



布老虎传记文库·巨人百传丛书

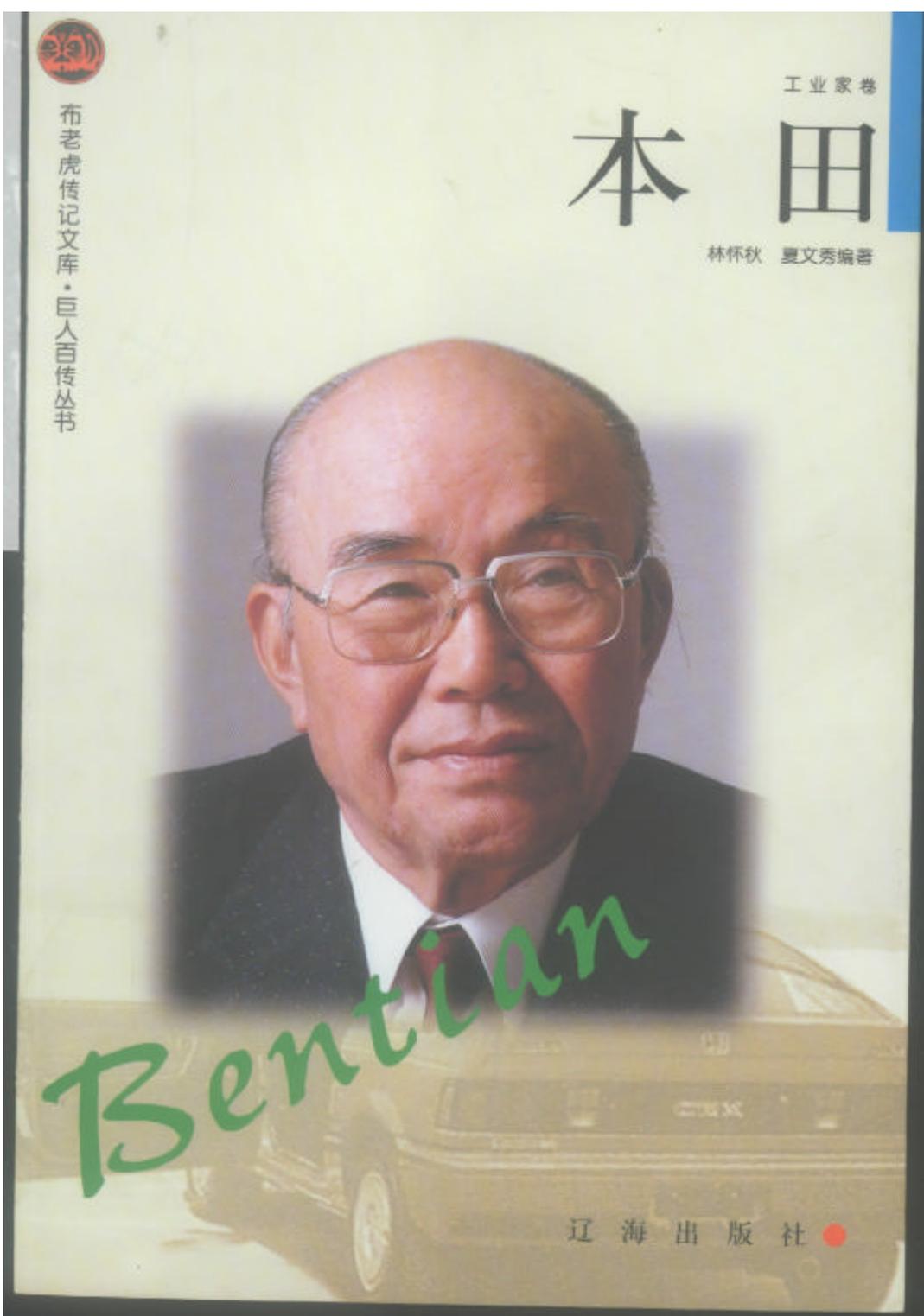
工业家卷

本田

林怀秋 夏文秀编著

Bentian

辽海出版社 ●



引 言

本田这个名字，不仅在日本家喻户晓，在全世界也是名声远扬的，为什么？

因为他出身不过是日本的一个穷乡僻壤的工匠，却从战后废墟般的国土上，白手起家，靠他的人格、智慧和奋斗精神，创造了一个奇迹，为日本战后经济的恢复和腾飞，立下了汗马功劳。从破烂铁皮房的街道工厂，一跃而创立了年营业额四兆三千亿日元，在全世界有许多海外公司的国际性企业。他的死，无疑是今日经济大国日本陨落了一颗巨星。

那么，这颗巨星经历了什么样的人生道路呢？把他 84 年的人生浓缩一下，其生命中的“精华”，对改革开放的我国经济的发展，或许不无裨益。

一、乡土的熏陶，家庭的影响，造就了他自幼酷爱机械的性格。

静冈县浜松自古就缺少良田沃土，要生存和发展就得靠耍手艺。所以当地出了不少技术上的能工巧匠和经济方面的名人，本田的父亲就是一位技艺高超的铁匠。出身于这样的地区和人家，自然造就了本田的性格，再加上他独特的天赋，更使他一见机械就“如鱼得水”。他八岁的时候，就自己骑着父亲的自行车跑山路到 20 公里以外的浜松去看飞行表演。当时，由于没有钱，只好爬上大树，看了一整天。16 岁时跑到东京当汽车修理工。在关东大地震中，他无证驾驶，救出客户汽车，登上驾驶台时的那份惊喜，使他忘记了大地震的危险。18 岁时代表商社去相距千里之外的盛冈，独立修好了消防车。开始时，他遭到冷遇，后因技艺高超，被戏剧性地奉为上宾。22 岁时，他回到故里，自立门户，在事业上取得了第一次辉煌的成就。

二、不断创新，永不满足。

本田开始时给自行车装马达，后来又生产各种型号的摩托车，创出了名牌；在畅销时就又探索新的路子，改革接着改革，更新接着更新；一切自创，决不模拟他人，使下属工厂和销售网点眼花缭乱，应接不暇。然而凡是跟上来的，都有了长足的进步。因此日本与西方拉开数十年的差距，让他赶超过去了。本田产品不仅打入国际市场，而且名列前茅，震惊了世界。

三、大起大落，处变不惊；临危不惧，化险为夷。

本田一生中有好多次到了破产的边缘，但他敢于破釜沉舟，从零开始。为了吸收外国先进技术，一个仅有 600 万资金的公司，竟然一次进口了四亿五千万元的机械。由于投入过多，产品一时滞销，因而资金周转不灵，濒临破产。他觉得自己的近亲在战争中无一伤亡，即使自己破产，把这些先进设备留给国家也是好的。所以在这种情况下，他仍镇定自若，传檄职工，宣言要参加世界赛车大赛。其胆识和得力的措施，使他转危为安，并赢得了世界赛车的辉煌胜利。

四、为了攻关，他艰苦奋斗；为了调动职工的积极性，他不惜一次花费亿元巨款。

活塞环技术久攻不下，他可以花光自己的积蓄，和战友们几天不下火线，白天努力攻关，夜里铺上草席，睡在机器旁。当时全靠妻子跑当铺弄点钱，送盒饭度日。为拜师学艺，他可以十天半月在外“云游”。

欧洲之行，见到技术上有用的东西他就买，以至于花光了路费，行李超重，需要补款却拿不出，于是他只好把物品缠在腰上才勉强过关。当回到自己的国家时，他已经累得摇摇晃晃的了。但在职工福利方面，他却不惜亿元巨款，来了个全公司“买下京都之夜”的空前绝后的大旅行，让职工们玩了个尽兴。

五、黄金搭档，信而不疑。

本田取得成功的另一重要原因，是有黄金搭档：其一是副社长藤泽武夫。若不是有这样一个经营有术的得力助手为他销售和筹款，有“技术呆子”之称的本田，就不能搞技术革新，甚至不能生存下去。当这位比自己小好几岁的副社长先于自己逝世时，本田这个从不主持别人葬礼的社长，亲自担任治丧委员会主任委员。在致悼词时，他声泪俱下地说：“没有藤泽，就没有本田公司，也没有我的今天……”一开始共事的时候，他就把大印交给了藤泽，几十年间从未问过大印放置在何处。藤泽做到了生产多少，销售多少；需要多少资金，就提供多少资金。这位“管家婆”几十年如一日，甘居幕后，从不抛头露面。其二是他的妻子幸子。在本田最困难时，幸子与他同甘共苦。战争中本田无所作为时，夫人独力开荒种菜。战后初期，本田需要一个“思考期”，表面上他吃喝玩乐，无所事事，别人都说幸子夫人独力操劳一家生计是个“傻子”，但她对本田是个有为之才这一点坚信不疑。果然，不久以后本田思虑成熟，又大干起来。

六、光明磊落，大公无私。

一般人总认为，日本的公司经营秘诀是家族经营、亲情笼络，其实不然。在这方面正副社长本田和藤泽，为公司做了楷模，因此本田公司才能久盛不衰，发扬了公司的个性。创业之初，本田就与藤泽约定，决不在社内安插自己的亲人，不搞世袭制。因此尽管本田之弟弁二郎是创业时的骨干，但到后来大功告成时，也让他另谋高就，以避嫌疑。其长子博俊尽管也是一代英才，但也让他自找出路，决不安插在本公司。藤泽亦然，无一亲故在本公司就职。本田认为“儿孙自有儿孙福”。其弟、其子果不负所望，后来均自谋出路，担任了其他大公司的社长。

这里所举，不过数端，欲知其详，请看正文。

总 序

郭锷权

一个对人类充满美好遐想和机遇的 21 世纪正悄无声息地向我们走来。21 世纪是竞争的世纪，是高科技知识爆炸的世纪。竞争的关键是人才，人才的关键是素质。素质从哪里来？有人说， $3(\text{语文、数学、英语}) + X = \text{素质}$ 。素质=传记人物的 EQ 情怀。这话有一定的道理。

翻阅《巨人百传丛书》书稿，不难发现多数巨人的伟业始于风华正茂、才思敏捷的青少年时期，我们的丛书记录着以下巨人们创造的令人赞叹的辉煌业绩：美国飞行之父、16 岁的莱特兄弟已是多种专利的小发明家；诺贝尔 24 岁首次取得气体计量仪发明专利；爱迪生 29 岁发明电灯；居里夫人 31 岁发现钷、钋、镭三元素；达尔文 22 岁开始环球旅行并伏案构思巨著《物种起源》；克林顿 46 岁出任美国总统；比尔·盖茨 28 岁成为全球电脑大王，并评为 1998 年度世界首富；普希金 24 岁开始创作传世之作《叶甫盖尼·奥涅金》……读着巨人们的一本本使人激动不已的奋斗史，他们追求卓越的精神和把握机遇的能力，使人肃然起敬，这一切对今天的青少年朋友无疑具有启迪、教育和诱惑力。正是基于这一点，我们编撰了这套丛书。获悉《巨人百传丛书》即将付梓，北京大学附属中学校长赵钰琳先生、清华大学附属中学校长赵庆刚先生、天津南开中学校长康岫岩先生和复旦大学附属中学校长曹天任先生先后寄来了热情洋溢的信，对丛书出版寄予殷切的期盼和高度评价。

北京大学附属中学校长赵钰琳先生说：“我们高兴地向广大青少年朋友推荐《巨人百传丛书》。在世纪之交，能有这样的精品丛书陪伴你，是智慧上的愉悦。”

清华大学附属中学校长赵庆刚先生说：“每一位具有世界影响的伟大人物，都蕴藏着一部感人至深的故事。”

天津南开中学校长康岫岩先生说：“高山仰止。巨人是人类的精英。世纪伟人南开中学最杰出的校友周恩来以及毕业于南开中学的四十多位院士校友和各界杰出校友们的业绩，充分证明了这一点。”

复旦大学附属中学校长曹天任先生说：“仔细阅读这套丛书，犹如看到他们的音容笑貌，言谈举止，感受他们的理想、信念、胸怀、情操，这将帮助你学习做人，学习做学问，学习做事业……”

有必要说明的是，《巨人百传丛书》的读者对象为初、高中学生和部分大专学生，因而在传主和传主内容的选择上有针对性的考虑，如果有挂一漏万或不足之处，敬请学界原谅。

1998 年 6 月于盛京

本 田

第一章 钓香鱼招待会

1 客人之家

本田的宅邸，在新宿区西落合。

那是由目白大街稍稍进去一点儿的幽静的住宅街，本田是昭和三十九年起在那里居住的。

地皮约有 1000 坪，建筑面积约为 170 坪，是座漂亮的宅邸，但却不是极尽奢华之能事。可以说是一座大而使人感到稳重的建筑。

“外国的来客川流不息，而把这些外宾请到自己家里来，是最高的招待。”

基于这种考虑，所以停车场特别宽阔，门厅也特别敞亮。加之以极大的客厅为中心，所以颇富“客人之家”的趣味。

宅邸里朝着化妆台的地方，左右两侧都配置着洗手间，这虽然是桩小事，但当众多的客人来时，就十分方便了。

在这座宅邸里，有每年一度的最为有趣的集会，那就是七月上旬，在庭院里所举行的钓香鱼招待会。

在城市中心钓香鱼——这是只有本田才想得出的离奇的主意，这种文娱活动纯粹是为了钓客人的心。

如今的客人都是脑满肠肥，变得对一般珍馐并不感到惊奇了。但是，如果在东京的正中心，在清清的流水中，由自己亲手来钓活香鱼，当场烧烤享用，那么，谁都会勾起食欲的。

而且在回去的时候，以虫笼装着的大型萤火虫相赠，这又是一种极其别致的礼品。

果然得到了极大的好评，这一活动已经继续了 10 年。如今一天的时间招待不过来，日本朋友、国外宾客，一连招待两天了。这是对“为了让客人们玩得尽兴，怎么办才好”这一问题的模范式的解答。这极其自然地，又是由本田出的主意。

在创建庭园时，本田想的只是尽可能地重现故乡的微缩景观。

在宽阔的草坪的边缘，堆起了小土山，栽上了树木。把井水打上来，让水从这小山麓上流淌。

一条人工小河，绕着庭院的边缘流淌，延长起来，怕也有三千米吧。到了放养鱼的阶段时，本田想到了故乡天龙川里的香鱼。

香鱼的人工饲养是极其困难的，但本田想，如果把这种鱼养大，用以飨客该有多好啊！

本田一边学习，一边进行实验。在实践中也有过失败，但如今春头儿上放养的三千尾鱼苗，不管怎样，已经养大到能够填满众多宾客的胃袋了。

在举行招待会的那一天，身穿和服的幸子夫人站在门厅，殷勤迎客。她满面笑容，尽管寡言少语，却常在本田摆在庭院的十来张圆桌之间忙碌着。

人们大口吃着毛豆，喝着生啤酒，边吃边谈，边喝边唠。

而每当新客人到来时，本田便手里照样抓着毛豆，扬起手大声打招

呼：

“噢，欢迎！”

“噢，欢迎！”

这种招呼，不管是对老财界，还是对年轻的运动员，全都一视同仁，让人看上去心情舒畅。

正谈在兴头上，他忽然不见了。人们还不知到哪儿去了呢，但猛然间，他又在邻席上出现了。他的活动令人眼花缭乱，从没有呆着不动的时候，这恰与夫人形成静与动的鲜明对照，使人感到这是一对最佳搭档。

本田一面留心着客人们垂钓的小河，一面用沾着毛豆皮的嘴与我搭话：

“这条小河，我本想尽可能地让它的水质、水温和水中的鱼饵都和自然的河川一模一样，但怎么也差着一个味儿。作了种种调查研究，好不容易才找到了原因。你以为是什么原因呢？”

“这个嘛……”

我一点儿也摸不到边儿，本田却举出了出乎我意料之外的原因：

“这就是洪水呀，大自然太伟大了。每年发一两次洪水，把河道上的小石头和大岩石翻了个过儿，就连平时洗不掉的污垢都给洗得干干净净的。这与人工河上用机械来清洗河道，其势头大不相同。因此，香鱼的味道也就不同了。说起来，在大自然中，没有任何没有意义的事。尽管洪水带来灾害，但还是需要洪水的哟。”

本田接着又说：

“人也好，公司也好。都需要‘洪水’。如果不发生‘洪水’，像我们这种后发展起来的公司，便不会有任何作为了。哪怕是动一动机械，都得照商品目录行事，那只能被人遗弃。我们公司用的是商品目录上所没有的蛮横的搞法。多亏了这种‘洪水’，才有了今天。”

他的话头儿，又转到了庭院的假山石布置上去了：

“倘若是西洋的庭院，石头会整个儿都露出来，然而在日本，却把七分埋在土里，让你去想象看不见的部分。这是日本的长处。让你去想象在看得见的部分的暗处，有多少看不见的部分。对于公司这伙人，我的想象也是相同的。”

当然啰，本田只是对我说了这几句正经话，往后全都是开玩笑和俏皮话连篇，使在座的人感到热闹非凡。

2 蚂蚁和蜻蜓

我参加了两次这样的招待会，是以本田私人朋友的身分出席的，到会的倒没有几位本田公司的人，本田公司只来了一位河岛社长。

本田的交际范围很广，各式各样的人他都交结。既有小学的同学，也有原外交官、航空工程权威、经济学家、政治评论家、电视节目主持人、职业高尔夫球手。

“哎呀，你怎么认识他呢？”

你要是问起来，那就没有止境了。

在他的众多朋友中，有位著名的歌手，叫藤山一郎。当然准确地说来，我看见藤山不是在这次招待会上，也许是在东京旅馆召开的《让我

的手说话》的出版纪念会上。

不管怎么说，藤山已经是本田的老朋友了。尽管如此，在我的面前，他们互相都喊对方为“大哥”，就像是互相逗着玩似的。这使我感到异样的亲切。

我问本田“你们之间是怎么回事”时，他苦笑着说：

“我和藤山先生已经是50年的老朋友了。我们俩的年纪相仿，我们约定了谁先叫对方‘大哥’，谁就是‘老弟’。”

他们两个人的相逢，可以追溯到本田在浜松开办汽车修理店的时期。

当时日本有代表性的歌手藤山一郎在关西公演一结束，便英姿飒爽地开着法国造的豪华小轿车，经东海道回东京。

但小轿车开到浜松时发生了故障，抛了锚。

法国进口车在浜松不能动，藤山束手无策了。他想死了这条心，把小轿车留在当地，自己坐火车回东京。

这时，附近的人一再劝他道：

“认识事物需要实践嘛！你去问问‘阿特商行’。据说那儿无论多么困难的故障，都能排除。”

藤山毫不犹豫地就去打招呼。

一位年轻的小个子老板，带着一名小徒弟跑了过来。那人显示出很有朝气的样子，他看了这部豪华小轿车，眼睛一亮，问道：

“可以卸开吗？”

反正从东京来人修理之前，只能放在这儿动不了。藤山一郎点头答应，老板立刻就动手分解起来。

令人吃惊的是，拆开一看，不仅找到了故障的原因是由于炭精棒系统出了毛病，而且把铅笔芯集中起来做了一个零件，一下子就把车修好了。

对于本田来说，这位国家级的歌手藤山，是给他印象极深的一位客人；对于藤山来说，本田是位难忘的修理工。两个人从此开始了交往。

这是本田发展的秘密之一。

本田作为修理工，如同他手上的伤痕所说明的那样，他勤奋得如同蚂蚁似的。

然而他对理所当然的事，是不安于现状的。他常常用他那蜻蜓般的复眼，从各种观点和立场来观察和追求新的、难的工作。

如果用我所喜欢用的尺度来衡量的话，本田既是个蚂蚁，又是个蜻蜓。而且本田有一种对顾客的热心，有股穷追不舍的劲头儿。本田在这一阶段已经具备了既是蚂蚁，又是蜻蜓，而且又是人的成长的三个条件。

在这种意义上，藤山是本田历史的活证人。

钓香鱼招待会从掌灯时分起，渐入佳境。

在烧烤香鱼的烟味儿里，在钓上来的人的喧闹声和钓到半道上又脱了钩的人的吵嚷声中，幸子夫人也笑容可掬地参与其中。

虽然有点不对季节，这时，捣年糕的活动也开始了。

有的来客想挥动捣杵，东倒西歪的，而职业高尔夫球手仓本昌弘，拿起捣杵却得心应手，不像是头一次捣年糕的样子。

“不愧是运动健将！”有人说。

“不，不是力气的大小。这窍门和高尔夫是一样的，利用了它的反作用力。”

这时听到本田发出的谴责声：

“什么窍门？别那么小器，也教教我们！”

仓本作出打高尔夫的挥棒动作给他看。本田马上就站起来，跟他并着排儿学他的样子。这是壮心不已呢，还是见着什么想学什么呢？

于是，又是满座沸腾了一阵子。

3 有名的健忘者

本田回到了桌面，与三鬼阳之助围坐在一桌，话题转到了生活上。本田是由于对周围的事物漠不关心呢，还是满不在乎，这时他谈到他的健忘。

“我是个有名的健忘者呀。”本田自己承认道。

“是的。他把自己的家在什么地方，都给忘了。”三鬼说。

“你又提这档子事。算了吧。”

三鬼一把拉住要起身的本田，让他证实这件事。

这是买下这所宅子之前，买了另一处宅子时候的事。在迁入新居的那一天，本田到公司上班时，曾留下一句话：

“我今天下班回到新居去。”

深夜下班奔向新居的本田，找自己的新家找得不耐烦了。因为白天和晚上，街上的样子有些变化。家的样子也好像变了。应该自己一找就找到的家，却怎么也找不到。

想向别人问问路吧，门牌号又没记住，连卖房子的户主的名字也给忘了。无法向别人打听。这位健忘的名人，一点着儿也没有了。

当他死心地想干脆去住旅馆算了时，忽然想起了一件事。那就是这个家的门柱子焊接得不好。

借着月光，本田在觉得大约是这一带的地方，挨家挨户地走着看门柱子。

好不容易，总算是找到了那焊接粗糙的有点儿面熟的门柱。本田战兢兢地按了按门铃：

“对不起。这儿是本田先生的家吗？”

幸子夫人露出头来说道：

“你在玩什么把戏！”

作为经济记者、经济杂志的业主，三鬼阳之助与日本的企业家打了50年的交道。

在本田用手擦了擦嘴角上的泡沫，转到了邻桌以后，我忽然想起了一件事，问三鬼道：

“至今为止，在你所碰到的企业家当中，你觉得最有魅力的是谁呢？”

三鬼沉思了一阵子之后，回答道：

“作为人，从杰出这个意义上讲，是土光。在有趣这一点上，还是本田。当然，本田也是个出色的人。”

作为出类拔萃的一个例证，三鬼苦笑着公开了下边这件事。

有关这些企业家，三鬼有过许多著作。被写的企业家和公司，许多都把这些书包购下来了。他说：

“例如丰田和日产这一级的，一买就是 7000 册。当我写本田时，你猜他买去了多少？”

我从三鬼的口吻来观察，说道：

“差了一位数，少得可怜吧？”

三鬼狠狠地点了点头道：

“岂止是差了一位数，竟然差了三位数。只买了七册！”

本田就是这样的人，本田的公司就是这样的公司。

在临回家时，我若无其事地观察了一下宅邸中的情形。

急性子的本田，回到家一进门厅，便急忙脱下大衣，接着在走廊上边走边一路往下脱，等到站在澡堂门前时，已经脱得一丝不挂了。

我想起了他的长子博俊写到过此事，他对老爸巧妙地利用这段距离的特技，总是佩服不已。

他还写到，本田入浴就像乌鸦洗身子，听到一阵子撩水声、洗身子声之后，转眼之间就涮完出来了。

从宽绰的门厅来看，这位本田是沿着哪个方向走的，在哪儿解的领带，在哪儿脱的衬衣……只是想象这些，就令人觉得有趣。

根本不知道我心里在想着什么，幸子夫人又恭恭敬敬地施着礼，把我送出了门。

第二章 黑鼻子阿宗

1 远州浜松是个出天才的地方

从远江二俣下火车，天龙川如同地名那样，在这儿分成两股，上游溯往山中。在丫字形的汇合点一带，砍伐下来的木材堆积如山，木材所散发出来的新鲜香气，把周围给熏得甜甜的。在一家小小的木材加工厂的屋顶上，一只小猫在舒适地梳理着毛。时而响起“铮铮”的切割木材的电锯声，此外便只能听到淙淙流水声了。这儿便是这样悠闲的小镇。从这儿再往山中走十来分钟，就来到豁然开朗的山村。

从前这儿曾叫做静冈县磐田郡光明村山东，如今已经成了龙市的一部分。

本田于明治三十九年十一月十七日，生于这个山东部落。

父亲本田仪平，是位熟练的铁匠。仪平与其说是个有着顽固匠人脾气的人，不如说是个虽然不怎么爱说话，却是个有相当能力的社交家。加之这个人的好奇心极强，一发现有新技术，他就飞快地接受过来，常常使村里人感到吃惊。光明村位于去长野善光寺的半路上，自古以来就人来人往地打这儿经过。

于是，旅客们就带来各种各样的情报。仪平有高超的锻打刀剑的技术在身，所以他常常抓住过往的客人，打听名古屋和东京等走向开放的地方的情况。

本田出生在明治三十九年，而头一年明治三十八年，日俄战争由于签订了朴茨茅斯条约而宣告结束。日本恢复了和平，但与十年前所发生的日清战争不同，战后不合情理的不景气，遍及到了日本列岛，人民痛苦极了。其原因是战争所用去的费用，远远超过了战争胜利所取得的利益。本田的父亲本田仪平，也作为日俄战争的一个士兵，从军去了。复员以后，他盯盯注视着浜松天龙川上游山村里变化着的社会。因为即使是处在不景气当中，在当时“发展中国家”的日本，欧美的最新技术，仍然源源不断地流了进来。

本田仪平多半是想到在这样的世局之下，自己的工匠技艺将会变得陈旧过时罢，所以他从东京邮购来技术杂志，读得非常起劲儿。还参照着读了讲义录。后来他开了一座附近也是少有的自行车店，人们认为这也是出自穷乡僻壤的一个工匠的好奇心和积极性。

万万没想到，本田呱呱坠地的明治三十九年，也是后来与本田关系极深的丰田汽车源头丰田式织布机的创设的一年。

现在丰田集团的始祖丰田佐吉，作为天才的技师，与后起的天才技师本田，是不相上下的人物。有趣的是，他们都是静冈县浜松出身的人。

从当时的明治末期到大正、昭和，浜松接连出了不少杰出的技术天才。这些天才技师们中的若干人，都成了“企业的创业者”，名留后世。但除了这些成功者之外，还有众多天才的浜松发明家，从明治中期起仅仅100年的短暂时间里，他们大都被埋没，其名字和业绩，在人们的记忆中都淡薄了。

在这些人当中，只有本田、丰田佐吉和高柳健次郎，至今还留在人们的记忆里，他们也可以说是“交好运的人”吧。了解出生了本田的浜

松的风土人情，对于深入理解本田，是不可缺少的。

在这种意义上，写得尽管多了一点儿，但远州浜松的故事，在日本也是带有特异性的，请耐心一读。

静冈县浜松市附近，可以说是一座有特色的企业的宝库。其中的多数，还是天才的创业者所创立的企业群。以大约 50 万人口的浜松市为中心，有天龙市、滨北市、磐田市、袋井市、湖西市，还包括有雄踏镇、三日镇、细江镇、舞阪镇、新居镇等等超过 100 万人口，按人口比例来说的大企业数目之多，是其他地方城市所看不到的。

恐怕全世界像浜松式的城市也是罕见的。首先，让我们粗略地列举一下这些有特色的企业：

首先是无需说明的战后成长起来的企业中的冠军本田技术研究工业，还有以钢琴为首的在乐器的世界里称霸的亚马哈，轻四轮制造之最的铃木，在乐器方面居世界第二位的河合乐器制作所，在两轮摩托界占世界第二位的雅马哈发动机……这些企业，其商标名渗透到了世界的各个角落。

第二个集团，就是当地的老字号企业群。

有个曾经以军都的浜松而闻名全国的“帝帽”，旧公司名为帝国制帽公司，包括军帽在内，是个毛毡帽子的生产大户，如今是个安全头盔的有力厂家。有趣的是原来生产据有全国 60% 的市场占有率的高级呢子礼帽的厂家，如今却生产起毛毡笔尖儿来。现在签名笔的笔尖的大多数都是“帝帽”公司的产品。以织布机而与丰田自动织布机并列过的“远州”（旧远州制作所），以下决心转产雅马哈发动机而成为有趣的话题。

与“帝帽”比肩的老字号日本印染，也曾经是以“嘎哈曼”而有名的纤维街，是浜松的象征性的企业。

此外，还有兼营旅馆、百货店的远州铁路，当地商业资本的雄百货店的松菱，以及把手伸到了营造庭园、电子、先驱工业去了的天龙木材，木工用圆锯首家大厂的天龙制锯……还有木工机械的平安铁工所和庄田铁工。

作为第三集团，有就要追赶上本田、雅马哈、铃木、河合的新进的高速发展的企业群。被称为第二索尼的浜松的霍特尼克斯，以光电子增倍管，占据了世界市场占有率的百分之四。寝具的丸八真绵，从日本式服装到工作服等的函售额，取得了令人惊异的增长。此外有特色的企业，在浜松还多得很。

还有，以日本第一的超大型企业丰田汽车为中心的丰田集团，创建人丰田佐吉也是浜松附近的湖西市出身，所以也可以说是准浜松企业吧。

像这样怪癖很多的公司不断涌现的地方城市，在日本来说，没有第二个。那么，为什么有这么多有特色的企业层出不穷呢？

确实，与其说这些企业各具特色，毋宁说它们之间共同点少。全都是特色的企业，其经营者们也具有强烈的个性。只是硬要从他们当中寻求共同的“浜松企业”的因素的话，可以举出以下三点：

第一、具有极大的开放性，富于活力。

第二、编织出了独特的技术和销售的秘诀。

第三、大多是由天才的技师经营和创建的。

特别是第三方面值得注意。因为本田、雅马哈、铃木、河合，以及丰田这三个假名文字（日语发音都是三个假名）的企业的创业，无一不是由不相上下的天才的技师们实现的。而且几乎没有一个是有学究气的精英。发明家的多数，都是工匠出身的实利主义者。其中特别需要认识一下本田的技术思想和技术哲学。

我曾经给《静冈新闻》写过以《从远州人所看到的发明思想研究》为主题的稿子。确实我曾经采访过浜松出身的世界性的电视技术的先驱者高柳健次郎（原日本比克塔公司副社长）。已故高柳健次郎，年长于本田七岁，生于明治三十二年。在此之后，我采访了他好几次，高柳就浜松的特异的地方风土人情，跟我说了下面这些话：

“我是在贫困中长大的。母亲一有什么事就向我说教。她说一门心思去‘钻研’，长大之后，会让老婆、孩子哭的哟。所以‘钻研’得适可而止才行。

确实如此。在我还是孩子的时候，我的亲戚以及邻居的男人们，一门心思地去钻研织布机，以至把房屋都卖掉而没落的人比比皆是。奇怪的是比起那些因赌博而没落的人来，为钻研发明而失败的人，要多得多。

我也是在上小学之前，削竹子糊上纸，做过类似飞机的玩意儿。但是，我压根儿就不知道世界上还有发动机和螺旋桨，所以我那飞机就像两个翅膀的鸟似的。后来在大正十一年，一个叫福长浅雄的浜松人，独力地制造了日本的第一架旅客机。在中岛飞机制造者中岛知久平以前的大正九年，在天龙川的河滩上进行了实验。可是，它遭到了失败，我看到了失败的飞行。尽管如此，我却被浜松的发明家的精神强烈地震撼了。”

在高柳健次郎制造竹子飞机的时候，刚好本田降生了。然而在那时，应该理解到，在浜松一带，发明、发现，已经处于一种“热”的状态之中。

高柳健次郎还继续说：

“关于湖西木匠丰田佐吉创办机械织布的成功的故事，常常听父亲讲起。

在我的亲戚当中，也有人发明了须山式织布机而取得了成功的人。这件事也刺激了我。可是不论取得成功的还是没有取得成功的发明家，其中没有几个正经地上过多少学。

我也只是从高等小学毕业之后，上了准教员培训班。后来蒙亲戚们的好意，用叔母的遗产给我交了学费，这才又进了东京藏前高等工业学校（现在的东京工业大学）。我读书与普通的学生不同，是经过了一条特别的路线。那路线就是，在毕业之后必须当教员尽义务。”

高柳健次郎在浜松的无数个发明家之中，是个罕见的高学历的例子。在浜松的光明村，本田天真地又是给金鱼涂油漆，又是给地藏佛的鼻子用凿子进行整容手术什么的时候，就已经有无数的无学历、无名气的发明家，为了独树一帜而进行着激烈的竞争了。

在他们当中，失败者、没落者的故事，已经埋在历史当中了，除非他们的孙子、曾孙们口传出来，否则是无法知道的。

然而，成功者们却成了光辉的企业的创业者。本田是其中的最大的

成功者。这些创业者所兴办的企业，能不能成长，决定于其继承人或者是伙伴有没有经商之才，有没有不断发明之才。例如像本田技术研究所那样，创业者一经完成某项独特的技术，就有藤泽武夫那样销售、经营的天才来“对接”，这样企业才能实现高速成长。又例如像雅马哈，接班人川上源一，想出了一个“教室商法”的主意，成为世界第一的乐器生产厂家。

有时候出人意料的一着，就能够强行推动事业发展的浜松企业的故事，确实比起廉价的企业小说来更有魅力，能够产生出色的人生记录。他们的武器既不是资本力，也不是与当时的权力相勾结，要政治商人的手腕。许多浜松企业，反权力特征十分突出，本田也肯定是具备了这一“浜松式的特征”的。

他们也轻易没有互相借助于同乡人的友谊力量的事。各地静冈人同乡会的团结，之所以不够强，也是这样一种远州人的独立心强的气质的反映。

2 产生发明创造的土壤

历史上，浜松就是位于关东与关西的中间的街道附近的“城下町”（以诸侯的居城为中心发展起来的城镇），自然而然地各国（从前日本国内封建割据为若干个小国）的物产不少都经由这里，并且还带来许多情报，于是经济活动自由以来，但该地有远州滩吹来的旱风，另外群山挤在一起，是块缺少良田的贫瘠的土地，丰田佐吉、高柳健次郎以及本田，也不例外地受穷。

自古以来，各国的交流极其繁盛，而与此同时，并不富裕的浜松附近的人们，却自然而然地具备了提高附加价值的发明创造习惯。他们活用地利条件，吸收各国的知识，把它变为自己的东西积累起来，这就是浜松式的好学心，于是产生了国学家贺茂真渊、金原明善等当时的倡导改革思想的学者，浜松的商人、工匠也扑奔过来。明治四年，浜松废藩置县，改为浜松县。

