

〔控制日本的十大财阀〕

日本爱迪生盛田昭夫

〔日〕盛田昭夫 著 余水秀 杨则瑞 译



中国经济出版社

374286

控制日本的十大财阀

日本爱迪生盛田昭夫

〔日〕盛田昭夫 著 余水秀 杨则瑞



中国经济出版社

(京)新登字 079 号

内
容
提
要

本书是号称“日本爱迪生”的日本家用电器发明与生产大王、日本索尼公司的创始人兼总经理盛田昭夫的个人奋斗自传。盛田昭夫从自己的童年讲起,娓娓道来创业艰辛、守业艰难的奋斗历程。他把仅 20 人的小作坊发展成为拥有 10 万职工、年销售额 200 余亿美元的企业帝国,使“SONY”响遍全世界。全书情节感人,颇值得一读。

责任编辑:栾建民 (电话 8319287)

封面设计:王铁麟

版式设计:浏览

控制日本的十大财阀·日本爱迪生盛田昭夫

[日]盛田昭夫 著 余水秀 杨则瑞 等译

中国经济出版社出版发行

(100037·北京百万庄北街 3 号)

各地新华书店经销

北京地质局印刷厂印刷

(100011·北京德外黄寺大街 24 号)

河北省三河县皇庄赵华装订厂装订

787×1092 毫米 1/32 7 印张 153 千字

1992 年 9 月第 1 版 1992 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—30000 册

ISBN7-5017-1920-9/F·1292

定价:3.50 元

人类的前途是光明的。未来充满了奇妙的科技，将给活在这个星球上的每一个人带来福气。

这个世界就在我们的掌握之中，挑战是巨大的，成功则要靠我们的意志力去争取。

——盛田昭夫



目 录

第一章 走过战争·生还与希望	(1)
一 盛田家族的继承人	(3)
原子弹轰炸广岛	
加入海军	
长辈热爱艺术	
变卖艺术品	
慎重取名	
酿制葡萄酒	
接受商业训练	
行万里路	
购买昂贵唱机	
新的嗜好	
二 年龄最小的研究者	(20)
喜爱物理学	
追随物理大师	
选择终身服役	
达到研究目的	
幸运的大弟	
保持缄默	
设法搜集食物	

1975.10

三 差点犯战时逃亡罪 (31)

 请假探望父母

 民众无家可归

第二章 迎来和平·新人生的开始 (35)

一 测定器公司 (37)

 充满恐惧气氛

 袭击东北三省

 美国军舰来临

 讨论战后计划

 见解新颖

 短波改装器

 充满工作狂热

 解除教师职务

二 第一代磁带录音机 (49)

 主管兼送货员

 要求协助被拒

 发现新大陆

 亲手做出磁带

三 第一次与美国人交锋 (57)

 巡回展示录音机

 诉诸法律

四 初访菲利普 (62)

 制造小型收音机

 参观飞利浦

 投入电晶体研究

五 何为“SONY” (67)

 响亮的新名称

新名称被冒用

终于胜诉

第三章 面向世界·创业的历程 (73)

一 “沃克曼”销售 500 万 (75)

尽力筹措资金

打响招牌

对手紧追不舍

产品广受欢迎

二 一场虚惊 (83)

拒绝代工

日本分销制度

亲近的美国朋友

酷暑中做苦工

三 第一家股票在美国上市的日本公司 (91)

在美设立公司

融资制度

四 “国际型”教子法 (95)

搬迁至纽约

广结善缘

英文为沟通工具

五 一生中唯一的一次特技飞行 (102)

ENG 驰名于世

六 无限风光在欧洲 (105)

迈向现代化

喜爱运动

热线电话

特技飞行

	在欧成立公司	
	设立纪念碑	
	接受奖章	
	成立新公司	
第四章	经营秘诀·企业与家族 (119)
一	每个职工都是大家庭成员 (121)
	向新人演讲	
	终于雇用制	
	改革宪法	
	铲除特权	
	均富的日本	
	提高教育水准	
	互敬互重	
	适才任用	
	公开提出意见	
	索尼精神	
二	什么美国经营法 (137)
	犯错的经验	
	美国作风	
	风格迥异的管理	
	未来的机会	
	敏锐的第六感	
三	刺刀见红的市场 (148)
	独立客观的研究	
	高素质的劳工	
	家庭用录放像机	
	失败的经理人	

