

中财 B0005435

创业·挑战·威力 ——井深大 传

CD107/10

〔日〕中川靖造 著

刘金才 马小兵 译
刘基秋 俞军华

中央财经大学图书馆藏书章

总号 410552

书号

中国经济出版社

(京)新登字079号

责任编辑：杨 岗

封面设计：无定河

创业·挑战·成功——井深大传

〔日〕中川靖造 著

刘金才 马小兵 译
刘甚秋 俞军华

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码：100037)

各地新华书店经销

工程兵机械学校印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 7印张 150千字

1992年1月第1版 1992年7月第2次印刷

印数：5001—13001

ISBN 7-5017-1321-9/F·837

定价：4.50元

前 言

井深大是索尼公司的创始人，今年81岁，现任名誉会长。他现在虽然退居第二线，但仍作为索尼的象征，每日繁忙地工作。此外，井深大还将幼儿教育、社会福利作为自己毕生的事业，并且担任着发明协会、铁道技术研究所的会长等公职，是有关社会团体组织的要员。因此，他现在的日常工作和活动仍旧丰富多彩，真可谓日理万机。

井深大是一位杰出的实业家，是他创造了使日本的电子产业登上世界之冠的契机。他的伟大功绩得到了日本政府的高度评价。1978年4月他荣获国家瑞宝奖一级勋章，1986年4月又荣获旭日大绶奖一级勋章。

然而，对于井深大如此辉煌的业绩和荣誉，即使在索尼公司的内部，知晓的人也日趋减少。因为现在年轻的一代成为企业的主力，在他们眼里，似乎日本电子业在摇篮期的奋斗历史已成为遥远的过去，无足轻重。我们对此能无动于衷吗？

支撑当今日本电子业的半导体和磁录音的尖端技术，是在以井深为中心的索尼技术队伍研究开发的技术基础上获得的。众所周知，日本的磁带录音机、半导体收音机等电子产品名列当今世界前茅，已成为我们日常生活的必需品。仅从这种意义而言，我们也有必要回顾一下井深大那独特的思想方法及其创业的历程。这种回顾，可以使了解到那些出

生于明治时代为数不多的技术专家，是以怎样的精神奋力于日本创造性技术开发的。

笔者从当周刊杂志记者的时代，就曾采访索尼公司。采访中常听到索尼内部对井深大的一些评论：

好奇心强，主观固执，性情急躁，用人狠，对部下要求严厉。即使对历尽艰辛、好不容易突破技术难关的人也不予以表扬，而是将注意力立即转向下一个技术目标，对以前的成果不感兴趣。

尽管如此，在索尼公司里，却没有一人对其作法流露不满。他常常以自己与众不同的思想方法刺激部下，以其强烈的领导能力来吸引众人，从而创造出一种人人都乐于与之共事的气氛。这样一来，在部下中自然而然会产生一种“我们要共同实现井深君的理想”的情感。

井深曾讲过这样一席话：“社会上有人说索尼之所以成绩卓著是因为我有先见之明；还有人说是因为我懂技术。其实这都说错了。我公司比其他公司先着手搞录音机和收音机，只是因为我一心想制造出便于日常使用的产品。我懂的技术并不多，所以只有靠大家一起拼命干。没想到结果不错。因为我们没有顾虑，所以才敢于大胆干。”

在开发新产品时，我们成立了由物理、化学、电、机械等专业出身的少数年轻科技人员组成的科研小组，开始攻关。因为井深认为，作为刚刚创业的风险企业，要开发新产品，这样做是一条捷径。组织科研小组开发新产品的方法，现在所有的企业都采用了。但是在当时只重视纵向型领导的企业社会，无疑是一种崭新的创举。

在这种一系列的创新发展过程中，最使井深感到自豪的，是开创了一条把硅用于民用半导体的道路。井深最初让

技术部长岩间和夫(原总经理, 现已去世)进行开发是在1957年秋。当时, 晶体管在美国也只是试验性地运用于有关军事、宇航开发方面, 因制作高精度晶体管单晶硅难度很大。因此, 即便是在美国, 当时也没有一个专家考虑到生产民用硅晶体管, 更不用说用其制造电视机了。

