

Scomparso a Tokio a 84 anni
Rovinato dalla guerra seppe creare
un vero e proprio impero dell'auto
esteso dall'Europa agli Stati Uniti

L'incredibile storia di un artigiano
perfezionista e anticonformista
che non piaceva all'aristocrazia
della grande industria nipponica

È morto Honda, un mito

È morto ieri Shojiro Honda, l'84enne fondatore del colosso automobilistico giapponese. Figlio di un fabbro, a 15 anni andò a Tokio come apprendista meccanico. Rovinato dalla guerra, fondò la «Honda Motor Co.» montando sulle biciclette motori trovati nei magazzini militari; nel 1957 la grande entrata nell'industria automobilistica. La storia di un artigiano perfezionista e anticonformista.

Ma nel 1946, la grande intuizione: nel paese ancora poverissimo la gente poteva girare soltanto in bicicletta, milioni di biciclette. Ed ecco fondata la «Honda Motor Co.», attività trasformata in bici in motociclette montando sopra piccoli motori recuperati nei magazzini militari. Da questa brillante idea da provetto artigiano (e dal sodalizio con un genio della finanza e futuro vicepresidente del gruppo, Takeo Fujisawa) inizia il decollo della Honda, che nel 1949 mette in produzione una «vera» moto, la Dream: motore due tempi, tre cavalli di potenza, un successo irresistibile in tutto il Giappone.

Nel 1960 la fabbrica di Suzuka è già il più grande stabilimento sulla faccia del pianeta. E mentre le moto targate Honda cominciano a primeggiare in tutte le competizioni sportive, già nel 1959 l'azienda getta le basi della sua internazionalizzazione, mettendo piede con un «antenna» commerciale negli Stati Uniti. In pochi anni è già il primo produttore mondiale di motociclette.

Intanto, nel 1957 Shojiro decide di un nuovo salto di qualità: le automobili per tutti, trent'anni dopo Toyota e Nissan. Il primo modello di una lunga serie è la N360. Per Honda, le sue macchine devono sempre avere qualcosa di speciale: «io ho sempre considerato i prodotti che fabbricavo come articoli di lusso». Molto presto, molto più presto di quanto facciano i concorrenti, la produzione Honda è rapidamente orientata verso i mercati esteri, che per Shojiro vanno «coltivati come giardini»: prima gli Stati Uniti, poi l'Europa. E così oggi la Honda è solo il terzo produttore giapponese, dietro gli acerri rivali di Toyota e Nissan, ma è quello più internazionalizzato e più presente fuori dall'arcipelago. Ci sono fabbriche Honda un po' in tutto il mondo, e negli Usa, dove l'azienda ha avviato la produzione nel 1982, è il quarto produttore del paese, a non molta distanza dalle «tre grandi» General Motors, Ford e Chrysler.

Nel 1973, all'età di 67 anni, Honda decide di lasciare. È il venticinquesimo anniversario dalla fondazione della società, e il Vecchio se ne va, non prima di aver pronunciato una frase che resterà famosa: «un'azienda funziona bene quando i capi se ne vanno al momento giusto, e gli azionisti si fanno vedere il meno possibile». Nominato Consigliere supremo, Shojiro Honda nei suoi ultimi anni si interesserà solo della sua imponente fami-

glia, e della fondazione che porta il suo nome. Ogni 17 novembre, il giorno del suo compleanno, viene premiato con 10 milioni di yen (100 milioni di lire) chi nel mondo si sia distinto nel campo della ricerca scientifica o tecnologica.

I nuovi dirigenti dell'azienda lo chiamano *oyaji-san*, ovvero grande padre, e ne celebrano la scomparsa con la tradizionale commozione quasi-filiale. «Non va semplicemente fondato e guidato l'azienda - dice l'attuale presidente, Nobuhiko Kawarato - ma ci ha insegnato la passione per la tecnologia e per una vita senza compromessi». Parole dietro la cui nobiltà si intravede pur sempre la rigida etichetta del carattere nazionale. Ma a Honda, un personaggio davvero particolare, magari non sarebbero piaciute. Come ricorda Takeo Fujisawa, il collaboratore mago della finanza, Honda viveva

davvero di tecnologia ed era animato da una passione di protagonismo - decisamente teatrale - in fabbrica addestrava i giovani con quello che definiva «metodo fulmineo», spesso indossava abiti di colori sgargianti, e sosteneva che se inventori e artisti «non hanno il coraggio di essere anticonformisti, non possono aspettarsi di fare un buon lavoro». E girando per l'azienda, preferiva che i dipendenti gli stringessero la mano, al posto dei tradizionali inchini.

