



演讲日语选读 创业者的人生

主编 刘瑞芝 副主编 邱爱杰

 上海译文出版社

演讲日语选读 创业者的人生

主编：刘瑞芝

副主编：邱爱杰

翻译：魏祝挺 姚郁晨

图书在版编目(CIP)数据

演讲日语选读: 创业者的人生: 汉日对照 / 刘瑞芝等编译. —上海: 上海译文出版社, 2011. 11
ISBN 978-7-5327-5630-8

I. ①演… II. ①刘… III. ①日语—汉语—对照读物
②企业管理—演讲—日本—文集 IV. ①H369.4:F

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 218899 号

本书中文简体字专有出版权

归本社独家所有, 非经本社同意不得连载、摘编或复制

演讲日语选读

——创业者的人生

刘瑞芝、邱爱杰 等编译

上海世纪出版股份有限公司

译文出版社出版、发行

网址: www.yiwen.com.cn

200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc

全国新华书店经销

上海颀辉印刷厂印刷

开本 787×1092mm 1/16 印张 13 字数 254,000

2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

印数: 0,001-2,000 册

ISBN 978-7-5327-5630-8 / H · 1006

定价 28.00 元

如有质量问题, 请与承印厂质量科联系。T: 021-57602918

前言

据日本中小企业厅的统计,截止 2006 年,日本中小企业有 430 万家,占企业总数的 99.7%,其从业人口约占总雇佣人口的 7 成。丰田、松下、索尼这些我们耳熟能详的超级航母,其背后都有许许多多中小企业为他们提供全方位的服务。可以说,正是这些中小企业所形成的网络支撑着日本经济,他们才是日本真正的经济骨骼。

这些中小企业的企业家往往是白手起家的创业者。其创业人生跌宕起伏,其间的酸甜苦辣外人很难想象。笔者于 1987 年应日本全国中小企业同友会干事长田山谦堂之父田山东虎先生之邀赴日本留学,在之后十几年的学习,工作,生活中接触过数位中小企业家,他们的企业规模,所在行业或有不同,但在勤俭、奋发和敬业的精神上是相通的。

《我们的创业者人生》就是这些活跃于大学讲坛的中小企业家的演讲集,是“创业家、经营者谈独自的经营哲学”,以“体现创业者之心与创业者之精神”。本书精选的文章,源于其中的精华:沓泽虔太郎的创造、热情、挑战,追求最高端的品牌目标;五十岚秀夫告诉我们如何把创意变成商品,开发怎样的产品才更具有竞争力,使自己立于不败之地,一句话他告诉我们什么是创意、创造、创业;铃木一兄分析了在日本成立公司的条件,认识到学生时代构筑人际关系网的重要性,并告诫我们要成为优秀的经营者,创办优秀的公司,为创造美好的社会而努力;佐藤任的人生绝地逢生,背水一战的经历,催人泪下,谱写了一支以“社长的工作,就是不让公司倒闭”的新曲;八寻和雄的“无障碍”理念,使人看到了“创业家精神”的原点;作为日本中小企业同友会全国协议会前干事长的田山谦堂,向我们奉献的是一直持续至今的企业家的“经营理念”、“企业家之心”。这些文章,既能给读者以深刻的人生启迪与丰富的经营哲学知识,又能使读者感受到创业的盎然趣味。

本书的编排分为原文、参考部分(译文、单词与注解等)。读者可以在阅读原文的同时阅读参考部分。而译文尽量紧扣原文,以帮助读者加深理解。总之,具有一般日语程度的读者都可阅读这本可读性极强的书籍,感受与借鉴活泼、新鲜而又实用的日语表述方式,领略具有典型意义的日本文风。不懂日语的读者,也可以直接阅读译文,了解日本人独特的经营哲学,体味日本创业者之心。凡此种种,对于日语学习者,对于即将走上创业之路的青年,对于有志于了解日本及日本企业的人,确实大有裨益的。

