

日本制造

盛田昭夫的日式经营学

[日] **盛田昭夫** 著
(Akio Morita)
下村满子
(Mitsuko Shimomura)
周征文 译

MADE^{IN} JAPAN



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

MADE IN JAPAN

日本制造

盛田昭夫的日式经营学

[日] 盛田昭夫 (Akio Morita) 著
下村满子 (Mitsuko Shimomura)
周征文 译

图书在版编目 (CIP) 数据

日本制造 / (日) 盛田昭夫, (日) 下村满子著; 周

征文译. —北京: 中信出版社, 2016.11

书名原文: Made in Japan

ISBN 978-7-5086-6872-7

I. ①日… II. ①盛…②下…③周… III. ①盛田昭

夫(Morita Akio 1921-1999) — 自传②索尼公司 — 工业企

业管理 — 经验 IV. ①K833.135.38②F431.366

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第246453号

[SHINPAN] MADE IN JAPAN

Copyright © 2012 by Hideo MORITA & Mitsuko SHIMOMURA

All rights reserved

Original Japanese edition published by PHP Institute, Inc.

This Simplified Chinese edition published by arrangement with

PHP Institute, Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

through GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

日本制造

著 者: [日] 盛田昭夫 (Akio Morita) [日] 下村满子 (Mitsuko Shimomura)

译 者: 周征文

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

版 次: 2016年11月第1版

京权图字: 01-2016-7739

书 号: ISBN 978-7-5086-6872-7

定 价: 58.00元

印 张: 12 字 数: 300千字

印 次: 2016年11月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

新版 序言

本书是1986年出版的《日本制造——国际战略 我的个人体验谈》一书的新版，当时由朝日新闻社出版。

直至今日的25年间，该书一直受到读者的青睐，起初出版的是硬皮版，之后是文库版的小开本，屡次重印，热销不断。之所以这次委托松下PHP研究所推出硬皮新版，缘于今年（2011年）的东日本大地震，这次灾难可谓千年不遇。再加上我的双亲都是福岛县人，在当地还有祖上留下的宅地，因此感同身受——身边不少人在瞬间失去了家人、事业、梦想和未来，变得两手空空、孑然一身。每当我目睹位于受灾地区的苦难民众，每当我目睹被海啸破坏殆尽的可怖景象，总是会不由自主地联想到“二战”后生灵涂炭、遍地焦土的日本。日本人曾经在那样的残垣断壁中白手起家，最终发展成为世界经济大国。

而本书的内容时间线亦是如此，从盛田昭夫从军后迎来日本投降说起，之后他凭借着勇于挑战、绝不服输及日本男儿特有的韧劲儿，怀揣梦想，排除万难，最终将SONY（索尼）打造成世界级的大型企业。这本书既是日本人精神的缩影，也是日本向世界表明的态度。

本书的内容可谓常读常新，即便在现在看来，也毫不过时，甚至可以说，在日本人丧失昔日活力、徘徊迷惘的今天，愈发凸显出它的时代意义。地震、海啸、核泄漏，这史无前例的“三重苦难”，或许是上天

给予日本人的试炼和启示。“逝去的千万生命不可辜负”，仅仅是这一个理由，就值得日本人痛定思痛、奋发图强，努力打造一个改头换面的“新生日本”。而在此过程中，希望本书能尽一份微薄之力，这便是本书新版的出版初衷。

本书最初以英文写就，其得以出版，可谓历经曲折、好事多磨，请允许我稍做讲述。

自1980年年初起，我被任命为朝日新闻社驻纽约特派记者，任职两年半。当时还是里根执政的时代，现在看来，真是久远的往昔了。

当时的日本可谓“风头正劲”，虽然在战败后失去了一切，却从焦土上顽强复苏，其傲人的经济增速和发展势头就如同现在的中国一样，成为世界瞩目的对象。“日本制造”给人的印象也曾是价格低廉、容易发生故障，可当时却已蜕变为“质量优于美国货的可信赖商品”。《日本第一》（*Japan as Number One*）¹等讲述或分析日本的书籍一度畅销。然而，与此同时，日美间的贸易摩擦和美国的反日情绪也日益激化。对于“处处执世界之牛耳”的美国而言，日本既是自己在“二战”中的手下败将，也是战后学习自由主义、民主主义和科学技术的“门下弟子”。如今弟子居然要赶超师父，这让美国无法接受。

