

驰骋世界的 企业家们

〔日〕上之乡利昭等

79-313

世界图书出版公司

驰骋世界的企业家们

〔日〕上之乡利昭 等著

王大生 盛斌 译

佟东华 校

世界图书出版公司出版

(北京朝内大街137号)

新华书店北京发行所发行

燕京印刷厂印刷

开本: 787×1092 32开 5.5印张 116千字

1987年12月第一版 1987年12月第一次印刷

ISBN 7—5062—0028—7/F·3

印数1—8300

定价: 1.50元

内 容 简 介

本书记叙了日本五位驰名世界的企业家的创业史，这里有使索尼成为世界语的盛田昭夫，有深谙企业经营哲学的松下幸之助，也有世界珍珠大王御木本幸吉……书中既有对他们坎坷、艰辛的创业经历、生活道路的描述，又有他们自己对一生积累的经营经验的概括和总结。文笔流畅、生动，是一本不可多得的企业家列传。

目 录

序 言

通向国际化时代的新里程.....德山二郎 (1)

御木本幸吉

世界珍珠大王.....上之乡利昭 (10)

出光佐三

日本的石油巨人.....田原总一郎 (42)

松下幸之助

深谙经营哲学的企业大王.....R. 古尔德 (77)

本田宗一郎

以技术取胜的本田车.....梶原一明 (110)

盛田昭夫

使索尼成为世界语的人.....清水一行 (143)

序 言

通向国际化时代的新里程

勇于向风险挑战的企业家精神

本书介绍的这些企业家最大的共同特点就是：敢于向风险挑战的坚韧不拔的企业家精神。

他们都从着手创办极小的企业开始起步，历经磨难。在勇敢、大胆地向风险挑战的同时，细心斟酌，大胆决策，使企业逐步发展成为拥有巨额资产的大企业。

他们背后既无财大气粗的财团撑腰，也没有在行政指导和保护方面受到政府的特别垂青，都是依靠自己的力量创业发展的。当然，从小企业起家，在剧烈的市场竞争中不断奋斗，使之发展成为大企业的道路决非平坦，经历也不会是一帆风顺的。

了解了本书所介绍的五位企业领导人所走过的道路，你会觉得这是五部波澜起伏、动荡不安的创业史。如果他们不具有那种“摔个跟头也要抓把土”、象秋风中的野草一样坚韧、顽强的企业家精神，恐怕他们早就在中途夭折了。

松下幸之助在独立后亲自研制的第一个产品“改进型插座”并没有象他所想象的那样在市场上大受欢迎，他失败了。在历经第一次大挫折之后，多数人都会感到独立奋斗的艰辛与苦楚，而转身退回到寄人篱下、靠挣工资过活的老路上去。

然而，幸之助却并未就此罢休，他反复分析了最初失败的原因，从中总结出教训，使之成为下次努力的前车之鉴，他亲自体验了“失败乃成功之母”这句成语的真正内涵。

御木本幸吉也是如此。他为了实现珍珠养殖企业化这一目标，前后共花费了四年多的时间。其间，连续遭受红潮侵袭等灾害，多次失败，屡屡贷款使得他债台高筑，历尽艰辛。

尽管如此，他对事业并未灰心，坚信珍珠养殖企业化的可能性，在屡遭挫折之后终于开辟了一条通向“珍珠大王”桂冠的道路。

昭和二十八年（一九五三年），盛田昭夫向美国西方电子公司购买了晶体管的生产专利，并准备在世界上首次批量生产晶体管收音机，这在当时是一笔不可思议的赌注。美国西方电子公司的负责人看到这一计划之难，摇摇头说：“现在，我们的晶体管的用途还仅限于助听器。”

力排众多技术人员的异议，坚信晶体管在电子业上的广泛应用前景，并将其付诸实践，这体现了真正敢于向风险挑战的企业家精神。

一九六三年，本田宗一郎着手制造轻便型汽车时，他是同行业中的最晚来者。仅从这一点上看，他以失败而告终的风险就很大。他之所以能实施这一大胆决策是因为他坚信以自己独创的技术来生产与众不同的轻型汽车可以在市场竞争中追上那些先进企业。这就是名副其实的“不入虎穴焉得虎子”的强悍的企业家精神。

