

引进这部长篇传记，是为了让每个中国人认真思考

盛田昭夫

日本制造精神

是这样创造的

中国人超越日本人需要的不是
钱和技术而是一种深入骨髓的
民族精神

[日] 江波户哲夫 著

马英萍 译



盛田昭夫学校

東方出版社

盛田昭夫

日本制造精神

是这样创造的

盛田昭夫创造了日本的几个第一

1950年，制造出了日本第一代磁带录音机和磁带

1954年，利用美国元件制造了日本第一台半导体收音机

1955年，生产出了第一台全部由日本自制的半导体收音机

1960年，索尼公司生产出世界第一台半导体电视机

1965年，生产了第一台家庭录像机

1970年，索尼公司成为日本第一家在纽约股票交易所上市的公司

1972年，又成为日本第一家在美国建厂的公司

20世纪80年代，索尼公司开始出售Walkman随身听微型收录机

从此，“日本制造”便成为高品质电器的代名词

ISBN 978-7-5060-3756-3



9 787506 037563 >

上架建议 商业传记

定价：25.00元

盛田昭夫

日本電器株式會社社長
日本電子工業會會長
日本經濟團體聯合會會長

昭和二十九年十一月
東京出版



東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

盛田昭夫 (上) / (日) 江波户哲夫 著; 马英萍 译. —北京: 东方出版社, 2009
ISBN 978-7-5060-3756-3

I. ①盛… II. ①江… ②马… III. ①盛田昭夫 (1921-1999) —传记
IV. K833.135.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 233464 号

Shoetsu Moritaakio Gakko

By Tetsuo Ebata

Copyright © 2005 by Tetsuo Ebata

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by Oriental Press. All rights reserved

Original Japanese language edition published by PRESIDENT INC. Simplified
Chinese translation rights arranged with PRESIDENT INC. through Beijing Hanhe
Culture Communication Co., Ltd.

本书中文版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权归东方出版社
著作合同登记号: 图字: 01-2008-3898 号

盛田昭夫 (上)

作 者: (日) 江波户哲夫

译 者: 马英萍

责任编辑: 姬 翔 陈雪冰

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 7.75

字 数: 128 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3756-3

定 价: 25.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

目录

第一章 从录音机起步(1949) 001

在工棚般简陋的厂房中，紧密地排列着几台大型机器，所有的桌子上都杂乱地摆放着计量仪器、电烙铁、焊锡、零件等等。桌子前一位男子把导线搓好，重新进行了布线。在轴芯上放好磁带，忐忑不安地开始了试验……

1. 神奇的黄色粉末 001
2. 两位天才的重逢 004
3. 日本第一台录音机诞生 006
4. 开发录音机专用纸 013
5. 与生俱来的企业家气质 017
6. “今——天——晴——天” 020

第二章 销售难关(1950) 027

三年中员工人数增加了 2.5 倍，销售额上涨了 10 倍。从数字上看，东通工的发展似乎十分顺利，但公司为产品开发、制造和改良而聘用的员工，一旦那项工作结束就暂时没有事做，加上不惜血本地开发和改进产品，东通工财政不容乐观。

1. 魔法录音机 027
2. G 型机销售困境 031
3. 艺大生的挑战 036
4. 游说政府机关 038
5. 开发小型录音机 041
6. 皇后陛下的声音 043
7. H 型录音机上市 045

001

051 第三章 接触晶体管(1951 ~ 1954)

“sony 怎么样? 不一定非要用词典里有的词嘛。”出席者的脸上表现出无法判断的神情。正如盛田所说,如果是 sony,从词源上不存在任何根据。“索尼,索尼,索尼……发音倒是很好听。”“sony 一定不会读错!”“这个品牌一定不亚于飞利浦!”世界闻名的 sony 品牌就这样诞生了。

051 1. 与晶体管擦肩而过

054 2. 拓展国内销售网

056 3. 远赴美国取经

059 4. 来自美国的新信息

063 5. 东通工的财富

067 6. 获得专利使用权

070 7. 赴美国签约

074 8. 欧洲之行

076 9. 自行制造晶体管

079 10. 赴美调研

082 11. “岩间笔录”

088 12. 无缘世界首创

091 13. SONY 品牌诞生

096 14. 放弃宝路华订单

099 15. 开发新产品“SR-53”

