

谋者至尊

松下与索尼的商战谋略实录

龙一 曦 编 著
邱作梅

企业管理出版社

时代呼唤企业家 企业家影响时代

北京大学管理学院
北京纵横商务管理研究院

张国有
文 硕

我们在很短的时间内，做了这样一件事：把欧美港台的企业管理方面的优秀译著辑成大型的《企业家实战系列丛书》，奉献给现在的企业家、未来的企业家，以及所有把经营管理当作职业的、奋斗着的人们。我们想，无论从哪个角度，无论如何评价，无论是现在和将来，这都是一件非常有益的事情。

在改革的大潮中，企业面临的是激烈竞争的社会和瞬息万变的市场，企业家面临的是成功与失败相互交错之中的莫测的风险和无穷的选择。企业的竞争就是企业家的竞争。企业家将成为社会中顶荣耀的人物。企业在他们驾驭下走向发达，社会在他们的奋斗中走向繁荣。

有天生的企业家么？没有，从来没有！企业家，意味着奋斗、创新、卓越和永不屈服，意味着从失败走向成功。他们从不靠施舍过日子，也从不在大师面前发抖。每个企业家都有一路属于自己的脚印，都有一部属于自己的历史，都有一个属于自己的辉煌。怎样成为企业家？没有一条路，却有万条路。《丛书》就呈现了这样的五彩缤纷、变幻万千的世界。在这个世界中，任你选择，任你取舍，以你为主，博采众长，融合创新，自成一家，当你失败的时候，它给你启迪；当你成功的时候，它使你警醒。它将伴随着你在没有路的地方，走出属于你自己的企业家之路。

《丛书》中每一本书都是颇具匠心的。它实例生动，观察入微，以平易的风格引出深奥的管理之道，以日常的用语述出卓越的管理技巧，把企业的谋断之策勾划得淋漓尽致，使你在轻松的阅读之中，找到自己的“感觉”。如何在所从事的行业中超越第一、出人头地？如何运筹帷幄之中，决胜商场之上？如何克服文化差异，获得中外企业的“杂交优势”？如何使企业走向世界，经营出广阔的生存空间？如何从模仿走向创新，在无形中练就分析判断能力？如何处理事业各阶段的危机，成为多样化的领导人物？如何经营小企业，成为卓越的小企业家？如何成为卓越的女性主管，使女性在智慧和美貌中创立属于自己的事业？诸如此类的怎样创业、如何投资、怎样沟通人际关系、如何竞争、发展壮大等方面的问题，在《丛书》中都有地道的与众不同的见解。除此以外，还介绍一些享誉国际的巨亨级人物，吸取他们的经验和智慧，为你超越第一提供借鉴。看看别人，想想自己：如何走向创新之路？如何走向成功之路？如何走向辉煌之路？你就会产生一种共鸣，甚至跃跃欲试，这时，你就在“感觉”中真正找到自己了。

企业是永存的，企业家的路是无限的。我们《丛书》中的书也想一本一本地一直出下去，不知何时为止。我们希望，随着一本本书的问世，我们能够与中国的企业家们一起经历抉择的艰辛，体验奋斗的苦难，分享成功的欢乐。

《丛书》期望着企业发达，企业家成功！

1992年9月初于北京

导 读

丛书营销企划/北京三木广告公司

“46 亿美元，这是合理的价格。”

1989 年 9 月 27 日，SONY 社长大贺典雄在宣布收购哥伦比亚电影公司的记者招待会上说。对于这件轰动美国朝野、被众人惊呼“日本企业买走了美国的魂”的重大事件，大贺的神情却是如此的若无其事。

随后，1990 年 12 月底，松下公司斥资 54.5 亿美元收购了总部在加州的米高梅电影公司，同样也是轻描淡写。

对于拥有 10 万职工，200 余亿美元年销售额的 SONY 和拥有 20 万职工，300 亿美元年销售额的松下来说，这样的事件当，然是若无其事！

这真是两个巨人！用“富可敌国”来形容一点也不过份！

巨人之间的交手，必然都是大手笔，更何况，这是两个风格迥异的巨人。松下王国的“国王”松下幸之助，他传奇般的一生可以说是一部经典的市场营销学教科书。“消费者至上”、“薄利多销”这两句极为平常的商家格言，被他发挥得淋漓尽致。这位伟大的经营之神，凭着自己的真诚与勤奋，凭着自己伟大的人格，创造了世界上最强的销售网。与销售商患难与共，荣辱共存，使销售商对他产生一种宗教般的虔诚。困难时期，他的一席讲话可使销售商们唏嘘不已，尽释前嫌，共渡难关。正是如此强劲而牢固的销售力，足以使松下度过任何艰难险阻。“销售的松下”一点也不言过其实。

而以井深大、盛田昭夫、大贺典雄这“三驾马车”推动的 SONY 帝国，自成立之时起，就逆传统营销学而动，狂做不羁的他们坚信技术可以创造一切，包括消费者的需求。他们甘做“实验用的白老鼠”（大宅壮一语），坚持其高质量、高价位的战略，其义无反顾的精神、魄力之大，在素以保守著称的日本，堪称离经叛道。然而自古兵无常法，经常处于背水一战的危机感，使得 SONY 拥有无以伦比的技术与创造力，凭此，足以使它跨入世界一流大公司行列。

一代名相诸葛亮在论三国鼎立之策时说：“北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。”而今，松下占销售之利，SONY 据技术之先，各分一块天下，终成两雄对峙。

商战如兵战，但又有别于兵战，它更象战争与政治的结合。“战”只是手段，壮大自己，获取更大利润才是其目的。故其中有你死我活的争夺，更有互相妥协的共存。SONY 与松下这对商战高手，在 40 多年中，仅有为数不多的几次交锋，但每战均是精典，其间斗智斗勇，气势之宏大，谋略之精妙，均得兵法之精髓，令人叹为观止。其间又有许多微妙之处，足可今后人一生揣摩，受用无穷。

松下与 SONY 第一次交手是在二战之后，其时，松下借朝鲜战争爆发之机，又获荷兰飞利浦先进技术，一举夺得日本家电之王的地位，并与东芝、日立将日本家电市场瓜分殆尽。而此时的 SONY 尚未成气候，日本国内市场无其立足之地，但它独辟蹊径，以技术为突破口，先打入美国市场，创下名牌，再杀一回马枪，反攻日本，硬生生从松下等口中夺走市场份额，取得辉煌战绩。其主要决策人盛田昭夫在这里表现出了非凡的魄力和深邃的战略眼

光。这一战可谓商战经典。

他们的第二战即为著名的 Beta — VHS 录像机大战。这一代里，SONY 和松下牵头分别组成 Beta 与 VHS 两个阵营，规模之大前所未有的。这是一场局势微妙、精彩纷呈的大战。其结果，老谋深算，实力雄厚的松下打败了 SONY，取得全面胜利。然而，在最后一刻却又网开一面，其中玄机，自是商战最高智慧之结晶。

第三次交锋是随后的 8cm 摄录像机大战。顽强的 SONY 人在 Beta 惨败后，又一次率先推出了 8cm 摄录像机。吸取了上次教训，花大力气斡旋于各厂商间，终于统一了规格，然而，已获既得利益的松下，不甘心 VHS 逐出历史舞台，第二次录像机大战又拉开了战幕，中原逐鹿，鹿死谁手，尚无定分……

“滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。是非成败转头空。青山依旧在，几度夕阳红？白发渔樵江渚上，惯看秋月春风。一壶浊酒喜相逢。古今多少事，都付笑谈中！”而今，松下幸之助先生已经做古，盛田昭夫也早已退居二线，然而，重温他们商战历史，不论其成败，那些闪烁着运筹帷幄，致胜千里之外的智慧之光，依然令人激动不已。“鉴往事以告来者”就是本公司企划该书营销的目的。

谋者至尊

第一章 各辟蹊径均有所获：松下的革命与 SONT 的神话

一、立足日本，松下渐成大气 非凡的魄力与眼光

面临本世纪一大变革，我们松下电器将遵循政府当局的指示，加速转换为和平产业，勇敢地踏出重建国家的第一步。

这是 1945 年 8 月 20 日，松下幸之助先生发表的“致松下电器全体员工书”。这一天，距日本天皇宣布无条件投降仅仅 5 天。也许，我们今天感觉不到这短短几十个字的份量，但是，如果让我们置身于幸之助先生当年所处的环境，就不难看出这背后隐藏的巨大的勇气的超乎常人的眼光。日本人在明治维新后历经日俄战争，中日战争及第一次世界大战培养起来的“日不落”帝国的神话，在一夜之间土崩瓦解，经过 3/4 世纪，通过对外掠夺及本国人民辛勤劳动所培植起来的工业、企业大部分化为灰烬。广岛与长崎的两颗原子弹使整个日本陷入悲观与恐惧之中，日本实业界也不例外，正处于意志消沉、彷徨歧途的时期。松下电器公司在大战终止之际，于国内国外共有 67 个军需工厂，战前主要产品为电器，但战争期间，电器被视为奢侈品早被停止开工，松下电器被迫由民用企业转为军工生产，甚至涉足造船业和飞机制造业，大战结束时，松下大部分工业部已关闭或停工。在这样的情况下，要说松下幸之助没有失落与迷茫是下现实的。事实上，8 月 15 日那天晚上，他也是辗转反侧，无法入睡。然而，他的过人之处就在于他认识到：

……然而，有一件事情是能够肯定的，那就是从现在开始，日本必然要走上复兴重建之路，即使一分钟一秒种的犹豫，也绝对不允许，为了日本的重建，需要我做的事，我亦能够做的事，惟有从事工业生产，这就是置身于实业界的我所应负起的最大的使命！（《为什么》松下幸之助著）。

因此，第二天，他提早上班，对公司干部人员当场发表谈话：“大家迅速整理工厂，务须赶快增产家用电化器具，这是我们的责任！”8 月 20 日，即发表正文那段讲话，旦以松下电器公司的名义向全体员工公布重建公司业务计划：

我们面临此一世纪最剧烈的一次改革时期，松下电器公司要迅速转换为民生工业的生产，为促进日本的重建，迈出我们的第一步，工业生产系国家复兴的基础，我不仅赋给诸君一个复兴日本工业的开路先锋之荣誉，同时，由于民用物品之大量生产，更欢迎失业的或将要失业的人们到我这里来工作，大家携手合作，进一步发扬松下电器公司的传统精神，并深深期望对日本的重建和文化弘扬有所贡献才好！

这真是远见卓识！这只能出自一个具有高度的爱国心和坚韧不拔的毅力及杰出的战略眼光的人之口！这正是铸造一个优秀的企业家的必需要素。在国家多难之秋，挺身而出，以“继绝世”、“救万民”，重振国力为己任，这正是一个大企业家的胸襟；于举国失望之机看到希望，于满目疮夷之处见到繁荣，并以此做为企业发展壮大的契机，这是大企业家的见识！“谋国家昌盛，促自身发达；谋自身发达，促国家昌盛。”这是真正的企业经营精髓，也是企业长盛不衰的秘诀，松下正是这样做的。

松下电器公司很快调整了企业体制，开始了民用物品的生产。由于有战前生产民用品的雄厚基础，战争期间勉强保持住的制造民用品的机器设备及工艺技术，战时基于军方要求，扩大生产军需品而学来的科学知识、工作经验和新型技能，再加上侥幸未受空袭剩存下来的生产设备，原来的人员……

到 1946 年初，松下电器公司就生产了诸如收音机、留声机或收音机外壳、扩音器、音量调整器、电阻器、干电池、探照灯、小型照明灯、沥青绝缘物品、电极、马达、电灶、电熨斗、电热器、烤炙用具、电风扇、电灯泡、保险丝、脚踏车零件……以供应市场，这真是一个奇迹！晴天霹雳正当松下准备大施手脚，实现自己理想的时候，一场劫难悄悄降临。战后，为了防止日本国力再度膨胀，发动侵略战争，美国占领军当局采取了种种限制日本工业企业的措施，1945 年 11 月，占领军总司令部发布了关于解散持股公司的备忘录，即解散财阀的命令；1946 年 3 月发布了限制公司的指令；6 月发布财阀家族的指令；7 月发布赔偿工厂的旨令；8 月发布停止军需补偿；12 月发布解除公职的指令及待股公司的指令；1948 年 12 月颁布集中排除法的指令。7 条指令陆续颁布，松下电器全部牵涉在内。松下及董事的企业活动全部停止。

松下电器被指定为财阀的理由，最主要的是在战争中拥有松下造船和松下飞机。然而，这主要是由于当时军部的强制命令所致，况且，松下飞机仅在 1945 年 1 月 31 日制成第一架木制飞机的试制品，并未来得及正式生产，而且，用于开发产品的大笔资金因为战争的结束而未得以收回，另外，松下也未生产过枪炮等军需品，松下并没有借战争之机大发不义之财，另外，松下电器并非象三井、三菱一样是持股公司。基于以上原因，松下幸之助认为松下电器不应被视为财阀。

松下幸之助认定的事情，一定要倾其全力去做。光讲他所收集的比较材料，仅英文说明书就有 5000 多页，他与当时常务董事高桥荒太郎曾在一个月內 7 次往返东京与大阪之间，一年内往返于东京与大阪之间上百次。每次都是搭乘“拥挤得象沙丁鱼罐头一般的火车。”尽管是这样，1946 年 11 月，占领军当局指定一些政界，财经界人员不再担任官职，松下幸之助亦被列入名单之内。此时，他已感到回天乏术了，然而，此时却意外地由工会掀起了一场反对撤除松下幸之助总经理职务的运动，工会干部携带有一万数千名会员及其家属签名的请愿书，前往东京面谒工商省大臣星岛二郎和大藏省大臣石桥湛山等政府要人，四面奔走，为松下幸之助陈情，此外，日本全同松下电器公司的代理店店主也加入了这个行列。这些，都是松下幸之助本人始料未及的事，这也正反映了他崇高的威望和高尚的人品！

经过多方努力，大约一个月后，政府当局经过对受处分人的再调查，将松下幸之助由无条件解除公职，改为经过资格审查后再决定是否解除公职，及至 1947 年，全体董事安然通过资格审查，松下电器解除公职的指令总算破解除了。

然而，仍有 5 项关于各私人经营企业的处分加在松下电器头上，松下电器的企业机能在 1950 年前实际上已被迫停止了。其间，尤以 1947 年起到 1948 年止，是松下电器公司创业以来所遭受的最严重的危机阶段当时，日本经济混乱，黑市生意盛行，而松下电器恪守自己经营准则，严格按政府颁布的物价统制令，照公定价格做生意。当然，从长期而言，这是松下电器的大家风范。然而，在短期内效益当然不见得好，导致慢性的资金不足，使松下幸之助伤透了脑筋。

尤其是 1948 年 2 月，当局颁发了“排除集中法”，松下电器当即只好依照此法令仔细拟好企业解体方案，为公司解散早做准备，这样一来，严重干扰了公司的正常业务，更为严重的是，动摇了公司内部的人心，更加剧了

公司状况的恶化。

1948年6月，松下电器公司接受住友银行两亿日元的最优惠贷款，本来希望以此做为公司流动资金维持相当一段时间，然而，本来拟定于9月改订的公定价格忽告延期，这笔融资很快用光，因此，公司经营完全瘫痪，连工资也发不出去，松下面临自创办以来从未有过的困苦状况。

1948年年底，公司对从业人员发不出一分钱的年终奖金。及至1949年，松下电器的财务困难情况仍未有任何好转，这一年，该公司所欠缴税务机构的税款占日本第一位，公司只好大量裁员。

公司的情况不佳，使得松下幸之助本人生活也相当困难，当时被指定为财阀时，他的个人所有财产全被政府冻结，生活费用依照一般公务员的标准规定出一定数额，在核准的预算范围内，每月实际花用的数目，全要向占领军当局详细汇报。当然，对于松下幸之助来说，身为松下电器总经理，这么少的一笔钱是远不足以支付他的日常开销的，为此，他只好向他的好朋友们借款。据他自己记载，每一位均达“将近10万日元之巨”。而且，当时战争末期组建船厂和飞机厂时，所需先期费用是以松下幸之助的个人名义贷款的，而军方支付的却是许多不能兑现的股票，战后，由于停止军需补偿，向军方应收回的贷款一笔勾销，而松下幸之助向银行欠下的债务却要偿还，因此，松下幸之助说：“（所以）战后那一段时间，要缴纳财产税，当时以个人来说，我恐怕是日本全国当中负债最多的一个人，因此，我连缴纳一文钱的财产税的资格都没有。”

这对以国家之所必需的实业家自居的松下幸之助来说，真是绝大的悲哀！

“沧海横流，方显英雄本色。”

松下幸之助并没有沉沦，他旋即掀起了著名的PHP运动（Peace and Happiness through Prosperity“由繁荣带来和平和幸福”），积极开始社会启蒙运动，他提出了10项目标。

1. 勤劳工作的人，应享有丰裕的生活。
2. 让人们自由地愉快地工作。
3. 对于民主两字的意义，要有正确的理解。
4. 劳资双方，应彼此协调，并各负其责。
5. 戒除浪费。
6. 减少公家经费，增加工作效果。
7. 租税负担，要正当公允。
8. 由企业详细划分而促成空前的繁荣。
9. 要使工作的人发挥最大的效能。
10. 教育的目的，是培植人们具有完整的人格。

松下倾注全力于PHP运动，在此项运动中，结合以前的人生经历，松下幸之助体会到了不少哲理，并且形成以后他经营企业的理论乃至方针，为以后重振松下电器做了最充分的理论工作。

只要松下幸之助不倒，松下电器就不会倒，经历了万千困苦的松下电器已经做好了所有准备，一俟机遇来临，定会做出非凡业绩。

柳暗花明

1947年前后，世界格局形成“冷战”局面，美国对日本的政策也发生了微妙的变化，由“不准武装”和“彻底民主化”变为“经济重建”和能够

“自立更生”。

1949年2月起，光解除了以前规定的“排除事业集中经营法”，继而有“指定财阀家族”、“遭受限制的公司”及“指定的股权公司”等惩处日本企业界的办法的撤销已成定局，松下幸之助便在这一年春天，希望事业重建，对自己经营事业各部门，着手实施彻底的合理化，其合理化内容有三项：（一）人员整理；（二）组成国际牌制品各公司单位的互助会；（三）认真实行各事业部门分权制度。其中，各部门分权制度具体为：将公司划分为三个事业部，为：第一事业部辖有收音机，通讯机械、真空管、电灯泡等商品的制造；第二事业部辖有干电池、电热器等的制造；第三事业部辖有电机、蓄电他等商品的制造。此外，各地营业所直属总经理，各营业所均独立营运，单独核算，旨在促进各独立单位的积极活动。松下幸之助本人担任第一事业部门的最高主管，亲临最前线指挥，松下电器公司准备重建事业大致已经就绪。

机遇往往垂青有准备的人。此时，朝鲜战争爆发，以此为转折点，日本实业界开始繁荣，松下电器顿现柳暗花明之境，由于朝鲜战争，特别是向日本订购大量军需品及民用品，而日本国内需求也大幅度增加，松下电器由于准备工作极为充分，故其业绩在短时间内就显著提高。

松下幸之助，这只商界矫健的雄鹰，终于等到了他展翅翱翔的时机。在1950年7月17日召集的公司干部人员座谈会上，他表明了他的抱负：

蒙各位先生关心公司的前途，由停战迄今——第二次世界大战停战，大家怀抱忧虑，隐忍负重。我个人至深感激。现在时机来临，从此，不再受任何限制，我们可以自由活动，能够去做想要做的事情，过去的事，就让它成为过去罢！今后只有积极工作，专心从事业务。

战后松下电器公司积累下来的赤字，在短短的时期内，就已经被盈余所替代，至此，松下幸之助终于可以长长地吁口气了。

然而，在成功的背后，松下却看得更远。这次繁荣，终归是由于韩战刺激而成的，而日本商品在美国的市场潜力究竟能有多大？松下电器公司在朝鲜战争结束后的战略应该怎样？重点应在美国还是应立足日本？抱着这些疑问，1951年1月18日，松下幸之助登上了去美国的航班。在美国，他详尽、冷静地考察了美国的市场。一方面，他对美国市场之大，电机产品之发达大为惊叹，另一方面，他也看到了这种供不应求的繁荣景象很大程度是由于战争的原因，同时，美国做为一个成熟的市场，对产品质量要求挺高，而当时日本产品的质量却颇不令人满意，经过仔细的调查与斟酌，松下想到：

（我感到）美国的文明，只不过是达到终极理想之前，不断在变化着的短暂一幕。换言之，特需品终究是特需品，绝不是永久的需要。这点对于有“经营之神”之称的松下幸之助来说非常重要，因为他将“满足消费者的需求”、“生产消费者需要的产品”做为经营的信条。这次美国之行，促使松下幸之助做出了两个事关公司经营方向的决策：其一为立足日本；其二为引进先进技术，提高产品质量。具有特殊意味的是，就在这个时间段里，本书的另一个主人公盛田昭夫却决定将美国市场做为突破口。商场真是妙不可言，两人做出两个截然不同的决定，两人均获得了成功，这真应了本章的题目：‘各辟蹊径，均有所获。’

与飞利浦合作

1951年10月，松下幸之助再度赴美，这次他的目的非常明确：寻求一个最合适的技术合作伙伴。

在第一次赴美之时，松下幸之助参观了当时世界一流电机厂家荷兰飞利浦公司在美国的分公司。这给他留下了很深的印象，飞利浦公司非常符合松下的口味，因为它的经营非常日本化，作风细腻、灵活多变，最主要的，松下幸之助认为，荷兰与日本相比，同属地少资源贫乏的国家，而尤以荷兰为甚。然而，在这样的一个“低地国家”里，出现了飞利浦公司这样的佼佼者，松下幸之助受到了刺激，也受到了鼓舞，他暗暗下定决心，一定要将松下电器建成象飞利浦那样的世界大企业。凭这点，他心中已将飞利浦公司做为他未来合作伙伴的首选。去美国后，松下就直奔阿姆斯特丹，参观了飞利浦公司的总部。当时，飞利浦公司已有了60年的创业史，从业员工7.5万人，而松下电器创业仅有30年，从业人员仅6000人，松下满怀崇敬之心参观了飞利浦公司的技术，确定这种技术比美国各公司更加切合日本的实际，于是，他郑重地向对方提出洽商技术合作的问题。然而，飞利浦公司却非常慎重，认为技术合作就象男女结婚一样，必须双方互相充分了解、信任，合适之后才能进行。因此，飞利浦公司提出要派人调查松下电器公司。这番话，是飞利浦集与48个国家进行合作的经验之大成，也足可以看出世界一流大企业行事并不苟且！松下幸之助认为对方讲得在理，便自己先将公司的历史，现状做了一个详细的说明，然后回国静候飞利浦的代表。在这期间，松下踌躇再三，因为这种调查将是彻底的。一旦合作不成，自己公司许多机密却被人一览无遗，真是左右为难，作为一个经营者往往面对着许多这样的两难选择，这时就要看经营者的决断力了，信不信任飞利浦？再三思考后，以诚信作为经营之本的松下幸之助终于决定信任对方。“自信者信人”。松下没有看错，1952年飞利浦派了三个人来到日本，用了一个月的时间详尽地考察了松下电器公司的方方面面。认定松下电器的经营业绩完全合格，接受松下的合作申请，至此，松下幸之助总算吁了一口气。

然而，问题出在合作的条件上，飞利浦与松下合作成立一个新公司，新公司资本为6亿6千万日元，飞利浦公司出资30%，引进电灯泡、日光灯、电子管三个项目。最后，飞利浦公司要求技术指导费6%。松下幸之助对前面几项条件勉强答应，但对于6%的技术指导费却不能接受，因为当时日美合资企业，这种比例普遍只有3%。松下决定派高桥前往阿姆斯特丹去谈判，当时日本飞往荷兰的飞机需耗时49小时，当时正值盛夏，高桥又发挥当年前往占领军司令部交涉的干劲，到达荷兰后，旋即与飞利浦展开了谈判。针对飞利浦提出的6%的技术指导费，高桥依照松下的旨意，提出飞利浦公司是在详尽考察松下电器公司经营能力之后才答应进行合作的，而且决定成立一个新公司完全交给松下经营，这即意味着它已完全信任松下的经营能力，因此，松下电器公司提出需要一笔经营指导费作为先决条件，这真是前无古人的条件，果然，飞利浦一开始就反对，两方几度交涉，好几次濒临破裂。然而，高桥凭其无与伦比的耐心与意志力，终于挺下来了，飞利浦也被他的诚意与热情所打动，飞利浦公司终于将技术转让费降至4.3%，而松下也获得了3%的经营指导费，实际上松下支付了1.5%的专利技术指导费。1952年10月，松下与飞利浦的合资企业——松下电子工业公司正式开始筹建。

1956年，技术指导费和经营指导费同时降至3%与2%，1967年，更改合约时，技术指导费为2.5%，经营指导费亦为2.5%，双方技术与经营平分秋色！

对于这次不辱使命的高桥，松下幸之助这样评价说：“高桥君态度平实，

从不夸大其辞，容易博取对方好感；而且应该争取的地方，会极力争取，他做事很稳重啊！”

三国魏刘邵《人物志》开头写到：“夫圣贤之所美，莫美乎聪明。聪明之所贵，莫贵乎知人。”松下幸之助能成就一番大事业，知人善任是其重要因素啊。

写到这里，我不免想起我们国家许多企业与外资合营的情况。鲜有几个具有松下幸之助这样的顽强精神，以为这样做不免伤和气，显得不够诚意，让我们再来看看松下与飞利浦谈判的最后阶段，高桥交给对方的一份文件吧：

人常说日本人性急，欧洲人慢条斯理，在两家公司合作交涉的原案拟定之前，双方领导人已多次交往，作了最大努力。因而，为了一个问题的分歧而中止谈判，未免显得不够诚心诚意，如此一来，领导人付出的努力不是化为泡影了吗？

我们承认飞利浦公司的技术先进，所以愿意支付技术指导费，这样以后双方就应该是平等的关系。所以，我们提出请贵公司支付经营指导费，贵公司理应接受。

什么是诚意？这就是诚意。在平等的基础上才能有真正的诚意，诚意是相互的，而且，做为一个企业家，只有坚持自己应得的利益，坚持一种据理力争的顽强精神，才会得到别人的重视，自重者人重之，只有这样，对方才能给你诚意！在谈判桌上，正是松下幸之助那企业家的自尊心，坚持基本方针的顽强精神，再加上高桥的坦诚，才赢得了飞利浦的信赖与尊重！当时日本正值战后新败，百废待兴，然而，人们从松下幸之助等企业家身上已看到隐隐大国之风、日本经济崛起之征兆，但愿类似人物能在我国大批涌现。

王者地位

朝鲜战争使日本经济迅速复兴，同时，统制经济的解除释放了日本人民压抑很久的消费欲望。朝鲜战争给日本带来了特需订货，出口增加了，尤其是以纤维、机械、五金为重点，生产扩大，大量滞销商品，扫而光，开工率也上升了，而且由于出口商品价格上涨率比进口商品价格上涨率高，故企业利润大大增加，投资活动也迅速活跃。

工矿企业生产在 1950 年 10 月超过战前水平，在 1951 年 3 月，与 1932 ~ 1936 年基准相比，跃升为 130.8%，翌年 4 月的生产也比前一时期增长了 52%。日本政府从修正 1952 年度预算开始，采取了积极政策，在 1952 年度里，出现消费繁荣现象，在 1953 年，又加上投资景气，消费和生产都有显著增长，1954 年的日本《经济白皮书》把 1953 年度的经济水平与战前（1934 ~ 1936）作了比较，并指出：

每个国民的实际收入，消费水平、实际工资都超过战前，工矿企业生产水平比战前提高 60%。与此相比，出口不过是战前的 1/3。另一方面，进口急剧增长，超过战前 80%。谁也不会料到日本经济水平经过战后 8 年时间能恢复到这种地步。1949 年的复兴计划，1951 年的自立计划，都各自包含着过高的打算，如果把原来设想的到 1953 年实现的目标与实际完成情况比较来看，除了出口没有完成计划，国际收支出现巨额赤字外，实际成绩都远远超过计划，可见朝鲜战争以来经济规模的扩大是如何显著。以发生战争的 1950 年为基准，来看 1953 年度的发展水平，则实际国民收入大约增加 30%，实际工资增加 35%，消费水平提高 40%。

在这数年间，日本消费水平的上升率，无论哪一种职业，哪一阶层的人民，普遍显著增高，其中尤以都市劳动者最为突出，他们依靠工会的力量使工资收入显著提高。从 1951 年开始，他们家庭财务状况是每月出现盈余。

这些就用于改善消费结构上。

正由于此，日本国民的消费倾向也发生了革命性的变化。电视机、电冰箱、洗衣机迅速普及到平民阶层的家中，日本皇室据称有三种神器，即入咫镜、丛云剑、八尺琼勾玉，而上述三种电器则被称为一般家庭的“三种神器”。由此掀起了日本的“消费革命”。

1955年之后，日本经济更是进入高速增长的年代，GNP增长率大于10%，工矿业每年实际平均增加为14.6%。

松下电器公司乘着这股东风，迅速成长起来，从1951年起，有关收音机广播事业开放民间经营，业务繁忙的松下电器公司第一事业部门内，迅速设立电视机单位，并着手进行研究开发电视机的制造，此项研究初步获得成效时，即于1953年8月，日本广播协会（NHK）开始播放电视节目，半年后，及日本最初的电视台完成播放前夕，松下电器公司将第六事业部改为独立部门，专门负责生产电视机及零部件，且确立大量生产之体制。而1950年10月松下电器新成立的第四事业部已着手研制开发了“旋转式洗衣机”，不久就由其麾下的中川电机公司开始大规模生产。这些，都比其他电机厂家抢先一步，松下幸之助在战后一开始就确立的按各事业单位实行的公权组织发挥了极大的效益，而当其他厂家于1955年以后相继采用时，松下已经稳获先行之利了。

家电市场成长迅速，从产品从开发期向成熟期转变，市场需求极剧增长，各厂商的竞争也尤为激烈，当时对松下而言，较强有力的竞争者主要有日立、东芝、三洋，几家厂商拼命抢占市场份额，瓜分日本家电市场，其竞争手段，就是日本所特有的举世无双的厂商系列经销店：所有的零售端点，都编入厂商系列下的这种市场。而这，也正是松下电器之所以成为而且迄今也还是“家电之王”的重要因素。

这种制度也是松下电器所率先发明，1935年，正是松下准备以大企业的架势打出独自销售的时期，当时，松下着手“不二价贩卖运动”，接着推行出“在制造业者、代理店、零售店三位一体的精神之下共同努力”的“联盟店制度”。这种制度，对于厂商而言，必须把那些批量生产的自家产品设法大量的、有效率的输送到消费者手中。如果争取到大量零售店成为自己产品的系列店，在这些店里，自己产品的占有率能够提高，则大量生产——大量销售也就能顺利实现。随着这种系列店的增加，厂家自身的市场占有率也迅速提高。

另外，对于零售店来说，它意味着放弃了“进货的自由”，各大厂商部会根据系列店在纳入公司系列的专卖率而对其进货的自由度进行严格的管理，（专卖率是指系列厂商的商品贩卖金额占总营业额的百分比，通常是80%）而系列店得到的补偿是，可享受厂商各种保护优惠政策。

这种优厚的保护政策最主要的部分是折扣——按照专卖率，获得占总营业额一定百分比的折扣。从经销商而言，卖本系列厂商的产品，本身将更加有利可图。除此之外，店内装潢费用的补助、商品展示用橱窗、招牌的供应，有时甚至无偿供应送货用小货车等，厂商对系列店的照顾，可谓无微不至。

通过对系列店的管理，厂家可以很容易地控制零售价格，以避免它所最不愿见到的价格暴跌的现象。而且，后来发展的某一特定地区成立经销店进货单一体化的所谓“领土制度”更是强化了厂商对系列店的管理能力。

松下电器公司对系列店最有名的优惠政策是“经销店准备金制度”：经

销店必须预先付给松下占进货金额一定比例的准备金，由松下代为保管。松下对于这些金额，则支付和松下红利相同的二成的利息。

因此，刚开始的系列店制度其实是这么一种交易契约：经销店要向厂商贡献该店的销售能力；相对的，经销店可从厂商那儿享受到保护优惠政策。尤有甚者，在厂商为了占有率而进行的激烈竞争中，过份保护的优惠政策——退货制度——终于登场了。

虽然称为系列店，但其资本和经营主体都是独立的，原则上，商品的进货对经销店来说是一种风险，例如，碰上一个凉爽而多雨的夏季，则到了秋天，店家一定有风扇、冷气机滞销，于是有的店家就会陷入经营危机，但事实上碰到这种情况时，为什么就没有倒闭发生呢？因为厂商已将电风扇、冷气机做为退货而退回。当然，这必须与冬季的商品交换出货才行。对于厂商而言，这是为了避免积压巨额的库存资金，所采用的必要措施，而在日本家电业，已成为习以为常的事情了。

虽然如此，但系列店果真经营不善将怎么办？如果这家店对于厂家而言是很重要的话，则发动银行管理所做不到的“厂商管理”：支付贷款的支票暂时跳票，由厂商作保，向银行贷款等，运用一切手段，使经销店渡过难关。

正是这种系列店制度帮助松下赢得了很大的市场份额，并逐步成为日本家电行业的惯常经销方法。从1956年“日立连锁店”开始，从1957到1958年之间，“东芝经销店”、“三洋蔷薇连锁店”等系列连锁店相继组成，1958年，全日本所有的电器经销店，几乎全部被编入厂商系列店之下。而其中尤以松下系列店“国际专门店”最为完善，最为庞大，最为坚固，这是靠松下幸之助的专注、细致、热忱，再加上巧妙的战略应用而得来的。最后，使得“松下信仰”的程度提高，甚至造出了“卖松下的产品一定赚钱”的神话。

从1949年秋天起，松下幸之助就不顾当时交通极度拥挤的困扰，自己亲身自北海道起至九州止，遍访各地代理店，同店主人促膝谈心，其诚心足以可以感动任何一位铁石心肠的人，一个真正具有远见卓识、成绩非凡的人，总是做一些别人看来很笨的功夫，初看花费了很多不必要的时间与精力，实际上是事半功倍，松下幸之助正是这样的人，凭此他建立了世界上最强的销售网，在他的感染下，他的几位主要助手也都具备了同样的素质，与各大厂商为日本家电市场“逐鹿中原”时，发挥了极为重要的作用。

松下电器公司常任董监事安川详在1946年春天收到了转调名古屋的委任状，在一片饱受战火摧残的名古屋，他开始寻找事务所，好不容易找到一间幸存的房子，但总公司却回复说：“准予设立，惟无钙补助。”在如此恶劣的环境下，安川详选择了一些较具发展潜力的代理店、零售店，向他们招揽“您要卖收音机、电池之类的东西吗”而取得顶约，并要求其预付头款，与收到的那些款项交换的，是从总公司送来的货物。就这样一步一步开始了战后松下在名古屋的业务。

松下电器常务董事山崎孝，从1979年9月到1983年11月，虽担任家电营业本部部长之职，但在考虑“零售端点”时，松下幸之助对他说：“我对销售不了解，所以去问问经销商他们吧。”他真不懂销售吗？显然不是，幸之助的意思只是认为松下是个大厂商，因此要尽到厂商的本分；贩卖公司，要尽其大批发商的本分；经销店则要彻底尽其做为零售商的本分，三者休戚相关，这就是松下所提倡的“共存共荣”的思想，使山崎孝刻骨铭心的，是这样一件事：收音机新产品开始在市场上销售的第二天，松下幸之助打电话

询问市场反应，山崎孝回答说：“要经过一个礼拜才能知道啊！”未等他说完，松下幸之助即强烈指责说：

昨天开始发售，为何今天不知道？去巡视一下商品市场，访问经销商，五家也好，十家也好，从买卖的人的立场听听他们的意见才是真的，如果发觉什么事，马上反应到工厂来，这才是营业之道啊！

山崎孝深信，这正是支撑松下不断成长的支柱。

松下电器公司终于从激烈的竞争中脱颖而出，等到日本家电产品正式进入成熟期，各位厂商“江山划定”时，松下已稳居王者地位，同期内发展起来的大小无数同业们，没有一家可以赶得上松下发展速度之快与规模之大。即无论是质还是量的方面松下都有压倒性的优势。

首先从销售额的增加数字来看，在 1950 年一年间不过日币 27 亿元，及至 1964 年为 2204 亿日元，于日本全国制造业中占据第 6 位，依美国《幸福》杂志排名，则居全球 100 家大企业之列（美国大公司除外），为第 40 位（1960 年，第一次榜上有名，列第 74 位）公司每年几乎都能保持销售额 10% 以上的营业纯利，在同业中始终很容易年年维持最高额的分配股息，该公司股票被人看作是优良证券之一，一张股票面值 50 日元，但从 1955 年以来，最低卖到 139 元，最高卖到 514 日元，价值之高，令人惊愕！

与此期间，有过几次增资，每次处理增资，均极顺利，1963 年 8 月，该公司资本额共计 337.5 亿日元，挤身于日本大公司之列，如与 1950 年资本额 1.2 亿日元的时候相比，实际增加 260 倍强。这样的速度，举世罕见！

冰冻三尺，非一日之寒，以一街头小厂，位居今日王者之尊，历时 30 多年之久，其间酸甜苦辣、艰难困苦，仅就前文所述战后松下之经历，就知非常人之所能为。“宝剑锋成磨砺出，梅花香自苦寒来。”松下幸之助自言自己经营生涯中曾三次尿血的经历，据说那是极度疲劳，极度痛苦的结果，真可谓呕心沥血。30 年摸爬滚打，铸造出一代“经营之神”。但是，对于只上过三年学的松下来说，经营学意味着什么呢？他教过经营学也学过经营学，但他认为活的经营，是教不会也学不到的。公司就象一个修道的地方，活的经营只有靠自己在工作中去琢磨、去领会。这真是一语中的！松下的许多经营实例典范，的确不是经营教科书所载的，有的甚至是反其道而行之。这正如战争，古来兵书可谓汗牛充栋，精华尽瘁，熟读兵书者也不计其数，然而，战场胜利者往往不是书读得最熟的。兵书虽然包罗万象，然而，每次战争均为例外。“以正合，以奇胜”，这也正如为人处事，孔子说：“吾十五有志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十随心所欲，不逾规。”（注：南怀瑾著《论语别裁》认为孔子论“学问”实力“为人处事”，笔者认同）由此，我们可以知道，无论经营、战争、为人处事这些需要亲身体会的事来讲，从来都不是可以“教得会、学得会”的。不然，极易患赵括纸上谈兵之弊，然而，经营真正就无“术”了吗，否！从松下幸之助的经历可以看出，只要具有了崇高的理想、正确的目的、勤勉、诚恳的态度、坚韧不拔、不辞辛苦的精神，善于总结、谦虚谨慎，再加上一定的智慧和机遇，你就可以真正掌握属于你的经营术，假以时日，定可有非凡业绩！

二、抢滩欧美，SONT 异军突起

1946 年 5 月，井深大创立东京通信工业公司，力邀盛田昭夫任公司董

事，1950年，公司出售第一台录音机。1955年，出售世界第一部电晶机收音机，1958年，东京通信工业公司正式改取用而今名震全球的SONT。然而，此时的SONT，正如它本身的意义“婴儿”一样，在日本急剧膨胀的家电市场中，随时都有可能夭折。

股市正扶摇直上，吸引万千股民瞩目的是松下电器、东芝、日立等大型家电厂商；充斥于日本国民家中的，是“National”、“Toshiba”……的标牌，激烈的竞争中，松下“王者”地位已经形成，各厂商“势力范围”已经划定，从别人碗里再抢一块出来，谈何容易，更何况，面对的都是身经百战的商战高手。

现在的SONT能够轻而易举地筹集到40多亿美元的资金，然而，万事开头难，在东京通信工业时代，筹资的难度不亚于研制一种新产品。

盛田昭夫想尽了所有的办法、有的甚至到了荒诞不经的地步：

那是1946年的年底吧。我们真的已经到了捉襟见肘、无以为继的地步。正好在那时，日本开始发行彩票。于是我和负责经营管理的常务太田川君商量，不管怎么样，如果中彩，一下子就进100万日元，我们公司就能够得救了。反正，先买下再说吧，那时我们可是认真的。

我们两人急忙用零花钱各买了五张彩票。我记得开奖是在圣诞节晚上，在日本剧院里抽奖。那天，我和同伴怎么也不想回家。我们想，如果中奖的话，我们公司就有救了。在事务所里，我们两人围着没有热气的火盆，打着寒颤听收音机。结果，彩票没有中奖，落空了，嘿，这下我们的梦也破灭了，我们两人垂头丧气，一声不吭……为了钱而受的苦，在创业后的五年里是最难熬了。我们也为5万元而曾经苦恼过。

盛田昭夫所说的为5万元而苦恼的事，是指1946年冬天，那年，随着白木屋商场面积的扩大，公司从三楼搬到七楼，但那里已被盟军最高司令部征用，于是又搬出来。因此，只好把工厂分两处，搬到吉祥寺的两个地方，把事务所迁到银座的德屋大楼。可是，不久吉祥寺的一处又被迫让出，于是又四处奔波寻找地方，最后迁到日本气化工器公司曾用过的品川御殿山的临时木板房。

所以，除了周转资金外，还有一一次又一次的搬运费，“屋漏偏逢连夜雨”，那年为抑制通货膨胀，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，连仅有的一辆小型破卡车也卖了，但还缺5万日元，否则连新年也没法过了，盛田与井深大只好去求助作家野村胡堂。

井深大是个非常憨厚的人，脸皮也比较薄，因为就在这年10月份就已麻烦过野村胡堂，井深大讷讷开不了口，一路上，深知井深性格的盛田不停地给他打气，而且再三嘱咐他：“是5万啊！无论如何需要5万，不能再少了。”可是见到野村胡堂时，井深大鼓足勇气，却说到：

“对不起……我们想向您借了3万日元……”

在一旁急坏了盛田，迫不急待他说了一句：“你再说一遍！”，然后又加了一句：“不，再加1万元吧……”毕竟他心里也没有底。

最后，盛田昭夫只好向他父亲久左卫门借了1万元才了事。

当时的东京通信工业公司就是这样，脆弱得不堪一击。谁也不能预见它的未来。后来成为日本经济组织联盟的领导人的财界巨子石坂泰三将他最初拥有的股票转给他女儿，并且与东菱公司推出自己的小型电晶体收音机之后又劝女儿将SONT股份卖了。他以一位权威的身份给SONT的命运下了如下结

论：“如今日本电机工业的大公司纷纷制造相同的产品，没有一家小公司能和它们竞争。”

当然他的话错了，他低估了盛田昭夫与井深大的能耐。然而，对于他的话，当时谁又会去怀疑呢？更何况，这家公司的首脑全是工程师，根本不是商人，很难说，当时有谁象井深与盛田一样迷信技术。因此，他的女儿放弃了 SONT 的股票，也就放弃了日后致富的机会，后来，她追悔莫及，用自嘲的口吻给她父亲也下了一个结论：

“我父亲是个成功的生意人，又是日经联盟的大人物，但是他就是从来不知道怎么替自己赚钱。”

令财界领袖大跌眼镜，这就是 SONT 的魅力。但是，当时的情况并没有因为日后的辉煌而有所改善，客观地分析一下 SONT 当时的竞争环境，外有松下、东芝、日立等大厂商重重包围，在日本这样具有很高品牌忠诚度的国家，他们依靠专卖店制度建立起来的销售网、地盘，看来是牢不可破的；内有象石坂三这样“用脚投票”的股东，连他都看不到前途，别的小股东就更不用说了。“拨剑四顾皆茫然。”SONT 真正是到了四面楚歌的地步。盛田、井深大那种看不到前途何在的苦闷心情，确实是言语难以描述的。连营销教科书在描写这一典型形态下的战略时也说应该考虑撤出这个行业。

孙子曰：“疾战则存，不疾战则亡者，为死地。”

SONT 已入死地！

疾战求成？抑或坐以待毙？

在 SONT 公司的指南和小册子中，有一篇“索尼精神”的文章，它这样写道：

索尼是开拓者，它的窗口总是朝着未知的世界打开着，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。索尼人都敢于尝试、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。每人各尽所能。进击、锤炼、前进，并使这种力量更巧妙地加以融合和凝聚。开拓者索尼把激励人、不断地开拓能力的极限。当作唯一的生命。

盛田昭夫和井深大都是脾气倔强、充满自信、不畏艰难的人。“明知山有虎，偏向虎山行”，他们不会退缩。

论实力、历史、销售，SONT 远远不如松下、东芝……。SONT 的突破口只有一个：技术！这正是以工程师和发明家组成的 SONT 的优势。也正是井深与盛田梦寐以求的东两！

高技术带来高品质。而高品质需要高价位来支持。50 年代的日本，虽然经济驶上“快车道”但其消费档次依然处于低下，更何况，松下幸之助的“自来水哲学”已经将日本市场牢牢控制。

日本是 SONT 潜在市场，然而此时盛田昭夫有“老虎咬天，无处下口”之虞，他的眼光，盯住了美国和欧洲，真正的战略眼光！

SONT 出击了，高技术高质量高价格的定位，迅速抢滩欧美，再借欧美之利“反攻”日本本土，一幅极为清晰的战略构图！SONT 开始向松下、东芝、日立挑战，野心勃勃的盛田昭夫一定要分家电市场“一杯羹”。

孙子曰：“投之亡地然后存，陷之死地然后生。”

技术的先驱

战略蓝图已经勾画出来，真正的实施却是一个艰难的历程。

突破口选在“技术”，自然，SONT 将以下各条做为自己恪守的信条：

1. 做别人不愿做的事。
2. 比别人领先一步。
3. 发挥最高的技术优势。
4. 凝练创意。
5. 立足于世界。

井深大，属于独立思考并付诸行动的天才独创型科学家，对于有兴趣的事，他倾注全力去干，对没有兴趣的事却不屑一顾，以至在大学里有的成绩异常突出，有的成绩却在平均线以下。毕业后，他曾参加东芝的就职考试，结果名落孙山。然而，他被当时日本摄影化学实验所所长植村泰二看中了，以每月 60 日元，相当于帝国大学毕业生的待遇聘请了他。且以每月 5 日元的速度提升，到年底，他已拿到 90 的月薪，且能列席该研究所的技术会议了。井深大在生活上也追求别具一格，比如对当时在日本刚刚兴起的超级奢侈品——轿车，他羡慕不已，并立即付诸行动。到参加工作后的第三年，他就已经拥有自己的私家车了。一天高兴得开着车乱撞。1940 年，自己成立日本测定器公司，他发明了选频继电器，这是项非常重要的发明。战后，他就是一片废墟之中成立东京通信工业公司，改装并普及了短波收音机。

木原倍敏，是井深大在早稻田大学机械工学科任讲师时的学生。

1947 年进入东京通信公司，他被称为日后 SONT 的“神仙”，井深大这样评价他：“所谓技术者可以分为两类。一类是唯有新的设计才能感觉到生活有意义，于是往往只追求新设计的典型；另一类是他人做过的，依样划葫芦，再做出没有错误的设计的典型。木原君是属于前者的典型。”在木原进入 SONT 之后，依然只追求新设计，只追求别人没做过的东西，不仅如此，他还贯彻“只凭自己的创意才做”这种思想。别人写的文献绝对不读，最多只看一下标题，但内容坚决不看，这是因为怕看了别人的文献后，丧失了自己的创造性。他说：“模仿，只有丧失自己的创造性而已。更严重的是，因此沦为第二手呢？身为一位技术者，这种无聊的事是不能有的。”

此人不可以常理喻之！

然而，正是这样一批人，恰如其份地体现了 SONT 的精神，对技术、对独创性狂热的追求，才使得 SONT 创造了世界上一个又一个的家电产品，也才能真正与松下等分庭抗礼。

东京通信公司开始了技术创业的历程，其间的艰辛是一言难尽的。首先生产的是简易电锅，这种设计是在一木盆底部，装上螺旋状电极，借着湿米的导电性贯通电路，使米加热，湿米变干时，导电性就消失，这个思路真是绝妙，然而其产品却很不稳定，有时烧焦，有时又煮不熟，几次试验，最后只能放弃。随后，他们想利用相同原理制造的烤面包器又告破灭。最后，为了筹集现金，开发了简易电热坐垫。其原理也类似于电热锅。它在两张美浓纸之间，呈格子状铺着细细的镍铬合金线，正面只盖了一层漆布，既没有隔热材料，也没有调节温度用的恒温器，当然不安全。井深大意识到这点，只将制造厂家挂牌为“银座雀巢商会”。

电热坐垫投放市场后销路极好，为公司赚得许多急需的现金。然而，消费者由于被子和衣物被烤焦而要求赔偿的事也多了起来。到 1949 年，由于

电热坐垫而发生了一起火灾，虽然其生产厂家不是银座雀巢商会，但井深大还是停止了电热坐垫的生产。

用今天的眼光看来，东京通信工业公司生产这些商品当然觉得有点好笑，然而，这也表明他们自开业时起，就已经恪守发明创造，依靠技术的企业信条，正是在无数次开发新产品失败的教训中，他们磨炼了技术、也锻炼了销传才干，有一段时间，制造的产品堆积卖不出去，公司只好动员数十名职工以及他们的家属，漫无目的地设摊推销商品，甚至把商品用担子挑进拥挤的列车里，从名古屋一直叫卖到大阪。工程师去实际体会销售，就更加加强对顾客需求的进一步了解，日后 SONT 能够不断制造出消费者满意的新产品，不能说与此无东京通信工业公司第一个具有重大意义的新产品就是磁带录音机。

从 1948 年到 1949 年，东京通信工业公司开始接到不少来自 NHK 的产口订单，最重要的一份是当时盟军最高司令部力引进美国式广播系统而决定改造 NHK 广播中转用的无线机械和修复播音室的订单。从此时起，SONT 开始涉足音响世界。而更重要的，借这次业务之际，SONT 遇到了一次良机。

当井深将播音定用的混合装置改装完毕送上 NHK 时，他看到了盟军最高司令邻带来的磁带录音机，井深大一听到那声音，心中马上就涌起一个念头：“那才是我们要生产的。”

在此之前，日本已经有了钢线录音线，但是磁带录音机的美妙声音，却是钢线录音机所不能比拟的。井深大费了很大功夫，说服盟军官员将此录音机借回去给技术人员听，取得一致意见：开发这个产品。

井深和盛田立即找到会计长谷川，提出要求 30 万日元的开发费，在 5 万日元都很稀缺的年代，30 万自然是个天文数字，长谷川死活不肯答应，到底还是盛田有办法，他和井深一起邀长谷川去一家黑市餐厅，吃了顿丰盛的晚餐，还点了市面上很缺货的啤酒，边吃喝边向长谷川介绍磁带录音机的所有特点以及能使整个产业界发生的革命性的变化，这里，盛田还提出了，如果他们现在就起步，就可以将所有的大公司都打垮。这是盛田第一次显现出他的野心。酒足饭饱的长谷川终于批准了他们的计划，井深和盛田满腔热情地率领技术员们开始了艰难而漫长的研制工作。

写到这里，我又想说上两句，当时的日本，正面临着一片凋弊，一片废墟，丝毫没有今天经济超级大国的端倪。然而，就在这样的情况下，却有象松下幸之助那样致力于国家的民族工业振兴而拼命苦干的经营者，又有象井深和盛田这么雄心勃勃致力于新产品的开拓者，当时的他们同样是默默无闻，正是千千万万象他们这样既怀着崇高理想，又能埋头苦干的实业家，才造成日本今日的经济奇迹，如今的中国，正是需要这种精神的年代，诸君可效法？！

研究小组由井深大、盛田和木原倍敏组成，木原回忆说：

换成其他公司的状况，则机械是机械工，电气是电气工，各司其职，各使所长，公司想作录音机，能担当开发的人不是没有。那时候，我自己设计，自己组合回路，自己开动车床，全部我一个人做，因为机械和电气两方面知识我都懂，所以录音机才可开发成功。

话虽这么说，但录音机的开发却是困难重重，研究小组在一个最关键部分卡壳了，那就是磁式录音带，因为若只是生产机器，那就等于将录音带这个庞大的市场让给别人。当然，由于以前他们有制造钢线录音机的经验，所

以对机体的制造毫无困难。难度在于磁带。

首先，困难来自原料，因为当时情况下，他们没有办法弄到塑胶，只能困玻璃纸替代，将其切成 0.25 寸宽的氏条，外表涂上各种实验材料。但此路不通，因为即使是质料最好的玻璃纸，也无法达到韧性方面的要求。最后，盛田昭夫只好向他一位在本州纸厂的表哥请教，要求制造出一种又薄又光滑，巨韧性很强的牛皮纸，以便替代玻璃纸，这一招居然奏效了。

解决了纸带的问题，下一步就是磁性材料，在当时的日本，要想找到好的磁性材料简直不太可能，但研究小组三个人硬是用自己双手做出了第一条磁带。开始用磁铁磨成粉，但其磁性太强。后来，聪明的木原研究出来，只要将草酸亚铁加热燃烧，就会产生氯化铁，盛田灵机一动，到东京药材铺里找到了唯一一家卖草酸亚铁的店铺，买了两瓶，用一只平底锅煮，木原凭丰富的化学知识，等到刚刚出现氯化铁时，马上将之倒出来，用天然漆混合均匀，然后采取喷漆方法喷到牛皮带上，不能奏效，后来又改用手刷方式，终于成功了。

然而，这批纸制录音带效果很糟，连普通的电话招呼语都不清晰，但毕竟已经制成了磁带录音机，所有技术上的难题都已经克服，下一步，只要能买到塑胶原料，就能造出高品质的磁带了。

1950 年 1 月，东京通信工业公司研制出了能录音一个小时的国产第一代座式磁带录音机 G 型产品。三月，《每日函报》评说：“这是会说后的机器”。

发售之际，磁带录音机的“Tapecoder”磁带以“SoniTape”的商标注册了。

井深大坚持要打进录音带市场，因此公司在此花了不少心血，1965 年 11 月，IBM 选用 SONT 磁带式录音带作为他们电脑的储存装置，这是对 SONT 多年努力的最佳回馈。

自此，SONT 终于奠定了它的技术创业的基础，一代又一代的产品层出不穷，技术先驱的形象也就个断鲜明起来。上了第一堂销售课

经历了研制艰辛的盛田昭大和井深入，对于自己的产品信心十足，正如盛田所说：“我们是一群梦想成功的工程师，以为以要做出一项独特的产品，就一定可以发财。”

然而市场冷酷地对他说了一句：“不一定！”

由于磁式录音机过于新潮，日本人都不知道它是什么，而知道用处的人，却又无钱购买，此时的录音机，自然不能成为人们生活的必需品，也就不能卖出很多。

另一方面，这种录音机重达 35 公斤，订价 17 万日元在以一美元兑换 360 日元的当年，这是一笔很大的数目，第一批录音机，生产了 50 台，然而并无一个买主。

盛田昭夫扛着这种笨重的机器到处展览、游说，他用这机器录下人们的说话声与歌声，然后播放出来。人们非常惊喜，也很喜欢这个机器，但是根本没达到需求的地步，在他们眼里，这仅仅是一个玩具而已，花那么多钱买一个玩具，当时还没这么奢侈的人。

今天，录音机在我们生活中发挥了巨大的作用，几乎已经渗透到我们每个人的任何方面，但在当时，录音机市场的开拓，却来自于法院。

去法院推销录音机，这个主意来自于井深大的岳父前田多门，战争中，

许多人离开了学校，因而速记员非常缺少，日本的法院也很苦恼，前田敏说的眼光发现了这个市场，在他的帮助之下，盛田将录音机推到了法院，果不其然，法院一下要了 20 台！对他们而言，录音机具有很大的价值，而不是玩具。

这真是给盛田昭夫上了一课，在商场上，技术固然重要，然而，要是没有销售，那就等于只有单腿走路，任何先进的技术制造出来的东西，最终目的是要销到消费者手中，只有消费者认同并且购买，这种商业过程才告结束，而此时公司的资金才能流转，才能赚钱，公司的产品也才能够进入社会大生产的阶段，公司也才可能继续生存并壮大下去。这是非常普通的道理，但是，身处盛田他们的地位，就不一定随时随刻都能意识到。10 多年后，由于对销售的不重视，导致了他一次刻骨铭心的失败，那就是 Beat 与 VHS 录像机大战，在以后的章节我们将详细地介绍。

盛田昭夫在推销的过程中领会了一个非常重要的营销思路，即“古董哲学”。这个灵感的获得，来源于某一日，他正处于推销录音机失败，郁郁寡欢之时，出去散步，不觉走进一家古董店，他对古董不大熟悉，自然也不会去购买，但他惊诧于古董那昂贵的价格，其中一个旧花瓶，标价是他们录音机的数十倍，但一个顾客却毫不迟疑地掏出钱来买下，盛田不免感慨：“为什么有人愿意花大把银子去买一个不切实际的旧货。而象我们公司这种新型又重要的磁带录音机，却无法打动顾客的心，对于我来说，录音机的价值，当然要比古董高得多，因为它能为成千上万的人提供服务，可以娱乐大众，教育民众，而花瓶的美，仅有少数人能够鉴赏。大多数人因其价格昂贵，深恐打破而已”但是到后来，这个困恼盛田的问题终于被解开，他认识到，古董商之所以愿意出比录音机高得多的价钱来购买这只花瓶，是因为古董商知道这个花瓶的价值！知道购买了它的价值在于花瓶可以升值，这等于是一笔投资。

盛田终于悟到了“古董哲学”，“要销售我们的录音机，就必须先知道那些了解我们产品价值的卖主何在！”

这种“哲学”，在营销教科书正称为“寻找目标市场。”一种新产品生产“出来之后，一定要设法寻找其目标市场，也就是要先力产品定位，然后再有的放矢，这样往往以收到事半功倍之效。好比钓鱼，不懂得如何钓鱼的人总是漫无目的地下钓，而内行人却首先观察天气、地形、水质，先初步确定一个可能有鱼的范围，再下“窝子”放钓，收获自然要大得多，盛田昭夫没有学营销学，但他从实际中悟到了这个道理，自然体现也较常人要深。

法院这个市场打开之后，后面的路就好走一些了，盛田下一个目标就是学校，井深大看到，日本传统的教育重点是阅读，书写和珠算，但战后来到的美国人觉得，言语的沟通和视听训练也是必需的，文部省遵从他们旨意，但当时日本仅有一些以英语发音的影片，另外就无其他媒体，而电影也没有几个人能听懂，于是，大家马上接受了用录音机播放录音带，配合影片的想法。

这个市场的发现，赋了磁带录音机强劲活力，当时井深大和盛田预计每个学校都会需要磁带录音机，而时至今日，世界上几乎每个国家的学校里，尤其在大学，已到了人手一机的地步，这确实是一个极为广阔的市场。这个市场给人类带来了多大的财富啊！盛田和井深的功劳，从这个意义上来讲，该是多么地伟大！

针对学校市场，井深大与盛田专为学校设计出一种比较小的品种，称为H型录音机，只比公文包稍大，价格也适合学校的负担，既简单又耐用，1951年。盛田与良子结婚时，公司将第一台H型录音机送给他们做结婚礼物。而第一台G型（就是第一批生产的录音机）送给了昭和天皇。

在东京通信公司开始推销磁带录音机时，有一个人起了非常重要的作用，那就是当时管理尾张德川家产的八云产业公司职员仓桥飞雄。当时仓桥虽说是尾张家的老爷，但在财政上也处于困境，一心想搞点新事业来帮助八云产业，他看中了东京通信工业公司的G型磁带录音机，便主动提出由八云产业进行推销。

仓桥以每部12万日元的价格采购50部后，立即带着德川家的介绍信和产品，四处奔波，半年内只卖掉一部。而且还是一位在德川家工作的人，开设在东京八重洲口的那家小吃铺，为了招集顾客才买了。仓桥并不懂真正的销售术，他只是常带着机器四处给人看，但他有一股锲而不舍的韧劲，经尾张德川家的户主德川义亲的介绍，他带着磁带录音机到名古屋高等检察厅推销，果然卖掉一部，再慢慢到法院系统，终于将手头的机器全部卖了出去。

几乎每一位成功的人都推崇勤奋与努力，仓桥正是靠此才能将手中的机器推销出去，盛田昭夫正是看中了这一点，决定将他从八云产业挖过来，1951年2月设立了东京录音公司，仓桥以此为根据地，正式展开了磁带录音机的销售。

磁带录音机的市场前景一天天看好，H型机创制出来后，东京通信工业公司还创造了录音教育研究会。由仓桥担任讲师，在全国的学校里演讲，研究磁带录音机在教育中的使用方法。

在这时，盛田义想了一个绝妙的营销方法，就是利用录音教育研究会的名义去推广，普及磁带录音机，而并不以东京录音公司的名义，在演讲中，仓桥也闭口不提录音机推销之类的话，这是盛田在推销第一代G型机时总结出来的主意，因为若是以公司名义去演讲，人们肯定会有抵触情绪，而抛开这种商业色彩，人们就容易接受这种新事物。

盛田昭夫没有看过中国的兵法，但显然已经领悟到了兵法之精髓，“明修栈道，暗渡陈仓”。公元589年，隋朝大举进攻陈国，战前，隋将贺若弼频繁地组织沿江守备部队调防，并规定每次调防，都要在历阴集中，插上许多旗帜，野外搭许多帐篷。开始，陈国以为隋军要进攻，马上集结了国内令部兵力进行防范，事后才知是隋军守备部队调防。于是将集结的部队又撤回去，以后，隋军屡次三番地这样搞，陈军渐渐习以为常，就个再防备了，当陈军松懈了警惕性之后，隋军即乘机过江，一举攻占陈国的南徐州。消费者对商品推销者有一家的戒心，心里存戒，就会增加购买的难度，因此，厂家一个重要的任务就是要消除消费者的戒心，这与军事上要使敌军懈怠的目的是一样的。怎样才能做到呢？《兵儒》曰：“人情每安其听常见而诧其所不常见。渔人执蝉，妇女把蚕，绝没有一毫框惧者，安之以为常故也。设若牛鬼蛇神突尔相值，其不惊心戒日，颓然而反走者罕矣。”人们只有对司空见惯的事情才能没有戒备，军事家和商家所要做的事就是设法使人们处于“常见不疑”的状况之中，隐其主要意图于其中，就能达到自己的目的。至于怎样才能使人们常见不疑，就得靠当事人和策略了，盛田在此真可谓“天才”。

不久，盛田的营销策略开始奏效，磁带录音机很快普及全国各校，东京通信工业公司以磁带录音机制造商奠定了自己的地位。

世界上第一台半导体收音机

初战告捷，井深大和盛田坚定了以技术为安身发展之本的信念。

1953年8月，盛田战后第一次去海外，滞留了三个月，在此期间，井深接到了美国西部电气公司想要公开半导体专利的消息，在更早的时候，井深和盛田已经从贝尔研究室得知这种划时代的产物，而且对此怀有极大的兴趣，虽然他们并不知道半导体究竟能用来做什么，但工程师出身的他们，仍为自己能着手研究这一技术而兴奋，此时的东京通信工业公司于磁带录音机的成功，职工人数急剧增加，已有120多位员工，其中1/3是工程师，分别属于电子、冶金、化学、机械各科，研制半导体将是对他们的一次全面考验。

基于这些想法，井深去美国，立即要求同美国西部电气公司的负责人面谈，但当时东京通信工业在美鲜为人知，西部电气公司不予理睬。没有办法，井深只将这事委托给他一位做股票交易人的朋友山田志道去打听。山田志道深为井深入品所折服，从他身上看出了东京通信工业公司的前途，所以他不遗余力地帮井深做这件事，一遍又一遍地拜访西部电气公司，“有志者事竟成”，西部电器公司在东京通信工业公司研制半导体时，还有一段动人的插曲。盛田昭夫在他的自传里这样写道：

我们必须提高半导体的动力，否则就无法用在收音机上，这项工作极其复杂，计划小组经历很长一段时间，费尽心血尝试错误，所不同的材料增强我们所需的周波，最后，我们必须重新制造半导体。

早期贝尔实验室的半导体用的是一片锗，两边涂心钨，锗是阴极，钨是阳极，但是依我们的判断，由于负电子的移动速度比正电子快，所以若例转两极，就能够得到极高的周波，因此，我们想制造一个“阴极—阳极——阴极”来取代“阳极——阴极——阳极”的组合，但我们却找不到合适的材料。钨的熔点太低，锑也不合用。于是我产想改用磷来代替锑，但又有人指出贝尔实验室早就尝试过，而且失败了。

当年，美国研究与工程的水准相当高，因此，贝尔实验室的话，就象圣旨一样。不过，实验室里的一位同事还是继续所谓的磷胶法，用了很多磷以后，终于看到了一点成果。于是他的一次会议中报告他的发现，当时担任半导体发展小组主管的江崎玲奈博士也是一位科学家，鼓励他继续尝试，结果这种磷胶法终于成功了。我们凭着它，终于达到发展高周波设计的目标。

一年以后，贝尔实验室很惊讶地发现，他们宣告失败的磷胶法，竟山他们研究成功了。而且实验中用了大量的磷，使得研究员江崎玲奈博士和其他同事发现了隧道两极体效果，而江崎玲奈博士由于肯定了东京工业公司的技术能力，同时也向日本发函通知并得他们面谈、签订合同，正准备去美国的盛田昭夫担起了这个重任。

