

引进这部长篇传记，是为了让每个中国人认真思考

盛田昭夫 日本制造精神 是这样创造的

中国产品超越日本产品需要的
不是工业设计而是制造者对产品
无限的爱

[日] 江波户哲夫 著

马英萍 译



盛田昭夫学校

东方出版社

盛田昭夫

日本制造精神

是这样创造的

盛田昭夫创造了日本的几个第一

1950年，制造出了日本第一代磁带录音机和磁带

1954年，利用美国元件制造了日本第一台半导体收音机

1955年，生产出了第一台全部由日本自制的半导体收音机

1960年，索尼公司生产出世界第一台半导体电视机

1965年，生产了第一台家庭录像机

1970年，索尼公司成为日本第一家在纽约股票交易所上市的公司

1972年，又成为日本第一家在美国建厂的公司

20世纪80年代，索尼公司开始出售Walkman随身听微型收录机

从此，“日本制造”便成为高品质电器的代名词

ISBN 978-7-5060-3752-5



9 787506 037525 >

上架建议 商业传记

定价：21.00元

盛田昭夫

日本制造精神 是这样创造的

[日] 江波户哲夫 著
马英萍 译



東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

盛田昭夫 (下) / (日) 江波户哲夫 著; 马英萍 译. —北京: 东方出版社, 2009
ISBN 978-7-5060-3752-5

I. 盛… II. ①江… ②马… III. 盛田昭夫 (1921 ~ 1999) —传记
IV. K833.135.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 233200 号

Shosetsu Moritaakio Gakko

By Tetsuo Ebato

Copyright © 2005 by Tetsuo Ebato

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by Oriental Press. All rights reserved

Original Japanese language edition published by PRESIDENT INC. Simplified
Chinese translation rights arranged with PRESIDENT INC. through Beijing Hanhe
Culture Communication Co., Ltd.

本书中文版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2008-3898 号

盛田昭夫 (下)

作 者: [日] 江波户哲夫

译 者: 马英萍

责任编辑: 姬 利 陈雪冰

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 6.375

字 数: 108 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3752-5

定 价: 21.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

目录

第十四章 妹夫与长子（1961 ~ 1982） 001

无论你出于什么原因和索尼结下缘分，我想让所有和索尼相关的人因此而变得比以前更幸福。公司职员因为在索尼工作而幸福，购买索尼产品的人因生活变得丰富而幸福，销售索尼产品的人因获取利润而幸福。

1. 特别的岩间 001
2. 美企的诱惑 008
3. 信念不移 011
4. 人事变动 013
5. 左膀右臂 014
6. 长子的婚事 016
7. 称霸天下 020
8. 各就各位 021
9. 索尼的损失 023

第十五章 经营改革（1976 ~ 1984） 029

盛田从岩间去世的悲痛中振作起来，和新社长大贺等干部一起开始摸索索尼的项目体制重建。学习了企业策划、并试图将成果引入总部经营管理的岩城，接受了盛田和大贺的命令，从各个角度对机构改革进行了构思。

1. 索尼奥委会 029
2. 国际化战略 034

001

- 039 3. 涉足金融界
- 041 4. 严酷的逆境
- 044 5. 索尼机构改革
- 047 6. 公布领导方针
- 054 7. 股东总会
- 063 8. 特殊股东的质疑

071 第十六章 日本的权威、世界的权威

(1976 ~ 1986)

以前，占日本经济中心地位的是掌管着重、厚、长、大工业的财政界人士。而现在，他们也不能忽视战后日本新兴企业的梟雄——索尼的盛田昭夫为日本经济所做的诸多业绩。索尼正逐步成为日本的权威、世界的权威！

- 071 1. 美国的公关
- 075 2. 反倾销成功
- 078 3. 废除累计纳税
- 084 4. 日美贸易摩擦
- 090 5. 力求缓和摩擦
- 094 6. 日美半导体协议

101 第十七章 新领域 (1983 ~ 1989)

