

日本造

盛田昭夫和索尼公司

盛田昭夫著 伍 江等译



MADE IN JAPAN AKIO MORITA and SONY

日 本 造

盛田昭夫和索尼公司

盛田昭夫著

莱因戈尔德 下村满子协助

伍江 霜 驷 王秋海译

生活·讀書·新知三联书店

Akio Morita
With Edwin M. Reingold and Mitsuko Shimomura
MADE IN JAPAN
E. P. Dutton, New York, 1986

日 本 造

RIBEN ZAO

盛田昭夫和索尼公司

著 者/[日]盛田昭夫

协 助/埃德温·莱因戈尔德、下村满子

译 者/伍江、霜驹、王秋海译

责 编/靳建国

装 帧/马少展

出版发行/生活·读书·新知三联书店

北京朝阳门内大街166号

经 销/新华书店

印 刷/北京新华印刷厂

850×1168毫米32开本 10.75印张 227,000字

1988年3月第1版 1988年3月北京第1次印刷

印数 00,001—10,000

书号 4002·321 定价 2.70元

ISBN 7-108-00042-3/F·1



一九七五年，邓小平会见盛田昭夫。



一九五六年，索尼公司成立十周年时，全体员工四百八十三人合影。前排右数第四人为盛田昭夫。



一九八六年，盛田与井深。



一九八六年十二月，盛田一家。

前 言

三联书店建议将我所著“MADE IN JAPAN”一书译成中文，并在中国出版发行，要我写个序言。

三联书店的代表前来索尼公司驻北京办事处，表示“索尼公司具有革新精神的经营方式，在日本经济的发展上起到了促进作用，它必定能为推动中国政府和人民正在共同努力建设的现代化事业和实现对外开放政策提供有益的参考。因此，希望早日翻译出版这本书。”

我在这本书中叙述了我和索尼公司为了将四十年前的为“价格低、质量差的模仿品”的代名词“MADE IN JAPAN”改变为今天众所公认的“高质量、高技术”的代名词而如何去摸索和奋斗的。

另一方面，我作为一家日本的工业企业的经营者的，主要针对经济体制基本相同的工业国家的人们，按照他们的思路，并用英语来写了这本书，以使他们对日本产业界的主张加深理解。

因此，我们的经验及主张中，恐怕含有一些部分不能直接适用于社会体制不同，且拥有十亿人口的中国，会使读者难于理解或领会，这一点希望读者予以谅解。同时，我也恳切希望中国的读者从这本书中能够有选择地吸收一些有助于中国现代化的经营知识。

这本书由中国颇有盛名的三联书店计划出版，使我的期待有了可靠的保证，也使我十分欣慰。由衷地希望这本书在中国的出版将能对我所期望的日中两国之间的友谊及经济合作的促进有所益助。

此外，关于出版这本书，我们了解到，中国目前尚未加入国际版权协会。

关于互相保护各国的著作权等无形财产权，今后在国际社会进行文化交流中越来越重要。对此我也抱有深切的关心，并期待着其发展。

经济发展与开放政策在日本的历史上也有着密切的关系，为被国际社会所接受，我和索尼公司如何尽力于完善和尊重法规，这也是这本书中重要内容之一，相信值得读者参考。

促进国际之间的相互理解知易行难，需要双方的国民作长期不断的努力。我自己在这方面的努力也还是不够的，希望能够得到读者的批评和帮助。

盛田昭夫

一九八七年二月二十日

致 谢

四十年前，一九四六年五月七日下午，二十来个人集合在经历了战争灾难的东京市区中一家被焚毁的百货公司的三楼上，商议建立一家新公司：东京电讯工程公司。这家公司就是“索尼公司”的前身。公司的创立者井深大当时三十八岁；我当时二十五岁。井深的知遇是我一生最大的幸运；同他共事是我获得巨大愉快的源泉。这本书的产生应归因于我与井深大长期存在的友情。