森田和正教授、田山谦堂先生惠允我们将此书翻译成中文,并得到了上海译文出版社的帮助,在此允致深深的谢意。

浙江大学教授 刘瑞芝

目 录

第一講 ものづくり企業が勝つための条件……………	1
（生产企业取得成功的条件）	
1. 何もない時代から出発（从一无所有的时代开始）……………	3
2. 新たな創造の時代（新的创造时代）……………	7
3. 起業家の心を育む（培养企业家的心）……………	11
4. 一心一意の向上心（一心一意的向上心）……………	18
第二講 発明が発明を生む企業家精神……………	35
（创业家精神——发明产生发明）	
1. 起業までの歩み（创业前的历程）……………	36
2. 起業して吹いたさまざまな風（创业中经历的各种各样的风潮）……………	39
3. 新製品開発の点と線と面（新产品开发的点线面）……………	45
4. 中小企業の集まりが力を発揮する時代（是中小企业结集发挥能力的时代）……………	55
第三講 企業をめざす人たちに贈る言葉——社長歴 28 年から学んだ……………	65
（致以创业为目标的人们——28 年社长经历的收获）	
1. 社業の紹介をかねて（简单谈谈公司的业务）……………	66
2. 会社を作ろうとする人々に（致有志创立公司的人）……………	73
3. 会社の将来に向けて（面向公司的未来）……………	88
4. 日本人として、家庭人として（作为一个日本人，作为一个家庭成员）……………	97
第四講 地域 NO 1 戦略を目指して——新市場開拓・創造こそが生きる道——……………	109
（以区域 NO.1 战略为目标——开辟和培养新市场才是生存之道——）	
1. 独立への道のり（走向独立创业的路程）……………	111
2. 市場と環境の変化を敏感に読む（敏锐洞察市场与环境的变化）……………	120
3. 生き残り・勝ち残り戦略（生存、取胜的战略）……………	125
4. Q & A ……………	133
第五講 新宿に百貨店をつくる……………	139
（在新宿开设百货店）	

1. 百貨店——今日までの歩み（百貨店——时至今日的发展历程）	141
2. 出店への序曲（开店前奏曲）	148
3. 新たな店のインフラづくりへ（投身新店的基础设施建设）	153
4. 新宿高島屋出店余話（新宿高島屋开店轶事）	162

第六講 経営にとって一番だいじなもの—中小企業家同友会がめざす経営 173 **（对经营管理而言最重要的事——也是中小企业家同友会所追求的经营）**

1. はじめに（序）	175
2. 中小企業家同友会の取組み（中小企业家同友会的目标）	177
3. 右肩上りの時代を襲った衝撃（销售额逐年上涨时代遭遇的冲击）	184
4. 従業員と向き合う経営へ（开展与员工面对面的经营）	188
5. 意義ある批判は社内から（有意义的批评来自公司内部）	193

第一講 ものづくり企業が勝つための条件

アルパイン（株） 相談役

沓澤虔太郎

優れた技術にマーケティングの力でブランド力を付加して成長を持続する。
激しい展開の中で勝つための条件は、創業者精神が伝承されている企業かどうかということ。

くつざわけんたろう

1930 年 3 月 秋田県大館市に生まれる
1947 年 4 月 東京都庁社会教育局 入局
1948 年 11 月 片岡電気株式会社（現アルプス電気株式会社）入社
1953 年 3 月 東京理科大学 理学部Ⅱ部 物理科卒業（在学中・山岳部所属）
1969 年 2 月 アルプス・モトローラ株式会社（現アルパイン株式会社）取締役就任・工場長・営業部長
1986 年 6 月 アルパイン株式会社 代表取締役社長に就任
1993 年 9 月 中国・東北大学名誉顧問に就任
2003 年 7 月 アルパイン株式会社代表取締役会長を経て相談役に就任
2004 年 東軟集団副董事長に就任

●会社概要

アルパイン株式会社

所在地	東京都品川区西五反田 1-1-8
設立	1967 年 5 月
資本金	200 億 2,500 万円
社長	石黒征三
売上高	2,130 億円（連結） 1,598 億円（単独）
従業員	6,345 人（連結）、1,192 人（単独）
事業内容	車両用音響機器・Navi・情報通信機器の製造販売、及びこれに付帯する事業

View Point

沓澤さんは、4つの会社を立ち上げた。今でこそみんな大企業に育ったが、大企業も元は中小企業・零細企業だったのである。ソニーもホンダも従業員5名ほどの町工場からスタートした。沓澤さんもちょうど同じ1948年に片岡電気(現アルプス電気)の創設に立ち会った。その後、アルプス・モトローラ(株)(米・モトローラ社との合併)、アルパイン(株)、中国にもナンバーワンのソフト会社を設立した。中国からの引き揚げ、高校時代は勤務しながらの通学。成功者でもあるが苦勞人でもある。その経営のモットーは「創造・情熱・挑戦」だ。