踏上美国土地，盛田觉到了两个国家的差异，深感自身责任之重大，在山田的关照下，协议的达成极为顺利，但由于当时来取得日本通产省的制造许可，不能正式签约，通产省理由也很简单：东京通信工业公司太小，不可能造出半导体，也就不愿将日本本来就稀缺的外汇用于支付专利款。对于这件事，盛田他们到后来都还是颇有微辞，在谈到日本通产省对战后日本经济的贡献时，人们也经常举SONT公司做为反面例子。

不管怎样，总算有了临时协议。然而，半导体在当时是一门极为尖端的科学，对其应用人们都全无所知，西方电气公司在签约时也向盛田指出：“如果要广泛用于民间，大概只能使用在助听器上。”

然而，井深大却异恩天开，用他天才般的脑子提议到：“制成助听器大

概卖不掉，制造收音机吧！”话虽这么说，但实际的困难却是很大，要制造收音机，必须有高频用的半导体。这在当时简直是做梦。

但是，并深认定的事，一定要去做，在制造部长岩间和夫率领下，半导体开发小组成立了。1954年，岩间为研究半导体去美国，虽然西方电气公司允许他去观摩，但制作流程说明书和资料都拿不到，岸词只好针对所见所闻一字不漏写成报告，定期发往东京指导实验。这批天才的人们根据这些夜以继日地研究制造，到五月份岩间还未回国，他们已经能制出和美国人同样的产品了。

这项成就也于1973年获得了诺贝尔奖。敢于向权威挑战，最后造就了一位诺贝尔奖获得者，这也算是SONT公司的特别之处吧。

实验室样品已经制出来了，但到大规模生产却还有很大一段路要走，开始时每100个成品中，只有五、六个能够使用，合格率极低。另外，对于一开始就走技术密集型道路的东京通信工业公司而言，资金的筹措非常地令人头痛。盛田和并深凭超人的韧性，坚定不移地开发应用于收音机的半导体，1955年1月，日本第一台半导体收音机终于在东京通信工业公司诞生了，它被命名为“联合国大楼收音机。”

盛田的企业战略是早已确定好了的，一凭技术，二要打入美国市场。为了进军美国，他决定采取SONT商标，同时将东京通信工业公司亦冠以SONT称号，SONT立意为“婴儿”。

“联合国大楼收音机”有不少地方尚待完善，SONT接着开发了TR—52，TR—55，TR—72，TR—63等性能不断改进的收音机，最有名的TR—63型收音机，它的高宽厚为11.2cm，7.1cm，3.2cm，是当时世界上最小的收音机，称为“袖珍收音机”。

“袖珍收音机”定价也很高，为13800日元，然而，它所受的欢迎程度也是空前的，一下成为热门商品，一时间风靡美国。一度出现脱销情况。SONT公司不惜包日航飞机大量运送，真可谓日本商业史上一大奇迹。

此时SONT也逐步形成了高质量，高价格的风格，完成了它的市场定位。

从磁带录音机到半导体收音机，SONT这个“婴儿”可谓是饱尝了创业的艰辛，从无到有，从小到大，每一个小小细节，都需要盛田和并深他们费尽心力去解决，而且，说实话，当时谁也无法预料公司的未来，因为他们都是一群创业者，一群永远向未知世界进军的人们，既要克服技术上一个又一个难题，又要解决经营上的每个困境，相对于松下来说，他们没有现存的基础和经验。他们要冒的风险也大得多，这真是一群具有特别素质的人们，一群真正具有将理想变为现实的人们，美国一位著名的管理学大师曾将企业家精神定为冒险与创新，并断言除此之外再无其他，盛田和并深虽然不时也有一些天才的关于技术和经营的火花迸出，但是他们真正成功的原因，在于对理想的不懈的追求，敢于冒险，勇于失败，锲而不舍，孜孜不倦，不辞辛苦。美国篮球巨星迈克·乔丹有一名言：“如果我付出了110%的努力，那么在赛场上是胜是负我都心安理得。”盛田他们的成功，就在这110%的努力之中，当读者读到他们创业时面临的那些令人窒息的困难时，成功的秘诀就隐于其中。

开拓美国市场

半导体收音机开发成功之日起，盛田昭夫就视美国为当然的市场，美国人生活水平高，消费力强，并且对新鲜事物有很大的兴趣。

盛田昭夫抱着这样的想法来到了纽约，巡回拜访可能的零售商，但几乎无人感兴趣，原因是美国的房子很大，没必要那么小的收音机，但盛田耐心向他们解释，小收音机可能方便地供自己欣赏节目防止干扰别人，在美国这个尊重私生活的国家里，小收音机是有大市场的，很多人被盛田说服了，开始接受小量的试销品，同时也向他介绍了一些诱人的交易，然而，盛田做事自有他的原则，在推销收音机时，他曾有两件足以说明他大企业家气魄与尊严的事件。

其一就是与宝路华的合作事件，宝路华人凭其商人敏锐的眼光，看出了小型半导体收音机的广阔市场，他们对盛田昭夫说：“我们一定买，给我们10万台吧。”这大出盛田的意外，按常理而言，对于在纽约四处碰壁的盛田来讲，这无疑是天上掉下来的馅饼，而且，宝路华只提出了一个要求：“我们要在收音机上挂宝路华的名字。”

宝路华人自认为很合适的这个条件却深深刺伤了盛田昭夫的心，他自创业起就发誓不为别人做代工，而要用自己产品闯出名牌。他发电报回东京总社请示，总社回电：“接受订单”然而盛田却认为既然已经用了 SONT 这个牌子，就应该坚定不移地走下去，所以他经过深思熟虑之后，断然决定不接受这笔订单。他跑到宝路华公司告诉他们：那笔生意不谈了，宝路华人非常吃惊，问道：

“我们公司是50年的著名厂商，没有人听过你们的名字，为什么不借用我们的优势？”

盛田以一个企业家具有的自尊与自信回答说：“50年前，你们的名字一定和今天我们的一样名不见经传，我带新产品来，正是为了我们公司的50年起步，我向你保证，50年后我们公司会象你们公司一样著名。”

不幸言中！而且还提前验证了。

其二也是一个大订单的事，这次与盛田交涉的是一个零售商，拥有150个连锁店，同样，他对盛田的产品也很感兴趣，而且也未提出要将连锁店名字打在收音机上，他只要求提供一份从5000台、1万台、3万台、5万台到10万台的报价单。这是一个诱惑力非常大的生意，但并没有使盛田昏头，他思虑再三，想到自己的公司刚刚起步，一下子要达到10万台的生产能力，必然要再大量购置机器，雇用人员，而假若以后的订单不能充分保证，则很有可能导致公司破产，经过仔细计算，加上投资，5万台的价格会超出5000台的价格，而10万台则超出更多。

第二天，盛田带着订单找他的客户，客户难以置信，怎么数量越大，价格越高呢？盛田昭夫一向他解释这一有悖经商常理的原因，最后，客户被说服了，也被盛田的谨慎认真打动了，以1万台的单价先订1万台，双方皆大欢喜。

这两份订单的取舍，充分体现了盛田超人的经营策略和胆识，“将在外，君命有所不受”这也体现了 SONT 公司的不同凡响的容人之道，在回忆宝路华事件时，并深大这样说道：

10万部，那笔生意很大啊。可是当东京正在考虑该怎么做的时候，盛田君说已经回绝了，那时，万代君和田岛都不怀疑这样做是否合适……可是盛田君说没有办法挽回了。那件事真是他一个人自作主张决定的，实际上都是做了一件很了不起的事情啊。总之，对海外策略，盛田君具有非常清晰的思路啊。

而盛田昭夫这样说。

我的运气很好。虽然我对做生意经验并不丰富，但并没有老板盯着我。一旦我决定哪种报价方式，公司里也没有人能否决。我逐步决定了公司的政策。业务繁荣后，我们当然欢迎这种大订单。

盛田还说：

可以说，这种精神也是造就今天 SONT 的一个重要原因。如果当时追求眼前利益，屈服于对方的要求，就不可能有今天闻名世界的‘SONT’。

这不是别人教我们的，也不是我们学别人的，我们只是把凭经验体会到一些重要销售原则，确定地运用出来。在磁带录音机以及半导体收音机上，我们把满腔热情全部倾注在研究、销售上了。”

在日本，与美国做生意的传统方法，是利用几大大贸易公司。然而，盛田决定自己在美国创立行销网络，他认为，SONT 作为一家新科技的公司，需要一条更好的分销管道，以便使产品能够更加简便而迅速地传达给消费者，为此，他结识了一些美国朋友，如葛罗斯、香川吉信、罗西尼等人，他们与盛田关系特别好，盛田从他们那里学到了许多美国人做生意的方法，象葛罗斯，他是盛田的忘年交、他不厌其烦地向盛田解释美国及美国的商界，包括不同商店的形象和特色，以及在美国做生意的地方等信息，同时不断尝试使盛田美国化，较其他一些人情世故等，而罗西尼，曾任葛罗斯的律师，与盛田变得象亲兄弟一样，一起工作，吃饭、打高尔夫球，一起处理生意上的问题，教给盛田用美式合约。香川吉信给予盛田的帮助也是别人无法做到的，他做为日裔美国人，对日本、美国都非常熟悉，他告诉盛田 为了他们的自尊和公司的声誉，一定得把场面弄得好看一些，他告诉他宁可住在最贵的旅店住最便宜的房间，也不要住便宜旅馆最贵的房间，他坚持在最好的餐厅吃饭、学习欣赏不同的口味和服务方式。这些在美国都是非常重要的。

虽然朋友们的帮忙，但为了在美国建立一条 SONT 独特的销售渠道、盛田昭夫还是走了不少弯路，其中有一件较突出的事就是与德蒙尼哥公司的纠纷。

当时，在葛罗斯的介绍下，SONT 与德蒙尼哥公司签约，SONT 委托德蒙尼哥做为在美国的收音机总经销，刚开始时，合作良好，但随着 SONT 知名度和销售额的增长，双方出现了不可调和的矛盾，SONT 坚持高品质，高价位战略，而德蒙尼哥公司却是坚守低价位 大折扣，薄利多销的原则，结果，双方裂缝越来越大，终于到了不可调和的地步，事情的总爆发在 1959 年底，当 SONT 开发出世界上第一台半导体电视机，德蒙尼哥在没接到照会之前，擅自宣布他们是总经销，这激怒了 SONT，盛田昭夫打算终止与其合作关系，经过艰难的谈判付出了一笔大数目的和解费，再加上回购德蒙尼哥 3 万台库存收音机，才将合约解除。

在一个严寒的早晨，盛田和另外 4 个人将满满几卡年的收音机装到仓库里，从早晨一直到第二日凌晨 4 点，才算将其安置好，疲惫不堪的他们却忙中生错。踩响警报器，警卫赶来，费了好多周折才了事，这也算一个小插曲吧。

这以后不久，SONT 的业务越来越大，美国市场也越来越重要，盛田决定设立美国索尼公司，这种超前的想法遭到了自井深开始的几乎所有人的反对，然而，盛田决心已定，在美国设公司有助于建立自己的销售网，赚取中间商巨大的利润，而且，SONT 本来就是销售环节薄弱，正是学习的好机会，别人无法说服他，也就决定在一个时机成熟的时候顺势而成。

1960年，商务省批准 SONT 向美汇出一笔大额资金，1960年2月，索尼美阿公司正式成立，注册资金500万美元，9月，索尼股票在美国纽约证券交易所上市，成为第一家在美国上市的日本公司。

公司刚开业时，在纽约的事务所只有10平米，人员也仅有几个，但当时与盛田一道来美的荒井好民建议说：

“如果目的是要在全美国扩大销售网络，至少在美国西海岸也得建立事务所。”

盛田当即回答：“那很好，你明天去加州，筹设事务所。”非常时期就用非常规方法，盛田就是这种大将气概。

荒井立即前往洛杉矶，租了只有一间房的办公室，带着公司样品，孤身一人前往百货公司的零售店推销，一个月以后，租到了附带仓库的事务所，新增两名事务员和仓库管理员，公司初具规模。

盛田用人从来是看得准，而且深信不疑，而他手下人也确实都具有孤军奋战的能力，每人都能阻挡一面，SONT 独创精神，正是这样深入每个人心中。

1960年秋天，井深大和盛田准备在美发行股票。公开上市、银行、证券公司，索尼美同公司总裁等一致赞同，史密斯·巴尼公司和诺穆拉公司愿做 SONT 的联合保证人。

这在日本史无前例，因而程序也较麻烦，这事必须通过日本商务省和美国联邦证券委员会的管制，程序多而繁，尤其是日本这个官僚气较重的社会，幸而当时首相池田勇人是一个国际化的积极推动者，他对这件开日本企业国际化先例的事极为赞同，为了成为标准的美国上市公司，SONT 必须改掉过去的一年现成作法，如会计就必须就会整合数据，而且，在合约签订方面，美国也是有重大差距的，这牵涉到两国不同的商业文化，由于 SONT 是第一个上市公司，这些东西都无前例可援引，故其中的沟通工作非常之多。

融资方式是双方最大的不同，在日本，企业与银行之间达有默契，企业靠3个月可续贷款营业是普遍的作法，而承保人担心银行一旦抽出这笔资金，那企业就会瘫痪，故他们一定要见到银行的出面担保才肯罢休。盛田再三向他们保证银行决不会抽出贷款，双方协调，商议了好久，最后美国方面才同意这种作法。

虽然有种种困难，但公司终于上市了，当一张用海外股票交易所得400万美元的支票送到 SONT 时，盛田昭夫极为兴奋，这整整三个月的时间，他都在诺穆尔证券公司工作到至少凌晨两点半才乘地铁回来，其间辛苦又能有几个人知道呢？所幸的是努力终有所回报，后来 SONT 公司特地出版了一本非常详细的书供在美上市的日本公司借鉴，成为一本畅销书，而联合式会计方法成为日本标准的报表格式。

SONT 总是这样敢为天下先，恰如其分地体现了它的企业特色。

1962年10月1日，索尼在纽约开设了门市部，之所以这样，与 SONT 高质高价的市场定位是分不开的。为了找一个能与 SONT 形象匹配的地方，盛田找遍了纽约啊，发现第五街最为理想，他的注意力又放在第五街最高级的地段，整整两年，才找到了合适的店面，这是一间门面宽4.5米深6米的小店铺，为了使店铺显得宽敞，盛田要自设计草图，在一边的墙壁上镶了镜子，整个布置典雅大方，与 SONT 商品相映生辉，他还在店门上挂了日本国旗，这是第一面飘扬在第五街的日本国旗。

开店典礼极为热闹，宾客达 400 多人，店里显得拥挤不堪，人们的注意力放在即将要在美国推出的微型电视机 TV51303 型。第二天起，消费者闻讯赶来，第一，天就超过 7000 人，盛况空前。

举家迁美

TV51303 型电视机上市，在美国的存货就被抢购一空，盛田马上指示加运，然而船运太慢，盛田又一次力排众议，主张空运，空运价格比船运要贵得多，但盛田认为守信乃商家第一原则，既然已经向消费者发出销售信息，就不能到时无货供应，而且，用空运也是一种独特的广告，会增加电视机的知名度，最后，又是他的建议占了上风，空运 TV51303 电视机到美销售。利润减少了，但 SONT 名声大噪，以至当时著名的广告代理商道南迪安公司愿意为 SONT 做广告，且其预算仅为 50 万美元，而他为其他新客户做代理开价是 100 万美元，他就是看中了索尼及索尼产品的前途。以“肚子上的电视机”为题，为 SONT51303 电视制作了成功的广告，而且每次都出现新的版本，使其引起人们的广泛注意，TV51303 电视也空前的畅销，以至《幸福》杂志这样报道：

“许多零售店都说不卖日本的产品，但绝大部分都在销售 SONT 的产品。”

在筹建纽约的门面时，盛田就有个念头，即要广解美国社会，在这个偌大的市场上立足扬名，单在美国设立公司是无济于事的，他认为必须举家赴美，亲身生活，体验美国人的生活才行。

1962 年 6 月，盛田向妻子良子提出举家搬迁到纽约，良事表示赞同。

1963 年 2 月，盛田与家人正式迁到美国，在纽约五号街的住宅区租了一间二楼的公寓。有 12 个房间，房内设备豪华，租金每月 1,200 美元。到美国后，他把孩子们送到缅因州的乌诺伊纳夏令营，接着，又让良子尽快取得了美国护照，在美国正式定居下来，直至 1964 年 7 月，由于父亲久左卫门去世，他们才搬回日本。这次行动，表明了盛田要与美国人同化的决心，他在《敢说“不”的日本人》一书中说：

我必须生活在美国的民众中，培养日本是朋友的情绪，在现实生活中使用过日本产品的人，都会因其方便而感到高兴，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，是因为进入美国社会中的日本企业，给他们带来了一种异邦入侵的感觉。

其实，在美国社会里，也有肤色不同的人，比如中国的王安那样堂堂皇皇地办着公司的人，要说为什么只有日本才受人指责呢？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”同化努力不够，所以我们还是成了异邦人。

盛田决心与妻子一起移居美国，自然有其道理，美国人经常邀朋友到家中举行酒会，以此加深彼此的关系，又可在酒会上结交新友，是重要的社交场合，在这种酒会上，一般是夫妻同行，单独参加往往使女主人难办，因此，盛田认为既然要长驻纽约，自然也必须让妻子来。

另外，选中高级住宅区，一个重要因素就是要提高档次，增加企业形象，因为这种一流企业家的生活会使人联想到 SONT 产品的高质高价。

这些，由于良子的性情开朗、大方。使得盛田的目的一一达到了。

盛田说：

西德奔驰公司的汽车在美国有如此实力，得益于诺德霍夫社长亲自出马，在美国各地建立销售网，换言之，真想在美国扎根的企业最高负责人当然得亲临现场工作。

举例来说，在我们公司里，国外分社和总社想法通常难以一致，所以总社即使在出口会议上讨论也不一定确切反映分社的需求，如果大权在握管理人员率先出去走走，凡事就迎刃而解了。

在盛田举家赴美后，良子扮演了十分重要的角色，刚去时，她不会英语，必须学会英语，才能与外界沟通，这给她压力不少，但她咬牙挺了下来。她乐观开朗的性格为她赢得了不少美国朋友。应酬之外，良事还钟情服装业，借着在海外时机，将一些时装信息带回日本，访问时装设计专家，并且还在日本主持了一个有关时装的电视节目，这些都无形中提高了盛田的声望，也提高了 SONT 的形象。

盛田举家赴美这件事，具有深远的意义。在前面部分，盛田于的每一件事，都给人一种大刀阔斧酣畅淋漓的感受。令人耳目一新，他这种积极外向的性格，为 SONT 开辟美国市场立下了汗马功劳，SONT 能闯出自己的一方天地，与他这位天生的国际型企业家，社交家是分不开的。

SONT 在美国市场上已牢牢站稳脚跟，也彻底打破了日货低劣的形象，而树立起其高贵、高质、高价地位，盛田对索尼美国公司的推销员训示说：“你们要象推销宝石一样推销索尼的产品。”真是一语中的。SONT 在美国树立的形象，极好地贯彻实施了盛田的战略意图，那就是在日本已经引起了强烈的反响，SONT 的牌子已经叫响，反攻“日本大陆”的时机已经成熟。不要忘记，SONT 在美国红红火火发展的时候，正是松下、东芝等牢牢占据日本国内市场的时候，有“经营之神”之称的松下，他的地盘可不是轻易可能得手的，按照传统的方法，一般厂商休想再分其一杯羹，然而，此时的 SONT 凭他巧妙的策略，已经在美国取得居高临下的地位，从松下等手里抢夺一部分市场份额已是迟早的事情。到 1965 年，买 SONT 商品的“店头指名率”超过了 60%，换句话说，到店里去的顾客有 60% 指名“我要买 SONT 的”这确实是了不起的成就。

至此，盛田昭夫已经完成了他的战略，将一个默默无闻的小企业一跃而成为可与松下等大企业平分秋色的著名厂商，这里首先归功于战略构图的正确。松下等是以销售见长的企业，且在国内有深厚的基础，若在这方面与其争短长，它已拥有先行之利，竞争结果自然是胜率很少，唯有独辟蹊径，以己之长，攻其所短，避其锋芒，迂回作战，一般而言，以销售见长的企业，其企业文化，人员配置等均不太适于高风险的技术创新，故技术是其薄弱之处，生产与销售力强往往伴随低价格，就象松下所提出的“自来水哲学”，而高技术、高质量则伴随高价位，盛田定下高压高价的调子，正是达到“以己之氏，攻其所短”的效果，其次，从市场突破口的选择来说，盛田将其定在美国也是非常见地的，高价消费品的消费对象必须是具有较高收入的人群，当时的日乍，消费力并不高，对于 SONT 制品肯定不是个好市场。而已，日本市场已被先行者瓜分，强制进入成本大大，打入美国市场后，正好挟其畅销之余波，再打入日本市场，一举而成功。

然而，战略构图的正确只是成功一个条件，好的战略，还需有坚定的执行能力，盛田和井深历经失败的磨难，坚持不懈，乐观上进，终成正果，相信当时日本也有很多企业也遵循 SONT 同样的战略，然而遭到这样那样的困难，又没有象 SONT 这样破釜沉舟，孤注一掷的魄力，最后一个一个接连失败了，这从反面体现了 SONT 的伟大。

这就是“SONT”的神话。

三、双方主帅巡礼之一——松下与盛田

松下和盛田，是两个风格迥异的人，他们两个人的个性，决定了松下电器和 SONT 有差异，然而，他们都取得了成功，同时，作为三次世纪之战的主帅，他们在相当大的程度上影响战局的发展，松下外貌柔和，身体孱弱，但意志象钢铁般的坚强，他生性简朴，又提倡节俭，以至吃饭时若多放了一片生鱼片，他都会大发脾气；盛田却长得象外国人，充满活力，性情开朗，身体强壮、满怀热情，然而，日常生活中却又是非常俭朴。在经营哲学上，松下强调“自来水哲学”、“水坝原理”、“透明式管理”，这些都是来源于大量生产，产生规模经济的“薄利多销”经营原则。而盛田却极力推崇优良技术，优良质量，当然也就实现高价格，他提出：“要象推销珠上一样推销 SONT 产品，消费者自然就来了。”自然，他们的经营理念，各有瑜瑕，不去一一评说，条条道路通罗马，他们都成了世纪商战的英雄。他们一个做为“甘当试验用的小白鼠”一个愿做“松下的乌龟，为消费者孜孜不倦地提供产品”，真是相映成趣。

不同凡响的学徒工

1894 年 11 月 27 日，松下幸之助诞生于日本和歌山县和佐村。排行第三，家里世代务农，父亲兼做稻米生意，日子还算小康，但一次意外失误，使他父亲的生意一下折本，血本全亏，松下也就只好辍学出来，此时为 1899 年，他刚刚上小学四年级，尚未满 9 岁，就前往大阪谋事，首先在一家火盆店里当店员，他年龄虽小，但深得店主喜欢，一年之后，火盆店关闭，店主人就推荐他到一家脚踏车店做店员。当时的脚踏车行业是一门新兴行业，非常时髦，当然，店员的管理和生活还是老式的，跟中国旧时的学徒差不多，松下先从早到晚打扫门面、街道、柜台开始，给老板和老板娘做饭，做一些日常的工作，他勤劳肯干，又聪明伶俐，又深为老板和老板娘所喜爱，慢慢地开始做修理和贩卖的工作，当时贩卖自行车可是件非常风光的事。因为日本还不能自行生产，全由欧美进口，消费者也是一些有钱人的子女，当时的店主选派年轻的职员，穿上漂亮的衣服，骑脚踏车满街兜风送货，行人驻足欣赏，当时成为大阪街头的一景，当年三越百货公司老板是一个具有强烈创新精神的人，他将三越百货建成欧美流行的三层新楼，又令少年店员穿时髦制服，蹬纯白脚踏车，满街送货。现在想来那也正是一种原始的广告。松下就是在这种环境里成长起来，他的老板是一个品德高尚，又很有才能的人，老板娘也很贤慧，他们言传身教，教给松下许多为人及经商的知识，这对松下日后可谓受益非浅，他们教导松下，要做端端正正的商人，一个人应勤勉礼让，应守分寸，应屈己厚人。这些都在松下日后的经营活动中得以发扬光大。

松下是个头脑灵活的孩子，当时到他店里买车的客人，每次都差他买烟，一次又一次零购，慢慢地，他看出了门道，他一次就以折扣价格买好些包，等到客人来时，他将自己的烟卖给客人，这样，他有些小赚头，客人也很方便，互利互惠，松下初尝做生意的甜头。

不仅如此，松下还很有原则，非常注重人的品性，当时与他一起共事的还有一个小孩，同样惹人喜欢，但有次那孩子偷了一笔钱，松下力陈己见，一定要老板将其开除，否则他就要辞职，使本来想发善心的老板只好按他意见办事。

松下在 5 代的工作非常辛苦，他身体孱弱，其貌不扬，自然干活特别卖

力，但这些并没有挽救他的不幸，入店的第二年，他父亲突然逝世，祸不单行啊，因为在此前，他大哥、二哥、大姐都相继病歿，这样，家庭的重担就落在了他身上，一个人要有成就，看来都得经历一段磨难。

松下在 5 代脚踏店干到第 7 年，脚踏年已经在日本日益普及了，价格越来越低，精明的松下在心里打起小九九来了，他看到大贩市已经开始铺有轨电车线了，脚踏车做为代步工具的效用必然大幅度降低，而电气行业已逐步兴盛，松下凭直觉感到电气时代的到来，因此，他决定改换行业。而当时的日本电气业，始自中日甲午战争，日本获得大量赔款、借此机会，积极发展经济，大力加强城市建设，普及教育，对于电灯等的需要也日渐增多，经营电气事业的机构也越来越多，1903 年，共有 80 家以上，不过，当时日用电器，最大头的是电灯。

因为电气需要激增，1900 年以前，主要是火力发电，也有小规模水力发电厂，直到中日甲午战争后，煤炭价格猛涨，加之远距离输电技术的完善，才使得大型水电厂得到迅猛发展。

其中较大的发电厂，有东京电灯公司着手修建的驹桥发电厂，投资为 600 万日元之巨，最大发电量达 15000 千瓦，为世界著名电厂，从此以后，东京市内电力充足、价格便宜，同时，东京电灯公司还为市民提供各种服务，在室内架线，费用由公司负担，又大幅度降低用户的电费，以此为榜样，各大电灯公司纷纷建立大型水电站，铺设高压和远距离输电线路。竞争也日趋激烈。但消费者却从中得了充足、低廉的供电和完善的服务，同时，一度能与电灯公司相抗衡的煤气公司，终于无法与之匹敌，到明治末年，由国外进口大量钨丝灯泡，再加上电力丰富，供应无缺，煤气灯在日本被淘汰大家了解到经营电灯事业容易赚钱而且前景光明，利之所在，趋之若鹜，有能力的企业家均想染指。在日本某些地区，同业竞争，日趋激烈，东京市尤甚，1906 年后，东京电气铁道局和日本电灯公司参与经营东京电气事业，使原本处于垄断地位的东京电气公司地位大为动摇。三家于明治末年展开激烈竞争，甚至在市内某地区，在一户住宅内，两三家电灯公司架设配电路线，激烈到这种程度，堪你白热化。

然而，大贩的电气事业却截然不同，1887 年，由鸿池，住友一些富豪连名发起，组织大阪电灯公司，第二年开始营业，以后顺利发展，在该公司营业过程中，与政府发生业务关系，一年比一年密切，于 1906 年，大阪电灯公司与大孤市政府缔结“报偿合约”该电灯公司遂获得其他大都市的电灯公司更具优越性的权力。因独占有利条件，电灯之需要，呈直线上升，为应付一局势，该电灯公司积极建设水力发电厂，其最初建设的便是“安治川西发电厂”。

1910 年 8 月，安治川西发电厂有一项发电工程建设完成，开始发电 12000 千瓦，大阪电灯公司看到电力供应绰绰有余，更锐意开拓新用户，以增加电力需要，除掉电灯需要电气之外，用时代进步，其他需要电气的地，也自然急增，这种努力推广的结果，该公司也不象其他电灯公司门狭窄，进入困难，该公司由于业务不断发展，倒常要物色新员工。

在这种背景下，松下从 5 代辞职下来，立即向大阪电灯公司申请找事做，正巧其间尚无空位。松上遂进入一个名叫“樱水泥公司”做临时工，他身体本来就on不好，在一个尘土飞扬的水泥厂做苦活，自然是有难以名状的痛苦。但生性倔强的他，硬是将其挺了下来，这段工作对他以后影响也甚大，

因为做为主管，一定要能体谅工人的辛苦，制定的政策才能使工人努力工作，而且心甘情愿。

做了三个多月的临时工，松下正对此已经适应之时，忽然来了一纸通知：“大阪电灯公司‘幸街营业所’屋内配线股已出空位，希望来补缺。”在当时，各公司的人事管理，不象今天统一由一个公司总管理机构的人事部门集中权限，统筹办理，而是各分支机构都有权用人，最低限度，当雇用工人时，工务单位的主管、甚至工人、领班均能决定用某人或不用某人，松下回忆道：

当时屋内配线股股长是干叶垣太郎，他为人极具成严，一般工人对他无不敬畏，我初次见到他，自然要向他叙说一些礼貌的话，可是我内心充满了喜悦、恐慌和各种难以形容的感情，只是我暗自许愿，以后一定要好好做工。我就是这样一下子踏进了电气事业界的。

是年，松下幸之助 17 岁。

名门望族之后

从日本爱知县名古屋往南约 30 公里，大约在知多半岛西岸中部，有个因陶器而闻名的常滑市。从市中心再沿伊势湾的 247 号国道南下八公里外。道路突然从海岸线拐向左边的山脚，伸进窄谷里的村落，那里便是常滑市小铃谷。

这一带，乍看是一派渔村风情，虽然离名古屋只有 40 公里，但却还保留着日本古朴的景致。和普通渔村不同之处，只是在这村落和海岸附近一带，杂乱地排列着工厂的白木造或石板瓦的房屋，空地里，到处都耸立着圆柱形的不锈钢槽，高度约有十公尺，好像是“现代”骤然挤进了这个陈旧的村落里，使人有一种不协调感。

工厂几乎都没有围墙和栅栏，黑鸦鸦地建筑物正对道路，和对面同样的建筑隔路相望。道路不是分界，仿佛是从工厂的厂区内通过似的。从外观看来，分明像是一家工厂，却不知道正门在哪里。

这是一个小村落，民房密集座落在山谷的斜坡上。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，拴着二、三十条渔船，小得如钓鱼舟一般，水面上有紫菜架似的棚架，但这个村庄又不像打渔为生的，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，又显得大小了。可以说，小铃谷是以坐镇在村落一角的工厂为中心而形成的。

从渔港前的道路往里去不远，只见水槽林立，一边围着约二米半高的铁丝网，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。

这儿没有一个像大门那样的入口处，只有一段铁丝网可以开闭。在宅前面的空地上，杂乱地停着一些车辆，只有那里才有一块招牌似的东西，这大概就是工厂的正门了。

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，表面墙上涂黑的板壁，上面的白灰泥部分，到处都设有格状的通风窗，再往上就是葺瓦的屋顶。

围墙内除了枝干秀挺的松树外，只看得见老旧的瓦房顶，像是住家。角落有座泥墙库房，拐过这个墙角，便另有一座库房，在库房和库房之间有扇门，厚厚的木门紧闭着，没有姓氏牌，周围的工厂全是开放式的，只有这扇门，仿佛要把外来的拒于大门之外。

从这个工厂群沿海岸线朝南再走几百米，还有一个工厂群。那里也是以一幢木造建筑物为主，但那建筑物也是有来历的，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，看似一间乡间小学，楼房前有一堵很不相称的低围墙，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，就已是拥有价值 30 余石米的富豪农家。据说酿酒事业创立于江户时代初期的 1665 年，至今已有 300 多年历史，人们认为，小铃谷的小渔港原来就是为了运送盛田家酿造的酒而设立的码头。

盛田家的主人代代取名“久左卫门”。

1921年1月，盛田昭夫出生于小铃谷酿酒家，盛田家的长子，以前一直隔代交替取名为“常助”和“彦太郎”，这是他们的家规。第14代久左卫门，即盛田昭夫的父亲，在承袭代代相传的“久左卫门”之前，就叫“彦太郎”，因此，他的长子昭夫应和祖父的幼年名字一样，取名为“常助”。可是，父亲认为：“给20世纪的人取那样老旧的名字，不合时宜。”因此为他取名为“昭夫”。据说这名字还是受一位颇有名望的汉学家指点而取的。比他小两岁、生于1923年的弟弟，也同样经汉学家的指点，取名为“和昭”。大正天皇驾崩，年号改为“昭和”，不过这是三年以后的事。

盛田家酿造的酒，牌子叫“子日松”。在酒瓶的标签上，“子日”两个字边上装饰着松树的图案，在日本，自古以来就有这样的风俗：每年正月初一，也就是所谓的“子日”里，人们要从山野移来小松树，栽在自己家的院子里，以祈求长寿，称为“子日游”，酒的商标就是取自这个吉祥的习俗。

盛田家的工厂从1708年开始生产豆酱，接着1868年起又开始制作酱油，如今酒、豆酱、酱油仍是盛田株式会社的主要产品。

盛田家在明治维新前的200多年间，一直担任小铃谷材的村长，是全村的领导者。

在小铃谷村落成的国道和海岸道路和岔道处，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父（旧贵族院议员）的手迹碑文，写着“大正七年建”。

这尊铜像即为第11代盛田久左卫门，隐名叫“命祺”，是一位进取心极强的人，在明治初期便尝试酿造葡萄酒，但由于虫害，葡萄栽培失败，计划受挫。另外，他还出资修筑道路，为整治地区环境不遗余力，备受村民尊崇，至今仍是村民的偶像。

据说，当年在为这尊铜像举行揭幕式的旗队里，邻村的岸田貳夫也出席了，岸田貳夫后来出任问为家电之雄的东芝会长，可见第11代人久左卫门在与地是多么受人敬仰，岸田当时年仅11岁。

到盛田昭夫的曾祖父和祖父手里时，他们都成了热爱艺术的风雅之士，尤其喜欢日本和中国的艺术及手工艺品。因此，他们把大部分的时间和金钱部花在公益事业，以及与那些艺术家，手工师傅以及做艺术品买卖的商人打交道上了。在日本上流社会的社交仪式中，使用上好的陶器和用具的茶道，家具、绘画、以及其他的摆饰，一向是最为人们所欣赏的。当然这些东西价值不菲，多年以来，日本为传统文化中最出色的手工艺师傅和艺术家——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，经常是收藏者收藏的对象。不幸的是，盛田家族数代以来，对艺术的品味越来越高，收藏技巧越来越精良，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，不是任其自生自灭，就是交山外人来经营，但对这些从外面雇来经营盛田企业的经理人而言，更不必对盛田企业的持续营运及业务盛衰，乃至整个盛田家族的财政状况，负任何责任，因此当盛田上业传到盛田昭夫父亲手上时，是一个牌子老、信誉好，但财政状况非常糟糕的公司，所以他当务之急就是使公司转亏为盈，重振盛田家族的雄风，当然，他不能指望任何外来经理帮他完成这件事。

当盛田昭夫的父亲，第14代久左卫门被唤到家中时，他知道这并不是件易事，在此之前，他在东京的庆应大学学习企业管理。当时公司已经濒

临破产边缘，他虽为此被迫中途辍学，但他了解他正面临着现实生活的危机考验——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的未来盛衰存亡的重大事件，他回到家中，开始亲手经营，使公司营运走上轨道。

第 14 代久左卫门所做的第一件事就是将盛田昭夫的曾祖父和祖父收购的一些上好艺术品变卖以后。用所得的偿还公司的负债，居然一下正好还清，使这个原本缺人照料的公司，又重新恢复了正常的运作。那些被他卖掉的艺术品，过些年增值不少，从这件事上看，这并不划算，然而在当时情况下，这样做是完全必需的，因为它拯救了整个盛田企业，在他不得以卖掉的珍藏中，包括 3 件非常有价值的珍品：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，年代在公元前 350 到公元 250 年间，他深知这些珍品对上代人的深远意义，发誓只要家里经济情况允许，一定要把他们买回来，果然几年以后，它们又破赎了回来。再次纳入盛田家的收藏之中。

等到盛田昭夫出生时，公司又重新纳入正轨了，盛田家族又恢复了往日的雄风。盛田昭夫从小就在这个名门望族家里无忧无虑地成长着。 自己办厂

松下幸之助进入大坂电灯公司时，已是明治末年了。当时正处日俄战争刚刚结束，日本获得了胜利，然而，这次不像中日甲午战争一样获有大利益，战时，企业因战争刺激而一度繁荣，然而一俟战争结束，就已归于沉寂与萧条了，这是因为残酷的战争消耗了日本大量的财力、物力、人力，虽然从国际间引巨额外资，但大部分投入军备，扩充军事力量，民间并没得多少好处，到 1908 年 1 月，突然爆发经济危机，经济陷入极度不安之中，同年 10 月，美国经济危机又波及日本，日本财政状况日趋恶劣。

1908 年 7 月，西园寺内阁辞职，桂内阁第二次上台，实施财政紧缩政策，日本工商企业恢复繁荣，经济继续景气，前后维持 3 年之久，然而，在此期间，却发生了一些意外事件，如 1911 年“幸德事件”，吉原大火灾、东京暴风雨，美国排日运动、朝鲜人民抗日运动扩大、东京电车公司员工罢工等，日俄战争后，日本工业化进程相当快，但也引起许多社会问题，而此时，出现了一件“雪上加霜”的事，日本明治天皇身体突告衰落，渐渐有下支之势。

在这样的时代背景下，一般日本国民心中与其说是期待未来有一个发展，勿宁认为大众面对现实，诚惶诚恐，感到有某种不安，松下幸之助胸怀大志，想进入电气行业大展身手，但他遭遇的环境和背景，却是异常的艰难。

他一进入大阪公司，昼夜期待的职位，只是室内安装电线的练习工，换句话说，就是担任室内装设电线工人的助手，当时交通工具不如今天发达，装设电气工程负责人员将工具及材料等东西，置放于手推车上，由练习工推着车走，一伙人员于各用户家，巡问装线，在工程进行中，练习工从旁帮助做各种零活。

当时的电灯公司工人，一般人对他们特别重视，松下说：

当时电气事业是以电灯和工厂为用电中心，并没有如目前的电热器、收音机、电视机，或其他各方面需要用电的玩艺，一般社会大众仅晓得电灯，由日照利用电灯照明，才有电灯接触的机会。那时候也没有今天那样大街小巷遍设“电料行”，有这么多的专门人才会修理电灯，或处理有关电的事情，每逢有故障发生，全依赖电灯公司人员来解决。一般市民都觉得电气是可怕的东西，稍有不慎碰到它，便会丧失性命的。因此，电灯公司的工人即与高级技术人员无不轩轻，受到世人普遍的尊重。因想起来，若同现在

的情形比较，恍若隔世。

1917年6月，即松下工作了7年以后，便向大阪电灯公司递交辞呈，决定独立经营，那年他22岁。

现在看来，22岁只是大学毕业左右的年龄，给人还很年轻的感觉。但在那时，松下的社会经验已经长达13年了。

松下在1910年进入大阪电灯。在此之前的5年中，松下在已延续经营了5代的自行车店里，度过了学徒生涯。再往前追溯，他9岁到11岁这段时期当火盆店的学徒，磨过铜火盆。

虽说是弱冠之龄，真实松下在社会上已经摸爬滚打了13年。而且是在创业的前两年（20岁时）就已结了婚。

松下在谈到自己决定创业的理由时说：“大阪电灯的检验工作太舒服，生活没有紧张的感觉。

新婚时松下的家庭帐簿，至今还保存着。上面记载了一个月收入20日元，总支出为18日元。换句话说，那时松下的工资每月可以存2日无。

从最初的见习生涯开始，到升为工地负责人，再升为检验员，工作变得没有意义，从这儿我们可以感觉到松下有别于一般职员，不满足于小成就。

一般人要是在22岁时即当上检验员，就会成为众人羡慕的对象，也可以心满意足，安安稳稳地过着小职员的舒适生活。

一般人安稳的人生是人生，松下积极进取的人生也是人生，主要在于选择。松下不满足于舒适的生活，他是上进心强过别人一倍的热血青年。

不过，这不是他要自己出来创业的直接原因，他当时只是在漠然的心境下，总觉得有些不满。这时，决定性的事件发生了。

从他开始当检验员起，就致力于改良插座的研究。他希望自己的试验品被大阪电灯采纳，于是便将它给上司看，并耐心他说明它的长处。

可是，那名上司根本没有理会松下的说明，一句话就打发了，“这种玩意儿不行，简直是在开玩笑！搞什么名堂！”

松下非常难过，眼泪都快掉下来了。这件事直接导致他辞职及以后的独立创业。

后来，松下追求往事时说：“那是年轻的冲动”，“身体弱，不适合去工作”。年轻时的冲动，就是这么说的，他就是这股冲动，才造就了现在的松下电器。事实上，当时他充满了雄心壮志。“算了，自己干。造出插座给世人看看？”

大企业正因为规模大，都采取大量生产。洗衣机也好，冰柜也好，都是统一规格。任何厂家的产品都相差无几，真正既方便又有个性的商品反而少。但是另一方面，消费者价值观的多样化和大企业产品之间的产生了差距，而看准这一点的新兴产业正逐渐兴起。

便如：旅馆以人手不足为理由，要把整理床铺等清洁工作转出去，于是，一种新兴事业——维修业就问世现在仍处于发展中的电脑行业，在未能充分满足使用者需求的软件世界里，就事业的兴起发展还大有余地。

举个现代的例子：有日本软件银行之称的“私人电脑软件批发公司”是由一名叫孙正义（会长）的男子创立，当时他25岁。这家目前号称年营业额达120亿日无的公司，就是孙氏把留美时发明的语音翻译机的专利权书让给SHARP，以所得的几亿日无作为资本所创立的。

孙氏在留美初期就计划创业，他为了筹集资金而发明了语音翻译机。所

以跟因上司不理解而一怒之下辞职的松下相比，孙氏要有计划得多。

松下创立时，并没有象孙氏那样有几亿日元的资金，他仅有离职金 30 日元，公司储蓄金 42 日元和自己的存款 20 日元，一共不到 100 日元。换成现在的币值，大概有 100 万日元左右。

如今，对以年营业额为 3 万亿日元以上而自豪的松下来说，创业之初的资金何其微薄。

松下以制造与销售改良插座为目标，创业初期的阵容是幸之助、其妻梅乃加上梅乃的弟弟——14 岁，刚毕业于高等小学的井植岁男，后来创立了三洋电机。另外，大阪电灯公司两名老同事也加入了，共 5 个人。两名老同事负责销售，在 1917 年 6 月，战战兢兢地展开新插座的销售。松下对新产品信心十足，可是，两人跑遍了大阪市内的批发商，10 天只卖出 100 多个，只 10 日元不到的营业额。接下来 7 月到 10 月，尽管拼命干，却一点儿也没有卖出。幸之助痛感生意之墙比自己预想的要厚得多。“希望愈大，失败也愈大”，后来，这两名同事也另谋他职去，只剩下松下夫妇和少年井植三人。

“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”，从天而降的喜讯让松下喜出望外。到了 11 月，一家叫做川北电器的公司下了订单，要 1000 个电风扇用的“绝缘子”。

当时，电器的绝缘材料主要使用陶器，后来，改为高温熔化石棉、硫磺等无机材料，俗称“炼物”。这种经熬炼成型的绝缘体逐渐普及，而且比起陶器来，既经济实惠又经久耐用。

以往，电风扇的绝缘子一直使用陶器，川北电器却想用炼物来代替它，因此通过批发商物色拥有这项技术的同业。

松下刚开始改良插座时对这炼物一无所知，但新的插座无论如何也需要炼物。当时是炼物刚刚研制出来的时候，制造炼物的工厂对制作方法严加保密，不传授给外人。于是，松下就到炼物工厂附近拾一些被扔掉的炼物碎片，将它熔化后进行成分分析。那时尚未有分析用的器材，松下唯有完全依赖自己的直觉，因而只勉强了解大概。

光是那样当然研制不出实际产品，于是松下到处奔波，总算实地听到了有关炼物的经验谈，学到了制作方法。

虽然插座根本没有卖出，但炼物制作技术却有了成果。批发商记住了这事，于是就把松下介绍给川北电器，绝缘子的订单就是这么接来的。

绝缘子无金属成份，因此比制造插座简单。松下和妻子，井植三人日夜赶工完成了工作。那一年底他们创造了 180 日元的营业额，扣除成本还有 80 日元利润，这是他生平第一次“赚”的钱。

数额虽小，但靠自己的力量开发出来的炼物技术得到认可，这意义就重大了。

“只要努力就会有回报。”这样的自信是比什么部重要的大收获。

第二年，也就是 1918 年年初，松下在阪神电铁野田车站附近，即大阪市北区西野田大开町租了栋房子。

租金约 17 日无，一楼有 3 间房；二楼有两间房，另外还有约 20 平方米的前院。

从前松下的家只有两间两叠和四叠半榻榻米的房间，四叠半的那间其中一半作“上间”（不铺地板的房间），在那儿放熬制炼物的锅和制模机，剩

下的便是松下夫妻及井植三人起居的地方，可以说是既刻苦又简朴的生活。

在取得绝缘子的订单之前，妻子梅乃常常跑去当铺。如果没钱去公共浴室，她就扯开话题让丈夫忘记洗澡的事。不知是因为沉醉于发明，还是知道没有钱去公共浴室。松下总是一副浑然不知的模样。

回想起迁入大开町新居时的情景，松下说：“有点小镇工厂的感觉，我非常高兴。”他在这儿正式挂上了“松下电气器具制作所”的牌子。

过了年，接到 2000 个绝缘子的追加订单，松下电气器具制作所顿时充满了活力。但松下绝不满足于现状，在制造绝缘子的同时，已经投入另一项发明之中了。这是值得特别一提的事。

松下接下来考虑的是利用灯泡的灯，制作比市价便宜 3 成的廉价附属插头。这批产品送到批发商处，跟上一次推销插座的情况截然相反，这次评价甚好，订单蜂涌而至。

接着，松下又动手升发两盏电灯用的双头插座，又深受好评。

如此一来，即使三人每天赶工到半夜 12 点也无法完成订单，于是就雇了 4、5 名作业员。

1918 年底，一名老客户来到大开町的工厂参观。那时松下已雇用了 20 余人，狭小的小工厂里搭着一个棚子。棚子上下同时开工，这名老客户看了以后，非常感慨他说了这么一句话：“简直象蒸气船的船舱一样。难怪，价钱便宜是理所当然的啦。”

这时，松下电气器具制作所挂牌还不到一年。

松下电器的基业可以说是靠附属插头和双头插座的成功而建立起来的。这是松下专心致志，勤奋工作、千方百计努力降低成本，以及不断发明创新，立志向上的心血结晶。

说到努力不懈的程度，其他立志创业的人中一定有许多比松下更努力。但是象这样具有商业哲学头脑的人，却不多见。

那时流传着这样一件事：

当松下的大开町工厂正生气勃勃时候，附近有一名 K 先生也利用炼物生产绝缘器具，但是后来 K 经营失败，有一天连夜逃亡往东京去了。四、五年后，K 悄悄拜访了松下的工厂。他对松下工厂的盛况感到惊讶并这样说道：

你真了不起。过去我也相当卖力地干活。有时做得不好，对方就不付钱。我的店员又辞职不干，结果生意失败。你我做同样的生意，不可思议的是你怎么会这样成功呢？到底有什么秘诀，能告诉我吗？

对这个问题，松下这样回答：

象你这样卖力地工作而没有成功，我倒觉得不可思议呢。大小差别是难免的，但对于事业，我认为只要去做就会成功。人常说，有赚就有赔，在赚与赔的过程中走向成功。但我不那样想，我认为那是错误的。生意这东西是严肃的，不胜则败。所谓做生意，即使在不景气中也能做下去。真正会做生意的人，反而是趁着不景气时巩固已发展的基础。那种把自己的失败推说是因为不景气，或是谁怎么了怎么做了手脚之类的话，是把自己的不努力归咎为别人的过错。

所以我觉得，只要努力就有回报。这种信念是很重要的。

即使如此，让妻子每天去当铺，刚开始改良插座失败的松下，仍然有危机紧迫的感觉。但他是天生的乐观主义者。这种乐观主义是近似于只要尽力做就会有回报的信念。这是不是与已做好充分准备的相扑手的心境相似呢？

当公司占有 20 名从业员的时候，松下自己去东京推销双头插座。然而

到了 1920 年，单靠自己偶尔去东京已经不够了，所以他考虑派驻京人员前往东京。

当时第一号人选是井植岁男。井植当时年仅 17 岁，现说起来只是个高中少年，但井植那时已是一名出色的推销员，活跃在老客户圈中，充分做到了松下主管的职责。

然而，松下想到，把年仅 17 岁的少年派往东京会怎样呢？但不管怎么说，自己也是从 9 岁就开始学徒生涯。所以井植大概不会不行。于是决定派井植去了。

说是常驻人员，但因为没有充裕的时间来筹建办公室，只好暂住别人家中。于是井植在早稻田附近的学生宿舍落了脚。此后每天大清早就往东京市内跑，有订单马上向大贩报告，让他们立刻送货。

井植住的学生宿舍，夏天一到，蚊子就多起来，于是井植买了一个 3 日元多的麻制蚊帐，向大贩汇报之后，马上接到松下严厉的批评信：

想想现在的松下电气器具制作所和你的身份，我不管是什么理由，用 3 日元买一个

蚊帐是不行的，1 日元左右的棉蚊帐就应该足够了。奢侈是不允许的！

这是后来的松下电器老板与三洋电机老板，两个人年轻交往时的一段插曲。从中可以看出松下严格、勤俭与朴素的风格。

后来，松下又多了一个帮手，他叫 T。此人原先在大开町经营米店，和松下是好朋友。松下在卖电暖炉时，两人成了事业上的合作伙伴，他表示愿意到松下电气器具制作所来工作。

松下对 T 这么说道：

“要是到我这儿来工作的话，让你负责电暖炉部门。虽然我们一直是朋友关系，但到这儿工作以后我便是老板，你是店员。你能把我当老板来尊敬吗？”

“没问题，请放心吧。”

就这样，T 进入了松下的公司。

T 有才干，无论去什么地方，评价颇高，大家都夸赞他是个好主管。松下象喜欢井植一样喜欢 T。

井植和 T 都得到客户的高度评价，每次谈生意都能成功。但是两人却有些微妙的差别。

老客户是这样评价了的：

“丁先生是位好主管。松下先生，您麾下的这种好帮手有好几位吧？”

一句话，毫无异议，两个都让对方佩服，但给对方的感觉却有少许差别。这种差别，表现在后来井植创立三洋电机获得成功，而 T 却没有什么大作为。

T 原本自己经营米店，和松下最初是合伙搞事业，所以成了松下的帮手之后，仍无法消除为自己工作的想法。

而井植呢：自小和松下生活在一起，成为松下的帮手以后，一直抱着为松下做事的心情，谦和地面对顾客。

松下追忆当时的情景，说了这番话：

他们两人对我都是忠心耿耿，都是好主管。不过，人的真心是掩饰不了的。这导致

后来井植的成功和 T 的不成功。

以创业时的合作伙伴而言，象井植这样毫无私心、全心为主人效力的帮手是绝对必要的。不能忘记，松下初期创业成功的背后，有井植这样忠诚的部下存在。

“从小就是社长”的家庭教育

在《日本制造》一书中，盛田昭夫关于父亲有以下的描述：

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经历，在决定发展新事业或作重大决策时，他便成了一个极其现实又极其保守的实业家。有时我觉得他过份保守，做一个决定要花很长的时间，而且总是瞻前顾后，惴惴不安的。有时我甚至觉得，这是庸人自扰。盛田的妻子也颇有同感：

盛田的父亲是个非常谨慎的人。打个比方，就好比即使敲着石桥也不敢走过桥去。现在名古屋的弟弟（fo6g）和他完全一样。我想也许因为行事处处小心，盛田家业才得以保存吧。可是我先生和儿子，即使不先敲石桥也敢冒险闯过去，真个人心惊肉跳！

和昭被人说成和父亲如出一辙，但是他自己又是怎样看待和久左卫门之间的关系呢？

父亲是个绝对不敢冒险的人，比我们扎实得多。的确，即使敲着石桥也不敢过桥的感觉很强烈。所以我们刚进公司的时候，总是和父亲的想法不同。可是自己一上了年龄，却愈来愈象父亲了。因为凭着经验，我也渐渐可以分辨，什么样的事情是危险的。

盛田株式会社的社旨是“实业心”。关于这一点，和昭解释道：

‘实业，这个名词，父亲很喜欢，哥哥也很喜欢。记得在考虑 SONT 公司名称时，父亲还这样说过：‘这叫 SONY 实业吧。’所谓的‘实业心’，就是‘以实干经营事业，以事业硕结果实’。所谓‘以实干经营事业’，就是秉持诚心来经营家业，所谓‘结果实’，我们不是搞公共事业的，所以作为公司就必须获得合理的利润。

脚踏实地经营事业，具体指的是什么？提及这一点，和昭这样说：

“自己制造的东西自己销。如果委托别人，卖得掉时就替我们卖，但卖不掉时就不卖了。的确，托愈多人卖或许可以销得愈多。可是销路看好会替我们销售，销路不好时，大概就不会替我们销售了。如果自己制造的东西自己销售，销量也许不会很大，即是脚踏实地地销售。所以我们自己创立了山泉商会和中泉批发公司，通过它们来销售。一些零售商说，至少到批发环节是我们自己控制的。现在店也组织起来了，我们的想法是，自己的产品尽量在自己能够掌握到的地方出售。

此一来，全是自产自销的生意，没有别的批发商介入，因此不能大量销售。可是，竞争一旦象现在那样激烈，自产自销的公司就能够真正提高利润。

总杠设在名古屋的山泉商会，销售广布中京到关西和西日本一带；总社在东京银座的中泉批发公司，其销路广布东日本一带。

和昭接着说：

哥哥昭夫也承袭了盛田家这种传统做法，并且在 SONT 公司充分发挥。

指挥官打头阵是盛田株式会社的政策。所谓指挥官、不是从后面推着职员。而必须常常站在职员们的前面。象盛田株式会社那样的私人企业，更需如此。但是任何事情，最后需由经营者下决断。这样的理念，我们从儿童时代就看在眼里了，所以哥哥也有那样的优点。

比如，SONT 第一次去美国促销时，打头阵的就不是推销员或营业部长，而是企业负责人自己。若是一般的公司，包括订合同，也都是先由主管人员商谈，到最后才由双方首脑会见，签字握手。可是，SONT 的做法，从一开始就是由首脑出面，和对方的首脑会谈决定。我想，在美国，这样的公司就很多。

当时，松下和东芝在美国都委托商社和中间商进行销售。这一点，和盛田株式会社相似。

盛田株式会社拥有十几家子公司和关系企业，是地方性大企业集团，其中也有连锁商店，属于便利商店。在公司的体制管理下，从东京到儿州，有

近 400 家那样的商店。

现在便利商店在日本各地比比皆是，但盛田株式会社系统下的第一家便利商店，是在 1971 年 7 月开张的；而伊藤荣堂买下美国“7—Eleven”在日本开店的权利，则是在 1973 年。所以盛田体系下的连锁店，可以说是便利商店的先驱。

据盛田和昭表示，当时他们开设便利商店其实另有意图。

因为流通改革，大型商店蜂涌而来。那时我们考虑，如何才能使以往一直销售盛田酒的零售店不输给大型商店呢。1970 年间，我们正好到美国考察，在那里看见了便利商店。

那时就想，日本的酒店也可以按这样的方式啊，于是我们先设观摩店，希望借以说服酒商。

但是初期，一般酒商还无法真正意识到市场的变化，以及自身的危机，因此响应并不热烈。再说要设立 100 多家也是相当辛苦的。后来因为“7—Eleven”从东京为中心开店成功的例子。反而使我们的连锁店顺利增加了。现在要求加入连锁的越来越多，我们可以有所选择了。以后，我们还想往东部进展。

当然，开连锁店有和大商店竞争的用意，但也充分表现出盛田企业“自己的产品要以自己独立的系统来销售”的一贯主张；而这就是所谓“零售店的组织比”。在他们的连锁店中，日本酒主要销售的就是盛田株式会社的“子日”商标的酒。

由此可见，连锁店是表现盛田家的家风“家业踏实，事业奋进”的典型例子。

与盛田昭夫在名古屋百壁町出生时，盛田家业已经完全恢复了往日盛况，所以他的少年时代家道丰厚，生活过得无忧无虑。

那时，盛田家中有美国通用电器公司生产的洗衣机和美国威斯汀牌冰箱，花园里有网球场。那是大正到昭和初期的时候。据说，那些东西是在富豪聚居的白壁町并不稀罕。一到星期六，全家就坐上福特（Ford）T 型的敞篷汽车外出。到名古屋的一流饭店进餐更是平常。后来，久左卫门乘坐由专任司机驾驶的别克（Buick）下班。

久左卫门把昭夫视为继承人，要把他培养成名副其实的实业家。因此，很早就开始教育昭夫。“大概 10 多岁或 11 岁时，我第一次被带到小铃谷公司的事务所和酿酒厂去，看工厂是怎么经营的。在没完没了的股东会上，我自始至终都被安排坐在父亲身边，因此记得父亲对部下讲话的方式，而从小学时代就知道工作是怎么一回事。那时，父亲必然让我在场。从那些经验中，我对父亲的事业也产生了兴趣。”盛田昭夫回忆道。

弟弟和昭也记得当时的事情：

如何才能把承袭父亲的那一套表现出来，只有当事人才知道，而是我也不太记得哥哥是什么时候决心不干家里的工作，到外面去闯的。但是至少父亲是想让长子继承家业，所以从很小的时候就带他到公司里去，父亲训示干部时，总是让哥哥在一旁听着。

我那时还很小，也从来没有去过那些地方，所以不知道哥哥受到什么样的训练。但是父亲的确总是带着长子同行的。带着孩子出席会议，因为是私人企业，所以那样的事才可能做到吧。

盛田的妻子良子这样回忆道：

从小的时候起，公公就带着长子，让他去走访公司和银行了。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，也都由他接待的。所以面对年长的人，他不

会感到胆怯。

我们结婚时，丈夫才 30 岁，从那时就和松下幸之助先生、早川德次先生等年龄相差二、三十岁的人交往了。当时他的白发已经出现，看上去比实际年龄要大 10 岁。

‘你不要忘了，你出生就是社长。因为你是我们家的长子’。

盛田的幼年时代起，每次遇到事情，父亲总是这样对他说。他就是这样的环境里长大的，这便是他所谓的“天生的经营者”的由来。念中学时，每到寒暑假，他几乎每天工作。据说，他的父亲还这样教诲过他：

如果你因自己是社长，就对周围的人摆威风，那就大错特错了。你要明确决定自己做的事是想让别人做的事，而且必须负全部的责任。

这一教诲也符合前面和昭说过的“指挥官打头阵”的话。在 SONT，盛田总是给人“独断专行的经营者”的印象。事实也许如此，但在开展工作的方法上，他则身体力行自修提时起，就深印在脑海中的父亲的教诲。

针对这一点，大贺这样说到：

盛田君其实是很民主的人。无论多么细小的事，他都不会自己随便决定。不管人在纽约还是在哪儿，一碰上问题，他必然会打电话给我，说：‘有这么一回事，你觉得怎么样啊？’即使是在经营会议上，他也绝不会专横拔扈，唯我独尊。在公司体制内，还有一些公司外的董事，如三井银行的前会长小山五郎先生、东银的柏木雄个先生，一旦有什么事，盛田君总是先向他们作详细的说明。所以，在经营会议上，从来没有发生过争吵。

由于操作机械化，现在从业人员已缩减，据说以前小铃谷的工厂里常有 200 名左右的工作人员。酒的酿造要在冬天进行，所以一到那时，酿酒匠都从新泻和富山方面赶来，人数就更多了。

除了酿酒匠之外，长雇的从业人员世代都居住在小铃谷附近。而在这持续有 300 年以上的酿酒商中，有不少人家更是在盛田家工作了好几代。

然而，因盛田家既是村长，又是地主，所以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于千里之外的气氛一样，盛田的家人与从业人员之间，自然会有一定的距离。

从小，昭夫就经常被带到小铃谷工厂，接受社长的实地培训，所以从业人员部称呼他为“少爷”，“少东家”，尤其在战前，经营者和雇工的地位悬殊，父亲也一直以“社长就是和从业人员不一样”的观念来教育昭夫，这就是“帝王学”。

可是，战后情况改变了。关于那些事，和昭这样说道：

从前就是在公司，职员也喊社长‘老爷’，老爷深居简出，与职员相处，多少总有些居高临下之感，所以和职员总有一点距离。战后成了民主时代，大家就感觉到，人不都是一样嘛。

我们进公司工作，正好赶上那个时代，哥哥那时也回到了小铃谷。他非常介意那一点，所以经常和职员一起喝酒。久而久之，自然和职员产生了亲近感。这和战前有很大的区别。

父亲是战前过来的人，所以很难改变那种观念……我们是那个时代进公司的，所以赶上了好时候。

很多职员的父母原来就是在这里工作的，所以 SONT 企业和一般的公司不同，有一种家族的感觉。

在 SONT，人们常用“SONT 家庭”这个词。”对 SONT 美国公司的职员，也力求教育他们“SONT 是一个家庭，没有经营者和劳动者之分”。在美国，

一般公司首脑和职员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。然而，美国的 SONT 公司，经营者是和职员一起进餐的，所以人们觉得非常新鲜，这时促进社内团结起来有很大的作用。

盛田的这种新作风，不是来自父亲的教诲，而是自己向这个时代学来的。

以上的种种叙述，人们也许会认为久左卫门很守旧，实际上他是个喜欢新事物的时髦人。假如没有遇上家业危机，也许他也会和昭夫有同样的好奇和冒险心。

久左卫门很早就开着福特车和别克车，买了洗衣机和冰箱。在家身穿的是和服，但到公司总是穿着西装。事实上，昭夫的祖父也对西洋事物很感兴趣，尤其喜欢美国电影，常常带着昭夫去看电影。因此，喜欢新事物是盛田家特有的遗传。

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

昭夫少年时的盛田家，和当时日本一般家庭相比，要欧化得多。但是给这个家带来更多西方气息的，是久左卫门的弟弟敬三。敬三在大正末期到昭和初期的四年间，在法国学习绘画归国后，在白壁町的哥哥家里设立了画室，到结婚成家之前，一直和昭夫他们一起生活。而出钱资助他留学的，也是久左卫门。

敬三从巴黎、伦敦和纽约带回来的图画和照片，强烈地刺激了昭夫的兴趣。

敬三叔叔说的，是他在国外的亲身经历，所以特别有趣。他除了带回描绘巴黎的画作和纽约旅行的各地照片，还让我们看他用 9 厘米半的迷你摄像机（Pathe baby）拍摄的电影。叔叔在巴黎还买了一辆雷诺车（Renault）

兜风，有照片为证，那时我才 8 岁，但印象非常强烈，巴黎市中心的协和（Concorde）广场、蒙茅特尔（Monmartre）、科尼岛（Koni Island）等，那时听到的外国地名，立即就记住了。

和昭指出，盛田很早就把目光投向海外，大半也是受到叔叔的影响。和昭也清楚地记得孩提时对敬三的印象。他回忆道：

早餐也只有叔叔把面包切开夹着乳酪吃，那时我们都是吃米饭和味噌汤的。当时他让我尝的乳酪的香味，至今还记忆犹新，他还从法国带回了照像机呢。遗憾的是，他很年轻就去世了。

通常，久左卫门会让昭夫在学校放长假时外出旅行，并给他一些钱。

“如果要自己不发愤努力，无论花多少钱，都不能把人教育好。但是，用钱能够做到的教育只有一个，就是旅行。”

这是久左卫门的观点。

因此，昭夫首先在日本各地旅行，父亲还提醒儿子在旅行时，要住在象样的旅馆里。他在旧制中学上学，或到东京找亲戚，也都一个人住在旅馆里。当时，一个孩子住旅馆，这是连想也不敢想的事。

游遍国内以后，他先是到朝鲜拜访亲戚，接着也去了中国东北，后来正想要去美国旅行时，日美战争爆发，美国之旅便一直拖到了战后。

关于孩子的教育，母亲也很尽心。绝不能小看母亲对昭夫的影响。

盛田的母亲出身武士家庭，就是所谓的千金小姐。她是一位文静而又酷爱艺术的女性，而且颇有主见。在当时，对日本的主妇来说，这也是很罕见

的。

同住在白壁町宅邸里的，除了4个孩子和法国归来的叔叔，年轻守寡的婶婶，以及6名佣人之外，还常住着小铃谷来的三、四名画生。盛田回忆起当时的情景说：

这么多人生活在一起，总会发生一些事情，也没有什么奇怪的。但还是可以保留一些个人隐私，我们兄弟和父母平时和其他人分开吃饭，但在生日等特别的日子里，就拆去房间的隔门，加上家人和朋友有二、三十人，如同开一个盛大的晚会，生日时大家聚在一起抽签，每个人都有奖，大家大声他说笑着，又吃又喝的，实在很热闹。平时，掌握这个大家庭的家务，还有调解孩子和年轻佣人，以及同住的亲戚们之间永无休止的角和纷争的。不用说，就是贤惠而睿智的母亲。

说她“热衷于教育”，和现在说的“教育妈妈”不同。她非常喜欢古典音乐，常买唱片回来，用旧的留声机自得其乐地欣赏着，并且也让孩子们听。如果有名音乐家来名古屋演出时，她也一定带着昭夫去欣赏。

