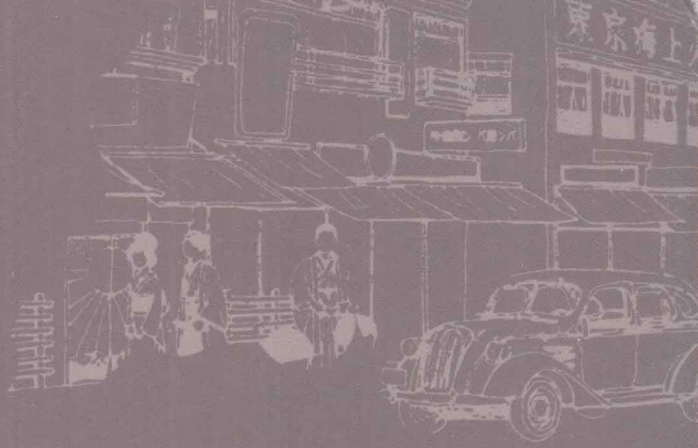
CBPCIP
中国北京出版创意产业园区



日本商業の400年2

日本商业四百年2

陈 伟◎著

从黑暗帝国到战后崛起

北京联合出版公司

にほんしょうぎょうねん
日本商業の400年2

日本商业四百年2

从黑暗帝国到战后崛起

陈伟◎著

北京联合出版公司

图书在版编目（CIP）数据

日本商业四百年.2/陈伟著.—北京：北京联合出版公司，2012.3
ISBN 978-7-5502-0608-3

Ⅰ.日… Ⅱ.①陈… Ⅲ.①商业史—研究—日本
Ⅳ.① F733.139

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第049785号

日本商业四百年.2
作　　者：陈　伟
选题策划：北京磨铁图书有限公司
责任编辑：崔保华
封面设计：柏拉图创意机构

北京联合出版公司出版
（北京市朝阳区安华西里一区13号2层　100011）
三河市汇鑫印务有限公司印刷　新华书店经销
字数240千字　　710毫米×1000毫米　1/16　　15印张
2012年5月第1版　　2012年5月第1次印刷
ISBN 978-7-5502-0608-3
定价：34.80元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究
本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-82068999

序

加藤嘉一

我有一个好哥哥，叫涩泽健（KenShibusawa），是日本著名的投资家。他曾多年在摩根士丹利、高盛集团等美国著名的投资银行从事金融业务，至今已经独立，为个人投资家提供服务，把那些具有社会责任感的企业家的善心回馈给社会需要的领域。他始终在思考，金融资本如何超越短暂、狭隘的视野，达到维护并推动国家社会可持续发展的高度，去决定把钱投给什么领域，什么企业，什么人。因此，他演讲、投资、关注的往往归结于所谓“社会”领域。他也始终在摸索资本主义走向何方。

他是日本“资本主义之父”涩泽荣一（EiichiShibusawa）的第五代子孙。他对涩泽荣一的忠诚度特别高，并拿着祖辈的著作《论语和算盘》，到处给惯性地陷入拜金主义和互不信任的金融从业人员们讲“资本该拥有的作用和责任是什么”。

涩泽荣一将儒家学说引入到了经商当中。《论语和算盘》这本书出版的时候，正是日本工业化浪潮风

起云涌之际，很多年轻人投身商海搏击风浪，渴望获取巨大的财富，一种拜金精神侵蚀人们的大脑。

Ken大哥曾跟我讲过许多荣一先生的故事和智慧。其中，让我留下最深印象的是那句哲理：

“商业的发展必须以社会伦理为根基，否则会把人引入歧途。企业赚取利润的目的并不是为了中饱私囊，而是为了给社会创造财富。”

原来，中国古代的儒家思想和西方后来的资本主义，是可以不冲突的，甚至是可以互补的，一切都是为跨越国家和地区，跨越时间和种族的，即人类社会的可持续发展、和谐发展、科学发展而服务的。企业家是最需要社会责任感的，并把它作为实际行动反馈到老百姓的生活中去，使社会和谐而长远地发展下去，否则，一家企业的命，很有可能是昙花一现，甚至陷入历史的罪犯。而这些企业蔓延的国家，自然而然地衰退，甚至灭亡。

我没有想到，Ken大哥引用的荣一先生的格言竟然能够被中国80后、好兄弟陈伟所引用。我这个土生土长的日本80后曾在中学历史课堂上学过一点知识。中国朋友们相当熟悉的“明治维新”时代，武士浪人们深受中国儒家思想的影响而不愿意去想如何赚钱的问题，国家财政却陷入崩溃边缘，这是切实的国情。“士农工商”的潜规则无处不在，如何化解武士与商人，这两个在当时的日本价值体系中很对立的阶级之间的共存和协调，才是荣一认真思考的问题。

历史永远是一脉相承的，真实的历史永远是跨越时空的价值观，并世世代代传承下去。从中国古代的儒家到前期资本主义，从后金融危机后的资本主义，又回到改革开放中的社会主义市场经济。在这个探索知识结合点的旅程中，日本那样小小的岛国的“兴衰史”，也有幸能够为大家理解历史的脉络、发展的接点以及未来的方向，起到一点点作用。而这一工作是被一名“中国”80后正在完成，意味深长，令人欣慰。

陈伟的《日本商业四百年》，引用他给我的资料里的话，是“一套描写日本商业如何崛起、财富如何积累的书，从一个侧面告诉读者日本崛起的精神密

码，阐述另一种不为人知的商业模式如何席卷世界”。

陈伟跟我说：“震惊世界的罗斯柴尔德家族不过有200年的历史，而容易被我们忽略的日本各大财阀的生命岂止延续了400年？”

这个问题确实不错，让我深思日本的历史。这本书涉及的公司包括三井家族、安田家族、住友集团和三菱集团，书中用生动的细节描述他们的创业故事、经历的风险以及获得的荣耀。“他们大都游走在政治与金钱的边缘，用独特的方式塑造着自己的商业帝国。他们时而阴险狡诈，时而又充满关怀，他们复杂多变却又坚定勇敢。”

商社（Shosya）是奇怪的玩意儿，词典上的直译就是“贸易公司”。而实际上，它却远远超出了贸易本身的范畴，它是日本特色的灰色公司形态。在当代的日本，许多运动员、社团领袖、社交谈判能力强的人纷纷进入商社。商社要求员工拥有国际视野、情报收集能力、谈判能力，还有不可或缺的——喝酒的能力。这么说，中国朋友们或许容易理解吧。

他们往往在国内外与当地的政府勾结在一起，不断创造应酬的机会，从中寻找商机。我前一段时间在北京跟三菱商事中国代表处的二把手吃饭，喝酒。他说：“我们就是用一切手段创造商机，为此需要的有3种要素：Resource（资源），Strategy（战略），System（制度）。”可想而知，它显然是综合而暧昧的商业模式。

看看今天的中国和日本，我想，中国人从历史的挫折学习了很多，把“失败是成功之母”的重要思想落到实地。日本人则始终沉淀于以往的辉煌，无法摆脱失落的20年。失落还要持续多久呢？难道成功是失败之父吗？

陈伟平时做时尚杂志的编辑。在我眼里，中国男性中，他是罕见的帅哥型媒体人。我知道他上学的时候学的是日语，我也知道他对日本的历史、社会、文化等也有较深的了解。我也曾为他另一本书《麻辣日本史》写过推荐语，我觉得，陈伟对日本历史的描述很独特、很有趣，我这个日本人也学到很多，受

益匪浅。日本能有像陈伟这样，不受国家体制和意识形态的负面约束，用一套个性化的语言来描述日本历史的中国朋友，我深表感激。他用自己的方式让祖国的同胞更多、更深地了解日本和日本人，并试图从中为祖国吸取可贵的知识营养。

陈伟现在成为历史学家了。我最佩服历史学家，那么破碎、分散，看起来似乎偶然连续，没什么互相关联的点点滴滴，对所谓“客观”的史实进行最为“主观”的汇总，加工，甚至编造，其过程肯定属于没完没了。就像大多数人不明白我喜爱马拉松的心情一样。

以前拜读陈伟的《日本商业四百年》的时候，我当时觉得不对，“哦，不是400年吗？怎么只有近代史，而没有‘二战’前后的故事呢？你连日本战后奇迹都省略掉了？难道你作为中国人觉得‘二战’不重要啊？你这样是犯错误了。”

动不动就把手机拿来，给陈伟打电话，他就像平时一样，带着一种帅气的冷静给我解释道：“噢，我还没写完呢，我要写几本的，这不过是第一本。下一本还要请你帮忙作序。”我说：“噢，这样子，那我只是为你这本的第二部写点感想就OK了？”陈伟回应：“对，这样就可以，兄弟拜托了。”

我很高兴能够为异国他乡的兄弟，以异国他乡的文字对陈伟表示祝福。我也期待他的下一本，下下一本，甚至，下下下一本。

是为序。

写于北京书斋

主要人物介绍

官僚

井上准之助

日本明治、大正、昭和时期的银行家。日本民政党的核心人物。1932年2月，在选举活动中被血盟团成员小沼正暗杀。

犬养毅

日本第29任首相（1931.12–1932.5），立宪政友会第6任总裁。后被日本激进党人杀害。

田中义一

立宪政友会第五任总裁，日本第26任首相，臭名昭著的《田中奏折》的首要炮制者。

三菱财阀

岩崎小弥太

三菱的第四任总裁。其父岩崎弥之助，是三菱创始人岩崎弥太郎的弟弟。岩崎

小弥太是战后在四大财阀里态度最强硬的，也是唯一一个敢公开跟美国联军叫板的人。

三井财阀

团琢磨

战前三井财阀的最高领导。1932年3月在三井正楼门前被血盟团团员菱沼五郎刺杀。

池田成彬

1895年回国入三井银行，从青年时代起，池田个人的历史，差不多就是三井整个历史的侧面。团琢磨被害后，接替其职位。曾被誉为“日本财政的最后一张牌”。

丰田家族

丰田佐吉

丰田财团的奠基人。“在他的经营历程中，做过的最重要的事情，就是和三井财团建立了共进共退、血浓于水的关系。”

丰田喜一郎

日本汽车工业的先驱者。他缔造了丰田汽车工业股份有限公司，实现了他父亲的遗愿：生产“日本制造”的汽车。

丰田利三郎

丰田佐吉的继承者。丰田喜一郎的姐夫，丰田佐吉的女婿。哥哥叫儿玉一造，是三井物产的负责人。表哥为石田退三。

丰田英二

丰田佐吉的侄子。长期担任丰田汽车工业公司社长。

丰田章一郎

丰田喜一郎之子。他为丰田汽车在日后成长为日本汽车的代表打下了坚实的基础。

石田退三

日本销售奇才，被称为丰田的“中兴之祖”，同时有“日本商魂”之称。

冈田藤次郎

丰田利三郎从三井请来的CFO，全权负责公司的财务工作。

神谷正太郎

日本的“销售之王”，在丰田创造了无数销售奇迹。

住友财阀

小畑忠良

生于1893年，大阪人士，毕业于东京帝国大学法学部。1917年，小畑忠良成为住友财团的一员。曾经是住友的骨干，后来成为了日本产业报国会的理事长，但是很快辞职。

古田俊之助

住友的总理事，早年在住友家族做技术工作。因为是个彻头彻尾的工作狂，所以被员工起外号为“坦克”。日本投降后带领住友财团前进。

岛田壮三

古田俊之助的参谋，“二战”后，他凭借着过人的才华和决断力，成为住友的

新掌门人，后人尊称他为“住友先生”。

安田财阀/富士集团

安田一

安田财阀的总掌门，创始人安田善次郎的亲孙子。

岩佐凯实

生于1906年，当日本宣布战败的时候，他是安田银行的总裁。

鲇川义介

日产汽车的创始人，富士财团的掌门人，日本风险投资的第一人。杰出的实业家，政治家。

经营之圣

松下幸之助

日本著名跨国公司“松下电器”的创始人，被人称为“经营之神”，“经营四圣”之一。

本田宗一郎

本田技研的创始人，“经营四圣”之一。

盛田昭夫

日本索尼公司的创始人，被誉为“经营之圣”，与被誉为“经营之神”的松下幸之助（松下公司创始人）齐名，“经营四圣”之一。

井深大

日本索尼公司创办人之一，专于技术研发。著名企业家、教育家。

目 录/CONTENTS



主要人物介绍 / I

第一章 001

大萧条下的阴霾

老太太就爱买股票 / 002

大崩溃 / 005

黄金，你回来吧 / 010

第二章 017

古武士的决断

杀死我，我也不妥协 / 018

哈佛大学里的日本人 / 024

努力转向 / 029

第三章 033

阴霾中的曙光

电子革命 / 034

绝不和三井竞争 / 040

汽车来啦 / 043

我想造飞机 / 048

绝不是山寨汽车 / 051



第四章 055

他们如何走向战争

不归路 / 056

侵吞中国东北 / 065

第五章 069

变态式增长

战争促生产 / 070

变态增长 / 078

第六章 083

虚伪的“东亚新秩序”

洗脑运动 / 084

先下手为强 / 087

掠夺资源 / 096

颓败的宿命 / 100

第七章 103

谁有钱，谁就战到最后

凑合活着 / 104

垂死挣扎 / 108

经济决定战争 / 112



第八章 117

拥抱战败

偶像的坍塌 / 118

战争后遗症 / 121

财阀，你们等死吧 / 124

第九章 133

艰难复兴路

失败是美好的 / 134

混世魔王的小生意 / 140

第十章 149

新财阀时代

必须造物 / 150

擦边球 / 154

第十一章 159

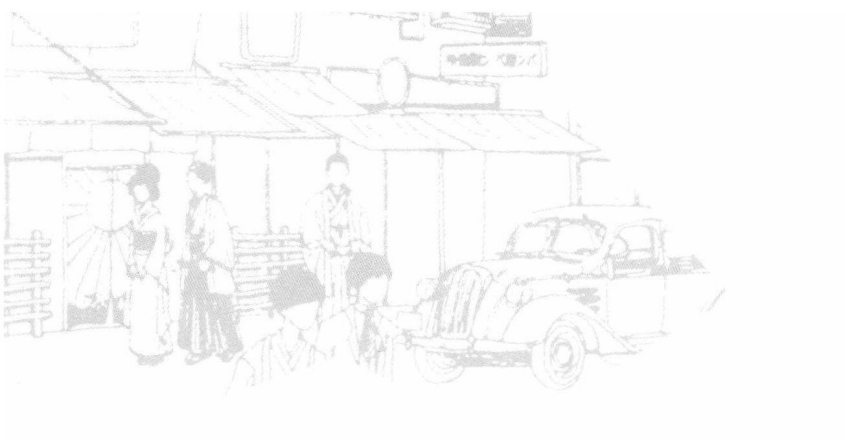
电子在燃烧

技术革命引领财富之路 / 160

一开始就国际化 / 165

啃老创业路 / 169

死活也要卖出去 / 173



第十二章 181

让老百姓先富起来

小公司的能量 / 182

谁赚钱就倾斜给谁 / 187

不垄断也生存 / 192

第十三章 195

小器物，大财富

创新时代 / 196

随身算 / 202

我们不是模仿者 / 204

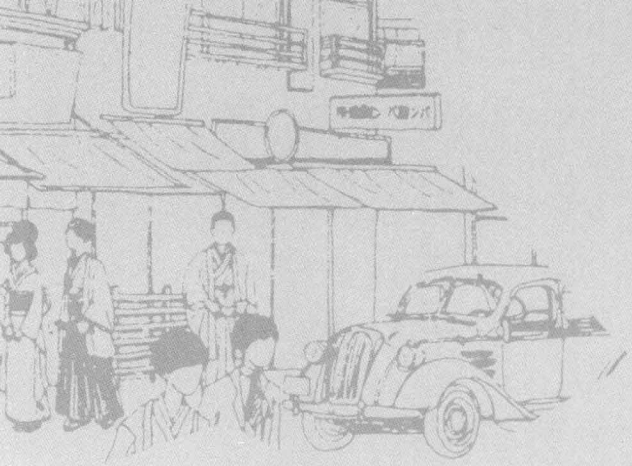
第十四章 209

放下枪炮，用产品征服世界

新困境 / 210

一本畅销书 / 216

美国人靠谱儿吗 / 222



第一章
大萧条下的阴霾

野心和欲望积累到一定程度的时候，世界就离崩溃不远了。

随着美国股市的崩盘，日本人的野心和欲望也都达到了冰点，迅速凝固，流光溢彩的梦想变成了笼罩在岛国上空久久难以散去的阴霾。

老太太就爱买股票

野心和欲望积累到一定程度的时候，世界就离崩溃不远了。

1929 年，一位古稀之年的美国老太太一边洗衣服一边兴奋地歌唱："我的宝贝不要吵闹，奶奶又买了很多股票。"当老太太正在安抚孙子的时候，她的儿子也正在把大把的金钱扔进股市，而孩子的母亲不惜接受各种"潜规则"获取股市的"内部消息"。

发财梦开始根深蒂固地植入人们的大脑，美国最知名的经济学家们也在大声说："股市已经达到一个不可能跌落的高度。"

这一切都说明，刺破野心泡沫的那根"针"快要出现了。

9 月之后，美国股市开始颠簸不平，虽然很多银行家想尽办法让股市一路飙升，但结果却在向着相反的方向发展。

10 月 29 日，股市终于一溃千里，道·琼斯平均指数比起 9 月初整整缩水 40%。原本乐观的美国人意识到，一场史无前例的大股灾已经来临了。

在海岸线的另一端，日本已经提前进入了危机当中。20 世纪 20 年代之后，日本就跟到了本命年似的，厄运不断。对这个国家来说，第一次世界大战的胜利不是一针"催化剂"，而是一管儿"兴奋剂"。日本经济获得了短暂的复苏，出口激增，四大财阀各显神通，产品行销海内外，滚烫的真金、白银成批地运到了日本。

但对未来美好的期许在那场罕见的大地震之后消于无形，东京几乎被夷为

平地，虽然商业在地震之后有过了短暂的振兴，但也不过是更大崩溃前的回光返照。

进入1927年之后，日本一直宽松的财政政策遭遇挑战，银行挤兑成风，小银行接连破产，四大财阀就像一只只眼睛发绿的秃鹫，鲸吞它们能获得的一切优质资产。

时间继续前行，1929年，当美国老太太跟遇到第二春似的给股市唱赞歌的时候，日本已经提前进入了衰退的窘境。

随着美国股市的崩盘，日本人的野心和欲望也都达到了冰点，迅速凝固，流光溢彩的梦想变成了笼罩在岛国上空久久难以散去的阴霾。

首先遭遇重创的是日本独具特色的机构——银行。这东西完全区别于西方世界的银行模式。打个比方，比如我想开公司，需要融资，但是我又不想发行债券，不想跟朋友借钱，不想让家族外的人干涉我的生意，不想找银行贷款，怎么办？那我自己开个银行吧，反正向政府审批很简单，不用费劲儿。于是，我就自己开了个银行，用我的名誉作担保，然后把储户的钱当做融资，助推公司前进。

当然，以我的名声，很难成为担保，也没人把钱给我打理，所以，当时日本的机构银行都是那些有声望的人来创办的。问题是，有声望的人也有不靠谱儿的时候，或者说，他们本来就不靠谱儿，只是有声望而已。

在20世纪20年代，全日本这样的机构银行有2,000多家，随着东京大地震和一系列经济衰退的袭来，机构银行的投机性就引发了日本本土的金融危机。

事情是这样的，1923年日本大地震发生之后，为了让灾区的企业重振雄风，日本银行搞了一个特别融资政策。简单地说，就是打白条。

比如，我的公司在灾区，因为受灾严重，还不起欠你家公司的债务，那我就给你一个有价证券。你能拿着有价证券去银行卖，银行则把扣除掉利息剩下那部分金额支付给你的公司，这叫做贴现。

当然银行也不能拿着一堆白条，它们再把这些债券卖给日本银行（央

行)。这种方式的好处在于，保证企业损失最小，同时也能让银行的现金流动起来。不好的地方则在于，大地震之后，好多公司开始浑水摸鱼，明明受灾情况没那么严重，也出卖债券，最后导致银行出现了大批的不良债权。

事情愈演愈烈，到了1927年，东京渡边银行走到了破产的边缘，在中国台湾纵横一时的铃木商社遭遇重创，要求台湾银行紧急融资。

铃木商社对台湾商业的影响力不可小觑，甚至凌驾于三井、三菱之上。“一战”之后，铃木商社的不良债权越来越多，它恳请台湾银行进行救助。

台湾银行和铃木商社关系密切，当然是慷慨解囊了。但是到了1926年年底，这两个难兄难弟互相拖累，不良债权达到了将近50%。

这两家对中国台湾经济影响巨大的企业陷入泥沼，难以脱逃。

紧接着，1927年4月，老牌商业银行——近江银行也因为巨大的不良债权陷入停业。近江银行在日本关西地区影响深远，几乎全日本的纺织工业都依靠着近江银行。

这回政府沉不住气了，他们决定改善银行的生存状态：一方面，大藏省要求那些深陷困境的银行自我停业，以制止挤兑风潮；另一方面，日本银行紧急调动现金分发到各地的银行，让它们给储户展示一下大把大把的钞票，告诉他们，爷们儿还有的是钱，不用挤兑。

虽然后来很多人说，当时日本银行为了遏制挤兑，不顾通胀的危险，加印了一大批钞票，但在那个时候，还真是起到了一定的作用。老百姓们看到自己的钱还放在银行里，就放弃了挤兑，但过了不久还是发现自己的存款少了一半。

政府虽然暂时稳定住了挤兑风潮，但大藏省清楚，这只是缓兵之计，必须下大力气改革银行机制，避免危机再次发生。

从1927年年中开始，大藏省致力于清理整合银行业，把那些存款数量不达标的银行合并到大的银行旗下。在1919年的时候日本商业银行共有2000多家，到了20世纪20年代末期，只剩下625家，三井、三菱、安田和第一银行通过吸收这些小银行不断壮大，而依靠银行贷款的制造业也不断向着几大家族

靠拢，慢慢地成为了他们产业链条中的重要一环。

大崩溃

但是，短暂的稳定没持续多久，更大的风浪跨过海洋奔涌而至。

这个世界上，所有的泡泡和泡泡的崩溃，都是从野心开始的。你努力吹吧，总希望自己吹出的泡泡越大越好，越绚丽越好，到最后，自己都不相信它会破裂，这时候，破裂就不期而至了。

第一次世界大战之后，没有人相信美国的经济会崩溃。大家都说，美国实现了永久的繁荣。我想起有人曾经说：如果你看到股票交易大厅里挤满了老太太，那就卖了你的股票，该干吗干吗去吧！

问题是，身处其中的人，很难全身而退。1928 年，美国决定摧毁泡沫。他们采取了金融紧缩政策，让人们的野心回到该有的高度上来。

泡沫早就出现了，在此之前，人们的信心一直推升着美国股价。1927 年后半年，道·琼斯指数从 150 点上涨到 200 点，今天的经济学家们也不能断言，那时候是否存在泡沫，似乎盈利和亏损的公司各占一半，基本上还算正常。

但到了 1928 年，那个炎热的夏天，泡沫真正开始膨胀了。在之后的一年半中，美国道·琼斯指数几乎翻番，而与此同时，上市公司的利润增长却只有缓慢的 10%。也就是说，人们对这些公司的前景过于乐观了，忘乎所以了。

更重要的是，美国上至决策者，下至老太太，没人愿意相信经济会崩溃，所以，现代经济学总是以“人们是理性的”作为一个前提，而事实是，大部分人在大部分时候，都是非理性的。

虽然当时美国的股票大鳄们总结出一条经验：如果连擦皮鞋的、佣人们都开始买股票的话，那说明离崩盘不远了，但能全身而退应是对心理最残酷的考验。伟大的《华尔街日报》当时豪情万丈地说：“很多不为人知的原因能让股

市扩张到十年前的好几倍。”这充分说明，大部分投资者已经光荣地成为投机者，灾难的丧钟就快敲响了。

1929 年 9 月 3 日，经济形势还是一片大好，道·琼斯指数收于 381 点，又一个历史高峰，这是多么美好的仲秋啊。

但是，仅仅十几天之后的 9 月 19 日，那个布满黑色的星期五终于如期而至。当天，英国最牛的金融巨头之一克拉伦斯·哈特立宣布破产，而他的投资者们瞬间失去了 7,000 万美元。这哥们儿原本是大家心目中的偶像级企业家，极端靠谱儿的投资者。

1929 年，勇敢的克拉伦斯·哈特立斥资 4,000 万美元收购联合钢铁公司。6 月份，银行开始紧缩货币，哈特立的资金出现巨大缺口。无奈之下，聪明的投资家开始自己印政府债券作为抵押品继续骗取贷款。

9 月初，人们越来越不信任自己的偶像了，哈特立的公司股价开始缩水，银行也趁热打铁般地要求收回贷款。几天后，哈特立被羁押，他一手创办的公司也走到了尽头。

就在哈特立的公司宣布破产的第二天，纽约股市下跌了 8 个点，人们依旧欢乐，不卑不亢。问题是，哈特立是一个英国人，他的很多追随者也是英国同胞。在哈特立东窗事发之后，他的老乡们怕牵连进去，纷纷撤离美国股市。时间到了 9 月 23 日，道·琼斯指数一周内跌了 20 点，跌到 325 点，正好和两个月前的指数一样。也就是说，这两个月股民们白忙活了。

在之后的一个月里，股市跌宕起伏，人们故作沉稳地静观其变。

10 月 23 日，也就是股市缓慢恢复的一个月之后，灾难终于来临了。

当天，抛售股票的消息不断传来，到今天，也没人知道是谁不断发出卖单。第二天中午，美国股市的主要指数下跌了 20%。

恐慌的情绪如雪崩般袭来。很快，美国几大银行家们也坐不住了，他们纷纷表示自己将努力救市，不让股民们的钱打了水漂儿。第二天，《华尔街日报》特意撰文告诉大家别害怕，银行家们不会置大家于不顾的，问题是，银行家们自己也自身难保。

5天之后，大崩盘最终还是来临了，抛售就像海啸一样猛烈地吞噬着人们对未来的信念。那个买股票的老太太率先精神支柱坍塌，几欲自杀；欧洲投资者们纷纷撤离这是非之地；银行也开始把抵押品卖出；等等。整个美国，一片惨淡。

这天黄昏的时候，道·琼斯指数下跌了可怕的40点，跌幅达到15%左右。换句话说，在这漫长而痛苦的一天里，美国活活儿蒸发了140亿美元，人们渐渐明白，所有的野心都会用自己的财富来埋单。

紧接着，更可怕的恶性循环接踵而来。很多基金公司当年为了融资，把自己手里的股票作为抵押品抵押给银行，等到市场不好的时候，这些公司开始大量抛售股票套现用来还钱。这么一来，投资者的信心更是烟消云散，股市进一步下跌，一时间，华尔街哀鸿遍野，惨不忍睹。

灾难发生之后，后来成为英国最伟大的首相的丘吉尔很应景地去参观了一下华尔街。在那个寂静的、如同墓地一样死气沉沉的空气中，丘吉尔说了一句颇具哲理的话，被后世反复引用："看到这样的场景，没有人会认为如此惨烈的金融灾难只是历史的一个小片段。"（《"二战"回忆录》）他无意中的一句话，似乎在暗示世人，历史是一个谜局，我们陷入了一个永恒的窠臼，很难全身而退。我特佩服丘吉尔的心理素质，因为他说这话的时候，刚刚赔了5万美金。

有时候，人类的信心就是这么脆弱，经济学的定律常常是假设人是理性的，但实际上，几乎没有理性的人存在于跌宕起伏的投资世界中。

恐怖的情绪一直持续到11月底，在那之后，大家就不恐惧了，因为恐惧已经成为了常态，把人们的内心滑向了痛苦的深渊。

第二年春天，美国失业人口达到了300万人，比一年前增加了一倍，工业生产屡创新低。当年的奢侈品，汽车、收音机销量都直线下滑，消费市场阴云密布，噩梦连连。

《经济学家》的一位编辑写文章说，有钱人穷了很多，再也买不起奢侈品了，而像汽车和毛皮大衣这样的东西在二手市场上巨便宜。

美国股市暴跌，接着就是全球经济被猛烈地打击。

当时，美国是世界上最大的进口国，胃口超大，得什么吃什么，很多国家的企业都是靠着卖给美国东西而存活着。当美国经济低迷之后，需求一落千丈，欧洲各国和它们的殖民地的对外贸易就受到了惨痛的打击。

为了保全自己，摧毁竞争对手，欧洲各国纷纷开始实行高关税的贸易保护政策，抑制他国产品对自己的冲击。

如此一来，世界经济开始各自为政，虽然没有分崩离析，但都开始闭关锁国。殖民地和宗主国紧密地捆绑在一起，形成了独特的经济共同体。这样一来，全球的贸易额必然一路跌落，从1929年到1932年的四年间，全球贸易额缩减了2/3左右。1928年左右，精力旺盛的美国人大举投资欧洲。随着经济不景气，投资金额开始缩减，甚至资金链条断裂，让原本羡慕美国人的欧洲同胞们迅速陷入了经济低迷的困境中。

前面我们说过了，日本为了抑制经济衰退、改善银行的业务，一直在实行紧缩的金融政策。随着世界性经济危机的爆发，日本的紧缩政策让原本脆弱的日本经济雪上加霜。

紧缩造成日本诸多商品的价格狂跌，特别是大米的价格缩水了一半以上。1930年，老天爷也跟着凑热闹，它让日本大米异常丰收，问题是需求不旺盛，大米虽然多得要死，但人们无动于衷，根本卖不出去。

这样一来，农民的收入锐减，恐慌气氛笼罩在农村上空。除了大米以外，生丝的产量也是不断增多，价格却一个劲儿地下跌，多少养蚕之人生不如死。

日本本来就是以出口为主的国家，国内和国外市场的双重低迷，让这个国家的工业也受到巨大的打击，无论是纺织业还是重工业都可怜巴巴地苟延残喘。

当时的日本政府还没意识到问题的严重性，依然把紧缩当成自己的救命稻草，毫不动摇。1931年9月，英国扛不住了，他们宣布正式脱离金本位制度。

与此同时，日本很多金融精英们也预测自己的祖国将很快沦陷，日元将大幅贬值，于是他们纷纷跑到横滨正金银行出售日元买进美元，目的无非是赚取

汇率差额。

这回政府更加焦头烂额了，他们为了抑制投机，同时避免黄金外流，保存金本位制度，开始施加更加严酷的紧缩政策，这让原本低迷不振的日本经济陷入了更深的峡谷当中。

更严重的是，惨淡的市场情况让越来越多的不满情绪激增，直接诱发了恐怖主义分子的活跃。1930 年，滨口首相被人刺杀，这个原本在经济上还算光明的帝国，在一步步走向黑暗。

当然，那时候，大部分国家都陷入了经济危机的泥沼，为什么只有日本、德国和意大利少数国家走向了极端呢?

日本这个国家，从明治维新一开始，就是政府主导经济前行，它们不是纯粹的自由主义。几大财阀利用政府工业化的政策从中赚取利润，同时和政府建立了千丝万缕的联系，彼此不能分割。

在经济危机过程中，日本官员表现得不尽如人意，纵容财阀从中牟利、中饱私囊，没有采取强有力的措施抑制经济危机，招致了大部分日本人的反感，而军部和恐怖分子正是利用了这个机会，大肆煽动民变，最终推动了军部分子的上台。

经济环境的恶化，让日本政治领域也跟着风起云涌，喘息不止。当时，日本政坛上折腾得最厉害的是立宪政友会（简称政友会）和民政党。

政友会在《日本商业四百年》里面已经作过详细的介绍，现在回忆一下：这个党是在日本走向议会制度的前提下，由伊藤博文等人推动而成，其背后代表着大财阀的实力。所以，它的经济纲领就是通过增加基础设施建设来刺激经济发展，当然，其利益的归属点自然是三井这样的大财团了。在军事层面，政友会坚持外向型发展的道路，能侵略时候且侵略。

民政党则是一群精英引导的党派，这帮兄弟们都是理想主义者，提倡小政府，渴望恢复金本位制度，让日本的产业化走向更加健康的状态，反对财阀一统天下。对外，他们不提倡进攻，最好能跟美国搞好关系，也没打中国的主意。

在20世纪二三十年代，这两个政党互有胜负，各自在政府中都发挥过不同的作用。

经济危机期间，执政的是著名的民政党，它的财政领袖叫井上准之助。

黄金，你回来吧

井上准之助在日本金融圈里算是呼风唤雨的人物，曾经担任过日本银行总裁，跟三井家族关系极为密切（参考《日本商业四百年》）。1927年，因为在地震之后处理经济危机有功，井上准之助成为大藏省大臣。

但他自己没有想到的是，这个权倾天下的职位，注定上演一幕金融悲剧，让井上准之助成为极端势力下的冤魂。而悲剧的起点，在于金本位制度（即金本位）。

前边说过，1927年，日本的经济危机源自于慢性危机，银行无限制地放贷、贴现，一片混乱。井上准之助认为，要想让银行变得健康，必须恢复金本位制度，而恢复金本位制度的首要条件是“金解禁”。

啥叫“金解禁”呢，这和金本位制度有怎样的联系呢？我们必须跳出日本，进入世界金融大版图，才能明白金本位制度的意义。

恐慌越来越严重，越来越多的人意识到，金本位制度可能是病因之一。为了说明世界金融到底出了什么问题，日本又是如何陷入其中难以自拔的，我来简单解释一下金本位制度到底是什么意思。

在我读懂金融之前，我和第一次世界大战之后的欧洲各国一样，认为金本位制度是把万能钥匙，黄金储备作为发行货币的依据，难道不是一件好事情吗？难道不是依靠这个制度就能杜绝通货膨胀吗？

实则没那么简单。

在第一次世界大战之前，金本位是金融世界的精神图腾，而全球的商业版图基本上是由尊崇金本位的英国来规划的。在“一战”之前的一百年里，全

世界风平浪静，大的战争还没有发生，大的变革也早就完成，科技日益进步，国际贸易飞速发展。这一切，都得益于以英镑为中心的国际货币体系。

但是，第一次世界大战彻底打破了这种宁静，金本位制度被完全颠覆，英国放出去的债务打了水漂儿，为了稳定货币，不得不采取了黄金禁运的政策。这样一来，世界黄金的流动被无情截断，金本位彻底坍塌。

第一次世界大战之后，百废待兴，当时的金融家们以为，黄金是拯救世界经济的唯一法宝。在他们心中，黄金就像毒品对于瘾君子似的，能让你迅速兴奋到极点。

于是，他们决定在世界范围中，重回金本位制度，但这个梦想的实现非常困难。最关键的问题在于，“一战”过程中，各个国家为了筹集资金，滥发货币，货币堆积如山，造成物价一路飙升，经济体制不堪一击。

在《金融之王》一书中，有如下统计：“一战”结束后的1920年，英国国内货币供应量有120亿美元，而这时候，英国国内的黄金储备和七年前一样，只有1.5亿美元。换句话说，1913年的时候，1美元货币对应黄金是15美分，而到了1920年，这个数字就变成了不到7美分，同时，英国物价飙升了2.5倍。

这是一件非常悲惨的事情，英国政府为了维持自己的货币，想尽办法增加黄金储备，防止黄金外流。比如，英国央行英格兰银行从各个商业银行中购入黄金，作为发行货币的基准。再后来，从1920年开始，英国开始实行紧缩政策用来收缩货币战线。他们把利率调整到7%，结果导致失业人口激增，物价虽然出现了下滑，但经济发展一直缓慢。他们原本引以为傲的纺织业、造船业、煤炭业都像明日黄花，再也不能给这个老牌资本主义国家带来辉煌了。

美国的形势比较乐观。按理说，聪明狡猾的美国参战很晚，消耗不是很大，但即使这样，他们的货币供给还是扩张了两倍多，物价也翻倍。不过，美国的幸运就在于，人家黄金储备特别充裕。打仗的时候，很多国家需要从美国那儿购买物资，而且，投资大鳄们为了让自己的资产不被战争损毁，大批黄金被运往美利坚。

1920年，美国的黄金储备有40亿美元，绝对是资本主义世界里的大金

矿。不过，财大气粗没能一帆风顺地实现金本位制度。“一战”结束之后，美国人民松了一口气，开始大肆消费，随之而来的就是物价一路飙升。美联储为了稳定物价，也跟英国一样开始实行紧缩政策，利率提高到7%。结果，一缩缩大劲儿了，很多企业受到牵连而倒闭，失业人口达到创纪录的250万人。但是，美国经济在那个时代风头正劲，在一年之后，就开始迅速恢复，随着电器、通信和汽车等行业的大红大紫，美国经济又迎来了自己的春天。

经过对比，你就能发现，美国已经超越了英国，成为资本主义世界里的新领袖。

不过树大招风，在西方各国捋起袖子准备拥抱金本位制度的时候，他们最为担心的头号阻碍就是美国。原因很简单，经过“一战”，美国黄金储备世界第一，英国、法国、德国等小兄弟们的黄金储备少得可怜，根本不能维持金本位制度。没办法，欧洲这三个难兄难弟为了回复金本位，开始回笼市场上流通的金币，以此增加储备。

不过，这只是杯水车薪，光芒万丈的黄金都放在美国的银行里。美国是金融界的王者，已经是游戏规则的制定者了，谁不服都不行。

所以，欧洲各国请求美国帮助它们重回金本位制度，而解决问题的核心在于，让德国的经济恢复起来。

这是一个很艰难的计划，在“一战”之后，德国经济陷入癌症晚期，每天都在鬼门关徘徊。为了重振欧洲往日的辉煌，让金本位早日实现，从1924年开始，美国决定推动“道威斯计划”。这个计划的背后充满了美国和欧洲各国的博弈和角力，情况异常复杂，在这里就不多说了。计划的最终结论就是，美国给德国提供2亿美元的贷款，用来偿还战争赔款，稳定货币，发展国内经济。

而这项计划其实非常可笑和巧妙，唯一的受益人只有德国，甚至没有美国。“道威斯计划”的本质就是金钱的流动，而且是圆圈式的流动：美国把钱贷款给德国，德国用钱来偿还战争赔款交给协约国，而协约国又是美国的债务人，他们再把钱还给美国……

但事实上，“道威斯计划”也不是一个愚蠢的游戏，其根本意义在于，金钱开始在大西洋的两岸间自由流动，大笔贷款最后落到了德国的大企业当中，让欧洲，特别是德国的经济迅速恢复起来。到了 1924 年年底，德国新货币日趋稳定，重新和黄金挂钩，率先完成了金本位制度。而在此前后，欧洲很多国家都恢复了金本位制度，荷兰、加拿大等国也在跃跃欲试，准备重返黄金年代。

在这个背景下，英国有点儿坐不住了，因为在过去的日子里，英镑一直是欧洲最被人信任的货币，但由于没能恢复金本位制度，英镑很有可能落后于德国马克，被投资者所唾弃。而美国也在敦促英国早日恢复金本位，因为“瘦死的骆驼比马大”，英国虽然人老珠黄了，但在世界贸易格局中依然有着举足轻重的地位，英镑如果不稳定，世界经济形势就会动荡不安。

但情况比我们想象的还要复杂得多。当时，英国国内也有好多人反对实现金本位制度，比如凯恩斯就认为，美国是最大的黄金储备国，恢复金本位制度无疑就是要唯美国马首是瞻。还有经济学家干脆写文章说：把货币跟地底下的黄金联系起来，是一件多么愚蠢的事情！

不过，当时英国的金融大权控制在保守派手中，那位铁血首相温斯顿·丘吉尔当时还是财政大臣，他是金本位制度的坚定拥趸者。

丘吉尔力排众议，经过漫长的斗争之后，宣布英国恢复金本位制度。在我看来，丘吉尔的决定有点回光返照的意思，他不甘心让英国堕落为二流国家，他更不甘心让英国落后于美国，甚至是德国。但事实是，世界的大趋势就像滚滚洪水一样，谁都无法阻挡。

为了维持黄金储备，维持金本位制度，英国只得继续实行紧缩政策，同时，提高英镑兑美元的汇率。到了 1927 年，煤炭、钢铁、造船等英国赖以生存的行业都遭到了沉重的打击。特别是煤炭，因为汇率提高，出口受到挤压，这个行业惨不忍睹，大批工人下岗，工潮也风起云涌般地席卷全国。

政府无奈之下，只好提供了 1 亿美元的补贴，暂时稳定了煤炭行业的焦虑心态。

丘吉尔痛心疾首，他发现自己真的犯了一个无法原谅的错误，他在公开场合屡次流着泪说："这是我一生最大的错误！"

这可能是人类经济史上最无奈的忏悔了！

让我们再回到美国。随着美国国内市场的萎缩，投资乏力促使其他国家的黄金跟着大量流出，金本位制度就遭到了巨大的挑战。各个国家为了让黄金留在自己的土地上，纷纷开始紧缩。这么一来，海外投资也持续走低，人们没那么多钱扔到其他国家去，导致整个资本主义世界的信心慢慢成冰。

那么金本位制度对各国来说到底意味着什么呢？

在第一次世界大战爆发之后，各个国家为了筹集军费，放弃了金本位制度，拼命印钞票，同时停止黄金输出。而第一次世界大战之后，西方各个国家纷纷恢复了金本位制度，黄金和货币挂钩，以此抵御可能发生的通胀问题。而当时日本正在加快脚步侵略中国土地，所以没有立刻恢复金本位制度。简单地说，如果恢复了金本位，那么就没那么多机会随便印钞票来促进贷款，加快经济侵略投资了。

随着日本大地震的发生和经济萧条越来越严重，回归金本位成为当时日本民众渴望的现实。而且，当时，英国和日本关系密切，英国成天督促日本尽快恢复金本位，不然国际社会就不带它们玩儿了。

当时，大部分官员都认为，日本必须赶紧恢复金本位制度，恢复黄金自由输出，尽快融入到西方世界当中去。

不过，这个任务的完成还需要关键的一步，就是增加外汇储备。增加外汇储备的目的其实是为了增加日本的信用，稳定人心。万一黄金输出之后储备不足了，还能用外汇说事儿，而增加外汇的手段就是跟英、美两个大款借钱。

1929 年 10 月，井上准之助派遣自己的心腹去美国纽约借钱。这心腹还没到地儿呢，就得知美国经济危机了，股票大跌，钱都蒸发了。

不过，还算日本人幸运，当时摩根商会的领导跟井上准之助是好朋友。经过一番讨价还价，加上美国比较看好日本经济，美国答应贷款给他们，共计 3,000 万美元，其中美国银行团出资 2,500 万美元，英国出资 500 万美元，借

款期限为一年。

说实话，这笔贷款对井上准之助来说，绝对是雪中送炭，为日后恢复金本位制度起了决定性的作用。

井上准之助拿到钱之后，大为兴奋，11 月 21 日，他郑重宣布：金解禁了！

很快，东京、大阪等地的银行和财团在井上准之助的授意下，纷纷表示恢复金本位制度。这时候，井上准之助的致命性错误终于来到了。

当时，美国的经济危机已经非常严重了，但他坚持认为，那只是商业发展路途中的小沟小坎儿，不足畏惧。

1930 年 1 月 1 日，日本正式恢复了金本位制度，井上准之助充满激情地说："日本上空的阴霾已经消失了，我们又迎来一个伟大的时代！"

可惜，井上准之助的梦想很快成为泡影。随着美国经济危机的迅速扩散，日本也受到剧烈震荡，美国对日本的投资不断减少。加上金本位制度实现之后，日本各大银行为了保证黄金储备，都实行紧缩政策，导致投资不足，很多企业面临破产。

与此同时，日本的黄金开始迅速外流，到这一年的年底，共有将近 3 亿日元的黄金流向了海外。

经济上的不景气直接导致政治危机。在野党政友会开始向井上准之助发难，他们指责这位财政大臣在没有充分准备的前提下就贸然恢复金本位制度，是对人民赤裸裸地剥夺。当时，日本一家报纸写道："没有准备地实行黄金解禁造成产业经营上困难重重，这就像在暴风雨来临的时候，又打开窗户，责任当然在打开窗户的那个人了。"

井上准之助倒是很笃定，他始终认为自己是正确的。而且，为了进一步抵制经济危机的影响，井上准之助大举减少政府预算，坚决不募集公债。问题是，当时紧缩政策造成了日本一堆企业破产，失业严重，而政府预算的缩减又让失业群众老无所依，死在春天里。最后，井上准之助一直坚持自由主义经济政策，反对关税，他认为，日本的产业应该和西方世界自由竞争，关税就是个

壁垒。于是，他提出降低关税的政策，放弃保护民族产业，结果，当然是让日本的企业雪上加霜，死得更快。

1931 年 9 月，英国率先放弃金本位制度。井上准之助依然信心如潮："英国和日本不一样，日本黄金储备非常充足。"

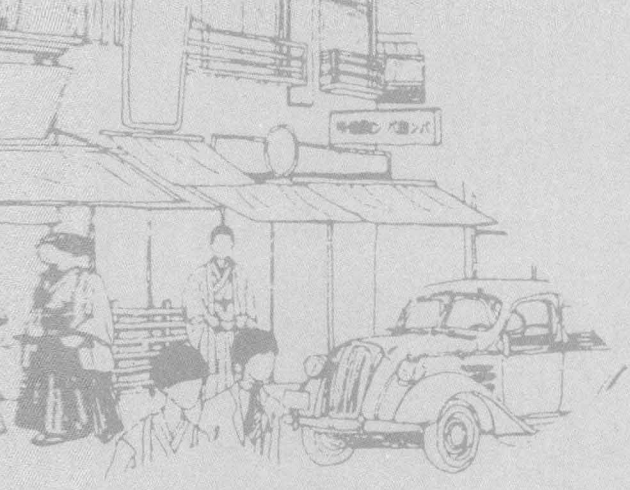
为了不让日本失去金本位制度，井上准之助又督促银行把利率提升了两个点，以此保证黄金不外流。

接着，日本停止除了贸易以外的黄金交易，企图阻止黄金进一步外流。

可惜，井上准之助最终没能看到胜利的那一天。因为政府内部出现问题，民政党里面开始窝里斗，最后宣布总辞职，井上准之助的金本位理想，黯然收场。

其实，客观地说，井上准之助的理想并没有错误，金解禁和金本位制度恢复对日本经济的复苏其实是能起到促进作用的。问题就是，井上准之助准备的确不足，低估了紧缩对经济的影响。再加上美国"很合时宜"地发生了经济危机，给依赖贸易立国的日本造成了沉重打击，想不倒霉都难上加难。

所以说，这次金融体制的改革，是井上准之助的失败，也是日本的失败。



第二章
古武士的决断

这种失败像一张无形的网，笼罩在日本商业版图的上空，很多企业都遭到了巨大的冲击。第二次世界大战之后，三井财团的总掌门池田成彬曾经充满伤感地说：“在我的一生中，遇到过无数次磨难，比如军国主义的干扰，比如金本位制度的侵袭。”

杀死我，我也不妥协

这种失败像一张无形的网，笼罩在日本商业版图的上空，很多企业都遭到了巨大的冲击。第二次世界大战之后，三井财团的总掌门池田成彬曾经充满伤感地说："在我的一生中，遇到过无数次磨难，比如军国主义的干扰，比如金本位制度的侵袭。"

当井上准之助大力推进金本位的时候，池田成彬还只是三井银行的行长。于是，他被推到了风口浪尖，惨淡地直面金解禁带来的经济危机。

导火索来自于英国放弃金本位制度。当时，三井财团在英国银行有价值8,000万日元的英镑资产，而在英国放弃金本位的同时，英国银行宣布暂时冻结外国资金，这样一下子让三井银行陷入困境。

英国为什么要冻结资产？因为一旦放弃金本位制度，英镑就有可能，或者说百分之百地下跌。这么一来，持有英镑的人可能会抛售，英镑就会进一步下跌。

这对三井家族来说，是一个致命的打击，池田成彬必须找到资金以使得公司能继续运转下去。更重要的是，池田成彬还要找到一条靠谱儿的路径，让因为英镑下跌造成的损失减少到最小。

这是一个难上加难的任务。

池田成彬明白，唯一的解决方法是买入美元，因为当时，美国黄金储备非常丰富，即使金本位崩溃，美元还是可以保值，不会大跌的。池田成彬紧急融

资，调动了4,300万日元买入2,100万美元，作为资金储备。

美元刚刚买进，就出事了。

责难三井银行的就是井上准之助。因为那个时候，他对恢复金本位制度充满信心，他坚信，日元是世界上最伟大的货币，任何出售日元的行为都应该处以“叛国罪”。

于是，一场声势浩大的口诛笔伐运动就开始了。池田成彬惶惶不可终日，几乎每天，他都会收到“暗杀通知”和“准备后事”的恐吓信。井上准之助对这样的威胁很满意，他亲自写信给池田成彬。这个大藏省大臣是这样说的：“三井家族的兴盛，是天皇陛下的恩泽和旭日旗帜的引领才实现的，而今天，你们却忘记皇恩，一意孤行，是不负责任的行为，三井银行购买美元导致黄金外流，是跟金本位制度背道而驰的，这是全国人民都不能容忍的!”

