

日本·索尼·AKM

MADE IN JAPAN

【日】盛田昭夫 著 / 陈 建 译



日本·索尼·AKM

〔日〕盛田昭夫 著 / 陈 建 译



经济管理出版社

朝日新闻社出版

1987年2月25日第一版 日本

第四次印刷

责任编辑 郭亚夫 晓 湘

责任校对 于燕燕

技术设计 赵惠民

日本·索尼·AKM
MADE IN JAPAN

〔日〕盛田昭夫 著

陈 建 译

经济管理出版社出版

(北京阜外月坛北小街2号)

新华书店首都发行所总发行 各地新华书店经售

北京文物印刷厂印刷

850 × 1168 1 32 印张 10.25 257 千字

1988年4月第一版 1988年4月 第一次印刷

印数: 1~31 000册

ISBN 7-80025-042 3/F·33

定价: 2.70元

译者序

“菲利普能做到的，我们也有可能做到！”

这是三十五年前，日本某电气公司的一位副总经理参观完闻名遐尔的荷兰菲利普公司以后，在发回本公司的一封信中写下的一句话。当然，在三十五年前的今天，这类豪言壮语也许是一个根本就实现不了的梦。因为和通用、西门子、菲利普这些产业巨人相比，当时的东京通讯工业公司实在太渺小了，别说世界，就连日本国内也没有几个人知道它的名字。

但是，盛田昭夫的梦实现了！三十多年后的今天，东京通讯工业公司已经以“SONY”的响亮名称，和通用、西门子、菲利普等一流大企业并驾齐驱，蜚声世界。至于盛田昭夫本人，当年参观菲利普公司时，还是一个名不见经传的小人物，尚无缘结识该公司的任何一位头面人物，只有艾恩德霍芬车站前的菲利普博士铜像能给予他无尽的遐想。而今，他不仅是伊丽莎白女王、查尔斯王子等英国皇室显贵的好朋友，还是里根总统的座上宾，在基辛格博士的精心安排下，邓小平主任也与他在人民大会堂就中国的现代化问题进行过交谈。他目前是索尼公司董事长兼日本经济团体联合会副会长。他本人无意问鼎政治，但各国报界却称他为以经济影响政治的杰出代表。

正因为如此，1986年底，当盛田昭夫的新著《MADE IN JAPAN》问世后，立即在社会上引起了极大反响。在不到一个月的时间里，日文版就已经连续印刷了三次，销售量超过30万册

以上，而且问津者仍络绎不绝，大有洛阳纸贵之势。在国际图书市场上，该书也颇受青睐，先后被翻译成12国文字，在17个国家出版，在30多个国家发行。一时间，似乎掀起了一股“盛田热”。

和《艾柯卡自传》一样，《MADE IN JAPAN》一书亦采用了第一人称的写作手法。作者在书中生动、细腻地描述了本人以及索尼公司的成长历程，详细分析了日本与欧美各国之间在经营思想、传统观念等方面的差异，对日本式经营哲学及其国际经营战略、日本企业所面临的重大危机、特别是对近年来海外各国批判日本的巨大声浪、日美贸易摩擦、文化摩擦、日元升值、产业空心化等世人所关注的问题，都发表了独特的见解。从煞费苦心的“SONY”之名，到世界市场上的销售战争；从第一代磁带录音机的问世，到8毫米一体化摄像机的成功；他为获得爱迪生和居里夫人曾获得过的阿尔伯特勋章而不安；也为自己的携带式立体声单放机能拥有象艺术大师卡拉扬那样的忠实顾客而感到莫大荣幸……

本书文笔生动，情节感人，涉猎广泛，极富哲理，既有对历史的回顾，也有对未来的展望；既有作者一生经历的总结，也不乏精辟透彻的理论分析；特别是其中所谈及的许多“索尼式”经营管理之道，更能给人以深刻启示，因此，被公认为是一本经营管理人员和商业界人士的必读教科书。