但对于萨摩、长州、土肥的明治政府的地租改革政策，浜松商人们认为这是中央的横暴而加以反对，决定举行农民起义。这是表明浜松人的脾气是如何暴躁的历史上的一个插曲。那么农民起义是不是团结得很紧呢？似乎也未必。这与现在的浜松企业的经营者一样，有各式各样的意见，大部分的书籍上都记载着：农民起义只在“反对地租改革”这一点上有联系。

为了封锁住农民起义的活动，明治政府于明治九年废除了浜松县，强行令他们与气质完全不同的富裕的骏州静冈县人合并在一起了。

对此，浜松县民会的议员们，自称为远江公选民会啦远州州会，顽强地继续反对。看上去像是对中央的一种强烈的反骨精神的表现，但与此同时，敏于见机行事的合理主义，在浜松人身上也有很强韧的根基。不久就承认了与静冈的合并，但与此同时，却把运动转化为争取允许自由地进行经济活动。

后来从本田与通产省的争吵与交涉来观察，这种浜松人的合理精神与反骨，使人觉得直接成了本田的骨气。本田在这个意义上，是个典型的浜松人。

在静冈县内作为还保留着天守阁的城镇，浜松城是有名的。这个天守阁是昭和三十三年重建的，是钢骨水泥的……这座浜松城的创建的主人，在历史书上写的是今川的家臣饭尾。战国时代，元龟元年（1570年），德川家康把居城从冈崎迁到了浜松。直到45岁，当上静冈骏府城主的17年间，他就是在浜松城中度过的。

于是浜松的俳人（诗人）松岛十湖吟咏道：“旗开得胜地，浜松发迹城。”浜松自古以来，就是个诗歌昌盛之地，同时也是富于幽默和诙谐性的川柳（通俗诗）的流行之乡。本田从性格上来说，也许是属于“川柳派”。因为在本田的语录中，可以看到大量的川柳式的诙谐。

成为天下名人之前的德川家康，尽管在浜松城住了17年，但浜松的人们感到，自己并不那么敬慕他。这可以说是不为过去所拘的冷酷无情的浜松气质吧。你就是在街上寻找，也找不到一件名产品，一个小地名是与家康的名字有关联的。一般的地方城市，极其自然地立马就可以找到“家康馒头”啦，“家康煎饼”啦之类的玩意儿，这一点儿也不奇怪。

倒不如说家康在浜松没有人缘儿，更合适一些。莫非说这也是本田和丰田全族人看透了本地浜松人，觉得自己比想象中在他们当中人缘还淡薄，出于这同一理由，才到了东京和名古屋去的吗？

浜松在历史上就有“过道儿文化之街”的评论。尽管它是连结关东和关西的重要的沿大路一带的战略据点的城下町，但能称得上独自的文化、艺术的，却没有一样值得一提的杰出的东西。与此相反，从京都、大阪的上面以及从江户来的行商和流浪艺人所带来的新技术和艺术，浜松人却积极地接受下来了。开放型的，什么都引进，这也是浜松的特色。这就是到后来，浜松的摩托车、钢琴装配产业极其发达的土壤。

与浜松相邻的丰桥、名古屋称之为“艺穷”。这与京都“穿穷”（讲究穿），大阪的“吃穷”（讲究吃）一样，说的是为了学习技艺，就是破产也在所不辞。据说在名古屋，至今仍有哪怕是把自己的伙食费缩减下来，也要勉强筹出款子交子弟的学艺费的习惯。不知是不是那个缘故，日本的第一个投考私塾河合塾，就诞生在名古屋。从地理位置上也容易受名古屋影响的浜松，不知为什么，其独特的乡土文化、乡土艺术之类却是少得惊人。从来没听到过浜松的有名的民歌。

听本田技术研究所的浜松出身的营业人员说，浜松出身的人在宴会上唱的乡土歌，是“盗用”静冈的《采茶谣》。

昭和五十六年六月二十四日傍晚，本田的勋一等授勋纪念招待会，在东京纪尾井町的新大谷旅馆的“鹤之间”举行。赶来参加招待会的，大约有400人，所以是个中型的招待会。醒目的只有会场里头正面的墙壁上挂着一块不寻常的大红布。在大约纵长五米、横宽七米的“大红旗”上，横写着“祝贺你，本田！”几个大白字。

招待会结束以后，这面不寻常的大红旗怎么样了呢？多半是不好往哪里放，收进了本田宅邸的旧仓库里去了吧。据说在这个仓库里，也收藏着本田所开发的“奇怪的高尔夫球棒”。这种高尔夫球棒，谁都能打出好球，飞行距离也是超群的，但因规格有点儿离谱儿，是一种不准使用的货色。

且说在招待会场上，到了献演本田的得意的民歌的时候了，和孙女一样的可爱的民歌手金泽民子做了搭档。本田所挑战的是德岛县的民歌《祖谷的磨粉歌》的难度较大的旋律，尽管说不上是曲调哀婉，但他用高音和着三弦，情绪激昂地唱完了。

“我在上小学的时候，音乐的成绩得分第一。在通知书上只音乐和理科得甲。”本田夸耀说。

对此，他的好友歌手藤山一郎评论道：

“如果你唱故乡浜松的民歌，那就更好了。可惜浜松没有民歌……”

“是的，浜松人唱的民歌，全是从外地借来的。”

以警察之友会的副会长的头衔出席招待会的歌手渡边浜子，对警察之友会的会长本田说道：

“本田先生，您也发明一首民歌吧。本田先生的话，这是办得到的。”

“嘿嘿，这可不行。”

浜松之所以缺少自己的独特文化、艺术，多半是有以下的原因吧。

在浜松，人们都忙于对过往的客商送往迎来，没有闲暇时间，再加上对“调转工作的城主”缺乏乡土之爱，所以没能培育出乡土的艺术和

民歌来。

浜松城的确是德川幕府的大名（诸侯）们的升迁之地。大老（最高执政官）永野忠邦也是从这座城当上了幕府的重臣的。

莫非是这些，培育了浜松人的不为过去所拘的冷酷无情的气质吗？浜松人离开故乡的意识是比较淡薄的。地处东京与大阪的中间点上，也许有种随时都可以回故乡的安心感吧，所以格外简单地就丢弃故乡。本田昭和二十七年就丢弃了浜松，把总公司和住宅迁到了东京。丰田佐吉从浜松出奔东京，是明治十九年。佐吉在一连几次遭到挫折之后，以三井物产为后盾，迁到了名古屋之后，才取得了成功。

再说，在浜名湖与天龙川所夹的土地当中，看不到一望无际的良田，浜松人没有向子孙传下去的肥田沃土。

所以，在浜松看不见以良田而自豪的东北型的大地主以及由此而成为大财主的门第。谈到当地的名家，较为显眼的不过是为了防止天龙川的泛滥，把那水引来修造了农业用水池的“金原供水站”的沾金原明善的光的金原家后代，以及国学者的子孙们和打造刀剑的家而已。

总之，浜松的原初式的经济体制，不是由农耕地主型来领导的，而是按在日本也是少有的狩猎商工型建立的。这种狩猎商工型也是极其贫穷的，没有产生独自の乡土艺术的余裕。倒不如去当远州森林中的石松式的侠客，或者靠发明创造，去瞄准一攫千金更好一些。

3 天才技师本田的“发芽”

“桀骜不驯的天龙川”，在相当上游的本田的出生之地光明村，也不例外。只要是一下雨，转眼之间就变成浊流翻滚人们无能为力的狂暴河川。为此，光明村哪怕是在江边，也是把部落零散地坐落在小山丘上。

本田的出生之家，可以说是在这个村子的村边儿上。本田祖父的那一代，是以农事活动为中心，铁匠炉还是在农事活动之余干的。从河沿上盖得就像贴在秃山的地表似的草屋顶的本田家往下俯视，平常驯顺时的天龙川很美，看上去恰似一条活银蛇似的闪闪发光。

本田的父亲仪平，在邻村春野镇上还学习锻打刀剑的技术，因此到了他这一代时，正式地开起了铁匠炉。叮叮 的锤打声，在附近引起了山谷的回声。

比较不爱说话的仪平，刚在日俄战争中当兵回来不久。一位结实而开朗的姑娘美加，嫁给了这个复员兵仪平。祖祖辈辈在农活之余，给村民们小规模地打造农具和锅、釜什么的，所以本田家全家人的手都特别巧。尤其是代代的媳妇都有一双巧手，在村子里都是有名的。

本田的祖母以及曾祖母，被人称为“女鲁班”，做起漂亮的拉门和隔扇来，连正宗的木匠都惊讶。祖母精工细做的木制织布机，现在仍然完好地保存在本田家。用这台织布机，本田的母亲美加直到95岁逝世之前，仍然吧嗒吧嗒地奋力织布。当然儿子就是出息成为世界的名人“本田大先生”，她也不离开浜松，直到最后还一边织着布，一边和丈夫仪平共同在浜松结束了一生。

父亲仪平，在儿子取得了极大成功以后，也不想改变自己从前的生活。晚年他自己为自己出色地刻制了一块不大不小的墓碑。本田在浜松为父亲仪平和母亲美加举行了葬礼。

狂暴的天龙川多次的洪水退去以后，肥沃的泥土，在有的地方堆积得很厚很松软。在与山东同属一个光明村的相邻地区的舟明，用这种泥土种的牛蒡，肉质柔软，作为“舟明牛蒡”，在附近是牌号响亮的名产品。

把“舟明牛蒡”切得细细的，和大豆一起煮的火锅，是后来本田最喜欢的乡土菜肴。这令人不由得想起丰臣秀吉的故事来，即使他成为天下名人以后，仍然喜欢出生之地尾张中村的名产牛蒡。

收获这种牛蒡，是妇女、孩子们干的活儿。

从本田家附近的秋叶神社的旁边下到天龙川，出嫁以来一年多，美加已经有了身孕。秋叶神社是以供奉“火神”而著称的。为此，至今钢铁厂的鼓风炉的技术人员仍来参拜秋叶神社。铁匠炉的少老板娘美加，也作为用火的行当，来向秋叶菩萨祈祷平安生产。

不久产期已满，生下了本田家的长子。

他就是本田。本田的名字，是祖父命名的。喜欢战国时代武将的祖父，也许是以武将的名字为形象而命名的。这位祖父尽管是在贫困当中，也格外喜欢仪平的长子本田。

祖母也特别喜欢这个五官端正、皮肤白皙的长孙。在还没有装电灯的山村茅屋似的贫穷的家里，祖父母轮流着给这个用薄被子裹着的长孙本田讲故事听。祖父说的是豪杰、武将会战的故事。有时感受着大声叫

喊的祖父的体温，在黑夜中的幼小的本田便不知什么时候就睡着了。

祖母的拿手故事，范围却很狭窄。

一般来说，大体上是桃太郎的故事，然而本田后来记得特别鲜明的，就是这位祖父讲的故事。

“信玄和权现（东照大权现德川家康）的故事……权现和信玄打仗，打了败仗而逃跑的半路上，肚子饿得不得了，在路上的茶店里吃了小豆饼。但权现没有带那么多的钱，吃完不付款就跑了。

权现拼命地跑，但头盔甲冑太重没有办法。终于被茶店的老太婆追上了。于是权现仅有的一点点儿钱都被拿去了。那地点，就是浜松的‘钱取’地名的来历……”

现在的本田技术研究所的浜松制作所附近，仍有“钱取”这个地名。还有个地名叫小豆饼。而德川家康那愚蠢而可怜的民间故事，却如实地表现了浜松人对家康的看法，这一点很有趣。后来，对天下名家康的敬慕之心一点儿也看不出来。

这样一些祖父母讲的故事，给幼小的本田留下了强烈的印象，后来对他人格的形成有着不小的影响。

生下长子本田之后，光明村的贫困铁匠本田仪平夫妇，又接连生下了许多孩子。本田有兄弟姊妹九个，但其中的四个很小就夭折了，只活了三男二女。

其中的长子本田和次子弁二郎齐心协力，创建了本田技术研究所。本田弁二郎人望很高，作为本田技研的常务理事非常活跃，但不久就解除了常务职务。其活跃情况，容待后述。

本田兄弟姊妹近半数夭折，在当时日本的贫困山村，决不是稀罕事。在纪州和歌山出生的松下幸之助，原来也是兄弟姊妹九个人。但活下来的，只有幸之助和姐姐两个人。许多兄弟姊妹之死，被认为是由于当时营养不良等而带来的肺结核。

思想、性格、生活方式有着极大差异的成功者的典型松下幸之助与本田的小小的共同点，就是在幼少年时期，与许多兄弟姊妹死别了。原因都是贫穷。

祖父对应该砍伐运出的古树有鉴别力，本田还不记得事的时候就常常趴在祖父的背上进山。本田还跟着祖母和母亲去茶园采茶。尽管本田家贫穷、子女多，但据女人们说婆媳都爱笑，很开朗。

父亲叮叮 地，一天到晚锤打个不停。到了明治一期，很赚钱的日本刀，几乎也没有人订货了，不怎么赚钱的菜刀和农具成了主要产品。

尽管如此，有人迷恋仪平的手艺，仍然有两名徒弟住进了本田家。让两名徒弟抡大铁锤，偶尔还打造日本刀的父亲仪平的身影，深深地烙印在幼年本田的心里。面对着使劲儿打下来的大锤，父亲用小小的榔头一样的小锤，指示下一锤锻打的部位，然后 地一声打一小锤。本田也懂得了在一瞬之间就看准了该击之点，让抡大锤的人打下来，就是名匠人必备的条件。

如果错过时机，就得重来。

另外风箱无论是推是拽，必须总保持火势均匀。推过去之后必须立刻拽回来。如果拽的不快，火势就不均匀，不冒小小的锐利的青色火苗，

燃不那么旺。只有按这种要求办，才能够维持同等的高温。

三四岁又记事又不记事，本田谈起过当时就像淡漠的单调的原画似的记忆：

“在微暗的铁匠炉边，老爷子和徒弟汗流浹背地打锤。高温的火不红，那青白色的火焰照着浑身是汗的近乎赤裸的身子。对这样一副老爷子的身影，我随着年龄的增长，怀着尊敬的心情回想起来，与其说这是技术，不如说是技艺的化身。”

父亲仪平长于创造钻研，与一般的铁匠不同。也许是受到了浜松一带出的无数辈有名、无名的发明家的影响吧，但就连年幼的本田，都能够理解父亲的发明创造。

“父亲真了不起，研究出了一次就打五把菜刀的绝着儿。”

在准备下粗糙的掺了黄豆的晚饭之后，在火塘边儿母亲和祖母极力夸赞仪平的话，在年幼的本田听起来，无比的快活。

父亲仪平的创造，就是把叫做“新粉”的材料加以锤炼，在抻长之前先竖着破开，在那中间掺上钢。这就是一次锻造五口刀的方法。通常一次锻造一口，所以这可以说是一种划时代的增产方法。本田一进入三岁，一看见父亲的工作现场有空儿，就常常往这儿钻。

“这是我最早的记忆。”他加了这么一句开场白之后，说道，“我把剩在炉里的变冷的胎子拽出来，敲敲打打地把它弯曲起来做奇怪的玩具玩儿。这时，花白头发的祖父，便在火塘前边身穿棉袍坐着微笑。”

这是说明本田的手有多么巧的故事。随着长大到四、五岁，竟大咧咧地来到正在干活的父亲的炉台边，相应地帮起忙来了。当时的本田，总是伤风感冒，流着清鼻涕。活脱脱地正是个流鼻涕小崽子。由于总是用衣袖擦鼻涕，袖子变得油光光、硬梆梆的了。穿着母亲、祖母编的草鞋，这个流鼻涕小崽子本田，不久就上小学念书去了。

在盆景似的山村里，本田活活泼泼地到处玩耍。这个流鼻涕小崽子本田少年，用沾着泥土的手抠鼻子，总是把鼻子尖儿弄得邋里邋遢的，被人取了个“黑鼻子阿宗”的外号。这个“黑鼻子阿宗”，被游玩的少年伙伴们另眼相看。

因为他总是想出新的游戏点子，还能制作有趣的玩具。这个阿宗比什么都更喜欢机械。凡是叫做机械的，无论是什么，他都立刻就发生兴趣。

离本田家大约四公里处有一个碾米厂。从大人的谈话中，听说开始用发动机碾米，这使本田少年的心都为之跳了起来。他让祖父背着走山路到那儿去。他看着发出轰鸣声转动的马达，被迷住了，黑鼻子阿宗一动也不动了。从碾米厂再走一公里，有个木材厂，电马达所带动的大圆锯，也使阿宗瞠目。

这一切对阿宗来说，都是兴味无穷的“小节目”。当时，天龙川上游的这个小山村，好容易引来了电。这是明治刚完，大正时代才开始的时候。村子里来了电工，腰上吊着钢丝钳和螺丝刀的电工，爬上电线杆，不久阿宗家的茅屋里也拉进了电线。这天晚上，电灯亮了，阿宗无比地激动。对文明、机械、技术的朴素的憧憬，阿宗那颗小小的心，激动得有些憋得慌。这是后来的天才技师本田的发芽吧。

从春天到初夏，光明村美极了。黄色的油菜花随风摇曳，尤其是茶

叶的新芽，吐露着嫩绿。在这样的自然景色中，黑鼻子阿宗身上穿着一件下摆很短有着无数补钉的近乎破烂的衣服到处飞跑。初夏耀眼的太阳就要落山了。

“喂！本田，到河里去打网去！”父亲仪平像平常那样招呼本田。

天龙川上荡漾着一片类似西瓜味的香鱼味儿。父亲熟知香鱼集结的浅滩和深潭。浅滩上的香鱼被网追着往深潭处跑，往深潭处撒网需要熟练的技巧，也伴随着危险。网绳一系在手腕上就解不下来了。

把网撒下去，被急流和流水把身体拖进深渊的事多得很，这一来就会丧命。而仪平投网，在发生险情时，他研究出一种能够解开网绳的方法。本田对父亲的这项发明感到无比的自豪。

秋天，本田少年以到洪水退去的河滩上去玩为乐趣，因为会从上游冲下来意想不到的东西。天龙川泼源于諏访湖，从信州总有通过山间的清冽的水冲来落叶，并且还漂来带着大量青果肉的核桃。

“信州的山里有这么多核桃树啊！”阿宗自以为是地想。有一个晚上，漂来了大量的夜光虫，河面上被夜光虫弄得朦胧发亮了。

这一宗宗、一件件，使得纯朴的阿宗少年激动得心里扑通通直跳。

台风一过，河水便恢复了原来的面貌，清澈见底。阿宗他们这一帮孩子们，于是争先恐后地脱光了身子潜入水中。

“啊！那块大石头不见了。与此同时，冲过来这样的石头。”

每次来了洪水，石头移动是理所当然的。然而大石头有的不往下游滚动，还有往上游滚动的事。对这种不可思议的现象，阿宗感到有趣。不久之后，阿宗对这种不可思议的事找到了解答。

水流冲不动的大石头，底下朝着上游部分和细沙石被水给挖空了。这样一来，大石头就朝着上游倾斜。如果底下被几次挖空之后，就像往上游滚动似的，溯河而上。

“这次的洪水可够大的呀。你们看，大石头大多数都往上游滚动了……”

听了阿宗这一番话，大人们都为这孩子的伶俐吃惊。

4 黑鼻子阿宗的“淘气包”的故事

大正三年四月，天龙川上游的山间村落的学校里很热闹，这是静冈县磐田郡光明村的山东寻常小学的开学典礼。

既有衣着一新的家长和儿童，也有穿着一身干农活衣服的家长，还有不少敢闯的孩子只一个人来的。战前贫困山沟里的小学典礼，与现在这样讲究完全不同。然而在生气勃勃这一点上，是一样的。

“哎，各位，从今以后成了小学生，所以要好好听父母的话……”

一本正经地用“普通话”讲演的校长先生，在村子里和警察一样，穿着一身当时尚属罕见的西服。新入校的学生，都穿着相似的碎白道花纹布衣服，黑鼻子阿宗——本田也以神气的表情站在前排。让阿宗站在前边，是因为他敏捷而又小巧的缘故。这些新生的服装虽然很难说是光鲜，但却是一派生机，充满着希望的。男女生共约 50 人，混合编为一个班级。

尽管是个孩子，但社交家的阿宗，很快就交上了朋友。竹幸次啦，大隅久啦几个人，当即和阿宗结成了“淘气小组”。特别是其中的这两个人，成了本田的终生朋友。

后来，本田技术研究所创建的第十个年头儿上，昭和三十三年九月，本田把同班的两个人——竹幸次和大隅久请了来，曾在浜松的高砂旅馆里开过怀旧座谈会。

竹：我们三个人都是从一年级时起的同班同学。现在都老实了，可当时却是淘气的伙伴。

大隅：从前叫做寻常小学。男女合校。

××：现在才是男女合校。从前也是这样的吗？

本田：男女合校这种形式，在当时是最进步的学校。（笑）

××：进步？</PGN0029.TXT/PGN>

竹：在游戏时，就这样牵着手。（同班生大笑）。

本田：我是个早熟者。从那时候起，就懂得了妇女优先的礼节。

大隅：总之，在小学读书那阵子，阿宗是第一号淘气包吧？

本田：你在我以上吧？

竹：到学校的后边，偷过西瓜吧。

本田：还不是一般的偷西瓜。而是把西瓜凿个眼儿，把瓢捣得稀溜溜地，用吸管来吸汁。然后为了不让人察觉，把眼儿翻过来放在底下。

××：你就从那时候起，变成了钻眼能手了吧？（全员大笑）

竹：被偷的那家老爷子气得要死。

大隅：我们家的西瓜也被偷了。

本田：你说什么呀。你不也是偷盗团伙挨了骂吗？

说到大正三年三月份在东京的“艺术座”上演托尔斯泰的《复活》，由松井须磨子演唱的该剧中的《喀秋莎之歌》当时风靡全国。也有人说，这就是日本流行歌曲的开端。8月份，日本也参加了第一次世界大战，宣告对德战争。接着，日本便占领了青岛和胶州湾。当时在士兵中间传唱的《青岛谣》（别名《纳巧兰谣》）也流行起来。顺便说一下，在东京

的丸之内，建成了三菱公司的红砖瓦街。

对大人们唱“喀秋莎啊好可怜，别离之日多辛酸……”阿宗他们这帮淘气包们也狂喊乱叫地学样儿，还漫山遍野地奔跑着喊叫着“纳巧兰”，挥舞着棍棒作打仗游戏。

这些情况，本田在他的自传《让我的手来说话》中，这样回忆道：

“如今的孩子们，不成群结伙地玩儿了，但在我最淘气的年纪，盛行着结伙戏耍。……时代大约是大正初年吧，在第一次世界大战结束时，我们玩的阵地会战，比起一对一的拼刺刀格斗来，更喜欢集团战略的现代化战争。

我是个很敏捷的孩子，不是那种只凭力气的类型的。我比较得意那种斗智，出谋划策来指挥友军。……为了击败敌人，我方尽可能地在高崖上布阵，敌人攻上来时就往下滚石头，总是打这样的仗。退却或展开奇袭时，我军喜欢像一群野猴子似的，从郁郁葱葱的孟宗竹林里钻过去。竹子按日照和风向，头肯定朝一个方向偏。我们就是利用这柔韧劲儿，从这棵竹子到那棵竹子地在竹丛上面飞渡过去。我总是自己思考，从评书的战争故事中得到启发，为友军怎样才能获得优势而绞尽脑汁。

因为作战成功而发出的喊声，比什么都痛快。”

正因为如此，黑鼻子阿宗的新伤痕不断。有时阿宗弄得血淋淋的，弄得祖父、祖母以及双亲始终都捏着一把汗。对这么淘气的本田，也许有人感到会撩起难耐的乡愁吧？

今天日本的孩子们，恐怕是没有这种作为自然儿的行动，没有想怎样就怎样和朋友们在山野中玩到天黑的“奢华”了吧。夕阳在山麓上染得黑红，乌鸦鸣叫时，山寺的钟声便敲响。这时，腹内空空的孩子们便往家里走。在火塘边，穷人家吃的杂菜粥正煮得沸滚呢。这粥吃起来特别的香甜。在微暗的光秃秃的灯泡下，一家人团团圆圆，越发温暖。

不多时，在白天的“会战”的疲劳中的黑鼻子阿宗，在被窝里听着爷爷说的大会战的故事，便很快地打起了轻轻的鼾声。

阿宗少年时代的生活，也是很充实的。尽管贫穷，却很幸福。……阿宗的少年时代的故事还在继续，那就是前面谈到的同班同学座谈会的后半部：

本田：我一从寺庙经过，最先想起的，就是那座青海寺……

竹：是的。

大隅：有这么一座寺庙。

本田：因为我们被和尚给盯上了。好像是释迦诞辰的那天。我们到了寺庙，和尚让我们去一下。我们进了正殿。他说：“如果撒谎或者是做坏事，就会遭到这样报应的。”

于是，就让我们看上刀山、下油锅的吓人的地狱画。从此以后，我就从本能上讨厌寺庙了。（大笑）

大隅：我们常到寺庙里去偷榧树籽和柿子。我和本田君以及另一个人，三个人去偷的时候，因头一天下的雨，柿子树下边满是泥泞。第一次被和尚发现而逃跑了，第二次去时，和尚躲在正殿的背阴儿里。在听到吼声逃跑时，高齿木屐嵌在泥里，大家都赤着脚逃跑了。</PGN0032.TXT/PGN>

竹：寺庙的榧树上有个蜂窝。本田君给那个蜂窝装上了焰火。“嘭”地一声

圆满地取得了成功，被和尚好一顿追赶啊。

本田 还有呢。从前的寺庙里中午撞钟报时。在学校里不愿意上书法课，偷懒……加上肚子也饿了，在三十多分钟之前，我就撞了钟，使得整个村子里都提早了半个小时的午休。不，那时候挨了和尚的一顿训。（笑）

××：把和尚给气得够呛。

本田：他恼了，我们这边也恼了。

这是一些快活而有趣的故事。本田到后来也说，他之所以不信仰宗教，和他在幼少年期与寺庙的关系有关。那么说在本田的开朗的性格中，莫非也有些想不开的真正伤心事吗？给这个敏感少年的心灵上所投下的恐怖感，或许是终生也抹不掉的吧。直到告别这个世界都保持着一颗童心的本田，给人的印象是他想拼命摆脱和超越人间的悲哀和恐怖，因而表现得无比开朗。他的不信宗教，与他的九名兄弟姊妹当中有四个人在幼小的时候就夭折并非没有关系，这一事实，与纪州和歌山的松下幸之助的经历有共同之处。

他失去了次子时的悲哀的身影，也许是他 66 岁就离开本田技术研究所社长宝座的极大原因。

开朗的本田少年的“淘气故事”还多得很：

大隅：总之，本田君从孩子时候起，就总是喜欢干些与众不同的事。

本田：那是因为我不愿模仿别人，想干些别人还没干过的事。我的鬼点子特别多。

竹：反正尽是些淘气包，没有一天不挨老师批评的。

本田：有一次被老师叫了去，拿出真扎枪比划着，可吓坏了。以为真的会挨扎呢，脸都吓白了。

竹：即使有乌鸦也不叫的一天，可没有不挨老师罚的日子啊。

××：想必在学校里成绩也很好吧？（笑）本田：从前，最有礼节的学生才是优等生。通知书上写着甲、乙、丙。害怕把通知书拿到家里去。因为就连乙都没有，全是丙以下。

大隅：你唱歌挺好的吧？

本田：嗯，唱得不错，但尽是一些成人的歌子。××：那么说，你觉得在小学里教《都都逸》（情歌俗曲）也好啰。（笑）

本田：从五年级起有理科。我只喜欢理科，所以理科的成绩很好。就连老师不知道的，我都知道。但尽管知道，可是一考试就一点儿也不行了。因为我不会念，不会写，不会作文，写不出满意的答案。

大隅：是小学六年级时的事吧。在理科课中有个叫蒸气的课题，本田君自己制作了蒸汽机。你说：“喂，我现在就让他转动。”全班 50 多名同学都围着看。真的转动起来了，老师也加入进来，全体师生欢声雷动。

竹：本田君的父亲是开自行车行的。可是汽车一出现，很快就修起了汽车。你老子也是个手巧的人哪。

本田：汽车头一次出现的时候，我去追，摔了个大跟头回来了。因为我一闻到汽油味儿，就喜欢得不得了。我从升入二侯高小的时候起，就迷上了《立川文库》，在上课的时候拼命地偷着看。不知什么时候，老师转到了我身后，骂道：“混蛋！”

本田，你在看什么？”

5 摆弄机械，读勇士传和古典

如同本田在同班同学的座谈会上所表明的那样，他在上小学之前就对摆弄机械和发动机非常感兴趣，这在农村是个罕见的孩子。仪平大叔家的这个黑鼻子阿宗，不单是个淘气包。

大正三年秋，在《本田宗一郎的故事》中，发生了一件划时代的“飞机展览会”。阿宗是小学二年级学生，他撒着欢儿在山野里奔跑，淘气劲表现得十足。与此同时，他对机械和发动机的兴趣和好奇心膨胀得快要炸开了。

片刻也不停的锤打声
飞送的火花就像滚开的水花
风箱里的风，都接不上气儿
埋头工作的乡村铁匠

这首《乡村铁匠之歌》是大正一年与《春天的小河》、《广濑中佐》一起，由文部省指定创作的。就连浜松这样的乡下小学也唱了起来。

老板是全国有名的老爷子
早眠早起从不生病
志比铁坚手艺巧
坚强不屈是他的心

有天早晨，本田拽出了父亲的自行车。当时，父亲仪平除了铁匠炉之外，还开起了自行车行。还没全亮的山沟里的天空，现出了鱼肚白，山脊镶上了金色的边儿，沁着深紫色。

朝露沿着踏下去的草，把少年的衣服摆都给弄湿了。黑鼻子阿宗兴奋着。

他把手里捏着的两枚一分铜币放进衣袋里。这是避开母亲的眼睛，为了这一天而储存的贵重的两分钱。

涂着黑漆的结实的大人用的自行车，小学二年级又是小个子的阿宗，如果坐在鞍座上，脚就够不着脚踏子了。于是他只好掏着裆来个“三角骑”。现在三角车架的自行车少了，轻易看不见，而在那时，小孩骑大人用的自行车，这种“三角骑”是不稀奇的。

“三角骑”的少年，从还没有人行走的山道上下来，朝浜松团的练兵场跑去。这儿离光明村约有 20 公里。少年的目的，是为了看分为上下午两次的飞机展览。

下坡比较轻松。从爱唱歌的少年的口中，不由地唱起了高昂的歌曲：

如不懒打刀剑就打大镰和小镰
又打拖耙、铁锹、锄头与柴刀
在和平的日子里生产和平用具
每天都与懒惰为敌

在人们面前唱这首《乡村铁匠之歌》，阿宗还感到害臊而不愿唱。但这歌词就像以父亲仪平为模特儿似的，他内心中感到自豪。

被逼着干活的贫困消失了
有名的铁匠日益昌盛
三里五村谁不夸奖这干劲儿
锤声响处日子越过越好

正像第四段歌词那样，本田家的生活比从前好得多了，所以被迫给人当长工的父亲仪平，能够开自行车行了。

不多时，看见了练兵场上的林荫树。

那时候，飞机还是稀有之物。

虽说叫做公开飞行的航空展览，说老实话，与唱戏和相扑的演出是一样的，所以是一种请来飞行家，由演出家收取观赏费的节目，这种观赏费出格的贵。

特等由五角到三角、一角，少年所握着的这两分钱毫无用处。阿宗原以为或者有儿童票这种虚幻的期待，一来到门口，立刻就明白了，这是绝对没有的。敢情是有成群的棒小伙子，文了身的职业演出者站在门口儿。

阿宗重新用“三角骑”朝着骑车来的路上所看到的松树林跑去。他费了不少的劲，攀登上一棵大松树。穿来的妈妈编的草鞋顶用了，因为它起到防滑的作用。阿宗坐在了一根粗树枝上。

看见了！看得很清楚。

卡其斯式双翼机，尽管很远，却清清楚楚地映在少年的眼里。年轻的外国飞行家坐在机体的最前部，连他握着的操纵杆都看见了。有几名助手，在飞机的周围忙忙碌碌地工作着。不多时，双翼机发出猛烈的噪音开始了滑行，濛濛的沙尘在练兵场的跑马场上空升起。一会儿，卡其斯飞上天空。几次翻筋斗之后，接着就是波状飞行，开始下降。

当时，对新的文明工具的飞机，全世界的关心真是不得了。第一次在日本公开飞行的被称为“万能飞行家”的奈尔斯·史密斯，在日本各地掀起了疯狂的热潮。

对这次奈尔斯·史密斯的“浜松公演”，黑鼻子阿宗迫不及待地跑了去，在松树枝上作了免费参观。

一上午一下午的展览，从松树枝上不改换姿势地连续参观的少年，张着个嘴，有时咽口唾沫，把双翼机的英姿看了个够。展览完毕之后，装成了飞行帽的样子，把帽子倒戴着，走向归途。太阳已经偏西，松树的影子，已经伸到练兵场里边去了。上坡的山路对“三角骑”的少年该是件困难事，但兴奋了的阿宗，一口气跑了二十公里。

回到家里时，太阳早就落到山背后去了。

“这么晚才回来，你上哪儿去了？”

果然不出所料，仪平责备了这个继承人——儿子本田。不愧是有名的铁匠，这位父亲一副严厉的表情。

“到浜松的练兵场，看了那个……飞机飞行表演。”

仪平对儿子这意想不到的回答，有些吃惊的样子，不多时，恢复了

亲切的理解的表情。多半是不是觉得这个儿子，比开起了自行车行的自己都喜欢机械，心想：照这样，是能够当个好继承人的了。

世上是有奇缘的。从浜松的飞行展览以来，经过半个世纪，来了一位专访本田技术研究所社长本田的美国老技师。本田作为一个创造了奇迹的成功者，“本田先生”的大名，在美国已经广为人知。这是本田60岁刚过的时候，这位美国老技师，比本田年长10岁以上，超过了70岁。

其实这位美国人，从当时起大约五十几年前，就是那次在浜松的练兵场上公开飞行的奈尔斯·史密斯飞行员的助手。他读英译本的本田所写的《我的履历书》，才知道在自己公开飞行时，骑着“三角骑”的自行车赶了来，在松树枝上“免费参观”的少年，就是有名的成功者“本田先生”。

他的名字叫梅纳斯科。梅纳斯科在旧金山经营着一家机械方面的小公司。

稳重的老人梅纳斯科一见到本田，就取出了几张褪了色的旧照片。

完全变成暗褐色的照片，据他说是在公开飞行结束之后，他们被领到浜松附近时照的。对其中的一张，本田在眷恋之余，大声说道：

“这不是我家附近的游览船码头吗？这只船是装有卡曼发动机的螺旋桨船。噢，多珍贵的照片呀。谢谢，谢谢，真是太感谢您了。”