责骂的情绪愈演愈烈，几乎不可收拾。日本报纸几乎每天都要腾出版面来痛骂池田成彬，攻击三井家族，说他们是不可一世的魔鬼，是窃取国家财富的妖怪，反正什么词儿难听就往他们身上狂放。

更有意思的是，还有作家以池田成彬为原型写的小说，把他刻画成一个丑恶、贪婪、欲壑难填的噩梦，说日本经济颓废甚至美国经济危机都是池田成彬造成的，后来更大胆预言，如果池田成彬不除掉，日本就会沉没。

在那段时间里，媒体已经把“弄死池田成彬”当成了主要任务，甚至公开提倡暗杀这位行长。过了几天，媒体发现池田成彬活得还挺滋润，就捏造事实，说池田行长已经惨死，大快人心。

问题是，池田成彬没死，三井家族的大领导却提前归西。这位大领导就是当时的三井总掌门——团琢磨。

其实团琢磨是“替罪羊”，他一直要求池田成彬向社会公开购入美元的情况，以此证明，三井绝不是唯一一个对恢复金本位怀疑的公司，因为当时很多银行担心金本位崩溃后日元会大幅贬值，于是也拼命地收购美元。只是因为三井的名气太大，在很多行业处于垄断地位，忌恨者一直就有，于是，他们利用这个机会，把屠刀伸向了三井财团。

团琢磨在1932年被恐怖组织血盟团所杀害。一代商界巨星，黯然陨落。

池田成彬没有屈服，他始终坚信自己的选择是正确的。在当时那种情况下，三井银行的确不能公布收购美元的情况，因为一旦公布了，社会就会知道三井有英镑资产，而英国放弃金本位之后会导致三井8,000万日元的存款缩水1/3，这对一家社会影响巨大的公司来说，是打死也不能说的秘密。

所以，池田成彬知道，自己，打死也不能说。

但池田成彬比团琢磨聪明，当一封封恐吓信来临的时候，他并没有忽视所有敌意，而是异常谨慎地保护自己。在日记里，池田成彬说："我的生命不仅仅属于我自己，还属于整个三井。"团琢磨被血盟团杀害之后，池田成彬就开始变得神龙见首不见尾，身边、周围都有保镖保护，进公司的时候也是走后门，从来不出现在人多的地方。

这让血盟团异常郁闷——猎物太狡猾了。于是，他们派遣了一个狙击手躲在池田成彬家对面的楼上，时刻准备着。

池田成彬也在时刻准备着，他把自己家的窗户都用铁皮给封上，每天过着暗无天日的日子。早上，小汽车直接开到家门口，池田成彬一下就钻进车去，有时候还让自己的随从先上车，就是为了混淆敌人的视听。

当然，池田成彬不是一个懦夫，在那段险象环生的岁月里，他一直在思考，为什么社会对三井家的仇恨如此之深？

痛定思痛，他意识到，必须改变公司的家族性质，让三井成为一家社会企业，才能避免遭到攻击。

很快，池田成彬晋升为三井家族的理事，接替团琢磨统率全军。掌握大权之后，他开始锐意改革。

这一项大的改革可谓是伤筋动骨，那些身居高位的三井家长们当然不愿意离开权力的中心了。池田成彬苦口婆心地说服都没有取得实质性的进展。这时候，三井家族的总本家三井高公决定帮帮自己的下属。

三井高公这个人非常奇怪，他身居高位，但目光长远。早在20世纪20年代，他就曾经写信要求三井家族的人们放弃经营权。他在信中语重心长地说：

“我们的前辈们个个都是经营之神，但我们不能保证我们的后代也是如此，所以，该放手的时候理应放手。三井家族历史上每次遇到重大危机，都是由外人来帮我们解决困境的，所以，外姓人也不一定是不可靠的。”

在三井高公眼里，池田成彬就是个靠谱儿的好领导。

获得大当家的支持，池田成彬格外惊喜。他开始着手说服其他领导，但几乎每一位三井家的领袖都不愿意放权。

三井高公想了一个很缺德的办法。先是，每天早上，池田成彬都把媒体对三井的抨击剪贴下来，做成文件夹送到各位老大的家里，偶尔里面还夹杂着几封恐吓信、匕首、死猫、死狗什么的。这些三井贵族们哪儿见过这架势，吓得好几天不敢回家。

这时候，三井高公出现了。他晓之以理、动之以情，劝导三井家族的人们放弃权力，同时表示，如果你的确有能力，还可以继续工作，而那些拿钱不干活儿的只能作为股东分分红了。

这场革新历时半个月，在威逼利诱之下，三井家族的继承者们彻底退离经营第一线，开始在幕后支持三井的业务。

也是从那时候起，职业经理人制度在三井和日本商界获得了真正的确立。在一个家族内部，如果需要继承者成为公司的领导，必须要考核他的学历、经验和经营才能。而家族内部的家佬们只有在公司出现问题的时候才走到台前，一方面，鼓励公司度过困境；另一方面，调动自己的关系解决问题。

这种制度一直延续到今天，丰田汽车的社长丰田章男就是一个典型的例子。他在成为公司社长之前在西方学习汽车、营销知识，进入公司之后，从底层销售做起，还在中国、美国工作多年，然后回到总部工作。在丰田汽车遭遇“召回事件”之后，消费者和公司上下都需要呼唤丰田精神的时候，这位年轻的社长就很合时宜地登基亲政了。

为了改变三井的形象，池田成彬开始热衷于公益事业。说起来，三井财团绝不是一个贪得无厌、宁为财死的企业。早在明治时期，三井就设立了很多家免费医疗机构，给穷人们体检治病，广受赞誉。后来东京大地震的时候，三井

也一掷千金资助受难的同胞们。

但池田成彬认为，公益事业应该被当做经营一样认真对待，不是拿着现金扔给老百姓、作作秀就行了的，公益事业必须持续发展，并且应该在多个领域为社会服务。

1933 年，池田成彬设立了一个叫做“三井报恩会”的组织，开始大规模地从事慈善事业。

当时，三井财团出资 3,000 万日元交给“报恩会”使用。3,000 万日元在那时候绝对是笔巨资，相当于三井银行两年的收入。

而且，三井董事会还决定，“三井报恩会”不仅仅可以使用这笔资金的利息做慈善事业，还能动用本金。一句话，随便造，造完了再来拿！

池田成彬认为，造，要造到刀刃上。比如，他当时提取了 100 多万日元购买镭元素。这玩意儿是治疗癌症的必备元素，当时日本很稀缺。三井购入镭元素之后，全部无偿捐献给各大医疗机构，让很多癌症患者的病情得到缓解。

当然，池田成彬也是一个坦率的人。他在“二战”之后说过：“当时做这么多慈善事业不仅仅是为了回馈社会，也是为了三井自己。当我们身处重重攻击的时候，这是唯一一个让我们解脱的方式。当然，我也深刻地意识到，三井取之于社会，再回馈于社会，这是必然的。”

上述两种改革方案让三井家族的形象获得巨大提升，那些原先批评他们的媒体很快就偃旗息鼓，改为一片赞扬了。

但池田成彬没有骄傲，他认为，一家真正伟大的企业还必须要有公开股票。

这个观点的思想根源其实很简单，池田成彬认为，三井之所以总是被人痛骂，主要是因为这家公司比较闭塞，自己埋头赚钱，不考虑社会效益，不考虑民众的需求。假如社会上每一个人都是三井的一员，那么这家公司的力量该多么强大啊！

想好了之后，池田成彬就把自己的理想告诉了三井高公。三井高公很高兴，因为他曾经考察过欧美的家族企业，那些公司向社会公开募集股票，都是

社会型企业。

三井高公表示支持池田成彬的做法。

但是也有人反对，反对最激烈的是三井物产的社长安川雄之助。安川雄之助是个才华横溢的商人，在他的带领下，三井物产的业绩屡屡打着滚儿地往上翻腾。但池田成彬一直不喜欢他，因为池田成彬认为，这个人太会赚钱了，为了赚钱，不择手段，甚至危害社会的事儿都毫不犹豫。这种赚钱方式在短期内能发挥能量，但从长远来看，绝对是自杀的必然之路。

此次，安川雄之助反对池田成彬的做法。于是，池田成彬要求他辞职。安川雄之助起初当然不愿意离开，自己奋斗那么多年、盘剥了那么多钱，还没好好享受呢，哪儿能说走就走？他联合了几位三井权贵向三井高公弹劾池田成彬。

三井高公的回复是："你自己赶紧收拾行李滚蛋。"

在三井发出安川雄之助辞职消息的第二天，《东京日报》就兴奋地写道："三井新时代终于来临了！安川雄之助就像趴在我们身上的吸血鬼一样榨干我们的血液！他让那些中小企业无所遁形，死伤遍地。这个'恶魔'终于离我们而去了！"

"恶魔"回家之后，三井物产开始锐意改革。可是，作为一个纯中国爷们儿，我则会发现，这个改革可能更加无耻。

池田成彬认为，三井物产应该积极投身于国家事业，帮助政府赚取利润。于是，三井物产开始为日本在中国东北的企业提供融资服务，或者直接投资。

在抗战之前，混迹在中国东北的日本面粉厂、钢铁厂、石油公司、兵工厂都接受了三井的资助，甚至直接接受他们的投资。

但是，从一个纯商人的角度来看，这种做法又无可厚非，追求利润是人类的天性，更是商人的宿命。

从池田成彬的改革轨迹来看他的内心，你会发现，这个人充满勇气和进取精神，敢于叩问传统、锐意改革。

哈佛大学里的日本人

那么，池田成彬为什么会成为池田成彬？他身居三井财阀金字塔的顶端，却锐意改革，敢于突破固有观念，敢于和保守势力作斗争，甚至敢于和军部等极端势力作殊死斗争，不避暗杀，不怕滑落到官职的低谷，是什么塑造了他强悍的人格和坚定的信念呢？

其实，他是日本商业界的革新者，就像日本明治维新期间那些敢于打破封建藩篱的志士一样。池田成彬坚信一家企业若想长久兴盛，必须建立一套完备的企业制度，同时回馈社会，成为社会的一员，而不是它的对立面。

池田成彬的思想是在哈佛大学形成的。在进入哈佛之前，他是庆应义塾的大学生。这所大学是日本著名教育家、思想家福泽谕吉一手打造，以“思想自由”为学校宗旨，传播西方文化，继承传统智慧。

池田成彬学习成绩很好，被哈佛大学看中，邀请他作为交换生到美国潜心修业。池田成彬大喜过望，最让他欣喜的是，去美国游荡完全不用承担费用，都由哈佛埋单。

雄心勃勃的池田成彬奔赴大海的那一边，兴冲冲地奔到哈佛大学报到，可是得到的问题是：“老兄，交学费吧！”

池田成彬根本没带多少钱来，他质问美国同仁：“我有奖学金，哈佛说的！”

美国人查了查资料问他，你之前来没来过美国？池田成彬摇了摇头。美国人沉默了，他告诉这个年轻的小伙子：按照哈佛大学的规定，如果是第一次来美国的外国人，是不能提供奖学金的，所以，你若想入学，还得自己想辙。

池田成彬如坠谷底，内心冰冷。他根本没钱交学费，甚至都没钱回日本。

哈佛大学非常人性化，他们了解了池田成彬优异的成绩和才华之后，决定拉他一把。鉴于规定，哈佛告诉池田成彬，大学里面有一笔基金，专门用来帮

助那些品学兼优、家境贫困的学生。本来这笔基金专门为美国人服务，可是哈佛大学决定破例一把，让池田成彬先解决燃眉之急。

但是，池田成彬拒绝了。拒绝的理由很有骨气："老子如果因为成绩好，拿到奖学金，那是我的荣耀，但是要是因为家里穷拿救济，太给日本人丢脸了，绝对不能接受。"

骨气是可贵的，但现实也很残酷，马上开学了，池田成彬还没钱交学费。最后关头，他决定要挟一下自己的母校。

他给校长写了一封信说，"当初是你说有奖学金，结果没有，现在我一个人流落他乡，不仅没学上，还没饭吃。如果让美国人嘲笑了，咱们学校情何以堪？反正你得给我想办法，要不然你就会看见一个优秀的日本人在美国要饭了。"

校长收到信之后大惊，他绝不允许自己的学生在美国丢人。于是，庆应义塾马上召开大会讨论如何处理此事。

结论是："还是让他要饭吧！"

学校的董事们不同意给他钱，原因是没有先例。

池田成彬得知自己的母校拒绝了自己的要求之后，大发雷霆。他马上又写了好几封信要求学校借钱给他，但庆应义塾根本都不回复。

池田成彬心如死灰，他开始在美国街头游荡，准备物色一个适合要饭的地方长期蜗居下去了。这时候，池田成彬的父亲知道自己要给乞丐当爹了，大惊失色，但是老爹也没钱。

为了解决这个难题，池田成彬的父亲跑到庆应义塾去闹事，跟他们要孩子。校长无奈，最后双方商量，得到一个大家都接受的方案：学校借钱给池田成彬，但是要用他父亲的家产作抵押。

池田成彬拿到钱之后非常愤怒，他给父亲写信说："我毕业之后一定要凭借自己的能力还钱给学校。还有，我买了一份人寿保险，我要是死了，父亲您就用保险金还给学校吧！"

说这件事情的意思是，池田成彬具有坚忍的性格，为了目的不屈不挠，敢

于挑战权威，性格高傲，不轻易接受施舍。

回到日本之后，池田成彬的唯一理想，就是赚钱还给庆应义塾。他的才华和经历受到三井银行行长中上川彦次郎的赏识，于是，这家大财阀向他伸出了橄榄枝。

池田成彬在三井银行表现优秀，很快获得中上川彦次郎的赞赏，赞赏的实际行动就是，把自己的女儿嫁给他。

他的女儿压根儿不知道池田成彬是谁，她困惑万分地问老爸："我丈夫的性格是啥样？"中上川彦次郎微笑着说："那是个非常非常顽固的家伙！"

日本商界都知道，中上川彦次郎是有名的顽固达人，他决定的事情，十头牛都拉不回来。可是，三井银行的人一致认为，池田成彬决定的事，就是中上川彦次郎带着十头牛都拉不回来。

当了行长的女婿之后，池田成彬的职业发展一路畅通。很快，他成为三井银行的掌门人，开始塑造他心目中财阀该有的形象。

反正池田成彬这人最大的性格就是进取、不服输，自己认为正确的事儿坚决死磕到底。日本商界送他个"古武士"的美誉，就是为了称赞他誓死捍卫初衷的精神。

今天，三井财团的官方资料里是这样评价池田成彬的："当他自己的利益和三井的利益发生冲突的时候，他总是以三井的利益为先；而当三井的利益和国家的利益相冲突的时候，他总是以国家的利益为先。"

再后来，"二战"之后，池田成彬重新整合被打散的三井财团，以另外一种不为人知的方式继续在全球敛财。他因为自己出色的管理才能被写进了三井家族的领导谱系之中。

和三井一样，迫于社会舆论的压力，三菱财团也开始改变经营策略，逐渐转变为一家社会企业。这个过程是由三菱社长岩崎小弥太来完成的。

三菱财团曾经仿照三井物产，建立了三菱商事，这家公司具备综合商社的职能，在世界各地寻找获取信息、寻找商机，并且作为三菱财团的代言人参股到他们认为有价值的企业。

但是，三菱商事在国内和海外市场都遭遇了三井物产的冲击，生意每况愈下。特别是在经济危机爆发之后，日本金融收缩，三菱赖以生存的海运业受到重创，业务量一路下滑，几近崩溃的边缘。海运被打击之后，三菱旗下的“三菱矿业”和“三菱制铁”的利润报表也纷纷亮出红灯，整个财团走进了一条死胡同。

岩崎小弥太坐不住了。年轻的时候，他是一个理想主义者，坚信经营企业是一件伟大的、造福社会的行为，而陷入困窘之地后，他不再守望理想，而是选择了用最残酷的方式让企业走上正轨。

第一，裁员，整个三菱财团有1,000多人黯然离场。

第二，撤换各个事业部的负责人，全部换成自己的亲信来管理三菱业务。

第三，改变岩崎家族统率企业的传统，将有着四十多年历史的“三菱合资公司”改组为股份制公司“三菱社”。其目的就是缓解社会对三菱的压力，利用公众入股洗刷掉资本肮脏的另一面。这项措施跟三井异曲同工。

从企业管理来看，三井和三菱的股份制改革是一种康采恩模式，比如三井在物产和银行之上设立了三井合名公司，其目的就是四处控股，掌握越来越多的企业。特别是经济危机之后，三井、三菱这样的大财团在金融危机的浪潮中通过自身改革，渡过了危机。不过横切日本企业版图，我们则会看到，很多中型财阀没能顺利度过金融浪潮，在浩渺的汪洋中黯然沉没。这对剽悍的四大财阀来说，又是个极好的机会。

在整个1930年，通过这种方式，三井和三菱的版图不断扩大，从保险金融、缫丝铁矿，一直到蜡烛、鸡蛋、蛋糕，它们无不涉及，无不生产销售。到了20世纪30年代末期，三井直接控股的公司加上各种关联公司，总共有1,100多家，而三菱的这个数字则是1,400多家。

我们再来解剖一下三井、三菱的公司治理模式。这是一种金字塔式的财阀结构，控股公司置于顶端，中间是直系和旁系公司，最下边则是难以计数的孙子公司。

庞大的商业版图让三井、三菱成为诸多行业的垄断者，比如，日本生丝的

1/4 是由三井物产出口的；煤炭的 1/3 是三井物产销售的；羊毛进口的1/4是三井物产完成的。

总的来说，三井和三菱的改革具有革命意义。在此之前，在日本商业几百年的发展历程中，经济事业跟官府勾结在一起，商业依赖于家族管理，靠亲属关系，或者不是亲属变成亲属（入赘、联姻）的关系为商业发展提供了忠诚的纽带。

这样看来，日本的商业轨迹跟中国似乎有雷同的地方，跟政府的协作关系都有国家资本主义的嫌疑，晋商、徽商等等无一不是与政府勾结赚取利润的产物。

但其实两者完全不同。回望中国历史典籍你会发现，那些由士大夫阶层书写的历史中，很少提及商人阶层。其实，早在汉朝时期，中国的商人就已经是社会中不可忽视的一股力量，但在之后的近两千年的历史中，商人阶层很少争取到合理的社会地位，他们大都从属于官府，接受官员的控制，被官吏们榨取。

在马克斯·韦伯看来，这个世界上最早产生资本主义萌芽的国家应该是北宋，比欧洲早了三四百年。他的理论依据是，北宋时期的很多寺院都有自己的私有财产，并且有组织地进行茶叶种植、销售活动。

日本看起来和中国类似，实则不同。最大的区别就在于民间商业力量足以和政府相抗衡。长期分裂的状况，让日本没有出现中国那样的大一统政权，即使是统一了日本的丰臣秀吉和他之后的德川家康也没有足够力量让日本成为统一的市场。政府和商人之间更像是一种互相依存的关系，比如德川幕府没有自己的财政部门，只能把钱交给三井财团来管理。

在幕府末期，财阀力量更是越加强大，维新派甚至需要依赖它们的支持才走上了权力的巅峰。刚刚建立的明治朝廷，无论是军队（特别是海军）的建立，还是货币的发行，再到北海道地区的大开发，无一不是依靠几大财阀的支持而实现的。

努力转向

书归正传，三菱和三井通过自己的改革和除旧布新，力量越来越强大，而安田财阀则陷入权力角逐的混乱当中，它们还能重新屹立于财阀的巅峰吗？

如果你看过《日本商业四百年》的话，一定还记得安田财阀的社长结城丰太郎。他因为在安田内部锐意改革，最后被无情排挤，于1929年辞职。在此之后，为了填补人员空虚，公司又请来另一位精明能干、见识广博的年轻领袖，他叫森广藏。

森广藏生于1873年，鸟取市人，自幼聪慧，但家境贫寒，中途辍学，后来到文部大臣奥田义人家中做书童。这位大臣非常赏识森广藏的才华，资助他进入东京高商就读金融学。在这所高等学府里，森广藏彻底忘记了外面的世界，一心读书，据说他每天坐着读书的榻榻米都压出了一个大坑。

毕业之后，森广藏进入横滨正金银行（现在的东京银行）工作，而他的上司、公司副总裁则是金融界鼎鼎有名的高桥是清。

在这个地方工作了半年后，森广藏被派到上海，负责开设分行的工作。没想到的是，这个契机让森广藏与中国结下不解之缘，在此之后，他花费了十年时间帮助横滨正金开展在中国的业务，也让他自己成为日本金融界少有的中国问题专家。

回到日本之后不久，森广藏再次被派往伦敦。请大家注意，当时日本企业有这样的惯例，如果一个员工多次被派往海外工作，那么，在他回国之后，就会迅速得到晋升。在日本企业家眼中，海外的管理经验弥足珍贵，可以说是每一个职业经理人的必修课。

于是，再次回到日本的森广藏青云直上，成为神户分行的行长，1913年，正式升任为正金银行行长。

成为行长之后的森广藏首先要面临的工作是奔赴中国台湾，整饬台湾银

行。我们之前讲过台湾银行如何拒绝铃木商店而导致它破产的故事，这都是森广藏的杰作。杰作完成之后，森广藏就成为日本民众抨击的对象，大家认为他不在关键时刻拉铃木一把而是赤裸裸的见死不救，而且会导致倒闭的连锁反应。

但“朝廷”中有一个人始终支持他，那就是井上准之助，因为井上准之助一直憎恨财阀，他认为森广藏的决断是完全正确的。

但很快，井上准之助也因为金本位的事情黯然收场。民众再次把矛头指向森广藏，他在一片咒骂声中辞去行长工作，成为失业浪人。

浪荡了一年多之后，井上准之助再次推荐森广藏进入安田工作，成为安田银行总裁、安田财阀首席理事，继续开始跌宕起伏的金融生涯。

但周围的人冷眼旁观，并不看好森广藏的选择。他们认为，以他坚忍不拔、独断专行的性格，必然成为结城丰太郎之二。

但事实证明，浪荡了一年多的森广藏收敛了很多。他变得成熟、坚强，心思缜密，他就像破茧而出的蝴蝶一样，准备谱写新的金融篇章。

客观来说，森广藏所处的时代充满诡异、动荡和灰暗的色彩，诸多企业都过着朝不保夕的生活。三菱、三井在坚持改革路线，走大众公司的道路。森广藏也是个改革者，而且是坚定的自由经济信徒。他坚持认为，凭借家族管理公司必然走向衰败，“富不过三代”是永恒的诅咒。

于是，他开始从内部瓦解安田家族的力量，推动各个事业部独立化，加强它们各自的权力，同时，加强力量培养人才，从各个事业部中挖掘出杰出优秀的员工担任公司中高层，这样一来，安田家族的势力就被削弱。

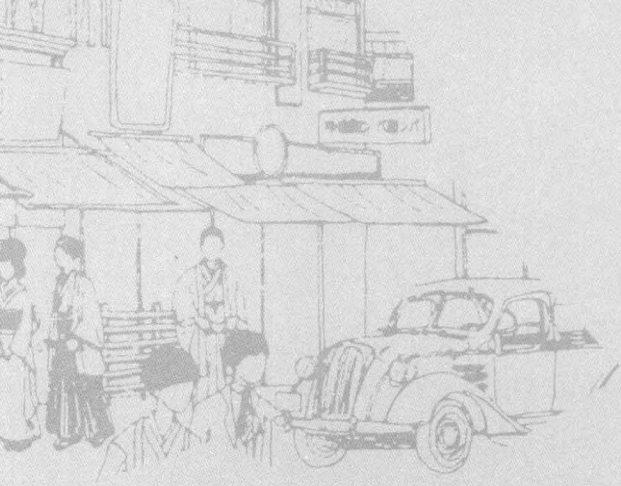
紧接着，森广藏开始剥离掉安田财阀内与金融无关的业务。他的思路很清晰，安田财阀和住友、三菱、三井都不一样，这三个都是综合型的大财团，业务遍布各个领域和行业，而安田的立命之本是金融，要想在残酷的商界立于不败之地，就必须好钢用到刀刃上，不熟悉的行业坚决不去触碰。

于是，在两年时间里，森广藏让安田旗下 30 多家公司关门，只保留优质的金融业务。

安田的元老们当然不愿意，但是也没有办法，因为当时三井、三菱都在进行家族退出经营第一线的改革。安田家族的人们明白，这是一个谁都无法抗击的趋势。

1937 年，森广藏认为自己的改革取得了不小的成就，新管理层已经逐渐壮大，能独当一面了，于是他辞职离开，退隐而去。

1945 年，在天皇宣布投降之前，森广藏去世，享年 70 岁。



第三章
阴霾中的曙光

美国人最聪明的地方，就在于能把被束之高阁的技术变成人们不可或缺的生活元素；日本人最聪明的地方，就在于能把别人生活中不可或缺的元素变成自己赚钱的工具。

松下幸之助很幸运地完成了这个使命。

电子革命

历史学家描述某些场景的时候，总是带着点儿未卜先知的味道，让我们恍惚中觉得，故事的发展有必然如此经过的理由。恐慌、危机、野心和欲望有着千丝万缕的联系，如果你早一点儿找到线索，就不会陷入困顿。而事实上，很少有人在风起云涌的淘金热潮中冷静地全身而退。

因为历史和命运都比我们想象的要复杂得多。

不过，在人类漫长的历史中，总会有些东西让我们在艰难时世中感觉到希望，在黑暗中望见玫瑰色的光芒。从19世纪末到20世纪中叶，人类最伟大的发明是电灯和汽车，一个让我们结束了漫长黑夜里的恐惧感，一个彻底改变了人们的行走方式，进而颠覆了我们的生活习惯。

更可贵的是，这两项伟大发明还引发了商业世界的巨变，致力于推广电灯和汽车的公司喷薄而出。两个日本近现代最伟大的企业家胸怀着把电灯和汽车变成民众最普通工具的梦想，创造了崭新的商业奇迹，让日本，这个陷入黑暗时代的国度闪耀出璀璨的希望之光。

托马斯·阿尔瓦·爱迪生不仅仅是一个发明大王，更是一位精于算计的商人。他和一些聪明的工程师、科学家一起弄了一个实验工厂，说是实验工厂，其实不仅仅是搞科研，更重要的是把他们的发明推向社会，创造商业价值。换句话说，爱迪生的梦想就是把他们的发明工业化。后来，这种模式被美国商人们延续下来。今天，IBM公司一年要弄出3,000多项专利，并且努力把这些纸

上谈兵的玩意儿变成赚钱工具。

爱迪生在发明了电灯之后没有骄傲自满，而是开始着手让这个伟大的发明飞入寻常百姓家，并且借此让自己多赚钱。为了让人人有灯点，爱迪生开始建造电力系统。1880 年，爱迪生凭借自己的三寸不烂之舌和灯泡的伟大魅力，说服了纽约市政府同意他在城市里建造发电系统。于是，爱迪生开始把电子管、电线等人们闻所未闻的东西埋进了地下。然后，爱迪生和他的团队开始向沿街的店铺推销电灯，谁家希望自己电灯长明，他们就把电线一直敷设到人家里。

刚开始的时候，发电系统总是出问题。因为工人也没什么经验，电线埋得不够深，有时候马在路上跑得正尽兴的时候，突然就被电击了一下，惊得四处乱跑。这弄得纽约市里的居民们天天穿着绝缘胶鞋出门。

爱迪生不断改进电力系统，虽然他总被媒体抨击，总被马主人唾骂，总被被电过的人恐吓，但他还是坚持自己的初衷。他相信，电力一定是20 世纪最伟大的发明，无论眼前有多少困难，他的坚持一定会获得认可。

事实也证明，他是正确的。

美国人最聪明的地方，就在于能把被束之高阁的技术变成人们不可或缺的生活元素；日本人最聪明的地方，就在于能把别人生活中不可或缺的元素变成自己赚钱的工具。

松下幸之助很幸运地完成了这个使命。

1925 年的时候，松下幸之助已经成为日本最富有的人之一。在未来的日子里，无论自己的国家经历怎样的颠簸震荡，他和他的企业都能屡屡化险为夷，用一种独特的方式，在全世界存活下去。

而在此之前，松下幸之助如同草芥。

松下幸之助的老家和歌山县坐落在日本本州岛的最南端。这个地方物产丰富，景色优美，以橘子和珊瑚享誉世界。更重要的是，据说，和歌山县是秦朝徐福登陆的地方。徐老师为了证明大秦帝国的强盛和冒险精神，特意在和歌山县修建石碑留下自己的大名。

和歌山县也是日本著名的佛教圣地。

松下幸之助就出生在这个景色宜人、佛学盛行的地方。今天看来，松下幸之助和他父亲在做生意方面形成了鲜明的对比。松下小的时候，家境还不错，老爹经营稻米生意。在和歌山县有很多人以卖稻米为生，都赚钱，就松下他爹赔了本。在松下幸之助9岁的时候，老爹突发奇想，又开了一个卖木屐的店，可惜没卖几双又关门大吉。

这回家里彻底没咒儿念了，还了巨额债务之后，松下幸之助家可谓是家徒四壁。“屋漏偏逢连夜雨”，木屐店倒闭那年，松下幸之助的大哥得了绝症，驾鹤去西天替老爹卖木屐去了。没过几天，松下幸之助的二哥、二姐也都因病去世，可谓自行灭门。

痛苦的松下幸之助为了肩负起养家的重任，只得辍学，开始了漫长的学徒生涯。学徒，绝对是一个灭绝人性的职业，甚至根本称不上职业。说白了，就是给师傅当孙子，他的吃、喝、拉、撒、睡你都得负责，他的活儿都让你干，他的技术，没个十年八年绝对不会传授给你，知道杨过和赵志敬的关系吗？就这么回事儿。

松下幸之助的第一份学徒工作是在距家颇远的大阪。父亲把他送到大阪是有目的的——山高皇帝远，想回家偷懒，没门儿！

当然，父亲委婉地跟松下幸之助说：“送你来这么远，是为了磨炼你的意志，让你在想家的时候也没办法。”松下坚决贯彻了父亲的“方针”，每天以泪洗面，思念家乡和亲人，不管是死了的还是活着的。

但是很快，松下幸之助就没时间想家了，因为他的工作太繁重了。这是一家卖火盆的店铺。火盆这玩意儿在中国就是个工具，天冷了，心拔凉拔凉的时候抱在手里就会浑身暖洋洋的。但在日本，火盆是一种艺术品，分很多档次，价格差别很大，打理的方式也就不一样。

一个便宜的火盆，要用两种工具擦洗，擦洗的时间为一整天；一个贵重的火盆，要用五种工具擦洗，擦洗时间为三天。

所以，松下幸之助每天不分昼夜地用各种工具擦洗各种价位的火盆，根本

没有休息的时候。很快，他的小手长满了各种工具磨出的大水疱。9岁的松下幸之助苦不堪言，唯有的两三个小时的睡眠时间里，他也是在哭泣和痛苦中度过。

生活是一本以哭泣而开始的大书，打你一降生，痛苦就如影随形。不过，对松下幸之助来说，这痛苦来得还真够早的。也正是因为年少的艰辛，让松下幸之助形成了痛苦的惯性，后来富可敌国、松下公司荣升为世界500强之后，松下幸之助还一味痛苦，好像快乐了就对不起自己似的。他常常一个人坐在暗中痛苦地呻吟，家人听见后，以为他得了心脏病，赶紧嘘寒问暖。松下则满脸抽搐着说："到底什么是人性呢？我在痛苦地思考这个问题。"

我估计，9岁的松下幸之助也已经开始思考人性了。师傅的责难，老板的白眼，同事的欺凌，都让他迅速成长，懂得人情冷暖。

于是，为了获得认可，松下幸之助拼命干活儿，还承包了很多本职工作以外的活儿，比如给老板看儿子。

某天，他背着老板一岁多的儿子努力擦火盆的时候，突然看到门口一群小朋友在玩陀螺，松下决定加入到这项游戏中来。

于是，他放下火盆，背着孩子开始玩陀螺。松下为了让陀螺转得完美（他是个追求完美的人），使劲扭动身子，结果是，背后的孩子跟陀螺一起转了出去。

孩子哇哇大哭，松下幸之助一把抱起孩子，也跟着哇哇大哭起来。两人相对哭了半个小时，松下不哭了，孩子还接着哭。

紧张的松下幸之助想尽各种方法让孩子乐起来，都不奏效，怎么办？小松下从身上取出仅有的几个零花钱，抱着老板的儿子跑到街边买了一个大包子，塞进小孩嘴里。老板儿子立刻兴奋地笑了起来。

后来，有一本叫《松下幸之助传》的书提到这段往事的时候说，通过这件事可以看出，松下幸之助是一个独立自主，不靠天、不靠地的伟大的人。

我觉得这本书的作者是在扯淡。这事儿只能证明松下幸之助是个聪明的孩子，还上升不到独立自主的高度，因为，如果他不用包子塞住孩子的嘴，自己

就得卷铺盖流浪。

不过，值得人们赞叹的是，松下幸之助抱着叼着包子的孩子交给老板的时候，把今天玩陀螺摔孩子的事一五一十地告诉了老板，并且说："如果您怨恨我了，我可以离开。"

老板听后哈哈大笑，把包子钱给了松下，还告诉他："做人就应该像你一样诚实。"

由此，年幼的松下在火盆店的众多学徒中脱颖而出，获得了老板的喜爱。

几年后，老板举家迁移。临走前，他把松下幸之助推荐给一家自行车店做学徒。新生活，开始了。

那年头，自行车就相当于汽车，自行车店的学徒，就跟4S店的业务员差不多。松下幸之助非常兴奋，因为他接触到了当时最先进的机械设备。他花费了一个星期的时间，把自己摔得鼻青脸肿，终于学会了骑自行车。

接着，他背着老板把一辆自行车完全解体，把零件铺散在房间里，挨个儿研究。老板发现少了一辆自行车，四处寻找，等找到了松下房间里的时候，彻底崩溃了。

松下没有惊恐，他对老板说："给我点儿时间，我能把它们组装起来。"半天过去了，那辆自行车又完好无损地呈现在老板面前。

老板大喜，他决定让松下幸之助告别学徒生涯，正式晋升为修理工。

请大家注意，修理工是比学徒高得多的级别，它意味着松下幸之助可以按时领取工资，工作重点也只是在跟自行车有关的事情上，不需要再打杂、哄孩子、做饭了。不过，修理工也不单纯只管修理，就像现在的很多记者也顺便卖广告一样，修理工有时候也要肩负起扩大店铺销售额的重任。任何时代都一样，你能给老板赚钱，那才是你的本事。

有一次，有一个卖蚊帐的老板想买一辆自行车，但是必须要先看到实物才肯决定买还是不买。自行车店的老板告诉松下："你一定要把车卖给他！但是，绝不能打折！"

松下幸之助很激动，他一直坚信自己有两种才能，这两种才能又是合二为

一的，一个是自己的技术天赋，对造物的热爱；一个是自己的商业才能。他明白，技术再好，只有变成商品，卖给消费者，才是最关键的。

机会来了，他可以检验自己的商业天赋了。

麻烦也来了，蚊帐店的老板对自行车赞不绝口，但最后跟松下幸之助说："如果你打九折，我马上就掏钱。"

松下幸之助想了想，然后断然说："九折就九折！没问题，不过，我得回去跟老板说一声，你等着吧。"

二十分钟之后，松下幸之助号啕大哭，因为自行车店的老板坚持不肯降价。松下也不说话，他想起自己死去的亲人，眼泪就很自然地流了下来。

但老板受不了了，一个伙计不干活儿，只会哭，像什么样子？没办法了，老板说："好吧，我同意打折，只能是九五折，多一分都不让了。"

松下幸之助哭得更惨烈了。

老板冷冷地看着松下幸之助，也不说话。

就在这个时候，蚊帐店的老板着急了，他很想自己马上能骑上自行车快乐驰骋，可松下幸之助迟迟不来回复，心焦之下，蚊帐店老板叫了一个小伙计去看看怎么回事。小伙计回来后告诉老板："松下正为了给您剩下那零点五折哭得死去活来呢。"

蚊帐店老板大为感动，他跑到自行车店帮松下擦干眼泪，以九五折的价格拿下了这辆自行车。

这是松下幸之助做成的第一笔生意。

他的方法很简单：真诚待人，为了目的，死磕。

当然，这只是一个伟大商人的最基本素质，松下幸之助的过人之处不仅仅在于诚信和坚持，最重要的是，他有独到的眼光，能因势利导，找到赚钱的新方向。

这个方向就是电力。在松下幸之助17岁的时候，也就是20世纪10年代，电力已经开始进入日本人的生活。爱迪生的伟大发明也让日本人兴奋不已，明亮的电灯让黑夜不再那么难熬。对松下幸之助来说，他发现，未来是电气化的

时代，他应该离开自行车，而进入光明灿烂的新行业。

于是，松下幸之助决定离开工作了七年的自行车行，进入一家电灯公司。老板再三挽留，新老板再三邀请，松下毫不犹豫地作出了决定——选择后者。

可惜，刚迈出第一步，他就后悔了。离开自行车店，松下正抖擞精神准备新工作的时候，电灯公司的老板告诉他，公司暂时不缺人，要想来，你得等。等到什么时候？老板的回答是：等有员工离开，或者死去。

等待太难熬了，所有找过工作的年轻人都有这种感受，恨不得上厕所都带着手机，生怕错过面试通知的电话。松下那个年代，没手机，他只能天天徘徊在电灯公司门口，盼着有人赶紧死，可惜，大家都活得很健康。

绝不和三井竞争

松下幸之助决定先找一个工作，不能坐吃山空。这时候，他家硕果仅存的姐姐帮他找了一份在工地搬货物的活儿。她看着弟弟瘦弱的身材，流着泪说："你那小身子骨，行吗？"松下幸之助微笑着说："别人行，我就行。"

17岁的松下幸之助要面对的不仅仅是繁重的劳动，还有人高马大的各位前辈们的讽刺，他们看着弱小的松下扛起比自己还高的货物哈哈大笑。不高兴的时候，他们怒叱松下："小兔崽子，干活儿不行，还总在前边挡路！"

这样黑暗的日子看起来漫无边际。松下幸之助写好遗嘱，准备累死在工地上了。

他还没死，电灯公司就有人死了。在工地奋战了三个月之后，电灯公司一位员工心脏病突发（有可能是过劳死）溘然长逝，老板马上兑现了自己的承诺，邀请松下进入自己的公司。

有时候，技术是相通的。虽然自行车和电灯八竿子打不着，但凭借着聪明才智和对技术的痴迷，松下幸之助很快获得了公司上下一致的赞扬。一个月之后，他就脱离了学徒的工作，变成公司里的技术骨干。

技术工看起来简单，实则非常复杂。那年头，日本家庭里基本上没有家用电器，除了电灯就是手电筒，所以，这家公司的电灯卖给顾客，如果谁家里电灯坏了，就会找上门来请技师去修理。因此，当时卖灯泡的工作几乎就是提供灯泡销售、售后、维护一条龙解决方案的全方位服务。

这工作要求员工技术过硬且服务态度要周到热情，进人家门主动脱鞋，有人请客坚决不能吃，等等。

松下幸之助是一位非常合格的技术人员，不仅仅工作细致耐心，而且对客户有求必应，只要能做到，绝不推托。

七年之后，松下幸之助成为这家公司里的小头目，他也开始带着自己的团队去承接一些大的项目了。

1913 年，松下幸之助的生活必须要改变了，因为他已经到了适婚年龄。松下幸之助的姐姐比他自己还着急，她给松下安排了一场别开生面的相亲。

当时，松下和姑娘约在一家电影院门口。松下很羞涩，站在广告牌底下不停地逡巡。姑娘来了之后，看了松下一眼："你好，我是梅野。"松下太羞涩了，以至于都不敢抬头，只是轻轻地"嗯"了一声。

姑娘以为自己长得不堪入目，就转身走了。

松下幸之助的姐姐和姐夫此时就躲在旁边。等姑娘走了，姐夫跑过来兴奋地说："这姑娘长得不错，就她了！"

两年后，松下和梅野大婚。

婚后的松下幸之助事业迅猛发展，他成为公司里的检查员，也就是首席技术官。但松下自己并不满足，就像我利用业余时间写书一样，他也利用自己的业余时间醉心于技术的研发。

终于，有一天，他拿着自己发明的、具有划时代意义的灯泡插座找到老板，希望公司能投资开发这种产品。他敏锐的嗅觉告诉自己，这个产品一定会改变人们的生活。

但得到的回复是：不行！原因是——没有原因，我不喜欢。

松下失望地回到家，把自己的遭遇告诉梅野。妻子淡淡地说："老板不愿

意做，咱就自己干吧！”

松下愣了一下，他随即告诉自己，创业，也许就是目前最好的选择，没有什么比自己当老板、打拼天下更让人兴奋的事情了。

于是，松下拿出自己的全部积蓄，又从朋友那儿借了100日元，一共200日元，并且请来自己的小舅子井植岁男（后来，他独立创建了三洋电机）和以前两位同事帮忙，一起创业，专门开发灯泡插座。

故事，在这里就出现了新的篇章，历史也从这一刻改写。松下借来的100日元里面，有50日元是三井的当家人借给他的。

当时，三井富可敌国，松下希望能得到他们的支持。于是，他长时间蹲在三井先生家门口，希望三井能借钱给他，但三井一直不为所动。直到有一天，大雨倾盆，松下幸之助依然站在雨地里等待三井的接见。

三井有点儿坐不住了，他起身出来，问松下：“你要借多少钱?”松下幸之助咬咬牙：“借20日元!”三井笑了，他给了松下50日元，并且告诉他，以后别再来找他了。

不过后来，三井家族开始主动找上松下的家门，并且两家喜结连理，成了亲家。

再后来，松下幸之助告诉员工：“以后和谁都可以竞争，但唯独不能和三井家族抢生意，因为，三井家族就像我的父亲一样。”

也是从那一刻起，松下公司已经成为了三井财团坚韧的一环。

言归正传，两年后，经过漫长的研发，松下自己制造的灯泡插座终于问世了。接下来，就是卖出去，问题是，根本卖不出去。

负责销售的员工天天在外边奔忙推销，但商人们给出的评价是：“这玩意儿以前没有，我们不敢贸然进货。”

这是一个悖论，市场上没有，所以我们不卖，但无人问津自然就没有销量。松下幸之助陷入了前所未有的困境。

于是，他亲自上阵，带着全体员工上街卖插座。一天，只卖出10日元，大家很失望。但松下幸之助说：“没关系，只要卖出一个，就说明，我们的产

品是有销量的。”

没想到，很快，松下的公司就接到了第一个大单。有趣的是，客户要的不是灯泡插座，而是要松下用做插座的绝缘材料生产的电风扇的底座。

松下幸之助觉着这事儿有点讽刺，但转念一想，赚钱最重要，让公司发展下去最重要，于是，他跟这家公司签订了合同。

一个月之后，松下的公司如约完成了一千个电扇底座的订单，这笔生意让松下净赚80日元。更重要的是，松下的公司名声大振，他自己的信心也与日俱增。

接着，订单以迅猛之势不断来袭，松下幸之助都觉得有点儿应接不暇了。资金收入增加之后，他开办了自己的工厂，并且依然潜心研发灯泡插座。

1918年，松下举家搬迁到大阪，他租下了一个小门房，门口挂上一个牌子——松下电器具制作所，享誉世界的松下集团就这样诞生了。

有了创业基地，松下幸之助开始继续改进灯泡插座。在这一年的年底，人们终于认可了这个新商品，于是订单就像雪片一样纷至沓来。

松下幸之助很高兴，他不断扩大公司规模，招揽人才，同时购进新设备，改善工艺。

汽车来啦

19世纪末期的世界充斥着重工业的轰鸣，钢铁、石油、铁路像一阵阵骇浪冲击着人们的大脑，精耕细作或者放牛牧马已经退进历史的舞台，所有人都知道，一种让生活更便利、财富更迅速增长的新时代已经不期而至。

除了电力，这个年代最伟大的发明就是汽车了。从19世纪70年代到90年代，德国人的汽车梦不断膨胀，他们研制出了世界上最早的实用内燃机和汽化器。这两项跨时代的发明让一堆铁匠脱贫致富。

欧洲和美国的打铁匠们放弃了原来的小本买卖，纷纷开始倾尽心力制造汽

车。到了1900年，美国已经诞生了4,000多辆汽车。

但商业的发展逻辑永远是大浪淘沙，适者生存。那些小打小闹，缺乏资本支持的铁匠们很快在激烈的竞争中销声匿迹。在20世纪的前十年里，汽车制造者们纷纷摩拳擦掌、各自闪亮登场，然后又黯然神伤地离开了舞台的中心。约翰·戈登在他那本《财富的帝国》中记录道，在1903年，美国共有54家新成立的汽车公司，而同一年宣布倒闭的就有27家。

宿命就是如此，今天我们耳熟能详的汽车制造企业都是拥有几十亿资产的大财团，它们用资本赋予技术财富的意义和永恒的生命力。换句话说，如果没有资本的支撑，强大的技术也不过是无米之炊而已。

有一部经典的科幻小说，我反复阅读过很多遍，叫《美丽新世界》。它描述的正是未来的工业时代，人们生活在工业浪潮之中，每一个人都脱离了灵与肉，成为被无限复制的个体。而这个时代就是从美国汽车之父福特诞生的那一刻开始的。

亨利·福特和丰田喜一郎的经历惊人地相似：都对机械挚爱万分，都从一个破旧的小仓库开始自己的梦想，都让汽车从奢侈品走进寻常百姓家，都不放弃家族经营的惯性，都创造了人类商业史上的经营奇迹。

贡献不仅仅局限于此，即使到今天，汽车依然是一份非常优质的资产，它对经济的拉动作用从未衰减，反而在迅速增强。在20世纪20年代，汽车刚刚开始风行的时候，人们就意识到了汽车产业对全球商业的引擎作用。

庞大的汽车工业能促进就业，底特律几乎就是一个靠汽车产业支撑的城市，汽车产业还能促进钢铁的发展，能督促政府不断开辟新的高速公路，能为石油工业开辟新的市场，等等。

更有趣的是，汽车甚至能改变一个国家的人口结构：美国在20世纪20年代之前，城市和农村泾渭分明，少有交集。可是，当福特汽车诞生之后，大批城市上班族搬到了城市和乡村之间，也就是所谓的市郊，开始了他们的新生活。另外，农民的生活也越来越好，以前去城里的超市买卷卫生纸都得走一整天，而现在，开着车转瞬就到。这样一来，也使商家有了占领农村市场的

信心。

丰田汽车的创始人丰田喜一郎是很早意识到汽车力量的日本人，他决心做日本的亨利·福特。

丰田在造汽车之前，热衷于织布机的制造。随着日本纺织业业绩的一路飙升，丰田织布机也销往全国，成为家喻户晓的品牌。

它的缔造者叫丰田佐吉，大部分人认为，丰田喜一郎是丰田汽车的绝对创立者，实际上，他老爹丰田佐吉才是丰田财团的奠基人，在他的经营历程中，他做过的最重要的事情，就是和三井财团建立了共进共退、血浓于水的关系。

丰田佐吉起初没有宏图大志，他只是一个优秀的工程师，在纺织领域被称为“发明大王”。他小富即安，只是希望自己经营的纺织机店铺能获得不断增加的市场份额。在20世纪初期，丰田佐吉带着全家搬迁到名古屋。这是个杜鹃花环绕的城市，也有着悠久的历史，早年间，德川家康曾经在此建造城堡。

今天看来，丰田家族的人的确有着相同的特质，至少他们都对技术和机械有着近乎痴迷般地热爱。看到丰田家族的奋斗史，也能体会到整个日本对“造物”的追捧，所以，我笔下的日本商业史虽然力图描写一部宏大的商业史诗，但我依然着眼于微观的人物命运和公司的生存路径。后人多说，商业的丰田，技术的本田。而人们忽略的是，丰田创业者的激情百分之百来自对技术、对改变人们生活方式的极度渴望，而让丰田迈进商业为主、技术为辅的力量根源也不过是三井家族的渗透而已。

换句话说，丰田之所以成为丰田，是技术的基因与商业的洞见巧妙结合的结果。

而在丰田八十年的发展历程中，最重要的事情，就是和三井财团建立了血浓于水的关系。他们真正实现了水乳交融，密不可分。这种联姻穿越了无数灾难，比如频发的地震、海啸，当然，还有致命的战争，让我们最终看到了今天屹立于世界商业之林的丰田财团。

这种关系从丰田佐吉就已经开始建立了。那时候，被称为“日本商魂”的石田退三还只是三井财团旗下服部商店里的小混混。

而当时丰田佐吉生产的纺织机大都是通过服部商店销往世界的，所以，石田退三和丰田佐吉并不陌生。不过那个时候，丰田佐吉很少正眼看石田退三。但是，有一天，事情发生了变化。

那天，丰田佐吉急匆匆地跑到了服部商店找社长。石田退三告诉丰田佐吉："社长出差了！"丰田佐吉脸上立刻阴云密布，然后，他盯着石田退三说道："我需要钱，25 万日元，马上给我。"

石田退三点点头，立刻开了一张支票。这回丰田佐吉震惊了，他没想到，这个小职员有这么大的魄力，而且还有这么大的权力，能随便开支票。

当时的 25 万日元，相当于现在的好几亿日元，或者几千万人民币。

石田退三镇定地说："我是社长的助理，他嘱咐过，谁借钱都不能给，除了丰田佐吉之外。"

从那一刻开始，丰田佐吉开始赏识这个年轻人，并且和他建立了深厚的友谊。

不久之后，丰田佐吉开始开展在中国上海的业务，他在那里开设工厂，花费大量精力研发技术。从丰田佐吉的日记来看，那时候，他在上海待的时间比在日本长多了。

偏巧石田退三因为业绩优秀，被服部社长派往上海服部商店担任总负责人，其最重要的工作，就是教"发明大王"丰田佐吉卖东西。

两个人的关系又进了一层。

丰田佐吉性格其实特别不适合做生意，他是纯粹的一根筋，不会转弯。在上海，石田退三屡次告诉他应该怎么销售、怎么拓展渠道。丰田佐吉根本懒得答理，最后，他给石田退三灌了好几斤白酒，说："老弟，哥哥我就是不会卖东西。以后，我造的东西你都给我卖就行了，赚了钱给我留点儿，让我安心搞发明就行了。"

从那时候开始，丰田家族负责技术，三井家族负责销售的模式就建立起来了。在之后的日子里，这种奇妙的结合发挥了巨大的作用，一直延续到今天。

"汽车教父"丰田喜一郎一生迷恋技术，他年轻的时候有雄心壮志，希望

日本人能人手一辆丰田车。当丰田经历战火和自然灾害的洗礼而陷入困顿的时候，丰田喜一郎也曾经委靡不振，甚至参阅了各种自杀手册，准备找到一个最好的方式了此余生，但石田退三始终鼓励他，并且深情地告诉他："做你该做的事情，好好研究技术，我来帮你销售。"他说的"我"，不仅仅是石田退三一个人，而是他背后强大的三井财团。

这个错综复杂的关系，究竟是如何建立的，这种联手创业的模式甚至成为东方经济学的典范，让西方世界觉得太匪夷所思了。

但还在仓库里摆弄机械的丰田喜一郎还没有意识到自己能改变日本乃至全世界的商业历史，他唯一关注的就是仓库里被人丢下的一个雪佛兰汽车引擎。丰田喜一郎用干净的抹布把这个落满灰尘的机器擦拭干净，然后花了一个月的时间把100多个零件拆下来，然后用笔记述这些零件的特点。

很多年后，我有幸参观丰田汽车总部。在陈列室里，依然保存着这张记载着丰田喜一郎汽车梦的残破的纸张。在这张纸上，甚至记录了每一个螺丝的尺寸和摆放的位置。

丰田喜一郎沉浸在引擎研究之后，他老爹丰田佐吉不满意了。老父亲原本希望丰田喜一郎能继承家业，让丰田纺织机发扬光大，可如今他成天蜗居在小仓库里不问世事，以后家族生意谁来打理呢？

这时候，丰田喜一郎的堂弟，丰田英二进入到了丰田佐吉的视野。丰田英二是个"混世魔王"，在家族里，几乎没人降伏得了他，自小调皮捣蛋，但头脑异常灵活。

一个偶然的机会，丰田英二跑到了丰田喜一郎的小仓库。他看着表哥醉心于研究零部件，也蹲下身子，刚想用手摸摸零件。丰田喜一郎抬起头，冷冷地看了他一眼。丰田英二当时被震慑住了，他意识到，这玩意儿不能随便抚摸，平时对自己一向和蔼的哥哥眼神这么毒辣，说明这个设备里掩藏着不可告人的秘密。

在丰田喜一郎休息的时候，丰田英二讨好般地递上一杯热茶，亲热地对哥哥说："你告诉我，你到底在摆弄什么东西？"

丰田喜一郎不理会他，而是说："父亲给了我很多工作，让我放弃研究那东西，如果你帮我把父亲交代的活儿干完，我就告诉你。"

丰田英二欣然同意。丰田佐吉想让丰田喜一郎把更多的精力放到生意上来，他分配给儿子的任务是随时关注股市行情，第一时间整理出数据，作为公司发展的参考。

丰田英二担当起了这个重任。当丰田喜一郎对着他一心钻研的零件的同时，丰田英二开始接听股市打来的各种电话，然后以最快的速度记录下来。

天长日久，丰田英二渐渐对这些数字产生了浓厚的兴趣，一个个看似简单的阿拉伯数字到底是如何左右人们的财富的？为什么天下人都为了这些看似枯燥的数字神魂颠倒？

为了搞清楚其中的奥秘，丰田英二开始充分发挥自己少东家的威力。他拿着一张张记录下来的数字，强迫正在辛苦工作的职员给他解释每一个数据究竟是什么含义，股市到底是怎么回事儿。

员工们没人敢惹这位爷，都低首下心，耐心讲解。当丰田英二弄清楚这些数字背后代表着怎样的财富和欲望的时候，他才十多岁。

也是从这个时候开始，丰田这对兄弟以各自的性格为起点，开始了伟大的事业。

我想造飞机

丰田喜一郎和父亲很像，都万分迷恋技术，只不过，父亲热衷于纺织机，儿子则钟爱汽车。所以说，丰田家族的每个毛孔里都留着机油的气味和铁锤凿钢铁的鸣响。

丰田喜一郎早年毕业于东京大学工学部。按照日本人的生活惯例，他应该子承父业，好好经营家族的纺织企业。

但丰田佐吉显然不希望儿子走自己的老路。丰田喜一郎大学毕业之前，丰

田佐吉把他叫到跟前，问他："你毕业之后打算干什么？"

丰田喜一郎微一迟疑，答道："父亲做什么，我就做什么。"丰田佐吉摇了摇头："那有意思吗？我弄织布机你也弄，太没创意了，干点儿别的吧。"

丰田喜一郎大喜，他大声说："儿子想造飞机！"丰田佐吉脸都白了："孩子，有梦想是好事儿，你要是非想弄那玩意儿，我也支持你。"

丰田喜一郎满意地走了。

又过了几天，丰田喜一郎又找到父亲："我不造飞机了，那东西成本太高，而且，对人的生活影响不大（那年代飞机还不普及）。我想要造汽车，现在西方人都已经开着车上下班啦！"

丰田佐吉点点头，淡淡地说："想做就去做吧！"

说起来容易，做起来困难重重。20 世纪 20 年代的日本，连汽车引擎都没有。丰田喜一郎知道，自己必须从学习和模仿开始。于是，他恳请父亲让自己去汽车之都底特律考察。

丰田佐吉欣然同意。几天后，丰田喜一郎和堂弟丰田英二奔赴太平洋的另一端。

底特律给丰田喜一郎的冲击太大了。这个城市就像一个巨大的机器，人们日复一日地在汽车制造机器的轰鸣中度过，生活在这里的每一个人几乎都是汽车的受益者。

底特律的意思是"地峡之城"，东部有一条滚滚流淌的河流，西北部是茂密的森林，植被丰富，景色宜人。通用汽车、福特汽车和克莱斯勒的工厂都坐落于此，这些工厂互相竞争却又关系密切。

丰田喜一郎和丰田英二来不及看美景和狗熊，就开始挨个儿参观美国汽车制造商们引以为傲的工厂。他们俩每天回到住处都会详尽地记录下一天的收获，并且还常常针锋相对地争论日本汽车制造业究竟应该走哪条路。

在离开美国之前，这对堂兄弟的意见达成一致了。他们一致认为，还很贫困的日本不适合生产克莱斯勒那样的高端车，而福特汽车的大众车概念才是日本市场的归宿。但丰田喜一郎发现福特汽车的一个问题：他们的生产线很强

劲，但是大量生产出来的零部件散乱地堆积在仓库里，一接到订单才开始组装生产，最后出现一辆新车。这样一来，福特汽车就需要好多仓库来放零件。

这事儿对美国人民来说，可能还真不是个事儿，因为美国地大物博，仓库众多，那时候房地产泡沫也没有，弄块地放零件还不容易？

可问题是，日本地少人多，地比人命还值钱，岂能浪费？丰田喜一郎告诉堂弟：如果我有了汽车工厂，绝对不会这样浪费资源。

这就是后来日本丰田集团享誉世界的“无库存”概念的前身。

回国之后，丰田喜一郎开始全力研制汽车，结果是一无所获。原因特别简单，汽车看起来是个不大的东西，其实牵扯到众多产业，比如钢铁、石油、运输，还有橡胶、玻璃，等等，而日本这块宝地资源匮乏，地震频发，实在是自杀的宝地，要啥啥没有，怎么造呢？

但丰田喜一郎没有放弃，他依然把自己关在仓库里潜心研究。

1924 年，日本岛发生了一件大事：福特汽车在这个小国开办了第一家分公司。紧接着，到了 1927 年，通用汽车也不甘落后，开办了自己的工厂。

到此时，日本人都被汽车所深深折服了。

对丰田家族来说，还有两件大事。第一件大事就是丰田喜一郎汽车没造出来，先造了个儿子出来。这个小孩儿就是后来的丰田章一郎，他在 20 世纪 90 年代率领丰田汽车击败了世界汽车帝国的王者通用汽车，跃居世界第一。

第二件大事实在不是什么好事儿。在 1931 年，丰田喜一郎投入地造汽车的时候，丰田佐吉因病去世。整个家族笼罩在一片阴霾当中。

丰田佐吉临终时留下遗嘱，让丰田利三郎继承自己的事业，并且一再嘱咐丰田利三郎，无论如何都要支持丰田喜一郎的理想。

那么丰田利三郎是谁？丰田利三郎是丰田喜一郎的姐夫，也就是丰田佐吉的女婿。这个女婿不简单，因为他有一个不简单的哥哥叫儿玉一造，是三井物产的负责人。丰田利三郎还有一个表哥叫石田退三，是丰田佐吉的好朋友，是三井物产的管理人员。

所以，一个出身三井物产的人的弟弟和表弟当了丰田集团的掌门人。

丰田佐吉并没有把家族生意交给自己的亲儿子，而是传给了女婿，这是有原因的：第一，他希望丰田家族能和三井财团紧密地捆绑在一起，实现技术和资本的完美结合；第二，他希望丰田喜一郎能摆脱家族惯有的生意，在更广阔的领域发挥光热。

绝不是山寨汽车

丰田喜一郎特想赶紧发光发热。1931 年，丰田喜一郎的研究终于有了突破性的进展。他成功制造出了千马力小型汽油引擎，这个引擎基本上是以雪佛兰的引擎为模板，但可贵的是，丰田喜一郎没有简单模仿，而是把这款机器设计得更适合日本人的喜好，特别是这个机器摒弃了美国引擎耗油量高的特点，更加适合日本这个资源匮乏的国家。

多么令人钦佩的发明家。日本人就是如此，他们也许没有惊世骇俗的发明创造，但他们总能把别人的发明经过改造为自己所用，而且还能辐射到全世界。

悠悠万事，只有这个民族具备此特点，且发扬光大。

不过，引擎的顺利推出并没有让丰田喜一郎欣喜万分，因为，他觉得自己已经被汽车时代甩到后边了。

当时，美国的通用、福特和克莱斯勒几乎垄断了世界轿车市场。这三个公司通过并购等鲸吞手段消灭了大量竞争对手，独霸天下。

随后，德国的费迪南德·波希也准备大张旗鼓地造廉价汽车。他宣布，自己造的汽车价格为 1,000 马克，约合 140 多美元，而当时美国廉价车的价格在 400 美元左右。当时，畅销书作家、画家希特勒已经成为德国的元首，他听到波希的计划之后喜出望外，表示全力支持，并且高呼：德国人民应该每人开一辆汽车招摇过市！

于是，波希在希特勒的支持下，在一片空旷的土地上盖了厂房、职工宿

舍，很快发展成为一个工业城，这就是著名的福斯汽车。

福斯汽车的诞生让丰田喜一郎焦虑不安，他觉得自己被很多人超越了，他必须倾尽全力融进世界汽车市场的争夺战中去。

他在父亲去世的第三年，也就是1933年，在丰田自动织布机制造厂里挂起一块牌子——丰田汽车部。他告诉自己的员工们，先别造织布机了，集中所有精力开发汽车。

这事儿让丰田利三郎勃然大怒。

可气的事情还在后边呢，这块牌子挂了不久，丰田喜一郎就为研发汽车花费了500万日元，而且还没完，马上又找丰田利三郎，请他再给500万日元。我们从历史资料里可以发现，当时丰田公司的注册资金才400万日元，也就是说，丰田喜一郎把老本都折进去了。