大贺典雄这样说道，这是他直接听盛田说的：

盛田家隔壁有个学生叫三木君，在第一高等学校就读，听说那学生对古典音乐非常精通。因此有一天，盛田君的母亲就派人去找那个学生，希望能请他担任家庭教师，培养儿子的音乐素养。

于是，三木君来到了盛田家。她们向他请教，用哪一种电动留声机听音乐最好。三木君以为只是随口说说，一般人不可能去买，于是就说了最好的留声机，并写下 RCA 刚进口的电动留声机的型号。结果三木君再去盛田家时，父母马上毫不吝惜地替儿子买来了。后来，三木君只要一介绍该听什么曲子，母亲马上就会把那唱片买回家。因此，三木君也写上了他自己想听的曲子，跟着大家一齐听。

为了培养儿子的高贵情操，盛田君的母亲就是这样让他们接受音乐教育的。这是一笔昂贵的投资。盛田君家里，战前有名的 SP 唱盘几乎都有。就这样，昭夫在小学高年级时自然接受了良好的情操教育。直到花甲之年他仍十分热衷于古典音乐的欣赏，春天到萨尔茨堡（Salzburg）参加卡拉物（Herbert VonKarajan）主持的音乐节，场场不漏。到了夏天，就去参加拜尔德音乐节，观赏瓦格纳的歌剧。

至于 SONT 要经营唱片公司，其实盛田君早就有兴趣，所以 CBS 公司主动提出合资时，一拍即合。他打电话给我，说马上交涉设立合资公司。我虽然没有想到会成为 CBSONT 公司的社长，但我主持了草拟合约的工作。

盛田自己这样述说他第一次接触电动留声机时的情景。

那新的电器产品发出的音色，在听惯了老式留声机的耳朵里，真是动听极了。我一辈子也忘不了当时的那份激动。那是完全不一样的音质，我完全被它吸引了。买回电动留声机以后听的第一支曲子，是拉威尔的《波莱罗》。我一直喜欢这支带有淡淡哀愁的曲子。可是当我第一次听到那几近现场的音乐时，却更惊讶于它不同的美。我重新反复地听了莫扎特、巴赫、贝多芬、勃拉姆斯等家里有的唱片。一想到那些发出“嘶嘶”摩擦声的唱片，同样能放在使用真空管的电动留声机上，竟会发出如此美妙的声音，就令我感到兴奋无比。

这些孩童时的体验，无疑给了盛田决定性的影响。对于他和井深在大战后一起创办音响器材工厂，起了很大的作用。换句话说，在酿酒商后期，母亲对他施行的情操教育，至今仍发挥着作用。SONT 在行业领先其他公司，率先开拓激光唱机和数码录音机的领域，无疑也是源于盛田潜意识想要追求更纯真、更接近原声的理想。

当时，接触到刚进口日本的 RCA 电动留声机后，昭夫便开始对电子工程

学产生了兴趣，因为是少年时代的事情，所以也许还是说“玩电器”为好。他甚至收集了海内外和电子工程学有关的书籍和杂志，对照着里面刊登的电路图和零件目录，自己独力装配收音机、电动留声机之类的东西。那时他还就读于爱知第一中学。

那时，小铃谷的盛田家还负责着看管当地的邮局，并兼任局长。昭夫常常到那里玩，对“咔嚓咔嚓”响的发报机兴趣浓厚。

自从昭夫迷上了“玩电器”后，学校成绩一落千丈，只有数学和物理的成绩勉强过得去，而地理、历史、国语等这些文科都差点儿不及格。

盛田班上有位学生叫高桥寿子，成绩很好。她后来和丰田汽车公司的丰田英地结婚，夫人们之间经常来往，寿子把盛田在中学时代的低落成绩全部告诉他的妻子良子。

良子透露说：

东京通信工业改名为 SONT，多少也成了人们谈论的话题，记得当时我先生已是公司的专务或副社长。他常常出席同学会，回来总是笑着对我说，大家都说：‘哟，你挺出息的’。但同学们实际上都认为丈夫是靠着父亲的财力，才得以出任于仅次于社长的要职的。可见，他念书时的成绩是如何差了。

盛田功课不好的事，使母亲非常苦恼。当他宣布应考第八高等学校（现名古屋大学）的理科时，整个家庭大为诧异。因为从小，父亲连公司的会议席上都把他带去。刻意培养他继续酿酒家业，如今他竟然说想去读和酿酒毫不相干的电子方面的学科，当然令人吃惊。后来，父亲答应他去应考，大概也是认为他的成绩是不可能考取的。

不出所料，盛田名落孙山。他过了一年的重考生活，埋头苦读。他声称自己一辈子没那么用功过。结果他终于考上了第八高等学校的理科专业，专攻物理。

从此他的人生道路渐渐脱离传统家业。不管幸与不幸，这样的发展可以说肇因于母亲的情操教育。

后来，家传酿酒业仍由弟弟和昭操持，同时在 30NY 创始期间，盛日久左卫门也在金钱上提供了帮助，使盛田家成了世界性企业的大股东，现在自然也成了他们家一笔巨大的资产。

盛田的母亲在 1988 年 12 月去世，享年 90 岁，和第 14 代久左卫门（隐居名为命英）一起长眠在小铃谷祖传的墓地里。墓地位于盛田家兴建的宝珠寺院内。

艰难的创业历程

第一次世界大战结束，大约经过一年多的时间，人们所忧虑的由战时景气趋向战后萧杀的现象终于出现。其开端力 1920 年 3 月 15 日，东京证券交易所股票价格暴跌，当时日本政府准许定期交易，而证券定期交易即带有浓厚的投机色彩。在这种投机交易中，以针纺公司的新股票为热门股票之一，3 月初，该股票的行情，从日市 550 元上下的高价，忽然一落落到 100 元左右。因此，东京股票交易市场于 3 月 16 日~17 日两天，被迫终止交易。

日本财经专家高桥龟吉，曾将 1920 年日本财经界发生的危机骚动事件共分为 4 次：以针纺公司新股票暴跌为第一次；同年 4 月 7 日，因大阪增田证券经纪人破产，而引起证券界、商界、金融界的恐慌为第二次；5 月 24 日，大贸易商茂木商店所经营的横滨 74 银行之关闭为“火种”，并以美国经济委缩而行起人民普通不安为背景，遂逐渐扩大金融的恐慌，此是第三次；同年 6 月以后，战后经济衰退波及到世界各国，因而日本财政界遭受重大打击为第 4 次。

总而言之，从 1920 年 12 月上述针纺公司新股票价格暴跌至日市 80 元上下一事而看，我们不难推测日本经济界当年经济恐慌的情况，实在到了相当严重的程度。特别是曾经在战时景气中赚钱景气的卫商企业，经营愈难，危险愈大，其栽跟头也最惨。

可是，在百业凋零之中，与松下电器制造厂直接有关的电气事业，却属例外幸运的一种行业。简单言之。由于诸多生产单位业务萎缩，致使电力需要锐减，当时电气供应厂家，鉴于电力过剩，因研究如何将此大量电力推销出去，他们想出的方案，即积极地促进家庭电气化器具之生产，并确已获相当效果。

再有大战期间兴起的工业动力改用电力，战后仍在继续扩大范围。各生产事业机构安装的电机数，每年均有显著增多。此外，电力用在电热方面、医疗方面及实验方面，都逐渐增加。因此，各种电气用具的需要，自然也随之扩大。对此趋势早有了解的松下幸之助，虽置身于经济萧条局面下，却能采取积极政策，以扩展事业。

在实施的积极政策中，有关扩充从业人员自是算作重要的一环，此时劳工的供需情况，当然与战争景气期间相比，大大不同；也可以说再不必为雇不到工人而伤脑筋。但是，在此时期对事业经营者的松下幸之助来讲，又发生一个新的课题，即如何处理劳工问题。

在第一次大战战时景气期间，日本实业界呈现一片繁荣景象，但亦带来物价暴涨，劳工群众均感日常生活困难。因此，日本全国发生大规模劳工运动，甚至有些发展力抢米事件，象八幡制铁厂、川崎造船厂等处的工人，竟演变为大罢工事件。这些都是世人早已熟知的事。

第一次世界大战停止，经济衰退，百业凋零，遭受生活压迫的劳工们，大多数挺身而出，想通过劳工工会运动，来维护自己的利益。他们由思考而采取行动，在此过程中，受人煽动，自然每个人都或多或少思想游离，举止脱轨。此时，站在资方的企业经营者，对此劳工问题，因本身利害关系自会比一般人更为敏感和重视。

当时，松下电器制造厂的从业员工已达 27% 之多，由松下幸之助的内弟井植岁男起，不少人都是长年和老板一起工作、一起生活，彼此知心，亲爱相处。但是，后来事业扩张，逐渐雇佣新人，全部员工在 30 人左右之

数。事业经营者松下幸之助与全体员工之间，要想圆满地使双方感情融洽，上下沟通，势必要动脑筋，拟订一些办法，才能应付今后出现的新局面。

恰于此时，日本经济界景况萧条，产销萎缩，但人们偏激思想和劳工运动，却相反地愈发蓬勃起来，故松下幸之助研拟怎样增进劳资双方亲密的方案。

可是，此时松下幸之助还没有定出一个具体的方法。他仅仅认为事业经营者总应该抱定下面的信条：大家有缘到松下电器厂工作，希望这些员工提高生活水平，都能过上幸福快乐的日子。这一点是企业主持人的神圣任务。主导处理公司各项业务，最要紧的是大家同心协力，合作无间。不论从哪方面说，全体员工在一心一德亲爱和睦的气氛下，促进松下电器厂的业务发展与改善从业员工的待遇、福利。”

如前所述，工商企业虽然在不景气之下，但关于电报器具的产销，目前更须采取积极主义，并且绝对有获得成功的把握。不管怎样，松下幸之助认为要把他的理想、抱负向全体员工公布出来，付诸实施。他也想到若不能取得全体员工的谅解和共鸣，他的理想和抱负是无法实现的。

此时，他有了一个构想，即将全体员工和他自己组成一片，组成一个像“工会”之类的团体机构。

用什么名称合适，这倒使松下幸之助大费一番思索，适有森田延次郎在他这里帮忙，森田知道此事后，向他建议说：“不要那样地尽往难处想嘛！我们就叫它‘步一会’如何？这个名称有两层含义，一为全体员工‘步’调‘一’致，向前迈进，可以说是互相合作，上下一心，另一意义是一步一步脚踏实地地去做，稳打稳扎地发展业务。”森田这么一提议，却意外地简单明了，松下欣然采用，就于1920年3月“步一会”宣布成立。

当初设立“步一会”之时，并没有订立任何会章，一直到1933年，才将“步一会”会章程照下述分开发表出去：

‘步一会’系于1920年3月由松下电器制造厂全体从业员工组织成立，该会设立的目的，在于会员间亲爱和睦，互相救济及增进福利；大家协力促进该会本身业务扩充，并进一步使松下电器制造厂业务发展。故离开松下电器制造厂即没有‘步一会’的存在，松下电器制造厂繁荣，亦意味‘步一会’的扩展；‘步一会’的进步更表示松下电器厂顺利，内容充实。再者基于会员互相亲睦、彼此协调，则‘步一会’的进步发展可谓全体员工一致的行动之结果。换言之，松下电器制造厂和‘步一会’成立的意义，即在大家精诚团结，脚踏实地地一步一步向前迈进。尚请会员诸位自重自爱，协力互助，为达到我们所期望的目标，坚强地诚恳地挺起胸膛继续奋斗为禱！

由于“步一会”的成立，松下电器制造厂的内部体制得以稳固。松下幸之助看到这般光景，才安心采取各种积极政策，并已很快使之一一实现，其中最主要的一项，是增加生产设备。

松下幸之助从很久以前，即感到他的家庭工厂厂房过于狭小，不够派上用场。现在毅然决定增产，遂于1920年6月，他把邻居的空房租过来，变成他的第二工厂，可是当时适逢股票价格大跌，战时景气突告终止，日本国民大多数对于经济的前途怀抱不安，甚至认为绝望！在此期间，松下幸之助竟敢实施增产计划，若不是具有超人的勇气和决断能力，是绝对办不到的。

另一项积极政策是添置电话，在今天若将购置一台电话算作经商企业的积极政策，恐怕要成天下奇闻，可是那个时候电话还列为传达信息的最高级工具。在日本，其普及率当时约为1000人中有五、六人。（根据《东洋经

济新报》社编的“明治、大正国势总览”），至 1968 年的时候，日本国民装设电话普及率也只升至每 1000 人中有 130 人。）所以一个企业单位装上电话，不仅消息灵通，可以收到好的经营效果，也能增加经营事业的信用，获得社会一般人的重视。代价真是高得惊人；这对规模尚小、名气也不大、偏处大阪一隅的松下电器制造厂来讲，不能不算是工厂主持人的一大决策日本明治时期起到大正年代止，以各大部市力中心，电话急速增设，日为普及，特别是在第一次世界大战战时景气期间，电话的需要激增，日本邮政省订立第三次扩充计划，从 1916 年开始，5 年间投资日币 2250 万元之多，日本政府当局以最大努力，要减少人民“打不通电话”的忿恨。因为当时老百姓申请安装电话，往往积年累月地等待，很难轮到你的名下，但幸亏这一年正值大战后的不景气，申请安装电话的人减少，松下电器制造厂竟想不到在 6 月里装上电话，至此，配合生产能力的增加，工厂内部设置愈发齐备，工作进行更健全了起来。关于装好电话的经过，松下幸之助在他的自传里曾这样写着：

此次电话申请，竟能很快地装好电话。我和员工们都非常高兴，我更深深感觉到现在自己的工厂才算够标准，才有资格称做一家工厂，那时候一般零售商，能够装设电话的可谓凤毛麟角，故一家商店或工厂没有安装电话，在某种程度上，即可作为衡量这一家厂商有无信用的标志，所以有了电话之后，才敢称做一家象样的工厂。我赶快把装上电话的消息，以明信片通知各用户。电话装置妥当，第一次有人用电话订购货物时，我内心的喜悦和幸福，实不能用笔墨来形容！我当即告诉年人和厂内员工们，“真是了不起，有人打电话订货了。”回想起来，在那个时代装上电话，初次听到电话的铃声，确能激起人们兴奋的心情，当时所得到的安慰，比起工商企业普遍发达的今天，更为深刻和持久。

第三次积极政策是设立东京营业所。在上面已经叙述过，松下幸之助曾于经济不景气的前夕，为厂扩展商品销售，派遣 19 岁的内弟井植岁男驻在东京，负责办理有关业务，及日本完全陷入不景气中，而松下电器制造厂反而增加生产设备，为应付大量出货，必须推广市场销售业务，松下幸之助又增派一人到东京办事。

如此，日本在第一次世界大战景气之后，经济突然陷于极度萧条，但松下幸之助的事业，并未受到影响，仍能顺利继续发展。从他采取的种种积极政策来观察，此时，他经营事业的雄心比战时景气时代还要有过之而无不及。可是，不景气来袭，他亲自看到或听到陷入此种泥沼中的很多事业家，都象昙花一现似地转瞬即逝，工厂关闭，身家遭受破产，即使勉强维持经营，也是苦不堪言。惟他自己却能“一技独秀”，超然于暴风之外。故以此时起，他开始有了成为一个实业家的信心和足以支持得了一切艰难困苦的决心。多少年以后，他向人说：

经济不景气，对于一个脚踏实地认真经营事业的人，并没有什么可怕的；相反地在事业萧条之际，倒有发挥自己才能的机会。

在他写的《职业之梦、生活之梦》一书里，他有这样的记载：

做生意确是一件有趣的事，在不景气时，当然到处都让人感觉到生意难做，但从另一个观点来讲，生意繁荣时，因为好坏物品都能卖出去，所以尽管商品有极多优点，却不易为人发现。可是，一旦陷于不景气，大家购买物品，全要仔细选择优良货色。假如你的工厂出的产品的确精致，业务就会拓展开来；换句话说，即使不景气，生意也能茂盛。结果不景气和景气都一样也可使买卖赚钱，这是在实际社会里实际可能看到的事，

我们经营事业，应有此认识。

上述一段话说明做生意的真理。在此时期，松下幸之助内心里确实有过这样的信念，我们再由下列一段轶闻中，也可得悉松下幸之助个人对同业间所持的态度。

松下幸之助迁至大开街不久，在他的相邻两家之隔有一座空房搬来一家小型工厂，也是制造电器绝缘器具的同业，并与松下幸之助的办法一样，将屋内的地板拆除，改为工厂，即开始开业生产。距离松下电器制造厂两家之隔，而有同业的工厂出现，惟双方都承认这完全是偶然的巧合，两家老板见面，互相寒暄道：

“这真是不可思议的缘分，今后我俩避免互相竞争，大家要做个好朋友，和睦相处！”

从此，松下幸之助常以有此同业而自励自勉，也成为一种刺激，每逢工作，就格外暗自加油努力。至于对方，营业成果颇不如意，约有一年光景，就搬到别的地方去了。又过了五六年之后，一天这家工厂的男主人悄然来访松下幸之助，他看到松下电器制造厂业务的盛况，大吃一惊，不禁频频感叹，他向幸之助请教经营事业成功的秘法，此时的幸之助答复他说：

经商和此剑一样，不能在你砍我头我砍你头的缠斗里等着胜利降临。做生意每次活动，必须考虑这一次活动要获得成功才行；假如不能成功，那绝不是环境的关系，也绝不是时机的关系，更不是运气的关系，那敢断言就是你所采取的经营方法不当。有人认为做买卖时而盈利，时而发生亏损，定是无可奈何的事，其实这样想不对。

经商遭遇景气，固然很好，可以赚大钱；即逢不景气，也必须经之营之，使营业有盈余寸行。会做生意的人，发挥他的经营才华，在不景气时却能扩展他的事业，把事业的基础建成磐石一般的稳固，过去能这样成功的人，真是不可胜数。所以我劝你先将自己经营事业的观念改过来，也就是说，不管在什么局面下，不能失掉自信。

此时，松下幸之助不仅经营事业进入顺境，已具备作为企业家的条件，并已家庭里又添加喜事，长女诞生。他于 1915 年结婚以来，夫人始终没有生育过，忽于 7 年头上怀孕，他想起当年，由大贩电灯公司辞职，自己独立经营事业，原来身体病弱，全仗坚强的精神力量，弥补体力之不足，工作尚无业绩，昼夜辛劳，假如在如此穷困劳苦的时候，夫人接二连三地生下孩子来，那家庭情形，可就不堪设想。也许为了全副精神照顾孩子，说不定在经营事业方面要起什么意料不到的变化。故无论如何，由经商一点来看，万事如意，机运至佳。

他满怀喜悦，等待第一个孩子降生。多年心愿终于要实现。事业成功，使他感到人生足以留恋。

到此地步，他采用积极政策，可谓完全奏效，事业规模天天扩大，后来又租了间 100 坪的土地，请建筑师中川好郎力他设计。

不久，中川好郎送来工厂设计蓝图，由图画看来，比他当初想象的更为堂皇美观，他兴奋不已。但见到附于蓝图上的估价单时，便沉默下来。因为照着一设计建筑厂房的话，需要日币 7000 元以上的建筑费，此外，再加 k 机械设备费及营运周转资金等，最小限度也要有一万二三千日元才能济事，可是，他手头仅有四、五千日元的现金。

当时，松下幸之助经营事业虽然成功，便仍不过是一家家庭工厂的主人。以这样的身份，向银行通融资金，实非易事，而求私人在金钱上帮助，也更有困难。

然而，他对中川建筑师所设计的建设蓝图，象着了迷一般地由衷欣赏，他认为无论怎样窘困，也非照着设计蓝图去建设一座工厂不可。他左思右想之后，决定这样办：办公厅和住宅暂时搁置不管，先建好工厂，于是，他找来中川建筑师，两人彻底研讨了一番。

中川建筑师听过松下幸之助的意见，不表同意，他热心地建议：如果办公厅和住宅一齐来建，则工程容易进行，建筑费用也可节省甚多。”几经磋商，松下幸之助本着不借债，专凭自己的财力完成这一工程，他向中川提出一个方案，即为顾及中川建筑师工程完成上的方便，照中川好郎的计划，工厂、住宅及办公厅一齐修建。由于建筑费不够，他分期偿还，并且不按当时一般惯例，将该建筑物作欠款担保。这些条件，中川欣然承诺，分期付款期限及其他细款，全由松下自行决定办理。中川就这样承包了工程。

松下当时只不过是一条小巷子里的家庭工厂厂上，中川能如此信任他，真可称为破天荒的一件事。松下除了极为感动之外，更觉得自己责任重大。双方谈妥条件之后，剩下的问题是河日完工。生来性急的松下，希望能于同年7月底竣工。

工程开始后，松下工作之余，几乎每天到工地监督木工、泥水匠等人做工。因为这种关系，新工厂在预定的7月里，果然如期完成，松下电器立刻迁入新工厂比以前的旧家庭工厂约大4倍，由于开始即依据已建成的一座工厂，其生产能力至少超过旧厂五六倍之多。这一新厂的完成，对于身为企业家的松下幸之助一生来说，也有其划时代的意义。

在他的自传里，曾有这样的记载：

我对此新工厂所抱的希望太大，几乎不能用言语表达出来。大家想想看，我从11岁起到29岁上，整整18年的时间，开始时给人做学徒，当小店员，慢慢自己独立经营事业，不知费了多少努力和心血，好歹总算凭自己的财力能够建设一座工厂，想过去的艰苦奋斗，没有枉费。眼看新工厂落成，内心快乐，无法形容！以此工厂为基础，将可以象样地做一番事业，并且也具有自信，一定能做出一番成绩来。想到此点，我暗自发誓，在未来人生遥远的路程上，更需要特别努力。所以此厂的落成，在我个人一生的事业上，是一个重要的里程碑。

1922年7月，大开街新工！一开工生产，松下幸之助的事业又进一步发展。自从创办工厂以来，松下幸之助常以“研制新产品”为旨志，几乎每月都有与电灯电线发生关系的各种新式电气器具问世。但松下电器制造厂的商品中，无论怎样讲，仍算要“电灯改良插头”和“双灯用插头”为主要产品。由销售数字来看，两者所占的功率最大。这两种产品品质优良，价格低廉，是其他厂家无法与之竞争的。因此需求量年年直线上升，销售地区，从前以大阪附近为中心，逐渐扩充到东京、名古屋、九州，乃至日本全国各地，市场扩大，销路畅通。

为应付急剧增加的客户需求，新工厂昼夜加班工作，在这一年的年底，从业员工已超过50人，每月营业收入达到日币15,000元。

但是，此时在制造电气器具厂家之中，以东京电气公司的规模为最大，所占地位也最重要。而松下电器制造厂的企业规模，生产能量，即使和东亨的石渡电器厂或大阪的常磐商店等中等电器工气具制造商比较，也未免历史短浅，稍逊一筹。松下电器制造厂为了迎头赶上，扩大业务起见，在制造“改良插头”及“双灯用插头”之外，认为非得再研究发展其他新产品不可。

如从一般电气器具制造厂家的发展过程来说，每家的产品总是不能缺少“锁

轮型电灯灯头”，而这种改良型电灯灯头也是在配电器具之中，成为代表性的商品。故大多电气器具制造厂家都有这种产品的生产和销售。力松下电器制造厂经销的电气器具批发商们，均一致希望松下电器制造厂产制此种灯头。但是，松下幸之助对此问题的看法，至力慎重。销售情形，仔细研究结果，不禁这样警告自己。

“不能操之过急，也不能一味顾全面子，经营事业无论如何总得站在赚钱的立场上才能下手。”

后来他还是放弃了生产锁轮型电灯灯头的计划。

当时，各厂家关于锁轮型电灯灯头的制造，已经群起研究，一再改良，实在无法更进一步求好，超越他人；并且竞争激烈，销路迟滞。松下电器制造厂即便拘于面子，以后起之秀加入此种电灯灯头生产行列。但一核算成本，已无利可图，遂不得不断了此念头。

松下幸之助为了制造人人认为重要产品之锁轮型灯头，正在进退维谷、犹豫不决之际，而他同时所摸索试制的新产品，有了成功的希望。这一新产品是脚踏车灯，松下幸之助创办事业以来，始终以生产各种配电器具为主，现在所要生产的车灯和以前的产品大相径庭，制造过程亦迥异其趣。可是，生产脚踏车车灯，系当时市场迫切需要，为明智之举。

那个时候，脚踏车已成为日常交通工具，以各个都市为中心普遍使用，夜间置于脚踏车前头照明所常的车灯，还没有固定的制品。高级脚踏车装置一只舶来品用电石的瓦斯灯，此外一般人夜里骑脚踏车，通常利用蜡烛或者煤油灯。

蜡烛的最大缺点，是易被风吹灭。松下本人即有过夜间骑脚踏车出去办事，蜡烛被风吹熄，及频频用火柴点蜡烛以致烧手指的情况。也有过途中没有灯只有推车而行，耽误了与客户约定的时间，竟失掉一大笔生意的教训。

对于任何事物都比别人喜好研究、创新的松下幸之助。看见脚踏车车灯有这些缺点，自然想到设法改善。何况他进大阪电灯公司以前，曾在五代脚踏车店有工作6年之久的丰富经验。平日就想过制造脚踏车零件，向市场试销，此次筹划产制脚踏车车灯，可以说是时机成熟，顺理成章的事。

调查结果，蜡烛或煤油灯如前所述缺点甚多，使用起来均不理想；可是因为市场上换不到适当代用品，故一般脚踏车的大众还是照用不误，其销售的数字，也大得惊人。

可以替代蜡烛或煤油灯的用电石的瓦斯灯，不只售价昂贵，它的构造也相当复杂，使用之际，常会发生故障。此时，市场上已开始出现利用于电他的车灯。此种车灯倒引起了松下幸之助的特别注意。

电池车灯是属于电机制造工业的产品，对于松下电器制造厂来说，并不太过分。并且在推销方面，除掉常与松下幸之助有往来的电料行外，他所熟悉的脚踏车店，亦不在少数，将来电池车灯出货，开拓市场，扩展销路，自己已无困难。这都是促成他下决心制造电池车灯的因素。

当时，电池车灯的缺陷是电池不能持久；即电他使用两、三个小时便消耗净尽。由实用一点来看，大成问题。

松下幸之助最先考虑到的是怎样克服上述的困难，他立刻采取行动，拜访朝日干电池公司的松本总经理。这家干电池公司位于关西（日本的关西，即指大阪一带地方），在于电池制造业界占据王座，松下将制造干电池式车灯的计划开门见山他说给松本总经理听。松本总经理未加迟疑即刻宣称：现

在小型电灯是 30 毫安的，如果用于电池上，经过 30 分钟后光度便要暗下来。所以这样的电池车灯，是派不出多大用场，没有实用价值。

但是，此次访问松本总经理至少给予松下幸之助两次暗示：一是小型电灯泡必须重新设计，另一是干电池必须改良。这两种东西如有新发展，则他的构想即可成功。

当年，日本于电池在市场上出售的，已有大型手电筒，或大型照式（光圈可以放大或缩小）手电筒用的标准品。于是松下选用这种电池，并将干电池车灯改良的目标放在下列两项条件里：

1. 务求构造简单，绝不发生故障。
2. 至少能耐用到 10 个小时以下才行。

松下自己画图试验制造，几乎不分昼夜地一心一意做研究开发工作。如此约半年研究之间，一再试制几十个样品，终于得到了理想的成果。这就是后来发售的炮弹型电他或脚踏车车灯。在试制期间，他发觉假如老是在旧式电他车灯构造里兜圈子，则没有办法能够创造出革新的改良品。于是为了使电池耐久使用，试将市场出售的电他加以特别安装，结果，把探照式手电筒用的大电他重新装配，放进炮弹型木筒中，即成了他所希求的电池式脚踏车车灯。

并且他更有一件非常幸运的事，是此时一般人叫做“五倍电灯泡”的一种小型灯泡问世。以前需要 400~500 毫安的小型电灯泡，光度才够亮，如果使用此“五倍电灯泡”则仅要 120~130 毫安即可。这真是革新的制品，市场上已普及出售，松下幸之助赶紧选用此种小型电灯泡。从此，新产品之车灯性能极佳，业已达到他所要求的境地。

此种新车灯的构造，在《松下电器公司历史资料》一书里，有这样的记载：

利用原来脚踏车的托架，制成一个挂放车灯的套座，将炮弹型木筒装置在脚踏车前方的车灯的大方座上面，再把装配成一组的三个干电池放进炮弹型木筒内，接上小型电灯泡，这就成了炮弹型干电池式脚踏车车灯。保证能足足使用 20—40 小时，在当时确实是令人惊异的一次发明。

这种新型车灯设计巧妙，使用起来非常简单、再加售价便宜，日币三十几分钱的一组干电池，就可以用到 40 小时；若和售价日市二分钱的一支蜡烛（可以用上一小时左右）来比较，够得上价廉、物美、实用，松下幸之助经过 3 年的苦心经营，一旦研究成功，将试制的陈列面前时，他充满自信，并引以为无上的安慰和满足。

他现在所面临的问题，是准备进一步正式大量生产和如何推广销路，这是 1923 年 3 月的事。

松下幸之助第一步要先寻找承制主要零件的合适制造厂商，至于金属零件，自己的工厂可以生产。还有一些熟悉的卫星工厂也能承包。但是，炮弹型本质外壳和于电池就不是一般工厂随便能够制造的了。他翻阅电话簿与其他参考资料，搜求大阪市的木器商店，并携带由模型店制好的样品，遍访木器店，一家一家地开始交涉。

可是，他所造访的各木器店对这木质外壳，以前均无制作经验，认为没有把握，不敢冒然接受订货。松下在此情形下，就将此一制品的性能、实用的价值、今后如何有光明的远景等，热心地不厌其烦他说服对方。

费尽九牛二虎之力，到后来总算把一家叫做若松木器店的老板说动了

心。附有一定的条件，答应为他制造这种木质外壳。双方谈妥的条件，是“限额负责订货制”。照此条件，无论生意好坏，每月至少要负责订购 2000 个炮弹型木筒。此时电池车灯在市场要能推广，尚为未知数，然而这已着将来不管市场情形如何，每月最低限度必须生产 2000 只车灯，事成定局，未留退步。故可看出松下对新产品的充分信心。

另一伤脑筋的问题，是于电他的订制。此新型车灯的唯一特色为使用耐久。欲达到此一目的，才选用大型“探照式”手电筒的电池，来加以经济的装配。如果干电池本身品质不佳，则所希望的特色无从发挥。因此，松下幸之助到处寻找信用卓著的干电池制造商。

那时，第一流的干电池制造商有大阪的日于电池制造公司、东京的冈田干电池制造公司等四五家，第一流厂商皆以条件不合或其他原因不愿承包此项订货。松下万般无奈只好去找二流的于电池制造厂家，对它们的产品加以慎重的检验和比较，结果，他发现有一家工厂是可信任，就与之承包交涉，双方谈判好了，并即订立合约。

如此这般，木制外壳及干电池两种主要的部分，全能顺利发包出去。在这一年的 6 月中旬，已开始装配炮弹型脚踏车车灯。从 6 月起，即准备好出台。为了开拓销路，松下带着自己的新产品，拜访一家同他有业务关系的电气器具批发商，并非常认真他说明新型车灯的种种优点，恳求大批订购。

但出乎他的意料，对方反应甚为冷淡。松下幸之助于失望之余，又继续遍访大阪市的批发商们，然而商人急功近利，避担风险，竟没有一家愿意承购。急遵之间，再向东京方面的批发商询问，其答复也和大阪的几乎一样。

于是，已与承包制造炮弹型木质外壳的工厂订有合约，每月必须照合约约定数量购货，这样不停地生产，日积月累，存货逐渐多起来，而销路却无法打开。松下看到这般情景，由失望转为焦躁，坐卧不安。他放弃向电气器具批发商们兜售此条路子，乃改变办法，这回专找脚踏车批发商店的老板们谈谈看，有无开拓市场的希望。

不料脚踏车批发商的回答，出乎想象也都是否定。前后一个多月地向各批发商店老板“说教”，完全属于失败。松下幸之助正在苦心焦虑之际，一天忽然想起何不找脚踏车零售商试销呢？遂通过脚踏车零售店直接请顾客使用这一新产品，让用户亲自考验新型车灯是否价廉物美？此时仓库内存货已有三四千只之多，再如此堆放下去，电池可能会损坏，非得早日脱手不可。于是临时雇用 3 位专门跑业务的人员，将大阪市分成三个地区，由此 3 人分别负责一个地区，凡是脚踏车零售店，都要挨户地前往推销。

对每一家脚踏车零售店，寄存数只新型年灯，在数只车灯之中，取出一只扭开开关，使其发光照明，业务人员向店主人当场这样解说：

我们保证这种车灯绝对可以连续照明 30 小时以上，如果不信，请记下来什么时候灯光熄灭的，你们算一算照明的确实时间，我下次再来查看实验结果。这种炮弹型电池车灯不会象从前旧式电池车灯在很短时间内发生‘失明’，这真是长时间耐用的电池车灯。你们认为满意合用，以后拜为（大量推销！至于卖给顾客后，完全与说明书所列举的条件符合，顾客觉得没有问题了，再付给我们货款。假设我们的电池车灯未能象说明书所述的一样地长久保存时间，或有什么缺点，那就不必给我们货款，将原货退还我们好了。

这一构想，后来完全成功。因为松下幸之助研究出来的炮弹型脚踏车车灯，在大阪市全市的脚踏车零售店里一齐测验其性能的结果，确

实品质精良、售价公道。

这正如在草原上各处放火，转瞬间成燎原之势。开始时在各脚踏车零售店寄存不显眼的少数炮弹型电池车灯，托他们宣传推销，经过一个月之后，市场需要大增，及两三个月之后，则各脚踏车零售店用电话或信函每天纷纷来订货，松下幸之助几乎应接不暇。

如前所述，向各批发商店推销“说教”，用尽策略，仍无效果的松下幸之助，忽然转变念头，改向最末层销售机构之各脚踏车零售商店下功夫，居然开拓了炮弹型脚踏车车灯的市场销路。以前对此新产品抱消极态度的各批发商。现在才省悟失策，丢掉了赚钱的机会。没多久，大阪地区的批发商们，一反从前的冷面孔，鞠躬作揖，争来申请承销此种车灯。说是从事制造业，只不过是新兴起的一家小企业松下电器制造厂。如与散居各地的所有零售店长期继续直接打交道，在处理业务上其困难可想而知。故不久，大阪地区的生意全部经过批发商的手而将产品供应到市场上去。为配合产品流通线路调整，生产推上轨道，贩卖方式已经进一步促成合理化，松下幸之助在这一年又和山本商店订上大阪府（大阪市以外之附近地区）地区能代销的台约。关于双方发生交易的经过，这里有一段惹人注目的插曲。

山本商店是当时制造化妆品、做批发生意及经营出口业务的厂商，在同业间名声极著。其创业人山本武信出身寒微。年少时候在大阪港口一家化妆品批发商店做学徒；平日为人，立志奋发，力争上游，果然后来跻身于显赫人物之列。松下幸之助对这位比他大五六岁，经历也与他相仿的企业家，暗中倾慕得五体投地。

松下常向之说，他生平最佩服的人物，也是教导他“经商之道”的恩人，有两位人士：一位是美国汽车大王福特，另一位是山本武信。山本武信曾经详细地告诉过他怎样做一个标准的“大阪商人”，（注日本人所说的大阪商人，是指会做买卖，能够赚大钱的人）。由此看来，我们想要研究企业家松下幸之助一生事迹，则对于他和山本商店发生交易往来的经过，不能轻易放过。因为这可以说是一项极具深刻意义的史实。

求学与研究

而 SONT 的最高领袖、创始人盛田昭夫、其早年的岁月，与松下幸之助又迥然相异。

盛田求学的过程，可谓打下了他一生创业的基础及方向。还是在念中学的时候，他在《无线电与实验》杂志上第一次看到有关磁性录音的报道。那时，日本拥有电动留声机的人寥寥无几，即使有，也是用铁制的针头来播放品质很差的铝制唱片，音效不好，唱片也很快就会磨损坏。但不久，NHK（日本放送协会，即日本国营的广播公司）进口了一台德国制的录音机，设计非常新颖，是利用一只金属带作为录音的媒体，这比起盛田家那台胜利牌电动留声机放出来的声音，更具真实感。

大约就在那时，在东北大学任教的永井博士制出了一台用金属钢丝圈做的录音机。盛田对于能把自己的声音录下来的这个构想非常痴迷，于是决定自己也做一台钢丝录音机。他对这方面的知识一无所知，却凭着一股年轻人的狂热，去买了些钢琴的琴弦，开始动手做。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，但是所有的尝试都失败了。后来他才知道失败的原因：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后，电子讯号就散掉了。他那

时对于偏压的重要性，一无所知。而永井博士知道如何将它们完全引导出来。当时他所读的报章杂志都无法说明这一点，他本身的知识也很粗浅，只好独自摸索。一次次的失败，令盛田很失望，也感到颓废。但没有使他打退堂鼓。

当他中学最后一年时，盛田告诉老师和父母去报考第八高校的科学系。那时候，日本学校的教学程度很高，而高校相当于美国大学的头两年，他的决定令老师和父母大吃一惊，因为即使他自然及数学成绩很好，总成绩很糟。他们提醒盛田，要想进科学系，必须通过一些原本忽略的科目。于是盛田下定决心，花了一年的时间发愤读书，比以往任何时刻都用功，并且请了家庭教师补习英文。高等数学、日本和中国文学。这一整年，除了念书之外，什么事都不做，结果他考取了。

虽然盛田是学校有史以来考上第八高校科学系的毕业生中成绩最差的一个，名列全班第 118 名，但他还是凭着努力和决心成功了。

念高校并不轻松，而且科学系的课程对盛田来，是既乏味而又无趣的科目，如矿物学、植物学等。可是到了三年级以后，他们可以开始选择主修科目，盛田选了喜爱的物理学。这一科他的成绩一直很好，而且也很崇拜他的老师。

那是在 1940 年，当时日本的前途非常黯淡，整个世界一片混乱。在欧洲，法国已向德军屈服，英国也遭受纳粹空军的轰炸。丘吉尔 (Winston Churchill) 告诉英国人民，未来充满了热血、眼泪、汗水和艰辛。同时，日本也一步一步走向灾难。但是传回日本国内的消息并不太清楚。

1938 年日军军方宣布了动员法，而盛田在即将上大学的同时，日本已经控制了整个亚洲，解散了国内所有的政党。当时日本面临着美国的经济制裁，如盟军势力的压迫，切断对日原料和石油供给的威胁，所以日本决定必要时对美国空战，并成立所谓的“大东亚共荣圈”，从此就决定了一段重要的历史。而那时的盛田，仍然只对物理感兴趣。

服部教授是盛田在高校里最喜欢的老师之一，他对盛田非常好，也对他一生有很大的影响。盛田的物理很好，服部教授对他的进步情形非常满意，并介绍他前往大阪帝国大学，找服部的同学浅田教授。

从见到浅田教授的第一眼盛田就和浅田非常投缘。浅田身材矮胖，眼睛炯炯有神，说起话来带着难懂而鼻音又重的大阪腔。虽然他是一位大师，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，是很少见的。正因为遇到这样一位教师，盛田才决定去大阪念，而不选择更著名的东京或名古屋大学。

浅田教授和盛田谈了很久，带他参观了实验室，还给他做了口头测试，看他到底了解多少，作过哪些实验，制造过一些什么，在哪一方面有兴趣。浅田教授也告诉盛田实验为研究范畴。浅田非常重视应用科学，当时浅田正在做的研究是利用高压水银灯，做光束电话的传送，并向盛田示范高密度光束如何受成音频率影响而改变周波。盛田想要跟随这位才华超群、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，大阪帝大是学生和实验家的圣地，拥有日本最新成立的科学系，所以它有最现代化的设备，而已因为学校历史不久，教师的年纪较轻，没有气量狭窄或食占不化的人。

盛田选择科学而非经济的主修科目，令父亲很失望。父亲觉得，纵使盛田要选择念科学，也应该念农业化学，至少该学些与酿酒业有关的科目。但

是，盛田宁愿从事物理的研究，他想知道万物运作的道理。父亲并未试图改变他的心意，但还是希望他会继承家庭事业的职位，物理只不过是嗜好而已。

盛田上大学时，日本还在打仗，浅田教授的实验室被迫改成为海军研究设备。但盛田仍然继续研究。为了做实验，他还是逃了不少课，他认为教授讲课很乏味，既然有教科书和论文，只要去把资料找出来看，就知道他们要讲些什么了。盛田在实验室的时间比其他同学长，浅田教授也时常指点他，不多久，他就可以帮海军做一些电子方面的工作了。

浅田教授是应用物理学的专家，报纸常常就科学问题向他请教。后来，他每星期替报纸写一篇专栏，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，请他发表意见，因此这个专栏很受欢迎。

盛田常常帮浅田教授做研究。浅田忙的时候，盛田也替他写专栏。有一次在专栏里，盛田讨论到原子能的理论：“如果能善于利用原子能，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。就当时日本的科技水平，至少要 20 年以后才能造出原子弹。当然，他并不知道美国和德国的科技已经发展到了什么阶段，对于“曼哈顿计划”（Manhattan Project）也一无所知。

在协助浅田博士的研究当中，盛田接触到几位来自横须贺航空科技中心的海军军官。他那时即将毕业，但是还没有收到兵役通知。有一天，一位军官告诉他，物理系毕业生如果通过考试，可以申请短期兵役，然后成为技术军官。虽然盛田对海军官职并无兴趣，但这样至少可以自行选择志愿。比盲目从军要明智得多。后来，一位上尉军官又告诉他另外一种可行的方式：大二以上自愿登记的人，可以申请到大学里工作，一旦获准，就是终身海军职；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，即使不会断送性命，学术研究也会被迫中止。所以，盛田面临的选择有三：一是服兵役接受茫茫的前途；二是申请短期兵役，然后派往海上；再不就是登记终身成为海军，一边继续学业。

不久，盛田选择了终身服役的道路。通过考试之后，海军给他一个月 30 日元的薪水，和一枚金色锚形徽章。于是，盛田被分发到大学里面继续研究物理。但是好景不长，在他大三时，战况愈来愈烈，物理系的学生也和其他国民一样，直接接受军事控制。1945 年初，盛田被分发到横须贺的航空科技处。

他被分配在工人宿舍里。头一天早上，他们要盛田和其他工人一起去工厂，给他一把挫刀，要他到机房去卫作。盛田每天都在机房里，象奴隶般地磨制零件，几天之后，盛田觉得如果再不赶快离开，一定会发疯的。全日本的学生和工人都被迫停止学业和必要的工作，投入战争。看来，理工科的学生无一幸免。

盛田的太太良子，也是从学校分配到工厂里，制造“红蜻蜓”（Red Dragonfly）号教练机翼的木制零件。因此她后来一直会做木工。飞机零件工厂被炸以后，她又被分配到另一个工厂，为伤兵缝制病袍，之后又被转派到印刷厂，印制在亚洲占领区使用的车标。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，年轻的男人全都离家从

军，良子和盛田一直到 1951 年才见面，并于那年结婚。

在工厂做了几个月的苦工之后，一定有人看出盛田不适合目前的职务，因此派他到光学实验室，重回到熟悉的工作环境。实验室里有军官、也有从摄影学校毕业的工人，盛田是唯一念过物理的大学生。所以别人都把技术上的难题，统统留给盛田来研究。他的第一项任务是研究如何防止大气照相被由高处干燥环境所导致的静电干扰造成破坏。他要借助图书馆的资料从事研究，所以便假装海军委派的人，打电话给东京物理化学研究院知名的一位教授，希望能允许使用研究院的研究图书馆，他亲切地全力协助。

然后，盛田向实验室申请每天到东京去做研究，立刻就被批准了，但由于通勤时间太长，所以他住在一位好友家中，平常的日子在研究院，周末则回到工人宿舍里，和同事共处。于是盛田学会用这种方法，达到研究的目的。

可是盛田并没有偷懒，仍然试图帮助同事解决前述的静电问题。他知道当地图照相机用大卷辖底片拍摄高空相片，常会因静电产生火花而使得照片受损。于是，他阅读了有关书籍，并做实验。不久，他便可以在实验室中模拟类似的情况，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。

为了得到批准，所以盛田告诉上司不要出差费，他可以自行找到免费食宿的地方。他们只须供给底片，批准他在大学里用更先进的仪器来完成研究就可以了。盛田的如意算盘是，一方面完成研究，一方面把这篇报告当作毕业论文。

上司批准了他的申请，发给他一堆底片。接下来的几个月，别人在受苦受难，盛田却待在学生时期父母为他租的公寓里，跟随浅田教授学习。又可以依他自己喜欢的进度作原来的工作，只要一星期交一次报告即可。

40 年以后，也就是 1985 年，盛田参加光学研究室的同事聚会，并向大家演说。他向在座的老同事招认了当年离开的动机，承认这是非常自私的行为，如果因此而对大家造成不便，他感到非常抱歉。然后他当年的老上司站起来说，他也有一件事要向大家招认。当盛田带着底片，获得自由前往大阪的当天，他向海军司令官报告，“司令非常震怒，严厉地指责我，说我所做的绝无前例可循。”这一骂就是两个小时，并得到命令，第二天把盛田带回来。第二天一早，他去见司令官，向他报告准备启程去大阪带盛田回来，司令官不耐烦地挥挥手，叫他不必要去了。于是盛田依然可以呆在大阪。40 年来，盛田对自己所惹的麻烦毫不知情。

大学毕业后，盛田成为职业海军军官，被送往距离名古屋不远，在滨松的海军部队，接受为期 4 个月的基础教育和训练课程。虽然非常辛苦，但也证明了他的身体是经得起考验的。

那时候，只有象盛田这样理工科的学生才可以暂时免役。他的弟弟和昭是经济系学生，不符合减免的条件，而被征召到海军服役，接受双引擎轰炸机的飞行训练。盛田在滨松基地时，弟弟在海军的丰桥航空基地，距哥哥非常近。昭夫每天执行训练任务时，都会飞越哥哥的营房。昭夫很幸运地被分配到双引擎夜间轰炸单位，因为训练时间比较长，在训练期满之前，战争就结束了。他有一些同学被分发到战斗机单位，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，从此一去不返。

盛田的小弟弟正明当时念初中，由于军方鼓励，所以他们全班同学都自愿从军。当时全日本充满了对战争的狂热，如果青年们不想志愿从军，就会

被排斥。正明全班同学决心自愿从军时，才只有十四五岁而已。盛田的父母非常震惊，不让他去，但他坚持要去。当时，他们的母亲哭泣着送正明上了火车。此外，也有海军同事教他们驾驶飞机。盛田之兄弟都常在空中飞行，母亲对于他们能自战争中生还，已经不抱任何希望了。但很幸运地，他们三人都安然无恙地度过战争。

那时候，激进的国家主义者、法西斯主义者和一些少壮军官在国内国外制造事端。1932年一群国家主义者和42位年轻军官，攻击所谓的特权阶级，杀死财政大臣并上准之助，和商界领袖团琢磨。同年5月15日。他们暗杀了犬养毅首相，并且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。

这些事件使盛田这样家庭背景的人，感到非常惊慌。尽管那些叛徒的目的是确立法西斯主义，但在保守人士看来，这些事件可以说是阴谋。

1936年，爆发了著名的“二·二六”事件，一批军官占领首相官邸和陆军部，并且暗杀了掌玺大臣。他们还杀伤了礼宝大臣。

这次事件最终被镇压下去，但是上流社会的政客和企业家，都受到攻击的威胁。日本的经济情况很糟，误入歧途的年轻法西斯军官，又想要引起人们的同情。30年代中期，人们几乎没有发言的权利，纵使是在国会，也罕有议员敢公开反对穷兵黩武的军人。于是，黩武主义占了上风。

年轻人从学校里所得的消息，全部是一面倒的。日本侵略中国的行动被渲染成“圣战”，虽然有些人听说南京大屠杀事件，但年轻人对这件事并不太关心。盛田只知道美国和日本之间关系正在恶化。但设想到会发生战争。

当时，盛田自己做了一个定时闹钟，接在收音机上，每天早晨6点，收音机会把他叫醒，1941年12月8日早晨，盛田从梦中醒来，听到收音机里广播日本攻击珍珠港的消息，全家人都大吃一惊，觉得这个举动非常危险。盛田从小就相信西方的科技比较优越，因此觉得日军突袭珍珠港是个大错。

盛田受完4个月的军训后，被授予中尉的官阶，并派回横须贺的光学研究室服务。不久，他前往镰仓南方一个叫逗子的小镇上，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。他们在一幢老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，再加上两三位象盛田这样的中尉和少尉。他担任的职务是勤务军官，有一点象总务经理的工作。任务虽然琐碎，但盛田发现这幢别墅的环境非常好，那是个西式的建筑，位于山崖下，面对海边，风景很优美，电影公司常借做布景使用。虽然有时候象其他的海边休闲区一样平静，但由于刚好位于B—29轰炸机群的回程航道之下，所以每天飞机出现时，感觉很很不和谐。

当时盛田还很年轻，但早已在家中受过很多管理方面的训练，所以应付同事是不成问题的。由于单位食物短缺，因此必须自行设法供应足够的食物。在盛田的部属中，有一位非常聪明的少尉，他和逗子镇的一位鱼铺老板结为朋友。他们常以配来的少量清酒与鱼铺老板换一些鲜鱼。但是这仍然不够吃，盛田便寄信回家，请家人寄一桶酱油和一桶味噌酱，上面注明“海军使用”。当时盛田公司正替陆军制造日本人不能缺少的味噌酱，因此家里寄这些物资不会受到怀疑，盛田就常拿这些东西换鲜鱼吃，这是违反规定的行为，但那个时候，必须靠着小聪明，才能生存。

盛田的研究计划小组成员分别来自陆军、海军以及民间，大家都在研究热力追踪的计划。其中一位来自民间的同事，是一位非常聪明的电子工程师

（那时候他正在经营他自己的公司），这位先生对盛田的一生有非常重大影响。他就是比盛田年长 13 岁的井深大先生。他们后来成为非常亲近的朋友、同事，以及事业上的伙伴。

身为这个研究小组的一员，盛田非常伤脑筋。他当时不过是一个刚毕业的小学生，而其他的成员都是学有专长的优秀人才和军官。开会时，著名的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？”这种质询，盛田必须尽可能一本正经地回答：“关于这一点，海军的看法是……”他很感激当年父亲给他的训练。

井深大对研究小组的贡献非常大。他曾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，侦察测出水面 30 公尺以下的潜水艇。1945 年 7 至 8 月间，东京和横滨地区几乎日日夜夜都有空袭警报。盛田所在地附近常可看到巨大的银色 B—29 轰炸机在轰炸内陆之后，从他们头顶飞过。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，可以感觉到连地都在震动。而盛田终究还是在睡梦中度过了大多数的空袭。

有一天，盛田接到命令要到名古屋办点事，因为他家就在附近，所以他请了一天假回家探望父母。

盛田还记得，临走之前曾对军官同事宣布，很可能他不在的时候，战争就结束了。到时候谁也无法预料将来会发生什么事——海军也许会要求他们集体自杀。如果是这样的话，盛田说，他不会回来跟他们一起执行这最后的命令。当时的一位中尉非常生气，他对盛田大吼道：“盛田中尉，你在说些什么！假如你不回来，你就会判上临阵逃脱的罪名！”这是他能够想得出来的最恶劣的恐吓了。盛田转向他，心平气和地说：“中尉，当这场战争结束时，‘临阵逃脱’这个罪名也就不存在了。”

处理完在名古屋的公务后，盛田急急忙忙赶回小铃谷的老家，家人都还住在那里。名古屋和爱知县都是美国空军攻击的目标，因为重要工厂都设在那里，包括飞机制造厂（著名的零式战斗机就是在名古屋制造的），和两个炮弹工厂。到了 7 月，名古屋原工业建筑不是被轰炸机炸毁就是遭严重破坏，老百姓毫无安全可言，而且名古屋 32% 的人口在炮火中无家可归。

在家里呆的两天，正好是战败宣布投降的日子，战争终于结束了。

最好的老师

如前所述，松下幸之助生平最敬仰的两人，其中之一是山本武信。他和山本武信会面是极为偶然之事。山本武信无意中看到和松下幸之助发明出一种炮弹型脚踏车灯，两人所经营的事业虽完全不同，但山本武信却积极申请要做此种新型灯的大阪地区总代理商，由他独家销售并订立合约。

总代理合约成立之际，最使松下幸之助感觉惊奇的事，是合约里面所规定的交易条件颇不寻常，在松下所著《职业之梦、生活之梦》书内，有这样的叙述：

交易条件谈妥之后，山本商店一个月要购 1 万只车灯，规定 3 年间必须代销 36 万只，如果销售不出去，其损失由山本商店负责赔偿。

其详细办法是，3 年的全部货款现在一次付给松下电器制造厂。这种想法耐人寻味：山本先生认为炮弹型车灯是松下电器制造所发明，并且才开始销售，是新产品，松下工厂对此新产品也许舍不得马上请人代销，怕肥水白白流到外人田。让山本商店销售，虽说每个月可以承销 1 万只，可是，究竟能否有把握，不无疑问！由松下电器制造厂自己经手推销，也许更好些。总而言之，山本的心理：

你松下先生即使答应与我山本交易，仍不免对人有几分恐惧之心，对物有依依难舍之情。为此，心情摇摆不定。你的设想，我山本已经完全明了。所以我一定要这样做，要使你安心，走向成功之路。如果我认为卖不掉，我就不会来承销，预定每个月能够卖出 1 万只车灯，我绝对负责接受这 1 万只。这与已经完全卖掉具有相同的意思：依据我自己做生意的经验，我敢肯定地绝无后悔地这样讲。故将 3 年的全部车灯代价付给你，一只车灯售价为日币 1 元 2 角 5 分，1 万只车灯应为日币 12,500 元，每 1 万只车灯的价格填开一张支票，山本先生共给松下三年的车灯价款共计 36 张支票。

这样同山本商店订立了颇不寻常的一次合约。同时，关于大阪以外的地区，松下幸之助在报上刊登广告，向日本全国各地征求新型车灯的代销商。由于在大阪地区办的有声有色，非常成功，消息传播，遐迩尽知。因此，新闻广告一出，各地商店争相应征，甚至有很多经销者愿缴纳保证金来承销炮弹型车灯。在此情形之下，松下电器制造厂再不为产品销售有所忧虑了。

电灯“改良插头”和“双灯用插头”是松下电器制造厂两大主要商品，现在又加上极有前途的炮弹型脚踏与车灯这一新产品，遂使该厂产销均上轨道，迅速发展。

然而，炮弹型脚踏车车灯正如上述，在其产销过程中，经过多次危机，松下幸之助甚至以公司命运为赌注，是依据异常的决心和努力才达到成功境界的一种商品。因此，作为企业家的松下幸之助，内心喜悦之情，无法用文字表述出来。

松下电器制造厂厂址在大阪，故其业务活动范围，自然亦以大阪为中心，而慢慢向外扩展，后来在东京设立营业机构。松下电器制造厂开拓东京市场，销路正在逐渐看旺之时，不料当头一棒，发生了一次空前的灾难，这就是惊动全世界的 1923 年 9 月 1 日东京大地震。（注：日本人也称大地震为关东大地震，关东即东京附近地区之别称。）此次地震所造成的灾害，实际上地震本身危害尚不算大，而由地震带来的火灾太令人可怕，据当时调查所得的统计数据，大概如下：

东京市全部烧掉的房屋在 35 万到 45 万栋之间；全毁及半毁的房屋，各有 20 万到 25 万栋之间；烧掉的比全毁或半毁的为数更多，可以看出火灾的

剧烈程度。

死者与失踪者有 15 万人，其中半数以上是被烧死的。

当时，松下电器制造厂的东京营业所是设在泷野岸旁的田边，有两位营业人员住在这里。松下幸之助在大阪听到东京大地震的消息，当然对这两人的生死安危甚为关心。但于地震后第四天，这两位营业人员安然回到大阪市大开街的工厂。松下幸之助这才放心，并获悉东京的营业所未遭火灾。可是当他明了东京一带受灾之惨，不得已决定把东京营业所关闭。

松下电器制造厂在这次东京大地震期间，可以说没有直接受到影响。因为松下电器制造厂建厂在大阪，业务活动的中心，亦为关西地区。不过，由于事业如意，发展甚快，松下电器制造厂一的产品，正大批源源向东京市场供应，设想到在此时爆发地震，致使东京的十五六家用户之中，一半以上蒙受灾害，突然交易断绝，货款无法收回，这对松下来说则是一个很大的打击。

东京大地震发生之时，日本已处于第一次世界大战后经济不景气境地，而又想不出良好对策。忽然间霹雳一声，遭此不测之祸，其焦虑情况非局外人所能想象，所以震灾发生以后，日本在经济方面所遭受的打击，愈发不易恢复。有识之士，均认为需要漫长的时间才能有好转可能。

但是，事出意外，日本政府下了决心，拟定各种政策，再加民间与此呼应配合，一致齐心努力，遂使东京复兴工作，在极短时间内全面展开，进行甚快。在其过程中，因为造屋修路，大兴土木，突然出现了一时的经济景气。企业界人士感到前途光明，希望很大。

松下幸之助适于此时，新的主要产品炮弹型脚踏车车灯研究成功，市场销路旺盛，更愿进一步在企业界有一番作为。看到日本这般情景，自然不会放过此一绝好机会。

在东京大地震的第二年春天，他很快地重将东京营业所恢复开业。在业务开始的同时，提拔宫本源太郎为东京营业所主任。宫本源太郎进入松下电器制造厂以来，一直在工厂里默默工作，可是，他积极负责的精神，处理业务的能力，及操守人格的廉洁，平日早为老板所注目和赞赏。松下幸之助认为在震灾以后的东京，势必重建为今后争取市场的重要据点，除掉宫本源太郎能够负起这副沉重的担子而外，更没有适当的人选了。

松下幸之助曾有过回想当年的话：

富本源太郎前往东京赴任，松下到火车站送行。松下以充满情谊和期待的心意向宫本源太郎娓娓倾诉，指示有之，勉励有之，使宫本源太郎深受感动；宫本源太郎频频俯首致谢之余，当场表示他的抱负和决心，不但宫本源太郎激动得声泪俱下，就连松下也听得泪眼模糊，难以自持。

送行的上司与被送的部下之间，能有这样的场面出现。绝不是今天一般人士所能想象的事。这真是两人情感交流达到最高的境界；也可以说是人情的温暖，常会融化冷酷的人际关系。

宫本源太郎当时几乎以“功业不成再不生还”的心境匆匆进入东京。在东京区神明街租到一栋临时小木板房暂住。这栋房子，有两间小屋，一间是一坪半的卧室，另一间不足四坪，地上还没有铺板，这间简陋的小屋，充做办公室之用。不久，他和他的太太及两位见习店员住进去，从此，可说昼夜不停地为恢复业务而埋头苦干。

如此奋斗的结果，再加上环境是在灾后复兴景气之下，致使松下电器制造厂东京营业所的业务成绩蒸蒸日上，顺利进度。旧有的产品如改良插头，

双灯用插座等配电器具的销路不用说了，就是新制品之脚踏车车灯也生意兴隆，营业收入天天增加。

1924年9月，炮弹型脚踏车车灯每月生产量已超过1万只大关。但在此时，销售这种车灯业绩最佳的山本武信所经营之商店，却搞出一个难题，使松下幸之助大伤脑筋。

如前所述，山本商店曾和松下电器制造厂订立合约，从1923年起3年之间，在大阪府地区是松下电器制造厂总代理商。由于销售数量增加，山本商店渐渐开始将车灯卖到大阪市内的批发商，这类批发商又把车灯再推销到各乡镇地方去。这样一来，各乡镇地方的车灯代理店受到排挤，当然有些地方代理店不能容忍。遂向松下电器厂陈述苦情。松下幸之助以良知判断，地方代理店的抗议理由充足，他迅即找山本商店商谈，求山本商店停止这种交易，慎重处理此事。可是，对方认为将车灯卖给批发商，而由批发商销售到大阪地区的各地方去，并未违反他和松下电器制造厂所订立的由他一手经销的合约，他坚持己见，毫不让步。

山本商店通过批发商将车灯卖到各地乡镇去。从此这种货品由甲地又流入乙地、丙地……地区愈来愈大，被侵占的各乡镇的批发商，群起向松下电器制造厂提出严重抗议。其中有一些乡镇代理店甚至要停止代理业务，或者拒绝支付货款。

倍感困扰的松下幸之助，一再考虑对策，后来发觉为了缓和山本商店和地方代理店的利害冲突，只好使双方互相理解各自的立场。用互相谦让的精神，大家聚会在一起，彻底的商谈一次。于是在1924年11月，和梅田地方的静观楼饭店，招待各代理店主人。由他主持举行一次代理店大会。这是松下幸之助第一次构想的解决纠纷的办法，但大会开完，成果渺茫。

失败的原因，主要是由于双方的利害完全相反。两方的主张，无法妥协。根据松下幸之助的自传所载，他和山本商店终于摊牌，山本武信提出要求：

如果非叫我变更主张的话，我要解除代理商的合约，其解除合约的代价，须要松下电器厂交出日币2万日元，作为违背合约的罚款；能答应我的条件，我便让出代理商的地位。若不然，请将全国代理销售的权利交给我。如此，各乡镇代理店都成了我最好的客户，尊重他们的立场，维持现在的整个代理店制度，大家圆满协调，不爭不吵。所有销售办法，均会继续推行下去。松下电器制造厂也可以专心致志于车灯的生产，我们山本商店成为全国总经销后，对于业余推广，才能积极有效地努力去做，这一来，制造厂家、总代理商、各乡镇地方代理商三者，始能步调一致，利害相同，这不是三全其美的方法吗？

山本武信指定的提案传出以后，各地方的代理店，对于山本商店担当总代理商，现在各地方的代理制度不变，都表示赞成。

结果，这一事件的解决，竟演成松下电器制造厂和山本商店两方进行如何交涉而已。对松下幸之助来说，这一问题完全是出乎他的意料之外。松下幸之助对山本武信的见着权利就不肯让步的做人态度表示愤慨，但同时，他也为山本武信代表传统的大阪商人的根性，对他信念坚强、择善固执、无所顾虑的精神，暗中深深佩服。但对照之下，松下幸之助虽一再地企盼两人能够圆满地解决此问题，结果只有使他困惑、失望，反倒痛感找不出任何对策的自己，真是太无能力了！

可是，天下事往往出人意料。尽管新产品炮弹型车灯遭逢代理商方面掀起一场难以解决的纷争，在销售市场上却愈发博得好评。销售出去的数量，

一天比一天 增加。为了应付这种趋势，松下电器厂于 1925 年 11 日，急遽在大开街四段地方，专为装配车灯而着手建设第二工厂。3 月间，该厂落成，遂将有关制造车灯的机械设备全部移往新工厂。事业虽然这样尽如人意地发展，但经营者松下幸之助内心的苦恼却与日俱增。

由于炮弹型车灯生产数量增加，大阪府地区代理商山本商店和各乡镇地方代理店之间，利害冲突日益加剧，急需早日谋求解决之道。关于解决的方法，在以前的代理店会议上，已列入议程，即松下电器制造厂和山本商店双方关系必须重新调整，并且已经迫在眉睫。

这一年的 4 月，松下幸之助和山本商店的老板正式开始交涉。松下幸之助从各方面来考试这一问题的结果，原则上决定委托山本商店为全日本的总代理商。从此，松下幸之助即可聚精会神于生产方面的工作。他这样作决定，还是顾虑到松下电器厂是一制造业，及以前和各乡镇地方的代理店曾有订立代销合约的经过。

当照着他的原则付诸实施之时，还要加上若干附带条件，所以双方交涉迟迟不易进展。也有许多次碰上暗礁，几乎破裂。到后来总算于 1925 年 5 月 18 日两人谈判妥当，订立合约，有效期为 3 年。其内容如下：

1. 有关炮弹型车灯商标权、专利权，由山本商店以日币 32000 元收购。本来一只车灯的售价是日币 1 元 4 角 5 分，现在特别减价为 1 元 3 角 5 分。如每个月山本商店负责经销 1 万只，则 3 年之间可得到优特共计日币 3.6 万元。

2. 松下电器制造厂保有生产车灯和电池的制造权，并由松下电器制造厂生产供应。

3. 松下电器制造厂每月生产车灯 1 万只以上，山本商店要负责销售至少 1 万只。

4. 对于各乡镇地方的代理店，暂照松下电器制造厂的方针去办理。

此合约内容的特色，如第一条的规定，完全依照山本商店的老板的构想而订立的。由他以日币 3.2 万元的代价收购商标及专利权，这足以表示他毫不吝啬、度量宏大。

将来如果货品推销不掉，对于卖方（即松下电器厂）来说，每只车灯的权利金即失之过高，山本商店一个月负责代销 1 万只以上，则 3 年间必须承销 36 万只，所缴纳的商标权及专利权的权利金，高于保证金。但由反面来看，假设将来销路旺盛，则销售出上的数量愈多，对山本商店愈为优待有利。所以这次交易加于双方的约束，实在是耐人寻味。

由于这一回订约，松下幸之助深深佩服山本商店老板经商的卓越才能与处理事务所具有的坚持自信力。因此，更不能不向他表示敬意。

经过此次同山本商店交涉生意，松下幸之助学到了很多东西。让他切实了解到，经商之道要出奇制胜。勇往直前，敢做冒险的构想。同时也应该有一个彻底的坚强的信念，看准了一桩交易，就不能不贯彻始终，直到达到最后的目的为止。这些都还不算，更为重要的是，一个人的能力见解究竟有限，必须平日多网罗人才，置备身旁之用。松下幸之助与山本武信几度往来，使他看到有大批幕僚人员，为山本先生出谋划策，取长补短，受用无穷。山本武信能够在事业上成功，这些辅佐人员竭忠尽职，功不可没。松下幸之助于感叹之余，却有了一番大彻大悟，“见贤思齐”，别人能这样做，我松下幸之助岂不可能！