当时，美国舆论异口同声，纷纷“妖魔化”日本——“日本的做法太不公平”“日本在侵占世界市场”“日本人是不要脸的怪物”。当时的日本仍然抱有强烈的“发展中国家”意识，对于国内市场采取“闭关政策”，设置各种政策和法规门槛，将外国商品挡在国门之外，因此美方的一些批判也不无道理。但其中也有不少摩擦源于两国文化、历史、

① 该书全名为《*Japan as Number One: Lesson for America*》，是美国社会学家傅高义1979年出版的著作。——译者注

思维方式、社会结构、价值观、生活方式等方面的差异。而美国却总是以自己的标准去衡量日本，认为自己的价值观和处世方式绝对正确，对于不合心意之处，就对日方妄加批评，甚至奚落辱骂。这就不能不给人以独断专横之感。

而最大的问题则是日方的反应。日本的国家决策层（包括政治家、经济界人士、官僚、媒体人等）中，几乎没有人能做到勇敢驳斥、据理力争，而只是默不作声地任由美方指责，这是日本人的弱点。日本人缺乏与“辩论”相关的能力和训练，往往不善于系统性地清晰表达自己的想法，也不善于和持不同价值观的人冷静争辩。令人遗憾的是，直至今日，日本人还是如此。

当时，无数日本企业和高品质的日本商品势如破竹地“称霸”于世界市场。而其中具有代表性的，便是SONY。其创始人盛田昭夫更是一位传奇人物，当时日本的许多大企业俨然一副“神秘做派”，高层几乎不在公众场合露面，而盛田昭夫却反其道而行之，不但频频出现在各种场合，而且他那一头中年绅士般的白发和豁达大气的个性，更是让他成为吸引众人的焦点。他总是操着一口绝对算不上流利的英语，却能迸发让美国人都捧腹不已的幽默感。源于直言不讳的性格，他经常公开批评美国的各种做法，可美国人非但不恨他，反而视他为“万人迷”。在他身上，有一种超凡魅力。而作为一家企业的领导者，他并非按部就班地“升迁就职”，而是企业的创立者，美国人恰恰喜欢这种类似“美国梦”的成功故事，或许因此产生了一拍即合的“化学反应”。

在当时日美及世界贸易摩擦加剧、反日情绪高涨的大环境下，盛田先生勇于充当发言人，将日本“二战”后白手起家、直至繁荣和成功的历史故事娓娓道来。作为一个将SONY从“无名小卒”发展为世界级企业的创业家，由他来作为日本国民的代言人，阐述日本人对日美关系的看法，从而为日美关系的改善和国际社会对日本人的理解出了一份力。

这便是我当初计划采访他，并将内容编撰成书的主旨。

我一开始的想法是“先在日本出版该书的日文版”。当时只要盛田先生一来纽约出差，我就尽量向他争取采访时间，于是断断续续地完成了整个采访。采访的录音带积了一大堆，正当我打算下笔写稿时，盛田先生对我说：“下村小姐，这本书，我看还是先在美国出版吧。”他还说，如果它在美国成为畅销书，就会成为世界范围的畅销书。这本书的初衷是“日本人对美国和世界的发言”，是为了让美国和国际社会理解日本。SONY之所以能够扬名美国和世界，最早是因为其半导体收音机产品在美国市场的热卖，然后再以“出口转内销”的方式进入日本市场，他想在这本书上采取同样的战略。这让我钦佩不已，但鉴于当时我的英语水平，是无法独自完成这项任务的。

