

世界富豪百传

One Hundred Richmen of the World



东洋骄子

[日本] 盛田昭夫 著

盛田昭夫自传

One Hundred Richmen of the World

时代文艺出版社

世界富豪百传

东洋骄子

——盛田昭夫自传

〔日本〕盛田昭夫 著
曾文焘 译

时代文艺出版社

前 言

40年前，1946年5月7日的下午，在东京满目战争创伤的商业区，大约有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。38岁的井深大先生是公司的创建人。当时我25岁。认识井深大先生是我一生中最大的幸事，与他共事给我的生活带来了无穷的乐趣。此书的问世就是我与井深大先生长年交往的结晶。

约在索尼公司成立40周年纪念日的一星期以后，我妻子良子和我庆祝了我们结婚35周年。作为我的生活伴侣和外交代表，良子在我的事业中起了巨大的作用。她给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。

我对于我的父母双亲、良师尊长以及索尼公司内外无数朋友和同事的感激之情，我无法形诸笔端。正是他们的共同帮助，才创造了一个发挥创造性和增进协作的良好环境。

我十分感激爱德渥·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，便没有此书。

我还要真诚地感谢许多其他相关人士，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

前言	(1)
第一章 战争——幸存及希望	(1)
一、原子弹威力无比	(1)
二、我的家庭	(4)
三、动乱中求学	(18)
四、意料的结局	(33)
第二章 和平——新生活开始	(37)
一、我与井深大先生	(37)
二、生产高科技产品	(53)
三、开拓国内市场	(60)
四、进击世界市场	(66)
五、“SONY” 的创新	(73)
第三章 跻身世界——我的学习历程	(79)
一、引导消费	(79)
二、晶体管收音机	(89)
三、首先在美国发行股票	(99)
四、跨国家庭生活	(104)
五、不断改进的索尼技术	(119)
六、保持充沛的精力	(124)
七、跨国公司	(134)
第四章 企业管理——全部秘密在于“家庭意识”	(142)

一、终身雇佣，人尽其才·····	(142)
二、与雇员同舟共济·····	(163)
三、立志创新·····	(176)
第五章 美、日管理思想的差异·····	(188)
一、充分利用律师·····	(188)
二、工人与股东的关系·····	(196)
三、物质奖励与职业竞争·····	(202)
四、企业属于谁？·····	(209)
五、决策的依据·····	(215)
第六章 日本企业成功的秘诀·····	(223)
一、争夺国内市场·····	(223)
二、加快更新换代·····	(230)
三、中国和苏联的现代化·····	(234)
四、竞争带来的副作用·····	(244)
第七章 技术——永恒的课题·····	(249)
一、节约能源，提高技术水平·····	(249)
二、将新发明应用到实践中·····	(261)
三、“研究带来优势”·····	(270)
四、以技术求生存·····	(274)
第八章 日本与世界疏远与联盟·····	(282)
一、互相让步·····	(282)
二、增进理解·····	(294)
第九章 世界贸易——避免危机·····	(314)
一、汇率的调整·····	(314)
二、欧美市场·····	(329)
三、十年大计，百年不衰·····	(341)

第一章 战争——幸存及希望

一、原子弹威力无比

当我正在和我的海军同伴们一起吃午饭时，突然传来了广岛遭受原子弹袭击的消息。我们简直无法相信。消息非常详细。我们甚至不知道投下的是什么炸弹。但是，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，心灰意冷，因为日本还从来没有输掉一场战争。只有一个年轻人却能够抱着乐观的态度，那就是我。即便在那时，我仍对自己和未来充满信心。

几个月之前，我就知道日本在这场战争中非输不可，而且如继续打下去，也不会有什么好的结局。可是我们的军事当局却想要孤注一掷，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，正在和一组多学科科学家、工程师们一起研究如何完善热导武器和夜间瞄准器。军事当局希望日本的技术能扭转战争的形势。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，研究计划也注定无果而终，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。

那时老百姓都受着军队和警察的严密监察和控制。但我和他们不一样，能直接接触海军的情报，并能收听到短波广播，

尽管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。每一个听到这一消息的人都感到十分震惊。

那天的天气潮湿又闷热，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，加之有些官员也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，一队队B-29型轰炸机突然在东京上空投下无数枚燃烧弹，遍地而起的熊熊大火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区域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。而原子弹的毁灭性比这还要严重，后果不敢想象！