帮助山本武信处理业务的人，有木谷经理，对此人的观感，松下幸之助曾有过这样的话：

每逢和山木先生意见对立的时候，木谷经理即加入发言，来缓和我们冲突，促进我们感情的融洽。正式开始交涉之后，山本老板没有注意到的事情，他从旁提醒老板，做适当的补充，或说出他自己的主张。我听到他的话，常兴奋之余，也感激之至。

木谷经理之外，还有加藤大观一人，他本来是真言宗教派的和尚，担任山本商店老板的幕后顾问，常追随山本武信左右，为主人公做参谋，一有难题发生，他的意见每为老板采用。

松下幸之助自从创办事业以来，已经接触过的各行各业的商人，可说多如过江之鲫，数不胜数，而从来没在遇见过一位做生意的老板，却请一位方外的和尚做智囊人物。最初，他大吃一惊。后来他忽然想起，象德州家康那样轰轰烈烈的人物，还聘用天海僧正做顾问，有关天下大事，都在向他请教。加藤大观从旁协助山本武信做生意。办事慎重，倒使松下幸之助格外欣赏。尤其是每次与该商店折中交易，加藤老师的态度，最使他敬佩不已。

在松下幸之助所著的《事物之看法与想法》一书里，有这样的记载：

加藤大观是山本商店老板的顾问，他所做的事情，当然要为主人的利益着想。可是，对方的利益，也就是我的利益，并常在他的考虑之内。他能时时刻刻顾及到双方的利益，所以我认为这个人实在是了不起。照社会一般人情来看，吃谁家的饭就在为谁家谋利益。不过正因为如此，世上有好多事情做不通，即使勉强做成，也一定有一方感觉不满意。最后的结果，可能不会太好。加藤老师的想法，一件事情做成功，必须让当事人双方都感到满意，其利益应由双方各分享一半，按照各人的能力程度，分给报酬。若不是这样做，山本武信也好，松下幸之助也好，都是不好的。虽然双方为了利益大小各执己见，纷争不已，但总应该在顾全两方立场的范围之内，来判断如何作最后决定。加藤老师这种主张，他也常向主人这样进言，后来才能够双方谈妥条件，订立合约。

可说是奇妙的缘份，不久，加藤大观竟做了松下的“军师”，这是后来的事。松下电器制造厂和山本武信两家交涉的过程，概如前述。山本商店老板与木谷经理、加藤老师两人推心置腹，信任有加，凡是有关做生意上的重要问题，无不找他们两人商量研究。故每次松下电器制造厂谈判时，山本武信一定是带领木谷、加藤一起赴会，而松下电器制造厂方面，只有松下幸之助一个人单枪匹马出席。这三比一的形势，自然人多的一方能占上风。谈判结果，往往让山本武信获胜。此一经验使松下幸之助初次体会到发展工业，人的价值超过其他任何要素。物色人才，储备身边，是一个企业家须臾不能忽视的事。

自从松下幸之助辞掉大阪电灯公司的职位，自己独立创办事业，转眼已达7年之久。虽说尝尽了种种艰难困苦，但松下电器制造厂的事业凭他个人的卓越才能和努力，仍能顺利发展。在此时，松下电器制造厂的服务员工人数，已经超过100人，眼看就要成为日本的重要中等企业。能够克服大正末年深刻的经济萧条的影响，而所制造的几种主要产品，销售日增，事业成长，欣欣向荣，这真是惊人的成就。

松下电器事业，能不断成长的唯一因素，无论如何讲，还是在重要职位上用人得当。第一要指出的也是松下幸之助自己承认的，宫本源太郎上任东京营业所的主管。松下电器厂的产品，在东京市场销售数量不断增加，固然完全是宫本源太郎的奋斗所造成的。可是，于大正来年，宫本源太郎最大的功绩是，向老板松下幸之助建议在大阪地区经营收音机销售业务。当时，收

音机还是一种新兴的制品，宫本源太郎最先注意到此种事业，他毫不犹豫地劝老板向这一方面发展。

在日本开始用无线电播音的地点是在东京芝浦高等工艺学校内所设立的东京广播局（社团法人组织，1924年11月由日本政府批准设立）。该局临时建设一座广播电台，围绕着东京附近地区可以收听到那个时候播音员原声音，“啊——啊——啊——你们能够听到吗？”当时播音并无一定的形式，也无前例可循或向人请教，收听的人，都是使用“矿石收音机”，广播员为了收听大众调整此种“矿石收音机”方便着想，故用上述奇妙的呼声。到今天关于日本国内的广播，大家早已熟采在同一年内，大阪、名古屋两地，均以社团法人的组织形式成立广播局，开始播音。在1926年，东京、大阪、名古屋三处的广播局撤销，组成一个新的社团法人的日本广播协会。从此以后，广播内容逐渐充实，一般社会民众争购收音机，收听广播的人日为普遍，故收音机用的真空管的需求不断增加。

松下幸之助有生以来最初看到真空管，是在东京广播局开始播音以后，宫本源太郎从一家有业务的制造小型电灯泡的工厂带回一支真空管的样品，这家制造电灯泡的工厂刚刚开始生产真空管。松下幸之助非常惊奇地抚摸着这新奇玩意，拿起仔细端详，宫本源太郎在旁边借机向他建议道：“收音机的真空管，在东京方面渐有销路，不知大阪地区如何？我们是应在大阪地区做这种产品的经销生意，请您考虑一下。

松下幸之助听过宫本的话，表示同意，并命令他前往制造真空管的那家工厂交涉，申请做大阪经销商的业务。可是，宫本源太郎传回消息：“这家工厂资金短缺，目前生产数量很少，供应东京地区的真空管已感不足，没有余力扩展大阪市场。”松下幸之助对于这一难题，又指示宫本源太郎说：“你去洽谈，请那家工厂尽量多制，能够为我们大阪地区分配一些，我愿先付款后取货。”松下幸之助这一决定，可谓“艺高胆大”，至为机敏。宫本源太郎奉命之后，即刻赴那家工厂会见老板，双方谈得很圆满，先缴纳日币3,000元的货款，定制1000个真空管。

同时，松下幸之助回到大阪以后，遍访与他有业务往来的批发商，告诉他们今后在大阪经销真空管，恳请大家帮忙推销，此时，收听无线电广播的民众，一天比一天普及，真空管之需求，有惊人的增加。事实上，此种商品完全呈现供不应求的状态，松下幸之助当初订货较多，经手销售，仅仅半年时间，松下电器厂就真空管一项生意，净赚了日币1万元以上。那个时代，1万日元应该合为今天的日币350万元到500万元。从松下电器厂的事业规模来看，这一笔利益也不算少了。

但是，松下幸之助对于销售真空管的成功，并未自我陶醉或认为满足。大约又经过半年，他突然停止这一种生意并把用户全部转让给那家制造真空管的工厂。原因在哪里呢？极为简单。由于真空管需要增加，制造真空管的工厂随着多起来，供需关系自然趋于缓和。真空管的售价，也有跌落的倾向。这一现象，乃促成松下幸之助决心放弃这种事业。

此时，松下幸之助的心中，依然念念不忘的是，松下电器制造厂本来为产制电器机器的一个生产事业单位，现在如果做一个中间商人，经营买卖而为别家工厂推销产品，毕竟不是创办企业的正道。

当松下幸之助停止销售真空管尚不到半年的时间，真空管与其各种收音机零件，售价猛跌，凡是这一类商品的制造工厂或是销售商人，均蒙受巨大

损失。当时认识松下幸之助的人，无不对他的洞察力和决断能力感到惊奇，由衷赞叹。

大正末年，松下幸之助于其创办事业顺利发展过程中，深深体会到了所谓人才的真正价值。正如上述，第一位是宫本源太郎的能干与活跃，以及中尾哲二郎、加藤大观等人。进入昭和年代以后，这些变成松下幸之助的左右手，负责尽职，均担当极为重要的任务，并取得了优秀的工作成绩。不过，这几位都是在此时与松下幸之助很巧妙地相遇相知，经过冥冥之中的命运安排，留下一段佳话，也真是一场不可思议的缘份。

松下幸之助和这些人才接触，并收为己用，与其说是纯属偶然的事，不如说是松下在经营事业期间，真正了解人才的结果。在他著的《我的做法与想法》一书中，曾对人才如何重要，有下列的述怀：

国家的兴盛在于人，国家的灭亡亦在于人，古圣先贤，早有明训；回顾古来历史，可谓丝毫不爽。经营事业的成败，不容讳言，与治国同一道理，在于人事安排是否合宜。拥有多数好人的事业，定会繁荣。否则，此一事业单位必趋于没落。

吾人举目一观企业界，随时随地可以发现实际例证。松下电器制造厂如果真如一般人所称正在发展阶段，那应归功于用人得当。

这样想来，为何松下电翼制造厂能够做到这一地步？以对此稍加检讨，确是一次富有兴趣的事。用人得当，如进一步正确地解释，还是由于经营者的我（幸之助）出于积极的要求之下才能产生。我相信这也是千古不变的法则。

1925 及 1926 两年间，松下幸之助的事业，可以说是创业以来少有的风平浪静时期。发展顺利，并已经完全走上轨道。

在第一工厂，除制造“电灯改良插头”与“双灯用插头”两大主要产品外，也有其他各种电气器具生产，于 1926 年又制造收音机的零件，此项新品的营业成绩极佳，工厂一直昼夜全能生产。另外以专门制造脚踏车车灯而兴建的第二工厂，由于该项产品交由山本商店独家代销，山本商店经多方努力之结果，销路旺盛、盈利甚多，在 1926 年，每月可以销出 5 万支（当初订约时规定负责销售数量为 1 万支），因为需要量增加如此迅速，导致工厂生活能力呈供不应求之势。

在上面已交代过，松下幸之助从其他厂家购进大批真空管，经手销售，也出乎想象地获得极大成果。当时他的年龄才 30 出头，年轻有力，对于自己的事业，充满信心。另一方面，他认为作为一个企业经营者，要具有自己的崇高理想和远大抱负。

在松下幸之助所著的《我的做法与想法》一书里，有回忆他在此一时期对经营企业的观点：

不管是做生意，还是经营工厂，如果保持相当的自信，便会自然而然地产生作为一个企业家理想或抱负、人生观等。现在所实行的经营方针，是否妥当？有没有更好的经营政策？怎样去指导工作人员？怎样同用户谈判交易条件或决定产品售价？在制造产品时，用怎样的领导精神？这些事都不能掉以轻心，全应该小心谨慎，三思而后行。目前要说我心甘情愿已满足于这点事业经营的顺利和成就，那就错了。我确实觉得还未能达到我的最初愿望，今天的万事如意，业务畅达，依然微不足道。所以从对于今后事业的经营方针、工厂生产的指导精神、产品价格的决定、同客户们商讨交易条件等方面考虑，现在需要去寻找改善的地方还有很多。

松下幸之助的心境渐渐起了变化，在他脑海中不断浮现出一个重要问题，那就是同山本商店之间的交易。山本商店根据双方订立的合同及松下电

器制造厂当初所提出的一切条件，从事推销业务，竟获得了极为丰硕的成果。这可以说是出乎松下幸之助的预料之外。松下幸之助念及自己是这一制品的发明人，并且独自创立事业，建设工厂，生产这种产品，反分不到较多的营业利益，“肥水不流外人田”，心中自然感到别扭，难以这样缄默下去。关于山本商店的销售方针和业务政策，松下幸之助如有意见向他倾述一番，应该算是合理的事。

松下幸之助终于采取行动，从双方的利益出发，几次向山本武信提出他的意见及具体的改革方案，然而除给予做生意老手知识丰富的山本武信一次刺激而外，毫无收获。也就是说，山本商店完全拒绝了松下幸之助的建议性提案。

假如在 9 年以前，凭山本武信在大商界的老前辈的地位，无论准都要向他表示三分敬意，对于他的主张，松下幸之助也许能委曲求全，再让一步，可是现在的松下幸之助，毕竟不是当年的半间店面，一两个小伙计，搞家庭工业时代的松下幸之助了，如今他有成为企业家的自信，且怀抱崇高的理想和远大的目标，而又远景看好，成功在望，所以面对对方的强硬态度，不可能再忍气吞声，三缄其口。由于几度交涉，意见对立，纷争不息，致使两人的关系慢慢发生芥蒂，而陷入微妙、纠缠、不正常的地步。

两人意见冲突，原来是这样引起的。松下幸之助发明炮弹型脚踏车车灯，然后自己设计、制造、销售。当初，他认为这一新制品可能属于一时流行的商品，但经过了两年，销售业绩出乎想象地蒸蒸日上，经仔细检查的结果，由实用的价值来看，促使他改变观念，认为这是一种半永久性的商品。因此，他向总经销商山本提出以下意见：

我个人的看法，这一商品今后还有扩展销路的希望。我们经营生产事业的人，如果合作的话，尽可能降低售价，努力使此种产品普及于社会大众，所以我想将脚踏车车灯的售价，每支再减价两角，不知你认为如何？若能这样做，现在我们每月售出 1 万只，将来可能会增加销量到两三支。做生意不多销是不行的；而且我们每月也随着增添，并能赢得多数人的欢喜。至于减价之两角钱，担当制造的我们松下电器制造厂在销售的价格中少算一角，负责销售的你们山本商店，由以前的经销佣金之 3 角改为 2 角钱，不知阁下意见如何？

山本商店老板对此建议，当即答复如下：

这种脚踏车车灯，本来不是永久性的商品，也就是说它存在的寿命不会太长。退一步讲，即使在社会上能够永久流行，现在我们有好的销路，那又何必一定要减价两毛钱呢？我们照着合同的规定，经销这种东西，业绩甚为良好，不管怎样说，你们没有理由来改变目前的办法，所以我希望再不要提降低售价的事，我们也绝不会那样做的。

如此，松下幸之助和山本武信两人的意见完全对立了。

从此以后，松下幸之助心中总是认为，眼看着降价就会多销，而竟错过此大好机会，从工厂生产的立场来看，实在不对劲。何况对方有损失，我们也有损失。倘若实施降低售价，一般客户无不高兴，都对我们愈抱好感。这是符合双方利益的。

而对松下幸之助此一主张，山本武信却不那么想。他认为那样做很危险。自己长年经商，商场经验再怎么也比松下幸之助丰富。这种脚踏车车灯属于一种流行的商品，经过相当时间之后，便要有新东西出现。所以降价不是好办法。恐怕降低价格，生意仍不会有起色，终归什么好处也得不到。山本武信的主张如此，两人之间，见仁见智，互不让步，芥蒂由此产生，问题也

暂时无法解决。

两个人每次交涉，即引起激辩。然而尽管这样，在松下幸之助心目中，山本武信仍有可尊敬之处。有时虽觉山本武信过于顽固，令人愤慨，但另一方面，对于他所坚持的彻底的经商观念，又不免由衷佩服。松下幸之助的心理，可谓奇妙又矛盾之至。松下电器制造厂和山本商店的交易，也未因两人的意见对立，甚至利害冲突而受到影响，并且双方在业务上，均有极大收获。这样的业绩怎样产生的？大家均认为是由于松下幸之助能够信任和尊敬山本武信之缘故。

可是，事态慢慢演变，两家的交易终于到了不得不终止的阶段。这起因于松下幸之助又研究出新的方型脚踏车车灯，而开始出售，致使双方发生新的利害冲突。方型车灯是松下幸之助继炮弹型车灯之后，又新发明的一个产品。在 1926 年已经订立计划，研究发展这种车灯。松下幸之助决定方型车灯出售时，专向电料行推销，这回抱着极大的希望，自己要负责销售，遂向山本商店着手交涉。

但山本商店依据和松下电器制造厂订立的合约规定，是要他独家总经销，不管脚踏车车灯是什么型式，也不管要向商业界推销的对象是电料行同业或是脚踏车车店，在合约有效期内，都必须经由总代销山本商店一手包办。山本武信以坚定的口气，表示绝不让步。两方几度交涉的结果，山本商店说出条件，他们可以放弃方型车灯总代销的权利，但要松下电器制造厂付出 1 万元日币，作为补偿。

松下幸之助得悉对方提出的条件，实在感到意外。因为他向山本商店商量的只是将新制品方型车灯卖给电料行同业。如此限制，即为了当时松下电器制造厂新制炮弹型车灯以日本全国脚踏车商店为主要销售路线。业务鼎盛，人民争相购买，每月发货数量，总能达到 1 万支。松下幸之助判断新制品方型车灯与这样畅销的炮弹型车灯在同一市场里彼此竞争，能否大量销售出去，必成疑问，且以总代销的炮弹型车灯获得巨额利益的山本商店，于当初订立合约时，付给松下电器制造厂的商标权、专利权之权利金，计 3 万 2 千元日币。这次山本商店老板向松下电器制造厂要求放弃销售权之补偿费为 1 万元日币，两相比较，后者未免过多。松下幸之助和山本武信交涉，也是大伤脑筋。山本武信是一个“说出话绝不更改”的人，现在松下被迫只有在下述之项对策中选择一项：

1. 接受对方要求。
2. 等待山本商店总经销合约期满以后再说。
3. 中止方型车灯的生产及销售。

三项之中，最容易办的一项，是等待再有一年合约即告期满，在期满之前，可以处理有关方型车灯之研究发展的未尽事项，或为生产、销售做各种准备工作。如此，拖延时间，不是很好吗？殊不知松下幸之助是一个脚踏实地而又重视情义的人，绝不愿采取这种办法。

松下幸之助经过深思熟虑之后，还是付给山本 1 万元日币的补偿费。自己甘冒风险，毅然下定决心，向全国各地推销方型车灯。他这样做，当然不能吝惜 1 万元的补偿费。也多少有点向山本商店表示一下大丈夫的气概。并从各方面构想，非把新产品推销成功不可，在他的构想之中，最引人注目的有两次杰作：第一，制定国际牌商标。第二，为了推广宣传起见，取出新产品方型车灯 1 万支，不取分文代价送给社会大众试用。上述两种构想，都是

促进他的新产品销售的策略。

当然没有疑问，国际牌商标以后变成松下电器制造厂所有产品的统一商标，有时甚至成为一般家用电气器具的代名词。松下电器制造厂之名声远扬，四海皆知，也可以说与使用此一商标有不可分割的关系。那是 1927 年 4 月，当要开始发售方型车灯之际，松下幸之助绞尽脑汁而创作出一项杰作。在他的自传里有如下的描写：

当方型车灯要向外推销的时候，应冠以什么商标名字好呢？左思右想，总找不到一个合适的名称。我再三地在纸上一连写出一二十个商标名，但没有得到一个中意的。有一天，偶尔在报纸上看见日文音译英文 International 一字，一时有一股不可思议的灵感掠过脑际，可是，自己不懂英文，在不了解 International 的意思之情形下，却猜想这个字莫非与俄国大革命有什么关系吧？当即翻阅字典，看到它的解释是‘国际的’，如果去掉 Inter 留下 National 则作为‘国民的’或‘国家的’之解释，好了！真太好了！我们的商标名称采用这个字 National 吧！这个字的含义，也恰好合日本有一句谚语：‘名字足以体现本体’，见字生义，我们的产品将来可能变成全体国民的必需品，就这样决定了我们的商标名称。后来果然这个 National 商标牌子由于报纸、杂志等媒介物的日常宣传，深深地印在日本国民的脑海里。作成商标的 National 的字体或是图案，总比一般商标有显著的印象，此点是可说明这个字是选用对了。人们都认为这也是事业成功的一项因素。

现在再看一看松下幸之助所用的促进销售的政策。方型车灯当时售价，一支为日币 1 元 2 角。那个年代，大学毕业生如在公司机构充任中级干部，每月薪俸可领到日币 100 元上下。在如此货币价值高、消费水平低的时代，方型车灯堪称为一种相当昂贵及耐人消费的商品。所以松下幸之助能够提出 1 万支免费送给大家试用，这真是出人意料的一项措施。即使在大众高度消费的今天，各大制造商也是很难看到能有如此魄力和勇气的人，敢于采取此种推广业务的方法；那个时候，松下电器制造厂还不过是一家新兴的小巷子里的工厂而已，松下老板竟能实施此一积极推销政策，我们不难看出他对于新制品的实用性保持了如何坚强的信心，并于销售方面如何下定决心，只许成功不许失败。

更有两件新的措施不能轻轻放过。即松下幸之助于此时为促进新产品多销，极为重视广告宣传、及由于大量生产，减低产品售价，以求达到商品之大众化。

虽然要将 1 万支方型车灯免费散布到市场上去，没有任何问题，但附属消耗品干电池，使松下幸之助遇到了一点困难。因为松下电器制造厂自从发卖炮弹型车灯以来，每支车灯所用的干电池都是委托东京冈田干电池工厂承制的。这家工厂老板冈田梯藏，是日本干电池制造业界的开拓者之一。冈田干电池工厂系他一手创办，当时的规模，比松下电器制造厂大很多。松下幸之助决定免费提供 1 万支新制品方型车灯给一般市民，立即到东京请求冈田梯藏协力。他把来意说出之后，并希望冈田梯藏和他一样地也免费提供 1 万支干电池。这事发生在 1927 年 1 月间。

多少年来一直在日本实业界打滚，饱经沧桑的冈田梯藏听过松下幸之助的意见，最初面有难色，表示反对。松下幸之助抱有极端信心，非常恳切地向冈田梯藏倾述他的观点：

我不想没有理由白要你 1 万支干电池，我愿确定一个条件，现在是 4 月，在一年之内，你可以卖给我 20 万支干电池。一年期满，我能买到 20 万支，你就得照 1 万支的售

价给我减价优待。假如我那时买不够 20 万支，则缺少一支，即减去一支的优待。我有充分的自信，我能这样帮忙的话，绝对会成功。先分配给我 1 万支干电池，马上同那 1 万支方型车灯一齐奉送有脚踏车的人们试用。

冈田悌藏了解了松下幸之助的本意，不仅答应他所说出条件，还对这样的积极推广生意的方法加以赞赏，并从心里祝福早日达到目的。

以上两种促进畅销的策略为主，松下幸之助经过一番努力，终于成功。到这一年年底，松下电器制造厂由冈田干电池工厂购进干电池的数量，包括方型车灯用的，共计有 47 万支以上，连松下幸之助本人也没有想到能够这样生意兴隆。过了一年，即 1928 年正月 2 日，冈田悌藏穿着礼服，仪容端肃，郑重其事地专程赴大阪，亲自拜访松下幸之助，并当面奉送 1 万支干电池的价款，另外还附送一张感谢信，致敬如此大批采购干电池之谢意。日本实业界竟有人批评用这样的形式访问一个用户，真是天下少有的事。对于冈田悌藏礼节隆重的拜访，松下幸之助铭记难忘。

松下幸之助一再考虑，遂然向全国开始出售方型脚踏车车灯，查其前后经过，是颇费一些周折才能办到的。

松下幸之助经营事业的成功，当然在同业间或在地方上与其他发生过业务往来的人士之中，博得好感，名声随之大噪。结果出乎他自己的意料，凡有关任何社会公益的事，有人纷纷前来找他参加。

1923 年，松下幸之助被选为地方卫生协会的评议员。

1925 年底，大阪市区联合会选举议员，他居住地区的大多数人士，都拥护他出来竞选，乃以多数票当选为区议员。当选以后，他为地方所谋的福利、公益诸事，在他的一生经历中，又写下多姿多彩的记录。这是大正未年的事，在此时，他的生活情形及精神状态又是什么样子？在他的自传里，曾有下列的一些故事。

所谓区联合会是几个地区的国民小学校区联合在一起，而成立的一个纯粹民间自治机构，包括松下幸之助住家的大开街，共有 17 到 18 个街道的住户联合，形成“西野田区联合议会”，截至 1927 年底为止，在大阪市内对于小学的经营维持，并无统一的办法，而是每个区联合会各自筹款来支援学校的贷款发展，学校的维持全赖各该区内的居民，按一定分摊比例，由大家出钱分担。因此各区联合会属下学校的设备等项，就有很大的优劣差别。

在行政系统上，小学的管理、监督，是属于区公所的教育课所管事项，区联合会不过是区公所的咨询机关，而参与区之行政而已。大开街一带的居民，平日佩服松下幸之助的见识和能力，故一齐推举他出来担当议员，期望他能够为一区的人民谋福利。

“一个事业家应当先专心于自己的事业。”这是松下幸之助从年轻时候起即拳拳服膺的一句名言。再加上他生来多病体弱，同区居民劝他竞选区议员之际，正逢他健康状况恶化，卧床养病之时。当初是不能参加竞选的，可拥护他的人称“此人不出，如苍生何”。松下幸之助感到盛情难却，不得已承诺下来。

既已答应参加竞选，松下无法在京都静养，遂回到大阪，为竞选而作准备。由于他生来不服输的性格及做事认真，终能力气充沛，身体恢复健康，精神抖擞地参加竞选。

凭着松下的毅力和人缘，他在竞选中以第二位多数票当选。这在他这样年轻而又无赫赫之功的小业主来说，不能不说是难得。至此，松下事业一帆

风顺，他想要做的事，无不如愿以偿。

四、双方主帅巡礼之二——不同凡响的井深大

在 SONT 与松下第一次大战中，SONT 的井深大也是至关重要的人物，他也是个传奇般的人物，做为 SONT “三架马车”之首，确有其过人之处。

井深大于 1908 年 4 月出生于栃木县日光町字清泷的古河矿业日光制铜所的公司住宅。其父井深甫是新渡户稻造的门生，毕业于札幌中学以及藏前高等工业电器化学科，是一位具有先见性的科技工作者。早在学生时代，他就靠参阅外国资料，在静冈县御殿场线的小山上设计建造了一个小型水力发电站。这一成绩受到高度评价，在 5 名毕业生中，只有他得以供职天下古河公司。

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

井深大出生后一直发育良好，但在他 3 岁时，父亲井深甫由于在铜山走路时碰到裸露电线，不幸身亡，井深只能跟守寡的母亲回到了住在爱知县碧海郡安城町（现在的安城市）祖父身边。

祖父名叫井深基，曾是会津松平藩的藩士，是享受月俸禄 1000 石的名门“家老格”的嫡子。众所周知，作为德川家亲戚的会津松平，在江户末期，曾抵抗以萨长联合为主的官军，最后退守于若松城，因武运不佳而败北。最后由未满 18 岁的少年武士组成的白虎队在饭盛山战败集体剖腹自杀。当时，井深基刚满 19 岁，属于朱雀队（18—35 岁），多次与官军交战，但生存下来，随藩主容保投降了官军。随后，开始了严厉的战后清查，藩主容保被送往江户，其重臣们被高田藩、古河藩、彦根藩、南部藩所接受。井深基跟随继承容保的容大（当时 2 岁），迁移于新受封的津轻斗南藩。年俸禄被减为 3 万石（实际七千石）。

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

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

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

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

深野到爱知县就任后，委托井深基为县厅的科长，本打算给他更重要的职务，但井深基推辞了。他希望担任一郡的行政官郡长的工作，因为他想利用在斗南、道南进行开发的宝贵经验，开垦新田。也就是说，要把满腔热情用于如何使农民的生活富裕起来，而不在乎自己的地位。

他取得的成果之一是现存于爱知县碧海郡高冈町的驹场水渠，当初修建

的目的是从明治水渠里引水，这条水渠使几百户农家受益，至今仍被人们尊重与感激。其后，井深基历任县的工商科长、部长等职，为爱知县的产业振兴做出了巨大贡献。如此一位有骨气的井深基把孙子、儿媳领回来时是恰逢他辞去县厅工作之前。

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

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

不久，她在母校的日本女子大学附属幼儿园找到了工作，带着幼年的井深大来到了东京，借住在目白住宅街的一处住房。井深大在这里进了幼儿园，后到附属小学上学。热心教育的母亲时常抽空带井深去博览会或博物馆等处参观。这对于后来决定井深大人生方向打下了基础，是她自己也未曾料到过的。

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

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

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

外祖父是当地的名人，多年从事苦小牧邮局局长的工作，而且是拥有两万坪（相当于6.6万平方米）土地的大地主。这些土地，本来是因朋友再三央求而无意买下的，买价是一坪5日元。但是，后来因王子造纸公司的扩展，这块地日益引人注目，外祖父成了苦小牧屈指可指的有产者，靠着外祖父的遗产，井深大足以过上无忧无虑的生活，然而当地的垮小牧，并不适于儿童

的教育，倒是井深祖父居住的安城，此时在日本农业的先驱者——山崎延吉的领导下，正顺利地开发新田，几乎成了日本的丹麦。母亲爽非常关心少年井深的教育问题，为此她决定让井深回安城町受教育。

这样，少年时代的井深于 1917 年 3 月再次回到了安城的祖父家。可以说，母亲对井深人生的形成直到了具体安排的作用。也正在此时，母亲爽的改嫁问题提了出来。对象是山下汽船公司的原船长，当时在神户任海事审判副官（有关海事的律师）。据说爽曾十分犹豫，考虑的结果是首先听听井深的意见。

“我跟你说呀，就是关于妈妈结婚的事，你怎么想呢？如果你不愿意，我就拒绝了。”母亲这样含蓄地跟井深讲用 19 岁的井深听了，想了一会儿说：“如果母亲愿意，我就同意。虽然觉得我会孤单，但给我找个新爸爸，我很高兴呀！”

听儿子这样说，感动得母亲紧紧地抱井深在怀里，她没想到儿子会这样痛快地同意。不久改嫁的事就定了下来。爽前往神户结婚。当然，留下幼小的孩子而去使爽心如刀绞，十分痛苦。但是井深似乎很懂母亲的心情，故意装出高兴的样子。

实际上，母亲走后，井深在心里总感到空虚和孤单。因此，井深的孤独和拼搏便开始了。当然，井深仍然象往常一样到当地的小学读书，表面上没流露出任何变化。附近的人见到井深，常同情的说：“有这么小的孩子还要改嫁……”，据说井深听到这种议论，对那些批评母亲改嫁的人非常反感，因为他不愿让人那样看待自己的母亲。

但是，这件事对于一个孩子是复杂的，心理想法也很难以表达，井深便把这些难以排遣的焦躁，全部用到了数学理科的学习以及摆弄喜欢的机械上。孩子也有孩子的执著追求，无论做什么，总要搞到自己认为弄清本质为止。

譬如在上小学三年级的时候，一次井深看到钟表店的橱窗里摆着电铃，非常喜欢，赶紧央求祖父给自己买了一套电池和电铃。回到家中连夜摆弄，搞得铃声不断，被祖父狠很批评了一顿。

诸如此类的事，应该说仍未超出玩耍的范围，但是井深在此基础上向更高的玩耍发展了，他自己曾这么说：

因为电池是 1.5 伏的，所以电铃和电池的接线如果太长，就不响了。那时候还不知电线内部存在电阻的道理。电线多长寸合适呢？我进行了实验。之后不久，我又使用能使电铃响起来的电磁体制造通话机，和邻居的小朋友通话玩。

这也就是说，一个简单的电铃，到了井深手里，他就能搞出许多名堂来。然而，如果任孩子的好奇心无限发展，难免有时会遇到危险。井深正是此时，经亲身体验懂得了连接电他两极的电线可以热得烫伤人的道理，此外，他为搞懂祖父自行车上的乙炔车灯的构造，自己动手拆卸，结果突然发生爆炸，差点儿造成重伤，这可谓是他的一次大教训。

在此时期，井深也读了不少书，譬如以初中生为对象的《理科少年》杂志，他每月必读，连面向成年人的小说也读起来如饥似渴。他读过妇女画报和菊他幽芳的《我之罪》、《阿夏·文化》，小松天外的《魔风恋风》、德富花的《回忆录》等小说。尽管他当时只是小学三年级的学生，究竟对这些书的内容能理解多少尚难断定，但由此可见，无疑他是一个早熟的孩子。

据说井深在小学时代字写得不好，但喜欢作文，作文总得高分。他不擅

长的科目是写字课和国语课，但算术和理科在同级学生中总是第一名。在幼儿园时代萌发的对科技的兴趣，自此开始壮大起来。

井深到了小学五年级，才意识到要考中学，开始认真学习了，但是由于他上的是乡村小学，教学效果难如人意，因此祖父和祖母商量，把他送到母亲改嫁的神户去上小学，当时是在他五年级学期末。

新就学的诹访小学，是一所声誉很好的学校，其特点是以斯巴达式的教育严格训练学生，以考入神户的名牌学校神户一中（现神户高中），因此，井深自己起初也感到压力不小，担心自己这样的乡下孩子能否和水平高的城市学生一起学习下去。但是新学期一开始，他的这种担心就一扫而光了。除了正常的课程之外，还有为应试的补习，每天晚上都要学到很晚，而且作业最极大，要接受彻底而严格的训练，这对于好学心旺盛的井深而言，不啻是一种强刺激，简直使他根本没有多余担心的时间。

井深在回忆与时的情景笑着说：

那对我来说是一段很有意义的经历。老师教学非常严格，然而在强行教学下反倒丝毫不感到痛苦。我现在还记得，当时老师常讲“做完题的人可能回家”，所以大家非常努力地解题，最先做完走出教室就感到无限光荣。

井深经过刻苦的努力，终于考入了神户一中，就这样，他在母亲的再婚家庭里开始度过从少年到青年发育的时期。据井深自己透露，他既未受到继父的过份溺爱，也未受到过虐待。从某种意义上讲，这对井深似乎缺少了些什么。因为与继父之间难以交流感情。但是母亲对井深的一切关怀备至。所以，他在神户的新生活尚算顺利，并未受什么苦。或许可以这么说，刚上初中一年级的井深是以冷静的成年人的态度来对待自己的继父的。

据某位人文学家的理论说，儿童时期经常变换环境的人，最容易养成完全不同的两种性格：一种是环境改变后变得内向，自我意志薄弱的类型；另一种正相反，自我表现意志增强，很有社交性，即所谓的可成为伟人的类型。从比例上看，似乎前者占绝大多数，所以儿童期不宜给孩子频繁改变环境。

井深就是在这种“不宜的环境”下成长起来的。不仅如此，他还背负着不在父母膝下而长时间在祖父身边成长的不利条件。尽管如此，井深自己丝毫没受影响。如果非要列举与之所似的影响，那大概只有一点，即就是他对母亲的思慕之情始终深深地印在心中，从未消失过。

井深试图通过埋头钻研机械之类的东西来控制自己感情的不稳定性，同时他尽量表现出自我意志，只要是自己想干的事就坚决干到底。有人认为，这可以算作他后来强调技术的创造性思维的开端。

井深在神户一中心学后，不知为什么，学习劲头大减，开始玩网球，同时致力于自安城时代就梦寐以求的无线电研究。

当时，井深的祖父基已经辞去了工作，开始过安详的退休生活。但是一到近午，基必定离家出去。最初，家里人谁也不在意，然而基不论乱风还是下雨，从不间断，家里人感到不可思议，一打听，才知道他去附近的车站去听准确的报时。那时还没有半导体收音机，一般人要知道准确的时间很难。在东京和大阪地区的城市，一到中午，就会“哆哆”地鸣放号炮，报告准确的时间。但是安城这里没有。不过，在这里的车站，一到正午 30 秒前，一定会响铃。当地的人要靠这响铃得到准确时间。

也许是受祖父影响，井深对时间也极为关心。

也正是在这个阶段，井深听到了一个好消息：千叶县铫子无线电局将在

每晚 9 时向船舶发送报时电报。

“对，向无线电挑战！”井深下定了决心。但是，当时日本的无线电技术还处于摇篮时代，专业和参考资料都很少。井深靠定购的科学杂志开始厂研究。不久，大正十二年（1923 年）9 月 1 日近正午时分，发生了关东大地震，井深在国忆当时的情况说：

那时停泊在横滨湾的阿丸货船通过无线电报告了东京的灾情，而当地第二天早晨才

以大字体见报。我对此非常惊奇，感到无线电威力无比，故而更加着迷于无线电。

虽说是一种爱好，但要制造无线电收音机是要花钱的。加之那时与现在不同，业余爱好者想要买到无线电零件非常困难，所以，井深找到以前就有来往的日本无线电神户办事处，请那里较面熟的办事员分给自己一些必要的器材，费用往往由母亲从父亲的遗产中提供，买电子管时，井深一般不向母亲要钱，而是用自己攒下的零花钱，每根电子管需要 10 日元以上，每次要 3 根。当时，大学毕业生的日薪也就 40 日元左右，可见当时无线电器材价格之昂贵。

在这种情况下井深买了电子管，据他说：“当时我象对待宝贝一样，用棉花把它包好，小心翼翼地捧回家。”在安装电子管前，他已经装完的手工接收机的配线检查了一遍又一遍，非常仔细，因为他担心，如果配线搞错了，昂贵的电子管刹那间会报废。

井深在认真确定配线没有误差之后，以求神保佑的心情打开了接收机的开关，白热线一发热，电子管开始发光，屋中顿时明亮起来。接收机里传来了嗡嗡的杂音。他慢慢地调着可变电容器，随即发出了微微的声响。

“啊，成功啦！”井深欣喜若狂。他的喇叭是用碗替代的，所以把耳朵贴在碗喇叭正着迷地听着。据说那夜他直到很晚还在摆弄接收机，几乎彻夜未睡。

这个自造接收机有个很大的弱点：电源是蓄电他，而电他的寿命只有七、八个小时，他多想搞到专甲的充电器啊！但充电器太贵，所以在没电他时，他只得搬着笨重的蓄电池到市里去充电。

井深对无线电的酷爱，由于一个意外的机会受到了市民的好评他收到了选举快讯，1925 年大阪的朗日新闻社为了报导大选的结果，经 250W 的输出功率进行收音机的试播。当时，一般国民要知道选举的结果，最快的方法是看卖报店贴出的快报。然而重要的新闻要通过大阪总社传递而来，无论如何也会很慢。所以，井深用自造的接收机听那试播的消息，把结果告诉给附近的人们，使他大受赞扬，引起很多人聚集在继父家的周围。

这件事更激起了井深搞无线电收音机的兴趣。他的下一个目标是收到 3 月开始在东京芝浦试播的东京广播电台（后来的日本广播协会）的播音，但这需要天线，当时还不允许一般人随便架设无线收听无线电广播。尽管如此，井深也未退缩，决心要做就决不罢休是他的本性。他很快就付诸了行动，先是多次爬到白家的屋顶上，慎重地进行了设计，几天后，天线架好了，而且架得绝对难以发现。

在此期间，井深由于搞无线电收音机，结识了几个非常重要的朋友。例如，父川让（后任山下汽船公司董事长）、笠厚功（后任 SONT 常务）、据井谦（后任东京工业大学教授）、草间贯一（后任大阪朝日广播电台学务）等。他们都是业余无线电的开拓者。与这些人相识，对形成井深的人际关系网络起到了重要的作用。然而，正当井深无线通信技术方面的潜能得以成功

发掘时，出现了令人头痛的问题——由于他过分热衷于无线电而放弃了学习，成绩明显地下降了，同学们第四年就参加高中考试，而且很多人及格了，但他无报考信心。对此，自己似乎也很受震动，决定不再摆弄无线机。自第五年新学期开始，他又拼命学习起来，试图把失去的时间夺回来，他的刻苦努力确实使成绩有了较大提高，因此，他报考的国立浦和高中（现在的奇玉大学）和北大预科两个学校。但两个学校都没考取，未考取的原因据说是因为在身体检查中被怀疑为色盲。因为当时的国立、公立大学，常常以这些细小的缺点为理由而淘汰学生。这样，井深进了早稻田第一高等理科专科学院。

之所以选中早稻田，是因为当时被称为日本十大发明家之一的山本忠兴教授在该校任理工学部部长。山本教授的儿子是井深幼儿园的同学，一起玩耍的伙伴。这样，井深于昭和二年（1927）年春天，告别了共同生活五年的母亲，只身前往东京，居住在池袋的下宿层（低级公寓）人生常伴随着幸运与不幸，面对不利的局面，如果当事者处理得当，局势也能随之改变。井深以自己的亲身实践证明了这一道理，他在第一志愿国立高中考试失败后，来了个180度转弯，毅然选择了以自由学风而闻名的早稻田。这成了井深充分发挥自己天性的开端。

井深在这里遇到了他意想不到的朋友岛茂雄，岛茂是神户一中时代井深通过搞无线电业余爱好而结识的朋友，后曾任索尼专务，现任特约顾问；岛茂雄是被称为“国铁之父”的岛安二郎博士的次子。其兄岛岛雄在建设东海道新干线时提任技术总指挥，总工程师（后为宇宙开发事业团理事长，现任顾问）。当时，岛茂雄是早稻田第一高等理科专科学校的二年级学生，从贴在校内布告牌的新生名单中发现了井深大的名字。

岛茂雄心想：说不定这就是那个搞业余无线电收发机的朋友井深吧！以前两人虽然通过无线电多次相互通信，但并未见过面。所以不敢相信。于是岛茂雄心生一计，在教室的黑板上写了一个通知。“BBB de 1SH、请到科学俱乐部会面。”

BBB 是井深的呼号，1SH 是岛茂雄的呼号，如果确实是那位无线电联系的伙伴，见到此文，就会立即明白是谁在和自己联络，这样，二人第一次在科文部的俱乐部见面。当时井深还是圆脸，并未失去孩子气，所以岛茂雄一见之下，说：“怎么，原来是这样一位小孩子呀！”似乎有些失望。但是，很快他就意识到这一个天大的误会，因为他发现井深虽然长相稚幼。但博学多识，能果断的提出自己的见解，而且逻辑清楚，主题明确。所以岛茂雄一下子就喜欢上了井深，并劝他参加科文部。

当时，大学部高中数量的确不少，但具备科文部这种俱乐部的高校只有早稻田。部长是井深非常敬仰的理工学部的山本教授。除岛茂雄外，还有许多人材，代表人物有西山荣藏（后为富士电视台技术局长）、新川浩（后海军技术研究所技师、国际电电研究所所长）等。

井深的天性得以发挥，应该说是自进入科文部才正式开始的。这大概要归之于良师、益友比比皆是的校园生活激发了他的好奇心。自此以后，井深把学校的课程放在第二位，更多的时间是和岛茂雄在科文部度过的。他和两个人经常组装扩音器，安装喇叭，举办唱片音乐会等等。尤其是在运动会的对抗比赛时，他们把扩音器、喇叭、麦克风等带到现场、积极地进行声援活动，被学生们视为贵重的宝贝。

本来是带有游戏性质的俱乐部活动，但久而久之甚至连专业人员都甘败

下风的工作他们也能胜任了。最有力的证明是在 1930 年，即井深进理工学部那年，他和岛茂雄共同承担了制作明治神宫外苑竞技场的整套扩音装置的任务。这是为当年要在这里举办远东·奥林匹克运动会作准备的，是受兼任早稻田大学田径部教授的！幻本教授的委托承担的。

此外，井深和岛茂雄还完成了一项装钟的任务，是把与山本有关的东京，富士见町（千代田区）日本基督教教堂的钟，由普通钟改为电动装置，使钟声能传得更远，响彻四周。

要了解这一时期的井深，下一件事不容忽视；他成了基督教教徒。在第一高等专科学院三年级的时候，他经亲戚劝说，参加了基督教。这个富士见町教堂，是极有名的教堂，创立于 1887 年，以信徒中名士众多而闻名遐迩。井深的恩师山本也是这个教堂的信徒，可称是一位元老。前面提及的改装电动装置的钟，就是由于这种关系，受山本先生委托进行的。

井深由于常到富士见町教堂做礼拜，离开他袋的下宿屋（低级公寓）、搬到大学附近的友爱学舍（早稻田大学的基督教人士宿舍）。虽然他有时也做做星期日教会学校的教员和其它义务劳动，但似乎并不是一个十分虔诚的教徒，也就是说，他对基督教的世界观、人类观、人生观虽然能产生共鸣，但并未沉溺于这种信仰。

尽管如此，在友爱学舍的生活对井深的人生而言，仍是一段难以忘怀的经历。譬如，他对担任会长的美国传教师贝尼恩赫夫的说教姿势表示反感，说他“慢慢腾腾的”、“故弄玄虚”曾和伙伴一起提出“把信仰真实化”的强烈要求，表现出了其反潮流的精神。在这里他知遇了后来一起工作的小林惠吾（雄狮齿磨创业者之一）迫田俊郎（后为索尼董事）、他们经常在一起讨论人生哲学。

得遇良师益友的井深真正开始刻苦学习是在进入理工学部以后，但他并未选择当时是电气上学主流的强电学科，而是选择了弱电学科，因为他认为，与其将来作为学者而立身，不如走自己感兴趣的技术道路，这样更能发挥自己的天赋。

井深在主任教授堤秀夫的指导下，开始从事卡索（配合音量的强弱而控制光度的技术）的研究。这种技术后来被用于有声电影。

他应用“卡索光变”原理取得的成果之一是造出了“光电话”。这是他在理工学部三年级那年的秋天发明的，是在早稻四大学与牛矢来町（新宿区）的新潮社屋顶之间实验成的。这一消息被新闻界报道后，井深一举成名，以“学生发明家”享誉于世。其后某一天，井深在实验室把高频率电流送向氖管时，偶然发现了每当频率变化光长就随之伸缩的现象，井深对此极感兴趣，首先想到要用于应用产品开发，而不是首先给现象下理论定义。所以他成功制作了可以使光自由变化的氖光装置。

在那之前的所谓氖，只是一种明亮发光的气体元素。而井深发明的氖，看上去光是活动的。所以井深给其取名“动氖”而取得了专利，这种装置后来在他进入 PC1 公司后，碰巧在正举办的巴黎博览会展出，荣获了优秀发明奖金奖。报纸以“天才的发明家、国际性的荣誉”为题宣传报道，井深由此开始受到高度评价。

虽然井深在学生时代就获得了“天才发明家”的盛名，但在谋求职业问题上却未能一帆风顺。半时是昭和四年，日本正处于世界经济危机余波未消的动荡时代，所以即使是技术系的优秀生就职也并非易事，并且，就当时的

电气领域而言，受重视的多是那些电力公司或电机厂家等强电部门，很少有企业向历史尚浅的弱电部门专业毕业的学生开放绿灯。

在这种情况下，井深在北海道的一位亲戚劝他：“函馆水电公司需要技师，如果想谋职的话，请到北海道来吧！”这个亲戚是井深父亲的表弟，名叫太刀川善吉，在函馆市内经营海产品的批发。不能不说他是井深的恩人——上大学期间，他每月都提供井深 50 日元的学费。但井深并不想去北海道搞水电。经学校介绍，他参加了东京电气（1939 年与芝浦制作所合并为东京芝浦电气公司）的就业考试。但是被巧妙的淘汰了。据说是由于他偏颇的学习方法而被敬而远之了。对此，井深说：

受学校推荐的两个人，一个人有相当硬的后门，而我却无关系。其实，那时东京电气的董事山口善三郎（后任总经理）是家父在古河精铜所时的厂长，如果我去求他，说明我是井深甫的儿子，也许就被取了。但我没有这样做，不是我认输，因为那个公司对我来说，并没有多大的魅力。

顺便提一下，这次被录用的是弱电厂家的大企业。产品以灯泡为主，后来通过 GE 公司的技术援助，才开始生产电子管。或许是由于需求较少的缘故，生产只是少量的，以便以此装饰门面。这对井深而言，大有不足之感。

然而井深并未因此失望，因为在他的心灵深处非常自信，他想，最坏的打算，就是只利用迄今的经验和研究成果，也可以搞独立的企业。

这时，一个意外的机会到了。在井深发明“动氛”专利时曾给他热情关照的清水审查官找到他说：“现在有公司需要你这样的人才，你不想去试一试吗？”

清水给井深介绍的公司是东宝映画东京制片厂的母体 PCL（照相化学研究所，1930 年成立）。这是一个专门经营电影胶卷的显影和录音的小型公司。创始人是植村泰二所长，是后任经团联合会长的植村甲午郎的胞弟，素有“理解新技术的企业家”之誉。植村对井深在学生时代就着手的卡索研究给予极大的关心，他劝井深说：“我可以让你搞一切你喜欢搞的研究，请务必到这里来！”

井深听了此话深受感动，于是决定进 PCL 公司。井深感到，把音变成光，再把光变成声是自己最适合的工作。当时，植村答应按帝国大学毕业生的待遇给井深了工资，月薪 60 元，这对井深来说也是一种吸引力，这样，井深于 1933 年春，当上了 PCL 的技术员。

当时日本的电影界，正处于无声电影的时代宣告结束，有声电影时代开始之际，在日本，迎来有声电影摄影的机运是大正十四年（1925 年）七月。当时在新桥剧场，公演了三极管发明家德福雷斯博士的有声电影，皆川芳造将其专利权买下，以“米纳有声电影”之名，制作了儿部影片。这是日本有声电影的雏型。之后，经过本条政生的盘式“伊斯特仿胶片”，开发出了土桥式有声电影。这样才真正迎来有声电影时代。

但是，土桥式有声电影由松叮电影公司所独占。这样，竞争对手日活（日本电影股份有限公司）陷于困境。所以，日活试图与刚成立不久的 PCL 联合，挽回自己的落后被动状态。那时的有声电影主要有美国的 RCA 方式和威斯但方式两种。井深进入的 PCL 致力于不触犯这两个专利的新录音方式的开发，因此诸如井深这样的人才对于 PCL 来说是求之不得的。

进入 PCL 公司一个月时，井深碰到一件很不愉快的事。入公司时答应他每月 60 元工资，可是领到的只有 50 日元。井深非常恼火，心想怎么会说话

不算数？一向老实寡语的井深也忍受不了这种违约作法，立即到所长室向植村提出了抗议。

起初，植村也感到莫名其妙，呆呆地看着井深，但立即感觉到自己的表情失态，他没有直接谈这件事，只是语气和缓地责备井深说：“这种小事值得计较吗？”说得井深没有话说。

但这一问题很快就解决了。第二个月的工资袋里一分不少地装了 60 日元。植村真不愧为一个心胸宽阔、性格爽快的企业家。正因为如此，他很受人的尊敬。植村逝世后，很多人真心怀念他，成立了以“植村会”为名的思念会，当然，井深也是这个会的发起人之一。

PC1 时代是井深在资质和性格方面更加丰富和成熟的重在时期，但这一点似乎鲜为人知。所以，笔者想通过一些小故事来介绍井深在 PCL 时代的工作情况和生活观。

如前所述，井深自进入公司第二个月，就受到破格待遇，月薪 60 日元，其后工资不断提高，到进公司一年时，月薪达到 90 日元，到第三年时，每月要领到 150 日元的高薪。这与自井深进入公司的昭和八年 5 月开始的独立摄制故事影片不无关系。

本来，PCL 是专门提供有声电影的录音技术的公司，不能独立制作电影，只能担负新闻电影和独立制片厂一制作的电影录音，可谓是一种承包制片的经营方式。但是到后来，以承担日活电影的录音合同生效为契讫，建造了两栋同期录音用的摄影室（现在砧摄影所的 1 号、2 号摄影室）。这是 1932 年秋天的事。

这两栋摄影室即将完工时，由于日活方面的原因，制作故事片的合同破撕毁了。

PCL 虽然很快以承担独立制片厂的委托制作和朝日新闻片的录音而摆脱厂危机，但是，当时几乎还没有一能够按惯例使用最先进设备舞台的电影制片厂，恐怕日后也难以筹措维持已经完工的摄影室费用。由于种种缘故，PCL 的汀脑门决定，改变迄今的经营方针，开始独立制作影片，以此打开局面。井深入公司前后的 PCL 都是处于这种一种状况。

PCL 独立制作的第一部电影是 1933 年 5 月开始摄制的喜剧性音乐影片《微醉的人生》（同年 8 月初次放映）。制片人、编剧是森岩雄；导演是木村庄十二；演员用了电影界外的浅草玉木座剧团受人欢迎的藤原釜足、初出茅庐的女演员新秀千叶早智子、刚毕业于第一流演员学校的大川平八郎。而且，还从戏剧界和曲艺界请了德川梦声，古川绿波，大迂司郎以及话剧界的丸山定夫等人。

这部影片，为厂充分体现有声电影的魅力，采取了万全之策。作曲请了原音乐学校的教授兼常清佐；编曲、指挥请了纸迁辅；音乐效果请了声乐家奥田良三。不仅如此，为抵制制片费用，与大日本麦洒株人会社合作，把啤酒广告也编入剧中，等。总之是把迄今电影中从来未有过的崭新观念都融合到了电影之中。

不言而喻，井深是作为 PCL 电影独立制作提高录音技术不可缺少的要员被录用的。自进入公司的 1933 年的 12 月起，他就被批准参加每周的技术会议。这种会议是在 PCL 总工程师增谷麟（后任 SONT 监察董事）家举行，参加者除 PC1 的技师外，另有横河电机的总工程师多田洁，日本无线电的技师门冈达雄等。这是一种近于聚集同行一流技术专家共同学习的会议。

刚出校门的井深大，能够成为这种会议的一员，在当时是一种破例。由此可见，井深受到了极大期待，从而，他不仅要进行本职工作的录音技术研究，而且还承担了制作氛和阴极射线管的工作，得以进行相当自由的研究。关于这一点，井深曾这样说：

植村先生视野相当宽广，看问题很有远见。经常不厌其烦地对我说：发明新技术是对国家的贡献，是推动人类进步不可缺少的。由于他是这样一位具有面向未来思想的人，所以只要是对国家有益的工作，即使与他的事业无直接关系，他也宽容地支持我。

这种良好的环境，不仅大大丰富了井深技术思想，而且对扩展井深的人生视野起到了巨大的作用。尤其值得庆幸的是，井深周围聚集了一批杰出的志同道合之士。这也是他得以愉快工作的原因之一。

在当时，社会上把从事电影制作的人称为“活动屋”，即被视为一种社会的流散人员。电影导演和演员都是合同工，而组织制作的人员才是正式的公司职员。譬如，从公司的组织角度而言，制作部人员、技术部人员、美术部人员、事务部人等都是各有领导，但实际的工作却要打破各部组织形式来进行采用的是一种混合编队的方式。上下班以各组为单位而异（小组往往以导演的姓名命名的）。服装也不要求统一，马马虎虎也无关系，最重要的是大多数公司职员都非常喜欢“活动照片”（当时对电影的称谓）因为它刚刚在这个世界上出现。所以制作它的工作与一般公司的规范不同也理所当然，或许这也是被称为社会的流散人员的理由之一。

摄制电影的人事录用权掌握在导演手中，自 PCL 时代起，象东宝创立时期的骨干木村庄十二、山本嘉次郎、成濑巳喜男、山中贞雄、泷泽英辅、丰田四郎、熊谷久虎、阿部斗、斋藤寅次郎等人，在担任导演时，其他的摄影、灯光、录音的技师都要听其随意选择和指挥。也就是说，一旦开始拍片，就要以导演力中心，以独立而协同行动的方式开始工作。其中，几天几夜不睡觉坚持工作者不乏其人，工作结束后，组员解散，各回各自的所属部门，等待下部片子的拍摄工作。技术好的摄影和灯光、录音技师，会立即被别的导演选去投入新的拍摄，根本无暇休息。这是摄制电影的一般工作规律。

井深所在时的 PCL，刚开始独立拍摄电影，规模尚较小。但是，自从昭和十年片子越拍越多以后，砧村（现喜多见町地区）周围也逐渐形成了制片厂所在地的状态。其中最引人注目的是录音设备。它与同期建立的松竹大船摄影所于 1936 年 1 月搬入，录音室设在摄影室的二楼有所不同。录音室和摄影室分别为独立建筑物，摄影室内的移动舞台用专线相接，只用少数人便可集中管理机械，堪称是最新型的设备。

在此前后，井深常和摄影所的同事骑着摩托车去旅游。他心爱的摩托是红色的，据说是一种印度红颜色，相当令人着迷。井深本来就很喜欢车，曾换过许多车，如国产车、欧洲车、美国车等。现在乘坐的是林肯牌轿车。

井深最初取得驾驶执照是在 1935 年，据他说：“本来想更早些考取驾驶证，可是由于进 PCL 公司不久就花 280 日元买了一台德国 35MM 的‘莱卡’照像机，所以就没钱再买车了”之后，月薪长了一倍，奖金也不少，于是就考取了驾驶证，花了 550 日元买了一台“达特桑”车。这辆车如果不加两次油问，连 谷的道玄都爬不上去，是一辆该报废的汽车。据说井深用这辆车练好驾驶技术后，就换了一辆摩托车。这样，PCL 时代的井深，恰当地使用了工作时间和娱乐时间，丰富自己的生活。

此时，井深如果热心电影制作，说不定就会与霍华德·休斯一样，早就

成了世界知名人士。然而井深并未喜欢上电影。他认为电影脱离现实，但最主要的原因是井深想进一步搞录音技术的研究，除此之外还有许多事情想做。不过，当时有关电影制作的杂事太多，这对井深来说是一种负担，所以烦恼也多了起来。

一天，井深找到所长植村，向他直率地说明了自己的心情。于是植村同意了井深的请求，于 1936 年来，让他转到了日本光音工业公司，这是植村刚刚组建的制造 16 厘米的有声电影摄影机的公司。

1936 年发生了“4.26 事件”，也有一件对井深人生起转折作用的事。井深敬若慈父的作家野村胡堂给他介绍了一个对象，当时的野村已作为深受欢迎的通俗小说家而成名，在轻井泽买了别墅，过着悠闲自在的生活。野村的别墅旁是前田多闻的别墅，前田是当时极其活跃的朝日新闻的评论委员。

野村介绍的是前田家的次女势喜子。当时，势喜子正在女子美术学校上学，是个天真浪漫、整洁清秀的姑娘。井深在野村陪同下前往东京的前田家相亲，听说第一次见到势喜子时，井深心里想，“这样的小孩子也能结婚吗？”似乎并没有指望成功。

但是，井深与势喜子的父亲前田多闻却意气相投，他们就平素的想法，各自的人生观，日本未来技术应有的发展等谈了许多，非常投机，势喜子的母亲对井深十分满意，他积极活动，无论如何也要使这门亲事成功。也就是说，井深得到前田夫妇的极大喜欢，最终娶了势喜子为妻。

这样，井深于 1930 年 12 月和势喜子结了婚。婚后住在世田谷的新居，从这里到日本光音工业公司上班。如前所述，日本光音工业公司是为制造 16 厘米的有声电影摄影机而组建的公司。总经理植村为井深特意设了无线电部，任命他为主任技师，目的是让他专心致志地从事特殊电子管和阴极射线管的研制的工作。自此时开始，井深作为一名弱电专家有了自己的用武之地。

1937 年 7 月，以芦沟桥事件为开端的发生了中日武力冲突，致使逐渐走向真正战争的气氛日益严重。在这种形势下，日本光音工业公司 16 厘米有声电影摄影机的生产难以继续，要生产无线电部负责的用于无线电高空探测器的小型电子管和探测器阴极射线管，使用阴极射线管的示波仪在产业界受到高度评价，不知何时成了日本光音工业公司的拳头产品。

井深更忙了，但是因其好奇心极强，繁忙工作也未能把他老老实实在公司内。他只要有时间，就去广交同行朋友。其中之一便是中学时代的无线电爱好者笠原功一。笠原毕业于关西学院大学，由于想搞收音机，进了七欧无线电气商社工作，井深在早稻田上学时就经常去笠原处，不是相互交换信息，就是找除了七欧无线公司买不到的收音机进口零件。

当时，七欧无线公司的职员樋口晃（后任 SONT 公司副总经理）多次见到井深，从而相识，井深已有了天才发明家的名气。

一天，井深向樋口打招呼说：“你想到日本光音公司和我一起工作吗？”樋口吃了一惊，平时虽然认为井深是一个认真且令人喜欢的人，但从未直接讲过话呀！被这样的人突然邀请，实出意外。同时也感到非常高兴，他想一定是井深对自己评价不错。

樋口不久就转到了日本光音工业公司，在井深的手下工作。之后，日本光音工业公司又来了一名优秀人才。他是井深在东京·屋山台高等无线技术学校当讲师时的学生，名叫安田顺一（后为 SONT 技术部副部长，已故）。从此，两人始终跟着井深工作，为 SONT 的发展发挥了重要作用。

井深在此时代，又知遇了一位对决定自己命运起重要作用的人。此人是磁录音交流偏压法的发明者，东北大学教授永井健二（现东北大学名誉教授）。

由于永井是高等无线技术学校校长深井的亲戚，以此为契机，井深与水井以及其门下学生建立了不可分割的密切关系。

第一次见到井深的新闻工作者，无论是谁。部会认为井深待人简慢，初次见面给人印象不好。井深在少年时代曾被当作少言寡语、性格腼腆的人。但这只是井深的一面。井深在和投讥的人谈话时，常谈得忘了时间，不仅话题丰富，而且没有废话，足以吸引住对方。井深的美德之一是热心、帮助他人。永井是这样评价井深的：

我在昭和 15 年，曾受到井深极大的帮助。当时学校要派我到美国去。但学校方面只给船费，不给出差费。当然工资可在美国拿到，难办的是留在日本的家属生活费问题。当时规定只给家属我工资的一半或 60%。在毫无办法之际，我去找国际电公社借钱。井深见此情况，主动关心，把我引见给 PCL 的植村总经理，帮我筹措了款子。靠井深帮忙，我才得以十分放心地启程赴美。

当时井深和永井的关系完全是个人关系。在工作方面没有任何交往。尽管如此，井深给予了永井胜于亲人的关照。并且，井深这样做，并没有任何想利用永井的名声或研究成果的意图，这不愧为井深的为人方式。

永井赴美的 1940 年，对于井深来讲，也是发生重大变化的一年，在这一年，日本光音工业公司的无线电部开始分化独立，建立了日本测量仪器公司。其动因是日中战争长期化的环境变化。因此，无线电随着有关陆海军的业务不断增加，不知何时，演变成了制造了有声电影摄影机完全无关的测量仪器工厂。井深想：“照这样下去工作就越发难干了。必须再搞点其他项目。”一天，井深拜访了在早稻田时代同住在友爱学舍的小林惠吾。当时小林在横河电机厂从事航空计量仪器的工作，曾由于工作的关系与井深多次见面，井深向小林非常坦率地谈了自己的想法：

目前社会上的做法，总是将电气机械等专业分开来研制产品。但我们不能拘泥于这种做法，应该积极地寻求一条电气与机械结合的道路组建一个公司。资金我想请日本光音公司出。，你是否也一起来搞呢？

小林高兴地答应了。这样，于昭和十五年秋，井深梦寐以求的日本测量仪器公司成立了。年需资金由日本光音工业的总经理和靠小林的找的关系雄师齿磨公司提供。公司的首脑班子是，植村任总经理，小林任专务。井深任常务，整个公司由 50 名职员组成，是一个小型精干的公司。前述的樋口和安田也一起加入了这个公司。

新公司根据自己的经济力量，在东京五反田车站前的洛东附近的面包商店旁找到了房子，开始工作。产品是将机械性振子编入电路的机器。当时井深在陆海军技术研究所的很多朋友或熟人也对他们的工作给予极大的关注，委托他们进行各种机械的研制工作。井深和小林巧妙地把握这种机会，没有辜负陆海军的期望。

在一系列的产品之中，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。将对应不频率的滤波继电器组合起来，就可以轻而易举的造出呼出设备、无线操纵设备等。用于这种设备的发信一方是音叉电路和组合装置。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与音叉相组合，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。然而现在成为不用电子管的简单装置，本来必须使用几十支电子管才能做成。

不久，太平洋战争开始。由此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，他们借用了东京月岛片色工业的部分厂房，职工的数量也增加了10倍以上。

然而，随着战局的发展，年富力强的职工不断被大量征兵。井深只有叫苦不迭。解救此危急局面的是在征集学徒时来的学生，尤其是上野音乐学校（现东京艺大）的学生，音感很强，在工作中发挥了重要的作用。对此，井深曾这样说：

调制与音频有关的机器，本来是需要使用频率测量器的，可是，学生们根本不用那东西，而是用自己的耳朵判断，所以工作效率非常高。这也难怪，因为没有这种程度的音感，怎么能够演奏管弦乐呢……

学生们不仅工作，在午休或下班之后，有时还把自己拿手的乐器带来，为职工门举办音乐会等，对鼓舞工厂的士气有很大作用。

进入1943年以后，战局日益恶化，尤其在日军从瓜达尔卡纳尔岛全面撤退之后，美军的攻势更猛烈，致使日军溃败的消息频传。不得不承认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。井深等人为了满足这种需求，不断研制出了新成果。其成果之一是，1943年11月研制的频率选择继电器，被用于海军航空技术厂计器部研制的“三式一型”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，是用来侦查潜水艇的。

在台湾、比岛方面的活动的海军90航空舰队，以1944年4月发现美国的潜水艇为开端，逐步开始发挥威力，击沉了多艘潜水艇。

另一方面，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。最初提出这一设想的是东大理学部物理研究室的某教授。陆军技术本部航空本部得知此信息，动员东大工学部航空专业的守谷富次郎教授、东大航空研究所的系川英夫副教授等权威专家。进行具体研制。这是1943年秋天的事。

井深也被定为研制电子装置的主要成员，从一开始就参与了此项目的规划设计。但是这一项目并非易事，因为受到这样一种限制：以滑翔机方式滑翔的有翼飞行体本身（炸弹）必须是木制的，只有螺栓和螺母之类才有金属。

