

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

日本一代人的神话—索尼

 **eBOOK**
网络资料 非纸书

引 子

无论在国际上还是在日本，人们对索尼公司的认识，大多是从它的产品牌子开始的。在世人眼里，“SONY”代表着高质量、高技术的产品。的确，SONY 的名字是与世界上第一台晶体管收音机，第一台单枪三束彩色电视机，第一台家用盒式录像机……等等，一系列创新联系在一起的。SONY 支撑的，是一个世界一流的高科技企业。然而，作为一个于公司遍布世界的著名企业，索尼却有着与多数取得成功的世界级企业不同的发展经历。许多人不知，索尼并不具有传统企业那种悠久的历史，以及这类企业所经历的企业制度上的嬗变，它的起点仅仅是在战后初期。这是一个用微薄的资金，在战争的废墟上建立起来的年轻企业。今年，索尼才刚刚有自己 50 岁的生日。但是，就是这样一个战后才有的企业，却依靠它的勇气、它的开拓精神，在强手如林的市场上，在拥有上百年经营史的老企业面前，大胆地向新的事业挑战，在短短十几年的时间内，便奇迹般地跻身于世界跨国公司的行列。于是便有了“日本一代人的神话”。本书将要探索的正是这样一个富于挑战性的现代企业的成长道路。

前 言

深化国有企业改革，推进现代企业制度建设，以便从根本上改进和提高国有企业的活力并使之逐步走上良性的持续发展的轨道，这一直是最近几年来我国经济生活中的中心议题，同时也是我国经济理论界讨论的热门话题。中共中央十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，明确指出了现代企业制度的四大基本特征。在此后的一段时期里，我国又先后推出了一系列旨在为搞活国有企业创造一个良好社会环境的政策法规。学术界围绕着现代企业制度的科学内涵及其运作方式等诸方面的问题展开了热烈的讨论。但是，究竟什么是现代企业制度？现代企业制度是如何运作的？现代企业制度是在什么样的条件下形成并保持较高运作效率的？对于这些问题，还需要做进一步的研讨。

我们认为，所谓现代企业制度，实际上是一个历史概念。由于企业主要是一种在技术和市场的双重约束之下追求利润最大化的经济组织，它的产生和发展都是以一定发育规模和发展水平的市场为基础的。因此，随着技术和市场因素的发展变化，企业自身的组织形式与组织结构也必然要随之改变。所谓企业制度就是与特定发育水平的市场相适应的企业组织形态及其经营管理体制。换言之，企业与它所赖以生存的市场通过极为密切的互动关系所形成的有机整体就是企业制度。一定规模的市场既是企业赖以存在和发展的基础，同时也是企业制度的重要组成部分。此外，现代国家为了保证国民经济稳定有序地运转和企业公平竞争所制定的各种有关政策法规，如各国的公平竞争法、反托拉斯法以及种种价格管理法规等，实际上也是现代企业制度的有机组成部分。这是因为，市场本身是有缺陷的，如果没有现代国家的干预和调节，如果没有现代国家制定的各种有关政策法规，企业与市场的运作就会出现严重问题。所以，所谓现代企业制度并不仅仅是指企业自身的组织形式或组织结构等企业内部的问题。实际上，它是一个体制概念，它所反映的是更大范围内企业与市场的互动关系。

既然现代企业是在市场机制充分发挥作用的基础上产生并发展起来的，企业制度的更迭本身是市场变化和 market 选择的必然结果，那么，我们就不能不承认这样一个隐含的前提，即所谓现代企业制度必须以市场机制的高度发达为前提。如果脱离了市场这个前提，脱离了现代企业和现代企业制度发展的市场基础，那就很容易得出一些错误的结论。而承认这个前提，就必须承认市场制度与企业制度发展的阶段性，从而为我国社会主义市场经济体制的发育、成熟与现代企业制度的建立积极创造条件。由于现代企业制度是一个历史概念，我们在以建立现代企业制度为核心的制度创新过程中，要特别注意明确和规范企业与市场的关系，而不能仅仅进行企业组织形式和组织结构的调整 and 改革。

我们研究现代企业与现代企业制度的目的决不仅仅局限于了解现代企业制度究竟是什么，更为重要的是要知道现代企业制度是如何并且为何会使企业保持较高的运作效率的，也就是说，现代企业制度的制度效率是如何转化为经营效率的。在市场制度和现代企业制度比较发达、完善的西方，许多企业处在同一个经济发展阶段上，处在同一种政策环境下，并按照同一种经济理论进行经营，为什么有的非常成功，有的则流于失败？这就要考察和研究企业的经营效率及其与制度效率的关系，具体来说，就是要考察和研究企业

经营管理的技巧和诀窍。这些技巧和诀窍作为人类经验智慧的结晶，来自于长期的经营管理实践。这就是西方学者所说的学习曲线或者说是经验曲线。我们所说的向前人学习，求教于历史等等，实际上也就是这样一种学习过程或者说经验积累过程。我们相信，通过考察和研究一些著名企业成功的经验和失败的教训，将有助于为我国的国有企业改革找到一条成功之路。

为了适应国有企业改革和现代企业制度建设的需要，中国社会科学院世界经济与政治研究所世界经济史研究室在 1994 年组织了一个大型研究项目，题目是《从国外典型大企业看我国的现代企业制度建设》，选取十余家国外典型大企业进行较为深入的解剖和分析研究，试图从中发现一些具有规律性的东西，对现代企业制度问题做一次探讨。作为这项研究工作的准备和基础，我们首先对近十家国外大企业的历史发展及其经营管理与组织结构进行了初步研究与整理。兰州大学出版社得知后，对我们的这一工作表示赞许，并希望将这些初步研究成果作为一套丛书出版发行，认为这样一种形式可能更具有可读性和普及特点，更适合一般读者的口味和要求。正是在这样一种背景之下，这套丛书得以面世。在此，我们对兰州大学出版社和北京大学出版社给予的大力支持深表谢意。需要指出的一点是，虽然我们也选取了几家欧洲企业进行研究，但是由于种种原因，这套丛书没有包括欧洲的典型企业，这不能不说是一大缺憾。如果将来有可能，我们仍然希望将欧洲企业补充进来，但这只能是后话了。

编者

1996 年 10 月于北京

日本一代人的神话——索尼

第一章 创业（1946—1957年）：挑战性的事业选择

第一节 战后初期企业活动的舞台

索尼起步的年代，是战后日本经济最艰难和困苦的年代，这种艰难和困苦，直接来自于日本发动侵略战争所造成的恶果。战败、改组、重建，构成了这一时期经济发展的基本轨迹。

一、侵略战争的恶果

第二次世界大战，以日本等法西斯的战败告终。而日本的战败是有其深刻的历史根源的。封建性和军事性的结合，是日本近代资本主义的基本特征。由于经济发展的后进性，日本资本主义一诞生，就奉行“殖产兴业”。“富国强兵”的政策。为迅速获得发展所必需的资本积累和尽快实现工业化，为避免沦为欧美列强的殖民地，进而攫取海外原料市场，它在对内残酷剥削的同时，对外不断发动侵略战争，走上了一条以侵略和战争为动力发展经济的道路。通过获得割地、赔款和建立殖民地，日本经济实力迅速膨胀，不仅在40年的时间里完成了工业革命和工业化，奠定了重化工业的基础，而且在经济发展速度和对外出口方面超过了老牌资本主义国家。但是，畸型的经济发展是不可能持久的。由于过度发展为侵略战争服务的军事工业，扰乱了日本正常的工业发展秩序，最终形成只有依赖从外部进口重要机器设备和原材料，才能维持其工业正常运转的局面。侵略战争的非正义性和畸型经济的不稳定性，导致日本封建军事经济的崩溃。第二次世界大战日本战败是必然的。

侵略战争使亚欧其他国家的人民借受蹂躏和痛苦，日本也同样付出了沉重的代价。二次大战结束后，日本整个岛国成了一片战争的废墟。战争末期，由于美军的轰炸，包括广岛、长崎在内的全国119座城市几乎被夷为平地，被毁的住房达230多万户，同时，城市周围的工厂、道路、桥梁、港湾均遭破坏。据日本经济安定本部的统计，按1945年价格计算，日本因战争损失的国民财富达1057亿日元，占财富总额的36%。除去被毁的武器、飞机、舰艇等军用物资，以及森林、公路、文物古迹外，仅民用物质财富的损失就达658亿日元，占财富总额的25%。在全部损失中，生产资料、消费资料、船舶、建筑物的损失分别为198亿日元、348亿日元、74亿日元和222亿日元。

国家财富因战争遭受的损失总额，相当于1946年度日本国民生产总值的数额。然而，战争所导致的恶果，还不仅仅是物质财富的损失。经济崩溃、生产萎缩，战后的日本面临更加严峻的局面。根据日本经济企划厅的调查，以战前（1934—36年的平均数）为100，1946年，日本的实际国民生产总值和人均国民生产总值只有战前的62%和57%，其工矿业生产指数甚至只相当于战前的31%，而且机器设备严重老化，工厂开工不足，工人大量失业。由于农业歉收、河水泛滥酿成粮食危机，更使这一时期的困难局面加剧。同时，因海外殖民地丧失，来自外部的粮食、工业原料供应完全断绝。1946年，日本的进出口总额锐减到战前的14%和7%。日本国内的供求状况更趋紧张。

资料来源：日本经济安定本部《我国因太平洋战争所受损失综合报告书》。

[日]内野达郎著《战后日本经济史》，讲谈社1978年。

物资奇缺，物价飞涨，黑中交易猖獗，人民生活在极度困苦之中。食不果腹的人们不得不借债，变卖衣物，到黑市上以高于配给价几十倍的价格购买食品充饥。这就是战争结束后日本人、日本企业面对的现实。

二、经济重建

战后日本经济的恢复以及企业重组，是在美国占领当局的政策指示下进行的。日本投降后，美国作为战胜国，以联合国的名义，派军进驻日本。同时设立由道格拉斯·麦克阿瑟任司令官的占领军总部，负责实施美国对日方针政策。美国政策的主要目标是：“保证日本不再构成对美国的威胁，并不再构成对世界和平与安全的威胁”；帮助日本“建立一个和平的而且负责任的政府，这个政府支持体现在联合国宪章的理想和原则中的美国的目的”，为实现这一目标，对日实行非军事化和民主化措施。显然，是要在政治和社会生活各方面根除军国主义的影响，在经济方面铲除军国主义赖以生存的基础。

“解散财阀”，是当时与“农地改革”、“劳动立法”齐名的三大经济民主改革中的一项重要内容。这项改革对战后日本企业的改组、发展，乃至日本现代企业制度的建立都具有重要影响。美国政策制定者认为：“日本的财阀是由整个日本近代史中控制着金融、产业、商业以至政府的人们组成的，是以家族或公司组织形式紧密结合起来的较小集团。他们是日本最大的战争潜力。他们使日本的一切征服和侵略成为可能。”1947年5月，美国向远东委员会提交《关于日本过度的经济力量集中的政策》报告，阐述了其解散财阀的政策体系。之后，美国占领军总部指令日本政府颁布一系列有关法令，并成立专门的办事机构着手改革。改革的主要环节是：（一）解散控股公司，实行股权分散化。控股公司是日本财阀的核心机构，是财阀利用控股形式建立金字塔型资本统治网络的顶层组织。改革中，包括三井、三菱、安田、住友等十大财阀总公司，以及部分中小财阀公司共计83家公司，被指定为控股公司。这些公司所持有的全部股份，以及十大财阀的56个家族个人所拥有的股票，均交控股公司整理委员会处理。但在令其出售股票、消除控股公司的性质后，公司的企业部门被保留了下来。整理委员会把有偿接收的股份向社会公开拍卖。这部分股份资本数额相当于1946年末日本全部股份公司实缴资本总额的42%。（二）消除财阀家族对企业的控制和支配。在对财阀家族所拥有的股票实行公开拍卖的同时，勒令财阀家族和财阀所属主要公司领导人一律辞去公司领导职务，并且禁止他们在10年内重新任职。此外，还强制2500家战时的主要公司和银行的领导人全部交出领导职务。通过这些措施消除财阀家族对企业的影响。（三）防止垄断，分割大企业。1947年，日本先后制定了《关于禁止私人垄断和保护公平交易的法律》、《过度经济力集中排除法》。第二年，被确定为经济力过度集中而予以分割的对象，有325家公司。它们都是各产业部门的大公司，其实缴资本占全国公司实缴资本总额的66%。由于美国对日方针的改变，实际被分割的企业为18家。其中三菱

E.W Paudey：《关于日本赔偿的报告》。

由于美国对日方针，由打击、摧毁逐步转变为支持、扶植，实际被解散的只有三井总公司、三菱总公司等28家控股公司。

重工业等 11 家是公司分割；东京芝浦电气、日立制作所等 3 家为工厂和设施分割；日本化学制药等 4 家是保有股份处理。尽管解散财阀是根据美国占领当局的指令进行的，改革中又由于美国对日方针的转变未能彻底实行，但这一民主化改革在一定程度上顺应了日本社会发展的客观要求。它革除了垄断资本对企业的封建家族式统治，改变了企业自上而下的金字塔式管理体制。从而为企业的所有权与经营权的分离创造了条件，同时，为企业间的竞争和富有企业家精神及经营才干的人进入企业领导层提供了机遇。这一时期，伴随社会经济结构的改革，日本政府通过重点抓煤炭和钢铁等原材料生产的办法，推动了社会生产走向恢复。

进入 50 年代，随着美国对日方针的根本转变，在美国的积极支持、扶植下，在日本经济结构改组的基础上，逐步形成了战后日本垄断资本的新体制。

50 年代初，美国通过日本政府修改有关法令，陆续取消了各种防止垄断资本复活的禁令。在解散财阀期间被分割的旧财阀系统所属的企业，开始重新聚集与合并。解散财阀中未被作为解散对象和分割对象的大银行，实行进一步增长。于是，以旧财阀系统的三井银行、三菱银行、住友银行和财阀系统以外的富士银行、三和银行、第一劝业银行等为中心，逐步形成了银行主导型的新的企业集团。这些银行通过“系列贷款”和“系列持股”，取得了其在企业集团内的主导权。参加企业集团的各大企业，一方面通过系列化把众多中小企业纵向结合于自己的业务经营领域，另一方面，通过横向结合即企业间的相互持股，形成相互的支配与被支配关系。由于这种通过相互持股而形成的法人股东在企业股份中所占的重要位置，经营者取得了对企业的更大的独立支配权。于是，日本垄断资本企业从组织结构到经营方式，发生了不同于战前的根本变化。这种变化，为日后日本企业经营管理的现代化和现代企业制度的建立开辟了道路。与此同时，以朝鲜战争带来的工业景气为开端，日本广泛掀起了以引进国外先进技术为主要内容的设备投资高潮，带动了日本经济的全面复兴。

但是，经济复兴的过程仍是一波三折。40 年代后半期，日本采取“倾斜生产方式”，使生产得到初步恢复。为抑制这种生产方式所推动的通货膨胀的恶性增长，40 年代末，日本实施“道奇路线”，取消政府对企业的各种补贴，实行财政和金融紧缩政策，并且改复汇制为 1 美元等于 360 日元的单一固定汇率制。这些措施有效地控制住了通货膨胀，同时也把企业的生产和经济推向了市场。解救因实行“道奇路线”的紧缩所导致的生产停滞、失业增加的，是朝鲜战争特需给日本经济带来的景气。朝鲜停战之后，日本为谋求在“没有美援和‘特雷’的条件下实现国际收支平衡，在没有补贴的条件下，改善企业经营”的自立目标，开始进行产业的“合理化投资”，即为提高企业的劳动生产率和其产品的国际竞争力，钢铁、煤炭、电力、造船和汽车制造业，以及战后兴起的合成纤维，家用电器等行业，纷纷从欧美引进先进技术和设备，掀起民间设备投资的高潮。经过经济调整，到 1955 年，日本实现了没有“特雷收入”情况下的国际收支平衡，实现了没有通货膨胀的经济增长。这一年，除进出口数量尚未恢复到战前水平之外，工农业等其他

参见：[日]持股公司整理委员会：《日本财阀及其解散》。

道奇（Dodge）为底特律银行总裁，当时作为美国占领军总部的财政金融顾问赴日。他根据占领军总部关于稳定日本经济的九项原则所制订的政策，通称为“道奇路线”。

各项主要经济指标均已超过战前水平，从而为日本的经济起飞奠定了基础。

索尼作为一个战后新企业，它的历史就是在这一剧烈动荡时期开始的，就是在这样一个广阔的社会经济背景下展开的。

第二节 冒险精神支配下诞生的企业

索尼创立于战后的动荡期。1946年5月，索尼的前身——东京通讯工业公司正式成立。动荡带来危机困苦，动荡也蕴育着生机与发展。在这个战争的硝烟还未完全散尽的年代，在人们还在为生存苦苦挣扎，许多企业伤痕累累、前途未卜的时候，建立新企业本身就是冒险，需要超人的勇气和力量，然而，索尼到底被它的创业者挥锹、奠基、建立起来了。这不能不说是惊人的举动，是它的创业者富于挑战性的品格印证。

一、独具魅力的全业创始者

技术专家出身的创始人——井深大。

明治年代出生，年过八旬的井深大，是索尼公司德高望重的创始者，在日本被称之为“发明的天才”。的确，井深是一位出色的技术专家。在日本的电子行业，许多重要的发明是和他的名字联在一起的。例如，支撑今日日本电子行业的半导体、磁录音的尖端技术，就是在以井深为首的索尼技术人员研究开发基础上获得的。但与此相比，井深更是一位杰出的实业家。他的一贯目标是科学技术的实用化。在谈到他领导的索尼创下成功业绩的原因时，井深曾说过，有人说“是因为我有先见之明，还有人说是因为我懂技术。其实这都说错了。我公司比其他公司先着手搞录音机和收音机，只是因为我一心想制造出便于日常使用的产品。”在这一目标下，不仅日本的磁带录音机、半导体收音机等一系列电子产品得以跨出国门、畅销世界，而且最重要的是，他开创了一种使日本的电子产业能向世界之冠冲刺的契机。为表彰他的功绩，日本政府曾在1978年4月和1986年4月，两度授予他国家一级勋章。

创造性的技术开发，是井深这位生于明治时代的企业家基本的人生轨迹。他的这种个人品质，极大地影响着企业的经营和发展，最终凝聚成索尼的重要企业特色。因此，让我们从追溯造就井深这种独特气质的他的青春足迹开始，来认识索尼的昨日和今天。

1908年4月，井深在日本关东地区的栃木县日光町，降生在他父亲就职的古河矿业日光制铜所的公司住宅。父亲井深甫是这家公司的工程师，在井深大3岁的时候去世。尽管井深对父亲的印象不深，更多的只是停留在摆在桌上的全家合影上，但父亲的遗传基因还是深深地影响着他。父亲跟随开发北海道的祖父井深基，就读于札幌中学。毕业后进入藏前高等工业学校，即现在的东京工业大学电器化学科。井深甫是一位优秀的科技人员。还在学校读书时期，他就参考国外资料，在静冈县御殿场线的山上建造成了小型水力发电站。他的勤奋钻研和大胆实践，得到各方面的高度评价，毕业后得以顺利进入古河矿业公司，任工程师，担任精铜法的开发和设计等一系列电气利用的科研工作，为公司的兴盛和发展作出了贡献。通过母亲的回忆和叙述，井深大幼小心灵中父亲的形象是伟大的。他在后来的有关著述中，称自己的父亲优秀而正直。

父亲去世后，井深大与母亲相伴生活。母亲井深爽是明治30年代毕业于

日本女子大学的知识女性。婚前曾是教育、文明评论家，她是井深大的人生启蒙老师。跟随母亲的生活经历，为井深大日后事业的拓展打下了基础。父亲去世后，转职爱知县的祖父把井深母女接回身边照顾。两年后母亲带着井深大去东京，在她的母校日本女子大学附属的丰明幼儿园谋到工作职位。井深大遂进入了这所社会高层人士子女居多的幼儿园。他们借住在学校附近的文京区目白街的一处住房，从这里能够望见早稻田大学的校舍建筑。注重幼儿培养的母亲，时常抽空儿带他去博览会或博物馆等地参观，这在很大程度上满足了童年时代的井深大对知识、对事物的好奇心。还在祖父身边时，在每晚祖父与母亲饭后闲谈时，幼小的井深大就常常从下面仰起脑袋，望着高高悬挂的电灯冥想：多么明亮啊！怎样做才能产生电呢？！拆装闹钟的经历是在井深大三、四岁的时候发生的，虽然这体现了井深的心灵手巧，但由于损失了好几个闹钟，他还是遭到了母亲的训斥。此时井深大开始对机械产生强烈的兴趣。在幼儿园时，母亲曾带他去拜访父亲的一位朋友。在主人家里，井深大看到一种他从未见过的外国造的智力玩具。用螺钉和螺母可以把许多铁片组装成汽车、风车等不同的模型。井深大非常高兴，立即动手组装出主人家的孩子根本不会的许多种模型，令周围的人惊叹。回家的时候，父亲的朋友把那套玩具作为奖赏送给了井深大。

在东京，也就是在孩提时代。井深大认识了后来在他创建索尼时鼎力相助的名作家野村胡堂。野村后来因写《钱形平次捕物贴》等多部通俗历史小说而成名。当时他的生活还很清贫，一边做新闻记者，一边进行文学创作。夫人花子在日本女大的女子高中任教。夫妇俩人的住宅就在井深母子的住处附近。由于野村夫人是井深大母亲大学时代的同窗这层关系，两家来往密切。在井深大眼里野村俨然如慈父一般，在他面前无所顾忌。

在井深大进入附属小学，读完小学二年级之后，由于外祖父病重，母亲不得不带他赶回北海道的苦小牧。与这里相比，祖父井深基居住的爱知县安城町，在日本农业先驱山崎延吉的领导下，近代农业蓬勃发展，有“日本的丹麦”之称。考虑到少年井深大的学习与教育问题，母亲带井深再度返回安城町祖父身边，进入安城小学读书。这一时期，在征得井深大的同意后，母亲改嫁到神户。为了让母亲放心，井深大独自承担了离开母亲的孤单和苦恼。为了排泄这些烦恼，他把全部精力都用到理科学习和摆弄机械的兴趣上。这促使他成为一个早熟的孩子。那个时候一放学，他就一头扎进学校的理科实验室，对理科的兴趣使他忘记了时间的存在，无论做什么，他都一定要做到自己认为弄清了道理为止。小学三年级时，为了弄懂电铃和电池接线的关系，他连夜摆弄，弄得铃声不断，而被祖父狠狠剋了一顿。此后，井深大就用能使电铃发声的电磁铁做成通话机，与邻居的小朋友通话。当然井深大也尝到了被连接电池两极的电线烫伤的苦头，甚至为弄清祖父自行车上的乙炔车灯的结构，自行拆卸而爆炸，差点儿酿成重伤。少年井深大并未因此而停止冒险举动，为了汲取更多的知识，还是小学生的井深大读起以初中生为对象的《理科少年》杂志，而且每期必购、必读。幼年时期萌发的对科技的浓厚兴趣，以及孜孜不倦的求知努力，使井深的数学和理科成绩在同学中总是名列前茅。

在井深大上小学五年级的时候，为了使他接受更好的中学教育，祖父母决定把他送到母亲改嫁的神户去就读。在神户他进入了以教学严格著称的諏访小学学习。在这里他进一步增强了自信心。作为乡下孩子，他以与城市学

生并驾齐驱的成绩，如愿以偿地考入了神户的名牌学校神户一中。开始与无线电结下了不解之缘。受祖父的影响，井深大对时间极为关心。当时的日本还没有半导体收音机，人们很难掌握准确的时间。时到近午，离家去附近车站听报时的铃声，成了井深大祖父安闲的退休生活中必定的活动内容。正巧，井深大得知千叶县的一个无线电局将在每晚9时向船舶发送报时电波，当时井深就在心里暗自选定了实验目标。由于通过无线电对1923年关东大地震灾情的及时报导，更使井深对无线电着了迷，使他下定决心“向无线电挑战”！

20年代的日本无线电技术刚刚起步，专业图书和参考资料很少。井深一面自学订购的科学杂志，一面动手实验。当时的无线电器件很少且价格昂贵，井深或请求母亲从父亲的遗产中支付费用，或使用自己积攒的零用钱，设法购买。他小心翼翼地把买到的零件捧回家，在反复检查线路、确认万无一失时，把它用于实验。结果，他自制的无线电接收机获得了成功。井深大用它收听到大阪的朝日新闻社试播的1925年日本大选快讯，他把结果告诉给周围的人，得到人们的热烈赞扬，这时井深大才是中学二年级的学生。井深大自己认为，他创造性的思维和技术开发正是从摆弄无线电开始的。同时，由于对无线电的共同爱好，井深大结识了多位后来有助于他的事业的重要朋友，包括后来任山下汽船公司董事长的父川让、索尼公司常务的竺厚功、东京工业大学教授的星野恺和大阪朝日广播电台常务的草间贯一等人。

中学四年级时许多同学报考高中，使井深受到震动。经过努力学习，中学毕业后井深报考了国立浦和高中（今埼玉大学）和北海道大学预科。据说是因为被怀疑为色盲而未被录取。继而，井深选择了以自由学风著称的早稻田大学第一高等理科学学院，就读于电气专业有名的山本忠兴、堤秀夫两教授门下，开始了他在早稻田大学科学部的发明创造活动。入学的第一天，他就与曾是无线电通讯联络伙伴，后来任索尼专务董事、特约顾问的岛茂雄，在学校的科学部会了面。井深的创造性才能和天性的真正发挥，正是从进入科学部开始的。这是一个成立只有五六年，成员多时达上百人的活动俱乐部。在它的主办下，学生们经常参观电气工厂，努力接受新的事物。井深把大部分时间用来与岛茂雄在科学部从事科技活动。他和伙伴们一起组装扩大器，安装运动会使用的高音喇叭。1930年井深进入了大学理工学部。为了迎接这一年远东奥林匹克运动会的召开，受早稻田大学田径部教练山本教授之托，井深和岛茂雄圆满地完成了制作明治神宫外苑竞技场的整套扩音装置的任务。尔后又成功地将东京、富士见町两处教堂的普通时钟改装成电动装置。这充分显示了井深等人的动手能力和实际才能。在大学专业选择上，井深放弃了当时为电气工学第一分科的强电学科，而选择了弱电分科，他觉得这更符合自己的技术兴趣和乐于创造的天性。受教师学风的影响，井深和同学们更注重课堂以外的实验。大学三年级时，井深在主任教授堤秀夫的指导下，开始从事配合音量的强弱而控制光的伸缩这一技术课题的研究。他的毕业实验就是应用“卡索光变”原理从事光通信，那是在大学与位于新宿区的新潮社屋顶之间大约2800米的距离上进行的。由于报纸对此作了报导，井深被誉为“学生发明家”。毕业时，在九州大学召开的电气学会上，井深做了关于这一研究成果的报告。类似这样的发明，在井深的大学时代不乏其例。例如，井深利用把高频电流送向氖管的实验发现，成功地制成了可以使光自由变化的光氖装置，取得了名为“动氖”的技术专利。后来这项专利在巴黎博览会上荣获优秀发明金奖。井深在取得科学发现时，一般先想到的是如何用于应

用产品的开发，而不是忙于为其下科学定义。井深作为一个实业家的品格，大概是从这一时期形成的。

井深虽然因学生时代就被誉为“天才的发明家”而小有名气，但因 30 年代大危机的影响，毕业后的就职并不顺利。他拒绝了亲戚要他去函馆水电公司的劝说，在学校的推荐下参加了东京芝浦电气公司的就职考试，结果名落孙山。井深却因祸得福，以此为契机，选择了能真正发挥自己技术创造性的工作场所。当时的东电公司虽是弱电厂家中的大企业，但产品以生产灯泡为主。尽管以后在大众电器公司的技术协作下开始生产电子管，数量却很少。这对井深并没有多大的吸引力。正如后来他自己所说的，如果当时顺利进入东芝公司，那就没有了今天的索尼。就职受挫后，井深被人介绍给享有“理解新技术的独特企业”之誉的照相化学研究所所长植村泰二。在这家专门经营电影胶卷的显影和录音制作的小型公司里，井深得以从事适合于自己的把音变为光，再把光变为音的技术研究。他为了提高公司独立制作电影的录音技术发挥了重要作用。井深在进行自由研究的同时，还被批准参加公司每周例行的高级技术会议，得以同一流技术专家切磋学习。为摆脱电影制作的杂事烦扰，1936 年末，井深转入植村新组建的日本光音工业公司。在这里他被任命为特设的无线电部的主任技师，专心从事特殊电子管和阴极射线管的研制工作。在光音公司工作期间，由野村胡堂牵线，他与女子美术学校的学生势喜子结婚。因相亲机会，井深与当时任朝日新闻评论委员的岳父前田多闻（后来任索尼的第一任董事长）成了一见如故的朋友。井深在潜心技术课题研究的同时，还四处网罗科技人才。例如，他在中学时代的朋友就职的七欧无线公司，找到后任索尼公司副总经理的樋口晃，接收了他在高等无线技术学校任讲师时的学生，后任索尼技术部副部长的安田顺一。他们都为以后索尼的发展做出了重要贡献。此后，由于日本侵华战争升级，军需业务塞满无线电部，使其变为与原来的技术研究开发课题完全无关的测量仪器工厂。井深对此十分苦恼。于是，在总经理植村泰二和朋友小林惠吾的帮助下，由他们或他们介绍的关系公司出资，按照井深的想法建立起电气与机械结合型的日本测量仪器公司。植村任总经理，小林任专务，井深任常务，整个公司包括樋口和安田在内共由 50 名职员组成。新公司在自己的经济力量范围内，开发出滤波继电器等一系列新产品。然而，在当时日本的政治经济环境中，公司的产品被用于军事目的，为侵略战争服务的事是不可避免的。井深在大学毕业后的工作实践，使他更坚定了从事发挥技术创造性的开拓性工作的信心。井深的青春足迹力他创建索尼这样一个一流的现代企业，奠定了人生基础。

卓越的经营搭档——盛田昭夫

协助井深为索尼的创建与发展奠基的，是在企业界久负盛名的“经营天才”盛田昭夫。多年以来，盛田的经营才能以及面对美国人敢于宣言说“不”的挑战者性格，不仅在日本国内，在世界上也是有口皆碑的。在日本企业界，盛田始终以“国际派经营者”著称，这恐怕首先与盛田领导下的索尼公司坚持国际经营战略，在短短的十几年时间里迅速成长为一个成熟的国际型企业分不开，盛田的经营风格和经营实践，以及他与井深在事业上的默契配合，对企业成长有极为重要的影响，对索尼的创建与发展举足轻重。可以说，盛田在今日企业界的地位，是与索尼的成功业绩联系在一起；同时又是索尼这样一个新兴企业，造就了盛田这个日本有代表性的优秀企业家。盛田作为企业家的经营天赋，来自于他的传统经营者家族的熏陶。盛田出生在爱知县

一个有 300 年历史的古老酿酒世家。老家在位于工业都市名古屋不远的知多半岛的小铃谷村。盛田的父亲久左卫门，是盛田家族的第 14 代孙，是一位非常精明强干的实业家。由于盛田的祖父、曾祖父酷爱日本和中国的工艺美术品，把大量的时间和钱财用来收集这些昂贵的艺术品，以及用于公用事业，酿酒业的经营渐入困境。久左卫门毅然中断了在东京庆应大学的学业，返回故里重振家业。他典当了家中贵重的工艺品，还清公司所欠债务，重修厂房，施展经营才智，使古老的家族产业起死回生，再现昔日的繁荣。先祖和父辈们那种勇于创新、坚韧不拔和乐观豁达的气质，深深溶入了盛田的品格中。作为家庭的长子，他从小就被当作这个古老家族的继承人，作为合资会社的经营领导者培养的，父亲请祖父的朋友、一位有名的汉学家，为他起名“昭夫”。昭即启发之意，喻意一个充满无限希望的人生。在家里当他做错事时，母亲总是及时给以忠告，让他知道应该怎样做。生活起居上也与众不同。后来盛田在回忆此事时说，在孩子时代就培养他打破传统、熟悉欧美习惯，父亲决意让他成为实业家，对他的教育更加严格，时时提醒他不应忘记自己所肩负的责任。因常常与盛田的活泼天性相抵触，使他觉得父亲过于保守。从 10 岁开始，父亲就把他带到公司的办事处和酿酒厂，让他感受家族的事业是怎样运营的，甚至要求他旁听公司重要的干部会议。作为董事长，父亲常常因为报告或工作洽谈把公司的干部邀到家中，这时盛田必须一道参加。久而久之，还是小学生的盛田，对商业经营上的事已不感到陌生，甚至产生了兴趣。父亲对此非常高兴，说他生来就是社长。但紧接着又告诫他：作为社长决不可对周围人施威风。发生问题时训斥部下，推卸责任，是有害无益的。父亲的教诲使盛田明白了要做成一件事情，必须考虑同行者的共同利益。作为经营者，最重要的应当具有忍耐和理解力。这构成了盛田经营哲学的基础。盛田进入中学后，父亲更是要求他把所有的休息日都用来工作。不仅参加公司会议，而且令他深入工厂了解酿酒工艺和管理。盛田的青少年时代就是这样往返于学校和工厂之间。

家族的希望归希望，盛田仍然有自己的追求。受爱好音乐的母亲的影响，盛田从小对“音”产生了特别的偏爱，进口电唱机发出的美妙的声音，使他对电器零件和产品兴趣倍增，甚至曾经试图按照书和杂志登的知识及线路图，自己动手组装无线电接收机，对物理的兴趣，使他努力考取了旧制第八高中理科，随后又在良师的推荐下，考入没有旧传统束缚的大阪帝国大学理学部，师从浅田常三郎，潜心实验物理的学习和研究。但是，正当盛田入学的 1938 年，日本已被军国主义分子统治。浅田教授的研究室也被强制编入海军的研究系列，受托研究关于电子学方面的课题。为了能够继续学习，以及毕业后能够从事研究，盛田加入了海军。在接受短期的军事训练之后，作为技术中尉被派往横须贺的航空技术工厂的光学部。当时在日本设有来自军方和民间的优秀技术专家组成的科技研究会。盛田作为海军的代表，是开发有关电波、电子系统新式武器这一分科会的成员。作为一位年青的技术专家，置身于这样一个人才济济的一流研究会之中，使盛田感到自豪和自信。就是在这里，盛田结识了对他终生事业具有决定性影响的井深大，他的良师益友，他的事业合作者。

志同道合的创业契约

井深是研究会中的重要角色，他领导的日本测量仪器公司承担着主要的研究课题，并不断推出新的研制成果。井深的人品、才干和作为技术专家的

渊博见识，深受盛田敬重。同样，盛田的年轻有为和他在研究会上思路敏捷的发言，也深深地吸引了井深。在饭桌边俩人亲切地交谈起来，从家世、儿时的无线电爱好、大学时代从教的名师，以及眼前正在着手的课题，直到今后的打算，无话不说。共同的志趣使他们成为亲密无间的朋友。

尽管在学生时代，热衷于侵略战争的军国主义政府进行的都是颠倒事实的欺骗性教育，青年盛田仍然厌恶那场丑恶的战争。在因公务去井深的工厂出差时，他曾对井深悄悄他说：“无论怎样挣扎，这场战争也打不赢。”井深得出的结论是同样的，尽管他仅仅是从科学技术的强弱这一角度看待问题的，终于，在山梨县召开的定期分科研究会上，他们与其他科技人员一起听到了波茨坦公告发表的消息。望着眼前由战争造成的残垣断壁，他们的共同想法是，用科学技术振兴日本。研究会结束后，在富士车站告别时，俩人约定：“如果我们能够活着迎来和平，一定携手干一番新的事业！”后来这对志同道合的朋友实践了他们的诺言。显然，他们心目中的“新的事业”，就是后来在战争的废墟上建立起来的新型企业——索尼。无疑，正是有了科学技术研究会上的相识，有井深和盛田这两个创业者伟人的志同道合，才有今日的索尼。每当谈到这一点，他们总是无限感慨，庆幸自己遇到了终生的事业伙伴。索尼更应为它的创始者，也是为自己庆幸：有井深与盛田这两位伟大企业家，才有它的新生。

二、栖身他人一隅建立起来的公司

井深为索尼奠基

任何好的创业理想都必须从艰苦的奠基工作开始，把企业从底部一砖一石垒起来。索尼的奠基，是由井深在战后创建“东京通讯研究所”开始的。战争刚一结束，因战事疏散到长野县东部的日本测量仪器公司发生分裂。井深按照已有的想法，与7位同事一道奔赴东京，决心靠自己的技术在这里生存、干事业。靠别人的帮助，他们在日本桥白木屋（现东急百货店）的三层落下脚。

在这个几经战火破坏的房屋一角挂起“东京通讯研究所”的牌子，扯起创业大旗。人称企业创业难，在战争的废墟上创建企业更难。在这个借来的只有一间房子的工厂兼办事处及宿舍，面徒四壁，空空如也。但井深却响亮地对同事们说：虽然我们没有资金，可我们却有比那更重要的头脑。在这里我们有许多重要的事情可做。井深放弃了一些可以赚钱的事情，坚持要于能发挥自己技术专长的工作。在当时的日本，由于战败，战时关于使用短波收音机的禁令自动废除。患信息饥饿症的人们关心国家的前途，收听国际新闻的需求仅次于对粮食和食物的需求。于是，井深决定生产无线电短波接收机。这是一种一般收音机都能使用的短波接收转换器。对于这个刚刚成立的企业来说，制造这种产品，困难不在技术方面，而在于在物质匮乏的条件下寻找真空管和其他有关零件。尽管产品的组装使用的是旧材料，尚达不到理想的效果，但在市民中还是很有市场。这与《朝日新闻》1945年10月6日晨报对生产信息的报道不无关系。撰写这篇报道的记者是连载评论专栏的主笔嘉治隆一，他认为井深和同事们干的事情很有意义。这样，刚刚挂出牌子的东京通讯研究所，顺利地踢出了第一脚。同时，这篇报导的更重要作用还在于，它把盛田召唤到井深身边，为二人的联手创业续上了缘分。战争结束时停留

在爱知县老家的盛田，读到这篇报导后兴奋不已，决定赴东京与井深会面。到达东京的盛田，一边作东京工业大学的讲师，一边义务帮助研究所工作。这不仅大大加强了研究所的力量，而且为创建新的公司提供了最有利的条件。不过，在当时社会经济极度困难的状况下，为谋求生计，研究所不得不生产一些日常生活用品，如简易电饭锅一类的东西。但很快就停止了。在研究所时期，井深他们生产的主要技术产品有真主管电压器。它得益于井深的学生安田顺一，安田在日本测量仪器公司时就开始了该研究。以 1946 年 2 月邮政省登门订货为开端，其他政府部门和私人公司也纷纷订货。事业逐步走上了轨道。创建新的公司的时机也渐渐成熟。

索尼的前身——“东通工”诞生

东京通讯研究所毕竟只是井深的个人企业，办公的费用和最初的工资都是使用井深的储蓄，显然资金是很有限的。加上当时为抑制恶性通货膨胀，弊原内阁发布了金融紧急措施令和日本银行存款令。实施“存款冻结”和“新市变更”措施，更加重了企业资金周转的困难。井深与盛田商量：为图谋长久的发展，克服一切可能遇到的障碍，应当建立新型的股份企业。这一想法得到了盛田的认同。为全心全意地与知己井深先生创业，盛田辞去了在大学的任职。

明确了创办一个什么样的公司，这还只是事情的开始。对于井深来说，要使盛田成为自己事业的搭档，首先要解决的难题就是说服盛田的父亲久左卫门，放弃让盛田继承家业的既定方针。为了使事情进展顺利，1946 年的 4 月，井深请岳父前田多门一道去小铃谷拜见老人。他们一再申明，盛田是新企业万不可少的人材。经过考虑，久左卫门痛快地答应了他们的请求，并鼓励井深和盛田好好干，遇到困难随时找他。老人的支持使井深和盛田对创办新型公司欢欣鼓舞。

他们筹措资金，规划企业的发展方向，在战后那段困难和混乱的日子里，终于张起了索尼公司事业的风帆。1946 年 5 月 7 日，在东京这个当时还是战争废墟的土地上，他们迎来了索尼公司的诞生。新的企业定名为“东京通讯工业公司”。创业资本 19.5 万日元，从业职 120 名。董事长由井深的岳父前日本文相前田多门担任，井深任专务董事，常务董事为盛田，董事是太刀川正三郎和樋口晃。的确，这是一个新的名副其实的小企业。

完整的企业组织形式有了，但资金、地点、公司的事业选择等等问题仍然困扰的人们。放眼今日的索尼总公司所在地，在 JR（日本铁路）山手线与东海道新干线两条铁路组成的 V 形地带内，以本社和本馆为中心，在其周围的许许多多建筑里分布着索尼的各种办事机构。处于外围的大崎和芝浦两地两座高技术中心拔地而起，遥相呼应。在整体上构成了一幅“索尼村”的完整图形。这种情形使人很难想象创业初期的“东通工”，因为没有自己固定的厂址而数次易地。先是因 1946 年 8 月白木屋的修理工程开始，公司将人员分成两组，分别迁往新借到的横河电机的配件厂，以及三鹰台一个由汽车库改成的简陋工厂，后来又不得不在年关迫近时迁往“御殿山”一带（从五反田到品川之间的地区），这是今日索尼的大本营。但昔日“东通工”搬迁到此时，这里还是日本汽化器公司的仓库兼工厂（总公司工厂三号馆），是一所很粗糙的房屋，不仅破旧，下雨在屋里还须打伞。尽管如此，人们总算有了能一起工作的场所。当时到过这里的人都说，工厂又破又窄，但工作的人们齐心协力，看上去很有生气。

为克服资金的紧张局面，公司不得不制造包括电热毯在内的日用品等多种畅销产品。但是支撑公司的主要收入来源，是拾音器和唱机马达的生产。同时公司还曾得到著名作家野村胡堂及盛田父亲久左卫门的数次资金支持。因为他们相信新的公司具有光明的未来。后来这部分资金转化为股份，久左卫门成为公司的主要股东。新的公司为克服创业之初在企业界势单力薄的不利局面，利用一切可能的条件争取政界财界要人的侧面支持。例如，公司聘请盛田学生时代的好友，在金融界颇有影响的田岛道治（后任宫内厅长官），盛田久左卫门在爱知县财界的交友万代顺四郎（原帝国银行董事长），作为公司的顾问；聘请曾为化学照像研究所总工程师，并给予井深以极大关怀的曾谷磷为公司的监事。同时久左卫门作为社外顾问，对公司事业给予大力的协助。一年之后原日本首相石桥湛山、原经团联会长石坂泰三都成为公司的股东。

就这样，索尼作为一个冒险企业，以勇敢的挑战姿态迎接在它初创时期碰到的一个又一个困难，并以开拓者的勇气想方设法加以化解和克服。在日本，所谓“冒险企业”有它特定的含义，即指那些在发展意识强烈的领导者带领下不惧风险的企业，指那些，商品具有独创性，事业具有独立性、社会性乃至国际性的企业。在冒险精神支配下诞生的索尼（东京通讯工业公司），其后的成长历程充分印证了这一点。

第三节 立志“做别人不做事”

然而，索尼作为企业要取得进一步的发展，眼前面对两种现实的挑战：一是资金少、家底薄，要干一番事业就必须付出比其他企业数倍的艰辛，即首先向自己的一穷二白挑战，公司在建立之初，苦于无落脚之地而数次搬迁，耗尽创业资本，常常使自己处于资金无法周转的尴尬境地就是例子。二是企业位于技术力量雄厚、产品开发历史长和市场占有率高的数家大公司的夹缝之中，面对着的是强大的竞争对手和无情的市场竞争。因此事业的选择是至关重要的。

一、事业选择的基点

作为技术专家兼企业家的创史者井深，很早就考虑这一问题。还在停战后去东京调研的路上井深就想：战争中是东芝和三菱等大企业作为军需产业支撑着日本经济，而战后和平时期，作为日本产业界支柱的这些大企业必定复兴，重新开业。和规模如此巨大的企业竞争与抗衡，取胜的希望是很渺茫的。因此井深决心在避其锋芒的领域内求得生存和发展。东京通讯工业公司成立后确定其最初的正式工作——生产电唱机的拾音器和马达，就是基于这种想法。因为当时日本大大小小的弱电制造厂家都在全力以赴地竞相生产新型收音机，无人顾及电唱机零件的生产市场。在许多企业的眼里生产这类产品要以低于成本的价格出手，根本无利可图。索尼却反其道而行之，理由是：如果象别的公司一样去生产和制造收音机，无疑会被实力雄厚的企业吞没。而在没有人去做的领域内踏踏实实地努力，一定能开拓出新的道路。结果，踏上这条道路的索尼，为自己赢得了创业之初的宝贵资金。

完成 NHK 的委托，可以说是使索尼在这条道路上获得发展的转机。由于战祸，同其他国民财富遭受损失同样，日本的通讯设施几近毁灭，通讯状况极度混乱。日本广播电台 NHK 设在各地的广播设施也不同程度地受到破坏。美国“占领军当局”以“尽快推进日本民主化进程”为理由，要求尽快修复通讯设施，并在各地建造无线电中转接收站，建立全国的广播网络。NHK 计划购置置于大型防空壕中尚未启用的陆军通讯器材，将“地 2 号”短波、中波用无线电接收机改装后用于广播。但苦于找不到愿意接受这项改装任务的厂家。大型的通讯机制造厂商因其工程费事而利润低微，托辞忙于其他政府部门的委托项目加以拒绝。负责这一工作的 NHK 技术职员岛茂雄，苦于无奈把这件事情交给了大学时代的科技伙伴井深大。于是东京通讯工业公司正式接手 NHK 的委托项目，着手将战争期间的军用无线电改装成广播用的中转接收机。由于公司成员齐心协力，克服厂房变动等各种困难，不分昼夜地工作，使改装接收机的任务顺利完成。继“地 2 号”改装工程之后，公司又接到 NHK 委托的制造播音室用声音调整装置的任务。随着美国占领军进驻，以及总部设在洛杉矶的对美军广播台 AFRS 的开设，美国的广播设备和先进技术逐渐传入日本。这样一来，调音系统的配备和广播机器的高标准化，以及播音室的改造就成为必要的工作。过去与 NHK 合作过的只有“日本电气”、“东芝和冲电气”几个大的电器厂家，但 40 年代后半期，劳动争议频频发生，整个日本正处于三大民主改革的行程之中，上述企业根本无力顾及这项工程。这给了“东通工”这样一个刚刚建立的小企业以机遇。加上前项委托工程的按时

完成，使公司对外信用提高，从而为接受这项委托任务提供了有利条件。恰巧这种广播用大型音响混合装置的制造也是井深的技术专长。本来，AFRS 想从美国携带必要的机器设备，自己动手制造，因造价太高而作罢。转而指示 NHK 设法对播音室进行改造。这是要求质量高的新式产品，而且工期规定必须在两个月之内完成。作为定货方的美军准将在岛茂雄的陪同下，亲临公司的生产现场视察。当时东京通讯工业公司的职员已增加到近 70 人，而工作场所仍是临时的简陋房屋，要进入工厂得先通过别人的房屋。看到这个几乎象手工作坊式的原始作业场地，美军准将连连摇头，并埋怨岛茂雄，为什么推荐这样一个设备简陋的无名小公司来担当此项重要的设备改造工程。身为 NHK 改良课长的岛茂雄，请美军准将相信东京通讯工业公司的技术实力及自己的判断力，并担保公司无论如何会按期完成播音室的改造工程。最后，将信将疑的美国人还是很担心那所破旧的建筑，叮嘱公司职员在各处准备好防火用的砂子和水桶。经过紧张而艰苦的努力，从 NHK 运来的广播机器的改装工程终于按时完工。当这套新式装置运抵 NHK 总部时，其质量之高令众人瞠目而视。美国占领军的评价是：“质量并不比欧洲水平差”。在场的人们纷纷向公司表示祝贺。那位亲临现场的美军准将在兴奋与惊讶之余，无论如何也不能理解，象“东通工”这样一个初出茅庐的小公司，在那样简陋的生产条件下，能制造出如此新式的产品。实际是他并不了解日本人所具有的那种克服困难的韧性和钻研精神。索尼只不过是行动体现了这种精神。精益求精的工作使索尼提高了知名度，赢得了声誉。由于这一时期的成绩，公司与 NHK 等有关部门之间形成了紧密的业务联系。“东通工”又相继接手 NHK 的委托项目，一鼓作气地完成了第六播音室，东京的第一播音室等一系列改装工程。随后，美军的广播机构及远东空军的订货也纷至沓来。公司在同行业中站稳了脚跟，其业务经营活动也打开了一个新的局面。

二、研制面向大众的产品

立志“做别人不做的事”，这在今天的日本企业界已成为人们熟知的索尼信条，是索尼走向成功的重要秘诀。作为企业为之奋斗的事业选择，这是一种远见；作为一个新生的企业要在同行中站稳脚跟，这是一种策略；而对于造就一个全新的企业来说，这是一种挑战者精神。承包 NHK 的委托项目之后，公司的业务联系和业务往来增多，有许许多多可以干的事情，但这还不是索尼的理想事业。作为企业的创始者，井深心目中企业的真正目标决不是改良已有产品，而是不断开发和研制新技术产品，研制面向大众的产品。与承担 NHK 等有关机构的预定项目相比，公司更想从事从原材料、产品质量到用途都按自己的设计实施的商品。固然，前者从使用的材料到产品的性能都是设定好了的，并且产品的销路确有保证，省事又不担风险。但那种按部就班的做法，不利于企业尤其是新企业的独创性发展。虽然后者具有风险，新产品的开发带有很大的不确定性因素，但它对于索尼这个冒险精神支配下诞生的企业有着更大的吸引力。

那么，生产什么样的产品？最初的选择是制造钢丝录音机。这种钢丝录音机最初是由德国公司在 30 年代初开发成功的。同期在日本的大学实验室也有相似的产品问世，索尼试图将其商品化。因为产品的生产需要使用录音特性好的磁性钢，当时这种钢的生产技术已被开发研制出来。这是一种直径为

十分之一厘米的特殊钢，需要很高的制造技术。井深为此拜访了有条件生产这种钢丝的大企业住友金属公司。但该社对生产磁性钢的事不感兴趣，因为这种产品的生产所要求的技术程度高、耗资大，买主只有一家且是一个刚刚成立的无名企业，对生产厂家来说得不偿失。其他几家具有相同技术能力的企业反应是一样的。最后生产钢丝录音机的计划只好放弃。多年之后在谈起这件事时，盛田还在庆幸公司最初的请求被拒绝，否则就很难想象其后性能远远优于前者的磁带录音机的实用化。

决定向磁带录音机挑战的契机是，井深向 NHK 送交定货时，在霍伊姆兹军官的房间里看到一台美国厂家生产的磁带录音机。只是拿起看一看，就立刻明白了钢丝录音机的缺点所在，并在心里暗下决心，索尼就是要把这种先进的录音机在日本作为商品普及。井深的想法和盛田一拍即合。于是，盾先由井深出面向驻在 NHK 的霍伊姆兹军官求借磁带录音机。开始霍伊姆兹以“贵重物品不宜作借”为理由加以拒绝。但最终他被井深的诚意所打动，同意带录音机随井深去公司走一趟。这使得东京通讯工业公司的职工得以亲眼见到磁带录音机的实物。这一做法是开发新产品的最好动员会，它使公司的成员处在一种对新事物跃跃欲试的状态。生产磁带录音机，首先要取得磁录音基本技术的专利。在日本，这项技术是由东北大学的永井健三教授等属名的。永井教授在战前就已着手对这一课题的研究，战争期间永井和其弟子五十岚梯二（后属安立电气公司）及安立电气公司的石川诚共同发明了交流偏压录音法，进而使磁录音方法获得了飞跃性的进步。由于专利是保留在和永井共同研究的安立电气公司手中，东京通讯工业公司需要向其购买专利才行。交涉的结果购价为 50 万日元。安立电气公司是有名的通讯机械制造厂，曾配合永井教授试验成功了磁带录音机的前身磁气录音机。但在战后由于向民需工业转轨不及时、劳动争议持续等原因，正处于危机经营状态。因此不肯降低出让专利的价格。而这对于东京通讯工业公司来说是一个无法承受的数字。后来因得到日本电气公司的帮助，两家各出资 25 万日元共同分享专利权，而使难题得到解决。井深和盛田设法说服了掌管公司财权的监督长谷川纯一和总务主任太刀川正三郎，从公司事业的长远发展着眼，拿出这 25 万日元的创业积累。二人强调：这是产业界的革命，我们无论如何要比别的公司先着手这一领域，争取在与大公司的竞争中取胜。这正是索尼开发磁带录音机的初衷。

新产品开发的关键是制作录音磁带。根据对生产钢丝录音机的探讨，技术人员认为磁带录音机是机械与电气系统结合的产品，因而在技术开发上很自信。但事实上磁带对于他们来说完全是一个未知的领域。当时，人们除了见到一次实物之外手中没有任何参考资料。在日本了解磁带的人没有，进口也是不可能的。只有独立攻关，没有别的道路可走。公司的技术人员首先攻克的第一道难关，是寻找制作磁带的材料。最先想到的是使用玻璃纸进行实验，井深、盛田和年轻的技术员木原信敏同时试制。他们把玻璃纸切成约 6 厘米宽，做成带子，再涂上各种材料，但结果是失败。质量最好、最结实的玻璃纸，用上一、两次之后就严重变形。因为它容易伸缩，吸湿性强。设法增加它的强度还是不行。结论只能使用纸作带基。但由于这种纸要求薄而结实，能耐住相当大的拉力，本身还要有一定的平滑度便于喷涂磁性材料，还没有厂家能造出这种纸来。最后盛田找到在本州制纸公司任职的堂兄小寺五郎，引见本州制纸的负责人。通过实物演示和盛田富于鼓动性的言辞，使对

方同意给予协助，不久符合上述要求的专门用纸试制出来，交到了公司手上。

磁带制作的第二道难关是寻找合适的磁性材料。负责磁带试制开发的木原，听井深描述见到的磁带内着茶色光泽，就猜到使用了氧化铁。而问题在于氧化铁的处理方法和磁带的制造方法。他们首先选取 OP 磁石制造磁性材料，这是一种凝固钴系的氧化铁黑粉而成的铁酸盐。实验是将 OP 磁石研成粉末，加入粘着剂，而后涂到纸带上。检测时发现“沙，沙”杂音太多，这是由于钴系氧化铁的磁性太强，不适合录音。木原继续不懈地钻研，根据查到的有关资料，与盛田在街上的药材店找来草酸化二铁，加热后除去其中的水蒸汽和二氧化碳气体，得到细小的氧化铁粉末。把它与透明的天然漆混合，用喷漆器喷涂到纸带上，由于效果不理想最后使用毛笔人工将磁性材料细心地涂上去，获得了成功。这就是日本最初的磁带雏形。尽管这种产品还很不完善，录音时音质也不太好。但它足以使索尼的职员感到骄傲。在当时没有塑料的情况下，使用纸作带基生产出的磁带，能够投入实际应用已经是一个创举。随着塑胶材料的应用，索尼靠它的技术开发和生产出更优质的磁带，进而使日本有了自己的磁带产业。在纸制磁带试制成功的基础上，索尼又一鼓作气，广纳人才，就磁性材料的改良、涂抹方法、使用的溶剂，以及产品的机械部分的性能等，深入地研究和攻关。此外，在磁带录音机的耳机、驱动部位的马达，以及问题较多的传导等的制作方面，先后求得了有关厂家和研究机构的配合与协作，或是引进了他们的零件产品。终于在 1950 年 1 月，日本自己制造的磁带录音机（录音时间为 60 分钟），“G—1 型”1 号机首次宣告研制成功。在整个日本经济仍处于恢复的风雪途中，在物资匮乏，既无资料也无任何参考文献的情况下，代表当时电气领域最先进技术的磁带录音机的问世，对于索尼这个刚刚成立不到四年的企业，对于日本整个电子行业的发展，不能不说具有重要的历史意义。由于 G—1 型 1 号机体积笨重、价格昂贵，在销售方面有很多困难，在生产 G 型改良机的同时，公司又开始着手研制普及型的 H 型盒式录音机。同年 11 月样机研制成功，在设法克服马达、外壳和合成橡胶的质量这些大量生产中最薄弱的技术环节之后，H 型普及机正式上马，开始投入批量生产。井深与盛田实现磁带录音机国产化的梦想变成了现实。索尼在事业上的第一个挑战获得了成功。

三、世界第一个晶体管收音机生产开发企业

磁带录音机投入市场后一直畅销不衰，这股需求热潮给索尼公司带来了可观的收入。其后，在井深的启发下，公司的技术人员经过努力，对原有的录音机进行改装，又开发出立体录音装置。

然而，头脑清醒的企业领导者，并没有沉浸在一片成功的喜悦中。他们思考着能发挥科技人员技术创造性的下一个挑战目标，这就是使用晶体管制造民用产品。晶体管是美国的贝尔研究所 1948 年的一项划时代发明。井深和盛田读到该研究所的报告之后，对此一直很关心。1952 年井深访美期间得知，拥有贝尔研究所专利权的美国西屋电气公司（WE）宣布，它将向那些希望得到晶体管专利的公司公开技术。当时井深美国之行的目的，主要是考察美国磁带录音机使用情况及厂商对策。由于美国的生产厂家均拒绝参观，考察收获不大。但井深从朋友送来的资料上发现，晶体管的性能已趋完善，而且开始走上实用化道路。尽管标志着电子学革命性变革的这个伟大发明，当

时对于人们来说还是一个未知的领域，但这件事引起井深彻夜的思考，萌发了用晶体管制造产品的念头。由于晶体管发明的时间不长，人们对它的特性尚未掌握，究竟用它来制造何种产品，井深一时还不能确定。技术专家的本能使他立刻把这个象征划时代的科技进步的小小晶体管与他的公司的前途联系起来：可以试试晶体管的实用化。尽管有许多技术性的问题尚不清楚，但公司的年轻技术人员却非常喜欢啃新鲜的难题。这些毕业于大学电子、冶金、化学、机械工程系的技术人员，占公司职员的近三分之一。录音磁带的技术开发充分显示了他们的聪明才智。开发晶体管实用产品的这一工作，最适合发挥他们综合的技术能力。于是，翌日井深申请与西屋电气公司专利科的负责人会面。但对方以工作忙为由，商谈日期迟迟不能确定。井深只得把事情委托给曾在日商会社工作过、现旅居纽约的朋友山田志道办理，起程回国。

山田是位具有相当才干的日裔美国人，战后留在纽约，以经营股票为职业。他受人之托，忠人之事，为索尼取得晶体管专利的使用权，频繁地出入西屋电气公司。开始对方对东京通讯工业公司购买专利的申请不予理会，不愿让一个无名的小企业作代理人这是情理之中的事。山田并未因此打退堂鼓，他耐心地向这个大公司讲述了“东通工”独立开发成功磁带录音机的详细经过。并坚持说：东京通讯工业公司是一个有潜力的企业，将来必能大有作为。索尼的这番创业经历深深打动了西屋电气主管专利的负责人。因为当时即使是在美国，生产磁带录音机也是一种非常不容易的事情。他根据山田提供的资料，又对公司的技术能力、财力和业绩等有关经营内容进行了全面调查。最后确认东京通讯工业公司的确是一个很有发展前途的企业。

1953年初夏，西屋电气公司函告索尼公司：“我们同意贵公司使用本项专利，希望派代表前来商谈签约事宜。”得此消息，井深和盛田非常高兴，这预示着索尼将面临新的发展契机。

征得西屋电气公司转让专利的首肯，还只是向新的事业挑战的第一步，尽管是很重要的一步。购买专利需要使用外汇，对方的有关文件标明，专利使用费的价格为2.5万美元（900万日元）。在日本经济的恢复时期，与外国企业签订专利购买契约的情况几乎没有。何况是东京通讯工业公司这样一个小企业，仅仅是因研制和销售磁带录音机而多少有了些知名度。并且在外汇紧张的时期，相当于900万日元的外汇额度并不是一个小数目。通产省以上述理由拒绝了公司方面的申请。似乎这成为迈向新事业一道不可逾越的障碍。但索尼公司毫不气馁，井深或派人或通过他人多次向通产省的负责官员陈述利害，请求批准。尽管申请一次次被驳回，但井深始终没有放弃努力，认准的事情就一定要于到底，这正是井深的性格，更何况这是关系到公司命运前途的大事，进一步说是关系到日本电子工业发展的大事。关于外汇额度的申请，足足花费了半年的时间。1954年2月，这一申请终于在通产省的外汇审议会上获得正式批准。

在世界上，第一个把晶体管用于民用产品的开发，这是井深的功绩，也是索尼的首创，研制何种产品？井深和盛田选择了晶体管收音机。还在与通产省的交涉过程中，盛田在西屋电气公司的催促下不得不赴美与对方举行签约谈判。开始，盛田一直为象西屋电气这样的大企业能否认真与自己这样的小企业合作，感到惴惴不安，在朋友的建议下，他在谈判桌上将“东通工”的现状和存在的问题和盘托出，赢得了对方的真诚合作。签订临时契约（等通产省的批文下来后正式生效）后，盛田作为日本人首次被获准参观西屋电

气的晶体管工厂。并且得到西屋电气公司赠送的贝尔研究所出版的《晶体管技术》等参考文献和晶体管样品。盛田考察结束回国，详细汇报谈判经过和参观所见之后，便开始与井深正式讨论把晶体管应用于何种产品的生产和制造这一问题。当时发明的晶体管，并不是一取得使用专利就可以立即制造出实用产品来的，它的使用范围是很有限的。在与西屋电气公司签订专利转让契约时，对方警告之：如果用它来生产民用产品的话，充其量能制造助听器一类的产品。但生产这种需求量有限的产品不是索尼公司的追求。“既然使用晶体管，就一定要生产人人都买的大众化商品，否则就失出了意义。基于这一点，我觉得最好是收音机。盛田君，我们向收音机挑战吧。”这是井深深思熟虑的意见。在盛田的全力支持下，井深对全公司的科研人员和职工作了总动员，向生产晶体管收音机的目标进军。

这不能不说是一项冒险的事业、挑战的事业。因为西屋电器生产的实用化晶体管大都是用于低频率的，用于收音机的高频率晶体管当时尚未生产出来。所以，要生产晶体管收音机，必须首先研制新的高频率晶体管。于是，基于西屋电气提供的专利品和贝尔研究所著的《晶体管技术》一书，公司组成了以岩间和夫（后任索尼社长）为首的攻关小组。首要的课题是研制新型的晶体管。这是一件非常复杂的工作。为了提高晶体管的频率，他们想尽了各种办法。研究人员认为：在贝尔研究所的晶体管上两面使用了把钢作成合金的锗板，锗是负极而钢是正极。因为负电子比正电子移动速度快，改变正负两极将能得到高频率，即改变正·负·正的排列，做成负·正·负的结构。问题是找不到合适的材料。他们不断使用许多新的或不同的材料，例如试验用镓和锑，但效果并不理想。在经历反复的失败与错误之后，有人提出用磷代替锑的设想。但也有人提出反对意见，指出贝尔研究所对此已做过试验，并得出了否定的结论。因为当时美国的技术研究水平非常高，贝尔研究所的意见具有相当的权威性。尽管如此，研究小组的一个成员还是试验了所谓的磷催化法。在磷的使用量增加的过程中，开始发现理想的效果。于是这位技术人员在会议上报告了这个发现。晶体管研制小组负责人岩间和夫本身就是技术人员出身，因此他十分明白科技发现的重要意义。在会上他鼓励了这种发现，决定着手试验。即使失败了，责任由自己承担。试验的结果恰恰相反，使用磷的方法获得了成功。在此基础上经过进一步的努力，终于开发出高频晶体管。一年之后，当他们向发明晶体管的贝尔研究所技术人员报告使用磷催化法获得成功时，对方感到非常惊讶。与此同时，试验的经费问题也成了关系这项新事业成败的重要因素。制造晶体管的材料价格都很昂贵，成品率却很低。正式试验开始后，使用近 2000 日元的锗进行多次试验，却未得到一件合格产品，试验开始的头半年，包括设备投资在内已经花费近 1 亿日元。这对于建立仅仅 6 年，资金不过 5000 万的东京通讯工业公司来说，是一个极大的压力。一直向他们提供资金支援的三井银行，对这种情况感到十分不安，以至不肯再向他们贷款。难怪在 NHK 就职的一位井深的密友对他发牢骚：“把晶体管这样如此贵重的东西用于民用产品生产，简直是不合情理。”而井深却不改初衷。他亲自赶到银行，用了 3 个小时的时间说明晶体管的原理，以及用它制作民用产品的可能性。终于使审查部的负责人同意为公司继续贷款。

生产晶体管收音机是一项开拓性的工作，生产制造产品的机器设备更是要靠自己摸索和实践。在 1954 年 2 月通产省批准公司外汇配额申请，公司需

派人赴美与西屋电气公司正式交换合同之时，并深带岩间飞抵美国，参观和考察西屋电气的亚林镇工厂。在这3个月的时间里，岩间每天都去工厂研究制造装置，不懂的地方刨根问底。晚上回去再绘制草图，归纳报告书，发回东京。因为东通工与西屋电气签订的不是技术情报合同，对方并不提供有关装置设计的资料。在东京的研究小组利用这些报告，进行机械装置的图纸设计。然后依据图纸组装机械制造设备。此外还请其他厂家协助制造了氧化锗还原装置，提高其纯度的区域精炼装置，以及切断机等设备。由于日本的生产厂家当时还造不出切断机上所需的金刚石磨石和精密高速回转的磨石轴，盛田从美国购回了金刚石磨石，其他人员又从东京古川桥的旧机械销售店找到满是铁锈的铣床加以改造，终于使机械主体装配齐全。

随后进入晶体管收音机的研制阶段。尽管最初使用晶体管制造的收音机，是“根本不能当商品卖的东西”，但毕竟迈出了走向成功的一步。由于还存在许多技术上的难题，收音机的成品率一直很低。当这一指标勉强达到5%时，井深决定投入生产。其他的人一致认为这样做还为时尚早，在把握不大时急于投产反而会断送产品。井深的思路却正好相反，他认为5%的成品率是进入市场的最低限度。只要生产出一件合格产品来，以后经过努力，成品率就有可能提高。作为有所有权的所有者，井深没有更多的顾虑。依据科学的判断，他坚信晶体管收音机的生产与制造一定能取得成功。随着开支巨大的晶体管原材料的利用率逐步提高，井深的预见逐步变为索尼的生产现实。企业不断吸收优秀的技术人才，上下一心协同作战，终于，最初的晶体管收音机“TR—52型”在1955年开发成功，投入市场。尽管在这前一年美国的一家电机公司利用从德克萨斯仪器公司购得的晶体管组装成产品出售，但索尼完全依靠自己的技术力量研制出的产品，在性能和质量方面均超出了美国公司的产品，得到世人的好评。在晶体管发明仅有四年，在发明者本国还只限于用来生产助听器一类产品之时，索尼公司的领导者就果断地决定用它生产收音机。在资金不足的情况下，公司的职工以购买的专利为基础，靠仅有的参考文献独立开发制造设备，最终生产出世界公认的优良产品。这一佳话至今还在日本国民中广为流传。索尼的独立生产体制也恰是在这一时期、这一过程中逐步形成的。