107 16. 日本第一台全晶体管收音机

110 17. 东通工君临天下

115 第四章 销往全世界(1955 ~ 1961)

推销录音机时,盛田在未知的世界里四处碰壁,最终学到了很多销

售方法。那时，他只是学习一般的营销方法。但在推销晶体管收音机时，盛田已经站在营销的最前沿了，那是前人未踏入过的疆界。

1. 在德国小试牛刀 115
2. 先进的营销理念 118
3. 结识美国代理商 120
4. 创意无极限 122
5. 卓越的说服力 126
6. 打响 SONY 品牌 128
7. 招贤纳士 130
8. 整理垃圾信件 134
9. 开拓非洲市场 140
10. 举步维艰的欧洲市场 143
11. 静静燃烧的激情 148
12. 分道扬镳 150
13. 潜入“敌区”的“侦察队长” 153
14. 在美国自立门户 156
15. 渐入正轨 161
16. 一诺千金 167
17. “在北极卖冰” 168

第五章 微型电视机(1959 ~ 1962) 175

听说最近出现了个新词叫“电视睡”，说的是休息日一边看着电视一边打盹。岂止是睡觉，无论是吃饭还是写作，我都习惯开着电视，大有成为“电视吃”、“电视写”的趋势。世界、人类都正在融合，推动这一趋势的是电视的小型化……

1. 掌上电视机 175
2. 改良晶体管 177

- 180 3. 声东击西的战术
- 180 4. 划时代的微型电视机
- 183 5. 浪漫银灰
- 186 6. 鳗鱼盖饭会议
- 188 7. 天皇夫妇的视察
- 190 8. 晶体管改变了电视
- 193 9. 《文艺春秋》的广告
- 198 10. 第五街上空的太阳旗

203 第六章 SONY 巧克力事件与常驻美国 (1958 ~ 1965)

盛田在崭新的社长室里悬挂了挂轴，上面写着：“日本创造的世界的索尼！”这几个文字墨迹鲜明地跃然纸上。这幅和风的毛笔字挂轴悬挂在美国商业和消费文明最先进的办公室内。卯木从这里似乎看到了盛田的雄心壮志。

- 203 1. “桑德利酒吧·索尼”事件
- 206 2. 借“SONY”东风
- 209 3. “SONY”商标之战
- 216 4. “世界的索尼”
- 219 5. 在第五街安营扎寨
- 221 6. 推销微型电视
- 225 7. 和华制果打官司
- 229 8. 美国的创意广告
- 235 9. 盛田的证词
- 236 10. 雨过天晴

第一章

从录音机起步（1949）

1. 神奇的黄色粉末

在工棚般简陋的厂房中，紧密地排列着几台大型机器。厂房和桌子都是木制的，而且布满节眼和裂缝，看起来十分陈旧。所有的桌子上都杂乱地摆放着计量仪器、电烙铁焊锡、零件、弯的或直的导线、台灯等等。桌前有一位男子正专心致志地做着手中的工作。

另一个年轻人，胳膊交叉抱在胸前，坐在长桌的一角。

这个人体格魁梧，头发一丝不乱，宽额头，眼睛细长，身上散发着大陆般广阔的气息。此时，他似乎忘记了周围的一切，痴痴地思索着。

年轻人的名字叫木原信敏。一年前的1947年，他从早稻田大学毕业，4月作为第一位新员工进入“东京通信工业”。木原为接受应聘考试第一次来到这里时，怎么也找不到厂址。向过路人打听，几经周折才终于找到这里。工厂比他想象得既小又简陋，他对这个“马厩似的工厂”感到吃惊。然而，木原竟然成为这个“马厩”的居民。从进入公司的那一天起，他就一直在拼命工作。

现在，木原面前放有一本书，书名叫《磁石》，作者是KS磁石钢的发明者、著名的本多光太郎。

“怎么办？”

木原思忖着，回头看了看被称作“董事包厢”的小屋。在工厂的一角，用挡板隔开做成的董事包厢里，摆放着专务董事井深大和常务董事盛田昭夫的办公桌。平时，两人很少同时在房间。他们经常去工厂看工人们的操作，和大家攀谈，可是今天他们却一直闷在包厢里。

