

20
世纪

商
战
经
典



Panasonic

SONY

HONDA



商戰神風

称霸全球的本田、索尼、松下三大商战英雄

清萍真子 编著



松下幸之助

盛田昭夫

本田宗一郎

F279-313

2

1

081450

商战神风

称霸全球的
松下、丰田、本田
三大商战英雄



女子学院 0007731

商战神风

清平真子 编著

责任编辑:白昆荣 装帧设计:阿夏

国际文化出版公司出版发行

北京安定门内大街40号

邮政编码:100009

发行部电话:4010840

新华书店经销

人民教育出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 14印张 300千字

1996年3月第1版 1996年3月第1次印刷

印数:1—20000册

ISBN 7-80105-449-0/F·59 定价:19.80元

前言

本田不败

本田宗一郎是个特别的人。

天下哪有老板不希望员工为公司卖力？本田宗一郎却偏说：“绝不要求员工‘为公司干活’，我要他们‘为自己而工作’。”他虽然时常斥骂下属，甚至对他们动粗，如河岛喜好便曾被本田用螺丝扳头打过，但他却又非常民主，在“水冷、气冷式引擎”这场论争中，本田的败阵，其实正好说明公司内部言论开放的风气，也正因这种气氛，本田技研才能与时俱进，不断开发迎合市场需要的产品。

本田宗一郎虽贵为一社之长，却绝少在东京八重洲总部露面，反而终日躲在和光市的研究所里埋首研究工作，把一切行政事务都交给藤泽武夫负责，与其说本田有自知之明，自觉推销及管理能力不及藤泽，还不如说出于他宽宏的容人之量，不介意藤泽武夫与自己共掌大权！

本田宗一郎的惊人之举，有时甚至连好搭档藤泽武夫也想象不到。就如开发梦想号E型一事上，他一方面对这构思不置可否，但暗地里却默默埋头苦干，直至成功造出大受欢迎的产品。

说到本田最“特别”之处，莫过于他的急流勇退。当他认识到自己的技术已落后时，便毅然放下一切，交给第二代接班人继续经营，这份洒脱与豁达，又有多少人能及呢！

索尼神话

这个神话，讲的是“两个男人与一个女人”的故事。

“两个男人”一个是井深大，一个是大贺典雄。

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“老大”更为贴切。

井深在二次世界大战负责军用波数的研究时，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。

井深即是研究者，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，盛田的夫人良子在无意间埋怨井深时，盛田还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。

大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厘米，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，他费尽心思想招揽大贺，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3天3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”的标识。

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5年获利率先创日本第一，到第10年销售额、利润额都创下日本首位。

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)强而有力的靠山。同时,大贺身为索尼社长,也巩固了其接班人的地位。

而“一个女人”,不用说,指的就是盛田的夫人——良子。

她绝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,尤其在社交上发挥了颇大的功能。

良子也是一位能够开创自我空间的女性,她自费出版和日本重要人物接触的对谈集,并出版烹饪书籍;在谈论国际政治形势等场合里,更出色地辅助盛田。没有良子夫人,自然就无法评价盛田的成就了。

由于盛田有二男一女的协助,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,也绝不会被这三个人夺走领导权。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。

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15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,他总是受命坐在久左卫门的身旁,这让他着实地感受到主人的地位。他就是在这样的环境中长大的。

在某种上,他天生就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驶着比他小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，看见盛田熟练地驾驶着这两个人，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。

永远的松下

松下幸之助把所有成就归功于运气，但只要你看过此书，便会同意其实一切都是他个人实力及努力的成果。

无论规模如何庞大的机构，也有出现危机的时候，松下企业也不例外，尤其二次大战前后，松下跟其他日本企业机构一样，不能避免卷入时代的巨轮而受到影响。昭和年代的金融危机、战后占领军的财阀限令以及松下电器销售网面临瓦解的危机，都为松下企业带来一定的冲击，而屡次力挽狂澜的，正是有“经营之神”之称的松下幸之助。

松下幸之助有其一套独特的经营学问，诸如“自来水哲学”、“一地区一销售公司制”及“直接交易制”等，凭借这些松下幸之助个人特有的商人素质，数度为公司化险为夷，由此可见“经营之神”的美誉，实非徒有虚名。

但松下幸之助并非只是一个满身铜臭的企业家，他满怀大志，PHP 研究所、松下政经私塾，正是他为了实现贡献社会的理想而作的努力。

也许你会羡慕松下幸之助，因为他一手创办了举世闻名的松下企业，并且业绩骄人；但看过此书，深入了解到他处理危机的能力、在松下企业所扮演的重要角色，你更会由衷地赞叹这位一代经营巨匠的辉煌成就！