“TR—52型”晶体管收音机开发上市后，索尼并未停止它在这一领域里挑战性的技术开发步伐。以岩间为首的技术骨干紧接着开始研制“TR—52型”的换代产品。为了使新产品增加新的功能，他们设计用万能低频增帽器和印刷电路来补偿晶体管的不稳定性。由于电解技术落后和材料短缺，欧美发达国家早已应用的印刷电路，在日本还是一项空缺。学习新的知识和技术，勇于填补这项空缺的是人公司不久的年轻技术人员佐田友彦。他一头钻进印刷室，学习制板和粗绢印刷技术。在这一基础上使用买来的各种粘着剂进行试验调制。由于电解铜箔和粘着剂的质量问题，试验总是失败。最后由于赴美推销产品的盛田，顺访了美国有名的熔岩石棉公司，商定了进口附有粘着剂的电解铜箔，试验进展顺利，第二年年年初，设计一新的“TR—55型”晶体管收音机问世，在东京八重州的国际观光会馆召开了发布会。尽管当时仍是电子管收音机的全盛期，晶体管收音机在音质上和价格上都很难与之相比，索尼公司还是果敢地将产品投放市场。他们从改进晶体管材料利用率方面着手提高产品质量，降低产品价格；从商品实际应用着眼，努力开拓晶体管收音机的需求市场。在1956年9月和10月公司分别推出小型耳机式收音机“TR

—2K型”、耳机式超级收音机“TR—33型”。12月又生产出带有7个管的便携式收音机。伴随科技进步和索尼公司不懈的开发努力，晶体管收音机逐步为社会所接受，并且开始取代电子管收音机在消费市场占据主要位置。“TR—72型”成为公司生产晶体管收音机之后的第一个热门商品，就是例证。这一产品以音色悦耳；使用随意，调台方便，电池更换次数少为主要特点，在市场上供不应求。与前者同一机型，但改换成大型机壳的“TR—73型”台式收音机，以其“即使停电，也不妨碍您安心收听”的动人广告吸引着众多消费者，在当时被称为“繁华都市”的九州一带非常畅销。公司不得不增设收音机组装厂，才满足市场需要。深受市场欢迎的各种索尼晶体管产品，在把重点放在音质、灵敏度和电池寿命的基础上，在产品设计上都有其独到之处。如因受到国内外好评，而被登在美国《大众科学》杂志封面的“TR—6型”收音机，是东京通讯工业公司创业10周年之际向社会推出的轻便薄型机种。这一时期公司生产的晶体管收音机品种达7种之多，在消费市场上占据了完全的主动权，其中最令索尼骄傲的还是1957年3月上市的带有6个晶体管的世界最小型袖珍收音机“TR—63型”。后来它成为战后日本首次对外出口商品，为日本电子产品赢得了声誉。这种收音机不仅灵敏度高，而且耗电量不到以往收音机的一半儿。井深曾经自豪地说：“发明晶体管的是美国，但是，把它充分应用的却是我们。”它的起点正是源于“立志做别人不做的事”这种伟大的开拓精神，这是索尼成功的根底。一个公司、一个企业，若没有这种开拓事业的勇气，它就没有特色，没有真正的自我，永远也不可能成为一流的企业。索尼的独创性技术开发结出了丰硕的果实，它的事业由此蓬勃地发展起来。

第四节 产品推销的艺术

有了好的产品不等于就有了市场。从产品到市场，要使商品的价格和使用价值得以顺利实现，需要有一套市场营销的专门学问。它是企业经营的一个重要组成部分，也是关系到独创性的事业成功与否不可忽视的环节。这方面索尼是有深刻教训的。

一、铁的商业销售法则

从索尼勇敢地选择挑战性的事业，开发它的第一个新产品磁带录音机开始，它的产品销售方式就发生了根本性的变化。初创时期由于对广播器材和通讯工程的成功改造，使公司与 NHK 等广播机构和政府官厅建立了密切的业务联系。公司的主要生产项目都是来自官方或公用事业机构的承包和订货。从原材料的使用，生产过程中的工艺设定，到产品具有的性能指标，包括产品与工程的最终用户，都有明文规定或严格要求。按井深的话说，一切都是规定好了的。当然，市场与利润也是固定了的。这对于在经济混乱、物资奇缺条件下建立起来的小企业来说，是求之不得的有利条件。但它的一个弊病是割断了企业与市场之间的联系。这一点在索尼开始销售它的第一个独立开发的产品“G—1 型”磁带录音机时就清楚地暴露出来，当新产品研制成功后，公司的人们满怀喜悦地等待消费者争相购买的场面出现。为了使产品能够批量生产，迅速实现磁带录音机的商品化，公司的决策者们正在计划设法把 360 万日元的投资增加到 1000 万日元。但是，事实却完全不象人们想象的那样，当磁带录音机与消费者见面时，顾客们从录音机里听到自己的声音，都感到非常兴奋而且惊奇，大家异口同声他说：“确实有意思，但这个玩具价格过高了。”不论是谁，都要围着录音机看上几眼，但是却没有一个人要买。表现出一种敬而远之的态度。这种场面令井深、盛田和公司的职员大惑不解：耗尽心血，运用独创性的技术开发出的产品，为什么卖不出去？开始，他们仍然按着自己的想法试行推销。由井深和盛田亲自出马，带着录音机样品四处演示。他们把产品装在卡车上带到公司或大学等场所，拿到朋友的家里。录下人的谈话声音和所唱的歌曲，再放出来让人们自己听。按盛田对当时情景的描述，简直象个艺人一般。尽管如此，还是不能奏效。后来曾任索尼公司总务部长、继而兼任常务董事的仓桥正雄（1987 年去世），当时是八云产业的职员，受聘管理尾张德川家的财产。他从兼任八云产业顾问的田岛道治郎那里，听说了索尼公司开发的新产品。由于兴趣驱使，他来到公司观看了 G—1 型试制机等索尼的现有产品，并结识了井深和盛田。1958 年 8 月份这一国产磁带录音机正式上市后，仓桥盘算不妨通过八云产业作一下试销售。他认为虽然录音机的价格很贵，但有财力雄厚的德川家的多方宣传，应该能够销售出去。于是他向公司购买了 50 台 G—1 型 1 号机。仓桥之所以这样做，一方面是想借八云产业之手抛售赚取一笔利润；另一方面也是想助公司一臂之力，减少库存积压，使资金正常周转。的确，当时的东京通讯工业公司的资本才仅仅是 1000 万日元，仓桥购买录音机支付的货款就占这批货资的 60%，对于公司的经营来说，这不能不说是一阵及时雨。但对产品的实际销售而言，这只不过是倒个手而已，在仓桥那里产品的销售依旧没有起色。最初同意购置一台录音机的买主，是东京八重州口杂烩店的老板。他之所以购买，

还是由于与德川家有关系的原因，他计划把录音机放在自己经营的店里，让顾客能够欣赏到自己的醉酒酣歌，以此来招揽生意。为了减轻仓桥的压力，也使录音机能尽快到达消费者手中，盛田动员起公司的一部分职员，继续展开积极的宣传游说，与仓桥联手开展销售活动。恰巧 11 月初，国会图书馆举办“日本新技术展览”，东京通讯工业公司接到邀请，展出了 G 型录音机等产品。当天，皇后一行亲临展厅，认真观看展览。东京通讯工业公司展台上的 G 型机样品引起了她们的极大兴趣，屡屡发问。担任解说的仓桥机灵地将问话及时录下，并当场放给皇后等人听。可能是由于电子管接触不良，当他卷回磁带、按下启动键后，录音机只是“嗡嗡”作响而不出声音。急的仓桥左右敲打，皇后忍不住笑起来。

第二天报纸为此事作了报导，并附有照片，称皇后是“欣闻己声，忍俊不禁”，在展销会结束后国会图书馆却由此购进一台。同时，委张先生把名古屋高等检查厅的要员介绍给仓桥，名古屋高检的要员在会见仓桥时表示：他们要购置一台，并且要向东京高等检查厅方面作介绍。他建议东京通讯工业公司和八云产业公司去东京高检推销产品试一试。因为速记员不足，审判进行过程总是不能尽人意，购买录音机的可能性较大。于是，井深与仓桥一道去拜会了东京高检的首脑，想方设法展开促销活动。尽管花费了时间和气力，但还是取得了成效，对方购买了 22 台录音机，终于使两家公司吃了定心丸。接下来，仓桥尝试拓展销路。经过努力，进一步同朝日新闻社、文艺春秋新社和三越本店等签订了销售合同。但录音机的销路仍然十分有限。尽管仓桥活跃、能干，但销路也就到此为止了。他向盛田建议，考虑从根本上改变这种被动的销售方法，正是由于有了这次的结识与合作，仓桥被井深与盛田设法请入东京通讯工业公司任职。

二、面向市场、引导消费

G 型录音机推销售过程中的曲折经历，引起索尼公司领导者的深深思索。他们切身感受到：仅仅有独创性的技术开发新产品，还不足以成就一番开创性的事业。产品销售是极为重要的。作为企业经营者，无论是井深还是盛田，都没有商品销售的知识 and 经验。在决定录音机产品上市时，甚至没有意识到这种知识和经验的重要性。在井深的头脑中想的是：只要是好产品就必然有人买。盛田也持同样的想法，结果走了弯路。

为什么好端端的商品生产出来却卖不出去？何况又是有重要使用价值的新技术商品？经过反思，他们意识到，问题主要出在两个方面。其一，产品必须面对市场，面对实际的消费者。

1955 年 8 月，正式注册商标上市的“G—1 型”录音机，体积笨重，重量达 35 公斤，索尼为它标价为 17 万日元。这在经济恢复时期的日本是高的惊人的价格。因为当时大学毕业的工薪阶层的月收入，还不足 1 万日元。每日新闻社发行的周刊杂志《星期天》，订价才仅仅 20 日元。几乎没有人花如此高价用来购置磁带录音机。但井深等人却十分自信能卖得出去。其理由是：简单地将自己的声音记录下来，并且当场就能再现，这种绝妙的产品没有不吸引人的道理。但恰恰事与愿违，产品虽然吸引人，却没有人愿意出钱购买。显然，体积笨重和 17 万日元的标价，成为商品销售的一大难关。于是，井深、盛田和新到任的仓桥等人，认真讨论了导致磁带录音机滞销的主要影响因

素。一致认为，端正企业经营的指导思想，抛弃那种“虽然价钱高些，但只要东西好就决不会卖不出去”的错误观念，改变实际中存在的重技术开发、轻产品销售；重左产、轻市场的习惯做法，是使公司经营销售状况得以改观的基本前提。必须认真研究为唤起需求该如何去做，生产何种商品才能令消费者满意。结论是：首先要生产出面向市场、面向消费者的价格便宜合理的商品来。自己认为不需要的东西，日本人花多少钱也不买。以前生产的 50 台录音机实际上是没有市场的，只不过是硬着头皮推销罢了。这个教训对索尼来说是深刻的。科研人员从改良机型和设计新的机型入手，试图在提高质量的基础上降低成本。他们着眼于如何把录音机制得小型轻巧、使用方便。于是，便有了木原赶制的盒式录音机样品和随后的 H 型普及机生产的上马。研制负责人木原领得公司关于生产小型轻便机的“密旨”后，回家匆匆吃过晚饭，便立刻沉入他的创作思维之中。经过整整一夜的苦苦思索，终于在东方发亮时形成了初步的轮廓。稍事休息，他就准时赶到公司上班，迅速动手将创作设想绘制成设计图。接着，他又和同事们根据设计图纸造出两台盒式录音机样机，送井深和盛田处审定。两人看后准备立即投产。他们将有关人员召集到外地的旅馆，举行不同部门专业人员的联席会议，从各自的角度讨论技术性问题、生产工艺等等。集中这些从各设计和生产部门精选出来的技术骨干，使他们能摆脱事务性工作的干扰，专心致志地研究新产品的可行性，从而一鼓作气投入生产，并能尽快打入市场。两个月之后，H 型普及机诞生。又过半个月，经过严格检验与技术改进的样机投入生产，随后开始批量生产，投放市场，G 型改良机生产和 H 型普及机投产两者并行，人人都想把试销对路的产品尽快生产出来，整个生产现场一片紧张而忙乱景象。

导致首次在面市的 G 型磁带录音机滞销的另一个主要因素，是公司缺乏对市场营销中市场创新这一观念的准确理解和把握。市场创新不仅包括技术产品创新，而且还包括引导消费以及开拓市场方面的内容。后者对索尼所跻身的这种新技术产业尤为重要。在 1950 年的日本，人们对索尼苦心开发出来的电子产品磁带录音机，还不知为何物，更谈不上出钱购买。人们一般视之为一种有趣的高级玩具而已。例如，磁带录音机试制成功，准备扩大投资生产时，力筹集资金、募集新的投资者，盛田找到自己的远房亲戚贩急公司的创始人小林一三，想通过小林等人把录音机带给关西财界人士看看。当小林从录音机里听到自己的声音时，顿时吃惊地瞪圆双眼；“咦，这世界上居然有跟我讲话一模一样的人吗？”当弄清是自己的声音时，他不禁哈哈大笑起来，当时就连企业界的人士对录音机的认识也不过如此。因此，要销售一种新产品，首先要设法让消费者认识这种新产品，了解它的用途，进而真正明白它的价值所在。关于这一点，是盛田最早通过古董店得到的启示。当他为 G 型录音机卖不出去感到烦恼和想不通时，一天，不知不觉地迈进了住所附近的一家古董店。浏览着古艺术品，却被其惊人的价格吓了一跳。他看到一位顾客买了一只古坛子。那人毫不犹豫地掏钱从钱包中掏出大捆纸币交给店主。盛田心里很不舒服：难道它比自己公司新开发出的磁带录音机还值钱吗？！为什么有人肯出如此高的价钱购买这种没有实用价值的古董，却没有人肯买磁带录音机这类有实用价值的新产品？盛田觉得和古董比起来，录音机对提高人们的生活水平所起的作用应当大得多。况且，能体味到这只坛子造型之美妙程度的人毕竟不多。这么贵重的物品如果碰坏了是不得了的，许多的人甚至不能伸手去摸，录音机的情况却恰好相反。一台录音机能对几百、甚至

几千人发挥作用。娱乐、教育和自我启发等等的事情都可以做。对于自己来说，购买录音机必然是最佳选择。但是静下来一想，盛田明白了，那位古董收藏家之所以毫不犹豫地购买古坛子，是因为他非常清楚那只坛子的价值，自己之所以选择购买磁带录音机，是因为自己是电子产品的里手，知道录音机的真正价值。盛田感叹这家古董店为他打开了眼界。使他懂得了要销售录音机产品，就必须让个人或机关了解录音机的价值。盛田觉得自己必须担当起这家小企业推销员的角色。以此与全力倾注于新产品的设计与开发的井深默契配合。

基于这种认识，盛田与仓桥找到一本美制磁带录音机使用说明书，根据这本简单的小册子所谈到的应用领域，研究和整理出国产磁带录音机的应用介绍手册，使录音机的使用范围，从教学用、播音用，扩展到播放戏剧用、宣传用、娱乐用、通讯用、研究测试用，以及盲人交谈记录用等广泛的领域内。由于战争，不少学生被迫中断了学业，战后初期各领域的专门人才不足，成了一种比较普遍的现象。在高等检察院之所以能推销出产品，是因为这里的人们听了介绍后，很容易理解录音机是一种能代替繁重的速记劳动的实用装置，而不是一种玩具。因此，在注意普及录音机应用知识的基础上，公司实施了有针对性的重点推销活动。目标就是全国的中小学。公司的销售人员多次召开业务会议，讨论具体的实施方案。当时正值进驻日本的美国占领军总部，指示文部省在学校中开展视听教育普及工作，试图将战前日本传统性的观念教育转为视听教育，并且通过视听方式从儿童时期就灌输放弃战争的思想。作为这项工作的重要一环，文部省计划通过地方各级教育委员会，借给中小学数千台 16 毫米有声放映机，配合教育。但是在这一时期的日本，几乎没有能够利用的教材。有声电影放映机使用的是英语配音的声带。由于战争中禁止使用英语和英语教学，具备能看懂英语电影这种外语水平的教师也很少。分析了这种情况，索尼公司认为它们的录者机正好能派上用场。可以让学生先听录好音的英语磁带，然后使用录音机反复练习，达到提高外语水平和接受教育的目的。于是由仓桥承担任务，与文部省和负责广播教育的 NHK 联系和接洽。在得到两部门的认可之后，公司内部组织起了义务团体——录音教育研究会。团体的成员携带录音机实物，几乎走遍了全国各地的中小学，热心地给教师进行操作示范，积极宣传录音机产品可在广泛的视听教育中起巨大的作用。这种重点推销、公开演示的办法，在社会上尤其是教育界引起了极大的反响。向东京通讯工业公司查询的、订货的接踵而至，使公司应接不暇。根据这种情况判断，随着上述教学方法的普及推广，至少每个学校需要一台录音机。公司事先了解了学校购人这种产品可能支付的预算额，考虑设计在学校可以支付的预算额内定价的产品，也就是面向学校的小型录音机。成为教学用录者机的就是前面提到的 H 型 1 号机。这种录音机的大小介于手提公文包和小型手提箱之间，是一种速度只有每秒约 19 公分的简单装置，但制作得很结实。这种产品在各个中小学得到了广泛的应用。以此为契机，公司又将在设计上更有吸引力的手提式录音机加以商品化推向社会。公司的信誉不断提高，经营业绩稳步上升，与此同时，它也在御殿山建起了新的建筑。

在实行重点销售方式的同时，公司感受到建立常规销售体制的重要性。因为重点推销方式毕竟有它的局限性，突出的一点就是它的时限性。例如学校，只是在 2—6 月预算更制期间内需求较热，此外的其他时间需求量几乎很

少。这种状况必然影响公司的再生产活动正常进行。因此盛田等人迫切感到必须建立自己公司的常规销售体制。东京通讯工业公司的日常销售，主要是由东京的丸文和大阪的山泉（盛田娘家经营）两家公司承担的。盛田考虑只满足以爱好者作为销售对象是远远不够的，他们只是少数。在以全国中小学为对象的基础上，再谋求得到信誉好的代理商的强有力协助，将会有可观的局面出现。盛田选中了以生产雅马哈钢琴闻名的日本乐器制造公司（今雅马哈公司）。由于后者向全国各地的学校供应钢琴，在教育界的知名度很高。东京通讯工业公司派员劝说这家公司的经理，使其相信录音机的推广与普及，对音乐教育大有益处。最后终于使这家只经营自己产品的公司，同意在自己公司的分店和代理店销售磁带录音机。以此为契机，盛田将丸文与山泉两公司合并，成立“丸泉”公司，作为索尼的销售代理公司。由于日本乐器制造公司的协作，索尼公司形成了最初的雅马哈与丸泉两公司的销售体制。在协作过程中，年轻的东京通讯工业公司学到了雅马哈公司长年积累起来的各种销售经验、销售诀窍，不断丰富自己，使自身的销售体制得以逐步成熟。

销售磁带录音机的教训，使索尼公司实地学习到了生动的市场营销知识，这为以后晶体管收音机等一系列电子新产品的销售奠定了基础。应当说，在电子管收音机的全盛时期，它在世界范围内的普及率高达 74% 的情况下，销售新型的晶体管收音机，是比销售磁带录音机更难的事情。尤其是在晶体管性能尚不稳定，晶体管材料的利用率较低的情况下，产品的销售更为困难。但索尼公司还是成功地销售出一批又一批新型的晶体管收音机。它们靠得是坚韧不拔的开拓市场的努力，以及对销售体制的适当调整。并深认为：74% 的市场普及率是指以家庭为单位而言的。如果公司能开发出面向个人的商品，市场必定进一步扩大。事实证明了井深的预见。当分管销售的分公司经理儿玉武敏，托他早已相识的阪急公司经理清水雅先生，在阪急百货商店找一个货位销售晶体管收音机时，第一位顾客是一个穿橡胶斗篷、橡胶裤子的年长者。他从钱包里掏出皱巴巴的一叠纸币，“啪”地往柜台上一拍，就干脆地买下一台收音机。售货员当时很吃惊。谈话中才知道他是岸和田渔船的船主。他购买晶体管收音机一事，反映了渔民对这一产品的迫切需求。渔民出海打鱼，靠的就是收音机里播出的天气预报提供的天气信息。在无边无际的大海上作业，时常伴随着危险。若不事先准确地了解捕鱼区域的气象条件，变幻莫测的大海将随时可能给他带来灾难。因此，收音机是渔民不可缺少的物品。手提式电子管收音机在渔民中间曾经畅销一时，但与晶体管收音机相比，它的缺点是怕盐份，电子管易断裂，积层电池易耗和价格高等等。而晶体管收音机所占的明显优势是，使用寿命长（近乎永久），电池也便宜。这正是渔民愿意购买的主要原因。这一来自最基层的市场信息，更坚定了公司的科研人员开拓个人市场的信息。他们全力以赴，开发出一个又一个能适应消费者不同需求的特色产品，相继把他们投放到市场中。同时，科技人员在提高晶体管材料的利用率上下功夫，逐步提高产品质量，使晶体管收音机的价格呈现稳步降低的趋势。例如 1953 年初生产上市的，带有 5 个管的“TR—55 型”收音机价格是 18900 日元，而到 1957 年 3 月，带有 6 个管的“TR—63 型”世界最小型袖珍收音机，售价只是 13800 日元。当时，东京通讯工业公司已将一直以经销磁带录音机为主要业务的丸泉公司改名为东通工商事，继而分别在东京、大阪建立分公司。仓桥出任东京分公司的经理，大阪分公司的经理则由当地出身，且在财界中较为活跃的儿子担任。他们充分施

展自己的销售才能，兢兢业业地开展工作，为不断改进和完善公司的销售体制做出了贡献。经营实践使企业的领导者认识到，产品的行销是一种沟通，需要生产者和消费者直接见面。于是，象东通工商事一样，索尼在全国各地设立了专事经销活动的公司，建立起自己独立的销售网络。索尼在产品销售方面的实践表明，要成功地开发独创性产品，就不能忽视产品的行销活动。其中重要的一点，就是要让消费者把目光转向其尚未认识到的和尚未得到满足的需求上来，简单地说，就是企业应当积极地开拓市场，而不是消极地满足市场的需求。

三、勇于保护自己

对于企业来说，推销产品，获取利润是天经地义的事情，是产品行销的常规。但是，推销产品的目的不仅仅是为获取眼前的利润。通过产品的推销，企业把新的知识、新的技术转达给消费者、传达给社会，从而为企业的长远发展奠定基础。因此，为了长远的发展，企业在产品销售中，在市场竞争中，必须学会保护自己。东京通讯工业公司在它成立后推销自己的第一个独创性产品时，就遇到了类似的问题，即与美国驻口经营进口业务的巴尔克姆公司发生了关于磁带录音机专利权的争执。巴尔克姆公司是美国安派克斯公司在日本经销磁带录音机等产品的代理店。通过对其经销的美制磁带录音机进行技术检验发现，产品的制作技术同永井教授发明的交流偏压法完全相同。由于永井专利是战前在日本首先注册的（因为战争使其向美国申请专利一事受到影响），尽管一年半后美国有人发明了相同的技术，并向美日及除日本以外的主要国家申请了专利，但在日本确立的是永井的专利权。所以向日本进口使用相同技术制作的磁带录音机，则明显侵犯了归东京通讯工业公司持有的专利权。于是，公司再三向巴尔克姆公司提出忠告，要求其立即停止进口，或者在进口过程中交纳专利使用费，但是对方不仅无视公司善意的劝告，反而大张旗鼓地宣传美制产品的优越性。东京通讯工业公司对此提出抗议，而巴尔克姆公司仍然拒不理睬，我行我素。为了捍卫公司成员血汗凝聚成的技术产品市场，阻止美国产品的入侵，并深与盛田决定立刻向法庭起诉，即使对于美国也决不退让。按照日本民事诉讼的规定，提起诉讼的一方必须交纳相当高额的诉讼费用。东京通讯工业公司虽然最早研制出畅销的录音机产品，但仍是个资金不过 2000 万、职工不足 200 人的小企业。需拿出 400 万日元的民事诉讼费用，然而，公司毅然地这样做了。接到诉讼后，法院查封了巴尔克姆公司进口的录音机产品，于是，《朝日新闻》等报纸对此事作了着力宣传：现已成为“时代宠物”的磁带录音机，围绕其专利权，日美同行业间发生了激烈的摩擦。产品具有 1/3 市场占有率的东京通讯工业公司，以美国的进口者巴尔克姆公司为对手，向东京地方法院提起诉讼。日本小企业凛然地向美国的大企业挑战，这件事激怒了美国公司，它们搬出了美国专利所有者阿莫尔公司。该公司派代表前往日本。而以盛田为首的“东通工”事前进行了深入调查，结果查明在阿莫尔公司取得专利之前，永井博士的论文英译本就已发表。这一成果已成为社会财富，而不应构成该公司的专利。这件事使对方不得不承认永井专利的合法性，并在开庭前同意和解。这样一来，日本进口的美国使用同一技术制造的磁带录音机，包括广播电台购置的安派克斯大型机在内，均交纳了专利使用费。并且，以不追究阿莫尔公司责任为

交换条件，东京通讯工业公司取得了在美国无偿使用阿莫尔公司专利的权力，公司无需交纳使用费就可以向美国出口产品。在取得许可后，日本其他公司也可享受同样的待遇，只是在其产品向美出口时，需将使用费的一半交付东京通讯工业公司，此后这一权利一直长为索尼公司所有。在竞争中勇于保护自己的行动，为索尼公司带来了巨大的收益。

以这件事情作启发，索尼公司开始注视国外市场。1955年公司最初的小型晶体管收音机“TR—52型”研制成功之时，美国及至整个世界经济都处在景气之中，美国的就业比例高，国民崇尚新产品，国际贸易往来活跃、障碍较少。这些有利条件深深吸引着东京通讯工业公司，它想尝试把自己值得夸耀的产品投入美国市场试销。这年2月，盛田携带着刚刚试制成功的国产第一代晶体管收音机样品，只身飞往美国。但产品推销工作的进展并不顺利。尽管他几乎走遍了纽约大大小小的零售商店，向经销商耐心地解释这个定价只有29.95美元的新产品所具有的特长，但仍然无人问津。商人们说：这么小的收音机，美国人看都不着。因为在美国，人们的住房一般都很大，房间又多，在一般人眼里根本用不上这么小的东西。了解了这一点后，盛田对这些人说，正因为房子大、房间多，家庭里的各个成员才需要人手一个小收音机，互不干扰地在自己的房间里收听自己感兴趣的播音内容。也有被他说服者，前来签订了若干份购买协议，但盛田始终期待洽谈大的生意。终于这样的机会来了，以钟表久负盛名的布罗瓦公司一直在注视着晶体管收音机的销售动向，不久它向公司提出订货10万台小型晶体管收音机。这一数字使盛田不敢相信，它超出了公司现有生产能力的几倍。而订货的附加条件是：必须使用布罗瓦公司的商标出售。盛田与东京的总公司取得联系，说明了事情的原委，表示想拒绝订货。在盛田看来，索尼不是别家公司下面的承包企业，公司再小也要靠自己的商标打天下。但东京回电说：10万台的订货实在太难，同意订货吧。与公司的意见不统一，使盛田感到很为难。于是，他又拨通了总公司的电话，阐述公司不能受制于人的理由，并且强调即使接受10万台订货，目前也无法应付。当盛田前往布罗瓦公司表示不接受10万台订货时，对方以为他是在开玩笑。继而解释道：“你们公司的商标在美国无人知晓，而我们的公司是有50年历史的著名企业，知名度很高，用我们的商标出售产品，销售得快，对你们也有利。”而盛田却充满自信地回答：“50年前贵公司的商标也不为人所知。现在，敝人和敝公司的产品正在迈出我们50年的第一步，50年后我们也许并不比现在的贵公司逊色，请注视着我们的成功”。后来的实践表明了这一决定的正确性。如果当时同意公司的产品挂上别人的商标出卖，即便获得了可观的收入，也就不可能有此后公司的一项项拳头产品的问世，不可能有公司的知名度和今日索尼的出现。

尽管公司在产品行销中期待着大宗订货，但它却始终保持着清醒的头脑，从自己的实际生产能力着眼签定购销合同。在同一次走访过程中，盛田接待了一家拥有150家连锁店的大型公司的采购部长。显然对收音机产品感兴趣的这家公司需要大量订货，并且没有提出以对方的商标出售的要求，只是希望“东通工”在每出售5000、10000、30000、50000和100000台产品时，给以降价优惠，这足以抵消因拒绝布罗瓦公司的大宗订货而蒙受的损失。但为此兴奋不已的盛田回到住处，还是冷静地考虑到事情的另一面：目前公司虽已搬出了原来破旧的生产厂房，但生产能力毕竟十分有限。一面研制生产其他产品，一面应付10万台订货是根本不可能的。要接受订货，就得新雇

人员，翻新厂房，把生产规模扩大两倍。但是，一旦订货完成后接不到新的大宗订货，这种投资将是不经济的。于是，他画了一个“U”字形曲线，以5千台作为曲线开端，表示正常价格；达到1万台就会有1次降价，即到达曲线的最低点；到了3万台曲线开始上升；5万和10万台时价格将高于时，对方对这种买得越多、单价越高的报价感到大惑不解。当他听完盛田的核算分析之后，深深为其冷静的头脑和放眼公司未来的眼光所折服。最后双方敲定了对谁都有利的1万台购销合同。当然10万台订货，对于当时因晶体管收音机的销路尚未打开，资金周转都困难的索尼来说，是非常有利的机会，是一笔非常可观的利润。但是，索尼的决策者在产品销售中，着眼的不是眼前的利益，而是公司长远的发展。这件事成了广为流传的佳话。

第五节 发挥人的独创性的群体

独创性的事业要由具有独创性精神的人来从事和完成。不论生产、销售或者技术开发，都是如此。因此，对独创性人才的发掘、使用和培养，就成为关系到企业开创的事业成与败的关键环节。索尼公司从它创建伊始，始终注意把握好这一环节，运用它的凝聚力和它在实践中逐步形成的独特的人才管理方法，将其开创的事业不断推向前进。

一、聚集人才的小公司

企业的人才有技术人才、管理人才、经销人才等不同类型，发掘人才的途径也有多种多样。首先，公司依靠志同道合来聚集人才，创始者井深和盛田就是因志同道合而走到一起的。东京通讯工业公司的创业班底，就是由决心随井深十一番事业的7位技术人员，例如安田顺一与樋口晃等人与井深共同组成的。他们为公司奠基时所拥有的主要财富，然而也是最重要的财富，就是他们勤劳的双手和智慧的大脑。正是依靠这一宝贵的财富，他们在战后恶劣的经济条件下，在困境中，使索尼公司在一片荒芜的废墟上站立起来。在公司成立后，最先被介绍和邀请加盟的志同道合者，是盛田大学时代的同窗、海军中的同事，技术中尉塚本哲男，以及物理学家岩间和夫。岩间和盛田虽不是同学，但是儿时的伙伴。战争中，岩间作为横须贺军工厂航海实验部的技术大尉，从事的是无线电探测仪的研究，战后在位于浅间山的东京大学地震观测所工作。盛田深知他的专业功底和技术工作组织能力。于是，在岩间和盛田的妹妹结为夫妻之后，岩间受到盛田的盛情邀请，跨进东京通讯工业公司的大门，任开发部长。他们在后来公司开发晶体管收音机等攻关项目中发挥了极为重要的作用。此外，在磁带录音机更新机型、进入批量生产的关键时刻，日本磁录音技术的开拓者，当时任日本电器公司总工程师的多因正信，被邀请进入东京通讯工业公司任技术部长。同时受到邀请的还有盛田在海军做技术工作时的同事儿玉武敏。儿玉进入公司不久就任岩间部长助理，担任机械部分的生产协调工作。当时H型普及机等待批量生产，而外部订货的零部件质量经常发生问题，主要是马达和橡胶材料的质量不过关，十分令人头疼。儿玉发挥他的社交特长，四下寻找门路。他飞往名古屋，探访高中时代的同学，委托其进行橡胶材料改良的研究。终于，使东京通讯工业公司闯过了这道难关。它在合成橡胶生产方面存在的技巧，使公司在磁带录音机的生产方面比同行遥遥领先，保持优势。

其次，公司依靠它所从事的独创性事业和领导者的人格魅力，吸引人才。公司的专务董事木原信敏，是创业时期重要的科技骨干之一。

1947年4月，他刚从早稻田大学工学专业毕业，走出校门。尽管在大学里他学习的是机械专业，却对无线电有浓厚的兴趣，曾经自己动手制作过人们喜爱的电唱机、超频收音机和短波接收机。因此对东京通讯工业公司十分熟悉和关注。当他在校内的广告栏中看到公司张贴的招聘启示：“招聘，东京通讯工业公司，井深大。”立刻赶往公司应聘。由于井深在战后一段时间曾任母校专门部的讲师，因此木原和井深得以相识，但在他准备应聘时并不知道井深是公司的经理。木原回忆往事时说，自己是因为有兴趣才应聘进入公司的，最初只是想作为一个暂时的栖身之地，后来竟不知不觉地变得与公

司难舍难分了。真是一种不可恩议的缘分。这不仅是因为他们手中从事的工作很有意思，足以激发起年轻的科技人员向新事物挑战的勇气，而且更重要的是以井深和盛田为核心的技术群体中形成一种特有的气氛，使个人的创造性得以发挥。继木原之后被吸引到东通工磁带录音机开发事业上的，是1942年9月提前毕业于名古屋大学工学部航空工学科的户泽圭三郎。户泽是盛田的远房亲戚，大学毕业后任海军短期现役士官。结束2年军队现役生活后，回到早已内定的就职单位三菱重工，从事零式战斗机的改良设计工作。二次大战结束后暂时就职于芝浦工机公司，尔后独立经营。但户泽对个人办公司并不感兴趣。恰巧这时，盛田与他谈起了开发录音机磁带的计划。当时户泽还不知道桌子上放着的奇怪装置就是磁带录音机。当从录音机里听见自己的声音时，同样吃惊。盛田开门见山地告诉他，现在日本还没有厂家制造出这种磁带，而东京通讯工业公司打算制造，问他能不能帮忙，未了盛田补充了一句：“资料什么的一概没有”。听了这话户泽来了精神，对盛田表示，正是因为没有资料，没有参考书，自己这个门外汉才要算上一个。就这样户泽进了东京通讯工业公司，投入到尚未有人涉足的录音磁带的研制工作中。此后不久，曾在井深的光音公司工作过，战争结束后从西伯利亚归来的岛泽晴男，东京大学工学部应用化学专业毕业的天谷昭夫，以及东京大学法学部毕业的德本慎一等，陆续进入公司，参与录音磁带的研制和开发工作。德本虽然按照父母的意愿进入了法学部，学习法律专业，但生性却热衷于发明实验。学生时代就常出入于理化研究所等单位，并获得过几项发明专利。正是这一点为井深所看重。从户泽到德本，均是在纸作带基、手工喷涂磁性材料，得到最初的录音磁带后，为进一步解决技术上的各种难题，由井深和盛田等通过各种不同渠道，引进的物理、化学、电气、机械工程等专业的人才。他们工作的场所，是东京通讯工业公司最初借来的简易工棚。这个被称作“磁带开发室”的地方，是从杉树皮作屋顶、糙木板当墙壁。屋内的办公桌椅是由户泽利用现成的箱子和碎木板拼成的。就是后来磁带制作所必需的一系列设备，也都是这些科技人员、项目主持者自己亲手设计、制造的。他们各把一摊，努力发挥自己的特长，勤奋钻研。在简陋的条件下做着开拓性的工作，创造出一流的产品。

仓桥正雄的推销才能，对于经过浴血奋战刚刚获得自己独创性产品的东京通讯工业公司来说，是至关重要的。最初，他是听了别人的介绍，对东京通讯工业公司产生兴趣的。为购买公司的股票，他前往东京通讯工业公司。在品川御殿山工厂，他一见到井深和盛田，就被两位创业者的拼搏精神牢牢吸引住了。也正是在其为公司代销产品的过程中，在他与公司合作之中，井深和盛田认识到，这是公司今后发展所需要的难得的人才。仓桥就学于东京成城高中，毕业于神戸商科大学。他思想敏捷，尤善言辞，对产品推销方式有自己的一套见解。于是，井深和盛田下决心把他请到公司工作。但因仓桥当时任人云产业的常务董事，为此，井深和盛田很费了一番口舌，说服同时兼这两家公司顾问的田岛道治郎，从而使仓桥得以归属于东京通讯工业公司麾下。进入公司后，井深和盛田请他出任刚由公司出资创办的东京录音公司的常务董事，肩负起销售正在研制中的普及型磁带录者机的重任。象这样的例子，在公司还可以举出很多。索尼公司就是这样，从它创建一开始，就随着科研攻关项目的进展情况和事业的不断发展，随时从各种渠道，通过不同的方法引进专门的人才。这是索尼公司日后的事业取得成功的决定性因素。

在人才引进中，不能不特别提到原索尼公司总经理、现董事长大贺典雄进入公司的特别经历。当公司全体人员正在通力奋战、生产和推销磁带录音机的时候，大贺还是一个东京艺术大学音乐系的学生。他自幼便喜欢摆弄机械一类的东西，通晓国外文献，对磁带录音机有一定的知识。因为大贺觉得，录音机是声乐家的一面“镜子”，它是学生提高声乐技能的最好帮手。而且从价钱的角度说，使用录音机也经济实惠。正是因为想购买录音机，使他最初与东京工业公司结识。但大贺最初注意的是大厂家日本电气公司生产的钢线录音机。选购时发现，这种录音机不仅效果不好，而且机械部分的制作也有弱点，制动键操作稍有差错，导线就搅在一起转不动了。因此不得不放弃购买的打算。后来，他听说东京通讯工业公司的磁带录音机研制获得成功，便拿着井深在沼津的远亲西田嘉兵卫的介绍信找到公司门上，要求拜访井深。但遗憾的是那天井深非常繁忙，抽不出身来细谈，当时G型机的最初试制刚刚完成，只是大贺自己说了一通了事。事后不久，仓桥在推销磁带录音机时到了艺大，由于校长不懂机械问题便叫来大贺。结果仓桥被大贺的丰富知识所折服，回到公司向井深传递了这个信息。但在井深的印象中，这个个子高高、仪表堂堂甚至带点傲气的年青人，说他“精通技术”，但毕竟只是个音乐学校的学生啊。不过，爱才心切的井深还是又一次召见了大贺，正是这次见面彻底改变了井深对大贺的看法。因为谈话一开始，大贺就毫不客气地指出了G型机有待解决的问题，这使井深颇感意外。他认真地听取了大贺的意见，最后由衷地称赞道：“你的磁带录音机知识，真比专家还要多啊。”以此为契机，大贺与索尼公司结下了不解之缘。开始，大贺帮助公司在母校推销录音机，并在推销过程中，帮助研制小组改进产品质量。在大贺的斡旋下，木原等人将G型机样机带到艺大，录下校内举办的演奏活动。开始由于电路有些问题，出了些意想不到的毛病，但经过改进，机器的性能大有好转。高音的录放也比预想的清晰明快。存在的另一个问题是，因为音乐的演奏要求标准高，声音难以抹掉，所以需返修某些零部件。为降低录音的失真度，大贺建议研制小组加紧压滚轮，将音质提高到可以听清钢琴的程度。经过对研制出的机械反复进行检测，改进后制造出了新G型机，艺大决定拨款购置一台。但由于按音乐演奏录音的要求对机器进行了特别改进，东京通讯工业公司要求校方追加货款。大贺等人很生气。因为学校的预算范围是早已确定的，追加支出得不到批准。他找到井深申诉理由，并且申辩说：“也是我向你们提出建议，使音质状况得到改善的呀。”最后，公司同意学校在预算准许的范围内交纳货款。可见，大贺在学生时代就具有说服对方按自己的思维方式行事的能力。这一点更是深受井深的喜爱。从此，大贺成为东京通讯工业公司的常客。他自由出入工厂的生产车间，摆弄机械，并时常向有关人员交换意见，提出建议。井深和盛田等公司领导，都对大贺这种直言相告的方式、爽朗豁达的性格，以及来自音乐家的特有敏感，报有好感，并给以高度的评价。就这样，大贺不知不觉进入到协助新电器开发的研究者队伍中来。公司经常请他参与帮助解决问题。新的电器一出生，便让大贺帮助检验，指出不足之处，这对大贺来说是再好不过的事情了。一方面充分满足了自己摆弄机械的兴趣，另一方面又在很大程度上满足了他学习新知识的强烈求知欲。

1953年，大贺从东京艺术大学毕业，应井深的再三邀请，成为东京通讯工业公司的特邀职员，因为毕业后他很快赶往德国，入慕尼黑音乐学院留学。

由于出国留学，他没有时间去公司，于是，便把德国的音响产品，以及有关电子学的最新信息写成报告，不断寄往公司，大贺认为德国毕竟是录音机的发源地。在他离开日本时，公司的晶体管收音机尚未制造出来。当 1955 年夏天，他收到公司寄给他的晶体管收音机后，在国外想尽办法尽力进行产品宣传。此后，在井深到达欧洲，对这里的电子工业状况和技术动向进行调查时，大贺正在柏林高等音乐学院就学。他利用学校放假的机会，用自己的汽车带着井深遍访德国、比利时、荷兰等地。在大贺的陪同和翻译下，井深得以首次拜访荷兰的著名电器厂家飞利浦公司，他的访问获得了重要收获。终于，1959 年大贺学成归国，在公司的盛情邀请下，正式跨入索尼公司的大门，开始向崭新的事业攀登。

二、索尼的人才使用法

创业时期的索尼即东京通讯工业公司，规模虽小却聚集了一大批优秀的技术人才，这正是公司的优势所在。但有了优秀的人才并不等于就有了事业的成功，关键还在于人才的使用。知人善任，人尽其才，这一重要的领导艺术在索尼公司得到了完满的体现。多次承担公司重要攻关课题的木原信敏，本是个沉默寡言的人，但他生性勤奋，对新事物反应快，捕捉信息的能力强，想干的事情不达目的，决不罢手。在刚刚从井深那里听到有关磁带录音机的描述时，他就动开了脑筋：听说是闪着茶色光泽的磁带，木原便立刻猜到肯定是使用了氧化铁。于是他自己动手寻找磁性材料的制作方法。见到录音机实物的展示后，进一步燃起了木原向未知领域挑战的欲望。井深正是相中了木原的这一性格特点，于是，委婉地把足以激发其好奇心的磁带的研制任务交给了他。令井深万分惊讶的是，第二天木原便拿出刚刚制出的磁带，腼腆地说：“这东西搞出来了。”井深不得不佩服，木原拿出的磁带比预想的要好得多。所以，井深和盛田将这个大学毕业不到两年的年轻人提拔为主任研究员，以便充分发挥他潜在的创造才能。索尼公司的人才使用，正如这个例子所表示的那样，对那些对领导者的暗示只会一味叫苦而束手无策的技术人员，是决不会重用的；就是对那些只会原封不动地完成好分配的工作或规定的课题的人，也不会予以重用。索尼所重用的人才均是能够超越领导者的设想，创造性地完成工作任务和科研课题的技术人员。这一用人方法看上去是很苛刻的，但这一独特的人才使用方法，对于索尼形成一个具有独创性的科技群体，起了不可低估的导向作用。索尼的公司虽小，但事业的发展步伐却很快。根据事业发展的需要，公司十分注意人才的合理使用。对这些积极工作的人，委以重任。这包括吸收外部新鲜血液和活跃内部组织两方面的内容。例如，在面临扩大盒式录音机市场和向半导体收音机研制挑战双重任务之时，公司吸收了一大批事业所需的技术骨干。这些人包括：

1945 年毕业于东北大学工学部电气工学专业，经由西川电波公司，在 1953 年加入公司的吉田进；1949 年毕业于东京大学第二工学部电气工学科，同样经由西川电波公司，在 1953 年进入公司，后为副经理的森园正彦。他们二人都是音响方面的专家，是在大贺的极力鼓动下进入公司的。此时先后加入公司的科技人员还有：1937 年毕业于北海道理学部物理专业的高崎晃升，曾任东北大学副教授，1953 年由金属材料研究所转入公司，后任常务董事，现为顾问；1949 年毕业于京都大学理学系，先后就职于神户工业公司、奥林

金电气公司，1955年进入公司的江崎玲于奈；1939年毕业于东北大学工学部电气工学科，曾任副教授，1955年由铁道技术研究所转入公司，后为研究部长。研究所长的植村三良；1953年毕业于东北大学工学部电气工学科，从日本无线电公司转入公司，后为专务董事的鹿井信彦等人。新到来的科技人员很快就融入到公司的创造性事业当中去，他们肩负重任却又轻松地愉快工作着。例如，按照井深和盛田的要求，高崎负责仙台工厂的建设。为井深和盛田的诚恳待人所感动。高崎工作十分努力。他在东京生、东京长，曾就学于成城学园高中部，并在仙台担任过金属材料的研究和大学的教学工作，正是这些经历，使高崎进入公司后工作如鱼得水，成功地肩负起仙台工厂的建设重任，索尼做到了人才活用。

但是，要能看准人才、用好人才，前提是企业的经营者、组织者，要身先士卒，在困难和艰苦面前，与科技人员打成一片，同甘苦、共患难，索尼的领导者模范地实践了这一原则。以井深为例，他不畏逆境，努力地拓宽知识，顽强地探索发挥技术创造力的途径，这使得他得以知遇良师益友，并渐渐在其周围形成了一个志同道合的技术群体。因为他注重与人交朋友，尊重对方的意见和观点，从不强人所难。他以一个科技工作者的博大胸怀，去团结人、鼓励人，为一个共同的目标锲而不舍的奋斗。熟悉他的人，以及和他一起工作的人一致认为：井深确实是好人，是值得信赖的胸襟坦白的人。用木原的话来说：“为他干事，我死心塌地。”井深与战后日本大多数的企业家不同，作为一个所有者兼经营者，更进一步说，作为一个技术专家，他执著地追求自己的开创性事业。这使他在前进的道路上遇到比别人更多的烦恼和障碍。例如，在研制晶体管收音机的过程中，不仅遇到技术上的重重难关，而且还面临着资金上的难题。烦恼使得他夜里常常失眠。但在公司里出现时，却总给人一种精神焕发、信心十足的样子。井深自己说：“艰苦的时候，我的职责是要有自己的应付技巧，比如陷入僵局时，换个角度来试试。某人的研究领域不同，可能会有新见解，把他找来听听意见等等。在工作现场和会议上我都如此。做这些事时，我劲头十足，别人看起来我总是一副精神振奋的状态。”在这种场合，井深往往不是以经营者的身份出现，而是作为一个科研项目的管理者、参与者，与科研小组的其他成员同甘共苦，这使井深至今一直深受公司职员的敬慕与爱戴。关于这一点，科技人员们深有体会。开始，许多人以为井深不过是个出谋划策，动动嘴而已的经营者，对业务不见得熟悉多少。但接触之后，无一不佩服他是个谙熟业务、精细入微的货真价实的技术专家。和他一起工作，总能被激发起创造的热情，受到点拨和启示，着实受益匪浅。因此，人们乐于接受他的调遣，听从他的号令，齐心协力地拧成一股绳，去攻克一个又一个技术难关。正如他的亲密搭档盛田昭夫所说的，井深先生之所以具有领导天才，不仅是他对未来的敏感和准确的预见能力，而且还有他那种能把一群年轻、但却有点做气的工程技术人员塑造成一支精干的管理队伍，并使他们能在一种民主的气氛中协作工作的能力。自从创业以来，井深、盛田这些具有卓越领导能力的企业组织者，正是通过始终与科技人员同甘共苦，从而熟知部下的性情、特长和潜力，因此能够得心应手地采取各种办法，最大限度地调动起他们的积极性、创造性，发挥他们的能力和特长。这就是索尼公司能够做到人才合理使用的原因所在。

[日]井深大著：《通向创造之路》，日本佼成出版社，1986年。

三、“索尼精神”的出色实践

索尼公司从建立那天起就宣称自己是个开拓者，绝不步别人的后尘。它以为人类服务为已任，永远做未知领域的探索者。为实现这一目标，它的创业者把公司成立的宗旨确定为：“给技术人员提供一种对技术工作感兴趣、能意识到其社会使命，并且能放手工作的稳定工作环境。”创业 50 年的经营历程中，他们始终是这么做的，即在从事开拓性事业的过程中，鼓励和尊重个人才智的发挥，允许人发展自己的才能，因而形成了一个不拘泥既成的观念、具有创新精神并诉诸行动的科技群体。只要有了什么新想法，便可以立即试一试，不会遇到什么阻力。在研制收音机所需的高频晶体管过程中，不拘泥于贝尔研究所的现成报告，而大胆实践，结果取得了突破性的成果，就是一个突出的例子。这种灵活性以及便于人的创造性发挥的有利环境，成为索尼公司飞跃发展的原动力，成为公司发展至关重要的力量源泉。尽管开拓者的道路曲折坎坷，创业的历程困难重重，但公司的全体职员总是能紧密地团结、和谐工作。人们为能参加创造性的劳动感到欣慰，为能在实现索尼目标的工作中贡献自己独特的才智感到自豪。

在企业内部建立起有利于人的创造性发挥的良好环境这一工作，是通过许多制度加以保证的，并在实践中不断得到加强和完善。

首先，在人员的录用上，公司坚持以是否具有冒险精神和创造力为重要的衡量标准。认为雇员是否勇于提出相反意见，是否能理直气壮地坚持自己的主张是十分重要的。并且，坚持对在日常工作中不拘泥于现状，具有善于发现问题和解决问题能力的人优先录用。反之，对那些只会被动地等待接受指示和命令者，公司不予录用。因为在企业内部几乎没有工作手册或工作便览一类的东西，如何进行工作，完成任务，全靠自己动脑思考。此外，作为索尼录用职员的一个特征，不问毕业的学校是否有名，只是公布出招聘的工作职位、工作地点、招考方法，以及招聘所面向的对象。而且，在招聘工作中，公司注意录用有实践经验者，索尼从创业时期开始就是这样做的。以后逐步实行每年春秋两季定期招聘，以及不定期随时招聘有实践经验者两种制度。目前科长以上的管理人员，有近 40% 左右是中途转入公司的有实践经验者。社员入社后，公司仍有对在职职工进行教育和培训的各种研修制度，其中包括以培训和晋升为目的的干部研修制度，并且按照不同年限、不同级别，以及不同业务种类分门别类进行不同方式的培训；以向海外办事机构派遣负责人为对象的海外要员研修制度；向海外的商业学校、研究生院派遣进修人员的海外留学研修制度；主要是学习和掌握电气、机械的基础技术和专利，了解产品质量管理等内容；以全体公司职员为对象的一般技术研修制度，一般是以讲座的形式讲授索尼的核心技术和最尖端技术。此外还举办广播教育讲座，分为公司内部开办的有关技术、外语、一般商业知识的讲座，以及聘请外部人员，以事务、管理和基础教育为内容进行授课，定期在每年的年初和年中开班。通过这些方式提高公司职员的技术业务素质，为其持续发挥技术创造力奠定基础。

其次，为了充分发挥人的创造力，在企业内部的人事管理方面没有灵活的职位晋升制度。它由资格制度和职位制度两个系列所组成。前者是以个人的能力为基础，为有效地培养和使用人材设立的一种资格系列。一般入社 7

年为事务长级，13年为科长级，20年为部长级。资格晋升时，由本部门负责人向人事部门推荐，然后通过考试达到晋升目的。职位制度则是指在公司工作中实际担任的职务，它包括管理职位和专业技术职位两种子系列。在资格系列中为科长级，而在实际工作中任部长职务者大有人在，在名片上一般印制较高职务一方。公司实行这一制度的目的。是为防止人事制度的僵化和鼓励有创造力的人才迅速成长。

第三，是实行公司内部的人员招聘制度，给每位职员以公平的机会，使其充分选择最能发挥自己特长和创造力的工作岗位。这被视作最能代表索尼人事、组织政策特征的一项制度。其主要内容是：各事业部、研究所和生产车间等用人部门，在社内刊物上公开招募人员，在全社范围内征集本部门所需人才。进入公司工作满两年以上的在职人员，均在应招之列。具体的招聘过程则为应招个人严格保密，即使是他现职工作的同事和上司也不知道。在用人部门通过面试者，则转换工作岗位，其原工作部门的负责人无权阻止或干涉这种工作调动。若未通过转职考试，未被用人单位录用者，则会在家中的个人信箱中，收到未被录取的通知，依然在原来的部门就职，周围的人们并不知道这件事。因此可以为申请应募者解除不必要的心理压力，在现职岗位上心情愉快地工作。为使这项人员流动制度，能真正起到促进人的创造性发挥的积极作用，该项制度明确规定：对那些以自己与现职岗位上的同事和领导关系不融洽为理由要求调动的申请，一概不予受理。据有关部门的统计，每年根据这项制度，有近200人调换到自己更感兴趣，更能发挥自己特长和创造力的工作岗位上，从而为公司的事业增添了新的活力。这可以说是索尼公司在人才培养和使用上的一项创造。

第四，集中个人和各部门的智慧与创造力，通过系统的技术管理将其变为整个公司的财富，推动索尼的开创性事业不断前进。通过新产品、新技术开发的多年实践，索尼为发挥人的创造性建立良好环境的努力，已经进入到一个更高的层次。即从注重个人创造力、各部门的开创性工作，发展到把整个公司的主要技术力量组织起来，作为一个系统来使用，使之具有更大的灵活性。公司每个月都举行一次研究及开发报告会，由全体董事和各个事业部长参加，会上通常要提交五至六个报告。担当不同项目的研究小组，须将他们的研究课题、目标、预算、已支出的数额、研究程序、进展情况，以及对项目完成时间的预计等提出报告，以便使公司的领导者掌握各个领域研究开发工作的最新情况，加以整体协调。由于一个部门的研究成果，对另一个部门往往也是有用的，所以在每月例行的技术座谈会上，各部门的负责人和研究人员彼此可以沟通各自的研究信息，以避免不必要的重复劳动。在索尼公司内部，还有每年一度的技术博览会制度，实际上这是名副其实的技术交流会。参加对象只限于公司职员，请柬是严格控制的，各事业部和各研究开发小组，都设置展板，并有工程师和技术员在现场回答参观者的各种提问，如同贸易博览会一般。展示的内容一般包括研制的各种设备、各种材料，还有研究工作实况的操作。参观者包括日本国内和设在世界各地的分公司的索尼职员，通常有几千人的规模。人们在这里可以从整体上了解和把握自己公司研究和开发工作的现状，更重要的往往是可以得到本部门、本研究小组或个人工作中极有价值的东西。常常有参观者留下自己的名片，收集信息资料和宣传手册，彼此商定约会时间，以便切磋技术，补充信息，学习成功的经验等等。这些制度措施，使索尼将其内部成员的个人创造力，成功地凝结成

企业整体的创造力，使之立于不败之地。

第二章 拓展（1958—1974年）：从日本走向世界

第一节 日本进入高速增长年代

50年代中期开始至70年代前半期，在西方发达国家经济一片繁荣之中，日本经历了战后经济发展的黄金时代。借这一发展的良好的时机，年轻的企业索尼迅速成长壮大，充分展示其走向世界的发展态势。它在向国际企业转变过程中，创造了“索尼奇迹”。要了解这一时期索尼的成长轨迹，首先要切准这一时期日本经济发展的脉搏。

一、以大企业为核心的经济增长

1958年至1974年，正值日本经济高速增长时期。1955年到1973年的18年中，日本经济的实际年均增长率高达9.8%，实际国民生产总值增长了4.2倍。这一增长速度大大高于正在迅速增长中的其他西方发达国家。以1955年至1968年为例，除日本以外的其他西方六国，实际国民生产总值平均增加78%，日本却增加了2.5倍；同期，前者的实际人均国民生产总值平均增加53%，日本则增加了2.1倍。由于经济的高速增长，到1968年，日本这个在经济起飞的1955年国民生产总值只有240亿美元的小国，这一指标超过了前联邦德国，一跃成为西方世界中仅次于美国的第二经济大国。1973年，日本的国内生产总值达到4078亿美元，是前联邦德国的1.17倍，美国的31%。可见日本经济规模扩大之迅速。

这一时期经济总体规模的迅速扩大是以工业的迅猛增长为基础的，其中尤其以制造业产值的迅速增长为突出特点。1955至1973年，日本的工矿业生产增长9倍，制造业生产增长10倍。据《日本经济统计概览》提供的资料，1953年至1971年，制造业的产值年增长率超过国民收入增长率5.2个百分点。在包括粗钢、电力、水泥、橡胶、汽车、造船、合成纤维、收音机和电视机在内的14类主要工业产品产量上，日本已跃居世界前四名。这些产品主要是以大企业为中心的工业企业生产和制造的，正是这些大企业支撑了日本经济的高速增长。这个时期政府的政策目标是，通过支持私人企业，特别是大企业扩大设备投资和提高生产能力，来实现经济增长。正是在这一政策的刺激下，日本企业界掀起了以重化工业为中心的设备投资高潮，它成为经济高速增长的强大推动力量。

企业的设备投资是以技术引进和研究开发为重要内容展开的。当时世界范围内的科技革命和技术进步正处于蓬勃发展时期，其最主要特征是信息技术的飞跃发展。特别是自1948年美国贝尔研究所发明半导体元件晶体管以来，信息技术大大地向前推进。从技术进步的角度来说，这一时期是以电子技术为中心，包括石油化工、合成纤维、机器制造、金属冶炼等多方面的新技术大普及时期。借这股强劲的东风，日本企业在从事大规模设备投资过程中，大力引进企业发展所急需的先进技术，并在此基础上进行深入的研究开

资料来源，联合国《世界统计年鉴》，1969年版。

资料来源，李琮主编：《当代资本主义世界经济发展史略》，社会科学文献出版社，1989年，第276页。

发。因此，不断有新的产品问世，新的生产方法和工艺流程诞生；新的市场和新的资源不断被开辟出来，在整个日本形成了一个技术创新的高潮。结果，不仅大大缩小以至消灭了与欧美在工业技术上的差距，而且在某些方面还后来居上，超过了欧美国家，例如，在尖端技术领域，日本与美国各有所长，分庭抗礼。但在尖端技术的应用和创造新产品方面，包括家用磁带录象机、视频摄象机、录象磁盘、个人用电子计算机、文字处理机、打印机、传真机、工业机器人和数控机床等领域，日本则走在前面。在钢铁、汽车、造船、工业机械和化学工业等传统技术领域，日本通过引进、更新和改造，也处于优势地位。这种大规模的技术创新浪潮，席卷了整个日本企业界，从而成为日本经济高速增长的催化剂。

在日本与经济高速增长同时展开的技术创新活动，走的是一条以企业为主，以开发研究为主要的道路。日本的研究费用 70% 以上由企业承担，且企业亦把研究费用的 65%—67% 投向开发研究领域。这就决定了在把先进的科学技术引入社会生产过程中，劳动力素质所起的重要作用。因此，日本政府和各个企业都非常重视劳动力素质的提高。1960 年，池田勇人内阁在制定《国民收入倍增计划》时，预见到随着经济高速增长过程的展开，工程技术人员和技术工人的数量将严重不足，为此计划规定在 1960—1970 年的 10 年中，应通过增设工业高中和通过职工培训的办法，培养 44 万名技术人员和 180 万名技术工人，由于全社会重视办教育，致使日本的技术人员和熟练工人占全国人口的比重已略高于美国。优质的劳动力保证了企业开发研究的顺利进行，以及劳动生产率的迅速提高，进而直接推动了经济的高速增长。

要在生产发展中充分发挥劳动力的优势，真正地提高劳动者的工作技能，工作效率和生产积极性，还在于企业管理的有效性。日本在这一时期逐步形成的一套独特的企业管理制度，是不容忽视的。终身雇佣制、年功序列工资制，以及按企业组织工会，通常被视为日本式企业管理制度的突出特征。终身雇佣制并不是一种国家法律，而是劳资之间的一种默契。劳动者进入受雇的企业，经过一定的试用期被确定雇佣身份后，就下决心在企业努力工作，无特殊原因决不中途辞职；企业不到万不得已（如有严重损害公司名誉的行为或犯罪）决不轻易解雇工人，即使在经济危机时期，也是尽量通过其他的办法缓解危机，把解雇缩减到最低限度。事实上，日本大企业白领和蓝领工人的连续工龄均高于其他主要西方发达国家，解雇率则呈现相反的趋势。年功序列工资制，是一种年龄工资制度，它采取的是根据连续工龄决定工资级别的方式。这是基于应使年龄大、家庭成员多的职工得到足以维持适当生活水平的工资这一考虑而建立的工资制度。根据这一制度，一个人的年龄和连续工龄，不仅决定其工资的高低，而且还是其职务晋升的重要依据。为能反映职工劳动的熟练程度，其后逐步增加了能力工资、职务工资部分。按企业建立工会，这是日本不同于欧美的一项独特的工会制度。终身雇佣制和年功序列制的实行，使劳动者的培训在企业内进行，其所学的技能也只有在本企业内才能得到充分发挥。因此使劳动者觉得，在企业里不论是做何种工作的人，基本利益都是一致的。因此，按企业组织工会能更好的解决与自己息息相关的切身利益问题。作为企业的领导者，绝大部分人都是从普通职工晋升到领导岗位的，所以他们更重视和关心企业的利益和发展。这套具有日本特色的企业管理制度，对于调动职工的劳动积极性和有效地组织生产，起到了不可磨灭的历史作用。这主要表现在培育了职工对企业的“归属意识”，使

劳动者把自己的利益与企业的兴衰联系在一起；使企业的熟练工人队伍得以相对稳定，为其长远发展储存了力量；上述因素促使企业以积极的姿态进行人力资本投资，使劳动力的素质不断得到提高，进而推动大企业为中心的经济增长。

二、向经济自由化转轨

伴随着经济高速增长，这一时期日本经济开始向开放型体制转变，这种转变包括贸易和资本自由化两个过程。第二次世界大战前，日本的贸易体制是封闭性的，政府对外贸易实行严格的统制政策。战后的 1949 年，日本虽然基本上取消了对出口贸易的统制，但由于当时经济落后，产品的国际竞争能力差，国际收支不稳定，不得不实行保护主义政策，在较长的时期内仍然坚持对进口贸易实行统制。在进口贸易的管理上，实施进口配额制、自动配额制和自动许可制三种形式。进口配额制是指进口物资必须得到通产大臣的审查、批准、并取得外汇配额；自动配额制则是原则上自动发给进口配额证书，是一种较为缓和的配额制；自动许可制是单纯的许可证制度，实际上可以说是自由进口制，日本的外贸管理以第一种形式为主。到 1955 年上半年，对大部分进口物资实行进口配额制，而实行自动许可制的进口商品种类不超过 16%。日本经济向开放型体制转变，首先是从贸易自由化开始的。1960 年 6 月，内阁会议通过的《贸易和汇兑自由化大纲》正式公布。这一文件原则规定了日本经济自由化政策的基本方向、方针和步骤。日本之所以实行这种贸易政策转变，是由日本经济本身发展所要求的。这一时期由于高速增长，日本经济实力增强，为经济体制转轨提供了条件。同时，经济的进一步发展也必然提出扩大国外资源进口和国外先进技术引进的要求。由日本企业界的头面人物组成的经济同友会，经济团体联合会等组织，就曾在 1959 年提出过关于对外贸易汇兑自由化的建议。另外，从当时的国际环境来看，贸易自由化已成为世界经济发展的强大潮流。1959 年关税贸易总协定东京回合谈判的中心议题，就是讨论贸易自由化问题。由于日美贸易中日本所处的出超地位，日本不断受到美国要求其实行进口贸易自由化的压力。在这种情况下，日本政府先后于 1959 年 11 月、12 月和 1960 年 1 月，连续三次放宽对进口的限制，并同时设立促进自由化阁僚会议，对这一问题采取积极推进的方针。继《贸易和汇兑自由化大纲》之后，又发表了《贸易、外汇自由化促进计划》，将贸易自由化的计划提前付诸实施。据统计，到 1964 年 4 月，日本的贸易和汇兑自由化率，从 1960 年 4 月的 41% 上升到 93%。到 1973 年 4 月，尚未实行进口自由化的产品只有 32 种。其中有 24 种是牛奶、桔子等农产品；8 种是工业品，主要包括皮革、电子计算机、大型集成电路等。应关贸总协定和国际货币基金的要求，日本在 1963 年 2 月和 1964 年 4 月，分别成为关贸总协定第十一条国和国际货币基金第八条国。承认上述组织规定的不能以国际收支上的理由对进口实行有差别的限制。与此同时，为防止贸易自由化可能给经济造成的冲击，日本对产业秩序和企业体制进行了相应的调整，把贸易自由化当作企业增强国际竞争力的一种手段。事实上日本实行的贸易自由化是有选择的，是一种有选择的贸易保护主义。

继对外贸易体制转轨后，60 年代后半期日本开始迈出资本自由化的脚步。伴随经济高速增长和企业国际竞争能力的加强，日本先于 1964 年 4 月加

入经济合作与发展组织，承担起资本交易逐步实行自由化的义务。1967年6月，日本外资审议会提出第一次资本自由化方针，分别在7个行业和32个行业，允许外国资本出资比率占100%和50%。随后，外资审议会又先后在1969年3月和1970年9月，提出实施第二次、第三次资本自由化咨询报告。日本在1971年8月，实行第四次资本自由化之前，又提出对汽车行业实行资本自由化。到1973年5月，根据该审议会的报告，除农林水产、石油精制销售、皮革制造和零售业之外，日本在原则上对其他行业全面实行了资本自由化政策。从吸引外资的内容上看。

60年代中期以前主要是直接借款，且其中大部分是通过银行借入的资金，由银行担保，企业直接借入的只有很少一部分。随着资本自由化政策的实施，60年代中后期以证券投资方式吸引的外资以及直接投资有所增加，但其中大部分仍是股票市场上的投资。例如，在1970年至1973年，吸引的外资总额达到141亿美元，公司股票的比重就占72.3%。而在资本自由化政策开始实施之时，日本的资本输出规模却在不断扩大，到60年代中后期，它向国外输出的长期资本就已超过从国外流入的同类资本。日本实行资本自由化的步伐之所以不快，是因为它的资本自由化措施是以保护主义为基调的。在决定是否实施资本自由化问题上是有条件的，即依据现有经济实力为判断标准。但无论如何，这一时期国际国内的政治经济环境，对日本的发展极为有利。经历了经济高速增长的日本确立起经济大国的地位，作为日本经济中心的企业则获得了一显身手的广阔大地。

第二节 把产品销售到国外

1958 到 1974 年的 16 年，是索尼企业发展的全新时期。在经济高速增长的时代大潮中，由于锐意创新和奋力拼搏，索尼的企业实力和市场竞争力连同它的知名度节节上升，一跃从一个依靠冒险精神建立的小企业转变成为一个大型跨国企业。这一成功的历史性拓展，所依靠的正是索尼推行的企业国际化战略。

一、索尼要成为国际企业

索尼虽然是日本新兴产业电业行业的一家年轻企业，但它却把自身的发展与企业的国际化紧紧联系在一起。在日本同行中乃至整个企业界率先走向世界。

盛田的出国观感

还在磁带录音机销售工作展开之时，公司的有关人士就萌生了开拓海外市场的念头。与美国巴尔科姆及阿莫尔公司关于专利权官司的胜利，为公司的相应产品出口到美国市场提供了有利条件。这一经历更坚定了索尼公司向海外市场进军的决心。为此，井深和盛田都感到应当利用各种机会去国外走一走、看一看，以便了解外部的市场行情。

1953 年以与美国西屋电气公司谈判购买晶体管使用专利权为契机，盛田第一次登上了出国的班机。他计划在结束谈判、敲定交易之后去欧洲走一趟，考虑索尼公司从哪里进入国际市场合适。他为自己的计划感到振奋。初到国外，他为美国的经济规模、经济繁荣所折服；为德国战后经济恢复和起飞速度之快所震惊；最后，他参观了世界著名的电子工业厂家荷兰菲利浦公司，获得了勇气和力量。当时作为一个普通参观者漫步在厂区的盛田，为菲利浦这样一个出生在农业国穷乡僻壤的人，能建立起如此高技术的世界著名大公司，进而把它的电气产品成功地销往东南亚及世界各地而感慨万端：荷兰的菲利浦能够做到的事情，也许我们也能做到，当时他曾这样写信给井深。在以后的 40 年里，索尼以它与菲利浦公司成功地合作开发实践，实现了当时的这一“梦想”。遍访美国和欧洲，使盛田增长了知识，开阔了眼界。同时，盛田的首次出国之行，也使索尼公司认识到世界市场的广阔。索尼虽然是个刚刚创建不久的小公司，且日本当时还存在着具有很大发展潜力的市场，但是从公司的长远发展着想，必须走出口的道路。因为日本的资源有限。另外，索尼的发展目标在于，通过开发独创性的技术和产品，为全人类服务，这一点也要求公司必须以世界市场为依托。如盛田所说，公司要提供质量优良的高技术产品，就需要富裕的市场，也就是富足、文明的国家。