La Honda, oggi, ha perduto molte delle caratteristiche che aveva ai tempi eroici. Al rutilante fondatore sono succeduti grigi burocrati, che come si sa, in Giappone sono più supervisor che veri e propri capi d'industria. Nel 1989, a sorpresa, è stato sostituito l'intero vertice aziendale, dal presidente Tadashi Kume in giù.

Kume aveva guidato il trionfale sbarco negli Stati Uniti, giungendo quasi a insidiare la terza piazza nelle vendite della Chrysler di Lee Iacocca, e sempre a questo vertice si deve l'apertura degli stabilimenti britannici di Loughborough e Swindon, primo passo per la conquista del «difficile» mercato europeo. Eppure, proprio nel 1989 i conti della Honda hanno cominciato a scricchiolare. Calanti gli utili netti (pur se sem-

pre mostruosi), in crescita le spese di marketing e gli oneri finanziari.

A Nobuhiko Kawarato, ingegnere di 54 anni formatosi nei box della sezione Formula Uno dell'azienda, il compito di raddrizzare le cose. Qual sono le ragioni delle difficoltà (pur sempre relative) della Honda, difficoltà maggiori di quelle che incontrano Nissan e Toyota? Il problema di Honda, se vogliamo, è proprio quello del-

la sua più accentuata internazionalizzazione. Vende di più negli Stati Uniti, ma il mercato dell'auto americano è in crisi; per vendere, servono costose iniziative promozionali. E anche il mercato giapponese comincia pian piano a calare. Kawarato parla di «ritorno allo spirito di frontiera» tipico della Honda. Ma lo scenario, negli anni '90, è molto diverso da quello con cui dovette fare i conti Shojiro Honda.



Shojiro Honda con il pilota di F1 Ayrton Senna due volte campione del mondo con motori giapponesi

ROBERTO GIOVANNINI

ROMA. Shojiro Honda, artigiano perfezionista, fondatore di un'industria, ma soprattutto un anticonformista che ha sempre giocato al di fuori delle regole dell'establishment. A 84 anni, per un tumore al fegato, è morto ieri in un ospedale di Tokio il figlio di un povero maniscalco di un borgo al centro dell'isola di Honshu, un uomo che dopo aver ricostruito dalle macerie della guerra la sua azienda seppe trasformarla in un colosso dell'industria automobilistica mondiale.

Alle grandi aristocrazie dell'industria giapponese, le grandi *zaibatsu*, una figura «anomala» come quella di Shojiro Honda non è mai piaciuta. Mentre aziende come la Toyota, la Nissan e la Mitsubishi già dettavano legge nel paese, tra l'altro appoggiando la dittatura militarista instauratasi negli anni '30 che precipitò l'arcipelago nella catastrofica seconda guerra mondiale, Honda abbandonava il villaggio natale per recarsi a Tokio come apprendista meccanico. Nel

1923, a 17 anni, realizzò la sua prima auto sportiva. Installando un vecchio motore d'aviazione su una vettura in disuso. Nel 1928 decise di tornare a Tenryu, il paese natale nella prefettura di Shizuoka, aprendo un garage e sfornando un'invenzione dopo un'altra, oltre a dare spazio a una passione già vivissima, quelle per le auto da corsa. Nel 1936 partecipò su una macchina auto-prodotta a una sorta di Mille Miglia per le strade del Giappone, stabilendo un record di velocità ma quasi ammazzandosi in un gravissimo incidente. Ripresosi, Honda fondò le «Industrie Pesanti Tokai Seiki», dove si producevano anelli per pistoni. Nel frattempo seguiva molto sguattatamente corsi di meccanica. A chi lo ammoniva che non avrebbe mai preso un diploma, lui replicò: «diploma? Non garantisce certo che uno sappia vivere».