丰田利三郎当然暴怒了，石田退三也很愤怒。

这两个后来成为丰田汽车社长的人在当年，一致反对丰田喜一郎继续烧钱研发汽车。但丰田喜一郎是不会放弃的，他准备先搞定石田退三。

在那个狭小的仓库里，丰田喜一郎拉着石田退三仔细参观，给他介绍每一个零部件的意义。最后，他紧握着石田退三的手说："你赶紧考一驾照吧，等丰田汽车出来了，你就能开了！"

第二天，石田退三就去报名考试了。其实，他在参观了仓库，听丰田喜一郎介绍完了之后就意识到，这对三井物产来说，也是一个良好的机会，如果把赌注投给丰田喜一郎，他们也许真的能获得巨大的财富。

问题是，虽然丰田喜一郎获得了石田退三的支持，但钱依然是个大问题。这时候，丰田的大管家冈田藤次郎出面了。

冈田藤次郎又是谁呢？他是丰田利三郎从三井请来的CFO，全权负责公司的财务工作，据说是丰田家族大金库的"看门狗"。

有趣的是，虽然丰田利三郎和石田退三都曾经反对过丰田喜一郎造汽车，但冈田藤次郎一直坚定地支持着丰田喜一郎。

他坚信，20世纪最赚钱的行业一定是汽车（这哥们儿不了解中国房地产

的力量)。后来，石田退三也站到了丰田喜一郎一边，丰田利三郎没辙，只好答应组建汽车部门。

1933 年年底的一天，细雨霏霏，空气清爽。丰田公司召开董事会，同意正式投资汽车制造，丰田汽车终于横空出世，以公司的形式诞生了。

1934 年，丰田喜一郎的研究有了突破性进展，他决定把自己制造的引擎正式投入使用，制造汽车！

这时候，另一个问题出现了，他需要一位专业人士帮助丰田销售汽车。

冈田藤次郎为丰田喜一郎推荐了一个人，叫神谷正太郎。三个人决定一起干一番事业。

神谷正太郎也有三井物产的背景，他的身份极为复杂和隐秘。神谷正太郎最早和冈田藤次郎是同学，毕业后一起进入三井物产工作，关系密切。后来，神谷正太郎在三井物产高层的指示下，进入通用汽车日本公司负责销售，同时还兼具着了解美国汽车企业经营策略的重任。

他一直密切注视着美国汽车业的勃兴，同时热心关注日本本土汽车厂商的未来。那时候，日产企业已经创立，发展迅速，神谷正太郎本来决定进入日产，但凑巧，丰田喜一郎找到了他。

神谷正太郎当时是通用汽车日本市场销售的总负责人，薪水很高。丰田喜一郎很担心，自己能否拿下他。

但事实是，神谷正太郎听了丰田喜一郎的讲述之后，淡淡地说："只要你能造出汽车，我就能把它们卖到全世界去。"

当时，神谷正太郎在通用的月工资是 600 日元，而丰田给他的薪水才 100 日元。神谷正太郎毫无怨言，认真地开拓丰田汽车的销售渠道。

很多年以后，当神谷正太郎已经成为日本的"销售之王"的时候，一位记者曾经问他成功的秘诀。老人家眯起眼睛，神秘地说："我成功的秘诀就是想象，想象一个伟大的事业，然后用力地调查，去实现它，不管道路多么曲折悠长。"

丰田喜一郎终于在 1935 年制造出了自己的小轿车，当时这款车的零部件

都是从海外进口的，因为日本本土的零部件质量都很差，产业链条也还处于萌芽状态。

没想到，这个高成本的做法获得了日本市场的认可，从一起步，丰田就把自己的本土竞争对手甩在了后边。

第二年，丰田汽车的组装工厂正式问世，标志着丰田喜一郎的理想迈出了最坚实的一步。

不过，需要注意的是，丰田这家工厂主要生产卡车，因为当时日本陆军对卡车的需求与日俱增。

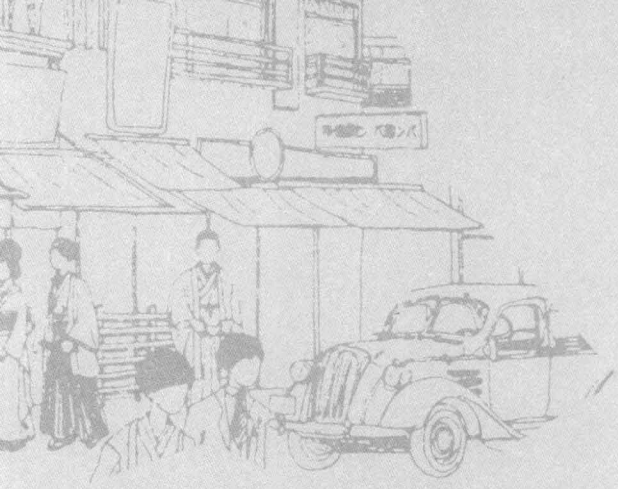
同时，丰田喜一郎在芝浦开设了自己的研发中心，全力开发汽车。这家研究中心里吸引了诸多汽车狂人，他们纷纷放弃了原本优厚的待遇，拿着微薄的薪水，和丰田喜一郎并肩战斗，后来，他们都成为日本汽车产业的中流砥柱。

其中包括丰田喜一郎的堂弟丰田英二。这个年轻人对新鲜事物充满着浓厚的兴趣，他拒绝了日立公司的邀请，激情加盟丰田汽车。

1936 年，丰田制造的大众汽车已经越来越受到市场的欢迎，为了进一步提升品牌形象，在神谷正太郎的建议下，丰田喜一郎决定举办一场展览会。就在这次展览会上，丰田汽车商标正式由原来的“TOY－ODA”改为“TOYOTA”。丰田英二的解释是：“DA 在日文中是浊音，TA 是清音，所以应该去浊存清。”

这次展览会让丰田汽车声名大噪，政府颁发了许可证，正式任命丰田汽车公司为“政府指定的汽车制造商”。

丰田喜一郎的新事业如火如荼地继续发展着。



第四章

他们如何走向战争

混乱的经济局面和政治冲突，让日本走向了一条不归路。而在日本向中国真正伸出魔掌之前，他们其实已经酝酿了很久，直到理论变得成熟、力量变得强大、经济变得溃败之后，黑色的大幕才骤然拉起。

不归路

混乱的经济局面和政治冲突，让日本走向了一条不归路。而在日本向中国真正伸出魔掌之前，他们其实已经酝酿了很久，直到理论变得成熟、力量变得强大、经济变得溃败之后，黑色的大幕才骤然拉起。

1932 年 5 月 15 日，一群陆军军官带着一群海军军官冲进首相住处，拔出枪，顶在首相犬养毅的头颅上。

首相很淡定："让我来解释一下我们国家遇到的问题吧！"可是，军官们知道，一旦他开口，自己的行动可能会功亏一篑，于是，举枪的人扣动了扳机。

一个恐怖黑暗的帝国慢慢破茧而出，它的阴影开始笼罩世界。

在那个黑色的五月，很多人死于非命，他们包括前大藏省大臣井上准之助、三井的团琢磨……如果说，日本的暗杀团队是利用了人们对财团的不满，对政府无能的指责，还不如说，他们并非利用，而是发自内心地以为他们所做的一切都是正义的，事实上，哪个团体不是这样想的呢？

跟革命家一样，日本的极端分子最初也是在图书馆里找灵感的。在日俄战争期间，一个叫北一辉的年轻人在荡漾的春光里，也走进了图书馆，开始撰写他的理论体系。

北一辉，原名辉次郎，他起初是有革命理想的，他憎恨西方的自由主义经济，认为那样会挫伤一个民族的进取精神，他倡导土地公有、消灭剥削、推进

民权。

但是，随着中国爆发了五四运动，反日情绪越来越高涨，北一辉觉着自己的革命理想受到重挫，他开始寻找另一条路径来实现共产主义。

为了著书立说，北一辉过上了艰苦的生活，他每天只吃两个饭团，喝几杯清水，花费大量精力写作革命纲领。

北一辉的革命大梦影响了很多日本人，其中就包括臭名昭著的“三羽乌”。“三羽乌”就是“三只乌鸦”的意思，在日本，乌鸦可不是不祥之鸟儿，反而是大家喜欢的动物，要不然一休怎么老唱“钟声当当响，乌鸦嘎嘎叫”呢。

“三只乌鸦”分别叫永田铁山、小烟敏四郎和冈村宁次。他们在20世纪20年代，开始凭借一系列暗杀、夺权等手段登上日本政权的巅峰。

“三只乌鸦”从陆军小学的时候就认识。这三个小哥们儿家境都很贫寒，所以自打上小学的时候就因为自卑结成同盟，跟有钱有势的孩子们分庭抗礼。一旦有一个孩子被人欺负了，三个人就一起上，把别人打个半死。

后来，他们一起进入陆军大学，一起到欧洲游历，也一起准备颠覆政权。

三个人性格迥异：永田铁山喜爱读书，善于思考；小烟敏四郎敏感易怒，性烈如火；冈村宁次不修边幅，眼神巨差。

三个人也有共同的理想：推翻日本藩阀政治，让年轻军官有用武之地。这和他们从小就有的自卑心理有着不可分割的关系。他们就像希特勒一样，把自己的偏执性格不断放大，甚至影响世界。

跟“三只乌鸦”有共同信念的人还有不少，经过精挑细选，他们在欧洲组成一个同盟，共十一人，包括东条英机、梅津美治郎，等等。

按理说，这些年轻军官还不成气候，对日本政治还起不到影响的作用，可机遇总会不期而至，人生的改变常常就在一瞬间。

1921年3月，裕仁太子来欧洲访问，他接见了这“十一只乌鸦”。裕仁当时还不是天皇，但跟天皇差不多了，因为他的老爹大正天皇得了脑出血，奄奄一息。

除了接见“十一只乌鸦”之外，裕仁还做了一件重要的事情：买了一座拿破仑的半身像带回日本，放在自己的办公桌上。

第二年，裕仁在日本设立了“大学寮”，“十一只乌鸦”成为他的左膀右臂。再后来，所有侵略的图谱几乎都是从这里变成现实的。

日本为什么会走上军国主义的道路？日本议会制度为什么最终会被军部所窃取？天皇和军队之间有怎样的默契？

这是一些极端复杂，复杂到很难用几千字、几万字来说明的问题，但我还是决定挑战一把，争取窥到一丝痕迹。

要梳理日本军部势力的发展脉络，就必须得先说武士阶层。我在《日本商业四百年》中详细记述了这个阶层在日本的地位和发展过程，在这里，我简单回顾一下。武士这个群体在战国时代力量很强大，肩负着保卫自己大名老板的重任，但是到了德川幕府末期，这个阶层越来越颓靡，农民对其也很不满，因为这些贵族的工资基本上都是从农民身上盘剥而来的。

于是，那段时间，农民暴动时有发生，武士也奋起抵抗。但结果却是，武士因为生活太过奢侈了，已经忘了怎么打仗。在很多次暴乱中，作战勇敢、聪明的农民们击败了纸醉金迷的武士，取得了巨大的胜利。

众所周知，明治维新其实就是精英的武士阶层发起的。在平定各地叛乱的过程中，明治朝廷也曾经试图实现征兵制，让农民同胞投入到战斗行列中来，但在战争后期，武士阶层为了保证贵族地位，强烈要求让农民继续回家去种地。

但是，伊藤博文是这项提议的反对者，他那时候还不是首相，而是兵库县的知事。伊藤知事给明治天皇写信，大意是说：普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣。您天皇一声令下，我们必定赴汤蹈火，万死不辞。但是，在您之前，日本朝廷缺乏军权，才造成了大名各自为政，分割行事的恶果，如果朝廷不掌握军权，恐怕会重蹈覆辙。现在各地叛乱刚刚平息，军队尚完整，天皇您正应该利用这个机会设立自己的常备军。

在信的最后，伊藤博文强调，西方国家无不具有强大的军事力量，日本以

后要想跟它们分庭抗礼，必须建立近代军队制度，并且要赐予军队领袖爵位，提升他们在朝廷中的地位。

为什么要给军队领袖爵位呢？这是因为，当时平定叛乱的军队基本上是日本各个藩征集而来的，并没有统一的指挥和编制，许多军队领导也怀有私心。而天皇一旦给他们爵位，他们就脱离了藩里老大的地位，升职到国家领导，算是一个安抚的政策。

但是，天皇和朝廷中的元老们却被另外一个问题困扰，那就是钱的问题，没有军费，如何养兵呢？

其实，早在1868年12月，就有重臣木户孝允建议，征伐朝鲜，一方面可以掠夺资源养兵；另一方面可以让常备军锻炼自身，避免他们回到各藩之后胡作非为。

但问题是，连军费都没有，日本能打谁呢？

争论的结果是，先不打，养兵千日吧。不过，通过这件事情，你会发现，日本军队的建立之初，目的就是为了掠夺海外，侵占邻邦。

设立常备军这事儿还没落实，日本就开始废除各个藩镇的力量，将权力逐渐统一到明治政府。这件事情对军队的建立来说意义重大，因为废除藩之后，各地征收上来的税款就归朝廷支配了。当时兵部少辅是山县有朋，他下令，将各地藩税收的一成作为军费，养活手下的兄弟们。

1870年10月，政府正式下令整饬军队，他们的口号是：陆军学法国，海军学英国。

之后，在1871年，日本正式实现了全民征兵制，向建立近代化军队迈出了关键的一步。

但这场改革的结果是，武士阶层发生了巨大的分化：藩阀们掌控了国家政权，而没权没势的武士们则沦为了贫民，生活困苦不堪，生不如死。

这种矛盾在西南战争中得到了大爆发，但最终，武士阶层在回光返照之后，还是被肃清了。

与此同时，具有近代意义的征兵制度和常备军在日本建立起来，而且，常

备军建立的目的就是为了把它们的魔爪伸向海外。

在西南战争之后，日本军队开始拼命扩张。从19世纪70年代之后的十年里，预备役从四千多人一路飙升到八万多人。

当然，更重要的不在于数量，而在于质量。日本军队的质量很差，为什么说他们差？不是说他们战斗力差、素质低下，而是说，他们的来源、出身很差。这一点对日本最后走向军国主义有着决定性作用。

在废除了武士世袭制度之后，大批农民加入到军队当中。后来很多成为军部统帅的人年轻的时候都是“泥腿子”，他们生活困苦，过着朝不保夕的日子，当兵，是他们唯一改变命运的机会。而作为一个农民军人来说，在他们的脑海里，没有民主自由思想，他们只相信天皇权威、武士道精神和帝国思想。这种单纯但是并不美好的冰雪精神在日本“广袤”的土地上不断壮大，最后影响到了整个国家。

其实，了解历史的人，都应该知道这一点，农民通常都不具备民主意识，但是有革命精神，容易被蛊惑，善于打碎人们习惯的平静生活。比如，臭名昭著的德国法西斯党卫军领袖希姆莱在参军之前是远近闻名的养鸡专业户，而他的追随者也大都是贫苦出身的农民兄弟。

这样一分析，你就能明白，在日本这个国家里，没有人能号令军队，除了天皇。因此，日本军队脱离政府管理，只接受天皇命令的现实就很好理解了。

那么，为什么天皇会如此信任军队，特别是少壮派军人呢？为什么日本军队一建立就跟政府平行，直接效忠于天皇而不是政府呢？因为这支队伍起初就是以“勤王”为口号建立雏形，而在维新成功之后，又以“天皇亲兵”的名誉存在，所以，跳出政府管辖而直接受命于天皇就很好理解了。在征兵制之后，日本政府取消兵部省，将之改为陆军省，后来又设立参谋本部和统帅部，这两个部门有权力直接发动战争，而不需要经过政府的认可。所以，你就明白了，很多次侵略战争还真不是首相的意思，因为他们也管不了，甚至压根儿就不知道。

那么，人民的态度呢？

起初，民众巨讨厌征兵制。1873 年，征兵制开始向全国蔓延的时候，各地发生了大小数十起农民起义，官民冲突愈演愈烈。

对政府来说，息事宁人的办法就是转移民众的注意力，他们采取了向外侵略的路径。第一个目标就是中国台湾，其次是朝鲜，再次就是中国东北，最后是全世界。这段历史我在《日本商业四百年》中有过记载，就不赘述了。

我想说的是，日本错综复杂的政治关系、独特的民间力量和资本主义发展本身具有的特质，导致这个国家最终走上侵略的道路。

往过去回望，日本的近代化进程当然也充满着坎坷和反复，但这个过程是渐进的、不断产生矛盾的过程，当所有矛盾像毒瘤一样遍布日本周身之后，它们就要像武士剖腹那样，狠狠地给自己一刀，让毒素流过海洋，去淹没那些落后、羸弱的国家。

整个20 世纪 30 年代，就是日本毒瘤喷发的年代。四大财阀对商业的霸权、军部力量的膨胀、“一战”之后经济的衰退，等等，这一切形成了日本有史以来最强烈的一次精神崩溃。而这个崩溃的过程缓慢并且痛苦，西方的冲击、儒家为根基的武士道精神、中央集权和民主的对立，等等，已经将日本人的脑膜鼓荡得几近残废。最终，所有的冲突汇集成了一个根本性的问题：当近代化已经形成之后，日本究竟该向哪个方向发展呢？

毫无疑问，这个问题成为日本和亚洲国家悲剧的起点。

另外，日本一直处于愤世嫉俗的地位。它要么生活在中国强大的阴影之下，要么就面临着西方势力的侵袭，它从来不曾让世界惊叹，只能生活在一个被边缘化的世界里。

所以，当日本崛起之后，称雄世界的野心非常强烈。他们坚信，凭借着近代化的军舰、体制和日本人本身就有的韧性，他们一定能完成丰臣秀吉不能完成的理想。这也是为什么那篇《脱亚论》能唤起无数人的共鸣的原因。

但实际上，日本国内理性主义者并不少见，只是他们的声音过于弱小，无异于螳臂当车。比如《东洋经济新报》就是坚定的反战者。在20 世纪 30 年代，它发表过多篇文章，质疑日本对青岛、东北的野心，它曾经发表文章说：

“举国一致完成理想是一种美德，问题是，理想分为很多种，不惜一切代价发动战争，这是理性的吗?”后来，这份报纸更是直言：发动战争是愚蠢而狭隘的活动。

但理性的声音常常容易陷入庸众的盲目当中，没有人去关注他们的呼声。

军部更是置理性思考于不顾，对权力的渴望和对使命意识的无比忠诚，已经让他们的热血冲上了大脑。军部不断扩充自己的力量，企图在天皇的名义下，控制财政、军事、外交和商业。

那么，一个新问题出现了，为什么是裕仁天皇，也就是昭和天皇带领日本走向了极端的侵略之路呢？为什么不是大名鼎鼎的明治，也不是身体不好的大正呢？这里面有多少偶然的因素，有多少必然的路途呢？

让我们来描述一下裕仁天皇的人生，你或许就可窥豹一斑了。

咱们先说裕仁的父亲，也就是大正天皇。大正天皇是日本近代史上最奇特的一个天皇。日本的史学家们都对他充满同情，还有人对他的态度是哀其不幸，怒其不争。往前追溯，他比不上明治天皇的英明神武，往后，也比不过裕仁天皇的独裁狠毒。他出生的时候就差点儿夭折，后来，又很不幸地得了脑膜炎，由此变得神神道道，精神错乱。

大正天皇周围的臣子们对这位爷无比地无奈，这位爷经常自己骑着自行车出游，弄得日本倾全国之力找自己的主子。还有的时候，朝廷里面开重要会议，大家脸色严肃地商讨国家大事，天皇突然抓起一把香烟和瓜子，挨个儿给大臣们分发，一边发一边说，吃好喝好，吃好喝好。

有一次，日本举行盛大的阅兵仪式。起初大正天皇还算老实，等他看见海军们雄赳赳、气昂昂地走过来的时候，他突然拿起马鞭，冲到队伍里，拿鞭子抽打士兵，还把海军士兵随身携带的行李都打开，挨个儿检查。

这些奇妙的举动让政府的官员们一筹莫展，按说，天皇不是神的后代吗?

针对这位莫名其妙的天皇，所有的官员都希望裕仁早日登基，好歹能让日本告别这位统治者。

那么，裕仁天皇能管理这个新崛起的国家吗？裕仁没有遗传他老爹的不靠

谱儿吧，裕仁又是个怎样的人呢？

裕仁天皇生于1901年4月29日。我很无奈，也很无聊地必须记录下这段史料，就是，裕仁天皇出生那天的白天，一直阴云密布，等到了傍晚，天空一下子放晴，彩云满天，阳光万里，然后，晚上10点多，裕仁天皇就出生了。

但毫无疑问，这位踩着五彩祥云而来的皇太子，对中国人来说，却是百分之百的妖孽。

1921年的时候，裕仁已经从皇家学校毕业，当时的日本首相原敬建议太子去欧洲留学。这是一个很好的建议，首相希望未来的天皇能在西方学习立宪制度，学习民主精神，以后让日本走向更加开放的未来。

但是朝廷里面也有人反对裕仁出去游学，原因很复杂。当时日本朝廷里面，各方利益的斗争很激烈，比如右翼分子强烈反对裕仁去欧洲被西方制度洗脑。他们的借口是，大正天皇疾病缠身，弄不好就英年早逝，未来的天皇不应该不负责任地出去瞎晃荡。

还有人干脆说，西方世界是蛮夷之地，去那儿有什么好学的？

还有人说，裕仁陛下喝汤的时候声音太大，跟决堤似的，出去后会丢人的。

从那个时候的矛盾和斗争，我们能看到，未来的天皇的生活环境并不美好，他幼小的心灵里就开始担心自己可能成为权力斗争的牺牲品，怎么办呢？培植自己的势力，排除异己，才是王道。

1921年3月，经过漫长的争论之后，裕仁还是踏上了西去的轮船。

这支队伍浩浩荡荡，集中了当时朝中的重臣，这些人后来又都成为裕仁天皇的左膀右臂。为了让天皇在西方世界里不被嘲笑，官员们特意安排了西方礼仪集训课，教皇太子陛下怎么吃西餐，怎么亲西方姑娘。不过，据说由于裕仁脑子反应很慢，学了好久也掌握不了精髓。

两个多月之后，裕仁一行抵达英国。那个时候，英国跟日本关系很好，双方签订了各种平等条约，还计划着一起瓜分亚洲、问鼎世界。从国际关系理论来看，这叫远交近攻。英国在欧洲逐渐没落，那么，老子就跟新学生日本团结

一致，争取王者归来。

在这个大背景下，英国对裕仁的礼遇是可想而知的。英国王室的重要成员们亲自迎接，还邀请裕仁在白金汉宫足足住了三天。

这三天里有个细节需要跟大家分享一下。就是当时英国的王子爱德华也是个风流浪子。他高兴的时候，就脱掉军装，跑到酒吧里喝酒泡妞，而裕仁从小就被教育要知书达理，从不胡来。所以，英国王子潇洒的生活方式深深影响了裕仁——老子将来也是一国之君，为啥就不能如此自由自在呢？

从积极的角度来看，裕仁回国之后，把英国和西方其他国家的生活方式带到了日本，吃西餐，开派对，喝香槟，一时风靡东瀛。

裕仁在欧洲总共逗留了半年之久，游历了大部分国家之后，才凯旋。当然，对后世影响最大的事件就是，裕仁还结识了我们前边说过的那“十一只乌鸦”。

就在裕仁从欧洲胜利返回的同时，朝中决定让他代替病人膏肓的父亲大正，全权摄政。说起来，裕仁是日本近代史上唯一一位摄政王，从 1921 年 11 月，他开始统治这个新兴的资本主义国家，他统治日本长达 50 年之久，超过了自己的爷爷明治天皇。

不过，裕仁的皇路并非一帆风顺，从他摄政开始，就遭遇到了无数次危机和阻碍。

比如，刚刚执政不久的裕仁就遇到了日本罕见的 1923 年大地震。日本人一直认为，地震是地下一条巨大无比、雄壮有力的鲶鱼引起的，如果神对天皇不满就会让鲶鱼舞动。所以，在日本古时候，很多天皇因为发生了大地震就宣布退位谢罪。

裕仁一掌握政权就遭到了大地震的洗礼，内心非常焦虑，他担心民众会反对自己，而事实上，民众也的确开始反对他，甚至有位自称“社会主义先驱的人”还企图刺杀裕仁，但最后无疾而终。

被人唾骂的裕仁痛定思痛，他开始培植自己的军方势力，企图用武力压倒反抗力量，特别是那些自称社会主义者的异己分子。

1926年，大正天皇实在扛不住了，年仅47岁，就走向了黄泉路。

侵吞中国东北

接着，裕仁正式即位，1928年，裕仁举办了登基仪式定年号为“昭和”。

当时，代表军部势力的田中义一已经掌权，成为裕仁的左膀右臂。

对内，他们不断制造恐怖袭击排除异己，消灭那些反对对外侵略的政客。

对外，他们不断在中国国土内点燃罪恶之火。在裕仁掌权之后的1927年间，中国正是北伐火热之际，国共合作的革命军一路向北，逼近山东。

众所周知，山东对日本人来说，意义重大，蕴涵着巨大的商业利益。1927年5月，当时的日本首相田中义一再也坐不住了，他命令关东军以“保护侨民”为口实，进军青岛。

6月底，日本召开东方会议，炮制出了一个所谓的“满蒙分离”政策，实际是要霸占中国东北。这招毒计引起了中国民众不满，各地展开了声势浩大的“抵制日货”运动。

在之后的一年间，关东军又几次进军山东，甚至占领了济南，史称“济南事变”。这时候，北伐军迂回济南，直接进攻已经进入华北地区的东北军阀张作霖。

张作霖跟田中义一的关系非常好，甚至可以说很密切。田中义一起初就不同意张作霖进军华北，因为他担心张一旦被击败，日本在东北的利益也受到冲击。

结果，还真如田中义一所料，张作霖跟北伐军血拼的结果就是惨败，退回东北。这时候，关东军总参谋河本大佐对张作霖大为失望，他跃跃欲试，准备弄死张大帅，让日本人彻底统治东北地区。

田中义一不同意，他担心张作霖死了之后，东北会群龙无首，情况会更加复杂。

关东军没把田中义一和日本政府放在眼里，他们排除万难，终于在1928年炸死了张作霖。这件事情，很长时间里，田中义一都不知道是关东军所为。一年后，倒霉的田中义一被追究责任，黯然辞职。

另外一方面，东北的情况变得更加复杂，这片广袤的黑土地上交织着家国情仇，还亲历着经济危机的洗礼，就如同一座美丽的地狱，看起来瑰丽浩渺，实则阴险灰暗。

就在张作霖被炸死的五天后，北伐军占领北京，同时宣布南京为新国都。国民政府干的第一件事情就是废除治外法权和不平等条约，以此抵御帝国主义的特权。紧接着，政府宣布日华通商的条约已经到期，以后就不按照这个做买卖了。在东北，张学良归顺南京国民政府，宣布东北易帜，同时他决定进一步限制日本在东北的商业利益，比如停止卖给鬼子们土地，阻止“满洲”铁路的建设等等。

日本人受到了强烈的刺激，他们经济发展的龙脉几乎被张学良和国民政府所彻底铲除。1931年，九一八事变爆发，东北岌岌可危。

东北这块宝地对日本来说就像聚宝盆一样，要想侵吞世界，就要先占领东北。从经济角度来看，日本70%的海外投资都在这里，是他们煤、铁的来源地，也是纺织品的重要出口地。同时，东北三省还是日本对抗苏联的屏障，一旦消失，他们建立大东亚共荣圈的美梦肯定就成泡影。

南京政府决定让泡沫赶紧破碎。中国在满铁公司修建的铁路旁又建设起自己的铁路，而且价格公道，具有强大的竞争力。同时，苏联也不甘示弱，准备修建中东铁路，以形成三足鼎立之势。

更为雪上加霜的是，经济危机的影响越来越严重。德国、日本的需求不断缩小，东北产的大豆、豆油和豆饼价格猛劲下跌，日本殖民者的收入也就越来越稀薄。偏巧，随着经济危机的扩大，金价开始下跌，而当时中国还是靠银子来结算，所以在经济上处于有利地位。而满铁公司的铁路还是靠黄金来结算，竞争力急剧下降，很多生意被中国的铁路抢走。

结论是，到了1932年年底，满铁公司出现巨额亏损达到380万日元，这

是这家公司建立之后的首次亏损。

日本国内的不满声风起云涌，当时日本政府的外交大臣叫森恪，他一直反对满铁公司和张作霖的合作态度，主张“老子一人管东北”的策略。他为什么如此独断专行、利欲熏心？

因为他曾经是三井物产的中层领导，曾经在上海投资建设过中日实业公司，当自己的老东家在中国利益受到损害时，森恪必然忍无可忍。

同时，三井、三菱等大财阀在中国的利益也必然会受到摧残，而关东军的石原莞尔和板垣征四郎蠢蠢欲动，时刻准备侵吞整个东北。

当时，日本对东北的政策有三个方案：第一，建立一个亲日政权，以傀儡的形式统治东北；第二，建立一个脱离中国的独立王国；第三，直接划到日本的版图。

1931 年 9 月 22 日，也就是九一八事变的三天后，关东军土肥元提出了一个“最佳方案”获得通过，那就是建立一个民族大团结的政权，让满族人、汉族人、内蒙古族人和朝鲜族人和谐共处，而这个多民族地区的总盟主，自然就是日本人了。

为了这个目标，日本关东军在东北开展了大规模的活动，调动一切可以调动的力量，让各地区纷纷独立，投向日本人的怀抱。

1932 年，东北全境沦陷。日本开始把松散的各地团结起来，建立了溥仪做皇帝的满洲国，也就是我们常说的伪满洲国。

1932 年 9 月 15 日，日本和伪满洲国签署了《日满议定书》，以条约的形式让伪满洲国合法化。

通过对中国、日本国内情况的叙述，大家基本上能理解了日本侵略的意图根源，也能看清为什么会出现我在这章一开头描述的暗杀场景。实际上，这个场景不断重演，量变发生质变是在 1936 年 2 月 26 日。那一天，内务大臣斋藤实和大藏省大臣高桥是清被陆军皇道派陆军第一师团军官刺杀，史称“二二六事件”。

那是一个罕见的寒冷的早上，大雪覆盖了东京街道。1,500 名少壮派军人

开始了血腥的屠杀。他们迅速包围了政府所在地和各政党的办公地点，他们的目标是当时的首相冈田启介和大藏省大臣高桥是清。

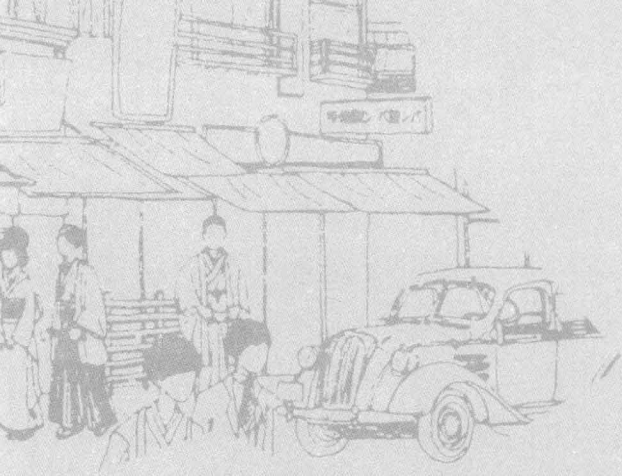
冈田启介侥幸没有被杀死，而高桥是清则成为军部登上政坛的祭品。当时，一位眼睛冒着红光的陆军中尉冲进高桥是清的家里，他用带血的战刀指着高桥是清，质问他："为什么要削减军费?"高桥是清视死如归，只是冷冷地说了一句："你这个白痴。"

然后，战刀插进了大藏省大臣的心窝。这时候，高桥是清的妻子出来了，她面对着丈夫的尸体，惊呆了。而那个军官还非常客气地说："打扰夫人了。"然后他扬长而去。

这场疯狂的杀戮持续了整整四天才被镇压，前首相斋藤正也惨遭杀害。

事件平息之后，法西斯文官的代表广田弘毅上台组阁。广田弘毅的上台标志着日本议会政治彻底沦为军部的附庸，民主政体也就成了法西斯独裁统治的虚假外衣，日本正式走向了军国主义道路。与此同时，大藏省宣布，日本进入战时统治经济，限制自由贸易。

1937 年，日本的野心和内在的毒瘤终于全面爆发。七七卢沟桥事变爆发之后，日军的野蛮战刀以更猛烈的攻势席卷中国华北。



第五章
变态式增长

战争彻底阻碍了经济的健康发展。在战争爆发前后，日本商业陷入“战时统制”时期，一切商业活动都要以战争为中心，不得偏离，不可荒废。

如果你了解日本商业历史，就能发现，随着日本军队在中国的不断深入，财阀们也像跟屁虫一样，不断深入中国的腹地。

战争促生产

我们再来说日本的经济。战争彻底阻碍了经济的健康发展。在战争爆发前后，日本商业陷入“战时统制”时期，一切商业活动都要以战争为中心，不得偏离，不可荒废。在日本占领南京和武汉三镇之后，政府为了进一步攒钱打仗，颁布了《国家总动员法》和《电力管理法》，这两个法令标志着日本完全进入国家统制经济时期。

在战争爆发之后，日本战时统制经济带来的直接结果就是，化工业和重工业畸形的飞速发展，倾全国之力投入战争。

那么，统制到底是什么意思？经历了怎样的过程呢？统制这个概念应该说在1931年，也就是侵华之前，日本政府就已经提出来了。不过，当时的目的并不是为战争服务，主要还是考虑到几大财阀的垄断势头需要遏制，于是，大的财团卡特尔通过建立行业协会、股份制改造等措施，脱胎换骨。

而到了侵华战争爆发之前，政府开始真正的“直接统制”。1931年日本颁布了《重要产业统制法》，从六大方面规定了战争期间日本商业界必须遵守的游戏规则。其中最狠的是，对于那些“妨碍商品顺利供应，非法提高价格或阻止降低价格”的行为要严肃取缔。这就从法律层面屏蔽了商业界可能对战争的反对意见。简单说，政府要什么，你就得赶紧造什么，还不能随便涨价，我多少钱买，你就多少钱卖。

随着战争全面爆发和战争的日益扩大，日本政府对经济的控制也越来越

严厉。

1937 年，日本国会通过法案，规定了政府在资金、物资等方面具有绝对调配权威。

具体来说，如果你有一家公司，发展得不错，希望扩大生产增加点新事业，必须向政府申请；如果你又想增加投资，也得政府同意。如果你是金融从业者，你要想募集股票、公司债券、做贷款都要政府认可。

这是在资金方面，在物资方面就更加令人发指。法案规定，除了急需物品之外，日本坚决禁止进口其他商品。日本当时是世界市场的加工地，每天大批物资运到这里，经过加工之后，再销售到海外。结果，进口一被限制，纺织、造纸等诸多产业都受到牵连落得个苟延残喘的后果。到了 1938 年，日本才又打算振兴贸易，可惜那时候全人类都已经领悟了不能姑息养奸的道理，没人愿意卖给日本人东西了。

另外，法案还规定了，政府对全国各地的工厂都有征用的权力。从 1938 年开始，大批军人跑到了工厂中开始当工人，自己造出了大量的军用物资。那些工厂的老板反而无所事事，天天看着军人们热火朝天地抓生产，只能长吁短叹，得过且过。

与此同时，和战争相关的产业也被组织起来，日本用一种近乎强盗的方式，打击外来资本，扶植国内品牌。其“司马昭之心”不过是，外资不靠谱儿，它们是我们的敌人，自己的，才是最好的。

比如汽车行业，1936 年，日本颁布了《汽车制造业事业法》，全面扶植国产汽车品牌。这项法律制定的目的是“建设国防和发展产业”，可见，造汽车绝不是为了公民的生活便利，而是为了侵略便利。

这项措施给欧美汽车品牌在日本市场带来了致命的打击。政府明文规定，福特汽车和通用汽车的年产量必须限制在以前三年的平均产量之内。也就是说，在今后的日子里，美国汽车公司不能增产，倒是避免产能过剩了。

这样一来，丰田、本田和日产汽车捡了大便宜，他们喜极而泣地看着美国两大汽车公司在无奈之下离开了日本，然后奋发图强，准备创造日本本土汽车

产业的辉煌。

在1936年的一年当中，日本本土汽车制造商的产量是前一年的5倍，达到5,851辆，在之后的几年里，也呈现几何式增长。

不过，事实上，这种非理性的增长模式也蕴涵着危机，丰田家族就越来越体会到经济统制的弊端。

丰田喜一郎本身就是个反战者，他痛恨一切战争，但深陷军部掌控国家的旋涡，即使是名门望族也难逃此劫。

“二战”爆发之后，丰田英二被政府征集入伍。丰田喜一郎又悲又怒，他常常独自在家中喃喃自语：“好好的一个大学生，为什么要去当兵杀人呢?”丰田喜一郎的儿子回答说：“为了效忠天皇陛下!”

丰田喜一郎怒火中烧：“闭上你的狗嘴！你懂什么?”

不过，必须要指出的是，战争的确给丰田送来了滚滚财源，七七卢沟桥事变之后，丰田汽车的订单就像鹅毛大雪一样纷至沓来。随着战争的不断扩大，军方对物资的需求越来越强烈，他们督促丰田汽车开办新工厂，扩大生产规模。

1937年12月，为了保证粮草供应，日本军部又颁布了一部法令：凡是对后勤有帮助的技术人员，可以拒绝参军打仗。

丰田喜一郎大喜过望，他赶紧找到军方人士，告诉他们：丰田英二就是技术人员，对丰田汽车的制造起到了关键性作用，如果你们再不把他弄回来，丰田就得倒闭。

军方赶紧把丰田英二从训练场上调了回来，命令他配合哥哥好好造车，不得有误。

丰田英二还真不想回来。这小子因为太年轻，没有作战经验，当时正在一个新兵营里军训，而且，当时大部分正式兵营都已经被占用，所以新兵们都蜗居在一所小学校里，每天就是喂马、锻炼身体，完全没有正经工作。

做了几个月的“弼马温”，丰田英二又回到了汽车制造的战场。

重回丰田之后，丰田英二的第一项工作就是配合丰田喜一郎，创建丰田坐

落在举母町的新工厂。这家工厂是为了提供战争用车而设立，政府为了让丰田安心生产，特意免除了公司进口设备的关税，同时免费提供给他们建厂用地。

很快，举母町的工厂开业，但新的问题接踵而来，随着军需的不断扩大，丰田的零部件供应出现了断裂。

这时候，石田退三开始发挥他的巨无霸作用。

石田退三经过调查发现，有一个公司生产的零部件质量很好，也跟丰田建立了良好的合作关系，但问题是，他们的生产缓慢，总是凑不齐数儿。石田退三决定修理修理他们。而被修理的这家公司的领导人叫本田宗一郎。

本田宗一郎是本田技研的创始人，“经营四圣”之一。在20世纪30年代末期，本田还只是一家零部件生产商，为丰田汽车提供活塞。

石田退三质问本田宗一郎为什么活塞迟迟不能到货。本田宗一郎很无奈：“因为我们资金跟不上，银行不肯贷款给我们!”

石田退三大怒，他二话不说，跑到滨松银行怒斥行长：“为什么不借钱给本田宗一郎!”

行长都惊了，没见过这么火暴的。行长还没反应过来，石田退三接着大骂：“你们不相信本田宗一郎，就等于不相信丰田汽车公司。我们丰田接下了军部大量订单，日夜不停地赶工。你最好弄清楚，军部的订单就是国家的订单。你不肯相信丰田，难道你连自己的国家都不肯相信吗？你说，是不是不相信自己的国家?!”

行长敢说是吗？

行长毫不犹豫地借钱给了本田宗一郎。

于是，石田退三就成了丰田家族里著名的要钱大师，哪个供应商缺钱了一准儿找石田退三帮忙，而只要他出面，财源就会滚滚而来。

到这个时候，丰田汽车已经有两家自己的工厂，一个是在刈谷；一个在举母町。举母坐落在名古屋附近，在19世纪30年代还是一片荒地，人迹罕至，鸟不“方便”，野猪成对出没，狐狸自由徘徊。不过，举母町也出过名人，大名鼎鼎的德川家康的族人就是从这个地方发迹的。

举母工厂后来发展得越来越大，带动了当地商业的兴起，在1959年，这个地方干脆改名为丰田市。

不过，工厂刚刚建立的时候可是百废待兴。周围的公路摇摇欲坠，几欲坍塌，别说走汽车了，牛车都常常翻进沟里去。

所以，工厂刚刚落成之后，最要命的问题就是，怎样把庞大的设备运送到车间里。丰田喜一郎和丰田英二为了这事儿绞尽脑汁，他们在厂房里辛苦了好几天，用粉笔画好标记，意思就是，这台机器放这儿，那台机器放那边。

可是由于路况太差，运送设备的车抛锚了多次，一直到半夜才跌跌撞撞地把设备送到工厂门口。等到搬运的时候，因为周围一片漆黑，伸手不见五指，根本没法看丰田兄弟做的标记，设备随处乱放，有破损也活该倒霉。

但不管怎样，工厂总算可以生产了，1938年11月3日，举母町工厂举行了盛大的开工仪式，很多军部的领导也来参加。在仪式上，丰田喜一郎这样说："先父生前遗志之一，就是丰田家族能够建造一家汽车工厂，我们必须完成他的遗愿。今天，大家齐聚在此，为日本自己的汽车产业诞生作见证。"

不过，丰田喜一郎的梦想绝对不可能一帆风顺地实现，悬挂在他头顶上的军部之剑时刻威胁着这家刚刚起步的汽车公司。

丰田喜一郎不仅希望自己能造出好的汽车，还希望丰田为汽车行业，至少为日本的汽车行业提供标准化生产。于是，他督促丰田英二尽快设计图纸，改良生产，推动日本本土汽车产业的发展。

丰田英二觉得这件事情很难做，因为虽然当时丰田的零部件供应商已经有一部分是日本本土企业了，但他们的产品还都是按照美国标准来生产的，要实现本土化不可能一蹴而就。

比如，最简单零部件——螺丝钉，就是个大问题。

按照丰田喜一郎的构想，丰田汽车使用的螺丝钉要比美国标准的螺丝钉小一些，这样更加适合丰田汽车的需求，他要求丰田英二尽快造出这种螺丝钉来。

丰田英二抑郁难当，他觉着这件事情不是人类能完成的，但领导有命，小

生岂能放弃呢？丰田英二重新设计了造车的图纸，然后要求下游生产商造螺丝钉。

接着，有一段时间，丰田的汽车里有两种螺丝钉，一种是美国人造的；一种是日本人自己造的。

这比以前更麻烦，因为两种螺丝钉同时存在、规格不一，造成丰田汽车修理起来特别费劲，工程师常常忘记哪个孔该用哪个螺丝钉。

丰田喜一郎很气愤，他怒斥丰田英二："如果你不解决这个问题，就不要再来上班了！"

丰田英二觉得自己不能失业，他连忙召集工程师们开大会，讨论解决方案。经过一个星期的努力，丰田公司的工程师们改进了螺丝钉的大小，让车辆全部采用小螺丝钉。

他们把设计方案发给供应商，敦促他们照此生产。

后人把这项改革称为"英二标准"，这种螺丝钉一直使用延续到现在。

不过，丰田喜一郎还没高兴几天，军部就找上门来骂街了。

当时，日本侵略者的车辆主要有两个供应商，一个是丰田；一个就是日产。丰田实现了标准化生产之后，日产不为所动，零部件依然来自世界各地，参差不齐。这就给侵略者造成了巨大的麻烦，因为会修丰田的人不会修日产，会捣鼓日产的人又不会修丰田。

军部大怒，斥责两家工厂给侵略的脚步拖后腿。可这事儿又没法解决，日产不愿意标准化，而丰田要再改回来也很难。三方争执了好几年，都没有定论。

丰田喜一郎一方面应付军部的苛责，另一方面继续深化公司的管理制度。为了让丰田汽车不断改良生产，丰田喜一郎领先世界地创造了"监察改良部"，这其实就是现在全球制造业大公司都推行的全面管理制度。

那么，到底什么是全面管理制度呢？简单说吧，"全面"包括两方面内容，一是所有员工都要参与；一是生产的各个环节都要涉及。

当时，丰田公司的这个监察改良部就肩负着调动全员监控质量的职责，它

由公司几位技术高管来负责。他们需要制定出质量的标准，然后下发到生产的各个部门，让他们按照标准进行生产。需要指出的是，这个标准并不是闭门造车想出来的，而是在进行了大量的用户调查之后，归纳总结而得的。

在实际操作过程中，每一个员工每天都要记录自己的生产制造情况，一旦出现问题，就可以按照记录查找原因，追究犯错者的责任。

全面质量管理制度非常庞大和复杂，在这里就不再详细说明了，但需要指出的是，后来人们通用的各种质量标准其实都是从这个制度演化过来的。

而丰田喜一郎提出并且实践这个想法要比欧洲早了将近半个世纪。

除了质量管理之外，丰田喜一郎又让丰田英二推行今天享誉世界的“丰田生产方式”。这个东西是丰田喜一郎对比了欧美汽车生产模式之后，自主开发的一项新模式。

那时候，欧美造车是这样的：各个生产环节都是自己生产自己的，等订单来了再拼凑成一辆整车。这种方式的缺点是好多车的半成品弄完了，但是没订单，只能放在仓库里待命，占据了大量资源。

丰田喜一郎决定改变这种不科学的方式，他把生产流程给倒了过来。也就是接到订单之后，总装配部门给各个生产环节发指令，要他们按照订单的要求进行生产，不能多余，当然也必须按时交货，不能耽误了客户提车。

这就是丰田公司著名的“零库存”模式，也是丰田精益生产的精髓所在。

为什么丰田喜一郎会提出这个颠覆汽车制造业的新生产方式呢？因为他认为，日本是一个资源匮乏的国度，仓库都有限，哪能造出一堆一时半会儿用不着的东西占地儿呢？

再退一步说，丰田喜一郎生于名古屋，这个城市自古以来就以勤俭而闻名。据说，今天的日本爷们儿还以娶此地的姑娘为荣，因为她们勤俭持家、开朗乐观。

丰田英二是这项计划的推行者，他懂得了大哥的意思之后，开始在各个部门进行大刀阔斧的改革。他在雪白的墙上写下了这句名言：只要做够量就行，不必多做！

“有效生产，杜绝浪费”成了丰田工厂的新理念。

可惜，这个理念还没彻底贯彻下去，就遭到了军部的质疑。他们用手指着丰田喜一郎和丰田英二，怒吼：“什么叫不必多做？前方勇士拼死作战，你们却消极对待？这是和天皇陛下作对吧！”

没人敢和天皇叫板，丰田兄弟不得不暂时放弃了这项改革计划。

那个时候，丰田喜一郎极其痛苦，他在战时统制的窠臼里几次想到自杀，他不愿意让丰田汽车成为侵略者的工具，更不愿意统制政策阻碍公司的发展。于是，丰田喜一郎越来越消极，他每天都看关于自杀的书籍。如果现在有这些书，估计书名应该是《你不可不知道的自杀三十六计》《自杀那些事儿》《自杀是个什么玩意儿》等等。

丰田英二发觉了哥哥的痛苦，他决定解决这个问题。

丰田英二明白，丰田喜一郎是个合格的工程师，但并不是一个合格的管理者。他也许能不断优化丰田的生产，但绝对没有能力让丰田汽车在颠簸的大时代的夹缝里存活下来。

于是，丰田英二请来了三井物产的赤井久义来帮助丰田喜一郎管理公司，而丰田喜一郎自己则可以倾心研究汽车引擎了。

丰田和三井的关系进一步加深。

话说回来，战时统制政策对丰田汽车的发展也有促进作用。特别是随着日美关系进一步恶化，美国汽车纷纷退出日本市场之后，丰田汽车除了销量直线上升之外，他们还和福特汽车合二为一，进一步加强了自己的实力。

福特起初在日本的销售情况不错，但在“二战”之后，由于日本政府的管制，福特业绩越来越差，几乎难以生存。为了不失去日本市场，福特主动提出与丰田汽车、日产汽车合资，丰田和日产汽车各占30%的股份，福特占剩下的40%。

这对丰田汽车来说绝对是件好事儿，除了能扩大市场份额以外，还能进一步加强技术力量。

这对日产汽车来说，也是件好事儿，除了能让他们在日本更加嚣张以外，

还推动了这家公司走向海外。

变态增长

很容易理解的就是，当汽车产业找到了一条变态增长路径之后，它们就不断膨胀，迈出国门，走向海外。

“满洲”是日产汽车和诸多财阀的第二故乡。它们甚至在侵华战争爆发之后，制订了“满洲”发展五年计划，做好了既来之则安之，既占领则建设的准备。

鲇川义介是日产汽车的创始人，也是富士财团的掌门人，还是日本风险投资的第一人。鲇川义介生于1880年，山口县人，东京帝国大学工科专业毕业，迷恋工业技术，热爱造物。起初，他是一个彻头彻尾的商业间谍。在大学毕业之后，鲇川义介把学历证书藏到了箱子底儿，以民工身份进入美国芝浦制作所工作，领取着微薄的薪水，学习着强大的技术。

一年之后的1909年，鲇川义介回到日本，创立了自己的公司——户田铸物株式会社，这家株式会社以制造汽车零部件而赚取利润。1927年，日本著名的久原财阀加入鲇川义介的公司，合并为日本产业株式会社，核心业务是汽车零部件和矿业，而且日立制作所也是其中一员。

在20世纪20年代末期，日本人已经意识到汽车产业是经济发展的引擎。于是，日产也不甘落后，开始大力发展汽车产业。1933年12月26日，由日本产业株式会社出资600万日元、户田铸物公司出资400万日元，成立了注册资本1,000万日元的“汽车制造股份公司”，鲇川义介任新公司首任社长。

在1934年5月30日举行的第一届定期股东大会上，汽车制造股份公司更名为“日产汽车公司”。同时，日本产业公司接收了户田铸物持有的该公司全部股份，“日产”正式成立了。这也就是今天我们看到的日产汽车的前身。

但是，在侵华战争爆发之前，日产的业绩表现一般，甚至几次陷入经营危

机，濒临破产。所以，从某种意义上来说，转战中国东北是日产财阀起死回生的关键一步。

1937 年，日产总部正式落户“满洲”。鲇川义介的想法很简单：在这块黑土地上，不仅仅要发展汽车制造业，还要大力发展煤炭、钢铁等产业，让“满洲”成为日产公司的原料产地。

当然，日产落户中国绝不是公司的个体行为，其背后是日本政府的全力支持。进入东北之后，日产改组为“满洲重工业公司”，而满铁则把自己的大部分投资，大概 1 亿日元通过伪满洲政府转让给满洲重工业公司。于是乎，满洲重工业公司就取代了满铁公司成为日本财阀在中国的绝对老大。

但毫无疑问，在统制经济的阴影之下，这个商业怪胎的存活周期绝对是短之又短。首先，统制政策不可能让一家政府支持的公司自由发展。无论是矿业还是汽车，都为战争服务，让你造什么马上就得开练，一分钟也耽搁不得。

鲇川义介很受伤，他没想到自己这个社长根本没有权力，只是政府在东北的一个傀儡而已。为了摆脱劣势，鲇川义介希望能找到外资为己所用，但问题是，当时“二战”已经如火如荼，根本没有人愿意帮助他。

要不找找德国，毕竟都是法西斯大家庭的成员，关键时刻没准能拉兄弟一把。问题是德国人只跟日本政府是朋友，他们了解到日本政府不希望外资介入东北事宜之后，就毫不犹豫地拒绝了鲇川义介。

鲇川义介在万般失望的情况下于 1940 年宣布辞职，又回到了生他养他的祖国——日本。很多年后，鲇川义介开始反思自己为什么会走向失败。

如果你了解日本商业历史，就能发现，随着日本军队在中国的不断深入，财阀们也像跟屁虫一样，不断深入中国的腹地。

日军占领了中国华北地区之后，开始在这片区域建设自己的“经济特区”。这回日本人想明白了，他们没有复制“满洲”的统制政策，而是推行了所谓的“民间资本自由扩张”的新办法。这招听起来很美，其实不过是给几大财阀自由发挥的机会，让它们来华北地区开疆辟壤。

1939 年，由池田成彬、结城丰太郎和财界巨头乡诚之助（出身于三菱财

团）出面，共同成立了国策公司，然后在国策公司的框架之下，又成立了两家投资公司。

这两家公司其实跟日军有着相同的任务，军队是用来军事侵略，这两家公司的主要工作就是经济的侵略。在华北地区失守之后，国策公司的这两家投资公司指挥旗下的各个公司开始全面接管这个地区的纺织公司、电力公司和矿业等，同时，也负责协调日本公司在中国的生产活动。换句话说，也就是占领中国的资源以此保证继续侵略中国。

不过，日本实在是个小国，根本没有管理大国经济的能力，至少在当年，他们一次又一次陷入经济困局。特别是货币问题，一直让日本人焦头烂额，生不如死。

日军占领华北之后，开始推行朝鲜银行券，但是在华中地区又使用日本银行券。后来，日本为了规范货币使用，又设立了中国联合准备银行，发行日本军用钞票。

但是，日本自主研发的货币在中国一直流通不起来，原因是，当时国民党政府正在大力推行法币政策，和日本的廉价货币分庭抗礼。

事实上，在我们目力所及的历史著作中，很少有人从货币这个角度来描述抗战阶段，中国是如何对抗侵略的。在这里，我尝试着回望一下。

1931 年，九一八事变之后，日军势不可当，迅速占领了东北全境，同时，黑土地上丰富的矿产、石油、林业等资源也被日军所霸占。

为了对付日本鬼子无法抑制的欲望，国民党政府决定建立一个强大的货币制度，从金融层面阻挡日军的经济侵略。

1933 年 3 月 10 日，国民党政府宣布“废两改元”。大家知道，银两一直是中国人喜欢的货币，皇帝赏赐的时候会抬一箱大元宝给你，白娘子没钱了，也让小青姑娘去偷官银，总之，这种硬通货伴随中国人生活了几千年。

但是到了近代，中国的流通领域出现了银两和银元并存的局面，相当混乱。在北洋政府时期，为了规范货币制度，避免通货膨胀，政府推行银本位制度，企图将银两收回，但以失败告终。

20世纪30年代之后，美国爆发了金融危机，罗斯福为了稳定国内货币价值，开始在世界范围内购买金银这样的硬通货。这么一来，一直坚持银本位制度的中国就开始莫名惊诧了，因为白银外流会直接导致银本位制度的崩溃。

国民党政府为了摆脱美国的阴影，决定实行“废两改元”制度。在银两基本上被回收之后，国民政府继续努力，推行法币改革。

1935年11月3日，法币制度正式确立。这个制度的核心内容就是，将货币发行权收归国有，中央、中国、交通三大银行负责发行法币，同时废除银本位制度，全部白银收归国有以充作法币准备金。另外一点，法币可以和英镑按固定汇率直接兑换。