1944年9月，基本构想完成，开始进行正式的研制。当初的研制费是800万日元，换算为现在的8亿日元左右。分工是，守谷教授和系川副教授负责飞行体、以井深为中心的电子技术人员负责炸弹心脏部分的热线探测器，陆军的技术专家们负责相当于眼睛的测幅射热器凹面部分。其结果，井深等把继电器和热电堆组合。成功研制成了侦查目标热能的机器，同时还造出了在10公里之外就可发现飞机或军舰所在地的装置。然而，由于使有翼飞行体

飞向已侧热能方向的控制技术未能解决，使研制工作进退维谷。

1944年6月赛班岛失陷，美军攻占日本本土只是时间问题。作为前奏，11月下旬美军B29轰炸机群开始正式空袭日本本土。进而到翌年1月，B29机群的空袭达7次之多，东京、名古屋周围的军需工厂开始遭到破坏。因此，日本方面开始筹划疏散军需工厂。但实际上这只是一种构想，很难付诸实行。

日本测量仪器公司有先见之明，此前就已汗始物色疏散的地方，找到了长野县须坂町（现须坂市）一个小制丝工厂。在长野市的东面，有十四、五公里长的苹果园，面积约有7万平方米之多。但是要把工厂疏散到这里，需要巨额资金；井深找了神户一中时代的老同学，当时任满州重工业理事的三保太郎，请他以投资的形式提供必要的资金，结果成功了。据说三保的投资额占全部股份（资本金250万）的70%，之所以如此，是因为他确信此公司的前途尤量和技术专家井深的人这样，月岛工厂的职工大部分迁移到了疏散地的新上厂。加上在当地招收的新职工，总人数达到300余名，一举成为大企业。在这里，既不用担心空袭，又有良好的粮食供应条件，所以生产热情很高。

井深由此开始了每日席不暇暖的生活。他个仅管理月岛和须坂两个工厂，而且要联系同行并亲临生产现场检查。井深还是军政民联合科技委员会（这是由陆海军技术研究所干部提议、1943年成立的）的委员，出席其会议。但通过参加这种会议，井深知遇了成为终生伙伴的盛田昭夫，这不能不说是一种幸运。

成为井深一生命运的转折点的科学技术委员会是为改革颇有矛盾阻力的陆海军武器研究体制，以利军政民团结协力，有效地实现武器生产计划而成立的组织。井深所属的研究会是该会的一个部门，是研究应用电池、电子技术制造新武器的联席会。

在美军进攻冲绳的战役开始前夕，联席会第一次会议在东京九之内的东京会馆举行。与会者有陆军的技术专家，海军“奋龙”火箭炮的研究专家（其中有井深大学时代的好友、海军技研的技师新川浩），以及许多该领域的著名专家和技术权威。当时，刚刚担任海军技术中尉的盛田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了面。

井深在这次会议上，见到盛田虽很年轻，但勇于发言，思路敏捷，非常喜欢；同时，盛田对井深的人品和作为技术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，联席会召开了数次。但由于空袭的威胁日益严重，会场和粮食部难以保证，只得找偏僻的场所去开会。并且，研究会上大都传递的都是坏消息，井深感到停战之日为期不远了。

因公务到须坂工厂出差的盛田，也曾与井深私下说：“无论怎样挣扎，这场战场也打不赢了，”二人的结论完全一致，这也许是懂得科学技术真谛者的真实感受。

井深亲身体会这一事实，是在1945年7月。当时，他为检查试制的红外线监测机的试制，到青森去出差。然而当时日本近海的海上交通，接连不断的受到美军飞机的轰炸，并被巧妙地布下了水雷，几乎处于完全瘫痪状态。实验红外线监测机的海湾，只剩下青函联络船的进出青森港了。

7月14日黎明前，美国的机动部队出现在北海道东方海湾，从清晨开始就从航空母舰上派出飞机，轰炸三泽、青森、函馆等地的军事设施和工厂，

以及港口设施，还加杂着密集的机枪扫射。井深回忆当时的情景时说：

当时，我在栈桥搞试验，想测验用红外线到底能在多远距离内赶上青出联络船。可是突然遭到了飞机的袭击，受到了机枪的扫射。看着那迎面呼啸而来的飞机，谁都会不由得发抖啊！虽然飞机从来到去只有一、二十分钟，但使人觉得那段时间实在太长了。

在太平洋战争时期，井深感到恐惧只有这一次。空袭过后，他从广场的防空洞中爬出来，不禁惊呆了：眼前七八艘联络船正冒着黑烟徐徐下沉。从未说过泄气话的井深此时也不得不说：“真是全完了啊……”

井深知道战争结束只是时间问题是在间到须坂以后。因为当时注在轻井泽的岳父前田多闻曾和近卫文磨公爵秘密商谈过如何处理战后问题。井深曲折打听到了那场谈话的实情，再者，他自己也通过禁用的短波收音机，基本知道联合军的动向。

不久，在山梨县身延山附近召开了定期的分科研讨会。会上井深和盛田听到了波茨坦公告发表的消息。不禁感到毛骨悚然，心想：“担心的事果然到来！”

会后，二人在东海道线的富士车站道别。二人商定：“如果我们两人能够迎来和平，一定携手干一番新的事业！”

当然，这一直是井深的理想，他觉得不一定能够轻而易举的实现。盛田与可以自由抉择的井深不同，因为他是爱知县最古老的酿酒世家的长子。即便是决定安身之计，也会受到种种限制和障碍，不能不顾家庭自由选择。似乎井深也颇有这种预感。

决定命运的8月15日终于到来了，这天，井深和樋口、安田等一起，在须坂工厂的研究室听了天皇宣布停战的广播。虽说是预料之中的事，但战败真成为事实，连井深也不得不感到事态之严重，压力之巨大。

之后，召开了决定公司战后处理方针的干部会，会上，井深希望尽快返回东京，因为他确信，靠公司现有的技术，无论到哪里都可以生存下。当然这是战争结束前井深就已有的想法。专务小林主张要慎重，他说：“现在不用着急去东京。在这里的话，目前生活总能维持。等社会局势稍稍稳定下来后再去东京方是上策。”这样，公司首脑中出现了两种不同的意见。但井深并不想改变自己的既定方针。

井深的想法得到了部分职员的支持。如太刀川正之郎、樋口晃、安田顺一、河野仁、中津留要、黑发定、山内宣等人都同意井深的意见。井深看到这些人足以组成一支开展工作的队伍了，于是决定派可算是自己远亲的太刀川前往东京准备打前站。这是停战第二天的事。

井深派太刀川上东京的另一目的，是拜访曾在疏散时援助资金的三保十太郎，目的一是向这位日本测量仪器公司的大股东汇报经营情况，二是力争独立后的援助铺路。这种安排，表现出了井深的深谋远虑。亦即说，井深不知何时，已由一个优秀的技术专家变成了具有策划才能的精明企业家。

停战的第二天，太刀川就到东京和三保十太郎会了面，数日后到了长野。井深听了汇报后，觉得有必要亲眼去看东京的实际情况。在交通极度混乱的情况下，他想尽办法搞到了去东京的车票，立刻一个人上东京去了。当然，为了听取三保的建议，他首先到了满州证券交易所。

在那儿碰巧碰到了公司的常务董事小仓源治。当小仓问他“将来怎么办”时，井深回答：“总之，想来东京干点事。”“那么需要钱吧，”小仓说着，拿出1万多元钱给了他——这大概相当于现在的100万元——并说：“如果

需要办事处，就用白木屋（店名）吧！”把这个处在3层楼的房间（配电盘室）借给了井深，这无疑给了他很大的帮助。当时日本桥白木屋处于日产康采恩（鲇川贴阔，1946年解体）管理之下，经小仓交涉后，井深可以自由使用了。

这样就有了进入东京的落脚点。回长野路上，井深见到数十列全副武装的美同汽车队正在通过日本桥公路。隔着人群看到此情景，井深不胜感慨：“日本失败在科技落后上，从现在起只有用科技来支持国家。”下定决心尽快迁出须权到东京去。

决心和井深同甘共苦的部下也愿意尽快迁走，但是还有工作，不能八人部去东京。此以决定分成二组先后离开须坂。以井深为先遣队在1945年9月上旬去了东京。

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。久米正雄、川端康成、高见顺等住在东京的文人们也正是在这白木屋的一间房子里。创办了“镰仓文库”。3层以上尽是废墟，很少有人居住。井深他们就在3层的一角安顿下来，在门口挂上“东京通信研究所”的小招牌，然后把日本测量仪器公司临别时赠送的测定器、厚纸盘和少量的材料、零件排列好，办事处兼工厂就算开业了。办事处成立的费用和最初的工资，是井深拿出所有储蓄才筹集的。虽说这已实现了进入东京的愿望，但今后去何处去却是个未知数。

大家商量了好几次，提出了好多建议，诸如做经纪人、开黑市菜馆、建造小型高尔夫球场，……，但是井深根本不想干那些事。他主张即使利润少，也应该干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。

战争期间，国外的短波广播作为联合国的宣传，日本一般老百姓是不准随便收听的。如果证人知道你有短波接收机，就会被当作间谍被宪兵带走而有口难辩。即使在这样严厉的制约下，偷偷地私下收听而获悉联合国动向的人仍相当多。井深之所以打算制造这种收音机，就是因为他认定想听世界新闻的人要大大增加。

但是，这并不是件容易的事。因为真空管和有关零件很难到手，因此井深就制造一般收音机都能用的短波接收转换器，因为用的是旧材料，所以效果并不尽人意。即使这样，渐渐开始也有了买主。

不久，井深在街上意外碰到朝日新闻记者嘉治隆一，他是通过岳父前田认识嘉治的。

嘉治和东北大学的渡进宁教授是东京一高时代的同年级同学，但所学专业不同：嘉治学德国法律，渡边在工学系学电气工程。但是他们关系很密切，嘉治的妹妹久和渡边是恋人。1923年8月渡边和久结了婚，那时渡边已是东北大学的副教授了。

嘉治从在东京大学学习时开始，拜长谷川如是闲为师，开始写评论。毕业后，进了在东京的满州铁路东亚经济调查局。1934年转到朝日新闻社，专心从事政治评论。

战争未斯，嘉治频繁活动，鼓励通过渡边认识的海军技术研究新的伊藤庸二技术大作，把驹场的一高学生大量送到目黑区海军技术研究所和静冈县岛田的技术研究所工作，为保护建设战后日本的人才起了作用。井深碰到嘉治时，他已为作为骨干担任连载评论专栏的执笔。

听了井深的近况后，嘉治说：“这很有意义，可以给你报道一下。”在10月6日的晨报（当时纸张不足，只有晨报）上，作为头版出现了这样的好消息：家庭现有的收音机略加改装，即可听到短波广播。

因此，产品有了市场。从消息登出的第二天起，就有很多顾客涌到办事处，排成了队。这样刚成立不久的东京通信研究所总算找到了一个好的突破口。

这条消息的积极作用不只这些。和井深互相惦念着的盛田，因战后忙乱一直未曾联系，现在也来了信。盛田看了那则信后，写信给井深，井深叫他马上来东京。他们的交往又开始了，建立东京通信工业公司的时机也快成熟了。他们开始了一起创业的历程。

松下、盛田、井深战前最多可称之为“崭露头角”的新人，在经历了战争和初期创业的磨难之后，一进入和平时期，他们积蓄的能量就强烈地释放出来。很快，这批日本实业界的精英在家电王国掀起扑天的浪潮，主宰日本甚至世界家电潮流、巨大规模的公司、惊心动魄的商战，都与他们的名字紧紧相连。前述第一次交锋不过是掀开这波澜壮阔话剧的一幕而已。马上，又一场更扣人心弦的战役开始了……

第二章 VHS 大战 Beta

一、VHS 大战 Beta

家电市场日趋饱和 突破口聚焦录像机

日本家电业界在 1965 年的不景气前后，即有两次的高度成长期。在这两个时期里，诞生了带领成长的明星商品。例如 50 年代后半期有三种被称为“神器”的电器商品：黑白电视机、洗衣机和电冰箱；60 年代后半期则有彩色电视机。

但是，1970 年以来，彩色电视机已成为高度成熟期商品；继彩色电视机之后，并无超级明星商品诞生，家电业界的高度成长时代于是结束了。

因此，对家电业界来讲，制作继彩色电视机后的明星商品，即变成重要课题。这就是所谓的“第二代彩色电视机问题”。

被看成家电业起死回生商品的第二代彩色电视机，就是家庭用录像机。因此，各大家电厂家都将全力注入在研究和投资上。

领先打头阵的即是 SONT。

SONT 早在 1958 年 12 月即已完成日本国产第一号。

录像机的历史可溯及 1950 年，而正式是 1965 年美国安帕斯公司的四磁头回转式录像机发表时间开始。当然这是为电视台放送用而开发的。该种最初输入日本国内是在 1959 年。

然而，SONT 在 1962 年根据世界最初的海利卡斯肯方式完成录像机制造。翌年开始销售。于是从那时起，简易化、低价格化变成主要家庭用录像机的可能性。

自此后，日本的厂商即先行在海外开发家庭用录像机，而此开发行动以 SONT 为中心，是理所当然的。例如，在彩色化、卡式化等重要课题上，由于 SONT 为其开发技术的中心也是事实，这意味着“技术的 SONT”适应于全世界。

但是，如果 SONT 的 Beta 家庭用录像机的规格统一愿望不能实现的后，SONT 即要陷入经营的困境。

首先面对的就是巨大开发费用的回收问题：SONT 到底投入多少开发资金并不明确，但应该比霓虹灯彩色电视机的开发费更多才是。

家电业界有关人士，回顾当时的情况，如此的表示：

SONT 先行的巨额投资，当然必须靠大量的生产才能收回。但是，松下、日本 SVC 等 VHS 型的产品，接二连三的推出销售，所以能否成为家庭用录像机的主流规格，是 SONT 最关心的事，要是真的成为主流规格，则 SONT 的 Beta 系统即成为独家销售，就根本不用考虑到什么利益因素了，因为软件的互换性是录像机普及的重要条件……

就因为如此，SONT 对于 Beta 型的规格统一非常执着。尤其目标指向家电的王者，想借助以拥有强大销售网而自豪的松下，这也就是 SONT 向松下频送秋波的原因。

这是 SONT 的战略，但是，这里面却存在着一个陷阱。

频送秋波 SONT 着急拉拢 老谋深算 松下的以静制动

1974 年 9 月下旬，SONT 副社长岩间和夫（已故）和当时的常务董事大贺典雄（现社氏）二人，至大阪的松下电器产业总公司去拜访。

在出来迎接的松下副社长中尾招二郎等人面前公开 SONT 新开发完成的家庭用录像机“Betamax”的卡式录影带（带宽 0.5 寸）的同时，两人说了

这样的话：“就从这样东西开始，今后请多关照。”

换句话说，SONT 此举即表明了建议松下制造共同规格的家庭用录像机的意图。当时，SONT 将图画和卡式录影带交给了松下。同样的，二人接着又到现在是 VHS 阵营的一员，亦是 VHS 系统的“生身父母”日本 JVC 处拜访。

SONT 曾经在 1971 年和松下、日本和 JVC 技术合作所谓 Umatic 录像机互通规格的制造经验，对此次家庭用录像机，SONT 也抱着同样的期待。

再怎么讲，家庭用录像机是日本首先开发且使之商品化而夸耀于世界的产品，也是欧美诸国从日本引进技术的世界性商品。因此，如果能和在家电业界排名第一、号称拥有世界最强销售网的松下联手的话，不用说日本，甚至于世界的录像机规格全都采用 Beta 方式，那么……。

SONT 如此打着如意算盘。

但是，松下并无任何反应。

于是，SONT 在同年的 12 月初，邀请日本 JVC 东京总公司的录像机负责人，说明了 Betamax 的技术，并再一次地鼓吹“让我们一起合作吧”，这又是 SONT 对松下的一次“产品公开”。

结果，SONT 在松下没有任何反应的情况下，于翌年 1975 年开始发售 Betamax。即使这样，松下依然没有任何反应。同年秋天，却发生了松下的子公司“松下寿电子”在回国地区销售所谓 VX—100 录像机新产品的事件。但是，因为销售地区仅限于四国，其销售数量也不多，故初称为“幻的录像机”，不久即销声匿迹。

面对松下这样突兀的举动，SONT 并不懂得松下到底是葫芦里卖的什么药，因此采取观望态度。

1976 年初，盛田昭夫藉着自己就任会长和岩间就任社长礼当至各社寒暄的名义，亲自到大阪的松下本社拜访。

与岩间新社长同行的盛田，对松下的高桥荒太郎会长、松下正治社长再一次的提议“让我们一齐搞录像机吧”。但是，松下首脑的反应，仍是闷不吭声。

于是，决定性的日子临近了。 深感受骗 SONT 回天乏术 胸有成竹 松下稳操胜券松

下幸之助于 1976 年 4 月，邀请盛田昭夫、岩间社长、大贺副社长等 SONT 首脑至日本桥的日本 JVC 总公司。松下电器的机动部队日本 JVC，将新开发完成的录像机向 SONT 首脑们说明。换句话说，就是 VHS 系统的录像机。盛田看了日本 JVC 的试作品后，非常生气。

盛田怒道：“这是看了我们的 Betamax 后，改造成二小时的玩意儿嘛！”

当时，SONT 的 Betamax 的录像机时间是一小时，日本 JVC 即针对这个缺点，推出了二小时的新产品——这就是松下幸之助对 SONT 再三鼓吹的回答。

盛田察觉了日本 JVC 暗中开发新产品的举动。因此，便和幸之助开展所谓“忧论”（忧患意识）的对谈，企图与幸之助相互沟通，并谋求调整彼此间的步调。

幸之助和松下寿电子社长稻井隆义二人，受盛田之邀，至 SONT 的录像机工厂参观 Betamax 的产量状况。其目的是在强调已经进入生产阶段的 SONT 和好不容易才试作完成的日本 JVC 之间的差别，应该以 SONT 的 Beta 系统为统一规格才是。换句话说，这就明显地表示出盛田意欲拉拢松下采用 Beta

的企图。

但是，幸之助的回答辜负了盛田的期待：“要是我从一开始就知道的话，好歹这件事或许可以谈成。但是，现在我身为顾问，稻井君已开始生产，而且日本 JVC 也已在进行了。目前已经分别的推出新产品，到了这种地步，除了让顾客去决定何者为优外，别无他途于是在 1976 年 5 月 6 日，召开松下电器顾问松下幸之助和 SONT 会长盛田昭大的首脑会谈。这一天，松下将 SONT 的“共同开发提案”踢在一边，相反的提出“请 SONT 采用 VHS”的提案。

对于这件事的原委，盛田后来大为责难他说：“SONT 被松下幸之助出卖了”，“松下和日本 JVC 的态度违背信义”，很是气愤。

Beta 系统到底采用不采用，不但态度暧昧，老奸巨滑，而且盗取了 SONT Beta 机型的技术。甚至制作完全无互换性的机种，这迫使顾客非得完全采用他们的录影带不可。这更使得盛田大骂“松下太不讲信用但是，松下、日本 JVC 也有他们的说辞：“SONT 打着共同开发的旗帜，事实上他已经铸好了模子半准备批量生产了。那不就等于强迫我们接受他们的 Beta 规格吗？”

为何 SONT 会坚持以自己的 Beta 方式为规格统一的标准呢？前面已交代了原由。

事实上，如果松下电器自家技术群开发的商品很优秀，又能商品化的话，他当然也希望从自己开发的型式成为统一规格，取得家庭用录像机的主导权。而且，全部的电机厂商都是同样的心态。

就拿松下电器来看，松下的子公司日本 JVC、松下寿电子个别的独立出去，显示松下本身对 SONT Beta 的一小时录影时间（当时）并不认可，因而独自开发、销售可以长时间录影的 VHS 机种。后来，这件事被认为是经营群的不同看法所致。

对于盛田以 Beta 系统为统一规格的诱惑，当时松下电器的松下正治社长是抱持着“我们并没有将录像机想成那么大宗的生意”这种态度，显而易见，松下当时还正在犹豫当中。到底应该继续独立开发，或是将 VSH 转换成 kta，还是很难做出结论。

反观 SONT，在发动车辆以前不做安全检查，一厢情愿的以为松下可能会加入 Beta 阵营中。这事后来被讽为“SONT 的骄纵”，且受到来自各厂商的无情还击。

一开始，SONT 认为松下如果想要走 Beta 路线，应该是他找过来，且 SONT 对本身的技术有绝对的自信，所以 Beta 阵营组成的初期，并未积极的展开。

相反的，VHS 阵营的筹组准备却非常的周到。而带头筹组 VHS 阵营的先头部队，即是开发 VHS 系统的日本 JVC。

日本 JVC 在 1975 年夏，完成 VHS 系统录像机的试制。试制品首先让母公司松下电器看完后，从秋天开始秘密的轮流让日立、三菱、SHARP、东芝、三洋参考。换而言之，这是为了组成 VHS 联合军团而开始所谓的“‘拉关系’”。这一着棋，使松下掌握了“规格统一对抗赛”中 VHS 这一方的主导权。

一直到 1976 年 4 月，松下才让 SONT 看到试制品，因此，当 SONT 发觉的时候，“VHS 联合军团”已经组成一段时间了。

很多的厂商之所以拜倒在 VHS 的石榴裙下，主要是录像时间的问题。50NY Beta 型的录影时间仅有一个小时；相反地，VHS 系统可以录两小时。而且对厂商来说，采用 VHS 型的话，可以和日本 JVC 同时出发，有了这个优点，在市场上的不利则可减至最低。

再者，SONT 已进入生产阶段，月产 10,000 台的生产体制已确立。要是加入 Beta 阵营，在 SONT 的屋檐下，只有让 SONT 一人领先跑在前面，别无他法，当时企业界也有这样的理论。

日本通产省时当时 Beta 与 VHS 如此对立的情势非常重视，并劝告他们考虑到将来，希望两者能为规格的统一做些互相的让步。

可是，当时电子机械工业会的吉山博吉（当时为日立制作所社长）向通产省转达企业界的态度，他说：“现在商品已经在市场上销售了，要听从通产省的劝告，实在是没有道理。”同时，SONT 的盛田会长也表现出强硬的态度：“关于规格统一，通产省说无论如何一定要妥协，但看到海外各国的例子，哪一国不是以最先进行的规格、将有最佳经验的技术做为统一标准呢？SONT 制造了 20 年的录像机，不知制造过几万台，然而，却要还只有试制经验的人妥协，这不是很荒谬吗？”

结果，还是如幸之助所说的：规格统一问题，让自由竞争去解决。

因此，双方为把握契机，VHS 阵营和 Beta 阵营的对立因而变得更激烈化。对于阵营筹组较迟的 SONT，敏感的反应到状况的不利，于是汲汲于 Beta 阵营的筹组。

如此一来，VHS 阵营当初是以日本 JVC 为中心，日立、声宝于 1976 年 12 月，三菱于 1977 年 1 月共同组成阵营；惟恐被孤立的 SONT，也从 1977 年初开始成功地将东芝和三洋编入 Beta 阵营。

问题的关键，至此落在松下电器的动向。

VHS 和 Beta 决定性的差异，在于送带方式和录像时间，录像时间前已提及不再赘述。至于送带方式，VHS 是采用平行（M 型）送带，而 Beta 是采用回转式（U 型）送带。平行送带的结构较简单，基座本体较小。较轻是其优点，但是也有录像带体积较大、磁头的负担较重等问题。

身为母公司的松下电器，有所谓对子公司日本 JVC 的“技术屈服”的复杂感情存在，而且对 SONTBETA 系统的一小时录像时间有着基本上的不满。结果，松下选择了加入 VHS 阵营。

这对 SONT（或对整个业界）可说是决定性的一着，因为深知“家电的王者”松下的实力，所以 SONT 一直“不与松下为敌”。然而情势所逼，松下一举成为 VHS 阵营的领袖后，开始对 SONT 的 Beta 阵营开展公开正面的决战。

有人说，对于 VHS 阵营的形成，SONT 其实也曾“协力”过。这个“协力”指的是：由于 SONT 大过自大的态度，因而引起了其他业者的同仇敌忾。

1976 年，日本 JVC 的副社长德光博文代表其他厂商对 SONT 的反感发言说：“有人说我们的 VHS 是模仿 SONT，绝对没有这回事！”

他不但强调独立开发，也顺便对 SONT 对于规格的统一态度给予批判：“的确，前（1974）年夏天，SONT 的岩间、大贺两人曾至本公司拜访，当时也只有带来 Betamax 的录像带而已，并说过如果可行的话请多指教这样的话。本来，要是规格问题谈拢的话，在东西决定前应该再协商一次，但是到了 12 月，竟然要我们看他的机械。更令人惊讶的是，已经进入了生产体制，这根本不是商谈，分明是硬要我们跟随他的态度嘛！”

由于 SONT 狂妄的态度，日本 JVC 对 SONT 更燃起敌汽之心，VHS 阵营之所以能组成，想起来并非不可思议。

此外，在家电业界尚有这么一段有名的插曲：

日立的吉山博吉社长曾至 SONT 拜访,并提出想加 ABeta 阵营的意见。SONT 出来接待的是大贺典雄副社长(当时)。由于对于吉山社长所提的意见,大贺副社长当时表现的态度过于骄傲自大,因此吉山社长回到位于九之内的日立本社(当时)后,立即决定加入 VHS 阵营。

加入 VHS 阵营较迟的日立,因转而加入 VHS 阵营,于是有日立向 SONT 提出 OEM 的请求被拒和要求 SONT 提供 Beta 的技术被拒等说法,真假难以断定。但身为综合电机制造商中数一数二的“技术的日立”,单单 OEM 供货都可能造成威信扫地了,更何况是技术提供被拒、不被同意参予计划 Beta 阵营之事,可以说自尊心受到严重的伤害。

于是,日立走向 VHS 阵营。

一战日本 SONT 丢师弃地 二战美国 松下左右逢源 三战欧罗巴 胜负终成定局

“不愿与松下为敌”的 SONT,终究还是与他正面冲突了。

最早确立生产体制的 SONT 在最初的录像机市场,几乎处于独占状态。但是,松下、日立、三菱、日本 JVC 等 VHS 阵营的生产体制一上轨道,情况就大为转变了。

尤其是 VHS 阵营的盟主松下,一反在采用 VHS 型之前的缓慢行动,快速地采取了应急措施。1977 年 6 月决定采用后,立刻整备在冈山的录像机工厂,确立月产 10,000 台的产量体制,同时自行开发生产的 VHS“麦克罗德”型录像机也开始销售。

两年后的 1979 年,SONT 的生产能力达到月产 5 万台;而松下的冈山和在回国的子公司松下寿电子两工厂合起来以月产 5 万台的急增长与 SONT 可以说是不相上下。这样优异的成绩,不用说,当然来自松下自豪的强力销售网。此强力的销售网是天生的利器,其牢靠的占有率,造成松下巨跃的成长。

松下电器,拥有松下系列贩卖店“国际牌专门店”约 2.7 万家,与松下交易的店约 2.3 万家,亦有拥有合计 5 万家的销售网。

相对的,SONT 拥有系列贩卖店“SONT 专门店”约 1500 家,以 SONT 制品为主要销售重心的 SONT 经销店约 1500 家,合计也不过 3000 家而已。不管怎么说,也仅是松下的 1/17。而且 VHS 阵营的日立,也拥有约 10000 家的系列经销店。SONT 为何不愿与松下为敌的理由十分明显。

如果松下一家月销 2 万台,则一个月共可销售 10 万台。但是,SONT 即必须一家店月销 30 万台以上,才可能有同样的业绩。这不是一道非常简单的算术题吗?

录像机在此之前,SONT 因先行开发商品而保有技术的优越性,又因高级品牌形象而保有价格的优越性,SONT 的这些优势可充分地弥补脆弱的销售力。

半导体收音也好,彩色电视机也好,都因其商品的差异化——SONT 和他牌制品不一样的——技术力的优越性,和“神话般的品牌形象”而销售情况良好。

可是录像机却不象那么回事。因为规格没能统一,即使同是录像机,但站在消费者的立场看来,这如同是两种完全异质的产品一般。虽然 SONT 技术很优秀,但在其他的家电、音响制造厂商急起直追后,几乎没有什么技术等级的差异了。这么一来,决定胜负的关键,就在于销售力了。

Beta 在日本国内的占有率,现在要维持在 15%被认为是非常的困难。

对于这种情况，也有消息灵通人士对“SONT的危机”做如下的解说：

SONT除了系列经销店外，还有寄卖商品的特约让约2万家，和兼售他牌商品的SONT经销店合计，共约2.175万家店。

要是借人屋檐贩卖的特约店一齐拒绝摆SONY的录像机，或是SONT经销店内放置SONT的录像机，将受到他牌制品全部撤回的威胁，这可怎么办？SONT是靠着占总营业额44%的录像机销售而维持的“录像机公司”。这么一来，恐怕SONY的经营将变扎扎七八糟、一蹶不振了；SONY神话，也可能就此完全崩溃。

他补充说：

松下系列店约有5万家，但是店内摆置他牌制品并没有关系，因为可以卖的话，对那些店很有帮助。这是对自家产品的技术有信心，并对销售有绝对把握。那么假如松下对这点很在意，坚持将SONY制品扫出自己的系列经销店内，又会变成怎样的情况呢？虽然SONY的录像机部门每月平均有3百亿日元的销售额，但是SONT的2万家特约店中，松下系列店据估计也有一万家之多。简单的计算，销售金额减半后，SONT会将变成如何呢？

这真是不可思议、可怕的指责。当然，这位消息灵通人士，并未忘记再补充几句：“松下不但是大人的作风，而且虽然那样的事很可能发生，但他并不这么做，况且也没有如此做的心要。”

总之，松下如果真想击垮SONT，随时都可以办到的。

对松下而言，SONT不过是一只盘旋在大象身边的苍蝇而已。

结果正是如此，1977年松下电器公司正式采用VHS式，那年录像机市场占有率为：SONT39.5%、日本JVC24.9%、松下16.6%。然而列第二年“，即1978年，市场占有率已变为：松下公司33%、SONT33%、日本JVC22%。至于现在，SONT已很难占到15%了。

“录像机第一次大战”在日本本土一阵厮杀后，在1977年，战火终于蔓延到海外了。首先在美国市场拔尖的是SONT。

1977年2月，SONT发表和美国增你智公司技术合作制造、销售Betamax录像机成品。其主要内容是：直到增你智公司将来能独立生产之前，由SONT供应Beta录像机成品。这就是所谓的OEM供货。增你智是美国最大的彩色电视机制造厂商，其影响力是不可限量的。

在获悉SONT和增你智技术合作的消息后，松下正治社长和稻井副社长立即飞往美国。从RCA开始，两个人向美国的彩色电视机厂商一个接一个地拜访，并建议采用VHS系统的家庭录像机。特别是对美国排名第二位的彩色电视机制造厂商RCA更是积极。

因为要是连RCA也采用SONT的Beta机型的话，VHS要踏入美国市场就比登天还难了。

RCA对松下恳切地表示，假如能有3小时以上的录像功能的话，准备和松下签订VHS型的长期契约。

为此，松下立即向开发4小时录像时间的机型挑战。功夫不负苦心人，在松下寿电子开发成功后，松下终于在1977年3月30日和RCA签订了契约，相对于SONT对美国市场的海外战略，松下暂时打了一场满意的仗。

当然，Beta阵营不会让VHS阵营专美于前。SONT立刻将目标指儿世界最大的综合电机制造厂商GE（奇异公司）和世界最大的零售业者“施百乐”（Sears Roebuck）。

但是，GE公司希望订定的是4小时机型的契约。

在美国，最受欢迎的运动如美式足球、棒球等，播放时间均在 3 小时以上。而基本录像时间为一小时的 Beta 机型，显然不能满足美国市场的需求。这就是 GE 公司的判断。

结果，GE 也向松下提出 4 小时机种的委托生产要求，并取得协议。

施百乐和 13eta 阵营成员之一的三洋一直有着密切的关系（当时三洋是供应施百乐彩色电视机最多的厂商），由于这一层关系，所以签订了 Beta 的制品供应契约。那是 1977 年 8 月的事情。

但是，松下除 RCA、GE 公司以外，也和马格福斯、西尔佛尼业等有力的家电厂商缔结了 OEM 制品供应的关系，压倒了当时几乎独占世界录像机市场的 SONT，一举跃进美国市场，得到完全有利的位置。

在美国市场的争战，由于美国的厂商并不直接生产录像机，主要是靠 OEM 供货，所以为何两阵营会做如此殊死的争战，其理由应可以了解：要是在美国战败的话，必定立刻影响到日本国内的销售。

在欧洲市场，情况又会如可呢，VHS 阵营先行对欧洲的厂商作笼络战。就象松下打入美国市场一样，日本 JVC 也顺利地完成了他在欧洲的任务：分别在 1977 年 12 月和前西德的彩色电视机厂商萨巴公司，1978 年 4 月和法国的汤姆逊公司，6 月和英国的索恩公司签订了供货契约。

然而，在欧洲家电市场里，飞利浦这个多国籍企业，持有强大的支配力。飞利浦的彩色电视机占有率。在法国（40%）、前西德（11%）、英国（18%），都分别占各国的前两位。在欧洲市场的胜败，则要看飞利浦公司和 VHS 或 Beta 阵营缔盟而决定了。

一开始，飞利浦一直希望能够自行开发，但到了 1983 年底，终于决定采用 VHS 式。

世界性的权威经济杂志《商业周刊》对于此事如此评价：“欧洲的录像机战争终于结束了。胜利者是松下与其关连公司日本 JVC。”

同时，美国也发生了同样的事情：1984 年初，增你智公司也从 OEM 的 SONT 处倒向 VHS 阵营。

关于“VHS 将成为世界的主流”这事，不论在谁的眼里，都已经很明显了。

虽败犹荣 SONT 痛定思痛 大家风范 松下网开一面

本来“技术的 SONT”毕竟有“价格虽高，但品质一流”的高级品牌形象，因此，可以维持高价政策，这就是“SONT 名牌”，也就是 SONT 神话的真正面目。

但如前所述，在 VHS 与 Beta 的战争中，SONT 犯了两个错误：一是“时间战争”，另外，还有一个“低价格策略”与对手竞争。

VHS 与 Beta 系统决定性的不同，只是在于它的录像时间的长度而已。SONT 从一小时机型出发，相反地，松下、日本 JVC 则从 2 小时机型出发。虽然基本结构相同，但以机型的改良和新录像带的发售等录像时间的长期化为着眼，目前 VHS 最长可录 8 小时，Beta 则为 6 小时。从市场需求的观点来看，此即最大的致命伤。

SONT 的盛田会长，曾经对于这点做如此的反省：“SONT 当初向家庭用录像的开发挑战时，电视节目几乎都只是半小时和一小时。但是后来长时间的节目和运动的长时间转播节目，渐渐的增加，消费者需求因而产生变化，我们现在正深刻地反省着。”由于这个失败，因此 SONT 将一小时录像机型

转换为 1 至 2 小时机型，甚至迫切地开发 2 小时专用机型，且不得不连续不断地发表新型机型。按理说先发厂商应该较为有利，SONT 却和后发部队站在同一出发线上，不，甚至是比后发部队遇到更多的障碍而输掉。

SONT 对于消费者和经销商的意向——市场动向——太不敏感了。这可以说是“销售的松下”和“技术的 SONT”的差异吧！

然而更重要的是，在 VHS 与 SONT 的对抗中，SONT 将“有着高级品名的印象，而采用高价政策成功”这件事给忘记了，且自己掉进了价格竞争的漩涡之中。

而且，由于太过于追求低价格，各种机能未能好好地把握，因而造成拥有高级品名印象的消费者的反感。相反地，VHS 阵营，如松下的“麦克罗德 55”、日本 JVC 的“倍速录像机”这种高级录像机大受欢迎。SONT 就如同变成一个赌运不佳的赌徒一样。

由于机型不断地转换，卖剩下的旧机型，只有以库存品处理，这就是 SONT 录像机成为廉售店里的特价商品的原因；前所未闻的现象，竟然在 SONT 身上发生了。

在这样的状况下，SONT 开始改弦易张，采用了稍嫌太晚的高级化路线：提高音质为“Beta Hi-Fi”；而且，这次更提高画质为“高频 Beta”。虽然 Beta 与 VHS 在技术上无任何等级差异，但是一般的意见认为，画质和音质方面，以 Beta 稍优。实际上，SONT 这两种高级录像机得到了相当的回响。

这个新产品发售的真意，是在闪躲 VHS 阵营的追击；在走回原本很得意的高级化路线的同时，自然地，是想从大众化路线中撤退下来。这是被评定为有技术力的 SONT 可能采取的新的绝招大反攻。

为厂弥补因本身的傲慢而失败的“第二大战役”，SONT 目前正朝着 Beta 录像机的高级化路线而努力着。此战略的重点，是针对专业用的 Betamax，或是针对高级指向性强的狂热的以旧换新。

到目前为止，SONT 这个战略已有明显成就。以前没有预期到高级 Betamax 可以运用在音响上，现在都想到了。虽然浪费了画面，但是那种音质却是非常出色。再加上和 CD 的热潮相结合，于是 SONT 的业绩急速地回升。

然而如前所述，在录像机大战中，SONT 最大的弱点——销售网短缺——根本没有解决。要是松下电器依然在意的话，要击溃 SONT，并非一件难事。在 5 万家经销店中，松下只要稍微地施加点压力就行了。

销售的松下，技术的 SONY，虽已成为茶余饭后的话题，但重点依然在此。

当初 SONT 与松下三战欧罗巴，终使胜负成为定局。而 SONT 经营恶化的征兆，出现在 1982 年。1983 年两年期的连续减益。如同 1975 年前后被称为“SONT 神话的崩溃”一样，一心想靠 Beta 录像机再创高峰的“SONT 神话”，再度成为泡影。而且，在 1984 年 1 月召开的股东大会中，股东对 SONT 的经营阵营（盛田·大贺体制）表示了相当程度的不信任，于是开了耗时 13 个半钟所谓“超长程大会”。

新闻媒体更是存心不让 SONT 过。“Betamax 死掉了吗？”这个题材，开始在全国性报纸的全面意见版上连续登出，不仅造成了使用者和系列经销店的不安，更有些报纸对 Beta 阵营持有“SONT 已经濒临崩溃”的看法。

可以说，SONT 的所作所为，全部被当成批判的对象。在这样恶劣的外

环境里，SONT 召开了这次长时间的股东大会。

大会的经过是这样的：

“在入场卷的反对栏里不画个圈，就被看成是赞成所有的提案，这不对！不是从现在起审查提案吗，这明明是在愚弄股东。”

“所有的公司都这么做的，我们也是遵循日本的惯例。”

这时，会场里奚落声四起，一片哗然。

“那是什么态度！”“这种态度，决算也是敷衍了事的！”“已经出现赤字了，别那么神气！”

“不是赤字。是利润减少，分红还是和前期一样“关于利润减少，在营业报告里根本没有反省之意。尽说好话，还是怪罪世界经济不景气和贸易摩擦，同业的其他公司不也是一样条件吗？难道不是因为对自己公司的商标过于自信，和经营策略中的失误吗？”

“对此我深表遗憾。分红仍按往年水平，但干部的奖金就免了。”

“还说干部没有系列奖金，我看连工资都得赔上。”

“这样岂不无法生活了吗？”

“不是可以卖游艇吗？”

这是 1984 年 1 月 30 日，在东京品川的索尼总车八楼礼堂里，索尼定期股东大会上，代表与大贺（主席）的一段对话。按前一年 12 月份发表的 1983 年 10 月的决算报告，连续两年利润锐减，各子公司的结算第一次创下收入利润减少的纪录，股东大会就是在那样的情势下召开的。

其他还有这样提出质疑的。

“议长，今天你坐什么来公司的？”

“坐车来的。”

“坐什么车？”

“积架。”

“国产车不是足够了吗？”

“我们向国外出口很多东西。不从国外买车，就不能出口。”

或者，还有这样一幕——

“在有价证券报告上写的，约对没错吗？”

“……”

“请大贺议长把住处告诉我。”

“东京都千代田区三号街……”

“报告书是怎么写的？”

“（大贺看着报告书，脸色一下子崩紧了）啊！千代田区的区字给漏掉了。这是失误，印错了。”

“说声失误就完了吗？错了一个字就不得了啊！”

虽然早就料到因为收入和利润锐减，股东大会将不可收拾，但是没有想到 40 名代表轮番大闹，从上午 10 时到晚上 11 时半，足足持续了 13 个半小时。

岂止是马拉松股东会，已经称得上是超长距离竞技的股东大会了，创下日本的新纪录。

据说，虽然其间有几次休息，但是大贺一直是站着。他从去年年底起身体状况欠佳，新年初就被诊断为有可能患肺炎，引起一场虚惊。那时也是一早起来就发烧，身体难以支撑。大贺长达 11 个半小时，忍受着被股东代表

戏谑怒骂，被人唤作“小子”，被人骂“轻薄”。大贺抱痛舌战群雄，真是商场上悲状的一幕。

尽管如此，大贺结束股东大会离开会场时，还是频频微笑，而大会股东代表却个个筋疲力尽。

大贺事后曾说：

“长达 13 个半小时的股东大会啊。我起先很难堪，但后来发觉机会难得。有些人说话挺中肯的，仔细倾听他们的意见，就觉得不大刺耳了。”

SONT 的会社董事曾称赞大贺说：“他变了呀。”的确，当上社长以后，他确实不是昔日的大贺了。

而在这场录像机大战中颇有大将风度的松下，面对惨遭失败的 SONT，能够网开一面，容其重振旗鼓，这中间又体现了一种高超的经营这道。

二、销售与技术的对抗

松下与 SONT 的竞争与共存

在松下的经营哲学中，有这样一条：彼此之间虽然经常对立，但同时也不可忘记协调。这是被称为“经营之神”的松下幸之助所倡导的。

他认为，在商业的推广上，“竞争”当然是非常重要的。各种商品、商店都有各自的竞争对手，若能互不相让地悉心创新，加倍认真努力的话，双方都会更有效率地生产出更好的成品来。换言之，“竞争”成为双方成长的原动力，成为进步发展的基本条件。

正因为如此，“竞争”必须是彻底正当的。幸之助认为，“尊重秩序”是公平精神的基石，非如此不可；否则，其竞争将演变成“恶性竞争”。不但不能促进成长，相反将会使同业界产生极大的混乱！而幸之助所推崇的竞争，并不象战争那样要使对方崩溃。是为了共同繁荣而竞争，不以共同的成长和发展为目标是不对的。

彼此之间虽然经常对立，但同时也不忘记协调、调和的精神。光是对立、相争而不协调的话，将使是竞争被破坏无遗。若是任凭彼此对立的话，别说共同繁荣不能实现，稍一不慎，一定会两败俱伤，其结果将使同业们完全崩溃。甚至连买方也将感到大大的不便。

所以，在这样的经营原则下，松下能尽展其大人风范，是理所当然的。

而且，在一个停滞不前的社会里，改善社会的革新与革命之声势将抬头。革新、革命一旦成功，停滞的旧社会体制即被铲除，新的体制于是完成。但是，经过了一段时期之后，好不容易才完成的新社会将又趋于停滞状态，因此再次的革新、革命又紧接而来，新体制义取代了旧社会……”

革新和安定的相互作用如果能够平衡，只要不停地循环即可维持健全的社会。革新的势力不能抬头和社会，停滞现象将继续存在，崩溃的现象也会随着发生；相反地，革命之声始终不断的社会，则欠缺安定与信用。

适当的革新是必要的。但是，问题就出在这个“适当的”上面。

SONT 和松下电器之间，正在存在着“革新与安定”的微吵关系。

SONT 这个会社，就如众所周知一样，是个以新颖、卓越的技术为特征的厂商。“做他人所不做的事”，这就是 SONT 这个会社的基本想法。

依照上述的架构，SONT 称得上是停滞社会中的一股革新势力的代表；而松下则是社会安定势力的代表。

与“技术的 SONT”相对的是“销售的松下”，这个“销售力”，即是

安定的动向指标。

在全日本，经营电器制品的经销店共有 7 万家（或称 8 万家），而其中贩卖松下制品的经销店多达 5 万家。象这样以几近垄断的销售网而自豪的厂商，除松下外找不出第二家，这 5 万家中，以松下制品为销售中心的经销店有 27000 家，兼卖其他品牌制品的经销店有 23000 千家。

而真看 SONT 的经销店，销售 SONT 制品的店，分为三种系列，第一种是“SONT 专门店”一只（销售 SONT 制品的店，有 1500 店。第二种是“SONT 经销店”——以 SONT·制品为销售中心，兼售其他厂牌制品的店，也是 1500 家。第二种是“特约店”

在他厂牌的系列经销店内摆置 SONT 制品的经销店，高达 19000 家。

果然，SONT 的制品绝大部分是松下或其他厂牌经销店的屋檐下销售的。

如此劣势的销售却能成为“世界的 SONT”，除了 优越的技术之外，无其他可证明。但是，如果与松下的 销售力比较的话，“世界的 SONT”只是小巫见大巫。

松下与 SONT 之间，原本同时互相给予适当的刺激，又能平衡地共存。但是，这样的关系却在一夕之间崩溃了。世界的电器界被卷入战乱的漩涡之中，就是如前所述的“Beta 对 VHS”的录像机大战。

SONT 开发的是 BeTA 系统的录像机，在日本国内的厂商有东芝、三洋、将军、爱华等跟进；松下则为 VHS 系统的领导者，其他还有松下的子公司——日本 JVC，以及日立、三菱等厂商。

这个成为世界性话题的录像机大战，最后，在松下获得压倒性优势的情况下结束了。

在夸耀了世界的技术力的驱使下，连战皆捷而得意忘形的“世界的 SONT”，初尝滑铁卢的滋味。

在这场大战中，有一段相当重要的插曲。

当 Beta 当像机发售时，SONT 的首脑们希望松下也采用 Beta 系统，所以对松下也有几次试探行动，但松下没有任何反应。

经过相当一段时间之后，松下幸之助终于对 SONT 发言了。兴致冲冲的 SONT 首脑们，被邀请到位于日本桥的日本 JVC 总公司去访问。在那儿松下幸之助开口了：“这个是日本 JVC 这次开发完成的录像机。”

好不容易开发成功，将与 Beta 作为竞争对手的 VHS 录像机，终于让 SONT 看到了。

面对着气急败坏的 SONT 首脑，松下幸之助更不饶人他说道：“SONT 不妨也采用这种 VHS 系统吧！”

结果，在此“Beta 对 VHS”的录像机大战中败成长呈现继续衰退的 SONT，遭受了自创业以来所经历到的最大危机。

那么，松下为什么不乘胜追击，一举击溃 SONT 呢？为什么松下会让 SONT 制品在自己的系列经销店内销售呢？

一言以蔽之，因为 SONT 技术力对松下来说有利用价值。

录音机、半导体收音机、盘式带录像机、特丽霓虹彩色电视机，1/2 寸录像机、“Walkman”（随身听）、CD（雷射唱盘）、8cm 录像机……，二战后，在我们生活中陆续登场的音响、录像机新制品，无一不是 SONT 领先开发的。而松下却采用一面注视 SONT 开发的新产品的市场状况，一面从容地打入市场，透过其缜密的销售网，获取超越 SONT 的市场占有率的这种作

战方针。

被认为是一股社会安定势力的松下，可以说是采取了所谓的“稳打稳扎”的战略。这高明的策略，也是当然的策略。但更重要的，这是因为有 SONT 打头阵才可能运用的策略。

对于这种情况，以毒牙利齿出名的故评论家大宅壮一曾做如综上所述评论：

“SONT 是实验用的白老鼠，而松下则是模仿（位置）的松下。”

总而言之，对松下来说，SONT 在“适当的限度内”有其存在的必要。松下之所以不击溃 SONT 的第一理由，确实就在这里。

然而，松下本身也有其不自觉的“理由”存在。而这理由，纵观各次大战，自可瞧出端倪。

五万的松下对三千的 SONT

下面的文字、将从销售的侧面来对松下电器和 SONT 做一比较。一言以蔽之，不管是“销售的松下”或是“技术的 SONT”，都是达成奇迹般成长的公司，而这个成长，即是指销售的增长。仅就 SONT 本身而言，即有无此寻常的销售能力。

SONT 的转折点，是在 1980 年 10 月期间的决算时。根据这一时期的结算决算，SONT 的营业额为 8927 亿日元，比前一年增加 36%，税后净利达到有史以来的最高点——686 亿日无，和前一年比，增长了 30%，实在是惊人的纪录。

此增加收益的功臣是逐渐好转的录像机。和上一年比，录像机有了约 50% 的成长，超越了彩色电视机的贡献度。

仔细瞧这个破纪录的 36% 营业额增长率，我们可发现一个特征：虽然在日本市场的增长率和前一年比是增长 13%，但比较之下，在海外市场的增长实际上高达 54%。

在前几年里，SONT 的总营业额中，在日本市场的占有率 39% 降到了 35%，而且这种倾向还一直继续下去。例如，从 1975 年 10 月期间开始的五年间，在日本市场的比重，事实上，已降到了 12% 的低谷。

那么，SONT 的收益性到底怎么样呢？让我们拿海外市场的销售代表 SONT 美国公司和日本国内的“SONT 商事”做比较。

根据 1979 年 10 月的资料，SONT 美国公司的税前净利是 3.1%，而 SONT 商事却为 1.9%。SONT 美国公司的税前净利反较 SONT 商事为高。

问美国输出商品的时候，通常成本中包含了运费、保险金、关税等输出成本，可是 SONT 美国公司圣地亚哥工厂制造的彩色电视机的制造成本，由于人工成本等关系，算起来成本比日本制造还要高。也就是说，不管哪一种情况，商品的进货成本，SONT 商事都要比 SONT 美国公司便宜太多了。话虽如此，但是任美国的获利率却高达 5 成以上。实际的获利率差异，比显示的数字大得多。

总之，以商品的销售而言，SONT 商事应该较 SONT 美国公司有利，可是 SONT 商事却在 SONT 美国公司之下。为什么这种现象发生呢？那只能说是日本家电市场的构造在问题。SONT 夸耀其“高品质的制品，价格再高也能卖出去”，也就是所谓的“高品质、高价格”的这种想法，已经根深蒂固地存在于其经销商中。

事实上真的是这样吗？

1981 年 1 月，SONT 急于改革日本国内销售体制。以前担当 SONT 商事国内销售的营业部门，被 SONT 总公司新设的国内营业部所吸收，实施所谓的“产销一体模式”，准备将家电流通体制再予整编，其目的是希望国内的销售部门在 SONT 本社中枢的直属下能更为强化。

新设的国内营业本部社长之职，由前 SONT 商事常务董事、营业部部长足立好司担任；他在“东京通信工业”（SONT 的前身）时代即已入社，任职于销售部门“丸泉”，即后来的 SONT 商事。近 30 年来，专心一意地走在国内销售的道路上，根本就是一位营销人才。

“回想起从前的推销员比现在年轻的推销伙伴在现场推销，更觉得是件快乐的差事。但是，当时如果能说服成功的话，一定能够使对方买 SONT 的产品。为什么呢？因为当时只有 SONT 才有录音机。”

足立颇感叹：今日 SONT 的销售战略，将是多么艰难啊！

SONT 最早以家电厂商的名义在日本市场上正式登场是 1962 年。当时，半导体电视机的开成功和在美国市场的压倒性胜利的一起登场。在这个双喜临门的好日子里，SONT 的首脑，对于 SONT “高品质、高价格”的基本销售政策充满自信。

盛田会长说：

SONY 在美国受到的好评，对日本市场也起正面效果，1966 年，SONT 注入大量心血的银座 SONT 大楼建造完成之时，被认为终于胜过了日本 JVC，使 SONT 的企业形象在日本一口气上升不少。

藉着录音机、半导体收音机、电视机等强力商品阵容并以高涨的企业形象为背景，SONT 的国内销售部队，开始正式进入日本市场。

但是，当时松下、日立、东芝、三洋、三菱等大电机厂商，已经将全国数万家家电经销商编入其系列之下，完成其流通系列了，许多家电经销商的居头，都被挂上了“国际牌专门店”，“东芝经销店”、“日立连锁店”等表示各厂商系列的招牌。SONT 几乎无立足之地了。

在这种状况下，SONT 的国内销售，必然不能不从“屋檐贩卖”开始。所谓“屋檐贩卖”，是在其他牌系列的店头，请求寄放少数的 SONT 制品，也可以说是商借人家的屋檐。

一位 SONT 推销员如此回忆当时“屋檐贩卖”的艰苦情况说：

例如：我们的推销员要到松下系列店里去，如果发现松下的推销员在（从店前放的车即可明了），则需将车放在松下推销员看不到的小巷里，一直等到他们离开为止。屋檐贩卖就是需要如此费心机的事。

但是，1965 年以后，从来就是勉勉强强，一声不响的进行“屋檐饭卖”的 SONT，突然之间由于商品力和企业形象急剧地上升，终于有了突破性的发展。例如，当时由于走向半导体化，于是小型化、低价格化的录音机，终于通入了家庭普及期。

SONT 对于录像机的销售，开始发挥出压倒性的强大销售力。

当时，买 SONT 制品的“店头指名率”，超过了 60%。换句话说，到店里去的顾客，有 60%指名要买 SONT 牌的。系列店的老板，如果是松下系列，尽管劝诱顾客买松下的产品，然而顾客根本不同意。如果说“无论如何都要 SONT 的产品”，则系列店不得不摆 SONT 的产品。当时竟然变成这样的状况。

当然，对“借出屋檐”的家电厂商来说，SONT 的存在显然会他们不怎么高兴。这时候，对于一旦与系列店接触即分不开的 SONT，业界称之为“跳虱”。

60 年代后半期，松下对系列店高喊：“忠狗！驱逐跳虱！”忠狗是以狗为商标，因而被如此称呼的日本 JVC（当时，日本 JVC 已进入松下集团）。跳虱指的当然是 SONT 了。因此我们可以了解到 SONT 毁坏其他厂牌系列店，是如何受到拥有系列店的大厂家的厌恶。

但是，当时的 SONT，是没有能力凭自己的力量组成和他牌一样的系列店的。以 SONT 有限的商品阵容，再怎么受欢迎，毕竟还是不行的。于是变成不得不依赖“屋檐贩卖”和日渐崛起的大型家电专门店，超级商店等新的零售方式。

尽管 SONT 的录音机其店头指名率高达 60%以上，但实际的销售比率并不超过 30%。

注 60%和 30%的差距，完全说明了松下等几个先行的厂商，已经组成了经过庞大的流通系列化投资的系列销售店网，与市场的新进者 SONT 之间，存在着明显的销售力差异。

在松下系列店中，和第二代的年轻老板谈生意时说道：‘那么，多少摆一点 SONT 的产品嘛！’语未毕，店内的老妇人即叫唤年轻老板进去，大声叱责她儿子说：‘我们代代能够经营下去，完全是松下给我们的庇荫，为什么你……’如此一来，这个生意即无商谈的余地了。这种经验，SONT 的营业员谁都碰到过。

虽然这是评论家加纳明弘氏介绍的一小段插曲，但是，松下与其系列店之间，的确存在着一种超过生意关系的忠诚心。

那是松下幸之助亲手建立的信赖关系。就因为如此，才会有那么强的“羁绊”，也才会有这样的一段奇闻。

进入 60 年代，以 30%以上的高度增长率持续不断茁壮成长的家电业界，开始出现了阴霾。

1964 年，市场的状况极度恶化，造成松下 25 年以来第一次在损益表上填赤字。于是，1964 年 7 月 9 日，松下幸之助亲自上持为期三天的热海松下电器干部和全国贩卖公司、代理店的座谈会，阪神国际牌家电贩卖顾问中岛光夫回忆起当时的情况说：

由于正值状况极为恶劣的时候，会场的气氛，因此相当严肃。一开始，幸之助先生即指着担当者大骂：“松下目前背负着无比沉重的大包袱，也令在座的各位经销同仁背负着不小的包袱，这到底是怎么回事？简直是岂有此理、莫名其妙！”

当着在座的 170 家产品贩卖关系者的面，幸之助又开口道：

“在座的诸位，有没有利益成长的，请您举起手。”

在座的人仅有 20 多个举了手。再深入询问，更出现了有资本额 500 万日元的公司，竟然亏损达 1 亿日元之多，也有开出了 24 亿日元支票的代理店。

“虽从父亲那一代就开始和松下做生意，但最近根本不赚钱。”

“难道这不是松下的指导方针吗？”

“产品没有特征。”

经销售纷纷表示了强烈的不满、抨击、建议，并你来我往热烈地交换意见。

在台上站了 13 个小时的幸之助，最后说道：

“经我仔细地反省，总归一句话：这一切都是松下的不是。”

接着，更以哽咽的声音诉说道：

“松下的确需要改革，在座的各个贩卖公司，要是也有需要改善的地方，不妨率直地提出。这个危机不度过不行。销售的减少等，此时并不是问题。”此话一落，会场各处充满了拭眼泪的人。

随后，中岛接着说道：

我也是从心里深深感动的人，在不景气之下，多少会发生赤字也是万不得已的。幸之助先生刚才说运用天下的人、物、金钱，都不能产生黑字是他的罪过，这都是由于努力不够所造成的。

幸之助有一种能够使听众沉醉的影响力。对于他的发言，是必定付诸实行的。就因为这样，松下帝国的基础才能那么的稳固。

16 年后的 1980 年，同一天——7 月 10 日，同一场所——热海，同样的班底，又举行了一次会谈。这是一次随着销售力的强化，而进行贩卖公司的

统会、重组的会谈。松下的出席者，从松下幸之助顾问、山下俊彦社长开始到高级职员、干部、营业所长等总共 86 人出席；贩卖公司这一方，则是聚集全国的贩卖公司社长人与会。

1964 年的会谈是贩卖公司的社氏们劝导松下这一方。但是，16 年后的会谈却完全相反，变成是贩卖公司这方接受松下的重组要求。

此次的重组，具体说来，即是从东京地区 21 家贩卖公司中剔除回家，大坂地区也是从 19 家里面减去 9 家；以全国来讲，230 家的贩卖公司，不管怎样也要缩减一半，成为 100 家左右。

此销售网重组的目的是，藉着家数的缩减，扩大贩卖公司的销售力。松下在日本国内 7 万家销售店之中，系列店方面拥有 2.7 万家。而且几乎和松下有着老交情，这正是支撑松下坚强稳固的销售体制的基础。

然而，从 1977、1988 年前后开始，所谓超级商店、“量贩店”这种系列的店大行其道的同时，消费者认为，如果要买国际牌，到哪里买都是一样，于是对距离较远的系列店裹足不前。因此，松下的经销店即一蹶不振，这对松下本身来说，是一件生死攸关的问题。

松下这个企图强化贩卖公司销售力的统一行动，遇到了巨大的阻碍。贩卖公司的数目减少，就表示社长的数目亦随之减少。“我不要自己的公司被解散”这种抱怨声，在出席的贩卖公司社长之间非常的强烈，这是免不了的事。

全部和 16 年的会谈相同，但仿佛一出精心制作的戏剧一般。给人一种事态严重的感受。好象怎么说也非得使重组这件事成功不可，松下对此可是兴致勃勃。

最后，松下还是让这项改革行动圆满成功了。

这两次“热侮会谈”，实实在在他说明了松下对于销售所采取的态度。如前所述，全国的 7 万家家电经销店里面，专门销售松下制品的店有 2.7 万家，兼售他牌制品的店有 2.3 万家。只有 3000 家的 SONT 和松下比起来，完全呈现势力悬殊，不能与之竞争的状态。

在日本国内销售能力较薄弱的 SONT，终于在 1968 年有了转机：特丽霓虹彩色电视机正式登场，迅速产生了爆发性的成功，彩色电视机的单价高，利润又多，再加上以前的收音机、录音机、小型电视机和音响即使不提“白色商品”（洗衣机、冷气机、电冰箱等），单只是被称为“褐色商品”的无线电器也是富有战斗力的。SONT 对钢墙铁壁似的松下销售网区忍气吞声了好一段时间，如今正是自己开始系列店，大展鸿图的绝好时机。

在开始奔走 SONT 专门店，SONT 经销店等系列的开拓的同时，SONT 并努力夺回“屋檐贩卖”时失去的商机；在日本市场上夺取相当的占有率是必然的方针。虽然同是系列店，但后来发展的 SONT 专门店是采用和松下，东芝不同的方法组成的。SONT 对于各厂商目前对系列店所给予的“过分保护”的政策完全否定。”关于这件事，足立好司对 SONT 的独自销售策略作了如此的说明：

SONT 专门店如果想像他牌系列店一样，委托销售 SONT 产品，将会感到很困难。我们希望的是自主经营，并且更强调经销店的招牌，弄非只有 SONT 的招牌，而是如“××电机”“××无线”这样将自店的店名悬挂在店前。这时日本的家电经销店来说，是一个划时代的变动。

于是首先，他牌系列所实施的专卖折扣，SONT 完全不予采用。因为当

时的 SONT 商事社长儿玉武敏反对。他说：

如果以系列折扣来束缚系列店的话，那么工厂即使推不出好的、商品力薄弱的产品，经销店也要卖，于是工厂对于产品本身真正的好坏、商品力的强弱根本不能了解。长久下去的话，其结果只有使得商品计划力变得非常薄弱。

关于付款方式，SONT 更提出“20 日结算，月底付款”这种全家电业界难以想像的苛刻条件。当时其他厂商的支付方式，开 90 天的支票是很非常的事。因此，这种苛刻的付款方式，造成销售业界相当大的冲击。

“计划进货”也是 SONT 对系列店要求的事项。要求他们彻底的衡量自店的销售能力，并做最合适的进货计划，退货以“0”最为理想。换句话说，SONT 的是寄希望经销店以独立的经营主体来做生意。也就是说如果像他牌的系列店一样，从厂商处获取甜头的话，将会很糟糕。

另外，SONT 还彻底维持“高品质，高价格”的政策，问题是 SONT 制品不可能象他牌制品一样的大幅减价，那又要如何的渗透，侵蚀进去呢？

对于这一点，足立如此他说：

经销店即使不大幅度减价也可以卖得出去，这是因为 SONT 产品一定也有它的哲学存在，要是能够领会这个哲学的话，消费者在那种价格之下必定愿意支付的。这一点已取得了经销商们的认可。“希望小心地卖这种哲学”，是我经常对经销店说的话。因此，聚集经销店的负责人，在新产品引进的时候，召开商品座谈会，是 SONY 第一个开始的。

尽管交易条件如此苛刻，但想进入 SONT 系列的经销店仍不断的增加。1965 年起数年间，SONT 系列店一下子达到 3000 家之多，彩色电视机的占有率逼近 20%，逐渐威胁到占首位的松下。

“当时，我们真的想在那种情况下追过松下，让他们瞧瞧 SONT 社内充满了那种气势……”

就如这位 SONT 专门店的社长回忆的一样。SONT 的国内销售之火，的确正旺盛地燃烧着。

这个时期，或许称得上是 SONT 的日本国内市场的顶峰期。

这个时期，SONT 的销售战略不仅依然和其他厂商的销售策略显著的不同，而且由于这些直接从美国输入的销售方法，继续地遭受业界的冷潮热讽。

想要使系列店理解 SONT 商品哲学，亦即 SONT 的销售方针，那必须花费长时间的努力。值得一提的是，由于对未来充满着憧憬，SONT 一直持续的孤单奋斗着。

但是，历史证明，事实上那样异质的方针，仅仅靠商品力是不能维持下去的。毕竟 SONT 的独自销售方针，还是比不过以松下为代表的其他厂商所建立的销售网和“保护政策”。

而建立起松下最强的销售网的人，正是幸之助自己，和成为其心腹且相当活跃的几个男人。他们有时是幸之助的左右手，有时则成为出气筒，由于这班人才，才建立了松下帝国的基业。

松下电器常任董监事安川佯，进入松下是在 1936 年，那时，正是松下准备以大企业的架势打出独自销售政策的时期。前一年的 1935 年，着手“不二价贩卖运动”，接着继续推行“在制造业者、代理店、零售店三位一体的精神之下共同努力”的“连盟店制度”。这是松下汇集流通部门，踏出了组织化的第一步。

第三次世界大战结束后的 1946 年春天，安川收到了转调名古屋的委任状。在一片饱受战火摧残的名古屋，安川开始寻找事务所，好不容易找到一

问幸存的房子，但总公司却回覆说：“准予设立，但无钱补助。”

在这么恶劣的环境下，安川选择了一些较具发展潜力的代理店、零售店，向他们招揽“您要卖收音机、电池之类的东西吗”而取得了预约，并要求其预付头款；与收到的那些款项兑换的，是从总公司送来的货品。那是连出差的旅费都缺乏的时期，而幸之助却开始进行 PHP 运动。于是安川对幸之助咆哮道：

在考虑世界人类幸福之前，请先为松下的幸福多考虑一下好吗？在为了吃饭而忙碌的今天，绝对没有人来听什么 PHP！

幸之助只对安川说了一段话：

不来也没关系。如果没有人来，那么我就对着墙壁讲。我的事你全不要管，你只要拼命地干好公司的事就行了。

松下电器常务董事山崎孝，从 1979 年 9 月到 1983 年 11 月为止，虽然担任家电营业本部长之职，但在考虑“销售的原点”时，幸之助对他说“我对销售不了解，所以去问问经销商他们吧？”这些话，经常浮现在山崎脑际。

松下是个大厂商，因此要尽到厂商的本份；贩卖公司，要尽其大批发商的本份；经销店则要彻底地尽小零售商的本份。三者的手互相牵连，这就是松下听提倡的“共存共荣”的思想。使山崎受到刻骨铭心的教训的，是 1955 年在大阪营业所时期发生的一件事。