索尼公司成立四十周年后一周，我和妻子良子庆祝我们结婚三十五周年。良子身负重任，既是我的外交官又是我的良伴，我的两个儿子英夫和昌夫，以及我的女儿直子也都如此，妻支持我、理解我，使我能献身于我的事业。

我无法充分表达对父母、对老师、对索尼公司内外帮助我培植创造精神并支持我的事业的无数朋友和同事们的感谢。

我深切地感谢埃德温·莱因戈尔德和下村满子，他们以无限的耐心和热情听我讲述我的思想和漫长的经历。没有他们，这本书无法完成。

我还要向其他人，特别是我的两位助手好亥惠和利迪亚·丸山表示诚挚的谢意，他们为这本书做了重要的材料准备工作。

目 录

前言 (1)

致谢 (1)

战争——生存与希望 (1)

和平——新生活的开始 (37)

向世界推销——我学习的曲折道路 (78)

管理——亲如一家 (140)

美国和日本的方式——区别 (183)

竞争——日本企业发展的动力 (219)

技术——生存的手段 (244)

日本和世界——对立和联盟 (274)

世界贸易——避免危机 (301)

战争——生存与希望

原子弹轰炸广岛这一令人难以置信的消息传来时，我正在和我的海军同僚共进午餐。对这一事件，我们获悉的消息甚少——我们甚至不知道投掷的是哪一类炸弹——作为刚从大学毕业，获得物理学士学位的技术军官，我明白那是什么炸弹，也懂得它对日本、对我意味着什么。未来，决不再是难以预料的了——虽然日本人从未在战争中吃过败仗——只有年轻人是乐观的。我当时对自己，甚至对自己的未来充满信心。

许久以来，我已经认识到日本将在战争中失败，继续作战是徒劳无益的；但是，我也认识到军方要战斗到最后一个人。我二十五岁，从大阪帝国大学毕业，在一个由科学家和工程师们组成的、内部纪律严明的小组中工作。我们力图使热导武器和夜间瞄准器臻于完善。军事当局希望日本人的技术会改变战争趋势。尽管我们辛勤工作，我们也明白为时已晚，而且我们的发明并不一定成功，我们缺少资源和时间。而此刻，在广岛被炸之后，显而易见，剩下的时间已经不多了。

当时，平民百姓都处于警方和军方的严格监视和控制之下。我与他们不同，已进入海军机密单位，可以收听短波无线电广播；但是，即使你是一名海军军官，下了班这样做也是非法的。我在一九四五年八月六日之前就已经知道，美国力量占压倒优势，

也知道战争几乎等于失败。然而对于原子弹的新闻，我却毫无思想准备，炸弹出乎人们的意料之外。

在那个闷热潮湿的日子里，我们丝毫不了解投掷的这颗炸弹带来的恐怖。我们在海军午餐桌上获得的新闻公报只说了落下的炸弹是“一种闪光发亮的新武器”。不过，这种说明已告诉我们，它必然是一种原子装置。实际上，日本军事当局长时间隐瞒了在广岛发生的事的具体细节，一些军官拒不相信美国人拥有此种炸弹。我们在理论上的研究使我们并不难懂得这种武器破坏力的程度，认识到它会给人类生命造成多么巨大的损失。我们虽然不知道原子武器究竟有多么可怕，但是我曾经看到常规燃烧弹产生的可怕后果。三月九日至十日，一群又一群的 B-29 轰炸机投下燃烧弹，掀起一片火海，数小时内就杀死了十万人。轰炸刚刚过去，正好我来到东京。我还看到过我的家乡名古屋被轰炸的恐怖情景。一九四五年，所有日本大工业城市（除京都外）都有部分地区被烧成废墟；数百万日本人的家只剩下一堆堆烧焦了的破瓦残垣。原子弹轰炸将更惨，惨况几乎是不堪想象的。