美国就是这样一个国家。在井深和盛田眼里，美国是一个天然的大市场，百业兴旺，百姓崇尚新事物。于是，1955 年 2 月，在国产第一代晶体管收音机“TR—52 型”刚刚试制成功之后，盛田就在手提包里装上几台样品，只身赴美前去推销产品。经过艰苦的工作，他成功地销售出去上千只麦克风和广播用三用机。但在推销物美价廉的晶体管收音机上遇到了困难。为了开辟国外市场，盛田使出了浑身解数，用他在美国各地旅行中亲身了解到的情况，耐心地向美国的经销商做解释。一面宣传这种刚刚问世的小型晶体管收音机的好处，一面解释它对美国广大消费者的方便之处。不少人被他说服了，提

出了购买收音机的要求。结果，他结合公司开辟国际市场的长远目标和现有生产规模、生产能力的实际情况，谨慎地选择了适当的买主，向国际市场出售了公司的第一批产品。就这样，索尼公司在它初涉国际市场之时，就抛开了日本厂商在对外贸易中的传统做法，另辟成功的途径，从而展示了索尼的与众不同之处。这也是索尼公司事业拓展的一个重要表现侧面。

以此为开端，索尼公司又向美国市场打入了新开发出来的新型晶体管收音机。以轻便薄型为特长的“TR—6型”晶体管收音机，就为美国的《大众科学》杂志所介绍和宣传，并受到了普遍的好评。1956年8月，盛田第三次飞往美国，与在美国、加拿大等地均有强大经营销售网络的阿尔劳德销售公司签订了长期销售协议。于是，足以使索尼公司引以为自豪的“TR—63型”晶体管收音机，以39.5美元的出口价格大量销往美国。该产品因音质好、携带又方便而成为美国市场的畅销货。尤其是临近圣诞节的11月下旬，甚至要包租日航班机运输产品，向供不应求的美国市场大量出口。为此，当时的《朝日新闻》作了特别报道：“欧美各国已经进入圣诞节，礼品型商品已成为各国消费者所热衷的追踪目标。为了赶上这一旺盛的需求浪潮，日本航空公司的专门货机满载着带有‘SONY’标志的‘TR—63型’收音机，往返于日本至美国的航线上。目前为止，东京通讯工业公司已出口该种型号的收音机2万台，国外评价很高。”晶体管收音机的出口，给公司带来了荣誉，也使索尼迈出了走向国际企业的第一步。

更名“索尼”的缘由

提议将东京通讯工业公司更名为索尼公司，是盛田的创意，同时也充分表明了索尼要成为国际企业的坚定信念。当1955年公司生产出第一台晶体管收音机时，他们就决定将商标的名字确定为“SONY”。1953年盛田首次出国访问时，就感到公司的名称不便于冠在产品之上作为商标使用，因为东京通讯工业公司念起来较长并且不顺口。美国人几乎没有多少人能够正确地拼读出这个日语名字，英文译名又过于繁琐。就是在日本，人们也常常把它简称为“东通工”。这种情况对于一种产品、乃至一个企业进入国际市场极为不利。有一个时期，公司曾经考虑使用“东通工”这一缩写的英文字头“TTK”来作产品商标。但是在欧美国家，象ABC、RCA、ATT等使用三个字母作为公司名字的情况司空见惯。使用“TTK”作商标名字很容易混淆，而且要把定商标与公司挂起钩来，在人们的头脑中留下清晰的印象，则需要经过相当长的时间，公司也曾尝试使用某种标志来作为产品商标。例如，在一个倒置的三角形中，写入一个“T”字，就象一些进口的汽车全凭其商标为人们所识别一样。但是这种商标反映不出索尼公司的特色，以及它立志开拓国际市场的愿望。因此，不仅公司的事业开拓需要独创性，要使公司的名字和其产品商标得到社会乃至世界的承认，依然需要独创性的思路。

国外的一些公司有的把它们的全名作为标志；也有的把它们的名字与商标结合起来使用，例如“雪佛莱”、“福特”等公司的产品。这些都曾引起盛田的注意，他曾反复地思考着各种可能性。在盛田看来，无论使用什么新名称，都应该具有双重作用：既是公司的名字，又是公司产品的商标名字。这样，既能使消费者容易记住，而且公司也不必付出双倍的广告费来同时为两者作宣传，可以一举两得。这样公司也就无需使用标志符号，公司名字就是它的标志符号。在日本几乎所有的公司都有它的公司徽章和胸针，一般与公司标志相同。但是，事实上，除了三菱公司的三个菱形标志少数例外，外

人是很难辨认它们的，并且，已经有许多汽车公司，并不依赖它们的标志，而更多地依靠它们的名字来打天下了。东京通讯工业公司也迫切地需要一个新的名称来传播它的信息。而且，为了公司的第一批晶体管和第一批晶体管收音机，也需要一个别致、优雅和便于人们记忆的商标名称，公司希望自己生产的晶体管收音机成为消费者得到的第一批附有商标名称的产品。

盛田和井深等公司有关人员为了公司的新名称煞费苦心，每天都要写下许多可能使用的名字，然后抽时间进行讨论。他们考虑新名称把握的原则是：这一名称必须在世界各地都容易辨认，人们用任何语言都同样容易拼读。为了寻找一个合乎要求的响亮名字，他们做了几十次试验，查阅了各种字典。发现拉丁文“Sonus”有“声音”的意思，这正好同公司经营的音响事业一拍即合。于是他们把注意力放在“Sonus”这个词上，由此联想。当时在日本流行借用英国俚语和昵称的习惯，一些人把聪明伶俐招人喜爱的小男孩称为“Sonny”或“Sonny-boys”，这个词有乐观、明朗的含义，恰巧也同正在推敲中的拉丁文“Sonus”的词根相近。不过，按照日文的罗马读音，“Sonny”与日文的输钱“Sonnee”同一个读音。这并不适合用来开展新的事业，也是通常人们所忌讳的。经过一阵考虑，终于找出了解决的办法，即去掉这个词中的一个字母“n”，读成“Sony”。于是产品的商标名称这样诞生了。它单纯和便于记忆，任何一种语言中都没有其他解释。而且更重要的是，它向世人展示了索尼的胸怀，喻意着这是一个年轻却有着光明前途的企业。此外，由于名字是用罗马字母拼写的，各国人士都会认为这出自于他们自己的语言。各国政府都在花费精力教育人民读英语和使用罗马字母，日本也包括在内。学习英语和罗马字母的人越多，知道公司和它的产品名称的人也就越多，公司还无需为此付出其它宣传费用。公司的第一个产品标志，是用斜体缩写字母，外面框以上冠以“SONY”商标后，原来公司的名字并未马上更换。1957年6月，公司在东京羽田国际机场入口的对面，架设了第一块写着“SONY”字样的广告牌，同年12月，又在东京的银座闹市区架设了第二块广告牌。随着“SONY”标志在日本国外知名度的提高，盛田认为统一公司名称的时机已到。但在公司的名称问题上，仍然存在不同的意见。这里面既有对经历了10多年风风雨雨闯出牌子的“东京通讯主业公司”的留恋，也有对“索尼”两字过于简单的担心。因此有人提出加上“电子工业”或“电气”的字样。但更名的提议者盛田坚持自己的意见，理由是“旨在向世界进军”，实现创业时谋划的理想的宏图大业。他认为公司不断开发出新产品，要保持这种进取势头，就不应只局限在电器领域。只要是消费者喜欢的产品，都要生产。井深等公司主要领导和公司职员都举双手赞成盛田的意见。但在公司外部也有反对意见，主要出资者三井银行就表示不理解：没想到经过10多年奋斗，好不容易才闯出牌子的东京通讯工业公司，竟要改成如此莫名其妙的名字。因为当时在日本，用日语片假名书写公司名称的企业，一家也没有。索尼这样做是需要非常的勇气的。或者莫不如说是来自它要成为国际企业的坚强决心。于是，1958年1月，东京通讯工业公司正式更名为索尼股份有限公司。同年12月，公司的股票开始在东京证券交易所上市。

二、在美国市场上发行股票

这一时期索尼公司不断制造新产品，不断开创新业绩，始终以其“开拓

精神”活跃在日本电子工业界。例如晶体管收音机的销售，1958年在已有的12个品种基础上又新增了6个品种，其中包括出口用世界首创带钟表的家用收音机“TR—151型”。在收音机制造技术上处于遥遥领先的地位。把产品销售到国外的最初经历，使索尼进一步认识到外部市场对公司事业发展的重要性。盛田提议建立索尼美国公司，建立起自己的销售网络，提高自己的市场行销本领。这一建议得到了东京总公司的井深和岩间和夫（后任索尼美国公司经理）的赞成，以及聚集在纽约的少数公司骨干和主管的拥护。在制订规划，向大藏省申请资金获准后，1960年2月，资本额为50万美元的索尼美国公司成立。

由于事业规模的不断扩大和先行投资的有增无减，造成公司财政紧张，筹资成为问题的关键。自1958年初日本对外币实行缓和政策以后，美国证券成为有关人士的话题。1959年春日本出现了美国预托证券（ADR）热。在预托证券制度下，原来的股票仍存放在发行国家，但代替证券则保管在一家美国金融机构手中，和普通的美国内股票一样，可以在美国上市交易，于是索尼对有可能在美国以发行股票的方式筹资产生很大的兴趣。在美国金融界日本证券市场视察团访日期间，盛田伺机拜访了美国调查成员史密斯·巴奈公司的负责人，热情地向他介绍索尼的现状和发展蓝图，使这位美国人确信索尼能够胜任ADR的发行。索尼的产品在1958年的12月份刚刚升为东证一部上场的交易商品，1961年4月间的销售额只有75亿日元，是一家名副其实的小企业，但美国人和专家们所看重的是公司股票急剧上涨的事实。索尼1955年首次在证券公司公开其股票价格，面额50日元，当时的成交额为128~208日元。直到1958年末，才在东证一部以300日元左右的价格开始交易。翌年年初，由于晶体管收音机出口势头良好，股票行情则由400日元升为700日元。到了下半年8月，又迅速涨至1943日元，吸引了各方人士的注意，当时的《周刊新潮》杂志还对此作为报道。而且，索尼自创业以来，一直把走自己的路、不断开发新产品作为自己的信条，美国人着重的正是这种富有开拓精神的企业和个人。与索尼共事的银行和野村证券公司，以及美国的史密斯·巴奈证券公司等，都认为索尼的股票应当在美国上市。史密斯·巴奈公司还同意和野村证券公司合作，担任索尼股票的合伙经纪人。为了征得具有决定权的大藏省的批准，公司同时在日本的ADR代理银行中做工作，并且还通过东京银行向大藏省提出建议。大藏省的审查工作是十分严格的。幸而日本首相池田勇人很赞同此事，他主张应面向国际化，认为这件事将是日本战后资本自由化的先例，他的肯定态度对于说服大藏省那些持传统保守观念的人批准公司的申请，起了重要作用。

这是一件非常复杂的工作，必须完全按照日本商业法规、日本大藏省的条例和美国证券交易委员会的规则行事。整个过程对于索尼来说前所未见，闻所未闻。于是，公司在获得发行ADR资格后，组成了以盛田为中心的特别委员会，其成员除盛田和索尼的职员外，有史密斯·巴奈公司的厄奈斯特·施瓦曾柏（ErnieSchwartzzenbach），作证券经纪人的代表；苏利万及克伦威尔法律事务所的约翰·史蒂文生；野村证券公司的国际多国金融保证组织负责人寺泽芳男。于是，有关人员开始着手为早日发行做准备工作。由于美日两国之间的财务制度和规则不同，必须首先弄懂，再逐项换算清楚，困难是令人难以想象的。首先，在作发行证券计划书时，就费尽心机解释日本式经营方式，以使证券交易委员会能够满意。其次，必须改变日本的会计方法，以

符合欧美国家所实行的合并决算制。为此公司第一次把所有的数字汇总起来后制成报表，以便外界来衡量公司的运营状况是否健全。学会了新的会计方法后，索尼在经营上获得了收益。由索尼开始，现在合并决算已成为日本标准的报表方式了。再次，索尼必须把所有的合同都译成英文，并书面阐述公司的一切经营细节。例如盛田等公司的职能人员，耐心地向不了解日方经营习惯的律师和会计师解释公司合同条款的内容。使他们相信，在合同有效期内如外界条件发生巨大变化以致影响到任何一方履行合同的能力时，签约的双方能够坐下来研究新的情况。而证券经纪人更关心的是公司使用日本传统的短期贷款方式融资的问题。在日本，许多公司企业习惯使用银行的 90 天可续贷款维持资金周转。因为这对日本企业来说具有很大的灵活性，需要资金就续借，不需要就把贷款还清。这是费用最低廉的资金周转方式。但经纪人则担心一旦银行抽回这些贷款，公司就得停业。他不相信公司竟能依靠这种短期银行贷款来经营。索尼公司的人员向美国同事解释说，银行不会收回贷款的，银行与公司之间已建立起了相互信任关系。在这一过程中银行对它所支持的公司始终给予密切关注，并且在放款时甚为仔细。但对方还是要求银行作出将重新放款的书面保证，他们宁愿将这种信任转为白纸黑字才放心。最终对方还是理解并接受了索尼公司的行事方式。同时，索尼也从美国的商业经营中学到了不少东西。

经过 3 个多月的日夜奋战，在东京总公司方面的一切准备工作均已完成。特别委员会转移到纽约，为完成注册立案所需的最后细节抓紧工作。工作小组的人们必须密切注视东京股票市场的动向，如果那里的股票行情涨落幅度过大，特别委员会在美国证券交易委员会方面就会遇到麻烦。东京证券交易所是在下午 3 点（纽约时间凌晨两点）收盘，因此工作小组的人们每晚都在野村证券公司的纽约办事处一直工作到至少凌晨 2 点。最后打电话回东京，查询当日股价。然后盛田乘地铁回到位于东 56 号街“煤气光夜总会”对面的住所。他每天凌晨 2 点半左右拖着疲惫的身子回家时，都必须按门铃叫门。久而久之，9 个星期的时间过去后，看门人竟惊叹起他的经历，以为他每晚是从夜总会归来的。到了工作小组的人们筋疲力尽，累得几乎无力支撑的时候，他们终于迎来了必须决定股价，随后发行股票的兴奋日子。按照工作程序，他们必须在凌晨两点得到东京股市的收盘价，征得经纪人施瓦曾柏的同意，填入发行证券计划书，并马上印出。然后由律师搭乘早上 6 点的火车赶到华盛顿，在 9 点钟准时向证券管理委员会登记申报。著申报被接受并予以批准，律师则用那里的公用电话和纽约联系，工作小组就可将这项预托证券方式的股票投放市场。到了最后一日晚上，由于其他工作都已就绪，只剩下确定股票上市价格一件事，并且定价办法已经商量妥当，疲惫过度的经纪人施瓦曾柏决定先回家休息，约定其他人在得到东京股市收盘价之后打电话给他，由他在家核准。但是，在电话找他的紧要关头，这位美国经纪人竟累得一睡不起，连电话铃声也唤不醒。尽管野村证券、索尼东京总公司和特别委员会的盛田三方都同意了上市价格，即每一份预托证券代表 10 股，开价 17.50 美元。但是必须得到施瓦曾柏的核准。最后人们情急之中，打电话给当地的警察局，请他们用巡逻车唤醒了经纪人。艰苦的劳动终于换来了丰硕的成果，索尼股票成为日本 ADR 发行的第一位，200 万股仅用了两个小时就全部售完。公司拿到一张 400 万美元的巨额支票，这是索尼在国际市场首次发行股票所取得的可喜成绩。在国外发行公司股票，是索尼推行企业国际化

战略，努力向国际市场奋进的重要步骤。这一举措不仅增加了公司资金，改善了企业财务状况，而且在国际市场上提高了企业的知名度，有利于产品经销。同时，通过自行调节外币的使用和通过时价发行增资的方法，公司得以用较低的成本来支配高额资金的使用。股票的价格是衡量公司实力的重要标准，因为它的价格是根据企业的成就由市场决定的。在国际市场发行公司股票，这是一个国际型企业经营活动的一项重要内容。

曼哈顿第五大道的索尼展厅

要使在国外建立的公司能够真正站住脚，就必须透彻地了解外部市场，但这并不是一件容易的事，它需要各公司企业的切身实践。按照索尼的经验，首先就要寻求与消费者直接接触。日本传统的商品分配体系中，生产者和消费者之间由于存在多层的商品批发商而不能对话与接触。索尼认为这种方式并不适用于它们的高新技术产品。原因是这些批发商不可能象企业那样关心这些产品的使用，以及企业在市场上拓展。因此，为使消费者熟悉公司的产品，公司要建立自己的商品批发机构，以自己的经营方式将产品推向市场。在美国市场上初期的商品经销是有教训的。在索尼的晶体管收音机进入美国之后，为了扩大销售成果，在美国同行的建议下，盛田指定美国的戴尔孟尼柯国际公司作为索尼收音机产品的总经销商。随着索尼名声在美国市场日起，销售量不断增大。但是这家经销公司却只注重产品低价而不重视质量，甚至经常要求索尼生产廉价收音机产品，以使它们能够打折扣大量推销，从中获利，这与索尼公司的经营方针是背道而驰的。战前，优质的日本货国外几乎无人知晓。欧美的许多人往往把日本与纸伞、和服、玩具和廉价的工艺装饰品联系在一起，“日本制造”在许多国家消费者的心目中等同于劣质品的代名词。索尼的目标就是要通过实际努力，在世人心目中把日本质量低劣的普遍印象改变过来。因此，公司对为赚钱而生产低质量产品不感兴趣。在与戴尔孟尼柯公司签订经销收音机合同时，索尼就已计划随后生产电视机，但并未指定让其经销。原因是电视机正在研制过程中，什么时候产品能正式投产还不得而知，但当1959年底索尼向世界各国宣布，它已成功地制造出世界第一台晶体管电路电视机后，该公司未经与索尼协议就独自刊登广告，宣布他们将负责销售这种产品。为了避免灾难性的后果发生，即这一世界最新产品也被当成廉价商品，甚至用打折扣的办法推销，从而败坏索尼产品在市场上的高等级、高质量形象，索尼决定中止与戴尔孟尼柯公司的业务合作关系，为此公司花费了相当的费用与对方长时间进行谈判。因为戴尔孟尼柯公司向索尼公司要求支付30万美元，作为中止合同的补偿费。在美国律师朋友的帮助下，索尼一次次拒绝对方的要求，最后向对方支付7.5万美元而结束了合同关系。此外，为结束合同关系，索尼需要买回经销公司库存的3万台收音机产品，于是公司的经理们穿上工作服自己动手连夜搬运产品。尽管这笔补偿费用对当时的索尼公司来说不是一个小数目，但公司的领导者认为，坚持以高质量的产品开拓国际市场这一原则更为重要，丝毫不能马虎。

要了解国外市场，就必须学习外国的知识与外国人交朋友，向外国同行请教，这是盛田昭夫在开辟国外市场过程中的亲身经历。盛田结识的第一位美国朋友，是他在推销产品中遇到的阿道夫·格罗斯。这是由在购买美国西屋电器晶体管使用专利权中，为公司穿针引线的山田志道向他引见的。格罗斯是一家制造厂的代表，自己有一家公司位于百老汇大街514号。他在听完索尼公司的简历以及目前正在从事的事业之后，欣然同意作索尼的代表，并

在自己的房间里为公司腾出了办公的地方。通过业务联系，盛田增进了对格罗斯的了解。在他眼里，这位 50 多岁的美国人正直、善良，有学问，说话不做作，如同自己的慈父一般。格罗斯热衷于从事国际贸易，已从欧洲进口了高质量的电气器材，包括德国产的录音转播产品。他向索尼公司的最高经营者热情地讲解美国和商业经营之道，包括讲解在美国经营生意的最好方法，乃至介绍美国各种不同商品的性质和经营背景等这样难得的信息资料。盛田从他那里学到了许多有关在美国做生意的实践经验，并将他视为自己的知己和导师。在格罗斯 1958 年因心脏病突发在伦敦逝世后，至今，格罗斯夫人始终是索尼公司受尊敬的客人。继格罗斯之后成为盛田及索尼良师益友的美国朋友，是格罗斯的律师爱德华·罗西尼和业务会计师伊尔文·赛高尔。他们是盛田创立索尼美国公司的得力帮手，是索尼可以信赖的朋友。赛高尔是特许会计师，他除了向盛田传授美国商业会计知识外，还为公司妥善地管理所有纳税事务。罗西尼与盛田的友谊更为深厚。他们一同工作，一同进餐，一起打高尔夫球，并且一起处理公司业务上的各种问题。索尼公司之所以能顺利中止与戴尔孟尼柯公司的经销合同，全得益于罗西尼的努力。盛田从他那里学到了有关美国商业的各种法律知识，包括在日本几乎一无所知的美国商业界缔结契约的方法。后来，罗西尼成为索尼公司的律师顾问。盛田认为，大多数日本经商者到了国外，出于种族之见，总要找那些比他早到的日本人学习外国的知识。这些在国外住上两三年的日本人，并未将自己真正溶入所在国的风土文化中去，依然是异国陌生人，从他们那里得到的知识是靠不住的。因此，盛田选择的良师益友，是那些真正把自己融入异国经济文化中的远见卓识之士。香川义信就是这样一位美籍日本人。他出生在美国的夏威夷，战后初期赴日任美国占领当局经济部门的律师。

1952 年占领结束后留在了日本，担任东宝电影公司等几家日本企业的律师顾问。盛田将他聘请为索尼公司的顾问，与他一道赴美从事公司的产品推销经营。由于初期作国际旅行，英语不熟，钱也不宽裕，盛田习惯住廉价旅馆，吃自助餐。香川则告诫说，为了公司的声誉和它在国际市场上的形象，必须保持一定的生活水准。宁可在高级饭店住最便宜的房间，也不在便宜旅店住最好的房间。事实证明香川是对的。这种生活小事也与推销产品和开拓国际市场息息相关。

由于推销得力和经营得法，这时索尼已有 50% 以上的产品销往国外。在日本，消费者信任的是产品的名牌。作为一家年轻的企业，要使自己的产品成为名牌，则需要遭遇以老企业为首的同行的残酷竞争。而在国际市场，各企业的机会是均等的，索尼正是认准了这一点，才在外销方面作出了锲而不舍的努力。在产品销售方面的初步成功，更使它认识到企业的命运和前途离不开国际市场。要在这个市场上立于不败之地，所要了解的远不止于市场统计数字或销售资料一类的东西。尽管盛田和索尼公司有许多美国朋友，但仍需对普遍的美国消费者和美国市场作深入的了解。其中也包括介绍自己这个企业，以及企业的产品。1960 年，公司曾在东京的闹市银座开设了一个产品展览室。作为未来的消费者，人们可以亲自在那里试用公司的产品，而不受推销人员的左右和干扰。结果，这里门庭若市，远远超出普通广告所产生的影响。在日本国内，索尼作为一家新企业，不能不向国人介绍自己的公司及其产品，在国际市场更是如此。由于有了国内的实践，索尼把在纽约设立一处产品展厅作为目标，希望它成为美国人和美国社会认识索尼及其产品的窗

口。盛田转遍了纽约市区，因为只有那些有钱的人才能够买公司创新的高档产品，所以他选择了位于曼哈顿中央的第五大道。在这条街上来回踱步，并注意观察过往的行人和道路两旁的商店。“蒂发尼”、“卡蒂尔”、“萨克斯第五街”和“巴克道夫·古德门”等商店富丽堂皇，格外引人注目。这里插有许多国家的国旗，但还没有日本的。索尼决意通过它在这里开设展厅，在第五大道挂出第一面日本国旗。盛田把选址的目标集中到第五大道东侧，45街至56街之间，这里是环境优雅的最佳地段。地方虽小但也只能在此安身。盛田亲自动手进行最初设计。为了使房间显得宽敞一些，工作人员在一面墙上安装了镜子。终于在1962年10月陈列中心正式对外开放了，盛田携夫人飞到纽约出席了开业典礼。盛田认为要使索尼成为巨大的美国市场上的一家成功企业，光靠设立公司、开办展厅还是不够的。必须真正了解这个国家，这个民族。为了解美国人的思维方式、消费观念和生活习性，在妻子的理解和全力支持下，盛田举家迁居美国。为扩展索尼美国公司，把索尼的产品进一步推向美国市场，做了大量卓有成效的工作。他的家几乎成了东京总公司来的工程师和索尼职员聚会的场所及工作实验室。美国是世界公认的开放和发达的国家，纽约则是世界各国文化的交汇点。盛田和夫人在这里与各国、社会各阶层的人广为接触，广交各界朋友，这对索尼发展成为一个国际企业和盛田成长为世界著名的企业经营者起了不可低估的作用。这种别具一格的市场开拓方式，是其他各种社会实践活动所不能替代的。这种宝贵的产品推销经历，是盛田的个人财富，更是整个索尼公司的财富。它深深打下了索尼成长的烙印。

第三节 在海外就地生产

在海外就地生产，实现资源配置的合理化和稳固地占领国际市场，已成为今日国际型企业的基本经营步骤，是众多跨国企业生产经营的基本内容。从索尼公司企业成长历史的角度来观察，在海外就地生产是其产品打入国际市场之后，在开拓国际市场方面实施的一项深层战略，是企业走向国际化发展道路的必然趋势。索尼在这一发展道路上适应不同的情况顽强探索，经历了若干发展阶段，走出了自己的独特的发展之路。

一、在欧美设立工厂

在海外建立公司，作为经营销售网点推销产品，是在海外投资设厂的先决条件。如果不能首先在当地成立产品的经销系统，企业则无法熟悉这个市场，投资建厂就等于在沙滩上盖楼，无坚实的基础。日本一些早期在欧美建立工厂的企业，在这方面就有深刻的教训。因在外部市场竞争中败北，不得不将公司撤出的企业大有人在。而索尼公司在其走向国际市场时，就已清醒地意识到这一点。它的领导者认为：要进入一个外部市场，必须首先了解这个市场，学会在这个市场上得心应手地销售产品，以此取得当地消费者对企业的信任，然后才谈得上把企业投入进去，这时就应当全力以赴巩固和占领市场。因此，在索尼面向国际市场经营一开始，就十分注意在海外市场营造自己的产品经销网络。实际上这是在海外直接生产的必要准备。继 1960 年 2 月它在美国建立索尼美国公司之后，同年又在欧洲的瑞士设立了索尼瑞士公司。当然，这主要是公司的所在地价格给予税收优惠。虽说已有许多美国企业进驻这里，索尼则是日本公司的头一家。随着产品推销工作的展开，索尼在欧洲的市场开始有了一席之地，诚然，在索尼的产品刚开始进入欧洲时是经历了一番周折的。为了适应不同国家的市场需求，索尼派出了年轻的出井伸之（现索尼总经理，担任销售经理，前往欧洲进行市场调查。其结论是，影响产品销路的主要原因是索尼产品外观、音质与欧洲产品不同，并且欧洲生产的电视机规格较多，例如 60 年代初，在彩电问世之前，仅黑白电视机就有四种制式。于是公司迅速修正了电视机的音质，并设法使其音响部分能适应欧洲语言喉音重的特点。同时，设计出了一按电钮就能选择四种制式的便利产品。至于产品外观，索尼保持了自己以直线、方角简捷明快为特点的现代式外形，它最终为消费者所接受，并为欧洲厂家所效仿。为成功地进入欧洲市场，索尼采取了比较灵活的经营方式。如在斯堪的那维亚国家，比利时和法国，公司物色了许多当初曾是索尼在技术上的竞争对手的同行厂家做代理商。因为这些厂家信誉高、销售能力强，并且十分熟悉当地市场。它们多是制造优质的办公设备，收录机和黑白电视机等产品的小公司。在丹麦和芬兰，则分别与埃尔多拉、黑尔琅公司联营或请它们做代理，公司向其提供各种产品以充实它们的经营项目。前者后来发展成为索尼丹麦公司，在伦敦和巴黎当然也是由当地的公司经销索尼的产品。

鉴于在美国采取直接销售的办法赢得了消费者并取得了良好的信誉，索尼决定在欧洲也建立起自己的公司。然而在这方面它遇到了重重困难。首先，通过谈判废止和当地经销商的合同就是一件耗时和麻烦的事情。在法国，这类谈判经历了几年的时间，当公司提出取消和代理人之间的合同成立索尼法

国公司时，遇到了法国主管机构的阻力，它们对进入的投资大小都要自己管辖。由于得不到财政部的批准，索尼不得不聘请律师进行很长时间的交涉。政府虽然勉强同意建立索尼公司，但只允许建立投资各半的合资公司，索尼选择了苏伊士银行为合作者，直到最后获准买下合作者全部股份为止，但在董事会中依然有苏伊士银行的代表。1971年巴黎的索尼产品展厅终于在公司期望的香榭丽大街开业了，索尼英国公司是在这之前的1963年建立的。变更和伦敦代理人的合同相对来说比较容易，这里负责经销索尼产品的公司德贝纳姆集团，是一家优秀的大企业。但在这家公司的销售部中只有3人办理索尼业务，并且他们要和600多家零售商打交道。和德贝纳姆公司结束业务关系是以友好的方式进行的，对方提供了各种帮助。公司驻伦敦的代表并木政和带领7位职员，在伦敦的维哥莫宫一角开始了在英国的销售业务。后来又相继在肯特、伯明翰、布里斯托尔、曼彻斯特和英格兰的格拉斯哥增设了地区销售办事处。到1970年，公司在希思罗机场附近的斯劳建立了批发中心和维修中心，随后将办事处迁移到距希思罗机场不远的小城豪恩斯洛。与在英、法两国的情况相比，60年代把产品销往德国则是一场严峻的挑战。因为是德国人开拓了电子技术，他们始终认为自己的电子产品世界第一，并拥有世人敬佩的哥伦德希、鲁道门多和德律风根等大企业，于是索尼启用了有魄力的年轻人水岛康雅担任创建索尼德国公司的重任。水岛在进入索尼之前，曾在日本一家贸易公司做过两年半驻纽约代表，会讲英语，略通西班牙语，在索尼瑞士公司工作期间自学过法语。受命之后，仅学习了三个星期德语的水岛便飞往基尔，在经销店的一角设下了索尼办事处。开始德国的消费者不肯轻易接受日本产品，代理商的经销热情也不高，索尼产品每月仅销售1000台。在索尼德国公司建立起来，招聘职员时，应募的17人中只有1人过去知道索尼公司，这是位接触过索尼产品的维修技师。由于没有大学生前来应聘这种小小的外国分公司，水岛招收了一批勇于上进的年轻人，虽然没有名牌大学的学历，但由于他们工作踏实勤恳得到了重用，各自被授予重要的权限和责任。以其年龄和学历而论，这在德国公司是不可能有的事。经营伊始，为扭转消费者心目中的日本产品形象，公司采取了专营高档产品的方针。包括销售性能优良的音响设备、电视机、磁带收录机、最新型带有数字式钟表的收音机，以及各种高级电子产品。结果，新公司成立后的三个月内，仅带钟表的收音机一项产品的销售量就超过了3000台。随着索尼知名度的提高，各大商场纷纷要求订货，索尼总公司也要求分公司增加销售额。索尼德国公司一直坚持在销售中树立索尼高级产品形象，最终年销售额创下了600万美元的记录。这家公司的经营业务兴旺发达至今，员工已超过了1000人。为了深入了解德国和德国市场，公司选址时，有意地避开了日本人集中的杜赛尔道夫市，而选择了科隆。尽管有高速公路，交通也很方便，但因为拉开了距离，公司的日本雇员就不得不用大部分时间和德国人接触，而不是和居住在德国的日本人生活在一起。以盛田为首的公司经营领导者，一向要求公司的职员必须把时间和精力集中用在与东道国的各界人士的接触上，目的只有一个，了解国外市场，了解进驻国的消费者。他们要求索尼公司的全体员工，包括驻外机构人员的家庭，都要不失时机地深入了解外部世界，何况在国外直接建立销售公司这样一个绝好的时机。

索尼公司久有在欧美国家就地生产的打算，但是它清醒地知道这必须具备充分的条件而不能操之过急。现在，当它在许多国家都拥有相当大的

市场，找到了合适的销售方法，并能及时为消费者提供保修服务时，在国外投资设厂也就成了水道渠成之事。当然与日本乃至其他西方国家的企业同样，推动它在国外投资设厂的直接原因，还是贸易摩擦的加深。就地生产可以使索尼避免贸易摩擦，同时得以有效地配置生产资料。为了扩大在英国的销售额，1971年公司曾计划把索尼电视机的市场占有率提高7—8%。为避免英国企业界和社会舆论的责难，索尼向英国政府提出在当地生产的申请，英国政府和国家元首以十分积极的态度关心和支持外国企业来英国设厂经商。例如，查尔斯王子在1970年赴日参观国际博览会时，就曾邀请索尼到英国建厂。当时，应英国驻日大使的请求，公司在英国使馆王子的客厅内安装了索尼电视机。在使馆举行的招待会上，索尼的代表受到感谢，并被询问有无在英国建立企业的打算。王子微笑着说：“如果以后要建厂的话，请不要忘了我的领地威尔士。”当然，威尔士是厂址的候选地之一，但同时还有苏格兰、英格兰的纽卡斯尔安德莱姆地区、东伊尔斯利地区，公司对这些候选地的自然条件、交通状况及其他环境进行了全面考察，并在各地与地方官员们探讨了工厂用地、税金，以及吸引投资的条件等问题，最后选定在威尔士的布里律特建立电视机工厂。因为这里距伦敦、伯明翰、曼彻斯特、布里斯托尔等重要消费地很近，并且正在计划修建高速公路。去南安普敦港很便利，铁路交通更无问题。同时英国政府也给予了十分有利的契约条件。结果，这座工厂在1974年6月建成投产。索尼请查尔斯王子出席开幕式，并立碑以示纪念。公司的经营领导者在致词中说：“这座工厂的设立，标志着我国公司成立以来所实施的国际化战略取得了巨大进步，索尼的理想是把自己独特的工业技术，与世界各国人民的力量相结合，为世界做贡献。希望这座工厂当地的工人、技术人员各个方面，齐心协力向市场输送高质量的产品。”并且要求他们将来不仅向英国而且向欧洲市场提供产品。后来，他们做到了这一点。鉴于索尼在事业上取得的成就，几年后公司获得了英国女王奖。当时，索尼在英国生产电视机产品，其产量的约50%向欧洲大陆和美国出口，占英国彩电出口的30%。同时，日本的企业文化也深深地影响了英国。例如，按照日本企业的习惯，在厂里无论职位高低待遇一律平等。厂里的干部和工长没有特别食堂，也不设专门停车场，全体员工发一色的夹克式社服。起初一些维修技师有些抵触情绪，因为一般在英国企业中他们都是穿白大褂的，白领工人和蓝领工人的界限是很清楚的，公司也没有强迫员工必须统一着索尼的社服。但是，随着企业生产的蒸蒸日上，人们都自觉地穿起了公司的统一服装，就连技师们也渐渐习惯了。在索尼英国公司工作的英国雇员的等级观念在逐步淡化，他们日益同索尼融为一体。

在美国建立生产工厂的时间早于英国。

1971年，索尼的销售额日益上升，大型电视机也开始向美国出口。但由于水路运输按体积计价，而电视机的大部分是真空显象管，显然运送成品出口到美国市场是得不偿失的。同时，索尼考虑到在大市场就地生产有许多有利之点。比如可以根据市场动向及时调整生产，也可以适应市场需求尽快设计出适销对路的商品。索尼美国公司的经营人员很早就开始物色工厂用地，最后厂址选在了美国圣迭戈北面的兰桥·伯纳德工业区。因为这里是美国就业机会较多的地区。1971年建厂，1972年8月竣工投产。由于索尼是进入美国国内生产的第一家日本电子企业，建立电子产品工厂成了新闻报道的热门话题，人们踊跃应募，招工工作进展顺利。为了避免在管理体系中煮“夹生

饭”，工厂在招收管理人员，以及装配线上的工人时，选择了其他制造行业的管理者和劳动者。公司建厂的指导思想是，在当地工厂实行日本式管理体制，在装配线上出来的每一件产品必须和在日本国内生产的产品质量相同。为此，工厂花了几个月时间，对装配线上的生产工人进行技术培训。开始先让新招收的工人用日本的零部件试行装配，并给每道工序都发了工艺说明书。因为和国内的日本工人不同，国内的人们熟悉生产线上的工作，即使说明书上未明确注明，技术上也在不断改进。假如上道工序出现遗漏，下道工序的工人会随即纠正。但圣迭戈的工人却做不到这一点，他们甚至还不能按生产工艺要求操作。于是，工厂加强了对这些工人有针对性的训练。由工长把工作内容和顺序逐项详细地交待清楚使他们按章办事。为了不致影响下一道工序，使生产线得以正常运转，工厂在生产线上加派了巡视员，随时补充遗漏、纠正失误。经过适当的训练，工人们做到了心灵手巧。开始时由于操作水平低，产品的返修率居高不下。工厂对工资制度进行了适当调整，使工人做同一工作时间越长，工资收入越高，从而促使他们在自己的工作岗位上努力提高技术熟练程度。后来这批人都成了圣迭戈工厂的骨干。工厂经营顺利，生产形势也很好。

二、对 1BM 的技术输出

索尼向国际市场挺进，不仅包括企业在国外生产和销售产品，而且还包括企业的技术出口，与世界大企业开展技术贸易。它最早的技术出口是 60 年代中期对美国国际商用机器公司的技术转让。以创新和开发新技术、新产品为宗旨的索尼公司，60 年代初期投入技术研究事业的援助资金、开发资金，高达数千万日元。50 年代末期，日本生产磁带的厂家除索尼之外，还有 TDK、日立电气工业公司，东北金属工业公司等四家，但产品质量与美国 3M 公司的产品还有差距。为提高录音机所有的磁带质量，索尼公司决定与东北大学的永井研究室联合成立“高密度磁录音研究会”。大学方面参加研究的以副教授岩崎俊一为首，包括金属材料研究所的白川雄纪教授、非水深液化学研究所的岩崎广次教授、下饭权润三副教授。索尼方面的主要参加者是植材三良，当时他是研究部次长，后任索尼研究所所长。同时，井深大、盛田正明等人也作为列席代表经常参加会议。岩崎毕业于东北大学工学系电气通信专业，1949 年经永井教授推荐进入索尼的前身东京通讯工业公司，两年之后又重新回到永井研究室。岩崎和索尼的研究人员都认为，只有氧化铁才是最恰当的磁原料这一当时被视为常识的传统观点未必站得住脚。因此，研究会的主要课题是开发使用合金粉的磁带，人们用了整整三年时间向这一未知的雄题挑战。终于成功地制造出高密度记录用金属磁带 Hi .D 磁带。尽管这种磁带的性能好、功能多，但因它不同于通产省指导下生产的统一规格的标准磁带，暂时无法正式使用，也就未能投入批量生产。以植材为首的索尼研究人员，最清楚这一新技术产品的实用价值，以及研制这一产品过程中所耗费的大量资金和精力。因此他们考虑到：音响或录像机因为有互换性的问题，录音机不能使用，那么计算机用是不是可行？在征得公司领导同意的情况下，他们给美国国际商用机器公司寄出了产品样本，探索投入应用的可能性。

结果 1BM 公司对索尼公司的磁带表示出异常的兴趣。因为当时该公司使用的计算机磁带均是 3M 公司的产品 这对企业推行自主经营战略并不是有利

条件。IBM 公司曾买进大型被覆加工机器，开始尝试自行生产磁带。但是，虽然几经各种努力，还是不能生产出符合要求的磁带产品，因为它们缺乏足够的技术情报。IBM 公司对索尼的产品样本迅速进行了测试，效果非常理想。接到测试报告后，IBM 公司的董事长瓦特逊先生为探讨与索尼进行合作研训的可能性，访问了日本。作为世界一流大企业的领导者，他的判断是：索尼有这样强的技术力量和技术人员队伍，肯定能生产出计算机用磁带。于是他向盛田昭夫建议，双方合建一个生产磁带的公司。并且表示公司设在日本或美国可由索尼公司决定，生产的产品可全部销给 IBM 公司，从经营者的角度看这是一桩有利的买卖。但是技术部门则认为，由于消费者仅仅是 IBM 一家公司，是一种买方市场，有被对方压价收购的危险。同时这也不利于磁带技术的进步。最终没有形成协议。但是 IBM 公司无论如何希望得到磁带制造技术。于是双方会谈，商讨索尼公司为其提供从建立工厂到产品制造的全部技术这一技术输出事宜。1965 年 11 月，索尼与美国国际商用机器公司签订了电子计算机用磁带技术协定和共同研究新磁记录媒介物及技术援助协定。这一协定在翌年 1 月获得政府批准，正式生效。作为交换条件，IBM 公司曾提出向索尼公司公开其所有的有关磁录音方面未公开的技术，包括专利，索尼可以自由使用。其中也包括高速将数据输入电子计算机磁带进行演算的技术，这对索尼日后的发展是极为有利的。遗憾的是，索尼公司以自己只生产消费品为理由，未加接受，只是将索尼的专利卖给了美国国际商用机器公司。因为当时索尼的经营决策者看重的是能立即投入实用的技术，他们更想得到资金去为己投资的项目服务，这也不是没有道理的。因为当时索尼作为一个正在大力扩展的企业，新产品、新项目和新的投资计划接连不断，资金问题十分紧张。例如，收购日本铁路公司山手线大崎站前的国池制作所的总公司工厂，该厂占地 13800 平方米，包括地上 4 层和地下 1 层厂房面积 2000 平方米；小型电视机的批量生产；录像机、彩色电视机的商品化；以及收购银座索尼大厦建设用地的资金等等。资金需求量之巨大是显而易见的。尽管索尼在 1963 年 4 月曾公开征集第二次 AOR300 万份股票，用以筹措资金，但资金的缺口仍然巨大。因为当时美国肯尼迪政府为抑制本国资本外流，对企业的海外资本投资一律征税 16.5%，造成了所谓“肯尼迪冲击”。这种状况以及 1964 年 1 月肯尼迪遇刺等一系列事件，对世界经济的发展产生了微妙的影响。日本也不例外，尤其是家电企业市场状况恶化，1963 年末开始，国内需求出现停滞局面。翌年夏天，零件产业和家电产品销售店破产的现象时有发生。甚至制造业中一些著名企业也进入了破产的行列。在这种情况下，索尼的股票发行也进入了低谷，以时价 600 日元发行的股票，下跌到 250 日元。这就是索尼的经营领导者在与 IBM 公司谈判技术转让时所面临的现实。

向 IBM 的技术输出使索尼获得了巨额专利费。在签约时一次拿到 10 万美元。在以后的 10 年中，IBM 公司以每盘磁带 10 美分的价格向索尼提供专利费。不仅如此，公司经过努力，还使 IBM 公司购买了索尼的股票。这为从根本上扭转公司的财务状况起了重要作用。技术转让协定签约之后，索尼财务部负责人专程赴美，找到签约时结识的 IBM 公司技术官员已肯希塔克副经理，由他引见 IBM 负责国际事务的财务主管。当时双方就商定由 IBM 公司购入时价 633 日元的索尼股票 50 万股。以此为开端，经历了由“肯尼迪冲击”开始的 1965 年经济萧条之后，索尼的股票价格重新上扬，一气突破了时价 1000 日元大关。日本持续萧条的证券市场也开始复苏，并且重新出现外国资

本投资热。

IBM 公司所以毅然决定购买索尼公司的股票，其原因就是它着重的是索尼整体的技术力量。索尼公司自创业伊始就以顽强的壮志，不断向深的技术领域、新技术产品挑战，引起了包括 IBM 公司在内的国内外企业的瞩目。向美国国际商业机器公司的技术输出是索尼开拓国际市场进军过程中的重要里程碑，是其企业国际化战略的重要举措。不仅公司在消费者中间进一步赢得了信任和尊敬，而且在日本社会尤其是企业界引起了轰动。例如，1966 年 2 月日本《朝日新闻》报道说：“谈到今日的 IBM，是在电子计算机方面控制了世界市场 70% 的大型企业。向 IBM 传授堪称电子计算机头脑的记忆装置用磁带的制作方法，这对埋头引进外国技术的日本产业界来说，是近年少有的好消息。”它对其他日本企业走向国际市场是一种激励和鼓舞。索尼公司自身则在这条企业国际化道路上不断成长壮大。

三、外国人就任公司董事

在索尼公司开创的国际化事业中有许多外国人的足迹。这不仅包括索尼设在各国的销售公司、生产工厂的外籍工人，而且包括许多公司企业的经营管理者。公司之所以这样做，是试图发挥这些当地出身的经营管理者对市场、对本国文化充分了解的特长，使公司设在各地的分公司和工厂能深深植根于国际化的土壤之中。当然，经营方式仍采用日本式经营，例如，美国圣迭戈工厂开工时从当地招收了一批管理人员，为了使他们对日本式管理体制有一个透彻的了解，招聘后将他们送到了日本，按索尼方式进行培训之后才进入实际的管理岗位。因为，索尼公司的领导者认为，日美两国企业在经营观念上存在着很大差别，这种培训是完全必要的。对在英国雇用的当地管理人员也是如此。在英国的工厂开工前，索尼公司将那里的工程师和管理人员请到东京总公司，让他们和日本员工一起工作，按索尼方式进行训练。他们一律穿公司制服，在大食堂和其他员工一同就餐。希望通过这样的方式使他们体会，人们虽然工作岗位和分工不同，但彼此是平等的，索尼在英国的工厂自投产之日起，不论是何种职位的管理人员乃至厂长都没有自己的办公室。公司说服他们同部下使用同样的办公设施，一同办公。在生产现场，要求工长每天早上开班前会，交待当天工作，并对前一天的生产情况进行讲评，同时要注意关心和把握工人的身体健康情况和情绪状态。并且，按照公司的惯例，把刚进入公司的工程师等技术人员安排到生产第一线工作一段时间，以便使他们了解生产技术在现场如何运用。结果，这些管理人员和工程技术人员都在自己的本职工作中发挥了良好的作用。

由于各国的企业文化背景不同，企业的经营管理方式也有很大差异。在外籍管理人员、企业经营者的使用过程中，有个扬长避短的问题。1972 年以后（至 1978 年为止），索尼美国公司的工作，由有在美国 CBS 公司工作经历的哈维·沙因先生主持。沙因是美国一流的企业经营者，在他的主持下索尼美国公司的事业有了很大的发展。但他的经营方式不是日本式的，而是遵循纯粹逻辑和严格的条理性，他的魅力也正在于此。沙因认为，日本式的管理方式元助于扩展索尼美国公司的事业。在经过争论之后，在东京的索尼总公司允许其按照自己喜欢的方式去经营。盛田等经营领导者对此颇感兴趣，认为值得一试。结果他把公司完全美国化了，干得非常出色。他吸收了一批新

的最高级行政管理人员，并解聘了一些原有的管理人员，同时建立起一套对一切支出实行严格财务监督的预算制度，并且身体力行。在国内乘飞机作公务旅行，沙因甚至去坐经济舱，在各方面尽量节省开支。的确，从盈利的角度讲，索尼在各地的主要企业经营者，没有人能超过他。索尼公司支付给沙因的年薪高达 20 万美元以上，并在数年中完全放手让沙因担负起公司的领导职务，这在日本驻美企业中是罕见的。例如，不论是在美国设立生产厂家的丰田、日产、本田等汽车企业，还是三菱商事、三井物产等综合商社的驻美法人机构，其主要经营者都是日本人，而且上述大多厂家都是比索尼营业额大得多的大企业。这更衬托出索尼公司顽强推行企业国际化战略的鲜明时代特征。沙因的经营给索尼美国公司带来了生机，给索尼带来了利益。

但是沙因的经营也有他的致命弱点，这就是利润至上。例如，在 70 年代前半期，索尼计划将它的新产品盒式录象机“贝塔玛克斯”投放市场。公司认为，这项产品将来可给索尼带来巨大的收益，因此应当开展一场大规模的广告推销活动，大力向公众介绍这一产品，使人们了解这不仅是一种高级玩具，而且在日常生活中具有实用价值，并可以成为家庭中的一项财产。因为它是家用录象机的先驱，其市场前景广阔，不论预算费用支付多少都是值得的。但是，这位索尼美国公司的总经理不愿意花这笔广告费。他认为，如果在推销工作上花费大量的钱财，销售额上下去就要赔钱。总公司的经营者反复对他说：“哈维，你还必须考虑今后五年、十年的收益，不要只看到眼前！”哈维说他有自己的宣传计划，而且认为这就足够了，但是总公司并没有接受他的观点。随着产品上市日期的迫近，公司愈加关心新产品的广告宣传活动的效果。盛田认为，对于这种创新的产品来说，哈维·沙因的广告宣传不足以给公众留下深刻的印象。而公司的目标是要通过强大的宣传攻势，抓住美国消费者的心，使他们认识到这种新开发出的产品能够改变人们的生活。那年夏天，盛田和家人在避暑胜地休假，但头脑中装满的都是“贝塔玛克斯”促销的事情，终于忍不住在深夜与沙因通了电话。盛田在电话中大声他说：“假如你不在两个月中为贝塔玛克斯的上市花掉 100 万，不，200 万美元，我就解雇你！”由于日本雇佣制度的特点和索尼自己奉行的经营准则，（即使是在 70 年代初石油危机的最困难时期，连工人也未解雇过），盛田从未讲过这样的话，更未对沙因用这种口气讲过话，这对沙因的震动是很大的，他终于花了这笔钱，新产品推销的效果极好。后来才知道，索尼美国公司是把这笔费用出在了其他项目的帐上，所以广告总开支并未增加。这意味着削减了音响设备和电视机的推销预算，因为这些产品当时很畅销，当然，这笔推销预算如果不因“贝塔玛克斯”的宣传广告而削减，销售额会更高，这件事情充分体现了日、美企业在经营方针上的明显不同。日本企业并不是以追求利润为经营的第一目标，企业是得盈利，但是它们更多地是从长远的观点考虑盈利，而不是只顾眼前。日本企业的股东并不怎么计较眼前收益，而是更看重企业的长期发展与增值。为此，必须把收益的一部分不断投资于研究开发和售后服务方面，索尼的研究与开发投资始终占销售的 6% 左右。但是欧美企业则不同，经营管理者常常放弃一项有前途产品的开发或推销，因为开发或推销成本太高。这种做法眼前看似似乎是经济的，但长远地看，可能会使企业失去重要的市场，以致丧失其竞争能力。早于索尼公司几个月开发出晶体管收音机的美国那家公司，很快放弃这一产品的经营和推销，让位于索尼公司就是一个明显的例证。关于经营方针方面的类似争论，在索尼美

国公司的总经理哈维·沙因与索尼公司的最高经营者之间时有发生。尽管海外公司的经营取得了显著的成绩，但最后索尼不得不接受了沙因这位典型的美国企业经营者的辞呈。当然，在国外的索尼公司、生产厂家和分支机构中，象沙因一样出任高级经营管理者职务的外国人还有许多。他们为索尼的国际化事业，以及向国际企业转变做出了重要贡献，贡献出了他们的聪明才智。德国索尼公司的经理德国人为克·斯密特的工作，就有力地证明了外国经营管理者也能出色地经营日本企业的分公司。

基于推行企业国际化战略的上述成功实践，索尼公司多年来在它的最高经营领导机构董事会中聘任外国董事。据日本大型新闻杂志社钻石社 1992 年度的统计，该年度全日本上市企业，公司董事会成员一级的经营管理者约 4 万人，其中外国董事仅有近 130 名，占总数 0.3%。而索尼公司在 40 名董事中，就有外国董事 3 人，占董事会成员的比例高达 7.5%。在 1995 年 4 月经过董事会成员的变动调整后，这一比例上升到 7.6%。可见索尼在 50 年代末 60 年代初开始推行的企业国际化战略，是全方位、多层次展开的。企业的国际化从产品，零部件经销的国际化，生产组织的国际化，发展到产品技术交易的国际化。作为国际经营的内容，不仅包括生产经营对象、生产经营手段的国际化，而且包括生产经营管理者的国际化。毫无疑问，正是如此速度、如此规模和如此深度的国际化经营的展开，才使索尼在短短十几年中从一个冒险精神下诞生的小企业，迅速成长为一个强大的跨国企业，使索尼这个诞生在缺少资源，国内市场又相对狭小这一国度里的企业，能充分利用国际资源的优势和国际市场这个大舞台，加速自己的成长进步、发展和壮大。

第四节 国际化战略下的企业经营组织

索尼在企业国际化的道路上突飞猛进，而企业国际化战略归根结底要靠人来实施。显然，只靠少数企业领导者不行，要靠企业的全体员工来完成。因此，索尼内部的经营组织，职工队伍状况，引起了人们的极大兴趣和关注。

一、15周年纪念大会的提示

正如世人所知，索尼是一个内部向心力极强的企业，全体员工齐心协力为实现索尼的目标不懈地奋斗，就连它在世界各地的外籍员工也以自己是索尼的一员引以为自豪。然而，索尼在这方面也并非没有失误和教训，在它成立15周年纪念日的工会罢工就是一例。尽管这次罢工有工会方面的背景，但它还是暴露了索尼在经营组织方面的问题。1961年5月7日，索尼准备召开纪念企业成立15周年庆祝会。在这前夕，工会中那些希望强化工会组织力量的人。受日本极端分子的影响，要求企业实行“限雇原则”，即只限于雇佣工会会员。索尼的经营领导者表示，这一原则是对个人权利的侵犯，因而不公平的。故回绝了这一要求，工会方面采取了较强硬的态度，试图通过每年例行的“春季斗争”（要求增加工资），动摇公司方面的力量。由于工会提出的工资增长幅度与公司方面的答复距离较大，双方谈判陷入了僵局，工会方面几次发动不同规模的罢工将争执推向高潮。他们认为在公司举行重要纪念活动那天举行罢工，就可以达到目的。与此同时，工会内部的许多成员不同意这种强硬的战术。但激进的工会干部不听取他们的意见，为掌握主动权抢先下达了举行示威游行的命令，由此工会内部出现了分裂。在举行纪念庆祝会的那天早晨，游行的队伍云集在品川的总公司办公大楼周围，他们封锁了街道，并打着谴责当时的内阁总理池田以及索尼公司的标语。游行者的队伍中不仅有索尼工会的成员，而且还包括一些被拉来壮大声势的人。同时，已决定成立自己的工会组织的许多工程师和数百名支持公司的索尼职工也涌上了街头。寂静的街道变得异常喧哗。前几日就住在这里的盛田等十几名公司干部和职员，穿着纪念活动的礼服，忙着悬挂宣传庆祝的横幅。然而，池田首相和其他被邀请参加庆祝活动的贵宾，并没有前来索尼大楼。罢工者开始以为他们达到了迫使公司取消庆祝活动的目的。但很快他们就知道自己失败了。原来日前公司决定将庆祝会的地点改在约一英里外的王子饭店，并通知了300多位被邀请的来宾。井深代表索尼公司讲了话，会议开得十分成功。工会也放弃了罢工，事情得以了结。

但是，尽管前去参加庆祝纪念活动的池田首相赞扬了索尼公司勇于面对极端分子的做法，这次罢工事件还是引起了索尼经营领导者的高度重视和深深思索。为什么一向与公司保持良好关系的广大员工，能有许多人听从极端分子的指挥，加入罢工者的行列？为什么一贯采取“有公司才有工会”这种稳重态度的工会组织能接受极端分子的主张，并把它变成自己的口号？固然，这与60年代初日美安全保障条约签订后引起日本国内政治动荡的社会背景有关，但依然有索尼公司本身在经营方面存在的问题。索尼工会建立于1956年2月，是在东京通讯工业公司时代的公司成员亲睦团体“通友会”基础上发展起来的。随着公司的发展，工会会员人数也不断增多，到1960年4月，已由刚成立时的490名增加到3100名。尽管公司的主要经营者注重与下

属的接触与沟通，但随着公司事业规模的迅速扩大，已经出现了不认识总经理的职员。在 1960 年 5 月索尼创立 14 周年的纪念大会上，总经理井深说：“索尼真正壮大了。我刚才进会场时，有人问我‘是否有入场券’。我是社长井深，请大家认识一下吧。”随后的一年，公司员工又进一步增加，许多人从未见过公司的头面人物。尤其是厚木晶体管工厂的职员更是如此，他们多半是从外地招来的小学毕业生。还是在 50 年代后半期，当索尼生产的各种型号的晶体管收音机在市场上打开局面之后，为了使更多的人了解取代真空管的晶体管的价值，公司决定生产和出售晶体管。在与松下电器、三洋电机等日本有代表性的收音机生产厂家的公司首脑、技术人员磋商之后，索尼准备在同行中推广晶体管使用技术。为了建立晶体管批量生产基地，索尼在厚木修建了晶体管生产工厂。投产前招收了大批工人，其主要成份是各地的中学毕业生。当时，公司的晶体管产量是每月 30 万个。尽管这一产量已居世界晶体管厂家生产量的前 5 名，索尼的目标仍要继续扩大生产体制，将晶体管的产量扩大到每月 80 万个。为此，他们继续扩大对新工人的招收量，实行了两班制生产。这样一来，原本公司职员中大学、高等专科学校毕业的技术人员占很高比例的状况发生了变化。加上晶体管收音机工厂开工时招收的大批生产线上的劳动者，索尼职工队伍中头重脚轻的局面得到了彻底改变。由于索尼的目标是不断开发新技术，创造新产品，因此不论是科研攻关还是产品生产任务都相当繁重。常常是试制新产品与扩大老产品生产同时展开。科技人员和工人们经常处在一种超负荷状态中。例如，在研制最初的晶体管电视机时，有关技术人员不能按时回家，夜里加班至 11、12 点钟成为家常便饭。甚至星期日、节假日都不休息，连续作战，马不停蹄地攻关。以致有人发牢骚说：“大概不会有用人如此粗暴的公司了……”。但是，尽管这样说，并没有一个人退下来。因为技术人员毕竟被一种创新的事业所深深吸引，为能在实现用晶体管控制电视这一伟大理想中贡献自己的聪明才智所兴奋不已。进入公司不久，就承担起电视用晶体管设计重任的宫冈千里（曾任技术研究所所长、公司董事、顾问），回忆当时的兴奋心情时曾说：即使是彻夜苦干，也不觉得怎样苦。但是，与技术人员们相比，青年工人的精神状态则完全不同。他们对技术创新、产品创新对企业生存与发展重要性的理解，还不十分透彻，工作任务十分繁重，待遇并不优厚。因此，“这么干下去，连想休息一会儿也不可能了！”这种不满情绪在下层职员中滋生和蔓延，希望强化工会力量的人正是利用这种不满情绪，发动了罢工游行。而公司的管理人员却并未注意到已成为工厂主力的这些年轻工人情绪上的这一重要变化，他们只是一味地忙于执行公司首脑们制定的经营方针。公司的经营领导者更是被宏伟的技术创造构想和远大的市场前景所鼓舞和激励，全身心地投入到企业的技术开发与经营事业中去。他们以为公司的员工仍然象创业初期那样，为实现一个目标，完成一项创造性的工作，齐心协力，无怨无悔地工作着。事实证明他们错了。错就错在公司领导者忽视了职工队伍人员构成的变化、知识结构的变化，忽视了企业经营组织的建设和对职工的教育引导。这本应是创造性的技术开发和国际营销相辅相成的环节，是索尼事业不可分割的组成部分。因此，这次罢工对索尼的教训是极为深刻的。关心员工的生活疾苦，充分满足他们对休息、娱乐等生理方面的正常需要，这是企业在劳力经营方面的最基本要求。只有满足了这一点，人们才有充沛的精力投入企业的工作。但是，仅仅做到这一点还是远远不够的。厚木工厂的“晶体管女工”，乘七

辆大型轿车参加游行的事件，使公司的首脑开始意识到了这一点。最初他们对女工参加游行感到十分不解，因为在厚木工厂破土兴建之时，公司首脑们曾指示要着意建好女工宿舍，以使那些刚从外地来到东京的年轻女孩子们感到方便、舒适，犹如在家一样。为此安装了最新的生活设施，还建有供工人们满足个人兴趣和爱好的各种娱乐室。1961年，公司还为工厂里的初中毕业生举办了若干门高中讲座，为女工们创造继续学习和提高文化知识水平的最好机会和条件。那么，这些女工们的不满情绪从何而来？公司对此进行了深入调查。原因有几点：其一，是那里的工人每天除了工作就是工作，天天往返于工厂、宿舍之间、生活单调、工作枯燥；其二，是缺乏对公司事业的理解，缺乏与总公司的一体感；其三，是这里的工人很少有机会与公司的管理人员对话，生产者与领导者之间缺乏相互沟通；其四，是在工人们平时的工作和劳动中，缺少刺激与激励因素，因而缺乏劳动热情和生产积极性。显然这是经营组织管理上的重大问题。公司领导者的本意是想建立一个理想的企业，但这一理想不能只是少数科技人员、管理者谈论的话题，而应为广大员工所普遍了解。最终变成他们的实践，理想才能变为现实。因为任何新技术产品、任何技术创造设想，只有通过这些人之手才能成为商品形态，进入市场，面向消费者。从这个意义上说，企业的成败掌握在企业的广大职工手中。索尼的企业哲学也许正是以这种认识为开端，逐步形成和建立起来的。

二、厚木工厂的经营实践

厚木工厂原是为实现晶体管的大批量生产而建立的专门工厂，当初主要生产锗晶体管。随着索尼事业的扩展和企业国际化步伐的加快，厚木工厂的改造提到日程上来，例如，小型电视机投产后，这里又建立起制造电视机用的硅晶体管生产线。但开工之后进展并不顺利。职工们缺乏生产积极性，原材料的利用情况每况愈下，尤其是前者问题严重。“庆典罢工”留下了后遗症，罢工虽然几天时间就结束了，但它所造成的危害却不可能在短时间消除。如何扭转这种局面，是对索尼企业经营的一个严峻考验。同时，也事关索尼正在推行的企业国际化战略的成败。企业国际化战略实施的最关键因素是人不是物。

索尼的经营领导者首先正视这一问题，正视现实。从这次唯一的罢工事件中，看到企业在经营管理方面存在的问题和漏洞，为了纠正失误，在经营管理方面实行改革，公司大胆启用了有管理特长的干部，使其放手工作。他们任命待人随和，谈吐得体的小林茂（后为索尼常务董事，1971年退休）为厚木工厂厂长。小林最初任三省堂书店工会委员长，而后任东京都劳动委员会工人委员，负责印刷业公司的劳务工作，在解决多起大的纠纷中发挥了重要作用。可见，小林是一位工人出身的经营管理干部。他当时并不懂晶体管知识。公司征求他出任厚木工厂管理工作的意见时，他未提出异议。并深对他说，工厂是否可能倒闭的这类责任不需他来承担，他只需做些他喜欢做的事情，尝试在企业的经营管理方面真正做些带有创造性的工作。并深的话代表了公司的意见。这使即将着手这一复杂工作的小林产生了一种前所未有的使命感。在接过厚木工厂管理大权的当天，他就直率地在全厂工人面前表示：“我对晶体管一无所知，但我非常喜欢人，让我们同心协力把厚木工厂建成

世界第一流的工厂吧！”小林在深入的调查中发现，以往工厂的许多管理方法存在的主要问题，是为提高工作效率而把工人单纯地当作了机器、当作生产工具，而忽视了人性的因素，忽视了对工人的基本信任。因此，工厂新的经营管理以“相信人”为基本原则，开始着手工作。就是说，不以命令来强迫工人做工作，而是首先创造人人都能心情舒畅地工作的环境，进而培养起全体员工在工厂生产和管理中的自主性和创造性。他首先解决职工食堂服务工作质量低，就餐排队时间长的问题。采取了增设服务柜台和取消所有服务人员的办法，成立了自助食堂。就餐时，由职工们自己把饭票投入事先准备好的收款箱中。当有人对此表示怀疑时，小林和其他管理人员则相信，工人们不仅可以信任，而且他们也决不会辜负对他们的信任。事实证明，这种想法和认识是对的。以往食堂里无休止的争吵声逐步消失了，代之而起的是餐桌上增加的鲜花和愉快、和谐的就餐气氛。几十年过去了，工厂的老工人退休了一批又一批，整个员工总数增加到当年的几倍，这种就餐方式一直在沿用。同时，断然废除时间卡也是出于相同的目的，接下去小林把工作的着眼点放在了职工宿舍的建设上。他认为宿舍不应该只是工人们暂时的栖身地，而应成为他们温暖的家。为此，他辞退了那些对人冷若冰霜的宿舍管理人。鼓励建造一种可供4—8名年轻女工做家务的小活动房屋，后来发展成舒适的楼房，内设厨房、餐厅以及装修别致的清洁卧室。工人们只要支付房租就可以过充分自由的生活。工厂支持工人们自行建立的一种“培训制度”。按照这种制度，新工人入厂后，每5人有1位老工人带领，和他们共同生活约3个月的时间，帮助他们适应新的生活环境，明确新的生活目标。这里没有公司强加的各种规定，但住在这里的人们自己制订了一份“健康和幸福的宿舍生活准则”。随着上述做法的推广和各种措施的实施，员工们的生活质量有了明显的提高，人们也开始对自己的生活质量切实地负起责任来，这表明工厂职工的精神状态开始重新振作起来，因为他们感到自己正在受到尊重，不再是随便被抛弃的、可有可无的“小石头了”。

在对生产的组织和管理方面，工厂的经营者们也在努力寻求最大限度地调动起人的积极性的办法。发动职工参与生产管理和实行生产自治就是其重要途径。在厚木工厂，由职工们参与确定每月的生产目标，即由工厂的有关方面事先对库存量和当月生产的预计需要量进行详尽地说明。以这一说明为基础，各生产车间的代表聚集在一起采取自主形式确定当月的生产定额，然后上报工厂方面认可。在每个月末，职工代表都要召开会议，检查定额与实际产量之间的关系，用以推动以后的生产。实际上，是把这种形式作为培养职工自主生产意识的一种手段。人们对这种做法普遍报有好感，工作态度逐渐发生变化，生产自觉性提高。在生产现场开始建立横向与纵向联系的小组系统，即根据生产岗位的不同，每个小组由2至20名从事特定生产流程的成员组成。他们每周例会，并与其他组织联系。用这种方式防止独断专行的指挥系统的束缚，建立自己的专业化生产组织。并且通过这一形式，使每一位职工都与工作岗位建立起密切联系。作为这个小集体的成员，工人们树立起了“小组精神”，他们互通信息，积极制定小组目标。并讨论为实现这一目标应该采取的行动方式，以及每个成员应该起什么作用，然后开始他们的工作。当工作完成时，小组将总结和评价整个工作过程的进行情况。同样，工