于是，我找来了一位我和盛田先生都认识的帮手——当时《时代杂志》的日本分局局长埃德温·莱因戈尔德（Edwin Reingold）。我用日语采访盛田先生，将录音资料记录整理成书面文字，再将文字翻译成英文，然后将英文内容交予不懂日文的莱因戈尔德先生，让他纠正润色，改写为“地道、优秀的英文”。之后，我再重新审稿，检查莱因戈尔德先生是否有对日本和盛田先生相关内容的误解和纰漏，最后再把稿件交给盛田先生“终审”。我们三人凭着毅力，硬是完成了如此纷繁复杂且极为耗时的工作。而且我们三人都住在不同的地方，并且常常往返于世界各地，如今回想起来，这本书的完成，不能不说是一个壮举。

从我提出选题到该书完成，前后花了5年时间。但事实证明，盛田先生的战略是成功的，该书在美国出版后，立即成为畅销书。之后，本书先后被翻译成26种语言，在世界各地相继出版，最终成为世界级的畅销书。

本书的日文版是由作为“原版”的英文版翻译而来的，当时也成为日本的畅销书。看到自己写的文章先被翻译成英语，然后再被译回日

语，的确是一种奇妙的体验。忆往昔，已过去25个春秋，不禁让人感慨万千。而被人们誉为天才的盛田先生，也在12年前驾鹤西去了。纵观当今日本，不管是经济方面还是政治方面，在国际舞台上都已然失去了往日的光彩，倘若盛田先生健在，面对此情此景，会做何感言呢？我希望他能够以“当头棒喝”来唤醒沉沦的日本。我相信，只要读过这本书，就能切身感受到他振聋发聩的精神和智慧。

本书中出现的各种统计数字、信息、数据及组织名称等，皆为最初英文版中的内容。由于时过境迁，想必其中不少已经过时或有变，但鉴于让读者了解著书时的现实背景和状况，因此决定不做改动，望谅解。

2011年12月

下村满子

前言

希望读者在阅读本书前首先明确一点，本书最初设定的读者对象是外国人，尤其是美国人，因此以英语写就，然后被翻译成了日语。

近年来，随着日本经济的发展，各国对日本的关注程度和批判力度也骤然提升。而有关日本的各种书籍也开始大量出版，但几乎都是外国人编著的。由于工作关系，我作为一个常年致力于促进日美、日欧间相互了解的日本人，本着向西方世界表达自身想法、传达自身意见的初衷，窃以为这或许是一件有意义的事，于是鼓起勇气，参与了本书的编著工作。

因此本书并非我个人的自传。有幸蒙世界各地消费者的厚爱，SONY公司已然成为一家世界知名的企业，我想通过记述SONY的发展历程，来让欧美人了解和理解日本人的经营理念，而本书便是这样一种尝试的产物。鉴于此，本书在编写时一直将各阶层的外国读者作为目标对象，因此可能存在会让日本读者感到突兀的部分，还请多多包涵。此外，与英文版相比，本书删除了部分对日本人而言属于普遍常识的内容，并追加了部分其他内容。

1946年5月7日的一个下午，战后满目疮痍的东京市中心有一栋在火灾后剩下的残破建筑——白木屋百货商店（当时位于日本桥一带），在建筑物的3楼，大约20名年轻人齐聚一堂，创立了SONY株式会社的前

身——东京通信工业株式会社。在创立者中，当时的井深大先生38岁，我25岁。战争年代，我与井深先生相遇相知，从友情发展为直至今日的长期信赖关系。倘若没有这段良缘，这本书可能也不会存在。能与井深先生邂逅，是我这辈子最大的幸运；能与井深先生一起工作，让我感到衷心喜悦。

正是有了以井深先生为代表的SONY历代经理、员工以及我的前辈、友人的关怀、指导和协助，才成就了今日的我。难以用语言表达我的谢意。

在SONY创立40周年纪念日的一周后，我和妻子良子庆祝了我们35周年的结婚纪念日。良子是我工作和生活中的优秀伴侣，时常向我提供宝贵的意见和建议。在社交方面，她也是个出色的“贤内助”，妥善处理着我与海内外各界友人之间的关系。此外，我的孩子们也理解我这个父亲，使我能够专注于事业。