《磁石》里面写着用草酸亚铁制作磁石棒的方法。负责开发录音机的木原为了制作磁带，想尝试一下这种方法。经过多次实验失败，木原感到这是最后一个办法。

战争刚刚结束四年，日本的所有物资都十分匮乏。哪里能搞到草酸亚铁呢？即使能买到，恐怕价钱也非常昂贵。公司的资金周转总是比较困难，能买得起吗？

木原双臂抱在胸前，又向董事包厢望了一眼。正在这时，门开了，盛田走了出来。

盛田梳着中分发型，戴着圆框眼镜，皮肤白净，尖下颌，容貌文雅，像是受过良好的教育，只是脸上还留有几分稚气。和木原相反，他身材消瘦，但全身充满一种清新的朝气。

木原叫住了快步从他身后走过的盛田。

“盛田先生，能和您说几句话吗？”

“怎么了？”

“我想试试之前提到的录音机磁性粉，能给我买一些草酸亚铁吗？”

木原把《磁石》的那一页递给盛田看。盛田接过书，饶有兴趣地读了下去。那里有这样一段话：

“将草酸亚铁的粉末干馏，去除水和碳酸气，得到磁赤铁矿。

将其装入玻璃管内塞紧，即可制成磁石棒……”

盛田读得入了迷。过了一会儿，他合上书对木原说：

“我认识神田的药品批发店，我们一起去吧。”

“这就去吗？”木原吃惊地站起身，他知道雷厉风行是盛田的一贯作风。

木原跟在盛田的身后出了工厂。像往常一样，他抬头看了看御殿山北侧斜坡上的建筑。这个春天，东京通信工业新厂房的建设开工了，预计不久便会竣工。每次看到漂亮的厂房，木原就激动地想：

“新厂房建成后就可以和这间破工厂告别了。”

两人在神田车站下了车，盛田疾步走在东京大空袭后正在重建的街巷中，木原也大步紧跟。这里到处都是凄惨的废墟，但盛田对此无暇顾及。

看着盛田的背影，木原想起第一次在工作上 and 盛田交往的情景。木原进入东京通信工业公司后不久，公司开发了海氏印字机（键盘摹写传真机），遇到销售问题。海氏印字机是一种能传输文字的划时代产品，但却很难联系到经销商。

正当大家一筹莫展的时候，盛田提出了这样的方案：

“这种产品大概在铁路上会畅销吧。”

他不顾大家半信半疑的眼光，去铁路部门做起了推销，结果正如他所料，对方表现出极大的兴趣。应对方的要求，盛田和木原在名古屋和东京之间的几个地点进行了远距离通信测试。当时盛田做了细致的安排，反复进行了多次实验。每次由于电压不稳而发生文字倾斜时，盛田便立即打电话：

“现在用……的电压测试。”

盛田将这样得到的数据结果逐一记录下来。他旺盛的精力和缜密的作风令木原赞叹不已。

两个人走在药品批发的街市中，和一辆满载木材的牛车擦肩而过。牛“哞——”地叫了一声后，盛田就消失在一家药店中。木原急忙跟了进去，只听见盛田冲着店内高声问道：

“老板，这里有草酸亚铁吗？”

店主人翻遍了整个店铺，抱歉地回答道：

“我们店里没有。”

木原回头看了看盛田，却发现他有一点儿失望的神情。

之后，两个人走遍了药品批发街，累得筋疲力尽，终于找到了两瓶黄色的草酸亚铁粉末。

这是 1949 年，木原 22 岁，盛田 28 岁那年夏天的事情。他们谁也没有想到，这种黄色粉末让后来成为索尼的东京通信工业向世界顶级企业迈出了第一步。

2. 两位天才的重逢

东京通信工业的前身——“东京通信研究所”，是 1945 年 10 月 1 日、战争结束仅两个月后，以井深为首的几名成员共同创建的。最初的地点在东京日本桥百货店“白木屋”三层。井深的朋友向他们提供了闲置的配电室。

当时，他们为了公司的生存，曾经制造过电饭煲、修理和改造过收音机等。其中修理和改造战争中无法收听短波的收音机很受人们的欢迎。

《朝日新闻》的“蓝铅笔”专栏曾经这样介绍：

“一般家庭现有的接收器只要稍加改造就可以轻而易举地接收到短波信号，这真是令人振奋的好消息。前田文相的女婿、原早稻田大学理工系讲师井深大先生，最近在日本桥白木屋三层开办了东京通信研究所，他们不为赢利，而是要通过改造一般的接收器或附