在美国，电影公司占有很奇怪的地位。它并非事业，却是美国人梦想的光辉“顶点”。甚至有一些白手起家飞黄腾达的男士，选择和好莱坞女明星结婚，为自己的成功画龙点睛。盛田在收购好莱坞电影公司这件事上表现出超乎寻常的热情。

- 101 1. 关注新媒体

- 2. 新媒体的权威 107
- 3. “第二电电”成立 109
- 4. 收购“CBS 唱片” 114
- 5. 重返索尼 115
- 6. 进军好莱坞 118
- 7. 收购哥伦比亚股份 125

第十八章 财界总理（1991～1993） 129

远隔万里的索尼 UK，也听说了盛田将稳坐经团连会长之位的预测，同时也听说盛田直接出席拜谒女王的典礼一事。成功的典礼迎来了整个部署的高潮，盛田的微笑中带着这种自信。

- 1. 日本异质论 129
- 2. 胸襟开阔 135
- 3. 物美价廉无罪 137
- 4. “盛田论文” 139
- 5. 小阳伞的插曲 143
- 6. 泡沫经济崩溃 146
- 7. 盛田夫妇出访美国 147
- 8. 拜谒女王的典礼 154

第十九章 悠然日落（1993～1999） 157

同样的情景每天都在重复。尽管生命表显示死亡，但盛田的心脏还在不停地跳动。这就是盛田，正如他的行动总是超乎常理一样，他的生命力也同样不寻常。

- 1. 巨人病倒 157
- 2. 脱离危险期 163

168 3. 轮椅上的老人

171 4. 宁静的康复生活

178 5. 永远的盛田昭夫

185 后记一 联合葬礼(1999年11月)

197 后记二

第十四章

妹夫与长子（1961 ~ 1982）

1. 特别的岩间

“少说话。”

刚刚进入公司的川田史子被自己的上司——常务董事半导体部部长岩间和夫这样训导，老老实实地点了点头。平时很少说话的岩间继续说道：

“我有时会把一些人叫来训斥，被训的人也许会没面子，所以那时候你要装作若无其事地离开。”

川田见岩间十分细心地体谅下属，对常务秘书这一重任的紧张感缓和了一些。

“岩间先生在吗？”

一个月以后的一天，坐在部长室一角的秘书座位上的川田拿起电话，话筒里传出一位男子有力的声音。

“对不起，请问您是哪位？”

“不记得我的声音可不好办啊。”

“实在对不起……”

“MO、RI、TA”

虽然对方这样回答，可川田仍没有意识到 MORITA 不是森田而是盛田。不过她想应该向岩间传达，所以马上对里面办公桌前的岩间说道：

“一位叫做 MORITA 的先生打来电话。”

“MORITA?”

岩间带着惊讶的神情接过话筒。

“喂!”

岩间的表情很快缓和了下来，然后用尊敬的语气开始对话。此刻川田“啊”地小声惊呼了一下，脸上甚至冒出汗来。对方就是大名鼎鼎的盛田副社长。

不一会儿，岩间挂断电话。川田想一定会受到批评，可是岩间什么也没说就回到座位上去。

过了一会儿，一位男士一阵风似的出现了，是盛田。盛田一看见川田就笑着说：

“刚才是你吧？岩间先生在吗？”

“是。”

川田刚从座位上站起，盛田已经朝办公桌前的岩间搭话了。

川田史子 1961 年从成城大学毕业后来到了索尼。当时，在聘用女大学生的少数企业中，川田听说过索尼的隧道二极管很受欢迎，她想也许自己能进入需要使用英语的海外部工作，所以应聘并被索尼录用。

同期录用的女性有 8 名，可谁都没有去海外部，2 名做了技术人员、1 名在研究所做图书管理员，其余的 5 名都做了董事或部长的秘书。

这时的董事室设在总部 6 楼，岩间的部长室在 4 楼半导体部。透过办公室的玻璃可以看到半导体部销售科和会计科的情况。

岩间由常务升任为专务（1966 年），由 SONAM 社长（1971 年）到副社长（1973 年），再到社长（1976 年），一路青云直上。除驻美担任 SONAM 社长时期以外，川田一直做他的秘书。川田对身边的井深大、盛田、岩间、大贺等创建索尼的巨人们进行了观察，发现他们的个性都很突出。

