

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

赚钱奇才

 **eBOOK**
内部资料 非卖品

楔 子

“英雄”一词是用来指称那些伟大人物，他们在解决对民众产生影响的问题方面有意识地采取重大步骤，他们所采取的这些重大步骤远远超越了大多数人的能力。

“英雄”所带来的东西，仅仅依靠事件本身的力量以及通过时代的趋势和倾向，都是不大可能发生的。他们的参与和介入，使极不可能的事情成为现实。这个事实首先使我们时代的新英雄——企业家成为可能。

和自己的同胞相比，企业家是更坚强、更有毅力、更有实效、更富有想象力的战士。他们认准目标后勇往直前、毫不畏惧，对赞誉或责难毫不计较。

企业家伟大的特征以及对时机的卓越感来自于“生逢其时”的快乐，以及在历史的关键时刻能够对事件进行控制的喜悦。他们因社会的变革和事物的不稳定性而获得成功；他们对未来有清晰的了解并坚信不疑，而且由于他们具有构想未来的图景的能力，因而具有实力；他们明白自己要实现什么样的目标、以什么方式去实现、以及为什么要实现这一目标；他们的声调不带任何痛楚，即使大难当头也坦然一笑置之；他们具有良好的判断能力以发现并雇用公司中的卓有成就者；他们懂得如何运用知识去追求自己选择的目标……

也许有人会说，对企业家唱一首赞歌是一种浪费的幻想。为了反驳英雄人物只存在于文学作品中这种观点，我们必须正视“英雄”这个概念以及他们伟大之处的实际成果。为了认识“英雄”的伟大之处，我建议大家不妨将日本索尼公司总裁盛田昭夫当作一面镜子。

1989年9月27日，索尼公司购买了哥伦比亚电影公司，并购金额为34亿美元，再加上哥伦比亚电影公司原有12亿美元的负债，总金额高达46亿美元！索尼公司还原封不动地并购了它和哥伦比亚电影公司共同经营的制片公司——格巴彼得演艺公司，其金额达2亿美元。这些费用全部加在一起，折算当时的汇率，将近7000亿日元，其数额达索尼公司本部年度销售金额的三分之二，经营利润的7倍。

其实，早在两年以前，索尼公司就已经做了一桩很大的买卖——以20亿美元（约3000亿日元）收购了濒临破产的CBS唱片公司。

索尼公司在收购了CBS唱片公司和哥伦比亚电影公司以后，引起了出人意料的反响——“日本人打算连美国的文化都要夺取吗？”——美国的新闻界和民众愤愤不平地提出了“文化侵略论”。“在世界上所向无敌的美国电影娱乐产业，难道从此就一蹶不振了吗？”——1989年9月28日的《华盛顿邮报》提出了这样一个问题。

10月5日发行的《新闻周刊》，封面上把哥伦比亚的注册商标自由女神像，换成了身穿和服、淫笑满脸的日本艺妓。《日本进攻好莱坞》是这期杂志最醒目的大标题，同时还以《日本企业买走了美国之魂》为题，刊登了长达10页的特辑。在这一特辑中，以民意测验的结果为根据，断言索尼公司的吞并和投机，是“比苏联军事力量更可怕的威胁”！

一连数日，美国新闻界都长篇累牍地报道这一事件，对索尼公司收购哥伦比亚电影公司一事，表示强烈的不满。

当盛田昭夫的专机着陆后，马上就有人前来搭话——“啊哈！您就是‘索尼先生’了！下一步，阁下就要把美国人的全部文化财产都霸占了！”

美国人这种歇斯底里的反应，是盛田昭夫当初所没有预料到的。在东京的记者招待会上，盛田昭夫擦了一把汗，满脸都是掩饰不住的慌乱神情，他克制住激动的心情，匆匆忙忙地对记者们说：

“日美之间的贸易不平衡问题长期无法解决，以致于使得这件事被煽动性地、政治性地夸大了。外国人购买美国电影公司的例子，以前不是没有过，但是当买方是日本企业时却受到如此批评，这是很遗憾的……”

盛田昭夫满腹委屈，讲着讲着，几乎要落泪了。

就在盛田昭夫购买哥伦比亚电影公司，美国舆论界闹得沸沸扬扬之际，恐怕多数人不知道索尼前身是东京通讯工业株式会社。

1946年，东京通讯工业株式会社诞生于东京日本桥白木屋，仅有19万日元的资本和35名从业人员，第一年的销售额为258万日元，而其利润还不足1万日元。自然，知道盛田昭夫为企业的腾飞绞尽脑汁的人就更少了……直到他成为一个“英雄”或“侵略者”大举进攻美国时，山姆大叔才知道这个使自己无可奈何的矮小的“索尼先生”。

盛田昭夫说

我确信商标是企业的生命，必须好好保护。商标与公司名称决不仅仅是行销的花招，而且包含着产品品质的保证与责任。想不劳而获，取得他人辛辛苦苦在消费者中所建立的信誉，这种人简直就是强盗。

在 1995 年 7 月的美国《福布斯》杂志上，美国微软公司总裁比尔·盖茨被评为全世界最富有的人，他的私人财产达 129 亿美元。

最令人惊羨的是，盖茨的财富完全是凭个人的努力而获得的！

盖茨从无到有、从一文不名到富可敌国的创业历程至今正好 20 年，也就是说，这期间他平均每天赚 160 多万美元。这种如有神助的奇迹，在当今世界堪称绝无仅有！

盖茨的成功，靠的是敏锐的眼光和过人的勇气。

在个人电脑发展史上，对创业者来说有几次大好发财机会，人人机会均等。但是，对于机会，有人看得准而且抓得住，有人看得见却抓不住，更有人视而不见。而盖茨对每次机会都把握得恰到好处，所以，他成功了。

是普通人对现代电子科技的需求，造就了盖茨这代巨富；而微软公司的产品则引导普通人轻易地敲开了应用现代电子科技的大门。

盖茨年仅 40 岁。这位超级电脑神童其实也是一个普通人，在发展历程中，他胆怯过，颓丧过，遇到的困难和阻力一次比一次大，甚至被围攻、被指控，对于他，淹没在市场竞争的狂风恶浪中的可能性，远比面临的飞跃机会要多得多。

盖茨的创业史对读者所具有的启示、激励作用，无论怎么估价，也不过分！

在当今世界摩托车、赛车和汽车的王国里，有一个响亮的名字，就是本田宗一郎。

他出身寒微，仅有小学文化程度，几经挫折，惨淡经营、终于成为闻名天下的“摩托车大王”、“汽车大王”。他的本田摩托车，占领了世界摩托车的四分之一市场。

他是世界超级富豪，却又是个平凡的人。处处显示出贫苦农家孩子淳朴厚道的品质。一次，有位与他洽谈生意的商人，因醉酒呕吐，一副金假牙被侍应生倒进厕所，他二话不说，当即跳下粪池，细心找出，冲洗干净，自己试戴没问题后，才物归原主。

他在青少年时代风流倜傥，放荡无羁，爱闹恶作剧，还玩艺妓，把辛辛苦苦挣来的钱花个精光。

他高兴起来像孩童，天真烂漫，手舞足蹈；愤怒起来脾气却粗暴异常，动辄破口臭骂甚至拳脚相向。

他把顾客看作上帝，经常告诫员工严把质量关。他把制造者高兴、销售者高兴、购买者高兴作为公司的宗旨。

他不把企业视为自己的私有财产，不允许自己的子女和亲属在公司任职。他功成名就，激流勇退，把董事长的宝座让给毫无血缘关系的年轻人。

赚钱奇才

第一章 酿酒世家 葡萄美酒夜光杯

盛田家族是个有 300 年历史的酿酒世家。他的先辈们的血管里流淌着精、金钱、狂想和冒险精神。大胆开拓、追随潮流是盛田家族的传统。泥古自封、麻木不仁与盛田家族无关。

盛田昭夫说

使名称深入人心的最佳途径，便是尽可能地使名称简单易记。

从爱知县名古屋市往南约 3. 公里，在知多半岛中部，有个因陶器而闻名的常滑市。从市中心再沿伊势湾的 247 号国道南下 8 公里处，道路突然从海岸线拐向东边的山脚，蜿蜒进入窄谷里的村落。

这里就是常滑市小铃谷。

小铃谷一带，乍看是一派渔村风情。她虽然离名古屋只有 40 公里，却依然保留着日本古朴的景致。和普通渔村不同之处，只是在这座村落的海岸附近一带，有几处工厂似的木造或石板瓦的房屋，杂草蔓生的空地里，到处耸立着圆柱形的不锈钢槽，高度约有十几公尺、好像是“现代”骤然挤进了这个陈旧古朴的村落，给人一种极度的不协调感。

工厂几乎都没有围墙和栅栏，黑鸦鸦的建筑物正对着道路，和对面同样的建筑隔路相望，道路不是分界线，仿佛是从工厂的厂区内通过似的。从外表看来，像是一家工厂，却又不知道正门在哪里。

这个小村落的民房密集地坐落在山谷的斜坡上，村落里靠近海岸的平地，几乎都被这家工厂占去了。

在工厂边的小渔港里，挂着二三十条渔船，这些渔船小得如同钓鱼舟一般，水面上有紫菜架似的棚架，但这个村庄又不像是以打渔为生的。逼近海岸的山并不那么高，山上虽然也有耕地，但又不像是以农业为生计。说是企业的住宅区吧，又显得大小了。我们只能说，小铃谷是以坐镇在村落一角的工厂为中心而逐渐形成的。

沿着渔港前的道路往里走不多远，可以看到林立的水槽。一边围着约 2 公尺半高的铁丝网，在那铁丝网的尽头，有个坚固的木制底座，上面架着一块屏风般古色古香的招牌，上面写着——“清酒子日”。至此人们才恍然大悟，原来这儿是清酒酿造工厂，林立的水槽其实是酿酒用的发酵槽。

这里没有一个像大门那样的出口处，只有一段铁丝网可以开闭。在它前面的空地上，杂乱地停着一些车辆，只有在那里才有一块招牌似的东西，这大概就算是工厂的正门了。

顺着沿路而建的铁丝网走去，突然出现一段有铁丝网两倍高的围墙，石墙上涂黑的板壁，上面的白色灰泥部分，到处都设有格状的通风窗，再往上就是葺瓦的屋顶了。

围墙内除了枝柯秀挺的松树外，只看得见老旧的瓦屋顶，像是住家。拐过一座泥墙库房的墙角，另有一座库房，厚厚的木门紧闭着，没有姓氏牌。周围的工厂全是开放式的，惟有这扇关闭的房门，仿佛默守着一个秘密，故意把外来者拒于大门之外。

从这个工厂群沿着海岸线南行几百公尺，还有一个工厂群。那里也是以一幢木造建筑物为主，但那幢建筑物可是很有来历的。仅仅一条道路之隔，

前面便是杂草丛生的人造陆地，海潮的气息经过那里从海上飘来。

在工厂群的尽头，有一幢狭长的二层钢筋楼房沿路而立。粗粗一看，它就像一所乡间小学校，楼房前有一堵与之很不相称的低矮围墙，墙上写着“盛田株式会社小铃谷工场本部”。

在江户时期，小铃谷属于尾张藩。据史料记载，盛田家在尾张藩成立的庆长年间，就已经是拥有价值 30 余石米的富裕农家。据说酿酒事业创立于江户初期的 1665 年，至今已有 300 多年的历史了。人们认为，小铃谷的小渔港原来是为了运送盛田家酿造的葡萄酒而设立的码头。

盛田家的主人代代取名为“久左卫门”，盛田昭夫是第十五代“久左卫门”，他生于 1921 年 1 月。

盛田家酿造的酒，牌子叫“子日松”。酒瓶的标签上，“子日”两个字的边上装饰着松树的图案。

在日本，自古以来就有这样的风俗：在正月初一，也就是所谓的“子日”里，人们要从山野里移来一棵小松树，栽种在自家的庭院里，以祈求长寿和吉祥，整个移栽松树的过程，称为“子日游”。

盛田家酿的商标就来源于这个表示吉庆祥和的古朴风俗。

盛田家的工厂从 1708 年起开始生产豆浆，接着从 1868 年起又开始制作酱油，酒、豆浆、酱油一直是盛田株式会社的主要产品。

在明治维新前的 200 多年间，盛田家一直担任小铃谷村的村长，是全村的头面人物。

在小铃谷村落的国道和海岸道路的岔道处，有一座小小的庙宇，庙宇的一角建了一座虬髯老人的铜像。座台上刻着侯爵德川义亲（旧贵族院议员）的手迹碑文，写有“大正七年建”的字样。

这尊铜像即是第十一代盛田久左卫门，隐名叫“命棋”，是一位进取心极强的老人。

在 19 世纪以前，日本是个封建保守的国家，地理条件颇有助于她锁国闭关，在亚洲国家之中，日本距离欧洲列强势力所及之处最远。虽然如此，西方的贸易商和日本的政治家都清楚地看到，日本绝不可能凭借地理因素，永远避免门户开放的那一天。西方要求日本对于这样一个蛮横的命令作出答复：要么开放对世界通商和交往，要么甘蹈印度或中国的覆辙。

明治维新顺应了时代的潮流。明治维新及嗣后年代的最显著特征之一，就是日本加快了从封建社会过渡到现代工业社会的速度。日本之所以比较容易地打破了封建经济的枷锁，至少可以部分解释为下述两个过程偶然遇合的结果：封建社会的内部危机和西方列强的压力。

明治维新并不意味着维新前的贸易、工业和外交政策的全部改弦易辙，而只不过是作一番室内大扫除工作。室内的积垢就是那些必须丢弃的，表面上虽然华美但实际上已发霉臭的封建装饰品，而且在清理积垢的过程中，必须门窗洞开，以便西洋自然科学和文化之风鼓荡而入，使积年闭塞的空气为之一新。

盛田昭夫的曾祖父，也就是第十一代久左卫门，很喜欢新事物和新的观念。在明治年间，他曾经邀请一位法国人到小铃谷协助他种植葡萄，向他传授酿造葡萄酒的工艺，他对于既能酿造洋酒又能酿制日本酒感到非常兴奋，还特意替这些酒取了名字。）那时候的日本，在经过 250 年的闭关自守后，

已经对外大开门户了。新的事物开始流行起来。明治天皇鼓励日本人向西方学习，尤其是西方的生活方式和科学技术。在东京，已经有人举办正式的交谊舞会了。人们开始争先恐后地穿戴欧洲的服饰，留着欧洲的发型，尝试西方的食物。

不过，盛田家尝试酿制葡萄酒却是另有原因的。

据明治天皇的政府预测，日本将会面临稻米短缺的危机，而稻米是清酒的基本原料。如果种植葡萄，以葡萄酒来代替清酒的构想可行的话，那么稻米歉收的难关也就比较容易渡过了。自然，这项政策还会为那些在新政府统治之下失业的武士找到工作的机会。

盛田家有的是大块大块的农田。在明治政府的鼓励下，第十一代久左卫门于 1880 年开始从法国引进葡萄根茎；尝试种植。

1884 年秋天，第一批葡萄酒酿造出来了，久左卫门端详着红色的葡萄酒，第一次醉了，唱起了一支来自古老国度的歌

葡萄美酒夜光杯
欲饮琵琶马上催
醉卧沙场君莫笑
古来征战几人回

第一批葡萄酒虽然不多、但是希望之星开始冉冉升起。久左卫门认定这种新的酿酒业日后肯定可以欣欣向荣，然而事实并不如此。

就在久左卫门踌躇满志的时候，葡萄园开始遭到一连串虫害的侵袭。先是面粉霉菌，接着是葡萄虫——像沙子般的小虫侵蚀了葡萄园。不论怎样地费心防治，这个葡萄园计划还是泡汤了。

1885 年，久左卫门的葡萄园里发现了葡萄虫，结果不但整个葡萄园必须毁掉，久左卫门还得把这块土地卖掉以便清偿债务。

这块葡萄园后来变成了用来养蚕的桑田。

不过，盛田公司其他的产品，如酱油和清酒，都在 1899 年的巴黎国际博览会上崭露头角，其中一项还获得了金牌奖。这对那个时候的日本公司来说，实在是非比寻常的一件大事情。盛田昭夫说：“我的这位祖先不仅喜欢尝试新鲜事物，而且就是失败了，也有不屈不挠的勇气和力量继续尝试。乐观、坚韧、不屈不挠是盛田家族的特性，父亲认为我也有这些特征，这使我很高兴。”

盛田昭夫的曾祖父和祖父既是卓越的企业家，又具有深厚的美学修养，他们都是热爱艺术的风雅之士，热衷于收藏日本和中国的艺术品。他们把大部分的时间和金钱都花费在公益事业上，经常为资助美术家、工艺家、音乐家、画商慷慨解囊，还为村人尽心尽力。这好像是盛田家的传统，因为第十一代久左卫门曾经自己掏腰包修路架桥，做了许多改善村子环境的事情，以致于明治天皇驾临小铃谷巡视时，还特别授勋给他。盛田昭夫的曾祖父和祖父更是有过之而不及，他们竟然把这份重要的家业都托付给了一个憨厚却愚钝的管家，致使盛田家的财政状态每况愈下。

在日本上流社会家庭里，庭院只不过是把自然风光微型化、抽象化的虚构形式，这种虚构能够引起人们无限的联想，因而比真东西或实物更具有价

值。在上流社会的社交仪式中，使用上好的陶器和用具的茶道，收藏绘画、袖珍本、精致的工艺品以及其他五花八门的摆饰，一向为人们普遍欣赏，当然，这些东西的价值也相当昂贵。

明治维新虽然打开了临海的门窗，欧风美雨席卷日本，但是日本人依然恪守着传统文化，并且认为这是民族的骄傲。直到今天，他们还为传统文化中最出色的手工艺师傅和艺术家，譬如画家、陶艺家、制布师傅、铸剑师、织工、设计师、书法家等设置了“人间国宝”的头衔，这些超级艺术大师的作品，经常是收藏家收藏的对象。

不幸的是，盛田家族数代以来，对艺术品的品位要求越来越高，占有欲越来越强烈，收藏的技巧也越来越精良。于是，就在他们沉溺于追求艺术品的同时，家族企业的状况开始恶化了。闹到最后，不是任其自生自灭，就是交由外人经营。

但是，对于那些从外面雇来经营盛田企业的经理人而言，他们从跨进小铃谷的那一天起，就把自己定位成一个受雇佣的角色。他们既没有使盛田企业起死回生的宏伟打算，也不愿意对企业的持续营运、业务盛衰乃至整个盛田家族的财政状况负任何责任，因此，在盛田昭夫祖父一代，企业已经面临破产的危机了。

盛田昭夫的祖父躺在床上，摩挲着精装本《万叶集》。他的目光停留在“子日松”这首诗的标题上。这首诗源于古代的宫廷礼俗，就是在新年的第一天，到乡间去选一棵幼松，带回家种到庭院里。他想到多少年前，祖辈为家酿取名“子日松”的深远寓意，想到祖辈一年一度在庭院里种下幼松，直到现在推开窗子，松涛阵阵，可如今……他想到自己的儿子，看来只能靠他重振家业了。

盛田昭夫的父亲、第十四代久左卫门被唤回家中，接管盛田家族事业，那时他正在东京的庆应大学读书，主修企业管理。

盛田昭夫的父亲是个善于经商的生意人，当时公司已濒临破产的边缘，他接手的是一家牌子老、信誉好、财政状况却如同一团乱麻的公司。

被迫中途辍学使得盛田昭夫的父亲忧心忡忡，但他了解到自己正面临着现实生活的考验——这可不是课本上的习题或者个案研究，而是关系到盛田家族未来兴衰存亡的重大事件。他觉得当务之急就是使公司转亏为盈，重创盛田家族的新契机。于是，他开始亲手经营，不再指望任何外来的经理来协助他做这件事，希望通过自己的努力使公司运作步上轨道。

他把自己的父亲和祖父所收藏的一些上好艺术品变卖以后，所得的款项正好偿还了公司的负债，使这个原本无人照料的公司，又重新恢复了正常的运作。

被变卖的艺术品，经过多年收藏，增值了许多。盛田家族在艺术上的这些投资，从商业经营的眼光看虽然不很高明，但在关键时刻却帮了大忙——拯救了岌岌可危的整个盛田家族企业。在不得已变卖掉的珍藏中，包括了三件极有价值的艺术珍品：一件中国的卷轴、一面中国的青铜镜，以及一个日本弥生时代的古老玉佩，年代约在公元前350年至公元前250年之间。

盛田昭夫的父亲深知道这些珍品对于上辈人而言具有深远的意义，所以他暗自发誓，只要家里的经济情况允许，他一定要把这些艺术珍品买回来。果不其然，几年之后，他的回春妙手使得公司起死回生，这些珍品又被赎回

来了，隆重地纳入了盛田家族的收藏之中。

在重创家业时，盛田昭夫的父亲谋求现代化经营，把经营据点移到了名古屋，全家定居在白壁町，这是名古屋屈指可数的高级住宅区，对面是丰田汽车公司第一代社长丰田利三郎的宅邸，不远处还有丰田汽车公司实际创业者丰田喜一郎的宅邸。

虽然搬迁到名古屋，“盛田株式会社”制造本部至今仍设在小铃谷。换句话说，小铃谷一直是盛田株式会社的中心所在地，是盛田家族的根系所在。

盛田昭夫的父亲目睹了前人的失败，自己因而不得不中途辍学，所以在经营中，一直以脚踏实地为宗旨。迁居名古屋的目的，无非是促进销售、积极开拓事业。

回头看看第十一代久左卫门对葡萄酒的挑战，可见在盛田家，除了固守300年一贯制的家业传统之外，还有对新事物敢于挑战的家风。

盛田家族一次也没有挂过免战牌。

盛田株式会社现在已经拥有十几家子公司和关系企业，是地方性大企业集团，其中也有连锁店。在公司的管理体制下，从东京到九州有连锁店400多家。

盛田昭夫说

精致小巧是日本人所极力追求的特色。

第二章 慎重取名 琢玉成器慈父心

他是天生的社长。他的名字的意思是“繁茂的稻田”，象征着永远乐观而又充满希望的一生。同一个汉学家先后为他和裕仁天皇取名赐号。酒的发酵需要一个过程。琢玉成器也需要一个过程。

盛田昭夫说

我不希望我们的管理阶层认为自己是上帝的选民，领导着一群无知的部属去成就了了不起的功业。

1914 年秋天，盛田昭夫的父母结婚。

婚礼是按照传统方式举行的，在宾朋的一片喝彩声中，新郎和年仅 17 岁的新娘周子共饮了一杯“子日松”清酒。

娇不经风的新娘不胜酒量，桃腮红润，秋波低转，面对满座的良朋佳宾，她局促得不知道手该放在什么地方。

公公讲了几句话，他对儿子的辍学深表遗憾，同时对儿子能够挑起盛田家业感到欣慰，希望儿子与儿媳和睦相处，早日生下第十五代久左卫门。新娘羞得不知道往哪里躲了，因为就严格的意义上来说，她这是第一次踏入成年人的社会，孰不知就要完成一项这么艰巨的任务！

在日本，传宗接代的观念非常浓厚，即使到了今天，不能为夫家生育儿子的妇女仍然遭受歧视。

盛田昭夫的父母很想要个儿子。一年过去了，孩子在新嫁娘的梦中啼哭，周子一觉醒来，泪水打湿了她的眼睛。

“我是不是没有生育能力？菩萨保佑我生个儿子吧！”就在婚后的第二年，周子信了佛。

但是天下遂人愿，尽管她天天吃斋念佛，仍然没有丝毫怀孕的迹象。直到他们婚后的第 7 年，盛田昭夫才呱呱出生。

新生的婴儿体格健壮，很像父亲，在孩子满月那天，盛田家举行了一次盛大的家宴，宾主喝着“子日松”清酒，虔诚的祝福声惊醒了摇篮里的婴儿。

Akiok Morita——这是“盛田昭夫”四个字的罗马拼音，也可以简写成 AKM。但其中的“K”究竟是什么意思呢？

按照盛田家族的传统，当儿子接掌成为一家之主时，就必须放弃原有的名字而继承传统名字“久左卫门”。实际上，盛田昭夫至今还没有正式承袭家族的名字，虽然曾经有人劝他承袭家族的名字，但他认为，“盛田昭夫”这个名字已声闻海外了，如今再改名恐怕来不及了。

“盛田昭夫”这个名字后面有段罕为人知的故事。

1921 年 1 月 26 日，盛田昭夫出生于名古屋这个喧嚣的工业都市，他出生时，父亲认为传统的名字在 20 世纪已经过时了，很有必要给儿子取个富有时代气息的名字。

于是，盛田昭夫的父亲连夜拜访了一位年高德劭的汉学家，请他对儿子的命名提出参考意见。

这位汉学家和盛田昭夫的祖父交谊深厚，他欣然允诺，展开一张红纸，大笔一挥，“盛田昭夫”四个字龙飞凤舞。

老学者坐下来，啜了一口“子曰松”清酒，慢条斯理地解释道：“昭夫”这个名字是从日语“进步的”而来，这个字在日语的发音是“Aki”，恰好孩子的祖父名字中也有这个字。中国字通常不只一种发音，“昭夫”这个名字可以依照它的发音而有“进步的”或者“不寻常”的意思，再配上你们的姓盛田，这个名字的意思就是“繁茂的稻田”，它象征着永远乐观而又充满希望的一生。

盛田昭夫的父亲喜不自禁，连连鞠躬致谢，接着，这位寂寞的汉学家又讲起了根植于稻米的日本文化：为了使水稻成为日本的主要作物，祖先们曾为此付出了异常艰辛的努力。在以水稻作为中心的日本农业中，所有的工序都必须由人来承担，所以日本人必须非常勤劳，否则就不能维持稻作……

老学者那晚还讲了许多发人深思的问题。比如他说：日本人自发养成勤劳习惯的条件是日本的家族，观察一下在稻作中拔草的活计就会明白，如果仅仅只把看得见的杂草除掉，是不起任何作用的，必须连根拔掉才行。因而齐心协力的家族劳作比什么都重要，如果求助于陌生人来帮忙，那么就不会知道人家怎样偷懒了……

回去的路上，父亲念叨着“盛田昭夫”这个名字，回味着汉学家关于“稻田文化”的宏论，明白了好多东西。

是的，“盛田株式会社”就是一块稻田啊！第一代、第二代、第九代、第十代、第十一代久左卫门亲自耕作这块稻田，亲自拔除杂草，曾经使得这块稻田生机勃勃。第十二、第十三代久左卫门兴趣旁移，雇佣外人拔草，结果杂草越来越多。幸好自己接管家业后辛勤耕作，亲手拔草，才使得这块稻田又充满了生机和希望！

他准备等儿子稍稍长大了，慢慢地给他讲这番道理。

盛田昭夫的父母很喜欢汉学家给儿子取的名字，并将“Aki”用到盛田昭夫两个弟弟的名字中——正明（Masaaki）、和昭（Kazi Waki）。

日本皇族统治也有计算年代的年号，官方历年的计算方法就是以每一个年号的开始算作第一年。1926年12月18日，大正天皇驾崩，裕仁继承父位成为天皇，也同样延请了那位曾经为盛田昭夫取名的汉学家确定一个好兆头的年号。

当时日本正在准备一场战争，小学生已开始进行军训，军队裁减的数额很快被新成立的装甲部队、反坦克部队、通讯部队以及后来成立的化学细菌部队所补足。目睹这一切，白发苍苍的汉学家用无力的手写下天皇裕仁的年号“昭和”、意思是“光明的和平”。这其实只不过是个难圆的梦。过不了多久，学校里实行的“天皇崇拜”被赋予军事化的表达形式，学生们每天排队在身穿大元帅服的裕仁的照片前面鞠躬敬礼……

1928年6月2日，日本间谍奉命炸死了张作霖大元帅，开始实施占领满洲和整个中国以及随后吞并整个亚洲的阴谋。

就在调查张作霖事件的时候，通过一系列繁杂而漫长的具有各种象征意义的宗教和世俗的仪式之后，裕仁成为日本的第124代天皇。

继位大典的各种仪式从几个月前的象征性种植稻米开始，经过若干宗教仪式，在天皇祖先的首都京都城达到高潮。

“昭和”年号和“盛田昭夫”这个名字出于同一个汉学家，同有一个“昭”，

但是发音应该是“Sho”。年迈的汉学家期望自己的余生在一个光明、和平的岁月中度过，孰不料日本正在一步步滑向战争的深渊。他为一个长辞于世的老友的孙子取名“盛田昭夫”。这块稻田一天天肥沃起来了，稻花飘香，稻穗硕大，只是他无缘看到这一切了。

盛田昭夫出生的时候，盛田家的公司已经逐渐步入正轨，他的父亲把耕作水稻的理论应用于公司管理，儿子的出世又使他感到后继有人，所以他更是全身心投入公司日常事务中。

盛田昭夫回忆童年生活时说——

小时候在家里，我从来不知道贫穷的滋味。贫穷、饥饿、寒冷离我太远了，也太陌生，我一向过着养尊处优的生活。我们家很有钱，钱多得花不完，当时住的房子，以日本的标准而言，算得上是宽宅大院，它坐落在名古屋最高级的住宅街道上，人们都习惯称之为“富人巷”……

那时候盛田昭夫家的确需要一幢大房子，因为家里人实在太多，除了盛田昭夫和两个弟弟——比他小两岁的和昭、比他小6岁的正明以及比他小8岁的妹妹菊子外，还有祖父母、父母、一位早年丧偶、膝下无子的姑姑，一位留学法国4年攻读绘画的叔叔，三四个从小铃谷老家来的年轻工读生也住在这里，由盛田昭夫的父亲出钱供他们上学，除此外还有六个佣人。

对于孩子们来说，家里似乎总有一些新奇的事情，这也难怪，只要你想看这一家住了多少人！但家人仍然保持着自己的那份隐私，爸爸、妈妈和儿女是与家里其他人分开吃饭的，只有在特别的日子，譬如过节吧，孩子们才允许拉开所有房间的活动门，然后全家老小和所有住在这幢大房子里的人聚在一起，开个庆祝会。

过生日的时候，他们不仅聚在一起庆祝，还有有奖的摸彩游戏呢！大家在一起有吃有喝，有说有笑，热闹非凡。当然，管理全家大小，仲裁孩子、佣人、工读生之间纠纷争执的工作，就非盛田昭夫的母亲周子莫属了。

周子是个聪明、善良而又很有耐心的母亲，阿时又是个文静、典雅而且富有艺术气息的女性，她非常尽职地担负起管理家务的责任，不时查看家里大大小小的事情是否都安顿妥当，家人是否相处得很融洽，有没有什么冲突。

日本的传统女性很少有自己的主见，周子却是个例外，她很有主见，喜欢坚持自己的意见，尤其对子女上学这件事。不过，她不会像现代一些逼得很紧的“念书妈妈”，死磨硬缠地逼迫孩子填鸭式地念书，好使孩子能够挤进名牌中学、名牌大学，以便毕业后能够找到一份赚大钱的工作。

在盛田昭夫眼里，母亲似乎什么都懂，她就像一本辞典，随时可以打开，查找答案。和父亲相比，母亲也很容易沟通。父亲把全部精力和时间都花费在挽救、重整以及经营盛田公司上，所以孩子们在需要帮助和征求意见时、多半是去找母亲，很少去找父亲。

盛田昭夫3岁那年，盛田昭夫的父母亲之间发生过一次严重的争执，原因是怎样培养孩子。父亲批评周子一天到晚给孩子讲童话，理由是这些东西华而不实，只能让孩子越来越蠢；周子则认为人生短暂，童年更短暂，孩子稍稍长大了就会知道走哪条路了，用不着牵着鼻子让大象过河……争执的结果是周子吃了丈夫一记清脆的耳光，她还没有回过神来，丈夫已经把盛田昭夫扔进汽车，驶向小铃谷。盛田昭夫吓坏了，他不知道父母亲之间发生了什么事。

这是盛田昭夫第一次回小铃谷。

在一块稻田旁，余怒未休的父亲抱起儿子从车上扔下来，儿子吓得浑身发抖。

“你叫什么名字？”

“盛田昭夫。”儿子噤声说。

“你叫什么名字？”父亲对着儿子的鼻子，大吼起来。

“盛田昭夫！”儿子也不知哪里来的胆量，对着父亲的脸也吼了起来。

“好样的！盛田昭夫！”父亲笑了起来，然后问他“盛田昭夫”这四个字是什么意思。儿子茫然地望望父亲，摇摇头，不再出声。

于是父亲开始耐心他讲“盛田昭夫”的含意，“繁茂的稻田”、“进步的”、“不寻常的”、“天皇”、“光明的和平”、“盛田株式会社”、“小铃谷”、“葡萄酒”、“子日松”……受过一番惊吓的孩子，而且又经过一路的颠簸，哪里能听懂那么多东西！

盛田昭夫躺在父亲的怀里，慢慢地睡着了，父亲轻声细语的演讲成了一支催眠曲，他太小了，也太累了。父亲内疚地摇摇头，目送着稻田里耕作的农民踏着夕阳归去，直到繁星满天的时候，他才叫醒儿子。

“昭夫，你要记住，你是我的长子，你生下来就是要当老板的。”他自言自语地咕嘟了几句，调转车头回名古屋。

听到喇叭声，盛田昭夫的母亲惊喜交加，她抱起昏昏沉沉的儿子泪流满面，盛田昭夫的父亲这时也意识到这种教子方法近乎暴虐。

第二天早晨醒来，周子问儿子到哪里去了，父亲都说了什么话？这个 3 岁的孩子揉揉眼睛，说自己梦见一块稻田，父亲指着这块稻田发脾气，说稻田是咱们家的，以后不准你再打弟弟了，你要来种水稻，你是盛田家的长子……

周子后来嘲笑丈夫的“教子术”，在亲戚中间多次讲这个笑话，丈夫却说毕竟有用嘛，儿子知道了什么叫“稻田”，知道了自己是盛田家的长子……

盛田昭夫知道了自己是盛田昭夫家的长子，这依然无济于事。

就在盛田昭夫出世前后，“富人巷”的孩子也纷纷出生。盛田昭夫家对面住着丰田汽车公司第一代社长丰田利三郎，丰田利三郎的几个儿子和盛田昭夫兄弟年龄相仿，在一起打闹玩耍中长大，直到进了同一个班组。

相隔两幢房子就是岩间的府邸，他的儿子和夫 1942 年从东京大学理学部毕业，和夫与盛田昭夫的妹妹青梅竹马，毕业不久就和菊子结婚成家。战后，和夫参与了索尼公司的前身——东京通讯工业公司的筹建工作，是盛田昭夫的得力助手，1976 年出任索尼公司社长，1983 年去世。

前丰田汽车工业会长石田退三是邻近小铃谷的大谷村人，两个村落仅一山之隔。石田退三就读的铃溪高等小学前身，就是盛田家族第十一代左久卫门于 1888 年创设的铃溪义塾。石田退三和盛田昭夫的父亲是铃溪高等小学的同学，他的外祖父也是酿酒匠。后来，石田退三也迁居“富人巷”，和盛田昭夫一家成了邻居，自然，两家的顽童马上多了几个打闹对手和亲密的朋友。值得一提的是，石田退三在二战后拯救了濒临破产的丰田汽车公司，并为公司日后的发展奠定了雄厚的基础。

而在当时，“富人巷”的孩子们养尊处优，胡作非为，他们不知道压在父辈肩头的担子有多重，也不知道这副担子早晚会压在自己的肩头，他们只是笑呀玩呀打呀闹呀，然后气喘嘘嘘地跑进各自的府邸，享受美味的菜肴。

只有在和“富人巷”的大孩子打架时，盛田昭夫才会把弟弟、妹妹们往身后一挡，不可一世地怒吼道：“我是盛田家的长子，谁颈子上顶着的蛋壳硬，来碰碰我的拳头吧！”即使被人打倒在地，再踏上一只脚，盛田昭夫依然像一只大甲虫似地挣扎着，没完没了地叫嚷：“我是盛田家的长子，看我起来后怎样收拾你们这帮混蛋！”

当然，打架斗殴的现象并不是天天发生，更多的时候是“富人巷”的孩子们牢不可破地团结在一起，玩一些孩子们常玩的游戏。在穷人的孩子们面前，他们更是一副副不可一世的样子。至于褴褛的衣衫，蓬乱的头发，肮脏的脸，不洁的手，那是穷困的特征。

贫穷是一种耻辱，是一种不可原谅也不值得同情的奇耻大辱。他们经常砸烂乞丐的饭碗，扬长而去，直到家人一顿痛打，迫使孩子前来认错道歉，他们还是不知道自己何罪之有——到处都是土地和山丘，为什么这帮穷人和乞丐不去找一块地，盖几幢大楼？为什么他们自甘于这样丢人现眼地活着？这样活着究竟是为了什么？

母亲周子告诉盛田昭夫，这是命，命里注定的东西不能改变，人来到世上就是要受苦，只是迟早而已，所以对穷苦人要多一些同情和怜悯……

盛田昭夫说

我参观了菲利浦工厂后，愈发感觉到，如果一个在农业国家穷乡僻壤的小镇出生的人，可以建立誉满全球的高科技公司，那么，我们在日本也可以有同样的成就。

第三章 商业训练 顽童初萌事业心

长子在家族中担负着重要的使命。从他出生的那一瞬间开始，父亲就把这团初具人形的嫩肉视为当然的继承人，发誓要把他培养成为名副其实的企业家。早年的商业训练，对他的一生产生了根深蒂固的影响。

盛田昭夫说

我们致力于制造人人都可以使用的产品。

从前，在很长一段时间里，日本的家族是由长子，也就是最年长的男孩一代代继承下去的。如果前两个是女孩，而第三个是男孩的话，那么这个男孩就是长子。

长子在家族中担负着重要的使命。这是日本家族的一大特征。

从土地到金钱以至家庭的全部财产，从前都是由长子继承的，这足以显示出长子的优势。同时长子也要承担照料好兄弟姐妹、亲属的责任，这大概很像我国“长兄比父，长嫂比母”的风俗。

长子对琐碎事情不唠叨，他要充分地显示出当家人的稳重气度来。在盛田昭夫出生的时代，当时的社会、法律还给予长子以坚实的背景支持。

确实，长子从孩提时代起，就和次子、三子不同。从前有这样的说法：穿着崭新整齐的是长子，穿着破旧的则是次子、三子。这是因为长子总是穿新买的衣服，而次子、三子却要穿哥哥穿旧的衣服。

但是在第二次世界大战后，法律规定，家庭的全部财产由所有的兄弟姐妹平等均分。所以，今天的长子在财政上、社会上完全没有了以往的实力。

并且，从前那种大家族主义现在已经崩溃。同时，核心家族化也在急剧兴起。尽管长子的力量已走向衰落，但在日本，长子继承家业的传统观念仍旧根深蒂固。

盛田昭夫3岁那年的小铃谷之行，使他明白了自己是盛田家的长子。从5岁那年开始，父亲开始反复给他灌输长子的责任，使他逐渐明白作为盛田家的长子，自己负有继承家业的重任。

这种教育是从训述盛田家族的光荣传统以及历代祖先的业绩开始的。盛田昭夫慢慢地知道了同龄儿童所不知道的事情：

——盛田家族从17世纪的德川幕府时代开始，就是民间的领袖和村里的权威；

——盛田家族是当地的名门世家，享有取别号、戴佩剑的特权；

——盛田株式会社有300年的光荣历史，“子曰松”牌清酒在1899年的巴黎国际博览会上获得了“金牌奖”；

——明治天皇巡视小铃谷时曾经给盛田家族第十一代久左卫门颁发了一枚勋章；

——盛田家族的家风是“家业踏实，事业奋进，脚踏实地”。

……

父亲还告诉盛田昭夫，由于第十一代久左卫门曾经自掏腰包修路，做了许多改善小铃谷的事情，村人给他修了一座庙宇，还雕了一尊铜像，作为永久性纪念。

后来，盛田昭夫回到小铃谷时，每次都在小铃谷村落的国道和海岸道路的岔道口停下来，满心虔敬地走向那座小小的庙宇，瞻仰那座虬髯老人的铜像，读着德川义亲侯爵撰写的碑文，然后鞠躬退下。

当年村人为这尊铜像举行了隆重的揭幕仪式。前东芝会长岩田武夫后来告诉盛田昭夫，自己当时还是个 11 岁的少年，住在邻村，在为铜像举行揭幕那天，自己一大早就赶来，加入了为铜像举行揭幕式的旗队里。这也可见第十一代久左卫门在当地是多么受人敬重。

不幸的是，在第二次世界大战期间，穷兵黩武的政府把这尊铜像收归国有，熔化供战事之用。好在铸型模子还保存完好，所以战后不久，盛田家族又制作了一座陶制模型和一尊半身像，至今仍矗立在庙前的树林里。

盛田昭夫的父亲由于深受当时环境的影响，且身为长子，被迫中途辍学以拯救盛田家族的企业，所以他决定及早让自己的长子接受这方面的训练，使儿子意识到自己责任重大，日后必须有足够的能力承担起盛田家族企业的重担。其实，从儿子出生的那一瞬间起，他就把这团初具人形的嫩肉视为理所当然的继承人，发誓要把他培养成为名副其实的实业家。

“你不要忘了，你一出生就是社长，因为你是我们家的长子！”

盛田昭夫从幼年起，每次遇到解决不了的事情，父亲总是这样对他说。他就是在这样的环境里长大的。这便是盛田昭夫所谓“天生的经营者”的由来。

长子在社会上作为一家的颜面出现，也就是起到类似橱窗的作用，由于父亲经常对盛田昭夫耳提面命“你是长子”，使得孩子一刻不得忘掉身为长子的尊贵、继承家业以及工厂的责任，所以盛田昭夫比较早熟，从童年时代开始就有意识地把自已视为盛田家族企业的后继者。

盛田昭夫回忆道——

大概是 10 岁或 11 岁左右，我第一次被带到小铃谷公司的事务所和酿酒厂去，看工厂是怎样经营的。

在没完没了的股东会上，我自始至终地被安排坐在父亲身边。因此记得父亲对部下的讲话方式，而从小学时代开始，我就知道工作是怎么回事。

父亲是社长，所以在需要听取报告或有事进行商议时，他也会把部下请到家里来。那时，父亲必然让我在场。从这些经验中，我对父亲的事业也逐渐产生了兴趣。

盛田昭夫的弟弟盛田和昭也隐约记得父亲是怎样煞费苦心地栽培哥哥，他说——

怎样才能把承袭自父亲的那一套表现出来，恐怕只有当事人才知道，而且我也记不清哥哥曾经受过怎样的训练，只是一睁开眼就觉得哥哥与众不同。父亲想让他继承家业，所以从很小的时候就带他到公司里去，父亲训示下属时，总是让哥哥在一旁听着。

我那时还很小，也从来没有去过那样的地方，所以不知道哥哥受过什么样的训练，但是父亲的确带着长子同行，带着他出席会议，正月训示——因为是私人企业，所以那样的事才可能做到吧！

盛田昭夫的妻子良子这样回忆道——

从很小的时候起，公公就带着长子，让他去走访公司进出银行了。而且在学生时代，过年总是让他回家。那时公司里的人来拜年，都是由他接待的。所以，面对年高德劭的客人，他轻松自如，从来不会感到胆怯。

我们结婚时，丈夫才 30 岁，从那时起他就和松下幸之助先生、早川德次先生（原夏普会长）等年龄相差二三十岁的卓有成绩的大企业家交往了。当时丈夫的白发已经出现了，看上去也许比实际

年龄要大 10 岁……

盛田昭夫读初中时，假期里全是生意经。对于父亲来说，生意毕竟是生意，是没有什么浪漫情趣可言的，既然如此，儿子必须放下时髦的小说、花花绿绿的杂志，亦步亦趋地跟上自己的脚步走。父亲在办公室里开会，盛田昭夫必须纹丝不动地坐在他身旁，如果有人向父亲做汇报，盛田昭夫也得仔细地听。有时在散会后，父亲还要求他把听取的汇报内容原封不动地再重述一遍，由于听得认真仔细，所以盛田昭夫能够有条不紊地重述下来，这时父亲的脸上就会浮现出嘉许的微笑。

公司的库存盘点，盛田昭夫也每次必到。盛田昭夫的父亲使用的方法虽然古老而又传统，但却非常精确：父子俩亲自到工厂里去，然后在公司社长的监视下，一件一件地清点。盛田昭夫觉得这种清点工作过于烦琐，方法也过于古老了，两人产生了争执。这时，父亲不失时机地给儿子上了一课，讲起了许多年前自记从老汉学家那里听到的有关根植于稻米的日本文化，以及自己多年来怎样把这种文化精神运用于盛田家族企业的管理。

父亲说：日本稻作的特征是播种，也就是播撒稻种。在播种和收获之间还穿插着许多琐碎的工作。一般不是直接往水田里播种，而是先育好秧苗，然后再移植到水田里，这样一来插秧就成了一道必不可少的工序。夏季来临的时候，水田也开始长起杂草，如果放任不管，水稻就会被杂草吞没。为了充分确保收获，就必须把杂草一一清除干净。清除杂草不能假借他人，必须亲自动手，必须把杂草连根拔掉，别人的手是不值得信任的，除非他把这块稻田看成自家的稻田……在播种和收获之间各种工序都是不可缺少的，这就意味着日本的稻作不仅仅是农业，而是一门园艺。

接下来，父亲又心平气和地讲起了自己的祖父和父亲把企业交给别人管理酿成的巨大灾难……

在《日本制造》一书中，盛田昭夫关于父亲有这么一段描述：

“身为家业继承人，为了拯救盛田家的财政，父亲不得不中途放弃学业、也许就因为有着这段痛苦的经历，在决定发展新事业或作出重大决策时，他便成了一个极其现实而又极其保守的实业家。有时我觉得他过分保守，做一个决定要花很长的时间，而且总是瞻前顾后，惴惴不安，有时我甚至觉得这纯粹是庸人自扰。”

盛田昭夫的妻子良子长期和公公生活在一起，她也颇有同感：“盛田的父亲是个非常谨慎的人。打个比方吧、他太谨慎了，即使敲着石桥也不敢走过去。如今在名古屋的弟弟（盛田和昭）和父亲完全一个样。我想，也许正因为行事处处小心，盛田家的产业才得以保存吧。可是我先生和儿子不是这样，他们即使不先敲石桥也敢冒险闯过去，有时真令人心惊肉跳呀！”

盛田和昭被人说成和父亲如出一辙，那么，他自己是怎样看待和第十四代久左卫门之间的关系呢——

“父亲是个绝对不肯冒险的人，比我们扎实得多。的确，即使敲着石桥也不敢贸然跨过。所以，我们刚进公司的时候，总是有许多想法相左。可是自己一上了年纪，积累的经验日益丰富了，就觉得自己愈来愈像父亲了，因为凭着多年的经验，我也渐渐可以分辨，什么样的事情是危险的，为了防患于未然，在需要时投资下决心或从事创新工作时，我往往显得优柔寡断，必须花很长的时间来作决定，并且随时担心着某些意外的事情发生。”

盛田昭夫渐渐出落成—一个英俊少年，无时无刻不关注着公司的发展，对经营管理有着浓厚的兴趣。父亲看到这些，喜在心头，笑在眉梢，同时也不失时机地加重儿子肩头的担子。但是盛田昭夫那时毕竟是个少年，经常会和父亲为了一些加诸在自己身上的责任而争吵，在争吵激烈的时候，父亲就吼出那句老话作为结尾语——“记住，你是盛田家的长子，你生下来就是要当老板的，今生今世，你除了当老板别无选择！”

这句话果然有效，它像《西游记》中的五行山，一下子把泼猴孙大圣镇下去了。

盛田昭夫有时觉得父亲喜欢这些小争执。在争执的过程中，父亲把他当作成人看待，他不仅借此机会使儿子明白事情，而且可以试着把这些争吵变得合乎逻辑。

以前在小铃谷的工厂里，经常有 200 名左右的工作人员。酒的酿造要在冬天才能进行，所以，一到那时，酿酒匠就冒着风雪和泥泞，从新泻和富山方面赶来，人数就更多了。

除了酿酒匠之外，长期雇佣的从业人员世代都居住在小铃谷附近，在持续 300 多年的酿酒业中，有不少人家更是在盛田家工作了好几代。

在冬天，盛田昭夫曾经一次次陪同父亲回到小铃谷品尝清酒，检查一桶一桶的清酒在发酵和提炼过程变化的情形。常常是这样的，盛田昭夫要跟着去学习检视酿制的过程，然后啜一小口品尝味道儿，再把它吐掉。除了清酒之外，盛田昭夫从来不知道怎样品尝、鉴走其他酒类。

但是，因为盛田家既是小铃谷的村长，又是富甲百万的大富商，所以“盛田株式会社小铃谷工厂本部”不同于一般开放性的工厂，正如盛田家旧宅邸透露出的那种拒人千里之外的气氛一样，盛田家的人与从业人员之间，自然也横着一条无法跨越的深渊。

当盛田昭夫被带到小铃谷工厂接受社长的实地培训时，从业人员都恭敬地称呼他“少爷”、“少东家”。尤其是在战前，经营者和雇用员工的地位悬殊，父亲也一直以“社长就是和从业人员不一样”的观念来教育盛田昭夫。如果教育仅止于此，盛田昭夫日后也许会成为—一个暴厉专横的老板，而不会成为—一个勇于承担责任的人。所以，在强化儿子的权威感、荣誉感的同时，父亲不断提醒盛田昭夫注意——“不要以为自己高高在上，就可以对别人颐指气使，对于自己决定的事情要成竹在胸，对于要求别人去做的事情要清楚，并且要全权负责。发生问题时，就一味责骂部属，怪罪别人，找替罪羊，统统无济于事，应当抓住一切机遇激励员工、同仁，共同达成对双方都有利的目标。”

这番谆谆教诲使盛田昭夫想到已经植根于灵魂深处的“稻田文化”。

是啊，从实际情况看来，单靠家族劳动是不能应付所有的工作的，到了农忙季节，无论如何必须请别人来帮忙。每逢这种时候，对于家族以外的人也必须给以家人同等的待遇，并且要把给他们的家族式的待遇固定下来，成为习惯，惟有这样他们才不会产生偷懒的想法。

家族劳动被认为是质量最高的劳动，以家族待遇处理事情的传统，也应该浸透到稻作之外的其他领域里。日本为了实现近代化，不是曾经在所有的工作场所千万百计地力图营造—一种家族式气氛么？

盛田昭夫还想到，如果把盛田家的企业比作一个家族的话，那么，企业的雇员就相当于家里的孩子，必须给以温暖和关怀，他们在企业内部才会一边潜心尽力地劳作，一边热情洋溢地接受各种各样的训练，进行一个接一个的工种尝试。在有了上述的种种体验以后，其中的佼佼者就会脱颖而出，成为部门的领导者……

想到就做，盛田昭夫不再以“少爷”的身份出现在员工面前，他的表情肌肉由僵硬变得柔软。父亲看到他的这套做法，便想尽办法激怒儿子，但是儿子心平如水，把这视为一种训练方式。

当盛田昭夫的父亲出现时，员工们依旧诚惶诚恐地喊叫“老爷”。“老爷”深居简出、神出鬼没，和员工相处，多少总有些居高临下的感觉，所以和员工之间有着无法消弥的距离。“少爷”出现时就不一样了，虽然员工还叫“少爷”，但那叫声中含着温情和亲近。

二战结束后，民主的时代开始了，盛田昭夫在小铃谷度过了一段短暂的时光，经常和员工一起喝酒、聊天，自然更加受到员工的爱戴，父亲看到这些，打心眼里高兴，但是他是从战前过来的人，多年形成的观念根深蒂固，不是一时片刻就能够改变的。

早年的商业训练使盛田昭夫受益匪浅，他虽然不赞同父亲的保守观念，但是这种保守观念却给予他很大帮助，那就是脚踏实地地经营事业。

盛田株式会社的社旨是“实业心”。盛田昭夫的父亲很喜欢“实业”这个名词，在儿子征求“索尼公司”名称时，父亲说干脆就叫“索尼实业”吧！所谓“实业心”，就是秉持诚心来经营家业，“以实干经营事业，以事业硕结果实”。

脚踏实地经营事业，具体指的是什么？提及这一点，盛田和昭曾经告诉一位记者——

“自己制造的东西自己推销。如果委托别人，卖得掉时就替我们卖，但卖不掉时就不卖了。如果自己制造的东西自己销售，销量也许不会太大，却是脚踏实地销售。”

盛田和昭说，哥哥盛田昭夫也继承了盛田家这种优良传统，并且在索尼公司充分发挥，比如指挥官打头阵是盛田株式会社的政策，也就是指挥官不是从后面推着职员，而必须走在职员的前面。像盛田株式会社那样的私人企业，更需要如此。这样的道理，哥儿俩从孩童时代就看在眼里，记在心中。比如索尼成立后第人次去美国搞促销；打头阵的就不是推销员或营业部长，而是企业负责人盛田昭夫。

盛田昭夫也承认，早年的商业训练以及与他人相处的经验，使自己“学到主管必须培养耐心和善待人意两种特性，既不能大自私，也不能存心找别人麻烦”。所以在索尼，人们常用“索尼家族”这个词。对索尼美国公司的职员，也力求教育他们“索尼是一个家族，没有经营者和劳动者之分”。

在美国，一般公司首脑和职员在一起吃午饭是不可能的，即使在日本，除了很小的企业之外，这种事也不多见。可是在美国的索尼公司，经营者和职员一起进餐却很常见，人们都觉得很新鲜，这对于促进社内团结起了很大作用。

盛田昭夫的这种作风不是来自父亲的教诲，而是自己向所处时代学来的。

第四章 时髦家庭 欧风美雨放眼量

这个家族既恪守传统又勇于接受新事物。叔叔在他面前推开一扇窗子，使这个八龄童对世界充满了新奇的想法。梦幻是生命的启迪。沉淀 300 年之久的酒精开始在他身上发挥作用。

盛田昭夫说

仅仅有超凡出众的技术和独特的产品，并不足以维持企业的生存；还必须知道怎么把产品卖出去，也必须事先设法让潜在的买主们都知道产品的真正价值。

盛田家的家风是重视家族的历史和家谱，它的具体表现之一就是循规蹈矩地进行法事。

除了先祖的忌辰，在盛田家或盛田株式会社举行的宗教仪式有两个，即谢祖法事和水神节。

所谓谢祖法事，是对盛田家的先祖和在盛田家做工的敌人，表示感谢的仪式，通常在 5 月份适当的时候举行。

水是人类须臾不可缺少的物质，日本有一位别号“如水”的黑田孝高禅师，他在《水五则》中写道——

自己活动、并能推动别人的，是水；

经常探求自己方向的，是水；

遇到障碍能发挥百倍力量的，是水；

以自己的清洁洗净他人污浊，有容纳污浊宽大量度的，是水；

能蒸发云，变化为雾、雨、雪，凝结为晶莹的冰，千变万化而又不失其本性的，是水。

盛田家举办水神节则有一番功利主义目的，因为优良的水质是酿酒的成功要素；而水神节就是祈求水神能够帮助盛田家酿造出美酒。

水神节仪式在每年的 10 月 21 日举行，在这个仪式中，必须从掌管酿酒的酒神京都松尾神社那里取来纯净的水，由盛田家的长子向水神奉献。

盛田的家人和盛田企业的代表很看重这两个古老的仪式，每年都在一起虔诚地共襄盛举。

家里重视婚丧喜庆和法事，所以从盛田昭夫的幼年开始，每逢举行法事，父亲就带着他回到小铃谷。

在那种场合，盛田家老幼都被安排坐在上宾席位。由于幼小年龄就接触这类事情，盛田昭夫自然就知道家里很重视这些古老的仪式，自己也丝毫不敢含糊。

佛教是经过中国、朝鲜而传入日本的，它经过日本人的吸收、消比，从平安时代到室町时代，逐渐变成了母性宗教，祈求佛祖满足自己的种种愿望的宗教心理在日本人中是非常强烈的，他们拜乍阿弥陀佛时的心情，是孩子祈求母亲时的心情投影的极好体现。

一般说来，在日本人心目中，父亲都是严格教育孩子的，时常申斥或是惩罚孩子，而母亲则是安慰孩子，和孩子一起吃苦。所谓的阿弥陀佛，带有极其浓厚的母性色彩。净土真宗宣扬的不只是拯救善人，也包括拯救恶人的思想，由于解释的方法不同，也可以说成越是坏孩子越可爱，这也是日本

人母亲心理的极端表露吧，所以在某种意义上也完全可以把日本的佛教称之为母性宗教。

盛田家笃信佛教，一切都要遵循佛教的治家格言。平常家里举行宗教仪式时，母亲会给每个孩子发一本佛经，规定跟着大人一起念诵那些复杂的文字，所以盛田家的人全部会诵经。诵经靠的是耳濡目染，从来没人教育孩子应该怎样诵经。但是生活在这种佛教气氛浓郁的家庭里，孩子们都是无师自通，他们从很小时候就是这样，每当家人问起“下边是什么经”，一定能够做到时答如流，脱口就背了出来。他们还知道仪式的程序，诸如这段结束后，该烧什么香，等等。

诵经很有点像听音乐，听着听着就记住了。随着年龄渐渐增长，内存也慢慢理解了。内容理解了，就产生了兴趣，会开始思索。

盛田昭人虽然不是个非常虔诚的佛教徒，但他认为这些传统习惯对自己的家庭和自己的成长一直是非常重要的。后来，每当他带着妻子儿女返家探视父母时，一定先到家里的佛坛祭拜一番。

除了法书以外，盛田家也很重视祖传的老规矩，每年过年烹调盛田家祖传的煮年糕，已成了惯例。新妇入门要学的第一道手艺就是煮年糕，婆婆会一遍遍提醒儿媳：“这煮年糕的手艺不能失传。”

盛田家的煮年糕和盛田株式会社的“子日松”清酒并驾齐驱，一代又一代传了下来。

通过以上的种种叙述，人们或许会认为盛田家族是个守旧泥古的大家庭。实际上，这个家族更喜欢新鲜事物，每代人都有同样的好奇心和冒险心，只是他们更理解也更珍惜传统罢了。

由于历代统治者崇尚闭关自守，直到 19 世纪初，日本都被蒙蔽在一片神秘之中。

英国不愧为世界上最先进的资本主义国家，已经在打破东亚贸易障碍方面调整步伐了。它的最大海运竞争对手美国，这时也开始对取得保护其远东航运利益的明确条约权利表示出关心。

美国海军准将佩里在他远征日本之前写道：“当我们注意到我们这个海上劲敌英国在东方的那些属地，注意到他们的设防港口的不断迅速增加，我们应该慎自戒惕……幸而日本和太平洋中的其它岛屿还没有被这个不讲道理的英国政府捷足先登……”

1853 年 5 月，佩里准将率舰队远征 1853 年 7 月 8 日，他率领的 4 艘军舰驶入浦贺港，1854 年 2 月，佩里准将又率舰 9 艘陈兵江户（今东京港），迫使日本改变与世隔绝状态。各种势力的合力推翻了摇摇欲坠的幕府政权，站在新政府之首的是位年轻的君主，这位易于接受新事物并赋有知人之明的明治天皇，把当代最富有创造力的人们置诸左右，试图把日本改造成为一个受人尊敬的现代国家。

一时间欧风美雨扑面而来，日本人虔诚地学习西方的科技、文化，包括西方的饮食、服装。盛田家族的第十一代久左卫门更是崇洋不媚外，他曾经在明治年间邀请一个法国人到小铃谷住下来，协助自己种植葡萄，酿造葡萄酒。在这位法国老师的带领下，第十一代久左卫门穿西装，结领带，参加交谊舞会。

