

改造日本的大企业家

新华出版社

经营神髓

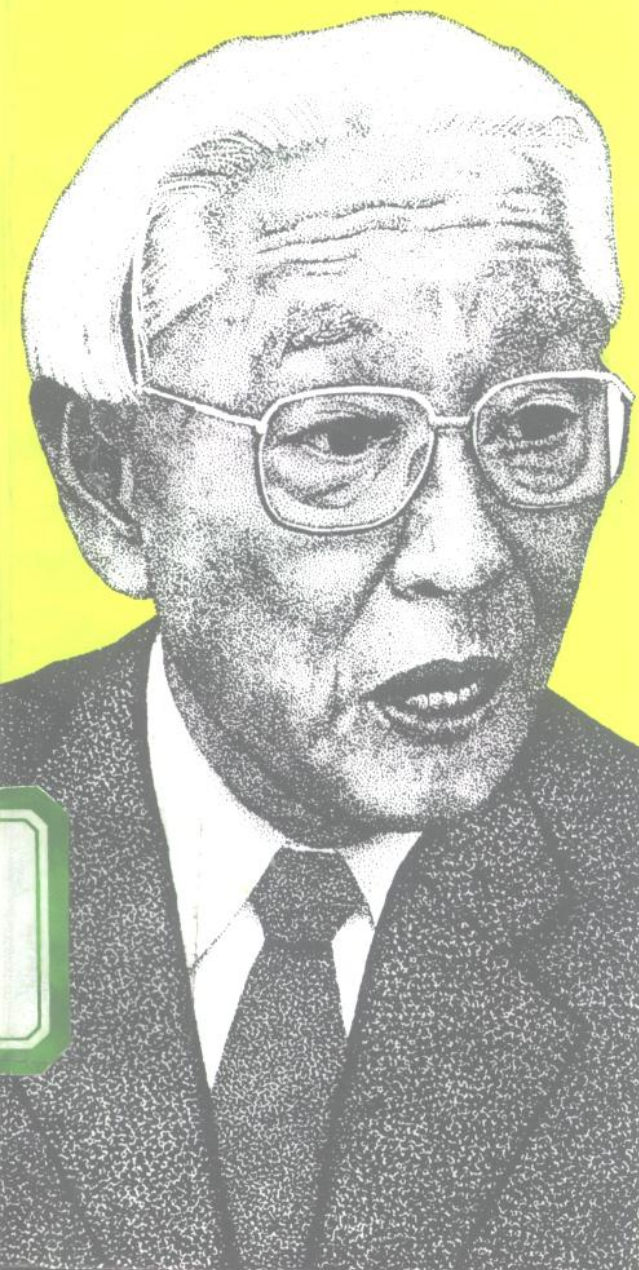
第4卷

世界大企业家传记

控制世界的帝王学

盛田昭夫

〔日〕针木康雄 著



95026

控制世界的帝王学

盛田昭夫

[日] 针木康雄 著
陈重民 译



200251379

新 华 出 版 社

图字:01—95—872 号

图书在版编目(CIP)数据

控制世界的帝王学——盛田昭夫/(日)针木康雄著;
陈重民译. —北京:新华出版社,1996

ISBN 7 5011 3051 5

I. 控… II. ①针… ②陈… III. 企业家-生平事迹-日本 N. ①K833.13 ②F279.313-09

中国版本图书馆CIP数据核字(95)第23396号

Copyright(c)1985 by Yasuo Hariki
Chinese translation copyright(c) 1995 by Xinhua Publishing House
Copyright Notice Exactly As In Original Edition
Originally published in Japan by Kodansha Ltd.
Published by arrangement with Kodansha Ltd.
in association with Bardon-Chinese Media Agency

博达著作权代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字专有权属新华出版社

控制世界的帝王学

盛 田 昭 夫

[日]针木康雄 著

陈重民 译

新华出版社出版发行

新华书店经销

国防工业出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 7.25印张 123000字

1996年1月第一版 1996年1月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-3051-5/K·252 定价:11.00元