沓澤さんはアルパイン(株)相談役の肩書で本講座に見えた。カーステレオ、カーナビゲーションを乗用車搭載の Cockpit として提供している。ジェット機の操縦席にちなんだ Cockpit・モジュールの一部である。ベンツ、BMW、クライスラー、フォード、ジャガー、ポルシェ、ホンダ、トヨタに納入。高級ブランド志向であると沓澤氏はいう。「いい製品・いいマーケティング」をこころがけ、戦後培った「ビジネス・フレンド」を大切にしたらこそ事業がここまで来たと感謝している。「借入金は極力少なく、不良資産を持たない」経営が、創業以来赤字を出さない企業をもたらした。

若者たちには、「若いうちは失敗を恐れず、考えて、まずやること」「経営は良い時もあれば、悪い時もある。失敗はノウハウである。成功体験は早く忘れたほうが良い」「世のため人のため。誠実でないといけない」「行き詰まった時、知恵を絞れば必ず道は拓ける」など勇気づけられる力強い言葉を語っていただいた。

【講演】

●司会——カーナビを積んでいる人はアルパイン社というのは有名ですからご存知かと思います。今日は沓澤虔太郎相談役さんに東京から来ていただきました。沓澤さんは今は相談役という肩書ですが、アルパイン株式会社の代表取締役社長を以前されておりましたし、中国にもアルパイン電子有限公司を設立され、取締役会長、またアルパイン株式会社の代表取締役会長もされた経緯がございます。

それでは沓澤相談役さんをご紹介します。どうぞよろしくお願いいたします。

----- 译文 -----

主持人：我想车上装载有导航系统的人都会知道著名的阿尔派公司。今天沓泽虔太郎顾问先生特地从东京赶来。沓泽先生现在虽然是顾问的头衔，但是他以前曾是阿尔派株式会社の总经理，并在中国创设了阿尔派电子有限公司，任董事长，另外还担任过阿尔派株式会社の董事长。

那么，就有请沓泽顾问先生。请多多指教。

1. 何もない時代からの出発

◆中国から裸一貫で引き揚げ

アルパインの沓澤です。こんにちは。皆さん車を持っておられると思います。アルパインは、商品はいいいけれどもちょっと高いというのがだいたいの評判なんです。豊橋のオートバックスさん、私もあそこに何回か出入りしています。カー・オーディオとかナビゲーションというのは、特に若い皆さん方がお客さんの対象ですから、その辺の話はまた後ほどすることにしまして、「私の歩んだ道」とか、これからの展望というようなことについて、お話ししたいと思います。

ここは豊橋創造大学という学校ですが、私の経営のモットーは「創造・情熱・挑戦」ということで、30年このかたやってきました。ものごとを作りあげる、創造するということは大好きでして、企業を創業し、子どもを育てるようにそれを育てるということは、苦しいこともあるけれども、達成した時には喜びもあり、非常に楽しいことなんです。私の長い人生の中で4社ほどそういう会社を作っていて体験しました。そんなことを交えながら皆さんにお話をしていきたいと思います。

父親がいまの高等学校の校長生活が長かったものですから、転々としてきました。私が15歳の時父親の職業の関係で中国に行きまして、行った半年後に敗戦になってしまいました。中国に1年おりまして、その間日本が敗戦し、敗戦後の混乱がありました。ソビエト軍が来る、国民党政府が来る、共産党政権が誕生する等。戦争と革命ですね、1年間で数回体験しました。

そして中国から引き揚げて、裸一貫で帰ってまいりました。それで旧制中学の5年生から今の高等学校の2年に編入しまして、卒業後東京に出てきました。東京都の都庁にも勤めましたけれども、同時にまた、学ばなければいけない。でもお金がありませんから、大学に行きながら働いて過ごしたということです。

1948年に片岡電気という会社が電子部品メーカーでできまして、ちょうど20名ぐらいで、ほんとの町工場でスタートしました。ホンダさんも昭和23年です。本田宗一郎さんが5名ぐらいで創業したんです。ソニーの創業者の井深さん・盛田さんが、これも4畳半ぐらいのところで5名で創業したんです。同時期にみんな5名とか10名で、ほんとに町工場で始めました。その創業時に立ち会いました。

◆会社を創業し育てることの楽しさ

敗戦後ですから日本に何にもありません。この豊橋もだいたい空襲にやられて焼け野原になったそうです。その時期の何もない時代から、電子産業が盛んになりまして、まず

真空管のラジオ、それからトランジスタラジオ、テープレコーダー、あるいはテレビ、更にVTR、コンピュータと、目覚ましい進歩を遂げました。

最近皆さんもデジタル家電ということでデジタルカメラとか携帯電話とか液晶テレビとか、盛んですけれども、非常に変化が激しい。半年経つとまた新製品が出る。どれを買っていいかわからないという時代だと思うんですね。しかし同じような変化というのは、敗戦後にもあったんです。しかも非常に激しいスピードで変化して、何もないところから現在の日本のように大変な産業国・経済大国になったということです。そういう面では、戦後、電子産業とか自動車産業とか、そのほかの素材産業というものが、日本の経済大国をもたらしたということが言えると思います。

