

日本的创举

〔日〕森田明夫著

——索尼公司发家史

SONY · SONY · SONY · SONY

366

四川民族出版社

责任编辑：李培英
封面设计：张仁华
技术设计：李明德

日本的创举——索尼公司发展史

〔日〕森田明夫著

四川民族出版社出版

(成都盐道街3号)

四川省新华书店经销

四川新华印刷厂印刷

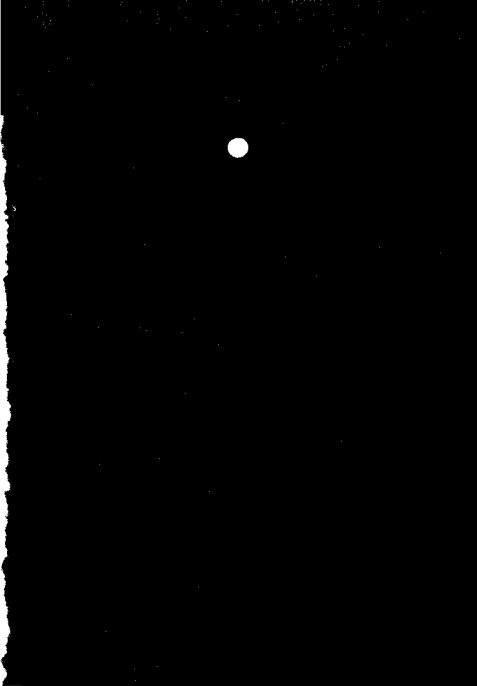
开本767×1092毫米1/32 印张10 字数210千

1989年12月第一版 1989年12月成都第一次印刷

印数：1—20,000册

定价：3.60元

书号：ISBN7—5405—0429—1/I·93





1979年9月我国领导人邓小平接见森田明夫时的情形。

1984年吉田财夫访问美国时与里根总统
握手致意



目 录

第一章：劫后余生.....	(1)
第二章：艰难起步.....	(35)
第三章：走向世界.....	(71)
第四章：经营秘诀.....	(129)
第五章：美日差异.....	(172)
第六章：勇于竞争.....	(205)
第七章：科技为本.....	(228)
第八章：对外关系.....	(256)
第九章：世界贸易.....	(281)

劫后余生

一

我正与海军的同事共进午餐，突然传来一个令人难以置信的消息：广岛遭受原子弹袭击。那份报道极为简单，甚至没有说明炸弹的类型。我刚从大学物理系毕业，在海军里任技术军官，当然很清楚这是什么炸弹，它对于日本、对于我将意味着什么。这是有史以来日本第一次战败，所以前途一下子变得十分渺茫。此时此刻，只有年轻人还能够保持乐观，我当时对自己的未来是充满信心的。

好几个月来，我就已经知道日本要失败了，继续打下去毫无意义，但是，军方决心战斗到最后一个人。那年我二十四岁，毕业于大阪帝国大学，正在一个由科学家和工程师组成的联合小组里工作，研究、改进热导武器和夜间瞄准器。军事当局将扭转战局的希望寄托于日本的技术。然而我们心里都很明白，无论怎样都来不及了，因为物资缺乏、时间紧迫，加上现在的广岛事件，很显然，为期晚矣！

当时，老百姓受到警察和军队的严密监视和控制，消息非常闭塞。我却可以了解海军的情报，并通过短波收听广播——对于不值勤的军官来说，这也是违法的。早在1945年8月6日以前，我就知道美国实力强大，势不可挡。尽管如此，原