收音机新产品开始在市场上出售的第二天，接到幸之助打来询问市场反应的电话，山崎答道：“要经过一个礼拜才能知道。”未等山崎讲定，幸之助即强烈地指责说：

昨天开始发售，为何今天不知道？去巡视一下商品市场，访问经销商。5 家也好、10 家也好，从买卖的人的立场听听他们的意见才是真的。如果发觉什么事。马上反应到工厂来，这才是营业之道啊！

山崎深信，此思想正是支撑丰现在松下的一股力量。

在高度经济成长达到最高峰的 60 年代后期，由于反对公害和消费者运动甚嚣其上，导致对大企业的批评、攻击更加激烈化。居家电业之首的松下，电是树大招风，成为众矢之的。

在彩色电视机从真空管转变到半导体、IC 的过渡时期，旧产品的市场状况呈现恶化。由于定价与实际售价相差悬殊，因而受到消费者团体的非难，甚至有些人以拒买运动来抗议。当时已退居会长之职的幸之助，内心应该不是很安稳！

那时候，在东京与公正交易委员会、通产省、消费者团体等周旋协调的，是当时的东京支店长鹤田三雄（现任松下电器的常务董事）。偶尔到东京的幸之助，曾对鹤田如此进言：

尽管定价不能降低，这不就需要靠你努力地去侧耳倾听吗？不管怎样也要去请教，

我想那比什么说服更有效，这也可以说是“情绪的反应”啊！

幸之助聆听很多人的意见，考虑消费者运动的本质，开始去探索解决之道。不久，幸之助即有了“消费者运动具有其意义，让我们的坦诚的心去接受它罢”这种心情。

1971 年 1 月 10 日，在“经营方针发表会”后的记者招待会上，幸之助先生至目前为止和业界对立的消费运动的消费音运动的评价做发言。之后，松下马上实行发表采用新价格体系的彩色电视机机型，其他厂商亦纷纷追随，双重价格问题于是迎刃而解，消费者团体的拒买运动也随之平息。

中岛光夫——阪神国际牌家电销售顾问，在 1947 年，以第二代经营者身份入店时，阪神国际牌家电已和松下结下不解之缘。当时松下的职员（高商毕业的也一样），在巡回经销店的时候，手提箱里经常携带着抹布，在商谈的前后，或是闲暇时，有空的话，即帮忙擦拭店中的商品。

幸之助先生自己，对于我们的关心是无微不至。在我们接受邀请时，他亲自出来迎接，且对会场的大小事情，都非常关心。结束后，他面带微笑地送行。从这些举动中，我们看到了他对社员要求‘对顾主就要如此对待，的亲身示范。

中岛对于幸之助对待经销商的态度，做了以上的表示。

中岛于 1981 年退居顾问之职，但仍以国际牌的连合健保组合、贩卖公司厚生年金基金（养老基金）理事长的身分，为着支援“销售的松下”而卖力工作。

幸之助先生是一位非常和蔼可亲的人。但接近他时，同时感受到他的成严。当听他说话时，耳朵里就象神的声音一样响着。这或许是我成为‘松下教’的第一信徒也说不定。

松下销售网中的成员，不但如此对松下绝对地信赖，而且以极为坚强稳固又特别的关系团结在一起。

进入 70 年代后半期，彩色电视机终于成为呈现饱和状态的成熟商品。于是，录像机即成为第二代彩色电视帆的第一候补。等到录像机掀起风潮，普及率扩大到 5% 时，却已是 1980 年以后了。

在这个没有任何可以扩大市场的新产品登场的情况下，日本家电厂商不得不被这参与市场占有率的争夺战。更令人惊讶的是，一个富有强大销售潜力，并且有取代系列店趋势的新形态商店，乘着这个时机迅速地崛起了。

以大荣（日本规模最大的连锁超级商店）为中心的超级商店，第一家庭电器（关东）、上新电机（关西）、BEST 电器（九州）等家电专门量贩店，和那些旧有的秋叶原、日本桥的廉价电器街商店，逐渐有取代系列店的趋势。

1970 年时，占家电制品总销售量 70% 以上的厂商系列店，其销售状况到了 1979 年，落到仅 54% 的地步。彩色电视机更惨，1969 年，系列店销售了全部的 85%，但到了 1979 年，比率却滑到 45%。

既然是以扩大占有率为主要课题，各家电厂商对急速成长的量贩店采取的态度，开始带有和从前对系列店同等，甚至更为重视的意味存在，销售力强的量贩店，也对厂商要求取得起码与系列店享有一样的待遇，以使其销售力能充分地发挥效能。

例如，厂商在处分库存品时，对于那些一次 500 台，1000 台大量进货的量贩店，希望能附上所谓的“台数奖”（促销奖金）之类的折扣。换句话说，也就是每一台便宜 5000，10000 日元的实质性折扣。拥有强大销售力的量贩店，因得到此台数奖金，所以进货价格大幅降低，而使得店里推出特价商品、廉价抛售成为可能的事情。

从 70 年代后半期开始，富有潜力的量贩店，一个接一个地从厂商那里获得了优惠政策。认为仪靠系列店的销售不能维持占有率的厂商，其结果还是认为以量贩店来维持占有率为妥。

相反地，系列店这方反抗厂商的“量贩店优惠政策”是必然的。他们不但攻击量贩店的廉售方式，而且展开要能和量贩店竞争的利润保证运动。

从 1973 年的石油危机以来，日本的家电市场进入了“无成长时代”。在新产品连续不断地向家电市场推出的 1950 年后半期至 70 年代前增期，每

年往往有 20%、甚至 30%的惊人增长率。自石油危机后，则陡降为 5% 左右。相反地，厂商之间的竞争却是越演越烈。

整个市场并没有扩大，但是超级商店和量贩店的市场占有率及店数仍然持续增加，这是和经济原理正好相反的现象。原来这中间有一段不足为外人道的苦衷。在这开张的店数中，有些几乎是厂商的系列店，他们接受了厂商的资金援助，因此被称为“厂商出店”。其实在市场停止成长中的“厂商出店”，即使扩大销售亦未能带来效益，甚至是章鱼吃自己的脚一样的“利益的吐出”，虽然如此，但惟恐丧失占有率的厂商，还是不得不如此的继续下去。

在这么一个异常的家电市场结构中，SONT 的孤军奋斗，当然更陷入了前所未有的苦战之中。

盛田昭夫曾经提出“安克拉治本社论”：

将 SONT 的总公司设在阿拉斯加的中心城市——也是北极航线中继站的安克拉治——的这种权想。

批评家、评论家加纳明弘说：

“因为安克拉治是 SONT 的三大市场——日本、美国、欧洲——之间等距离与最短时间的地方。”

当然只是玩笑而已，但此玩笑却完全象征着盛田的想法。

依盛田的标准，国际企业 SONT 的重心既不是东京，也不是纽约，而是世界市场的中心，例如安克拉治这样的地方。而且，从这个“安克拉治本社”者的话，和 SONT 美国公司，SONT 法国公司并列存在的东京总公司，也只能说是 SONT JAPAN（索尼日本公司）而已。

这样的 SONT JAPAN，在日本独特的销售网的异常市场中，正陷入他国不能比较的强烈苦战里。当时的 SONT 社长大贺感叹说：“我不了解日本厂商对经营的看法。”

他又说：

我认为经营的最终目的在于产生利益。我相信那就是身为一位企业家的责任。全是，日本的厂商并非如此，为了保住市场占有率，甚至以类型电机和输出的利益来掩盖赤字也无所谓。请到秋叶原去看看，14 寸彩色电视机竟然标价 3.98 万日元，连制造成本都不够。那真是个人不可思议的疯癫价格。换句话说，厂商为了保住占有率，甚至不惜吐出自己的利益。

假如是 3.98 万日元的彩色电视机，SONT 宁可不卖。无利可图的货品，会歪曲了公司的哲学，我不会去卖的。为今之计，只有寻求世界上能以确实、有利益的价格采购的市场。彩色电视机在日本的占有率所以下降，其原因即在此。

在如此异常的市场中继续孤军奋斗的 SONT，不但对其专门店和经销店继续维持其苛刻的交易条件，而且对于量贩店的特别待遇要求也强力地抵抗。

设置“促销奖金”让量贩店廉价大量销售这种事，将使“高品质、高价格”政策不能够贯彻，这对 SONT 来讲，无异是自杀的行为。从秋叶原“只有 SONT 说什么也不行”的评价这一点，可看出 SONT 是非常的顽强。

但是，SONT 也有几个受到强迫妥协的事实。

大贺举北海道相互电机的地区独占销售加盟店的例子，来说明其内心的痛苦。相互电机的地区独占销售加盟店，就是从前的地区系列店成为相互电机的加盟店，接受商品供应和经营指导，从其销售货款项中支付经营指导费

的组织。

经营店成为地区独占销售加盟店固然不错，但问题是在厂商这个地区独占销售加盟店如何的应对。

由于是共同进货的形式，所以厂商的出货价格会下跌；那样的话，以厂商来说，像以前那样的服务必然是没有的了。例如到目前为止，配送到各经销店的店头为止的商品，我想一次直接就配送到相互电机的中央仓库去。但是实际上，厂商还是如目前对经销店个别配送一样。

“对于这种做法，SONT 曾经抵抗过，并且说绝对没有这种蠢事，但对方却说：‘其他厂商不是正在这样做吗？为什么 SONT 不做？’”

这种妥协事件另外还有。虽然现在 SONT 对系列店并未支付折扣，但是在 1974 年，导入了营业额的 1%为店铺改装费的援助制度；又根据货品的不同，也接受“退货”，虽然几乎没有如其他厂商的“厂“商出店”这种事，但是为了防止系列让店的减少，对濒临危机的经销店亦给予相当的援助。

大贺所说的“被其他厂商扯后腿”，即显示出市场没有扩大，又在激烈的竞争之下，SONT 这种被迫无奈的妥协。

那么，这不也同时说明了 SONT 在日本市场的销售战略的“甜度”和战斗力的低落吗？

技术力：松下的忧患

松下电器有个绰号叫做“模仿的松下”。

别家厂商独自开发试制，成为商品后，松下再从后追赶，做出更出色的商品。因此，松下被业界这样地称呼着；就是说“虽然没有独自开发的技术力，但一经模仿之后，即可从后来追上”。松下虽以坚强的销售网来贩卖，但其技术力却没什么大不了。

同样的，松下的经营手法也被称为“第二手经营法”。

但是，松下并不承认这种的说法。山下社长曾经这么说过：

假如是简单就能模仿的商品，我认为当个第二手也不错。但我们能够确保家电的最高占有率，是因为我们以生产技术便宜制造，并以销售力来追及的战法运用使然。

目前松下的第二手经营法是有意识的经营战略，和以“目标指向他牌尚未进入的领域、比他牌领先一步”力座右铭的 SONT，是有着截然相反的战略。

这是不是说松下根本就轻视技术？如果这么认为的话，那就太愚蠢了。

要了解一家厂商的技术开发力、调查其公开专利件数是最直截了当的办法。松下的专利件数，从 1971 年至 1982 年的累计，一共超过 6 万件，占日本所有企业的第三位。占前一、二位的日立、东芝拥有重电机部门，然而单以家电部门来说的话，则以松下为首；更何况占第六位的松下集团成员之一的“松下电工”，也有 2.5 万之多。两者相加，则远远超过占第二位的东芝。松下的技术力是如何的优越，不就一目了然了吗？

实际上，象创业者松下幸之助如此的注重技术，毕生对商品的开发技术表现如此热忱的经营者，当是少之又少吧！

1917 年，幸之助 22 岁即独立，决心制造自己所改良完成的双股插座，接着是补助插头。而令松下电器蓬勃发展的的是 1933 年开发完成的划时代新产品：脚踏车用的电他电灯，虽然这和 SONT 辉煌的技术史无法相提并论，但毕竟比 SONT 早了三、四十年。

松下幸之助，由于后来松下的蓬勃发展，被尊称为“经营之神”，锋产

所及，使他原本发明家的身份反而被淡忘了。

“从我最初的发明专利，到实用的新发明，约有百件之多，只是那些专利期限都已到期，而丧失专利罢了。”

这是松下幸之助的怀旧之谈。

第二次大战中，被当成军需工厂而加以扩充的松下，战争结束后，依照CHQ（联军总司令部）的财阀解体命令，面临到分崩离析的危机；在松下战后的再出发过程中，最大的障碍是因战争而落后的技术。

1951年，松下幸之助第二次出差海外。这是为了合作对象的旅行。

松下决意借着技术的引进，以提升因战争而落后的技术。当时瞩目的合作对象有美国的RCA、荷兰的飞利浦公司。最后选定了飞利浦。

“飞利浦公司和松下电器，同样都是从制造电灯泡开始，在全世界拥有将近300万家的工厂和销售据点，同是业界数一数二的家电制造厂商，由于成历史相近，因此颇有亲切之感。而且当时因为技术引进是向美同一面倒的局面，所以为了日本的将来着想，当时的顾问判断，欧洲的技术也有引进的必要。”

当时渡海至荷兰交涉技术合作的松下电器会长高桥荒太郎，对于松下之所以选择飞利浦为合作对象的理由，做了以上的表示。

可是，技术合作的交涉却产生了障碍。

技术合作的内容有所谓组织合伙企业，这是技术援助的条件。

当时，松下的资本额是3.5亿日元，合伙公司则是6.6亿日元的规模。而飞利浦所占的30%或35%的出资额，据说全部来自巨利浦向松下拿的权利金；换句话说，松下负责了全额资金。对战败后的三等国家日本来说，这真是一杯不得不喝的苦酒。

但是松下也没有输。当时，一般行情为3%的权利金，飞利浦竟要求7%，最后讨价还价到4.5%，不只是这样，松下还要求飞利浦3%的“经营指导费”。理由是：“合作公司是松下在营运的，就因为公司能顺利地经营，松下才能付得起给飞利浦的权利金，所以松下的销售、经营的技术指导费是必要付的。”

一直交涉到最后关头，松下始终保持着有骨气的态势，终于将飞利浦折服了。

于是，1952年以合伙公司“松下电子工业”起头，开始生产电灯泡和真空管。

松下从这个合伙公司处，首先学到了真空管等电子技术。后来，松下电子工业进而生产显像管，半导体。在这个过程中，松下电器学得了飞利浦的技术，而且，因使用这些制品，引导松下走向高度成长期的家电领域。

身为大企业，也是家电的综合制造厂商的松下认为，电器产品必须象百货公司的商品一样货色齐全。因此，只需他牌有的各种产品，无论如何都有制造的必要。而巨，为了降低商品的制造成本和扩大销售范围，当然必须走向大量生产之途。因此，松下的第二手经营法的技术力，已经相当够用了。

事实上，在被称为“模仿的松下”时代的家电，并不需要那么多的开发投资，而是靠着轻易就能进入生产化的商品阵营来支撑的。当时家电业界所需的技术的水准，并没有那么高。例如洗衣机等产品的开发，根本不需要什么高超的技术，这是谁都可以想象得到的。

对于松下，SONT的井深、木原技术力的确领先一步。SONT避开相同的

土表，而仅仅将目标放在大家电厂商未涉入的市场。

可是时代改变了。SONY 竟要求“销售”的革命，松下却要求持“技术”的想法。

1961 年 1 月，松下社长的位子让给了正治，松下幸之助退居会长职，为何退让社长之职呢？幸之助曾说：

“技术的进步，变得相当快，甚至连我不懂得技术都出笼了。连社长都不懂，那么将如何经营呢？所以才退居会长之职啊！”

这虽然是很久以前的话了，但幸之助的话是完全正确的。

但是在 1964 年，松下却因惧怕风险而从电脑界撤退下来。

电脑是一种“蛀金虫”，因为投下的资金，在短期内难以收回，因此成为松下撤退的理由。如从那个时代的经营判断来说的千方百计，此举是正确的。第二年（1965 年）的不景气，松下得以十足的精力去应付，又能够比谁都快地度过不景气，而且确立了目前稳固的地位。

但是，当时任 NEC 社长的小林宏治却不解地说：

“我不知道松下为什么撤退。虽然电脑到现在的路途仍然很艰苦，但将来必定是蓬勃发展的大事业。”

经营是不能够说“if”这样的话的。那时候，如果松下继续对电脑研究开发的话，就不是今天的松下电器了。但是到了现在，已经没有必要说什么“脱轨的家电”之类的话了。

将自己局限在得意的家电领域里，且以强劲的销售力顺利成长的松下，其实并不是始终都应用模仿的经营方法。但是，“仿冒的经营法”却如胶似漆的使松下挣脱不开。

打破此停滞状态的，是“往山下跳”的山下俊彦社长的登场。

山下社长认为，技术才是今后存在的基础，并主张“再度返回制造的原点”。而且在就任社长的第二个月后，亲身担任技术本部部长，并站在走向“技术的松下”的阵前指挥。

山下说：“以前第二的方法可以适用，但是现在，技术、产品的老化非常之快，已经不是可以落在第二位追赶的经营时代了。”

为了强化技术开发力，山下于是新设立生产技术本部、中央研究所（下设五个研究所），又新设情报理论研究所和光学技术开发中心等，新体制的设定相继实行。

更积极的是，松下目前又向“行动 61”（action 61）。61 为昭和 61 年，即 1986 年挑战。将成熟化的，以家电为中心的企业体制，向着目前处于全盛时期的新媒体、OA（办公室自动化）的新领域转换，企图从家电“进化”到综合电机制造厂商。

因此，松下刻正积极进行产业半导体、新材料和光学技术等开发投资。

关于人才方面，则打破以前事业部制的传统，聚集各事部门，实施所谓的向成长领域投入的手法。

目前，具有可容纳一万页文书的光电子档案等特色的世界第一台文字处理机（word processor）已经开发成功，并且开始发售。对于连结无线传真机（facsimile）、影印机（copy）、办公室电脑（office computer）等各种 OA 机器，以及在企业等单位中，有效处理情报的 LAN（local area network，即区域连结网络）系统的开发，也都正在全力地投注中。

数年前因怕冒风险而情愿采用的第二手经营法，如今是否可能再次阻挠

松下这一连串的“进化行动”呢？

新媒体和 OA 的领域，一言以蔽之，都是电脑、通信机、综合电机、事务机器等制造商竞相挤进且过度竞争的领域，哪些技术才到底是不是真的呢？

智慧结晶：松下不击溃 SONT

要是从结论来说的话，SONT 并非松下的竞争对手。再怎么讲，企业规范的差异大大了。

根据 1964 年度这两家公司有价证券报告书的营业总额，松下是 3.2578 兆亿日元，而 SONT 不过是 9111 亿日元。即使是论及资金也是 796 亿日元对 115 亿日元。

SONT 只有松下的 1/8 而已。

松下的商品是家电部门全面普及的电器用品，但是，SONT 却仅限于摄像、音响、磁带三部门的商品，而且我们也知道 SONT 的录像机营业额占了 44%，是属于大的专业制造厂商。

松下如果是“university”（综合大学）的话，那么 SONT 就是“College”（专科学校）了。

由此意义来说，松下的竞争对手，应该是综合电机厂第一位的日立制造所和第二位的东芝。在松下自己打着“脱离家电”的旗帜，企图向电子企业蜕变的今天，必须急赶直追的对象是日立、东芝。

但是，松下对 SONT 比其他任何公司更在乎，这一点是事实。SONT 把家庭用录像机的部门当作主力，在家电业界占了最重要的位置；而松下经常深切地注意、追踪 SONT 的动向。这和彩色电视机的情形一样。

在这个意识上，把松下和 SONT 说成竞争对手，是否妥当呢？

事实上，其表面化最显著的例子，即本章所取材的录像机战争。

SONT 可以说是借着大企业松下的胸膛，迅速地发展起来。SONT 总是把松下拿来作竞争对象，特别是 SONT 的新产品发表时的态度，表现得特别明显。

如“这次产品，这里和松下的产品不一样……”这种情况。

Beta 对 VHS 战争之时也是如此。在彼此相互的。接连不断地发表新机型，为扩大占有率而针锋相对的时期，SONT 曾指出一个个功能指责说：

“松下的 VHS 系统，这点很无理吧！”

但是，松下幸之助一听到 SONT 的事，就好像非说不可地如此回答：

“别人家的事我没有必要去批评。但是，他们做得还不错。”

幸之助完全不把 SONT 看成对手，虽然没有明确说出，但已表现出来。

世上喧嚣有“SONT 对松下”的这种构图，到底只限于局部战争，要是变成全面战争的话，其战斗也成不了什么气候。

SONT 可以说是如其“神话”之名一般，被赋予过大的评价。和太平洋战争一样，长期下去的话，一定是有实力的胜利。盛田曾说过“不愿与松下为敌”这样的话，是因为他太了解松下的实力了。

以毒牙利齿出名的评论家大宅壮一，曾经针对 SONT 的企业体制与目标批评说：

“SONT 是实验用的小白鼠。”

据大家的评论，SONT 虽然一个接一个地比其他厂商发行开发新技术，但是立即被竞争的厂商模仿，因此不就好像实验用的小白老鼠吗？

认为这个比喻很巧妙、贴切的，不只是笔者而已。最近造成大冲击的“随身听”是个很好的例子。在 SONT walkman 大好风行之后，类似品立即就充斥市场。

而被模仿最彻底的时候，大概是在彩色电视机的时代吧！

进入 60 年代后半期，彩色电视机即急速地发展、普及，SONT 采用以下的差别化战略：开发比其他厂商所使用的 black matrix（黑基、黑晶体）和 shadow mask（影面）显摄像管的影像更敏锐的“特丽霓虹”显像管，并发售 SONT 特丽霓虹彩色电视机，显示出猛烈的销售攻势。

于是，竞争的各厂商，开始一齐地将新产品的命名加上“霓虹”二字，如松下的 evertrone（音译：耶佛霓虹）、日立的 kidmatrone（奇有玛煤）、东芝的 Brightrone（亮丽霓虹）、三菱的 diatrone（钻石霓虹），仿佛“如果不是霓虹的话，就不是彩色电视机”似的。对于技术的追赶，尚需花费时间，倒不如暂时先将形象树立起来再说。这不仅限于松下，几乎各公司的生意人都是如此！

这么一来，SONT 确实是“实验用的小白鼠”，当时的 SONT，限于新产品的开发未能连续不断地推出，而彼有力的家电厂商分割后的市场也进入不得。但是，咬牙渡过此煎熬期后的 SONT 技术群，却一个接一个不断地开发出独特的新产品。

然而现在，“实验用的小白鼠”开始蒙上了阴影。因为再怎么讲，做为一个“前卫企业”，其企业规模太过于庞大了。因此，经营首脑和技术群之间的意见沟通，并不如小规模时代那么容易。

对于家庭用录像机和后来的计划开发力来说，SONT 并不能做到不输入的程度。至目前为止，这一点确实是非常令人担心。

另一方面，松下也由于是大企业，因此难免存在着大企业的根本问题。

目前，大家都知道大企业松下，是从最初的街坊工场起家的。而支持松下的发展的，则是松下幸之助的“自来水哲学”：将便宜的、优良的电器产品象自来水般地供给各个家庭。也就是说，抱持着信念，以大量生产、大量销售，彻底地贡献社会。不论是松下也好，松下集团也罢，创业至今，经过了 79 年，无不遵从经营哲学，建立起如白米水管般坚强的松下销售网。

而且，出厂制造出通过自来水管的大量的水，松下在 1933 年发明并采用了比制造部门更具效率的事业部制。甚至当事业部有了发展或成长，即会它离开本体而独立。这就是松下独特的“公社制度”。

这么一来，其结果只是使总公司经营体独立。而且，变成全社的持部保留，在紧急关头，就有如水坝一样的功能，可以脱离危机，渡过难关的机构一般。这也就是幸之助的“水坝理论”。

此即为街坊工场的松下之所以成为大企业的学问。

但是，相反的一面，松下电器的庞大化，在经年累月之后，事业部、分公司、关系企业相互之间的交流变得日益稀疏了。在这种情形下，必然发生所谓的部门偏重主义、派阀主义、保守思想等各种恶劣现象。

事业部的优点是强者愈来愈强，但副作用也变得愈来愈严重。

山下俊彦曾对此危机做如此说明：

我曾经认为美国的 GM（通用汽车）是最大、最理想的企业。其资本、人才、研究开发等，全部都很充实，但仅因小型汽车进入市场太慢这个理由，致使机能官僚化，各部门只关心自己的事，对于公司全体的动向毫不关心。而且，因公司庞大，大家都有一

种安心感。如果松下也放手不管的话，则必定走向象 GM 一样的命运。目前松下各事业部的利益，还正在充分成长着。于是，没有勇气从那儿脱出。而且又可从德律风根和 RCA 那儿收到收音机、电视机的授权制造利金，因此不太能够脱出，总是丧失再飞跃的机会。完成的技术，如果是很艰辛的话，则尽可能地保守住——企业的这种巨大病症的征兆，在松下里面也出现了。

一般认为，家电的王者松下，做生意是非常谨慎小心的。这或许是把成熟商品当成事业中心的企业宿命吧。企业越大越不喜欢拐弯抹角，也有尽量避开风险的倾向，以目前拥有强力销售网的商品力，死守家电王者的宝座大概是没有问题的，但是，山下税利的双眼，看到了松下居于王座之时，衰退就已开始了。

能让幸之助在后来说“山下君合格”，是山下有卓越的先见之明。

山下一上位社长，即打出将“销售的松下”转变为“技术的松下”的口号。

“模仿的松下电器”、“第二手经营法”的弊病是否同时一扫而光呢？“技术的松下”“能取代销售的松下”吗？答案是肯定的——这只是山下能注射的强心剂而为了要逃离以前的形态，为了从安居中脱出，这是必要的意识革命。

因此，在某种意义上，松下需要那个处于极端地位的“技术的 SONT”。

松下的技术已经是第一流的，但是如果不能超越“技术的 SONT”的话，就如同在地球上因敌人消失后而灭绝的长毛象一样，松下将渐渐地丧失其生命力。

在日本，SONT 可以说是前卫企业的开招者，如前些年引起的特丽霓虹热一样，前卫企业目前也正如雨后春笋般地到处成立，一时期间达 2000 家左右。因此落得被揶揄为“前卫企业是零星企业的别名”。但是，这股前卫企业风潮，最近开始出现了阴影。

有一些被为前卫企业的英雄，在股票上市前即已倒闭：有一些则被编入大企业的旗下，各有各的不同命运。

其中从“苏德”和东芝的“技术合作”是为典型就连被称为前卫企业掌旗手的优良企业苏德，亦论为这德性。

苏德曾是一家以个人电脑占有率达 20% 而自豪的制造厂商，成立 10 年间，年度营业额超过 100 亿日元。

“技术合作”的理由是，由于一个人经营致使经营恶化，虽然说是技术合作，结果还是朝着成为东芝的子公司道上走去。

此技术合作的过程中，由于东芝透露出大企业的“真心话”，前卫企业家们才惊讶他说“可怕可怕，这种生意不能做。”

引起震撼的东芝的真心话，是某周刊杂志登出的东芝常务董事小林恂的一篇评议。

“前卫企业，并不是大企业的对手。”

在个人电脑领域中，半导体是其生命。但是，制造半导体的却是大厂商。而击溃象苏德那样本身并不制造半导体的公司，其实是易如反掌。”但我们并没有那个意思，因为半导体不卖给它，我们也无所谓。

小林常务董事继续说道：

“老是打算将苏德吞并的话，虽然我们可以做到，但并没有如此打算。”这不是已经很清楚地告诉我们了吗？说这面话定在恫吓，吓唬前卫企

业，似乎并不为过，此举主要是向社会宣布说，要是有任何妄动，立即将之击垮这样的警告罢了。

前卫虽然喧嚣一时，但在大企业看来，其结果还不是如此？

某前卫企业社长，淌着眼泪如此他说：“前卫的先存之道，仅限于特殊技术而已。”

如果和大企业推出同样商品，那是一定输的。因为在产品阵容刘备方面，绝对没有获胜的道理与机会……。因此，就只有技术开发，才是前卫企业的生存之道。

相当于 SONT 的公司政策的“SONT sprite”中，有如下这么一段：

SONT 是个开拓者。其窗户，一直向着未知的世界打开着，到处充满着生机蓬勃的气息。对于别人不做的工作，或是因为困难于是别人避开而过的工作，SONT 都要勇敢地接受，并使之商品化。

于是，SONT 的存在价值即非常的明显。拥有前卫精神的 SONT，只有朝着“技术的 SONT”一路走去了。

不断开发新技术与新产品的这种姿态，就是 SONT 的生存之道。

在 SONT 技术群中所喜欢引用的 SONT 传统当中，有这么一段：

“井深大（名誉会长）最初看到半导体的晶石时，即联想到将它用在可以放进口袋的收音机上。”

在这短短的语句当中，SONT 的企业特征，被简明扼要的表示了出来。

在看到半导体晶石的时候，掠过井深大脑里的并非“顾客大概会想要放入口袋的收音机吧！”这样的联想，而是“将它用在能放入口袋的收音机上吧！”如果换成是松下的话，那又会是怎样的情形？

讨论一下假设的问题是没有办法的，应该可以这么说吧：如果是幸之助的话，恐怕是“顾客大概会想能放进口袋里的收音吧！”或是做“要是做了能够放入口袋的收音机，顾客应该会买是不会错的”这样的考虑吧！

SONT 并非不考虑消费者的立场。因为如果不重视消费者的立场的制品，一定是卖不出去的。但是，SONT 色彩最浓、最富特色的企业体制，例如与松下处于极端相对位置的，毕竟还是“技术”。

井深大的那段小插曲具有意义的地方是“以技术者的眼光来看，想要做那样的东西！而不是“消费者需求什么呢？”但是，并不能说那样就是错的。

如果把松下的企业特征以“制作消费者所需要的东西”这句后来表现的话，那么 SONT 不就成为“以优良技术所制造的商品，消费者一定会买吗？”

世上的人们，尤其是欧美，对日本的形象，长久以来，尚有一部分人仍逃脱不了“模仿的猴子、便宜、恶劣”这种印象。

SONT，是第一个改变这种现象的品牌。

日本当初成为世界的先驱时，虽然价格高，但是品质优良。换句话说，即是“与从前不相同的日本”的信用。

对于世界上的这种评价，就如盛田昭夫所认识的一般，造成了对日本的“镜子效果”。

SONT 品牌，对日本来说，超越一个企业的存在的，到底是什么东西呢？就是“神话！”

“SONT 的神话”，并非只有对家电业界，同时引导着全部产业的技术者、经营者，将日本提到这种层次，即使对大企业松下电器的关系者来讲，不也是具有相同的意义吗？

如果完全拿松下和 SONT 企业来比较的话，毫无问题的，一定是松下胜利，录像机战争是一例。假如松下决定利用其庞大的经销网来战争的话，SONT 必将能打得体无完肤，溃不成军。

但是，由于松下尚且将 SONT 的技术当作实验用的白老鼠般利用着，因此避免了无谓的风险和节省了无谓的投资，这也是事实。而且，自己不但意识到“销售的松下”，且始终将“技术的 SONT”置于极端相对的位置，不也因此而维持其庞大身躯的生命力吗？

在这层意义上，对松下而言，SONT 的存在是绝对必要的。

三、同心多角 松下稳打稳扎 完全多角 SONT 狂傲不羁 四百四十六艘巨舰的松下

1985年1月10日。

新年时装饰在门前的松枝（装饰期间普通为7天）才取下不久，大阪。枚方市街上的汹涌人潮，不断地涌向松下电器体育馆。在这里，和以前的新年一样，松下举行了“经营方针发表会”。当天，包括从海外赶回来赴会的松下集团干部职员共7300人。

在“创造明天”的新标语发表后，山下俊彦社长登上演讲台。他说：

今年是‘行动61’（指昭和61年，即1986年，为二年计划，期间是1984、1985、1986）的第二年，虽然经营本质的强化正在进行，销售也相当稳定，但是对于提升利益体制这个目标，尚需更严肃、更认真的配合。

山下举出松下电池九州工厂、松下的吸尘器事业部和松下所设的石油机器销售这三个具有特色的事业部，做具体介绍的同时，还提到小的创意和动脑的重要性，而且以此做结论。最后，他强调：“这并不是改善，而是改革。”

正好在一年前，山下在同样的演讲台上对大家宣布：“从家电厂商转变为综合情报关联机器厂商。”并以三年为目标。他说：“半导体、OA机器、通信机器、机器人等特机部门的比重，从31%提升到39%。”举出史无前例的数字为目标。

预期在1983年11月开始发动的战略目标，即是为期三年计划的“行动61”：这个涵盖海内外、包括整个松下的运动。

这是企图脱离家电领域转向电子领域后，再以此向着21世纪的道路开拓迈进的运动，更是在高收益的状况下的一个大转变作战。

山下的宣言发布以后，整个松下开始全力以赴。这一年，整个松下集团发生了急剧的变化。

1984年1月，开始新设“情报机器部”，2月由录像机事业部、电视机事业部、藤泽事业部共同出资，在东京·品川什设新媒介中心。5月，电子部品营业本部脱离特机营业部而独立，再和设备机器、家电联合整编为四个营业本部制。同时，又新设立支援特机、设备机器部门的系统工程本部。

7月，新设情报计划部，专门负责建立松下集团的情报系统。9月，为了营业员教育一元化的目的，设立“松下流通研究所”。10月，海外统辖本部的机能，全面向松下电器贸易部转移。

11月，制品检查和品质管理中心统一为制品检查本部；家电本部内设情报系统。12月，半导体研究中心开设。

从1933年日本最初采用事业本部制以来，一直以事业部为组织单位的松下，在成熟的家电领域里，开始采用事业本部制。

1983年11月，从取消在松下里面拥有最久历史的收音机事业部的名称开始，于翌年（1984年3月），与另一事业部合并为Motor（电动）事业部；5月，又与另一事业部合成为电化调理事业部，再和电视事业部与藤泽电视机部整编为新电视机事业部和录像机事业部；而终于在11月，整个松下集团脱胎换骨，诞生了电视机、录像机、音响、电化四个本部。

在重建体制的同时，令人注目的，是松下异常的倾向半导体事业和新媒介的经营。

担当半导体事业主角的松下电子工业，在1984年里，实际上为了增设半导体设备，共投入了1100亿日元的巨额资金，这是一项可以和稍具规模

的大企业一年总营业额相比的投资，也相当于母公司松下电器投资总额的两倍左右。这种不惜巨资的行为，可谓惊人（甚至儿近疯狂）以战略投资。

但是，山下却如此说道：

“因为我们承认在半导体领域里落后了许多，所以我们公司才开始了改革。”

以家电力金城汤池的松下，竟对半导体事业进行如此疯狂的投资，事实上，这是把企业的未来做为赌注的大战略，山下也如此表明过。

以委员长的身份，在 1983 年 12 月，将松下电器、松下电子、松下通工、松下电送等集团关联企业做横向的组织而成立的“新媒体战略委员会”的山下，目的大概也是相同的。松下集团横向组织的设置，对松下来说也是第一次。

松下朝向综合电子厂商的转变，让我们看到其急速展开的情形。

在经营方针发表会中，山下在松下集团全体干部面前，列举出电池、吸尘器、石油暖炉等成熟商品事业部的例子，并提出“不仅提升销售也要利益”体制的建立，大概是想唤起全体“沉着应战”的意思吧。

“不要未来论，生意更要地道”，这个标语，就如同松下脚踏实地的做法一样。

不论是什么企业，对将来一定持有战略性展望，松下在本业的延长线上，期望由综合电子厂商转变为“新松下”。

相反地，SONT 则一看就知道完全是一幅漫无秩序的积极加入不同行业，以实行多角化经营来展望自己未来的姿态。

今天，松下集团以松下电器为核心，成长为在日本国内有 368 家企业，海外分支机构 78 家，共计 446 家的庞大企业集团；连结对象的子公司，在日本国内有 79 家，海外有 4 家，共计 83 家。全部营业额总计 3.8466 兆亿日元，在日本国内可是屈指可数的企业集团。

将松下集团的企业分类的话，则可分为三大类：

一是松下电器的事业部。乃与生产部门分离独立，为发展新事业而新设立的群体企业。

松下把分离校后的事业部企业称为“分社”，这些企业可以说是本社的直辖部队。松下住设机器、松下电子工业、松下电池工业、流通研修所 7 个分社属之。这 7 个分社的从业员，都是采用最初的松下电器的职员，而且将各种社分开，独立配置。所以这些人的松下集团意识相当强烈。

而且，也有从前的包工承揽厂商和承购厂商，彼编入成为集团的企业。如松下精工、松下冷机等。

更有因经营不振而进入松下集团的企业。例如日本 JVC 和富田工业等。

松下集团的特征是在集团企业里，不输于母公司的优良企业群很多。集团内的股票上市企业，发行一种股票的有 9 家，发行两种股票的有 3 家，合计 12 家。

竞争对手的家电厂商首脑们如是嫉妒地说：

“松下的强大是关联企业的强大，令人有大企业之下还有大企业的感觉。”

事实上，在全国公司法人所得排名前 1000 名中，松下集团企业就占了 15 家，松下电器再加上前所述的企业群（7 个分社）和松下寿电子卫生、松下电器贸易、松下冷机、日本 JVC、九州松下电器、松下精工、松下电送等，

的确是庞大的企业群，可喻为“巨型战舰群”。

象日本 JVC 一样，虽因经营不振而加入集团，但因为独自开发 VNS 型录像机，而对松下本体的收益做了相当贡献的这种孝子也有。可谓非常之强悍。

松下每月召开一次所谓“经营研究会”的干部会议。幸之助和山下社长以下的高级主管、事业部长、本社部长级、集团企业的上司等约 400 人，早上 8 点，在总公司中央研究所的餐厅集合。中午有一小时的午餐休息时间，是一种听外部演讲或高级主管演讲的研习一位出席该会的人士这么说：

“在这个会议上，从顾问开始，受到‘没有你这事业部长也可以’这种指名的责骂是常有的事。”

象这样，松下集团的全体，沉浸在某种宗教的气氛里，以幸之助教主力核心，与“不赚不行”竞争，有时互相协力，以谋求集团的团结。

这时，山下提出了他的革命：“不但销售稳定，更要产生利润。”

当时的家电市场已经达到成熟化的时期了。从前的成长商品——彩色电视机、音响器材——也已过到饱和；录像机的成长率，也显示出钝化的倾向。松下趁着能确保利润时，非把目标朝向 21 世纪做先行投资不可。

就因为现在身为明星企业，松下首脑才深深感觉到危机的存在。

松下目前存在危机。虽然身为大企业，但不能因此而放心。因为一件事的成功可能变成一件事的手枷脚镣，而对新事物挑战的意志将变得薄弱不堪。

率领松下王国的山下，每有事故即随时向社长诉说危机感，并唤起意识革命。9 年前，山下在幸之助的直接指名下，就任社长时，虽因录像机的成长而造成罕见的繁荣，但同时也因此隐藏了危机。

被幸之助称为“风趣的男人”的山下，其崭露头角是当冷气机事业部长的时代。

就任事业部长 4 年间，山下把冷气机提升为与彩色电视机并列的主流商品，又独立开发冷气机的回转式压缩机技术和设备，并降低成本，使本来在业界中沦为四——五位的松下“不良事业部”，一举成为与业界的顶尖并驾齐驱的企业。

由于冷气机事业部和滋贺县有一段因缘，所以产生了所谓“经营要学草津”这样的话。

那么，山下当事业部长是到底做了什么事呢？曾经有这么一小段插曲：

山下就任事业部长的第一次讲话，仅 5 分钟就结束了。之前的事业部长在每个月一次的各事业部的“总会朝会”集会上，最少演说一小时，而山下却 5 分钟就结束了。

一位当时为山下的部属曾经这么追述说：

“当时大家目瞪口呆，心想这次的事业部长是不是有问题，众人纷纷谈论着。”但是，山下就是这样的人。此演说更甚的是到工作现场去查看，经常在现场走来走去；而巨，就在就任的同时，唤来现场第一线的领导者、各部门的课长，单刀直入地劈头就问：

“为什么品质不良？”“为什么卖得不好？”

而为了要了解各组合所见的事业部的缺点，并到各组合的支部去取材。

他很妥善地把握住现状。经常亲赴现场，就在那儿思考、计划、指示。山下就任社长的时候，正治会长对他大大地褒奖说：

“山下是一个有主见、胆大心细的人，最值得称赞的是，决断非常明快，

他也是一位凡事谨慎行事的人。”

山下担任社氏和担任事业部长时，所做的事情完全一样。最切的一年间，以从人事部和经理部的若干人处得到的情报为基础，把各事业部毫无隐讳的从 A 到 D 分别编列等级，并检讨和改正事业计划。

这就是“山下革命”的开始。革命的理念是建立“不但销售稳定也要能产生利润的企业体制”。为此，而建立有效率的、合理的组织和人事体制。

了解当时情形的一位关系者如此指出：

仰仗着三位副社长的总括事业本部制，是当时正治社长的统治权限内所设立的制度。这一废止，就等于正治时代的结束宣言，也是对幸之助的信赖表明。有这么双重的意义。

以后的第 5 年，山下发动了“行动 61”。

在松下悠久的历史中，象“行动 61”这样花费劳力、时间做周全准备后再进行的计划，可以说绝无仅有。为了达成“经营体制的强化和事业构造的变革”这个大题目，单单对于本社战斗力的分析和到战略目标的末端为止的渗透、组织体制，就花费了一年半的时间。而且，对各部门、事业部、营业所指示，把“问题是什么，有什么必须改善的”当成各个目标，并且明白表示出来。

此目标明示，是以“行动 61”的推行责任者谷井昭雄副社长为中心，做全国巡回访问，在面对面的对话形式下，好不容易才产生出来。

1983 年 11 月，做了万全准备的“行动 61”，在充满自信之下发动了。

而且，再次导入事业本部制。现在，山下这么说：“以前，松下导入事业本部制时的状况和现在完全不同。一个事业部的体制，当时竟也有比松下电器更大的，那种形态的事业部，要松下总公司去顾及全部，根本是相当的困难。”

和从前的总括事业本部不同的是，事业本部部长事实上完全地给予分社社长的权限。

顺应时代的变化是应该的。所以，不但简化总公司的机构，并在权限委让后的事业本部外围，建立起有效的、富机动力的组织。

SONT：庞大的混合舰队

松下和 SONT 未来的战略，就某种意义上，在两者应有形象的方法论上的差异点，可以说是海外战略的不同。

1975 年，从和美国德尔摩尼公司缔结最初的半导体收音机输出契约以来，SONT 以压倒性的力量注入海外市场的开拓上。1960 年，设立 SONT 美国公司；翌年，尽管其资金调度成本较日本市场高，仍然发行 ADR（美国委托证券）。

无视于风险和成本，SONT 向美国市场抢滩。1972 年，应该可以说是 SONT 的国际化战略最显著的一样。这一年，该公司开始在美国圣地亚哥就地生产彩色电视机。

盛田与某杂志社记者交谈时，曾经这么说过：

我呢，以身为开路先锋这样的心情进入世界市场，我也曾想成为日本第一个在美国设立工厂的人，但……。

由于被积水化学超越领先，认为称不上是日本企业中第一个在美国设立工厂的厂商，所以盛田感到非常遗憾。但是，盛田为什么还有“做一个够得上是国际化的先锋”这般强烈的信念呢？

盛田说：

由于 SONT 在美国所获得的崇高评价，象镜子反射般回头影响日本，使得 SONT 在日本的商品印象大大提高了。

SONT 的所谓海外战略，或许是在期待这个“镜子效果”吧！换句话说，如果能达到“世界的 SONT”的话，“日本的 SONT”的附加值即可提高。也就是说，海外战略就是为了此目的的先行投资。

把自己“够不上国际化的先锋”这件事当成战略目标，其意思就是说，SONT 的多角化战略，可看成镜子效果的应用问题。

相反的，以“不赚不行”当作生意原则的松下，其组织体制是以短期利益目标为基础的事业部制，而以子公司的自由竞争为根本。所以，其海外战略对于无视经营常识的冒险构想，绝对不予采用。

松下设立贸易部，最初的产品输出是在 1932 年。后来由于军事命令，在朝鲜半岛等海外 39 个地区，建立了工厂和销售据点。

但是，因为战败，松下的在外资产全部丧失，所以松下的战后复兴期间，必然是非常的艰苦。由于这个经验，松下对于海外投资这种危险的事情，自然感到厌恶。

战后的 1951 年，幸之助趁着赴美的机会，松下开始再次开展海外战略。

1952 年 10 月，开设了纽约办事处，开始在美国市场的开拓上崭露头角。在东南亚也设立了合伙工厂，这是 1961 年的事。

但是，向海外发展的原则，由于过去的教训，所以必须先以自己的资本从容地投资为前提。也就是在海外投资之前，首先要在国内投资试试。

而且，彻底的贯彻“松下流”的经营方式。了解这种经营方式的人，才与之结为合伙经营的伙伴。这和 SONT 于海外开展彻底的西化经营，是个很明显的对比。

换成松下的话，一定认为海外事业绝对不能成为国内的重担。这就是幸之助所说的“不能忘本”的本义主义。

SONT 认为要是不敢在海外做冒险性的竞争，就不能在国内的成长土壤上获胜；而松下，则谋求在既有的事业基础上，做本业的“同心圆扩大”。其差异，即表现在未来战略的不同。

我们可以说松下以总合力来一决胜负，而 SONT 是以经过特殊强化的力量来一决胜负。因为，松下是一面以短期决战型的利益至上主义为经营主旨，一面以长期的战略为基础，向着本业扩大的道路走去；而 SONT 则是一面在海外以短期的——如以一发子弹赌胜负般的——战略来发展本业，一面以长期战略为基础，为了国际化而采取了多角化路线的企业集团。

1972 年 5 月，SONT 在美国的主要影响杂志中打出大幅广告，全都是“您拥有向日本市场发展的商品吗？”这种大标题的广告。而且，好象若无其事地写着：“SONT 将帮助您！”这是当时新设的、百分之百为 SONT 的子公司 SONT 贸易打出的广告。

可是，SONT 的多角化战略的内幕，并没有象这则广告一样直截了当的表明。

对于 SONT 的多角化战略受业界批评为“不务正业”。而盛田昭夫反驳说：

SONT 和卫星企业的关系是统一经营管理的。而且，SONT 所拥有的技术，如果要活用的话，对于任何领域的技术，都可以拿得出来。例如化妆品、生命保险都可以。

日本市场当然日本人最了解。上述的 SONT 广告，其实会有另一种意义：您不想和跻身国际企业，以信用和实绩夸耀于世的 SONT 结合为经营伙伴吗？

SONT 的工程学、管理学、市场学的技术，如果要活用的话，在任何领域都可以胜任。

真是无比的自信，这个自信也不是说说而已，就拿统一经营管理来说吧，盛田和大贺等 SONT 首脑，不但对于加入不同行业的子公司群体给予关注，而且为了那些企业，也花了无数的时间和精力。

就照着广告登的文句一样，SONT 任意地向着多角化战略推进。

其本业以外的商品和子公司的主要产品有：意大利面食连锁店（阿尔殿亭），高级法国料理（MAXIMUM）、小酒店（SONACK），气球、电脑算命（SONT 企业）、唱片（CBS SONT），出版（CBS50NY 出版），化妆品、名士商品、高级手提带（SONT CREATIVEPRODUCTS）、生命保险（50NYPRUDENTIAL）等。

打出了广告的 SONT 贸易，所受理的商品种类真是五花八门。广告的反应非常惊人，竟收到 1500 件的咨询电话与信函。后来，又在欧洲打出了同样的广告，其中询问的件数，合计也超过了 3000 件。

结果，以美国惠而浦公司的电冰箱开始，从調理器具到毛巾、被单、白兰地、英国威士忌为止，SONT 贸易一共和一百数 10 家公司缔结关于各式各样的商品的契约。美法台伙的法尔康喷射机“法尔康”号的输入贩卖，也是由这则广告开始的。

从 1968 上设立 CBS SONT（SONT 与美国哥伦比亚电视台合资的唱片公司）以来，到 70 年代后期，SONT 继续地扩大多角化的领域。

“接着要卖什么呢？”

每次设立新公司的时候，盛田总是被新闻记者如此追问。

的确，我们只要看 SONT 商品阵容，就可看到其多角化的触角是漫无秩序的，不论碰到什么就逐渐地伸展过去。

但是，从 SONT 多角化开展的 10 家子公司之中，可以指出其共同点：这些企业，不论是合伙或是输入商社的差别，都是有外国资本的参与的商业形式。合伙的话，也必定是感情和睦、平分出资的形式。

而且，任何一个企业也都是 SONT 的首脑直接下令设立的，重要的契约和战略决定，至今还是 SONT 的首脑亲自下决策。

这究竟意味着什么呢？

每当有时听到 SONT 多角化经营挖苦时，盛田即如此回答：“SONT 是个有耐心的公司，10 年、20 年之后，应该是了解现在所做所为的意见的时刻。”

松下企图向垂直的方向扩大其范围，而 SONT 则是向着水平的多角化方向推进。标榜国际企业的 SONT 能存在的一半理由是：在实质或在生意哲学上，都是在海外扎根、茁壮的。

要是大胆地做结论的话，SONT 预期和所有国家的企业做企业伙伴这件事，得到了证实和实践，则其目标不就是在人才培养的同时，加强了 SONT 的国际路线吗？

“自从 1972 年的广告以来，SONT 和华盛顿政府的关系维持得极为良好。”这是美国政治活动家们的证从战后一个街坊小工厂起家的 SONT，在短短期间内达到飞跃的成长。其连结对象的子公司，海外已经可以数到 152 家。

1984年10月的总结算，SONT 营业总额达 1.2615 兆日元，净利总计达 714 亿日元。而且，在 1985 年 10 月期的总结算中，SONT 总公司单独的营业额，首次突破 1 兆日元。

在战后产生的企业中，达成 1 兆日元年营业额的厂商，SONT 是继本田技研之后的第二家。

SONT 集团的形成过程，是从生产部门的子公司化开始，与平分出资的外资设立合伙公司，而且靠着自己的扩大、增资，再成立新公司，经过如此崎岖的演变而成。

生产部门的子公司化，从 1962 年设立制造强力粘结剂和强力胶带的 SONT 化学开始，1971 年，仙台、一宫、稻泽的各个工厂分别独立；1972 年的寺田工厂接着独立。

生产部门以外，在 1954 年设立了 SONT 商事，以全国 35 个贩卖公司带头开始相继开展，1961 年成立 SONT 企业，1962 年有 SONT 仓库，SONT 服务的设立。

SONT 的新纪元是从 1968 年和美国哥伦比亚电视台（CBS）合伙设立的唱片制作公司 CBS SONT 开始的。在现任 SONT 社长大贺的领导下，短期之内席卷日本的唱片市场，获得成功，现在是个以年度分红利率达 50% 而自豪的超优良企业。而且，又从 CBS SONT 家庭俱乐部的通信贩卖（邮购、电话购物），CBS SONT 出版企业的扩大，到拥有 9 家关联公司为止，仍继续不断地成氏着。这个成功是后来利用合伙而步上多角化路线最大的原因。

1975 年设立 SONT EVFRLADY（水银电池），1975 年设立 SONT PRUDENTIAL（生命保险）；SONT WILSON（已于 1985 年撤掉），这正是合伙路线的鼎盛时期。

由于自己的扩展、增资而成立的新公司，有 SONT 企业设立的高级法国料理店（MAXIMUM）、小酒店（SONACK）、意大利面食等。

眼光转向海外是起自 1960 年 SONT 美国公司的设立开始；欧洲方面，则是在瑞士设立 SONY OVERSEAS，（SONT 海外 SA），并展开英国、法国、西德 SONT 等共拥有关联 8 家为止。

除此之外，主要的海外当地法人有香港、澳洲、巴拿马、巴西、加拿大。设立工厂的美国、英国、法国、西德等。

盛田曾对现在的 SONT 集团做如此的形容：

“把 SONT 当成航空母舰，其周围外环绕着巡洋舰、驱逐舰与进击的机动舰一样，发挥综合战力。”

换言之，就是“Task Force JONY”（SONT 机动特遣队）。如果考虑一下前面提到的“大小通知般的 SONT 多角化战略”，则机动部队的比喻，只有那些学习过复杂的行销力而有自信的人，才能够完全地接受。

1984 年 7 月，子公司 SONY MACNASCALE（磁控管——雷达发射机的超短波振荡器）上市了两种股票，这个分离出来而独立的 MAGNASCALE 是 1969 年成立的磁气计测器的首要制造厂商，也是 SONT 集团企业中最初上市股票的企业。

高揭“综合管理”（Total Management）旗帜的 SONT 集团，今后亦将实行一年选拔一家优良子公司股票上市的方针。由于股票上市，SONT 的资金负担不但可以减轻，同时也可以令子公司拥有更强的独立自主的意识。

要是说松下的山下是从 24 人内脱颖而出的“往山下跳”的社长，那么

SONT 的大贺，就如他自己所说的“比别人早了 15 年”一样，在 SONT 企业内破纪录的快速提升也是史无前例的。

大贺生于 1930 年，进入 SONY 是在 1959 年，他以第二制造部长的身份入社，当时仅 29 岁。

其后的步调如要写成履历表，则是 1961 年担任设计室长，1963 年任 SONT 商事董事，1964 年任制造计划部长，总公司董事，1968 年任 CBS SONT 董事，1970 年任 CBS SONT 社长；后来从 SONT 总公司的常务董事，经任副社长后，在 1972 年就任社长，这就是 52 岁的大贺年轻社长的诞生。

支撑大贺快速晋升的，不用说就是盛田。

众所周知，大贺从东京艺术大学毕业后，在 NHK 交响乐团的公演中，从男中音歌手的身份演出，因此他是个拥有演出经验的声乐家。他曾留学柏林国立音乐学校，以第一名的成绩毕业，曾经在莫扎特诞生 200 周年纪念的国际音乐比赛中得奖等，也曾一时站在欧洲的桧木舞台上。

而大贺为何会进入毫不相干的 SONT 呢？

这是因为他和盛田之间，发生了“命运的会面”的结果。大贺从学生时代就经常出入 SONT（当时的“东通工”）。对机械和音乐都非常了解的大贺，当时对于正在开发中的录音机，经常提供意见。就因为这个机会，二人就碰面了。往后的 10 年间，大贺在 SONT 拥有了受瞩目的地位。

大贺决定进入 SONT 是在 1959 年，2 人一起在从欧洲到美国间，横渡大西洋的 4 天船旅时决定的。

你身为音乐家，具有音乐方面的才能，而我所看到的你，在身为一位经营者方面的资质反而更为卓越。

盛田继续说：“你，就是我所需要的人。一个人同时干两种事也是可以的。”结果，大贺在可以同时当歌剧的歌手的条件下，接受了盛田的邀请。

盛田认为年轻的大贺有天赋经营者的资质。换句话说，大贺拥有和自己同质的资质这事并没有看错。

大贺自从专心从事 SONT 的工作后，即一帆风顺地提升，此即表示盛田的眼光的确没有错。

那么，和盛田同质的资质到底是什么呢？很多人主张认为是“自大狂妄”，或是“率直的行动力和国际眼光”。反正，一言以蔽之，大贺这个人 and 盛田一样，对业界的常识或言论一概不予采信，对于与日本式的商业风情和习惯唱反调也无所谓。

大贺以经营者身份开始崭露头角是在担任 CBS SONT 社长时代，由于他对业界的惯例完全不予理会，所以 CBS SONT 瞬间即被引领至业界的王座。

四叶（Four Leaves）合唱团、乡广宝、天地真理，浅利美代子等（SONT 唱片的基本歌星）是大贺打出“俊男美女路线”的歌星；同时，一方面排斥热门生意特有的“卖多少算多少”主义，导入成本意识，另一方面改变和经销商以支票结帐的习惯，全部改为现金交易。

大贺对于业界激烈的反抗并不理会。又因连续得到排行金曲，于是借着这股力量为背景，贯彻“只承认进货量的 10% 的退货”原则。

1982 年，在第一次录像机线战争中受到 VHS 阵营压迫，正值大量库存之际就任社长的大贺，将成本 1 万日元的东西评价为 1 日元般的积极改革（其实有些东西是被丢掉的），回收了收益；当时将成为历史上第一次经常利益达到 1000 亿日元的报载，后来也成为事实。

盛田、大贺两者都是得意于攻击性经营方法的人；松下的山下，基本上也是持同样的看法。

但是，今日，SONT 和松下都成长为天下的大企业。由于现在已不再是只攻不守的时代，已经进入了攻防兼备的时代了。因此，山下提出“不但销售稳定也要能产生利益的企业体制”。但是，那种防御战意味的话，盛田和大贺几乎都未曾说过。

“SONT 是独树一帜的。”

大贺如此强调 SONT 的精神，就如山下把返回到松下当初创业时的初衷当成目标一样，大贺也重视 SONT 的原点。

两位卓越的经营者的引导，引导着 SONT 和松下，在各别的道路上，开始向着 21 世纪迈进。

四、血脉薄弱 松下慎之又慎 大权在握 盛田后继有人

这是发生在 1985 年 4 月 20 日的事情。邀请到皇太子伉俪、中曾根康弘首相等列席观礼的“第一届日本国际奖”的颁奖仪式，在东京国立剧场盛大举行。

这个日本国际奖，是在科学领域中以成为第二个诺贝尔奖为目标而创设的，是国际科学技术财团的主宰，但是，这一天的主角并非辉煌灿烂的第一届获奖者，而是自前一年秋天以来，一直以坐在轮椅上的姿态出现的“经营之神”松下幸之助。

因为长久避开公共场合隐居多时，所以有人传出他“健康状况不佳”。无怪乎担任会长的幸之助，无论如何也一定要赶往参加此盛大的第一届颁奖仪式会场。

但是，幸之助当时已届 90 岁的年纪，身体相当衰弱，喉咙发出的声音已不是原本的声音。出迎皇太子伉俪和授予获奖者奖状时，毅然地站起来了。被大众期待的幸之助的演讲并没有举行，却有在中途同步翻译的助听器掉落下来，请邻座的中曾根首相为他戴好这么一幕发生，幸之助过度衰弱的样子，受到出席者的注目。

“我要活到 120 岁。”就在前不久，他曾如此夸下豪语……。

松下电器产业是一个以创造者幸之助为家长，家族意识很强的企业。而且，当然的事是幸之助以家长的身份，想要永远地君临天下。

M94 年 11 月 27 日，松下政柄、德枝的么子幸之助出生。但是，幸之助 12 岁的时候，父亲即去世，连他共 8 人的兄弟姐妹，也在 10 来岁的时候相继夭折。原因是由于生活极度贫困，因而营养失调。尤其是在 1901 年，遭受一年内失去 3 个兄弟的不幸，结果，继承松下血脉的只剩幸之助一人。

从前曾经做过村会议员的父亲，插手米市生意，结果搞得落魄不堪，使得松下一家只得卖掉祖先传下来的田产来还债。虽然又拜托亲戚，在和歌山市内开木屐店，但这也是两年就失败，很是凄惨。

住在故乡和歌山市，幼年时即认识幸之助的 85 岁故老，曾经从母亲那儿听到松下家的事。他说：

“幸之助的家，真是贫穷到难以言喻的程度。很不够吃，要是我母亲做麦饭给他，他就吃得非常高兴。”

比经济上的困难更令幸之助难以忍受的是骨肉相继地去世。幸之助后来异常的拘泥于血脉的相传，是从幼年时开始，松下的“血”只有自己一个人流着，自己要是死了，自己要是死了，松下的“血”也会断绝的。近似这样恐怖的忧患，曾降临在他的命运中。

对明治时代出生的幸之助来讲，“血”的断绝是比什么都难以忍受的罪过。

这个不幸，从 1903 年和淡路岛出生的井植氏结婚后，仍执着地继续下去。

长女幸子出生后，接着于 1926 年长子出世，为新兴的松下家的嫡系正支，于是取名为幸一。

幸一是个圆圆胖胖的男孩，曾在三越的健康宝宝评审会中得到最优良宝宝而受到表扬。

松下的血统是体质虚弱的，幸之助本身也决不是属于健康类型的。因为家里有个健康宝宝诞生，所以幸之助格外地高兴。

可是，好景不长。

在 1927 年 1 月，最疼爱的长子幸一，因伤风日久不愈而并发脑炎，在持续了 14 天的昏睡状态之后死了。

现在在故乡和歌山市的松下家墓地里，松下家族代代的墓碑之间，松下幸一的墓格外的高耸。被认为后继者的幸一，却突然死去，在幸之助的心里不但留下了难以抹灭的伤痕，并给他带来极度的沮丧感。

幸一死后，幸之助并未再得一男半子。结果，独生女幸子成为松下唯一的直系。

松下和有很多孩子且能以血亲成为家族支配体制的丰田家族，与以亲兄弟和儿子来巩固 SONT 的基业的盛田家族的根本差异即在于此——松下也想以家族来巩固地位，却苦于没有儿子！

尽管如此，幸之助对于在松下总公司工作的孙子正幸给予特别的照顾。正幸是长女幸子的长子，他对幸之助而言，是个开始继承血统的男孩子。5 岁的时候即领来照顾，以第三代掌门人视之，亲自授予帝王学的直系孙子。

幸之助即便想让此刻正以总公司洗衣机事业部长身份活跃的正幸坐上第三代社长的宝座，也并不奇怪。

而 SONT 的盛田家族的身份，明显地打出家族色彩是从 1976 年开始。之前的 30 年间，SONT 在创业者井深大和销售的天才盛田昭夫两人经营之下，业务蒸蒸日上。但是在 1976 年，类似权力委让的情形突然出现了，盛田家族色彩也因此领先超前。

1 月 5 日的临时董事会上，井深会长从第一线急流勇退，退居没有代人权的名誉会长。盛田会长说明会长是全盘负责的海外为主的经营战略主体，社长是负责以国内为中心的 11 常业务，如此才有效率。会长是最高执行主管（Chief Executive Office CEO），社长是最高营运主管（Chief Operative Office COO），因此，多国籍企业 SONT 的经营形式转变为美国型式。社长大概等于子公司的首脑，会长掌有包括人事权所有的实权。

如此编成的人事阵营，等于是打出更浓厚的盛田色彩，成为“盛田阵营”。

具体他说，即以盛田昭大会长为核心，盛田的妹夫岩间，亲戚儿五，前盛田世家的书生成田与受盛田会长夫人器重的大贺等，组成所谓的“盛田灾族”，稳固了 SONT 的首脑阵营。

SONY 从设立当初，是以井深、盛田的近亲巩固起来的。然而这么一来，盛田色彩骤然变强。为什么会如此呢，井深为何允许这么做呢？

可以这么说，从前 SONT 是一家街坊的工场，从亲戚那儿募集金钱和人力勉强经营的。当然，资金调度的困苦是如日常三餐，成为有力资金来源的盛田世家于是介入。

盛田世家是爱知县知多郡的酿酒商，昭夫是长子，他的父亲久佐卫门在 SONT 的草创期间，不断地给予资金的援助。

那时候，借钱的抵押品（代替借条）是 SONT 的股份，于是大量地流入盛田世家。

结果，盛田一家的股份，现在达到全股份的 9.4%，即实际上的首席股东。而其所占的百分比是法人股东第一位的三井银行的二倍以上。以松下电器来说，幸之助持有的股份比率是 2.8%，远比不上 SONT 的盛田一家所持有的股份比率。

“我们公司并非个人的公司，而是有百分之八十几的股权为非日本人所

持有的公开企业。”虽然盛田会长这么表示，但看一下股东松成比率，外国入股东是大众股东，而盛田一家拥有的 9.4% 的比重是越来越增加。

创业者井深大，结果好象被盛田一家驱逐出去一样；但井深大却说是照他本人的希望实行的。

“盛田君，再给我一些轻松的工作，我想在研究室做我喜欢的事。”

井深生于 1908 年，如此的高龄，是根本的技术工出身，经营对他来说根本不适合。

取代井深大而与盛田组成搭档的岩间和夫，是昭夫妹妹菊子的夫婿。

东芝的岩田武夫会长对岩间如此评价：“那样诚实的人，打着灯笼也难找。决不是一个只做表面工夫的人，而是一位对于经营方面有明确思想的人。”诚如所知，盛田的“动”与“攻”和岩间的“静”与“守”的性格，真是绝妙的搭配。

从 1976 年开始的 6 年间，引导着 SONT 的运行。

身为代表日本的国际派经营者而出名的盛田，从 CEO 的身份掌握 SONT 的实权的同时，已身为“空中飞行经营者”，因为一年有半载是用在海外的活动上；而身为社长的岩间，则确实是严密地掌握着公司的内政。

松下和 SONT，虽然两个企业都是家族企业，但是其内容却是大异其趣。

SONT 的所谓国际企业的形象非常之强，虽然采用美国式的会长制，但实际上，盛田一家才是真正的首席股东，实质的所有人。在被称为国际企业的企业群中，是较出色的家族企业。

而且，近年来其家族色彩越来越浓厚，甚至可以听到“盛田商店”这样的说法。

前面曾叙述过，幸之助强烈的个性，又与其宗教气氛相结合，使全部从业人员宛如“松下家族”的成员一般，但是，松下松之助个人的血脉，却象小溪流般的涓细。

为了旺盛如小溪流般的血脉，幸之助选择了女婿为后继者育成之道。我们根本没有必要看“日本生命”（保险公司），因为拥立女婿以强化其家族支配的例子，可说是不胜枚举。

1940 年，幸之助的独生女幸子招赘松下正治为夫婿。

松下正治是和前田家族有亲戚关系的旧伯爵——桂内阁——的内务大臣平田东助的孙子。从东京大学法学部毕业后，即服务于三井银行，属于贵族精英。

“松下的‘血’是用钱买来的”，这种说法一时甚嚣尘上，后来幸之助说：“请不要误解，我们事先调查过他的财产，判明是富裕的贵族人家后才允许结婚的。”