梅纳斯科借助翻译，这样对本田说：

“，真是失策，日本的乡下，竟有如此喜欢飞机的少年……如果知道了，就让你坐我们的飞机了……”

“梅纳斯科先生，谢谢您。可我只是从远处看看，就实现了我的梦想。真是奇遇，您的来访，就应该感谢。好极了，感谢您。”

黑鼻子阿宗长大以后，也就不再流鼻涕了。与此同时，他开始了拼命读书。他的阅读是以投稿杂志《日本少年》和把说书用速记录下来的《立川文库》为中心的。在这些令人血涌肉跳的武勇传之后，他也向少年还难理解的《徒然草》和《方丈记》等古典发起了进攻。

“比起古典的意思来，那格调优美的文章更好……说得艰深一点儿，读起来有音乐般的感受。时至如今，还能背出古典中的若干语句。‘川流不息的河水，已经不是原来的水’，这就是《方丈记》中的语句吧。”

把古典当作音乐来读，这是很富于本田特色的想法。

摆弄机械，读武勇传再加上古典……就这样，阿宗从小学毕业了。可爱的淘气少年的故事，将展开他的《青云篇》。

6 被汽车给迷住了

本田的出身学校山东小学（现为光明小学），迁移到别处，现在变成了城市式的钢筋混凝土的三层楼校舍。

尽管在旧地址办了一所幼儿园，但能够使人追思起往事的，只剩下一个钢筋水泥的校门了吧。

转到校门柱的里侧看看，见刻着“大正十四年五月建立，捐赠者：山东中村青年会”。说到大正十四年，那已经是本田到东京本乡的汽车修理业的“阿特商会”去当学徒的三年以后了。所以，我认为本田参加这次捐赠是不可能的。从那时起，半个世纪过去了，昭和五十二年建成了光明小学的新校门。那是以天龙川的奇岩、大石堆砌起来的漂亮的校门。那上面刻有“昭和五十二年三月吉日本田、山崎卯一寄赠”。

所谓的山崎卯一，就是本书常常上场的本田的终生的幼年时代的朋友。山崎也是成功者之一。

大正十四年建立的旧校门，以及本田捐赠的新校门。这中间，五十几年、半个世纪以上的时光流逝了。新旧校门之间横亘的时间，把饿肚子的铁匠的儿子，造就成为世界性的“本田先生”了。

我在大约十年左右以前，在看了“时代资料储放器”似的两座校门之后，走访了校长室。当时的校长木夏本七郎，断断续续地和我谈了下面的一席话：

“这所光明小学，是由本田所毕业的山东小学和舟明小学合并起来的。本田先生的出生地光明村，曾住有他弟弟弁二郎先生的家属，前段时间起火烧掉了，如今本田家的人住在浜松市内。本田的父亲和母亲住在那儿。本田先生到这个小学校来，是昭和四十八年十一月十日建校一百周年的时候。昭和五十四年，是坐着一架大型直升飞机来到光明村的。”

国铁远江二俣，是最近的火车站。现在这地方仍然决说不上是交通便利之地。也许是这个原因吧，本田在回浜松探望双亲之际，以及出席小学的同学会时，他常常使用本公司开发并拥有的喷气式直升飞机。

光明小学一百周年纪念时，本田向学校捐赠了装饰盘和纪念树。27公分左右的装饰盘上所雕刻的文字是：

“创新与努力——本田”

这使人想起了60多年前给金鱼涂上油漆而命名为“珍鱼”的淘气少年来。

现将当时作为在校生而写了《感谢作文》的六年级学生大泽美的文章，在这儿略作介绍：

“……我们的老前辈本田先生和山崎卯一先生，在他们光临之际放了焰火，以校长先生为首的各位都讲了话。本田先生讲起了孩子时的故事。他非常淘气，就像我们一样，天天都让老师为难。他说他在游戏中也总钻研点儿什么，我觉得这位笑嘻嘻地说话的本田先生很了不起……”

在这之后，本田以小学生为对手，作了建校一百周年纪念讲演，然后在送行的小学生们的甜甜的欢声中，坐上了回程的直升飞机。在飞机上能够眺望故乡的山和谷，送行的小学生们的一群人，看上去就像红、

白、黄色的豆粒儿似的，尽管地上的人们看不见，本田却一再挥手。

大正十一年，本田寻常科毕业以后，上了高等小学。逐渐地他较早地进入了青春期，也就是踏上《青云篇》的第一步。本田的魅力，不由于各个不同的时代，不同的年龄而发生变化。特别是幼少年期的黑鼻子阿宗时代，看上去正是充满希望，其纯真、其专心的态度等等，尽管为无比的淘气所点缀着，却更加光辉。尽管都是一些实话，《黑鼻子阿宗的故事》所给予人们的感动，却不下于少年小说的杰作《次郎物语》。

本田少年从其幼少年期，渐渐地知道现实了。他思考起要想摆脱贫困，必须“出息”才行。

从本田的出生之家山东，到二侯的山东高等小学，约有 4 公里的路程。当然只能徒步上学。一路上有野地，有山，有小河，本田并不感到无聊，但徒步上学是有相当的运动量的。正处在饮食旺盛期的少年们，无论是谁都会感到猛烈的腹饥。公共马车超越过少年们。

在公共马车的车站附近，有一家用粗黑毛笔在白地门帘上写着“饭”字乘风摇摆的小饭馆。

每当通过店前时，香味扑鼻，令人难耐。

少年们加快了脚步走过去，但常常发出“哇，真忍不住了”的声音。特别是装在四角盘里的炖青花鱼，无法比喻地刺激着本田的空肚子。这种炖青花鱼，就放在盖有防蝇罩的店头儿里。行商们和马车夫是主要客人。这些客人们也把舟明特产香软可口的“熬中莠”，当作主要目标。

本田和一块儿徒步上学的山崎卯一在店门前停住了脚步，平常总是决心不屈服于诱惑，加快脚步从店门前通过的，可这一天，两个人却都停了下来，向纱罩内张望。那炖青花鱼从腹部往上翘曲着，泛着米黄色透明的油光。

“喂，山崎，真想快点儿长大呀。早晚非得赚点儿钱，可着肚子吃一顿这炖青花鱼。”

“嗯，谁先赚到钱，谁就请客。”

周围的群山，长的全都是杂木，很少见到肥沃的水田，在当地这样的条件下，要想赚钱，无论如何也得离开这个穷地方才行。更不要说凭发明创造来赚钱了，也许还是下定决心到听人传说的东京去，更好一些。明年就要高小毕业的本田的头脑中，浮现出在杂志的卷头画和照片上所看到的热闹的东京街头的样子。银座、浅草……

在那时，凭“创造和钻研”来赚点儿钱的浜松的风气，不仅在本田的心里，在周围也是弥漫着的。

据《远州产业文化史》记载，日本第一架国产客机，就诞生在这远州浜松。前面提到了高柳健次郎的怀旧谈中的福长浅雄和福长四郎兄弟的天龙河滩的失败飞行，是后来的事。

飞机制造天才福长浅雄和飞行员福长四郎，共同完成了定员六名的客机生产。这是日本第一架客机，除了发动机是意大利制的之外，机体全是国产的。胴体部分很快地就使用了轻金属，两翼的骨架使用了上等的日本扁柏，是一种在机翼骨架上蒙布的双翼飞机，取名为“天龙 3 号”。

说到大正十一年，那就是后来在世界航空界称雄的曾任海军技术大尉的中岛知久平的中岛飞机制作所，刚刚开始设计双翼战斗机的时候，当时日本几乎没有称得上是航空产业的年代。

在福长飞机制作所，在此两年前的大正九年，还生产出了叫做“天龙1号”的双翼机。

高柳健次郎目击了这一实验机的飞行失败。创业者的福长浅雄，明治二十六年生于滨名郡饭田村。因他比本田年长13岁，所以他第一次乘天龙1号飞行时，还是个二十五六岁的青年。福长在当地的小学一毕业，立刻就当上了制材工。从机械制材，他渐渐对机械本身发生了兴趣。不久，兴致更加高涨了，开始埋头于处于黎明时期的航空机的研究。

福长所进行的，虽说是研究，但只不过是靠新闻报道，和一点点儿文献。而文献上一出现横写的洋文，小学毕业的福长就连图纸都看不懂。因为是在这种状况下做出了日本的第一架客机，所以只能说这才是天才的发明家。在制材业开动脑筋创新路的结果，觉得有利可图，所以决定把仅有的钱全用上，从法国购入了一架真正的飞机。当时，他还是一个二十二三岁的青年。又过了三年，法国飞机被彻底地进行了分解，成了贵重的研究材料。

尽管如同福长浅雄是个小学毕业的制材工，却制造出了日本的第一架客机那样，在别的领域里，也冠上“日本第一个……”这一形容词的发明家，在滨松并不稀奇。

光只名留后世的发明家，立即就可以举出30个人来。如果把这些人一一加以介绍，无论有多少页纸也是不够的。在这儿只列举几个极其主要的“日本第一个……”来看一看：

山叶寅楠（雅马哈）的国产第一号风琴

丰田佐吉（丰田集团）的自动织布机

河合小市（河合乐器）的钢琴

铃木道雄（铃木）铃木式织布机

铃木俊三（铃木）轻客车

本田的超小型摩托发动机</PGN0045.TXT/PGN>

高柳健次郎（日本比库塔）的电视技术

另外作为企业，现在已经不在了，但旭日摄影工业的堀内胜次郎，在日本第一个把摄影胶卷和印相纸实现了国有化，为此也成为大正时代的第一个生产厂家。这家堀内厂还发明了冰糖，被帝国陆军采用为非常时期的食物。

这些发明家们的共同之处，除了高柳之外，是没有任何高学历的。

丰田佐吉和铃木道雄是木匠，远州制作所的创业者铃木政治郎也是专门修建寺院和宫殿的木匠，河合小市是个造车子的木匠，而福长浅雄是个制材工……就这样，滨松的发明家，由木匠、制材工、家具匠等匠人出身的人占压倒多数。

这说明，在当时滨松一带，即使是没有学历的穷人，只要能开动脑筋闯新路，就也能较为容易地赚到钱，能够敞开肚皮吃炖青花鱼。本田也在日常生活中，从候补发明家父亲仪平口中，听到了许多这类发明家的成功传。正因为这样，为了学到某一种技术，他才贪婪地阅读从东京寄来的《轮业之世界》杂志。

当时，在滨松的匠人出身的成功者之间，要求“受高等技术教育”

的愿望迫切起来。也就是想把天才的匠人凭直感而作出的发明，作出理论性的解释，来确立现代化的技术。

于是在大正十一年十月二十一日，以敕令第 441 号，来建立旧制的浜松高等工业学校（现在的静冈大学工学部）。

因为是急急忙忙建立的，所以在翌年大正十二年四月十三日开学之初，连制服、制帽都没决定，新入校的学生，各随己便地想穿什么就穿什么。

当时，本田在东京的本乡。本田在高小毕业的那一年，就听说了在浜松要开办高等工业学校，但 16 岁的敏感的他，从一开始就对升学死了心。他不想让父母负担学费，比起这个来，他更想尽快地学到技术，以便赚钱。再说，对于迎接青春期的本田来说，花之都、恋之都的东京，他觉得比什么都华丽而有魅力。

就像这一年非常火爆地流行的歌曲《笼中鸟》的歌词“想会你，想见你，使我忘记了害怕……”那样，他对东京的向往，只有日益加深。

他翻动着《轮业之世界》杂志。在“阿特商会招收汽车修理工”的广告处，本田的眼睛盯住不动了。

在村子里第一次来了汽车的小学二年级时，不知为什么，本田的心里，无缘无故地不平静起来。他无缘无故地迷恋上了汽车。在没有铺水泥或沥青的山路上，他竭尽全力追赶卷起沙尘奔跑的汽车。即使是汽车跑远了，看上去只有豆粒儿大，在汽车的后面仍然有汽油味儿。第二次见到汽车，是他在玩军队游戏，从这竿竹子跳到另一竿竹子的时候。充当大将的黑鼻子阿宗，突然跑到简易公路上，一面喊着“哇——”，一面跳上了在路上慢走的“西波莱”汽车的后部。

回过头来的司机，一副可怕的面孔。阿宗跳了下来，一下子摔了个前趴。跑去的汽车，对于阿宗来说，仍然留下了有诱惑力的汽油味儿。

“对于我来说，汽油味儿就像猫遇见了葛枣似的。”后来的本田追怀往事说。

这天晚上本田写了信。在学校里对书法最不得意的本田，字写得拙劣。他反复写了好几次。当然是写给东京的阿特商会了。信封也写坏了好几个。写坏了的信封撕得一点点儿地，在火塘里烧掉了。因为这是瞒着父亲仪平和母亲美加的应募。

大约五天之后，所期望的阿特商会来了回信：

“决定采用，立即进京。”

回信简单得没法再简单了。在一家人围坐在火塘边时，本田向父亲仪平提出来要上东京去。尽管预想着会遭到父亲的反对，出乎意外的是极力反对的却是母亲美加。

“本田啊，你好容易毕业，能够给父亲当助手了……你这本应继承家业的长子，就是到东京去，还不知道能有多大的出息呢。倒是听说有不少男孩子在东京堕落了。”

像这样的父子、母子对话，就是在今天的日本任何地方，仍然是不希奇的吧。母亲动之以情的说服，作为本田家的后继长子，也没有点头。父亲仪平总算是屈服了。

“今后是汽车的时代啦，我去学习汽车方面的知识。”本田的两句话，打动了仪平的心。也许仪平是想起了自己也曾有过一心想把汽车的

技术学到手的时代。

“ 好吧，我也和你一道到东京去。 ”

7 本田与旧制浜松高工的缘分

浜松高等工业学校，任命关口壮吉为第一任校长，吸引着当地人的期待开学了。

关口校长考虑到浜松这块土地的特点，在教育方针的首位，打出了“自由启发主义”这块牌子。

具体的做法是，即使是校门的出入，也没有任何限制，使任何人都能够到这儿来学习。与其他学校不同，连门卫也不设，关口的座右铭是：

“学校嘛，不要弄得那么森严。不要让民众望而生畏。”

这对后来的本田，也有很大的启示。他的座右铭是：

“工厂不能游离于当地居民之外。所以本田的工厂，既不要围墙，也不要雷达警报网。”

为此，许多本田技术研究所的工厂，也包括海外的工厂，在工厂的建筑场地之内可以自由出入。

然而，关口校长的“浜松理想主义”没多久就不得不放弃了。一方面是自主独立、自主主义的浜松，另一方面也是犯罪的多发地区。因为盗窃事件频发，不得不设置警卫。

尽管如此，仍然斗志昂扬的关口校长，把东京藏前高等工业学校毕业的当地的秀才高柳健次郎选拔为副教授。高柳健次郎只有21岁。这位高柳副教授从不足的研究费中，以浜松高工的名义，作出了享名全国的划时代的发明。

在《静冈大学工学部50年史》这一豪华本的书籍当中，有如下的记述。那就是“昭和五年，天皇陛下参观电视”的章节：

“……在圣上陛下之前，说明电视并予以实验……惶恐之至直到落泪。”

不必说，这是高柳健次郎的“终生最佳之日”的一幕。还年轻的昭和天皇，接受了高柳健次郎所想出的“电视”这一英语，这也是世界上最先进的技术。“电视”这一英语，是高柳“发明”的这本身，在文化史上就是极大的功绩。附带说一下，在德语中已经有了相应的词。

在NHK（日本广播协会）浜松广播会馆的前庭，现在仍然耸立着刻着“イ”字的碑。这是昭和二年，可以说是为了纪念在全世界电视“送像”成功而建立的。

这一实验，是由浜松高工的高柳健次郎副教授来进行的，但在当时没有想到像今天这样的电视时代就要到来，所以没有出现想在资金方面援助这一实验的实业家。然而夸耀世界的日本的电视技术的源流，正是来自于浜松高工。而高柳却在推敲构思着如何转播因昭和十五年正处在第二次世界大战前夕而化为泡影的“东京奥林匹克运动会”的比赛全过程的电视转播。高柳就当时的情况，对我这样说：

“当时从NHK得到了巨款三百万元的研究费。因此浜松高工我以下的人员，都把户头儿转移到了NHK去了。有充分的自信在技术上能够完成电视转播，所以昭和十五年一听说东京奥林匹克中止了，就觉得全身像散了架子似的……”

浜松“后特尼克斯”创业者堀内平八郎，就是受过高柳教育的。堀内发明的光电管多次受到了世界性的好评，特别是光电子倍增管，给测

定机械带来了革命性的变革。

当时的浜松高工，与旧制帝国大学的工学部不同，其方向是比起理论来，更重视实利性的技术开发。雅马哈、河合乐器、本田技术研究所、铃木远州等主要的浜松系的企业，可以说没有一家企业不借助这个浜松高工之力的。

尽管没能成为浜松高工的正式的第一期毕业生，但本田与浜松高工的缘分却是斩也斩不断的。从东京阿特商会回乡开始办事业的本田，在技术上面面临着穷途末路。于是在两年之间，成了浜松高工的夜校学员，一天也不休息地坚持上学，从基础冶金学，学到了发动机理论。创办了浜松企业的众多天才的匠人们，尽管没有像本田那样成为听讲生，但一碰到困难，就往这所学校跑，找学校商量。

浜松所产生的实利主义、合理精神，尽管没有培育出大金融机关，但对于可以自由地确定企业行动的浜松企业来说，却担负着至今为止的“技术中心”的任务。

本田于昭和二十七年，从浜松再次进京，把本社迁到了东京。原因之一，是当地没有坚实的金融机关，到东京可以把三菱银行作坚强的后盾。而浜松高工即使是经学制改革变成了静冈大学的工学部，但对本田技术研究所来说，仍然是所重要的学校。

已故的本田技研原副社长篠宫茂这样说过：

“静冈银行等当地的金融机关和本田关系不好，但与浜松高工却关系融洽。我在浜松高工毕业之后，没能马上找到工作。因此在学校里白帮了一段忙。不久之后，总算从助教升为副教授，有了一点点儿工资。可以说是个典型的穷学者吧。就这样从停战又过了四五年，这段时间，本田常常到学校来。本田先生和教授们家家户户都很亲热。他总是那么嘻嘻哈哈地，性格开朗。在这中间，一位教授就对我说，本田先生想要我，问我去不。我觉得那位本田先生很好，于是就高兴地到本田技研工作了。我真高兴，正二巴经地有了薪水……可是这位本田先生、本田社长生起气来可吓人了。但到了第二天，态度来了个骤变，竟又邀我一道吃饭。”

在本田技研工业中，本田之后，于昭和四十八年继任当第二代社长的河岛喜好，浜松高工机械系一毕业，就作为第一个大学毕业生入了本田技研。这位河岛喜好，对本田也好，对于本田家也好，都是个重要的存在。

与其说是入社，应该说河岛是滚到了本田的身边的。

昭和二十二年二月，浜松高工机械系的毕业生，就业极端困难。就是想在本地企业找份工作，各个厂家已经转换为军需生产，战争一结束，就没有事情干了，哪有余钱去雇用刚毕业的学生呢。身为浜松的一家私立医院事务长的长子的河岛喜好，是为这种就业难所困惑的学生中的一个。唯一的一个弟弟进了名古屋高等商业学校（现在的名古屋大学），住在名古屋高商的集体宿舍里。他偶尔带上浜松土特产品到弟弟的宿舍去看弟弟。那时弟兄二人约定，得尽快找个工作，好让双亲轻松一下。

河岛喜好多次听到教授们说：“本田这个人很有意思。他是个天才，将来说不定有伟大的发明。”

本田在浜松，已经是有名的实业家了。因为本由于昭和十二年创办

的制造活塞环的东海精密机械重工业，在战争前不久成为军需工厂，已经壮大为有数千人干活儿的“大企业”了。但不知为什么，一停战，社长本田却把东海精机的全部股份，都卖给了丰田自动织机公司了。他拿着这笔钱暂且什么也不干地东游西荡。在这一点上，本田不像传说的那样，从穷光蛋一跃而创办了本田技研。河岛所偶尔听到的，是这位本田停止了一年间的东游西荡，开始创办新的事业。于是通过父亲的朋友，决定去拜访本田。

使人觉得不像个浜松的大企业——东海精机的原社长，本田在轻松的气氛下接见了这位年轻的学生。其晤面的情景有一半虽然近于风传，但大致上是这样的：

河岛喜好的入社考试，是在当时称为文化住宅的二室一厅的本田家的客厅的被炉里进行的，是与披着件棉袍的老爷子本田一对一地进行的。

大眼珠子滴溜转的河岛喜好，是个礼貌周全的学生。还不谙世故的河岛仿佛说自己憧憬本田。河岛的态度和人品，一眼就被本田看中了。

“那么，你明天就来吧。已经快要毕业了，学校那边可以慢慢地不去了吧。”

就这样，河岛喜好“合格”了，他成为本田技研的第一个被录用的大学新毕业生。但这故事仿佛是本田对舆论界的口头应酬话。事实上似乎是经过应有的介绍而决定采用的。

这且不说，被称为阿喜的河岛喜好，可以说就是小型的本田。只是与无神论者的本田不同的是，他是个受过洗礼的基督教徒，但在技术方面的热情，不次于本田。他毫无怨言地帮助本田通晚接着通晚的研究。

偶尔挨打受骂的河岛，在打骂声中成长起来。幸子夫人也相信和喜欢河岛喜好。一方面兼任孩子们家庭教师，阿喜忙得很。当上设计科长的阿喜开始了热烈的恋爱。紧随阿喜之后，静冈大学工学部的旧浜松高工的学生们，接二连三地加入了本田技研。其中之一，就是成为本田技研的第三代社长的久米是志。在这些晚辈的眼睛里，年轻的河岛科长的忙于恋爱和忙于工作的身影，看上去极其有人情味儿，便自然而然地昵称之为“大哥”了。

阿喜的恋人，是在日本乐器制造公司（现在的雅马哈）的钢琴科工作的OL。浜松有人作证说，在下班的时候，常常看到在日本乐器公司的正门，等待着恋人出来的河岛的身影。有趣的是，雅马哈的钢琴科长，就是在名古屋高商毕业之后加入了雅马哈的他的唯一的弟弟河岛博。这位弟弟河岛博，后来出息当上了日本乐器公司的社长。尽管哥儿俩当上了浜松的有代表性的企业本田和雅马哈的社长成为话题，但河岛博与雅马哈的晚辈川上源一的意见不合，辞去了社长宝座。现在的河岛博，应中内功绝缘材料会长之请，担任了该会的副会长。

就这样，通过河岛喜好，本田与浜松高工的缘分，就斩也斩不断了。在浜松高工建校的那一年进京的本田，连想也没想到，从学历和资历的不足，到后来竟有了高不可攀的浜松高工毕业的同等学历的如此深缘。

而且在即将告别人世前的平成三年七月，被联名为静冈大学工学部的70周年纪念的发起人时，他该是感慨万千的吧。

8 只要是迷恋它，千里也不过是一里

大正十一年三月，本田仪平和儿子本田，在东京站下了火车。一看这父子二人，人们就知道是乡巴佬。本田扛着个柳条包，父亲仪平穿着一件不合季节的唯一的一件好衣服——黑斗篷。尽管在当兵的时候来过横滨，但仪平还是第一次到东京。他眼睛不够使地东张西望。在离开浜松之前，父子周到地研究了路线，但为寻找到本乡去的市内电车车站，却颇费周折。

然而与之相比，本田连做梦都想着的汽车，就像理所当然似的在眼前飞驰而过，使他感到吃惊。他每当一站下，就目送着驶过的汽车。周围尽管散发着排出的气体，相反，对本田来说，心情却感到舒畅。

在父亲仪平的催促之下，本田走了起来。到了傍晚时分，好不容易才打听到本乡汤岛的“阿特商会”。尽管名字很时髦，“阿特商会”却不是所期待的那番景象。父亲仪平照着规矩向“阿特商会”的主人榊原侑三致了寒暄，以手拄席地把古怪的孩子本田托付给了老板。

仪平站起身来之后，向本田说了声“好好干”，就告别了阿特商会。主人榊原平易近人地说道：

“喂，本田君，去把你父亲送到大街上。”

“本田，你的老板像个好人。我放心啦。”

“是啊，这下子可以每天都摆弄喜欢的汽车了。”

本田朝着乘上市内电车的父亲仪平，笑着挥了挥手。第一次在东京吃的晚饭，对本田来说，给了他一个小小的刺激。吃的菜竟然是“西餐”。是与其余的小伙计和匠人一块吃的，在炸肉饼似的东西之外，配了点儿包菜丝。再往上面浇点儿又甜又辣的虎头狗牌的调味汁。本田激动得连连说“好香”。从此以后，不超过三天就吃一顿炸肉饼，但不到三个月，就和商会里的人们一样，发出“嘿，又吃这玩意儿”的感叹了。这使他想起，还是浜松的山东牛蒡的味道让人留恋。

比起对这种食物的不满来，大大地使本田期待落空的，还是工作方面的问题。哪里让他干正经活儿呢，一天又一天地尽让他带孩子。让他背着主人榊原侑三的吃奶孩子，就连前辈师兄、师叔们修理汽车的场面他都看不到。本来开朗的本田，也悲哀起来了。在故乡浜松，也曾常常背着弟弟玩儿，但那时可以任着自己的性子想干什么干什么。可是当小徒弟的身分，却没有这种自由。背着孩子跑腿儿去打杂儿，买东西，就算是美差了。这一来，就使他想起了到父亲仪平的铁匠炉来当见习生的小伙计的人住进家里来的时候，也是让他背着本田的弟弟和妹妹，一天到晚地看孩子的情景。

这一天也是如此，本田背着婴儿，被撒了一身的尿，为背上画上了“地图”，还遭到了师兄们的嘲弄。每当这样的晚上，本田便特别想回到浜松去。有很多次他都把衣物装进了柳条包。在本田的一生中，恐怕这个看孩子的时代，是他最痛苦的时代了。使本田打消了思乡的念头的，仍然还是汽车。只有身在东京，才能够尽情地看见汽车，观察汽车。

在带孩子的间隙里，可以看到闪闪发光的福特 T 型车、帕卡德车、西伯莱……以及货车、消防车等各式各样的车。另外，自己是不顾家人反对才进的京，正因为如此，事到如今又打退堂鼓回乡去，也觉得无颜

见爹娘。

大正十一年，年前原敬首相遭到暗杀，大正的民主改革，也渐渐地销声匿迹了。大正九年的经济恐慌之后，开始纪念五一劳动节，广大群众唱起了劳动歌曲。

在本田看孩子这段时间里，日本共产党成立了，由于遭到了镇压，社会发生了很大的震动。

没有多久，国粹主义演变为军国主义。这一年，松下幸之助在大阪创建了本店工厂，职工发展为 150 人，为后来的民族的王国，打下了基础。另外，润滑油的创业者、无神论者的中内切也在大阪出生了。

作家吉川英治在讲谈社的有奖小说中，被三个部门入选，在《少年俱乐部》刊物上开始连载，《星期天每日》和《周刊朝日》创刊了。

置身于动荡的社会之外，本田在他的人生中，每天都过着极其悲惨的日子。本来从不写日记的本田，在当时的一个晚上，在笔记本上写着：“如果让我看守汽车，就是不睡觉我也干。可是给人看孩子，却只是一个劲地哇哇哭，没有比这工作更无聊的了。”

眼看就要到年关岁暮了。本田进京已经过了半年多了。外边零零星星地下起了雪粉，明显地看出来，很快就要下大雪。背着孩子的本田，对着冻僵的手指哈气，一位师兄粗暴地吼道：

“喂，老板叫你呢。还不把孩子放下，快去！”

本田不知什么事触怒了东家，战战兢兢地来到了老板面前。

“喂！小家伙。今天格外忙。你也来帮个忙！穿上那件工作服……”

当时的心境，本田在自己的著作《为速度而活着》中是这样写的：

“……我不由地被一种想跳起来的冲动给驱使着。我向着挂在那儿的工作服扑过去，麻利地穿了起来。望眼欲穿地盼着穿这件盛装的日子，终于到来了。”

“接着便悄悄地站到了镜子前，看着这身盛装打扮入了迷。这当然是师兄们可劲穿穿旧了的满是油渍的衣服，但对我来说，则是件想去亲亲嘴儿的盛装。可怎么看，也是件过于肥大的借着穿的衣服，这是无可奈何的事。”

“喂。你在那儿磨蹭什么，还不快去帮忙！”

“听到师兄的怒吼声，我吓得清醒过来，离开了镜子前面。……于是生来第一次穿上工作服，在师兄的怒吼声中一跑过去，就让我钻到了刚进来还吧嗒吧嗒地滴着水的汽车底下。是修理底罩。作为活儿来说，是微不足道的，但对当时的我来说，也不知道手都冻僵，只是热衷得忘记一切了。”

“噢。小家伙，干得不错嘛！……”老板来到我身边说。

“从这时起，我也多少被老板承认了。讨厌的带孩子的活儿，也渐渐地远离了我，修车的事多了起来。原先我在自己家里时，也或多或少地摆弄过自行车，因此，领会的也比较快。而且我生来就喜欢这个，所以随着干活儿次数的增多，老板也就更器重我了。……”

本田那无比的喜悦，只是听听传说，就让人高兴。也许是他特喜欢穿他所憧憬的工作服，给人的印象太强烈了吧，所以尽管本田很潇洒，但直到后来都不在乎穿带补钉的工作服。

昭和二十七年，本田由于到此为止有了 150 件以上的发明专利，决

定授给他“蓝绶带奖章”。听说他在进宫领奖时要穿带补钉的工作服，这使奖励局的人大为吃惊。奖励局作为极特殊的特殊事例，给他准备下了大礼服。结果他还是穿了件借来的礼服去的。因为恰好有一位社员新做了一套礼服。这个小故事告诉我们，本田难忘昔日穿工作服时的激动。

在进宫参加授勋典礼时，与高松宫殿下的对话很有趣儿，所以在这儿稍作记载。

当看到受奖者当中最年轻的本田时，高松宫便问道：

“我虽然不懂，发明这件事，是件相当苦的事情吧？”

“不。它与谈恋爱完全是一样的。”本田当场就回答说，“俗语说得好，‘只要你着了迷，一千里也只是一里’。在局外人看来，常常夜不成眠，食不甘味，觉得这是受罪，但在本人看来，没有什么比这更有趣儿的了。”

据说，高松宫对这用俚语的比方，只是一副欲笑不能的表情。

可以说原本就喜欢时髦的本田，只对工作服有着一种特别的审美意识。他较为喜欢色彩鲜艳的，而不喜欢大礼服那样黑的或者朴素系统的天蓝色的西服之类的东西。而对明快的咖啡色的方格花纹或者大红的短袖带领运动衫什么的，直至晚年，他都毫不犹豫地穿用。这种时髦的穿着，也是他较为得到年轻人亲近的原因之一吧。

本田激动地穿起工作服已经过了一年，自从他进京以来，已经过去大约一年半了。

从看孩子中解放出来的本田，恰恰如鱼得水似的，使他活蹦乱跳的。

“幸亏没辞工回浜松。”他心里想。

大正十二年九月一日，在眼看就要吃中午饭的时候。本田和师兄弟们一道干完上午的活儿，正在收拾螺丝扳手和钢丝钳子时，只听得轰轰隆隆地震声由远而近，咚地一声巨响，使大地就像被什么推上去，开始了很大的动摇。车间的柱子和天棚发出了吓人的咯吱声。在一瞬间之间，本田手握一把大螺丝刀，想往电话机那边跑。

可是，却力不从心，明明只有三四步距离，却要扶着墙才能走。

“混账！电话机什么的快放下！还不快把汽车开走！”

摇晃一阵阵地在加剧。

“一个人开一辆，把客户的汽车先开到安全的地方去！”

没成年的本田没有驾驶证。再说，他还没有单独开过汽车。再怎么是修理工，在两三年之内是不会让他开汽车的。外边已经有了火苗儿了。

黑烟发出异样的气味儿，修理工厂中也笼罩着这种气味儿。

“快把汽车开出去！”

听到老板发话，比起十五六名师兄来，本田第一个跳上了一台修理中的汽车的司机台。本田与慌里慌张的师兄们不同，他并没怎么感到地震的恐怖。毋宁说他为生平第一次得到这样单独驾驶汽车的机会，而高兴得身子发抖。他轻而易举地从狭窄的修理工厂把汽车开到了街上。道路已经被拖着排子车和自行车、拖车逃难的人挤得水泄不通。

本田连续地鸣着喇叭来到了大街上。当时在小石川方面，以东京帝国大学为首的植物园等单位空地很多。尽管是有生以来第一次开车，却平安地把客户的重要物品汽车给保全了。余震还在继续，但对于本田来说，比起对地震震级推定为7.9到8.2级的关东大地震的恐怖来，驾驶

汽车的激动要大得多。对于当时本田的心情，后来他是这样说的：

“在那当时，我除了自己在驾驶汽车而激动之外，没有任何别的感觉。在我整个人生中，这次历史性的激动是最大的一次。开车的人对驾驶要领一无所知，是冒了一次大险，然而对那种欢喜，我从来也没品尝到第二次。”

在关东大地震中，体会过这种狂喜得身子发抖的人，是少有的吧。这正体现了本田是“汽车的私生子”。

大正十二年九月一日上午 11 时 58 分发生的关东大地震，袭击了整个关东地区的全境。以相模湾为震源地的强烈地震，烧掉了首都东京的全部户数的七成。从交通和通信机关开始，供电、供水、煤气等一切城市机能全部中断，处于麻痹状态，东京的的确确地成为一片废墟。

但有讽刺意义的是，日本的汽车化却以这次关东大地震为契机发展起来了。也就是说，“日本的汽车时代”，竟像谎言似的这么偶然从本田生平第一次无证驾驶的这一天开始的。

由于关东大地震，使得东京市内电车全部毁灭，近郊的铁路也遭到近于全部毁灭的损失。于是，重新估价了以汽车作为其代替手段。震灾后，暂且由公共汽车代替市内电车登场。这种用福特牌的货运车改装的公共汽车，被命名为“圆太郎巴士”。为了给首都运输救援物资，也从全国集中了不少的货运汽车，作为铁路的代用品，大显身手。特别是帝国陆军，对代替军马的汽车这一“机械马”的认识程度，大为提高。

然而，日本的汽车生产厂家还没有成长起来，福特、GM 等进口车还是占压倒的多数。即使如此，与本田一样，坚信将来为汽车时代的年轻人，当时在日本也决不是少数。

譬如布立基斯顿轮胎公司的创业者右桥正二郎，就是其中的一个。明治四十五年，九州久留米的日本式布袜子厂的少老板 23 岁的石桥正二郎进京来了。当时他所注目的是，东京有 300 辆汽车。