当时, 井深果断地发出了向生产单晶硅挑战的命令, 因为这是使电视晶体管化的必要条件。这对于资力雄厚的大企业也许不算困难, 然而当时的索尼, 只是一个生产半导体收音机的中小企业, 资金只有3亿日元, 职员不到1200名。就是这样一个小企业, 却毅然向连世界第一流专家都未想到的高难课题挑战了。这种积极进取的“开拓者精神”, 毋庸置疑, 正是过去和今天建设索尼的动力。

在井深大如此大胆挑战的背后, 有着和他同心同德的盛田昭夫的支持。索尼的这两个创始人的合作, 在日本可说是一种极为特别的现象。日本的产业界有一种莫名其妙的偏见: 技术专家出身的经营者难成大器。然而井深和盛田这两个人却都是技术专家出身。关于这个问题, 井深曾这样说:

“近10年来搞技术出身的经营者受到欢迎。这种现象可能还只限于日本。现在看人总要区分是学文还是学理的, 这样不行。更糟糕的是在那些国家机关, 搞技术出身的人过去是绝对不能当局长的。当然, 通信省的梶井刚(后任第一届电器电信公社总裁)可谓是第一个例外, 但那也是由于特殊情况所致。过去的技术专家好象被视为一种另外的人种。也许这样讲稍许有些极端, 但是不能否认, 在过去的高中, 确实存在着一种以学文还是学理而决定其人一生命运的风气。这从根本上说就是错误的!”

井深认为这种现象是由于教育中缺少哲学的缘故造成

的。明治以来，日本的教育为了缩短与欧美先进国家的差距，把重点放在了教授物质文明知识方面，而放松了精神方面的指导。但这是行不通的。仅在明治和大正时代，高中的宿舍里就盛行起了住宿生自发讨论哲学问题的风气，这无疑对当时学生人生观的形成起到了重要作用。

但是，战后由于占领军的干预，这种风气完全消失了，分科化的倾向逐步强化起来。所以，经营者可以不懂技术，科技人员可以不过问经济效益之类的错误倾向占了主导地位。

但是井深大却一反潮流，创出了自己独特的经营路线，在同行业的其他公司尚未注意的领域创造新技术。他认为这不仅与日本的固有技术创造有关，而且会成为振兴日本科技的原动力。井深的这种酷似反潮流精神的经营思想是怎样产生的呢？对此，请让我们追循着井深大的人生轨迹，向读者进行介绍。我们认为，这或许能为读者提供一个未来科技人员应有的形象指南。

目 录

前言	(1)
第一章	(1)
霍华德·罗伯特·休斯	(1)
祖父——井深基	(3)
母亲与儿子	(6)
休斯与井深	(10)
无线电少年	(13)
早稻田大学科学部	(15)
第二章	(20)
就职PCL 公司	(20)
PCL 砧摄影所	(23)
结婚	(26)
“日本测量仪器”公司的建立	(29)
知遇	(32)
停战之日	(35)
第三章	(38)
东京通信研究所	(38)
困难时期	(41)
理想远大的小公司	(43)
发迹的端倪	(46)
品川·御殿山	(49)

交流偏压·····	(51)
第四章 ·····	(55)
独特的科技集团·····	(55)
人材培养·····	(57)
研制·····	(61)
“G-1型”磁带录音机的自负·····	(63)
东京录音公司·····	(66)
技术与人材·····	(69)
第五章 ·····	(73)
开创市场·····	(73)
大贺典雄·····	(75)
磁带研制·····	(78)
晶体管·····	(81)
专利权防卫·····	(83)
胜诉·····	(86)
第六章 ·····	(90)
临时契约·····	(90)
研制独家产品·····	(92)
5%的成品率·····	(95)
人材挖掘·····	(98)
志气与骄傲·····	(101)
个人市场的开拓·····	(104)
第七章 ·····	(108)
第一号正式输出产品·····	(108)
技术创造·····	(111)
索尼是“豚鼠”·····	(114)
四磁头录像机的试制·····	(117)