虽然原子弹的投放时间是8月6日上午8时15分，但我们直到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。战时在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造出来了，那么我们一定在所有领域都落后了很远，根本无法望其项背。”

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。很显然，如果美国人已经走了这么远，和他们比起来，日本的技术就仍停留在原始阶段。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，它清楚地表明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了。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。那部电影中，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。具有讽刺意味的是：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发生戏剧性的变化。我曾经长时间地考虑过自己的前途。早在大学学习的时候，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，日本将需要保存一切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，究竟是怎样重要的位置，我还说不清。

那时，我更无法预料在日后的岁月里，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为紧密而不停地奔忙。

二、我的家庭

我是长子，也是日本一家最古老、最杰出的米酒酿造家族的第十五代继承人。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一部分。在传统的结婚典礼上，新婚夫妇都要共饮一杯米酒。盛田家族住在离工业城市名古屋不远的小铃谷村，已有 300 多年的酿酒史了。酒的商标名叫“子日松”，这个名字是根据八世纪日本编辑的一本著名诗歌选集《万叶集》里的一首诗歌标题而起的。标题的

名字来自传统的庭院习俗：即用黄道方法计算日历的鼠年第一天，人们要到农村去采一棵松树苗，带回家来栽在园子里。松树象征着幸福长寿，人们在新的一年刚开始时栽一棵松树，希冀着这一年的富裕、健康。

盛田公司也生产酱油和豆酱。豆酱是日本食品中的主要作料，用来烧汤和做其它菜的调味品。因为盛田家生产的都是人民生活的必需品，所以盛田家的人在社会活动中总是受人拥戴。

我父亲是一个出色的商人，但他在接管这项生意时，公司正处于严重的财政危机时期。我曾祖父和祖父都十分热爱艺术，热衷于中国和日本的美术品及手工艺品。他们把大量的时间和金钱都花在社会工作方面，去赞助艺术家、手工艺者和经营工艺美术品的商人。日本的上层阶级在茶道上使用的精制陶瓷茶具，举行公众仪式时使用的漂亮家俱、绘画和其它一些用品，通常都十分珍贵，同时价格也异常昂贵。许多年来，日本一直把那些最优秀的手工艺者，那些从事日本传统文化事业的艺术家——画家、陶匠、纺织品制造家、剑匠、编织家、设计家、书法家等等，称为活着的民族珍宝。高级手工艺者的工艺品在喜爱美好事物的人们当中经常供不应求。盛田家这两代人的家长有极高的审美力和收藏技能。然而在他们追求这一高雅意趣的同时，他们经营的生意却遭了殃。有时他们干脆撒手公司事务或宁肯交给别人去管理经营，使得公司江河日下，一蹶不振。

他们依靠雇佣的经理人员来经营盛田公司，但对这些经理来说，干这一行也只是个谋生的手段，如果生意不好，他们只会感到遗憾，但对他们个人却没有多大危害，最终失去的，也只不过是这个饭碗而已。他们既不对这两代人负责，也不对保持和促进公司的繁荣和盛田家的财源茂盛负责。所以在我父亲

做为家中的长子接管这项生意时，面临着许多亟需解决的问题——使公司扭亏为盈，复兴盛田家业。干这事靠外人是行不通的，这并不是一件容易的事，父亲被招回来接管家庭生意时，他正在东京庆应大学学习经济管理，当时公司正面临着破产的危险。我父亲深知，他虽然被迫放弃了学业，但他正接受着真正生活的考验。这不是课本上的问题，也不是实例学习，而是实实在在的盛田家业的前途问题。他回到家后就开始整顿公司，接手公司的管理工作。

他卖掉了父亲和祖父买来的许多艺术品，用这笔钱还清了公司的全部债务，使这个濒临破产的企业恢复了元气。这对我们全家人来说无疑是件幸事。那些被卖掉的艺术品当时很值钱，我们家在艺术品上的投资也相当多。从经营企业的观点来看，卖掉这些艺术品是不太明智的作法，但结果却收益不小，实实在在是在紧要关头救活了我们家的公司。在我父亲卖掉的艺术品中，有三件特别珍贵：中国挂轴、中国的青铜镜和一件大约公元前350年至公元250年弥生文化时代的玉制装饰品。我父亲比较严肃，是个守旧的人，他知道这些艺术品对他父亲来说是多么重要。所以他发誓，一旦我们家的财产能买得起这些话，就立刻把它们买回来。果真如此，几年之内这些艺术品就被“赎”回来了，又成了我们家的收藏品。