看到这个，石桥就坚信在最近的将来，汽车的时代就会到来，决心制造汽车轮胎。石桥倾囊用巨资买进的“斯求得·贝卡”在九州出场，这是最早的汽车。

到发生关东大地震之前为止的日本汽车产业史，还应该说是处于“史前时期”。所以蕴含着许多故事和幽默。日本第一次出现奔跑的汽车，是 19 世纪末的 1899 年（明治三十二年）。曾有“在寒风狂吹中，住在横滨的美国人，就像疾风卷起枯叶一般地奔跑”的记载。这辆机动车是电动式三轮，也就是说，在日本的公路上第一次奔跑的机动车，是无公害电动车。

翌年即 1900 年（明治三十三年），进口了四轮车。也即日本正式的四轮汽车的历史，刚好在进入 20 世纪时，拉开了帷幕。

在当时作为皇太子的大正天皇的成婚纪念仪式上，由在美日人，从遥远的美国献上了四轮车。这辆汽车在东京三宅坂的陆军省前面作了试验驾驶，吸引了全首都的注意，报纸也作了大张旗鼓的报道。

这是一架用 3、2、1.....0 来起动的文明利器。

然而在看热闹的人中，有个眼睛有毛病的老太太为了现场调查而跑来，说是“没有马拉的马车奔跑，好生奇怪！”为此而发了慌的“司机”没把握好方向盘，可怜地咕咚一声坠入护城河。把这次汽车事故作为第

一号，已记录在案。

自此7年以后，在本田出生的明治三十九年，一个名叫内山驹之助的人物，进口了主要部件，生产出了名为“塔库利”的国产第一号车。国产第一号车与本田的诞生，都在同一个年份，这对汽车的“私生子”本田来说，该有多么符合他的身分呀。

前面谈到的石桥正二郎进京的1912年（明治四十五年），完成了双气筒、十二马力的有名的“达特号”。在此前一年，成立了制造“达特号”的日产汽车公司的前身——“快进社”。这时，本田六岁，是他进山东小学的前一年。

顺便提一下，在内山驹之助装配国产第一号车时，在美国，天才的亨利·福特完成了传送带生产线，把名车“福特T型”送到了世界各地。

在美国汽车产业已经在大产业的道路上茁壮成长时，日本还处于汽车业作为产业的萌芽出土或没出土的时代。就连汽车作为观赏物，出现于平民百姓面前，都需要此后经历10年的岁月。下定决心，要把日本生产汽车的历史加以缩短。

1918年（大正七年）制订了叫做《军用汽车补助法》的法律。据说，这是一部分军人为了热心于帝国陆军的现代化，必须有“机械的马”而制订的。这是一种一针见血的以发展国产汽车制造厂为目的的法律，当时的三菱、三井、住友等财阀集团以“汽车这玩意儿没有魅力”为由而不伸手。这一想法拖着个尾巴，成为财阀集团后来在汽车这门大产业上马迟的原因。仅只有三菱集团染指于汽车业，但很难说是动了真格的。现在的三菱汽车业在战后所走过的苦难的历程，就是这一后遗症的反应。

这种情况便宜了丰田、日产，后来本田所以能够加入进来，也是财阀系统在“比赛大会”上没有报名登记，帮了他的大忙。

总之，由于这一《军用汽车补助法》法律，日本诞生了五家像样的汽车制造公司。大正八年，在赤坂建造了日本第一座汽车加油站。

而大正十二年，就是本田第一次手握方向盘的关东大地震发生的一年。

9 第一次黄金时代及其终结

震灾后，本田的汽车修理技术有了显著的进步。来到阿特商会迎接了第三个夏天的本田，听到老板榊原侑三的呼唤：

“你到盛冈去出差。虽然要去修理的是消防车，但你一个人去已经没有问题了。”

18岁的本田在阿特商会，已经被当作顶一个人用的修理工了。尽管从上野到盛冈去旅行，要在火车上颠簸十五六个小时，本田却是得意忘形了。他头戴鸭舌帽，手里拎着装有工具的沉甸甸的大提包，摆出一副够格工匠的样子，但脸上还残留着天真少年的面影。

一到盛冈的消防署，对方明白地显示出一副“什么呀，原来只一个小徒弟”的表情，用本田难以理解的盛冈土话仿佛嘀咕了些什么。

第二天，本田一个人便把消防车分解、修理、组装完毕，去进行试车。

负责的中年消防署员心怀不安地盯着试车。试车出色地获得了成功。

“噢，好极了。出水很顺利。”

这天晚上本田一回到旅馆，待遇来了个突变。从白天晚上睡的女佣人的隔壁房间，换到了能眺望北上川的带有壁龛的上好房间，并且晚餐还备有烫热的清酒，然而本田还不曾饮过酒。也许是在学手艺当中有顾忌吧。还有，父亲仪平也曾说过：“没成人之前喝酒不好。在征兵检查的20岁之前，不要喝。”

这次到盛冈出差，给了本田“极大的自信”。一回到东京，老板榊原很高兴。盛冈已经来了电话，向老板报告说，消防车已经恢复到新车时的性能。

“这回你已经是个顶用的人了，这是一名工匠的薪水。”

这个月底发工资时，本田第一次领到和其他工匠一样的工资。在此之前作为学徒小伙计，只给一点点零花钱。打开工资袋一看，里边装着五张一元票子。他用第一次工资，竟然买了一顶近四元钱的带有金线的帽子。为此，本田从这时候起，就被爱称为“赶时髦的小子”了。

没有多久，本田迎来了20岁，必须接受征兵检查。小巧而苗条的本田，不知是否是幸运，没有“甲种合格”，所以也就没有入伍。于是，他为东家做完了报恩服务，本田可喜可贺地出了徒。从与父亲仪平第一次来东京站起，6年的岁月流逝了。这6年中，也摸熟了汽车的构造，无论什么车，他都能够驾驶了。在这工匠时代，本田也制做了竞赛用的汽车。

通常在下下班之后，从晚上10点左右起，他就开始组装赛车机器，给名为“奥克兰”的乘用车的车身底盘上装配“卡其斯”飞机的90马力的发动机。老板榊原也加入进来，那时的汽车迷们，直到第一班早电车开出，都一心扑在钻研上，制造出了“怪物赛车”。接着还给这种怪物装上了“戴姆拉”的100马力发动机……

在这期间，老板榊原买来了芒浦仓库因起火而烧坏的十几辆“必由克”。这些都由本田等年轻的工匠，把它们更生为新车。因震灾烧毁汤岛而迁移到神田陆桥下的阿特商会，充满了活力。

本田 22 岁那年的早春，老板榊原在神田陆桥下的阿特商会的办公室，围着煤炉子和本田谈话。

“你出了师之后打算干什么？如果你想独立，也可以打阿特商会这块牌子。我也想从这个陆桥下迁到早稻田那边去，重新兴办活塞环方面的事业……”

“说实在的，我想回浜松。尽管离开老板有些舍不得……我父亲也叫我回去……”

昭和三年四月，本田回到浜松，打出了“阿特商会浜松分店”这块招牌。虽然只有 22 岁，因为独立了，头衔自称为“分店长”。没有多久，就雇请了一名店员。父亲仪平为儿子的独立而高兴，给他买了店面和厂房，此外还给了他一草包大米表示祝贺。仪平的自行车行，也得到了相应的成功，有了为儿子开业进行祝贺的能力。

因为在浜松一带，汽车修理厂只有两三家，所以年轻的本田的工作能够顺利发展。独立的第一年，净收纯利 80 元。

响起了“哈雷·达维逊”牌跨斗式摩托车的轰鸣声，满脸得意之色的本田，一身飞行员的打扮出现了，时为昭和六年的初夏。本田为了给自己增加几分威严，留起了翘翘胡。跨斗式摩托车上载着 16 岁的少年店员川岛未吉，飞跑到浜名湖，然后拖出寄存在浜名湖畔一家旅馆内的摩托艇。

摩托艇上装配上了经过改造的“西伯莱”的发动机。翘翘胡子本田甚至设计了船体，他一连做了六七只这样高速的摩托艇，又相继把它们一只只地开坏。夏天他把买卖丢在一边，在浜名湖上兜圈子飞奔，在湖面上打鱼的渔师们，对他的反映可有点儿欠佳。而有的时候，还把熟悉的艺妓组织起来，招待宾客，在浜名湖上作游览航行。当然是收费的了，这就成了无证经营。在坐摩托艇周游之后，肯定是把艺妓领到饭馆去一边饮酒，一边敲锣打鼓地喧闹。

这种“业务”，简直令人不敢相信，竟赚了不少钱。这也是由于本田有发明之才。

把汽车车轮的木制辐条改为铁制的等等发明，是这一时期本田的光辉业绩之一。专利很简单地就下来了。他之所以想到了用铁制作，是来自于因芝浦起火烧坏了“必由克”车，他又把这些车更生为新车时的经验。当时“必由克”的木制辐条全都烧掉了。本田所发明的铁制辐条引起了反响，也出现了购买他的专利来生产产品的厂家。听说其产品出口远销到了印度一带，这使本田对搞发明的重要性有了进一步的认识。光只这种专利费，每月有上千元的事，也不稀奇。

从前在故乡光明村，本田曾与少年朋友山崎卯一相约，赚点儿钱能够美美地敞开肚皮吃上一顿炖青花鱼就知足了。那种赚钱，也就是这一辈子攒下 1000 元储蓄。而现在以 25 岁之身，每月就能赚 1000 元以上了。但是，本田却把这笔巨款，干净、彻底地用于游乐上了。

在修理汽车之余，以众多的发明、实用的新方案成了气候的 25 岁的本田，在浜松已经迅速爬上了不逊于别人的青年实业家宝座。

在浜松一带，已经发展成为最大的汽车修理工厂，不知不觉之间，职工已经有 50 余人了。本田说：“这一时期，是我的第一次黄金时代。”25 岁的单身汉，游乐的钱有的是。

这一时期的“交游”，筑起本田独特的人生哲学。如果说他从中领会到了与人交往的真谛的话，那他的这些“挥霍”，也就算不得浪费了。

了解本田这一时期情况的著名歌手藤山一郎这样说：

“我和本田君是同龄人。昭和四五年前后，我弄到了一部法国造的‘芦诺’车。我开着那部车子到浜松去办事，可在那儿车子抛了锚。

如果不把车子用火车运到东京，我以为在浜松一带根本就没有人会修理，正要死了这条心的时候，谁知听说浜松有位年轻的高手，心想未必吧。于是把那人请来了。那个人就是本田君。他飞快地就看透了是碳精棒系统出了毛病，于是他弄来了一束铅笔芯，给修好了。‘芦诺’出色地启动了，我平安地乘坐‘芦诺’回到了东京。我和本田君的交往，就是从这时开始的。”

本田从孩子时代起，歌曲就唱得好。

无论是“都都逸”还是“长歌”，听说在和艺妓玩儿当中，就自然而然地记住了，所以音乐感肯定是非常发达的。晚年尽管他嘴里说“声音唱不出来”，但像《新相马歌》和《祖谷的推磨歌》这样的外行人唱起来很难的民歌，他都能和着三弦儿唱。

藤山一郎的拿手歌谣之所以成为本田的保留节目，这也是两个人友情长存的原因吧。

像这样的本田人生的“第一次黄金时期”，也没有持续多久。倒不如说，是让他用自己之手，把它斩断的。

“修理店这种行业，想想的话就感到没有出息。不管怎么已经成了修理业的神仙，客户也不会从东京来。更何况绝对不会有汽车王国之称的美国来求你修车！”

于是，顺利发展6年的“阿特商会浜松分店”的历史，闭上了它的帷幕。

新挂起的招牌，是个看上去似乎了不起的“东海精机重工业股份有限公司”的名字。这是停止了修理业，成为生产厂家，但产品却是对于中小企业来说被认为是难以生产的活塞环。

为什么本田向难以生产的活塞环挑战呢？原因之一，是阿特商会的老板榊原侑三也正向活塞环挑战中，另一原因是，他认为作为这种厂家，当时还只是处于理论研究阶段，参加进来还是可能的。

所谓活塞环，简单说，就是为了让发动机的发火室里进去润滑油的一种环。根据不同的精度和材料质量，是产生决定性的质量差异的重要部件。对于这一事业转换，似乎就像“郎君发狂”似的，遭到了“阿特商会浜松分店”的干部们的反对。“那样随心所欲，即使是社长，也是不能允许的”，就这样，与独断专行的社长本田面对面地对立起来，几乎达到了内乱状态。也许是由于这种操心吧，本田得了严重的面部神经痛。对纯朴的本田，干部们意外地软化了，也是由于中介人的斡旋，仅仅两个月，骚动就解决了。又是注射，又是洗温泉浴，经两个月的治疗都没治好的面部神经痛，一旦和干部们重归旧好，马上就病愈如初了。

这一算盘珠脑袋，这一随机应变的速度，成了年轻的本田的锐利武器。

活塞环生产厂家的“东海精机重工业公司”终于创办起来了，谁知道与本田的“第一个黄金时代”的“阿特商会浜松分店”相比，东海精

机，不得不突然处于一连串的苦难之中。
这正如本田的“鲜花与风暴的人生”一样。

10 28 岁，拉家带口地上学

与本田是同乡的日本乐器制造公司（现在的雅马哈）的中兴之祖，曾一度隶属于住友财阀的川上嘉市（川上源——雅马哈公司会长之父），是浜松的首屈一指的实力人物。

文章、绘画、诗歌等方面多才多艺的川上嘉市，有着庞大的著作集，在其著作中的随感部分中，有在战争时期有关浜松时代的本田的描写：

“在我的熟人中，有一位天才的机械技术师。他（本田）是以一名技工起家，但现在却经营着一个机械制造工厂。在他的工厂中的全部机械，都是按他独特的思考设计出来的一色的单能机械和自动机械。无论是机械还是电气，他都亲自动手。”就连铁的定量分析，他都自己来干。令人惊讶的是，他那不怎么大的工场，甚至制作过高频率电炉以及这种电炉所使用的高频率电。”

本田的天才姿态，战前就在浜松附近无人不知无人不晓了。再稍稍介绍一下川上嘉市极力赞赏本田的话，因为战前写的这段故事，在讨厌雅马哈的本田的传记中没有写出来。

“……他就是这样地吸收知识，学习，并且身体力行地开动脑筋闯新路子，进行研究，所以凡是他所做的，一一都取得了成功。因此，他对任何事，都不认为是不可能的。他为了解决战争时期中的物资不足，在自己工厂的一个角落里，就连水泥和肥皂都自己生产过。”

“他还说，他的工厂曾经自己动手生产平板玻璃。这种搞法的利害、得失暂且不谈，我想这可以成为一个例证，向不可能挑战的人无论什么事都能办到。……”

川上嘉市用“有一位熟人”来谈论本田时，用了“昭和时代的爱迪生”这一最高级的赞美之辞。以轻易不夸奖他人而著称的川上嘉市，以他自己所尊敬的爱迪生来作比喻，这是一种非同寻常的尽情的赞美之辞。

谈到爱迪生，那是 19 世纪所产生的最大的发明家。然而他在到达伟大业绩之前众多的愚蠢的失败经验，也是广为人知的。把爱迪生与本田联系起来，在今天看来并不是那么奇异的事，但在当时川上嘉市把无名的本田评价为“昭和时代的爱迪生”，多半是为他有那么多的发明创造而深受感动的吧。

当时的《读卖报知新闻》上，有过这样的提要报道：

“被称为眼下当务之急的机翼的增产，在所产生的举国上下一亿人的动脑筋闯新路当中，由一名经过不断的连续苦斗而锻炼成长的街道工厂的技术家之手，发明了超过世界水平的机床、螺旋桨、模型、机械与实体感表现法的四轴车床，把飞机增产的难关也出色地予以打破，使日本技术高奏凯歌……”

在上面的新闻提要之后，《读卖报知新闻》又作了这样的详细报道：

“东海精机重工业××工厂的常务董事本田（39岁）。该氏为铁匠的儿子，高小毕业后，以在东京阿特轻金属铸造所的徒弟为开端，连续半生苦修磨练，在浜松高工机械系完成二年夜校学业，着眼内燃机与活塞环的重要关系的独立研究，光只与活塞环有关的就有 28 件，加上其他发明创造，多达 40 余件均获专利，以至有了今天的成就。已经得到了发

明协会的表彰。他说：‘依赖美国的组织与美国的机床，与美国打仗，能够打败它吗？要想战胜敌人，日本必须确立自己的技术才行。’他那火一般的信念与卓越的才能，被人们所赏识，去年以来，他被全国有名的螺旋桨厂家××航空制作所聘请为名誉技师，为了打破当前的技术难关，而潜心设计完成了……”

不论怎么说，是在战争中，为了提高士气而作的报道，不免总有些夸大的气味。文中的××，是为了警惕而用的代号，但××航空机制作所，就是川上嘉市所开办的螺旋桨工厂。当时这是谁都明白的。

顺便说一下，这家日本乐器的螺旋桨工厂，就是雅马哈发动机的源流。从广义上来说，今天的雅马哈发动机，如果没有本田的技术，还不知道后来有没有作为与本田发生纠纷的“YH战争”（雅马哈与本田之间的纠纷），使之成长为摩托车厂家呢。战后的雅马哈与本田的关系，决说不上是协调的。多半是雅马哈太敌视本田之故吧。

《读卖报知新闻》的报道还在继续：

“人们都在翘首盼望着本田氏所设计的机械发挥其威力之日。该氏正在提出另一专利申请，即他设计了一种比过去的金属螺旋桨轻的铁板制的中空式螺旋桨，从而使美国为之一惊。另外所谓的四轴车床，就是把四种功能的车床合而为一，把原来用于汽车上的活塞环，应用于飞机部件制作上去，在对此极其赞赏的军需省的斡旋下，使得前来视察的理研、日环及国内其他有关专家也啧啧称赞。

不熟练的女工，坐着操作，功效就可以超过男熟练工的四倍。在日美技术战争中，一个冲进战阵中的‘无名技术董事’的热情与才能，真是可以说处于航空技术战中出人头地的地位。”

就这样，在战前、战争期间，尽管本田的才能在浜松被高度评价，但自从把阿特商会的汽车修理业告一段落，创建了东海精机以后的本田，却是经过了超出预想的连续苦斗。这表现在本田不是社长而是董事这一头衔上。其实，这时东海精机作为军需工厂，是从丰田汽车公司派遣社长来的。

不顾阿特商会浜松分店干部们的“反对转行”的本田，埋头于活塞环的铸件的研究。谁知如意的产品却总是生产不出来。即使是去求助于铸件的专门行家的帮助，也遭到冷淡的拒绝。

不得已，本田连日工作到深夜两三点钟，搞铸件的研究。忽然在深夜想起喝酒来。于是来到经常光顾的小酒馆，把店里人叫起来，与伙伴宫本才吉（后来担任寿绵业社长）喝酒。

这位宫本才吉，曾经这样说过：

“在本田君停办阿特商会的时代，我也成了汽车商，于是得到了他的多方关照。当时，说到阿特商会，那是拥有东海第一的出色设备的厂家。

“这时，本田君问我愿不愿意一块儿干，于是我这迷恋本田君的人，就决定一块儿干了。每天晚上，都工作到两点钟左右，然后去喝酒，喝足了回来，就在工厂的火炉边铺上一张席子和衣而卧……”

在这样的连续苦斗中，把阿特商会时代攒下的钱，也大体上全花光了。即使如此，仍然生产不出满意的活塞环。这时，本田那时髦的面容消失了。头发和胡子任其生长，真正成了“研究的鬼”。他舍不得去理

发店的时间，有时把妻子幸子叫到工厂来，让她把长长的头发剪掉。

“在那时，是本田君这一辈子最苦劳的时代，特别是夫人，听说所受的苦使人落泪。干完了活，不是洗个澡，就是喝一杯，但因心情焦躁，说声什么，就必须立即准备妥当才行。因为五十来个职工还没有正二巴经地给发过工资。此外，活塞环还没有生产出来。尽管如此，东海精机还是建立了第一号研究室。”

本田在阿特商会最得势的最后那年，也即昭和九年，在他 28 岁时，与小学女教师幸子结了婚，当时幸子 20 岁。她在静冈县立见付女子中学毕业之后，还在专修学校学习了两年，这在当时的乡下女子来说，近于最高学历了。幸子父亲是个退职小官吏，当时在经营一家农机具店。

另一方的本田，当时是个少有的拥有两辆私人小车的青年实业家。有人为他们介绍，因而婚事进展顺利。以本田的父亲仪平为首，据说对这桩婚事非常赞成。

我从前对于本田的婚事，曾写过一本《本田——男子幸福论》，由于对旧资料未核实，而写成热烈的恋爱结婚。然而，这谈不上正确。契机还是来自“相亲”，还是说先“相亲”后恋爱更准确些。本田于正式“相亲”之前，用自己家的车载着妹妹小东，到新娘子的娘家去实地调查去了。于是在“相亲”席上，本田当即表示中意，从此以后，两家便成了公认的亲家，开始了交际，享受了在当时还很少有的汽车旅游之乐。这在旁观者看来，才恰似一对热恋的情人的吧。

所以，这才成了“相亲”恋爱。在他们交际期间，把他们看作是“恋爱”的本田的老朋友们，把他们之间有趣而可笑的“罗密欧与朱丽叶”的资料，还留着呢。

结婚后，幸子没想到立即陷入于苦劳之中。本来应该和一位挣钱容易的青年实业家结婚，反而来了个一百八十度大转弯，使她尝到了跑当铺的味道。本田一开始制造活塞环，转眼之间就把阿特商会时代的积蓄全都搭进去了。幸子一日三餐都得做上盒饭，送往因研究活塞环而与宫本才吉铺上一张席子就睡在工厂机器旁的丈夫那儿去。回去时抱着一大堆要洗的衣服……幸子与其说是本田的好伴侣，不如说也是他事业上的支持者。刚强的幸子，激励感情脆弱容易掉泪的激情家、大起大落的本田，在安慰他之余，取得了两轮、四轮汽车的驾驶执照……而且还取得了轻型飞机的驾驶证。在本田技研创业时，敢情她还作过摩托车的试车之类的工作。

“夫人，总是给您添麻烦。我们社长说，还应该干得更科学一些才行啊。所以社长决定到浜松高工上夜校……因某一难题在浜松高工和藤井老师一商量，先生生气说：‘怎么不早些拿来。’于是找田代老师进行了分析，说是硅的含量不足。”

宫本和幸子说到这里，惭愧得低下了头。本田一点儿也没和幸子详细说过。她没有想到本田这个有家眷的 28 岁的人，从听了宫本谈话的第二天起，竟然穿起了立领的学生服。

昭和六年，15 岁就在本田的阿特商会当了小徒弟的川岛未吉（后来当了阿特商会社长）这样说：

“大约是我 19 岁时的事。我有一次到浜松去看电影，看得挺痛快。

“看到半截我忽然往后边一看，在身后看见一位身穿学生服的，好

像在哪儿见过的大叔，竟然是我们社长。我看电影的兴趣，一下子就消失了。”

本田后来这样追怀往事说：

“我到现在为止，在工作上最高兴的就是大地震那时第一次开汽车，最苦的就是活塞环的研究开发。我如果不苦恼，也就不会 28 岁的有家眷的人还穿着学生服上学了。可是正因为如此，才有我的今天。总之，当时如不搞开发，我就会债台高筑而破产的。我一家人还不管它，但一想到 50 来个职工及其家属，我便无论如何也得搞下去了。”

在浜松高工，本田并不只是学习了活塞环的制造方法。一旦把例如金属材料的特性啦、冶金的基础啦等一般的知识学到手以后，他立即把它们应用于活塞环的开发上。在某种意义上，他是闻一知十、举一反三。如果没有天才般的才能和技术判断力，是不可能的。

自从在浜松上学以来，就像解开乱成一团的线一样，他能够攻破技术上的难关了。从昭和九年三月开始的活塞环开发直到三年后的昭和十二年十一月二十日祭财神（旧历十月二十日）那天，才总算完成了这一开发项目。

11 战争结束，从压制下获得了解放

虽然有的资料上记载着本田作为浜松高工的夜校旁听生毕了业，但其实准确地来说，他并没有毕业。

按照本田的说法，是这样的：

“我求认识的浜松高工的校长，让我当上了夜校的旁听生。学费我还是照付的。虽说是旁听生，却也有考试。如果不参加考试，就不给结业证。

其实对我来说，结业证啦，学历什么的是无所谓的。我只想学到知识。所以一切考试我都没参加，这一来就违反了学校的规章制度，勒令我退学。可是我退学后，还免费地学习了一年以上。在那时我的求知欲，连我自己都感到强烈得很。”

苦心研究的活塞环，逼使本田中途退学，又通过一年多的自学，总算是学出了点儿眉目。

“社长，活塞环总算完成了。今天是祭财神的日子，好久没喝了，喝一杯去吧。”研究的一只膀臂宫本才吉说。

“好吧，尽管没有钱，也来点儿潇洒的。回顾一下，在多摩川曾，与弁二郎（本田之弟）在赛车比赛中赚了一条命，在南部制铁所的老爷子那里，在室兰制铁所，在东北大学曾到处去请教冶金的技术。”本田恳切地说。

“可是，社长。为了研究，一下子出去两三个星期……行吗？”

“这钱嘛，意外地会弄到。不是到九州大学也去过两个星期吗？那时候我觉得也对不住老婆。我把老婆叫上，让她去看了耶马溪。”

在拼命地研究开发活塞环中，曾多次在技术上碰壁。于是找浜松高工的老师商量。老师告诉他说：“北大有个××老师，他是制造南部铁瓶的名人，这是日本自古以来的传统技术……”，听到这一信息，他当即就去会见那位老师。像这类求艺云游，他进行过多次。这类突然外出，一去就两三个星期不回来，对他来说不是稀奇事。搞细小零件加工的东海精机，被逼得处于即将破产的状态，也是理所当然的。在“学生社长”这一古怪形状之外，社长又动不动就外出，这一来，夫人幸子就得去守卫公司才行。另外为了消愁解闷，曾多次与弟弟弁二郎一起，去参加玩命儿的赛车比赛那样的“暴行”。

然而对于本田来说，岂止是暴行，而是对自己研究成果的一种检验。这检验必须靠自己的手来实施才行。即使是拼上一条命，本田也不会把它放在心上的。再说，本田无论怎么说，他还年轻。

昭和十一年七月，本田刚刚进入31岁，为了检查活塞环研究的成果，他就把自己亲手完成的发动机安装在福特改造车体上当竞赛用汽车，摆在了出发线上。由本田来驾驶，助手席上坐着弟弟本田弁二郎。沿着多摩川岸所设置的竞赛场，一方是青青的草地，对面是观览席。跑道由钢筋混凝土固定的，起跑发令员的预备铃响了，周围一片紧张。

起跑的号炮轰鸣了，本田尽情地打开油门。本田的爱车留下濛濛的白烟，与轰鸣声一起，像弹丸似的飞出去了，速度计从120公里到130公里。决胜点就在眼前，本田以为会以绝对优势取胜的，但在一瞬间，却发生了事故。在本田车的前方的一侧，有一辆故障车，那部车子在跑

道中动了起来。

猛烈冲撞！本田的车子在空中打了个滚儿，接着又弹了回来。本田兄弟二人都被甩出车外，摔在草地上。本田失去了意识。

恢复意识，是在医院的病床上。奇迹般地只受了些碰伤，脸部像被热水烫着似的疼痛。在剧烈的疼痛中，本田打听弟弟弁二郎的消息。

“不要紧，但筋骨却断了四根。”在护士的笑容中，他又一次失去了知觉。

结果是本田左肩脱臼，手腕骨折，全身擦碰伤。

对本田兄弟的猛烈的竞赛精神，大会主办单位，决定授予优胜杯。

也许是偶然的吧，每当本田处于困境时，他就向这种比赛挑战。比方说后来，本田技研遭逢最大的经营危机的昭和二十九年三月，本田就向全体社员飞檄宣誓，宣言要出场参加曼岛的世界第一残酷的两轮车“TT”比赛。

在破产边缘的本田技研，出乎意外地由于本田的宣布参加 TT 比赛而起死回生。可以说比赛与本田有一根剪也剪不断的红线连结着。

那么，本田拼出性命开发出的活塞环，后来到底怎么样了昵？

在祭财神那天，很久也没举行过的宴会完了之后，从第二天起，宫本才吉开始了新的活塞环的贩卖活动。

“社长！从丰田汽车公司，来了三万件订货。”

宫本那兴奋的声音，从话筒传过来。本田为此而露出满意的微笑，也自不必说。

可是本田的喜悦，恰恰不过是一场空欢喜。在交货前的质量检查中，样品 50 个中的 47 个，被认定为不合格品。尽管当时就有丰田的商品质量检查严格的定评，但在 50 件商品中，只有 3 件合格，这是十足的惨败。

于是本田重新把自己关进了研究室。

这次为了改良，没有花费更多的时间。丰田公司很快就对改良了的本田的技术，给了很高的评价。

战后被称为丰田汽车公司中兴之祖的石田退三（丰田汽车工业公司原社长、会长，故人），曾经对我说过这样的话：

“我干丰田自动织布机，后来不得已而转产军需产品。于是，不得不以浜松为中心而求助于织布厂和机械厂家。我常于战争期间到浜松去，那时，就听到了本田的名字。据说不论是订什么货，他是都能按要求完成的技术工作者。因为我不是技术工作者，不会在技术上与之对立，所以只从人的角度予以评价。及至与本田君一见面，发现他身上没有一般的社长的欲望，他是一位出众的寡欲的技术工作者。”

东海精机是以活塞环为中心的，无论是什么都能做的特殊公司。这一定评，即使是在名古屋，也开始为人所知。

昭和十三、十四、十五年，时光飞逝。

昭和十三年五月，公布了《工厂事业场管理令》，第一次发布了《国家总动员法》。世道逐渐向军国主义时代突进。

头年的昭和十二年七月七日，在北京郊外的芦沟桥，日本发动侵华战争，并且一味地扩大。东京奥林匹克的主办权也被收回，自由、和平，对于日本人来说太遥远了。这对自由人本田来说，最不适应的时代开始了。

昭和十六年八月，美国施行了对日石油禁运，很快国家便全面禁止乘用车使用石油。那么喜欢石油气味的本田，世界剧变把他对发动机的挚爱给切断了，他变得茫然了。这年的12月8日，由攻击夏威夷的珍珠港，太平洋战争拉开了帷幕，统制经济的风暴狂风猛刮。这样一来，本田那自由的创造，也就不可能了。

除了沿着国家政策进行研究、开发以外，其他都遭到了禁止，谈到本田，只限于巧妙地制作代用品。

因为本田的东海精机具有什么都能制作的技术，所以容易被军需省和军部所注目。也是由于军需省的斡旋，丰田给东海精机投入了资金并派来了干部。当时丰田方面的代表，就是前面谈到的石田退三。不久丰田方面取得了社长的位置，本田降格为常务董事。

昭和十八年六月，工厂的劳动时间限制被废除，一天工作15小时也变得不稀奇了。学生的“勤劳奉仕”（义务劳动）被义务化，学生被配属在军需工厂。日本军在头年的中途岛海战中一失去制海权，就像从陡坡上滚落下来似的，败势日益加剧。瓜达尔康纳尔岛的撤退，山本五十六联合舰队司令长官在索罗门海上空战死，在阿茨岛2500名日军全部死亡。

天生爱时髦的本田，身穿国民服，系着裹腿，被驱赶着作“灭私奉公”（一心为公）的军需品增产。东海精机的职工，加上征用工，膨胀到了1000人以上。该厂生产中岛飞机的发动机部件，以及货运汽车、船舶、飞机的活塞环，作为完备的军需工业，最盛时期达到拥有2000名职工的大工厂了。

可是这一来，本田就没有多少事情干了。工厂被从遭受猛烈舰炮射击的浜松，疏散到了静冈县磐田的山里去了。工厂的一切，都必须按军部的命令行事。从昭和十三年到昭和二十年战争结束，以及战后一年的共计9年时间，是本田的一生中，最没有光彩的时代。所以，本田最不喜欢谈起这段生活。

昭和二十年四月，美军在冲绳岛登陆，被称为不沉的战舰“大和号”，在这一星期之后沉没。4月末希特勒自杀，传来了德国无条件投降的消息。7月通过波茨坦宣言，8月6日、9日，相继在广岛、长崎投下了原子弹。

第15师管区67团、陆军航空基地以及海军无线电信所所在地军都浜松，空袭和舰炮射击把街道给完全毁灭了。

国营铁路浜松站前现在还残留着的被称为“市民之村”的一棵白杨，在归于灰烬的浜松，只有它又发出了新芽。远州滩来的舰炮射击，使得庶民阶层也蔓延着绝望的气氛。这时，本田为了工厂疏散，到了磐田的山里，而不在浜松。

在浜松郊外的本田家，夫人幸子在庭院里开垦了300坪的土地，为了自给自足，努力种植青菜。这幸子的种菜活儿，一直继续到粮食不足消除后的战后的昭和二十二三年。女子中学专业毕业的小姐幸子，有生以来第一次体验庄稼活儿。

昭和二十年八月十五日中午，在磐田听到接受波茨坦宣言玉音（天皇亲自）广播的本田，全身就像散了架子，一时之间处于失神状态。

在玉音广播之后，征用工们转眼之间就逃散了。剩下的职工，多说

只有三百来人了。战争一完结，军事用的活塞环之类，就没有一点儿用处了。那是就连三菱、三井等大企业的工厂都生产锅、釜的时代。本田为剩下的三百来号职工的生活用他得意的技术力量，开始从取之不尽的原料——海水，生产起食盐来。一升盐能换五升米，然而本田对公司的热情却冷到了极点。

尽管从军部派来的监督官不在了，却与出资百分之四十的、从丰田派来的董事意见完全相左。再加上产生了工会，其中尖锐分子的思想方法，更使本田难以理解。

本田下了决心与石田退三进行谈判。石田退三说：

“既然如此，那就用 45 万元，把本田君的所有股票都卖给丰田吧。”

这是昭和二十年临近岁暮的时候。就这样，本田的仅次于阿特商会的第二号事业，落下了帷幕。

从压迫下获得解放的本田，创立自己的第三号事业——本田技研工业。然而，为此却出现了一年的空白时间。但第三号事业，一面蕴含着可以说是愉快的故事情节，一面急剧成长。它作为日本经济复兴的奇迹的象征，与“索尼”一起广为世界所知。

