

索尼走向世界

—— 盛田昭夫自述

天津编译中心 译



索尼走向世界

—— 盛田昭夫自述

天津编译中心 译

中国文史出版社

全国政协文史赠 89.4.28

责任编辑：张晓彬

索尼走向世界

——盛田昭夫自述

天津编译中心 译

*

中国文史出版社出版

(北京太平桥大街23号)

新华书店经销

北京通县燕山印刷厂印刷

三河县南杨庄装订厂装订

*

1988年10月第一版·1988年10月第一次印刷

开本：850×1168毫米1/32 印张：9.75 插页：2 字数：247千字

印数：1—15000册

ISBN 7—5034—0050—1/F·0001

定价：2.90元



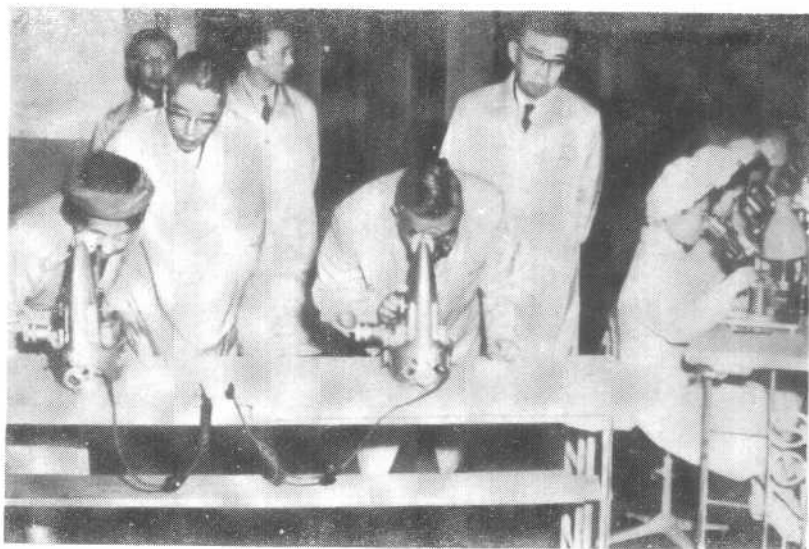
父亲盛田久佐卫门怀抱1岁的盛田昭夫。(1922年春)



战后重聚。前排左起：姑母、父、母，后排左起：大弟和昭、昭夫、妹菊子、二弟正明。（1945年9月摄于小铃谷村家中）



盛田昭夫一家。左起：女儿直子、长子英夫、妻子良子、昭夫、次子昌夫。（1974年元旦摄于家中）



日本天皇、皇后视察索尼总公司的半导体制造工厂。后方站立者为陪同视察的公司领导人，右起：井深、岩间、盛田、仓桥。（1962年）



英国查尔斯王子参观新开工的位于布里根德的英国索尼工厂。（1974年）



在人民大会堂会见邓小平。(1979年9月)



随经团联代表团访美期间在白宫会见里根总统。(1984年6月)

前 言

盛田昭夫是国际知名的日本大企业家，也是电子工业领域中的卓越发明家。他的一生充满创业者的艰辛和经营者的智慧，他的奋斗经历不仅富于传奇色彩而且具有发人深思的哲理与魅力。

盛田昭夫出身于日本一个古老的酿造世家，在少年时代就醉心于电子音响技术。太平洋战争期间，他从大阪大学物理系毕业，应征加入海军做过短期技术工作。日本战败后的1946年，他和事业上的挚友井深大一道，在东京市中心废墟上的一所被炸毁的楼房里，创建了当时仅有500美元资金和10余名职工的东京通信工业公司（索尼公司前身）。此后，他以非凡的创新精神、远大的经营目光和出色的管理艺术，团结公司全体人员，掌握市场需求情况，推出以晶体管收音机和磁带录音机为先导的一项又一项新产品。经过与日本国内外同行企业的多次角逐，终于因其产品的设计新巧、质量优异而占领了世界上的大部分电子音像商品市场。建立起一个拥有多家跨国公司，在销售竞争中居压倒优势的索尼王国。盛田昭夫本人也一跃而为当前国际企业巨头中的一个有着很高声望和重大影响的人物。