我々の世代の人達はゼロからものを生み出していったということです。こういった豊かな時代では全くない。食うや食わずの状況でした。

私はこのアルプス電気、町工場から電子部品製造業の現在はトップメーカーとされていますけれども、それからアルプス・モトローラ。モトローラというのはアメリカで非常に有名な会社です。そこの合併会社、そしてアルパインという会社を興しました。それから、中国では産学協同で東北大学と組みまして、現在中国一のソフト屋の会社を創業しました。

まあこういった4つの会社を創業時、あるいは創業したということが、私の人生で振り返ってみると楽しかった、大変幸運であったということが言えますね。これら4つの会社は全て何からスタートしたかという、人と人との出会いですね。皆さんも人との出会い、自分と波長が合う人、気持が合う人、この出会いは大事にしたほうがいいですよ。それは1つのチャンスであるということが言えると思います。

◆黎明期の産業で得たビジネス・フレンド

まず第一にアルプス電気を紹介したいと思います。アルプス電気は55年経つんですけれども、創業期に今までのオーナーである人と出会った。そして電気メーカーで20名からスタートしまして、100名、200名と、55年の歴史の中で5千名だ、1万名だ、あるいは最盛期はグループ全体を合わせて東北地区で3万名くらいの所帯になった。

そういう日本の電子産業の発展の中で、我々の企業を大きくしてきました。私はその時に、食べていけない、住むところもない。仕方がないから工場の一角に寝泊まりして、大学に通いながら卒業しました。4年間はアルバイトという形で、物作りにいそしんだ体験があります。

しかしこのような体験は、皆さん方のお父さん、お祖父さんまではいかないけれども、そういう人たちはみんな様に体験したことです。珍しいことでもなんでもないと思います。皆さん方は悠々と勉学されていますけれども、私の場合は朝5時か6時に起き

て、東京ですから、2時間かかって会社に通い、5時に終わってから学校に行って勉強する。家に帰ると10時か11時になってしまう。そういう繰り返しでした。そんな体験があります。

私たちは日本の電子産業の伸びを体験し、私自身は製造とか設計とか営業とか、いろいろな体験をこのアルプス電気の成長の中で体験してきました。

特にこの中で私が大変いい経験をしたのは当時まだ小さかったソニーさんとか、サンヨーさんとか、東芝さん、松下さんも当時は戦後の何もない時代ですから、そういう人たちとのつながりが、非常に多かった。数年前まではそういう人たちが社長とか専務とかをしていて、そういった人とのつながりが、私にとっては大変な財産になったということですね。

皆さん方もこれから成長していく中で、やっぱり大事なのはビジネス・フレンドです。そういう社会で接触する友達を大切にしなければいけないということですね。いろんな形の人脈によって仕事が発展していくんだということ。単なる友達では駄目です。友達とは何かというと、ギブ・アンド・テイクですから、まず相手の立場に立って、相手に与える。それによって対価が得られ、そこに友情が芽生えるということだと思います。

----- 译文 -----

身无分文从中国撤回

我是阿尔派的查泽，大家好。我想你们都有车。一般的评价是阿尔派的产品虽然好，但是稍微贵了些。丰桥的¹Autobacs²店，我就经常去。汽车音响、汽车导航系统这类东西，主要是以你们这样的年轻消费者为对象的，这部分话题等会再说。我首先想说一下“我走过的路”、“今后的展望”这类话题。

这里是丰桥创造大学，而我的经营格言就是“创造、热情、挑战”，30年来都是这个方针。我特别喜欢制作东西，创造东西。而创建企业，并且像养育孩子一样把它养大，这事情确实辛苦，但是在成功时的喜悦真是非常令人开心的。我在漫长的人生中，一共创建了四家企业，获得了不少体验。我现在就想把这份体验讲述给你们。

我父亲长期担任高中校长，辗转各地。我在15岁的时候，因为父亲工作调动，去了中国。结果到了之后半年，日本就战败了。我在中国待了一年，其间经历了战败、以及战败后的混乱。苏联军队来过、国民党来过、共产党执政等等。战争和革命交替，我在一年间就体验了好几次。