第三章专心致志的后半生

1 39岁（昭和二十一年）

在浜松被烧毁后的废墟的一块地方，本田有 600 坪土地。他把疏散时工厂的简易房搬过来，在那儿盖起了 50 坪的建筑物。

本田把弟弟弁二郎和妹夫青山幸臣叫了来。总之，只有靠技术吃饭这一点是明确的。于是打起的招牌是“本田技术研究所”。

那么，首先生产什么呢？想先生产织布机，但又觉得不理想。那就生产磨玻璃吧，总会卖得出去的。

发现旧陆军通信器材用的小型发动机被人像废品似的出卖，于是就低价把它买进来，加加工，把它装在自行车上跑跑试试。

那是跑农村采购粮食的时代，于是本田便马上让幸子骑上它到磐田去采购薯类去了。

幸子这趟下乡，起到了活广告的作用，她被称为“叭叭叭大婶”，受到了好评，紧接着订货就一拥而至。

产品如此对路，于是就决定生产这种小型发动机。本田本来就对发动机有自信，所用的材料，无非是汤婆子和烧迹上的破镀锌薄铁板。产品于第 2 年 3 月开始出厂。

反映极佳。收购了一些破薄铁板，生产出了茶壶大小的油箱和发动机。

定名为 A 型自行车用辅助发动机（50CC），这个也畅销得如同长了翅膀，有人从遥远的栃木和冈山一带前来求购。作为燃料，使用的是黑市汽油掺上点儿松根油，宣传为松根油。

这时，从浜松工专毕业的 21 岁的河岛喜好来访。

这家小仓库似的工厂里，有 12 名职工。主人本田说道：

“请到被炉里去！”

他们两个人热呼呼地谈起了技术方面的梦想，谈得十分投机。立刻就让刚入社的河岛搞起发动机的设计来。

对于当时的工厂，本田的儿子博俊说：

“在河边儿上，窗子玻璃也是破的，是座破烂工厂。庭院里像燃烧弹似的东西，到处都是，警察来拿走了。蛇还经常出没。”

关于住房，他说：

“后边有土地和粪肥池。到我们家来想走近道的客人，不小心有时掉到粪池里。”

2 41岁（昭和二十三年）

成立本田技研工业股份公司时，厂里有职工20多人，资金100万元。光是山下一所厂房太狭窄了，在野口町也设立了工厂。在转移机械时，借来了拖车。

为了增产A型发动机，这两处都增加了人，干起活儿来互相碰撞，于是隔着道路另外租了一栋房子。

一到午休时间，年轻的职工们便到不太远的河里去游泳，被从山下到工厂来的本田看见，常常挨批评。

这在当时街道工厂，是常见的情形。

只是与其他工厂不同的是这家工厂老板的专心致志的气魄与超出常人的改良热。

他对于没有魄力的人，毫不留情地挥以老拳。在山下工厂里，有两个厕所。一看到本田的脸色不好，大家便往厕所里跑，所以厕所一下子便爆满。

尽管A型发动机畅销，本田却去尝试生产马力更强的B型发动机，B型完成以后，又去开发比B型还强的C型发动机。

本田想检验一下成果，便把同行们请到附近的小学操场里，开始了竞赛。

河岛突然来到了正在上课的幼儿园，把本田博俊（本田的大儿子）带在自行车后边说道：“走，看比赛去！”

本田还骑上装有C型发动机的自行车，跑到东京参加在二子玉川举行的日、美对抗赛，并且取得了胜利。

他还不满足于C型的，又去开发更强的D型（98CC）。

不是像过去那样往自行车上装配发动机，还设计与D型发动机相适应的有耐久力的车体，并开始了制造。也即从生产机动自行车的厂家，向生产摩托车的厂家转变，这对本田他们来说，是一件令人激动的事。

围着完成的摩托车，本田和职工们用浊酒干起杯来。

“真是一场梦呀！”

在一片欢呼声中，“梦想号”诞生了。这是昭和二十四年八月的事。

货款回收和筹款方面不擅长的本田，在这一年的10月，经东京的熟人介绍，得到了一位“凡属金钱的事，可以信赖的人”藤泽武夫。

藤泽小于本田4岁。京华中学毕业。他当过生产车刀的街道工厂老板什么的。在技术上虽然不行，但在销售与财经方面却是极其精明的人。

在这段时间里，本田有些讨厌浜松了。附近的人传出谣言说他的“生活浪漫”啦，“夜猫子”啦，那气氛令人窒息。通融资金的人，急于往回收。

本田想到刺激多的东京去，在无人知觉的情况下，使用宽裕的资金，从容地办事。

藤泽说，这些资金筹措等辛苦事，由他一力承担，要本田一心一意只管抓好技术。

只见过一次面，本田就决定请藤泽担任常务理事。

本田认为藤泽身上有着自己所没有的东西。他的思考方法尽管与自

已有相当大的差异，正因为有差异，才有搭档的价值。

3 43 岁（昭和二十五年）

来到了东京，在京桥镇町，设立了营业部，接着买下了上十条的缝纫机工厂，在东京设厂。

营业部是门面两间的细长的店子，隔壁是鱼店。为此前来求职的西田通弘，用蝇拍子打着苍蝇，接受藤泽的面谈。

几天以后，本田公司的职员来西田家作身分调查，这个职员本身，还是在一个星期之前刚刚入社的。

当时的职工约有 50 个人。就是到了月底，也发不出薪水。尽管如此，社长本田还站在桔子箱上，大声疾呼：

“别光想着要成为日本第一，还要想着成为世界第一！”

西田毕业于横滨高工。这是他自己兴办事业之后的转行，后来与西田一样当上副社长的川岛喜八郎，是横滨高等商业学校毕业的，也是从东芝转行来的。

当时住在浜松附近的川岛，首先接受了本田的接见。

公司虽然不大，社长的话却大得很，他口出狂言地说：

“要活跃在全世界！”

这话令人心情舒畅。但尽管身为社长，本田却说出令人感到意外的话：

“这不属我的范围，我不说是否采用。你到东京去找藤泽好了。”

这话很有本田的本色。

有一天，本田把青山夫妇找来，说道：

“我从现在起，要搬到东京去。请你们代为关照老子们。”

对于担心这是不是经过深思熟虑的妹妹夫妇，本田的势头是：

“与其犹豫，不如快去。哪能那么谨小慎微！觉得路子对，就一往无前地走下去。就是有个闪失，也是不赔不赚呀！”

于是他借了农民协会的货运汽车，把家具什物拉上，连整理的时间也没有就出发了。

在东京的工厂生产车体，从浜松运来发动机来组装“梦想号”。以月产 300 辆为目标的申请，报告给了通产省。却遭到了通产省的斥责：

“别弄些开玩笑的数字！你们这是为了多分配汽油而夸大申请吧？”

然而，本田却轻松地一个月生产出了 300 辆。不，超过了工厂设备界限的这一目标数字，生产得更多了。

这就是本田钓香鱼招待会上所说的“洪水”。他使机械发挥机械生产厂家的产品说明书上的作用。据西田说，情况是这样的：

“如果要求超越其能力以上，就会坏掉。”负责官员说。

本田反问道：

“哪儿坏掉？”

“轴呗。”

“那把轴加固一下不就行了？”

“轴承也会烧坏的。”

“那也给它增强一下强度好了。”

就这样，把问题一个个地查明，经过研究加以解决。

生产超过设计能力，马达转速加快，压力机的冲程数增加，因此终于使月产量 1000 辆成为可能。

当然对产品摩托车本身，也相继地把从前的常识一一推翻了。而且还不是借用外国的智慧，一个又一个都是独创的。

一般来说，要想把车体弄得结实，就会加重。能不能又轻快又结实呢？要想加大马力，发动机就会变大。能不能用小型的发动机来加大马力呢？……课题是无止境的。

本田透露给藤泽说：

“我两天没睡了。不，是睡不着。半夜里发动机总是在脑子里转，转个不停。”

一想到发动机的事，眼睛就更亮。眼睛越亮，就越想。

夜间走街串巷叫卖面条的小贩吹着唢呐，在附近不动的时候。

这时本田就焦急起来，他思考不下去了。只好派幸子跑到叫卖人那儿去，把他那些汤面全买下，让叫卖人走开。

把“梦想号”D型再次改良的E型，排气量只增加五成，马力却增加了八成。在日本的摩托车上，这是第一次装上四个周波，装上关灯(OHV)式的发动机。对此有人评价说，这在同行业中，先行了10年。

设计者河岛，跨上了这辆“梦想号”E型，往箱根去试跑。本田驾驶着“必由克”号，载着藤泽伴跑。

E型平均时速记录为70公里，但在来到箱根时，下起了大雨，本田看不见E型车了。

当时，被认定用日本造的摩托车，一口气跑不到箱根。

是不是掉到山谷里去了呢？本田和藤泽一块儿一边看着两侧一边儿跑，当来到影影绰绰看见芦之湖的岭顶上时，看见了从E型上下来，在树下等待着的河岛的身影。

“好极了！这下子可以加入世界伙伴了。”

本田想到这里，激动万分，话都说不出来了。在雨中，三个人无言地拥抱在一起，泪如雨下。

此后不久，本田冷丁地对河岛说：

“你到德国去！”

意思是让河岛到德国去，去把那儿的摩托车生产设备看个透再回来。

河岛不知所措了。那还是几乎不允许到海外去的时代。费了不少的劲才办好了出国手续，飞离了还残留着美军基地的羽田。

到德国去，经过多次换乘，花了50多个小时。到达目的地时，就连年轻的河岛，都觉得自己快折腾死了。

在德国所见到的情景是：高速公路四通八达，速度没有限制，“奔马”啦，“福尔克斯瓦根”等，以时速近于200公里的速度奔跑。

河岛被压倒了。他心想：

“再过20年、30年，不，即使是我这一辈子，日本也无论如何达不到这个水平。”

当然了，关于机械设备方面，不愧是本田的一只膀臂，他的考虑是：

“按照规格明细单办事，就赚不了钱。即使不是百分之百的安全，

也得超出明细单，使之充分发挥作用才行。”

4 45 岁（昭和二十七年）

本田又梦想着更大的“洪水”。

尽管当时他的资本金只有 600 万元，却决定购买高达 4 亿 500 万元的进口机械。

照本田的说法，就是“传播佛教和佛法，不选择毛笔”，但现在的问题不是写字。

“在日新月异的技术世界里，也还是需要选择毛笔的。”

他的意思是，为此就必须一下子从瑞士、德国、美国等国家购入自动车床等最新的机床。

这是一种极大的冒险。当时，把战后派的放荡不羁的年轻人蔑称为“虚无颓废派”。社会上都谣传说“本田的颓废劲儿又发作了”。

这一年，本田让 5.5 万个自行车店重新成为自己产品的销售店，让他们销售自己生产的叫做“卡布号”的带动力的自行车。在只经营自行车的店子里，卖带发动机的车子，这也是一种冒险，一场“洪水”。

然而，愿意当销售店的申请一拥而至。

确实白色的油箱和红色的发动机，这种设计新颖，操纵容易而又性能良好的“卡布号”，销势是爆发性的。开始销售后，其势头儿是，仅以半年时间，就月产突破了 7000 辆。因此，本田被人看成了“得意忘形”。

可是，本田自有本田的思想。

日本的摩托车生产技术，比起欧美来，一般来说落后 10 年。然而这 10 年的差距，只要是使用同样的机械，一年之内就能赶上来。在追上以后，只要把机械的能力挖掘到商品说明书以上，就能超越欧美。

他的目光，是超出日本所有厂家，朝着世界！

当然啰，无疑这是孤注一掷的大冒险。本田是有自信和野心的，但他却说：

“最后我都有了破罐子破摔的心。即使是我家破了产，只要是给国家留下这些机械，我就感到幸福！”

他下了这样悲壮的决心。

5 47岁（昭和二十九年）

对于本田来说，看上去就像一个壮丽的新年开始了似的。

在东京的证券市场上，开始了股票零售。在埼玉县大和町购地三万坪，在浜松购地二万坪，各自开设新的工厂。这些都建成了倾注本田梦想的工厂。

职工们违背常识，穿着雪白的工作服。出于一种不会弄得满身油污办成清洁的工厂的创见，车间配置上也开动脑筋想了一些办法。洗手间设置在工厂里，也弄得清洁之极。

高达4亿500万元的梦想着的新式机械，相继梦一般地到达了工厂。

在机械到达之前，本田让各个部门事前进行了彻底的学习，地盘也准备妥帖，机械从搬进工厂的那天起，就打开开关，让它开动起来了。

这叫作“珍惜时间”呢，还是“在时间上非常严格”呢，这是来自本田的又一思想。

对于承包人，做法严格，在纳入的同时就能使用，也是来自于这一“时间”观念。

“在其他社里能够通过的，在本田却通不过。”

据说也有人发这种牢骚，但能忍受住的承包人的技术水平提高了，他们与本田一道成长起来。

本田跑到各个工厂去巡视督促、鼓励，看看新的机械是否能够充分使用。

旧机械闲置在那里也行，但新机械如不转动，他就会大发雷霆。

新式精锐设备，大体上按照本田的意图转动起来了。

就这样，本田的大冒险开始了。但刚一起步，就碰到了厄运。这一年，本田陷入了创业以来的最大危机。

危机的原因，有好几个。

正赶上纤维业不景气的暴跌，中小企业破产不断的这一恶性循环。由于投资过大，资金周转不灵。

本应成为划时代的新商品的大型摩托车“婚神星号”，由于上述原因简直卖不出去。

还有一种新产品摩托车“奔利号”也不受欢迎。

加之，从前两根支柱之一的“卡布号”的销售，突然停滞了。

“卡布号”与早期产品A型的发动机是50CC，马力却从0.5一跃而大幅度地提高到了1.2。这种高性能反而使之与车体发生了不平衡。当然也有他社的竞争产品的出现，但也是由于在自行车上装配这种动力本身，正在开始过时。

两根支柱的另一根，“梦想号”的新型，也由于出现了“库莱姆号”而急速滞销了。新型是把旧型的发动机的容积提高了一成的，但社里的年轻人们的意见，觉得这其中勉为其难之处。

然而本田却认为原因出在汽化器上，他一天天地抓住汽化器不放。

从销售系统反映上来“没有可卖的货，希望增产旧型车”的意见。本田称之为“事态紧急”，要求工厂全力以赴地增产旧型车。

本田追怀当时的情况说：

“眼看就要垮的吧，眼看就要破产的吧，觉得惨淡极了。似乎全是敌人，在十个人中连一个，不，连半个自己人也没有。”

本田的分析是正确的，弄清了新型车的不成功，问题是出在汽化器上，把这个一经改善，新型号就以猛烈的势头销出去了，与此同时，急忙减少旧型号的产量。

“奔利号”和“梦想号”新型车继续进行彻底的改良，放弃了“婚神星号”和“卡布号”，因此，本田才总算稳住了局势。

本田的独特之处，就是在这样的困境中，竟然敢于向世界性的大车赛“TT 竞赛”发表出场宣言。

这不是敷衍，而是堂堂正正的期在必胜，把这事向销售系统和全体员工宣布的。

在此稍前，本田的摩托车参加圣保罗的比赛，取得了还说得过去的成绩。

这在世界性的比赛中，只不过是一次非正式的比赛，但本田听到他们的回国报告之后，却心情激动地以社长的身分宣言说：“这次却对欧美各国的实情，做到了如指掌。”

他说：

“我本想极其不拘泥于现实地注目于世界，但仍然发现我还是过多地为日本的现状所拘。如今，世界以猛烈的速度在进步着。

“从我这多年来的想法来看，必胜的信念昂然涌起，天生的斗志不允许我无动于衷。具有绝对自信的生产态势也已完备的今天，正是好机会到来了！”

已经不是拘不拘泥于现实的问题。本田已经深陷泥沼了。

作为本田个人来说，他已经离开赛车的世界几年了，确实“天生的斗志”在“跳动”。但本田公司本身，此刻却是地狱中的火焰车，怎么谈得上“好机会到了”呢！

本田以更高的调子，发表社长宣言道：

“我们本田技术，务必完成此一艰难事业，来问鼎日本的机械工业的真正价值何在，直到实现以此向全世界夸示之目的。我们本田技术的使命，就在于给日本产业启蒙。

“在此我公开我的决心，为了参加 TT 比赛，获得优胜，与诸君共同宣誓，努力竭尽心力，开动脑筋想新路。”

脚底下已经起了火，还发表这样的高调宣言。

本田在这种时候，还说：

“像游泳的古桥（古桥在奥运会上，为日本拿到了有史以来的第一块金牌）选手那样，想给日本人的心里，点燃一盏希望之灯。”

放眼世界，胸怀大志——这也是本田的思想吧。其志不谓不壮！

为了“日本产业的启蒙”，“给日本人的心里点燃希望之灯”，此言壮哉！

当时，在本田的心底里，有着一种“挑战到这个份儿上，如果倒下也无所谓的”破罐子破摔的决心。

本田现在也常喜欢说：

“在战争中，我的近亲中没有一个人牺牲。一想这一难得的事，我

就是倾家荡产也是不在话下的。”

说一千道一万，本田是不愿意让社内的气氛低沉。

被泥泞陷住脚，可别把精气神给夺了去。路还长着哪。大家提起精神来！——他真想这样叫喊，以使全体人员振奋起来。他的宣言，就是贯穿着这样的想法的。

指挥官决不能胆怯，那也不是无缘无故地总是硬撑。本田的坚强是有根据的。在此之前，他为技术做出了非同一般的献身，是由此而产生的一种自信。

还有一个：在销售和筹措资金方面，本田信任藤泽，一切都信得过。实权全交给藤泽了。

本田说，“我一丝不苟地生产好产品，你一如既往地，毫不含糊地把它们卖掉吧。”

据川岛说，在本田与藤泽之间，是一种一面互相补充，一面又是珠联璧合的关系。

本田对藤泽说：

“我生产出优质产品交给你，你把它们卖出去吧。”

藤泽对本田说：

“我给你好好卖，打开市场。你生产多少，我包销多少。”

他们互相间都是“不在话下”和“敞开说话”。

这种珠联璧合，使本田能够专心致志于技术。

在这之前不久，有过这样一件事：

本田订立了一个月产一万辆“卡布号”的毫无道理的目标，并把它完成了。

到了销售阶段，恰好进入由秋到冬的季节，这也是成灾的原因之一，就连藤泽都处置不了啦。

这时本田朝着藤泽道：

“怎么？一万辆卖不了啦？”

藤泽默默地转过头去。对当时藤泽那委曲的表情，川岛说至今他也忘不了。

本田信任藤泽，与藤泽比赛。即使是处于困境，他们都一如既往地彼此产生活力。

本田的参赛宣言是3月份发表的。

此事被通产省讥笑为自不量力，在同业当中，也成为被嘲笑的话柄。这自不量力的议论，本田本人也早就知道了。他说：

“我在曼岛获胜，让世界都知道！”

于是，6月，本田为了参观车赛到欧洲去了。

所谓的TT车赛，就是把曼岛的公路为了车赛用而闭锁起来，一口气跑完420公里，到当时为止，已经有近50年的历史了。也就是说，参加比赛的欧美的各公司，是在近50年的技术积累的基础上参战的。

在与日本之间的技术上的差距实在太太这点上，使本田感到愕然。比方以一样的发动机来说，很轻松地就可以超出日本的马力的三倍。

“人嘛，也太随便了。稍微有了一点儿成绩，就忘乎所以……”

本田有些后悔了，但为时已晚。

“不管是看什么，全都是新的。心想不该口出大话，可是一度说出

口的话，就收不回来了，这是我一生中的失策。俗语说‘枪打出头鸟’，这话真不假。我垂头丧气了……”

话虽如此，本田还是不肯罢休的。在另一方面，他又想：

“别人能办到的事，我们就没有什么办不到的。”

想是这么想，从轮圈、车胎、汽化器到管塞，凡竞赛用的东西，日本连一样都没有，一切都得从零开始。

本田在欧洲各地转悠，把路费全部花光，把凡是觉得有用的零件都买下了。

于是他身背轮圈和车胎，把金属类的东西装在提包里，想从罗马回国。但人家说超重，要他补款，可是他的钱全都买了零件，已是身无分文了。

为此，本田把皮包中的金属类的东西全部缠在了身上。然后被汗水和重量弄得摇摇晃晃地，于7月20日离开了罗马。

回到本国的本田，召集各工厂的设计科的人员，成立研究部，投入了比赛用的机械的开发。

面对河岛他们，本田说得好：

“这是个极高的目标。正因为如此，才向它挑战的。”

“通过比赛，继续开发摩托车发动机！”

这叫作“本田思想”吧，他的信念是不动摇的。

摩托车的发动机因为小，看上去好像简单，但它受到体积的制约，受到剧烈的震动，而且在非发挥高性能不可的这一点上，作为发动机来说，毋宁是最难的。正因为如此，才有干的价值。

但是，这次所揭示的目标，太远大了。不，过分远大了。不仅要赶上欧美，还必须超过它。亚洲的一个无名的厂家本田所生产出的车子，一流选手不会来驾驶的。这就是说，必须生产出即使是由二流、三流，不，五流的选手来驾驶，也有胜利希望的机械才行。

他对每一个零件，都开始了彻底的改良。对有关的配件厂，也提出了苛刻的要求。

关于发动机本身，已上溯到燃烧的原理，开始进行研究。

从发动机里，一氧化碳和碳化氢不燃烧而排出来，这被认为是理所当然的，但目标是想把这些不燃的东西，也给它燃烧掉。

为此，不仅是混合比，从管塞的位置，到燃烧室的形状，把一切都彻底地来了番清查，重新改制。这件事与后来世界性的被称为低公害发动机的 CVCC 发动机的开发联系起来。

从那时起，到 TT 车赛上场，需要6年的岁月。

在这期间，本田每年都参加富士山登山比赛、浅间比赛等国内的摩托车比赛。

被称为有270个公司的摩托车生产厂家，这个时期被淘汰成了40个公司，厂家之间的竞争变得炽烈起来。

为此，作为本田来说，虽然他有自信，但未必一定尽出好成绩。比方说昭和三十三年浅间比赛中，以拿出的“梦想号”SB型350CC级的，曾垄断了从第一到第五名，但125CC和250CC级的都败下阵来。

“明明指示别再跑得更快，可是选手们斗胜，把五辆车全弄坏了。为此，让‘丁香号’用小快步跑给夺去了优胜。”

当时的本田比赛负责人说，竟然也有过这样的事，500CC 级的，本田也曾时胜时败。

在国内大赛中尚且如此，还敢向 TT 比赛挑战吗？

本田在认可败掉的情况下，述说了他坚强的信念：

“ 本社の摩托车，一切都是由本田独自研究、开发生产出来的，其积累起来的宝贵财产，一定有开花的时候到来。其他厂家有照抄模仿先进的外国产品，但本社绝对不模仿他人。无论多么苦，都要靠自己的双手，以制造日本第一和世界第一为目标而继续努力。 ”

本田本人每天的生活都是这样的：

“ 夜以继日地进行研究。一两个星期也不回家，那是家常便饭。有家回不去，饭也吃不上，这都是小事一桩。已经变成另外一个人了。 ”

本田，不但对开发部门，对制造部门也发起了“洪水”。

首先，在铸造、锻造工厂的同一栋里，也安装上了工作机械。

在铸造、锻造部门又是振动，又是使用沙子，因此有大量粉尘飞舞。让精密机械与这样的部门同居，从常识来看，是难以考虑的。

然而本田却说，可以开动脑筋，让粉尘不飞舞，也可以让振动消失。由于利用了鼓风机和静电，真的办到了。

关于铸造，比起把铁水流入模子来，还是用把铁粉就那么加固的烧结方式，既节省时间，又没有粉尘，但被认为在强度上有问题。

对此进行了研究改善，用烧结的办法，制作出了很多有充分强度的部件。

铸造、锻造出来的东西，有挤出的部分和粗糙的部分，接着还要经过切削和研磨的工序，但如果能提高铸造、锻造的精度，这道工序即可减少。把这项工作向极端推进，要求铸造、锻造一次弄得干干净净，就不要再用工机械加工了。这就是第二次“洪水”。

本田公司的某位干部，回想起当时的情况时苦笑道：

“ 有一次老爷子来工厂视察，猛然大吼道：‘机械闲置在这儿，是怎么回事！’我惊慌失措了。因为有机机械才叫工厂。 ”

把一切工序都弄得出乎意外地精密而又清洁，这不光是为了合理化。为了生产出安全的车子来——这才是本田的思想。

6 52 岁（昭和三十四年）

6 月份，任命河岛喜好为本田队的领队，第一次去参加世界 TT 车赛。本田本人没有去观看。

路透社向全世界发出了电报：

“引人注目的功绩之一，是日本本田产品的性能。本田的车手，在难关的曼岛山地路线上，非常善斗，在 250CC 级的比赛中，从第一名到第六名当中，他们夺得了三个名次，125CC 级的比赛中，全体车手都跑完了全部路线，占据了第六名到第十名的名次。”

车手除一人之外，全是日本的青年。他们对比赛不习惯，对路线也不熟，练习也不充分，然而却取得了这样的成果。

在 125CC 级的比赛中，本田队得到了制造者奖。也就是说，在这一级别中，得了世界第一产品“鉴定书”。

“这是件令人非常愉快的事。”本田向公司内部报纸这样说过之后，补充说道：“这次学到了很多。技术上在日本到底发现不了的新的需要改善之点，这次也发现了，我认为这是非常有益的。从这个意义上讲，在今天的这场比赛中，没有夺得第一名，岂不是更好吗？比起夺得第一名的喜悦来，更令人可怕的是对此的满足，从而停止自己的研究。我希望永远为了得到进步而有反省的机会。”

这是他坦诚的感想。胜就胜了，败就败了，不管胜败如何，都要对这胜败的原因进行彻底的分析。比赛的目的在于此。

从困境中，经过了 6 年，本田总算走上了安定的轨道。

改良结出的果实，“奔利号”（90—140CC）和“梦想号”（250—300CC）的各个车种，很畅销，头年生产的超小型摩托车“超级·卡布号”（50CC）惊人地好售。

本田对“超级·卡布号”本来不太感兴趣，藤泽却鼓励他说：“你生产吧，我给你卖出去。”原来是这样一种商品。

本田使用从“婚神星号”学来的合成树脂，以求轻量化、低廉化，装备上非离合器电池马达，还在座位底下不放管子，就是穿裙子也能乘坐的具有独创性设计的摩托车，而且价格只有 5500 元的廉价。

易销的条件全具备了，藤泽对于产品如此之好，感到惊讶。他说：

“我一个月给你卖 30000 辆看看。”

这回本田吃了一惊。

在那阵子，本田的货一个月可以卖出 7000 辆，而全国各公司加起来，每月只卖出 20000 辆。

然而藤泽的考虑是能够开拓出盯着新商品的新的需要层，结果真的不出藤泽所料。

销售两三个月后，出现了要求索赔的，但当即予以解决了。“超级·卡布号”被称为“孝顺的儿子”，对本田的成长做出了极大的贡献。

本田的资本金，在 6 年前处于困境时，是 6000 万元，但现在的情况是增至 1.2 亿元，3.6 亿元，7.2 亿元……以成倍的势头儿增长，这一年增至 14.4 亿元，第 2 年又增到了它的三倍。

可是，本田仍然眼睛盯着世界，到这儿又发起了“洪水”，那就是打入美国。而且还是百分之百的独资，取得当地法人资格，用自己的手销售自己的产品。

以出口没有实际成绩为由，通产省和大藏省都态度冷淡。对他申请的 50 万美元的外汇，只给了他 25 万美元。

即使如此，本田的梦想，也够宏大的了。请美国的一家大代理店替他销售 7500 辆，正要送货，发现对方虽曾一度答应，但情况可疑。

后来查明，原来本田说的是月额，而美国方面说的却是年额。美方拒绝说：

“美国再怎么大，每月销 7500 辆也太岂有此理了。”

被汽车所排挤，在美国摩托车销路下降，摩托车正在被视为“乱跑乱撞族”的乘用之物。

对此，本田以“超级·卡布号”为中心，无论如何也想推销出去试试，把川岛喜一郎等三个人派出去了。然而第一个月仅仅卖了 8 辆。经过 3 个月，好容易卖出了 50 辆。前途是多难的。

7 53 岁（昭和三十五年）

已经五十好几岁了，本田已经进入了培养接替自己的技术人员的时期。

为此，根据藤泽的建议，在这一年使研究部门独立，成立了“本田技术研究所”。它不受公司的组织制度的约束，是一座专门为了研究、开发的人们而建立的“城堡”。研究费为本田销售额的 2.5%。

最高领导人为社长本田一个人。研究员虽然有资格制度，但都是平列的，没有上下级关系（镇尺型的组织）。

由研究员自己申报研究项目（自我申报主义），由一个人牵头编成小组，由他全面负责（一件一人主义）。

向着同一个或相似的课题，若干个小组之间，各自自由研究、自由竞争（并行异质竞争主义）。

随着这种竞争的进行，一面进行比较对照，研究就会遭到收敛（收敛主义）。

然后，将研究成果，由老手们组成的审评会进行评价，转向商品开发。

这一年，本田坦率地写了个东西，其中，关于研究所，是这样写的：

“所谓生产厂家，不是像夜市的商人那样，在这儿卖完就完事的生意。如果你想长久地把生意做下去，当然你必须考虑用金钱所买不到的每天都要上一个新的台阶才行。我们公司之所以成立技术研究所，也就是为了这个。300 个人，每个月使用 3000 万元到 5000 万元的钱，光我们本公司就能够办展览会，在展览会上展出我们生产的各种各样的试产车。正因为如此，我们才感到自豪。我认为，你只要是看一看我们的车，就会一目了然，我们是不是仿造了人家的车子，照着别人的做。买现成的，也许轻松得多，但这样一来，就没有自己的明天了。”

开发再开发，改善再改善，把它们作为一项工程固定下来。

当然啰，所属工厂和承包配件厂，也对此采取能够顺应的态势。也可以说能够顺应，就是一个好的工厂的标志。

“有一种牢骚说本田的设计变更太多，但请不要忘记，越是使承包厂和销售店应付不了的，能够不断变更的工厂，才越是好的工厂。能够飞快地发现自己的缺点，并尽快地改变这种状况，如果不是工厂的指挥系统以及在一切方面的管理都相当通畅，是办不到的。等到在哪儿也卖不出去以后，才去考虑产品更新，那就会倒大霉。到那时就会矛盾重重，进退两难。所以，我决定总是在能够卖出去的时候，就实行产品更新。只有在这时，产品更新才能作为有效的刺激剂，成为销售额更高的保障。我的秘诀不是‘不惜爱情’，而是‘不惜产品更新’。这一秘诀，适用于一切。”

培养年轻人，信任年轻人，这一年，在铃鹿创办新工厂时也是如此，本田只是选定了厂址。

后来的事，他只是发出了一道指令说：“以全体社员的智慧，在铃鹿建设起一座模范工厂来。”建筑问题、技术问题、献计献策、集思广益……近 100 亿元的工厂建设大事，全都交给年轻人了。

8 54 岁（昭和三十六年）

到了这样的年纪，本田重新被人称呼为“战后虚无颓废派”起来。“超级·卡布号”的库存积压，他若无其事地下令工厂在3月初的5天内停产。

这年冬天由于连续下大雪，加之铃鹿工厂的开机，“超级·卡布号”又增加了产量，使得销售跟不上了。

本田断然地下令说：

“生产过剩了，调整是理所当然的。”

他不拘于面子。如果说为此而被称为“颓废派”，那就是他的光荣。

不能像旧日本军那样，把退却叫做“转进”，来遮遮掩掩。退却就干净利落地说退却。

乡下的老户往往如此。生活一发生困难，就先悄悄地卖仓库里的东西，然后再卖远处的田地，但房屋却先不卖，以此为担保来借贷。这贷款利息岂止是要失去房屋，还得背上一身的债。

这样的例子，本田看见过许多。可不能重蹈覆辙。

“玩扎枪的名人，更重视拔比扎的时候速度快。”本田说。

但是，生产调整的那5天，并不只是悠悠然地休息。

本田总是向前看。那5天他排得满满的，他用于整个工序的再检查，设备的配置更换，以建立一种更加能够提高效率，增加产量的态势。

这年6月，从欧洲传来了好消息。

在TT比赛中，本田队是第三次上场，125CC级和250CC级，双双大获全胜。

当时在《每日镜报》的称赞报道中，有这样的文字：

“让我们揭开日本车的秘密看看，说老实话，它优秀得让我们吃惊。这车子制作之精，就像手表那样。而且它决不仿造任何东西。”

这使本田高兴极了。

比起优胜本身来，自己的思想通过车子得到了欧美的高度评价，这对本田来说，比什么都令他高兴。

领队河岛喜好也是，与其说是激动，其实际感受是：

“争当世界冠军，并不像想象得那么难！”

他脑子里想的是今后应该怎么办。

这一年，本田又发了两场“洪水”。一个是工厂办到了比利时，另一个是向四轮车进军。

打入美国的销售“部队”的努力，结出了果实，以“超级·卡布号”为中心，显示了醒目的销路。

大大地进行了“本田真是了不起的人”的有组织的宣传，还展示了四五种富于多样性的车种。《生命》杂志还写了“与本田恋爱的美国”为题的报道，因本田之故，摩托车从联想为“从穿着黑皮作业服的粗暴的人们”，变为“愉快的形象、幸福的形象、能够为许多美国人接受的形象”，据报道说，到今年年底为止，本田将占领美国摩托车市场的百分之七十。

但摩托车市场的优胜候补者，毋宁说是以摩托车为交通手段而使用的欧洲。也就是说，今后的问题，不单是把生产出来的车子出口到那儿去，而是在那儿就地办工厂。

所以选择了比利时，不单是因为那里是欧洲的中心，也是因为那儿是“在各个方面，都最难的地方。”与参加 TT 比赛出席宣言一样，正因为不容易，才决定一试的。

与其说是挑战，不如说是冒险。对于日本企业来说，轻工业且不说，以重工业进入欧美市场的事例，还处于几乎是没有的时代。

果然在比利时办的工厂，长时间处于亏损状态，到了濒临破产的地步，使本田付出了高昂的学费。

本田在制造摩托车上，已经达到了一个顶点。但本田是不会对此满足的，他仍然在继续改良摩托车的同时，在其他领域，也想一试身手。

去年，他募集轻型飞机的机体设计方案，还试行生产轻型四轮车。这年的 8 月，以轻四轮运输车 T360 型进行了销售。这个时期，通产省想把汽车生产厂家压缩为三个公司或三个集团，作为本田来说，也处于必须加紧进入四轮车生产的状态。