我是久左卫门即盛田秀弘家这一代的长子。我出世时，家业已经重振。小时候我在家里从来也不知道什么是贫困，相反，还常常受到特殊待遇。我家是个富裕的家庭，住在名古屋最好的一条住宅街白壁町，人们把这条街叫做富人街。按日本的标准，我们的房子即宽敞又独特。我们有自己的网球场，街对面住的丰田家和我家的左邻右舍也都有网球场。在那些日子里，我们也真得有所大房子，因为我们家是一个三代同堂的大家庭，人口很多。家里有我和比我小两岁的弟弟和昭、小六岁

的弟弟正明、小三岁的妹妹菊子；除了我的父母之外，还有一个姑姑，姑父年轻时就去世了，没有留下孩子；一个叔叔，他在法国学了4年绘画；还有我的爷爷、奶奶、六个佣人。另外还有三四个从老家农村来的年轻人。我们家帮助他们上学读书，他们干些活来回报我们。

我们家里好象总有事，我想也难怪，家里有那么多的人能没事吗？尽管人那么多，我们还是有我们自己的小天地。我的父母经常和孩子们在一起吃饭。但在特殊情况下，比如有谁过生日，我们就把房间所有的拉门都打开，与我们家的二三十人以及我们的朋友们在一起举行一个庆祝会。过生日那天，我们聚集在一起，玩彩票，每个人都能赢到钱。我们一边吃，一边说笑，热闹异常。当然，管理这么大的一个家，同时调解孩子们与年轻佣人以及和我们住在一起的学生们之间产生的争吵和纠纷，要花去我母亲的全部时间。我母亲既聪明又非常耐心。

母亲与父亲结婚时只有17岁。婚后好长一段时间没有小孩，他们很着急，生怕绝后。在那时有一个儿子和继承人是非常重要的。现在的日本也依然如此。7年后我才来到了世间，这使他们大为宽慰。母亲是个文静、又带有几分艺术气质的性情温和的女性，她非常认真地管理着这个家，无时无刻不关注着家里该干的活儿是不是干完了；人们之间的关系是和睦的，或至少还说得过去。她做事果断，这对于一个日本主妇来说，在当时还是很少见的。虽然她不象现在那些爱干涉孩子的“教育母亲”那样逼迫她们的孩子死记硬背书本，以保证孩子们能升入她们理想中的学校和大学，但她干什么都很有主意，特别是对我的教育更是如此。我觉得她什么都懂，很容易让人接近。在这方面她远比我父亲强。我父亲的一生都用在节约经费、重建家业和发展生意上了。所以我有事常去找母亲给我出主意，帮助我，反而很少去找父亲。

我母亲在家里改变了许多传统习惯。虽然她出身于武士家庭，懂得这些传统习惯，常穿和服，但她也愿意接受一些新的思想。当然了，孩子们之间常吵嘴、打架，但随着年龄的增长，10岁左右我就不大和别的孩子在一起玩了，而是学习一些自己感兴趣的东西。妈妈经常给我出主意。我们家完全由她来管，她给我自己一间屋子和一个写字台。我开始做实验时，因为需要一个工作台，她又给了我一张桌子。她还给我买了一张床，所以我也不用象家里的多数人那样在榻榻米上睡觉了。在我仍是个孩子的时候，就已用上现代化的“装备”了。父母之所以这样对待我，是因为他们准备让我继承家业，作盛田家的下一任家长，亦即盛田家的第十五代继承人，承袭久左卫门的名字。

我们家有一个习惯，当儿子做为一家之主接管家业时，要放弃自己的名字，恢复使用传统的名字“久左卫门”。15代以来，盛田家族的长子们大都在出生时就只有两个可以选择的名字：“常助”和“彦太郎”。我父亲开始叫“盛田彦太郎”，这个名字一直用到他继承家业，成为盛田家第十四代家长后，改名为“久左卫门”。我祖父出生后叫“盛田常助”，继承家业后也改名为“盛田久左卫门”。他退休后，把家长的职责交给我父亲时，又改名“盛田命昭”。