然后我就从中国撤回日本，身无分文地回来了。我是旧式中学的五年级生，转入新式高中的二年级，毕业后就去了东京。我在东京都的都政府也工作过，同时自己必须继续学习。但是我没有钱，所以只能边上大学边工作。

1948年，片冈电气诞生了，公司生产电子部件，只有20个人左右，是名副其实的乡镇工厂。公司就

1 日本爱知县的一个城市名。

2 日本最大的汽车用品连锁店，拥有500多家分店。

是这样起步的。本田公司也是昭和 23 年¹创建，是由本田总一郎先生用 5 个人开创出来的。索尼的创造者井深先生和盛田先生在只有 4 张半席子大小的地方，一共 5 个人开始创业。那个时候大家都是 5 个人、10 个人，起步时真是乡镇工厂。我有幸经历了那个创业期。

创建并养育公司的乐趣

因为战败，日本什么也没有。据说丰桥这里也基本上被空袭烧成了一片空地。在那个一无所有的时代里，电子产业开始繁荣，首先是真空管收音机，接着是晶体管收音机、录音机，之后又有电视机、录像机、电脑，真是惊人的科技进步。

最近数码产品出来了，于是数码相机、手机、液晶电视等流行起来，变化真是迅速。不到半年，新产品又出来了。弄得都不知道该买哪个好了。但是其实战后也有这样的变化。而且这种变化非常剧烈，使得一无所有的日本变成了现在这样厉害的产业大国、经济大国。从这一方面来说，我想战后正是由于电子产业、汽车产业以及素材产业²的繁荣，才造就了日本经济大国的地位。

我们那个时代的人，是从零开始创造的。根本就不是现在这样的富裕时代，当时连温饱都还没有解决呢。

阿尔卑斯电气从一个乡镇工厂成长为现在电子部件制造业的龙头企业。然后是阿尔卑斯·摩托罗拉公司。摩托罗拉是美国有名的公司。这个合资公司接着产生了阿尔派公司。然后为了产学结合，与中国的东北大学合作，创设了中国第一的软件公司。

回顾我创建这四家公司的历程，可以说充满乐趣，也十分幸运。要说这四家公司都是从什么方面起步的，我想应该是人与人的邂逅。你们在与别人邂逅时，如果碰到意气相投的人、合得来的人，就要重视这次相逢。我想这种相逢可说是一个机会。

在产业黎明期获得的商业伙伴

我想首先介绍一下阿尔卑斯电气。阿尔卑斯电气有 55 年的历史，我在它的创业初期就结识了它至今的老板，并在他手下工作。从 20 人开始，100 人、200 人这样增加起来。五十五年的历史中，历经五千人、一万人，直至鼎盛时期全集团在东北地区³拥有三万名员工。

在日本电子产业的发展中，我们的企业逐渐壮大起来。我当时没地方吃饭，没地方睡觉。没办法，只好睡在工厂的一个角落，这样一直到大学毕业。大学的四年里我以打工的方式刻苦工作，制造产品，获得了体验。

这种体验，可能不到祖父辈，对于你们的父辈的人来说，即使没去工厂工作，但是获得的体验也是一样的。我想不是什么稀奇的事情。现在你们可以悠闲自在地在大学里学习。而我那时早上五六点钟就要起床，因为是东京，要花两个小时才能到公司，五点下班以后去学校学习，回家的时候都要十点、十一点了。我的大学生活就是这样重复着。这就是我的体验。

1 1948 年。

2 指纺织工业、钢铁工业。

3 日本东北地区，包括青森县、秋田县、岩手县、山形县、宫城县、福岛县。

我们都体会到了日本的电子产业的发展，在阿尔卑斯电气的发展过程中，我自身也获得了制造、设计、销售各个环节的体验。

其中我觉得特别宝贵的体验就是与当时还很小的索尼公司、三洋公司、东芝公司、松下公司等取得联系，在当时一无所有的时代里，我与这些公司的人联系十分多。到前几年为止，这些人人都已经当上了总经理或者董事。这些人脉联系对我来说是十分重要的财富。

你们以后在成长过程中，重要的还是这些事业上的伙伴。一定要重视在社会里接触到的朋友。所以说，各种各样的人脉才能使工作顺利进行。但是，仅仅只是朋友还不行。朋友是什么，我想是“give and take”。首先要站在对方的立场，给予对方，然后获得对方的回报，这样才会产生友情的萌芽。