八月六日上午八点十五分投掷了炸弹，我们直到七日中午才听到此事。我对广岛被轰炸的反应，是一种科学工作者的反应。我坐在那里吃饭，虽然战时在日本吃一顿米饭是奢侈的事，我却对面前的米饭兴趣索然。我环视我的同事们，对饭桌边的人说：“现在我们还是放弃我们的研究吧，如果美国人能够制造原子弹，我们在各个领域都是远远落后，望尘莫及的了。”我的上司对我大为恼火。

我在某种程度上知道原子弹的威力，但我认为至少还需要

二十年才能发明原子弹，现在知道美国人已经发明了，当然感到震惊。美国人已经遥遥领先，相形之下，我们的技术显然还处于初期。我们不可能发明什么武器与之抗衡，我认为我们没有任何新武器，没有什么防御工具，我们根本不能及时制造出什么来进行反击。广岛的新闻确实使我难以置信，它说明我们技术方面的差距是很大的。

虽然我们知美国和日本在技术发展方面是不同的，虽然我们总认为我们的技术是很先进的，但是我们仍企图从四面八方尽可能多地获得新概念，例如，有一次我们从一架被击落的B-29型飞机的残骸中获得残存的装备，我们注意到美国人正在运用某些先进的技术和不同的电路，但是它们并不比我们自己的先进许多。

这就是我第一次听到原子弹轰炸广岛为什么会有如此想法的原因。这个消息使我震惊的是：美国工业可能比我们认识到的要强大许多，甚至占压倒优势。至于我本人，原应对此有些思想准备。事实上，在中学时期，我曾看过一部关于福特动力公司在密执安州迪尔伯恩的里弗尔·罗奇联合企业的电影。当时，我被这巨大设想的形成震惊，电影显示了巨型船只从遥远的矿山将铁矿石装运至福特公司的里维尔·罗奇炼钢厂，把铁矿石炼成不同类型的钢；炼成的钢又被送到联合企业的另一个区段，在那里铸压成汽车的部件；然后又在本厂的另一区段里将各部件组装成汽车。日本当时还没有这样的综合制造业。具有讽刺意义的是，许多年后，日本从战争中恢复并发展了自己的工业系统，在沿海地区建立了新的工厂，发展了象我在电影中看到的战前福特所具有的综合制造业，此时，我有机会去参观里弗尔·罗奇

联合企业，我看到的情景同我在大约二十年前看电影时记住的情景非常相似——使用的似乎是同样的装备。这些使我惊讶、迷惑不解，也使我失望。当时我对美国工业的未来，对于它如何保持超级地位以及世界对它的仰慕甚为不解。

但是，在一九四五年，我对于日本和我本人必将发生急剧的变化心中仍然没有把握。长久以来，我一直在思考自己的前途。在大学时，有一位军官一直劝我参加海军。根据当时的一项计划，我可以继续我的学业，以免将生命葬送在离家万里的无谓的海战中。而此时，在广岛被炸之后，在第二颗原子弹掷落长崎之后，我比以往更深切地感到，日本需要各种人才，才能拯救未来。我现在可以无顾忌地说，当时，身为一名年轻人，我只想到我应为这一未来肩负使命，我并不知道这一使命究竟有多么重大。

我当时也未认识到，多少年后，我将以我有生之年，跋涉千万旅程去致力帮助日本、美国以及其他西方国家的紧密合作。

* * *

我是日本一家最古老和最有名望的从事酿酒业的家族第十五代长子和后嗣。日本米酒不仅是全国性饮料，而且是日本人民的一种文化标志。它甚至成为许多宗教仪典中的一部分——在传统的婚礼上，新婚夫妻共饮一杯米酒。在名古屋市附近的小铃谷村里，盛田家用“年节松”招牌酿造米酒达三百年之久。这一酒名是采用《万叶集》中的一首诗的诗名。那是一本在八世纪编纂的日本名诗选集。这个名字来自传统的宫廷习俗，后来传入民间，在按黄道旧历计年的时代，在鼠年的正月初一，选一棵松树幼苗带回家里，栽在园中，松树象征长寿和幸福，一元复始，栽上一棵松树，家家盼望在新的一年里安康昌盛。