与众不同的经营哲学

这五位企业领导人的第二个重要的共同之处就在于他们

各自都有一种与众不同的经营哲学。这里所说的“经营哲学”是指公司经营的基本思想方法和经营观念。

松下幸之助的“自来水哲学”就是其中有代表性的思想。“生产者的使命是让人们生活得更好，要让廉价和丰富的产品象自来水一样地遍布这个世界，而且象自来水一样取之不尽，用之不竭。”这，便是这一哲学的内涵。

这一思想方法贯穿着“经营要面向消费者”的指导思想，它的基本方针是，“以消费者易于下决心购买的价格，向他们提供高质量的产品。”

乍一看，也许会有人认为这种经营哲学并无任何惊人之之处。然而，幸之助在第二次世界大战以前就开始实践这一经营哲学，他以几乎是所有人都能购买的价格，向人们提供了从收音机到洗衣机、黑白电视机、电冰箱、彩色电视机等产品，为提高人们的生活水平做出了贡献。

企业的盈利是它为社会做出贡献而得到的报酬，这一思想也是幸之助他们的思想。他甚至规定了企业应得的“适当盈利”的具体标准：企业获利过高或过低都会带来不良后果，“适当盈利”应是销售额的百分之十左右（而且是税前利润）。

盛田昭夫的“学历无用论”也是颇为有名的。盛田的观点是：“年功序列和看重学历的作法是阻挡许多年轻有为的工作人员发挥自己能力的一大障碍。”索尼公司就是以“人尽其才，根据实际成绩和工作能力来安排人才”为人事管理的指导思想，随时启用能人才腾飞起来的。

索尼公司在启用人才时完全不考虑这个人是哪个大学毕业的，哪一年进入公司的。对于年轻有为的人，都赋予适当

的责任，以进一步培养他，使他的能力得到发展，造成一种人才上的良性循环。

本田宗一郎的经营哲学极为具体而又明快。他的基本思想是“经常保持幻想与朝气”，“从不去模仿别人”。本田通过贯彻这一思想而一跃发展为“世界的本田”。

一九六三年，他作为汽车行业中的最晚来者而置身于汽车工业，经过八年奋斗，终于在一九七一年早于其他先进厂家研制成功了具有划时代意义的低公害 CVCC 发动机。可以说，这就是本田“不模仿别人，尊重理论和理想”的经营哲学的成果。

这样，企业领导人都有那种坚持与众不同的经营哲学的韧性，这是在企业发展的关键时刻做出重要决策的基础。

卓越的指挥才能

作为企业领导人，这五个人的第三个重要的共同特征是，他们都发挥了卓越的领导才能。

一般认为，卓越的指挥才能是国家领导人及其他政治家必不可少的基本素质。但是，历史和现实的大量事实却告诉我们，卓越的指挥才能不仅是政治家，而且也是企业家取得成功的非常重要的因素之一。

松下幸之助是“松下教”的教祖，在其卓越的指挥之下，松下公司培养了许多出色的人才，企业在坚强、凝聚如一人的气氛中持续发展起来。在企业具有世界性规模之后，“松下教”也仍能渗透到组织的最末梢，完全看不到企业规模膨胀后所容易出现的“动脉硬化现象”。

众所周知，本田宗一郎与伙伴藤泽武夫配合默契，极其

充分地发挥了他们各自的优势，成为“本田教”的教祖。与教祖一起埋头搞研究，技术人员们都感到生活无比丰富而有意义。在不长的时间内，本田公司里涌现出了许多年轻有为的技术人员，正是这些人现在成了本田技研工业公司的中流砥柱。

现在，无论是松下幸之助，还是本田宗一郎都已退出了管理的第一线。但是，他们在担任了顾问或最高顾问之后仍能对各自的企业有那么大的影响力，这实在是令人惊异的，确实不愧为教祖啊！

盛田昭夫与井深大携手并肩，共同努力。也是“索尼教”的教祖式人物。管理者要将一个仅有三十五个职工的小企业发展成为“世界性的索尼”，无论如何也必须具备卓越的领导才干。

正如我们在前面谈到过的那样，索尼公司除招募新毕业的学生外，就是靠大量挖掘、寻找人才而迅速发展成为大企业的。如果井深、盛田作为卓越的领导人而不具有相应的魅力的话，索尼是不会聚集起那么多它所迫切需要的杰出人才的。