2. 新たな創造の時代

◆自動車のコックピットの中核へ

アルプス電気とモトローラが合併をし、10年間続きました。モトローラというのは現在は通信関係、半導体。それから携帯電話では世界でノキアに次いで第二番目の、非常に大きな会社です。海外との合併会社というのは大変難しいんです。出資率は50・50で、アルプス電気が50、モトローラが50です。これは合併企業としては成功した一つの事例だったんですが、こんな会社の経験もしたということです。

次にアルパインの会社の概況を簡単にお話しします。今から27年ぐらい前に始めまして、現在は資本金は2百億円。売上金は2千億円前後。従業員の数は6千名ぐらいです。本社は東京にもありますが、本当の本社機構は福島県のいわきにあります。元々は車載用のカーステレオ屋でスタートしました。最近はナビゲーション。さらに最近では車の中の情報通信機器。ETCとかいろいろありますよね。車のトヨタさん、ホンダさんの狙いというのは、飛行機のコックピットです。要するに安全運転のために自動運転をすとか、駐車場に入る時はカメラに全部写るとか。いろんな情報が車の操桿で伝達できる。非常に高度な情報通信機器です。そういう方向に進化していています。

したがってあと5年、10年経った場合には、車の中というのは完全に前面のインパネという部分は液晶でいっぱいになって、飛行機のコックピットのように、そこに地図の情報とかいろんな情報が1層ではなく2層、3層になって入ってくる。ナビゲーションも全部音声によって稼働する。私共が自動車メーカーと一緒にやっているのはそういう方向に大きく転換しているということです。

若い人にとってはナビゲーションよりもやっぱりオーディオのほうが楽しいみたいです。ですから私共は100万円のF1という商品を、今度またもう少し、100万円を切るものを発売したんですけれども、これはいわゆるヘッドユニットというカーステレオとアンプですね。それからデジタル・プロセッサーという、5.1チャンネルですから、

スピーカーが8つか9つ付く。全体出力が600ワット。600ワットでは聞かないんですけどね。だいたい車の中は5ワットあればいい。5ワットでも大きいぐらいです。しかしやっぱり出力のアンプが大きいということはそれだけ音に余裕がありますから、いい音が聞こえるということになります。最近の若い人は高い音だけではなく、重低音の本当にいい音を聞きたいという人が多いですから、音作りなんかに苦労しています。ですから我々もオーディオをしっかりとやっていきたいと思っています。

◆ブランド力を生むマーケティングの力

アルパインは国内外に販売、開発、生産の関係会社がありますし、中国にもいろいろ展開している。大株主は親会社のアルプス電気です。お客さんはホンダさんが多いです。ホンダさんが中心ですけれども、もちろんトヨタさんにもナビゲーションと、岡崎にあるアイシン精機と一緒にナビゲーションとオーディオが一緒になった一体機を納入している。

海外ではベンツ。まあ豊橋でもベンツの日本基地がある。我々にとってはベンツ、BMWが一番大事なお客さんです。アメリカではクライスラー、フォード、あるいはジャガーとかボルシェとか。どちらかというアルパインというのはボルボとか、そういう高級自動車メーカーに供給することからスタートしました。われわれはもともと高級ブランドを狙いましたから。高級ブランドがアメリカで成功した。それを材料にして高級ブランドにいかうと。自動車メーカーも高級のところに入れる。やっぱり高級のところに入れると結構高く買ってくれますから。ですからたとえば安い車、軽自動車とかそういうのに入れても、カーステレオって5千円ぐらいしかないんです。我々がベンツとかBMWに入れているのは大きなシステムですから、5万円とか10万円とか20万円とか、そういう単位で入れています。そちらのほうビジネスになるということです。

アルパインの会社の歴史はゼロからスタートし、発展する中で株式を上場するという推移をたどった。また売り上げも順調で、一時的に利益が落ちたというのがありますけれどもだいたい安定成長型ということで、創業以来今日まで、赤字だけは一銭も出したことがない。これは私の信念でして、まず赤字を絶対出さない、不良資産を持たない、借入金極力少なくする、というのが経営信条です。

我々の有力な同業さんは皆さんの知ってるP社さんでもK社さんでも、C社さんでも、やっぱり何回かの赤字を経験しています。私どもは安定的な成長、健全経営で今日まで来た。会社というのは歩みがあるんです。アルプス・モトローラ時代は合併会社が、アメリカと一緒にですから、大変難しい経営でした。

いよいよ自分のブランド、アルパインを興そうということで、会社を興してまず五百億円の企業にしよう、上場しようという一つの志を立てたわけです。アルパインは

無名のブランドですから。「アルパイン」というのは「アルプス」の形容詞なんです。アルペンとかアルピーネとか、これはみんな同じです。フランス語であるとかドイツ語であるとか。「アルペン」は確かドイツ語、「アルピーネ」はフランス語だと思います。「アルピーネ」というのは富士山でいえば「富士山の」という意味ですから、なかなかブランドの申請が取れなかったんです。まだドイツでもスイスでも正式に登録ができていない。