我能获得今日的成就，承蒙无数人的帮助。每当想起这些，都让我不禁感谢上苍。

本书的完成过程亦是如此。下村满子小姐与埃德温·莱因戈尔德先生怀着满腔热情，不嫌厌烦地对我的漫长描述进行记录、整理，查阅海量资料，最终成书。对此，我表示衷心的感谢。此外，在本书编写过程中，不少SONY的相关人员也不辞辛劳，参与进行了资料收集等工作，我也要对他们表示深深的谢意。

从另一方面来说，本书得以出版问世，归功于上述各界人士的努力付出。

1986年12月

盛田昭夫

新版序言 / 005

前言 / 011

第一章

战争——生还与希望

1. 成长 / 002
2. 海军岁月 / 019
3. 停战 / 035

第二章

和平——开启新的人生

1. 重逢井深先生 / 040
2. 开发磁带录音机 / 056
3. 起诉美国大企业 / 064
4. 凭借晶体管收音机走向世界 / 070
5. 绞尽脑汁起名为“SONY” / 077

第三章

走向世界——前进的历程

1. 与消费者积极交流 / 084
2. 进军美国市场 / 095

3. 首家在美国上市的日本公司 / 106

4. 举家搬到美国 / 112

5. 由“音”至“影” / 128

6. 横跨地球村 / 134

7. 进军欧洲市场 / 144

第四章

关于经营——亲如一家

1. 战后改革是日本繁荣的基础 / 154

2. 连带责任与协同精神 / 172

3. 技术开发、产品企划与市场营销之间的协同作业 / 185

第五章

“美式”与“日式”的差异

1. 破坏信赖关系的“法律万能主义”社会 / 198

2. 应该重视成就感 / 211

3. 企业是股东的？还是员工的？ / 217

4. 独断与协商 / 223

第六章

竞争——日本企业的活力之源

1. 激烈的国内竞争造就了国际化的实力 / 230

2. “轻薄短小”是大势所趋 / 238
3. 对于中国现代化进程的谏言 / 243
4. 竞争与自律 / 252

▲第七章

技术——生存的手段

1. 一切为了生存 / 258
2. 迈向21世纪 / 272
3. 技术与管理 / 281
4. 寻求新的技术飞跃 / 286

▲第八章

日本与世界——异同交错

1. 美国也应学会让步 / 294
2. 致日本的最佳合作伙伴——美国 / 307

▲第九章

世界贸易——规避危机

1. 世界需要新的货币制度 / 326
2. 如何进军海外市场 / 341
3. 10年后的消费者需求 / 352

第一章

战争——

生还与希望

1. 成长

“新型炸弹袭击了广岛”，当这个让人瞠目结舌的消息传来时，我正在和海军同僚共进午餐。当时，我们获得的消息十分有限，甚至连炸弹的具体种类都不知道。作为刚从大学物理专业毕业的一名技术军官，直觉告诉我，那或许是原子弹。如果我的猜想属实，那后果必定非常严重，但至于具体严重到何种程度，则超出了我的认知范围。毕竟日本之前还没有吃过大的败仗。

至于总体形势走向，早在数月前，我其实就心中有数了——日本败局已定，继续作战只是徒劳。但军方恐怕会“战斗到最后一个人”。当时我24岁，从大阪帝国大学的物理专业毕业后，便获得了海军技术中尉的军衔，和由科学家和工程师组成的团队一同开展科研工作。我们当时的科研目标是制造热导武器和夜视瞄准装置。军事当局当时仍然试图凭借日本的科学技术来扭转战局。然而，即便我们潜心研究，也为时已晚，由于资源匮乏和时间紧迫，研发计划注定化为泡影。而此刻，倘若轰炸广岛的真是原子弹，那么军方势必无力回天。

当时，日本的平民百姓都处于警察和军方的严密管制之下。得益于海军军官的身份，我却能够获得日本海军提供的情报，也能够收听短波无线电广播，当然知道美军的战斗力有多么强大。即便如此，原子弹爆炸还是让我震惊万分。可以说，当时得知这一消息的日本人，个个都变得魂不守舍。