子弹爆炸的消息还是出乎我的意料，甚至所有的人都为之震惊。

那是一个炎热、潮湿的夏日。我们对于原子弹的巨大威力一无所知，公报上也只是说，那颗炸弹是“一种放射出耀眼强光的新式武器”。当局在很长的一段时间里一直封锁广岛事件的详情，有些军官不肯相信美国拥有原子弹。由于我们当时对这种武器缺乏深入研究，不了解它那巨大的破坏力和大规模的杀伤力，想象不出原子武器有多么可怕。但是，我曾目睹过普通燃烧弹造成的惨景。3月9日和10日两个晚上，美国的B——29型轰炸机轮番向东京倾泻燃烧弹，整个城市顿时变成一片火海，在数小时之内，就有十万人丧生。我还目睹了故乡名古屋遭炸弹洗劫的惨状。在1945年，除京都之外，所有的主要工业城市都被烧成焦土，到处是黑色的颓垣断壁。然而，原子弹的威力要比这可怕得多，后果简直不堪设想。

原子弹爆炸发生在8月6日上午8点15分，直到翌日（8月7日）中午我们才听到消息。作为一名科学工作者，我的反应十分强烈，坐在饭桌前，面前的米饭一点也引不起食欲。在当时，大米饭算是上等的佳肴了。我环视着同事们说：“我们最好立刻停止研究。如果美国人已经能够制造原子弹，我们肯定在各个方面远远地落在它的后面，望尘莫及。”上司因此对我十分恼火。

我对原子能的作用知道得并不多，但是认为起码还需要二十年人类才能制造出原子弹，美国现在就把它变成了现实，可把我惊呆了。显然，与美国人的长足发展相比，我们的技术才刚刚起步。我们研制不出能与原子弹相比的武器，

也不可能及时发明一种防御设施与之抗衡。广岛事件表明美日两国之间的技术差距实在太大了。

原先，我们认为自己的技术并不差，事实也的确如此。譬如有一次，我们从一架被击落的 B——29 轰炸机中找到一些废弃的仪器，发现美国使用了某些先进技术和新的电路装置，但并不比我们的好多少。

这就是为什么当我第一次听到广岛遭原子弹袭击时，突然觉得美国工业比我们想象的要先进的多，简直是占了绝对优势。我本来应该对此思想早有准备。记得还在念中学时，我看过一部关于福特汽车公司在密执安州迪尔伯恩市建设红河联合企业的电影。这项宏大的工程给我留下深刻的印象。影片中，巨轮把铁矿从遥远的矿区运回福特红河钢铁厂，在这里炼出不同种类、形状各异的钢材，然后送到另一个厂制成各种汽车部件并组装成车。日本当时还没有联合大企业。然而，时隔多年，当日本逐渐治愈战争创伤，发展自己的新工业体系，在沿海地区建设高效率的新厂矿，象战前的福特公司一样实行联合生产时，我有幸参观了红河联合企业。那里的情景犹如二十年前的影片的再现——陈旧的设备依然如故。当时，我不胜惊讶，既茫然不解又大失所望，对美国工业的前途及其举世倾慕的至高无上的地位产生了怀疑。

直到1945年8月，我的心弦一直由于某种感觉而震颤，那就是：日本国和我本人都必将发生戏剧性的变化。多年以来，我一直在考虑自己的前途。念大学时，一位军官曾劝我参加海军的一个研究项目。他说这样既可以继续学习，也不致将小命搭进离家千里的毫无意义的海战之中。先后二次落在广岛和长崎的原子弹灾难，使我比以往任何时候都更加深

切地感到，日本的未来将取决于它能保存的所有人才。可以肯定地说，即使在当时，我就感到自己在未来要扮演某个角色，虽然当时并不知道这个角色将有多么重要。

当时我也没有想到，在未来的岁月里，我将投入大量的时间，奔走万里，为日本与美国及其它西方国家之间紧密的团结作出贡献。

森田家族是日本最有名的、历史最悠久的米酒酿造世家之一。我则是这个家族的第十五代嫡嗣长子。米酒对于日本人，不仅是民族的饮料，而且是民族文化的象征，甚至还是许多宗教仪式的一部分——在传统的结婚典礼上，新郎新娘要共饮一杯米酒。森田家族祖居小铃谷町，距工业城名古屋不远，有三百年酿制根野日松米酒的历史。根野日松是套用公元8世纪的著名诗集《万叶集》里一首诗的名字。它来源于传统的庭院植树习俗：每逢农历鼠年的第一天，人们都要到乡下找一棵松树苗带回家种在院子里。松树是长寿和幸福的象征。人们在新年伊始栽种松树，祈求全年家庭健康和兴旺。