加一些装置，来普及短波收听……井深先生以前经营的是兵器公司，现在他希望自己擅长的技术能有用武之地。这是他作为本町学者的新起点……”

没想到，这么小的栏目却促成了两位天才的重逢。

战后，盛田回到爱知县知多郡小铃谷（现在的常滑市）老家，他在那里看到这个报道，不禁感到心中一动。

“啊，井深这么快就开始行动了。我要马上联系他，和他见面。”

一年前的1944年秋，井深和盛田因军部设立的“科学技术研究会”而偶然相遇。

井深以民间企业“日本测定器”常务的身份参加，而盛田则是海军的技术中尉。在井深还是早稻田大学理工系学生的时候，就发明了“闪烁的霓虹”，并由此闻名。进入民间企业后，他不但在技术上，而且在经营能力、领导能力上也有了很大发展。他在“研究会”上表现出渊博的学识、对人和社会自由深刻的见识，很快引起了盛田的注意。不仅如此，井深总是散发出一种独特的魅力，让周围人产生“想实现井深的愿望，让他满意”的冲动。尽管后来盛田自己也具备了同样的魅力，但在当时他被井深强烈地吸引了。

盛田1944年9月从大阪帝国大学（现日本大阪大学）理科毕业后，担任过海军见习尉官，随后晋升为技术中尉。井深发现盛田在研究会上提出的意见直率中肯，但盛田的魅力远不仅如此。

身为家族产业第十五代长子的盛田是一位天生的企业家。在他很小的时候，父亲就让他亲临经营现场，无论家人还是身边的人都认为盛田会顺理成章地成为企业家，盛田也自然而然地融入到这种环境中。井深从盛田那年轻武士一般的气质中看到了企业家的资质，并感受到一股强大的魅力。

这时井深36岁，盛田23岁。在这个年代13岁应该是个不小的

差距，但两个人之间已经产生了忘年之交的友情。

盛田看到报道后，立刻给井深写信说“想和您在东京会面”。在接到井深“望早日到来”的回信后，盛田马上出发了。

半年后的1946年5月7日，东京通信研究所变身为东京通信工业（以下简称东通工），由井深的岳父前田多门任第一任社长，井深任专务董事，盛田任常务董事。

从白木屋起步的事务所兼工厂也几经周折，于1947年1月搬迁到了品川区御殿山。

3. 日本第一台录音机诞生

“大婶，能用一下平底锅吗？”

木原向正在厨房为工人们做饭的女工问道。

“做什么用？”

平常少言寡语的木原微微笑了笑，把黄色粉末倒入平底锅。他像炒肉馅一样，用锅铲搅拌着将粉末加热。

本多光太郎的《磁石》一书前言中这样写着：

“将草酸亚铁的粉末干馏，去除水和碳酸气，得到磁赤铁矿——要干馏就必须加热。”

“好热！”一直翻动着锅铲的木原嘟囔着将平底锅从炉子上拿下来。锅里的草酸亚铁粉已完全变红，像颜料一般。木原把粉末装到盘子里靠近铁片，结果如他所料，没有发现磁性。

木原又尝试了一次。从黄色到茶色，从茶色到黑色，木原盯着不停变化着的粉末颜色，在适当的时机把平底锅从火上挪下来，然后测试磁性。但结果还是不尽如人意。

木原这样反复试验了几次，将加热时间和粉末颜色的变化，以及温度和所得磁性之间的联系牢记在脑子里。

不久他便发现在粉末由茶色变为黑色之前，粉末会呈现磁性。他经过几次实验，都检测到充分的磁性。

他终于松了一口气。这时，听到有人从身后问道：

“木原君，怎么样了？”

问话的人是井深，旁边站着盛田。井深愉快地眯起圆眼镜片后面的眼睛。井深的身高也和木原差不多，他的全身好像都被好奇心所占据。而他的好奇心又直接传给了木原，勾起了木原的兴趣。无论盛田还是木原，好奇心都比常人更加强烈，但井深又是另外一个层次了。他具有一种天空或大海般诱人的魅力。