いずれにしても自分でそういうブランドを作ってそれを世界に広めるというのは、いわゆるマーケティングです。それで一番成功した会社はやっぱりソニーさんですね。ソニーさんは商品だけが独特でいいと皆さんが思っているのは違うんです。商品に独自性があって、マーケティングが素晴らしかった。技術とマーケティングが50%・50%です。いかにマーケティングが難しいかということですね。それからホンダさんも技術力もあるけどマーケティングが素晴らしかった。いい商品といいマーケティングとで相乗効果が出てくるといえることがあるんです。

◆失敗を恐れずに、考えてまず実行

創業期は大変でした。お店に行ったら「パイオニアは知ってるけどアルパインは知らない」、「松下パナソニックは知ってるけどアルパインなんて」。自分の会社の説明をするだけで30分かかってしまうんです。商品の説明は15分ぐらい。パイオニアさんの場合は商品の説明は15分で済んでしまう。ということで、最初の約10年間というのは大変苦労しながらやってきました。

次の第2期というのは、5百億ができたから、次は1千億を狙って成長させよう、「創造、情熱、挑戦」ということをタイトルにして2千億を目標にやろう、と。まあ何とか2千億達成できた。これから次の、本当の意味での第2創業期となり、非常に難しい情報通信機器に挑戦していくという形で、次は3千億、その次の2015年は5千億だ、という一つの目標の中で進んできました。

我々の工場はアメリカ、メキシコ、欧州のハンガリー、中国のあっちこっちと、タイとか、世界各地に展開しています。

そういう一連の歴史の中で私が得た自分なりの教訓というのがあります。皆さんの学校は創造大学ですから、これから新しいベンチャー・ビジネスをまあ若い時は失敗していいですから、失敗を恐れずにやってみる事です。若い人の失敗は大きな損失になりません。大きい会社の社長とか会長が失敗すると会社が倒れてしまいますけれども、若いうちは失敗を恐れずにまずやること。考えて、やるのがやっぱり大事だと思いますね。今なんかちょうどそういう意味では大きな歴史の変わり目ですから、自分が創造してトライするいいチャンスではないかと思います。

以汽车驾驶座为中心

阿尔卑斯与摩托罗拉合并，持续了十年时间。摩托罗拉现在主要生产通信设备、半导体。它的手机在世界上仅次于诺基亚，是第二位，是个非常大的公司。和国外组建合资公司十分困难。当时的出资比例是 50% 对 50%，阿尔卑斯电气 50%，摩托罗拉 50%。现在来看这是合资企业的成功范例之一，我也有这方面的经验。

接下来我想简单说说阿尔派公司的概况。它从 27 年前开始创建，现在资本有 200 亿日元，销售额在 2000 亿日元左右，员工 6000 人左右。总公司虽然在东京也有，但是真正的总公司是在福岛县的磐城市。最初公司生产的是车载音响，近来开始生产车载导航系统，最近又开始生产车载通信器材。比如 ETC¹ 什么的。汽车厂商丰田、本田的目标是将汽车驾驶座变成飞机的驾驶舱，添加更加安全的自动驾驶系统，以及停车场里的全方位显示系统等等。各种各样的信息通过操纵汽车来传达，所以这是非常高端的通信器材。而公司正在朝着这个方向努力。

将来 5 年、10 年以后，汽车驾驶座前面的仪表板将完全被液晶屏所取代。就像飞机的驾驶舱一样，液晶屏上地图之类各种各样的信息会一层叠着一层。导航系统也全部由声音控制。我们和汽车生产厂商一起正在努力的就是这样一个大革新。

对年轻人来说，可能导航系统不如车载音响更受欢迎。所以我们也有价值 100 万日元的 F1 产品，以后也会把价格降到 100 万以下。这种产品叫做 Head Unit，是车载音响和增幅器的组合。然后还搭配叫做 Digital Processor 的 5.1 声道的音响，喇叭有 8、9 个。这样下来总功率达到了 600W。600W 真是闻所未闻呢。一般的车里，音响只要 5W 就够了。而且 5W 也是比较大的功率了。但是增幅器的功率越大，声音才越有余地，才会听到更好听的声音。最近的年轻人不仅喜欢高音，而且也十分想听重低音，为了搭配出好听的声音，煞费苦心。因此我们也会用心做好音响这一块市场。