比如房间的电话响时，如果秘书不在，盛田或大贺会马上自己接起电话处理事情。而岩间自己不接电话，他会等川田回来时告诉她：“刚才电话响了。”

岩间将所有的电话接听都交给秘书，将职责范围划分得很清楚。川田觉得这一点很可贵，决不会因为处理了自己不清楚的事情而造成失误。而盛田和大贺只要房间里的电话一响，他们一定会接听。

盛田总是开朗充满活力并富有机智。后面会讲到，有一次秘书们聚集起来给盛田送花为他庆祝生日。盛田收到鲜花后十分高兴，然后就去国外出差了。他在国外给秘书们寄来感谢的明信片。可是阴差阳错，明信片上漏掉了几名秘书的名字。川田也是其中之一。看了明信片后，川田想到了个好主意。她把明信片贴在硬纸板上，在旁边画了一颗破裂的心，写着“再也不一起玩了！”然后把这个东西拿到会长室。因为同事们经常有机会和盛田一起打网球、滑雪。于是，盛田在纸板上画了幅自己将破裂的心修好的插图，写道：“伤好了，再一块儿玩儿吧！”又返还给了川田。

比如房间里的表慢了。

盛田一定会发现，然后对秘书说：“这表慢了吧。”立刻自己动手调整。而岩间即使发现了也不做声。大贺也是一发现就马上动手修好，然后才告诉秘书。

比如上班时和部下打招呼。

井深对秘书说：“嗨，早上好！”走进房间时已经脱掉外套交给秘书。

而盛田来到公司对身边的人招呼：“来了，来了。”然后马上工作。他在上班路上把当天要做的事录到录音带中，一到公司就交给秘书说：“这个，拜托了！”然后马上出席会议，忙得不可开交。

而秘书向大贺问候：“早上好！”他也不回答，只是和秘书对视一眼，回以居高临下的笑容。

岩间听到身边的人问候：“早上好！”只是微微点一下头，然后慢慢走到自己的办公桌前，喝完茶看完报才开始工作。他如果越过这样的程序就很难全身心投入工作。川田看到岩间已经进入工作状态了，才安排部下的预约。

岩间特别不爱说话。偶尔开口说话，声音也不清楚，很难听得懂。其他秘书在接受岩间的指令时，甚至问川田：“他这样说，……他在说什么？”请川田做翻译。

部长科长会上发言时，盛田和大贺都滔滔不绝。而岩间一边想着措辞一边慢条斯理地讲话，连川田都边听边替他紧张：“好好把话讲完啊。”

岩间 1919 年生于名古屋市白壁町，和盛田家只间隔着一户人家，相互是邻居。他是九个兄弟姐妹中的第八个孩子。

“要是现在我肯定就不会出生了，多亏那个时候不懂避孕，才有了我。”

岩间曾经这样说，让年轻的川田听了有些尴尬。

岩间在中学二年级的时候失去了父亲，第二年母亲也去世了。但岩间家仍然是大地主，所以父母双亡后，兄弟姐妹们仍然能每人带着一位奶妈过着宽裕的生活。岩间从小就对奶妈们说别人坏话感到厌烦，他学习优秀，升入八高，之后又考上了东大。岩间的哥哥们也都考取了东大或一桥这样的国立大学。

包括比岩间小两岁的昭夫在内，盛田家的孩子和岩间兄弟们经

常互相来往，一块儿玩耍。打网球、骑自行车……两个人彼此以“阿昭”和“和夫”称呼。

昭夫的父亲，第十四代久左卫门和妻子阿收对双亲过早离世的岩间兄弟抱有怜悯，对他们视如己出，夏天全家去海水浴时也带上他们。孩子们之间是不折不扣的真诚交往。

岩间考入东大后不久，他们家离开了白壁町，移居到东京品川区的荏原。因为其他兄弟都独立了，所以家里只剩下岩间和奶妈。昭夫有时来东京找岩间，由岩间做向导在东京游玩。

岩间在校时，也就是战争中，盛田的妹妹菊子和岩间之间的婚事有了眉目。两个人并不是因为青梅竹马而坠入了爱河，是因为身边的人认为他们两小无猜正好般配，所以撮合他们结婚。特别是盛田很积极。由于盛田家的男孩子都被赶上了战场，为了继承家业，盛田促进了这桩婚事。