出光佐三以所谓“尊重人格的经营”的“出光教”的教祖而闻名。尽管出光产业公司在成为大企业后一般不公开招股集资，但也聚集了大批绝不低于任何一流大公司的人才。为“出光教”教祖的魅力所吸引，许多出色人才来到该公司，都各自发挥出自己的个性，独挡一面，成为能够承担起企业发展重任的骨干分子。

这样看来，给人的感觉似乎是这五位企业家都是个性极强的独揽权力的经营者。其实不然，他们都在发挥各自的卓越领导能力的同时，采用了通过授权于各层次而进行分散经

营的体制，培养了大批接班人。

另外，他们在企业中尽量采取劳资协调、协商的态度，常常记挂着要照顾与劳工之间的上下关系。从这一意义上讲，他们是创造鼓舞全体职工士气氛围的新一代企业家，决不是独揽权力的激进的经营管理者。

面向世界的经营战略

这五位企业领导人的第四个重要的共同特征是，他们都采取了面向世界的经营战略。

盛田昭夫首次在世界上批量生产晶体管收音机成功时，他最初的着眼点并不是国内市场，而是美国市场，“索尼”商标最早家喻户晓的地方也是美国而不是日本。就连十年后投入工业生产的五英寸黑白微型电视机的主要目标也是美国市场。

从一开始就以世界市场为目标，这是盛田经营战略的特点。进入彩色电视机时代后，早在与美国发生贸易摩擦的几年之前，索尼公司就在加利福尼亚州的圣地亚哥着手建厂，开始了彩电的生产。

据说松下幸之助在大正十四年（一九二五年）选定“National”（英文，意即“民族的。”——编者注）作为商标时，也是因为他感到“International”（英文，译即国际的。——编者注）一词那传奇性的魅力，因而截取了这个词的后一部分。

第二次世界大战以后，松下电器公司努力扩大出口，并将一部分出口产品改在国外就地建厂生产。一九七五年，松下在美国的电视机厂开始生产彩色电视机。这表明幸之助的接

班人们接受了、也继续实践着幸之助在创业初期就梦寐以求的使松下成为“世界性的松下”的理想。

本田宗一郎在创业初期的目标就是“经营要面向世界”。在六十年代初期，本田摩托车产量居世界第一；六十年代后期，本田公司又一鼓作气，开始向轻型汽车的方向进军，当时，他们的目标是打入潜力强大无比的国际市场。

昭和四十六年（一九七一年），CVCC发动机研制成功，本田技研工业公司的汽车的优点已引起国外人士的注目，以美国为倾销中心的汽车出口额大幅度增长。

昭和五十五年（一九八〇年），本田的接班人河岛社长决定抢在同行们之前，在美国的俄亥俄州建新厂，生产本田汽车。我们不能不承认河岛同样奉行了本田宗一郎“经营要面向世界”这一公司基本方针。

御木本幸吉发展珍珠养殖业时，梦寐以求的目标是向全世界所有国家出口美丽的珍珠。对他来说，国际市场比国内市场更重要，因此他在着手珍珠养殖企业化的同时，就确立了“面向世界”的目标。

这些企业领导人都有“称雄世界”的信念，他们念念不忘，即使公司位于日本，但“日本却是世界的一个部分”。用现代人的表达方式来说，他们是建造并经营了“称雄世界的日本企业”，也实现了要发展成为世界各国人民喜爱并为他们所接受的企业这一目标。

得当的经营方法各国都通用

这五位企业领导人的第五个重要的共同特征是：他们不过分看重“日本式的经营”或“美国式的经营”这类不同种

族、民族、国家经营方式上的差异，而是认为，“得当的经营方式的基本点在各国都通用。”

一种悲观的看法认为，日本式经营方式只适用于日本，在移植到国外时就会碰壁。然而，本书中出现的企业家们却坚信，自己历尽千辛万苦所形成、所完善的经营方式就是最佳方式，经营的基本点在世界各国都一样，所以，在向国外发展经营业务时，也完全可以移植其经营哲学。

这五位领导者各自都有强烈的个性，乍一看，他们的经营方式与众不同，好象也看不到他们彼此之间的共同点。然而，尽管你可以将他们看作是自由奔放、个性色彩浓厚的企业家，但其经营的基本要点却有惊人的相似之处。