目 录

· 本田不败 ·

第一章 永远青春 2

我（本田宗一郎）绝不要求员工“为公司干活”，我要他们“为自己而工作”。

1. 日本·本田·汽车
2. 不要老头子
3. 很聪明的自己下来
4. 击败克莱斯勒
5. “U4 计划”
6. “气”和“水”的对峙
7. 要知道钱
8. 我不行了
9. 为了第三代
10. 罕见的“读心家”
11. 他什么都敢
12. 奇人
13. 到底可不可能？
14. 给自行车装马达

15. 大胆中见谨慎
16. 伟大的年轻人
17. 秘密的六亿日元
18. 永远拥有梦想与年轻

第二章 执著于技术革新…………… 28

认为自己“已经不行了”的人是凡人。

19. 玩命的天才
20. 78岁乘坐三角翼滑翔机
21. 刹那间转换喜怒的脸孔
22. 死里逃生的飞行
23. 奇特的小学生
24. 村里头号的淘气鬼
25. 我的孩子
26. 91岁母亲的简朴生活
27. 带泪的笑
28. 泪洒世界
29. 欧洲害怕了
30. 本田下跪了
31. “他妈的”
32. 奇怪的“总重量”问答
33. 手抓饭
34. 引擎
35. 抱头痛哭的三个男人

第三章 天才技术的先见之明…………… 53

每个人都有很多缺点，但缺点愈多的人就愈有特长，具有特长的人聚集一起……才能事业有成。

36. 初次会面就是谈“性”事
37. “真人不露相”
38. “礼服由我们准备，请务必出席授勋仪式”

39. 人生之师——亚特商会的老板
40. 提一个皮箱闯东京
41. 背上一热，便知撒尿了
42. 关东大地震
43. “没有恋爱经验的人，绝对制造不出好商品。”
44. 创意与生意
45. 和艺妓连车带人翻落天龙川
46. 这样的太太
47. 被太太斥责之际即生意兴隆之时
48. 自己开车，自己掏腰包加油
49. 卖掉公司
50. 本田诞生

第四章 组合经营的成功典范…………… 71

该和各种不同性格的人共事，而不应和性格相同的人合作。

51. 九员大将
52. 要一个副手
53. 藤泽武夫的二号人物哲学
54. 彼此彼此
55. 公共厕所的话题
56. 分手时绝不让你吃亏
57. 代价
58. 由月产 50 辆激增至 300 辆的生产计划
59. 独创性与购买浪潮
60. 尽量轻点
61. 三万封回信
62. 了解本田的只有藤泽
63. 二号人物的美学
64. 好搭档是生存下去的必要条件
65. 西田通弘

- 66. 曾经沧桑，却更坚强
- 67. 手持苍蝇拍的藤泽常务
- 68. 每天早晨柑橘箱上的演说
- 69. 百分之八十的员工被本田骂走
- 70. 一天一变
- 71. 大独裁者

第五章 危机：成长的阶梯 97

本田技术研究所将来能否继续发展，就看公司能否再造就另一个本田宗一郎和藤泽武夫……

- 72. 差点破产
- 73. 为了将十年的差距缩短为一年
- 74. 契机
- 75. 危机
- 76. 责任由我一人承担
- 77. 多谢三菱银行
- 78. 本田式银行来往法
- 79. 用金钱买时间
- 80. 珍惜时间，提高技术
- 81. 蓝鸟起飞
- 82. 迷人的景致
- 83. 独一无二的摩托车
- 84. 停工五天的大赌注
- 85. 寻觅下一个本田、藤泽
- 86. 进军比利时
- 87. “撞翻美国”
- 88. 宁愿滞销，不许降价
- 89. 再给美国人点颜色
- 90. 问题车
- 91. 被迫停止

92. 恐吓者?

93. 又是新概念

第六章 又一位本田、藤泽 124

老者既被淘汰，就应急流勇退，如不自量力，勉强苦撑，便会造出不合潮流的汽车。

94. F1 是什么?

95. 世界第一的汽车制造商

96. 一败涂地

97. 羽翼渐丰

98. 最尖端技术的结晶——本田汽车

99. 怎样独创

100. 改良点

101. 历久不衰的本田理念

本田宗一郎大事年表 135

081450

· 索尼神话 ·

第一章 迎接 21 世纪 140

索尼需要我，如果没有我，索尼就会是另外一个样子；如果没有我，这家公司绝无今日。

1. 收购哥伦比亚电影公司

2. 犹豫再三的决心

3. 要软件，也要硬件

4. 索尼找新娘

5. 收购 CBS 唱片公司的内幕

6. 再也不想搞合资了

7. 一旦买下来，合资就不存在了

8. 从 CBS 索尼公司成功的自信中走向影视软件

9. 日本买走了美国魂
10. 索尼就要像索尼的样
11. 该出的钱就要出，才能表示我们的诚意

第二章 天生的社长 156

“指挥官打头阵”的理念，我们从孩童时代就看在眼里了，所以哥哥也有那样的优点。

12. 300多年的酿酒世家
13. 备受尊崇的第11代
14. 家业踏实，事业积进
15. 关于实业心和稳健性
16. 以连锁店卖酒
17. 开会和洽谈都带着孩子
18. 一出世就是社长
19. 索尼家族的来源
20. 法国回来的时髦叔叔
21. 母亲的影响
22. “玩电器”迷
23. 谢祖法事和水神节
24. 把“久左卫门”让给弟弟
25. 盛田家的煮年糕
26. 谁该人主第16代候补？
27. 绝对服从家长
28. 以酿造业为主
29. 贴着标签的盛田儿子