本书从着手翻译到中文版与广大读者见面，只用了短短八个月的时间，这与经济管理出版社的郭亚夫、刘科等编辑同志的无私指导和热情帮助是分不开的，藉此机会，谨向他们表示衷心的感谢。

由于本人水平有限，加之时间仓促，在翻译过程当中，难免出现不少错漏之处，敬请广大读者批评指正。

陈 建

1988年2月于北京

前 言

近年来，我国经济的迅速发展，不仅令海外各国为之注目，而且批判、谴责“不道德的日本人”的浪潮也日益高涨。与此同时，评论、研究日本的书籍应运而生，汗牛充栋。但遗憾的是，这些著作大多出自外国人之手。由于工作之便，我与欧美各国之间有着千丝万缕的关系。因此，作为一个日本人，我也希望将“我的看法”，“我的意见”坦率地介绍给所有海外人士。这对于他们客观地、全面地了解我国，也许会有一定的意义。正是这一初衷，促使我鼓足勇气，写作此书。

本书并不是我的自传。试图通过对闻名于世的“索尼”公司发展过程的回顾，详细阐述日本式经营思想及其与欧美式经营思想之间的比较、差异，这才是本书的中心内容。

四十年前的1946年5月7日下午，在那一片灰烬、满目疮痍的市中心一间白木屋的三层楼上，二十位年轻人云集一堂，正在举行今日索尼株式会社之前身——东京通讯工业株式会社的开业盛典。作为创始人，井深大三十八岁，我二十五岁。我想，如果没有井深先生和我萌发于战争中的友情，没有我们之间长达将近半个世纪的相互信赖关系，也许将不会有我今天这本书。与井深先生能结成莫逆之交，精诚合作，是我人生旅途中的最大幸事，我感到由衷地高兴。

拙著得以出版，首先应该归功于以井深先生为核心的索尼公司历代干部、职员，以及我的前辈、朋友们的热忱帮助和悉心指

导。

索尼创立四十周年之际，亦是我与妻子良子结婚三十五周年之时。作为我的忠实伴侣和无私诤友，良子在我的内外交际活动中，发挥了难以想象的巨大作用。另外，我的孩子们也为我的潜心写作作出了无私的牺牲。

藉此之际，谨向一切帮助过我的人们致以衷心的感谢，愿将此书奉献给他们。

盛田昭夫

1986年12月

目 录

前 言

第一章	战争——生还与希望	1
I	成长历程	1
II	海军生活	18
III	战争结束	26
第二章	和平——新人生的开始	30
I	与井深大先生的合作	30
II	磁带录音机的开发	45
III	与美国大企业的官司战	52
IV	半导体收音机冲向世界	57
V	煞费苦心的名称“SONY”	64
第三章	面向世界销售——前进历程	69
I	谋求与消费者的交流	69
II	挤入美国市场	79
III	美国股票市场上的第一家日本公司	88
IV	举家移居美国	94
V	从音响到录相	106
VI	飞遍全球	110
VII	向欧洲发展	120
第四章	经营——企业即家族	128
I	战后改革奠定了日本繁荣的基础	128

II	连带责任与协调精神	144
III	技术、产品计划、市场三位一体	156

第五章 美国式和日本式——差异 167

I	无信赖关系可言的法律万能主义社会	167
II	不可忽视的工作满足度	180
III	企业为股东，还是为职工？	185
IV	独断专行与民主商议	191

第六章 竞争——日本企业的能源 197

I	严酷的国内竞争造就了国际竞争力	197
II	“轻薄短小”化风行一时	203
III	中国现代化之我见	208
IV	竞争与自我约束	216

第七章 技术——生存手段 221

I	事关人类的生存	221
II	通往21世纪的桥梁	234
III	技术与管理	241
IV	谋求新技术的飞跃	245

第八章 日本和世界——疏远与和谐 253

I	美国也应该学会让步	253
II	致头号伙伴美国	266

第九章 世界贸易——为了避免危机 283

I	寻求新的货币制度	283
II	应当如何开拓海外市场？	298
III	十年以后的消费者需求	308

第一章 战争 —— 生还与希望

I 成长历程

“广岛扔下了一颗新式炸弹!”

