

世界第一流大企业家自传

【日】盛田昭夫 著



盛田昭夫

第四

盛田昭夫与索尼公司

盛田昭夫 著

薛慧英 王超 鲁重为 译

内 容 提 要

作者在叙述索尼公司创建、发展、腾飞的非凡历程的同时，集四十年的丰富管理经验而奉献于世人。书中广泛涉及了企业的劳动管理方法、国内外市场经营策略、技术研究开发手段、竞争的作用与原则、东西方管理思想的差异、国际贸易、以及自己的身世、家庭生活、社会交往和人生哲学等许多方面的问题。中国的企业家和有志献身实业的青年必能从中受到深刻的启迪。

MADE IN JAPAN

First published in Great Britain by William Collins 1987

First issued in Fontana Paperbacks 1987

盛 田 昭 夫 与 索 尼 公 司

盛田昭夫 著

薛慧英 王超 鲁重为 译

责任编辑：李 盛 洪

封面设计：李 一 凡

吉林大学出版社出版

吉林省新华书店发行

(长春市解放大路85号) 长春市粮食系统印刷厂印刷

开本：787

1989年2月第1版

728

10月第1次印刷

-21 500册

译 者 的 话

展现在您面前的是一位驰名世界的第一流大企业家的自传。我们谨翻译此书奉献给我国广大读者，奉献给中国企业家的黄金时代！

盛田昭夫的名字对一部分中国读者来说，也许还略有几分陌生，但他40年前亲身参与创建、并为之呕心沥血的索尼公司（SONY），却早已在我国家喻户晓，倍受尊崇，而那些高质量的索尼录音机、索尼磁带、索尼电视机和索尼录象机，更是妇孺皆知、有口皆碑。了解索尼公司的人，无不为其迅速崛起而惊叹，无不钦佩盛田先生那令人神往的创业经历。

世人很难想象，象索尼这样一个子公司遍布世界的高技术集团公司，竟是从一个由二十几位年轻人在东京的战争废墟上创建的小企业发展而来。他们以500美元的微薄资产起家，仅仅用了十几年的时间，就跻身于世界第一流高技术集团公司的行列，并开始领导世界家用电器产品的消费趋势。难怪日本人慨叹道：“索尼的奇迹对我们这一代人来说是个神话！”索尼的伟业使人们在叹服之余还一直存有一种神秘感。

1986年，时逢索尼公司创建40周年，盛田先生把自己与美国《时代》周刊东京分署主笔爱德温·M·伦格尔德和日本著名国际事务记者下村贡的一系列谈话整理成书，定名为《日本制造——盛田昭夫与索尼公司》，奉献给世人。这本书一出版，立刻在西方世界引起了轰动，成了继《亚科卡

传》之后，又一部风靡全球的大企业家自传。短短一年左右的时间里，此书已经以10余种文字先后在几十个国家发行了逾百万册，把西方的“大企业家传记热”推向了一个新高潮。

作为索尼奇迹主要创造者之一的盛田先生，已成了当今世界的风云人物。在国内，他是索尼公司的董事长、日本电气工业协会主席、日本经济团体联合会的副会长；在国际上，他不仅担任一些巨型跨国公司咨询委员会的顾问，而且还享有“国际经营者”的盛誉。他三次被美国《时代》周刊选为封面人物，并在英国获得了仅授予过如居里夫人、爱迪生、丘吉尔等世界最著名人物的“阿尔伯特奖章”。

盛田先生一生热衷于实业，始终为索尼公司的发展进行着不懈的努力，但他对影响世界产业进步和国际贸易关系的政治问题，也从不掩饰自己的观点。他的坦诚直率和远见卓识赢得了许多世界政治领袖人物的赞赏。在华盛顿，他是里根总统的贵客；在伦敦，他与英国皇室保持着良好的友情……。1979年，在基辛格博士的安排下，盛田先生应邀访问了我国，并与邓小平主席进行了长谈。他就我国现代化建设问题所提出的批评和建议颇能发人深省！