他们的第一个共同之处是，他们都重视、尊重人才和培养人才。他们选用职工是慎重的。然而，入选者却全部是肩负企业未来前途的人才。即使是在不景气的状况下也不裁减雇员，这种思想从战前起一直贯彻至今。

此外，为了培养人才，他们彻底实施以职业教育为中心的职工教育，并通过这种教育向他们灌输企业的经营哲学和经营观念。

他们的第二个共同点是，上上下下群策群力，锐意创新，从点滴入手改善经营。在做出决定企业命运的重要决策时，领导并不是凭个人的意志拍板定案，而要广泛听取下层人员的想法和意见。这就是所谓的“上意下达，下意上传”的经营方式。

松下幸之助说过：“好的经营方式的基本之处在日本、欧洲、美国都是一样的。只要是采用顺乎人心的经营方式，无论走到哪个国家都能使经营颇见成效。”

这恐怕就是对五位企业家想法的高度概括和总结，他们设计并摸索出一套能够在世界各国通用的、优秀的经营方式。

一九七一年，水门事件发生之前，盛田昭夫决定在美国建厂生产彩色电视机，他相信索尼完全有使经营方式充分适用于其他国家的实力，并自信通过向美国市场出口产品能够开拓这样一条道路。实际上，并不是索尼将自己的经营方式脱胎换骨，改造成“美国式的经营”，而是索尼部分地完善了自己的经营模式，并使之成功地移植到美国。无论怎么说，这五位伟大的以面向世界为目标的经营管理者都是明治时期“四海之内皆兄弟”这句话坚定不移的实践者。他们追求浪漫的境界，编织出一个接一个冲向世界的幻想，所以，在他们的视野中，没有所谓的“国境”这一人为的界限。

在日本还有许许多多这样的雄心勃勃的企业家。例如，日本商工会议所的会长永野重雄，尽管他已近八十二岁高龄，但仍然致力于开辟第二条巴拿马运河这样宏大的国际性计划。为了彻底消灭印度的饥馑，他甚至准备实施喜马拉雅山雪水至塔尔沙漠，并在那里修建水库的设想。东京的五岛升社长也将自己对日本未来的设想扩展到整个太平洋经济区。

另外，野村证券公司在田渊节也社长的辛勤经营下，成长为世界性的金融机构，田渊节也还准备使野村经理学校成为为整个太平洋经济区培养经营人才的教育机构，在培养一代经营人才上做出国际性的贡献。

以走向世界、贸易立国而取得经济腾飞的日本今后也永远不会封闭地独立存在。我们希望，在这些先辈的身后，能够成批地涌现出更多驰骋于世界的国际企业家。

德山二郎

御木本幸吉

——世界珍珠大王

上之乡利昭

乘东海道新干线列车在名古屋换乘近铁特快，行驶两个多小时即抵达终点站——贤岛。码头紧靠着火车站，坐小船没多远就到了英虞湾。在英虞湾的海面上，蓝蓝的海水象湖泊一样平静，静得难以使人想象到越过眼前这个半岛竟会是波涛汹涌的太平洋。俯瞰海面，人们可以看到许多星罗棋布的小岛，在这些不起眼的小岛中，有一个名叫多德岛。

那是三十多年前的事情了，当地小学校的学生们曾踏上了这个小岛。

上岛后就会看到小山上那座临海的府邸。它虽说不上豪华，但却不失为一幢精致、雄伟、典雅的日本式建筑。在整洁、宁静的大院子里，小学生们排成几列横队，一个紧张得把身子挺得笔直的学生正站在队前代表同学们致词。

不错，这是冬天，在和煦的阳光下，窗前的走廊上站着一位仙风道骨的老人，和服外面披着一件黑色的斗篷，头戴小礼帽，穿着白布袜子的脚上套着一双如同荷兰木雕一样精致的皮鞋，手持一根几乎比人还高的长拐杖，满是皱纹的脸象刻满了年轮的树干；使人能联想到长寿的又长又白的眉毛；棱角突出的大嘴和脸正中那笔直的高鼻梁……