但是，虽然这样得到了“血”，对正治来说，背负着松下家第二代的包袱，似乎是稍微重了些。

面貌、风格的确有些大人物风范的正治，在温和的环境中成长，在从前的话，相当于贵族大老爷。教导正治以关西式的“围裙经营法”，实非此寻常。幸之助以“人类……”、“生意……”对人生和事物的看法，对正治谆谆教诲。

有时候，平常不抽烟的幸之助，手上会拿着烟，挺着身子说话。手指夹着的香烟，眼看着就要烧完了，直到火烧到了手指，才恍然恢复自我地将长长的烟灰丢进烟灰缸。

尽管如此，毕竟贵族的血和商人的血并不容易溶合为一。

正治是在 1961 年就任松下电器的社长，到 1977 年退居会长为止，任期为长达 16 年，建立了松下海外战略的基础。

但是，这 16 年间，有关介绍社长的工作情形的新闻报道几乎没有，全部被幸之助的消息掩盖了。

正治在“伟大的幸之助”的阴影下，丧失了光彩。

1977 年，正治退居会长之职，山下俊彦登上社长宝座，发生了“往山下跳”事件和幸之助对正治的表白。

一位了解当时情形的有关人员说：

正治社长的时代，在几个事业部中，利益大幅度上升的是山下担任的冷气机和其他几个事业部而已，其余的，全部不顺利。要是夸大其辞的话，就是社内积压资金的利息，得设法填补，但当时的董事和监察人等重要职位，呈现老化，怎么也动不了。

某位松下的老前辈说：

就因为对正治先生的期待很大，当时幸之助顾问是最痛心的。我曾听他说过‘真的一点办法都没有，再怎么做也不行啊！，如此痛苦的话。

的确，连小学都不能充分地读完，即到做人盆的工场里去当佣工，又得不到亲戚处乞讨麦饭团吃的一个少年，和一位不曾少读书又是拥有侯爵之女的母亲的少年，应该说一开始就难以相融了。

正治对于“进入松下之后感到最痛苦的是什么”这个问题，他说：“被经销商强迫喝酒。”的确是符合其贵族教养的率直回答。

然而，完全相反的幸之助，却是对于坐垫要求整整齐齐摆好，端出来的生鱼片多了一片就唠叨个半天的人。

真是出生和出身完全的相异。

对于招赘优秀的女婿欲巩固家族企业基础的幸之助，其内心不知道做什么感想？

松下家族和 SONT 盛田家族，互相开展了华丽的裙带势力争霸战。在此介绍一下。

松下和日本生命、Suntory（山多利造酒，其威士忌销售占日本第一位）并列为关西的三大裙带财阀，而 SONT 盛田家亦与新兴的金融界泰斗建立起裙带势力。

盛田昭大会长的“盛田”肚家，是有名的铭酒“子日松”的酿造本铺，是一家持续了 300 年的名店。当家的是自称为代代久左卫门的父亲，为 14 代掌门。由于身为长子的昭夫，走着自己的路子，于是次子和昭继承家业。还有三子正明，是 SONT 的副社长，被当成继承大贺社长的第一人选。

母亲收于大垣世家出身，为前大垣共立银行总经理田锐之助的女儿，被称为“会长再建之神”的早川种三是其表兄。早川和前三菱重工社长牧田一郎是姻亲；被称为金融界的财政官员，此次也为新电池（NTT 日本电话电报株式会社）的开展而尽力，最近不久前去世的前日本精卫顾问今里广纪，也和早川有亲戚关系，是日本第一大书店“之省堂”的前社长龟井丰治的第 4 女儿。昭夫的儿子英夫，曾和歌星网崎龙纪闹离婚而名噪一时，他于 1977 年进入 CBS SONT，1982 年转调总公司，在父亲的跟前学习帝王学，于最近离职。代替其 SONT 总公司职务的是次男昌夫，于 1985 年 5 月就任事业部氏，被瞩目为下一代的接棒人。

本为地震学者且为创立 SONT 功臣的故前社长岩间和夫，则是盛田昭夫

的妹婿，如追溯其家系的话，“森永制药”的森永家族，因“山种美术馆”而出名的山种家族，山多利造酒的竞争对手——即目前以急速进击的“三乐 Ocean”都和岩间有关系；更和化学调味业界的最大厂商“味之素”、“昭和电工”的铃木兄弟和“Mr.NHK”矿村尚德是亲戚。如再继续追溯的话，担任宫中顾问官的旧男爵岩村通俊，前邮政、农林大臣的林有造，甚至三片集团的长老江户英雄（即“三井不动产”会长）也登场了，的确是势力庞大的裙带关系。

而松下家族的妻党，其华丽亦不输给 SONT。不但与关西的名门财阀日本生命的弘世家族和山多利佐治·鸟井家族有关系，甚至延伸到天皇家族。有道是“自占以来，在关西即是财主富豪结亲家”，而松下、山多利、日本生命的关西三大裙带财阀，的确是因袭了那个模式。就因为感觉到其血脉不过是如小溪流般，幸之助是否因此积极于建立其裙带势力呢？

由其独生女幸子招赘旧伯爵佳内阁的内务大臣平田东助之孙正治为婿这件事，幸之助开始了裙带势力的缔造。

松下正治曾任松下电器社长，现在身为会长。其长子松下正幸从担任关系企业“松下物流仓库”社长到成为松下电器洗衣机事业部长之间，修学了正统的社长学。

正幸在 1979 年，和在关西拥有许多山地的岗桥社长岗桥泰一郎的长女昌子结婚，因此和关西的金融界名门，甚至与天皇家族搭上关系，结成了耀眼的裙带关系。

岗桥的岳父是和做损害保险的“东京海上”并称日本第一的“生命保险会社日本生命”的社长弘世现，岗桥和最受大学毕业生欢迎的企业山多利的副社长鸟井通夫，当今天皇的妃子皇后的外甥久尔邦昭是连襟。还有弘世夫人芳子是“日本生命·三十四银行”（“三和银行”的前身之一）的创立者弘世助三郎的孙女，与“西川产业”的西川家族是为姻亲，他们都是近江商人的后裔。

再追溯山多利的鸟井家族，则和阪急·东宝的创始人小林一三是姻亲。小林一三是现任社长佐治敬之的亡兄——鸟井吉太郎——之妻春子的父亲，由于这一层关系，对吉太郎的长男——山多利的副社长信一郎——来说，小林一三相当于他的祖父。

和松下正治·幸子的长女敦子恋爱而结婚的是现今“松下物流仓库”会长，自认为正幸的“养育人”的关根恒雄。

与幸之助共尝创业之苦的妻子井植氏之弟——井值岁男、祐郎、薰三兄弟，于日本战败后独立自主，设立了“三洋电机”。

因此，松下与三洋也是妻党的关系企业。

按照一般常识，家族企业的连锁性与排他性被强调为其弊病，但是事实上，家族企业的长处也很多，如意见沟通容易，责任所在非常分明等，所以深信家族企业一概不好是件愚蠢的事，但是，松下和 SONT 对于被人当做家族企业来看，都非常的忌讳。

且说，继 1982 年去世的岩间前社长之后接任的大贺社长，和盛田会长没有血缘关系。虽然他是受会长特别关照的“盛田家族”的一员，但一点血缘关系都没有。

大贺在刚就任社长时的 1982、1983 两年间，遭受了创业以来的大幅减益，处在一个微妙的状况之下。世界的不景气和音响机械的不景气，还有前

面曾详述的 1/2 才家庭用录像机，被以松下为盟主的 VHS 阵营击溃是其原因。由于业绩恶化，公司内外对大贺社长的批评指责之声，一时高涨。

绰号叫“充满自信居士”的大贺，对于不合理的事情，自己不能了解的东西会采取挑战姿态的攻击精神，这在重视“人和”的日本式经营风格中，被认为是异端。

其关连业界的经营者这么说：

“真是一位不得人缘的人，不管是谁都不愿意追随那种人。”

在受到讽刺的事情当中，业绩这一项，在批判声哗然的 1982 年，急速地回升了，达到过去 4 年来最高的利益。但是，一般对大贺“不得人缘”的这种批评，公司内外仍是一致的。

盛田正明，是盛田家族继长子昭夫、次子和昭，长女菊子。岩间夫人）之后的么男，1927 年生。

1951 年，东京工业大学毕业后，正明立刻进入 SONT。入社之后身为录像机和彩色电视机部门的最高主管。其屡缔辉煌业绩、诚实的人品和坚实的工作态度，深获大家好评。

“SONT 的将来不做第二人想”，部属对他的这种呼声非常之高。正明在社内之所以如此受欢迎，在某种意义上，可以说是在缅怀盛田会长。

事实上，岩间社长死后，大贺社长诞生前，正明常务董事（当时）被推为接任社长的呼声非常之高。但是，盛田会长却拒绝这么做。如果让亲弟弟正明当社长，则对 SONT 盛田家的家族会社的批判将难以豁免。

身为国际企业 SONT，由于并不想把自己的品牌形象破坏，所以，盛田在当时打消了这个念头。

但是，接任大贺的人选，被认为不得不将正明立为本命。因为这时候的盛田对大贺的“让我再瞧瞧你的作为”这种慎重的态度虽然还没有崩溃，但是社内的体制，已渐向正明“社长”转移了。

对盛田家来讲，这是如愿以偿的状况，如果真如其算计一般，则可谓漂亮的战术。

另一方的松下家族，也是委托无血缘关系的社长来经营。但一般认为这和 SONT 完全相反的是，白领的山下俊彦社长富有手腕，且家族色彩也渐渐地薄弱下去。

且说，幸之助的孙子正幸有些什么经历呢？

1945 年生的正幸，在湍急的激流中前进，1968 年于庆应大学经济学部毕业，马上进入松下。

正幸对于在孩提时代所见的祖父幸之助，做如此的回忆：

小时候，到祖父的茶室去要糖果吃感到非常快乐，升初中的考试合格时称赞我“很棒”。祖父教我行为举止的礼法比教我读书还严格，而意识到“日本的松下幸之助”的感受。大概是从小学高年级时开始的吧！由于身为幸之助的孙子，自己的行为举止自然受到限制。

或许是因其意识，正幸大学毕业论文也以“对于松下电器事业部制的历史考察”为题。

入社后，因其本人的希望，休职前往美国的宾夕法尼亚大学留学一年。于翌年 1969 年复职，但又因其父松下正治会长的命令，再次赴美，前往美国松下公司参与三年的销售工作。

此次赴美期间，从 1971 年 1 月间，前往美国巨大规模的 3M 化学公司，

1972年11月回国。这次是松下幸之助的“利用这个机会，学习制造方面的知以”之命令，前往松下寿电子工业，在生产现场接受实际训练。

更于1976年11月，第三次赴美，这次是以出任美国松下总公司洗衣机事业部长之职。

在这十儿年间，正幸的职位瞬息万变。从这点就可以看出，正幸周围的人对他的期望有多么大。

虽然说当10年的白领阶级倒不如当一年的经营者所学习到的多，但是以正幸来说，是到32岁才就任松下物流仓库社长，也是经过了相当的磨炼。

就任社长的第二年，同时面临了社长的职责和结婚的人生大事，在精神上受到相当大的压力。他说：“就如同尿中掺血又放下出来，痛了之后才感觉到肚里还有胃的存在的这伸体会后，才完全地了解。”

在其担任社长的时代，“从一个茶怀的购买传票到出差旅费的精算，是一张张的核对”之外，松下物流仓库的400名员工的脸孔、经历全部记得。

当然，祖父幸之助顾问、父亲正治，还有山下俊彦社长、姐姐敦子的先生关根恒雄等这些商谈对象，经常在旁给予及时的支持和指寻；尤其是关根，更以“育成正幸，是我对松下电器的报恩”自命力正幸的监督人。

虽然可以看出正幸的帝王学正稳定而顺利地进行着，但也发生了这么一件事。

工幸从松下物流仓库社长之职要回到总公司的时候，虽然就任总经理的呼声甚嚣尘上，但山下社长认为：“由于还很年轻，经验的累积是非常重要的事情，所以下能操之过急，在松下经营原点的事业部内，确实地学习制造和销售也还不迟。”这种判断之下，被压制下来。山下社长对正幸的态度是：“我并没有栽培他的意思，除了在我的上场可能范围内给予机会之外，其余的要青他本人的实力情形。”

幸之助本身对于正幸就任社长之事也这么表示：

“10年还太早，尚需到一两个事业部去闯闯，对于产品制造的困难和销售的严格，亲自去体验后再说尚且不迟。”并说40岁以后才能担任社长，45岁才能担任常务董事。

也由于这件事，正幸的就任社长，是在处理危讥方面的经验充分积累后的45岁才能“禅让完成”。

但是幸之助已是个90多岁的老人了，对于健康也没有什么自信，或许想在有生之年，看到第三代的英姿也说不定。

尽管情况是这样，但目前的松下，其事情的进展并不如所料一般，而是相当的迂回曲折。

这和SONT的社内弥漫着盛田正明的期望论比较起来，个人深感现在的松下电器和SONT的体制，的确完全不一样。

在松下和SONT都采取家族掌握的攻势下，我们来看一下地道的领薪水阶级的社长反应如何：

对朝向多国籍化前进的松下、SONT两企业来讲，脱离家族化成为今后掌握发展之钥的重要课题。

1977年，以“往山下跳”而一举登上社长宝座的山下社长，在就任当时说：

丰富的经验当然很重要，但是时代是追求行动人才的。如果能力相同的话，年轻的较具马力。为了要让第一线的社长获得各种经验，因此而更换。如此更能够产生活力。

回顾过去 8 年间的山下人事，真是强烈的返老还童人事。以合理主义闻名，以正面攻击法进展事物的山下流手腕，因此而出众。就任社长的翌年，山下即走马换将，让平均年龄高达 70 岁的 4 位副社长一齐退下来。之后，每年进行“返老还童”，更换年轻血轮。在犹任社长之后两年间，除去社外重要高级干部达 25 名之多，其中 13 名是实施强迫退休的积极改革的成果。

现在比山下更年长的高级干部，仅存常务董事长竹岗徽一人。此和山下在担任社长时，比山下更年轻的高级干部仅有 2 人比较之下，显得更换新血轮的实施非常之急遽。在某种意义上，可以说是山下废止了老掌柜的经营方法，实施地道的 technocrat（科学技术专业领域出身的管理职位）接棒制度。

目前山下最后的挑战工作是被称为“行动 61”的大改革。

这是松下为迎接 1986 年，以谋求脱胎换骨成为“新松下”为目的而推行的运动。当然里面也包含着培养后继者的目标。现在，下一任社长侯补的最右翼是谷井昭雄副社长，他是“行动 61”的实施主管，此次的提拔，一是涵盖松下集团全体的这项“改革”能够顺利进行洒遍及整个范围，二是山下社长想藉此身习帝王学，有以上两种倾向存在。

被称为“Mr.Video”的谷井，是改造萧条的录像机部门，并将之培养成松下电器的摇钱树部门的主角人物。

山下说：

我当社长后那种飞猛进的做法，不希望再做第二次。我想下一任的社长自然是从副

社长中挑选，谷井君因为还很年轻，我认为还可以让他做一段相当长的时间。

在关系者之间，认为“行动 61”结束的 1986 年，即是改权移转的时候，为幸之助直系血亲的正幸，在流年上来说，下一次该是他接任社长，绝对没错。

另外，SONT 的大贺社长，也是向着脱离家族、培养白领社长而继续努力着。

副社长和社长的任务，竟然是那样的不同，这是我事先没有想到的。虽然大方针是向盛田会长和成田副社长报告的，但是意见全是我提出来的。如果我不提出，就没有人来决定公司的方针了。

就任社长的大贺，得到了那样激烈的褒贬的主因是：他充分地发挥了天赋的行动力，明确收益的责任和权限，并导入授予大幅度自主权的“事业部制”所致。

所谓的“事业部制”，本是松下的看家本领、拿手好戏。SONT 创业 50 年来，是由井深大、盛田昭夫两位搭档扩展成今天的公司。SONT 创业至今，是以井深为中心的技术阵容开拓出来的制品，由销售天才的盛田拼命地去卖。当然，一定全部以“Top down”（由上而下）的方式。但 1982 年、1983 年的损益，大贺判断是体制的僵化所致。

大贺遂将社内的体制由 top down 方式转变成为“bottom up”（由下而上）的方式，并实行业事业部制。设置 7 个事业本部和 1 个事业部，让各事业部长掌握全部的资金、使用总资产、贷款、库存、成本率等，并授予大幅度的自主决定权，当然，完全事业部制之导入，其目的在于以彻底的经营管理，来度过创业以来的危机。另外一个目的是养成地道的继承者。

培养下一代的经营者是必然的事。我本身也是如此被栽培而成的。回顾自己的过去，

还是在 CBS 的体验学习到的最多。总之，最重要的就是资金，不管要做什么，欲使用资金以外的钱，就必须向银行请求融资，这些当上事业部长的人，必须让他们获取这种经验。

因此，借此机构改革，培养地遁的，能够背负将来的 SONT 的后继者，是大贺的目的。

尽管如此，但到大贺的尝试有结果为止，尚需经过一段时日。

就拿 SONT 的情形来说，盛出身为首脑，掌握人事权，企图强化其家族势力，并在事业部栽培地道人才之前，即将其弟正明当做下一任的社长看待，推进其家族化企业目标。

而松下的情形是家族色彩渐渐薄弱，已 90 多岁高龄的幸之助，以前的势力已消失，孙子正幸力量尚犹不足。其间，由于山下俊彦的指导，致使 technocrat 抬头，抑制了老掌柜群而掌握住实权。在这种情势下，幸之助亦不能动弹地冻结在那儿。

这两个代表日本的两家公司，从此开始向着相反的道路上走去。

第三章 烽烟再起：8 厘米摄录像机之战

一、临危受命大 贺当之无愧

自信居士

早在 1951 年，东京通信工业公司时代，当时的推销 G 型磁带录音机主管是仓桥正雄。当他正为这一棘手的工作措手无策时，公司意识到不能完全依赖一个人，于是除了去 NHK 进行改装的人员以外，全社倾巢而出，加入了推销的行列。而这时的推销对象主要是学校。

有一天，仓桥上东京艺术大学拜访校长，力陈在音乐教室里使用磁带录音机的好处。当时的校长找来一名声乐科的学生接待仓桥。那个个子高大，有 180 厘米。据说，这位学生对磁带录音机很有兴趣，早就向教授们提出同样的主张：

跳芭蕾舞要看着镜子练习，同样的，音乐家不靠录音机练习就不行。对音乐学校来说，磁带录音机是不可缺的。

也因为那位学生劝说的缘故，艺术大学也购买了一部。可是，出乎意外的是，这位学生还写了份令人头痛的订购单，并附一份具体列举需要改进部位的说明书，指出 G 型机对演说等进行录音是很方便的，但要用于音乐教育就必须进一步提高性能。

不久，那位学生为了协商订单内容，又赶到东京通信工业。

实际上，这位学生以前曾经带着井深的亲戚西田嘉兵卫的介绍信，来东京通信工业公司应证过。西田经营着东京最大规模的沙绒批发部，东京通信工业增资时，井深曾经去求过他出资。那学生说，他和西田都是沼津人，关系很密切。

那时井深因为有事，所以只是匆匆和他见了一面。如今那学生又来公司，而已还带着麻烦的订购单，因此井深不敢怠慢。原想反正对方是学生，应酬一下就可以了，不料对方却是位有志于当音乐家的人，对电器音响非常精通，大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：倒是井深反而被问得无言以对，不知所措。

队此以后，那学生经常来东京通信工业公司，好象成了社外监督员似的。这位身材高大，嗓音洪亮有力的学生，就是求学时，一心想当歌剧演员的大贺典雄。

大贺 1930 年生于静冈县沼津市，1953 年队东京艺术大学系一毕业，就成为东京通信工业的兼职人员。他半工半读，第二年修完了声乐课程，就前往德国柏林国立高等音乐大学留学。在此期间，他不断地把有关德国制造的磁带录音机等资料，送往东京的 SONT 总社。

1955 年 7 月，大贺收到了刚完成的半导体收音机 TR—55 型。他时收音机的精美赞不绝口，马上拿给艺术大学声乐系的学生、战后就住在德国照料日本留学生的田中路子看。后来她借走了收音机，又传给熟人们听，取得了 20 部的订货。从日本运来的 20 部收音机起了更大的宣传效果。

TR—55 收音机又在柏林广受好评。

1957 年 7 月，大贺以最优秀的成绩从柏林高等音乐大学毕业；当年，又在奥地利萨尔斯堡召开的纪念莫扎特 200 周年诞辰国际音乐会上获奖。在欧洲的演奏活动期间，大贺回日本和钢琴家松原绿完婚。他还在第二期会演中担任歌剧的主角，风风光光地展开歌剧演员的生涯。

可是，1959年，盛田去欧美寻找半导体收音机的销售店，大贺从受邀同行起，他就走向另一条人生道路那次旅行期间，我们一起外出、吃饭、尽情地交谈，大贺身材高大魁梧，嗓音洪亮，他用那充满魅力的声音批评我们 SONT，我对他的话产生了极大的兴趣。他直起话来是毫无顾忌的。

那时，大贺对盛田毫不客气地说：“SONT 的经营是旧式的。”盛田心想：“他正中了我的计啊！”

“好，你既然如此敢言，你就进我的公司。而且日后你还得参与经营。”这正是盛田的激将法。接着，竟用四天半的时间。苦口婆心地说服拒不合作的大贺。

几年前，井深去欧洲考察旅行时，正在德车留学的大贺曾任他的向导。两人借车去了荷兰、比利时一个星期。那时无视视察哪家工厂，大贺总是把井深抛在一边，或是提些有关机械的问题，或与人争论不休。井深也深为大贺那种倜傥不羁的风度而折服，为他要当音乐家而感到可惜。

大贺也很敬爱井深和盛田，但是有关进 SONT 的事，他从来没有想过。他一直以当一名歌剧演员为目标，具有身为世界一流演员的才能，而且又得到了应有的评价，怎么会去当一名职员呢？这种事，盛田应该很清楚，但他仍然没有放弃他的攻心术。

当时盛田君对我说：“你作为音乐家想必是一流的，但同时，当经营者，你必然也会是一流的。可是，要成为经营者，至少必须学 10 年。如果现在下决心，你还不到 30 多岁，所以在 40 岁之前就能成为一流的经营者的。所以你要趁早下决心。”我觉得这话也有道理。

大贺回忆起当时的情景，就因为盛田说“可以一边在 SONT 工作，一边从事演出活动。”他才下了最后决心。

于是同年 9 月，大贺以参议身份进了 SONT。29 岁便破格晋升为第二制造部部长。

盛田其是个敢做敢为的人。而且又是面对认为我大贺不会有才能的干部，宣布破格晋升为部长的。当时我说：‘作为音乐家，这点收入总会有的。’他说：‘行，’就如数给了我薪水。详细的情况我不太清楚，据说，和当时常务的薪水不相上下。

后来，当上副社长的晃君说：‘如果要把大贺拉来，不保证大贺现在的收入，他是不会来的。马上作了支付薪水的准备，若是通常，准会说：没有必要问那种年轻人支付高薪月。’于是就完了。我想，SONT 就是一家了不起的公司了。

我 29 岁当上部长，34 岁当上了董事，全都是破格提升。总之，我简直是坐上了一部电梯平步青云的。

大贺曾经这样回顾他 29 岁时，直接进入公司接任制造部长时的心情。

不能以年龄来取人。20 岁就能独唱家登台演出了。从年轻时候起就有力挫群芳的气魄。你想，独唱这一角色统率乐团和合唱团近 300 人，而且，领导力有点是与生俱来的。从一开始就不是蜂王的话，再怎么磨练也是徒劳。

大贺的这番“蜂王论”常为人议论，周围一般人即使有这样的自信，也不敢如此口出狂言。常言道，傻瓜沈默三年，就不会有人知道你是傻瓜；而言多必失，必然遭到非议。在副社长时代，有过这样一段插曲，主力银行请他去演讲，要他有话直说，他信以为真，便毫不掩饰地大说三井银行的坏话，结果使场面非常尴尬。

但是，以盛田个人而言，对大贺那样的直率很感兴趣。当今社会咀，当面讲奉承话，背后扯人后腿的人多为是。大贺的直率，实在难能可贵。但是，

大贺的那种待人接物的方式，很容易与人发生冲突，这也是事实。

而以大贺如此难驾驭的一匹悍马，之所以能和盛田，井深之间和睦相处，而且很融洽，这恐怕是因为盛田和井深的宽大胸怀，能容下大贺的才气。为大贺着想义能驾驭自如的盛田和井深，其了不起的气度实非凡人所能及。

大贺与盛田，一个称为“自信居士，”一个被称为“自主居士，”这两位“居士”平时见面次数很少，又是如何建立起如些融洽的关系的呢？

关于这一点，大贺说：

无论在世界的哪里，我每天早上7点左右一定要打电话到盛田家。若是常人会抱怨：‘怎么回事，这么早就打电话来，真是不知趣的家伙。’但是盛田君无论我什么时候打电话给他，他绝无怨言。他也够厉害的，半夜里两、三点钟也会打电话到我这里，所以大家彼此彼此。

自封“电话魔”的盛田也说：

早晨电话一来，我的妻子就笑着对我说：‘瞧，又是大贺君的求爱电话来了。’今天早晨大贺君还打电话来呢。总之大贺君每天用电话向我作详细的报告，我一有顺心事也马上给大贺打电话，交换信息。比如发生了某事啦，我认为应该如何如何啦。无论在世界的什么地方，每天必然通话一次。

从盛田和大贺的关系里，可以看到双方为互相通气而作出的努力。

当大贺君是副社长，岩间君当社长时，岩间君和大贺君之间，岩间君和我之间都是这样互通信息的。岩间君去世，大贺君当社长以来，大贺君有什么重要的事都要对我说，我即使在海外，如果有重要的事情，也立即和他联络。这样的做法，两者之间不能相互理解就做不到。不光是大贺君，我还常常和在美国、欧洲的人取得联络，所以现在有什么动向，我全知道。

盛田曾这样对某杂志的记者说。

在 SONT，一旦当上董事，就由公司出钱在住宅里装置专用电话，有要事相告时，即使太太或孩子正占用着电话，也能畅通无阻。

所以，我们装的电话之多，甚至可以受到 NTT 的表扬了。我家里也有 5 部电话。用我在东京汽车里的电话，就可以接通行驶在纽约曼哈顿汽车里的电话。

关于大贺的电话，盛田和妻子笑着说：

大贺君无论是在纽约还是在什么地方，每天早晨总要打电话来报告，而且总是在六点或七点。我常听丈夫在电话里说：‘你是社长，这种事你自己决定吧’一会儿又说：‘这种事，你不必和我联络。’尽管如此，无论是人事问题或是其他问题他们仍要打电话向我丈夫报告。

从 1986 年起，盛田出任经济团体联合会副会长，不能光忙 SONT 的事了，所以说只好将日常的工作全部委托给大贺。大贺也说：“日常的工作全由我来处理吧。”尽管如此，大贺即使在自己的权限内可以处理的事，都一五一十地向盛田汇报。这是大贺鲜为人知的一面。人们不会知道有如推土机般魁伟的大贺，却心思细密地作着这样的努力。

大贺说道：

除了盛田君外，谁也别想把我拉进 SONT。只有盛田，尽管我执意不从，他还是顽强他说服我，把我拉来了。而且一直让我当上社长。因此，如果不是遇见盛田君，我就不会来 SONT。

公司里，即使坐上直升飞机，如果没有才能，很快就会被拉下来。不过，我没想到自己会有那样的才能，但是我能够安能无恙地做到现在，说明我的确有某种程度的才能吧。30 岁当上 CBSSONT 公司的社长，43 岁前已将其经营为日本第一流的唱片公司。所

以，正如盛田君预言的那样。自己吹嘘也许不该，但是如果没有我，SONT 就不会成为现在这样的大公司。

在当时，盛田君看出了连我自己也没有发现的才能，硬把我拉来了，所以我觉得他很了不起啊。我真的很感激他。他是个天才，在全日本，过去没有过象他那样的人，现在也不会有的。

总之，自己有天生经营之才，自己却没有发现，盛田看准了这一点，的确是个人不平凡的人。反过来说，大贺也的确值得盛田信赖。

身高近 180 厘米，体重达 80 公斤以上，以同辈的日本人来说，可以说是巨人，眉毛向上吊起，挺拔的鼻子坐镇在脸部中央，嘴角紧崩，显示出顽强的意志。他不抽烟也不喝酒，不善于阿谀奉承，一辈子快言快语，百无禁忌。他曾被人形容为“异能异相的人”、“步行战舰”，但吹嘘自己到这种直抒己见的程度，倒不失为一种幽默。

若是请教大贺最喜欢的格与是什么，他会回答：能者藏而不露。听者不禁莞尔，不过，他是打从心底崇敬盛田的，当然，当着盛田的面，大贺也直言不讳地直抒己见，甚至吵架，正如井深和盛田的关系那样，对大贺来说，面对盛田，只要有事，直言不讳，什么都能说。打电话给盛田，说是求得经营上的帮助，还不如说正如盛田的妻子说的那样，也许正是一种“感情联络”吧。

CBS 的奇迹

SONT 从街头小厂起家，得以高速发展，从东京通信工业改名为 SONT，走向世界的大道，长久以来却处于人才缺乏的状态。尤其是盛田所需要的，与外国人打交道的人才，比技术人才难求。

对盛田来说，和大贺的旅行，是第二次欧美之旅，英语是不能得心应手。相反，大贺无论英语或德语都相当流利，天生的仪表堂堂，和欧美人交往也毫不逊色，更不怯懦。况且，大贺对磁带录音机等音响设备也异常熟悉。

盛田不惜牺牲大贺成为歌剧演员的前途，而拉他进公司，就是看中了他外交上的才能，但不可否认的是，音乐使二人紧密结合在一起，盛田从小接受母亲的情操教育，精通古典音乐。两人在旅行期间聊得最起劲的，就是关于欧美音乐的话题盛田把东京通信工业改名。SONT 时，就极力反对用“电子”或“电器设备”这样的字眼。因为他不愿给人留下机械制造商的印象。早在那时起，他也许就在心底塑造了兼具软、硬件两面的企业形象了。

SONT 创立 10 年便走向了世界。盛田一定已运等好了未来的 10 年，10 年后，大贺的音乐家素质是必不可少的。在此之前，为了把大贺培养成一流的经营家，所以暂且让大贺脚踏两只船也未必不可。这大概才是盛田的真正用意。

大贺最初就任部长的第二制造部，是制造非民用品，即生产专业用产品的部门，此后专事磁带录音机的制造，大贺负责产品设计、制造、销售、广告等一切事务，还兼任设计室室长。

那时，SONT 美国公司成立，ADR（美国预把托证券）的发行、纽约第五街门市部的开张，VTR（录像机）的开发、微型电视机的成功等，轰动社会的后题很多。因此，录音机的发展及变更及，反而让人忽略了。

在日本，采用立体声方式，产质优良的 FM 广播开始后，想转录电台节目的音乐迷增加，这也是录音机普及的主要原因之一。为满足那样的需要，大贺对技术小组的要求更加严格。因为要用于音乐欣赏，必须更忠实于原音，

尽量减少杂音。

大贺要求品质的态度近乎蛮横，最初那些年长的技师就是不愿服从，但看到了他的企业策划不断地转化为热门商品，也不得不接受这个事实了。为了改良录音机磁头和磁带的制造技术，大贺的任务是非同小可的。

随着开发的进行，大贺白天上班晚上搞声乐，这一脚踏两船的生活，也渐渐无法兼顾，终于倒向了经营者一边。

盛田曾预言 10 年后的 1967 年，大贺发挥才干的机会终于来临了。这就是 SONT 和 CBS 唱片公司合资（对半投资）办的 CBSSONT 公司。

CBS 唱片公司一直提供唱片商标给日本哥伦比亚公司，但是以资本自由化为契机，光取得专利使用费已经不能满足，因此计划进军日本。可是，和日本哥伦比亚公司的合资谈判失败了。因此，CBS 公司的代表马上到 SONT 拜访盛田，提出合资要求。

对原本就打算开发软件领域的盛田来说，这是求之不得的事。他回了两声“OK”，随即来找大贺，命令他负责交涉合资公司的设立事宜。

大贺追述当时的情况：

10 月底，他们来到日本。11 月 3 日，我去纽约办交涉。召开签约的记者招待会是 12 月 14 日。那时的合约书，堆起来有 30 厘米，有英文的也有日文的。那么厚叠文件，我四十几天就赶出来了。CBS 方面也为此大为震惊，指出：‘有人说如果想要和日本的公司合作，至少得准备两三年，真不愧是 SONT。’

当时觉得盛田君不同凡响，是因为他让我负责那桩交涉以后，从未问过‘进展如何’之类的话。如果换了我，我会担心，不断地督促经办人：‘喂，那件事怎么样了？’盛田君真是一位长者啊。”

盛田则表示：

我至今还感到好笑呢。签订合同时尽是一些琐碎的事。比如这一部分可以让步，那一部分必须坚持，必须制定庞大的契约书。于是不分白天黑夜，大贺都从纽约打电话来把我叫起……

如此频繁的电话，盛田想必没什么可问的了。

大贺逐字逐句起草合约，遇上与 CBS 方面有歧见时，他说：“如果想和 SONT 俞资，就听我的。”自始至终坚持己见，不让毫厘。

大贺认为，自己是音乐家，又擅长英语，因此才受器重。盛田只是委托自己负责合约的交涉，所以他一心只想使契约内容订得对 SONT 有利。

比如 CBS SONT 公司必须以经营指导费的名目，向 CBS 和 SONT 分别支付销售额的 1%。如果销售额有 500 亿元。仅次一项，SONT 就可坐享其成，有 5 亿元的进帐。

我做梦也没有想到会成为经营者，早知 CBS SONT 公司的经营权委托给我，我对合约的内容也许还要斟酌呢。

1986 年 3 月，CBS SONT 公司在张旗鼓地创立了（业务开始是 7 月）。一开始是盛田出任社长，但实际是大贺说的算数（他在 1970 年任社长）。

大贺率领着十几家公司内部募集的职员，和靠报纸文告招聘的 70 名外行人，从零开始起步了。那则占报纸半个版面的招聘广告很是独特。

想在 SONT 实现音乐理想的人，想使 CBS SONT 公司成为日本第一流唱片公司的人，

想在 CBS SONT 公司得到与实力相当的收入的人……

广告内容一概不问资历、国籍、年龄、性训、学历、有无残疾等，据说有 7000 人应证。最初录取的 80 多名成员中，从其他唱片公司跳槽而来的只

有几个人。

大贺指挥着这些外行人马，对每张传票都亲自过目，甚至连唱片封套的校对工作都自己来。结果成立的第二年就出现盈余，第五年利润额达行业首位，到10年销售额、利润额等都跃居首位的宝座。

大贺成功的第一个要素。就在于他彻底地改变了1912年日本哥伦比亚公司设立以来的唱片行业。

唱片行付款给制造商，一般是长达二、三个月的期票，大贺使其改为用现金通过银行转账的做法；另外，只认可10%以内的退货率。而原先这几乎不受限制。再者，废止专属的作曲家和作词家，削减新作品的数量，限制在其他公司的1/10以内。同时，建造属于自己的工厂，这些措施全都和唱片界的惯例背道而驰。

关于唱片行业的现状，盛田说：

起先是我当社长，所以加入了唱片协会。在第一次开会时，有人问我：‘盛田君是哪一年出生的？’我说是大正10年。于是又问：‘大正10，如果按西历说呢？’我说是1921年，他们听了震惊不已，指出这个地方不是19世纪出生的就不行。的确，都是些明治三十九年出生的，19世纪出生的就不行的呀。我在那群人当中，一切从零开始。

第二个要素是大贺不偏重自己的专业古典音乐。而培养佛利布斯、天地真理、乡裕美、山口百惠等国内的明星，把市场瞄准了年轻人。

大贺在任期间，创办了CBS SONT 家庭俱乐部、EPIC SONT 公司、SONT 创意产品公司、CBS SONT 出版等厂家子公司，公司名字也改成了CBS SONT 集团。

特别是创办以年轻人为对象，摇滚乐为主的EPICSONT 公司时，公司内部议论纷纷，认为何必自找麻烦与人竞争呢。

大贺在谈到这件事时说：

毛利元（注：日本战国时期武将）曾说过，三枚箭捆在一起就折不断，我就是这么想的人，就得让他们各司其职，这样准能成功。所以，与其作为公司内的一个部门，不如另设公司，选择合适的人选负责经营更好。另设新公司不会有依赖思想。为过，其实设立三家就行了。结果却设立了六、七家之多。

除EPIC、SONT和由唱片部门分离后组成的CBS公司、生产唱片的CBS SONT 唱片公司等之外，在他设的子公司中，有些与本行无关的独特公司。

比如，SONT 创意产品公司，根据电影漫画的主角，制成商品和高级文具、化妆品、小饰品等，另外，CBS SONT 股份有限公司在美国加州经营柠檬庄园。CBS SONT 家庭俱乐部不仅经营唱片（现要是CD）而且还是一家经营从幼儿教材、高级文具到飞弹、高山地区手工工艺品的邮购公司。

乍看似乎离谱，但是大贺指出，这可不是一时的心血来潮，而是从市场调查中必然的产物。

我们针对唱片的购买者。也就是年轻人，他们现在喜欢的颜色、设计和材质等——做了彻底的调查，然后依其癖好制成各种小饰品出售。而出版事业，最初也是从音乐出版开始的，逐步制定新计划，扩大到年轻人欢迎的书籍和杂志。至于挤身于化妆品业（1979年）也是CBS SONT 公司设立五周年时开始的，而且事前组织了策划小组，连续研究了三年以后才正式展开。

这样看来，CBS SONT 的成功，可以和大贺是音乐家完全无关，他的成功，正如盛田洞察的那样，证实了大贺具有非凡的经营能力。

1978年，1979年间，CBS SONT 开始横向发展，SONT 公司也和世界一

流的保险公司 Prudential 合作成立了 Prudential 人寿保险公司，还和美国的百事可乐公司，对半投资设立了体育用品的进口销售公司 SONT 威尔逊公司等，是积极推展多元化阵营的时期。

1979 年设立的 Prudential 人寿保险公司，是 Prudential 公司打入日本时，特地选择 SONT 为合资伙伴而主动提出来的，与 SONT 集团内希望拥有金融机关的意向不谋而合。

Prudential 公司是美国的巨大财阀摩根集团下的金融公司，盛田又出任摩根信托银行的国际咨询委员会委员，和 Prudential 公司的前任会长麦克诺顿是老朋友。在这层意义上，Prudential 公司看中的伙伴，与其说是 SONT，还不如说是盛田个人。

1987 年，Prudential 公司单独打入日本，合资公司自然解体。SONT 拥有半数以上的股票，便另起炉灶建立了 SONT 普系克人寿保险公司。从 1991 年 4 月起，改名 SONT 人寿保险公司而成为 SONT 的公司，借助 Prudential 公司独特的人生设计（涉及从营业、税务到生活设计、人生咨询等广泛的领域，作为顾问的男业务员随时待命），在此以前发展一帆风顺。根据 1991 年 3 月期的核算，签约总额达 21 零 957 亿日元，总资产达 902 亿日元。

通过和 Prudential 公司的合作。学得的技能和奠定的基础，使盛田得以逐步实现对金融机关的追求。

盛田兼具美国式的合理主义和日本式的情理。与此相反，大贺可以说是倾向欧美式合理主义。

大贺居住在东京千代田区三号街的高级公寓里，身上穿的全是世界一流的名牌服饰，在逗子拥有别墅。在自己的游艇上招待客人，有时自己驾驶着公司的喷气飞机（他拥有喷气飞机驾驶执照）。

“不必刻意地向人显示自己的清贫。如果没人说你这家伙很奢华，你就没有当精英的资格。”他公开这么声称，而且自己身体力行。大贺的形象，就是美同公司最高行政负责人的形象。

大贺绝不会迁就对方而改变自己的态度。一般日本人喜欢低头哈腰，大献殷勤，说着肉麻的奉承话，见风使舵看人脸色讲话。大贺根本没有那些日本无意义的会议，这种日本式的做法，他也不屑一顾。

在他当副社长时，有一次公司内部召开一个销售期已是的 product 研究会。大贺以负责人身份陈述自己的意见，认为那个产品性能有问题，需要重新讨论改变设计和销售计划。可是，一旦要改变设计就赶不上销售预定期了。有关负责人说：“怕来不及了吧。”

“在产品研究会上，不能够改变设计，那会议还有什么意义？”

大贺丢下一句话，便愤然离席而去。他的说法的确合情合理。

因此，大贺在工作方面的评价是一致公认的。然而在人际关系方向的评价未必如意，比如，有这样一则说法：

有一次，大贺和某银行干部同席，中途大贺说：“对不起，我要离开一下，给卡拉扬打个电话。”便离席了。据说那位银行干部事后向熟人提起那件事，这样说道：

“他好象故意炫耀着自己和伊拉扬的关系很密切似的，真令人不快。”

这种说法，对大贺来说，也是万万没有想到的：

SONT 曾经刊登过一则“征求出头的木桩”的招聘广告。日本社会推崇中庸之道，不喜欢出头木桩，大贺正是那种在日本经营者中突出的木桩，所

以对他的非议非常强烈。

然而，在众口烁金口是心非的日本经营者当中，象他那样毫无心机、心直口快的人物确实罕见。一开始对他也许会有些反感，但如果稍微一深入交往，就会发现他是一位天生磊落的人，是一位努力不懈的人，热情专注的人。

对自己的公司的产品，或者自己做法如果有自信，就常而皇之地坚持己见，并付诸实行。在欧美，这是理所当然的。如果说对这样的态度反感，就不可能有真正的国际化。

正如欧美企业首脑那样，也正如盛田那样，大贺也是领头拼命工作的人。他可不是坐直升电梯被推上社长位子的，他是一位非常勤奋而又锲而不舍的人。

他为了保持自己敏捷的头脑，每隔数年便接受国家考试，取得好几种执照。喷气飞机驾驶执照便是其中之一。他是第一号业余喷气飞机驾驶员，以后在日本也仅此一人。

1979年3月发生了一桩事故。大贺搭乘的直升机着陆失败，从10米高处坠落，地面上前来迎接的一个人不幸身亡。

那是大贺去木更津工厂视察时发生的事，开飞机的是专业的驾驶员。大贺并没有直升机的驾驶执照。

直升飞机正降落时，背后突然刮起一阵狂风，机身碰到了围墙失去控制，飞机在空中象陀螺一样旋转着。

地面急剧接近，接着轰隆一声巨响，前面的玻璃四外飞散。那一瞬间，我想，啊，我的一生就这样万事皆休了。这时有人喊‘起火了，起火了。’于是我又恢复了知觉，在这之前我也许短暂昏迷过。我叫喊机上的另外四个人赶紧钻出机外，地面已经有一人丧生了。真可怜，反正到外都是受伤的人。这下可不得了。

我用手按着疼痛的后背，就如此这般地指挥现场，直接跑进了工厂的事务所打电话叫救护车。并向盛田打电话作简报。

遇事便向盛田请示，真不愧是大贺。

救护车终于来了，我才想受伤的人都搬运了，这下自己的身体不能动弹了。后来去看医生，说是背骨骨折属重伤，治愈要三个月。

看来人们常说的“火场里有傻力气。”此言不假。

“可是，还不到一个月，盛田君说：‘你去美国出差吧。’于是我说：‘是，知道了’……”

于是大贺上着石膏，躺在床上，被抬进飞机去了旧金山，在那里又换坐别的飞机去纽约。出席会议后安然归来。SONT，真是令人肃然起敬的公司。这大概就是SONT之魂吧。它的经营者具有压倒一切的气魄。

临危受命

1982年8月，岩间和夫社长去世。大贺继任社长。虽然接1981年10月的各公司总决算。销售额突破1万亿日元大关，但是当时正值世界音响市场不景气，录像机又在市场竞争中尖利，在SONT前所未有的收益锐减的关头，大贺开始了艰难的社长生涯。

盛田让52岁的大贺继任社长时，对人事作了精心安排，那就是由社长盛田光三（原盛田株式会社设的经理）出任副会长，面在大贺新社长之下，分派盛田明和森园正彦任副社长，分别负责民用品和非民用品的部门。

可是，大贺仅半年就瓦解了这个班底，断然改组内部组织。

这个人事体制，虽然是井深君和盛田君在我出任社长的第二天文给我的，但是我说这样的话工作进展是不可能顺利的。和盛田君也商量过好几次，最后按我自己酝酿已久的构想进行改组

大贺的“酝酿已久的构想”，就是正式实施事业本部制。

建立电视、音响、录像机，资讯器材、半导体等7个事业本部和一个事业部，把包括资金在内的大幅度权限，委给各事业本部长，并且取消民用和非民用的分法，盛田正明横向负责所有部门的制造和销售，森园负责研究、开发和设计。

事业本部制度本身并不是新的创举，以前在 SONT 也用事业部这个名词。只是 SONT 的事业部，在交货期限之前完成订货量，就算完成了自己的职责，而不对销售负责。

“如果不负起责任来，就做不好工作。”大贺借由 CBS SONT 的成功经验，得到这样的观点。

因此，新实施的事业本部制度，不仅由各事业本部负担盈亏，也赋予借贷人面的职责，并且委以包括商品规格、技术、生产、宣传、销售，到国外的库存管理等的综合权限责任。

对摩擦力来说，这是划时代的体制改革，换句话说，以前的 SONT 虽然销售额达1万日元，然而在组织形态上却依然是陈旧过时的，只不过比中小企业略强一些。

船成为巨轮后，即使舰长下达调整方向的命令，到完成方向的调整仍需很长时间。很明显，由于不能迅速适应1981年秋天开始的音响市场的疲软，SONT 的收益明显下降。

大贺实施的新事业本部制其优点就是使两名副社长的职权不是纵向的，而是横向的。大贺不是以硬件划分，而是以软件划分的。

事业本部制往往遇事畏缩不前，但是为了杜绝这种现象，我们参与其中，使其更灵活化。同时为了防止造成各自为政的分离现象，让两个副社长交叉管理各个事业本部。

除此之外，大贺还连续、果断地改革建社以来的种种旧传统。比如允许公司开发半导体等零件类和制造机械类的对销售，OEM 的提供等。不过，这样的体制真正上轨道，有效率地发挥功能，是一年以后的事。

对 SONT 的这些大胆的体制改革方案，新闻界起初称之为“大贺的赌注”。甚至有传言说，是为了摆脱来自盛田家族的统治。还有人说盛田和大贺是不和的。公司业绩一恶化，便到处盛传毫无根据、捕风捉影的流言，这是常见的。

盛田为了在公司举行的葬礼上，为岩间这位现任社长送行，在岩间去世后的10天里，SONT 方面对外始终保持沉默，因此，外界对接任社长的人选议论纷纷，除了大贺之外，人们还猜测盛田，盛田正明、森园出任的可能性。

事实上，盛田很早就知道岩间患的是癌症，不在他活着时更换社长，是出自他那特有的友情义，其实盛出对下任社长的人选早已拿定主意。

盛田煞费苦心的，是如何造就大贺便于工作的环境。具体而言，就是如何说服公司干部们，以及小山五郎（三井银行顾问）、柏木雄介（东京银行会长）等公司外部的董事。这是因为有不少人对年龄只有52岁，评价又是毁誉参半的大贺也任社长，特怀疑的态度。

正如前途，与 CBS 唱片公司合并之际，盛田把签订合同的事全权交给大

贺，那以后他从未提过任何要求，也没有要求他报告工作的经过。

大贺按自己的设想，改组厂盛田为自己安排好的人事结构，这当然是和盛田商量过的。针对这个问题，两人之间必要有过激烈的争吵，不论职位尊卑，相互直抒己见，这是 SONT 的传统。

但是，盛田不象其他企业那样只是担任名誉的会长，而是象美国企业中的最高行政负责人，既是创业者之一，又是大股东，可以说是真正的主营。

身处这种地位的盛田，毅然把全权委托给大贺，让他做他想做的事，做出这样的决策是需要相当的勇气的。同时，如果相互之间没有强烈的信任也是不可能的。

在这层意义上，与其说是“大贺的冒险”，不如说是让“SONT 神话”复活的大任，委托给大贺的“盛田的冒险。”

尽管如此，起用大贺并非易事，又能让他苦干实干，总是充满自信。如此最才适用，完美无缺，就这点，盛田是怎样想的呢？

不，被用的也许还是我呢。和以前相比，他成熟很多了，学生时代还是一个目中无人的。可是象他这样能够充满自信，敢于大胆陈述己见的人不可多得。而且句句有理。

比如，因为如何如何，所以该如何了。之所以言之有理是经过学习的。他每天都坚持早起用功学习。

1990 年 2 月 4 日起，在东京涩谷的果园会堂里，奏起了德国作曲家瓦格纳、舒伯特的交响乐。大贺手持指挥棒，指挥东京交响乐团。不愧是大指挥家卡拉扬的得意门徒，大贺的太太钢琴家松原绿也参与了演出。大贺曾希望年满 60 岁后当一名指挥家，这次由盛田出面筹办厂这场音乐会，就在这一个晚上，满足厂他的夙愿。

“只练习了两次。”

大贺谦虚他说道，但是脸上洋溢着兴奋的表情。盛田说道：

就是为了那场指挥，据他太太说，好几天每天早晨三点钟就起床练习。演出时乐谱放在乐谱架上的，一般没有自己的乐团指挥是看着乐谱进行指挥。可是他放的乐谱很小。后来我问：‘那么小的乐谱你能够看得见，你的眼睛真好啊！’他说：‘不，全部背下来了。只是，指挥错了的话很不好，为慎重起见才放着的。

要记下这么多管弦乐的总乐谱，很不容易。因为各种乐器在什么时候奏什么音，都得知道。可是，为了以防万一，仍把乐谱放在架上，可见他做事是十分慎重的。

总之，大贺是个勤奋的人，平庸之辈足奈何不了他的。头脑聪明的人很多，但是头脑聪明，既有才能，又很努力的人就很少。真是很难得啊！”

走出阴影，SONT 试图东山再起

Beta 式与 VHS 式录像机大战，以 SONT 的失败而告终。但 SONT 在 1984 年年底发表的 1984 年 10 月期结算却显示，销售额达 9119 亿日元（和前期相比，增加 18.4%），日常利润 804 亿日元（和同期相比，增加 98.1%），创下历史最高纪录，连续两年的利润锐减，如同往事一样令人难以置信。

业绩能够如此迅速的恢复，除与世界经济的得兴，特别是美国的经济发转有关外，证实了组织改革已初见成效。

而且，第二年 10 月决算，销售额达 10713 亿日元。第一次突破 1 万元日元大关。日常利润高达 910 亿日元，税后利润达 489 亿日元，更是创新了前一年的纪录。在这里发挥巨大作用的，是激光唱片（CD）的迅速普及。

从 VTR 的失败中吸取教训，并得以发挥极致的，就是 CD。

有关激光唱片，大贺如此陈述着：

关于 CD，我在就任 CBS SONT 公司的社长时就在考虑，想生产出跨世纪的媒体。爱迪生发明留声机到 1977 年，正好是 100 周年，我们采取了各种措施，想要赶在这 100 周年以前，可是很遗憾，到那时还不能实现，拖延到了第 105 年才推出。

1982 年 10 月，SONT 领先世界市场推出了激光唱片机（日立公司和日本哥伦比亚公司也同时上市）。但是，着手开发激光唱片可以追溯到五、六年以前。

1980 年 6 月，SONT 和光学形式的开发商飞利浦公司签约，向世界电子行业提议，将共同开发的激光唱片加以统一规格化，而从那时到正式发售，也花了两年以上的时间。

在品质优良的 Beta 式没有成为主流上这一点，我们也必须老实地自我反省。

近来无论碰到什么事，都向大家作详细说明。那样的事（规格的不统一），对行业、对顾客，我们都不能重蹈覆辙。所以在开发新产品时，有必要统一规格的，我们就努力和行业取得一致意见。

正如大贺所悦的，尽管在世界音响不景气中，希望以高科技产品打开局面，但是他们还是坚持先游说行业，为此不惜推迟上市，直到规格统一的实现。

1981 年春天，他们成功地征服了西德通用无线电器械公司的迷你唱片形式，和日本胜利公司的 AHD 形式，实现了国际规格的统一。

当然，光有唱机也毫无用处，这商品是靠着软件才得以生存。为此，必须取得唱片行业的支持。可是，唱片行业依然很保守，大多数人认为，在模拟唱片鼎盛时期，何必推出不同的东西自找麻烦呢。大贺这样陈述：

“当时，唱片公司没有一个人赞成。就是 CBSSONT 公司，也因为合资公司，所以光靠 SONT 也不能改变现状。因此，为了得到 CBS 公司的承诺，我们费尽了口舌。”最后，CBS 方面承诺了。可是，这也只是因为 CBS SONT 有着相当一笔资金。大贺指出：

“当时我们有 300 亿左右的存款，将其中的 120 亿日元投注在 CD 部门。”

有这样雄厚的财力，不用说，这也是大贺的功劳，他把 CBS SONT 公司培育成为日本第一流的唱片公司。

所以说，连 CBS SONT 公司况且如此，要是 SONT 没有唱片公司，CD 要出头根本遥遥无期。拥有自己的唱片公司，在这里起了作用。

二、技术绝伦，SONT 单独发表 8CM 摄录像机 再度决对 双方各有所得 □ SONT 先发制人

1931、1982 年这两年对 SONT 来说，是造成负增长的关键时期。

在 1981 年，家庭用录像机因电视游戏机的需求扩大，总生产台数达 950 万台左右的程度，以全世界来看，其普及率已达到 5—6%。因此，SONT 想趁现在制造世界共同规格的摄录像机的同时，考虑再一次的在同一“土表”（注：日本相扑、角力的圆形场地）上一决胜负。

然而，这两年间录像机的市场虽有飞跃的成长，VHS 和 Beta 的等级差异却渐渐地扩大。

1982 年家庭用录像机的总生产量是 1300 万台，1983 年增加了 1820 万台，和新规格提案时比较，一年间生产台数增长了二倍。生产金额也是一样，包含录像机主机摄像机、录像带等关连制品，超过 2.5 兆日元，已成为成长中的大产业。

1984 年的情形也是一样，从美国市场为中心的需求状况非常良好，仅日本企业的生产台数即突破 2500 万台，全世界 VHS 系统的录像机一举达到 500 万台。

如此一来，对日本的家电业界而言，检讨 8 厘米摄录像机规格统一的座谈会，其所含的意义即完全改变。

身为 Beta 阵营成员之一的东芝、NEC，而对着如此巨大的市场和称霸世界的 VHS 系统，而“8 厘米时代”不知何时会来临，两公司未能紧紧抓住日渐衰退的 Beta 系统，不是没有道理的。

身为 VHS 阵营盟主的松下，也如此认为：

现行 VHS 系统的机型，今后将正式的普及，而事先在 8 厘米摄录像机上浇水，无疑是愚蠢的行为。8 厘米摄录像机是现行 VHS 的接继体系之一亦不为过，但不能成为第二代机。

相反的，SONT 则彻底地主张 8 厘米摄录像机是“第二代录像机。” SONT 社长大贺如此说：

今天，不论谁都可以轻松地到海外旅游。大半的人会带着照像机随行。然而，摄像机和照像机一样可以轻松携带的时代来临了。对于这个使用和录音带大小相同的录像带的 8 厘米摄录像机，型小、量轻、携带方便是不辩自明的。

于是，第二次录像机战争拉开了序幕。

围绕着 8 厘米摄录像机的“第二代机”论调，松下与 SONT 的“舌战”终于激烈地展开了。

松下电器的“录像帆先生”（Mr. Video）谷井昭雄副社长，在 1984 年底，曾对 SONT 做如下的严厉批判：

厂商应负起市场责任，让顾客对 8 厘米摄录像机不致造成混淆。8 厘米摄录像机的技术尚在试行阶段，五年、十年后会变成如何还不知道。目前一般人还不能完全接纳，不是吗？

相反地，SONT 负责录像机的白仓一幸常务董事，则反复先前的主张：

发言说 8 厘米摄录像机不是第二代机的人（以自己的生意为优先），其动机令人怀疑。8 厘米摄录像机有着外型轻巧的优点，尽早送到顾客的手里才是使命啊！

两家公司都高举着“顾客”的旗帜，然而焦臭的企业理论，从其话语之间可以窥得一斑。

1985 年 1 月 8 日，SONT 的实际行动代替了舌战。

位于东京·丸之内的东京会馆十一楼“SilverRoom”里，蜂涌而至的记者，挤得整个大厅水泄不通。新产品发表会，流传着“SONT 似乎要发表什么大型的新产品”的谣言。会场内所准备的椅子不足，一半以上的记者就这么站着。在记者团里面，AP、UPI 等外围通讯社、时代杂志等的蓝眼珠记者亦混迹其间，说明了他们对此发表会的关心程度。

从会场的正面望去，在左右两则分别装置着三个电视屏幕，会场有右侧，并深大名誉会长、盛田昭夫会长、大贺典雄社长、盛田正明副社长等 SONT 高级干部的面孔一字排开。由此气势可看出 SONT 对这次新产品发表会的重视。

这是 SONT “第二代录像机”——企图将 VHS 和 Beta 的家庭用录像机取而代之的 8 厘米摄录像机的发表会场面。

然而，这不是世界上第一架 8 厘米摄录像机。实际上在前一年秋天，美国的伊士曼柯达公司接受了松下电器公司的子公司松下寿公司提供的 OEM，提出了“柯达幻像(vision)”。可是，它的产品画面和色彩很不鲜明，评价很差，根本卖不出去。

也许就是这个原因，在美国传说预定要产销 8 厘米摄录像机的 RCA (美国无线电公司) 和 GEE (美国通用器材公司) 等，也没有表示出要步其后尘的意向。

同时，日本胜利公司因为没有必要在 VHS 占优势时，研制其他规格的产品，未来就对 8 厘米摄录像机不感兴趣，而是沿用 1/2 英寸的带子，生产了将卡式带缩小 1/4 的 C 卡式带，从 1983 年 7 月起销售 VHS—C 电影 GR—1 型机。

GR—1 型录像方式未加变，只是将其卡式带尺寸缩小了，理所当然录像时间也就很短。国际上将两小时录像时间设力标准规格，与之相比，GR—1 型机只有 20 分钟。

这一产品虽然很畅销，但是早就嫌 20 分钟太短了，所以厂家正开发具有 VHS 倍时间长的机型，若是那样，虽有损画面品质，但是能够录像一个小时。而 SONT 发表的 8 厘米摄录像机是在这一产品完成之前。

日本胜利公司的失算在于，鉴于柯达公司的失败，低估了 SONT，认为 SONT 不可能如此之快地将 8 厘米新产品推出市场。为了与 8 厘米相抗衡，日立和松下都全力以赴地开发能使用现有录像带的摄像机了。

日本胜利公司受到的打击是很大的。而在发表会上，大贺回答记者的提问时，这样说道：

“我认为 8 厘米摄录像机上有成为新一代摄像机的潜力，但这不是由我们，而是由用户决定的。”

其实，这是出自对 Beta 式用户的忧虑，避而不作肯定的回答，很显然，SONT 方面认为 8 厘米摄录像机是取代 1/2 英寸录像机的新一代 VTR。SONT 在 5 月又推出了 8 厘米固定式机种，似乎在证实他们自己的观点。

暂且不谈新一代产品，日本胜利公司的 VHS—C 从此陷入了困境。日本胜利公司印制了指出 8 厘米摄录像机缺陷的小册子，分发给各零售店。其中不乏“厘米摄录像机不可能成为世界统一规格”这样无视事实，有中伤诽谤之意的询问，反而显示出日本胜利公司的困境。

当然，SONT 方面时此也不可能保持沉默，他们也印制与其唱反调的小册子，分发给各零售商，与其对抗。

借由这样的文字之战，8 厘米摄录像机对 VHS — C 的录像机商战正式揭开序幕，可以说是昔日 Beta — VHS 战争的再现，但是这次似乎和录像机大战不同，SONT 的 8 厘米摄录像机正逐步压倒 VHS — C。

我真的非常尊敬日本胜利公司的高野群（副社长）。发展 VHS 的是高野君，虽然有人说用 VHS 录像带不可能开发出摄像机，但是他不是以这种形式制造出了 VHS — C 吗？大贺这么说着，从他的表情上可以感觉到洋溢的自信。同时，他说：

我们制造 VHS 时，大家也许都冷眼旁观，认为 SONT 在技术上败兆了。可是我们那时正在蕴酿着 TR — 55 型产品。TR — 55 型不是一朝一夕能够开发研制出来的。我们蕴酿了三、四年才得以成功。也就是说，边开发 VHS 边积累新的技术。

正因如此，在 1989 年这一非常艰苦的年份里，我们在所有领域扩大市场占有率，我想这正是一种向新产品不断挑战的努力，而且是得到了回报。

事情就是这样，一般而言公司大了，就该轻松些。可是我们年年都很忙，在体力上是愈来愈难以支撑了。

他很满足地笑了。

大贺谈到的 TR—55 型，是 1989 年 6 月发售的 8 厘米摄录像机，就是所谓的“护照尺寸”的一号机（重量 790 克）。

TR—55 型是个挺耳熟的型号。对了，和 SONT 值得纪念的国产第一台半导体收音机的型号一模一样。原以为有什么特别的含义，据说是取之于“Travel gogo”（注：在日本语中 TR — 55 的发音与此近）。也就是带着 Handy Cam（手提摄像机）去旅行之意。同时，制造这一商品的，是进公司才 7 年，当时只有 20 多岁的青年中川克也。

不过，中川所构想的，不是护照，而是 SONT 的职员手册，它刚巧和护照的尺寸相同。

中川克原来在随身听的开发部，也许正因为是在“随身听时代，”才想出了这样的企业策划案，但是，把一个企业策划小组给 20 多岁的青年，也只有 SONT 才能做到。大贺入社不久就担任制造部长时，也是 29 岁。

SONT 最早的 8 厘米摄像机，机长超过 30 厘米。摄影时必须扛在肩上，去国外旅行不可能带这么大的东西。因此他们就制造出了比 VHS 卡工带还小的产品。

SONT 的技术和敢为人先的精神，至今仍不减当年。

而在首次的 8 厘米摄录像机发表大会上，对于牵制 SONT 的松下电器山下俊彦社长，SONT 做了如此的答复：

“今后，1/2 寸录像机也还是主流，而 8 厘米型不过是录像机整体的另一个领域，称之为第二代录像机的时代的说法不是很合适吗？”

继 Beta 系统之后，SONT 又再次单独发表 8 厘米摄录像机。目前，已确定自家品牌 2 万台，OEMI 万台的生产体制，在以后，本厂品牌似乎还要增加 1 万台。

但是，决定发售 8 厘米摄录像机，揭开新录像机战争的 SONT，在其新产品的发表会上，存在着令人不入了解的一面：在会场上同时发表以前的 1/2 寸录像机 Betamax 的二型新机型。

SONT 对于 8 厘米摄录像机和 Beta 的战术，究竟意味着什么？SONT 难道舍弃厂将 8 厘米摄录像机当成第二代机的看法了吗？

对于这点，家电业有关人士抱以下的看法。

本来 8 厘米摄录像机应该是向现行的 1/2 寸型的录像机挑战的。如果真是这样，也

就是向 VHS 阵营挑战的同时，也向自己的 Beta 阵营挑战。换句话说，就是勒住了身为 Beta 阵营盟主的自己的脖子。在发表 8 厘米摄录像机的同时，也发表了 Beta 的新机型，这表示 30NY 并不舍弃 Beta，而是两者同时进行，而且采取了这种做法是必要的，因为 8 厘米摄录像机对 30NY 来说，就如同是一把锋利的两面刀。

如果 8 厘米摄录像机真的成为第二代录像机，那么与 SONT 营业额 40% 以上的录像机事业部门一下子成为最赚钱的部门。因此，对于处于劣势的 SONT 阵营来说，8 厘米摄录像机市场的早期育成，成为紧急的课题，而同时，又必须确保、甚至扩大 Beta 寸型录像机的市场，这么一个矛盾的目标，使 SONT 面临着一个极严厉的局面。

相对的，松下的 VHS 阵营也打出了严密的对策。

有人说，造成 SONT 赶在 1 月 8 日同时发表 8 厘米摄录像机和 Beta 新机型的原因，乃是松下的挑衅造成的。

从 1984 年初秋开始，家电业界有关人士之间流传着，“SONT 好象要从 1985 年春开始推出 8 厘米摄录像机”的传言。对于不把 8 厘米摄录像机当成第二代录像机的松下来说，不可能完全不看在眼里。

于是，松下电器在 1984 年的 12 月 20 日发表和 3 厘米摄录像机相同的产品——“VHS movie”，从 1985 年的 2 月，开始发售。能够自己摄像、录音、放映的“摄录放一体”的机体，虽然和 8 厘米相同，但它最大特征与优点，是可以使用目前 1/2 的 VHS 录像带。这是 VHS 阵营对 Beta 阵营 8 厘米摄录像机展开的第二次奇袭。

就是这个缘故，本来预定 1 月 8 日在发表会场仅展出 Beta 两机型产品的 SONT，硬加入了 8 厘米摄录像机。

松下电器在 1984 年 11 月的决算中，其销售台数达 1110 万台，增长 45%，金额则增加 28%。而 SONT，当初计划 280 万台，但实际上减少了 30 万台，而以 250 万台结算。对松下而言，今后 VHS 还是重要的摇钱树，而倒霉的 SONT，其情况大不相同。