盛田先生在书中回顾了索尼公司创建、发展、腾飞的历程，同时也对自己40年丰富的管理经验做了精辟的概括和总结。他广泛涉及了企业的劳动管理方法、技术与开发手段、国内外市场营销策略、竞争的作用与原则、国际贸易和金融、东西方管理思想的差异和比较，以及自己的身世、家庭生活、社会交往、人生哲学等许多方面的问题，在兴趣浓厚的叙述和议论中给人以深刻的启迪，使读者充分领略到世界第一流大企业家的广阔胸怀。

在翻译此书的过程中，我们唯恐自己有限的知识会影响

读者对原作的理解，所以对某些疑难问题，我们分别请教了各有关方面的专家、学者，力求做到准确全面地反映原作的内容和精神。

在此，我们谨向所有为我们的翻译工作提供了帮助的专家、学者，以及我们的亲属和朋友致以衷心的感谢。

译文中如有不妥之处，敬请读者不吝赐教。

另外，此书原拟定名为《东洋骄子》，现定名为《盛田昭夫与索尼公司》，特此告之。

译 者

1988年12月于长春

前 言

40年前，1946年5月7日下午，在东京布满战争创伤的商业区，大约20人聚集在一家被战火毁坏了的商店的三层楼上，成立了东京电信工程公司。这就是索尼公司的前身。公司的创建人是38岁的井深大先生。我当时25岁。认识井深大先生是我一生中最大的幸事，同他共事给我的生活带来了无穷的乐趣。这本书的问世就是我长年同井深大先生交往的结果。

大约在索尼公司成立40周年纪念日的一星期以后，我的妻子良子和我庆祝了我们结婚35周年。良子作为我的生活伴侣和外交代表，在我的事业中起了巨大的作用。她给予我的理解和支持是我献身事业的动力。在这方面，我的两个儿子英夫和昌夫及我的女儿直子同样值得我骄傲。

我难以用语言表达我对我的父母双亲、良师尊长以及索尼公司内外无数朋友和同事的感激之情。是他们的共同帮助，才创造了一个发挥创造性和增进协作的良好环境。

我十分感激是德温·M·伦格尔德先生和下村贡女士，他们以极大的热忱和耐心倾听了我漫无边际的叙述和思想总结。没有他们，这本书便不存在。

我还要真诚地感谢许多其他有关人士，特别是我的助手吉井惠和丸山里蒂亚小姐。他们为准备这本书的原始材料，做了非常重要的工作。

目 录

译者的话	(1)
前 言	(4)
第一章 战争——幸存与希望	(5)
一、原子弹的威力	(5)
二、我出生的家庭	(8)
三、在动乱中求学	(23)
四、预料到的结局	(40)
第二章 和平——新生活的开始	(43)
一、与井深大先生携手创业	(43)
二、志在高技术产品	(59)
三、开辟国内市场	(67)
四、面向世界	(74)
五、标新立异的“SONY”由来	(80)
第三章 跻身世界——我的学习曲线	(87)
一、引导消费趋势	(87)
二、晶体管收音机打入美国市场	(97)
三、在美国发行股票的第一家日本公司	(108)
四、国际化的家庭生活	(113)
五、索尼的技术履历	(129)
保持充沛的精力	(134)
跨国公司行列	(144)

——全部秘密

在于“家庭意识”	(153)
一、终身雇佣, 人尽其才	(153)
二、信赖雇员, 同舟共济	(175)
三、确定目标, 刻意求新	(190)
第五章 美、日对比——管理思想的差异	(203)
一、律师的作用	(203)
二、工人的福利与股东的红利	(211)
三、物质刺激与职业挑战	(218)
四、谁拥有企业?	(225)
五、靠什么决策?	(231)
第六章 竞争——日本企业的动力	(240)
一、争夺国内市场	(240)
二、加快更新	(247)
三、中国和苏联的现代化	(252)
四、竞争的副作用	(261)
第七章 技术——生存的课题	(267)
一、从节约能源入手	(267)
二、利用新发明	(279)
三、技术的管理	(288)
四、以技术求生存	(293)
第八章 日本与世界——疏远与联盟	(301)
一、相互妥协	(301)
二、促进理解	(314)
第九章 世界贸易——避免危机	(334)
一、调整汇率	(334)
二、学会在外国做生意	(334)
三、十年大计, 百年不衰	(334)