1986年他在日本企业家中首开先河，亲自用英文写作了自传体的索尼创业史，通过40年的亲身体会，现身说法地介绍企业管理方法与市场竞争策略。通篇洋溢着积极进取的精神魄力和令人信服的理论事实依据。读来不仅饶有兴味，还能使人们从中获得启迪，被公认为1987年国际上的畅销书之一。

现在我国正处于社会主义的初级阶段，为了迅速发展国民经济，加强和改进企业管理工作已成为当务之急。盛田昭夫的经营管理思想与具体做法虽然由于国情和社会制度的原因，不宜盲目

仿效，有些我们也不能同意，但其中确有一些观点与经验值得我们参考借鉴。因此，我们根据原书英文版并参照日文版译出全书奉献给读者，希望大家能够从他曲折的成功之道中，汲取某些对本身有益的东西。

参加本书翻译的有何林荣、王雅文、王联祖、潘昌运等同志并由何林荣同志审校，但限于水平，书中难免有疏漏和错误之处，欢迎广大读者批评指正

天津编译中心

1988年3月

致 谢

40年前的1946年5月7日下午，有20个左右年轻人，聚集在被战争破坏的东京市中心的一座烧毁的百货商店三层楼上，建立了一个新公司，这就是索尼公司的前身——东京通信工业公司。公司创始人井深大当时38岁，我25岁。认识他是我平生的最大幸运之一，和他共事有无穷的欢乐。这本书之所以能够问世，首先应该归功于我和井深大的长期友谊。

几乎就在索尼公司成立40周年后的一个星期，我和我的妻子良子庆祝了我们结婚35周年。良子一直是我的出色伙伴和顾问，特别是对于协调我和内外友人的关系，起了重大作用。还有我的儿子英夫、昌夫和女儿直子，他们为我提供了支持和理解，使我得以专心致志地献身于工作。

我无法充分表达对我的父母、我的良师，我在索尼公司内外的众多朋友和同仁们的感谢之情，他们帮助培育了一个发挥创造力和得到支持的环境。

我深深感激埃德温·莱因戈尔德先生和下村满子女士，他们以无限的耐心和极大的热情倾听我的各种想法与漫长叙述。没有他们的帮助，这本书是不可能完成的。

我也希望向许多其他朋友表示我的衷心感谢。特别是感谢我的助手芳井惠和丸山利迪亚二君为这本书准备材料而做的重要辅助工作。

目 录

前言.....	(1)
致谢.....	(1)

第一章 战争——生还与希望

一 成长过程.....	(1)
二 海军生活.....	(16)
三 战争结束.....	(30)

第二章 和平——新生活的开始

一 和井深大共事.....	(33)
二 磁带录音机的开发.....	(47)
三 控告美国大制造商.....	(54)
四 让晶体管收音机走向世界.....	(59)
五 煞费苦心的公司名字“索尼”.....	(65)

第三章 向世界销售——我走过的曲折道路

一 寻求与消费者直接接触.....	(71)
二 进入美国市场.....	(80)
三 日本开始在美国出售股票.....	(88)
四 全家移居美国.....	(93)
五 从声音到图像.....	(105)
六 足迹遍全球.....	(109)
七 在欧洲开设工厂.....	(118)

· 1 ·

第四章 经营管理——企业就是家庭

- 一 重点在人……………(125)
- 二 共同负责和协调精神……………(143)
- 三 创造力……………(154)

第五章 美国方式与日本方式——两者的区别

- 一 无事生非的律师……………(165)
- 二 工作态度……………(177)
- 三 自由化与国际化……………(183)
- 四 独断与协商……………(188)

第六章 竞争——日本企业的动力

- 一 国际竞争力来自激烈的国内竞争……………(194)
- 二 微型产品与信息保密……………(200)
- 三 对中国和苏联改革的看法……………(203)
- 四 竞争面面观……………(211)

第七章 技术——求生存的手段

- 一 技术关系到人类的存亡……………(215)
- 二 索尼的技术成就……………(226)
- 三 索尼的研究和开发工作……………(234)
- 四 技术——生存之路……………(238)