岩间和菊子很久不见，这次因为相亲再会，婚事就这样定下了。

在他们结婚前，战争结束。盛田家的男孩子都平安回到家中，而岩间到东大地震研究所就职，一个人守在浅间山的观测站。不过婚事并没有取消。

之后，正如上册第一章交代过的，盛田和井深戏剧性地再会，创建了东通工。

在新公司创建之际，盛田想尽量招揽一些有能力的人才加入。于是，他看中了岩间，井深也很赞成。

盛田找到岩间，劝说道：

“和夫，你来东通工吧，尽情地大干一场！”

盛田闪烁着双眼讲述着创建公司的梦想，可是岩间并没有马上答复。

他很犹豫。日本战败还不到一年，到处残垣断壁。振兴这个国家确实是年轻人的责任，但是否应该为此而进入前途未卜的街道

工厂？

“在地震研究所做基础研究不也是很有必要的吗？”

岩间犹豫到最后，千里迢迢地跑到长兄工作的九州，征求了相当于家父的长兄的意见。听完岩间长长的叙述，长兄慢慢说道：

“和夫你的心里已经有答案了吧。”

两个人相互看了看，然后会心地一笑。

岩间回去后马上回答盛田：

“一起干吧。”

“真的？”

两个人的手紧紧地握在一起。

东京通信工业成立于1946年5月7日。

20天后的5月26日，岩间和菊子的结婚典礼在名古屋的老字号旅馆——八胜馆举行。期待岩间加入公司的井深，代表东通工出席了婚宴。

6天后的6月1日，岩间在“以前是东大的研究人员，英语流利，对答如流”的介绍词和欢迎声中进入了东通工。

昭和在当时还是东京工业大学学生的盛田正明，都曾在岩间荏原的家中住过。包括井深在内的东通工工作人员经常去他那里，他们通常谈笑风生直到深夜。

因此，菊子根本没有体会到甜蜜的新婚生活，她听着丈夫和同事们高谈阔论，吃惊地想：

“这些人头脑中只有工作啊。”

之后，昭夫搬到了代田（世田谷区），后来又搬到青叶台（目黑区）。岩间也搬到了田园调布（大田区），后来又搬到碑文谷（目黑区）。

井深大和盛田昭夫，两位日本历史上罕见的天才偶然相遇，他们携起手来共同创建了公司，因此索尼得以发展成为跨国大企业。

两个人很自然地划分了大致职责，井深主管技术开发，盛田负责管理。可是井深对技术开发的兴趣主要集中在独创性思维上，很多时候到了真正产品化开发的阶段，他就突然失去了兴趣。

尽管这样，井深自己经常说：

“对于某种产品成功作出的贡献，如果用比重衡量的话，发明的比重仅为1，开发为10，产品化才是100。”

作为10的部分的主要负责人是岩间。也可以说，他担当着将井深的想法转换为发明的任务。

1954年开发半导体时，岩间只身一人来到西屋电气公司，每天拼命学习，整理出大量报告寄回东京。在东京候命的留守部队依照报告制作出了半导体，可见报告内容之精确和丰富。这些报告被称为“岩间笔录”，成为后来索尼人员海外出差时的榜样。

“岩间先生”，很多场合盛田这样称呼进入公司后的岩间，而岩间称呼盛田为“盛田先生”或以职位称呼，绝没有因为他比自己小两岁而表现出不恭。

而井深和盛田十分完美，无论在任何地方对任何人，他们都直率地表现出自己强烈的个性，这令人既敬畏又爱戴。

相反，岩间比较稳重，很少说话，一开始就争取与人和谐相处。可是领导开发时，他总是要求部下拿出不折不扣的成果，所以比起无懈可击的井深，不少技术人员对岩间抱有畏惧感。

1968年，SONAM的第一位美国人社长阿奈斯特·B·舒伯慈巴克在游泳时意外身亡，当时任索尼副社长的盛田紧急兼任了SONAM社长。可是兼任毕竟不是长久之计。

有一天，盛田和岩间交谈时，盛田说道：

“我找不到SONAM社长的合适候选人，正为难呢。”