Intanto, la tempesta della guerra sconvolse il Giappone, e tutta l'industria venne milita-

Oggi il miracolo nipponico è organizzazione e gioco di squadra La forza della grigia burocrazia dietro l'industria «Made in Japan»

DALLA NOSTRA REDAZIONE

MICHELE COSTA

TORINO. Il molto rispettabile signor Honda, testé defunto alla ragguardevole età di 84 anni, era solo uno dei «miti» del moderno Giappone industriale. Altrettanto «mitico» è per esempio il felicemente vivente signor Shojiro Toyota, che ancor fresco di studi nell'immediato dopoguerra andò a Detroit a studiare le grandi case automobilistiche americane, ne individuò tutti i difetti e, tornato in patria, rivoluzionò il modo di fare le auto, fondando la Toyota, oggi seconda industria al mondo del settore.

Poco però si capirebbe del «miracolo economico» giapponese se ci si soffermasse su queste figure leggendarie. Anche perché i capitani d'industria da prendere in considera-

zione sarebbero troppi. Basti dire che solo nel comparto automobilistico (per non parlare di elettronica, informatica ed altri campi) sono ben nove le case del Sol levante che muovono all'assalto dei mercati europei e degli altri continenti: oltre a Toyota ed Honda, ci sono Nissan, Mitsubishi, Daihatsu, Mazda, Isuzu, Subaru e Suzuki. Insieme queste industrie realizzano una produzione annua di quasi 10 milioni di autovetture (cinque volte la produzione italiana in un paese di poco più grande) e ne esportano 6 milioni, delle quali 1,1 milioni nella Cee, mentre le auto europee vendute in Giappone sono appena 180.000.

Ma c'è un altro motivo per cui non si devono limitare i

capitani d'industria nipponici. Nella società giapponese le costume vuole che i «top managers» lavorino poco. Questa regola viene rigorosamente rispettata in un paese dove la modernità convive col più rigido ossequio alla tradizione. Perciò i molto onorevoli signori Honda, Toyota e colleghi si limitano a svolgere compiti di supervisione. Nelle loro aziende tutte le scelte più impegnative e di maggior responsabilità, siano esse strategiche, tecniche, commerciali, vengono fatte da dirigenti intermedi, che spesso sono giovani di 30-35 anni. Compito del capitano d'industria è solo quello di controllare i risultati ottenuti dai subalterni. Ovviamente le aziende devono avere quadri intermedi di primissima qualità, ed a ciò provvede il sistema

scolastico giapponese, che è in grado di sfornare 250.000 laureati all'anno (contro i 75.000 dell'Italia) e conta di arrivare presto a 600.000.

Questo decentramento di responsabilità nelle aziende però non funzionerebbe se non si combinasse con un'altra caratteristica del sistema giapponese: la straordinaria efficienza della pubblica amministrazione, a cominciare dal famoso Miti, il ministero del commercio internazionale. Quotidianamente i dirigenti intermedi delle industrie ed i funzionari del ministero si riuniscono per decidere cosa produrre, cosa esportare e dove esportare. E spesso sono i funzionari governativi (selezionati tra i migliori laureati) ad imporre le loro scelte.

Ecco la spiegazione del fat-

to, sconvolgente per noi europei, che le nove case automobilistiche giapponesi, lungi dal farsi una concorrenza fratricida, si muovono come una «squadra» compatta e sinergica, con una strategia unica, i giapponesi, insomma, non credono affatto nel mito del mercato, della libera concorrenza, della libera pianificazione centralizzata e strettamente coordinata tra governo ed imprese.

I risultati si vedono. Su mercati europei, dove la quota delle auto giapponesi è passata in una quindicina di anni dal 4 al 12 per cento. Su terreno politico, come nella recente trattativa sull'import di auto «gialle», dove governo ed imprese giapponesi si sono presentati compatti di fronte agli europei, di visti soprattutto sulla questione

dei «transplants», le industrie nipponiche trapiantate in Europa. La Gran Bretagna, che ha sfasciato la propria industria dell'auto con la politica liberistica della signora Thatcher, pensa ora di ricostruirne una favorendo l'insediamento dei giapponesi, senza riflettere sul fatto che avrà solo industrie cacciatrici, di semplice montaggio di auto progettate e preparate altrove. L'accordo raggiunto recepisce semplicemente le previsioni produttive dei giapponesi nel loro «transplants» europei. È ambiguo su cosa accadrà se produrranno di più. E non parla dei «transplants» nipponici negli Usa, Canada e Messico, la cui produzione salirà il prossimo anno a 2,7 milioni di auto, che non tutte saranno vendute in Nord America.