第三章 社风的形成 182

社风是始创人形成的，要使它永久地保持下去，就要看你们的了。

30. 在索尼，谁最有决定权？
31. 说井深的坏话就要挨掴

32. 在有声电影的公司里
33. 汽车狂，要结婚
34. 井深和盛田的邂逅
35. 从委托生到海军中尉
36. 东京通信研究所的成立
37. “蓝铅笔”有缘再会
38. 建立东京通信工业
39. 盛田家的支持
40. 意外的逃税者
41. O型的天下

第四章 把理想当作买卖 200

索尼是开拓者。它的窗口总是朝着未知的世界打开着，充满了生气蓬勃的景象。

42. 索尼精神
43. 盛田在经营中实现井深的理想
44. 善于筹措资金的索尼
45. 还差 1 万元
46. 银座雀巢商会生产的电热坐垫
47. 和磁带录音机的邂逅
48. 昂贵的玩具
49. 推销 G 型录音机的人
50. 精通音响的艺大学生
51. H 型录音机的成功
52. 只能用于助听器的半导体
53. 在飞利浦公司受到鼓舞
54. 用半导体制作收音机
55. SONY 商标的诞生
56. 以个人意见拒绝 10 万部订货
57. 袖珍收音机的盛行

第五章 进军美国市场 222

我必须在美国的民众中，培养日本是朋友的情绪……使用过日本产品的人，都会为其方便而感到高兴。

58. 全家移居美国
59. 努力与当地同化
60. 小偷钟情索尼的产品
61. 和德尔莫尼科一刀两断
62. 出差由 2 周延长到 9 个月
63. 设立索尼美国公司
64. 律师报酬取自对方
65. 夜间搬货遭“逮捕”
66. 知恩报恩
67. 一间办公室的洛杉矶分公司
68. 飘扬在第五街的日本旗
69. 掌握时机，空运电视机
70. 电视觉，电视餐
71. 肚子上的电视机
72. 住在高级住宅区的意义
73. 在美国实践的盛田家训
74. 单独旅行的好处
75. 大胆说着洋泾浜英语
76. 人生最宝贵的财产
77. 发挥国际外交才能的舞台
78. 盛田建立人际关系网的秘诀
79. 掌握国际脉搏
80. 进入成熟期的索尼先生

第六章 突出的木桩 249

他绝不会迁就对方而改变自己的态度，他根本没有那些日本商人的“必备条件”。

81. 上午 7 点的感情联络
82. 本该是前途无量的歌剧演员
83. 34 岁当董事
84. 大贺的蜂王论
85. 盛田君，很了不起
86. 软件部门的萌芽
87. 40 几天完成和 CBS 的契约交涉
88. CBS 索尼公司成功的要素
89. 从柠檬到化妆品
90. 索尼跻身人寿保险业
91. 索尼商事公司的失算
92. 注意技术，忽视消费者需求
93. 来自 Beta 时代的教训
94. 最惨的失败例子
95. 站 8 小时的马拉松酒会
96. 无法变更设计的会议毫无意义
97. 直升机失事，带伤到美国出差
98. 正式实施事业本部制
99. 盛田的赌注
100. 献给大贺的演奏会

第七章 深刻反省 277

我起先很难堪，但后来反觉得机会难得。有些人说话也挺中肯的，仔细倾听倒觉得不太刺耳了。

101. 长达 13 小时半的股东大会
102. Beta 式寿终正寝
103. 吸取 VTR 教训的 CD
104. 8 厘米摄录像机的诞生
105. 摄录像机商战的第二阶段
106. 护照尺寸

盛田昭夫大事年表 294

· 永远的松下 ·

第一章 大胆迅速的松下幸之助 299

不深入了解企业、对经营没有责任心的人，不会有预先察觉危机的本领。

1. 震惊日本的人事变动
2. 再现神话
3. 这样当社长
4. 真的男人
5. 个人力量
6. 幸之助的危机
7. 身经百战的山下俊彦
8. 生意人
9. 预见危机

第二章 冒险再冒险 311

只要努力就有回报。

10. 挑战
11. 用100日元起步
12. 毫无销路的第一批产品
13. 凭技术初次获利
14. “新”就是生命
15. 这是哲学
16. 用3日元的蚊帐太奢侈了
17. 毫无私心的合作者