当惊人的消息传来时，我正和海军的同事们共进午餐。情报极其简单，甚至连炸弹的种类都没提及，但作为一名大学物理系毕业的技术军人，一种直感立即在我的脑海中闪过：这不是原子弹吗?!如果我不幸言中的话，那事态就已经非常严重了。当然，局势的进一步发展，谁也无法预料，因为日本在以往的战争中一次也没有败过。

早在几个月前我就已经料到，即使战争一直打下去，日本也败局已定，绝无获胜希望。当时，我二十四岁，由大阪帝国大学物理系毕业后便当上了海军技术中尉，并参加了一个由科学家和技术人员组成的共同研究小组。军队当局始终寄厚望于日本的科学技术，希望藉此来扭转战局。然而，太晚了!我们的试验计划已不可能成功。我们的资源和时间太贫乏了。随着原子弹一声巨响，我头上似乎也响起了一个晴天霹雳：万事皆休矣!

战争期间，一般民众完全置于警察及军队的严厉管制之下，我们军人则稍有不同，我可以从军队内部获得情报，还可以收听短波电台广播。美国军事力量非常强大，极具威胁性，这我早有

所闻的，但发展到使用原子弹之地步，却是我万万料想不到的。这对谁来说都如同一场恶梦。

然而，在那个炎热的夏天里，人们尚未充分认识到原子弹的巨大杀伤力。关于广岛爆炸事件的详情，军方在很长一段时间里不予报道，甚至连美国已拥有原子弹这一重大新闻，也加以封锁。我们当时所能知道的，仅是“迸发出光亮的新式炸弹”这一简单说明。但是，从这一仅有的描述中，我已断定，这就是原子弹！原子弹究竟有多大杀伤力？在其爆炸的一瞬间，究竟有多少无辜的生命被夺走？就当时日本的理论研究水平，尚无法作出确切的回答。

我虽然没有体验过原子弹对人类的毁灭性杀伤，但在战争中，我曾数次目睹过大空袭后的惨状：一片焦土，满目废墟。特别是3月10日的东京大空袭，B 29型轰炸机的波浪式轰炸，使得东京成为一片火海，在短短的几小时时间里，10万人死于非命。在我出生并成长的名古屋市，也由于空袭而受到惨重的损失。1945年，除京都市以外，日本的主要工业城市几乎全部都成了荒野，几百万居民的住宅化为灰烬，目不忍睹。然而，人们却无论如何也想象不到，在此之上，居然还有一种威力几十倍甚至上百倍于大空袭的原子弹！

原子弹的投下时间是8月6日上午8时15分，但我们知道这一消息却是第二天中午。面对眼前香喷喷的大米饭——这在战争期间已算作最丰盛的宴席，我的食欲顿时全无。作为一名技术人员，我的第一个反应，就是冲着饭桌对面的同事们脱口而出：

“立刻停止我们的研究吧！既然美国已经制造出原子弹，那就意味着日本在一切领域中都已落后一大截了。要想赶上已经是不可能的了。”

这番话自然令我的上司暴跳如雷。

坦率地说，对于使用原子武器的可能性，我是略知一二的。

但从其设想、研究，到实际开发、使用，我一直认为至少还需要二十年的时间。因此，美国已经试制成功原子弹的消息，实在令我瞠目结舌，它标志着美日之间在科学技术方面的差距，已有天壤之别。我们不具备任何与之相匹敌的发明能力，我们所拥有的任何新式武器和任何防御方式，在原子弹面前，都已黯然失色了。

