20多公里，来到军营门前。不料门票要收一角，而他袋里仅有两分钱，没办法。只好爬上一棵松树，免费观看了一场精彩的飞行表演。他对飞行员的英姿羡慕极了，对机械、引擎充满好奇心。当晚回到家里，父亲追问他去了哪里，宗一郎隐瞒不住，只好从实招来，出乎意料，这次父亲并没有揍他，反而对他的介绍听得津津有味。

又有一天，从学校放学回来，宗一郎第一次看见一辆漂亮的美国轿车驶进村里，他和孩子们一起跟着汽车飞跑。当车停下后，他们东摸摸西瞧瞧，简直爱不释手。宗一郎被汽车引擎的声音陶醉了，还趴在地上闻汽车漏下的

汽油的气味。在他的幼小心灵里，已经萌发了将来自己也要制造一部小汽车的愿望……

再过两个月，宗一郎就要从高小毕业了。他偶然在父亲订阅的车辆杂志上看到一则广告，说的是东京“亚都商会”的汽车修理厂正在招收学徒。宗一郎很是兴奋，便跑过来对父亲说：“爸，我要去报名，毕业后你让我去东京学修汽车吧。”“学修汽车？那我自行车这一摊谁来接？”父亲问。父母原来是想让儿子在东京修理自行车的，宗一郎却固执地说：“你们的目光要放远点，今后的时代，铁匠或自行车店的生意，都不合社会的需要。国产的自行车已开始大量上市，靠维修、贩卖外国旧自行车，能赚多少钱？将来的时代一定是汽车的时代！”

父亲觉得儿子的见解有一定的道理，就同意让他去报名。不久，“亚都商会”复了一封信，同意招收宗一郎为学徒。宗一郎高兴得跳起来！

“亚都商会”在东京的本乡区汤岛，是当时屈指可数的汽车修理厂之一。主人名叫神原情三，手下雇有十五六名工人。仪平把儿子托付给老板，说了几句好话，便匆匆赶回乡下去了。

“宗一郎，明天开始，你就上班了。”老板说。

“好的，但不知是干什么活？”

“带小孩。”

“带小孩？”宗一郎以为自己的耳朵有毛病，急忙反问了一句。

“嗯。给我带小孩。”老板重复一遍。挥挥手，叫手下人去给他安排住处。

宗一郎顿时心里凉了半截！心想：我是来当修理工的呀，怎么……

宗一郎觉得非常失望，也很委屈。当晚他吃不下饭，在床上辗转反侧。他想了很多，觉得前途黯淡无光，不如趁早回去。这时夜深人静，师兄们都已经睡熟了，他轻轻地爬起来，想从二楼攀着缆绳滑下去逃走。就在这时，眼前猛地现出父亲严峻的脸孔：“你刚来就想打退堂鼓？！……”他犹豫了。他又想起临别时对母亲说过的话：“赚大把大把的钱回来……”如今一文钱还没赚到，就这样空着两手跑回去，还有脸见人吗？不！……宗一郎是个自尊心极强的人，他把心一横，打消了“开小差”的念头。

宗一郎成了个“保姆”，整天背着小孩，心里很难受，但又不敢表露出来。小孩经常拉屎拉尿，搅得他心烦意乱。师兄们也常嘲笑他：“哟，宗一郎，你背上又画‘世界地图’罗！”宗一郎手一摸，果然，小孩撒的尿把自己的衣服都弄湿了。

尽管是当“保姆”，宗一郎还是背着小孩在车间里窜来窜去，仔细看着师兄们如何修理汽车……

就这样，宗一郎过了半年厌烦的日子。有一天，老板忽然对他说：“小伙子，今天我们忙不过来，你快来帮一下吧。”

宗一郎一怔，顿时喜出望外，把小孩交给师母，自己钻到汽车底下修起来。原来是底罩断了线，由于他修理过自行车，因此很快便把断线焊接好了。

“你很聪明，手艺也不错。”老板当场夸了他几句，又说：“从现在起，你要多看些书，边学边干，才有可能成为一名合格的修理工。”

从此，宗一郎向老板借来有关汽车的书籍，带小孩的时间大大地减少了。他一有空就学，老板要赶任务就派上他的用场。

宗一郎完全安心下来了。他猜想也许这是当学徒的必经之路，一切要从

最粗贱最低级的活儿干起。就像在黎明见到了曙光，他仿佛看到自己的前途已经有一线希望了……

第二章 东京地震 不当“保姆”学修车

那一年的地震使东京变成一片废墟。他虽没开过车，仍奋不顾身帮师傅把汽车慢慢开到安全的地方。

市内已无车可修。师兄们纷纷告假返乡去了。他却自愿留下，与师傅一起抢修车辆，从中学到不少技艺。几年后恢复生产，他的技术已令师兄们刮目相看。他变成一名正式修理工了。

年轻时虽然贪玩，但我认为决非无用。如痴如醉出入花丛，既可以懂得人们情感的内涵，又可以知道世道人情的微妙所在。如果说我与一本正经的技术人员稍有不同的话，似乎可以说根源就在于此。

——本田宗一郎

1923年9月1日，时近中午，宗一郎坐在一辆崭新的美国福特轿车座椅上，欣赏着前面的仪表和那富有弹性的软绵绵的座垫，觉得非常舒坦。他按照师傅的吩咐，刚为车子灌满了进口的机油。

“什么时候我也有这么一辆漂亮的车子就好了，我驾驶着它到外面兜风，每逢节假日回故乡去，爸爸妈妈看到这小车该会有多高兴啊！……”宗一郎正在想入非非，猛地感觉车子左右摇晃起来，愈摇愈猛，好像帆船在大海中遇到强劲台风一样。他惊异地连声叫喊：“啊！出了什么事？出了什么事？……”这时，只见天空中闪过一道道强烈的电光，霎那间乌云蔽日，地动山摇。大地上传来一声声可怕的呼啸，楼房、树木、街道、公路上的人群、车辆……全都剧烈地摇晃起来，紧接着是一声声轰然巨响，一幢幢楼房、一根根电线杆倒塌了，到处是人们惊慌失措的呼喊声以及绝望痛苦的呻吟……这时家家户户正在做午饭，煤气管道震裂，到处是一片熊熊的火海……

“地震啦！”“地震啦！……”老板从作坊里奔出，一边呼叫伙计们：“快！快！把贵重东西搬出去！……”

宗一郎早从小轿车里冲出来，立即跑进办公室，拿起一把螺丝批，就去拆卸安装在墙上的电话机。在当时电话还不普遍，电话机是很贵重的东西。刚好老板跑回来，大声地说：“你拆电话机有什么用？电话线都断了，光有电话机也不能通话呀！快去把厂里的汽车开到安全的地方去！”

“是！”宗一郎答应一声，就放下螺丝批，转身跑进车间，跟伙计们一起去抢运汽车。那时宗一郎虽然知道开车的方法，但还没有驾驶执照，在那种紧急时刻，他也顾不了许多，就近跳上一部汽车，一启动，就把它慢慢开了出来。

他把车子开到马路上，只见路上到处是扶老携幼争相逃难的人群。他紧紧掌握着方向盘，摇摇晃晃，一点不敢开快，只能像蜗牛般行进。车子开到哪儿去好？他想起前面不远有个植物园，空地很多，对，就把车子开到那边去停放吧。他把车子放好，又跑回去开第二部、第三部……直到厂里的车子全部抢运出来为止。

“报告师傅，四部小车我已放在植物园那边。”宗一郎擦着满头大汗，气喘吁吁地说。

“好，你干得好，谢谢你。”老板点点头，顺手递给他一瓶饮料。

宗一郎接过来，仰起脖子咕咚咕咚一饮而尽。

“还有什么东西要搬吗？”宗一郎问。

“你快去把师母和师弟带到植物园那边去，让他们在汽车里休息，那边安全。”老板吩咐。

“好。”宗一郎说完，转身走到站在不远处的师母和师弟身边，顺手抱起师弟就走。

安顿好师母、师弟回来，厂里已被大火烧着了。宗一郎冒着危险冲进宿舍，把自己的铺盖卷搬了出来。这时他已污头垢脸，累得精疲力倦了。

宗一郎后来得知，这次发生的关东大地震，灾害相当严重。这次大地震的范围除东京外，还波及附近几个县市，共计死亡 9.1 万人，下落不明 1.3 万人，受伤 5.2 万人，受灾人家 69 万户。东京的房屋被烧毁达七成，水电、交通、通讯全部陷于瘫痪，整个城市变成一片废墟。

“亚都商会”的厂房也被大火吞噬，修理汽车的业务只好暂告停顿。十几个员工纷纷请假返乡，老板也暂时搬到神田车站附近住下来。

老板问：“宗一郎，你打算几时走？”

“师傅，我愿意留下来。”宗一郎走过来说。

老板有几分诧异：“你的师兄们都走了，你为什么不走？”

宗一郎答道：“现在东京市区非常混乱，火车站、汽车站都毁坏了，哪有车辆给我回家？再说，现在街头到处停着损坏的小汽车，等着修理，我们光靠修理这些车辆生意就做不完了，我也可以借这个机会，跟着您好好学学修车技术。”

师傅正担心一个人忙不过来，现在既然有这个热心的徒弟愿意留下来做帮手，再好不过，于是大为赞赏地说：

“好，你这个想法很好，咱们一起干吧。”

第二天，老板和宗一郎兵分两路，各自骑着幸免于难的摩托车，到街头寻找可以修理的汽车。马路上抛锚的汽车多的是，他们选择一些损坏比较轻微的车辆，检查损坏的原因，需要换什么零件，然后逐一登记车牌号码。

宗一郎骑着摩托车在街上转来转去，他见到有不少无家可归的人急于要回乡下，纷纷拦住他的车子，央求说：“小弟弟，麻烦你送我到板桥车站，给你××元。”宗一郎心想：“现在无活好干，何不找些零碎收入，帮补一下老板？”于是爽快应允，半天他可以运载六七个人，可得一笔丰厚的酬金，然后拿这些钱去向农家买回大米。

宗一郎载着一大袋大米回来，老板觉得奇怪，便问：

“你这大米是哪来的？”

宗一郎笑嘻嘻地说了一遍，并把袋里剩余的钱掏出来，连同大米一并交给老板。老板拍拍宗一郎的肩膀，含笑说：“好小子，你真行，会动脑筋！”宗一郎又把买回的一些玩具送给师弟。师弟拍着小手说：“谢谢宗哥哥！”从此，老板把宗一郎当成家里人一样看待。

第二天，老板和宗一郎带上工具、零件和汽油，来到事先选定的地点，动手修理起来。师傅修车的技术非常熟练，宗一郎细心观察、学习，他不懂就问，一学就会，一听就明。当宗一郎听到修好的汽车引擎发出嗡嗡的声音时，高兴得跳起来。

师傅放下手里的工具，点燃了一支烟，说：

“宗一郎，歇一歇，喝口水吧。”

“师傅，我不累。”宗一郎仍然在汽车底下捣弄。师傅打内心里赞赏宗

一郎能吃苦耐劳，责任心强。

师傅看时间不早，提出回家去吃饭，宗一郎说：“师傅，不如我回去取饭来，吃完马上就干，这样可以节省很多时间。”

“你不累吗？”师傅问。

“累啥。”宗一郎笑了笑说。说完，转身骑上摩托车跑了。

不到半个钟头，宗一郎就把午饭带来了。师徒俩坐在汽车里吃完，稍事休息一会，又投入到紧张的修理工作中去了。

整整一天，师徒俩一共修好了四部车。老板跑去附近派出所报备，然后把修好的汽车开回植物园去保管。第二天，车主接到通知来取车，一再向老板表示感谢，并付了一笔很高的酬金。

老板兴高采烈，奖赏了宗一郎几块钱，还特意吩咐师母晚上多炒了几个菜，请宗一郎喝两杯。

吃完饭，宗一郎对老板说了一声：“出去兜兜风。”便骑上摩托车风驰电掣地开到郊外和湖边的林荫大道去了。老板也不加阻拦，只是叮嘱他说：“要小心呀。不要出事，不要开快车，不要太晚回来。”宗一郎含笑地点点头。

这次东京大地震，损坏的汽车很多，老板到交通部门要来一批被火烧过的汽车，损坏的引擎零件换上好的，砸坏的车身加以锤平；当时最大的困难是材料不足，零件缺乏，给修理工作带来很大困难，比如：当时车轮使用的车辐是木制的，在火灾中几乎烧个精光，只得重新装配，重新喷上油漆，这些损坏的汽车经过一番修理，变得焕然一新，又可以投入使用了。这笔修理费是很昂贵的，给老板带来颇丰的经济效益。

经过他们艰苦的努力，老板又重新建造起“亚都商会”汽车修理厂，不到两年时间又在原址盖起了一座新厂房。那些回乡的伙计们陆陆续续又回来了。宗一郎经过这一段时间的边干边学，技艺上有了很大长进，使那些师兄们都对他刮目相看。自然，“当保姆”对他来说，早已成为遥远的“历史”了。

少年时的宗一郎，常常装扮成飞行员，用厚纸做成一副飞行镜，再用竹片做成螺旋桨，装在自行车前面，骑着车转圈子，好像飞行员驾驶飞机一样。

这张照片摄于是 1914 年

第三章 初露锋芒 遂令人刮目相看

学师第三年，师傅派他去外地帮助朋友修理消防车。主人对这位毛头小伙持怀疑态度，人们亦瞧不起他。他面对压力沉着工作，终于胜利完成任务。主人对他的接待马上“升级”……

宗一郎当汽车修理童工时，第一次修车工作是钻到车底修理断了线的底罩。这件工作虽然很简单，但宗一郎却终身难忘。

图为童工时代的宗一郎。

时间过得真快，一晃两年过去了。第三年夏天的一个傍晚，老板把宗一郎叫到跟前对他说：

“宗一郎，我想派你去办一件事，不知你能不能去？”

“师傅，多谢你信得过我。请说吧！只要能办到的，我一定完成。”宗一郎彬彬有礼地回答。

“是这样的：我有个朋友在盛冈市，承包修理当地的消防车。但因有一个技术问题无法解决，特地打电报来请我派人去帮忙，我没空，走不开，我就想到你……”

“师傅，您看我……能行吗？”宗一郎有点胆怯。“准行。”老板一双眼睛慈爱地望着他说：“这两年来，你的修车技术进步很快，可以独当一面。去吧，孩子，我相信你完全能够胜任的。”

宗一郎听了这话，内心里很受鼓舞，对自己增强了信心。此外，他从未去过东北地方，也想趁此机会出去玩玩，于是便爽快地答应了。

第二天一早，宗一郎辞别师傅，携带工具箱，乘上火车，经过十五六个钟头的车程，到达盛冈市。宗一郎随着人流走出车站，按照师傅提供的地址，不用怎么费劲，便找到了师傅的朋友。他姓柴田，高个子，年约50开外。一见面前是一个稚气未脱尽的小青年，他不禁惊讶地问：

“你就是亚都商会的本田兄吗？”

“是的。我就是本田，神原师傅派来的本田。”

“请坐，请坐。”柴田一边说一边让座，并端来一杯茶递给他。接着问道：

“本田兄，你在东京学修车有好长时间啦？”

“前后3年了，”宗一郎说。

“你平时修过哪些车？”

“小车、大车都修过。”

“但不知会不会修理消防车？”柴田眼里有几分疑惑。

宗一郎是个聪明的小伙子，察颜观色，他已经知道对方对自己不大信任了。但他自己却胸有成竹，于是从容不迫地答道：“柴田先生，让我试一试好吗？我尽量把它修好就是了……”

柴田暗忖：“我那朋友好像故意跟我开玩笑，派这么一个小青年来，他能不能修好我的车子还得打个问号。哎，既然来了就不好意思撵人家回去。算了，姑且让他住下来再说吧。”主意既定，便对他说：

“本田兄，请你先到旅馆休息，明天再去修车不迟。”

“不，不，我想马上去消防队。——对不起，请原谅，我是个急性人。”

柴田只好领着他直奔消防队。宗一郎打开工具箱，取出工具，对消防车仔细检查起来。柴田一直站在旁边观看。宗一郎像医生诊病似的，这儿弄弄那儿摸摸，终于发现是引擎出了故障。他对柴田说：“今晚我就把引擎拆解下来，只要零件齐全，两三天就可以修好。”

“真的两三天就可以？”柴田吃惊地反问。

“我会尽力而为，”宗一郎谦逊地回答。

柴田半信半疑，领着他回到旅馆。对服务生交代了有关接待事项，便回家去了。这是一间狭小的单间，光线暗淡，设备十分简陋。宗一郎毫不在意，吃过晚饭就坐在灯下仔细翻阅修车记录以及车厂的技术说明书，一边冥思苦想，直到凌晨三四点钟。宗一郎觉得困得不得了，便跑到卫生间，用冷水冲了冲脑袋。然后就着开水吃了几块饼干，接着又思考起来。

第二天上午，宗一郎来到消防队，仔细清点了柴田送来的零件，检查拆下的引擎，就回旅馆去了。柴田觉得有些奇怪：莫非他嫌我接待怠慢，闹情绪？莫非他确实不懂偏偏要“打肿脸充胖子”？柴田不便上门去问他，且看他明天有何动静再作理会。

次日清早，宗一郎胡乱用了些早餐，便匆匆赶到消防队，全神贯注地干起来。

消防队员们在旁吱吱喳喳地议论开了：

“嘿，一个毛手毛脚的小伙，肚里有多少墨水啊？他也能修好这台车，哼！”

“听说消防车跟别的车不同，他没修过哪能摸得着门路啊？”

“不过也很难说，人不可貌相，说不定他真有本事呢！”

“我看呀，十有八九他都修不好，不信大伙等着瞧吧！”

这些风言风语传到宗一郎耳边，他并不计较，只管干自己的活。他已经查明故障，因此显得成竹在胸，从从容容，一点不急躁，而且有条不紊地工作着。

柴田亲自赶到消防队来观看。他暗暗对消防队员们使了个眼色，叫他们不要说风凉话，以免影响宗一郎的情绪。其实，他自己跟消防队员们一样，压根儿不相信这个年轻人能把消防车修好。

经过大半天的工作，宗一郎终于把故障排除，把各种机件重新安装好，“可以试车了！”宗一郎说了一句，跳上驾驶室，把钥匙往里一插，发动机立即运作起来；开动水泵，水泵也哗哗地喷出水来，消防队员们立刻热烈鼓掌。接着由一名消防队员驾驶着车子在街上转了一圈，回来报告一切正常。

“宗一郎，祝贺你！你真不简单！”柴田上前紧紧握着他的手说。

宗一郎回到旅馆，住房已调整到一间光线明亮、宽敞舒适的一等房间去了。宗一郎忙问服务生是怎么回事，服务生回答道：“我也不知道，是柴田先生吩咐办的。”

宗一郎不禁恍然大悟。

吃晚饭时，菜式相当丰盛，还有女人在一旁斟酒。柴田和消防队的人频频举杯，祝贺宗一郎修车成功。弄得宗一郎有几分不好意思。

通过这件事，使宗一郎深深地认识到，有技术有本事的人是受人尊敬的，自己要刻苦钻研技术，做一个受人敬重的人。

宗一郎回到东京。这次他到盛冈修车获得成功，师傅很是满意，开始真

正把他当作一名正式技工看待了。月底发薪时，宗一郎例外地跟其他师兄一样，第一次领到了工薪金。

“宗一郎，这是你的——”老板递给他 5 块钱。

“我也有工薪？”

“是的，你已经是一名正式工了嘛。”老板说。

宗一郎心里乐滋滋的。以往他当学徒，只能领到一点少得可怜的零用钱呢。

第四章 六载师满 返乡创业独挂牌

6年的学徒生涯，使他学到了一套过硬的修车本领。师傅“恩准”他回乡办分店。初次发明创造的成功，给他带来一大笔财富，却全部花在寻花问柳中，并且闹出了一桩又一桩荒唐事……

图为17岁时的宗一郎。当时，关东发生大地震，震后，宗一郎经常骑着跨斗式摩托车四处转，或是载送搭车人，或是为人修理在地震中损坏的汽车，有时还开着摩托车出去兜风。1928年，春暖花开，春意盎然。宗一郎受到春天气息的感染，浑身似乎有使不完的劲儿。

这天上午，宗一郎正在车间干活，老板把他叫到办公室，请他坐下，递给他一支香烟，轻松地笑了笑说：

“宗一郎，你今年多少岁啦？”

“22岁啦，师傅。我是16岁来您这里学师的。”宗一郎回答。

“哦，就是说，你已经在我这里整整干了6年啦，对不对？”

“是的。”

“哎，时光过得真快啊！”老板感叹了一声，接着一本正经地说：“宗一郎，你已经学得差不多了，各种车辆你都会修理了，今天我就批准你‘毕业’吧。你也该独立创业了！”

“啊，那太好了！谢谢师傅的栽培。”宗一郎有几分激动地说，“今后我该怎么做，路该怎么走，请师傅指点。”

“我看你还是回你家乡去发展为好，因为东京这个大地方，修理厂家很多，它们根深叶茂，财大气粗，后台又硬，你很难竞争得过人家的。凡做一件事，都要扬长避短，才有成功的把握，对吗？”

“师傅说的极对。我回乡下去创业吧。”宗一郎心悦诚服地说。

老板想了想又说：“我这个亚都商会名声很响，为了使你回去能很快站稳脚跟，打开销路，你可以使用我这个招牌，作为一个分店吧。还有，这里有200日元，我赠送给你做开业经费，也可当作咱们师徒一场的纪念啊！”说着，把钱塞到他手里。

“师傅，你这样信得过我，助我一臂之力，这种深恩我永生不忘，请受徒弟一拜！”宗一郎说完，“噗”的一声跪了下去。

“别这样，别这样。”神原有三高兴地说着，忙伸出双手扶他起来。“回去好好干，干出名堂来，为师我也觉得脸上光彩嘛！”

“好的，师傅，我决不会辜负您的期望。”宗一郎说完，躬身退了出去，回到宿舍收拾行装，准备乘搭当天下午的火车回家。

师兄们纷纷围拢过来话别。大家朝夕相处，今日一旦分别，心里难免涌起几分依恋。十几个师兄当中，有个名叫松山的跟宗一郎最要好，他主动提出要送宗一郎去火车站。宗一郎盛情难却，只好应允。

宗一郎告别师傅师母一家，松山替他提着一箱子行李，两人出了大门，沿着一条大街缓缓地走着。宗一郎一边走一边贪婪地看着眼前的风物，觉得是那样新鲜、美好，他在这里生活了6年，现在就要离开了，内心里有一种

依依不舍的滋味。

松山走到一个电车站等车，忽然忍不住笑了起来。宗一郎问：

“松山兄，你想起什么开心事？”

“还记得吗？”松山转过脸来含笑说，“有一次假日，我们俩一块去上野玩，我问你：‘宗一郎，想不想搭免费车啊？’你说：‘当然想呀。’我就告诉你：‘出站的时候，你学我的样子。’电车到了上野站，我们跟着人群向验票处走去，我走在前头，服务生说：‘票拿出来。’我就竖起右手大拇指，服务生就知道车票在后面的同伴手里。你看见我这样做，跟着也竖起右手大拇指，往后面指指。哪知你后面再也没有乘客，这下你可倒霉啦。服务生骂道：‘你这个家伙！想坐霸王车是不是？’你满脸通红，十分尴尬，只得乖乖地掏出钱来补买两张票。哈哈……”

“你这个家伙，还好说！”宗一郎揍了松山一拳，笑骂道，“那次弄得我多狼狈呀！……”

来到火车站，松山拣了一家清静的中国餐馆，为宗一郎饯行。宗一郎一眼看到桌面上摆着三块鲜红的西瓜，蓦然想起一件趣闻：有一天下午，他和松山还有两个师兄一起去看电影，看完电影4个人进入一家中国餐馆吃面条。等写完票，服务小姐走进厨房去了，宗一郎看见桌上放着4片西瓜，便说：“这西瓜真引人流口水！放在这里应该是招待顾客的吧？”松山说：“对！我们正口渴，一人一块吃掉它。”于是各人拿起一片西瓜，三两口就把它吃完了。大伙啧啧称赞：“哟，真甜！”过了一会儿，服务小姐端着面条过来，发现桌上放着一堆西瓜皮，忙问：“西瓜呢？你们吃掉啦？”4个人连连点头。惹得服务小姐笑弯了腰，说：“那不是招待客人的，是用来招引苍蝇的。”大伙一听，个个面面相觑，顿时觉得挺恶心。幸好，年轻人抵抗力强，倒也没有拉肚子。……如今，宗一郎指着桌上的西瓜，问：“松山兄，你还敢吃么？”松山笑笑说：“倒贴100块钱我也不敢吃啦！”

两人吃完午饭，松山一直把宗一郎送进候车室，彼此握手告别。

宗一郎坐上回乡的列车，内心十分激动，他离开故乡已经整整6年了，故乡有什么变化？爸爸妈妈的身体还好吗？还有弟弟妹妹不知长得是啥模样了？……浓浓的乡思像泉水般奔涌心头。宗一郎恨不能长出两只翅膀，马上回到梦魂缠绕的故乡。

下午5时，列车抵达滨松市。宗一郎走出车站，父母弟妹早已在门口等候多时了。宗一郎一见父母亲，顿时浑身热血沸腾，走上前大叫一声：“爸爸！妈妈！我回来啦！……”接着俯身跪了下去。父母急忙扶起儿子，两双慈爱的眼睛望着阔别已久的儿子，高兴得流下了热泪。母亲拉着儿子的双手说：“来，宗儿，让妈妈看看，6年不见了，到底长大没有？……哟，长高了，长大了，长成一个满脸胡须的英俊男子汉啦！”

“来，见见你们的大哥呀。”父亲对躲在身后的弟弟妹妹说。“这是你二弟弁二郎，这是你三妹阿琳，这是你最小的妹妹阿荣。”

宗一郎一一见过，确实弟弟妹妹都长大了。要是在半路上见到，简直不敢相认哩！

亲人们簇拥着宗一郎缓步回家。一路上说了些别后情景和饮食起居之类的家常话。

故乡并没有多少变化。小河照样流淌，山岗依然翠绿，道路依旧坑坑洼洼，……宗一郎路过小学，便想起当年上学的情景，自己如何不专心听课，

如何替伙伴私刻家长印章，蒙骗老师，如何在村子里胡作非为的种种行径，至今印象还是十分鲜明，就好像是昨天发生的一样。

回到家，母亲特意办了一桌丰盛的晚餐，招待儿子学成归来。席间，父亲望着宗一郎问：

“你这次学师6年期满回来，有何打算？”

宗一郎答道：“爸，我想在家乡办一间修理店，牌子就挂‘亚都商会滨松分店’，我师傅同意了。师傅还赠送我200块钱呢！”

“好极，好极！”父亲高兴地说：“这几年我有些积蓄，打算在市内买一间房子给你开业。”

“谢谢爸爸。”宗一郎非常欣喜。

过了几天，父亲陪同宗一郎到了滨松市，果然买下一套一厅一房的住房，大约30平方米左右。宗一郎拣了个好日子，便正式挂牌营业。

当时在滨松市只有两三家汽车修理厂，由于宗一郎挂的是个名牌店名，加上他本人修车技术十分高强，许多人都愿意把坏车送到他这里来修理。起初他只雇佣一个学徒，随着生意逐渐兴旺，一下子竟增加到五六人。宗一郎在修车厂旁边又盖了一间10平方米左右的小房，一有空闲便钻进去，有事外出他就用锁头锁上，不允许职工们进去。人们觉得好生奇怪，有一次问他：

“本田先生，你躲在小房子里搞些什么名堂？”

宗一郎笑笑说：“搞科研呗。”

“搞啥科研？”

“自然是汽车罗。”宗一郎得意洋洋地说：“你不知道，我从小就立下志向，要做一辆理想的小汽车，现在正在研究。快啦，你们很快就会看到我理想中的小汽车！”

宗一郎对研究汽车简直到了废寝忘餐的地步，他关在小房里很少出来，经常干到深夜。原来他正在把木制车轮辐条改换成铁制辐条，经过10多天的钻研，终于大功告成。车轮辐条改成铁制之后，不光耐磨耐用，而且车子跑起来轮子能急速转动，这便大大加快了汽车的速度。

宗一郎驾驶着自己改装过轮子的流线形小轿车飞驰在湖边的马路上，试了一会车，效果相当令人满意。他把车子开回厂里，职工们打心里对他产生敬意，纷纷走过来说：“本田先生，恭喜您啊！”“祝贺您大功告成！”……宗一郎心里乐滋滋地对职工们大讲他的技术发明，说得眉飞色舞，好像小孩子一样的高兴。

宗一郎获得了发明创造的专利权。这种铁制辐条的汽车轮子，在日本汽车博览会上，颇受好评。有几家工厂买下他的专利权从事生产，除畅销国内，还出口到印度等国。为此宗一郎又赚了一大笔钱。

一天，宗一郎正在给职工讲解修车技术，忽然有个陌生人找上门来，恭恭敬敬地问：

“您就是本田先生？”

“是的，请问您贵姓，找我有何事？”

“我姓佐竹，是著名歌唱家藤山先生的主管，噢，藤山，您听说过吗？”

“当然知道，他是个大名鼎鼎的歌星，他演唱的《酒是泪是愁》我很喜欢，请问，他有什么事要我办的吗？”

“正是，正是。是这样的：不久前，藤山先生买了一辆雷诺牌小轿车，他为了推销自己的唱片，亲自驾车离开东京，不料，刚到滨松车子就抛锚了。

我忙去请来修理工，可修了半天没修好，结果又去找来手艺最高的老师傅，还是修不好。藤山束手无策。我向别人打听：这地方难道就没有能人了吗？马上就有人回答：‘有！宗一郎！’‘住哪？’‘××街××号。’这不，我就专程请您来了。请本田先生无论如何都要去一趟，帮帮忙。”

宗一郎听了，立即带上工具箱，骑上摩托车，由佐竹引路，来到了藤山下塌的酒店。宗一郎仔细检查小车，终于发现了故障，只用了一个多钟头便修好了。藤山闻讯从卧室走出来，非常惊喜，他紧紧握着这个年轻人的手，连声称赞说：“谢谢你，谢谢你，本田先生！要不是你技术高强，我这车子怎么运回东京去修呀？”

“这没什么，这没什么。雕虫小技，不足为奇。”

藤山为了感谢宗一郎，吩咐主管回去卧室取出3张唱片来赠送给他，并要付给他丰厚的修理费。

宗一郎摇摇头说：“不用了，藤山先生，我能得到您的3张唱片，就使我太高兴啦！”

“你真讲义气。既然这样，我们就交个朋友吧！好不好？”藤山笑了笑问。

宗一郎受宠若惊，眼里露出惊喜的神色，说：“藤山先生是大歌星，看得起我这个无名小卒，敢不从命？这是我一辈子的光荣！”

两人紧紧握手告别：“咱们后会有期！”

前面说过，宗一郎发明铁制辐条汽车轮子专利权，每个月就有1000日元收入，这在当时是个大数目，真了不起！他小时曾经梦想过“要为1000日元而奋斗”，想不到在短短的时间里便实现了，他既感到高兴又感到自豪。

宗一郎是个生活放荡不羁的人，他觉得自己辛苦赚来了钱，应当好好“享受”一番。于是，他结识了当地几个艺妓，经常到她们那里去饮酒作乐，甚至让她们陪着过夜。这些艺妓往往都有较高的文化素质，能歌善舞，特别注重感情。宗一郎凭着自己有钱，难免表现“大少爷”的霸道作风以及公子哥儿轻佻浮躁的习气，好些艺妓对他都是逆来顺受，不敢得罪他。偏偏当中有一个名叫琼姬的，年方十七八岁，生得容貌艳丽，肌肤雪白，宗一郎特别喜爱她，但她讨厌他那种横蛮霸道的作风，因此常常对他不理不睬，不肯过来侍候。宗一郎不由得有几分恼火了，走过去冲着她高声嚷道：“你们这些人是供人玩弄的东西，我是客人，你凭什么不答应？”只见她两道秀眉一挺，火辣辣地回敬道：“是呀，我们生来是下贱货，你生来是高贵人物，高贵的去玩下贱货，这不是跟我们同流合污了吗？”

宗一郎说：“你是嫌钱少，还是怎么的？我出比你们老板规定的价钱再高一倍，你也不肯陪我？”

“就不肯，你走开！”琼姬说罢拂袖而去。

宗一郎一怔，觉得此人虽沦落风尘，其实品格并不低下。他在这种场所里体验到人与人是平等关系。自己虽然有钱，但也不可因此盛气凌人，要想得到“人心”，不可用强硬的手段胡来。这也使得他以后办大公司时，能用平等态度对待职工，尊重他们，关心他们的疾苦。

不过，当宗一郎喝醉了酒，失去了理智时，则又是另一种人了。宗一郎每次到艺妓院里去，那个琼姬总是不给他好脸色瞧，这已经使他积压了不少愤懑情绪；这回他跟几个游伴又来寻琼姬，琼姬轻移莲步走出来，一见宗一郎杂在里面，任凭千呼万唤也不肯过来。宗一郎本来已经喝得酩酊大醉，不

由得大声喝道：“你过不过来？”琼姬横了他一眼：“就不过来！”“妈的！”宗一郎骂了一声，“我们把她从窗口扔下去！”几个游伴答应一声，上前揪住琼姬，七手八脚举起来，走到窗前，就把她抛了出去。突然琼姬大叫一声，落在屋外几排电线上挣扎，屋内灯光也因此造成短路而熄灭了。宗一郎吓得醉意全消，急忙跑出去把她从电线上抱下来。幸好是冬天，琼姬穿的衣服多，才没有被电死或者摔死。

酒醒后，他不能不责备自己：玩乐险些玩出人命，玩得也未免太过荒唐了！……

又有一次，宗一郎喝了一点酒，驾驶一辆美国轿车，载着一个艺妓出去兜风。在郊外转了几圈，又去某个大花园欣赏樱花。在回程途中，他一边开车一边跟艺妓调情说笑，一时分散了精神，过桥时方向盘一偏，车子撞倒栏杆，掉进河里。幸好这座桥不高，河水也很浅，车子没损坏，人也没有受伤，但把艺妓那身漂亮的和服弄破了，她难过得哭泣起来。宗一郎百般安慰她一番，答应马上去商场买一套价钱更高、质量更好的和服赔她，艺妓这才转悲为笑。

宗一郎所开办的汽车修理分店，短短两年内，已发展成为当地最大的一家汽车修理厂，拥有员工 50 人。他在两年前创业时，立志一生要储蓄 1000 日元，现在他加上发明创造和工厂收入，一个月就可达 1000 日元。有了钱，他并不是节省开支存进银行，恰好相反，他把这些钱统统花在游乐和玩艺妓上面了。

宗一郎年轻气盛，性格容易走极端，干过不少荒唐透顶的事。有一次，税捐处派员通知宗一郎去面谈。宗一郎依约前来，不知发生了什么事。税捐处长说：

“本田先生，今天请你来不为别的，是贵公司有漏税行为……”

“啊！？这不可能，我们公司历来遵纪守法，绝不偷税漏税。”

“口说无凭，我们掌握充足证据，证明你的下属确实有漏税行为。”说着，叫工作人员摊开帐本给他看。

“我认为，这些开支不算偷税。”宗一郎撇撇嘴巴说。

“怎么不算？你去对照一下政府有关规定好了！”

宗一郎终究争不过人家。滨松分店被补征了一大笔税金。宗一郎心里一直不服，渐渐对税捐处从不服产生出不满，又从不满生出愤恨的情绪，总想找机会报复一下。一天晚上，宗一郎和几个朋友在一起喝酒作乐，已喝得七八分醉意，他突然站起来说：

“税捐处常常无理取闹，欺人太甚！现在我就去教训它，你们够朋友的话就跟我来！”

几个朋友果然跟着宗一郎，拔腿就往税捐处方向跑。

“怎么个教训法？”朋友们问。

宗一郎如此这般说了几句，大伙一致叫好。

来到税捐处门前，大伙从附近消防水栓拉出橡皮水管，拧开自来水龙头，对着税捐处办公室的大门、窗户猛烈喷射，足足喷了 10 多分钟，然后哈哈大笑离开。

第二天，报纸以显著篇幅登出了宗一郎和几个年轻人“大闹税捐处”的消息报道。宗一郎一看，不禁慌了手脚，才知道昨夜喝醉酒，闯了大祸。他觉得自己做错了事，应该敢于承认，改正过来。于是，他由友人陪同，亲自

到税捐处道歉，损坏了的玻璃门窗，宗一郎表示愿意赔偿并负责修复。

这个时期，宗一郎并不一味沉迷酒色，他的宗旨是：娱乐时尽情娱乐，工作时则认真负责，一丝不苟。他继续摆弄机器，研制赛车，还制造了几艘摩托艇，在滨名湖上兜风或出租给游客，从中也可得到一笔收入。

宗一郎继续从事赛车的研究。

宗一郎喜欢参加汽车比赛的兴趣丝毫不减。他和职工们的奋斗目标是夺得金牌。这是一种不寻常的动力，鼓舞着职工们对修理汽车的技术精益求精，不断提高水平。果然，在数年后，终于达到了世界摩托车制造的最高水准，因而，本田摩托车终于有了今天的辉煌。

第五章 一见钟情 亲自开车喜迎亲

他急于亲睹未来妻子的芳容，别出心裁想了个“诡计”；姑娘的美丽温柔使他一见倾心。果然，有情人终成眷属。在热闹的婚礼喜宴上，得意忘形的新郎表现过于“出格”，令众人瞠目结舌；新娘却异乎寻常地宽宏大量……

图为 1925 至 1926 年间，宗一郎参加征兵检查时的影。前排左为宗一郎
1934 年，宗一郎 27 岁了。俗话说：“男大当婚，女大当嫁。”父母亲为大儿子的婚事私下议论开了：

“他娘，宗儿今年 27 岁了，应该为他找一门亲了。”

“是呀，是时候啦。你看，他从东京回来已经 6 年，虽说也赚了不少钱，可都花到艺妓身上去了。如果能早些给他寻回个媳妇，一来可以管管他，不要整天像没缰绳的野马一般；二来也可以渐渐积存些钱，为子孙后代创下家业啊。”

“既然你也同意，那咱们就托东门媒婆去帮忙物色一下。”

“且慢。这件事你最好跟宗儿打个招呼，你不是不知道，你这个儿子脾气刚强，搞得不好他要是顶撞起来，就办不成了。”

仪平点点头：“说的是。”他把宗一郎叫到房里，简单地跟他说起提亲的事。不料，宗一郎却腼腆地笑了笑说：“是呀。但要我亲眼看见中意了。才可以过门。”

宗一郎“提亲”的风声放出后，有好几个朋友都前来说亲。仪平听说对方长相很一般，或者是家境不怎么好，因此都没有同意。最后还是一位出租汽车司机推荐了一位姑娘，使仪平夫妇初步应承下来。

这位姑娘名叫幸子，今年 23 岁，容貌端庄秀丽，为人贤慧文静，前几年在东京高等女子学校毕业后，又念了两年专修科，然后回到家乡当了一名小学教员，她是书香门第出身。仪平一听很高兴，就对儿子说了。宗一郎却轻描淡写地说了一句：“别忙。等我看了再说。”

弟弟妹妹们听说哥哥要相亲了，纷纷围拢过来，要跟随哥哥一起去。宗一郎含笑说：“办这种事，你们不能都去。我只带荣妹一人去就行啦。”其他“落选”的弟弟未免有点扫兴，宗一郎幽默地说：“等哥哥把嫂子找回来了，你们还怕一天到晚看不够么？”

妹妹荣子见自己被哥哥点名同去，喜得拍着双手说：“哥！你要我怎么办我就怎么办。”

宗一郎已经打探到“对象”幸子家住在滨松市东郊 30 公里的公路旁，便悄声对妹妹交待了几句，荣子会意地点点头。“走，上车吧。”哥哥吩咐一声。

宗一郎驾驶一辆漂亮的小轿车，载着妹妹往东郊方向飞奔。眼看快到 30 公里处，前面果然出现一幢木质结构平房，旁边有一棵古老的松树，左面是一口池塘，池塘周围栽种着翠绿的树木，樱花开得十分灿烂、艳丽。

宗一郎的车子“嘎——”的一声在幸子家门前停了下来。宗一郎从车里走出来，掀开车头的车盖，装模作样地这儿摸摸那儿弄弄，似乎束手无策。

这时，他向妹妹丢了个眼色，荣子便走了出来，哥哥递给她一个小铁桶，压低声音说：“你去吧。”

荣子提着小铁桶走上台阶，伸手轻轻地敲了敲门。没一会儿，大门“吱呀”一声开了，一个身穿和服的姑娘站在面前，秀丽的脸上微笑着问：

“你好，小妹妹，有什么事？”

“姐姐您好！”荣子恭恭敬敬地向姑娘鞠了一躬，开言说道：“我家大哥开车路过这儿，不料车子抛锚了，想请姐姐打一桶冷水，不知行不行？”

“行，行。”姑娘爽快地答应。

“谢谢姐姐。请问姐姐您尊姓大名？”

“小姓佐智，名叫幸子。”

“啊！正是她！”荣子内心里一阵喜悦，“嘿，长得真美！”

“你哥在哪？”幸子问。

荣子伸手一指：“瞧，他正在检修呢。”

姑娘的眸子往宗一郎投去一瞥，恰巧碰上宗一郎的目光，赶忙把脸转向一旁。

幸子进去打了一小桶水出来，荣子忙伸手去接，幸子含笑说了一句：“不用，我替你送过去。”

宗一郎偷眼看见姑娘亲自把水送过来，赶忙转身向她深深一躬：“谢谢，谢谢。真麻烦您了！”

“不麻烦。”幸子柔声回答。

“这是我哥哥本田。”荣子向幸子介绍，又转脸对哥哥说：“哥，这位姐姐叫幸子姐姐。”

“您好！”宗一郎彬彬有礼地向幸子鞠了一躬，同时上下打量了她一眼。只见她中等身材，匀称丰满，有一张漂亮的脸孔，一对淡眉下面，闪动着两只美丽迷人的大眼睛，透出贤淑娴静、温柔善良的性格与气质；她微微笑着，脸颊两边现出深深的酒窝。

宗一郎立即被眼前这个美丽的姑娘迷住了。

他显得雀跃般兴奋，手忙脚乱地把小桶里的水倒进水箱一大半，又装模作样地摆弄了一下，然后坐进驾驶室，把钥匙一开，引擎突然轰响起来了。

“啊，修好啦！修好啦！”荣子兴奋地叫起来。

“这么快就修好了？”幸子觉得有几分诧异。

“幸子姐姐，你还不知道，我哥的修车技术可高强呢！”

“荣子，你不要自夸好不好？”宗一郎故意制止。

“我说的可是百分之百的真话。哥，你在东京学了6年师，修车技术一流。有一次，全国大歌星藤山先生的车子坏了，别人都无法修好，不是你花了一个钟头就把它修好了吗？”

“鬼丫头，就数你多嘴！”宗一郎笑骂了一句，算是默认了。

“请问本田先生在哪里工作？”幸子问。

“我哥现在是东京亚都商会滨松分公司的经理呢。”荣子抢着回答。

“哦，真了不起！”幸子脱口称赞一句。

“哪里，哪里，混口饭吃的。”宗一郎谦逊地说。

幸子邀请宗一郎兄妹俩去她家坐坐，宗一郎觉得唐突，便含意深长地说：“小姐，我还得赶路，改日再登门拜访——我一定来！”

幸子不理解他说的话，眼里掠过一丝不易觉察的失望情绪，但很快便又

愉快地点点头：“好吧，后会有期。祝你们一路平安！再见！”说着深深一躬，款款转身走进去了。

“哥，你觉得幸子这个人怎样？”上了车，荣子劈头便问。

“那还用说！——这就是你未来的嫂子！”宗一郎诙谐地回答。他一边开着车，一边喃喃自语地说：“太漂亮了！温柔……贤淑……高雅……幸子确实是我的意中人……妙不可言！……”

回到家里，父母问起，宗一郎笑盈盈地说：“爸，妈，我完全同意这门婚事，赶快办了吧！”

父母感到有些意外，详细问了“偷偷相亲”的情况，宗一郎说的比较简单，女儿荣子详详细细讲了一遍，还说：“哥哥十分中意幸子，看来幸子也喜欢哥哥。”

于是宗一郎由那位出租汽车司机安排，与幸子在一家酒店见面。宗一郎仍然自己驾车，带着妹妹荣子前往，一见面，幸子不由得大吃一惊：“啊！？原来是你？……”

“怎么，你们原来认识？”父母也有几分愕然。

幸子满脸涨红，只好把半个月前一次与宗一郎邂逅的经过说了一遍。父亲是一位有学问的长者，听了禁不住呵呵笑道：

“干什么事都得讲缘分二字。这么说，你们是有缘分的，好！好！……”

宗一郎与幸子相视而笑。

幸子的父母与宗一郎作了长时间交谈，询问了他的年龄、经历、工作以及家庭境况，宗一郎一一作了回答，而且对答如流，又斯文又得体，不失优雅风度。那位“媒人”司机说的更是锦上添花：

“本田先生年轻英俊，从小就有远大志向，人极聪明，善于发明创造，现在是滨松市数一数二的汽车修理厂经理，光他本人就有两辆高级轿车，这是一位很有前途的实业家。据我看来，本田先生与幸子小姐正是天生的一对，他俩如能结成终身伴侣，一定是非常美满幸福的良缘呢！——本田兄，你的意见如何？请你先表个态吧！”

宗一郎欠了欠身子，温和地微笑着说：“世伯世娘，实不相瞒，当我第一次见到幸子小姐那时，我就打心底里中意她了。我觉得她性情温柔贤淑，为人善良勤劳，她受过高等教育，有很高的文化素质和思想修养。我是一个大老粗，我知道幸子小姐高不可攀，可我既然中意她，崇拜她，就非娶到她不可！我要是能娶幸子，我敢指天发誓：我要永远爱她，让她过上一辈子幸福的生活！”

自然，幸子的双亲欣然赞成这门亲事。作父亲的伸手捋了捋髭须，微笑着说：

这门亲事对我们做父母的来说，当然没啥意见。不过，婚姻大事非同儿戏，最后还得由幸子自己来作主。孩子，你的想法怎样？答应不答应本田先生求婚？”

“爸，妈，女儿是您们生的，就由您们作主好了。”幸子脸红红的回答。

“不，最后还得你表个态。”父亲不放弃自己的见解。

幸子满脸羞涩，低垂着头想了片刻，终于抬起头来，好像一朵艳丽的桃花。她含情脉脉地瞧了瞧宗一郎，又望望父母亲，硬着头皮说道：

“爸，妈，我同意，您们就替女儿作主定下来吧。——本田先生，我衷心感谢你的爱情，但愿你说话算数，不可食言。”

“嗯，那自然，那自然。”宗一郎赶忙回答。

荣子高兴地拍着一双小手说：“太好啦！太好啦！”她蹦蹦跳跳地走到幸子身边，调皮地说：“你做我的嫂子，跑不掉啦！”

惹得人们哈哈大笑起来。

宗一郎接着给未来的老丈人和丈母娘分别赠送了纪念礼物，宴请了幸子一家和媒人。相亲就这么圆满地结束了。

过了几天，宗一郎领着父母亲自上门拜会幸子双亲，正式订婚。他给了女方一笔丰厚的礼金。使幸子父母喜得笑逐颜开。

结婚那天，宗一郎亲自开车来迎接新娘。幸子打扮得花枝招展，由两个伴娘搀扶着上了轿车。其他亲属以及嫁妆把另外五部汽车都挤得满满的。

今天本田家喜气洋洋，热闹非常。仪平特别兴奋，他穿了一套新衣裳，不停地进进出出，时而招待嘉宾，时而手搭凉棚眺望前方，像是自言自语又像是对别人说：“怎么还不到？……嗯，快到了。巴？对，快了，快了。……”

突然，前面隐隐约约传来一阵汽车的轰鸣声。没一会儿，迎亲小车鱼贯而来，一直驶到本田家门前停下来。宗一郎首先走出小车，打开车门小心翼翼地扶着幸子走下车，接受亲人亲友的美好祝愿。宗一郎拥着新娘来到父母面前，深深鞠了一躬。仪平笑得合不拢嘴，母亲忙拉着儿媳的手，不住地夸赞着：

“是个好媳妇……”她又郑重其事地对儿子说：“宗儿，日后你可要对得起她！”“妈，您放心吧。”宗一郎含笑地回答。

来本田家贺喜的宾客真不少，宗一郎还请了两个比较要好的艺妓前来陪酒，这些艺妓好多人都认识的，她们的出现未免引起人们窃窃私议：“这宗一郎也太风流，自己结婚还让这些人露面，也不怕新娘不高兴！”“可不是！这么搞成何体统！”仪平事先不知道儿子请了这些艺妓，当有人前来向他告状，只气得他敢怒不敢言，因为如果他出面下“逐客令”的话，儿子肯定会不高兴，必然会破坏这个喜庆的欢乐场面，只得装聋作哑听之任之。

宗一郎觉察到这种尴尬局面，但他并不以为然，暗忖：艺妓也是人，又是我的朋友，我请她们来有何不可？于是，他照样端着酒杯不停地跟客人干杯，直喝得脸红脖子粗，兴高采烈。也许由于酒力发作、浑身燥热的缘故，宗一郎干脆把上衣脱去，打着赤膊，露出强健发达的肌肉，跟客人或艺妓翩翩起舞。幸子抽空去里屋更换衣服出来，一见丈夫这个狼狈相，简直吃惊不小：“他怎么如此放肆？真是无法无天，丑态百出！”幸子心里有些气愤，又不敢当面去劝他，怕引起他不高兴。

当夜，客人散去，宗一郎已经酩酊大醉，不省人事。幸子叹了一口气，只好服侍他躺下。第二天一早醒来，宗一郎发现身边睡着一位如花似玉的姑娘，立时记起来了，昨天自己喝酒喝得太过量，以致错过了“洞房花烛夜”的良辰美景，他觉得对不起妻子，便转过身来向她道歉。幸子有几分羞涩地说：“不要紧。你醒过来就好了。……”宗一郎按捺不住激动的情绪，便伸开两条坚实的胳膊，把妻子紧紧地抱在怀里……

幸子嫁到本田家之后，便辞去了小学教员的职务，改任滨松市亚都商会汽车修理分公司的财务。她结婚也没休婚假，第二天便去上班了。同事们都劝她：“为什么不休几天假？”幸子笑子笑说：“宗一郎说哩，工作太忙。不要休假了。我得听他的。”有人笑她：“真是百依百顺的好媳妇呢！”

幸子每天跟着丈夫上班，下班回来还得进厨房张罗饭菜，侍候公婆丈夫

吃完才得进餐。这是日本的习俗。幸子是个道道地地传统型的日本妇女，对这一切不光毫无怨言，反而觉得这是一种美德，因此任劳任怨，克尽全力，挑起这个家庭的生活重担。

有一次，幸子清理丈夫交给她保存的各种存折，发现他并没有多少存款，便问他：

“你的存款怎么那么少？我先前还以为你是个很有钱的青年实业家呢！”

“我不会存钱，挣多少花多少。”宗一郎说到这里，禁不住笑了笑问道：“如果你早知道我的底细，恐怕你不会嫁我吧？”

“不！”幸子一本正经地说：“我欣赏的是你这个人，而不是钱财多少。钱财是身外物，只要有人就会有钱财。实话跟你说，我跟你是跟定了！你走到哪里我跟到哪里，你要是当了乞丐，我愿意跟随你挨家挨户讨饭！”

“幸子，难得你有这份金子般的心！我很庆幸我找到了一个好妻子！”宗一郎动情地说着。

“幸子，给我一笔钱。”一天下班回来，宗一郎对妻子说。

“要多少？”

“300元。”

“好，明天给你。”