不论怎么说，这一年，是从单纯的摩托车生产厂家转变之年，是告一段落之年，恰好也正当创业的 15 周年。

于是，在 9 月份举行了纪念会，在京都举办“买尽京都之夜”的活动，被世人称为“本田颓废症又发作”了。

看上去很像是本田干的事，其实并不是本田的主意。

是向全社征集意见决定的，从制定计划到实施，一切都交给了年轻的社员委员会。

这天晚上，全体社员随便在餐厅、酒吧尽情欢饮，尽情吃喝。几个人配备一名艺妓，不管连饮多少家，都在次日早晨一起算账，为此整整花费了预算的 1 亿元。

本田只是交待了一句：

“绝对别给人添麻烦！”

为此，既有一整天都为维持交通秩序挺身而出的人，也有在圆山公园的庆典之后，彻底清扫之后再回去的人。

尽管如此，曾经是本田一个人玩儿过的东西，这天晚上竟有八千多人一道尽了欢。

对此，本田感慨万千。

10 57 岁（昭和三十九年）

“通过极端残酷的比赛来进行开发”这姿态，本田在四轮开发上，也是这样贯彻的。

这年1月，他发表宣言参加F1比赛。关于比赛用的汽车，有“方案1（F1）”和“方案2（F2）”等规格的。F1在其中是最大马力的机械，是最高奖比赛的精华。当然啰，对于本田来说，完全是一种未知领域的车子。

被任命为开发这个项目头头儿的杉浦（现在的会长）本人，都处于反问“F1是什么”的状态。又发起了一场大洪水。但挣扎着下去的道路还是有的，那只有“为之拼命”！

杉浦想起了被迫制造竞赛用摩托车那个时期的事来。

把接连不断出现的创见加以应用，星期一二设计出来，星期二三着手铸造、锻造，星期三四开始生产，星期五眼看要上飞机之前进行检验。然后把还在发热的发动机进行捆包，把它们背到羽田机场登机去欧洲。

每个星期都周而复始。如果再现这种拼命精神，F1也能够征服。

F1被称为“能跑的实验室”。与这一实验相并行，本田还热衷于制造四轮。

试制接着试制。

有人批评说：

“虽说在本田叫做试制，其实一开始就制作真正产品，因此废品很多。”

本田却说：

“总之，不实际干一干不知道……”

他始终是个实物主义者。

在这当中，相继地开发出了他梦寐以求的车子。什么S500，被称为运动名车的S600，货运车的T500，还有S800……

生产四轮车的狭山工场已开始动工。

这年夏季，社内进行了大幅度的组织变动。

把干部全都召集到本社，为此盖了间很大的干部会议室。把权力几乎全都交给了河岛等常务理事。

各工厂的干部全都离开了厂子，各厂都以年轻的五个为首的人来承担责任，通过五长协商来对工厂进行管理。从此“五长制度”开始了。

这一来，副社长藤泽，就渐渐不到公司露面了。社长本田原本就不到社里去，对这种组织变动，也听说他如同局外人一样。

加之，本田在这段时间里，埋头于四轮的开发，也没到工厂去。也就是出现了一个业务上的一切都由年轻人承担，社长和副社长都从本社和工厂消失了踪影的奇怪的公司。

托这种福，年轻人茁壮成长，担起了工作重担。

与松下电器之间，试行互派年轻的社员进行研修十天的交流计划。

从松下研修回来的本田社员说：

“那样严格统制，有利于工作。”

从本田回来的松下社员说：

“别看他们那么放任自由，工作却很出色。”

为了公司的现代化，这一年本田送别了一个人。

从战争之前起，经过东海精机时代、创业时代，辅佐本田的弟弟弁二郎，辞去了常务理事，离开了本田。

弟弟比他小 7 岁，就是把弟弟放在接班人的位置上，也不奇怪，但本田讨厌一家班。当然啰，他也不想让这阵子正在大学读书的儿子博俊到自己的公司来。弁二郎也是理解这件事之后去职的。现在，弁二郎说：

“开山、砍树，把圆木放倒架在山谷的时代终结了。已经架起了宽桥，大桥，漂亮的桥，现在已经是谁都能够通过了。再说，组织壮大了，兄弟同在一个公司，在 100 年之前也许是允许的，但现在公司也有曲线前进的时候。”

11 61 岁（昭和四十三年）

对于本田来说，在某种意义上，这几年也许是他第一线上最后的光荣年份了。

F1 在上场第二年的昭和四十年，很快地在墨西哥比赛中获得了日本车的最高奖，昭和四十二年九月，在意大利比赛中，也获得了最高奖。

在另一方面，F2 级的比赛中，装有本田发动机的“本田·布拉班号”于昭和四十一年在世界各地的大赛中，获得了八连冠，昭和四十二年获得十一连冠，在大赛史上创下了空前的记录。本田的发动机，已是天下无敌。世界各地的比赛场上的年轻人称为“本田音响”，听那发动机声听得入了迷。

另外，在这一年，批量生产出了 N360，作为轻四轮，显示了令人惊异的销路。

是空冷双气筒，前轮驱动（FF）方式，有宽敞的乘坐四个大人的空间，加之有与小型车比美的马力，装有只有“奔驰”和“波雪”才采用的冲击吸收方向盘，价格却只有 31 万 5000 元。这要是卖不出去才奇怪呢。

当时全国的轻四轮年销售量，还不满 6 万辆，光只 N36，却有销售 10 万辆的势头儿。

趁这个势头儿，第二年，以 600CC 的小型车出口美国，但遭到了失败。

但本田仍有以 F1、F2 连战连胜的自信，接着向 1300 的销售进军。它空冷 100 马力，最高时速 175 公里。尽管它是 1300CC 规格的，却有着当时的 2000CC 级的同样性能。因为是以“专利所加强的车”，所以成本高，车体重，耗油量大，又出了故障，因此没有到过美国市场，就消失了踪影。

12 64 岁（昭和四十六年）

一心想提高燃烧效率的多年的努力，终于结出了果实，作为低公害发动机，完成了划时代的 CVCC。这是好长时间以来没有的好消息了。

作为本田来说，这两三年来，是不如意岁月的连续。

继丰田、花冠·日产、回声的由消费者协会所组织的缺陷车的追究，也波及到了本田的 N360。

N360 的驾驶系统等故障多，协会方面认为，这是由于急于抢时间销售，突击工程所造成的。

被本田给中断了的一部分旧经销商，成立了“旧全国本田会”，由于他们支持消费者协会，使问题变得更加复杂了。

有要求和解金，审判，国会召去传讯等事，宣传机器也大肆报道。为此，N360 在这年的销售量锐减为头年的五分之一。

在本田公司，西田、川岛两位常务理事穷于应对。本田没有出场。尽管头衔是社长，但公司本身，是由河岛、白井、川岛、西田四位常务理事共同经营的。

本田方面的反驳，认为事故是由于整備不彻底和对 FF 车的特性不理解的驾驶操作造成的。

因这两码事，在社内出现了对抗本田的开发路线的思考方法。

对于重视空冷发动机性能的本田，他们的思路是重视水冷发动机，主张比起性能来，更重视居住性。

在这当中，本田把自己兼任着的研究所所长之职，让给了河岛。

据《世代传说经营》一书记载，西田在闲谈中暗示说：

“研究所已经培养了这么多人，也应该交班了。”

本田回答道：

“你说得好，我今天就辞去这个兼职。”

关于当时的情况以及本田的心境，后面再说。

13 66 岁（昭和四十八年）

正月，副社长藤泽，通过常务理事向本田传话说：

“今年建社纪念日时，想辞去工作。”

这时，本田说：

“两个人一道，我也不干了。”

之后，两个人有了见面的机会。

“这些年来还凑合吧？”本田又加了一句，“真的很幸福。”

“真幸福，衷心地感谢您。”藤泽道。

“我也得感谢你，你给了我最佳的人生。”

说了这么几句之后，藤泽在笔记中写道：“关于引退的谈话，就谈完了。”

恰似禅语问答似的，淡淡如水。

早春，死别的悲哀降临到本田家。

在美国留学的次子胜久，因病归国，治疗无效，于3月初升天，享年24岁。

据长子博俊说，“与我不同，他是个孝顺的好儿子”，还会象棋，常与本田对弈。

这样的儿子死去，本田不会不伤心的。周围的人都感到，尽管他装作和平常一样，却没有了精神头儿。

藤泽下决心引退的原因，据他在“辞职致词”中说，是如下的年龄问题：

“睡眠不足地连续考虑了三天，也拿不出个好主意来，就算不得是个经营者。平常的时候倒还没有问题，但当经营者在决断场上发生了异常事态时，由于年龄而带来的缺乏坚韧不拔的身体的‘错误判断’而使企业破产的例子，我知道很多。……50岁而死掉了的信长，能够策划男性未来的展开，而年纪高迈的秀吉却不能。因此，我想在建社25周年之际引退。”

本田在“辞职致词”中，也说了同样的话：

“就是在美国，前途有望企业的社长的平均年龄，只有40多岁。60多岁的社长所领导的公司，据说就没有活力，有停滞的倾向。我深切地感到年轻该有多好。……使我们望而瞩目的新价值观，企业与社会的关系，令人有新鲜的感觉，现在到了建筑在这些东西之上的，需要清新的经营的时代。”

本田已经下定决心。不如说，他从辞去研究所所长时起，就不再恋战了。

对于为专心致志于开发而生的本田来说，公司就是研究所。

“刚辞去工作那时节，早晨起来，吃完饭，收拾一下，立刻就开着汽车出去了，路上遇到红灯就停下来等。‘哦，我这是上哪儿去呢？我不是已经引退了吗？’想到这里，便打道回府。如果真的去了公司，可就糟了。我不是已经交了权吗？既然托给了别人，就不要再去了。”

退下来的苦涩，已经在两年前经验过了。往后，就是似乎相扑中所说的“死体”。

本田在“引退致词”中说：

“想起来，我受过苦，也有过失败，说些任性的话，使大家为难的事也不少。但是，重要的是，在新的大事业成功的背后，在研究和努力的过程中，堆积着 99% 的失败。正因为理解了这一点，大家才顽强地抱成团儿，直到有了今天。”

“和本田一起生活的这 25 年，对我来说，每天都切身感到最充实，最有人生价值，大家干得漂亮。”

“谢谢！”

“真太感谢啦！”

第四章 特别的搭档

1 从新婚第三天起

本田，其实还应该向一个人表示谢意的，那就是他的妻子幸子。

在决心引退的那一天，本田对妻子说：

“我决定和藤泽一道辞职。”

他若无其事地只是说了这一句。

“你原本就是个开明的人。”幸子说。

埋头于工作的严酷而漫长的岁月，到此就完结了，这也是把幸子卷了进去的岁月。

尽管对本田是个“又会干活又爱玩儿的人”有思想准备，但幸子从结婚典礼的那一天起，就吃了一惊。

幸子到内室更了衣出来一看，婚礼宴席上欢闹异常。本田脱光了上衣，让艺妓弹着三弦，在高唱“我的恋人，是酋长的女儿……”，跳的正欢呢。

新郎是一副估计新娘更衣可能要花更多的时间、打错了算盘的尴尬的表情，幸子也觉得吓了一跳。

对此，幸子用开朗的语气说：

“新婚伊始就这样……果然是百闻不如一见啊！”

在西落合的本田宅邸。丈夫本田到美国去了，没在家。在宽绰的西式房间里，摆着幸子插的花。在房间的一角，有与外国元首们合拍的几枚照片。

被钓香鱼招待而弄得热闹非凡的庭院里，还留着残雪。家庭园艺师来了，有好几个幼儿从草坪中跑过去，多半是孙子的小朋友们吧。关于本田，有好多人写了很多书，然而关于夫人，或者说从夫人的角度，却还近于没有人写过。

为此曾多次想采访她，好不容易才有了这个机会。我还以为她不大愿意说话呢，意外地却非常爽快。

新婚的第三天。

本田对幸子说：

“你到办公室去帮忙吧。”

修理汽车的厂房天棚很高，中间像个二层楼的地方，是账房兼零件仓库。

那儿有一名管账的中年男子，是给这个人当助手吧。那个男子时常出去，因此要帮忙的工作，就是替他记记账和分发零件。

一笔笔地记载客户的车子修理什么地方，使用了什么零件，领走了多少等等。

楼下不断地发出要求给零件的叫喊声：

“请给我××！”

“请把××拿来！”

于是就得商品目录、绘图不离手地去找，总之，零件的数目、种类

极其庞大。

“我不懂。请来一下！”幸子常常发出哀鸣。

干这种活儿，穿着和服很不方便。于是本田就给她买来了西服，每天都穿着西服干活儿。

晚上，十二点以前没睡过觉。

工作一忙起来，本田就一连四天彻夜不眠。也许稍稍打个盹儿吧，他粘在工厂了。

幸子也不示弱地陪着干，但在第三天头儿上就倒下了。她说：

“眼睛直冒金星，对着镜子都不认识自己了。”

不久幸子生了孩子。即使如此，生活也仍然没有变化。家里事，由本田的妹妹她们帮忙。

徒弟们还有休息的时候，本田夫妇一年到头也没有休息。只是偶尔，本田带她去看一场电影。即使如此，也背着人去，还带上妹妹。在电影院里，让妹妹夹在中间坐着。

2 嚎陶大哭的丈夫

几年以后，幸子看到了开朗的丈夫大声哭泣的场面。

根据幸子的记忆，本田想生产活塞环的那阵子，当时还是合股的工厂。股东们说：

“如果你想干那种多余的事，你一个人单干好了，我们一切都不管！”

这种撻挑子的态度，使得本田懊恼得大哭了一场。

发生这件事之后，本田和宫本两个人开始了活塞环的试制，但没有成功。

于是，这两个人便铺张草席睡在工厂，幸子一日三餐做两份饭，给他们送到工厂，幸子还跑过当铺。

这时，宫本对幸子说道：

“夫人，我们试验了好多次，只差一点点儿就过不了关。”

幸子相信自己的丈夫，如此热心，如此拼命，一定会取得成功的。

为了提高自己，借鉴别人的经验，本田到浜松高工去学习，还到全国各地去“拜师学艺”。

“关于工作上的事，他什么也不跟我说。当然啰，外出什么时候回来，他也不讲……只见他一次接一次地去追逐工作。”

不久，活塞环的制作成功了，还有种种的发明，他的事业走上了轨道。

说是为了后来有用，本田还带着幸子去看艺妓表演。不止如此，本田还带着他妹妹和父母去找艺妓玩儿。幸子说：

“看上去倒是挺有趣儿的，更深的东西就不明白了。”

当然啰，当带上幸子一个人去，艺妓也只有一个人时，幸子只得在账房里等到本田玩完为止，尽管她感到很无聊。

本田有时也带着幸子和孩子们去驾车兜风。

但是，事先也不打招呼，突然就说：

“现在就走，快去准备一下！”

“他一想便立即行动，我不马上跟着去是不行的。”

3 只妻子一个人种菜

战争结束以后的一个时期，靠储蓄坐吃山空，没有其他收入。幸子穿着紧腿裤，把300坪的庭院翻耕起来种蔬菜。

一开始幸子的母亲前来，又是帮忙又是教。

在两处地方挖了粪肥池，摇摇晃晃地从那儿把肥料装进木桶挑着走。

常常被孩子们讥笑说：

“您不能挑得好一点儿吗？”

没多久，收获了很多黄瓜、胡萝卜和南瓜。

附近的蔬菜店老板说：

“真是内行人也敌不过呀，您吃不完的部分，换我的豆腐怎么样？”

幸子说道：

“好吧。”

幸子立即答应，开始了以物易物。

在这些日子里，本田一次也没下过地。

他无所事事地，以游手好闲人的和服便装打扮，去学习吹笛子什么的去了。

为此，邻居们都说：

“这家的太太可就怪了，她究竟是傻子呢，还是聪明人？她一点儿也不说怪话，就像没有事儿似的。”

“我傻。”幸子搪塞过去了，“我知道这些人是不可理喻的。再说，我深信他是个有抱负的人。他不是那种为了自己的玩儿，而把妻子弃置不顾的人。让我再忍耐一年吧。”

看到妈妈这样子，儿子博俊曾经这样写过：

“妈妈真是个古风浓厚的人，按丈夫说的做，不辞辛苦地跟着他。老子真应该好好谢谢妈妈才行。尽管我说的是些过分的话……”

4 两口子搞“叭叭叭”

正如幸子所期望的那样，大约在一年多以后，本田生产出了“叭叭叭”（机动自行车）。

本田对幸子说：

“因为这是第一号，就请你来骑吧。只要是你这位女人觉得好，一定会畅销的。”

这意思就是说，让幸子既当试车员，又当宣传员。

幸子从小学二年级时起，就骑自行车。她就是那身种菜时的紧腿裤打扮，骑上了“叭叭叭”，按照本田的指示，从浜松火车站，往市中心的大马路跑去。

在几乎是战争烧迹的荒原上，发出很大的声音跑过去，因此当即集中了人们的注意力，订单接踵而来。

作为试骑的结果，幸子向本田报告说：

“我的裤子给弄脏了，你看怎么办？”

“真的，真不得了。”本田说。

到了晚上，这回本田骑上“叭叭叭”，也不说到哪儿去，就出去了。可是，发动机那很大的声音，都把本田的去向，传到了幸子的耳朵里。“啊，他在那边。”“啊，他在那边停下了。”

等本田回来以后，幸子把这事告诉了他。

本田抱着头说：“啊，这可不行。”

5 希望还是大一点儿好

幸子对河岛喜好入社当时的事情，记得清清楚楚的。

说到浜松工专，那是当地的最高学府。那种学历，对一个小小的街道工厂来说，有些不适合。

“像你这样拿高薪的人到我这儿来，我也养不起。”本田谢绝说。

“不，我不要工资。”

“你是这么说，但作为雇主可不行，我有责任。”

尽管如此，第二天河岛又来了。

“真够热心的！”幸子说。

河岛一连来了近一个月，这回本田认输了。

“雇得起雇不起，可不知道啊！”

本田叮嘱了一句之后，还是采用了他。

果不其然，在生产出“梦想号”前后，由于久雨等原因，库存积压，终于发不出工资来了。

“好容易走到这一步，难道会垮掉吗？”本田仰天长叹，热泪盈眶。

这时，幸子说道：

“他爸，我们是从零开始的，垮了，再从零开始不就行了吗？”

“是吗？你能够这么说吗？那好极了。”

他们之间有过这样的对话。

本田没有屈服。

也是在这段日子里，本田一本正经地对幸子说：

“她妈，我想成为日本第一！”

“你是说希望吧？希望还是大一点儿的好。”

幸子也没有想到会成为日本第一，而从接近日本第一的时候起，本田又嘟囔开了，想要成为世界第一了。

6 妻子的飞机驾驶证

到了东京之后，本田公司实现了高速增长。

昭和二十七年，在本田长期出差去美国期间，幸子偷偷地去教练所学习驾驶技术，获得了驾驶执照。本田回国以后的一段时间里，也没有发现这一点。

儿子博俊还记得母亲那头戴大帽子，手握美洲虎的黑色方向盘的飒爽英姿。

昭和四十七年，这回幸子向驾驶飞机发起了挑战。

她已经弄到了摩托车和汽车的驾驶证，想顺便也弄张飞行员执照，她想试试自己能量有多大——出于这样一种心情。

她到本田在桶川经营的航空学校去，当时幸子已经年近花甲了。

她对担心她年龄的校长说：

“我与岁数无关。”

她要求校长对她的身分加以保密，但很快就在本田面前暴露了。

尽管本田感到吃惊，却阴沉着一副脸首先问道：

“你像普通人一样，都正二巴经地交了学费和酬金吗？”

当然，幸子已经照付了。幸子说：

“他不准公私不分，在这方面非常严格。”

本田也是飞机爱好者，也曾学习过一段飞行技术。

在飞行训练中，也曾发生过迫降事故。奇怪的是本田连一点儿擦伤也没受过，使跑过去的记者们立刻泄了气。

当天夜晚把艺妓全包下来，大大地喧闹了一场。后来被幸子知道了，在电话中说了本田一顿。本田说：

“光只耳朵挨了一顿批评，倒也觉得不重。”

总而言之，这飞机驾驶证，也是本田一度向往过的东西。

“这飞机驾驶证，到底让我给弄到手了。是不是我这恶作剧有点儿过了分！”幸子笑着说。

但是，幸子取得执照后，只飞了几次，就放弃了操纵飞机的念头儿。

万一掉下来，该给丈夫添多大的麻烦呀。不，因为幸子发现，丈夫一想到自己在飞行，就成为他沉重的心理负担。

尽管好不容易得到的飞行员证，她也是一点儿也不留恋。

长子博俊说：

“老爷子能有今天，多亏了那个年代的妈妈。要是父亲生在现在，就是离三四回婚，也不知道能不能在事业上有成。”

第五章 有这样一个竞争对手

1 目标是本田

在滨松市内，稍稍离开市中心，离开道路也是最远的地方，悄然地建了一栋公寓。

据说以前是家旅馆，建筑不是公寓风格的。

门牌上写着“紫丁香庄”，与公寓挨着，有一户把楼下当作停车场的人家，那儿住着“紫丁香庄”的主人。

主人的名字叫伊藤正。此人比本田小七岁。有一个时期，把总社设在东京，是个雇用着 600 多人的摩托车生产厂家的社长。

伊藤出身于滨松附近的佃农之家，14 岁时在东京的一家点心店当学徒。

因脚受伤而呆不下去，回到了家乡，父亲不让他进家门。在仓库里睡了两晚之后，到滨松本田家去当学徒。

当时本田开了一家小小的汽车修理厂，有六七个徒弟。老板手艺倒是好，只是用起人来粗暴，一天总要打一两个人。本田一不高兴，大家都逃避，使得两个厕所变成满员。

根本不允许申辩。有好多徒弟，干不上一个星期或十来天，就跑掉了。

“说是和军队一样，军队也许还轻松一些。”伊藤说。

他 21 岁时，到了别家店子。26 岁时，自己独立开了家汽车修理厂，规模越办越大。

战争开始后，他把店子卖给了国营铁路公司，买下了山林。还应本田之邀，在东海精机干了一年多。

战争结束后，他第一个买下了本田生产的机动自行车，因为他有兴趣。

他开办了铁工厂，在改造搬运木材用的运输车操纵台时，先赚了一大笔。

他看到本田生产起摩托车来，他也开始了这一行当。是受过本田训练之故吧，和本田一样，他也喜欢创新。

本田摩托车是链条式的，他则采用了旋转式的。

链条有时变松，有时脱落，需要调整；而旋转式的就不需要调整了，形体也舒展。但马力的传导效率不好，这一点怎么办？

经过反复琢磨，相继生产了三十多个机种，失败很多。

在那时，仅就伊藤所知，生产摩托车的厂家，就有 40 家以上。

他第一次生产出来的摩托车，取名为“虎号”。

接着的叫“藤号”，后来听说往上爬的藤在英语中叫做紫丁香，觉得很好，于是就改名为“紫丁香号”了。

这种车子评价很好，它声音小而且不断气，跑起来像小快步似的，在比赛中常常获胜。

如同滨松工专毕业的河岛在本田就业那样，河岛的同期同学也进了紫丁香。

目标就是本田。

“不管怎么是徒弟，输了还是可恨的。”

他产品更新接着产品更新，他生产出了 250CC。

还生产出了小型紫丁香，以休闲郊游的速度行进，设计也好，畅销得很。

月产量达 600 辆，在各地设了分店。

2 各式各样的挫折

挫折以各种形式袭来。

小型紫丁香的叉子断了，只得到九州去修理。

有人劝他生产小型摩托车，他理都不理地说：

“就是赚钱，也不生产那玩意儿。”

与此同时，他却致力于电动汽车。花了五年时间采取了好几个方案，却没有成为商品。

M 重工业公司向他订货，让他批量生产，说：

“你尽量生产，我们帮助你销售。”

他却不予理睬地说：

“如果是 M 重工，我讨厌。”

照伊藤的说法就是，“现在是自行车店比汽车店更有钱的时代。”

融资对方的 D 银行是他同行 S 社的主要银行，因此劝他与 S 社合作。他以自己是本田的弟子为由，加以拒绝。于是，银行卡了他的脖子。

本田与 S 社，在浜松特别被视为“情敌”。

这也使一部代理店受到了牵连，有的货款赖着不还，有的连夜逃跑。

“这个行业，是互相扯腿。就是自己走上轨道，也有人为难我，没有人喜欢我发展。也有人宣传丸正会垮。”

伊藤正的公司，名叫丸正汽车公司。

伊藤决定与某人合伙，他去找本田商量。

本田歪着头说：

“我看还是不合的好。”

由于他没听本田的，结果还是不好。

“选择了藤泽也是这样的，本田这人在看透一个人方面，也是响的。”

伊藤这话传到本田耳朵里时，本田回答道：

“尽管我没怎么意识到，但对讨厌的人和不讨厌的两种人，还是能够区分得出来的。刚一见面对于有的人，我就觉得‘这小子让人讨厌，我决不和这样的人共事’。也讲不出个道理儿来。”

在公寓的门厅旁，开旅馆时当账房用的房间里，伊藤继续说道：

“本田先生不是想赚钱的人。光去想着赚钱，是生产不出好东西来的。总之，他是一次改进接着一次改进，不断地加以报废，净是生产名牌货。关于钱的事，他全都交给了藤泽。”

伊藤也见过藤泽。伊藤说：

“藤泽留着平头，乍一看像个土方包工头儿。但他为人谦恭，挺精神的。”

本田也曾遭受过多次危机。

濒临破产，该有多么惨哪。伊藤也曾和本田谈论过这个问题。

“本田在困难的时候，怎么样了呢？他是用什么方法，怎样渡过难关的，我都进行过调查。我真佩服藤泽先生，真了不起。从性格来说，我根本做不到的事，他都……”

伊藤谈到这里，第一次露出迷一般的微笑，再往下就缄口不言了。

伊藤的公司由于经营停滞，正在进行整顿。决定缩小规模，替本田加工零件，和本田达成了协议。

但伊藤对到工厂来视察情况的本田弁二郎说：

“说真格的，我真不想当你们的附属工厂。”

当问到他，从前向本田求过援没有时，伊藤说道：

“一开始不想求助。不行的人，就是不行，在这一点上是冷酷无情的。”

伊藤，是不是觉得不屑于向师傅的军门投降呢？

与此同时，伊藤说：“干了些蠢事。”

具体的内容他没有说，其中之一，是让自己的长子进了自己出资 99% 的子公司，在那儿开始制造 500CC 的摩托车。

但销路没有想象得那么好。高速公路还没普及，车速太快也是原因之一。再说，想正二巴经地干到底，知道还需要一亿元以上的投资，于是终于举手投降了。

但决定破产时，伊藤对懊恼得哭泣的儿子说道：

“与其哭，不如去死！”

这是赤手空拳起家的伊藤的真心话。破产后不久，到九州出差的本田绕道到他这儿来，一块儿喝酒时，本田劝慰他说道：

“阿正，人生会碰到各种各样的事呀。”

3 紫丁香之墓

破产之后，伊藤的长子曾在本田的零件加工厂工作，伊藤经营起了有八间客房的旅馆。

让生病的妻子到东京去住院，每天都是自己给半夜来的客人倒茶什么的。

开了 20 年的旅馆，3 年前在那儿盖起了公寓。妻子死了，过了 20 年的单身生活。

他留心自己的健康，早晨五点半钟起床，到附近的豆腐店去，买回还没加卤水的豆腐和豆乳。他也自制蔬菜果汁。

每星期打两次高尔夫球。突破障碍已经提高到 15，如今仍能打出 200 码。他也去钓鱼。他还喜欢饮酒，他一个人常常到附近的饭卷儿店去自斟自饮。他说：

“每天都逍遥自在！”

但他只是担心地震，在停车场上有摩托车和汽车。他不但备有水和紧急食物，连小型起重机，都放在车上。说是为了尽可能多救出几个压在底下的人来。

他在郊外还盖了一处隐居的房子，最近就搬到那儿去。在东京他也有公寓和出租房屋，生活上没有什么不安的。现在最大的兴趣，就是到

长子家，与儿子一道饮酒。

本田常说“别给别人添麻烦”。伊藤也说：

“我觉得自己还是行得正，坐得端的。我这一生虽然被人骗过，却没有骗过人。”

伊藤把和本田一块照的照片，珍重地放在保险柜里。

与此相反，凡是有关“紫丁香号”的事，他觉得想起来都痛苦，所以都处置掉了。

“想把它忘掉，忘掉，作了很大的努力。”

“然而总有些忘不了‘紫丁香号’的客人们。他们特别订购零件，仔细地使用‘紫丁香号’，有的还把它保存起来。这样一些紫丁香迷们一年一度在浜松集会。他们或者是乘坐‘紫丁香号’来，或者是把‘紫丁香号’装在车上。而且还不止如此，他们一整夜都谈论紫丁香，为它唱赞歌。”

伊藤在隐居处附近，决定为自己建一座新墓。想在墓上塑造一座“紫丁香号”大浮雕。

4 兴亡之后

摩托车生产厂家到底在日本有多少家，未能掌握其准确数字。

西田通弘说大约有 270 家公司，但据冢冢清的《摩托车的历史》记载，光只战后派就有 100 家，再加上战前派，还有被称为“五辆车厂家”的众多的零星厂家。

不管怎么说，确切的是，这么多厂家，最后淘汰成了四家公司。这真是一场激烈的生存竞争。为什么会发生这样的事呢？

富冢生于明治二十六年，经过东大航空研究所教授，成为战后摩托车发动机开发的不露面的恩人。他亲自试骑了约有 1000 机械种类的摩托车，是位直到 80 岁还骑着摩托车转游的行动派的学者，是日本摩托车历史的活证人。

据富冢说，有许多战前派的生产厂家是温文尔雅的绅士。有的或者是学者型的，对于使用者的爱好未能掌握。外资系统也多，他们认为只要 100% 地模仿就可以了，他们安于少量生产。只要是对它修修补补，就能混碗饭吃。

为此而成为消极式的厂家，连有特征的车子也没生产出来，就被时代给淘汰了。

与此相对，战后派就像在本田等公司所看到的那样，是野武士型的。加之，像富冢在他所著的《摩托车的历史》中指出的那样，他们与爱迪生和福特一样，“因为他们没有受过正规的教育，所以没有不值钱的填鸭式的知识。他们身上只有扎扎实实的、千锤百炼的少量知识，因此，一到关键时刻，就很少迷惘，决断也快。”

另一方面，他们成了硬不服输的自信家。

富冢介绍当时一些这方面的轶事。

有个装配上了有特点的空水冷发动机的名为“生命号”的车子。有一次我和这个厂家的长本发动机厂的长本，为了兼作新车的耐久试验，一道从小仓跑到了鹿儿岛。当来到田原坂附近时，本田从后边超了过去。

于是，长本骂了声“他妈的”，追了上去。

“我在技术上有些担心，但长本却顽强地继续追了下去，大约跑了五六公里吧，等我追上时，他们俩把两辆车正停在路边上畅谈呢。长本是一副得意的样子，本田据说是车子发生了故障。车手恼火地说，至今为止，这部车子还一次也没输过呢，可是今天却完了。”

浅间车赛一开始，许多厂家便一齐受到筛选。有的发动机性能好，但缺乏耐久性和不易操纵，有的与车体的平衡性差，有的由于零件经过精选，造价太高……”

还由于经营者的豪游和居安而不思危，同族经营、派阀、学阀斗争，没有培养出技术人员等等，由于这种种病因，而把各个厂家引向倒闭。

在这一过程中，本田却生存下来了。关于其中的秘密，这位活证人是这样看的：

在日本首次有创造性感觉的“卡布号”和有惊人的高性能的“梦想号”E型等，使本田出色地上场了，但也有弱点。

比方说“超级·卡布号”，它用的是新机轴的发动机，但由于“缺乏耐久性，而反映相当不好”。

于是，本田“迅速采取措施加以改良，得以只把优点发扬光大。他干得如此漂亮，使我们敬佩”。

大型车方面，在笨重和安定性上有问题，被严酷评价说是“上个世纪的遗物”。在严酷的评价面前，有许多别的社没有显示任何反映，但本田却说“你等着瞧”，立即开始了改进。其“谦虚的态度，转换的速度，令笔者也佩服。”

另一个，就是社名“技研”所显示的技术第一的风气。它实行的是排除戚属和学阀的实力本位的选拔主义以及彻底的合理主义。其所以能够取得史无前例的发展，可以说是当然的。这就是本田所遗留下来的秘密的证言。

第六章 还有一个好搭档

1 读书家又是理论家

本田在事业上的搭档藤泽武夫，在性格上与本田存在不同。

比方说本田 75 岁时，不要说是汽车，就连大型的摩托车也能熟练地驾驶，而藤泽却连驾驶执照都没有。不，他曾经有过，有人说他把那张执照当了鞋拔子使了。

从体型来说，本田小巧而敏捷，与此相对，藤泽是个大汉而动作迟钝。

整整齐齐地穿着工作服，急急忙忙走路的小个子社长，和敞开工作服前襟，吊儿郎当地走路的大个子副社长。有的干部说，这种对照性的身影，至今仍然浮现在眼前。

本田的和服打扮，最近已经轻易看不见了，而藤泽却爱穿和服。

藤泽快要引退时，常常穿着一身和服到社里来。一个社员说：

“已经开始工作了，桌子旁边来了一个什么人，先看见了白布袜和草鞋。抬头一看，这人还穿着裙裤和短外褂。

心想“这是谁呢”，原来是藤泽副社长。

“辛苦了！辛苦了！”据说藤泽就是这身和服打扮，一面问候着大家，一面悠然地到各层楼转游。

东京出生的藤泽，是在喜欢看歌舞伎当中长大的。

因此，他特别喜欢《常磐津》。藤泽也邀请过本田去欣赏，但不对本田的口味。

本田公司的干部们，常常听到藤泽哼唱《常磐津》。

藤泽又是个了不起的读书家。从夏目漱石起，到德田秋声、田山花袋、岛崎藤树、志贺直哉、谷崎润一郎的作品，他都熟读过。最近又在热衷于读丘吉尔和戴高乐的大部头的回忆录。

对于绘画有独特的见解，他还喜欢音乐，有一段时间里，几乎每年都去参加国际音乐节。战前爱好伯拉姆斯和柴可夫斯基，最近则喜欢巴尔扎克和拉贝尔。

在这些意义上，他是与本田有着本质差别的有教养的人。

两个人爱好的差异，也波及到本田公司的产品上，概而言之，本田喜欢速度高、形体大的，而藤泽却喜欢小而出众的。

在采访中，有两个人警戒很深，那就是本田幸子夫人和藤泽。

通过各种渠道采访，藤泽直到最后都予以坚决谢绝。不知是出于心情的关系呢还是他有什么信条，我不得不放弃这个念头。与此同时，却允许使用在此之前他所说过的话和写过的东西。

关于本田，很多已写成书，但直接从藤泽这儿采访所写出的却极其稀少，恐怕只有崎谷哲夫所著的《本田的超创造性思维》这种程度。

这是在《朝日报》上曾经连载的，藤泽信任东大毕业的学究型的崎谷记者，和他谈了近 20 个小时。他是选择对手，集中而有效率地述说，在说完之后又把自己关在了密室里。在这一点上，也令人感到他与本田在性格上的差异。