在那个闷热潮湿的夏天，我们还无法充分了解这种炸弹的恐怖之处。午餐时传来的情报只是说“一种能够发出闪光的新型炸弹”。即便如此，根据这样的描述，也能推断出是原子弹了。在很长一段时间内，军事当局都在隐瞒广岛被炸的具体情况，甚至还一度试图否认美国拥有原子弹的事实。而鉴于当时日本的理论学术研究水平，还无法准确把握这种原子类武器的破坏力和瞬间杀伤力。

虽然我不清楚原子弹的恐怖威力，但却目睹过常规武器空袭后的惨状，包括1945年（昭和20年）3月10日的东京大空袭。当时，一群又一群的B29轰炸机轮番轰炸，使东京变为一片火海。短短几小时内，就有10万人死于非命。而我的故乡名古屋也未能逃过空袭的厄运，虽然我没有亲身体验，但听闻的描述也令我胆战心惊。1945年，除京都以外，日本多数大工业城市都在狂轰滥炸下沦为废墟。数百万日本人的家成了不忍直视的瓦砾和焦土。威力更甚的原子弹会带来怎样的悲剧，实在超出我当时的想象能力。

美国轰炸机将原子弹投向广岛的时间是8月6日上午8点15分。而我们直到次日正午时分才得知此事。对于广岛遭受原子弹袭击一事，我的第一反应完全出于科学工作者的本能。当时我坐在餐桌前，吃着白米饭。在战时的日本，这算是最为奢侈的美味了，可我却听到消息的瞬间食欲全无。接着，我对同桌的军官同事们说：“我们的研究工作应该立刻终止，如果美国拥有了制造原子弹的能力，那就意味着日本在各个领域都已大幅落后，要赶超是不可能了。”

上司却因为我的这番话而大为恼火。

关于制造原子类武器的可行性，我略知一二。但当时在我看来，要想成功研发出原子弹，至少需要20年的时间。因此当得知美国已经成功研发出原子弹时，我感到十分震惊。日本完全无法发明出能够与之匹敌的武器装备。按照当时的科技实力，日本能够想到的所有新武器和防御

战术，在美国的原子弹面前都是螳臂当车。对于广岛被炸的消息，起初我是难以置信的。因为这等于是一种铁证——美日之间的技术差距已是天壤之别。

在科学技术领域，我之前知道美国比日本先进，但我以为日本也不会差到哪里去。我们的科研人员一直在努力探索新概念、新创意。有一次，我们获得了日军击落的B29轰炸机上的残存零部件，经过分析，发现其采用了较为先进的技术和新颖的电路，但也并没有和日本拉开太大差距。

在得知广岛被原子弹袭击的那一刻，我才如梦初醒，美国工业的强大实力，已然超乎我们的想象。我对此懊恼不已，觉得自己应该早些察觉这个事实。

其实，早在读中学时，我就看过一部关于福特汽车公司的电影，片中展示了福特位于美国密歇根州迪尔伯恩的红河大型工厂，工厂里大规模的流水线作业让我极为震撼。巨大的船舶将铁矿石从遥远的矿山运至福特的红河炼钢厂，将铁矿石冶炼成各种类型的钢材；然后将钢材运至下一个厂区，在那里铸造成各种汽车零部件；最后将零部件组装成汽车。日本当时还没有这种高度组织化的综合性生产技术。多年后，日本从战败中崛起，构建了自身独有的产业系统，在沿海地区建起了高生产率的工厂，开始制造电影中的福特公司所使用的自动化综合生产设备。当时我正好有机会造访那传说中的红河大型工厂，而具有讽刺意味的是，眼前的场景和我20年前在电影中看到的如出一辙、丝毫未变，我感到吃惊、困惑和失望。20多年来，福特似乎一直在使用相同的生产设备。被誉为“世界第一”的美国工业，未来会去向何方，我不禁为此感到担忧。

然而，在1945年8月这个时间点，不管是日本的前途还是我自身的前途，都非常渺茫，没人能想象到后来将要发生的剧烈变革，因此当时