老人腰板挺直，神态安然，慈祥的眼睛高兴地看着学生们。

站到老人身边，放眼望去，展现在我们面前的是沿海岸建造的，毗邻成片的珍珠养殖场建筑群；浮在海湾内的星罗棋布的木排；在这些木排上悬挂着养着母贝的笼子。

这是我在御木本幸吉老人生前对他唯一的一次拜会。

我们这些小學生为了庆祝小学课本首次收入本乡出生的名人的事迹，特地前来向他表示祝贺。

……美丽的珍珠，为全世界人所钟爱的珍珠，难道用人工就培植不出来吗？

一个青年，手捧着一颗天然珍珠，脑海中浮现出一幅未来的宏伟的蓝图。

这个青年人就是日后成为珍珠大王的举世闻名的御木本幸吉。……

那时的教科书就是这样写的。据记载，昭和二十二年（一九四七年），教科书首次采用御木本幸吉发明人工珍珠养殖法的故事做课文，那是小学五年级的语文课本。

昭和二十二年，我刚好念小学五年级。毫不害羞地承认吧，当时，紧张地挺着身子向伟大的珍珠大王致词的学生代表就是我。我还记得，在致词中，我由衷地称赞先生是我们家乡的骄傲，表示我们将永远牢记先生奋斗的历史，结尾时我说道：

“祝您健康、长寿。”

这是我发自内心的想法。当时老人该该是八十九岁或九十岁。

“我还要好好活下去，为振兴日本而竭尽全力。我也希望你们大家要努力学习，以后成为日本的有用之材。”老人

对我们大家说。

在永井龙男的《御木本幸吉传》中有如下一段记载：

在小学五年级的语文课本的上册中，用故事性的语言，记载了幸吉半辈子的奋斗史，这对于幸吉来讲是一种莫大的幸福和安慰。

“我要做一个能够登在小学课本上的人物。”

据说，幸吉从年轻时起就经常一本正经地这样说。然而，当人们对他这样说：

“象你这样的人还有什么可怕的呢？”

他总是回答说：

“不！不！我怕小学生。”

幸吉由于教科书中收入了他的事迹，与小学生们有了直接联系和沟通。对此他怀有一种他人所无法想象的感激之情。

巴掌大小的港湾小镇上，面馆里的跑堂小伙子，在历经九十个春秋的艰辛奋斗之后，成了一个国家发行的小学教科书中的人物。而且，这一举动打破了文部省那“非作古之人而不采用”的不成文的常规。

那个时候，我们这些小学生是不可能体会到老人这种心境的。然而，我只是非常清楚地记得，这位一般难得相见的老人，而且据说是很不乐于取悦于他人的老人当时对于我们表示敬意的访问是那样心满意足。载入小学课本的梦想实现了，现在，小学生们来向他表示祝贺来了。功成名就的九十岁的老人可能要高兴得返老还童了吧？

要当有钱人

在别人认为是“吹牛”的御木本幸吉的名言之中有这样一句话：“我要让全世界的妇女都戴上珍珠项链。”

明治三十八年(一九〇五年)，明治天皇巡幸伊势神宫的宇治山田(现在的三重县伊势市)。当时，作为三重县实业家的代表之一，幸吉曾有幸晋谒天皇，他向天皇夸下海口的就是这句话。然而幸吉向天皇所展示的宏图决不仅仅是豪言壮语。

幸吉常常引以为骄傲的是：“我是在攫取外国人的钱，把它拿到日本来了。”在幸吉生活的时代，珍珠几乎全部出口，为日本争取了大量外汇。正如他向明治天皇所保证的那样，挣回了大量外汇。

我们不能忘记，在资源贫乏的日本，无论是过去、现在和将来都注定要接受必须依靠向外国出售商品来维持生计的命运。换句时髦的话说，就是“贸易立国”。

打算用人工大量养殖生产，以高价卖给外国珍珠的御木本幸吉，在刚刚摆脱德川幕府三百年锁国政策不久的明治初期，就已经预感到日本必须走贸易立国道路的前景。幸吉不仅仅是一位发明家，而且还是一位商人——不是一位平庸、目光短浅的商人。

安政五年(一八五八年)一月二十五日，幸吉出生在志摩郡一个叫做鸟羽的贫穷村落，这就是现在的三重县鸟羽市。他们当时的家业只有一个叫做“阿波幸”的面馆。

父亲叫音吉，母亲叫本。这对夫妇连男带女共生了九个孩子，组成了一个多子女的家庭。幸吉是长子，乳名叫吉松。吉松二十一岁时，由于父亲常常生病，于是他便早早地