木原不好意思地回答道：

“看来比较顺利。”

在他们面前，木原翻动起锅铲。两人弯下腰，向锅里看去。在木原试制了几次后，盛田说道：

“平底锅效率太低了。买一个电炉给你怎么样？”

“那当然好，那当然好。”

盛田的建议和井深一拍即合。虽然翻动锅铲的是木原，但两人就像和木原融为一体似的。

这时，一个小个子男人插嘴道：

“井深先生，你们在干什么？做了什么好吃的吗？”

此人正是厂长樋口晃。樋口从战前就和井深一起共事，是创立“东京通信研究所”的成员之一。他也是木原应聘时面试的考官。

“我们正在为公司的崛起筹划第一桶金。”

“啊？”

看见樋口满脸疑惑的神情，井深和盛田对视着笑了。

电炉很快就买回来了。木原兴奋得立即进行了尝试。电炉的操作困难和平底锅不同，但困难可以激发斗志，木原很快就掌握了电炉的操作技巧。可是，盛夏时节不适合一直站在电炉旁。木原热得

汗流浹背，不得不休息一会儿。他凉快下来后回到电炉跟前，不禁大叫起来：

“不好了！”

原来，插在电炉上的温度计被烧化了。木原脸色苍白地来向盛田道歉。

“可以再买嘛。实验进行得怎么样？”

盛田对公司高级设备的损失毫不介意。

“木原君，试试这个。”

刚从外面回来的井深从口袋里掏出一个小包裹。

“这是什么？”

井深看着木原不解的神情，笑着打开包裹。里面竟是一支板刷。

“这是用狐狸胸毛做成的。用这个刷刷看。”

“狐狸胸毛？”

拿到电炉后，木原很快就制造出性能稳定的磁性粉。可这只不过是第一步，如何将磁性粉涂在纸带上还是一个大问题。

木原首先尝试了具有黏性的米饭粒。在物资匮乏时期，提起糰糊，每个日本人都会想到饭粒。木原的手指虽然很粗，但相当灵活。可是他很快发现饭粒干了之后就变脆，根本不能用。

木原将认为可行的东西逐一进行尝试。试验过饭粒后，他又用了阿拉伯胶，可这种胶很难晾干。

接着，木原又把磁性粉溶解到硝基清漆尝试。工厂里散发着刺鼻的气味。这种方法好像可行，但如何把掺入磁性粉的硝基清漆涂在纸带上呢，木原找不到合适的工具。

看到木原在艰难战斗，井深帮他买回了用狐狸胸毛制作的板刷。

“试试看。”

木原用板刷蘸了蘸盘中的硝基清漆，轻轻涂在纸带上。他感到

一种前所未有的触感，硝基清漆均匀地染满纸带。木原抬头看着井深咧嘴笑了。

“很不错嘛，不错嘛。”

井深也十分高兴。

开发“可以录音的机器”，对东通工的创立者井深和盛田来说，从一开始就是个大目标。

最初他们着眼于美国产钢丝式录音机，木原也进行了这一项目的开发，但障碍过多，进展困难。这时井深偶然发现了磁带录音机，便迅速更改了研发方向。

东通工在刚刚起步时，因日本广播协会（NHK）第一演播室的操作台引进等项目，曾与其有过几次合作。井深和盛田也因此频频出入 NHK。当时，位于内幸町的 NHK 会馆中有部分 GHQ（联合国军总司令部）和 CIE（民间情报教育局）在内办公。一天，一位 CIE 职员给井深看了磁带录音机，并让他听了声音效果。

井深完全被录音机的音质所吸引，回到公司后立即对盛田说：

“我们应该做磁带录音机。不是钢丝，而是磁带。”

看到井深发光的眼神，听到他兴奋的语调，盛田当然不可能反对。

井深马上命令木原开始研发。在听到磁带录音机清晰的音质后，井深已经完全不再考虑钢丝式录音机了。

两个人对木原开发的进展显示出极大的关心，并不断给他提供启发：“这种材料怎么样？”“这种方法是否可行？”无论井深还是盛田从不对木原指手画脚，作为公司的一员他们也在共同参与开发，而木原则站在了开发的最前线。他们的这种想法直接影响着木原，使木原信心百倍。

木原 1926 年生于东京，中学时代已经开始订阅《孩子的科学》

009