不幸的是，直至原子弹扔落在广岛之后，我才开始醒悟过来：美国的工业能力远在我们的预想之上！而这点，至少对于我本人来说，本应更早一些就察觉到的。

当我还是中学生的時候，就曾看过一部美国电影，介绍的是位于美国密执安州的福特汽车公司里弗鲁日工厂的装配流水作业线。满载铁矿石的巨轮从遥远的矿山驶往里弗鲁日炼钢厂，在此冶炼出种类不同、形状各异的钢材，再将这些钢材送往下一个工厂，加工成汽车零件，不多时便组装成一辆一辆的汽车了。银幕上那现代化的流水作业线，巨大的规模，使我目瞪口呆，惊叹不已。自然，日本当时尚未具备这样的系列生产技术。

无巧不成书，许多年以后，当日本从战争的废墟上站立起来，创造出独特的产业结构，在太平洋沿岸地区相继建设起一座座新式工厂，并开始使用我战前所看到的福特公司的自动化流水作业方式进行生产的时候，我偶尔有机会前往里弗鲁日工厂参观。然而，不无讽刺意义的是，我在那里所看到的一切，竟然和我二十年前在电影中所看过的情景完全一样！我感到吃惊、迷惘、失望，二十年前的设备至今居然仍在使用，这一事实本身，似乎已经使我窥测到了自诩世界第一的美国工业设备之未来。

但是，在1945年8月这一时点上，我对日本以及我自己将来会发生什么变化，尚扑朔迷离，毫无自信。以前，关于自己的前途，我曾做过许许多多的梦。大学时代，一位海军军官曾极力主张我走他的道路。在他的影响下，我立志投笔从戎，当了一名海

军军官。继广岛之后，长崎也遭到了原子弹的毁灭性破坏。一幕幕惨状使我痛感，日本的将来多么需要更多的人材！可以说，当时我似乎已经隐约预感到，作为一名青年，为日本微尽薄力的时机已经到来了。当然，象今天这样，跨几百万公里行程，飞遍全世界，在日本与欧美各国之间的商业、贸易往来中扮演一个举足轻重的角色，这在当时，是做梦都不敢奢想的——

我出生在一个酿酒世家，是长子。按家谱推算，我应该是我们家族的第十五代继承人。盛田家族居住在距工业都市名古屋不远的知多半岛上的小铃谷村（现常滑市），自三百年以前就开始酿造“子日之松酒”。所谓的“酒”，并不单纯是一种日本固有的酒精饮料，它还是国民文化的象征：在许多传统的宗教仪式上，酒是必不可少之物；在结婚仪式上，新郎新娘交盏同饮，海誓山盟。至于“子日之松”一词，则源于《万叶集》^①，说的是有这么一种民间风俗：每年年初子日之时，人们将从山上采来的小松树种在自家院子里，藉此祝愿自己益寿延年。无独有偶，盛田家族第十一代久左卫门的命祺，也正好出生于子年。“子日之松酒”正是谐此二意而来。

除此之外，盛田家族的公司还酿制日本菜中必不可少的黄酱及酱油。由于酒、黄酱及酱油都是该地区的生活必需品，久而久之，我们盛田家族也就自然成了村里的头号大户。

父亲是一位出色的实业家。但是在他接管家业时，生产及经营正处于困难时期。祖父和曾祖父嗜好艺术，终日醉心于收藏日本或者中国的美术工艺品，大量的时间和钱财都耗费在保护公共事业、美术家、工艺家、画商等方面。而在日本，自古以来就非

^① 日本现存的最古老的诗歌集，共20卷，收入诗歌4500首，公元8世纪时完成。

——译者

常崇尚高级瓷器、茶具、漂亮家具以及字画等。作为珍贵的艺术品，这些东西的价格自然极其昂贵。不幸的是，盛田家族的好几代家长，都潜心追求这些高雅的趣味和艺术欣赏，将家业交由他人经营，致使公司日渐衰落，一蹶不振。对于一个雇佣者来说，搞经营只不过是他的—种谋生手段，即使公司一时不甚兴隆，也绝不会危及他自己的生死存亡。对于我们祖辈相传、历史久远的家业，他们既无维持并使之日益繁荣的义务；对于盛田家族的财产，他们也无保护的责任。我父亲是长子，他接管家业时所要做的第一件事，就是改进公司的经营，重建盛田家族的财政。面对着一堆烂摊子，没有一个助手，也指望不上任何人。父亲单枪匹马地开始了经营。