厂也在每月定期召开生产骨干会议，总结工作成绩，规划新的目标。采用以上方式团结全体员工齐心协力投入生产。结果，旷工情况明显减少，工人们士气高涨，生产大幅度增长。

为了培养职工在生产经营活动中的创造性，工厂的经营领导者也做了一番大的努力。例如，他们鼓励职工对生产过程进行监督和关注，发现问题及时提出报告，以及对促进生产提供各种建议。解决令人头疼的原材料利用率提高问题，就得益于这种做法。一位富有热情和负责精神的女工，在生产过程中发现了装入制造外延性产品设备中的化学药品的异常现象。当她在升温时偶然打开加入材料的设备的盖子，嗅到一股怪味，她觉得奇怪，便立刻向有关技术人员提出报告。当技术人员赶赴现象观察设备时，却并未察觉到异味。但为慎重起见，还是对该原材料做了化学分析试验，结果找到了问题。由此，一直困扰生产管理者的原材料利用率问题的解决有了突破。这位车间女工的意见起了重要的作用。它使技术人员注意到以前一直被他们忽视的问题。因此找到了棘手问题的症结所在，并动手加以迅速解决。受这件事情的启发，厚木工厂每年都举行“研究发表会”。会议在星期日举行，方式是自由参加。不论是技术人员、管理人员，还是操作员、事务员，或是定时工作的妇女，只要是工厂的员工都可以参加会议，并能发表意见。开始时，会议参加的人数并不多。但每天一次，人数就有所增加，后来发展到有近半数的职工主动参加研究发表会。会上每人发言时间仅仅 15 分钟，但其中既有高水平的研究观点，也有对切身问题的建议。井深等一些公司的主要领导也经常到会，夹在员工中间，仔细地倾听发言，与人们一起喝彩，会场气氛十分活跃、愉快。于是，小林等所提倡的“培养职工的自主性和创造性”的经营管理方法逐步在整个工厂扎下了根。小林曾把他在厚木工厂的经营管理实践，完整地写成了两本书，后来合印成一册，题为《创造性的管理》，这本书在日本销售了近 25 万册。

这些成功，使小林增强了对工厂管理的自信心。他遵照总公司的方针，逐渐强化对预算的管理。为了改善晶体管的生产，他开始努力学习晶体管知识的电子技术。经常同工人和工程师交谈，仔细观察周围的事物，正是这种从头学起的实际行动构成了创造性管理的基础，开始，有人带着一份计划到办公室请他批示，而在他没有弄懂这项计划之前是不会做出决定的。他会提出各种各样的问题，请来人解答。他说：“开始由于我提的一些问题可笑，有些人可能看不起我，甚至带着优越感同我讲话，这我并不介意”。随着他对专业知识的学习和掌握，所提的问题就变得内行和深刻起来，这样对方对他的看法开始转变，某些问题甚至引起对方的思索。当小林终于弄懂了这项计划，并判断对方能够担当计划执行的重任时，就把事情交付他去办理，责任由自己承担，对方往往是尽心竭力地去工作。的确，当一个真正愿意承担责任的领导者真心诚意地信任他的下属，在后者的身上就会唤起一种相应的责任感和创造性。这种可贵的责任感和创造性正是来自于信任，正如小林在《创造性的管理》一书中指出的：“只有当人们在信任的行为中放弃自我时，信任才能得以巩固。”

当然，厚木工厂的经营管理实践只是索尼经营管理的一个例子，并不是全部，而且，随着工厂情况的变化，许多具体的管理形式和管理办法也已改变。但是，在管理中强调重视人的价值和人的能动性，这种以“相信人”为核心的基本原则并没有改变。而且这一管理特点不仅在厚木工厂。在索尼的

其他工厂也都得到了充分体现。例如在稻泽的彩色显象管厂，一宫的电视频道等部门等等。那里的经营管理部门鼓励员工热爱自己的工作，与整个生产过程融为一体。他们鼓励每个工人改进生产技术，发明新的工具、新的仪器，发现节省时间或避免常见错误的方法。在领导者与生产第一线的工人之间的信息交流比以往更多了。主要是通过各种正式的和非正式的会议，在两者之间建立起联系和理解，一位前去参观的美国人说，在索尼企业中的这种和谐关系在美国公司中是很少见到的。比起美国或别的日本公司来说，这里的人的能动性更自发、较少形式化、较少行政命令。正是这种自主性激发了职工的工作热情和创造性。使企业这部机器健康地运转。

三、构筑命运共同体的企业哲学

如同厚木工厂的经历一样，索尼在长期的企业经营管理实践中，形成了自己一套独特的企业哲学。即在注意人的价值的基础上，追求协调精神与创造力的完满统一。伴随索尼事业的兴旺发达以及事业领域的巨大拓展，这一时期，它的构筑命运共同体的企业哲学也趋成熟。

尊重人和相信人这是索尼企业哲学的基点，它把人视作其事业的核心。企业家开办公司并雇员来实现他的经营目标，那么这些职工就是他的同事或助手，而不是赚钱的工具。因为企业是否能够兴旺发达，保持活力，关键就在这些人身上。一个企业没有工人是无法正常运转的，为此，索尼鼓励或者说是要求它的所有管理人员去关心和了解每一位职工，而不要整天坐在办公室里。这一要求也包括了那些外籍经营管理者。因为，职工每天的身体或精神状态如何，直接关系到产品生产的质量。其次，索尼要求他们的管理人员懂得尊重人，在企业里人人都是平等的，没有高低贵贱之分。他们认为，员工们不是单纯为钱而工作的。要使人们奋发工作，首先就必须把他当作受尊敬的成员来对待，公司尤其注意向它设在世界各地的分公司的管理者灌输这一思想。使他们明白，企业是职工的财产而不是少数高级管理者的。因为后者不管多么高明或一帆风顺，不管他多么能干或机智，他的企业及其前途是掌握在他所雇用的人员手中的。因此，管理者与生产者之间必须互相尊重。公司认为，每个职工，包括体力劳动者，在企业中的作用都不可低估，而且这种作用应当有适当的途径使其得到充分的发挥，职工建议制度就是途径之一。据公司的初步统计，每年每个职工向企业提出的建议可达8条之多，建议的主要内容通常是和他们自己的工作直接相关的。例如，采取什么措施能使他们的工作更省力，或者效率更高。虽然公司并不强迫人们必须提出建议，但也从不因为许多建议显而易见而不屑一顾。相反，始终是认真对待这些建议，并且采纳其中那些最有价值的建议。之所以这样做，不仅表明公司对职工的信任和尊重，而且这些建议对公司的发展来说的确是中肯而有益的“因为这些改进意见一般直接来自于切身从事这项工作的人。如果做好这项工作他们比任何人都更有发言权。同时，为使职工能有更充沛的精力愉快地投入工作，索尼在日本企业中较早地实行了每周5日、44小时工作制，并且是夏季停产1周的第一批日本企业之一，以便使人们在炎热的夏季都能够得到休息和调整。每位职工每年有工资照发的20天假期。尽管日本企业的工作时间比欧美国家普遍要长，休息时间短，但工人们很少为此抱怨，因为他们在公司中、在企业的工作中感受到了尊重。以尊重为基础的人和人之间的关系是

平等的。公司领导者强调，在企业内部只有工作岗位不同，没有高低贵贱的差别。不论是管理人员还是劳动者，或是技术人员，人们穿同样的工作服，在同一个食堂吃饭，有同样的权力对企业的工作提出批评或建议。不仅如此，在工作环境的设置上，公司首先想到的是生产现场的工人。例如，在 50 年代后半期，给公司办公室安装空调之前，先给工厂车间安上了空调设备。他们认为，为工人提供一个舒适、简朴、愉快的工作环境，才能生产出高质量的产品来。随着事业的发展，公司现在有了舒适的办公室和新的建筑。但长时间里设在东京的公司总部依然是一个改建的工厂厂房。这样做的目的是使人们记住，公司的领导者和员工是在共同奋斗，以使企业获得成功。

基于这种尊重和平等，自然而然在企业中形成的是一种共同协调的气氛和领导者与劳动者之间的密切联系。这种关系带来了高昂的士气，凝聚成强大的力量。在这种气氛中，职工与管理人员同呼吸、共命运，把企业构筑为一个命运共同体。这是任何单纯的理论、计划、政府政策乃至专门的制度所不能奏效的。当然，战后特定的历史条件下形成的终身雇佣制，对于维护和发展这一命运共同体的企业哲学，起到了一定的历史作用。许多制度法规都使解雇人员成为不合法的。而且所付的代价很高。而工人需要工作，企业的生存与发展需要职工的努力。这样，外部的条件就促使有共同利益的双方，围绕一个长远的目标与规划共同协作。这种雇佣制度的特点是，企业招收职工一般采取从学校新毕业生中定期或一次性录用的方式，职工一经被正式录用便可一直工作到退休。这有利于企业制定长期发展战略和对职工进行专业化培训，也促使职工把自己一生的幸福自觉地与企业经营的好坏联系在一起，从而增进了与企业的一体感。针对这一雇佣制度的特点，索尼每年都召集新毕业的大学生举行入社仪式。通过这个仪式努力使这些年轻人明确他们与公司的关系，以及他们在企业中的位置。

同时告诫他们自己应当对自己承担的责任，幸福应由自己创造。结果，员工们把企业当成自己的家，工作很努力，尽心尽责。当然，随着日本经济的发展和国际国内环境的变化，终身雇佣制暴露出一些弱点，例如不利于持久地激发人的奋发精神和有效地阻止大企业病的蔓延等情况。为克服这一弱点，索尼增加了其他种类的雇佣形式。如采取中途雇佣和注重雇佣有实践经验者以及实行职工的内部流动制度等，都是这方面的改革措施，这使公司在坚持自己的企业哲学的同时有了更大的灵活性。命运共同体是一种集体领导和管理的形式，它的和谐来自于对人的理解和尊重。因此，一旦把企业的经营方针和理想目标贯彻到全体员工中去，就会产生巨大的力量和灵活性。同时命运共同体贯彻协商一致的观念，但并不意味着每项决定都出自集体的推动。具体的意见可能来自企业中的不同人员，一旦为公司所接受或修改，而后便要花费时间争取全体员工的同意与合作。这一命运共同体的企业哲学一经形成就不因企业经营者的变动而改变，或者换句话说，能够长久地保持企业的经营管理特色。由于经营管理者与职工之间保持着十分密切的联系，在一定的时间内，他们能够制订保持企业哲学的具体行动计划。它把索尼的员工紧密地团结在公司的事业上。

然而，协调一致还不是索尼企业哲学的全部。在协调一致的基础上，它发展的是独立的思想，追求的是个人的创造性。企业并不要求职工按上级的成规办事，人们不必为上级的讲话过多揣摩和费心。他们从高级主管人员那里经常听到的一句话是：“放手干吧，别等指示”。公司认为，这是发挥下

属人员才能和创造力的一个重要因素，公司职员的大多数是年轻人，这些人思想活跃，想象力强，所以，索尼要求它的管理人员不要总是设法向职工灌输先人之见。否则将会扼杀他们可贵的创造力，使其没有机会发挥。当有的职工在工作中失误或犯有错误时，公司的原则是，并不把错误归罪于个人，而是积极找出造成错误的原因。因为谁都可能失误，如果因失误或犯有错误就把当事人公诸于众，这样做就可能摧毁整个职工队伍的士气。同时，因为谁犯有错误就被记入另册，从晋级名单中除名，那么他就可能在未来的企业生涯中失去动力。以后不论他有什么好的创意也不会向企业提出了。相反。不是把犯错误的人而是犯错误的原因公诸于众，前者就能从中吸取教训，其他人也叮避免犯同样的错误。因此，管理者经常对职工们说“凡是你们认为正确的，就放手去干。如果出了错，你们会得到教训。只要不再犯同样的错误就行。”索尼对其经营管理人员创造力的培养采取的也是同样的办法。他们认为培养一个出色的有创造力的经理人员，最好的办法就是将权力与责任一同交给他，并告诫他，不要害怕犯错误，但不要重复犯一种错误，曾负责索尼国际市场开发工作的卯木肇的成长经历就是一个突出的例子。当他离开一家石油公司刚进索尼只有一个月的时间，公司便委派他去非洲推销产品。作为电子行业的一个新手，他就在实际工作中边学习边承担起经销责任来。在为期6个月的国际旅行中，他到了南非、内罗毕、埃塞俄比亚、东非、苏丹、尼日利亚、乌干达、达喀尔和莫桑比克。在非洲的几十个办事处学习商品的专业知识。为了决定在一国的最佳销售方法，并选择合适的公司作为产品代销商，卯木肇做了大量的市场调查。这些工作为索尼大规模渗透到尚未开发的非洲市场奠定了基础。同时，他在非洲还帮助一些国家发展自己的生产和装配工业，改变那里把有限的资金都用来购买外国制成品的状况。这使索尼与许多发展中国家建立了友好关系。卯木肇则认为；“要想打入一个国家的市场，我们就必须给它提供设备和技术，帮助他们发展自己的工业能力。”这样做取得了良好的效果。随着劳务和运输费用的上涨，后来他建议把工厂迁移到销售国，并为此做了大量的准备工作。继非洲之行后，公司又派他去美国工作了十年，先后担任过推销员或部门经理。回国后他被安排到公司的重要岗位上，负责国际市场工作。可见，索尼从事的是一种以表现和能力为中心的管理。从事的是一种对人的独立性和创造力的培养。在这种提倡协调性与创造力结合的企业哲学下，索尼的全体员工士气高昂地向企业国际化的领域进军。

第五节 事业绚丽的“索尼神话”

由于企业国际化战略的成功，索尼的企业发展规模迅速扩大，在国际国内的市场竞争力急剧增强。伴随企业的迅速成长，索尼的事业不断走向辉煌。在日本的新兴产业电子产业中创造出了“索尼神话”。

一、磁带录象机：视频领域里的突破

这一时期，索尼的事业目标迅速对准了视频领域。开发视频领域的应用产品，这对于生产磁带录音机、晶体管收音机等音响设备的索尼公司来说是一个新课题。太空中充满了视频信号。其重要性普遍为人们所知道。但这项技术是非常复杂的，何况它的确切用途和销售前景在 50 年代还不很明确。不过，对电子技术具有浓厚的兴趣和敏锐观察力的索尼技术人员们，很早就注意这个问题。早在 50 年代初，在索尼开发出晶体管收音机之前，索尼的工程技术人员就开始注意搜集和翻译与视频技术有关的文章。而且当时公司全力投入的录音磁带生产，也及时地提供了视频录象所需的一个重要技术分支。1956 年美国阿派克斯公司在世界首先推出四磁头 FF 式广播用录象机，这一产品以超过 10 万美元的价格销售给电视台等机构。与此几乎是同一个时候，索尼的技术员木原信敏也自己动手制成了一台试制品。这是一台固定磁头式黑白录象机，使用 1/4 英吋的普通音频用磁带，索尼为此曾向通产省申请用于实用化研究的基金。而当时通产省注重的领域是在日本建立重化学工业基础，对索尼的申请未予重视，认为为时尚早。直到 1958 年，以阿派克斯公司广播用录象机开始向日本进口为契机，通产省意识到录象机国产化的迫切性，才开始向有关电子产品厂家提供补助金，鼓励研究试制该项产品。因为尽管美国产品的进口价格高达 2000 万日元，但发展广播电视的热切需要，使国内的用户纷纷申请购买该项产品，通产省接到的申请报告就达 23 份。索尼从得到补助金的 1958 年 6 月开始，就着手阿派克斯式录象机的试制，只用了短短 4 个月时间，在 10 月上旬就试制成功了日本第一台国产录象机。接着，作为美国阿派克斯公司与索尼公司最高层领导会谈的结果，1960 年 7 月双方签订了关于免税交换各自公司专利的备忘录。其中包括阿派克斯公司创新的“金堡”专利（一种把视频信号变成调频信号，然后录在磁带上的系统）。对方的目的是希望索尼能生产出更便宜的机型。虽然，最初木原领导的工程师小组研制出的产品机型比较笨重，保真度也尚未达到要求，但它毕竟迈出了索尼在视频领域取得一系列领先成就的第一步。由于它的价格只有阿派克斯产品价格的 1/10，因此在市场上有举足轻重的地位。例如，许多国家足球协会的代表队购买该产品，重放比赛和训练的各种录象。泛美航空公司和美国航空公司采用该项设备。向旅客们演示起飞和着陆时的安全常识。在双方签订技术援助协定（包括对专利权的相互无偿使用协定）之后的最初阶段，两家公司是各派技术人员联合组成新的录象机设计与开发队伍的。索尼方面的项目负责人，是在第二制造部从事音频机器生产的森园正彦（后任索尼副总经理）。在分别按照双方各自的方式进行了几次试制后，集两种方式的特长生产出世界上第一种晶体管录象机“SV—201 型”。这是一台两磁头、螺旋扫描式，磁带速度每秒 7 英吋的录象机。虽然录象机的性能超过了当时所有同类产品，但园两磁头不适合广播用，家庭用又过大而未投入生产。在这

前后，由于阿派克斯公司与索尼公司双方因开发方针见解不一，从事工作的方法不同，以及对方公司内部的诸多复杂情况等原因，双方围绕协议发生了争议。在此期间，索尼的录象机开发事业以木原为中心、以森园等为主力独立地向前推进。例如，最初于1962年发布“pV—100型”录象机。该产品为1.5磁头，装配摄像，监控电视，价格为12111美元。体积为当时用于广播的阿派克斯公司产品的1/50，是当时世界上最小型的录象机装置。生产出的录象机随即被送往美国纽约曼哈顿第五大道的索尼展厅，与公众见面。公司计划首先将该项产品向需求量很大的美国市场推出，率先在国际市场打开销售的突破口。担负美国市场产品推销重任的森园，携带着“pV—100型”返往于美国各地。他与索尼美国公司的当地职员默契配合，一同走访了航空公司、著名企业、医院、学校、军队机关等单位。介绍产品用途，传授使用方法，交涉销售价格。结果，通过这些促销售出的产品，受到了好评。只是由于当时的技术还不够纯熟，购买者对磁头不净，磁带的装卸繁琐等多有抱怨。这也是使索尼后来计划生产盒式磁带的直接的一个引发原因。

尽管美国市场对索尼PV—100型录象机做出了积极的反应，但公司依然认为：净重达60公斤，价格高达几百万日元（PV—100型的价格为436万日元）的产品，不是索尼的目标。就此对录象机开发部门提出新的要求。木原领导的研制小组成员也正在考虑，如何生产更轻便且成本不高的录象机产品，他们分析研究录象机产品价格昂贵的原因，找出了三种主要影响因素。第一是伺服马达过多；第二是电路部分过于复杂；第三是磁带的消费量过多的问题。木原认为，如果能解决上述这些问题，产品成本降低、机器小型化的目标是可以实现的。于是，研制小组的成员在不到一周的时间里反复进行试验。在原有的技术积累和经验的基础上，他们在试制品上只使用1台磁鼓伺服机和1台功能伺服机。这就将第一代产品（用于广播的录象机）的伺服马达减少了1倍。录象机机型大的原因，主要是线路复杂。因为磁带录音机和录象机的记录磁头输入的电流，因周波数变化阻力值发生变化，在输入磁头线圈之前，必须克服阻力，实行低电流化。所以，在原来的产品上采用了功率晶体管的巨大线路，实现低电流化。为解决这一难题，木原等技术人员创造出了记录电浪式的全新方法，即使根据周波数电压发生变化的等价线路置干线圈之前，这样就需要使用功率晶体管，线路则得以简化，并能用毫瓦单位进行记录。至于磁带的消费量过多的问题，是通过缩小磁鼓，制成性能好的铁氧体磁头的办法加以解决的。在向录象机的低成本、小型化目标推进过程中，1964年，索尼推出了第二种录象机产品，售价约3000美元。翌年，又推出售价为1200美元的两种不同类型的产品。到1966年，小型“CV—2000型”录象机产品正式投放市场。这种型号的产品使用1/2英寸转盘磁带，能够录下60分钟的黑白图象。并且产品价格为550美元，还不到阿派克斯第一种机型价格的1%。而且产品重量缩减到与磁带录音机相同的水平。不论在价格低廉方面，还是在携带方便方面都取得了惊人的突破。在新产品发布会上，公司自豪地宣布：这种产品未模仿任何他人，是索尼自己独立设计制造的。它给生活带来了革命，这就是索尼的特点、喜悦和价值所在。

但是，索尼并没有在产品开发的道路上就此止步。事隔不到三年，即1969年，索尼公布了它在这一领域的第二个重大成果，即优马蒂克盒式磁带录象机问世。这种产品在美国一上市，便立即取得了成功，并且成为行业标准。它以每台1000美元的价格大批销售，被广泛用于商业、教育和医学等领域。

例如，美国福特汽车公司一家就购买了 5000 台产品，用于公司内部的信息交流和商品广告。其他各大公司也纷纷购买这套设备，用来培训技术工人和推销人员。直到 80 年代，这一产品一直在制造、销售和用于世界各地。它的主要特点是，磁带由原来的 1/2 英吋改进到 3/4 英吋，而且采用盒式装置。产品的最大吸引力，还在于它在代替电视台 16 毫米电影胶片采集新闻方面的作用。它便于携带，灵活、实用，同时又便于复制，可以省去建设和维护冲晒复制影片的巨额费用，而且能够大大缩短从采访到编辑的时间，迅速把新闻报道播放到各地，带给广大观众。因此，优马蒂克产品问世后，迅速取代了广播电视用的 16 毫米影片系统，并且同时取代了电视台使用的大 2 英吋磁带录象设备，成为一种工业用设备。这一点也是索尼所始料不及的。到 80 年代中期为止，索尼已经销售的优马蒂克录象机已达 20 多万台。这项产品的创新不仅使公司有利可图，更重要的是，它树立起了索尼在磁带录象领域中的地位和信誉。这代表着技术能力的积累，同时反映着包括磁带、收音机、电路、半导体、数字系统、磁带录象以及电视机技术在内的索尼各个专业的一体化，及其技术协作。此后，公司又向生产家用磁带录象机的目标进军。

为了早日实现录象机的国产化，索尼做出了牺牲。它公开了公司所有的录象机专利和技术情报，在 1971 年 10 月与松下电器、日本胜利两家公司协商产品的标准化，在自己开发出产品原型的基础上，与其他两家公司同时研制出 3/4 英吋的统一型彩色录象机。松下电器和日本胜利公司，通过统一规格的机会，接触到索尼公司录象机技术的最新信息。并且由于技术、专利相互合作协定的签订，专利可以相互自由使用，这促进了两家在这方面技术力量的提高和日后竞争力的增强。索尼在这里起了铺路石的作用。

二、单枪三束彩色电视机的荣耀

索尼实现从声音到图象的成功跨越，还不仅仅是在录象机产品的开发领域。电视机尤其是彩色电视机的开发，更是艰苦卓绝而壮丽辉煌的一幕。索尼早期开发研制电视机的工作是在 1958 年初起步的。为了得到用于输出图象的功率晶体管及偏向用的晶体管，开发工作的第一步就是研制耐热性强的硅晶体管，然而，这在当时的生产方面是一个极大的难题。因为不论使用什么方法也得不到高纯度的硅晶体。研制小组托人从美国购买 1 克单晶硅，其费用竟高达 3400 日元。如果用其制造晶体管，每只晶体管的价格将高达几万日元，但索尼并未动摇开发硅晶体管的决心。因为它知道硅有很高的经济价值，在地球的砂土中取之不尽。一旦实现硅结晶的工业化生产，成本必然会下降，从而出现硅晶体管代替锗晶体管的时代，索尼的第一个目标就是要用国产技术制造出高纯度的单晶硅来。由于大量生产硅结晶需要高水平的化学专业知识，为了减轻公司方面的技术压力，索尼选择了氮电子公司这种化学专业公司进行合作，实现原材料硅晶体的国产化。塚本领导结晶组先使用从美国引进的多晶硅，努力研究提取高纯度单结晶的技术。并且在氮电子公司的供给体制形成之前，完成了鉴定、测试装置的制作，又将其信息反馈给氮电子公司，进行信息交换。同时，为确保原材料的稳定供给，索尼将制造结晶所需的技术资料完全向氮电子公司公开。到 1958 年 6 月，氮电子公司就可以向索尼提供生产用单晶硅了。更为困难的是接下来着手试制输出功率大的硅晶体管的课题。同年 9 月，公司召集结晶、线路、光屏管等各方负责人，举

行首次联席会议。在会上确定了晶体管电视的大体规模，并决定立即投入研制。当然，研制工作是否能顺利展开，关键还是取决于硅晶体管的开发状况。豚本领导的结晶组担负着开发用于偏向和输出映像的硅晶体管，以及用于调谐的台面型锗晶体管等 10 多种新型晶体管的重任。后者在技术制造方面虽然也存在问题，但毕竟有的国家例如美国已在生产，因此在研制中的障碍还不是主要的。而硅晶体管的制造情况则完全不同。因为当时硅的民用化尚无先例，研制中遇到的问题接踵而至。例如，由于结晶自身零乱，要生产出符合要求的晶体管难度很大。另外，虽然产品既耐热，又抗压，但集电极部分的阻力值过大，饱和压增高，形成功率下降，电压损耗的现象。要解决这个问题，就必须降低集电极阻抗，而提高基极阻抗。只有在这点上取得技术突破，试制工作才能继续。为此，研制小组一连几天进行热烈的争论。人们充分发表自己的意见，集思广益，结果找到了解决问题的办法。从而顺利生产出满足研制任务要求的晶体管，紧接着又制造出装有这种晶体管的 8 吋黑白电视机。于是，由索尼生产的世界上最早的晶体管电视“TVB—301”产品，于 1960 年 5 月上市。这种电视机共有硅和锗晶体管 23 个，二极管 15 个，高压二极管 2 个，可以说是一项划时代的产品。

但是，这一产品的主要问题是故障较多，画面质量也不如真空管电视。究其原因，是电视机所使用的高功率晶体管的特性还不够稳定。尽管当时在日本出售的真空管电视机也有不少故障，例如一点问题就常常会破坏同步作用，图象偏移。但索尼并不想掩盖自己产品存在的问题。历尽艰辛向市场推出的世界上第一种晶体管电视机，一定要以质取胜。于是，晶体管研制小组趁热打铁，继续进行实验，努力寻找解决问题的突破口。结果，研究人员从美国专业杂志《电子信息》上获悉：“美国贝尔研究所试制成功了依靠物质成气体状态时的生成法而生成的外延型晶体管。”报道虽寥寥数语，内容也不详细，但它却给索尼的研究者以深刻的启示。塚本等研制小组的人员认为：如果以单结晶为基础，能很好地利用使同一单结晶生成氧化膜析技术，肯定有助于解决他们目前所面临的问题。在公司主管部门的认可和支持下，开始了新的实验。需要强调的是，这一实验是在一无参考文献，二无场地设备的情况下开始的。他们一边查找文件，努力收集世界各地的有关信息，再把它译成本国语言：一边将一个小仓库改造成为实验室。经过努力，三个月过后的 1960 年 9 月，索尼已完全掌握了外延型技术。翌年，高功率平面型外延硅晶体管一举试制成功。这一成果，令贝尔研究所的技术人员感到分外吃惊，外延型晶体管的制造技术是他们发明的，但当时他们也仅仅处在运用这一技术制造产品的艰苦探索之中。在这方面，确实是索尼公司捷足先登了。它的研究人员抓住杂志上的点滴信息，开动脑筋，动手实验，在短时期内制造出了电视用硅晶片和有关制造设备，并且它的产品超过了贝尔研究所的发明。此后，索尼把产品生产目标放在 5 英吋的小型电视机上。对索尼来说，从适合该种电视用的晶体管设计，到有关光屏管、光屏管用玻璃、偏向角、天线等技术问题，都是新的挑战。技术人员们调动自己的全部智慧，全力攻关，昼夜奋战，乃至星期天和节假日都不休息。日本学习院大学理学部物理专业毕业、1959 年进入索尼的宫冈千里（后任索尼董事、顾问），也在这群研究人员之列。当时他负责电视用晶体管的设计任务。终于，在 1961 年底，样机试制成功。经过检验和改进，1962 年 4 月，世界上体积最小、重要最轻的 5 英吋小型晶体管电视“TV—303 型”产品投入销售。这是索尼开发电视机产

品的一个重要里程碑。

与黑白电视机的生产研制相比，索尼在彩色电视机领域的生产开发起步较晚。随着 50 年代中期彩色电视机在美国市场的问世，50 年代末东芝等大的电机厂家就已开始这一事业的开发。1960 年日本也有了彩色电视机，此后逐步走向普及。由于索尼的优秀工程技术人员的注意力长期集中在发展晶体管微型电视机上，它在这个领域是一个地地道道的后来者。彩色电视机的巨大市场潜力和彩电技术在当时的电子技术领域所占有的重要地位，决定了索尼必定要向这一领域发起冲锋，要使彩电技术成为它的专业领域的一项核心技术。索尼虽然是个后来者，但它的建社方针决定了它不是一个模仿者，而是一个创新者。当时，由美国无线电公司 (RcA) 发明的阴罩式三枪彩色电子显象管，已被它自己应用于彩色电机机的生产之中。这种阴罩式彩色显象制式被美国联邦电信委员会选定为标准制式，世界各地的彩电生产厂家实际使用的都是这一专利。这种制式虽好，但索尼并不想单纯模仿。何况这种彩色显象管也有很多弱点。例如，不仅价格昂贵，调象复杂，易出故障，而且画面不如放置式黑白电视机清晰，颜色也很暗，反映不出彩色应有的美感。随后在 1961 年美国纽约举办的 IRE 展览会上，索尼的工程技术人员发现了一种新的栅控式彩色显象管。它作为显示民间用于军事目的，来分辨不同的障碍物。这种显象管的亮度是阴罩式显象管的 3 倍。其图象在明亮的灯光下亦十分清晰。在交谈中索尼的技术人员得知，这项技术是由美国加利福尼亚大学教授、因发明回旋加速器而获得诺贝尔奖的安纳斯特·c·劳伦斯博士发明的。专利属帕罗门特图象公司所有。索尼决心尝试，把这项技术应用到彩色电视机的研制开发中去。为此，它分别与专利使用者和专利所有者举行谈判，签订了技术引进和技术援助协定。新彩色显象管的研制任务，由当时任技术科长的吉田进、早稻田大学理工学部电气工学专业毕业的大越明男和官岗千里等几名年轻的技术人员承担。尽管人们很努力，但事业的进展情况不容乐观。因为劳伦斯发明的这种显象管，虽然设计上有新意，技术上也有很多吸引人之处、例如采用单枪、点顺序扫描式，即可以用色选栅极依次改变色同步频率，调节颜色纯度，但在机械工艺制造上很复杂。所以，调整整个生产系统很困难。与阴罩式使用三支电子枪不同，劳伦斯的基本制式要求用一支电子枪，这支电子枪射出一束受控制的电子，并在通过细丝制成的栅极后聚焦在各种颜色的磷光条纹上。荧光屏正面的荫栅需要一个附加高电压，使得电子束在通过电子透镜聚焦后得到加速。栅极中的每条金属丝代表一种颜色，这就必须交变地控制电流的通断。研制人员感到这一工作过程极为复杂，不宜批量生产。他们决定试用三支电子枪来代替劳伦斯的单枪，每支枪代表一种颜色。以求避开棘手的开关电路问题，同时又保留了在栅极上后加速的特色。如果这种系统能正常工作的话，产生的彩色图象可能较好。但是，就这一种方案来说，生产过程仍然复杂，造价也太高。而且，后加速要求加在栅网上的电压必须十分精确，否则，即使一个很小的误差也会导致彩色溢出，形成色差。研制人员们不断克服各种困难，凝结着他们辛勤汗水的三枪式栅控彩色显象管，终于在 1965 年春试制成功，使用这种显象管的彩色电视机产品投放到了市场上、在日本销售了 13000 台。不过，随着产量的增加赤字也不断增大，仅花在维修方面的费用就成为一个大的财政包袱，更不用说仅开发工作就一年耗资 70 万美元。于是，索尼断然地放弃了该项产品的生产。

随着时间的推移，越来越多的彩色电视机市场正在被瓜分，索尼面临着

严峻的考验。它的代理商们在不断地抱怨：你们的彩色电视在哪里？别的公司都有自己的彩电，我们却每天都在失去赚钱的机会，这些损失恐怕我们永远也赚不回来了！看看吧，现在市场越来越饱和了！的确，索尼的经营者和技术人员们都看得出来，彩色电视机市场正在迅速膨胀。荫罩式电视获得了巨大的市场，凭着索尼的技术水平和索尼的生产能力，他们完全能够立即顺利地转向那种产品的生产。利用索尼的声誉和它的销售网，用不了多久，他们就能在彩色电视机市场上轻松自如地占据一席之地，但是，尽管索尼落后于它的彩色电视机竞争对手，但它仍然追求新式的、更好的东西。至此，索尼的领导者和他的工程技术人员们决心背水一战，从零开始，重新试验，全力研制自己的新显象系统，这是他们唯一能走的一条路。于是，井深亲自挂帅，和研究小组的科技人员一道寻找替代栅控管的新方式，以求取得突破性的进展。他对科技人员们说：“没有什么比一个不能或不敢去梦想的人更可悲了，梦想能给生活带来方向和目的。没有梦想，生活就是单调乏味的事情。”正是这种可贵的精神力量，激励着工程师们一次又一次地尝试、越来越努力地探索前进。时至1966年，吉田同豚本和其他几名机械专业技术人员赶赴美国，与同索尼有协作关系的美国通用电气公司交换信息，并对美国市场进行调查。通用电气公司一年前开发的“波尔特彩电”所使用的水平排列型三电子枪式彩色显象管，引起了索尼科研人员的浓厚兴趣。虽然这种显象管形成的图象质量，与吉田等研制小组成员开发的栅控彩色显象管相比，似乎相同，但对方的荫罩极和电子枪水平排列的简单构造却给吉田等科技人员留下了深刻的印象。回到日本之后，他们凭着专业技术人员的直觉，提出根据“波尔特产品”的启示，对电子枪进行改造的课题研讨方向。当然，当时人们对这一问题尚存在争议，看法也不尽一致。例如，当吉田在会上提出：“实验一下，看单电子枪内能否跑三根电子光束”，会场的反应却很冷淡。许多人认为实验是徒劳的。而吉田却丝毫未动摇着手实验的决心。因为他认为，最初设计的单电子枪、复电子光束的质量不好的原因，是由于三根电子光束通过偏转线目的位置差距过大。如果使光束相接近，问题就有可能解决。此外，第二次制造的三电子三根电子枪栅控彩色显象管，成本之所以过高，原因是由于零件过多。零件少的电子枪在成本上应当是乐观的。开发部门投入实验的初步结果表明，这一开发方向是对头的。在井深等公司首脑的认可下，吉田、大越和富冈等人正式进入开发设计工作。

研究开发工作进入白热化阶段后，井深等主要公司领导每天都亲临实验室和工作现场，统观全局，提出建议。并亲自参加实验，在工作中不断鼓励科技人员，不断给他们指导和帮助。这时的井深已是拥有8000多名职工的公司总经理。科技人员们说：“这样一个身居高位的人能和我们同甘共苦，这件事本身对我们就是一个巨大的鼓舞。”的确，井深平易近人，就象一个普通的工程师。他有坚韧不拔的力量和勇气实现既定的目标，同时他也相信工程技术人员们一定会找出胜利之路，最终获得重大成功。为此，索尼的最高经营领导者们，建立起一套更有利于工程技术人员们研究探讨大量不同方案的组织系统，根据这一系统，工程师们无需一种方案、一种方案地进行研究讨论和实验，而是各种方案的探讨与实验武头并进，每时每刻，人们都在寻找着新途径，寻找各种看起来最有希望和发展前途的主要技术和辅助技术，来共同推动课题的进展，在井深的直接指挥下，工程技术人员们从一个课题迅速转向另一个课题，争分夺秒地工作，用熟练的动作飞快地处理着各个环

节的业务。

当时，在吉田的领导下负责一个特别小组的宫冈千里，才只有 20 多岁。是一个才华横溢，富于想象又不屈不挠的年轻科技人员。他曾拒绝了大学教授力劝他毕业之后去松下就职的建议，相信索尼会为他提供挑战与创造的机会。现在挑战的机会来了，他与同事们不分昼夜的工作着，接近 1966 年底，他在实验中发现了一个有趣的现象：他用一支栅控管电子枪和三个阴极产生出一幅模糊不清的图象。虽然画面不清晰，但却的确是一幅图象，而且是依据某个新的原理产生的。于是，他按照新的安排又做了几个实验，尔后在每天给吉田的例行报告中描述了实验的过程和结果。但当时他还无法肯定这一发现，对用这一方法最终能否产生出一幅完美的图象完全没有把握，更谈不上由此产生出一种技术上可行的新元件了。然而，井深一看到这份报告就立即对它进行了仔细分析，认准这应当是索尼集中精力进行研究的新制式。他把宫冈及吉田、大越等人找到一起，征求他们对这种新制式的坦率意见。两天之后，索尼的工程技术人員投入到这个新设想的研究工作上去。技术人员评价井深说：“这是一个天才，他能够播下适宜的种子，并能本能地看出什么能够成功而什么可能不行。从他看到这份报告时起，就认定了我们应全力以赴研究这种电子枪。”为加快研究工作的步伐，井深亲自担任了这个课题的负责人。正在研究中的所有其他方案都被放弃，所有的研究力量都集中到宫冈的发现上来，随着工作的进展，人们的信心逐渐增强起来。他们高度紧张地工作，经常通宵达旦，到次日凌晨才在沙发上打个盹儿休息片刻。

这种新的研究思路总体方向，概括地说就是改变三枪系统，虽然采用栅控显象系统单枪发射三种电子束的设计，但不用多个磁透镜而代之以一个大磁透镜聚焦，目的是减少体积和增加效率。不采用复杂的金属丝栅格或是阴罩，而代之以一种简单而成本又低的金属网格，实质上是一种带有电蚀长孔的金属板。这种新的显象系统，可比阴罩式系统多透过 30% 的电子束到达荧屏壁上，因此图象的亮度要高 1 倍，而耗电却较少。但作为一种新的制式的产生和确立来说，整个试制和实验过程却是异常艰苦的。到 1967 年 2 月，研究人员们终于消除了模糊不清的东西，利用新电子枪产生出一幅比较令人满意的图象，许多工程技术人員都认为它比其他制式的图象效果要好。接下来的问题是，要尽快决定是采用由色点组成的阴罩管屏幕和栅控管的栅极，还是自己设计新的器件。为了在屏幕上得到最准确的色彩，一连几个月，人们争论着、试验着，走了许多弯路，遇到了许多挫折。到 7 月，终于决定使用宫冈首创的由三个排成一行的阴极构成的电子枪，并采用原来的阴罩管屏幕，两者配合起来使用。这样所产生的图象看起来与一般阴罩管的图象很相似，但质量有明显改进。如果采用栅控管的栅极，得到的图象会更好，但这同样伴随着后加速问题。研制小组的大越提出了一个完整的新思想，即采用由光刻垂直线条构成的阴栅。它的基本思路是，试图把栅控管栅极的优点与新型电子枪独创的特点相结合。这样所产生的图象将明显优于已往任何图象，且更容易得到。与由色点构成的荫罩管不同，前者必须在水平和垂直这两维空间里调整电子束的准确性，同时还需调整电子束方向的聚焦，使之打在色点上。而阴栅是由垂直色线构成的，只需在水平方向上调整电子束即可，这一设计在理论上可以说是完美的，但在实践中存在着重大的技术问题。例如，大越在论证这一设计时就提到，当紧绷在一个特制固定重框架上的栅网受热时，图象会出现失真。他用白炽灯来做实验，说明栅网受热时会如何弯

曲，热源切断后又如何重新绷紧。显然，这个金属带在电子束的轰击下会膨胀和收缩，产生振动，而且还伴有混杂的蜂鸣声。在栅控管的栅极上，是用把金属丝和玻璃棒夹在一起的办法来解决这个问题的，但这在大越设计的栅网上不适用。人们对这一棘手的问题普遍感到束手无策。井深在听取完大越的论证后，明白那个重框架需要专门的生产技术。同时在玻璃屏幕上精确地蚀刻色线也是个难题。他不动声色地把灯关掉，仔细观察栅极的收缩，经过慎密的思考之后，果断地对周围的人说：不必担心，我们能够解决这个问题。结果，他亲自动手，只用了很短时间，就设计出两种简单的钨丝，交叉地拉在栅网上，使其牢牢地固定住，以解决变形带来的问题。随后，他还设计了关键性的蚀刻技术流程。最后剩下的问题，是说服元件生产商为索尼生产独特尺寸和形状的玻璃显象管外壳。当他们得到生产厂家的合作承诺后，由于有制造栅控彩色显象管时的经验和技能，大越动手制作了石膏模具交付对方生产。吉田则火速赶到滋贺县去取第一个样品，当晚即返回工厂。人们奋战了一个通宵，第二天即1967年10月16日，他们终于制成了新型的彩色显象管。这是经过长期紧张实验后得到的一个振奋人心的成果。科技人员再接再厉，于第二年春制成了水平排列的新型电子枪和第一台B型彩色显象装置，恰好与玻璃外壳配套组装成全新系统。装配了新型电子枪的电视机画面清晰，色调完美，它令经过了几年艰苦奋战的领导和科技人员激动不已。1968年4月，索尼召开新闻发布会，公布了这种新的彩色电视机制式。并且井深在随后的新闻讲话稿中宣布，这种新的电视机产品将在6个月后投放市场。

这无疑为索尼给自己设立的又一个严峻课题。因为，当时伴随新制式的实验成功，试制品才刚刚制作出10台。要进行批量生产，既要有相应的步骤、例如相应的生产组织，技术上也必须最后过关。总之，要把这项发明制成产品需要有足够的时间，因为要做的工作太多，6个月的时间实在是太短，何况，井深当众宣布的是年内将生产1万台产品。井深把主任工程师们召集到一起，向他们阐述早日实现这项新技术发明的商品化，对于索尼公司生存发展，以及目前所推行的企业国际化战略的至关重要性，公司将在产品开发部工作的吉田抽出来负责生产，吉田把人员分成两组，一组负责把单枪三束彩色显象管发展成民用产品，另一组则负责建立具有严格质量控制的新型生产线，在电视机产品的生产型号上，索尼也有自己的既定方针。尽管公司的代理商们纷纷要求索尼生产17英寸电视机，但吉田等坚持认为他们首先应该生产12英寸的产品，因为这样成功的把握更大。若生产大尺寸电视，可能会遇到一系列麻烦，例如，由于电视机采用的是固态放大器，有晶体管的耐高压问题，同时也担心新的大尺寸玻璃管外壳在机械应力上出问题。为了投入批量生产，索尼买下了一个大的机械工厂，着手改建。安装传送带，设计生产线。建立许多新的部门来生产阴栅，进行光刻，准备玻璃管外壳，检查准备电子枪零件，插接和密封电子枪，密封管壳等。由于工作需要，公司各个部门都为这一项目开绿灯。从事这个项目的专家和工程师多时达100多人。设计必须按时完成，设备必须订购就绪，新工人必须雇佣面试，工作任务必须妥善安排。有关经理人员为做好这一环扣一环的工作，曾一周工作过140个小时。有的人因工厂的办公室没有窗户，工作得连白天还是夜晚都不清楚。6个月后，奇迹真的出现了。改造后的工厂，按期生产出第一批高质量的电视机产品投放市场，到年底，一鼓作气地完成了10000台的生产指标，井深等公司领导眼里含着热泪对有功人员表示感谢。

单枪三束彩色电视机的投产，给索尼带来了荣誉，给索尼带来了跃进，把这家极富创造性的高新技术企业的事业推向了高峰。索尼的产品及其企业本身不仅在日本家喻户晓，在国外也是令世人交口称赞，有口皆碑。还在 1968 年 4 月，公司在落成刚刚两周年的索尼大厦 8 层大厅向新闻界发布该产品的消息后，各大报纸便迅速作出反应，他们对这一令人瞩目的成绩纷纷报道、广为传播。使消费者知道索尼的电视不仅有彩色，而且有更好的彩色。虽然在彩电技术方面领先日本一步的美国，最初的反应不如日本市场那样热烈，以至某些公司的首脑认为，如果显象画面缩小的话，无论使用什么方法图象当然都会鲜明。更为极端的是美国 RCA 的经理，他在其股东大会上甚至声言，索尼的方式是极为艰难的。经受得住基于经济基础的大量生产考验的彩色系统，只有我们 RCA 公司开发的影孔极式。然而事实作了最有力的回答。自 1968 年 10 月单枪三束彩色显象管彩色电视机销售以来，在日本国内及包括美国在内世界市场都显示了良好的销售势头。1969 年 3 月，索尼月产量是 10000 台，而到了秋天，月产量一跃增至 20000 台。在短短两年时间里，这一产品的销售量已在日本小屏幕彩电市场上跃居首位。就在这一年，索尼进入了销售额 1000 亿日元企业的行列。同时，为适应国外市场对轻便而图象清晰明亮的彩电产品的需求，索尼还生产了 7 英吋的单枪三束彩色电视机，投放市场。在这方面索尼的技术独占鳌头，没有竞争者。单枪三束彩色电视机在市场上的强大竞争态势，最终为它的美国竞争者所深深折服。包括美国无线电公司、通用电气公司、飞鲁克公司、福特公司和西屋电气公司在内的各大企业，纷纷表示：“乐于采用索尼的体系，希望能提供资料。”单枪三束彩色电视机的开发成功，使索尼的企业规模跃居到可以同世界级的大企业抗衡的地步。的确，索尼在推进企业国际化战略的过程中，企业阔步向前发展。就其规模来说，继 1968 年建立大崎工厂之后，翌年在东京、芝浦、稻泽等地都建立起大型工厂，并在仙台、厚木、羽田等地增设工厂。职工总数突破了 10000 人大关。就其产品来看，在市场上作为拳头产品投入竞争的，就有不同型号的单枪三束彩色电视机、内装电子拾音器的磁带录音机，以及彩色录象机等项目。其中还包括后来撤退下来的世界第一合全晶体管台式电子计算机的研制和销售。商品的结构更趋丰富和多样化。在外部合作、合资经营方面，索尼在 1968 年与美国哥伦比亚广播公司签订了重要的联营协定，成立了 CBS·索尼唱片公司。伴随索尼的成功与发展，它的股票价格呈现上升的趋势。在 1968 年的新闻发布会之后，其股票价格上升到 590 日元。在索尼创建 25 周年的 1970 年 9 月，公司的股票开始在纽约、伦敦、阿姆斯特丹的证券交易所上市。一个索尼神话出现了，一个顶天立地的国际型企业屹立在世人面前。

第三章 困境（1975—1986年）：变危机为转机的改革

第一节 “高速增长”的车轮减速

西方发达国家经济在经历了近20年的高速增长时期之后,由于其内部矛盾的积累和外部环境的变化面临困境。到70年代初,具体说是从1973年开始,整个经济转入了低速增长阶段。1973—1983年,西方发达国家的国内生产总值年均增长率为2.4%,只有前10年的一半左右,与此同时,是高失业和高通货膨胀率的两者并存,这种“滞胀”现象持续了10年之久。日本经济的发展也不例外。这一时期,日本的主要经济发展指标虽然好于其他发达资本主义国家,但是,同60年代相比,它的年均经济增长率从10%下降到5%,经济发展速度降低了一半,而通货膨胀率和失业率却有不同程度的上升。并且,造成这种局面的根本原因如生产过剩危机的表面化、结构性危机的加深,以及技术进步和技术创新进入了调整时期等等情况,在日本经济中都存在,在其经济发展中都有表现。由于日本经济本身所固有的对外依赖性,严峻的国际环境和来自外部的冲击,对它的经济发展造成的阻力更大。所不同的是,日本主要是日本企业在克服冲击过程中注意提高自身的适应能力,从而获得了经济的稳步发展。

一、廉价能源已成过去

自然资源的贫乏是日本经济的一个基本特征。其中,尤以矿物资源和能源资源的缺少最为突出。尽管在能源资源中煤的储量相对较多,也曾经是日本能源供应的主力。但随着自然条件的恶化和60年代的“能源革命”,石油取代煤成为日本主要的消费能源。不过,日本自身具有的石油资源十分有限,据通产省的统计,1979年其石油储量有1900万桶,天然气在世界的比重几乎等于零。在电力工业中日益重要的铀矿资源储量,在世界储量中所占的比重也是微乎其微,而日本的石油消费增长速度却高居西方主要发达国家榜首。这是由于这一时期日本实现了经济高速增长,1959—1969年,日本经济的年均增长速度高达11.1%,超过了西方发达国家平均增长速度6.3个百分点。日本经济的高速增长是以实现重化工业化为中心展开的,石油则是重化工业的重要原料和动力资料。1960—1969年,西方发达国家的年均石油消费增长率为7.5%,而日本则为20.4%,它的石油消费增长率是其经济增长率的1.8倍。50年代中期当日本经济刚刚走向复兴时期,它对石油的依赖比率只有20%左右,而在经济高速发展的1973年,这一比率则高达80%。显然,日本经济的高速增长与它对石油资源依赖比率的提高几乎是同步的。在西方主要资本主义国家中,日本对石油依赖的比率最高,其经济速度也是最快的,它自己的经济学家在论述石油与日本经济发展的关系时,形象地把它比喻为日本经济的血液。说“日本经济是摇摇晃晃地飘浮在石油之上的。”就能源在一国经济发展中的重要性而言,这一点也不过分,特别是在一国实现工业化的过程中更是如此。

资料来源：世界银行《1985年世界发展报告》，第177页。

资料来源：[日]小峰隆夫著：《石油与日本经济》，东洋经济新报社，1982年版，第128页。

日本经济发展所需的石油资料主要是依靠世界市场的供应。日本石油消费量的 99.7% 是从国外进口的，其中的 81% 又集中在中东地区。在战后初期到 70 年代初的 20 多年时间里，包括燃料在内的世界初级产品出口价格是呈下降趋势的，例如，1948—1970 年的 22 年时间里，燃料的出口价格就下降了 4%。日本等西方发达国家是主要的初级产品进口国，廉价的能源和原材料的进口，为其经济的高速增长创造了极为有利的条件。由于中东产油国家的石油产量有很大的增长，加之世界各地又陆续开发了一些新油田，这些因素都促使石油价格下跌，从而使国际石油市场变成了买方市场。与此同时，20 万吨级、30 万吨级大型油轮以及远距离大口径的输油管道，在这一时期先后投入使用，使石油运输费用大为降低，也为日本等发达国家进口石油提供了便利。于是，在 60 年代，日本在临海地区建立了大型的石油化工联合企业，从海外进口廉价原料、燃料，经过深度加工，再把附加价值高的重化工业产品装船出口，以充分发挥其加工出口型经济优势，促进经济高速增长。廉价石油不仅带动了日本汽车运输事业的发展和高速公路的普及，还为建造巨型油轮为中心的造船业的发展铺平了道路。总之，廉价能源的进口是日本的重化工业化得以顺利实现的重要条件之一。从这一角度讲，日本经济的高速增长可以说是建立在“石油文明”基础上的。

进入 70 年代，日本的资源条件发生了变化。过去作为日本的资源主要是能源供应地的发展中国家，随着政治独立，经济发展的进程加快。它们纷纷朝着利用本国资源、发展本国独立自主的经济体系这一方向迈进。这些国家开始以本国资源为武器，同外国垄断资本的掠夺和扩张进行坚决的斗争。这种情形使日本在发展经济中面临着资源供给日趋不稳的形势，因而暴露了其经济发展的脆弱性。从 70 年代开始，石油生产国，开始以唯一的出口商品石油为武器，解决本国经济发展所需的资金问题。1973 年爆发了震动整个资本主义世界的“石油危机”。这一年 10 月，在第四次“中东战争”中，阿拉伯石油输出国组织为支持巴勒斯坦人民反对以色列侵略，决定削减石油供应量。同时决定，将石油开采量和价格等方面的决定权收归本国所有。并且还决定，石油价格从 10 月 15 日以前的每桶 3.01 美元提高到 5.11 美元，1974 年 1 月再提高到 11.65 美元，涨价近 4 倍。受此影响，10 月 25 日，国际石油资本对日本的石油供应削减 10%。与此连锁反应，日本进口石油中的 97% 成了削减对象，无疑这对日本经济造成了巨大的冲击。作为世界第二大石油消费国，石油涨价和供应量的削减，是对日本经济发展的致命打击。首先，它带来了物价的暴涨。据统计，1973 年的批发物价和消费物价指数，分别比上一年上涨了 15.8% 和 11.7%，1974 年比 1973 年上涨的幅度更大，分别上升了 31.4% 和 24.5%。与此同时，物资匮乏，抢购风潮迭起。其次，石油价格的高涨，也带来了日本国际收支状况的恶化。1972 年，日本的国际收支盈余为 66.2 亿美元。经过石油冲击，到 1974 年，国际收支变为赤字 45.4 亿美元，这对奉行“贸易立国”方针的日本后果是极为严重的。再次，由于石油冲击所造成的恶果，个人需求和购买力急剧下降，从而导致国内经济紧缩，即西方报刊所说：“石油紧缩”。石油冲击对日本经济的深刻影响还不僅僅是停留在事情的表面，这次冲击，使日本经济在高速增长时期积累起来的尖锐矛盾得以爆发，其直接结果就是引发了 1973—1975 年的世界性经济危

机。危机中日本的工业生产下降了 20.6% 远远超过其他资本主义国家。1974 年和 1975 年，日本工矿业生产连续两年出现负增长，特别是以廉价石油为原料的一系列工业部门，成本大幅度上升，生产陷入困境。危机过后，日本经济进入了长期萧条状态。1975 年 2 月，日本经济进入谷底，3 月开始走出危机，工业生产有所回升，但回升的势头很弱，长时期徘徊不前，直到 1977 年，工业生产始终没有达到危机发生前的最高点，从而形成了战后最长的经济萧条。因此，以 1973 年的第一次石油冲击为转折点，日本的经济形势出现了逆转，即由高速增长转入低速增长时期。

这一时期，对日本经济发展来说，与资源条件变化相并行的是市场条件的变化。这种变化，直接来自于“厄克松冲击”所造成的日元升值。“尼克松冲击”是指 1971 年 8 月，美国尼克松政府为应付美元危机，宣布实行的新经济政策，包括暂时停止黄金与美元的兑换；对外国商品的进口征收 10% 的进口附加税；削减对外“经济援助”10% 等主要内容。停止用美元兑换黄金，就意味着以美元和黄金等价交换为基础的战后国际货币金融体系的崩溃。这是长期的美元危机和美国的经济霸主地位开始动摇的必然结果。由于 60 年代的侵越战争和对外投资的不断扩大，美元大量外流。基于它的中心货币地位以及与黄金的可兑换性，美国的黄金和外汇储备急剧减少。美国采取了种种保卫美元的政策措施，均未能明显奏效。并且伴随美元危机的加深，它与日本的对外贸易从 60 年代中期开始出现赤字，到 1971 年赤字剧增到 35.6 亿美元，1972 年又进一步增至 41.6 亿美元。日美间的贸易摩擦加剧。尼克松的新经济政策给西方世界造成了强大的冲击，西欧各国的外汇市场接连关闭，东京外汇市场也是一片混乱。为维持货币汇率的稳定，各国政府纷纷采取相应的措施，日本也于 8 月 28 日决定转为浮动汇率制。1972 年 12 月，为调整新形势下的国际货币金融秩序，在美国华盛顿召开了十国财长会议，美国被迫同意将美元正式贬值 7.89%，将黄金官价从每盎司 35 美元提高到 38 美元，这是美国政府自 1934 年以来宣布的第一次美元贬值。但这些措施仍不能扭转美元地位的下跌，美元危机不断深化，美国工贸易收支赤字继续增加。1973 年美元再次宣布贬值 10%，每盎司黄金官价提高到 42.22 美元。同年召开的二十国财长会议决定，各主要资本主义国家普遍实行浮动汇率制，各国不再承担维持美元汇率的义务。

国际货币市场的剧烈动荡，对经济发展严重依赖外部市场的日本，形成的冲击和影响是极为深刻的。美元的首次贬值，就使日元升值 16.88%，即从 1 美元兑换 360 日元变为 1 美元兑换 303 日元。此后，随着美元危机的深化，日元继续升值。1973 年 2 月 14 日，东京外汇市场开盘时，1 美元兑换日元的数量降低到 273.10 日元。自实行浮动汇率制后，虽然日元对美元的汇率时有升降，但总的趋势依然是日元升值。例如，在日元升值比较突出的 1977、1978 年，就日元最高值来看其升值幅度：1976 年时 1 美元兑换 286.30 日元，1977 年兑换数量为 238.00 日元，到 1978 年则为 176.00 日元，两年间日元升值幅度高达 38.5%。在 1985 年 9 月的西方五国财长会议上，决定适当调低美元的货币比价，此后日元和德国马克一路升值。日元升值带来的直接影响是其对外贸易的缩减。这对于国内市场狭小，经济发展主要依靠外部市场的日本来说，其负面影响是相当巨大的。尽管日元升值后进口原料的价格下

落，商品出口的成本相应降低，但这并不足以弥补日元升值在出口方面带来的巨大损失。1985年底，当日元对美元的汇率突破200日元大关时，日本的企业界，尤其是与出口有关的中小企业，感受到了巨大的压力，它们产品的强大国际竞争能力的发挥遇到了重大的制约因素。1986年2月，日元对美元的比率上升到190日元兑换1美元，5月则创下了160日元兑换1美元的新记录，日元的升值终于引起日本出口的下降。从对外出口的数量指数来看，1985年度日本出口的增长幅度为3%，到1986年度则转为负增长。出口的下降必然使国内的经济增长速度放慢：1986年，日本的工业生产出现了负增长，生产的下降幅度为0.5%。这一年，国民生产总值的增长率也很低，增长幅度仅为2.4%，是战后仅次于危机年份的1974年负增长之后的第二个低增长年。这种战后迄今在日本经济发展史上罕见的情况，引起了日本政府有关部门乃至经济界人士的忧患，他们担心日本经济会在日元升值的条件下陷入新的衰退。的确，日本经济在低速增长时期到底如何发展，这一问题引起世界各国的关注。

二、应付危机的有力措施

事实表明，1986年以后日本经济并没有出现衰退，由于内需的增长，各大企业的运营十分活跃，1987年的日本经济呈现稳定增长的局面，经济的实际增长率达到4.2%，大大高于前一年。由于日元升值的关系，1987年的人均国民生产总值达到19642美元，比前一年增长20.3%。这是由于日本继续利用促进经济增长的各种因素的作用、采取切实有效的措施，抵御冲击的影响，增强自身的适应能力，从而使日本经济脱离了衰退和萧条的旋涡。这些促进经济增长的因素主要包括：保持较高的劳动生产率，继续实行高效率的技术引进和研究开发，以及发挥日本独特的企业管理制度的作用等内容。这一时期，日本劳动生产率的提高明显快于其他西方发达国家。例如，1973—1982年，日本制造业劳动生产率的年平均增长率为7.2%，是同期美国的4.2倍、前联邦德国的2倍、英国的4倍和法国的1.6倍。这种较高的劳动生产率的保持，是建立在较高的劳动力素质基础上的。由于企业坚持高效率的技术引进和研究开发，到80年代初，日本在高技术的某些领域、尤其是在能够直接促进经济增长的民用技术方面，已经达到能与世界头号科技大国美国抗衡的水平。技术进步推动人们不断利用新的科技成果改造和更新生产设备，创造新的生产工艺，同时又不不断提高劳动者的技术水平和技术熟练程度，通过这样两种途径促进经济增长。以终身雇佣制，年功序列工资制和按企业组织工会为主要内容的日本企业管理制度，在经济低速增长时期发挥了不可替代的作用。就企业内部来说，一切改善经营管理、降低生产成本、采用新的生产工艺的措施都能比较容易地推行和实施，很少遇到阻力。就整个经济发展来说，由于企业不轻易解雇工人，失业率较低，社会比较稳定，就为经济发展创造了条件。同时由于这套制度有利于促进企业产品质量的提高，从而增加了产品的竞争力，为产品打开销路和开拓市场提供了时机。由于上述种

资料来源：金明善等前引书，第330页。

资料来源：参见D·阿尔瓦雷斯和B·库珀：《美国等12国制造业劳动生产率：变化趋势》，载《劳工评论》月刊1984年1月号。

种因素的作用，即使是进入了经济低速增长时期，在发展上面临各种不利的环境，日本经济的发展速度仍然高于其他西方发达国家。

当然，这一时期日本经济之所以能以超出其他西方发达国家 1 倍的速度向前发展，主要还是在于它采取切实有效的措施来提高经济的适应能力或者说是应变能力，实施以节省能源的技术革新和微电子领域的技术革命为推动力的产业结构调整。石油是日本经济发展的生命线，石油冲击不仅使一向以廉价石油为基础，在国际竞争中取胜的日本，由优势变为劣势，而且，由于石油涨价支付巨额资金，它不得不相应地减少国内市场的购买力，导致国内市场紧缩，经济发展的总体水平下降。所以，石油冲击引起了当时日本社会的极大震动，产生了举国一致的“危机感”。人们意识到：哪一国家的产品能在节约能源方面取得成就，哪一国家就能早日摆脱危机，顺利实现经济增长。于是，日本产业结构审议会在 1974 年 9 月发表的《产业结构长期构想》中强调指出：今后产业政策的重点是将过去的“资源能源多消耗型产业转变为省资源能源型产业”。显然，节省能源、实现国民经济的节能化，是石油冲击后日本经济发展的重要战略之一。为实现这一战略目标，日本采取了多种途径的节能化措施。其一，是从产业结构上减少能源的消费。具体说是重点扩大加工组装型、知识密集型等消耗能源少的产业，如增加家用电器、数控机床部门的生产；而相对地减少钢铁、水泥、石化等部门的生产。其二，是开发新能源。根据 1974 年 6 月通产省工业技术院制定的“阳光计划”，日本计划投资 1 亿日元以上，用于开发太阳能和充分利用原子能资源。计划规定，到 2000 年将建成装机容量为 200 万千瓦的太阳能发电站。日本的原子能工业虽然发展较晚，但在石油危机后发展速度却很快。1970 年日本只有 3 座原子能发电站，1980 年增加到 21 座，到 1985 年又进一步增加到 32 座，发电量为 2452 万千瓦。在 80 年代初日本就成为世界上仅次于美国的第二大原子能发电国。其三，是在国民经济各产业部门中增加节省能源的投资。因为日本坚持产业能源优先结构，在日本的能源结构中，产业部门所占的比重高，并且这些产业多是能源消费型产业。因此，在产业部门中增加节能投资，具有重要意义。其四，是广泛采取节约民用能源的措施。例如，在家用电器方面尽量降低耗电量。1973—1983 年的 10 年里这方面的成果显著。电冰箱、电视机、洗衣机和室内空调装置的耗电量，分别减少了 61%、36%、32% 和 41%。生产这种耗能少的产品，不仅在国内节约了能源，而且增加了产品在国际市场上的销路，例如耗油少的小汽车在各国备受欢迎，出口大增。经过举国上下的一致努力，日本在节能方面取得了举世瞩目的成就。据统计，从 1973 年到 1982 年两次能源危机之间的 9 年中，日本的能源总供给量减少 0.4%，其中石油供给量减少了 21.5%，而同期的工业主产却增长 17.9%，国民生产总值增长 33.5%。使用能源需求对国民生产总值的弹性值来衡量日本能源节约状况，也许成绩更确切。1973 年以前，这一指标平均超过 1，即国民生产总值每增长 1 单位，能源需求则超过 1 单位。1973—1979 年间，能源需求对国民生产总值的弹性值已下降到 0.33。尤其是在第二次石油冲击后的 3 年时间里，日本国民生产总值每年都在增长，能源的消费则每年都在减少，二者完全脱离了以往的比例关系。到 80 年代中期，每 1 万美元工业产值所消耗的能源，美国为 8 吨标准煤，而日本仅需 3.5 吨，显然在节约能源方面日本走在了前列。日本之所以在短时间里取得如此显著的成就，与其政府在财政、金融和市场价格等方面采取有力措施是分不开的。例如为鼓励节能，政

府对节能设备实行特别折旧制度。1981年度的政府财政预算规定：凡以节省能源为目的的新投资，可实行减免相当于投资额10%的税收额。据推算，此项促进节能的投资减税额就达2000亿日元。尽管该年度的财政预算是超紧缩型的，但开发银行对节能及替代能源的投资贷款仍有大幅度的增加，这项贷款的利息率比一般利率低3.6个百分点。此外，政府还注意发挥市场机制的作用，运用价格机制调节石油的供求关系。例如，为鼓励石油的节约，在第一次石油冲击的1974年3月，允许石油制品提价62%。从而使企业和家庭具有石油短缺的危机感。对石油供应采取价格调节的办法，可以使消费者按照个人的购买力条件选择消费，同时也可以刺激成本意识，迫使企业必须降低石油成本开支，才得以在竞争中取胜。

这一时期，日本实行产业结构调整的另一推动力，是以微电子技术的开发、应用为中心的尖端技术革新在各产业部门里广泛推进，1980年日本政府提出“技术立国”的口号。由于微电子技术是信息化、自动化的物质承担者，同时又是保证产品性能质量、节约能源的重要手段，所以日本将其开发、应用作为实现技术立国目标的突破口。由于政府在财政、金融政策和资金方面对微电子技术开发与应用的全力支持，1983年日本的微电子技术市场规模已达到11.9万亿日元。据日本官方部门的统计，从1977年度起，电机产业的附加价值额开始超过其他产业部门。到1983年，如果再加上其他产业部门对微电子技术的应用，例如对钢铁、水泥、化工等传统工业部门的技术改造，日本国民生产总值中约2/3的部分是与微电子技术密切相关的。由于高、精、尖产品的增加，以及微电子技术在传统产品中的应用，日本商品的国际竞争力进一步增强。从1984年起，日本电子产品在国际市场的出口额中所占比重已超过30%。按通产省的设想，到2000年，日本微电子产业的市场规模可达到163万亿日元，其产品在国际市场出口额中所占的比重将进一步提高。

微电子技术开发与应用步伐的加快，以及产业部门节能化的推进，极大地推动了日本产业结构向知识密集型产业的转变。70年代以前，尤其是石油冲击之前，日本实现的是以重化工业为基础的经济高速增长。其特点是通过大规模的合理化设备投资，降低成本，取得规模经济效益。但这种增长模式是数量型的发展模式，是以消耗大量能源为前提的。它虽然带来了增长，但也埋下了进一步发展的隐患。诸如资源短缺、公害严重等问题。在这种严峻的现实面前，日本在《70年代的通商产业政策》中明确提出，今后日本经济的发展“要从重化工业为中心的增长优先路线，转向知识密集型产业为中心的灵活增长路线。”1973年的石油冲击之后，日本政府以抓能源节约和微电子技术的开发应用为主要手段，坚决地推进这一转变。这一时期，政府对那些消耗能源多的资本密集型产业，采取了抑制其投资的方针，例如1975—1979年，钢铁、化工、石油制品等部门的固定资本投资额分别下降了30%、37%和32%，同期，知识密集型产业部门的投资额则有较快的增长，如精密机器和电气机械部门分别增长了1.14、1.18倍，结果这些产业部门的年平均增长率在25%至30%之间。进入80年代，这种趋势得以继续。如以1980年的生产能力为100，钢铁、纤维、石油制品1987年5月的生产指数分别为97.3、87.6和81.4，都有不同程度的下降。同期，精密机器、电气机械部门

的生产指数则分别增长为 169.9 和 215.2。显然,增长势头旺盛。当然,促进产业结构向知识密集型转化,不仅包括大力推进新技术产业部门的迅速成长,而且包括应用新技术对传统产业部门进行改造,这在日本的产业结构转变中占有重要位置。80 年代以后,在日本出现了以集成电路革命为背景的所谓“高度机械电子型革新”。实际上是将集成电路安装在传统的机械设备中,发展电子工业与机械工业相结合的组装工业,以替代大量繁重的体力劳动与脑力劳动,实现生产过程自动化和产品性能的精确化。日本经济企划厅在 1984 年度《经济白皮书》中谈到这一时期的产业结构调整时指出:“在石油危机后的产业调整过程中,各产业部门推行的高附加价值化、省能源、省资源的技术开发的积累,导致了微电子技术的广泛应用,使我国产业支柱向着高度技术性的加工组装产业发展。”日本加工组装产业的构成比,1975 年是 10.4%,到 1984 年上升到 17%。这种发展趋势也反映在出口商品的结构变化方面,即高附加价值产品所占的出口比重不断提高,逐步取代传统产业的产品成为出口增长的主要内容。例如,1975 年,日本电机、电子产品出口额占总出口额的比重是 30.7%,1985 年则上升到 45.4%。产业结构的进步带动了经济的稳定增长。