作 者 序

针木康雄

本书的主人翁无疑是索尼公司的会长盛田昭夫，但在写作的过程中，我总觉得，这本写盛田的书，书名应改为“超人身边的两个男人和一个女人的故事”。

两个男人，一个是井深大，一个是太贺典雄。

井深大在经营方面和盛田紧密配合，对盛田来说，与其说是搭档，不如称之为“老哥”更为贴切。

井深在二次世界大战中负责军用周波数的研究时，认识了担任海军技术中尉的盛田。这和以后两人在索尼的前身——东京通信工业的工作有着密切的关联。

井深既是研究者，也是理想主义者。他比盛田大 13 岁，性格稳重。对盛田来说，他是一位不同凡响的人物，使雄心勃勃的盛田在创业时，有着无比的信赖感和安全感。

创业时期，由于经营艰难，盛田的夫人良子有一次在无意间埋怨了井深，盛田还曾严厉地责备良子。可以说，由于盛田和井深之间的友情，才有现在的索尼事业，而两人的品性，更奠定索尼公司的风格。

太贺典雄是出身艺术大学的男中音歌手，更以首席歌手殊荣毕业于柏林音乐大学。身高 180 公分，肩宽胸

厚，虎背熊腰，是一位如铁塔般的魁梧男子。因为磁带录音机的机缘，盛田结识大贺，他费尽心思想延揽大贺，便邀请他去欧美旅行，在伦敦开往纽约的轮船上，苦口婆心地劝说了三天三夜。

29岁当上索尼制造部长的大贺，是一位充满自信的实干者，好像他身上就贴着“精英”的标志。

1967年任“CBS索尼公司”社长的时候，大贺锋芒毕露，表现出优异的经营才能。该公司是依盛田之意创建的唱片公司。

这家日本唯一和美国合资的唱片公司，在大贺的亲自管理下，设立仅仅两年便有盈余，第五年获利率创日本第一，到第十年销售额、利润额在日本均居首位。

这家公司是索尼收购CBS唱片公司(1991年1月1日，社名更改为索尼音响演艺公司)强有力的靠山。同时，大贺身为索尼社长，也巩固其接班人的地位。

而“一个女人”，不用说，指的就是盛田的夫人——良子。

她不会对索尼的经营发表意见。良子出身于三省堂创业者的家庭，拥有江户女子的坚强个性。

她随丈夫去美国一年多，成了盛田信赖的伙伴。善于社交的她，常被持有日本传统女性观念的人指责是爱出风头，但对盛田的事业来说，她是一个无可替代的得力助手，尤其在社交方面发挥了很大的作用。

良子也是一位能够开创自我空间的女性，她自费出版和日本台面人物接触的对谈集，并出版烹饪书籍，在谈

论国际政治情势等场合里，更出色地辅佐盛田。没有良子夫人，自然就无法评价盛田的成就了。

由于盛田身边二男一女的协助，使得索尼成为国际性的杰出公司，受到世人的赞赏。但是，盛田的伟大，在于他成为索尼的象征而闻名世界时，也绝不会被这三人夺走领导权。相反地，他们打从心底更加敬爱和信赖他。

据说，索尼是没有派系斗争的公司。

我想，这主要在于盛田高明的经营能力。而这种能力使井深的人格，大贺的卓越经营才能，以及由若干人组成的优秀经营阵容得以融合凝聚，从而使索尼这样的企业日益茁壮。

盛田是盛田家族的第十五代大家长，他出生在爱知县常滑市的一个酿酒世家。从小就常听父亲久左卫门说：“你是下一代的大家长。”在盛田家族新年团聚的宴会上，他总是受命坐在久卫门的边上，这让他切实地感受到主人的地位。他就是在这样的环境中长大的。