LODOVICO BASALU

Se non fossi nato in Giappone, avrei voluto essere italiano». Shojiro Honda usava ribadire spesso questo suo palese desiderio. Tutto ciò che appartiene alla nostra nazione lo affascinava, lo coinvolgeva. Ma niente riusciva ad attirarlo come la Ferrari, quella Ferrari che negli ultimi anni ha dovuto subire il predominio tecnologico dei suoi motori in Formula 1. Le «rosse» erano un mito per Honda, per tutti i suoi dipendenti, che ogni qualvolta si recano in Italia, non mancano occasione per acquistare addirittura dei rari modelli delle più prestigiose granturismo costruite in quel di Maranello. Eppure la storia di quest'uomo è molto diversa da quella di Enzo Ferrari. Se il costruttore di

Maranello iniziò già nel 1929 la propria attività come direttore sportivo della Alfa-Romeo, Shojiro Honda si affacciò al panorama industriale del suo paese solo vent'anni più tardi, cominciando a fabbricare biciclette. «Non ho mai chiesto un favore a nessuno, né ho mai goduto della benché minima raccomandazione-usuvsu ripetere. Questa sua tenacia, questo suo orgoglio, lo isolarono dalla associazione degli imprenditori del suo paese, che lo consideravano irriverente e presuntuoso.

Come presuntuosi possono apparire i suoi innumerevoli successi in campo motociclistico, un settore fatto proprio commercialmente parlando, sin dalla fine degli anni 50 san-

ta, quando sul mercato apparvero quelle Honda 750 Four che decretarono il colosso dell'industria italiana. Un timido approccio in Formula 1 la Honda l'aveva comunque già compiuto. Proprio dalla Ferrari aveva ereditato un pilota, quel John Surtees, indotto su una «rossa» nel 1964. L'inglese non combinò granché, con quelle monoposto tutte bianche, che però si erano subito distinte per l'enorme potenza del loro propulsore a 12 cilindri. Un incidente che costò la vita al francese Jo Schlesser, finito in fiamme con una Honda sperimentale, tutta costruita in magnesio, decretò la sospensione del programma. Il resto è storia recente. Nel 1983 la Honda si riaffacciò nella massima formula, per diventare poi fornitrice di grosse squadre come Williams e McLaren. Dal 1986 è imbattuta nel mondiale costruttori, mentre il titolo piloti è stato un fatto privato dei suoi piloti, da Piquet, a Prost, a Senna. Proprio con il brasiliano ci fu un incontro, toccante, dopo il suo ultimo titolo conquistato nel 1990. Le lacrime si sprecarono da parte di Shojiro Honda, gli attestati di stima anche.

Ma l'ultima provocante sfida a Maranello, l'indomabile nipponico l'ha portata pochi mesi quando ha presentato la «Nsx», una granturismo di alto livello, diretta concorrente sul mercato delle macchine modenesi. E per di più rossa! «Eppure è mio sommo desiderio mettere la nostra tecnologia a disposizione di chiunque-soleva dire-Persino della Ferrari, se volesse». Presunzione? Estrema disponibilità? Forse è meglio trarre la risposta da un dato di fatto, come lo 60 vittorie in Formula 1 negli ultimi 130 gran premi disputati. Un record difficilmente eguagliabile.

«Se potessi, rinascerei a Maranello» Ma ora sono i suoi motori a vincere Sulle piste impera la «Ferrari dagli occhi a mandorla»

I miti non sono facili da costruire. Un'impresa che è riuscita a pochi nel settore delle due e delle quattro ruote a motore. L'esempio indiscusso resta quello di Enzo Ferrari. Il «Drake» morì tre anni fa, nel bel mezzo di un caldo ferragosto. Ieri se ne è andato un uomo che non è azzardato paragonare al costruttore di Maranello. Specie dopo quello che stanno facendo i suoi bolidi sulle piste di tutto il mondo.