盛田厂还生产酱油和黄酱，这是日本人常吃的食品，用于做汤和为其它食物调味。经营这一类民间生活必需品，盛田家始终在乡里居领先地位。

父亲是一位极善经营的商人，但是他承继这一著名的古老的商业时，店铺负债累累。祖父和曾祖父是两位爱好艺术品的人物，他们喜爱蒐集日本和中国的美术和工艺品。两人以一生中的大部分时间、金钱造福于乡里，捐资于艺术家、工匠以及艺术品商。他们在茶道上的精美瓷器和器皿、用在日本上层人士生活习俗、仪典上美丽的家具、绘画以及其它物件，常常获得人们高度的赞誉——也付出了高额的代价。许多年来，日本把“活国宝”的头衔赠与在传统日本文化方面最负盛名的匠人和艺术家——画家、陶工、纺织工、铸剑者、编工、书法家以及其他等人。高明艺术家的作品在爱好珍品的人们当中，总是供不应求。不幸的是，盛田家族这两代家长在满足他们的艺术欲望时，趣味如此高雅、对收藏品又如此挑剔，致使他们的生意陷入困境。他们对生意听之任之，或者说任由别人摆布。

他们依赖雇用的经理们管理盛田家业。对于这些经理们来说，经营不过是他们的生计，生意不好虽然是值得惋惜的事，于个人生活则无关轻重。结果，经理们均认为亏损不过是工作问题。他们对于盛田家的绵延繁衍，对于企业的昌盛，对于盛田家业兴旺，并无任何责任感。这就是为什么生意到了父亲手上时会落到这般田地。作为一家的长子，他面临的当务之急就是扳回企业利润，重振盛田家业。他不能指望任何外族的经理。

这不是一件简单的事。当父亲盛田久左工门离开学业来照管生意时，他正在东京庆应大学，是商业管理系的学生。此时，

父亲被迫放弃他的大学学业，但他理解到生意面临破产，他正经受一种真正的生活危机的考验——这绝不是做一道练习或者研究一个例题，而是关系盛田家的未来。他回到家着手整顿和管理，使生意能独立自主运行。

他搞到了一些钱给公司还债，使荒弃的工厂恢复到良好状况。这对我们家来说，既是件好事，也带点讽刺意味，因为父亲卖掉了许多他父亲和他祖父买来的艺术品。这些艺术品多少年来一直是很值钱的，这是家庭在艺术方面的投资，从做生意的眼光来看，是不明智的；但是，这些钱对于帮助救活生意来说则是有利的，事实上也是很起作用的。在这些珍藏中，他不得不卖掉三件宝贵的珍品：一幅中国卷轴、一面中国铜镜、一件日本弥生时代的古璞，属公元前三百五十年至公元二百五十年间的物件。父亲是一位严肃认真而又保守的人，他懂得这些特殊的物件对他的父亲有多重要，因为他发誓一旦家庭收入能应付裕如，就把这些物件买回来。过了几年，这些东西果真“赎”回来了，再次成为家庭的收藏物。

正是这时候我出世了，我是久左工门先生和秀弘夫人的长子。盛田家的生意已能自主经营，我这样的孩子也无须过问家庭的匮乏了；相反，我生来幸运，享有特权。我们是个富有之家，住在一所位于白壁町街的高级巨宅里（按日本人的标准），这是名古屋的一条最好的居民街，人们称之为富人街。我家有一个网球场，街对面的丰田家有一个，我家左邻右舍都有。当时，由于家中人口多而需要一所大住宅，我和我的两个弟弟：盛田和昭比我小两岁，盛田正明比我小六岁，还有妹妹盛田菊子比我小三岁，当然还有我的父母。有一位姑姑，她婚后没生孩子，丈夫