一切都谈何容易。为了接管家业，父亲于公司濒临破产边缘之际，毅然中断了庆应大学理财学科的专业，从东京返回故乡。父亲是这么考虑的——我现在必须中断学业。虽然这并不是我的本意，但现在正是我一试身手的机会。这不仅关系到盛田家族的将来，也是我人生中所面临的一大挑战。

上任伊始，父亲便卖掉了祖父及曾祖父多年收藏的大量美术品（这些美术品收藏多年，倒是越发值钱了），偿还了公司所负债务，着手恢复原已停产的工厂生产。虽然从经营的角度来看，对美术品进行投资，未必是一个很明智的办法，但它对我们家族重建家业确实是起到了一定作用，不，应该说是决定性的作用。在我公亲卖掉的许多财宝中，有三件珍品是我们家的家宝：中国的挂轴、中国的青铜镜、弥生时代^①的翡翠勾玉。父亲是一个严谨、保守类型的人，深知这几件家宝于祖父犹如命根子一般。因此，他再三发誓，只要家境一有好转，便立即赎回这几件珍品。几年以后，这三件珍品果真“完璧归赵”。

① 日本历史上最早的农耕时代，公元前300年～公元300年，大约600年的时间。——译者

至我出生时，我们家已经又红火起来了。作为长子，我从小就衣、食、住、行、娱乐……，样样不缺。我们家座落在名古屋高级住宅区之一的白壁町，宽敞豪华，院子里甚至还设有网球场。但如此居住条件，在那一带却不足为奇。当时住在我们家对面，现在已成为世界有数的大企业之一的丰田汽车的创业者一家，以及左邻右舍，户户如此。那一带早就以阔佬居住区而远近闻名。何况我们家人口众多，几代同堂，也确实需要一个宽敞的住处。我家有祖父、祖母、父亲、母亲、我和比我小两岁的弟弟和昭、小三岁的妹妹菊子、小六岁的弟弟正明，还有结婚不久丈夫便去世了的姑姑、在法国学过四年绘画艺术的叔叔，以及六个佣人。另外，从我们家乡出来，一边帮我们家干点儿杂活，一边求读的三、四个年轻学生，也在我们家寄居。

家中不时出现一些纠纷、争吵，或其他磕磕碰碰什么的。不过，对外，我们倒还是奉行家丑不可外扬的原则，一片“歌舞升平”景象的。平日里，大家分开吃饭，父母亲和我们弟兄几人在一起吃。遇到谁的生日或逢年过节时，就将各个房间之间的活动隔板全部卸下，连成一个大厅，所有家庭成员及朋友二、三十人欢聚一堂，大摆宴席。此时，大家在一起玩抓阄儿的游戏，每人都能中彩得奖，又笑又跳，开怀畅饮，十分热闹。贤慧、能干、吃苦耐劳的母亲，是我们这个大家庭的总管家，从操持日常生活中的柴、米、油、盐，到调解家人之间的口角、纷争，事必躬亲，费心劳神。

母亲年仅十七岁便嫁到我们家，但由于一直没生育，似乎十分忧愁。在日本，能否生男孩儿以传宗接代，事关重大，至今尚且仍为人们十分注重，当时就更不必说了。所以，当结婚后的第七个年头，终于听到了我那呱呱落地的哭声时，父母亲的欣喜之情，确实是难以形容的。母亲是一位娴静、温柔、酷爱艺术的女性，全副精力都扑在家庭的事情上了。今天牵挂公司的业务是否