第二天上午，幸子把自己陪嫁的贵重首饰拿去当铺抵押了，换回300块日元交给丈夫。她从不过问他拿这笔钱用来干什么。过了几天，宗一郎又来向妻子要钱。“要多少？”幸子问。

“500元。”“现款是没有了。什么时候要？我去当铺当给你吧。”“我明天就要用这毛钱。”“好，下午我就去办。”幸子回答得挺干脆。宗一郎对妻子非常满意。他也没过问拿什么物品去当，便一声不响走出去了。

1928年，宗一郎22岁。他在家乡滨松市开设亚都商会分店，为人修理汽车。由于店号有名，他的修理技术又好，所以生意挺不错。

第六章 检验成果 驾车参赛受重伤

他有点“不务正业”，整天关在小房子里搞科研，几乎达到废寝忘餐的程度。贤慧的妻子一天三顿给他送饭。为了检验活塞环的研究成果，他亲自驾车参赛，眼看胜利在望，突然祸从天降！为此，造成妻子难产……

1936年，宗一郎获得全日本赛车冠军。图为宗一郎和他在亚都商会当童工时的师傅神原氏合影。

结婚两三个月后，幸子觉得十分苦恼，丈夫似乎有点不务正业，每天上班，一头钻进他的那间小平房里不出来，50个员工的工作他交给一个主管负责，自己几乎不闻不问；还有使她难以忍受的是，他常常不回家，找了个名叫宫本的青年整天呆在一起，不知搞啥名堂。有一天，幸子实在沉不住气了，便问道：

“这一段时间你是怎么搞的？公司日常业务很少过问，连家也不要啦！你有什么难处，不妨跟我说说，好过一个人闷在肚子里不好受。啊？”

宗一郎微笑道：“夫人误解了。请不要多心。平时伙计们有些风言风语我也听到了，其实哪里是不务正业？我正想务更正更大的业哩！”

“这话怎么说？”

“我想不干修理业，因为修车业发展有限，将来是汽车时代，应当生产汽车或汽车零件，如果单一搞修车，那是小打小闹，未免小家子气，没有多大前途的。因此，我把宫本请来，我们正在研究、设计一种名叫活塞环的汽车零部件，是用铸铁制造的。这一段时间我的主要精力就是干这个，我没跟你说明清楚，请不要介意。”宗一郎说着，笑嘻嘻地用手指刮了一下妻子那个端正而又小巧的鼻子。

幸子笑了，笑得真甜。

从此，宗一郎与宫本全力以赴研制活塞环部件，简直到了废寝忘餐的程度。试制活塞环，需要购买材料、机器，花一大笔钱，宗一郎二话没说，要多少就向妻子要。他原有的储蓄已经花光，幸子只得跑当铺去为他筹款。

有一次，宗一郎正在跟宫本苦苦钻研，房门“笃笃笃”响了三下。宗一郎曾对部下约定：如无特别紧急情况，不允许上门找他；如今居然有人敲门，说明准是发生了什么事，非找他出面处理不可。他走过去打开门一看，业务主管拿着报表站在面前，满脸愁容地说：

“经理先生，经营方面不妙啊！这个月统计，客户散失95家，收入减少3000日元。这样子下去，后果不堪设想！”

出乎意料，宗一郎显得十分平静。他微微一笑说：

“这个，我早预料到了。不要紧的，就让它继续下降吧，天塌不下来！”

“哎呀，我的本田先生，您一点不急，我都急死了！公司收入一天天减少，可还有50个员工等着钱买米下锅呀！……”

“这我知道。工资发不出，你去找我的太太要，她是公司的财务。你就说是我说的。”

“本田先生，修理业务您还得多出点高招才好，不然的话，会有危机……”

“你少罗嗦！修车修车，小打小闹，说不定我会一脚把它踢开呢！喂，

伙计，目光要放远点，别以为离了修车业这一行，我们会饿死似的！去吧，你尽力而为，我信得过你。”

“是，是。谢谢，谢谢。”业务主管唯唯诺诺退了出去。

宗一郎与宫本继续从事活塞环的研究。他们每天工作到深夜，肚子饿了就到附近一家小食店去吃点夜宵，困了就在工厂和衣而睡，由于睡眠时间太少，眼睛熬得红红的。幸子见丈夫几天不回家，就去看望他，宗一郎正在埋头捣弄他的机器，他连头也不抬便说：

“我们俩这几天正进入决定性阶段，我没法回家吃饭、睡觉，一天三顿你就做好给我送来吧。对，送两份，我一份，宫本一份。”

幸子果然一天三顿，准时送到工厂给他俩吃。每顿的菜式都不同，而且做得饭热菜香，很能刺激人的食欲，见他们吃得津津有味，幸子的脸上现出了温柔而满意的微笑。

“嫂子的手艺真不错，给你添麻烦了！”宫本扫心底里表示感激。

“宫本，不要说这样的话。只要你们的研究取得成功，我累点算不了什么。”幸子含笑地摇摇头说。

“做家务是挺累人的，何况嫂子每天还要上班。”宫本眨了眨一双快活的眼睛，转过脸来对宗一郎说：“本田兄，你真有福气，娶到一个天下最好的太太，真是打着灯笼也难找呢！”

宗一郎含笑不语，欣喜的目光射向妻子的脸上，两对会意的目光碰在一起，在默默地交流。

“谢谢宫本先生的夸奖。”幸子等他们狼吞虎咽地把饭菜吃完，然后接过饭盒便匆匆出去了。

宗一郎十几天不修边幅，满脸胡茬，头发长得像刺猬一样，眼窝深陷下去，活像个叫化子。幸子暗暗看在眼里，送饭时顺便带上理发工具，等丈夫吃完饭，便下命令似的说：

“大‘刺猬’！快过来坐下，占用你20分钟时间，我来替你清理清理吧！”

宗一郎一怔：“啊！连理发工具你也带来啦？”说着，只好乖乖地在一把椅子上坐下。

幸子是个多面手，既会缝制裁剪衣服，又会理发编织毛线。她拿起推子剪子，熟练地在丈夫头上又推又剪，一下子便推得光光鲜鲜，剪得整整齐齐，胡子刮得干干净净，宗一郎瞬间变成一个英俊年轻的汉子。

幸子拿面镜子给丈夫，宗一郎左瞧瞧右看看，憨笑地点点头：“嘿嘿，不错，不错。……”

有一天傍晚，幸子送饭来，看见宫本在门前徘徊，忙问出了什么事。宫本一见幸子，好像见到救命恩人一般，忙说：“嫂子，你快去劝劝本田兄，刚才试验活塞环失败，他发脾气把零件都摔坏了，我说了他两句还给他痛骂了一顿呢！我只好跑出来避一避他……”

哦，原来如此。幸子暗自好笑。

幸子推门进来，看见丈夫正枯坐在一旁生闷气。见她进来，冷冷地瞥了她一眼，鼓着两个腮帮没吭声。幸子不动声色，倒了一小碗汤放在他面前，从从容容地说：

“这两天你虚火上升了，喝碗汤，可以消消火。”

“我发脾气的事，你都知道啦？”丈夫低下脑瓜浅浅一笑：“都怪我脾气不好，碰到难题不够冷静，动不动就使性子骂人。”

幸子在他身旁坐下，柔声说道：“搞科研，搞发明创造，哪有那么容易的事？如果很容易的话，谁都可以当科学家、工程师了！要想获得成功，靠发脾气能成吗？不行啊！我想，只要你们坚持试验下去，有朝一日总会能成功的。我说的对不对呀？”

“对，对，太对了！”宗一郎心悦诚服地说，“幸子，我求求你帮忙办一件事——”

“啥事？”

“你去叫宫本进来。”

“不，”幸子含笑地瞅了丈夫一眼，“这可不能代劳。这件事还是应该由你自己来解决。”

宗一郎想了想，憨厚地笑了笑，点点头说：“你说的极是。”说着站起身，奔出门去喊道：“宫本兄，快进来吃饭吧。”

“哦。”宫本脸上有些不大自然应了一声，倒也顺从地跟着走了进来。

“宫本兄，我对不起你，刚才我的脾气不好，务必请你海涵……”宗一郎说着，向宫本深深鞠了一躬。

“本田兄，这没什么，这没什么。”宫本神色开朗地说。

幸子见两人已经和好，心里十分高兴，便笑了笑说：“宗一郎这个人，是个火爆性子，过后也就没事的。宫本先生请不要见怪。好，好，快吃饭吧，饭菜都快凉了！……”

皇天不负有心人。宗一郎和宫本经过半年多的研制，活塞环终于试制成功。宗一郎先把它安装在汽车上，自己亲自驾驶跑了十几公里，感觉性能颇佳。宗一郎喜不自胜，马上通过报纸做广告宣传出去，立即引起汽车行业的热烈反响。

这天一早，业务主管兴冲冲地走进宗一郎的办公室报告说：“本田先生，向你报告一个好消息：刚刚接到丰田汽车工业总公司打来的电话，说他们对我们生产的活塞环很感兴趣，要求购买3万个……”

“啊！太好啦，太好啦！”宗一郎没等他把话说完，便兴高采烈地叫起来。

“不过，丰田公司说要先送1000个活塞环给他们检查，如果产品合格的话，3万个的订单是肯定要的。”主管又作补充。

“啊？看来他们对我的产品质量，多多少少还有些怀疑。”宗一郎沉吟了一下便说：“既然他们要检查，我看就让检查去，只要我们的产品质量好，还怕过不了关吗？”

业务主管亲自带了1000个活塞环，搭火车前往名古屋，给丰田总部送去。5天后，业务主管灰溜溜地回来了！

“怎么啦，你？……”宗一郎急不可耐地问。

“唉，1000个样品送检，结果只有3个合格……本田先生，这笔生意做不成罗！”

“啊！”宗一郎攥紧拳头往桌上猛力一捶，指着员工们破口大骂：“混蛋！你们这些人个个都是混蛋！草包！你们为什么不按我的规格去做？你瞧你瞧，一块到嘴的肥肉又白白丢掉了！我要开除你们！开除你们！你们统统给我滚！！……”

员工们个个低垂着脑袋，简直连一口气都不敢呼吸！

当天晚上回到家里，宗一郎汤水不进，气呼呼地躺在床上生闷气。在这

一点即着的火头上，连幸子都不敢劝他。过了半天，等他怒火稍为平静一些了，才说了三言两语：

“算了。事到如今，算了。男子汉大丈夫，遭受一两次挫折有啥了不起！前头的路宽着呢！”

幸子的话果然灵验，只见宗一郎忽然一骨碌地爬起来，点点头说：“你说的对！前头的路宽着呢！3万只活塞环，我也犯不着耿耿于怀，生意做不成——拉倒！少赚点钱就是，没啥了不起！”

第二天，宗一郎召开全体员工大会，严历要求大伙：产品必须真正做到质量第一，层层严格把关，谁出的差错必定追究谁的责任。至于已经生产出的上千个不合格的活塞环，只好当作次品，卖给一些小工厂作修配零件。

新的高质量的活塞环继续生产。但销路不是很好。公司的修车业仍旧进行。宗一郎就靠这样惨淡经营，勉强维持着50个员工及其家属的生计问题。

一天晚上，幸子坐在卧室柔和的灯光下，若有所思，眼里现出迷人的光彩。没一会儿，丈夫洗完澡，身上穿着一套睡衣睡裤进来了，看见妻子从梳妆镜里映出来的美丽神情，禁不住啧啧赞叹道：

“幸子，你真美啊！真的，今晚我觉得你太美了！以前我没有看见过你这么美……”

“是吗？”幸子脉脉含情地反问。她有几分羞涩地站起来，望着丈夫的眼睛，忽然满脸涨红地问：

“宗一郎，告诉我：你……你……想不想做爸爸？”

“当然想啊！我早就巴不得了！连做梦都梦到……”

“我想，不要多久，就会有人叫你‘爸爸’了！”

“真的？”宗一郎惊喜地问。

“真的。我……有了！……”幸子害臊得把脸埋在丈夫胸前。

“哎哟！幸子，我的宝贝，我太高兴啦！我太高兴啦！……”宗一郎喜得把妻子紧紧地抱着，同她热烈地、长久地亲吻着。……

宗一郎知道妻子怀了孕，一场欢喜过后，他的心思又渐渐集中到汽车上来。

幸子的肚子一天天大起来。宗一郎却没有多少时间去关心她。

1936年7月，宗一郎30岁。那时东京每年都举行一次汽车比赛。宗一郎对参赛一直怀有浓厚兴趣，为了检验自己的活塞环研究成果，他决意要去参加比赛。他使用的跑车是经过改装的福特厂出的轿车，引擎是自己装配的。

当天下午下班回来，宗一郎把要去参赛的事向全家人正式宣布了。父亲仪平不假思索全力支持他去。母亲美加却有几分担忧，说：“开车比赛谁跑得快，那是十分危险的事，还是不去好。”宗一郎笑了笑说：“妈，您放心，不会出事的。干什么事都会有危险性，除非什么事也不做。”幸子静静地微笑着说：“妈，一郎要去比赛，我看就让他去吧。您还不晓得您儿子的脾性？他想要干的事是会不顾一切去干的，谁也拦不住他，而且非于成不可。与其去阻拦他，不如干脆支持他去，这样他也会欢欢喜喜去，说不定还真能拿到名次呢！”宗一郎忍不住拍拍妻子的肩膀说：“还是你了解我呀！”母亲自然最后还是同意了。

“哥，你去参赛，把我也带上吧。我就当你的助手，怎么样？”并二郎央求。他今年24岁，已是一个牛高马大的青年了。

宗一郎知道弟弟平时对赛车也很入迷，为了不使他扫兴，便满口答应了。

出发前，全家都来送行。幸子握着丈夫的手，深情地说：“千万要注意安全。祝你成功！我在家里等着听到你的好消息呢！”宗一郎点点头，戴着头盔，身穿一套特制的赛车运动员服装，威风凛凛，钻入福特赛车。弟弟也跟他一样打扮。兄弟俩向亲属和朋友们挥手告别，便英姿飒爽地出发了。

赛车场设在东京多摩河畔，跑道是水泥地，一边是观赛台，一边是绿色草坪。比赛开始，裁判员发出信号，各路车的车手便不失时机地开始出发。宗一郎猛踩油门，车子向前飞奔，他越开越快，把对手一个个甩得老远。这时的时速已达到120公里至130公里，弁二郎兴奋地叫着：“哥，有希望啦！有希望啦，注意速度！”“这我知道！镇静！别说话！……”宗一郎大声回答。眼看再跑一圈，宗一郎就可取得冠军了，突然，路旁有一辆因故障停在那儿的跑车斜刺里冲进跑道，挡住去路。宗一郎大叫一声，采取紧急刹车已经来不及了，结果两车相撞，“轰！”的一声，宗一郎的车子飞向空中，翻了一个跟斗，落在地上，兄弟俩被抛出草坪上，当即昏迷过去。

医务人员飞跑过来，立即用救护车送往医院抢救。宗一郎伤势很重，左肩膀脱臼，手腕骨折，全身挫伤。经抢救，他终于清醒过来，发现自己躺在医院床上，他想了半天，忽然想起这次赛车出事，头一句便急着问：

“护士，我弟弟弁二郎呢？他的伤势重不重？”

“本田先生，你弟弟的伤势不大要紧，只是肋骨断了4根，看来不会有生命危险。”

宗一郎这才稍稍放心。他在医院里疗养了好几个月。

宗一郎兄弟俩受伤的消息传到家中，父母非常伤心，急忙赶来东京探视。特别是幸子听到大夫身受重伤，精神上受到很大打击。这时她已接近产期，由于宗一郎出了事，幸子时而惊慌失措，时而忧伤过度，结果产期提前了，而且还是难产！奇怪的是，连胎儿的脐带都缠到脖子上去了，甚至缠绕了两圈。医生说，这是产妇在临产前几天，精神受到极大刺激的缘故。

当然，胎儿好不容易终于生下来了。

妹妹荣子专程跑到东京医院，向大哥报喜：“大哥，喜事喜事——大嫂生了！……”

“生了男孩还是女孩？”宗一郎忙问。

“是个千金。”

“啊！太好了，太好了！……”宗一郎欢天喜地。“母女都平安吗？”

“平安。不过，是难产。”

“为什么？”哥哥愕然。

“因为你参赛受了重伤，嫂子精神上打击太大，所以……”

“哦，原来如此。”宗一郎更进一步体会到幸子对他的深情。他忽生奇想：如果这次自己摔死了，说不走幸子也会活不成呢！……

这次汽车比赛，宗一郎驾驶的车虽然没有到达终点站，但评委们一致肯定，他的福特牌跑车速度达到最快的纪录，因此特别颁发给他一个“优胜杯”。

一个新的巨大的成功，等于探索、失败、努力的积累。

——本田宗一郎

第七章 求知欲旺 而立之年当旁听

研制活塞环的屡次失败，使他深感自己基础知识太差，遂决定进入滨松夜大当“旁听”。因他不做作业，不参加考试，而被学校勒令退学；但他置之不理，仍坚持偷偷摸摸去听“赖皮课”。经过锲而不舍的努力，终于研制成功。夫妻俩共享艰辛奋斗的喜悦……严守时间，就是珍惜他人的生命。

——本田宗一郎

宗一郎是个目光远大的青年实业家。他觉得自己不应当停留在汽车修理业上面，而应该去制造汽车，这才是正确方向，才会有广阔的发展前景。

他所以能看到这一点，是因为当时日本汽车工业的实际行情启发了他。

在第一次世界大战后，日本政府大力扶植国内的汽车工业，以此作为恢复军事力量的一项手段。但在20年代中期，美国福特和GM（通用汽车公司）两家汽车公司开始打进日本市场，在日本建厂，开始生产汽车，由于他们的技术精良，价格便宜，很快便抢了国产车制造商的饭碗。

1931年日本发动“九·一八”事变，乘机侵占了中国东三省，次年又一手扶植成立了伪“满洲国”。这一系列做法，引起西方列强的强烈反对。日本置之不理，退出国际联盟以示对抗。一方面奖励国产车，控制进口汽车，日产汽车公司和丰田汽车公司相继成立，国产车渐有市场。特别是1936年，日本政府制订了《汽车制造业法》，迫使福特、GM两大公司无法在日本继续呆下去，只好全部撤回美国。在这种情况下，日本汽车工业便顺应国内形势迅速发展起来。

宗一郎看准了时机，决定停办原有的修车公司，另组织起旨在制造汽车的公司，名叫“东海精机重工业株式会社”，自封为社长。虽说目前他尚不能制造汽车，但起码先队制造汽车零件入手，然后逐渐过渡到制造整部汽车。

制造汽车零件，还是以研制活塞环为主。宗一郎由于缺乏专门知识，尽管他研制了比较长的时间，仍然没有多大进展。

他猛地想起滨松高等工业学校有位名叫佐竹次郎的教授，是他熟识的朋友，是个有名的汽车机器制造专家。“我如今碰到了难题，何不去向他讨教呢？”主意拿定，于是他亲自开车到这所大学拜访他。

佐竹次郎是个年过半百的学者，戴一副金丝眼镜，温文尔雅，平易近人。他接过宗一郎递过来的活塞环，马上进入实验室，替他作材料分析化验。过了一會兒，佐竹次郎出来了，指着活塞环慢悠悠地说：

“你做活塞环的铁砂是采用什么样的混合比率呢？”

“……”宗一郎茫然回答不出。

“所以总是不能成功，根本原因是含砂量太少了嘛。”

“是吗？”宗一郎紧接着问：“教授，砂是什么东西呢？”

佐竹次郎教授对他作了一番耐心的解释，宗一郎还是似懂非懂。教授含笑地望着他说：

“本田，过去你搞实验制造零件，只是靠你的一点经验和实践，所以无法成功。你所缺少的，恰恰是理论。搞科研，首先要懂得理论，要用理论来指导实践，才有可能获得成功。”

“教授，我懂了。的确，我所缺的正是这个。”宗一郎深有感触地点点

头，忽然兴冲冲地问：

“教授，我甘愿拜您为师，您能不能收下我这个学生？”

佐竹次郎微笑道：“我的时间十分有限，无法这样做。我倒希望你能到学校来补一补课，……”

“当学生？”

“是的。我可以推荐。”

“啊呀，那就太好啦！”宗一郎高兴地跳起来，“谢谢您，教授！”

这样，宗一郎由佐竹次郎介绍，进入该校夜间部当了一名旁听生。

夜校共分两个年级，每个年级有四个班，每班约有50人。绝大多数都是十七八岁至二十二三岁的年轻人。宗一郎当年30岁，同他们坐在一起听课，自然有些引人注目。他因为个子高大，又是中途插进来的，同学们窃窃私议道：

“这是哪里来的？呆头呆脑，不像个学生，倒像个大老粗？”

“可不是么，十有八九都是来混文凭的。”

“奇怪的是，你说他是来混文凭的，可他一不做笔记，二不参加考试，哪有那么自由自在的学生！”

“准是佐竹教授的亲戚，到时不用考试也会发个毕业证书给他。”

宗一郎知道人们在议论自己，他只当作耳边风。

他几乎每个晚上都去上课，但他不读全部课程，只选读金属材料、冶金、机械工学等课，这些课程对他十分有用，因此听得津津有味；至于其他一些无关的课程，他就一溜烟跑掉。

宗一郎坚持上了一年夜校，他把所学到的东西运用到生产实践中去，觉得非常顶用，解决了好多疑难问题。

员工们全都 know 他们的社长在读夜校，每逢他心情好的时候，就跟他随便开开玩笑，宗一郎也很高兴地同他们逗开心；如果见到他沉着脸孔时，就像老鼠见到猫一样，赶快躲得远远的。

幸子像往常一样，无微不至地关心着丈夫。每当宗一郎从学校回来，总会有一碗夜宵等着他。如果女婴还没有睡，他就从妻子手里接过来抱一抱，亲一亲她的嫩脸蛋，这时幸子准会急忙叫道：

“当心你那胡子茬扎着孩子的脸！”宗一郎傻呼呼地笑道：“你放心。哪会呢？”

“你读夜大读了一年了，觉得读书好不好？”妻子试探地问他。

“当然好罗！现在才知过去学的太少，都怪自己年少时不肯用功读书，尽贪玩！”宗一郎说着，轻轻地叹息。

“用不着叹息，现在还来得及嘛。”幸子平静地说。

“是，‘校长先生’！”宗一郎笑嘻嘻地点点头。

为什么叫她“校长先生”？原来，幸子过去是小学教员，说话和一举一动，都保留着老师的身份和尊严；特别是宗一郎常常会发脾气，或者心情不好、情绪低落；每当出现这种现象时，幸子总是细声细气，循循善诱，启发他，安慰他，鼓励他。有一次，公司业务主管怀着尊敬的心情称赞道：“幸子小姐，您真像‘校长先生’啊！我们的社长是您的学生。”从此，“校长先生”的美誉便传开了。

宗一郎在滨松夜大读了一年，因为没有参加考试，终于被学校教务处发现了。一名事务人员把他找去谈话，问他是怎样进来的，宗一郎坦诚相告：

“我是佐竹次郎教授推荐来的，我是交了注册费和讲义费的。”

“既然有佐竹教授介绍，又按规定交了学杂费，是可以读，不过，作为一名学生，不参加考试，这就有点离谱了！”

“先生，我是旁听生，不是正式学生。”宗一郎解释。“我不是为了拿文凭来的，我是因为生产上碰到难题，特意来选修一些有关课程而来的。”

“我们学校不允许有这样特殊的学生。”事务人员脸上冷冷一笑，语气坚决地说：“你要么正式参加考试，要么马上退学。两条路由你选择。”

宗一郎感到进退两难了。他没有马上表态，只说“让我考虑考虑”，迟迟不作答复。其实他是采取“拖延战术”，企图蒙混过关。

但学校毫不含糊，追得很紧。他们识穿了宗一郎的“鬼把戏”，便当机立断勒令他退学。

这对宗一郎不能不是一个严重的打击。但他没有气馁，仍然偷偷摸摸来旁听，每次他都选择“最佳时机”：上课铃一响，他便悄悄推开后面教室的大门，在最后排找了个空位坐下来听课，下课铃声一响，同学们还没转身发现他，可他已经“捷足先登”扬长而去了。有时给同学们发现了，他只好哭丧着脸老实相告，以取得大伙的同情，所以谁也不去“告发”他，更不去“撵”他。除非有时碰上教务处事务人员来巡视，会被呵斥两句甚至把他撵出去，但宗一郎决不罢休，第二晚、第三晚又继续前来旁听。由于没办选修手续，他当然不交注册费和讲义费，这样反而让他占了便宜。

“你是上的‘赖皮课’，当的‘赖皮学生’。”妻子这么取笑他。

宗一郎苦笑了笑：“不是我故意要当‘赖皮学生’，是他们逼我‘挺而走险’的嘛！”

宗一郎断断续续选修完下一年的课程后，无需学校批准，便自动宣布从滨松夜大“毕业”了。

宗一郎继续研制他的“宝贝”活塞环。遇到技术上无法解决的难题，他就跑去问滨松工大的教师。老师会热情地告诉他，如果自己回答不了，就叫他去拜访北海道大学的某某教授，或者去找某某钢厂的某某技师。宗一郎对钻研技术有一种锲而不舍的精神，他听了老师的话，决定问个水落石出。临走前，他叮嘱妻子说：

“明天我要上北海道大学去找一位教授，早的话一星期，迟的话半个月才能回来，公司这一摊子就交给你管理了。”

“你去吧，早去早回。”幸子向来对丈夫的事业是大力支持的。

外出的人在时间上是很难精确掌握的。一眨眼，宗一郎出差十多天还没回来。距离发薪的日子越来越近了，五六十个员工的吃饭问题需要解决，幸子开始暗暗焦急起来。“怎么办？员工的工薪是不能拖欠的，不然的话，会造成恶劣影响。”她开始考虑如何采取应急的措施了。首先清理一下本月份的收支，看看还有多少节余？全厂员工的工资额总数是多少？除了现有现金还差多少？这差额部分该从哪里筹备？……幸子心里已经有了一个通盘的考虑。

发工薪的日子终于到了。宗一郎还没回来。幸子以一个“女管家”的身份，按时把工薪发到每一个员工手里。

工薪发完的第三天，宗一郎风尘仆仆回来了。一见到妻子，劈头便问：

“员工们的工薪……发下去没有？”

“报告先生，按时发了。你放心好了！”

“你是怎么发的？我猜测收入不够支出，你怎样摆布？”宗一郎满有兴致地追问。

幸子一五一十他说了一遍。宗一郎高兴得把妻子抱起来，吻着她说：“谢谢你，谢谢你！辛苦你啦！”

幸子望了丈夫一眼，有几分动情地说：“说实话，那几天我愁得吃不好，睡不安稳呢！”

“真的多亏你哪！”宗一郎点点头。有了丈夫这么一句贴心话，哪怕再苦再累，做妻子的也觉得值得了。

“你有好消息带回来吗？”幸子转过话题问。

“有啊！”宗一郎兴奋地说，“活塞环的问题总算解决了。明天我召集科研小组的人来实验，我看这次准能成功！”

“啊，那太好了！不枉你辛苦跑一趟。”幸子脸上显得甜丝丝的。

第二天，宗一郎根据教授们和技师们的建议，重新试制活塞环，经过几天艰苦的反复试验，终于制出了合格的样品。宗一郎立即吩咐业务主管连夜坐火车赶注名古屋，找到丰田汽车工业公司总部，请他们进行检验。检验的结果，二十几个样品全部合格。

“我们成功啦！……”业务主管回来欣喜若狂地大叫大嚷。“都是社长的功劳！……”

人们随声附和：“对！没有社长就没有我们的今天！”

“社长，您辛苦了！”

“社长，祝贺您啊！”

宗一郎并没有居功自傲。他一本正经地说：

“不能这么说。功劳是大伙的！光荣也是属于大伙的！如果没有你们的支持、鼓励，我不可能有这么大的劲头！”

丰田公司大量定购活塞环。

宗一郎的公司大批量生产活塞环，达到供不应求的地步。公司开始财源滚滚。

宗一郎把一大笔一大笔钱交给妻子，幽默地说：“你快去当铺一趟，把抵押的贵重物品赎回来吧。一天没赎回，我总是不得安宁哪！”

幸子感激地点点头。暗忖：这是个“怪物”，他搞钱也快，花钱也快，他想要干的事没有一件不成功的！

宗一郎的长女惠子已经两岁了，长得活泼伶俐，正在牙牙学语，宗一郎把她视作掌上明珠。一见爸爸回来，小惠子便朝着他飞跑过去，双手紧紧抱住父亲的大腿，不停地叫“爸爸”。宗一郎把她抱起来，在她脸上亲了一下，笑笑说：

“小宝贝，爸爸今天给你带回一件顶好顶好的礼物，你要不要呀？”

“要，要。”

宗一郎便打开手提包，掏出一辆非常精美的玩具赛车，上足发条，放在地上便“呜呜”地飞跑起来，逗得小惠子直发笑。她把赛车拿在手上，凝视着说：

“爸爸，小人人，小人人，……”

“这个小人人就是爸爸，爸爸要造顶好顶好的汽车，开着车去比赛，‘嘟——’这不就跑啦？”

小惠子似懂非懂地点点头。

“小惠子，妈妈教你：‘爸爸是怪——物’，快说。”

“爸爸‘怪——物’！”小惠子果然这么说。

宗一郎快活地笑了笑，把小惠子抱过来，指着妻子说：“宝贝，快说：妈妈是个‘怪人’。”

“妈妈……‘怪……怪人’！……”

惹得夫妇俩大笑起来。

第八章 静观潮流 重起炉灶谋发展

他的工厂被强行纳入战争轨道，生产军用卡车和军事零件。战争给日本人民带来空前灾难，粮食供应紧张，通货膨胀……他见工厂办不下去，便把它卖掉，赋闲在家，终日与好友饮酒作乐；其实他并非消沉，而是在等待时机，谋求新的发展。果然，“吧嗒吧嗒车”的改装成功，给了他新的生机和希望……

1939年，宗一郎与后来成为本田企业董事长的增田仪一(右)全景

战争把宗一郎的公司卷了进去。他设立东海精机重工业株式会社那一年，日本发动芦沟桥事变，中日战争爆发。1941年，日军又偷袭珍珠港，对美、英宣战。战争期间，日本实行国家总动员法，以发展军事工业为先，汽车工业也被纳入军工轨道，改为大量生产军用卡车。仅1941年，日本便生产了4.6万辆汽车，打破历史上最高纪录。

显然，宗一郎对国家这一做法是不满的。他觉得自己被捆住了手脚，无法做自己喜欢做的事。他曾经慨叹：“战争真是一场灾难！……”

宗一郎虽然打心底里反对战争，但又无能为力阻拦，只能违心地按照政府下达的指令去办。

当时军方为了战争的需要，要求丰田汽车公司大量生产卡车，又因为东海精机几年来已向丰田公司供应大量活塞环，于是由政府出面，决定丰田汽车向东海精机入股40%，成为最大股东，并派员进驻公司。这样，东海精机实际上变成丰田集团的一个企业。

从此，东海精机成为军需产业的大工厂，制造飞机引擎零件、车辆与船舶用的活塞环等。宗一郎好似木偶一般，任由军方指挥去完成各种生产任务。

丰田汽车工业公司进驻东海精机的，是一位名叫石田退三的人。他50开外，为人精明干练，是丰田集团的“大掌柜”，年轻时开始就在丰田集团公司工作，埋头苦干，忠心耿耿，是公认的丰田集团发展的最大功臣。石田在晚年写的回忆录曾说过：他平生遇到的“发明狂人”有两个，一个是丰田佐吉（丰田集团公司的创办人），另一个是本田宗一郎。

“我真为本田兄伤透脑筋。”石田回忆道，“他不考虑事业经营的ABC，一而再、再而三地要做新的东西。我劝他在某些部分要稍加保留节制，他嘴里说好，背后却又搞一些新的玩意，这点和佐吉老先生一样。好在我曾吃过佐吉老先生的苦，心里有数，否则怎能和他共处五六年之久呢！？”

由于战争需要，宗一郎与石田走在了一起，平日朝夕相处，合作还算可以。只是，宗一郎总想在技术上不断创新，要创新就得要钱，因此，石田虽然对宗一郎感到棘手，但在资金上还是支持他，只不过尽量控制开支罢了。

一天，宗一郎开着他的福特牌轿车，从滨松到名古屋附近的丰田集团总公司，去会见石田总经理。石田明知宗一郎的来意，却装糊涂问道：

“本田兄，你老远来找我，不知有何贵干？”

“‘无事不登三宝殿’。为了更新设备的事……”

“又要这个？”石田用右手大拇指和食指做成圆环状，问。

“是的。必须增产活塞环。要增产，就必须扩建厂房，增加设备，但银行说贷款已经超过，不能再借了，只好直接来请求您支援……”

石田不慌不忙说道：“按理应当支援，责无旁贷；只是在这个战争时期，我们实在资金紧缺，……你想要多少？”

“3万日元。”

“很抱歉，实在没有。为了不让你空手回去，顶多只能筹到5000日元。”事到如今，宗一郎只好领了，尽管数目不多。

宗一郎隔不多久又来向石田要钱。

石田苦笑说：“我跟你说过多次，在这个战争时期，我们哪里有多余的资金呢？本田兄，我是经营家，你是技术家，这件事你们自己动脑筋想办法去解决吧！”

宗一郎觉得石田是在推卸责任，便说：“石田先生，这话不对。您不是说过，只要我能做出好的产品，以后的事由你们全部负责吗？”

这理直气壮、不容辩驳的话儿，使石田一时答不上来。他想了一会便说：

“好吧，明天一早我到滨松去，我跟你一起去找银行吧。”

宗一郎于是自个儿开车回来了。

第二天上午，石田来到滨松的东海精机总公司。宗一郎正在车间操作，石田催促他马上就走，宗一郎来不及更换衣服，就穿着一身肮脏的工作服，跟随石田来到银行，会见经理，讲了一大篇借钱的理由。

银行经理见他言之有理，又是大名鼎鼎的丰田大掌柜亲自出面，便觉得没有什么可担心的了。于是大笔一挥，一笔贷款便转到了东海精机总公司的帐下。从银行出来，宗一郎对石田感激不尽地说：

“石田先生，多亏您帮了大忙，您办事如此明快，真使我佩服得五体投地呢！”

一天，宗一郎在办公室接待了一位陌生的客人。客人恭恭敬敬递给他一张名片，宗一郎一看，原来是日本制造著名的“山叶”牌钢琴的社长川上先生。宗一郎问：

“社长先生专程来访，不知有何指教？”

“久闻本田先生大名，敝公司有个技术难题，想来向您请教。”

“请说不妨。”

“是这样的：我们乐器社现已停止制造钢琴，奉命制造飞机的螺旋桨。我们制造螺旋桨，是用手工刨削，要花一个星期才能制成一支。请问先生有何妙计，可以加快速度？”

“好，让我想想看，估计问题应该可以解决。”宗一郎说得有些肯定。

川上先生一听，眼睛兴奋得发亮，赶忙采取“得寸进尺”的策略，接着往下说道：

“本田先生，那就太好了！为了使您更好地发挥您的才能，我想让您兼任我们社的特别技术顾问。好不好？”

宗一郎欣然同意。

第二天，宗一郎亲自来到“山叶”钢琴社，仔细观看了飞机的螺旋桨，把有关资料和书籍在皮包里一塞，回到小房里几天几夜不出门，终于设计了一种自动刨削机。这种机器，可以同时刨削两支螺旋桨，每半个钟头可完成两支。工人们可以坐着操作，既可节省劳动力，又可提高劳动效率。川上社长盛赞宗一郎为“日本的爱迪生”。

战争仍在继续。但是战局对日本十分不利。日军节节败退，国内各大城市也经常遭到美国空军的狂轰滥炸。滨松虽然是个小城，但因它是陆军师团司令部、陆军航空基地和海军无线电基地，而成为美军攻击的目标。军事基地破坏惨重，市街也几乎变成一片废墟。宗一郎的工厂也被迫迁到磐田的山村里。

1945年8月15日，日本政府宣告无条件投降。战争结束后，东海精机的员工走的走，散的散，剩下大约不到300名。过去是制造军用零件，现在只得利用库存材料，做些家用电器，以维持生计。

此时的宗一郎思想十分苦闷。一方面，他常跟丰田派来的董事意见不合，感到常受牵制；另一方面，战后公司成立了工会。他感列难以管理，因此，宗一郎在同年11月，将自己的所有股份以45万日元转售给丰田，并辞去社长职务。

宗一郎对自己苦心创办的事业，并未十分留恋，因为他——心想做自己喜欢做的事。当他的事业遭到挫折时，他认为再无必要干下去。他可以毫不可惜地扔掉，另创新路。可是，下一步该做些什么。宗一郎心里也没有一点主意。

宗一郎赋闲在家。这时他已有两个女儿，长女惠子9岁，上小学念书了，次女允子5岁，两个女儿都长得挺惹人喜爱。他每天与妻子、女儿在一起享受天伦之乐。但他也常常感到茫然若失，因为战败对日本每一个国民都带来很大冲击。过去军国主义思想被看作是神圣的东西，现在变得臭名远扬，比粪土还不如。美国占领者把西方那一套自由、民主的思潮也带进来，弥漫在社会上的每一个角落。……诸如此类的东西，使宗一郎无所适从，不知如何是好。他一烦闷便以酒解愁，而且整瓶整瓶地喝，往往喝得酩酊大醉。幸子想劝也劝不了，还常常遭到宗一郎一顿臭骂，甚至拳脚相向。幸子只好暗自落泪，忍气吞声。这种情形太多了，简直不胜枚举。

宗一郎在家前后休闲了1年。幸亏他手头上有些积蓄，不至于断炊或上门讨吃。

宗一郎是个闲不住的人，不可能一天到晚都跟妻子、女儿在一起玩乐，那是挺乏味的。如何打发这漫长而又难捱的日子？宗一郎自有他玩乐的项目——他花1万日元购买了一桶药用酒精回来，用水兑成酒，常常把三五友人请来家中饮酒作乐。他以命令式的口气吩咐妻子：“快去炒几个菜来！”幸子半点不敢怠慢，只能照办，还常常提心吊胆，生怕服务不周到引起丈夫大发雷霆。宗一郎和朋友们喝醉后，往往嬉笑怒骂，口出租言秽语，把家里闹得天翻地覆。

父亲仪平得知儿子如此胡闹，曾经跑过来对他进行严厉训斥，当时他忍耐着还是表示“要改改”，可事情一过他还是依然故我。父母见儿子屡教不改，都很忧虑，两老都深知儿媳妇是个贤惠的人，便把她叫到跟前来说：

“幸子，一郎如今变得太不像话了！你不能不管呀！你说的话他还能听得进去……”

“是，是。”幸子低声回答，“其实我哪一天也没放弃不管他。他一火起来，皇帝老子说的话他也听不进去的。”

“你不应该在他生气的时候去说他，应该在他高兴时说说他，他也许会听得进去的。”仪平给儿媳出了个主意。

“爸爸说得对。好，我试试看。”

有一个晚上，幸子觉察到丈夫的情绪很好，便带着半开玩笑半认真的口吻说：

“一郎，近来你喝酒喝得太多了，整天跟那几个朋友在一起，你有所不知，外面有人对你说三道四了！”

“说什么？”宗一郎一怔。

“说你不务正业，吊儿郎当，不像过去那个雄心勃勃的企业家了！你就不能改一改么？”妻子忧郁地望着他。

宗一郎沉默了片刻，终于说道：“其实呀，我的思想并没有消沉。是的，我有点吊儿郎当，完全不务正业——我现在一没有企业二没有设备三没有工人，想务正业都没正业可务呀！……幸子，实话跟你说吧，现在这个时候，我是在静观时代潮流的变化，看准了再作新的打算呢！我哪里会从此消沉下去！”

幸子点点头，表示理解。她趁机又说：

“你不能整天饮酒作乐了，有时候娱乐娱乐可以。我想，你还是找点什么事来干干，这样下去是会坐吃山空的。另外，也可以使父母亲戚朋友改变对你的印象。”

“你说得对。”宗一郎愉快地接受了。“你看有什么可以干的？”

幸子说：“战后国家粮食十分困难，加上通货膨胀厉害，你看好多人都去做黑市交易，我们这种人家干不了这玩意，只能老老实实做些实事。我们家后院有一片空地，我打算明天起自己动手种植瓜菜，一来可解决买菜钱，二来有多余的可以拿去卖，换回一些大米。”

“好啊，夫人。我也报名参加。”宗一郎兴奋地说。

幸子瞅了丈夫一眼：“我不希望你干这些，倒希望你于其他大宗的生意。你不妨想想看，有哪些可以干的？”

宗一郎想了一想，猛地大声叫道：“有了！”

“有了什么？快说。”妻子急不可待。

“如今社会上缺少粮食，食盐也很紧张，食盐可以交换粮食，我何不就去干制盐业？”

“原料从哪来？”

“哈！海水不就是？你要多少有多少，而且我们又靠近海边，只消每天派车把海水运回来就成了。”

“好啊，好啊！你明天就着手干吧，你要什么只管说。”幸子有几分激动地说。

宗一郎得到妻子的鼓励和支持，觉得浑身有了一种力量。第二天，他就去把原来的伙伴宫本找来，开始研究电气制盐设备。经过一个多星期的努力，终于制成一套电气制盐机械，租了一间简易平房做厂房，开始生产食盐。这食盐，又细又白，纯净得很，价格又比较便宜，加上幸子全力推销，因此销售极好，一下子便供不应求。

宗一郎很容易地赚了一笔钱。当然，这不是他的最终理想，只是赋闲中的一项小小生意罢了。

宗一郎闲暇还学会了吹一种日本式竖笛和下象棋，闲得发慌时便胡乱吹一通，或者邀一二老友来下棋，藉以消磨时光。

那时他还应滨松市警察学校的邀请，担任不拿工资的技术顾问。他偶尔去走一走，如有技术问题需要他解决，他也乐意帮忙；如无什么事，他就跟

那些老师或职工下下棋，吹吹牛皮。他口若悬河，一说起来滔滔不绝，眉飞色舞，说累了就拧开自带的那壶军用水壶装的酒，几口酒下肚，说起来更带劲了。

1946年10月，宗一郎在整整休闲1年之后，决定重整旗鼓，另起炉灶。设立“本田技术研究所”（简称“本田技研所”）。他在滨松市区有一块私有土地，大约有2000平方米，一直闲置着，便用来建造了160平方米的临时木板结构厂房，又从遭轰炸的工厂廉价买来几部损坏的机器，经他修理安装起来，开始经营机械制造。他觉得工厂庞大，自己独力难支，便把弟弟弃二郎、妹婿青山幸臣等12人找来，作为工厂的基本骨干，招收了十几个工人，便于开了。

宗一郎首先利用福特引擎，制造20千瓦的发电机，以便自家发电，保证电力供应。他先后制造了织布机配件、制造玻璃的机械、冰棒的制造装置等等，可是在这混乱期间，没有几家厂家来订货，没办法，只得自己动脑筋做些适合大众生活需要的产品出售，以求度日。

其实，宗一郎的心思并没有完全放在生产这些机械上面，他的目标还是制造汽车。然而，“巧媳妇难为无米之炊”，资金紧缺限制了他的理想的实现。一年前他卖掉东海精机所得的45万日元已经快要花光了。他必须把有限的资金用到最重要最实用的项目上。

一天，宗一郎驾车路过原陆军师团一通讯连部旧址，发现有一批通信机用小型引擎被扔在一旁，经过风吹日晒雨淋，已经锈迹斑斑了。他灵机一动，停下车来，拾起一只引擎左看右看，思想开了：战后，人们生活不光衣、食紧张，交通也很困难，无论火车、长途汽车还是市内的公共汽车都是如此，人们乘车难已是司空见惯的现象。往往盼了老半天才来一辆公共汽车，人们蜂拥而上，经过一场争相挤拥的搏斗，好多人还是乘不上车。如果我把这小型发动机装在自行车上，跑起来又快速又省力，准会大受欢迎，这么一来，岂不可以解决“乘车难”的问题么？……对对对！真是个好主意！他顺手拣了几个引擎放在车上带了回来。

宗一郎把引擎搬进屋，妻子不禁奇怪，忙问：“你要这些东西干啥？”宗一郎说：“嘿，大有用场哩！”“到底你要干啥？”宗一郎便兴致勃勃地把自己的想法说了一遍。妻子也很兴奋，便说：“你干脆就拿我的车子作试验吧。”

幸子的自行车尚有八九成新，宗一郎将通信机用的小型引擎稍加改造后安装上去，灌进汽油，一打火点燃，引擎便“噗噗噗”响起来。宗一郎骑上去，果然一溜烟往前飞跑，发出“吧嗒吧嗒”的声响。

“成功啦！成功啦！……”宗一郎在周围转了一圈回来，跳下车，兴高采烈地叫起来。

幸子也兴冲冲地骑着跑了一趟，喜得合不拢嘴：“可以说，这玩意已经不是自行车了！不过，它也不是真正的摩托车，就叫它‘机动自行车’好了！”

宗一郎叫妻子骑着这辆“机动自行车”在街上试跑，这新奇的车子和“吧嗒吧嗒”的声响，立时像磁石一般吸引住许多人，他们纷纷围拢过来观看，问这问那，发出一阵阵赞叹的声音：

“哇，这是什么车？自行车不像自行车，摩托车不像摩托车，真是一辆怪车！”

“瞧，它跑起来多省力多快！有了这种车，上班下班不必去挤公共汽车

了！”

“喂，小姐，你这车是哪来的？要多少钱一辆？我真想买一辆！”

“这是女装车，有没有男装车？”

“……”

对于这些议论，幸子温和而又亲切地一一作了回答。

“啊？是本田先生造的？你就是本田夫人？能不能请本田先生也帮我造一辆？”

“对，我也要一辆。”

“我也要。”

“咳，还有我哪。”

人们七嘴八舌地议论着，要求着。幸子乐得点点头说：

“女士们，先生们，谢谢你们，谢谢你们。我这里要请大家原谅，这种车本田先生还没有正式生产，市面上还没有出卖；不过，我想很快就会有得买的，请大家留意好了。”

幸子回来把情况向丈夫作了报告，宗一郎高兴得跳起来：“太好啦！太好啦！我决定：马上生产‘吧嗒吧嗒车’！……”

宗一郎得知滨松陆军通信仓库里还有一大批通信机引擎，于是低价把它们全部买了过来；他又从自行车商场里买了数百辆新车，火速开始安装。宗一郎还根据妻子使用的意见，加以改进，这样，“吧嗒吧嗒车”一上市，便被人们排队抢购一空。他们第一个月便生产了300辆，远远供不应求。那些发动机和自行车的形状、颜色各不相同，汽油箱是用白铁皮精心做成的，安装在车上，显得十分精致、美观。

宗一郎的初战告捷，招来一些闲言闲语。有人说：“吧嗒吧嗒车是黑市买卖者骑的。”——这话怎么说？原来“吧嗒吧嗒车”出名后，许多搞黑市买卖的人，觉得这种车正合心意，因为从农村把大米蔬菜运往城市，它载得多、跑得快、又省力，因此深受这些人欢迎。有人便让它背上“黑锅”。

宗一郎对这种恶意贬低嗤之以鼻：“车子谁都可以买，谁都可以骑，买下爱怎么用就怎么用，怎能说是只有黑市买卖者才能骑的呢！？”

还有人说：“吧嗒车再畅销，可没有汽油还不是卖不出去，还是趁早关门吧。”

宗一郎反驳：“正因为没有汽油，就更需要它。如果实在没有汽油，药店里卖的挥发油也能使它跑起来。”

宗一郎顶住各种风言风语，坚持继续生产“吧嗒吧嗒车”。

尽管“吧嗒吧嗒车”耗油少，但随着产量的激增，汽油供应困难已经摆在面前。以往每辆车出厂时，油箱里都是装满汽油的，现在只能装半箱甚至更少了。

必须解决汽油供应才成。当时汽油供应非常短缺，而且都由政府有关部门严加管制的，谁要是超量使用，将要遭受法律制裁。汽油供应紧缺怎么办？

宗一郎想起战时军方曾用松节油代替汽油，于是决定购买山林，挖松树根提取松节油。松树根并不好挖，为了加快速度，有人想出办法用炸药爆破，一试果然省力。宗一郎于是派出四五人上山挖坑爆破。

“一定要注意安全。”宗一郎反复叮嘱。

“知道啦。”员工们回答。

有一天，一个员工慌慌张张地跑回来，上气不接下气地说：“不好了！”

本田先生，山上失……失火啦！快……快去救火呀！……”

原来爆破不慎，火星飞溅旁边的松树枯枝，结果引起大火。

宗一郎大惊失色，呼叫全体员工火速上山救火。火势凶猛得很，如果把附近森林烧光，宗一郎肯定要被抓去坐牢。众人不顾危险，投入灭火战斗。幸好岭脚不远处有口池塘，打水方便，经过大约半个钟头的努力，终于在消防队赶来之前将大火扑灭了。

宗一郎指挥员工们把挖出的松树运回去，提炼松节油。由于设备不好，也没经验，提炼出来的松节油很少。他把松节油倒进从黑市买来的汽油里，一起卖给用户。这样，即使遇到警察检查也可蒙混过去，免受处罚。宗一郎为自己玩弄的“小聪明”感到洋洋得意。

“吧嗒吧嗒车”的产量已接近上千辆，大批购进的微型发动机已经不够用了。业务员走来向宗一郎报告这一信息。宗一郎沉思了片刻，终于一拍大腿，兴奋地说：

“有了！发动机用完了怕什么，我不会自家来生产吗？”

第九章 志同道合 本田有幸遇藤泽

从生产机动自行车到 A、B、C、D 型摩托车，可以看出他的追求永无止境。他对消极怠工者常常臭骂或拳头相向，吓得员工们纷纷往厕所里躲。公司声誉的提高吸引了两位能人前来加盟，尤其是藤泽武夫使他如虎添翼，公司销售业务蒸蒸日上。两人互相信任，亲密合作，从未红过脸。

1948 年，宗一郎与他一生事业的得力伙伴藤泽武夫（左）合影。

宗一郎把公司的经营大权完全交给藤泽，从不插手。

藤泽曾解释过宗一郎信赖他的原因：“我发誓，我绝不当第一把手。……最重要的是不被主帅怀疑，即配角在人格方面不应该被怀疑。”他还说：“配角也并非只追随主角。配角也有抛头露面的时候，就是在主角受到攻击或主角不更登台的时候。这时，配角应该最在限度地发挥自己的表演才能。”

宗一郎决定自家生产发动机。厂房还是原来堆放杂物的小房子，他们把被炸坏的机床加以修理一下，便派上用场了。

正在这时，有个 20 岁左右的年轻人前来拜访宗一郎。宗一郎走出来一看，不禁惊喜地大叫一声：“啊！河岛，原来是你呀！老朋友，咱们好久不见了啊！快请进，快请进！”说着，让客人进入他的办公室坐下。

来人名叫河岛喜好，是滨松工专毕业生，几年前宗一朗读夜大时的同学。几十年后，他继任本田技术研究工业总公司的董事长。

两人一边喝茶抽烟，一边兴高采烈地回忆当年夜大的学习生活，言谈中流露出留恋的神情。

“想当年，你是个‘特殊’生，不用考试，我觉得挺奇怪，竟有这样的学生？”河岛说。

“我是旁听生，不是为拿文凭而去的。”宗一郎笑了笑说。

“当时学校不准你继续读下去，你却不管那一套，总是偷偷摸摸来，我真钦佩你的学习精神呢！”

“不知怎的，当时我对学习挺有兴趣，觉得一切都很新鲜。”宗一郎忽然转过话题，问：“你现在在哪里做事啊？”