此外,实施内部的企业合理化调整,加强对外资本输出,也是日本抵御外部冲击的压力,提高经济自身承受能力,增强适应性的一个重要方面。而对内部的经济萧条和外部的日元升值冲击,日本企业的合理化调整,普遍是采取“减量经营”的措施。制造业中 98.2%的企业和非制造业中 96.3%的企业都实行了“减量经营”。所谓“减量经营”,是在经济萧条或不景气时期,企业通过改善经营组织和经营管理,以尽最大可能减少用人,降低商品库存率,减少借债和限制新的生产能力的扩大,以适应当时的经济发展状况,达到在经济低速增长的情况下增加收益的目的。减量经营的主要内容包括:(1)归还企业借款,增加企业自有资本比率,以减少其利息负担。据统计,1978 年企业借款营业额的比重比 1973 年之前有较大幅度的减少,制造业的企业自有资本比率,1985 年也比 1975 年提高了 7.7 个百分点,达到 27.1%,从而节减了企业利息费的支出。(2)采取各种不同的办法减少企业用人。包括解雇临时工,令长期工暂时休假,对妇女自动离职者不再补充人员等等。为降低劳动力成本和增加企业竞争能力,不仅中小企业、萧条部门企业采取了这一做法,一些新兴产业部门的大企业也采取类似的做法。(3)控制企业生产能力的扩大,这一时期各企业的投资主要是用于内部的技术改造和固定资本更新,即用于合理化和省力化的投资比较活跃。例如,设备更新投资占设备投资总额的比重,1971 年度为 20.8%,1978 年度则上升为 52.4%。相反,增加生产能力的设备投资占设备投资总额的比重,则从 1971 年度的 49%下降到 1978 年度的 15.3%。到 1978 年,日本各企业完成了“减量经营”方式的调整。它使企业渡过了难关,并为以后的稳定发展打下了基础。

伴随日本商品国际竞争能力的进一步扩大和出口能力的增强,日本出口的年平均增长率,在 1981—1986 年间达到 6.8%,在西方七国中居于榜首,由此,它的贸易收支顺差和经常收支顺差逐年扩大。1971 年度日本的贸易收支顺差额为 84.2 亿美元。石油冲击后日本以扩大出口带动经济增长,到 1976 年度,日本的贸易收支顺差突破了 100 亿美元大关。1977—1981 年度,除个

别年份，日本的贸易收支顺差均在 200 亿美元以上。在随后的 1981—1986 的 5 年间，贸易收支顺差额竟激增了 8.3 倍。巨额的贸易盈余使日本的经济实力大大增强，同时也使它与美国、西欧等其他西方国家的贸易摩擦加剧。为了缓和矛盾，同时绕过日元升值给商品出口造成的障碍，日本在 70 年代前半期开始扩大对外直接投资的规模。1972—1980 年日本对外年平均投资额为 35.6 亿美元，这一投资额为 1951—1971 年平均投资额的 16.95 倍，1981—1985 年的对外投资年平均额迅速增长到 94.3 亿美元。虽然日本对外直接投资起步较晚，但发展很快。1951—1984 年它的对外直接投资累计为 714 亿美元，1985 年一年的投资额就为 152 亿美元，1986 年为 223 亿美元，若加上 1987 年的 380 亿美元投资，后三年的投资总和比前 33 年的总和还多。显然，这与经济低速增长时期日本对外贸易摩擦的加剧，以及日元升值给日本出口设置的障碍这种背景不无关系。这一点从 80 年代以后日本对外直接投资的地区结构变化上也可得到证明。1983 年以来，日本对发达国家特别是对北美的投资比率逐年上升，而对发展中国家的投资比率则逐年下降。1983—1986 年度，日本对西方发达国家的投资从 38.8 亿美元增加到 149.0 亿美元，增长了 2.8 倍；对发展中国家的投资从 42.6 亿美元增加到 74.2 亿美元，只增长 0.7 倍。同期，对发达国家投资占日本全部投资的比重从 48% 上升到 67%，其中对北美投资占其全部投资的比重从 33% 上升到 47%，若加上对欧洲的投资，这一比重则从 45% 上升到 63%。而对发展中国家投资占日本全部投资的比重则从 52% 下降到 33%，其中对历来属于日本重点投资地区的亚洲的投资比率也从 23% 下降到 10%。显然，日本的对外直接投资重点逐步转向发达国家的主要原因，是发达国家间贸易摩擦的加剧。为回避贸易摩擦，缓解日本与欧美国家的矛盾，以及避免日元升值给出口带来的不利影响，日本将一部分产业转移到欧美当地，实行就地生产和就地销售，这是解决问题的最佳途径。

参见[日]1987 年度《经济白皮书》

第二节 索尼遇到挫折

经济低速增长时期，国际国内严峻的经济形势，对日本企业的生产和运营产生的影响是深刻而巨大的。对索尼这样努力推行企业国际化战略的国际型企业来说，尤其如此。然而索尼之所以对这种冲击反应强烈，以至出现成长过程的转折，除了受外部环境的影响和制约之外，一定程度上在于索尼企业本身在发展中存在的问题。

一、企业成长的阴影

作为一个以技术创新为特点迅速成长起来的国际型企业，索尼在音频、视频领域里开发出众多划时代的产品，取得了一系列成就，并以单枪三束彩色电视机的开发成功为标志，进入了事业发展的高峰状态。1973年5月，索尼的单枪三束彩色显象管彩色电视，荣获了美国电视艺术科学院颁发的在电视界堪称“学院奖”的“爱迷奖”。三年之后的1976年，索尼以“优一马蒂克”为基础开发的单管式彩色录象摄像机和带电子编辑功能的轻便式录象机体系，第二次获得了“爱迷奖”。第三次荣获“爱迷奖”的创新产品，是1979年开发成功的广播用1英寸录象机(BVH)系列。但是，与此同时，索尼在发展过程中的矛盾也开始暴露。因为这一时期日本其他电子、电器厂家的追赶势头逐年高涨，各公司可以说是进入了一个技术上、经营水平上差异不大的几乎并驾齐驱的时代。到目前为止，索尼的迅速崛起和发展，很大程度上依靠的是以井深、盛田为首的企业经营领导者的远见与决断。它不断开发和生产出其他公司所没有的新产品，在竞争中取胜。在企业自身的规模较小，并且在同行企业间的技术水平差距较大的情况下，这种经营方法是可行的，有它的长处和优越性。但是，70年代中期，随着科技革命影响的不断深入，以及日本产业结构的调整和政府产业政策的导向，电子技术在日本取得了长足的发展，电子行业各公司企业在技术上也取得了极大的进步。以至各企业都要依靠多种产品的竞争来开创市场。在这种情况下，再象过去那样依靠磁带录音机、晶体管收音机、晶体管电视……，一个发明、一种产品打天下，靠这种方式开创企业发展的局面，已经变得十分困难了。例如，索尼在坚持它的一贯方针，“制造其他公司所没有的产品”时，遇到的困难和阻力就比以前大得多。突出的问题就是要花费惊人的时间和资金。开发单枪三束彩色电视机的过程中，这一问题就表现得十分明显。为开发这项产品，索尼先后花费厂六七年的时间，耗资1200万美元，这还不算开发栅控彩色电视机时一年就耗资70万美元的数字。而且，这时的索尼已不再是拥有几十名职工，销售额无足轻重的小企业。到单枪三束彩色电视机开发投产，企业的职工总数已超过10000人，年销售额已达到1000亿日元。并且在国际市场上成为日本有代表性的企业。这一切变化，都导致索尼成为其他企业模仿和奋力追赶的对象。显然，索尼在以往发展过程中所具有的优势在逐渐发生变化。发展过程中的问题在逐渐暴露。同时，由于这一时期是一个冲击与危机接连不断的动荡年代，对世界经济发展具有重大影响美国经济处于“滞胀”阶段。美国经济形势的恶化必然传导到对美国市场高度依赖的日本经济中。并且当时美、日之间旷日持久的贸易摩擦战正在酣战中，日本电子产业的发展面临严峻的形势。由于美国所采取的种种限制措施，日本对美国的电子产品出口陷

入了困境，一批有名的日本电子、电器生产厂家被美国怀疑有倾销行为，在接受审查。于是，为弥补企业在国际市场上的利益损失，各家电子公司使用各种手段在日本国内市场上展开了前所未有的销售竞争。结果，过度的竞争造成了产品价格的大幅起落，扰乱了正常的市场经济秩序。这使索尼在企业发展上面临更为不利的条件和更加严峻的环境。

索尼在这一时期的事业发展和经营上也有自己的失误。这一时期，索尼一直把它的注意力放在家庭用磁带录音机的开发和生产方面。因为在工业用录象机开发成功之后，家庭用磁带录象机的开发进展始终不能令人满意，美国等一些国外的生产厂家，都先后在开发工作中遭受挫折。例如，美国哥伦比亚广播公司为了研制消费者能在家庭的电视机上放映电影的电子磁录象机（EVR），损失了 3000 万美元。曾与索尼有过业务联系的美国阿派克斯公司也进行了开发尝试，但未能在家用录象机上取得突破。索尼在分析美国哥伦比亚广播公司开发生产 EVR 失败的原因时认为：其中的一个重要因素，就是它们试图在消费者家庭拥有足够多的放像设备之前就建立起软件市场。这是不可能成功的，因为这是本末倒置。的确，这一公司的前总经理弗兰克·斯但顿在解释其产品开发失败的原因时曾说过：“我们没能想出任何节目，足以使人们因为能得到从一般的电视节目中得到东西，而来购买我们的录象机。”索尼坚持认为：小型家用磁带录象机有广阔的市场前景，它的实用和普及甚至可以引起电视革命。例如它可以改变“黄金时间”即最佳收视时间的概念，把任一时间变为黄金时间。同时，它可以把电视观众从时间的束缚下解放出来，使人们能在自己想看或能看的时候收看电视节目，而不必再去费尽心思调整自己的工作时间，以适合电视节目的安排。在家用录象机为人们所普遍拥用之前，电视这种传括媒介，虽然能出色地传递信息，提供娱乐、改进文化和为消费者提供各种服务，但是，当节目括出完了之后，它将永远离开电视观众，使人们在家庭中对一些有价值的节目无法保存，家用录象机开发和普及之后，情况则会发生根本的改观，于是索尼将其作为自己事业的一个目标。拿“尤一马蒂克”工业用录象机开发成功的技术基础，科技人员们继续努力，开发研制出适用于家庭使用的 0.5 英寸磁带全晶体管录象机，并试制出几种不同型号的产品。但索尼最终要达到的目标是生产体积小巧、装用轻便的盒式磁带录象机。因为它相信凭它精湛的技术、优质的产品，以及产品本身所具有的优点，一定能象以往一样广开产品的销路，使这种理想的产品成功的占领市场。1975 年，这一产品开发成功并上市销售，索尼为产品取名“贝塔马可司”（Betamax），这种产品与索尼先前生产的“尤一马蒂克”录象机有很大的不同。首先是磁带的尺寸不同。“尤一马蒂克”录象机使用 3/4 英寸的磁带；而“贝塔马可司”录象机使用的磁带是 1/2 英寸的，这种磁带可以装入平装书大小的盒子里。这是一种超薄型的磁带，只有 20 微米厚。产品应用的是 - - 种很窄的磁头，录象轨迹有效宽度约 60 微米。其次是磁带的走速不同。“尤一马蒂克”录象机的磁带走速为每秒 3.75 英寸，而“贝塔马司”录象机的磁带走速已减到每秒 1.57 英寸。与前者相比“贝特马可司”的操作更简单，结构更紧凑。最后，由于结构不同，消耗的材料不同，两种产品的磁带价格也不相同。“尤一马蒂克”磁带的价格为 45 美元，“贝塔马可司”磁带只有 15.95 美元。基于这些长处，索尼满怀信心地于 1975 年 5 月把“贝塔马可司”产品率先推向了日本市场。尽管它在消费者中引起了一定的反响，主要是引起了 25 至 35 岁年龄组消费者的兴趣，一些铁路工

人和航空公司的飞行员，为了弥补因工作时间不固定而易错过黄金时间节目的遗憾，购买了这种产品。随后的1975年11月和1976年2月，索尼又在美国的一些城市先后出售了这种录象机和电视机的组合产品及录象机单机。但是，在1976年，由70年代初同样实现了录象机磁带盒式化的日本胜利公司，向市场推出了VHS式家庭用磁带录象机，使索尼的“贝塔马可司”录象机受到了有力的挑战。同年，日立制作所向索尼提出请求，要求使用“贝塔马可司”的商标制造产品。而索尼拘泥于自身商标的信誉回绝了这一要求。市场日益为胜利公司的VHS型录象机所占领，索尼的“贝塔马可司”录象机在竞争中越来越处于不利的地位。到1983年末，在包括日本在内的整个世界上，VHS与贝塔马可司所占的比例已变为7:3或者是8:2的状态，形势对索尼无为不利。另外，东芝、三洋和日本电气等原来“贝塔”阵营的生产厂家，不仅出口产品而且国内生产方面也有转向VHS阵营的趋势。在这种情况下，各商品销售店和索尼代理商纷纷要求公司采用强大的广告攻势，来挽回竞争中的不利局面。这是一场关系索尼命运的遭遇战。为争取对自己的有利形势，索尼投入了高达两亿日元的宣传广告费用，连续四日用四张纸的篇幅全页刊登广告，内容诸如：“贝塔马可司消失了吗？”“购买贝塔马可司有损失吗？”“贝塔马可司今后将如何？”和“趣味日浓的贝塔马可司！”等等。广告宣传攻势虽使各商品销售店稳定下来，并且一部分青年人接受了广告宣传的内容，但是，这并不能改变世界市场为VHS型录象机占据主导地位的现实趋势。伴随VHS型录象机成为世界录象机市场主流系统，索尼作为一个硬件生产厂家，试图制造占据市场主导地位的家庭录象机系统的努力归于失败，这意味着索尼首次遭受创史以来的巨大挫折。

二、历时13个半小时的股东大会

企业发展过程中存在的矛盾积累到一定时间总要爆发。1983年10月，索尼的企业财务决算，首次出现公司创建以来不曾发生过的利润下降、收入减少这一状况，就是突出的表现。事实上，企业发展危机的苗头不是这一时期才有的。60年代末，以总资本利润率的情况在同行业企业中作横向比较，一些公司达到两位数以上。例如，1969年，松下电气公司的资本利润率为10%，赤井电机公司的同一指标高达16.8%。大部分电气企业的资本利润率即使达不到双位数，也维持在较高的水平上。如先锋音响和职权尔卑斯电气公司等企业都保持着9%以上的高利润率。而同期索尼的利润率只有5.7%。虽然其中有60年代中期经济萧条的影响，但从根本上来说还是索尼以往的生产经营方式的局限性所致。只不过这种危机产生的茵头为当时轰轰烈烈的单枪三束彩色显象管的紧张研制，以及随后取得成功的荣耀所掩盖罢了。不过，作为企业的最高领导者，井深还是较早地意识到了这一点。当时他曾提醒公司的全体员工：索尼已不再是一个“不一般的公司”了，昔日以年轻、高效、富有活力著称的索尼是否在消失？1969年初他又严肃地指出：“无论是在开发、生产还是在管理等所有的方面，我们都正在被其他公司所赶上或超过。”井深对企业存在问题的洞察力是深刻的，1975年以后索尼发展步伐放慢的事实证实了这一点，它在企业销售额的变化上反映比较明显（见图3—1）。

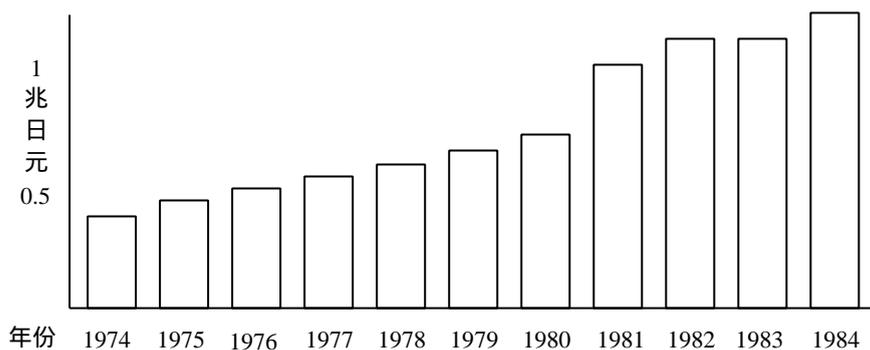


图 3 - 1 1975 - 1984 年索尼销售额的变化趋势

资料来源：索尼创立 40 周年纪念集，《源流》，索尼公司发行，1986 年，第 368

页。

遗憾的是，上述认识并未能导致企业经营方式、经营体制的及时调整与改革。问题仅仅是停留在领导者的危机意识阶段，尚未采取有效的针对性措施。相反，以全力开发和生产“贝塔马可司”录象机为代表，索尼在原有的经营方式上越滑越远。它依然把企业的发展前途赌在一两种创新产品的开发、生产和销售上面。它的计划是，在市场上销售技术先进而操作方便的产品，并用最合乎逻辑的用途来引导市场。尽管索尼在这一录象机产品上市前后花费了大量气力进行宣传促销活动，例如，它象以往一样坚守它在推销活动中的三个要素，即热情；对产品推销的专心致志；运用关于产品可能用途的活的知识，对这项创新产品进行宣传。以至一些人在听了索尼的宣传之后，甚至产生离了这种产品就无法生存的感觉。同时，新产品研制成功后，索尼将它的产量保持在月产 1 万台的水平上，公司甚至做好了准备，一旦“贝塔马可司”录象机成为市场上的抢手货，它设在名古屋市附近的工厂，便可以立即根据需要，将录象机的产量迅速提高到月产 3 万台的水平。为此，它还成立了一个子公司专门制作和租赁“贝塔马可司”软件。生产与销售这一产品的准备，不仅在日本国内而且在海外市场同时进行着。其中包括与国外的生产厂家协议，提供“贝塔马可司”的规格磁带，以及和某些发展中国家签订产品应用的合作项目等活动内容。但是，当日本胜利公司的 VHS 录象机系统成为世界市场的主流趋势之后，索尼不得不放弃“贝塔马可司”的生产，而且在早些时候（1988 年）开始生产同类型产品。巨大的努力都随家用录象机竞争战的失败付诸东流了。尽管这场竞争战的失败还有其他非技术的、以至非经济因素的影响，但是，这件事本身不能不说是暴露了索尼以往经营方式上的问题。尤其是在国际国内政治经济形势发生变化的情况下，在索尼的企业形态、企业地位发生根本变化的新形式下，问题更为突出。

面对世界经济发展的不景气局面，尤其是面对 1979 年第二次石油冲击的影响，日本的其他公司企业都相继采取调整政策，以缓和外部冲击和不利因素的影响，并且做好准备应付即将到来的经济危机的打击。但是，这一时期索尼公司的发展动向却正好相反。它仍在继续采取促进经济发展的各项政策措施，例如，不断增加对录象机、磁带、半导体和音响产品等生产设备的投资，似乎没能捕捉到景气后退的脚步声。终于从 1979 年 4 月美国的工矿业生产下降为开端爆发了新一轮的世界经济危机，这场深刻的危机在 80 年代初席卷了日本。当索尼开始注意到危机的影响，着手实行政策转换，即采取“减量经营”的措施，已经是 1982 年后半年的事了。当时，索尼采取了减少产品

产量，控制向海外出口商品的各种紧急措施。但是，由于危机期间市场情况的急剧恶化，库存量仍然不断增加，库存产品堆积如山。即使作了清偿处理也为时过晚了。于是，1983年10月的企业连续决算出现了负增长的局面。本来1979—1982年的世界经济危机，就是战后至那时为止最严重的一次危机，它持续的时间长；企业倒闭的数量和各国失业率都创下了高纪录；在危机期间，世界贸易额连续两年呈现较大幅度的下降趋势。这种状况对任何一国、一个行业的经济发展都是极为不利的。再加上1979年下半年石油价格再次大幅度提高，使这次危机的程度大大加深。在这种险恶的经济环境下，若能及早地采取适当的调整措施，则可以使企业减轻遭受经济危机打击的程度。但索尼却没能及时地实行这种调整政策，1983年10月决算出现的负增长也就不足为奇了。尽管它在70年代中后期也曾实行过若干企业调整措施，例如1975年，索尼首次使它的全体员工休了五日“带薪假”（付给基本工资的95%的收入），并且冻结了起点工资，以便能把当年的库存减少8200万美元。但目的是为购进建在斯图加特的维佳收音机公司的所有股份；成立索尼阿拉伯公司、索尼加拿大公司等新的子公司；动工兴建选址在美国亚拉巴马州的多森磁带工厂；以及推出创新产品“贝塔马可司”录象机。显然，这种调整不仅是带有临时性质的，而且调整是为了在原有的方向上取得更大的扩展。70年代末、80年代初的企业扩张政策，也依然是在这种经营方式的延长线上。

在企业收益下降，收支出现负增长背景下，1984年1月30日，索尼在品川的总公司大楼八层会议厅，召开了有400人参加的股东大会。会议从上午10点开始宣布开会，一直持续到深夜11点半结束，历时达13个半小时之久，创下了日本企业界有史以来股东大会的时间记录，股东们对当时索尼的经营状况普遍感到不满意。公司方面解释说经营上不是赤字，仅仅是收益减少，红利分配仍和前期相同，而股东们抓住收益减少这一现象提出了各种尖锐的问题。例如，他们对公司当年度的营业报告表示了强烈的不同意见。股东们认为：营业报告书对收益减少这一问题并未作出深刻的反省，只是作表面文章，尽管这一问题与周期性的世界经济危机以及日益加剧的贸易摩擦有关。但是，这一恶劣的国际经济环境对于同行业的各家电子企业来说应当是相同的。而一些企业的经营成绩却很出色，例如松下电器，该企业在前述的家用录象机竞争大故中，位于VHS阵营的前列。同期的企业财务决算方面，收入与利润同步增长，由此预定增加红利分配。股东们指出，索尼的问题在于对公司的牌子过于自负，而导致经营政策与措施方面的运行失误。例如，股东们提问说：“企业的库存调整，以及实行减产的措施是在何时着手的，公司方面回答说：是在1982年的6、7月间。股东们接着问：那么其他公司呢？其他公司在1981年度就开始实行相应的调整措施了。相比之下，索尼是采取相应行动最晚的一家公司。这不足以说明公司以“世界的索尼”为荣，而过于相信自己的商品竞争能力，过于相信自己的财务资金能力了吗？公司方面坦率地承认了这一点。从外界的角度看，以这次马拉松式的股东大会为标志，这一时期是“索尼历史中极度充满屈辱的时期”。新闻媒介就此评论说：“索尼神活崩溃了！”但是，事实并非如此。索尼公司勇于正视股东们提出的问题，正视企业所面临的挫折与转折。它以这次被它的企业领导者称之为“接受了洗礼”的股东大会为新的起点，全力投入到改革事业中去，发愤要把索尼的事情办好、要使公司恢复往日的荣耀，要使索尼成为超一流的

企业。显然，这次以会议时间长达 13 个半小时之久而被记录在册的股东大会，成为索尼公司进入新的发展阶段的推动力量。

三、大贺上任

企业的图新，最重要的在于领导者的作用。作为索尼的创始者和所有者，井深一开始就是索尼公司实际上的最高领导者和决策者。尽管他在 1962 年才接替在日本政界具有影响力的前田多门，正式出任索尼公司的总经理。事实上，索尼公司是按照他这个技术专家兼企业家的理想创办起来的。并且，在井深的领导下，索尼白手起家，依靠独创的技术和不断创新的产品，逐步占领市场，扩大发展规模和日益提高企业知名度。在井深的带领下，这家聚集了优秀人才的冒险企业，充分利用外界的有力条件，发挥自身优势，依靠自己的力量，迅速走上了国际型企业的成长道路。井深为企业制定的经营目标和创新宗旨，一直是索尼发展的座右铭。在日本，素有“井深是索尼的象征”，是“战后日本的象征”这一说法。正是这样一位天才的领导者，在外部条件发生变化的情况下，在企业面临新的发展转折的形势下，敏锐地意识到：象以往那样依靠技术专家的个人智慧来经营企业已经行不通了，“没有熟练的技术，没有特别的才能，都不要紧，只要能围绕着企业的发展方向聚集起各种各样的人才，推动生产发展，就能适应现代企业的需要。今后，如果不能成为这种类型的经营管理者，就无法推动企业向前发展。”出于这种深谋远虑，1971 年 6 月，井深正式宣布，将公司总经理的职位交与盛田接任，自己则作为董事长，负责对公司的经营和发展进行监督，并担负必要的责任。

长期以来，在日本企业界，人们公认盛田是井深出色的经营搭档。两人默契配合，携手并肩，带领索尼的全体员工，共创企业的辉煌事业。盛田之所以能始终如一地做到这一点，是因为他深深理解井深立志用先进的技术振兴日本的远大理想，能紧密地团结索尼的技术骨干和全体员工，竭尽全力地通过每开发一个新产品去实现这一理想，并随时注意创造能够实现这一理想的可能环境。他是井深在事业上的得力助手和帮手。得益于从小就严格地接受经营者家庭所灌输的“领导学”知识，盛田在社会上努力树立井深这一最高领导者的威信，并且随时准备由自己承担企业可能出现问题的全部责任。而且，盛田的长处还不仅如此，他头脑清晰，思维严谨，注重理性原则，具有雄辩的才能。凡是认准正确的意见，就直言不讳，坚持到底。无论是对最高领导者井深大，还是对处于顾问地位的万代顺次郎或田岛首治，都是如此。由于看问题的角度不同，经常有意见统一不起来的时候。在这种情况下，盛田绝不半途而废实行妥协。他会不惜花费时间，反复磋商，直到双方意见统一为止，并注意不产生误解。在许多年前，当田岛道治任董事长时，曾在某一问题上与盛田产生意见分歧。尽管当时盛田意识到田岛的反对，他还是努力坚持使自己的观点得到公司的认可。这种事使曾任过日本宫内厅长官，思想比较传统和保守的田岛非常生气。他忍不住对盛田说：“你我意见不同，我不愿意呆在这样的公司里。因你的意见和我的一致，所以有时我们难免发生争执”。按照盛田的想法，一个企业之所以兴旺发达，就是因为它有不同的意见和观点存在。通过争论引出高水平的见解和创新观点。于是，他直率他说：“如果在一切问题上你我意见都完全一致，那就没有必要让我们两个人都在这个公司拿薪水了。如果那样，不是你就是我应当辞职。正由于你我

意见不同，才能使得我们的公司少冒一些失误的风险。”这对于日本企业来说是一种新的思想方法，因为许多日本企业喜欢合作或意见一致，盛田的做法最初使田岛感到吃惊。但他最终还是理解了盛田的举动和良苦用心，认同了这种新的企业思想方法。按盛田的说法，他是一位非常好的人。盛田与井深之间、更是存在着许多看法不一致的时候。例如，当盛田为了向世界推销本公司的第一个晶体管收音机产品而只身赴美，面对美国著名企业布罗瓦公司的 10 万台订货时，井深出于对当时公司经营状况的考虑，电告盛田：同意签订销售合同。但盛田的经营哲学告诉他，不能签约，不能当那种产品挂别家招牌的“原设备生产者”。那会绝了自己公司发展的后路。于是，他再次给公司发电，表示准备拒绝的意见。在公司尚未得出定论，井深仍在犹豫的情况下，盛田又拨通了给井深的长途电话，给他列举了当时公司的生产能力和生产条件的局限性。更主要地是向他表明，索尼公司在竞争激烈的市场上绝不能受制于人，一定要以自己的力量创出索尼自己的招牌。最后井深同意盛田使用这种果敢的经营手段，从而有了今日索尼产品享誉世界的局面。再如，当盛田为使公司能进一步开拓国际市场，在建立了索尼美国公司之后，决定举家迁往美国时，井深表示为难，虽然盛田兼任索尼美国公司的经理，索尼要以巨大的美国市场为对象展开经营销售，应当深入到美国社会去了解和把握美国消费者的消费心理和消费习惯，但盛田毕竟是公司的副总经理，整个公司的业务经营活动，尤其是当时的一些工厂存在着经营管理上的各种问题，这些都离不开盛田的工作。井深本来是以坚持自己的主张而闻名的，盛田则更以善于说服对方为特长。他提出自己可以在东京和纽约两地通勤，每两个月往返一次，在东京停留一周左右的时间，专门处理公司业务。此外，平时他可以通过电话与公司保持联系，随时与井深交谈。结果，井深同意了盛田的开拓计划。当然，当盛田意识到自己的观点或者做法不正确时，也能虚心听取意见改变自己的想法或做法，”他并不为此感到丢面子。如果必要，他改正错误非常果断。”这后一点，是曾与盛田长期共事的一位美国律师对他的评价。盛田之所以能承担起对公司经营的全面领导，除了他自身所具有的经营风格、经营者气质，以及优秀的个人品格之外，还与他十几年的工作业绩密不可分。他在公司的经营中坚定地推行企业国际化战略，并率先投身于国际市场的开拓工作中去，用在实践中取得的经验和切身体会引导企业迈向国际化的道路。他的工作为索尼成为“世界的索尼”，为索尼迅速成长为国际型企业奠定了基础。因此，人们称盛田为“索尼全球化的象征”。盛田就任索尼公司总经理的 1971 年，日本电子企业面临的经济形势是十分严峻的。盛田冷静地分析了外部经济形势和企业内部的运营结构，通过业务的简化和实施彻底的合理化措施，对内部结构作了调整。在此基础上，采取了进一步推进国际化的“多角战略”。其首要的步骤，就是在欧美国生产彩色电视机。随后是通过建立索尼贸易公司，向日本市场销售国外产品。随后到来的“尼克松冲击”和日美贸易摩擦的激战，证明了盛田所实施的经营政策的正确性。在这一系列经营战略中的一个重要支点，是盛田计划将岩间和夫与大贺典雄作为公司的主要经营领导者正式加以培养。因为盛田意识到，要能在严酷的经济环境下顺利地越过发展的难关，保持和发扬井深所提倡的创业精神，培养能统领全局的经营人才是头等大事。为此，他派负责技术工作的岩间和夫出任索尼美国公司经理；任命兼任产品计划、广告、设计三部部长的大贺典雄为 CBS·索尼公司经理。让他们在更广阔的领域里学习和体

验经营的艰辛；给他们以独当一面的权力和锻炼的机会，通过观察他们如何克服困难，解决问题来判断他们的能力。经过实际的经营管理工作的磨练，二人都交出了满意的答卷。

在经历了战后第一次石油危机，以及 1973—1975 年危机的打击之后，为在变化的环境中谋求企业新的发展，1976 年 1 月，索尼公司实行了领导体制的改组，盛田作为有代表权的董事长，承担全面经营的最高责任；井深则作为名誉董事长担任公司经营的顾问；公司总经理、副总经理的位子，则分别由副总经理岩间和夫、专务董事大贺典雄继任。公司总体的经营方针由盛田敲定，而公司的日常经营活动，则由公认在索尼美国公司积累了各种经验、才识过人的岩间以及使 CBS·索尼公司扭亏为盈的大贺实际承担起来。总公司的领导层和新的领导体制更加年轻化了。身兼国际国内诸种学术委员会、企业组织、社会团体要职的井深和盛田，要在从事各种社会活动的同时，对公司的经营加以具体指导。为进一步发挥井深这位索尼创始者对公司发展的指导和推动作用，盛田在转任公司董事长的同时，新组建了由井深负责的经营咨询委员会，其成员由公司的代表董事长和外部要员组成。作用是对有关决定经营的重要事项、公司负责人的人事情况等进行审议。此外，还请井深以研究开发会议议长的身份，为公司的技术开发制定方向。岩间上任后，为索尼的发展与图新作了大量的工作。例如他领导了成为索尼新的拳头商品的小型收录机“瓦克曼”（Walkman）的研制生产和销售工作，在他任职期间，索尼的高清晰度录象系统开发成功，并投放市场。保持和发扬了索尼公司的创新精神。1982 年由于岩间和夫的突然逝世，年仅 52 岁的大贺典雄被推上了公司最高经营者的岗位。在 1982 年 9 月的临时董事会上就任索尼公司总经理。此时的索尼正处于困境与挫折之中，新闻舆论关于“索尼神话已经破灭”的报道喧嚣一时，大贺所领导的索尼今后向何处去？为世人所普遍关注。

第三节 改革：成熟企业迎接的挑战

的确，曾经创造了日本一代人神话的索尼，此时正处于发展的转折时期。企业如何意识和面对这种发展的转折？大贺总经理 1983 年的新年讲话做了最好的注释。他说：“正如大家所了解的那样，1982 年后半年索尼的连结决策状况恶化，从总体上讲，这是世界性的经济不景气的影响所致。但是作为我们的问题，我感觉突出的有两点”。他分析其一，这次危机不能解释为由于单纯的景气变动所引起的周期性危机。因为过去支持索尼成长、支持日本经济发展的消费者经济发生了本质的变化，随着市场的成熟，各企业分得的馅饼大小要靠激烈的市场争夺来决定。而且，伴随用户需求的变化和需求多样化趋势的出现，就更增加了这种竞争的激烈和复杂程度。在这种环境下要在竞争中取胜，就要依靠商品的差别化和综合生产率的提高，后者指包括制造、销售和其他管理部门在内的整个企业的生产率。其二，是索尼公司本身进入了一个新的发展阶段。尽管 70 年代初它的销售额才达到 1000 亿日元，但到 80 年代上半期，就已成为销售额超过 10000 亿日元的巨大企业。按照企业生命周期说，索尼进入成熟期，成为一个成熟企业。在许多问题上再使用过去的经营方式已经行不通了。过去，索尼凭借它敏锐的预见性和灵活的适应力，在产品市场上不断拓展。成为巨型企业后，如何保持这种机动灵活性，正是索尼所面对的一个重大课题。大贺号召公司全体员工团结一致，弘扬索尼勇于创造、勇于实践的优良传统，努力创造符合新时期，新环境特点的企业经营之路，把 1983 年作为“新生索尼的元年”，作为索尼发展的新起点。就此，索尼进入了一个前所未有的改革时期。

一、实施企业内部的经营组织改革

索尼的这项重大改革，是以引进事业本部制，进而确立全权责任制为中心展开的。过去索尼公司实行的，是以经营领导者为顶点全权统括的纵向经营体制。虽然也设置了一些战略性的业务经营单位，但它的作用是非常有限的，而且多半与业务定位有关。

一种产品开发制造出来，只要卖给销售公司，责任就告结束。经营效益就在这一时点上核算。“贝塔马可司”产品市场竞争的失败，充分暴露了这种经营体制的弱点，即组织结构的僵化，各业务经营单位无权根据变化的情况和市场状况采取应对措施，结果造成产品的大量库存积压。为了改变这种状况。索尼公司决定彻底实事业本部制。日本的事业部制，是以分权管理和独立核算相结合为特点的经营组织。各个事业部都具有从生产到销售的全部职能，相应的就以各事业部为单位制订利润计划，进而负有实现利润计划目标的责任，同时对于每个单位的盈利还要给予业务成绩评价。索尼公司认真研究了其他企业实行的事业部制情况，针对自己的问题对企业经营组织进行改革，实行索尼自己新的事业本部制。即把索尼的部门按照机构职能分成四个部分，每一部分赋予其明确的任務，这四个部分分别是：总公司班子、研究所、利润中心（事业本部）和保障机构。第一部分总公司班子，是作为索尼及其集团企业的司令部，负责制定整个企业集团共同的经营行动方针，处理公司共同事务的职能集团，以机构的精练为原则，各主管干部职责明确。第二部分研究所，包括研究和开发部门，主要职能是规范研究方向，设定新

的研究课题，主管干部对索尼今后的发展负有完全的责任。第三部分利润中心，各事业本部以实现责任范围内利益最大化为目标，从事不同种类的商品企划、设计、制造和市场营销等活动，特别是不仅承担以往的盈亏责任，而且具有资产负债的责任，以此承担增加获利的责任。为此扩展各事业本部必要的责任权限范围，包括设备投资、新生产技术、制造技术的应用和产品质量的提高等等。事业本部的经营活动，由事业本部长全权负责。第四部分保障机构，它是由生产技术本部、资材管理本部、质量管理本部等部门构成，从整个公司的角度出发，在资源材料的配置、产品的可靠性等方面实施整体战略。这样，索尼的经营组织结构，就从经营领导者高度集权的纵向经营体制，变成在各个不同的领域分别设置经营责任者的水平型经营体制。各个事业本部实质上就是一个独立核算的企业，事业本部负责人，肩负着从产品开发、制造、宣传、销售直到售后服务这一整个生产过程的决策权力和全部责任，由于经营的需要，它的权力甚至可以是超越国界的国际性的，以此提高公司员工的工作积极性和达到经营组织活性化目的，这是基于新任总经理大贺在 CBS·索尼公司的经营实践而进行的经营组织改革。各事业本部在销售额和职工人数上虽然不尽一致，但彼此之间并无上下级关系，是独立和对等的。事业本部之间如发生矛盾和利害冲突，则由经营会议承担必要的调节工作。经营会议是董事会下面的常设机构，由专务董事组成。它在董事会委托的范围内制定企业经营计划，并从事指挥管理任务，就企业全面的问题进行审议、协商和作出决定。

关于公司运营的决定，都是由召开的经营会议确定的。这一会议每周召开一次，由大贺主持。身为董事长的盛田至少每月出席一次。企业的最高经营责任由大贺承担。董事会与经营会议共同构成总公司班子，统辖各事业本部。

索尼公司认为，实施这种横向的经营管理体制有许多有益之处。其一，把经营决策权交予各个事业本部，可以使决策机构更接近实际运营部门，决策者可以根据生产开发和市场营销的实际情况，灵活的把握本部门的决策与动作。其二，由于总公司要求各事业本部实行一贯到底的事业经营，这样可以使各种新产品的开发、生产和销售更加专门化。其三，由于实行分权管理、独立核算，权、责分明，有利于调动各部门提高生产经营效率的积极性，同时便于培养和选拔有能力的经营管理领导者。由于这种新的事业经营组织体系所具有的种种优越性，使索尼公司在很大程度上革除了企业组织僵硬化的许多弊端，逐步恢复了经营方面的灵活性，例如，在实行事业本部制的同时，公司鼓励通过在企业内部创办冒险事业的途径建立新的事业组织。有时，由于在大型的事业本部组织中，要从事的某项工作目标较小、较具体，作为本部不宜插手，或者要开发某项产品，由于没有专职人员从事这项事业，产品难于实现商品化，这种情况是有的。因此，在事业部内有谁想自己开发这样的产品或者从事这项工作，脱离原来所在的部门，组成新的组织，开始冒险事业，是公司所允许的。受理这类申请的机构，是归属于市场营销战略小组的产业开发室。申请一经产业开发室认可，便可以以申请者为核心着手新的工作。在募集新的事业或新工作所需人员的场合，与其他公司要通过人事部门安排的做法不同，索尼照例采取公开招聘的办法，在公司内部简报上刊登人材募集广告，有时甚至出现“招聘部长”等字样的募集广告。冒险取得成功，被预测可作为一项事业展开时，就建立事业部。普通职员甚至可以越格

提拔为事业部长等职务。创办公司内部的冒险事业，并取得成功的典型事例，是土井忠利创办的“超微事业本部”。工作站系统最初不过是一位技术人员的研究题目，梦想发展 32 位的电子计算机。当时任微机和办公室自动化事业部次长的土井忠利注意到了这一领域，1985 年被公司列入第十一位计划项目，开始着手。当时，16 位的微机市场，被日本电气公司以压倒的比重所占领，索尼难于打入，所以公司将目标大胆地转向在美国正在开始普及的工作站系统。为攻克这一尖端课题，土井在公司内部公开募集那些才能未得充分发挥的工程师，组成攻关队伍。作为冒险事业，土井直接向总经理大贺提起申请。获准之后，1986 年土井与 16 位成员共同建立了“超微事业开发室”。同年 10 月，在重要的产品展示会（data show）上公布了他们的成果，成交额近千台。12 月，公司新设了超微事业部，土井任部长。翌年，随着事业部扩展为事业本部，土井被破格晋升为事业本部长。这一过程前后不过两年多的时间，可见，经营组织结构的变革，为索尼企业的发展增添了巨大的活力。任企业最高经营领导者的大贺在谈到索尼的改革时，曾深有感触他说：以往索尼的成长，依靠的是井深这位发明天才和盛田这一商业天才两者乘数效应的作用。继岩间之后上任的大贺，由于一直工作在索尼公司中，所以他知道哪些是企业存在的问题，公司不仅要逐一解决这些问题，而且要脚踏实地地谋求索尼新的发展。企业经营组织的改革，正是实践这一设想的第一步。

二、实行灵活的销售经营

要谋求企业的发展，还需在经营活动的灵活性上下功夫。用公司自己的话来说，作为“新生索尼的起点”，就是要实现“符合新时期特点的实业创造”。它的主要内容是实行零部件的外销体制。以往索尼的经营方式都是销售整个商品，即完成的产品，零部件都是用于内部产品的生产上。只有少部分软件例如设计对外出售，但也并未决心实行真正意义上的外销体制。因为以往在索尼看来，零部件是它的产品的中心，是其产品市场竞争力的基础。现在要对外提供零部件，实行零部件的外销体制，需要在观念意识上实行 180 度的大转变。1983 年初，大贺主持的总公司班子提出十大经营方针，其中的一个重要内容，就是提出将建立半导体的外销体制，以及设计、零部件、光记录装置的开发和销售，作为目标外销工作的重点环节来抓。实际上半导体等产品的零部件也曾几度对外销售过，但是为了支持在企业内部制造商品，它的零部件和设计的生产、技术都保留在企业内部，不对外部企业公开。索尼之所以要在此时对其销售经营进行改革，决心实行真正意义上的零部件外销体制，一个现实的原因当然是以销售额停止增长，产品的库存积压等经营状况恶化为背景的。显然，零部件的外销活动可以带动企业的产品销售，从而使索尼尽快脱离经营状况恶化的旋涡，从经济不景气的局面中摆脱出来。然而，索尼决意实行这方面的改革，根据的原因还在于市场结构的变化，即消费者需求的增长速度大大放慢，有时甚至出现增长停滞的局面。除去周期性经营波动的影响来分析这种变化，伴随新技术革命的推进，产品供给市场的扩大是一个明显的事实。例如，广播用机器，计算机关联设备，以半导体为中心的电子设计等产业部门的迅速增长等等。对于上述各个领域，相关企业都有同等的渗入机会。因此，索尼所面对的市场比以往任何时候的竞争都更为激烈。从半导体的投资来看，采取的竞争手段之一是降低成本。由于索

尼一直使用自己生产的零部件制造产品，提供设计者是索尼内部的有关事业部，消费者或顾客是自家人，只要做出所说的东西就行了。生产经营者毫无竞争意识，更谈不上竞争机制的驱动。因此，通过实行零部件外销体制、革新内部的生产经营意识，谋求企业竞争能力的提高和经营的灵活性，这是索尼公司这一时期改革的具体目标之一。

于是，在 1983 年开始启动的零部件外销经营，由 1984 年 7 月建立新的零部件营业本部而进入了迅速发展时期。负责索尼零部件营业本部而进入迅速发展时期，负责索尼零部件外销体制建立的是公司的常务董事小寺淳一。虽说是实行零部件外销，但对于生产现场的工人和工程技术人员来说，他们的思想意识中始终认为，这等于是给竞争对于送去武器来打自己，至少是为他人作嫁衣裳。因此，要实际地推进这步改革，首先统一内部的思想认识，是一项重要的工作环节。小寺考虑了与此相关的各种情况，从如何使员工们认识这一销售体制、销售方法的本质入手，对各个部分提出了要求。他向员工们强调指出：零部件外销体制与索尼以往的依靠专门技能向消费者推销产品，以及指令性地计划销售相比，在销售方法上完全不同，可以说是整个要从零开始。这种经销方式本质上是企业与企业之间的交往与联系。是以信用第一为原则的商业经销活动。一个企业要想在事业上不断走向成功，它就必须注意克服自我封闭，勇于与外部企业交往、联系与沟通。在这一过程中培养和增强企业自身的竞争力。然而作为交往和沟通杠杆的企业信用，不是一朝一夕建立起来的，只有依靠长时期的经营业绩积累才可能得到。因此，从这个意义上讲，各个事业部要通力合作，组成有效的组织，采取相应的对策。只有力客户所信任，才能获得大量的商业订货，另外，这种零部件外销体制的一个重要特征就是，如果出售的商品不是同类产品中最优质的，就不能在销售上保持优势、以至不能生存。换句话说，即使是中途售出的东西，它也随时都可能从市场上消失。事实就是这样严酷，因为客户和消费者所需要和真正购买的永远都是最好的东西。为此，要把带有索尼风格的零部件推向市场，并且一旦开始出售，就能保证不论在什么情况下都是同类产品中最优的，要做到这一点，就需要公司的零部件营业本部与其他事业部共同努力，当营业本部对客户、对市场创造切实负起责任时，保持一个以畅通的意见交流为基础的协作关系是非常必要的。因为保证零部件外销活动的顺利进行，保持较高的市场占有率，有时营业本部不得不站在客户和消费者的立场上对公司本部的相关事业部门提出意见和要求，这一切都需要对零部件外销体制这一经销方式的本质有一个透彻的理解。

推行零部件外销体制的困难还不仅如此，在公司内部宣传这种经销方式特点的同时，小寺与营业本部的人员走访了作为客户的有关企业。由于过去曾在公司的制造部和资材部工作过，小寺与一部分客户企业较为熟悉，从这些企业听到的反应令小寺等营业本部的人感到吃惊。一些企业认为：索尼说是搞外销，不知什么时候就会停止。因为以前在少量产品外销时期有过此类事情，有关经营单位和经营者对索尼流露出不信任的情绪。这对提出“信用第一”口号的索尼来说，不能不说是一个讽刺。要真正推行零部件外销体制，就必须克服不信任情绪这一外部障碍，而且同时还需要克服内部的习惯势力的影响。一些事业部和一部分员工认为，象以往那样在企业内部实行质量管理，决定批量生产不是很好、很稳妥的方法吗？要实行零部件外销这样做当然是行不通的。过去，即使是制订了交货周期，但由于都是自家人是同事，

就是时间推迟了一些也无妨，而来自外部客户的订货是不能推迟交货时间的，就是设计标准和说明书也必须符合对方的要求。由于客户来自不同的企业、不同的生产领域，各自的设计思想和质量管理办法是不相同的。如果因为索尼的技术是一流的就把设计标准强加给对方，结果会接连不断地遭到对方违反设计标准的指责。显然，企业内部存在的这种习惯势力，来源于索尼的迅速成功所形成的惰性，这种惰性是企业继续发展，获得新的成功的一个重大障碍。原来营业本部以为，索尼是一个迅速实现了销售额 1000 亿日元的高技术企业，推行零部件外销体制不过是其业务发展过程中的一个自然阶段，自然会得到各事业本部的积极支持。而实践表明，实行零部件外销体制的过程，不仅是一个企业观念意识革新的过程，而且更重要的是一个同自身的习惯势力和惰性作斗争的过程。只有取得这一斗争的胜利，索尼的事业才能发展。

在索尼倾全力对其经销体制进行改革之时，在电子产业的产品市场上涌动着两股潮流，其一是光盘唱机的流行和发展。在索尼尚未宣布自己是零部件销售商的场合，其他一些厂家已在索尼专长的领域先走一步了。而和光盘有关的集成电路或者拾音器是其他公司未能形成技术供给体制的零部件。最初由于光盘的价格较高，经销活动较为吃力。伴随软件的丰富和价格降低，其应用范围不断扩大，直到收录两用机上的使用，因此经销较为顺利，这类半导体和电子设计的有关产品成为其经销活动的主要内容，另一股潮流是第二次“微机热”的兴起。在索尼的产品系列中，在软盘方面能够提供的零部件，就是它引以为自豪的磁记录装置。恰巧索尼开始制作软磁盘、磁盘，如果将其纳入微机系列，索尼就可在自己具有优势的技术领域展开竞争。所以，索尼推销单枪三束彩色显示技术应用于微机产品的生产。由于受人手不足的限制，以及鉴于日本厂家通常都是自己制作显示系统，难于打入的现实，索尼的外销首先选择进入美国市场。由于进入适时，外销成绩很大。并且在日益增长的光盘和计算机市场上，设计推销也比原来设想的进展要快，较短的时间内就完成了 1000 亿日元的经营指标。目前，除索尼牌的制成品销售之外的其他经销活动，几乎都是通过零部件营业本部的安排，依靠外销进行的。销售额也在营业本部成立后的第七年，突破了 3000 亿日元大关，并且预计三年可望出现翻番的局面。经过艰苦的努力，索尼的外销活动终于赢得了客户的信任。索尼零部件外销部门的业绩，占到索尼公司综合决算额约 12% 的比例，从其外销零部件的类别来看，计算机配套设备的零部件占近 40%，半导体相关的零部件占 30%，电子产品零部件也占 30% 的比重。此外，预计今后具有增长趋势的外销产品还有许多。例如，8 毫米的数字录音带就被预测今后的市场需求会有很大增长。总之，由于灵活的销售经营的实行，即主要是外销体制的建立和它所产生的影响，波及到索尼各事业部门使其产生活动，进而促进了整个公司商品竞争能力和成本竞争能力的提高。

三、革新：创造高效的新技术企业

继前两项改革之后，索尼的第三步改革目标，落在了通过技术革新提高企业整体运营效率方面。索尼是战后迅速成长起来的新技术企业，无疑技术革新与技术进步是其企业发展的基础和重要支撑点。但是，在 70 年代末 80 年代初遭遇到了挫折，尤其令人不安的是同行各大企业迅速追赶，不断缩小

与索尼的技术差距。在这种情况下，索尼怎么办？今后企业向何处去？都成为现实的问题摆在人们面前。一部分职工甚至对自己企业的技术丧失了信心，产生了动摇情绪。为了打破沉闷的气氛，鼓舞员工发展索尼独创性事业的士气，进而为今后索尼的发展制定具体的行动方案，身为董事会长的盛田，在 1984 年初代表公司提出了六大重点行动方针。其中专门列项，明确提出索尼在近期准备实施的九大课题项目。这些重点行动方针的主要内容包括：

（一）在录象机技术领域继续保持优势，成为家庭用和产业用录象机生产最优秀的企业。在这里盛田强调了索尼在这一领域投入开发的历史早，拥有的技术能力强等特点。的确，在十几年前录象机尚不为多数人所知晓时，索尼公司就着眼于未来而进行开发，以至现在握有家庭用、产业用以及广播用录象机生产的最高技术。今后这将是技术进步一个极其重要的领域，索尼不应当用“贝塔”对 VHS 竞争的失败而左顾右盼，一定要在今后的竞争与增长中成为强者。

（二）在磁气产品的开发生产上要成为世界最优秀的企业。与录象机的情况相同，在录象带、音频磁带、软磁盘、铁氧体等磁气产品的开发与生产上，索尼均起了开路先锋的作用，乃至开拓了一个产业部门。但在其商业性果实的收获方面落在了其他同行企业之后，今后要努力在商业性竞争中取胜。

（三）索尼准备实施的九大课题项目的提出。在 1983 年的公司中层干部会议（部长、课长大会）上，曾有人建议，应当明确索尼中期的具体课题项目。于是，在汇总各事业本部讨论提交的研究计划，分析其可行性的基础上，索尼对整个公司准备实施的项目作了布置，这些具体项目包括：光磁盘、新媒体、通讯关联系统、办公室自动化、计算机系统、软件、半导体、工厂自动化，展示及计算机配套设备、零部件、HDvS。

（四）强化家用电气产品的经营。应当承认，面向广大消费者的家用电气产品的市场，在世界范围内已经成熟。必须强化这一经营体制以便取得赢利。索尼要强化的经营项目包括：

（1）光盘的经营。光盘必定要取代今日唱片的位置，从全世界拥有的唱机数量着眼，光盘经营的市场是极为可观的。光盘是索尼开发的商品，索尼应当抓住这个绝无仅有的机会，以光盘为核心重新确立音响部门的经营地位。

（2）单枪三束彩色显象技术地位的再确立。20 年前，在世界开始进入彩色图象时代时。索尼敢于独辟蹊径，开发出单枪三束彩色显象管，从而奠定了今日的技术基础。并且对以后世界的电视设计产生了一定的影响。因此，索尼应当通过技术革新，保持这方面的技术优质。在产品生产计划以及观念上再度培植彩电技术力量。

（3）强化生产能力。有一种看法认为，虽然索尼拥有先进技术，但其产品生产水平并不高。只有具有价格优势，商品的竞争能力才能进一步增强。近些年来，公司上下在提高生产率方面做了一些努力，这方面应当继续加强。

（五）推销方法的创新。今日社会的商品流通正在发生巨大的变化，目前销售方法究竟如何，需要重新评价。即使在家用电气产品以外的领域里，新产品、新系统也不断涌现。必须考虑系统销售观念，以及如何增强销售能力等问题。

（六）重新调整生产销售的决定程序。1983 年，索尼进行了盘存资产、存货的调整。不再反复地做这种事情。一种产品售完之后，必要的准备是很重要的。以往的索尼，就生产计划而言，是否与研究开发倾注了同样的力量，这一问题需要认真地反省。有必要制作能够反映各国景气动向，以及各种不同类型产品动向的指标，各事业部都应尽力弄清市场动向。上述行动方针基本反映了索尼决意图新的基本姿态，反省自身，修正问题，以技术革新、技术进步为杠杆实行经营战略的转换，是索

尼在这一转折时期的实际行动轨迹。

索尼的技术是先进的，在诸多电器产品的开发方面它都堪称先驱者。然而，其他厂家从索尼市场效果上认识到产品的成功，经过长年努力也能生产同样的产品，并在产量等方面超过了索尼。由此，日本著名评论家大宅壮一，曾在 1958 年的《朝日周刊》上发表文章，把索尼称为“豚鼠”。他写到：“在晶体管产品方面索尼曾居日本首位；而现在东芝后来居上，产量几乎达到索尼的两倍。换言之，东芝的特长在于只要认准能盈利，就会不断地投入必要的资本；所得甚微的索尼则成了为东芝作实验的‘豚鼠’。”尽管大宅不是科技专家，其辛辣的笔锋和多少有些刻薄的言辞曾激怒了索尼的一些技术人员，但他的观察力是敏锐的，他描述的是事实。索尼的失误在于它恰恰忽视了文章所隐含的问题，使其一直存在至今，这就是生产能力、生产效率的问题。不错，从公司创立以来，在创造性的商品开发方面，索尼总是优秀的，但在大量生产，降低成本销售的生产技术上无论如何不能称之为一流的。70 年代，索尼一味强调它的产品与其他厂家产品的用户不同，经营以加价 15—20% 的高价出售。因此，即便成本管理状况稍差，也被加价部分所冲销了。“贝塔”竞争的失败和音像产品市场不景气的状况出现后，情况完全不同了。它不得不用同其他厂家同样的低价格出售产品，因其成本太高，获利甚微。在已经成熟的家用消费产品市场上，无论如何必须增强生产能力，此外，索尼的产品多半是高技术产品，在生产上的次品率较高，结果导致成本较高。交货迟的情况也屡有发生。因此，必须谋求生产线的自动化，抑制次品率和降低商品成本，为此，1984 年开始，索尼在整个公司内开展了革新运动。

这场革新运动的奋斗目标是：创造生产能力和销售能力都为世界第一的企业。在这一目标下，提出了“将必要的商品，在必要的时间，以必要的量生产和销售”的口号。由于开展这一运动有明显的针对性，以致今日的索尼几乎被称作是“生产的索尼”。机器人和自动化，高度的产品质量管理的生产体制被确立起来。随后，强化销售能力，开发商品管理能力。从更新观念出发，力争以最先进的技术和最快的速度，生产出大量高质量的产品，通过强有力的经营销售，一举占领市场。以此为中心，开展了一系列革新活动。并且，为使革新活动卓有成效，公司的干部会议上提议针对企业存在的三个主要问题，制定更具体的革新目标。即谋求零部件、产品的最低库存率，建立能迅速适应用户要求的新的供给、制造和销售体制；以彻底消灭次品为目的的“无缺点”活动（ZD 活动）；持续高效地提供顾客喜爱的商品的商品化方法。索尼决心通过革新运动清除创业以来沉淀下来的泥沙，创建“新生的索尼”。第一项革新活动的主要目的，是确立弹性的企业体制，以适应多变的市场。为此，必须削减库存，缩短交货周期，稳定生产。以往索尼从一项产品指示投产，到商品进入销售公司，在国内需要两个月，在美国生产需四个月，在欧洲生产则需六个月。革新后，不论在世界各国哪里生产，一律在 20 日内交货。无缺点活动并不是索尼的首创，它在 20 年前就被介绍到日本。索尼开展这一活动主要是有针对性地解决自身的次品率问题。第三项革新活动，是以革新设计和研究开发体制为目的的。在日元升值，现存的市场已经成熟化，企业间竞争激化的条件下，除了实行产品差别化生产，开拓新的市场之外，别无他途，为此，索尼所面对的战略课题是，必须从产品的设计、研究开发阶段开始，谋求高效率，培植有活力的技术集团。总之，通过一系列的革新活动，大获成功地领导索尼实现了企业体制的变革。在革除缺点、

旧习的同时，增强了企业的凝聚力、创造力、从而获得了进一步发展的活力。

第四节 进一步走向国际化

企业的国际经营，始终是索尼这一高技术企业生存与发展的生命线、立脚点。在这个挫折与改革并行的历史时期，它依然是索尼的一项重要事业发展内容，推动索尼的事业生机勃勃地向前发展。对于一个跨国公司，整个世界已经变成了一个全球商业中心。60年代，索尼在国外建立法人企业，组织销售公司，迈出跨国经营的第一步；进入70年代，它在欧美国家接连开办生产工厂，建立生产与销售网络；以这一经营为基础，80年代面对贸易摩擦和日元升值，索尼继续将其制造业转向海外，继而通过实施以经营管理当地化战略为核心的各项措施，进一步推进企业的国际经营。

一、实施经营管理当地化战略

70年代，在国际经济动荡，电子产业界形势严峻的情况下，日本等一些发达国家的企业包括美国的大电视厂家：均因劳务费用等上涨和生产的不景气。将若干产品的装配工厂，迁移到劳动力较便宜的东南亚和中南美国家。盛田就任总经理的索尼却反其道而行之，他们果断地决定在美国本土生产彩色电视机。厂址选在加利福尼亚圣安娜郊外。两年之后又宣布在英国威尔士的布里杰特建立同类生产工厂。开始，同行企业对索尼的做法抱以冷漠的态度，认为索尼的举动缺乏经济常识。同时，当时的英国经济被视为患了“英国病”，发展不景气，所以，人们对进入英国的索尼是否会取得成功也普遍持怀疑态度。结果，日美贸易摩擦的不断升级表明，索尼依靠自己坚定的国际化经营战略为企业开辟了成功的道路。在英国设立的工厂，也因其所生产的产品有50%销往英国以外的市场，而多次受到英国政府的奖赏。总之，在日本电子厂家为降低劳动成本，追求低工资效益。纷纷向韩国、台湾等东亚、东南亚国家和地区转移之时，索尼毅然地进入美国和英国这样典型的发达国家投资设厂，这一做法不仅反映索尼企业经营国际化战略的特色及其远见，而且为以后这一战略的进一步实施和深入发展铺平了道路。

索尼称自己在70年代实行的企业国际化战略是一种地区性战略。从企业推行国际化战略的目标，以及其实际的运作过程来看，的确如此。这是索尼企业迈向国际化道路的一个重要发展阶段。有代表性的事件如上所述的1972年索尼在美国圣迭戈的工厂开工，1974年它在英国布里杰特工厂建成投产，以及1974—76年间它在欧洲主要国家建立的子公司其经理都由本国经营管理者肩任，等等。这一时期索尼企业国际化战略有其明显的历史特点。由于这一时期在日本电子产品市场上，各大公司群雄割据。依靠各自雄厚的经营实力，通过自己的专卖经营网络把持着相当的市场份额。在这种情况下，索尼公司避开在国内无意义的竞争，通过在国外开辟独家市场，扩大在海外的经营基地，进而谋求建立国际性企业的稳固经营基础。欧美各国市场在广度和深度两个方面的强大吸引力，使索尼实施了以欧美为中心的国际市场经营销售战略。虽然，这一时期索尼在一些国家建立了生产工厂，如圣迭戈和布里杰特彩色电视机厂等，但是，这是以电视机、录象机、音响设备等电子产品的出口在欧美特别是在美国市场受到限制为背景的，当时日本的许多电子厂家甚至包括索尼在内，都被怀疑有倾销行为而被立案审查（后来，索尼公司被美国国务院认定：“没有倾销的事实”，而获解脱）。因此，这一时

期它在海外一些国家和地区的生产是有限的，主要着眼的还是产品的推销。而且，当 70 年代后半期，石油冲击的影响席卷整个发达资本主义国家，尤其日本时，其他电子厂家由于向半导体和计算机领域投资而遭受打击，而索尼所在的家用电器领域市场需求一直在增长，利润颇丰。这也使得它在海外市场上把着眼点放在产品推销上。需要指出的是，这一时期索尼在国际市场上的产品营销是以占领局部的各个地区市场为目标的。由于它的海外市场主要是欧美国家，所以它在这些国家的子公司以产品的销售为中心，开展经营活动，以扩大索尼产品在各个市场上的市场份额。

进入 80 年代之后情况完全不同了。首先，是 80 年代初经历了那场全球性的经济危机之后，家用电器产品的市场明显缩小，索尼在这一市场上的经营状况急剧恶化。虽然这时半导体、计算机产品的市场前景开始变得明朗化，但由于索尼尚未真正立足于这一领域，而陷入危机状态。困境使索尼的企业国际化进一步向前推进，即进入到真正在国外进行生产的阶段。这时，索尼在国际市场出售的产品，有一半是在当地工厂生产制造的。虽然，其中有日美贸易摩擦不断升级和日元升值的重要影响，而更主要的是有 80 年代世界经济全球化趋势的发展，以及各国间经济相互依赖加深这一历史背景。它为索尼在企业国际化方面实施全球战略，提供了有利条件和广阔的活动舞台。在这种情况下索尼加快了其企业国际化的脚步，将外部市场纳入到企业再生产活动的有机运营过程的。并且，它在国外的公司，企业不仅是产品的销售和生产制造，就是整个生产过程的经营和管理也都实现了“当地化”，即由当地经营管理者来实施和完成。因而索尼的企业国际化呈现出新的局面。

当然，索尼所实施的这种以经营管理当地化为基本内容的全球战略，推进企业的国际化，是有一个逐步发展的过程的。如前所述，它在 70 年代在美国和英国分别设立的两家彩电生产工厂的实践，就奠定了这种发展过程的基础。例如，投资 2500 万美元建立的美国圣迭戈工厂，由于是索尼在国外正式建立的第一个生产企业，它的经营成功与否，对索尼推行企业国际化战略的成败至关重要，因此，索尼在这方面倾注了很大的精力。最初，工厂只有 30 位雇员。主要任务是将从日本运到的零部件组装成单枪三束彩色电视机成品。但很快工厂就增加了显象管的生产，并开始装配一些音响设备。随着生产规模的扩大，索尼不断扩大对当地人员的雇佣，以至员工的规模达到千人以上。在这一过程中重要的是，生产方式也随之改变，即尽可能从当地采购生产所需的零部件，用大量美国厂商生产的零部件组装工厂的产品。以至发展到除电子枪和某些特殊的集成电路块之外，产品所使用的所有零部件都是美国货。不仅如此，更值得注目的是，工厂的经营管理人员许多都是美国人，是最初的 30 位雇员中的成员，担任助理常务经理的麦克·森本和他的同事罗恩·迪施诺都是这座工厂的创业者。曾在东京大学获得法律学位，并在美国的研究生院就读过的森本，自豪地对人们说，我们是国际公司。在大学主修经济的迪施诺，有在美国一家电子元件工厂工作过十年的经历。他们自工厂建设开始就与第一任日本经理小寺淳一在一起工作，建立组织机构，购置生产设备，研究工厂的经营方针。作为其直接领导的索尼美国公司经理岩间和夫，只对工厂的发展提出指导意见，对其具体经营并不过多干涉。开始，这些美国经理们以为索尼会派遣众多的管理干部，并在经营方针上划定框框。但事实并非如此，公司只派 20 几位工程师前去解决技术问题，使这座工厂的生产技术与在日本本土的大崎和一宫工厂成龙配套。公司除了制定明确的生

产目标和技术标准之外，美国经理们可以放手工作。他们中的一些人原以为会有许多不可更改的清规戒律，结果非但如此，而且在总的原则下公司不仅允许，还热情鼓励经理们制定自己的雇佣办法、人事决定程序和生产方针，以及其他许多政策。以致使森本和迪施诺等人感到自己真正是在创业，是在经营自己的事业。岩间等索尼公司的领导对这些当地的经营管理者给以充分的信任和尊重，经常与这些人以及员工无拘无束自由地交谈。使这些美国雇员亲身感受到公司领导者所具备的优秀品质和人格魅力。从而在工作中热情和干劲倍增。他们说，索尼的高级经理决不象顾问那样只会作指示，这是索尼的独创。在这种开放型政策指导下，圣迭戈工厂的经营获得了成功。此后，这种经营战略在其他地区的工厂被逐步推广和使用。索尼在英国设立布里杰特工厂时，为使英国能够获得外汇，一开始的计划目标，就是在这里生产的产品 50% 须在英国以外的欧洲市场销售。结果，这个工厂制造的电视机，南到前联邦德国、西班牙、意大利，北至丹麦、瑞典、芬兰，广为销售。同时，为使这里生产的产品能打上“英国制造”的标记，公司要求必须使用英国生产的零件组装产品。尽管这样做很困难，但除个别零件不得使用日本生产的以外，作为原则，能在英国找到的零部件，全部在英国采购。实在采购不到的就在工厂就地制造，用于产品组装：于是，久而久之逐步形成了一套完整的生产体制，即生产规划由总公司制定，而产品在英国设计，在英国制造，其商品最终在英国以及整个欧洲销售。在一定意义上可以说，上述两者的经营实践，就是 80 年代以后索尼所广泛推行的经营管理当地化战略的雏形，只不过 80 年代以后这一经营战略的内容伴随新的经营实践更为丰富。例如，一方面它的以生产为中心的重要再生产环节逐步向当地转移，各种经营和管理机能也日益“当地化”了；另一方面，根据世界经济形势的发展，索尼实施经营管理当地化战略的地区也更加广泛了。根据市场的大小和对汇率变动的预测，索尼把它在国外的生产由欧美主要国家进一步扩展到东南亚国家。与此同时，索尼得以将它的生产与经营在世界范围内进行横向调整，进而在企业国际化方面深入推进，以全球战略取代以往的地区性战略。

二、围绕三个轴心的多样化经营

进一步推进企业的多样化经营，是这一时期索尼采取的重要革新与发展态势。可以说多样化经营是索尼尽快摆脱企业成长过程中的阴影，恢复以往的活力与竞争力的有力武器。索尼所涉及的多样化经营领域是非常广泛的。除了图象、音象、信息机械等专业领域内的产品经营之外，非专业领域的经营，甚至包括化妆品、高级手提坤包、高尔夫球和网球用品，细面连锁店、高级法国料理、葡萄酒、白兰地、威士忌，示波器、干电池，热气球、喷气式飞机，唱片、出版、乃至生命保险。在日本，大企业设立众多的子公司，由此来扩大自己的事业经营范围的情况是常见的，例如，流通领域的著名的企业大荣公司，以及与索尼同行业的松下电器公司，但是，即使是规模迅速扩大的大荣公司，它的经营领域也始终保持在流通零售业这一专业领域内，而未超出半步。通过合并、协作或者股份购买等各种手段，使企业成长壮大。松下电器作为一家大型电机企业，拥有庞大的子公司群，其中上市企业就近 10 家。但这些子公司都集中在松下电器的专业领域电机产业方面。相比之下，索尼经营的“多样化”特征更为突出，经营所涉及的领域如此广泛，这