虽然酿造葡萄酒的宏伟计划最后泡了汤，喜欢新观念、新事物的热情从

此与盛田家族结下了不解之缘。

1887 年，第十四代久左卫门的叔父盛田善平曾经雇用留英归国的酿酒专家，进行过啤酒制作的试验。以“巴斯可”商标闻名的敷岛面包，就是盛田善平开创的事业。

盛田昭夫的父亲大学肄业后经营盛田株式会社，公司情况稍稍好转，他就买了辆福特车，后来又添置了一辆标域车，自己开车上班或外出洽谈，访亲问友。他把家从小铃谷搬到名古屋，是为了使盛田企业现代化的行动之一，希望这个老企业能够注入一些新活力。此外，从商业的观点而论，这个城市的地理位置比起从前那个迷人的乡下要方便得多。

盛田昭夫回忆起祖父和父亲时总是满腔的感激和敬佩，他说：

“父亲虽然生性相当保守，但总是希望他的家人能够得到他们需要的或想要的东西。他一直对外来新科技和舶来品兴趣盎然。据母亲告诉我，当我们家还在小铃谷的时候，他就进口了一辆福特旅行车，提供计程车和公共汽车的服务。公司的第一位驾驶员，是一位曾经拉过人力车的车夫，那是一种两轮的人力黄包车，当时在日本很普遍。

“我还记得孩提时代星期天出去郊游，坐在福特敞篷车里，在那尘土遍布、印满辙印的窄路上，颠簸行驶着，母亲则撑着洋伞。高贵而庄严地坐在后座。后来，父亲上班时，一直坐着他那部由司机开的别克车。”

盛田昭夫的父亲上班总是穿西服，回到家里才换上和服，给孩子印象尤深。祖父对西方也很有兴趣，儿子穿西装上班，他则西装革履地会客访友，而且特别喜欢看美国电影，常常带着长孙去看电影，许多年过去后，盛田昭夫还记得祖父带他看的一部美国电影的名字——《金刚》。

西方的科学技术也走进了坐落在“富人巷”的盛田府邸。

他们家里有一台奇异牌洗衣机，一台西屋牌电冰箱。由此可见，盛田昭夫少年时期的盛田家，和当时已本的一般家庭相比，要欧化得多，时髦得多。

盛田昭夫虽然一睁开眼睛就开始享受西方的物质文明、但在一生中，使他第一次强烈地感受到欧美文明气息的，则是盛田启造。

盛田启造是他父亲的弟弟。在大正末期与昭和初期的 4 年里，盛田启造在法国学习绘画艺术。

在当时，巴黎是艺术的中心，盛田启造住在巴黎私立的业。

余美术学校“大茅屋”，每天上午到巴黎美术学院学习，下午参观博物馆、画廊，到鲁佛尔美术史学校听课。

“大茅屋”虽非茅屋，也确是简陋的，但这里麇集着来自世界各国的艺术家，常常为那些时髦的或者已经不时髦的绘画流派争吵不息：印象派、立体派、未来派、达达主义、超现实主义、抽象主义等等。

19 世纪中叶开始，由于同日本进行贸易，日本“古董”开始充斥巴黎的市场。在这些古董中，日本的浮世绘木刻由于它的艺术价值，立刻受到赏识。许多法国艺术家成为葛饰北斋和喜多川歌磨作品的热心收藏者。没过多久；这样的日本大师的影响就很明显地体现在许多印象派画家的作品中：一幅日本的浮世绘木刻出现在马奈的左拉肖像画（1868 年）的背景中，另一幅出现在凡·高的《唐吉老爹》（1887 年）的肖像画中。

这些都证明日本浮世绘木刻画的流行，它们的影响显然存在于法国画家风格上所逐渐发生的一些变化中——采用线条花纹来勾勒平涂色面，三度空

间透视的舍弃，图案式的、寓意的或象征的绘画构思。

但是艺术的语言需要不断更新，印象派的艺术语言逐渐不再适应人们的意识，所以盛田启造在巴黎求学时，几乎很少有人提及印象派了，但是作为一个东方人，盛田启造一眼就看出了印象派画家后期作品中的东方情调，尤其是在凡·高和高更的作品中，更是充分地显现出受浮世木刻影响的效果。

盛田启造对印象派大师的一见钟情持续了几年之久，直到他意识到模仿不是艺术，创新是艺术的生命时，他才确定了自己的追求道路。

现代艺术中敏锐的感觉和强烈的刺激很适合盛田启造的胃口，但是巴黎花花世界的豪华生活照样对他产生强烈的吸附力，反正盛田家源源不断地汇来金钱，有了坚实的经济后盾，他能够享受巴黎。盛田启造买了一部雷诺汽车，买了一部宾得牌摄影机，假期里到伦敦、纽约旅行，过着花花公子式的生活。

1929 年秋天，盛田启造完成学业归国，那一年盛田昭夫岁。叔叔和他住在一起，在“富人巷”的哥哥家里设立了画室，到结婚成家之前，他一直和盛田昭夫他们住在一起。

盛田启造从巴黎、伦敦和纽约带回来的图画和照片，强烈地刺激了盛田昭夫的兴趣。

“启造叔叔对我们讲述的，是他在国外的亲身经历，所以听起来特别有趣。他除了带回描绘巴黎的画作和旅行法国：伦敦、纽约的照片，还让我们看他用 9.5 厘米的迷你摄影机拍摄的视频。”

盛田昭夫的父亲整天忙于公司的经营，启造叔叔闭门不出，整天躲在他的画室里，偶尔也带着盛田昭夫外出写生，启造叔叔专心致志地作画，侄儿乖乖地在一边玩耍。停下来时，启造叔叔就给他讲西洋童话和神话故事，他最喜欢《伊利亚特》的故事，逼着叔叔一遍遍他讲，直到后来自己也会讲了。

但他更感兴趣的还是巴黎、纽约、伦敦这些花花世界，幻想着什么时候能够坐在巴黎的咖啡馆里，想象着什么时候去康尼岛坐云霄飞车。

“启造叔叔，你为什么要回来呀！”他不禁为叔叔惋惜起来。

“我是日本人呀，那里是别人的国家，等你长大了，也有机会去的，但是还要回来。”启造叔叔说。

“我什么时候才能长大呀！”一想到自己现在只有 8 岁，还要等好多年才能长大，盛田昭夫就焦的不安起来。

启造叔叔说：“你很快就会长大了，但在去巴黎之前，你要学几门外语，要不然就听不懂别人的话，既像个聋子，又像个傻子。”

他开始跟着启造叔叔学外语。

夜里一入梦，盛田昭夫就梦见自己坐上了航海轮船，不一会船就靠岸了，他大声喊道：“Coney Island！”母亲以为他发了恶梦，把他弄醒，他揉揉眼睛又睡了，叽哩咕噜地说：“妈妈，我要去康尼岛坐云霄火车。”

早餐时家里有了新闻——盛田昭夫在梦里讲英语：Coney Island！一家人哈哈大笑。后来，每天早晨家人都问他梦见康尼岛了吗？如果他平时有点心不在焉的样子，人家就说他去康尼岛坐云霄火车太累了。

盛田昭夫可不管家人善意的奚落，他像条小狗一样缠着启造叔叔、一有机会就要叔叔讲他在海外的见闻。

启造叔叔像个星球外的来客，他的仪表言行都是那么有进力。在启造叔

叔归国前，盛田昭夫穿着和服，现在他要穿西服，觉得穿西装才像样子、才与众不同，母亲受不了他三番五次的吵闹，只好给他订做了几套西装。

启造叔叔拍摄影片都看过无数遍了，但他还要一遍又一遍地看，看得目瞪口呆，涎水直流……

童年时代留在心灵上的刻痕是很难磨灭的，盛田昭夫后来说。

“这些外来的东西给我留下了深刻的印象，虽然那时我只有8岁，竟然跟着后造叔叔学会了不少外国字，例如共和广场（Place da la concordo）、蒙马特（Montmartre）、康尼岛（coneyIsland）等等。

“听着他诉说康尼岛的点点滴滴，我被深深吸引住了。正因为叔叔曾经讲过的故事记忆犹新之后我在1953年，第一次到纽约旅行时，头一个星期天就去了康尼岛。在那里度过了美好的一天，去坐了云霄飞车，甚至还去试跳降落伞。那时我已经32岁了，我去康尼岛，只是为了圆一回童年梦。”

对于一个童蒙初开的少年人来说，一个梦想就是生命的启迪，一直留在他记忆深处，促使他实现这个梦幻。

其实，只要那些杰出人物回溯一下自己的童年，透过岁月的浓云密雾，他们总能够找到自己日后成为杰出人物的最初的契机。在这个不确定的世界上，很难说什么是不可能，因为昨天的梦想可以是今天的希望，并且可能成为明天的现实，只要你百折不挠地追求下去。

在盛田昭夫的童年时代，日本的国门已经彻底开放，使他有机会比自己的祖辈更多地了解西方世界，启造叔叔只是在他面前及时地开了一扇窗子，让这个少年人浮光掠影地看上一眼。但是，即使浮光掠影地看上一眼，盛田昭夫已经跃跃欲试了，至于什么时候饱览欧美风光，那只是个时间问题，他不仅仅是作为一个观光客前去游山玩水，他有自己的使命。

盛田昭夫的弟弟盛田和昭也指出，盛田昭夫很早就把目光朝着海外，多半也是受了叔叔的影响。盛田和昭回忆道：

“早餐时只有启造叔叔把面包切开夹着芝士吃，那时我们都是吃米饭和汤的。当时他让我尝的芝士的香味，至今还记忆犹新……他还从法国带回了照相机呢。遗憾的是，他很年轻就去世了……”

盛田昭夫说

井深大和我都一致认为，我们公司的发展方针是以创新发明为主，我们是以独创的手法制造高科技产品的动脑公司。

第五章 培养情操 好雨润苗细无声

为了培养他的情操，父母从不吝于昂贵的投资。情操的培养是商业训练之外至关重要的一课。他的买犊还珠游戏并不使父母恼火。他从小就有发现问题的能力。他是个具有创造力的儿童，不仅善于解决问题，而且也能发现富有挑战性的问题。

盛田昭夫说

管理者必须培养耐心和善于体察人意这两种特性，既不能太自私，也不应存心找别人麻烦。

如果我们随便询问一个过路人：区别一个成功的企业家和一群平庸的企业家的根本标准是什么？恐怕没有一个人能够提供经得起反复推敲的答案。

对这个问题，一般的人会不假思索地脱口而出：“一个人有天资，另一个人没有，就这么回事。”

心理学家也许会同意这种判断，只是很少有人使这种观察再深入一步，因为确定何为天资是件棘手的事情。

毫无疑问，有创造力的企业家一定比平庸的企业家更具有天赋，但是尽管专家学者对商界奇才的天才评定已做了大量测验，仍然没有人真正知道什么是天资，没有人知道是什么东西使有些人天资高卓，使另一些人天资低下。

那么，有天资的儿童的大脑不同于普通儿童的大脑吗？或者，天资在什么程度上是遗传的或由环境形成的？

盛田昭夫童年的脚踪告诉我们：要想成为一个成功的企业家，必须具备一定的条件。首先，需要有一种神秘的物质“天资”，而且这种天资最有可能是某一符号系统所特有的；其次，除了具备某一符号系统内的专门才能，还要加上其他认知能力：在其他仅能知觉到不同的地方知觉到联系的能力，以及在其他仅满足于解决日问题的地方发现、寻找并解决新问题的能力。最后，还要具备一定的人格结构，这一结构能为个体将其迁移进创造的强烈的驱动力所激发，并且具有力量、自立和获取成功的意志的性能。

盛田昭夫的母亲酷爱西洋古典音乐，家里有一台老式的维克托拉唱机，一大堆名贵的唱片。

盛田躺在摇篮里，在西洋古典音乐中入睡，渐渐地，摇篮、变小了，这位久左卫门家的第十五代传人开始姗姗学步、牙牙学语了。稍微懂事，母亲放音乐时，他就乖乖地坐在那台音响效果奇差的唱机旁，一遍又一遍地聆听着欧洲大师的作品。

盛田昭夫日后追忆自己对于电子产品和音响器材的兴趣时说：“那是受母亲的影响，如果童年时家里没有那台老掉牙的维克托拉，我兴许会成为另一个人。”

的确，兴趣是最好的老师，童年的兴趣有时会决走一个人一生的抉择。

以当时的技术而言，录音设备非常糟糕，根本不可能录制完整的交响乐，录制得稍好一点的也只是声乐和乐器独奏，尽管如此，盛田昭夫仍然百听不厌。

几十年过去了，岁月的微波细浪在盛田昭夫的额头眼角留下了细密的皱

纹，他那位信仰佛教的慈母早已撒手人间，他对于那台老维克托拉依然一往情深，他还清楚地记得母亲非常喜欢声乐家卡鲁索和小提琴家辛巴利斯特。卡鲁索是意大利男高音歌唱家，曾师从威尔琴和隆巴地。

1895 年在家乡那不勒斯首次以男中音登台演唱《浮士德》，1898 年扮演《费杜拉》一剧中的罗列斯始唱男高音，后来旅行热那亚、圣彼得堡等地演唱，深受欢迎。他毕生刻苦磨练，演出歌剧 50 余部，在纽约的 10 年即演唱过 600 余场，随时能演出的曲目有 500 多首，嗓音既刚劲宏亮又柔润甜美，呼吸控制及分句法十分完美，再长的乐句也能唱得从容自如，被誉为“有史以来最伟大的男高音”。

辛巴利斯特则是俄裔美国小提琴家，出生于顿河的罗斯托夫，幼年随父学习，1901 年起在圣彼得堡音乐学院的奥尔教授指导下学习了 6 年，获金质奖章和奖金。1907 年在柏林爱乐乐团伴奏下首次公演勃拉姆斯协奏曲，此后在德、英、比、美多次举行独奏，享有国际盛名。盛田昭夫听过他的《美国狂想曲》、小提琴协奏曲、奏鸣曲、弦乐四重奏，以及一些歌曲。

对于音乐的浓厚兴趣，使得盛田昭夫母子不肯放过每一次参加音乐会的机会。有一次，流亡海外的著名俄国男低音歌唱家前来名古屋演出，盛田昭夫的母亲早就对这位鞋匠出生的艺术家崇拜得五体投地，现在能够一睹这位俄罗斯声乐史上最杰出的代表人物，也算是三生有幸了！

司机开着那台别克车，盛田昭夫坐在父母中间，父亲若有所思地望着车窗外来来往往的行人，大概在默默念诵他的那套生意经，母亲则激动得红光满面，就像在婚礼大典上一样，那双微微颤抖的手不知放在哪里才好。

音乐会开始了，夏里亚宾唱了一首《伏尔加船夫曲》。在这之前，盛田昭夫已经从留学欧洲归来的叔叔那里看到过俄国画家列宾的《伏尔加纤夫》，所以听到夏里亚宾演唱的这首沉重、粗犷而又富于反抗精神的纤夫之歌，他马上想到那幅名画：一群衣衫褴褛、胸前套着纤索的纤夫，正用整个身心负着沉重的货船坎坷而行，伏尔加河空旷辽阔的沙滩上留下一串串带血的脚印，天空低垂，阴霾蔽日，前面的路程仿佛永远没有尽头……这首歌经过夏里亚宾的天才处理，艺术形象更加完整，不但沉重的步伐、纤夫的呼喊和内心的愤感不平之声历历可闻，而且通过轻一响一轻的力度安排，形象地表现出这艘被纤夫们的血肉之躯拖曳着的货船由远而近、由近而远的情景……

“妈妈，他们为什么要背纤？”

“孩子，每个人都背着纤绳哪……”

“爸爸也背过纤吗？”

“是的，你爸爸也背着纤绳哪……”

盛田昭夫觉得奇怪，爸爸整天西装革履，出门就坐别克车，那根纤绳藏在什么地方呀？他正要发问，听到身后一片“嘘”声接下来，夏里亚宾演唱了《两个掷弹兵》。这是舒曼杰出的叙事性歌曲代表作，歌词出自海涅的手笔。在历史上，拿破仑对于铲除欧洲的封建势力，推进资产阶级民主革命，是有一定历史功绩的，尽管他后来也曾大举侵略别的国家，压迫和剥削人民。所以，当 1815 年“维也纳会议”后整个欧洲又陷入封建复辟时，不少国家的人民又开始重新怀念这尊倒塌的神像，借以寄托对资产阶级民主革命的向往——这首歌就是这一复杂情感的流露。

通过歌声和母亲的低声讲述，盛田昭夫知道了歌词大意：两个法国掷弹兵，于 1812 年从俄罗斯战败负伤，经过法国回故乡，掷弹兵甲为妻子、儿

女忧心忡忡，掷弹兵乙则为作为资产阶级民主革命象征的拿破仑被俘而悲愤伤心，歌曲最后引用了《马赛曲》雄壮的旋律，把战士至死不屈，念念不忘保卫革命胜利果实的雄心壮志表现得十分动人。可是，落花流水春去也，天上人间，尽管掷弹兵空有一腔豪情，也无济于拿破仑被俘、自己伤残、整个欧洲重新回到封建黑暗统治时代的命运。全曲以沉重、悲剧性的钢琴尾奏告终。

夏里亚宾的《两个掷弹兵》并没有唤起暴风雨似的掌声，观众席上传来唏嘘声。

谋杀张作霖的事件还记忆犹新，尽管天皇裕仁灵巧地从困境中脱身而出，民间已开始盛传，满洲是一块沃土福地，可以再养活几百万新居民。满洲殖民化的鼓吹者认为，移民运动不仅是切实可行的经济计划，而且是解决军事问题的高招。大批退役和预备役军人开始涌入满洲。

同相邻的俄国和中国相比，日本的国内形势显得很稳定。1928 年得到日本承认的苏联，此时正处于建国初期的困难阶段，而中国依然四分五裂，群雄逐鹿，反共的蒋介石政府既难对付城市暴动，更无力控制农村。

满洲形势更是风雨飘摇。

张作霖的儿子、号称少帅的张学良公开易帜，宣布效忠蒋介石政府，而没有像日本人所希望的那样，甘当他们手中驯服的傀儡。

日本还没有完全放弃控制张学良的希望，派了一名高级官员参加他父亲的葬礼，甚至授予少帅“旭日勋章”。少帅不为所动，他发现张作霖手下一名将军和南满铁路公司中国总裁参与了谋害父亲的阴谋，便邀他们到奉天宫打麻将。两人应邀而至，尚未入座，立被处决。

也就是在 1928 年，日本当局对自由主义的大学教师、新闻记者和作家进行了血腥的清洗，日本教育制度日益军事化，正式场所出现的裕仁天皇总是穿一身戎装，所有这些迹象都说明，日本正准备发动一场大规模的侵略战争。

但是，盛田昭夫不知道什么是尸积如山的战争，不知道若干年后太阳旗下血流成河，他只是醉心于夏里亚宾的歌声，对于残伤的士兵充满童稚的怜悯……只有那些经历了许多事变的人，才能看到帝国的野驴正向着死神狂奔。

盛田昭夫的母亲“热心于教育”，但和现在说的“教育妈妈”完全不同。她让孩子们接受音乐教育，是为了培养儿子的高尚情操，而不是逼迫他当个三流的音乐家，补偿自己的缺憾。

盛田家隔壁有个叫三木君的学生，在第一高等学校就读。盛田昭夫的母亲听说后，马上派人去找那个学生，希望能请他担任家庭教师，培养儿子的音乐素养。。

三木君来到盛田家，当了一名家庭教师，辅导这个年幼的学生。

盛田昭夫的父亲看到儿子这么痴迷于音乐，也感到是件好事情，他只是担心那台音响很差的维克托拉唱机，会对儿子的耳朵产生不良的影响，当然也会影响儿子对音乐的鉴赏力。

父亲把这个想法告诉了母亲。母亲当然赞同，她知道一个人如果要学会欣赏音乐，唯一方法就是从听最佳音质的音乐着手，只是不好意思把这个想

法告诉盛田昭夫的父亲罢了。

盛田昭夫的父亲的想法很简单。他既不是从艺术的眼光，也不是从技术的角度考虑这个问题，他只是希望家人能够拥有最好的机器去聆听音乐。

三木君再次来到盛田家任教时，盛田昭夫的母亲向他请教，用哪一种电动留声机听音乐最好。三木君以为女主人只是随口说说而已，就告诉她哪种留声机最好，在女主人的要求下，他写下了 RCA 刚进口的电动留声机的型号。

结果三木君再去盛田家时，发现新的唱机已经买回来了！要知道买那种型号的唱机要花 600 日元，贵得令人难以置信。而在那个时候，买一辆汽车也才不过花 1500 日元。三木君坐在新唱机前直冒冷汗，他想，自己大学毕业后一年的工资恐怕都买不起这台唱机。

后来，三木君只要一介绍应该听什么曲子，盛田昭夫的母亲就会毫不犹豫地替儿子买回来。三木君偶尔也介绍他自己想听的曲子，等女主人买回来大家一起听。

为了培养儿子的高尚情操，盛田昭夫的母亲从来不吝于这笔昂贵的投资。

盛田昭夫说：“我永远也忘不了从那台新唱机中传出来的美妙音乐！和那台老维克托拉唱机比起来，简直是天壤之别，令我心动不已。买了新唱机后，我们收到的第一张唱片是法国作曲家拉威尔的管弦乐《波莱罗》。拉威尔从学生时代起就注意和声的色彩性，将新颖大胆的和声与古典形式相结合，形成了自己独特的风格。我一直很喜欢《波莱罗》这带有淡淡哀愁的曲子，尤其是用这台新唱机传真的音响来听，实在令人觉得有绕梁三日之感。”

日本夏历 7 月 15 日是“盂兰盆节”，盛田家信崇佛教，要在这一天祭祀祖先。做法事的时候，新唱机里放着《五木催眠歌》，这是九州岛西南熊本县球磨郡五木村的一首 3/4 节拍的民歌。

《五木催眠歌》以真挚、纯朴、哀婉、压抑的音调，表现了一个迫于生计而充当小保姆的农家女孩，对不平等世道的控诉……“盂兰盆节”快到了，人家都将穿上新衣服，系上新裤带。而我呢，卖身契几时才能满期？家里人什么时候才能和我相聚？假如我默默告别人世；有谁会到坟前来把我吊唁？啊，没有人会痛惜我，只有山上的小知了，才会伤心地为我哭一声全曲速度徐缓，气氛沧凉，盛田昭夫一边跟着大人诵经，一边听着这支曲子，为弱小无助的农家女流下了同情的泪水。

家里新买了这台唱机后，盛田昭夫把莫扎特、巴赫、贝多芬、布拉姆斯的唱片听了一遍又一遍，感到既兴奋又好奇——

使他感到兴奋又好奇的是音乐之外的东西——“为什么那些发出‘嘶嘶’摩擦声的唱片，同样放在新的唱机上，就没有了“嘶嘶”的摩擦声，反而会发出美妙的声音呢？”

盛田昭夫百思不得其解，就请教他的家庭教师三木君。“新的唱机使用了真空管”，三木君告诉这个爱提问的孩子。

对于一个富有创造力的儿童而言，其特征之一就是不断面临非解决不可的问题。大多数的研究者对儿童创造力和智力的传统衡量，都估价到了儿童解决问题的能力。解决问题固然重要，但很可能另一种相关的能力更为重要，那就是发现问题的能力。也许最具有创造力的儿童不仅善于解决问题，而且也能发现富有挑战性的问题。

发现真空管这样一个电器装置，竟能使原来走调而又带有杂音的唱片，化腐朽为神奇，对于盛田昭夫这个孩子来说应该是一件很得意的事情，从此他对这台新唱机着魔入迷，心中产生了更多的疑问。

——什么时候我也能制造一台唱机？

——只要有了真空管，我一定要修好那台老维克托拉唱机！

新唱机里正在播放贝多芬的《第九交响曲》，第四乐章第二部分是《欢乐颂》大合唱，这是贝多芬为了更深刻地表达作品的思想和感情，再一次突破了交响乐的结构形式，以德国诗人席勒的《欢乐颂》为歌词而写成的大合唱。

在惊心动魄的管乐器吹奏后，男中音领唱出：“欢乐女神纯洁美丽，天国中的仙女，上帝，我们充满热情，来到你的圣地……在你仁慈的翼下，四海之内都成兄弟。”“欢乐颂”主题的第七变奏是纯器乐的军队进行曲，第九变奏是乐队赋格曲。接着，合唱队以辉煌的音响重复了大合唱后，音乐转入庄严的行板，出现了宣叙调式的赞美诗：“拥抱起来，亿万人民！”然后是“欢乐颂”主题的第十一变奏，用双主题赋格写成，上方声部唱“欢乐颂”，下方声部唱“拥抱起来，亿万人民”！两种主题交织并列展开。最后，音乐由快板转为急板，在团结胜利的凯歌声中结束。

以前听《第九交响曲》时，盛田昭夫精神振奋，热血沸腾，当男中音领唱时他也手舞足蹈地唱个不停。可是，现在听这只曲子时，他想的是真空管，如果不是这台新唱机太昂贵了，他真想把它拆开看个明白，实际上他已经偷偷地把老维克托拉唱机拆开过一次了……

虽然儿子的兴趣转移了，母亲仍然不断地买唱片，当时有家唱片商店的老板曾进口了一批古典唱片，每月一有新货进来，就把每种拿一张，给盛田昭夫的母亲试听，战前有名的 SP 唱片，盛田家几乎都有。

盛田昭夫在小学高年级时自然地接受了良好的情操教育，直到现在，他仍然十分热衷于古典音乐的欣赏。他曾经在春天到萨尔斯堡，参加卡拉扬主持的音乐节，场场不漏；到了夏天，就去参加拜尔德音乐节，观赏华格纳的歌剧……

至于索尼公司要经营唱片公司，其实盛田昭夫早就有这方面的兴趣，所以 CBS 公司主动提出合资时，简直是正中下怀，一拍即合。

孩提时代的那些体验，毫无疑问地对盛田昭夫的事业产生了决定性的影响。对于他和井深大在战后一起创办音响器材工厂，也应该追溯到从 RCA 商店购买的那台进口唱机。换句话说，母亲对盛田昭夫施行的情操教育，至今仍发挥着作用。

索尼公司在实业界领先其他公司，率先开拓镭射唱机和数码录音机的领域，无疑也是源于盛田昭夫潜意识想要追求更纯真、更接近原声的理想……

盛田昭夫说

我们在这个世界上，可以做成许多奇妙的事。

第六章 走火入魔 梦如焰花缤纷开

梦幻是他生命的原动力，兴趣是他最好的教师。他爱好旅游却不想成为大旅行家。他憎恨学校的围墙却对电子学甘之如始。他的学习成绩一落千丈，几乎被学校勒令退学，读中学时他却自己动手做了一台电动留声机、一台无线电接收器，而且还录下了自己的声音。

盛田昭夫说

我们电子业者可以创造前所未有的东西，并能让人们了解这些新产品将如何美化、充实消费大众的日常生活。

梦想是生命的原动力。

兴趣是最好的教师。

盛田昭夫对新唱机着迷走火，一心梦想着自己能够制造出一台音响效果极佳的唱机，这个想法简直要把他折磨疯了。父亲觉得这样下去很危险，须知盛田昭夫是长子，日后要继承盛田家诺大的产业！唱机和酿酒毫无关系，听几盘唱片，陶冶一下情操倒是挺好，如果就此发展下去，走上旁门左道，盛田株式会社可就面临着后继无人的困窘！

父亲想，儿子毕竟是个顽童，兴趣可以随时转移，于是他想出了个办法：让盛田昭夫假期旅游去，旅途中什么样的新鲜事都可能发生，只要不让他一直呆在家里，兴趣就会旁移。

再说，世界上再有钱的父母都不能帮助一个孩子接受完美的教育，除非那个孩子愿意坐下来学习。但是有一种教育是非得花钱不可，那就是由旅行中获得的教育。

父亲告诉盛田昭夫，旅行时最好记一下日记，这样不仅能够帮助记忆，还可以逐步提高国语水平。旅行到一个新地方时，要注意观察政治、商业、法律的实际情况，寺庙、城池、港口、文物和古迹也要留神看一看，总之，要留心观察一切值得长久记忆的事物，而不能走马观花。

在离家远行的最初几天，盛田昭夫还牢记着父亲的教诲，但是过不多久，湖光山色扑面而来，他就把父亲的临别赠言抛诸脑后了。

盛田昭夫清楚地记得有天傍晚，他躺在茵茵碧草上，目送着太阳越过箱根山脉，转瞬之间，在远方沉没。

隔着相模湾，伊豆的连峰、箱根的群山，直到富士山，重峦叠嶂，横亘在他的眼前。金色的云霞，飘浮于这些山峰之颠。水光天色交相辉映，鲜红的光线织出紫色的山岚。

近处，白浪拍击着银色沙滩。仰视湛蓝深邃、神秘莫测的天空，淡淡的一轮圆月高挂，犹如梦境。

太阳渐渐藏身于山峰背后，凝目静观，红日似动非动，大地不动而动，它仿佛载着高山和海洋，在轻轻地转动。盛田昭夫感到自己看见了天地的颜色，又看见了它的运转……

海面已经暗下来了，江岛的影子变得模糊不清。落潮后的海滩上空，有许多鸟在飞鸣，它们的身影越来越无法辨认，只有那叫声依然凄婉动人。

“看呀，伊豆山上着火了！”有人叫了起来。盛田昭夫站起来，凝望着远方。果然，隔着相模湾，远处出现了一两点火光，像鬼火般飘忽摇摆，忽

明忽灭。这是篝火，当商贾旅客感叹日暮路远之际，遥望着它就泪流满面的，就是这一簇簇明灭不定的篝火。

“伊豆山在燃烧，伊豆山在燃烧……”有个孩子唱起了好听的童谣，第二个孩子也唱了起来，盛田昭夫加入了这纯净的童声合唱。他们望着大海，拍着手，尽情地跳舞，歌声响彻荒凉的海滨。

但是旅行并没有使盛田昭夫忘掉那台新唱机，他那小小的行囊里一直装着几册《无线电与实验》杂志，一天的疲倦过后，他就躺在旅馆里，反反复复地翻阅杂志。

盛田昭夫有个亲戚是工程师，这个亲戚喜欢想入非非，尽干些不可能的事件，因此和盛田昭夫的父亲这种目标明确的企业家没有很多来往。

在大人的一次闲谈中，盛田昭夫听人不无嘲讽地说这位亲戚最近捣鼓出了一台什么电唱机，他的眼睛一亮，心跳了起来——电唱机是随便什么人都能捣鼓出来的吗？这太不可能了！

盛田昭夫将信将疑地敲开下亲戚的门，对于他的提问，工程师哈哈大笑，领他去参观自己的杰作；他展示给盛田昭夫的电唱机是用一个一个零件用电线组合在一起的，当时就排列在工程师家里的榻榻米地板上。

盛田昭夫大吃一惊——原来这种东西一点也不神秘、不仅只是工厂能够制造，就连业余爱好者也做得出！

这对盛田昭夫来说，似乎太神奇了，也太简单了！

神秘一旦被揭破就不再成其为神秘、剩下来的就是自己付出劳动和汗水，自己创造奇迹。

那时候，动手组装收音机逐渐成为一种流行的嗜好，那些闲得发愁的有闲阶层，学着组装收音机以消磨漫长的白昼和比白昼更要漫长的黑夜，报纸杂志总是热衷于为公众的兴趣推波助澜，那些一知半解的“专家”和不懂装懂的新闻记者，纷纷在报纸上杂志上开辟专栏，向读者介绍配线图、零件种类以及组装收音机注意事项等等，于是乎组装收音机成为一场流行感冒，开办这类专栏的报刊杂志的销量也急剧上升。

当然，盛田昭夫也加入了这个行列，当组装收音机的热潮过去后，他的“病”依然没有好转，岂止这样，他已经“病”入膏肓，无药可医了！

庸众的兴趣总是与时俱进，不断转换的，这个世界上总有使他们关注、迷恋的事情，他们的兴趣不停转变，这是可以理解的。但是对于一个有着明确的目标追求的人来说，他们从来不从众合流，如果偶尔加入一场全民嗜爱的运动，那也仅仅是“不谋而合”罢了。

盛田昭夫购买了一本本有关电子学的书籍，并且订了一大堆介绍国内外最新音响技术的资料杂志。

当时，最吸引盛田昭夫的是《无线电与实验》杂志，他几乎一放学就读这本杂志，把课余时间全部花费在配线图装制设计上，以致于影响了学业。

盛田昭夫当时就读于爱知中学，自从他迷上了“玩电器”

后，学习成绩一落千丈，只有数学、化学和物理成绩勉强过得去，而地理、历史和国语这些文科课程都差点不及格。

盛田昭夫班上有个名叫高桥寿子的女同学，学习成绩较好，在情窦初开的年龄，她曾经钟情于盛田昭夫，但是盛田昭夫玩电器走火入魔，压根没有

注意到高桥寿子的明眸皓齿、浅唱低笑。

高桥寿子后来和丰田汽车公司的丰田英二结为伉俪，少年时代的恋情早已烟消云散，但她仍然和盛田昭夫的夫人良子经常来往。太太们在一起，难免要谈起各自的先生，这是一个永远谈不完的话题。在良子的再三逼问下，高桥寿子把盛田昭夫中学时代低劣的成绩统统讲了出来。“我真为他害羞呢！”良子说。

良子也告诉高桥寿子；东京通讯工业公司改名为索尼后，盛田昭夫多少也成了人们谈论的对象，当时他已经是公司的专务或副社长了，常常出席同学会，回来总是笑着告诉我，大家都说：“哟，你小子还挺他妈的有出息呢！真是想不到！”这也可见盛田昭夫念书时成绩是如何差劲儿。

盛田昭夫可不管这么多，他依然我行我素，痴迷于电子的研究。他的最大梦想是自己动手制造一台电动留声机，可以把自己的声音录下来。

我们通常说学校是天才的摇篮，的确，学校培养了许多天才人物，但是我们能否说学校是庸才的温床、蠢才的旅馆、扼杀天才的毒气室呢？盛田昭夫就读的爱知第一中学整天把知识灌输给学生，使得一些接受能力差的学生消化不良，不得不中途休学，对于盛田昭夫这类电器迷来说，学校根本不讲授他感兴趣的东西，反而要他迷途知返、改邪归正，这当然是可能的事。

学校里不讲授那些使盛田昭夫感兴趣的东西，这难不倒他，自学就行了呗！连爱迪生那样的大发明家都是自学成才的嘛！

在课余时间，盛田昭夫吸收了愈来愈多的新科技，不断扩大自己的实验。花费了九牛二虎之力：，他总算自己动手做了一台粗糙的电动留声机，一台无线电接收器，甚至还用这台留声机录下自己的声音，并放给母亲听。

“昭夫，你的声音怎么这么陌生呀！不对劲呀！”母亲听着留声机里滔滔不绝的讲话，轻描淡写地对儿子说。

的确，这台留声机还欠完善，录音也相当粗糙，还有待于进一步改进。

母亲最担心的倒不是儿子组装的留声机，她最担心的是儿子的功课。儿子的学业成绩太差，她曾经多次被学校找去开会，这是件很丢面子的事情。

学校校长也为盛田昭夫伤透脑筋，校长几次把他找去，责骂他不务正业，学业成绩直线下降，并且威胁说如果再这样沉溺于电子研究，马上就勒令他退学。

盛田昭夫浑身直冒冷汗，面对怒气冲天的校长，他无言以对，结结巴巴地保证戒掉恶习，学好正规功课。但是狗改不了吃屎的习惯，当浑身的冷汗被热风吹干后，他又捧起了《无线电与实验》。

盛田昭夫那一届有 250 位同学，一共分为五班，每班成绩最好的一位担任班长，座位的安排从教室最后一排开始，成绩好的学生坐后面，成绩差的学生坐前面。尽管班上同学的名次每学期都有较大的变动，但是盛田昭夫总是坐在最前面，和那些跟不上进度的同学坐在一起，一举一动都在老师的监视下。

就盛田昭夫的智商而言，应付好功课简直是绰绰有余，事实上他的理科成绩一直很好，只有地理、历史和国文成绩在平均分以下，他不想对自己过于严格，自然也瞧不上那些整天背书、毫无心得的同学。

对于儿子玩电器，父亲一直采取容忍的态度。如果儿子的成绩真的到了不可救药的地步，他会大发雷霆，责骂儿子，威胁说要把那堆破烂玩意烧掉。

在这段时间里，盛田昭夫会暂时放弃自己的研究，一心一意扑在功课上，不过一等到成绩有了些进步，老师的脸上开始浮现出笑容，盛田昭夫又老病复发了，他又回过头去玩自己最喜欢的电子零件。

读中学二年级时，盛田昭夫在《无线电与实验》杂志上第一次看到有关磁性录音的报道。

在当时的日本，拥有电动留声机的家庭寥寥无几，即使有几家拥有这种留声机：也是用铁制的针头来播放质量较差的铝制唱片，音响效果很不好，唱片也很快就会被磨损坏。

不久，NHK（日本放送协会，即日本国营的广播公司）进口了一台德国制造的录音机，设计很是新颖独特，它利用一台金属带作为录音媒体，比盛田昭夫家那台新唱机发出的声音，更清晰纯正，也更具有真实感。

大约就在那时，在东北大学任教的永井博士研制出一台用金属钢丝线圈做的录音机。盛田昭夫对于能把自己的声音录下来的这个构想如痴如醉，他决定自己也做一台钢丝录音机。

初生牛犊不畏虎。盛田昭夫虽然对这方面的知识一无所知，但他却有一股年轻人的狂热！他出去买了些钢琴的琴弦。就开始动手了。

第一个挑战，也是最具关键性的挑战，就是设计并制作录音头。他花了一年的时间，试了一次又一次，所有的尝试都失败了，但他牢记一句不久前学到的中国俗谚——失败乃成功之母，所以一次次失败不仅不安使他沮丧气馁，反倒唤起他全部的勇气。

直到后来他才卸掉良己失败的根本原因：原来是录音头的缝隙太宽了，以致于声音从线圈经过录音头转换为电子讯号之后，电子讯号就散掉了。

盛田昭夫那时对于偏压的重要性一无所知，因为学校的课堂上没讲过）就连报刊杂志也没有这方面的介绍，而永井博上却知道如何将它们完全导引出来。当时盛田昭夫未读过的报章杂志都无法说明这一点，他本身的知识也很粗浅，只好独自在黑暗中摸索……

盛田昭夫的这股执拗劲儿，使笔者不禁想到蝉。笔者曾经在一篇短文中写道——

蝉这种渴望光明的小小昆虫，毕其一生精力都在挖掘一条通向太阳的隧道。隧道不断地坍塌、堵塞，它们往往要用生命完成一次次光明的献祭，然后才能在阳光下自由自在地歌唱……

为了把光辉的梦幻变成阳光下的现实，盛田昭夫遭到了多大的压力，经受过多少次挫折，流淌过多少次沮丧的泪水，品味过多少次小小的欣悦……恐怕只有他自己心知肚明了。

我们只知道：盛田昭夫是爱知第一中学有史以来考上高校科学系的毕业生中成绩最差的一个，名列全班第 118 名。

在毕业典礼上校长迟疑了半天才把中学毕业证书发给盛田昭夫，不无鄙夷地说：“盛田昭夫，你总算是混了张毕业证，而且混进了高校科学系，俗话说得好呀——老天爷照顾笨蛋！”

校长的这番祝辞使得盛田昭夫牢记在心，终生难忘，他还记得这番祝辞后优等毕业生们的哄堂大笑，那笑声使得他恨不得钻进老鼠洞；但是冷静片刻后、盛田昭夫开始为自己骄傲了——人重要的不仅是活着，而且是有目标

地活着，在小小的年龄，我已经确定了自己的人生目标，为了实现这一目标，我几乎放弃了一切，而我的同学们那时却像一群小绵羊，老师在讲坛上咩咩叫，他们在台下跟着咩咩叫……

1940 年夏天，盛田昭夫捧到那张不值钱的中学毕业证。坐上日本第一部全车有空调系统的蒸汽火车——“亚洲号”，他开始了中学时代的最后一次旅行，这次旅行远到中国东北各省……

坐在“亚洲号”上，观览着异国的天空和土地，或者说观览着“太阳旗”下的；大日本帝国殖民地，盛田昭夫想起不久前读到的 17 世纪诗人芭蕉的游记《山中小道》。

人生就是旅行，这其实用不着从芭蕉的《山中小道》中摘引有名的章句，盛田昭夫对此已经育过多次体验，对于人生，我们所抱的感情与我们在旅途中所有的感情是相通的。关键的问题是从个地方到另外一个地方，这才是人生的根本。

盛田昭夫第一次感到迷惘了——

我们来自何方又往何处去？究竟在人生中我们走往何处呢？不知道。人生是向着未知世界漂泊。我们所要达到的终点，人们说那就是死亡。为了占领这块白山黑水，多少日本人狗一样毙命于异国的天空下，他们中许多人咬紧还没有吻过姑娘的嘴唇，垃圾一样倒在泥潭中，腐烂发臭，他们咬紧的嘴唇无法回答什么是死亡，当死亡的镰刀像收割水稻一样把他们拦腰割断，这就是他们“旅行”的终点。

列车轰隆隆奔驰，这块土地的主人现在变成了无家可归的乞丐。乞丐伸过来的手颤抖着，像末日来临之际神的控诉。

坐在有空调设备的“亚洲号”上，盛田昭夫的心头掠过一丝难以捉摸的乡愁。人生是遥远的、忙乱的，人生的旅程是遥远的、短暂的，因为死亡时刻就在脚下，被枪杀刀劈的死者随时都会推开潮湿的泥土，争夺祖辈传下来的每一寸土地……盛田昭夫有点不寒而栗了，他觉得自己像一个罪人，正在践踏死者的尸骨……战争、枪炮、血腥、尸体……这一切和他着迷的磁性录音格格不入，他想录下的是人类和自然界美好的声音：淙淙溪涧、鸪鸪鸟啼、欢声笑语、贝多芬的《欢乐颂》，家人温馨的谈话……等等，而不是日本人的军刀剖开中国孕妇的腹部时那一声惨绝人寰的惨叫！

在这次上路前，盛田昭夫又读了培根的《论旅行》，培根这位道学家告诉读者——“在旅行结束回到故乡后，不要立刻就把已去过的异国丢到脑后……”

短暂的旅行结束了，盛田昭夫回到故乡，对于异国的惨状久久难忘……

盛田昭夫说

我们深信，利用科技创造新产品，让人们享用才是最为重要的。这就是我常说的一种创造力：科技的创造力、生产计对的创造力和市场的创造力。

第七章 少年时代 腥风血雨鬼夜哭

他盼少年时代，腥风血雨笼罩着岛国日本。暗杀和清洗使他的父母惊恐不安。他读中学时正值日本北方遍遭饥馑，少壮派军官发起了酝酿已久的建立法西斯军事极权的“二·二六”武装政变。日本侵略军发动了大规模的侵华战争。中学毕业考试他名落孙山，补习一年考入第八高校科学系。他的兴趣逐渐脱离传统家业。

盛田昭夫说

工业必须借助新科技拓展领域，同时，新科技的拥有者也必须借助授权的方式进行推广。镭射唱片就是一个极好的例子，当年，索尼和飞利浦两家公司联合起来将许多专利权授权给其他厂家，因此大夫拓展了生意。

“中日睦邻，一衣带水”，那只是中日两国势均力敌时的“佳话”。

“早在明治维新之前，日本封建军阀就多次发出要侵略中国和朝鲜的战争叫嚣。明治天皇即位伊始、便制定了分期进行侵略扩张的“大陆政策”。所谓“大陆政策”，就是用武力征服中国和朝鲜。

为了发动大规模的侵略战争，日本政府大办军火工业，积极建立近代化的陆海军。1890年5月，日本首相山县有朋在国会发表施政演说、要求国会通过准备对中国作战的军费预算。据1893年的统计，日本陆军的兵力平时为63000人，战时可达230000人。日本的海军也迅速发展起来；到1894年7月丰岛海战前夕，日本海军已拥存33艘军舰，还有鱼雷艇24艘。

一俟准备就绪，日本就寻找发动侵略战争的借口了。1894年春天，朝鲜暴发了农民起义，起义军喊出了“逐灭洋倭”、“尽灭权贵”的口号，日本政府早就蓄谋侵略中国和朝鲜、随即派兵进行镇压，在不到一个月的时间内，日本派往朝鲜的侵略军已达1万人左右。

1894年7月23日，侵入汉城的日军悍然发动政变，攻进朝鲜王宫，拘禁朝鲜国王李熙；两天之后，日本联合舰队在朝鲜牙山口外的半岛附近不宣而战，对援助朝鲜的中国北洋舰队发动了海盗式袭击，事后又颠倒黑白，反咬一口，说北洋舰队进攻了日本军舰。8月18日黄海海战中北洋舰队的“定远号”、“致远号”覆没，日本帝国主义的侵略气焰更是嚣张，不久旅顺口、威海卫失守，北洋舰队在刘公岛全军覆没，日本人的胃口更大了！进入20世纪，日本人的侵略扩张的野心更像发：酵的粪坑，不断地冒出一连串气泡。

盛田昭夫的少年时代是个暗杀的时代。

1928年6月2日夜，日本陆军精心策划并完成了炸死中国东北军大帅张作霖的阴谋，这一年盛田昭夫只有7岁。1931年至1933年更是一个黑暗的年代。

军人左翼分子在大川周博士和樱会活跃分子桥本欣五郎中佐策动之下，搞了一个类似“三月阴谋”但比其更凶残的武装政变计划，准备于10月底袭击将在首相官邸举行的内阁会议，杀死首相以下各位大臣，占领军政要地，解散国会，迫使天皇承认军人内阁。起事前，阴谋策划者内部发生分歧，走露风声，政变阴谋破产，1931年10月7日，宪兵当局逮捕首谋者。

1932年1月8日，在天皇裕仁前去参加检阅的途中，一名朝鲜人在天皇通常乘坐的轿车下面投放了一颗炸弹，结果裕仁坐在另一辆车里，一些中

国报纸写道：“可惜朝鲜人攻错了轿车。”裕仁自己也曾同宫内诸臣笑称袭击者先错了目标。但是在中国日本租界的日本兵却气昏了头，将他们的怒气发泄在中国平民身上。1月28日夜，日本海军陆战队向中国军队挑衅，在上海开始了激烈的战斗。日军苦战数周难以推进，连连增兵，并出动飞机轰炸上海平民，造成数千无辜平民死亡。

就在日军与中国军队在上海血战之时，日本又发生了一起震撼全国的暗杀事件。秘密组织“血盟团”创建人井上日认为，日本必须背离20世纪，回归“神种”天皇统治下的农村经济，实行君民共治，唯有这样才能消除日本的种种弊端。为实现他的神秘主义理想，“血盟团”采取“一人杀一人”的暗杀方针，团员歃血为盟，指天发誓，定期在东京郊区护国堂举行盟主井上日设计的祭祀、默祷和多种神道仪式。1932年2月7

日，“血盟团”的一个团员在一所学校前面将公开反对增加军费的财政大臣前藏井上准之助杀死；一个月后，日本商界领袖人物三井物产公司理事长琢磨男爵在东京市中心他的办公室里被暗杀，杀死他的是“血盟团”的另一名成员。

1932年5月15日，裕仁天皇的内阁首相犬养毅被杀害，凶手是提倡“农本主义”的“爱乡塾”的塾生。他们还以消灭“特权阶级”为借口，攻击掌玺大臣的公馆，以及其他一些大企业的办公室，他们也破坏了日本银行和三菱银行。

“五·一五”事件标志着两党政治的结束。从这一天开始，首相均由无党派人士担任，这实际上意味着天皇只能从陆、海军中选择首相。接替犬养毅继任首相的是81岁高龄的退役海军大将斋藤实。

暗杀阴谋还在继续以同样的节奏推进。

1932年8月，警视厅阻止了一起暗杀新首相斋藤实的阴谋；9月，破获了一起企图杀害前首相规礼次郎的计划；10月，警视厅又破获了一个企图谋杀牧野伸显的阴谋。1933年7月，“爱乡党”和“大日本生产会”等秘密组织的44名恐怖分子在准备暗杀内阁所有成员以及其他政治要人时，被警视厅传讯。这次阴谋的所有参与者不久即被全部释放。理由是他们出于爱国动机。但是真正阻碍警视厅继续深究和司法部门认真审理的原因是，他们确知在恐怖分子后面牵线的是一个军人小组。

就在暗杀阴谋此起彼伏的日子里，盛田昭夫读完了小学、中学。那时他对于各种政治问题并不注意，日本教育制度的日益军事化开初使他感到新奇，面对天皇裕仁身着戎装的大幅照片宣誓鞠躬，盛田昭夫觉得像“盂兰盆节”追荐亡灵一样有趣。

1934年，盛田昭夫13岁，每天要上两小时的军训课程，这门课程的教师是由军方派来的，他是个训练有素的职业军人，又是一个颇有煽动力的演讲者，通过他深入浅出的讲解，盛田昭夫他们终于明白苏联是日本潜在的敌人，日本可能会与苏联作战，最好是先发制人，置之死地而后快！学校的其他老师也告诉学生：共产主义是20世纪的瘟疫，必须连根铲除，否则就会很快吞没大日本帝国。我们之所以要占领中国东北，就是保障我们日本的国界，把共产主义的瘟疫阻拦在国门之外。只有占领中国东北，并以东北数省作为缓冲区域，才能对付共产党，才能保护日本……

盛田昭夫一门心思想着自己家里的那台新唱机，只希望教师结束唾沫四

渊的演讲，自己好回去读《无线电与实验》杂志。

战争对于他太遥远。

但是一次次暗杀却使得具有盛田昭夫这种家庭背景的成年人感到惊恐不安。

1936 年，盛田昭夫读初中三年级，正值日本北方遍遭饥馑。为了不致于饿死，无数农家把女儿卖去当女工、艺妓、学徒或干脆送进妓院。

迷信的日本人越来越相信，1936 年将是不吉利的一年，日本将遭到大灾大难，军事训练教师也告诉盛田昭夫他们，1936 年日本将对苏联宣战！传言如此之盛，以致于政府认为有必要禁止报刊和军事刊物使用任何“1936 危机”一类的字眼。

然而，不遂人意的事有增无减，反“天皇机关说”的风潮使所有右翼社会团体和秘密会社沉湎一气，大举攻讦“红色法官和赤色教授”。除了那些醒目的目标之外，军队狂热分子和极右翼分子攻击矛头所向、直指“宫内省”和内阁中的温和派。一系列谋杀计划又在酝酿之中。

三神海军大佐创作的《青年日本之歌》，反映了军队此时的情绪和对右翼的同情，这首歌公然鼓动大众行动起来——

当权者趾高气扬

有谁管国家富强

富有者穷奢极侈

笑社会家破人亡

为正义团结起来

真勇士同仇敌忾

要实现昭和维新

像樱花春开四海

不要再悲叹哀怨

切莫再有泪空弹

用鲜花洗涤旧世

剑之锋血光闪闪。

1936 年 2 月 26 日，少壮军官发起了酝酿已久的以建立军事政权为目标的武装政变，他们相信，一旦起事，全日本的军官都会群起响应，将由此奏响“昭和维新”的序曲，建立专制的军事政权。

2 月 26 日凌晨 2 时，皇宫附近的东京一师和近卫一师的营房里吹响了起床号，武装暴动开始了。暴动军官集合起队伍，向睡眼惺忪的士兵交待了行动。暴动队伍 1400 人，分为九队，走上白雪覆盖的街头，向各自的目标进发。

第一队兵不血刃，出奇顺利地占领了陆相川岛义之的官邸；第二队进攻皇宫对面的警视厅，也未遇抵抗；第三队强行进入裕仁侍从长铃木贯太郎的府邸，并将其枪杀；第四队包围冈田首相官邸，击毙四名值班警卫，后来冈田化装脱险；第五队叛兵冲进高桥是清藏相的私宅，把他处死在睡榻上；第六队以更凶残的方式完成了任务，他们闯入新任命为内相的前首相斋藤实海军大将的官邸，枪杀斋藤实并刺破他的喉管，事后在斋藤实的尸体上发现了

47 颗子弹；第七队袭击新任陆军教育总监渡边锭太郎大将，将其击毙在卧室里；第八队叛军占领了《朝日新闻》报社；第九队驱车前往牧野伸显的乡间别墅，击毙警卫，烧毁别墅，但由于孙女的机智勇敢，牧野伸显逃到山野里；还有一组叛乱分子准备袭击西园寺元老别墅，但临时取消了行动。

这场暴乱激怒了裕仁天皇，他甚至准备亲自率领近卫师平定叛乱——“杀害朕之股肱老臣，如此残暴之军官，其精神有何可宽恕之处？将朕最信赖之老臣，悉数杀害，如同将绞索套上朕的脖子上一般！”

2月29日早晨8时，戒严司令部通过扩音器向叛军喊话，要他们立即投降，装甲车轰隆隆地从街上驶过，飞机低空掠过东京市中心，撒下传单。参与暴乱的士兵和士官纷纷返回营房。叛乱军官有的剖腹自杀，有的自杀未遂。最后，留下的官兵全部投降，随即被押至军事监狱。

“二·二六”事件震惊朝野。裕仁镇压叛乱的坚决和果敢赢得皇族的赞赏和尊敬，被视为他们无可争辩的领袖。陆军极端分子和狂妄之徒被制服，陆军首脑开始俯首听命。在天皇的允许和鼓励之下，军队开始肃整，数以千计的不可靠军官被降级或罢官。

但是国家的经济情况很糟，误入歧途的年轻法西斯军官受到一些人的同情，上流社会的政客和企业家，依然受到攻击的威胁，人们几乎没有发言的权利，纵使在国会，也罕有议员敢公开反对穷兵黩武的军人。

盛田昭夫的父亲以及父亲的朋友们私下里忧心忡忡，但在公开场合，除了保持缄默之外，别无他策。

粉碎“二·二六兵变”之后，天皇才看到陆军的肿瘤已发展到何种程度，他本可以以此为借口，切除陆军的肿瘤，扭转日本的军国主义倾向。但是在天皇的支持下，日本不久就投入大规模的侵华战争，并逐步成为一个道地的专制国家。1937年8月，英国驻东京大使罗伯特·克雷吉写道：“日本正在推行一种侵略政策，其深谋远虑和计划周密不亚于希特勒的欧洲政策。”美国大使约瑟夫·C·格鲁的结论是：“国内夺权企图失败，失望的军部极端分子将日本拖入一场大规模的对华战争。”

1937年7月7日夜晩，在中国北京西南郊区芦沟桥附近，日中两国军队发生冲突。事件很快引发大规模战争。

“芦沟桥事变”同“奉天事变”一样，是日军蓄意制造事端，以期挑起战争。

在天皇的赞同下，日军向华北进军，很快占领北京并开始南下，与此同时，日本海军炮轰中国沿海一带，进行两栖作战，登陆战略要地。

就在“芦沟桥事变”前两天，中国国民党和共产党达成协议，再度合作，停止内战，共同抗日，这激起了天皇的恐共症。而“芦沟桥事变”之后10天，7月17日，19名“二·二六”叛乱军官被处决。此时报纸连篇累牍地报道对华战争，对处决军官一事，几乎再没人感兴趣了。

1937年11月至12月，日军从上海推进到南京，制造了惨绝人寰的“南京大屠杀”，数以万计的中国军民被杀戮，两万中国妇女遭到奸污，整个南京城被洗劫一空。在日本的一些历史教科书上，对此骇人听闻的暴行或是只字不提，或是三言两语一带而过。

日军制造“南京大屠杀”的目的，是想以此残酷的野蛮暴行吓倒中国人

民，使他们俯首听命，甘当亡国奴，接受日本的占领，然而，暴行更加坚定了中国民众的抗日斗志，抗日烈火越烧越旺。

中国也是日本最早大规模使用化学和细菌武器的场所之一，臭名昭著的“731部队”，就是根据天皇下达的盖有御玺的敕令而建立的。

虽然整个日本血腥刺鼻，盛田昭夫仍然沉溺于一己的兴趣之中。当他中学最后一年时，曾经告诉父母和老师自己要报考第八高校的科学系（现名古屋大学）。

老师并不感到吃惊，他们深信，这个两耳不闻窗外事的“电器迷”，只要能够这样孜孜不倦地钻研下去，日后也许会成为科学家。战争迟早会结束的，但是科学家却是国家的财富。老师只是提醒盛田昭夫：你的物理、化学以及数学成绩很好，但总成绩却很糟，要考入第八高校科学系，必须通过那些以前忽略的科目。

盛田昭夫的父亲却颇感意外。因为在盛田昭夫很小的时候，他就刻意培养这个孩子，甚至连召开公司的会议，也带他前去出席，一遍遍地教导他“你是盛田家的长子，你是盛田家产业的继承人，天生就是‘盛田株式会社’社长”，如今他竟然说要去报考和酿酒毫不相干的电子方面的学科，当然令父母吃惊。

后来，父亲答应他去应考，大概认为以他的成绩而言，是不可能考取的，尽管这样，长子背弃了家传的企业，还是很让父亲感到失望的。

不出所料，盛田昭夫名落孙山。他过了一年的补课生活，花了一年时间发奋读书，比以往任何时刻都要用功，父亲还为他重金聘请了经验丰富的家庭教师，替他补习英语、高等数学、日本和中国文学。在这整整一年里，盛田昭夫除了念书之外，什么事都不做，《无线电与实验》等一系列与电子学有关的书刊被远远抛在一边，他学会了控制自己。

盛田昭夫的父亲虽然为儿子别有选择感到痛苦，但是不久就赞同了儿子的抉择，因为他听说理工科大学生可以暂不服兵役——与其把儿子送去当炮灰，倒不如让他按着兴趣生活。

1940年，盛田昭夫顺利地考取了第八高校的科学系，他的人生道路渐渐脱离传统家业。

盛田昭夫说

我们对生意的看法是，只要有什么新方法、新发明，就要应用到自己的产品上。

第八章 追随大师 兢兢业业攻难关。

他对高校的课程毫无兴趣。在名师指导下，他天天沉溺于实验室。战争狂热症飓风一样席卷日本，他依然故我地钻研物理。他在替导师撰写的专栏文章中第一次讨论原子能或原子弹的威力。太平洋战争爆发，战争赌注越大，他也开始陶醉于“强国梦”。

盛田昭夫说

一位欧洲朋友告诉我，如果手上有本好书稿，出版后可以卖 100 本，欧洲出版商的做法就是只印 99 本，印 101 本就违反了欧洲人做生意的原则。而日本人的做法则是不断地印，尽量地卖。印得越多，价钱越便宜，加上促销，就可以创造更大的需求，让更多时人读到这本好书。

那时候，日本学校的教学程度很高，而高校则相当于美国大学的头两年。盛田昭夫考取了高校，发现念高校并不轻松，而且科学系的课程尽是乏味而又无趣的科目，如矿物学、植物学等等，盛田昭夫沮丧到了极点，一度曾萌发了退学的念头。