森田公司还生产酱和酱油。酱是日本人做汤或调制其它食品的主要佐料。由于公司的经营与居民的生活息息相关，所以森田家族在当地居民中总是处于领导地位。

我父亲是个非常精明的生意人，然而，在他接受家业时，这个牌子老、信誉好的公司正面临严重的财政危机。祖父和曾祖父都是嗜好艺术的风雅之士，尤其喜爱日本和中国的精美工艺美术品。他们将大量的时间和金钱花在公共事业上，赞助艺术家、手工艺者以及古玩商。在日本，上流社会

的社交礼仪中，茶道的精美陶瓷用具、家具、绘画以及其它物品向来深受欢迎，价钱也非常昂贵。因此，代表日本传统文化的最优秀的手工艺人、画家、陶匠、纺织巧手、铸剑名师、编织师傅、设计师及书法家，向被誉为“活的国宝”。那些超级艺人的作品更是倍受爱好者的青睐。不幸的是，森田家族的几代主人的情趣过于高雅，收集成癖，竟无暇顾及生意，或者，干脆让别人代管，致使生意受损。因为对于这些经理人员，做生意仅仅是为了混碗饭吃，生意做不好，虽然他们会感到遗憾，但是，并无切肤之痛。对于森田家族的子孙后代和经济状况，对于森田公司的盛衰，他们不负任何责任。父亲接过这副担子时，他的当务之急是使公司扭亏为盈，振兴森田家族。他认为，不能指望得到任何异姓外人的帮助。

这不是一件轻而易举的事情。当时他正在东京庆应大学学习商业管理。由于公司濒于破产，使他一下子面临着现实生活危机的考验，这可不是书本上的习题，也不是在进行实例研究，它关系到森田家族的未来。回到家后，他亲手经营管理，使公司的经济开始得到恢复。

父亲卖掉许多祖上传下来的精美艺术品，用所得的钱的一部分偿还公司的债务，使一度无人管理的公司得到根本的好转。从经营的观点看，将钱花在艺术品上很不明智。然而由于艺术品随着时间的推移，身价一直在增涨，所以在摆脱生意困境的关键时刻，它们却起了至关重要的作用，这一点是始料不及的。在不得已变卖的古玩中，有三件稀世珍品：一幅中国卷轴，一面中国青铜镜和一件约公元前三百五十年到公元二百五十年间日本弥生时代的古玉佩。父亲是个严肃

保守的人，他深知这几件古玩对于祖父有多么重要，所以他发誓，只要家境好转，就立刻将它们赎回来。果然不出几年，三件珍宝珠还合浦，重返家族的收藏品之列。

当我作为森田久三门和森田秋江的长子诞生时，公司的生意中兴。在童年时代，我从未吃过苦，生活条件极为优越。由于家境富足，我们住在名古屋最高级的住宅区之一——被人称作“富人街”的百壁长街，按日本人的标准，我们的住宅又宽又大，还有自己的网球场，对面的丰田家以及左邻右舍都有自己的网球场。那时，家里人口很多，在这幢大楼房里面住着：我、比我小两岁的弟弟和明、小六岁的弟弟正明、小三岁的妹妹菊子。当然还有父母亲，一位早年丧夫没有儿女的姑姑，一位曾在法国学习绘画四年的叔叔，以及祖父母，六个仆人，此外，还有三四个同宗的年轻人，由我家供他们上学，他们给我们做帮工。