我出生时，本应起名叫“常助”，可我父亲认为20世纪叫这个名字太过时了。因此，他找了一位德高望重的研究中国古典文学的日本学者，让他给我起个名字。此人是位很有名望的学者，也是我祖父的朋友，他建议我取名“昭夫”，“昭”这个字在我祖父的名字里也曾出现过。中国字通常具有一字多音的情况，有些字有十几种发音，我的名字读起来有“开明”或“非凡”的意思。我的姓意为“丰盛的稻田”，把名和姓合起来似乎是个值得保持一生、乐观向上、充满希望的名字。我父母

非常喜欢我这个名字，后来他们又用这个音节给我的两个弟弟起名为——和昭、正明。

在日本，皇族统治者都要为其统治时期确定称号，官方历史上的年份要从每一个时代开始算起。1926年裕仁在他父亲去世后成为天皇，天皇家族也请教了给我起名的那位中国古典文学学者，想为他的统治时代找一个吉利的称号。这位学者给起了“昭和”这个名字，意为“政通人和”。其中也用了与我名字中的“昭”同样的汉字，但发音不一样，发“肖”的音。（1986年被官方称为昭和61年，意为昭和皇家时代的第六十一年。）

我家建议我现在该起用久左卫门这个名字了。如果我能证明这是祖辈传下来的先例，那么便可到家事法院把名字改过来。但我想这对我来说是不明智的，因为世界上那么多的人都知道我叫昭夫。但有时我在签名时用罗马字的前几个字母AKM，这也可理解为“昭夫”、“久左卫门”、“盛田”的意思。在美国，我有一台林肯大陆牌轿车，驾驶证上的名字就是AKM-15。将来有一天，我的长子英夫也要做我们家的家长。虽然我和妻子都愿意他用久左卫门的名字，至于他自己愿不愿意接受这个名字，还要看他本人是什么意见。当然，这是以后的事了。

在很小的时候，我就知道我们家的传统习惯和我祖辈的一些事情。我们家也不乏象我祖父和曾祖父一样的文人和艺术爱好者。早在17世纪德川将军时代，他们就是我们村里很有声望和号召力的杰出人物了。在那些日子里，他们有使用自己的别称和佩剑的特权。无论什么时候我父母带我到小铃谷去，哪怕只去一天，那里的人们总是一个劲儿地夸奖我，使得我对自己信心百倍。

我父亲的曾祖父久左卫门十一是个愿意接受新事物和新思

想的人。上世纪末的明治年间，他邀请了一位法国人到日本来帮助种植葡萄和用葡萄酿酒。他让别人为酿出的酒起了名字，并为能生产出具有西方特色的葡萄酒和日本米酒而感到无比兴奋。当时，日本在经过250多年的闭关自守后，正在把大门对外敞开。新的东西十分流行。明治皇帝鼓励日本人向西方学习，特别是学习西方的生活方式和科学技术。在东京，人们举办正式的舞会，竭力仿效西洋服饰，留西方的发型，吃西餐，即使是皇宫里的人们也不例外。

生产葡萄酒还有别的原因。明治政府预测将来大米要短缺，而大米是酿米酒的原料。建葡萄园，是为了在可能的情况下用葡萄酒代替米酒，能经受住由于大米短缺给酿酒业造成的损失。有的历史学家还说，政府正打算让那些在新政府统治下无事可做的武士就业。我们家有一大片耕地，于是在明治政府的鼓励下，我家在1880年从法国购进了许多葡萄苗，栽到了地里。我的祖辈安装了一台加工葡萄的机器和一些酿酒的设备，并从附近招来了一些人在葡萄园工作。四年之后，酿造出了少量的葡萄酒。这增强了他们的信心，认为这个新兴工业能兴旺发达起来，然而事实却并非如此。

那时，法国的葡萄园正在遭灾。首先是一种霉病席卷了葡萄园，后来又发生了葡萄蚜虫灾难性的袭击。很显然，从法国购买的葡萄苗也受到了传染，尽管他们苦心地经营，这项计划最终还是失败了。1885年在久左卫门的葡萄园里发现了葡萄蚜虫，人们不得不把这些葡萄苗毁掉。久左卫门只好把地卖掉来还债。葡萄园变成了桑树园，用来养蚕。但盛田家其它的产品如酱油和米酒却参加了1899年在巴黎举办的国际博览会，并且有一种产品得了金牌。这在当时对一个日本公司来说是一件非常令人难忘的事情。不管怎么说，我的这个祖辈渴望尝试新事物，一个计划失败了，他决不甘心就此罢休，而是有勇气