不管怎么说，那个录音带，我还是全听到了。

本田是开放性的，谈话方式也是奔放的，多有飞跃，天衣无缝；而与此相对，藤泽的谈话是缜密而有逻辑性。他小心谨慎地一面抓住要点一面谈。

加之，谈问题时，想得特别周到，让久米是志等负责人同席，他才说话。这儿也使人感到与本田性格的不同之处。

这话有点画蛇添足，在谈话中，把有关人的住址联系起来，他把本田称为“西落合”，把自己称为“六本木”。

这使人联想到他们的亲近关系，也是对本田、对自己的客体化。

2 关系良好的秘密

两个人的相逢，如前所述，可以追溯到昭和二十四年。当时，藤泽的一位熟人就是本田，向他介绍说：

“有一个罕见的人。”

在二人初次见面时，虽然没有特别强烈的印象，但他们在本田搞技术，藤泽管钱财这个基础上成为搭档，则是他们终生不变的分工的出发点。

当时，他们两个人频频地交谈着梦想。

就此，川岛说：

“他们越谈越来劲儿，一谈就是几个小时。即使如此，仍然收不住话头儿，常常看到他们二人边谈边到外面去的情景。”

于是常常发生两个人在手抓住电车的吊环谈论当中，只顾热衷于说话而坐过了站。

“他们的人生观也完全一致，别人问起什么，他们俩的回答都是一样的。甚至人有问藤泽，‘你是不是在学社长的样子？’”

想起当时来，正是这样，只要是藤泽一说，本田也跟着说：

“每天都燃烧着理想，常常进行辩论。已经谈得很透了，后来变得无话可说了。”

他们俩超越了性格和爱好的差异，有着共同的东西。

首先，最重要的是没有私心和私欲。有的只是如何发展公司的这一目标。

两个人都严格警戒公私不分，才终于使这个公司没有变成私有物，也没有成为宗族化的东西。

关于他们亲密无间的秘密，上野一郎从藤泽武夫所著《把火炬拿在自己的手上》的序文中，抽出了如下的回答：

“两个人在金钱上都有一种洁癖。在经营过程中，从不带进私心欲望。那大约是昭和四十年代的事。两人约定都不把自己的儿子放在自己的公司，然后遵守了这一约定。”

这真是高风亮节，无私无欲。这是两个人的首要的共同点，这成了比什么都更强韧的纽带。

其次，我还听说过本田说过这样的话：

“我和藤泽携手合作，起了决定性的作用。他是位杰出的人物，他改变了我的人生。”

另一方，藤泽也说：

“我还是生平第一次见到他那样的怪物似的厉害的人！”

也就是说，他们互相高度评价对方，并互相尊重。这是第二个秘诀。

在这一延长线上，对于自己所不了解、不熟悉的事，互不干涉，绝对相信对方，委之对方。这是第三个秘诀。

本田在与藤泽合作的同时，就把大印交给了藤泽，不要说过问藤泽是怎么用的，几十年来，就连这颗大印放在何处，本田都不知道。

藤泽也说：

“在技术方面，我100%地信赖本田；本田在其他方面，100%地信赖我。”

藤泽还说：

“本田非常尊重我的意见。要不是这样，我早就不干了。”

在另一方面，藤泽从始至终充当“管家婆”的角色，决不要求出头露面。

可以称为第四个秘诀吧。两个人的共同点是，在各自分管的领域内，决不模仿他人，主张只依靠自己的力量开辟一条新路。

藤泽曾在社内报纸上写道：

“在汽车业企业中，也有这样的公司，他们依赖走在前面车的车灯，跟着人家走。但是，本田公司却高举自己亲手制作的火炬，哪怕这个火炬很小，也要办成一个与走在前面的人毫无关系的走自己所喜欢的道路的企业。”

第五，两个人有共同的东西，那就是无比地直率。

藤泽说：

“直截了当地干，是有意义的。如果我们之间耍阴谋诡计，社内早就一塌糊涂了。两个人完全一致，我说的话，对方完全了解，对方说的话，我也完全了解。完全没有耍花招陷害对方的事。”

对银行，藤泽也直率地处置。直至本社の弱点，也都毫不掩饰。但对如何解决，也必定附加上。

对于协会，也是一样。

一切都光明正大，不玩花招儿。他从不干利用劳务部门和操纵工会的事。

在骚乱的工会大会上，藤泽一个人就闯进去，他把实情说清之后，有时被掌声送出来。

当然啰，在日常社内工作上，无论是本田也好，藤泽也好，都是直出直入的。正因为如此，在生气的时候，也没有顾虑。

“决不生闷气。”

在这个问题上，两个人完全一致，无论是在研究所，还是在本社，要发火就发大火儿。

对此，被称为刮得“在研究所，就没有了胃口；在公司，就没有了毛”！

一方面如此厉害，但在另一方面，在关心体贴职工方面也是出类拔萃的。有的干部感谢说，一有个什么病，从入院手续到细小事情的准备都是由藤泽一手包办的。人们说：

“他们两个人，都是一想到社里的事，就都是睡不着觉的人。所以，即使是生气的时候，也是眼含热泪的。可不能让他们伤心，于是便自然

地诱发出献身精神。和这两个人交往，是人生的最大福气！”杉浦会长说。

3 藤泽式经营术

藤泽有时被称为“经营的名人”。当然不是天生就如此的。藤泽自己是这样写的：

“人们常常喜欢说，我似乎有一套经营哲学。但这是和本田这样的人合作之后才有的，不和这样的人合作，是不能产生的。不止如此，我之所以在24年之间都能这样，也是我所想的事，我提议的事，全都由全体社员付诸实施了。在这一基础上所得出的东西，才能用哲学来表现。但是，如不与本田和大家相逢在一起，像我这样的人，也不过是只读读书，听听音乐而了此一生的一介市井小人。”

和本田合作，藤泽最初碰到的问题，就是销售与筹集资金的问题，也可以说是如何把销售与集资结合起来的问题。

当时，本田有“技术呆子”之称。尽管他制造了很多优秀发动机，却并不增产车体，结果是不得不压价出卖发动机。

藤泽在整备销售网络的同时，严格了货款的回收。他也不是去外面集资，而是让集资者送上门来。

他对于送货款迟的代理店，毫不留情地连续拍发“速送款来”、“何时送来了多少”的电报，还命人不予发货。

这就立刻就树立起了一种舆论：“如不尽快送货款，本田的货就会停发。”

藤泽还考虑了几种不同的销售网络。

他不靠那种从前的“我替你代卖”式的代理店，他甚至于和自行车店打下招呼，让他们学习发动机知识，让他们为本公司的销售服务。

另外，还从新代理店收取了相当数额的预定金和保证金。

一方面大量地收进定金，另一方面对下属承包厂却用支票支付。这样一来，自然就会把资金积累起来。

其所以能大大超过向银行贷款的限额，作大型的设备投资，也是全靠这种筹款方法。

从从前的特邀经销店来看，本田的新产品，当然期待着在他们的店子经销的。

对此，却又招募别的代理店经营，自然他们不愿意啰。也有的店子抱怨起来，这就为后来对有缺陷车的骚动，埋下了一条伏线。

藤泽有一套独特的直觉和窍门儿，挽救了本田的危机。

昭和四十一年，在美国的分店摩托车库积压时，藤泽从去听音乐会的欧洲急忙赶到美国，他看透了所以销路不好，不是由于一般的不景气造成的。

于是，赶紧推销各种多彩多样的机种，才重新恢复了势头儿。

昭和二十九年发生金融危机时，藤泽把加工厂的头头儿请来，减少了约六个亿的期票，使之转为赊货款。这是单方面的一时停止付款，在此基础上，把定货量减少了十五个亿。

所属零件加工厂，被转嫁了二十一个亿，为此本田渡过了危机。

紫丁香的伊藤社长所说的“他的性格办不到”，指的是这个呢，还是指这件以外的事呢？

4 上吊的歪脖子松树

在搭档藤泽看来，本田是个什么样的人呢？

首先是，他闪现的才华与众不同。常识和学识所无法想象的事，他能够想到。这与其说是来自于天才，不如说是来自于他超过常人的努力。

总之，一谈到技术，他立刻就眼神一变认真起来，一步也不退让。

“没什么办不到的”，成为他的口头禅。

如前所述，零件加工业者一说：

“毫无道理，怎么也做不到。”

本田就说：

“你既然这样说，我就给你做做看。”

于是，他就把这些“毫无道理”的事，一件件地变成可能。

他明知“毫无道理”，却向它发起了猛攻。

藤泽吃惊地说：

“真受不了，他不知哪儿来的那股劲！”

正因为如此，在本田手下干活儿的人才真够呛。

在浅间赛车时，在本田队住宿处的院子里，有一棵松树。

“真想在这儿吊死。”

“既然如此，那就吊吧。”

队员们认真地进行过这样的对话。至今有的干部仍然忘不了那棵歪脖子松树。

在F2比赛初期，外国车手甚至退出比赛，说：“本田的车子可怕！”

即使这样，仍然改良个不停。

在生产N360时，在不到半年的时间里，零件更换得认不出来，简直成了另外一种商品，使得销售部门都不好卖了。

“一会儿这样，一会儿那样，不管三七二十一，改来改去。”

本田公司就是在这一过程的反复中，成长壮大起来。

本田还是个从不死心的人，他总是个劲地追求遥远的梦想。

正因为本田是这样的人，所以他从未问过藤泽：

“本期的销售额是多少？”

在他们两人之间，从未谈论过这类话题，所谈的全都是还没有结论的梦想之类的事。

藤泽说：

“本田是个对结局不着急的人，是个一味追求梦想的人。我深切感到选择了本田作搭档，真是选对了。”

再说，本田也并非是个粗疏的人。在东京开办工厂之初，当时连机械还没购进，本田就拿出宝贵的资金盖职工的水洗式厕所，还准备下当时尚属贵重品的肥皂。

藤泽说：

“这些地方，使我格外喜欢本田。”

在喜欢清洁的这一点上，藤泽也毫不逊色。

一看见工厂的办公室桌子上乱丢着文件，藤泽就生气，他口里骂着“这叫什么玩意儿”，拿起扫帚就抡，把桌子上的所有东西都打落在地，直到有人从背后把他抱住才住手。

人们说有共同点才是夫妇，他们俩是有共同点的最佳搭档。

目的并不在于只是赚钱，这叫做思想呢，还是叫作文化？

“对于生产企业来说，比起让人家说内容好来，更重要的是有没有新技术和有没有对未知的追求。”藤泽说，“没怎么听说丰田生产出了新产品，他们把金钱和利润看得很重，但这对金融业来说倒还行，但对于生产企业……”

在把丰田与本田的对比中，藤泽看上去是倾向于现实主义的，但他更倾向于浪漫主义。

主张“企业就是艺术”的藤泽，在《高举自己手中的火炬》一文中说：

“我喜欢读书，但我常常想，企业本身必须是有节奏的，美的才行。企业如无艺术，就不成其为企业。这就是说，诉之人们心灵的，是新诗，是音乐，是绘画，是艺术性的东西。企业中如果没有这个，人就变得枯燥无味了。所以，有节奏的东西，才能打动人心，要常常想到这一点才行。”

这可能是题外话，藤泽在引退后，把自己关在自己六本木的住宅里，几乎不出门。他说：

“这是把管家婆的事坚持到底，决不出头露面。”

他引退后，除了与少数老朋友见见面之外，依然不在社会上露面。

在自己家的一隅，儿子开了一家书画古董等高级趣味的店子，最多他只在那儿有时出现一下子。

店名叫作“高会堂”。其意思是“有高志向的人，才在这儿相聚”。

藤泽的一流趣味很彻底，一个被藤泽委托帮他选和服衣料的本田公司的干部被他那用人间国宝的手制作出的超过 100 万元的衣料，给吃惊得目瞪口呆。

另外，在本田工厂的接待室里，有点儿不相称吧，悬挂着令人瞩目的前卫的版画。这也是从藤泽的“高会堂”那儿挑选出来的“美的东西”。

几乎所有的本田公司的社员，都没有见过藤泽的面。在藤泽临近退休时，社员工会曾邀请藤泽在狭山工厂作讲演。

藤泽到达工厂以后，在工厂的办公室里突然有了急事，为此讲演推迟了五分钟。

于是，藤泽从办公室朝着作讲演会场的职工食堂跑了起来。他那与运动无缘的重身子，又是 60 多岁的人，一口气跑了近 200 米。在就要进入食堂的瞬间，他差一点儿倒下去。

当时担任向导的年轻社员说：

“这是位多么了不起的人哪！”

5 可怕的是头脑罢工

克服了工会问题的藤泽，在人事管理上也发挥了独特的手腕。

首先是“我的记录”。

不光是我做了什么事，留下了什么成绩的表面上的记录，他让每个人都把随时想了些什么记录下来。

这一来，使那些不爱说话的人，或者嘴笨的人，也有了自我表现的机会。

在这个基础上加以延伸，就形成了“专家制度”。

这也是询问工会之后制定的，把虽然有卓越的才能和技术，但要是让他当上管理人员，反而有损他的才能的发挥的人，作为“专家”登记下来，不是作为参谋，而是把这样的人编入组织之中，也给他开辟了升为干部的道路。

把这一制度固定化了的，就是研究所的文镇型的组织，就是研究所的独立。

这也是藤泽“本田如果不在了该怎么办”，昼夜无休地思考的结果。

“人类在人与人的关系的内部摩擦上，消耗 80%。在研究中最可怕的，是头脑罢工。组织的任务，就在于如何减少内部摩擦上。”

如此考虑问题的藤泽副社长，他的后一半工作，几乎都奉献给了建立组织、培养人材上了。

昭和三十九年开始实行的干部室制度和五长制度，也是有其特点的。

突然把各工厂的干部，全都召集到了总部的大房间。

为此，工厂由相当于科长级的五名年轻人实行集体管理。不管你愿不愿意，也就把经营管理学会了。

另一方面，召集到大房间来的干部们，不知所措地说：

“让我们干什么呢？”

对此，藤泽顶回去说：

“从空中能找出点儿什么来，是干部的职责！”

没多久，找出了干部间的共同话题，在这中间，进行了高层次的集体思考。然后从中酝酿出了“四常务理事制”，从此，藤泽到社里来的也少了。

6 不要当福特

本田常常被比作亨利·福特。

福特也是自幼就爱淘气，不愿读书，喜欢手工。他原本就性情爽快，一心扑在工作上。

作为汽车生产厂家，他的起点晚，但由于比赛中获胜，而抓住了发展的契机。

他是个创新者，不知道何为“不可能”。

“唯有‘办不到’一词，是我一次也没考虑过的。”福特说。

本田的口头禅则是：“有什么办不到的事！”

福特还不断地说“从实物中学习”，“不要等待，马上就干”。

福特的这些话，也都是本田的话。

福特捡起在比赛中摔得大破的法国造的赛车碎片，知道了这是叫做钒钢的新特殊钢，于是把它引进来，着手生产有名的T型车。

本田到欧洲去的时候，在参观工厂时，捡回来一根十字螺钉。这是日本从来没使用过的螺钉，由于使用了这种螺钉，大幅度地提高了工作效率。

就连很平常的轶事，他们俩都有许多共同之处。

于是，他们都有了急剧的发展，都有了很高的名声。

而后来，福特与本田走的却是不同的道路。

福特去参加参议院议员的选举，想着被推戴为总统候选人。因此，他固执于T型车，耽误了新车种的开发。他和搭档们发生冲突，把伙伴们赶走，或者伙伴们离他而去。

由于他听信了工头的，使劳资关系复杂化，实行了近于恐怖的人事制度……

本田自己警惕，藤泽也担心的，就是本田会不会重演亨利·福特晚年的那套搞法呢？

本田信赖藤泽，他主动地放弃了掌权掌到最后。而藤泽呢，他在组织方面，为本田公司的现代化而尽了全力。

这基本上取得了成功，权限进行了分散，本田没有成为独裁者，但藤泽仍然担心。他嘟囔道：

“人类对于年龄是无可奈何的。人不是神仙，期望也会落空。也会变得格外顽固。如果不顽固，就成了普通的技工了。但如果这个人不是社长倒还好说，身为社长的话……”

藤泽甚至评价本田说：

“如果不出现这个人，就没有日本汽车的进步。像他这样出色的人没有。”

汽车工业的进步本身，也在追逼着本田。与此同时，从本社培养出了能够代替本田的各方面的人材。

如此看来，让研究所独立，使之按文镇型组织运转，恰恰事与愿违。

这是因为在专家群之上，唯一君临其上的本田稍一发言，反而具有更大的影响力。

7 空冷还是水冷

在把四轮车的发动机弄成空冷式或水冷式的问题上，以久米为首的技术人员和本田发生了对立。

主张推行水冷式的技术人员，认为用空冷式，马力就上不去，排气瓦斯难以处理，本田则执著地说：

“用空冷式，将来制作残余物。”

“他那执著的猛烈劲儿，弄得年轻人有些顾虑水冷式的研究了。”

“社长的技术太陈旧了，没有办法。”

“是不是由于年轻时，为散热器的漏水而受了一些苦，这个问题就支配着他的一生呢？”

人们发着这样的牢骚。

最后以久米为中心，集中到热海进行了表决，向藤泽诉苦说：

“用空冷式，就会把公司搞垮！”

藤泽听了之后，只是说了一句：

“ 。我明白了。 ”

然后他把本田请到餐馆去，劝他转换为水冷式。

对此，本田说道：

“ 这事嘛，因为你是外行，不懂。空冷式也不是不行。 ”

藤泽紧逼道：

“ 因为我不是搞技术的，所以不知道哪边对。我只是想问你，你是想当本田工匠，还是想当本田社长？你如果是社长，就把全社的事…… ”

藤泽甚至还说道：

“ 说这样的话，我还是头一次，还没到我提出问题的时候。到我提出问题时，我就会说再见了。 ”

本田“ 嗯 ”了一声，一副非常难看的样子。

于是，在第二天，本田让全体人员都在研究所集合，说道：

“ 也可以研究水冷式。 ”

不久，开发出了水冷式发动机的车子，本田作了试乘。

他在发动机熄火以后，不马上从车上下来，就说道：

“ 噢，好热！ ”

据说，对于这一句话，技术人员们一下子感到心里热呼呼的。

8 “ 作为可用之身 ”

作为搭档，介绍了藤泽方面的看法，对此，本田又是怎样的呢？

我在本田办公室，重新问本田道：

“ 在空冷式对水冷式的对立的问题上，本田先生偏爱空冷式的理由是什么？ ”

他说道：

“ 最大的理由，是隆梅尔将军的国民牌汽车，总而言之它在没有水的情况下，在非洲行驶，击败了装备精良的英国军。当我想到它既不过热，也不抛锚，而有机动力时，我就想，如有可能，我真想搞空冷式的。在此之前，我所生产的汽车，不是空冷式的，而是水冷式的。但是，F2型以水冷式取得了胜利，但我也生产了空冷式的。F1型的，我也生产了空冷式的。我用它来进行了演习战，知道了它不过热，于是心想，这么说，这样干，不也是行得通的吗？ ”

“ 那么说，在一段时间里，空冷式、水冷式不是都干过吗？也没有谁强逼着搞空冷式的呀！ ”

“ 也不是逼不逼的问题。当时只有那样的机种。 ”

“ 可是，本田先生因为只主张空冷式，如果谁研究水冷式，就生气。听说有的人是在暗中研究水冷式的。 ”

“ 唉，这也许是有的。 ”

“ 那阵子，您相当顽固地相信空冷式的吗？ ”

“ 相信。我仍然是从安全的角度考虑的。如果从水冷式的水泵漏了水，散热器出了毛病，关系到人命问题。水冷式经常出毛病。现在的水泵虽然不漏水，但从前 100 辆有 100 辆都漏水。到处经常为此而抛锚。就像蒸气火车头似的。再说，一到冬天，一离开水就坏。所以每天都得抽水，而且如不把它拿到室内防冻，次日早晨就不能发动，麻烦得很，

为此而吃尽了苦头，于是我才想到不用水就能解决问题。”

“你是说，从用户的角度来考虑的吗？”

“是啊，我常常从消费者的立场来想问题。空冷式应该说不会抛锚的，还从来没有过。此外还有一个原因，在寒冷中，如果没有水会冻死，如果处于炎热沙漠地带，也会干巴死的。从人类的生命攸关问题来看，如果采用空冷式，这就是一年四季畅通无阻的全能上帝。”

“是因为事关安全，才固执的吗？”

“是的，是安全第一的思想的延长。但在尔后的实践中，技术上有了进步……”

“你是说，没有这种担心了吗？”

“近来，散热器变好了，水泵处也不再漏水了。或者是在水里加了添加剂因而不冻了，或者是技术有了长足的进步，时代变了。一看日本的汽车的历史就会知道，有那么两三年，变迁极其剧烈。但说这些话，已经是马后课了。”

“于是，就改换为水冷式的了吗？”

“说到底，后来还是开发了水冷式，做起来很轻松。”

“藤泽先生对你说搞水冷式的吧。你说他又不懂技术，谈论空冷、水冷不是太可笑了吗。他听了后不愿意了吧。”

“嗯，我记得当时好像不是这样说的，对方也许有这种感觉。”

“藤泽先生说了如果不搞水冷式的，他就不干了吗？”

“不，没有这回事。因为他对我说这件事，也许是下了很大的决心吧。听的和说的也许有着细微的差别。”

（空冷式与水冷式，对于本田来说，比起技术性来，他更注意安全性的问题。过后藤泽在笔记中写道：“我想让本田也搞空冷式的。如果搞空冷式的，他也一定会取得成功的。”事实上也是如此，由于最近开发了陶制的发动机，人们对空冷式有了新的认识。）

9 没有后顾之忧

“尽管出现了空冷式、水冷式之争，但作为公司来说，考虑本田先生之后的事，觉得必须培养出许多本田那样的人才行。因此才创办了研究所，并使之独立。对于成立那样的组织，本田先生是怎样想的呢？”

“他对组织啦什么的，不大关心。那是我们的藤泽副社长想出来的。”

“本田先生对此没有什么不满吗？”

“没有。他任凭藤泽去搞。照我不怎么好的想法是，去想些自己不擅长的事，浪费自己的宝贵时间。”

“在那样的组织中，本田只是挂名的领导，他已经不能直接指挥了。他不感到寂寞吗？”

“嗯。他不在乎。因为他喜欢，只是看一看就感到满足了。他玩味着每天的变化，今天又与昨天不同了。他对此完全是乐而不疲。啊，又进步了这么多呀，确实他感到一天比一天好。”

“可是，从前是自己站在前头啦，今后没有这样的事了。”

“他并不感到寂寞。只是他经历了长长的人生道路，有经验。他把

自己的经验，这样那样地加以活用……”

“那么说，就像古代相声中所说的那样，成了小巷中的闲居老人了。”

“大体上是那样的。”

“他是不是还想牵引下去，而有不满足呢？”

“不，只要是比从前有进步，他就感到心服。”

“那么说，他对日常生活，感到满意啰。”

“是的。如果是普通的工作，就会直线地进行下去。而研究所的工作，是每天都得有进步。有时也在实践中有错误，一进一退，有时又回到出发点，形形色色，所以工作很紧张。”

“他就得先辞去那个研究所的所长职务，那他不是太寂寞了吗？”

“是有点儿寂寞。一般都认为退了休，就啥都不干了吧。可是，他不是这样，想去的时候还是去，到处说东道西。”

“那么说，也常常到研究所去啰？”

“唉。”

“是不是西田君他们说过‘您是不是也该退出研究所’之类的话呢？”

“可能说过类似的话吧。他们也是出于担心。”

“你是说他也理解这种心情？”

“理解呀。到底人的时间和智慧是有限的。智慧也不是要多少有多少。”

“另一方面，公司总部也进行了改革，改成了干部工作室制度，由四名常务理事负责。这对本田先生来说，没有当成一回事吗？”

“没有。一开始我就没参加理事会。就是请我去，我也不去。我一去便都按我的意见办，我讨厌这样。这就是独裁的开始。我撒手不管，这些小子就得把担子担起来了。我到场随便说一句，就有人应和，只要是人，都会这样。”

“那么说，你几乎不参加干部会啰？”

“不参加，根本不参加，藤泽也不参加。像我和藤泽这样有权的人一参加干部会，会把公司弄垮的。一开始，人们就要研究你这次将要说什么，在想什么，然后按你的所说、所想，给你甜果子吃。”

本田忽然朝着在座的秘书问道：

“我这个社长，出席干部会吗？”

“有时候。”秘书说。

“偶尔吧。”

“是，是偶尔。”秘书说。

“我只是偶尔的吧。”

“几乎是以理事会为中心。”秘书说。

“把话题再拉回来。你辞去了研究所所长的职务，把总公司交给了四个常务理事，渐渐地把内外护城河全给填上了，不感到自己有点儿可怜吗？”

“没有这种感觉。”

“你有什么感觉？”

“那就是年龄问题，毕竟应该交班了。而在交班中的最大问题是接

班的人。因为我所选中的人，是绝对可以信赖的，所以不像别人那样有后顾之忧。我没有后顾之忧，绝对没有。”

10 轻易没有的人

“记得有一次，在电视上看见你在谈到与藤泽的关系时，你曾说过：‘他好像是个社长，我只是个常务理事。’那是出于一种什么样的心情？”

“不说心情不心情的，哪家社长不抓财务？只有我不抓。从这个意义上，我说他在当社长。我常常与其他社长碰头，一见面马上就谈钱的问题，我总是站在圈儿外。”

“与他们谈不来吗？”

“谈不来，所以心想还是让藤泽当社长的好。和藤泽这样的人携手合作，对我的人生大有好处。他对坏事就明明白白地说坏，这样的人是很罕见的。”

“可是一对恋人也会吵架的呀，你们也吵了很多架吧？”

“意见的分歧是有的，正因为有分歧，我才珍视藤泽。他从与我不不同的角度看问题，做生意。这在我看来，是使我心里很踏实的事。”

“可本田先生，你不是比较爱动怒的人吗？你这种脾气，竟然没和他决裂？”

“你说的也许是对的，虽说我的火上来的快，可我的火消的也快。”

“如果我该火不火，粘粘糊糊地，就和藤泽也处不好，也就没有现在的我了。虽然不能这样赞美自己。”

“你没有意识到藤泽先生的缺点之类的东西吗？”

“有句老话说得好，叫做‘你迷上一个人，他的麻子也成了酒窝儿’。光去看人家的麻子，是处不长久的。”

“在某些问题上，毕竟还是有麻子的吧。”

“嗯，细想想还是有的。说真的，我自己就没有了吗？有。这一来，就不能说人家了。自己是一脸的大麻子。”

我问了本田先生很多话，终于没说藤泽一点儿坏话。夸倒是把他好一顿夸。

“但他也不是那么容易听别人意见的人，和我也有争论的时候。正因为他不随声附和，两个人才有价值呢。”

“和意见不合的朋友相交，是件难事。因为意见不合，才相交，恐怕行不通吧？”

然而具体地来说，世界上不是有45亿人吗？不能和他们每一个人相交吧。藤泽和我的相逢，类似他们的代表。

“这一来，说到底，如果觉得藤泽说的话言之有理的话，那就得认为他的话是45亿人的话才行啊！”（笑）

“不错，藤泽是45亿人的代表。”

“他是代表。这样一想，也就释然了。我只得说对不起，尽管我觉得可恨，还是要向他道歉。如果我默不作声，就有45亿人在看着我。”

“这一来，好友之间、恋人之间、夫妇之间，一想到对方是45亿人的代表，就行啰。”

“是的。其中只有一个人不同，那就是老婆。”

“她只代表她一个人。”

“那没有办法，不是作为代表选出来的。”

“可她不是在 45 亿以上吗？”

“她仅次于神仙，她会给你回应的。”

第七章 隐居与逝世

1 握手旅行与义务劳动

在引退之后，本田为时间的多余而苦恼。他既没当会长（荣誉职），也没当顾问，但因为他要求不要与本田断绝联系，而只给了他一个“最高顾问”的头衔。尽管如此，他仍然是个一看到工厂就不甘寂寞的人。

本田开始了绘画。在职期间逃避的高尔夫球，也开始打了起来。即使如此，时间仍然很多。

于是，本田想到了到代理店、有关企业、营业处、服务性的工厂去作致谢旅行。

尽管身为社长，从前却把自己关闭在研究所里，几乎是不露面，这次是为此而作道歉的巡回。

目标是国内约 700 个单位，用直升飞机和汽车相结合的办法。当时他自己开着本田公司所销售的水冷式发动机的“市民号”去转游。

还到海外去旅行，转一圈儿，需要三年。

如果有人要求，也写题词留念。

他照例在跳到柳树上的青蛙的画上，加上“成功来自于失败和努力”内容的文字。一旦写起来之后，给这儿写而不给那儿写就不行。他在家里写，在旅行中写，到底一共写了几百幅、几千幅，本田自己也不记得了。

所到之处，都受到欢迎，人们为他鼓掌，人们要求和他握手。本田高高兴兴地去握那些满是油渍的手，他使劲儿地握着这些手转悠。

后来在去美国的欧哈伊奥工厂时，全体员工要求和他握手，以致本田·美国分社的中川社长担心起来。

他劝说本田说：

“像棒球的本垒打选手那样，拍着手走如何？”

但本田不听，他仍然一个个地紧握人们的手转游。

被众多有力的手握过之后，在一段时间里，他的右手都是肿的。

本田笑了，员工们也笑着说：

“您回家以后，今天晚上也别洗手，也别洗淋浴！”

“我们把本田先生的温暖记在心里，睡个好觉！”

这些话传给本田，使他激动万分。

一看见本田有空儿，朋友和熟人就相继给他带来活计。那是些无偿的或者是需要倒贴的社会性的工作。

这是一种对社会的报恩，本田选择力所能及的项目接受下来。

他不是光卖个空名，挂个头衔就拉倒。他作为义务劳动，扎扎实实地干。

2 男子汉的一生

藤泽武夫死的太突然了。昭和六十三年十二月三十日，藤泽与长女真木子及其丈夫今井康晴好久没见面了，在一起享受火锅。大女儿两口子都是医生。在这段时间里，藤泽喜欢起室内电视剧似的一家团聚来。

这一天，已经有了新年的气氛。除了长女夫妇之外，长子、次子、三子这一天都到齐了，再加上性格爽朗的好子夫人，好生热闹。当快要吃完团圆饭的时候，藤泽突然“哎哟”地一声倒下了。长女夫妇拼命给他做人工呼吸，也没顶用，因心脏病发作而撒手人寰。享年77岁，刚刚迎来了“喜寿”不久。

小于自己四岁的藤泽武夫之死，对于本田来说，是个极大的打击。喜欢活跃的本田，在藤泽武夫的葬礼前后，几乎到了不能行走的程度。

平成元年一月二十七日，在东京芝增上寺，举行了异乎寻常的葬礼。仪式既是盛大的，也是破天荒的。在帐篷底下等待着献花的参加葬礼的行列的前面，放着一个大型的扩音器，大音量地播放着瓦格那的交响曲。在正堂里，也响彻着僧侣们的庄重的诵经声。一面是瓦格那的交响曲，一面又是诵经声。

不信仰宗教的本田，担任治丧委员会主任委员。这次葬礼，是为藤泽武夫的逝世，而在本田技研工业公司所举行的首次社葬，除了为至亲所举行的葬礼之外，本田担任治丧委员会主任委员这是唯一的一次。总爱讲究穿着的本田，这次却是一身黑礼服，眼睛充血，看上去通红。

本田为自己的盟友、战友藤泽武夫，致了悼词：

“……都是托你之福，我才能全身心地投入到自己所喜欢的技术工作中去，对于产品的销售和资金的筹集，你从来也没让我操过心。在一心为公，私事从不拿到公司来这一点上，我们的想法完全一致，在我们两人之间，结成了出色的信赖关系。……没有藤泽，就没有今天的我，也没有今天的本田公司。……如今，却只剩下了我一个人，令我悲痛万分。……我们在一起的时候，从没谈过往事，话题总是未来的梦想……”

对于本田的悼词，我不由地感动得就要流泪。

藤泽逝世两年半以后，本田也无疾而终。

住进了顺天堂医院的本田，每天都是下半夜一点半或两点钟一过，就醒来了。

“喂，孩子他妈，搀我一下。”

于是，他就扶着陪伴着的幸子夫人的肩膀，敢情是要作步行练习。他一只手托着吊针瓶子，另一只手扶着幸子夫人的肩膀，在深夜医院的走廊里，慢慢地、慢慢地踱步。这种情况，持续了十来天。

“毕竟还是没有孩子他妈不行哟！”

尽管他也喜欢长子博俊夫妇等人来护理，但本田不论什么事，如果不是幸子夫人在身边，就觉得心里不踏实。这也是本田直到死，都与幸子夫人保持着恋爱关系的吧。

在第十个晚上，过了三点钟以后，奇怪的是本田也没醒来。

“孩子他爸！孩子他爸！你怎么啦？”

“嗯……”

这就是本田的最后的一声，他就这样溘然长逝。

在世界上创立了本田公司的本田和藤泽武夫，在他们健壮的时候，就清清爽爽地退出了现役。而且都一样地如同睡眠似的无疾而终，落下了各自幸福的人生的帷幕，这也是落下了一个时代的帷幕。

3 别具一格的葬礼

既没有戒名，也没有葬礼和通晚守灵之类的事。

在东京下落合的已故本田的私邸门前，不知什么时候，被人们撂下了花束。

深夜，“狂奔族”（骑摩托人的谑称）发出炸裂声，似乎有不请自来的吊丧客来临的迹象。这些花束，好像是这些人放在那儿的。

“在我活着的时候，世上人说什么本田伟大啦什么的。人一死，和狗、猫没有什么两样。所以依我说，我死之后，为了不给活着的人添麻烦，不要给我开追悼会。一开追悼会，人们就会坐汽车来，这一来就会把附近弄得交通堵塞。作为制造汽车的老爷子，不能干这种事。如有可能，真想从飞机上抛洒我的骨灰，可这在法律上又未必允许。”

在本田逝世四个月之前，我曾两次采访他。他非常高兴，但面无表情，只有眼睛眨巴眨巴的。他说：

“能会见从前的老朋友，我很高兴。因为一说头儿，就知道尾，常来玩儿吧。”

地点是在东京八重洲旧本田技研总公司的“本田”办公室。只有一间朴素的个人办公室和客厅和秘书兼杂务的几张社员的办公桌。

本田在我采访完了之后，总是满脸堆笑地把我送到电梯前。

“你真的要来呀！”