在某种意义上，他天生就能领悟到社长是怎么样的人物，亲身体会“帝王学”的真谛。

由此而产生的自信，使他能够得心应手地驾驭着他小9岁的大贺，还受到大他13岁的前辈井深大的信赖，被认为是可靠的伙伴，并得到他们的敬爱。

井深对事业热衷得有些偏执，大贺则是一位具有奇能的怪才。说实话，看见盛田娴熟地驾驭着这两人，不难感受到他博大的胸襟和深厚的城府。

索尼的技术能力、开发能力和创造能力向来受到极

高评价,但事实上,如果没有盛田把守着索尼这扇大门,这种综合力就无法得到发挥。在此书中,关于盛田以外的两个男人和一个女人的记述很多。希望读者理解,这绝不是故意贬低盛田的功绩,我认为,这样反而是对盛田更高的评价。

最后,我要向在撰写本书时曾经帮助我的记者木村宏一先生和松泽实先生表示谢意,并向协助我取材的人表示衷心的感谢。

目 录

作者序 针木康雄

第一章 迎接 21 世纪的准备

并购哥伦比亚电影公司的背景	3
犹豫再三的决心	5
先有软体后有硬体	8
索尼找新娘	9
并购 CBS 唱片公司的内幕	11
再也不想搞合资了	13
一旦买下来,合资就不存在了	15
CBS 索尼公司的成功	16
日本买走了美国魂	17
索尼就要像索尼的样	19
该出的钱就要出,才能表示我们的诚意...	20

第二章 天生的社长

300 多年的酿酒世家	25
备受尊崇的第十一代	27

家业踏实,事业积进	29
关于实业心和稳健性	31
以连锁店卖酒	34
开会和洽谈都带着孩子	35
一出世就是社长	37
索尼家族的来源	38
法国回来的时髦叔叔	40
母亲的影响	41
“玩电器”迷	45
谢祖法事和水神节	46
把“久左卫门”让给弟弟	48
盛田家的煮年糕	49
谁该入主第十六代?	52
绝对服从家长	53
以酿造业为主	55
贴着标签的盛田儿子	56

第三章 社风就是这样形成的

在索尼,谁最有决定权?	61
说井深的坏话就要挨刮	62
在有声电影的世界里	64
汽车狂,要结婚	65
井深和盛田的邂逅	67
从委托生到海军中尉	69
东京通信研究所的成立	71

“蓝铅笔”有缘再会	73
建立东京通信工业	75
盛田家的支持	77
意外的逃税者	79
O 型的天下	80

第四章 把理想当作买卖

索尼精神	85
盛田在经营中实现井深的理想	86
善于筹措资金的索尼	87
还差一万元	90
银座雀巢商会生产的电热坐垫	92
和磁带录音机的邂逅	94
昂贵的玩具	97
推销 G 型录音机的人	98
精通音响的艺大学生	99
H 型录音机的成功	101
只能用于助听器的晶体管	103
在飞利浦公司受到鼓舞	105
用晶体管制作收音机	106
商标 SONY 的诞生	107
以个人意见拒绝 10 万台订货	108
袖珍收音机的盛行	110

第五章 进军美国市场

全家移居美国	115
努力与当地同化	116
小偷独钟情索尼的产品	117
和德尔莫尼科一刀两断	119
出差由两周延长到 9 个月	120
设立索尼美国公司	122
律师报酬取自对方	123
夜间搬货遭“逮捕”	125
知恩报恩	126
一间办公室的洛杉矶分公司	128
飘扬在第五街的日本旗	129
掌握时机,空运电视机	130
电视餐,电视餐	132
肚子上的电视机	133
住在高级住宅区的意义	134
在美国实践的盛田家训	136
单独旅行的好处	137
大胆说着洋泾浜英语	139
人生最宝贵的财产	140
发挥国际外交天才的舞台	141
盛田建立人脉的秘诀	142
爱人、爱国、爱世界	144
掌握国际脉动	146