第五章	日本与世界·疏远与和谐	(157)
一	相互依赖的世界.....	(159)
	欧美小看日本	
	聪明的决策	
	妥协的方式	
	良好的机会	
	贸易的障碍	
	政治干预商业	
	尖锐的争执	
二	致头号伙伴美国.....	(168)
	不公平的指责	
	日美关系不容破坏	
	杰出的领袖	
	复杂的官僚体系	
	政治游戏	
	尽量开放市场	
	协助发展中国家	
	同情弱者	
第六章	世界贸易·危机与出路	(185)
一	货币游戏.....	(187)
	投机货币交易	
	逐渐衰退的美国工业	
	五国财长会议	
	调整货币价值	
	变更汇率制度的需要	
	重建工业结构	
	互惠与平等	

二	与世界各国打交道.....	(200)
	突破德国经销网	
	员工数目惊人增长	
	优秀的员工	
三	十年以后.....	(207)
	诚恳的建议	
	整体税不合理	
	热诚的招待	
	开诚布公	
	团结一致	
	大事年表	(217)

(本书译者还有王锦华、杨国兵、柴立新)

第一章 走过战争·生还与希望

一 盛田家族的继承人

原子弹轰炸广岛

原子弹轰炸广岛的惊人消息传来时，我和海军的同事正在吃午餐。传来的消息非常简略，甚至连是哪一种炸弹都没有说。但对我这个大学物理系刚毕业的海军技术官而言，我不但了解这是颗什么样的炸弹，同时也很清楚这颗炸弹对日本及对我会造成什么样的影响。日本从来没有过战败的经验，此刻日本的前途谁也无法预料。此时此刻，只有年轻人才会抱着乐观的希望，因此即使在那个时刻，我对自己的前途仍然充满信心。

好几个月来，我就已经知道日本将会战败，继续打下去，只会徒劳无功。然而我也知道军方打算战至最后一兵一卒。当时我24岁，毕业于大阪帝国大学，工作单位是由一群科学家和工程师组成的联合研究小组，主要任务是改善热力导向武器和夜间射击视力。军事当局希望日本的科技能扭转战争的颓势；然而，纵使我們很努力地工作，但心里都知道为时已晚，我们的计划势必不会成功。我们缺乏物资和时间，如今，经过广岛事件以后，更可以明确地看出时不我予了。

当时一般老百姓受到军警严密的监督和控制，但我不仅有机会接触到海军的情报，也可以收听短波收音机广播，不过这仍算是非法的。早在1945年8月6日以前，我就知道美国拥有非常强大的力量，日本在这场战争中，已经差不多要

战败了。尽管如此，我仍然没有预料到原子弹轰炸的消息。这颗原子弹使每一个人都震惊不已。

在那个又湿又热的夏天里，我们根本无从知道那颗炸弹的威力到底有多可怕。在午餐时所收到的新闻公报中，只提到那颗投下来的炸弹“是一种带有刺眼强光的新武器”。但是这份公报所形容的，已经足以让我们知道这颗炸弹准是原子弹，没错。日本军方当局将广岛所发生的详情封锁了很长一段时间，有些军官甚至拒绝相信美国人已经拥有这种炸弹。我们所作的研究，仍不足以让我们充分了解这种武器摧毁力的程度，也无法让我们知道它会造成多么巨大的人命伤亡。虽然我们不知道原子武器到底有多么恐怖，但我看过一般传统炸弹所造成的可怕结果。事实上，在3月9日到10日晚上，由一波接着一波的B-29轰炸机投掷的燃烧弹，将东京烧成一片火海，在几小时内，夺走了10万人的生命。这事件之后不久，我刚好在东京。我也曾目睹我的家乡——名古屋被轰炸的恐怖景象。1945年除京都之外，所有日本的主要工业都市，都被炸成了焦黑的废墟。更有数以万计的日本人无家可归。但这颗原子弹的威力竟比这更可怕，是谁都无法想象得到的。

虽然原子弹轰炸是在8月6日早上8点15分发生的，但是我们一直到8月7日中午才听到消息。当时我对这颗原子弹的反应只是科学家的反应。在午餐桌上，面对着在战时的日本可算是奢侈品的米饭，我一点食欲都没有了。我看着餐桌旁的每一位同僚说：“我们最好立刻放弃我们的研究计划。假如美国人已经能够制造原子弹，那么我们在其他每一方面想必都落后很多，无法赶上他们。”我的长官当时对我非常的愤怒。

尽管我对于原子的潜在威力多少了解一点，但仍以为至

少还需要 20 年的时间，才能制造出原子弹，因此当我得知美国人已经研制出来时，的确感到相当震惊。显然，如果美国人的科技真的已经如此先进，那么相形之下我们的科技必然相当落后，我们根本无法发展出任何一种武器与原子弹相抗衡。在我看来，我们无法及时制造出任何新的防御武器来对抗它。广岛的消息的确令我难以置信，因为它所代表的科技差距竟是如此的大。