应该说，国民党的法币制度在当年具有很大的进步意义。

法币制度的意义：

第一，统一了全国的货币，终止了中国货币的紊乱状态。先前中国在货币流通上“每埠为一国，吾国实不啻久已分为十百千小国”。法币改革后，紊乱的货币被中央、中国、交通等银行的纸币所代替，完成了货币统一。

第二，方便了商品的交换，促进了国内统一市场的形成，从而刺激了产业的发展。

第三，法币改革后“直至战争爆发时止的二十个月内”，“中国在历史上第一次出现外汇率的稳定”，而外汇率的稳定，又使中国的进出口贸易向良性方向发展。

第四，在金融方面完成了对日作战的准备，如不实行法币，仍坚持白银本位币，中国将“没有坚持长期对日抵抗的力量”。

第四点是最重要的，请大家牢记。

那么，为什么法币制度能够对抗日本呢？当时，欧美等国家基本上还是支持中国的法币制度的，所以，日本担心欧美国家的势力在中国会再次崛起，而他们更不愿意看见中国拥有一个强大的金融制度，这肯定会损害他们在中国的利益。因此，在法币制度颁布之后，日本侵略者一直采取不合作态度，比如，禁止法币在东北地区流通，日本商人也拒绝交出自己存放的银两，给国民政府

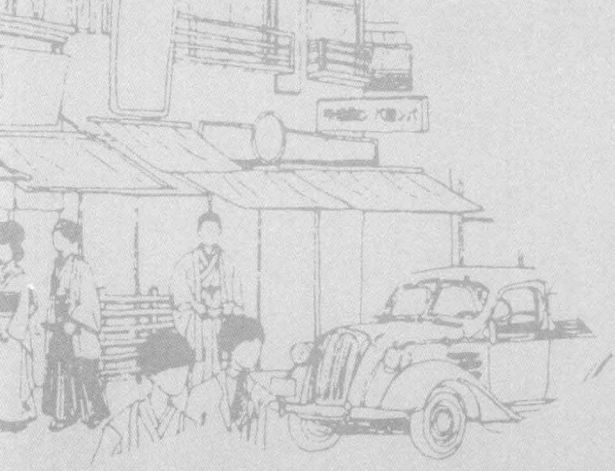
制造了一大堆麻烦。

但是，中国的这次改革出人意料地顺利，法币迅速建立起威信，成为新的良币。日本人莫名惊诧了。

在华北、华中地区接连沦陷之后，中国开始出现了货币三足鼎立的混乱局面。当这些地方互相贸易的时候，都坚持使用自己的货币，谁也不服谁。

这种混乱局面让日本人心力交瘁，因为他们毕竟山高皇帝远，在敌统区物资又不充足，加上法币的围攻，这就导致日元在中国一个劲儿贬值，每天都陷在通货膨胀的厄运中。后来，日本又设立了“中央储备银行”，力图改变日元贬值的趋势，但效果甚微。

话说回来，国民政府在金融方面的狙击，加上日本国内统制经济的畸形发展，让日本经济陷入了前所未有的大危机。他们背离经济规律的做法很快就遭到了天谴。



第六章

虚伪的“东亚新秩序”

随着统制政策的不断加深，日本产业报国会的真正嘴脸也不断暴露出来。他们不再站在员工的角度来争取利益，而是赤裸裸地要求普通民众为侵略战争服务，强迫工人无偿加班、通宵作业，在“报国”的名义下摧残社会底层的劳苦大众。

洗脑运动

日本人的脑子的确可能被门挤过，他们在侵华战争全面爆发后，曾经激动地说，三个月结束战斗。问题是，到了一年之后，日军还是陷在中国广大的土地，艰难作战。

这让日本政府非常头疼，大批日军跑到中国去打仗，背井离乡的，万一军心动摇了，那可咋办呢？

政府决定用洗脑的方式稳定军心，让他们相信，去中国不是送死，而是一场真正的“圣战”，这是大部分独裁者都惯用的伎俩：你不是一个人在孤独地战斗，你是为了全世界人类的福祉而战。在这个伟大的战斗中，你死了就死了，我们会记住你，历史会记住你。

1938 年开始，日本的洗脑运动大张旗鼓地展开了，这就是臭名昭著的“东亚新秩序”。鲜为人知的是，这个狗屁逻辑是一个叫三木清的人率先提出的。

在侵华战争爆发一周年的时候，三木清开始兜售自己的侵略理论。他在日本政府的内部会议上，给这个国家的侵略战争穿上了一件华美的外衣。三木清认为，这个世界上有三个矛盾体，一个是自由主义，一个是法西斯主义，还有一个就是共产主义。而日本不能追随这三个主义，必须走一条有自己特色的道路。那就是，通过统治整个东亚来建设一个迄今为止世界上都没出现的新国家，也就是所谓的“东亚新秩序”。

当然，这套理论也不是三木清一个人拍脑袋生搬出来的。很早以前，推动“满洲事变”的石原莞尔就曾经炮制过“东亚联盟”理论，意思就是要把日本和中国组成一个联邦，和西方世界分庭抗礼。

在产业层面，这种洗脑运动也越演越烈。1938 年，日本成立了一个产业报国协调会，这个组织由日本政商界的精英们组成，包括后来的日本首相吉田茂都是其成员。协调会制定日本产业界的核心理念，力图从精神层面为日本的对外扩张提供依据。

它们的逻辑是这样的：企业存在的目的是为了给全社会和所有员工谋福利，这句话还是很靠谱儿的，具备现代企业的文化精髓，但下一句话就比较另类了：员工要为国家谋福利，员工的一切工作都是为了大日本帝国的未来而努力。

这个协调会为了让员工心甘情愿地付出自己的心血，开展了大量工作。他们深深植根于日本各大企业，帮助员工解决福利、工资、工作时间等问题，同时，开展各种洗脑活动，让员工们热心于对外侵略。到了 1939 年，产业报国会总人数超过 300 万人，形成一支强大的力量。

不过，鲜为人知的是，这支产业报国会的幕后推手并非普通员工，而是日本厚生省和警察厅。他们通过性质指令的方式，在各个企业内部设立报国会，统一行动，统一制定战略，有时候还统一搞罢工，要求企业配合日本的侵略。

所以，这是一把毒草，被根植在日本企业内部。

随着统制政策的不断加深，日本产业报国会的真正嘴脸也不断暴露出来。他们不再站在员工的角度来争取利益，而是赤裸裸地要求普通民众为侵略战争服务，强迫工人无偿加班、通宵作业，在“报国”的名义下摧残社会底层的劳苦大众。

如果大众对此不满，举行罢工运动，警察厅会第一时间赶到现场，平息叛乱。

另外，日本政府又开始大力收买企业家。政府设立了一个叫企划院的机构，一般都是由大财阀的领导来担任企划院的理事，力图从政界出发，控制

商界。

这个企划院是在中日开战的三个月之后设立的，当时日本媒体都预感到，更严厉的统制政策将要到来了，他们在新闻头条称企划院为“经济界的参谋本部”，也就是商界的军部。

那么，企划院到底是干啥的呢？他们的主要任务是制订物资动员计划和扩大再生产的目标。企划院的领导叫总裁，由天皇直接任命，下边再设立各个不同机构，督促全国的经济。后来，也有军人出身的人登上了企划院总裁的宝座，让日本的经济形势更加恶化，让自由主义受到沉重打击。

时间进入20世纪40年代之后，日本的恐怖气氛越来越严重。这种气氛和战争的不断扩大有着密不可分的联系。

1941年6月22日，苏德战争的大爆发终于让“二战”的炮火引爆全球。德国的坦克和步兵在6,000多门大炮在前面的狂轰滥炸下一路飞奔，如潮水般涌进苏联的边境。短短的十几天之后，看似无敌的德军已经突破苏联边境600多公里，势如破竹。

日本人很兴奋，因为自己的盟友看起来胜利在望了；日本人很纠结，因为他们不知道自己应该继续北进，还是南征。

如果日军一路向北，占据了西伯利亚之后，就能和德军遥相呼应，共灭苏联，中国也就唾手可得。而南征也具有重要的战略意义，因为苏联被德国打，让他们无暇顾及北方，这样一来，日本就没有后顾之忧，能迅速向中国南方推进，抢占战略资源，为构建“大东亚共荣圈”而奋斗终生。

经过一番唇枪舌剑，日本政府最终决定，继续南进。这个决定是出于如下考虑：德国虽然气势恢弘，但战争的结果还很难预测，万一希特勒被打败，北进的日军就会在西伯利亚被活活冻死。向南继续推进是日本最初制定的战略，这样选择是因为，南方能给日军提供充足的物资，弥补日本资源不足的困境。而且，当时，美军送给国民党的大量战略物资都通过滇缅公路运输，只有切断这条生命线，才能保证日军在东亚的绝对优势。

所以，从战略和后来的形势来看，日本当时的选择是理智的。

在这个战略的指引下，日军决定进驻越南，对中国形成南北合围之势。当时，越南还属于法国殖民地，不过法国早就屈服于希特勒，成立了维希政府。维希政府对日军的进犯置若罔闻，不敢造次。

7月28日，4万日军进驻越南，占领西贡和金兰湾，同时设立了8个空军基地和2个海军基地。

这回美国坐不住了，美国担心日本势力不断扩张会威胁到欧洲战场。于是，在日军进犯越南两天前，罗斯福总统下令冻结日本在美国的所有资产。紧接着，英国、荷兰也加入这个阵营，在经济方面遏制日本的发展。特别是大英帝国，它们彻底废除了和日本签署的一切通商条约，立体地、多方面地打击日本经济。

7月28日，荷兰停止了与日本的石油贸易。8月1日，美国也宣布不再卖石油给日本。

日本，成为一个孤岛，身陷重围。

这个时候，日本国内已经对战争产生了恐惧心理。日本媒体写道：“经济战争已经宣战了!”而《纽约时报》则认为，这个措施是“除了开战以外最严厉的打击”了。

为什么是最严厉的呢？众所周知，日本是一个资源小国，国家发展的原动力基本上都来自进口，而英、美、荷又是日本最大的资源供应国，链条一旦断裂，后果自然不堪设想。

先下手为强

为了进一步搞清楚西方国家对日本的封锁对日本来说到底有多严重，也为了让你更深了解为什么日本会发动太平洋战争，我们来回顾一下日本和英、美、荷的经济关系发展史。

自打明治维新到日本开始近代化建设，从“甲午海战”到“日俄战争”，

英国和美国一直站在日本后方默默地支持着这个后进的资本主义国家。日本著名经济学家名和统一教授曾经把日本的近代化概括为三个环节：第一个环节是以出口生丝、棉花、石油、机械和铁屑为内容的对美国贸易；第二个环节是出口棉布、杂货，同时进口铁、铝等重工业原料为内容的对英国贸易；第三个环节是出口工业制品、机械等“硬货”，同时进口农产品、粮食和矿产原料等必要物资和中国东北进行贸易。

从这三个环节当中，你能看到日本经济的薄弱点，那就是对英、美依赖很大，像石油、机械、铁，这些打仗必备、杀人放火不可或缺的材料都是要靠从白种人那儿买才行。换句话说，日本对中国等地的贸易基本上还是顺差，而对英、美国家就是绝对的贸易逆差。这种情况导致的直接结果就是，日本外汇短缺，又让日本进口生活必需品遭受到极大的限制。

等到英、美、荷等国家干脆对日本封锁之后，日本国内的经济情况就远不是雪上加霜那么简单了，简直是走上了黄泉路。

除了封锁日本之外，英、美等国开始对中国提供各种援助，争取把日本拖进战争泥沼，永世不得翻身。先是美国给中国提供大笔贷款用来买飞机发动机，接着英国借钱给中国用来稳定法币，保证在金融市场上和日本对抗，苏联也提供了大笔贷款给中国。这样一来，日本就成为了众矢之的。

该怎么办呢？日本没有特别明智的决定，一方面，中国战场上遭遇了国民党正面抵抗，举步维艰；另一方面，国内经济形势不断恶化，民众打仗的激情也被无情地消磨。如果不迅速结束战斗，后果不堪设想。

于是，是否应该对英、美宣战就被提上了议程。

故事的情节都是一样的，虽然结局可能千奇百怪。在要不要和英、美开战这个问题上，日本政府里面又分为了两派。激进者认为，必须打，而且要打个措手不及。山本五十六提议偷袭珍珠港，挫伤美国的锐气。他的论据其实也很靠谱儿：日军正在亚洲大举南进，如果不牵制住美国的话，美国海军很有可能从侧翼打击日本军队，那样后果将不堪设想，所以，先下手为强。

反对派的理由也很充分：第一，珍珠港太远了，等日本的舰队浩浩荡荡地

到了之后，美国人民早就准备好猎枪来迎接我们了。而且，万一咱这大队人马还没到目的地就被美国舰队拦截了，暴捶一顿的话，那不仅仅失掉了战争优势，脸面也消失殆尽了。

第二，日本舰队跑那么远，肯定得加油，而当时海上加油的技术还很落后，辛辛苦苦到了珍珠港没油了咋整？而且，你就是到了，如果美国舰队没在珍珠港靠岸休息，正在四处巡视，看见了咱们还不得痛打落水狗啊？

第三，就算咱们运气好，前两个问题都没遇到，咱们怎么对付美军空中的轰炸呢？珍珠港那个地方，水很浅，空域狭窄，要想用航空鱼雷攻击那是很难的，而且还不包括鱼雷的问题。

第四，对珍珠港不是很了解，日本空袭也不一定能占到多少便宜。

总之，很难成功。

双方这样无休无止地争吵了一个月，谁都不服谁，最后决定，在9月份举行联合舰队军事演习的时候，再作决定。

但事实上，8月10号，山本五十六已经开始了论证偷袭珍珠港的计划。不仅论证，山本五十六已经开始带着联合舰队，找了鹿儿岛附近一块跟珍珠港地形差不多的地方进行了严密的训练。

这个训练非常艰难，首先，得保密，别大军未动，敌人都知道了，那就纯粹浪费感情了。所以，当时参加训练的军队压根儿不知道自己为什么要训练，以为是强身健体呢。其次，这是一次非常复杂的战斗，需要海军、空军有完美的配合。特别是空军，为了彻底让美国人屈服，这支空军队伍不能是四五十架飞机那么简单，需要上百架飞机同时出动，而且还需要各种不同的飞机品种巧妙配合。

山本五十六的计划是这样的：先让鱼雷机狂炸一番，等爆炸的黑烟还没有升起的时候，再由高空轰炸机轰炸，最后，让俯冲轰炸机俯冲、轰炸、扫射。

具体训练模式是这样的：飞机先从鸭池基地起飞，然后在鹿儿岛市北边2,000米高空迅速集结，接着，单机向南飞，降入一个峡谷，在距离地面40米区域的地方飞行。这个过程挺费劲，因为要躲过好多烟囱和电线杆，弄不好

就挂在电线上了。

继续飞行，到达一个码头的时候，再将飞行高度降低至20米，此时，开始对着一个防海啸筑坝扔鱼雷。

这种训练非常残酷，因为日本航空母舰上的飞行队刚刚成立不久，没啥经验，超低空飞行又是一个技术含量很高的活儿，弄不好就会来个狗吃屎，死无葬身之地。

这种训练让鹿儿岛的人民莫名惊诧，日子过得好好的，突然某天空中飞来无数飞机，带倒了好多电线杆和晾衣竿，搞得四邻不安，民不聊生。

再说这支队伍，经过了艰苦的训练，最后他们投弹的误差已经控制在了30米以内，真正实现了脱胎换骨的目的。

9月3日，日本政府基本上同意了采取行动，打击美国势力，还将战争日期定为10月上旬之后。

9月11日，日本举行了夏威夷战争的军事演习，在经过反复预演之后，山本五十六相信，主观层面，日本可以一战了。

那么客观呢？客观的因素就是，日本这次袭击珍珠港的目的是打击美国太平洋舰队，那么最重要的问题就是，太平洋舰队到底在不在珍珠港？如果日本的机动部队吃着火锅唱着歌，一路顺风地到了珍珠港，准备投弹的时候，发现，太平洋舰队出门没在家，那岂不是白费吗？

山本五十六也有办法，他早早就在珍珠港安排了好几个间谍，这几个间谍身份复杂，有和尚、有日本血统的美国人，还有一个看似穷困的德国人。不过这几个哥们儿都不很给力，他们只能发点军舰在不在港的情报，但山本五十六需要知道，每一艘军舰具体在什么位置，以利于彻底打击摧毁。

于是，山本五十六又派出了一位强悍的间谍，他叫吉川猛夫。据说，这小伙子是个花样美男，而且性情看起来很温厚，属于纤细纯良美少年那款。他一直秘密从事间谍工作，对美国海军非常了解。在接到山本五十六的命令之后，吉川猛夫二话不说，就奔赴夏威夷了。为了不被发现身份，小伙子穿上了夏威夷衬衫，脑袋上插了根羽毛，化装成游客，坐着出租车四处巡视。他亲眼看到

了美国军舰停泊的地方，用心记忆。关键是，这哥们儿早就把珍珠港一带的地图死记于心，所以他非常容易地就能记录下舰队停泊的具体位置。

当然，这还不是最重要的，珍珠港坐落在瓦胡岛，这个地方是美国重要的军事基地，有很多军事设施和兵力。吉川猛夫必须要搞清楚它们的部署情况。

于是，白天，吉川猛夫四处游玩，勘查地形。到了晚上，他就流连于各种酒吧，跟美国水兵们搭讪，和他们喝酒，带他们泡妞。

后来，为了配合吉川猛夫的工作，日本政府又派人在瓦胡岛上盖了一座新的酒店，里面除了有精美的日本料理以外，还有色艺出众的美女。

更关键的是，这个酒店能非常清楚地看到珍珠港全貌，美国太平洋舰队的军舰更是能尽收眼底。就这样，经过几个月的努力，吉川猛夫已经掌握了足够多的情报，让日本放手一搏了。

在积极备战的同时，日本的外交攻势也同时展开了。

10 月 12 日，日美达成一个新协议，就是美国允许 3 艘日本邮船公司的客轮可以从日本去往美国一次，但船上不能装货物。美国人以为，日本人坐船去旅行无伤大雅，而日本人则知道，这是他们继续了解珍珠港的大好机会。

于是，又有一批间谍工作者登上了客轮。

总之，通过间谍们的不懈努力，日本对珍珠港的情况已经掌握得万分全面了。

10 月 18 日，臭名昭著的东条英机上台组阁。东条英机这个人，中国人都知道，但不是很了解。客观来说，他的能力一般，有日本史学家说，东条英机不太适合当独裁者。他既没有希特勒的魄力、冷血和邪恶天才，也不像墨索里尼那样鲁莽、浑不懔，但是东条英机异常勤奋，认死理，一条路走到黑。最重要的是，这孙子下手狠，江湖人称“剃刀”，谁不服就把谁给剃了。

所以，东条英机当了首相之后，又让自己成为了陆军大臣、陆军大将、内务大臣，除了天皇，他就是老大！名副其实的老大。

这样一个人，不可能不热衷于战争。

11 月之后，东条英机决定对英、美、荷正式开战，并且要求山本五十六

制订详细的作战计划。具体计划咱们就不多说了。总之，他们商定要在12月上旬动手了。

当然，美国也不是弱智，他们其实对日本的动静是有所觉察的。罗斯福早就提醒自己的幕僚们，日本可能在12月1日之后对美国采取行动，大家要注意啊。

问题是，军官们都没注意。他们还在激烈讨论，如何遏制日本在亚洲战场的攻势。就在美国同志们还在激烈争论的时候，日军已经悄悄地踏上了征程。

这支偷袭部队非常强大，它包括空袭部队、警戒部队、支援部队、巡逻部队、破坏中途岛部队和非常重要的补给部队。空袭部队里面有6艘航母，其他部分也都装备精良，不可小觑。

这支队伍缓缓地离港，每个士兵都冲着港口高声喊叫："万岁！万岁！万万岁！"

当时，正是冬天，风大浪急，这支队伍为了绝对保密，停止了一切无线电通信。换句话说，就算全军喂了鲨鱼，也没人知道。

经过艰苦的航行，目的地终于慢慢浮现在了眼前。

当时，日军计划于12月8日开战，但还有一个问题，就是那一天，美国舰队到底会不会在珍珠港？

吉川猛夫解决了这个最后的问题。他经过仔细调查，最后确认，美国主力舰队会停靠在珍珠港。

那还等什么呢？

东京时间12月7日早晨，日军进入了美国飞机侦察范围。与此同时，山本五十六发来电报："皇国兴废，正在此时，全军将士务须不惜粉身碎骨，完成己任。"

东京时间12月8日夜11时，偷袭军队的所有军人接到"别再睡觉了"的通知。他们悄悄起身，换上新内衣，参拜了放置在舰艇上的神社，吃了一顿丰盛的早饭，准备作战。

0点40分，第一批攻击队伍准备出动。当时，天空一片黑暗，水天相接

的地方看起来遥不可及，没有尽头。冷月之下，只有无数士兵在悄悄地进行着准备工作。

1点整，两架侦察机从巡洋舰上飞起，它们自由驰骋在美国军舰上空，进行最后一次侦察核实。当时，只要有一个美国人能抬抬头，也许悲剧就不会发生了。

半小时后，6艘航母带着自己的护航舰开向珍珠港。所有的战士都头系白布条子，上书“必胜”二字。

得到命令之后，航母上的空军们终于起飞了，他们眼含着激动的热泪，高高飞起。15分钟之后，183架飞机完成编队，直奔瓦胡岛而去。

2点05分，第二波空军起飞。到此时，总共有354架飞机飞向珍珠港。

与此同时，瓦胡岛上一片寂静。

《珍珠港》一书的作者布雷克·克拉克这样写道：“那一个命运中的星期天，显得比平常更宁静，广阔无垠的波涛，有节奏地冲击着瓦胡岛的海岸，威基基海滩的浪花，平静得引不起早起散步者的注意。天上没有一片浮云，市区后边的坦特拉斯山顶也显得分外寂静。”

刚刚结束了周末狂欢的美国士兵们还沉浸在酒精的泡沫和美女的香艳之中，教堂悠扬的钟声仿佛在叙述着整个世界的和平与安定。

港口的舰队也整齐划一地停靠着，它们平时很难欢聚，今天也似乎为了庆祝某个节日的到来，紧凑地靠拢着。

偶尔睁开眼睛的士兵们看一眼96艘战舰就在不远处，就会安详地闭上眼睛，如此强大的军事力量，谁敢来干扰我们幸福的生活呢？

早上7点多，阳光铺满了夏威夷的甘蔗地和珍珠港的茵茵绿草，那该是一个多么美妙的早上啊！

与此同时，日军已经逼近了珍珠港。

第一攻击波的头队是49架高空轰炸机，每架飞机都装载着800公斤的穿甲炸弹，足以把美军战舰开膛破肚，还有40架鱼雷轰炸机，专门用来消灭浅水域的军舰，此外，还有51架俯冲战斗机、43架制空战斗机。

每一位飞行员都情绪高昂，跟打了鸡血似的准备跟美国人一决雌雄。

其实，美国人也并非没有任何警惕，他们是很聪明的。就在日军从日本起飞的同时，美国情报部门已经破译了日本外交电报密码，获悉日本有可能迅速采取行动。美国陆军情报局非常紧张，他们准备马上呈送最新消息递交给参谋总长马歇尔。可惜，当时马歇尔将军正骑着自己的马，牵着一条名犬，悠闲地散步呢。

当马歇尔得知电报内容之后，果断地认为，日军已经准备攻击美国。他甚至确信，下午 1 点之前，美国将遭受日本的沉重打击。

然而，当他说这话的时候，偷袭珍珠港的飞机群已经从航母上傲然起飞了。

7 点钟，日本飞机距离珍珠港 137 英里了。按理说，这时候美军的雷达应该已经关闭了，可巧就巧在有两个新兵非常勤奋，正在练习使用雷达呢。

他们突然发现，有一大群白色斑点出现在了屏幕上，那会不会是前来打架的飞机啊？

两个士兵立刻报告给自己的上司，而他们的上司看了一眼说：“管它呢，可能是过路的妖怪吧。”

7 点 39 分，疾驶而来的飞机群一分为二，消失在雷达屏幕上。

7 点 55 分，日军发出了攻击信号。这个关键时刻，日军还是出现了纰漏。按照事先的规定，发一颗信号弹是可以攻击，发两颗是敌人有准备，要进行强攻。

第一梯队的确发了一颗，可是后边的制空部队压根没反应，咋回事？耐不住等待的先头部队，又发了一颗。这回后边俯冲轰炸机队的人又误会了，以为准备强攻呢。

鱼雷轰炸机意识到自己的队友可能出现了错误，于是，加快马力，直捣黄龙。俯冲轰炸机也不甘示弱，大举进攻开始了！

本来，这次攻击的领队还有点生气，老子好不容易安排的阵形全被你们给打乱了，可是等真打起来，他发现，顺序已经无关紧要了，打吧！

同时，他们给总部发回电报，内容是三个字：“虎！虎！虎！”这是事先安排好的密码，意思是：“偷袭成功！”

7点55分，正是美国士兵们吃早饭的时间。8点，升国旗开始了。士兵们站在露天，看着国旗徐徐上升，脑海里涌现出许多英雄人物。

偏在此时，大群飞机从天空中猛烈飞来，士兵们心下咒骂：这帮不靠谱儿的飞行表演队能不能别打扰我们忆苦思甜？

很快，大家意识到情况不对，因为停靠在岸边的美军战舰接连中弹。美国太平洋舰队马上向总部汇报：我们遭到了袭击，这不是演习！

很快，瓦胡岛陷入一片火海，美军战舰遭遇到毁灭性的攻击。

而坐落在珍珠港北部的美军兵营里，几乎没什么人意识到战争已经在家门口开始了。他们一边吃着薄饼，一边喝着牛奶，看着一架架飞机从头顶上飞过，疑惑地说：“又进行军事演习呢？”

在西卡姆机场，士兵们刚刚切好食物准备好好吃一顿，日军的子弹就如雪片般飘落下来，餐厅里一片混乱，狼藉遍地。

空袭顺利地进行了5分钟之后，美军的炮台才开始还击。

这时候，美军接连给总部发回电报，内容大都是：“我们被日本袭击了，瓦胡岛遭到日本航母的进攻，日本进攻是真的！”

这些秘密电报几乎都被日军俘获，山本五十六看着电报的内容，露出了满意的微笑。

大约1小时45分钟之后，日军的空袭才基本上结束。珍珠港已经成为名副其实的人间地狱，各种颜色的烟尘毫无顾忌地冲刺着人们的鼻腔，子弹也还时不时地坠落在美军的身旁。

战争的结果是，美军飞机毁灭188架，击伤159架，击沉重创战舰18艘。在港的太平洋舰队几乎全军覆没。总共死亡美军2,400多人，受伤也达到了1,100多人。

掠夺资源

就在偷袭珍珠港取得胜利的同时，在马来半岛成功登陆的日本鬼子们又开始进攻菲律宾，进入泰国，封锁了中国香港。

菲律宾一直是日军眼中的“红烧肉”。这个地方森林资源丰富，还有各种稀有矿产，从地域上来看，菲律宾位于通向南方海上要道的侧翼，战略位置异常重要。而菲律宾一直控制在美国著名将军麦克阿瑟将军手中。

当时，麦克阿瑟在菲律宾的军队拢共也就13万人，还有11万是民兵，战斗力很弱，甚至可以说不堪一击，但麦克阿瑟的空军还是挺牛的，各式战机总共有200多架。同时，在吕宋岛等地美军也驻扎着大批空军队伍。

就在偷袭珍珠港刚刚胜利之后，日军就开始打击菲律宾。马尼拉时间12月8日，早上，32架轰炸机克服了大雾的影响，开始执行轰炸吕宋岛北部机场的任务。

在此之前，麦克阿瑟将军已经陷入了深深的焦虑当中。当他得知珍珠港被偷袭之后，惊讶地高喊：“珍珠港！那可是我们最重要的据点啊！”

紧接着，有将领建议，从菲律宾派遣B－1轰炸机去轰炸日本在中国台湾的机场和港口，以此牵制敌人，但麦克阿瑟还是拒绝了。他认为，目前证据不足，还不能轻易打击日本，引发战火。

当地时间早上5点，华盛顿方面告诫麦克阿瑟要做好防御工作，但老将麦克阿瑟认为，他们在菲律宾并非为了战斗，而是为了保卫和平。

那好吧，让你们保卫吧！

马尼拉时间上午6点半，日本32架轰炸机开始了它们的侵略任务。这支队伍对碧瑶机场进行了狂轰滥炸。

紧接着，192架轰炸机开始奔赴菲律宾。

日军对菲律宾一带的轰炸整整持续了一个多小时，一时间，这个美丽的地

方变成一片狼藉，火光冲天，烟气浓重。

说实话，这次日军大捷的根本原因，在于麦克阿瑟对作战准备不充分，让日本人钻了空子。事后，日本空军战士说，看起来，美国人根本不知道战争已经爆发了。

山本五十六得知空袭菲律宾取得胜利之后，并没有特别兴奋，因为他已经把目光投向了英国人占据的新加坡。

新加坡的战略地位不用多说了，地球人都知道。英国首相丘吉尔自然也知道了。他一直主张在新加坡安置重兵，抑制日军南下的企图。在丘吉尔的力推之下，英国海军军部在新加坡驻扎了被称为“永不沉没”的最新战舰“威尔士亲王”号战舰和一艘航母“无畏”号。丘吉尔觉得，只要这两艘战舰停靠在新加坡，日本人是不敢造次的。

可惜的是，“无畏”号没走多远，就触礁了，只得回家修理。“威尔士亲王”号单独出门和在新加坡一直驻扎的“反击”号会合一处。再加上新加坡原本就有的6艘主力舰和1艘航母，英国人认为，他们绝对可以高枕无忧了。

日本人一直视英国舰队为眼中钉、肉中刺，因为山本五十六率领的日本海军比起大英帝国来，那是小巫见大巫，不打则已，一打就被灭。尤其是“威尔士亲王”号更让山本五十六寝食难安。

怎么办呢？

山本五十六经过深思熟虑，终于想到了一条绝妙的战术。

12月8日早晨，新加坡的英国军队得到消息，一支日本舰队带着大批军队正在驶向宋卡。英国人认为，他们不能走美国的老路，不能坐以待毙，必须全力出击，阻止日军的进攻。

下午5点35分，英国舰队出发迎敌，这支队伍包括“威尔士亲王”号和“反击”号，还有4艘驱逐舰。他们避开日本人安排的水雷区，只扑宋卡。

第二天上午，日本侦察机很倒霉地发回了一条错误消息：英国的“威尔士亲王”号和“反击”号还停靠在港口，可以打它们。

于是，日本海军基地的航空队迅速起飞，准备去港口轰炸英国舰队。

与此同时，英国的舰队已经靠近了日本人。

下午2点40分，日本潜艇发现了英军的动向，紧急汇报给领导。

可惜的是，那时候，世界上还没有微博和QQ，日本领导接到消息的时候，已经过去两个小时了。司令部里立刻陷入一片慌乱。

没办法，日本人派出了自己所有的飞机，全力搜索。

到了夜晚，它们终于发现了英国舰队的踪迹。同时，英国人也知道自己暴露了，他们深知日本空军的实力，决定先不打，返航。

这么一来，日本人又找不到英国舰队了，但是他们不敢掉以轻心，还是持续搜索了下去。一直到10日上午，飞机们实在是没油了，才被迫准备回基地。

说回去还没回的时候，日本的侦察机终于发现了英国舰队。没办法，既然看见了就不能装作没看见，还是打吧！

日本的鱼雷机、轰炸机一起恶狠狠地扑了上去，对着英国舰队就是一阵猛烈的打击。过程就不多说了，最后的结局是，“威尔士亲王”号和“反击”号双双沉没，英国有800多名官兵丧命。而日本只有3架战机被打了下来，1架飞机自己着落的时候出事儿报废了。

山本五十六得知胜利之后，大喜过望，他意识到自己的战术是正确的：那就是田忌赛马，海上跟你打打不过，就利用我们的优势，从空中让你丧命，这多棒啊！

几次对决之后，到了1942年，日本基本上已经全部占领了南洋地区，获取了重要的战略资源。

抢到物资之后，日本人开始大规模地掠夺。对当时的日本来说，南洋地区最重要的战略资源，就是石油了。在占领了南洋之后，日本企划院制定了掠夺资源战略，派遣军人直接管控石油物资，至于其他的矿产，由政府指定的大财阀来负责开发和管理。在这个政策的引导下，三井、三菱和住友，这些大财阀纷纷在南太平洋地区设立分号，开始拼命开采当地资源。

这里需要指出一下，日本对南洋的开发跟在中国东北和日本其他的占领区完全不同，他们没有像以前那样，纠集几个大财阀成立一个公司进行经济掠

夺，而是全部启用民营企业去管理南洋的商业活动。这样一来，就避免了垄断企业迟缓的生产惯性和复杂的人事斗争，充分调动了民间的力量。

在金融方面，日本也是痛定思痛，采用了一项避免引发本国通货膨胀的策略，那就是用军用券和当地货币等价流通，而不是让土著货币和日元勾结在一起。

后来，日本还开设了“南洋开发金库”，发行金库券用来购入设备，获取开发资本。其实，这是赤裸裸的掠夺，因为这种奇怪的货币根本没有发行储备，想印多少印多少，想买什么买什么。

这种完全漠视经济规律的极端方式，让南洋的经济陷入了混乱局面。再加上，日本占领这个地方之后，南洋断绝了与其他国家的贸易，使得当地大批货物卖不出去，滞留在仓库中。同时，物价暴跌，失业增加，民不聊生。

另外，日本军队内部因为分赃不均，斗争也越来越激烈，这次大开发绝对不是和谐开发，当中也充斥着残酷的斗争。

这种斗争，说白了，就是分赃不均。陆军和海军一起打仗、一起占领南洋，但是资源咋分配呢？陆军为了抢资源和战功派了一帮军官到南洋，海军也不甘示弱，坐着军舰也开了进去。为了抢夺资源占有权，甚至兵戎相见。

不过当时看来，日本还是一帆风顺、势如破竹地威胁着全世界人民。日本国内也被乐观情绪深深地感染着。1942 年 4 月，内阁会议启动了一项新计划，叫物资动员计划。

1942 年全年的普通钢材产量要比去年增加 106%，也就是翻倍还要多；而特殊用途钢材更是要增加 110%。其他军需产品，像石油这种东西也要求产量翻倍。

只可惜，日本人民“大快好省”地建设祖国的时候，日本在浩瀚的大海上遭遇到了一次重大的挫折，那就是中途岛海战。

颓败的宿命

这场战争在1942年6月4日正式爆发，经过这次洗礼，日本在太平洋上的优势消失殆尽，主导权重新回到了美国人手中。

这回日本人垂头丧气了，他们心中兴奋的小火苗儿只保持了半年不到就被美国人一泡尿给浇灭了。

到这个时候，日本人再次意识到，自己虽然占据了南洋的资源，但依然是个贫弱的小国。中途岛海战之后，日本驻扎在南洋的军队征用了大批船只用来运输物资，再加上海陆两军还在坚持不懈地互相斗争，日本海上缺船的问题就浮出了水面。

其实，在太平洋战争爆发之前，就有军事专家说过：日本的运输船只根本不够，你们占领了那么多资源也运不回来，就地消化也消化不了，必须抓紧时间造船。

可惜日本军部把这些劝告当做了耳旁风，一笑而过。

为了尽快摆脱颓势，避免军心、民心涣散，日本政府在1943年又推出了《战时行政特例法》。日本这是更加严厉的统制法案，规定：造船以后直接由海军管辖，造汽车统一由陆军负责。4月之后，政府又通过了“紧急物资对策纲要”和“增强战斗力企业整备纲要”，这两个掠夺性的纲要规定，把日本工业划分为三个部门，第一个部门负责整个工业的金属回收和机器设备的运转，不得有误；第二个部门负责监督飞机、武器、造船等重点工业，不得有误；第三个部门就负责那两个部门没空搭理的工业领域，不得有误！

可以说，这些措施让日本的统制政策走向了顶点和极限，全国上下的所有经济命脉都在为战争服务，而战争带来的，除了死亡，没有别的选择，至少对企业来说，是这样的。

随着政府对经济控制的不断加强，他们也在想尽办法把更多的财团拉拢进

他们的经济圈儿里。许多知名企业家在无奈之下也进入了政府机构，他们一方面要接受政府的监督，努力生产，造福战争；另一方面又要在政治和商业的夹缝中生存，让自己的企业慢慢发展下去，不至于夭折。

住友财阀在这方面做得比较明显，他们纵横于商界和政界之间，努力寻找着平衡。他们大都能保持冷静，不至于像普通民众那样被忽悠，他们企图凭借一己之力，让自己的公司在战争的恶劣条件下，苟延残喘，夹缝生存。

小畑忠良曾经是住友的骨干，后来成为了日本产业报国会的理事长，但是很快辞职。而他自己这样评价产业报国会：“所谓产业报国运动，就是要所有人放弃一种想法，不再认为工作岗位是赢利场所，而要求所有人为日本尽本分，努力报国。劳工都很容易产生报国的情怀，但是经营者却无论如何也不愿意这样做。要解决这个问题，靠我的力量是不够的，必须采取更为强有力的做法。你们是军人，拥有强大的权力，希望由你们来担任产业报国的会长之职。”

从这句片儿汤话里，你能看出作为一个商人的艰难生存法则，周旋于权力和金钱之间，怎一个“累”字了得？

小畑忠良的一生几乎都在这种矛盾和旋涡中度过的。他生于1893年，大阪人士，毕业于东京帝国大学法学部，1917年，小畑忠良成为住友财团的一员。

刚进去不久，人们就注意到了这个年轻人，他果断、有才华，执行力超强，答应员工的事儿从来没有食言过。很多人认为，小畑忠良应该是住友财团新的继承人。

随着日本对中国的侵略，小畑忠良也把目光投向了中国的东北地区。他在担任“住友电线”公司专务的时候，曾经要求去中国东北发展，但遭到住友家族的一致反对。

为什么要去那儿？这是有原因的。小畑忠良的哥哥、弟弟都是军人，对暴力充满着热爱。所以，小畑忠良自己并不像其他日本商人那样痛恨军人，反而还有点依赖和向往。早在20世纪30年代初，小畑忠良就曾经跑到中国东北去实地考察。回来后，他向住友家族的领导人汇报说：“对于今后的中国东北，

我们必须给予重新认识。他认为，那里资源异常丰富，住友若想扩张，必先进入中国东北。”

随后，日本开始了金本位制度的恢复。住友家族一直掌控着日本最大的铜矿，随着黄金被禁止买卖，铜的价格一路飙升，于是住友家族狂赚了一笔。

这时候，小畑忠良再次谏言，应该利用赚来的钱开拓中国东北，他甚至认为，住友应该和军部合作，达到政商的完美结合。

后来，住友果真进入中国东北，设立了“满洲航空”和“满洲电线”两家公司，获得了军部的大力支持，而住友在东北的活动要比三井、三菱都早。

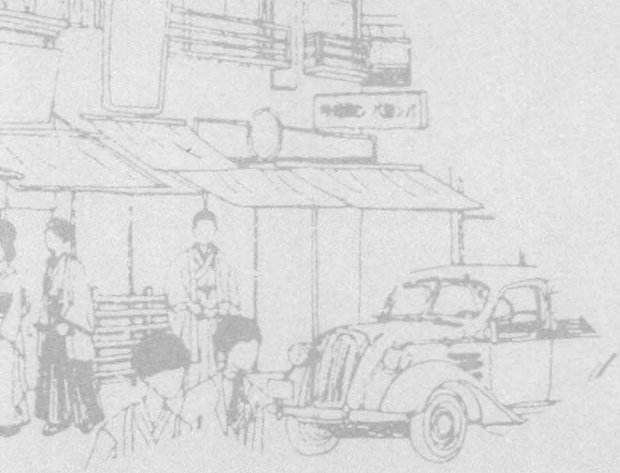
大家知道，军部当年上台有一个口号就是打倒财阀，可是，当他们夺取政权之后，又开始扶植大财阀。对于他们来讲，没有永远的敌人，只有永恒的利益，谁能给我带来真金白银，谁就是我爷爷。

由于小畑忠良的贡献，日本政府聘请他进入企划院担任次长，全权推进日本的统制经济政策。

小畑忠良在企划院工作的时候，始终站在劳工的立场上行事，他面对军部的时候，常常说：战争不能损害企业和劳工的利益，劳工才是生产的主体，而不是工具。

在“二战”之后，他努力推进和平运动，还把自己的女儿嫁给了日本一个“左”翼政党的领袖。

这个人的内心非常复杂，游离于权钱之间，我很难用一句话来评价他。



第七章

谁有钱，谁就战到最后

从战场上，我们也许能看到日本失败的轨迹。接着，让我们从经济和商业层面来分析一下，为什么日本会走向绝境，毕竟，战争真正拼的是经济实力。

在太平洋战争爆发之后，表面上看，日军无往而不利，迅速掌握了战争的主动权，但实际上，它们的经济正在逐步崩溃，走向深渊。

凑合活着

小畑忠良在当时的日本算是一朵奇葩，还有一朵奇葩更加奇，他也在政商之间寻找生存空间，但他常常抑郁难当，渴望自杀，他就是丰田喜一郎。因为丰田本来是卖纺织机的，后来丰田喜一郎非要造汽车，才有了这块领域，试想，如果没有汽车的话，丰田织布机早就因为军需生产被别的公司吞并了。也正是因为有汽车，政府也调拨了不少资源支持丰田生产，丰田喜一郎的地位也越来越高。后来，丰田利三郎干脆辞去社长的职位，把大权交给了自己的内弟。

但是丰田喜一郎一点都不高兴，他觉得战争的硝烟已经淹没了汽车工业，每天大批的卡车从自己的工厂开走奔赴战场，是一件很愚蠢的事情。再说，在严厉的统治政策下，他也没什么正经事儿干，只能每天躲在屋里读书、写字。有段时间，丰田喜一郎都不想活了，他看了很多关于自杀的书。这些书就类似于《你不可不知道的自杀三十六计》《自杀那些事儿》《自杀是个什么玩意儿》等等。

但是他又舍不得，他内心还有期盼和愿望——在未来的一天，战争还是会停止的，汽车还是会重新回归到我们的生活中来的。

可问题是，平静的生活在战争的阴霾中根本无法持续下去，丰田喜一郎的自杀秘诀还没研究完，石田退三就来找他了。

当时，石田退三主要负责丰田织布机的业务。他的压力很大，因为，在太

平洋战争之后，日本新的经济政策要求取消那些与战争无关的工业，所以，政府要求石田退三停止生产织布机，改行制造钢铁。

石田退三疯了，他一把抓住丰田喜一郎："兄弟我以后就要当铁匠了，我们的员工也都要当铁匠抡大锤了！"

丰田喜一郎乐了，他觉得世间有趣的事儿还真多，还是别死了，凑合活着吧。

他问石田退三："那你打算怎么办呢？"石田退三一脸愁苦："我哪儿知道？这不是向你求助吗？"

丰田喜一郎内心深处知道，石田退三肯定已经有办法了。于是，他决定逗逗自己这位好朋友："我也不知道啊，要不咱们就关门大吉吧。"

石田退三铁青着脸："你太狠了，真的不帮助我了？其实很简单，你分点零部件业务给我不就得了？难不成你让我们造飞机坦克去？别说我们根本造不出来，就算能弄出来给了军部，那帮土匪也未必肯付钱给咱们。"

丰田喜一郎点点头，他知道，只好如此了。

说变就变，第二天，人们惊奇地发现，丰田织布机制作所已经消失不见了。一辆辆大卡车把汽车零部件的生产设备运了进来，军部的人也很惊讶，本来都预备好了封条打算让织布机制作所关门大吉，没想到啊，没想到……

在这儿讲述这段往事，无非是想告诉读者们，任何国家都是一样，太平盛世的时候怎么折腾都好说，一旦进入极端的环境里，一家企业能否迅速、灵活地对应变化就成了生死存亡最关键的因素。当然，变化源自于实力，没有实力，想变化也只能是无米之炊。

可是，当时丰田公司还是没能全身而退，顺利过关。丰田汽车虽然能容纳下织布机制作所，但丰田旗下的丰田纺织和丰田押切纺织两家工厂还是被日本政府强行划进了中央纺织公司，失去了经营主导权，沦为战事的工具。

不过有所失必有所得，在偷袭珍珠港之后，日军认识到，自己国家的空中力量还有待加强，于是加紧了飞机制造的步伐。军部一纸命令，要求丰田家族进行飞机的制造。

丰田喜一郎还是很淡定，而且还有点小庆幸，因为，我们前边说过，丰田喜一郎很早以前就对飞机感兴趣，但造那玩意儿实在太复杂了，不是一两个人就能完成的，所以丰田喜一郎后来就放弃了。

这回，政府强迫他们造飞机，倒是提供了一个好机会。

很快东海飞行机公司成立，这家新公司丰田出资 60%，川崎航空机公司出资 40%，是 100%的民间资本。当然，现在扯这个民间资本没有任何意义，因为民间资本也是被国家帝国主义牢牢掌控着的。

东海飞行机公司就坐落在丰田工机厂旁边，而为飞机制造引擎的工厂则坐落在举母一带。

当时，日本军部对这家飞机工厂寄予厚望，他们要求工厂制造 1,000 马力以上的朋驰 V 型 12 汽缸引擎，和陆军练习机使用的 500 马力星型 9 汽缸引擎。

丰田喜一郎把这些任务统统地交给了热爱飞机制造的丰田英二。英二欲哭无泪，因为他知道，这个制造要求太高了，按照当时日本的技术水平，就是打死他也完成不啊。

没办法，完成不了也得硬着头皮干啊。中间大家一起努力的过程咱就不说了，直接说结果吧，东海飞行机公司每天忙忙碌碌地研制大马力飞机，但是，一直到日本被原子弹轰炸，一架飞机也没造出来过。

飞机虽然没造出来，丰田的汽车还是源源不断地被扔向战场。随着日本在战争中越来越处于劣势、资源越来越受到限制，军部对汽车的质量已经几乎放弃了，它们要求丰田，只要你们造出的卡车能跑就行了。1941 年 12 月，丰田卡车生产达到顶峰，月产 2,000 辆，完全超过了设计能力。

于是，多快好省地造卡车成为了日本的新风尚。

太平洋战争爆发后，从制造飞机到生产各种汽车，技术方面的工作主要就由丰田英二负责。这也是没办法的事，喜一郎待在家里一丝不苟地研究着如何自杀。

丰田喜一郎其实有点心急了，很快，他不需要自杀了，因为日本已经走向了失败的边缘，日本也在慢慢自杀。

自从1941年冬天，日本偷袭珍珠港之后，一直到1942年5月，短短的半年时间里，日军在南洋可以说是势如破竹，略地无数。

但客观地说，裕仁天皇和他的幕僚们还真没有特别亢奋，他们意识到，“侵略尚未成功，大家仍需努力!”

1942年2月，裕仁天皇和当时的首相，臭名昭著的东条英机一起发布了一个宣言，意思就是，日本是为了世界和平而战，现在日本的目标快完成了，大家可以不用再打了。

这个宣言的目的，一方面，是告诉欧美国家，我们暂时不打了；另一方面，天皇和东条英机考虑到战线不应该拉得过长，时间越长，日本战败的可能性就越大。

但是，美国人民可没那么好糊弄。罗斯福自从“珍珠港事件”发生之后，就一直督促军方轰炸日本本土，给这个不可一世的国家施加必死的压力，但这个想法的实现充满着困难。

为什么呢？因为美军基地离日本本土实在太远了。就算从离日本最近的中途岛基地出发，美国的飞机也是有去无回。那么，可以用航母上的飞机啊。的确是这样的，但问题是，美国航母的作战半径在300海里左右，而日本在本土海岸线600海里之外就驻扎有海军。换句话说，美国的航空母舰还没开始打架呢，就可能被日本鬼子发现。

时间到了1942年，美国人终于设计了一个绝妙的空袭计划：那就是让航母带着B－52轰炸机行驶到离日本本土最近的海域，然后实施空袭。

空袭结束之后，战机飞向中国，降落在国民党控制的机场，这样，战斗任务就能顺利完成。

4月2日，16组飞行人员登上了刚刚投入使用的新航母“大黄蜂”号，“大黄蜂”号直奔日本而去。4月18日中午，16架B－52轰炸机腾空而起，浓重的阴影开始笼罩在东京的上空。

历史总是惊人地相似，还有一句点评：“出来混迟早是要还的。”

就在美国的B－52轰炸机飞翔到东京上空的时候，日本人民正在安详地吃

着午饭。飞机的巨大轰鸣声吸引了人们的注意，大家以为是飞行表演，纷纷摘下帽子，向自己的队伍低头致敬。

这时，一枚枚重达500磅的炸弹从飞机上扔了下来。

轰炸持续了1个多小时，东京地区大部分商业区、炼油厂和油库都付之一炬。

爽足了的美国空军完成任务之后，飞向中国的西南地区，降落在了国统区。

按说这次袭击给日本人打击不小。他们一直以为，天皇陛下是神的后人，侵略亚洲是神的旨意，可是神怎么也不靠谱儿，让美国人打我们呢？所以，当时被揍了一顿的日本人的士气受到极大地挫伤。

为了挽回颜面，在中国地区的日本军队开始了疯狂的报复活动，他们在南昌活捉了8名美国空军士兵，处死了3人。同时，开始对中国江西省进行了疯狂的扫荡，致使25万中国人无辜死亡。

不仅如此，美国的空袭给日本人最大的启示是：战争进行到这个程度，最大的敌人就是来自大海东边的美国，他们必须严阵以待，消灭敌人。

垂死挣扎

为了完成这个目标，日本人决定占领夏威夷和日本之间的中途岛，因为那是美国非常重要的军事基地。

中途岛，面积只有几平方公里，其特殊的地理位置决定了它战略地位的重要性。该岛距美国旧金山和日本横滨均相距2,800海里，处于亚洲和北美之间的太平洋航线的中途，故名中途岛。另外，它距珍珠港1,135海里，是美国在中太平洋地区的重要军事基地和交通枢纽，也是美军在夏威夷的门户和前哨阵地。中途岛一旦失守，美太平洋舰队的大本营珍珠港也将唇亡齿寒。

5月27日，日军第一批海军整装出发，其中包括4艘航母、2艘战列舰、

3 艘巡洋舰、11 艘驱逐舰和 200 多架舰载飞机。

两天之后，日军第二梯队也离开码头，一路向东，这个梯队包括 34 艘军舰，是此次作战的主力舰队。

日本人的作战计划堪称完美：先让先头部队的空军横扫中途岛，摧毁军事设施，同时引蛇出洞。然后再让主力舰队出面，消灭敌人。

只可惜，在战争全面爆发之后，美国人的科技实力和智力确实技高一筹，日本人绝对自叹弗如。

开战之后，美国和英国、荷兰一起致力于破解日本的密码工作。他们凭借着高超的技术获悉，日本会袭击一个叫“AF 方位”的地方。

那么，“AF 方位”是哪里呢？

西方国家为了弄清楚这个答案绞尽脑汁，有人说，AF 是中途岛，也有人说，AF 应该是阿留申群岛。他们争执了好久，也没搞清楚 AF 到底是哪儿。

最后，有一个聪明绝顶的军官想出了一个聪明绝顶的方法：美军发布了一个假消息，说中途岛缺水，让珍珠港支援。

很快，美军截获了日本发出的一条消息，内容就是：中途岛缺水。

好吧，中途岛已经是日本的猎物了。

获得了重要消息之后，美国人开始了巧妙地布局。他们安排了 3 艘航空母舰和 50 多艘舰队埋伏在中途岛东北部，热烈欢迎日军的“莅临”。

6 月 4 日，100 多架舰载轰炸机腾空而起，开始实施轰炸中途岛的任务，但此时，美国空军早就作好准备应战了。

双方在空中展开激战，日本人没占到大便宜，只是损毁了一些中途岛上的小设施。

但当时日本人还没有意识到自己的作战计划可能被美国人知道了。他们把准备投放鱼雷的战斗机改装上了炸药，预备来一次第二轮攻击，完成第一轮没有完成的目标。

美国人根本不给他们机会，他们瞅准了空隙，开始猛烈轰炸日本舰队。

一瞬间，日本有 4 艘航母和 1 艘巡洋舰沉没，300 多架战机也跟着沉入

海底。

这时候，在300海里之外的主力舰队正在风驰电掣般地赶来，他们希望凭借着主力挽回战局。

美国人早就对日本人的心思洞若观火，他们顺利打击了先头部队之后，迅速撤退，不给日本主力舰队任何机会。

而日本主力舰队发现自己的行动已经暴露，只好悻悻而归，全军撤退。

“中途岛战役”的意义，大家都知道，我就不多说了。总之，从这次战役之后，日本从战略进攻转为战略防守，而盟军的反扑正式拉开序幕。

美军决定让自己的优势进一步扩大，麦克阿瑟看中了所罗门群岛最南端的瓜达卡纳尔岛。1942年7月，瓜岛沦陷，日本把这块宝地当做跳板，企图控制太平洋战局。美国则希望夺取瓜岛，建立抗日基地，削弱日本在南洋的力量。

这场争夺战耗时四个月，美国和澳大利亚的联军付出了沉重的代价。最后还是美国人胜出，在消灭了两万多日军之后，占领了新不列颠和新几内亚的重要基地。到了1942年年底，美军掌控了瓜岛的制空和制海权。当时被美军俘虏的日军人数很少，主要是因为鬼子们宁死不降。据说，日本人本来打算在南洋地区玩持久战，所以除了军队，这里还住着很多家属。瓜岛沦陷之后，日本的家眷们拼死抵抗，失败之后，集体自杀，还有六七岁的小孩们互相扔手榴弹帮助小朋友去见阎王。

12月31日，裕仁天皇召开会议，决定从瓜岛撤离。当时，天皇很困惑地问大臣们：“为什么美国人几天就能造一个机场，然后派飞机来打咱们，为什么咱们不行呢?”