Arriva con clamore in Parlamento il caso-Hashimoto Scandali finanziari a Tokio Ora il ministro rischia il posto

Il caso dei due clamorosi scandali che hanno coinvolto in Giappone tutte le grandi istituzioni finanziarie di Borsa e una delle maggiori banche è esploso anche al Parlamento di Tokio. Sotto accusa il ministro delle Finanze Ryutaro Hashimoto, il cui segretario si è dovuto dimettere. Le opposizioni vogliono la sua testa, e la corsa alla carica di primo ministro appare ora decisamente compromessa.

mento di conti interno al Partito Liberaldemocratico al potere da sempre. Il ministro delle Finanze, intenzionato a concorre contro Kaifu per la carica di primo ministro in vista delle elezioni di ottobre, ormai vede la sua postrona sempre più traballare. Lui, da parte sua, ha dichiarato di avere l'impressione di essere seduto su un letto di chiodi; ha presentato per la seconda volta le sue «pubbliche scuse» all'opinione pubblica, ma non vuole ancora dimettersi, anche se per la grande stampa di Tokio ha le ore contate.

Ma il doppio scandalo comincia ormai a intaccare anche la leadership del premier Kaifu, che sta cercando di dislocare la propria posizione da quella del ministro. Il punto più delicato, fatto emergere durante l'udienza dall'affare dei rimborsi illeciti ai grandi clienti della Borsa, è lo strettissimo rapporto tra finanza, industria e politica. Mentre i piccoli risparmiatori e i fondi pensione si sono dovuti accollare interamente le loro perdite accumulate nel disastroso anno azionario 1990, gli investitori «eccellenti» hanno intascato denari. Una pratica evidentemente odiosa e discriminatoria che non è vietata dalla legge, ma da circolari ammini-

strative emanate a suo tempo dal ministero. Comunque, Hashimoto era al corrente, e non ha fatto nulla.

Apprendo la seduta della Dieta, Kaifu ha detto che è in preparazione una legge mirata a proibire i conti discrezionali e la pratica dei rimborsi, ma ha fatto marcia indietro sulla proposta di affidare a un organismo autorevole e indipendente (si è parlato della Security Exchange Commission statunitense, l'organismo che controlla la Borsa e società negli Usa) un'indagine sul mercato finanziario nipponico, come chiede l'opposizione. Se gli americani mettersero il naso nel mondo della finanza giapponese, sarebbero guai grossi. Meglio continuare così, con la tradizionale pratica dell'*amakudari* (la «discesa dal paradiso»), cioè il passaggio dei funzionari ministeriali in pensione all'interno delle grandi aziende. Intanto, alla Nomura - la più grande commissionaria di Borsa del paese e del mondo, investita in pieno dall'*affaire* fiscale - il nuovo presidente Yukio Aida ha ripristinato il vecchio motto della compagnia, che recita così: «un fiume di acqua pulita scorre attraverso Nomura». Basterà a pulire le tracce dello scandalo? □ R.G.

Appello a Cossiga per bloccare il nuovo decreto Legge sul rumore in fabbrica La Cee peggiora, l'Italia si adegua

Appello al presidente della Repubblica perché non controfirmi il decreto che il governo ha emesso il due agosto sulla protezione dai rischi di rumore nei luoghi di lavoro. Il governo, infatti, ha recepito alcune direttive della Cee peggiorative rispetto alla nostra legislazione e ancor più alle proposte di modifica già raccomandate dalle commissioni parlamentari

MIRELLA ACCONCIAMESSA

ROMA. Sul tavolo di Cossiga è stata recapitata, via fax, una lettera urgente. È la richiesta-appello al presidente della Repubblica perché non controfirmi, e anzi rinvii al governo il decreto governativo del 2 agosto sulla protezione dei lavoratori dai rischi di rumore, piombo e amianto.

Sotto accusa è il rumore. Il governo, infatti, nel recepire alcune direttive Cee, non ha tenuto in alcun conto i pareri espressi dalle commissioni parlamentari e le loro proposte di modifica migliorativa e ha inserito norme illegittime, costituzionali e che fanno retrocedere di 40 anni la tutela della salute sui luoghi di lavoro.