外部技术的引进·····	(119)
索尼式会风·····	(122)
第八章 ·····	(126)
索尼研究所所长·····	(126)
生产与教育并重的基础研究·····	(128)
财务体制的改善·····	(132)
索尼的工会·····	(134)
创建15周年纪念大会·····	(137)
彩色显像管·····	(140)
第九章 ·····	(144)
厚木工厂的经营·····	(144)
艰苦境遇·····	(146)
单枪三束彩色显像管的完成·····	(149)
向IBM公司输出技术·····	(152)
台式电子计算机·····	(155)
小型电子算盘·····	(158)
第十章 ·····	(162)
开发录像机·····	(162)
给生活以革命·····	(164)
研究所所长易人·····	(166)
理想主义者·····	(169)
疑念·····	(173)
系统工程·····	(175)
第十一章 ·····	(177)
相辅经营·····	(179)
“拍片式”的组织论·····	(182)
“变形虫”组织论·····	(184)

进军圣安娜	(187)
再次图新	(190)
新的经营体制	(193)
第十二章	(197)
幼儿教育	(197)
《培养孩子·培养母亲》	(200)
“始于幼儿园为时过晚”	(203)
支持福利事业	(205)
旨在创造性开发	(207)
年表	(213)
参考文献	(215)

第一章

霍华德·罗伯特·休斯

本世纪20年代初，18岁的霍华德·罗伯特·休斯，因经营石油钻探机厂的父亲突然病故而开始步入企业界，成为美国屈指可数的大富翁，被誉为象征“黄金时代美国”的传奇式企业家。

霍华德·休斯按照自己的意愿而使用父亲的遗产。他不仅从事电影制作，而且经营飞机制造，仅在20几岁就奠定了“休斯帝国”的基础，获得了亿万富翁的盛誉。在这里之所以通过与霍华德·休斯相比较来描写并深大的人生形象，是因为笔者发现，他二人不仅生长年代相同（出生相差3年），而且从生活环境方面而论，二人的人生形成也有颇多共同之处。为了便于读者理解，首先将休斯做一简单介绍。

霍华德·R·休斯1905年12月生于得克萨斯州州府休斯敦。其母是原南部联邦将军的孙女，长一双法兰西血统的黑眼睛，十分漂亮。据说是位温文尔雅的夫人。

其父比克·霍华德，毕业于哈佛大学法学科。毕业后根本未从事法律方面的工作，而是专门利用当时的钻探石油热巧妙运筹，过着一种冒险家似的生活。因此，他的生活骤富骤贫，沉浮不定。结婚时，他以靠买卖确有石油储量的土地使用权，大发横财，以至得以怀揣5万美元携新娘前往欧洲欢度蜜月。但是，数月后回到美国，5万美元已全部用尽，他

又身无分文了。这种举动表现出了这个人的气魄，足令那些以“只要有钱不过夜”而显示慷慨大方的老东京人望尘莫及。

霍华德·休斯就是这样一对夫妇生下的孩子。出生后，受到父母和亲戚的宠爱，昵称为“萨尼”或“小霍华德”。他幼年时代少言寡语，阴郁孤僻。这大概是由于溺爱他的父亲工作繁忙，时常不在家的原因。

但是到了3岁，萨尼表现出对机械物品的极大兴趣，据说这始自父亲送给他的盒式照相机。他从早到晚总是没完没了地摆弄机械玩具，他的母亲无可奈何地说：“这孩子，就是看到一只小狗，也会当作一种机器，这可怎么好……”

此时，父亲比克·霍华德与人合作成功地研制成了挖掘石油的特殊钻机，在休斯敦东部28万平方米的土地上开设了新工厂。因此，他在休斯敦市最高级的住宅街买了房子搬了进去。比克·霍华德在住宅的后面还建了一个小厂，供试制机器或工具使用。

这个小试验厂房，对于着迷于机械的萨尼来说，真是难得的玩耍之地。没用的金属板条，现成的铜丝、铁丝等都能作为他的好材料，尽情发挥想象力，制成不知为何物的各种物品来自我欣赏。

比克·霍华德对此并未特别责备，只是叮嘱千万不要把厂房弄脏或搞乱，否则一个星期不让进厂房。萨尼很好地按父亲的嘱咐做了。

之后，萨尼上了幼儿园、小学，进而升入了当地的公立中学。但他所喜欢的科目只有数学，对其它科目不大感兴趣。同时，他进入厂房的时间却越来越多，制作的物品也逐渐由幼稚的孩童玩耍走向高级阶段。