在日本企业中是不多见的。

由此引来了人们对索尼多样化经营的各种议论。例如，当时一种较普遍的看法认为，索尼的多样化经营是杂乱元章、元秩序的。说明这一点的典型事例，是1979年9月，索尼为它建立的一家经营高尔夫球和网球用品的子公司举行新闻发布会。当时任副总经理的大贺作完情况说明之后，在记者席上发出的第一个提问则是：“下一次索尼卖什么？”显然这是一个带有讽刺性的提问。的确，与索尼在前进的过程中遇到挫折的背景相联系，一些人认为索尼这种“脱离本业”的多样化经营，正是专业经营方面不景气的表现，所以才屡屡转向专业以外的各个领域。这是外界对索尼的一种批评。但是，在日本电子产业界内部的主导性看法却正好相反。电机企业的专家和同行们认为：正因为微电子领域里，索尼无论在技术上还是产品销售方面都打头阵，所以才有精力转向其他领域一显身手。那么，情况究竟如何呢？只要看一下索尼公司推行多样化经营战略的实际过程，问题就清楚了。

事实上，索尼实行多样化经营战略的企划是由来已久的。这一点可以追溯到1958年公司由“东京通讯工业公司”正式更名为“索尼公司”之前，关于“社名”的广泛大讨论。当时曾有人建议在“索尼”两字前面加上“电子工业”或“电气”字样，但公司坚持它的奋斗目标是“旨在向世界进军”，为实现这一目标，公司接连地推出一个又一个创新产品，始终保持一种进取精神。为此，它在自己公司的名字上要避开任何限制，表示出只要是消费者喜欢的产品都要生产，这样一种多样化经营姿态。事实上，索尼在此后企业长期的成长发展过程中，逐步开始注重实施多样化经营方针。尤其是在索尼企业的技术差距逐渐缩小的情况下，其多样化经营战略的实施步伐进一步加快。所以，尽管索尼的多样化经营遭至行业内外的各种批评和议论，公司的经营领导集团仍然坚定不移地按照既定的方针实施这一战略。他们认为，索尼是一个有发展后劲的企业，现在的工作应当预见到十年、二十年之后。索尼不仅是这样说的，实际上更是这样做的，前面列举的经营各种业务的子公司和合资公司，几乎都是经它的最高经营者之手直接建立起来的，特别是那些以多样化经营为主要目标的重要合资公司，它的重要经营事项均由索尼总公司的最高经营者过问。与其他的大型企业无异，索尼公司的高层经理人员的工作日程始终是排得满满的。公司部长一级的中层干部要面见总经理，除紧急事项之外，一般要提前一至两周预约。即便如此，倘若是重要合资公司的有关事项，总经理就要放下手中的其他工作设法安排时间处理。据统计，索尼专业领域之外的子公司销售额，包括550亿日元的CBS·索尼公司在内，约1000亿日元，是索尼专业产品销售额的1/8。而公司的高层经理人员用于处理有关这些子公司事项的时间，却远远超过了这1/8的比例。可见，索尼对多样化经营的重视程度，以及推行多样化经营战略的决心和自信心。

索尼为什么能如此执着地实行多样化经营方针？当时任董事长的盛田昭夫的三点解释，为这一问题作了最好的回答。第一，索尼认为，实行企业经营多样化的最终目的，是通过集团化经营谋求经营的稳定化。盛田形象地把它比喻为一种“舰队式经营”，即索尼作为舰队的旗舰经营自己的专业，生产和销售电子产品；在它的周围是小型远洋舰和驱逐舰，形成多样化经营的舰队，从此提高整个企业集团的战斗力。第二，索尼试图通过多样化经营，实现“人才培养和灵活使用”。如前所述，在索尼的发展过程中聚集了大批优秀的专业人才。这些掌握各种高技术的年轻经营管理者们，需要有能充分

发挥其才能的工作场所。如果索尼不能充分发挥他们的能力，还有外围的卫星企业。伴随索尼企业规模的不断扩大，也不可避免地出现了企业体制僵化的苗头，为克服这种大企业病，索尼实行与子公司之间的人事交流制度，促进人才的灵活使用，同时也保持企业经营的灵活性。第三，索尼认为自身的经营多样化并不是无秩序和杂乱无章的。它与周围卫星企业的关系，在经营管理方面是统一的。它的多样化经营也是围绕工程技术、经营管理和市场经营三个轴心展开的，围绕这三个方面发挥索尼的专门技术和特长。实际上从索尼当时拥有的子公司的整体情况来看，它所属绝大部分都是与电子产品的生产制造以及经营销售相联系的子公司。专业领域之外的子公司只有 10 家，而且这 10 家公司也并非是一般的进出口商社之类的企业，而是纳入索尼公司国际化战略下与外国资本合资建立的子公司。总之，伴随着索尼的发展以及多样化经营事业的展开，它的子公司数量不断增加。就 1986 年的情况来看，索尼集团核心企业为 48 家，它们所属的专业领域、公司名称（个别公司为译音）、主要的经营产品和索尼的出资比率如图 3—2 所示。

可见，多样化经营是索尼企业发展的一项基本战略，多样化经营方针的进一步推进，是这一时期索尼由危机变为转机的重要驱动因素。

三、把日本融入国际社会的努力

索尼所推行的企业国际化战略，不仅包括这一时期它在全球化战略指导下实现企业的跨国经营，而且包括它将自身以及日本融入整个国际社会的努力。长期以来，在一些欧美企业界人士眼里，日本市场是一个封闭性的市场，不论是外国的产品还是外国企业都很难打入，当然有人尤其是日本政府和企

图 3 - 2 索尼集团核心企业的经营构成

资料来源：产业杂志编：《索尼集团的实况》，1987 年版；特别调查资料，阿伊阿露西公司 1988 年，第 16 页。

业界不同意这种看法。暂且不论这种看法正确与否，欧美国家对日本的巨额贸易逆差，以及外国资本对日直接投资比重较小（外国企业在日本经济中仅占 2% 到 3% 的比例）却是事实。在这种历史条件下，谋求“内部的国际化”并不比开拓国际市场容易，在这方面索尼充当了开路先锋。它在 70 年代建立索尼贸易公司就是这种努力的例证。出于公司立足于世界的长远考虑，也是为避开危机和打破眼前的困境，索尼在 70 年代初就采取了果敢的行动。1972 年 5 月，它在美国的《纽约时报》、《华尔街金融报》、《芝加哥论坛报》、《洛杉矶时报》等各大报纸上刊登大幅广告，通栏标题为“日本对美国来说是极富有魅力的市场”，副标题是“如果有面向日本市场的商品，索尼公司将帮助您向日本出口”。索尼美国公司内的“美国对日销售部”，为愿向日本销售产品的一些公司做了大量广告，索尼公司的举动在美国企业界中引起了强烈的反响。当时，美国经济正处于不景气时期，贸易收支赤字有增无已，这些宣传广告引起美国企业家们的极大关注，向索尼发出的咨询函电竟多达 1500 件。于是，索尼贸易公司开始经销各种美国进口商品。随后的 1977 年，类似的广告也出现在欧洲的英、法、意和前联邦德国的报刊上。索尼利用自己的销售网点，成功地引进和销售的商品从日常生活用品，到洗衣机、电冰箱等耐用消费品，以至喷气式客机这样的大型商品。在当时欧美大量生产的产品，例如“希克”电动剃刀、毛巾、厨房用具，“索恩”气体加热器，“里

加沃”壶和平锅，“布兰齐尔”厨房用具，“希恩基特”产品，“沃尔普尔”电冰箱等，还有“福尔肯”喷气式飞机，都是经索尼之手销售到日本市场的。在1986年东京举行西方七国首脑会议时，索尼向日本政府出售了法国飞机制造公司的3架巨型超级直升机，供首脑们使用。在这前一年的10月，日本的439架直升飞机中，就有136架是法国飞机制造公司生产的。索尼公司开创的这项新事业，对打破国内一些保守企业家的消极情绪，从而加快日本经济的自由化与国际化进程，无疑起到了促进作用。同时，也使索尼在欧美政界和企业界赢得了良好声誉，为其与欧美企业的进一步合资、合作奠定了良好的基础。美国摩根保险公司副总裁克拉松在评论这件事时曾说：“索尼过去是以优质的磁带录音机和彩色电视机厂家为人知晓的。但是这个广告让我们了解到索尼的另一个不同侧面，它告诉美国所有的商业公司：‘索尼不仅推销自己公司的产品，而且还是我们的良好伙伴’。这种做法，也使美国政府对索尼公司抱有很大的好感。这一广告作为一种游说活动是极其成功的，索尼与华盛顿政府的关系此后一直很好”。索尼的国外产品引进和经销活动，在欧洲各国得到的评价与此完全相同。

日本市场是欧美投资者长期关注的重要目标。战后一个相当长的时间里，日本政局稳定，物价波动幅度小，劳动力优质，资金吸收能力强，金融、交通、服务、信息和其他基础设施完善，是公认的理想投资场所。随着日本经济对外开放程度的加深，一些欧美企业开始进入日本市场。得克萨斯仪器公司是较早进入日本市场的美国电子企业。当它率先取得了集成电路专利后，日本许多电子厂家都对这项技术产生了兴趣，得克萨斯仪器公司也想打人日本。但是，它坚持一定要自己生产集成电路，在日本市场出售，而决不向日本企业出售集成电路的专利许可证。显然，这家拥有先进技术的企业进入日本，对日本的电子产业乃至整个工业发展是有好处的。但是，按照日本的有关规章制度，该公司不能在日本设立独资企业，它进入日本市场的唯一途径，是与一家日本企业各持50%的股份组成合资公司。在该公司与日本政府的谈判陷入僵局的情况下，政府要求索尼公司出面，设法安排一个妥协方案。结果在盛田昭夫的有力斡旋下，达成了协议。该公司与索尼组成合资企业。企业由得克萨斯仪器公司经营，技术和人员完全由它调配；双方各占50%的股份，3年后索尼将所持股份按原价出售给该公司。事实上得克萨斯仪器公司达到了要求独资经营的目的。同时它也作出一定程度的让步，允许日本企业以比其他国家优惠的价格购买该公司的专利。由于索尼公司的努力，事情得到了圆满的解决，美国的这家企业经营得非常出色。几年之后，索尼的盛田昭夫又协作通用汽车公司，顺利完成了购买日本五十铃汽车公司35%股份的重大交易项目。为促进日本企业的国际化进行了积极的工作。这一时期索尼直接引进外国资本进行合资经营的例子，是它与美国联合碳化物公司签订协议，在日本联合经营埃弗雷迪电池。联合碳化物公司是杜邦公司齐名在美国屈指可数的化学公司，以埃弗雷迪商标闻名的干电池，是它的一个事业部，这一产品在美国的市场占有率高达60%。两家公司的交往与合作，要追溯到索尼向美国市场出售晶体管收音机的50年代。联合碳化物公司是出售索尼产晶体管收音机用于电池的主要厂家。同时，由于索尼公司把过去只用于手电筒照明的干电池，广泛用于从收音机到电视机的各种电器产品，它对于公司的干电池事业部来说，是“极为重要的商业伙伴”。该事业部的台式电子计算机、照像机、钟表用小型（纽扣型）干电池等在技术上比日本厂

家先进，但是，在使用这些电池制作民需产品方面，日本厂家在世界市场上处于领先地位。为了战胜日本竞争对手，该事业部必须进入日本市场。为此，作为合作者它选择了内部尚无干电池生产部门的索尼这个“极为重要的商业伙伴”。他们认为索尼决策明了、迅速，在日本是最西方化的公司，是最容易理解和沟通的合作伙伴。于是，1975年，作为索尼与联合碳化物公司合作的产物，索尼·埃弗雷迪公司正式成立。五年后的1980年，其销售额达到100亿日元，占于电池市场15%的份额。其中，小型电池所占的市场份额达到了30%。开始公司销售的埃弗雷迪产品100%是进口的，但从1978年5月开始，公司在福岛县郡山市建立了工厂，开始生产纽扣电池和碱性电池。目前，自己生产的产品所占比率已达60%。郡山工厂是埃弗雷迪集团三家工厂（美国本土和瑞士各一家）中生产成本最低的一家，也是世界上生产成本最低、生产率最高的工厂。结果，索尼·埃弗雷迪公司从埃弗雷迪引进技术，两年之后就将降低成本的专门技术作逆出口了。一年里，美国工厂的技术人员几次到这一工厂进行考察，郡山工厂的厂长与索尼·埃弗雷迪公司的负责人也曾前往美国的工厂，就其如何提高生产率的问题提出建议。索尼在引进外资方面获得了成功。

索尼谋求“内部国际化”的努力，还表现在它在企业内部建立的两重对外交流制度上。一种是邀请海外研究者进行客座研究制度。索尼内部的战略研究与开发部门，为了将“内部国际化”的目标加以具体落实，从各国的研究开发机构邀请人员，进入公司的研究机构共同工作两至三年，然后回国。索尼将这种国际交流方式称作“全球调研和工程师计划”。当时在索尼的中央研究所、综合研究所工作的海外技术人员有二十几位。公司计划以后将这一比例增加到研究人员的10%。这样做有两方面的作用：其一，是改变日本的工程技术人员对外国人的观念意识。通过与外国人接触，共同工作和生活，消除对外国人的过敏症。通过对外国人的观念和思维方式的了解，接触异国文化。其二，对于外国的工程技术人员来说，情况也是相同的。当他们结束工作回国后，可望为沟通两国、两个企业的经济、技术和文化交流发挥积极的作用。另一种人员的对外交流制度叫作“休假年位置（Sabbatical）”，即索尼将外国的大学、官方研究机构和企业的一流研究人员招聘到企业，在一定时期内作为索尼的人员从事研究工作，以实现交流的目的。此外，技术方面的国际交流还有，每年召开两次世界规模的研究开发会议。包括一年一度在日本举行的由日本、英国、澳大利亚和美国的研究人员参加的会议，以及每年在世界各地轮流举行的开发会议。索尼的战略与研究开发部门通过上述各种方式的对外交流，推行自己的“内部国际化战略”，使索尼进一步走向国际化。

第四章 奋进（1987 年开始）：进入新的发展周期

80 年代后半期至今的七八年时间里，包括发达国家和发展中国家在内的整个世界经济依然处于调整时期。结构性危机和结构性问题的存在，以及为解决这些问题而做的调整与改革的努力，仍然是这一时期各国经济发展的重要内容。不过，与 80 年代前半期不同的是，前苏联的解体、东欧版图的变化和整个世界经济格局的变化等等一系列因素的影响，进一步增加了经济发展的不确定性，从而使各国在推进经济增长方面面临着不同的课题。身为经济七大国之一的日本，在这一时期经历了战后最大的经济起伏。这不能不对其企业发展产生深刻的影响。

第一节 战后最大的经济起伏

80年代的最后3年到90年代初日本经济出现了异常迅速的增长局面，乃至创造了战后最长的景气记录。但是，随着“泡沫经济”的崩溃，旋即开始步入经济增长的低谷，一蹶不振，迟迟不得恢复。虽然，经济运行从波峰到波谷这种周而复始的周期性经济波动，是西方发达国家经济发展中的常见现象，但是，象这一时期日本这样的经济大起大落却是不多见的。

一、持续时间最长的“平成景气”

1986年底以后，日本经济进入了一个新的高涨时期。日本经济企划厅将这次新的经济高涨，列为日本近半个世纪以来的第四次大型景气，即“平成景气”。一般认为，日本经济的这次新攀升，是从1986年12月开始的，这时日本经济开始进入扩张时期。旺盛的企业设备投资和个人消费投资，推动经济快速增长。这股经济增长的势头一直持续到1991年。至于是到1991年的第一季度、第二季度还是第三季度，看法不一。不论那种判断，都表明这次日本新的经济攀升与战后持续时间最长的“伊奘诺景气”（57个月）不相上下。按照日本政府有关机构1991年9月的说法，这次“平成景气”创下了持续60个月之久的二战后最长的经济扩张纪录。按平均增长速度计算，这一时期日本经济的平均增长率高达5.3%，高于同期任何西方国家的经济增长速度。同时，通货膨胀率在西方发达国家中也是最低的。例如以1989年、1990年、1991年三年的统计数字来看，日本经济的增长速度（国民生产总值比上年增长百分比），分别比西方七国和经合组织成员国的平均增长速度高1.5、2.7、3.5个百分点。而同期，它的通货膨胀率（比前一年的增长百分比），却比西方七国和经合组织成员国通货膨胀率的平均值，分别低3.5、2.1和1.9个百分点。这一时期日本经济增长率和通货膨胀的国际比较表4—1。

表4—1 西方七国经济增长率的比较

国别	美国	日本	德国	法国	意大利	英国	加拿大	7国总计	OECD总计
1989年	2.5	4.8	3.8	4.1	2.9	2.1	2.5	3.3	3.3
1990年	1.0	5.2	4.5	2.2	2.2	0.5	-0.5	2.5	2.5
1991年	-1.2	4.5	3.1	1.3	1.4	-2.2	-1.5	1.0	1.0

资料来源：《世界经济》1993年2期第88页。

注：（1）日本、德国按国民生产总值计算，其他国家按国内生产总值计算。

（2）表中所列德国数据，除1990年下半年起的支付平衡数据和1990年起的政府拨款为全德数据外，其余均为西德数据（下表同）。

表4—2 西方七国通货膨胀率的比较

国别	美国	日本	德国	法国	意大利	英国	加拿大	7国总计	OECD总计
1989年	5.5	2.4	3.0	3.5	6.3	5.8	4.7	4.0	5.9
1990年	5.1	2.6	2.6	3.0	6.3	5.6	4.2	4.2	4.7
1991年	4.0	2.6	3.6	3.1	6.7	7.4	4.8	4.0	4.5

资料来源同上表。

注：此表数字按消费价格指数计算。

就业增长和失业率的国际比较说明同样的问题。经济的快速增长使日本的劳动力短缺问题变得日益突出，在这种情况下，日本的就业增长率还是快于绝大多数西方发达国家。例如，1990年日本的就业增长率为2.1%，这一指标除低于德国的2.6%之外，均高于七国集团中的其他5国。即分别比西方7大国平均增长率和经合组织国家平均增长率高0.9和0.7个百分点。1991年日本的就业增长率已在德国之上，与西方7大国及经合组织成员国的平均增长率的差距进一步拉大。日本的失业率在西方发达国家中始终保持在低而稳定的水平上。这从另一个侧面反映了这次景气繁荣状况。就业增长率与失业率的国际比较见表4—3和表4—4。

表4—3 西方七国就业增长比较

国别	美国	日本	德国	法国	意大利	英国	加拿大	7国总计	OECD总计
1989年	0.5	2.0	2.6	1.0	1.9	0.3	0.7	1.1	1.3
1991年	-0.9	1.9	1.5	0.4	0.9	-2.8	-1.8	0.0	-0.1

资料来源同上表。

表4—4 西方七国的失业率比较

国别	美国	日本	德国	法国	意大利	英国	加拿大	7国总计	OECD总计
1989年	5.5	2.1	4.9	8.9	11.1	5.9	8.1	5.6	6.2
1991年	6.7	2.1	4.3	9.4	11.0	8.3	10.3	6.4	7.1

资料来源同上表。

“平成景气”的出现，使日本的经济实力有了进一步的增强。

还在这次景气刚刚开始的时候，据日本经济企划厅1988年3月17日公布的国民收入统计速报的资料，日本的人均国民生产总值已达到19642美元，超过美国（18413美元），跃居西方七大国之首。日本经济实力的增强，是与其工业生产的不断增长为基础的。在此之前的1981—1986年间，日本的制造业生产增长幅度达20.8%，而同期美国的制造业增长幅度为16.6%，其次是加拿大，增长幅度为15.8%，再次，英国增长10.6%，前联邦德国增长9.2%，意大利则增长1%。在“平成景气”期间，在钢铁、汽车、机床和家用电器等生产领域，继续保持其在西方世界的领先地位。与此同时，产业资本的实力不断壮大。据美国《幸福》杂志1988年7月13日公布的世界工业企业排名资料，1987年，不包括美国在内的前500家工业企业中，日本企业为157家，在前100家工业企业中，日本企业占26家；在包括美国在内的前50家工业企业中，日本企业有8家。由此计算，在当时世界的巨大工业企业中，日本所占的份额就已达16%至31%的水平。企业竞争实力的加强，使日本工业产品在世界市场上所占份额进一步扩大，以工业产品为主的对外出口，一直以高于其他西方发达国家的速度增长。由于贸易收支顺差和经常收支顺差的逐年扩大，日本日益成为资金雄厚、黄金和外汇储备充足的资本输出大国。到1987年底，日本对外直接投资总额和间接投资总额分别为

资料来源：参见联合国《统计月报》，1988年4月号数字。

770 亿美元和 9946 亿美元。由于外国对日本的直接投资和间接投资增长速度低于日本的对外资本输出的增长，日本的对外净资产不断增加。1987 年底为 2407 亿美元，1988 年底则增加到 2917 亿美元，日本成为世界的最大债权国。日本的对外直接投资到 1987 年度突破了 300 亿美元大关。若与 1983 年度的 81.5 亿美元相比，则增加 3.1 倍，年平均增长率高达 60%。就其增长速度来看，日本居世界 6 大对外直接投资国之首。当然，这一时期日本的对外直接投资是以西欧和美国为目标的。据日本贸易振兴会的粗略统计，日本企业在西欧的子公司从 1987 年底的 300 家，增加到 1988 年底 400 家。这是创历史纪录的高增长速度。在西欧的对外投资增长如此之快，是出于日本应付 1992 年欧洲共同体建成统一大市场的需要。同时，西欧各国的基础设施完备，投资环境好，当地政府又对日本直接投资采取支持和鼓励的态度，也是日本企业迅速进入西欧的重要推动因素。日本对美国直接投资增长势头更为迅猛。1987 年底，外国对美直接投资余额比上一年度增长 18.8%，达到 2619.2 亿美元。其中，日本的对美直接投资余额为 333.6 亿美元，比上一年度增长 24.4%，成为仅次于英国的第二大对美直接投资国，在日本对美国的直接投资余额中，以收买美国企业为主要内容的对其制造业的投资余额增长很快。据 1988 年 6 月 30 日美国商务部公布的统计资料，1987 年底这项投资余额达到 52.3 亿元，比上一年度增加 46.2%。另据日本山一证券公司调查，仅 1989 年 1 至 9 月，日本收买外国企业就达 294 起，其中收买的欧洲企业占 15.6% 比例，收买的美国企业所占比例高达 50.7%。值得注意的是，在“平成景气”期间，日本对西方发达国家尤其对美国的不动产投资有明显的增加。1988 年 7 月 20 日，日本三菱银行的调查报告指出，日本的这项投资在 1987 年度达到 80 亿美元，与 1984 年度之前的 10 亿美元以下的投资额相比，3 年中增加 7 倍还多。显然，这后一种投资的增长快于前者。在西欧和北美大量地进行金融、保险、不动产和各种商业投资，以及大批地收买当地企业，就其本意来说，是想增强日本在这些地方的资金调拨能力和加强其商品销售网络，从而为向制造业的投资创造良好条件。海外日本子公司的产品绝大部分是在当地销售的，例如，它在美国的子公司就地销售产品的比率高达 90.7%。“平成景气”期间在欧美国家投资设厂，在当地生产就地销售的产品，主要有半导体、录象机、彩色电视机，自动售货机、土木建筑机械、汽车，以及包括数控机床、工业机器人在内的生产自动化机械。

战后这次大型景气推动日本经济进一步向“全球化”和“高级化”方向发展，“全球化”是指日本对外的经济发展态势，即主要通过逐步扩大进口和增加对外直接投资，加强日本同各国经济乃至整个世界经济的紧密联系。80 年代后半期，在国内经济实力进一步增强的基础上，逐步确立起的资本大国和最大债权国地位，为日本经济的全球化发展趋势铺设了道路。“高级化”是指日本经济本身所具有的内在发展趋势。具体说，是指以消费为中心的生活多样化和以信息、技术密集化为中心的产业结构高级化趋势。显然，80 年代后半期以来，随着日本经济国际化步伐的加快，日本农业政策开始转向，日本将逐步实行农产品贸易自由化政策，增加国外农产品的进口，第一产业在国民生产总值中所占的比重将进一步缩小。同时，以日元升值为重要影响因素的比较成本的提高，使日本重化工业的国际竞争能力有所减弱，随着日

本经济结构性调整，以及其市场战略的转移，出口主导型的重化工业的发展规模相对缩小是一种必然趋势。代之而起的是一种以第三产业为中心扩大投资和就业的增长趋势出现。这里既包括为实现生活多样化的目标，以满足各种消费需求为目的的服务业的发展，也包括为实现国民经济的信息化和技术密集化所必需的高技术产业的发展，以两者为主要内容的第三产业持续上升的趋势是不可逆转的。

在这次战后大型的经济景气中，日本政府扩大内需的努力，起到了一定程度的作用。这主要是由于长期以来日本以出口带动本国经济发展的外需主导型经济增长，引致剧烈的贸易摩擦，加剧了西方世界的经济发展不平衡状况，因而遭到其他西方国家的强烈攻击。要改变这种状况，必须努力扩大内需，以缩减巨额的贸易收支、国际收支顺差。迫于强大的国际压力，日本在1987年4月公布了“经济审议会经济结构调整特别部会”的报告（在前一年4月公布了“国际协调经济结构调整研究会”报告，由于两者都是在日本银行前总裁前川春雄的主持下完成的，故通称《前川报告》），承诺采取扩大公共投资、开放资本和金融市场，增加进口等措施。紧接着5月，政府又制订了《紧急经济对策》，决定为扩大内需而增加6万亿日元的财政开支，并于7月追加公共事业投资1.2万亿日元，比年初的预算额增加19.9%。为了扩大内需，日本政府还于1988年初废除了奖励储蓄的税收制度。由于采取了上述种种措施，再加上自1985年9月西方五国财长会议决定联合干预外汇市场，日元的大幅升值，自1987年起伴随日本经济的再度攀升，其经济向内需主导型转变的趋向已粗略可见。例如，据日本经济企划厅公布的资料，1986年日本的经济增长率是2.4%，其内需推动比率为3.8%，1987年的经济增长率为4.2%，内需推动比率高达5%。据经济合作与发展组织的主要经济指示统计，1989年日本的内需增长率高达5.8%，1990年为5.4%高居于西方七国中其他国家之上，到景气结束的1991年，这一比率仍为3%，与德国并居西方七国榜首。随着经济结构向内需型转变，民间设备投资和个人消费投资成为推动景气繁荣的两个强有力因素。这次景气初期，公共投资作为带动经济增长的“火车头”，刺激企业大量设备投资及个人大量消费。在景气形成过程中，企业投资增长迅猛。1988—1991年的年里，各年增长率分别为14.8%、16.6%、12.4%和6.0%。它在国民生产总值中所占比重相应为18%、20%、21.7%和21.8%，这种资本形成在实际国民生产总值中所占比重，已创日本战后最高纪录。即使是在日本60年代的高速增长时期，这一比重也只有16—18%。根据比较测算，日本在这4年中的连续设备投资已超过了美国的设备投资额，这在世界近代史上也是空前的。这是80年代以来一次系统地对固定资本的更新和技术改造，对钢铁、汽车、造船业等均进行了大规模的投资，日本有关人士甚至称之为“再工业化”。显然，这种设备投资增强了日本的生产能力和国际竞争力。然而，此次景气的设备投资特点在于，以技术革新，新产品开发和信息化投资为主要内容。据日本开发银行对制造业大公司的调查，在固定资本投资中，用于扩大生产能力的投资占32%，用于改进产品或增添新产品的投资占14.2%，用于降低成本的投资占17.5%，用于环境和开发的开发投资占12.5%，其余用于维修或生产能力为目的的投资仅占1/3，而用于技术革新、新产品开发和信息化为目的的投资占2/3。1991年的设备投资调查结果仍显示了相同的趋势。显然，这次景气的资本投资结构与60年代高速增长时期不同，资本的技术构成急剧上升，特别是信息化产业更

为突出。以技术开发、省力化、信息化为主要内容的设备投资连续 4 年保持两位数的增长，这有利于日本经济水平的提高和竞争能力的增强。随着日本经济内需化倾向的出现，个人消费十分活跃，并成为支持本次景气的重要因素。在“平成景气”期间，高档消费品、住宅、家用电器需求旺盛，海外旅游的人数剧增，有关舆论认为，日本已经开始逐渐向富裕型的消费结构过渡。并且，由于消费主体的年轻化，出现了消费的高级化、个性化、差异化趋势。总之，这股消费浪潮也是造成此次景气时间持续较长的一个原因。“平成景气”中的增长和繁荣留给世人以深刻的印象，同时也给企业的成长提供了活动空间。

二、“泡沫经济”的崩溃及其影响

“平成景气”推动了日本经济的发展，但它也孕育着日本经济发展中的不稳定性因素。例如，最突出的表现就是“平成景气”期间“泡沫经济”急剧膨胀，房地产和股市价格大幅度上升。所谓“泡沫经济”是指在金融和土地等资产价格急剧上涨的状况下产生的一种特有的经济现象。1985 年 12 月至 1989 年 12 月，东京证券交易所股价上涨率高达 270%，由此而产生的资本收益相当于同期国民生产总值年平均值 1.25 倍；1985 年 12 月至 1990 年 12 月，日本全国地价上涨率达 84.2%，由于土地资产余额巨大，它所形成的资产膨胀远大于前者，即其资本收益相当于同期国民生产总值年平均值的 3.69 倍。显然，这种以资产膨胀为主要特点的“泡沫经济”，是在资产价格大大背离正常价格的条件下形成的一种“虚拟经济”。作为支持“平成景气”重要因素的个人消费，从表面上看，是消费者对高档消费品、住宅和家用电器的大量需求带动起来的，但实际上它不能不受这种“泡沫经济”的影响，成为这种“虚拟经济”情况下的大型消费。例如，以往经济景气时的消费热，一般都是伴随绝大多数人的工资大幅度提高以及实体经济的大发展，由广泛的家庭购物热潮形成的。但此次景气中的消费热，却有相当的程度是建立在“虚拟经济”基础上的。泡沫经济中，资产价格的变动主要是通过资产效果对居民消费产生影响。也就是说，在物价稳定的情况下，资产价格的上升导致资产余额增加而使居民实际购买力增加，从而促进居民消费。在日本，影响居民消费的主要因素还有股价的波动。由于景气期间股价的急剧上升，到 1989 年，股份资产在居民金融资产中所占比例已高达 21.2%。在当年个人消费支出 4.4% 的增长中，股份资产的作用就占 1.8% 的比重。显然，这种个人消费脱离了实际的经济增长水平。同时，“泡沫经济”条件下形成的资本投机热，也使此次消费热的主体缺乏广泛性和全民性，只限于投机中的获利者。在居民的消费中，一般分对物化商品的消费和对非物化商品的消费。在“平成景气”的个人消费支出中，购买物化商品的支出已下降到 1/3 左右，而购买非物化商品（主要是购买股票、证券以及房地产）的支出却上升到 2/3 的比例。因此，非物化商品价格的飞涨，必然增加消费者的开支。而由于非物化商品的高利润，必然使所谓的贸易活动日益集中到以股票、证券和房地产力代表的非物化商品上，产生投机热。这种投机的巨额收入，反过来又投入到物化特别是非物化商品的消费上来，形成恶性循环，从而使这种“泡沫经济”中的消费热背离实际经济越走越远。而这种“泡沫经济”毕竟是短时间的，迟早是要破灭的，因此，它对经济的影响和危害是十分严重的。

“泡沫经济”并不是日本经济发展中的特有现象，投机热在 80 年代的美国也同样存在，例如，80 年代在美国曾经盛行的所谓的企业兼并与收买，就是一种以大企业为对象的投机活动。但是，“泡沫经济”发展到 80 年代后期日本这样如此巨大的规模，在各国都是前所未有的。80 年代是世界股市爆炸性成长的时期。据国际金融公司统计，1980—1989 年，世界股市时价总额增长了 4 倍，而日本却增长了 12 倍。其股市规模与国民生产总值之比，也远高于其他西方发达国家。例如“平成景气”开始前的 1985 年，日本的股市规模与 GNP 之比为 0.75 倍，到 1989 年竟增长为 2.24 倍，而其他西方发达国家的股市规模均未超过国民生产总值的规模。这种严重脱离实际经济增长的虚假繁荣，本身就蕴藏着潜在的危机。终于，在 1989 年 12 月交易所最后一次开市的日经平均股价达到 48915 日元顶峰之后，从 1990 年初开始，股票价格、债券行情同时大幅度下跌，随后房地产价格也开始出现下滑趋势。

自 1989 年底到 1992 年 8 月 18 日，日经平均股票价格从 38915.87 点降至 14309.41 点，跌幅达 63%，为日本股票交易史上跌幅的最高纪录。这一期间，日本大都市的地价已下跌 20% 至 40%。据日本国土厅 1992 年 7 月的调查，地价膨胀泡沫仍在逐步消落中，特别是在上涨得很多的大都市中，下落倾向更强，从 1987 年地价高峰的下落率累计东京圈为 33—45%，大阪圈为 30—50%，这种倾向已波及全国。就 1992 年《日本经济白皮书》的统计，仅从 1989 年 12 月到 1992 年 6 月，因股价下跌造成的资本损失就达 342.3 亿日元；而从 1990 年 12 月到 1991 年 12 月 1 年中，因地价下跌造成的资产损失就达 107.6 万亿日元。

1990 年日本股市的下跌，表面上看是由于日本政府提高贴现率引起的。鉴于通货膨胀率有逐步升高的趋势（1989 年为 2.9%、1990 年为 3.3%），1989 年日本政府为减少通货膨胀危险，即为防止由于资产价格上涨和投资、生产过热给物价上涨带来压力，开始实施金融紧缩政策，将贴现率从 1932 年的 2.5% 提高到 1990 年的 6%，此举直接影响到资产的市场收益率，股价开始下跌。地价的下跌开始于 1991 年，除受利率提高的影响外，为抑制土地投机，日本大藏省在 1990 年 4 月引入了对不动产业融资的数额限制，规定金融机构对不动产业贷款增加率不能超过其贷款总额的增加率。随后又引入了地价税，使土地交易成本增加。这在一定程度上抑制了土地需求，引起了地价的下跌。事实上，这是 80 年代过热的股市与地产相互刺激，推动资产膨胀所形成的“泡沫经济”的破灭。这种“泡沫经济”根源于虚拟资本固有的投机性。随着资本主义经济中心的转移，各国都曾发生不同程度的泡沫经济现象，1985 年登上世界债权大国宝座的日本同样不能幸免于难。80 年代，日本经济开始逐步进入信息化、国际化和资产化的时代，因此资产的增长和资本交易逐步成为影响日本经济发展的一个重要因素。在 1985 年 9 月西方五国财长会议后日元大幅升值的背景下，为刺激经济的增长和实现经济结构向内需主导型转变，日本政府实行了金融缓和政策。金融自由化措施的实施和金融商品的不断开发，增强了金融机构和企业增股筹资的竞争手段，但同时也助长了金融投机。由于这一时期日本的官定利率较低，即从 1985 年的 8.5% 连续九次下调，到 1987 年 2 月降至 2.5% 的历史最低水平，从而促使大量的过剩资本涌向投资收益较高的资本市场，使地价和股市上扬。日本企业的自有资本比率较低，传统的融资方法是靠从银行取得借款，低利率政策使企业从银行贷款成本很低，同时股价和地价上涨又给企业在资本市场上直接融资带

来了便利。这使企业自有资本率大大提高。结果许多企业都通过所谓“财技术”战略和土地投机获取了巨额的营业外收益。企业收益的提高又成为支撑股价上升的主要因素。此外，各企业所采取的稳定股东的对策和法人相互持股的结构，都对股价和地价的提高在事实上起到了推波助澜的作用。资本市场上的价格元时不受市场预期和投机的影响，上述种种因素的存在和影响，改善了人们对价格上涨的预期，扩大了市场投机行为，使已经开始膨胀的“泡沫经济”一涨再涨，然而，严重背离实际经济增长而过度膨胀的“泡沫经济”势必是一种短时现象，一经触动便盛极而衰。

80年代后期到90年代初日本“泡沫经济”的形成和破灭，是一场牵动国民经济全局的巨大资产价格的暴涨暴跌过程。因而它对宏观经济和微观经济所产生的影响和冲击是十分强烈的。在“泡沫经济”破灭的影响下，又加上新一轮日无升值的冲击，90年代初日本经济出现了战后最深刻和最严重的衰退局面。自1991年“泡沫经济”崩溃后，日本经济走向低谷，从1991年1月开始日本经济呈现出衰退趋势，民间企业设备投资三个季度连续下降，并且自1992年以来，民间设备投资增长率一直为负数，1992年为-6.3%，1993年为-10.5%，1994年1、2季度分别为-1.3%和-3.5%。截止到1994年度，全部产业设备投资额已连续三年减少。衡量景气变动的关键指标工矿业生产指数，从1991年10月以后也开始连续下降，1991年比1990年下降了0.7%，1992年比1991年又进一步下降了6.3%，1993年的降幅为4.0%。这一时期制造业开工率指数的最高值时点在1990年4季度，以后持续下降直到1993年10月。若以1990年为100，1991年降至96.3，1992年为88.4，1993年9月则为84.6，就业状况亦是反映经济衰退程度的重要指标。尽管日本的就业状况在西方发达国家中一直是较为平稳的，失业率也是较低的，但自衰退以来日本的就业状况愈下，就业增长率由1990年的2.0%降至1991年的1.9%，1992年降到1.1%，1993年又降到1.0%。相应地完全失业率自1991年起逐年上升，即从1991年的2.1%上升到1992年的2.2%，1993年为2.5%。据日本总务厅《1994年劳动力特别调查》统计，1994年日本有“完全失业者”194万人，比上一年增加2.3%，约占从业人口的3%。有人认为，若加上企业内部的“隐性失业”，失业总人口可达4%到5%，由此可见，“泡沫经济”崩溃后出现的经济衰退，是日本自1973—1975年危机以来最严重的一次。1991年4月日本经济出现衰退，全年经济增长率降至4.3%，1992年经济继续下滑，国内生产总值的增长率降为1.1%，1993年问题更加严重，全年经济形势为零增长。相比之下，经济合作与发展组织成员国平均的经济增长率，1992年和1993年分别为1.7%和1.2%。显然日本的经济增长率在其平均值以下。这是自1955年日本进入高速增长时期以后未曾有过的局面。然而这次经济衰退的深刻程度还不仅于此。在这次1991年4月至1993年10月为期达30个月之久的经济衰退过后，复苏缓慢，回升乏力。政府为刺激经济回升采取的各种政策手段和政策措施迟迟不能奏效。虽然从日本企划厅公布的景气动向指数看，经历了严重衰退的日本经济在1994年终于走出了低谷，1994年日本的实际国民生产总值增长率为0.4%，高于1993年的-0.2%，同期实际国内生产总值增长率，也从1993年的-0.2%上升为0.6%，显示出缓慢的增长，但是，因设备投资、完全失业率等重要指标未见根本性好转，短期内经济回升的前景并不乐观。种种迹象表明，1991年4月以来的日本经济衰退，具有明显的经济波动的周期性因素和“泡沫经济”

崩溃后出现的“资产收缩”效应双重作用的特点。目前的日本经济仍然在继续承受着“泡沫经济”崩溃后的各种后遗症和负面作用的影响。

在 80 年代后期到 90 年代初这种急剧的经济起伏中，受影响和遭受打击最大的显然是日本企业。从企业内部的经营状况来看，在景气期间，企业经营和资本运行效益是直接和虚拟资产的膨胀相联系的。在地价和股价高腾相互推动的情况下，企业将所筹资金的一部分从事金融投资获取收入，从而进入“本业经营收入与营业外收入并存时期”，企业的帐外浮余资产日益膨大。一方面形成高利润企业股，刺激投资需求，使企业在股市上低成本筹措资金；另一方面增强了企业贷款能力，促进设备投资率的提高。由于“泡沫经济”崩溃，企业帐外浮余资产剧减，在巨额资金化为乌有的同时，筹资负担加重，企业负债居高不下，致使企业收支状况严重恶化。据日本经济企划厅计算，日本企业（不包括金融业）的资产评估额由 1989 年末的 713.2 万亿日元降至 1992 年 6 月末的 487.7 万亿日元，3 年内减少了 1/3，相应地企业收益急剧下降，1991 年度和 1992 年度企业的经常性盈利（包括营业和非营业两部分）分别比前一年度下降了 12.1% 和 26.5%。从企业外部的环境来看，对企业的筹资运营关系最大的银行系统，由于“泡沫经济”崩溃后形成的巨额不良债权，导致其金融中介机能的降低和经营机能弱化，在实际上造成了金融紧缩的后果。因此，在“泡沫经济”崩溃，日本经济向实际经济复归的过程中，企业的调整状况如何将决定着今后日本经济的走势。据《日刊工业新闻》报导，最近日本的一些企业努力推进结构性改革，已扭转了赤字经营局面，实现了扭亏为盈。

第二节 风云变幻中的索尼印象

在这场自 80 年代后期开始的剧烈经济波动的强大冲击下,作为日本高技术企业象征的索尼接受了严峻的考验。与企业自身改革与发展的探索相适应,索尼在这场来自经济界的风云变幻中留下了它自己的企业轨迹。

一、改革推进中的新的事业定位

“平成景气”出现的年代即 80 年代的最后三年,正是索尼的改革如火如荼全面推进的时期。经历了 1982、1983 年连续两年减收减益的索尼,痛定思痛,在反省自身的基础上开始了企业改革。在新任总经理大贺典雄的主持下,为实现“索尼的新生”这一目标,从观念到组织实行了彻底改革。他们变革以往各种传统观念;坚决地实行业务本部制;在经营方式上也实行了根本的变革,即“由创业者型、最高经营者主导型经营,转变为组织型经营”,在不失最高经营者向心力的基础上形成了新的企业体制。种种改革的努力都在这一时期结出了丰硕的成果。索尼的技术、索尼的产品重新占领了市场,索尼的名字在世人的心目中赢得了新的声誉。据日本《钻石社》的统计,1989 年索尼的销售额为 12583 亿日元;反映本业收入的营业利润(从销售额中扣除销售成本、销售促进费、研究开发费和折旧费等的剩余部分)为 488 亿日元;反映企业综合性活动收益的经常利润(营业利润加营业外收益,再扣除企业支付的利息及营业外费用的剩余部分)为 772 亿日元;企业的纯利润(税后利润)为 420 亿日元,到 1991 年索尼新的发展高峰期,企业的销售额、营业利润、经常利润和纯利润指标,分别上升为 18806 亿日元、722 亿日元、1145 亿日元和 696 亿日元。其中的经常利润已突破了 1000 亿日元大关。在这一时期,索尼的企业经营效率大为提高,从业人员人均销售额从 1989 年的 7810 万日元,提高到 1991 年的 10372.7 万日元。这一指标在包括松下电器、夏普、三洋电机、日本胜利等在内的日本家用电器、音象产品生产的 6 家企业中位居首位。并且,同期在电机行业超过 1 亿日元的企业只有索尼和松下电器两家公司。

在人均所创的经常利润方面,索尼与松下电器也比其它各家公司领先一大块,索尼为 631.5 亿日元,松下电器为 609.8 亿日元。尽管,与松下电器这个在家电行业拥有首屈一指实力的企业相比,索尼在生产率方面还有差距,例如 1991 年 3 月,松下电器所创造的附加价值总额为 6008 亿日元,而索尼的附加价值总额仅为 3048 亿日元,约为松下电器的 1/2,但是,由于索尼的就业人员只有松下电器的 40%,所以在反映劳动生产率的重要指标人均附加价值额方面,索尼是松下电器的 1.27 倍,即索尼为 1681 万日元,而松下电器只有 1325 万日元。劳动生产率的不断提高,是保证企业实现良性经营的重要条件。再从 1990 年索尼产品在国内市场的占有率情况来看,在立体声收录机和被称作小型组合件的小型组合音响产品上,索尼均居各家企业之首,其市场占有率分别为 40%和 23%。

表 4—5 立体声收录机的市场占有率

年 度	主要生产厂家的市场占有率 (%)						国内市场投放量总计 (万台)
	索尼	阿衣瓦	松下电器	东芝	三洋电机	其他	
1986	44	19	13	11	8	5	290
1990	40	22	20	8	5	5	470

资料来源：根据 [日] 钻石社前引书第 96 页图制作。

尤其是在立体声收录机方面，由于不断有新的产品被开发出来，索尼以 4/10 的优势比重稳居第一位。摄放象机产品市场一直是索尼与松下电器两家企业激烈争夺之地，1988 年两家各占市场 25.5% 的比率，但由于 1989 年索尼有新产品推出而打破了这种势均力敌的市场占有情况，索尼的市场占有率跃升为 40%，居第一位，彩色电视机的市场占有率情况则与上述产品有所不同：本来索尼以独立的单枪三束彩色电视机的开发，享誉世界，其产品有很高的市场占有率，但由于东芝、松下电器等其他厂家的竞争能力，例如 1990 年后者推出的“画王”新彩电，索尼的市场占有率在这一年为 9.5%，位于松下电器、东芝、夏普和日立制作所之后的第五位。

表 4—6 1990 年日本国内彩色电视的市场占有率

年 度	主要生产厂家的市场占有率 (%)						国内市场投放量总计 (万台)
	松下电器	东芝	夏普	日立	索尼	其他	
1986	23.5	15	15	11.5	10	25	840
1990	23.5	15	14.5	10.5	9.5	27	905

资料来源：同上表。

在唱片和电唱机领域，索尼产品的市场占有率状况同样是令人兴奋的。

1990 年，日本国内的小型唱片生产额为 3233 亿日元，其中索尼的生产额为 623.97 亿日元，占 19.3%。在新产品激光唱机方面，索尼所占的市场比重高达近 50%，其作为新市场开拓者的形象十分突出。

80 年代后期至 90 年代初，索尼之所以能再创经营佳绩，除了与这一时期日本经济景气的宏观环境相适应之外，最根本的原因还在于企业内部改革的推动。这在以下三个方面表现得比较突出。首先，理顺经营组织，自上而下地实行“经营权力委让”，增强了企业经营的灵活性。伴随引进事业本部制的经营组织改革，索尼在几个层次上实行了“权力委让”即经营权下放。其中，主要是彻底实行了由各事业本部直接掌握经营大权的事业本部长负责制，这对增强经营决策的灵活性起了重要的推动作用。在这方面最能说明问题的例子，是 1990 年 10 月初在东京品川索尼总公司召开的“研究与开发战略小组会议”的情况。这一组织是负责索尼研究与开发战略及政策制定的重要机构，每年召开两次会议。在会议上讨论决定的事情，交由经营会议研究，一经通过便在整个企业实行。鉴于这是关系到索尼企业现实与将来发展方向的重要会议，参加会议者有总经理、副总经理、有关干部和直接责任者。有时遇有研究开发方面的重大问题，名誉董事长、董事长、最高技术顾问等

也前来出席会议。此次会议的中心议题，是讨论和制定面向 21 世纪的索尼研究和开发方面所采取的基本战略。会议由研究与开发战略小组负责人本部长山田敏之主持，从董事破格提升为专务董事的森尾捻担任会议主席。总经理大贺典雄、副总经理鹿井信雄和岩城贤，专务、常务董事及董事，研究所所长和技术部长等 10 多人出席了会议。跨世纪的课题选择就是在这次会议上讨论形成的。在确定基本战略的基础上，还设定了重点目标，可见会议的重要性。作为会议的主席，则相当于处在索尼的最高技术领导职位上。接替前副经理、最高技术顾问森圆正彦担任这一职务的森尾捻，只有 51 岁。担当如此重任使他不免有些紧张，在整个会议中他一直坐在总经理、副总经理身边，这使他矮小的身材更为突出。在会议进行中，主持会议的山田几次请求总经理发言，大贺总是挥挥手说：“一切由你们讨论决定”。让本部长一级的年轻经营管理者尽可能地执掌经营大权，是大贺总经理一贯的改革主张，即使在如此重要的战略决策制定会议上也不例外。大贺等公司的最高经营领导者只是用心地听取与会者的发言，直到会议进行了 1 小时 15 分钟后告一段落为止。与这种本部长负责制相联系，在索尼内部有每月的例会报告制度。其内容是，由担任各事业本部长经营管理干部向总经理例行报告每个月的经营成绩和现状。即使在这种场合，总经理大贺也总是节制自己的发言，由岩城等副总经理充当主要角色。之所以这样做，主要的目的还是在于“希望事业本部长一层的经营管理者能直接握紧经营的方向盘，”在索尼内部，不论是总经理的意见，还是高层干部所讲的经营方针，以至于董事长盛田昭大的发言，都只不过是理论上的原则而已，将领导者的思考付诸实行的仍然是各事业本部长。这些人立足于自己的事业本部的长远发展，在领会上级方针的基础上，将原则或方针在本部门的经营中灵活运用，从而给索尼的事业带来了新的生机。与这种经营方式相应，事业本部长们在必要时也将重要问题的决定权交与下属的事业部长执行。总之，将“权力委让”的精神与作法贯彻到生产和经营的第一线。这里需要指出的是，索尼所实行的“权力委让”即经营权下放，并不是撒手不管或各事业本部各自为政。除了通过每月的例行报告会制度与总公司互通情报外，各事业本部执行的是总公司的统一号令，在这一号令下展开各自丰富多彩的经营活动。例如，在上述会议的结尾，应山田的要求大贺讲了几句“题外语”，即提醒各事业部长，在中东形势紧张上触即发的时刻，以及美国经济出现不景气的状况下，应当注意本企业的库存情况和生产计划，使两者彼此协调运营。结果，总经理的指示在两周后例行的报告会上由副总经理岩城口头传达给全体干部。在岩城提出的检查库存货提案获得一致通过后，关于重要产品的制造、销售的确认工作由本部长直接承担。必要的制度、相应的联系和沟通渠道，使索尼成为具有活力和向心力的有机整体。

其次，适应市场需求的变化改革原有的产品结构，在改革中实行新的事业定位。产品结构的改革亦是企业改革事业的重要一环。索尼是传统上的音响、图象机器等硬件生产厂家，家庭用彩色电视机、录象机和音响设备是其产品结构中的主要部分。但是随着“消费热”过后所形成的市场饱和状态的降临，以及高新技术发展所带来的新产品市场上的竞争，索尼在产品结构上的弱点日趋暴露。因此，索尼把事业改革的目标果断地定位在两个方向上。其一，是在向计算机、通讯信息技术新领域进军的同时，用这些新技术改造传统部门、传统产品，赋予音响、图象产品以新的内容、新的形象，使其重

新走向市场。其二，是扩大音响，图象机器的使用领域，完成其由民用向业务用的转换过程。

在这一明确的改革目标指导下，索尼的业务领域有了明显的扩展，事业本部的增加就说明了这一点。在索尼刚开始实行改革的 1983 年，其事业本部为 6 个，到 90 年代初事业部的数量就发展到 22 个，是原来的 3 倍还多。分支机构的增多，既是微电子产业发展的特点，同时也是索尼努力改革产品结构，在实现从民用产品向业务用产品转换过程中，实行业务本部分割的结果，即从民用事业本部中分离出越来越多的新的业务用产品事业本部。与此相适应，业务用电子产品占全部产品的比重则从 1983 年的 15%，上升到目前的 26.6%，可以说明有了较快的增长。具体的情况可以从这一时期产品销售额的情况来分析（见表 4—7）。

1986 年，索尼的录象机销售额所占比例为 33.1%，音响设备销售额所占比例为 28.6%，电视销售额所占比例为 22.8%，家用三种电器产品合计所占的比重高达 84.5%。而到 1990 年，三种产品销售额所占比重分别降至 25.8%、25.1%和 15.5%，合计占整个产品销售额的比重下降到 66.4%。从两大类产品所占销售额比重的变化上看，索尼在这一时期产品结构改革的努力上取得了很大的成绩，但是尽管降佰已有 18.1 个百分点，而索尼认为业务用电子产品尚不足 1/3 的现状还是不能令人满意的。它将今后这一比重的提高寄托在第三产业的娱乐业领域内。

表 4—7 主要产品的销售构成比例

单位：10 亿日元

	录象机产品	音响机器	电视机	其他产品	唱电业	电影业
1990	25.8%	25.1%	15.5%	14.6%	15.8%	3.2%
1989	26.7%	26.2%	15.9%	15.3%	15.9%	
1988	29%	30.8%	20.3%	17.4%	2.5%	
1987	30.9%	31.2%	21.2%	16.7%		
1986	33.1%	28.6%	22.8%	15.5%		

第三，实施灵活的人事管理制度，在不拘一格地使用和选拔人材的过程中，为企业开辟新的事业领域。不论是开发新产品还是实现新的事业定位，都离不开人的工作积极性，尤其是工程技术人员的聪明才智的最大限度发挥。索尼在企业结构改革中始终注意牢牢地把握住这一点，因而它的强大的技术革新的潜力和开发新产品的能力，不能不令同行企业和专家们赞叹。

1990 年 1 月 24 日至 26 日，索尼在其东京总公司举办了“索尼技术博览会”。这个博览会也是为庆祝索尼新的总公司大楼落成而举办的一次综合技术展览。其内容包括光技术、半导体、磁气技术、工厂自动化、计算机、通信终端、医疗应用技术、广播系统、移动式电子产品等最新技术。博览会产生了极大的吸引力，其中的光技术和磁气技术令竞争的企业也感到吃惊。人们深深感受到了索尼优秀的科技人员的存在，而人才在于各种形式的挖掘。1989 年春天，迅速地实现由民用产品向业务用产品的转换，已经成为重要的经营课题摆到企业的运营中来。于是，索尼设立了“特级冒险集团”，在企业内部招募冒险事业的领导者。用这样的办法聚集人才的企业除索尼外还有

日本 IBM 公司，但在不拘一格选拔人材方面能有如此的勇气和魄力，这在整个日本产业界是不多见的。而在索尼看来，通过发掘企业成员潜在的能力，将人才适时地举荐到重要的领导岗位上，这样做既可以充实企业的技术领导力量，又可以将企业引向新的事业领域。这可以说是“一举两得”。因为索尼的人才选拔通常都是在开发新产品、开创新事业的过程中进行的。前面曾经提到了，有预见性地成功开发了 32 比特工作站系统，使索尼在信息技术和计算机领域向前推进了一大步的土井利忠，被破格晋升就是突出的例子。在他晋升的同时，公司将他领导的 11 人课题组升格为“超微事业本部”。近来这一新兴的事业本部已经发展到近 500 人左右的庞大规模，成为索尼事业的一支新生力量。而后进一步发展成为一家独立的计算机科学研究所。在实践中发掘使用人才方面的另一个突出例子，是 8 毫米便携式摄放象机开发课题负责人森尾稔的几度破格提拔。森尾 1963 年从东京大学工学部毕业后，直接进入索尼公司。最初在电视机事业部承担大量工作，为索尼家用电器产品的发展注入了辛勤的汗水。在从事这一工作期间，他最突出的成绩是，由于他和其他年轻科技人员的技术攻关，不依靠西欧国家的技术专利，开发出“迂回 PAL 信号回路”，从而得以使用欧洲转播所用的 PAL 信号（日本不使用），成功地制造出销往欧洲的电视接收机。为索尼乃至日本企业向欧洲的电视机产品出口开拓了道路。森尾开始接触录象机产品，是在 1981 年。当时他在厚木的照像机事业部协助开发摄放象机产品。两年后他调往录象机再生装置的开发基地芝浦，担任将摄象机与再生装置合为一体产品的开发工作。这一时期的工作是与此后开发成功的拳头产品 8 毫米便携式摄放象机直接相联系的。1987 年，鉴于家庭用录象机的再生装置市场已趋饱和，当时任录象机事业本部部长的鹿井信雄，提出了强化个人小型录象机事业的建议，进一步为开发电影投入经营资源，鹿井将森尾提升为事业部长。当森尾作为主要的技术人员逐步进入 8 毫米便携式摄放象机开发研制工作，并在其中发挥主动作用的 1988 年，他被进一步升任为小型录象机事业本部的本部长。从而掌握了这项重大开发课题的绝对指挥权。由于这一重要产品的开发成功，使索尼的录象机事业重现兴旺的局面。其后，公司为表彰森尾的功绩，将他从董事一下升任为专务董事，进一步又让其担任“研究与开发战略小组”的重要领导职务。森尾被推到了最高技术领导职位上，并在索尼公司副总经理的职位上任职多年。公司这种奖罚分明的做法在索尼企业内外引起了巨大的反响，也正是这种具有特色的使用选择人才办法和灵活的人事管理制度，成为索尼的事业不断蓬勃发展的重要推动力量。

二、转败为胜的“不死鸟”

索尼在 80 年代初企业发展上遭受的挫折，从经营方面来看，其苦心开发的家用盒式录象机“贝塔马可司”在与日本胜利公司制造的 VHS 型录象机竞争中的失利，起了重要的作用。虽然索尼在企业结构改革中，适应新的市场需求状况和高技术发展的趋势，对其产品结构进行了重大的调整，但是，音象机器的生产毕竟是索尼事业的根基。索尼是否能重振昔日的雄风，录象机事业是否能“起死回生”则是至关重要的一环。事实上，作为拥有雄厚技术实力的家用电器生产企业，索尼始终没有放弃这方面的努力，在不断顽强地开发激光唱机这类新产品的同时，它执著地把目标对准了录象机事业，

决心通过奋力拼搏在这一领域重占鳌头。结果这场拯救危机的战斗是围绕着反映索尼最新技术的超小型便携式摄放象机的研制开发而展开的。

索尼公司的创始人名誉董事长井深大，曾在公司内部发行的一份刊物上谈到对发生过的“贝塔”对 VHS 的竞争大战的看法。他说：如果没有这场激烈的竞争，我们就不可能在技术上不断地学习和提高。从这个意义上讲，这场竞争对索尼乃至对日本都不无意义。的确，索尼在 80 年代未研制开发成功的超小型便携式摄放象机，就是在已有的“贝塔玛可司”录象机技术基础上起步的，是在失败中学习的结果。从录象机产品的更新换代和技术进步过程来看，可以说就是围绕着提高记录密度，延长记录时间和缩小录音装置为中心展开开发竞争的。例如，在索尼开发 8 毫米录象机产品时，它的目标就是要在记录密度方面超过“贝塔玛可司”产品 10 倍。索尼最初开发成功的 8 毫米录象机“CCD—V8”投放市场是在 1985 年。到超小型便携式摄放象机上市，从最初开发时算起花费了 8 年的时间。这是在索尼长时期的技术积累和优秀的技术力量集中的基础上完成的产品，是其高度复合技术的结晶。在其综合技术水平上，与“贝塔玛可司”或 VHS 录象机拉大了十年的距离。显然，这一拥有最先进技术的畅销产品的开发成功并非偶然。

在天气还未转暖的 1986 年末，森尾和事业部的年轻人共同发起了名为“88 项目”的攻关计划，森尾对众人说：索尼的进攻方式就是要制造全新的产品，而令竞争者感到吃惊。人们为森尾的气魄所深深折服，一致同意他的意见，由此而发起了“88 项目”计划。这种项目会议在索尼每年召开两次，推销部门也派人参加。会议的内容一般是讨论第二年的模型、设计以及产品价格等问题。1986 年当时的情况是，1985 年开发出的“CCD—V8”这一产品是在 1986 年投放到市场上的，但由于它只能记录而销售不旺。在这期间日本胜利公司推出一种型号为“VHS—C”的小型产品。这种产品虽然比索尼新上市的产品大，但能再生。而索尼生产的既能记录又能再生的产品在体积和形状上是超过胜利产品的。由此引发了索尼技术人员生产更小型的既能记录又能再生的录象机产品这一愿望。否则，只能记录不能再生的产品对消费者是没有吸引力的。“88 项目”的计划内容，就是生产小型并且功能齐全的商品。之所以命名为“88 项目”，是想在 1988 年 8 月 8 日之前开发出目标产品。项目的内容确定之后，面临着一系列工作。例如与领导及有关部门交涉巩固阵地；进一步设定明确的目标；实施项目的小组成员的筛选；以及推进这些工作的班子组成等等。在小组人员的筛选上，首要的条件当然是那些立志开发新产品的技术人员。开始采取的办法是“社内公募”，或本事业部内招募，自愿者报名。后来则采取根据平时的工作业绩，指定优秀者的“指名制”，目的是保证集中研究开发方面的最精锐力量。因为“88 项目”攻关计划的目的是探讨以批量生产为前提的产品小型化和高密度的可能性。人员筛选的结果最后确定成员为 6 人。森尾本人作为最高责任者，就任经理。在森尾的带领下，面向新产品开发，小组成员们开始了紧张的工作。工程师们最初致力的工作是制作大模型，为探讨零部件的尺寸亲手制作试制品。第一项试制任务，就是使用 4 磁头的 FL 结构，制作手掌大小的移动模型，线路外附，掌握其大小。关于这一项目的设计开发需要许多部门的协作配合，例如半导体事业本部，零部件事业本部等部门都提供了有力支持，因此试制顺利。第二项试制任务是线路的小型化和多层基板的实验。第三项试制任务，是将 CCD、自制镜头、自制电池组合起来，设计回路，再加装上外壳，结果这三项试

制任务进行得都很顺利，上述实验为新产品的开发研制奠定了坚实的基础。这一项目的实验工作之所以进展顺利而无松懈扯皮的现象，其主要原因概括起来可以说是实验项目运行过程中，实验人员、负责人和上级领导三者之间配合得非常默契的结果。例如，作为项目负责人森尾对小组成员给以充分的信任，使实验人员能在充分发挥自身能力的基础上自主运营，由自主运营而引发的责任感产生了积极的作用。同时实验人员与森尾定期地就问题进行的讨论，也形成了一种持续性的工作动力。上级领导部门对此研究项目给以充分的重视和支持，但并不过多干涉，以防止对实验产生束缚与影响。

1937年10月，“88项目”进入了总结汇总阶段，此后将从开发进入商品化的研制阶段。当时在公司内部有一种议论，认为即使造出了这种东西也卖不动。而研制小组的成员不顾这种议论，依然抱着开发全新产品的坚定信念，投入到商品化的第二步研制工作中去。通常在研制一种新产品的过程中，开发与商品化工作总是两套人马，由不同的工程技术人员分别承担。由于这样容易影响产品开发与商品化过程中产品开发方针贯彻的一致性，“88项目”一改以往的做法，两步工作由一支人马来完成，以谋求理想与现实的统一。于是，1988年2月，商品化工作的第一步商品设计开始起步。由于前一段的工作，这一项目在技术方面的问题已经条理化了。而森尾决意要制造其他厂家所没有的全新产品，那么究竟设计什么样的商品？森尾心里并不托底。于是他离开索尼的公司大楼，前往秋叶原电器街。当初，为谋求产品的小型化，技术人员们开发了各种技术，但仅仅是小型产品还不能产生巨大的影响，森尾想来想去还是决定到电器街上征求意见。一家商店的店员告诉他，摄象机小型是小型，但最难的还是搬运不便。比如，出差的时候，镜头和取景器等放在旅行包里，要和其他东西碰撞。森尾说，我们准备专用箱子不就行了吗？但店员回答：出门时若带专用箱子就要增加行李。与其如此，不如生产出能将摄象机的部件一同装入旅行包的产品，森尾的头脑中立刻闪现出感性的认识：生产旅行时能携带的摄象机。为此，森尾调查了摄象机和普通像机的使用方法。结果普通像机被广泛地应用于旅行、运动会、生日聚会、孩子成长的记录等各种场合，而摄象机用于旅行携带的场合却很少。究其原因，正如上述店员所说机器的突出部分携带不便。由此，在森尾的头脑中形成了新产品的构图，他迅速绘出产品的素描草图，交给录相机事业本部的统括部长河野孝。1988年年初，森尾决定成立以开发新产品为目标的商品设计小组。被指名作为小组成员的都是一些年轻的技术人员出身的干部，例如录象机事业本部的优秀设计人员增田孝。1949年出生，当时只有39岁。以增田为首，其他成员还包括该事业本部商品企划课的中川克也28岁，以及设计中心的森宫祐次，31岁。新产品开发小组的项目命名是“TR55”。原“88项目”完成使命宣告撤消，原项目组的3名技术人员被决定参加“TR55”项目课题组。设计小组一建立，必须从事的设计工作有许多。首先，在开发新产品方面，必须判断何时生产，是否能实现批量生产问题。若缺少这一判断就从事商品的企划和设计，日后整个设计企划工作就有被推翻的可能。因此，关于产品的重量、尺寸、特征等参数必须首先明确下来，随后才是设计。“TR55”这种产品总计要使用2000多个零部件，一块基板上装载1000个部件。模拟信号方面使用4层基板，装载1000多个部件，这是前所未有的。小组的成员需要用全新的技术，解决各零部件的合理配置、线路的最佳设计，以实现高密度安装的可能性。增田最初着手的工作是目标设定，即必须实现

产品小型和轻量化。在重量方面，对能给用户以重要影响的数值，应是多少克进行了各种测算。最后重量定在 800 克以下。为了使按钮和镜头能够自由配置，设计人员将把手设计成重叠样式，这样就要在“TR55”上加盖。因为手提把手必须做安全装置。当然这要增加部件，重量也随之增加。机械设计对此是反对的，赞成的只有商品企划和设计人员。为了说服周围的人，不外乎制作实物。这是森尾经常使用的统一意见的办法。于是，增田、中川、森宫等自作了实物模型。在模型的基础上制作了 4 层基板，把线路分区段开始作业。磁头、放大器、录象机信号处理、系统控制……，分别进入线路设计。核准上使用了计算机辅助设计，此后，设计人员又想尽各种办法成功地解决了杂音等一系列问题。总之，设计小组的成员是围绕着这项新产品的两大特点，即产品的体积小、重量轻和它的功能齐备来展开各项攻关设计工作的。攻关工作得到了相关部门的密切配合。当御殿山的樱花满山遍野开放的时候，“TR55”新产品进入了制作测试阶段。即通过实际制作，使设计在各种角度上得以确认。当然，就产品的设计、企划来说，设计形式的最终确定，还要取决于公司召开的“设计构想会议”。在这个会议上，制造方面的技术人员都要参加，对设计方案在制作方面是否可行发表意见。为保证产品质量一般要提出改进意见，反复试制。“TR55”的设计构想会议是在 1988 年的 7 月召开的。以这次会议为契机，制造技术、装配技术、零件技术、资源材料、生产工厂等方方面面的部门一齐出动。在生产场地的选择上，提出爱知县的“索尼幸田”、“索尼一宫”，以及岐阜县的“索尼美波加茂”三家工厂，这些工厂都适于批量生产。最后骨干生产厂确定为“索尼幸田”。8 月，森尾将具有丰富的制造经验的河野部长，只身派往“索尼幸田”指导生产。因为要在一块基板上安装 1000 个零部件，并且实行批量生产，是一件比较困难的事情，必须建立一套能适应批量生产的生产体制。为了提高生产效率，河野在工厂确立了批量生产体制，实施了包括训练操作、提高自动机械的精密密度等内容的高密度装配项目。通常，在产品的设计阶段是不进行这些作业的，尤其是以提高工厂的技术为中心的作业。所以，当形成商品时，摄放象机基板的废品率降到了零。这种情况是过去所没有的。这表明新产品的批量生产进展顺利。

当秋风送爽的时刻到来时，由于设计小组成员的努力，“TR55”项目的商品化前景已十分明朗。产品的命名、上市、广告准备等一系列工作都提到了日程上。新产品的型号被确定为“CCD—TR55”，“TR55”与索尼最早的晶体管收音机同型，而“TR”有旅游之意。当时，在整个日本掀起了一股海外旅游热，负责商品企划的中川决意以“旅游”为主旨宣传和销售新产品，负责广告工作的佐伯雅司接受中川的意见后具体从事广告宣传的安排。佐伯说，他刚一见试制品时，对产品的超小型化程度感到吃惊。而且摄放象的主要部件配置与以往不同，全都作了改进，放在旅行包中央无问题。“TR55”看上去与“旅游”这一宣传主旨非常吻合。于是，佐伯将表现“旅游”这一宣传创意委托给广告代理店，由其制作广告宣传方案。最后索尼在几种广告方案中选择了“护照”这一形象的表现手法。于是，产品型号“CCD—TR55”，又称便携式 55，广告表现方法为“旅行·护照”的“TR55”项目开发的新产品，以崭新的面貌出现在人们面前。这一产品重 790 克，具有录象和再生功能，并且能将声音和图象迅速放大 6 倍。总之，它具备在 8 毫米摄象机历史上前所未有的齐备功能和轻型化特点。新产品的上市日期定在 1989 年 6 月