“在替一家公司打工。”河岛说。

“顺不顺心？如不顺心，你干脆来我这里好了！咱们老同学，一切好说。”宗一郎兴致勃勃地说：“你知道我改装的机动自行车吗？人都叫它‘吧嗒吧嗒车’，我们的销路真不错呢！已经卖出 1000 多辆了，还是供不应求，订货单好像雪片一样从全国各地飞来……可惜我这里缺少技术人才，如果你能来的话再好不过，老朋友，我保证不会亏待你！”

河岛是个热情而又单纯的青年，听了这话，觉得跟着宗一郎干准定大有前途。于是毫不犹豫地说：“好！我加入贵公司，那边公司我马上就去辞职。”

“太好啦！太好啦！”宗一郎高兴得直跳，立即封河岛为业务主管。

宗一郎与河岛当即开始研究设计发动机。资金不足怎么办？他决定将父亲的那片山林卖掉，事先他把自己的想法去跟父亲交换过意见，得到父亲勉强的默许。他把各方面筹集来的资金集中用在制造发动机上。河岛是机械专业的高材生，宗一郎在他的帮助下，A型发动机终于造出来了。

宗一郎多高兴啊！因为这是他自己亲手制造的第一台发动机。A型发动机问世后，保证了“吧嗒吧嗒车”的装配，因而产量大大增加，至1947年底，平均月产已高达1000多辆。

宗一郎宣布成立“本田技术研究工业股份有限公司（简称“本田技研工业总公司”），有20多名职工，资金已达到100万元。

宗一郎与河岛商量，原有的山下工厂显得太小了，他们决定在附近的野口町建厂。公司发展很快，不久，野口工厂也容纳不下职工了，便租用马路对面的房子作厂房。

前面说过，宗一郎是个脾气暴躁的人，他自己的工作态度非常严肃、认真，工作起来常常废寝忘餐。因此，绝对不能容忍手下员工消极怠工、偷工减料，谁要是无心干活，他会勃然大怒，轻则破口大骂，重则攥起拳头像雨点般地打过去，甚至抓起身边的扳手飞过去，打得那些员工四处躲藏。每当这时，最安全的地方要数厕所了，人们便争先恐后地奔进去，把厕所挤得水泄不通，个个脸上都现出惊慌失措的表情。

事后，河岛婉转地向宗一郎提出批评：“本田先生，那些偷懒的家伙是应该进行教育，不过方式方法似乎也要注意……”

宗一郎低下头憨笑了笑：“是的，都怪我脾气不好，下次一定要改，要改。……”其实他哪里改得了，一发起火来照样骂人、打人。

人的性格、脾气确是难改。

装有A型发动机的自行车一直在市面上畅销。但是，宗一郎并不满足，他的目标是追求速度更快、功率更大的发动机。因此，相继又造出了B型、C型发动机。但他还不满足，不久又研制了D型——一种98CC、2、3匹马力的发动机，比A型功率增大了一倍以上。如果仍然将它安装在自行车上，显然是不合适的了。宗一郎于是开始设计制造一种比自行车大型的机动车——这就是摩托车。经过半年的努力，1949年8月，本田技研所终于制成了该公司第一辆摩托车。这轻小型摩托车可以送货、载人，用途广泛，需求无限。宗一郎兴奋极了，立即召开全体员工大会，举杯祝贺。有一位员工情不自禁地说：

“真不得了，好像是在做梦哩！我们总算把这个D型发动机装在摩托车上了！”

宗一郎一听，拍着双手说：“对！咱们的梦想实现了！这部摩托就取名为‘梦D（DREAM）’好了！”

这年，宗一郎42岁。

“梦D型”摩托车的车身是压铸装配，生产工艺简单，适合大规模生产。但经过一段时间的实践，仍有不甚理想的地方。主要问题是引擎负荷加重以后，气缸内的活塞就因过热膨胀不动。如果要跑一段较长的上坡路，须停下来休息几次，让引擎冷却一下再跑。

“看来还不完美啊。”宗一郎面对“梦D型”摩托车，心下暗忖。

宗一郎近来忙得不可开交。他既要钻研技术，改进“梦D型”摩托车存在的缺憾，又要管理公司的经营业务（他虽指定专人负责，但总是不太放心），

因此他想：“如能找个搭档就好了，他专管经营销售，我就可以脱身出来干我的本行啦。”

然而，这样的人才去哪里寻找呢？

1949年夏天，宗一郎前往东京洽谈生意，住在一家宾馆。一天清早，他到宾馆花园作运动，巧遇一位故人，他就是通产省官员竹岛弘。

“你好，想不到在这儿见到你。”宗一郎握着他的手说。

竹岛在战时奉命调往“中岛飞机”，担任卫星工厂的联系管理业务，战后仍返回通产省供职。他跟宗一郎原有一面之交。两人便站在草坪上兴致勃勃地交谈起来。

“本田兄，近来生意挺兴旺吧？你的梦D摩托车听说可畅销呢！”竹岛说。

“是呀，生意是越做越大，可我一个人忙得团团转，里里外外都得靠我……哎，真是孤掌难鸣呢！”宗一郎苦笑了一下回答。

“想不想找个伙伴啊？”

“当然想呀！不知老兄有没有这方面的朋友？不妨为我引荐引荐。”

“我向你保举一个人，想必你一定会喜欢。”竹岛兴奋地说。

“好啊！老兄要推荐谁？”宗一郎忙问。

“藤泽武夫。”

“藤泽武夫？我认识。但不知此人现在何处？”

“目下就在东京。”竹岛说，“你跟他过去只是一般认识，并无深交；我同他可是多年深交的老朋友了。此人平时没什么脾气，总是笑盈盈的，很善于与人共事。更重要的是，他有经营管理的天才，我想，如果你能同他合作的话，那真是如鱼得水，如虎添翼呢！”

“是吗？那太好了！”宗一郎高兴地说，“请你捎个口信，说我很想见到他，越快越好，要是在今天就更好！”

“今天恐怕来不及，你真是急性子。”

“总之是越快越好，老兄，这件事就拜托你啦！”宗一郎接着把自己所住的房号、电话告诉了他。

宗一郎又兴奋又焦急地等待着竹岛的电话，连一步也不敢离开住所，一天过去了，没有电话来；第二天一早，电话铃终于欢快地响起来了。

果然是竹岛打来的：“本田兄，藤泽先生很愿意同你相见。20分钟后，我跟他一起来见你。”

“啊，那太好啦！我在这里恭候两位光临。”宗一郎欢天喜地说完，把电话挂上。

过了20分钟，竹岛领着一位中年男子走下车，宗一郎在大门口迎接，他紧紧地握着藤泽武夫的手，高兴地说：

“藤泽先生，久仰久仰，在这里见到你，大慰平生之愿！”

“谢谢本田先生的深情盛意。”藤泽谦和地微笑着，“我能见到您，实在使我高兴！”

“走，到咖啡厅去谈。”宗一郎一手挽着竹岛，一手挽着藤泽，走进二楼咖啡厅，拣了个小单间坐下来。

这里环境幽静，窗外竹影扶疏，房间古色古香，情趣高雅。服务小姐为三位斟上香浓的咖啡，宗一郎举杯开言说道：

“今天在这里见到两位朋友，我实在太高兴了！望两位多多指教。”

藤泽笑了笑说：“本田先生比我俩年长，经验丰富，见识广博，我们要向你讨教才是哩。”

竹岛接口道：“你们都不必谦虚。你们俩都是有真本事的人，如果志同道合走在一起，肯定能够干出一番惊天动地的大事业来呢！”

“好啊！竹岛先生说得真好，我真诚希望能跟藤泽先生携手合作，共创辉煌事业！”宗一郎情不自禁地表态。

藤泽武夫不急于马上表态，却笑了笑说：“本田先生的真诚坦率，使我深受感动。我想进一步了解本田先生今后有什么打算，为什么对我寄予那么大的希望？”

宗一郎叹了一口气说：“藤泽先生可能还不了解，我童年时代就对汽车和摩托车有着浓厚的兴趣。”接着，他滔滔不绝地介绍了自己小时候如何看飞行表演，如何对汽车引擎的痴迷，如何只身离家去东京学习修理汽车技术，以及回乡创办汽车修理店、改装引擎自行车直至研制A、B、C、D、型发动机的经过，还有，自己为了解决技术上的问题，去大学夜校当旁听生……藤泽听着听着，简直被他的锲而不舍、不断进取的精神深深地感动了！他忍不住插话道：

“本田兄，你真了不起啊！”

“过奖，过奖。”宗一郎若有所思地又说：“我自认自己还是有理想的人，不是平平庸庸、碌碌无为之辈。实话跟你说吧，我一定要在摩托车和汽车方面干出名堂：第一步是畅销国内，第二步是打进世界市场，要力争在日本居第一位，在世界上也应排名在十位以内，这就是我的奋斗目标。但是，光有奋斗目标，不脚踏实地去干，那也只能是一句空话。因此，我特别重视技术，注重实干精神。”

“对！这是一个企业家应该具备的最基本的因素。”竹岛赞同地点点头，插了一句。

“现在我要准备腾飞，有两大困难：一是资金不足，二是缺个真正强有力的搭档。没有钱，哪怕你想得天花乱坠也办不成事；但有了钱，如果没有善于经营管理的人才，那也是白搭，为什么？因为你生产了再多的商品，如果没有门路销出去，不会理财不会当好‘管家’，这个公司有朝一日也非垮台不可！”

藤泽听得津津有味，完全被他那种宏伟的气魄和迷人的魅力牢牢吸引住了，他心头热呼呼地，突地站起身来，斩钉截铁地说：

“本田先生，既蒙你如此错爱，我决定加入你的公司，愿为你效劳。资金不足好办——我虽不算富翁，充其量只能是小康之家，我立即回去变卖家产支援你，好不好？”

“太好了！太好了！藤泽先生，我衷心地谢谢你！难得你这么真心！”宗一郎喜出望外，简直高兴得又蹦又跳，眼泪跟着也涌出来了。

藤泽诚恳地说：“以后我们要合作经营这个事业，希望本田先生能指点我，让我在事业上有所成就，才不枉虚度这一生。”

“好！一言为定。咱俩是事业伙伴，不是上下级关系。好呵，咱们共同合作吧！”宗一郎愉快地回答。

竹岛眼见他俩谈得十分投机，心中也很高兴。他想：眼前这两位，一个是技术家，一个是生意家，两家以往各行其是，发辉不了多少作用，如今合成一家，就变得完美了。

宗一郎特意设宴庆祝藤泽加入本田技研所。席间，宗一郎问道：

“藤泽先生，你一向在哪里工作？”

藤泽答道：“我出生在东京，家里是个小贩。商业学校毕业后，想去读高等师范，但没考取。接着服了3年兵役，然后到一家五金行当店员，开始学做生意。二次大战时，我开了一家小工厂，制造车床用的削刀，供应中岛飞机公司。我就在那里与竹岛先生相识，并结下友谊的。那时你本田先生也供应活塞环给‘中岛飞机’，偶然我们也能见到。战争结束后，我到福岛县的农村开了一家制材工厂，生活还算宽裕。但我觉得那个小地方，英雄无用武之地，必须回到东京才能施展自己的才能。现在真是天赐良机，使我有机会同本田先生相识，这首先得感谢竹岛先生牵线有功哩！哈哈……”

竹岛含笑地摇摇头说：“这没什么，帮助朋友是应该的。说来也真巧，前天我在这里无意碰见本田兄，我就感到本田兄现在事业正在发展，但缺少一个得力的伙伴，他自己也深有同感；而藤泽先生想打回东京发展，急于找事业伙伴，我就觉得藤泽君如果同本田君走在一起的话，真是相辅相成，如虎添翼呢！想不到我找藤泽一说，他毫不犹豫当下就有此意，极愿来跟本田君见面。——现在好啦！你们一拍即合，真是英雄所见略同哩！来，我敬两位一杯，祝你们合作愉快，大展鸿图！”

“叮当”一声，三只酒杯碰在一起，然后各自仰起脖子，一饮而尽。

为了纪念这次不寻常的会见，本田宗一郎提议与藤泽武夫合影一张像。藤泽愉快地接受，于是由竹岛抓相机。拍下一帧亲密而又庄重的照片三人尽欢而散。临别，藤泽与宗一郎相约：两个月后再见，他会到滨松市来拜访他。

“我盼着你早点过来，越早越好！”宗一郎紧紧握着藤泽的手，依依不舍地说。

宗一郎办完业务，就回到滨松来了。一到家，3个孩子一起拥过来，乐得他左手抱右手牵，大声地又叫又笑。这年宗一郎43岁，已经是4个孩子的父亲了，最小的男婴才1岁，尚在襁褓中，由幸子背在身上。宗一郎随即从手提包里掏出一些糖果和玩具，分别送给姐弟三人。孩子们兴高采烈地到外面玩去了。妻子赶忙倒了一杯茶送到丈夫面前。宗一郎呷了一口茶，兴冲冲地说：

“孩子他娘，告诉你一个好消息：我这次去东京，有了一个意想不到的大收获！你猜猜是什么？”

“看到一辆新奇的汽车？”幸子头一句便问。因为在宗一郎的心目中，汽车是摆在第一位的。

“不对。你再猜猜。”

“有了一个什么发明？”

“也不对。再猜猜。”

“生意有了新的发展？”妻子又问。

“还是不对。”宗一郎含笑地说：“跟你说了吧：我遇到一个朋友，他愿意加入我的公司。他名叫藤泽武夫先生，这是一位很能干的生意人。他来了，我就把经营管理那一摊全交给他，我就不必分散精力，可以一门心思搞我的技术研究啦。”

“啊，那真好！”幸子想了一想又问：“你过去认识他？还是别人介绍的？”

“我过去认识的，这次通过一个通产省的朋友搭桥牵线，我们一切都谈

受了。”

幸子平常对丈夫所决定的事，一概唯唯诺诺，不提出异议。因为她知道，他很容易发火，自己也没有必要提出这样或那样的怀疑，引起丈夫的不快。于是她含笑地点头说：

“好啊，他来了就可减轻你的负担啦。不知他什么时候能到？”

“两个月内。他回家处理他的小工厂业务去了。”宗一郎轻松地回答。

宗一郎天天盼着藤泽武夫前来。特别是将近两个月那几天，他时而扳着指头在盘算，时而自言自语地说：“怎么还不来？怎么还不来？……”每当听见外面有汽车轰鸣声，他会三步并作两步奔出去，但每次都使他失望地转身回来。

一天中午，宗一郎下班回来，猛听得有个声音在门外说：

“请问，这儿是本田先生的家吗？”

一个多么熟悉的声音！一个渴望已久的声音！宗一郎飞奔而出，咧着大嘴巴笑着叫道：

“藤泽先生！老朋友！你总算来啦！你把我盼得好苦哟！”

宗一郎和藤泽紧紧地握着手，一边语无伦次地说着、笑着，久久不肯分开。还是幸子走出来笑着说：

“请进来坐，请进来坐。瞧你们只管在外面说话。”

宗一郎恍然大悟地笑了笑，拉着藤泽的手走进客厅坐下。他对藤泽和妻子分别作了介绍。藤泽站起身，向幸子深深鞠了一躬，说道：

“见到您很荣幸。”

幸子笑笑说：“我早就听说藤泽先生的大名了。我家先生多次提到您，对您极为夸赞，他平时很少夸别人，这一回对您是例外。您有所不知，这几天他天天都在念叨着您怎么还不来？一听到汽车声总要跑出去，以为是您来了呢。”

“哎，深谢本田兄的思念之情。”藤泽转脸对宗一郎拱起双手，表示致谢。然后从衣袋里取出一张3万日元的现金支票，交给宗一郎说：“本田兄，这是我处理小厂所得的资金，算是我的微薄投资，请不要嫌少才好。”

宗一郎激动地说：“藤泽先生，哪怕你一文钱不投资，你两手空空加入敝公司，我也同样高兴，何况你如今带来一笔巨款，对我们公司来说，那真正是雪中送炭呢！”

幸子知道藤泽尚未吃午饭，于是赶忙进入厨房，炒了几个菜，端上桌来，伺候丈夫和藤泽用餐。宗一郎特意拿来最好的酒，两人一杯一杯地干，一边高谈阔论，一边哈哈大笑。当晚藤泽便住在宗一郎家里，两人又喝了不少酒，大谈特谈理想，规划公司的发展蓝图，直至深夜还没睡意。

两人再次商定：宗一郎专门负责技术、生产方面的事情，尽力发挥他在钻研技术上的天才；藤泽则专门负责经营管理（包括销售、财务）方面的业务。两人分工合作，互相信任，现在回过头来看看，假如宗一郎当时没有遇上藤泽，完全可以肯定，决不会有日后本田技研的辉煌显赫。

第二天上午，宗一郎召开全体员工大会，郑重宣布藤泽武夫正式加入本田技研所，并担任常务董事，主管公司一切经营管理业务。藤泽满脸笑容，毕恭毕敬地向大伙鞠了一躬，博得全场一阵热烈的掌声。

宗一郎特意为藤泽安排了一套两厅四室的住房，过没多久，藤泽把家眷接来同住，从此他一心一意、义无反顾地为本田技研公司工作，奉献他的全

部聪明、才干和智慧。打从藤泽加入以后，短短一两个月里，经营销售方面便大有起色，显得井井有条。宗一郎非常高兴。

宗一郎和藤泽几乎整天形影不离。他们经常谈汽车、摩托车，谈公司的发展前景，甚至连吃饭、走路和乘车仍然谈个没完没了。有些员工悄悄议论：“这两个头头是不是有点神经不正常？”

本田宗一郎用这样的语言来叙述两人的工作关系：

“假使爬上富士山顶峰是我们的终极目标，那么藤泽和我有了共同目标。但我走的是一条路，他走另一条，因为他有不同的理念与个性。如果我们走同一条路，我们可能会被一场突如其来的暴风雨吹散。现在我们走不同的路线，能够互通讯息。藤泽会告诉我：‘我在某某地方，现在我看到有暴风雨来袭，请小心！’然后，我就会小心谨慎。虽然我们在不同的地点，做的事也不一样，但我们能够诚心沟通，更何况我们有攀上峰顶的相同目标。”

宗一郎常常把藤泽请来家里喝酒、聊天，喝得有几分醉意便手舞足蹈起来。他们推心置腹，变成知心朋友。宗一郎平时常会发火打人，可他对这位平日总是笑眯眯的藤泽，却从来没红过一次脸。

有一个周末，宗一郎家里来了竹岛弘，他便立即打电话把藤泽叫来。藤泽对本田一家已是非常熟悉，进进出出显得十分自然，就好像是在自己家里一样。

“本田兄，你跟藤泽君合作得怎样？”竹岛微笑地问。

“好极了！经营管理，他是一位天才。”宗一郎给予高度的评价。

“我给你推荐藤泽君没错吧？”

“是的，没错。竹岛先生，多亏你哟！”宗一郎点点头说。

三位好友边喝酒边谈天说地，直到凌晨两点。藤泽已经喝醉了，回不了家。幸子在一旁劝道：

“藤泽先生，你就在这儿过夜吧，我给你夫人打个电话不就行啦！？”

“好，好，我要洗澡了，可没带内衣内裤。”

幸子说：“你就穿宗一郎的吧。”说着找了一套内衣内裤给他。

“你俩真是‘同穿一条裤子’哩！”竹岛幽默地说。

“啊！？”宗一郎和藤泽，你看看我我瞧瞧你，忍不住哈哈大笑起来。幸子更是笑弯了腰。

第十章 质量第一 用技术征服世界

藤泽的生意脑筋令宗一郎惊叹与佩服。他采纳藤泽的建议，先后在东京设立营业所和生产工厂。“梦 D”销路虽好，仍有不尽如人意之处。于是，他又率领科研人员研制成功 F 型电动自行车，经过测试，果然质量上乘，独领风骚，畅销国内外。运往台湾的不合格样品，他严令连夜返工，保证了“本田”的声誉……

害怕失败，最好什么都别干！

——本田宗一郎

1950 年 3 月间，宗一郎与藤泽决定在东京设立“本田技研总公司营业所”，销售“梦 D”型摩托车。藤泽在一次吃饭时对宗一郎说：

“本田兄，我看应该在东京设立一个营业所了。”

“怎么啦？”宗一郎问。

“我们的梦 D 型已在全国小有名气，为了销售方便，销出更多车辆，在东京应该有一个分销店才好。”

“对，你说得对。但不知能否找到地盘？”

“大概能，”藤泽说，“明天我就去看看。”

过了两天，藤泽回来说，地盘已经找到，就在京桥脚，面积有 80 平方米，环境虽不太理想，隔壁是间鲜鱼店，常有鱼腥味吹过来，但租金低廉。宗一郎信任地点点头说：

“那你以后就多些时间呆在京城吧，有什么信息及时传递回来。”

藤泽从此主要住在东京营业所。他的主要任务是招聘员工推销“梦 D”型摩托车，以及向银行借贷。这两项，藤泽都干得相当出色。

有一天，宗一郎来到东京，藤泽兴奋地向他报告说：

“我们的销售网基本上搞起来了！”

“啊，这么快！”宗一郎有几分惊奇，“你是怎么建立销售网的？”

藤泽答道：“本田技研代理店原来只有 200 家，而且都是自行车店兼营的。日本全国自行车店共有 5.5 万家，我就分别写信给这些老板，问他们愿意不愿意经销梦 D 型摩托车，其中有 5000 家来信表示愿意。我就派员挨家挨户拜访，跟他们签订合同。现在已超过 1000 家了。再有一两个月，这个遍布全国的销售网络就可以完成了。”

“哎呀，藤泽老弟，你干得太棒了！谢谢你呀！”宗一郎高兴地拍了拍藤泽的肩膀说。“有了你这个生意脑筋，我们的摩托车准能畅销全国，走向世界！”

藤泽只是谦逊地微笑着，使人觉得他永远温文尔雅，不会发脾气，而且对事业胸有成竹，充满胜利的信心。

宗一郎察看了营业所的设备，果然十分简陋，藤泽住的小单间更是不能再简陋了。宗一郎微带责备的口吻说：

“这个营业所太过简陋了！瞧你的房间，只是放得下一张单人床的斗室！咱们公司哪怕再穷，也还能拿出一笔钱来装修装修门面，把它搞得更高级一些嘛。”

藤泽解释说：“眼下我们还得把一分一毫用在生产事业上，等到生产发展了，那时再来讲点享乐也不晚。”

宗一郎对藤泽真是感动不已。

吃过晚饭，两人坐在宗一郎住的宾馆聊天。藤泽忽然说：

“本田兄，我有个更大的设想，不知你同意不同意？”

“请快说出来听听。”

“我想，可以考虑在东京设立生产工厂了，不要满足现状，只设一个分销店。因为东京是首都，如果把总部移到东京来，对我们的事业发展将更加有利。”

“是呀，我也有这个念头。”宗一郎点点头，“因为滨松市同东京相比，只是一个微不足道的小城，而且地方比较偏僻，所生产的车辆要运往全国各地，路途遥远，运费昂贵，如在东京设总部，无论对本公司的声誉和销售额的扩大，都有莫大好处。从长远来看，是应该迁来东京。”

“这么说，咱俩所见完全一致啦？”藤泽兴奋地问。

“是的。”宗一郎说，“你负责物色一块地来建厂吧。场地选好，我再来商量。”

谈完，宗一郎笑笑说：“我们也不能一天到晚都谈工作，脑子要松弛一下，——走，我们上歌妓厅去。平时难得来一趟这个花花世界，该享乐还得好好乐一乐，你说对不对？”

藤泽见他一边说一边结红领带，知道他平日有这个嗜好，便红着脸含笑道：

“本田兄，我不好此道，还是你一个人去吧。我还有一些工作尚未做完，就此告辞了。”

宗一郎也不挽留，便把他送到门口，互致一躬分手。

“真不可思议！我们这个社长，干起工作来可以废寝忘餐，娱乐起来又是个风流人物！……”藤泽一边走一边这么想。

同年9月，宗一郎和藤泽终于买下东京一家濒临破产的缝纫机工厂，改为本田技研东京工厂。利用旧厂房稍加修整，即可投入使用。因为场地所限，不可能把滨松工厂全部移来，于是宗一郎与藤泽商定在东京生产摩托车车身，引擎则从滨松运来。原定计划每月生产300辆，开工1年多，实际平均每月已突破1000辆，可见摩托车的销售极为顺利。

造成“梦D”型摩托车畅销的一个重要因素，是1950年6月朝鲜战争爆发，美国是以日本作为跳板的，战场上需要大批军用摩托车，而美国不可能万里迢迢从本土运往朝鲜，于是就近向日本产业界采购大量汽车和摩托车，这样便给战败国日本的经济恢复带来很大生机。

“梦D”型摩托车虽然销路不坏，但认真说来还有一些技术问题尚待解决。一是车身笨重，无论商店还是农家，晚上大多把车子推进屋里，由于车子太重，甚至越过门槛都挺困难。二是车子的马力不够，为了抵消车身笨重的缺点，必须开发大功率的发动机。但是摩托车又不能装载过大的发动机。只能使微型发动机提高功率，办法只能增加转速。

宗一郎与年轻的设计师河岛喜好煞费苦心，经过几个月的日夜苦战，终于研制成功，它改变了以往的引擎燃烧室的形状，变更吸气阀和排气阀的位置，使燃烧室的结构更为简单。流畅。这就是顶阀式（（）HV）发动机。

这是1951年5月间的事试制成功那一刻，宗一郎马上驾车来到藤泽家，一进门便兴高采烈地叫喊：“好消息！好消息！我们研制成功啦！快，快到工厂去！”不由分说，把藤泽拉上车便飞驰起来。

途中，宗一郎高兴得像小孩子似的，一边开车一边滔滔不绝。一到工厂，他马上把设计图纸打开给藤泽看，讲述这个设计如何优越，如何比“梦D”前进了一大步。但藤泽对技术一窍不通，虽然听不明白，也受到很大感染，只是一个劲地点头说：

“本田兄，只要你研制出更好的摩托车，你生产多少我保证卖出多少！”

“好啊！我敢断定，这是部了不起的新摩托车！”宗一郎说。

这个引擎是OHV式四行程、146CC、5.5马力，比以前的D型车排气量增加五成，马力增加八成。宗一郎给这引擎取名为E型，这在日本摩托车界是个划时代的独创，据说领先当时同业界10年。

1951年7月，“梦E型”摩托车试制完成。车子制造出来需进行试车，看看它的性能如何，还有哪些地方需要改进，等等。因此，试车是件大事。在试车前一天，宗一郎对河岛喜好郑重其事地说：

“明天就要试车，车子是你参加设计的，由你来驾驶，请多加小心！”

“好的，请社长放心。”河岛点点头。

宗一郎又对藤泽说：“明天试车，我们一起去看看。”

第二天上午，河岛驾驶着“梦D型”摩托车出发了。宗一郎驾驶一辆美国福特轿车，紧紧跟在后面，旁边坐着藤泽。他们从三岛市出发，需要翻越前往箱根的山路。宗一郎透过前面的车窗玻璃，时不时注视着河岛驾驶的“梦E型”摩托车行驶的身影，脸上露出会心的微笑。

外面阳光灿烂，照耀着“梦E型”飞驰的雄姿，后面扬起一股灰蒙蒙的尘雾。藤泽问：

“梦E型的时速是多少？”

“70公里。现在河岛的速度正是这个时速。”宗一郎答道。“你看，一切还顺利吧？”

“是呀。”藤泽点点头。

当轿车驶到箱根的山坡路时，突然天空乌云密布，天色昏暗，又打雷又闪电，瓢泼似的大雨像决了堤的河水倾泻下来。大地变成一片白雾茫茫的水世界。河岛和摩托车的身影在宗一郎和藤泽的视线中消失了！

“怎么不见了？会不会出事？”藤泽神色紧张地问。

“很难说。”宗一郎脸色严峻，双眉紧拧。“会不会因为下雨路滑，车子失控掉落山谷去了？”

“莫非河岛已经跑上山顶去了？”藤泽好像有了新发现似的说。

“不可能。按照目前我们国家制造的摩托车，是不能一口气爬上箱根这段陡坡的，必须爬一段歇一歇，再继续往上开。”

两人倒悬着两颗心，一边把车子往上开，一边往左右两侧探视，但见两旁是悬崖峭壁，下面是深不可测的万丈深渊，雨水哗哗地直往下冲，令人看得心惊胆寒。宗一郎暗忖：万一河岛出事，是连尸体和车辆都找不着的。河岛要是摔下去了，那么我有不可推卸的责任，我不应该选择这样的鬼天气来试车。

宗一郎一边担心，一边继续开车往山顶驶去。雨渐渐地小了，天空也变得稍为明亮了一些。突然，藤泽惊喜地叫起来：

“本田兄，瞧，那不是河岛吗？”

宗一郎顺着他的手指的方向望去，前面大约100米远的左边大树下，一个青年正在那儿避雨，旁边停放着一辆崭新的摩托车。

“哦，正是他！”宗一郎激动地说，长长吁了一口气。

轿车驶到大树旁停下来。宗一郎抢先冲出车，大声叫道：

“河岛，你真是好样的！怎么跑得这么快呀？”

“怎么搞的？社长，您的四轮车追不上我这两轮车！我已经到了5分钟了！”河岛眨着一双快活的眼睛说。

“哎呀，我们真担心你翻了车呢！”藤泽走上来也说。

“谢天谢地！我们的梦E车真行！可以独领风骚啦！好极了，好极了！这一下我们可以成为世界性的摩托车工厂啦！”宗一郎感动得热泪滚滚。

“是啊，我们胜利了。”藤泽说了一句。

“对，对，我们成功了！”河岛也动情地说了一句。

3个男子汉眼里闪着激动的泪花、喜悦的泪花、欢乐的泪花，情不自禁地拥抱成一团……

“梦E型”摩托车在东京大批量投入生产。全体员工都为新产品的问世而感到自豪，日产量提高到130辆，打破了日本摩托车生产的历史纪录。宗一郎平时仍住在滨松、有事才到东京来。当“梦E型”正式投产那几天，他一直住在工厂里，由藤泽陪同视察各个车间，同工人们亲切交谈：

“你们在我的公司干活，开不开心？”

“开心。”

“为什么？”

“工资奖金高呗。”

“还有呢？”

“梦E型是世界一流的摩托车，能亲手把它生产出来，谁不觉得荣耀呢？”

宗一郎听了，心里非常高兴，同工人们紧紧地握了握手，连声说：“谢谢！谢谢！”

巡视完各个车间，宗一郎感到兴致未尽，于是让藤泽把全体员工召集到一起，他站在装过水果的木箱子上面，高声对大伙说：

“员工们，你们辛苦了！我宗一郎向各位表示亲切慰问。现在世界上，无论摩托车还是汽车，竞争都十分厉害，我们要靠质量第一来求生存，求发展。我们的目标是一定要抢得世界第一。没得到世界第一，就不能成为日本第一啦。大伙要同心协力，朝着这个目标前进吧！……”

当时宗一郎已经40出头了，但本田技研的名气还不怎么大。几百名员工听着他“训话”，听见开口闭口总是“世界第一”、“日本第一”，不觉有些好笑。有的人私下交头接耳说：

“听见没有？‘世界第一’、‘日本第一’，一个小工厂老板。口气倒那么大！”

“可不是，社长似乎有点夸夸其谈，是个吹牛专家！”

“不过也很难说，哪个成功人士不是从无到有、从小到大起家的！？”

是呀，我们的社长还是有魄力有能力的哩！不可小看了他。”

员工们对老板由佩服、尊敬到信仰了。

一天，藤泽从东京回到滨松，兴高采烈地对宗一郎说：

“本田兄，我们的梦E摩托车，如今日产超过140辆，经济效益相当可观。还有更值得高兴的呢——”

“是什么？”

“国内原来几十家摩托车小厂，因为我们的梦 E 崛起，那些厂家全部被淘汰了！”

“是吗？那太好了！”宗一郎高兴得跳起来，一把拉住藤泽的双手说：“谢谢你老弟销售有方，劳苦功高！应当受到重奖！”

“哪里，哪里。”藤泽谦逊地说：“首先得感谢你们科研室，研制出这么好的摩托车！要是没有好产品，我们再想赚钱也只能是空想呀。”

两人相对着，开怀地大笑起来。

“老兄，现在又有什么新玩意出来？”藤泽转过话题问。

“自然有的，”宗一郎笑了笑说，“5年前我们生产过 A 型自行车用辅助引擎，最高时速为 20 至 30 公里，当时这种电动自行车一问世，还是很受欢迎。不过它有个缺点，就是声音太大。现在我们加以改良，给它取名为‘卡布 F 型’。它引擎声音小，式样美观，估计在市场上一定会极受欢迎的。”

“啊！那好极了！样品车装好没有？”

“已装好几辆。走，我带你去看看。”宗一郎说着，领着藤泽来到设计车间。但见此车车身小巧，果然式样美观，是用红色引擎白色油箱，色彩红白反差大，能收到明显的效果。技术员把发动机启动起来，现场示范给两位领导人看。藤泽不住地啧啧赞叹：

“不错，不错。估计一问世，肯定畅销。——不知几时可以上市？”

“过半个月吧。我想在正式投入生产时，先让员工们自己骑着在公路上去试车，这样可以集思广益，把产品改得更加完美。”

“本田兄，你想得太周到了！”

宗一郎为什么决定让员工们把“卡布 F 型”引擎装配在各式各样的自行车上，在公路上试骑，而不用专业试车驾驶员呢？因为专业驾驶员懂得采用尽可能使车子少发生故障的方法，而大胆使用那些刚获得驾驶执照的新手驾车，就与普通用户车手水平相等，更能检测出实际效果来。

宗一郎规定这次测车的路线是从滨松至东京之间，全程 600 公里，无论碰到刮风下雨，都要在 3 天内跑完往返，而且，要在途中的静冈、三岛、小田原和横滨四个定点，向公司拍发电报（因当时长途电话不易打），报告各辆车引擎的状况。宗一郎坐镇滨松工厂办公室，了解骑手们的行程情况。

当出发那天清晨，宗一郎对 20 名骑手说了一番勉励的话，最后大声宣布：“出发！……”

一辆辆装配有红色引擎白色油箱的自行车鱼贯驶出工厂，威风凛凛，好生气派。行人驻足观看，不知发生了什么事，当得知是本田公司测试新车，无不啧啧称奇。

参加测车的员工个个情绪高涨，信心百倍，按照公司规定的地点，给宗一郎拍发电报。宗一郎看着一张张电报像雪片似地飞来，张张写着“性能良好”、“正常”或“引擎真棒”等字样，脸上现出欣慰的笑容。

第三天下午，宗一郎率领在家员工早早就在公司门前迎候。眼见一个个平安抵达，大伙欢笑，鼓掌，拥抱，场面十分热烈、动人。忽然，宗一郎看见一个小伙子头扎绷带，驱车来到，忙迎上前去，关切地问道：

“松山，你受伤啦？”

这个叫松山的脸容疲倦，淡淡地笑了笑说：

“昨天下午我在横滨路上，为了避开迎面一辆违章驾驶的车，撞在右边一棵树上，在医院里缝了 5 针，……”

“那你为何不住院，为何冒险跑回来？”宗一郎忍不住生气了。

松山呐呐连声说：“是，是，社长，是我不对。不过，我不想让您为我担忧，反正嘛，一点轻伤，没啥了不起的。幸好车子完好无损，我才有面目回来见您呀，社长！……”

几句话说得宗一郎热泪盈眶，紧紧拉住松山的手说：“谢谢你，小伙子，你是好样的！……”

在总结会上，宗一郎充分赞扬了参加测试者的成绩，当场给大伙发了奖金。特别对松山既称赞又批评，加倍给予奖励，“命令”他休养5天再上班。宗一郎讲完，博得全体员工长时间的热烈掌声。从这掌声里，流露出员工们对宗一郎的尊敬和爱戴的心情。

“卡布F型”试车的结果，获得完全成功。F型机动自行车开始大量投入生产，一开始月产量是3000辆，半年后增至6000辆，并开始销往国外。

本田技研总公司的名气开始变大了。海内外都知道，日本有家本田摩托车公司“好生了得”。

宗一郎对产品质量的要求非常严格。有一次，他来到东京营业所，看见门口堆放了20辆“卡布F型”机动自行车，便向营业所员工问道：

“这些是干什么的？”

“这是要送台湾的样品……”

话没说完，宗一郎把其中一辆的前照灯用力拉下来，猛摔在地上，大声吼叫：

“把西田找来！”

西田通弘是东京工厂制造部门的负责人（以后历任该公司的副社长、顾问），当时进公司才一年多。他奉命把准备销往台湾的样品车20辆，在装船前一天送到东京营业所。西田接到电话，飞车赶来。宗一郎冲着他愤怒地叫道：

“你想把公司搞垮啊？这样的东西外销出去，不是丢本田的脸吗？”

“请问是什么地方不对？”西田问。

“你不会自己看看？！”宗一郎冷冷地瞟了他一眼。

西田仔细一看，原来是焊接处不太顺滑，电线衔接得有些弯斜，而且式样也不太美观，怪不得宗一郎会大发脾气。

“明晨以前重新装好！否则不准上船！”宗一郎下令道。

西田垂头丧气地走出办公室，一筹莫展：“现在已是下午7点多，卫星工厂早已下班，怎么办？”

“西田先生别慌，我已通知卫星工厂不要下班，原地待命。”一位部属在旁边说。原来西田正在挨骂时，他就意料到事态严重，于是急忙打电话叫卫星工厂工人不要下班。西田听了松了一口气，就和这位部属赶到供应器材的公司，把材料带往卫星工厂，重新设计适合“卡布F型”的前照灯，一直奋战到凌晨3点钟，总算完成。

第二天一早，宗一郎还不放心，又赶到营业所，只见20辆F型机动自行车已运回来了。

“报告社长，20辆F型机动车已经返工，请检查。”西田谦恭地说。

宗一郎逐一看了一遍，严肃地点头说：“好！有志者事竟成。”到1952年，宗一郎共获得过且过150

多项专利。为了表彰他在科研技术领域的突出贡献，日本政府授予他蓝绶褒章。图为 1952 年宗一郎获奖时的留影。

当时，颁奖仪式结束后，日本皇室成员高松亲王设宴款待众位获奖者。宗一郎当年 46 岁，是获奖者中最年轻的，其他获奖者都是七八十岁的老人。

据说，一向说话十分刻薄的高松亲王一看到获奖者们，忍不住开口便说：“什么呀！都是些老家伙，应该发奖给年轻一些的人嘛！”接着，高松王就对较为“年轻”的宗一郎表示祝贺。

第十一章 借来礼服 接受政府颁勋章

宗一郎接受藤泽的建议，把本田技研总部迁往东京，与各界广泛联系，生意进一步兴旺。日本政府为表彰他出色的发明创造，特授予“蓝绶褒章”。但他对荣誉看得很淡，原想不去出席，后来不得不听取旁人劝告，穿着借来的礼服参加颁奖。

在有限的时间内，能够满足自己多少的要求呢？这就是人生的目标。所以，速度很重要。这一来，时间就比金钱更宝贵。

——本田宗一郎

1952年4月，宗一郎将本田技研总公司从滨松市迁到东京。这一决策，又是接受了藤泽的建议。藤泽说：

“本田兄，总部应当迁到东京来了。东京是首都，滨松是个小城，没什么值得留恋的。总部设在小城，会给人一种小家子气的印象，你想不想称霸全国啊？”

“当然想呀。这是我梦寐以求的事，”宗一郎回答。

“既然如此，就该早日下决心迁来。再说，来到东京，可以跟全国性的金融机构建立更密切的联系。此外，同官方机构的接触也方便，就是同各行各业的来往也只有好处多多，而无一点坏处。请你考虑。”

“好！就照你的意见办。”宗一郎终于下了决心。

“还有一点，我总觉得滨松银行常常有意卡我们，他们对我公司的发展怀有戒心，你不是不知道，想要贷点款子没有一次是顺顺当当的。既然如此，我们还赖在那里干什么，早就该远走高飞了！”

“你说的极是。我们一走，他妈的滨松银行就捆不住我们的手脚啦！好，明天就搬！”

果然，宗一郎说干就干，说走就走，只花了两三天功夫便把总部迁进了京城。

本田技研总部设在东京，各方面的工作开展起来确实方便多了。特别是经过藤泽的努力，本田技研与三菱银行建立起良好的合作关系，公司需要多少资金都能得到三菱银行的大力支持。这里用得上“如鱼得水”四个字，来形容他们之间的融洽和谐的关系。

本田宗一郎的发明创造已达150件之多。本田公司生产的各式各样机动自行车、摩托车风行全国，有些已经在国外引起广大用户的极大兴趣，销路一直旺盛不衰。

为表彰宗一郎在科研技术上的重大贡献，日本政府决定授予他“蓝绶褒章”。

消息传来，公司上下一片欢腾。大伙纷纷过来向他们的社长祝贺。宗一郎笑了笑说：

“政府里也有办事草率的人，竟把我也给选上了。”

藤泽说：“本田兄，这话可说错了！你是当之无愧的。如果政府把你漏掉了，正好说明办事人员的作风是粗心大意的哩。”

宗一郎笑了一笑，答不上来。

下班回到家里，宗一郎把通产省的来函交给妻子看。幸子非常高兴，说

道：

“这是一项了不起的荣誉，祝贺你！”

“我对这些倒看得很淡。藤泽他们都批评我呢！”

“是不应该轻视。”幸子提醒。“荣誉是至高无上的东西，是金钱买不到的。什么时候颁奖？”

“两天后。”

“穿什么衣服？”

“好像是要穿礼服，天皇陛下要接见，可我连一套像样的西装都没有，哪来礼服？”

这可把妻子急得团团转。她到处去借，都没借到礼服。

第二天，通产省官员打电话来询问，准备工作做得怎么样？宗一郎答道：

“我没有礼服。对我们这些人来说，工作服就是最好的礼服。如果非要穿礼服的话，我宁可不要勋章了！”

“不行，不行！本田先生，你千万别开玩笑！这样隆重的场合怎能穿工作服呢？”通产省官员着急地说。“这样吧，你如果实在没有礼服，我们替你准备，但你不能不出席，也不能穿工作服去。”

后来，多亏藤泽不知从哪儿弄来一套礼服，宗一郎总算穿上它去参加授勋典礼。

这次授勋的人，绝大多数是七八十岁的老头，宗一郎算是最年轻的一个。

仪式结束后，高松亲王在宴会上同宗一郎进行了亲切的交谈。他说：

“本田君，发明创造相当辛苦吧？”

宗一郎回答：“对我来说，那是自己喜欢干的，一点也不觉得辛苦。恰恰相反，我觉得很快乐。不过，我可没想到会受到表彰呢。”

“因为你对国家、对社会作出了贡献嘛。”高松亲王说。

宗一郎和藤泽带领本田技研全体职工乘胜前进，几年间，研制出装有各式各样引擎的车辆相继上市，事业蒸蒸日上。但宗一郎并不满足。一天，他跟藤泽闲谈时说：

“我们的事业要继续推向前。要更新机器设备，要有更好性能的工作机械，才能生产出高精尖产品。因此，我想从外国购买一批新机械进来，你看有没有困难？”

“大约需多少钱？”藤泽问。

“4亿左右日元。”

藤泽毫不犹豫地说：“社长，你放心好了。我们公司车辆销售还不错，假如手头上现金不够，还可以去借贷嘛。有了新机械，就可生产出新产品，贷款一下子也就可以还清了！”

“我们的资本额才只有600万日元，而现在一下子就要拿出4亿日元，恐怕亏空太大……”

“社长，别犹豫了。就这么干吧。”藤泽从旁鼓动说。

“好！咱们就这么办。”宗一郎终于下了决心。这么大的事情，他们俩一拍板便成了，没再通过董事会。

同年11月，宗一郎首次出国，到欧美各国考察摩托车和汽车制造业。他好像一个穷乡僻壤的孩子，走进了仪态万千的花花世界，使他大开眼界，耳目一新。真是“山外有山，天外有天”，自己不应该夜郎自大，固步自封，而是要虚心学习别人的先进技术、先进经验，为我所用。宗一郎订购了一大

批精密工作机械，花去 4.5 亿日元。

宗一郎购买进口的先进设备的消息，一下子传开了，引起了众多厂家的恐慌和妒恨。他们认为宗一郎为的是想要把他们搞垮，以便独霸日本摩托车行业。宗一郎觉得十分可笑，他说：

“我从来没有这个心思，你干你的，我干我的，根本谈不上去整人家，人家跟我本田往日无仇，近日无冤，我干嘛要去害人家？”

“说的是。要生存，就得靠产品质量，没有这一条，任何一家厂家都非垮台不可！”藤泽说。

宗一郎有着宽阔的胸襟。别人来参观他的工厂，他从不拒绝，即使是同行也照样欢迎。

“社长，有些技术是不是对他们保密为好？”河岛忧心忡忡地问。

“不必，不必。”宗一郎微微一笑回答，“因为我有自信。当别人要模仿我们的时候，我已经有了更新的创意，又大大前进一步了。人家是永远学不到的。老是模仿别人是最愚蠢的，人家要当蠢人就让他去当好了！哈哈……”

本田技研总公司在玉县大和町买下几万平方米土地，先后建起了两间新型工厂——大和工厂和白子工厂；又在滨松新建了葵工厂。宗一郎把 4.5 亿日元买进来的新机械陆续运到这些新式工厂。工人们事先经过一定时间的培训，完全采用电动操作，到处是一派现代化大企业的宏伟气派！

宗一郎心里非常兴奋。他日夜巡视各个新厂，督促尽快将新机器投入使用。如果见到新机械仍闲着不用，宗一郎准会怒气冲冲地骂起来：

“买了新机器为什么不使用？你们的旧脑筋真成问题！我限你们两天内一定要开动起来！不然的话，统统给我滚！”

……”

应该说，宗一郎花 4.5 亿日元去购买全套进口机器设备，是一个很大的冒险行动。当时已是 1953 年，美国侵朝战争失败，被迫在板门店签下了停战协定。从此，历时 3 年的朝鲜战争宣告结束了。这对日本社会经济是一个致命性的打击，因为战时所需的大量物资以前源源不断地从日本本土运往朝鲜，现在不需要了，使得许多中小型企业纷纷倒闭，显然，本田技研总公司同样也受到影响。

除此之外，还有其他问题在困扰着他们。因此，本田技研面临着一场严峻的考验。

宗一郎与藤泽是怎样去渡过重重难关呢？图为本田技研东京工厂的部分员工合影于是 1951 年。

第十二章 废寝忘餐 同心协力渡难关

用巨资购买进口机器，已使公司伤了元气；加上主力商品因缺陷而滞销，还有工潮干扰，等等，一时使本田技研陷入空前严重的困境。在提心吊胆和忧虑中，宗一郎与藤泽果断作出几项重大决策，废寝忘餐研制和改进有关产品，终于使公司的航船驶出危险的狭谷……

学问不可缺少，经历不可没有，两者的总和就等于智慧。

——本田宗一郎

确实，宗一郎从未遇到过如此严重的困难。

在东京总部办公室里，宗一郎正在与藤泽研究公司面临的困境。藤泽愁眉苦脸地说：

“本田兄，我们原来的畅销产品卡布 F 型的销路，现在突然停顿了！”

“为什么？”宗一郎不由地一怔。“原来销路不是供不应求吗？”

“是的，以前销路一直不错，后来为什么情况起了变化呢？看来我们在决策上出了问题……”

“出了什么问题？”

“我们以前的生产方式是接受订货才生产，有多少订数生产多少；后来改为预估销量先行生产，在滨松工厂，不管三七二十一，盲目生产，现在好啦，仓库里产品堆积如山。”

“滞销的原因是什么？我们决策上固然是有了差错，但如果你的商品质量好的话，怎么会没人买呢？我想，肯定是机车本身还有不够完善的地方。”宗一郎发表自己的看法。

藤泽拿起一份反馈回来的用户意见说：“滞销的原因，是卡布 F 型引擎的性能提高到 1.2 马力后，自行车的车身强度没有随着加强，在安全上发生了问题。还有，同行厂家见到我们的产品有不足之处，纷纷做出新产品来跟我们竞争。”

宗一郎听后沉吟片刻，不以为然地说：“这还是个小毛病。改过来挺容易的。”

可是，不祥的消息接二连三地传来。

“梦”号是公司的主力商品，当初设计制造时它的排气量是 200CC，队市场调查得知，消费者多数希望加强马力，因此，设计部门临时改变设计，排气量变成 220CC。车子出厂后，经常出现故障，消费者投诉上门，宗一郎一时也无法解释是什么原因。结果，引起许多顾客不满，他们奚落地说：“什么‘梦’，‘梦’，‘梦’！说得好听！你这‘梦’也该清醒啦！”宗一郎与科研人员连日带夜地分析、试验，终于找出问题之所在，赶快改进化油器，但顾客们对它已经嗤之以鼻了。宗一郎只好下令停止生产。

宗一郎看到自己心爱的产品被抛弃在仓库里，心中实在不是滋味。

一天，宗一郎和科研人员正在研究室商量如何改进“卡布 F 型”的结构，突然藤泽满脸凝重地走了进来，说：

“社长，我有要事同你商量。走，到办公室去谈吧。”

宗一郎放下手中的资料，走进自己的办公室，招呼藤泽坐下，问道：

“说吧，又有什么不好的消息？”

“看来，珠诺号又要停产了！”

宗一郎苦笑说：“这不是新闻啊。这是我早预料到的事。在我迄今为止的生涯中，珠诺号的失败是我最大的失败！”

原来，“珠诺号”是双人座 200CC 的大型小轮摩托车，是世界上最早使用塑料做成引擎壳，首次采用自动点火马达，又装备折叠式的大型雨篷，式样很是美观。当时日本国内生产小轮摩托车的两大厂家是新三菱（现在的三菱重工）和富士重工。宗一郎私下对藤泽说：“我们一定要打破这两家垄断的局面。我们要制出比他们更好的小轮摩托车来！”于是，宗一郎使尽浑身解数，凭借自己高精尖的新机械设备，于 1953 年 11 月开始生产，次年 1 月起大量推销。

然而，事与愿违。宗一郎设计的小轮摩托车，样式虽然美观，但因它是塑料壳，热气不易散发，常使引擎过热而出故障；加上车形大又很笨重，价格也相当昂贵。结果卖不出去，上市 1 年便宣告停止生产。

“停止生产，光珠诺号要亏损多少钱？”宗一郎问。

“大约上百万日元。”

宗一郎自我解嘲地说：“做生意嘛，难免有亏有赢，别难过，下次我给你赚回来。”

“那敢情好。”藤泽蹙了蹙眉头又说：“社长，看来情况不太妙啊！到今年年底为止，公司应付未付的票据共达 15 亿日元，“是否包括我从欧美购进新机械的贷款 4.5 亿日元？”宗一郎插嘴问。

“包在里面。”藤泽回答。“另外，还欠税款 4000 多万日元。”

“我的天！这可怎么办好？……”历来性格爽朗的宗一郎禁不住神色严峻起来了。

“我看，首先要请求三菱银行给予支持，我们还要拟订一个重建计划……”

“好，我们马上着手。”宗一郎果断地说。他通知办公室负责人，在这 3 天内，凡是一般业务来往由他们自己处理就可以了，不必再来找他和藤泽。他俩躲在办公室商量起来。

经过整整 3 天的商讨、研究，宗一郎和藤泽终于拿出了一个重建财务的计划。宗一郎把计划最后看了一遍，交给藤泽说：“请你马上去找三菱银行行长，把这计划带去，叫他无论如何要看在老朋友面上，在资金上给予本公司有力的支持。你善于外交辞令，多多美言几句，一定要说服他，这已经是到了关键时刻了！”

“社长，我明白。你放心好了。”藤泽说完，打开保险柜，盖上公司的章和宗一郎以及他自己的私章，然后放进公文包内，便匆匆出门去了。

宗一郎目送着藤泽出去了，自己一转身便钻进研究室。这时，在门外等候已久的办公室人员急着叫道：

“社长，社长，有件急事……”