譬如，他自己组装了无线电通讯机与夜间在墨西哥湾航行的货船上的通讯员进行通讯联络；他把父亲车上带自动发动机的马达拆下，安装在自己的自行车上，骑着这“摩托车”在市里自由自在地兜风。但是比克·霍华德知道此情后，不但没有批评他，反而喜不自胜。这也难怪，因为萨尼对这位年轻时代屡经冒险的父亲来说，毕竟是唯一的继承人啊！

但是比克·霍华德认为，要让萨尼当继承人，必须培养他掌握丰富的知识。因此，他把萨尼送到马萨诸塞州的牛顿中学上学，想让他由此升入哈佛大学深造。

然而比克·霍华德的这一希望未能实现，因为萨尼不愿考哈佛大学。比克·霍华德又把萨尼转到了加利福尼亚州的私立高中。不久，母亲休斯夫人突然去世，当时萨尼只有16岁。

萨尼跟着风流倜傥又挥金如土的父亲渡过青春发育期，这两年中，通过作为得克萨斯名人比克·霍华德的生活方式，他深深懂得了一个道理，即财富是满足随心所欲的手段。

霍华德·休斯的既内向、冷静而又固执、富于反抗精神的双重性格，就是此时开始表露出来的。周围的人意识到他这种性格，是在1924年1月，也就是他的父亲比克·霍华德因心脏病发作，突然病逝之后。

祖父——井深基

关于井深，他所著《我的履书》（日本经济新闻社出版）和他的谈话等，已经多次在报刊上刊登，所以笔者不再赘

述。为了探讨井深与霍华德·休斯的共同点，在此特选择某些相关的内容给读者。

井深大于1908年4月出生于栃木县日光町字清泷的古河矿业日光制铜所的公司住宅，比休斯小两年零四个月。

其父井深甫是新渡户稻造的门生，毕业于札幌中学以及藏前高等工业（现东京工业大学）电器化学科，是一位具有先见性的科技工作者。早在学生时代，他就靠参阅外国资料，在静冈县御殿场线的大山上设计建造了一个小型水力发电站。这一成绩受到高度评价，在5名毕业生中，只有他得以就职天下古河公司。

其母（井深）爽，是北海道苫牧民出身，堪称是明治30年代毕业于日本女子大学的新知识女性。但是她也并不属于所谓“才女”类型，而是一位如同从伊东深水画伯的美人画中走出来的美女，眼睛清澈明亮，性格温柔。

井深大就是由这样一对夫妇所生。他出生后未出大恙，发育良好。但是在3岁时，大祸从天而降，父亲井深甫突然去世。死因是在铜山走路时触到裸露电线，据说他本来就体质虚弱。从此，井深只得和年轻守寡的母亲回到了住在爱知县碧海郡安城町（现在的安城市）祖父身边。

这里，我们有必要对井深的祖父作些介绍，因为他对井深一生的成长起了重要作用。祖父名叫井深基，曾是会津松平藩的藩士，是享受月俸禄1000石的名门“家老格”的嫡子。众所周知，作为德川家亲戚的会津松平，在江户末期，曾抵抗以萨长联合为主力的官军，最后退守于若松城，因武运不佳而败北。最后由未满18岁的少年武士组成的白虎队在饭盛山战败集体剖腹自杀。当时，井深基刚满19岁，属于朱雀队（18岁~35岁），多次与官军交战，但生存下来，随藩主容保

投降了官军。之后，开始了严厉的战后清查，藩主容保被送往江户，其重臣们被高田藩、古河藩、彦根藩、南部藩所接收。井深基跟随继承容保的容大(当时2岁)，迁移于新受封的津轻斗南藩。年俸禄被减为3万石(实际7000石)。

当时，会津有藩士和农户200多家跟随一同迁移。但是，斗南时常降雪，土地荒芜，不适于开垦。因此，不少移民对前途悲观，有的逃回会津；有的逃向其它的藩。但是，井深基始终跟随幼小的旧藩主，坚定不移。

1871年7月，新政府发布了废藩置县的政令，日本人都成了由天皇亲政的国民。以此为契机，井深基离开了幼主，决心从事开发北海道的工作。迁往北海道的人，与以前同样，被保留士族身分。但是一旦到了那里，如果不把自己降身于平民百姓就无法生活。这是最令人头痛的。