第八章 日本与世界——自为与结盟

- 一 美国人也应当学习让步……………(245)
- 二 作为最佳伙伴的美国……………(255)

第九章 世界贸易——如何防止危机

- 一 寻求新的通货制度.....(271)
- 二 进入海外市场应持什么态度.....(283)
- 三 十年后消费者的需要.....(292)

第一章

战争——生还与希望

一、成长过程

广岛遭到原子弹轰炸的惊人消息传来时，我和我的海军同事们正在吃午饭。这个消息很简略，甚至没有告诉我们投下的是哪种炸弹。但是作为一个刚从大学毕业，得到物理学学位的技术军官，我知道那是一种什么炸弹，它对日本意味着什么，对我又意味着什么。未来已不再是那么渺茫难知的了——尽管日本从来没打败过一场战争——而且只有一个青年人还能保持乐观的心情，那就是我。即使在当时，我仍然对我自己和我的前途充满信心。

早在几个月以前，我就知道日本的败局已定，继续打下去也无济于事；我也知道军部想要战斗到最后一个人。当时我24岁，从大阪帝国大学物理系毕业后，作为一名海军技术中尉参加了科学家和工程师的共同研究组，正致力于完成热线制导武器与夜间射击瞄准具。军事当局希望日本的技术将能扭转战争形势。虽然我们工作得很勤奋，但我们知道为时已晚，因为缺乏资源和时间，我们的研究计划注定不能成功。现在，广岛遭到原子弹轰炸之后，更使我明显看出，已经没有时间了。

当时的日本平民正处在警察和军部的严格监视与控制之下。我和他们不一样，有机会获得海军情报，还能收听短波无线电广播，虽说不值班的海军军官这样做也是违法的。在1945年8月6日以前，我就知道美国的力量势不可当，对日本而言，战争实际上已经败了。然而我对原子弹的消息还是没有思想准备，这颗炸弹

使每个人都大吃一惊。

在那个炎热、潮湿的夏天，我们对于投在广岛的炸弹的可怖威力还一无所知。我们在海军午餐桌上获得的新闻简报仅仅提到投下的炸弹是“一种发出眩目闪光的新武器”，但这样的描述已经使我们想到那必然是一种原子装置。事实上，由于日本军事当局长期隐瞒广岛被炸的详情，有些军官不相信美国人有了原子弹。我们的理论研究也不够充分，还不了解这种武器的破坏力范围及其对生命可能造成的巨大损伤。尽管我们不知道原子弹有多大的威力，可是我见到过常规燃烧弹造成的惊人破坏。东京刚刚遭受3月9日和10日两次夜间大轰炸后，我就去过这个城市。那场空袭中，从一批接一批的B—29轰炸机投下的燃烧弹，引起了风暴性大火，仅仅几个小时就夺去了10万人的生命。我还看到过我的家乡名古屋的被炸惨状。1945年，大部分日本主要工业城市除京都外，都已被烧成废墟，数以百万计的日本人住宅变成了惨不忍睹的焦炭。因此，我认为比这个更为可怕的原子弹的破坏力，几乎是难以想象的。

原子弹是8月6日上午8点15分投下的，但是直到8月7日中午，我们才听到这个消息。我对于投在广岛的炸弹的反应是一个科学家的反应。坐在那里吃午饭时，我对摆在面前的大米饭已毫无食欲，在战时的日本，这是最高级的膳食。我环顾了一下我的同事们，对每个坐在餐桌旁的人说：“我们最好立刻放弃我们的研究。如果美国人能够造成原子弹，我们在各个领域想必已落后太远而无法赶上了。”我的长官听到后对我大为恼火。

尽管我对原子能的潜力懂得一些，但是我认为要发展成原子弹，至少还需要20年；所以当我知道美国人已经制出原子弹时，确实感到震惊。显然，如果美国人已经走了这么远，我们的技术相比之下，则必然还处于原始阶段。我说，我们所设计的武器，没有一种能够 and 原子弹相匹敌，而且据我看来，我们也无法及时造出新武器或防御装置来对付原子弹。广岛的消息确实很使我吃