“少罗嗦！有事去找专务吧！”宗一郎从门缝里露出一张恶狠狠的脸孔，说完又猛地把门关上了。。

藤泽驱车径直来到三菱银行京桥分行，见到分行经理佐藤先生。他将公司的实际状况向佐藤经理作了坦率说明，接着又说：

“佐藤先生，我们公司遇到的困难是暂时性的，诚恳希望贵行继续助我

们一臂之力。”说着，把重建计划呈递给他。

佐藤仔细看了一遍，脸上笑了笑说：“你们这个计划是合理的，可行的。我们三菱银行多年来与你们公司合作愉快，来往也很密切，决不会见死不救的。再说，你们的技术力量和产品历来都很好，我们作为老朋友，一定会帮你们一把，决不会把你们一脚踢开的，请你转告本田先生，你们放心好了！”

“那就太感谢你了！”藤泽感激不尽地说。临别，藤泽又提出一项要求：

“和本公司有业务往来的厂商如果来打听，请你们替我们说些好话，说本田技研不会有问题的，也不会倒闭，给他们吃下‘定心丸’。”

“好的，好的。”佐藤满口答应。两人握手道别。

藤泽回到公司办公室，把宗一郎请来。宗一郎正在跟设计人员研究着什么，一听藤泽回来，马上放下手中的工作，三步并作两步奔过来，头一句话便问：

“佐藤答应不答应？”

“答应啦。”藤泽接着把刚才谈话的情况简单叙述了一遍。宗一郎高兴得紧紧握着藤泽的双手，连声嚷道：

“啊呀，太好了！太好了！咱们公司有得救啦！……多亏你老弟，可以当‘外交部长’了！哈哈！……”

“本田兄，根据公司目前所处的困境，我看要暂时减少生产，整理库存，把仓库里积压的产品想办法先推出去。”

“好吧。这样从中可以收回若干资金。”宗一郎点点头。

“还有，”藤泽接着又道，“要召集卫星工厂老板开会，告诉他们，目前我们资金周转有困难，现在没钱支付。今后替我们做的产品，我们暂时也无法付款，等将来情况好转，我们保证一文钱不拖欠。如果同意这个条件，请继续交货；不同意的话，那就悉听尊便。”

“好，这个会由你去召开，我不出面。”

藤泽遵嘱召开了卫星工厂老板的座谈会。开了半天结束后，他又来找宗一郎汇报：

“会开得还算顺利。大多数老板能体谅本田技研的困难，纷纷表示愿意继续和我们打交道。”

“哦，那好极！辛苦你了！”宗一郎欣喜他说。

藤泽近来奔奔波波，脸颊都变瘦了，长出一茬茬胡子。他递给宗一郎一支烟，自己点燃了一支，皱皱眉头又说：

“老兄，还有个工会问题呢。他们闹事，罢工，闹增加工资奖金。本来员工们还比较听话，有的工会被激进分子所掌握，闹得人真烦呢！”

“唉，本来我们已经焦头烂额了，如今又添了这棘手玩意，真是雪上加霜！”宗一郎说着，不胜懊恼的样子。他忽然咬牙切齿他说：

“他妈的！不如开除他几个，杀一儆百，以儆效尤。……”

“啊，不！不！”藤泽急着大声地说，“这个节骨眼上，千万不能干这蠢事！要是干了，矛盾准会激化，后果将会不堪设想！”

宗一郎没有坚持己见。他觉得藤泽武夫考虑问题远比自己周密。

“工会问题，还得你出面解决比较好。”宗一郎对藤泽说。

藤泽点点头。他跑到工厂，召开工会全体会员大会，听取大伙的意见和要求。然后，他发表讲话，很诚恳地开言道：

“大家不是为了追随本田社长的理想而聚在一起的吗？现在如果把公司

搞垮了，你我大家的理想都要幻灭。如果各位可以忍耐一下，我们社长和干部一定会拼命把公司重建起来。为了达成这个目标，我这条命都可以交给各位。拜托用各位的力量，把本田技研拯救过来……”

藤泽的肺腑之言，使在场所有会员都深受感动。工会主席走上台大声地说：

“刚才藤泽先生说的话，我们大家都听得非常明白了。我们为本田社长打工，公司兴旺大家都好，公司倒霉大家一样完蛋！因此，工会决定，充分体谅公司的难处，完全接受资方所提的条件。来，我们用热烈掌声表示我们的诚意！……”

顿时，全场响起了一阵长久不息的热烈掌声。

工潮平息了，宗一郎和藤泽大大松了一口气。产品质量问题和销售问题，就由他俩分工合作，去谋求妥善解决的办法。

宗一郎为了解决产品的缺陷问题，10多天来一直守在办公室里，废寝忘餐，动手研究、试验，忙得团团转。又像初创阶段那样，一天三餐都得由妻子送来。幸子来到公司办公室，见到丈夫累得筋疲力竭，脸色憔悴，深陷的两眼布满血丝，内心里涌起一种怜爱之情，忍不住劝道：

“瞧你这个模样，再不注意，说不定哪一天会垮下来呢！”

“少罗嗦！你不见我们公司差不多都要完蛋了，我能吃得下睡得安吗！？”宗一郎生气地说。

幸子却一点也不生气，沉住气说道：“我知道，越是困难越要冷静才成，光着急有什么用！你要明白，你的身体不是你一个人的，而是几百个员工的，你要是不注意倒了下去，大家都得倒霉！……”

幸子像当年的小学教员那样，还想继续说下去，宗一郎摆摆手不耐烦地说：

“得啦得啦！‘校长先生’，你别给我上大课了！我烦死啦！你快走，要不——我可不客气啦！”

幸子满脸通红，觉得很委屈，只得收拾起饭盒，转过身一声不吭地出去了。

宗一郎又投入了攻克新型“梦”型摩托车的难关。通过分析，估计问题出在发动机的汽化器上，但这只是估计而已，还没真正找出毛病所在。他像在黑洞中寻找一线光明一样，仍在一片漆黑中继续摸索着，摸索着……

一天晚上，员工们都下班去了，办公室只剩下宗一郎一个人。他独自躺在活动铁床上冥思苦想。桌上的饭菜早已凉了，他一点也不想吃。他的整个心思放在梦型发动机的汽化器上。……突然，他的脑海里闪现出一个念头，于是他像弹簧似的一下子蹦跳起来，跑进设计实验车间，凭自己的想象试验组装了汽化器，大约折腾了一个多钟头，终于把汽化器安装好，一点火，发动机发出了一种静而细小的轰鸣声，与过去那种雷鸣般的声音完全两样！他把它安装在梦型摩托车上，经过检查确认无疑，马上回到办公室，给藤泽打了个电话：

“喂，藤泽老弟！我成功啦！……”

“成功什么？”话筒里传来藤泽惊讶的声音。

“梦型发动机毛病找到了！我研制出高功率发动机的汽化器……咳，我太高兴啦！”

“好啊，本田兄，我祝贺你取得成功！”藤泽激动地喊，心头一热，流

下了两行热泪。因为他知道，“梦”型是公司的主力产品，它的发动机气化器研制成功，产品销路将大大打开，对拯救整个公司无疑将起到重大的作用。

宗一郎放下话筒，高兴得团团转，不知如何是好。正在这时，妻子出现在门前。宗一郎眼前一亮，乐得冲出去紧紧抓住她的双手，大声地叫道：

“你来得太好了！你知道吗？我的梦型发动机毛病解决了！我成功啦！我成功啦！哈哈……”

“好，好！祝贺你！”幸子快活地说。

“你怎么来的？”

“我来看看你到底吃了饭没有？——嗯，果然不出所料，饭菜都凉了！”幸子说着，忙插上电源给丈夫加热饭菜。

第十三章 鼓舞士气 首次参加 TT 赛

为了摆脱困境，朝着新的高度努力，宗一郎提出要参加国际 TT 大赛。他先后考察了西欧几个汽车工业发达的国家，像蜜蜂飞进百花丛中，吸取了许多有益的养份；他的皮箱装满零件，以致上飞机前行李超重，又没钱交费，只得将零件塞满自己的衣袋……

人没有竞争就没有进步。身处逆境，走投无路时，智慧尤为宝贵。发明创造就往往在这时问世。

——本田宗一郎

1954 年 3 月间的一天，本田技研总公司的公布栏前面，人头涌涌，个个伸长脖子、踮起脚尖在争相观看一份由社长宗一郎签署的《参加曼岛摩托车大赛宣言》：

“……现在世界上的技术正在突飞猛进，我们不能安于日本的现状。本公司的生产体制已告完全，我们有绝对把握赢得胜利。时机已到，我们郑重宣告，本公司决定参加明年的 TT 大赛。

“盼望各位同仁团结一致，结合本田技研所有力量，争取光荣的胜利吧！公司的将来全靠各位，希望大家倾注热情，忍受困苦，在各人的岗位上努力研究、工作，以便贯彻理想。

“我们要提高日本机械工业的水准，让它光耀于全世界。本公司的任务，是在启蒙日本产业。……”

员工们看了无不感到惊讶。有的在私下里议论纷纷：

“我们公司创业不到 6 年，在国际摩托车业界还是无名小卒，竟敢这么大胆要参加 TT 大赛，而且夸下海口要夺冠军，未免让人笑掉大牙！”

“社长就爱吹牛皮！他历来是‘吹牛大王’！”

“不过吹是吹，往往他定下的理想没有不能实现的！怪哉！”

“其实，公司目前正是最低潮的时候，社长夸口说要‘启蒙日本产业’，有何根据？社长本人连 TT 大赛都没有看过，实在是言过其实之嫌。”

有个年长一点的职工接口说：“我觉得这个宣言有很大鼓动作用，表明公司有积极进取精神；也可以说是社长背水一战的策略……”

“这话怎么说？”

“公司眼下很不景气，士气也普遍低落，社长为了扭转这种被动局面，就提出奋斗目标，大家同心协力一起往前奔，公司不就可以完全摆脱危险困境了吗？”

人们各抒己见，颇为热烈。总之，“宣言”一公布，好似一石激起千层浪，在公司内外引起了不小的震动。

曼岛摩托车大赛又称 TT 大赛（Tourist Trophy Race），是每年在英国曼岛举行的最权威的摩托车速度比赛，过去都是由美国和欧洲的一流机车名厂参赛，角逐世界第一。这种比赛，已经有将近 50 年的历史。

宗一郎和藤泽为何要宣传参加 TT 大赛呢？有些员工的议论说对了，为的是鼓舞士气，摆脱目前的困境，朝着新的高度努力。当时宗一郎冥思苦想了几天，终于下了决心。他打电话把藤泽请来，一见面便说：

“老弟！我决定本公司参加 TT 大赛，你看怎样？”

“啊！？这可是世界一流名厂争夺冠军的场所，我们……”可以看出，

藤泽的吃惊程度亦不小。

“别人能做到，我们也能！”宗一郎语气坚定地回答。

“理论上可以这么说，但实际上能不能做到还很难预料。”藤泽说到这里，抬头望着他问：“你为什么突然想到要去参加世界 TT 大赛？是不是心血来潮？”

“不，不。”宗一郎一本正经地解释：“眼下咱们公司困难重重，士气低落，再不想办法扭转的话，可能有倒闭的危险。常言道：气可鼓而不可泄。我们这么做，就可以把全体员工的士气鼓起来，大家共同努力克服困难，公司就能拯救过来。”

藤泽听完，爽朗地笑了：“好啊，好啊。真是深谋远虑。老兄这个设想，我完全赞成，我看可以郑重其事发表一个书面宣言。”

“好极了！我马上就起草，写好你再润饰一下。”宗一郎兴奋地说，说完站起身。藤泽忙又把他叫住：

“本田兄，等一下，我又想到一件事：你不如趁参加 TT 大赛之便，到西欧各国参观考察一下，一定会大开眼界呢。”

“出国考察？”宗一郎摇摇头，“现在公司正处于紧要关头，我不想走。”

“你去吧，公司有我顶着，你只管放心。我为什么主张你出去一趟？目的是考察、学习人家的长处。你知道，西欧各国，比如英、法、德、荷、比，工业发达，赛车、汽车业更为先进，你实地去看看，一定会大有启发，可以学到先进技术，弥补本身的不足，这是最重要的目的；还有一层，近一个时期来，你也实在太累了，顺便休息一下，散散心。怎么样？”

宗一郎终于被说服了。

同年 6 月，宗一郎第二次出国，从东京飞往英国曼岛观看 TT 大赛。

TT 大赛是当今世界摩托车超一流水平的比赛。比赛时，将曼岛的公路暂时封锁，全线 420 公里作摩托车比赛之用。这时，世界各国著名车手和机械师汇聚于此，进行紧张的竞赛。谁能在高手如林的角逐中荣获冠军，对生产厂家来说，那是非常荣耀的事情，实际上，TT 大赛也就是各国著名摩托车产品质量的直接较量。

宗一郎坐在看台上兴奋异常。他从来没有参加过这类世界性大赛。虽然本田摩托车过去也参加过在巴西圣保罗举行的比赛，但那是属于二流水平的比赛，根本不能同眼前曼岛这场超一流的比赛相提并论。

坐在看台上，宗一郎亲眼看到参赛摩托车手的飒爽英姿、机车美观雅致的造型以及风驰电掣的速度，禁不住连声赞叹不绝，联想到自己所制造的摩托车，无论车型、发动机还是质量、速度等等，都远远比不上人家，不觉心里一阵阵发热。他想：“实地观看比赛后，使我大吃一惊。德国的 NSC、意大利的朱莱拉等优秀赛车具有惊人的马力。即使汽缸容量相同，它们的马力也是我当时制造的摩托车的 3 倍多。哎，看起来我不该夸下海口，要在 TT 大赛中争夺冠军。”宗一郎暗自后悔。但他转念一想，反问自己说：“欧美各厂能做到的，为什么我们就做不到呢？我要努力赶超他们！要跟他们一决雌雄！”

想到这里，宗一郎的心情由阴转晴，豁然开朗了。他没有打退堂鼓，他发现 TT 大赛具有双重意义。他在《我的履历书》中写道：

“其一，只有参加 TT 大赛并且取得优异成绩，才有可能从意大利人、德国人手中夺取世界的摩托车销售市场，才有可能实现自己更高的目标，即通

过提高制造摩托车技术水平和保证产品质量来堵住进口车。

“其二，也许有点感情用事，我想起了游泳选手古桥广之进，他的成功给战后日本国民带来了希望。

“古桥广之进在那种击破火车玻璃窗上下车的极度混乱的年代里。创造出游泳世界纪录，给整个日本国民增添了无穷的勇气。我虽没有古桥那样的体魄，但我有技术。通过技术即智慧，取得的胜利将会给日本人巨大希望，尤其是给青年人的影响很大……”

宗一郎在 TT 大赛中明显感到自己和欧美相比差距实在太大了。欧美一流厂家积累了近半个世纪的技术经验，因而能研制出如此精美超群的赛车，而自己呢，本田技研创立才不过 6 年，样样技术都比人家少了一大截，比如：可供比赛用的车轮圈、轮胎、化油器、点火栓等零、配件，日本还无法生产，必须从头开始研制。

宗一郎已经心中有数了。

他离开英国以后，先后访问了德国、法国、意大利等摩托车先进国家，参观车赛和摩托车工厂，虚心向行家请教一些难以解决的技术问题，热心吸收人家的长处。同时，他花掉身上所有的旅费，买了很多零、配件如轮胎、车轮圈、链条等，先行装箱交海路运回，其他零、配件打算随身携带。

宗一郎所到之处，有许多旖旎风光和名胜古迹，他也没有心思去参观游览，一心只是参观各种赛车、汽车。他简直是个“摩托车迷”和“汽车迷”。

最后一站是罗马。宗一郎已经购好机票从罗马飞东京。在机场，他把两个装得鼓鼓囊囊的大皮箱拿去托运，服务员小姐彬彬有礼地告诉他说：

“先生，对不起，您的行李超重了，请付超重费。”

宗一郎摸摸口袋，早已空空如也。他抱歉地说：

“小姐，我身上一文钱都没有了。怎么办？能不能通融一下？”

“不行。我们要按规定办事。”

“那怎么办好？”宗一郎急得满头大汗。皮箱里装的都是摩托车和汽车的零配件，好不容易才买到手，如今怎能扔掉？他的目光在候机室里四处搜寻，看看有没有日本人，如有，可先借一些款，待回到东京再交还人家。不巧，这趟航班偏偏都是外国人，没有一个同乡。

怎么办？宗一郎灵机一动，把皮箱打开，将一些零、配件尽量往自己所有的口袋里塞，另一部分改为自己手提。再拿去过磅，小姐微笑地点点头说：

“总算不超重了。”

宗一郎手提着沉重的包袱，一步一步往飞机走去。他身上的口袋装满各种零、配件，好像一名负重赛的运动员，简直寸步难行，只累得他满身大汗，里里外外的衣服早已湿透了。

回到东京，藤泽早已在机场门口等候多时。两个老朋友热烈握手，互致问候。藤泽笑问：

“本田兄，这次出访收获如何？”

“哎呀，太大了！太大了！你看，我带回来的全是零、配件呢，装得满满的，在罗马机场还超重，差点上不了飞机，只得把零件分散装在衣袋里，……”说着，——把它们取出来。

宗一郎的狼狈相，惹得藤泽忍不住哈哈大笑起来。

回国以后，宗一郎把各工厂设计人员集合起来，成立研究部，专门研究、开发比赛用的摩托车。

宗一郎向研究部的专门人员说：“大家都知道我决定要参加 TT 大赛，人家是高强对手，我们还是无名小卒，眼下三几年恐怕还不能上阵跟他们较量；至于什么时候上阵，就看在座诸位的本事了。你们什么时候把车子设计好，我就什么时候下命令。我们订下的目标虽然遥远，但有困难才值得我们去挑战。”

研究部全体人员被宗一郎的精神深深地感动了！大家情绪高涨，纷纷发言要追随社长实现宏伟的理想。

“社长，您放心，我们一定竭尽全力。”大家表示。

宗一郎取出机车引擎，指着它说：“这东西，形状比较小，看似简单，但因它体积小，又须耐受激烈震动，还要发挥高性能，所以最难设计。正因为这样，更值得挑战。世界上没有一样东西是做不出来的。”

设计人员个个精神抖擞，信心百倍地投入研究工作中。

当时本田技研的“梦 E 型”摩托车引擎，每分钟最高转速可达 7000 次，但外国引擎的转速已达 1 万次。这个差距如何克服，是宗一郎他们当前集中攻克的目标。

本田技研的科研人员明白，要提高引擎的马力，有四个基本条件：一是提高转动次数；二是尽快使气缸吸收混合气；三是完全燃烧才能增强引爆力；四是尽快排气。他们分析发现，一氧化碳和碳氢化合物不能燃烧的，全被排放于大气之中，他们觉得这是一种浪费，要设法让这些元素全部能够燃烧，增加功效。他们不但重新研究汽油和空气的混合比率，连点火栓的位置以至燃烧室的形状，都加以改变。这就是后来开发成世界闻名的低公害引擎——CVCC 引擎的基础。

宗一郎一天到晚大部分的时间都在研究部，和这批朝气蓬勃的年轻人在一起讨论、试验。这批年轻人有学问，敢想敢于，宗一郎从他们身上看到了本田摩托车的前途，因而内心里非常高兴。他对这批年轻伙计说：“你们要敢于提出问题，敢于提出新的设想，不要以为我是社长，就不敢跟我争论。恰恰相反，我这个老头子喜欢敢于争论的人，不喜欢唯唯诺诺的人。你们都是科班出身，学识比我高，理论比我深，当然，实践经验要少一些。有时我提出的主张不一定对，也可能全部是错的，你们要大胆提出批评，不要顾及我的社长面子。你们敢想敢说我就高兴，在科学上面要服从真理，不是我说了算。明白吗，孩子们？”

科研人员听了这番话觉得挺亲切，从此消除了戒备心理，同宗一郎相处得十分融洽，有时也和他争论得脸红脖子粗，互不相让，最后大家还是在真理面前低了头。

有一次，宗一郎大声叫骂：“笨蛋！你们这样设计，引擎会转动吗？”科研人员说：“我认为设计没有问题。”接着搬弄自己过去所学到的知识来引证，不客气地与宗一郎争论，结果证明还是科研人员对了。

引擎的设计完成后，零件也已经到齐，于是立即进行装配。但第一次试车，没有成功，暴露出的问题很多；第二次试车，提高转动次数，轴承会烧坏；以后又试验了几次，情况还是一样。宗一郎琢磨了半天，终于发现了秘密。他指着轴承对大家说：“轴承过分坚固笨重，反倒不适于高速转动。孩子们，看我的！”他亲自制图，要他们做出小巧的轴承来使用，果然获得成功。

科研人员围拢过来奉承道：“瞧，还是我们社长行！”

宗一郎高兴得像小孩子一样，倚老卖老含笑道：“可不是！”

宗一郎发扬“蚂蚁啃骨头”精神，对摩托车各个零配件，采取解决一个又再干另一个的办法。当时在日本，制造高质量的摩托车、汽车零、配件水平很低，几乎没有一种现成的东西可以做赛车用。就拿链条来说，在比赛途中，日产货常会突然断掉。这使宗一郎颇伤脑筋。他亲自跑去找到制造链条的厂家，与他们一起研究，如何才能制造一种经久耐用的链条。经过无数次的试验、改良，终于造出了一种高质量的产品。这使宗一郎非常满意。

至于其他零、配件——如点火栓、车轮圈、挠骨、轮胎等，也都是在宗一郎亲自参与下，经过反复试验得以改进的。

不过，本田技研要参加 TT 大赛，起码还得花五六年时间，才能研制出一流摩托车来。

宗一郎为了实现自己的理想，脚踏实地地努力着，奋斗着。“有志者事竟成”，这是他抱定的必胜的信念。

“社长，我们公司生产的摩托车，在国内比赛的成绩往往不太理想，还想参加 TT 大赛，是不是有点异想天开呢？”有人对此产生怀疑。

宗一郎朗声回答：“不错，我们的技术还没达到理想的地步，但本田技研的摩托车都是靠我们自己研究制造出来的，这几年累积下来的宝贵资产，有一天一定会开花结果的。其他厂家有人完全模仿外国制品，但我们绝对不模仿他人。不管多苦，我们要用自己的双手，继续努力，终有一天要争得日本第一、世界第一！”

宗一郎又像以往一样，为了研制新产品，参加 TT 大赛，吃住在公司，夜以继日，废寝忘餐，一两个星期不回家那是很常见的事。

自然又少不了幸子天天来送饭。

于是，“校长先生”又常常出现在员工们的中间。她走到哪里，哪里便响起一阵阵爽朗的笑声……

1957,在第二届浅间火山机车赛中，本田摩托车囊括了第三级（350CC）的前五名

第十四章 进军美国 第一仗旗开得胜

美国的汽车、摩托车制造业本已很发达。但“本田人”雄心勃勃，偏偏看中这个高不可攀的市场。宗一郎接受藤泽的建议，研制成功一种轻型摩托车——“超级幼虎”，终于打进难以进入的美国市场。分公司的设立是很简陋的，生动体现一种创业进取精神。广告宣传亦颇为成功。

独特的发明创造，急需时如果不能及时地提供给社会，它将毫无价值。

——本田宗一郎

1958年初春的一天，藤泽来见宗一郎，询问了一番本田研究部的情况，忽然含笑地问：

“本田兄，你能不能生产出一种小型轻便女用摩托车？”

“这种车市场上好销吗？”宗一郎反问。

“是呀！这可是个新讯息呢。因为过去我们生产的都是男士骑的机车，还没有专门给女士们生产过摩托车，如果你生产出来一定畅销。”

“是吗？万一销不出怎么办？”宗一郎问。

“万一销不出，唯我是问。我甘愿受罚。”藤泽含笑地又用“激将法”激他：“老兄，你能生产出来吗？只要你做出来，我一定能替你卖。”

“好！我就马上动手给你设计。”宗一郎兴奋异常。

经过两个多月的设计，一部轻便漂亮的女用摩托车终于呈现在人们面前。它只有50CC，实用、轻便、价廉。它的设计比较独特，宗一郎首次采用自动排档，骑车的人只用一只手就可以驾驶；车身覆盖部分尽量使用塑胶，以便减轻机车重量；座位下方腾出空间，方便穿裙子的女性骑用。

样品车装配好之后，宗一郎特地打电话把藤泽叫来，问道：“怎么样？”并叫工作人员表演给他看。

“好极了！好极了！”藤泽赞不绝口，说道：

“这个车子可以卖3万辆。”

“什么！一年才卖3万辆？”宗一郎和技术人员颇感失望。

“不，每个月要卖3万辆。”藤泽补充说明。

“哗！这个数字真吓人！据我所知，日本国内摩托车每月总销售量也才不过2万辆左右，而我们公司每月却能推出3万辆，确实了不起！”

“超级幼虎”轻型女用摩托车，果然销售相当成功，成为本田的超级畅销产品，迄今已产销3000万辆以上，它的引擎基本结构30多年来一直如此，可见当年宗一郎的设计水平是达到非常高的程度。

“本田兄，我看可以把超级幼虎摩托车打进美国。”藤泽向宗一郎出谋划策。

“好。我原本是想向美国推销大型摩托车，现在看来要改变这个计划，首先就推销超级幼虎吧。你看怎么样？”

“我完全赞成。”藤泽兴奋他说。

但是，进军美国并非一件轻而易举的事情——因为美、日两国存在文化观念上的差异。

美、日在文化上的差异表现在哪里？

美国地大物博，已演进为消费的社会；日本则是资源有限的岛国。

日本土地面积与美国加州相当，但人口有 1.22 亿，过度稠密。由于地形零散多山，可耕面积大约只有 17%。日本人口密度每平方公里 318 人，是美国的 15 倍、中国大陆的 3.5 倍。日本人口约为美国人口 1/2 强，但面积只有美国的 1/25。由于天然资源及土地的极度缺乏，日本人思考、生活及工作的方式都迥然不同。空间的短缺，使得 19 世纪末的日本农民必须集体劳动才能提高效率。日本人通常对团体（家族、公司、国家）的认同感很强，公司不只是工作或产生利润的地方。

美国的情况正好相反。从 19 世纪以来就富于冒险精神的美国人，分散居住在广阔的荒野，他们所建立的农场或牧场，往往相隔几公里之远。这些拓荒者几乎都是孤立的，个性上非常独立自主，这种特性正是美国人精神的具体体现。

另一个文化上的显著差异，是日本社会的同质性高，人和人、地区和地区，都是同等的，无大的差异；而美国则是不同种族的大熔炉——各色人种生活在一个 200 多年历史的国家。和日本相比，美国是个年轻的社会。美国人比较直话直说，一当人们发生冲突，往往要靠一大群律师来调解。有一个有趣的事实，在加州的律师人数就比全日本的律师人数还要多。

大多数美国人秉承彻底的个人主义传统，经常把集体志向型社会，看成是窒息和扼杀竞争意识的根源。但是单从日本的教育制度来看，极力提倡中小学生的竞争，这种竞争在日本企业界也十分明显。

这些差异早在 1959 年以前即已存在。现在本田公司勇敢远征太平洋彼岸，以一往无前的精神去干一番事业，他们所要碰到的错综复杂的障碍，风险是相当大的。

1959 年 6 月，本田技研在美国洛杉矶设立“美国本田公司。”

他们把产品打进美国市场，说起来有一个过程。

在这之前，即 1958 年，宗一郎组成一个专案小组研究海外市场，他们走遍所有非社会主义国家之后，提出报告，建议本田技研应该以欧洲和东南亚各国，作为向海外扩张的第一步，还认为应该回避美国市场，因为那里的摩托车市场已开始走下坡路，他们不需要日本摩托车。

“你这个观点是错误的！”藤泽不客气地对调查组组长川岛喜八郎说。

“我相信，在国际市场上，美国消费者是产品潮流的创造者。你们应该明白，本田哲学是要公司‘最先面对最严苛的挑战！’我坚持认为，在进军其他市场之前，我们必须设法渗透艰难的美国市场！换句话说，如果我们对美国市场都能打得进去，那就没有打不进的市场了！退一步说，如果努力失败，我们再进军其他市场也不算晚嘛。”

藤泽把自己这个想法跟宗一郎一商量，两人马上取得了共识。

进军美国市场的决策定下来后，日本大藏省（财政部）开始审核本田投资美国市场的申请。他们花了 5 个月的时间，虽然最后还是通过了，但原来的 100 万美元的资本被削减为 25 万美元。宗一郎和藤泽虽然非常不满，但也无可奈何。

“你打算让谁来担任美国销售公司的经理？”宗一郎问。

“就叫川岛喜八郎担任。”

“他不是认为应该回避美国市场的吗？”

“虽然如此，一旦思想扭转过来，完全可以胜任。”藤泽胸有成竹地说。

川岛于 1951 年进入本田公司，一直在藤泽手下工作，1958 年他被任命为特别企划部部长，一方面领导这个专案调查小组，同时继续在本田国内经营部工作。这天，藤泽把川岛找来办公室，对他说：

“恭喜，恭喜！”

“我有什么喜？”川岛一怔。

“你被公司正式任命为本田在美国销售公司的经理。”

“我哪行呀，藤泽先生？”川岛急着说，“你知道，我是反对在美国开辟摩托车市场的。如今你们偏偏叫我去担任此职，是不是有意开我的玩笑？”

“不是开玩笑，这是工作需要，我们完全相信你能够胜任。”藤泽严肃他说。

川岛虽然曾经不主张在美国开拓摩托车市场，但一旦跟领导者达成共识，他也愉快地表示愿意全力效劳。

当本田宣布进军美国市场时，人们认为本田会透过财力雄厚的“综合商社”去外销。但藤泽的计划是建立自己的经销网络。这种做法符合宗一郎独立自主及命运操于我手的哲学。

本田的计划曝光后，美国一家历史悠久的摩托车经销商与本田公司接触，表示愿意替本田经销摩托车。

在洽谈中，藤泽表示，本田初期要销美 7500 台。经销公司总裁说：“那不是个小数目，我怀疑其可能性！”沉吟半晌，他又说：“你不觉得太乐观了吗？第一年就要卖这么多？”

“我说的是每月 7500 台。”藤泽强调说。

“一个月！在美国，即使 BSA 与 Triumph，一年也才卖 6000 台。”

得到这个答复之后，藤泽宣布本田将不透过经销商，他说：“如果美国的摩托车业者都认为市场这么小，那么我们应该在美国建立自己的经销网。”

到了 1958 年底，川岛偕助理来到旧金山，着手调查美国的潜在市场，他们走遍美国各大城市。川岛打内心里赞叹道：“呵，美国是个多么广大而又富裕的国家！”回到东京后，川岛向本田总公司报告说，美国约有 3000 家摩托车经销商，全美每年约有 45 万部摩托车领牌，其中有 6 万部由欧洲进口。经销商多数以寄卖方式进货，存货水准很低，零售商提供消费者融资，但售后服务态度普遍欠佳。

藤泽喜盈盈地说：“我们要反其道而行之。知己知彼，百战百胜嘛！”

1959 年 6 月，美国本田销售公司正式成立。川岛喜八郎出任总裁，还有两位年轻的助理小林高雪及山岸小造抵达洛杉矶。他们信心百倍，决心克服一切困难。川岛说：“我们除了看看我们能在美国做什么之外，并没有特别的策略。我们只奉命直接向藤泽先生报告。在开始时，他绝不会给我们一个目标去射击，我们也没有讨论到利润甚至损益两平的期限。藤泽只是说：‘如果任何人能成功，我知道你们也可以！’”

洛杉矶位于西海岸，那儿有一个很大的日本人住宅区，而且气候温暖，很适合骑摩托车。他们一切从简、租了一间月租 80 美元的公寓，只有一张单床，三个人轮流在床上睡，另外两人则要睡地板。后来他们嫌房租贵，又租了一个偏僻的仓库，把装摩托车的箱子堆了三层，以节省租金。

起初，他们在摩托车杂志上刊登广告，并且一家一家去拜访摩托车零售商。但由于英语水平太差，无法跟美国人交流；前半年，三个人只找到 15 家经销商，仅卖出 200 部摩托车。而且经销商和消费者不断地来投诉，抱怨

摩托车引擎漏油、离合器出毛病等等。川岛只好把这些摩托车空运回东京，工程师重新设计了汽缸头垫圈与离合器弹簧，并且进行了道路测试，终于把问题解决了。

说来可怜，川岛三个人只有一部车，因此没车开的人只得骑上 50CC 的“超级幼虎”小摩托车在洛杉矶市区转来转去。这种小巧玲珑的机车立时引起众人的瞩目：

“喂，日本人，这是什么车？多少钱一部？”

“我们初来乍到，还不想卖我们的轻型摩托车。”川岛回答。

“为什么不卖？”美国人寻根究底。

川岛笑笑解释：“不错，超级幼虎在日本是获得很大成功，但我们认为它会伤害本田在美国的形象，因为我们相信美国人都热爱冲力和速度，所以我们很自然地走进重型车市场。”

为了吸引人们的注意力，川岛三人有意骑着“超级幼虎”摩托车在洛杉矶满街跑。人们常常驻足观看，甚至拦住他们问这问那。川岛觉得时机已到，于是大肆宣传一番。他觉得这种轻型车，在美国可能会有庞大的销售潜力。

信息迅速反馈到国内。藤泽与宗一郎商量决走，要集中精力，把“超级幼虎”卖到美国市场去。本田公司斥资在凤凰城与旧金山各开了一间摩托车专卖店，店面豪华整洁，店员注意仪表美，个个西装革履，打上领带。此外，本田公司的员工也建议独立的经销商们打领带，以给顾客一个完美的印象。本田在日本，是直接销售给自行车店，在美国，则由销售人员通过接触运动器材行、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，把轻型摩托车通过他们卖出。

川岛他们采取低调的销售手法。当他们找到潜在的销售商，推销色彩柔和的 50CC “超级幼虎”轻型摩托车时，对方会问：“这是什么东西？”

销售代表回答：“请试骑几周，看它怎么骑，我下次再来。”说完便扬长而去。

零售商会发现，这种新产品与传统那种常漏油的机车截然不同，“超级幼虎”轻巧好看，引人注目，可以像汽车一样放在展览室里，又不占空间。当推销代表再来拜访时，他会听到对方一种坚决、愉快的声音：“这东西棒极了！我要弄上些来卖！”

经销商日渐增多。

过了不久，藤泽就把一些较大的经销商召到日本，学习本田公司的经营哲学，特别告诉他们一定要有良好的服务态度，因为它是长期成功的关键。在零件发货系统建立以前，零件都必须从日本空运到美国洛杉矶本田经销公司，再分发给经销商。这样虽然很昂贵，但在美国人心目中却获得了“服务周到”的评语，至 1961 年底，本田公司在美国已有 500 家经销商，150 位本田员工分别在洛杉矶、威斯康辛以及新泽西等地区的办公室努力工作。公司的业务代表成群结队地到美国各地出差，举办本田摩托车的展示、促销活动。那些经销商也学会了如何教导新顾客动手修车，他们有的是学生，有的是教授、科学家。美国妇女们也被轻巧美观的“超级幼虎”所吸引，开始购买日本摩托车了。

在 1963 年初，本田公司一直跟洛杉矶一家广告公司往来，由他们同时促销轻型与重型摩托车。那年春天，本田决定拿出 500 万美元，进行强有力的广告活动。华威葛瑞广告公司前来谈了几次，极力想要争取本田这个客户。

当时加州大学洛杉矶分校（UCLA）一位讲师给学生出了个题目，要求为本田公司写一句广告辞。有个学生别出心裁地想出这么一句广告主题：“你遇到的本田骑士人人都善良！”（You Meet the Nicest People on a Honda）华威葛瑞买下这个广告辞，拿到本田来“兜售”。

“这个广告辞不怎么样。”川岛瞟了一眼，随手把它扔在一边。他喜欢另一家广告文案。

“不，川岛先生，我认为这个广告辞很有特色。”销售主任却极力推荐华威葛瑞，“善良是个美好的东西，人们个个都向往善良，凡是骑上本田车，都是善良的人，都是优秀的人士，“事实上不可能的。”川岛微微一笑。那位销售主任寸步不让：

“管它可能不可能，在宣传效果上，在人的心理上，就可达到这么一个目的。所以，这个广告辞很有煽动性，也很有魅力，如果丢掉未免太可惜了！”

最后，销售主任终于把大家说服了，同意采用“善良的人”作为广告主题。

美国有几家最畅销的知名杂志，如《生活》（Life）、《展望》（Look）及《周六晚邮》（Saturday Nighi Post）等。川岛吩咐在这几家杂志上刊登广告，这样，大大提高了本田摩托车的知名度。同时，广告还上了电视台、广播电台、热门歌曲排行榜，与发行全美的经销商报纸。当人们每天打开这些传媒，就会看到一大群中产阶级人士骑着本田摩托车。这是当年广告史上最成功的广告攻势之一。

到了1963年底，本田公司已经在美国卖了10万部以上的摩托车，超过美国本土上其他外国厂商的销售总和。

1964年，本田已占有将近50%的美国摩托车市场。同年，本田宣布，本田摩托车不再寄售，经销商必须以现金进货，虽然每家经销商都提出抗议，但没有一个人敢解除经销合约。这是摩托车业有史以来首次由生产厂家“坐上驾驶座”，居于主导地位。其他摩托车制造厂家很是羡慕，纷纷跟着本田走。

1961年，宗一郎在摩托车引擎生产线上工作时所摄。

“没有不可能的事！”这是宗一郎的口头禅。就是凭着这种精神，本田摩托车才雄霸全世界。

第十五章 精心研制 勇摘 TT 赛桂冠

为了夺取 TT 大赛的冠军，宗一郎卧薪尝胆，前后花了 7 年时间。他曾经输过多次，仍然锲而不舍，终于“功夫不负苦心人”。在决赛的关键时刻，他亲自守在电话机旁，不吃不睡，总算盼来了胜利的喜悦，揭开了日本摩托车“称霸世界”的新的一页！

当时，被一种可怕的想法困扰，即公司将会倒闭破产！

——本田宗一郎

打从 1954 年宗一郎宣布要参加国际 TT 大赛以来，至 1959 年，已经整整过去了 5 年。

这 5 年，宗一郎一直念念不忘要夺冠。

在这段时间里，本田技研每年都要参加国内的摩托车比赛。日本摩托车厂家最多时有 270 家，后来已减至 40 家，可见竞争相当激烈。宗一郎对于参加国内比赛信心十足，但未必每年都能夺取冠军。失败后，他就跟科研人员一起研究，总结经验，进一步改进技术装备。

盼望已久的 1959 年英国曼岛 TT 大赛到来了。

宗一郎派出河岛喜好率队参加 TT 大赛。出发前，宗一郎为参赛人员设下盛宴送行。他首先发表了简短而热情洋溢的勉励讲话，然后举起酒杯，高声叫道：

“诸位！我在这里顶祝大家取得好成绩！——干杯！”

“干杯！”全场随声附和，玻璃杯叮当作响。

“我等着听到你们的好消息！”宗一郎紧紧握着河岛的手激动地说。

本田参赛的是双缸 125CC、四缸 250CC 的赛车。驾驶员除一个是外国人外，其余的都是日本人。他们缺少参加大赛的经验，跑道不熟，练习也不够，但还是取得了不错的成果。

当时的路透社向全世界报道称：

“日本的本田摩托车性能极佳，引起有关人员的注目。本田的选手在整个比赛中，拼命追逐，获得良好成绩，250CC 级获得第六名，125CC 级都能跑完全部赛程，并获得第六名至第十名。”

本田技研得到 125CC 级“厂家奖”。

河岛率队回来，向宗一郎详细汇报了参赛情况，还说本田技研获得 125CC 级“厂家奖”。“这实际表明，我们公司是这一级摩托车的最好厂家。”

“你们这次参赛的成绩不坏。虽然没有争得冠军，大家已经尽了最大努力啦。我代表公司感谢你们。”宗一郎兴奋地说。

社长这次没有发脾气，河岛放下心来。他回忆以往比赛失败，宗一郎常常把领队者骂得狗血淋头，今次算是比较幸运，能拿到名次，至少可以有面目见人了。但他仍然有些内疚地说：

“我们的成绩还不够理想，有负于你的教导。”

“不能这么说。你们大家已经尽了最大努力啦。当然，通过这次比赛，我们的赛车还有值得改进的地方，要再接再厉，继续努力，争取下届比赛拿到更好成绩！”

宗一郎和他的科研人员又投入了紧张的研究、试验之中。

他常常说：“有志者事竟成。99次失败后，必将在最后一次取得丰硕成果。”他在《宗一郎一日一训》中写道：

“俗话说：‘智者千虑，必有一失’。这是对漫不经心和疏忽大意者的告诫。人虽然有时粗心大意，但我不能宽恕因此而造成失败的人。为什么？因为我觉得可宽容的只限于在追求进步的过程中出现的失误。除爬树外再也没有什么长处的猴子从树上掉下来，这可要不得。但是，猴子为了学习新的爬树技术，做某种尝试而掉下来，这是难得的经历，我要大大地夸奖它。”

为了参加 TT 大赛，夺取摩托车赛的世界冠军，宗一郎于 1960 年 7 月将公司的研究开发部门分离独立，成立“株式会社本田技术研究所”，而原有的本田技研工业公司则专门从事生产和销售。

本田技术研究所的最高负责人是社长宗一郎，其他研究人员均为单独作战的将士，这样可以尽量发挥各人的才干。研究员要自行申报研究计划，由数人组成一个小组，其中一人担任小组长，负责推动研究工作。同一的研究题目可能有好几个小组来进行，适当时候就提出来比对，研究成果由资深专家组成评估委员会进行评估，然后才进入商品开发。研究经费的来源，按本田技研销售金额的 3% 来计算，他们的研究经费是相当富足的。

1960 年 TT 大赛前夕，宗一郎决定由久米是志（后来的第三任董事长）带队前往。久米是志离开日本时正患感冒，宗一郎问他：“能不能去？”

“不要紧。吃点药就会好的。”久米是志回答。

不料，出师不利。久米心情颇为沉重，他给宗一郎拍了一个电报，简单报告了比赛情况。电报发出，久米心想：等着挨批好了。当天晚上，电讯人员送来一封电报，久米知道又要挨批了！以往他多次率队出国比赛，只要是输了，没有不挨批的。现在久米战战兢兢地拆开电报一看，只见上面写着简短一行字：

“输了也不要紧，要保重身体。本田。”

久米深受感动，感激的泪花模糊了眼睛，暗忖：跟随这么一位“头头”干，哪怕再苦再累也心甘！

经过又一年的准备，1961 年的 TT 大赛又将来临了。“久米先生，还是你领队。”宗一郎说。

“本田先生，我恐怕不能胜任，是不是另派……”

宗一郎笑了：“是不是怕挨批？”

久米是志脸儿一红：“挨批是小事，输了可是件大事呀！”

“你不应该有怕输的思想，而应该抱定‘我是来拿冠军的！’有这个志在必得的精神准能胜利！去吧，我对你信得过。”宗一郎神色严肃地说。

久米的怯懦思想消失了，他像个“将军”一样，满怀信心地带领“战士们”出征了。

大赛前夕，宗一郎便搬到公司办公室住下，怀着焦急而惴惴不安的心情守在电话机旁。

“社长，都快凌晨两点了，您老休息吧。”一位工作人员走近宗一郎身旁，轻声说。

宗一郎抬起脸来望了他一眼：“你去休息吧，不要管我。”

今年是宗一郎宣布参加 TT 大赛的第七个年头。在这漫长的 7 年里，他作了不少准备工作，赛车研制水平也有了一步一步的提高，比赛成绩时好时坏，就是没有得过冠军！他曾经失望过，又从失望中爬起来，重新增强了信心；

这次大赛，他觉得摩托车的性能、速度都与往年大不相同，夺魁的希望大有把握；然而，“山外有山”，你进步了，谁知道别人不也会前进吗？因此，这次大赛风云变幻莫测，天晓得等着他的是胜利的喜悦还是失败的命运呢！

宗一郎躺在床上思绪万千，辗转难眠。

又一个不眠之夜！

激动人心的时刻开始了，TT 大赛正在进行。

宗一郎急得满头冒汗，他在室内急促地来回踱着方步“社长！久米是志来电找您！……”工作人员把话筒递给宗一郎。

“久米吗？你好！我是本田呀。什么？好消息？我们赢啦，我们夺得冠军？啊呀，太好了！太好了！请代我向车手们祝贺，他们是勇士，我热烈祝贺他们——”宗一郎话都说不出来了，泪流满脸，停了停，使尽力气欢声叫着：“成功！！你们不愧是本田的优秀员工，你们为公司争了光，为国家争了光，我，本田……从心底里感谢你们！感谢你们！……”

这是本田车队参加 TT 大赛的第三年，终于在 125CC 和 250CC 级独占第一名至第五名。

“好啊！我们的技术已在世界称霸，过去的辛苦努力，总算没有白费！”宗一郎深为喜悦地想。

英国《每日镜报》的报道中，有一段更使宗一郎欢天喜地：

“将参加比赛的摩托车解体，仔细观察，发现本田摩托车确实优秀，令人不得不佩服。摩托车精密有如手表，而且绝未模仿其他厂家。”

久米是志率领车队凯旋归来。宗一郎、藤泽亲往东京摩托场迎接。公司召开隆重的祝捷大会，给每个参赛车手和工作人员记功、颁发丰厚奖金。

从此，本田摩托车每年都在 TT 大赛中荣获多项冠军，并在其他国际性比赛中获得优异成绩。本田摩托车一时间名满天下！

1961 年，宗一郎在员工餐厅与员工下棋时所摄。宗一郎在暴怒时，会对员工破口大骂，有时甚至大打出手，吓得员工们四散奔逃。而在工作之余时，他又像一个小孩子，与员工们相处得十分融洽。

第十六章 挣脱羁绊 发展四轮奏凯歌

他并不满足于二轮摩托车的成功，而要实现四轮车的“世界第一”。但这是多么困难的事！政府主管部门不允许其新办汽车工厂，他不予理睬，我行我素；经验的不足使他在四轮车大赛遭到惨败。他严厉追究设计者的责任。

常言道：“失败是成功之母。”几个月之后，他的四轮车终于登上国际大赛的“宝座”。

经历九十九次失败后，必将取得丰硕的成果。

——本田宗一郎

1962年，本田摩托车又在TT大赛中蝉联冠军。宗一郎认为，在二轮摩托车方面已经实现“世界第一”的目标，下一个目标就是向四轮车进军了。他要在四轮车方面也实现“世界第一”。有人劝宗一郎说：“社长，您的二轮摩托车已经实现了‘世界第一’，应当好好喘口气了！干吗又要四轮车也实现‘世界第一’呢？”

宗一郎解释道：“只拥有摩托车世界第一的头衔，未免太寂寞了。就像一个人，年龄大了，想法也要改变，那才是进步。大家不要在摩托车界已成为世界第一而自满，我们要把眼光放远点，追求四轮车的世界冠军。”

宗一郎定下的目标、理想，不管阻力有多大，是一定要成功的。

但是，他从二轮车向四轮车过渡，并不是一件顺利的事；相反，碰到很大的阻力——这阻力主要来自他的“顶头上司”——通产省的“干预”。

原来，1960年代，日本贸易开始逐步自由化，通产省为了提高日本产业的国际竞争力，极力鼓励重要产业进行合并以扩大规模。根据通产省这一方针，日本汽车业界正酝酿一个合并计划，要以丰田、日产等大厂为中心，将日本汽车业界重新组合成三大集团。宗一郎不理通产省这一套，公开宣布要加入四轮汽车的生产行列。通产省对此很是不满。

“本田先生，今天下午请你来一趟。”一天，通产省企业局局长约见宗一郎。

宗一郎依约前往。两人在会客室见面后，企业局长说：

“你写的报告我们看过了。本田先生，这个时候提出这个问题，情况不好办啊！”

“为什么？”宗一郎一怔。

“将来汽车进口自由化之后，日本厂家必定无法跟美国三大厂家及欧洲大厂对抗，日本还没有这个力量。……”

“力量吗，我们还是有的。”宗一郎插嘴。

企业局长瞅了他一眼，继续又说：“本田既然是摩托车的一流厂家，你们就专心去做摩托车好了，如果一定要生产四轮车，就跟其他大厂合并。日本不需要太多的四轮车工厂。”

“你们这个政策是错误的！要不要合并，应由公司自己判断，不需政府命令。通产省如果一定要我们跟其他公司合并，就请先认购本公司的股票，出席本公司股东会发言好了！”

“……”企业局长无言以对，心中的怒火直燃。

宗一郎回到公司，把企业局长的指示向藤泽说了一遍，藤泽小心翼翼地

问：

“本田兄，通产省是我们的顶头上司，得罪了他，他随时要给咱们‘小鞋，穿都可能的呀！怎么办？”

“别管他！我们照原计划进行。天塌下来有我顶住！”宗一郎冒火他说。通产省拿他无可奈何，此事只好不了了之。

宗一郎暗暗松了一口气。

1963年8月，本田技研发售小型卡车T360；10月，发售小型跑车S500，从此正式开始经营四轮车的产销。

不错，本田公司用了仅仅10年左右的时间，就取得了摩托车在世界范围内的领先地位；但要想在汽车工业界立足，可不是一件轻而易举的事。汽车工业是一种高度成熟的工业体系，操纵着惊人财富的汽车工业厂家，都是一些世界工业的亿万富翁。在他们的心目中，本田还不过是一个小小的企业。本田公司虽然能在摩托车的领域里取得成功，但他们的技术对于生产汽车来说，是远远不够用的。

60年代的汽车行业在全世界已成为最难介入的禁地。在美国汽车行业中取得最后成功的人物和生产厂家实在不多。在美国汽车大亨们的墓地里，除了已经树立着哈得逊、斯琼得贝克、帕尔得、乌利斯、塔卡等人的墓碑外，还有几位小有名气的人的墓碑，他们都是壮志未酬的人物。而现在，本田宗一郎却想步他们的后尘，失败的命运可能正在前头等着他。

事实已经证明，本田公司是没有得到日本政府的支持的。通产省的工作人员把本田的急于求成的战略指斥为“神经不正常”。宗一郎怀着愤懑的心情说：“假如没有通产省，我比现在还会有更大的成功。通产省不能造车，却能制服我们！”正如美国著名企业家、克莱斯勒公司的经营人李·艾科卡说的：“日本的企业界谁也不是单纯用自己的力量在竞争，其中从头到尾始终有一条通产省这种日本政府的紧密关系在发生作用。通产省所要做的事情，就是培养制定对日本的未来产生重要影响的产业政策并插手于各种产业的研究开发。”

确定生产汽车的计划之后不久，宗一郎便把公司即将参加汽车行业竞赛的消息向外界公布了。这也是对通产省一些指斥本田“神经不正常”的人的挑战。宗一郎还有一个打算，即通过要制造一流赛车的消息，尽可能网罗一些有才华的专家到公司来工作。

一天，果然有个年轻人来找宗一郎。那人文质彬彬，一见面便说：

“您是本田先生吗？我叫久交昭一郎，得知贵公司要制造一流赛车，特来投奔……”

“你是哪里毕业的？”宗一郎问。

“我原是一名摩托车爱好者，骑的就是贵公司生产的摩托车。今年刚在东京大学工业部毕业，原来想当一名航空工业工程师，最近在报纸上见到您研制四轮赛车的消息，所以就赶来应聘。我觉得贵公司适合自己的发展，因此下了决心。”

“好啊，欢迎，欢迎。我们正需要大批有才能的人加入本田技研公司。”宗一郎高兴他说。

不久，宗一郎任命久交昭一郎为本田美利坚汽车制造公司的总经理，同时担任汽车竞赛集团的总工程师。久交昭一郎和这位密切关心赛车生产的创业者，经常发生冲突和争论。宗一郎虽然已经任命久交为总工程师，却对这