尽管我们知道美国和日本之间的科技有差距，但还是认为我们的科技很进步。事实上也是如此，而且，我们还想尽办法到处搜集更多的新构想。譬如有一次，我们从一架被击落的 B-29 轰炸机中，找到一些废弃的仪器，我们注意到，当时美国人已经在运用一些比较进步的科技，以及不同的电路系统装置了，可是，比我们的却好不到哪里去。

这就是为什么当我第一次听到原子弹袭击广岛时，感到震惊不已。它让我恍然大悟，美国人的工业远比我们所了解的要强大得多。其实这种情势我早就该预料到的。当我在念中学的时候，就曾看过一部电影，是关于福特汽车公司在密歇根州底特律市建造的红河（River Rouge）工业区。我当时就被这个浩大的工程计划给吓住了。影片放映出大轮船从遥远的矿区将铁砂运到福特的红河炼钢厂，又被运往工业区的另一工厂去制造不同的汽车零件，这些汽车零件随即在同一工厂内装配成汽车。那时日本还没有类似这种连贯式生产作业的制造业。然而多年以后，日本从战后重建，开始发展自己的工业系统，在低洼的海岸地建造起新式而有效率的工厂，也发展出像当年在战前电影中看到的连贯式生产作业的工厂。后来我有机会去参观这个福特红河工业区，看到现场的景物竟然完全和 20 年前电影中看到的一模一样时（他们似

乎还在使用与当年同样的设备)，我真是既吃惊又失望，同时也感到相当不解。从那时起，我开始对美国工业的前途，以及美国令全世界既羡慕又嫉妒的超级地位，产生了怀疑。

加入海军

不过，直到1945年8月时，我依然认为，不论是日本还是我自己，都将会面临许多重大的变化。对于自己未来的前途，我曾经考虑过很长的一段时间。我在念大学的时候，就被一位军官游说加入海军的研究计划，如此一来，我一方面可以继续学业，另一方面也可以避免被派到离家数千里以外的海上参加徒劳无功的作战，而丧失性命。广岛的原子弹事件之后，第二颗原子弹轰炸了长崎。这使我比以前更坚信，日本应该将国内所有具有才华的人储备起来，以备未来之需。我总觉得自己将在未来扮演一个角色，虽然我并不清楚这将会是一个多么重要的角色。

同样地，我也没想到在往后的岁月里，我竟然会投入这么多的时间和数以百万里计的奔波旅行，努力促进日本和美国及其他西方国家紧密地团结在一起。

我是家里的长男，也是家族第15代的继承人，我的家族是日本数一数二、历史最悠久、品质最佳的清酒酿造商。清酒对日本人而言，不但是全民的饮料，日本文化的象征，甚至也成为许多宗教仪式的一部分——在传统的结婚仪式中，新郎新娘要共饮一杯清酒。在日本工业城市名古屋附近小铃谷的盛田家族，已有300年制造“根野日松”牌清酒的历史。根野日松是取自一本18世纪的著名诗集《万叶集》中一首诗的名字。这首诗源自于古代的宫廷礼俗，就是在鼠年的第一天，到乡间去选一棵幼松，带回家种到花园里。松树象征长

寿与幸福。在新年的第一天种植一棵松树，是祈愿未来这一年都能过着健康、幸福、繁荣的生活。

盛田公司同时也生产酱油和味噌酱。味噌酱是日本料理中汤的佐料，也可作烧菜时的调味品。由于这种生意与当地居民的生活息息相关，所以盛田家族在当地居民之间，总是居于领导地位。

长辈热爱艺术

我的父亲是个善于经商的生意人，但他接手的是一家牌子老、信誉好、财政状况却非常糟的公司。我的祖父和曾祖父都是热爱艺术的风雅之士，尤其喜爱日本和中国的艺术及手工艺品。因此，他们把大部分的时间和金钱都花在公益事业，以及与那些艺术家、手工艺师傅以及做艺术品买卖的商人打交道上了。在日本上流社会的社交仪式中，使用上好的陶器和用具的茶道、家具、绘画，以及其他的摆饰，一向是最为人们所欣赏的，当然这些东西的价值也相当昂贵。多年以来，日本为传统文化中最出色的手工艺师傅和艺术家——如画家、陶艺家、制布师傅、铸剑师、织工、设计师、书法家等设置了“人间国宝”（Living National Treasure）的头衔，这些超级艺术大师的作品，经常是收藏者收藏的对象。不幸的是，盛田家族数代以来，对艺术品的品味越来越高，收藏的技巧越来越精良。于是，就在他们沉溺于追求艺术品的同时，家族企业的状况也开始恶化了，不是任其自生自灭，就是交由外人来经营。

但对这些从外面雇来经营盛田企业的经理人而言，更不必对盛田企业的持续营运及业务盛衰、乃至整个盛田家族的财政状况，负任何责任。因此当盛田企业传到我父亲的手