尽管他的步履有点儿蹒跚，但看上去还挺精神的。我在电梯的门关上，看不见本田的身影时，不由得自言自语地说：

“真是一流的关心他人。在取得极大成功者中间，除了本田老爷子之外，我还从来没看见过如此关心他人的人。”

本田，一直忙到临死之前。比方说，他在接见我的两个月之后，还出席了童子军的理事会，在会上被授予叫做“雉奖”的童子军最高功勋奖。他说：

“凡是人家一片好心给我的赏赐，我都欣然接受。总而言之，勋章这类东西，是对我的好意，所以我从内心感到高兴。与其扭扭捏捏地，不如高兴地接受。”

平成三年，从6月24日至26日，本田夫妇出席在德国举行的本田财团举办的国际技术讨论会。

在夫人的监护下，本田充分领略了生前历时一周的最后一次功成名遂的气氛。

这个本田财团，是由本田和弟弟本田弁二郎用私人财产捐献所建立起来的。这是晚年的本田最珍视的“事业”。

本田财团每年一次，对在科学、技术方面作出杰出贡献的人物，授与“本田奖”。

平成三年，获奖者达十二人。这一年的获奖者有印度人农业、遗传学家M·S·斯瓦米那坦，他的谷物品种改良受到了高度评价，副奖还有1000万日元。

“我也得到了许多奖，所以向人类回报也是理所当然的。出席授奖仪式，是我的一种乐趣。”

然而平成三年这次出席授奖仪式，本田未能如愿。因为决定获奖者

名单时，已经是本田逝世约两个月之后的平成三年十月八日。

在德国的一个星期，成为本田夫妇最后一次海外旅行，与其说是悠闲的，不如说按本田的喜欢活动的性格，而忙碌得很。

他很喜欢与本田公司驻德国干部以及在当地帮助本田公司开发的驻欧洲法人干部们恳谈。

“，要加强德国的设计中心吗？那好哇。因为在美国的设计中心，已经取得了极大的成功。”

本田技研公司，作为世界战略的重要核心，扎实地推进了在当地开发设计的乘用车。在美国，从 1975 年起，已经着手在研究开发领域进行，在众多的两轮车和运输车、双座汽车的开发方面，取得了实际成绩。

总之，想在乘用车的设计开发方面，将来构成日本、美国、欧洲的三极体制。

本田夫妇访问德国的 6 月下旬，本田技研公司正在议定加强欧洲研究开发据点的问题。为此，新社址建设计划正在接近尾声。

新的设计工作室，建在了法兰克福郊外的奥恒巴哈。

在本田技研的一切设施中，对于原本就是一名技工出身的本田来说，他最愿意住的地方，毕竟还是研究所。

“研究所可是个好地方。与我在职时期相比，现在的研究所简直是座天堂。我那阵子，研究所又黑、又脏、又臭。人们把它称作‘三 K’（黑、脏、臭的头一个字的日语假名发音都是 K 字）。如今是又明亮、又让人呆不够、又新，成了‘三 A’（这三个词的开头日语假名的发音，都是 A 字）。再说我那时只有浜松、埼玉两个研究所，现在在日本、美国、欧洲都有。”

现在的研究所是平房，占地 4280 平方米，引进最新电子计算机操作，还附设有乘用车、二轮车的展示厅，其设计也使外来者感到愉悦。

本田夫妇，从大约一个星期的德国旅行回来之后，过了几天，回到了共同的故乡浜松。

因为这是住进东京本乡顺天堂医院的一个月之前，所以这成为本田的最后一次回故乡。本田此次回乡有两个目的：

目的之一，是本田在年轻的时候，曾在旧制浜松高等工业学校（现在的静冈大学工学部）走读了两年，当过旁听生，这次是为了出席校庆 70 周年纪念活动的发起人会议。在某种意义上，也是 60 年前的听讲生，为母校添光彩。

这可以说是本田即将辞世前一件乐事。参加完静冈大学 70 周年校庆发起人会议之后，他又去参加浜松高尔夫俱乐部的开场仪式，因为他担任着该俱乐部的名誉顾问。

本田竟然当场握竿乐呵呵地挥了三竿。

此外，本田在入院前的平成三年六月，还精力旺盛地进行了一些活动。现在想来，这也是不愧为本田，他想开朗地告别这个世界。其活动之一，是访问了埼玉县的狭山制作所，作了一次久违了的工厂现场生产线的视察。

“喂，正因为你们干得这么好，我才能安然地过上隐居生活！”

在生产线的旁边抱着年轻工人，轻轻地拍打着他们的背部，这种本

田式的交流方式，在外国的工厂里也是常见的。然而在狭山工厂与工人们拍打脊梁，已经成为了他的最后一次。

本田在逝世前不久，关心着每一个人，和人们谈笑风生，使人们的心胸开阔了。对此，他本身也感到无比的幸福。一代天才的技师，罕见的大事业的成功者，他那天性的明朗，彻底的合理主义者，本田的人生轨迹，是堂堂的男子汉的人生，是最幸福的男人的人生！

4 虔诚的无神论者

“……这事太突然了，令我吃惊得不知说什么好了。已故本田，不仅是本田技研工业的创始人，他作为一个人，作为一名技师，他教导了我们，不允许妥协的生活的严肃性和技术的意义。”

“正因为让我们满怀亲情地称之为‘老爷子’，成为我们心里的支柱，才感到十分遗憾。”

“他保全了他那出色的人生，此刻我只是祈祷他的冥福……”

平成三年八月五日的下午3时，在东京青山的本田技研总公司二楼的大厅里，集合着用电话进行紧急联系的国内外记者。其数目，达一百数十人。

“没想到他本田先生会死。虽然知道他常常住进顺天堂大学的医院，去短期住院作健康状况检查。……以为是平常的健康诊断呢。”

在记者招待会之前，在我的周围，就有不少已经很了解本田的记者、编辑，极其自然地形成了追悼本田的逝世的圈子。对于本田，无论是年轻记者或老记者，至少是近于没有人对他怀有恶意的。

尽管听蓝眼睛的记者唠叨说“本田先生很少给予采访的机会”，却没有外国记者说本田的坏话。

这多半是本田无比地关心别人，他的开朗、亲切和服务精神，哪怕对他采访只接触一次，就会被他那性格给迷住的。

公司尊重本田的遗愿，不为他举行社葬。

一位创立了年营业额四兆三千亿元的国际性企业的领导人之死，竟然连社葬都不举行，这是极其罕见的。

战后，日本奇迹般地恢复了，其结果，日本成为经济大国。其象征性的代表，就是本田技研工业的高速成长——成长为世界性的本田。值得大书特书的，就是其创业者本田的天衣无缝的人生。实现日本梦想的最伟大的人物，就是本田，这是确凿的事实。

这位本田，于平成三年八月五日上午10时43分，在住院处东京都文京区本乡的顺天堂大学医院部附属医院去世了。

病名为肝不全，享年84岁。

本田6至7月在完成了紧张的日程之后，说是身体不适，住进了经常就诊的顺天堂医院。一开始觉得这回也像以往一样，住上一个星期左右就可以恢复了。然而7月22日一住院，家属及近亲们就知道了此次的病意外地重。不管怎么说，已经是高龄了，担心日甚一日。尽管如此，住院一个星期之后，恢复了小康状态，能够吃流食了。在这种状态时，本田技研社长川本信彦，于7月30日下午5时多来到本田的病室探望他。

“噢。来看我吗？别着急。来看我也别着急……”

即使是在病床上，本田对别人的关心和亲切仍同从前一样。事后川本社长说：

“老爷子对别人的亲热也是粗犷的。可是他又很心细，真是因人而异地寻找话题。其实我是借看病的机会，和他谈了技术开发的问题。听了我的话，老爷子十分高兴。至今我还惦着，在我探视之后，他的病情恶化了。是精力过于充沛了呢，还是知道了这是在这个世界上最后一次谈论技术开发呢？等第二天久米是志（本田技研第三代社长）君去看望他的时候，说是他睡在病床上，已经不能说话了。

在住院后的第13天头儿上，本田就死了。

非常开朗的本田，平常就爽朗而无所顾忌地说：“我是个虔诚的无神论者。”

平成三年八月五日，本田死后的当天晚上，本田宅邸静悄悄的。大门紧闭着，听不见里面有什么诵经声，也看不见前来通晚守灵的人出入。

一点儿也没有象征着经济大国日本的巨星陨落的感觉。因为住在住宅区，只偶尔听到一点犬吠声和大街上的远远传来的汽车喇叭声。即使如此不事张扬，仍有几个热心的“本田迷”匆忙地跑到东京下落合的本田宅邸来给他烧香。家里连祭坛也没设，跑来烧香的人没有着儿，只得老老实实地回去了。

在本田宅邸中，这天晚上，以遗孀幸子、长子本田博俊为首，只有几名近亲，在花环围绕着的遗像前，谈论着悼念丈夫、父亲的生前往事。

既没有牌位，也没有戒名，当然也没有僧侣诵经。所以也没有线香的烟雾。有的，只是对生前一贯开朗的本田的回忆。

5 恭敬不如从命

“本田先生的社葬早在他逝世之前的病危状态时，在本田家与本田公司干部之间就达成了不举行的协议。起决定作用的是，幸子夫人强烈地提出要尊重‘丈夫的遗愿’。但是，对于这么多世人所爱着的本田的逝世‘没有一点仪式好吗’的意见占了大多数。于是决定，以感谢他生前与之交谊人的名目，改以完全与宗教无关的‘答礼’的形式，在总公司和全国的主要工厂开三天招待会。而且不发邀请，什么人都可以自由参加。只在东京青山总公司‘答礼会’的第一天，幸子夫人和长子答应参加。”

这是本田公司的一位干部所作的“情况说明”。

世上的“本田迷”多着哪，本田技研的干部和社员，压倒多数都是“本田迷”。

一般来说，多数具有伟大的创业者的企业，对创业者大多怀有尊敬、敬畏之念的干部、社员居多。比方说，对于松下幸之助的松下集团，就是如此。但是，说松下集团的人们是“松下迷”，就太勉强了。它多少与“本田迷”还是有着细微的差别。因为“本田迷”，既有对创业者的尊敬之念，但压倒多数的，是以“亲近感”构成“本田迷”的基础。至少“松下迷”比起“亲近感”来，尊敬占有优先地位。

那么，为什么本田比起尊敬来更有“亲近感”呢？这是由本田技研

的独特的企业文化所产生的。稍微长了一点儿，请允许我介绍几个实例。

本田技研的福利保健制度啦，以及其设施的建设啦，是按其传统的职工的自主制实施的。

“这不是你们自己的福利保健制度吗？按你们的喜欢的方式办，不是理所当然的吗？”

这就是本田和藤泽武夫的创业者搭档的基本的想法。

还在本田技研刚刚创业的昭和二十年，当时任何企业都在社员宿舍的建设方面倾注努力。他们的想法是，只有员工宿舍充实，才与职工的福利直接相关。那是员工宿舍充足就是聚拢优秀社员的王牌的时代。

在那时，本田技研就公开地轻视员工宿舍的建设。他们的理由是：

“让社员们高兴，那是因为他们没有自己的房子。如果自己都有房子，谁又去住社员住宅呢？所以员工宿舍，是软禁社员的装饰门面的东西。”

话虽如此，当时的本田技研公司并没有支付给员工们都能建私房的工薪。尽管如此，还是建议社员们建自己的私房。到了昭和三十年，总算是建立了“住宅互助会”制度。尽管公司给予了支援，但这是员工的自主性的制度。除了独身宿舍之外，本田技研公司之所以还没有公司公房，是因为员工从自主制所产生的“有个自己的家”的思想，强烈地存在着。另外，这种“有个自己的家”的思想，形成着后面正要提到的本田技研社员的相互尊重彼此私生活的独特的企业文化。

在别的公司通常必须由“公司主办”的一些纪念活动，本田技研却由员工主办，自主运营，也不稀奇。比方说像“公司创建纪念日”等重要活动，在本田技研也是以员工的主动运营为中心来举办的。而且这种“自主制”，从本田技研创建时起，就已经开始了。令人奇怪的是，这种自主制，已成为对创业者本田产生亲近感的母体。

昭和三十八年，按全体员工的心意而召开的本田技研的创立十五周年的纪念活动，至今仍成为谈论的话题。

本田技研有着只在本社之内通用的“本田语”。在外部人听起来，不知所云。在我担任负责记者时，当时担任总会科长的前会长大久保勲，曾逼着我说：“你编一部本田语辞典，分配给外部人吧。”

按其本田语，公司创建十五周年纪念活动只称为“创十五”。

这一“创十五”活动的策划和实施的构思，由员工自主地推选出的“创十五”委员负责，向全公司募集方案。

共募集到了大约 450 件提案。从其中挑选出了浜松制作所第一机械化集团的 270 名职工的提案，予以采纳。那就是“本田技研公司全体人员参加的京都旅行”。定名为“模拟国际城市·京都之夜”。

这一决议传达给了公司方面，本田和藤泽两位首脑说了一声“这主意很有趣儿”，当即为此次公司全体人员的大旅行，出资一亿元。大约 30 年前的一亿元，可是一笔巨款啊！

就这样，实现了在日本众多的股份公司中的，也是历史上最大的一次公司员工的全体人员参加的旅行。

这样一次违反常识的大规模的旅行，宣传媒介不会不注意的。他们以《一亿元的假日旅行》啦，《包买京都之夜的本田》啦，《雷神族总号的修学旅行》等标题作了详细的报道。

自那以后，十年过去了。昭和四十八年的“创二十五”，也同样靠员工之手，举行了纪念活动。以这次“创二十五”为界，本田社长与藤泽武夫副社长两位创业者搭档，来了个急流勇退。

接班人就是被员工们称之为“哥们儿”的河岛喜好（现为最高顾问）。那也是已经向四轮车进军的本田技研，提出在世界乘用车生产厂家中占有一席之地之作战方针，全社蓬勃向上的时期。

“创二十五”的最红火的节目，就是全本田公司的点子比赛。这一比赛，使本田高兴极了。这才能使珍奇的，异想天开的“点子”滚滚而来。

这些“点子”中有把处于滞销状态的乘用车一分为二，一下子变成了两辆摩托车啦，利用人的体重向前奔跑的冰刀等等，不胜枚举。也有的按照这些点子制成商品出售的。为了取缔酒后开车，警察所使用的酒精检验器，就是其中的一例。此后每年召开的点子比赛，本田几乎都出席了。

“这是啥呀？亏你想出了这样的点子。但这如不是受过苦的人，是想不出来的呀！”

他常常开着这样的玩笑，引逗员工发笑。如今这些点子比赛，已经成了电视转播受人喜爱的节目了。

又过了十年，到了昭和五十八年“创三十五”。

就像与这“创三十五”相适应似的，“哥们儿”河岛喜好社长引退，产生了爱称为“托多”的久米是志第三代社长。

这“创三十五”的活动怎么样了呢？

其实，在这一“创三十五”的纪念活动上，本田公司的社员们那种“本田迷”的本来面目更加鲜明了。说起来，更加显露出其亲密程度，超出了尊敬之心。活动的详细情况予以省略，但只就在铃鹿赛车的环形路线所进行的“晚间活动”这一精彩的场面，作一介绍。不巧正碰上大雨，会场的夜空中激光光线纷飞，全世界的本田据点，也有蓝眼睛和黑皮肤的本田人参加。不多时，在雨中响起了“哥们儿，哥们儿”的朗诵声。开始了把已辞职的社长河岛喜好往上抛，身穿红色运动上衣的河岛的小巧的身躯，在空中飞舞。接着，新社长久米——被称为“托多”的巨大身躯也被抛向空中。

已经上升为国际大企业的本田技研，新旧社长都被抛向空中，首先不得不说就是一种珍奇的现象。单纯用日本式的家族主义经营和劳资协调路线，还不能说明这一珍奇观，只能说它存在着独特的企业文化。

在员工的“创三十五”纪念活动实行委员会上，给会场的所在地铃鹿电路工厂取名为“梦想国”，这是按作家井上久的“吉利吉利国”假想的吧，把被招待的本田技研的干部称之为“国宾”。对幽默和节日活动比什么都高兴的本田，称之为“最高国宾”。也不怕被雨水淋成落汤鸡，“梦想国”的纪念开得欢闹异常。不多时，会场上自然地响起了“老爷子，老爷子，老爷子”的大合唱。

在铃鹿的雨夜天空中，“老爷子，老爷子”的台词朗诵，激起了很大的回声。

身穿俊俏鲜艳运动衣的本田，与其他干部们本来坐在观客席的一个角落里的，作为压轴戏，当那令人目眩的电光一照到他时，他起身就握

住了麦克风。于是他那讲演便无遗地把本田的令人感到亲切的人情味表达出来，打动着人们的心扉。

他这致词被称为“创三十五，来自老爷子的问候”：

“大家好！恭喜你们。

时间过得真快，觉得自己的头还没怎么秃的时候，就老得这样了，35年了嘛。回首往事，也就深切地明白了头秃的原因。

精神不老，头却秃了……（笑，鼓掌）

今天最令我高兴的是诸位开动脑筋想办法，奋力拼搏的精神，为社会做出了贡献。由于诸位的努力，国际上的优秀人物也来到了会场，这都是我们在梦中也没见到的事，现在才是梦想成真了。掐一下指头感到疼，这才知道不是做梦。这都要归功于大家。

在我一个劲儿地申斥中间，大家竟然这样干得出色起来，我感到我的吼叫还是有了回报……（笑，鼓掌）

另一个在这儿必须深深感谢的，就是本地的各位表里如一地对我们的盛情帮助。一般来说，我一兴奋就丢掉麦克风的。我是如此的高兴。

这多半是我一辈子也没梦见的事。能有今天，是出乎意外的。……这……是谁一看都知道的，但谁都感到与己无关。……若照从前的说法，就是被狐狸迷住……这一来，大家就都成了狐狸了。你们是狐狸似的人吧？

在这种意义上，从此你们将迎接新社长，旧社长河岛也好，我也好，都马马虎虎地过来了。因为我马马虎虎，所以社员必须努力才行。对新社长久米，也拜托给你们了。祝大家幸福，

谢谢！”（热烈鼓掌）

从这“创三十五”之夜的气氛，就会理解本田在被本田技研社员尊敬的同时，为什么更加亲近和仰慕的吧。

从而也就知道，本田逝世而不举行社葬，那些“本田迷”的社员和干部，是多么的不得已。

“总之，按老爷子的强烈愿望而不举行社葬，这作为本田人，只好勉强接受。再说，他逝世是在8月5日星期一，从这个周末起，公司进入十天的假期。有人说，这是老爷子本田最后关心大家，才选择这时候死的。然而本田先生的搭档藤泽武夫原副社长于昭和六十三年十二月逝世时，本田担任了丧葬委员会的主任委员，在东京的芸增上寺举行了盛大的社葬。如果小四岁的藤泽先生不先死而健在的话，我们想他会依靠强权而为本田先生举行社葬的……”

这是“想不通派”的本田技研的一位干部说的。在本田死后的下午3时，如前所述，在东京青山的本田技研总公司，举行了川本信彦社长的紧急记者招待会。当时发给了与会者一张纸片。

上面写着：“关于本田最高顾问的逝世，通晚守灵、密葬的仪式，按照故人的愿望，只有近亲参加。”

还添加了一句：“本田技研工业公司，为了尊重故人及其遗属的强烈意愿而不举行社葬。但为了表示对故人生前厚谊的感谢，预定改日举行答礼会。……”

6 独特的告别仪式

平成三年九月五日，在东京青山的本田技研总公司二楼的大厅里，从10时开始，举行已故本田的“答礼会”。

平时总是被年轻人弄得热热闹闹的一楼的展示厅，陈列出了自创业时起的令人怀念的许多本田产品。

这一天一楼的展示厅，不让一般人去参观，因此正面的门厅关闭了。

白色油箱配上红色发动机——给自行车装配上发动机的“卡布号”，成为奠定了今日世界性的本田的基础。也陈列着可以说是这个“卡布号”前身上的，用汤婆子代替油箱的战后之初汽车辅助发动机“本田A型”。再就是为了实现本田技研的未来的梦想而销售的正式的摩托车“梦想号”。

也有虽系先驱，却遭到失败的塑料车身的小型摩托车的“婚神星号”，还有只要有自行车许可证就可乘坐的125CC摩托车“奔利号”等等，有使中高年人产生与自己年轻时的身影重叠起来的效果。对于中高年层来说，这些本田产品的展示，觉得就像翻看自己照相簿似的。

从一楼展示厅攀登正面深处的弯曲楼梯。那儿是平时使用的会谈厅。这个会谈厅与其里边的礼堂，就是“答礼会”的会场。这个礼堂，既是本田逝世的紧急记者招待会的会场，对于新闻媒体来说，也是过去多次举行记者招待会的一个熟悉的地方。

这个礼堂，被作为“答礼会”的主会场。一进门，在右手摆设着本田生前所获得的许多勋章。其中有昭和五十六年四月受勋的勋一等瑞宝章。获得这枚勋章时，无比高兴的神情，在本田的脸上表现出来：

“我真高兴。在活着期间获得勋章，比什么都好。人一死，就没有意义了。再说，获得勋一等的技师，是极少的。在这种意义上被认可，也令人高兴。但能得勋一等这样高的奖赏，也许多亏了‘六本木’。但不光是‘六本木’，听说能获得勋一等，立刻浮现于我脑际的，确实是‘六本木’，但接着就相继浮现出员工的这个、那个的面孔。然后又出现了生意对手和合作公司的老板们的面庞。

“于是，我就觉得这是大家所获得的，感动得热泪盈眶。确实，勋章这类东西，是针对个人的，可我与议员和官员不同。我是和员工同甘共苦，这才总算把本田技研壮大起来的。

“如果我的公司总是那么小，也不会给我勋一等的呀……”

在这儿本田所说的“六本木”，就是指的曾住在东京都港区六本木的从前的副社长藤泽武夫。的确如此，如果没有藤泽武夫的存在，就谈不上今天名列世界的本田技研公司。但是，在没有必要谈及的时候，从本田的嘴里，也常常进出藤泽武夫的名字，尽管两个人轻易见不到面，一年之内他们二人见面的机会是极少的。

然而在这一瑞宝勋章的旁边，摆列着一个比瑞宝章还高级的“正三位·勋一等旭日大绶章”。而对这一旭日章的授予，本田完全不知道。在海部俊树内阁总理大臣的叙位、叙勋记录上，日期写的是本田死后的平成三年八月五日。这是本田死后间不容发的叙勋，这不禁使人想起了本田一副明朗的笑颜所说过的一番话：“在人活着的时候授勋给他是最好不过了。人一死，就没有意义了。”

在“答礼会”的会场上，有这么多各式各样的勋章。还悬挂着按年

代顺序，镶在镜框里的自年轻时起的本田的放大照片，此外还有本田所画日本画的代表作几十幅。

本田很喜欢画日本画，但他不大使用抽象技法。他的作品虽然没怎么公开，但在每年的贺年片上，都印着他自己画的十二生肖画。尽管有着男性的粗犷，但运笔极其细腻，就连我这外行，从这些画中，也很容易看出磊落的本田，在另一方面，有着他作为技师的仔细、规矩和慎重劲儿。

有一次，他的好友索尼的创始人井深大顾问，就本田的画，询问他：

“本田君的画，准确得让人喘不上气来。比方拿狗来说吧，你是不是把那毛一根根地数着画的？”

“你挺心细呀。是的，那只狗是在我家呆了好多年的老狗。我觉得让人随便画，歪曲了它的形象太可怜了。于是我才就连毛的根数都进行了准确的描绘。”

“本田君真够亲切的了，看起来是一副‘小心猛犬’的表情。”

“画它的人是猛犬，批评它的人，可以说比猛犬更猛犬。”

本田的绘画作品结成集子公开发表，是在这次“答礼会”的大约十年前。本田还开过本身的著作集《我的手说话》的出版纪念会和勋一等叙勋会。作为这次出版会的发起人，我也参加了。尽管我没起什么作用，但那次会却气氛和谐，没有必要板起面孔。

在出版纪念会会场的墙壁上，本田的得力作品，展出了二十件以上。每幅画都留给我和每年的贺年片一样的强烈的印象。再往下的印象，正像索尼公司的井深大顾问所评价的那样，是它以无比准确构成了素描的基础。

他的画的构图，也扎扎实实。他那香鱼的写生，强烈地留在我的记忆里。也许是我对“鱼的生态”特别有兴趣吧，本田所画的香鱼画，无论是色彩还是形态，都是准确的。这儿体现了作者的锐敏的观察力，但从艺术性来说，却有些欠缺，这多半是缺少变形和强化之故吧。

他所画的香鱼，把香鱼科独特的油鳍和鱼体的圆润都给出色地表现出来了。心想如有可能，弄到一幅准确而有力的本田画的香鱼来点缀一下自己的小家，但终于没能找到机会。

本田的画尽管有些粗犷，但却令人奇妙地感到亲切。如果只追求准确，只要照张相就行了。本田的画，比起曲线来，直线更有魅力。直线多半是一气呵成的吧。由于他在年轻的时候，常常画设计图，所以技艺高超的吧。

也许正是在这一点上，本田的画，才被评价为具有男性特点的吧。至少我觉得本田的日本画是有魅力的。正二巴经地学起了日本画，本田果然有许多不愧为本田的小插曲。

“有一次，我用变形技法画青蛙，有人把它看成了牛，夸赞画的牛好极了，说是牛跳上了柳树。”

且不说这是开玩笑，本田的绘画之道，还是富于含蓄的。

“人有愚蠢得连很简单的东西都弄不明白的时候。比方说吧，很少有人能凭记忆就准确地描绘出樱花来的。牛角是长在耳朵前面，还是耳朵后边？一般的人，连这点事儿都弄不清。可是只要一认真，这不是小事一桩吗？这在技术的世界和商业经营上，也有共同之点。

自从我开始画画以来，第一次开始准确地观察周围事物了。比方说，从前我曾漫不经心地看花、看动物、看鱼虫，但当有了画画的目的以后，越是细看，越是觉得这些东西是如此之好，深感造化之妙。人有目的和没有目的，大不相同。

从前，木屐店有个了不起的老板。这位老板在走路时，总是尽看着下边。小伙计问他，走路为什么只看着下边？老板回答说，你小子将来也会这样的。越是拼命地做木屐营生，越是眼睛盯着人们穿的木屐。从中观察人脚的活动方式的差别，道路的状况，雨天和晴天的不同，这些与木屐的关系……如此，才能制作出好木屐来。这就叫作职业意识，并不是夸张，而变成了他生活中的一部分。如果能若无其事地长期地观察下去，就会在这一行当上，顶个人用。一般来说，技术这玩意儿，就是长期观察的结果。”

画家之所以各有其“个性”，就是由于其观察的角度不同。摄影师也是如此。由于取景角度、按快门的时机以及用光的方法不同，在许多点上才能发挥个性。本田认为，其个性，就是来源于长期的观察。本田说，如果没有个性，绘画只不过是单纯的图形。

本田立刻把它升华为“技术论”，是有其独特之处的。下边这段话，就是《本田语录》中的一条：

“……不管摄影和电视怎么进步，绘画之所以受人尊宠，是因为其中有绘画人的独特的见解——个性。他画的是以个性的眼睛来观察，由个性所感知的东西。技术也是同理。没有个性的技术，是价值低而又贫乏的东西。”

“答礼会”的会场，到了规定的10时，人们便接连不断地拥了上来。要求到会的一律穿日常服装，而且概不受理香奠之类，连悼词什么的也不必说，这一别具一格的告别仪式，使得习惯于通常那种告别仪式的人不知所措了。

住友海上火灾保险公司的小野田隆社长，站在本田的经历和人生轨迹照片相框前面，热心地逐一观看。

“我再一次觉得本田君是个了不起的人。他从年轻时起，就经历了变化多端的事局，终于创立起了世界的本田。一切苦劳都包容进了他的笑脸和幽默之中，他的愤怒，如同放到夜空中去的焰火似的，毋宁说甚至是美丽的……”

对于按照超精英路线走过来的小野田社长来说，如同乡土技艺似的本田的人生，他觉得光辉灿烂，太了不起了。

在本田的日本画展示处的左手，并排站着长子博俊（“无限”股份公司社长）和遗孀幸子夫人，向不知所措的与会者致意。还有河岛喜好、久米是志、川本信彦等第二、三、四代社长轮流着站在本田博俊、遗孀幸子的旁边，向客人们寒暄。

三菱汽车工业的馆丰夫会长和我打招呼说：

“本田先生这个人，与其称为天才的技师，不如说是‘人生的天才’，我真羡慕。我也曾在三菱汽车公司的事实上的创业者第二代社长久保富夫先生手下做过事，他也是位天才的技师，悠悠然地度过了一生。他们在天性爽朗的同时，在喜爱利整的性格上，有相通之处。”

所说的久保富夫，就是在战争中，设计了日本自豪的侦察机“新司

侦号”的天才技师。大约在 25 年前，在采访三菱重工的负责汽车方面的常务董事久保富夫时，有一事使我吃惊。当时的久保，与三菱重工的实力人物牧田与一郎副社长脾气不合，处于不走运的境地。那位久保给我看自己的高尔夫轻击球的记录。那是在坐标纸上，按折线图形用红线和青线画得整整齐齐的东西。

确实本田也这么整洁，有关详情另述。

三和银行的渡边滉行长，也对“答礼会”的会场上恰似一位伟人的“百岁寿辰”的气氛感到吃惊地说：

“百闻不如一见，本田先生确有独特的人格。这样的‘社葬’，不，这样的‘答礼会’，我还是第一次经验……”

即使如此，按照老习惯，还是有许多来客向着遗孀幸子夫人，恰到好处地表示了哀悼之忱。

7 “答礼会”与钓香鱼招待会

上述“答礼会”仅仅是悼念会的一小部分。在全国名气如此之大的本田的逝世，应与其身分相称，因此在本技研公司下属的主要工厂里，也召开了同样的“答礼会”。

本田逝世的消息一传开，报纸、杂志、电视等宣传媒体都大大地作了一番报道。

在电视中，一位政治学家，就本田之死，指着《纽约时报》说：“在美国，对于一个日本人之死如此重视，这还是头一次。”

不久，月刊杂志和经济杂志都相继出了《本田追悼特集》。我也给《实业之日本》杂志寄去了题为《一位可着自己性子来的技师的一生》的追悼长文。

《现代》月刊在平成三年第十期上，还发表与生前的本田有深交的十一个人的特别追悼集。

我也是这十一个人中之一。十一个人的共同见解是：

“本田决定不举行大规模的葬礼，更不要举行社葬，以免阻塞交通。他主张‘儿孙自有儿孙福’，不准儿子接班，否定同族人经营。

他 66 岁就认定今后是年轻人的时代，毫不恋战地急流勇退。并且说把公司命名本田，成了他最大的牵挂。

人们都说‘盖棺论定’，但在公私不分、利益至上主义强行通过的今天，本田却刮起了一阵清风。

让我们为这位与政治和钱财保持距离，专靠技术力量，对本行一贯到底雄飞于世界的男子汉……合掌，祈祷其冥福！”

这十一个人是：

本田博俊（长子、“无限”股份公司社长）

山崎卯一（小学时代好同学、日本焊条会长）

藤山一郎（歌手、老朋友）

河岛喜好（本田技研第一个大学生职员、后为本田技研第二代社长）

牛尾治朗（牛尾电机会长）

藤原弘达（政治评论家）

仓本昌弘（职业高尔夫球手）

中村英夫（东京大学教授）
中岛悟（下上快艇）
梶原一明（经营评论家）
川岛广守（职业棒球、橄榄球会长）

这十一个人，也是每年一度在东京下落合的本田宅邸，参加钓香鱼招待会的成员。

这个钓香鱼招待会，充分反映了本田的富有人情味的一个侧面。据我的记忆，这个别具一格的钓香鱼招待会，连续举办了 25 年。但平成三年，早早就接到了中止的通知。

“本田先生也上了年纪啦，总那么当东道主，也太累了。更为吃力的是其家属。全家总动员在两天之内接待 200 人，可太不容易了。”我和年纪一般大的川本信彦说。

“是啊，那真太累了。我也很长时间没去，去年带妻子一道去了。当时，我刚接任社长。在会场上，见他笑了。那是本田宅邸的最后一次钓香鱼了。”川本社长说道。

还不算是豪华宅邸的东京下落合的本田宅，但门厅倒是很大。穿过接待室，来客就可以穿上准备好的凉鞋，被领到庭院里去。

在铺着草坪的庭院里，到处都摆放着朴素的折叠式的桌子十五六张，恰似露天啤酒酒店一般。

围着一张圆桌，可坐六七个人。

所以，来客定员约为一百来个人。当然有迟到和早退的，人员可以超过定员的二三成。

大约有一千坪的本田宅邸，根据主人的爱好，尽可能地使之接近自然。所以，不是精心制作的幽静、古色的日本庭园，而是在围墙边儿上，并排栽种着山毛榉、柯树和枹树等大树。也混杂着白桦那可爱的身影。

本田的庭院，模拟着故乡天龙川上游山村光明村的风景。在那儿挖了一条围绕着庭院流沿的人工溪流。在这个自然的庭院里，每年 3 月，放养天龙川河口出产的幼小香鱼苗 3000 尾。天然的香鱼主食是自然生长的硅藻类，养育 3000 尾香鱼明显是不够的，于是便每天给予人工饲料。从六月末到七月才三四公分的香鱼苗，到三个月，就可以长到 20 公分。

“一开始下饵料太多，水质发生腐烂，秋天水干，清扫河道……经过苦劳，掌握了秘诀。当然了，我只是什么也不干地一旁观看。有人来亲自指导，亲自干，现在能够无误地把香鱼养大。但因为这里的天气，在成长上有差距。雨天太多的年份，长得不怎么好。”

我听到本田讲过这一类的豪言壮语。不光是放养香鱼，为了接近天龙川上游的自然乡，每年还都进行萤火虫的人工繁殖。

“在庭院里制造人工溪流，是我的最高嗜好。已经有 20 多年了，为了饲养萤火虫，无论如何也需要一种叫做黑螺的小贝类。”

经过 20 多年，这个庭院按照自然界的规律，自然会出现食物链的世界。

萤火虫的卵，会附着在叫做黑螺的小贝类上。萤火虫的幼虫，吃这种小贝来成长。另外，还有野鼠和蟾蜍寻找小昆虫赖以为生。瞄准着这种老鼠和蟾蜍，不知是从哪儿来的，甚至超过一米长的黄颌蛇，也成了

本田宅邸的住户。

所以，约为一千坪的本田家的庭院，已远远不是幽静、古雅的境地，只是成了杂木林。

在这所庭院里成长起来的香鱼，把它钓上来就地盐烤而食或做成香鱼饭卷儿的钓香鱼招待会，都是在每年的7月上旬举行的。