位毛手毛脚的年轻人不大放心，“本田先生不断地按着我的肩膀监视我的工作”（久交昭一郎语），对于画出的图纸也问这问那，一会儿问：“这是什么？”一会儿又问：“这图画上的意图是什么？”宗一郎并没受过这方面的培训，但对于久交的设计却常常能一针见血地进行指责，一会儿说：“这个强度不够。”一会儿又说：“这么。一来重量岂不过重！？”起初久交不太服气，但经过重新计算，还是发现他说对了。

1965年8月，本田在英国一级方程式大赛上大败而归。那个发动机被送回研究部。宗一郎亲自主持对发动机进行分解分析。他看到气缸伤痕斑斑，便问：“这个气缸是谁设计的？”

“是我。”久交昭一郎上前一步回答。

“秘书，立刻把新旧图纸拿来！”宗一郎大声吩咐。他把两张图纸在桌面上摊开，反复进行了观察，忽然转过脸来问久交：

“你对这个地方加以改动是根据什么理由？”

久交看了许久，心里不禁发起慌来。他确实大大地削减了气缸的重量；但他对于那个数据是经过多种验算并对比了过去的各种数据，确信是有充分根据的。久交抱着自信做了理论上的陈述。宗一郎勃然大怒，大发雷霆道：

“你改动这个设计到底请示过谁？这份设计和引擎的制造本来是我亲手设计和亲手干的，关于这个发动机气缸的制造，你知道我已经花了多少心血吗？”

“本田先生，我起初以为……以为……”久交开始结结巴巴起来，脸色苍白。

“呸：你这个混蛋小子！你这样干当然要烧坏这个气缸啦！现在很清楚：我的赛车所以烧坏，是因为你改变了气缸的厚度！是你自作主张干的！”

“我认为20%气缸的热量，有70%左右可以通过气缸圈得到扩散，所以……”久交虽然有些口吃，还是表达了他的想法：“我认为，我这种改变设计是和这次过热现象没有关系的。”

“哼，你这混蛋小子！还在强词夺理！你们这些书呆子就是死啃书本，把那些从10年前性能极差的发动机上面摘下来的数据，到现在还当宝贝来使用！你懂不懂？我们这些人摆弄气缸已经有20多年，0.5公分的误差，在这里面是多大的事情？在这份设计定案以前，你自己对这个气缸本来应该进行试验观察，或者是向工厂里的老师傅征询一下意见，你怎么不这样做呢？你认为在大学里得到的书本知识就是一切，那就是最大的错误！在今后若干年内，你们这些人若不到现场去劳动体验，在我本田公司顶个屁用！”

宗一郎气呼呼地说完，命令久交昭一郎拿着气缸到车间去向有关人员道歉。可最使久交难为情的，是他到各处表示歉意时，宗一郎一直跟在后面。

宗一郎对这个严重失误马上进行改进，重新设计出一个方案，交车间铸造出来。两个月后，即1965年10月，本田四轮F1型赛车，终于在墨西哥举行的世界最高奖大赛上夺得了冠军。

至此，继1961年本田摩托车在TT大赛摘取桂冠之后，又一次在四轮车大赛上荣获了“世界第一”。

宗一郎终于完满地实现了两个“世界第一”的夙愿。

事后，宗一郎见到通产省的官员时，带着胜利者的豪情，洋洋得意他说：“你们那位企业局长大人，总想卡我们的脖子，我要是不反抗不据理力争，哪有我本田的今天？日本汽车哪能在世界汽车大赛史上写下这样光辉灿烂的

一页？……”

通产省的官员显得有几分尴尬，只得默然无语。

这个时期，本田技研陆续推出的小货车和小跑车在市场上极受欢迎。各型二轮摩托车的销售也持续上升，1965年销售总金额已超过1000亿日元，出口金额超过了430亿日元。

第十七章 宽大为怀 对待员工慈母心

他与藤泽常在一起磋商，制定公司人事制度和经营管理方针。他对员工们有一种慈爱心肠，研制出一套关心、爱护员工的计划。他颇懂得“以心换心”，使员工们把公司看成是自己的“家”，成败利益与自己息息相关。

他和职工关系相当融洽，工作时拼命干，娱乐时尽情玩。与职工下棋，输得越多他越高兴。

1965年，宗一郎（中）与两位赛车手合影。

本田赛车曾经参加各种国际比赛，经历过多次失败，最后终于获得辉煌的胜利。

“经历九十九次失败后，必将取得丰硕的成果。”

这是宗一郎在实践中体会到的信念。

宗一郎和藤泽常常凑在一块研究公司的经营问题和人事方针。

根据分工，人事和技术是宗一郎亲自抓的，经营管理是藤泽亲自管的。但在公司的大政方针定下来之前，两人还是经常在一起交谈，取得共识之后便分头付诸实施。

一天，藤泽走进宗一郎办公室，顺手递给他一份报纸。“有什么新闻？”宗一郎问。

“日产工人罢工持续了两个多月，公司宣布关闭工厂。”藤泽说。

“这种对抗是蠢人的做法！”宗一郎嚷道。他接过报纸，匆匆看了一遍，蹙了蹙眉头说：“怎能这样对待员工呢！”

50年代切刚，日本工人运动以工潮形式不断发生，而且声势相当浩大。1953年夏天，日产汽车公司的工潮是要求增加工资，丰田、井铃公司的工人接着响应。丰田、井铃劳资双方达成了协议，日产资方却宣布关门进行对抗。后来虽然出现了具有保守倾向的第二次劳动组合。工潮才得以平息。但是，工潮造成的损失是很严重的。

“本田兄，假如我们公司也出现工潮，你说该怎么办？”藤泽问。

“他们敢！？”宗一郎有几分诧异与愤怒。

“怎么不敢？前几年公司只有几百人时，已经出过工潮，而今我们已经是超过2000人的大企业，什么人都会有的，不能不加以防范呢。”

“说的对。你有什么好方法？”宗一郎问。

“要让员工把公司看成是自己的，不是替你我两人打工。还有，我们要更加爱护员工。做到了这两条，我们公司就永远不会有工潮发生。”

“对，对。正合我意。”宗一郎满意地点点头，“我历来主张员工不是为公司工作，是为自己过得更加美好而工作的。每个人都是为自己工作。”

“哈，为自己工作，你真是说到点子上了。员工们谁不想增加收入？要想增加收入，就得积极工作。”藤泽笑了笑说。

宗一郎沉思片刻，接着又说：“我想对员工要以心换心。你若要员工对公司忠诚，首先要对他们慈爱。在我们公司，员工们所得到的报酬是日本汽车业最高的。每年还发两次奖金和好多东西，每人有一套房子，每年还要安排度假，组织员工外出旅游。还可以用优惠价卖给员工摩托车，让他们每天

骑着自己厂里生产的摩托车上、下班，这样可以增强员工的光荣感和凝聚力。……”

“这些办法都很好，我完全赞成。”藤泽说，“我还想了另一个措施，能不能让全体员工也拥有股权？它的好处就在于：让员工们更加把本田技研公司看成是自己的公司了。”

“好啊，好啊。我看可以控制在10%左右。”

“好，这件事由我来办。过两天发个通告，让大家按公司股权10%的幅度来认购股票。”

宗一郎递给藤泽一根烟，自己也叼了一根，摸出火机先替他点燃，然后才点着自己的香烟，若有所思，慢悠悠地又说：

“我们还要关心员工们的全面发展，”宗一郎说，“对于服务满3年的新工人，可以对他们的工作实行轮换，以避免在同一岗位中重复同一操作。使青年人克服单调厌烦的心理，引起对新工程的兴趣，又可学到广泛的本领。”

“很好，你考虑得很周到。”藤泽点点头说。

宗一郎千方百计将自动机械工业界的年轻优秀人才集中到自己的周围。本田公司职工的平均年龄是24.5岁，远比三菱和日产的年轻——三菱为34岁，日产为30岁。本田公司的大多数年轻人，才到35岁，便可以升任主管了；而在日本其他公司，往往要等到45岁左右。

现在本田技研工业总公司已经变成了一个大型企业，为了使在这个企业中劳动的人们工作环境和组织条件变得更加完善，成立劳动组合这样的组织当然有必要。宗一郎自然也是赞成的。他在1954年4月的公司报纸上刊登了一篇题为《我公司之人事方针》的文章，开头写道：

“人们都说联邦德国大众汽车公司董事长海茵茨·诺尔涅夫先生首先注意的是，建立起工人和工厂主之间的通力合作的关系。在全体职工坚信‘公司公正合理处理人事关系，足以信赖’的基础上，这时才会出现具有近代意义的劳资关系。所以，我想在此再次重新列举出该方针。”

方针共有10项，其中有：

一、要努力做到给职工支付合理的工资。

二、要提供舒适的工作环境和安全作业场所。

这两项应该说是最基本必须做到的。下面的两点，才是真正体现宗一郎的思想的方针：

六、要关心职工，并和他们交朋友，聆听他们的意见。

九、应该让职工拥有充分的自由，有和干部辩论的权利。

宗一郎提出的《我公司之人事方针》，后来成为本田公司发展的宗旨，成为公司的经营基本方针。

宗一郎还鼓励员工们提建议，任何人都可以提，由本人填写一张专用表格，详细阐明自己的构思，然后送到“部门委员会”进行讨论、审核。这种委员会由专家、专业人员、工程师、顾问组成，一旦审查批准，认为可行，就可得到一定数量的“分”。

每个职工一旦积累了300分，就可获得到国外旅行一次的奖励，并结合平时的工作表现，逐级提升。“提建议”的制度，大大地提高了职工们的积极性。

本田技研总公司实行“金字塔式领导体制”：广大工人是塔基，往上是

车间主任、科室领导、副总经理直至总经理、董事长。作为最高领导人的宗一郎，处于“金字塔”塔尖地位：一是居高临下，直接俯看整个企业机器的运转情况；一是坐着“升降机”，一下子落到企业底层，观察、研究他的决策实施效果和新出现的问题，甚至会亲自动手跟工人一起干；然后再乘着“升降机”逐层上升，每到一层都要停留下来，了解情况和听取意见反映。回到“塔顶”后，再作出新的决策。

宗一郎爱才如命，对所录用的人员，特别强调人的个性。他对负责面试的部、科长宣布：“不许录用只会唯命是从的人！”因此，技术人员中的“尖子”，有很大一部分是从别的公司跑过来的，这些人觉得本田公司才是“英雄有用武之地”。

在本田公司，虽有职务不同，但上下级关系比较融洽，因为处理重大问题时的透明度比较大，下级认为自己的建议可行，就要坚持，要求上一级认真考虑，甚至还可以把意见反映到藤泽和宗一郎那里，听取最后裁决。

宗一郎说过：“每一个人都毫无保留，完全暴露出自己的优缺点。石头就是石头，金子就是金子。教练要尽快掌握运动员的特点，并使之得到充分发挥，做到人尽其才，物尽其用，做到合理安排。那样，石头也好，金子也罢，统统都会成为真正有用处的东西。”

尊重人才、责任明确的人事政策，充分调动了全体职工的积极性和创造力。由于各部门都有人事、物资和经费的支配使用权，所以全体职工都会以平等的姿态努力工作，形成一个朝气蓬勃、热火朝天的集体。每一个人没有虚度光阴，全心全意地为公司（也即是为自己）拼搏着，作出各自最大的贡献。

宗一郎一心扑在事业上，好像使入觉得他没有多少时间去考虑“如何用人”等问题。他具有磁石般的吸引力，能够把周围的人们紧紧地团结在自己的身边。他胸怀宽广，因此，不管他怎样严厉训斥人，职工们总觉得这是包含着公司最高领导人的一种慈爱和关怀，因而毫无怨言，即使一时想不通，但没过多久，心中的怨愤郁结也会冰化雪消的。

这是宗一郎的魅力。

这是本田技研工业总公司用人之道的成功。

本田宗一郎和藤泽自从建立起分工负责制，公司各部门的运作开始走向正规，公司的经营管理逐渐有了起色。一宗一郎大部分时间都在工厂，总管技术部门；藤泽则在东京的总公司指挥事务部门，连社长宗一郎的图章都由藤泽保管使用；宗一郎连董事会、常务董事会都很少出席，可见两人互信任之深。

宗一郎和藤泽的个性、嗜好全然不同，但也有一些共同的特点：

第一，没有私心。他们唯一的目标是要使公司发展、壮大，两个人都公私分明，从来不把公司当成己有。也没有将家属带进公司参与经营管理。藤泽曾经问道：

“本田兄，我们国内一些大企业（像松下电器等）都习惯把自己家族的人塞进公司，我们自己该怎么办？是不是要走他们走过的老路？”

“不，”宗一郎十分肯定地回答：“搞家族办厂将来问题会很多，我们不应走他们走过的老路。我们的子女、亲属一个也不允许进入公司。你同意吗？”

“说的好极了！”藤泽高兴他说：“我完全同意你的意见。在公司经营

上，从来不加入一点自私的欲望。钱财是身外物，我同你一样，都把金钱看得很淡。”

第二，互相尊敬，互相信赖。宗一郎说过：“藤泽是一个了不起的人，他改变了我的人生。我和他携手合作，是事业成功的关键性因素。”

藤泽在别的场合对人说过：“我从来没有见过像本田宗一郎那样伟大的人物。”

信任产生感情，感情又反过来促进互相信赖。在以后 20 多年漫长的岁月里，两人就这样亲密无间地合作。

第三，对自己不熟悉的事；绝不开口干涉，完全托付对方全权处理。有关技术的事，藤泽完全相信宗一郎的决走；其他经营、财务、事务，宗一郎则完全依赖藤泽处理。

藤泽以辅助宗一郎为己任，从不想出风头。他说过：“最重要的是不要被主帅怀疑，即配角在人格方面不应该被怀疑。大家都是人，第一把手则常常是处于人们虎视眈眈的位置上，有一种怕丢掉位置的不安全感。”

正因为藤泽没有私心，宗一郎才放心把一切权力交给他；藤泽又为宗一郎的极端信任而深受感动，因此愿意竭尽全力为他效劳。

第四，自行开拓应走的道路。在各自的领域，两个人都不愿跟随其他大厂，绝不模仿别人。

本田宗一郎后来在他所著的《我的双手》一书中写道：

“我讨厌模仿，所以我们公司是以我们自己的做法干的，吃尽了苦头。然而，赶超他们之前是花了不少时间，但在赶超后我们技术力量上的领先就形成了彼此之间的差距。我们从一开始就选定了艰苦奋斗的方向，所以说是先苦后甜。模仿只图一时的舒服，日后就会叫苦不迭。作为一位科研人员，认识这一点的重要性是尤为重要的。我现在还是这样想的，模仿一次，就会永远模仿下去。”

第五，坦率。宗一郎和藤泽都认为经营企业必须坦率，从来没有想到利用权术。对部属的过失，常常会大发雷霆，但事情一过，彼此都不放在心上。他们骂部属有如教训自己的子女，往往是恨铁不成钢，员工们也晓得老板们的诚意，总不会，让他俩过分难受，因此大多会自动自觉，全力为公司效劳。

宗一郎奉行这么一条：工作时拼命工作，娱乐时尽情娱乐。但他从来不去赌博。年少时，耿直的父亲曾严厉告诫过他：“要老老实实做人，不准去赌博诈骗！”因此，宗一郎一生只有拼搏，对尔虞我诈的赌博从不感兴趣。

宗一郎喜欢下棋，他很自信，以为自己的水平不错，因此经常到处“挑战”，有时吃完午饭，就在餐厅摆开棋盘，邀旁边的员工说：“喂，我们来一盘过过瘾吧。”

职工们大都知道他好胜心强，只想赢，不愿输，往往为使他“高兴一番”，便故意自己输了。这时候，宗一郎便会乐得手舞足蹈起来，大吹自己棋路如何高强。对方并不“点破”，只是抿着嘴偷偷发笑。

有一回，宗一郎在技术研究所里，和员工连下三盘，全都输了，而且输得很惨。

从不服输的宗一郎，不得不“俯首称臣”，脸上露出一丝愧色。在旁观战的员工们拍手叫好。有一位打趣说：

“老头子，实话告诉你吧，他是专业棋手，我们特地把他请来的。”

宗一郎笑骂道：“你们好呀！背地里捣鬼，还想笑话我。真是岂有此理！”

青年人竟敢戏弄他们的“首脑人物”，可见董事长与职工之间的关系是相当融洽的。宗一郎说：

“工作时，既有等级之分，也有领导与被领导之别。但是，离开了工作岗位，大家都是朋友，都应该平等，因此，若有人说董事长总是那么骄横，我会十分难过的，在娱乐时，只要我输得越多，越丢丑，他们才会越高兴，工作起来才会越来越来劲。”

从这番话看来，难道不可说本田宗一郎善于用人，善于经营管理吗？

第十八章 辞退“手足” 不许公司变私有

世上好多企业都是“家天下”，他却反其道而行之：把弟弟“赶”出本田技研；儿子大学毕业亦被拒于门外。为何如此“不近人情”？为的是悟守他跟藤泽立下的诺言——不让自己的子女亲属进入公司。足见他有广博的胸襟、无私的品质。

本田企业曾组织员工进行创意比赛。图为在1972年举办的第三届创意比赛会上，宗一郎与藤泽武夫合影。

宗一郎曾说过这样一番话：“经销之事，我一点儿也不懂，完全是外行。藤泽不懂技术，他虽然有驾驶执照，外出时却从未自己开过车。我们俩合起来，才算是一个企业经营者。”

近来，宗一郎好似心绪不宁，经常沉思默想，仿佛有什么心事似的。他对弟弟弃二郎更是形同路人，常常避开跟他交谈。

这种反常的神态，被细心的妻子觉察到了。在一次就寝前，幸子低声问道：

“近几天来，我见你好像心事重重的样子，到底出了什么事？”

宗一郎犹豫了片刻，终于开言说道：“我要辞掉弃二郎！”

“什么！辞掉老二？这是为什么？”幸子吃惊地望着丈夫的眼睛。

“是的，没错。”

“他有什么过错？”

“没有，他一直干得挺卖劲。”

“他跟公司的人合不来？”妻子又问。

“也不是。他同上下的人相处得都好。”

“那你干吗要撵他出去？”妻子有点摸不着头脑了。

宗一郎说：“这是我跟藤泽早就约好了的，不允许自己的子女和亲属留在公司里。”

“为什么？”

“本田技研工业总公司是一家股份有限公司，既是股份有限公司就不是私有财产，而是所有股东的，我不过是由股东选举出来任董事长罢了。”

“可是，松下电器不是由父子兄弟亲属共同经营的吗？”妻子又说。

“他们是他们，我们是他们。我们不搞世袭，那是封建落后的东西，将来我年老退下来后，接班人都不是自己的子女亲属，而是真正有本事却又丝毫没有血缘关系的人。”

“啊？真不可思议！既然你和藤泽有约在先，那就照你们的意见办好了。没有什么可忧虑的。”幸子提醒他说。

“对，校氏先生。”宗一郎神色变得愉快起来，幽默他说了一句。

可是，等到第二天想要找弃二郎谈话时，宗一郎又变得犹豫起来了。

“笨蛋！”他自己对自己骂起来：“平时你说话办事雷厉风行，说干就干，怎么这么一件绿豆芝麻小事，却总是使你吞吞吐吐，举棋不定，好像做

贼心虚一样？不行！”

宗一郎发现自己要命的弱点，还是撕不下情面，“手足之情”让他受尽了折磨——他终于把心一横，把弟弟叫到自己的书房里来。

“哥，找我有事吗？”弁二郎兴冲冲地问。

“嗯，有事。”宗一郎生硬他说，招呼他在对面坐下，然后艰难地吞了一口唾液，沙哑着嗓子说道：

“弁二郎，从明天起，你不要去本田技研上班了！……”

“为什么？”弟弟脸如土色，双手微微颤抖。

“希望你要想得通，用实际行动来执行哥哥作出的决走。”

“哥，你要开除我，我到底犯了什么错误啊？”弁二郎想问个明白。

“弟，不要说‘开除’，这话份量太重，就说是‘辞职’还比较恰当。——是的，我要你辞职，绝不是你有什么差错，没有，你一直工作得挺好，我要你辞职那是身不由己的……”

“这话怎么说？”弁二郎追问。

“我跟藤泽先生当年头一次会面就相约好，彼此的子女亲属都不要进入本公司，换句话说，不许把公司当作私有财产。

因为如果自己的兄弟子女留在公司，会被看作是‘家天下’，员工们有什么意见都不敢提，这样，就不利于公司事业的发展。所以，为了公司的将来，我不能违反当初我跟他订下的‘君子协定’，趁最近要全面整顿公司的机会，我最后作出这个决定，希望你不要见怪，相反，要谅解、支持我，好吗？”

弁二郎也是个通情达理的人。听了哥哥这一番解释，便神色愉快他说：

“好，我尊重你的决定。创建本田技研公司，好比劈山开路，穿过群山峻岭，并在峡谷中架桥的时代已经结束。桥梁已经搭起，变成一座雄伟壮观的大桥，桥上谁都能行走了。是啊，公司的家当虽然已经变大了，但兄弟同在一家公司，100年前也许值得骄傲，但现在若不改变，会使公司走下坡路的。所以，我能够理解你的决定。请放心！”

宗一郎松了一口气，紧紧地握了握弟弟的手，激动他说：“你真是我的好弟弟！你离开公司后，能找得到工作吗？要不要帮你一把？”

“不用。工作应该可以找到。万一找不到时再请你帮忙吧！”

弁二郎办理完一切手续，不声不响地离开了公司。但周围同事们很快便知道了。大家无不感到惊讶，纷纷来找社长询问。宗一郎淡淡一笑说：

“多谢各位关心。这是我家的内政。我弟弟还是到外面去发展更好，无论对公司还是对他本人，都是如此。”

“社长，你真是大公无私呵！”

“好多公司都是父子、兄弟、亲属凑在一块的，唯独本田技研……”

“事实将会证明，我这个模式是正确的。”宗一郎自信地说。

人们都向他投过来崇敬的目光……

“老二，你怎么还不上班？不怕你哥骂你偷懒吗？”第二天上午，父亲仪平看见弁二郎快8点了，还在房里摆弄什么，不禁提醒他说。

“爸，我退出本田技研公司了。”弁二郎从容不迫他说。

“为什么要退出？”父亲十分愕然。

“不为什么；哥说，咱兄弟俩不要呆在一个公司里。

“啊！是你哥把你撵出来的，我去寻他！真是岂有此理！”

“不，不，你不能去责备哥哥，他是对的，我们已经谈妥，而且我已经办理了辞职手续，另找门路得啦！”

仪平叹息道：“宗一郎果真是个怪人！俗话说：一个好汉两个帮，打虎要靠兄弟帮。其实兄弟俩在一个公司有什么不好？你有困难别人不一定肯帮你，还不是要靠兄弟？兄弟如手足，如今手足都不要了，你去唱独脚戏好了！”

父亲唠唠叨叨说个没完，弁二郎只是微微发笑，劝他不要去批评哥哥。父亲果然没在宗一郎面前再提起此事。

宗一郎也装作若无其事。过后一想，觉得不妥，便在一次家宴中轻描淡写他说了出来：

“爸，老二不在我公司了。他已经另找了门路。……”

“我已经听说了。”仪平慢悠悠他说，“不在一起也好，省得被人说闲话。”

宗一郎的长子博俊在日本大学艺术系毕业了。回来当天他来找父亲，试探父亲对他的工作如何安排。“爸，我大学毕业了，您看我干哪一行工作合适？”他问。

“哦，毕业了。好，好，你应尽快决定自己要走的路！”宗一。

郎平静地回答，但他没有说：“你到本田技研工业总公司来吧。”

博俊是个聪明小伙子，见父亲不肯明说，暗忖：如果自己主动提出要求，准定非要碰钉子不可。于是唯唯诺诺退了出去。

“你爸怎么说？”母亲从厨房走出来，擦擦围裙，忙问。

“爸不表态。他只说了一句：我应尽快决定自己要走的路。我明白了，要自己去闯出一条路来。”

“对，路要自己去闯。”母亲笑了笑说。

“孩子他娘，博俊来找我，问他的工作，我说你的路要靠自己去闯。”晚上，宗一郎对妻子说。

“你不想把他留在你的公司吗？”妻子明知故问。

宗一郎满脸严肃他说：“我要是把自己的子女塞进公司并使他们身居要职，我自己就会威信扫地，就会得不到人们的信任。”

“弁二郎你让他离开公司，也许可以理解；可博俊是你的儿子，你辛辛苦苦创立这个公司，照顾一个名额，按理藤泽也不会说什么，……”

“不可，不可。”宗一郎摇摇头说，“让儿子进公司，我也挺为难。对待儿子要跟工人一视同仁，吩咐他和别人一样子些费劲的活儿，不管池叫苦叫累或者发牢骚。这样，社会才有可能认为公平合理。如果我这样对待儿子，他就会怨气冲天，大发牢骚，甚至会反抗什么的。与其受气挨骂倒不如不让他进来。”

妻子听了，自然觉得有理，她点点头说：“你做得对。如果孩子思想有抵触，我会对他多多开导开导。”

宗一郎深有感触地又说：“人也和动物一样，小时候得到宠爱。但到了一定年龄，就应该让他自己去闯。我那小子如果不放手让他去闯，而是让他到自己的公司里来，那永远也不会长大成人，永远只有动物的本能。”

平心而论，宗一郎如果让子女进入本田技研工业总公司，甚至把董事长的位置让给他们，在日本社会，这种世袭经营一家企业是很普遍的现象，然而，宗一郎没有那样做。在60年代初他就提出来了，要把公司经营大权交给社会公认的优秀人物，如果日本没有合适的人选，外国人也可以。这是一种

多么广博的胸怀，一种多么崇高的气魄！

幸子对丈夫这种大公无私的举措，除了打从内心里尊敬、崇拜，还能再说什么呢！？……

第十九章 科研独立 董事无职亦无“权”

他接受藤泽的建议，决定把研究所从总公司内独立出来，更有利于从事汽车技术的开发和研究。

他从培养年轻接班人的考虑出发，将原来的兼职董事“削职”，让他们到实践中锻炼，增长才干。董事们对他的举措一时未能领会，而有抵触情绪。他和藤泽放手让年轻的董事去干，有意躲得远远的。

我在经营顺利的时候，根本就没思考过哲学或宗教信仰之类的东西。但工作不顺利、痛苦、烦恼的时候，才想到要掌握鞭策自己的东西。

——本田宗一郎

1960年春，宗一郎在听取了藤泽的建议后，决定把研究所从本田技研工业总公司中分出去成为独立实体。

当时藤泽是这样说的：“本田兄，我有个想法，不知你赞成不赞成？”

“什么想法，不妨直说。”

“我们公司还要继续研制高质量的赛车，参加世界大赛，为了开支方便，工作起来更顺遂，我看是不是可以把研究所从总公司中分出来，成立一个独立部门？”

研究所是宗一郎直接领导亲自指挥的机构，因此藤泽必须跟宗一郎商量，得到他的点头方可。

“这个问题我也考虑多时了。”宗一郎一边抽烟，一边慢悠悠他说，“严格说来，科研完全是失败的延续，应该有思想准备，99%是失败的。如果把它置于本田技研工业总公司之中，必然会遭白眼，受排挤。因为公司是要通过生产来追求利润的。在这样的环境下，研究所根本无法进行连续的卓有成就的研究。所以，把它分离出去，成立一个独立的公司，才能保证科研工作的正常开展。我完全赞成你的意见。估计你也是这样考虑的，对吗？”

“是呵。真是英雄所见略同呢，可惜，我们还不是英雄。”藤泽说着忍不住笑起来。

从此，本田研究所成了一个专门从事技术研究、开发的机构，由宗一郎担任统帅，他常常穿着一身白大褂，和普通员工一样，在研究所、开发中心的第一线负责指挥生产。

宗一郎把科研机构从生产部门中分离出来，这就确保了科研、开发机构的独立性和连续性。表明他不光擅长科研，而且擅长于处理经营和科研的关系。他在《我的履历书》中也写道：

“……一个大企业当进入生产流通领域时，要非常注意发挥组织的集体作用，但研究所发挥作用比集体作用更为重要。那么，研究所的组织形式理所当然应与生产性公司有所区别。”

本田研究所独立不久，成立了“股份有限公司本田技术研究所”。研究所仍然是宗一郎兼任董事长。其他研究人员之间，根本不存在上下级关系，大家都是完全平等的，每个人都能够自由思考问题，自由发表意见，不需要经过任何手续就可以向最高领导人宗一郎发表意见，这样，便减少了一些不

必要的层次，很快能得到宗一郎的答复。

研究人员的积极性高涨起来了。他们时不时都有新创意的建议、要求和项目提出来，因此，发明创造层出不穷。这些成果经过宗一郎批准后，即开始投入生产。因此，藤泽常常打电话给宗一郎说：

“本田兄，你们最近又研究出什么新项目没有？快提供给我。你们是公司的饭碗，吃好吃坏都靠你们呀！”

宗一郎回答：“暂时还没有。请耐心等待吧！”有时则会说：“研制成功一个项目，我马上过来。”

研究所的经费来源，全靠本田技研总公司从销售额中按一定比例提取资金。因此，研究所和本田技研工业总公司实际上是同一体的两个组成部分，本田技研工业总公司负责向研究所提出科研课题，研究所则要解决生产部门提出的问题。如果总公司的销售额下跌，那么，研究所的收入也跟着下降。

别的厂家的科研院所和生产第一线常常脱节，没有切身利益关系，每天科研人员穿着一套白大褂，在实验室里优哉悠哉地做实验，仿佛生产上的事与他们无关。然而，本田研究所可不同，他们所研究的问题全部是生产部门存在的问题，并要求作出正确的回答。因此，宗一郎不无骄傲他说：

“我们的研究所和可以培养博士生的研究所有天壤之别。”

1964年，本田技研工业总公司实行了一次大规模的机构改革。这个大动作还没展开之前，一天晚上，宗一郎把藤泽叫到家里，两人一边喝酒，一边交谈公司的大事。宗一郎开言说：

“藤泽老弟，我看最近要对公司来一次大规模的机构改革，……”

“啊？您有些什么考虑？”藤泽有几分感兴趣，他知道眼前这位董事长是常有好点子的。

“我想，要实行董事制度。”宗一郎兴致勃勃他说，“以前，董事们都是分别兼任各部门的负责人，例如销售部长、外国部长、资材部长等等，这不利于人才的培养。我的意见，董事就是专职董事，不要去兼职，……”

“那么，董事不兼职，去干些什么呢？”藤泽有点搞不清楚。

“去搞调查研究。他们要从公司的全局出发，去发现公司的存在问题，去教育职工，决定经营方针，即负责‘发现、教育、决定’三大工作。我们要求他们要站得高，看得远，从全局出发，考虑、处理问题。”

“好是好，只怕这些董事思想抵触，一下子转不过弯来。”藤泽微微笑了笑说。

“那只是暂时的，慢慢会想得通的。”

“好，那就照你的意见办吧。”

哪知，董事新制度一公布，果然引起很大反响。员工们感到挺新鲜；董事们普遍感到左右为难，不知如何是好，有些董事私下里议论：

“这本田、藤泽两人搞什么鬼？叫我们徒有虚名而无实权，怎么开展工作呀？”

“纯粹是刁难我们，削掉我们部门的权！”

“真叫人有力无处使呢！”

董事们当时的心境，正如西田通弘在《世代相传的经营》一书中所回忆的：

“对我们这些只有部长、厂长工作经验的人来说，要重新懂得董事的作用是什么，真苦死我们了。”

董事们惶惶惑惑，被集中到一个大房间办公。那里摆放了四张大桌子，既没有秘书也没有董事的专用间。这是一种与众不同的陈设，也是前所未有的。

董事办公室只是“有名无实”，董事们平时不坐在那里，而要下去“重新学习”，技术员出身的到经销部去，经销部门出身的到生产第一线去，了解情况，发现问题，为董事会议作准备。

其实，不让董事兼职是一种“革命”。它不是从某一部门的利益，而是从公司全局的利益出发作出的决策。普遍认为，设立董事新制度是在为“集体领导的体制”作准备，是“董事办公室”的长远战略。毫无疑问，宗一郎和藤泽是牵引本田技研工业总公司这一列车两个车头的，是本田总公司这一群山中两座雄伟壮观的高峰。他们总有一天要退下来的，那时很可能出现青黄不接的情况。宗一郎和藤泽看到了这一点，深谋远虑，高瞻远瞩，及早采取了这一措施，旨在逐步提高青年董事们的领导水平和领导艺术，汇聚他们的集体智慧和力量，以便一旦宗一郎、藤泽退居二线后，能够有人胜任他们留下的工作重担。

西田叙述了董事制度的一些方针：

“董事要努力使自己具有能够进行正确判断事物的能力，并以自己的信念和决心去进行更高层次的决策。

“有关自己负责的部门，要从大局出发去把握问题，对未来的发展要有自己的见解，对完成任务要负责任。

“充分发挥各自专业知识和工作经验的特长，站在共同利益的基础上谋求相互理解。

“通过一切机会，努力钻研业务，使自己具有一种魅力，使自己变成越来越受信赖的经营者。”

实施“董事办公室”制度的同时，宗一郎和藤泽指定河岛喜好为临时负责人，然后，两人突然从董事办公室中消失了。

“本田先生，明天召开董事碰头会，您能不能来参加？”河岛打来电话。

“哦，我不参加了，你们开吧。”宗一郎回答得挺干脆。

“藤泽先生，明天董事开碰头会，您能不能来参加？”河岛又征求公司“第二号人物”的意见。

“本田先生去不去？”藤泽反问。

“他说不能来了。”

“那我也不去了。你们开吧。”藤泽也很干脆地回答。

过了一会，藤泽给宗一郎打了个电话：

“本田兄，河岛说明天开董事碰头会，他说你不想参加，是吗？”

“是的。我想，我们俩应当尽量少露面，最好不露面，因为如果在那样的场合露面，年轻的董事们就会有顾虑，就会看我们的脸色办事，就会被我们所说的话束缚住，这样，董事办公室的作用就达不到了。”

“说得对。反正他们提出的意见或建议，最后还得跟我们商量，同意后才能付诸实施。看来董事们开会，你我还是不露面为好。”藤泽高兴他说。

从此，凡是通知参加董事办公会议，宗一郎和藤泽都婉言谢绝。直到他俩引退，已有10年没参加过董事会议了。

两位“巨头”没出现，青年董事们却悄悄地茁壮成长起来了。

第二十章 社长秉性 令人可敬又可亲

工作时认真工作，娱乐时尽情娱乐。他不能容忍员工消极怠工、偷工减料以及不负责任的行为，暴怒之下会毫不客气地大打出手，但他是“恨铁不成钢”。受“教训”的员工也往往能够谅解。

但他又是颇富人情味的人，而且公私分明，一切从自己做起，使全体员工受到严格的训练……

1974年、在本田企业第五届创意比赛会上，宗一郎试乘员工设计的游乐车。

宗一郎有一套独特的工作作风和人生哲学。他认为，工作的时候要认真工作，玩乐的时候要痛快的玩。他说：“人都是自私的，我们与其说是为别人工作，为公司工作，不如说是为自己工作来得正确。大家都是为了自己能获得充分的时间玩乐，才会拼命的工作；人生要是没有可供玩乐的时间，那才是无聊，也没有必要工作了。”“有些人说是为公司而工作，我实在不欣赏这种人。这种人最不诚实。人总是为了享受好的生活，为了享受自由的时间，才会拼命工作。”

为了让全体员工亲身体会他的作风和人生哲学，宗一郎竟让全公司员工放假两天，在京都举行空前规模的庆祝活动。

1963年8月是本田技研创立15周年，又是开始生产四轮车的纪念日。来自全国各地的8000名公司员工，聚集在京都市，举行一个别开生面的庆典。

为了举办这项庆祝活动，宗一郎事先向全体员工征求活动内容提案。结果滨松工厂第一机械课提议：“包下京都市，痛快玩两天”。这个提案得到采纳。公司负担全部活动费1亿日元。宗一郎对由年轻社员组成的组委会说：“一定不能给京都市民添麻烦。我就提这个要求。至于其他活动内容和程序，完全由你们去安排。”

第一天白天，员工们成群结队去大戏院看戏或看电影，或者去听著名歌星演唱和观看喜剧演员表演；晚上，所有饭馆、酒吧均可自由出入，员工们凭着组委会印制的“本田专用金券”，可以到处吃喝，还有艺妓陪同玩乐，金券用光了还可签单；市区还有专用交通车，接送员工们四处游玩。

第二天上午在京都市体育馆举行排球比赛的决赛，下午举行15周年庆祝盛典，宗一郎在会上发表热情洋溢的讲话，衷心感谢来自全国各地的员工们对他的长期支持和合作。

庆典活动结束后，8000名员工秩序井然地返回各地。会场上的垃圾全由员工们自觉携走。京都市长竖起大拇指对宗一郎说：“本田先生，您教导出来的下属，个个都是好样的！”

“员工也是经营者”——这又是宗一郎的新观念。

他说，员工们不是雇佣劳动者，他们有参与公司经营的权利、义务，不分资方、劳方，要同心协力克服公司所面临的困难，这样才能真正称得上是劳资一体。他也常说，绝对不能忘记感谢客户、银行、卫星工厂、经销商和全体员工，“正因为有这么多人支持，才有我们本田公司今日的辉煌！”

在宗一郎的领导下，本田技研集团所以能在摩托车和汽车大赛方面屡次取得优异成绩，闻名于日本和世界车坛，难道是偶然的么？

非也！

宗一郎做事的基本方针就是非常认真、彻底，极端负责。他喜欢独立思考，富有开拓者的精神，反对模仿别人的产品；自己所生产出来的商品，质量一定要上乘，经得起实际检验。如果谁违背了他的宗旨，造出了低劣的产品，或者散散漫漫，无所事事，毫无上进心，宗一郎便会大发雷霆，甚至挥动拳头打人，抓起扳手锤子什么的扔过去。每当遇到这种情况，员工们准会吓得四散逃走。

正如前社长久米回忆时所说的：“宗一郎社长平常都戴鸭舌帽。他一进房间，我们看到他头上的帽子，便知道他心情好坏。帽子斜着，表示心情愉快；帽子戴得很深的话，那一定是情绪恶劣。社长心情不好的时候，如果发现我们有不可原谅的过失，他就随手拿起身边的扳钳、锤子摔掷过来。因此，研究所同仁如果觉得情形不对，都先把这些危险的工具藏起来，有的人则借口躲到洗手间避险。

“不过，老社长的头脑比我们这些年轻人有弹性，创意也多。当我们在设计上遇到难题的时候，经他指点，大多可以顺利解决。”

本田技研的技术干部都受过宗一郎的严格训练，他们稍一不注意，违背了宗一郎的基本方针，那就随时会遭到一顿臭骂和拳脚。前董事长杉浦在担任技术研究所所长的时候，也曾在二三十个部属面前，被宗一郎揍了一顿。

有一天，杉浦正在所长室办公，突然一个部属跑进来说，“所长，社长找你。”杉浦急忙赶到社长那里，问他有何指示。宗一郎一句话不说，猛力用他那粗壮的右手，打了杉浦一巴掌。杉浦吓了一跳，忙问：

“社长，到底出了什么事？”

原来，问题出在螺丝钉的长度，确比实际所需长了3公厘。

“谁叫他们做这样马虎的设计？是你吧！”杉浦还没有来得及解释，左掌又来了。

杉浦实在气愤不过，叫嚷道：“社长，你怎么不听听我解释？就爱打人！……”他想：我是堂堂一个研究所所长，拥有1000名部属，我也有自尊心。社长指责的设计问题，我固然有责任，但也不必在众人面前这样羞辱我嘛！我实在干不下去了，我要辞掉这个差事。

杉浦想到这里，抬起头来狠狠地瞪了宗一郎一眼，正要提出辞职，竟发现宗一郎的双眼湿润润的，这是恨铁不成钢？这是自责自己过于鲁莽？似乎都有。杉浦心里热烘烘的，眼里盈满泪水，一句话也说不出。他顿时领悟到，社长是真心诚意的要教导我们，哪怕一个小小零件也不能马虎，必须非常严谨地设计、制造，不然的话，怎能做出值得顾客信赖的商品？这是他的“机会教育”，他打我是为了要大家了解技术、品质的重要性。杉浦心头的怨恨情绪消失了，他低着头说道：

“社长，对不起，我错了！我要好好改过……”

“唉！我也有错，不该随便打人。……”宗一郎脸上现出真诚的歉疚，伸手拍拍杉浦的肩膀，温和地说。

宗一郎对模仿别人产品的人非常反感，认为是无能之辈。当研究人员模仿其他厂家，或者用其他公司做借口的时候，宗一郎最会发脾气。比如，他给研究人员的课题很难突破，研究者就以其他厂家为例，问他可不可以照其他厂家的方式解决这个问题？他一听就勃然大怒，大声嚷叫起来：

“什么！照别人的葫芦画瓢，哼，没出息！我们要追求世界第一，不管

有什么困难，不管别人会不会做，我们都要把它做好，这才是本田人与众不同之处！明白吗？”

听了这理直气壮的话语，部属们还敢还嘴吗？他们只会深深地受到鼓舞、激励……

宗一郎常常是早上头一个上班。他不是整天坐在办公室里，只会批阅文件发号施令的人，而是整天在工厂和部属生活在一起，亲自动手搞试验的老板。部属们打心底里敬佩这位老板，心甘情愿地追随着他埋头苦干下去。

人们常爱说：“榜样的力量是无穷的。”宗一郎的以身作则的精神确实令人感动！

那是 1950 年的一天，为了谈一宗出口生意，宗一郎和藤泽在滨松一家日本餐馆里招待外国商人。为了助兴娱乐，叫来了艺妓陪伴。宗一郎和藤泽轮流举杯，同客人干了一杯又一杯，气氛十分热烈。外国商人一时大醉，跑到卧室呕吐起来。

过了一会，只见服务生满脸沮丧地回来说：“糟糕！本田先生，我不小心，把客人的一副金牙都倒进厕所里去了！怎么办才好？”

宗一郎一听，暗忖：客人要是醒来不见了假牙，多尴尬呀！没了假牙，他吃东西不方便且不说，外观上也不好看嘛。他于是二话不说，连忙放下筷子，跑下楼去，扳开粪池石板，脱光衣服，只穿一条裤叉，毫不犹豫地跳下粪池，用一双筷子打捞起来。那些粪便、便纸在水面浮着，臭气熏天，令人作呕。宗一郎从容不迫，用筷子拨弄着粪便纸屑，细心寻找，却像没事人一般。他只能轻轻地拨弄，稍为用力过猛，假牙套就会沉下去，因此得小心翼翼地慢慢寻找，找了好一阵，终于把那副假牙找到了。

宗一郎回到卧室卫生间，冲洗干净身子，重新穿好衣服，再对假牙冲洗干净，并进行了消毒，然后悄悄地放回客人的床边。服务生惊奇地问：

“您是怎么找到的？”没等宗一郎回答，藤泽激动地抢着说：“是本田先生亲自跳下粪池去寻回来的。”

“啊！本田先生，太谢谢您，太谢谢您，您真伟大！您不怕脏跳下粪池，一般人都做不到的啊！可您这个大老板做到了！您帮了我大忙，我一辈子不会忘记！……”服务生深受感动。

藤泽亲眼目睹了宗一郎寻找那副金牙的全过程，后来他说当时浑身都在颤抖。宗一郎这时已是十分富有，但他不用金钱去雇请别人代劳，而是不怕臭不怕脏，亲自动手，这是多么难能可贵，又是多么高尚！“本田先生这个人，一辈子都可以合作下去。”藤泽情不自禁地暗想。

这时，藤泽武夫进入本田技研工业总公司才第二年。

第二天一早，外商醒来，并不知道昨夜发生的事，宗一郎和服务生也不提及，他戴上假牙，高高兴兴地握手告别了。

宗一郎的个性豪爽，不拘小节，但他公与私却非常分明。这方面最突出的例子，表现在他是本田公司的创始人，却不让自己的子女亲属进入该公司（前面已有详述，这里不再重复）。早在 1961 年，宗一郎就许下诺言：

“我将提名公司中最优秀的人选充当我的继承人，如果没有合适的，外国人也行。因为世袭家族经营一家公司，大体上是要破产的。你就等着瞧吧。”

他的一位叫新田的友人听他这么一说，觉得这个人是在说傻话，因而十分惊奇。“作为一个日本人，这是十分难得的。”新田被宗一郎这种奇特的思想深深地感动了！因为好多人都是把企业交给自己的子女的。

再从日常生活来说，本田公司为宗一郎准备的公服用轿车，他从来不当私用。他自己花钱买本田牌轿车，一直到晚年，凡是私事外出，都是自己亲自驾驶私家车。

有一次，博俊的朋友来找他，说：“今晚我与女友约会，能不能借个车子用一用？”

“要摩托还是轿车？”

“当然是轿车呀。”朋友含笑说，“约会总不能让女友吹得披头散发嘛。嘻嘻！”

当时博俊自己只有一辆摩托车，还没有小汽车。家里是有两部小轿车，那是父亲专用的公、私车。朋友求上门来，碍于情面，博俊只好壮着胆子，背着父亲把他的私家车 GM 借给他。临走，博俊千叮万嘱：“千万不要出事，小心谨慎驾驶！你知道老头子的脾气……”

“行啦，行啦。”朋友点点头说。

车子很晚还没开回来。博俊急得像热锅上的蚂蚁。又等了半天，才接到朋友打来的电话：

“博俊，很对不起，出了车祸，车子撞坏了。我和女友都受了伤。……”

“啊呀——你！我一再交待你要小心……唉！你叫我怎么办呀？……”

“因为高兴，喝了点酒，车子撞到树上……”

博俊惶恐不安地走到父亲的书房门前停下了。

“博俊，有事吗？”父亲摘下眼镜，抬起脸来。

“爸，很对不起，您的 GM 车被朋友借去，不小心给撞坏了……”

“什么！我的车子给撞坏了？”父亲一下子跳起来，大声地叫嚷，“你这混蛋小子！为什么私自把车子借给人？”

“我不敢向您请示，怕您不答应，所以就……”

“我也不是不能给人方便；我决不容忍你把车子借给那些不负责任的人使用！……”

博俊被父亲结结实实地训斥了一顿。

以后，博俊再也不敢随便动用父亲的专车了，须得他批准方可。他觉得不太方便，决定自己买一辆轿车。他想：父亲是公司德高望重的总头目，只要他写个批条，用优惠价买辆车绝无问题。于是他把自己的意图告诉父亲。宗一郎却说：

“我这儿没有批条，也从不写批条。你要买，就到经销商那里去买好了。”

博俊按照一般价格购买了一辆本田车。有些朋友知道他父亲的身份，以为托他父亲可以购到优惠车，博俊笑了笑说：

“哪有这般美事！？你们也许不相信，连我要买部车都是按市场价买下的呢！老头子古板极了！”

朋友们听完，都感到非常意外。

宗一郎在生活上有个习惯，自己认准了的就干，还十分讲究效率。比如，他早餐喜欢吃蛋卷和冰淇淋加牛奶，如有别的好吃的早餐，立刻就换，而且可以一连吃好几个月不变。

他每天早早就驾车上上班，晚上一般都是直接回家，一进门，边走边脱衣服往洗澡间走去，为的是节省时间。

他的晚餐爱喝点西洋酒，菜肴也是大众化的。吃完便坐在客厅里看看电视，最喜欢看历史剧。每当闲暇，喜欢逗逗动物，家里养有鹈鹕、老鹰、短

腿长尾鸡、牧羊狗等。

博俊小时候，并不喜欢客厅挂的画，父亲不让他取下来，训斥他道：“这是我的钱买的，如果你想挂你自己喜欢的画，自己挣钱买去！”

宗一郎对孩子们从小就灌输这么一种思想：自己想要的东西，就得靠自己勤劳的双手去获得。他对孩子们也从未问过“你长大后想当什么”之类的话题，对博俊只提醒过一次：“赶快决定你自己要走的路！”

博俊现在自己经营一家名叫“无限”的公司，主要研究开发畅销赛车的零部件，有职工 50 多人，在美国还有分公司。博俊在青年人中间很有威信。

宗一郎也有让晚辈百思不得其解的言行。博俊回忆说：

“在宴席上，人们奉承几句，老头子就来劲了。我在旁边看着看着，常常在想，真不可思议，性格如此单纯的人，为什么能干出如此一番事业来呢！？不过，也许正因为他是那种性格的人，才能轰轰烈烈干事业吧……”

第二十一章 从善如流 宗一郎放弃己见

他是汽车气冷引擎的信奉者和执行者。起初产品销路不错。然而在 1968 年举行的国际大赛上，用气冷引擎的本田赛车出现车毁人亡的惨剧。

必须悬崖勒马！但他仍执迷不悟，引起设计人员强烈反对。在这种尖锐对立的状态下，藤泽不得不出面加以妥善解决。他从中发现了一些卓越人才……

图中操作摩托车者为宗一郎，摄于是 1978 年。

有人说，本田的成功并不在于用几倍的努力做好一件事，而是在于力求做好许多事情中的每一件事。

1965 年以后，在本田技研内部，发生了持续几年的“气冷或水冷”的大争论。

宗一郎有一种信念，认为将来的汽车引擎必然要走“空气冷却方式”之路。他说，水冷式引擎其实也是用水做媒介的“气冷式”。所有引擎都是气冷，只有“间接气冷”和“直接气冷”之分，既然如此，何不抛弃常出毛病的水冷系统，采用直接气冷式？

宗一郎坚持要采取气冷式有何根据？有的。他经常津津有味地对部属说：“第二次世界大战期间，德国的隆美尔将军在北非沙漠大败英军，理由很简单，德国的战车部队与水无关，只要有汽油和机油，便可到处横冲直撞，而英军的战车部队作战，却一刻也离不开水。”

本田技研的气冷式引擎，首先在 N360 小轿车上使用。N360 采用 FF 方式，尽管是轻便轿车，可称高功率、高性能；它还有一个优点，车内空间最宽敞，驾驶员感到挺舒适，售价才 31.5 万元，它把高速、宽敞、价廉三者集于一身，很快成为畅销品。销量高达 10 万辆。

宗一郎完全沉浸在成功的喜悦中。因为 N360 是他亲自主持设计制造出来的。

宗一郎决定在埼玉县狭山建造一座 33000 平方米的大工厂，用来生产 N360，以供市场急需。

宗一郎还决定首次装上气冷引擎的赛车参加 1968 年在法国举行的一级方程式冠军赛。车手是美国籍的吉奥·史雷赛。比赛开始，他很顺利地跑完两圈，刚进入第三圈时，由于速度过快，失去控制，车子猛力撞在围墙上。一瞬间，油箱着火，发生爆炸，引起熊熊大火，吉奥被活活烧死在里面。

此次大赛的领队仍是久米是志，他又是这部引擎的设计者。他亲眼看见这场惨剧的发生，内心里非常悲伤。

处理完善后事宜，回到国内，久米将这一惨剧向宗一郎作了汇报。他好像刚从恶梦中清醒过来似的对社长宗一郎说：

“本田先生，我看这 N360 还是暂停生产为好。……”

“为什么？因为赛车出了事就动摇啦？胆小鬼！”宗一郎置之不理。

N360 果然引起了很大的冲击浪潮。不仅是在赛场出了人命事故，即使平时在高速公路上行驶，如果遇到强风袭击，车子也会四轮朝天。

1N360 被汽车业界认定是“有缺陷车”而被宣传媒介作了大量报道。可别小看宣传舆论的力量！本田技研总公司一下子陷入了困境，销售量顿时急剧下降，例如，1966 年 N360 的产量竟只是 1965 年的 1/5。

本田技研总公司仍然硬着头皮不承认，说什么“一连串事故是由于保养不善或不懂 FF 汽车的特性、违反操作所造成的”。

宗一郎虽然不服气、不认帐，但他仍是最痛苦、最难受的，因为实际上他是 N360 的“生父”。过去他经常在电视中大谈技术和产品，这时不知怎的，他的身影和谈吐一下子消声匿迹了。