可是到了三年级以后，学生可以根据自己的兴趣和特长选择主修科目。盛田昭夫自然选择了自己喜爱的物理学，他这一科的成绩一直很好，而且对自己的物理老师十分崇拜。

1939 年 9 月，第二次世界大战爆发，英国和法国联合对德宣战。

1940 年，是日本的前途异常黯淡的一年，整个世界陷入一片混乱之中。在欧洲，法国已对德军屈服。6 月 18 日，戴高乐在伦敦英国广播公司发表演说，吁请来到英国的法国官兵。技师和技术工人联合起来，继续作战，他说法兰西并未败落，法国并非孤军作战，无论出现什么情况，我们都不容许法兰西抗战的烽火被扑灭，法兰西抗战烽火永远不会被扑灭！

丘吉尔被任命为首相后，在国会上发表了题为《热血、辛劳、汗水和眼泪》的演讲词，吁请所有的爱国者团结一致，共赴国难，“我们还要经受极其严重的考验，我们面临着漫长而艰苦卓绝的斗争。我们的目的是：胜利——不惜一切代价夺取胜利！不论道路多么漫长，多么崎岖，一定要夺取胜利！因为没有胜利就不能生存！”

1938 年，日本军方宣布了动员法，而在盛田昭夫即将读大学时，日本已经控制了整个亚洲，正在一步步走向灾难，但是传回国内的消息并不清楚。

譬如 1937 年 12 月 11 日，正是日军围困南京的时候，日本飞机轰炸了在长江上海附近水域上巡逻的美国炮舰“帕奈号”，日本陆军炮兵则在长江芜湖地段击沉了英国供应舰，‘瓢虫号’，两舰死伤数人，造成外交事件。但是日本读者只在报纸上读到一则海军省发布的公告——

“日本海军航空队误炸美国标准石油公司的三艘轮船，距该船不远处的美国海军炮舰‘帕奈号’也中弹沉没。误炸美国船只，触犯美国海军，实乃万分遗憾。”

此事发生不久，日本就面临着美国的经济制裁，军事势力的压迫，切断对日原料和石油供给等等，所以日本决定必要时要对美国宣战，并成立所谓的“大东亚共荣圈”。盛田昭夫和他的老师、同学知道美国和日本之间的关系正在恶化，他那时仍然保持着对物理学的浓厚兴趣，从来没有想到会爆发

“太平洋战争”。

服部教授是第八高校科学系的物理教师，也是盛田昭夫读高校时最尊敬的老师之一。在当时，战争的狂热症也传染到了学校，许多狂热分子终止了学业，踏上了充满罪恶的“圣战”之路，但是盛田昭夫依然故我地钻研物理，这就使得服部教授对这位学生刮目相看了。

盛田昭夫的物理很好，在服部教授的悉心指导下，他的进步很快。在言谈中，盛田昭夫告诉教授想在高校毕业后继续深造，服部教授很高兴，于是就介绍他去大阪帝国大学，找自己的同学浅田教授，而当时盛田昭夫正在选择东京大学和名古屋大学之间犹豫不决，因为这两所学校都比大阪帝国大学更有名气。

盛田昭夫带着服部教授的介绍信找到了浅田教授，从见到浅田教授的第一眼，盛田昭夫就觉得和这位大师很投缘。

浅田教授身体矮胖，眼睛炯炯有神，说起话来带着鼻音很重的大阪口音，因此盛田昭夫开始听他说话时感到很吃力。但是浅田虽然是一位声名远播的大师，却很有幽默感，并没有教授的架子，这在教师地位崇高的日本，是很罕见的，盛田昭夫初来乍到时的那份紧张很快消逝了。正因为遇到这样一位教师，盛田昭夫才下决心到大阪帝国大学读书，而不选择更著名的东京或名古屋大学。

第一次见面，浅田教授就和盛田昭夫谈了很久，带他参观了实验室，还给这个年轻人作了口头测验，看他到底了解多少，作过哪些实验，制造过什么，对哪一方面有兴趣。

在盛田昭夫前来拜谒浅田教授时，服部教授谈了许多怀旧的往事，顺便告诉盛田昭夫，浅田教授非常重视应用科学的研究。现在，浅田教授在自己的实验室里，把自己实验的研究范畴统统告诉了这个年轻人。他当时做的研究是利用高压水银灯，做光束电话的传送，还兴致勃勃地向盛田昭夫示范高密度光束如何受到音频率影响而改变周波。就在那一瞬间，盛田昭夫暗自发誓这一生中要追随这位才华横溢、充满信心、态度轻松的科学家继续学习。

在现代物理学的领域中，大阪帝国大学是学生和实验家的圣地，她拥有最新成立的科学系和最现代化的设备，而且因为学校历史不长，教师的年龄普遍较轻，没有气量狭窄或食古不化的腐迂夫子。

盛田昭夫选择科学而不是把经济学做主修科目，使得父亲很是失望。他觉得，纵使儿子选择科学做主修科目，也应该念农业化学，至少该学些与酿酒有关的科目吧！

父亲并没有试图改变盛田昭夫的选择，但他还是希望儿子会继承家庭事业的职位，物理则只不过是嗜好而已。

盛田昭夫进入大阪帝大不久，浅田教授的实验室被迫为海军研制设备。盛田昭夫继续呆在实验室里，坚持研究工作。但是为了做实验，他还是逃了课。

不逃课的学生不是好学生，有些课程不听可能更好。盛田昭夫认为教授讲课太乏味了，既折磨自己又折磨学生，既然有教科书和论文，只要把资料

找出来研究一番，就知道教授要讲些什么了，那么也就没有必要呆在教室里受罪了。

由于经常逃课的原因，盛田昭夫在实验室里的时间比其他同学长，浅田教授也时常热心地指点他。不多久，盛田昭夫就可以帮浅田教授替海军做一些电子方面的工作了。

浅田教授是应闲物理学的专家，报社常常就科学问题向他请教。后来，他每星期替报社写一篇专栏，介绍最新的研究和科技发展的情形。报纸的读者也会写信给他，就他们自己对科学的看法，请教授发表意见，因此这个专栏很受欢迎。

盛田昭夫常常在浅田教授的指导下做研究工作，教授忙的时候，也替他写专栏。有一次在专栏里，盛田昭夫讨论到原子能的理论：“如果善于利用原子能，就可以造出极具威力的武器。”原子能或原子武器的想法，在当时是很新颖的观念。就日本当时的科技水平而言，至少要 20 年以后才能造出原子弹。当然，盛田昭夫并不知道美国和法国的科技已经发展到了什么阶段，对于“曼哈顿计划”更是一无所知。

虽然兢兢业业地从事科学研究，盛田昭夫这时不再像少年时代那样不关心国家大事了。进入大阪帝大读书不久，他自己做了一个定时闹钟，接在收音机上，每天早上 6 点，收音机就会把他叫醒。

1941 年 12 月 8 日早晨，盛田昭夫从梦中醒来，听到收音机里广播日本攻击珍珠港的消息，不禁大吃一惊：这个举动太突然也太危险了！虽然盛田昭夫早就知道美日关系不断恶化，时有冲突，但是从来不敢想象日本居然敢攻击美国；他从小就相信西方的科技比较发达，因此觉得突袭珍珠港无异于玩火自焚！

开战之初，日本联合舰队在山本五十六的指挥下，按照精心策划的部署，在珍珠港、菲律宾、马来海域连连得手，日本军国主义分子为其赫赫战绩所陶醉，全国上下狂欢不已。连日里收音机里不断播放《军舰进行曲》和《拔刀队》的乐曲——

跨过大海，尸浮海面，
跨过高山，尸横遍野。
为天皇捐躯，
视死如归。

在街头，高呼万岁的口号声不绝于耳，大阪帝大的学生也排着长队加入游行庆祝的队伍，向陆海军捐款献物的狂热分子随处可见。报纸上，军事记者不断发表自己随意加以夸大的文章，日本人都像吃多了酒糟的猪，就连大本营和海军军令部、陆军参谋本部的人员也同样沉醉于自以为是所谓“强国”梦中。

在日本全国上下陷入一片狂热之中的时候，作为联合舰队司令的山本五十六，在日本的声誉也达到高峰。

就在盛田昭夫收听到日本突袭珍珠港、日本全国沉醉于“强国”梦的时候，美国国会当天通过决定，向日本宣战。罗斯福总统在国会上发表了对日宣战的演说——

昨天，1941 年 12 月 7 日，将成为我国的国耻日。美利坚合众国遭到了日本帝国海、空军有预

谋的突然袭击。

日本昨天对夏威夷群岛的袭击，给美国海、陆军造成了严重的破坏。我遗憾地告诉你们：许许多多美国人被炸死。

昨天，日本政府还发动了对马来亚的袭击。

昨夜日本部队袭击了香港。

昨夜日本部队袭击了关岛。

昨夜日本部队袭击了菲律宾群岛。

昨夜日本部队袭击了威克岛。

昨夜日本人袭击了中途岛。

这样，日本就在整个太平洋区域发动了全面的突然袭击。昨天和今天的情况已说明了事实的真相。美国人民已经清楚地了解到这是关系我国存亡安危的问题。

作为海、陆军总司令，我已指令采取一切手段进行防御。

我们将永远记住对我们这次袭击的性质。

无论需要多长时间去击败这次预谋的侵略，美国人民正义在手，有力量夺取彻底的胜利。

我保证我们将完全确保我们的安全，确保我们永不再受到这种背信弃义行为的危害，我相信这话说出了国会和人民的意志。

大敌当前。我国人民、领土和利益正处于极度危险的状态，我们决不可闭目无视。

我们相信我们的军队，我们的人民有无比坚定的决心，因此，胜利必定属于我们。愿上帝保佑我们。

我要求国会宣布：由于日本在 1941 年 12 月 7 日星期天对我国无故进行卑鄙的袭击，美国同日本已经处于战争状态！

盛田昭夫当然没有听到罗斯福总统的声音，那天上午他听到的是天皇发布的《宣战诏书》——

享有天佑、践万世一系皇祚之大日本帝国天皇昭示忠诚勇武之众：

朕今向美国及英国宣战。朕希望陆海军将兵奋其全力从事交战，朕希望百官励精奉职，朕希望众庶各尽其本分，以期举亿兆一心之全国总力，达到征战之目的，期无失算……

在那以后几个星期里，报纸报道的都是日本胜利的消息。12 月 10 日，日本击沉了号称所向无敌的英国主力舰“威尔士亲王号”和“反击号”，近千名英国官兵殒身碧海，天皇裕仁对山本五十六赐语：“联合舰队航空部队歼灭敌方英国远东舰队主力于南中国海，宣扬威武于中外，朕特嘉奖。”

战争的赌注越下越大，头几个月日军连战连胜，捷报频传，占领马来亚和巴黎荷属印度尼西亚的好处立竿见影，粮食、消费品、原材料和各种各样的“战利品”源源运回日本，几乎所有的日本人都得意忘形，骄傲无比。盛田昭夫的老师同学都认为日本的国力比他们所知道的还要强大百倍；

“太平洋战争”爆发后，所有的日本人，包括盛田昭夫的父亲在内，都认为除了同心协力支持作战之外，别无选择。所以，盛田昭夫的父亲爽快地接受了利用小铃谷工厂生产军用物资的命令。

为了煽动起人民的仇美情绪，日本报纸充斥着美国向日本施加压力的消息：美国在移民法上歧视日本人，强烈要求日本撤出中国以及东北数省，报上还说共产党非常危险，只有法西斯党才能救日本，才能使日本免于共产党的魔掌。

大阪帝国大学虽然被卷入战争的狂热中，盛田昭夫依然按部就班地在实验室进行各种试验，当然他也陶醉于“强国”梦中。

但是，不久出现的征兆表明，战争并不像日本人所希望的那样迅速而顺利地进展下去。

1942年4月18日，由詹姆斯·杜利特尔中校指挥的美国B—25轰炸机群对东京、横滨、名古屋和神户进行了轰炸。这次异常危险的作战行动旨在鼓舞美国人的士气，给日方造成的损失甚微，但对日本当权者的心理冲击却是巨大的。

这种陆用B—25双引擎中型轰炸机由起重机吊到“大黄蜂号”航空母舰上，在波涛汹涌的大海上冒险起飞，直奔1000公里之外的目标。这是陆军飞机第一次从航空母舰上起飞，每次起飞的成功都是一个奇迹。

完成低空投放炸弹任务之后，13架飞机按预定计划降落在中国蒋介石军队控制的机场上。一架飞机在符拉迪沃斯托克附近的苏联领土上陨落，机上人员被苏联当局扣留，其他几架飞机燃料耗尽，在中国的日本占领区迫降，8名美国飞行员被日军俘虏，遭受酷刑。

詹姆斯·杜利特尔的B—25空袭证明：天皇本人也处于空中报复的威胁之中。这时即将举行庆祝天皇41周年诞辰的盛大阅兵式，于是连连召开高级官员会议，商量在阅兵式进行中出现空袭警报该怎么办？

为了打赢这场注定要失败的战争，日本不断把国内的青壮年输送到战场上，充当炮灰。大学生和中学生也被一批批送上战场。

在协助浅田教授的研究过程中，盛田昭夫接触到几位来自横须贺航空科技中心的海军军官，当时，盛田昭夫即将毕业，但是还没有收到服兵役的通知书。

有一天，一位军官告诉盛田昭夫，海军亟需技术人员，物理系毕业生如果通过考试，可以申请短期兵役，然后就可以成为技术军官。盛田昭夫对海军官职并没有多大兴趣，但转念一想，这样至少可以自行选择志愿，总比盲目从军要明智得多了。

后来，有位海军上尉军官把另外两种可行的选择方式告诉了盛田昭夫：大学二年级以上自愿登记的人，可以申请到大学里工作，一旦获准，就是终身海军；另一种选择是，有物理背景的短期服役军官，可能会被派到舰队上去操作即将启用的雷达设备，那就表示会被派到作战区。

这样一来，盛田昭夫就面临着三种选择：要么就是服兵役并接受茫茫的前途；要么是申请短期兵役，然后派往海上；要么就是登记终身成为海军，一边继续学业。

盛田昭夫选择了终身服役的道路。

盛田昭夫说

消费大众在未来的20年间需要什么？这是企业最高管理阶层必须关心的——比如未来科技的走向、哪些科技有用、我们应采用哪种标准等等。

第九章 卷入战争 终身服役事可哀

他被卷入战争，所幸未去当炮灰而是分配到海军科技处任职。他一边完成海军交给的研究项目，一边完成了毕业论文、大学毕业接受为期4个月的训练，他成了一名职业海军军官，被授予中尉的官阶。与井深大一见如故。美军轰炸机群飞临日本，他提心吊胆，求鬼问神。一团蘑菇云冉冉升起，他大学时代预言的原子弹落到了广岛。

盛田昭夫说

没有竞争，就没有创新的压力和需求。

盛田昭夫选择终身服役的道路，是希望有机会留在大学里继续研究物理，完成毕业论文。

选择终身服役的学生还要参加海军省组织的考试，通过考试之后，海军给了盛田昭夫一枚锚形镀金徽章，每月还发给30日元的薪水，果然，他被分配到大学里继续研究物理。

但是好景不长，在盛田昭夫读大学三年级时，战况愈来愈激烈，按规定理工科学生可以暂时免役，现在可不行了，物理系的学生也和其他国民一样，直接接受军事控制。

1945年1月，盛田昭夫被分发到横须贺的航空科技处。

盛田昭夫被航空科技处分配进工厂，长官交给他一把锉刀，要他和一群工人到机房里工作。他每天都在机房里，像奴隶般地磨制零件。几天之后，他觉得如果再不想法赶快离开，自己非发疯不可。

但是全日本的学生和工人都被迫停止学业和必要的工作，全力以赴地投入战事。在战争末期，大多数的学校每星期只能上一天课，有些学校甚至根本就不开课，年轻的男人也全都离家从军，看来理工科的学生也一无幸免。

盛田昭夫的太太良子，也是从学校分配到工厂里的，制造“红蜻蜓”号教练机翼的木制零件。飞机零件工厂被盟军轰炸之后，她又被分配到另一个工厂，为伤兵缝制病袍，之后又被派到印刷厂，印刷在亚洲占领区使用的军票。

在工厂做了几个月的苦工之后，盛田昭夫被派到光学实验室，重新回到了熟悉的工作环境。实验室里有军官，也有从摄影学校毕业的技术工人，他是唯一念过物理的大学生，所以光学实验室把所有的技术难题，都留给他来研究。盛田昭夫的第一项任务是研究如何防止大气照相被高处干燥环境所导致的静电干扰造成破坏。要完成这项研究任务，必须借助于图书馆的资料。他便假装海军委派的人，与东京物理化学研究院知名的教授接洽，希望教授允许自己使用研究院的图书资料。教授亲切地答应全力协助。

然后，他向实验室申请每天到东京去做研究，立刻就被批准了。由于通勤时间太长，盛田昭夫就住在一位好友家里，平常的日子泡在研究院，周末则回到横须贺的工厂宿舍，和同事们共处。他就是采用这种方法，达到了自己研究的目的。

当然，盛田昭夫没有偷懒也不敢偷懒，他竭尽全力试图解决前述的静电

问题。在研究过程中，他发现当地图照相机用大卷轴底片拍摄高空照片时，常常会因为静电产生火花而使得照片受损，于是又阅读了有关书籍，再次做实验。不久，他就可以在实验室中模拟类似的情况了，但是光学中心的设备不够，所以他要求调到浅田教授的实验室完成这项研究。

为了获得批准，盛田昭夫小心翼翼地告诉长官：不要出差费，不要伙食费，只须供给底片并批准自己在大学里用更先进的仪器完成研究就行了。

盛田昭夫的如意算盘是：一方面可以在浅田教授指导下完成研究，一方面可以把这篇报告当作毕业论文。

长官迟疑了半天，批准了盛田昭夫的申请，发给他一堆底片。

接下来的几个月，别人在受苦受难，盛田昭夫却待在学生时期父母为他租的公寓里，跟随浅田教授学习。他又可以依着自己喜欢的进度做原来的工作了，只要一星期交一次报告即可。这一次他的如意算盘全部实现了。

大学毕业后，盛田昭夫成为一名职业海军军官，被送往距离名古屋不远的滨松海军部队，接受为期4个月的基础教育和训练课程。

盛田昭夫在滨松海军基地受训时，他那位读经济专业的弟弟盛田和昭已被征召到海军服役，接受双引擎轰炸机的飞行训练。弟弟在海军的丰桥航空基地受训，距离滨松海军基地很近，他每天执行训练任务时，都会飞越哥哥的营房。很幸运，盛田和昭被分配到双引擎夜间轰炸机组，训练的时间比较长，在训练完成之前，战争就结束了，而他的一些同学被分配到战斗机单位，训练时间比较短，其中有些人成为“神风特攻队员”，担任自杀飞行任务，从此一去不复返。

当时整个日本全国上下充满了对战争的狂热，如果青年不想志愿从军，就会受到蔑视和排斥。盛田昭夫最小的弟弟正明当时念初中，由于军方的鼓励，这帮乳臭未干的半大孩子自愿从军，并被立即批准。正明全班同学决心自愿从军时，才只有十四五岁而已，父母震惊不已，不想让他去，但他坚决要去参加“圣战”。他接受了海军飞行训练，幸而在训练初期，战争就结束了。

盛田昭夫在滨松的海军基地受训时，也有海军同事教他驾驶飞机，三兄弟都常在空中飞行，母亲对于儿子能从战争中生还，已经不抱任何希望了，但是三个儿子都安然无恙地从战场上归来，这是她始料不及的。

受训完毕，盛田昭夫被授予中尉的官阶，并被派回横须贺的光学研究室服务。不久，他就前往镰仓南方一个叫逗子的小镇，协助监督撤退至当地的特别单位，研究热力追踪和夜间射击视力。

盛田昭夫他们在一幢陈旧的乡村别墅里工作，由一位上尉领导，另外有几位资深军官，再加上两三位像盛田昭夫这样的中尉和几位少尉。盛田昭夫担任的职务是勤务军官，有一点像总务经理的工作，必须要处理好日常生活的每件琐事，包括供应团体伙食等。

这幢乡村别墅虽然破旧，周围的环境却很好，它位于山崖下，面对海边，风景很优美，虽然它像其他的海边休闲区一样平静，但由于刚好位于B—29轰炸机的回航道之下，所以每天飞机出现时，感觉很很不和谐，但是最要紧的还是肚子问题。盛田昭夫虽然很年轻，但是由于早已在家中受过很多管理方面的训练，所以应付同事不成问题。可是单位食物短缺就是个大问题了。为了不致饿死，他必须设法为大家寻找足够的食物。

在盛田昭夫的部属中，有一位非常聪明的少尉，他和逗子镇的一位鱼铺老板是很好的朋友，借助这层关系，盛田昭夫他们常用配给的少量清酒交换一些鲜鱼。

但是这仍然解决不了单位的食用难题，盛田昭夫想到另一个主意。他寄信回家，请家里人定期寄一些酱油和味噌酱过来，上面务须注明“海军使用”的字样。

当时盛田家公司正在替陆军制造日本人不可缺少的味噌酱，因此家人寄这些物资不致于受到怀疑。味噌酱和酱油源源不断地寄来，盛田昭夫就拿这些稀罕的军用物资交换鲜鱼，改善单位的伙食。虽然这是违反规定的行为，但在那个时候，必须靠着小聪明才能生存，长官得知此事后非但没有处罚他，反倒称赞他能干。

盛田昭夫的研究计划小组成员分别来自陆军、海军，也有一个民间团体热衷于参与研究热力追踪的计划。其中一位来自民间的同事，是一位非常聪明的工程师井深大先生，比盛田昭夫大 13 岁，那时候他正在经营自己的公司，他们一见如故，后来成为亲密的朋友、同事以及事业上的伙伴。

井深大原任“日本测量仪器公司”常务，这是一个精干的小公司，拥有 50 名职员。当时井深大在陆海军技术研究所的许多朋友对他们的工作给予极大关注，委托他们进行各种机械的研制工作。井深大把握住这种机会，没有辜负陆海军的期望。

在一系列的产品中，评价最高的是滤波继电器。这是一种靠特定的频率而共振的继电器，将对应不同频率的滤波继电器组合起来，就可以轻而易举地造出呼叫设备、无线操纵设备等。用于这种设备的发讯一方是音叉和电路的组合装置，这种音叉和滤波继电器的变形，又不断生出新产品，成为公司的基础产品。

在此过程中，他们把炭精电极传声器和音叉相结合，成功地搞出了不使用电子管的三四千周的振荡发生器，将其通上电源，调制音声，就可成为简单的有线电话用的秘密通话装置。这种装置安在电话机上，即使在线路途中有人偷听，也听不清通话的内容。所以，以满洲为据点的关东军如获至宝，大量购用。

不久，太平洋战争爆发，陆海军订购无线电方面的器械数量剧增，狭小的工厂越来越无法满足要求。于是井深大借用了东京月岛片仓工业的部分厂房，职工数量也增加了 10 倍以上。

进入 1943 年后，战局日益恶化。尤其在日军从瓜达尔卡纳尔岛全面溃败后，美军的攻势更加猛烈，致使日军溃败的消息频传。从某种意义上说，这是由于无线电机器的优劣之差而带来的结果。

在这种形势下，陆海军对日本测量仪器公司的期待越来越大。井深大等人为了满足这种需求，研制出了不少新成果，其中之一就是，1943 年 11 月研制成的频率选择继电器，被用于海军航空技术厂计器部研制的“三式一制”飞机装载用磁检波器上。

这是把断流器与前述的滤波继电器相结合的变形滤波继电器，用来侦察潜水艇之用。

得知这一信息的陆军也开始考虑使用这种频率选择继电器，研制热线跟踪炸弹。它相当于现在的“热线空对地导弹”，可称是一种划时代的新武器。井深大被定为研制电子装置的主要成员，从一开始就参与了这一项目的规划

设计。

1944 年 9 月，基本构想完成，开始进行正式的研制，不久就成功研制出侦察目标热能的机器，同时还造出了在 10 公里外就可发现飞机或军舰所在的装置。

1944 年 11 月，美军 B—29 轰炸机群开始正式空袭日本本土。翌年 1 月，B—29 机群空袭达 7 次之多。东京、名古屋周围的军需工厂开始遭到严重破坏。井深大的公司撤退到长野县须坂町（现须坂市）一个小制丝工厂。

井深大从此开始了每日席不暇暖的生活。在出席陆海军技术研究所倡导成立的军政民联合科技委员会例会时，井深大知遇了终生伙伴盛田昭夫，对两人来说不能不说是一种幸运。

在美军进攻冲绳的战役开始前夕，第一次研究会议在东京丸之内的东京会馆举行。当时，刚刚担任海军技术中尉的盛田昭夫作为航空技术工厂光学武器部的负责人，第一次在联席会上露面。据盛田昭夫回忆——

“身为这个研究小组的一员，令我非常伤脑筋。我当时只不过是刚毕业的大学生，而其他成员都是学有专长的优秀人才和军官，其中还有许多人是该研究领域的著名专家和技术权威。

“开会时，那些著名教授和陆军军官常会隔着会议桌，凑过头来问：‘海军对于这点的看法如何？’对于这种质询，我必须尽可能一本正经地回答：

“关于这一点，海军的看法是井深大在这次会上，见到盛田昭夫很年轻，虽然开始有些拘谨，但敢于发表意见，思路敏捷；同时，盛田昭夫也对井深大的人品和作为技术专家的渊博见识感到钦佩。不知不觉间，两人越过年龄和立场的鸿沟，亲切地交谈起来。

此后，这种会议多次召开，盛田昭夫和井深大已经成为密不可分的朋友。

战争还在残酷地进行着。井深大研究小组的贡献非常大，他曾经设计了一个功能很强的扩大器，可以装置在飞机上，利用地球的磁通量，侦察水面 30 公尺以下的潜艇，但这也无济于事了。

1945 年春天，欧亚战场硝烟弥漫、炮火连天，但是透过战场上的浓厚烟幕，已经能够隐约看到同盟国胜利的曙光。法西斯德国已经山穷水尽，美英盟军正挥戈东进，苏军亦迅速向西挺进，对柏林形成合围之势。欧洲的战火眼见要燃到尽头。

此刻，日本和它的首都东京，已是满目疮痍，随着太平洋战争的节节失利，美军已获得越来越多的起飞点，可以凭借强大的空中优势对日本本土上进行轰炸。无论夜间还是白昼，空袭警报震耳欲聋。

3 月 9 日午夜，空袭警报又响了起来，一瞬间，数以百计的美国 B—29 轰炸机群飞临东京，它们对准市中心倾泻了数以千计的燃烧弹，熊熊大火迅速蔓延，巨大的火球似暴风骤雨般席卷了一幢又一幢建筑物，炽热的气浪弥漫了东京的天空。大火熄灭后，街道上人畜死尸遍地，空气中充满了令人作呕的恶臭。据市政官员统计，仅这一次轰炸就死去了 13 万人。

与此同时，在太平洋的冲绳岛上，日军正和美军展开殊死搏斗。冲绳岛是东方的交叉口，距日本和中国几乎距离相等，原本是中国的属地，直到 19 世纪末，才被日本吞并。

现在，冲绳岛成了日军守卫日本本土的最后一个重要堡垒，日军在这里建筑了坚固的防御阵地，并将日本联合舰队全部集中在这里，准备对盟军进

行自杀性反击，他们以为打赢这场战役就能和盟国讨价还价，可以争取比较体面的下场。但是，即使日军采用“神风敢死队”这样的自杀性攻击怪招，依然挽回不了失败的命运。

7月2日，美军在付出巨大的牺牲后，全部占领了冲绳岛，至此，日本本土外最后也是最大的战役已告彻底失败，“太阳之国”的本土一览无余地暴露在盟军面前。

空袭愈来愈频繁。每当空袭开始，工厂四周的警铃就会大作。盛田昭夫总是提心吊胆，他只能在心中这样安慰自己：我们并非作战单位，位置又很隐秘，不可能是盟军轰炸的目标。

那时候他最担心的事件是，无论战争进行得多么惨烈，军方都不会放弃，那么，自己驻扎的地方就会变成血腥的战场，成为疯狂军方陷入困境的最后赌场了！

借公差的机会，盛田昭夫到须坂町看望井深大，“无论怎样挣扎，这场战争也打不赢了。”盛田昭夫说。两人的结论是完全一致的，这也许是懂得科学真谛者的真实感受。

1945年7月26日，波茨坦会议通过美英中三国联合宣言，这是对日本最后通牒。宣言声称：“我们无意使日本民族遭受奴役，也无意灭亡其国家，但战犯将受到严惩，特别是那些残酷虐待我方战俘的人。战后日本政府应排除一切障碍，复兴和加强日本人民的民主倾向，实行言论、宗教和思想自由。尊重最基本的人权……”

但是日本的战争狂人对《波茨坦宣言》不屑一顾，叫嚣要把战争进行到底！

杜鲁门又等了一个多星期，没听到东京的任何回音。

1945年8月6日8时15分，两架B—29轰炸机出现在广岛上空。人们对B—29已司空见惯，以为这是例行侦察，许多人甚至没有打算躲进防空洞。前面一架飞机打开舱门、用降落伞投下人类历史上的第一颗原子弹。

突然之间，广岛这个美丽的港口城市一下子从地球上消失了——

一道强光从人们眼前闪过，接着，一个中心气温高达一亿度的火球腾空而起。

爆炸中心的人群和牲畜，被原子弹彻底毁灭，被毁灭的人，只是在人行道上或石墙上留下了一个个依稀的轮廓。

距离爆炸中心投影点4公里的地方，热力仍能灼伤皮肤。数以千计的女人身上的衣服，深色的部分全部被烧毁、浅色的部分则完整无缺。因此，她们身上的皮肤，就跟和服的花纹一模一样。

热浪过后，是狂飙似的气浪，在爆炸中心投影点周围方圆13平方公里范围内，所有的建筑物不是被大火焚毁，就是被爆炸后形成的气浪推倒。

爆炸几分钟后，下了一场雨点大如弹子的黑色“原子雨”。“原子雨”过后，刮起了飓风。由于原子弹爆炸后形成了真空，飓风从四面八方吹回中心……

B—29轰炸机驾驶员正在返航，他们远远地看到一团蘑菇云从广岛升起。却不知道在这朵蘑菇云升腾之际，广岛的15万市民和军人永远从地球上消失了。

正在日本陷入一片恐慌之际，杜鲁门总统就原子弹爆炸之事发表了风格怪异的声明——

“这个太阳从中获取能量的源泉，现在可以使日升之国化为一片黑暗。在这个国家的皇位宝座上坐着一个太阳之神——天照大神的嫡传子孙！”

关于爆炸的详细报告下午才送到东京，日军大本营立即明白发生了什么事，日本在核武器研究方面的进展，已足够使日军军事指挥官们知道这是一枚什么样的炸弹。

军部将炸弹的性质告诉了天皇裕仁。天皇和他的内阁闻讯后再次陷入麻木状态，整整一天过去了，他们没有想到任何结束战争的办法。

盟国的忍耐总是有限度的，8月9日凌晨，苏联对日宣战，苏军远东总部司令华西列夫斯基元帅率领苏联红军在4400公里的中苏边境线上，向日军发起强大攻势，日本精锐部队关东军遭到毁灭性打击。

与此同时，美国的第二颗原子弹落在长崎，蘑菇云又一次冉冉升起，当这朵美丽的云彩飘散后，长崎沦为废墟，20万生灵涂炭……

第十章 走过废墟 四顾茫然路漫漫

原子弹改变了世界，再造了日本，也改变了他的人生。在一片硝烟和战火中，他走过废墟，找到了自己的家门。他差一点被判处“临阵逃脱罪”移交军事法庭，所幸裕仁天皇颁发了“停战诏书”。战败后谣言满天飞，人人如惊弓之鸟，他依然恪守职责，遣送研究人员回家。直到美国军舰来临，他才和一帮垂头丧气的军人作鸟兽散。

盛田昭夫说

如果一个公司产品优良，适合市场需求，并且乐意长期投入力量，那么，产品就肯定会有销路。

原子弹轰炸广岛的惊人消息传来时，盛田昭夫和海军的同事正在吃午餐。

传来的消息极为简略含糊，甚至连是哪一种炸弹都没有说。但对于盛田昭夫这个毕业于大阪帝国大学的海军技术军官而言，他不但了解这是颗什么样的炸弹，同时也很清楚这颗炸弹对日本以及自己将会造成什么样的影响。

日本从来没有过战败的经验。美国在 1853—1854 年打开了日本的门户以后，强加日本以种种要求，但是日本的自尊心终于以 1858 年汤森德·哈理斯缔订了西方国家和日本的第一个商约而得到补偿。

此刻日本的前途谁也无法预料。此时此刻，只有年轻人才会抱着乐观的希望，因此，即使在那个时刻，盛田昭夫还对自己的前途仍然充满信心。

好几个月来，盛田昭夫就已经预感到日本即将战败，继续打下去，只会徒劳无功。

1945 年 7、8 月间，东京和横滨地区几乎日日夜夜都有空袭警报，驻扎在逗子小镇上的盛田昭夫每时每刻都可以看到，巨大的银色 B—29 轰炸机在轰炸内陆之后，从他们的头顶上回航，这时附近的炮兵中队就会向它们开火炮击。有时甚至可以从窗口看到 B—29 被击中而坠入海中。夜晚照明弹在天空交错乱射，地面上散满了炮弹碎片。空袭时，人们常常可以感觉到大地在震动。然而军方死不认输，宁可战至最后一兵一卒。

当时一般老百姓受到军警严密的监督和控制，但是盛田昭夫凭借自己的特殊身份，不仅有机会接触海军的情报，也可以收听短波收音机广播，不过这仍算是非法的。

早在 1945 年 8 月 6 日以前，他就知道美国拥有非常强大的力量，日本在这场战争中，已经差不多战败了。尽管如此，他仍然没有预料到日本会遭原子弹轰炸。

原子弹使每一个活着的日本人震惊不已。

在那个潮湿炎热的夏天里，盛田昭夫根本无从知道那颗炸弹的威力到底有多可怕。在午餐时所收到的新闻公报中，只提到那颗投下来的炸弹“是一种带有刺眼强光的新式武器”，但是这份公报所形容的、已经足以让这帮科学家知道这颗炸弹准是原子弹。

日本军方当局把广岛所发生的详情封锁了很长一段时间，有些军官甚至根本不相信美国人已经拥有了这种威力无穷的炸弹。盛田昭夫他们所作的

研究，仍不足以使他们能够充分了解这种武器摧毁力的程度，自然更无法估算它会造成多么巨大的人命伤亡。

虽然不知道原子武器到底有多恐怖，但盛田昭夫看过一般传统炸弹所造成的可怕后果。事实上，在3月9日到10日晚上，由一拨接一拨的B—29轰炸机投掷的炸弹，将东京烧成一片火海，在几小时内，夺走了10万人的生命。这场灾难之后不久，他刚好在东京。他才目睹自己的家乡名古屋被轰炸的恐怖景象。但这颗原子弹的威力竟比这一切更可怕，是谁都无法想象得到的。

原子弹爆炸的时间是8月6日早上8点15分，但是盛田昭夫一直到8月7日中午才听到消息。当时他对这颗原子弹的反应只是科学家的反应。

坐在午餐桌前，面对着战时的日本可算是奢侈品的米饭，他一点食欲都没有了，“我们最好立刻放弃研究计划。假如美国人已经能够制造原子弹，那么我们在其他每一方面都必然要落后很多，我们根本无法赶上他们。”盛田昭夫对餐桌旁的一位同僚说，尽管声音很低，还是被长官听到了，惹得这位战争狂一阵咆哮。

尽管对于原子弹的潜在威力多少了解一点，在不久前，盛田昭夫还以为至少需要20年时间，原子弹才能被制造出来，因此当他得知美国人已经研制出来时，的确感到相当震惊。

显然，如果美国人的科技真的已经如此先进，相形之下日本的科技必然相当落后，暂时根本无法发展出任何一种能与原子弹相抗衡的武器。

原子弹事件发生的第二天，光学研究室里的许多人都决定出趟“公差”或名正言顺地“开小差”，借此机会回家探望。由于盛田昭夫是勤务官，因此即使情况变得愈来愈令人惊恐不安，他也不能离开。

名正言顺“开小差”的机会终于来了。有一天，盛田昭夫接到命令要到名古屋办点事，因为他家住在附近，就顺便请求准假一天去探望父母，要求被批准了。

40多年后，盛田昭夫还清楚地记得临走时发生的一件事：

“临走之前，我曾对军官同事宣布，很可能我不在的时候，战争已经结束了。到时候谁也无法预料我们的单位将会发生什么事——海军也许会要求我们集体剖腹自杀。如果是这样的话，那么我将不回来跟你们一起执行这项最后的命令。

“这并不是笑话，而且我想，身为日本皇家海军的军官，再怎么样也不应该对长官这样讲话，但我实在忍不住了。其中一位中尉非常生气，对我大声吼道：‘盛田中尉，你在说些什么！假如你不回来，你会被判上临阵脱逃的罪名！’这是他所能想出来的最恶劣的恐吓了。

“我转向他，心平气和地说：‘中尉，当这场战争结束时，临阵脱逃这个罪名也就不存在了。’”

在盛田昭夫处理名古屋事务的过程中，美国的第二颗原子弹落在长崎。1945年8月9日早晨，苏联实行对日作战。在远东军队总司令华西列夫斯基元帅指挥下，苏联红军百万雄师以迅雷不及掩耳的凌厉攻势，从各个方面突入中国东北的中苏边界，对日本关东军发起全线总攻击。

与此同时，中国抗日战争的各个战场，也向日军发起了总反攻。自从第二次世界大战的整个战局发生根本的转折以来，中国人民的抗日战争也由战

略相持阶段转入战略反攻阶段。

1945年8月10日，日本内阁终于确定了接受《波茨坦宣言》的日本政府的正式照会，所有内阁成员都在照会上签了字。几小时后，电报发往日本驻伯尔尼和斯德哥尔摩大使馆，从那里转发到华盛顿、伦敦、莫斯科和重庆。电文如下：

“日本政府准备接受1945年7月26日由美、英、中三国首脑在波茨坦发表的，后由苏联政府参加签署的联合声明所提出的所有条款，如果该声明不包括任何有损于天皇陛下作为日本最高统治者的特权的特权的要求。”

然而所有这一切，包括日本准备投降的决定，公众还一无所知。日本政府不知道以何种方式向人民宣布政府的决定。直到美国B—29轰炸机在继续轰炸的同时，撒下用日文印制的盟国照会全文的传单，盛田昭夫才知道战争马上就要结束了。

处理完在名古屋的公务之后，盛田昭夫急急忙忙赶回小铃谷的老家，家人那时都住在那里。

名古屋市和爱知县都是美国空军攻击的目标，这两个城市有两个炮弹工厂和一个飞机制造厂，直到盛田昭夫公差办事那段时间，B—29轰炸机依然频频光顾。他的父母早在第一次大轰炸之后就搬回了小铃谷。

8月14日晚上，盛田昭夫和家人团聚，好好地庆祝了一番——庆祝自己没有当炮灰，但父亲却一副忧心忡忡的样子。他考虑是不是该撤退到更偏远的地方去。儿子告诉他，这样做没有任何道理，因为无论搬到什么地方，每一个人的前途都是生死未卜。儿子还告诉父母，战争很快就要结束了。

那天他们一直谈到深夜，由于长期的奔波劳累和神经紧张，盛田昭夫在战争末期患了失眠症，但在小铃谷的老家，住在祖传的老宅子里，他不知不觉地睡着了。

8月15日，从7时21分起，日本广播协会一遍又一遍地向全国播送特别通知：“今天中午12时将广播诏书，届时请大家恭听天皇御音。特向白昼停电的地区供电。所有车站、邮局以及政府和私人机构都应准备好收音机。今天中午12时广播天皇诏书。”

母亲马上摇醒昏睡的儿子，激动而兴奋地说裕仁天皇中午将要在收音机中宣布事情，但盛田昭夫感觉像一夜都没睡似的，疲倦极了。

在日本，圣旨被称为“鹤鸣”，鹤是帝王的象征。据说鹤在天空飘逝之后，鹤鸣之声仍不绝盈耳。天皇要向全国人民讲话，是件很不寻常的事，一定有什么重大的事情将要来临了。

盛田昭夫感到自己正在经历着历史性的时刻。

临近12时，日本广播协会播音员和田开始宣布：“这是极其重要的广播，请所有听众起立。”

沉寂片刻，响起日本国歌《君之代》。

随后播音员继续宣布，“陛下现在向日本人民宣读诏书。我们以崇敬的心情播送天皇陛下的讲话。”

“鹤鸣之声”是提前一天录制的。此刻天皇也在皇宫地下室里听着自己的讲话。整个日本都站着倾听“鹤鸣”，只有他坐在椅子上，垂着头。他无疑是全日本唯一能站而未站立的人。

天皇停战诏书如下：

致忠良臣民：

朕深鉴于世界大势及帝国之现状，欲采取非常之措施，以收拾时局、兹告尔等臣民，朕已饬令帝国政府通告美英中苏四国愿接受其联合公告。盖谋求帝国臣民之康宁，同享万邦共荣之乐，斯乃皇祖皇宗之遗范，亦为朕所拳拳服膺者。前者，帝国所以向美英两国宣战，实亦为希求帝国之自存与东亚之安定而出此，至于排斥他国主权，侵犯其领土，固非朕之本志。然自交战以来，已阅四载。虽陆海将兵勇敢善战，百官励精图治，一亿众庶之奉公，各尽所能，而战局并未好转，世界大势亦不利于我。加之，敌方最近使用残酷之炸弹，频杀无辜，惨害所及，其未可逆料。如仍继续交战，则不仅导致我民族之灭亡，并将破坏人类之文明。如此，则朕何以保全亿兆之赤子，陈谢于皇祖皇宗之神灵。此朕所以饬帝国政府接受联合公告者也。

朕对于始终与帝国同为东亚解放而努力之诸盟邦，不得不深表遗憾；念及帝国臣民之死子战阵、殉于职守、毙于非命者及其遗属，则五脏为之俱裂；至于负战伤、蒙战祸、损失家业者之生计，亦朕所深为轸念者也。今后帝国所受之苦难固非寻常，朕亦深知尔等臣民之衷情，然则运之所趋，朕欲忍其所难忍，堪甚所难堪，以为万世开太平。

朕于兹得以维护国体，信倚尔等忠良臣民之赤诚，非常与尔等臣民同在。如激之所激，妄滋事端，或者同胞互相排挤，扰乱时局，因为迷误大道，失信义于世界，此朕所深戒。宜举国一体，子孙相传，确信神州之不灭，念任重而道远，倾全力干将来之建设，笃守道义，坚定操守，誓必发扬国体之精华，不致落后于世界之进化。尔等臣民其克体朕意。

昭和二十八年八月十四日

1945年8月15日中午12点，7500万日本人中至少有5000万人聆听了天皇的御音广播。他们永远不会忘记那一刻。

当时还年轻的日本著名导演黑泽明接到通知到制片厂集中听天皇的广播讲话。

他后来写道：“我永远忘不了在去制片厂路上所看到的情景。街市仿佛已准备好成为‘一亿玉碎’的战场。……气氛异常紧张，甚至使人感到惶恐。一些商人从刀鞘中抽出佩刀，凝视着刀刃。”

法国哈瓦斯通讯社记者罗贝尔·吉兰当时同其他“敌军”记者被困在一个山村里。他写道：“在一些房屋前面准备好了收音机，邻居们聚在收音机前，垂首恭立，以示对天皇陛下的崇敬。普通百姓还不知道天皇要讲些什么，大部分人在等待着天皇陛下发出决战的号召。突然，响起一个他们从未听到过的声音，怪异，悲伤，给人以笨拙的奇怪印象。这神圣的声音在说什么？几乎没人能听懂！天皇讲的是他的语言，天子的语言，古老的语言，深奥的语言，不是平民百姓所能听懂的语言……天皇讲话结束后，播音员用普通的语言讲述了天皇诏书的内容，这时人们才听懂……

“人们直挺挺地站着，一言不发，神情如此贯注，仿佛麻木了一般。这样一直过了几分钟，突然，他们恍然大悟。嚎啕大哭起来……大好像塌了下来，大日本骄傲的述梦破碎了，他们四散而去，躲进自己的木房暗自哭泣。村庄死一般地沉寂，有时从半掩的房门露出泪水纵横的面孔，看到行人，赶忙把脸转了过去。”

据同盟通讯社记者加藤松尾的回忆，在东京，听完天皇的御音广播后，“一些人茫然地聚在废墟之中，仿佛失去了主心骨”。他忘不了行人呆滞的目光，也忘不了他们如释重负的表情，那就像一场旷日持久的大病突然奇迹般地、莫名其妙地痊愈了一般……

黑泽明也注意到人们那种如释重负的情景。他写道：“从制片厂回家，

一路情景已迥然不同。街市上到处是激动的人群，人们神情欢愉，仿佛在准备第二天过节一般……许多日本人原等着听天皇宣布‘一亿玉碎’。如果天皇要求我们‘玉碎’，这些人确实可能像天皇要求的那样去做，宁死不屈。我也会如此。日本人认为肯定自我是不道德的，牺牲自我才是毕生遵循的道理。我们习惯于这种教导，从未想过对此提出疑问。战争期间，我们全是聋哑之人……”

盛田昭夫称天皇御音传播为“历史性的时刻”，他回忆道：“收音机里有很多嘈杂的声音，录音效果太差，但是陛下尖细的声音还是传送出来了。我们虽然从来没有听过天皇的声音，但知道这是天皇的声音没错。他用古典宫廷语言向我们宣布，我们虽然无法听懂每一个字，但从他的语调中知道这是什么消息，我们很吃惊，但至少松了一口气。谢天谢地，战争结束了！”

转瞬之间，盛田昭夫周围的世界变了。从未向子民直接讲话的天皇，现在告诉臣民，最近的未来将会是冷酷的世界。他说我们要“为未来的子孙，争取崇高的和平”，“必须要坚持你无法坚持的，忍耐你无法忍耐的”……

盛田昭夫知道自己应该回到工作岗位上，尽力而为。战争已经结束，但是军人的天职并没有结束。盛田昭夫不知道下一步会发生什么，但可以想象得到，单位里的同事。一定也非常困惑、不知所措。其中来自民间的同事都很年轻，还有很多“女孩子”。他想，既然我是勤务军官，就应该负起责任，尽快地把他们送出去。

于是他告诉父母亲：“无论发生什么事，我都必须回去。”母亲看儿子态度如此坚决，马上为他准备了一些路上吃的食物。她做了一些饭团，放在儿子的提包里。

盛田昭夫想，如果汽车、火车停驶，大概要花费3天的时间才能回到基地，就骑了一辆借来的自行车，大约走了4英里，才抵达火车站，这时夜幕已经降临。

由于他是军官，毫不费力地买了一张夜车票，本来以为等车会等一整夜，出乎意外的是火车竟然一秒不差、准时到达——这是典型的日本作风。

上了火车，原以为肯定很难找到座位，没想到乘客稀少，而且车厢内整齐清洁，所以，他顺利地回到逗子的基地，提袋里还有足够吃3天的饭团。

他的任务比当初想象的要简单多了，除了喝清酒以外，无事可做。

几天后就开始接到命令了。第一个命令是要光学研究室烧毁重要的文件。盛田昭夫马上动手烧掉了所有的文件，包括一切报告和所有从实验中得到的数据，甚至私人的笔记本也在内。

后来又收到一则相反的命令——“保存一些特殊的资料”！可惜这份命令来得太迟了，所有的资料都已化为灰烬。当时大多数日本人都自觉罪恶深重，想方设法把资料销毁。因为没有人知道美国人会怎样对待自己，也可能把那些资料当成控告自己的证据。所以，报社焚毁了所有的照片，公司销毁了所有的记录，个别人还把重要的文件和家庭资料埋在花园里，所有这些说明当时日本如何慌乱。

此外，他们还接到一份破坏重要机器的命令。但是研究室没有特殊的机器，甚至也没有任何武器。

终于，盛田昭夫等待的命令下达了——遣送工作人员回家。但是执行这项等待日久的命令却非常困难。因为交通工具十分缺乏，有些员工的家人已

被疏散到遥远的山区居住，所以他必须计划怎样才能把员工快速送走。

苦苦思考了一阵子，办法有了！

尽管现在一无所有，但是办公室的家具和实验室的仪器很有价值，尤其在物质缺乏的战争时期，它们比金钱更值钱。盛田昭夫马上想到当地最大的一家货运公司，这家公司迫切需要蓄电池，双方一拍即合，盛田昭夫以实验室用的蓄电池作为交换运送员工行李回家的条件，事情很快就办妥了。此外，他又以办公用具、柜子和书桌，向逗子的国铁交换车票。就这样，员工和“女孩子”们一批批登上回乡的列车。

当时谣言满天飞，人人如惊弓之鸟。有人说海军军官也许会被宣告为战犯，从民间来的员工也会遭到逮捕，这一刻的恐惧在当时司空见惯。现在，员工和“女孩子”们都被送走了，盛田昭夫出了一口气，但是有两个男孩子已经无家可归了，他只能把他们送到小铃谷的父母家，临行前托他们带了封信给母亲，信上说：“我不知道我们会在这里待多久，我们也许会被美国人杀害，所以请你们好好照顾这两个男孩。”母亲读罢这封信嚎啕大哭起来。

尽管如此，盛田昭夫不得不留在单位。在新的命令来到之前，他们又无所事事、惊恐不安地枯坐了几几天，偶尔用一架光学望远镜观察美国舰船到来的情况。“美国军舰一直不停地驶入相模湾，那真是一种令人难以忘怀的景观——似乎整个美国海军都在我们面前驶进湾内。”40多年后回忆起当年的情景，盛田昭夫仍然满腔感慨。

不久，日本军人纷纷从全国各基地返乡，火车和汽车上都挤满了这帮垂头丧气的特殊顾客。盛田昭夫早就渴望离开逗子，所以当时间一到，他就搭了第一班火车回到了老家。

盛田昭夫说

管理方式有许多种，有些在特定的环境里能奏效，换了个环境就行不通。

第十一章 教书生涯 身在曹营心在汉

战争结束，瘟疫流行，他死里逃生当了一回教书匠，却是身在曹营心在汉。从报上读到井深大制造无线电短波接收机的消息，他欣喜过望，马上加盟。学校对他百般挽留，最后不得不接下他的辞职报告。

盛田昭夫说

根据我个人的经验，无论是美国政府或是美国人，只要你直截了当，言之有物，他们就听得进去，甚至可以让他们改变想法。战争终于结束了，祥和景象重新降临日本，对于许多人来说，战争像一场恶梦，这个国家好像遭受了一场巨大的天灾——一场比关东大地震更严重的灾难。

新的和平时期令人有诸多不习惯的地方。空袭警报器拆除了，轰炸机不再飞来，其实许多城市也已经无处可炸了，大阪、名古屋、横滨、东京等大城市，只剩下顽固的混凝土或是石头建筑物。其他所有木造房子在 B—29 轰炸机群密集的轰炸之下，早已沦为灰烬。战前 700 万人口的东京，在轰炸之后，只剩下不到一半的居民，大约有 400 万人口迁到乡间或是较小型的城市去了。

到战争结束时，东京只有 1/10 的电车还在行驶，也只剩 60 辆巴士和为数不多的小汽车、卡车还能开动。液体燃料用尽之后，就改用木炭和木材当燃料来行驶。

疾病开始蔓延，肺结核的感染率高达 22%，医院里什么都没有，绷带、棉花和消毒剂也一概短缺。百货公司的架子上空空如也。

不过电影院仍然放映电影，里面挤得满满的，盛田昭夫和这些没事可也无处可去的人一起，挤进电影院，希望能使悲痛的心情得到几个小时的舒缓。

但是对大多数人而言，战争的结束不仅仅是一场国家的悲剧。更应该是一场解脱。日本报纸以前连篇累牍地咒骂美国佬，但在占领期刚开始的时候，报纸开始对美国人唱赞美歌了。我们不妨摘录这么一段描绘美国士兵的文字

“美国士兵非常平易近人，他们在言行举止上、并没有表现出任何骄傲的态度或炫耀他们的胜利。这种平易的态度是每一个曾经与美国占领军打过交道的日本人永难忘怀的。”

这种低三下四的口气和日本人在战争中的穷凶极恶，构成了鲜明的对照。有些日本人甚至庆祝美国人的到来，这种欢迎和庆祝实在是出于迫不得已，同时也多此一举，无论如何，盟军要占领日本。

日本人背过脸擦于眼泪之后，又抬起头，平静地走上了战败的道路。历史上的这一页表面上并没有费什么力气就翻了过去。日本人的面孔又闪现出人们早已见不到的东西——日本人独特的微笑，那些长期仇恨和折磨外国人的警察开始拜访每个外国人，频频鞠躬，给予友好的帮助，送来清酒和新衣，甚至街上行人都对每个走过的西洋人发出微笑。

法国记者罗贝尔·吉兰又有了采访的权利，他从囚禁地回到东京时发现：“日本人那些消失已久的礼貌和殷勤仿佛一夜之间突然复活了。人们主动前来帮忙：我可以帮你搬行李吗？你能找到路吗？一切变化这么大，是吗？我

的义务向导指着化为废墟的火车站和夷为平地的东京市区放声笑了起来，日本式的笑……报纸上也露出微笑。所有的报纸风向仪一样一夜间转了向。在不到一周的短短时间里，过去还是军国主义和法西斯主义的《日本时报》，一下子变成了鼓吹民主、议会制和公民权力的先锋！这份报纸前不久还怒斥美军的兽行。现在却开始含情脉脉地告诉读者：人们翘首以待的入侵者是何等样的友善仁慈、宽宏大量，只有那些愚昧粗野的乡巴佬才会把我们亲爱的美国士兵想象成穿军装的强盗、杀人犯和强奸犯……”

盛田家族很幸运，没有一个在战争中丧生，就在盛田昭夫回家前后，两个弟弟也安然归来，三兄弟都在自己的岗位上服役，并且带着健全的身体回家，实为罕见。最值得庆幸的是，他们都没有染上当时因对天皇的崇敬而为之壮烈牺牲的思想。

战争末期，盛田昭夫的未婚妻良子仍住在她父亲东京的别墅里，每次空袭，一家人就躲进后院的防空洞里。有一天他们那幢大房子被战火烧毁，他们就只好在那堆瓦砾旁的防空洞里住了好几个星期。他们家里藏有许多书籍，余烬烧了很长一段时间，良子在灰烬上烧了好几天饭菜。

盛田家却没有遭受这类灾难，设在名古屋的“盛田株式会社”办公室、小铃谷的工厂、坐落在“富人”巷”的官邸，一切都安然无恙。本部依然没有停工，为军方生产战争物资，其中包括制造味噌酱、清酒和酒精。在一些工厂纷纷倒闭的情况下，盛田公司整个企业不仅处于开工状态，而且还发了一笔不大不小的“战争财”，这不能不值得庆幸。

经过几天的团聚和休养之后，一家人开始讨论未来的前途，尤其是关于身为长子的盛田昭夫的前途。

父亲仍然很健康，精力非常充沛，完全有能力继续负责公司的业务，他还想再干些年，此时此刻，盛田昭夫感到自己留在企业里并不合适。他曾经提出过一些改进企业经营的建议，但是工厂暂时并不需要他直持参与——父亲有足够的经理人员和正规的员工替他做事。此外，盛田昭夫当时只有 24 岁，未来还有很多时间和机会加入公司。

在家中的前几个星期中，盛田昭夫收到服部教授的来信。服部教授告诉自己的得意门生：国家准备将国内所有具有才华的人储备起来，以备未来之需，他已经转到东京技术学院的物理系，正在协助因为战争而中断学业的退伍军人，成立了一间特别学校，由于缺乏师资，因此极力邀请盛田昭夫加入教师的阵容。

盛田昭夫觉得这是个很好的主意，因为这不仅可以使他留在物理学领域里继续搞研究，同时因为住在东京，有更多的机遇能找到合乎自己兴趣的工作。

经过父母亲的同意，盛田昭夫便接受了这份教书工作，同时也很幸运地与才华横溢的井深大重新取得了联系。

在战争的最后几个月里，盛田昭夫和井深大并不经常联络。战争即将结束前夕，井深大把实验室搬到东京西北方向的长野县，以免遭到盟军的轰炸。

决定命运的 8 月 15 日到来后，井深大虽然感到压力重重，但他充满自信：要尽快把公司搬回东京，因为就公司现有的技术而言，无论到哪里都可

以生存下去。公司的精英人物一致同意。

一个星期后，井深大来到东京，朋友们也希望他到东京谋求发展，拿出1万日元交给他，并且主动说：“如果需要办事处，就用白木屋（店名）吧！”

当时日本桥白木屋处于日产康采恩（鲇川财阀 4946 年解体）管理之下，经朋友交涉后，井深大可以自由使用了。他兴致勃勃地走进这个处于三层楼的空房间（配电盘室），觉得在东京能找个这么好的落脚点，简直太高兴了。

回长野路上，井深大见到数十辆全副武装的美国汽车队正在通过日本桥公路，不觉感慨万端：“日本失败在于科技落后，从现在起只有用科技来重建国家。”他下决心尽快把公司迁往东京。于是就带着7位员工来到东京，在白木屋门口挂上了“东京通讯研究所”的小招牌。

虽说已经实现了进入东京的愿望，但今后向何处发展，仍然是个未知数。大家商量了好几次，提了许多建议，诸如做经纪人、开黑市菜馆、建小型高尔夫球场……但是井深大根本不想干那些工作。他主张即使利润少，也应该子能充分发挥自己技术专长的工作。最后决定制造无线电短波接收机。

1945年10月6日，盛田昭夫从全国最大的报纸《朝日新闻》上读到井深大制造无线电短波接收机的消息，真是喜出望外，马上写信给井深大，要求拜访他，并且保证尽量在新事业上帮他一把。很快就有了回信。井深大邀请这位年轻朋友到自己的公司看一看，还顺便告诉他肩己目前的困境。他们的交往又开始了，设立“东京通讯工业公司”的时机也很快成熟了。

盛田昭夫北上东京，开始了新的教书生活。一安顿下来，就迫不及待地去找井深大。

当时的日本桥白木屋是一座惨遭战火破坏的楼房，地下室是真空管工厂，一二层是旧衣店，川端康成等住在东京的文人们正是在白木屋的一间小房子里创办了“镰仓文库”。三层以上尽是废墟，民少有人居住。盛田昭夫看到井深大正处在艰难时期，除了临别时日本测量仪器公司赠送的测走器、厚纸盘和少量的材料、零件外，他几乎一无所有。新公司的环境虽然凌乱不堪，井深大依然充满狂热，而且把这份狂热很快传染给了盛田昭夫。

两人的重逢，使前景变得光明了，但已经开始了的事业还是令人时喜时忧。

战争期间，国外的短波广播作为盟军的宣传，日本一般老百姓是不准随便收听的，如果当局知道还有人拥有短波接收机，马上会以间谍罪论处。战败后短波接收自动解禁。井深大之所以打算生产这种收音机，就是因为他认定想听世界新闻的人要大大增加。

但是，这可不是件容易的事情。因为真空管和有关零件很难到手，他们只能用旧材料制造一般收音机都能用的短波接收转换器，虽然效果不尽人意，但渐渐地也开始有了买主。

自从《朝日新闻》报道了“家庭现有收音机略加改装，即可以听到短波广播”后，产品有了市场，顾客涌到办事处，排成了队。这样，刚成立不久的东京通讯研究所总算找到了一个较好的突破口。