大臣们说：美国人造机场用的是机器，咱们，用的是活人。

这句话充分证明了，战争胜负的关键因素不是蛮力、不是炮火，更不是所谓的“圣战”的信念，谁有真金白银，谁才是最后的赢家。

我还想起那句话：跳梁小丑，虽强必戮。

在日本不断走向失败旋涡的时候，将领们还在努力挽回颓势，希望重振雄

风。1943 年 4 月 18 日，联合舰队总司令山本五十六决定视察官兵，鼓舞士气。他乘坐着飞机，在六架零式战斗机的护送下飞往巴拉尔岛日军基地。

没想到的是，美国人又一次破译了日军行动的密码，掌握了山本五十六的动向。他们在途中埋伏下 30 架远程战斗机，等待着山本五十六自投罗网。

结果是，山本五十六乘坐的飞机被击落，这位叱咤风云的战争狂人消失在茫茫的森林之中。

从战场上，我们也许能看到日本失败的轨迹。接着，让我们从经济和商业层面来分析一下，为什么日本会走向绝境，毕竟，战争真正拼的是经济实力。

在太平洋战争爆发之后，表面上看，日军无往而不利，迅速掌握了战争的主动权，但实际上，它们的经济正在逐步崩溃，走向深渊。

因为西方国家对日本的贸易封锁，让日本的外汇急剧短缺，很多必要的生活物资换不来，而用于战争的船只也成了一个大问题。

随着日本在南洋势力的扩张，越来越多的士兵需要运送到那边，可是，没有那么多船当交通工具，这让日本政府焦头烂额。为了不耽误战事，政府开始征用老百姓的船。到了 1942 年，中途岛海战时期，有 60% 以上的民用船只被军队征用。这就造成了老百姓们没船可用，很多运输企业，像三菱这样的公司也陷入了缺乏运输工具的境地。

这还不是最可怕的，最可怕的是，随着战争的扩大，美国力量越来越剽悍，它们看见日本运输船二话不说就放鱼雷。1943 年之后，每个月日本都有船只被美军击沉。

日本占领南洋的本意，就是避开外汇干扰，直接去那抢资源。美国人已经看透了日本的心思，所以狂炸日本的运输船，弄得日本国内物资越来越缺乏，人们活着都困难，何况打仗了。

没办法，为了改变颓势，日本准备把海上运输转为铁路运输。他们在日本本土、朝鲜和中国华北地区用铁路来运输货物，代替了之前的海运。这个方法起初还挺奏效，铁路有时候非常快，比海运还快。等货物运到韩国港口之后，再由运输船把货物送到日本本土。

可是，这一招也没坚持多久就几乎废弃了，因为当时美国舰队已经牢牢控制了海权，他们看见日本运输船就毫不留情地轰炸、让它们消灭，这样一来，日本又陷入了危机。

这种危机直接影响了日本人的生活。前面我们说过，日本在刚开战的时候，物价下降，大米过剩，米农深受其害。后来，日本深陷中国和南洋战场，大米开始变成稀缺品种，价格一路飙升。

为了保证前方军队能吃饱饭，日本开始对大米进行配给制度，有的时候还强行征购，弄得民不聊生，老百姓都食不果腹。当时，一个日本人一天能分配到大米三百三十克，也就是说，一天还不到一斤粮食呢。1940 年之前，老百姓还能买点红薯、土豆充饥，但到了 1942 年之后，日本又颁布了《粮食管理法》，规定了大米之外其他的主食材料也进入管制范围，不能想吃多少就吃多少了。

很多人的内心深处都在追问，战争的目的到底是什么呢？难道就是活活饿死吗？

时间进入 1944 年之后，没有人还相信日本能取胜了。日本的战时经济也像悬崖边上的巨石一样，被自己一脚踢入了深谷。

经济决定战争

如果我们只是从日本的角度来解读的话，可能你还是无法了解日本经济方面失败的原因，所以，我们来对比一下美国和日本的经济实力，这样就能对日本战败的原因有深入地了解了。

总体来说，日美之间的对决，其实是日本人狂热的梦想和美国深不见底的经济实力之间的对决。

比如，美国在“珍珠港事件”之后，被日本人打的只剩下 3 艘航母，但之后的两年里，美国航母数量激增。到“二战”结束前，美国已经有 50 多艘

航母，飞机也从1941年的3,638架上升到1944年的30,070架。

为什么美国的武器装备能增长得如此迅速？因为美国当时也进入了战时经济状态，集中一切力量多、快、好、省的生产军用物资。

那么，为什么日本的战时经济就把它们自己推向了深渊呢？日本这个国家资源太过匮乏，为了取胜，他们占领了富庶的南洋一带，但是，暴发户通常都这样，即使有了钱了，也不会花。

日本人虽然掌控了大量物资，但他们一直无法摆脱美国人的骚扰。前边咱们说了，很多运输船只被美国战机无情地摧毁，这就导致了大批战略物资无法运到日本本土，更别说运到中国战场了。

数据显示，日本在开战的时候有商船700万吨位，但是到了“二战”结束前，这个数字变成了100万吨位。

从经济结构来看，日本走向失败似乎也是必然的。日本在明治维新之后，工业的确获得了突飞猛进的发展、让世人羡慕的成就，但跟美国比起来，依然是小巫见大巫。

当时日本人口是7,300万左右，有四成的人还从事着精耕细作的稻米种植，从事工业生产的工人阶层人数根本无法满足战争的需要。

有日本学者曾经无限遗憾地说，如果日本再好好发展十几年工业，肯定能成为世界上最强大的帝国，打败美国也不在话下。

1943年，丢人的意大利向盟军投降，德国也在战场时频频失利。11月底，开罗会议召开，三大巨头商量如何彻底打败日本，同时讨论日本战败后的处置方式。

1944年之后，日本在南洋的领地几乎消失殆尽，特别是特鲁克岛战役的失败，让日本彻底失去了信心。3月，老天爷都开始惩罚日本了。当时联合舰队的全体高层人员浩浩荡荡地向菲律宾转移，可是这帮人居然神秘地消失了，再也没有出现在人们的视野当中。

1944年6月开始，美军的反攻取得了决定性进展。马里亚纳群岛一直是日本中西部太平洋地区的绝对防御圈，可惜被美国人的狂轰滥炸所占据。6月

15 号，塞班岛失陷。几天后，马里亚纳群岛被美军彻底控制，日本海军几乎全军覆没。

7 月 9 日，塞班岛上的日军全部阵亡。

塞班岛的丢失决定了日本必败的未来，因为美军控制了这里之后，就使得日本本土陷入了美国 B－29 轰炸机的轰炸范围了。

随着马里亚纳海战的失败，东条英机内阁也宣布解散，这个被人们称之为“坚不可摧的内阁”终于黯然落幕，它标志着日本集权统治的全线崩溃。

与此同时，欧洲战场的盟军也一路顺利。在苏联红军和诺曼底登陆的英美联军的夹击之下，欧洲大陆基本上都被解放了。

1945 年 4 月 16 日，苏联的朱可夫元帅向德国首都柏林发起了最后的进攻。4 月份的最后一天，希特勒和他的伴侣一同自杀。5 月 8 号，德国宣布投降。

德国兄弟的投降对日本来说，无疑是晴天霹雳。从 1944 年，美军占领马里亚纳群岛之后，日本本土就接二连三地遭到美军无情的骚扰。到了年底，美军在菲律宾登陆，日本驻军被迫投降。

1945 年 3 月，日本的门户硫磺岛失陷。6 月，冲绳也落入了美国手中。美国人占领了这两个重要岛屿之后，把硫磺岛和冲绳改造成了军事基地，天天派遣轰炸机骚扰日本岛。这对日本人来说，简直就是噩梦。因为日本人为了防止地震侵袭，房子都由木板建造，结果轰炸之后，房子瞬间燃烧，无数无辜市民葬身火海。

更可怕的是，日本陷入了两难境地，因为苏联红军在欧洲战场的节节胜利后，他们又开始打击日本在中国的势力。

当时，腹背受敌的日本军国主义者依然没有投降的念头，他们还打算苦苦支撑到最后的一刻。

于是，美国人决定先下手为强，结束战争。

1945 年 8 月 6 日，广岛被原子弹几乎彻底摧毁，3/5 的城市消于无形，近八万居民成为了鬼魂。

第二天，杜鲁门总统骄傲地说：“这是战争史上迄今为止所使用过的最大

的炸弹。”

8月8日，苏联对日宣战。与此同时，英军也在海上航行了6天之后，开始对日本本土进行猛烈地打击。

8月9号，第二颗原子弹光临长崎，同样是毁灭性的打击。

同一天，日本政府内部正在讨论要不要投降的问题。日本的军国主义者依旧顽强，他们强烈反对投降，还建议天皇说，正面打不过，咱就隐居山野，开展游击战。

裕仁惊了，自己好歹也是皇族，岂可混迹山野呢？

双方争执了很久，主战派认为，投降可以，但必须提出我们的条件，这包括：承认日本皇室，自动撤兵，对战争负有责任的人要让日本自己解决，同盟国不占领日本本土。

而主和派只提出一个条件，那就是让西方社会接受天皇制。

这次会议讨论了好几个钟头，也没有任何结果。就在此时，长崎被原子弹袭击的新闻传到了会议现场，不过主战派们依然不为所动，坚持要斗争到底。

双方继续唇枪舌剑，一直到半夜，还是没有结论，怎么办？最后主战派与主和派达成一致意见：既然互相不能说服对方，那就让天皇“圣断”吧！

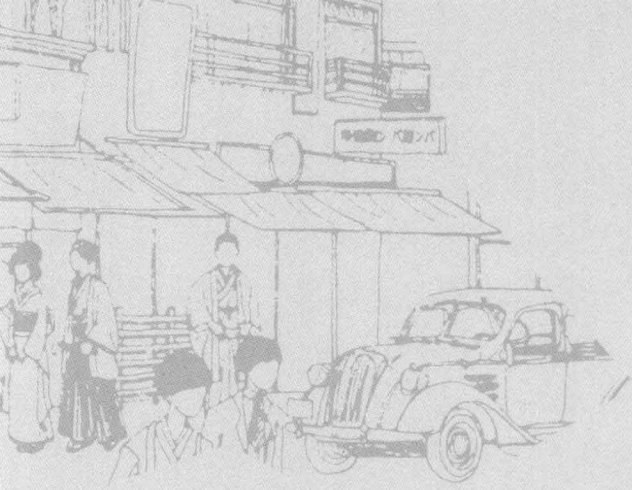
于是，半夜12点，御前会议召开，双方继续热火朝天的争吵不休。

最后，主和派开始不顾主战派的叫嚣，拿起《波斯坦公告》大声朗读。

天皇听了之后，心也冷了，他最后说：“一想到要解除忠诚的军队的武装，要惩办战争的责任者，确实难以忍受。可是，现在却要忍受这难以忍受的痛苦，而且必须忍耐。想起明治天皇在三国干涉时（三国干涉日本归还中国辽东半岛）的心情，我自己也是饮恨赞成外相的提案的。”

外相的提案是什么？就是投降。

说完这番话之后，裕仁天皇站起身，默默地离开了会议室，在他身后响起了痛哭流涕的声音。



第八章
拥抱战败

战败对日本人来说意味着什么？一向被人们当做神的天皇居然通过广播宣布日本所谓的“圣战”遭遇了彻底的失败，这会不会让大部分日本人精神崩溃呢？这是一个非常值得讨论和审视的话题。从8月15日到9月2日，一方面，日本人经历了过去千年来都不曾经历过的痛苦与失落，但另一方面，他们内心深处仍对未来充满希望，毕竟战争结束了，内心也从狂野的期盼回归到了平静如水的寂寥。

偶像的坍塌

8月10日上午，日本表示接受《波茨坦公告》。第二天，美国回复："自投降时起，日本天皇及日本政府统治国家的权力，必须听从盟国最高统帅的命令……天皇必须授权并保证日本政府及日本帝国大本营在必要的条款上签字。"

8月14日上午，裕仁天皇在战时最后一次御前会议上宣布，自己接受西方世界的条件。当他说出这句话之后，在场的大臣们再次痛哭流涕，有人二话不说趴在桌上就号啕大哭，也有人跪在地上泣不成声。

在他们心里，战争失败也许并没那么可怕，可怕的是，日本人心目中的神在这一刻彻底坍塌了。

8月15日，裕仁天皇发布了投降诏书。在诏书发布之后，日本人的反应各异，有人想到战争结束内心欣喜；有人想到死去的亲人痛苦不堪；也有人因为战败蒙羞而剖腹自杀……总之，在这个小小的国度里，不同的人因为同一个宣言而选择了不同的面孔来感受失败带来的影响。

那么，作为一个历史研究者和观察者，站在日本重大历史节点上，我必须努力洞悉的问题是，战败对日本人来说意味着什么？一向被人们当做神的天皇居然通过广播宣布日本所谓的"圣战"遭遇了彻底的失败，这会不会让大部分日本人精神崩溃呢？这是一个非常值得讨论和审视的话题。从8月15日到9月2日，一方面，日本人经历了过去千年来都不曾经历过的痛苦与失落，但另

一方面，他们内心深处仍对未来充满希望，毕竟战争结束了，内心也从狂野的期盼回归到了平静如水的寂寥。

9月2日，65岁的道格拉斯·麦克阿瑟将军戴着墨镜，以一副征服者的姿态，端坐在停靠在东京湾的“密苏里”号上，悠哉地吸着自己的大烟斗。

三天前，麦克阿瑟带着自己46万人的大军进驻了日本。海军、陆军分别从横滨和横须贺港登陆，然后像蜘蛛的触角一样分散到日本各地，开始了他们的统治年代。以第三方的眼光来看，当时的麦克阿瑟并非一个民主制度的缔造者，也不是日本的拯救者，而是地地道道的殖民者。美国联合参谋部是这样指示他的：“天皇和日本政府，是在你和盟国的领导下，被授予治理国家的权力的。由于阁下的权力至高无上，在权限上无须接受日方的任何质疑。”

换句话说，麦克阿瑟将军就是日本的太上皇，是独一无二的统治者，甚至，有作家直接描述麦克阿瑟为“独裁者、太上皇”。

9月2日那天，和麦克阿瑟同行的是其他盟国的9位代表，在“密苏里”号军舰上，他们与日本正式签署了《投降协议》。

很少有人会注意到，“密苏里”号充满着象征意义和美国复仇后的快感。密苏里是当时美国总统杜鲁门的故乡，而向广岛和长崎投下原子弹的决定，正是这位总统的杰作。

在“密苏里”号上飘扬着的美国国旗中，有一面是1941年12月7日日本偷袭珍珠港当天，飘扬在白宫上空的，而另一面却是1853年马休·佩里的黑船上曾经使用过的。

这充满着某种隐喻。对日本人来说，他们经历了一个复杂而神秘的轮回。在不到一百年之前，是美国人让日本打开国门，感悟新世界，从而完成了近代化，走向了帝国时期；而这场声势浩大的革命的结局却是战争惨败，日本，又因为美国的占据而再次走向了封闭。

历史如此有趣，又让人欷歔！

当天，代表日本军部的梅津美治郎将军和日本外相重光葵在《投降协议》上签下了自己的大名。让外界疑惑的是，天皇和皇室成员并没有出现在“密

苏里”号上。直到今天，都没有官方文件来解释，为什么美国人会放弃对天皇的质问。但这件事至少给日本民众透露了一个信息，那就是，战争的胜利者不会把战争的罪行与天皇勾连在一起，天皇，还会以自己的形式存在下去。

不过，人们依然充满着绝望，天皇的存在也无法拯救他们内心的恐惧和对黑暗未来的恐惧。而美国人气势汹汹的到来，更是让日本人忧心忡忡。在他们的记忆中，无论是明治维新、甲午战争、日俄战争，还是“二战”之前的岁月里，日本搅动了世界的神经，给世界带来震撼。

但今天，当美国人强大的背影笼罩而来的时候，日本人意识到，自己的确是弱小的。他们原本以为自己的帝国是万世永存、不可一世的，而今天，他们却不得不承认，那个辉煌的年代已经成为时间的灰烬，不能复燃了。

因为美国人，日本帝国几乎已经被付之一炬，他们的海军已经全体覆没，无数艘商船安静地沉没在海底；所有的训练有素、曾经光彩照人的空军战士们也已经魂归天空、死伤殆尽了，而他们目力所及的，只是忍受着饥饿、伤痛、灰心丧气的败军们。在这片本就不够广阔的国土上，大部分城市都曾经成为美军空袭的目标，现在，它们依然冒着浓烟，用满目疮痍来迎接战败的阴影。原本是日本最大的政治、商业城市的东京，曾经容纳了 700 万人，而在战败之后，有 500 万人黯然离开了。

所有日本人都会自问：“这还是我们曾经的帝国吗?”

麦克阿瑟曾经回忆当时日本人的心态时说：“他们被彻底打败和威慑住了，在投降加上对他们国家的严重惩罚面前瑟瑟发抖，这是对他们国家深重的战争罪孽的报应。”

那么，日本的战争损失到底有多大呢？这几乎是一个难以用数据来解答的问题。据说，到日本投降时，共有 170 多万军人死亡，而被炮火和轰炸机炸死的平民则难以计数，但这个数字绝对不会低于 100 万人。

另外，还有几百万日本人流离失所，在中国东北、东南亚地区过着地位低下的生活。比如在南洋，美国人动用了大批残余的日军帮助他们修建自己的军事基地，同时拆除日本人原来的设施。这批真正的“浪人”在海外艰难地生

活，他们日思夜想地希望回到自己的祖国，但很多人没能活着回去，很多人期盼多年，最后才踏上了国土。

而在日本本土的难民们生活更是苦不堪言，他们常常聚集在港口码头热烈地期盼着亲人的归来，但等来的不是烧成灰烬的骸骨，就是亲人们死无葬身之地的噩耗。

越来越多的孩子成为孤儿，他们的父母不是被空袭致死，就是惨死在遥远的海外。据厚生省的统计，到1948年，全国共有流浪儿12万多人，他们散布在铁路边、火车站、饭馆门口，以盗窃、乞讨、拎包、擦皮鞋为生。

不过，大家可不要小看这些孩子，他们在严酷的生存条件下，练就了一身本领，据说很多小孩一个月赚的钱比白领们赚的还多。如果根据他们的经历拍一部叫《日本往事》的电影，应该也会很精彩。

战争后遗症

从经济层面来审视，日本这个国家濒于破产。最重要的问题是，战后日本立刻遭遇了通货膨胀的冲击。

这很好理解，日本战时统制经济造成经济发展极度不平衡，生活用品越来越短缺，军用物资越来越多。再加上，日本为了筹措资金，狂发债券，虽然打仗的时候，通货膨胀在政府的竭力压制下控制得还凑合，但是等战争一结束，民用物资短缺更加严重，经济情况就急转直下了。

这是一个很难摆脱的恶性循环，为了刺激战后经济，日本政府只能再次扩大银行券的发行量。

在日本正式宣布投降的当天，也就是8月15日，日本银行券的发行额是300亿日元左右，可是到了月底，这个数字飙升到435亿日元。半年后，这个数字是600亿日元。

另外，日本投降之后，政府需要给军需工厂和复员军人发放大笔战争补偿

金和生活费，这就造成了让人惊愕的财政赤字的出现。在战后的三个月里，日本共发放了战争补偿金和生活费用的数额有200多亿日元。

那么，日本政府哪儿来的那么多钱呢？他们没别的招，只能是发行国债，让日本银行来买。问题是，日本银行是央行，战后，各个商业银行资金短缺，大家没办法，只好纷纷找央行来贷款。央行没辙，不能见死不救，可是自己也没那么多钱，怎么办呢？只好继续印钞票，通货膨胀也就越来越严重了。

屋漏偏逢连夜雨，通货膨胀的问题还没解决，日本在1945年又遭受了天灾，风灾、水灾接踵而至，这让日本人的生活更加困苦。大藏省算来算去，最后发现，要想让老百姓吃饱饭，至少还需要100万吨粮食。日本人很聪明，他们进行了计算后发现，这100万吨粮食够1,000万人吃的。换句话说，日本在1945年会有1,000万人被活活饿死。

媒体开始热炒此事。很多人以为已经有1,000万人被饿死了，纷纷写遗书准备后事。还有一些激进分子带着大家游行示威，高举大牌："拿大米来！"

当然，事实上没有那么多人被饿死，不过，也的确有好多人因为粮食不足而离开人世。最有名的是一位法官，他是东京裁判所的审判员山口。这哥们儿因为拒绝去黑市上买大米，被活活饿死。临死前，他写道："因为大米短缺，粮食统制法已经颁布。这是一条恶法，让黑市大米横行，但作为法官，我只能服从法律，虽死无憾。这位坚守法律的法官的死亡，充分说明了当时日本人生活的艰辛困苦。"

为了让老百姓吃上饭，为了让混乱平息，日本政府请求驻日盟军总司令部①给予粮食援助，这才让食品危机在1946年趋于平静。

总之，当时的日本人的确生活在一个千疮百孔、支离破碎的世界当中，他们只能度过一天算一天，没有人会思考自己和祖国的未来在哪里。

但是美国占领者却在深思，对日本的改造，究竟应该如何进行？他们面对

① 驻日盟军总司令部：第二次世界大战结束，为执行美国政府"单独占领日本"的政策，麦克阿瑟在日本建立盟军最高总司令部。

的是一个破败的国家，而这个国家的国民曾经被种族优越感、暴虐的理想和征服世界的野心所掌控，他们的良知可能陷入极端的矛盾当中，他们自己也不知道自己该信奉什么，该摒弃什么。

而现实情况比这些还要复杂，美国人要做的事情是，在军事独裁统治的框架下，对日本进行民主化改造，这本身就是悖论和矛盾重重的、史无前例的行为。当时的国际形势也非常复杂，“冷战”的铁幕已经慢慢下沉，日本应当成为美国抵御东方共产主义势力的屏障，而日本内部的社会主义倾向也悄然抬头，如何平衡这一切呢？

实际上，美国人已经在独裁的统治下，尽自己最大的能力来改造日本了。1945 年 10 月，就在日本签署《投降协议》的短短一个月之后，美国宣布废除日本对言论自由的限制。很多左派人士被释放出来，他们又开始活跃在全国各地，举行会议、演讲，歌颂社会主义。

这件事情给当时的以东久迩宫为首相的内阁带来巨大的冲击，他们坚决反对美国人对异己分子的宽容大度。最终，全体内阁辞职离去。

而新上任的首相币原喜重郎屁股还没坐热，就接到了美国统治者的新要求：让妇女拥有选举权。

于是，在那个黑暗的时代，你能看到穿着和服的女子们兴致勃勃地为自己的政治偶像投票，她们几乎已经忘记了投票的动作。

对我们这本书来说，美国对日本经济和商业模式的改造是重点。关于这个论题，有两点是值得我们记住的，其中一个是美国对日本农村的改革。

日本在明治维新之后，广泛存在着大地主掌控土地、农民贫困不堪的情形。后来，贫富分化越来越严重，许多农民流离失所、生不如死。还有一部分农民因为对社会充满报复心态，最后参军，成为军部的筹码，引发了战争。

战后，美国人为了彻底消除战争的根源，开始消灭大地主，进行“土地改革”。这次“土改”分为两步走。第一步，是在 1945 年 11 月，内阁通过了《土地调整法修改法案》，开始了大张旗鼓的“土地改革”。

这一步“土改”相对来说比较温和，《法案》要求日本农村的地主们保留

五公顷土地，其余部分统统在五年内强制开放交给农民租种。同时，地租改为现金形式，而且租金非常之低。这个措施其实是要求地主交出土地，同时，也兼顾了他们的情绪，土地还归你，农民种地给钱，皆大欢喜，只不过地租便宜了点儿而已。

但即使如此，盟军还是认为日本的“土地改革”过于温和，没有达到民主化的效果。于是，在1946年10月，更猛烈的“土改”终于来临了。

这次改革措施是这样的：由政府出钱，收购地主的土地，而地主原则上只能保留一公顷的私有土地。政府把土地买来之后，再以很低的价格卖给农民耕种。那么，这个很低的价格是多少呢？就相当于日本农民一年的土地租金而已。

这项改革虽然也有挫折，比如有些地主虚报土地，再在黑市上把土地出售赚取暴利，等等。不过总的来说，改革还是挺顺利的。到了1949年，全国80%的耕地完成了“土地改革”，分给了农民耕种，日本的佃户也完成了向自耕农的伟大转型。

如果我们总结一下日本“土地改革”的意义，那么你就会发现，这些措施的确缓解了农村的社会矛盾，消除了农民暴乱的根源，让耕者有其田是日本迈向民主化的坚实一步。

财阀，你们等死吧

在“土地改革”大张旗鼓进行的同时，对日本商业影响更大的另一项举措也在积极展开。这就是消灭垄断财阀，打破一家公司对一个行业的控制。当时，美国助理国务卿迪安·艾奇逊为美国的救世主们提出了要求：“改变使日本产生战争意愿的现存经济和社会体系，以使战争意愿不再继续。”

11月，驻日盟军总司令部开始实施这项策略，向大财阀们开炮，强烈要求他们在最短的时间内解散、放弃他们已有的商业帝国。

不过，当时驻扎日本的盟军司令部认为，强制要求日本解散财阀有悖于民

主观念，所以，麦克阿瑟将军向大藏省表示，要求财阀们自行解散，不得有误。

于是，刚刚从战争的洗礼中挺过来的财阀们又面临着新的危机，他们能让历史重演吗，能像以前一样转危为安吗？

针对驻日盟军总司令部提出的解散财阀，不同的家族领导人表现出了不同的态度。

最先表示同意自行解散的是安田财阀。当时，安田财阀的总掌门是安田一，他是创始人安田善次郎的亲孙子。在驻日盟军总司令部传出要解散财阀的消息的同时，安田保善社的总理事、安田银行行长武井大助立刻向安田一进言，建议自行解散。

为什么这个武井大助会提出这个自杀式的提议呢？因为武井大助曾经在美国哥伦比亚大学留学，而他的一位同学偏巧就在驻日盟军总司令部工作，这位同学告诉武井大助，自行解散只是幌子，美国人对财阀绝不会手下留情的。

安田一得知这个消息之后，长叹了一口气，下令解散爷爷一手创办的企业。

解散过程是这样的：安田家族的人全部退出公司管理层，同时，安田直接控股的公司也宣布脱离安田的管理。10 月，安田保善社正式宣布，安田财阀解散。

安田一在《解散宣言》上说："战败后的日本，应当摒弃一切的私情，大家应当以一致的步调，向创造新生日本而迈进。"

从安田善次郎创业到安田财阀的解散，整整经历了 60 年。

安田一虽然解散了财阀，但他的行动依然受到美国的控制。每隔个把月，他都要向驻日盟军总司令部汇报自己的生活支出。美国人很精细，总是能挑出毛病来，比如电话打多了什么的。

安田一非常无奈，他告诉美国人，自己的岳父岳母都住在外地，电话费自然会很高了。其实，抑郁难当的安田一内心深处并非死灰一片，他期待着这个不可一世的财阀还能闪耀新的光辉。

三菱财阀从一开始就蔑视美国占领军的政策，他们的掌门人岩崎小弥太决

定跟美国死磕到底，绝不解散三菱财阀。

岩崎小弥太的理由也很充分，因为他作为一个企业家，一直反对战争。当日本偷袭珍珠港取得胜利的时候，当全体国民沉浸在野心膨胀的巨大喜悦中的时候，岩崎小弥太在日记中写道："真是做了一件非常愚蠢的事情。"圣诞节，他指着桌子上的火鸡说："以后，这些火鸡都会成为美国人的食品。"

在战争过程中，军部一直强迫三菱财团提供木材物资，岩崎小弥太告诉自己的下属："他们要就给他们，咱们不砍树，以后也会被美国的飞机轰炸个精光的。"

换句话说，虽然三菱财团也介入了战争，但是，你们知道的，作为一个商人，为了保全企业，别无他法，换了你，你会怎样呢？

后来，战争结束了，再后来，驻日盟军总司令部来了。岩崎小弥太的痛苦也在日益加深，因为他知道，自己的企业可能要经历创立以来最惨烈的时期。

那场百分之百可以称之为浩劫的战争，到底谁是真正的罪人？是被愚弄的民众吗？是苟且偷生的企业吗？是下层的农民、军人和工人吗？当然不是，真正的罪犯是贵族、军部和日本庞大政治体系中的政治家们。

所以，当美国人要求三菱解散的时候，岩崎小弥太回应说："三菱从来没有做过背叛国家的事情，也从来没有跟军部有过勾结。我们做的就是全力改善国民的生活，所以我们从来没有感觉自己可耻。三菱的股票面向社会募集，很多国民都是我们的股东。我代表的是全体股东的利益，不能背弃股东对我们的信任，所以，我不能解散三菱。"

应该说，岩崎小弥太在四大财阀里是态度最强硬的，也是唯一一个敢公开跟联军叫板的人。

驻日盟军总司令部非常愤怒，他们公开发表文章，督促三菱尽快解散，但都被岩崎小弥太拒绝了。最后，大藏大臣涩泽敬三亲自做说客，希望三菱能自行解散。岩崎小弥太当时身体不太好，他躺在病榻上说："自行解散是不行的，除非是驻日盟军总司令部强令我们解散。如果是强令的话，也希望能让一般股东再分一次红利。"

涩泽敬三答应他们努力试试。其实，涩泽敬三还有当时的日本首相币原喜重郎都跟岩崎小弥太有亲戚关系，血浓于水。人家也是发自内心地希望三菱能有个美好的未来，才苦苦劝解岩崎小弥太的。

但岩崎小弥太还是不为所动，坚持认为，只有给所有股东都发了红利，他才考虑是否解散公司。

这下美国人不愿意了，他们立刻成立了一个叫控股公司整理委员会的组织，专门负责解散四大财阀。很快，这个机构发布了解散财阀的命令：四大财阀停止对控股公司的一切所有权；家族人员必须退离自己的职位；控股公司的董事立即下课；各个财阀都不能再对下属行业行使控制权。

这项严厉的措施再也不是停留在自行解散的逻辑之内了。深受打击的岩崎小弥太住进了医院。三菱公司召开了最后一次董事会，宣布了驻日盟军总司令部的命令。

1945 年 12 月 2 日深夜，岩崎小弥太因为大动脉出血身亡，享年 67 岁。在他死前，内心一定很痛苦，因为他看到的是日本战败后的满目疮痍，当然更重要的是，自己的家族企业走到了尽头。

在岩崎小弥太去世的半年后，三菱把旗下所有的事业都移交给了控股公司整理委员会，这个不可一世的大财阀暂时停止了呼吸。不过，他们没有就此消亡，而是等待着复兴的那一天。

日本有句古话我深以为然："寒门出孝子，国破见忠臣。"很多人以为，在日本明治维新的上升过程中涌现出来的企业家才是商界奇才、真英雄，但我纵观日本四百年商业脉络之后，得出的结论是，那些在因发动侵略战争而后战败引起的国破家亡这样的历史转折点上，披荆斩棘，以豪迈的雄心、不屈的动力和果敢的力量继续前进的企业家才是值得我们佩服的人。

因为，在大形势顺风顺水的时候，我们看不到一个企业最优质的特点。就好比患难见真情一样，企业只有在面临生死存亡之际的时候，才会表现出自己真正的特质。

从商业层面来看，美国占领者对它的最大的冲击，无疑是解散了掌控日本

四百年商业版图的财阀体制。

1945年9月，驻日盟军总司令部就下令彻底解散日本的财阀体制。针对这个命令，四大财阀的表现各异，也充分体现了在大时代背景下，不同的企业生态。

三井家族认为，驻日盟军总司令部的解体政策不过是雷声大雨点小，如果跟他们好好商量一下，还有得缓。于是，三井派出三井本社的首席常务理事住井辰男与美国人斡旋，他告诉美国人，在战争过程中，三井没提供多少军用物资，一直踏踏实实地过日子，而且，三井现在愿意交出家族掌控的股份，向社会公开，变成一家社会型企业。

但驻日盟军总司令部根本不听他们的提议，而是粗暴地回复说："解散财阀是唯一的途径，你们不用废话，赶紧解散才是正确的选择。"驻日盟军总司令部还威胁说，"现在日本有好几百万人吃不上饭，如果你们不解散财阀，我们就拒绝提供援助。"

最后，他们还充满讽刺地说："我们不允许三井家族过着比难民更好的生活！"

那么，具有悠久历史、经历过无数次大风浪的住友家族，会选择怎样的方式存续下去呢？

这个任务落到了古田俊之助的肩上。

古田俊之助是住友的总理事，早年在住友家族做技术工作，因为是个彻头彻尾的工作狂，所以被员工起外号为"坦克"。

"坦克"的职业生涯一路顺遂，很快成为了住友家族的大当家。

当天皇宣布投降的时候，古田俊之助的内心依然保持了冷静，他明白，自己必须要保住住友家族一贯的形象和生意。

当时，社会的传闻是，像住友这样的大财阀很有可能被美国人宣布为战犯，连古田俊之助也难逃战犯的恶名。

古田俊之助没有被传闻吓倒，他告诫自己的属下，"应当如何以不让后世耻笑的方式，维持住友家的安泰"是目前所有员工的第一要务。

古田俊之助之所以如此镇静，这是有原因的，因为在那个混乱而黑暗的时代，企业如何保住命脉的关键，在于它们和美国占领者之间的关系。三井一直蔑视驻日盟军总司令部，并且极端自信地以为美国人不会解散财阀，而住友却知道，今天，美国人才是日本的实际统治者。所以，当驻日盟军总司令部一成立，住友家族的很多骨干就自告奋勇，成为了驻日盟军总司令部在经济方面的专家顾问。

这些专家反馈给古田俊之助的信息是，美国人要解散财阀那是没商量的，千万别像三井那样一相情愿地以为这件事情还能缓冲，一定要作好各种准备，完成解散。

这里需要提到一个细节，驻日盟军总司令部当时的想法还是比较简单，他们观察到，三井、住友这些大财阀的下属企业都以三井、住友命名。于是，他们认为，解散财阀就是让这些企业改名更姓，斩断他们之间的股份关系。

于是，古田俊之助打算打个擦边球。

他以最快的速度让住友旗下所有的公司改名称。同时，古田俊之助让所有主要领导人全部离职，不留任何余地。

而古田俊之助自己也在料理完这些后事之后，选择了辞职。在辞职演说中，他为住友财团规划了新的发展方向："今后住友旗下的所有公司应朝着企业集团化的方向发展，因为这与住友的未来有着密切的关系。"

这个观点也符合美国人的认知，企业就应该有企业的样子，不能老是让家族把持。

但美国人不知道的是，古田俊之助还是让住友旗下的公司保持了一种神秘而无法割裂的关系，让他们永远捆绑在一起。保持这种关系的利器叫"社长会"，后来改名为"白水会"。

这是一个定期举办的会议，由住友本社的社长主持，参加会议的人都是各个事业、企业的社长。他们聚集在一起，商议下一步集团整体的战略方向，研究经营重点，彼此协调经营范围，等等。

古田俊之助在第一次社长会上慷慨激昂地说："各事业的经营者应当聚集

在一起、团结在一起，以防止组织的老化，使得现在的住友拥有强大的组织能力。”

在那之后，住友财阀的确凭借着这种独特的例会让自己的组织具有强大的凝聚力。而这种例会又是美国人所不了解的，他们以为，当一家公司与另一家公司没有股权关系之后，它们之间就不再有任何牵连了，而实际上绝对不是这样的。在以后的日子里，住友财阀凭借着血缘、姻亲关系，依然盘聚在一起，并且不断扩大自己的事业范围。到今天，他们旗下的公司早就遍布世界，重新瓜分了多个产业的版图。

有意思的是，古田俊之助自己并不是从一开始就赞成遵守美国人的命令解散财阀的。当他犹豫不决的时候，是一个叫崛田壮三的人力排众议，推动了住友的变革。

崛田壮三当时还是住友总理事古田俊之助的参谋。“二战”后，他凭借着过人的才华和决断力，成为住友的新掌门人，后人尊称他为“住友先生”。

崛田壮三曾经给日本政府和古田俊之助提过两个建议，也正是这两个具有决定性意义的建议让住友家族在“二战”之后得以保全。第一个是，建议政府早日结束战争，实现和平；第二个是，反对住友银行与三和银行合并。

这两个建议都是和当时的日本军部唱对台戏，在那个万马齐喑的年代，敢于和政府叫板的人是弥足珍贵的。因为崛田壮三反对战争，差点儿被扔进大牢，以叛国罪被处死刑，而反对银行合并，更是公开与统制经济对抗，这也引起了军部的强烈不满。

当时，大藏大臣、日本银行行长，包括古田俊之助在内，所有人都要求住友与三和合并，而崛田壮三还只是住友银行东京分行的行长。在这么强大的压力下，他勇敢地站了出来，掷地有声地说：“我们重视国家的前途，但是我们坚决反对任何统制政策。”

政府大怒，他们准备好了各种刑具，准备惩罚一下这个金融界不听话的捣乱分子，但正当他们撸起袖子要报复的时候，天皇陛下很合时宜地宣布，日本投降了！

崛田壮三长出了一口气，他知道，不仅仅自己的性命保住了，住友银行的事业也得以保全了。

那么，为什么崛田壮三敢于和权威叫板呢？在他的生命中涌动着怎样的信念和情怀呢？让我们从他传奇般的经历里寻找一些蛛丝马迹吧。

1899 年，崛田壮三生于名古屋，原本姓牛田，后来过继给崛田家，遂改姓。从京都帝国大学经济学部毕业之后，崛田壮三进入住友银行名古屋分行工作。那时候，崛田壮三的心情非常灰暗，一方面，母亲得了重病，需要他日夜照顾；另一方面，住友银行给他的工作极其无聊，是庶务。什么叫庶务呢？就是收发电报、贴邮票、买文具，等等，简单地说，就是后勤的苦力。

崛田壮三心里非常不平衡。在那个年代，能从京都帝国大学毕业的人凤毛麟角，这样的精英分子怎么能干杂役呢？

半年后，崛田壮三彻底崩溃了，他找到分行行长，提出了辞职。行长笑了："我就知道你会来找我辞职的。"

第二天，崛田壮三被调进放款部担任部长。这个升职速度非常之快，史无前例。问题是，我仔细研读了住友家族历史，也没看明白这位分行行长到底为什么要给崛田壮三升职，也不明白，为什么他一提出辞职马上就让他青云直上了。难道是犯贱？有可能。所以，我得出了一个结论：很多职场书籍告诉我们，要隐忍、隐忍、再隐忍，所有的大事业都是从小事儿开始的。他们也许说得对，但我要说，小事儿也分很多种，如果你的梦想是造飞机，你做一万年送外卖的小事儿也成就不了你的大事儿。

希望你能看懂我的意思。

所以，对崛田壮三来说，他的历练才刚刚开始。进入放款部之后，崛田壮三的能量终于全部发挥了出来，这个年轻人令人发指地勤奋，他不仅仅把客户当上帝，简直就是把客户当空气，一刻也离不开。

他出色的工作态度，很快获得了古田俊之助的赏识。1939 年，他被破格提拔为住友银行东京银行的副行长。

在之后的几年里，崛田壮三的足迹遍布了住友银行的各个部门，从汇兑到

贷款，从会计到审计，崛田壮三通过自己的勤奋和韧劲领悟了这个金融帝国每一个角落的奥秘。

八年之后，也就是“二战”结束之后的1947年，崛田壮三成为了住友银行的行长。到这个时候，他已经身经百战，深谙管理和经营之道了。按理说，他应该成为一个老谋深算的金融家、商人，但实际上，崛田壮三还保持着年轻时候火热、愤青的内心，他说话从不拐弯，批评别人从不留情面，他最喜欢的事情就是在你的伤口上撒孜然。

那个时候，经营形势并不好，住友银行总是有裁人或者降职的事情。每当有高层又要被打入冷宫的时候，崛田壮三都会这样说：

“你也知道自己为什么会被降职，希望你好好工作。有一天，你改正了自己的错误，还可以回到现在的职位上来。”

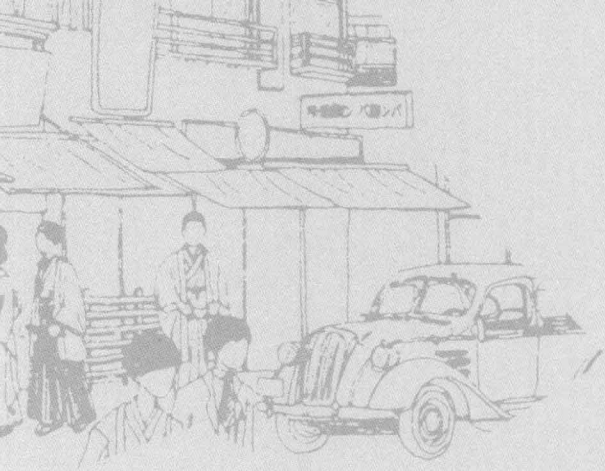
一般来说，这样的事情通常不会由行长亲自出面，而是让人事部门来处理。而崛田壮三对这个工作貌似乐此不疲，他每次跟下属宣布降职的时候，都会穿上西装，把头发梳得井井有条，然后戴上一副金丝眼镜，语气和蔼、面露慈祥地宣布“噩耗”。

下属听了之后，浑身不自在，好像自己犯了杀头大罪似的，但是看看崛田壮三和蔼的表情，又对未来充满了希望。

外人很难理解那种心态。一个宣布让你降职的人却能让你对他充满感激，这多么神奇啊。后来，崛田壮三成为住友银行的总裁，他还是会花费大量时间来给自己的员工降职。而很多被他降职的人都激动地说：“我们要改正错误，为了总裁，粉身碎骨都可以！”

有一位长时间跟踪采访崛田壮三的记者曾经这样写道：“他在谈话的时候，似乎拥有一种不可思议的力量，能够俘虏对方。不仅仅是住友银行，整个住友集团都因为他而凝聚在一起了。”

所以，当古田俊之助退居二线之后，是崛田壮三坚持推行例会制度，让表面上看起来松散的住友财阀依然保持着紧密的联系，并且一直生存到现在。



第九章
艰难复兴路

如果说，财阀解散是消亡，那么新的革新力量也在慢慢崛起。美国人要做的是扼杀战争的经济根源，但绝不是让日本的经济陷入死亡循环。

在那个异常艰苦的年代里，依然有很多人超越了战败的阴霾和绝望的压迫，他们剥离掉笼罩在窗口的阴云，让阳光肆无忌惮地照射进自己的房间。他们聆听着天皇沙哑的声音，开始思考，脱离了国家的监视，我们该如何更好地生活下去。

失败是美好的

如果说，财阀解散是消亡，那么新的革新力量也在慢慢崛起。美国人要做的是扼杀战争的经济根源，但绝不是让日本的经济陷入死亡循环。

在四大财阀接连被解散之后，日本产业界的各大企业也深感岌岌可危，他们同样看不到明天和未来。但企业家应该做的是什么呢？至少在危机的时刻，他们应该站出来，告诉自己的员工，相信未来。

在事情发生了六十多年之后，我重新回望历史会发现，在那个异常艰苦的年代里，依然有很多人超越了战败的阴霾和绝望的压迫，他们剥离掉笼罩在窗口的阴云，让阳光肆无忌惮地照射进自己的房间。他们聆听着天皇沙哑的声音，开始思考，脱离了国家的监视，我们该如何更好地生活下去。

这是全人类心灵深处都能蕴藏的力量，虽然他们可能被强权、战争、灾难暂时抑制，但他们内心深处永远向往光明、美好的生活。

对于日本人来说，特别是对于日本商人来说，美国式的自上而下的改革他们并不陌生。当年那场震惊世界的“明治维新”运动也是在精英阶层的推进之下有序进行的，工业化、民主化、富国强兵、消灭割据和武士，这些过往的思想冲击在那个年代虽然也遭遇了抵抗，但最终都坚决地贯彻了下来。

而对于“二战”失败的日本，他们接受新鲜事物的意识更强烈，也更顺畅。毕竟，这个民族在悠久的历史上一直有向强者学习的渴望。

所以，当美国人的民主化改革如潮水般汹涌而来的时候，日本人并没有感

到陌生和无所适从，他们甚至张开臂膀，拥抱战败和新未来。

比如，美军在日本的驻扎并没有引起社会的恐慌，反而刺激了日本经济的发展。很多中小企业做起了满足美国军人欲望的生意。比如有家小公司，之前一直为日军生产军用的镜头，等美国人来了之后，这家公司立刻开始转而销售迷你照相机，大获好评。还有的公司一直给日本空军提供飞机设计图纸，现在，他们开始给美国人设计摩托车。在日本战败的一年后，国内诞生了400多家专门生产口香糖的公司，因为，那是美国人的最爱。

这种军用企业向民用公司的转变完全是企业的自发行为，他们在面临战败的时候，迅速转型，忘记了建立大东亚共荣圈的伟大使命，开始喜悦万分地跟在美国人后边，从过去走向未来。

客观地说，小公司的转型还比较容易，干什么都是赚钱，可是大财阀和大企业就面临了更多的挑战和困难，他们想渡过难关就不那么容易了。

当然，就像我们在之前所描写的那样，日本商业在遭遇困局和变化的时候，每一家大公司总会有优秀的人物越众而出，他们凭借出众的才华，让自己的企业走向新的征途。

让人欷歔的是，日本的企业在经历了国土分裂、资本化改革、战争统制和战败冲击这些致命的伤害之后，依旧能存活下来，它们的秘诀到底在哪里呢？这是一个庞大的问题，穷尽我的一生可能也无法找到一个完美的答案。所以，我只好从人这个角度出发，告诉大家，这些企业和企业中的人，经历了怎样的思想蜕变，书写了怎样的复兴传奇。

当天皇宣布投降之后，来自三井物产的丰田副社长赤井久义举行了员工大会，他面对一张张沉默、疲惫、惊恐的脸，高声说："日本虽然战败，但是，五年、十年之内一定会完全恢复。丰田制造的卡车在战时是必要的，在战后复兴期更是重要的复原工具，所以制造卡车是丰田今后的责任。铭记这一点，我们从今天起，向未来出发吧！"

员工们的热情被他点燃了，第二天，丰田汽车工厂开始恢复了生产。不过，情况比想象的要复杂得多了，所有人都不可能对战败和日本的荒废熟视

无睹。

许多工人要求返乡，因为他们的故乡要么被盟军炸成焦土，要么就遭受了巨大的自然灾害，亲人们食不果腹。

丰田家族知道在这个危急时刻，民心最重要。他们给工人们发放了一笔资金，然后遣散他们回家探亲。

这样一来，丰田的工厂变得异常荒凉。机器安静而无奈地放置在厂房的角落里，许多制造了一半的军用卡车被无情地废弃在院子里，仅剩的几个工人坐在阴霾的天空下一口口地抽烟。所有丰田人都在想，未来究竟在何方呢？

就在整个公司陷入死寂的时候，丰田喜一郎出现了。大家已经有很久没见过这位家族领袖了，甚至有人以为他被原子弹炸死了。

丰田喜一郎把工人们和丰田英二叫到面前，告诉他们，关于未来，一定会光彩丛生，丰田，不会消亡。他说完这些话凝视着大家，所有人都默默无语，显然，他们不相信丰田喜一郎的话。很久之后，丰田英二问："凭什么？"

丰田喜一郎冷静地说："人类生活最基本的便是衣、食、住三项，不论占领军态度如何，总不至于不让我们从事这三类生产。衣方面，丰田以纺织业起家，一旦决定生产，随时可以动手进行。食方面，日本四周都是海洋，水生物丰富，我考虑办个加工厂大批量生产鱼饼——这是人们喜欢的食物。另外，可以同时从事陶瓷食器生产，日常生活中缺不了器皿。至于住方面，我想就生产水泥吧，技术要求不复杂，马上可以干起来。"

丰田喜一郎的计划其实早在战争期间就开始了，他早早就预料到，日本必败，欧美必胜。于是在潜心研究自杀技巧的间隙，丰田喜一郎也花费时间寻找战败后的出路。我们也能看到，丰田公司在那个年代异常灵活，他们能瞬间从汽车行业过渡到生产鱼饼，这是多么让人敬佩的事情啊。

众人听完丰田喜一郎的计划，纷纷流下了眼泪。他们意识到，汽车梦可能就此作罢，做海鲜是新的出路。

之后，丰田喜一郎开始着手自己的计划，他让长子丰田章一郎去北海道开办鱼饼加工厂；让丰田英二去做瓷器；自己和副社长赤井久义创立水泥厂。

而有趣的是，这些企业现在依然根植在丰田财团内部。比如丰田喜一郎自己创办的水泥厂现在叫丰田总建公司，这家企业从事工程项目，利润颇丰。所以，中国人以为丰田只是造汽车的，那就大错特错了。

当然，汽车是丰田喜一郎永远的梦想，他不会放弃，因为放弃汽车就等于放弃了生命。为了让汽车产业迅速激活，丰田喜一郎派赤井久义和丰田自动织布机制作所副社长石田退三（还记得吗？来自三井物产）去跟盟军谈判。

这两人立刻开始行动，他们带着简单的行囊直奔东京。那时候，首都已经成为一片废墟，两位高管随便找了个小旅馆住下，自己烧饭烧水，简朴度日。

第三天，他们见到了盟军的领导人，双方进行了亲切友好的会谈。最后，盟军告诉他们，小汽车现在还用不上，就别忙着造了，不如发展一下公共交通，造点公共汽车和大卡车吧。

赤井久义想，这还不是最坏的结果，他起身感谢之后，就准备离开。但是忽然，石田退三一把抓住盟军领导，开始流泪。

美国人很惊讶，忙问他怎么了。石田退三说："我是丰田自动织布机制作所的副社长，我们的5,000名员工已经快吃不上饭了，能不能让我们生产的织布机卖到美国去?"

赤井久义惊了，他根本没想到自己这位同伴会在这个时候提出如此无理的要求。

盟军官员回答了两个字："不行!"