宣传媒介对这一“突变”非常敏感。记者纷纷找上门来。宗一郎传出话来：“现在谁也不见，有事情请找宣传科负责人，全部由他们受理。”宣传科总是以“正在调查中”为借口，不作正面回答。

宗一郎在社会上暂时“消失”了。他躲在技研所冥思苦想，认真分析了 N360 的缺陷，设法对它进行改良，目的是企图挽回 N360 的败局。

本田技研所以久米是志为代表的设计人员，曾经多次向宗一郎提出建议，应尽早从事水冷引擎的开发，否则会落在别的厂家后面。因为气冷引擎的内部温度难于控制，气缸内燃料与空气的混合比率，常因高温而不稳定，导致不能完全燃烧。他们认为，为了通过 1970 年实施的汽车废气管制，还是采用易于保持一定温度的水冷引擎比较有利。

设计人员提出这些建议时是充满危机意识的。但宗一郎不加理会，仍然要他们研究气冷引擎。他板起脸孔说：“你们不要多说了，还是集中研究气冷吧！”

有一次，设计人员私下在研究所二楼的小房间，偷偷摸摸商讨水冷引擎的设计，猛不防宗一郎闯了进来，愕然地问道：“你们在这儿干什么？”

久米是志并不觉得这是见不得人的事，便坦城地说：

“社长，我们正在探讨水冷引擎的可行性，您看，还画出了蓝图……”

话没说完，宗一郎满脸怒色，叫道：“谁让你们这么干的！我不是吩咐你们搞气冷吗？为什么要阳奉阴违不听招呼呢？”

“社长，我们心自问，完全是为了公司的前途才……”

“是呀，社长，实践证明，气冷行不通，必须走水冷路线。”

设计人员纷纷发表看法。

“你们立即收场！以后再不要提水冷二字。这个公司——我当家！”宗一郎说完，气冲冲地走了。

设计人员个个面面相觑，觉得满腔热情好像给泼了一瓢冷水，一个个灰溜溜的。久米是志对宗一郎的领导作风大感失望，当场写了一份辞职报告，送到副社长藤泽手里。

“副社长，社长的态度很难改变，我们一致认为不宜搞气冷，可他非要我们搞不可，我觉得无法再干下去，我今天就辞职，明天到四国地方去度假散心。……”

藤泽神色紧张地看了一遍，觉得问题相当严重，他不能不出面了。因为如果再不出面调停解决，将会危及公司的事业。他本来今晚另有事要办，只好搁下，便笑笑说：

“久米，什么问题那么严重啊？要提出辞职？嘿嘿，有话好商量嘛。不要动不动就采取辞职手段。”

“副社长，我觉得很难再干下去，……”

“小事一桩。我来解决。今晚我请你们吃饭，咱们好好谈谈。”

藤泽在热海温泉请久米是志几个研究干部吃饭，仔细听取他们的意见。

听完久米等人的说明，藤泽说：“你们的意思我明白了。明天就照这个

内容，向社长做一次报告。”

久米摇摇头：“社长个性太强，我说得再多，恐怕也没有作用。”

“好，好，大家先用餐，天大的事情总可以解决嘛。”藤泽一再劝大家开怀畅饮，但大家心情抑郁，勉强吃了些，也不知是啥滋味。

吃到中途，藤泽起身离座，悄悄地走到电话间挂了一个电话给宗一郎：

“本田兄，你在公司是当社长重要，还是当一个技术人员重要？”

“还是当社长重要吧。”宗一郎回答。

“那就同意让他们去搞水冷引擎？”

“好吧！”

藤泽打完电话，回到宴席间，脸上露出一丝愉快轻松的笑容。他没有明说，因此大家还蒙在鼓里。他力劝设计人员只管开怀畅饮。“问题有希望解决的，”他说。

第二天，久米一上班，同事们告诉他：“社长已在办公室等你。”久米只好硬着头皮踏进社长室。宗一郎平常不抽烟，这时他的右手夹着一根香烟，面向玻璃窗一语不发，手在微微发抖。沉默了片刻，他勉强开言道：

“你来了，坐吧。”

久米心想，已不必讲得太多了，于是单刀直入地说：

“我们还是认为不能采用气冷式。”

“好吧，就照你们的意思去做，”宗一郎不假思索便说。

久米暗暗松了一口气。

本田技研正式开始水冷引擎的开发了。

这件事情过后不久，本田技研对燃烧的研究取得了卓越的成果：1971年开发成功的 CVCC 引擎，是世界上第一个能通过废气管制的产品。这个低公害的引擎被公认为是技术上的一大革新，对本田技研的发展有很大贡献。

宗一郎是个胸怀宽广的人。这场争论对于发现和培养人才颇有意义。只要发现在公司里有拼命工作的人才，他就会悉心加以扶植培养，对于其中的佼佼者则会当成继承人，以便将来把接力棒交给他。这次大争论中站在他对立面的年轻一辈技术人员，比如河岛喜好、杉浦英男、久米是志等人，不但未受宗一郎的排斥打击，后来还先后被提升为接棒的社长或董事长，这岂不很能说明问题吗！？

1970年12月的一天，宗一郎从报纸上看到日本政府公布了“马斯基法”，不由得紧蹙起了眉头。他把科研人员召集起来，学习“马斯基法”，商讨对策。

原来，“马斯基法”即限制汽车排放废气法，是由美国国会议员马斯基提出来的，故称为“马斯基法”。

当今世界，汽车数量不断增加，它所排出的废气，严重污染了大气层，早已成为社会一大公害，引起了世界公众的严重关注。美国洛杉矶市首先提出了汽车废气排放的有关规定；1960年加利福尼亚州又提出了排气规定。日本参照美国的“马斯基法”，从1971年起便开始规定废气排放量，为美国的1/10。如果违反这个规定，必将受到罚款或关闭汽车厂房的处理。

无疑这对汽车厂家是一个巨大的打击。国内一些汽车厂家强烈要求政府推迟实施。要通过“马斯基法”，关键在于生产出合格的发动机，但这是非常困难的事。它需要庞大的人力、财力、物力。汽车厂家能否生存下去，就看你能不能生产出这种新型发动机。

“我们一定要开发出低公害的发动机！诸位，大家同心协力，哪有不可能的事！有志者事竟成！”宗一郎用坚定的语气鼓励大家。

宗一郎下定决心，和年轻的技术人员一起开始收集资料，查阅文献，不屈不挠攻关，研制 CVCC 发动机。

CVCC 发动机，其构造是在往复式发动机气缸盖上安装辅助燃烧室和辅助滤过瓣。这一理论原理早为人们所掌握，但要在实践上成功却尚未有先例。宗一郎决定把它应用到新型的低公害发动机上。

马克思说得好：“在科学上面是没有平坦的道路可走的。只有在那攀登上不畏艰难险阻的人，有希望到达光辉的顶点。”

宗一郎的实践证明了这一点。宗一郎带领科研人员，全力以赴投入了研究，宁可其他产品暂时停止开发，而对低公害发动机则进行反复研究、实验和试制。他们遭受过无数次的失败，洒下多少汗水，费尽多少心血，用了将近两年的时间，终于研制成功符合“马斯基法”规定值的低公害发动机——CVCC 发动机。

这是世界上第一个能通过废气管制的“高精尖”产品，被公认为是技术上的一大革新。本田技研工业总公司的成功，赢得了很高的荣誉，在世界汽车产业界一马当先，比 GM、福特、丰田和日产等超一流的厂家遥遥领先，使他们对本田的成就无不感到震惊！为此，本田受到了美国环境保护局、全美科学协会的高度评价：“这是当今最优秀的低公害发动机。”

本田宗一郎欣喜若狂，他为科研人员举行了庆功大会，给大家颁发了丰厚的奖金，并在大饭店设盛宴招待全体科研人员。他举起酒杯高声说道：

“CVCC 引擎的研制成功，是一件了不起的大事，是大家呕心沥血、不辞劳苦的伟大成果，在世界汽车史上写下了光辉的一页，是有深远的世界意义的！来，为了我们的胜利，为了我们的成功，我敬诸位一杯，干了吧！”说完，带头一饮而尽。

科研人员纷纷过来为宗一郎敬酒，盛赞他的不可磨灭的功绩。宗一郎满脸笑容，摇摇头说：

“不，这是大家的功劳，不是我宗一郎一个人的功劳，离开了大家，哪怕我宗一郎有三头六臂，神通再广大也是无济于事的！”

“社长，我们研制成功 CVCC 引擎，GM、福特、丰田、日产这些大公司有什么反映？”有人问。

“他们感到震惊，称赞我们了不起。这一下，我们的汽车开向世界中场就可以‘耀武扬威’啦！哈哈哈……”

丰田、日产以及美国福特等超一流汽车厂一家纷纷前来要求本田技研转让 CVCC 引擎的技术，宗一郎和藤泽表示同意。这一技术的转让又为公司赚了一笔巨款。

第二十二章 两相对比 方显出英雄本色

有比较才有鉴别。人们常会拿他和其他企业家相比。他们有相似的地方，也有迥异之处。突出表现在是任用亲属、亲信还是重用毫无血缘关系但有真才实学的人？对待员工是采用平等态度关怀、爱护，还是采取居高临下的立场？

1936年，宗一郎就是驾驶着图中这辆赛车卡契斯号在全日本赛车大赛中夺魁。这辆具有历史意义的赛车于1981年修复，宗一郎坐在车上，握着方向盘，缅怀过去的奋斗岁月。

在生活中，人们常爱用对比的方法去分析事物、分析人物，从中找出相同点或不同点，总结出带根本性意义的经验和教训来。

在日本，本田宗一郎与松下幸之助也是常常被人用来作比较的两位。

松下幸之助是松下电器公司的创始人，他把公司培育成为世界性家用电器厂家；宗一郎则把本田技研工业总公司培育成“世界性汽车、摩托车厂家”。但他们的基本立场和经营思想是完全不同的。

宗一郎是技术能手，幸之助是销售服务能人，虽然两人都是由狭小的街道工厂起家的，但一个靠修理车辆，一个靠经营家用电器。两家经营范围有着本质的不同。

宗一郎不懂经销，他的主要任务和兴趣是研究、开发新的汽车、摩托车产品，宏伟的目标是要争得“日本第一”和“世界第一”，宗一郎和藤泽携手合作，把公司培育成为“国际性大企业”。松下幸之助具有独特的经营策略，他没有遵循日本的传统做法，用创业人自己的名字做商标，而是采用“国民”（National）牌，利用做广告进行广泛宣传。在商品的销售上，松下也没有依靠日本最主要的配销系统——制造商系列商店，而是创办自己的配销网络，把产品直接送给零售商店。

在用人方面，幸之助把自己的亲信、亲属安排在公司的重要岗位上，亲属中有内弟——后来创办了三洋电器公司的井植熏和养子松下正治。亲信中有高桥荒太郎等众多能人，高桥后来担任松下电器公司董事长。因此，在松下电器公司有着强烈的家族观念和“管制”色彩，幸之助就是这个家族的“大家长”。

在本田技研工业总公司里，却没有这种家族观念的气氛和管制色彩。宗一郎和藤泽坚决拒绝当“家长”。在本田技研工业总公司领导层之间没有亲属，没有与宗一郎有血缘关系的继承人。前面已经说过，宗一郎极讨厌亲属一起经营一个公司，他把自己的亲弟弟弁二郎也毫不客气地“撵”出去了。这样，本田公司是一种毫无血缘关系的、以青年人占绝对优势的单位，公司里洋溢着轻松愉快、自由豁达和生动活泼的气氛。

据说，本田技研和松下电器之间，曾经互派年轻员工到对方公司研修，为期10天。本田职员从松下研修回来，说：

“在那样严密的管理之下，实在透不过气来，他们竟能工作。”

松下职员从本田技研研修回来，却说：

“在那样放任自由的环境下，想不到他们竟也能照样工作。”

两个公司，两种工作环境和气氛，所以员工们有着完全不同的感受。

人们常爱把宗一郎比作美国汽车大王亨利·福特。

的确，他俩有许多相似之处。比如性格。宗一郎小时爱闹恶作剧，是个“孩子王”；福特小时也十分淘气，无心向学，喜欢干活，做些手工，对工作热情很高，为人豪爽耿直。

又如经营之道。宗一郎由小至大，惨淡经营，通过参加世界大赛（摩托车、汽车）来提高本公司的知名度和技术水准；福特也是这样，抓住公司获得迅猛发展的关键，成为后来居上的汽车厂一家，参加大赛，获得世界冠军。

福特常爱说：“我从未考虑过‘不可能’。”

“哪有不可能的？！”这是宗一郎的一句口头禅。

再如灵气。福特从赛场上捡起一块损坏严重的法国赛车的铁片，悄悄把它装进口袋，回来立刻分析化验，晓得它是一种新式特殊钢，据此引进生产技术，从而制造出了闻名世界的T型汽车；宗一郎在参观欧洲工厂时，也买回许多零配件，回来立刻组织技术人员进行分析化验，在这基础上推陈出新，终于研制出新型的本田车，成为具有外形美观、性能先进的一流车辆。

但是，福特和宗一郎的人生道路是完全不同的。

福特不安于“实业家”的位置，他想要在政坛上大露头角，他参加过上议院议员的选举，还角逐过四年一度的总统竞选。到了晚年，福特思想僵化，固步自封，坚持生产T型汽车，贻误了新车的研制，最终以最高领导层意见分歧严重，分道扬镳而告结束。

宗一郎呢，能够引以为戒，始终没有走福特的老路，他相信藤泽，始终没有独揽大权，他放手让藤泽去全力经营销售和财务，自己集中精力从事技术研究和开发，“两套马车，并驾齐驰”。

藤泽曾经十分担心晚年的宗一郎会步福特的后尘。后来事实证明，他的担忧是多余的。幸亏宗一郎一直非常清醒，也没有福特那种权力欲望，他把藤泽看成是忠实的事业伙伴，而不是上下级关系，因此，彼此一直是互相尊重，互相信任，互相支持，共同把本田技研工业总公司的事业推向前进，直至成为世界性的大企业。

宗一郎尽管有武断专横的毛病，但他能够听得进不同意见；即使在水冷还是气冷问题上，与年轻科技人员发生严重对立的情况下，当藤泽最后出面调停时，还能理智地作出让步，放弃自己的错误主张。君子焉能无过？知过能改就好。这是宗一郎胜于福特的一个方面。福特推行错误的劳工政策，使劳资关系恶化；宗一郎推行“慈爱主义”，对员工处处表现出关怀爱护，换取了员工对公司的忠心耿耿，这又是宗一郎优于福特的地方。

在藤泽看来，宗一郎是一位伟大的天才，是一个出类拔萃的人物，如果没有他，日本的汽车工业不可能有像今天这样的发展。藤泽深有体会地说：

“对生产企业来说，不只是看产品结构合理不合理，而要看有无技术革新，有无对未来的探讨。本田宗一郎不是一个急于下结论的人，而是追求理想、永不停息的人。我深深懂得，我能与他携手合作，是莫大的光荣。他的所作所为令我佩服。”

宗一郎的成功有什么“秘诀”吗？他自称：“我成功的秘密是有想象力，足智多谋，有新构思，理论坚强和时间经济。”“我的生活是靠多看、多听、多实验来充实的。”

本田宗一郎一直是以“技术专家”的身份出现在生产第一线的。因为他

有藤泽这个负责经营管理的理想伙伴，使他不必要再分散心思去考虑销售方面的事情。

笔者拿宗一郎与松下、福特作一简单比较，无意去贬低松下、福特，拔高本田宗一郎。事实是，松下、福特的经营是相当成功的，他们都是世界闻名的“电器大王”、“汽车大王”，他们的经营各具特色，不能带着某种偏见去强求他们按照一定模式去做。

日本作家上乡利昭所著的《摩托之父本田宗一郎》一书中，认为宗一郎的成功之谜有如下五个特点：

第一，注重工作现场。他在工作现场思考问题，指挥制造生产。

第二，注重实践。宗一郎极为讨厌空洞的理论，凭想象造不出车子，而必须亲自参与研制，亲自实践，这是至关重要的。

第三，遇事乐观。即使是身处逆境，宗一郎还是充满信心，没有绝望，没有被困难吓倒。在危急关头，沉着应战，他想的只是如何解决出现的困难。只有勇敢地迎着困难上，才能冲破难关。

第四，自知之明。他绝对不插手自己不擅长的工作，不干预经销买卖方面的事务。他牢记“逐二兔者不得一兔”的道理，并作到始终如一。

第五，以苦为乐。即使是身处逆境，宗一郎也是乐呵呵的，并把痛苦化作动力。

这些都是言之成理的。

但，本田宗一郎最大的成功在于：对理想的执著追求和为实现理想而表现出的矢志不移、一往无前的精神！

图为宗一郎访问比利时的工厂时所摄。

1961年，宗一郎与一位名叫新田次郎的日本作家访问了欧洲的一些城市。事隔17年，新田次郎回忆那段经历时说：“和本田先生在一起，他总是问些令人讨厌的问题，这个那个的，好像还问了‘那个女人为什么扭着屁股走路’之类的问题。”

新田次郎又说：“他这么一提，倒让我注意到了，大概是那个女人穿的鞋有一边的鞋后跟低了几毫米吧。那就是说，鞋子的制造工艺有问题。如果汽车在制造工艺上出了问题，跑起来也可能会左摇右摆。”

第二十三章 不约而同 愉快退居第二线

两位创立本田技研总公司的巨头自动辞职，把正副董事长的“宝座”，让给毫无血缘关系的接班人。

宗一郎跟藤泽共事 24 载，彼此信赖，合作愉快，从未吵过嘴，各自作出重大贡献。而今双双卸职，毫无留恋，只觉心底无比愉快。

宗一郎花了两年时间，走访全国各地经销商，感谢他们长期积极的支持。

1984 年，宗一郎获法国政府颁发荣誉勋章

1973 年 10 月，本田宗一郎和藤泽武夫同时宣布辞去本田技研的社长与副社长、董事长与副董事长的职务，双双就任董事兼最高顾问。社长和董事长的“宝座”让给毫无血缘关系的河岛喜好。宗一郎时年 66 岁，藤泽 62 岁。

这在当时是一条轰动全球的新闻。

说起宗一郎和藤泽辞职的事，在同年年初便决定下来了。最初是由藤泽提出来的。他通过专务对宗一郎说道：

“本田兄，藤泽先生要我转告你：他老早就想退下来了。在今年公司创业 25 周年纪念日，他想辞职了。”

宗一郎一听，立刻爽快地回答：“我们俩一块退好了！我跟他是一对搭档，缺一不可，要辞就两人一起辞。我也退下来。”

第二天，宗一郎与藤泽在公司办公室见了面。宗一郎含笑地问：

“你下决心了吗？”

“是的，我想好了。”藤泽点点头。

“这辈子过得还不错吧？”

“是的，是不错。”

“你觉得幸福吗？”

“很幸福，我从心底里感谢你。”

“我也得感谢你呀！我们都度过了很有意义的一生。”宗一郎激动地回答。

“我们最初是在东京见面的吧？”藤泽抽了一口烟，思绪万千地问。

“是啊，一眨眼过了 24 年，”宗一郎感慨他说。“想当年，多亏遇见你，我们这个滨松的街道工厂才变成今天世界性的大企业。”

“哪里哪里。我要是不到你的公司工作，恐怕也得不到今天这样的幸福哩！”

“我们是老朋友，老搭档，你离不开我，我离不开你，两人共同撑起这个家业……我们的合作是真诚的、愉快的。”

“是呀，我跟你队来没有红过一次脸，这是十分难得的。双方都是肝胆相照，同甘共苦，互相信任。我看世界上很少有这样的合作伙伴。”藤泽心头热烘烘的。

“是的，天下少有的合作伙伴。”宗一郎情不自禁地点点头，“你这个人太好了，最主要的是没有野心，能拼命工作。所以，我绝对信得过你。”

藤泽坦然地笑了笑，不由地大声叫道：“知我者，本田兄也！……”

人们都说，宗一郎百分之百地信赖藤泽，他把公司的印章、自己的私章都交给他，换句话说，把公司的经营权都交给他，自己则呆在埼玉县和光市

的技术研究所里，全力以赴从事科学研究。藤泽确是一位贤明的经营者，宗一郎则是一位天才的技术专家。

有一个时期，有些人看见宗一郎与藤泽很少接触，便作出这样那样的猜测，什么“藤泽想独自称霸”呀，什么“藤泽想取代本田”呀，什么“宗一郎与藤泽闹不和”呀，等等。

这些谣言都传到两人耳边。一次，藤泽见到宗一郎，幽默他说：“本田兄，你怕不怕我‘独自称霸’？”宗一郎呵呵大笑说：“胡扯！怎么可能？要‘称霸’也只能是‘两人称霸’嘛。”藤泽又说：“还有人说我俩很少见面，是在闹不团结呢。”宗一郎反驳说：“我的天！要是我俩整天形影不离，那不是等于双方都在时时刻刻提防对方吗？这不是表明彼此的感情完全无法沟通了吗？如果彼此非要经常凑到一块，我想公司就快要垮台了！”

藤泽确实是个光明磊落、毫无野心的人。1965年以前，藤泽一直是总公司专务，专职负责财务和经营管理。任专务的人自然就是继承人。藤泽为了表明自己没有野心，决定把专务的位置让出来。于是他对本田宗一郎说：“我想当副董事长呢。”宗一郎立时会意，很快便答应下来了。

有一次，藤泽对部属说：“我发誓，自己绝对不当第一把手。那样，心情才舒畅，说话也可随便些，能迅速处理事务，董事长也可完全放心。”又说：“最重要的是不要被主帅怀疑，即配角在人格方面不应该被怀疑。”20多年来的实践证明，藤泽是没有私心和野心的。

正因为他没有私心和野心，宗一郎才放心把全部权力交给他；藤泽深为宗一郎的大公无私精神所感动，竭尽全力为他效劳。当宗一郎和本田技研处于危险关头，藤泽多次挺身而出，拯救了公司和宗一郎本人。

藤泽武夫在本田技研是作出巨大贡献的大功臣。

“本田兄，我俩退下来，谁来接棒？你考虑好了没有？”藤泽试探地问。

“考虑好了——河岛喜好。你觉得此人怎样？”

“对，我完全赞成。”藤泽由衷地回答。

宗一郎和藤泽即将引退的消息，一下子传开了。许多人感到惋惜，也有人认为这是他俩的明智抉择。有人曾经找上门来苦劝宗一郎再留一些时候。宗一郎含笑地说：

“谢谢你们的美意。但辞职的事，我和藤泽已商定了，在今年10月公司创立25周年时就正式宣布，这是不能改变的既成事实。

“在美国，成长中的企业负责人平均年龄是40岁。凡是社长在60岁以上的，企业一定缺少活力，并有停滞不前的趋向。我最近愈来愈感觉，年轻是多么美妙的事。……现在的时代，我们需要有新的价值观念，对企业与社会的关连，也需具有新鲜的感觉。这个时代，企业需要有更新鲜的经营哲学。老兵应该告退。”

也有员工说：“社长，你和藤泽副社长，既然不能两个继续干下去，那末，能不能留一个下来？”

宗一郎说：“你不知道，我跟藤泽是两人只顶一人用，藤泽一半，我一半，互为一半，引退也得一块退。如果只留下一半就太滑稽了！”

早在两年前（1971年），宗一郎便辞去了本田技研所董事长的职务。他还是有自知之明的。在对是开发气冷式还是水冷式发动机的问题上，宗一郎和年青的研究人员产生了意见分歧，甚至闹到了不可开交的程度，最后还是藤泽出面，总算把宗一郎说服了。从这里，宗一郎敏感地觉得自己的时代已

经结束了。

当时，宗一郎的得力助手西田通弘与本田在一次闲聊中，怀着战战兢兢的心情开口说：“我认为研究所的人都已经成长起来了，您是否可以考虑交班了？”

西田为何会提出这个建议？“本田先生与其说一心一意去履行董事长的职权，倒不如说他是活跃在技术开发现场的人物。事实上，他是以卓越的才能来领导研究所的。如果本田先生一直呆在那里，大家当然也还尊重他；但从培养接班人的大局出发，我想最好是请本田先生从第一线上退下来。”

当时宗一郎流下了感激的泪水，握着他的手说：“你说得对呀！今天就辞了吧。”他是个急性子的人。但还有个手续问题，的确不能马上就交班。

过了几天，宗一郎正式把本田技术研究所董事长的交椅给了河岛喜好。

又过了两年，宗一郎把自己长期担任的本田技术研究工业总公司董事长的职务也让了出来。

对于这样的举措，是需要很大气魄的。只要有一点儿私心，都会在“权力”这个重大问题上踌躇未决，甚至寻找请多“借口”死赖着不走。

但宗一郎不是这种人。这正是他的难能可贵之处、伟大之处。

联想到当今社会生活中，有多少人当了大大小小的“官”，到了退休年龄仍然不肯退下来，好像少了他一个天就要塌下来似的。即使一再拖延，还要向组织大讲“价钱”，提出这样或那样的苛刻“条件”，组织不答应就是不肯退下来，甚至还要把自己的子女或亲属硬塞进这个单位里去。即使勉强要交班了，也要交给自己的亲信而不肯让给毫无关系又确是出类拔萃的优秀人物……每当想到这些，你就不能不由衷地感到本田宗一郎先生的伟大、高尚，令人无限崇敬！

他对自己引退有过丝毫的犹豫吗？没有！

他对自己引退提过这样那样的条件吗？没有！

他有自己的子女在本田公司吗？没有！唯一的亲弟弟弁二郎这位跟着他创业的功臣，也要被他从公司里“赶”了出去！

自己辛辛苦苦创立的本田技研工业总公司，最后是拱手献给社会，丝毫不把它当作自己的私有财产交给自己的子女世代沿袭下去，这又是一种多么可贵、多么伟大、多么崇高的品德啊！

1973年10月，在本田技研工业总公司创立25周年的庆典大会上，宗一郎代表藤泽和他本人，正式宣布辞去本田技研工业总公司社长与副社长、董事长与副董事长的职务，郑重其事地把社长、董事长的交椅让给河岛喜好。

数千名员工的眼睛潮湿了，但又欢欣地笑了，大家热烈鼓掌、欢呼，藉以表达对本田宗一郎和藤泽武夫先生的尊敬和爱戴。

宗一郎在大会上发表了热情洋溢的讲话，他说：

“回想过去，我们实在经历了许多苦楚和失败，我也时常任性地提出无理的要求，让大家为难。不过，重要的是大家都能明白，一件事情成功的时候，在研究与努力的过程中，已经累积了99%的失败经验。因为大家都知道这一点，所以能忍辱负重，坚持下来。

“和本田技研共处的25年，对我来说是最充实、最有意义的日子。……”

宗一郎刚辞掉社长的第二天，他像往常一样6点钟准时起床，吃过早餐，穿好衣服，拿起公文包便要出门。妻子在后面问道：

“孩子他爸，你去哪？”

“上班呀。”宗一郎回答。

“你已经退休了，不必上班了。”

“哦！”宗一郎顿时恍然大悟，只得转身回来，喃喃地说：“我不用上班了？我该干什么？”

妻子应道：“休息。你辛辛苦苦干了几十年，从来没好好休息过，现在总算可以歇一口气了。”

第三天清早起来，宗一郎照例吃完早饭，穿好衣服，就出去开了车子，往公司的研究所方向跑。车开到半路，忽然想起自己已经辞了职，不用上班了，只好苦笑，掉转车头回家。

“孩子他妈，现在我无所事事，不知怎么打发这日子？”宗一郎蹙了蹙眉头又说，“这样子闲下去，是会闲出一身病来的！”

“你看书吧。”妻子说。

“哪能一天到晚都看书的！书看得多了，我就要头痛！”

“那就外出旅行去，我陪你。”

“外出旅行？”宗一郎忽然得到启发，兴奋地叫道：“对了！我要到全国各地走一趟，拜访那里的经销商，感谢他们多年来的支持、合作。”

“果然是个好主意！”妻子笑逐颜开。

于是，宗一郎开始作巡回出行的准备。公司头头听说这位最高顾问想要外出的消息，不敢怠慢，派出几位干部随行，并对出行的路线作了具体安排。为了照顾这位年近古稀的老人的旅行方便，公司准备了直升飞机、小轿车。

1974年1月，宗一郎由妻子陪同，从东京出发，按预定路线去拜访分散在全国各地的汽车和摩托车经销商。

车子和飞机由宗一郎和随行人员轮流驾驶。宗一郎是个急性子的人，他要秘书尽量把访问日程安排得紧凑些。秘书说：“本田先生，您年纪大了，我看每天安排四五个单位也就可以了。免得累坏了身子。”宗一郎笑道：“我身体强壮，精力充沛，每天多访问几个，多跑点路不要紧。不然的话，何年何月才能跑遍全国啊？”

秘书只得将日程排得更加紧凑，每天通常要跑三四百公里路，访问10个至15个单位，晚上还要宴请当地经销商、大客户工厂或干部，忙得像车轮般飞快转动。

“女上们，先生们，你们好！我本田宗一郎向你们道谢来了！”每到一单位，宗一郎总是深深地鞠躬，然后一一握手。人们惊喜地窃窃私语：

“啊！？他就是本田车的创始人宗一郎？”

“真是个大名鼎鼎的人物！”

“你看，态度多好，没有半点架子！”

“难怪他取得那么大的成功！”

到了一些修护厂，工人们因为满身油污，握手之前急忙想擦拭一下，宗一郎看在眼里，忙说：“不要紧，我也是黑手仔出身啊。”伸出手就用力一握。年轻工人能够亲睹宗一郎的风采，能够受到这位最成功的企业家当面鼓励。都觉得非常高兴和幸福。

如果所到的经销商那里正好有客人在选购本田摩托车或汽车，宗一郎便会立刻变成一名推销员，说尽好话，大力宣传本田牌车子如何如何好，要客人务必买下。他还会幽默地替客人向店主讨价还价：

“经理先生，能不能便宜一点卖给这位先生？看得出，他对你的商品那

么感兴趣……”

“好啦，好啦，看在我们这位大老板本田宗一郎先生的面上，这辆车就按九折优惠价卖给你吧！”

于是当即成交。三方（不是双方）皆大欢喜。

晚上，宗一郎宴请客人，一再举杯致谢。为了让客人玩得痛快，宗一郎总是带头唱歌、跳舞、说笑话，使宾主尽欢而散。

宗一郎跑遍全国，本州、四国、九州、北海道都留下他的足迹，一共花了将近两年时光。

宗一郎回到本田总公司，现任董事长河岛喜好率领上下各级领导在大门口恭候。河岛喜好紧紧地握着这位前社长的手幽默地说：

“老头子，您好呵！真是劳苦功高！”

“嘿嘿，我的心愿满足了，我要回家休息啦！”宗一郎笑呵呵地回答。

第二十四章 逆来顺受 堪称贤妻与良母

当事业遭到挫折之时，他常会发脾气骂人，她能忍受旁人难于忍受的一切；当他的心情不好之时，她会给他无微不至的关怀和体贴，给他力量和勇气。几十年风风雨雨，她紧紧伴随着他，不愧为他的贤内助。她被被誉为“校长先生”，全家人都尊敬她，爱戴她……

1983年，宗一郎在庆祝本田技研创立35周年大会上留影。

宗一郎从开办汽车修理店起家，奋斗数十载，终于实现了自己的人生目标，把本田企业办成了“世界性大企业”。

人们常说：每一个成功的人士背后，都有一个贤内助。

宗一郎的贤内助就是幸子。

幸子的最大特点，就是能够逆来顺受，能够承受一般人无法忍受的一切。

大家已经知道，宗一郎是个喜怒无常，性格十分暴躁的男子汉。每当他工作不顺心或遇到挫折，总是板着脸孔回到家里。幸子善于察颜观色，小心翼翼地，尽量不去惹他，总是不声不响干着家务活儿。过了一阵，见他的火气渐渐消退下去了，这才悄悄地走过来，递给他一杯茶或其他什么饮料，轻声地问了一句：

“怎么啦，是不是碰到什么不愉快的事？”

“没什么，”宗一郎轻描淡写地回答一句，但语气上已经没有怒冲冲的味道了。

有时，见到丈夫下班回来，脸色不对劲，幸子也会生出法子让他高兴起来——她会让孩子们吱吱喳喳地一窝蜂上去，这一个叫“爸爸”，那一个叫“爸爸”，孩子们的天真活泼会使作父亲的受到极大的感染，满天乌云一下子就被风吹散了。宗一郎呵呵地笑个不停，伸开双手把孩子们搂在怀里……

宗一郎是个生性风流的人，白天他拼命工作，一到晚上（指平时不是突击研制产品之时），他常常会结上一条红领带，打扮得齐齐整整，哄骗妻子说：“今晚有个朋友来谈生意，要迟些才回来。”说完，便开车走了。有时也确实是在谈生意，但幸子心里明白，大多数时间丈夫是去玩艺妓和喝酒取乐。她默默地忍受着，耐心地等待着，往往把孩子们哄睡后，一个人坐在灯下看书或打毛衣，等着丈夫回来。有时到凌晨一两点钟，外面响起车声，幸子终于暗暗松了一口气，放下手中活儿，走过去开门。

“你回来了？”幸子总要平静地问一句。

“嗯。你还没睡？”

幸子马上会闻到一股浓浓的酒气。她并不责备他，而是从容地随便问：“玩得开心吗？”

“是的。”丈夫含含糊糊地回答。一边走进卧室，一边脱下外衣，像一捆柴似地倒在床上，鼾声如雷。

“他喝醉了。喝醉还开车，这多危险！以后得提醒提醒他。”幸子心里这么想着，替他脱掉鞋袜，侍弄他盖好被子，这才熄灯就寝。

宗一郎常常半夜三更开着车回来，把邻居们都吵醒了。有的人第二天会

找上门来对幸子说：“你那位为什么经常半夜三更才回来？你知道他在外面搞什么名堂吗？”

“不晓得。”

“他是不是在外面胡来？”

幸子不由得一怔，忙说：“不会吧？男人有男人的工作，他交友广，忙于应酬也是常有的事。”

她就是闭口不谈丈夫玩艺妓的事。对于这件事，幸子比较开明，她不是不想管，但就是管不了，既然管不了，不如随他去，免得闹得大家脸上不好看。她的态度是“眼不见为干净”。尽管如此，作为妻子，无论如何在这方面是很敏感的。有一次夫妻俩过性生活，幸子忍不住问道：

“你是不是常常在外面玩女人？”

宗一郎恼羞成怒，骂道：“你别胡说！你什么时候见我玩了女人？我就是玩了你也管不着！这是我的事，以后你不得干涉我的私生活！……”

按照一般女人的脾性，对于丈夫这种横蛮无理的态度，一定会闹得天翻地覆的。但是，幸子没有吭声，虽然受了委屈，可她能够自我排解。她想，一个人不可能十全十美，总有这样那样的缺点错误，不可强求他是个完美无缺的丈夫。只要他有理想，有事业心，爱自己、爱家庭、爱孩子们就可以了，至于玩艺妓那些“生活小节”可以不必跟他斤斤计较，人家在结婚前就是这样了，怎么能把他长期形成的娱乐习惯扭转过来呢！

算了算了。幸子颇想得开。

在日常生活中，幸子挨丈夫臭骂的事是很多的，但她逆来顺受，一声不吭、不当作一回事。事情过后，她会找机会婉转地批评丈夫几句，或适当作些解释；当宗一郎心平气和下来，或明白了事情的真相，他也会对妻子说声“对不起”，“你受委屈了，别放在心里呀，我的‘校长先生’！……”

“校长先生”这个雅号是藤泽给起的。有一次，幸子当着丈夫和藤泽的面，对丈夫说了一大篇开导的话，这温和得体的语言，理直气壮不容辩驳的事实，使得丈夫不住地点头，连声说：“是的，是的。”藤泽立时开玩笑地说：

“嫂子，你真是‘校长先生’哩！本田兄在公司教导别人，回到家少不了你的教导。他听你的，嘻嘻！……”

从此，“校长先生”这个绰号便传开了。

幸子早已成了家庭主妇。她不在本田技研任职。每当她来公司给丈夫送饭，员工们便会开玩笑地说：“社长，‘校长先生’来了！”“‘校长先生’，社长没日没夜的干，你可得管教管教他！”“社长动不动就发脾气，请‘校长先生’加强教育！”

幸子听着这些充满爱心和温馨的话语，总是笑得合不拢嘴。

曾经有人私下问宗一郎：“你对夫人的印象怎样？”

宗一郎甜滋滋地，不假思索便说：“好极了！她非常爱我，可以说她是真正把生命，把她的一切都交给我了！可以用四个字来概括她的美德，那就是‘贤妻良母’。至于我，不是一个合格的丈夫，我爱发脾气、爱骂人，她却能百忍百让。因为在一起，我才觉得地下是一般的女人。我要是她，早就出走了。我是那样想的……我要是妻子立刻就出走，离开这个火爆性子的男人。唉呀！她也真够能忍受的，天下少有！”

“为什么说她是‘校长先生’？”

“她就是‘校长先生’。这个名字是藤泽给她起的。我觉得很有道理。收教像我这样磨人的‘孩子头’，并能长期共同生活在一起，实在是不容易呀！若不是‘校长先生’的尽心尽责，我大概是无法活下去了！”

这一点也不言过其实。每当宗一郎在事业上碰到挫折时，幸子总是关怀、安慰和鼓励丈夫。当“梦”型摩托车的严重缺陷尚未改进，公司面临严重困境，仓库里的摩托车越积越多时，宗一郎心急如焚，流着眼泪说：

“唉，好不容易才把这摊子撑起来，难道又要倒下去么？”

幸子很理解丈夫的心情，忙安慰他说：“孩子他爸，不要悲伤，不要心急，你是最会白手起家的，万一倒闭了也不要紧，可以重新开始嘛。何必自己折磨自己？”

“你说得对。有你这么说我就放心了。”宗一郎感觉心里宽慰了许多，于是又重新振作起来，充满信心地说：“孩子他妈，你信不信？我一定要争当日本第一！”

“信，信！应该有远大的理想。”幸子点点头。

后来，宗一郎的长子博俊说：“老头子能有今天，多亏了母亲。我母亲是一位辅佐父亲的无名英雄！”

幸子自从跟宗一郎结婚那天起，便把自己的全部生命和爱情奉献给他，义无反顾，跟着他白头到老，有福同享，有难同当。在她的身上，体现出日本劳动妇女那种勤劳俭朴、彬彬有礼、默默奉献的传统美德。

婚后不久，幸子便发现宗一郎生活放荡、脾气粗暴的缺憾，但她从不对任何人谈及丈夫的不足之处，而是只谈他的长处、他的理想和他的拼命干的精神。

有一天，幸子跟丈夫吵了一架，独自回娘家散散心。母亲问她：

“宗一郎对你好吗？”

“好，妈妈。”

“他骂过你吗？”

“没有。”

“打过你吗？”“没有。”

母亲眼尖，突然发现女儿左手臂上有块青紫的颜色，便说：“这是怎么回事？不是本田打的吗？”

“不，不，妈。那天晚上我起来，不小心摔了一跤，……”幸子赶忙巧妙地掩饰过去。其实那是宗一郎打的。

“宗一郎能好待你，妈就高兴啦。我看宗一郎这孩子，不光长得英俊，还是有本事的人。你要好好侍候他，小两口好好过日子。……”

“是的，妈妈。”女儿唯唯诺诺。她想了一想，忽然又问：“妈，万一男人有外遇该怎么办？”

“啊！是不是宗一郎有外遇？”母亲敏感地问。

“不是，妈。我是随便问问的。”女儿急忙解释。

“这个问题吗？”母亲脸上不由地微微笑了笑，“如果自己的男人真的有了外遇，当然是不好，不过你也不必紧张，自己要更体贴他，想法把他的心拴住就成。——就看你有没有本事了。”

“妈，我明白了。”女儿脸儿一红回答。

从此，幸子对丈夫更加体贴、关心，夫妻感情日益加深，显得和谐温馨。宗一郎夜晚外出的机会大大减少了。

宗一郎和幸子一共生育了4个孩子，两女两男。谁都知道，孩子从生下来到长大成人，十几二十年，需要花费父母多少精力和时间啊！宗一郎对孩子不能说不喜欢，问题是他平日的精力、兴趣和时间全都花在研制摩托车、赛车和汽车的引擎上，哪有时间去照顾和培养孩子呢！？这么一来，抚育孩子的责任便责无旁贷地全部落在妻子肩上。如果是只有1个孩子倒也罢了，现在是4个，每隔三五年便生一个，你想想这抚养孩子的任务有多艰难！

幸亏幸子是一个任劳任怨、手脚伶俐的人。她默默地挑起了整个家庭的重担，毫无怨言。她原本是个小学教员，为了抚养孩子和料理家务，她辞去了她所热爱的社会职业，一心一意地把自己的青春和智慧全部奉献给丈夫和孩子们。这是一种伟大的牺牲！

幸子对孩子们教育有方，因为她原本就是个小学教师。她的4个孩子在富有教养的母亲的熏陶下，个个都彬彬有礼，积极向上，事业有成（其中次子胜久在美国留学期间不幸因病早逝）。

幸子确是个外表温柔和善的女人，她没什么脾气，常常都是脸带甜甜的微笑，给人一种极有教养极为优雅的感觉。她是个“夫唱妇随”式的贤妻，只要是有关丈夫的工作事务，她决不露面；但她还有另一面的性格和气质，这就是：她是一位具有旺盛斗志和勇于挑战的人物。

这一点，突出表现在她学习驾驶飞机上。

宗一郎在1973年秋，辞去社长职务后，担任公司最高顾问，公司为方便他在国内开展公务活动，特地在和光工厂和江东区直升飞机场，准备了两架专用飞机，供宗一郎使用。幸子对直升飞机很感兴趣，她常常围着驾驶员像个小学生似地问这问那。驾驶员问：

“本田夫人，你也想学开飞机吗？”

“是的。我觉得这比开汽车还安全，开汽车路上常常要出车祸。飞机吗，飞上天空，一片广阔世界，从空中往下看山峰、河流、村庄、城市，看得一清二楚，大自然的一切真是美极了！”

“这事我不敢作主，须得到本田先生点头才成。”驾驶员说。

于是，幸子在一天晚上对丈夫说：“当家的，我想同你商量一件事……”

“什么事？”

“我想学开直升飞机。”

“真新鲜！”丈夫不由地笑了：“你不怕摔下来？”

“不怕！干什么事都会有一些危险性，比如你开摩托、汽车，不是也出过一些事吗？”

宗一郎是个富有开拓精神和冒险精神的人，他听妻子这么一说，十分高兴，不假思索便说：“好啊！我支持，完全支持！不过要多加小心。”

第二天，幸子便向驾驶员请教了有关驾驶的技术及其他问题。大女儿惠子对妈妈学习飞行技术不以为然；说：

“妈，你已经四十几岁的人了，当飞行员是年轻人的事，你就别冒险吧！”

“不怕！我头脑灵着呢！你别给妈妈泼冷水呀！”幸子笑了笑说。惠子没法说服妈妈，又去找爸爸，希望得到他的支持。爸爸亲切地说：

“孩子，你的担心是多余的，妈妈不会出事的。她凡做什么事我都一百个放心。还有一层你不知道，妈妈为了支持我，支撑这个家庭，放弃了教育工作，当起了家庭主妇，现在你们都长大了，妈妈的业余时间便多起来了，这么多闲暇时间你叫她怎么打发呢？爸爸还要工作，不能整天陪她，现在她

有这个要求，应该满足她，使她的业余时间过得更充实些。你说对吗？”

惠子听了父亲一席话，终于想通了。她跑到停放直升飞机的草坪，母亲正在驾驶室里操练，一见女儿走上来，便探出头来问：

“丫头，你又来干涉妈妈？”

“不不，妈妈，原来爸爸那么支持你，刚才他把我说服了！”惠子脸色泛红的说，“妈，你就飞吧！不过要小心，叔叔（驾驶员），你可要照顾好我妈呀！”

“放心吧，惠子。”飞行员摆了摆手大声说，然后开动飞机，像只蜻蜓一般摇摇晃晃地升上了蓝天。

幸子正式领到飞行驾驶执照那年，她刚好 50 岁。

有时，幸子陪同丈夫乘直升飞机到各地视察、访问，就由她担任驾驶员，当然，旁边还坐着一位年青的科班出身的飞行员。

第二十五章 强手如林 初生牛犊不怕虎

70年代中期，本田汽车在世界尚排不上名次，但它敢于向强手如林的美国市场挑战！它派员在俄亥俄州三番四次进行考察，终于决定先建摩托车厂，万一失败也不致损失过于严重。经过一番投石探路之后，这家工厂很快“摇身一变”为美国本田汽车厂。本田的触角跟着伸向加拿大……

1985年，日本昭和天皇视察本田企业

70年代中期，本田技研公司雄心勃勃，开始尝试在美国推销他们的汽车了。

上面已说过，本田进入美国市场是从摩托车开始的。本田摩托车在美国大地飞驰早已成为不可否认的事实，但要想那些喜欢他们摩托车的用户，同样喜欢他们的汽车，是一件多么困难的事情！因为当时美国汽车业市场是由号称世界第一的通用汽车为首的三大汽车公司集团垄断着的，本田公司要想跨入竞争激烈的美国汽车行业里，必须拟定一套新的开发战略。

1969年，本田首次将N600型汽车销到夏威夷，次年再卖到美国大陆；但许多汽车经销商把这种车视为“发育过度的摩托车”，而不是汽车。一开始，本田汽车只在夏威夷、加州、奥勒冈及华盛顿销售。

最头痛的是很难找到汽车经销商。本田在国内卖摩托车的销售手法可以适用于美国，但卖汽车就不一样了。60年代后期，本田进入汽车业的时机远远落后于丰田和日产，国内那些较好的零售点都被占领了，仅剩的一些大店面租金昂贵，不适合用来经销汽车。因此，本田至今在日本的销售网只是些仅能摆一、二部车的小店面。

在日本，土地稀少对于国家的文化生活以及商业活动都带来很大影响。美国的法律规定，各州的汽车经销商之间要保持一定的距离，例如加州就规定其为10英里以上，日本就没有这个限制。因此，本田早期在国内建立的摩托车销售网可以适用于美国，但要想汽车销售也照那种方法则完全行不通。由于本田摩托车的高超技术在起作用，只有极少数经销商愿意开设销售中心。这样，在美国，建立本田汽车销售中心只能是个缓慢的过程。

1973年，本田推出的CVCC引擎，获得了美国人民的喜爱。当时美国汽车业界关心废气污染。CVCC引擎的独特之处在于，它不需要借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，因此本田被看成是一家创新公司。

短短5年里，本田汽车已在竞争激烈的美国市场赢得客户的信赖和接受。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传统与固守仪式。虽然我们知美国市场很难打得进去，但我们有耐心，愿意等待时机。当然啦，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。”

1974年，由于本田汽车在美国的销售逐渐崭露头角，公司开始考虑在美国建厂一生产的可行性。在许多人的心目中，像本田这样的小公司，跑到美国三大汽车厂的地盘，去跟他们正面竞争，简直是不知天高地厚！嘲笑归嘲笑，

本田还是一意孤行，决走在美国建厂了！

这不能不是一个勇敢的决定。

有人提醒本田：应该与其他汽车厂合资建厂，但那不是本田的风格。本田的哲学主张是：公司必须永远高举自己的火炬。

本田决定首先兴建一座 24300 平方米的摩托车工厂，投资 3000 万美元，这是一笔很大的数目，但比起兴建一座汽车工厂，还是个“小儿科”。这个方案有“投石问路”的意味，就是说，如果摩托车生产正常进行的话，公司再扩建厂房，改为生产汽车；万一不成功，还不至于让本田公司破产。

1976 年 4 月，《哥伦布公民报》登了一则来自东京的电讯，报道一家日本汽车厂准备在美设厂的消息，但没有提及到底是哪家厂。当时的俄亥俄州发展局长杜尔克看了这篇报道，产生了浓厚的兴趣，于是把报纸摺好放进公文包里。

第二天早上，他走进州长罗德士的办公室，说：“州长，这里有一篇消息，请您过过目。”说着，从公文包里把报纸取出来。

待罗德士看完，杜尔克说：“我觉得这是一个重大线索，您看怎么样？州长，也许我们应该在几个星期之内去一趟日本，把这件事情弄清楚？”

州长沉思片刻，说道：“不，不必等几个星期，我们明天就去，弄个水落石出。”

杜尔克马上与日本驻芝加哥领事馆联系，办理赴日签证。第二天早上 9 时，他俩乘机前往日本，到达时正好是日本的国庆日。两人先后拜会了丰田的执行副社长、日产董事长以及本田的社长，大力宣传俄亥俄州，并给他们一套资料，说明俄州的地理环境、环保法规、劳力资源和交通运输等等。这些汽车厂的负责人，个个彬彬有礼，不肯接触实质性问题，只是含糊糊地说：“至于是不是到贵国投资办厂，我们还没研究。”这次日本之行不到 5 天便结束了。

杜尔克和州长，一直等着消息，但数月内均无反应。州长有点不解地问：“莫非这篇消息不真实？抑或他们改变了主意？”

杜尔克说：“依我看，这不大可能。这三家汽车厂中，本田最有可能在美国设厂。”

“你有什么根据？”

杜尔克解释道：“丰田在美国的汽车销售量，虽然在三家中最大，但在全球来说。只是其销售量的一小部分。日产外销地区之中，北美所占的比重最大，但其数量远远比不上其内销。至于本田，它在北美地区的销售量就占了其总产量的一半，所以，本田来我国设厂就极有可能，因为它的产量那么大，还是万里迢迢从本土运来，那就很不划算。”

“言之有理。”州长点点头。“我们只好耐心等待啦。”

直到第二年 1 月中旬，本田加州分公司副经理吉田茂才跟杜尔克联系。电话接到他的办公室：

“您是杜尔克先生吗？您好！我是吉田茂，加州本田分公司副经理，……”

“啊！久闻大名，您好啊！”杜尔克兴奋地问：“请问吉田茂先生有何指教？”

“我想在哥伦布市与您和州长先生见一面，具体洽谈办厂的事。……”

“好极了！您几时能来？”

“就看你们的安排吧。还有,我希望在旅馆里谈比较方便,也比较保密。”

“好好,我明白。我马上向州长请示,然后打电话告诉您。”

州长同意立即会见。没一会儿,吉田茂驱车来到某高级宾馆,与州长罗德士、州发展局长社尔克见面。彼此相见、问候之后,吉田茂指着旁边一个青年说:

“这是我们分公司副经理谢德利克·志茂先生,他是在美国出生的日本人,兼做翻译工作。”

凑巧这天是该州有史以来温度最低的一天。吉田问:

“社尔克先生,俄亥俄州是不是经常这么冷?”

“不是,今天是空前未有的低温天气。”杜尔克忙说,“我们州的天气,一年四季明显,不会太冷也不会太热。”

吉田问了很多问题,并把对方的回答作了笔记。罗德士和社尔克大力宣传俄州是个理想的建厂地点,因为它接近美国大部分市场,交通四通八达,附近还有不少汽车零件厂。

会谈结束,本田两位经理并不表示是否在俄州建厂。州长虽未最后达到目的,但他终于弄清楚要在美国建厂的是本田,本田还准备了几个地方作为候选,例如密歇根、印第安那、伊利诺及田纳西等州。

3个月后,吉田又回到俄亥俄州,问了更多问题。过了两个月,杜尔克才从吉田的口中知道,想要多看几个地点。“可以。”杜尔克满口答应,于是带着本田专案小组到处看,几天里,一连看了五六十个地方,但没有一个特别吸引人的。

“我们需要一块摩托车厂建设用地,还要留有空间供下一步再扩大。”吉田提出要求。

过了几个星期,吉田两人又回到俄州,乘坐着州政府提供的小飞机。在飞往戴顿的途中,吉田问:

“州长先生,可不可以飞越运输研究所?”