译 者 的 话

展现在您面前的是一位驰名世界的第一流大企业家的自传。我们谨翻译此书奉献给我国广大读者，奉献给中国企业家的黄金时代！

盛田昭夫的名字对一部分中国读者来说，也许还略有几分陌生，但他40年前亲身参与创建、并为之呕心沥血的索尼公司（SONY），却早已在我国家喻户晓，倍受尊崇，而那些高质量的索尼录音机、索尼磁带、索尼电视机和索尼录象机，更是妇孺皆知、有口皆碑。了解索尼公司的人，无不为其迅速崛起而惊叹，无不钦佩盛田先生那令人神往的创业经历。

世人很难想象，象索尼这样一个子公司遍布世界的高技术集团公司，竟是从一个由二十几位年轻人在东京的战争废墟上创建的小企业发展而来。他们以500美元的微薄资产起家，仅仅用了十几年的时间，就跻身于世界第一流高技术集团公司的行列，并开始领导世界家用电器产品的消费趋势。难怪日本人慨叹道：“索尼的奇迹对我们这一代人来说是个神话！”索尼的伟业使人们在叹服之余还一直存有一种神秘感。

1986年，时逢索尼公司创建40周年，盛田先生把自己与美国《时代》周刊东京分署主笔爱德温·M·伦格尔德和日本著名国际事务记者下村贡的一系列谈话整理成书，定名为《日本制造——盛田昭夫与索尼公司》，奉献给世人。这本书一出版，立刻在西方世界引起了轰动，成了继《亚科卡

传》之后，又一部风靡全球的大企业家自传。短短一年左右的时间里，此书已经以10余种文字先后在几十个国家发行了逾百万册，把西方的“大企业家传记热”推向了一个新高潮。

作为索尼奇迹主要创造者之一的盛田先生，已成了当今世界的风云人物。在国内，他是索尼公司的董事长、日本电气工业协会主席、日本经济团体联合会的副会长；在国际上，他不仅担任一些巨型跨国公司咨询委员会的顾问，而且还享有“国际经营者”的盛誉。他三次被美国《时代》周刊选为封面人物，并在英国获得了仅授予过如居里夫人、爱迪生、丘吉尔等世界最著名人物的“阿尔伯特奖章”。

盛田先生一生热衷于实业，始终为索尼公司的发展进行着不懈的努力，但他对影响世界产业进步和国际贸易关系的政治问题，也从不掩饰自己的观点。他的坦诚直率和远见卓识赢得了许多世界政治领袖人物的赞赏。在华盛顿，他是里根总统的贵客；在伦敦，他与英国皇室保持着良好的友情……。1979年，在基辛格博士的安排下，盛田先生应邀访问了我国，并与邓小平主席进行了长谈。他就我国现代化建设问题所提出的批评和建议颇能发人深省！

盛田先生在书中回顾了索尼公司创建、发展、腾飞的历程，同时也对自己40年丰富的管理经验做了精辟的概括和总结。他广泛涉及了企业的劳动管理方法、技术与开发手段、国内外市场营销策略、竞争的作用与原则、国际贸易和金融、东西方管理思想的差异和比较，以及自己的身世、家庭生活、社会交往、人生哲学等许多方面的问题，在意味浓厚的叙述和议论中给人以深刻的启迪，使读者充分领略到世界第一流大企业家的广阔胸怀。