惊，它所揭示的技术差距实在太大了。

虽然我们知道美国和日本的技术之间存在着差别，可是我们一直认为我们的还不错；但我们仍然试图尽量从其他地方获得更多的新思路。例如，有一次我们得到一些从一架被击落的美国B—29轰炸机中打捞起来的设备，发现美国人正使用着一些先进技术和不同的电子线路，但并不比我们的高明很多。因此，当我第一次听到对广岛进行原子弹袭击时，发觉美国的工业能力远比我们所了解的要强大得多，这打击简直使我难以忍受。

作为一个科学工作者，至低限度我应当对此有些思想准备。实际上当我还在高中上学时，就从电影中看到过福特汽车公司在密执安州迪尔伯恩的里弗鲁日综合企业的生产过程，并且对这个庞大设计的构思感到惊异。影片展示了巨型货轮从遥远的矿山把铁矿石运到福特公司里弗鲁日钢铁厂，钢铁厂把矿石冶炼轧制成不同种类和形状的钢材，然后送往综合企业的另一个工厂，在那里被铸造或冲压成为汽车的各种部件。于是这些部件在同一工厂的另一个车间被组装成汽车。日本当时还没有那样的联合制造业。然而出乎我的意料，许多年后当日本从战争中复兴，开始发展它自己的新工业体系时，在沿海低洼地区建立了新的高效率的工厂群并且开发了象我们看到的福特战前作业那样的联合企业。这时，我曾有机会访问里弗鲁日联合企业。但使我感到惊奇、迷惑和失望的是，看到的景象几乎和我从20年前的电影中回想起来的景象完全相同——同样的设备似乎仍在使用。这不禁使我对于美国工业发展的前景，它的领先地位以及世界上对它的羡慕产生怀疑。

可是，在1945年8月，我仍然由于认识到对日本和我即将发生的戏剧性变化，而一直心神不安。以前我曾长时间地考虑过我的前途。在大学时，一位海军军官劝说我参加海军的一项研究计划，这样就可以允许我继续学习，而免得在远离家乡数千英里外的一些无益海战中白送性命。广岛和长崎的原子弹相继爆炸

后，使我比以前更深切地认识到，日本需要为将来保存所有的人才。甚至在当时我也毫不讳言，作为一个年轻人，将来我多少可以起到一些作用。但我并不知道竟是这么大的作用。

当时我也没有想到在以后的年月里，我将奉献出许多时间，旅行数百万英里路程来促进日本同美国以及其他西方国家更紧密的商业关系。

我是日本最杰出和最古老的酿酒世家之一的长子，也是这个家族的第15代继承人。日本的“清酒”，不仅是国民的饮料，对日本人民而言，还是文化的象征。它甚至是许多宗教仪式的一个组成部分——在传统的婚礼上，新郎新娘共饮一杯清酒。

盛田家族住在距离工业城市名古屋不远的小铃谷村，以“子日之松”的商标酿酒已有300年的历史。这个商标是取自公元8世纪编纂的日本著名诗集《万叶集》中一首诗的题目。它起源于宫廷习俗，在鼠年的第一天去到乡间郊游，采集一些松树枝苗带回家来种植在庭院里。松树象征着长寿和幸福，新年伊始栽种一颗松树，人们希望在整个一年中能够得到福寿康宁。

盛田公司还生产酱油和豆酱，这些都是日本人饮食中作汤与调味不可缺少的佐料。由于经营着与本地居民的生活密切相关的酿造事业，盛田家族也经常在日本居民中处于领袖的地位。

我父亲是个非常能干的企业家，但是他接管了一份存在严重财政困难的家业。我的祖父和曾祖父都是具有杰出审美观点的人，沉溺于搜集日本和中国的美术工艺品。他们两个人都化费了许多时间与钱财，用以保护和资助公共事业及美术家、工艺家和画商。日本自古以来就崇尚高级陶瓷器、茶道器具、精美的家具、绘画以及日本上层阶级生活的社会礼仪有关的其他艺术品。这些东西的价钱当然也很昂贵。多年以来，日本把“活国宝”的称号授给传统日本文化的杰出工艺家和艺术家——画家、陶瓷工、刀剑匠、纺织工、设计师、书法家等等。这些卓越工艺家的作品经常受到精品爱好者的赞赏和需求。不幸的是，盛田家族两