SONT 发售的 8 厘米摄录像机所受到的评价，大致说来，就是“画面技师甚是清晰，虽然谈不上是飞跃的成长，但总算起头还很顺利。”

问题出在 1985 年的夏天。果真如大贺所言一般，每个人都很轻松、简便的携带着 8 厘米摄录像机去度假、游泳吗？

刚开始不久的第一次录像机战争，松下对 SONT 先发制人，果真会在同一图表上给以还击吗？

SONT 面临一个巨大的考验。

同一进门，可称为前哨战代理战争，已经在美国燃起了战火。

从 1983 年低至 1984 年 1 月，松下和日立、美国的柯达公司和 RCA 公司，分别缔结了 OEM 供货契约。而且，柯达公司已经从 1984 年 9 月开始，将松下制作的录像机以自家“柯达”的品牌推出发售。松下更和东芝、GE 和柏立得公司 (Polaroid) 于 1985 年初开始技术合作关系。而且，三洋电机也预定以自家三洋的品牌向美国输出。

另一边，SONT 于 1984 年秋，和柯达公司的竞争对手富士胶片签订 OEM 供货契约。富士胶片公司从 1985 年春，开始在日本国内发售 8 厘米摄录像机。

SONT 除了对富士胶片以外，还有对先锋、京濑罗提供 OEM 供货，走的完全是国内销售路线。现在，8 厘米摄录像机的电视广告在日本国内打得火

热，简直就象全部家电厂商都参与竞争一般。但是实际上，在市场上销售的 8 厘米摄录像机，全部都是 SONT 的制至此，第二次录像机大战已呈现出各据山头的局面。

1985 年 3 月，SONT 的 8 厘米摄录像机海外销售和 OEM 全沾不上边；而松下却相反的不涉及日本国内市场的销售，仅有提供美国市场的 OEM 而已。

松下和 SONT 在同一商场上的战斗尚未开始。但是，随着 8 厘米时代的到来，松下在国内的经销店有 5 万家之多。松下电器充满自信的算计，不是可以看得出来吗？

松下老谋深算

“想生产 8 厘米摄录像机的同业，请离席！”被尊称为 VHS (Mr.VHS) 或是“VHS 共合总统”的日本 JVC 执行常务董事高野镇雄，突发此语，一时语惊四座，令场气氛突然凝重起来。

高野镇雄，是当时家用录像机业界，世界统一规格 VHS 录像机的“生养之父”。也是 VHS 与 Beta 长达 10 年规格之战中，VHS 阵营的总司令。高野一向予人的印象是温厚有礼、满头自发的慈祥长者，如今却一反常态，似乎 8 厘米摄录像机的出现，已深深地惹怒了这位温文儒雅的绅士。

时间是 1986 年 3 月 7 日的黄昏，在日本滨松市郊外的一家饭店，有五个绅士型的人物，深怕被人发现似的，快步直入会议厅。这 5 个人，除了日本 JVC 的高野外，尚有松下电器产业董事村濑通三、日立制作所执行常务董事八嶋庄卫、SHARP 执行常务董事迁晴雄、三菱电机副社长广濑福市。

村濑虽然只是董事，但是位居松下录像机事业部长要职，八嶋将任日立家电贩卖部门的社长，迁则是下任 SHARP 社长，广濑更是三菱力图在家电业复兴的王牌。他们之中无论哪一位，都是日本下一代家电业头峥嵘的领导者。这次的会议又意味着什么呢？

这 5 家录像机制造公司的集会，可说是当今日当 VHS 生产集团的最高战略决策机构，在业界被称为“五合社”。自 VHS 录像机发行出售以来，他们一年总会有几次，针对一些特定问题，召开会议讨论，并作成决定。由于这是个秘密会议，所以甚至是在日本家电业中，没有人不晓得所谓“五合社”的存在，更不论会议的内容了。

“五合社”的曝光，实起因于一个很奇怪的“谣言”，谓“日本 JVC 将不容许认同 8 厘米摄录像机的 VHS 厂商存在。”这次情报，在当时日本录像机业界流传极广前述高野带有威胁的口吻，多少可说明这个“谣言”的真实性。高野在会中继续说道：

虽然目前录像机业界已由 VHS 统一了规格，但是此后录像机市场将更加艰苦，在座的一齐共同度过 10 年苦乐的同伴们，面对今后不断加入市场的新产商，应善自筹谋对策。累计 VHS 出货量到今年（1986）夏天为止，全世界大约有 1 亿台左右，这是一笔庞大的财产。日本 JVC 将来的生产方针，一方面要保持与 VHS 阵营的相密性，另一方面将开发不逊于 8 厘米摄录像机的一种新机种。希望各位能以技术为基础，群策群力，共同创造录像机事业的再成长。

近年来日本家电业界最热门的产品是 VHS，1985 年增长率急剧意外地滑落，同时与 VSE 竞争的录像机统一规格失败的 SONT，则自 1985 年开始全力集中在高频带系统（high band System）产品 8 厘米摄录像机的生产，期望能卷上重来，与日本 JVC 一争高下。面临录像机市场初现的衰退，几乎每家厂商都对 8 厘米摄录像机表示兴趣，而号称拥有铁壁般团结的“五合社”，

气氛也大不如前。日本 JVC 的高野力图挽回此江河日下之势，但是整个日本家电业已是风起云涌、阴霾四起，一场暴风雨似乎即将来临。

就在离新年还有几天的 1985 年底，在岁末商品战高峰逐渐消退的秋叶原，有一个令人费解的情报，随着寒风钻入人们的耳朵：“日本 JVC 好象正在开发一项前所未有的新产品。”但是真相尚未明朗，新年的热闹、欢乐气氛，很快就夺走了人们的注意力。

果然，1986 年开春不久的元月 8 日，日本 JVC 公开发表了具有录放与摄影功能的“VHS—CT”，证实了去年多来秋叶原的奇怪传闻。CI 的录像时间是 8 厘米的 1/2，卡带体积则大致相同，重量却仅有 1.2 公斤，比 8 厘米摄录像机要轻 1 公斤，然而价格却便宜 5 万日元以上，如果再接上转换器（adaptor），便能与录像机的标准形式 VHS 进行影带互换。至此，第二次录像机大战正式爆发了，新回合敌对阵营是 VHS—CT 对 8 厘米摄录像机。

尽管过去 VHS 阵营与 Beta 长达 10 年的第一次录像机大战，是以日本 JVC、SONT 为壁垒，但是，后来战争的胜负，却取决于日本家电之王松下对哪一种规格的支持。

而这次，3 月 4 日松下新社长在东京记者招待会上，对新录像机的交战态度却做了模棱两可的表示。他认为松下加入 8 厘米摄录像机的市场，只是时间问题；同时他也肯定厂 CT 在 VHS 系统中所具有的功能。于是第二天的报纸是有的说松下将加入 8 厘米摄录像机阵营，也有报纸说松下将采用 CT，众说纷纷，莫衷一是。

其实松下对于录像机市场的变化，极为注意。在日本 JVC 发表新产品之前，松下公司上下必乎完全倾向于 8 厘米摄录像机，当时录像机事业部长村懒，认为 SONT 刚发表之录放与摄影一体的 8 厘米摄录像机，如果普及到目前 VHS 桌上型程度的话，无疑地将动摇 VHS 的根基。

看到 CT 后，松下技术部门马上浮现出 10 年前的梦魇，因为当初在建立 1/2 寸录像机统一规格时，松下本身曾与子公司松下寿电子工业共同开发出 VX—200，但被迫放弃，以司后来决定采用日本 JVC 所提供的 VHS，如今 CT 的出现，对松下技术部门简直是莫大的耻辱，但是实在也无可奈何。这种情形在影碟机（Video disc）出现时，又重现了一次。这次如果再向日本 JVC 屈服，已是第三次脸上无光。但是权衡得失，也顾得面子问题，随着社会 8 厘米势力的后退，松下开始转向 CT。

感到困惑的厂商，当然不只松下。不过一般而言，他们都还是唯松下马首是瞻。例如对 8 厘米摄录像机比松下还感兴趣的日立，便以“时机尚早”对外界含糊其辞搪塞过去；最后加入 VHS 阵营的东芝，则正检讨 OEM 方式下 CT 的远景；SHARP 社长佐伯旭从迁晴雄那儿接到 CT 的报告书，除表示极高的兴趣外，还戏称高野雄镇所在的大阪日本 JVC 为“本社”。

VHS 阵营 CT 的出现，的确为 8 厘米阵营带来了不小的震撼。在此之前，SONT 社长大贺典雄在发表 8 厘米摄录像机时，还神气十足地指称，8 厘米摄录像机将是新的时代潮流。但是一给日本 JVC 发表比 8 厘米摄录像机更小，更轻的 CT 后，在日本电气街秋叶原，便听到 8 厘米阵营的 SONT、CANON，为了应付 CT 的问世，8 厘米的商品战略将要提前一阵开展的传闻。

CT 的出现，不仅使 VHS 阵营免于瓦解，同时也使消费市场出现了混乱的局面。秋叶原几家向经营额庞大的经销商表示，不知该向顾客推销 8 厘米摄录像机还是 CT 摄录像机，影响所及，使得 1986 年 3 月份 8 厘米摄录像机

销售量，去前一年同期比较起来，居然少了 40%。这可说是市场混乱下，消费者心存观望，袖手不买的直接反应。

VHS 与 Beta 阵营苦战了 10 年，终于因为家电之王松下支持 VHS，加入生产行列，而获得录像机规格的主导地位。

不过这次的商品战，在性质上与第一次录像机大战有所不同。10 年前的录像机战，只是日本家电业寄予厚望，但无十足信心的商品，在姑且一试的心理下，这 10 年以来居然能擎旗斩将，一跃为今日撑掌日本家电业生存的生命线。因此这第二次的录像机大战，将是日本家电业性命交关非全力一拼不可的考验。

基于前述的理由，“五合社”密谈所具意义便可清楚地了解。CT 的发表是在 1986 年 12 月 27 日，而 3 月 7 日的聚会，则是日本 JVC 想借 CT 在录像机市场冲击到最高峰的时候，迫使 VHS“五合社”，对 8 厘米摄录像机死心，巩固 VHS 的阵营。

于是，4 月 2 日在东京品川王子饭店举行的松下新社长发布宴会里，村濑便公开表示，今年夏天将发表属于 CT 的新产品。同时，东芝、HARP 也都内定将跟进生产 CT。

在 8 厘米摄录像机方面，除已有的 SONT、CANON 之外，OLYMPUS 与理光将先后加入生产，三洋更于 4 月发表本身研制成功的 8 厘米摄录像机。

由此看来，不仅是家电业，连摄影机厂商，以及它们的关联厂商，都将陆续地加入此第二次录像机大战。如今 SONT 与日本 JVC 的遭遇战已经引发，正式的“大会战”当为期不远。

录像机是日本一手制造出来的国际性商品，也是过去 10 年，日本唯一能与半导体匹敌，业绩达到二兆日元的大功臣，如果录像机的销售不存在的话，日本的家电业可能早就落人景气萧条、了无生机的境地。

但是从 1985 年起，录像机的销售，出现了意外的成长率下跌。幸运的是，这年也同时出现了 SONT 的 8 厘米摄录像放一体的新机型。一时之间，日本的家电业界起了很大的波澜。倾向 8 厘米摄录像机的厂家认为，8 厘米只是 VHS 技术的延续，今后录像机世界统一规格仍将是 VHS 的天下。不过无论哪一个阵营，他们都希望过去 10 年的辉煌业绩能够再度出现，重踏成长之途。

第二次录像机大战，已由 SONT 与日本 JVC 的遭遇战拉开序幕。双方壁垒分明，口号响亮，而且都声称自家产品是今后录像机的主流。不过 SONT、日本 JVC 虽然旗帜鲜明，松下及其他次要厂商、却有隔山观虎斗的心理。

由于 8 厘米摄录像机的问世，对日本家电业所造成的诱惑太大，因此以松下为首的相关厂商，观望的时间也不可能维持太久。可预见不久的将来，日本家电的“源平之战”（即 11 世纪末 12 世纪之初日本源氏、平氏两大政治集团的战争）将起，各英雄非“源”即“平”。

SONT 与日本 JVC 的关系，可用“宿敌”一词来形容。尽管过去 10 年来的录像机市场，VHS 占大优势，Beta 属居下风，但是这两家公司对录像机的依赖，却是相同的。

譬如在 10 年规格战争中败落的 SONT，其录像机销售量占全年总营业额的 40%，收益所占比便更高达 65%；而日本 JVC，其录像机项目占总营业额的比重，则高达 60% 强，几乎是靠录像机捧住饭碗的。对于 SONT 与日本 JVC 而言，录像机可说是他们无可替代的主力产品。两家公司对录像机平均

的看法与了解极为相近，均认为今后录像机的普及率，将可达到 100%。

SONT 与日本 JVC 也认为录像机可由一家一台的“家电”变成人手一台的“个电”，而其关键在于产品的小型化、轻量化、多样化。因此 SONT 问 8 厘米摄录像机突进，日本 JVC 则朝向 VHS 精简化发展。

当然 SONT 与日本 JVC 差异之外还很多。两家公司对规格（format）的看法不同，则是最大的差别。

SONT 社长大贺典雄指出：“规格随技术进步而有所变化，这是极为自然的。”日本 JVC 社长滨道一郎则认为，拥有软件设备的商品，应尽量维持其相容性，不可轻言改变既有规格。也由于这点差别，造成了这两家公司体制上的差异。

从半导体收音机到录像机，SONT 一向都是自行开发技术，以异军突起的方式，拓展自己的市场，建立某种程度的垄断力量。因此 SONT 所表现出来的，一向都是“创新者”的姿态。“新力族”的存在，正象征了 SONT 本身品牌的强大号召力及吸引力，但是盛名之累也限制了 SONT 的经营方式。SONT 便很难采用 OEM 的生意手法，享受大量生产、大量流通的利益。

在品牌名气具有吸引力，不易推行 OEM 的情形之下，SONT 往往不太在意消费者的愿望与需求，而采用依照自己生产计划，制定商品战略的经营方式。所以放弃产品规格对 SONT 而言，根本不是问题。

另一主面的日本 JVC，情况不一样。虽然同为高传真视听产品的大厂商，但是由于本身不同的成长历程，使日本 JVC 在先天上对产品规格的问题既敏感又保守。原来日本 JVC 最早是以唱片、音响设备起家，其赖以成长的则是唱片之类的软件商品，从每分钟 78 转的标准唱片（SP）转变到长时间唱片（LP），再进展到精致唱片（CD），日本 JVC 可说是自始便是在软体设备具有相容性的规格中成长。所以日本 JVC 对于产品规格的重视，较诸 SONT 实不可以相比。

对 SONT，日本 JVC 两家企业的体制特性有所了解之后，即第二次录像机大战中，两家公司将采取何种战略，当可不言自明。SONT 断然以 8 厘米来取代 Beta，致力形成“8 厘米摄录像机是下一个世代录像机”的局面。SONT 于 1985 年不但投入 100 亿日元的广告费用，而且对外宣称在 1986 年大幅度降低 8 厘米录像机、影带的价格。1987 年发表有关硬件的全新产品。

日本 JVC 则公开表示，将不生产 8 厘米录像机。并对 VHS 阵营主张以目前全世界一亿台 VHS 录像机及庞大的软件所具有的相容性为武器，用以对抗 SONT 为首的 8 厘米阵营的攻势。日本 JVC 所推出的 CT，可说便是在保全相容性，又能因应型小量轻新需求的前提下，所作的努力之一；同时也希望能借此稳住 VHS 阵营，及其“盟主”的地位。

就在 SONT 与日本 JVC 摩拳擦掌、准备放手一搏之际，以松下为首的第三派，心里头又是如何呢？

松下电器产业董事村濑通三提出代表性的看法：

8 厘米摄录像机不算是下一代机型产品，充其量只是影带记录密度有所改进的现代机型，CT 也不过是 VHS 阵营技术延长线上的商品。录像机的主流，再怎么讲，也还是 VHS。从最近两年多许多原来非 VHS 厂商纷纷改采 VHS 规格来看，VHS 事实上已是世界统一规格，况且在软件产品市场方面，以美国量大，而且清一色都是 VHS 规格，软体市场尚未发达的日本，将来录像机的制用转以软件为重点，只是时间迟早的问题而已。仅就点看，是没有 8 厘米摄录像机介入的余地。但是只占录像机市场一成的录放摄影一体机型的摄

录像机，由于型小价廉的出现，也极有可能摇身一变，夺取重要的市场。8 厘米将来普及的可能，也未必不能达到象手提型或是桌上型的程度……。

其实松下的态度，基本是为了维护 VHS 既有的市场。不但将着手 CT 的生产，也下放弃 8 厘米，采取两面兼顾的政策。而论其真正的目的，则在录像机市场的扩大。在松下眼里看来，CT、8 厘米都是工具而已。在目前桌上型机种市场上，VHS 无法成长的前提下，如果能先稳住前维持现状，再利用 CT、8 厘米两种新产品的介入扩大市场，并设法将 8 厘米摄录像机推广到目前桌上型普及的程度，同时力求避免将 8 厘米摄录像机造成 SONT 所宣传的“下一代录像机”之形象，则是最理想的状况。

因此，在松下的计划书里，将 8 厘米摄录像机一体机种，专门限定在户外使用，向消费者灌输 8 厘米时代永远不可能到来的观念，同时极力宣传录像机的用途，使消费者不会放弃 VHS 桌上型的使用习惯。松下方面利用其所属系列贩卖店、慢慢介入录像带租售业，另一方面也借此巩固 VHS 的地盘。

日立今后采取何种策略，也还是视松下的去向而定。日立生产的录像机数量仅次于松下，其中大半以 OEM 的方式生产。其中 OEM 最大的制造厂商是 RCA。年产量在 200 百万台左右。

OEM 的做法，可说是种转包性质的生意，有关商品战略的主导权，操情承包的厂商。因此，尽管日立对 8 厘米摄录像机一直保有浓厚兴趣，但是受制于 OEM 厂商的缘故，根本无法自由为之，这是日立最感到烦恼的地方。

日立家电事业部次长笠羽恭平曾指出，虽然日立对 8 厘米摄录像机的研究，已有相当程度的成绩，而且经常拿给 RCA 看，但是对方却一直不感兴趣。目前日立所能做的，便是不断作研究，准备，以待 RCA 不意而来的回心转意。不过如果 RCA 真做了决定，大概也是日立正式发展 8 厘米摄录像机的时候。因此，日立持着“时机尚早论”，实则是在等候 RCA 的决定。

而由 Beta 转入 VHS 的东芝，也不愿另作他图，仍全心投注于 VHS 的生产。东芝此次不惜重金改换生产线，便是希望能以 VHS 重新夺回录像机应有的市场占有率。因此东芝即使要加入 8 厘米摄像录机的生产，也还是得以 VHS 的投资回收为优先目标。

附录：松下与 SONY 的经营哲学

一、顾客至上的松下

松下电器的成功，主要得力于松下幸之助的经营指导思想。松下幸之助在日本被誉为“经营之神”，有着过人的眼光和丰富的经验，现选一些叙述如下。

将买卖看成神圣的事业。

对买卖要有荣誉感和信心，才会关心顾客的需要。

既然做买卖，就得赚钱。这是当然的道理，但如果只是抱着“只要能赚到钱就好了”这种观念，还是不够的。必须进一步认真地考虑，到底为什么要赚钱。除非能想到赚钱的真正意义，并抱着坚定的信念，否则在买卖上，无法有真正的助益。

一般人往往认为讨论国家、社会大事，是一件高尚的事，而讨论做买卖或赚钱，却是低谷的事。这是错误的观念。实际上，两者一样重要。松下认为，做生意是一件很神圣的事，大家对这份职业，应该有信心和荣誉感，才能提高买卖的层次。

如果持着此种观念重视买卖，把全部精力投入其中，自然会关心到顾客或供应商。因为一想到必须依靠顾客及供应商维持生意，就不会不关心他们。然后，就会联想到“顾客所买的那种产品，应该改进了，”或“去向这家顾客推荐这种产品”之类的事。而且对于供应商也会提出一些积极性的建议。

假定你做不到这点，那么最好不要做买卖，也许大家会觉得这话太苛刻了。但只有这样，才算是真正为买卖花了心血。

向客户吐露实情

诚信的态度，是增加企业信用的条件，举绩不当，不仅违反经营原则，也必将导致信誉丧尽。

随着紧缩政策的渗透，银行也愈来愈紧。以前遇到同样情形的时候，有个朋友来向松下借 5000 万元，说是因为收不到贷款。而银行虽然也给过贷款，但却表示不能再借了，于是松下问他：“银行都无法借，那我怎么行？到底未收帐款有多少？”那人说是 2.5 亿元。“在那么多债权怎么不去收？先收 5000 万元，不会有问题吧？”

“不，在银行吃紧的时候，顾客也都很困难，平常收款已经很不容易了，何况要预收？”

松下虽然觉得他有道理，不过还是告诉他：

你现在是燃眉之急，是存亡的关头，应该把实情告诉对方，请他们提早付款。并不是 2.5 亿元全部都要，只是其中的 5000 万元，多跑几家，我想信大多数的顾客都会帮忙的。

“可是把实情告诉顾客，会失去公司的信誉啊！”

你这种想法不对，这是未收帐款。你收款是天经地义的，他们有付款的义务。只是他们以为你的公司经济富裕，经营上没问题，才把付款延迟。如果他们知道你的困境，一定会提早付给你。何况应收帐款尚未收，又要借债，是违反经营原则的，这样不是反而会失去信誉吗？

松下的话虽然苛刻了点，但那位朋友却也听话，就照样去做了。过了没多久，他又来找松下，说：

松下先生，今天我是来向你道谢的。我听你的话，向顾客吐露了实情，他们都非常

同情我，本来预定收 5000 万元的，结果收了 7000 万元。而且又勉励我好好去做，并订了比以前更多的货。我以前为了面子，收款都不很积极。从今以后，我要勇敢面对现实，认真经营。

向顾客吐露实情，反而增加信用，生意也比以前好做了，做生意的窍门，就在这个地方。分辩是非，拿出信心，该做的，要切实去做，该收入贷款，要认真去收。说法平凡倒是很平凡，但是要切实去做，是成功与失败的分歧点。

坚持经营原则

一味讨好顾客而不坚守经营原则，反而得不到顾客的信赖。

松下开始做生意的两三年后，很想把当时制造的两灯用插头，推销到东京。于是决定到以前从没去过的东京去，这是松下第一次去东京拜访批发商，争取开发市场。

在访问第一家批发商时，松下将带去的产品给他看。

那个批发商拿起产品，端详了半天，然后盯着松下的脸问：“这东西您想卖多少钱？”

“这东西的成本，每个花了两角，所以我希望您以每个两角五分的价钱买下。”

“两角五分吗？价钱是不多，可是，你头一次在东京推销，那么你应该多少要便宜些，单两角三分好了。”

成本是两角，卖两角三分不是不可以；不过，老板，这些产品，是包括我在内的所有员工，从早到晚努力工作所生产出来的，价钱绝对不算高。甚至比起一般行情，可以说相当便宜。所以两角五分这个价格，是相当合理的。当然，如果您觉得这个价格订的高，那我就没法子了。假使你认为这个价钱可以，那就请您以这个价钱买下来吧。

有些批发商，就这样买下了松下的产品，相反地，也有些批发商不买。然而整个来说，倒是有相当的效果。

象这样，每月都去访问一次，似乎在东京的批发商之间，这件事变成了话题。

“大阪有个叫松下的厂商，做的商品很不错，价钱也公道，不过他的特点是，绝不肯降低售价。”

“对对，的确如此。松下这家厂商，不肯减低售价，好象要维持一定价格，买方也可以放心购买。”

每次批发商之间的聚会，都可以听到类似的话。

如果一开始就抬高售价，有人还价就削价，那么买方就不容易了解应该以多少钱购买较为妥当。买方会因为不知道自己到底是高价还是低价买进，而不放心。

然而，如果一开始就订下合适的价钱，即使买方还价也不减低售价，则买方随时都可以放心地采购。当然，如果认为这个售价太高，就不会购买了。事情就是如此简单。因此，订价的卖方就得慎重行事了。不能订下太高的价钱，必须顾及各方面，而寻求一个合理的价钱，并坚持这个定价销售。如此就能顺利销售了。

以批发商的立场来说，由于松下的做法与别人不同，可以令人放心。因此，大多表示欢迎，于是批发商对此产生了信赖感，而信任松下的公司。这么简单的事情中，也有所谓的“经营之道。”

制造与销售

“改变一点想法”的功夫不到家，就不能算是一个成功的实业人。

有人往往制造了好产品，销售成绩却不佳。其实只要改变一点想法就可以畅销。所谓“改变一点想法”，冷静地一想，正是困难所在。多半拥有优良产品的人，常常自负过高，或认识不够客观，对产品的真实价值产生误判，才想下出很好的销售策略。正确的价值判断，并不光看商品的好坏，他得考虑当时的业界情况，进一步再顾及社会形势才行。要把个人的人生观融合进去，再确定销售条件，而条件又能被业界所接受，这才能成为畅销品。因此，“改变”一点想法其实并不简单。

服务第一销售第二

“销售就是服务”是经营者必须有的认识，而服务就得以“质”为重，并不由“量”取胜。

“服务”不管在生产或销售上，都应优先考虑。如果对于销售的产品无法做完整的服务，这时就该考虑是不是应把销售的范围缩小。

换句话说，若有五件工作，而却能提供 10 件的服务，那自然很好。但是如果没有这个能力，只能提供三件的服务，那就应该只做三种，同时提供最完整的服务。若没这样做，对客户来说，就是没有尽到身为生产者和销售商的责任。

因此，在扩张业务的同时，也应该有这种责任的自觉，常常问自己生意做大，服务的范围是否也就大。如果有能力扩张业务，但在服务方面没有信心，那就先不要扩充。免得最后在服务方面无法面面俱到，遭到客户的不满，而走向失败之途。

总之，“服务”是任何一种买卖都不可缺少的。因此，不管在任何场合，都应在服务的范围内做买卖。唯有以这种经营态度，才能带来蓬勃的发展。

主动服务的精神

把顾客的心意当成自己的心意服务。考虑周到的服务精神，是任何公司成功的不二法门。

松下时常找各地的经销店老板，听听他们的意见。他发现特别卖力的经销店，生意几乎都很顺利。例如经常到客户家去问问卖出去的商品用得怎么样，或一有故障就立即跑上修理等，如果无法马上修好，就先送去一部代用品，让顾客暂时使用。

比如目前一直在看的电视机被送去修理，就非常不方便。这时他们会送一部代用的放在原来的位置，告诉客户：“这是敝店的电视机。贵府的电视机修好以前，请暂时使用这一部。”然后尽快把拿来的修理好，尽快送回去。客户也会因此非常感激，说：“我该付多少钱？”他们会说：“不，这么一点小事，是我们感谢您对我们平常的照顾，今后也请多多照顾。”据说提供这种服务的商店，大都很成功。

此外，公司的每一个员工对服务精神，也必须充分了解。员工的服务分为两种。一种是时工作的服务，另一种是对外的服务。

30 多年前，松下公司的一位干部到欧洲旅行时，偶然有机会到荷兰的飞利浦公司参观。当时的松下电器公司还很小，对方还不知道有这么一家松下电器公司。

可是，飞利浦公司认为他远从日本来，不但让他参观工厂，负责接待的职员晚上还招待他到自己家里去。

荷兰是比日本富裕的国家，而飞利浦公司又是一家大公司，所以该职员

的收入可能也相当可观。招待外国人到自家去，总不能以一杯咖啡就可以打发，总得请吃晚餐什么的，各方面都得花些费用，但是那位职员很热忱地招待了他。

飞利浦公司之所以能发展成今天的规模，这也是原因之一。大家对工作都必须由衷服务才行。就因为这种精神，整个社会才能发展，大家才能生活幸福。 **不要使顾客遗憾**

要常常检讨自己有没有好到一旦停止经营时，会令顾客遗憾的地步。

平常在买卖上要注意的事情可能很多，而这一点不可忽略。那就是必须不断地从各种角度去检讨自己所经营的商店，到底为顾客贡献了多少？他们到底喜爱，感谢到哪种程度？

例如，不妨反省和检讨，有没有好好地经营到一旦不再经营时，顾客会遗憾的地步？只要随时不断地这样检讨，一定会想到“我还是考虑得不够周到。怎么可以忽略对顾客的这种服务呢？”

就改换陈列方式来说，认为是为了引起顾客的注意而尽量陈列商品也没错，但如果进一步的是为了使特意光临的顾客高兴，有好感，而多下功夫，那么必定能想到为了让顾客更高兴，而改进陈列方式，提高陈列的成果吧。

只要一个人都能彻底地关心顾客，不断地自我反省及检讨，即会对于自己商店存在的意义产生坚定的信念，使中意日益兴隆。以乞丐为贵客某个乞丐到一家名店买豆馅馒头，居然劳驾老板接待。

在松下开始做买卖后不久，有一位前辈告诉他下面一段故事。

在某一条街上，有一家很出名的糖果店。有一天，一位乞丐专程来买一块豆馅馒头。乞丐只为了买一块豆馅馒头向来这家名店，的确是一件稀罕的事。因此，店里的学徒包好了之后，总觉得不对劲而不敢冒然交给他。

这时候，老板叫一声：“等一下，由我来交给这个人。”

老板亲自交给对方，并收好钱之后，鞠躬说：“谢谢您的惠顾。”

乞丐走了之后，学徒好奇地问老板：“过去不论什么顾客光临，都是由我们把东西交给顾客，好象从来没有见过由老板您亲自交给对方，而今天的情形却下一样，这是为了什么？”

老板回答：“难怪你会觉得奇怪，但你要记往，这就是做买卖的原则。店里的常客固然值得感谢，应该好好接待，但对刚才来的那位，也有特殊的意义。平常那些顾客，都是有钱有身份的人。他们光临我们的店没有什么稀罕。但这位乞丐为了想尝一尝我们做的豆馅馒头，而掏出了身上仅有的一点钱，这真是千载难逢的机会。因此，我当然应该亲自交给他，这也是做买卖的人应有的态度。

好好利用顾客的抱怨。

对于顾客的抱怨不但不能厌烦，反而要当成一个好机会。

松下当总经理或董事长很多年，常常接到顾客寄来的信。其中有称赞的，可是大部分都是抱怨的或责备的。对于称赞的信，当然很感激，对于责备的信，更应当感激。

事情是这样的。有一次，某大学的老师寄信给松下说，他们学校购买的松下公司的产品有故障。于是松下马上叫生产该产品的部门最高负责人去。他们说是故障，而且很生气。但是经过这个负责人诚心诚意他说明和适当的处理，就使他们怒气全消，笑逐颜开。结果，反而获得好感而为松下电器提

供资料—可以卖给其他哪些学院。松下当然很乐意接受顾客的抱怨，而以诚恳的态度去处理。这件事居然与新的生意息息相关。所以，应该感谢顾客的抱怨，就是托他们的福才能生意兴隆。不抱怨的顾客也许是在想“再也不买那个公司的产品，就这样算了。”但是表示不满的顾客，即使有“再也不买”的念头，一碰到公司的人可能会想“人家是专程来的”于是开始讲话。这样就能沟通了。因此，公司方面能妥善处理的话，反而会有更多买卖的机会。

受到责备的时候，如果不去管它或处理方法不当，当然会失去机会，所以受到责备的时候要想：“这是进步的好机会”，而珍惜它。从中找出不满的原因，并已诚心诚意地处理。

让老顾客带来新顾客

好好留住一位顾客，可能就此增加许多新顾客。失去老顾客，即是丧失许多机会。

老顾客对你经营的商店抱有好感，会力您带来新的顾客，例如一位顾客对他的朋友说：“我经常在那家商店买东西。他们很亲切而且服务周到。我对他们很有好感。”如果这话说得很真诚，那么那位朋友一定会说：“既然你这么说说，一定不会有问题。我也去试试看。”结果必会光临。对做买卖的人来说，这等于是别人为你开个生路。

基于这种想法，平时不断地设法争取新的顾客，固然很重要，更应该留注才能顾客。总而言之，只要能好好地留住一位老顾客，则可能会使你增加更多的新顾客；相反地失去了一位老顾客，则会失去许多新顾客上门的机会。做买卖的人，绝不能缺少这种信念。

不可轻视顾客的眼光

企业应重视顾客的感受与眼光，因为他们比生意人更清楚的一切。

愈文明的人对美的感受愈强烈。未开化同家厕所是落后的，而有高度文明的国家用的是抽水马桶。“美”和“清洁”是连结在一起的。松下曾被指责为蓬头散发，所以也许不够资格称为“文明人”，这是他自嘲的话。以前他认为头是他自己的，他爱怎样就怎样。但错也就错在这里。自己虽然看不见自己的头，别人却看得清清楚楚。人既然活在这个世界上，不论是头或脸，都要让别人看。脏兮兮的脸，别人一看就讨厌，所以，把自己的头发容貌理得清爽整洁，也可以说是作人的义务。

人类欣赏美的眼光，逐渐在进步，大众是聪明的，也是最公众的。不能轻视大众的眼光。就象商人不能欺瞒顾客一般，顾客比生意人更清楚一切。

卖货要象嫁女儿

产品卖出去，经营者是不是注意到都预期地替顾客效劳呢？

到了结婚年龄，父母就得让女儿出嫁。眼看着从小就费尽心血养育的可爱女儿，已经成年而将始自立，在他们的内心里，必有不愿女儿离开的寂寞感和有缘得到新姻亲的喜悦，以及但愿她永远幸福之类的感触交错着。

在女儿出嫁之后，则会随时关心她婚后的生活是否美满。他们担心，是否对方家人都喜欢她，足否精神饱满地做事？这大概就是一般父母的心态。

对买卖来说也是一样，每天所经手的商品，就象自己多年来费尽心血养育的女儿，顾客购买商品，就等于娶去自己的女儿。因此，顾客与商店之间，就成厂姻亲。

如果能这样想，那么自然会关心顾客的需要，会重视商品是否合顾客的心意。如此必然会对出售的商品产生关切。例如会想到：“顾客使用后是否

觉得满意？到底有没有发生故障？甚至我既然到了附近，干脆就去听听他们的意见吧。”这种跟嫁了女儿还依依不舍的心情是一样的，如果每天都能抱着这种态度做买卖，就能跟顾客建立超越纯粹买卖关系的相互信赖感。一旦到了这种程度，必会受顾客的欢迎，进而使生意日益兴隆。

对自己的产品要缠到底

销售产品不象泼出去的水，要追踪到底才行。对自己制造的产品或售出的商品，如果不再过问，心理上难免感到遗憾，对不起社会，也对不起工作，应该认真地制造产品，诚实地出售，付出全邻精神去工作，对于产品要始终加以注视。

不仅要注视它，同时要缠到底。商品到了厨房就要缠到厨房，到了客厅就缠到客厅，到了外国就缠到外国，绝不放松。对于产品的使用情形如何，有没有缺点。有没有毛病等。要关心到底。

从事生产，必须具备这种心理，从事买卖或工作，也应如此。

二、创新为本的 SONY

在 SONY 内，井深、盛田、大贺“三驾马车”使 SONY 的事业如火如荼。他们之间的配合默契，尽管在性格上，盛田与井深的差异要大一些，但他们的共同点也很多，前面部分也叙述过，井深自遇见盛田之后，他的命运就发生了很大的转折，在“技术的 SONY”中，井深不折不扣成了技术管理者，他与盛田俩人好胜心都非常强，都具有机智地适应环境的变化能力，而且又都是技术人员出身的经营者，技术管理的能力部很强，又都非常自信。这些共同点加上井深天生的技术上的远见和直感，就形成 SONY 这个很不可思议公司发展的动力。

还有不容忽视的一点，即井深的卓越帅才。根据课题，从各个部门抽调适合的人才，组成精干的设计队伍，使之积极地投入工作，这种组织方法与拍电影完全相同。电影是动员各个部门的专业人才进行创作的一门综合性艺术。担任影片拍摄的编剧、导演的过人能力，表现在能按规定期限出色地调动起聚集在一起的各行各业专家们的能力和特长，拍成自己所希望的作霍华德·休斯也曾追求过各种丰富多彩的梦想，而最终走上了电影的原因就在于电影本身的魅力。

休斯投身电影制作是在 1925 年，在他 19 岁时，未来是为帮助亡父的好友，过去的电影明星出资。

休斯从一进入租来的摄影棚，就无法控制自己天生的好奇心了，他觉得既然接触到了电影，就有必要了解包括照像机和摄像机在内所有机械设备的功能，便连夜开始工作。他把照像机和摄像机拆开，研究各个零件的功能，赶在天亮之前全部装配还原。拍摄一开始，他每天部去摄影棚，观看演员们的演技，向摄影师们提出技术性的问题。察觉到什么问题，他便赶到已有了经营权的胶片厂家的显象所观看正在实验的彩色胶片的完成情况——他的一双眼睛根本闲不住。

休斯的生活只依据自己命名的程序表“活动时间”来安排。虽然新婚妻子在家，他常常擅自两三天不回家，不是住在电影厂里，就是乘他喜爱的飞机或汽车各地乱转。即使回到家，他也没有一天安生，就是星期日深夜，也可能把部下叫到办公室或工作地点。他自己想起什么，只要问题不解决，就安不下心来，根本不考虑对方的情况和困难——休斯似乎变成了一位随心所

欲的编导。

按这种思维方式拍摄的影片最终也没有问世，因为休斯自己认定该片质量不好，而且也没有挽回的余地。他甚至打算就此放弃拍片了。正值此时，他的亲戚劝告他说：“电影在振兴发展方面危险较多，而且摄影棚是个使人堕落的地方，应该尽早洗手不干为好。”休斯本来就非常厌恶外人的干涉行为，根本听不进别人的劝告，反而更是埋头投入电影拍摄之中。他非要证实“正确的是自己，错误的是他们”不然就安不下心来。

于是，休斯再次投资 15 万美元，由推出过几部成功之作的马歇尔·尼拉所导演的《大家的草坪》拍成了，休斯对此次拍摄一点也没有进行干预。

影片大获成功，表演上非常出色，获得了 1927 年度的学院奖，担任编导的，过去与电影界毫无关系的年轻大富翁休斯一举扬名世界。他获得的成功的主要因天正是他那强烈的好奇心和冒险家精神。

从休斯的切入电影界的生活态度中就不能不使人想到，与 SONY 创建期的井深的生活态度十分相似，他们的好胜心非常强，不甘服输，自信自己所做的事情绝对正确，并且一投入工作，就都身先士卒。只是休斯为拍电影的魔力所俘虏，在不断成功，又不断失败的过程中成为一个电影编导兼企业家；可他在两方面都没有结出更大硕果，这是因为他虽有对新上作的兴趣，却没有在综合发展新工作方面作出有效的努力，而且他也没有培养出能够全心全意辅佐他的专家和顾问。

而井深则不到两年就从电影界脱身，选择了科学家的道路。战后他自己一独立，就把在 PCL，日本光音，日本测量仪器所掌握的技术和推进工作的方法成功地应用于新的事业，并且在扩大自己的事业方面获得了成功。井深能够适材地重点投入人力、物力和资金，并能开展培育技术力量的经营。他的最成功之外也许正在于此。

古人云：“事业乃人也。”

SONY 公司是这一说法的一个印证。之所以能够迅速地发展，是因为在井深和盛田的指挥下，它一直具有能够很快适应环境变化的流动性。关于这一点，井深是这样叙述的：

我们公司没有什么组织，今天的组织，明天就不是组织，明天的组织到后天又如何呢？这谁也不清楚。所以，说起组织建立，也许每天都在建立，似乎公司都要每天建立似的。

最早听到这话是为著《S 公司的秘密》（1962 年，新潮社）而采访的评论家田口宪一（已故）。当时，田口似乎也吓了一跳，但是，在 SONY 内部继续采访收材的过程中，他逐渐理解了井深的那句话的意义，即：虽说有组织，但是也不拘泥于此，不会出现动脉硬化的事情。

作出更通俗的解释的是盛田的所谓“城墙论”；“城墙一般都是由不同的石头巧妙地组合在一起才得以成为很坚固的东西，我们必须想方设法收集人才，努力建成墙般坚固的组织基础。另外，城墙的一块石头如果出了问题，就要寻找与此相似的石头以填补空缺；寻求合适的人才弥补公司的空缺也是如此。”盛田的这一论点，通过新闻媒介为社会所知，有许多公司的经营者和人事部门负责人进行反对：“这一论点不是同过去的所谓‘适材适地主义’一样吗？不是哪儿都在这样实行吗？”

但是，SONY 的“适材适地主义”与在日本社会根深蒂固的适材适地主义是大相径庭的。比如有某项工作，如果公司内部没有合适的人选，就积极

地从公司外部争取。关于这一点。只要了解一下成为 SONY 高速发展时期的基础的人事系统就清楚了。

大贺为首，对磁带录音机的制作做出贡献的多田正信，笠原功一、儿玉武敏、户泽圭之部、北条司朗，为打开产品的销路做出贡献的仓桥正雄、仙台工厂厂长 高崎晃升、机械师西部资躬，巩固了研究部基础的植材二良，中研的鸠山道失，负责财务的吉井隆陞，单枪三东式彩色电视机的开发者古田进，制造 VTR 的森园正彦等等，都是中途加入 SONY 公司的，都是 SONY 公司的首脑们为了扩大生产，把他们作为不可能缺少的人才积极地吸收进来的。

SONY 公司绝对不把这些召集进来的人才固定在一个岗位上。只要认定能够胜任工作，就不断地投入到新的未开发领域中去，让他们担任新的工作。由此，SONY 的组织系统常常处于流动状态之中。这是 SONY 的特长，也是它的特点。SONY 的首脑们认为，比起坚固的城墙来，象变形虫似的具柔软特性的组织形式更为有效。

可以说，乍一看，似乎很荒谬的组织方法，也是与井深对技术的远见和特殊的直感分不开的，特别是磁带录音机、晶体管及半导体收音机成功，使得井深对公司经营怀有绝对的自信。这表现在他强硬的对外态度上。这个时期，井深经常对记者说这样的话：

以往日本的多数公司都是‘美国在生产，我们也生产吧’，或者是‘其他公司在生产了，我们也跟着生产吧，’即一边随大流，一边完成公司的发展。与此相反，我们 SONY 公司‘由于什么什么原因，要生产这样的产品，’或者是‘认为有这种市场，所以生产适应市场需要的产品’。也就是说，我们的经营是有明确目标，而使公司得以发展的，这就是 SONY 与其他公司的最大区别所在。

在当时的日本，所够象井深这样坦率地叙述自己的经营观点和经营原则的人为数不多。为此，财界和同行各公司对他的反映并不很好。比如，“太过于自以为是了”，“缺乏协作性”等。

但是，井深和盛田对这种批评充耳不闻，对自己从事的工作和基于自己经验而提出的意见，主张和理论坚定不移。不仅如此，他们还同对立的意见毅然进行论战。

1958 年夏天，井深在欢迎初来日本的美著名学者皮特·道拉卡的财界巨头恳谈会上，围绕技术革新方法所发表的争论性谈话非常有名，井深自己是这样说的：

我是第一次参加这种经营的恳谈会，听了一会儿，觉得道拉卡先生没有考虑到技术革新的加速度问题。如果让我来说，那就要关心如何缩短时间或如何提高速度的方法，道拉卡先生仅仅强调进行技术革新的必要性和方法。于是，我就开始提问，即我认为技术革新是当然的了，但问题是如何采取缩短时间的措施，这一点是更加重要的。

在场的财界巨头们对这位公司规模略超出中小企业的经营者井深的这种大胆态度，不禁大吃一惊。

这段故事后来还有一个结尾。1962 年，轻井泽召开了第三次财界巨头经营恳谈会，那时不是井深而是盛田参加的。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？”特别强调的是“要集中超过竞争对手的优秀人才使用，”要避免“混乱的产品混杂”对几种最得意的拳头产品投入“集中的力量”对一旦决定了的发展计划“抓注机会穷追不舍”等等。

讲演结束后，道拉卡看见盛田站起身来提问就笑着说：“关于 SONY，我无须赘言了。”也就是说，他认为他所主张的都是 SONY 正在做的。从那以后，井深，盛田和道拉卡的关系发展成了这样亲密的友谊：“我们一见面，就推心置腹地畅谈、争论，他就是这样一个难得的朋友。”

盛田就任 SONY 公司经理的 1971 年，对日本电子工业来说，也是非常严峻的一年。原因是对世界经济动态有巨大影响力的美国的经济的发展停滞。这种前兆在几年以前就开始逐渐显露，到了 1970 年一年变得表面化了，美国国内为严重的经济不景气所笼罩，这当然也要反应到对美国依赖度很高的日本经济中。其表现之一是对以纤维为代表的日本产品出口美国的限制，对电视、调谐器、铁酸盐有倾销的怀疑。

为此，日本对美国的电子产品的出口陷入困境，为了在国内市场弥补这一损失，各家电子公司展开了激烈的销售竞争。结果，由于过度的竞争产生大幅度的暴跌或暴涨，消费者对厂家产生无法消除的不信任感，甚至出现了抵制彩色电视运动。

幸好唯有 SONY 公司被美国国务院认定“没有倾销的事实”，至于国内的销售，经过公正贸易委员会的调查，也证明 SONY 的价格没有超出允许的范围。SONY 所面临的实际情况是围绕电子工业的恶劣环境，也无法对将来作出预测。正因为如此，盛田通过业务的简化和彻底的合理性措施，强化了体制，确定了展开积极进展性经营的方针。

作为其具体政策的第一步，是决定在美同本土生产彩色电视机。彩电工厂选址在加利福尼亚圣安娜郊外，这一消息 1971 年 12 月发表，同行有关人士都极以冷漠的目光，认为“这种缺乏经济常识的尝试必定失败。”确实，当时美国最大的电视厂家 RCA 及赛尼斯都因劳务费用上涨和生产低谷而左右为难，开始把电视装配工厂迁移到劳动力便宜的东南亚，中南美的发展中国家去，盛田在这种时候硬要坚持在美国本土生产彩色电视机，这种轻率的作法当然会被同行有关人七耻笑。

在 SONY 内部也有许多人持不同意见。

1971 年初，SONY 公司事业部的人员按盛田的指示到美国实地调查了电视的生产情况。他们从经济性、劳动力的情况等方面进行分析，认为在美国本土生产彩色电视是很困难的，并在经营会议（常务会）上作了汇报。但是，无论是井深，还是盛田都坚持“这个计划心须实行”，保持强硬的态度。因为他们考虑到要想多少缓和一下不远的将来要发生的日美贸易摩擦，只有这样做是上策。

于是，这一年 8 月，圣安娜计划正式开始了。工厂的设计也开始正式讨论。正是这一年 8 月 16 日，发生了震撼世界经济界的大事件，美国总统尼克松作为“美元防卫”的最后王牌，宣布强行规定征收 10% 的进口税，并强行推行停止黄金美元兑换为目的的紧急经济政策。

这称为“尼克松冲击”的一连串政策迫使各国提高了对美元的兑换率，同时意味着战后持续了 1/4 世纪的土本位制和国际贸易关税协议体制的崩溃。当然，世界的兑换市场一时陷入经济恐慌状态。然而，西欧诸国通过一起改变价格的措施，总算可以应付过去。日本也在 10 天后的 8 月 28 日，虽然不及时，同样决定变动兑换制度。这样一来，从 1949 年 4 月至此持续了 22 年之久的 1 美元兑换 360 日元的利率到此终止了。

当初，预计到这一问题将给经济基础脆弱的日本产业界带来严重影响，

这年 12 月为了调整多国间的通货，在华盛顿召开了 10 国财政部长会议。因而，日本所担心的对本国的影响将被抑制到最小限度，在关人士都松了一口气。这一连串的变故使 SONY 公司在圣安娜建立工厂因祸得福。所以，只能说是非常幸运，即盛田的强硬的战略思想从意想不到之处打开了通路。

另一方面，以木原为中心的 SONY 开发部门把单枪三束彩色显像管彩色电视的成功作为一个起点，悄悄地投入到另一个拳头产品家用录像机开发中去了。其中附有审查议案的原案是 1971 年 10 月与松下电器、日本胜利两公司同时开发的 3/4 英寸统一 I 型彩色录像机（售价为 23 万 8 千日元）。

这种录像机是以木原等人开发的原型为基础，同松下电器、日本胜利技术人员商量后谋求标准化的最初产品。这一交，SONY 公司做出了巨大的牺牲，为了使录像机能早一点国产化，它把该公司所有的录像机专利及技术情报全部公开。

然而，SONY 公司出于更好愿望而向社会推出的录像机出乎意料地竟成了业务专用的东西，这阳因为技术和市场都不成熟的缘故。但是，这一痛苦的经验也并非徒劳，它最终还是变成下一次飞跃的铺路石。此外，松下电器、日本胜利两公司能过统一规格的机会，接触到 SONY 公司录像机技术的最新信息，而且由于技术，专利相互合作协定，专利可以自由使用。毋庸置疑，这对提高它们的技术力量有巨大的贡献。

但是，这后来竟成为 Beta 对 VHS 之战中使 SONY 公司陷入困境的有力武器，无论是 SONY 公司的首脑们，还是开发者木原本人都没有料到这一点。

1972 年 1 月，SONY 公司得到了振奋人心的消息，与电子学有关系的世界性团体 IEEE（电子电器机械协会）授予并深法乌达斯奖。并深是该奖的第 15 位得主，也是美国之外第一个获奖人。在奖状上写着：“奖励在把晶体管零件应用于日用电子产品过程中的显示的作凡领导力。”并深从磁带录音机开始，直到晶体管、半导体收音机、小型电视机，单松三束彩色显像管彩色电视机、录像机的小型化等。在一贯坚持的独创商品开发中倾注了热情。并深的长年努力和贡献把习语“便宜没有好货”的意思转变为“质优价廉”。这终于得到了世界电子技术有关人士的承认，并深本人也感慨万分。

另外，1973 年 5 月，单松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。后来，1976 年，以 U 马奇克为基础开发的单管式彩色录像机和带电子编辑机的轻便式录像机体系和 1979 年广播用 1 英寸录像机（BVH）系列，也都同样获得“爱迷奖”。

但是，从这时开始，SONY 的高速度发展中出现了阴影，即同行其他公司的追赶势头逐年紧迫。日本电子工业公司进入了一个在技术上、经营上差异不大的并驾齐驱的时代。

盛田对此形势十分清楚，可以说他因此开展了以海外为基地的广阔的“多角战略”，并积极使之发展，避开国内无意义的竞争，扩大海外的独家市场，建立堪称世界性企业的稳固经营基础——这是盛田的夙愿，也是其基本经营战略。

这一点，只要看一看盛田就任经理后 SONY 的发展动态就一清二楚。比如，一决定建立的圣安娜工厂（1974 年），就派岩间和大专务（当时）为 SONY 美国公司经理，1972 年 6 月，任命兼任产品计划、广告、设计三部部长的大贺典雄为 CBS SONY 公司经理（兼 SONY 董事）；1973 年，在圣安娜工厂建筑用地内着手建设显像管工厂（次年 8 月动工）；1974 年宣布在英国韦

尔斯的布里杰特建立彩色电视机厂（当年6月动工）等等，表现出积极进取的势头。

紧接着，在1972年5月，SONY公司在美国大报《纽约时报》、《华尔街金融报》、《芝加哥论坛报》、《洛杉矶时报》上登载大幅广告，大标题为“日本对美国来说是极富有魅力的市场，”，副标题是“如果有面向日本市场的商品，SONY公司将帮助您向日本输出。”

这个广告反应很强烈，向SONY美国公司的咨询日一下子多达1500件。美元一直在跌价，贸易收支的赤字一直在增加，没有减少。经济没有一点恢复的兆头，这种焦虑成了产生对“质优价廉”的日本产品的一连串反感和不信任的原因。正是处于这样一个时期，这个宣传广告，才引起美国的企业家们的极大关注。

“SONY过去是以优质的磁带录音机和彩色电视机的厂家而闻名的。但是，这个广告让我们了解到了SONY的另一个侧面。它告诉美国所有的商业公司：

‘SONY不仅推销自己公司的产品，而且还是我们的良好伙伴。’它对美国政府，也在争取对SONY公司的好感方面发挥了作用。这个广告作为一种游说活动（议会会场外活动）是极其成功的，SONY和华盛顿政府的关系从那以后一直非常好。

这是摩根保险公司克拉松副总裁的谈话。在此意义上可以说，盛田所采取的经营是非常适时的（其后，SONY在欧洲的报纸上也刊出了同样的广告，也赢得了好感；并且为此新建了SONY特莱底公司）。

在这一系列的经济战略中，还有一点不容忽视，即盛田已开始暗自考虑把岩间、大贺作接班人而正式加以培养。

盛田做副经理时，一次在公司内部管理人员讲习会上，有位部门负责人问他：“您将来要把SONY办成怎样一个公司？”据说，此时盛田表情一下变得严肃，感慨万千地说：

不知不觉中，我们公司已成为在世界市场上代表日本的企业。因此，一旦我们失败了，就将引起对日本所有技术的真正价值的疑问。我时常感到现在这种责任逐渐增大，觉得很艰难。

盛田就任经理后，这种想法也依然存在。特别是70年代，确实堪称为“动荡的年代”，不断发生预料不到的重大问题。在这种严酷的环境下，能够持续不断地开发有创造性的产品并不容易，而且要建立永远以上述宗旨为方向，并付诸实践的集体就更加艰难因为既有技术上的障碍，又有人才和资金上的局限。然而，越过难关，保持和发扬井深所提倡的创业精神，这是培养能委以后任的人才的当务之急。

让负责技术的岩间担任SONY美国公司经理，大贺担任CBS SONY公司的经理等也是其中的一环。让他们在未知的领域里学习体验经营的艰辛，而且通过他们如何克服难关，取得成果而判断他们的能力，这种堪称残酷的设想也是盛田提出的。

“盛田群虽然年轻，但是，他的防守范围很宽，思维方法适应形势变化，看问题的着眼点也不错。”

这是井深与盛田初次见面的第一个印象，其实这评价也非常适合井深自己。尽管有性格上的差异，但是，两人非常合得来的根本原因也在于此。

尽管如此，日本社会上盛传“井深、盛田不和”，或者“井深已被架空，SONY是盛田的超个人体制”等等，这种讹传始自石油冲击后SONY直接实行

的新经营体制。

1973年10月，以第4次中东战争引发的石油冲击彻底改变了世界经济格局。因其影响所产生的世界物质不足，通货膨胀和社会混乱，在有关人士的努力下不久就被控制住了；但是，后遗症却持续了一段时间。

为了应付这种环境的变化，1976年1月5日，盛田向公司内外宣布SONY公司将开始实行美国式的新经营体制：盛田作为有代表权的会长，成为全盘经营的最高负责人；岩间和大副经理，大贺典雄专务分别升任经理和副经理；请井深以名誉会长的身份做年轻人的顾问。在战后首次最恶劣的经济环境当中，盛田为什么要采取这样全新的经营体制呢？因为井深、盛田两位首脑太忙了。

实际上，井深自1971年5月就任会长职务之后，社会活动比以前更多了。比如，兼任电子工业审议会委员长、科学技术发明奖励审议会委员长、发明协会会长、国有铁路理事（非专职）、瑞典皇家理工学院外国会员、SONY教育振兴团理事长、幼儿开发会理事长、IEEE公司特别研究员、美国国立学院工积学外国会员等公司外诸团体的要职。盛田也是一年有半年时间在国外活动的典型国际派经营者，无论如何也没有多少专心经营公司业务的时间。于是，盛田决定让公认在SONY、美国公司积累了各种经验、才识过人的岩间和使得CBS SONY公司扭亏为盈的大贺就任SONY经理、副经理，处理琐碎的日常业务。这样，公司的经营由以岩间、大贺为首的经营部门共同承担，公司整体的经营方针由做为总经营负责人的盛田自己决定。此外，还新建了由井深负责的经营咨询委员会（由代表董事、公司外部要员组成），作用是对有关决定经营的重要事项、公司负责人的人事情况等进行审议。另外还请井深以研究开发会议议长的身份，从自由的角度为技术开发制定方向。这就是盛田考虑的新经营体制。

一部分新闻机构曲解了这个体制，推测井深被“架空”为名誉会长，盛田以自之势力范围内的人选巩固了公司的经营部门。因为SONY创业时起作用的人开始引退，而盛田接近的年轻人进入了经营部门。

新闻界人士和SONY的同业界有关人士都经常把井深、盛田称为“合理主义的社会”，是不拘泥习惯，积极探索新事物的正确发展方向意义上的合理主义。但对两者性格的反应却因人而不尽相同。与井深的心直口快相对、盛田则是无懈可击，普遍认为这是由于盛田经常采取挑战性质的言行的缘故。

有件说明改文的小轶事。某位经营负责人对已退休的往日同事说：“井深先生在时，想说什么就说什么。但是，到了盛田先生时，则象撞上屏风一样，不敢说话。”后来这话几经周折，传到盛田耳里，盛田十分恼火，他马上把那位负责人叫来问：“你似乎有些话要对我说，现在就说说吧。”听说那位负责人被盛田的凶劲吓坏了，一个劲地赔不是。

也有人认为正相反，以1978年制定的管理人员特别勇退制度为由而退休的某位负责人说：

社会上的说法似乎认为盛田先生是一位严厉的理性主义经营者，这并不一定确切。

我是4月份退休的，但是，7月末收到一封盛田先生署名的信，上面写着：分别后怎么样，一切都安好吧！因为年薪有特别提高的部分，这是您的，请查收。并附有一张30多万日元的支票。我是领了特别退休金而退休的人，然而，盛田对我如此关怀，我想如果是一般经营者，绝对做不到。

盛田并不是象社会传说的那样冷酷的人。的确，他对不合理的问题也许很严厉，但是，如果是合乎道理，他还是能有做相应处理的肚量的。

最典型的例子是恢复中断已久的业务用机器的生产。面向广播的音质机器及录像机机器，在井深的“我们公司只生产消费产品”的强烈要求下，1966年就下马了。但是，自3/4英寸录像机销售以后，情况发生了变化，开发新的面向广播的机器成了当务之急。此时肩负3/4英寸录像机批量生产的森园，直接向盛田请求，允许他生产该次产品。虽然经营部门中有许多人反对，但是，盛田还是同意了森园的意见。此时成立的信息事业部后来成为SONY经营基础的“美元箱”事业部。从这个意义上可以说，盛田是位优秀的经营者。

井深则是首在创造性开发。如前所述，井深的社会活动是丰富多彩的。但是，通过他的这些活动，可以感受到，他是以一种哲学思想贯穿这些活动之中的。

井深的以前生活，都体现了一种SONY的基本精神，那就是“不干与别人相同的事”。它并不依靠大量生产、大量出售产品而谋求成本下降和利润提高，而是积极地向技术开发投资，制造出其它厂家无法制造的产品，并不断地把这种产品提供给社会，这就是井深的基本观点所在。

井深的这种独特的经营观念的确让人觉得是在PCL时代所养成的。如他在中学时就为刚刚萌生的无线电技术的魅力所吸引，决心在当时并不太受重视的弱电工业领域出人头地。在早稻田大学读书期间就发挥其特有的好奇心不断地开发出新技术，崭露了头角，这一切为PCL植村泰卫所看中，从此与录音技术这个未开发领域结下了不解之缘。从那以后，井深在植村身边得以自由于自己想干、喜欢干的事情。如果说井深的一贯主张“不拘泥于固定的观念、要有自由思索行动的精神”，在此期间形成恐怕并不过份。

此后，井深以此时的知识和经验为基础，兴办公司，生产出磁带录音机和半导体收音机，为日本电子工业的开拓作出了巨大的贡献。这时并不仅仅出于有兴趣了，而是以当时的社会需求出发。这时，井深不怕失败，反复实验，看准时机，一口气达到事业的成功，这种积极的进取精神与“SONY精神”是一脉相连的。

井深预测未来的目光比任何人都敏锐。比如，60年代初期，井深公开与美国经营学者争论，他认为“美国的电子工业破国防工业和太空事业惯坏了。”那以后，虽然听说他后悔说了那么不礼貌的话，但是一点也没有收回的意思。因为这是基于他在不长的时间里，在世界上率先把普遍认为只能用于军事等特殊用途的锗晶体、硅晶体管用于日用的经验和成果而做出的结论。

这位井深先生常说：

现在熟悉计算机的人都说计算机已经到了第五代，其实计算机的本质并没有变化，只不过是速度加快了而已……，这也只是用左脑思考的成果，左脑是掌握语言、理论、计算的器官，而右脑才是掌握音乐、艺术、信仰等用语言无法表达的部分将变得更重要。在这个意义上说，如果不认真地研究用右脑来思考的计算机，那么，计算机的末日也就快到了。战后日本的科学技术通过接连不断的技术革新，取得了巨大的发展。因此我们的生活也变得方便起来。但是，无庸讳言，现代的社会只是欧美式的物质文明的发达，而能够容纳人们的心灵和感情的余地则变得越来越大。这恐怕与满足于自己方便的利己主义者越来越多有

关。只要不改变这种思想，科学技术就无法扎根下来。

但是，规模扩大的公司的经营平稳的厂家首脑们的思维方式必然是保守的，因为改革或冒险总有危险伴随，也许一切会毁于一旦，这是很可怕的。在这种人居多的地方产生不出新的创造和技术革新，井深所指出的就是这一点。

在井深所从事的幼儿教育中，也贯穿了类似的因素。井深从幼儿教育的否定遗传开始，经过对婴儿智能的开发，不知不觉地发展到以孕妇为对象的“零岁教育”。这是由碰到“胎教”的问题而产生的。

从古时起，一般都认为对孕妇来说，“胎教”是非常重要的。但是著名专家学者却不肯承认，因为以往的学说认为：“怀孕的母亲的大脑胎儿的大脑没有神经纤维相联，所以，无论母亲考虑什么都无法对胎儿产生任何影响。”

井深一开始也碰到了此问题。本来觉得既然“著名的学者如此说，不会有错吧。”然而到了70年代末两年，这一领域的研究向前发展了，通过超声波可以把胎儿的形象映在荧光屏上。因此，一直外于未知领域的胎儿的情况逐渐开始明了，证明在某种情况下，母亲在心理上受到刺激，或是考虑某一问题，胎儿都会作出多种反应。

尽管如此，著名学者专家还是很犹豫。井深了解到这种情况后，便决定向这一领域挑战，他以孕妇为对象的“零岁教育”就是这样开始的。这并不是一项单纯的启蒙运动，而重点在于仰仗能够给予理解的学者专家的协助，积极认真的宣传母亲的思想活动对幼儿教育是何等重要。

热心于教育问题的经营者、企业界人士大有人在，但是，做得如此彻底的人并不多见。井深之所以这样做——我们只能推测——正是因为他固执地认为，如果不给教育界带来技术革命，教育的目的——真正意义上的培养人才就无法实现。

井深所创立的SONY公司有一段处境相当困难。因为在录像机的开发上，虽然SONY当了先驱，但是，由于在制造家用机型的失败，其主动权落入了后来的VHS手中，另外，为了避开Beta、VHS的覆辙，历经千辛万苦，谋求标准化的8厘米摄录像机，也由于日本比克特的翻脸而再次陷入互相指责的境地。与过去不同，正是由于“技术的成熟、稳定化”才产生了上述现象。

但是，这种录像机技术的稳定化是基于SONY技术部门经过长年的努力所积累的磁气记录技术才得以实现的。当事者和新闻界都忘记了这一点，对此置之不理，对SONY的技术说三道四，这不能不说是开拓者的失礼行为吧。

尽管如此，SONY由于录像机的缘故而处于劣势，这是不可否认的事实，这并不是技术上不行，只不过在批量生产技术和价格竞争上被对手抢了先。比如，VHS的产品在美国市场上处于优势的最大原因是由于VHS公司尽管明知亏损也使产品价格低于SONY的20%—30%，并在推销上获得成功。

SONY一直自信只要技术和产品的质量好就绝对不会输给对方，由于这种过度自信，就被VHS组织拉开了距离，消费商品的可怕之处就在于此。

亲身体会到这一点的SONY公司必须重新建立经营战略。它实施了许多创业以来前所未有的重大改革，如引入企业本部制，确立批量生产体制，强化销售组织等，并创正产品的消费商品一边倒的倾向。从另一种角度看，也许可以说，SONY总算开始意识到自己是个大企业。

对SONY的现状，井深是怎样看的呢？对此很令人不放心。然而，井深

本人倒很冷静，他在某一家杂志上阐述了这样的意见：

公司如果只是沿着往日的延长线发展的话，总有一天要倒闭，即使凭借严格努力的方式去同其他公司竞争，那么，将来会怎样，别人也是可以推测出来的。在这个意义上，我认为 SONY 也必须进行改革。现在已经不是我或盛田君把产品的设想强加给技术人员，让他们研究的时代了。也许也有象单放机那样。根据需要而强加给他们的时候，但是，今后必须做的是第一线的技术人员提出设想，把这种设想加给上面的人。（从《日经商业》，1987年8月3日）

也就是说，SONY 的振兴，还有赖于跟上妥善听取部下意见的时代特点。井深这样说过：

我对 SONY 的将来并不怎么担心。过去，我们的社风就是不大注重遵循什么既定路线，或直言之，也可以背离既定路线。有人说，这种思维方式是超乎寻常的。其实能彻底地实行这种思维方式才是超乎寻常的。我们公司正是通过适应情况，改变方针而发展起来的，现在这种传统的精神仍然有其生命力，我认为这是我们的优势所在。