市场已经初步打开，遗憾的是短波接收用的真空管仍难以到手，于是大家分头奔走了新桥、银座、上野、浅草等地的黑市，寻找旧的军用品和进驻军的处理品。

井深大的资金全部都在他的口袋和脑袋中，盛田昭夫知道他财务上有困

难，所以一边在他的新公司兼职，一边教书，这样一来，并深大就不必付自己太多的薪水了。

但是，长此以往总不是办法，并深大感到这样下去，恐怕赚的钱都不够发放工资之用。他和盛田昭夫商量一番后决定：除了继续生产短波转换器，必须制造一些短平快的赚钱商品。

他们选中了电饭锅。

那时，黑市出现了大批把面粉加工成面包的简陋烤面包机，这种烤面包机结构很简单：木箱沟侧装上镀锡铁板作电容器使用，放入调制好的面粉，再通电。并深大想既然能烤面包，也应该能做饭吧！

于是就派人到千叶，买来 100 个饭桶试制。这个设计是在一个木桶的底部，装上螺旋状的电极，借着湿米的导电性贯通电路，使米加热。湿米煮熟开始变干时，导电性就会消失，电路也会自动切断，电锅的主人就可以坐下来吃饭了。

但是这个产品一直都不稳定，并深大和员工试了几次，有时候饭煮得过熟，有时候却又煮不熟。不过，职员和客人倒好像很欣赏这种免费米饭。特别是对找不到住处、带着被子住在工厂一角的职员们来说，这的确是很大的优惠。但并深大不愧是个优秀企业家，很快就放弃了这种试验。

为了度过困难时期，并深大和员工还干过倒卖黑市米等勾当。有一天他垂头丧气地告诉盛田昭夫：“无论什么时候，个人企业在日本总是不好发展。”

他讲这番话起源于 1946 年 2 月 17 日弊原肉阁强硬推行的通货膨胀政策。这一政策由金融紧急措施令和日本银行存款令两部分组成。一是“存款冻结”，二是“新币变更”，因为突然实施，可能造成混乱，所以又附加了几项条款，也就是说。无论收入多高的人，他所能拿到的新币现金工资，每个月最多不能超过 500 元，超过部分会被作为存款冻结起来。

通货膨胀政策对于“东京通讯研究所”这种刚成立不久的个人企业来说，情况十分严峻，因为并深大的储蓄用完了，企业资金周转也变得日益困难。

盛田昭夫虽然很乐意在东京科技学院教书，但是心思越来越不在教书上了，尤其是通货膨胀政策实施后，眼看着并深大陷入进退维谷的困境，他认为自己不能冷眼旁观，而应该勇敢地站出来帮朋友一把。

于是盛田昭夫找并深大商量的成立公司的事，盛田昭夫早就认定如果要和人共事，非并深大不可，而并深大则认为，如果成立新公司，缺少盛田昭夫是万万不行的。于是乎两人一拍即合！

事实上，盛田昭夫对于教书生涯早已厌倦了，只是找不到辞职的理由。

机会终于来了！

有一天，盛田昭夫在《朝日新闻》上看到，占领当局决走将日本学校里所有曾经担任职业军人的教师，如数清除出去。这项解职命令出于实际上负责占领事宜的“盟军总部”他们的想法是：职业军人是主要战犯，并且曾经控制政府，所以不应该担任教职，因为他们也许会对涉世未深的学生造成反面影响，以致于日本军国主义的幽灵在废墟上复活。

这项解职命令对盛田昭夫大学里的一些同事不啻于一记霹雳，对于盛田昭夫则是个好消息，因为他也是曾经担任职业技术的海军军官，这样一来就有借口取消当初对学校的承诺了。

盛田昭夫敲开服部教授的家门，迟疑了半天，他终于鼓起勇气讲自己的

想法：虽然我喜欢教书职业，但是由于这条消息，恐怕再无法继续追随导师了。

服部教授大吃一惊！这么优秀的人才可不是随便都能遇到的！他马上到办公室查文件，但是教务处说迄今还没有收到交部省的正式公文，所以他们也不知道应该如何处理此事。

在服部教授的劝导下，盛田昭夫又多教了几个月的书，再说他也觉得自己有义务继续工作，不能就这样辞职不干。但是一旦公文到了教务处，那可就是另一回事了。

等了好久，正式公文一直没有下来。盛田昭夫有点着急了，他把自己的真实想法告诉了服部教授，希望教授能够谅解，并把那张刊有报道的报纸拿给和田院长看，院长读完报道叹了口气。盛田昭夫说，如果自己继续留任教书，也许对学校当局弊大于利，弄不好学校会被处罚。院长考虑了一刻钟，最后说：“也好，你从今天开始，就可以不用教书了。”1946年3月，校方接受了盛田昭夫正式的辞职书。

盛田昭夫的教书生涯，到此划上了句号。他郑重地向服部教授辞行，踏着轻快的步子到公司里去了。

几个月过去了，可学校一直没有发给他正式解聘的公文，反倒每个月都打电话叫他回去领薪水，而且每隔3个月，薪水还会因物价上涨而调整。

这样的日子一直持续到1946年10月文部省正式批下解聘盛田昭夫的公文为止。

盛田昭夫说

我坚信，人类的前途是光明的。未来充满了奇妙的科技，将给生活在这个星球上的每一个人带来福气。

第十二章 背叛家庭 重起炉灶另开张

他背叛了酿酒世家，父亲无可奈何之际只能首肯，同时给予大力支持。新公司成立后东搬西迁打游击战，资金匮乏东挪西借搞贷款。过了一关又一关，一关更比一关难。他凭借野心和梦想过关斩将，百折不挠，终于杀出一条血路。

盛田昭夫说

我对未来的展望，是个产品精良、服务周到的奇妙世界。

和盛田昭夫开始携手共事，井深大虽然得到了盛田本人的承诺，但是还有一件不得不解决的麻烦事，那就是必须取得盛田父亲的理解和支持。

我们已经知道，盛田昭夫是爱知县有 300 年历史的酿酒世家的长子。长子继承家业，在诸多方面至关重要。盛田家长期以来形成的习惯，家庭特有的气氛、色彩之类的东西，或者对孩子的家教，都要求盛田昭夫从父亲手里接过“盛田株式会社”的担子，并一代一代传下去。所以，把盛田昭夫从父亲的企业里拉出来，虽说合乎盛田本人的愿望，却是一件很难办的事情。

井深大决定请自己的岳父前田多闻一道去说服盛田昭夫的父亲久左卫门。

1946 年 4 月的一天，东京开往工业都市名古屋的夜班列车上，坐着三位不同寻常的旅客。一位是前田多闻先生，曾经担任过日本战后第一任文部大臣，但时仅半年，便因曾在战争期间担任过政府官职而被罢免。第二位是 38 岁的井深大，毕业于早稻田大学的电子技术专家，第三位就是 25 岁的盛田昭夫，一个月前，东京工业大学接受了他的辞呈报告。三人此行的目的是去拜访盛田昭夫的父母。

在战争刚刚结束的动荡年月，井深大不惜搬出曾担任政府要员的岳父大人，一起去拜访一位初出茅庐的年轻人的父母，可见事关重大。

出乎意料之外的是，他们受到了盛田昭夫父亲的殷勤接待，并且时时感到，这位慈祥的老人为了完全消除陌生人的紧张感，总是处处给予他们亲切的关怀。

井深大和前田多闻直率地告诉久左卫门：盛田昭夫决意一心扑在新公司的事业上，已经辞去了东京工业大学讲师的职务，并反复强调。盛田昭夫是新企业不可缺少的人才。

久左卫门考虑了一会后，明确表态说：“确实，我一直希望昭夫能支撑门户，继承家业。”停了停，他又说：“但是，如果昭夫愿意去跟你们合作，那也行啊。希望你们好好干。如果你们没饭吃了，随时欢迎到小铃谷来。”同时还表示，新公司精通经营管理的人是不可缺少的，硬是把盛田公司的管家派了过来。

井深大和盛田昭夫对这意想不到的答复都很吃惊，谁也没有想到问题的解决竟这么简单。当时盛田昭夫正在早稻田大学读书的二弟盛田和昭也对哥哥说：“如果您确实有那种愿望，家里的事就交给我吧。”盛田和昭这句话帮了大忙，这可能对久左卫门的决定起了很大作用。

1946 年 5 月，盛田昭夫和井深大梦寐以求的理想实现了——拥有 19.5

万日元资本、20 名职工的株式会社“东京通讯工业公司”成立了！社长是被免去文部大臣职务的前田多闻，井深大任常务理事，盛田昭夫任董事。另外，前田多闻学生时代的好友、战争中担任金融管制会理事的田岛道治，当时任帝国银行会长的万代顺四郎以及盛田久左卫门等也进了公司任顾问或临时职员。

5 月 7 日，举行了新公司成立仪式，那时正在复兴的白木屋由于经营商品的增加，正扩大售货面积，井深大的办事处兼工厂不得不让出那房子，搬到了 7 层。正是在这种紧迫的形势下，井深大和盛田昭夫发表了公司成立宗旨书。

宗旨书上首先申明“公司成立的目的”——“给技术人员提供一种对技术工作感兴趣、能意识到其社会使命，并且能放手工作的安定工作环境。”在“基本经营理念”中提倡“反对不正当的赚钱主义”，把重点始终放在充实的内容和有实际价值的活动上，不无益地追求规模的扩大，在“发展的方向”中宣布：“干同样的项目，我们竞争不过大公司。但是我们可以在技术上下功夫，做大公司所不能做的事，用技术力量为祖国复兴作贡献。”

抱有伟大理想的小公司，满怀希望地踏上了征途。前途是崎岖的：通货膨胀的复现、物资的匮乏、一点也不曾好转的资金周转以及工厂的迁移，等等，麻烦事可谓堆积如山。如何克服，这是摆在井深大和盛田昭夫面前的不可逃避的问题。

1946 年 8 月，白木屋的修理工程开始，他们终于不得不搬离。幸运的是井深大他们得到了横河电机的技师多田洁的帮助，借到了位于吉祥寺的横河配件厂。这个地方太狭窄了，他们又借到了三鹰台一个由汽车库改成的简陋工厂。职工也分成两组迁移。

之后不久，冢本哲男经盛田昭夫介绍进了东京通讯工业公司。

冢本哲男是盛田昭夫大学时代的伙伴，同是海军技术中尉，干同样的工作。他后来回忆道：“我 10 月份进公司，还在白木屋，但是，马上就被赶了出来，搬到了三鹰台。那里是兼作车库的工厂一下雨，消防车就得开进来。现在想想，我们居然能在那种地方干活，简直是不可思议，不过，我们在那种地方也干不长。”

总之，工厂搬了，但作为营业据点的办事处还没有着落。盛田昭夫他们拚命四处寻找，但仍没发现适当的地方。

白木屋的改造工程正在进展中，办事处被拆除也只是时间问题。这时，岩间和夫刚与盛田昭夫的妹妹结婚，他的舅父油田尚郎出来说话了：“这样为难的话，请用我们的地方吧。”他提供的是一决在银座的一等地。井深大他们极为高兴，终于在最合适的地方有了办事处。

岩间和夫与盛田昭夫虽然不是同学，但是童年的伙伴。战争期间，他作为横须贺海军工厂航海实验室的技术大尉，专心从事无线电探测仪的研究，战后在浅间山的东大地震观测所任职。和盛田昭夫的妹妹结婚后，他应盛田昭夫的盛情邀请，加盟东京通讯工业公司，担任开发部部长。

东京通讯工业公司虽然小，却荟集了有能力的人才，逐步巩固了体制；但关键的问题是灾难还在延续——虽然有了项目，但是零件材料和运转资金不足，根本满足不了需要。

盛田昭夫和井深大他们深感“需要新的资金”。因此，他们反复考虑，

认为必须制造一些畅销产品。

他们选中的理想商品之一是电热毯。即把细镍铬线放在两张美浓纸中间固定，然后用布蒙住。外边的布，当时因为纤维制品受管制无法搞到，只好从神田的批发店大量购入作书皮的防水布，再动员职工的家属承包缝纫和编织工作。

但是，因为那时原材料十分匮乏，连恒温器都无法找到，他们对产品缺乏信心，因此决定不打出“东京通讯工业公司”的名字，而以“银座热商会”的名义销售这种产品。

具有讽刺意味的是，产品出乎意料地畅销。那时正好接近冬季，因为燃料不足，每个家庭都为取暖问题倍感烦恼，正好具备了畅销的条件。但是，井深大他们内心却如履薄冰，忐忑不安——

“众所周知，那时电压极不稳定，傍晚降到 60 伏左右，到半夜突然上升到 100 伏以上，电热毯的镍铬丝变得赤红，很危险。有不少用户抱怨，说‘毛毯烧焦了’！等等。

“不久，1949 年，作为国宝的法隆寺壁画被烧，有消息说其原因是电热毯过热造成的，我们非常不安。后经调查不是我们的产品，才放心了。”

和电热毯同时生产的还有电唱机拾音器，也很畅销。因为美军进驻以来，爱好爵士乐的人增加，越来越多的人购买积压已久的旧电唱机。拾音器的材料是从火灾现场捡来的铁棒，经一位手巧的职员磨光而成，其中心部分只是凭借直觉制造的。

职员把拾音器拿到神田和秋叶原的废品街去叫卖，最初怎么也卖不出去，但是不久就得到了“音响好”的评价，他们干脆给产品取了个响亮的名字“Clearvoice”，大量生产。

这种拾音器和手工生产的不一样，必须经准确设计，按照统一规格生产。对东京通讯工业公司来说，这是最初的正式工作。

当时，日本的有关制造厂一家都在竭尽全力生产新型收音机，没有人想到制造电唱机的零件；一般都认为生产这种商品，要压价销售，根本无利可图。但是盛田昭夫他们敢于逆潮流而进。因为他想，如果和别的公司一样制造收音机，一定会被实力雄厚的制造厂挤垮或者吃掉；如果在没人去干的领域里，踏踏实实地努力，说不定能够开拓出一条新路子。

这个想法没有错。拾音器和唱机马达生产成了支撑东京通讯工业公司的主要收入来源。

东京通讯工业公司开始了新的项目：NHK 广播公司委托他们把战争期间军用无线电改造成广播用的中转接收机。

那时，黑市出现的通讯设施由于战争濒于毁灭，不仅给国民经济，而且给盟军的战略政策带来了很大不便。战前有电话 100 万台，由于战祸减少到 50 万台，即使这 50 万台，也已非常糟糕，一下雨就听不清了。

信息传达的圣地 NHK，它设在各地的广播设备都受到了不同程度的损害，占领军当局希望“尽快推进日本的民主化进程”，要求修好这些设施，在各地建造无线电中转接收站，确立全国的广播网。

这项艰巨的任务交给了井深大大学时代的好朋友、NHK 的技术员岛茂雄。

在甲府韭崎山半山腰的大型防空壕中，放置着很多未启用的陆军通讯器材。其中发现了大量“地 2 号”短波、中波用的无线电接收机。NHK 想把它

作为处理商品买过来，改造后用于广播，但是苦于找不到接受改装任务的厂家。

当时大规模的通讯机制造厂拒绝了岛茂雄所研究的递信省最重点课题——电话的项卧。但这只是表面理由，实际上因为他们嫌太费事，利润又菲薄，处于闲境中的岛茂雄苦思冥想，想到了老朋友井深大。

岛茂雄和盛田昭夫他们都没想到，这将成为东京通讯工业公司的转机。

正当改装 NHK 的接收机工作顺利进展时，东京通讯工业公司又遇到了一件麻烦事。

和消防车共用一个场地的三鹰台车库改造工厂厂主表示要用车库，要求盛田昭夫他们立即撤走，实际原因恐怕和电力情况的恶化有关。

根据工商省（现通商产业省）的调查，停战后日本平均每天的发电量是 3090 万千瓦/小时，一年后即 1946 年 8 月，恢复到 7800 万千瓦/小时。这个数字相当于 1925 年以来发电量最高的 1944 年的 89%。另一方面，电力的消耗需求量，1945 年 10 月为 92700 万千瓦/小时，1946 年 6 月迅速倍增至 177700 万千瓦/小时。而且，由于夏天缺水及供煤不足，水力发电和火力发电能力都明显下降。

因此，进入 1946 年 11 月，政府实行电力使用限制，但不起作用。从 17 日起，不得不更严格地限电。大街上的霓虹灯消失了，家庭也不能尽情地使用电热器了，蜡烛成了家庭必需品，工厂和电影院设立了“休电日”这种休息日。

为此，东京通讯工业公司的职员，不分昼夜地连续工作。作为户主的车库主人唯恐由此连累自己家停电，所以提出了让他们搬走的要求。

井深大和盛田昭夫跑到年关寒冷的街上，寻找出租的房子。勉强买来的半旧日产汽车因多次出故障，此时正在转让中，所以为了找房子，他们跑得两腿发直。

好不容易找到了品川御殿山的日本汽化器公司的仓库兼工厂。说是工厂，其实是很简陋的木房子，破烂不堪，床散了架，一下雨在屋里也得打伞。

建筑物虽然很破，但总算有了大家能够在一起工作的地方了。井深大和盛田昭夫决定租借，这是 1947 年 1 月的事了。

搬家要花钱，但创业时的资金已用完。靠从小把井深大抚养大的野村胡堂和盛田等家出资，资金曾增至 60 万元。但是，这些钱花在不断的搬迁上，连职员的工资支付都有了困难。

更麻烦的是，那年为了抑制通货膨胀，要掉换新币，以前的存款都被冻结，每人每月只能从银行提取 500 日元。当然，银行也不肯贷款。有一次，盛田昭夫他们连仅有的一辆小型破卡车也卖了，但是还缺 5 万日元，否则连新年也没法过了，那时真是焦头烂额。

被逼得走头无路之际，盛田昭夫和井深大只好硬着头皮，再次拜访住在高井户的野村胡堂。

当时野村胡堂的小说《钱形平次捕物挖》畅销一时，所以生活很富裕。他们原打算借 5 万日元，可是真正面对面时，井深大却怎么也开不了口。毕竟，野村在 10 月份为公司增资 60 万元时，也投下了大笔资金。

“对不起……我们想向您借 3 万日元……”

井深大是个憨厚人，讲这话时已经很不容易了。

盛田昭夫却大吃一惊！一路上他再三叮嘱井深大：“是5万啊！无论如何需要5万元啊，不能再少了。”可是井深大嘴里吐出来的，却是“3万”，盛田昭夫不禁探出身子，迫不及待他说了一句“你再说一遍！”

看到井深大犹豫不决的样子，盛田昭夫着急了，“不，再加1万元吧……”不知是不便直接说“还有2万元”呢，还是怕说出2万元会遭到拒绝，于是他念头一转，脱口再加上1万。

野村听了两人的话，露出了惊异的神色，但马上说：“行。”爽快地答应借钱给他们。

每当公司资金周转困难时，盛田昭夫就常常毫不客气地向父亲借钱。这次也不例外。幸好父亲给他凑了1万日元，好不容易才度过年关，当然，还债遥遥无期。久左卫门绝不会逼他们还债，但每次他们增资，盛田都用股票还他。当然，倘若公司破产，那些股票就全都会成为废纸。尽管如此，久左卫门还是默默地接受了，毫无怨言。

但是就像盛田昭夫后来说的：“父亲对我们的信赖没过太久就得到了回报，结果是父亲的借款，成了一种很明智的投资。股票越积越多，他成了我们公司的大股东。”

1947年1月，东京通讯工业公司总算熬过了年关，以前分散在各地的工厂，此时全部结集在品川的御殿山。在那里，井深大对职员作了以下的训示：

“现在是物资匮乏的时代，如果搞黑市买卖，也许能赚大钱，大家或许可以得到更好的待遇。可是我们不愿也不乐于干那样的事。我希望大家艰苦创业，开拓能够造福于社会的新技术。也希望大家竭尽全力，继续努力下去。”

难关总算逃过去了。但是，井深大和盛田昭夫他们开发新产品、新技术的理想仍然难以实现。正当此时，他们又从NHK的岛茂雄那里得到了一个意想不到的新项目——制造播音室用的声音调整桌。这是接收广播会馆的占领军要求做的。

以岛茂雄为核心的NHK改良课组人员马上着手进行播音室的设计，考虑到那些大型企业由于正处于1946年后期逐渐激烈的竞争之中，谁也无暇顾及这项工程，岛茂雄决定让接收过“地二号”改装工程的东京通讯工业公司来干。

这项工程从PTS使用过的第九播音室开始，时间是1947年6月下旬。因为必须在两个月内完成，所以盛田昭夫他们全力以赴改装从NHK运来的广播机器。

当时东京通讯工业公司的职员已增至近70名，工厂还是搬迁时的临时小房，难怪订货方CCS（民间通讯局）的一位准将来厂视察时大失所望，他皱着眉头指责岛茂雄——“为什么让那么破烂的工厂干那项工作？”

岛茂雄安慰准将说：“无论如何会按期完成播音室的改装工程。”结果，工程改装质量很高，上面赞赏说：“质量并不比欧洲水平差。”由于这一成绩，他们又继续负责第六播音室的改装工作。

此后，东京的第一播音室、大阪的WVTQ、东京的WETP的改装工程也包给了他们。

社会基础巩固了，盛田昭夫和井深大的追求也更高了。不仅要干像NHK的项目那样规定好的任务，更要制造面向大众、从原材料到质量都按自己设

想进行管理的商品——这才是东京通讯工业公司的理想所在。
这帮年轻的科技专家有点踌躇满志了。

第十三章 网罗人才 大力开发新产品

他不畏逆境，勇于开拓，决意开发新技术，经营新产品。他求贤若渴，爱才如命，网罗于一批富有创造力的技术人才。他以钢丝录音机制造为起点，打开了消费品研制的突破口。磁式录音带的试制成功则成了公司日后营运的关键。

盛田昭夫说

我想，这个世界就在我灯的掌握之中，挑战是巨大的，成功则要靠我们的意志力去争取。

盛田昭夫和井深大决意开发新技术、经营新产品，但是关键问题还在于制造什么。为此，他们进行了多次讨论，最后决定向钢丝录音机制造挑战。

钢丝录音机最初是在 1930 年初由德国的德律风根公司开发的，大约在同一时期，和井深大有深厚友谊的东北大学永井健三教授与安立电气公司一起试制出相似的产品。正因为这样，盛田昭夫怂恿井深大：如果能够得到永井健三的帮助，把钢丝录音机商品化并不是难以实现的梦想。

担任这一开发工作的是 1947 年 4 月从早稻田大学专门部工科刚进入东京通讯工业公司的木原信敏（现任索尼专务）。木原信敏早就和井深大相识，对他的为人有一定了解，所以看到井深大贴在校内布告牌上的招聘布告后，木原信敏径直找到井深大，恳求助他一臂之力。

但是，遗憾的是木原信敏的挑战没有成功。机械主体是井深大旧友、日本电气公司的多田正信（后任索尼常务）提供的旧陆军“钢线式磁带录音机”，参照盛田昭夫向美国朋友要来的钢丝录音机而制成，但在当时怎么也找不到至关重要的录音特性好的磁性钢的生产厂家。

无巧不成书。当井深大把播音室用的混合装置改装完毕送到 NHK 时，在那里看见了盟军最高司令部带来的磁带录音机！他一听到那录音机里放出来的声音，就在心里暗自下了决心：“这才是我们要制造的产品！”

他把想法告诉了盛田昭夫。盛田昭夫看了实物，也产生了同样的想法。

他们知道，要使磁带录音机实用化，必须采用东北大学永井教授发明的交流偏压录音法，但该项专利保留在与永井教授共同从事这项研究的安立电气公司。

因此，必须做好安立电气公司的工作，交涉收买专利的事宜。幸运的是，当时安立电气公司经理矶英治先生是井深大在神户一中时的业余无线电好伙伴，比较好说话。

但是，友谊归友谊，金钱归金钱，矶英治一开口就是要价 50 万元，少不卖。这可难倒了刚刚有了一点起色的东京通讯工业公司。

安立电气公司之所以这样做，有其特殊的背景。众所周知，它素以通讯机械制造业而闻名日本。1938 年，永井教授所取得的交流偏压专利是和弟子五十岚梯山（后属安立电气公司）以及安立电气公司的石川诚三人共同研究的成果。就在那一年，他们试验成功了磁带录音机的前身磁气录音机。拥有这样实绩的安立电气公司，由于战后向民需转换不及时等诸多问题，处于经营危机状态，1949 年出现了最坏的现象：职员全部解雇，工厂一关闭。正因如此，他们想尽可能多要点钱。

但是，对买方盛田昭夫他们来说，50 万还是太多了。虽然说他们比以前已取得了很大成绩，但东京通讯工业公司目前还是无法拿出这么多钱，只能望洋兴叹。

不久，井深大把此事告诉了偶尔碰到的日本电气公司的多田正信，多田正信大力相助，当即就告诉他：“我们也想到制造磁带录音机，日本电气公司分一半专利吧！”

就这样，东京通讯工业公司出资 25 万元，得到了永井教授的交流偏压法专利权。

盛田昭夫他们是幸运的，他们不畏逆境，探索发挥自己天赋的道路，进行着拓宽知识的努力，这也成了他们知遇于良师益友的有利契机。

正因为如此，在他们身边逐渐形成了一个志同道合的群体，正是这一群体为战后创办企业起了相当大的作用。可以毫不过分地说，这都源于盛田昭夫和井深大独特的人格魅力。

谈妥与日本电气公司共同买下安立电气公司的永井专利之后，盛田昭夫和井深大开始研究怎样才能筹措 25 万日元这个问题。

当时，掌管东京通讯工业公司财政大权的是盛田家派来的监督谷川纯一以及总务主任太刀川正三郎。这两个人自创业以来在筹措资金方面可谓费尽了心血，因此 25 万这样大的数目，是轻易不会拿出来的。如何说服他们，成了盛田昭夫和井深大的一块心病。

盛田昭夫永远不会忘记井深大恳请 CIE（民间情报教育局）的霍伊姆兹借出磁带录音机的事情——

当初霍伊姆兹听了井深大的请求，一口回绝：“贵重物品，概不外借。”然而井深大知难不退、软磨硬泡，霍伊姆兹终于被他的那份热情打动，勉强承诺道：“那我带着录音机，去你公司转一转。”于是东京通讯工业公司的职员得以第一次见到磁带录音机实物，也开始体会到井深大热衷于录音机国产化的心境——井深大的“洗脑战术”大获全胜！

但是财政监督谷川纯一和总务主任太刀川正三郎仍然将信将疑，他们认为新构想成本太贵，没有前途，因此反对把钱花在新计划的研究发展上。盛田昭夫和井深大毫不气馁，他们对于磁带录音机的新构想太兴奋了，决定联合起来说服谷川纯一。

在办公室里难以解决的问题，最好拿到餐桌上来，酒醉饭饱之际，许多难以解决的问题会迎刃而解。于是，他们把谷川纯一邀请到一家黑市餐馆，吃了一顿很丰盛的晚宴，并且还点了当时市面上奇缺的啤酒，三个人又吃又喝直到深夜。盛田昭夫把一杯杯啤酒灌进谷川纯一嘴巴里的时候，自然忘不了朝他耳朵里灌输磁带录音机的性能和特点，以及它将怎样使整个工业界产生革命性的变化，并且告诉他，假如现在就起步，很快就可以打入市场，这样就可以把所有的大公司都打垮，唯有东京通讯工业公司一技独秀！

几罐啤酒加上盛田昭夫绝妙的催眠术，弄得谷川纯一昏昏欲睡，他在进入梦乡之前清醒了片刻，爽快地批准了这两个冒险家的计划：“你们这两个赌徒，去赌一把吧，我把整个家当都押上哪，决不反悔！”他吼了一通就呼呼大睡。

终于可以立即采取行动，轰轰烈烈大干一场了！盛田昭夫和井深大磨拳擦掌，一副得意忘形的样子。

他们对自己的事业充满信心。

规模虽小，却网罗了优秀的技术人才——东京通讯工业公司的优势正在于此。

这是一个不拘泥既成观念，具有创新精神并诉诸行动的科技群体。只要有了什么新想法，便可立即付诸实践。这种灵活性成了东京通讯工业公司飞速发展的原动力。

自然，当时公司职员并没有一个人意识到。这一点。人们只是殚精竭虑，为实现“开拓鲜为人知的新技术”这一理想而努力。

其中，担任磁带录音机研制工程的木原信敏，比别人干劲更足。他和盛田昭夫一样，从小就喜欢摆弄机械，是个专以向未知领域挑战为己任的很有个性的人。

当霍伊姆兹带着录音机在口川御殿山破烂不堪的工厂露面时，木原信敏第一次见到磁带录音机实物，挑战的欲望死灰复燃！他一本接一本地翻阅有关资料，终于找到这样一段话：“除去草酸化二铁中的水蒸气和二氧化碳气体，可得细小的氧化铁粉末，将粉末固成棒状，即成磁石。”木原信敏叹道：“就是它！”原来自己失败的原因在于制得的磁石磁力不够强，搞清了这一点令人振奋万分。

他把自己的收获告诉了盛田昭夫。盛田昭夫说道：“有希望！木原君，走，一起去吧！”盛田昭夫和木原信敏匆匆到了神田。神田锻冶町一带很久以前就以药材批发而闻名，盛田昭夫了解到那里可以搞到装入试剂瓶的草酸化二铁。

这一次，木原信敏以更加谨慎的态度进行实验，他将买来的黄色草酸铁粉用煎锅烘烤，在适当的时候加入水停止蒸发，制成茶色的氧化铁粉末，再掺入真漆填进喷漆枪。用喷枪把它喷在自己不久前制造的键盘式传真电报用的8毫米宽的纸带上——终于，录音用的类似磁带式的东西制成了！

那真是一个振奋人心的时刻，木原信敏写道——“我知道钢丝录音机还只是处于试制阶段，因而采用了透磁合金，将其切开焊合起来。当时认为焊上最好，后来才后悔那时为什么要焊上？当把它放在油磨石上拼命地磨，直到使它形成谐振腔缝，这时再一试，优美的声音竟倾泻而出。‘啊，成功了！’顿时，众人欢呼沸腾了。”

可是，真正的困难还在后面。机械工程部分、磁性材料的改良、涂抹方法、使用溶剂的研究等一系列难题，堆积如山。如果仅靠一个人的力量解决这些问题，恐怕负荷太重了。于是，盛田昭夫和井深大通过各种渠道，引进了化学、物理、电气工程等有关人材。

着手磁带试制的户泽圭三郎，就是其中一人。

户泽圭三郎是旧贵族出身，与盛田昭夫是远房亲戚，1942年9月提前毕业于名古屋大学工学部航空工学科，任海军短期现役士官。他与盛田昭夫的妹夫岩间和夫是曾在中国青岛同锅吃饭的朋友。二战结束后，户泽圭三郎就职于芝浦工机公司，1948年开始独立经营。但他对办公司持着无可无不可的骑墙态度，就在这时遇见了盛田昭夫。

闲聊中，盛田昭夫指着桌上放着的一个奇怪的装置（磁带录音机）问他：“户泽君，你知道这是什么吗？”户泽圭三郎毫无所知，盛田昭夫就告诉他：

“这家伙把你说的话录下来了，再听一遍看看！”户泽圭三郎听到了自己的声音，不禁大吃一惊！接着，盛田昭夫说话了：“说真的，我正要研制这种磁带，你能不能帮忙？”

户泽圭三郎顿时无言以对，不过很快就问：“这是哪儿制造的？”盛田昭夫得意洋洋地告诉他：“全日本哪儿都造不出，但我想这正是我们要制造的。资料什么的，一概没有。”

一听这话，户泽圭三郎来了兴趣。“要是资料、参考书都没有的话，我这个门外汉恐怕还可以充个数。”于是，他进入了东京通讯工业公司，并且很快就由一个“门外汉”变成了里手行家。

户泽圭三郎进入东京通讯工业公司不久，一位中年男子跨进了公司大门，此人身穿没有徽章的旧军服，脚踏军靴，他就是以前曾在并深大手下干事的岛泽晴男。那时并深大在PGI工作，岛泽晴男是摩托车商店店员，经常出入神田末广町，并深大看上了他的精明强干，便劝他进入公司。

遗憾的是，进入公司不久，他就被派到满洲，因为满洲当时正出售大批电影放映机，他是作为服务人员派去的，不久，公司擢升岛泽晴男为驻满代表。1943年，岛泽晴男应征入关东军，不到两年时间战争就结束了，他被苏军押往西伯利亚，两年之后才获准回国。

岛泽晴男归国后，暂时在兄弟家休养，听到并深大的消息后找到了公司，恳求就职。并深大也仍然清楚地记得岛泽，因此复职的事不成问题，但为慎重起见，他仍然决定先让岛泽晴男和盛田昭夫面谈，说明情况。然后，盛田把他引见给户泽圭三郎。

盛田昭夫看过岛泽晴男的履历书，突然问道：“你对共产主义是怎么看的？”这可令岛泽晴男大吃一惊。

从此以后，原海军技术士官户泽圭三郎和西伯利亚归来的岛泽晴男携手合作，开始了向前人未及的磁带研制项目的挑战。

自创业开始，东京通讯工业公司的职员一直在破烂不堪的地方工作，几个月前公司才搬进刚刚完工的木制二层楼房，幸好还有几间空房子，盛田昭夫他们决定把空房子改建为磁带开发室。

磁带开发室，这名称多么冠冕堂皇！但实际上只不过是杉树皮作屋顶、糙木板当墙壁的破棚子而已，屋子里甚至连一张办公桌都没有，户泽圭三郎他们只好利用现成的箱子和碎木板做成桌椅，临时凑合。

但是，奇迹将在这里诞生！

岛泽晴男从户泽圭三郎那儿熟悉了工作程序后，立即投入检测用磁带的试制工作。然而，试验了几次，由于磁带原材料太糟，效果都不太理想。

那时，美国的磁带已采用塑胶为带基，可日本没有这种醋酸纤维薄膜。不得已，他们试用了市场上出售的玻璃纸，但伸缩性太大，而且吸湿性高，简直没法用。于是他们又考虑将其硬化，各种途径都试验过了，均以失败告终。

盛田昭夫一直参与他们的研制工作，他最后得出结论，只能用纸作带基，别无他法。麻烦的是日本没有能够制造这种纸的工厂——带基幅宽8mm，要求能耐住相当大的拉力，而且由于每盘所用时间是固定的，厚度也受到限制。如果过厚，卷带盘就会过大。另外，由于要喷涂掺入磁性材料的涂料，所以要求表面有一定平滑度，等等。由于有这种种限制，愿干的厂家也纷纷望而

却步了。

“我的堂兄弟在本州造纸厂，我们去商量试试。”盛田昭夫眉头一皱，计上心来，当即与户泽圭三郎奔赴大阪，并且携带上井深大队传教士朋友罗伯特神父那儿借来的美制磁带录音机，准备用实物去说服他们。

在担任规划课长的盛田昭夫堂兄的引见下，他们拜见了本州造纸厂的负责人。盛田昭夫当场把录有他们谈话内容的录音磁带放了一遍，虔诚地恳求道：

“我们现在正在研制这种装置。可是制造这种磁带，由于没有理想的原材料，工作卡了壳儿，请你们无论如何也要帮我们研制出来。”

这种公开演示和盛田昭夫的巧言善辩，使本州造纸厂的首脑们产生了异乎寻常的兴趣。他们被这个能当场录制自己声音的便利装置迷住了，也被这个献身科技的年轻事业家、工程师的一腔热情打动了，于是商定让该公司的淀川工厂全面给予协作。

此时，以木原信敏为中心的磁带录音机研制人员，正以 1949 年 9 月完成的样机为蓝本，准备进行改良试制工作。担任设计的是三好谦吉和木原信敏；耳机求助东北大学和东北金属公司的协作；驱动部位的马达则引进了日本电气音响公司研制的程后马达……至于遇到的问题较多的传导带，盛田昭夫则寻访专门厂家，请求制造了人工橡胶轮带。

终于，1950 年 1 月，日本国产磁带录音机“G—1 型”一号机首次研制成功了，录音时间为 60 分钟！

东京通讯工业公司的技术队伍，就这样打开了消费品研制的突破口。然而，若真正纳入正轨，尚有诸多问题。其中最关键的在于录音磁带如何实现批量生产。

1950 年 4 月，磁带开发室又添了几名新人。其中代表性人物有东北大学工学部应用化学专业毕业的天谷昭夫和法学部毕业的德本正一。

天谷昭夫读高中一年级时，曾被征调到海军航空技术厂劳动，在盛田昭夫手下工作过。由于这层关系，在白木屋时代他就曾以勤工俭学的学生身份，经常出入东京通讯工业公司，与职员和管理层都相识。

德本正一，虽按开法律事务所的父母的意愿进了法学部，可他本性上却是个发明狂。上学时就常常出入驹轮的理化研究所，曾经得过几项专利。偶然得知这一情况的井深大，看中了他的才能，邀他进入东京通讯工业公司。

此时，破工棚似的磁带开发室也稍稍有了改善，多少像个化学实验室了。分配到磁带开发室的天谷昭夫和德本正一，向户泽圭三郎仔细请教了工作程序，决定着手磁粉和溶剂批量生产的研究。

当时，要在直径 50 毫米、长 1 米左右、一端封死的石英管中，放入长 20 厘米、宽 3 厘米、含有草酸铁的金属纤维板，用小电炉烧制成粉末。干这工作的是个叫高田君的中学毕业生，他说：“我开始学烧粉末时简直糟透了，不是烧光了，就是火候不够，因为倘若全部燃烧掉，至关重要的磁性也就没有了。”

这样研制成的粉末，一次只有 20 克，于是天谷昭夫按自己的想法，亲手制作了回转炉，最初可制成粉末 1000 克左右。由于粉末需要量不断增加，到第二年已增加到 10 公斤了。

制作磁带所必需的一系列设备，是由户泽圭三郎等现场主管人员亲手设

计、制作的。但是作业环境还是太糟糕了。人从屋中走过，磁粉会随之飞扬起来，弄得人人头皮发痒，衬衫的袖子、领口，一天工夫就变成茶褐色了。公认爱修边幅的户泽圭三郎尝尽了苦头。他追述道，他曾把带基纸折起来夹遮在领边，以防止粉尘的污染，却起不了一点作用。

如此挖空心思造出的磁带，却遭到了木原信敏等人的严厉批评：“与苏格兰的磁带相比，我们的磁带涂抹斑点太多，杂音太多，简直糟糕透了！”井深大事后也回忆说，连电话招呼用语“莫西，莫西”都听不清楚。

磁带开发室的职员毫不气馁，他们又向新的目标发起了冲刺。

盛田昭夫多年后写道：“磁式录音带是我们公司日后营运的关键。至于机器的构造，完全像艺术品，虽然我们在1950年制造的录音机体型笨重，但是它的功效逐步达到了如预期般奇妙。”

为实现磁带录音机的商品化，东京通讯工业公司计划把360万日元的投资增加到1000万日元，可是由于公司小、知名度低，只能靠自己想办法来募集新的投资者。

盛田昭夫想起自己母系亲属多是大人物，如远房亲戚大日本纺织公司的原总经理小寺源吾、阪急公司创始人小林一三等。通过这些亲戚的介绍，他们在财政上得到了关西财界人士的支持。

不久，以户泽圭三郎为首的磁带研制组经过艰苦奋战，终于研制出耐用磁带。此时正值朝鲜战争爆发不久的1950年6月下旬，以此为契机，开发室调整磁带生产体制，正式开始批量生产。可是产量还只有每分钟20米、每天只能生产10英寸厚的磁带20~30盘。

这在当时原材料、药品等级很差并且还不容易找到的条件下，毕竟是一件划时代的大事。

8月份，国产磁带录音机G—1型终于上市了！公司给它正式命了名并注册了商标，零售价为16万日无。盛田昭夫当时信心十足，以为经过这段备尝艰辛的辛劳，就可以从此步上坦途了，只要消费大众看到G—1型录音机，听到它播放的声音，订单就会源源不断地飞来东京通讯工业公司。井深大也对这种新产品的销路充满了自信，他自负地认为：“简单地将自己的声音记录下来并且当时就能复听，这种绝妙的产品没有不吸引人的道理！”

没想到，一记晴天霹雳，把盛田昭夫和井深大他们从一场美梦中惊醒：

——磁带录音机太过于新潮，日本人大部不知道它究竟是什么！

——那些知道磁带录音机作用的人，根本就没有购买的动机，原因是价格昂贵！

显然，一般人并没有把录音机当作生活的必需品。的确，人们看到G—1型录音机后都异常兴奋，人人都是一副兴致勃勃的样子，但是说到购买，那些伸长的脖颈马上缩进去了，16万日元的价格，太贵了！

盛田昭夫说

当别人无法洞悉良机，并且未能及时打入市场，这就意味着一个极好的机会摆在我们面前。

第十四章 创造需求 绞尽脑汁促销售

他的促销之道是创造尚不存在明显需要的产品，并且创造需求，激发消费者的购买欲。在推销 G 型录音机的过程中，他学会了各式各样的笑。

盛田昭夫说

当发生错误时，怪罪别人总是比责备自己容易。

“企业家”这个词最初出现在 16 世纪的法语中，用于指称那些领导军事远征的人，200 年后，法国人开始将“企业家”的词义扩展到从事其他种类冒险活动的人，包括桥梁建造商、道路承包商和建筑师。

1979 年，芝加哥大学经济学家伊斯雷尔·柯茨纳把经济体系中的企业家看成是“机会的侦察员”，柯茨纳把企业家比作谷仓前的一头公猪，它能够搜索出其它动物看不见的谷物的屑粒。

其实，像盛田昭夫这样的企业家既是胆大心细的策划者，又是对机会随时能够作出反应的人，自然，它具有谷仓前的公猪的秉性。

费了九牛二虎之力研制出的 G 型磁带录音机竟然无人问津，公司又一次陷入了困境。盛田昭夫和井深大虽懂技术，但谁也没有搞过推销，更谈不上树立为销售而生产产品的观点。想当初他们多么自信——只要我们能够制造出超一流的优质产品，顾客就会蜂拥而至，公司就会发大财！事实完全不是那么回事。“盛田君，我们走投无路哪……”井深大皱着眉头，盛田昭夫愁云满脸，窗外是烟尘弥漫的黄昏。

创办公司之初，盛田昭夫就一直梦想着成功，只有这时他才意识到，成功只能通过不断的失败和反思才能获得，事实上，成功只代表了一个人工作的 1%，这个 1% 仅仅是其余被称为失败的 99% 的结果。现在自己已开发出独特的优质产品，这还无法保证办好企业，重要的是怎样把产品销售出去，也必须事先告诉潜在的买主这件产品的真正价值何在！

这次失败对于他们来说，不啻于挨了当头一闷棍，从此以后，盛田昭夫便放弃了自己喜欢的技术工作，专门从事推销活动。因为他知道，井深大精通技术，有独创精神，为了让他专心致志地研究开发新产品，推销这副重担理所当然地落到自己肩上了。

盛田昭夫扛着重达 40 公斤的 G 型录音机上路了，在公司、大学等地到处卖力地示范新产品。大家看了都惊叹——“这家伙实在很有趣”、“这玩具很好”、“这东西很方便”……可是却没有一个人出钱买下来。

一天，有人向公司表示：“这东西很有趣，但我们想再试用一下。”盛田昭夫马上扛着 G 型录音机赶去了，待他满头大汗地到达时，对方轻描淡写地说：“我们要开一个宴会，你跟我去吧。”在宴会上，录下了艺人和客人们的欢歌笑语，然后再放录音，把宴会的气氛推到了高潮。盛田昭夫一心想推销产品，甚至不惜当起了小丑般的助兴者，结果还是没人买。只得到一大堆“很方便”、“很有趣”的赞赏之辞，可他一旦想说服对方购买一部时，对方的回答总是千篇一律——“这玩具太昂贵了”。

是的，这玩具太昂贵了——16.8 万日元，那时大学毕业生的薪资也只有 3500 日元左右，所以这可不是一般民众消费得起的物品。

就在盛田昭夫为销售束手无策时，有一个人一开始就单枪匹马地努力推销 G 型录音机，他就是管理尾张德川家产的八云产业公司职员仓桥正雄。

当时仓桥正雄虽说是尾张家的老爷，但在财政上也正处于困境，一心想搞点新事业来帮助八云产业，结果他看中了东京通讯工业公司生产的 G 型磁带录音机，便主动提出由八云产业进行推销。

仓桥正雄以每部 12 万日元的价格采购了 50 部，立即带着德川家的介绍信和产品四处奔波，可是半年里只卖掉一部，而且还是卖给一位在德川家工作的人，此人在东京八重洲口开设了一家小吃店，买 G 型录音机只是为了招徕顾客。

八云产业原本就不搞销售，仓桥也只是带着机器四处给人看看，并不懂得真正的销售术。

让仓桥正雄孤军奋战？盛田昭夫实在过意不去，他动员闲散职员，展开积极的宣传游说活动，只要找到一处可以出售的线索，便可以减轻仓桥正雄的重负。

1950 年 11 月 5 日，日本国会图书馆举办了一次“日本新技术展”，东京通讯工业公司亦接到邀请，展出了 G 型录音机产品。

这天，皇后、贞明皇太后和几位公主光临展厅，认真地参观了各公司的展品。

她们来到东京通讯工业公司的展台前，忽然停住了脚步，饶有兴趣地观赏起 G 型录音机来，并屡次询问讲解员仓桥正雄，精明的仓桥正雄当即将问话录了下来。

仓桥正雄想放出录音给皇后听，他卷过磁带，按下开机键，谁知到了这关键时刻，录音机“嗡嗡嗡”直响，就是放不出皇后的声音！仓桥正雄手忙脚乱，竟不顾场合，左一下右一下地敲打起来，看到他那副滑稽样子，皇后忍不住笑了起来。

后来仓桥正雄追忆道：“可能是电子管接触不良，当时我可真是出了一身冷汗。幸好录音机很快就放出了声音。当时可真是把我吓晕了，居然自己干了什么也全然不记得了。”

第二天，报纸上刊载了一幅照片：“欣闻己声，忍俊不禁的皇后陛下”，并附加了说明。仓桥正雄看到这条消息，羞得真想钻到地缝里去。

谁知因祸得福，国会图书馆因而购进一台，当然，这多亏德川义亲的斡旋。国会图书馆之所以购进一台 G 型录音机，多半还在于那台录音机录下了皇后的声音。

经尾张德川家的户主德川义亲的介绍，仓桥带着磁带录音机到名古屋高等检察厅推销，那里果真买了一部，而且告诉他，“法务府在作多种调查时，也许用得着这玩具”，并替他写了介绍信。

于是他又带着录音机去推销，他们了解到磁带录音机性能后，一下子购买了 24 部！有了这些经验，仓桥也渐渐懂得了推销术，总算把手上的录音机全部销出去了。盛田昭夫知道后，马上采取了挖墙脚的战术，把仓桥正雄从八云产业挖过来，1951 年 2 月设立了东京录音公司，仓桥正雄把那里作为大本营，正式展开磁带录音机的销售工作。

推销 G 型录音机受挫，使得盛田昭夫深切地意识到开拓市场的重要性，他后来在《学历无用论》里的《索尼的足迹》一章中沉痛地写道——

新产品不是简简单单就能够卖出去的。我开始省悟到，新产品开发过程中，仅仅靠技术是毫无

意义的。一些民间的发明家听说索尼喜欢开发新产品，常常带着各式各样的东西来。和这些人见面时我也感觉到，他们对新产品的研究和开发倾注了极大的努力，一旦完成后，他们的思维也就完全僵化了，而且总是大过于自信，觉得不买这么好的产品的人真是十足的笨蛋。当时我们就是那样的。

但是，笨蛋里也许能够孵出小鸡，只要不断努力，小鸡总会破壳而出。

一次偶然的机，总算使得疲倦不堪的推销员盛田昭夫茅塞顿开。

有天傍晚，结束了一天忍气吞声的推销工作的盛田昭夫在东京的住宅附近散步，刚巧经过一家古玩店。

盛田昭夫对古董没有丝毫兴趣，也不太了解它的价值所在，所以尽管这家古玩店和他的住宅近在咫尺，他从来没有光顾一遭的雅兴。这次他却神使鬼差地撞了进来，像所有的商人一样，他不看那堆破烂陈旧的货物，而是津津有味地读写在货物标签上天文数字的标价。就在这时，一位顾客看中了一只旧花瓶，毫不迟疑地掏出钱包，眼都不眨地付出巨额现金，然后抱着花瓶走了，他抱花瓶的小心劲儿就像抱起一个熟睡的孩子，那份小心翼翼的样子显得多么可笑多么可爱啊！

目送抱花瓶的顾客一步步走远；盛田昭夫想到 G 型录音机。那只旧花瓶的售价比他的录音机高出许多倍，为什么有人愿意花大把银子购买一个不切实际的旧货，而像自己公司生产的这种新型、实用的磁带录音机却无法打动顾客的心？这真是有点使他百思不解。

对于盛田昭夫来说，录音机的价值，当然比古董高出许多，因为它能为成千上万的人提供服务，可以娱乐大众，教育人民，而一只旧花瓶的美，仅有少数人能够鉴赏，摆在家里也只是摆设而已，创造不出任何实用价值，大多数人的购买古董，恐怕只是附庸风雅而已。但是后来他终于明白了，古玩收藏家知道古玩的价值，也知道买了它等于投资，就在那个黄昏，盛田昭夫深深地体会到，要推销 G 型磁带录音机，就必须预先知道那些了解产品价值的买主何在，解决了这个问题，录音机滞销的难题就会迎刃而解。

成功的企业家和那些杰出的艺术家有许多共同之处。他们都是问题的解决者。艺术家试图通过在画布上表达解决途径来解决生活中的许多问题；企业家则竭尽全力将注意的焦点放在一个问题上，不断地表达、再表达已经抓住的问题，直到他已经做好了准备，拿出一幅巨大的画布开始作画。这两类人都具有异乎寻常的想象力、创造力，充满热情洋溢的活力。他们都面临着那么多的陷阱、泼冷水者、竞争压力和种种预想不到的障碍，所以，一天克服一两个面临的难题就能使他们的继续跳动，脸上保持笑容。

盛田昭夫走出古玩店的那个黄昏，脸上挂着微笑，心脏跳得像只小鸟，他已经抓住了 G 型录音机滞销的症结，剩下的只是不断地表达、再表达这个已经抓住的问题，如此而已。

盛田昭夫找到了井深大的岳父前田多闻，一番闲聊，两人把脑瓜子一拍——战争时期，许多人被迫离开学校，所以战后非常缺乏速记人员！日本法庭正为此感到相当困扰呢！

经过前田帮忙，盛田昭夫终于找到了一个向日本最高法院展示 G 型录音机的机会，最高法院毫不犹豫地一次买了 20 台！因为法院人士立刻看出磁带录音机的价值，对他们而言，这可不是玩具，而是能够帮助他们工作的卓有实效的机器！就在这时，盛田昭夫了解到单枪匹马推销 G 型录音机的仓桥正雄，知道他已在名古屋高等检察厅推销了一台录音机，于是开始挖墙脚了，

直到把他挖过来为止。

1951 年 2 月，东京录音公司正式成立，由仓桥正雄负责工作。盛田昭夫意识到不可能完全依赖仓桥正雄一个人，要想打开市场，必须全社倾巢出动，加入推销的行列。

东京录音公司成立后，盛田昭夫、井深大和新到任的仓桥正雄，就磁带录音机所应采取的销售方法，进行了多次商议，最后得出结论：要生产出价格便宜合理的商品来。

他们已经意识到自己的决策失误之处，生产录音机时，预先并没有认真地考虑使用目的和需要，只是以“继收音机之后，如何继续有效地发挥我们的技术”这一想法为出发点，简单地认为“即使价钱略高一点，这样方便的东西也决不会卖不出去”，这正是错误的根源。所以现在要一反初衷，必须认真研究为唤起需求该如何去做，生产何种商品才能令消费者满意幸运的是，东京通讯工业公司这时弄到一本美制磁带录音机使用说明书——《磁带录音机应用 99 法》，这本书只是简单地列举了各个领域的应用方法，但对盛田昭夫和仓桥正雄来说，可谓如获至宝！

他们以这个小册子为蓝本，经过反复研究，搞出了自己的应用介绍手册，而且，其内容扩展到教育、办公、宣传、通信、娱乐、播放戏剧、研究测试、盲人交谈记录等各个领域。

只要找到水草丰沛的地方，就能找到膘肥体壮的猎物。

山姆大叔的那本《磁带录音机应用 99 法》，打开了盛田昭夫的促销思路。

他们的下一个目标选中了学校。

井深大告诉盛田昭夫：日本教育的重心一向是阅读、书写和珠算。但是，战后来到了日本的美国人认为日本的教学体系太落后了，心须加以改革，言语的沟通以及视听训练才是最重要的。美国人的这种做法的意图呵谓“司马昭之心，路人皆知”，可是战败闷敢怒不敢言，文部省只得遵从他们的指示。

美国人的这套改革办法给盛田昭夫提供了一条发财之路，因为在当时的日本除了一些以英语发音的影片之外，几乎没有其他的媒体，加上战时禁用英语，所以几乎没有人听得懂这些影片！看来，让学校接受录音机播放语言录音带、配合电影的想法马上就要实现了！

盛田昭夫他们为这个设想兴奋不已，而且说做就做！

盛田昭夫开着装满录音机的卡车，到全国各地的学校作宣传，他鼓捣着三寸不烂之舌介绍录音机的功能和用法。这一行销战术很见效，录音机的销路迅速地打开了！

就在盛田昭夫初战告捷的时候，东京艺术大学的一个学生走进了东京通讯工业公司。

这位学生就是日后成为盛田昭夫得力助手的大贺典雄，他对磁带录音机颇有兴趣，早就向教授们建议，“跳芭蕾舞要看着镜子练习，同样地，音乐家不靠录音机练习就不行。对于音乐学校来说，磁带录音机是不可或缺的。”正是因为大贺典雄劝说的缘故，东京艺术大学也购买了一部录音机。

可是，出乎意外的是，大贺典雄还写了份令人头痛的订购单，并附了一份具体列举需要改进部位的说明书，指出 G 型机对演说、演唱等进行录音很

不方便，要想用于音乐教育就必须进一步提高性能。

不久，大贺典雄为了协商订单内容。又亲赴东京通讯工业公司。并深大接待了他，原以为反正对方是学生，应酬一下就可以了，孰不料对方却是有志于当音乐家的人，而且对电器音响非常精通，大谈特谈电阻应该如何如何，频率特性必须多少以上，抖晃率必须在几个以下等等。倒是问得并深大无言以对、不知所措了。

当晚，并深大找到了推销录音机的盛田昭夫，“找到了！G 型录音机销售不佳的原因找到了！”一见面并深大就高声叫喊起来，然后两人坐在榻榻米上，逐条分析 G 型录音机的弊病和改进措施。

——要使录音机能够普及到寻常百姓家，必须考虑到价钱；

——要想使录音机携带方便，必须设法缩小机身，减轻体重；

并深大和盛田昭夫在热海的旅馆里把设计负责人关了整整 10 天时间，让他潜心设计，最后设计成功，这就是 1951 年 3 月开始销售的 H 型录音机。

H 型录音机重量为 13 公斤，价格 8 万日元，是 G 型录音机体积的一半，盖上包着布皮的木箱盖，看上去像是一只小皮箱。

那时，在盟军最高司令部的监控之下，日本已经开始实施视听教育。依照当时的构想，“视”方面的问题，可以通过出租电影放映机给全国各学校以解决，至于“听”方面，可以利用 NHK 广播电台。

电台广播只能在规定的时间内收听，可是如果事先把电台广播录在磁带录音机里，就可以依据学校的需要反复播放了。对于东京通讯工业公司来说，这真是个千载难逢的机会。

不久，日本召开了由文部省和 NHK 共同主持的广播教育研究大会，那时，并深大的岳父前田多闻任日本育英会会长，他是这次大会的风云人物，东京通讯工业公司趁机把几台 H 型录音机出售给大会。此外，东京通讯工业公司还创建了录音教学研究会，由仓桥正雄担任讲师，在全国大、中、小学演讲，其实，他那时刚刚开始研究磁带录音机在教学中的使用方法，只能讲些 ABC。

录音教学研究会盛田昭夫想出来的。因为，若是以东京录音公司的名义去巡回演讲，对方会以为是来搞推销的（实际上也确实如此），这样就很容易遭人嫌弃。在演讲中，仓桥正雄也注意到不得讲有关录音机推销之类的话，正所谓“姜太公钓鱼，愿者上钩”。

H 型录音机推出不久，盛田昭夫马上在福冈、仙台、札幌派遣常驻维修人员，开始巡回服务。注重售后服务，给东京通讯工业公司在信誉上赢得了一票。

不久，盛田昭夫他们的销售策略开始奏效，磁带录音机很快地普及日本全国各校，全国千万所大中学校约有 1/3 都购买了 H 型录音机，接着，消费阶层又扩大到警察局、广播电台、银行、公司以及个人，东京通讯工业公司终于以磁带录音制造商的角色，在日本成功地筑起了自己牢固的地位。

索尼（这个名字还要等几年对“会出现”的第一台 G 型录音机，前年呈献给了昭和天皇裕仁，第一台 H 型录音机则赠给了在那年 5 月举行结婚典礼的盛田昭夫夫妇。

随着时间的推移，盛田昭夫作为一名超级推销员也名声大振，关于这一点，英国人大卫·罗麦斯在 1986 年出版的《财富创造者》一书中有一段生动的描述——

“盛田昭夫几乎无时无刻不在摆弄着一些新奇的玩意儿，或是展示他皮箱里碰巧放着的激光唱机、卡式录音机、迷你电视机或是摄录机。

“在我们乘坐‘子弹’列车从东京到名古屋时，他的皮箱内就至少带着两个值钱的玩具，并且在站台上热心地展示给我们看。我们很难想象哪一个英国公司的老板，会在巴丁顿车站上对来访的日本记者用日语推销他的东西——而又一副乐此不倦的样子……”

盛田昭夫曾经说过，在创业初期我们是一群梦想成功的工程师，以为只要做出一项独特产品，就一定可以发“大财”，G型录音机的推销使他意识到，如果没有市场营销目标，光有存在的价值也是无济于事的。

你可以生产出世界上最好的产品，但是，如果人们不了解它，就不值一枚大钱。世界上肯定有许多歌唱家自认为具有比帕瓦罗蒂、多明戈更好的嗓子，但他们也只能在卫生间里唱唱罢了，因为人们从未听说过他们，也没有领略他们的歌声，企业家要做的，是引起大众对自己产品的注意和兴趣，是引导和强化民众的购买欲，是不遗余力地推销产品。

在竞争激烈的商业界，如果不发动宣传攻势，再好的商品也没人知道，销售额当然不会增加。当然，推销员最需要的是真诚，盛田昭夫既能真诚地面对自己，也能真诚地面对别人。这样一来，他才因为尊重自己和他人，进而赢得了对方的尊重。

在推销的过程中，盛田昭夫练就了一套超一流的笑的柔软操——发自内心的开怀大笑、感动之余压低声音的笑、喜极而泣的笑、取悦对方的谄媚之笑、回天无力时无可奈何的笑、哭在心底笑在脸上的那种笑、充满自信心的、表现胸有成竹的优越感的笑、重修旧好时的笑、与人意见相左时的笑、吃惊之余的笑、嗤之以鼻的笑、折磨对方的笑、挑战性的笑、逼迫对方的笑、假装糊涂的笑、含有下流味道的笑、遭人拒绝时的苦笑、自认倒霉的笑、使对方开心的笑。