21日。为此，公司的所有关系部门一齐行动起来。例如，以佐伯为首的产品宣传活动异常活跃，佐伯采取的是“预告广告法”即在商品尚未问世、人们尚未看见之前，就大张旗鼓地宣传，并广布销售日期，以提高消费者对商品的兴趣和关心程度。用广告界的术语说，这是一种在激烈竞争的市场上所采用的心理作战方法。所花费用巨大，风险也很大。与佐伯的宣传同时进行的，是在“索尼幸田”工厂进行的热火朝天的批量生产。森尾果断地下令：库存生产量要达到6万台的指标。这是一个惊人的库存量。对此，公司内部出现了各种议论，例如这一商品确实是好商品，销售量也会相当可观，但是从零部件订购到厂需两个月的时间，这样算来6万台的数量是不是过多了等等。再者，库存6万台，所占用的周转资金数额也是相当大的。从财务到经理们对库存量也有各种疑问。但新产品上市前的各种准备还是按原定的计划在森尾的指挥下有条不紊地进行着。5月31日召开了新产品的新闻发布会。6月6日开始播出简明广告节目。从产品上市的21日开始，索尼在全国20家杂志和10个车站刊出了大幅广告。随着产品上市，所使用的广告语言也变成了“护照尺寸的8毫米便携式摄放象机”。既使是对8毫米摄放象机不关心的人，对这种广告语言也印象深刻。同时由在日本著名的播音员浅野温子出场播送广告，把产品崭新的构想创意转达给消费者，无疑又起了重要的促销作用。

在产品上市的当天，订货单蜂拥而至，商品销售一空。原来“TR55”项目的技术人员们估计的销售状况，是一年在日本国内销售20万台。但当真正的商品销售开始后，原来库存的6万台产品顷刻间就全部出手。超小型便携式摄放象机成了市场畅销的产品。市场销售状况实在是鼓舞人心。自1989年6月产品上市开始一年中，包括日本在内的世界市场销售额就突破了100万台大关。其中在日本国内市场的销售额就占近60万台。对索尼来讲这是80年代以来最新的销售记录。由此而形成了一种订货追赶生产的局面。例如，产品上市的第一个月6月，其月产量为3万台，由于满足不了订货需求，工厂购买生产设备，加工模具，使产品的月产量增加到6万台，依然是供不应求。结果，到10月份，月产量达到10万台。索尼对产品的用途进行了市场调查。过去照像机使用率最高的是用于孩子成长的记录，而今在8毫米便携式摄放象机用途中，与孩子成长记录并列第一位的是旅游记录。对购买这一产品的消费者所发的问卷调查表明，有近半数的消费者是为做旅游记录而购买的。可见索尼开发产品的目标获得了极大的成功。为此，这项产品获得了1989年度通产省设立的“好设计奖”大奖。参加这项大奖申请的企业共计744家，申请的商品数量787件。其评选过程是：首先将商品分为13大类，由设计经验丰富的专家组成评审委员会，就产品的外观、功能、质量、价格等方面进行审查，最后由通产大臣确定中奖产品。

1989年度通过第一次、第二次综合审查的有360家企业的1146件产品，对这些商品作进一步的审查，选择各方面都有最优者给予“好设计大奖”的荣誉。超小型便携式摄放象机获奖的理由是：这一商品进一步充实了丰富多彩的摄影功能，并且使其具备全自动功能。在这一基础上实现了超小型、轻量化。漂亮的外表喷涂和使用了伸缩的取景器，圆满地解决于小型化和携带所带来的不便。同时，使商品形成了一种不论何时、何种场合都想携带的特殊效应。此种商品除了能扩大用途和使用机会之外，在使用时还能形成一种和谐的气氛和良好的心境。从而形成一种有益的商品文化。

在超小型便携式摄象机获得成功的基础上，索尼乘胜前进，在 1990 年又推出高性能、高质量画面的“TR75”型新产品，紧接着索尼所生产的世界最小型的“TR45”产品在 7 月份也投放市场。同时，索尼的技术革新和它在 8 毫米摄象机领域获得成功，带动了同行各家企业。各公司也相继向 8 毫米摄象机市场投入新产品。到 1990 年，世界上的专门生产厂家达到 9 家，销售公司 30 家。其在世界摄象机市场上所占的份额高达 40—45%。由于索尼在 8 毫米摄象机领域里奋力开拓所取得的成功，使其恢复了昔日在音象产品市场的荣誉，索尼也由此获得了“不死鸟”的称谓。正如有记者在描述日本企业这种技术竞争、商品竞争时所谈到的，这是一场不仅涉及音象企业而且包括照像机企业在内的“第二次录象机大战”。由于高技术发展的特点，人们承认在音象产品行业没有“两连胜”的企业。人们往往可以看到在某个时期，胜者由于处绝对有利的地位，往往利用这种地位获取优势，而不再采取根本性的技术革新措施。相反，失败的一方，却能痛定思痛，彻底转换观念，采用全新的设计和生产工艺，在新的领域发起冲锋和挑战，转败为胜，索尼在这方面的奋力拼搏就是生动的例子。从技术的不断发展和竞争的日趋激烈这一角度看，上述的竞争大战刚刚开始，索尼面前还有很长的路要走。

第三节 建立“索尼军团”的优势

目前，伴随生产手段的现代化和商品经济的大发展，企业间的竞争十分激烈，商场如战场。而由高科技企业所具有的特点，企业间的竞争更为激烈。就企业的生产而言，它在生产过程中所使用的生产技术、生产手段的现代化程度，直接关系到企业竞争的成败，这一点与其他部门的企业是相同的。但所不同的是，这些企业的产品都是高科技产品，这些产品的生命周期短，更新换代速度快。哪一个企业想依靠某一种产品、某一项成熟的技术，保持其在竞争中的优势地位都是不现实的。因此这是导致企业竞争激烈的原因之一。此外，随着科技发展所带来的产品领域的拓宽，一项新技术转化为现实产品是否能在市场上适销对路、赢得消费者，都是一项不确定性的因素。换句话说，一荣俱荣、一损俱损，具有很大的竞争风险。所以，鉴于这种竞争的激烈和残酷性，企业本身存在的任何短处和弱点，都可能招致其在竞争中的彻底失败。所以，对于一个企业来讲，认真地审视自己存在的问题，并加以适当的弥补，是一项不能忽视的工作。

一、索尼存在的“长”与“短”

索尼之所以能从一个资本金只有 19 万日元的小企业，迅速地跃进一个与日立、东芝和松下电器齐名的国际型企业，显然是有它所具有的长处。其中长处之一，就是它珍视自己的企业信誉，从而创出了令日本国内乃至世界各地的消费者所信赖的商品牌子。在索尼的第一个晶体管收音机产品走向世界之时，为了创出企业自己的牌子，盛田总经理曾毫不犹豫地回绝了 10 万产品的巨额定货，这一典型的例子早已传为美谈。创业半个世纪以来，索尼正是沿着这条道路走过来的。他们在产品开发上刻意求新，在产品质量上一丝不苟，一旦发现有问题的产品，立刻下令停产，即使是自己遭受经济损失，也决不允许有问题的产品流入市场。例如当年在生产“TR—52 型”晶体管收音机时，就曾因为外壳上的白色塑料方框出了毛病，而将生产全部停下来查找原因。正是由于遵守企业信誉方面的这种坚韧不拔的长期努力，才使索尼的产品成为日本和世界市场公认的名牌，成为“高级”和“优质”的代名词。1982 年，临危上任的大贺总经理，在被记者问到上任后的打算和抱负时，曾说：“我以为我们公司的财产，既不是建筑物也不是土地。最重要的财产就是‘SONY’（索尼）这个名字。在我作为总经理的期间，所面临的挑战就是如何能提高这四个字母的知名度。”结果，大贺带领索尼的员工通过锐意改革再创佳绩，出色地做到了这一点。索尼的名字连同它首创的磁带录音机、晶体管收音机等系列产品，深深地印在了中老年层消费者的心目中；而“随身听”、激光唱机、便携式摄放象机等产品，又以其极大的吸引力和影响力攫取住了年轻一代消费者。人们信任索尼的产品，愿买索尼的产品。1990 年 9 月，由英国的咨询公司，以日、美、欧等 10 个国家的 1 万名消费者为对象，对全世界 6000 家企业所做的“印象力调查”，在众多世界级的著名大企业中，索尼荣登榜首，这是对索尼企业牌子的最高赞誉。这种来自消费者的信任和首肯，无疑是索尼在市场竞争中的有力武器。索尼的长处之二，是具有弹性

和灵活性的组织结构。在日本有人把这称之为“变形虫”式的组织结构，即虽然在企业的运营上有必要的组织，但不拘泥于组织这种形式，从而保持企业的创造力和经营方面的灵活性。前名誉会长井深大曾对日本著名企业家，已故的本田汽车公司创始人本田宗一郎说过：我们首先是决定要做什么事情，尔后再来决定这种事情或这项工作由谁来做。因为工作内容在不断变化，组织也要随之变化。在索尼看来，组织只是实现事业目标的一项工具，是为事业目标服务的。事实上，索尼这种有弹性的组织结构特点，表现在公司内部企业组织运营的各个方面。例如，为提高工作效率和把职工培养成多面手，公司所实行的工作岗位的定期轮换制度；为充分发挥公司员工的潜在能力所实行的社内公募制度；为开发新技术、新产品或实施新项目而建立的各种“社内冒险组织”等等。其中最为突出的是前面曾作为案例所叙述的大胆选拔人才的人事组织晋升制度和因人适用的“城墙组织论”，后者是指把各具特点的人适当而巧妙地组织成一个有机整体。由于城墙是由各种不同的石头搭配砌成的坚固实体，索尼以为它所雇用的新手，就犹如这些石头有圆的、方的、长的、大的和小的，他们虽都受过高等教育，但实际水平和能力仍是参差不齐的。对他们的最好使用就应当象熟练的石匠砌石头墙那样，用尽可能的方式把他们搭配在一起。同时，由于人是在不断成长着的，组织管理部门必须考虑到这些“石头”的形状不时有所改变这种情况，因此，根据工作状况的变化有必要把石头摆放在不同的位置上，以形成城墙般坚固的组织基础。此外，如果城墙上的一块石头出了问题，或者是为实现更巧妙的组合，就有必要寻找新的石头填补空位。即从外部招聘合适的人材弥补空缺。时至今日，索尼许多重要工作岗位的负责人都是通过这种途径进入公司的。总之，为使索尼的事业能够顺利地运行，索尼注意保持这种组织结构的灵活性，以使组织结构具有弹性力。使其能够适应自身的发展和外部环境的变化。正象人们在谈到索尼的这种企业体制时曾说的：即使今天刚建立的组织，明天根据需要又将其解散也无妨。由于公司在这方面的刻意努力，当索尼在今天已经成为具有2万亿日元销售额的大型企业之后，依然保持着这种组织结构的弹性力和灵活性。当然，这是由于索尼根据企业内外环境的不断变化，进行企业组织结构改革的结果（关于这一点在下一节还将谈到）。索尼这种与日本众多具有悠久历史传统的企业完全不同的组织结构特点，正是它能够及时克服来自自身的影响和束缚企业发展的障碍，在竞争中克敌制胜的又一重要武器。除了上述长处之外，索尼在技术创新、产品开发上那种一往无前的先驱者精神和挑战者姿态，在推行企业国际化战略方面所取得的突出成绩和有别于传统日本企业的良好企业文化素质，以及井深、盛田和大贺等索尼最高经营领导者在技术开发、经营和改革方面所具有的过人胆识和魄力等等，都是索尼在竞争与发展中最重要的资产和最宝贵的财富。

但是不能不承认，任何事情都有两个方面，不论对人还是对企业来说，它的弱点和问题往往隐匿于它最擅长的领域内或它的强项背后，不为人们所注意。索尼也是如此。就以其独特的技术创造力、商品开发能力和“做别人不做事”这种开拓精神为例，它给广大消费者和家电市场留下了晶体管收

参见[日]中川靖造著：《创业·挑战·成功》，中文版第184页，中国经济出版社，1992年1月。

参见[日]《财界》志，1972年10月15日号。

资料来源：参见[日]钻研社编集：《公司的步伐：索尼》，1992年，第139页。

音机、单枪三束彩色电视机、“随身听”、8毫米摄象机等一系列优质产品，同时也给索尼带来了机遇，带来了成功，带来了广阔的发展空间。但也正是由于索尼对自己的商品牌子过于自信，以至忽视了消费者对录象时间的要求，一味追求图象质量，结果在“贝塔”对 VHS，即索尼对松下和胜利联手的录象机规格竞争中败北。说明这一问题的另一件事情是它在 1981 年在美国市场上出售的便携式文字处理机。当时，在文字处理机和个人微机尚未普及的情况下，索尼决定在该产品上安装通讯功能。由于这种极大的市场超前性，导致商品销售不旺，生产不得不中止。优秀的技术开发能力和对事业的自信心，是一个企业取得成功的重要条件。但是，如何避免由此可能产生的负面影响和负面作用，是索尼所面对的课题。其次，与索尼卓越的技术和产品开发能力相比，它在商品的经营销售方面仍旧是弱项。在今天的日本家用电器行业，一般的企业都拥有强大的系列销售组织。形成了一种由生产厂家、销售公司和零售商店组织的利益共同体，共同推进商品的经营销售工作。按照日本商业习惯，通常营业人员在推销商品过程中，在充分介绍自家产品长处的时候，很注意与对方交往，久而久之一步步地建立起系列销售网点。而索尼却很少采用这种下功夫的做法，游离于这种商业惯例之外，以至被同行们戏称为：“潇洒的索尼营业员”。事实上，并不是一提到传统习惯就都是不好的，在商场经营上毕竟有一套必须遵循的法则，而有别于产品开发和生产。在产品的经营销售方面，这种强大的系列化销售组织的作用尤其不可低估。据对日本家电行业的统计，80 年代初，在系列销售网络的建设方面具有压倒优势的松下电器公司，系列零售店的数量多达近 30000 家。居第二位的东芝公司有系列零售店 13000 家，日立公司有 11000 家。而相比之下，索尼的零售店只有 3000 家。形成这种悬殊局面的主要原因，并不仅仅在于索尼企业的发展历史短这一点上。从根本上来说，索尼对庞大的系列经销网络重要意义的认识还不足，甚至对某些行之有效的竞争方法持不屑一顾的态度，这不能不说是企业经营方面的重大损失。例如，1967 年索尼曾经开发出被命名为“SOBAX”的世界上最早的集成电路式台式电子计算机，这种产品以数字技术为基础，具有体积小、运算速度快、能迅速进行复杂计算的特点，因此在召开新产品发布会的同时，也将该产品送往正在美国纽约举行的世界博览会展出。可见，该产品当时在技术方面是处于同行业的领先地位。它的开发者当时任索尼研究部长的植村三良，在决定正式开发这项产品时就曾预见到，不久数字技术取代模拟技术起主导作用的年代就会到来，事实的确如此。但是，遗憾的是当台式电子计算机成了热门产品，新投入生产的厂家接连不断并随之展开了激烈的倾销竞争时，索尼却以为此举是无意义的，还从此领域的研究开发上撤离下来。这对今日在发展迅速的计算机市场上，索尼尚不能确立稳固的地位，不无关系，教训应当说是极为深刻的。由此在同行业中有一种看法：认为索尼仅仅是靠自身的技术和商品牌子来经销商品的，依靠顾客对索尼产品的认可和对其产品价格的认可来出售产品。甚至认为正是由于它的经销能力不强，才不得不开发上乘商品的。不论这种看法是否偏狭，在畅销商品过后经销上业绩平平确也是事实。在没有热门的畅销商品时才能够真正检验一家公司的商品经销能力，这种认识是有道理的。此外，随着技术的不断进步和电子产业的逐步成熟化，索尼在技术开发、产品开发上所处的相对优势地位正发生变化。例如，在索尼被称为技术上的“豚鼠”的 50—60 年代，它的一项独创性商品开发成功投放市场之后，追赶者至少需要两年的

时间摸索和效仿，而现在这一时间已缩短到只需几个月。光盘唱机的生产就是明显的例子。同时，随着消费主体日益年轻化，消费决定权日益转向家庭主妇，索尼商标以往所具有的影响力也正在逐渐发生变化。主妇们选择商品的主要条件是价格便宜，因此，拥有索尼的产品就象征着地位、身份的日子已经渐渐远去了。井深、盛田和大贺这一代企业领导者所创造的功绩，也并非使索尼在激烈的市场竞争中能够一劳永逸。所以，如何利用自身之长，或者更确切地说，是采取什么有力措施来弥补企业经营方面的弱点，对索尼这一个现代的国际型技术企业来说，是当务之急。在这方面索尼所采取的主要做法是，进一步发挥集团经营的优势。

二、利用集团化经营

集团化经营是一定的生产力水平上社会分工高度发展的必然表现。是为经济大国日本的企业所广泛采用的一种经营形式，并非索尼独创。但是在集团化经营的深度和广度上索尼的表现是较为突出的。这可以说是索尼经营上的一大特色。面对新的竞争形势，索尼把进一步推进集团化经营作为自己有力的竞争武器。

索尼企业集团形成的时间较早，于公司分布的地区广。自 1946 年东京通讯工业公司成立以来，根据事业发展的需要，它积极地创办子公司和合资公司，集团企业的数量不断增加。表 4—8 是到 1987 年为止索尼以生产性子公司为中心的集团企业建立情况。

表 4—8 按部门分类的索尼集团企业的建立情况

索尼(东通工) 1946			
图象部门			
索尼电子	1949 (1959 进入)	本宫电子	1973
索尼一宫	1971	索尼美浓加茂	1980
索尼稻泽	1971	发送电子	1981
索尼幸田	1972	索尼瑞浪	1982
萩原电子	1973		
音响部门			
阿衣瓦	1951	索尼本森	1973
索尼木更津	1959	东北东洋通讯	1974
塔劳恩(音译)	1951 (1963 进入)	长野东洋通讯	1974
东洋通讯工业	1960	阿衣瓦精机	1974
索尼筑波	1956 (1961 进入)	岩手东洋通信	1977
索尼音响	1969	索尼太阳	1979
音响系统	1972	希望工业	1981
曙电子	1973	索尼国际录象机软件	1985
信息机器部门			
索尼阿斯克			
其他部门			
索尼 BCL	1951	索尼泰克	1965
索尼磁气产品	1954	光电子	1967
大东电子产业	1961	索尼磁气标尺	1969
索尼化学药品	1962	索尼白石半导体	1969
索尼羽田	1971	录象磁气	1973
索尼贸易	1972	索尼能源技术	1975
中田磁气	1972	玛可司精机	1976
音响磁气	1972	栃木录象技术	1977
索尼国分半导体	1973	索尼产品制作	1978
东海电子	1973	索尼音响技术	1978
宫城录象技术	1973	索尼大分	1984

资料来源：[日]产业杂志编：《索尼集团的实况》1987年版，阿伊阿露西公司，1988年，第17页。

众多的集团企业的存在是推动索尼事业发展的重要有生力量，集团化经营更是渗透到索尼企业再生产的整个过程中。生产方面的集团化经营表现得十分突出，这一点从索尼集团的生产体制上充分反映出来。由于索尼的生产体制主要是由图象机器、音响机器、信息机器和其他部门所构成的，所以索尼集团的生产体制，是由索尼总公司工厂、大崎工厂、芝浦工厂和厚木工厂，以及与上述领域相关的39家集团企业所组成的。索尼的产品除一部分之外，几乎都是在子公司和合资公司等集团企业生产的。索尼集团所实行的分工体制是，为实现生产的高效率，总公司担当产品的开发和设计，生产部分则由

专门的生产性子公司完成。到 80 年代末的 1989 年，索尼将它的芝浦、厚木等工厂更名为生产技术中心，这种分工原则更为明确。目前它的生产技术中心已达 6 处，主要集中在东京和神奈川地区。规模最大的是厚木技术中心，担任半导体、广播器材、信息关联机器等产品的开发；位于大崎的 2 个技术中心担任录象机、电视机产品的开发；芝浦技术中心担当的则是音响机器产品的开发。在这种生产分工体制下，索尼对集团企业的生产依存比达到了 75%，作为索尼的主要生产部门，集团企业发挥着重要的作用。这些集团企业分为不同的生产领域，在相应的索尼总公司的事业本部统辖下，从事着专门的产品和零部件生产。以 1986 年的生产情况为例，索尼的集团企业在各生产领域所起的作用可见一斑。在图象机器部门，担当相应的产品和零部件生产的集团企业，其生产额占索尼这一部门全部生产额的 77.6%（其中录象机生产中集团企业所占比重为 79.1%，电视机生产中所占比重为 75.0%）。参与生产的集团企业由索尼的电视机事业本部和录象机事业本部所统辖。这一部门的企业集团生产体制如图 4—1 如示。

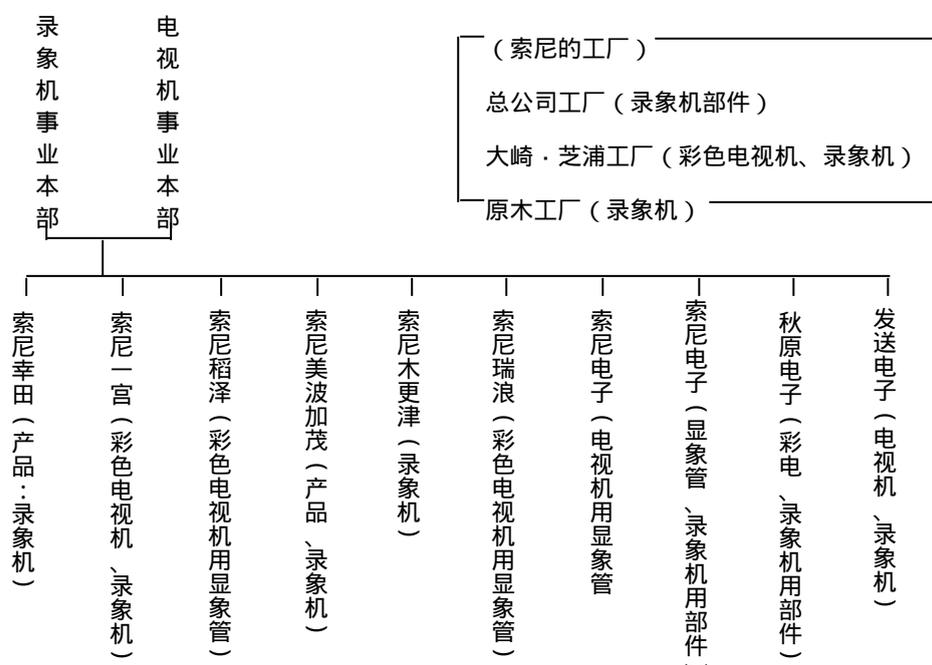


图 4 - 1 索尼图象机器部门的集团生产体制

在音响机器生产部门，集团企业的生产甚至高达整个生产额的 90.7%，主要的集团生产企业有希望工业等 11 家，归属音响事业本部领导，音响部门的集团生产体制如图 4—2 所示。

索尼的信息机器部门的集团企业生产，相对来说比较集中。在索尼信息机器事业本部、机械电子装置事业本部等机构的领导下，这一领域的生产主要是由索尼的厚木工厂和长野东洋通讯以及索尼阿斯克公司进行的。厚木是索尼重要的信息机器生产场所，例如它将 1986 年 10 月开发出的 32 比特计算机工作站变成了商品化生产，电视会议系统，4、8、18 比特个人微机，3.5 厘米软盘驱动装置等都是在这里生产的。作为集团企业的长野东洋通讯和索尼阿斯克，则分别承担面向信息机器部门的 MSX 型个人微机系列，3.5 厘米的软磁盘驱动器和 5.25 厘米的硬磁盘驱动器的生产。后者直接反映出索尼决心进入今后预测将有较快增长的个人微机等的外部记忆装置生产领域，所采

取的行动。

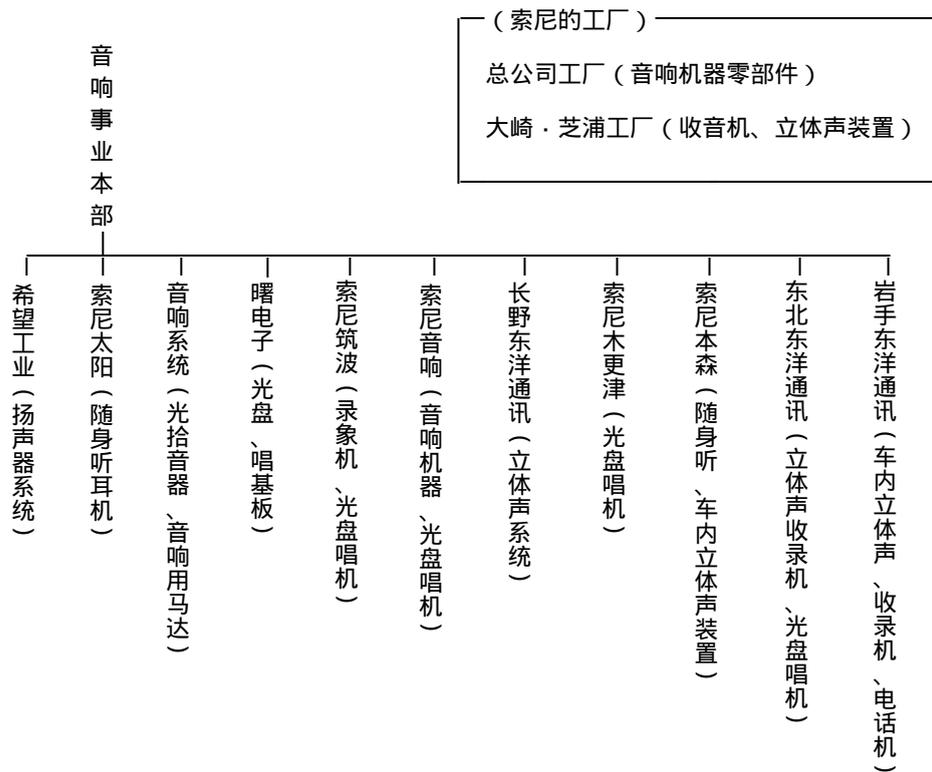


图 4 - 2 索尼音响机器部门的集团生产体制

1986 年 9 月，索尼阿斯克在工厂内设立了硬磁盘驱动器专用实验室，同年 12 月样品出厂。1987 年 4 月开始以月产 1 万台的规模投入了批量生产。在索尼的其他部门，则分别地由半导体事业本部率领厚木工厂及索尼大分等 3 家相关企业，由磁气产品事业本部率领中田磁气等 6 家集团企业，由零部件事业本部率领大东电子产业等 8 家集团企业，形成自己的集团生产体制。对于索尼来说，这是一个充满希望的奋斗领域，也是今后要全力加强的一个生产领域。

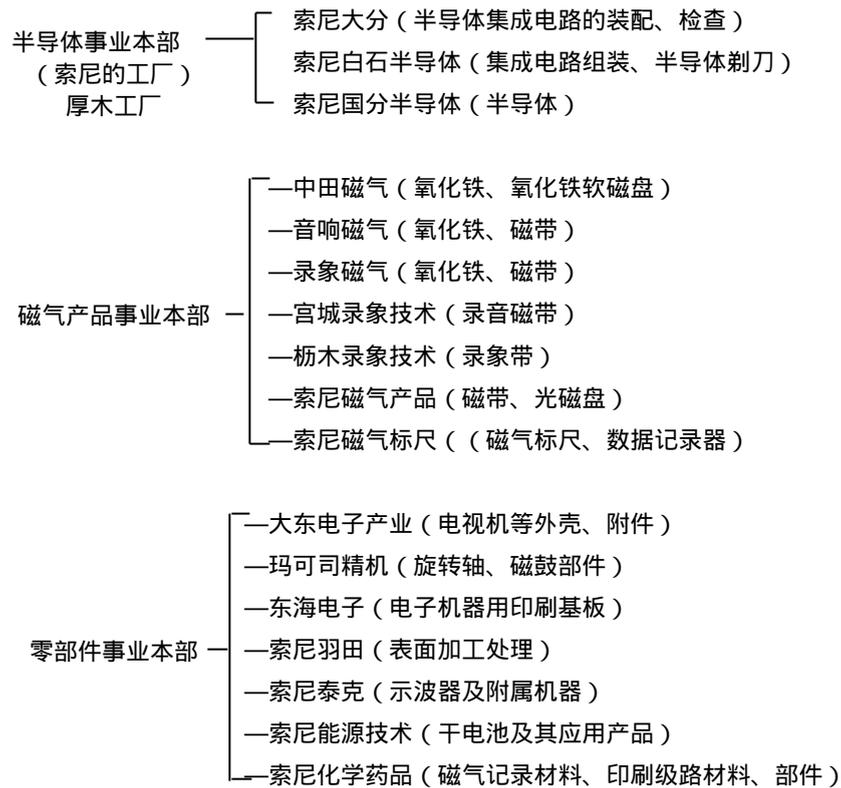


图 4 - 3 索尼其他部门的生产体制

如前所述，正因为索尼在企业产品经销方面的力量相对薄弱（主要是国内），利用集团化经营更显得重要。索尼产品在国内销售的一般情况是，它的少数产品例如广播用机器、语言练习装置、半导体元件等产品，由信息系统营业本部、零部件营业本部和磁气产品事业本部，分别组织 20 家营业所和部门直接从事销售。其余的大部分商品则通过索尼集团的销售公司和索尼磁带销售公司销往各地市场。其产品在国际市场上的销售，主要是通过海外销售公司以及销售代理店进行的。

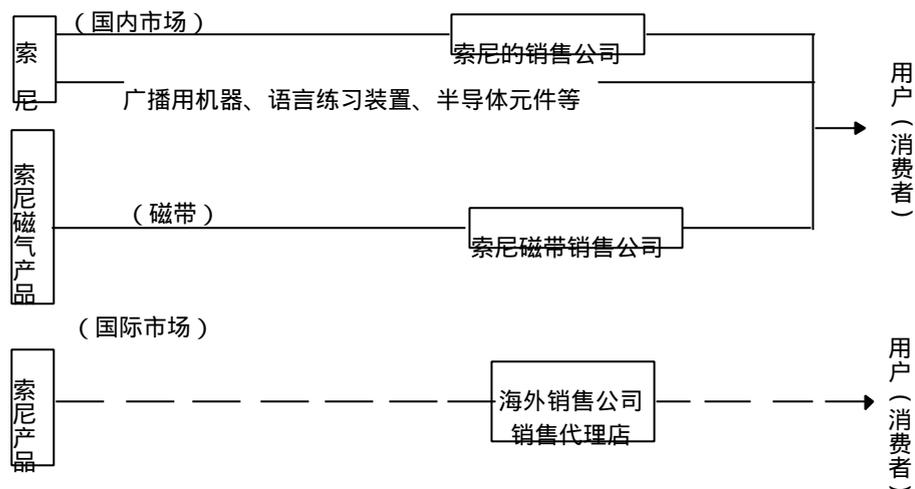


图 4 - 4 索尼产品在国内及国际市场的销售途径示意图

80 年代后半期开始，为加强半导体产品的销售，索尼成立了微软开发及用户大型集成电路设计的专门公司索尼技术软件公司。同时为进一步占领从

车内音响开始的车载机器国内市场，设立了索尼汽车产品公司，积极地向新领域展开经销活动。为使索尼已有的 3000 家系列零售店增强经营活力，索尼从 1986 年 10 月开始实行称作“索尼交流空间计划”的业务变更计划。主要是在日元升值、日本国内家电产品市场竞争激烈，各家公司都以自己庞大的系列销售组织作为竞争武器的条件下，索尼为适应市场需求的变化，努力开拓新的领域和建立新的商品流通形式。例如，开办录象机软件租赁业务，建立以年轻人为对象的流行商品中心，加强地区经销店的作用，以及开办媒介商店等等。公司内部对经销活动的组织管理体制是系统的、条理化的。除了直接组织产品对外销售的 3 个事业本部之外，由国内营业本部和国际营业本部两事业本部统领索尼产品在国内外外的销售活动。国内营业本部和国际营业本部的具体机构设置，参见图 4—5。

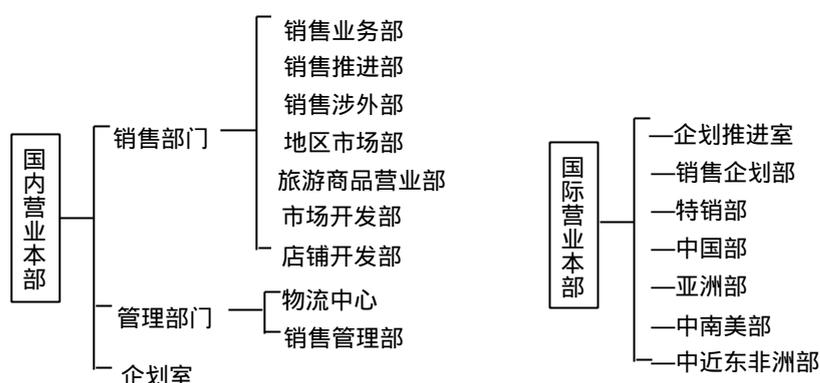


图 4 - 5 索尼销售的组织机构

与索尼的国内营业本部发生业务联系的销售子公司及其下属系列零售店，共同编织成索尼的国内销售网络。其中包括 18 家地区销售公司，以及索尼东京、索尼关西、旅游、汽车产品、磁带推销、能源技术等各领域的综合销售组织。索尼国内主要的销售子公司的规模及其经销内容见表 4—9。

表 4—9 索尼国内主要的销售子公司

公司名称	资本金	主要经营内容
索尼商事	38.4 亿日元	对索尼产品的国内销售公司的不动产销售
索尼磁带销售	4.9 亿日元	磁带的销售
索尼企业	57 亿日元	陈列室的租赁
索尼仓库	10 亿日元	索尼产品的保管、装卸、运输
索尼服务	0.8 亿日元	索尼产品的售后服务
索尼贸易	4.5 亿日元	商品的进口销售
索尼国际财政	9 亿日元	债权收购及飞机、飞艇和电子计算机等的租赁
索尼通讯	3 亿日元	信息通讯机器的销售
索尼市场	4.92 亿日元	食品、药品、杂货、化妆品、进口品销售
索尼技术软件	0.5 亿日元	微软的开发、消费者超大规模集成电路的设计
索尼汽车产品	0.2 亿日元	车载机器的销售

资料来源：前引[日]产业杂志编前引书，第 37 页。

索尼在海外的销售子公司情况，参见表 4—10 的内容。

表 4 - 10 索尼的海外销售子公司

公司名称	所在地	索尼的出资比率	主要经营领域
cony cory. Of H. K. Ltd.	香港	100%	电子机器在东南亚领域的销售
索尼新加坡 Private Ltd.	新加坡	49%	索尼产品的销售、服务
Setron Electronics (Malaysia) Sdn. Bhd.	马来西亚	-	索尼产品的销售
Sony Broadcast Ltd.	英国	100 %	广播业务用录象机在欧洲的销售
Song (Ireland) Ltd.	爱尔兰	-	索尼产品在爱尔兰的销售
Song Distribution Centre (Europe) B. V.	荷兰	100 %	欧洲地区的物流中心、仓库业
Sony Communication Products B. V.	荷兰	100 %	录象机产品在欧洲的销售
Souy Service Centre N. V. (Europe)	比利时	100 %	索尼产品在欧洲的售后服务
Sony Belgium N. v.	比利时	99.99 %	索尼产品在比利时的销售
Sony Denmark A. S.	丹麦	100 %	索尼产品在丹麦的销售
因特负鲁古电子	前联邦德国	-	索尼产品在前联邦德国的销售
Sony Deutchland G. M. B. H	前联邦德国	99.99%	索尼产品在前联邦德国的销售
Sony Overseas S. A.	瑞士	100%	索尼产品的欧洲销售公司
Sony Italia S. P. A.	意大利	30%	索尼产品在意大利的销售服务
Sony (Austria) G. M. B. H.	奥地利	-	电子机器销售
Sony of Canada Ltd.	加拿大	49%	索尼产品在加拿大的销售服务
S 巴贝·雷蒙德公司	美国	-	广告代理业
索尼国际销售公司	美国	-	租赁业
Sony International Sales Corp. of America	美国	-	电子机器的出口销售
宾特斯电子公司	巴拿马	-	索尼产品在巴拿马的销售
Sony CSA S. A.	巴拿马	100%	索尼产品在中南美地区的中介贸易
Sony corp. of panama S. A.	巴拿马	100%	索尼产品在中南美的销售
Sony comercioe Industria Ltde.	巴西	42%	索尼产品的销售
Sony Serrice (Australia) Pty. Ltd.	澳大利亚	-	索尼产品在澳大利亚的售后服务
Sony (Australia) Pty. Ltd.	澳大利亚	100%	索尼产品在澳大利亚的销售

资料来源同前表。

这里应当提到的是，为适应 80 年代后期经济景气所带来的消费热潮，以及家电流通方面出现的变化，1988 年，索尼对国内的销售体制作了进一步更新。改革是沿着两个方向进行的。其一，是面向基于低利润、高周转销售方式从事批量销售的大规模零售店，建立索尼的网络销售。大规模零售店和系列连锁店式销售，是近十几年来家电流通领域出现的新变化，以这种方式出售商品的商品销售额占家电流通领域商品销售总额相当高的比例。为适应这种形势，索尼于 1988 年 3 月，建立了专门与大规模零售店进行交易的“索尼网络销售”组织，以便索尼的商品销售能够迅速、准确地适应大规模零售店的需求，进而增强了索尼商品的国内销售能力。其二，改造以往单纯按地区划分的商品销售体制，利用零售店与地方社区的紧密联系和它能适应多样化的消费者需求及市场的细分化这一特点，巩固地区特约店的专门经销活动，创造性地开拓新市场。总之，新的销售体制的特点在于把集中销售与分散经营有机地结合，经销目的明确，各销售部门和销售机构的职责也明确，从而调动了经销人员的积极性。

索尼生产所需的主要零部件、原材料，也是通过 43 家集团企业及 424 家协作企业共同进行筹措的。如前所述，索尼的生产领域分为小型磁盘、收录音机、音响设备等音响机器部门，电视机、录象机和录象磁带等图象机器部门，文字自动处理化、各种计算机等信息机器部门，半导体、微软等其他部门 4 大种类。而索尼总公司的几家工厂主要从事产品开发和新产品试制工作，生产的绝大部分由 45 家集团企业进行，总公司方面几乎无需筹措多少零部件、原材料。但是，为使集团企业的总体再生产活动能够运行顺利，索尼基本实行集中购买体制，即包括集团企业所需的零部件、原材料在内、都由总公司的资材本部负责组织统一购买。进一步说，生产所需的主要零部件、原材料，在资材本部的组织下，通过中央资材部、大崎资材部、芝浦资材部、厚木资材部、企划部和质量保证部，到达各家公司手中。主要零部件、原材料是根据上述部门及其工厂不同的产品开发及生产侧重点进行分工，按照四大生产领域进行筹措的。所筹的零部件、原材料的质量，由负责质量管理的质量保证部负责。

1987 年 4 月设立的企划部，主要职责是保证购买运营方面的高效率。从生产所需零部件、原材料在集团企业及协作企业采购的情况来看，图象机器部门的生产所需，在从事有关录象机生产的索尼一宫等 200 家公司采购；音响部门的生产所需，在从事光盘唱机生产的岩手东洋通讯等 199 家公司采购；信息机器部门的生产所需，在从事微软生产的索尼阿斯克等 124 家公司采购；其他部门的生产所需，则在从事有关半导体生产的索尼白石半导体等 184 家企业采购。这种有组织的集团式采购方式，为索尼集团的生产运营提供了可靠的物资保证。

此外，为充分发挥集团经营的优势，索尼除在研究开发方面实行集团内部的成果共享之外，在集团企业间还广泛实行资本参与和技术、管理干部交流制度。例如，索尼董事、资材本部部长伊庭保，就出任索尼贸易公司总经理，索尼副总经理森园正彦，还曾出任索尼国分半导体、索尼白石半导体、索尼大分和索尼 BCL 公司的董事等等。象这样在索尼集团内部不同企业同时任职的技术、管理干部很多，进而使人才资源得以充分利用。

80 年代后期以来，为弥补企业经营结构方面的弱点，增强企业的竞争力，在竞争激烈的国内国际市场上拓新索尼的事业，公司进一步推进集团化

经营。这一时期，包括国外子公司在内的索尼集团的企业数目有较快的增长。例如，到 1991 年 3 月集团企业的数目竟比 4 年前的 1987 增加了 7.2 倍，同期，集团企业的总资产和销售额也分别增加了 2.3 倍和 1.7 倍。索尼自身的总资产和销售额也都增加了 1 倍以上。可见这一时期索尼集团发展之迅速，规模之大。从索尼及其企业集团所获利润情况来观察，结论是同样的。索尼集团的利润增长迅速，到 1991 年 3 月为止的 4 年里，索尼集团的营业利润增长 5.8 倍，利润记录几乎年年刷新。集团化经营的推进，极大地促进了索尼公司自身的发展。1988 年 3 月至 1991 年 3 月的 3 年时间里，索尼由本业所获的营业利润和纯利润分别增加了 1.6 倍和 1.3 倍。当然，索尼和索尼集团营业利润如此大幅度地上升，是与这一时期日本的经济景气分不开的。“平成景气”期间，图象音响产品市场的旺盛需求，是索尼取得高额营业利润的主要影响因素。此外，这一时期索尼收买美国 CBS 唱片公司和哥伦比亚电影公司，软件部门的利润大增，也是重要的影响因素。

第四节 跨世纪的课题选择

90年代是一个承前启后的跨世纪年代，这一年代对于一个民族的发展，一个企业的兴衰是至关重要的。然而，90年代日本所面临的形势却是极为严峻的，接连不断的政权更迭，经济形势的大起大落，以及“泡沫经济”崩溃后所形成的长期萧条等等。这一切都给企业的发展带来了种种不利的影响，使其成长更为艰难。彼此间的竞争更为激烈。同样，这对于在1996年5月迎来它建社50周年生日的索尼来说，要迈向新的发展周期更是一个严峻的考验。在考验面前索尼是如何动作的呢？它正在进行着包括成功与失败在内的顽强探索，进行着迎接新世纪曙光的事业拼搏。

一、“AV”和“3C”的事业目标

要迈向新的发展周期，要迎接新世纪，首先要有明确的事业发展目标，这是一进入90年代索尼就开始着手进行的工作。从1990年10月索尼研究开发战略小组召开会议，提出讨论面向21世纪索尼的研究开发战略为开端，新的事业发展目标就在索尼的技术人员、经营管理者 and 公司广大员工头脑中逐步明确起来。索尼面向21世纪的基本战略目标，概括起来就是“AV”加“3C”。“AV”是英文音响 Audio 和国家 Visual 两单词的词头字母。索尼作为图象音响领域的优秀技术企业，在世界同行厂家中亦占有巩固的领先地位。但是，从日本国内市场来看，近年来在索尼产品主要面对的家用电器消费市场上，需求已逐渐形成饱和状态。据日本经济企划厅的《消费动向调查》，过去10年里，日本电子工业产品的生产总额增长2倍以上，而家用电器产品的增长只有21%。并且，自1986年以来一直处于增长停滞的状态。今后，即使是高清晰度电视及数字摄象机一类新产品投放市场，其需求规模也将受到限制。

因此，在这种情况下，正如前面所提到的，索尼在企业结构改革中提出，将音响图象机器生产向产业用、业务用方向转变，其具体目标是将这方面的产品销售额，提高到总销售额的50%，以彻底扭转家用电器产品销售额长期占总销售额80%的局面。目前，索尼的业务用音响图象机器的销售额比重正在逐步上升。“随身听”、光盘唱机、8毫米摄象机等小型轻型技术，也已某种程度地应用于业务用机器的生产制造方面。索尼在广播事业方面用摄象机、录象机以及编辑用机器等领域的产品，已有很高的市场占有率。

在作这种转换努力的同时，为适应新技术发展的时代潮流，索尼给自己增添了“3C”的事业内容。即计算机 Computer、通讯 Communication 和零部件 Component 事业。从长期性的市场预测来看，零部件和信息关联机器的市场需求呈现上升为趋势，索尼必须在这方面投入大的力量以增加其产品销售额。之所以引入计算机和通讯机器，是因为今后音响图象机器与信息通讯技术相结合，已成为新一代产品形成的必然趋势。有代表性的例于是多媒体，创造出在一个硬件中能同时享用图象、音乐、数据库、通信的理想机器，而索尼是把这种理想变为现实的最有可能的企业之目前索尼在“3C”领域里也有长足的发展。例如，在计算机相关的领域里，工程技术工作站，从低级到高性能的微机系列，高分辨率的监视器和软磁盘等，都被预测为今后具有增长趋势的产品。32比特工作站“NEWS”，电子手册自动演奏装置“数据唱片”，

以及手写文字输入型便携式个人微机等，都突出了索尼一贯的小型化、个人用特点。在通讯领域里，电话机、传真机，移动式通讯装置（移动电后、汽车电话），利用通讯卫星的测位系统。

电视会议系统等都是索尼逐步开发的产品。日本的大型通讯卫星公司也在这方面进行了投资。在零部件方面，半导体的存储器，光盘只读存储器，光磁软盘和 8 毫米数字录音带等，今后的市场需求都普遍看好。光拾音器、磁头等半导体、电子部件，CRT 显像管等图象机器用零部件，目前的集团企业销售额已达 4000 亿日元左右，这一比重已占销售总额的 10% 以上。不过，不同于传统的家电产品市场，计算机和通讯技术产品作为今后电子产业的核心，它的市场上具有强大竞争实力的企业林立，对新一代产品从设计制造到产品销售整个过程的市场争夺都十分激烈。要选准竞争的突破口，并在其中取得立足之地，并不是件容易的事情。一个企业在某一时期取得的优势，也往往是暂时的、相对的。激烈的竞争常常把企业推向成与败的边缘。

1994 年索尼与东芝和时代华纳公司关于数字化影碟（DVD）标准之争就是一例。任何一家电子企业要想在世界立足，当然需要有能够代表该公司的独特产品。索尼选择了数字影碟。因为它有可能成为 90 年代一项突破性的高科技家用电器产品。

DVD 将用来存放活动的图象，借助 DVD 影碟机，人们可以在电视屏幕上播放数字化图象。并且，在不久的将来希望这种多功能的家用电器能够在计算机上交互处理图象，从而最终实现多媒体技术的承诺。鉴于 DVD 产品的重要性，取得技术标准上的权威性则成了索尼与其他厂家竞争的焦点。制订技术标准本身就是一项难度很大的工作，因为在数字化时代，新的家用电子设备及数据格式必须保证软件“内容”可以在许多不同的环境中使用。所以，索尼新的硬件和数据格式一方面必须同时满足音乐、电影创作者和消费者的要求，另一方面又要具有与计算机、远程通讯、有线电视、卫星传播系统的兼容性。

1992 年索尼与它的合作伙伴荷兰菲利浦公司开始了他们制订 DVD 标准的工作。到 1993 年夏，两家公司被告知，东芝公司和时代华纳公司已经组织了自己的 DVD 研究。时隔一年，竞争对手的研究取得了重大进展。他们制作的超高密 SD 格式，可以在光盘的两面存储数据。显然，这比索尼、菲利浦的 DVD 容量高出 1 倍，其后的产品演示会证实了这一点。尽管索尼与菲利浦的版本具有无需用户动手翻面的优点，但在容量上它敌不过前者的 SD 版本。虽然竞争在不断升级，而由于竞争对手在同行业中获取了松下等企业的支持，在好莱坞的动作也快一步，因而使索尼在竞争中处于不利地位。可见，数字化时代的技术竞争风险之大，竞争之激烈。索尼既然以不懈的挑战者姿态闯入了这一领域，它就应当谨慎地对待每一个重大的技术课题，全力以赴地投入竞争。

索尼在确定“AV”和“3C”的事业目标时，是把实现软件与硬件的结合作为自己的战略重点的。就是以软件和硬件为企业发展的两个车轮，使索尼由过去单纯提供 AV 机器的厂家转变为提供综合娱乐及其服务的软件产品厂家。索尼之所以提出引进软件，是在充分反省自己企业结构的弱点，总结自己以往竞争中的胜败原因之后得出的结论。索尼认为它在过去的“贝塔”对 VHS 竞争中失利的原因之一，是它缺乏足够的软件资产。而与此形成鲜明对比的是光盘的销售。推销中正是由于它充分发挥了 CBS 索尼之下的唱片公司

的作用，产品十分畅销，从而给企业带来了巨大的收益。索尼提出的软件与硬件融合的战略是分层次的。首先是确保硬件和软件经营各自的收益，尔后是充分利用两者的乘数效应，在软件资产发挥作用的基础上，使高清晰度电视等硬件产品得以普及。可见，实行软件与硬件的融合，并不是放弃传统的AV产品的生产和销售，这是索尼的强项和优势所在，是索尼的一块牢固阵地。索尼是要通过软件开发来弥补自己经营结构的弱点，来改造自己的硬件产业，使其具有新的面貌和强大的竞争力。关于这一点，索尼从80年代初的企业结构改革开始就已经沿着这一思路在做。只是到了90年代观点更加明确，并且将其放到跨世纪的战略高度来认识罢了。通过两者的融合，索尼期望在日常经营活动上能够获益，例如能够从商品的宣传广告方面得到优秀的人材等等，而从大的方面来看，它期望能有助于企业向多媒体技术和卫星通讯领域进军。当然，软件产业是完全不同于硬件的一种新产业，要插足于这一领域，并能够发挥所拥有的软件资产的作用，不经过艰难曲折，不经历成功与失败的考验是办不到的。

二、追求软件与硬件融合的苦与乐

1987、1989年，索尼先后收购了美国CBS唱片公司和哥伦比亚电影公司等软件企业，将其归于索尼集团，这是实行软件与硬件结合战略的重大举措。在80年代末90年代初，这曾经是轰动世界的重大新闻。之所以引起轰动效应，不仅是收购时耗资巨大，而更主要的是日本企业进入了美国一直引以为荣的好莱坞世界。当时一些美国人惊呼：“日本人买走了美国的灵魂”，甚至有“日本在逼近美国的心脏”这一说法。无论如何，对美国著名的软件企业的收买，显示了索尼强大的经济实力和自信心。

索尼收购美国软件企业，并不是一时心血来潮所作出的决定。索尼想拥有自己的软件部门的想法是由来已久的。当索尼还在生产磁带录音机和唱片唱机时，就深切地感受到了软件问题的重要性，因为这些硬产品的销售是需要有好的软件加以配合的。当时，索尼就注意到在它的集团企业中应当有唱片业的公司。在井深与盛田等创建公司，生产日本最早的磁带录音机时，使用的是开式磁带盘。如果使用录音机把人的声音录下来，让其再生的话，在美国有一种磁带软件即先期录音磁带出售。后来随着盒式录音机的出现，先期录音磁带变得十分普及。看到这种状况，索尼的经营者懂得了由于有软件的存在，硬件产品可以进一步扩大其商业经销范围。当然，在此期间，索尼的唱片机也是作为音响机器的一种产品开始生产的。但是，在生产过程中公司则痛切地感到，在硬件产品中不能融入软件的话，失掉的将是真正的商业机会。

索尼要拥有自己的软件企业的能力，开始于与美国CBS唱片公司的合作，即合资建立CBS·索尼公司。60年代后期，与日本哥伦比亚公司中断契约的美国CBS唱片公司，非常希望与索尼公司合作建立合资企业，索尼方面为实施自己的软件战略，也正在寻求机会将音乐产业收入自己的企业集团中，建立起挂有索尼牌子的唱片公司。于是，两家公司一拍即合，共同出资，于1968年3月成立了CBS·索尼公司。公司由大贺典雄出任总经理，他带领十几名索尼员工，在东京的六本木地区挂出了CBS·索尼公司的招牌，从7000名应募者中招聘80名员工，从零做起，一手经营。在公司成立5个月之后出

售了它的第一张唱片，结果十分畅销，订货蜂拥而至。公司在经营上采取全新的方式，在唱片的灌制上，通过周密的市场调查，全力发掘新人，结果，象南沙织、天地真正、山口百惠、近藤真彦、王轮真弓、松田圣子等，新歌手不断出现。公司成立 20 多年来经营状况始终稳居唱片业界的前列。以 CBS·索尼公司为阵地，索尼率先实现了由模拟向数字技术的转换。1982 年它与菲力蒲公司合作开发的光盘产品，由于与传统唱片相比具有音质好、体积小、耐用和便于操作等特点，而受到大众的青睐，尤其是引起了年轻消费者阶层的共鸣。索尼乘胜前进，在 1984 年推出了世界首台便携式光盘唱机“唱片商 D—50”，一举占领了市场。随后又有光盘收录机等产品投放市场，结果 CD 市场形成了一个巨大的需求浪潮。目前世界上光盘唱机迅速普及，数量已超过 1 亿台。尤其令人称道的是，索尼虽然在光学领域、光磁盘的研究上起步较晚，但是由于它不懈的努力，竟在技术方面超过了欧美竞争者。光盘唱机以其体积小、技术高超和价格低廉的优点，风靡美国市场。现在日本其他企业在追随索尼生产同类产品，而美国的厂家不仅是唱片连唱机生产都放弃了。继光盘之后索尼又着手研制开发了数据音响录音机 DAT 这一新一代录音机产品，并在通产省的支持下实现了商品化。回顾光盘市场的整个开发过程，大贺深有感触：“如果我们没有 CBS·索尼公司，也就没有今天的光盘时代。即使有过去首先开发成功磁带录音机等产品的业绩也不行。如果不能生产出极受年轻一代欢迎的光盘唱片，就不可能得到唱片界的认可，也就不能顺利地实现光盘的标准化。”可见软件产业在索尼全盘战略上所处的举足轻重的地位。

上述情况使索尼意识到，如果美国的 CBS 唱片公司能够成为它的新股东，索尼的事业拓展将如虎添翼。这不仅因为美国 Cas 唱片公司是世界第一大唱片公司，而且 CBS·索尼公司已经创造了它的利润的 1/3。换句话说，这时的索尼已经具备了强大的经济实力和管理音乐软件产业的经验。这使其收购美国 CBS 唱片公司有了可能。另一方面，由于美国 CRs 唱片公司的核心业务是与广播机构对口的，企业自身总有一种不稳定的感觉。因此，在它于 1986 年出售自己的音乐出版部门时，就有公司找上门去探讨 CBS 唱片公司出售的可能性。由于 CBS 方面出价 12.5 亿美元，收购方认为过高而作罢。一个月后 CBS 唱片公司的现任总经理（1968 年两家公司合资创办 CBS·索尼公司时的契约起草者）找到索尼美国公司的副董事长，以同样的交易价格寻问索尼是否对 CBS 唱片公司抱有兴趣。这正是索尼做了多年的努力，梦寐以求的事情。为能及时抓住这一重大的机会，索尼方面的经营领导者答应了这桩交易。理由是，当时 CBS·索尼的年销售额达 7.3 亿美元，仅利润收入就达 1 亿美元。如果不采取收购措施，将来 CBS·索尼公司的发展将受到限制。实际上更主要的原因是，通过收购则可以实现索尼将软件与硬件融合的理想，并且对双方都有利。挂通越洋电话后，索尼总公司的回答也是肯定的。但是，由于 CBS 唱片公司的创始人及干部会议反对收买，这件事情反反复复持续了近 1 年的时间。到 1987 年 9 月，CBS 唱片公司再度与索尼联系出售事宜，但这次将收购金额提高到 20 亿美元。考虑到有日元升值的因素在内，索尼同意了这一成交价格。在 CBS 公司方面经历了再度反复之后，10 月，索尼与 CBS 唱片公司

资料来源：参见 [日] 上竹瑞夫著：《索尼：企业逆转的全盘战略》，日本讲谈社，1991 年，第 78 页。
参见索尼收买美国哥伦比亚公司时，盛田昭夫答记者问。

达成协议，由索尼正式收买该公司。

11月19日CBS唱片公司正式并入索尼集团。从1967年CBS·索尼公司建立算起，经历了20年岁月之后，母公司被子公司所吸收，这在企业经营史上是少见的事例。在CBS唱片公司归入索尼集团之后，索尼坚持为其营造宽松的经营环境和经营气氛，让其独立经营，公司方面只是提供必要的资金支持和经营援助。这不仅打消了一些人持有的对立情绪及舆论界的怀疑，而且激励了CBS唱片公司的员工更加勤奋努力地工作，结果经营业绩不断提高。

CBS唱片公司作为世界最大的唱片企业，它的唱片部门在世界上50多个国家建立了80多家子公司，在14个国家设有生产据点，在全世界经营唱片、音乐磁带、小型磁盘和录象机软件业务。与它签订契约的艺术家都是世界一流的音乐家。同时它还有世界最大规模的邮购业务，就业人员约1.2万人。因此，索尼拥有了CBS唱片公司，就拥有了日本乃至世界第一的唱片公司。

1991年初，索尼将其公司名称正式更名为“索尼音乐娱乐公司”。在1988年9月日本东京举行的庆祝CBS·索尼公司成立20周年的纪念大会上，盛田昭夫董事长致词说：“今后我们要继续开发新的硬件产品，为了供世界上的人们利用和欣赏而工作。但是，为了充分利用新的硬件产品，需要有与此相适应的软件，正是通过这些优秀的软件才得以使硬件产品能更好地为人类服务。”盛田的这番话道出了索尼公司购买美国CBS唱片公司，进而实施软件与硬件融合战略的意义所在。接着他雄心勃勃地表示：“下一个10年，当我们庆祝公司成立30周年的时候，期望确立不仅包括音响而且包括图象在内的更大范围更广的软件业务体系。”事实上这不仅是索尼所作的一项宣言，而是它实施软件与硬件融合战略的下一个实际步骤，”

当索尼购买了CBS唱片公司，将音响领域里的软件企业握于手中之后。它的下一个目标就是图象领域。因为对于在音响图象领域处于世界第一地位的索尼来说，拥有图象领域里的软件企业或软件部门，在战略上是不可或缺的。获取图象领域里软件部门的迫切性，起源于70年代“贝塔”对VHS竞争失利的教训。有的人甚至认为，当时如果索尼集团中有电影公司，将“贝塔”的录象机软件大量投放市场的话，也许竞争局面就会急转直下出现转机。因此，在收购了CBS唱片公司之后，索尼一直在考虑收购电影公司的方案。它对有收购可能性的电影公司进行了全面调查与论证，综合各方面的情况选中了哥伦比亚电影公司。这家公司最高经营者几度易人，经营业绩不佳。

1982年可口可乐公司曾以7.5亿美元的价格收买哥伦比亚电影公司，但电影制作并不成功，市场占有率也不高。因而可口可乐公司对该公司的经营失去了兴趣，所持股份也降低到49%。当它得知索尼有意购买电影公司一事，遂于1988年11月与索尼美国公司进行联系，就此索尼开始了收买哥伦比亚电影公司的活动。

1989年春天开始，索尼与可口可乐公司围绕着1股的价格反复进行讨价还价的谈判。9月份最后敲定了价格。结果，索尼投资34亿美元收购了哥伦比亚电影公司。该公司1924年建立，是美国七大娱乐企业之一。其经营范围包括电影制作、供给，电视节目制作、供给，以及剧场经营三个部分。哥伦比亚电影公司的主要吸引力在于它丰富的电影、电视胶片馆藏，其中包括众多的优秀作品。关于哥伦比亚电影公司的收购一事，索尼员工事先并不知道，他们是通过新闻媒体的报导了解到的。于是，公司通过社内通讯向员工们阐述了购买该家电影公司的意图。索尼认为，随着技术的不断进步，人类传达

信息的媒体在发生变化。电影亦是传达信息的媒体之一，拥有电影公司就把握住了这一媒体。如同索尼所拥有的音乐软件产业，从唱片走向光盘获得了极大的发展一样，它期望图象领域的软件产业，也由媒体技术的进步获得较快的增长。从而进一步推进这一领域硬件产品的开发，使索尼向卫星通讯、高清晰度电视领域进军。总之，索尼要在它的产品销售额中大大提高软件产品的比例，通过软件与硬件的融合使企业向综合娱乐企业转变。

索尼收购哥伦比亚电影公司的行动是果断的，事业目标也十分明确。正如有的刊物所报导的，它“收购美国电影公司的目的是凭借美国好莱坞的文化执世界软件市场牛耳，进而通过扩大软件销售来扩大硬件销售。”的确今日的好莱坞被称作是多媒体时代的磁场，吸引着许多世界级企业的注意力，为迎接多媒体时代的到来，它们也都跃跃欲试。而且从目前对2000年综合娱乐产业的市场规模可达到50亿美元的预测来看，索尼拥有哥伦比亚电影公司这种软件资本，也就等于拥有了一项强有力的竞争武器。但是，索尼收购哥伦比亚电影公司后的经营却并不顺利，1994年底它公布经营损失为32亿美元之巨就是一个严酷的现实。舆论界曾为此喧嚣一时，连同80年代末期日本其他企业进军美国的娱乐业和房地产业遭遇失败，一同成为舆论界议论和抨击的中心话题。但事实上索尼在哥伦比亚电影公司经营方面遭受的挫折，有多方面的原因。

1992年日本泡沫经济崩溃后出现的长期萧条，对企业经营的打击是十分沉重的。这次萧条不同以往的显著特征，正是高技术企业也陷入萧条的境况这一点。例如，据日本电子工业振兴协会的报告，1992年日本电子计算机的生产额比1991年减少10.2%，这是17年以来首次出现生产额减少的情况。松下电器等日本八大电子企业，1992年上半年期的税前利润也比上一年度同期减少36%至74%，这在战后历史上亦是罕见的现象。索尼也同样逃脱不掉萧条的打击，1992年它出现了200亿日元的赤字。国内经济的不景气和日元升值的严峻形势，导致投资环境的恶化，增加了企业经营的困难。同时，也应当承认，电影产业与音乐产业并不完全相同，索尼虽然有音乐产业的经营经验和业绩，但它对电影行业尤其是现代电影的发展毕竟不很熟悉，这种情况并不利于哥伦比亚电影公司扭转不景气局面，迅速取得业务进展。作为一个家电企业，追求产品“名牌效应”的观念对于索尼来说是根深蒂固的，索尼的历史可以说是在一个又一个名牌的基础上走过来的。名牌产品可以使它在家电行业保持领先地位，但是，这种名牌效应在好莱坞却不适用。即使拍出一部畅销影片，也并不等于今后就一定会再拍出好影片。电影行业是一个高风险企业，拍10部影片能有1部畅销就算业绩不错，再加上有文化风俗的差异，投资买下公司对于资金实力雄厚的索尼公司来说并不难，但是要想利用原有的人材发展公司却并不是一件容易的事情。当然，这并不是说硬件企业搞软件一定不会成功，索尼毕竟有经营软件企业的一定基础和实践，但是，事实表明，从买下哥伦比亚电影公司，到把这一软件产业真正地掌握在自己手中，利用软件资本：这一有力的竞争武器，发展和拓宽自己的事业，这中间索尼公司还有很长的一段路要走。

资料来源：参见[香港]《FORBES 资本家》1995年9月号。

资料来源，《日本经济新闻》1992年12月24日报导。

三、挑起承上启下的历史重任

索尼所选择的跨世纪课题，目标是宏伟的，发展前景也极为广阔。然而实现这一宏伟目标的道路却是崎岖的，发展的环境也是极为严峻的，在这种形势下为使索尼的事业能够顺利发展，它推出了自己新一代的经营领导者。当总经理大贺典雄领导索尼，在新开辟的软件事业领域以及数字化技术的前沿艰苦作战之时，就一直在考虑为索尼挑选能够担起承上启下重任的新一代领导者这一重大问题。索尼有许多优秀的工程技术人材和经营者可以出任公司的领导职务，并已有入也曾因突出的工作成绩一度成为大贺首选的目标，外界舆论也有较高的呼声。但是近年激烈的市场竞争和索尼发展上的曲折经历提醒大贺，仅仅依靠技术神话还不足以推动索尼的开拓性事业顺利前行。作为新一代的领导者不仅要懂技术，而且还应懂得销售，擅长经营，在新的技术时代充满激情和话力。用大贺的话说：“出任总裁的人不仅仅应是合格的人，而且应是有某种特质的人。索尼一直是由具有这种特质的人来领导的。”于是，经过再三的思考与斟酌，大贺选择了担任产品设计与推销工作的出井伸之作为新一届总裁。大贺的决定得到了始终关心索尼的盛田昭夫前董事长的支持。美国《幸福》杂志1995年4月号以“索尼公司新总裁”为题报导此事时说：“索尼公司最近任命酷爱意大利西装、个人电脑和摇滚乐的全球销售干才出井伸之为该公司下任总裁也许并不令人意外，因为这家一向以标新立异著称的日本家电大公司的传统就是在那些行为不合常规的总裁的领导下不断求进步、求繁荣的”。现年57岁的出井虽然也愿意摆弄小巧的东西，但他并非学理工出身，而是于1960年毕业于东京早稻田大学的政治经济系。毕业后他进入了索尼公司，由于他出众的语言天赋——能讲英语、法语和一部分德语，很快被派往欧洲。他创办了索尼法国分公司，以后又相继在德国和美国纽约建立起了索尼子公司。始终在积极推进索尼国际化战略的盛田昭夫，很早就注意到了他的才干。结束在海外的经营工作回国后，1979年他任索尼音响部门的常务经理，负责单放机等产品的销售，并担任大众化激光唱盘小组的负责人，协助大贺推进光盘的研制工作。80年代，他从一个生产部门进入另一个生产部门，先是不遗余力地管理和经营着索尼的家用立体声元件部，接着出任索尼工程技术工作站计算机部的高级经理，经营虽不理想，却引发了他对硬件与软件共生关系的兴趣。随后他又转入录象部，参加了8毫米便携式摄放象机的研制小组，帮助完善索尼的这项拳头产品。90年代，一种战略直觉告诉他，应该脱离产品部门，从事一种更广阔的、面向形象设计的工作，以及参与全公司范围的经营销售，以便更深入透彻地了解公司的各个经营侧面乃至每个经营环节。这样，他接管了由大贺亲自掌握的索尼设计中心，该中心的主要职能是保证索尼的所有产品均能符合总经理严格而细致入微的审美标准。此外，他还负责索尼的经销和产品宣传工作。并且两年后又担任了社团交流的负责人，这项工作使他成为公司在外界出现最频繁的高级官员。总之，在索尼公司工作了34年的出井伸之总是在关键时刻被委以重任。1994年11月，索尼事业的奠基人、公司董事长盛田昭夫因健康的原因隐退后，公司董事长的位子一直是空缺着的。在索尼即将迎来创业50周年的日子，同时也正是索尼的事业发展处于关键的时刻，公司郑重作出决

定：由总经理大贺典雄任公司董事长，由常务董事出井伸之出任新一届公司总经理。同时对一部分领导成员进行了调整。于是，一个承上启下领导索尼承担起开创跨世纪事业重任的领导者集团就这样诞生了。

表 4 - 11 索尼公司董事 1995 年 4 月 1 日

董事长	大贺典雄
副董事长	桥本纲夫
总经理	出井伸之
副总经理	森尾稔
副总经理	大曾根幸之
副总经理	金田嘉行
副总经理	伊庭保
专务董事	河野文男
专务董事	山川清士
专务董事	小寺淳一
专务董事	爱甲次郎
专务董事	田宫谦次
专务董事	高桥昌宏
常务董事	永野明
常务董事	郡山史郎
常务董事	佐野角夫
常务董事	中村英雄
常务董事	中村未广
常务董事	林佳津人
董事	土井利忠
董事	J.J.休姆可利
董事	青木昭明
董事	M.P.休尔霍夫
董事	高野昌幸
董事	渡边诚一
董事	加藤晴一
董事	堀建二
董事	山田敏之
董事	鹤岛克明
董事	水嶋康雅
董事	小山谦一
董事	角田浩一
董事	安藤国威
董事	神谷健一
董事	P.G.彼德森
监事：	
常勤监事	冲荣治郎
常勤监事	大西昭敞
常勤监事	毛利芳甫
监事	石塚恒彦