市场营销力量产生品牌之力

阿尔派在国内外有销售、研发、生产的相关企业很多，在中国各种扩建也不少。大股东就是母公司的阿尔卑斯电气。主要客户是本田公司。虽然以本田公司为中心，另外我们也向丰田公司提供车载导航系统，并且还提供我们与冈崎²的爱信精机合作生产的导航、音响一体化机器。

海外的客户主要是奔驰。丰桥也有奔驰的日本工厂。对我们来说奔驰、宝马是最重要的客户。美国的话，客户有克莱斯勒、福特，以及美洲豹、保时捷等等。阿尔派最初起步就是向沃尔沃这类高级汽车厂商供货的。所以我们本来的目标就是高端品牌。高端品牌最早是在美国获得成功的。即使是材料也要用最好的。汽车厂商也将我们的产品放进高端领域。总之产品进入高端市场才能卖的贵。所以说，如果我们的产品打入低端车市场的话，车载音响只能卖到 5000 日元。而我们提供给奔驰、宝马的产品都是大设备，5 万、10 万、20 万日元为单位的设置的。而对于汽车厂商来说，他们也能获得商机。

1 电子不停车收费系统。

2 日本爱知县的一个城市名。

阿尔派公司的历史是从零开始的，在成长过程中，股票也随之上市。销售业绩也很好，虽然有短期的利润滑坡，但总体势头是稳定上升。创业至今，一分钱的赤字都没有出现过。这是我的经营理念，就是最起码不能出现赤字，不能有不良资产，贷款尽量少。

我们公司同行里的主要竞争对手，大家都知道的比如 P 公司，K 公司，C 公司等等，它们都有过很多次的赤字经历。而我们一直是稳定成长、健全经营至今的。公司是有自己的发展脚步的。而在阿尔卑斯·摩托罗拉的时期，作为合资企业同美国一起经营，那时十分困难。

终于我可以做自己的品牌，也就是阿尔派了。要办就要办一个年产五百亿规模的企业，并且要上市，这是我的志向。阿尔派是个没什么名气的牌子。其实“阿尔派”就是“阿尔卑斯”的形容词，或者可以叫阿尔潘、阿尔卑尼等等，都是一样的。法语和德语都有。“阿尔派”是德语，阿尔卑尼是法语。如果将阿尔卑斯比作富士山的话，那“阿尔派”就是“富士山的”的意思。这个商标的申请很困难，一直办不下来。而德国、瑞士都没有正式注册这个商标。

不管如何，自己创造了一个品牌，但能将其推广到全世界的是市场。最成功的公司莫过于索尼了。大家可能认为索尼只是商品独特、质量好，那就错了。索尼在商品上有独立性，市场开发更是优秀。应该说，技术和市场各贡献了 50%。开发市场是非常难的啊。本田公司也是有技术，市场开发也很优秀。好的商品加上好的市场推广，就会产生出乘数效应。

不要害怕失败，考虑好了就去做

创业十分艰辛。我去商店里，店方知道“先锋”，不知道“阿尔派”；知道“松下”，也不知道“阿尔派”。结果我花了 30 分钟来介绍自己的公司。商品的说明倒只花了 15 分钟。如果是先锋公司的话，我想一共只需要 15 分钟就能介绍完自己的产品了吧。就是这样，最初的 10 年真是非常辛苦。

接下来的第二个阶段，完成了 500 亿的销售额，接着向 1000 亿的目标发展。之后，以“创造、热情、挑战”为主题，向 2000 亿进发。终于，达成了 2000 亿。接下来才开始进入真正意义上的第二创业期，挑战高难度的通信器材。接下来的目标是 3000 亿，再接下来的 2015 年的目标是 5000 亿。就是这样，不断向着下一个目标冲刺。

我们公司的工厂在美国、墨西哥、欧洲的匈牙利、中国各地、泰国等全世界各地铺展开来。

在这一系列的历史中，我得到了针对自己的经验教训。同学们，你们的学校是创造大学，在接下来的新型投资和商业冒险中，年轻人即使失败也没关系。你们不要怕失败，要试着去做。年轻人的失败不是大的损失。大公司的总经理或者董事长失败的话，公司可能会破产，但是年轻人不要怕失败，要尝试去做。思考后就去做，这非常重要。从这种意义上讲，现在正是历史性的关键转折时期，正是自己创造和把握机会的好时候。

3. 起業家の心を育む

◆「儲」は人に信用されること

経営というのはそんなに教科書に書いてある通りにうまくはいかないです。創業して