笑既是盛田昭夫的盾牌，又是他进攻的长矛，他利用这套出神入化的面部表演操，把自己的友善和关怀准确不误、及时有效地传达给客户，拆除了与客户之间的“篱笆”，消除了对方的戒备和不安，轻轻松松地打开了僵局。

笑声消除了盛田昭夫的自卑感，赋予了他迷人的外表，增强了他的活力，更关键的是笑声建立了准客户对盛田昭夫的信赖感。

有一次，盛田昭夫向《纽约时报》的记者介绍摄像机的功用，那帮记者叼着雪前，礼节性地点着头，一副心不在焉的样子。盛田昭夫满脸取悦对方的谄媚笑容，他知道这帮记者对索尼的新产品没有兴趣，但是依旧浪费自己的唾沫和绝妙的面部表情柔软操。正当他自觉回天无力、脸上露出无可奈何的笑容时，忽然听到救火车尖锐的鸣叫，盛田昭夫正在介绍摄像机的那栋大楼左前方的一栋房子着火了，浓烟滚滚，火焰冲天，《纽约时报》的记者们兴奋了，他们闹轰轰夺门而出——这可是个好新闻，没准能上头版头条！盛田昭夫灵机一动，大喝一声：“不准动！会有大爆炸！”记者们站住了。“请过来！请靠近我！越近越好！”他抓起摄像机，拍下了火灾现场和整个救火实况，当场放给《纽约时报》的记者看，记者们翘起了大拇指，“OK！日本佬！”

盛田昭夫笑了，那是一种充满自信的笑，这种笑感染了记者，双方都发出了出于内心的开怀大笑。对于记者来说，摄像机成了自己的第三只眼睛，

它能把瞬息万变的场景储存下来；对于盛田昭夫来说，又多了一帮顾客，所以他的笑声中还包含着成功者的喜悦和优胜者的放肆。

送走了客人，盛田昭夫凭窗远望，纽约的夕阳正在涂抹着这座现代化大都市，都市在一片喧嚣和骚动声中运转。那栋失火的房子前面聚满了人，大火虽然已被扑灭，人们仍然兴致勃勃地站在那里，七嘴八舌，问长问短，看来明天的《纽约时报》上又有了篇很不错的新闻稿了。盛田昭夫的脸疲倦而又冷漠，他下意识地哼起了日本国歌《君之代》：

我皇御统传千代
一直传到八千代
直到卵石变岩石
直到岩石长鲜苔

我们不妨将企业家和艺术家进行一番比较，因为他们有太多的相似之处，二者都从失败中获得收益，从而抓住了他们认为可能的形式和内容。如果愿意，那么就请设想一下艺术家站在一幅巨大的空白画布面前全神贯注的神态吧，他为自己有机会在画布上涂抹而着迷狂热。

那么，企业家呢、盛田昭夫喜欢讲述这么一个故事——

“两个鞋子推销员来到非洲一个未曾开发的落后地区。一个推销员向总部发了这样一封电报：这里没有销售前景，土著们根本不穿鞋子！另一个推销员却发了这样一封电报：这儿没有一个人穿鞋，我们可以占领整个市场，请将所有可能的存货全部运来！”

盛田昭夫逐渐摸出了销售之道，并把它作为指导原则贯彻到日后索尼公司的经营之中，那就是创造尚不存在明显需要的产品，并且创造需求。

盛田昭夫说

在日本，最成功的企业管理者并不是紧盯着部属，不断地下达大大小小的指令的人，而是只给部属概括性的方针，培养部属的信心，帮助他们圆满完成工作的领导者。

第十五章 走上法庭 诉讼如跑马拉松

公司经营如火如荼，他却不得不走上法庭，状告巴尔克姆公司的侵权行为。这场官司十分引人注目：一家战败国的小公司竟敢向美国制造商挑战！在这次诉讼马拉松赛中，他获得了冠军，维护了公司的合法权益，被新闻媒介大肆渲染了一通。

盛田昭夫说

如果称自以为是，固步自封，那么，所有的新构想都会从你身边溜走。

盛田昭夫已经探索出推销之路，公司已逐渐站稳了脚跟。

1951 年，他和良子结婚，公司同仁将第一台 H 型录音机送进洞房，作为结婚礼物。

就在这前后，使忽好忽坏的录音技术得以发展的契机出现了：以政府公布的电波三法（电波法、广播法、电波监理委员会设置法）的实施为开端，战前战后由国家和美军控制的电波向民间开放了。

从广播热中受益最大的当然是家电业。因无线电接收机大量积压连税金都难以交付的松下电器、早川电机等，不但库存一扫而空，甚至一再增产都难以满足社会需求。

最能够大显身手的是东京通讯工业公司。

获得好评的录音控制台销售一空，而且成了私营广播公司节目编制的王牌货。有关人员这样描绘当时的情形——

“那时若采用直接播送，慢的一年，快的半年就得垮台，能够支撑下来的正是磁带录音机。由于朝鲜战争，美国产品购不进来，便迅速转为引进东京通讯工业公司的机器。”

在这一时期，东京通讯工业公司的磁带录音机为私营公司的起步做出了巨大贡献，这是无可辩驳的事实。东京通讯工业公司的技术人员以此为跳板，全力以赴进行新产品的研制及普通机的改良工作。

成果之一就是木原信敏研制的便携式录音机。

1951 年，NHK 广播员藤仓修一赴美采访太平洋战争的媾和会议，在旧金山机场，他录下了苏联外长葛罗米柯的讲话——全得力于这个手提式小录音机。

对磁带录音机的需求在视听教育中奠定了基础，继而发展到广播领域，磁带质量的提高成了亟待解决的问题。

1951 年，盛田昭夫的弟弟盛田正昭从东京工业大学电气化学专业毕业，进入了东京通讯工业公司，立即被派到东北大学计测研究所所长冈村俊彦教授的研究室，学习研究磁性粉及其氧比物的技术，以期攻克难关。

到了 1951 年下半年，民间广播热达到沸点，日本的广播界开始使用“苏格兰”醋酸盐材料的录音磁带，因为这种磁带表面光滑，频率特性优越。到了 1952 年，对美国制醋酸盐材料录音磁带的进口遏制解除，市场上出现了大量美制磁带，公司因此陷入困境。

可是，户泽等人连对各厂家的商品购买方式都一无所知！有一天他因事来到购头课，忽然有人喊自己，回头一看，盛田昭夫带着一个陌生的外国人走来。“这个人要卖给我们赛拉尼斯公司的醋酸盐材料，一块儿谈谈吧！”

盛田昭夫兴奋地说道。

此人自称是“20世纪商会”的驻日贸易商派西·威廉，兼任赛拉尼斯公司驻日代表。他能讲些日语，因而说话越来越投机，双方终于谈妥了购进醋酸盐材料的事宜。

不久，期待中的醋酸盐材料到货了。

但是，盛田昭夫他们不久就遇到了一个比较棘手的问题，这就是与美国驻日进口业的巴尔克姆公司有关专利权的争执。

如前所述，在广播热中，磁带录音机的需要迅速扩大。着眼于此，作为办公用品、汽车部件和以驻日外国人为服务对象，美制磁带录音机的进口得到了通产省的准许。于是，通过百货店等，日本商人经营录音机的贸易公司应运而生，被称为安派克斯公司代理店的巴尔克姆贸易公司就是这样的公司。

盛田昭夫和井深大得知此事，大吃一惊，立即购进这种录音机进行分析。结果表明，它的制作技术与东北大学永井教授发明的交流偏压法完全一致，盛田昭夫不禁勃然大怒——这分明侵犯了归东京通讯工业公司持有的专利权！

此事说来话长。

永井教授在日本取得专利后，曾在1941年初向美国申请专利，并把发明资料送到美国国会图书馆和其他地方。时过不久，太平洋战争爆发，这件事便不明不白地搁置下来了。

虽然永井教授的专利在美国一直没有获准登记，但是这并不妨碍对他的研究有兴趣的美国团体和个人利用这项研究的资料。

一年半后，美国有个叫W·卡姆拉斯的人，也发明了与永井专利完全相同的技术，并在美国取得了专利的同时，向除日本以外的其他主要国家提出申请，获得了专利权。但在日本确立的仍然是永井教授的专利权，这是谁都无法否认的。

盛田昭夫他们买了这项专利之后，就发函给全球所有的录音机制造商，宣告东京通讯工业公司已经取得这项交流电偏压系统专利，并且愿意提供使用执照，同时，公司也告诉各制造商，如果他们想把应用这项专利的录音机销往日本，也必须预先向东京通讯工业公司取得执照。

有些厂商回信说，他们并不打算在日本这块弹丸之地贩卖录音机，所以根本不需要向东京通讯工业公司购买执照。盛田昭夫他们知道，国外有些厂商没有向公司中请许可就擅用这项专利，但苦于鞭长莫及，也只能束手无策了。

为了维护公司的合法权益，盛田昭夫他们决定向巴尔克姆贸易公司提出警告，要求他们迅速停止进口，或者交纳专利使用费用……

可是，巴尔克姆贸易公司根本无视东京通讯工业公司的再三警告，更是大张旗鼓地宣扬美国产品的优越性。迫不得已，盛田昭夫他们决定向法庭申请强制命令。

当盛田昭夫和井深大决定将公司的命运作赌注，与巴尔克姆贸易公司拼死相争时，他们并不是没有后顾之忧的。

因为日本法庭规定，民事案件的原告，必须以要求赔偿的金额作为基准，

付一笔为数庞大而且事后无法退回的申请费。这是为了制止随便提出控告案件的一项措施。假如东京通讯工业公司决定付诸法律行动，必然要投下大笔金钱。

盛田昭夫和井深大已经顾及不了那么多，不管三七二十一，决心拚上老命了，要么任人宰割，要么冲出樊篱！何况，东京通讯工业公司的专利还经过盟军总部的同意！仅这一关就使得盛田昭夫理直气壮！

为了做到仁至义尽，东京通讯工业公司最后一次向巴尔克姆贸易公司发出严正抗议，但是被蛮横地拒绝了——“战败国不得如此狂妄！”

盛田昭夫和井深大再也忍无可忍了，立即向法庭递交了巴尔克姆贸易公司侵犯权益的起诉书。

1952年9月15日的《朝日新闻》是这样报道的：

“在选举、广播报道和教育中广泛应用，现已成为‘时代宠物’的磁带录音机，围绕其专利权，日美同行业间发生了激烈的摩擦。

“就这一专利权纠纷，在通产省内部、电气通讯机械课与专利厅通信测定课也发生了对立，事情的发展引人注目。

“产品占国产磁带录音机1/3的东京通讯工业公司，以美国的输入者巴尔克姆贸易公司为对手，向东京地方法院申请暂时禁止美制磁带录音机的输入、贩卖、使用、陈列、移动等，从法院作出决定后的第15天起，东京的巴尔克姆贸易公司及日本桥高岛屋二处、大阪心斋桥一带的首都商会一处，共计三处进口的数十台磁带录音机，都被临时查封。因而这一问题迅速表面化起来。”

《朝日新闻》刊载的这则消息一直被盛田昭夫珍藏着，他说：“法庭听取我们情愿的辩辞，颁布了强制命令。我们随着有关官员到了海关的仓库，毫无惧色地在门口贴上封条，禁止巴尔克姆贸易公司运走那批磁带录音机。报纸认为这个故事是绝佳的题材，代表着日本独立的立场——一家日本小公司竟然大胆地向美国制造商挑战，因此以头条处理。”

当时的东京通讯工业公司，虽然以最早研制开发国产磁带录音机而引起人们注目，但它毕竟不过是个资金2000万日元、职工人数不足200名的中小企业。这样的公司竟挤出400万日元的寄存保证金，采取如此强硬的手段，使有关企业部目瞪口呆，而共同持有专利权的日本电气公司居然静观以待，希望“鹬蚌相争，渔翁得利！”

同行业的一些人也说：“东京通讯工业公司恐怕是别有所图吧。”持怀疑态度的不乏其人，然而盛田昭夫和井深大确实别无所图，他们认为这一问题是牵涉到日本产业界全体的违约行为，如果稀里糊涂地过去了，以后就会有接二连三的违约行为发生。因此，盛田昭夫他们坚定了决心，即使对手是美国，也决不妥协让步。

对东京通讯工业公司的强硬姿态持批判态度的，是准许巴尔克姆贸易公司输入磁带录音机的通产省电气通讯机械课。主管课长陈述了如下见解：

“东京通讯工业公司正确地行使了自己的专利权。但以此权利为遮掩，独占交流偏压法磁带录音机的生产权，甚至拒绝其它公司交纳正当的专利使用费，这样生产录音机的态度，通产省是难以认可的。”

这番慷慨陈辞刊载于1952年9月25日的《朝日新闻》，但这是一个歪曲事实的意见。交流偏压法的专利，是与日本电气公司共有的，并非东京通

讯工业公司一家独占。如若有意制造磁带录音机，只要与日本电气公司协商，也是可以的，单单批评东京通讯工业公司一方。未免太失之偏颇了。

另一主管部门专利厅通信测定课持完全的支持态度，明确表示：“东京通讯工业公司的措施是正当的。”

当时的背景是这样的：由于巴亚利斯柑桔事件，日本可乐事件等，日本厂商遭到了美国以侵犯图案、商标权为名的严厉惩罚，专利厅对东京通讯工业公司的支持也多半出于对此的反击。

通产省与专利厅的对立，使问题更加复杂化了，这是明显的事实，当时在 NHK 任职的岛茂雄的谈话，颇能充分说明“这个问题，事前我曾与井深君、盛田君谈过，因而某种程度上颇知内情。只是那时我们都年轻气盛，好胜心强，认为有理的事就该竭力去干。

“但我到底是 NHK 的工作人员，因而也不可能有所偏袒，所以，如果巴尔克姆贸易公司卖给我们录音机，经研究，好的产品当然要购进。由于这层关系，我屡屡被上司技术局局长叫去问道：‘实际情况如何？不会有什么问题吧？’”

主管部门和同行业界众说纷坛，巴尔克姆贸易公司也并没有沉默，他们向美国制造商报告了情况，厂商表示他们早已向 w·卡姆拉斯专利权的所有者美国艾摩研究中心取得专利权。他们还借助占领军的力量向东京通讯实业公司施加压力。

有一天，盟军总部专利局的一位官员打电话给井深大，说想见他。

接到通知，井深大忽然产生一种不祥的预感。那时，如果你被盟军总部找去，就得担心是否违反了规定。甚至有坐牢的可能。“恐怕就要这么给关进拘留所了……”他和盛田昭夫面面相觑，无言以对，并且给太太打了电话，告诉他自己被传唤的事，好让她心理上有所准备。

盛田昭夫和谙熟英语的前田多闻陪同井深大来到设在东京丸之内岸本大厦的盟军总部，原来盟军总部的官员想要了解有关这项专利权的有关事宜。井深大事前早有准备，所以随身携带了所有有关此项专利的文件。专利部门的上校很有绅士风度，但是当他检阅文件时，四周的气氛非常紧张。

上校检阅完文件并仔细听取了他们的说明，便往椅背上一靠，面带微笑地确认了东京通讯工业公司的确拥有这项专利：“好吧，我们一定妥善处理此事。”

大家都松了口气，上校也很高兴，招待他们喝了咖啡，结束了这次传唤。井深大回忆道：“上校一诺千金，实在令人感激不尽。结果，第二年5月第一次公审，也是按照我们的主张进行的，这以后事态越来越朝有利于我们的方向发展。”

这个问题的全面解决。花了相当长的时间。因为 w·卡姆拉斯专利权所有者美国艾摩研究中心在中途露面了。这个公司以美国为主在世界 21 个国家取得了专利实施权。因而东京通讯工业公司如果不和这家公司缔结技术援助合同，就不能出口磁带录音机。对东京通讯工业公司来说，还没有这样不合算的事。

公司决定让盛田昭夫和艾摩研究中心直接交涉。

艾摩研究中心也派了律师辛普生到日本来，这是盛田昭夫头一回遇到美国律师，对他的难缠功夫留下了深刻印象。

要想交涉成功有一点至关重要，那就是必须证明艾摩研究中心在取得W·卡姆拉斯的专利前，永井教授的专利已在美国公开这一事实。盛田昭夫千方百计四处调查，终于取得了证据——永井教授研究报告的英文版本！他用大量事实证明了早在艾摩研究中心取得专利前，永井教授研究报告的英文版本已在美国公诸于世！

井深大高兴得简直要跳了起来，因为如果以此为武器，在美国提出公诉，就会使得艾摩研究中心的专利失去法律依据，从而成为社会公有财产！

艾摩研究中心得知这一事实，也不得不承认永井专利的合法性。

这个案子诉讼了3年，直到1954年3月，东京通讯工业公司终于胜诉。在诉讼过程中，盛田昭夫和他的同仁们学习到了不少关于国际商务的知识。

这样，东京通讯工业公司不但在“岸边”阻止了美国势力的“登陆”，而且还和共同拥有永井专利的日本电气公司得到了在日本出售磁带录音机（包括广播电台买的安派克斯大型机）的专利使用费。另外，以不追究艾摩研究中心责任为交换，取得了在美国无偿使用艾摩研究中心这一专利的权力，这一权力也适用于日本国内其它厂家。只是有附加条件：获得专利使用权的厂家出口产品时，必须将使用费的一半交给东京通讯工业公司——也就是说，这两家公司因共同拥有永井专利而获得了意想不列的利益。

一场马拉松赛终于跑完了，东京通讯工业公司获得冠军。

然而，这也招致了同行中的对立。他们要求开放永井专利，其中有的厂家试图钻专利的空子，向新系统的研制挑战。先行一步的是自诩为立体声爱好者科技集团的赤井电机公司的赤井三郎。

赤井三郎不敢触犯永井专利，便在电路上略施小计，搞出所谓“新交流偏压法”来，接着生产出这种电路的磁带录音机“AT—1型”，投放市场，这是1954年8月的事。

东京通讯工业公司立刻向赤井电机公司提出严重抗议：“你们侵犯了专利！”可是赤井反驳道：“这是我们独自研究出来的，并未触犯永井专利！”

于是，东京通讯工业公司又起诉赤井电机，以求通过法律手段解决。

东京通讯工业公司与赤井电机公司在研制上的激烈竞争从此开始了。

其它那些被专利捆住手脚、想生产却又于不成的同行业中的有名公司，对赤井巧妙的游击战拍手鼓劲，公开批评东京通讯工业公司的顽固姿态，还在政治、资金方面捣鬼，明里暗里施加压力。

盛田昭夫深深地为同行这样的态度感到苦恼，何况磁带录音机是自己和同仁用血汗凝聚而成的艺术、市场啊，怎么能够轻易开放专利呢？！

田昭夫说

你在部属面前所要表现的，并非如艺术家那样高超的个人技巧，而是让人心悦诚服地追随你，共同为公司的成功作出贡献。

第十六章 欧美之旅 走出国门天地宽

他的目光瞄准了国际市场。3 个月的欧美之旅，使他眼界大开、信心倍增。他决定大干一番，干得惊天动地、举世仰目！

盛田昭夫说

经理人无法从技术观点来评估一个产品的可行性，结果往往是可悲的。我觉得，一般人认为经营人员可以从一个行业跨到另一个行业，是危险的想法。就算从事某一个行业很久，了解很深，也无法担保你能充分掌握每一次机会，不会犯过失，当然，你可以在这一行占有较多优势。

1952 年，东京通讯工业公司制造的 H 型录音机销售情况良好，订单从国内各地雪花般飘来，盛田昭夫和井深大陶醉于最初的成功，几乎忘记了为获得这份成功经过的千辛万苦，当然，成功并没有使他们乐不可支、忘乎所以，对于一个目光远大的人来说，成功只能使更伟大的奋斗成为必要。

他们的眼光瞄准了国际市场。

其次，东京通讯工业公司的产品还没有正式推出之前，他们就梦想着有一天能够使之进入国际市场，如今 H 型录音机畅销日本，这更是给盛田昭夫他们增添了打入国际市场的雄心和勇气。

况且，他们想到国外考察录音机的使用情况，并且借此机会学习录音带的制造技术。

1952 年 3 月，井深大率先到美国考察，他虽然对英语一窍不通，但还是马不停蹄地四处参观。结果回来时他非常失望，因为他发现在美国只有语言教学中心在使用录音机，而且所有磁式录音带的制造商都谢绝日本访客参观——战争刚刚结束，美国人对日本人的那份积怨还没有冰融雪化。

但是井深大的这次不成功的考察对盛田昭夫很有帮助，因为他带回了休克利博士（电晶体发明家）及其他人的研究报告，这份报告就是《贝尔实验室记录》，从那时起，盛田昭夫就对休克利博士和他的朋友们的研究产生了浓厚的兴趣。后来报纸报道贝尔实验室发明了电晶体。

井深大赴美的最大收获，大概就是知道了贝尔实验室发明了电晶体，得知很快就可以取得这种奇妙的装置的生产许可。

对于设备简陋的东京通讯工业公司来说，电晶体设计是一项全新的经验。井深大当时住在时代广场附近的一间古老的旅馆里，苦思冥想，彻夜难眠。他想，东京通讯工业公司现有 120 多位员工，其中 1/3 是工程师，分别拥有电子、冶金、化学、机械学位，若要发展属于公司自己的电晶体，那将是对全体工程师技术上的一次挑战。

井深大当时并没有想到电晶体这项技术的用途何在，只是凭着长期的职业训练，对电晶体所代表的科技突破感到十分兴奋而已。

第二天，井深大就想和拥有贝尔实验室专利权的西方电气公司洽谈专利合约的事宜，但是专利许可部门的经理抽不出时间接见这个点头哈腰的日本人，井深大只好请求朋友山田志道替他打听情况，然后才启程归国。回国后，井深大马上开始着手于电晶体设计研究计划。

当时电晶体虽然是电子科技的一大突破，却只能处理低周波，距离生产

产品还早得很。

事实上，盛田昭夫在一年后和西方电气签订专利合约时，有关人士还告诉他，助听器大概是目前唯一可以利用电晶体的产品。

助听器市场相当有限，东京通讯工业公司当然对此没有兴趣，盛田昭夫想制造每一个人都可以使用的产品，并且计划让公司里的研究员和技师，研究开发出属于自己的高周波电晶体，以便放在收音机里使用。

在当时，收音机的世界潮流已经导向新观念。新口号“高保真”很快就开始流行起来。消费者将会想要收听纯正的声音、真实的复制，有些“高保真”音响迷早已购买了各种音效唱片，来炫耀他们的新机器。

喇叭愈变愈大，声音也愈来愈大，至于低音喇叭、高音喇叭、失真、回授等一系列字眼，几乎一夜之间变成了常用的词汇。

消费者一致认为用真空管制成的喇叭，音质最为纯正，而盛田昭夫则想用电晶体来取代笨重、易热的真空管。如果试验成功，不但能缩小电子产品的体积，而且可以降低电力的消耗。如果电晶体所传送的频率足够高，公司就能制造电池充电的小收音机了。

盛田昭夫和井深大希望以最小的动力取得真实的声音。

精致小巧是日本人所追求的特色。例如：可以折叠的扇子，可以卷入卷轴的画，还有可以折叠也可以展开的精美屏风。所以，东京通讯工业公司设定的下一个目标，就是要制造那种小到可以放进衬衫口袋的收音机。

在二次大战前，RCA 曾用极小的真空管，制造出中型的手提收音机，但是其中一半的空间都被一个只能使用 4 小时的昂贵电池占用了。也许电晶体可以解决体积的问题。

盛田昭夫渴望能够开始制造电晶体，所以他在 1953 年，到纽约去购买这项技术的使用许可，同时也想看一看这个世界到底是什么模样，看看东京通讯工业公司应该迈着怎样的步子，才能合得上世界的节拍。

当他一手拎着一只行李箱，另一肩挂着一只袋子，在东京的羽田机场登上飞机时，简直兴奋极了。

这也是盛田昭夫的首次海外旅行，预期 3 个月。就旺盛的好奇心方面而言，盛田昭夫丝毫不逊色于井深大，他打算利用这个机会把先进国家的情况从里到外看个够，而且计划在处理完美国事务之后，顺便到欧洲转一转。

不过，盛田昭夫一踏上美国的土地便失掉了自信。所见之物是那么宏大，所到之处是那么辽阔，一切又是那么五彩缤纷，他不禁发自肺腑地感叹道：“当初与这样的国家进行战争，本身就是个错误。”

盛田昭夫在纽约会见的第一个日本人，是井深大熟悉的无线电爱好伙伴谷川让。当时谷川让是山下新日本汽船公司派驻纽约分店的职员，一到当地就去各处参观，他对美国有自己的独到见解。因而井深大考虑到这对盛田昭大的参观访问，也许能起到扩大视野的作用。

盛田昭夫见到谷川让，很想直言不讳地听听他的意见。“谷川君，像 WE 公司这样的大企业，能认真地与我们这样的小企业协作吗？”盛田昭夫无意间脱口道破自己迷乱的心绪。

谷川让像教诲似地责备道：“盛田君，你过虑了。美国人不计较这种问题——只要他们感兴趣，立刻就会凑上来搭腔。这可跟日本人截然不同。所以，见到对方的人，你最好把自己的想法亮出来。否则，从一开始就不说实话，那可就糟啦。”

按约定的日期，盛田昭夫和山田志道一起来到 WE 公司。一落座，盛田昭夫就像谷川让说的那样，将东京通讯工业公司的过去、现状和存在的问题等，都坦率地讲了出来。

接待他们的是 WE 公司的主管部长，时时提出较敏锐的问题，始终是一副热心倾听的样子。不久会谈终了，主管部长递给盛田昭夫厚厚一迭卷宗。盛田昭夫一看，正是自己希望看到的正式合同书，立刻感到如释重负。

然而，事情并未到此全部告成，取得通产省的承认还是个棘手的问题。于是，盛田昭夫大按与井深大预先商定的计划，加上“待通产省的批文下来后正式生效”这一条件，在合同上签了字。

签字后的合同书，当天就航空寄往东京。

翌日，盛田昭夫获准参观 WE 公司的晶体管工厂。日本人踏进这个工厂，这还是第一次。

离美前夕，盛田昭夫还得到了以成批量生产力主的接合型晶体管及有关部件、贝尔研究所的有名的《晶体管技术》教材等礼品，踌躇满志地离开了 WE 公司。

当盛田昭夫把签字后的合同书寄给井深大时，他心中萌发出一股信心。在当时，日本的外汇管理很严格，东京通讯工业公司必须向通产省申请汇出第一笔电晶体许可费——2.5 万美元，这可是个大数目！

正在加速复原的日本外汇非常短缺，而电晶体又是新产品，通产省看不出这种设计及其用途，不愿意批准结汇许可。此外，通产省还认为，像东京通讯工业公司这么小的企业，怎么可能有能力承担处理高新科技的重大责任？井深大费尽口舌解释这种鲜为人知的设计及其用途，仍然无法说服通产省。

在通产省正在考虑东京通讯工业公司的申请时，盛田昭夫正在旅行。赴美取得圆满成功，他启程奔赴下一个考察地欧洲，拜访了许多公司和工厂，对东京通讯工业公司和日本的前途，也渐渐地开始感到有了信心。

在考察途中，盛田昭夫参观了大众汽车公司、梅塞得斯汽车公司、西门子子公司以及许多小公司，其中有一些小公司，过了没几年就倒闭了。当然；盛田昭夫也想参观誉满全球的飞利浦公司。

尽管德国在大战期间也曾遭受重创，但是他们复原的情况非常迅速，相比较之下，日本战后的进展显得非常缓慢。所以当盛田昭夫离开德国时，觉得有点沮丧。

有一天，盛田昭夫在一家德国餐厅里，点了一客冰淇淋，侍者端上来时，冰淇淋上插着一支小纸伞做摆饰。“这是从你们国家来的，”侍者微笑着说。盛田昭夫从这位侍者的谈吐中看到，这句话不仅代表着侍者对日本及其能力所了解的范围，也代表着欧洲人对自己的国家普遍的看法。

看来，日本还要走很长一段路，才能为世界各国注目。

当火车跨越德、荷边境时，盛田昭夫马上感觉到两国之间存在的巨大差别。虽然战争才结束不久，但是德国已经高度机械化了——大众汽车公司每天可以生产 700 辆汽车，但在荷兰，还有很多人在骑自行车，这完全是个农业小国，到处都可以看到旧式风车。

尽管盛田昭夫早就知道，飞利浦在东南亚和全球的电子产品销售非常成

功，但是当他最后到达飞利浦的所在地恩霍芬时，看到这么大的飞利浦企业，竟然坐落在农业小国的小镇上，仍然感到相当惊讶。

飞利浦之行，盛田昭夫却得到了意想不到的鼓励和新的启示。

一下火车，盛田昭夫就看到车站前飞利浦博士的雕像，这使他联想起家乡小铃谷和高祖父的青铜象。

盛田昭夫一边在镇上闲逛，一边想着飞利浦博士和自己的高祖父，待到参观了飞利浦工厂之后，他才越发感觉到：如果一个在农业国家穷乡僻壤的小镇上出生的飞利浦博士，可以建立誉满全球的高科技公司，那么我们在日本也可以有同样的成就。

这虽然还是一个梦想，但是多少轰轰烈烈的光辉业绩就是从一个看似虚无缥缈的梦想开始的！”所以盛田昭夫在荷兰写信给井深大时曾经自信地说——“假如飞利浦可以办得到，或许我们也可以办到！”

当时盛田昭夫的英语极不灵光，而且仅代表一家名不见经传的小公司，所以只能以旅游观光客的身份参观工厂，没有见到任何的主管。但在后来的40年里，索尼和飞利浦这两家同样来自穷乡僻壤的公司，却携手合作，致力于规格设计和引导科技进步的共同发展，从标准型的手提卡式录音机到最新潮的家庭音响、镭射唱盘等，都是两家公司共同研究开发的成果。

1954年2月中旬，盛田昭夫结束了欧美考察，回到了日本。他向井深大汇报了此行的收获，并开始同井深大正式讨论把晶体管应用于何种产品的问题。他们认为：既然制造晶体管，就一定要生产人人都买的大众化商品，否则就失去了意义。基于这一点，东京通讯工业公司开始向收音机挑战。

在当时，这是要冒相当大的风险的，因为WE公司等制造的实用化晶体管大都用于低频率，欧美专家认为，适用于收音机的高频率晶体管的出现是将来的事。尽管如此，盛田昭夫和井深大还是决定向收音机挑战，这是为了实现创业以来的一个梦想——制造别人没有的产品！

很快，以技术部长岩间和夫为首的晶体管开发小组宣告成立，小组成员有岩间三郎、天谷昭夫、茜部资躬，后来又加上了本三郎和安田顺一，他们把盛田昭夫带回来的《晶体管技术》作为教科书，开始刻苦攻读。

可是，通产省的外汇配额至今仍然没有获得批准，于是盛田昭夫亲自到通产省陈述情况，电气通讯机械课的负责官员听完陈情，故意找别扭，他们说：“没有得到通产省的许可就私自签订合同，真是岂有此理！”当然，如前所述，因为巴尔克姆公司事件，通产省大丢脸面，至今仍然耿耿于怀，态度特别强硬。

这以后，井深大通过别人三番五次向通产省提出外汇配额的请求，但是负责官员根本不予理睬。

幸亏天下灭曹！通产省内部发现了贪污事件，电气通讯机械课的人员全部撤换。这对东京通讯工业公司来说是件幸事，形势急转直下，外汇配额有希望了！

1954年5月，东京通讯工业公司的外汇配额申请在外汇审议会上被正式批准了。趁此机会，井深大带岩间到美国，同WE公司正式交换了合同，并参观了工厂。

井深大同WE公司签完合同后，便同要逗留一段时间参观工厂的岩间分手，乘飞机回到日本，留下的岩间又呆了3个月左右。他每天都去工厂研究

制造装置，碰上不懂的地方，就用不熟练的英语刨根问底。晚上回到旅馆后，他再依靠记忆画成制造装置的草图，归纳成报告书发回东京。

岩间和夫之所以这样做，就像他说的：“我们同 WE 公司签的只是专利实施权的合同，而不是技术情报合同。因此，装置的设计书之类的东西对方一概不提供。我把收集到的情报不断送回来，一次报告书，普通的信纸用密密麻麻的小字要写 5 至 10 张，而且每隔两三天就要发一份，我觉得那时候真是拼着命干的。”

以此为先例，以后凡到 WE 公司访问的职员，都加上一项义务，就是必须发回详细的报告书，所以岩间确实是“始作俑者”。

在东京的研制小组以岩间发回的报告书为依据，艰苦奋斗。因为在唯一的专业参考书《晶体管技术》中，没有一张制造装置的照片和图纸，他们只能依靠岩间描的草图。在研究了这些描图后，研制小组好歹总算画出了设计图，并进行了试制。

但是仅凭东京通讯工业公司现在的设备，实在难以完成试制工作。于是盛田昭夫请其他厂家制造了氧化锗还原装置，以及为提高其纯度的区域精炼装置和切断机等一系列设备。

切断机上需要金刚石磨石和精密高速回转的磨石轴，但当时日本还没有制造商能够造出这种特殊机械，于是盛田昭夫从美国买回了金刚石磨石，好不容易才制出了其它机械主体。

这一套装置备齐后，研制人员开始了提取锗结晶的工作。虽然用晶体管制出的收音机根本不能当商品卖，但是应该肯定的是，从结晶提炼到成品试制的速度还是相当惊人的，同时，研制人员也从这场失败的试验中明白了——必须重新制造电晶体。

盛田昭夫说

管理者可能会在账面上搞得很漂亮，但实际上却可能因为没有替公司的未来发展作投资而搞垮公司。

第十七章 锲而不舍 众人拾柴火焰高

他不畏惧失败，失败更坚定他必胜的信念。为了攻克难关，他锲而不舍、呕心沥血。正当他们的晶体管收音机研制即将成功之际，从美国传来“世界首创晶体管收音机上市”的消息，真是哑巴吃黄莲，有苦没处说。但是，笑在最后的笑得最好，他的攻关勇气丝毫没有减少，终于研制出超过美国的新产品，算是报了一箭之仇。

盛田昭夫说

我们日本人对新发明或新发现的共同反应是：“我如何使用它？”“我能用它做什么？”“这该如何用来制造有用的产品？”

对于一群雄心勃勃的挑战者来说，失败导致的不是失望或绝望，恰恰相反，失败鼓舞了他们必胜的信心。目标一经选择就不再改变，锲而不舍，精益求精，曙光在前，胜利在望，哪怕目前处在一团漆黑的夜晚，他们的目光仍然能够看到地平线上冉冉升起的旭日。

贝尔研究所的舒克莱博士发明的接合型晶体管有合金型和生长型两种。早期的贝尔实验室的晶体管用的是一片锗，两边涂上铜，锗是阴极，铜是阳极。依照盛田昭夫他们的判断，由于负电子的移动速度比正电子快，所以如果倒传两极，就能够得到较高的周波。

因此，他们想制造一个“阴极——阳极——阴极”，来取代“阳极——阴极——阳极”的组合，但却苦于找不到合适的材料。铜的熔点太低，锑也不合用……

这期间，由 RCA 改良并工业化的合金型晶体管制造起来并不难，但适合于收音机的高频率特性晶体管，当时还没有制造出来，其中生长型虽有很好的高频率特性，但成品率很低——因为夹在发射体和集电极之间的底座的制作方法还存在有待攻克的难点。

当时用于助听器上的晶体管底座约 0.3 毫米厚，但用于收音机上的要限于 0.05 0.03 毫米的超薄型，制造起来很不容易。大概就因为这一原故吧，日本大多数晶体管制造商都采用 RCA 发明的合金型。

与此相反，东京通讯工业公司却选择了被人冷落的生长型，理由只有一个，那就是因其高频率特性好而适用于收音机制造。

这对于东京通讯工业公司的技术人员来说，确实是一场冒险的赌博，虽说公司由于磁带录音机而发达起来，至今也不过是仅有 5000 万资金的小企业，在这种情况下，还要研究一窍不通的晶体管实用化——研制的成功与否简直可以左右公司的命运！

但是盛田昭夫和井深大已经掷出了骰子，他们要痛痛快快地赌一把，更何况公司人才济济，而且科技人员信心十足，在此前后，东京通讯工业公司再次吸收了大量外部人才：

吉田进，1945 年毕业于东北大学工学部电气工学专业，经由西川电波公司 1953 年进入东京通讯工业公司，AIWA 公司前副总经理，现任总经理；森园正彦，1949 年毕业于东北大学第二工学部电气工学科，先就职于西川电波公司，于 1953 年进入东京通讯工业公司，现为索尼公司副经理；高崎

晃升，1937年毕业于北海道理学系物理专业，曾任东北大学副教授，1953年由金属材料研究所转入东京通讯工业公司，后任常务董事，现为索尼顾问；江崎玲奈，1949年毕业于京都大学物理系，先后就职于神户工业公司、奥林金电气公司，于1955年进入东京通讯工业公司，曾获得1973年的诺贝尔奖，现在美国IBM公司任职；植村三良，1939年毕业于东北大学工学部电气工学科，曾任东北大学副教授，1955年由铁道技术研究所转入公司，后为研究部长、研究所所长；鹿井信彦，1953年毕业于东北大学工学部电气工学科，从日本某公司转入东京通讯工业公司，现为专务董事；所有这些科技人才都为盛田昭夫、井深大的人品和公司的工作所吸引，陆续参加进来，组成了一个精锐部队。

譬如，吉田进和森园正彦所在的西川电波公司是生产拾波器和录音带容器等音响器材的公司，当他们听说东京通讯工业公司正在开发新产品，偶尔来公司拜访一次，就决定留下了。

高崎晃升是东京通讯工业公司资助的东北大学科学计测研究所冈村俊彦教授的妹夫。

1953年，冈村俊彦被委托为新发明的亚铁酸盐专利合同的代理人，这与井深大、盛田昭夫二人的会面有关。那时东京通讯工业公司正面临着扩大磁带录音机市场和向半导体收音机研制挑战这两项重任，苦于人手不足。正因如此，一旦发现人才，就积极做工作，委以重任，这样一来高崎晃升就进入了公司。

新加入公司的人员，不到一个月的时间就和老职员没什么区别了——他们很快就融入公司气氛，轻松愉快地工作，高崎晃升就是其中一个典型的例子。

应盛田昭夫和井深大的要求，高崎晃升负责仙台工厂的建设和制造亚铁酸盐，他对井深大和盛田昭夫的诚恳待人十分钦佩。高崎晃升在东京土生土长，曾在PCL附近的成城学园高中部（附带提一下，为普及磁带录音机四处奔跑的仓桥正雄是他高中低一年级的同学）就学。他曾在仙台兼任东北金属的研究所长和大学讲师。也许正是因为有这段经历，高崎晃升进入东京通讯工业公司后如鱼得水，仙台工厂开工之始就被委以重任——这正是井深大和盛田昭夫人尽其才的人才活用法。

担任晶体管发展小组的江崎玲奈博士是一位杰出的科学家，在实验过程中，实验室里的一位同事尝试所谓的“磷胶法”，这虽然已被贝尔实验室证明此路不通，但是此公不信邪，硬是咬紧牙关实验下去，在用了很多磷之后，终于看到了一点成果。在江崎玲奈博士的鼓励和协助下，结果这种“磷胶法”终于成功了，东京通讯工业公司凭着它，终于达到发展高周波设计的目标。

一年之后，贝尔实验室很惊讶地发现，他们宣告失败的磷胶法，竟被日本的一家小公司试制成功了。这且不说，由于实验中用了大量的磷，使得江崎玲奈博士和其他同事获得了一项意想不到的重大发现——隧道两极体效果，正是由于这项突出的成就，江崎玲奈博士获得了1973年度的诺贝尔奖。

但是就当时而言，一旦进入正式试验，方知道有多么困难。对于那时的艰辛，盛田昭夫是这样回忆的：

“试验开始约6个月的时候，包括设备投资已经花费了近1亿日元了。我们一点也未向银行提及收音机的事，只说因为磁带录音机很畅销，所以要

贷款生产——那时可真是最艰难的时刻呀！”

而且，到最终制成收音机还需要多少资金，井深大和盛田昭夫一点把握都没有。他们的主要资金来源三井银行，听说了东京通讯工业公司的这种情况深感不安，不肯再继续贷款。于是井深大赶到银行，花了3个小时说明晶体管的原理及可行性，终于说服了审查部的负责人，他付出的这份辛苦真是无法形容的。

那一段时间，谁也不知道井深大和盛田昭夫烦恼得夜里经常失眠，可他们和职员在一起仿佛没事似的，从没把心事流露在脸上，反而总是一副精神焕发的样子。

当收音机成品率勉强达到5%时，井深大和盛田昭夫下令开始生产，周围的人都对他们的轻率感到惊讶，特别是以岩间和夫为首的研究人员觉得时机尚早，持坚决反对的意见，他们认为在成品率只有5%的情况下开始生产，等于自掘坟墓。

但是井深大并不改变主张，他是这样申述理由的：“成本率低，依我看是件好事，因为只要造出一件来，以后经努力，成品率就有可能提高。而且我认为成品率5%是登上商业舞台的最低限度。成品率会逐渐提高的，如果达到5%，那么价格就可降到1/10，这不就可以在生产过程中既降低成本，又得到很大利润吗？”

这样说，确也合理，所以谁都不能再反对了。于是东京通讯工业公司按照井深大的设想，开始了晶体管收音机的生产。

一般的经营者大概都会因为怕失败而不敢作这种轻率的决断，但作为有所有权的井深大和盛田昭夫却没有那么多顾虑，他们的理论是，只要先确定目标，然后只需要考虑如何达到它，问题就会自然而然地解决了。

而且，自从创业以来，井深大和盛田昭夫一直同研究人员同甘共苦，熟知部下的性情和潜在能力。他们所做的就是如何调动部下的能力和干劲儿，只要掌握好时机，晶体管收音机的生产就一定能够成功，这是两人经过周密思考得出的结论。

5%的成品率，这就是他们的起点。

耗资巨大的晶体管原材料利用率逐步提高，1954年秋天，晶体管收音机的研制有了可能。10月初，在东京丸之内的东京会馆召开了日本最初的晶体管、锗单结晶的展览会。10月底，在东京的三越本店召开晶体管及其应用制品的展销会，颇为引人注目，展品有锗时钟、试制的第一号锗收音机、助听器等产品。接合型晶体管价格为4000日元，极体320日元，当天就有几个买主。

正当此时，从美国传来了一个令东京通讯工业公司科技人员沮丧的消息——“世界首创晶体管收音机上市”，这是1954年12月中旬。

据了解，“世界首创晶体管收音机”是美国电机制造厂Rtgelcy公司从德克萨斯仪器公司买来的不合格晶体管，选择性能较好的组装成品出售，这和东京通讯工业公司完全靠自己的技术力量研制出来的收音机有本质上的区别。

尽管如此，盛田昭夫和井深大依然感到哑巴吃黄连，有苦无处说。盛田昭夫这样描述他当时的心情：“对于追求‘世界首创’的东京通讯工业公司来说，这消息太可怕了，它刺伤了他的自尊心和自信心。”

但是正像一句俄罗斯谚语说的，“笑在最后才笑得最好”，东京通讯工业公司沮丧了一段时间，马上又鼓足攻关的干劲，不久就研制出了超过美国的产品，算是报了一箭之仇，研制组成员顿时感到扬眉吐气了。

新产品研制出来后，盛田昭夫急忙去寻找生产小型零件的厂商，累得精疲力尽。后来，找到了生产可变电容器的三美电机公司和生产扩音器的福斯特电机公司。

辛苦终于有了结果。1955 年 1 月，用接合型晶体管的超级收音机“TR—52 型”试制成功。以此为契机，东京通讯工业公司正式决定所有产品都用“SONY”商标，这是盛田昭夫和井深大考虑再三后选定的，按照盛田昭夫的话说：“我们这个刚刚起步的小企业，将来有发展成为跨国大公司的希望。”

“TR—52 型”收音机的外型很像“联合国大厦”，因而被人们呢称为“联合国”，它作为东京通讯工业公司开发的第一号产品，曾于当年 5 月被送到东京一晴海的国际商品展销会上展出。但是这种产品有个毛病，那个白格子塑料框的形状容易脱离原位，更糟的是渐呈卷曲状，而且不止一两台，已经制成的 100 多台中有一半出了这种毛病。

盛田昭夫大吃一惊，生产因而全部停了下来，经仔细调查，发现塑料的质量有问题。

以岩间和夫为首的技术骨干立即着手新型收音机的研制，以期取代“TR—52 型”收音机。新型收音机不仅设计一新，而且增加了新的功能，它以万能低周波增幅器和印刷电路来补偿不稳定的晶体管。

当时的晶体管原材料利用率不高，而且带有许多碎渣，这是老是出毛病的原因。如果从大量晶体管中一个个挑选出合格品来，收音机商品化就不能达到如期的发展进程。因此，负责电气的技师想到造一两种用于局部振动的线圈，组合到与成品晶体管相吻合的好线圈中去，强行使它振动。

印刷电路在美国等一些发达国家早已应用了，在日本却由于电动技术落后及材料短缺，动手搞的厂家还暂时没有。终于，进东京通讯工业公司不久的佐田友彦大胆地向印刷电路发起了挑战。

佐田友彦后来这样叙述印刷电路的开发经过：“最初，我一头钻进印刷室，学习制板技术和粗绢印刷技术。在此基础上我买来好几种粘着剂，经过多次试制，一直没有成功。因为最主要的电解铜箔不过关，粘着剂的质量也不高。由于日立公司化成部和江川化学公司的热心推销，我请他们试制了铜箔，但他们试制的铜箔，仍然卷曲、折断，根本不能用。对此，我真是一筹莫展。”

为推销产品赴美的盛田昭夫拜访了有名的熔岩石棉公司，商定了进口附有粘着剂的电解铜箔事宜，这样一来，不管怎么说，东京通讯工业公司制造印刷电路，已经成为可能。

1955 年 8 月，5 管晶体管收音机“TR—55 型”在市场上开始出售，价格为 18900 日元，使用 4 节电池。此前，7 月下旬在东京八重洲口的国际观光会馆召开过新闻发布会，参加会议的除一般客人外，还有的电机大企业的首脑及当时非常流行的手提式电子管收音机的制造厂家白砂电机的首脑们。

研制组成员之一的家本哲男参加了发布会，作为一个解说员，他心里很是不安：“和手提式电子管收音机比起来，我们收音机的音质显得很差。我记得，许多人都带着不满的神情离开了，好像在说：晶体管收音机的性能就

这样？也没啥了不起嘛！”

从当时晶体管收音机的研制状况来看，这也实在是无可奈何的卡。那时仍是电子管收音机的全盛时期，世界范围内的普及率达 74%。“在这种形势下，即使造出了新型收音机，倘若卖不出去的话……”一些同行和专家提出了各式各样的反对意见。虽然如此，东京通讯工业公司敢于下定决心出售晶体管收音机，还是自有其一番道理的。井深大和盛田昭夫解释：

“74%是以家庭为单位的普及率，如果研制出面向个人的商品，市场必然会扩大。晶体管的原材料利用率越高，产品质量就会越来越好，价格也就有可能降低。为实现这一点，我们应该全力开拓市场，做一番努力——问题的关键就在这里。”

为此，东京通讯工业公司作了一番调整，将一直经销磁带录音机的丸泉公司改名为东通工商公司，分别在东京、大阪建立分公司，仓桥正雄任东京分公司经理，当地出生又在财界颇能吃得开的儿玉武敏任大阪分公司经理，开始了正式经营活动。

但是，销路却还是不怎么好——一方面由于公司的名声太低，另一方面，消费者根本不知道晶体管究竟是怎么回事儿。

儿玉武敏的第一个买主是什么人呢？他说：“一个穿橡胶斗篷橡胶裤子的大叔，从钱包里掏出皱巴巴的一叠纸币，‘啪’地交上就买下了。我非常吃惊，问他是干什么的，才知道他是岸和田渔船的船主，我马上明白他为什么要买晶体管收音机出海打渔唯一可依靠的就是收音机里播出的天气预报，正如人们常说的船底的木板稍微糟点就等于去送死，在无处逃生的大海上作业常常伴随着危险，尤其是事先不掌握作业地区的气象条件，很有可能大祸临头，所以，收音机是渔民的必备品。

手提式电子管收音机曾在渔民中间很有销路，但它却有怕盐分、电子管易断和积层电池易耗价高等缺点。在这一点上，东京通讯工业公司开发的晶体管收音机的优势就很明显地显示出来了：它的寿命近乎永久性，电池也便宜——这正与渔民的购买动机相符合。

这个来自最基层的情况，给盛田昭夫他们增添了无穷的勇气。因为它证明，开拓个人市场的设想是正确的。

研制小组最初对产品滞销感到了一丝不安，但很快就振作精神，全力投入新品种的开发，成果就是 9 月出品的小型耳机式收音机“TR—2K 型”和 10 月出品的耳机式超级收音机“TR—33 型”，12 月又出产了便携式 7 管晶体管收音机。

从此，晶体管收音机开始为社会所瞩目，并逐渐博得广泛的好评。

东京通讯工业公司开发出的“TR—72 型”投放市场不久，《生活手册》杂志登载了对它的评价：

- 使用随意，可以在任何场合保持音色；
- 调台方便，非常实用；
- 电池一年仅更换一两次；
- 音质上没有杂音，悦耳动听；

从此，“TR—72 型”收音机成为东京通讯工业公司创建以来的第一个枪手产品！

受此鼓舞，精神大振的东京通讯工业公司在 1956 年 2 月又出品了同样机型，但换成大型机壳的台式“TR—73 型”收音机。

“TR—73 型”收音机以“即使停电，也不妨碍您安心收听”的美妙广告打动了无数顾客，在被称为“繁华都市”的九州一带非常畅销。为此，公司在4月份增设了收音机组装工厂，才满足了市场需求。

在东京通讯工业公司迎来创业10周年的日子里，盛田昭夫他们又推出轻便的薄型收音机“TR—6 型”，这种收音机上了美国的《大众科学》的封面，并且由该杂志做了宣传介绍，在日本同内外都获得了好评。

第十八章 何为索尼 生造词汇创名牌

“SONY”是个生造的英语词汇，后来盛田昭夫为此还获得了英国皇家技术协会颁发的奖状。生造一个词汇且让人牢记不忘，使这种品牌的产品畅销全球，这是他创造的一个奇迹！

盛田昭夫说

在公司成立之初，我们就已着手储备公司的人才、技术和经验。

1953年，盛田昭夫第一次出国旅行，旅途中他忽然萌发了一个新法：公司的名字非改不可。因为东京通讯工业公司既绕口，又俗气，难以让人过目不忘。同时他想：无论公司取的新名字是什么，一定要具有两重功效——既是公司的名称，也是产品名称。这样一来，公司就不必为了打响两个名称而付出双倍的广告费用。

盛田昭夫曾经为此设计过一个标志：一个细圆圈里面有一个倒金字塔，金字塔的边缘由小块的楔子切割，整个看起来像一个“T”的形状。

但是，为了公司出品的第一个晶体管和第一台晶体管收音机能够使人过目难忘，必须采用一个特殊而又慧黠的品牌。盛田昭夫和井深大决定，晶体管收音机将是第一个使用公司品牌的消费产品！

盛田昭夫在国外考察时发现，不少美国公司是用三个英文字母作为商标，例如ABC、NBC、RCA、AT&T等等，此外，也有一些公司把品牌和商标连在一起，如凯迪拉克以皇冠为记号，罗尔斯—罗伊斯则以有翅膀的胜利女神为标志。

盛田昭夫和井深大考虑了很长时间，最后决定不用商标，名称就是商标，所以这个名称必须很简短，不超过四五五个字母。

他们每天都写下各种可能的名称，只要一有时间就拿出来比较。他们理想中的名称，是在全世界任何角落都能辨认通行的。

为此两人翻遍了字典，终于在不经意间，看到了拉丁字“sonus”，这个词表示声音的意思，念起来也很有音感，刚好东京通讯工业公司从事的行业和“声音”有密切关系。

“sonus”引起了一连串有趣的联想。

他们首先想到的是美国的飞机大王休斯。

休斯少年时代被称为“SONNY”（小宝主），很受父母和邻居的宠爱。当时霍华德·休斯45岁，正是实业家的盛年期。

事实上，他是休斯帝国的独裁者，拥有父亲传下来的休斯机床、休斯飞机、RKO广播电影、PKO希阿达斯、变压器、世界航空等大公司，但是他本人的言行却没有专横的霸道之气。

那时候，日本很流行借用英语中的俚词和昵称，很多人把机灵可爱的男孩称为Sonny或者Sonny—boy。

Sonny，Sonny—boy，这个字孕含着乐观、明朗、欣欣向荣的寓意，恰巧也和盛田昭夫他们所研究的罗马字根非常接近。

不过，按照日文的罗马拼音，“sonny”与日文的输钱“sohn—nee”同音，看来把这个词当作商标并不适合用来开展一番新事业。

盛田昭夫考虑了一阵子，实在是弃之可惜，取之为难。有一天他忽然灵

机一动——为什么不干脆去掉一个字母，变成“Sony”呢？

这就是 SONY 的由来。

SONY 这个新名称有许多意想不到的好处，就是它在任何语言中都没有意义，只是“SONY”，既容易让人记住，又灌注了公司指定它的信息。

此外，由于它是用罗马字母拼写，各国人士都会认为这大概是出自他们自己的语言，当他们寻根问底地追究下去，发现自己的语言系统中根本没有这个词时，他们自然会认住这个“错拼”的词汇。

同时，学习英语和罗马字母的人越多，能够辨认这家公司和产品名称的人就会越多——而公司却不必花一枚大钱。

公司的第一个产品标志，是用高而细的斜体缩写字母“SONY”，字母外面框以正方形，但是盛田昭夫很快就体会到：要使新名称深入人心的最佳途径，不是玩一些稀奇古怪的新花样，而是使名称简单易认！

所以，他很快就又把名称改成传统而简单的大写字母，一直沿用到今天，而且名称本身就是商标。

50 年代中期，德克萨斯的幸运儿休斯，除了电子部门还可以扬眉吐气以外，其他企业都因巨大的财政赤字而气息奄奄。一份大众报纸说“休斯在计划亲手清算他的帝国”。

取代德克萨斯的“Sonny—Boy”，日本的“SONY—BOY”将在电子大国的舞台上卷起一股飓风，这在当时是谁也没有预料到的。

盛田昭夫是这股飓风的急先锋。

1955 年 2 月，盛田昭夫为了推销公司的产品只身赴美，手提包里装着几台刚刚试制成功的国产第一代晶体管收音机“TR—52”型样品。

最初的销售多少有些辛苦，但却成功地推销出 1000 个麦克风和广播用三用机（小型收音机）。但是，另一件招揽顾客的商品——晶体管收音机的洽谈却没有一点进展。尽管 29.5 美元的价格很低廉，还是无人问津，美国商人说：“这么小的收音机，美国人看都不看。”但是盛田毫不气馁，仍耐心地介绍小型收音机的长处，寻求销路。

此后不久，以钟表制造久负盛名的希罗瓦公司却愿意以这种价格向盛田昭夫订货 10 万台小型收音机，盛田昭夫倒吸了一口凉气——订货数目超出东京通讯工业公司生产能力的几倍！

订货还附有一个棘手的条件，那就是要使用希罗瓦公司的商标。希罗瓦公司的采购部长声称：“SONY 商标无人知晓，我们公司知名度高，以我们的名义卖得快。”面对口若悬河的采购部长，盛田昭夫客气地笑了一笑，说自己再考虑考虑，其实他内心很反感采购部长那副盛气凌人的嘴脸。

盛田昭夫认为，公司再小也有自己的志气，越是小公司越是应该有远见，从无到有，从小到大，事物的发展总有个过程。总之，他已经下决心拒绝希罗瓦公司的这个苛刻要求。

但他不能自作主张，于是回旅馆后立刻给东京通讯工业公司发了份电报：

“接到了 10 万台订货，却要用他们的商标，我准备拒绝。”

井深大立刻发来回电：“10 万台太可惜了，商标怎么都行，答应吧。”

盛田昭夫很是懊丧，和井深大意见不一致，他感到事情很难办。于是再

次发电说：“想拒绝”。可是总公司似乎尚未得出定论，迟迟不作回答。

希罗瓦公司的采购部长可没有那么大的耐性，频频催问盛田昭夫何时拍板成交，他自以为希罗瓦公司名气大、牌子硬，小日本没理由拒绝这笔买卖。

盛田昭夫有点迫不及待了，又和井深大通了电话：

“井深君：我认为不能用人家的商标，想想我们 SONY 的命名由来吧！不能这样受制于人。况且即使接受 10 万台订货，也暂时不能改变我们目前的困境！”

这番苦口婆心的请求，终于使得井深大改变了主意。

第二天，盛田昭夫前往希罗瓦公司，表达了自己公司的意见。开始，希罗瓦公司的职员还以为这个日本佬在开玩笑，待到了解了盛田昭夫的本意，顿感惊异不已。他们很快恢复了常态，讥笑道：

“我们公司是有 50 年历史的著名公司，产品畅销全球。相反，你们公司的商标在美国根本不为人知，利用我们的商标对你们只有好处，再说，用什么商标和你们的业务相违吗？”

这一次，盛田昭夫就不甘示弱了，他说：

“50 年前贵公司的商标也不为人知。现在敝公司和新产品一起迈出我们的第一步，也许 50 年后并不比贵公司逊色。我们一定要让 SONY 商标打响。”

1958 年 1 月，东京通讯工业公司改名为索尼股份公司。3 年来，SONY 的标志已在日本国内外闻名：

——1957 年 1 月，东京通讯工业公司在东京羽田机场入口处的对面，架设了第一块写着 SONY 字样的广告牌；

——1957 年 12 月，又在东京的银座闹市区，架设了第二块广告牌；

——贴有 SONY 商标的各式收音机销往国内外；

……

盛田昭夫认为 SONY 已经深入人心，统一公司的名称的绝佳时机到来了，这样做既会给公司带来声誉，使用起来也便利，可谓两全其美，相得益彰。

尽管如此，公司的名字并没有很快确定下来——其中缘故，既有对 10 多年息息相关、荣誉与共的“东京通讯工业公司”的留恋，也有对“索尼”两个字过于单调的担心，有人建议是否加上“电子工业”或“电气”之类的文字。

但是，“索尼公司”的提议者盛田昭夫坚持自己的意见，其理由只有一个，那就是旨在向世界进军。

当时，东京通讯工业公司一个接一个地生产出了磁带录音机、晶体管、晶体管收音机等产品，今后仍要保持这种进取的势头，所以就不能局限于电器范围之内；只要是消费者喜欢的产品，都要生产，要建成暗含这种可能性的公司，无论如何要在新名字上避开“电器”之类的字眼——这就是盛田昭夫的本意。

无论是万代顺之助会长，还是井深大，都举双手赞成盛田昭夫的想法。但是三井银行却极为不满：“真是没想到，经过 10 多年奋斗，好不容易才闯出牌子的东京通讯工业公司，竟要改成一个这样莫名其妙的名字！”

盛田昭夫的父亲对“索尼公司”这名字也颇有微言，但是长子固执己见，他也只能默许了。

于是，1958 年 1 月，东京通讯工业公司的牌子被摘了下来，索尼公司的新牌子挂了起来，并于同年 12 月上市。

启用索尼公司名称后，盛田昭夫他们在 170 多个国家和地区为“SONY”的名称注册，除了电子产品外，还包括各种不同的商品，目的是为了防止别的商品也用“SONY”的名称，鱼目混珠。