赤井久义和石田退三悻悻而去。但石田退三没有放弃，在之后的几天里，他每天都去骚扰盟军司令部，每天大谈丰田织布机如何先进，对美国经济有如何大的推动作用。

但盟军官员一直很冷淡。这样死磕了一个月之后，盟军官员仍然不松口。最后，石田退三决定要赖了。他告诉盟军官员说："战争又不是丰田集团引起的，相反，我们被日本军部押着工作，工资到现在还没着落，产品拉走了也不付钱，我们还不知道向谁去讨要呢！为了让员工和他们的家人填饱肚子，我们除了把织布机卖到国外，没有其他可行的办法了。如果你们怎么都不肯开出口

许可证，就请你们给我 5,000 人吃的白米，假如没有白米，面粉也行，都没有的话，我们就天天在盟军司令部门口挖野菜吃！”

盟军官员疯了，试想，堂堂的司令部门前，一群难民挖野菜、生火做饭，这幅景象让以救世主自居的美国人情何以堪啊。

无奈之下，盟军司令部同意丰田向英国出口织布机 100 台。一个月之后，英国的新订单如雪片般飞来。

原因是，一方面，当时英国也处于恢复期间，急需织布机；另一方面，丰田的织布机的确质量优异，价格公道，一经出口，立获好评！

凭借丰田织布机的优秀业绩，丰田集团还是磕磕绊绊地走了下去。汽车生产也在逐渐恢复当中。

在获得了驻日盟军总司令部的允许之后，丰田开始生产卡车和公共汽车。随着时间的推移，盟军对日本的控制也在缓慢放松，丰田又开始制造小汽车了。

1947 年，丰田推出了“丰宝”，这款小型车是专门为出租车而设计的。“丰宝”的风行让丰田喜一郎看到了新的希望，但当时，公司的情况依旧很恶劣，生产成本很高。丰田英二建议裁员。丰田喜一郎坚决反对，他认为，裁员不符合丰田家族一贯的行事风格，在困难时期应该全员努力，共渡难关。

问题是，一直到了 1949 年，难关依然没有渡过。生产的汽车都卖出去了，但由于经济条件实在太差，大部分货款都无法回收。丰田喜一郎几乎绝望了，他只得向银行恳求能贷款，帮助丰田起死回生。

这个时候，丰田的老朋友三井银行出面了。他们答应给丰田提供资助，但有三个条件：一是裁员，至少裁掉一半员工；二是汽车制造部门和贩卖部门分离，也就是让销售部门独立出去另组公司，不再因收不回卖车的货款拖死整个企业；三是银行方面要派一位专务到丰田集团，监督资金使用。

在这三个条件里，对后世影响最大的是第三条。从那之后，丰田和三井就建立了血浓于水的关系，他们甚至通过联姻来维护这种联系，让丰田汽车进入一个永远稳定、永远有财力支持的商业逻辑中。

但在当时，丰田喜一郎很难接受这三个条件，特别是裁员。可是没办法，有时候企业的生命比员工的幸福更重要。

无奈之下，丰田喜一郎举办了谢罪大会。他含着泪向工人宣布："这不是我的本意。本人相当反对裁员，但是，只能裁员，否则公司将无法继续生存。我将辞去社长职务，对造成这种局面负责。"

丰田喜一郎说到做到，他在会后辞职离去。而丰田喜一郎宣布裁员时拍的巨幅照片至今还挂在丰田总部的办公室里，其含义是，不要忘记过去的苦难，不要再让你的员工遭遇裁员的厄运。

"国不可一日无君，公司不能一日无主。"丰田喜一郎引咎辞职之后，谁能撑起丰田汽车的家业呢？丰田喜一郎想到了石田退三。

这个人很聪明，很热血，把丰田织布机经营得风生水起。最重要的是，石田退三和三井的联系极其密切，这对今后的事业有巨大的帮助。

还有一点需要指出的是，石田退三这个人的性格和丰田喜一郎大相径庭。丰田喜一郎深受日本传统文化的熏染，事事追求仁义，不愿意以冷酷的方式来经营公司，这就是工程师管理公司的弊端。而石田退三是商人，在他内心深处明白，经营企业不能仅靠一腔热血，在关键时刻，还需要决断力，甚至需要不择手段。

很多年后，有人说，"销售的丰田，技术的本田"，也就是这个道理。丰田和本田，一个依靠贸易席卷世界；一个凭借技术问鼎天下，各自不同，各自精彩。

丰田喜一郎把自己的想法告诉了丰田的大社长丰田利三郎。丰田利三郎也表示同意，于是，石田退三开始执掌丰田汽车的门户。

说起来，石田退三的运气的确很好。他刚刚上任，朝鲜战争就爆发了，美国的汽车订单纷至沓来，挽救丰田汽车于水火之中。那个时候，不管是卡车还是吉普车，只要丰田一生产出来，美国人立马交钱提车。在 1951 年，丰田汽车的利润超过了 3 亿日元，而之前的一年，他们累计亏损是 20 多亿日元。

后人都说，石田退三是员福将，但我想，这是性格决定命运。如果是丰田

喜一郎掌门的话，虽然丰田汽车也能接到军用车的订单，但他一定会消极应对，甚至可能断然拒绝。

在丰田汽车的业绩逐渐转好之后，石田退三多次邀请丰田喜一郎出山重新掌权，而丰田喜一郎蜗居在一个小小的实验室里坚持做汽车的研发。他告诉石田退三："不做小汽车的汽车公司不是真正的汽车公司。"

就这样，丰田喜一郎依然深居简出地生活在自己的技术世界里。直到1951年，朝鲜战争趋于平静之后，他才再次出山，实现自己的汽车之梦。

混世魔王的小生意

当丰田喜一郎在战败与复兴的旋涡中痛苦抉择的时候，有一个人决定不再消极等待了。他在战后一年，成立了自己的公司。这家公司坐落在滨松市区，是他自己家的私有土地，有2,000平方米之大。这个人不在乎虚化的外表，他知道，创业就是要从最简单的第一步迈出。于是，他在这片土地上搭建起简易的厂房，把自己家能劳动的亲戚统统招募过来，又在社会上招聘了10多位工人，就开始了自己的事业。

这个人我们前边提过，只是那个时候，他还太弱小，成为大集团的附庸，但今天，他从这个简易的工厂里出发，开始塑造一个庞大的企业，他叫本田宗一郎。

本田宗一郎和丰田喜一郎的生活环境大相径庭。本田宗一郎生于1906年，静冈县人，父亲是铁匠，母亲跟本田宗一郎的父亲一样，都没受过啥教育。本田宗一郎本来有八个兄弟姐妹，后来死了四个，可见家境如何贫困。

后来，本田宗一郎的父亲在一个偶然的机会认识了自行车。他认为，这个伟大的发明一定会改变人们的生活方式，于是，他开办了一家自行车修理厂，生意非常火爆，全家人的生活也随之改变。

本田宗一郎小时候绝对是个混世魔王，他不喜欢上课学习，喜欢四处游

玩，喜欢帮老爸修自行车。他性格顽劣不堪，成天闯祸生事。

有一天早上，本田宗一郎和小伙伴们一起上课，他看外边天气晴朗，阳光明媚，实在没心情听讲，就趁老师不注意溜了出来。玩了个把小时，本田宗一郎忽然觉得肚子饿，他走到寺院的大钟旁边，狠狠地敲了起来。

在那个还很原始的年代，农民作息时间完全靠寺院的钟声来调节，所以，当钟声大作的时候，地里面正如火如荼耕种的老乡们一跃而起："今天时间过得太快了，还没开始，就能去吃饭了！"

后来，本田宗一郎的父亲抓到儿子，暴打一顿。

这个世界上有这样一种人，他们无法服从于传统教育模式，总是希望能摆脱世俗的禁锢，凭借自己的天赋创造梦想。就比如，我的一些高中同学，成绩奇差，连大专都考不上，现如今却凭借自己的才华成为作家、经理人或者别的领域的翘楚。

本田宗一郎就有这种气质。他学习成绩不是一般的差，老师每次看见他的考卷都想过放弃自己的职业，另辟蹊径。

但就是这样一个差等生，对机械、技术却有着天生的敏感。那时候，村里偶尔会有一两辆小轿车出现，本田宗一郎就像着魔了一样天天蹲在汽车旁边，抚摸车体，聆听引擎的声音。他小小的内心已经开始激动不已，他知道，自己的一生都将和汽车连接在一起。

那似乎是宇宙之外某种力量的感召。日本在"二战"结束之后，很多人的内心深处似乎都有这种想法：他们对造物充满着渴望，他们坚信，创造出伟大的事物是自己和全日本的使命，是他们击败商业对手的法宝。本田宗一郎、松下幸之助、盛田昭夫，都是如此。

小学毕业之后，本田宗一郎决定辍学了。父亲尊重他的意见，并且劝他进入自己的自行车修理厂工作，但本田宗一郎拒绝了。他认为，自行车很快将被小汽车所取代，未来的世界一定是引擎引领的时代。

所以，本田宗一郎进入亚都商会的修理厂，成为了一名学徒。

学徒的工作很简单，而且和汽车关系密切，那就是给老板看孩子。这个工

作似曾相识吧，因为伟大的松下幸之助也曾经干过，当时，还差点儿把孩子摔死。

本田宗一郎的心情跟松下幸之助非常类似，他本来是要学修汽车的，怎么一不留神变成保姆了？

失望的本田宗一郎并没有放弃，毕竟自己离梦想还是进了一步。他常常背着孩子在修车厂里走来走去，仔细观察其他学徒如何修车。有时候小孩被引擎声音吵醒哇哇大哭，他也不管不顾。有时候小孩在他后背上“画了地图”，他也置若罔闻，继续仔细学习。

就这样，本田宗一郎一边带孩子，一边自学了半年之后，老板终于告诉他，你可以去修车厂里干活了。

从那之后，本田宗一郎开始了兢兢业业的修车生涯，他一边向前辈学习技术，一边自己认真阅读各种修车的书籍。赶上厂里有废弃的旧车，他就通宵不睡觉，把车辆分解，然后自己再尝试组装起来。

就这样，经过了几年的刻苦学习，本田宗一郎已经成长为这家工厂的技术骨干了。

但好日子在1923年的大地震之后，骤然折断。当时，这家工厂先是被地震折腾的房倒屋塌，接着又被大火烧成一片白地。万分无奈的老板告诉本田宗一郎，你可以回家去了，留下也没有工作干。

本田宗一郎拒绝了，他告诉老板：“恢复生产也需要人手，虽然我的师兄弟们都离开了，但我愿意留下来。”

老板叹口气：“留下来也没活儿干。”本田宗一郎摇摇头，他认为，越是这个时候，越蕴藏着商机。

第二天，本田宗一郎开着仅存的一辆摩托车开始在街头四处巡视，等他看到因为地震抛锚的车，就留下一张纸条，上面写着修车厂地址和联系电话。就这样浪荡了一周，本田宗一郎居然为公司拉来了好几十个客户。

在最困难的时候，本田宗一郎选择了和老板共患难，老板自然很感动，打那之后，他把本田宗一郎看做自己的儿子。

经过这异姓父子的努力，亚都商会雄风再起，很快恢复过来，并且成为当地最大的汽车修理厂。

时间过得飞快，转眼间，本田宗一郎做学徒已经六年了。老板一直很喜欢这个勤奋聪明的年轻人，他终于决定，让这个颇具技术天赋的孩子单飞了。

他给了本田宗一郎一笔钱，告诉他："你可以去创业了，回到你的家乡，开一家修理厂，你一定会成功的。"

本田宗一郎含泪接过这笔资金，他明白，离开这里的意义就是去创造自己的事业。

故乡似乎没有什么大的变化，依然是溪水潺潺，重峦叠嶂。本田宗一郎像一个农夫一样，开始在自己热爱的土地上精耕细作。

当时，本田宗一郎的老家只有两家修理厂，而本田的技术又具有绝对的优势，所以，他很快获得了大家的一致认可，生意异常火暴。

生意做大之后，本田宗一郎招来几个技术过硬的工人帮他打理生意，而自己则开始研究汽车。他明白，自己的未来不仅仅是修车，更重要的是要造日本人自己的汽车。

于是，本田宗一郎开始废寝忘食地研究汽车，就像当年的丰田喜一郎一样，他忘记了时间，忘记了家庭，甚至忘记了自己的修理厂。每天天不亮，他就钻进实验室进行研究，一直到深夜他才睡眼蒙眬地出来。

起初，本田宗一郎致力于改造汽车。他发现，当时的汽车采用木制车轮辐条，很容易折断。于是，他开始尝试着用铁制辐条来代替。经过一个多月的研究，铁制辐条终于诞生了。这种材质不仅仅耐磨、耐用，不易着火，还能增加汽车行驶的速度。

写到这里，我对日本人的创新精神非常钦佩。他们可能不习惯进行跨时代的发明，就像火车、轮船、汽车、录音机都不是他们发明的，但却在他们手里发扬光大，并且以此为契机造就了伟大的公司一样。

这样的创新依然让人感慨和欷歔。

本田宗一郎的发明获得了专利，并且在汽车博览会上广受好评，订单堆积

如山。本田宗一郎自己也一下变成了有钱人，据说，他当时月收入达到了1,000日元，这在当时可是一笔巨款。到底有多“巨”呢？本田宗一郎小时候的梦想就是：要成为--个每月挣1,000日元的人。没想到，还不到三十岁，梦想就实现了。

梦想实现之后，本田宗一郎有点飘飘然，他觉着自己该好好享受一下了。于是，几乎每天晚上，本田宗一郎的身影都会出现在各种酒馆和风月场所，成为当地妓院里最熟悉的面孔。

如果你以为本田宗一郎热衷于身体游戏，不再奋发向上了，那你就错了。他虽然放荡不羁，但对工作和理想依旧一丝不苟。除了去妓院，他的所有时间都用来研究汽车，而且他开始研究赛车。后来，本田一手打造的赛车还在大赛中获得了大奖，享誉全国。

在“二战”爆发之前，本田的摩托车、汽车已经被全国认可，还成为各大赛车手的指定用车了。

但是“二战”爆发后，这家新兴的公司也难逃战时统制的厄运。1937年，本田宗一郎成立了东海精机重工业株式会社，从事汽车活塞环的制造。但他的产品还没有问世，就接到了政府的通知，要求这家公司停止民用汽车零部件的生产，改为战争用卡车制造活塞环。

当时，日本军队最大的卡车提供商就是丰田汽车了，于是，丰田的石田退三和本田宗一郎成为了商业伙伴。

石田退三在晚年曾经写道：“我的一生认识两个发明狂人，一个是丰田佐吉；一个就是本田宗一郎。”

在描述丰田的故事中，我们讲过石田退三曾经帮助本田宗一郎借钱的事情。其实，类似这样的事情非常多，本田宗一郎根本不管生产，所有的工厂运营都让下属去打理，而他自己则潜心研究各种奇怪的发明创造。当然，发明是需要花钱的，而石田退三则慷慨解囊，帮助这位偏执狂实现他可能毫无意义的发明创造。

在那个年代，丰田和本田不是竞争对手，而是关系密切的合作伙伴。其

实，今天，也是如此。

1945 年，战争结束的时候，本田宗一郎和丰田喜一郎的心情一样灰暗。他们在面对废墟、工厂荒废、工人四散的时候，表现得惊人的一致。

本田宗一郎把自己公司的所有股份转卖给了丰田汽车，而他开始了赋闲的生活。

本田宗一郎天天无所事事，陪着老婆孩子坐在热炕头上喝酒作乐。当时酒很贵，也很匮乏，本田宗一郎不知道从哪儿弄来了几瓶酒精，兑了水就开喝，还时常叫上三五知己去他家吃大餐。

日子就在醉醺醺中飞逝。一年之后的一天，本田宗一郎起床，已经是中午了，太阳高照。他看了看身边，妻子已经去打扫房间了，女儿已经上学了，只有他自己和那瓶酒精孤单单地在一起。

他决定不能再这样下去了。按照本田宗一郎的理想，他应该去造汽车。可是，当时日本刚刚恢复，就算造出汽车估计也没人买，怎么办呢？

本田宗一郎发现，当时日本最缺乏的东西是食盐，而日本周围都是海水，盐取之不尽，用之不竭。而缺的就是产盐的工具。于是，本田宗一郎发明了一种电器制盐设备，通过这个玩意，海水里的盐能变得又白又细，看着就想吃。

凭借这个牛发明，本田宗一郎又赚了一笔。1946 年，日本经济复苏的苗头已经显露，本田宗一郎终于决定干点正经事儿了。他开办了赫赫有名的本田技术研究所，就是我们在本章一开头描述的场景。

本田技研所当时还没有立刻开始造汽车，而是什么赚钱就造什么，比如发电机、织布机、冰棍制造机，等等。但本田宗一郎自己却并没有把心思放在这些事情上面，他还想着造自己的汽车。

可是，对当时的日本来说，造汽车是一件多么难以实现的事情呢？第一，小汽车没有销量，因为没人买得起；第二，本田自己没钱，根本买不起设备。

本田宗一郎决定曲线救国。他从破败的军工厂弄回了几个引擎，然后装在自行车上，他对妻子说："汽车造不出来，咱就弄一个没有壳子的汽车。"

第二天，他媳妇骑着带引擎的自行车招摇过市。邻居们都很惊讶，这玩意

儿既不像汽车，又不是摩托车，但跑起来还挺快。

本田夫人告诉邻居们，这车不仅跑得快，而且价格公道，工薪阶层都能消费得起。

几天后，很多人登门要买这种奇怪的自行车。这玩意今天已经在全中国风行起来了。一年之后，带引擎的自行车的销量突破1,000台，本田技研所也获得了不菲的收入。

有钱之后，本田宗一郎开始扩大工厂规模，购进设备。除了组装自行车之外，他也开始自主研究制造引擎。一时间，本田技研所生意火暴，一派热火朝天的生产景象。

但是很快，本田宗一郎的自行车又遇到了新的问题。当时，日本刚刚从战争中摆脱出来，百废待兴，物资极为匮乏，特别是石油，对他们来说是可望而不可即的珍贵产品。所以，本田的自行车很快就无人问津了，因为车买得起，石油却太贵了。

本田宗一郎决定解决这个问题，他想起在战争期间，军队因为缺少石油曾经用松节油来代替，现在战斗结束了，但这种替代能源还可以继续利用。

于是，他命令员工去山里搞爆破，然后挖出松树根，提炼松节油作为自行车的能源。

这招还真管用。很快，自行车的销量又急速飞升，人们对这种没本的能源也赞不绝口。本田宗一郎也很满意，他骄傲地说："这是一种创新，绝对是创新。"

创新是件危险的事情，不久，本田宗一郎就付出了代价。爆破在当年是个高风险的工作。某一天，员工在炸松树的时候，火花四溅，引得周围的松树也跟着燃烧起来，最后发展成熊熊烈火，迅速燎原。

本田宗一郎得知此事后大惊失色，他连忙派遣员工去紧急救火。经过了三个多小时的奋战，最后大火才被扑灭。而政府开始调查此事，本田宗一郎为了推卸责任，灵机一动，他把松节油统统倒进汽油容器中，掩盖了自己创新的策略。

这件事情刚刚平息不久，下属告诉本田宗一郎，自行车销量很好，但发动机供应不上了，怎么办。

本田宗一郎毫不犹豫地说："既然别人家的发动机生产太缓慢，那么咱们就自己做吧。"

说干就干，本田宗一郎有着铁一般的决断力，在物资匮乏的时代，有时候，效率尤为重要。他命令工人把旧设备重新修理了一下，生产就开始了。

经过艰苦卓绝的研究，本田宗一郎终于制造出了自主品牌的第一台发动机——A型发动机。他兴冲冲地把这个东西安在了自行车上，由于这玩意儿省油、质量好、价格便宜，立刻获得了市场青睐，每月销量达到了1,000台以上。

本田宗一郎一点都不知足，他不断改进发动机，提升发动机的动力。这位老板其实不是一位好老板，因为他对技术过分痴迷，甚至是灭绝人性的痴迷。他要求所有员工都跟他一样废寝忘食地工作。有时候，年轻工人想休息一下，打打扑克，本田看见了一定会勃然大怒，拿起扳手就扔过去。后来，大家发现，最安全的地方就是工厂里的厕所，于是，累了的工人常常偷偷躲在厕所里抽烟、打牌，排遣寂寞。

本田宗一郎知道之后，很内疚，他召开大会向所有员工道歉。有趣的是，大家并没有过分憎恶自己的老板，反而对他尊敬有加，而且，没一个人跳楼自杀的。

1949 年，本田宗一郎研究出了 D 型发动机。它具有 98CC，2.3 匹马力的强大动力，比起 A 型发动机来，整整提高了一倍。

本田宗一郎很高兴，他把 D 型发动机装到自己自行车上开始狂奔，结果发现，这玩意儿放在自行车上实在是太浪费了，刚一启动就到目的地了。路人看见风驰电掣的身影都很恐慌，以为哪吒驾临呢。

本田宗一郎经过思考认为，这个大马力的发动机应该放到更适合它的地方，那就是比自行车更酷的代步工具——摩托车。

这一年，本田宗一郎 42 岁，他一手制造的摩托车变成了现实。为了纪念这个伟大的日子，本田宗一郎将之命名为"DREAM"。

1950年，梦D摩托车销量非常好，本田宗一郎为了扩大生产和销路，开始在东京开设经销处。刚刚落户的时候，本田宗一郎选择的地点很简陋，只有80平方米左右，隔壁就是卖鱼的，挑选摩托车的人常常就着鱼腥味畅想自己驰骋的英姿。

为了不断扩大经营规模，让自己的公司走向正规化，也为了让自己能安心钻研技术，从繁重的管理、销售工作中摆脱出来，本田宗一郎聘请了一位管理达人藤泽武夫帮助他打理生意。

藤泽武夫跟本田宗一郎一样，也是个实业家，早年经营修理厂，后来接受本田邀请，成为公司的骨干力量。

本田公司的东京销售所就是藤泽武夫一手创办起来的。在公司运转正常之后，本田宗一郎亲自跑去视察。他惊愕地发现，公司二把手的住处简陋得令人发指：房间里只有一张床，地上散落着衣服和泡面。本田宗一郎满含泪水："兄弟，你也太苦了！"

藤泽武夫根本没搭理他，而是报告说："目前我们本田的代理商只有200家，这些日子我一直在和其他代理谈判，已经有5,000家愿意做我们的代理，签合同的有了1,000多家。"

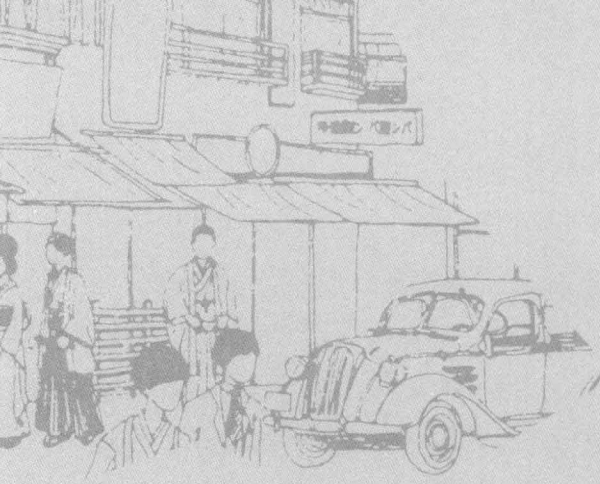
本田宗一郎再次错愕："你是怎么做到的？"

藤泽武夫轻松地说："写信介绍我们公司，然后一家家去拜访，你看，签合同的都是拜访过的。"

本田宗一郎不说话了，他有点敬畏眼前这个人，他像一个苦行僧一样开拓公司的销售渠道，过着猪狗不如的生活，但却取得了如此惊人的业绩。

这一年9月，在藤泽武夫的努力下，本田在东京的工厂也正式开工，每月的产量都突破1,000台。当然，业绩的飙升跟当时的大经济形势也有千丝万缕的关系。

朝鲜战争爆发后，美军急需大批军用摩托车，而本田的产品物美价廉，正是美国人民所喜爱的。于是乎，一时间，本田摩托如洪水般涌向了朝鲜。



第十章
新财阀时代

到了20世纪50年代初期，日本全国30%以上的中小企业均因为资金不足宣告停产或者倒闭。

形成鲜明对比的是日本的大企业，它们却获得了良好的发展机遇。因为在紧缩的政策之下，大企业更容易从银行获得贷款，而且能通过削减工资、提高生产效率、降低产品成本等手段来应对紧缩政策。

这就成为了日本财阀死灰复燃的潜在原因。说是潜在原因，主要是因为，朝鲜战争才是直接原因。

必须造物

几乎所有人都知道，日本经济的腾飞和朝鲜战争有着密不可分的关联。朝鲜战争刺激了日本的外需经济，让日本彻底摆脱了战争的阴霾，走向复兴。

还有一点必须指出的就是美国对日本的道奇政策，推动了日本经济的飞速发展。道奇政策是啥东西呢？

道奇是个人，全名叫约瑟夫·道奇，是美国著名的实业家。“二战”结束后，他担任美国驻德国司令部经济顾问，参与了德国的货币改革。1952 年，他成为美国艾森豪威尔总统的经济顾问。

1949 年 2 月，道奇来到日本，参与日本经济复苏的工作。

道奇之所以能全身心地投入到日本来工作，是有原因的。而道奇政策的出台也反映了当时美国对日本的态度发生了质的变化。

在这里，针对美国对日政策的变化，咱们做一个简单的回顾。随着美苏“冷战”的开始，美国人意识到，必须让日本强大起来，以对抗苏联和中国。所以在 1949 年左右，美国国务院决定要振兴日本经济，让日本成为美国在亚洲的新屏障。

在这之后，美国的经济学者们纷纷来到日本，各自陈述他们重建日本的政策。很快，美国国家安全保障会议制定了“稳定经济九原则”，力图在美国结束对日本占领之后，让日本经济能够自强自立。这九点原则几乎涉及了日本经济的各个层面，比如如何抑制通货膨胀、如何提高日本工人工资、如何解决粮

食短缺等等问题。

而道奇老师就参与了“九原则”的制定。

1949年，在杜鲁门总统的授意之下，道奇和他的团队正式来到日本，帮助这个国家恢复经济。

道奇这个人是典型的古典经济学派的拥趸，他憎恨政府赤字，热爱平衡，他坚持认为生产和生活消费相得益彰，哪个都不能超常发展。他对储蓄充满着热爱，认为这是发展生产的必要条件。

来到日本一个月之后，道奇发布了自己的两点经济政策：日本必须从依靠美国的援助当中摆脱出来，成为一个独立、强大的经济体；日本必须自己造物，并且以低廉的价格和良好的质量进入世界市场。

可见，日本后来的经济路线的确是在道奇的指挥下出现的。

之后，道奇又针对日本的经济状况制订了具体的恢复计划，概括起来说，有三点：第一，政府的财政支出实现平衡，严格遵照预算来支出；第二，取消对某些行业的政府补贴，增加政府财政黑字；第三，停止一切新的支出，停止发行新的政府债券。

说起来，这三点政策都是围绕一个核心进行的，那就是：平衡政府财政状况，增加黑字，减少赤字，直至彻底消灭赤字。

这种稳健型的财政政策是好是坏，众说纷纭，但从当时日本的经济情况来说，道奇政策的确非常有效地抑制了通货膨胀，让从战争中走出来的日本更加坚强、健康。

而从更长远一点的眼光来看，道奇以及美国在20世纪50年代开始的经济政策让日本的几大财阀重新振作起来，他们由解散又走向了聚合。

为什么会这样呢？这还要从日本的宏观经济形势来讲起。道奇政策的核心是稳定财政，也就是依靠紧缩的措施来平衡政府的收支。为了增加政府收入，日本开始增加税收，用税收来为之前发行的债券埋单。换句话说，取之于民，用之于民，将政府欠人民的钱再用人民的税款来偿还。而从长期来看，这样的政策必然会抑制老百姓消费，从而影响日本产业界的发展。

事实上，到了20世纪50年代初期，日本全国30%以上的中小企业均因为资金不足宣告停产或者倒闭。

形成鲜明对比的是日本的大企业，它们却获得了良好的发展机遇。因为在紧缩的政策之下，大企业更容易从银行获得贷款，而且能通过削减工资、提高生产效率、降低产品成本等手段来应对紧缩政策。

这就成为了日本财阀死灰复燃的潜在原因。说是潜在原因，主要是因为，朝鲜战争才是直接原因。

毫无疑问，朝鲜战争为日本的经济发展带来了直接的利好消息。在三年的战争期间，美国从日本订货的金额达到9.8亿美元。这笔巨资除了刺激了日本产业的兴旺，还给这个国家带来了充足的美元储备。

日本的纺织业、汽车制造业、矿业、钢材等产业随之获得了巨大的商机，赚了个盆满钵满。随着日本经济的勃兴，美国开始逐步放松了对日本的控制，他们把自己的大部分精力放在了朝鲜战场。在朝鲜战争结束后，美国停止对日本的占领，让这个东亚屏障走向了独立。

独立之后，日本的大财阀们就忘记了美国人的教诲，重新走到了一起。

1953年，日本修改了《反垄断法》，放宽对财阀持股的控制，这像是一个美好的信号弹，让财阀们迅速重新组合起来。

当然，财阀的聚合跟以前那种家长制度、家族管理相比还是有了巨大的不同，而且，除了美国人放松对日本的控制，日本金融业的变化也推动了财阀以新的形势凑合到一起。

在道奇政策大行其道的时候，日本银根紧缩，银行就成了老大，给谁贷款，不给谁贷款，他们说了算，也成为日本各个产业界的财神爷。

这种金融领域的变化让财阀从家族管理转变为以银行为核心的新模式。以前，财阀的总公司是老板，他们说把钱给谁就给谁，但是现在，银行成了财源，其地位已经超过总公司，决定着财阀的命运。

到了20世纪50年代，日本几大财阀所属的银行已经成为这个系统里的资金支柱。换句话说，在一个财阀内部的贷款问题基本上都通过自己的银行来完

成了。

当然，这种体系并非完全封闭，也就是说，三井银行不仅仅只给三井下边的公司提供资金贷款，他们同时也大公无私地帮助别的企业。这样一来，日本财阀与财阀之间就结成了新的联盟，他们通过商社公司与银行结结实实地捆绑在了一起。

除了银行贷款，财阀内部和财阀之间开始实行交叉持股的模式来重塑日本企业界之间的关系。为什么会想到交叉持股呢？

1952 年的时候，三菱财团旗下的阳和不动产的股票被一个日本投机商人大肆收购。三菱财团大怒，他们纠集了 11 家下属企业筹集资金，用高价把阳和不动产的股票都买了回来，让这家公司重新回到三菱的怀抱。

这件事情之后，日本财团意识到，要想保证财团的完整、不被其他人占便宜，必须交叉持股，共存共荣。

很快，三井、三菱、住友这三家财阀的直属公司开始了大张旗鼓的交叉持股运动。这种互相持股的比率在 1952 年是 7.1%，到了 1955 年飙升到了 11.5%。

在交叉持股基本上完成之后，日本财阀又开始沿用以前的名字，恢复了过去的商业经营模式。比如，中央生命保险公司又改回名字叫三井生命保险公司，千代田银行恢复为三菱银行，大阪银行还叫住友银行，等等。

那么，重新恢复身份的财团们又如何实现利益共赢、内部管理的呢？交叉持股是一种新的经营模式，是西方国家根本不了解的方式。为了增加一个财团内部的凝聚力，公司与公司之间开始定期或者不定期地举办会议，商谈财团战略。

比如，三菱财团有星期五会议；三井有星期一会议，后来改为二木会，一直沿用到今天；住友财团的经理会议叫白水会，为了纪念白水先生。

总之，日本原本的四大财阀都通过各种方式重新走到了一起，在此就不用一一详细叙述了。不过，发生大变化的是安田财阀，他的变革故事颇具传奇性。让我们慢慢回顾一下吧。

擦边球

当日本军队在东南亚横行无忌的时候，一个青年人敲响了坐落在静冈县一座寺院的大门。开门的是一个老和尚，他低声问年轻人："有何事情?"

那个年轻人表情痛苦："大师如何看待日本在战争中的表现?"和尚微笑着说："日本必败。"

听了老和尚的话，年轻人叹了口气，默然离开了。

几年之后，他站在东京肃杀的街头，和无数人一起聆听了天皇的投降宣言。他知道，老和尚的预言应验了。这个人叫岩佐凯实，生于1906年，当日本宣布战败的时候，他是安田银行的总裁。

天皇那沙哑的声音钻进岩佐凯实的耳朵，他看了一眼脚下，泪如泉涌。让岩佐凯实伤心的并非日本败北，而是因为，他执掌的安田银行大楼已经被美国空军炸成了一片废墟。这对岩佐凯实和所有安田人来说，都是致命的打击。

在德川幕府末期，天下纷乱，安田善次郎冒着风雪从老家来到了这里。他经历了无数苦难、贫穷，遭遇了无数鄙视和冷漠之后，终于在这里开设了自己的银两兑换店，并且取名为"安田屋"。

在之后的岁月里，安田善次郎励精图治，把安田屋经营得风生水起，成为能和三井银行、三菱银行、住友银行分庭抗礼的金融大鳄。

安田善次郎去世之后，安田银行虽然也危机不断，但还是坚定地前进，度过了人事斗争、金融恐慌、战争冲击等一系列天灾人祸，才有了今天的面貌。

可惜的是，美国的B－29轰炸机还是无情地摧毁了安田善次郎一手创办的安田银行。

站在废墟中的岩佐凯实怎能不伤心绝望呢?

可是，从后来的故事中我们也能看见，这个身材矮小、39岁的年轻人的体内蕴藏着巨大的能力和奔腾的热血。他知道，扫开废墟之后，就是平坦的大

地，在这幅画卷上，他还能谱写新的历史。

第二天，岩佐凯实召集旧部，发表了安田银行新的宣言："日本的复兴，不可能依赖军国主义。产业的复兴，金融，一定能够扮演重要的角色。"

接下来的几天，岩佐凯实异常忙碌，但内心又非常空洞。他一方面纠集员工重整事业新版图，另一方面，他也在耐心等待着美国联军司令部的各种经济政策。这个过程似乎很漫长，心情，则是急切而又充满着焦虑。

终于，美国对日本财阀的政策尘埃落定，安田率先宣布解散。

与此同时，安田家族的领袖们集体辞职，离开了自己把持多年的岗位。在这之后的两年里，美国占领军不断督促安田进行改革，企图浑水摸鱼，留在安田内部的家族成员也一一被清除。而那些与安田家族没有血缘关系的年轻领袖们则趁此机会，脱颖而出。安田公司内部的资料中用充满激情的笔调写道：美国对安田的改造就像当年的"明治维新"一样，让年轻人力挽狂澜，拯救企业。

客观地说，安田走向正规的确是美国人的功劳。在这家财阀的发展历史上，结城丰太郎曾经力图破除家族对企业的控制，招募了大批年轻人管理公司，结果却以失败告终，结城丰太郎自己也黯然离场。而美国的强制手段则彻底摧毁了安田家族封建家长制的传统，让他们走向现代企业制度。

经过与美国人的漫长博弈之后，安田银行被改名为富士银行，开启了新的篇章。

在富士银行走向正轨之后，岩佐凯实意识到，未来的日本必然会冲破封闭的樊篱，走向世界。于是，在他的力推之下，安田成立了国际部。这个部门成立的初衷有两点：一是为了迈向国际市场；二是为了和大企业建立合作关系。

关于第二点，岩佐凯实是这样思考的：三井银行、三菱银行都是生存在大财阀的背景之下的，与他们合作的伙伴也都是这些财阀内部的工业企业，能给他们带来足够的利润空间。而安田财阀一直是一个金融财团，缺乏制造业的支撑，这是他们最为薄弱的环节。岩佐凯实希望改变这种状况。

那么，改变这种状况的途径是什么呢？岩佐凯实认为，其他财团之所以能

在“二战”之后迅速摆脱战争的阴霾，走上复兴之路，最关键的因素在于他们都有商社的支撑。于是，岩佐凯实决定也成立一家商社公司，并且凭借这个公司构建起银行和实业联系的纽带。

这对安田来说是一个崭新的开始。为什么我们在这里特意提出安田财阀的改革呢？就是因为安田经过战败、解散和恢复之后，完全体现出了一种不同于三井、住友和三菱财团的新模式。客观地说，安田是在“二战”之后才成为一家综合财团的。而这个过程持续了十多年，一直到1966年左右，安田财团才正式建立起来。当然，那个时候，它已经不叫安田而改叫芙蓉财团了。再后来，芙蓉财团又一次改名成为了今天的富士财团。

安田迈出的第一步是合并了丸红公司。丸红原本是三井旗下的商社公司，在“二战”之后脱离出去。安田看中了丸红公司强大的营销网络和信息收集能力，便出巨资将它纳入囊中。

商社公司有了之后，安田开始向实业大踏步地进军。

在安田，或者说在富士财团的旗下汇集了诸多优秀的企业和剽悍的、不可一世的企业家。鲇川义介就是其中之一。此前，我们曾经介绍过这位很强势的企业家，介绍过他如何在中国东北遭遇的失败。而现在，我们更应该关注的是他的成功。

今天大家提起日产，第一时间就会想到日产汽车。而实际上，日产本身也是一个综合财团，像日立公司、日本矿业、日本水产等公司都是日产财团旗下的企业，当然还包括支柱公司日产汽车。

在日产财团的参与下，在丸红商社的运作之下，有13家小财团纷纷加入到芙蓉财团（又叫富士财团、其前身是安田财阀）。这样，聚焦于汽车、电子产品和化工业、金融业的新式财团就成立了。跟老财团一样，芙蓉财团也保持着定期召开经理会的惯例，以保证整个财团的步伐一致，他们经理会的名字叫芙蓉恳谈会。

跟芙蓉财团类似的新财阀还有三和与第一劝业。这三个新财团的特点都是以银行为中心，渗透到各个行业，形成崭新的割据之势。而每一个财团，不管

旧的还是新的，都有经理会作为纽带让整个财团联系在一起。

那么，经理会到底有多么厉害呢？举个例子吧，东芝公司的前任社长叫土光敏夫，在此之前，他是三井旗下石川岛播磨重工公司的社长。在东芝出现经营危机的时候，三井财团通过经理会，直接委任土光敏夫为东芝社长，拯救公司于水火之中。这说明，经理会的权力非常大，关键时刻，能够直接任命高层管理人员。

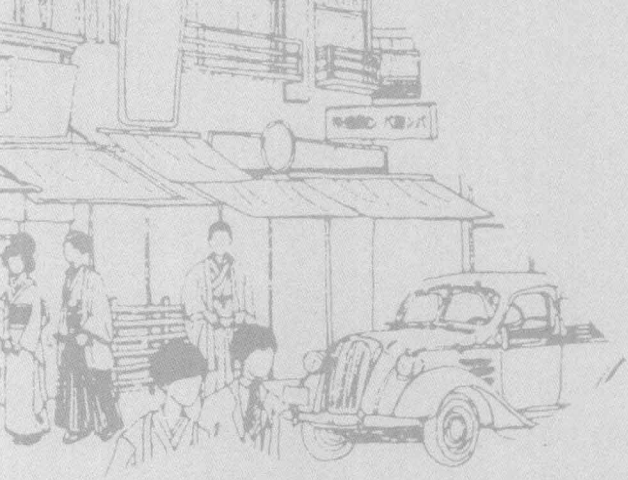
除了经理会以外，新旧财阀的另一个特征就是加强了商社公司在整个财团中的核心地位。类似于三井物产、三菱商事以及丸红这样的公司在财团内部组织融资、资金调配，对外，他们协同财团内部企业共同投资海外，赚取利润。

这种模式非常强大，从20世纪50年代开始，商社的势力就不断扩大，通过它们的财团又不断扩张自己的势力，形成了强大的产业集群。这个怎么理解？比如三菱财团，通过三菱商事的投资，在20世纪60年代末期拥有了将近200家关系公司，这些公司要么就是含有三菱商事的股份，要么就作为三菱财团的外包商独立存在，其销售额在1969年达到了3,000亿美元，不得不让人赞叹。

在这里，我得强调一下日本财团发展的伟大力量，这和中国的大企业路径形成了鲜明的对比，当然跟美国也不一样。日本财团对关系公司采取的措施是扶植、培养。他们入股一家企业之后会为这家公司提供充足的发展养料，为他们带来滚滚利润；而中国人或者说美国的模式是，通过资本运作，收购一家公司，等着公司赚钱之后，再卖出去，赚个差价。

这两种方式没有好坏之分，但从一个行业的发展来看，日本模式无疑更有利于增强产业的领导力。

到了1955年，三菱商事、三井物产的名字都在财富500强的名单上出现了。



第十一章
电子在燃烧

日本的崛起的确有它不可复制的孤本意义，但是风生水起的近代化历程、席卷所有国民的战时统制、绝无仅有的美国式民主化改革……而这些历史交织在一起之后，才构成了独特的国家——日本。

抛开特定的历史条件、国家命运和地域特征，抛开国际纷繁复杂的外部变局和诡异难测的未来流向不谈，寻找这个国家商业精英的内在精神可能更加可贵和有趣。

技术革命引领财富之路

在之前的叙事中，我们也看到了，很多濒临死亡的企业因为朝鲜战场上如火如荼的交战而起死回生，甚至赚取了高额利润。

所以，今天回顾日本经济史的时候，还有很多人羡慕嫉妒地说，日本的崛起有它必然的、不可复制的原因，那就是美国人的帮助。

这句话说对了一半，日本的崛起的确有它不可复制的孤本意义，但是风生水起的近代化历程、席卷所有国民的战时统制、绝无仅有的美国式民主化改革……而这些历史交织在一起之后，才构成了独特的国家——日本。

那么，总有一些东西，是能让我们动容的吧？抛开特定的历史条件、国家命运和地域特征，抛开国际纷繁复杂的外部变局和诡异难测的未来流向不谈，寻找这个国家商业精英的内在精神可能更加可贵和有趣。

至少从20世纪50年代开始，或者从更早之前，日本人就有一种造物的欲望。在他们眼中，伟岸的经济体不应该建立在虚无的数字之上，而应当屹立于实打实的产品、工业和机械之上。于是，当复苏的曙光缓慢闪亮，当外界的牵制逐渐放松之后，这个国家开始走向自强自立，开始探寻属于他们自己的发展路径了。

纵观20世纪50年代，日本经济最大的特色是电子产品的不断丰富和电子产业的崛起。在这之后的60年里，日本虽然在世界经济大潮中，电子产业也经历了诸多波折和苦难，但总的来说，依然在全世界保持了绝对优势的领先地

位。从另一方面来看，几乎被人们忽略的是，几大财阀在被美国解散之后，却又以新的形式存活了下来，他们和代表那个年代新经济增长产业的电子行业勾连在一起，互助互利，分割世界商业的版图。与此同时，美国开始把注意力从日本转向它的西方，他们渐渐放弃了对日本严酷的统治，而是把这个岛国当做一个基地或者跳板来抑制社会主义阵营对世界的冲击。这无疑给日本商业带来了好消息，为朝鲜战场提供物资几乎刺激了大部分日本产业的飞速发展，为60年代日本的真正崛起提供了一次绝佳的机遇。

今天，很多人都会拿当下中国与彼时的日本进行比较：同样地飞速发展，同样诞生了无数剽悍的企业家，同样依靠制造业打入国际竞争的大市场。但不同的是，日本的商界虽然搭上了朝鲜战争的顺风车，但其商业精神的底蕴已经延续了数百年，无论是灾害还是战争，都没有让它折断。即使有些时候，这种精神躲在时代的夹缝里痛苦地呻吟，但毕竟传承了下来。所以，今天我们崇敬的经营四圣、经营之神、经营之圣都没有经历过类似于中国第一代企业家那样的原始考验，因为，对日本来说，那个时代已经过去，埋进了尘埃之中。

让我们从电子产业开始，描述日本的20世纪50年代吧。

虽然电子产业在当时是一个新兴行业，但毫无疑问，松下电器应该算是老牌领袖了。在“二战”结束之后，松下幸之助经历了大悲大喜，深感人生实在是太刺激了。

这是怎么回事呢？日本投降之后，财阀被解散，松下也很危险。因为这个公司在战争期间给军方提供了很多军用物资，所以招来了美国人的反感。他们要求松下幸之助离开公司，回家务农。

这个消息一传到公司里，公司立刻就炸锅了。15,000名员工集体罢工，他们写了份血书，每个人都签字画押，然后送到美军司令部，要求留下松下幸之助，继续管理他们。

为什么员工如此爱戴松下幸之助呢？第一，为军方提供物资并不是松下幸之助的本意；第二，在公司最困难的时候，他坚持不裁员的方针，赢得了所有人的尊敬。

这个世界，出来混，总是会还的，种瓜得瓜，就是这个道理。

美军司令部和日本政府迫于压力，最后同意留下松下幸之助。后来的事实证明，当时美国人和日本政府作出的决定是万分英明的，因为，如果他们坚持灭了松下，那就不会有这家如日中天的百年老店了。

到了1950年，松下公司的资产达到了27亿日元，是日本名副其实的大公司。当然，松下幸之助并不满足于此，他决定去趟美国，了解最先进的技术革命。

在美国，松下幸之助最大的发现是收音机。这玩意儿在美国卖得很好，主要是价格便宜，24美元一个。而当时美国一个工人的日均工资是12美元，也就是说，干两天活就能听收音机了。

松下幸之助算了笔账，在日本，一台收音机价格是9,000日元，而一个工人一个月的工资是6,000日元。也就是说，一个工人不吃不喝苦干一个月，还买不了一台收音机。

为什么会造成这样的差距呢？松下幸之助认为，美国的收音机体积小、轻便，制造成本自然很低。而日本的收音机体形庞大、工艺粗糙，产量很低，所以价格就高。

松下幸之助决定优化收音机，让它走进寻常百姓家。

经过市场调查和不懈的努力，松下幸之助终于制造出质量更优、体积更小的收音机了。但起初，这种产品并没有获得认可，松下的代理商们遭遇了无数次的退货。

为什么会这样？松下幸之助非常郁闷，他觉得自己的理想遭遇到了挫折。于是，他买回了几台收音机，重新检查起来。经过几天几夜不间断的研究，松下幸之助发现，这种改良的收音机其实没有大家想的那么差，也没有什么大毛病，主要就是螺丝没拧紧，这样的小细节影响了产品质量。

松下幸之助找到制造商，告诉他们在工艺上应该再严谨些。可是得到的答案是："我们只能造成这样，不满意自己弄去啊。"

松下幸之助一点儿都不沮丧，自己弄就自己弄！他立刻调集几个人组成了

专门小组，用来开发最完美的收音机。

经过几个月的努力，松下电器终于研制出了自己独立研发的收音机。在之后不久，他们又把真空管引进收音机，松下的产品立刻在全国受到热烈欢迎，成为当时收音机销量冠军企业。

业绩的飞快提升，让松下幸之助决定走出日本，迈向全世界。

松下幸之助第一个重要的海外合作伙伴是飞利浦。这家公司是世界上首屈一指的电子业巨擘，对于成长中的松下来说，如果能和他们一起干活，绝对能获得巨大的提升。

但是，松下幸之助拿到合作合同的时候，还是惊呆了。合同里说，双方可以合作开厂，但是，松下要出大部分投资额，还要给飞利浦 7% 的技术指导费，提前支付 50 万美金。这可是一个非常苛刻的条约了，美国人的技术指导费不过才 3%，何况飞利浦还要提前支付一大笔钱，到底划算不划算？

松下幸之助决定先跟他们讨价还价一番。没想到飞利浦坚决不同意降低价格，反而劝松下幸之助说，我们的合作伙伴都具有良好的信誉，我们也是看中了松下 30 多年发展的历史和成绩才跟你们合作的。

松下幸之助仔细想想，还真是如此，那时候，飞利浦在海外的合作伙伴非常之少，一般在一个国家只有一个合资工厂，这说明飞利浦挑选伙伴的确有严格的要求。既然如此谨慎，那么，这样的合作怎么会不成功呢？

1952 年，松下幸之助和飞利浦合资开办了松下电子工业股份有限公司，总部设立在大阪（一直到现在），主要生产电灯泡、荧光灯和真空管等电子产品。这家工厂应该是日本企业与外资合作的典范，它大量引入了欧洲的设备，提升了效率，产品质量也赢得了消费者的热爱。

最重要的是，凭借着和飞利浦的合作，松下产品也进入到了欧洲市场，成为西方人热爱的产品。

1959 年，松下美国公司成立，正式开始了它们征战海外的旅程。

也几乎是在同一时期，松下幸之助作为日本最知名的企业家开始不断丰富自己的管理理念，他开始把目光从产品转移开去，让自己陷入哲学层面的

深思。

他常常一个人坐在黑暗中冥想，他在接受采访的时候总是说，“我现在关心的是人性”。

关心人性的松下幸之助善于把经营理念和哲学用最粗浅的话表述出来，跟后来的经营大师稻盛和夫比起来，松下幸之助的哲学更加世俗，比如下雨打伞、水库理论，等等。这可能和松下幸之助的出身有关，他没受过什么教育，没有盛田昭夫那种国际化视野，也不像稻盛和夫那样赶上了互联网的浪潮。从本质上来说，他是典型的旧日本式的商人，保持着传统的习俗。他的语言朴实无华，缺乏华丽的辞藻，但极为实用，能在最短的时间内打动员工。比如，他告诉员工，创造出好的产品需要必死的决心，用生命来做赌注就有勇气去应付一切困难。

那么，什么是必死的决心呢？松下幸之助解释说，人活着其实都在必死的悬崖，比如交通事故、地震、火灾，等等。既然活着都可能随时死去，那就得把造物当做最后一件事业来做。这就是必死的决心。

很多人都渴望从松下幸之助的言论中能获取一些经营的真谛，可是，如果你真的纵览他的一生会发现，那些道理都很粗浅，比如要诚信、要进取，等等。那么，这些道理没用吗？当然有用，因为任何时候，任何人都需要一碗热气腾腾的“心灵鸡汤”。

然而，在这场征战刚刚开始的时候，松下幸之助就遇到了他一生中最强劲的竞争对手。

大部分人都能想到，这个不可一世的竞争对手就是索尼公司。在未来的数十年里，这两家公司一直横眉冷对，刀枪相见。在松下员工的视野里，绝对不能出现索尼的产品，而对于索尼来说，也是如此。其实，虽然这两家公司在产品领域有很多交集，但又风格迥异，甚至看起来毫不相关。

比如松下电器一直很传统，在一般人眼中看似陈旧、保守。领导人也极端低调，虽然松下幸之助以大师、哲学家的身份出现在公众视野，但在他之后，很少有一位公司领导人能具有如此强大的知名度，他们大都一丝不苟地坚守在

自己的岗位上，让松下电器这座巨型航母平稳前进。

索尼从一开始就不一样，它的创始人盛田昭夫接受的是西方的教育，热衷于古典音乐，而在他之后的领袖们也都具有类似的气质。他们喜欢开派对以求扩大自己的交际圈，他们热衷于在媒体面前表现自己的人格魅力，而不单单是只谈产品和设计，他们从一开始就渴望融入到西方世界去，而拒绝承认自己是一家日本本土公司。很多年后，他们甚至聘请了一位西方人担任公司的首席执行官。

这就是索尼与松下的区别。

一开始就国际化

那么，为什么这两家公司会有如此大的差别呢？为什么脱胎于日本的索尼公司一创立就敢于面向全球呢？关于这个论题，只能从盛田昭夫的生命轨迹中寻找答案。

我非常喜欢盛田昭夫的老家，这个坐落在名古屋以南的叫常滑市的小镇。这里树木苍翠，不高的山丘上面就是湛蓝的天空。生活在这儿，你会恍惚觉得时间都是静止的，而不是滑动着的。

而让人想象不到的是，这个小镇的人大部分靠手工活求生存，他们制造的陶器享誉整个日本，甚至远销海外。

索尼的创始人盛田昭夫于 1921 年在这个充满魅力的小城出生。他的祖上都是深谙经营之道的商人，依靠经营酒业让家族生意传承了上百年。

但出乎人意料之外的是，盛田昭夫并没有沾染上开车打人、包养二奶的恶习。盛田昭夫虽然住在富人区，但性格敦厚，彬彬有礼，善于倾听。这一点，盛田昭夫深受母亲的影响。这位伟大的母亲出身武士阶层，自小受到西方教育，热衷于吃西餐、听古典音乐，热爱读书。

于是，盛田昭夫的童年就在悠扬的西方音乐中度过。

良好的家境、良好的教育，加上艺术的熏陶造就了盛田昭夫温文尔雅的性格和追求美好事物的特质。在未来的日子里，他通过创造一个个伟大的艺术载体不仅改变了人们的生活，也冲击着人类的思想和对艺术的感悟。

很多年后，有一位盛田昭夫的美国朋友这样评价他："日本大和民族在交往上是比较封闭的，在人际交往当中，往往都比较被动。但盛田昭夫是个例外，他非常主动和热情，性格开朗，总是精力充沛，和他交往的人能被他所感染。在众多的日本企业家当中，这样的人很少见。"

耐人寻味的是，在盛田昭夫之后，执掌索尼门户的领袖们都具有这样的气质。两年前，当我要采访索尼前任社长出井伸之的时候，他的助理告诉我："有什么问题尽管问，他都可以回答，他一点都不像日本人。"

所以，你就能很容易理解，为什么索尼能在欧洲取得如此巨大的成功了。

当时，盛田昭夫的父亲之所以让儿子受到如此好的教育，一个最重要的原因是希望他能子承父业。父亲几乎每天都要对儿子说："你一生下来就是要当社长的。"

这句话日后对盛田昭夫的影响很大，在他的潜意识里面明白自己的使命，那就是经营伟大的公司，成为"管理之圣"。

不过，让父亲无奈的是，盛田昭夫真的成了社长，不过并没有传承衣钵，而是自立门户，并且这个门户设立得非常庞大，成了世界500强。

盛田昭夫发现自己造物天赋的时候，刚刚读初中。他的母亲托人从美国买了一台最新型的唱片机。盛田昭夫见了之后欣喜若狂，在音乐里沉醉了几分钟之后，盛田昭夫发现自己对发音的机器更有兴趣。

从那天开始，放学回家之后，盛田昭夫就开始对照着唱片机自己研究，他认为，日本人也能造出不逊于美国人的唱片机。

这回母亲不愿意了，买个唱片机是让你陶冶情操的，你怎么把自己定位为技术工人呢？但盛田昭夫不理会，还是一如既往地刻苦钻研。

很快，盛田昭夫的研究出了成果：他把家里面一台老式唱片机和那台新唱片机进行了有机结合，造出了一台外形很新，里面陈旧的混合体。

母亲哭笑不得，父亲则鼓励他说："继续下去，你会成功的。"

之后，盛田昭夫家里的收音机、留声机等所有他能看见的电器无一幸免，都被全面改造之后，继续使用。

1938 年，盛田昭夫进入大阪帝国大学专修物理学。在那段日子里，盛田昭夫几乎天天待在实验室里研究各种机械，而强大的大阪帝国大学也为他提供了取之不尽的各种素材和知识。后来盛田昭夫回忆说："那段时间是我创业的开始。"

除了刻苦作研究和实验，盛田昭夫也坚持给杂志、报纸写稿，宣传自己的科学主张。1939 年，他曾经在一份报纸上写下了这样的文字："如果能把原子能利用起来，可以造出强大的武器。"当然，日本军方没有注意到这篇文章，如果看到了，也许，历史会更加黑暗。

那时候，军方热衷于折磨大学生和普通民众。这些人都成为日本军部的棋子，帮助这些侵略者完成霸占地球的梦想。

盛田昭夫也是一样，作为一个物理学者，他被强行安排进一家研究所做光学研究，成果作为军部侵略的武器使用在广袤的亚洲战场。

这对盛田昭夫来说，其实是个好机会，因为研究所里汇集了当时日本顶尖级的物理学家。从他们那里，盛田昭夫看到了这个学科最新的研究成果。更重要的是，在那个地方，他结识了自己一生的朋友、战友和创业同盟——井深大。

当时，井深大还在经营一家探测设备公司，也被军部拉来进行光学研究。井深大比盛田昭夫大了 13 岁，父亲是基督徒，经营一家钢铁冶炼厂。井深大的祖上也出身武士阶层，门第显赫。

在这个并不大的研究所里，盛田昭夫和井深大相识了，之后，他们共同执掌索尼公司长达 40 年之久。在 40 年的漫长岁月里，这两个人建立了一种奇特的关系。井深大是公司的总工程师，他每次研究出什么新东西总是兴冲冲地第一个告诉盛田昭夫，而盛田昭夫每次从美国给儿子带回来的机械玩具都会先被井深大蹂躏一番。

他们几乎每天都在一起吃饭，一起喝酒，一起讨论工作。井深大热爱各种修理工作，他常常对着秘书高喊："帮我找个螺丝刀！"而秘书一筹莫展地看着他。井深大会继续高喊："盛田昭夫的第三个抽屉里有，你去拿吧，要快！"

当然，他们也有不同的地方，比如，井深大容易冲动，性格中有童真的部分，而盛田昭夫则相信实用主义，沉稳老练。这对理智与情感的原型人物也曾经因为性格冲突发生过激烈的争执，但他们的分歧不会超过一个小时，很快，这对最佳搭档又会和好如初，继续并肩作战。

和盛田昭夫一样，井深大从小就喜欢造物，热衷于把所有玩具都拆了，然后在一块块地组装起来。进入早稻田大学之后，井深大依然沉迷于造物，他自己组装的扩音器广受好评，还被东京一个运动场所采纳。

1930 年，这个聪明的年轻人又发明了"动态霓虹灯"，简单地说，这玩意儿可以利用声波来控制光的强度。这个奇特的发明让井深大声名鹊起，作品获得了 1933 年巴黎万国博览会发明大奖。

大学毕业之后，井深大先去东芝公司的前身岐番花电子公司面试。当时，会议室的桌子上有一个被拆解的收音机。井深大立刻被吸引了。面试官正襟危坐，有条不紊地向他提问。而这位发明家全然听不进去，一直在注视着收音机。

结果很显然，他被拒绝了。

在之后的几年里，井深大换了很多次工作，他一直在寻找一种独特的环境：既给他发工资，又能让他自由地进行科学研究。说实话，这样的公司还真有，有几位老板看中了他的才华，不在乎这个年轻人能给公司带来多大的收益，而是全力支持他做自己喜欢的研究。

问题是，这样的机构本来就不多，等到"二战"爆发之后，它们无一例外沦为了军部的附庸，再也没有多余的资源让井深大自由展示才华了。

就这样，井深大无奈地挨过了战争的洗礼。当皇宣布日本投降的声音从收音机传来的时候，他又一次露出了微笑："我们的时代来临了。"

井深大决定东山再起，他来到废墟一片的东京，开始了自己的新事业。

啃老创业路

这时候，盛田昭夫也决定加盟，和井深大一起开始创业之旅。起初，盛田昭夫的父亲不同意儿子创业，家族生意还没人打理呢，干吗要另起炉灶？可是老头最终还是被盛田昭夫和井深大说动了，不仅同意两个年轻人自立门户，还给他们提供了19万日元的投资。19万日元是个什么概念？这笔钱按现在的标准应该是六七万美金。而在日本那个困难时期更是一笔天文数字的巨款。

不过，这的确是一笔伟大的投资，直到今天，凭借着这笔投资，盛田家族还掌控着索尼公司10%左右的股份，如果换成现金，绝不会低于50亿美元。

当然，那个时候，盛田昭夫的老爹还没看到那么长远，他只是把自己所有积蓄都拿出来，支持儿子创业而已。虽然他的潜意识里可能意识到自己的后人会造就一个伟大的公司，但绝想象不到他能走那么远。

事实上，伟大的企业家和会赚钱的企业家最大的区别就在于，前者有着极强的敏锐的洞察力，当他还一无所有、一文不名的时候，他就知道自己今后会构建一个什么样的公司。

井深大和盛田昭夫就是如此。1946年5月7日，索尼公司的前身东京通信工业株式会社正式成立，井深大任董事，盛田昭夫任总经理。在成立仪式上，井深大宣读了一份长达两万多字的“创业计划书”，从中你能窥视到这个工程师出身的创业者的理想工作室：组建公司的目的是为了创造理想的工作场所，自由、充满活力和快乐。

这是一份独特的“企业计划书”，如果放在今天，可能没有一家风投愿意倾囊相授，因为，你看不见盈利模式，看不到财务分析，看不到公司未来的规模。唯一能看见的就是这家公司企图塑造的氛围和有点天真的理想主义情怀，而风投者对这个东西根本不感兴趣。

但是井深大执著地实践着自己的理想，他明白，快乐的工作氛围是为了塑造伟大的产品而服务的。在这家公司成立的前五年里，他们不断进行艰苦的钻研，同时敏锐地观察自己的国度，寻找民众真正需要的产品。

于是，1946 年，索尼历史上第一个具有划时代意义的产品诞生了，那就是——电饭煲。电饭煲的灵感来自于烤面包机。井深大一直觉得，面包机是西方人喜欢的东西，日本人最喜欢吃的还是大白米饭，如果把面包机改良一下，是否能变成让米饭迅速成熟的东西呢？再加上，战后日本资源匮乏，而电力是非常容易获得的，于是，井深大决定制作出一种快速的电器能让米饭瞬间成熟。

他在一个木桶下边装上一根铝丝，通上电，电饭煲就诞生了。井深大又把这个东西进行了改良：当桶里面的水全部蒸发之后，电饭煲就会自动断电。这基本上也是今天电饭煲的原理。可是，这里面有个问题，就是对米的质量要求比较高。如果你用火来煮饭的话，水的多少比较容易调整，但电饭煲很难。所以，如果米的质量不好的话，做出来的大米饭非常难吃。而当时日本的大米紧缺，质量就可想而知了。