Che cosa è successo in particolare? In parole semplici questo. Una direttiva Cee stabi-

lisce in oltre 90 decibel, cioè un rumore pari a quello di un martello pneumatico a 7-8 metri di distanza per otto ore giornaliere, il limite consentito di fraustono in fabbrica. Ma la legislazione italiana, che pure non fissa un tetto per il rumore, ha varato una serie di norme in base alle quali il limite è sicuramente più basso. La legislazione italiana ha dettato, in pratica, alcune regole che stabiliscono l'uso di accorgimenti, come l'utilizzo di pannelli fonoassorbenti, di cuffie, oppure una maggiore distanza tra una macchina e l'altra, che permettono di diminuire la rumorosità e quindi il danno alla salute dei lavoratori. Un esempio valga per tutti: se una biglia di metallo cade su un pavimento di marmo provoca un

certo rumore, se cade su un pavimento coperto da una moquette di lana il rumore è decisamente attutito. Ora è chiaro che nelle fabbriche non ci sono moquette, ma esistono per fortuna materiali che diminuiscono i rumori e rendono possibile lavorare senza riportare eccessivi danni alla salute. Torniamo alla lettera a Cossiga, un vero e proprio Sos per rinviare al governo il decreto firmato il 2 agosto e che attiene alla salute dei lavoratori, inviata dalle associazioni sindacali che svolgono la loro azione in difesa dell'ambiente. Ambiente e Europa. Snop e l'Istituto ambiente Europa fanno presente a Cossiga che il decreto, oltre ad essere costituzionalmente illegittimo, introduce norme contrarie alla salute dei lavoratori. In particolare nel decreto governativo, ora alla firma del presidente della Repubblica sono state inserite alcune norme, peggiorative delle leggi attuali, in base alle quali non solo è ammissibile una lavorazione oltre i 90 decibel (è come se si fosse sottoposti per due ore continue al rombo di un aereo a reazione), ma subordina la salute degli addetti ai costi economi-

ci del risanamento dei luoghi di lavoro. Infatti chiunque può dichiarare di non risanare sostenendo che «non regge» ai costi oppure può appallare lavorazioni nocive ad aziende più piccole. Altra norma che il decreto introduce è la possibilità per gli imprenditori di scegliere, per i controlli, anche inediti, da loro stipendiati, dunque, dicono le associazioni sindacali, più «disponibili» e fuori dal controllo delle autorità del Servizio sanitario nazionale.

Nella lettera-appello a Cossiga, firmata da Renzo Pavanolo, segretario generale dell'Associazione Ambiente e Lavoro, si sottolinea che il governo ha tempo fino al 19 agosto per recepire le direttive Cee e può, quindi, apportare le limitate, ma determinanti, modifiche richieste in tempo utile e senza il decadimento della delega». Ambiente e Lavoro si dice convinto dell'interessamento di Cossiga che impedirà l'introduzione, in forma surrettizia, di norme illegittime e contrarie ad una corretta tutela della vita e della salute dei lavoratori, evitando così un successivo ed inevitabile ricorso alla Corte Costituzionale.

Auto gialla Accordi «segreti» della Cee?

ROMA. Secondo stime del governo britannico, le auto giapponesi prodotte nei cosiddetti *transplants* nei paesi della Cee saranno circa due milioni l'anno entro la fine del 1999. Lo scrive il quotidiano economico Financial Times che afferma di essere entrato in possesso di una copia dell'accordo sull'import di auto siglato la settimana scorsa fra la Cee e il Giappone.

La cifra fornita dal giornale è molto superiore al tetto 1,2 milioni l'anno di auto gialle presunto dall'accordo di Lussemburgo. Il giornale ha affermato invece che l'accordo non prevede un limite al ritmo con cui i giapponesi possono aumentare la capacità produttiva dei *transplants* nella Cee. Ne ci saranno limiti, secondo il Financial Times, alla circolazione nella Cee di veicoli prodotti nei *transplants*.

Il periodo di transizione terminerà secondo l'accordo il 31 dicembre 1999. Durante questi anni il Giappone controterà le sue esportazioni di auto nella Cee e in cinque mercati protetti da quote.