“可以。”州长说。

运研所位于哥伦布市西北方80公里,那儿有一条120公里的高速汽车跑道,有一块3200平方米的开阔地,是世界上最好的试车场。飞机在跑道上空转了两圈,吉田要求下来看看,于是小飞机在滑行跑道上平稳降落。

看了运研所,吉田他们又问了一大堆问题,终于看中了这块有100万平方米的土地,因它位于马里斯维里西边10公里处,这个小镇人口只有8000人,而且距离飞机场、铁路、高速公路都不远,因此强烈地吸引了他们的注意力。

同年夏天,本田的主管回去草拟了合约的细节,俄州政府也同意补助250万美元,用来改善道路和公共设施。

1977年10月11日,本田与俄州政府正式签订了协议,在此地兴建一座摩托车厂,摩托车厂命名为“美国本田公司”。

当本田在美国宣布建厂计划时,出乎意料,反对最激烈的是那些本田摩托车的经销商。他们都要求摩托车继续在日本制造,因为担心美造的摩托车可能会质量低劣,严重影响他们的销售生意。

1978年,美国本田公司仍在继续建厂,本田总公司派来六位经理,负责招收员工。许多新进员工录取不久,就被送到日本的本田总厂,学习按规格焊接、油漆和装配摩托车等技术。

1980年上半年，由于美国本田生产的摩托车质量已达到标准，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。这是更大规模、更加勇敢的一步，因为建造汽车厂的费用比建摩托车厂的费用要多好几倍，也是直接向美国三大汽车厂的挑战。

1988年，本田在美国的投资总额高达17亿美元。本田的远程目标，是要把在美国的营运变成一个综合的、独立的本土企业。为了达到这个目标，美国本田公司在俄州安娜城兴建了一个两万平方米的引擎厂。

本田汽车总公司的董事长河岛喜好，有好几天夜不能寐。公司在美国建造汽车厂，弄得不好会使公司“流血经营”。如果要河岛投票选择的话，他会毫不犹豫地投“不干”的票。不久，河岛听到公司内部有四种不同意见：一是“要干”；二是“干”也行，“不干”也行；三是“不表态”；四是“根本别干”。他不顾意见纷纷，便正式表态说：“无论如何，我们要先干下去再说。”这种积极进取、敢冒风险的精神，正是本田公司的创始者——宗一郎及其继承者的一贯的信念。

本田总公司向美国提出保证，它的坚定不移的目标，是要把美国的本田汽车工厂，建成为正规的美国企业。正如当时美国本田公司总经理茅野彻郎所说的：“生产工艺的美国化，只是我们工作目标的一个方面。我们要把本田公司生产的汽车，让美国的每一位顾客，都心安理得地受用，在美国国内增强本田的研究和开发事业。在这个国家所取得的利润，其中的大部分再投资在这个国家。在经营方面，我们也打算实行美国化。最终目的，我们是想把本田公司造就成为一个“美国能够接受的企业。”

俄州政府对本田这个承诺表示赞赏。

1986年11月，本田技研总公司又设立了另一个北美汽车厂，地点选在加拿大多伦多市北面10公里处的小镇。这个厂主要服务于加拿大市场。

这样，本田终于在北美市场站稳了脚跟，并逐渐打开了销路，形成了一个极为喜人的好势头。这是1988年的宗一郎。

本田企业的员工常常说：“我们本田工厂即不是汽车制造厂，也不是摩托车制造厂，而是制造发动机的工厂。”

第二十六章 本田汽车 北美大地尽驰骋

本田汽车何以能在美国市场畅销？何以能击败一些对手，使自己的销售长盛不衰？根源在于它有一流的产品和一套与众不同的营销方法。本田经销商的服务态度确实令人感动。

本田在美国的成功，很大程度在于激发了全体员工的“团队精神”，大家都有一种荣誉感。本田车已在美国落地生根，开花结果。

1989年，宗一郎在“美国汽车殿堂”接受表彰，并目睹自己的照片被悬挂在壁墙上。本田宗一郎说过：“销售的方法应多种多样。如果总墨守一种销售方法——如把在日本销售的方法在美国销售运用那企业不完蛋才怪呢。”

本田计划到90年代初，在美国年产50万辆以上汽车，在加拿大年产8万辆，再加上由日本运往美国销售的42万辆。本田每年在北美销售数将达100万辆，等于本田全球销售量的50%。实际上，早在1987年，本田已在北美销售了73.8万辆汽车了。

这是一个非常惊人的数字，表明本田汽车已经在世界汽车行列中占有一个重要的席位。

前几年，日本40多家汽车经销商前来美国本田公司访问，同时也拜访一些经销商。他们看到美国经销商占地大多以亩来计算，大批各种规格的汽车井井有条地摆在展示室里，不像日本经销商顶多只摆一二部样品车，这使他们非常惊讶。说明本田能在美国获得成功，不能采用在日本行之有效的战术，也就是说，在日本奏效的经销方法，到了美国可能派不上用场了。

本田是世界上最大的摩托车制造商，占了摩托车市场50%以上。美国本田摩托车事业部一位负责人说：“身为摩托车业领袖，我们不仅要持续争第一，还要扩大市场。落居二三的厂商会急起直追，想要击败我们。我们永远不能自满。”

本田一直在摩托车国际大赛上称霸。例如1986年，本田囊括了美国十项重要赛车冠军。本田的产品应有尽有，无论是售价400美元的小轮摩托车，还是到最高级的休闲摩托车——1500CC六汽缸的“金翼”，全都成了畅销品。

本田非常注重广告攻势，它的摩托车的广告做得相当出色。前面已说过“骑本田车人人都善良”这句广告辞，引起很大反响。这次本田推出小轮摩托车的广告辞又是别具一格。有一个电视广告以小轮摩托车的特写镜头开始，配以旁白：“你痒吗？尽情去抓！”寓意是许多人幻想骑小轮摩托车的乐趣，他们应该设法去实现这个梦想。

本田开始在美国销售汽车时，销路并不好，直到推出CVCC引擎的喜美汽车，美国消费者才对本田改变了原来的看法。

本田必须以自己的产品反映出价廉物美，这样就很容易把汽车经销商吸引住了。1975年12月号的《读者文摘》有一篇文章，专门报道了本田装有CVCC引擎的汽车是一部节约汽油的低公害汽车。题目为：《来自日本——一部省油的洁净车》，现将一些片断摘录如下：

“1972年底，三部配置新式引擎的本田汽车。运抵密歇根州安娜堡的美

国环保署废气排放测试实验室。这三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，联邦规定汽车每行驶 1 英里（按：1 英里 = 1.61 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 万英里之后，平均每英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英里 3.1 克，本田的废气每英里平均只有 0.65 克。

“除此之外，还有另一项叫人惊奇的事！本田工程师在一部 1973 年份的雪佛兰羚羊牌车 8 汽缸引擎上，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，而省油性能也有提升。

“与此同时，日本政府完成了一批本田 CVCC 引擎的测试，发现此种引擎排放的废气远低于日本新实施的排放标准，而日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。本田在日本推出 CVCC 引擎驱动的小型四门车后，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 英里的省油性能。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。”

这篇文章还为顾客算了一笔帐：新引擎虽比传统内燃引擎贵 170 美元，却省下触媒转换器及其他附件，合计 350 美元，净省 180 美元，“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。”

本田的经销人员如获至宝，将这份专题报道复印好几万份，分别寄往全国各地。除了《读者文摘》报道了本田的科技突破，其他许多权威的汽车杂志也极力推崇 CVCC。因此，本田汽车马上得到广大民众的信赖，想买汽车的人纷纷争先恐后去商店购买。

过去不少对本田汽车冷眼相看的经销商，纷纷上门要求加入本田经销阵容。但本田还是有选择地让那些谙熟汽车生意的人进来。正如资深副经理毕尔默所说的：“网罗曾为美国三大车厂卖车的经销商，能使他以往的杰出表现也在本田发挥出来。”他回忆了自己在 70 年代初经历过的事：

当时毕尔默在南方一个城市，设法拉拢一个专营奥斯摩比车系的优秀经销商，因为他的地段很好，每月可卖 200 部车。毕尔默第一次打电话给他的时候，他说正在考虑另一厂牌的进口车，他甚至不知道本田车是什么样子，毕氏便开了一部本田车去给他看。他的身材高大，他看到车子便说：

“乖乖！这车子看起来太小了！”

毕氏答道：“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，他们脸上都露出了笑容。几个小时后，他打电话给毕氏，要他在几周之后跟他联系。毕氏愿意等，他想争取他。果然，最后终于签下了销售合同。“他的车子卖得很好，我从不后悔当初的等待。”毕氏说。

1974 年，本田在美国卖了 4.3 万部汽车。经销商们抱怨：“如果你能给我更多的车，我就能卖得更多。现在好多人都在排队等候呢！”

美国本田的两位经销首脑宗国旨英和舒米林，接获通知返回东京参加年度会议。总公司要求这些经销商们提出下一年度的需求数量。午餐时有人问他们：

“你们明年要卖几部车？”

“我们要卖 15 万部！”舒米林和宗国异口同声回答。

“15 万部！？”许多人都感到十分惊讶。“你们一开头只卖 4.3 万部，一下子增加那么多！”

“我确信，如果我们获配 15 万部车，准能卖完。事实上，我们在美国市场从来不曾因为估计错误而卖不完。我们老是有供不应求的问题。不过，我们宁可有这种问题存在。”

美国经销商盛赞本田，公司给了他们高度的自由去经营汽车销售。毕尔默说：

“本田确实与众不同，因为我们不告诉经销商如何经营事业，只给予十足的尊重。当然啦，当你与内行的经销商共事时，根本不必管得太多。”

为支援经销商，本田在全美建立十个地区事务所，负责人都是经验丰富的经理。毕尔默说：“我们尽量雇用有推销汽车经验的人。我可以把批售业务要诀都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，教我们的经销商怎样卖车。”

这种做法获得了喜人的效果。

1987 年，著名的汽车杂志《华德汽车世界》问读者：“如果你想卖车，你最想得到什么车的经销权？”本田被压倒多数的投票者选为首位。因为本田的销售商按平均卖车数计算，数量总是最高，库存最少，赚钱也最多。

本田在美国销售的成功，“入乡随俗”是很重要的。但本田并不追随美国汽车大厂的做法。

有一次，美国本田公司的设计人员，为一个车厢的设计伤透脑筋。他们于是来到迪斯尼乐园的停车场，观察人们如何把物品放进车厢，又如何取出来，设计者没有聘请外界的研究人员来收集有关资料，而是直接从现场取得了第一手的材料，终于完成了新车厢的设计。

有一位本田“阿科德”车的车主说：“每到周末，我把车子当平台式货车使用，显然，轿车不是用来载木材的，但我把后座摺迭垒起来，就可以把木板放进车厢。我以为只有我使用阿科德，但后来跟别的车主谈起来，才发现他们也是这样用的！”

许多车厂依靠设计工程师开发新车，但本田采用 SED（即销售、工程、设计三个词的字首缩写）。本田开发二种新车通常需要三至四年的时间，等于一般车厂的一半。美国本田公司副经理舒米林说：“我们开发新车的秘诀是，让来自各部门的人‘彼此交谈’，这样看起来很容易，事实也是如此，但在汽车业却不多见。”舒米林还说：“本田的销售人员与工程师彼此尊重。整个本田集团只有三位经理，每位都有工程背景。我想，这种方式还要持续很长一段时日，而工程人员如此和谐共事实在不错。你看，我们基本上是个工程公司，追根究底，在这公司里，产品就是一切，因此，既然工程人员不干预销售人员如何卖车，他们就会密切注意销售人员对车型与潮流的建议。而在任何事情决定之前，他们总是先听行销部门的意见。”

本田公司很善于听取经销商对商品的意见。因为从他们那里可以直接听到顾客的声音。每个经销商都可以直接打电话给最高行销主管，陈述自己对本田汽车的看法和要求。

本田工程师和制造经理们也到美国各地去考察，听取经销商们的意见。别的车厂常在自夸能虚心听取顾客与经销商的意见，但本田早已在实际行动

中证明了这一切。当他们推出第二代先驱 (prelude) 车系时，并没有装上动力方向盘，这对女性驾驶员颇为吃力，她们抱怨方向盘太重了。本田员工听到这一反映，在 6 个月内就全面换装上动力方向盘。

反应快速确是本田的一个传奇。前不久，有位 GM 的主管告诉《福布斯》杂志一个小故事：他在加州买了一部车，想在车上装上细纹饰条。该车生产部门答复：大概要一年时间才能办到。两者相比，谁优谁劣，一目了然。

有人问：“本田到底是一个什么样的公司？”

“本田总是在努力创造更好的产品。他们致力追求完美！”一位经销商不假思索地回答。

“我能当上本田经销商感到光荣。”另一位经销商也说，“能够卖车给朋友又不必找借口，这感觉真好！以前我卖车给顾客，自己却觉得不好意思。看看我们美国的柴油小轿车的历史，我实在很同情那些必须卖柴油车给老主顾的经销商们。他必须在心里这么想着：‘我很抱歉你们的车坏了，但我爱莫能助！’”

在打进美国市场之前，本田公司深入研究了福斯汽车兴衰的历史，从中获取有益的教训。

1978 年，福斯成为第一家在美国本土制造汽车的外国车厂。当时他们推出的金龟车，常出一些小毛病，连修理厂也难以修好。福斯提出“以旧换新”，也受到经销商们的抵制。最后福斯推出改良的兔子车，但已给美国人一个很坏的印象：福斯车质量差。

1984 年，福斯花费了两亿美元更新生产线，淘汰了兔子车，改为生产马力较强、车形较大的高尔夫车系；同年又推出另一款捷达车系。但在本田车强有力的竞争面前，它们都败下阵去了。1987 年 11 月，福斯不得不宣布关闭其宾州新史坦厂。

美国本田资源业务副经理艾略特说：“自从我们开始在美国行销本田汽车以来，我们就有三个销售特点。我们卖的是价值、省油和品质。日元的强势，削弱了我们相对于美国车的价格优势；而由于上次的石油危机，使得燃油成本不再是个主要因素，因此多年来重心已转移到质量及顾客服务方面。我们针对这个主题进行研究，发现顾客欣赏的是本田汽车的耐久、可靠及坚固。质量是我们根本的主题。本田一向强调‘日本制’的质量，而自 1982 年 11 月，我们开始在美国制造汽车，第一辆滑下装配线的车子就必须接受严格的检查。如果美国本田无法产出与日本一样的质量水准，我们质量优良的名誉就可能毁于一旦。”

1986 年，本田以 Acura 车系进入豪华房车市场，又为公司赢得了一项新的荣誉。《公路与跑道》杂志将该车评为 22500 至 27500 美元价位的“最佳性能汽车”。这家杂志说：

“由市场的佳评如潮看来，Acura 把德国最好的房车转化为漂亮、性能超强的组合，而价钱只有德国车的一半。在其他的高级日本车跟进之前，无人能出其右！”

《纽约时报》说：“现在说 Acura 车得到长久的成功，似乎为时尚早，但初期成果无疑是令人鼓舞的！本田之所以成为美国最大的日本车销售厂一商，在于它‘不做就等死’的决心。现在本田再度发挥这种决心。尽管仍面临挑战，本田将从它在美国的美好声誉中获益。”

《汽车趋势》杂志说：“本田经由对高质量装配与成品的承诺。加上马

力强劲又省油的引擎，登上美国汽车业的崇高地位。直到最近，本田仍然把重点放在传统的日本车市场——小型及超小型省油车的买主。但当本田在这些市场间获得成功之后，随之而来的却是日元升值的压力。促使日本本田总部进行勇敢的新冒险。豪华大型汽车带来的利润更大，而本田觉得它可以在这高价的豪华轿车市场与欧洲人一较高下，Acura 车系于是诞生了。”

Acura 车系的进入美国市场，使人们再次目睹了日本最年轻的大汽车公司采取的勇敢行动，步入不可知的未来，并获得超出任何人想象的成功。

Acura 的成功，归根究底在于它产品的质量。1987 年 12 月号的《公路与跑道》杂志，评选 1988 年“世界十大好车”，Acura 榜上有名。

本田汽车所以能赢得美国人民的喜爱，除了产品质量一流之外，注重服务也是一个重要原因。

日本是全世界竞争空前激烈的市场。本田如果在国内都无法成功，就别想进入美国市场。在本田，从最高主管到装配线上的每一个人，都在思考如何才能为顾客服务得更周到、更完美。美国本田公司经理经常提醒伙伴们：“你的工作质量，就是你的职业保障！”

把服务和质量融入产品之中。美国本田的资深服务副经理鲁坦说：“本田汽车的质量很高，所以和其他车厂相比，我们的顾客关系部门相对小了许多。有些人员误以为，质量问题是人为的因素，美国工人无法制造高质量的产品，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，而质量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，及其对质量的承诺！”

提供杰出的服务是本田的第一要务。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。因为他们的最高主管是工程师出身，他们比其他车厂更注重工程。他们常常在想，一旦把产品交到顾客手中，顾客使用时会遇到什么状况？

“只要我们的新车有毛病，就不会出厂，因此我们必须立刻把它修复。我们愈早处理，情况愈有利。”鲁坦说。

本田经常要求经销商，针对新车可能发生的毛病提出意见。车子有了毛病，要寻找一个快速而又专业的解答，最快的方式是打本田的技术热线电话。接电话的都是一些经验丰富的技师。他们会解答修理厂无法解决的问题。如果技师一时答不上来，他可以查阅电脑档案，看看以前有没有遇过类似的问题。要是电脑也无法解答，技师就会参考本田车系所有配线系统图，以便追踪下去，直到问题获得圆满解决为止。

技术热线的另一项重大利益，是可以将处理过的问题，迅速回馈到新推出的车型，几小时之内就可以将信息传到工厂，做必要的修改。技术热线部门每天早上都要开会，交流前一天的情况。

服务是一种很美丽高尚的东西。马寇仕在他的著作《寻求至善》里写道：

“顾客有一种认知——服务是对他个人关心的表征，而不是把他当作花钱的机械人。服务的意思是礼貌、亲切而不阿谀。‘铭谢惠顾’，或者只是一句‘谢谢你’都可以。有时候多关心顾客一点，在顾客所要的款式或颜色到货时通知对方，这些特质加在一起，会创造一种安乐和谐的气氛，使顾客对旅馆、商店、汽车经销商，或其他组织产生忠诚。”

在日本，成功的本田经销商很懂得“额外服务”的意思。当你买了他的车，便开始了对你漫长的服务历程：经销商会给你和家人寄来生日卡和晋升、

毕业、结婚等人生大事的贺卡。当你的车子坏了，一个电话打过去，他们便会派人来取车，修好再送回来。这种优质服务在经销商看来是顺理成章的，如果没有这些，就不可能成为一名优秀的经销商。

本田汽车打进美国市场时，公司员工都要学习如何为顾客服务。本田非常强调：经销商必须在所有领域（包括销售、服务、零件及旧车等）样样满足每一位顾客。当经销商做到这一步时，利润保证会提高。美国本田公司副经理艾略特说：

“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售后服务。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，接车技工与会计人员也要显示同样的礼貌。再怎么讲，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。’”

服务顾客不是一朝一夕的事，优秀的经销商懂得，它是长久之计。正如艾略特所说：

“要想在汽车业获得真正的成功，提供卓越的服务是很根本的。而且这种服务要能使顾客在下次买车时再回来。只要想想看，一个人的一生要拥有多少部车，就不难了解一部车的销售只是冰山的一角而已。一位顾客未来可能带来数十万美元的生意，而再度光顾的顾客也是公司最有力的口碑广告。假使一位终身忠诚的顾客，说服一个朋友或家人成为我们另一位终身忠诚的顾客，那么未来的业务量就会倍增。如果这个新客户又带来另一个，生意就会源源不绝。”

优越的服务是长期性的，对顾客应一视同仁。“顾客永远是国王！”这句标语最盛行的地方就是日本。日本人奉顾客为上帝、国王，带给顾客以温馨、周到、礼貌，本田已将这些带到美国来了！

本田在美国的成功，最重要的因素是能激发员工们的“团队精神”。现在企业界普遍认为，日本人团队合作的程度比美国人好得多，原因在于日本人的社会同质性比较高。但是从历史上来看，美国人民为了建设自己的国家，曾表现出无比的团队合作精神。

打从建厂开始，美国本田就致力于消除长久以来常见的劳资对立，创造了促进团队合作的环境。公司经理没有私人办公室、停车位及午餐室，5700多位员工只分成两个工作职类——生产与维修。

消除阶级障碍，是本田创始人本田宗一郎平等待人的坚实理念。他曾说过：“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。”

宗一郎特别注意身教重于言教。他要求大小经理都要以身作则，从自己做起，大家最不愿意做的工作，经理人至少必须做一次。因此，他常会打扫厂地板、倒烟灰缸、捡起洗手间地板上丢弃的纸屑果皮。宗一郎的言传身教，给本田员工们留下深刻印象，这种好作风一直往下传。

每当新员工一进来，公司就要让他们感觉自己是这个团体的一分子。

美国本田厂与别的传统工厂不一样，员工们不是成年累月干一项工作，而是每样工作都要轮换，这样便避免了乏味的动作和士气的低落。新的工作往往能鼓舞工作热忱，而工作轮换亦能使员工对整个生产过程的了解。同伴，经理人也经常被轮调到不同部门。

美国本田员工都有一种豪迈感和荣耀精神。有个员工这样描述这种精神：“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！”汽车装配线一位员工说：“自从我进入本田以来，常常很自豪地看着每部本田车经过我的面前，送出厂外。”许多员工都兴奋地表示，每当他们告诉别人“我在本田工作”时，往往得到很多赞许与羡慕的话语。

本田公司经过十几年的努力经营，已在美国落地生根，开花结果。它以自身的高质量产品、细致入微的服务态度，在激烈的市场竞争中击败了对手，数十万辆的小轿车在美国大地上驰骋……

第二十七章 观念崭新 经营管理第一流

美国本田汽车厂处处体现出平等精神，充分调动起员工们的积极性与创造性。它充满活力。你不能随便雇解一个人，他会向员工中产生的“法院”起诉，显示出对人的尊重。它没有工会，但鼓励员工用心思考、创新，常能吸收外界的新观念；它不随意与轩力厂建立亲密关系，一旦建立就很忠诚。它还崇尚“不求人”的哲学。

1989年，宗一郎在“美国汽车殿堂”表彰会上。

现在应当写一写美国本田汽车厂的崭新情况了。在这里、处处显示出平等主义的环境。在它那庞大的厂房四周，有着广阔的停车场，但它没有专属车位，谁先到谁先停，它不像别的一些厂，专门指定有厂长、经理的停车位，等级界限十分鲜明；在这里，没有专门的私人餐室、浴室、专线电话，从厂长到工人，每一位员工都在同一个餐厅用餐，公司厂长、干部、工人一样排排坐、吃午饭，熟悉的陌生的坐在一起，只要有空位，谁都可以随便落座，而不会有尴尬的感觉。

在美国本田，那些高层主管或经理，不会躲在豪华办公室里高谈阔论，而是亲临生产第一线，与工人一起干活，在现场指挥生产，发现问题，解决问题。本田汽车厂、摩托车厂及引擎厂都是开放式的大办公室，大家一律穿丁作制服，因此很难看出谁是经理、主管或秘书。但有一个好处，找人很好找，一眼就可以认出要找的人，无需通过秘书传达。

平等主义还表现在，对公司里关系到职工切身利益的事情，可能通过举手表决来决定。例如，1985年，美国本田厂所在地发生了一场大风雪，有好几天上不了班，严重影响了生产进度。大家有两种选择：一是每班工作时间延长两小时，一是星期六来加班。最后通过表决采用了后一种方案。接着表决是隔周的周六加班，还是连续五个周六加班；再连休五个周六。大伙选择隔周周六加班。

虽然这种表决不是什么很了不起的大事，但这种做法对整体士气具有积极意义，他们所承诺的生产指标，后来都顺利完成了。

本田的平等主义还表现在：被解雇的员工可以向“法院”提起上诉，并抽签选出6名同事担任陪审团。陪审团聆听被解聘员工的“抗辩”，并提出问题质询。投票是以无记名方式进行，少数服从多数。迄今已有20%被解聘职工得以复职。

美国本田公司显出年轻的本色。刚创建之时，宗一郎和藤泽都希望维持公司的年轻化，招募的人大多要精力充沛、想象力丰富。本田宗一郎退休时曾谈到：

“我从来没有说过‘现在的年轻人哪……’之类的话，毕竟我也年轻过，别人也曾对我说过这样的话。年轻的一代本质上就比较先进。虽然我的年纪已经可以准备‘降落’了，但能够被请回来掌握操纵杆，拉起机头，感觉也是蛮好的。我现在想要做的是，帮助年轻人安全地飞行。因此我要对年轻人说：‘在你的一生当中决心坚持，抓紧操纵杆，保持飞行高度。’”

年轻人已经在公司中起到主力作用。1981年，本田厂开发出很受欢迎的

“城市”车系，仅次于“喜美”车系，这个产品专案小组成员的平均年龄是27岁。

美国本田厂没有工会，这一点与绝大多数美国汽车厂截然不同。事实上，如果雇主对待员工好，工人就不需要工会了。IBM是美国最大的无工会雇主，员工待遇好，士气很高。美国本田厂也是如此，有一位员工说：“工会要收会费，我对公司的待遇已经很满意了，为什么要付钱请工会代表我呢？”

事实上，美国本田的员工待遇，与那些有工会保护的工人相较之下毫不逊色。1986年他们分享本田的全球利润，每100美元的工资可以多领11.84美元。加班费视时间不同而给予一倍半到三倍的工薪，加上每月的全勤津贴，工人收入已经相当可观的了。因此，他们觉得实在没有必要去组织工会。1979年美国本田厂开工以来，汽车工人联合会曾经设法组织美国本田劳工，但实际上毫无进展。看来工会难以在美国本田立足。

本田的员工与其他工厂工人最大的差异在于：本田人被授权可以用心思考。俗话说：“三个臭皮匠，等于一个诸葛亮。”如此多的员工在思考，只要每人提一条合理化建议，可以为公司办多少好事，节省多少钱！

能用心思考的员工，必须有冒险精神。如果人们害怕出差错而不敢去思考，就会不敢尝试不同的做事方法，那就谈不上创新了。

美国本田厂没有工作说明书，全靠自己去努力适应、调节。一位曾负责拟订厂房设备规格的工程师回忆说：

“我大学毕业后就加入本田。我的第一项工作是摩托车质量管理，然后被调到汽车质管，接着是摩托车装配。我在线上学到这个产业的许多细节。我不认为，一个刚毕业的工程师在通用汽车会被放到线上。在整个训练过程中，公司对于我的职责范围，以及对我有什么期望，一直没有明确的答案。我们小组的每个人都一再追问：‘你期望我们做什么？’但始终得不到肯定的答复。我们的经理只表示，他期望我们知道自己是在做什么，并负起责任。当然了，现在我知道他们是刻意放宽限制，这是本田做事的方式。但是另一方面，这种方式也容易令人沮丧，我们小组就有个家伙受不了而辞职，因为他需要工作说明书，否则就不知所措。这种情况持续了两年，而我和其他人都熬过来了。”

一位工程部门经理也说：“我第一个上司给我的建议令我刻骨铭心。在我上班的第一周，我觉得很难了解自己真正的职务是什么。向上司反映之后，上司安静地看了我几秒钟，用低沉的语调说：‘每一件事情都是你的工作！’就这句话，没别的意思，说完掉头就走。我费了一番工夫才理解他的意思，觉得他真是一针见血。”

工作说明书事实上是一种限制。没有工作说明书，视野反而无限宽广，给大家提供了成长的机会。每个青年员工都应该朝着许多方向去做、去成长与发展。

1982年10月，第一部“雅确”新车在美国本田厂诞生。事实证明，美国工人也可以像日本人那样生产高质量的汽车。

不怕不识货，就怕货比货。1986年，美国本田厂有3000名员工，在价值5亿美元的工厂每日生产1330部汽车；通用汽车公司在底特律的汉川克厂价值6亿美元，日产960部车子，人员却多达5800人。差异在于，本田以较少的人工生产更多的车辆。

本田的成功不是因为其一件事做好很多次，而是很多事情做得好上加

好。本田擅长向外界“借”来新观念。戴明是美国质量管理大师，他因介绍统计流程管理给本田，备受日本人尊敬。

1963年，现任美国本田执行副总裁奥保进，刚从早稻田大学毕业不到两年，就被公司选派参加为期6个月的戴明技术研究班，他必须研究出提升产品质量的方法，然后把它教给公司的同事。他与一个检查摩托车零件的6人小组共同努力，找出数百项缺陷，然后再把他们的发现建成档案。小组的任务是发掘潜在问题，调整程序和研拟制度。奥保进解释说：“质量是透过良好的原物料、设备，以及经验丰富、全心投入的人来达成的。当所有成分正确地配合在一起，并且彼此协调，就能获致高质量。”

当初在评估美国建厂的可行性时，本田任命一位美国劳工专家帮忙。这位顾问前来参观本田埼玉工厂时，发现当休息十分钟的铃声响起，许多生产线的伙伴继续工作30至50秒。即使打字员也是打完一个段落才停下。这时，人们才走到外面，坐在草地上抽根烟或喝杯饮料。

这位劳工专家说，“30至50秒的延迟休息，意义很大，因为员工一天只有两次的十分钟休息。”

“这没什么大不了的，我们所有的工厂都是这样。”本田经理告诉他。

这位专家却一本正经地回答：“在美国，这种情况永远不会发生，所以别指望美国员工会像日本员工那样。铃声一响，美国工人会丢下一切不管的。我就看过打字员打到句子中间就撒手不管，休息去了。”

但这位专家估计错了。在美国本田，员工们几乎像日本本田伙伴一样地投入、当员工们觉得被尊重，而且工作有荣耀，他们就会像主人一样，把工厂看成是自己的，毫不计较那一点休息时间。

虽然几秒钟不是什么大事情，但聚沙成塔，效果不容忽视。据罗伯特顾问公司在1986年所做的一项研究显示，美国工人平均每周“偷窃”4小时29分钟的上班时间，等于一年浪费六周时间。事实证明，美国本田员工已被视为世界上最具有生产力的人了。

本田伙伴们知道，每个人只要节省一秒，全美国本田就能省下4000多秒，也就是一个多小时。长年累月，这每天额外的一个多小时就会变成许多汽车。一秒的威力多么大！

本田工厂零件库存只够几个工作天使用，甚至几个小时就用完了。因此，在俄亥俄州及邻近几个州的协力厂，往往每隔几个小时就要交货一次，及时到达工厂并送往生产线。

及时(JIT)系统早就在日本车厂使用。原因是日本土地严重缺乏，缺少储存零件的空间。然而，美国的空间多的是，因此JIT的需求永远不是那么迫切。但最近这套系统的优越性，使愈来愈多的美国企业开始实施了。

自美国本田公司创建以来，宗一郎就已经强调，这家年轻企业若想获得成功，人是最重要的决定因素。他指出：

“你必须把周遭的每一个人都当作贵宾和顾客一样看待。这对产品有极大的影响。人们谈论创新，但创新不会平白发生，总要你重视他们，想要改善他们的生活，这时才会产生创新。”

的确，美国本田汽车公司赖以创立的基石是人，而非发明或机器。

当美国本田公司要招聘员工在俄州摩托车厂工作的消息传出后，在当地引起了很大的反响，这个偏远的农村没什么工业，现在他们可以脱离农田劳作，进入工厂当起工人来了，兴奋的情绪是可以理解的。

开工之初，当地民众普遍认为，本田想要生产出高质量的摩托车是肯定会失败的。因为当地劳工的素质根本无法同日本本田员工相比。但本田没有打算雇用临时工，它有长远打算，要招收一批最好的可用人才。

美国本田不举办笔试，而是面试，分三次进行。由本田主管或甄选人员探寻应征者工作态度的蛛丝马迹。进行深入的访谈，这是一件苦差事，但却是本田一贯追求质量的必要程序。第一次是征集一至五位应征者一起面谈，之后由两位经理单独面谈。如果还有第三次面谈，也是至少有两位经理主持进行。

事实证明，要在美国本田谋得职位，远比许多俄州百姓所想象的还要困难。公司内有人为你说好话，不一定会被录用。

1986年，到美国本田应征工作的有14700人，录取的只有1400人，不到10%。可见本田挑选员工标准之高。

早在1975年，俄亥俄州官员前往日本拜访汽车厂之前，俄州的首府塑料公司就已经与本田接触过。当时这家小公司的营业额只有500万美元。他们知道日本人要来美国办厂，觉得应该设法跟他们做生意。于是本田在哥伦布市开设临时办公室之前，他们就开始寄信给本田。但本田毫无兴趣。

过了几个月，塑料公司第一次接到令人鼓舞的回音，本田公司要派人来跟他们洽谈。洽谈过后，公司寄出更多的信，但没有订单进来。塑料公司的业务代表常常找上门来，成了本田公司的座上客。经过3年的“磨嘴皮”，塑料公司好不容易才得到第一笔订单，那是摩托车座椅底下的黑色挡泥板，金额为238美元。

塑料公司总裁泰勒回忆说：

“但在下订单之前，本田先派了一组采购人员到我们这儿来检查许多事情。我估计至少有150个人来过，包括从日本本田来的日籍董事。他们的要求尽管严格苛刻，我们还是做好准备让他们检查。比方，他们要看我们详细的成本结构，以往别的厂商只看我们的成本，不管我们是怎么做到的。本田则把我们的成本结构拿去跟别人比较，研究我们的效率。有了这项资料，他们一再回来跟我们讨论，针对我们能改善的地方提出建议。”

泰勒兴奋地说，现在首府塑料公司已被本田视为交情极佳的协力厂，随着本田厂的扩大，首府塑料公司也得到同步成长，生产量提高了6倍之多。在还没有成为本田协力厂之前，它只有两台注塑成型机，如今已拥有26台了；刚开始时，首府公司只为本田做一种零件，现在则超过80种零件，员工人数也从120人增加到350人。

自1979年首次向首府塑料公司订货以来，美国本田已由一个相当小的摩托车厂，成长为美国第四大汽车厂。

泰勒与本田合作多年，他深有感触地说：“本田人所做的每件事情都经过深思熟虑，他们独具慧眼，能看出每件要情对长期规划的影响。有时候，我觉得我好像永远搞不懂他们的心里在想什么，但我真的觉得他们是在想一些遥远的事。逐渐地，他们开始把长期规划的片断告诉我们，而当整个计划完成的时候，我不禁发出赞叹！我衷心敬佩本田经理人，他们看得很远！”

自从本田勇敢地踏入汽车业以来，不到1/4世纪，本田已经成为世界顶尖的车厂之一。这种成就，归功于本田谨慎而讲究方法的规划，也归因于日本人的传统所致。日本人认为浪费是一种罪恶，他们觉得所有的东西都是神明的恩赐，必须好好利用。日本除了水，几乎没有任何天然资源，这就难怪

日本人要盘算未来的日子怎么过。

高储蓄率，重视教育，对国家的责任感，研究发展的投资——所有这些都是着眼于未来。

本田公司崇尚“不求人”的哲学。本田曾经面临过向别人买基础技术的诱惑，但很快便拒绝了。日本本田董事长久米是志指出：“买技术的成本低，但一旦你向别人购买，这种技术就停留在那种水准。外来的东西毕竟不是你的一部分，如果公司不发展自己的基础科技，就永远要仰人鼻息，长远下去，公司就无法掌握自己的命运。”

本田极重视技术的自主性，从本田创业以来所获得的许多技术突破可以看出这一点。仅在本田宗一郎一生的事业生涯当中，他发明的专利就达 470 项之多。

美国本田总裁久交昭一郎满怀信心地说：“我们永远不求人帮忙。我们知道如何激励自己完美演出，甚至有超水准的表现。因为我们知道自己可以决定命运。我们要永远紧握自己

生命的火炬。”在 1984 年初，本田宣布将美国本田厂现址扩大生产能力一倍以上。1985 年 9 月 19 日，美国本田实现了扩厂而不停产，同时完成车型改款的新纪录。这是美国汽车史上空前未有的记录。

本田宗一郎具有多变世界里的全球性思考。1954 年，当本田技研工业总公司只有 6 岁大的时候，它的创办人宗一郎就宣布本田将成为一家跨国公司。这个决定使管理阶层在制定所有长期决策时，都采用全球观点来思考。本田国贸公司副总裁志茂指出：“我们的生存取决于全球思考。我们进入汽车业的时机太晚，使我们很难与日本既有的汽车制造厂商竞争。

我们别无选择，只好把全世界当作我们的市场。也就是这种想法，鼓舞我们到美国建厂。”

1960 年代末，本田公司开始制造汽车不久，本田宗一郎宣布他要做“世界车”。为了达到这个目的，本田派了两组工程师去环游世界，收集有关国家的风土人情、生活习惯及汽车市场等资料。另外，还专门派出一名工程师去欧洲住上一年时间，什么事也不做，只是观察这些国家的人民与汽车的关系，然后回来作专题报告。这些资料帮助本田设计出第一款“喜美”车型，宗一郎称之为“世界车”。

到了 70 年代中期，本田准备在美国推出第一部“雅阁”车系，也派遣工程师到洛杉矶研究美国的高速公路，取得了第一手资料，为车系的成功推出创造了有利的条件。

不论何时你想离开公司，请不要客气，但请让我们知道你不满意的是什么？更好的机会是什么？

——本田宗一郎

第二十八章 人走茶“热” 温馨真情暖人心

宗一郎离开了公司，但一颗心没法闲住，仍想方设法回报社会，捐出巨资举办各种公益事业，还义务担任好多社会职务，乐此不疲。

他虽然退下来了，但对公司的重大建设仍然关心、过问，处处为员工们着想。

他多年来对日本汽车和摩托车工业的发展作出巨大贡献，先后获得日皇颁发的“一等瑞宝勋章”、获美国底特律“汽车殿堂”悬挂肖像及其光辉事迹的殊荣。

1990年，宗一郎在一个颁奖典礼上与一位赛车手合影。

宗一郎虽然从社长和董事长的岗位上退了下来，但他并没有回家“养老”，而是继续散发“余热”，对社会做回报的工作。

他在东京开办了一个事务所，地点在银座地区的办公大楼里，只有十几平方米的一个小房间。宗一郎细细回顾了几十年来自己所走过的道路，其中多有酸甜苦辣，有成功的欢乐，也有失败的沮丧；有顺利时的心情舒畅，也有遇到困难、挫折时的焦躁不安。但从总的来说，他觉得自己的事业是成功的，这一生过得很充实，很有意义。自己以一个穷乡僻壤的铁匠的儿子，能够有今天的成就，绝不是光靠他一个人的能力，而是依靠众多的、各方面的人士的支持帮助。“没有群众的支持，就没有我宗一郎的今天！”因此，他要把所有的积蓄全部奉献出来，为社会作出应有的贡献。

想到这里，宗一郎心里非常兴奋。他灵机一动，立即给藤泽打了一个电话，请他马上来一趟，“有重要事情商量”。过了大约半个钟头，藤泽如约来了。两人互相握手、问候。

“藤泽老弟，你现在过得怎样啊？”宗一郎问。

“退下来以后，是清闲多了，不过有点闲得发慌，我想自己开个公司，有事情可做，日子就会好过得多。你呢，过得挺不错吧？”

“是的。今天我把你请来，是想同你商量一件事——”

“什么事？请说吧。”藤泽微微一笑瞧着他。

“我俩这一生，过得很好、很愉快，对社会也作出自己应有的贡献；这些日子我总是在想，我们能有今天，多亏亲人、朋友、社会上各方面人士的支持，还有广大员工的帮助，同心协力，才有今天的成就，我觉得我们不应忘记社会，要尽力回报社会，……”

没等宗一郎说完，藤泽便打断他的后，兴奋地说：

“本田兄，你是说我们要给社会捐款吧？”

“对对！你认为怎样？”宗一郎注意地看着他的眼睛。

“我完全赞成。你有什么设想没有？”

“有啊！”宗一郎说：“我俩是汽车制造商，自然离不开汽车安全驾驶。我想将本田技研原来设立的，‘安全驾驶推广中心’，加以扩大改组，成立‘财团法人国际交通安全学会’，你我各捐出本田技研股票50万股，怎样？”

“好吧。”藤泽爽快地答应。

两人商定聘请原东京大学校长茅诚司为首任会长。下设一个精干的办事机构，使这个学会能深入开展对有关交通安全的医学、工学、心理学、社会学等各种领域的科学研究。以后，宗一郎本人和本田技研每年都追加一笔数额可观的款项。

几年后，宗一郎又捐献 13 亿日元基金，设立“本田财团”，会长是曾任最高法院院长的下田武三。宗一郎亲自前往下田的家中，把设立财团的宗旨向他作了说明。下田武三竖起大拇指称赞道：

“本田先生，你真了不起，拿出那么多钱来办社会公益事业。行，我愿意出任这个会长。”

宗一郎见这位德高望重的前司法界负责人满口应承，非常高兴地说：

“下田先生过奖啦。您是个有威望的大法官，能爽快接受聘请，太使人感动了！我希望，本田财团的成立，能有助于研究环境和都市的种种问题，使这些问题能得到解决，造福社会和国民。此外，还要推动学术的国际交流。”

“好啊！你这些设想都是推动社会进步的一大善举啊。我当竭尽全力，为达到你这一崇高目的尽一份微薄力量。”

“谢谢您，我们的大法官先生。”宗一郎再次致谢。

过了几天，宗一郎又一次亲临下田寓所，郑重其事地把聘书送到下田武三手上。

本田财团每年都在世界各地举办学术研讨会，同时设立“本田奖”，奖金 100 万日元（奖金金额现已提高为 1000 万日元），用来奖励那些对社会有特殊贡献的科学技术工作者。

宗一郎和藤泽特别关注大学理工部门年轻学者的发明创造，两人商定又各自捐出本田技研股票 50 万股及现金 3 亿日元作为基金，设立“本田财团法人作行会”，受奖励的人迄今已有 4000 人以上。

一天，宗一郎收到一封内阁总理大臣的亲笔信，请他去一趟总理府。宗一郎不知总理大臣召见他为何事，内心不免有几分紧张。见了面，总理大臣对他说：

“政府里有个‘卖春对策审议会’，我们想聘请你为委员，不知本田先生愿意干否？”

“这个审议会是干什么的？”宗一郎问。

“这个审议会的任务，是就目前社会上妓女及关连的社会问题提出意见，供政府制订政策作参考。”

宗一郎有点儿为难了：“总理先生，我不是专家学者，只是个制造汽车的，叫我担任……合适吗？”

总理大臣微微笑了笑：“合适的。衡量一个人能不能胜任某一项工作，主要看他有没有实践经验。”

宗一郎不由得想起，自己年轻时经常在外面寻花问柳，对艺妓们的思想、感情、习性、爱好等等，颇为熟悉，担任此项工作似乎确实能够胜任，便愉快地接受了。

宗一郎确实工作得很出色。3 年后更被审议会推举为会长。

有一次，审议会召集全体委员开会，就如何对待妓女问题展开讨论。有个委员说：

“我看呀，要通过制定一个法律来强制妓女从良。”

宗一郎当即表示不同意。他说：“我认为，处理这类事情要慎重，应以

尊重人性为第一。她们为什么会沦为妓女？还不是生活所迫么。我敢说，没有一个人是自愿干这一行业的。因此，原则上不要采用强制性行动，可多做些说服、感化工作。”

“这……能行吗？”委员们感到惊讶。经过热烈讨论，许多人都对宗一郎给予信任，彼此合作愉快。

宗一郎所以对妓女问题采取温和手段，来源于他年轻时对那些生活在底层的人怀有一种怜悯之情，生怕她们精神上再受到什么伤害。

宗一郎是个精力充沛的人，生来性格爽朗，人缘挺好。因此，他又被“中小企业辅导中心审查委员会”聘为主任委员，这是政府资助的一个机构。人们前来奉承他几句，他便兴致勃勃地答应了下来。这个审委会是对那些有意创业的年轻人提出的计划加以审查，再行决定是否给予资助。宗一郎评选自有他的一套标准，他特别重视人的因素，除了本身有才能，还要看他跟周围的群众关系好不好。他说：“一个人有再好的创意，如果只会作威作福，没有人愿意做伙伴，那一定没有成功的机会。”

宗一郎担任的社会职务，除上述之外，还有童子军维持财团理事长、警友协会副会长、公务员问题恳谈会委员、航空机械工业审议会委员、东京商工会议所副会长，等等。另外，人们还经常邀请这位著名企业家讲演。这些工作都是义务性的，有很多机构还要他出钱捐资。宗一郎对这些公益事业非常热心去做，表现出他回馈社会的高尚精神。

在宗一郎的心目中，公司员工都是宝。多年前，他曾经提出一个问题：“我们要怎么样才能激励员工，使他们对工作的看法能与经理人相同？”长久以来，经理人一直在寻求新方法，激励员工们提高生产效率。但要达到这个目的，有些人采取松散式的领导风格，有些人则采取独裁式，虽然这两种极端都不尽人意，但后者比较常见。

宗一郎不是冷漠无情地控制员工，恰恰相反，他允许员工对自己的工作发表意见。这种优良的作风一直传到国内外本田的各个工厂。正如美国本田一位员工发展经理所说：“我们要求员工手脑并用，若一个公司只用到员工的手，那么公司只是买到员工；若公司邀请员工发表意见，则他们终会心服口服，因为员工已对公司有高度的承诺。”他认为经理人并不能控制员工，真正控制员工的，是员工自己。要员工做好工作，必须要让员工彻底了解自己的工作，并且完全投入。期望经理人不断监视生产线上的几千名伙伴，是不切实际的想法。

有些专家把本田的成功，主要归因于其鼓励员工的最大积极性。宗一郎曾经说过：“人的能力永远不会被机器取代。”他很清楚，员工们处在有创意的环境里，比较容易激发新鲜的想法。特别是当他们知道公司重视他们的想法，而且他们可以对公司产生影响时，更是这样。他们的好点子，公司不光要听，还要采纳付诸实施；如果只是听听而已却不执行，必然会挫伤员工们的积极性。

宗一郎自从退下来后，基本上不再过问公司的事务，他看到以河岛喜好为首的年轻的领导班子放开手脚，干得很有朝气，心中感到很是欣慰。但是，公司要兴办一些大型项目，这位“最高顾问”可不肯轻易放任不管。

1985年8月，本田技研决定在东京青山地区兴建总公司的办公大楼。宗一郎得知这一消息，打电话给河岛喜好，请他通知经办人员带上设计图纸来向他汇报。

办事员和技术员来到宗一郎家，在客厅把图纸摊开，开始汇报起来。

“……为了显示壮观，大楼面向街道的部分要全部装上玻璃……”

话没说完，宗一郎突然沉下脸来，大声叫道：

“什么！全部装上玻璃？！玻璃中看不中用，如果发生大地震，破碎的玻璃片必然会伤害到下面的过路人，那时候你们怎么办？”

“那……”技术员张口结舌答不上来。

“老社长，这一层我们倒考虑欠周到。……”办事员赶忙补充。“老社长说的对，我们马上改改，还来得及。”

“你们务必要改改。”宗一郎看了看图纸，听完介绍接着又说：“对太平门的设计我也觉得不妥，你们看，这紧急楼梯像烟囱，万一大楼发生大火，里面的员工要到紧急楼梯避难，通道狭窄，黑烟不把人熏死才怪哩！——难道你们想把宝贵的员工烤成烧肉吗？”

设计人员满脸涨红。这部分的设计也作了重大修改。宗一郎谆谆教导他们说：

“大楼设计不要一味追求美观、奇特，还要大方、实用、大众化。你们回去再好好研究一下，看看还有没有需要改动的？”

宗一郎坚信，所有产品都是员工生产出来的，必然要反映生产者的思想，产品不能马虎了事。

有一次，宗一郎到鹿铃工厂视察，当时工人们正在做“旋转式焊接机”的试车。这个焊接机是要将车身的焊接工作从原来的三个工序一下子缩短为一个工序，是公司里自行开发的划时代技术，还准备送到美国俄亥俄州的美国本田工厂使用。

焊接机开动后没有多久，宗一郎怒气冲冲，大声叫道：

“你们开发什么机器？工人们跟不上机器的速度，怎么能安全作业！”

“社长，这不奇怪，因为作业人员还不习惯，所以有这种现象，慢慢会改善的……”工程人员在旁边小心翼翼地解释。

“你想过没有？美国的工人更是不习惯，更会跟不上，你要他们怎么做？人和机械各有专长，这不是理论问题。”宗一郎严肃地说。

宗一郎的技术哲学认为，机械是人类的工具，人应掌握和使用机械，而不能受制于机械。因此，当他看到有一部分工序需要由人将零件安装上去，但因过于复杂，以致工人跟不上机械的速度，便忍不住要发火。

被宗一郎一骂，开发人员不能不对焊接机再进行研究、改进，终于生产出效率高、易操作的自动焊接机。大家在一起窃窃私语：

“这老头子，倒真厉害！”

自动焊接机诞生前，汽车日产只有400辆，经过改进后竟能达到日产600辆。美国工人操作这种机械，生产出来的汽车也能达到与日本本田工厂相同的数量和质量。

宗一郎应邀到各地发表演讲时，常常会拿开汽车和骑摩托车来做比喻，说明人总是把自己的所作所为，看成是正确无误，很少设身处地的替别人着想。他常会这么说：

“当我们开汽车在街上跑的时候，看到骑摩托车的人横冲直撞，心中不免要骂‘为什么不规规矩矩地骑’！但如果我们是骑着摩托车，看到汽车也会不高兴地说：‘车上只有一个人，却占用一大块马路！’这些都是公说公有理，婆说婆有理，总是指责对方，好像自己永远正确似的。

“我认为，人总是容易犯错误的，犯了错误不要紧，但我们要要有谦逊的态度，失败的时候，更须倾听别人的意见。”

这些都是宗一郎的经验之谈。

1981年4月，宗一郎因多年来对日本汽车和摩托车工业的发展作出了巨大的贡献，日本天皇亲自授予他“一等瑞宝勋章”，这是民间企业家所获得的最高勋章。是年他74岁。

消息传来，本田广大员工中一片欢腾。总公司特地在滨松汽车制造厂，为宗一郎举行了庆祝大会。宗一郎在热烈的掌声中发表讲话，着重谈到技术问题：

“技术，本是源于人们的欲望中。总的说来，人们首先具有要提高自己的生活的一种欲望。创造财富就是其中之一。人们首先为了自己，充满着要如此这般提高自己的生活水平的迫切感而工作着。

“天才技术专家决不是为了名声和金钱去开发技术的，而是强调在谋求自我实现的过程中找到自己存在的价值。但是，不要忘了下面的自我约束：

“沉浸在喜悦之前，我认为从事技术工作的人，要考虑自己所从事的技术开发是否对用户有用。技术的进步应避免在某一环节上发生纠纷。就是说，应密切注视自己和用户的关系。”

宗一郎常常使这一思想在实际工作中体现出来。比如，1967年，美国发生过“缺陷车大骚动”事件。国会为了保护消费者的权益，通过一项法案，决定追究生产厂家的责任，指出：凡是有因技术问题可能造成危险的汽车，如不及时申报的话，每一次事故生产厂家将受到40万美元罚款的处分。

当时，本田技研生产的“猎手”CT200汽车因有变速失灵 的毛病，首先提出申报，这是所有厂家最早申报的一家。消息传到日本，本田技研总公司的股票价格大跌。

不久，GM、福特、克莱斯勒、美国汽车公司、联邦德国大众汽车公司等著名厂家，亦纷纷仿效本田技研，向有关方面提出了申报。本田总公司也许因为它能率先申报，便给人一种诚实可信的印象，结果本田车在美国大受欢迎，一点不会因为它本身有缺陷而影响销售。