注：号者为 1995 年 4 月 1 日的新变动。

资料来源：索尼公司广报中心，

1995年 No. 95p—041号简报。

为使索尼能够迅速适应近年严峻的国际国内经济形势，开创公司跨世纪的事业，它于1994年4月进一步实行组织结构改革，用公司制取代事业本部制。为使公司的运营体制进一步优化、运营能力进一步增强，从而能更迅捷、更准确、更有针对性地适应它的目标领域的产品市场需求，索尼将自己营业额已创350亿美元（1994年度）的庞大企业体制分割成8个部分：民用音响图象部门；元件部门；记录媒体和能源部门；广播播音部门；系统业务部门；个人信息和远程通信产品部门；移动电气产品部门；半导体部门。公司名称及主要产品领域见表4—12。

表4-12 索尼实行公司制后的主要生产领域

公司名称	主要产品领域
民用音响图象产品公司	录象机，电视机，音响设备等民用音响图象机器
元件公司	图象设计、电子设计等的电子部件，计算机显示及计算机周边机器
记录媒体和能源公司	磁带、磁盘等记录媒体产品和锂离子电池、碱性干电池等电池产品
广播用产品公司	广播用、业务用音响图象机器及其系统
系统业务公司	业务用音响图象机器，工作站等的计算机及其关系联机器和系统
个人信息和远程通讯产品公司	电话机及其通讯关系联机器
移动电气产品公司	车内音响：导向电讯系统等车载用机器
半导体公司	半导体，液晶

资料来源：索尼公司1995年度事业报告书。

从新的公司制组织体制制定实行一年后公司内部的简报材料来看，由于新体制实现了更大限度的“权力委让”，进而在原有基础上提高了经营组织的灵活性和适应性，其在开拓性的事业建设方面已开始发挥成效。总之，由于索尼公司近年来注意在公司内部以实现生产的合理化、高效化为目标，整顿生产经营与库存，调整和更新生产经营组织，以及大力加强产品经销力量，索尼的生产和收益状况都有了相应的改善。

为了实现开拓性的跨世纪事业目标，索尼加紧实行其全球性地区战略，进一步扩充海外当地生产体制，以实现“四极化构想”的战略布局。所谓“四极化构想”，就是对应于日元升值和经济摩擦加剧的严峻国际经济形势，在生产上和产品销售上实现以日本、美国、欧洲和东南亚为中心的经营战略布局，以推进企业活动向“国际化”、“当地化”方向发展。这是索尼坚持推行企业经营国际化战略的必然趋势。70年代，当索尼的企业国际化战略的中心内容由海外销售转向海外生产之时，它的生产和经营“当地化”还是局限在一国的范围内的。

80年代这种生产和经营“当地化”战略，开始突破一国的范围，呈现出地区化的倾向。伴随着事业本部制的实行以及交予事业本部的充分的经营权

见[台湾]《商业周刊》，1994年8月22日第352期。

限，生产和经营可在地区内实行横向的结合。进入 90 年代，随着索尼经营组织的进一步改革，尤其是实行了经营权力更大、机构更为灵活的公司体制，“四极”则各自拥有相当的自主权以开展适合当地特点的生产经营活动，结果在总公司的延长线上使除了日本之外的其他三极，成为经营范围更广，联系更为紧密的索尼海外生产与经营的三个有力支点，进而实现了全球经营战略。具体说，“四极化构想”的主要内容，是分别在美国、欧洲和东南亚三个地区设立统括公司，以统括公司为中心，统辖各地区的生产公司、销售公司，开展日常的生产经营活动，战略决策则由总公司决定，以此谋求有效的全球经营。索尼在不同地区建立的统括公司分别为：北美地区是索尼美国公司；欧洲地区是索尼欧洲公司；亚洲地区是索尼国际公司三家企业。在它们的下面云集着众多的生产、销售公司，活跃在各个地区的市场经营活动中。例如，1986 年 11 月德国的科伦建立的索尼欧洲公司（SONY EVROPA GMBH），由索尼董事、索尼德国公司经理 J.J 休姆可利出任经理。在这一统括公司之下，以地区销售公司为首有十几家当地法人企业，8 家工厂，6000 多名就业人员。它在欧洲地区的产品销售额，占索尼集团销售总额的约 20%。一年之后在新加坡建立的索尼国际公司，是索尼在东南亚地区的核心企业。在这一地区索尼拥有 13 家生产据点，其中台湾 2 家，韩国 2 家，新加坡 1 家，马来西亚 5 家，泰国 3 家。由于东南亚地区在今后索尼的国际战略上占有重要的地位，索尼近年来着重扩充和完善了这一地区的海外生产体制。至于北美地区，在索尼美国公司的统辖下包括软件公司在内的众多子公司也在积极运营。从而使美国这个日本最大的市场还向中南美和加拿大提供产品。

近年来，索尼在强化海外当地生产体制上的努力卓有成效。尤其是在亚洲地区，90 年代以后建立的生产企业很多，例如 1994 年 11 月和 1995 年 3 月，在越南胡志明市、印度新德里分别建立了生产彩电、音响机器的生产企业。特别应当提到的是，这一地区的中国，对于索尼来说是一个潜在的极富吸引力的大市场。

1995 年 11 月 27 日，由日本经济新闻社和中国人民日报社共同举办的第六次中日经济讨论会，在日本东京举行，索尼公司副董事长桥本纲夫作为日方代表参加了会议，并作了会议的主题发言。桥本在发言中指出：“可以说，中国现在是世界经济的主要牵引车。因此，世界各国认为中国的存在有利于世界的稳定和发展。”基于这种认识，他认为日本和其他许多国家都强烈地期待与中国合作，“民间企业期望通过投资和技术转让，使中国经济更快发展”。他说：“实际上，许多日本企业在对华投资过程中，都在考虑能有利于作为出口基地的中国的贸易收支平衡；作为面向国内的生产基地，通过提供商品，能对中国经济发展提供合作。”的确，自中国实行改革开放政策以来，索尼在北京和上海两地分别设立了办事处，开展了商务性活动。它先在香港地区设立了一家销售公司，在台湾建立起两家生产企业。最近，又分别在上海和北京分别建立了关于摄象机等项目、通信终端项目的新的工厂，并且进一步扩大其在中国的业务经营活动。

关于索尼在世界主要地区的生产据点分布及其主要产品情况见表 4 - 13、表 4 - 14、表 4 - 15：

表 4 - 13 索尼的海外制造据点 (欧洲)

生产公司 (工厂) 名	所在地	开工时间	生产项目	从业员数
1.Sony Manufacturing Company V. K.	英国 威尔士 布里根德	1974 年 6 月	彩色显象管	1400
	威尔士 宾科德	1992 年 8 月	彩色电视机 计算机显示	1500
2.Sony Wega Produktions GmbH	德国 休茨特哥鲁 特	1975 年 2 月	彩色电视机、音响 扩音器、FA 用机器人	600
3.Sony France S. A. Bayonne Plant	法国 巴依约努	1980 年 12 月 1973 年 1 月	录音磁带	200
4.Sony Espana. S. A. Barcelona Plant	西班牙 巴塞罗那		彩色电视机	600
5.Sony France S. A. Dax Plant	法国 德克斯	1984 年 9 月	录象带	400
6.Sony France S. A. Alsace Plant	法国 阿鲁扎斯	1986 年 11 月	8 毫米录象机 汽车音响 CD 唱机 1/2 英寸录象机	1400
7.Sony Italia S. P. A. Rovereto Plant	意大利 劳贝累特	1988 年 9 月	录音磁带	200
8.Sony France S. A. Electronic Device Plant	法国 巴依约努	1991 年 6 月	光学拾音器 印刷配线基板	300
9.DADC Austria Ges. M. b. H	奥地利 扎鲁茨布罗 克阿尼夫	1987 年 6 月	小型唱片、激光唱片 微型磁盘, CD - Rom 软件	730
	扎鲁茨布鲁 克泰鲁嘎	1991 年 6 月	小型唱片、小型磁盘	
10.Sony Music Entertainment Inc.	荷兰 哈累姆	1968 年	音乐盒式录音机	760
11.Sony Music United Kingdom limited	英国 艾累斯巴利	1978 年	音乐盒式录音机	130

表 4 - 14 索尼的海外制造据点 (欧洲)

生产公司 (工厂) 名	所在地	开工时间	生产项目	从业员数
1.San Diego Manufacturing Center	加利福尼亚州 圣迭戈	1972 年 7 月	彩色电视机 彩色显象管 计算机显示 软磁盘	2000
2.Sony Magnetic Products Inc. of America	阿拉巴马州 都桑	1977 年 8 月	录像带 3.5 英寸微型软磁盘	600 1300
3.AuDoio Manufacturing Division	宾西法尼亚州 科拉诺	1974 年 12 月	扩音器	80
4.Song Professional Products Company	佛罗里达州 波喀拉通	1982 年 2 月	制版用音响、录象 机器	200
5.Sony Trans com Inc..	加利福尼亚州 阿巴因	1989 年 6 月	客机 AV 系统	350
6.Materials Research Corporation	纽约州 奥林治伯格、 贡哥斯	1986 年 11 月	半导体制造装置 高纯度合金材料	500
7.Sony Microelectronics	德克萨斯州 圣安托尼亚	1992 年 1 月	SRAM	800
8.Pittsburgh Manufacturing Center	宾西法尼亚州 纽斯坦德	1992 年 7 月	背景放映电视机 背景放映用彩显管	600
9.Sony Disc Manufacturing Terire Haute Plant	印第安那州 特拉浩特	1984 年 9 月 1991 年 6 月	小型磁盘 激光唱片、小型唱片 CD - Rom 软件	1400
10.Sony Disc Manufacturing Pittman Plant	新泽西州 匹特曼	1988 年 1 月	小型唱片	1200
11.Sony Disc Manufacturing Carrollton Plant	佐治亚州 卡罗尔顿	1988 年 1 月	音乐磁带 录像机软件	1200
12.Magneticos de Mexico S. A. de C. V.	努埃波、拉累 德 墨西哥	1979 年 11 月	音乐磁带 3.5 英寸微型软磁盘	1800
13.Video Tec de Mexico S. A. de C. V.	泰因法纳 墨西哥	1986 年 3 月	彩色电视机 计算机显示	4000

表 4 - 15 索尼的海外制造据点 (亚洲)

生产公司 (工厂) 名	所在地	开工时间	生产项目	从业员数
1.Taiwan Toyo Radio CO., Ltd	台湾 高雄	1967 年 4 月	无线电, 随身听 电话, 录音机	1000
2.Sony Electronics of Korea Corp.	韩国 马山	1973 年 1 月	录象机马达, TV 调谐器, CD 收发 两用机, 头戴受话器	4300
3.Toyo Audio Co. (M) SDN. BHD.	马来西亚 佩南	1984 年 5 月	无线电, 随身听 电话	1300
4.Sony Video Taiwan CO., Ltd.	台湾 桃园		多唱盘唱机	200
5.Sony Precision Engineering Center (S) Pte Ltd	新加坡 托瓦斯	1987 年 7 月	光学拾音器 录像机磁头, 磁带 非球面塑料绕片	1500
6.Sony Electronics (M) SDN. BHD.	马来西亚 佩南	1988 年 4 月	高保真度音响, 随身听 CD 收录机, 收录音机	7000
7.Sony TV Industries (M) SDN. BHD.	马来西亚 邦义	1988 年 5 月	彩电, 偏向频 电视调谐器	3700
8.Sony Magnetic Pro duCts (T) Company Limited	泰国 曼谷	1988 年 9 月	录音磁带	500
9.Sony Siam Industries Co, Ltd.	泰国 曼谷	1988 年 11 月	彩色电视机 音响机器	500
10.Sony Semiconductor (T) Co., Ltd.	泰国 曼谷	1989 年 12 月	双极型 IC , MOS - IC	1000
11.Sony Mechatronic Products (M) SDn. BHD.	马来西亚 佩南	1990 年 5 月	微型软磁盘 驱动器	3000
12.Sony Video (M) SDN. BHD. (m)	马来西亚 邦义	1990 年 11 月	1/2 英寸录象机 CD - ROM 驱动器	2700
13.Sony Display Device (S) Pte. Ltd.	新加坡 托瓦斯	1992 年 4 月	彩色显象管	700
14.Pt. Sony Electronics Indonesia	印度尼西亚 布卡西	1992 年 4 月	高保真度音响 CD 收录音机	1600
15.Shanghai Suogang Electronics CO., Ltd.	中国 上海	1994 年 2 月	8 毫米录象机 光学拾音器等	750
16.Sony Vietnam Ltd.	越南 胡志明市	1994 年 11 月	彩色电视机 音响机器	300
17.Sony India Pvt. Ltd	印度 新德里	1995 年 3 月	彩色电视机	200

注 (M) = (Malaysia) , (S) = (Singapre) , (T) = (Thailand)

资料来源：以上图表由索尼公司广报中心提供，时间为 1995 年 4 月数字。

90 年代初，从索尼的市场销售情况看，国际市场与国内市场的比例大体是 7 : 3。例如，1990 年度上半期索尼集团的国际市场销售额占其总销售额的比重上升到 74.8%，索尼的国际战略的确已成为企业发展的生命线。再从索尼的生产情况来看，国际市场与国内市场的比例大体是 3 : 7，即目前索尼在海外的生产额，约占其生产总额的 30%。索尼已提出今后要致力于达到的奋斗目标，这就是通过进一步推进“四极化构想”的国际生产布局，到 90 年代中期，将海外的生产比重提高到 50% 的水平。这是标志索尼的国际化生产进入新的阶段的崭新目标。

总之，在 90 年代风雨飘摇的不稳定经济环境中，经过几年时间艰苦的跋涉与努力，其中包括几个回合的殊死竞争，索尼的事业重现出起色与生机。例如以 1994 年度（1994 年 4 月 1 日至 1995 年 3 月 31 日）的统计指标为例，随着国内经济呈现出缓慢复苏的迹象，国内的音响图象机器市场需求增长，索尼的国内市场销售额从前一年度的 6155.97 亿日元，增加到本年度的 6358.68 亿日元，增长幅度为 3.3%。与此同时，由于委托东南亚地区的子公司生产，向欧美地区出口，出口销售额由上一年度的 10827, 36 亿日元，增加到本年度的 12459.91 亿日元，增长幅度达到了 15.1%。进而销售，总额由上一年度的 16983.33 亿日元增加到本年度的 18818.59 亿日元，增长幅度为 10.8%。从企业收益情况来看，各种收益均程度不等地呈现增长趋势。其中，增长幅度最大的营业利润，从上一年度的 30.04 亿日元增加到本年度的 191.16 亿日元，增长率竟高达 536.4%；其次，经常利润从上一年度的 305.43 亿日元增加到本年度的 513.96 亿日元，增长率为 68.3%；最后，当期利润也从上一年度的 300.42 亿日元增加到本年度的 362.96 亿日元，增长幅度为 20.8%。

表 4 - 16 索尼近斯的经营状况概要

	本年度 94.4.1 - 95.3.31	上一年度 93.4.1 - 94.3.31	增长率 %
销售额	18818.59	16983.33	+10.8
营业利润	191.16	30.04	+536.4
经常利润	513.96	305.43	+68.3
当期利润	362.96	300.42	+20.8

表 4 - 17 索尼近斯的市场销售构成情况

	本年度 94.4.1 - 95.3.31	构成比 %	上一年度 93.4.1 - 94.3.31	增长率 %
国内销售额	6358.68	33.8	6155.97	+3.3
出口销售额	12459.91	66.2	10827.36	+15.1

表 4 - 18 索尼近斯的部门产品销售构成情况

	本年度 94.4.1 - 95.3.31	构成比 %	上一年度 93.4.1 - 94.3.31	增长率 %
录象机器	4960.69	29.9	4788.42	- 2.0
音响机器	5785.31	30.7	4127.69	+40.2
电视机	3459.62	18.4	3205.85	+7.9
其他产品	4882.95	26.0	4861.35	+0.4

资料来源：索尼公司 1994 年度事业报告书。

与此同时，在高科技产品领域，索尼虽然在棘手的数字化影碟（DVD）标准之争中处于不利地位，但它与合作伙伴菲利浦公司在个人计算机领域找平了比分。

1994 年它与菲利浦公司合作开发的光盘和光盘驱动器，所创收入达到 500 亿美元。这不仅为两家带来了巨大收益，而且产品牢固地占领了市场。1995 年 4 月，两家公司又宣布，已有 7 家光盘驱动器生产厂家与之签订了开发多媒体光盘驱动器（MMCD - ROM）的协议。复杂的从业经历，使现任公司总经理出井伸之的视野更为开阔。他在计算机部门的工作，使他对在个人计算机上交互处理数字化图象有较深的了解。同时，配有光盘驱动器的个人计算机在市场上的繁荣景象，也促使他得出自己的结论：索尼在这方面依然有可占领的市场优势。不过，他对今后索尼事业发展的看法始终保持着清醒的头脑。他说：“尽管我们的产品的销售量在今后 5 年内将继续增长，但是我们的商标形象和生产能力还不足以参加下个世纪的竞争。我们必须转变思路，走与个人电脑和软件产业同时发展的道路。如果我们能做到这一点，我相信索尼公司定能成为数字领域的主人。”显然，改变工程方面的优势尚需要时间。这不论对索尼，还是对出井这位索尼公司“奠基人后”时代的第一任总裁，都是一个严峻的挑战，索尼与出井面临的另一个挑战，则是使处于困境的电影软件产业恢复昔日的辉煌。由于索尼公司近年来在这方面付出了

参见[美]《幸福》杂志 1995 年 4 月号文章“索尼公司新总裁”。

努力，尤其是在 1994 年第 2 季度采取了营业权的临时清偿和组织变更，以此为契机，其经营状况开始呈现好转的迹象。当然，这同样需要时间以及进一步的经营努力。回顾公司成立 50 周年的历史，索尼从创业走向成功的道路，就是由经历了上个又一个挑战走过来的。在一定意义上可以说，没有挑战就没有“索尼神话”的出现，就没有索尼新的事业的成功。目前，索尼的全体员工正在新的体制下团结一心，克服困难，迎接挑战，面向开拓性的跨世纪事业目标前进。

第五章 回顾：留给他人的启示

目前我国正面临着国有企业改革和建立现代企业制度的历史课题。建立现代企业制度既是一个理论问题，也是一个实践问题。从理论方面来看，现代企业制度包括企业生存的制度环境，也包括企业运作的微观机制，以及两者间的相互联系与协调。这是一个与企业的生存发展息息相关的有机体系，而以往的研究，似过多地偏重对企业制度包含的内容及其构成框架的研究方面。包括索尼在内的世界众多成功企业成长的历史过程告诉我们：并不是有了一个好的制度框架，企业就能自动地有效运转的。能否发挥制度方面的优势和功效，关键取决于企业经营机制的优劣及其运作的有效性。否则，就不能解释为什么在同样企业制度环境中，有的企业经营失败了，有的企业却走向了成功。从实践来看，制定和建立一套规范企业行为、促进企业生存发展的制度体系相对来说比较容易，而要形成一个有效的、充满活力的企业运行的微观机制，却不是一朝一夕的事情。尽管“企业是以经济决策为中轴展开行动的经济组织”，但“企业这种组织在各个国家和社会中，都是以一定的历史和文化为背景发展起来的社会性存在”。因此，它的经营机制的形成和运作受多种因素的影响，既与企业本身经济性功能的创新有关，也与外部宏观的社会、经济和文化背景相联系。这就在理论和实践两个方面提出了需深入研究企业经营机制的课题。我们分析和研究索尼企业发展的案例，就是要在企业制度的框架下，从深入分析和探讨企业经营机制这个现代企业制度赖以发挥作用的基础层面入手，从企业成长的历史过程中认识和把握经营机制及其运作对企业成功所起的实际作用，从而为我国当前的国有企业改革提供现实的借鉴。索尼在战后半个世纪的成长历程，已充分地显示出它作为一个获得了极大成功的国际性企业，其企业经营机制所具有的活力和运行的有效性。

[日]今井贤一。小宫隆太郎著《现代日本企业制度》前言，经济科学出版社，1995年。

第一节 技术创新机制：索尼生存与发展的持久性动力

一、企业技术创新的经济意义

伴随 40 年代以来新一轮科技革命的深入展开,以及随后不断出现的技术进步浪潮,科学技术在推动企业进步乃至整个经济发展方面所起的作用日益增强。而科学技术对企业进步、经济增长所起的推动作用,主要是通过企业的技术创新活动实现的。因为企业是社会生产的细胞,是技术创新得以发生、实现的场所。所谓技术创新,是指企业将一种新技术或一种科技发明转化为产品,最终将其送抵消费者或用户手中的技术开发及生产经营活动。它的基本内容包括:与新产品的制造、新工艺过程或设备的首次商业应用有关的技术。设计、制造、管理以及商业活动。依照创新经济学创始者约瑟夫·熊彼特的理论,这是把一种从来没有过的关于生产要素的“新组合”引入生产体系的过程。就各国企业整体的比较而言,日本企业的技术创新水平是较高的。这得益于它们在技术研究开发方面不同于欧美企业的特点,即与它们把研究开发的侧重点放在应用技术领域有关。也就是说,企业的技术研究开发重点是放在与应用研究或商品化阶段相关的高水平工程技术革新方面的。它们在积极引进基础性技术及其研究成果的基础上,集中主要的科研力量下功夫实现商品化的创意。正是这种企业行为特征和其技术研究开发特点,才使索尼等日本企业具有了强大的技术创新能力。尽管索尼在基础技术的研究开发方面曾有卓越的表现,即索尼研究所的江崎余奈因 1957 年发现“隧道效应”而获诺贝尔奖,但它的特长仍在把科技发明转化为实用产品方面。

二、索尼的成长与技术创新的关系

作为一个有代表性的现代日本企业,索尼的成长与技术创新有着密切的关系。首先,企业本身就是在创新宗旨下建立起来的。索尼自创立之日起,就在公司宣言中称自己是一个开拓者,绝不步别人的后尘。公司要以为人类服务为己任,永远做未知领域的探索者。索尼的创新宗旨包括目标创新和事业创新。所谓目标创新,是指索尼给予本企业的高层次目标定位,即以开创性的事业立足,进而实现振兴日本,服务世界的办社宗旨。通常,一般的日本企业力求生存和发展,都是先将企业的目标放在吸收和改造外部既成的产品上,依靠生产物美价廉的商品立足,以此在市场竞争中获利。尔后随着企业的成长壮大,再寻企业目标的转移。索尼的事业创新,则是指在公司创业上所做的挑战性事业选择。索尼身处的电子行业,是日立、东芝、松下电器和三菱电机等一大批历史悠久、实力雄厚的大企业一显身手之地。基于这一事实,索尼这个当时仅有 500 美元资本、20 名职工的小企业,在创业之时采取的做法是避其锋芒,在没有人去做的领域踏踏实实地努力,为自己开辟一条全新的道路。索尼所选择的创新事业是研制面向大众的产品,这项事业主要是通过技术创新实现的。当时,索尼因高质量地完成了日本广播协会委托的设备改装项目,声誉日起,于是,材料供应与产品销路都有保证的政府部门委托项目接连不断。在这种情况下,另起炉灶对索尼来说,不能不说是一

种冒险。独自开创新的事业毕竟具有很大的风险，同时新产品的开发往往带有很多的确定性因素。然而，正是这种挑战性的事业选择，推动一个企业迅速走向了成功。从这个意义上说，索尼选择的是一条发展之路，成功之路。

其次，索尼的每一步成长都是与技术创新，具体说是产品创新联系在一起的，例如，索尼的第一项产品创新，是实现磁带录音机国产化的目标。50年代，磁带录音机这一产品代表着当时电气、电子产品领域里的最先进技术，只有美国等个别国家能够制造。而索尼在既无样品又无任何参考文献的情况下，仅凭设法购买的技术专利和公司技术人员的集体攻关，竟造出了一流的磁带录音机产品，首次在日本市场成功地实现了磁录音技术的商品化，从而奠定了索尼日后事业发展的基础，同样，作为世界上最早将晶体管应用于民用产品开发的生产企业，索尼在高水平地攻克了晶体管技术民用化尖端课题的基础上，开发出的晶体管收音机等一系列新型产品，在带来电子产品革命的同时，极大地推动了公司事业的拓展，推动着索尼从日本走向世界。革枪三束彩色显象管及其电视机产品的独立研制开发，是索尼技术创新过程中的又一个里程碑。新技术产品在欧美一些国家就地生产，在世界各地的销售网点畅销不衰，索尼的事业经营进入了一个全盛时期。8毫米便携式摄影摄像机的问世，是索尼在其事业发展过程中实现变危机为转机的改革，在产品创新方面结出的丰硕果实。近年来，它的激光唱机、光盘驱动器等产品相继在世界市场占有较大的份额，这一事实表明了索尼在世纪之交努力奋进，迈向新的事业发展周期的坚强决心，技术创新成了索尼生存发展的持久性动力。

综上所述，索尼的技术创新活动，在反映了日本企业技术研究开发活动总体水平基础上，突出地表现出三个鲜明特征。第一，它的技术创新活动，并不是对引进的外部技术、外部科研成果的一般性应用和简单地实行商品化，而是在技术成果转化为商品的过程中，融入新的思想，追加创造性的劳动。即通过它的技术专家或基础研究部门的独创性研究和思考，提出新技术、新成果的生产应用方向，尔后由专门的课题攻关小组或生产开发部门着手创造性地实现这个应用设想。与此相应，索尼的技术创新体制是由研究所与开发本部两个层次构成的。以此确保企业开发的产品均为独创性产品，而非一般改良品。第二，索尼超越了一般日本企业先重生产领域、后重技术开发的发展常规，创业伊始就把企业生存与发展的基础放在了开发新技术、新产品上。它依靠自己不断注意培育起来的强大技术研究开发能力作武器，把一项又一项的高新技术适时地转化为高质量的技术产品，从而在强手如林的国际国内电子产品领域站稳了脚跟，并且拥有了可观的市场占有率，可见，索尼从创立开始就进入了技术创新活动，这是它作为一个现代企业迅速走向成功的重要原因之一。第三，由于索尼在自己的企业文化中成功地培植出一个有效的技术创新机制，因而使企业的技术创新活动经久不衰，以至成为一个接连不断的连续过程。从索尼的实践来看，企业的技术创新机制，包括了企业所拥有的一切能够推进技术创新活动不断向高层次发展的决策、组织和管理等功能。正是由于它的有效运作，在企业的活动中形成了一种竞争与开发的良性循环局面，进而带动企业一步步成长壮大，使索尼的事业不断走向辉煌。今日，在日本本国外的电子产品产业，索尼的名字已成为技术创新的代名词。

三、索尼形成强大的技术创新机制的原因

索尼之所以能够形成这种有效的技术创新机制，这里有两方面的原因。一方面是由企业生长所处的外部环境所决定的。它包括宏观环境和微观环境两个层次：战后就日本整体而言，与欧美国家相比技术落后、资源缺乏，它的发展唯一可走的就是高技术产品的道路。就索尼所处的企业环境来看，创业初期它既无资金又无市场，是在资金实力雄厚、市场占有率很高的大企业夹缝中求生存的。在这种情况下，它只能以唯一的优势——技术创新能力为自己开辟立足之地。另一方面的原因在于，索尼对技术创新的深刻认识及其预见性。索尼德高望重的创始人井深大先生，多年前在谈到有关问题时曾说过：“作为源头的发明，如果不付诸实用的话，就超不出单纯发明的领域”。“假如把研究人员用于发明的努力看成个砝码的话，而判断其实用与否则需要 10 个砝码；再进一步把它付诸实施就需要 100 个砝码。”只“满足于发现某一个好东西，以为日本因此就会繁荣。其实，如果这样下去，无论到何时，日本的技术都不会进步”。

井深的话是索尼实践的切身体会。索尼对技术创新的深刻认识及其预见表现为以下两点：其一，是把企业成功的基点与日本经济成长的基点合为一体，走技术开发立足、科学技术立国的道路；其二，是索尼准确地选择了技术创新的专业技术及产品领域，即电子与机械结合的领域。这既符合索尼自身所拥有的专业技术优势，又顺应了当代高技术发展的潮流。同时，使索尼得以将企业所具有的有限资源、有限技术力量，集中用于重点高新科技项目的研制开发活动中去，因而不断开发出独创性的高科技产品。

四、技术创新机制的启示与借鉴

索尼等日本企业的技术创新实践，为我们提供了许多有益的启示。首先，应当充分认识到，企业的技术创新活动是将科学技术转化为生产力，或者说是使科学技术进入经济成长过程的中介环节。因为在现代市场经济中，企业作为经济活动的主体，它所从事的是创造社会财富的基础性的生产活动。一个民族、一个社会要前进、要发展，关键要靠反映先进技术的社会生产力的推动。但是要将先进的科学技术转化为现实的生产力，需要中介环节。这个环节就是企业的技术创新。因此，从推进整个社会经济增长的角度来看，我们也应当对企业的技术创新活动给予足够的重视，将其作为转变经济增长方式的中心环节来抓。其次，技术创新是现代企业成长发育的动力，是企业的生命线。某一个时期，某几项拳头产品对企业的成长发展固然是重要的，企业毕竟要依靠产品来占领市场，获取收益，求得发展。但是任何产品都有一定的生命周期，经过成熟阶段都必然要被新的产品所取代。因此，若干个产品并不能使企业永远确立领先地位，只有形成一个能够不断地将先进技术转化为新产品的技术创新的扩散机制。现代企业间的竞争是科技的竞争，确切地说是科学技术转化为产品生产能力的竞争。应当指出的是，这里所说的技术创新能力，不仅对于新兴企业和高技术产业是至关重要的，因为它关系到这类企业的发展前途；而且对于传统产业和老企业也是同等重要的，它决定着企业改造的成败和其今后的发展方向。第三，应当把企业的技术创新作为

企业经营的经常性活动，作为企业经营的基础来运作。就我国目前已有的科技力量、科技水平，以及国有企业几十年积累起来的科技基础而言，要培植企业的技术创新机制，提高其科技成果转化为产品的能力，不是不可以办到的。目前作为国家来讲，除了将高层次的科技研究力量面向市场、面向企业之外，应重视充实和加强企业技术开发、产品的开发力量的工作，重视这一企业发展薄弱环节的建设。作为企业来讲，要在日常的经营活动中注意培育自身的技术创新机制。要准确选择不同时期新技术、新产品的开发目标，在这个基础上合理地使用配置企业的科技力量。争取开发出能够适应市场需求的独创性产品。只要技术创新成了企业经营的有机组成部分，成了企业经营的经常性活动，企业的经营就搞活了，企业的发展就有了后劲。

第二节 独创性与和谐性统一的柔性管理：索尼保持其经营活力的源泉

一、企业的管理与协调机制的内涵

技术创新要靠人来完成，科技成果转化为新型产品要靠人的智慧和双手来实现。显然，在这种进入生产过程的生产要素“新组合”中，人是决定性的生产要素。因此，采取何种措施和手段，最大限度地发挥人在技术创新中的积极性和创造性，并巧妙地利用这种积极性和创造性，有效地协调各生产组织、生产群体乃至人与人之间的关系，从而把力量和精力集中到新技术、新产品的开发上来，这就构成了企业管理与协调机制运行的基本目标，亦是企业管理与协调机制的基本内涵。可见，企业的技术创新机制与管理协调机制是现代企业运营过程中的两个连动环节。索尼的成功就在于它正确地把握了管理与协调机制在现代企业运营中的位置，并且在管理与协调工作的实践中，形成了一套独特的独创性与和谐性统一的柔性管理方式。索尼在回顾公司走过的道路时认为：“工业的创造性，即通过集体努力来创造新颖而有价值的产品。创造性要求不仅仅是处理现存的信息，还需要人的思想，本能的直觉和足够的勇气。这些公司在创业时就有。”的确，索尼在创立时的企业规划书中就明确写着：“如果我们能够造成一种环境，使全体雇员能在集体协作的精神下团结一致，并按照我们的意愿发挥他们的技术才能，那么这样的组织便会给我们带来无穷的快乐和不可估量的利益”。这是索尼对独创性与和谐性统一的柔性管理，这是有特色的企业管理与协调机制所做的自我注释。

二、企业的管理与协调机制的主要内容

索尼在企业运营实践中形成的有特色的管理与协调机制，包含两个最基本的内容，即处于主导和支配地位的企业文化或企业哲学，以及处于基础地位的管理与协调机制的实际运作。

1、支配管理与协调机制运作的企业文化

所谓企业文化或企业哲学，是指“企业的经营理念、价值体系、历史传统和工作作风。表现为企业成员的整体精神、共同的价值标准、统一行为的准则、习惯的沉淀、职业习惯、一定的道德规范与文化素质。”这种企业文化或企业哲学是企业经营管理的灵魂，是一种无形的管理。因为这是“从观念上、从非计划、非理性的感情因素出发来调控企业成员的行为，是对企业中标准管理和制度管理的补充与强化，潜移默化于企业成员的行为之中，使企业成员按所形成的价值标准组成某种形式的非正式组织。”所以，企业文化或企业哲学是企业管理与协调机制中的最高层次。它起着指导和规范管理与协调活动的作用，是企业成长的一种精神支柱。

由于企业文化是被社会文化所包容的，是社会文化影响力渗透的产物，是社会文化融于企业活动之中生成的企业经营管理与社会文化的结合物。所以，企业文化首先具有民族性和社会性。这一点在日本企业中表现得尤为突

[日]盛田昭夫著：《日本制造：我所体验的国际战略》，朝日新闻社，1983年，第95-96页。

[美]詹姆斯·C·艾伯哲伦等著：《企业巨子》，北京经济学院出版社，1990年，第6页。

出。包括索尼在内的日本企业，其企业文化的共同点就是强烈的集体归属意识和以人为中心的管理。由此，使位于经济发展中心地位的日本企业具有强大的凝聚力和向心力，进而形成强劲的技术创新和产品开发能力，以及很强的对外部环境及市场变化的适应能力，从而推动日本经济实现了高速增长。同时，由于企业文化又是在各企业具体的环境条件下，在长期的实践中形成的，并且随着企业的发展而演变；所以，企业文化又具有企业组织的个性色彩，即不同的企业具有不同的企业文化或企业哲学特征。索尼的企业文化或企业哲学特征就在于，在实行“人本主义管理”基础上，把发挥人的创造性与形成群体效应有机地融合，进而激励企业的全体成员同心协力，为实现企业的目标不断地努力奋斗。这种企业文化特征有它的双重含义：其一，是加强对人才的集中和培养方面的管理，以增加企业的人力资本存量。也就是在以人力资本为依托促进经济增长的现代经济时代，通过人才的集中、培养和使用，把企业的经营纳入到以人力资本为依托的发展轨道上。其二，是充分发挥现有人才、现有人员的作用，使每个企业成员潜在的能力真正得以释放和发挥。并进一步通过企业内部的有序组合形成群体效应，最终产生整体大于部分之和的组织功效，索尼的企业文化或企业哲学的这一基本特征，制约和决定着它的管理与协调机制的运作内容和动作方式。

2、索尼的管理与协调机制的实际运作

索尼是因其技术与产品乃至经营方式的独创性而著称的现代企业。在充分发挥人的独创性思想指导下，企业管理与协调的首要内容，就是实施一套行之有效的独创性人才开发培养的政策措施，建立起人才培育机制。这套政策措施包括：第一，根据企业在各个时期不同的经营发展需要，适时地、合理地引进外部各种技术及管理人才。近年来，索尼在人事录用方面，不断扩大中途进入公司这种招募途径的比例，即使是中层以上的技术、管理干部，其中一部分人也是通过这种途径进入企业的。尽管日本企业的一贯传统是从企业员工中培养和选拔技术与管理干部，但索尼在人才管理方面不拘泥于这一点，而是把积极地引进外部人才与企业自我培养人才有机地协调起来，使两者相互促进、相互补充，在企业的开拓性事业中发挥各自的作用。第二，在新毕业大学生的录用、企业干部的提拔和晋升，以及普通工人和职员工作业绩的考核上，采取导向性的做法，即重视和优先考虑其是否具有积极进取的精神和拥有创造力，只会循规蹈矩，照章办事的人，在索尼是不受欢迎的，这样的人才衡量标准也许显得有些苛刻，但是正是这种人才考核办法，使索尼造就出了一支具有高水平创造力的职工队伍，从而保证了企业的创造力经久不衰。第三；对人才大胆使用和破格提拔，在压担子的过程中检验人才对重任的承受能力，以及开拓性地解决工作难题的能力。通常采取的做法是，由企业的领导者或有关机构给人才下达攻关课题或具体的工作指标，也有某个领域或某个部门的专业人员自己提出科研课题或产品攻关计划，进而得到相应机构批准的情况。企业根据人才的实际能力和独创性业绩给予提拔和重用。例如，由于32位工作站项目的完成，公司为它的研制者土井忠利等建立了超微事业本部。科技人员森尾捻，因其成功地主持了8毫米便携式摄放像机的开发项目，而连升两级，最后坐阵于被称作科技司令部的研究开发战略组织会议。公司普通管理干部小林茂由于在厚木工厂实行创造性管理法，而

被晋升为公司董事。这方面的例子举不胜举。可以说，索尼每一项重大创新样品的成功，每一项重大创新事业的推进，后面都跟随着人才发掘和使用的成功。

其次，索尼又是一个以内部的和谐管理和企业各部分的高度协调为特点的企业组织体。由此产业的企业凝聚力和强大的群体效应，是其在成长竞争中克敌制胜的法宝。因此它在经营过程中实施管理与协调的另一个基本内容，是将管理与协调的中心放在激发每个企业成员的责任心、劳动积极性和企业使命感上，鼓励每个企业职工创造一流的工作成绩。之所以采取如此内容的管理与协调方面的运作，是因为在索尼的企业文化背景下人们有基本的共识，即企业是全体员工自己的，索尼的荣辱兴衰就掌握在员工自己手中，他们共同构成了一个风雨同舟的命运共同体。当然，作为企业，必须考虑股东的利益，使投资者获利。但是，支持日本企业、代表企业利益的不是股东，而是毕生奉献于企业、从本企业自身涌现出的精英和普通从业人员。在索尼的经营管理者眼中，员工与股东的地位是相等的，在某种意义上说前者更为重要。因为他们长期在企业工作，为企业的兴盛投入了全部精力，而股东为了获利则常常凭着一时的兴致来来去去。基于这种共识，索尼从事管理与协调工作所遵循的原则是人尽其才，也就是“鼓励和尊重个人才智的发挥，并总是努力激发人的全部潜力，相信人，允许人发展自己的才能。”在实际运作中所遵循的具体原则首先是，以平等为基础，不论是白领还是蓝领职员，也不管他出身的学校和学历高低，只要他具有某方面的特长和能力，就一定要创造条件使其得到充分的发挥。为发掘每个员工的潜在能力，公司原则上让员工们每两年换一个同他们的工作相联系或全新的工作。而对于那些精力充沛的员工，则通过企业内部流动的制度，给其尽快找到自己合适岗位的机会。其次，以信任为前提，在管理协调工作中鼓励自己的员工积极为企业的发展贡献自己的聪明才智，鼓励他们大胆地探索和创新，而不是坐等上级的指示。索尼认为，把每个人该做什么规定的大细、太死是不必要和不明智的。因为每个人都有能动性和潜在的创造力，尤其是年轻人头脑灵活，极富于创造力。如果把事先规定好的东西灌输给他们，这样会有碍于其独立性的发挥。经理人员只是告诉员工，大胆地去做你认为是正确的事情。再次，公司衡量标准是看他能否把大多数人组织起来，怎样有效地发挥每个人的最大能力，并把大家的力量统一到一致的行动中去。索尼认为这才是管理的本来意义。

索尼独具特色的企业管理与协调机制的运作，对企业的经营发展所产生的作用是显而易见的，由于它将不同层次、不同方面的所有人员的积极性、创造性都充分地调动起来，并聚集到了公司的各项开拓性事业当中去，因而产生的群体创造力是其他许多企业所无法相比的。它是索尼保持其经营活力的源泉，是索尼力量之所在。显然，索尼抓住了现代管理的本质，即把企业的发展与人的管理巧妙地结合了起来。从这个意义上说，索尼的成功是对人的管理与协调的成功。

三、索尼的管理与协调机制运行的启示

索尼的成功实践表明，管理与协调机制是现代企业制度在微观层次上的

一个不可分割的组成部分，它对于现代企业的经营运作是必不可少的。而要建立一个有效的管理与协调机制，既要有企业经营的专门学问，又要有现代企业管理的艺术。对于我国的国有企业而言，要建立起有效的管理与协调机制，首先应当从明确自己的企业文化着手。一个国家、一个民族应当重视对自己企业文化的研究，以此指导自己的企业管理实践。索尼等日本企业发展的原动力，不是别的，正是其优秀的企业文化。其次，企业本身应当重视管理与协调机制对现代企业发展的作用。而管理与协调不仅仅表现在建立有关的规章制度对生产过程的计划组织方面，它的更重要的内容是对人、确切他说是对人的创造力的管理与协调。这乃是企业产生经营活力的源泉。再次，企业对人的工作能力和创造力的管理与协调，所使用的手段和达到目的途径是多种多样的。调动企业员工的积极性、创造性的办法，也绝不仅仅是使用经济的物质的手段一种。人的需求有物质的、精神的不同层次。如何激发企业职工的责任心、使命感，有许多理论方面和实际方面的问题需要深入探讨。只有企业的各种关系理顺了，员工的心往一处想，劲往一处使，个人所具有潜力和创造力得以充分发挥，企业才能真正搞活。因此。如何建立起一个适合于本企业特点的行之有效的管理与协调机制，是摆在每个企业面前的重要经营课题和改革课题。

第三节 企业经营国际化道路：索尼迅速走向成功之路

一、企业经营国际化是索尼战略经营机制运作的中心

1、战略经营机制在企业发展中的位置

一般来说，以人为中心的管理与协调机制的运作，目的在于实现企业内部人员的有序组合；而以经营战略管理为内容的战略经营机制的运行，目的在于增强企业的对外竞争力。两者是企业经营管理的两个不同侧面，或者说是经营管理的表与里的关系。索尼在企业成长中的经营战略运用是非常成功的，其经营战略富有鲜明的时代特色。即始终把企业经营国际化作为索尼战略经营机制的中心来运作。进一步说，就是坚持推行企业经营国际化战略，面向国际市场经营。显然，企业成为现代市场经济条件下企业经营的一项中心战略，正是由于索尼坚持推行这一战略，从而使它作为一个典型的国际企业，在其成长竞争中始终保持着一种锋芒毕露、积极进攻的态势，使得它的事业经营迅速走向成功。

2、索尼的国际性经营活动的突出特点

索尼的企业经营国际化战略是其企业成长的核心战略，它的国际性经营是伴随着企业成长的整个过程展开的。其国际性经营活动有如下几个突出特点。第一，企业的国际性经营活动起步早。虽然早在19世纪末20世纪初，日本刚刚完成工业化之时，就着手建立了一批跨国企业，但因其多半都与军事掠夺和侵略相联系，所以随着“二战”日本的战败而消失。战后在日本，受其国际国内经济条件以及企业自身发展状况的影响，工业企业尤其是制造业企业的国际性经营活动开始得较晚。真正意义上的国际性经营活动，一般都是在70年代后大规模展开的；但是，索尼的情况完全不同。尽管它是一个在战后的废墟上刚刚建立起来的小企业，但是作为一个开拓型的现代企业，它一旦通过自己的技术研究开发生产出创新产品，就立刻把目标瞄准了广阔的国际市场，首开战后日本企业产品出口的先河，并成为第一家把产品销售到美国市场的日本企业，从而成功地跨出了企业经营国际化的第一步。第二，企业的国际性经营活动推进的速度快。这一方面表现在，索尼在跨向国际市场之时，不仅对外销售产品，60年代初开始就在国外建起了多个以经销产品为目的的分公司，此后有关企业经营国际化的运营措施相继地推出。另一方面还表现在，索尼所从事的国际性经营活动，超越了日本工业企业等一般企业国际经营的传统发展阶段。根据跨国经营问题专家对跨国经营理论的研究，以及对跨国经营企业行为的历史考察，得出一般企业走向国际经营的阶段型模式，即最初通过中间商间接出口，而后企业自行直接出口，到设立海外销售分部，最后设立海外分公司跨国生产，日本的工业企业则基本上是循着这一阶段型模式发展的。它们先是依靠综合商社进行对外贸易，然后逐渐脱离对商社的依附，到其主要出口市场去营建独立的销售网，最后在海外设厂生产，并建立全球性的生产及销售网络，而索尼在其国际经营活动的一开始，就略去了委托综合商社间接出口这一阶段，为了推销公司的高技术产品，并获得市场的反馈信息，索尼直接闯入国际市场。凭借公司对

参见车文光、张岩贵主编的《日本的跨国企业》，中国经济出版社，1993年8月，第7—23页。

参见：梁能著《跨国经营概念》，上海人民出版社，1995年11月，第105页。

所在国文化、消费者生活习性和市场状况的深入调查和了解，从事商品的营销活动，这大大加快了企业经营国际化的发展进程。第三，企业的国际性经营活动发展的规模大、水平高。国际性生产与经营是索尼企业经营的重要组成部分，今日它的生产和经营企业有 50% 是在国外。

90 年代初，其产品在国际市场的销售额占索尼企业销售总额的 70% 以上，与此同时，索尼以自己重点经营的地区为基础，实施全方位的国际经营战略，其国际性的生产经营足迹遍及世界各个大洲、各种类型的国家和地区。伴随企业经营国际化战略的深入推进，索尼较早地实现了技术研究开发和生产管理的当地化。并且在国内总公司的统率下，索尼分布在世界各地的子公司，彼此间协调分工、密切配合，形成了一个国际性有机生产网络。第四，索尼在推进企业经营国际化战略过程中，坚持实行对外开放政策。这不仅表现在索尼出口技术，转让专利，积极与当地企业进行合资经营或技术合作上，而且还表现在：它在自己企业的研究机构中，实行外籍科研人员研修制度，切磋技术，共同提高。同时，它还努力协助欧美等外国企业进入日本市场，从事生产与经营活动，促进日本加快其经济对外开放的步伐。把日本融入国际社会的种种努力，促使索尼成为国际型企业。这些特点反映了索尼企业经营国际化的基本状况。

二、索尼坚持推行企业经营国际化战略的原因

索尼之所以坚持推行企业经营国际化战略，是由于它是把企业经营国际化作为索尼生产生存与发展的一项基本战略策略来对待的。首先，在创业之初，作为一个既无资金实力，又无市场优势的弱小企业，面对着日本消费者看重生产厂家和名牌商品的消费倾向，索尼清醒地意识到，在国内市场上它是无论如何也竞争不过松下电器等大型电子企业的，即便它有好的产品，结果也是同样的。于是它有意避开同行企业间的激烈竞争，较早在美国这块世界最大规模的外部市场奋勇开拓，为自己开辟了一块新的天地。使新生的企业站稳了脚跟。其次，索尼以自己高质量、实用化、有特色的创新产品，（索尼在很早的时候，在电子产品和家用电器的小型化技术方面就堪称世界之最。）征服了众多的外国消费者和广大用户，极大地提高了企业的声誉知名度，从而使索尼得以用在国际上获得好评或得到认可的优质产品作武器，加强自己在国内市场上的竞争力，利用在国际市场确立起的企业形象和企业地位谋求进一步的发展。这是索尼企业生存和市场竞争策略的胜利。再次，作为一个建立较晚的企业，索尼通过推行企业经营国际化战略。充分地利用了技术、知识、信息的国际性传递，引进新技术，开发新产品，利用国际性资源来加快企业发展的步伐。尽管索尼在企业的内部集聚了各方面的技术人才，但当代的科技进步和生产发展的特点，远非单个企业自身的力量所能适应的。所以，索尼较早地把促进技术水平提高和生产发展的着眼点转向了国际市场。例如，它利用引进的美国贝尔研究所的晶体管技术，成功地开发出制造收音机用的高频晶体管；在与美国派拉蒙电影公司签订显象管技术合作协议的基础上，研制出新的单枪三束彩色显象管及其系列产品；它与具有悠久历史的世界著名电气企业菲利浦公司几度联手合作，开发出了数字光盘等一项项独占鳌头的创新产品；它还曾通过向美国国际商用机器公司输出磁带制造技术，而获得了对方提供的资金帮助，从而缓解了早期研究开发费用紧

张的状况。可见，企业经营国际化索尼的成长和事业展开是息息相关，密不可分的。

三、索尼分层次实施企业经营国际化战略

有关跨国公司的理论和实证研究表明，企业经营国际化的发展是一个渐进的过程，一般是企业首先采取投资少、风险小、简单易行的经营方式，随着企业跨国经营能力和经验的增长而逐步采取更高级的方式。之所以采取这种行为方式的理由是，企业经营的国际化并不仅仅是企业产销活动范围的扩展问题，而是企业学习、掌握和消化有关知识，逐步积累国际营销经验的过程。从这一角度看，企业经营国际化过程实质是企业本身的成长过程，作为一个跨国经营企业，索尼的企业经营国际化战略，正是伴随它的企业发展不同阶段分层次推进的。从 50 年代后半期初涉国际市场经销商品，到 60 年代初在美国建立当地法人企业索尼美国公司，此后整个 60 年代，索尼的全部国际性经营活动，都是围绕着在主要国家建立产品销售网点进行的。进入 70 年代，索尼开始在欧美国家陆续建立起若干产品生产工厂，以适应所在国市场的需求。实现产品的当地销售。80 年代开始，随着海外子公司的增加和国际经营规模的扩大，索尼步入了真正意义上的生产国际化阶段。这一时期它将生产的经营管理职能逐步转向了海外。80 年代后期到 90 年代初，伴随索尼事业的新拓展和大规模的对外直接投资浪潮，索尼建立起了以日本、美国、欧洲和东南亚为支承点的国际分工体系。国际性的生产经营活动成为企业再生产的有机组织部分。显然，索尼的企业经营国际化进程，是根据其现代企业成长发展的内在要求，由易到难、由浅入深而逐步展开的。

同时，索尼的企业经营国际化，也是适应外部经济环境的变化，不断向前推进的。最初，索尼以在国外建立销售网点为中心开展国际经营活动，是着眼于在其竞争地位尚未确立的情况下解决企业的产品市场问题的。这是索尼走向企业经营国际化道路的第一步。70 年代，索尼开始在国外的一些地区投资、建立生产工厂，依然是为促进企业产品在当地的顺利销售服务。80 年代以来，日元市值的步步攀升，促进了企业经营国际化步伐的加快，索尼的企业经营国际化进入到成熟的发展阶段。它在企业的国际经营活动中，通过国际分工实现了资源的合理配置，通过在世界范围内建立有机生产网络，实现了真正意义上的生产国际化。

四、索尼推行企业经营国际化战略的启示

索尼的事业是开创性的，开创性的事业必然要在开放性的环境中，以开放型经营的方式加以完成和发展。而在现代市场经济条件下，对事业的开创性经营是对企业的起码要求，或者说是企业立足的基本条件。只有推行国际化战略，实行开放型经营，企业才有生命力、竞争力，才能对多变的环境产生很强的适应力，也才能将企业蕴藏的经营活力充分发挥出来。尽管我国向社会主义市场经济体制转轨的时间并不长，企业作为市场经济的主体独立从

参见瑞典学者约汉森和瓦德协姆·保罗关于“经营国际化渐进论”的研究，Johanson and Wiedersheim Paul, 1977。

事经营运作的经验还不丰富，但是，实行开放式经营，从国内走向国际舞台，这是现代企业经营发展的必然趋势。索尼的经验告诉我们：第一，我们不能因为自己的竞争能力弱而惧怕面对国际市场。虽然政府的适度保护对扶植弱小企业的成长具有一定的作用，但其作用毕竟是有限的。要成长为一个具有强大竞争力的现代企业，迟早要通过国际市场这道关口的检验，不论何种类型的企业都有自己的特点和优势。在当前复关谈判的形势下，如何扬长避短、利用优势打入国际市场，这已是摆在每个企业议事日程上的重要课题，第二，国际市场是一个丰富的资源市场，通过国际市场实现资源的合理配置，是现代企业经营的一个基本特征。而这里的国际资源是一个广义的概念，不仅仅包括资金、技术两项内容，而且还包括人才、信息等诸多因素。从某种意义上来说，索尼在创业之初借助国际市场来确立自己的地位，所利用的就是一种“战略资源”。因此，我们在企业改革中，对开放式经营亦不能作狭隘的理解，以免束缚我们自己的手脚。只有充分利用国内国际市场的资源，才能使企业迅速地成长、壮大。第三，企业走向国际市场的过程，的确是一个循序渐进的过程，“是一个企业的产品走向世界，以及企业的经营管理者认识世界的过程。但是，这并不等于说任何企业都只能遵循固定的模式走。一个企业如何推进自己的经营国际化进程，这取决于企业在不同时期所处的国际、国内经济环境，取决于企业在其发展的不同阶段要解决的不同问题。同时，也与企业所在行业的性质和它所生产的产品类型有关。因此，客观地分析企业所处的位置，根据企业自身发展的内在要求，制定和实施有特色的企业经营国际化战略，推进企业战略经营机制的有效运作，这对现代企业的成功与发展是至关重要的。

第四节 企业经营领导者的能力与素质：索尼事业取得成功的决定因素

一、经营领导者在企业乃至经济发展中所处的地位

在市场经济条件下，作为独立的法人，现代企业的基本经营活动是在不同的金融市场筹措资金，在各种要素市场上购置生产要素，组织和协调整个生产过程，把产品推向市场，获取收益。在激烈的市场竞争中，通过不断的技术创新谋求生存与发展，与此同时，通过企业的这种经营运作，创造社会财富，提供社会服务，进而推动整个国民经济的不断进步。而现代企业经营活动的最高决策者，是企业的经营领导者。以索尼为例，不论是它的技术创新机制的形成，管理与协调机制的运行，还是其以国际化为中心的战略经营机制的确立，无一例外都是在其经营领导者的主持下完成的。现代市场经济体制中，经营领导者可以说是企业经营的“舵手”，是企业的灵魂和核心。这些人是企业的生产性资源，人力资本的使用和配置的组织者、协调者；是企业参与国际竞争、确立新的发展目标的指挥者、决策者。

经营领导者所处的这种地位，在日本企业中表现得更为突出、更为典型。索尼等众多的日本企业获得经营的成功，其决定性因素是它的经营领导者。一个成功的企业前面，总是站立着一位或几位成功的经营领导者，今日为人们所知晓的著名企业，几乎都是和它的经营领导者的名字连在一起的，这是普遍的事实。这种情况与日本现实的企业形态有着密切的关系。日本的大企业实行的是法人相互持股制度，“所有与经营”、“资本与经营”的彻底分离，是其明显的特征。人们印象中的那种由股东组织董事会，乃至股东大会构成企业的最高权力机构和决策机构的情况，已成为历史。今天一般的日本企业，它的董事会中的绝大多数成员，都是经过企业内部各部门实际工作的锻炼，由成绩突出者和具有特殊才能的经营管理者所组成。这种成员构成决定了股东对企业的影响力不断缩小，而作为人力资本集合体代表的经营者，对企业的影响和主导作用不断增强，经营者在企业经营与发展中的作用更为突出。因经营者在企业发展中所处的地位，这种企业制度的基本形态被称之为“经营者企业形态”。从日本企业的实践来看，经营者企业形态具有很大的经济合理性，其主要原因是它形成了很高的经济效率。一方面它使企业成员的利益与企业组织的利益相一致；另一方面由于经营者所拥有的信息积累和现场工作经验，极大地提高了决策过程的信息利用率。这种状况与现代经济的成长取向是一致的，因此它极大地促进了战后日本经济的成长。

二、经营者机制在索尼企业发展中的作用

在众多的日本企业领袖中，索尼的企业经营领导者是极富特色的，他们不仅具有独特的个人气质和卓越的经营才能，而且通过强有力的经营者机制将其转变成企业的财富、企业的成功。索尼的经营领导者对索尼事业的发展起着重大乃至决定性的影响。索尼的经营特点和企业成长，在很大程度上是与它的经营领导者的经营风格、经营业绩联系在一起。索尼的第一代经营领导者、企业的创始人井深大，以其科技专家的敏锐洞察力和实干精神；带领索尼引进关键性技术或专利，不断开发出属于自己的独创性产品，以此奠定了创业的基础。索尼之所以始终能以创新者的姿态，在机械与电子结合的

领域内大显身手，创造一个又一个奇迹，是与井深的独创性精神和他对索尼的技术方向、专业领域的准确选择和把握分不开的。这一点对高技术企业的经营成败具有重要的影响。接替井深担任最高领导者的盛田昭夫，是日本企业国际化道路的开拓者。他以自己卓越的经营才能及国际视野和专业知 识，敢为人先，勇敢地带领年轻的企业率先迈向国际性经营的道路。从企业名称的确定，到为透彻地了解国际市场而举家迁往美国，以及一项项国际经营战略的果敢决策，无不显示出他的国际性经营才干。在创业初期他就坚信：索尼完全可以成为国际性公司，如果它坚持自己的特色、自己的专长和自己既定的方针，索尼甚至可能成为“世界上最强大的公司”。他站在国际战略的高度，凭借着穿梭性外交和出色的国际经营手段，将企业的经营国际化战略不断推向深入，使索尼迅速成长为一个将现代管理与国际经营融为一体的跨国经营企业。索尼的第二代经营领导者大贺典雄，领导索尼成功地进行了经营组织改革和事业改革，将企业的发展推上了新的台阶。80年代初。面对急剧变化的内外部环境，以及企业发展所面临的巨大转折，大贺以其清醒的战略头脑和强有力的经营手段，果断地带领索尼实行根本性的改革。调整结构，革除弊端，在改革中实现新的事业定位，从而使已步入成熟企业阶段的索尼焕发出新的生命力，进入了新一轮的竞争与发展之中。现任的经营领导者出井伸之，继索尼的创业和奠基人之后肩负起了企业最高领导者的重任。出井是以其出色的国际行销才能步入经营者行列的，又以其多部门的经营管理工作实践，取得了决断企业总体问题的综合经营能力，从而被推上最高经营者的岗位。目前，他正领导索尼在代表尖端技术的电子产品项目上顽强奋战，为克服日本经济不景气所造成的不利影响，力争企业的更大发展，进行着跨世纪的奋斗。

经营领导者的更替与交接，历来是经营者机制运作的首要课题，索尼在这方面的企业运作是极为成功的。在这一经营机制下，索尼不仅确保自己的最高领导者都是最优秀的经营人才，而且实现了经营领导者的顺利交接。对于索尼来说，经营领导者的更新换代和继承者的培养这一企业的永恒课题，是在企业的成长过程中自然而然地进行的。领导者更迭这一过程，包括不同的经营领导者更替与交接所采取的形式，以及对新任经营领导者的选拔、训练和培养。在索尼等日本企业中，经营领导者的更替与交接，基本是采取前任领导者提名，由经营会议或董事会等相应的权力机构认可的方式进行的。因此，每一任新的经营领导者的诞生，都凝结着前一任经营领导者的心血，同时也是对其接班人选拔工作的实际检验。因为在日本经营学界和企业界人士眼里，“预先有计划地培养出有才能的经营者，是今日最高经营者的责任”。

但是，作为一项基本的原则，这种最高经营者的人才选择和培养，不是那个个人主观意识的产物，而是以其自身卓越的经营才能的充分发挥为基础和前提的，是通过对其实际工作能力和解决问题能力的观察与检验来确定的。并且，有时为适应企业发展所面临的新课题或新环境的要求，选定的继任者是可以变更的。索尼的几任经营领导者都是在全体从业人员公认的基础上，在经营工作实践中自然形成的，并无拔高之嫌和人工雕琢的痕迹。根据企业发展的需要，它的某些重要经营职位的人选变更情况也是有的。当然，经营者机制的这种运作，只有在实行了所有与经营彻底分离的企业形态下，才能够

顺利进行。索尼经营领导者的顺利更迭，一方面，使索尼保持了企业经营的稳定性，以及所施经营方针的连续性；另一方面，在一个有不同气质、不同经营风格的经营领导者影响下，索尼又不断焕发出新的经营活力。

三、成功的企业经营领导者应具备的能力与素质探析

索尼等日本许多著名企业的经营实践，为我们提供了分析成功的企业经营领导者应具备的能力与素质的机会及实证材料。首先，伴随科技进步及技术创新步伐的加快，企业经营与专业技术知识应用的联系越来越紧密，它要求经营领导者必须具备高度的技术知识的经营管理才能。这也是索尼等现代日本企业的企业经营领导者多接受过高等教育的原因。在现代日本社会，学历成为企业领袖资格的第一要素。即使经营者本人不是技术专家出身，但他必须能够理解发展中的技术革新的性质。作为企业的最高经营者，他除了能根据专家提供的准确信息做出决策外，还必须具有对新发明的或新开发的技术革新成果的洞察力，并能够有选择地、有重点地迅速应用到企业的经营活动中去，以加快企业成长步伐。其次，现代企业所从事的生产经营活动是各产业部门经济的有机组成部分，也是国民经济的一项基础性事业，办事业就要有风险。因此，它要求企业的经营领导者必须具备创造性的思维、积极的开拓进取精神和较强的应变能力，使其能够根据自身对国内外企业乃至行业的经济、政治社会环境的准确了解和判断，进行正确的决策，并能够驾驭事态的变化领导企业的实践。第三，现代企业是一个聚集了各种经营资源及具有各种能力的人才资本的集合体，企业活动又是在众多人员的参与、协作，以及相互交流和积累信息的过程中进行的。这种状况要求企业的经营领导者，必须具备能够有机地协调人与人的关系，有效地发挥各种类型人才的特长，进而将各种力量引向企业发展轨道的能力。其中也包括积极与外部企业交往与融洽协作的能力。领导者的这种强有力的经营组织才能，是现代企业的运营与发展必不可少的条件。第四，在现代企业中，发挥经营组织才能的基础是经营领导者的人品和人格魅力。它包括经营领导者的工作作风和个人品格特征。日本的经济学家在有关企业研究的著作中指出：“日本大企业的总经理，既是具有才能的组织者，同时又必须是为人楷模的‘长者’人格的体现者。这二者兼有时，总经理就能发挥出强大的统率力。”的确，索尼等众多成功的日本企业的最高经营者，都具有深入现场、深入基层的优良作风。他们平易近人，博采众长，以种种优秀的品质与企业的基层员工保持着密切的联系。这极大地增强了企业的凝聚力和亲和力，从而把企业的全体员工紧密地团结起来，为企业的共同目标坚韧不拔地奋斗下去。最后，应当加以注意的是索尼等企业那些具备优秀素质和高超能力的经营领导者顺利进入领导岗位的途径。显然，他们不是由前任领导者事先点将，也不是由行政机构向哪个企业任命和派遣的。作为一个合格的企业经营领导者，通常他们都是首先作为普通的从业人员，积累起本企业特定部门工作的实际经验，尔后通过跨部门的工作流动，在对企业综合经营具有了实践知识的基础上，被选择

参见日本社会学调查委员会编撰的《日本社会的阶层结构》一书。据该委员会对 985 家企业的经营领导者所作的抽样调查，有 2/3 以上的人为大学以上学历。

参见[日]今井贤一，小宫隆太郎前引书，第 21 页注释。

到领导岗位上去的。索尼等日本企业看重经营者在企业运营发展过程中的学习、磨练和实践经验积累。认为只有这些人中的佼佼者，才能胜任现代企业运营的经营决策。在我们为搞活国有大中型企业而强调培育优秀企业家队伍时，这一点尤其应当引起深思。可见，只有培养和造就一支高素质、强有力的企业经营领导者队伍，才可能有现代企业的成功与发展。主要参考文献

1. [日]索尼创立 40 周年纪念集：《源流》，索尼公司发行，1986 年。
2. [日]盛田昭夫著：《日本制造：我所体验的国际战略》，日本朝日新闻社，1983 年。
3. [日]井深大著：《通向创造之路》，日本佼成出版社，1986 年。
4. [日]井深大等著：《企业战略与高技术》，东京大学出版会，1984 年。
5. [日]中川靖造著：《创业·挑战·成功》，中国经济出版社，1992 年。
6. [日]加纳明弘著：《索尼新时代》，日本总统社，1982 年。
7. [日]上竹瑞夫著：《索尼：企业逆转的全盘战略》，日本讲谈社，1991 年。
8. [日]钻石社编：《公司的步伐：索尼》，日本钻石社发行，1992 年。
9. [日]小林茂著：《索尼公司使人苏生》，日本经营出版会，1978 年。
10. [日]产业杂志编：《索尼集团的实况》，1987 年版，阿伊阿露西公司，1988 年。
11. [日]千秋敏著：《面对企业再建的挑战》，日本钻石社，1994 年。
12. [日]中谷严著：《日本企业复活的条件》，东洋经济新报社，1995 年。
13. [美]尼克·莱昂斯著：《索尼奇迹的背后》，世界知识出版社，1988 年。
14. [美]詹姆斯·C·艾伯哲伦、乔治·斯陶克著：《企业巨子》，北京经济学院出版社，1990 年。
15. 刘江永著：《日本的股份公司制度》，经济科学出版社，1993 年。
16. [日]今井贤一、小宫隆太郎主编：《现代日本企业制度》，经济科学出版社，1995 年。
17. [日]万成博著：《日本企业领袖》，中国人民大学出版社，1990 年。
18. 柳卸林著：《技术创新经济学》，中国经济出版社，1995 年。
19. 陈荣耀著：《追求和谐》，上海社会科学出版社，1995 年。
20. 梁能著：《跨国经营概论》，上海人民出版社，1995 年。
21. 李文光、张岩贵主编：《日本的跨国企业》，中国经济出版社，1993 年。

后 记

1946年5月建立，在1994年度美国《幸福》杂志所列世界最大500家工业企业中，按销售额排列居第27位的电子企业索尼，可以说是一家有代表性的日本企业。它的成长为我们提供了后起国家现代企业从诞生、发育，到走向成功的生动案例。它的成长与运营过程，既反映出日本型企业经营所具有的典型特征，也反映着日本经济发展的轨迹，故有索尼是日本的缩影之说。我们研究和撰写索尼的企业发展史，就是为了从一个现代企业成长过程的历史分析出发，为我国的企业改革提供现实的启示与借鉴；同时，也为我国企业理论和企业发展史的研究，做出应有的贡献。

由于索尼是一个与众不同的企业，为了实现其不断创新的企业理想，它不为自己撰写记录企业成长业绩的所谓“社史”，这就为本书的撰写带来了一定的困难。本书的主要参考资料取材于北京图书馆馆藏的有关索尼的企业家传记、日本人士对索尼某一时期成长课题的著述，日本有关机构所作的企业调查，以及国内外报刊、杂志所作的有关报导。特别应当提到的是，本书的写作得到了索尼现任的董事长大贺典雄先生的关心和支持，他委托索尼广告部寄来了最新一期企业营业报告书及索尼海外生产企业的分布资料；索尼驻北京办事处的安达先生核实了索尼企业发展的历史分期；日本友人水野一郎教授协助作者查找到了索尼创建40周年时所发行的纪念集。此外，世界经济与政治研究所的康荣平副研究员也为本书提供了自己积累的若干资料。作者在这里谨向他们表示诚挚的谢意。

受时间所限，对许多问题难以细加推敲，再加上索尼是一个以创新为宗旨的高技术企业，而作者的相关知识有限，所以书中难免有纰漏和不妥之处，恳请专家和广大读者给予批评指导。倘若本书能对我国的企业改革与发展提供些许参考，将是作者之大幸。

作 者

一九九六年四月完稿于

中国社会科学院

世界经济与政治研究所