在翻译此书的过程中，我们唯恐自己有限的知识会影响

读者对原作的理解，所以对某些疑难问题，我们分别请教了各有关方面的专家、学者，力求做到准确全面地反映原作的内容和精神。

在此，我们谨向所有为我们的翻译工作提供了帮助的专家、学者，以及我们的亲属和朋友致以衷心的感谢。

译文中如有不妥之处，敬请读者不吝赐教。

另外，此书原拟定名为《东洋骄子》，现定名为《盛田昭夫与索尼公司》，特此告之。

译者

1988年12月于长春

前 言

40年前，1946年5月7日下午，在东京布满战争创伤的商业区，大约20人聚集在一家被战火毁坏了的商店的三层楼上，成立了东京电信工程公司。这就是索尼公司的前身。公司的创建人是38岁的井深大先生。我当时25岁。认识井深大先生是我一生中最大的幸事，同他共事给我的生活带来了无穷的乐趣。这本书的问世就是我长年同井深大先生交往的结果。

大约在索尼公司成立40周年纪念日的一星期以后，我的妻子良子和我庆祝了我们结婚35周年。良子作为我的生活伴侣和外交代表，在我的事业中起了巨大的作用。她给予我的理解和支持是我献身事业的动力。在这方面，我的两个儿子英夫和昌夫及我的女儿直子同样值得我骄傲。

我难以用语言表达我对我的父母双亲、良师尊长以及索尼公司内外无数朋友和同事的感激之情。是他们的共同帮助，才创造了一个发挥创造性和增进协作的良好环境。

我十分感激爱德温·M·伦格尔德先生和下村贡女士，他们以极大的热忱和耐心倾听了我漫无边际的叙述和思想总结。没有他们，这本书便不存在。

我还要真诚地感谢许多其他有关人士，特别是我的助手吉井惠和丸山里蒂亚小姐。他们为准备这本书的原始材料，做了非常重要的工作。

第一章 战争 幸存与希望

一、原子弹的威力

我正和我的海军同伴们一起吃午饭，突然传来了广岛遭受原子弹袭击的消息。我们简直不敢相信。消息很不详细。我们甚至不知道投下的是什么炸弹。但作为一个刚从大学物理系毕业的技术人员，我知道是何种炸弹，以及它对日本和我本人意味着什么。人们从未象当时那样感到前途渺茫，灰心丧气，因为日本从来还没有输掉过一场战争。只有一个年轻人却能够抱着乐观的态度，那就是我。即使在那时，我仍对自己和未来充满信心。

几个月前，我就知道日本在这场战争中非输不可，而且继续打下去，也不会有什么好的结局。可是我们的军事当局却想要决一死战，打到最后一个人。当时我24岁，毕业于大阪帝国大学，正和一组多学科的科学、工程师们一起研究完善热导武器和夜间瞄准器。军事当局希望日本的技术能转变战争的形势。虽然我们勤奋地工作着，我们心里都明白，现在一切都为时太晚了，研究计划也注定不会成功，因为我们缺少资源和时间。广岛被袭后我就知道，我们显然已经没有时间赢得这场战争了。

那时的老百姓受着军队和警察的严密监督和控制。但我

和他们不一样，我能直接接触到海军的情报，并能收听到短波广播。虽然这种做法即使对一个不值班的海军官员来说也是违法的。1945年8月6日以前我就知道美国的军事力量强大无比，在这场战争中日本是输定了。可我却没料到美国能向广岛投原子弹。每个人听到这个消息后都感到十分震惊。

那天的天气又潮湿又闷热，原子弹造成的可怕后果我们一点也不知道。吃午饭时听到的新闻公报只是说投下的炸弹是“一种爆炸时闪现出耀眼光芒的新式武器”。但这个描述却告诉了我们：这一定是个原子武器。实际上，日本军事当局把发生在广岛的事实真相隐瞒了好长时间。而且有些官员不相信美国会有原子弹。我们的理论研究还没有达到能了解这种武器的破坏程度和可能带来巨大人员伤亡的水平。我们还不知道原子武器有多么可怕，但我却看到了常规武器燃烧弹所造成的恐怖后果。3月9日午夜，一群群B—29型轰炸机突然在东京上空投下无数枚燃烧弹，熊熊大火遍地而起，仅仅几个小时就烧死了10万人。事件发生的第二天，我刚好来到了东京，亲眼目睹了这一惨景。我还看到了我的家乡名古屋遭到轰炸的恐怖景象。1945年，除了京都以外，日本主要工业城市的大部分都被烧成了一片废墟，数百万日本人的家也变成了一堆堆焦土。原子弹的毁灭性比这还要严重，后果不堪设想！