进入成熟期的索尼先生	149
------------------	-----

第六章 突出的木桩

上午 7 点的感情联络	153
本该是前途无量的歌剧歌手	155
34 岁当董事	157
大贺的女王蜂论	158
盛田君,了不起	159
软体部门的萌芽	160
40 几天完成合资契约交涉	162
CBS 索尼公司成功的要素	164
从柠檬到化妆品	165
索尼跻身人寿保险业	167
索尼商事公司的失算	168
注重技术,忽视消费者需求	170
来自 Beta 时代的教训	172
最惨的失败例子	174
站 8 小时的马拉松酒会	175
无法变更设计的会议毫无意义	177
直升机失事,带伤到美国出差	179
正式实施事业本部制	181
盛田的赌注	183
献给大贺的演奏会	185

第七章 深刻反省

长达 13 小时半的股东大会	189
Beta 式寿终正寝	191
吸取 VTR 教训的 CD	193
8 厘米摄录影机的诞生	195
摄录影机商战的第二阶段	197
护照尺寸	199
天竺鼠日益难当	201
在庞大的组织中发挥索尼精神	202
好奇成癖	204
67 岁向潜水挑战	205
关键是接班人	206
索尼的最高行政负责人	208
希望在盛田昌夫身上	210

盛田昭夫年表

第一章

迎接 21 世纪的准备

并购哥伦比亚电影公司的背景

“这是合理的价格。”

1989年9月27日在宣布并购哥伦比亚电影公司的记者招待会上,索尼(Sony)社长大贺典雄以一向充满自信的表情,若无其事地说道。

并购金额为34亿美元,再加上哥伦比亚电影公司原有12亿美元的负债,总金额达46亿美元。同时,为了使该公司的经营走上轨道,索尼还物色了两名电影制片人彼得·格巴和约翰·彼得斯,把并购过来的公司交给他俩管理。彼得·格巴和约翰·彼得斯因《雨人》和《蝙蝠侠》等热门电影而闻名,这些影片囊括1989年奥斯卡金像奖的主要奖项。

索尼还原封不动地并购了他们共同经营的制片公司——格巴彼得斯演艺公司。其金额达两亿美元。

这些费用全部加在一起,折算当时的汇率,将近7000亿日元。其数额达索尼总部年度营业额的2/3,利润的7倍。当然,这也是日本企业最大规模的并购行动。

产业界认为:“这样一笔巨款,对企业的经营来说,可能会产生长期的不良影响。”还有人说:“索尼是因为在录放影机的竞争上遭遇滑铁卢,故而采取躁进的作法。”然而,索尼统帅盛田昭夫对那些产业界的非议置之不理,他还是信心十足地说道:“即使作最坏的打算,

这笔金额，我们也承担得起。”

笔者执笔之前再度见到盛田时，他仍这样说道：

“社会上无法理解我们购买哥伦比亚电影公司的真正意图。我不认为哥伦比亚公司被并购后的三四年间就会发挥作用。真正的作用，在 90 年代后期到下一个世纪才能够实现。在下一个 10 年里，它将会重振雄风。”

哥伦比亚电影公司拥有的作品数量极多，电影达 2700 部以上，电视剧达 2300 部以上，至今每年还制作 20 部作品，继续提供影片给独立的影片商。

就在这前一年，即 1988 年，索尼以 20 亿美元（约 3000 亿日元）并购 CBS 唱片公司（1991 年 1 月 1 日改名为索尼音响演艺公司），将世界第一流的音响软体收为己有。如今又并购拥有世界第一流映像软体的哥伦比亚电影公司。从此以后，索尼除了本业的硬体生产之外，还拥有了“视”和“听”两大武器，而且这三个部门都具有世界一流的水准。

兼有硬体和软体的企业，在世界上绝无仅有。即使是欧洲最大的国际性视听硬体制造商荷兰飞利浦公司，也没有电影部门，它虽然有唱片公司，但不及 CBS 那么大。

针对索尼并购哥伦比亚电影公司，社会上存有一些肤浅的看法，说这是“索尼的焦虑”，或是“危险的赌博”。但是，我不认为盛田和大贺的自信是出自单纯的逞强心理。