和力量继续干下去。他的家业继承人雇用了一个曾在英国学酿造啤酒的中国酿酒专家，开始做啤酒生意。他还建了一个面包公司，这个公司得以成功地经营下去，现在叫巴斯考，在国外设有分公司。我的祖辈通过遗传基因把顽强、坚韧不拔和乐观向上的性格传给了我。我想我父亲最欣赏我身上的就是这一点。

1894年，我父亲的曾祖父去世。为了纪念他对小铃谷的村民做出的贡献，1918年，在小铃谷为他竖起了青铜塑像。他用自己的钱铺路、修建公共设施，做了许多对社会有益的工作。有一次，明治皇帝出外巡视，途经我们这个小村庄时，授予他一枚勋章。不幸的是，战争时期，有人把塑像毁掉制造了武器，但却留下个模子，后来又做了一个半身陶瓷塑像。现在这个塑像仍竖立在小铃谷的一块绿树成荫的圣地前。

尽管我家的历史好象总是围绕着小铃谷这个地方转，但我父母却从这个僻静的小村庄搬到了名古屋——我们县的首府。1921年1月26日，我就出生于于此。搬到爱知县首府名古屋这个喧闹的城市，是我父亲要使盛田公司现代化，并把一种新精神注入这个老企业的计划的一部分。除此之外，在这个城市经营现代化企业比在那个迷人的小村庄里要方便得多。虽然我们仍把小铃谷这个地方看作我们的祖籍，但我却生长在城市里，而不是生长在那个村庄。

最近，我们在我家的仓库里发现了许多关于这个村子的历史记录。这些材料很有意思，因此我们设立了一个基金来保存和研究这些历史材料。材料从非常实际的观点出发，十分详细地记录了许多有关300多年前日本的农村生活。我们为这些材料编了目录，并把目录装订成册寄给了日本的一些主要图书馆和大学。我们盖了一个大玻璃房罩住旧的仓库和一幢三层楼房，材料仍放在仓库里原来的地方。如今，学者们在这里研究

这些材料。我时常遐想，退休后要用余生来研究历史，研究有关小铃谷的历史材料，那时我将比现在还要忙。

父亲对我非常宽宏大量，但我毕竟肩负着长子的重任。他很早就对我进行经营管理的教育。受时代的制约，也因为家里的长子，父亲曾不得不放弃他的学业，以挽救一家人的命运。同样是受到时代的限制，在对一项新的商业冒险做出决定或做一些不平常的事情时，他总是很讲究实际。当时我认为他保守，几乎是保守得过了份。他迟迟不能对一件事情做出决定，而且总是忧心忡忡。有时我觉得他尽担心那些不必要担心的事。我经常和他争吵那些有关我的义务一类的事。我想他很喜欢这种小小的争吵，因为这能锻炼我摆事实、讲道理和进行逻辑思维的能力。他甚至把让我生气也看作是一种对我的锻炼。我长大之后，也常因为他的保守主义而和他争吵，这对我的家庭不但没有产生什么坏的影响，相反，却带来了好的结果。父亲对孩子们的热情慷慨与他对事业的严肃认真形成了鲜明的对照。他一有空闲就和孩子们在一起。我有许多对父亲的美好记忆，他常教我们游泳、钓鱼和骑自行车。

但对他而言，工作就是工作，其中没有什么乐趣可言。我在10岁或11岁的时候，第一次被带到公司的办公室和酿酒厂，父亲一边领我看，一边告诉我生意是如何经营的。有时我也不得不坐在父亲身边“参加”那些冗长枯燥的领导人会议。还在小学时我就知道了人们是怎样讨论生意的，并学会了怎样和你所雇用的人交谈。既然我父亲是一厂之主，他可以把他的经理们叫到家里来汇报工作和开会。他总是坚持让我在场听他们谈些什么。慢慢地我也能从中找到乐趣了。

我常听到这样的话：

“记住，你是盛田家的长子，所以你生下来就是厂主。”

家里人时刻都不让我忘记我将是我们公司最高领导人、我