但是，他们很快就获悉，竟然有人在国内冒用索尼公司的品牌，贩卖索尼牌巧克力！

盛田昭夫他们对新的公司名称感到自豪，也为别人趁机利用它感到万分恼怒。那家巧克力公司在冒用 SONY 名称之前，使用的是完全不同的名称，等到 SONY 系列产品大受欢迎，他们就立刻改名，把“SONY”注册为巧克力和零食类的商品，甚至把公司也改为索尼食品公司，连商标都和索尼公司——样。

当时，索尼公司经常用一个名叫“SONY BOY”的卡通人物作为广告，那个索尼巧克力商人亦步亦趋，也用类似的漫画作广告。看到这些东西在各大百货公司出售，盛田昭夫简直气歪了鼻子。

盛田昭夫和井深大决定向法院控告这个冒牌骗子，并且找来许多娱乐界的知名人士和批评家，证明索尼公司已经受到伤害。

一位证人说：他认为索尼巧克力的出现，表示索尼公司发生了财政困难，因而改卖巧克力，不再出售电子产品。

另一位证人说：由于索尼是个科技公司，所以他认为这种巧克力一定是某种高科技合成物……

盛田昭夫一直坚信商标是企业的生命，需要像爱护眼珠似的好好保护。商标和公司名称并不只是行销的花招，而是包含着产品质量的保证与责任。想要不劳而获，取得别人在大众面前所建立的信誉，这种人简直是强盗，如果听任这些巧克力继续在市场上销售，将会彻底破坏人们对索尼公司的信心。

法律诉讼在日本通常要拖上很久，这个事件一拖就是 4 年，但是索尼公司终于获得胜诉。这是有史以来，日本法庭第一次引用“不公平竞争法”进行宣判。

巧克力公司为了要证明人人都可以使用这个名称，曾经到全国各大图书馆查找资料，但无论他们翻阅哪一本字典，都无法找到 SONY 这个字，终于铩羽而归。

盛田昭夫早就知道结果必定如此，因为这个名称是他想出来的，独一无二！

1959 年 12 月起，盛田昭夫就任索尼公司副社长。在这一阶段，该公司的资本额，从创立时的 19 万日元，上升到 9 亿日元。

在晶体管销往美国这一方面，公司和阿格罗特公司签订了总代理的合约，阿格罗特公司则灵活运用了德尔莫尼科国际公司的销售网络。由于这个强大的销售网，索尼的晶体管收音机不仅畅销美国各地，还打入了加拿大，甚至欧洲。

在此顺便一提 1958 年 2 月，发生了一件德尔莫尼科公司仓库被盗案件，4000 部索尼 TR—63 型收音机被盗！那里虽然路过的行人很多，但在傍晚 6 点左右，却有四五个人从二楼破窗而入，把卡车停在路边，堂而皇之地把东西偷走了。

在美国，这类盗窃事件屡见不鲜，但是第二天的报纸上大肆渲染报道，

却是事出有因的。那家仓库不仅仅只是存放着索尼公司的产品，还存放着德尔莫尼科公司经手的所有制造商的产品。尽管如此，那伙小偷却对索尼公司的产品情有独钟，一下子就盗走了 4000 台！

由于这起偶然事件，索尼公司一夜间闻名美国，被盗损失总额高达 10 万美元，但是那不是索尼公司的损失。

索尼公司分文未花，却达到了极其有效的广告宣传效果。不仅如此，还意外地得到了相当于被盗数量 4000 台收音机的追加订单。

这段插曲说明了索尼公司的收音机在美国受欢迎的程度。

收音机被盗事件使索尼公司在美国站稳了脚根。

索尼公司的名字和商标一用就是几十年，盛田昭夫曾经一度考虑修改商标，以迎合时代风尚，为此举办了一项国际性竞赛，收到了数以百计的新设计图案，但也收到许多请求公司不要更改商标的建议。

最后，盛田昭夫决定不做任何的变更。SONY 这四个字母，在他看来仍然很顺眼，实在没有理由更换它。

盛田昭夫说

在产业界，我们认清了一个事实，那就是除了要有理论的背景和前瞻性的研究发展之外，最重要的就是必须有可以集中全力发展的显著的目标。

第十九章 索尼精神 开拓精神日日新

做别人不愿做的事；比别人领先一步，发挥最高的技术优势；凝炼创意；立足于世界……这就是索尼精神。“索尼豚鼠风波”使他大张旗鼓地在公司内外宣扬“豚鼠精神”——甘于牺牲，勇于开拓。他甚至一度考虑是否把“SONY”商标改变为“豚鼠”的形象。

盛田昭夫说

我激发创造力的做法是：设定目标。为了达到这个目标，许多人会变得创意不绝。管理者必须订出目标，全力以赴，并鼓励部属追求完美。

在索尼公司，没有文字化的社旨或社训之类的东西，只是不知从何时起，在公司的指南和小册子中，可以看到一篇题为《索尼精神》的文章。文章这样写道——

索尼是开拓者。它的窗口总是朝着未知的世界敞开着，充满了生气蓬勃的景象。

面对人们所不愿做的工作和人们所回避的困难，索尼人却敢于尝试、积极争取，并在企业中加以实现。同时，从新产品的开发，到生产和销售的整个过程中、要求、期待并保证必须是富有创造性的工作。

索尼人真正的喜悦，就在于此。

每人各尽其能，进击、锤炼、前进、并使这种力量巧妙地加以融和与凝聚。开拓者索尼把激励人、信赖人、不断地开拓能力的极限，当作唯一的生命。

而且，索尼精神上表现在以下几个方面：

做别人不愿做的事；

——比别人领先一步；

——发挥最高的技术优势；

——凝炼创意；

——立足于世界：

……

其实，“索尼精神”可以追溯到东京通讯工业公司的创建宗旨书中去：“建设自由豁达而又愉快理想的工厂，使潜心工作的技术员发挥最高程度的技能。”当然，这只是“索尼精神”最早的雏形，要使之系统化、完善化还需要一段漫长的实践。

1958年7月，索尼公司已经在国内外站稳了脚跟，并深大有机会乘飞机飞越北极，在欧洲进行了两个月左右的旅行考察。这笔外汇是政府作为对出口日本产品出色成绩的奖赏而特别提供的。井深大准备利用这次机会，对欧洲电子工业的实际情况和技术动向进行一次全面的调查。

他在自己的旅行包里装了6台在世界上颇受欢迎的TR—63型收音机，但是，北欧对TR—63型收音机的评价并不怎么好，只认为是一种玩具。对此，井深大很不痛快，直到他在欧洲主要城市的电器商店坐看到索尼的收音机和磁带时。心情不禁大为振奋，得以继续愉快的旅行。

这时，不料一件发生在东京的小事，竟酿成轩然大波。

1957年秋天，评论家大宅壮一在《周刊朝日》的连载栏目《日本的企业》中，曾对索尼公司大加赞许：“在飞速发展的时代已经逝去了的今天，

像东京通讯工业公司这种包括股票的额外红利在内按 6 成分红、利益保留多达资本金额 7.5 成的公司，在日本恐怕是绝无仅有的。”

然而，10 个月以后，大宅壮一在同一栏目中竟一下又把索尼公司称为“豚鼠”，文见 1958 年 8 月 17 日登载的《东芝编》“在晶体管产品方面，索尼曾居日本首位；而现在东芝后来居上，产量几乎达到索尼的两倍。换言之，东芝的特长在于只要认准能够盈利，就会不断地投入必要的资本；而所得甚少的索尼成了为东芝作实验的‘豚鼠’……”

批评家的一个特点就是见风使舵、出尔反尔。大宅壮一是有名的评论家，以敏锐的观察力和辛辣的笔锋而著称于日本。他的那种刻薄话和夸大其辞，不明底细的宣传报道界可以接受，可是他太缺乏科学技术的专业知识——也许他认为自己根本没有具备这种知识的必要，他的职业只是用手中的笔写出自己的感受。

当然，最有可能的是大宅壮一喜欢玩一些顺手拈来的比喻，而不是对索尼公司满怀恶意，例如他把规模较小的索尼公司比喻成用于生物实验的“豚鼠”——它的作用只是作为先驱者付出牺牲，而真正的“成果”一定会落入东芝这样的大企业手中。

回首当年，盛田昭夫不胜感慨：“我们不断推出一些市场上不曾有过的产品，如晶体管收音机等，由此我们逐渐赢得了先锋的声誉，这虽然是一种荣耀，但是代价高昂，每当我们制造出一项新产品，大公司就会静观默察，如果我们的产品成功了，他们马上推出相似的产品上市，利用我们铺路的心血。随着我们的日渐成功，对手等候跟进的时间差距也愈来愈短，现在我们几乎只能维持领先 3 个月，因此我们必须保持创新优势。”

但在当时，索尼公司的技术人员却被“豚鼠”这个比喻激怒了，他们曾经历千辛万苦，完成了磁带录音机、晶体管的实用化这种前所未有的业绩，正陶醉于一片喝彩声中，有人竟然把他们比喻为猥琐不足道的豚鼠！这种说法深深地伤害了索尼公司全体职员自尊心。

血气方刚的年轻技术人员中，要愤怒地“向《周刊朝日》杂志和大宅壮一抗议”的不乏其人。但是盛田昭夫却避开了这种不理智的作法，他耐心地劝阻技术人员：显而易见，和新闻界的红人、人报纸的主编进行论战，既花时间又费精力，取胜的可能性却微乎其微，最好的办法是走自己的路，让别人说去吧！

但是，也绝不能就这样忍气吞声，这口气应以什么形式吐出来，盛田昭夫决定等井深大考察归国后，两人仔细商量一番，再采取措施。

井深大回国后听到这个消息，简直五脏六腑都气炸了！大宅壮一太岂有此理！“文责自负，我要起诉他恶意攻击索尼公司！”索尼公司的技术人员也火上浇油，劝井深大立即采取强硬措施，比如逼使大宅壮一在报纸上公开赔礼道歉，等等。此时，盛田昭夫却已经恢复了特有的冷静，开始反复考虑最佳对策。

他把自己的想法告诉了井深大：大宅壮一称索尼公司为“豚鼠”并无贬损之意，我们越是闹得满城风雨，外界越会认为我们心虚气短，何不接受“豚鼠”这一称号而另取其“先驱者”

的含义？

井深大静言思之，此说的确很有道理，于是在公司内部改变调门说：“豚鼠难道不好吗？”在公司外部，盛田昭夫和井深大也开始积极地宣传开来——

——“敝公司甘当同行中的豚鼠，即以先驱者、开拓者为己任！”

当然，他们的言外之意包含了这样的内容：“我们索尼公司不是简单的豚鼠，而是经常领先大企业一步的开拓者，我们不会让大企业轻而易举地夺去我们付出的财力、物力、脑力和体力的成果。”

盛田昭夫和井深大看到“豚鼠精神”的意义已在公司内部扎根，就索性大肆张扬“开拓者精神”，积极地向公司内外呼吁，他们甚至一度考虑是否把“SONY”商标改变为“豚鼠”的形象。

实际上，在这一时期（1958年），索尼公司也确实一直以其“开拓精神”活跃在日本电子工业界。比如，成为索尼公司经营的第二支柱的晶体管收音机在当时已销售了12个品种，1958年又新增加了6个品种，其中包括世界首创带钟表的家用收音机“TR—151”（出口用）型。

索尼公司以此向世人证实：它在晶体管、收音机制造技术上仍遥遥领先于同行各家大公司。

索尼公司发展到此种地步，职员们经历了难以言状痛苦，其中最艰巨的是对停滞不前的生长型晶体管的改造。这一难关在半导体制造专家本哲男、天谷昭夫的不懈努力下，终于被攻破了。

在此期间，还产生了诺贝尔奖获得者江崎玲奈发现的“隧道效应”这种意想不到的硕果。

江崎玲奈的这一研究成果曾送1957年秋季的日本物理学会，但是，却受到年轻的研究人员和一些著名学者的集中攻击，他们认为这项发现在理论上不够严密。遭到非难的江崎玲奈感到非常狼狈，为此悔恨不已。1958年1月，他把这篇论文投到美国物理学会杂志，惶恐不安地等回音，根本没有想到这竟然成了他功成名就的序曲。

1958年6月，江崎玲奈飞赴欧洲，应邀出席在比利时的布鲁塞尔举行的国际固体物理学会，他本想发表自己的研究成果，去闯荡一番。然而，在学会一开始，他的论文意外地受到被指名为会议主持人的肖科莱博士（晶体管的发明者之一）的高度赞赏！

对于江崎玲奈的评价发生了巨变，同时，索尼公司也以培养出如此伟大的科学家的战后企业而开始更加引人注目。

正是这一年的秋天，索尼公司试制成功了日本最早的四磁头录像机。

负责开发四磁头录像机产品的木原信敏堪称一位典型的索尼技术人员，他在电视开始正式播出的1953年就制成了第一台试制录像机，与美国的RCA公司在世界上首次成功地试制出固定磁头录像机几乎是同一时期。

木原信敏曾这样叙述他的经历：

“我从小考虑问题时，就不愿把自己的想法流露给任何人，因为一旦不小心说出去，就会受到干扰，而艰难考虑下去，而且，我只干肯定能成功的事。

“试制第一台录像机时我颇为自信，却没有说出来，只是一个人悄悄地干，直到制成了试制品。这也是固定磁头式黑白录像机，使用1/4英寸的普通音频用的磁带。当然，画面清楚地出现了，我清楚地认得那是英国女王伊丽莎白二世的容颜。”

盛田昭夫他们得知木原信敏在试制录音机，便指示他向通产省申请用于

实用化研究的资金。但是，通产省回绝了这个申请，理由很简单：试制录像机实用化研究为时尚早！

当时的通产省正在竭尽全力建立产业的基础化学工业，这种时候，一个知名度不高的电机厂家竟然前来申请前途未卜的录像机实用化研究补助金，当然不会给他们的。

时实用化研究充满信心的木原信敏失望极了，但是，遇到蛮不讲理的通产省官员，又能有什么办法？

当然，索尼公司当时也有把柄让人抓住，譬如，磁带录音机的专利纠纷，与 WE 公司签定的关于晶体管技术条约等等，所有这些都给通产省官员留下不好的印象，所以只得死了申请录像机实用化补助金这条心。

到了 1958 年，阿派克斯公司广播用的录像机开始向日本进口，尽管价格高达 2000 万日元，但是，由于电视开播的浪潮席卷日本，通产省还是得到了 23 份申请进口该产品的报告。

通产省看到了问题的严重性，不再重弹录像机实用化研究为时尚早的老调，而是马上决定为谋求录像机的国产化，向各电机厂家提供补助金，大力鼓励研究试制该产品。

索尼公司和 NHK 技术研究所立即响应。索尼公司从申请补助金的 1951 年 6 月开始，着手阿派克斯式的录像机的试制工作，仅仅用了 4 个月的时间，于 10 月上旬就制成了试制机，当然这是第一台日本国产的录像机！

从欧洲归国的井深大和盛田昭夫联手解决了“豚鼠”问题之后，马上指示开发部门进行电视机用的硅晶体管课题的研究。他们希望能够使用晶体管制造电视机，这一想法萌发于 1957 年夏天。

其实，索尼公司的有关专业人员早就在某种程度上知道：硅比锗更耐热，而且也更可靠；但是，其生产方法难度很大，根本得个到高纯度的晶体。

那时，美国的杜阿波、GE 等一流厂家，已制造出用于军事和宇宙开发的单晶硅，纯度为 9.9，产量很少，因而价格昂贵。

1958 年秋天，为开发“江崎二极管”赴美的江崎玲奈受公司委托，买了一克单晶硅，竟然花费了 3400 日元！

如果使用如此昂贵的单晶硅制造晶体管，每个晶体管的价格大概会高达数万日元吧！按一般人的常识，简直无法想象怎能用于消费市场。尽管如此，盛田昭夫他们还是下令投入实验。

他们为什么要如此冒险呢，根本原因在于两个决策人都知道：硅是经济性很高的物质，与锗不同，它在地球的沙土中取之不尽，如果能够成功实现硅结晶工业化，投入批量生产，那么其价格就必然会下降，硅取代锗的时代很快就会来临。如果从一开始就依赖美国提供，就不会有日本的发展之路。所以，他们很早就考虑，无论如何一定要用国产技术制造出高纯度单晶硅来，并且坚信：今后是硅的时代！

要大量生产硅需要高水平的化学专业知识，这对索尼公司本身的技术而言，负担太重；还是与一家卓有成就的日本化学专业公司合作为好。正当此时，氮电子公司的前田一博来访，井深大抓住机会，大力鼓励他生产硅。

盛田昭夫和井深大又在公司内部更新意识，让有关技术人员彻底了解今后将成为硅的时代。

1958 年 1 月，索尼公司和氮电子公司向未知世界的挑战开始了！

家本领导的结晶组先用由美国引进的多晶硅，努力研究提取高纯度单结晶的技术。又在氮电子公司的供给体制完备之前，独立完成了鉴定装置、测定装置的制作，将其信息反馈给氮电子公司，进行密切的信息交换。

1958 年 6 月，氮电子公司便可以提供生产用硅单结晶体。家本等人又着手试制输出功率大的硅晶体管，并在同年 9 月，召集结晶、线路、光屏管和设计等各方面的负责人召开第一次联合会议。这次会议决定了晶体管电视的大体规模，并马上投入研究试制。

1960 年 5 月，世界上最早的晶体管电视“TVB-301”问世了，它共有 23 个硅和锗晶体管，15 个二极管，2 个高压二极管，是划时代的产品——“豚鼠”又一次领先一步！

“豚鼠”虽然领先一步，当时社会上对“TVB-301”的评价并不很高，因为价格昂贵，画面质量远不如真空管的电视，而且故障较多，原因是高功率晶体管的特性不稳。当然，当时日本出售的真空管电视故障也不少，但是这并不能成为晶体管电视故障多的理由。

盛田昭夫告诫技术部门趁热打铁，攻破难关，他的理由是：“好不容易向市场推出世界上第一种晶体管电视机，如果停留于目前这种状况，那可不行！”

技术人员日夜奋战，3 个月后，即 1961 年 9 月，索尼公司已完全掌握了外延型技术。1961 年 10 月，高功率平面型外延晶体管（硅）试制成功；1961 年 12 月，成功地制成了几台标准样机……1962 年 4 月，世界上最早的 5 英寸小型电视机“TV-303”试制成功上市了，不用说，这是索尼公司技术部门开拓硅晶体民用道路上一连串突破的开路先锋……

“索尼是开拓者”，这表现在盛田昭夫他们的计划是用新产品来带领大众，而不是问大众需要什么产品。消费者并不知道什么是可能的，但盛田昭夫却知道得一清二楚，因此索尼公司不去做一大堆烦琐的市场调查，而是不断修正自己对一个产品及其用途的想法，借着教导消费者的机会，与消费者沟通，进而创造市场。有时产品的概念来得自然天成。

众所周知的“随身听”就是一个明显的例子。

有一天，井深大提着录音机和一副标准配备的耳机，忧心忡忡地走进盛田昭夫的办公室。盛田昭夫问他有什么心事，井深大说：“我喜欢听音乐，不希望吵到别人。你瞧，我又不能整天坐在音响旁边，只好提着音响走，可是这玩意实在太重了。”

当时盛田昭夫脑子里一直有个概念，直到井深火一说，蓦然变得清晰明朗起来——

依盛田昭夫在家的经验，知道年轻人似乎没有音乐就不能过日子。有一回女儿旅行归来，还没有来得及和母亲打招呼，就跑上楼去把一盒磁带放进音响里。

井深大的抱怨促使盛田昭夫付诸行动，他叫工程师拿来一部非常轻巧的耳机，结果耳机成为整个“随身听”方案中最困难的部分之一。

那时几乎每个人都提出反对意见，在一次产品策划会议上，一位工程师说：“这听起来是个好主意，可是人们怎么会买一台不能录音的录音机？简直不可能。”

盛田昭夫说：“上百万人买的汽车音响都是不能录音的我认为也会有上百万人买这个机器。”

没有人公开嘲笑盛田昭夫。但他似乎连自己的策划组员都无法说服，不过他们还是不十分情愿地继续执行研究任务。

盛田昭夫可不管那么多、他甚至在新产品还没有出炉之前，就仔细揉捏过年轻人的荷包——零售价不超过3万日元。会计大为报怨。但他坚持己见，毫不相让，并已耐心说服他们：新产品的产量会很大，成本就会跟着降低，而且需要的许多零件在全世界各地的索尼维修公司都有，这种机型又很耐用。因此根本不用担心新产品会有机械故障。

1979年6月。索尼公司推出第一台“随身听”。

传统音响虽附有大型扩音器，但是仅有一小部分音效能送进人耳里，大部分用来制造音效的能源都被浪费了。

这种小型机只需要小电池的能源，就能让扩音器将声音输到轻便的耳机里。小型耳机的传真性甚至比盛田昭夫预期的还好。

索尼“豚鼠”又一次领先一步！

几乎是一夜之间，这种新产品供不应求，必须设计自动化机械来应付大量订单。盛田昭夫还借重广告来刺激销售，请年轻情侣在星期天带着“随身听”到银座漫步，等等。

他原本以为人们会与他人分享“随身听”，却发现每个人都要属于自己的“随身听”；尽管他早就相信“随身听”将会是个广受欢迎的新产品，却没料想到畅销的程度几乎连他自己都无法相信！

盛田昭夫要求一度存疑的策划人员预订目标500万台，而且这只是开始。自“随身听”正式销售以来，索尼公司已卖出了8000多万台、90多种不同机型的随身听——甚至有防水、防尘的机型，还有更多改良的产品等着投放市场！

有趣的是，“随身听”一开始是从一台配备齐全、能录音能回转的机器中，抽出一些功能做成的，现在原有的功能几乎又完全恢复了，索尼公司甚至还为它增加了新配件、新功能。

这个小小的“随身听”改变了全世界上百万人听音乐的习惯。盛田昭夫许多音乐界的朋友，如指挥家卡拉扬、祖宾梅塔、马泽尔、史坦恩，都纷纷找他订购更多的“随身听”，这是对盛田昭夫的创意和索尼公司卓越产品的最大肯定。

开发“随身听”系列小型、轻巧机种的结果，使索尼公司得以缩小并改进标准耳机的品质，引进数十种新机型，索尼公司因而跻身全世界最大耳机制造商之列，在日本也占领了将近50%的市场。

这种创新就是盛田昭夫和井深大当初创业时的理想要创造出良好的环境，使人们能以密切的团队精神紧密结合，锐意进取，超常发挥，那么，这样的组织就可以带来不可言喻的快乐和利润，而且时时走在同行的前列……

盛田昭夫说

从管理者的角度来看，如何激发部属的潜在创造力是十分重要的。我认为，人人都有创造力，但是很少人真正懂得如何去利用。

第二十章 索尼风骨 抛开蝇利创招牌

群雄逐鹿商场，无所不用其极。他立意改变日本产品品质低劣的形象。他拒绝接受发外加工，抛开蝇利创招牌，一定要让索尼产品名列前茅，体现着索尼的风骨。

盛田昭夫说

劳工素质的精良，将永远是日本工业的优势。

日本企业界在国内竞争的气氛异常强烈，那种把增加销售作为提高自己在企业界名声和地位的手段和欲望，是导致竞争激烈的根本原因。

日本公司不仅在国内市场上群雄逐鹿，它们还把海外市场看成一块供其争夺的开放领地。当丰田或日产公司在国内增加销售的努力遭到失败后，它们就转向出口，以取得那种它们认为使公司生存下去所需的销售增长额。

索尼公司也是这样。

当盛田昭夫为自己的产品在海外寻找市场时，他要对海外当地的公司和已在那里经营的多国公司作出估价，但最重要的，倒是担心日本的竞争对手会对自己的新冒险作出何种反应。

萦绕在盛田昭夫心头最可怕的事情是，突然发现其主要竞争对手已在新市场上开始了销售活动。所以他往往以一种完全意料不到的办法打入市场，西方公司或当地公司对他发动空前残酷的竞争之战的动机，还来不及思考和作出反应，就被卷了进去。

索尼公司有使其公司名字名列前茅的欲望；有不把产品卖给别人让他们用自己的牌子再出售的欲望，这就是索尼风骨——抛开蝇利创招牌。

索尼公司或者干脆说盛田昭夫的这种欲望可以追溯到 50 年代。

在 50 年代初，东京通讯工业公司规模虽然很小，但在盛田昭夫他们眼里，日本已经成了深具潜力的市场。当时日本企业界普遍的看法是，要生存并求得发展，就必须将产品销往国外。除此之外，别无选择。

盛田昭夫自然也就把目光瞄准国外市场。

此外，日渐兴盛的业务也使他日益明了，假使不着眼于海外市场，东京通讯工业公司将永远无法变成他和井深大预见的那种公司。

必须改变日货品质低劣的形象！

盛田昭夫推断，若要销售品质优良却价格昂贵的新产品。需要开拓一个富裕的市场，也就是一个富裕而先进的国家。

今天 99% 以上的日本家庭有彩色电视机，89% 以上的家庭有电冰箱和洗衣机，录音带及音响的普及率也在 60%70% 之间。但在 1958 年，也就是索尼公司推出小型携带式晶体管收音机的第二年，只有 1% 的日本家庭有电视机，5% 的家庭有洗衣机，拥有电冰箱的家庭仅有 0.2%。

所幸日本经济从 50 年代中期开始蓬勃向上，国民生产总额呈两位数增长，通货膨胀率低，所有这些大大刺激了消费。所以许多人说日本真正的战后新纪元，始自东京通讯工业公司推出第一台晶体管收音机的 1955 年，这种说法并不是毫无根据的。

以一个新公司而言，盛田昭夫他们必须在周本市场中占领有利的位置。

经营多年的老公司可以借助熟悉的品牌生产商品，盛田昭夫他们必须把自己的公司搞得使人耳熟能详，否则就无立锥之地：他们从新产品入手——甚至挖空心思为某些产品制造新的词语，如磁带录音机。但是后来发现，即使是这番绞尽脑汁的创新，也有缺点。从此以后，他们刻意地把公司名称显著地标在产品上，即使新产品有新名称，仍然毫不含糊地标上公司名标。这样一来，商品、公司和产品的名称三位一体，一目了然。

经过一番苦心经营，公司取得了卓越的成绩，当然在国内依旧得在打响招牌上苦战，因为日本消费者有很高的品牌知识以及追求品牌的忠诚度。

在海外市场上，那可就是另一码事了，大家的立足点相同，盛田昭夫坚信自己的公司甚至比其他入更占优势。

高品质的日本消费性商品，战前在国外几乎是鲜为人知。在战前，任何一种标示“日本制”的出口商品形象都很糟糕。多数欧美人士都把日本和纸伞、和服、膏药、浮世绘、玩具和廉价的小饰品联系在一起。

盛田昭夫他们并不为此气馁，他们在选公司名称时从来不蓄意隐瞒国籍——毕竟，国际贸易法规定要标明产品的输出国。尽管这样，盛田昭夫仍然小心翼翼，尽量避免强调国产，以免产品还没有机会一现品质，就立即遭到封杀的厄运，所以公司尽量把“日本制”印得小一些，愈小愈好，以致于有一次因为“日本制”印得大小而无法通关，美国海关要求他们必须把“日本制”印大一些才准予放行。

盛田昭夫爱讲他自己 50 年代在美国销售索尼牌商品的往事。起初。他同那些美国社会到处说日本产品质量低劣的论调作斗争，后来，他说服了一些美国百货公司的采购员购买索尼的高质量产品。他们同意了盛田昭夫提出的价格，但问题是他们不肯用索尼的牌号。这些百货公司愿意大量订购索尼的收音机，但要改成他们自己的牌子。但是，盛田昭夫拒绝妥协。坚持下来了。

作为一个胸有成竹的经营者，盛田昭夫从未后悔不接所谓原厂发外加工的订单，这个决定增加了他的信心和骄傲，虽然有些人埋怨他十足的笨蛋一个，但他认为这是自己所作的最好的抉择。

拒绝归拒绝，推销归推销，有时候一个强有力的拒绝往往是促销的绝佳手段。

盛田昭夫拒绝发外加工一事，很快在客户中间传开了。一个美国客户满怀好奇地前来拜访盛田昭夫，他看了索尼收音机后表示非常喜爱，并已告诉盛田昭夫：“我有 150 家店面，需要量很大。”盛田昭夫高兴极了，庆幸他没有提出把连锁店的名字印在产品上的要求。

经过一番讨价还价，美国客户让步了，他要求盛田昭夫给他一份数量从 5000 台、1 万台、3 万台、5 万台到 10 万台的报价单！

多好的开始！“我可以补回拒绝发外加工订单的损失了！”盛田昭夫暗自思忖着，心里激动得像敲鼓！

但是回到旅馆，喝了一杯茶，盛田昭夫慢慢平静下来了。他开始忖测这种大订单对东京通讯工业公司这种小厂将会造成什么影响。

是的，公司已经比当初破旧阴湿的御殿时期扩大了不少。附近有一个较宽敞、工作条件较好的办公室，并且还打算搬到更好的地方去。

但是就目前实力而言，实在接不下这么大的订单，因为公司没有能力一

年生产 10 万台，每月产量还不到 1 万台。假若接下 10 万订单，就得雇用、训练更多的熟练员工，更大幅度地扩充设备。这是一项巨额投资，也是一场没有把握的赌博。

经过一番仔细权衡比较，盛田昭夫发现，加上投资之唇，5 万台收音机的价格会超出 5000 台的价格，10 万就会超出更多。

这想法乍一听很奇怪，其实盛田昭夫自有他的道理：如果公司产量加倍增长，接下一张 10 万台收音机的订单，按说是没有太大问题，关键是万一第二年没有后续订单，麻烦可就大了，公司也许会面临濒临破产的危机，届时怎么可能留用所有增聘的员工以及偿付所有新机器的贷款？

这是一个保守而又小心的估算，但盛田昭夫相信，假使自己要接一张大订单，就必须有足够的利润偿付购买新机器的贷款，扩充可不是一件轻而易举的事——赚钱不容易，盛田昭夫认为仅靠一张订单就做这种扩大经营的事，太铤而走险了。

在日本，不可能有订单就雇请员工，没有订单就随便解雇职员，公司对雇员有长久承诺，雇员对公司亦如此，这还是小铃谷时代培养出来的传统。

当然，盛田昭夫也有点担心，要是自己把 10 万台的价格报得很低，客户会说他要 10 万台，但是先以 10 万台的单价订 1 万台试试。之后就不了了之，再没有其他订单了，这在商界是一件屡见不鲜的寻常小事。

第二天，盛田昭夫带着报价单去找那位美国客户，客户看完报价单，难以置信地耸了耸肩膀，他放下报价单，很有耐心地说：“盛田先生，我做了快 30 年的采购商，从没见过像你这样数量愈大、价格愈高的报价，这不合理嘛！”

盛田昭夫趁机向他解释自己的道理，他很仔细地听，然后按照 1 万台的单价订了 1 万台，这对彼此都很有利。

盛田昭夫的运气很好。虽然他对做生意经验并不丰富，但并没有老板盯着他，一旦他决定哪种报价方式，公司里也没人能否决。他逐步决定了公司的发展策略，一俟业务繁荣之后，大订单当然是大大地受欢迎的。

1955—1959 年，日本许多企业相继决定进行晶体管的生产，除去松下公司与荷兰的飞利浦公司合作外，其它公司都与 WE 公司签定了晶体管的技术援助协定，引进 RCA 公司的技术，建立专门工厂，一齐投入合金型晶体管的批量生产。

索尼公司无视各公司的上述动向，切实地巩固了独自的体制。晶体管的批量生产进展顺利，生产的收音机品种达 7 种之多，完全显示出掌握主动权的势头。其中起决定作用的产品是 1957 年 3 月出产的世界最小型的袖珍收音机“TR—63 型”。这种收音机不仅灵敏度高，而且耗电量不足以往收音机的一半，这一点很受顾客喜爱，它不久就成为拳头产品之一。

TR—63 型后来还有幸担当了日本首次出口产品的重任。也许是价格适中和携带方便的缘故，该产品在美国市场也很畅销。特别是临近圣诞节的 11 月下旬，甚至要包租飞机向供不应求的美国市场大量输出。当时的《朝日新闻》作了如下报道：

“欧美各国已进入圣诞季节，各国都在寻求礼品型商品。为了赶上这一需求期，日本航空公司的特别货机满载带有 SONY 标志的 TR—63 型收音机飞往美国。至此，东京通讯工业公司已出口这种型号的收音机 2 万台，海外的

评价很高。”

这次输出还要归功于盛田昭夫，1955 年他拒绝了为美国数家采购商发外加工，立意要创造自己的招牌，现在 SONY 的招牌终于畅通无阻了。当然，1957 年圣诞前后的 SONY 收音机的畅销，还在于他于这年 8 月第三次赴美时，与在美国、加拿大有强大销售网的阿尔劳德销售公司签定了长期协定。

可以这么说，盛田昭夫对公司的技术开发满怀信心——把被认为只能用于军事等特殊用途的晶体管顺利转到民用生产上，并出色地完成了这项前无古人的工作，怎不令盛田昭夫和井深大信心倍增！

虽说当时索尼公司的员工已近 1200 人，但是，从规模上来说还只是个中小企业；尽管如此，却凭大胆的设想实干苦干——这正是出于攻克难关的志气和自信。只要他们认为适合的项目，就会抛开学问和常理着手实验；如果情况进展不顺刊，也敢于从零开始再干一次，一旦做出决定，就绝不后退。这体现了索尼风骨。

有这样一段插曲。

那是 NHK 采用索尼公司磁带时的事情。当初 NHK 只使用美国 3M 公司的“苏格兰”磁带，后来因日本国产磁带质量日益提高，决定使用国产磁带。

1956 年 8 月，NHK 选中了索尼公司和 TDK 公司的产品。

但是，NHK 提出了条件，要磁带的各项性能接近标准磁带“苏格兰”A 型。同时，必须可以与之互换。这时索尼公司来说是非常严重的难题，因为这两家日本公司的磁带性能和制造方法都不一样。

索尼公司当时制造的磁带是把天然磁铁用作磁性材料的黑色磁带，与“苏格兰”无法互换。于是，NHK 就要求索尼公司改变自己，以求基准值与“苏格兰”一致。盛田昭夫和井深大听了这条消息十分恼怒——

“我们是按自己公司的机器生产磁带，而且天然磁铁的磁场密度比‘苏格兰’还要高。让我们迎合他们，这算是怎么回事？我们不能这样去讨好 NHK 的，回绝他们！”

盛田昭夫和井深大都是不愿意受到别人制约的经营者，因此驳回了 NHK 的命令式的要求。

.....

抛开蝇利，从长计议创招牌，体现了索尼风骨，可以说，这种决心和勇气也是造就今天索尼公司的一个重要因素。如果盛田昭夫和井深大当时追求眼前利益，屈服于对方“的要求，就不可能有今天闻名于世界的 SONY 系列产品了！就像盛田昭夫经常说的：“如果你一味地赚钱，就丧失了未来的机会。”

第二十一章 世界公民 全家移居美利坚

他在美国设立了索尼公司，全家移居美利坚，做一个世界公民。他的目的是更好地了解这个国家，为索尼美国公司奠定坚实的基础。

盛田昭夫说

创新有三种：科技的创新，产品策划的创新，行销的创新。三者缺一不可。

不多久，盛田昭夫就必须往返穿梭于东京、纽约，身兼索尼公司执行副总裁和美国公司策划人，他在东京和纽约都不堪久候，但他觉得要在美国奠定稳固的公司基础，一定要了解这个国家。

在当时，索尼公司已有一半以上产品销往美国，这就使得盛田昭夫不能不考虑到，无论是他个人，还是公司的前途，都将视美国或其他国际业务的情况而定。索尼公司正在成为“世界公民”，成为每一个与之有生意往来的国家的好公民，为此，盛田昭夫需要了解的将远不止于市场统计数字或销售资料而已。

盛田昭夫决定设立美国索尼公司。

回到东京，他把自己的设想详细地告诉了井深大：尽管我在美国已有不少朋友，也积累了一些和美国人做生意的经验，但我仍需要更进一步了解美国人的生活和想法。当然，取一个美国入易记易念的公司名字并不难，难的是如何了解美国人，难的是以美国市场为舞台，隆重推出“索尼公司——世界公民”的概念。

井深大和后来的总裁岩间和大面面相觑，他们对盛田昭夫的这番构想都表示不同程度的质疑。

盛田昭夫坚持说在纽约设立索尼公司势在必行，他耐心他说服两人：如此一来，我们不但可以设立自己的销售网，自己经销产品，还可以进一步学习在行销上的专业知识。

井深大和岩间和夫虽然表示怀疑，却说不出不能在纽约设立分公司的理由。他们知道，盛田昭夫最熟悉美国的情况，所以就决定把这件差事交给他办理。这是个长期计划，索尼公司议定一旦时机成熟就顺势而行。

1958年5月，为了便于开展公司业务，索尼公司设立了纽约事务所。但是，自从和德尔莫尼科公司关系恶化后，出于建立独立销售体制的需要，从1959年年初起。盛田昭夫就开始着手筹建完全由索尼公司独资经营的出口销售公司。

在纽约事务所设立时，原本决定由山田志道就任事务所的代表。井深大和盛田昭夫自从第一次赴美以来，多次受到山田志道的关照。但是，就在借助山田志道着手筹备新公司之后一个月，山田志道却因心绞痛突然去世。

山田不仅有海外生活的经验，又擅长英语，公司内部似乎没有比他更适合担任新销售公司的负责人了。此时，盛田昭夫毫不犹豫地决定向社外物色人才。

结果，盛田昭夫看中了爱知县第一中学的同窗铃木正。

铃木正是丰田集团的商社——丰田通商公司的职员，精通海外业务。盛

田昭夫委托同是小铃谷人，又和父亲久左卫门是老朋友的丰田大管家石田退三，硬是采取挖墙脚的办法，把铃木正挖了过来。铃木正一来到索尼公司报到，盛田昭夫立即委以索尼公司出口课主管的头衔。

铃木正一开始的工作是募集出口课的职员，报纸上第一次登出“招募贸易人才”的广告时，有 4000 人应征。值得注意的是，应征者中还包含了不少一流企业职员。他从中正式录用了 20 人。

1960 年 1 月，盛田昭夫第一次带铃木正去美国，预定为期两周。出发前，铃木正的妻子再三叮嘱盛田昭夫：“真的是两个星期哦！”这是因为在丰田通商时代，丈夫出差从来没有按时归来的先例，每回总要延长一两个星期。

盛田昭夫拍着胸脯保证道：“没问题的，夫人。我们公司不同，说好两个星期，两个星期后，您丈夫一定准时回来。”

结果，铃木正回国，是在 9 个月以后。

当然，盛田昭夫不是对铃木正的妻子信口开河，言而无信，当时就连盛田昭夫自己也没有想到。如果不是德尔莫尼科公司违约，只要两个星期就足够了，因为此行的任务只不过是单纯的考察旅行。

盛田昭夫原本就对德尔莫尼科公司不抱希望了，到美国后一了解到该公司违约，便马上决定，此行当务之急是建立新公司！

铃木正是海外销售的专家，十分清楚开拓海外市场的艰难，他想到，即使设立了新公司，也要尽可能一方面利用德尔莫尼科公司的销售网络，一方面逐步扩大自己的销售渠道，所以，听到盛田昭夫决心断绝和德尔莫尼科公司的关系，他也深感不安。

“真的有问题吗？”

盛田昭夫平静地说道：“不试一下，我也没有把握。不过，我们要成为开拓者，万一失败了，这样的经验不是一笔宝贵的财富吗？反正，由你当副社长。”

铃木正听了为之愕然。

在丰田通商公司，他主要负责印度、巴基斯坦、香港等地的销售。对铃木正来说，这次出差的目的也是想亲眼看看美国的情况。铃木正还以为设立销售公司是以后的事情。突然之间被任命为副社长，他自然感到惊讶不已。

以前，索尼公司曾经向政府提出申请，汇款 50 万美元到美国，作为设立新公司的启动资金，可是怎么也得不到批准。索尼公司总部接到盛田昭夫的消息，每天都到大藏省催促，火速取得了批准，并如期缴纳了 50 万美元的资金。

于是，当地法人美国索尼公司于 1961 年 2 月 15 日正式成立。该公司位于纽约百老汇 514 号大街，租借了德尔莫尼科公司的一角，只有十坪大的办公室。

无论如何，当地法人索尼公司在美国有了立足之地。

索尼美国公司设立半年后，又在洛杉矶开设了西部地区事务所。

当初索尼美国公司的业务范围是纽约一带和华盛顿。即使如此，仅有几个人的班底已经够忙了，而且纽约的事务所面积很小，还要开设分所，实在荒唐，或者说只是一个笑话而已。

“如果目的是要在全美国扩大销售网络，至少在西海岸也得建立事务所。”

当美国公司业务逐渐步入轨道，负责打头阵的荒井好民对盛田昭夫提出了这样的建议。

荒井好民以日本生产性本部的驻美翻译员身份赴美后，定居在洛杉矶，在美国国务院工作。盛田昭夫曾口头问他是否愿意进入公司，当时是 1956 年，还是索尼收音机销往美国之前的事，那时公司的名称还是“东京通讯工业公司”，但他当时还不打算改变职业。

可是，他被盛田昭夫的人品所吸引，因此，每当因国务院的工作到各地出差时，总是顺便把自己在各地了解到的情况写成报告，送到盛田昭夫那里去。

“快来纽约帮我一把吧！”

1960 年 1 月，荒井好民正在克利夫兰出差，突然接到盛田昭夫打来的电话，他立即请假奔赴纽约，帮助盛田昭夫设立新公司，结果被拉进了美国索尼公司。

“那很好。你明天去加州，筹备设立事务所。”

没有任何讨论、磋商之类的会议，盛田昭夫当即就作了决断。

荒井好民立即搭机前往洛杉矶，租了只有一间房间的单身公寓，带着纽约送来的样品，孤身一人开始到百货公司和零售店推销。那一年，荒井好民还只是个 27 岁的青年。

等到租好附带仓库的事务所，新增两名业务员和仓库保管员，总算初具分公司的规他，这是一个月以后的事情。

1960 年，索尼公司在东京银座开设了展销部，盛田昭夫摒弃了推销员纠缠来访顾客的做法，把它塑造成顾客能动手试用索尼产品的场所，这一做法博得了顾客的一致好评。这家展销部的顾客日盛，广告价值不可估量。

在推销索尼产品时，盛田昭夫竭力给人留下高级商品的印象，他常常对推销员训示说：“你们要像推销宝石一样推销索尼的产品。”

由于索尼美国公司是新公司，所以必须向美国人宣传公司的产品，这就像多年前向日本人宣传录音机的用途一样。

盛田昭夫决定在纽约开设展销厅。

他为此详尽地调查了纽约市的情况，发现第 5 街是顾客的群聚之所。他在位于曼哈顿中区的第 5 街来回穿梭，观察人群和商店。第凡内、卡第尔、沙克 5 街、柏格道夫·固德等有名的商店，家家教人印象深刻。

盛田昭夫研究地区缩小到第 5 大街东边，介于第 45、46 街之间，因为这是全街看起来最高级的地段。

在寻找店铺时，盛田昭夫还注意到街上许多国家的国旗迎风招展，就是看不见日本国旗，于是他暗自下定决心，销售厅开张时，要在曼哈顿第 5 大街上挂上第一面日本国旗！

足足花了两年时间，盛田昭夫终于找到了一处适合开设展销厅的店铺。这是一间门面宽 4.5 公尺、深 6 公尺的小店铺，地方太小了，为了使店铺显得宽敞开阔，盛田昭夫设计了原始蓝图，把一面墙上镶满镜子，这么一来，店铺就给人一种宽敞的幻象。

展销厅布置停当，盛田昭夫就迫不及待地在门口挂上了日本国旗。

这是有史以来，“太阳旗”第一次飘扬在曼哈顿第5大街上。盛田昭夫一向以“国土”自居，在纽约曼哈顿中心区第5大街挂一面日本国旗，这时他来说非同小可。

1962年10月1日，索尼美国公司在纽约的中心曼哈顿繁华的第5大街的展销厅举办了隆重的开业典礼。在开业典礼上，以纽约领事馆为主的宾客达400多人前来祝贺，以致于狭窄的展销厅内拥挤不堪。开业时的拳头产品是井深大“恳请天皇保密”的5英寸黑白电视机。

展销厅开业的消息由传媒广泛传播，从第二天起，顾客就蜂拥而至，人数超过7000人，他们的兴趣所在都凝注于索尼公司的最新产品黑白电视机，结果，连库存品在内的4000台黑白电视机被抢购一空！

这个消息使得索尼公司大喜过望！10月11日，索尼公司两次包租泛美公司的飞机，向纽约空运黑白电视机！

在这段时间里，盛田昭夫愈来愈明显地感觉到，要真正了解美国的生活方式，在这个偌大的市场上站稳脚跟，打响招牌，单是在美国设立分公司还无济于事，必须努力与当地同化。换句话说，盛田昭夫下决心成为一个道地的美国人。

按照盛田昭夫的话来说：“我必须在日本的民众中，培养日本人是朋友的情绪。在现实生活中，使用过日本产品的人，都会为其方便而感到高兴，可见他们不是讨厌日本的产品，而是讨厌日本这个国家。可是他们之所以这样，一来是因为太平洋战争，二来是因为进入美国的企业，给他们带来了一种异邦人入侵的感觉。

“其实，在美国社会里，也有肤色不同的人，比如中国人王安那样堂堂皇皇地办着公司的人。为什么只有日本人才受人指责呢？说日本尚未国际化是很奇怪的，我认为关键在于我们对‘入乡随俗’的努力不够，所以我们还是成了异邦人。”

盛田昭夫单身在美国筹办索尼美国公司时，收到过许多邀请，也结识了不少美国朋友，但他发现，如果自己全家移居美国的话，会使他的生活经验更丰富，因为无论他到乡村俱乐部、参加宴会，或者应付一般性的饭局，美国人一向偕夫人同行。许多场合会一并邀请盛田夫妇，盛田昭夫知道自己单刀赴宴，是一件令女主人最头疼的问题。看来只有全家移居美利坚，才能了解美国，才能解除一个异乡客无法解决的心头痛。

盛田昭夫心里一直有全家移居美国的念头，后来终于付诸行动。

1962年10月，他带着夫人良子来美国参加纽约曼哈顿中心区第5大街索尼美国公司展销厅开幕典礼。置身在开幕典礼的热烈气氛中，他知道时候到了，就突兀地告诉夫人：“良子，我们搬到纽约来吧！”

对于盛田昭夫的这个提议，良子的反应并不惊讶，她太了解丈夫了。盛田昭夫也很清楚，生长于东京的良子可以处理搬迁事宜，以及搬到另一个大城市后生活方式的转变。最令盛田昭夫感动不已的是，尽管良子当时一点英语都不会说，仍然全力支持他的计划，并且表示，搬来之后还要建立她自己的事业！

以此为契机，盛田昭夫决定举家迁居美国，他马上向井深大和盘托出自己的想法：如果想以巨大的美国市场为对象做生意，必须掌握和理解美国人

的心理，为此有必要住到纽约去但是，井深大却表示很为难，因为公司副经理住到那么远的异国他乡去，工作中会有诸多不便。盛田昭夫硬是说服了井深大。

井深大本来是以坚持自己的主张著你的人，但是，盛田昭夫在这方而是有过之而无不及，并且以善于说服对方为长一在此意义上来说，井深大和盛田昭夫这一对搭档，即使在全日本经营者当中也是独一无二的。

话说回来，井深大不愿意盛田昭夫举家迁往美国，是因为索尼公司正面临着创业以来的首次考验，其一是重建厚木工厂，其二是着手开发的聚焦栅彩色显像管电视机进展困难。盛田昭夫自有他的办法：每两个月回东京工作一星期左右，并向井深大极力倡言利用电话可以随时互通信息。

这么一来，井深大的重重顾虑终于彻底解除了。

1963 年 2 月，盛田昭夫再度飞赴美国，那时，他已经在日本和美国之间往返了无数次，但这时他的心情却和以前全然不同。

盛田昭夫首先在纽约曼哈顿中心区第 5 大街的住宅区租了一处公寓。这幢公寓位于大都会美术馆前，有 12 个房间，小提琴巨匠纳塔米尔休提曾经在这里住过一段时间。房里备有豪华的家具，房租每月 1200 美元，按当时的汇率计算，超过了 40 万日元。

安排妥当后，盛田昭夫立即着手为三个孩子寻找学校。换句话说，他已经决定和家人一起住在纽约了。

到了 6 月份，万事俱备，盛田昭夫就把家眷接到了美国，两个星期后，他让孩子们去参加缅因州的乌诺伊纳夏令营。那时，长子英夫 10 岁，次子昌大 8 岁。

当然，孩子们一点儿也不懂英语，而且按照夏令营的规则，最初的两星期内禁止孩子和父母见面。幼小的孩子们感到不安，盛田昭夫就把用英语写的“请打电话给父亲”的纸条交给孩子，让他们在遇到困难时把纸条交给老师，这才说服了孩子们去参加夏令营。

不过，两个星期后盛田夫妇去见他们时，孩子已经不想回家了。身为父亲的盛田昭夫终于松了口气：“新大陆就是不一样呀！她的魅力有多么大！”他索性把最小的孩子直子（6 岁）也送进了曼哈顿只有白天开班的夏令营。

接着，盛田昭夫让良子尽快取得美国的驾驶执照。在美国，没有汽车的生活是无法想象的，良子婚后便在日本取得了驾驶执照，也已经习惯开车，所以在实际操作方面没有任何问题，但她不会英语，笔试难以过关。尽管如此，她还是把 100 道可能出的考题全都死记硬背了下来，结果得了满分。

盛田昭夫一家住在高级住宅区里，他选中第 5 街的高级住宅，也堪称是美国一流社会的企业家过的生活，这很有助于改善索尼公司的形象。事实上，美国人一听说是住在纽约第 5 大街的，就会肃然起敬。

迁居美国后，良子有许多美国朋友，因为她对新事物及人群展现出异常的包容力，还能从容应付非正式亲善大使的角色。虽然初来时很辛苦，她常应邀参加美国商界太太们的午餐，苦于语言不通，但她很快就学会了英语。

盛田夫妇也常常把商界的朋友和熟人邀请到第 5 大街自己的住宅里，开家庭酒会，良子能烧一手地道的法国菜，博得所有客人的好评。受到邀请，盛田夫妇便一同赴约，良子积极向外的态度，使她在美国人中广结善缘，盛田昭夫在纽约的社交界里也渐渐有了知名度。

不用说，社交本身就是对索尼产品的最好宣传。

良子对时装一直很有兴趣，她通过在纽约结识的朋友，把时装的最新消息带回日本，还用索尼公司最新出产的录像机先后访问过时装设计师，并录下他们的作品。回到日本后，良子主持一个有关时装的电视节目，长达 10 年之久，其间往返于国外各个时装中心，带回访问影片及时装新观点给日本时装界。

盛田昭夫原打算在纽约住两年，但是他的父亲久左卫门于 1964 年 7 月突然去世，他立即飞离纽约。良子在一天内收拾妥当，赶去夏令营接回孩子，打点完毕后，她于一个星期后回到日本。

但是，孩子们不愿离开夏令营和美国，他们已经开始习惯并喜欢美国的生活方式了。

第二十二章 罢工风潮 后院失火教益多

罢工风潮使他伤透了脑筋，也给了他许多教益。露乖出丑并不重要，重要的是及时凝聚起员工的力量，使正在研制的新产品早日投放市场。索尼公司日渐宾客盈门，从美国司法部长到日本皇室成员都一再光顾。

盛田昭夫说

有了能力强、智慧高而又有干劲的部属后，下一步要做的就是激励他们，使他们发挥创意。

索尼公司不断地推出新产品，不断地开创新业绩，然而。为此付出的投资有增无减，必然造成财政紧张，这就只好寄希望于银行贷款了。

但是，由于金融情况恶化，连索尼公司的主要金融伙伴三井银行也不肯轻易贷款了。1959年，索尼公司的主要顾问石代顺四郎去世后，这种倾向越来越明显。

这样发展下去，索尼公司就会走下坡路。盛田昭夫意识到：今后除了三井银行外，还要和其它银行进行交易，让这些银行也持有索尼公司的股份。

说干就干是盛田昭夫的性格，他马上行动起来了。

盛田昭夫先找机会去见了美国调查团成员史密斯·巴尼公司的A·舒阿鲁茨巴哈，十分热情地向他介绍了索尼的现状和发展蓝图。

盛田昭夫多次访美，早已摸透山姆大叔的脾性、他的风度和口才深深地吸引了舒阿鲁茨巴哈，使这位美国人确信索尼能够胜任ADR（美国预托证券）的发行。

当时愿意发行ADR的公司很多，据大藏省事先的调查，大约有100多家公司和索尼一样热心。也许这些公司的首脑们认为自己公司的股份一旦在美国发行，必将获益极大。但是对掌握着决定权的大藏省来说，要力求选择那些不会给美国投资家们带来麻烦的企业，因此他们的审查是非常严格的。

1961年2月，评选结果公布了，得到发行ADR认可的企业有三菱商事、东芝、日立等几家，索尼赫然其间。

索尼入选的消息使有关人士大为震惊，美日人士都感到不可思议：“为什么有索尼？”

但是专家们却不这么看，他们看重的是股票的行情。索尼1955年首次在证券公司公开其股票价格（面额50日元），当时的成交额为128—208日元。直到1958年末，才在东证第一次以300日元左右的价格开始交易。第二年初，由于索尼的晶体管收音机出口势头不错，股票行情开始由400日元升为700日元，到了8月，又一下子涨到1430日元，吸引了各方面的注意。

1959年9月14日的《周刊新潮》曾报道说：“自接受增资股票以来，至下次增资（1959年11月），按股票数涨2880倍。股价800日元计算，最初一股将升值为23万日元。”

舒阿鲁茨巴哈不仅只是听信了盛田的言词，而且清楚地看到了股票急剧上涨的事实，索尼自创业以来，一直把走自己的路，不断开发新产品作为自己的信条，而美国人十分看好这种富有开拓精神的企业和个人，而且美国入当时对刚刚起步的日本还很宽容。

索尼获得发行ADR资格以后，组成了以盛田昭夫为中心的特别委员会，

开始为早日发行做准备。然而他们的工作是非常复杂、困难的。由于美日两国之间的财务制度和规则不同，所以必须要先搞懂，再逐项换算清楚。此外还有许多难题堆积如山，盛田昭夫为此废寝忘食地工作着。

他们的艰苦劳动换来了硕果。索尼股票（原股 10 股一单位，发行价格 17.5 美元）成为日本 ADR 发行的第一位，200 万股仅用了两个小时就全部售完。仅此，索尼的资金一下子涨到 21 亿日元，终于能够开始一流企业的全面经营了。

后来，盛田昭夫在回忆起 ADR 的发行工作时，感叹那是他最累的一次。他为什么那样热衷于发行 ADR 呢？他自然有自己的算盘：

借此机会改善财产体制；

提高知名度，从而有利于产品推销；

——作为国际企业，有利于提高信誉；

——可以自由调节外币的使用，而且能够通过时价发行增资的办法，以低成本调节高额资金。

形成这样的观念，对索尼这种技术指向型的企业来说，等于获得了一件十分得力的武器。因为企业有了独自的技术，就不用再去求助银行，自己有了资金做靠山，就可以放心大胆地进行投资了。

索尼的发展并不总是一帆风顺的，这时发生了一件前所未有的不光彩事件。这就是在即将发行 ADR 之前，由于工人的游行示威，险些被迫取消纪念公司创立 15 周年大会。

当时，索尼的工会组织在庆典举行的前一天，突然宣布要举行 72 小时大罢工。盛田昭夫闻讯，大惊失色，不明白他们为什么要在这个节骨眼儿上这样做。

一部分深知事态严重的索尼干部主张将庆典延期，但当时已向 300 名客人发了请帖，客人中有秩文宫妃、池田首相，还有财政界、学术界的许多名流。推迟是不可能的，于是索尼的首脑们决定换个会场，仍然如期举行庆典。这个场所秘密地定在高轮王子饭店。

索尼的首脑们为此事弄得狼狈不堪，索尼工会为何有如此大的能量呢？这必须从索尼工会组织的成立谈起。

索尼工会成立于 1956 年 2 月，是由东京通讯工业公司时代的公司成员亲睦团体“通友会”解散后重新发展起来的，和其它地方的工会调节劳资关系的性质不尽相同。但是随着公司的发展。工会人数逐渐增多起来。到了 1960 年 4 月，会员的想法与行动方式都有些变化。

其后一年间，公司职员又进一步增加，许多人从未见过公司的头面人物。尤其是厚木晶体管工厂的职员更是如此，因为他们多是从外地招来的中学毕业生。

本来，索尼的职员中大学、高专毕业的技术人员占有很高的比例。1953 年、1954 年间，具有高等学历者占全体人员的 1/3。由于晶体管和晶体管收音机工厂的建立，索尼录用了许多中学毕业生，这样一来，就改变了过去头重脚轻的现象。但是由于工厂的主力是年轻的中学毕业生，他们的待遇并不优厚，工作任务相当繁重。“这么干下去，连想休息一会也不行了！”这种不满情绪在下层职员中渐渐多了起来。

而那些希望强化工会组织力量的工会干部正好抓住了这个机会。公司的

管理人员并没有注意到年轻工人和工会干部问的这种微妙变化，只是一味地按照首脑们的经营方针工作着。

另一方面，盛田昭夫头脑里充满了创业的热情，他一心以为由于大家抱成一团，所以公司才能飞速向前发展，十分相信下属。但不久事实就使他明白，这种依赖有点单纯和一厢情愿。

1960年12月的这场72小时罢工，终因劳资谈判比较顺利，仅48小时就结束了，没有酿成大乱。

但是，新年一过，公司方面宣布废除现行的劳动协约，引起了工会的骚动。这件事可追溯到1959年夏季劳资间围绕着修改工会纲领的对立。索尼工会一贯采取“有公司才有工会”的稳重态度，但是自1960年后期日美安全保障条约问题引起政局动荡以来，工会干部中的激进派公开采取了政治色彩很浓的态度，要求将否定迄今为止的工会方针的条款写进协约内。很自然，公司方面拒绝了他们的要求。后来，双方又就此问题进行了几次协商，但没有什么结果，公司方面终于使用了废除协议的强硬手段。

以此为契机，工会方面也有了新主意，打算通过春季的斗争动摇公司的力量。但同时工会内部分裂，出现否定这种强硬战术的成员，逐渐发展为另一派别。而激进派工会干部不理睬其它意见，他们抢先下达新的命令，打算掌握主动权。这使那些稳健派的成员脱离了工会，打算成立新的工会。这是1963年3月的事情。

由于工会分裂为两半，使得公司主管劳务的负责人忙得不亦乐乎，整日周旋于同两个工会的协商交涉之中，加上还要同公司首脑商量对策，工作堆积如山，在公司创立15周年之际，工会以“1961年春季斗争”为目标，提出的工资增长幅度与公司方面的答复相差几乎1000日元，双方的谈判陷入僵局。