虽然投原子弹的时间是8月6日上午8时15分，但我们到8月7日中午才听到这一消息，我对广岛原子弹的反应完全和科学家一样。坐在饭桌旁，我对眼前的白米饭完全失去了兴趣。战时的日本如果能吃上白米饭的话，就算得上奢侈了。我环视了一下我的同伴们，然后对他们说：

“我们可以马上就放弃研究计划了，如果美国人连原子

弹都能造了，那么我们一定在每个领域都落后了很远，根本无法赶上他们了。”

我的上司听后非常生气。

我对原子弹的潜力有一些了解，但我想日本要发展原子弹，至少还要用上20年的时间。美国人竟然那么快就把原子弹造出来了，这不能不让人感到震惊。很明显，如果美国人已经走了这么远，和他们比起来，日本的技术就仍处在原始阶段。我们设计的武器没有能比得上原子弹的。在我看来，我们也不能及时造出新式武器或防御性武器来对付原子弹。广岛事件对我来说真是不可思议，它显现出的两国在技术上的差距实在太大了。

虽然我们知道美国的技术与日本的技术存在差距，我们仍认为，当时我们的技术很好，事实上也的确如此，但我们还是想方设法从别的地方获得更多的新思想。例如，有一次我们从一架被击落的B—29型轰炸机上找到了一些残存的装置，我们注意到美国人正在使用一些先进的技术和不同的电路，但并不比我们的技术好多少。

正因为如此，一听到广岛遭到原子弹轰炸，我立刻惊恐地感到：美国的工业力量比我们想象的要强得多，或者说已经把我们远远地抛在后面。对我来说，早应该有这方面的思想准备。其实，当我还在中学读书时，就看过一部电影，它反映的是美国福特汽车公司在密执安州第尔本市修建福特公司鲁日河联合企业的事。看到那么宏大的工程，我曾为之激动不已。电影中，轮船把铁矿石从遥远的地方运到福特鲁日河钢铁厂，在那里，工人们把铁矿石炼成不同种类和不同形状的钢锭，然后，再将钢锭运到联合企业的另一个分厂，在那里进行浇铸和冲压，制成汽车零件。最后，这些零件在另一

个分厂中被装配成汽车。当时，日本还没有这样的联合企业。具有讽刺意义的是，许多年以后，当日本正在战争的废墟上重建自己的新工业体系，在沿海地区兴建新型高效率的工厂，发展象我们曾在电影里看到的福特公司那样的联合企业时，我有机会去访问了鲁日河联合企业。不过，我所见到的却和我20年前在电影里看到的没什么变化。工厂里还使用着同样的设备。这使我感到惊奇、失望和迷惑不解，不禁对美国工业的前途以及美国令人羡慕的显要地位产生了怀疑。

但是，在1945年8月，我仍不敢断定日本的未来和我的生活是否会有戏剧性的变化。我曾长时间地考虑过自己的前途。还在大学学习的时候，就有一位军官劝我参加海军。他对我说这样我就能继续在学校学习下去，避免到离家千里之外的地方，冒着生命危险参加那些毫无意义的海战。从广岛遭受原子弹袭击和第二颗原子弹在长崎爆炸后，我更加深切地感到，日本将需要保存所有有才能的人来建设她的未来。我敢说，即使在那时，作为一个青年人，我似乎隐约预感到在建设日本未来的过程中，我将起到不可缺少的作用，占有一定的位置。不过，究竟是多么重要的位置，我还说不清。

那时，我更无法预料在以后的岁月里，我会不辞辛劳，不远万里，为使日本与美国和其它欧洲国家的关系更紧密而不停地奔忙。

二、我出生的家庭

我是父母的第一个儿子，也是日本一家最古老、最杰出的米酒酿造家族第十五代继承人。米酒不仅仅是一种国酒，对日本人来说也是一种文化的象征，甚至是许多宗教仪式的