在这个大家庭里，有些事是属于我们家的“内政”，吃饭我们也是与其他人分开。只是逢喜庆吉日，如某人过生日，就把所有房间的活动门拉开，二三十来号人一起开个大宴会。大家济济一堂，还进行抽奖娱乐，每人都有一份奖品。晚会上，大家有吃有喝，有说有笑，热闹异常。平时，众多的人住在一起，少不了磕磕碰碰发生矛盾，全凭母亲一人管理这个大家庭，调解孩子、佣人以及众人之间的纠纷。她不但聪明，而且非常有耐心。

母亲结婚时只有十七岁。在婚后很长的一段时间里，她和父亲忧心忡忡，担心没有孩子。当时的日本和现在一样，生子传宗接代至关重要，我的诞生——在他们婚后的第七年，使他们如释重负。母亲温柔、典雅又具有艺术气质。她

一丝不苟地履行料理家庭的职责，将家务安排得井井有条，使大家关系融洽。身为一个日本家庭主妇，她遇事非常果断自信，这在当时是少见的。她很有主见，特别是在我的教育问题上，不象现代一些管得很紧的“教育型母亲”，为使孩子能进重点中学和大学，硬逼着他们死记硬背，啃书本。在我眼中，她知识渊博，平易近人，这一点要比父亲强多了。父亲的全副身心投入拯救、重整和发展森田公司事业上。因此，我更多地是向母亲求得指点和帮助。母亲还改变了家里的许多传统。虽然她出身于武士家庭，保持了一些传统，比如她总是穿和服，却非常乐意接受新观念。

争吵、打架是孩子们的常事，但随着年龄的增长，还不到十几岁，我就接受母亲的指教，对自己感兴趣的学科专心致志。母亲是家庭的总理，她给了我一个单间和一张书桌。当我需要工作台做试验时，她又给了我一张桌子，还有一张床，这样我就用不着再象大多数人一样睡塌塌米了。从孩提时代起，我的生活就开始现代化了。这是父母的心愿，因为他们要立我继承家业，成为下一代森田家族的主人，森田久三门十五。

我们家的习惯是，长子在接替家业时，不再用原来的名字，而改为久三门。十五代长子中的大部分人出生时都取名恒助或彦太郎。父亲在起名久三门十四前，一直叫森田彦太郎，祖父出生时名字是森田恒助，掌权后改为森田久三门，在他引退，将肩上的重担交给父亲后，又改名森田信爱。

在我出生时，父亲认为恒助这个名字在20世纪显得太老气，于是专程拜访了祖父的一位朋友、德高望重的汉学家，请他出出主意。这位老先生建议给我取名明夫，即“开明”

的意思，发“AKi”的音。祖父的名字里也带这个字。汉字的发音往往不止一种，有的甚至十几种。这样，我的名字读起来有“开明”或“不寻常”的意思，与森田的姓合起来就是“富庶的稻田”，象征着毕生充满乐观和希望。父母亲非常喜欢这个名字，并将“AKi”这个音节用于我的两个弟弟的名字里（masaaki 和 Kazuaki）。日本皇族的统治都有年号，年号从登基初年算起。当裕仁在1926年继承父位成为天皇时，也曾请那位著名汉学家为其取一个吉利的年号。那位先生说用“昭和”好，意为“开明时世”，用的也是我名字里“AKi”这个字，但发音为“sho”。

现在家里人建议我起名久三门。但我认为这样做很不明智，因为全世界有那么多人知道我叫森田明夫。当然，有时我也用Akio Kyuzaemon mories的三个缩写字母AKM签名，在美国我的私人汽车上还有标着AKM——15的牌照。将来我的长子秀雄继承父业时，他是否改名久三门由他自己决定，虽然我们夫妇都希望他改名。不过，那是题外话了。