工会的对抗越来越升级。他们认为，如果选在公司举行重大活动的时候罢工示威，公司方面就不能不考虑他们的要求。5月8日的早晨，游行的队伍云集在总公司工厂各个大问和道路上，挽着手臂，组成人墙，他们中有索尼的工会成员，还有赶来声援的其它公司的工会成员，四周林立写满潦草字迹的标语牌，宣传车中传来了富有煽动性的演说。在明治大街的对面，聚集着另一些没有参加游行的职员。本来很安静的豪华住宅街，笼罩在一种异样的气氛之中。

几天前就住进总公司工厂里的盛田昭夫等十几名公司干部不顾外边的喧哗，仍然站在窗边插旗挂幕，做出正在准备庆典如期举行的样子。但是客人们一个也没露面，门口组成人墙的工会会员不由得焦虑起来。

与此同时，并深大正在高轮王子饭店向客人们介绍今天的经过，恳切希望今后仍能蒙受各方的支援。公司前的游行队伍谁也不知道真情。过了好一会，才有人大喊道：“庆祝大会改在别的地方举行了，我们上当了！”

尝到了失败滋味的工会组织，在3天罢工结束后，也许明白了光靠硬的还不行，开始改变了战略。这时劳资双方争论的焦点工资问题，也由于新工会同意公司方面提出的初任工资改正案而出现了解决希望。

但是索尼由于这次事件，在社会上出了丑，这是难以挽回的损尖。

盛田昭夫受到很大打击，其中最沉重的一击就是厚木工场有许多人参加了游行，而且那些“晶体管姑娘”也乘7辆大轿车加入了游行队伍。

当年建造厚木工厂的时候，公司首脑们最注重的就是晶体管姑娘的宿舍。女宿舍建造的原则是使那些刚从外地来的年轻女孩子们感到舒适方便，安装了最新的设备，还建有各种娱乐室。1961 年，又为那些初中毕业生办了一些高中讲座，给她们创造最好的学习机会。尽管如此，她们仍然不满，盛田昭夫颇觉不安，立即派人调查厚木工厂。

调查结果表明，工人在那里只往返于工厂，宿舍之间，生活很单调；缺乏与总公司的一体感；很少有和公司管理人员对话的机会；缺少新鲜感等等。看来问题的根源在于公司的劳务管理水平太低。

这对公司领导来说是很好的反省材料。他们明白了虽然自己的本意是想建立一个“理想的工厂”，但下边的人未必都能理解。盛田昭夫从未想到高速成长的同时产生的弊病会以这种形式表现出来。也许过去只注重向前看，忽略了这些细微之处，盛田昭夫重新认识到要使领导的意见贯彻下去，凝聚起大家的向心力是至关重要的。

待 ADR 问题、罢工运动告一段落后，为了使计划中的新产品早日投放市场，盛田昭夫的工作越来越繁忙了。他的目标有两个：一个是将已成功的 5 英寸微型电视机制造工作早日完成，另一个就是以全新的方式开发彩色电视机。

1962 年初以来，索尼的来客一下子多了起来。2 月 9 日，美国司法长官罗伯特·肯尼迪夫妇访问了索尼。2 月 29 日，天皇、皇后决定参观索尼工厂。当盛田昭夫接到这个通知时，一时又忧又喜——不用说，这是上次庆典罢工留下的后遗症。

当然，索尼并不是第一次接待皇室成员。1952 年，以义宫为首，秩文宫妃、高松宫夫妇、三笠宫夫妇都光临过这里。1960 年 9 月，索尼还有幸迎接过刚成婚不久的皇太子夫妇来访。但是天皇陛下夫妇要驾到，事情毕竟不同了，为了陛下的安全，他们的行动必须与预定时间分毫不差。如果不慎重选择参观路线，就会带来许多麻烦，于是索尼方面以盛田昭夫为中心，组织干部制定了万全的对策。

由于皇后患了感冒，来访推迟了一个月。

3 月下旬，来访当日，井深大引导天皇、盛田昭夫陪同皇后。据说由于盛田昭夫的解说拉长了，使访问的时间比原先计划多了 15 分钟，弄得警卫人员很不安。

当时，还有一个小小插曲。在贵宾休息室里，井深大给两陛下看了刚制成的微型电视机，说“这产品还没有公开出售”，请两陛下为他们保密。4 月 17 日，当微型电视机公开销售后，一些杂志报道了井深大的话，使微型电视机一下子成了畅销

盛田昭夫说

我当初创建公司时，许多员工都是我以前的同学，这在日本是传统的人才来源。我甚至去寻访我小学时的同学，因为我与他们都很熟悉。但是，随着公司的发展，这条熟人的渠道已不敷使用，必须开辟新的人才来源。

第二十三章 以人为本 运用之妙系一心

他的观念是：人是一切活动之本。索尼内部适才任用，互敬互重。他轻蔑学历，认为毕业证书是一张废纸，员工能力等同黄金。他经常神出鬼没地访问员工，和员工沟通思想感情，鼓励员工勇于探索，敢于面对失败。

盛田昭夫说

一次次的失败，令我失望，也感到颓丧，但却没有使我打退堂鼓。

在日本战后创建的所有公司中，索尼公司是第二大公司，仅次于本田科技公司。对于索尼公司而言，成功并没有什么不传之秘，也没有一种理论、计划或是政府的政策可以使之获得巨大的成功。

使索尼公司获得成功的唯一真正的关键只有一个，那就是“人”，大写的“人”。“索尼公司经营者最重要的使命，就是与其他的员工建立起一种健康的关系，在公司内部创造出一种家庭式的和谐感情，而这种感情使得管理阶层与员工把同舟共济的精神发挥到全体员工身上，美国人所谓的劳资双方以及股东，全都包括在内”——盛田昭夫如是说。

这种简单而又行之有效的管理模式，在日本已证实是有效的，要其他国家的人采用日本式管理制度是不太可能的，因为一方面要突破传统的束缚，同时也需要很大的勇气。

以“人”为本的管理，不但需要发自真诚的贯彻决心，也需要极大的魄力才能执行，盛田昭夫却把这套管理模式运用得炉火纯青，因为他深刻地认识到：“实施以人为本的管理方式虽然风险性极高，但是从长远看来，不管你个人多么优秀、多么成功、多么精明抑或是多么能干，你的企业及未来都系于你聘雇的员工身上。说得更夸张些，企业未来的命运，实际上正操纵在公司最年轻的员工手中。”

这也就是为什么盛田昭夫每年要向新进公司的大、专院校毕业生作演讲的原因。

日本学校的学年结束于3月，而日本企业都是在应届毕业生最后一个学期当中，到学校招募人才。因此，在当年结束之前，毕业生都知道将会去哪家公司工作，这些新人在4月份就任新职。

盛田昭夫每年都会把公司的新鲜血液集合在位于东京的索尼公司总部，作新进员工训练。面对着几百张年轻的面孔，盛田昭夫开始了演讲：

“首先，你们应该了解学校与企业的不同之处。在学校时，是你付学费给学校，但现在是企业付学费给你。在你学习工作上的一一点一滴以适应新环境之前、你是企业的一个负担，一个包袱。

“第二，如果你在学校里表现不错，考了100分，那很好嘛；但是如果你在考卷上什么都不写，就会得零分。在工作中，你每天都在接受考试，你可以考到100甚至1000分，也可能只得50分。但是如果你在工作中犯了错误，譬如出现了重大失误，那就不是一个简单的零分可以打发，而会是一个负分，没有人知道你会错到多么严重的地步，这对公司就会造成伤害。盛田昭夫对新员工上有关企业的第一课，给这帮刚出校门的大学生当头泼了一桶冷水，是为了要求他们日后兢兢业业地工作，他似乎还嫌不够，最后又说：

“我们并没有征召你，这里不是军队，是你自愿加入索尼公司的。如果

你加入索尼公司，我们期望你工作 20 年至 50 年。

“没有人能重活一次，未来这二三十年将是你生命中的黄金时期，你只拥有一次，所以要格外珍重。

“当你 30 年后离开我们公司，或者离开这个世界时，我不希望你后悔把宝贵的岁月花费在索尼公司，否则，那将是个悲剧，对你对我都是一个无法弥补的悲剧。

“我必须再一次地强调，你对自己的责任，就是选择好的工作环境。所以在未来的几个月内，你所做的最重要的事情，就是决定自己是否喜欢在这里工作。虽然我们聘请了你，但却无法保证使你快乐，快乐必须由你自己去创造。”

日本人并未发明员工终身服务的制度，而是被外国人逼迫这样做的。所谓日本式的终身雇用制，事实上是盟军占领期间所制订的劳工法里规定执行的。

在日本人的劳工关系里，有一种他处罕见的平等作风。在索尼公司内部，白领和蓝领阶层罕有区别。如果某人是一名成功的劳工领袖，公司就希望他能加入管理阶层。当然，这种人必须很有说服力，能够使其他人乐于与自己合作。

盛田昭夫明确地指出：“管理不是独裁，一家公司的最高管理阶层必须有能力和管理员工。”所以，他在招聘时，一直注重寻找具备这些特质的人，坚决淘汰缺乏足够学识、无法胜任或是职业取向过于单一的应聘人员。

索尼公司里气氛非常友善融洽，在这里，唱反调的人是无法站稳脚跟的。

在索尼总公司里有两个工会组织，不过同时也有许多不加入工会的员工，尽管大多数的员工都不是工会会员，以盛田昭夫为首的索尼公司领导层还是和员工维持了相当融洽的关系。

盛田昭夫说：“我们所以能与员工保持良好的关系，是因为员工都明了我们对他们的态度。日本企业的形成并非创业家一手建成，并利用属下作为生产工具以牟取暴利。日本的创业家在成立公司后，会招聘人员以实现他的理想，但是一旦他用了这个人，就必须视之为同事或帮手，而绝非赚钱的工具。”

的确，经营者固然要时时将股东的利润放在心上，但是也必须考虑员工或同事的切身利益。他必须回报这些帮助他经营企业的人。股东和员工的份量是一样的，有时候员工甚至更重要。股东为了赚钱，经常会有所变动，而企业家和员工的关系却长久不易，只要员工工作一天，就要为公司尽心尽力。

员工才是企业最需要的人。

索尼公司以人为本的管理方式，是建立在互敬互爱的基础上的。公司章程中明文规定：“索尼公司不是属于少数管理者，而是属于全体员工。高级主管有责任领导企业，并关心部属。”

盛田昭夫说：“我们有一项政策，那就是不论我们在何处，只要是我们的员工，就是索尼大家庭的一分子，大家的好同事。因此我们在英国的工厂开张以前，将当地的管理人员及工程师接到东京和我们一起工作、接受培训，大家穿一样的夹克，在不分等级的餐厅一起吃饭，待他们如自家人。这样一来，这些人也明白，在索尼是没有差别待遇的。”

索尼公司的高级主管没有私人办公室，甚至连工厂的厂长也没有专门办公室。盛田昭夫希望管理人员能和其他人坐在一起，使用同样的设施。每天早上开工以前，小组长会召开一个短短的会议，并指示交代当日的任务。他同时也检查前一日的工作完成情况。在他报告的同时，他也仔细观察各个组员的脸孔。如果有人看起来不对劲，小组长就会设法了解他是否病了，或是有什么问题。盛田昭夫说，我认为这点很重要。如果员工生病了，不开心或是有心事，表现就不好。

盛田昭夫对待不称职的员工不是解聘或开除，而是想方设法重新调配智力资源，他始终认为，一个健康的公司就是员工快乐、积极地工作。

通常情况下，索尼的工程师在刚开始工作的时候，就会被指派到生产线上工作一段时间，以切实了解生产科技与他们所从事的工作，是如何紧密地连结在一起。

盛田昭夫的观念是：人是一切活动之本。

他总是尽可能地认识索尼公司的员工，拜访每一个事业单位，并亲自和每位员工认识、接触。公司规模日益扩大，要记住 4 万多名员工的姓名，可不是一件容易事，盛田昭夫就鼓励管理人员去认识员工，而不要整天坐在办公桌后面。

闲暇之际，盛田昭夫很喜欢拜访工厂域分店，和员工亲切交谈。他喜欢做不速之客，事先不打一声招呼，兴之所至就到了一个索尼员工聚集的地方，来访的动机很纯正，绝不是想搞个什么突然袭击，而是让员工感到惊喜。

不久前的一天，盛田昭夫来到东京闹市区，发觉自己在行程表之外，尚有一些多余的时间可以自由支配，于是他走进一家“索尼旅行服务社”，并作了一番自我介绍：“我是盛田昭夫，来这里打个招呼。我相信你们在电视或报纸上都看到过我的尊容，我想你们也许想看一看盛田昭夫的庐山真面目吧！欢迎参观，不收门票！”逗得大家哈哈大笑。于是他就四处参观，并和这些员工闲话家常。在那段短暂的时光里，大家都为自己是索尼人而感到高兴。

盛田昭夫还尽可能地利用工作之便和员工打成一片。1987 年 7 月，他到美国加州帕奥图市一家不算大的研究单位巡视工作，经理是美国人戴维，戴维问他愿不愿照几张相留念？盛田昭夫欣然接受了这份请求。结果，盛田昭夫成了一道魅力无穷的风景，他在 1 个小时内和三四十位员工——合影留念。临别时他拍着戴维的肩膀说：“嗨，戴维，我很欣赏你的这套做法，你知道索尼人都是一家人。”

索尼美国分公司成立 25 周年之际，举办了隆重的庆祝活动，盛田昭夫和夫人特别飞到美国，只为了与当地员工吃一餐饭。他把夫人留在纽约，安排她与纽约的索尼员工野炊，自己则到阿拉巴马州和杜森的录音带工厂与同仁们一道进餐，然后赶到加州的圣地亚哥，和索尼电视机厂的员工跳舞。“我一点也不感到累，这不是工作，我喜欢这些索尼伙伴，他们就像家儿一样。”盛田昭夫说。

盛田昭夫经常告诉员工了不要太在意上司的指示，“动手就做，不要等指示”。对主管阶层，他也告诫他们这是激励部属创意和能力的重要因素。

为了培养上下一体的工作关系，盛田昭夫几乎每天晚上都与许多年轻的

中下级主管一起吃晚饭，并且闲聊到很晚。

有一次，他注意到一位小伙子心神不安，无心作乐，于是他诱寻小伙子讲出心里话，几杯酒下肚后，小伙子打开了话匣子：“在我加入索尼公司以前，我认为这是家了不起的公司，也是唯一我想加入的公司。但是我们职位低下，我为上司某某先生卖命，而不是为索尼工作。我的上司就是公司，这人是草包，然而我所做或建议的每一件事情，都必须由他决定。我对我在索尼公司的前途感到失望。”

受这件事的启发，盛田昭夫开始发行一份公司内部周刊，并在上面刊载各单位部门现有的职位空缺。这样一来，许多员工都可以悄悄试探公司内部其他可能的工作机会。公司试着让员工能够每两年一次调动到相关或新的工作单位，而且必须及早为那些冲劲大而跃跃欲试的员工提供机会，让他们借着内部的调动，找到适合自己的工作。

这样做有双重好处：一来员工通常可能找到更满意的工作，同时人事部门也可从中侦测出管理上潜伏的问题。对这样的主管，公司的解决办法是给他安排一个没有那么多部属的职务，这种问题通常就会迎刃而解。毕竟，不是只有管理者才何智慧的。

内部调职系统的另一种情况是公司有时候会发现守卫或其他低级职位的人员，对广告文案或类似性质的工作，竟然十分愉快胜任。公司经常征求打字员、司机或守卫，许多人为了急于找工作而前来应征，并没有考虑到他们真正的个性能力。

由于人事部门或其他主管并非全知全能，所以也并不是每次皆能做到适才适用、皆大欢喜的安排。但是员工应该主动寻找合适的工作，所以盛田昭夫对那名抱怨上司的小伙子说：“如果你对工作不满意，就有权去找一个感觉更愉快的工作，为什么不去呢？”

不幸的是，大部分日本公司并不采用这种做法。这是索尼与众不同的企业制度。在这个制度下，变化与改进的门永远是汗的。

在索尼公司的思维里，不同的意见越多越好，因为最后的结论必然更为高明。

盛田昭夫担任副总裁时，与董事长田岛道治有过一次争吵。

田岛负责皇室的一切事宜，是位老派的望族。盛田昭夫的一些意见激怒了他，他越坚持，盛田昭夫越反对，最后老先生提出离开公司，盛田昭夫才冷静下来说：“先生，如果你和我的意见完全一样，我们俩就不需要呆在同一家公司里领两份薪水了，你我之一应该辞职。就因为你我的看法不一样，公司犯错的机会才会减小。考虑一下我的想法，如果你因为与我的意见不合而要辞职，就是对我们的公司不忠。”

盛田昭夫不希望索尼公司的管理阶层自封为上帝派遣来的选民，领导着一群无知的下属去成就了了不起的功业。在他的心目中，管理者的功绩应根据下列各方面评估：你能够掌握部属吗？你能够激励部属发挥全力，组织每个人的工作并圆满完成任务吗？

的确，管理阶层在部属面前要表现的，并不是如艺术家那样高超的个人技巧，而是让人心悦诚服地追随自己，共同为公司的成功积极做贡献，每一位员工都应该贡献他的才智，除了劳力，还要劳心，群策群力才是企业兴旺发达的保证。

正是基于这些认识，盛田昭夫要求员工每年要提出 8 条建议，大多数的

建议都是为了让他们工作更轻松，提高效率，减少失误。

那么，员工出现了失误怎么办呢？盛田昭夫牢记着当年父亲的教训——“发生问题时就一味责骂部属，怪罪别人，找替罪羊，统统无补于事，应当找机会激励员工、同仁，共同达成对双方都有利的目标。”所以他明确规定：在索尼公司，如果员工出厂差错，而主管追究责任，是一种无能的表现。他的看法是，责备犯错的员工并不重要，重要的是要找出犯错的原因。

东京一家美日合资公司的总裁对盛田昭夫抱怨说：“公司内部出了差错，却无法找出该负责的员工，查找不出原因究竟是什么？”盛田昭夫说这种现象是好事，因为如果大家都知道该受处罚的对象，就会打击员工的士气。谁没有犯过错误呢？越是处于显赫的位置上，犯错的机会就越多。

他向那位总裁如数家珍似地讲起了自己在经营索尼公司过程中所犯下的一连串错误：我们在 chromatron 系统的开发上赔了钱；我们开发出来的“超卡”系统（一种音响效果绝佳的大型卡式录音带）在市场上惨遭败绩；我们当初没有努力与其他厂家合作共同生产销售 Betamax 规格的录像机，致使对手们网罗了大部分厂家支持 VHS 系统，给予我们很大的打击。盛田昭夫所强调的是，上述这些错误或失败都是人力的，任何人都可能会犯这些毛病，但从长远来看，这些并不足以构成对公司的危害。他曾告诉同仁：“放手去做你认为是对的事。纵使你犯了错误，也可以从中学到经验，只要不再犯同样的错误就好。”因为，如果一个人因犯过错误而不被升迁，他以后可能再也提不起劲，也无法再对公司产生任何贡献。

他告诉这位美国朋友：纵使你抓到了犯错的人，他可能已在公司工作了好一阵子，如果把他开除并找人接替他的位子，也无法弥补公司在经验和知识上的损失；如果他只是个新员工，那么就把这件事当作是小孩子犯错，不必再去追究下去；如果错误严重影响到个人前途，反而可以给其他员工提供借鉴，那么这不但不是损失，反而是宝贵的教训……

在盛田昭夫多年的事业生涯中，很难找出几个犯错的人是他真的想开除的。

日本古话说：“事业乃人也。”索尼公司是这一说法的一个印证。作为一家战后创办的公司，索尼仅次于本田科技工业公司。根据联合国跨国公司中心 1992 年公布资料以及美国《幸福》杂志最新排列的“美国与世界 500 家大财团”，索尼公司是日本第五大电子产品公司，居于日立、松下、东芝、NEC 之后。1991 年公司销售额为 209.29 亿美元，资产额为 276.90 亿美元，雇佣员工总数为 9.56 万人。按公司销售额计算，1991 年，索尼公司是日本十大公司，在世界大公司中排名第 52 位。另据德国《经济周刊》1992 年第 33 期报道，在 1991 年世界电气业十大公司排行榜上，索尼公司居第 4 位，仅次于日本松下电器、德国西门子公司、荷兰飞利浦公司，若以人均创利计算，索尼公司则跃居榜首！

索尼公司之所以取得如此辉煌的成果，关键在于盛田昭夫“以人为本”的经营方针。关于这一点，盛田昭夫有个深入浅出的比喻——

“城墙一般由不同的石块巧妙地组合在一起，唯有这样才得以成为坚固的城墙，我们必须想方设法收集人才，努力建成如城墙般坚固的组织基础。另外，城墙的一块石头出了问题，就要寻找与之相似的石头填补空缺——寻找合适的人才弥补公司的空缺也是如此。”

1962 年，盛田昭夫参加了第三次财界巨头经营恳谈会，道拉卡的讲演主题是“位于竞争中的世界应该如何竞争？”“有能力的竞争者应该如何去做？”他特别强调的是“要集中超过竞争对手的优秀人才来使用”。

讲演结束后，道拉卡看见盛田昭夫站起来提问，就笑着说：“关于索尼，我无须赘言了。”也就是说，他认为自己所主张的都是索尼公司正在身体力行的。从那以后，盛田昭夫和道拉卡逐渐成为推心置腹的好朋友。

第二十四章 货币游戏 财源滚滚达三江

商业取代政治已成为世界性的热门话题。他认为即将来临的全球性经济危机是谁也逃不过去的，关键在于超越货币游戏，重建工业结构。

盛田昭夫说

我对人事的第六感，往往能使我摆脱逻辑的束缚，看出事情的征兆。

盛田昭夫爱讲一个关于美国人和日本人的笑话——

美国人和日本人结伴到一座原始森林里探险，正当他俩陶醉于原始森林的迷人风光时，一头饿狮跑过来欢迎这两位观光客。

日本人见此光景，一声不响地坐下来，马上开始换跑鞋。

美国人却不禁嘲笑说：“我看那头狮子没吃早餐，你以为自己可以跑得过狮子吗？别傻了！”

日本人回答说：“我才不跟狮子赛跑呢，我只要跑得过你就行了。”

盛田昭夫讲这个笑话是有深意的，他认为实业家目前所面临的那头饿狮，是即将来临的全球性经济危机，那是谁也逃不过的。

随着地球上各个国家朝着全球经济迈进，谁要生产什么已经变得很模糊了。盛田昭夫发现，我们正置身于全球性的劳动与生产重新分配的过程中：西班牙和巴西已取代日本和瑞典成为造船国家，美国正在把服装、钢铁和汽车等行业让给第三世界国家。

商业取代政治成为世界的热门话题。

但是，盛田昭夫看到，整个世界的经贸体系问题十分严重，目前国与国之间在某些特定贸易项目上的纷争与分歧，只是问题的表面，而非问题的真正核心。单单想去设法解决这些表面上的枝节问题，对整个大局来说于事无补。

他认为货币是个根本问题。

一般来说，要使经济活动自由公开，双方必须以合理的价格买卖。当然，价格本身取决于供需两者之间的关系，这是自由经济体系中最浅显的准则。

盛田昭夫说：“无论在美国还是英国，如果我卖给某人的产品价值 1000 日元，就希望那个人付给我的美金或英镑相当于我们的 1000 日元。货币与货币之间的兑换率不但要公平，同时要反映各国工业相对的竞争能力，因为一个国家的工业水准才是决定该国货币实际‘价值’的主要原因。”

作为一个智勇双全的企业家，盛田昭夫深知竞争力一定要平衡，而平衡的利器就是兑换率。

远在 1944 年，在布雷顿森林会议上经由国际间的同意，订下了货币兑换率。这一兑换率的制定，是根据各国经济当时的实际状况以及可预见的未来作为依据的。

二次世界大战结束时，日元对美金的汇率是 360 : 1，这种情况到 1971 年日本经济起飞、工业竞争力大大提升时，仍然没有变化，当时，日币比起其他国家的货币，价值显然被低估了。

结果是，处于弱势的日元对强势的美元，使得日货在美国比较便宜，进而促使日本厂家争相外销，终于导致贸易上的不平衡。也就是因为美元的强

势，使得美国外销的产品变得异常昂贵，无人问津。

1971 年，美国眼看苗头不对，尼克松总统宣布美元贬值。一夜之间，世界各国的币值都从固定汇率改为浮动汇率，日元自然也不例外。改变之后，日元对美元的汇率一夜之间升值了 15%。

盛田昭夫认为日市的升值是非常恰当的。事实上，许多企业界人士都认为浮动的汇率远比固定的好，因为它可以不断地平衡一国的工业竞争力。

世界各国的币值从固定汇率改为浮动汇率，使盛田昭夫想到打高尔夫球“差点”的规则，这个规则使得参与者能够在能力平衡后的情况下公平竞争。球员“差点”的数目每年都要调整，调整的程度反映出他球技进步的情形。一个球员的胜负是连同“差点”计算的，“差点”从 0 到 36。

球员们都知道这是公平竞争，所以每个人都在这种公平的原则下打球。

浮动汇率一事，盛田昭夫觉得可以由国际间的协议控制而使得汇率不致十偏离太远，当然，浮动汇率也可能受到一些人为因素的左右。

但是在各种因素之中，除了产品本身的竞争力之外，还有一种因素却是他无法计算进去的——那就是金融贸易商，他们会直接影响世界各国的币值。

货币交易投机者买卖货币的着眼点，完全在一个赤裸裸的“利”字上，其结果是使币值永远处于变动的情况之下，而其变动的本身却与工业生产力丝毫扯不上关系。对于盛田昭夫这类从事世界贸易的人来说，金融贸易商的这种行径，就和一些专门欺负弱小的高手一样，他们趾高气扬地走进高尔夫球场，迫使弱手打完一洞就得改变“差点”。

这样一来，索尼公司的价格就难以控制了。比如说，假设出售一台电视机，不以美元、日元、英镑、法郎或里拉等来标示售价，而是以 10 股索尼公司股票当天的行情支付，股票天天潮涨潮落，谁愿意花费那么大的精力来买电视呢？同样道理，在这种情况下，又有谁愿意再生产这种产品呢？

对盛田昭夫来说，利润就是指标，他以利润的多寡来衡量索尼公司的经济活动、资产、库存，甚至人力的成果。当产品价格的制定超出产品竞争力的各项因素之外，无疑就会损害公司投资的意愿。

所以他坚信，经济的基础建立在一个国家的工业上；有了可预见的投资报酬，才会有投资的行为，如果不能预测回收的程度，仅凭不可靠的第六感觉而投资，则近乎鲁莽行事；假如企业家不投资，工业就会全盘垮台；工业一垮台，货币也就失去了意义，接着整个金融市场也将土崩瓦解……

盛田昭夫很是为那些已经被卷进这种货币交易赌局之中的企业界朋友担心，由于他们不能预测投资的报酬，许多企业已经不再投资，而是把精力、时间和金钱转向购买别人的公司，或者吞并同业的工厂去了。

积极改进既有的产品、开发新的产品方为正途，而如今公司却像商品一样被人买来卖去，这可不是工业所扮演的正常角色。

以一个日本人的观点来看，盛田昭夫很难相信在这些买来卖去的公司里，有谁还有心情工作？在这种环境之下，又怎么谈得上对公司的忠诚和生产力的增进呢？

恰恰相反，领导管理阶层所担心的不是上述这些问题，而是应该吞并哪家公司，或者被哪家公司吞并，这实在是令人失望的。这也就是盛田昭夫为什么大声疾呼——新的汇率原则应以工业价值为准，而与货币市场无关。

1973 年至 1979 年，西方世界先后两次出现石油危机，由于大量的货币流入石油输出国家，世界金融体系受到惨重的打击。

里根政府为了扼制通货膨胀，便采取了紧缩货币供应、提高利率的措施。日本方面，大量的资金以投资的方式流入美国，企图争取更高的利息。当时不止日本，几乎世界各国的货币都大量流入美国，结果使美元更为坚挺，别国的货币却一律贬值，导致美国政府支出加大，债台高筑。

世界货币的游戏自此正式登场，目前正是方兴未艾。

对于山姆大叔了如指掌的盛田昭夫看到，在这场货币游戏的压力下，企业家追求利润之心日益迫切，一般的经理人被迫寻找最容易赚钱的捷径。

于是，这场没完没了的货币游戏就产生了两种误区：一些经理人发觉用货币交换所赚的钱，远比出售产品容易得多；另一些人则发现，把产品拿到成本低廉的地方去加工，也是一个赚大钱的好机会，甚至有些产品干脆就在国外设厂生产、销售。

这种现象发展下去，势必会掏空国家的企业，整个工业设施将会渐渐衰萎，最终变成一个空壳。许多外国公司在日本设厂或从日本采购高科技零件的理由，不外乎是利用日本的工业现成技术和高水准的劳工。

然而，索尼公司却反其道而行之，盛田昭夫可以在美国和其他国家找到自己所需要的技术，应用于自己的生产科技，结果赚到了大钱，当地的一些厂家反而落荒而逃，原因是他们过于看重眼前的利益，只想到怎样才能持续不断地赚钱。

1985 年秋天，盛田昭夫和日本经济联盟主席稻山加宽同赴欧洲旅行考察，途中听到一个欧洲人这样说：“日本人根本就没有什么新的构想，新的点子都是我们欧洲人想出来的。”盛田昭夫客客气气地告诉他：“津津乐道于有新的构想是没用的，每个人都可能在某些方面有独到的见解。问题是你能不能把它用到企业中去，日本在这方面一直是全力以赴，而你们却没有这样做，所以，还是请阁下不要自吹自擂、自我膨胀吧

盛田昭夫一方面关注货币游戏的猖獗是怎样损害了正常的产品交易；另一方面，他也敏锐地看到，产业界只顾迎合顾客需求，对技术改革和开发新产品日渐失去兴趣。这个问题的影响，比起美元和日元的不合理汇率更深远。

美国前财政部长里甘，曾经提任过美林证券公司的董事长。美林证券公司是一场场货币游戏中的玩钱高手。当时，货币学派对经营企业的坦途茫然无知，一味迷信坚挺的美元方为强国之道，并且坚信币值失衡的现象会慢慢自然地消失。

1985 年，贝克接掌财政部，立刻发觉问题的症结所在。他在第一次发表谈话时即表明立场：如果美国不能改变世界上现行的货币兑换体制，进而矫正美元坚挺的不正常现象，那么，美国将会因这种日益扩大的币值失衡问题遭受更加惨重的打击。

贝克的谈话促使了五国财政首脑会议的召开，美、日、法、两德、日本的财政首脑首次聚会，共商对策，并且重新厘定了汇率。

贝克和五国财政首脑的出击，使得汇率大幅度急骤调整，但是因为矫在过正，一时间使日元上升到有史以来最高价位，令工商业界根本无法作合理的调整。就在半年之间，五国中央银行大举干预金融市场，争相抛售美元以降低它的价位后，日元对美元的升值高达 35%。这种上升，工商业界简直

难以招架，尤其对中小企业而言，更是致命伤。虽然包括索尼公司在内的日本外销厂家为适应日元升值而调高售价，但不幸的是美国公司也把售价调高，结果造成通货膨胀的趋势。

五国财政首脑会议作出的这项行动虽属善意，但在盛田昭夫看来，世界经济不能靠漫无章法的政策协调，进而达成各同市值间汇率的合理化。解决问题的根本办法在于，所有的国家必须一同坐下来，共同研究出一套切实可行的办法，成立一个国际性机构，专门掌管稳定汇率事宜。至于那些放弃正当生产、只想投机货币追求利润的人，则应给予当头棒喝。

1986 年，七国经济会议在东京召开，会上并没有对汇率问题采取任何重要措施，当然，代表们都认为由于汇率大幅变动所衍生的问题十分严重，并且一致同意要想办法控制这种情势，遗憾的是他们并没有讨论成立一个正式机构监督汇率之事，也没有另行集会商讨、制订一个新的制度。盛田昭夫对此失望极了。

他的失望在于：汇率一旦变动，银行便进行干预。但是，干预到底会收到多少效果？到底能干预到什么时候？从事金融交易的商人把大批货币转往世界各地，决非日本或其他任何一个国家所能“干预”得了的。这些以玩钱来赚钱的投机商可以坐等良机，待价而沽，机会总会有的……

世上至今还没有人知道如何制定一套“合理”的汇率，盛田昭夫也没有什么妙方，不过他相信，国际货币基金组织如果能够每年集全一次，调整货币实际合理的价格，而且允许各国货币能在小幅度内合理范围之中浮动，也许是可行的。

在不知道市值明天还值多少的情形下，要让个业家去策划未来。确实是件很难办的事。

尽管对未来的情形毫无把握，但是盛田昭夫仍然决定在美国的圣地亚哥设厂。那是 1971 年的事，当时，岩间和夫担任美国索尼公司的总裁，他和盛田昭夫一样强烈主张应该在美国本土上设立一个电视工厂。

虽然那时候经济不景气，日元对美元的汇率仍然定在 360 : 1，而且当时美国的许多公司纷纷到国外设厂生产电视机。盛田昭夫对美国市场了如指掌，他觉得正确的方法应该正好相反，索尼公司应该进军美国，投资设厂，因为那边才是索尼产品的市场所在。

第二十五章 政治游戏 市场开放好处多

为了打开市场，他卷入了一场场政治游戏。“自由贸易”是他的理想，他参与政治游戏的最终目的，是尽可能快地在全球实现自由贸易。

盛田昭夫说

光是靠广告和促销，无法使一个不良的产品或是推出时机错误的产品成功。

日本和世界各地的关系，经常处于冲突之中。

如美国和欧洲国家结合，不时地向日本提出贸易难题，当然也还没有糟糕到政治恶化的局面，以致于双方不能坐下来心平气和地讨价还价。但是这种情形就像是慢性病，总是要想办法治疗。美日两国的贸易数额加起来共有 800 亿美元，占了全球产品及服务 30% 以上。由于贸易数量非常惊人，而且种类又相当广泛，所以必然会遇到某些麻烦。产生矛盾时，指责别人当然比检讨自己来得容易。这种情形在太平洋两岸发生过不只一欠。

盛田昭夫认为两国制度有严重的差异，双方处理事情都有传统的方式。此外，还有与种族、文化、历史、传统都无关，仅牵涉个人态度的问题。

盛田昭夫也知道，欧美人士似乎认为世界贸易和货币体系的持续运作，应该全球统一。由于他们深信这种制度是他们发明的，到目前为止效果也很好，所以无须更改游戏规则。尤有甚者，欧美的企业界人士仍然把日本人看成初出茅庐的新手，应该继续缴费上学。然而，盛田昭夫说自己，“早已身为教授了！”

日本的经济企划厅在 1985 年做了一项主要经济趋势的深入研究，目标是 2000 年。

这项研究表明，美国仍将继续领导全球，国民生产总额占全世界的 14.6%，前苏联占 12.5%，日本居老三，占 11.9%，西德占 5.9%，中国 5.3%，法国 4.3%，英国 2.9%。这张全球经济地图与 1960 年的情形大不相同。那时，美国占全球生产总额的 33.4%，苏联占 15%，日本占 1.8%。但是美国今天已经降到 22.4%，日本却已经升到 7.1%，这表示日本的工业和经济力量已经不容世界贸易体系忽视，欧美国家应该用心了解日本才对。

在今天这个步调快速和相互依赖的世界里，目光远大的企业家都必须设法更清楚地认识对方，讨论、交换观点，尝试了解对方，争执、辩论自然是难以避免的，但是一定要诉诸平等的方式，并且要以追求知识和解决问题作为目标。

盛田昭夫希望日本永远是世界团体的一部分，并且一直会为全球人民的幸福努力贡献，这就是他为什么花这么多的时间，去参与国际团体，以寻求彼此的了解。

日本人生活在人口密集的环境里，因此他们知道必须放弃一些自由，留一点多余的空间给竞争对手，这种认识是日本法律系统和人际关系中的重要因素。他们深知在许多情况下，必须牺牲某些欲望，达成妥协。

但美国很少有对于妥协的尝试，通常美国佬对于别人指责自己的意见和

做事方式，不太愿意接受，至少盛田昭夫在这 40 年内遇见的美国人都是如此。美国人往往认为自己的体系适用于全球，放之四海皆真理，他们绝下应该对其他国家处理事情的方式充耳不闻，视若无睹。许多研究过其他地区处理事务方式的美国公司，生产力都获得改善，并且综合自己的构想和从国外学来的观念，使生产力更加稳固。

在美国对日本人关闭电信设备市场的抱怨达到最高潮的时候，盛田昭夫刚好在夏威夷和美国的特别贸易代表布罗克参加同一项会议。一提到此事，布罗克立刻说：“两国的电信设备的贸易有极大的差额。日本销到美国的电信设备比美国销到日本的，足足高出 11 倍！”他早已被这个巨额数字吓怕了。他想要知道：“为什么日本人不买我们的器材？”

在 1958 年的时候，日本的电信设备市场确实不如美国开放。但盛田昭夫心中有数，由于日本电话公司即将转为民营，所以国外市场必将大幅开放，后来果然如此。

于是他郑重地回答布罗克：“我们所讨论的设备，并不是指一般民众购买的器材，而是指高科技专家购买的产品。这种人买东西并不是由于冲动、一时兴起或是全凭外表和价格。”布罗克不得不点头同意。“所以，如果是美国电信器材的产品非常优良，日本人非买不可，为什么美国的电信事业单位要购买日本产品而不买美国产品呢？你应该拿这个问题去问美国公司，不该反过来怪我们卖得大厉害。”盛田昭夫提醒他，别人如果不想买，你就根本卖不掉。

1986 年盛田昭夫在麻省理工学院的演说中指出，索尼在美国销售的电视机中，有 85% 是来自索尼在加州的工厂，其余的小型机种，则来自日本本土。日本公司甚至从美国外销显象管到日本的工厂。不少日本公司在美国设有工厂，生产汽车、卡车、汽车零件、乐器、工具母机、电子装备、电视机、拉链、酱油等等。对某些日本公司而言，在美国生产，就是一种妥协，因为在美国生产比起把产品直接从日本销到美国的利润来得低。当然，在美国设厂生产，可以在产品运输方面抢得先机，也有其他的好处，同时，对美国各方面的经济，也会有所贡献。由日本进口的货物减少，就业机会增加，科技转移，服务网也建立起来。

同时，美国的半导体公司现在也在日本生产，并且大量输往美国，不论是输回自己的公司——譬如德州仪器、摩托罗拉公司，或是卖给其他公司，都增加了日本的外销，也更增加了贸易的不平衡。日本公司销往美国的商品中，大约有 1/3 是卖给工业界，而非消费者。

据 1985 年的资料显示，日本对美国的外销之中，有 190 亿美元，也就是对美国的总出口的 1/3，是由美国公司及其关系企业在日本生产的、印着美国公司厂牌的设备和零件。欧洲公司也在日本生产挂着欧洲品牌的产品，都算在日本的出口贸易数字上面。比如，来自西德、英国、法国、比利时，以及荷兰的公司，都在他们本国出售冠上自己品牌的日本制复印机。美国和意大利的一些公司，也以同样方式销售工具母机。美、法、英、德的公司，在市场上推出日本替他们制造的建筑设备。此外，还有三家美国机器制造商出品的机器人，是由日本生产的。

另外，和一般人看法正好相反的是：有上千家的欧美公司在日本做生意。仅仅是美国商会，就有将近 600 家公司会员：列名《财星》杂志 500 家大企

业的前 200 名中，有 114 家在日本设立了拥有主要股权的分支机构。日本通产省的数字显示，日本外商公司的营业收益，依营业额的比例计算，一向都比同行的日本公司为高。

外国公司如果与日本在竞争上有困难，就代表同一行业中的彼消我长，欧美人士似乎不该责怪日本制造出又好又吸引人的商品。要想在日本设立一个拥有 100% 股权的公司，甚至于合资投资，早先是很困难的事。后来即使是可以，也是困难重重，但是时代已经向前了。

许多美国人不愿意正视新纪元的来临，而法国人则试图阻上新纪元的到来。盛田昭夫不得不承认，1983 年法国人为了要拖延日本的录像机进口，所表现出的机智与才华实在令人钦佩。

法国规定录像机要在一个叫做普瓦提埃的小岛入关，这是法国人在十字军时代用来阻挡萨拉逊人的地方。当录像机入关以后，法国只安排了 9 名海关检查人员验货，彻底检查每台机器之后，才予以放行，严格地减少日本录像机输入法国的数量。当然，政府有权将海关移到任何地方，但是把海关移到一个在公元 732 年阻挡敌军入侵的战略要地，实在是非常高明，也是很典型的法国作风。

除了少数凡家公司之外，大部分的欧洲制造商都不急着发展自己制造的录像机。盛田昭夫积累了多年的经验，知道欧洲国家与索尼作对的第一个步骤，一定会是提高关税，如果这种方式仍然无法抵挡日货输入，他们就会改用普瓦提埃的措施，阻上货品输入。

德国人对于这项措施非常不悦，因为他们极不愿意让货物停滞在普瓦提埃。他们公开表示，假如欧洲共同市场会员国的产品也必须通过普瓦提埃海关，他们的产品就会和日本货混在一起，说不定会被课征同样高的关税。

法国政府原本的意思是想要让所有的货物都从普瓦提埃入关，但是由于德国人的压力，法国开始软化，并且规定只有来自非欧洲共同市场会员国的产品，才需要从普瓦提埃入关。

这表明，日本是这项措施所针对的唯一目标。

其实，用普瓦提埃方式阻止货物输入，令盛田昭夫觉得非常有趣。法国这种大胆的作风的确是一股强大的力量，日本是不是也应该在外交和经济关系上，如法炮制？

有一位法国贸易官员曾经很不明智地表示：“不用日本货，我们还是可以生存。”

当时的德国经济部长兰姆斯道夫曾经和盛田昭夫开玩笑说：“为什么你们日本人不采取报复手段，把白兰地酒的检查关口设在富士山顶？”

试图以政治来干预商业竞争，就是否定自由贸易与自由企业体系。

盛田昭夫曾经在日本游说，要求政府干预，以增加正当的竞争。有竞争，才能维持自由企业体制的动力。身为管理阶层的人士不应该以寻求政府的协助，来抑制竞争，而必须了解竞争是公平的，并且应该能够清楚地了解对立的立场。

许多美国和欧洲的国会议员告诉盛田昭夫，他们了解双方的论点，并且在某些方面同意日本人的看法。但是他们必须面对政治形势，而且在面对“由于日本出口”而失业的选民时，必须表现出非常强硬的态度。

一位很有智慧的日本人曾经说过，假如猴子从树上摔下来，它也许会受伤，或是感到不好意思，但是它爬起来，抖掉身上的灰尘，还是一只猴子。可是一个德高望重、又有权势的政治人物，一旦选举失败，就是一个平凡的人，和其他的人没有两样。

任何的民主政治体系，都会以国内的发展为导向，因为任何的政治人物都必须忠于选民，否则，就会失去其职务。

在 80 年代中期，保护主义人士的鼓吹在欧美地区造成回响，同时日本以往的政策也不时地受到责难，因此日本在此时加速开放市场的步伐。

日本能有今天的地位，并非一蹴而就。

根据日本的议会体制，日本的首相拥有很大的权力。首相常在国际集会场合发表演说，和世界领袖建立私人关系。但要履行双方对彼此的承诺时，就没有想象中那么容易了。

中曾根康弘向里根总统承诺要加速对外国产品开放日本市场之后，很多抱怀疑态度的美日人士都为之侧目。而他竟能成功地推动日本的官僚体制和其他的政府机构，提出一套开放市场的方案，包括降低关税，解除非关税障碍，同时要开放公营事业给外国卖主。这项举动令人印象非常之深，因为真正推动日本的力量是官僚体制，而非政治领袖。几乎所有的法令，都是由官僚体系推给议会，而非来自自民党的领袖。政治领袖们忙着争权夺利，对于当前复杂的问题，根本无暇顾及。

但是很幸运的，日本的官僚体系颇有专业素养，他们都是来自各大学的精英分子。问题在于，这些人士虽然都是很优秀的专门人才，但是除了部门本身的事务之外，对其他所知甚少，再加上人事的安排都是由内部调迁，外界的新血没有机会担任位居要津的职位，所以整个官僚体系中，也难得有新的观念。

历任首相都晓得自己本身权限的弱点，因此要想大幅度地改革，是很困难的。外国人不明白，一件看似简单的事情，日本的官僚体系实行起来会是多么复杂而困难。

开放日本市场，是基于企业界极力向政府和官僚体系施加压力之故。因为企业人士知道全球舆论的真相，也接触到每天都有业务往来的国际企业界人士和消费者。但大多数的官僚则很少有机会接触这些层面。为了开放市场，日本采取很多规模虽小、但是相当重要的步骤。然而由于花很少的时间，所以很多美国人无法感受到它的进展。

中曾根康弘是战后日本最积极的一位首相，他曾在 1985 年表示，日本的官僚体系太过于闭塞，从英国和法国学来的那套文官制度，也学得走火入魔。中曾根说，在他接掌首相职位之后，曾下令让好几位部长次长——官僚体系中的核心人物——到国外考察，其中有人还是生平第一次出国。他把这些次长叫到办公室里，直接告诉他们他所期望的表现。日本的首相通常只是代表政府的人物，并不是真正的领导者。所以中曾根的作风可说是非常大胆。同时，他鼓励各部会首长提拔有国际胸怀的人才，担任更具有影响力的职务。在一项演说中，他微笑着承认：“我曾经打击这些次长。”但是，他同时也表示，日本的官僚具有极高的才华。

1986 年，中曾根又向前跨了一大步，向里根总统做了一项私人承诺，说他将尽最大的力量，改革日本的经济和全国的生活方式。这项有野心的计

划，是由前任日本中央银行总裁前川春雄领导的一个特别委员会制定的。该会建议日本应该把出口贸易导向，转移至以国内需求带动经济发展的方式，使日本从贸易盈余国家转变成更重要的进口国家。这项建议要花很长的时间才能贯彻实施，但这的确是日本努力的方向。

要使官僚体系做任何让步，都非常困难，他们拒绝做任何变更。

1985 年，全国电话系统进行私有化，那时由盛田昭夫担任主席的日本电子工业协会就碰上这样一个难缠的例子：原先的电话公司 NTT 是一个政府机构，所属邮政电信部，但 NTT 改成民营企业后，只是一家受邮电部法规管理的公司而已。电话系统的成立，必须引进新的科技，设立各地通话网和其他通信系统，于是邮电部必然要直接参与技术标准的制定，并且要批新的设备，其功能就如同美国的联邦通讯委员会。因此，邮电部一定要密切注视新科技的发展。

但是，通产省认为产业科技是它的管辖范围。显然由于牵涉到跨部会的职责权限范围，引发了很严重的潜在问题。

民主体制中的政治游戏，不论是在日本，还是在美国，基本上都是相同的。

过去，当讨论美日贸易关系的时候，人们常常会提到日本与其他国家在观念上的差距。今天，日本企业界人士对其他国家的文化有了更深更多的体会，所以以往观念上的差距逐渐缩小。但是贸易问题依然存在，因为它们已经演变成政治性的问题。

1969 年，盛田昭夫应邀出席美国参议院经济委员会联合会议中美国对外经济政策小组的听证会。那期的《商业》周刊以他手拿索尼最新出品的小型彩色电视机照片作为封面。他谈到全球解除非关税贸易障碍的必要性，同时也要协助不发达国家跻身世界经济生活的主流。但他的演讲并没迎来掌声，一位议员以律师的口吻说：“我想请问，在你开创索尼公司的时候，我们美国人是否也有可能在日本开公司？”

“不，绝不可能。”他答道。

“但是，如今索尼在美国也有公司，为什么美国仍无法打入日本？”

盛田昭夫拐弯抹角说出原因：“大战之后不久，在卑微的日本人眼中，美国像是一个巨人，日本人深恐强大的美国毫无顾忌地入侵日本市场，只要他们有这种恐惧的情绪，就会抗拒自由化的行动。

“自由贸易是一种理想，日本一直朝这个方向前进。美国政府基于政治情况的考虑，必须要求日本开放市场。但日本的经济在事前早已经过完善的计划，不能随时接受美国的要求，因此处于进退两难的局面。我个人认为，政府对于自由化的步调，仍嫌缓慢，但是迟早一定会步入自由化的。”

盛田昭夫说

管理者的业绩应从以下几个方面来评估：如何掌握部属，如何激励部属全力发挥，如何组织每个人的工作并使之圆满地完成任务。

第二十六章 广结善缘 四海之内皆兄弟

他是个“电话魔”，国内外电话一刻不断。“海内存知己，天涯若比邻”。他的好友遍及全球，许多杰出的政治家、艺术家、企业家都是他的好友。他推销自我的能力无与伦比，永远对人充满好奇心。他的交友之道是“我能为你做些什么”。

盛田昭夫说

奇怪的是，推行新产品的阻力，可能是你自己的销售人员，因为销售人员经常会抵制新产品。

盛田昭夫号称是个“电话魔”。

有时他会接到美国的电话，美国朋友将有关国会方面影响索尼公司的消息及时地告诉他。另外，他也会接到各式各样的私人电话。所以他家有 5 部电话机，其中二线归他专用。

盛田昭夫要二线专用电话的主要原因是，当他接一线时，要用另一线去接自己当时需要的其他消息。

现在，他的汽车里也装置了第二线专用电话。他认为，每一个公司主管在家里都需要装置专闲热线电话，唯有这样才能在任何时候都可以让人找得着。

盛田昭夫家在目黑区青叶台，但是他大多在六本木的一间房子里度过属于自己的时间。

在这段时间里，与其说盛田昭夫在做业余消遣，倒不如说他在这里从事一项与索尼公司密切相关的重要工作。

他除了担任经济团体联合会副会长这一财界的工作外。还有和政治家的交往、交换信息以及与海外朋友相交等。作为索尼公司董事长，他的份外工作也堆积如山，等着他一件件处理。

六本木的那间房子是拒绝参观的，因为房间里储放着集外国朋友的资料于一处的电脑软件，据说里面竟然搜罗了四五千名外国人的资料。

盛田昭夫曾经不无得意地告诉一位朋友：“这些资料很珍贵。每份资料包含了三十项内容。譬如地址、电话、生日、家属名字、兴趣爱好、见面的时间和次数、谈话内容，等等。有了这些资料，和该人何时何地初次见面，说了些什么，有什么约定，一敲键盘就一目了然。当然，生日贺卡、圣诞贺卡之类的书写也是由电脑代劳。可以毫不夸张地说，我个人最大的财产就是

朋友，海内存知己，天涯若比邻，我的这些朋友住在这部电脑里啊。”

朋友的确是盛田昭夫的财富，六本木那间房子里的电脑则是他的工具，但是这部千金不换的电脑也反映了盛田昭夫交游广阔的秘诀。

他和某个重要人物见面之前要做的第一件事，就是要打开电脑，把储存的备用资料一一牢记在心，这么一来，对将要会见的这位重要人物就有了全盘了解。在轻松愉快的晤谈过程中，有时他会神情恳切地询问对方：“某先生，您母亲明天过生日，该是 80 高寿了吧！”这种不露声色的关怀，往往会使对方感到温暖、亲切，对他产生一种感激之情，至于钦佩他的超人记忆，那更不待说了。

1962 年，美国联邦通讯委员会（简称 FCC）要求美国所有的电视机都要兼具有 UHF（超高频）和 VHF（高频）的转台器。那时索尼公司正在制造几种较小的机型，包括著名的 4 英寸荧光屏超小型电视机——汤米型电视机。

在这么小的电视机里，除了一般的 VHF 选台器之外，还要加一个 UHF 选台器，实在是一项挑战。同时，盛田昭夫也觉得，为了 UHF 而投下额外的经费，并不值得，因为 UHF 频道的使用者十分有限。直到后来由于技术上的改进，索尼公司可以把所有的频道放入一个电子选台器里面，问题也就迎刃而解了。

当时 FCC 的主席是米诺，他后来到日本参加下田会议。在介绍时，盛田昭夫开玩笑说：“米诺先生，我并不喜欢你。在我们见面之前，你就带给我很多麻烦。”

米诺大吃一惊，请求盛田昭夫告诉他原因，盛田昭夫就把事情的来龙去脉、前因后果一古脑讲给他听。大概米诺先生也有一部记事电脑吧，直到今天，他还常常对盛田昭夫提及两人当年的对话。

不过，米诺很快就成了盛田昭夫的好朋友。盛田昭夫去华盛顿介绍优美型录像机的时候，曾经邀请米诺参加酒会。米诺爽快地答应了，并且问他自己能否带个朋友一起参加？盛田昭夫当然同意了。

米诺带来的那位朋友就是当时担任白宫政策顾问的基辛格博士，他附在盛田昭夫的耳边低声说：可别小看基辛格博士，这只猫头鹰日后会成为一个人影响世界的重要人物！

基辛格和盛田昭夫闲聊了 15 分钟，彼此之间稍微有了一些了解。盛田昭夫很看重这类闲聊，和一个陌生人闲聊一次，就像从冰天雪地里归来，找到一个火炉，冻僵的手指会变得柔软，僵硬的表情肌有了弹性，再一次见面就轻松自然多了。

数年以后，基辛格博士成为美国国务卿，盛田昭夫在东京的欢迎酒会中再度与他见面。他原以为基辛格早已忘记了自己，孰不料基辛格只看了一眼就说：“嗨，盛田先生！”这真是让盛田昭夫感到受宠若惊！

在酒会上，两人勾肩搭背走到大厅的一角，作了一番长谈。

盛田昭夫告诉基辛格博士，日本人认为美日关系非常密切，第二次世界大战是一场悲剧，这种悲剧应该永远都不要发生。

他像一个认识多年的朋友一样对基辛格说：“我的顾虑是，美国常常错把朋友当作敌人。除了二次大战之外，日本在这 100 多年的时间里，一直是值得美国信赖的朋友。我们加入强有力的防卫协定。如此一个政治安定、经济健全的国家，对亚太地区的安全有很大的贡献，对美国也是很重要的，我希望日美两国再度携手合作。”

几周过后，盛田昭夫接到基辛格博士的来信，信中说他对盛田昭夫的谈话印象深刻。

从那时起，基辛格常到日本访问，两人也经常见面，盛田昭夫也私下里向他介绍一些在日本举足轻重的政界要人和商界人士。基辛格对于日本的未来很感兴趣。

有年秋天，盛田昭夫还在基辛格家为他举行了一个小型自助餐会，并且为他邀请了几位日本第二代顶尖企业巨子，让他对日本未来领导者的想法，

能够有一个更加清晰、详尽的了解。

身为关切国家前途的日本国土和美国人的友人，盛田昭夫一直努力地想以个人的力量向大家说明，美日间的关系十分重要，不容许任何一方的破坏。

盛田昭夫还认识好几位美国政界要人，譬如曾经担任国务卿的万斯，担任国防部长的布朗，以及同是摩根国际咨询会的会员舒尔茨，那时舒尔茨还没有出任里根政府的国务卿。

1969 年，当盛田昭夫还是索尼公司的新社长时，他被选为摩根信托银行国际咨询部委员会的成员。那一年，他只有 48 岁。

当时，成员有 HCR 公司的安德森会长、办公用品公司的贝纳戴提社长、雀巢公司的福拉会长、GE 公司的前任会长钟斯、VS 钢铁公司的罗德瑞克会长、德州仪器公司的谢巴德会长等全世界 28 名卓越的企业家。

该委员会每年召开两次会议，其中一次在摩根信托银行总部——纽约，另一次在遍布世界十八个国家的摩根信托分行所在地。

1982 年，会议在东京召开，与会嘉宾有当时的官房长官宫泽喜一、日本银行总裁前川春雄、原经济外相大来佐武郎，还有曼斯菲尔德驻日大使、第七舰队长官等，从日本的政治、经济到文化诸多方面，都进行了热烈的讨论。

这次会议由盛田昭夫负责招待。他将会议成员安置在箱根芦湖畔的别墅里。举办宴会，也是由盛田昭夫担任东道主，他竭尽所能地款待客人。

事实上这次会议也是提供给盛田昭夫充分发挥其国际外交特长的最佳舞台。

有天晚上，盛田昭夫带着太太，和美国前任财政部长佛鲁门索以及美国前往农业部长弗雷曼夫妇在一家牛排餐馆聚餐畅谈。盛田昭夫怎么也没想到，自己多年的朋友布鲁门索在第二天的会议上竟然对于日元和美元的汇率这个敏感的议题，发表了有史以来最荒谬的论调。他一再重复陈旧而又空泛的论点，认为日本一直在暗中操纵日元汇率，低估其币值。

盛田昭夫当场大声驳斥这位老朋友的论调。

会议中场休息时，有几个年轻的日本朋友走过来向盛田昭夫致意，他们很欣赏盛田昭夫对于日本立场的辩护，但是一些上了年纪的日本人却对他直摇头——“客人从大老远的地方赶来，你对他们的态度太粗鲁了。”

那天晚上，日本人又一次感到困惑不解：盛田昭夫和布鲁门索在电视上辩论，两人心平气和地讨论双方之间的分歧。观众对于盛田昭夫和布鲁门索在会议争辩之后，还能够保持友谊一事，感到不可思议。因为对日本人来说，分歧通常代表着友谊的中止，他们不知道西方人常常会因为观点不同而和你争辩，如果他们闭嘴拒绝讨论，那才代表着真正危机的出现。

继摩根信托的咨询委员之后，盛田昭夫还担任了 1BM 世界贸易中心和泛美公司的董事。出席这样的董事会，使盛田昭夫有机会直接听取多方面的信息。比如，美国企业为什么能够持续繁荣？美国的发展前景如何？

富士斯乐公司社长小林阳一郎是盛田昭夫的拜把兄弟，他对盛田昭夫的评价是：“对人永不满足的好奇心和行动力”、“推销自己的表现高超”。这些评价也从侧面透露出盛田昭夫建立人际关系的方法。

盛田昭夫认为，无论何时何地，重要的不是要求对方为自己做什么或已

经做了什么，而是自己能够为对方做些什么。

换句话说，一般人交友的真正目的，如果不谈对对方的尊敬和信赖，往往就在于也许对方某个时候能力自己做点什么，这就是所谓“多个朋友多条路”，有事时好求对方帮助。

事实上，时刻想着自己能够为对方做点什么，这才是真正的交友之道。如果不想为朋友付出，只想求得回报，这就不是真正意义上的朋友。

这道理不仅适用于商场上，也应该适用于政治、经济、文化等不同领域的交往中。

盛田昭夫的交友之道，是本能地实行这一原则。

盛田昭夫和威尔斯王子的结交就颇为耐人寻味。

在 1970 年世界博览会期间，威尔斯王子赴日访问，英国驻日大使馆商请索尼公司在他下榻的使馆房间内装置一台索尼牌彩色电视机，盛田昭夫愉快地答应了。

后来，在英国大使馆招待各界知名人士的酒会上，盛田昭夫被介绍给威尔斯王子，王子感谢他提供的索尼彩色电视机，并且问起索尼公司是否有计划在英国境内设厂。

盛田昭夫感谢王子对索尼公司的关怀，并且告诉他，目前尚无此打算。王子笑着说：“如果你们将来决定在英国设厂，千万别忘了，要设在我的封地境内。”