顺利，明天担心家人之间的关系是否和睦，或是又发生了什么纠纷，等等，为一些烦杂琐碎之事终日忙碌。另外，母亲也非常有主见，特别是在我的教育问题上，颇有一些独特的见解，这在当时的日本妇女中，还是不多见的。象现在常见的“教育妈妈”那样，千方百计让自己的孩子进入所谓的“一流”学校，靠打屁股蛋而强制“填鸭”的教育方式，我母亲从不采用。我觉得母亲一切都能理解我，在母亲面前，我无话不说，毫无拘束。父亲整日忙于公务，无暇顾及我们，教育和抚养我们的责任都由母亲一人担在肩上。

母亲出身士族^①，一方面严格奉守传统习俗，终日衣服缠身^②；但另一方面，也乐于接受一些新思潮和新事物，不乏创新精神，二者巧妙融合，集于一身。小时候，我们弟兄之间非常淘气，老是拌嘴或打架，令母亲十分头疼。但随着年龄的增长，特别是十来岁以后，我们开始渐渐听从母亲的教诲，不再互相争吵打闹，转而专心学习各自所感兴趣的东西去了。母亲对我似乎格外偏爱，让我单独享有一个带有写字桌的专用房间，而且后来，当我开始摆弄那五花八门的电气零件，还需要一张大工作台的时候，母亲马上又满足了我的要求。除此之外，还给我买了全家唯一的一张床，而别人全都睡在“榻榻咪”^③上。母亲是否有意识地这么做，我不得而知，但我的童年时代，倒确实是在西洋生活方式中成长起来的。我想，父母亲之所以这么做，恐怕还是因为我是他们的法定继承人，将要成为下一代即第十五代盛田家族之主，必须精心培育之缘故吧。

① 1868年明治维新以后，授予旧武士阶级的一种特权称号，享受高于一般平民的待遇。

——译者

② 日本的传统民族服装。——译者

③ 日本式房间的地板，高出地面一些，用木板铺设而成，上面再铺草席，人们一般直接睡在上面。——译者

按照盛田家族的惯例，男孩儿在继承宗祧时，必须停止使用幼时用名而沿袭“久左卫门”之名。在我之前的十四代长子，都是交替使用“常助”和“彦太郎”这两个幼名的。父亲当时使用的是“盛田彦太郎”，祖父当年使用的是“常助”，但祖父年老退位，将“久左卫门”这一象征着特定荣誉的名字连同一家之主的重任移交给我的父亲以后，他又给自己取了一个“命昭”的名字。

然而，至我出生之时，父亲却觉得应轮到我头上的“常助”这一幼名有过时之嫌，不象是一个二十世纪的名字。为此，他专门求教于祖父的挚友——一位著名的汉学家。该汉学家为我取名“昭夫”，“昭”者乃启发之意也，祖父亦曾用过。而且，按照读音，我的名字也有“罕见、少有”的意思，如果将其与喻有“昌盛的水田”之意的“盛田”连在一起的话，那就意味着充满希望，积极进取的人生的意思。父母亲对我这个名字非常满意，赞赏之余，又一并请该汉学家给我的两位弟弟分别起名“和昭”和“正明”。

在日本，历代天皇在位时都使用各自的年号，各年号正式开始之年称为元年。1926（昭和元）年，大正天皇过世，裕仁亲王即位。说来也许是巧合，皇室为裕仁天皇所封的年号“昭和”（被启发了的和平之意），竟然也使用了一个与我名字相同的汉字！不过，现在仍有一些亲友劝我以家规为重，沿袭“久左卫门”之名。当然，如果将盛田家族的历史和传统向家庭法院解释清楚后，申请改名也并非不可，但我是以“昭夫”之名走遍天下，为世人所知的，因此，我现在并不想改名。虽说如此，我有时也将“昭夫”、“久左卫门”、“盛田”这三个姓、名的各自第一个拼音字母拼在一起，不仅用A K M代号签字，而且我在美国所驾驶的小汽车，其登录车号亦是A K M = 15。不用多久，我们的长子英夫继承宗祧之日也会来临，届时怎么办，还沿袭“久左卫门”之名吗？我和妻子都主张由他本人决定，我们不加干涉。