当时井深大没有看清这一点，他一下子收购了一百多个木桶，制作电饭煲，但销量不佳。井深大只好自己坐在办公室里，吃着难以下咽的米饭思考人生了。

不过，电饭煲还只是个概念产品，并没有影响到公司业绩。这家小公司凭借着给老百姓修收音机，依然能勉强度日。

后来，井深大又对收音机进行了改进，让日本人不仅仅能听到国内的节目，还能收到国际台，这又让公司获得了一笔不小的收入。

我们知道，索尼前身东京通信工业株式会社（下文简称东京通信）成立的那一年，日本已经逐渐从阴霾中走出来，虽然他们依然面临着美国集权式的民主改革，面临着食物紧缺、通货膨胀的压力，但人们似乎已经看到了新的希望在冉冉升起。人们不再觉得自己生活在无依无靠的孤岛上，人们更愿意凭借着自己的双手创造出美好的未来。

对于创业者来说，他们不在乎蜗居在狭窄的办公室，用简陋的工具一次次地试验伟大的产品，他们也不在乎从最底层的修理工作干起，只要能赚钱让公司运转，只要能从遮蔽满天的树叶中看到一缕阳光，他们就愿意坚持走下去。

不过，可以想到的是，在那个所有东西都匮乏的年代，创业要比今天艰难得多，银行贷款被政府牢牢控制，风投更是还没诞生，所有的公司运营资金基本上都要靠私人投资来获得。

东京通信就在这样一个孕育着希望又笼罩着苦涩的乌云里诞生了。让盛田昭夫和井深大感到幸运的是，自己的公司并没有因为资金短缺而陷入困境，相反，他们有足够的钱来支撑自己的研究工作。这笔不小的资金一部分来自于盛田昭夫那个伟大的爹，还有一部分来自于一位声名显赫的人物。这个人和他后背的公司一直默默支持着盛田昭夫，直到2011年3月，当日本发生罕见的大地震的时候，这家公司依然凭借着强大的实力，帮助索尼渡过难关，转危为安。

这个人叫多岛通阳，他和井深大的老丈人关系极为密切。多岛通阳本人是一个名声在外的金融家，他曾经担任昭和银行总裁，是贵族院的成员，权势可见一斑。

后来，这位多岛通阳又把东京通信这个刚刚崭露头角的公司推荐给原三井银行的行长万代顺四郎。这回你就明白了，索尼公司在这个时候和三井银行建立起来了千丝万缕的联系，他们依靠三井银行的资金和三井物产的信息收集能力，不断在世界各地获取拓展市场的新机遇。

比如，当东京通信刚刚成立不久，这位万代顺四郎就下命令（记住，是命令这个词），让三井银行投资刚刚发行的股票，从1947年到1950年，在三井银行的投资下，东京通信的资本额从18万美元飙升到36万美元，整整翻了一倍。

直到今天，三井银行依然有人作为独立董事混迹在索尼公司内部。

强大资本驱动力、卓越的技术眼光，索尼想不创造辉煌都难。

在公司创立并且走向正轨之后，井深大开始从“声音”完成自己的创造。

这件事儿的契机来自于1947年，井深大有机会去参观NHK大厦。那时候，NHK还控制在美国人手中。井深大在大楼的一个角落里发现了一台录音机。美国人特别想显摆一下自己的科技能力，他把一盘磁带放进录音机，然后，井深大就听见了优美的音乐。

这件事情对井深大触动极大，他兴奋地大声欢呼、欢蹦乱跳，把美国人吓得无处藏身，以为井深大中邪了。

回到公司之后，井深大还真是跟中邪了似的开始研究录音机。他把公司的工程师叫来，告诉他："我发现一个新东西，把褐色的袋子缠绕在一个轴上，然后外边用塑料封起来。这东西放进一个机器里就能出声音，出音乐，你给我造一个出来吧。"

工程师晕了，完全没听懂领导的意思。井深大也明白，这东西的确很抽象，也很难描述清楚。于是，他收买了一个美国人，从他们那里借来了一台录音机给工程人员演示。

结果，当然是大家都震惊了。所有人都说，日本真的需要这个东西，如果东京通信能第一个研究出这玩意儿，一定会一炮打响的。

盛田昭夫和井深大决定开发录音机，他俩几天几夜没睡觉做了一个预算，那就是，要想造出录音机，需要30万日元。

投资者也就是盛田昭夫的老爹起初不同意这笔支出，但结果很容易预料，那就是反对无效。一直到今天，你都会发现，索尼是一家非常强悍的公司，他们常常能凭借自己的口才和能力说服投资者放弃反对意见。

钱有了，但开发工作依然艰难。他们采取了最为原始的方式来开发一个伟大的产品。当时，磁带的主要原料是草酸铁，人们需要把这东西加热然后做成磁粉。不过，在那个吃大米都成问题的年代，要想买到草酸铁就必须去黑市上寻觅。

盛田昭夫和井深大二话不说，背起小包袱就直奔黑市。虽然当时日本的黑市还是挺安全的，没有城管踢小摊儿，但毕竟是黑市，也暗藏各种欺骗和凶险。

盛田昭夫和井深大作为公司老板根本将生死置之度外，这种精神值得提倡。他们在黑市上整整逛了三天，才买到了草酸铁。

原料是有了，但加热又成了问题，原因很简单，他们没有合适的锅。后来，一位工程师从家里把平底锅找来了，他们架起火就开始加热。最后，草酸铁分解成四氧化三铁和氧化铁，而氧化铁就是磁粉的原料。

最后，井深大他们面临的问题是，没有塑料，无法做基片。基片是啥？就是磁粉铺就的那个塑料带子，也就是咱们小时候，为了反复听一首歌，也为了省电，用铅笔旋转让黑带子回到原位，那个黑带子就叫基片。

没有塑料怎么办呢？井深大和工程师们想了很多替代原料，比如纸张，可是纸张这玩意儿一摩擦声音就巨大，刺啦刺啦的，比录音机放出的音乐声音还大。

后来，盛田昭夫找到了自己表兄开的一家造纸公司，从他们那里买来了一大包牛皮纸，然后裁成极细的纸带用来涂抹磁粉。没想到，牛皮纸还真不错，光滑圆润有韧劲，不易折断，非常符合做基片。

就这样，索尼历史上第一盘磁带诞生了。

死活也要卖出去

直到如今，我看到这段历史的时候还会欷歔感叹，一个一无所有的公司就这样造就了跨时代的产品；一个自己去黑市买材料的老板成为了日本的经营之圣，你能不钦佩他们高尚、勤奋、勇敢、执著的灵魂吗？

有人说，只有偏执狂才能成功。我想，他说的是百分之百正确的。

在之后的日子里，索尼公司不断更新自己的产品，以让它们变得更轻便、更实用，也更便宜。在很长时间里，索尼公司的工程师坚持着这种艰苦的研究风格，他们不在乎硬件多么残缺，不在乎环境多么恶劣，凭借强大的内心和理想的力量坚持着造物的梦想。

就像一位在索尼公司工作了很多年的元老所说的那样：那时候的工程师更像一位大厨，他们在平底锅里放上草酸铁烘烤，然后再提炼；他们用刀把牛皮纸裁切成小细条儿，然后把这些东西组装在一起。

这种让天地动容、鬼神哭泣的研究精神终于在1949年取得了革命性的进展。一位工程师对着麦克说："今天是个好天气啊！"几分钟后，录音机里传来了同样的声音。索尼为了纪念这盘磁带，特意把它命名为"会说好天气的纸"。从那之后，索尼公司每一个人的脸上都洋溢着如阳光般灿烂的笑容。

不到一年，索尼公司独立研发的录音机终于问世了。这个东西重达100磅，价格是16万日元。

16万日元是个什么概念呢？当时，一个政府公务员的工资（应该没啥灰色收入）是一年7万日元。换句话说，一台录音机比我们现在买台车还要难。

索尼公司共生产了这种录音机50台，两个月后，一台都没卖出去。井深大和盛田昭夫非常绝望，虽然他们一次次站在大街上向路人展示这个奇妙的发明，大家也纷纷表示关注，但没人愿意花大价钱买这玩意儿。

后来，还是三井银行的高层帮助了索尼公司。这位高管让井深大在东京法院做演示，获得了法官的极大兴趣。当时法院最为头疼的问题就是，大家说话都很快，尤其是法庭辩论，根本记不下来，要是有了这玩意儿，那就不用发愁了。

东京法院决定买20台。

日本教育部一看法院买了，心想咱也不能落后。他们也预定了10台，而且还表示，如果你们能研究出更轻便的录音机，我们就要求学校都购买一台用来教学，再苦也不能苦孩子嘛，一定要让孩子们享受高科技。

井深大很兴奋，他又开始和工程师过上了猪狗不如、生不如死的日子。他们窝在实验室里进行疯狂的实验。好几次草酸铁都快烧干了，俩人才从睡梦中惊醒。

凭借着不懈的努力，井深大又把录音机改良了，体积比之前那个小了一倍，价格也减半。盛田昭夫很高兴，他拿着新录音机奔波在各个学校进行推

销。很快，新录音机也卖得脱销了。

在之后的两年里，索尼公司的录音机不断变小、变薄，变便宜，而它们的销量也在不断刷新，半年就售出了3,000台。这对一家刚刚成立不久的公司来说，简直是遥不可及的梦想。

更重要的是，录音机改变了人们的生活方式，就像今天的Iphone改变了移动通信行业的格局一样，录音机也摧毁了人们过去寂寞的生活方式。

大街上随处可见边走路边听歌的人，随处可见新闻记者拿着录音机采访，随处能听到从家里传出的优美的音乐声。人们不再为时间的逝去而过于伤感，因为即使老了，也还能听到年轻时候自己发出的声响（那时候，还不知道啥叫DV）。

就在所有人都沉浸在录音机给生活带来的巨大冲击的洪流中的时候，井深大已经把兴趣转向了晶体管。作为一个工程师和技术人员，他不会为自己已有的发明过分欢呼雀跃，就像男人永远无法满足于享受一个美女一样，最好的永远在前方。

井深大第一次注意到晶体管是在美国。当时，他参观了贝尔实验室的母公司——美国西部电器公司，他立刻意识到，晶体管将是日本下一轮技术更新的引擎。

经过努力，盛田昭夫从西部电器那里购买到了晶体管，而西部电器告诉他们：这东西除了能做助听器，还没有别的用途。

在日本那个刚刚从废墟中站立起来的国家里，美国公司的话简直就是圣旨，没人敢质疑。但伟大的井深大根本不听信这一套，他深信自己的洞察力，晶体管一定有更广泛的用途。再说了，助听器这玩意儿做得再美观，能有多大的销量呢？不可能人耳一个吧？

为了验证自己的眼光，井深大组建了一个特别研究小组，致力于晶体管的开发工作。这个小组汇集了公司内部，或者说日本最精英的工程人员，他们几乎都是从东京大学物理专业毕业，都对造物有着近乎偏执的热情。他们没日没夜地工作，阅读，试验。后来，这个小组的组长岩间和男娶了盛田昭夫的妹妹

当老婆，并且在1976年继承了盛田昭夫的衣钵，成为索尼公司的总裁。所以说，谁都知道裙带关系重要，但也不是每个人都能娶到领导的妹子。

1955年年底，井深大的研究小组获得了突破性的进展，他们制造出了几百兆赫的晶体管。换句话说，把这种晶体管放进收音机里，就能缩小收音机的体积。后人管收音机叫半导体就来自于此。

1957年，索尼制造的能放在口袋里的收音机终于问世。说实话，当时他们制造的收音机还是挺大的，放口袋里还真困难。盛田昭夫是个商业奇才，他告诉销售人员："收音机没那么小，你们就把口袋做大点儿。"

于是，在全国各地街头你能看见销售人员从大口袋里拎出一台收音机，告诉消费者："太小了，你的口袋就能放下！"

1957年，凭借着革命性的产品和精妙绝伦的销售技巧，索尼公司的收入达到了250万美元，雇员1,200人。

公司发展得出奇的好，但很显然，盛田昭夫和井深大这两位创始人并没有感到丝毫的放松和满足。井深大还囚居在实验室里埋头研究，而盛田昭夫则背上行囊，准备去西方国家开拓市场。

客观来说，盛田昭夫当时的想法的确有些猛了，一个刚刚从战争中恢复的小国家，一家只有1,000多人的小公司，一个被美国人占领的土地上走出的企业家，他能获得什么呢？

当盛田昭夫的脚踏上美国的土地的一刹那，他的确震惊了：钢铁造就的汽车穿梭在城市中间，摩天大楼几乎达到了天顶；宽敞的马路旁汇集的各种商店意味着这个国家商业的飞速发展。

在和西部电器公司短暂接洽之后，盛田昭夫决定去欧洲看看，准确地说，想去看看德国，因为德国也是战败国，被人打得体无完肤，环境应该还不如日本吧？

可等到了德国，他又受刺激了。奔驰、宝马、西门子这些产业界的巨擘雄壮的身躯彻底把盛田昭夫震慑住了。他切实感受到，自己国家与西方世界的真正差距。

不过，今天看来，值得庆幸地说，他们比中国早了30年就勇敢地面向了世界，看到了差距，树立了赶超的决心。而这种决心也是建立在不屈不挠地努力和孜孜不倦的追求上，这种决心根植在厚重的大地上，而不是虚无缥缈的“超英、赶美”的口号上。

还有一个值得深思的故事是，盛田昭夫在德国吃午餐，一个服务员端上来冰激凌，其上有一把小纸伞。服务员为了表示自己博学多才，跟盛田昭夫说，这个东西就是你们国家制造的。

盛田昭夫觉得自己羞愧难当，恨不得把脑袋扎到冰激凌里。他在日记中写道：“我多么希望有一天，‘日本制造’不再是廉价、粗制滥造、低端产品的代名词啊。”

古人说，知耻近乎勇，的确如此。

离开德国之后，盛田昭夫在荷兰参观了飞利浦公司。也是在这个时间里，他萌生了改变公司名称的想法。回到日本之后，他跟井深大商量，人家美国公司都是字母拼出来的，什么IBM啊、RCA啊、AT&T啊，听着多给力，还好记。您再看看东京通信工业株式会社，谁能记得住呢？

井深大同意盛田昭夫的建议，让他好好给公司取个名字。盛田昭夫想起来，公司生产的磁带上面都有SONI字样，这个单词来自于拉丁文SONUS，是声音的意思。盛田昭夫又想到了sunny－boy这个词，这个词很时尚，又能吸引年轻人的关注。

于是，盛田昭夫就把两个词拼到了一起，“Sony”就此诞生了。1955年开始，索尼的一部分产品开始使用这个标志，到了1958年，在说服了顽固不化的元老之后，公司正式更名为索尼株式会社。

与此同时，盛田昭夫开始攒足力气向欧美国家进军。但是，盛田昭夫的内心深处是有底线的，那就是，坚决不能单纯追求效益，而对索尼品牌造成损害。在1955年，盛田昭夫开始在美国寻找代理商，但结果是，无人问津。后来有一个代理商答应购买10万台索尼的收音机，但要求是必须使用他们公司的品牌，原因非常简单，没人知道索尼。

盛田昭夫的意思是，拒绝这笔买卖！虽然10万台是笔大单，不过这样一来，索尼公司就沦为了代工工厂，对企业品牌的树立毫无益处。

不过公司内部并不这么想。包括井深大在内，大家都认为应该先赚钱，再说品牌的事儿。他们频频给盛田昭夫发电报，让他放弃自己的理想，先把单子拿下来。被逼到绝路的盛田昭夫怒了，他告诉董事会，我不仅仅是为你们负责的经理人，我还有更大的权力。

他说的那个权力，其实就是自己的老爹。别忘了，盛田昭夫的父亲可是索尼最大的投资人。最终，董事会集体闭嘴，不再跟盛田昭夫叫板。

这并不是盛田昭夫最后一次依靠自己的权势来改变董事会的决议，一直到他退休为止，盛田昭夫无数次凭借权力来改变董事会的一些决定。

在和董事会纠缠的同时，寻找代理商这事儿终于有了眉目。井深大拜托他在三井物产的一位朋友，把索尼的产品推荐给了一位美国代理商。这家公司的确很有眼光，他看中了索尼收音机的小巧、轻便，当然还有便宜的价格。在之后的三年里，通过这家美国公司，索尼销售出了30万台收音机，同时，他们的名声也开始在美国获得了广泛的知名度。那个美好的时代缓缓向索尼打开了大门。

而盛田昭夫自己也逐渐融入到美国人的生活当中去了。虽然他住在狭窄的旅馆当中，每天要自己洗衣服，吃着粗鄙不堪的自助餐，但盛田昭夫依然乐在其中，他除了工作就是和邻居聊天以此练习口语，偶尔他会和代理商去百老汇看歌舞剧。他热爱西方的生活方式，不仅仅热切地希望自己能融入其中，更渴望自己的产品也能征服这片广袤的土地。

1957年，索尼制造出了世界上最小的半导体收音机TR－63。这个小家伙的售价相当于日本一个白领一个月的工资，但依然很快脱销。

同时，这款产品在美国也获得了巨大成功，仅仅是圣诞节，TR－63就卖出了将近30,000台。

时机已经成熟了，美国人对索尼刮目相看。盛田昭夫决定在这里建立分公司。那是在1960年年初，刚刚建立的索尼美国公司并没有大家想象的那么宏大，也没有人相信，日后，这家坐落在老鼠横行的街道中的公司会成功收购哥

伦比亚广播公司，成为世界级的娱乐帝国。

有意思的是，索尼美国公司建立之后的第一任总裁叫铃木方正，他是盛田昭夫的高中同学。当然，我说了，裙带关系不仅仅是裙带就行，还要是漂亮的丝带。这位高中同学曾经在三井物产工作，涉足石油交易领域，有着对商业无比敏锐的洞察力。

索尼美国公司刚刚建立的时候只有13个人，盛田昭夫坚持每个月有10天在这里度过，他和员工们一起没日没夜地工作。而所有员工都乐于这样奋斗和拼搏。他们这样评价盛田昭夫：在他创造的激动、紧张的氛围中，我们产生了巨大的热情。

这种热情很快就升华了，盛田昭夫在分公司成立一年之后，决定在美国上市。1960年秋天，索尼和东芝、日立、三井物产、三菱商社等100家大公司一起，向美国财政部门申请在美国上市，并且获得批准。说起来，这些公司中，索尼是最小的一个，但却最被看好，原因就是索尼已经在美国人心目中树立了良好的品牌形象，而盛田昭夫也早就成为美国上流社会中的交际大师。

说到这里，可能很多人都会感叹盛田昭夫被西化的程度，时至今天，依然有很多人认为，盛田昭夫不是地道的日本商人，从小就听交响乐造就了他基因里的西方人的习惯和行为方式。

但事实真的如此吗？

盛田昭夫出生在一个特别传统的日式家庭里，他一出生的目标就是要继承家业，而他的家业又是颇具日本特色的制酒业。在这样一个近乎严酷的东方家庭里，怎么能塑造出一个西方人呢？虽然盛田昭夫的老妈喜欢听交响乐、吃西餐，但你知道，在一个日本家庭里，母亲通常都是无力的。

我一直希望找到西化面具背后的盛田昭夫。直到我在索尼公司的档案中看到了盛田昭夫的大儿子说的一段话，瞬间了然了，也真正钦佩盛田昭夫的伟大精神了。

他说：“如果你想扮演一个国王，那你在任何时候都必须像个国王。我父亲对此非常在行。在他的心目中，他是盛田家的家长，是全日本成长最快的企

业之一的总裁。他不得不表演，他不得不扮作世界上最善解人意的日本商人。实际上，我不认为这是真的。他从来就不擅长于其中任何的角色，包括作为一个丈夫，还包括作为一个父亲。”

原来，在人前八面玲珑的盛田昭夫不过是在表演，为了家业、索尼，他在不停地表演。盛田昭夫家中的生活也验证了这一点。

他在家里面是绝对的大男子主义，完全不顾及西方爷们儿“女士优先”的理念。就连几年后，盛田昭夫决定要去美国定居的时候，都没有事先通知老婆。准备出发的前一天，他才告诉媳妇，明儿咱们就去美国定居了。

在盛田昭夫家里，等级制度非常森严，大儿子、小儿子吃饭的座次都很有讲究，绝对不能瞎坐瞎吃。

最惨的是大儿子，他一生下来就必须要继承盛田家的家族生意，想干点别的，门儿都没有。

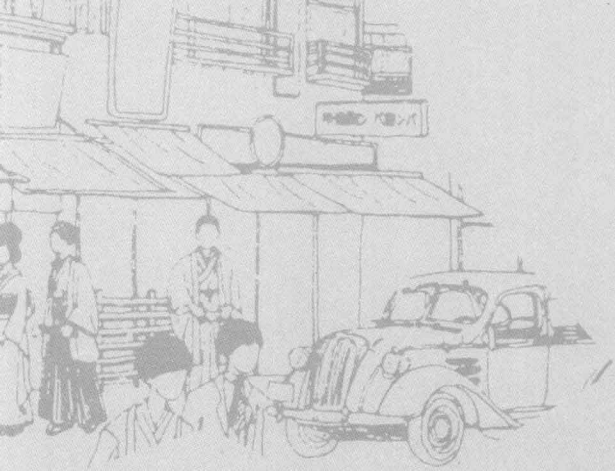
盛田昭夫的邻居说，从他们家里，我们很少听到笑声。串门的时候，儿子们都一丝不苟地坐在那里，谁也不会随便说话。

这种家庭制度和西方迥然不同，而它透露的信息就是，盛田昭夫还是一个纯种的日本人。无论他多么会表演，回到家后，还是会摘掉面具，横眉冷对自己的家人。

不过，盛田昭夫自己对这种心态和表演倒是没有隐瞒。很多年后，他在自己的私人会所里挂了这么一幅字：“我们日本商人必须是两栖动物，我们必须在水中和陆地上生存。”

他曾经这样解释这句话：“日本商界领袖都是两栖动物，一方面是日本，他有一套根植于本土传统的文化价值和行为方式；另一方面是世界，在那里整个世界观都是可以模仿的，但永远不会被全盘吸收。”

透过这句话，我们能看到盛田昭夫强韧的灵魂，他为了事业、为了索尼可以数十年如一日地掩盖自己的内心，可以乔装打扮，可以忘记自己的真实性格。我在想，无数个夜晚，当盛田昭夫站在窗口，看着纽约的车水马龙的时候，会不会泪流满面呢？



第十二章
让老百姓先富起来

量变成为质变是在20世纪60年代。经过了美国人的占领、缓慢复兴、朝鲜战争的刺激，日本终于迎来了20世纪30年代之后的重新崛起。

从20世纪50年代中期开始，日本人似乎就像商量好了似的，很少再用“战后”这样的词语，取而代之的是“神武景气”。“神武景气”的意思是，自打日本第一代神武天皇之后，再也没出现过今天这样的繁荣景象。

小公司的能量

量变成为质变是在20世纪60年代。经过了美国人的占领、缓慢复兴、朝鲜战争的刺激，日本终于迎来了20世纪30年代之后的重新崛起。

从20世纪60年代开始，日本的GDP（国内生产总值）每年都保持着9%左右的增长率，成为当时世界上增长最快的国家。从20世纪50年代中期开始，日本人似乎就像商量好了似的，很少再用“战后”这样的词语，取而代之的是“神武景气”。“神武景气”的意思是，自打日本第一代神武天皇之后，再也没出现过今天这样的繁荣景象。

20世纪60年代承接了前十年的飞速发展，并且最终把日本推向了辉煌的顶点。

至于具体的数字，我就不再费力说明了，毕竟这本书不是教科书，枯燥冷酷的数字还是留给学者们去考证吧。我们来说说日本经济腾飞的最大的特点，这对中国有着特别的启示。

日本当时的繁荣景象是从民间投资增加开始的。从1961年一直到1963年，日本民间企业投资增长率都达到了30%以上，而在20世纪50年代，这个数字还是10%左右。这说明，日本当时经济的腾飞在很大程度上依靠的是民营企业的飞速发展，无论是财阀也好，还是索尼、本田这样的新兴公司也好，它们都搭上了经济飞速发展的列车，成就了自己的辉煌业绩。

虽然日本依然存在着财阀体系，但客观地说，在“二战”之后，这种体

制对日本商业更大的作用是促进而不是削弱。比如我们前边提到的，很多日本财团周围都有着诸多小公司盘踞在产业链的各个环节。它们同进同退，同生共死。这种体制不是遏制民营资本的发展，反而是推动了民营企业的进步。这一点非常值得中国人深思。

既然提到了小公司，那么我们再来说一下20世纪60年代日本中小企业的生存状态。在我写作这本书的时候，中国温州地区的民营企业正在遭遇倒闭潮，其实从改革开放以来一直到今天，这样的潮流或大或小、或急或缓总是伴随着中国的民营企业。

到了这些年，中国产业如何进行产业升级，如何解决人口红利问题，也已经是任何企业都无法逃避的现实了。

那么，日本是如何做到的呢？在日本“二战”之后，中小企业一直靠劳动密集型方式来维持生计，但时间进入20世纪60年代，这种情况发生了变化。

一方面，随着经济的发展，劳动力出现短缺，“民工荒”浮出水面。另一方面，劳动者成本不断提升，这就要求中小企业提高生产率，赚取更高的利润。而相当一部分企业也意识到，要实现这种转变必须依靠先进的技术来实现。他们纷纷从海外引进技术专利，然后依靠优秀的技术人员进行生产开发，降低产品成本，提供高附加值。这种方式不仅仅让相当一部分中小企业获得了新生，而且还造就了一批中坚力量的公司，比如索尼就是白手起家，依靠技术优势成为一家大财团的。

所以，在20世纪60年代，日本中小企业发生了分化，一部分公司走向没落，消失殆尽，还有一部分成为了某个行业的中流砥柱，比如阿尔卑斯电气公司生产调谐器成为行业翘楚；京都陶器公司专门生产陶器也获得了巨大成功。还有专门生产快门的，专门生产轴承的，专门生产喇叭的，等等。

还有，这些公司也很灵活，不局限于一个领域，而是能在经济形势变化的时候迅速找到新的增长点。比如三阳商会原本是生产雨衣的，可是进入20世纪60年代就开始制造机械，还有以前开照相馆的后来开始生产原子能仪器，

等等。这样的例子特别多。

纵观20世纪60年代，日本中小企业逐步成为各个行业的中坚力量，它们的利润率比大企业还要高。这充分说明日本中小企业的灵活性和对市场把控能力的强大。

当然，这些都是“术”，日本企业家具有的“道”更加重要。很多中小企业家并不满足于赚钱、花钱，他们有种强烈的使命感——让自己的公司长久地生存下去。这种企业家的精神具有漫长的历史，如果你问我为什么日本人具有这种精神，那我很难回答，因为原因很复杂。比如日本历史上就对私有财产有保护，你开一家面馆，只要不倒闭，几百年都是你的，不会被无情地剥夺掉。

总之，这种精神被传承下来，深刻影响着日本的商业，松下幸之助、本田宗一郎、稻盛和夫、盛田昭夫，无不是这样的精英。

还有一点需要强调的，就是日本技术工人的素质非常高，这和日本重视教育紧密相关。在日本工厂里很少有进行简单加工的工人，工厂的技术提升依靠的是广泛存在的工程技术人员。

好了，20世纪60年代，日本经济发展的另外一个特点是，日本在20世纪60年代开始大张旗鼓地推动国民收入倍增计划。这项计划有五个主题，我将一改自己懒惰的习惯，把这五个主题挨个儿列出来，因为，它真的对中国有着强大的借鉴意义。

第一，充实社会资本；第二，引导产业结构向高度化发展；第三，促进贸易和国际经济合作；第四，提高人的能力和振兴科技；第五，缓和双重结构与确保社会稳定。

我以为，这些政策最核心的内容是大力推动民间资本的发展，让民营企业更具有竞争力。国民收入倍增计划的第一条，就是要让民间企业保持增长，避免统制手段或行政方面的繁琐化。

日本在战后，无论是政府还是民间都在反思战争对商业的破坏，而最严厉的破坏就是战时的统制经济政策。它通过行政手段打压民营企业的发展，而让大财阀获取战争的高额利润。这是战后的日本企业所无法容忍的。

为了彻底根除这种制度根源，日本几乎放弃了政府干预商业的习惯，反之，开始大力推动民间资本的发展，因为他们认为，只有民间力量强大了，才会避免重蹈战争的覆辙，才能振兴经济，缓解社会矛盾。

另外，日本为了实现国民收入倍增，开始大力发展教育。日本人以为，国民收入的最核心的东西，就是人（当然，人不是东西了）。意识到这一点之后，日本开始大力发展教育，每年都会提高政府预算用来提升日本的教育水平。

还有一点，日本的国民收入倍增计划还关注消除贫富差距。比如，政府规定了几年之内的目标是，缩小大中企业之间的工资差距、消除工农之间的收入不均等问题。到今天，虽然很多人说日本进入了经济缓慢增长阶段，但从衡量贫富差距的尼基系数来看，日本的贫富差距依然是发达国家里最小的。这不能不说是国民收入倍增计划的伟大贡献，也是日本社会如此稳定的根源。

所以说，稳定压倒一切并非一句空谈，关键在于如何实现稳定，前提就是让大家过上人过的日子，吃上人吃的饭，住上人住的房子，娶得起人该娶的老婆。

日本在这方面的确取得了巨大的成就，收入倍增计划的一个重点就是让日本人老有所依，不死在春光里。1961 年，日本在考察了美国的社会保险制度之后，开始实行全民保险、全民养老制度。这个制度把全日本公民都纳入到了保险体系，让日本迈向高福利国家奠定了坚实的基础。

除此以外，日本也制定了类似于《日工工人健康保险法》这种针对不同行业、不同劳动属性的群体的保险制度。

还有，为了让日本人生活更加富足、便利，日本在 20 世纪 60 年代之后，开始了轰轰烈烈的建设运动。一时间，城市化、工业化的浪潮席卷到了日本的各个角落，几乎每一个公民都在为这个目标贡献力量。

城市化的发展过程中必然存在一个问题，就是人口越来越向大城市集中，比如东京在 1962 年人口超过 1,000 万。这样一来，如何缩小地区发展不平衡的问题就摆在了眼前。

很快，日本颁布了《东北开发促进法》，致力于提升日本东北地区的公共事业，让这个有些荒凉的地方繁荣起来。同时，日本海在北海道地区设立开发公库，增加了企业融资贷款的新渠道。

针对人口集中导致日本出现了上班难、上学难、买房难的问题，日本政府又展开了据点开发的新想法。也就是在城市规划出哪些地区人口密集，哪些地区人口相对稀少，然后针对人口少的区域增加投资。同时，政府也开始填海造地，增加城市的容量。

还有，为了缩小地区间的经济差距、满足大家上班、上学的需求，日本开始建造新干线，从而引发了一场交通革命。日本经济学家说，从1964年开始，日本进入了高速时代。

1964年，东京到大阪的新干线正式通车。法国国有铁路公司的总经理参观之后，兴奋地说："日本新干线的建设，向世界表明，铁路事业并非日薄西山。对于这个伟大的事业，世界的铁路公司都该向日本致敬。"

新干线采用了当时世界上最先进的技术，特别是运用了最安全的保护措施，将事故率降到了最低。所以，新干线一问世立刻获得了日本人民的喜爱，虽然当时的价格很高，但乘客数量却每日增加。

除了铁路以外，日本也在大力发展公路交通。他们成立了日本道路公团，专门从事道路交通的开发。于是，连接日本各个城市的高速公路接连出现，大大缩短了地区之间的距离。同时，还促进了汽车业的繁荣，彻底改变了人们的生活品质。

可以说，以上这些制度都取得了巨大的成就，当然，这些也是一个国家走向强盛的必要路径，哪个国家忽视这些政策，哪个国家就会走上歧途。

那么，在日本的革新过程中最具有自己特色的是什么呢？我想，是他们对技术的重视。

早在1956年，日本政府就把技术革新写进了《经济发展白皮书》。他们认为，像日本这种资源匮乏的小国，只能通过技术革命来赚取利润，而无论工业化还是企业发展，都必须以技术作为推动力。

日本的技术个性很有特色，就是大量收购西方国家的技术，并且进行重新改进，推向市场。这种专利买入主要集中在三个领域：

第一个领域是重工业，比如钢铁、造船、硫酸等。这部分技术，日本水平并不差，反而在某些方面可能还处于领先地位。

第二个领域就是当时西方国家比较强而日本还比较弱的汽车和家电领域。关于这一块，咱们在前边已经进行了详细的叙述，相信大家已经不陌生了。

第三个，就是当时西方国家也刚刚发展起来的类似于电子工业、原子能等领域。

谁赚钱就倾斜给谁

这些技术革新当中，对人们生活影响最大的就是汽车和家电这两个行业。从20世纪五六十年代，日本人心目中的神器从两机一箱，也就是电视机、洗衣机和电冰箱发展到了“三C”，再就是小汽车、空调和彩电。这就说明，日本开始进入了一个高消费的时代。1959年的《经济发展白皮书》中写道：日本家庭用电器的消费支出一年间增长了60%，特别是电视机和电冰箱增长了一倍以上，而汽车的发展也以崭新的姿态出现在了整个日本。

白皮书的这段话其实很有意思，很多人知道，在日本有“经营四圣”的说法，指的是松下幸之助、本田宗一郎、盛田昭夫与稻盛和夫。

除了稻盛和夫年岁比较小，赶上了互联网浪潮以外，另外这三个人都是在电子和汽车领域涌现出来的经营小能手。

那么，到底是技术革命推动了经营大师的诞生，还是经营大师带来了技术革命呢？当然是互相促进，共同进步了。

还需要强调的一点是，日本产业界出现的风生水起的局面与外部环境的关系依然非常密切，在朝鲜战争之后，日本虽然不能再跟以前一样给美国人提供各种物资了，但随着日本贸易自由化的实现，这个国家开始真正实现了走出去

的战略。

20 世纪 50 年代后半期开始，随着美元大量流向世界各地和西欧国家走出战争阴霾，纷纷开始汇兑自由，日本也不安于现状，开始改变封闭的经济体制，努力进入国际大市场。

1960 年，日本内阁通过了“自由化大纲”，开始让贸易兴盛起来。在此之前，日本的贸易一直采取保护措施，为的是让岌岌可危的本国工业不至于在海外商品的侵袭下存活下来。

随着日本经济的发展，日本在 1952 年加入国际货币基金组织，1955 年又加入了《关税与贸易总协定》，开辟了自由通商、取消贸易壁垒的道路。

进入 20 世纪 60 年代之后，日本的海外出口一路飙升，出口额从 1955 年的 20 多亿美元增长到 40 多亿美元。也就是说，在短短的 5 年里，日本出口翻番。特别是在 1959 年，日本对美国贸易首次出现了黑字，大大振兴了日本产业界的信心。

不过，自由化的道路并不平坦，特别是在日本产业界还存在着如何保护本国产业的争论。很多人担心，一旦实现自由化，美国物美价廉的产品就会蜂拥而来，那时候，日本本国产品的竞争力就会受到巨大威胁，恐难生存下去。

于是，产业界人士分为两个阵营：一部分人认为，日本产业界发展需要官民协商，也就是调动政府的力量，保护民族产业；另一部分人则坚决主张贸易自由化，让企业自由调整。最后，通产省进行裁决，他们认为，先开个会讨论吧。

这个会议汇集了产业界、金融界的精英们，大家坐在一起喝着茶、吃着点心开始思考日本产业界的未来。吃饱喝足了之后，众位精英决定，两种方式都采用，针对那些与国计民生相关的、在国际竞争上还比较弱小的产业，政府应当扶持，而对于那些发展势头很好很强大的领域，就让它们进入国际市场，跟西方公司 PK 去吧。

最后，确定下来的由政府扶持的产业包括钢铁、汽车和石油三大产业。

可惜，这个提议一经公布就遭到了社会的强烈抵制，很多经济学家警告

说，如果扶持重点产业，日本的未来一定是官僚掌权、官商勾结，最后没准还走向独裁体制的道路。通产省自己也觉得反对声音太大，最终这个方案没有落实下去。

不过，或许是日本商人的传统习惯问题，这个官民协商的体制在某些方面还是保存了下来，比如许多产业开始搞官民协商恳谈会，也就是让公司联合起来，形成新的卡特尔以对抗西方产品的竞争。

比如，1964 年，三菱旗下的三菱重工业公司、三菱日本重工业公司和三菱造船公司实现了合并，成为重工业与海运公司相结合的大寡头。按理说，这种合并多少有些违反《反垄断法》，但在日本政府的支持下，还是完成了，其目的就是为了增强日本在重工业方面的国际竞争力。

汽车产业在这方面也比较突出。通产省意识到，汽车产业在未来的几十年里都会是一个非常优质的资产，所以，他们提议，日本建立以丰田和日产为核心的两大财团，与西方汽车企业对抗。在这个政策的鼓励下，丰田和日产开始在日本国内收购其他小的汽车工厂，同时通过交叉持股把上、下游产业也都纳入自己的汽车帝国当中。

这项政策给丰田汽车带来了巨大的机会。实际上，在“二战”之后，丰田的业绩虽然取得了飞速成长，但在海外市场却屡屡遭到挫折。人家本田的摩托车早就被美国人所接受，天天开着买菜、送孩子了。

丰田公司的领袖们决定主动出击，挽回颜面。在 20 世纪 60 年代，丰田汽车所在的举母原已发展成为丰田市，但仍然属于偏远的地方。东京一位经济记者在采访丰田后，有过一段传神地描写：“来采访之前，特别问过路怎么走。但是，没想到从名古屋到丰田市，还有那么远一段路。我搭乘‘名铁电车’在一个叫‘知立’的小站下车，再换乘‘三河线’的电车，这路电车是那种摇摇晃晃的乡下电车，并且是单线。坐在车中朝窗外看，一片田园景色，看到的是刚收割过的稻田，以及零零落落的狗尾巴草。摇晃了一个多小时，才终于到了一个叫‘丰田自工前’的车站。说实在的，名闻天下的丰田，就在前面不远处吗？可真让我有些怀疑。”

那时的丰田市，没有娱乐业，也没有正规酒店，更没有夜总会。外人出差到丰田，只能住进一种“民宿”式的旅馆，即当地老百姓把自宅空出一两个房间供旅客住宿，就跟现在的城里人去郊区住的农家院差不多。

所以说，当时的丰田跟美国那些汽车大老板比起来，还真是九牛一毛，不值一提。

但随着日本颁布了产业扶植政策，丰田意识到他们的机遇可能来了。既然政府说，要把汽车产业化成三个大集团，那么丰田就应该张开血盆大口，拼命吃饭了。

首先送上门来的是王子汽车。这家公司以生产卡车为主，但业绩很一般。于是，他们希望能和丰田合并。

但丰田拒绝了。石田退三认为，日本的政策没谱儿，今天说鼓励合并，没准明天就改弦更张了。而且，这项并购多少和当时的《反垄断法》有冲突，丰田不敢冒进。

很快，王子汽车投奔了日产汽车。石田退三有点小郁闷，明明是自己嘴里的肉，怎么就跑到别人家里去了？而且这个人还是自己最大的竞争对手。

接着，又一个机会来了。三井旗下的日野汽车也在寻找买家。日野汽车公司，是1941年从五十铃柴油机汽车工业株式会社中分离出来的，主要生产卡车、客车。20世纪60年代初，日野与法国雷诺汽车公司合作，生产一种叫做“肯塔夏”的小轿车，但销售非常不顺利，日野因此处境艰难，赤字像滚雪球一样越滚越大。

当时，日野汽车的银行是三井银行。三井担心日野会支撑不下去，所以恳求丰田收购。说实话，日野汽车的财务状况比起王子汽车来差很多，赤字遍地，利润没有。石田退三本来不想买，但问题是，三井跟丰田家族的关系太密切了，已经是你中有我，我中有你了，根本无法分割开来。

于是，他们决定听从三井的安排。

三井也考虑到国家对垄断很敏感，所以并没有要求丰田汽车进行收购，而是让日野和丰田签署了一份合作协议，具体方式就是，丰田委托日野进行汽车

生产，而日野之前的产品要全部废弃。

当时，日野已有卡车与小轿车这两个单独的经销网，不生产“肯塔夏”，小轿车经销网便无车可卖，而丰田也无法照单全收日野的小轿车经销网。比如在京都，日野与丰田的小轿车经销商门对门，这样，肯定不能两家都卖一种车型，要抛弃一家，就只能牺牲日野的经销商。所谓长痛不如短痛，经过短暂而惨烈的重整，日野停止生产“肯塔夏”，转而接受丰田委托，以每辆计价的方式生产小卡车，同时巩固原有的大型卡车生产。也就是说，日野至此完全放弃了向小轿车市场发展。

这样的合并对丰田来说，还真是很有利的。让日野开始造卡车，一方面，丰田能集中精力制造小汽车，而日野告别轿车领域又给丰田清除了一个对手，何乐而不为？

日野的合作模式给当时日本的汽车产业提供了一个好的范本。很快，大发汽车也希望自己被吞并。这次又是三井银行出面当红娘，促成了合并。合作之后，大发放弃了1000CC以下的轿车生产，把这部分业务让给了丰田，而自己专注于1000CC以上的汽车研发生产。

这两起很牛的合作让富士财团的富士重工大为眼红。他们也希望找到一棵大树来乘凉。不过，在富士内部分歧很严重。一部分人倾向于把富士重工交给日产，因为日产也是富士财团的一部分，而另一部分人觉得日产虽然强大，但还比不过丰田，还是应该给丰田。

丰田自己倒还真挺有意思的，石田退三认为富士重工的业绩比日野和大发都好，应该买入。可惜，他当时正忙着收拾那两家公司，根本无暇顾及富士。富士觉得自己被冷落了，最后还是投入到了日产汽车的怀抱。

最有意思的是五十铃公司。这个公司的处境最为尴尬，它过去是与日产、丰田并列的三大汽车公司之一，如今虽然家道中落，还是难以拉下面子进入丰田或日产的旗下。徘徊一阵后，五十铃找上了三菱财阀，与三菱重工业公司合作。可是，两者之间合作的基础不稳，不久便告分手。万般无奈，五十铃一度加盟日产，拖了几年，又各奔东西。谁知东方不亮西方亮，五十铃居然抓住了

个机会，做了丰田、日产几度想干却没干成的事：与美国佬联手打天下。

不过，五十铃的盟友并非福特，而是世界第一大汽车公司——通用。五十铃利用这一机会打开了欧洲市场，其推出的轿车 Jemini、Asuka 系列，开始引起世人注目。从此，五十铃把追求“世界名牌”作为目标，找到了自身的位置。

到这个时候，日本汽车产业的划分已经基本完成，形成了丰田、日产两大财团并立的局面。很多小的汽车公司都放弃了继续创业的初衷，纷纷与大财团们联姻。

不垄断也生存

不过，也有人不理这一套，他认为，自己现在创业，也能跟丰田、日产较量一番。他就是本田宗一郎。

本田宗一郎一直是玩两轮车的。他们制造的摩托车已经享誉海外，取得了不俗的战绩，但本田宗一郎并不满足。他认为，自己把两轮车已经玩到极致了，该玩玩四个轮的了。

这个决定引起了通产省的不满。本来嘛，人家正在把小公司合并到大企业中去，您却要自己开个小公司跟大公司竞争，这不是找死吗？

通产省的官员找到本田宗一郎，警告他说，好好卖摩托车，最好不要染指汽车，因为这是国家的决定。

本田宗一郎非常剽悍，他回答说：“这个规定不合理，不接受！”

社会上也并不看好本田宗一郎的决定。在那个年代，汽车产业已经是一个相对封闭的产业，新崛起的公司很难跨越进去，再加上通产省对日本经济的控制力极强。克莱斯勒的经营人就曾经说过，日本的企业界谁也不是单纯用自己的力量在竞争，其中从头到尾都有通产省的参与。

这句话也可以这么理解，如果没有通产省的支持，日本新兴企业就很难获得成功。

本田宗一郎还是决定试试。在两年的时间里，通过购买丰田的设备和技术，本田公司在1963年推出了小型卡车T360和赛车S500。

说起来，这也是本田宗一郎的聪明之处。他虽然很蛮横，置国家的规定于不顾，但也绝对不是个愣头儿青。当时日本做赛车的公司非常少，而摩托车又是本田的老本行，把摩托车的引擎进行改造，然后装进赛车里，不仅能规避开和丰田、日产的竞争，还开辟了一个新领域，政府也无话可说。

不过，研发的过程并非一帆顺风。1965年，丰田设计的跑车在英国一级方程式赛车比赛上大败而归。本田宗一郎怒不可遏，他叫来工程师大肆训斥一番，然后把赛车拆开，开始仔细检查。他发现，这位工程师把赛车的汽缸重量给减轻了，于是他更为恼火，要求这位倒霉的工程师在工厂里给所有职员道歉，且本田宗一郎会全程陪伴。

工程师无奈之下开始在厂里点头哈腰，并且发誓，一定会改进这款赛车的设计。后来，本田宗一郎才想起来，减轻汽缸重量，其实是他自己的主意。

这位工程师痛定思痛，开始刻苦研发，并且每次和本田宗一郎讨论的时候，口袋里都偷偷带一个录音机，心中暗想，以后再出了事儿，可别怪老子了。

失败只是暂时的，1965年，经过改良的本田四轮F1赛车终于在国际大赛上取得了冠军，举世震惊，本田终于在这个领域成为了世界第一。

通产省官员跑去祝贺，本田宗一郎低眉顺眼地说："我得感谢你们总是想弄死我们，要不然，我们怎么活得这么好呢?"

1965年，本田的销售额达到1,000亿日元，出口额占了一半左右。

在业绩飞速发展的同时，本田宗一郎也开始改革公司的体制。大家都知道，日本人喜欢说："销售的丰田，技术的本田。"意思就是，本田公司是依靠技术打天下的，他们把技术革新奉为公司进步的法宝。但实际上，本田宗一郎一直非常关注公司的经营，他绝不是一个窝在车间里的工程师，而是一位管理家，这也才让他有了"经营四圣"之一的称号。

20世纪60年代开始，本田宗一郎决定改变本田公司的世袭制度。日本公司非常有特点，那就是喜欢家族式管理，这个大家都已经知道了。虽然三井这

些财阀的家族领袖们已经逐步淡出了管理层，但在关键时刻还是会跳出来说话，他们对家族企业的控制力依旧强劲。而本田宗一郎从内心深处憎恨家天下，在公司生产汽车走向正轨之后，他决定拿自己的亲弟弟开刀了。

本来，这兄弟俩的感情一直很好，本田的弟弟也在本田公司里面工作，一切都看起来很美。可是，有一段时间，本田宗一郎开始疏远弟弟，也拒绝跟他一起吃饭、喝酒。

直到有一天，本田宗一郎突然把弟弟叫到身边，跟他说，别在公司里工作了，去干点别的吧。弟弟眼泪汪汪："为什么，难道我做得不好吗?"

本田告诉他，并非如此，但是因为本田是一家股份制公司，不是本田家自己的公司，本田宗一郎也不过是大家选出来的经理人而已。所以，不能让外界认为本田是家天下。

弟弟很委屈："松下家不也是家族里的人管理公司吗?"本田宗一郎摇摇头："别人的事情我不管，但本田，我说了算!"