1971年2月，本田技研总公司研制低公害汽车引擎 CVCC 获得成功。次年底，由美国环保局(EPA)进行了各种测试，各项指标均达到规定标准。但是，美国三大汽车公司却提出“技术上不可能开发出来”为借口，强烈反对政府准备在1975年实施的“马斯基法”，使这一法规不得不推迟一年才实行。但是本田技研出产的汽车早在几年前就达标了，两相比较，谁优谁劣，不言而喻。

这一 CVCC 引擎的研制成功，很有力地说明本田技研总公司在发动机技术上已经达到世界最先进的水平。

这些例子都生动地说明，本田宗一郎一直是注重技术钻研的，他把自己的全部精力都放到技术开发上，才有今天跻身世界汽车的最先进行列的历史。

宗一郎是个急性子的人，但又是充满人情味的人：早年，宗一郎跟一群年轻人一起，夜以继日研制、改良产品，常常工作到深夜。宗一郎便通知妻子送夜宵来厂里。幸子果然每晚12时左右煮好面条送来。年轻人肚子饿得慌，赶忙争先恐后地排队，宗一郎总是排在最后一名。“社长，您到前边来。”人们见宗一郎站在最后，过意不去，纷纷叫喊。宗一郎含笑地摆摆手，怎么

也不肯享受“优先”待遇。晚年，由宗一郎捐款设立的“本田财团学术研讨会”在北京举行。宗一郎亲自出席，听取来自各国的汽车专家学者发表高见，会议结束，宗一郎举行盛大酒会，招待各方宾客。酒会结束，他特地走到在会场一角演奏的乐队面前，亲切地说：“谢谢各位。”然后深深地鞠躬。宗一郎这一举动，使乐队队员和与会人员深为感动。这一平凡而微小的细节往往容易被人忽略，但是宗一郎做到了。

1989年10月，宗一郎忽然收到一封来自美国底特律市的函件。在没拆阅前，他以为一定是哪一位汽车或摩托车的爱好者给他写来的，谁知拆开一看，只见上面写道：亲爱的本田宗一郎先生：

您好！请允许我代表“汽车殿堂”向阁下致以崇高的敬意！

我荣幸地通知阁下：您已被接受进入“汽车殿堂”，将您的肖像及事迹陈列馆内，以为永久表彰。

本月X日将举行隆重仪式，届时敬请偕夫人光临。

再次向您表示良好祝愿和衷心问候！

美国底特律市“汽车殿堂”（Automotive Hall of Fame）会长罗伯特·马隆1989年9月X日美国底特律市“汽车殿堂”是国际性的权威机构，专门表彰世界各国在汽车制造方面作出杰出贡献的著名企业家。已在殿堂受表彰的有福特汽车的创办人亨利·福特、华尔特·克莱斯特等美国汽车工业界的大人物，本田宗一郎是迄今为止唯一的一个日本人。

“孩子他娘，特大喜讯，特大喜讯！快来看啊！”宗一郎对正在厨房做菜的妻子，兴高采烈地叫道。

幸子赶忙放下手中活，奔过来问：

“什么喜讯呀，让你高兴得像3岁小孩？”

“你自己瞧吧！”宗一郎说着把信件递给她。

幸子急忙念出声来，还没念完，她已经热泪盈眶了。她搂着丈夫激动地说：

“恭喜你呵，老头子！”

宗一郎夫妇按时前往美国底特律，接受表彰。在表彰大会上，“汽车殿堂”会长罗伯特·马隆致词说：

“本田宗一郎先生是一位了不起的人物。他在不到30年期间内，领导公司发展，进而能与其他厂家对等竞争，并改变美国人对进口汽车的概念。……”

致词完毕，又向宗一郎颁发了荣誉证书和一幅他的照片。然后，罗伯特·马隆把一幅宗一郎的精美的巨幅照片悬挂于展览大厅里，旁边配以用英、日文写的宗一郎事迹简介。悬挂完，全场响起热烈的掌声。许多认识和不认识的朋友纷纷走过来同他握手，祝贺成功。

宗一郎和妻子手捧鲜花，瞧着墙壁上宗一郎本人的巨幅肖像，与世界各国的“汽车大王”的肖像排列在一起，感到无比荣耀。

参加完“汽车殿堂”肖像的悬挂仪式，宗一郎偕夫人来到美国俄亥俄州本田分公司参观访问。本田创始人莅临视察，同当地员工们见面，这是一件非常难得的事情。广大员工事先已从有线广播中得知这一消息，大家兴奋异常。公司经理提醒全体员工说：

“宗一郎先生年纪大了，他跟大家握手的时候，不要过于用力，轻轻一拉就行了。”

员工们记住了经理的话。大家纷纷从车间、办公室、实验室走出来，汇集到工厂的宽阔的水泥路两旁，业余歌舞团员们更是敲锣打鼓，吹奏着乐器，载歌载舞迎接这位令人敬仰的公司创始人。

宗一郎满脸笑容，和夫人从车厢里走出来，向人群挥手致意。周围响起一阵阵热烈的掌声。宗一郎高兴极了，心中非常激动，他逐一跟欢迎的人群握手问好。握手时，宗一郎的手劲很大，他总是用力一握，美国员工似乎忘记了“头头”刚才的叮嘱，也用力回敬。请想一想，1000多员工，一个不漏地逐一握手，需要多少时间！

握完最后一只手，宗一郎已经相当疲倦了，但他脸上、眼里始终洋溢着亲切的笑容。

这一握手，不是普普通通的握手，而是生动地体现出员工对领导的尊敬、爱戴，领导对员工的关怀、信赖；通过这一握，彼此的心紧紧联结在一起，彼此的情感进行了一次有意义的交流。

“我的右手火烧火燎的。”当夜，宗一郎对妻子说。

幸子在灯光下捧起他的手看了一眼，含笑道：

“你握手太用劲了！”

“我太高兴了！看得出来，员工们也一样高兴。”宗一郎说，内心里甜滋滋的。

每天一早，宗一郎都有打高尔夫球的习惯。第二天清晨，宗一郎的右手又红又肿，像红萝卜一样。

“还能打高尔夫球吗？”妻子问。

“不行啦！”宗一郎哈哈大笑说。

第二十九章 众星拱月 历历往事涌心头

藤泽武夫、河岛喜好、西田通弘、杉浦英男和久米是志等人，都是宗一郎的得力助手，辅助他打出摩托车和汽车的天下；他们又都是忠肝义胆、一切为了公司的创业者，出于公心敢于直言，甚至劝他“让位”，这对于提意见者，需要多么大的气魄！所幸的是，宗一郎胸怀宽广，激流勇退，使这个优良传统得以代代相传。

1990年，宗一郎在接受一项颁奖时所摄。

“红花还要绿叶扶”。宗一郎所以有今天的辉煌，与他周围有一大批得力助手的辅助分不开。一个人的力量毕竟是有限的，如若没有一批得力干将像众星拱月般，围绕着宗一郎团团打转，按照他的意图去做，将他预定的远大目标逐步变成现实的话，无论如何，本田技研工业总公司就不会发展成今天这样的灿烂辉煌。因此，这些人也是立下汗马功劳、功不可没的大功臣。

在这批大功臣中，最突出的除藤泽武夫之外，自然要数河岛喜好、西田通弘、杉浦英男以及久米是志等人了。

藤泽武夫这个人，前面已经说了很多，他是宗一郎不可缺少的老搭档，也是他最忠实的伙伴。两人不是主从关系，而是分工合作。宗一郎曾经说过：

“经销之事，我全然不懂，完全是一个外行。藤泽不懂技术，虽有驾驶执照，但外出时从未自己开过一次车。我们俩合起来，才算是一个企业经营者。”

几十年来，宗一郎把公司的经营实权都交给藤泽，自己则呆在技术研究所里，全心全意进行技术开发。

俗话说：“两雄不俱立。”在一个公司里，两位性格迥异而都具有卓越才能和富于魅力的“头头”，一般来说都会拉山头、搞宗派的，培植自己的亲信，甚至为了争权夺利，斗得你死我活、不可开交的。然而，难能可贵的是，宗一郎和藤泽根本不存在这个问题。双方各司其职，配合默契。

作为副手，藤泽毫无野心，这是十分难能可贵的，也是宗一郎完全信赖藤泽的根本原因。

1965年，宗一郎提拔藤泽担任副董事长。他以前一直是于“专务”的角色。专务就是公司董事长的继承人。但藤泽不想当继承人，有一次便主动对宗一郎说：

“本田兄，我想当副董事长呢。”

“啊，是吗？那好吧！”宗一郎回答得十分干脆、爽快。

藤泽把专务让出来，实际上也就是不当接班人。他曾经说过：“我发誓，自己绝对不当第一把手，那样，心情才舒畅，说话也可随便些，能迅速处理事务，董事长也可完全放心。”“最重要的是不要被主帅怀疑，即配角在人格方面不应该被怀疑。大家都是人，第一把手则常常是处在人们虎视眈眈的位置上，有一种怕丢掉位置的不安全感。”

按理来说，藤泽接任宗一郎的董事长一职，是完全合情合理、名正言顺的。但他毫不留恋地和宗一郎一起退下来了。原因是他毫无私心。而且，两

人相约，自己的子女亲属都不许进入本田公司。这又是一般人所无法做到的。今天，有多少人不是为自己的子女着想，选定他们为自己的接班人，“肥水不流外人田”？两相比较，谁能不为宗一郎、藤泽的高尚品德而肃然起敬！？

藤泽退下来后，不像宗一郎担任了众多社会职务，经常在社会上抛头露面；他在六本木办了一个“高会美”美术品商店，鉴赏古画，兼弹琴吹唱，生活过得悠然自得。

河岛喜好是宗一郎的继承人，他接任董事长的时候才 45 岁。

河岛原是滨松工专的毕业生，1947 年正是战后经济萧条时期，找不到一份正式的工作。他听人说本田技研需要制图工，便跑去面试。宗一郎在火炉前等着他，只谈了几分钟，便叫他明天来上班。

河岛在宗一郎手下制图，如果有什么差错，就要受到宗一郎的训斥，他还会当着你的面把画好的图纸撕得粉碎，甚至挥拳揍人。但河岛忍气吞声，默默地做着他的制图工作。河岛后来回忆说：

“前董事长和副董事长对部下要求非常严厉，同时又把超出本人能力范围的工作交给部下，让你去做，以此锻炼培养部下，不管什么时候，总是让你挑重担，不得不去学习，这是事实，职务高了，还有更高的要求，根本无法松一口气。”

河岛是位有才能的技术干部。入公司的第四年，亲自设计、亲自试车，研制成功“理想”E 型汽车，并于 1961 年带队参加 TT 大赛，获得了冠军。

1968 年“本田 1300”最初被评为名牌车，但因使用气冷系统，讲究外形美观，使得成本昂贵，销售越多赤字越大，最后变成了人们不屑一顾的“怪车”。到底继续生产气冷呢，还是改为生产水冷？以久米是志为代表的年轻科研人员 and 宗一郎之间争持不下，甚至闹成僵局，最后还是由藤泽出面才好不容易说服了宗一郎。

宗一郎最终还是收回了自己的偏见，一方面表明了他的胸怀宽敞、从善如流，另一方面也显示出以河岛为首的年轻技术人员的才智总算得到了领导者的承认和肯定。

4 年后，河岛喜好接过了宗一郎手中的接力棒，就任本田技研总公司第二任董事长。

河岛董事长当了 3 年，公司似乎没有什么起色，人们悄悄地议论开了：这是怎么回事？河岛担大梁行不行呀？……河岛虚心听取员工们的意见，全面推行了一系列新方针、新措施：

- 一、主张一人从事一项工作。
- 二、主张同时进行不同性质的自由竞争。
- 三、主张自我申报。
- 四、实事求是，注重行动和实际。

通过实施这些措施，最终要使“本田精神”牢牢扎根于广大员工心中。

河岛指出：“简单地说，我认为‘本田精神’就是集中了活力、激情和敢于这三大要素。在这 26 年的合作中，我也被烙上了‘本田精神’。但是，因为本田先生是一位天才技术专家，为了能够合作得更好，我的做法就是如何充分发挥全体员工的作用。”

这三大要素不光是本田技研总公司开发技术的根本，而且是公司组织的基础，作为公司最高领导人，要重视每个人蕴含的能量，不扼杀它，要充分让它发挥出来；本人不要表现自己，要对员工大加扶植和栽培。藤泽曾经这

样评价河岛：“他最大优点就是不表现自己。”我们从河岛重视发挥员工的积极性，可以看到宗一郎精神的影子。

河岛当了10年董事长，于55岁便宣告辞职了，把接力棒交给了久米是志。这10年，河岛是干得颇有成绩的。

10年来，公司销售额从3700亿日元提高到18200亿元，增长了500%。他积极向海外发展，在美国俄亥俄州设立了本田分公司，直接威胁到丰田汽车工业公司和日产汽车工业公司，成为世界性大企业。按常理，河岛再干十年八年没有问题。可为什么在55岁便退了下来呢？这显然是受到宗一郎和藤泽的影响。以久米是志为代表的年轻人已经成长起来了，自己在这伙年轻人面前，明显地感到自己的年龄大了，应当自动退居二线，让他们更好地去发挥自己的聪明和才干。因此，河岛仿效他的前辈——宗一郎和藤泽，明智地作出了这样的抉择。

西田通弘现任本田技研工业总公司顾问，在公司创始人本田宗一郎的引退上起过重大作用。

西田可以说是本田技研总公司的一名“元老”，他是1950年进入本田公司的。他原来自己开了一间公司，但因经营不善而亏损严重，只得关门告终。他为了要养家糊口，不敢再去独资办厂，便去职业介绍所找工作，拿到了本田技研工业总公司的招工卡，于是兴致勃勃地来报名。刚好那天宗一郎和藤泽都在，他们问了西田几句，知道他有一定的技术专长，又有数年销售的实践经验，便爽快地吸收了他进来。西田成了没介绍直接进入公司的第一个职工。

宗一郎知道他有专长，受过高等教育，内心里很喜欢他，一见面便滔滔不绝地谈起技术上的各种问题来，高兴得好像交往多年的老朋友一样。至于藤泽，言语不多，对于经营管理方面的知识非常熟悉。这两个领导人都给西田留下极为良好的印象，认为宗一郎是“大谈技术的人”，藤泽则是“具有健壮体魄的老板”。在这样的社长和董事长的手下工作，一定会大有奔头的。经过几天的接触，西田感到宗一郎和藤泽很有魅力，他们热情洋溢，干起工作来大刀阔斧，雷厉风行，有条不紊，公司员工按部就班，秩序井然，大家工作认真，业余时间又充满欢声笑语，显得朝气蓬勃。他深深感到这家公司是自己作出奉献的理想场所。

西田在本田技研总公司工作了30年，先后担任过公司几乎所有部门的经理，加上自己精明能干，足智多谋，为宗一郎和藤泽出过不少好点子，因此被大家称誉为本田技研工业总公司的“最高参谋”和“出谋划策者”。藤泽曾经这样称赞过他：

“除本田技术研究所外，公司的计划和制度体制，全都是西田一个人搞起来的。”

西田也深有感触地说：“30年来，是宗一郎、藤泽二人牢牢地把自己吸引在本田技研工业总公司的，这就是我长期在公司任职的秘密。”

西田富有分析、总结、归纳的长处。他曾细致地分析了宗一郎这个人，认为他有以下几个特点：

- 一、具有不寻常的生命力。
- 二、具有卓越的把握事物本质的才能。
- 三、具有敏锐的感受能力。
- 四、具有独特的价值观。

五、具有使人感动的力量。

西田接着指出：“我认为每一点都确切地表明了宗一郎在某一方面的特点。众人所说的宗一郎的魅力，全都可以归纳为这五点。”

大家知道，宗一郎 1971 年辞去本田技研所董事长职务，是接受了西田的建议才宣布的。关于这一点，西田在他的《以身作则从我做起——深有体会的本田技研工业总公司的用人之道》一书的前言中，有详尽的叙述，现摘引如下：

“……我和兼任本田技术研究所董事长的本田先生闲聊、交谈中，我开口提到：

‘我认为研究所的人都已经成长起来了，您是否可以考虑交班了？’

“战战兢兢的心情。

“本田先生与其说一心一意去履行董事长的职权，倒不如说他是活跃在技术开发现场的人物。事实上，他是以卓越的才能来领导研究所的。如果本田先生一直呆在那里，大家当然也还尊重他，但从培养接班人大局出发，我想最好是请本田先生从第一线上退下来。

“于是，本田先生立刻握着我的手说：‘你说得对呀！’高兴得掉下了眼泪。他到底是个急性子，接着说：‘今天就辞了吧。’

“还有手续上的问题，的确不能‘马上’就交班。但是，1971 年 4 月，本田宗一郎把本田技术研究所董事长的交椅让给了河岛喜好。”

当面劝自己的“顶头上司”交班，把权力让出来，让给已经成长起来的年轻科技人员，这的确需要很大的勇气和气魄。生活中这种现象是非常罕见的。提意见都往往要冒着很大风险，因为假如宗一郎不肯退让，反而认为西田是想“夺权”，动机不纯，不可信用，那么西田可就惹下大祸了！说不定会落得被“炒鱿鱼”的下场！如果宗一郎口头上答应但心里不肯退，采取“拖延”战术，那对西田也不利，会被怀疑他是串通别人来搞他，这样，即使西田不会被“炒鱿鱼”的话，也会从此“失宠”，再也得不到宗一郎的信任。可贵的是，宗一郎并没有这么做，而是心怀坦荡愉快答应，对西田不光没有一丝一毫的反感，而且打内心里感激他的提醒，完全接受他的意见，决定马上让位，——不仅仅如此，宗一郎对西田没有给“小鞋”穿，照往常那样信任他。后来他还当上了副董事长。

为什么西田敢于冒着很大风险进言？

为什么本田宗一郎完完全全接受了西田的建议，绝对不会打击报复呢？

关键在于：双方都是出自一个“公”心。

掺杂半点“私”心都不行。

高尚，也就在于此。

1973 年，宗一郎和藤泽双双辞去正副董事长的职务，由河岛喜好接任董事长，西田通弘接任副董事长。到了 1980 年，56 岁的西田也辞去了副董事长职务，据他说辞职的理由是在董事会中自己年龄最大，该引退了。无疑，西田的引退也是从宗一郎和藤泽那里学来的。

这种自觉引退二线，毫无留恋权力的行为，已成为本田技研工业总公司的优良传统。一代又一代的领导班子都仿效宗一郎和藤泽的榜样。也正因为保持了领导班子的年轻化，使得本田技研总公司活像初升的太阳，永远充满朝气蓬勃的生命力！因而生意愈做愈兴旺，居然能在竞争激烈的汽车商战中击败一个又一个强手，称雄于世界。

第三十章 广交朋友 至诚至真挚爱深

他为何拥有众多的朋友？因为他以自身的魅力和品德赢得了人们的心。他选择的朋友都是有所作为的，只要理想共同，气质相似，心灵就能相通，以至于患难与共、肝胆相照。他对作家、记者更是另眼相看，因为他们与他心心相印。他说：“拥有知己才是真正的财富。”可谓至理名言。

许多人梦想成功。对我而言，成功只能经由一再的失败和反省来获得。

——本田宗一郎

本田宗一郎一生的朋友很多，遍布政界、工商界、新闻界、文艺界，上至皇家亲王，下至作家、记者、演员、公务员，许多人都被宗一郎的魅力所吸引，紧紧围绕在他的身边。他那直言不讳的表达方式，无所畏惧的反抗精神，身处逆境的坚强意志，远见卓识的经营才华，以及从不居功自傲的无私品质，赢得了人们的喜爱和尊敬。大家把他当作净友看待，他又从朋友们身上学到了不少有益的东西。

宗一郎交朋友，并不是看重对方的头衔和地位，主要是情感使然，他众多的朋友中，既有一见如故的，也有心心相印、情投意合的，还有的是不打不相识，最终肝胆相照的。

宗一郎喜欢和年轻人交朋友，把青年视为宝，但并不是所有的青年人都得到宗一郎的喜欢。那些胸无大志、无所事事、散漫怠工的年轻人，宗一郎是瞧不起的，常常会给以一顿训斥和追打。

宗一郎自己也年轻过，他觉得青春是美丽的字眼，因此在辞职时，他满怀激情地向青年员工发表临别赠言：

面对困难，意志坚定。

打破常规，敢想敢干。

发挥聪明才智，创造新价值。

这像诗一般的赠言，实际上正是宗一郎一生经历的写照，包含了对青年人的殷切期望。

宗一郎结交众多的朋友，他并不计较对方的职业、地位有多高，他所关心的是这个人在想什么、干什么，着眼点在将来。为了结交更多的朋友，他甚至不惜牺牲自己的工作时间，遇到知心朋友，总是滔滔不绝，中间不时爆发出爽朗的笑声。

下面，重点介绍几位平时同宗一郎关系密切的友人及交往的情形，从中也可窥视宗一郎的思想、性格的另一个侧面。

一是 SONY 公司的创始人、现任名誉董事长，78 岁高龄的井深大。

宗一郎与井深大第一次见面，是在某杂志社召开的企业家座谈会上。

“啊，您就是本田宗一郎先生？”

“是呀，原来您是井深大先生。”

“久闻大名！”

“久仰，久仰！”

两人就这样开始认识了。

“我们两家公司的发展过程和战略思想完全一致。”宗一郎兴奋地说。

井深大赞同地点点头：

“一点不错。我们都坚持使用自己公司的商标，维护公司的声誉，向着国际市场发展。你们本田技研工业总公司是1948年成立的街道小厂，当时只有12名职工。我的“东京通信工业”（SONY的前身）比你们公司成立早两年，当时也只有30名职工。两家公司的组织结构十分相似，都是科技人员，经营动机也不同其他公司。我们的宗旨，不是生产和出售什么，而是考虑社会需要什么，要生产社会上需要的产品。”

“正是这样。”宗一郎说，“我们向海外发展的初期，都坚持使用本公司的商标，当时有一家美国商业公司提出购买我的几万辆摩托车作为条件，要我答应使用他的商标，我坚决拒绝了。当时我们的资金相当困难，还是咬紧牙关，靠自己的力量去开拓美国市场。”

“说的对呀！我的公司也碰到过类似情况：有家美国钟表公司想经销半导体收音机，愿意预订10万台的生意，要用他提出的商标，我硬是不干！”

两人的相同的经营战略思想和方针，使两家走在一起来了，双方携手向海外市场发展。

由于SONY公司比本田技研成立早两年，井深大的开拓精神使宗一郎受到强烈激励，暗暗奋发向上。其他大厂家也纷纷仿效SONY。在激烈的竞争中，难免会出现互相倾轧、互相诽谤的现象。当宗一郎听到别人说井深大的坏话时，他立时感到非常愤慨，予以驳斥，因为他觉得中伤井深大，也就是中伤他宗一郎。

“本田先生，您真够朋友，替我伸张正义！”井深大感激地说。

“这是个原则问题，做人怎么能干这缺德事！我平日最痛恨那些无事生非、在背后乱讲别人坏话的家伙！我真恨不得揍他几拳！”宗一郎忿忿不平地回答。

宗一郎和井深大，以相同的方式，相同的战略方针，率领两家经营不同的产品，携手并进打向国际市场，成为在整个日本企业界中，真正具有全球战略眼光的为数不多的两家企业。

后来两人都从第一线退下来了。井深大深有感触地说：

“可以说，我和本田宗一郎先生结成了‘同盟’，有求必应……如果放任他（指宗一郎）一个人去干，真不知道他又会搞出些什么名堂来呢！我得设法牵制他一下。”

藤原是日本一位有影响的社会科学家、明治大学教授，他以评论家的身份经常在电视、广播里发表评论。他和宗一郎是在打高尔夫球认识的，两人成了亲密无间的高尔夫球朋友。藤原回忆说：

“一亲密起来，自然就会谈古论今，谈论国家大事，还常常为日本的前途担忧，慷慨激昂。虽然咱俩的出发点不完全相同，但观察和思考问题的方式方法则有相同之处，所以都感到惊奇。”

宗一郎在任职时，对技术以外的事情完全不插手，不评头品足；但在高尔夫球友人会中，却大谈天下国家大事，不能不使这位专职评论家藤原十分惊异。使藤原感到惊异的，不光是因为宗一郎是个技术家，而且他在国家大事方面常常有独到见解。

宗一郎和藤原，每次见面都要对许多问题发表意见，各抒己见，争论得口沫横飞，脸红脖子粗。别人还以为这两个“球友”是在争吵呢。

1978年，日本《现代》杂志上刊登了本田宗一郎和藤原的一篇谈话，给

人以一种充满哲理的启迪。现摘录于后：

本田：……技术人员在失败时必定反省，但成功时则不然，因为那只是重温为什么成功了。

藤原：社会科学可要常常反省为何成功了，要明确因果关系。

本田：到了现在这个年龄，才懂得成功后的反省也是必要的。

藤原：太好了！你总算从技术人员的框框中走出来了。

当时宗一郎已经 70 岁，引退已经 4 年了。但他仍在积极进取，不断学习新的方法论，并运用到实践中去，使藤原非常感动，评价说：“你还是在 1 万米高空上飞翔。”

“过奖，过奖。”宗一郎含笑说，“我交的朋友，都是一个样，净和我作对。”

“和你作对才好呢！”藤原风趣地回答：“真正的朋友就要直言不讳，给你指出缺点、错误，说你的坏话。”

“是呀，这叫‘苦口良药’、‘忠言逆耳’。老朋友，哪怕你说得再尖锐、再难听，我也受得住。”宗一郎感激地说，“当董事长时，认为赚钱就有财富。现在才真正懂得，朋友才是真正的财富。”

这就是社会科学家藤原对自然科学家的宗一郎的影响。宗一郎从此又结交了一位真正的朋友。

对作家来说，本田宗一郎也是一位颇有兴趣和值得注意的人物。不少作家都采访过宗一郎。当中，城山三郎出版过一本题为《与本田宗一郎的一百个小时》的报告文学。其他作家也相继出版过一些有关宗一郎的书。

1961 年，本田宗一郎在丹麦首都哥本哈根机场偶然与作家新田次郎相遇了。

“好啊，本田先生，想不到在这里见到你！”新田兴奋地说。

“是呀，到哪里去，作家先生？”宗一郎满脸含笑地问。

“到柏林、巴黎、罗马。”

“好极了！咱们可以同路，一起走吧。”宗一郎回答。“你的一切旅差费，我可以负责。”

这是一次难得的旅行。17 年后，新田在一篇回忆文章中说：

“总而言之，和本田先生在一起，他净问些十分令人讨厌的问题，这个那个的，令你吃惊。好像还问了‘那个女人为何扭着屁股走路？’我回答说：‘大概是有一边的鞋后跟低了 3 毫米吧。你这一提倒让人注意到了，钦佩钦佩。那就是说，鞋子在制造工序上出了毛病。如果汽车在制造工序上出了问题，跑起来就会左右摇摆，跳扭摆舞，你可要注意呢！’”

1961 年正是日本经济迅速发展的一年，也是本田技研工业总公司开始腾飞的一年。就在那一次欧洲旅行，宗一郎与新田谈到公司未来接班人的问题。新田问：

“本田先生，你今年已经年过半百了，有没有考虑谁来当你的继承人？”

宗一郎沉思片刻，回答道：

“我将提名公司中最优秀的人选充当我的继承人，如果没有合适的，外国人也行。因为世袭家族经营一家公司大体上都要破产的。你就走着瞧吧。”

“啊！？……”新田非常震惊，“本田先生，你是不是在说傻话？”

“不，一点不是。”宗一郎简短的声调显得沉静、有力。

宗一郎平时跟记者打交道更多。三鬼阳之助是他最熟的一位，而且确确

实实称得上是老朋友了。

1953年，宗一郎就跟三鬼阳之助认识了，当时他担任《财界》杂志主编不久。

起初，三鬼觉得宗一郎“有点神经不正常”，因为他赴宴时穿着一件红外罩坎肩，这突出的打扮出现在大庭广众中，犹如鹤立鸡群，立刻引起人们一片窃窃私议。

现在看来，还是三鬼阳之助有点。儿“少见多怪”。穿着打扮，各有各的爱好、习惯，怎能强求一律，稍有点“过分”便被视为“神经不正常”呢！

果然，三鬼很快便对宗一郎的看法彻底改变过来了。他对宗一郎的评价是多方面的，但最使他赞赏的是董事长的交接班。

三鬼心想：一般说来，当上董事长的人是绝不肯轻易放弃的，因为权力大于一切，有了这个“权”便有了一切，没有这个“权”，跟着也就一切都消失了。因此，权力交替就显得非常艰难，必然会出现互相揭短、互相谩骂、明争暗斗的现象。

然而，本田宗一郎和藤泽武夫两人并不存在这个问题。他俩毫不犹豫地、愉快地把权力交给了毫无血缘关系的河岛喜好和西田通弘，圆满地完成了“新老交替”、“爽快交接”的历史使命。这一无私壮举，受到了社会各界的高度评价，也是当时轰动全球的一条重要新闻。

作为一名资深记者，凭着自己的敏感和独到的眼光，三鬼早在几年前就猜到了本田宗一郎的意中接班人是谁了。宗一郎当时对三鬼说：

“后任是谁，我想三鬼先生早就懂得了，因为先生在四五孔户年前写的文章中就提到了。”

三鬼心领神会，当时就写成文章发表了。消息披露出去后，宗一郎非常高兴地说：

“我希望你能猜对“要不然事情就不好办了。因为猜对了就说明社会承认他。如果不明不白就把权力交给社会难以接受的人，就会脱离民众，公众会指责我独裁，会说是我个人包办。所以，我认为你能猜对。就是说我的做法得到了社会的承认，我和你的看法一致。太好了！我认为交接班是成功的。”

三鬼听完深受感动，叫道：“可不是嘛，那是非常成功的交接班，还使你这位前任董事长一下子年轻了20多年呢！”

“拥有知己才是真正的财富。”这是宗一郎的名言。他拥有众多知心朋友，所以他是非常富有的。

这不仅仅是指金钱而言。

1991年，宗一郎与长子本田博俊事影。

博俊曾这样描述自己的父亲：“在宴席上，人们一奉承几句，老头子就来劲了。我常常想，性格如此单纯的人，却能干出如此大的事业，真不可思议！也许，正因为他是那种性格，才能轰轰烈烈地干事业吧！”

第三十一章 与世长辞 “本田精神”永放光

他，巨星殒落，全球哀悼。生前就留下遗言，不许搞“社葬”，不得给别人添麻烦。日本政府为表彰他的辉煌业绩，授予他最高荣誉。

他以非凡的才能，把公司从一个街道小厂变成世界性的大企业，积累了许多宝贵的经验，无论经营思想、用人之道等，莫不如此。他谦称自己只是个“名驾驶员”而已。他的精神世代相传，永放光芒！

怀疑、分析、打破常规，这个过程就是发现真理、向前发展的过程。

——本田宗一郎

这是发生在 1991 年 7 月下旬的事。

在东京顺天堂大学附设医院的手术室里，抢救本田宗一郎的工作正在紧张进行。

门前挤满了本田技研工业总公司的新老董事长、董事及宗一郎的妻子和儿女们。

人们焦虑的目光全都注视着手术室大门。大家都有一个共同心愿，那就是希望他们所尊敬的老社长能够脱离险境，转危为安。

然而……

手术室的大门终于慢慢地开了。一位身穿白大褂的白发苍苍的教授神色凝重，缓缓地走到宗一郎妻子面前，握着她的手沉痛地说：

“夫人，你要坚强点……”

“大夫，宗一郎怎么啦？”幸子急着问。

“本田先生……不行了！……”

顿时，手术室门前哭声一片。

本田宗一郎是因肝机能不良而逝世的，享年 84 岁。那一天是 8 月 5 日。一个多月前，即 6 月间，宗一郎夫妇前往德国参加本田财团主办的学术交流研讨会，同时还对本田研究发展（欧洲）公司的设计中心进行考察。

回国后稍事休息，夫妇俩又回到家乡滨松市，参加滨松高等工业学校 70 周年纪念活动的筹备会。60 年前，宗一郎曾在该校当旁听生，此行可看成是他“衣锦返校”。

这是宗一郎最后的一次旅行。

宗一郎逝世的消息，一下子传到世界各地，各界人士纷纷表示哀悼。特别是日本国内大多数报纸、广播、电视都以显著篇幅报道了宗一郎一生的事迹，国外传媒如美国 ABC 电视网、CNN 电视网也报道了宗一郎的有关情况。

宗一郎逝世后的第二天，《纽约时报》在第一版刊登大篇追悼文章，还附有他的照片。文章开头写道：

“抗拒日本政府压制政策的一位汽车技术者，从战后的荒芜之中发展成世界最大、最尖端企业的经营者——本田宗一郎，于本月 5 日去世，享年 84 岁。”

《纽约时报》详细介绍了宗一郎一生艰苦奋斗、开发 CVCC 引擎的成功，首先到美国投资设厂，以及被“汽车殿堂”表扬的事迹。美国的一家权威性的报纸，为日本一个民间企业家之死，做如此显赫的宣传报道，是一件非常

罕见的事情。

宗一郎生前就向妻子和儿女交待过：“我死后一切从简，绝不可办理丧礼，绝对不要给人添麻烦，”也许宗一郎考虑到，自己一生交友广，事业大，如果举行葬礼，必然会造成城市交通的阻塞和混乱，这是不应该的。

日本大企业有个惯例，凡公司创始人或社长、董事长逝世，通常都要由公司出面办理“社葬”。本田技研现董事长一再征求幸子和她儿子博俊的意见，是否同意搞“社葬”？幸子含泪回答：

“孩子他爸生前说过多次，身后不要搞‘社葬’，不要给人添麻烦，丧事一切从简。我们要尊重他的意见。”

博俊点点头说：“母亲说得对。家父要我们一定按照他说的去办。谢谢各位前辈先生对家父的厚爱。”

这样，本田技研工业总公司的首脑们只得作罢，按照一般规格给宗一郎办了后事。

丧事办得很简单，一点也没声张，所以没有惊动众人。

宗一郎就这样悄悄地走了，走得从容，带着他无悔的一生，带着他辉煌的业绩，离开了这个他曾经拼搏了几十年的世界。

为了替故人宗一郎答谢社会各界的支持和关怀，本田技研在宗一郎去世一个月后，在总公司和各地工厂分别举行“答谢茶会”，发柬邀请各界生前友好和主要客户参加。会场陈列宗一郎生前照片，创业时期的产品、赛车、汽车样品等等，与会人士相当热烈踊跃，无不怀着崇敬心情，缅怀逝者光辉的一生。

“谢谢光临，谢谢！”宗一郎夫人幸子和儿女们，以及公司干部们，都在场接待和致谢来宾。

“本田宗一郎先生是一位伟大的企业家，他是日本人民的光荣和骄傲！”

“没有宗一郎就没有我们本田总公司的今天！”“宗一郎先生对日本和世界摩托车、汽车业的贡献和发展，是巨大的，是世所公认的！……”“宗一郎是一位德高望重的人物！”参加茶会的来宾千言万语，集中起来，表达的便是这样的意思。

博俊深有感触地说：“其实，家父去世后，我才懂得他是一位了不起的人；

“举行父亲的葬礼仪式时，为了不漏过任何来宾，桌子呈马蹄形摆放，这样我和妻子就可对所有来参加父亲的葬礼的人们表示感谢了。

“当时，我才懂得：父亲是了不起的！父亲没有给任何人添麻烦。因为他认为，给人添麻烦就是对别人最大的侮辱，也是自己的羞耻。

“从孩提时开始，我就知道父亲从未给别人添过麻烦，所以举行父亲的葬礼仪式时，他生前的朋友和同事都来了。作为晚辈，我们脸上也光彩。

“因为父亲在生前既没有欺骗他们，也没有借他们的钱不还，既没有和张三闹不和，也没有给李四添麻烦。

“所有这些，作为一种精神财富，是父亲留下的一笔最宝贵的遗产。而这笔遗产中的精华就是那种发奋图强的精神。”

宗一郎逝世之后，日本政府为了表彰他的卓越贡献，特追赠他最高勋章——“正三位勋一等旭日大绶章”。

的确，本田宗一郎为日本汽车和摩托车事业的发展及走向世界，是作出了卓越贡献的。

日本经济发展有两个显著特点：一是国内自然资源缺乏，除了有一些水力可利用来发电之外，几乎没有什么矿产资源可供开采；二是出口贸易在国民经济中占有非常重要的地位。日本企业家为了谋求生存发展，不得不把眼光转向海外，往往采用如下的方法：选择容易被人忽视而又为本企业技术和资本所允许的经营项目；重视企业文化建设，开展全员经营活动，发挥员工的积极性和创造性；尽量缓和贸易磨擦，依靠跨国公司在东道国生产、在当地销售，扩大对外投资，增加向欧美发达国家和地区投资；着眼于发展现代化高技术，重视技术人员培训，向知识密集型产业发展，等等。

根据上述方法来对照本田技研工业总公司，无一不是得到生动而有效的体现。

本田公司由一个仅 12 人的小企业发展成为世界头号摩托车厂家，创始人本田宗一郎被誉为“摩托大王”。目前本田技研总公司拥有 3 万多名职工，世界上每四辆摩托车就有一辆是本田生产的。宗一郎有一句名言：“要成为世界第一，首先必须日本第一。”长期以来，摩托车在欧美国家不作为人们日常生活中常用的交通工具，而只是作为娱乐或军警特殊用途。因此，在技术、质量、批量等方面大大落后于汽车生产。这就给本田以“趁虚而入”之机。他们的摩托车质量在国内已是首屈一指，就为它进入美国市场创造了有利的环境和条件。宗一郎亲自访问欧洲各国，采购了大批先进设备，开发了适应欧美消费者的新车种，终于登上了“世界第一”的宝座。

本田“飞黄腾达”的秘诀之一，就是充分应用了“反求工程”。何谓“反求工程”？它是一种破坏性研究，往往要把产品逐件拆开，运用科学的测试和分析手段，深入研究其内部结构，反向探索产品的材料特性、加工工艺方法，以及在加工设备、包装方式、产品设计等方面的优缺点，然后取其所长，研制出质量更高的新产品。在创业初期，宗一郎带领技术人员考察了美国、法国、意大利、德国等摩托车生产的先进国家，购回各式摩托车，回国后，立即组织力量对摩托车进行“破坏性”反求上程研究，经过 100 多次的试验，终于研制出了集各家名牌产品之长、避各家名牌产品之短的“超级幼虎”摩托车。

本田汽车在欧美及世界其他国家也很有名气。本田公司生产的轿车在北美市场很受欢迎。1986 年销售了 69 万辆，1989 年销售了 75 万辆，在加拿大销售 8 万辆；1991 年在北美的销售量达 100 万辆，在全世界的销量达到 200 万辆。本田公司从 60 年代开始生产汽车，当时无论国内国外都是强手如林，本田宗一郎不走别人的老路，而是时时注意创新，赢得消费者，赢得世界市场。

进入 60 年代以后，轿车在发达国家迅速普及，但也带来噪音和严重的环境污染，成为一大公害。面对这种状况，本田技研总公司从着手生产汽车的第一天起，就把开发低公害汽车作为主攻目标，直到 1972 年终于成功研制了低公害的汽车引擎，成了世界上第一宗符合美国马斯基反公害法案要求的厂家。从此，本田轿车后来居上，产品一直畅销不衰。世界著名汽车厂家丰田、福特、克莱斯勒公司等，纷纷上门求教，要求转让这种低公害的汽车引擎技术，并与本田公司签订了协议。从此，本田公司牢固地树立了在汽车技术上的权威。

本田公司创业以来，一直是以中小型企业姿态出现的，保持着旺盛的生命力。它的经营管理已经举世瞩目。它的另一个成功秘诀在于其独特的经营

之道：

第一，以人为中心的经营思想。本田公司认为，一切的根本在于人，他们努力把公司办成一个“有人情味的集团”。公司的基本任务是，除了制造消费者所喜爱的车辆外，就是为职工提供一个能够发挥自己才能，安居乐业的场所。

第二，独特的录用职工的方针。提出“有干劲就来”的口号，录用了许多有才能的人，而且不允许把自己的子女塞进公司里任职，因而它骄傲地自称为“混血集团”。

第三，“三现主义”的工作要求。“三现主义”是指：一切工作要从现场、现物、现实出发。各级管理人员，尤其是公司高级领导人，要经常深入到各自负责范围的现场，掌握情况，指导和推动工作。

本田宗一郎有许多过人之处。

他尊重技术。身为本田技研工业总公司兼技研所的董事长，他把经营销售业务交给藤泽，自己一头扎进技术世界的汪洋大海中，痴迷于技术的改良和发明创造，可以说已到了废寝忘餐的程度。这一点，从研制摩托车到 CVCC 引擎一系列的技术开发中足以证明。

宗一郎被誉为摩托之父。二次世界大战结束时，他已获得四五十项专利。

《读卖新闻》曾以大量篇幅报道了宗一郎改革飞机螺旋桨生产工序的消息，称赞它为“划时代的创举”。

宗一郎在东海精机初期，因为技术不精，产品质量低劣，丰田汽车工业公司嘲笑它是“一千有三公司”（意思是 1 千件产品中仅有 3 件合格）。宗一郎不怕讥讽，反复钻研，终于提高了产品质量。丰田对此甚为惊讶，不能不刮目相看。

石田退三，这位当时的丰田自动织布机公司的董事，后来被称为丰田汽车工业公司“中兴之祖”，感慨地说：

“我这辈子遇到过两位‘令人可畏的人’，可说是奇人鬼才吧。总之，他们是无与伦比的‘发明狂’，是我们这些凡夫俗子想象不到的发明家。”

这两位“令人可畏的人”是谁？一个叫丰田佐吉，一个叫本田宗一郎。石田接着又说：

“本田宗一郎先生真使我佩服得五体投地。他从不考虑买卖的得失，一味去创新，去发明。即使你说这件事是否可以缓一缓，他也只是说‘知道了，知道了’，但从未停止过他的发明创造。这一点与佐吉先生如出一辙。我虽是个炮筒子，但如果没有与佐吉先生共事的经历，那就根本无法与本田先生共事五六年之久。”

1959 年，宗一郎派河岛喜好率领本田摩托车去参加 TT 大赛，获得了显赫的战绩，本田技研工业总公司也成了世界一流的厂家。本田宗一郎兴奋地说：

“这是一次良好的学习机会。在技术上，我认为有许多是我们日本产业界无法做到的新技术。以我们来说，参赛是受益匪浅的。从另一方面说，今年没有得到冠军还是一件好事呢。得了冠军就会居功自满，不求进步，那是相当可怕的。为了有所创新，我希望获得反省的机会。”

宗一郎说得很明白，他不是单纯为了比赛，而是要通过比赛来找出差距，提高自己的技术水准。

本田技研确实是以“技术至上”为宗旨的，没有宗派，没有小山头，更

没有血缘关系，注意选择优秀人才，这就是本田技研工业总公司所以能得到迅猛发展，在激烈竞争中立于不败之地的原因。

宗一郎非常注意提高效率。这一点，他在孩提时代就从父亲那里得到启发。他常到父亲的作坊去玩，看到父亲锻打菜刀不是一把一把的打，而是二三把一起锻打；因为当时是使用风箱，当菜刀或其他农具从熊熊的火炉里抽出来，如不迅速锻打很快就会冷却下来。宗一郎由此悟出：必须争分夺秒才能提高劳动效率。

1953年，本田技研工业总公司为了迅速提高生产效率，使生产设备现代化，特从海外进口了总额达4.5亿日元的机械设备，连同建厂费用，共投资了15亿日元。当时这笔开支，使公司背上了沉重的包袱。宗一郎说：

“我认为，效率就是分分秒秒珍惜和利用时间。……我们公司大量购进了先进的机械设备，甚至还自备发电厂来补充电源，都是为了提高效率。

“效率，在现代社会里是为了维持人的生活的必备条件，我举出以下三点作为效率的主要组成因素：一、时间；二、金钱；三、自尊心。”

宗一郎是这样理解的：人，不管时间多么宽裕，没有钱就不可能得到享受；相反，不管多么有钱，如果没有时间，生活同样不会快乐。那么，金钱和时间是不是就等于效率了呢？不对，因为盗窃和诈骗也可以弄到钱。要是那样，一个人也就失去了自尊心。“只有在具备金钱和时间的基础上，再加上对国家、对社会作出贡献这一自豪感，才可以说是高效率。”这就是宗一郎的一贯观点。

所以，对于那些在工作时消极、怠工、偷工减料或夸夸其谈不干活的人，宗一郎动不动就会大声训斥甚至挥拳打过去。“因为你不珍惜和利用时间。”他说。

60年代，本田总公司也仿效别的汽车工厂，从美国引进大型填料机器人。宗一郎见到后，大声训斥厂长说：

“我创建公司不是为了使用那些机器人的！是为了更好地发挥人的作用的！你竟引进那种行动笨拙的机器人，你给我处理掉！”

从此，在本田总公司的工厂里再也看不到大型机器人了，偶尔只使用微型单功能的机器人，以此辅助职工的手脚。宗一郎对机器人不感兴趣，他说：“不管技术多么先进，机器人始终代替不了人。”

宗一郎提出“三高兴”（即制造者高兴，销售者高兴，购买者高兴），作为本田技研工业总公司的宗旨。他说：

“只有购买者高兴，才会决定产品最公平的价值。最懂得产品价值，给予最后裁决的既不是厂家，也不是特约经销店，而是平时使用产品的用户。‘啊！好在买到了它！’只有这样的喜悦才是置于产品价值之上的荣誉。因为我相信，我们的产品价值本身为我们一宣传，暗地里就有一种自豪感，因为它能使用户高兴。”

为什么会出现“三高兴”呢？来源于宗一郎提出的“三尊重”。他的经营思想已被本田员工奉为“本田主义”。

一是“尊重理论”。宗一郎说：“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痛后果的原因，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

误的拼命比怠情更坏。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。”

二是“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。”

三是“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，但若错过了好时机，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。”

教育职工热爱企业，以建立劳资协调的“命运共同体”，这种做法在日本是极为普遍的。但是，像本田宗一郎那样，主张企业员工为自己的幸福生活而劳动的企业家却很罕见。

1963年，本田宗一郎说过：

“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。”

本田宗一郎被日本人民称赞为获得成功的“风险企业家的代表人物”。宗一郎说：“如果说现在是成功的话，那么，我在过去却是不断遭到失败的。在失败的基础上，才有了今天的成功。1%的成功建立在99%的失败的基础上。”

本田宗一郎有许多令人称道的地方。但特别使人赞赏的是，他用人没有门户之见，他爱才如命。他不把公司当作自己的私有财产，不允许自己的子女进入本公司，而把董事长的“宝座”让给毫无血缘关系的人，让给平日反对自己最力的人——河岛喜好、久米是志便是典型的两个。人们不能不称赞他的宽广的胸襟、无私的品德和严于律己的作风。

本田技研工业总公司自1962年10月制造第一辆“S360”型赛车以来，到1989年，仅用16年时间就成为世界性的大企业。在汽车工业界，它在日本国内排行第三；在世界上，距欧美名家通用、福特和奔驰等还有较大的距离，但在摩托车工业界，本田技研不仅在国内是龙头老大，在世界上也是首屈一指的。

1991年，本田技研工业总公司的摩托车生产量为134万辆，出口51.8

万辆，印有“HONDA”（本田）标志的摩托车飞驰在世界各地。公司资产从初期的100万日元增加到180亿美元，年销售额达到271亿美元。在美国《幸福》杂志1990年排名的世界500家大工业公司中，本田技研工业总公司被排在第37名。在日本，它仅次于丰田、日立、松下、日产、东芝，是日本的第六大企业。

本田技研工业总公司的摩托车和汽车，主要是在国内生产，但已遍布于欧美亚洲30多个国家和地区，拥有40多家工厂，直接从事摩托车和汽车的生产。60年代，宗一郎纵观世界摩托车市场，认为它的主要产品在欧洲，于是有计划地向欧洲发展：

1961年6月，在西德汉堡创办了欧罗尼——本田。

1962年，在伦敦设立了UK——本田。

1964年，在法国设立了法兰西——本田。

1962年在比利时建立了第一个海外工厂比利时——本田，计划以比利时为据点，向卢森堡、荷兰等国扩展，慢慢占领整个欧洲市场。

在我国台湾和内地一些大城市都有与本田合办的中外合资企业，比如在广州鹿鸣岗有“五羊——本田”摩托有限公司，1995年它将生产18至20万辆，突破22亿元产值大关，创历史的最高纪录。

本田技研工业总公司的辉煌成就，首先同本田宗一郎一生的艰苦拼搏分不开。

本田宗一郎所以能一生坚持拼搏，是有一套独特的人生哲学贯穿于他生命的始终。

那是一种什么样的“人生哲学”呢？

1974年5月18日，本田宗一郎在美国密歇根工学院接受名誉工学博士学位时，发表了一次演讲。这演讲的要点，便是宗一郎的人生哲学精神的基本体现，他说：

“我虽然没有像各位这样受过最高学府的教育，但我坚信，我们能在短短26年的时间里，将创业资本3000美元的公司发展成今天的规模，同时，透过摩托车和四轮汽车的产销工作，对社会有些微贡献，都是由于我和我的同事们时刻坚守下面几点原则的缘故：

“第一，技术是服务人群的手段。社会的发展和进步，主角是人。人做出来的技术及其产品，只是为使人的生活更加丰富的手段、工具，我们千万不能本末倒置，误将科技的进步视为人类的目的。

“第二，拓荒者精神。我认为，成功是建立在99%的失败经验之上。我们必须凭拓荒者的精神，去向新的世界挑战，经过失败、反省及鼓起勇气，反反复复，最后才能达到成功的境界。

“第三，从根本上解决问题。以防止大气污染问题为例，为严格管制汽车废气问题，美国于1970年制订马斯基法案，以后日本也制订了同样的法律。为解决这个问题，我们的出发点是要使引擎排出来的废气自始干净无害，而不是在事后才处理污秽的废气。我们努力研究的结果，终于开发CVCC引擎，在世界上首次通过严格的管制标准。

“第四，人和。尽管科学技术和社会机构一再进步、发展，我们不能忘记，动用科技的还是人。而且，单独一个人也无法发挥，必须有许许多多的人心连心，通力合作，才能有效率地操作机械及社会机能。”

这的确是独特而宝贵的经验之谈。

本田宗一郎的一生获得过许多殊荣。除多次受日本政府表彰奖励外，1971年荣获意大利总理产业奖，1979年获美国哈佛大学名誉博士学位，1980年获美国机械工程师学会荷利奖，成为美国汽车大王亨利·福特1936年获得此奖后第二个获得这一殊荣的汽车工程师，因此被誉为“日本福特”，1989年被美国底特律市“汽车殿堂”表扬，等等。

1962年1月，本田公司报纸上刊登了本田宗一郎所著的《如虎添翼》中的一首诗，它充分反映了宗一郎的雄心壮志：

企业这艘巨轮呀
满载世上瑰宝——人
掌舵的
摇橹的
顺风扬帆
和睦共处
驶向大海
驶向共同的远方
本田宗一郎说过：

“人生就像是驾驶飞机。起飞的时候，大家都来送行，热闹非常。技术上也没有什么，只要会掌舵，起飞并不难。要是在飞行中途遇到气流不好，飞机就摇摆不定，驾驶员都会冒险认真控制飞机安全。要紧的是降落的时候，如果操纵失败，那就血本无归。

“我希望，在人生的最后一段，当要降落的时候，能够平稳地落地。如果能被称赞为名驾驶员，那就再好不过了。”

确确实实，本田宗一郎是个“名驾驶员”。

他，举世闻名。

他，当之无愧。