1972 年，索尼公司决定在英国设厂，盛田昭夫首先想到的是威尔斯王子的吁请，他先是到威尔斯去做了一番详尽的考察，同时也在其他地方寻找建厂的最佳地点。

在仔细论证了交通便利、自然环境等诸多因素后，盛田昭夫认为威尔斯具备索尼需求的条件，于是就决定在威尔斯境内的布列根设厂。

工厂竣工后，索尼公司准备举行盛大的生产开工仪式，盛田昭夫和当时驻日的英国大使相商，请他出面邀请威尔斯王子光临开工仪式典礼。

威尔斯王子愉快地接受了邀请，亲自参加了开工典礼，外国人在他的领地上设厂，他以为这是一件值得引以为荣的事情。

为了纪念王子光临这项荣耀，盛田昭夫在工厂入口处立碑纪念，碑文上的文字用的是英文和威尔斯文，而不是日文。

盛田昭夫在开工典礼上致词，他向王子提到 1970 年世界博览会期间两人的对话。

盛田昭夫还说：“这个工厂的设置，代表了索尼公司从设立之初就有的国际化政策，它标志着我们又踏出了重大的一步。索尼的理想是凭借索尼独特的技术，经由国际性的共同努力，服务于全球。我希望本厂能成为英国市场以及整个欧洲大陆的最佳供应者。”

这个预言不久就成为事实。

威尔斯王子在接受南威尔斯《回声报》的采访时，提到他和盛田昭夫在东京的会谈，“我很是感到惊奇，两年之后，那位莫测高深的日本董事长脸上的笑容，竟然变成了南威尔斯的真实工厂。”

英国女皇伊丽莎白二世访问日本，盛田昭夫有幸在英国驻日使馆的酒会上觐见女皇陛下。女皇问他，王子建议索尼公司在威尔斯设厂是否真有其事？盛田昭夫说确有其事，女皇陛下很是高兴。

盛田昭夫后来再度有机会觐见女皇，他向女皇报告了工厂的进度：索尼

公司输出在英国工厂生产的 50% 的产品到欧洲和非洲，占了整个英国彩色电视机产量的 30%。

1981 年，盛田昭夫决走扩充布列根工厂、增加显象管工厂，他再度邀请威尔斯王子光临，遗憾的是王子的活动日程早已排满，无暇光临，但他还是请戴安娜王妃做代表，参加新厂。

戴安娜王妃当时还怀着身孕，盛情难却，她依然高高兴兴光临布列根。戴安娜王妃显露出迷人的魅力、纯良的个性，她那友善、合作、温馨可人的态度给盛田昭夫留下难忘的印象。

为了纪念戴安娜王妃莅临显象管厂这一殊荣，索尼公司在工厂大门口再度立碑志念。

广结良缘，四海之内皆兄弟，盛田昭夫在商界的友人更是数不尽数。

谈到交友之道，盛田昭夫曾经说：“即使不能用钱或物给予对方帮助，也可以想出办法嘛。比如，美国的商界朋友想在日本搞事业时，日本的景气如何，日本人遇事如何考虑，经营的体系和与政府官员的应酬等等，能够提供帮助的不计其数。”

盛田昭夫的日本友人名册几乎是清一色的企业家，但在美国、英国、法国和德国，实业家成为政治家的情况很多，他不知不觉地也就增进了和欧美政治家的交往。

另一方面，他和已故的指挥家卡拉扬以及（Cyndi Lauper 等演艺人员的交往也日趋频繁。这也难怪，因为作为一个健全人的交友之道，一半是为了事业的需要，一半是为了灵魂的需要。

1988 年，索尼公司收买了 CBS 唱片公司，那年 9 月 18 日出版的《纽约时报杂志》封面上刊出一张照片：盛田昭夫和 Cyndi Lauper 紧紧拥抱在一起。

盛田昭夫马上就接到加州友人打来的电话，对方半开玩笑地说：“盛田君，别让尊夫人看见啊，否则这问题比 CBS 唱片公司更大啊！你的胃口可是吃不消呀！”

这样的玩笑很合盛田昭夫的口味，这也是他为什么一直受欧美人士欢迎的原因。

1982 年，盛田昭夫前往伦敦接受皇家艺术协会颁发的爱伯特奖。有趣的是，这个协会还为他的英语成就颁发给他另一份奖状，开了空前的先例！

事情的经过是这样的：在爱伯特奖颁奖典礼之后，盛田昭夫举办酒会答谢皇家协会，他在致谢词中幽了一默，说自己是个发明家，不仅创造了一系列新产品，甚至对英语也有发明和创新，为了举证，他提到索尼公司的产品——随身听（Walkman）和独特的公司名称索尼（SONY），并且说这两个字是原来的英文中所没有的，委员们听了之后都鼓掌相贺，协会马上写下荣誉证书，颁发给盛田昭夫，以奖励他改进英语口语的成就……

盛田昭夫说

我们是一群梦想成功的工程师，以为只要做出一项独特的产品，就一定可以发财。

第二十七章 招展业务 被荆棘百战多

拓展业务一直是他关注的事情，拥抱全球一直是他的梦想。他斗胆闯进好莱坞，斥巨资收购哥伦比亚电影公司，惹得美国佬大惊失色——“美国魂被日本人买走！”

盛田昭夫说

不断推出新产品是很花钱的做法，因为必须在研究发展、新设备以及广告促销上投入足够的经费。此外，推出新产品，也意味着一些原本赚钱的旧产品将会被打入冷宫。

索尼公司在外国的法令下拓展业务，实在是经过一番艰苦的奋斗，可以说，从来没有任何一个欧美厂家像索尼公司那样雄心勃勃、百折不挠。

外国人时常抱怨说，到日本做生意是如何艰难，但是，盛田昭夫第一次去美国，面对那么大的市场，他也想到要把生意做起来几乎是件不可能的事情。一旦缓过劲儿，他就开始大干一场了，的确，开始的几步困难重重，可是他总能够找到克服困难的办法，达到自己的既定目标。

在五六十年代，要把索尼的产品销往德国，是个很大的挑战。德国是电子业的先驱，在德国人的心目中，德国的电子产品是全世界无与伦比的。这也可见要想突破德国经销网是何等艰难。

当时，索尼公司里有个叫水岛的年轻职员，会讲英语和一点西班牙语，盛田昭夫准备在德国设立分公司时，水岛正在担任海外公司派驻瑞士的代表，而忙着学法语。

索尼公司的产品在德国销路并不好，当地的总经销对索尼的产品无动于衷。盛田昭夫只好另找了一家经销商，他想，如果能设立分公司从旁协助经销商，也许效果会好一点。

于是他在水岛调回东京，让他用四个星期的时间学德语，接着就草拟德国分公司计划。

水岛买了本书，书名叫《如何在四周内学会德语》，但是三周后，盛田昭夫就催他上路了，并且告诉他，第四周的课程只好去德国的途中学了。这件事直到现在还是索尼公司的笑谈。

索尼公司德国总经销设在基尔，为了方便和节省开支，水岛就在总经销的办公处摆了一张桌子。但在6个月后，盛田昭夫就决定把办公场所搬到汉堡，因为他们的业务已经覆盖了荷兰、奥地利和整个德国，而且基尔的交通极不方便，从那里开车到汉堡机场就得花费3个小时。

一般德国消费者，并不轻易接受日本货，索尼总经销在这段时间里的业务很不理想。当时的水岛自掏腰包上夜校，积极研读德语，他向盛田昭夫建议在德国设立索尼公司。

盛田昭夫知道水岛在工作上所投注的心力，对他信心倍增，便指派他全权策划，水岛竭尽全力地做到了。

新公司成立之初，在新进的17位员工中，只有汉斯一个人知道索尼是个什么样的公司。汉斯是个技术员，曾经修理过索尼公司的产品。

新公司成立后的最初目标是进入市场，以高品质的产品打开知名度，开

始推出的都是高质量的产品，如放大器、接收器、录音机以及一项新产品——带有收音机的数字钟，并且坚持在最好的电子专业店里出售这些产品。

当水岛首次到德国时，索尼产品一个月的销售量不超过 1000 台，但在几个月后，光是收音数字钟一项，月销售量就高达 3000 台。

由于索尼的名字渐为人知，许多百货商店和一些批发商都开始要求销售索尼的产品，但是水岛没有答应。

水岛面对总公司的压力，比如要求他尽量多接订单，但他仍然坚守立场，极力使索尼的产品继续保持高品质、高价位。

在那段时间里，盛田昭夫每隔三四个月就去一趟德国，但从不干涉水岛。当时水岛也只有 30 岁左右，经管的贸易金额竟然高达 6000 万之多。

一年后，水岛买了部奔驰车代步。

由于索尼德国公司发展较快，公司员工数目增至 1000 名之多，而且每个人部直接或间接地感染上了索尼公司进取的企业精神。

在刚开始的时候，索尼还是默默无闻，聘用不起大学毕业的专业人才，因此盛田昭夫就退而求其次，招收学历较低的员工，同时给他们升迁的机会。

谁知道这批年轻人很有干劲，他们自知没有在有名的高等学府拿到学位，如今却受到公司的赏识；所以更加发奋努力，积极工作。盛田昭夫这种不重视学历起用员工的观念，应用于德国职员身上，就像在日本一样收效很大。

当然，索尼德国公司也知道应该怎样顺应国情，尽量使自己的运作和产品迎合当地的市场需要，譬如在许多欧洲国家中，如斯堪的那维亚半岛、比利时、法国，盛田昭夫就授权当地的电子厂家为索尼公司的代理，他们虽然是索尼的竞争对手，然而，他们的行销能力强，牌子硬而且名字响亮，索尼公司不妨借助一下。

代理中有一些是较小的家庭公司，例如瑞士的吉林公司，但是这个公司在通讯系统、录音机、黑白电视机以及印刷电路板方面，颇有一点名气。其他像丹麦的艾尔特、芬兰的贺尔发都是很好的小公司。索尼提供这些小公司产品以外的东西搭配行销，成绩很不错。到后来，有的小公司干脆放弃生产，改组为贸易公司，依然留在索尼机构之中。当初的艾尔特就是现在的索尼丹麦公司。

要正确地提供畅销产品，必须要预先了解市场。盛田昭夫曾经派年轻的岩井赴欧做行销经理。岩井发现日本产品在欧洲所遭到的阻力相当大，其中部分原因是日本货在外形和声音上，与欧洲机型不大一样，另外，德语中喉音特别多。在岩井的建议下，索尼公司不得不把收音机、电视机的发音系统大幅修改，来配合他们的说话习惯。

在开始的时候，欧洲对索尼产品所展用的造型线条，尤其是方角，也颇为抗拒。这也难怪，人人都有先入为主的观念。他们已经习惯了欧洲产品流行的圆圆的线条。盛田昭夫和别人商量了许多次，考虑是否要生产不同的机型，专门适合欧洲人的品味。

最后，他还是决定维持产品的本来面貌，保持索尼的风格。索尼不屑于模仿他人，索尼要创立自己的品牌，建立自己的形象。

能否走出困境、踏上坦途，有时就在于能不能坚持一下，盛田昭夫坚持

了这么一下，索尼的产品大为风行，因为它的外形与众不同，别具一格，没过多久，索尼产品干净、简洁的线条影响并改变了欧洲人的审美目光，不仅如此，他们还借鉴到自己的产品中去了。

在法国建立行销体系也是困难重重。法国政府极力控制国内所有的投资，更是处心积虑地保护自己免受外商的伤害。然而，法国人却十分喜爱外国货。卖东西给法国人，要比卖给德国人容易得多。

为了成立法国索尼公司，必须中止和德国代理商之间的契约关系。这类谈判费时经年，终于达成协议。

原来索尼的代理商是法国财政部长的挚友，他拥有私家飞机，热衷于狩猎，经常用飞机载着财政部长去各处打猎。所以盛田昭夫要求中止合约，另外成立法国索尼公司时，财政部就是不予批准。他只好委托律师长年交涉，终于在日法各占 50% 合营的条件下，准许盛田昭夫成立法国索尼公司。

迫于无奈，盛田昭夫接受了这一条件，选中苏伊士银行做合伙人，后来终于获得准许，收买了合伙人的股份，但是一直到现在，在董事会里索尼法国公司还保留了一个代表银行的董事主席位置。

在英国设厂时，盛田昭夫当然担心英国的罢工问题，比如说，交通罢工就会对工厂有极大的影响。釜底抽薪不如防患于未然，盛田昭夫的对策是工厂自备交通车接送员工上下班，工厂内也要尽量避免造成阶级之分，既没有为高级主管和领班开设的特别餐厅，也没有特别划定的停车位，并且要求工厂内每个成员都穿索尼夹克，当然并没有加以硬性规定。起初工程人员拒绝穿夹克，因为英国人传统味十足，工程师和律师都是穿白色罩袍的，这标志着一种身份、地位，但过不多久，大家都以穿索尼夹克为荣了，那些穿白罩袍的人也改穿夹克，于是阶级观念也就自然瓦解了。

1971 年，索尼公司设于巴黎的展示中心终于开幕。当时索尼已陆续成立了夏威夷索尼公司、巴拿马索尼公司、英国索尼公司、美国索尼公司等一系列子公司，经过一系列交涉协商，索尼还成立了 CBS/SONY 唱片公司，并在日本设立新的研究发展中心。

1972 年 1 月，世界性团体 IEEE（电子电器机械协会）授予索尼公司前任经理井深大乌达斯奖，奖励索尼公司在把晶体管零件应用于民用电子产品过程中所显示的卓越能力。

1973 年 5 月，单枪三束彩色显像管彩色电视获得堪称电视界“学院奖”的“爱迷奖”，这是由美国电视艺术科学院颁发的。

作为与松下电器公司、飞利浦公司并驾齐驱的世界著名电器生产厂商，索尼公司也搞起了“多种经营”。

1968 年，索尼公司和 CBS 公司合作设立 CBS 索尼公司。公司设立两年后转亏为盈，适逢山口百惠等超级明星的歌曲走红，5 年后利润额成为业界首位，10 年后更是超过日本胜利公司和日本哥伦比亚这些大企业，营业额和利润均创业界首位。

但是苦心经营了十几年，索尼公司发现对方的管理意识不像日本那样具有一贯性。合资经营实在很难，能合作的范围是很有限的。就像盛田昭夫说的：“我们和美国搞了各式各样的合资企业。我们想以长远的目光认真办好企业，所以在美国的合资企业，倘若我们做了设备投资，当然是想使公司尽

快健全起来，尽早获得回报。可是我们考虑 10 年的事情，美国同伙却只考虑了 10 分钟……”

1988 年，索尼公司以 20 亿美元的价格收购了 CBS 唱片公司，将世界上第一流的音响软件收归己有，并改名为索尼音响演艺公司。

挣脱了 CBS 的束缚，得到新生的索尼音响演艺公司发展更加迅速，成为索尼集团的巨大推动力。后来它更以扩大硬件销售、带动镭射唱片发行的方式，重新展现了软件的威力。

盛田昭夫也说：“买下 CBS 唱片公司以后，CBS 索尼公司的市场鸿图大展，因并购而投注的资金逐渐回收，而在这期间，镭射唱机的市场也得以拓展。同时，我们也是视听领域中屈指可数的制造商，所以考虑想拥有自己的影视软件，自然得到处寻找对象。有过几次交涉，可是进展很不顺利，正在那时，出现了哥伦比亚电影公司……”

还有什么比吞并了世界第一流的唱片公司，又使其迅速成长更令人充满自信的呢？如果说当初并购 CBS 唱片公司时大家还有点犹豫不决，并购哥伦比亚电影公司时就显得踌躇满志了，尽管金额是 CBS 唱片公司的两倍以上，但管理领导层全部持赞成态度，这当然是顺利并购 CBS 唱片公司后产生的自信心所致。

盛田昭夫收购哥伦比亚电影公司是立足于长期战略的措施，其意图与在录影带竞争中 Beta 式录影带受挫不无关系，画面优异的 Beta 式录影带被后起之秀日本胜利公司 VHS 式录影带超越的原因之一，在于软件容量的差异，这是显而易见的。

遗憾的是，索尼公司手中没有一流电影公司在日本的影带发行权。而日本胜利公司的子公司却拥有米高梅/联美、20 世纪霍士、哥伦比亚公司的发行权。索尼完全被排除在此行列之外。

在日本，录影机市场达数兆日元，而录影带的市场只有几千亿日元，确实相差悬殊。但是，盛田昭夫不会被这些数字所迷惑。

盛田昭夫最初想收购米高梅/联美电影公司，谈判告吹后转向哥伦比亚电影公司。

哥伦比亚电影公司已有好几年拍不出好作品，且经营不善，频频更换高层主管，据说拥有 49% 的股票而握有经营权的可口可乐公司正想撒手而去。

经过一番不露声色的试探，掌握哥伦比亚电影公司经营权的可口可乐公司很快有了反应，他们表示如果一些特定条件能够满足的话，可以考虑把哥伦比亚电影公司卖掉。可口可乐公司的格杰特和盛田昭夫是旧相识，他认为选择索尼作为股票出让的对象，是再合适不过的了。

1989 年 9 月，索尼公司并购哥伦比亚电影公司，并购金额为 34 亿美元，再加上哥伦比亚电影公司原有的 12 亿负债，总金额高达 48 亿美元！

为了更哥伦比亚电影公司步入正轨，索尼公司还物色了两名电影制片人彼得格巴和约翰彼得斯经营管理。彼得格巴和约翰彼得斯因《手足情未了》、《蝙蝠侠》等热门电影而闻名影坛，这些影片囊括了 1989 年奥斯卡金像奖的主要奖项。索尼还原封不动地并购了他们共同经营的制片公司——格巴彼得斯演艺公司，其金额为两亿美元。

这些费用全部加在一起，折算当时的汇率，将近 7000 亿日元，其数额达索尼本部年度销售金额的三分之二，经营利润的七倍。当然，这也是日本

企业一次大规模的并购行动。

产业界认为，“这样的一笔巨款，对企业的经营来说，可能会产生长期的不良影响。”还有人说：“索尼公司是因为在录影机的竞争上遭遇滑铁卢，故而采取了躁进的做法。”

然而，索尼统帅盛田昭夫却对以上的议论置之不理，他信心十足地说道：“即使作最坏的打算，这笔金额，我们也承担得起。社会上无法理解我们购买哥伦比亚电影公司的真正意图。我不认为哥伦比亚公司被收购后的三四年间就会发挥作用。真正的作用是在 90 年代后期到下一个世纪才能实现。在下一个 10 年里它将会重振雄风。”

盛田昭夫寄希望于 90 年代末期，但是 1992 年 2 月 20 日，合众国际社发表了一条消息：

索尼公司的两个电影制片厂在第 64 届奥斯卡奖的提名中名列前茅，共获得 36 项提名，约占提名总数的 1/3。

格巴彼得斯演艺公司摄制的警匪片《巴格西》在所有影片中提名最多，共有 10 项。该片获得最佳影片和最佳男主角的提名，将给此片在商业上的成功起到推波助澜的作用。除《巴格西》外，格巴彼得斯演艺公司拟制的《渔夫国王》等三部影片共获得 17 项提名。哥伦比亚制片厂也成绩不俗，它摄制的《潮流王子》获得 7 项提名。而且票房收入已超过 5000 万美元。

当时的好莱坞山三大影片公司控制，即华纳兄弟影片公司、沃尔特·迪斯尼影片公司和索尼影片公司。据美国《华尔街日报》1993 年 1 月 4 日报道，在 1992 年票房收入大战中，三大公司势均力敌。几乎同登冠军宝座，各公司的电影业务各占大约 20% 的市场份额。据预测，华纳兄弟影片公司将荣登榜首，迪斯尼影片公司以相差不到 1% 的成绩屈居第二，索尼公司则占 19% 以上的市场份额居第三位。

竞争结果如此接近，其中部分原因是三家影片公司在 1992 年均推出了极有票房价值的影片。例如，迪斯尼影片公司的动画片《阿拉丁》在圣诞节到新年这 7 天时间里，上映收入就达 3200 万美元，是历年来同期放映的影片中收入最高的。哥伦比亚影片公司的《好男人》自 1992 年 12 月 11 日首次上映到 1993 年 1 月 4 日，一直是头号叫座影片，其毛利已达 7720 万美元。

盛田昭夫的决断是正确的，由于加入到好莱坞的行列中，使索尼公司的活动余地比以前大多了，换句话说，即使世界电器行业出现萎缩、索尼公司也可以在娱乐业大展宏图。

事实已经证明，1989 年索尼公司花 34 亿美元买下好莱坞的洛巴彼得斯演艺公司和哥伦比亚电影公司是明智之举。

今天，盛田昭夫领导下的索尼公司不仅是世界电器业仅次于松下电器公司（日本）、西门子公司（德国）和飞利浦公司（荷兰）的第四大公司，而已它已成为世界电影业三大巨人之一。

盛田昭夫说

经营者常常因为研究开发费用太高，而放弃一些前景看好的产品的开发。这当然是短视的做法，也会使企业在将来丧失竞争能力。

第二十八章 好奇成癖 老夫聊发少年狂

他是个青春长驻的老顽童，好奇成癖，嗜奇成瘾，50岁打网球，60岁学滑雪，65岁执意学冲浪，67岁向潜水运动挑战……天知道他90岁时又要玩什么新奇花样！

盛田昭夫说

如果一味顾着赚钱，就无法看到未来的机会。

当笔者看到列夫·托尔斯泰骑自行车的照片时，感动得五体投地！那时他已进入垂暮之年，自行车在当时还是个新鲜玩意，孰不料他童心大发，执意要学会骑自行车。当这位雅斯纳雅·波良纳庄园的神抵骑着自行车，在乡间小路上飞驰时他的内心该是畏惧还是欣悦？

笔者在武汉时曾经冒昧拜访徐迟先生，当时他正在学电脑。一个七老八十的垂暮老人，竟然热衷于“电脑热”，这是个是太有点不可思议？我把这想法告诉了老诗人羊翠先生，他笑了笑说：艺术家都有一颗永远跳动的童心，他们永远关注着这个世界，那颗童心一直为这个世界吸引，正因为这样，他们才能永葆艺术的青春。

我觉得成功的企业家和杰出的艺术家都有一个共同特点——好奇成癖。所以，当我每次走进一家公司，看到老板倚上坐着一个麻木不仁的家伙时，就忍不住想：这哥们儿算是完了——没有激情、没有灵性，屁股朝天栽进钱眼里去啦！幸好我还有几位朋友保持着堂吉诃德疯骑士式的劲头，向着险象横生的陌生领域策马前奔！

盛田昭夫从小就好奇心极强，我们在前面已经有过描述，但这种好奇心并不因童年的结束而消逝，恰恰相反，好奇心几乎伴随了他的一生。

“对什么事都感兴趣啊，简直是好奇成癖了！”

这是妻子对盛田昭夫作出的评价。

盛田昭夫是个热爱工作的人，但他并不是那种上了发条的“机器人”，工作之余，他也尽兴玩乐，他的兴趣并不限于工作的领域，照盛田昭夫的话说：“我50岁开始打网球，60岁学滑雪，64岁开始学滑冰……”

日本经济评论家针木康雄50岁那年取得了驾驶执照，他深感这已经不是做这件事的年龄了。针木康雄40岁左右开始打网球，每星期五早晨8点到品川王子酒店的室内网球场打球。有一次，在隔壁的球场里发现了盛田昭夫。

“哎，盛田君，你也在打网球？”针木康雄感到十分惊讶，须知盛田昭夫那时已经60多岁了！

“是啊，我是55岁才开始打网球的。”盛田昭夫说，擦干满脸的汗水，心平气和地告诉他：“在轻井泽时，有天早晨正想去打高尔夫球，我儿子对我说：‘爸爸，你的手臂变小了！’我听了很是惊讶。肉体的衰老，看来就是从这里开始的，但是生命在于运动呀，于是我决定打网球了。”

针木康雄暗自思忖：他是55岁开始学艺，而自己早就开始进行这项活动了，应该比他的球艺高出一筹吧？

下次在网球场见面，针木康雄给盛田昭夫下了战书，盛田昭夫愉快地接

受了，双方约好各带球友，数日后在王子酒店球场一决雌雄。

可是，那天针木康雄有一种不样的预感，他看到盛田昭夫穿着网球鞋，一副职业网球队员的模样。尤其使针木康雄感到尴尬的是，自己虽然年龄小一些，啤酒肚早已凸了出来，而盛田昭夫根本没有啤酒肚，而且，他那细长结实的腿像羚羊般强悍！如果没有白发，盛田昭夫简直要给人 30 岁的错觉了！

果然不出所料，针木康雄和秘书搭档的双打输给了盛田昭夫。

针木康雄一点也不肯认输，他的理由是在双打中难分高低，不如进行单打比赛，盛田昭夫笑着答应了。其结果是针木康雄又一次一败涂地。论发球速度，针木康雄和他没法比！

比赛结束后，针木康雄百思不得其解：作为索尼公司的领袖人物，盛田昭夫把毕生精力都倾注于公司的发展上了，他哪里有时间打网球，而且球发得那么好？

针木康雄毕业于早稻田大学，大学时代已经开始从事经济记者的工作，1957 年加入财经界研究社工作，1975 年出任《财界》杂志编辑。职业的敏感使他抓住这个机会，向盛田昭夫提出一系列问题，当他问到盛田昭夫为什么球发得那么好时，盛田昭夫若无其事地回答道：

“在纽约时，我可是接受过碧加的指导啊，算是他的弟子吧！”

针木康雄终于恍然大悟：盛田昭夫接受过世界冠军选手的调教，我怎么可能赢他！

就是在那次采访过程中，针木康雄了解到，盛田昭夫不仅喜欢打网球，而且打了近 40 年高尔夫球，至今仍像一个 16 岁的少年一样喜爱不渝。“在东京，索尼公司每周二早上有个主管会议，假使我人在日本，必定参加。在开会之前，我会在公司附近的网球场打球，从 7 点钟打到 9 点钟……”

盛田昭夫的弟弟盛田正明也喜欢打网球，盛田昭夫有时和弟弟以及其他主管打球，但他更喜欢和年轻人一道打球，照他的话说，“我从年轻人身上得到灵感，几乎在每一件事上，他们都给我新观点。我认为和热情洋溢的年轻人相处，对我的精神大有裨益。我发现由于我持续打网球，反应进步了，这使我很开心。”

对于一个上了年纪的人来说，反应通常会跟着迟缓下来，这是很自然的事儿，如果听之任之，心智也可能会随之退化，渐渐进入形同枯木、心如死灰的垂暮之年。盛田昭夫不希望过早地沦入这种悲凉境况，身体是事业的本钱，他喜爱体育活动，不仅为了心脏健康，还包括心智以及运动带来的自信心。保持自信心是很重要的，对于盛田昭夫这种大企业家而言，保持自信心尤其重要。

盛田昭夫在过了 60 岁后又开始学滑雪，他年轻时曾经练过一阵子，后来就无暇问津了。

他每天的工作由秘书小组安排，自己身边经常有两个纤维匣子——一个是黑色，另一个是红色。黑匣子装国内事件，红匣子装的是国际事务。四位秘书中，两位处理国际事务，两位处理国内事务。

索尼公司还为他设了一个对外联络组、每项与他有关的事务都有不同的专家，如

EIAJ、日经联盟、日美商务会议，以及盛田昭夫所属的各式委员会。无

论他人在世界何方，在纽约和东京的秘书小组总有办法找到他。

有一次，盛田昭夫准备在瑞典附近的山区滑雪度假 3 天，结果还是在滑雪的山坡上被逮个正着，惹得他大发雷霆。当然，在通常情况下，部属也会自行解决问题，实在无能为力时，他们才来找盛田昭夫。

1986 年，盛田昭夫 65 岁了，老夫聊发少年狂，他执意开始学冲浪；67 岁那年，他又向需要戴氧气筒的潜水运动挑战！

“冲浪只是在海面上滑行啊。我曾在电视上谈到三度空间的世界，听者有心，好心人立即把用具和运动服给送来了。”

潜水协会把一套潜水吸呼器赠送给盛田昭夫，附信中写道：“非常感谢您能够参加这项运动。”

看样子，盛田昭夫是走投无路了，这一次可真是被逼下大海！

1988 年 9 月 3 日，盛田昭夫在冲绳万座海滩首次亮相。评论家竹村健一也不甘示弱地向潜水挑战，他和盛田昭夫手拉手潜入水中。

日本经济评论家针木康雄在一次电视节目中也戴过一回水下呼吸器，虽然只是潜入水槽里，但他没有经过任何训练，别人只是简单地告诉他如何呼吸，拍摄马上就开始了。这次“潜入”给针木康雄留下了极度恐怖的印象，从此后看到大海他就感到一种难以言说的窒息，再也不敢玩：“潜水”游戏了。但他对盛田昭夫年近 70 竟能潜水，不能不表示钦佩。

“嗨，可得当心哪，那可是性命攸关的大事！我虽然没有呛过水，但是竹村健一好像灌了不少水。”

盛田昭夫笑着回答针木康雄的提问，说着说着就提起朋友的丑事来。也许此时此刻他仍然难以抑制自己的好胜心吧！针木康雄忍不住问这位白发苍苍的老少年：

“那么，竹村君还想再去潜水吗？”

“大概那是一个人单独潜水，后来又和半鱼半人般的石原慎太郎一起潜水的缘故吧。他说如果和我一起潜水就放心了。”盛田昭夫忍不住哈哈大笑起来，笑过之后，他告诉针木康雄：“虽然我什么都爱试一试，但我生性胆小，潜水时非常小心。去年潜了好几次，今年潜水时，还是去游泳池练习以后才出海的。”

对于盛田昭夫而言，在 60 年代末期，出国公干与视察国内不断扩大的生产网与研究设施，已日趋重要，他每天的时间似乎都不够用，因而公司买了飞机和直升机。即使在今天的日本，这种举动也算是罕见的，更何况当时日本整体运输远远落在美国之后。

尽管频频往返，但盛田昭夫对长途飞行不像许多人那样感到头痛。他在飞机上睡得很好，有时甚至比在宾馆里睡得还香。

他通常在东京的入夜时分启程，当晚抵达纽约（虽然航程 12 小时，因为时差的关系，仍是同一天）。回家后打一个半小时网球，然后睡到早上 4 点钟，起来看公文，以便在开始上班前准备就绪。

盛田昭夫初坐公司直升机不久，有一次注意到驾驶员比自己年纪还大，他马上想到，万一在飞行中驾驶员出了问题，自己就会粉身碎骨。当时他想，坐在后座操心无济于事，于是很快就领了学习执照，坐上驾驶座，学习驾驶直升机，以防万一。

盛田昭夫每年都去换领执照，当然他并不是希望自己的座机在飞行中出

点问题，使他有大展英姿的机会，他之所以要学习驾驶技巧，只是预防哪一天自己必须应急时，不致于束手无策。

虽然工作繁忙，但只要有可能，盛田昭夫就会短期休假。冬天的周末去滑雪，夏季的周末去打网球，在新年的假期，他则会去夏威夷度七八天假，打打高尔夫球和网球。

盛田昭夫自认为不是个“速度迷”，但他喜爱快速旅游。早在决定争取主办奥运会之前，盛田昭夫就已经迫切渴望东京有快运系统和子弹火车了，但是在日本获得奥运会主办权后，快运系统才以破纪录的水平建设完成。

今天所谓的子弹火车在当初的路线上，每 20 分钟自东京开出一班。尽管已经时隔 20 多年了，旅客依旧惊诧于时速 155 英里却平稳的乘坐感觉。新的线路现在已经开展到北边，新的高速火车也在建造中，这种磁浮火车由线性马达推动，速度两倍于子弹火车——比法国的高速火车 TGV 要快得多时间就是效率，效率就是企业的生命。盛田昭夫狂风暴雨的一生，和速度结下了不解之缘。

有一次，他和夫人良子去白莱特参加瓦格纳音乐盛会，歌唱家霍夫曼在他面前亮出自己的宝贝“1200CC”的本田汽车，这种重型汽车在日本国内并不出售，但在汽车没有限速的德国却是抢手货。

霍夫曼邀请盛田昭夫开跑车，客人拒绝了邀请，说自己宁愿做他的乘客去坐飞车。当车开到时速 140 英里时，盛田昭夫紧紧搂住霍夫曼的腰，虽然惊险，却感到很刺激。

折回下车时，霍夫曼问客人想不想来一次特技飞行？盛田昭夫毫不考虑地一口答应下来——这可是他从没有做过的事！

他们驱车直赴机场，刚巧碰到一位德国的特技飞行冠军人物，他邀请盛田昭夫和他一起飞行，这可正中下怀，盛田昭夫又一次毫不犹豫地答应了。

当盛田昭夫在飞机驾驶舱内坐走后，他才真正感到什么叫恐惧，但是那位德国的特技飞行冠军告诉他：“我会时时刻刻注意你的，当你感觉到不舒服时，我就马上降落。”盛田昭夫想自己是从来不会晕机的，既然当初自己夸下海口，就不能再装狗熊了，所以尽管恐惧感一阵阵袭来，他还是漫不经心地点了点头。

起飞不久，特技飞行冠军就把飞机交给盛田昭夫驾驶，要求他爬升到 4000 英尺，他应命做到了。到了 4000 英尺高空之后，特技飞行冠军下由分说就接过驾驶盘，他甚至连招呼都不打一下，就开始了他的花式滚翻，内圈外圈，失速，急流，旋转，滚翻，真是花样百出，使得盛田昭夫不由自主地抓紧安全带。

盛田昭夫的胃很强壮，不会呕吐晕机，尽管特技飞行员云里雾里滚翻不已，他仍然保持着镇定。当飞行员宣布要降落时，盛田昭夫不知是高兴还是庆幸，因为惊险已经过去，他可以看到良子和霍夫曼在微笑招手了。

但是，当飞机接近跑道边缘，特技飞行冠军又表演了一个惊心动魄的花样——他突然在低空接近地面只有 50 英尺处，来了个筋斗大翻身！盛田昭夫感到好像头皮直铲到跑道上了。良子说当时她看到丈夫的头发，根根倒悬！

第二十九章 教子有术 后继有人堪可慰

他采取了奇特的“国际型”教子术，两子一女均留学欧美，学有所成。在培养接班人的问题上，他适才任用，言传身教，扶上马还要送一程。

盛田昭夫说

任何生意都不可能保持不变。

盛田昭夫婚姻很传统，1951年，经人介绍他认识了良子。

良子来自一个武士家庭，在德川幕府时代末期做卖书和出版生意，稍后拓展为一家大型连锁书店，出版一系列简明外语字典。

良子的少女生涯活动频繁。她在东京的家居生活和盛田昭夫的名古屋生活并无很大差异：仆人、亲戚穿梭往来，姐妹和一个弟弟吵闹不休。父亲在家里整日念叨生意经，这也和盛田家一样。孩提时代，她只有两次离家，远至西部富士山附近的观光旅游地箱根。

她父亲穿西装，结领带，崇尚欧美人的生活方式，喜欢带着家人上馆子。他们最喜欢去的一家餐厅是银座的新皇餐厅。盛田昭夫的父母那时也常带孩子到这家餐厅用膳，在交谈中两人都惊奇地发现——他们都记得孩提时代大楼顶上蓝红交错的醒目的霓虹灯招牌。

婚后几年，他们的3个孩子陆续出生了。长男盛田英夫生于1952年，次子盛田昌夫1954年出生，女儿直子则生于1956年。

孩子的出生使得盛田昭夫不得不考虑教育问题。

盛田昭夫深深感到日本战后新式教育制度缺乏组织纪律，教师也丧失了原有的尊严以及他们应有的社会地位。教师联盟和家长会组织的压力不仅搞得学校死气沉沉，而且大大降低了教育水平，孩子们只懂得死背硬记，为应付考试读书。

他念中学时，无论生理、心理方面的训练，纪律要求都很严格。在国外旅行时，他发现大多数美国学校都太随便，倒是英国还有一些传统式的学校。

因此，盛田昭夫采取了一套别具风格的教子方法——“国际型”教子术。

长子盛田英夫读高中二年级时，父母为他在英国找到了一所较好的学校。那是一所两年制的寄宿学校，每年只收50个学生。

英文念得很吃力，可是他还是撑下来了。第二年他成为全班第一名。有两所英国大学接受他入学，由于他的欧洲史及文学都不好，学校只让他读科学系，而他又不愿念科学。他说：“我不要和父亲比高低。”

英夫对经济比较有兴趣，还曾经留学美国，他在加州大学念了两年农业经济，再回到日本，1977年毕业于亚细亚大学。

昌夫开玩笑说他是被父亲绑架到亚特兰大学院的。原因是亚特兰大学院院长霍尔访日筹募基金时，曾经拜访盛田昭夫，那一天，昌夫刚好放假，正在父亲的办公室里，霍尔院长当场为他考试、面谈，使他得到入学许可。

亚特兰大学院坐落在威尔斯南部圣多纳的古堡里，古堡有135个房间，建于11世纪，以后的主人不断加盖成今天的样子。美国报业巨子赫斯特1934年买下古堡后，加盖网球场和大型游泳池。赫斯特的倩妇影星戴维斯曾说，她偶尔和赫斯特来到这里时，40位威尔斯歌手穿着华丽的服装，戴着丝质

礼帽，列队在草坪上用歌声欢迎他们。1960 年，一位捐助者买下古堡捐给学校，昌夫在那儿念完两年，毕业后到美国乔治大学读书。

直子读书可就好比她的两位哥哥复杂多了。她对父亲崇拜得五体投地，父亲的一言一行都是她行动的指南。一开始她不想上大学，部分原因可能是受父亲的影响，因为盛田昭夫曾经写过一本《学问无用论》的书。

盛田昭夫在那本书中宣布：我在公司定下一条政策，员工的表现一律不论在校成绩，谁都不能以学校出身来判断他人，而是应该以工作能力、工作表现或潜力作考绩。

直子高中时念过法文，盛田昭夫为女儿在瑞士洛桑找了一所女子专修学校。尽管她学业顺利，还得过排球、篮球选手的奖牌，但她仍然觉得瑞士人讲的法语不是她想学的巴黎正统法语，于是又到巴黎待了一年，学习她想学的腔调，之后是学英文。

直子的二哥昌夫在乔治大学读书时，她也在乔治大学语文班上课。在这以后，她又到洛杉矶学服装设计，游学归来已经是个大都市派头十足的女士了。父母惊讶地发现她走时羞怯胆小，回来时却开朗、自信。看来这变化得力于“国际型”教子术。

孩子的教育也使盛田昭夫学到了不少东西，那就是应该接触其他的文化和文明，不要固步自封，夜郎自大。具有岛国心态的日本人除了应该明确自己是日本人，同时还要知道日本是世界的少数民族，必须珍惜自己的根源，注重自己和世界的融合。

孩子们也意识到，自己远渡重洋的跋涉，是为盛田家族开扩心胸，日本永远是自己的根，但从此之后不论到世界何地，自己都有自信心。

盛田昭夫已是 70 多岁的老人了。依照第十四代久左卫门的家规，第十六代“久左卫门”的名字和家业，自然应该由盛田昭夫的长子英夫继承。

英夫从亚细亚大学毕业后进入索尼公司，那时才 25 岁。初期工作是大阪营业所的库存管理。EPIC 索尼公司成立后，他被调到那里。在这期间，他曾和女演员冈崎友纪结婚，3 年后离婚，一时成为人们议论的话题。

1982 年，30 岁的英夫进入索尼公司总部，人们传说：“盛田昭夫想让长子继承索尼公司。”所以两年后英夫退出索尼公司时，人们一时大惑不解。当然，也有人猜测父亲想让他继承盛田株式会社。

据说，盛田昭夫正像他父亲对他唠叨个没完那样，每每有事时，也总是对英夫唠叨个没完没了——“你是盛田家的继承人”。

可是，盛田昭夫自己也没有继承家业，而是走自己的路。所以将心比心，对儿子也不好强求。但是现在，他才因为英夫要继承家业而释然于怀时，儿子却又要在新泻县开办娱乐业，尽管那也是盛田家的事业。

有其父必有其子，看来盛田昭夫也只好苦笑了。

英夫十一二岁时就随父亲长住美国，以后又在欧美留学。他在欧美自由的风气中度过了青少年时代。因此对他来说，父亲要求他继承家业，他当然会感到无法接受，甚至采取反抗的态度。

先前，他曾不顾父母的反对和冈崎结婚，婚姻失败后，他也成熟了。同时也开始理解原先认为陈腐的盛田家的传统和父母的一片爱心了。从 EPIC 索尼公司调到索尼总部，就是他自己提出来的。英夫说：

“为了接管盛田家产，必须善于理财。因此我和父亲商量，要找个地方

学习经营管理。那时我 30 岁了，没有地方肯教我这种年龄的人学习经营管理，所以就进了索尼总部。对我来说，我并非一定要进索尼公司。”

英夫表示，他虽然进了索尼总部，但丝毫没有受到过父亲的影响。

他在索尼总部的经理部待了一年，在财政部待了一年。1984 年通过公司内部升级考试，获得股长资格，翌年春天获晋升为代理股长。在这之前的一天夜里，他刚回到家里，正在客厅里读报的父亲用若无其事的口吻说道：

“你辞去索尼，到盛田工作。”

对英夫来说，那时他刚通过升级考试，好不容易爱上这份工作，还想在索尼再待一段时间。但他恪守着盛田家的规矩，马上就遵命辞职了。

英夫现在是盛田株式会社的副社长，但他的办公室设在东京赤坂双塔东馆内的铃溪公司，他还是那里的副社长。

所谓“铃溪”也就是“小铃谷”的意思，铃溪公司是盛田株式会社的子公司，资本额 1 亿日元，主要业务内容是销售盛田株式会社的产品，拥有索尼股票 7.8%，是首席股东，具有盛田集团财产管理公司的性质。

英夫当时正着手兴建滑雪场。面对儿子这项新的事业，盛田昭夫仍然秉持盛田家“家业踏实，事业奋进”的家训，严厉地告诫他：“要提高资产的价值，从事不动产固然可行，但有风险，所以不能把盛田株式会社扯进去。”

对此，英夫也有同感，他这样说道：

“我的事业主要在‘子日松’清酒、豆酱和酱油的制造，这已经是很清楚了。最基本的就只有这些，我继承家业就是为了民以食为天，而且对日本人来说，豆酱和酱油是不可缺少的食品。如果要踏踏实实地经营这些商品，盛田家业就可以永保平安了。”

对盛田昭夫而言，值得庆幸的是次子昌夫已成为索尼本社的部长级干部，他是经营战略小组企划推动室室长，正在接受“帝王学”的培训。

昌夫 8 岁时随父亲去美国住了 1 年，升高中时在英国威尔斯的住校制亚特兰大学院就读，接受了英国式礼仪的严格训练，据说这种训练和盛田家的教育有相似之处。

他从美国乔治大学毕业后，曾经在摩根信托银行工作了一段时间，3 年后进入索尼公司，在公司实习后前往加拿大，1990 年 10 月就任经营战略小组上划推动室室长，他的未来令人拭目以待。

英夫对弟弟昌夫有自己的期待，他说：“以哥哥的立场来说，总认为昌夫应该努力当上索尼的社长，他为人直爽，意志顽强，所以极具有领导人的素质。”

的确，在性格方面，反而是昌夫继承了盛田昭夫的直率、顽韧，英夫则继承了良子特有的循规蹈矩、严守礼仪的个性。

这么说来，已拥有庞大组织的索尼公司，也许更适合于擅长社交的昌夫来经营。英夫也不止一次地说：“昌夫具有继承索尼的特质，机会又好，我希望他勇于挑战。”

他真诚地希望昌夫在索尼大展宏图。

对盛田昭夫来说，索尼这一充满着卓越、独创、活力的企业，该由谁经营又该怎样经营呢？他胸有成竹地笑笑，那双眼睛盯住了次子昌夫。

当然，昌夫还很年轻，对于这个年轻人，扶上马，还要送一程……

第三十章 日本国土 爱人爱国爱世界

他一向以日本“国土”自居，具体体现在“忍耐”、“面子”、“义理”和“恩情”这四个方面。这位日本“国土”不仅对本国的一草一木爱得发狂，还以博爱的目光审视世界。他坚信人类的前途是光明的，这个世界就在我们的掌握之中；挑战是巨大的，成功则要靠我们的意志力去争取。

盛田昭夫说

当然，我们必须赚钱，但我们是要长期地赚钱。这就意味着我们必须不断投资在研究发展与服务上。

盛田昭夫一向以日本“国土”自居。

他的以“国土”自居，具体体现在“忍耐”、“面子”、“义理”和“恩情”这四种复杂、重要而又互相关联的日本概念，这些概念对指导盛田昭夫个人生活和经商来说，都有很强烈的影响。

在了解了这些概念以后，我们也就比较容易理解日本国土盛田昭夫了。

心头架着一把刀，这就是“忍”。

日本作家很少提到过“忍耐”这个词，只有高仓健在那本《孤雁行》里谈到过“忍耐”，而且谈得淋漓尽致——

“义侠片中主人公默默无言。忍耐啊忍耐，最后在沉默中爆发。观众之所以报以掌声，也许是因为当今世上说得太多的缘故。”

高仓健这段自白从另一个侧面告诉我们，忍耐在日本人的与人交往中是多么重要。

瓦卡里的《英日字典》用“坚忍不拔”和“克制”两个字来注释“忍耐”这个词，但是，“忍耐”是日本人的特别观念，这大概是瓦卡里为什么没有在英语的词汇中，为它列出一个同义词的缘故吧。

“忍耐”指的是那样一种耐性——某人在局部和整体上反复推敲如何把他家有假山的花园装扮得阴暗分明，如何把花园点缀得使人陶醉于周遭的秀丽美景。在做生意时，它意味着要有耐心和理性的刚毅，小心而又巧妙地发掘出可能对商业决定或谈判结论带来哪怕是些微影响的每个因素。它意味着要有耐心和毅力，在寻找会见客户前几周繁忙的日程里，为即将到来的谈判作好充分准备。

“忍耐”是盛田昭夫非常钦佩的特质，因为他一生中忍耐了无数难以容忍的事情，非但如此，即使在事业上一帆风顺的日子里，他每天也都是耐着性子办事——“必须坚持你所无法坚持的，忍耐你所无法忍耐的”，作为一个经历过战争的军人，盛田昭夫一直牢记着裕仁天皇 1945 年 8 月 15 日宣读的战败诏书。

裕仁天皇的战败诏书影响了一代日本人，它也浸透到盛田昭夫的灵魂深处。

面对冷酷无情的世界，人必须忍耐；面对波诡云谲的商场，必须学会忍耐。

一个完全缺乏耐心和自控的人，可能经常会处在丢脸的危险中，而“脸面”却是日本人最宝贵的东西，盛田昭夫视之为荣誉奖章，称之为自信的源

泉、胜利的保证。

也就是因为这样，盛田昭夫力求自己的同级同事和上下级都认为他的言行同社会合拍，从来不在一己的言行中暗示或表现出自己并不欣赏某个同事的工作，或者不欣赏他的个性，他知道如果公开表示不满意一个人，就是对他最大的羞辱，其结果只能是多结下一个不共戴天的仇敌。

如果需要向对方提些改进的建议，他习惯于在私下同人至少谈上 10 分钟，先强调他的工作和个性中好的一面，尽量维护对方的面子，然后再用间接、模糊的外交辞令，向他提出一两点改进意见。

当然，盛田昭夫也有忍无可忍的时候，不过这种时候很少。

一次是 50 年代拒绝为美国一家公司发外加工。

“ 我们公司是 50 年历史的著名厂家，没有人听说过你们公司的名字，为什么不借用我们的优势？ ” 踌躇满志的美国商人太盛气凌人了。

可是盛田昭夫硬是压下满腔怒火，软中带硬地回答对方：“ 50 年前，你们的名字一定和我们现在一样名不见经传，我带着新产品来，正是为我们公司的 50 年起步。我向你保证，50 年后，我们的公司会像你们公司今天一样著名。 ”

盛田昭夫最著名的一次大发雷霆，应该是 1975 年。

索尼美区分公司在 1972 年到 1978 年之间由沈哈维负责，在他的领导下，索尼公司在美国的业务发展很快。

1975 年，盛田昭夫准备在美国推出 Betamax 录放像机系统，由于这是极为看好的热门产品，所以他认为不须太考虑成本，而应该投入大笔经费刊登促销广告。

Betamax 是市面上第一部家用录放像机，盛田昭夫考虑应该甲大笔促销金额将这种新产品介绍给消费者，告诉他们如何使用这种机器，对他们有什么好处……

但是沈哈维却不愿意花这笔钱，他的理由是如果花了那么多钱，却没有做到足够的生意，公司就会赔钱。盛田昭夫不断劝告他：“ 你必须考虑到未来 5 年或 10 年内的回收，而不只是眼前的收益。 ”

沈哈维仍然固执己见，以他自己的方式做好了这个产品的宣传计划。产品面市的日期越来越近，盛田昭夫越来越担心这个宣传计划能否实施？他认为沈哈维的广告不足以表达这个全新产品的创新特性，希望能推出一个令人拍案叫绝的广告，刺激美国人的想象力，让他们觉得这个新产品能冲击他们的生活方式。

那天晚上，盛田昭夫被这个问题困扰得辗转反侧，最后他实在无法忍受了，给正在纽约开会的沈哈维打了个电话：“ 如果你不花一两百万美金来宣传 Betamax，我就炒你的鱿鱼！ ” 盛田昭夫咆哮道，他再也顾及不了“ 面子 ” 了。

他后来承认，这辈子从来没有说过这种凶狠的话。一通咆哮果然应验，沈哈维照做了，Betamax 被风风光光地介绍给美国消费大众。

“ 面子 ” 显然含有人与人之间的关系在内，我们不妨从简单的“ 面子 ” 观念，转到日本国土盛田昭夫的人格实质所在，这就是“ 义理 ” 和“ 恩情 ” 两个互相包孕的概念，它们是盛田昭夫的行为形式中最重要的概念。

理解这些概念的关键就是要弄懂，盛田昭夫倾向于把一生所受到的每一

次恩惠的责任都压在自己的肩上，他减轻负担的方法是代表个人或公司给施恩者帮忙。

西方人很少注意到他们对世界应尽的义务，也极少注意到这个社会给予他关心、教育、福利甚至他得以呱呱落地降生下来这一简单的事实。为此，盛田昭夫感到西方人的动力来得不纯正。在他的心目中，正直、成功有赖于在巨大的互助网中认识到自己所处的座标，这个网络既包括了自己的祖先，也包括了自己的同时代人。

因此，一种无孔不入的负疚感渗透到盛田昭夫的每个行动中，他对别人给予的每次好意或施给的每次恩惠总是挂在嘴边，不断表示衷心感谢。

索尼公司在美国的名声日益显赫，但盛田昭夫总有一件事挂在心上，那就是队他第一次踏上美国国土以来，一直受到山田志道的照顾，可惜山田没能看到发展成当地法人的索尼美国公司，便于 1957 年 10 月忽然撒手归西了。

如果井深大第一次去美国考察没有遇上山田志道，就不可能与西部电气公司建立关系，索尼公司也许就不会参与电晶体研制。在这层意义上，山田志道对索尼公司功不可没。

和 WE 公司签订电晶体的专利合约后，为了酬谢山田志道，井深大和盛田昭夫在帝国大酒店订下房间，邀请山田夫妇访日。可是，山田知道那时的东京通讯工业公司正在为资金的周转而为难，他明确表示：“没必要让你们这样的小公司为我破费，待到你们公司发展壮大了，我有请必到！”

山田志道婉言谢绝了那次邀请。

那以后，山田为了东京通讯工业公司能够在美国站稳脚跟，经常自己贴钱为之四处奔波。在纽约事务所开设之际，他还提供了自己的住宅。而当准备工作进行到尾声时，他却与世长辞了。

盛田昭夫始终没有忘怀对山田志道已经无法回报的恩情，索尼美国公司一成立，他就把山田的遗孀水惠接过来，让她在该公司工作，并由公司照管她的晚年。

即使在公司内部，职员去世了，他们的孩子长大后，也由索尼公司照管，或者经常以某种形式给他们工作，当然仍要接受考试。

盛田昭夫从来不像剃须刀那样冷酷无情，因为他不安地意识到，自己处在受惠的一端，而恩情将来是要回报的。他公开地表示千恩万谢，是由于下意识地感到，这样做可能会减轻自己报恩的程度。

恩情是一种不堪承受的负担。

恩情是一种无法偿还的债务。

一个人永远报答不了恩情的万分之一。

“他有恩于我”就意味着“我对他承担着一系列义务”。

50 年代中期，盛田昭夫希望能够在美国建立自己的分销网，借此使公司的新科技信息和好处更简易而直接地传达给消费者。他很幸运，经由山田志道的介绍，他认识了美国一家厂商的代表葛罗斯。

盛田昭夫把公司的概况和未来发展原原本本地告诉了葛罗斯，他们之间的关系慢慢地由公事公办转变为公私两融。盛田昭夫说：“他是我的益友，也是良师。虽然他当时年近 60，而我才 30 出头，但他待我非常亲切。他是个慈祥、聪明、不做作、说话轻声细气的人，具有高尚的幽默感，而且非常诚实。”

葛罗斯对国际贸易兴趣盎然，两人初次见面他就大谈特谈国际贸易。在

很短的时间里，盛田昭夫从他那儿学到了美国人做生意的方法。他为盛田昭夫解释分析美国及美国的商界，同时不断地尝试使盛田昭夫美国化，教他一些人情世故。

1958 年，葛罗斯因为心脏休克猝死伦敦，所有认识他的人都哀恸不已。盛田昭夫视他为自己的美国父亲，一直觉得自己对他亏欠良多。

葛罗斯的太太仍然和索尼大家庭十分亲近，盛田昭夫邀请她参加索尼美国公司所有的周年庆祝活动，借此表示对葛罗斯的追悼和感激。

情义，乃是盛田昭夫生存、成功的根本。

现在我们来查看一看体现在盛田昭夫身上的“义理”。

关于“义理”，露丝·本尼迪尼特在她的《菊花与剑》一书中这样描述道：

“一部全日字典把‘义理’解释为：‘正当的方法；人类应走之路；人们不愿做而勉强对世界做的事’……等等。我把‘义理’划分为两种：‘对世界的义理’是要对别人偿还的义务，即‘偿还义理’；另一种我称之为‘名声义理’，它是确保自己的名声洁白无暇，不受低毁的责任……对世界的‘义理’可以粗略地认为是履行契约性的义务。”

“义理”（或“义务”）是盛田昭夫的言行指南，贯穿着他的风雨人生。

1988 年，日本经济评论家针木康雄创办了《经营塾月刊》，杂志第一期的封面是盛田昭夫的脸部画像，盛田昭夫打电话来说是道谢”然后他又接着说：

“针木君，我看见这个以‘经营塾’为刊名的创刊号时，不由得击桌而起，太遗憾了，如果你和我商量一下，我会建议你用‘经营义塾’这个刊名的。”

然后他就滔滔不绝地谈到“义”的重要性，并且不惜引经据典，搬出《广辞苑》，一字一顿地念道：“义：合情理；人应尽的道理；舍弃利害、遵从条理的为人之道；为公众利益而尽力在盛田昭夫的内心深处，他一直在追求着父亲曾经描绘的小铃谷义塾的理想，在索尼公司创业的时候，那种心情还没有表现出来。但是随着事业的兴旺发达，他才日益深切地认识到，有国家才有事业，有世界和平才有国家的繁荣昌盛。

1977 年 7 月 12 日，盛田昭夫把年轻的政治家和企业家召集起来，聚集一堂，创立“自由社会研究会”，这就是在盛田昭夫国土般的心情下诞生的，至今还定期集会。当时，他这样说道：

“‘自由社会研究会’发起之际，正值福田内阁的参议院选举结束，虽然没有发生人们所担心的保守派对革新派的局势逆转，但日本的政治经济，缺乏对未来的长期展望。我认为不应只满足于应付眼前的政策，而应该放眼 21 世纪，掌握世界经济中日本的力量。所以，我想透过年轻人无拘无束的言论，来创造一个新的社会理念。”

当时的首相是福田赳夫，正值田中金权政治面临崩溃，木武夫内阁被洛克希德事件搞得焦头烂额之后。盛田昭夫讲这番话时，正处于由大平、福田、三木、田中、中曾根这些政治家支配政界体系的中期。

另外，在财政金融界方面，经济团体联合会会长土光敏夫、日本经营家联盟会会长樱田式、日本工商联合会会长永野重雄等 70 多岁的老人掌权已成定局，年轻经济学家的呼声，在那些老奸巨滑的财经巨头面前，软弱得如

同螳臂挡车。

响应盛田昭夫呼吁的，当时有积极上进的军官竹下登（当时 53 岁）、安倍晋太郎（当时 53 岁）、宫泽喜一（当时 58 岁）、海部俊树（当时 46 岁）和田中六助、中川一郎等人。

盛田昭夫时年 56 岁。

呼应盛田昭夫的经济界人士有：三多利公司社长佐治敬三、京都陶瓷公司社长稻盛和夫、小松制作所社长河合良一、华歌尔公司社长冢本幸一、雅歌总社社长松园尚己等人，这些具有影响力且充满活力的经营者，都出乎意料地齐集起来，共同响应盛田昭夫的吁求。

其他慕名而来的还有原国土厅事务次官桥口收、京都大学教授会田雄二、庆应义塾大学教授加藤宽、文化服装学院理事长大沼淳、评论家村松刚、建筑家黑川纪章、作家小松左京、作曲家黛敏郎等，以及政界校友和文化人等，许多四五十岁的在职人士，也一致响应盛田昭夫的号召汇聚一堂。

当时，欧美对此施加了外交的压力。

“所谓的经济政策，从开始实施到见效，周期太长。企业也是一样，规模愈大，愈须有卓越的远见，及时作判断，并付诸实行。日本企业在世界上也渐渐拥有巨大的规模，其行动具有巨大的影响力，却一直没有果断的决策，所有的经济政策都落后于现实……”盛田昭失说道。

盛田昭夫的事业遍布世界，而且拥有众多的国际友人，他也许已经无法忍受日本的政治经济结构大陈旧，缺乏灵活运用和效率。身为世界的一员，他感到自己有责任使日本这条船勇往直前。出于这种爱国心，盛田昭夫才组织了“自由社会研究会”。

后来，盛田昭夫又以日美名流会议的一员大显身手，并于 1986 年升任经济团体联合会副会长，成为推动日本经济的重要成员。他不仅只是一名经营者，而且把经营与国家的政治经济动向结合起来。

不仅如此，日本国土盛田昭夫的目光还关注着世界，他不止一次地呼吁发达国家协助发展中国家，照他的话来说：“我常常在想，世界上有 2/3 的人生活在很差的经济环境里，发达国家有责任借此机会协助提高这些人的经济水平，这对彼此都有好处。毕竟发展中国家的人民也有权利享受进步的文明、更好的食物、衣着、教育和娱乐，但是身为发展的国家，我们并没有尽力地帮助他们。这是我们的短视，因为他们将是我们未来的力量、联盟者、合作生产者和不可缺少的顾客……”

盛田昭夫认为，世界经济体系已经脱离了我们的掌握，要挽救这种状况，就应该全世界团结一致，为了发展下去，必须创造出一套崭新制度，迎合当前的时机。体系的改革，是需要极大的政治和道德勇气的。

他坚信，人类的前途是光明的，未来充满了奇妙的科技，将给生活在这个星球上的每一个人都带来福音。

最值得他为之骄傲的是：“日本制造”当年给人的印象是粗俗恶劣，现在它代表的是精美实用。

盛田昭夫在最近的一次电视访问中说：“我想，这个世界就在我们的掌握之中，挑战是巨大的，成功则要靠我们的意志力去争取。”