还在很小的时候，我就开始了解家族的传统和列祖列宗。家族中有许多先人象我的祖父和曾祖父一样具有很高的文化修养，酷爱艺术。从17世纪的德川幕府时代起，他们就是民间领袖和乡村权威，是当地的名门世家，享有使用姓氏和携带佩剑的特权。每次父母亲带我回小铃谷，哪怕只有一天的时间，村民总好奇地围着我，使我觉得自己很了不起。

父亲的曾祖父，也就是久三门十一，很喜欢新事物和新思想。在明治年间，他请了一位法国人来日本帮他种植葡萄和酿葡萄酒。他为既能造西式葡萄酒又能酿日本米酒感到很

兴许，并亲自为酒起名。当时，日本经过二百五十年的闭关自守后，正向世界开放门户。新事物如雨后春笋，蓬勃发展。明治天皇鼓励日本人向西方学习，尤其是学习西方的生活方式和科学技术。在东京，人们举办正式舞会，甚至在宫廷里，贵族们也穿着欧洲服饰，模仿欧式发型，吃着西餐。

酿葡萄酒的另一个原因是，明治天皇政府预见大米将会出现短缺，没有大米就无法做米酒。如果种植葡萄，以葡萄酒代替米酒是可行的话，不失为缓和因大米歉收造成的矛盾的一个好办法。历史学家们则指出，这是当时政府为解决大批武士失业的难题想出的办法。

我们家有大量农田。1880年在明治政府的鼓励下，我们从法国引进了葡萄根进行种植，并且安装了一台葡萄加工机，添置专门的酿酒设备，并从附近地区雇工管理葡萄园。四年后酿成少量的葡萄酒，带来了希望，以为这个新兴的工业将会前途无量，然而，事实并非如此。

当时法国葡萄园正面临灭顶之灾，开始是念珠菌蔓延，接着是可怕的葡萄蚜的破坏，这是一种象虱子一样的小虫，最喜噬食葡萄。由于从法国引进的葡萄根带有这种虫害，尽管我们的准备工作做得非常过细，这项事业终究还是失败了。1885年，在久三门的葡萄园里发现了葡萄蚜，厄运降临了，最后，久三门不得不卖掉土地以偿还债务。这块葡萄园后来改为养蚕的桑田。不过，森田公司的其它传统产品，如酱油、米酒，却在1899年打入巴黎国际博览会，并获得一枚金牌，这对于当时的日本公司来说是振奋人心的大喜事。话说回来，种植葡萄虽然失败了，这位祖先勇于创新的精神，他的勇气和力量，他那面对失败毫不气馁的意志是不灭的。

甚至在他的前辈中，就有人曾经请过一位在英国从师的中国啤酒酿造师，经营啤酒生意。这位祖先还建立了一家现名为帕斯科的面包公司，该公司生意兴隆，在海外还有一些子公司。祖先的这种坚韧不拔、不屈不挠、乐观进取的精神通过家族基因遗传给了我。我想，父亲肯定在我的身上看到了这一点。

高祖于1894年逝世。由于他生前捐款修筑公路，支持和帮助各项公共事业，1918年，在小铃谷为他安放了一尊铜像，以表彰他对社会作出的贡献。一次，明治天皇到我们村附近巡视时，曾授予他一枚勋章。不幸的是，高祖的铜像在战争期间被熔掉制成了军用品。人们按照拓留的模型做了一座陶瓷半身塑像，这尊塑像至今还矗立在小铃谷的一座庙前的树林里。

我们家族的历史与小铃谷息息相关，这种关系一直持续到父母把家从这个宁静的小村庄搬进了爱知县县府名古屋。我于1921年1月26日在名古屋出生。这里工业发达，充满繁忙的景象。迁往名古屋，是父亲为使森田公司现代化，向这个历史悠久的公司注入新鲜活力的计划的一个部分。此外，这个城市交通方便，在这里经营一个现代化企业远比在那迷人的小乡村优越得多。因此，尽管我们仍然认为我们的根是在小铃谷，我却是在大城市而不是在祖先们生息繁衍的小乡村里长大的。