“我怎么样？”

“岩间，井深先生不肯放你走吧？”

“我去和他谈。”

1971 年 6 月，岩间担任 SONAM 社长，带着妻子菊子和两个女儿一起常驻美国。身为早稻田大学学生的长子和长期以来一直照顾岩间的奶妈留在了东京。川田史子给了他们多方面的照顾。

岩间每月都要为出席董事会回国一次，前后在日本待上一周。像他一样，索尼的领导们没有固定的落脚点，都活跃于世界各地。

2. 美企的诱惑

岩间到 SONAM 赴任时，上册第四章提到过的郡山史郎也在那里。

年轻的郡山由于抑郁症从瑞士的 SOSA 回国后不久康复，岩间上任前 7 年的 1964 年，他带着妻子到 SONAM 就职。郡山以要在 SONAM 反败为胜的心情高兴地接受了任命。

郡山在 SONAM 主要负责销售家用录像机“CV-2000”。这是开式的大型录像机，所以不能满足一般消费者的需求，郡山大伤脑筋。

盛田也经常来 SONAM，指挥录像机销售。郡山眼中的盛田工作起来近乎疯狂。

盛田自己率先出席产品发布会，并机智地回答记者们的提问。

“有了这个，无论什么时候都可以看到自己喜欢的电视节目。用不着再在工作时跑回家。”

盛田一刻也不休息，今天华盛顿，明天洛杉矶，四处奔走着。他甚至去福特和可口可乐等大公司推销过，也访问过小零售店和个人家庭。

无论走到哪里，他都反复强调：“有了这个，什么时候都可以看自己喜欢的电视节目。”盛田知道反复强调简单而有具体意义的信息才能够打动别人，并彻底贯彻着这一信条。

空闲的时候，盛田拍着郡山的肩膀说道：

“郡山君，你肩负着我们公司的将来啊，加油吧！”

年轻的郡山受到鼓舞，身处异国的紧张心情也缓解了。

但他仍继续着“CV-2000”的艰苦战役。很快，使用盒式带的 U-matic 取代开式录像机登场了。

几乎在 U-matic 上市的同时，岩间作为社长来 SONAM 上任了。

郡山和岩间非常投缘，会见重要客户时经常同行，岩间用英语演讲的原稿有时也交给郡山完成。

郡山对 U-matic 的销售投入了全部精力。U-matic 收到很多企业的函询，郡山因此访问了美国的几家顶级企业。IBM、福特、可口可乐、联合碳化物公司……郡山接触到的美国企业充满着魅力。相比之下，SONAM 只能算是日本企业。

另一方面，U-matic 作为家用录像机，销量仍然一筹莫展。而正在开发的新产品——家用录像机 Betamax 又不可能让郡山负责。“新葡萄酒用新皮囊装”，这是索尼的做法，但郡山觉得很无趣。

一年多后，性情相投的岩间将职位让给了他的后任——纯粹美国风格的合理主义经营者哈维·夏恩，自己返回了东京。

于是郡山也从 SONAM 辞职，进入了吸引他的美国企业。

同住在一个公寓的朋友一直劝郡山进入美国企业，当时郡山没有动心，现在正好是个时机，他又来劝说郡山：

“你来做胜家的日本代理吧。”

胜家在日本因缝纫机分期付款的销售方式而家喻户晓。除缝纫机外，胜家还在其他领域取得了成功，在当时的美国是屈指可数的大企业之一。总部位于洛克菲勒中心的 RCA 大楼，占有 50 层以上的所有楼层。郡山在第 61 层的一个房间见了面试考官，考官以一切都已经决定了的口吻欢迎了郡山。

“已经没有退路了。”