这样，井深基和家族一起迁到了札幌，成为北海道开拓使的官员。当时，立志开发北海道的并不仅是斗南藩的藩士。在戊辰战役中抵抗官军的仙台藩、南部藩的藩士也大批来到北海道，参加了道南地区的开发事业。在室兰本线的伊达纹别，至今仍保留着当时仙台藩开发据点的史迹。

在明治政府大力支援下而开始的开拓工作也并非易事。最而值得庆幸的是，井深基受到县令深野一三的重用，发挥了指导性的作用。后来深野在转任爱知县县令时，井深基早已求之不得，遂同往爱知县。因井深基在北海道做出的成绩受到好评。

深野到爱知县就任后，委任基为县厅的科长，本打算给基更重要的职务，但基推辞了。他希望担任一郡的行政官郡长的工作，因为他想利用在斗南、道南进行开发的宝贵经验，开垦新田。也就是说，要把满腔热情用于如何使农民的

生活富裕起来，而不在乎自己的地位。

他取得的成果之一是现存于爱知县碧海郡高冈町的驹场水渠，当初修建的目的是从明治水渠引水。这条水渠使几百户农家受益，至今仍被人们感激。其后，井深基历任县的工商科长、部长等职，为爱知县的产业振兴做出了巨大贡献。如此一位有骨气的井深基把孙子、儿媳领回来时，恰逢他辞去县厅工作之前。

基夫妇热情欢迎年轻守寡的儿媳和孙子，给予了无微不至的照顾。井深大在与祖父祖母一起生活习惯之后，渐渐表现出了淘气的性格。一次走亲戚，他在亲戚家的屏风上乱画乱写，惹出大乱。当然，祖父基当时严厉地训斥了他。此后，年幼的井深大把注意力转向了摆弄身边的小东西。首先，他把闹钟拆散了，想再重新组装起来。当然，这对三四岁的稚童而言是太难了。据井深自己回忆说，当时认为自己闯了大祸，吓得都哭了。但是少年的井深并未因此不敢再冒险，而是又多次拆钟。不知何时，他终于能把拆开的闹钟复原了。但是为此付出了搞坏好几个钟表的代价，使母亲大为生气。然而应该承认，正因为有这些事，才使少年的井深对机械产生了强烈兴趣。或许，祖父和母亲经常向他提及父亲是优秀的科技专家，也对激发他少年隐蔽的资质起到了催化作用。

母亲与儿子

对于井深的母亲爽来说，在安城的生活并不十分愉快。因为她毕业于女子大学，思想进步，所以在只有老式思想的公公身边过乡下生活，实在感到压抑。两年后，她决定到东

京去寻求自己的生活道路。

不久，他在母校的日本女子大学附属幼儿园找到了工作，带着幼年的井深来到了东京，借住在目白住宅街的一处住房。井深在这里进了幼儿园，后到附属小学上学。热心教育的母亲时常抽空带井深去博览会或博物馆等处参观。这为后来决定井深人生方向打下了一定的基础。连他自己也未曾料到。

从拆组闹钟的事可以知道，井深本来就是心灵手巧的少年。类似例子还很多。譬如在幼儿园时代，一次被母亲带着去拜访一位父亲的朋友。在那里他见到一种从未见过的玩具，是外国造的智力玩具，可以用螺钉和螺母组装成汽车或风车等模型。井深见了极感兴趣，当场用来组装了那家孩子根本不会的各种模型，使周围的人为之吃惊。结果，主人把那玩具作为奖赏送给井深，他兴高采烈地带回了家。

也就是在此时，井深遇到了对他的人生起决定性作用的野村胡堂夫妇。野村是后来以写《钱平次捕物帖》等多部通俗历史小说而成名的作家。当时的他还是边做新闻记者边进行创作活动，生活十分艰难——因为小说销售不出去，所以只有靠野村夫人做女子学校的教师维持生计。野村夫妇的住宅就在井深母子住的目白宿舍的附近。野村夫人与井深的母亲是女子学校时代的好友，因此两家如同亲戚一样来往。由于这种关系，井深把野村作为慈父看待，在野村家也毫无顾忌地尽情玩闹。

然而，东京的这种快乐生活，只过了1年半就结束了。因为井深的外祖父得了重病，母子俩不得不回到北海道的苦小牧场。当时井深刚上完小学一年级。

外祖父是当地的名人，多年从事苦小牧邮局局长的工