弟弟无话可说，默默地离开了公司。

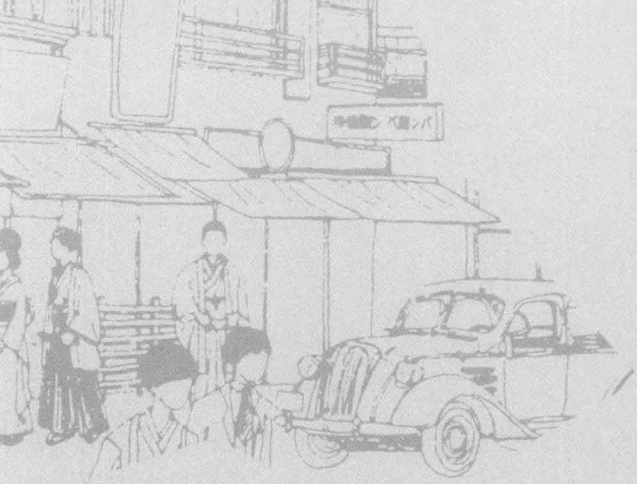
一个月之后，本田宗一郎的儿子也辞职离开了。直到今天，本田家族的人都已经从公司的职位上退了下来，成为了一家真正的社会公司。

在公司结构改革方面，本田宗一郎的另一个创举是把研发部门从本田技研中独立出来，成为一家自己运作的公司。

这么做的目的，就是为了提升研发在整个公司中的地位，减少从创意到生产之间的层级。独立公司一设立，就获得了工程师们的强烈欢迎。在这种体制之下，生产公司如果遇到问题，能够立刻向研发公司提出，研发公司就会根据实际情况提出解决方案，然后再由生产部门进行实践。

这样一来，就跟日本其他制造业公司形成鲜明的对比。在大部分制造业公司里，研发部门通常很清闲，没什么正事儿干，每天拿着仪器煞有介事地做实验，而实验成果大部分都无法转化为商品。

本田宗一郎为自己的创新感到骄傲，他曾经说："我们的研究所比那些培养硕士、博士的学校还要有意义。"



第十三章

小器物，大财富

对日本来说，这些公司是另一番风景。它们不像索尼、松下、丰田、本田那样的声名显赫，更不像三井、三菱、富士财团那样富可敌国，但这些公司也在世界市场上跑马圈地，凭借对一种技术的钻研，制造出看似微小、实则伟大的产品。

创新时代

从我们上面的描述中，你能看到，在20世纪60年代，日本各个行业都在大建资本主义，而且总的来说，以民富为本的策略非常奏效，以改善人民生活，增加人民财富的宗旨也得到了良好的体现，而从民富出发更能让各个产业的发展进入良性的循环。

这种飞速发展在1964年的东京奥运会达到了顶点。日本是亚洲第一个主办奥运会的国家。作为第二次世界大战战败国的日本，他们基本上在20世纪60年代初期完成了“经济起飞”的第一阶段，迫切需要一个机会向世界重塑日本国形象、提高国家尊严、振奋民族精神，1964年第18届东京奥运会就成了实现这一目的的舞台。

在1963年，当东京奥运会将要临近时，日本掀起了建设投资的高潮，结果形成了日本经济史上著名的长达24个月的奥林匹克景象。1965年有短暂“奥运低谷效应”，经过调整，到1966年又出现了比奥林匹克景象规模更大、持续时间长达57个月的伊装诺景象。

这些景象都似曾相识，因为中国也为了展现自己的国力曾经举办过奥运会。但不同的是，当时日本的经济体制比中国更加健康，至少我是这样认为的。

除了展示国家形象，奥运会还让一些之前没名气的公司浮出水面。1960年5月，在确定东京成为举办城市的同时，精工集团取代了欧米茄成为大赛的

指定计时用表提供商。同年8月，精工派出专门的技术人员旁观了意大利罗马的奥运会，为四年后的东京奥运会作冲刺的准备。

“能否将目前的计时装置更进一步”是当时精工喊出的口号。“目前的计时装置”是指庞大的石英钟，虽然拥有极高的精密度，但电力消费惊人，且用途有限。精工在一年之后（1961年）成功地研发了利用干电池的石英表。电力耗费降到了上一代的一万分之一，3公斤的重量更是让随身携带成为可能。

精工凭借这款石英表成为了计时领域的领跑者，更是在取代机械式码表（stopwatch）的进程中一马当先。随着“数码码表（digital stopclock）”、“石英天文钟（crystal chronometer）”以及“printing timer”商品化的实现，精工为计时装置领域作出了划时代的贡献。

在东京奥运会自行车、五项全能、马术、射击以及游泳等项目中，也有20台精工制造的“printing timer”提供精准的计时服务。40多台石英天文钟则第一次成功应用在其他比赛项目，如马拉松、赛跑、皮划艇以及帆船等赛场上。

与此同时，这是与1964年东京奥运会选手活跃的身影相映衬的日本技术向世界崭露头角的一刻。对于精工爱普生来说，计时装置的研发成功具有深层次的意义。石英天文钟为石英表铺下前路，而“printing timer”更是为爱普生打印机的问世埋下了精彩的伏笔。这是精工爱普生业务多元化的原点。

借助奥运的契机，一个偶然的产物终究造就出了精工爱普生这样一家世界级的公司。

富士胶卷创立于1934年1月。和其他的许多公司一样，富士没有直接的记录表明1964年的富士某个事件是借了奥运的机缘，但是，也和其他的许多公司一样，奥运在公司一贯的发展道路上发挥了重要的推动作用。时值日本经济的高度成长期，富士胶卷是众多借奥运来扩大自身影响力的公司中典型的一家。而当时的明星产品是照片的感光材料。自从1937年以来，日本政府就对外国输入品有着严格地控制，但从1960年开始逐步取消照片感光材料的进口

限制。不过，技术尚不成熟的彩色产品则仍然受到政策保护而免受国际竞争对手的直接挑战。

因此，在奥运会期间，东京日比谷繁华的街道两旁可见25平方米的巨型奥运照片速报，使用的正是富士彩色打印的技术。在新闻媒体的奥运报道中，也活跃着富士产品的身影。富士针对奥运特别研制了能够进行快速现场处理的“快速工业用纸（quick industrial paper）”，这为照片的快速登报提供了大大的便利。而在东京西麻布——富士计划建设大本营的地方，公司为国外新闻工作者备好了照片处理的场所与设备。此外，录像带等产品也在记录与报道奥运的过程中发挥了不同程度的重要作用。

在整个大赛期间，富士胶卷一路畅销。公司在国立竞技场，甚至在便当贩卖店的一角都设立了胶卷专卖柜台。据说，当时的盛况达到了顾客无法挤进店内的地步。

经过奥运一役，富士胶卷开始有了让彩色产品走向自由竞争的底气。东京奥运会对于富士自身来说是一次以战当练的机会。在这当中，不仅使得刚刚实现贸易自由化的黑白系列产品得到了在国际市场证明自身实力的机会，更重要的是，富士在彩色系列产品上下的工夫，使公司登上了几乎能与柯达平起平坐的擂台。

这是迈向广阔天地的时刻。从此之后，富士不再是死守国内市场的井底之蛙，他们积极主动地走向全球市场，受惠于此，在彩色产品研究开发的基础上，富士开始多角度地推进业务，企业体质也随之增强。

对日本来说，这些公司是另一番风景。它们不像索尼、松下、丰田、本田那样的声名显赫，更不像三井、三菱、富士财团那样富可敌国，但这些公司也在世界市场上跑马圈地，凭借对一种技术的钻研，制造出看似微小、实则伟大的产品。我乐于探寻它们的成长历程，因为对于中国脆弱的技术型小公司可能更有借鉴意义。

计算器已经是我们生活中最常见的工具之一了，谁也不会觉得它是一个多么伟大的东西，买鱼、买肉、报销、算账，大家对这个工具司空见惯了。

可有谁知道，这个小小的东西对社会有着强大的颠覆力量，它大大缩小了计算所需要的时间，也让生产计算器的公司获得了无数财富。

佐佐木正治在很长时间里都在思考着计算器的未来。他比很多人都先看到了20世纪后半叶一定是电子工业的图景，他希望自己能造出便宜的计算器，让这个小东西人手一个。但在20世纪60年代，让佐佐木正治困惑的是，究竟什么东西能让计算器随身携带，不用插入电源插座，也能运转起来。

佐佐木正治为了找到答案探寻了很久。最后，他终于找到秘方了：他需要一个新型的硅片，这样，计算器只靠电池就能运转下去了。

这是个大胆的想法。佐佐木正治几乎问遍了日本国内的硅片制造商，但所有人都拒绝了他。无奈之下，他决定去美国寻找援助。

在德克萨斯州，这个被称为硅谷的地方，佐佐木正治还是吃了闭门羹。未来在哪里？硅片在哪里？

无奈之下，佐佐木正治准备启程回国。当他万分失望地在机场徘徊的时候，广播里突然传出声音："佐佐木先生，请您到服务台来，有家公司的代表在这里等您。"

佐佐木正治的眼睛亮了，他心底深处在想，命运是否改变了呢？

佐佐木正治是位技术天才。他生于日本西海岸的一个小渔村。父亲是军人，当年曾经在台湾殖民过，佐佐木正治就出生在中国的宝岛台湾。

在日本京东大学学习了电气工程专业之后，佐佐木正治本来打算去公司里踏踏实实地做个工程师。可没想到，战争的阴霾笼罩了每一个人，他被调到飞机制造厂，研究电话、无线电和雷达。

说起来，这些研究也对佐佐木日后的创业提供了新的思路，他对管子（真空管、晶体管）的无限热情也是在那个时候开始有的。

日本战败之后，美国占领军开始重塑日本，他们发现一个问题，就是日本的电话声音小，原因是电话扩音器中的真空管质量很差，无法满足长通话的需求。占领军决定派佐佐木正治去美国免费学习扩音器中的真空管技术，让日本人都能正常打电话。

这对佐佐木正治来说，简直是天赐良机。要知道，作为一个战败国，能去自己老大的地方学技术，简直就是有如神助，况且，佐佐木正治学习的地方正是著名的贝尔实验室。

当时，贝尔实验室的科学家们正在研制一种新的管子，能替代真空管，且效果更强大，那就是晶体管。

1951 年，贝尔实验室公布了晶体管研究成果。当时，美国科学家举着只有烟头大小的晶体管告诉佐佐木正治，这玩意儿虽然小，但能量强大，唯一的问题是，成本很高，日本估计造不了。

佐佐木正治很羡慕嫉妒恨，他决定不让日本人丢脸，生产自己的晶体管。

回国之后，佐佐木正治加入了神户工业，开始研究晶体管，但一直没有大的突破，这东西依然以昂贵的成本著称，让市场很难认可。

要说时势造英雄还真是不假，正当佐佐木正治的研究一筹莫展的时候，美国一家叫 RCA 的公司决定把降低晶体管生产成本的秘诀转让给神户电器。

为此，神户电器支付了一笔高昂的技术转让费，但佐佐木正治认为这笔钱花得很值得。可问题是，神户电器的人以为这个技术是排他性的，结果，很快，他们发现，索尼、松下也都掌握了这项技术。于是，由晶体管引发的市场竞争就不可避免了。

说起来，当时神户电器在市场上那还是相当给力的，丰田汽车用的电子系统都是神户电器提供的。可问题是，这家老牌公司的管理越来越混乱，加上松下电器跟丰田的关系在三井的联系下非常密切，慢慢的丰田业务也被松下抢走了。

在这个时候，富士通公司看中了神户电器，并最终与它合并。

佐佐木正治有了个新工作，那就是进入京都大学做教授，主要传授物理学方面的知识。可是没过多久，佐佐木正治就发现，自己并不适合学术。他认为，科学家应该到公司去，制造伟大的产品，而不应该窝在象牙塔里纸上谈兵。

偏巧这时候，有一家叫早川电器的公司看上了佐佐木正治，邀请他出山，

做公司的总工程师。但佐佐木正治有些犹豫，因为当时早川公司业绩并不好，坊间传闻，这家公司有可能被日立收购。去，还是不去，这还真是个问题。

那么，这个早川到底是干什么的呢？其实这家公司历史非常悠久，诞生于1912年，创始人叫早川德次。他最伟大的发明也是个小东西，但却改变了世界，那就是——自动铅笔。

早川在“二战”过程中变成一家军用公司，主要生产雷达。“二战”结束后非常痛苦，因为不知道自己到底卖什么好。

所以，进入早川公司之后的佐佐木正治，第一个工作就是告诉员工，咱们以后造什么，卖什么。佐佐木正治很快给了大家一个答案：微波炉。

为什么是微波炉呢？因为在加入早川之前，曾经有一家美国公司邀请佐佐木正治参与研发磁控管，而这玩意儿主要就是为了生产微波炉。可惜这家美国公司后来改行做了军用设备公司，给在朝鲜打仗的美国人提供设备。但磁控管技术却被佐佐木正治掌握了。

他向早川提议，既然美国人没兴趣研究微波炉，那么，早川应该出手。

在佐佐木正治的率领下，早川的研发团队开始微波炉的开发工作。1961年，日本第一台微波炉诞生了。没想到，这东西一诞生，立刻获得了世人的认可，订单多如鹅毛，这也让早川摆脱了财务危机，重振雄风。

业务有了改善的早川公司开始思考如何让电子消费品获取更大的利润。当时，这个市场存在的问题是，产品季节性很强，一到圣诞节，销量猛增，平时则乏善可陈。

于是，有领导提出，早川应该裁人，以缩减成本应对电子消费品的季节性。而佐佐木正治举双手反对，他认为，公司的目标就是造出伟大的产品，这样人家自然会购买，如果产品很完美，不管是不是圣诞节，都会有无数人追捧。

问题是，这样的产品是什么呢？佐佐木正治给出了新的答案，那就是计算器。显而易见，这玩意儿的销量根本与季节性无关，啥时候都得要。换句话说，佐佐木正治的目标就是，造出一种电子产品，成为生活必需品而不是奢侈品。

随身算

那么，佐佐木正治是怎么想到生产计算器的呢？因为他很早就接触到了这个革命性的产品。20 世纪 60 年代，英国一家没人听说过的小公司制造了一台计算器，被命名为“阿米塔 8 号”，销量出奇的好，特别是日本人对这个产品爱不释手。

而神户电器正是这家公司的微型管制造商，所以，佐佐木正治很早就开始关注电子计算器了。

当然，他绝对不是第一个关注计算器的人，也不是最后一个。早在 1957 年，一个叫尾柏忠雄的人创立了卡西欧计算机公司，后来这家公司发明了一个特大的计算器，宽 1 米，高 70 厘米，价格约合 1,300 美金。

后来，佳能公司又改进了这款产品，消除了杂音，还把自己的计算器产品推向了市场。那为什么佳能要研究计算器呢？因为佳能做相机的时候需要靠谱儿的计算器，为了节约成本，佳能也在计算器领域大展拳脚。

1964 年，索尼公司一位优秀的工程师设计了一款晶体管计算器，大大缩小了计算器的体积。可惜井深大对这个产品不是很感兴趣，他认为，索尼公司应该造大家都会用的东西，计算器太冷门了，需求量不会很大。几年之后，他无比失望地说：“当年，我真的错了！”

几乎与此同时，早川公司在索尼研发的计算器的基础上生产了自己所需要的产品。这是他们推出的第一台计算器，名为“Sharp Compet”。这个东西跟现在的计算器比起来依然是庞然大物，重达 25 公斤，价格合1,400美元，跟当时日本的小汽车价格差不多。

没想到的是，就这么个大玩意儿居然销量很好，卡西欧计算器在竞争中被远远地甩在了后边。但佐佐木正治依然不满足，何况，当时佳能公司又研发出了更轻便的计算器。经过研究，佐佐木正治认为，他必须找到合适的硅片，让

所有的晶体管都根植进去，这样才能让计算器变得更加轻薄。

于是，才出现了前头的那一幕。

最后，给佐佐木正治帮助的是美国自动控制公司。这家公司的工程师相信，他们能把计算器所需要的所有部件都装在4块硅片上。

当佐佐木正治拿到自动控制公司送来的硅片时，他彻底震惊了。他觉得自己的时代就要来临了！可惜，新时代还是迟迟没有到来。其他厂商一听说自动控制公司造出这么牛的硅片，立刻纷纷要求订货，而美国人觉得正好可以趁着日本人竞争捞一笔。

佐佐木正治很愤怒，后果很严重。他果断地结束了跟自动控制公司的合作，而且，自动控制公司也没落下好下场。很快，日本政府告诫电子公司们，不要拿着外汇去买那么多东西，硅片这玩意儿，你们可以自己研发。

好吧，既然领导都这么说了，那咱就自己来吧。1970年9月，佐佐木正治成为早川公司的总经理。同一天，这家公司改名为夏普。

第二年，在佐佐木正治的推动下，夏普半导体工厂建成，其目标就是造出适合计算器的硅片。问题是，在工厂刚刚开始运转的几年里，业绩出奇的差，很多公司领导对佐佐木正治很不满，认为他把大笔钱投到了没有价值的地方。有段时间，佐佐木正治几乎要辞职回家了。

但还是有人颇具慧眼，比如摩托罗拉公司就看中了夏普半导体工厂，还打算出资收购。起初，佐佐木正治不同意，但董事会成员纷纷表示应该把资产卖掉。佐佐木正治无奈之下只得勉强同意，他带着摩托罗拉的人视察工厂，等到马上要签合同了，董事会突然发现，这家工厂生产的硅片突然销量大增，业绩飞涨，开始盈利了。于是，董事会成员们换了一副面孔，要求佐佐木正治停止出售计划。

佐佐木正治气不打一处来，但还好，工厂保住了。

好吧，我们还是说硅片吧。夏普制造的硅片彻底改变了计算器，它让原本需要3,000个零部件的计算器变成了只需要硅片、显示屏和电池3个零部件的产品，而计算器的价格也缩小为以前的1/10。佐佐木正治和夏普公司让计算

器真的变成了“随身算”。

我们不是模仿者

日本人开发计算器的历史充分说明了这个国家的创造性，就像盛田昭夫说过的那样：“长久以来，日本人被认为是模仿者而不是创造者，认为日本的工业在过去四十年里取得的成就没有任何创造性。我觉得这是愚蠢透顶的。”

的确如此，如果说，发明一件东西是伟大，那么你能说，让这件东西变得人手一个的技术和努力就不够伟大吗？

就好比，发明电脑的人是伟大的，而让电脑变得美轮美奂的苹果公司也更是伟大的。

接下来，我们讲述的故事，也是关于日本人对一个小东西的改进过程。那个小东西，叫手表。

日本精工公司的大楼坐落在索尼大楼的对面，但相比之下，精工似乎低调得多。它没有华美的装饰，甚至有些老旧，它的名字也充满着文艺气息，名曰“和光楼”。在20世纪60年代，精工公司成为日本首屈一指的机械表制造商，同时，也是著名的半导体硅片生产者。

为什么会这样？同一家公司却生产着传统和现代科技共存的产品，他们是如何平衡这一切的？

我很早就说过，日本人有造物的基因，他们自古以来就热衷于研究机械产品，并且颇为痴迷。

1873年1月1日，日本开始了公历纪年法和西式计时体系，日本的钟表行业由此起源。

八年之后，一个叫鸟取金太郎的年轻人开办了自己的钟表店，取名为“和光社”。

十年之后，鸟取金太郎开办工厂，制造钟表，并将公司定名为“精工”。

这是一个很有意味的名字，“精工代”表着日本人对精细化工艺的追求，而精工的日文发音和成功相同。

当时，“精工表”还是物美价廉的代名词，一位英国人曾经慨叹，就东方市场而言，没有哪个国家能同日本钟表竞争。

但在国际范围内，精工表依旧是小弟，它比不上瑞士表的精湛工艺，也没有美国表的科技含量高，但它价格便宜、好用、质量高，也被卖到了海外。

直到1952年，表发生了剧变。一家美国公司把电池放进了表里，电子表由此诞生。

1960年，起源于瑞士的布罗瓦公司宣布他们研发出了精准的电子表。

这项伟大的研究推动钟表从机械化走向了电子化。精工的工程师中村恒也关注到了这项技术革新，他向布罗瓦公司递出了橄榄枝，希望能获得他们的技术。

而布罗瓦公司却设置了层层壁垒，防止外人进入电子表领域。中村恒也是个野心家，他有很多手段能打败对手，而他最大的武器就是——发现敌人弱点，并且摧毁之。

当时，布罗瓦公司的电子表还真有个缺陷，那就是你把表放在桌子上走得很准，但你要是走起来的话，表就会慢慢不准确。中村恒也认为，这是一个技术缺陷，如果改进了，精工就会获得成功，而且是巨大的成功。

之后，中村恒也带领着十几位工程师寻找问题的答案，他们几乎翻遍了所有关于钟表制造的文献。终于在四年后，找到了打开财富大门的钥匙。

早在1922年，一个美国工程师就发现，如果把石英晶体和电池连接在一起的话，表就会非常稳定地运行。

但这个发现只是学术上的突破，并没有应用于钟表制造。中村恒也发现这个奥秘之后，非常兴奋，他觉得自己大展拳脚的时代来临了。

就像我们在前面所说的那样，1964年东京奥运会大大推动了精工公司的研发进程。中村恒也也创世纪般地把石英融入到奥运会计时器当中，这个计时器首次让世界纪录精确到了百分之一秒。

奥运会上获得的认可，让精工的工程师们相信，石英表一定会取得成功。

1969 年，精工制造的爱思聪问世了，它成为这个世界上第一块石英表。令世界震撼的是，这块表一年内的误差不超过 1 分钟。

不过，就像所有后来变得轻巧的产品一样，爱思聪在那个时候还只是个概念产品，由 200 多个零件构成，价格跟一辆小汽车不分伯仲。当然，今天也有很多名表的价格比小汽车、北京的房价还高，但问题是，精工的目标是制造出实用、便宜，所有人都能买得起的表，而不是造那些只有有钱人才戴得起的奢侈品。

不过，当时的爱思聪还真是个奢侈品，销量不是一般的差。不过，中村恒也一点都不吃惊和沮丧，因为他知道，概念产品的意义就在于新技术的应用，人手一个的很多电子产品都是从概念开始的。

他开始率领手底下年轻的工程师们想办法节约成本，同时，要大大提升石英表的节能水平。工程师们想到了集成电路，因为这玩意儿不仅价格便宜，还能大量生产，绝对可以缩减成本。

为了实现这个目标，工程师们又开始四处搜罗文献，寻找最新的技术突破。最后，中村恒也有了惊人地发现：有一个叫 c－mos 的新技术可以生产出低耗能的集成电路。不过，这还只是个技术，并没有被大量应用于生产。

之所以这个技术没有被推广，是因为它需要找到一种叫做 c－mos 的硅片。

精工的工程师们对这项研究非常痴迷，在这儿得说句题外话。关注这个技术的并不是精工总部，而是精工设立在须羽的公司。

这家公司设立于 1959 年，主要任务是研发精密仪器，直接接受中村恒也的领导。后来，这家公司和鸟取商业帝国的另一家公司爱普生合并，人称“精工－爱普生”。

和当年的佐佐木正治一样，中村恒也也开始了艰难的寻找硅片之旅。他几乎问遍了日本国内所有硅片制造商，但得到的回答都是：“这个东西工艺太复杂了，我们造不出来。”

没人愿意做，怎么办呢？中村恒也决定还是自己动手，丰衣足食吧。他决

定依靠精工来开发硅片。这是个大胆的设想，因为在公司里连一个半导体专家都没有，人都说巧妇难为无米之炊，问题是，精工既没有巧妇，也没有大米，却想做出一桌好饭，谈何容易。

日本有句谚语，“盲人不怕蛇”。如果翻译成中文就是：光脚的不怕穿鞋的。反正老子啥都没有，豁出去了。干吧！

幸运的是，公司的高层鸟取家人非常支持中村恒也的决定。他们拨出巨资购入设备，聘请工程师，生龙活虎地开始了研发。

在这个漫长的研发过程中，须羽精工不断派遣自己的工程师去其他大公司进行研修、学习，还让年轻的工程师去美国研读物理学，以备后用。在很多人看来，这种大笔投资很难在短期内奏效，而须羽精工则认为，对人的投资比一切投资都重要。

一年之后，须羽精工的工程师们都学成归来，开始把研发硅片提上议事日程。中村恒也做了一个计划，他认为，要想完成硅片的开发，需要花费六年时间，耗资达1,000万美元。不过，要说机遇还真是留给有准备的人，事情在刚刚开始之后，就有了巨大的转机。

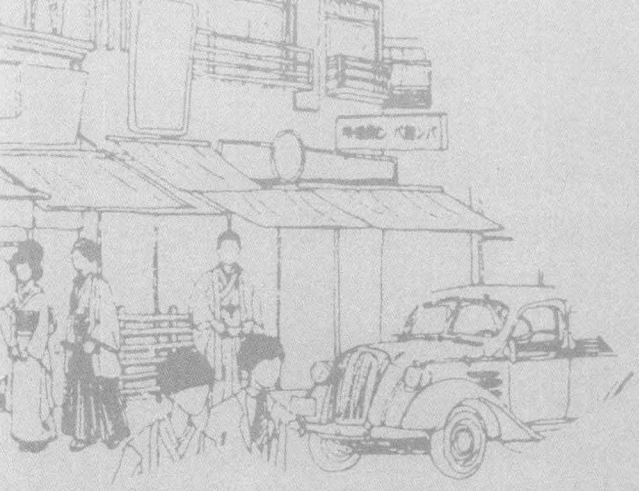
当时有一位瑞士半导体物理学家在一个偶然的机会来到日本，他听说日本人对电子表非常感兴趣，就去拜访了鸟取金太郎的三儿子鸟取商事。

当鸟取商事听说这个瑞士人掌握着硅片技术，并且要求7,500美元的技术转让费的时候，他的眼睛亮了。

硅片的问题终于解决了，以一种不可思议的方式。这比当时预计的开发时间整整早了五年。在这段时间里，精工申请的专利有好几百件，但日本人非常大公无私，他们并没有把持着技术不分给别人，而是鼓励其他公司购买自己的专利。

到了20世纪70年代初期，精工制造的硅片开始销售给日本很多制表商，获得了行业的一致认可。

在那之后，成千上万的廉价精准的手表流向了全世界，而精工也将瑞士家庭作坊式的制表业摧残的体无完肤。



第十四章

放下枪炮，用产品征服世界

所有的好事儿背后都跟随着无数坏事儿。20世纪60年代开始，日本人除了感受到经济飞速发展带来的益处之外，还遇到了许多从前未曾遭遇的问题。

就像大腾飞之后必然潜伏着萧条一样，在1965年，日本的金融业还是遭遇了不小的震荡。这种震荡其实是有益处的，它暴露出日本飞速成长过程中必然存在的缺口。

新困境

到目前为止，我们看到了日本经济腾飞对企业层面、人们生活的巨大改变，但事实上，所有的好事儿背后都跟随着无数坏事儿。20 世纪 60 年代开始，日本人除了感受到经济飞速发展带来的益处之外，还遇到了许多从前未曾遇到过的问题。

就像大腾飞之后必然潜伏着萧条一样，在 1965 年，日本的金融业还是遭遇了不小的震荡。这种震荡其实是有益处的，它暴露出日本飞速成长过程中必然存在的缺口。

事情的导火索是山一证券的倒闭。这是一家上市公司，但没有人知道它经营的确切情况，直到 5 月份，很多媒体报道说，这家公司因为经营困难，准备重组。这下可捅了马蜂窝了，股票一路下跌，一万多名顾客跑到门口强烈要求停止与山一证券的各种协议。从后来统计的数字来看，短短的三天之内，这家公司遭遇“挤兑”金额达到了 70 亿日元。

恐慌很快扩大到其他地区，有十几家证券公司遭遇了同样的“挤兑”风潮。大藏省觉得不能坐视不理了，他们紧急联络了几大银行，开展了轰轰烈烈的救市运动。兴业、富士和三菱银行开始给遭遇“挤兑”的证券公司提供无担保、无限制的贷款，力图让这些公司摆脱困境，稳定民心。

但民众的恐慌并未停止，证券公司的股价继续下跌。

为什么会这样呢？请记住，一切危机的根源都来自于野心的膨胀。20 世

纪60年代，日本经济飞速发展，股票飞速飙升，人们的贪欲也飞速壮大。

股票的发展带动了证券业的发展，据数字统计，20世纪60年代前半叶，日本证券从业人数增长了3倍以上，营业额也涨了5倍以上。而证券公司的增长模式是不健康的。

解释一下，证券公司之间的竞争特别激烈，很多公司开始采取一种极为投机的方式来赚取利润和市场份额。简单说，这种方式就是，证券公司用顾客买来的股票作抵押，从信托资金公司借款用来扩大公司规模。显然，这种模式是很不靠谱儿的，一旦股票下跌，证券公司的经营就岌岌可危了。

到1964年，日本债券公司的赤字达到了500亿日元以上，而1965年，山一证券终于扛不住了，率先遭遇“挤兑”风潮。

日本金融界明白，要想缓解证券公司遇到的压力，必须先提升股票。1965年，以兴业银行为首的十几家商业银行组成了日本共同证券，投入1,000亿日元收购股票，目的就是提升人们对股市的信心。

1970年，对日本来说，意义重大。让人欢欣鼓舞的是，日本举办的万国博览会获得巨大成功。其隐含的意义是，日本大众消费的时代已经来临，在博览会上展览的很多产品很快普及到全世界。

日本人从这次万国博览会上收获了浓浓的信心，他们相信自己的能力和未来。

但也是在同一年，日本的环境问题浮出水面，人们为经济的飞速增长付出了沉重的代价。

3月份，富士县出现了大米被污染的现象，媒体和舆论一片哗然。

7月，东京一所高中里，40多名正在上体育课的女孩突然觉得头晕眼花、呕吐不止，甚至有的姑娘晕倒在地。经调查，东京遭遇了光化学污染。舆论又一次哗然。

8月，静冈县富士市居民状告一家造纸公司，理由是他们的生活环境受到严重污染。

当然，这些事件不过是矛盾表面化后的产物，很多潜在的环境问题还没有

涌现出来。比如大阪机场的噪音问题，新干线的噪音和振动问题，以及生活改善之后，日本人家庭每日送出的大量垃圾等，都深刻地影响着日本的环境。

事实上，日本的环境问题早在工业飞速发展的20世纪五六十年代就已经浮出水面，引起人们的重视了。在那个年代里，所有日本人都会记得“水俣病事件”和“骨痛病事件”。“水俣病”是指在20世纪50年代住在熊本县一个海湾旁边的1,000多名老百姓，因为吃了被工厂污染的鱼，集体死亡的事件。

这事儿发生之后，日本政府对工厂开始保护，极力封堵消息。但你懂的，消息是封不住的，人民的愤怒也是无法抑制的。

自发组织的老百姓们跑到这家工厂门口示威游行，但工厂并没有表示一个很好的态度，而是雇凶打人，还戳瞎了一位记者的眼睛。让人钦佩的是，这位记者还是拍了照片，并且发到了媒体上。

1967年，受害者们提起诉讼，要求赔偿，但政府的确没有起到好作用，他们控制了最高法院，对告状的人严刑逼供、大力威胁，对此事极力隐瞒。最缺德的是，法院采取了持久战的方法，反正老子给你拖着，看谁命长。

这个案件一直拖到了1994年，才裁决让这家工厂赔偿59名起诉者300万日元~500万日元。而当年一起起诉的人里，有16位已经驾鹤西去了。

这时候，离事件的发生已经过去了四十年了。

骨痛病跟水俣病也差不多，富士县的人们吃了被污染的大米，导致骨骼变脆弱，引发剧痛。这起案件也拖了很长时间才落下帷幕。

当然，环境问题不仅仅存在于日本，还在其他发达国家兴风作浪。“二战”之后，欧洲和美国都经历了都市化发展、技术革新带来的负面作用，而且人口增加也给环境带来了沉重的压力。

20世纪60年代末期，日本先后颁布了几个振兴工业的法案，其中最重要的政策就是大力发展新产业城市，在太平洋沿岸兴建重化工企业，而这些法案都漠视了工业对环境可能造成的恶性影响。

我们来看一组数据，如果按平均土地来算的话，日本在1970年的GDP

（国内生产总值）是德国的1.7倍，是美国的11.3倍，而日本的能源消耗量是德国的1.5倍，美国的7.4倍。

这看起来几乎是一个很难解决的问题，莫非高速增长就必须和高度消耗相依为命吗？

恶劣的环境很快引起了日本人的不满，他们纷纷在媒体中痛斥政府的不作为，还大声疾呼："让GDP去死吧！"

面对舆论的攻击，政府开始着手解决这个问题。从1970年开始，日本设立了中央公害对策总部，起草、修改有关环境公害的各项法案。到这一年的年底，公害问题基本上都有了法律制裁的依据，而国家也每年拨巨款用于防治公害的各种项目。

但也有专家指出，日本的法律还相当原始，并没有让人们特别满意，比如法律规定禁止使用的化学物质非常有限，很多明显对人体有害的东西还在被使用。一直到20世纪90年代，日本关于公害的法律还在不断健全当中。

那么，我们来总结一下。日本的商业和经济的确是"二战"之后全世界的奇迹，人们也对这个国家的尖端科技保持着浓厚的兴趣和敬意。不过，从日本的公害问题引申出去，你会发现，日本人在利用新技术方面，依然停留在制造业，他们的工程师就像一个修剪草坪的工人，把对日本没有用的技术毫不留情地剪切掉了。

而西方社会则不同，20世纪60年代也是他们科技大发展的时代，而这些技术并没有急功近利地用于某些行业，而是广泛存在于生活之中。除了制造业，西方社会的教育、医疗、基础设施建设等方面，也都受惠于新科技的发展。而日本，除了制造业，在其他方面依然乏善可陈。

当然，倾向于工业发展为先的道路，对日本来说，似乎也无可厚非，那么一个资源匮乏的国度，如果不把有限的资源和智慧用在重要事情上，那还谈什么将来呢？让人欣慰的是，经过了漫长的弯路之后，日本今天的环保科技水平、防治公害能力已经有目共睹了。

接下来，咱们继续说日本的经济和商业吧。如果说，20世纪60年代是日

本经济狂飙的年代，那么20世纪70年代，日本吸取了发展过程中一些失败的教训，进入了经济的调整期。

而在战略层面，日本企业最大的变化就是纷纷向海外发力，寻求国际化路径。这几乎是所有国家经济发展的必经之路，但问题是，你若想走进国际，就必须先打开大门，开放怀抱等别人。

加入国际货币基金组织和《关税贸易总协定》之后，日本的贸易保护政策也在逐渐放宽，进口限制政策也慢慢被废弃。举个例子吧，在1968年，日本小轿车的关税高达40%，到了1971年，这个数字变成10%，一年后，这个数字居然变成了6.4%。日本企业意识到，贸易自由化时代已经来临了，所有人都要参与到国际竞争当中去了。

以此相伴的是，日本货币开始实行升值并且实行浮动汇率制度。这个是跟日本对外贸易收支差额的变化同步的。1968年，日本对外贸易差额是25亿美元左右，到1971年，这个数字变成了70亿美元，实现了大幅度的贸易顺差。

专家说，日本在20世纪70年代完成了从经常收支赤字，投资收支黑字向经常收支黑字，投资收支赤字相转变了。

这是啥意思呢？大家知道，发达国家热衷于海外投资，这一点从早期英国就开始了。经常收支黑字，投资收支赤字的意思就是，在国内，日本赚钱；在海外，日本的投资在急剧增长，分割天下。

当然，贸易顺差还造成了新问题，就是外汇太多了，不知道怎么用。而当时日本实行的是固定汇率，而且汇率很低，这就造成了日元贬值，通货膨胀接踵而来。

从国际形势来看，日元升值也是必需的，最直接的原因就是尼克松冲击。尼克松，大家知道，美国总统，因为“窃听事件”黯然回家。但很多人不知道的是，尼克松在1971年8月曾经颁布过新经济政策，目的是为了解决“越战”引发的美国失业、通货膨胀、贸易赤字等问题。这个新经济政策的核心是：放弃金本位，停止美元兑换黄金和征收10%的进口附加税，从而导致“二战”后的“布雷顿森林体系”崩溃。

要说当时美国人也挺不靠谱儿的，尼克松颁布这个决定的时候，非常突然，全球经济普遍受到震荡。西方国家股价普遍下跌，国际经济、金融都受到了不同程度的影响，日本也是深受其害。

为啥深受其害呢，很简单，放弃金本位，美元肯定下跌，而日本外汇储备特高，这一大笔钱等于跟着缩水了。

这样一来，日本出口型企业受到的打击就越发严重了，再加上美国肆意提高关税，更是让日本的中小企业苦不堪言，走到了生死边缘。

世界其他国家也无法忍受这种状况，大家凑在一起召开十国财长会议，探讨解决之道。经过漫长而艰苦的博弈，最后，各国一致认为，日本是美国最大的贸易伙伴，日元必须升值，美元必须贬值，以此保证通货市场的正常运行。除了日本以外，德国马克也要升值，而美元对黄金的价格需要下降。最重要的是，美国必须停止贸易保护，废除进口附加税。

1971 年 12 月，美元兑日元汇率上升为 308 日元，而此前这个数字是 360 日元。

稳定汇率在那个时候对稳定日元和日本国内经济起到了很大的作用。为什么这么说呢？因为德国马克也升值了，这样就让日本人心理平衡多了，信心也开始慢慢恢复过来。

但这个政策并没有维持多久，因为人们发现，贸易平衡问题还是没有解决。日本、德国出口额继续飙升，而美国的出口额则持续下降。这种不对等的贸易体系必然还会影响经济的健康发展。

同时，日本企业的海外步伐也逐渐加快。特别是在东南亚，日本的很多企业已经起到了支配当地经济的重要影响。有一次，日本首相去泰国访问，其间惨遭“扔鞋”式的攻击，就充分证明了日本在东南亚的影响力。

面对国际舆论的强大压力，日本政府再次调整日元政策。1972 年年底，日本宣布降低关税 20%，扩大进口额，以此降低升值压力，同时决定向公共事业投资 1 兆日元，刺激经济发展，缓解增加进口可能给国内造成的压力。

在这里咱们再说一下日本向公共事业的投资，算是插叙。为什么这时候说

这个呢，因为透过这些投资，你也能看到当时日本经济的走向，甚至能和中国作些对比。

一本畅销书

这项投资计划早就开始了。1972 年 7 月，田中角荣成为日本首相。这个首相，中国人一定不陌生，他敲开了中国的大门，让这两个一衣带水的近邻之间的坚冰慢慢融化开来。

但很多人不知道，田中角荣还是一位畅销书作家。1972 年 6 月有一本叫《日本列岛改造论》的书在短短的几个月内销量突破 100 万册，这本书的作者就是田中角荣。当时，他还是通产省大臣。一个月之后，田中角荣成为国家首相，开始实施他的列岛改造计划。

那么，这本书的核心思想是什么呢？前边我们说过，日本在追求工业化的过程中，四处修建工业园区，甚至剥夺了人们生活的场所，且对环境造成巨大污染。田中角荣痛斥这种行为，他认为，工业发展不应影响人们的生活，特别是东京这座城市，它的功能在于商业和政治，而不是工业基地。所以，田中角荣在书中提出，工厂的兴建必须受到限制，而且要向下游城市转移，不能坐落在人口密集的大都市附近。

当了首相之后，田中角荣开始贯彻自己的改造思想。他把这些政策概括为三点：重新布局城市；兴建 25 万人口城市；建设新干线，推动城市之间的流动。

具体落实的时候，目标是这样的：在未来的五年间，政府总投资额达到 90 兆日元用于城市改建；另外，预计到 1985 年完成新干线 7,000 公里的目标，建成高速公路 1 万公里，等等。

这项计划推行了一年多，就遭受了社会的谴责，因为在推行过程中地价飙升、通胀加剧。因为投资过热必然推动地价上涨，很多企业纷纷把钱投向了房

地产领域，金融机构也解囊贷款推动地价。在田中角荣当上首相的一年后，日本城市土地价格相比一年前涨了三成以上，一时间，民怨沸腾、人们怨声载道。

还有就是，大规模建设、大规模投资拉动了很多物资的需求，但生产跟不上就必然推动了物资价格上涨，再加上当时世界经济形势错综复杂，让日本又陷入了通货膨胀的泥沼。

不过，那时候，田中角荣还在坚持自己的理想，没有放弃，但石油危机爆发后，所有的努力都化为了泡影。

石油危机，大家都很了解了，关于阿拉伯世界的历史我就不多说了。总之，当时石油价格大幅飙升，给日本带来了沉重的压力。从 1972 年到 1976 年，日本石油进口价格涨了 4 倍以上，对于一个缺乏资源而且高速发展的经济体来说，这的确是不小的冲击。

很快，石油价格的增长影响到了很多产业，矿石、煤炭等领域都受到了不同程度的影响。而对日本来说，或者说，对田中角荣来说，摧毁的正是他的列岛改造计划。

这很好理解，为了改造计划，政府已经大幅提高了预算，而石油危机又推升了资源、工业品的价格，政府哪有那么多钱去投资呢？在野党和媒体开始攻击田中角荣。于是，在石油危机一年后，他辞去首相职务。

那么，石油危机该如何克服呢？日本给出的答案和世界上其他发达国家一样，那就是实行浮动汇率政策，抑制通货膨胀。

为什么呢？我们简单解释一下，固定汇率制度的缺点在于政府必须为了维持汇率而辛苦万分地控制货币供给，一旦实行了浮动汇率，政府就可以根据市场价格波动或者通胀情况来调整货币供给。

所以，在 1973 年，日本正式实行浮动汇率政策，这项政策对日本摆脱石油危机、抑制通胀都起到了重要作用。

我注意到，在日本很多经济学家的著作中，都会无比悔恨地描写 20 世纪 70 年代发生的一切。他们认为，日本经历了 20 世纪 60 年代的飞速发展之后，

各种体制矛盾开始暴露，造成了20世纪70年代后半期的大萧条。但客观来说，日本经济总体发展还是健康的，且经济萧条也不是日本一个国家的问题，整个世界都跟着一起哆嗦来着，除了中国和朝鲜既无外债又无内债以外，谁都难逃厄运。

另外，我们还能看到，在危机重重的时候，日本商业依然在向前发展，就像每次经济危机的时候，总有一些公司能逆势而上一样。

丰田汽车今天接受采访的时候，也常常提及石油危机时的表现。那么，为什么丰田能逆势而上呢？除去经营、技术、管理不谈，我们来说一下丰田领袖的卓越眼光。

前边提过了，日本在经济高速发展的时候，出现了严重的环境问题，这一点必然会影响到汽车行业。美国跟日本情况类似，他们也在控制汽车产业的发展。

美国在20世纪60年代发起了“废气设限运动”。参议员穆斯基一马当先，拿出提案——制定法规限制汽车废气的污染。

1970年12月，美国国会通过了“穆斯基法案”，规定了对汽车排量的限制。这些政策首先就会影响到汽车产业。当时雷诺公司非常气愤，他们决定停止对美国汽车出口。而丰田汽车则采取了怀柔政策。当时丰田汽车的社长是丰田英二，他在公开场合说，美国的这个政策就是扯淡，但不遵守还不行。

这时候，日本也开始效仿美国法律，限制汽车排量。偏巧此时，日本汽车产业协会让丰田英二担任会长，他毫不犹豫地答应下来了，目的就是增加自己跟政府博弈的筹码。

当了会长，他立刻跟政府谈判，准备阻止政府对汽车尾气的限制，理由很简单：汽车尾气不是唯一的污染因素。

这个理由是简单，但也太简单了。政府马上回答说：“就说你也承认汽车尾气造成污染了？那为了人类，就限制一下吧。”

这顶帽子大了，如果不同意，那就是反人类了。但丰田英二不放弃：“你们拿出证据来吧！”政府人员很聪明：“我们没有证据，但汽车尾气污染环境，

尽人皆知。”

丰田英二：“我求求你了，限制尾气排放会增加汽车价格的。”

政府人员：“健康无价！”

丰田英二无语了。

1972 年，日本政府提出了“废气排出限制方案”，要求汽车业界在 1975 年初步达到要求，然后逐渐提高标准。在法案当中，最难实现的是四氧化氮排出量，最初每行驶一公里限排 2.18 公克/千立方米，最终目标则是每行驶一公里限排 0.25 公克/千立方米。

按当时日本汽车业的能力来看，要达到这个目标，简直就是天方夜谭。1973 年 5 月，日本政府环境厅召集了丰田、日产、五十铃等 9 家生产小汽车的制造厂商，开了一次“听闻会”。目的是看看大家落实的怎么样。没想到，会议上几大汽车制造商愁眉苦脸，面如死灰，如丧考妣。

双方争吵了一天，到了晚上，丰田英二代表汽车产业发言，请求政府放宽完成标准的时间。政府答应考虑考虑。

没想到，很快，汽车产业内部开始分裂，有人叛变了。本田宗一郎和日产汽车宣布，他们能按时达到政府规定的标准。

媒体开始炒作，他们齐声谴责丰田汽车，发表文章说：“本田、马自达都说可以办到的事，作为业界领导者的丰田却声称办不到。”

丰田英二也不是善茬儿，他很快发表文章说：“像本田那种小公司就那么一两个车型，要实行新标准很容易；我们丰田家大、业大、摊子大，自然很难了。”

在这事儿上，说起来，最聪明的还是马自达。人家不仅仅宣布能达到标准，还跟丰田说：“我们造出一个回转式引擎 RE 能有效解决废气问题，你们要不要？要多少我们都有。”丰田英二哭笑不得，这也太鸡贼了吧，不说一起跟政府谈判，还打算借着机会赚钱。

问题是，有时候机会就是留给鸡贼的人的。不久之后，通用汽车宣布购入日产研发的新引擎，用来实现美国的新标准。

丰田英二动心了。那年头，通用汽车就是世界汽车行业的标杆，他们用了新引擎，这东西以后可能就是引擎的标准了。

于是，丰田英二开始和日产谈判，准备购入新引擎。偏巧此时，石油危机爆发，美国经济岌岌可危，通用汽车受到很大影响，没钱买引擎，单方面撕毁了合同。丰田英二暗地里狂笑，但他也知道，经济低迷只是个过程，经济复苏之后，环境问题还是会面对的。

本田宗一郎这时候也造出了一种复合涡流调速燃烧的 CYCC 引擎，在废气处理上效果很不错。丰田英二那时候很鄙视本田，但没办法，谁让人家研究出来了，买吧！本田宗一郎签了合同之后，喜不自胜，你们也有求我的时候！

说到这，你也许会觉得丰田英二好像不是很有远见啊，怎么还求别人呢，丰田自己为什么不发明新的引擎？

他们其实一直在努力。

丰田汽车的车型的确太多了，丰田英二希望找到一种方式，既能让车辆原有的特性不变，又能满足政府的要求。

工程师们想到的最佳方案是找到一种触媒。触媒也就是一种化学物质，能减少尾气排放的东西。

工程师们开始四处寻觅，最后找到了一个好的答案。等他们把这个答案告诉丰田英二的时候，丰田社长差点儿气绝身亡，因为他们找的东西是——白金。

为了造车，要买白金，这叫什么事儿啊。可是，政府规定的时间越来越近了，怎么办呢？丰田英二怒吼一声："买！马上去海外买白金（日本没有白金金矿）！"

丰田买白金，肯定不缺少卖家，很快他们就采购到了足够的白金，尾气标准问题总算解决了。打那之后，日本很多汽车开始用白金做触媒，来控制尾气。但白金价格实在太贵，一脚油门下去金戒指不见了，这谁受得了啊。到了 20 世纪 80 年代，日本汽车行业找到了新的替代品，这个问题才得以解决。

丰田英二搞定了政府，长出了一口气，他转移视线，开始向美国迈进了。

为什么这时候大举进攻美国市场？因为石油危机爆发了。

我们现在都知道，美国汽车的特点是大，“抗造”，也费油。石油危机对汽车工业的冲击就可想而知了。

1974 年，对底特律来说是灾难性的一年，通用的汽车销售量比往年减少 150 万部，福特减少 50 多万部。

但美国人是离不开汽车的，于是，他们开始寻找省油的小汽车，毫无疑问，丰田就是他们最好的选择。

我们在讲丰田喜一郎的创业故事的时候就说过，他当年研究引擎的时候，把美国人造的引擎进行了优化，变得更加轻巧省油，迎合日本市场的需求。而这一次，日本人小巧、省油的特点又征服了美国人。

丰田英二在回忆录里记述了当年丰田汽车火爆的情况：“1973 年从年初起就不对劲，景气好得过了头，市场购买力高得出奇。汽车在这头刚制造好，那一头已经卖了出去。站在制造商的立场，我们是拼命地做，反正只要有货就可以卖出去。”

但是，丰田英二也意识到了危机的来临，原材料价格上涨必然会推动日本汽车的价格，而更可怕的是，原材料如果供应不足，汽车就可能会减产。

1974 年 1 月至 3 月，丰田汽车除“花之冠”外，其余车种生产量均一砍再砍。但形成对比的是，日产、五十铃这些企业还在多快好不省地增加产量。

很快，美国市场也遇到问题，由于汽车价格飙升、美国经济低迷，汽车需求量急速萎缩。但丰田早就看到了未来，所以它们仓库里几乎没有库存，而日产、五十铃则苦不堪言，焦虑万分。

丰田汽车从“花之冠”的畅销中看到了未来。它们开始开发新的小轿车“冠乐娜”。这款轿车依然以省油、环保为卖点，获得了市场的好评。

丰田就这样开始了世界之旅，丰田的商业帝国已经开始席卷海外。如果我们把丰田汽车帝国做一个剖面图，就会看到：零件的生产制造和汽车的装配接近同步，每天不分昼夜，公路上总是流动着运送零件的卡车，和将出厂汽车送往港口装船的联结车。身穿制服的工人在工厂里穿梭不息地忙碌，好像永远没

有停下来的时候。

而这个强大帝国树立不倒的真正秘诀则是：卓越的眼光和不懈的努力。

有趣的是，美国的汽车巨头们并没有看到这一点，他们还在坚持制造“抗造”的大汽车。虽然丰田是在2007年在北美获得冠军地位的，而美国汽车犯错误却是从20世纪70年代就开始了。直到2000年之后，美国汽车公司才相继开始推出小型车，才开始大谈环保、小排量，而那时候，以丰田为首的日本汽车公司早就赚得盆满钵满了。

美国人靠谱儿吗

从丰田的故事里，你能看见日本公司迈进国际化的雄心，这是巧合吗？在石油价格飙升的年代小型车广受好评，这是巧合吗？看起来是，其实不然。如果美国本土的汽车大鳄们也能看到人们对未来汽车的需求，多半就不会遭遇2010年之后的各种危机了。

20世纪70年代，日本经济在摸索中前进，日本公司也在摸索中开辟着国际化的路径。丰田成功进入美国市场，而比丰田更早进入美国的索尼，在1971年又作出了一个惊人的举动——他们选择了一个美国人来管理公司。

即使在今天，日本公司在海外的机构也很少采用外国人当一把手，他们常常派遣日本人去世界各地管理公司，同时培养人才。后来日本还出现了一个词儿，叫单身赴任，意思就是很多上班族背井离乡，奔赴外国工作。

1971年6月，盛田昭夫的妹夫岩间和男来到纽约，成为索尼分公司的总裁，但盛田昭夫一直对自己这位亲戚有些不满。因为岩间和男这孩子很聪明、头脑灵活、热爱技术，但在销售和社交方面远远达不到盛田昭夫的要求。正好在这个时候，哥伦比亚广播公司的哈维沙因跟盛田昭夫说，他打算跳槽。盛田昭夫大喜过望，他知道，这个美国管理人才正是自己所需要的。他思维敏锐，颇具美国式的进取精神，在他管理哥伦比亚广播公司期间，公司业务量大幅上

涨，成为美国几大广播公司中的翘楚。

加入索尼公司，并且担任首席执行官之后，哈维沙因让索尼在美国的业务在五年内翻了近3倍，销售额从3亿美金涨到7.5亿美金。

从工作和赚钱来看，哈维沙因自然是称职的，但很快，盛田昭夫就意识到，让一个美国人俯首听命还真不是件容易的事情。文化的冲突、思维的差异、性格的迥异，让盛田昭夫和哈维沙因一度陷入僵持阶段。如盛田昭夫这样会表演的人在面对文化观念的差异的时候，也难以一帆风顺地经营公司了。

哈维沙因这人是一个标准的美国式管理者，性格异常直率，不会拐弯，看你不顺眼张嘴就骂，他自己都说自己是头剽悍的驴。这和日本人倡导的含蓄、委婉的东方处世方式形成了鲜明的对比。我在盛田昭夫的回忆录里发现了这样一段话："他的方法不是日本式的，而是以单纯、强硬、直率和明确的逻辑性为基础的，不给人留什么余地。"

但也如同盛田昭夫所说的那样，索尼公司不能没有哈维沙因。比如他在担任索尼美国公司总裁的时候发现，索尼在圣地亚哥建立了一家显像管工厂，这对索尼来说潜伏着巨大的风险，因为圣地亚哥的环保标准非常高，就算工厂建设成了，也很难开始生产。

于是，哈维沙因向盛田昭夫表示，必须停止工厂建设，或者提高索尼的环保水平。盛田昭夫婉言谢绝，他说，在圣地亚哥建工厂没问题。

哈维沙因怒了，他大声吼叫："我了解你，你不过是喜欢圣地亚哥的高尔夫球场罢了！你没有照顾到索尼集团的利益！"

盛田昭夫还真是喜欢那个高尔夫球场，但更重要的问题并不在此。索尼公司里有些高层一直反对在美国办厂，因为在韩国看起来更方便，人力成本低、离家近，多好。但盛田昭夫认为，索尼必须区别于其他公司，必须深入到西方世界的腹地。而圣地亚哥坐落着惠普公司，这家公司当时是反工会的，也就是说，工人不会轻易提出涨工资这样的要求，所以，盛田昭夫选择了圣地亚哥。

盛田昭夫最后说服了这个剽悍的美国人。哈维沙因也同意管理这家工厂，但他提出一个新条件，那就是美国业务都必须直接向他汇报，而不是绕开他给

日本打电话。

盛田昭夫同意了。

但后来，美国人和日本人之间的矛盾还是无休止地扩大化了。1975 年，索尼在美国新建了一家磁带厂。投产之后，盛田昭夫要求哈维沙因投入 500 万美元做广告宣传。美国人哈维沙因坚决反对，他说，根本看不出来市场上需要那么多录音带，何必瞎花钱。

拉锯战又开始了。每天早上盛田昭夫都要给哈维沙因打电话，常常大骂他鼠目寸光。哈维沙因在扛了一个月之后，勉强答应了。

表面虽然宁静了，但性格、文化的差异依然存在着，并且等待着新的爆发点。

1975 年，索尼著名的一款产品 Betamax 进入美国市场。这是一款经典的录像机，因为轻便、好看享誉世界。但价格也“很好看”，价值 2,000 多美元。哈维沙因跟盛田昭夫说，价格太贵了，卖不出去。

盛田昭夫说，我们索尼要为行业制定标准，高价格就是新标准。

哈维沙因不以为然。

很快，盛田昭夫遇到了困境。由于录像机在宣传过程中被环球公司和迪斯尼公司起诉版权问题。起初，盛田昭夫也没太在意，因为索尼跟这两家公司都有业务往来。日本人以为，既然大家都是合作伙伴，不会兵戎相见的，大不了坐下来谈谈嘛。

哈维沙因知道了大惊，他告诉盛田昭夫，在美国没有起诉是能坐下来谈谈就搞定的，他指着盛田昭夫的鼻子说：“兄弟，你要知道什么叫契约精神！”

盛田昭夫也惶恐了，他开始大量阅读美国的法律文件，培养自己的契约精神，他开始像一个真正的美国人那样思考和工作。两年后，这场官司落下帷幕，索尼胜诉了。

事情就是这样，盛田昭夫和哈维沙因关系很微妙，常常争吵不休、常常几欲动手，但他们都会在短期内意识到对方可能是正确的。

真正让盛田昭夫和哈维沙因分道扬镳的是和松下电器的录像及标准的争夺

战。1957 年，世界上第一台磁带录像机问世，引起日本电子行业的集体关注。很多电子企业纷纷引入这台录像机进行销售，而盛田昭夫和井深大却很不服气，他们认为，西方人能造出来的东西，日本人一样能。

井深大在公司内部会议上是这样说的："现在模仿这台录像机很容易，但抄袭不应该是索尼的任务，我们需要做的是让索尼的技术水平达到发达国家公司一样的标准，这才是最重要的。"

当时，日本广播公司、芝电器、日本 JVC、日本电气公司、东芝公司都在开发录像机，而日本广播公司、芝电器和日本电气公司毫不犹豫地走向了模仿的道路，原样照搬了西方录像机的技术和样式，没做任何改进。

而索尼、东芝和 JVC 则开辟了另一条通途。

索尼在录像机诞生之后不久，就造出了一款更棒的产品，它是用双磁头带动，速度更快，性能更好，当然，价格也就更高，体积也就更庞大了。

井深大不满意，很快，工程师又设计出了新产品，体积是上一代的五十分之一，成为了真正的便携式录像机。问题是，这款录像机价格太贵了，高达几百万日元，一般人根本买不起。

井深大再次找设计师、工程师的"麻烦"，让他们继续优化。

1969 年，经过工程师们不懈的努力，索尼终于制造出彩色录像机。它的体积非常小，录像带只有 3/4 英寸，可播放 90 分钟，这在行业内已经是领先的了。

井深大异常兴奋，他断言这款产品一定会改变世界。

这款产品就是 Betamax。

当时盛田昭夫和井深大对这款产品寄予厚望，他们希望日本，甚至世界都以这款产品作为行业标准来制造。但没想到的是，JVC 也在录像机研发方面取得了巨大进展，并且还获得了松下电器的认可，和松下的电视机捆绑销售。

紧接着，夏普、三菱等公司都采用了 JVC 的系统，而和索尼分庭抗礼。

在美国，产品的销量也没有想的那么美好，因为松下、JVC 的产品更耐用，使用时间能达到 4 个小时，远远超越了索尼。

所以，坦率地说，索尼在录像机市场上实际是败给了松下电器。盛田昭夫非常沮丧，同时，他和哈维沙因的关系也慢慢变冷。

哈维沙因在索尼录像机失败之后，大骂盛田昭夫无能，说他不懂美国市场，盲目行动，才导致了战略失败。

事后，哈维沙因还是挺后悔的，主动跟盛田昭夫道歉。但是，你知道的，盛田昭夫是一个会表演的日本人，他原谅了哈维沙因，还告诉他，以后不用干活了，去当索尼美国公司的董事长吧。潜台词就是，拿点钱别再管公司的事情了。

1978 年，哈维沙因正式离开了索尼公司。

没有一家公司的国际化路途是一帆风顺的，在后来的岁月里，索尼还任用了一位美国人做自己的全球总裁，他叫霍华德·斯金格，那是索尼国际化的另一波高潮了。

日本的 20 世纪 70 年代，就在财富与理想、危机和奋斗中逝去了。后来的经济学家说，20 世纪 70 年代，日本是调整期，从高速增长走向了平稳发展。而在我看来，这种平稳的发展蕴涵着更大的力量，他们克服了一个个困难，艰难前进。

盛田昭夫、丰田喜一郎、松下幸之助、本田宗一郎这四位企业家从事着当时最伟大的事业，但他们的起步都没有那么绚烂，他们就像几百年前的家族领袖一样，从田间地头出发，从仓库车间出发，从作坊荒地中出发，一步一个脚印地走向辉煌。

20 世纪，毫无疑问是电子工业和汽车工业的时代，西方人发明的伟大产品被日本人不断改造成为赚钱的利器。当今互联网、手机等新兴产业又一次勃兴，在这个新时代里，日本人是落后于时代的脚步，还是依旧取得了胜利呢？

我想，稻盛和夫给了我们一个答案。

（第二部完）

にほんしょうぎょう　　ねん
日本商業の400年2

日本商业四百年2

从黑暗帝国到战后崛起

《日本商业四百年2》延续上一部的精彩，继续讲述日本风起云涌的商业史

日本的商业史，我们好奇又陌生。正如吴晓波所说："关于日本，我们想说的太多，而知道的又太少……为什么两国会走上如此不同的经济和政治道路？两国企业及商人阶层为何会有如此重大的命运差异？陈伟的这本书，从商人的角度给出了启示……正是在作者幽默迷人的叙述背后，日本崛起的秘密被清晰地梳理了出来。"

在本书中，我们会发现明治维新之后，日本走上近代强盛之路，也逐渐进入黑暗帝国的时代。当商业的迅猛发展无法满足欲望的时候，侵略扩张就成为其邪恶目标。

然而随着战争不断深入，日本经济也被拖入了黑色的深渊。四大财阀如何在政治和商业之间竭力生存，维持百年基业不倒？战败后，在废墟之中，日本商人们如何应对最惨烈的生存危机，再度崛起，重新创造日本商业的辉煌？他们的商业基因中到底有什么样的秘密，是对造物的热情，是对技术的狂热，还是对信念的执著？

上架建议：商业/历史
ISBN 978-7-5502-0608-3
9 787550 206083 >
定价：34.80元
BLACK SWAN 黑天鹅

[General Information]
书名=日本商业四百年　2
SS号=13062122
作者=陈伟著
页数=226
ISBN号=978-7-5502-0608-3
原书定价=34.80
出版社=北京：北京联合出版公司
出版日期=2012.05
丛书名=
主题词=商业史-研究-日本
起始页=1

封面
书名
版权
前言
目录
第一章　大萧条下的阴霾／1
老太太就爱买股票／2
大崩溃／5
黄金，你回来吧／10
第二章　古武士的决断／17
杀死我，我也不妥协／18
哈佛大学里的日本人／24
努力转向／29
第三章　阴霾中的曙光／33
电子革命／34
绝不和三井竞争／40
汽车来啦／43
我想造飞机／48
绝不是山寨汽车／51
第四章　他们如何走向战争／55
不归路／56
侵吞中国东北／65
第五章　变态式增长／69
战争促生产／70
变态增长／78
第六章　虚伪的“东亚新秩序”／83
洗脑运动／84
先下手为强／87
掠夺资源／96
颓败的宿命／100
第七章　谁有钱，谁就战到最后／103
凑合活着／104
垂死挣扎／108
经济决定战争／112
第八章　拥抱战败／117
偶像的坍塌／118

战争后遗症／121
财阀，你们等死吧／124
第九章　艰难复兴路／133
失败是美好的／134
混世魔王的小生意／140
第十章　新财阀时代／149
必须造物／150
擦边球／154
第十一章　电子在燃烧／159
技术革命引领财富之路／160
一开始就国际化／165
啃老创业路／169
死活也要卖出去／173
第十二章　让老百姓先富起来／181
小公司的能量／182
谁赚钱就倾斜给谁／187
不垄断也生存／192
第十三章　小器物，大财富／195
创新时代／196
随身算／202
我们不是模仿者／204
第十四章　放下枪炮，用产品征服世界／209
新困境／210
一本畅销书／216
美国人靠谱儿吗／222
封底