最近在我们家的仓库里发现了大批家乡的地方志，这些原始记录非常有趣。于是我设立了一个基金会，专供保护和研究这个历史文库用。这些资料内容翔实丰富，客观地记载了三百年前日本农村生活的各个方面。我们将资料分门别

类，然后把装订好的目录册送给日本的一些主要图书馆和大学。我们还用玻璃将破旧仓库罩起来，里面的资料放在原来的地方。此外，紧靠老式住宅还建了一幢三层楼房作为整体建筑的一部分，为前来从事研究的学者们提供方便。我经常想，将来退休以后，我可以花上几年时间，对历史，对有关小铃谷的文献，进行更加繁忙的研究。

父亲待我非常宽容，但是，我毕竟肩负着长子的重任，所以，他决心对我进行早期商业训练。父亲身上带着深刻的时代烙印，为了家庭，为了拯救家庭的事业，他早年辍学，所以，每当经营面临新的抉择，或者要作出某项异乎寻常的决定时，他总是表示出一个非常实际而保守（我当年甚至认为他过于保守）的商人特征。他总是考虑再三，拿不定主意，而且终日忧心忡忡。有时，我觉得他在担心如果无事可忧怎么办。我经常为一些自己的份内事与他发生口角。我觉得他喜欢这种小争执，通过这种办法使我学会思考，学会有条理地阐述自己的观点。他甚至将激怒我作为磨炼我的机会。后来，虽然我的年龄在增长，我与他的保守思想的争论却从来没有停止过。这对于家庭有好处。他既是一个一丝不苟、谨小慎微的商人，也是一位古道热肠、宽宏的父亲。他将所有的闲暇时间都花在孩子们身上，时至今日，当年父亲手把手地教我们游泳、钓鱼和徒步旅行等美好的情景仍在我的脑际萦绕，记忆犹新。

对于父亲，生意就是生意，无乐趣可言。还在我十岁、十一岁那年，便第一次被带到公司办公室和米酒酿造厂，亲眼目睹如何进行经营管理。我还经常陪坐在父亲身旁，出席冗长乏味的董事会议。我学会了如何对部下说话，甚至还在

小学念书时，我就了解了生意发展的一些情况。由于父亲是老板，他可以将经理叫到家里来汇报和开会。每一次，他都坚持要我参加旁听。久而久之，我开始对此产生兴趣。

父亲总是告诫我，“必须牢记，你是家里的长子。你一生下来就是要当老板的。”他不允许我忘记，将来我将作为他的继承人，成为公司的最高首脑，成为一家之长。我稍微懂事时，父亲就多次语重心长地对我说：“不要自恃高高在上便颐指气使。你决定要做事和要求别人做的事都要讲清楚，并对此承担百分之百的责任。”父亲还对我说，出了事，斥责下属，推诿他人，寻找替罪羊都是无济于事的。依照从家教中学到的日本人的思维方式，我认为正确的方法，应该是调动彼此之间共同的积极因素，鼎力合作，互助互利，因为人人都希望获得成功。如何才能与职员和谐相处呢？我认为，一个经理需要养成耐心和体谅人的素质，决不能太自私，也不能待人刻薄，这些观念在我们头脑里根深蒂固，使我形成了一套自己的管理哲学。这些管理哲学无论是在过去还是今天，一直使我和公司获益匪浅。

我们家笃信佛教，家里经常举行宗教仪式。每一次，孩子们每人手里都必须捧着一本佛经，与大人一起念这些“天书”。我不是真正的佛教徒，但是传统习俗至今在我们家仍占有重要的地位。每次回乡省亲，我们做的第一件事就是到佛坛前祭拜一番。

在中学期间，每个假期我只有一个活动内容，那就是学做生意。父亲把我带到他的办公室参加会议或听取汇报。我还参加清仓盘点，使用的是那种老式却十分精细的办法：到工厂里，在公司负责人的监视下逐件清点。在仲冬季节，还