

MB

主 编 / 莫少昆 梅雪
华新世紀管理咨询

10

百家企业文化工程丛书

SONY

索尼

编著 / 董薇 宋慧敏

梦·偷·创

袁宝华 担纲本套丛书总顾问并题词 / 基业长青的文化——理念的秉持与故事的传承

企业文化个案权威研究

10
百家企业文化工程丛书
主編 莫少昆 梅霖
華新世紀管理諮詢

索尼 梦·愉·创

编著 董薇 宋慧敏

 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

索尼: 梦·愉·创/董薇, 宋慧敏编著.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(百家企业文化工程丛书/莫少昆, 梅霖主编)

ISBN 7-300-06095-1

I. 索…

II. ①董…②宋…

III. 电子工业—工业企业—企业文化—日本

IV. F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 140358 号

百家企业文化工程丛书

索尼: 梦·愉·创

董 薇 宋慧敏 编著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部)

010-82501766(邮购部) 010-62514148(门市部)

010-62515195(发行公司) 010-62515275(盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 中煤涿州制图印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32 版 次 2005 年 1 月第 1 版

印 张 6.25 印 次 2005 年 1 月第 1 次印刷

字 数 120 000 定 价 18.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

总 序

国家的繁荣在于经济，经济的发展在于企业，企业的兴衰在于管理，管理的活力来自于企业文化。

世界 500 强企业管理演变的历史证明了这一点。那些能持续成长的公司，尽管其经营战略和经营业务总是不断地调整以适应变化的外部世界，却始终保持着稳定的核心理念。譬如，通用电气永远推崇的三个传统是“坚持诚信，注重业绩，渴望变革”；沃尔玛的基本信仰是“尊重每位员工，服务每位顾客，每天追求卓越”；诺基亚的价值观是“科技以人为本”；惠普之道是“我们信任并尊重个人”；松下精神是“产业报国、光明正大、亲爱精诚、奋发向上、礼貌谦让、顺应同化、感恩图报”；英特尔精神是“只有偏执狂才能生存”；可口可乐的使命是“可口可乐存在的根本目的是使每一个人为之振奋、从中受益”；宝洁的宗旨是“生产和提供世界一流产品，美化消费者的生活”；联想的核心价值观是“服务客户、精准求实、诚信共享、创业创新”；海尔的作风是“迅速反

应，马上行动”；等等。在这些广为人知并受人尊重的卓越企业背后，都拥有卓越的企业文化。如果我们能够深刻了解如此优秀的企业文化，那么一定会理解这些企业长盛不衰的本源。

悠悠企业，管理为大，悠悠管理，人本为大。

企业在本质上无非经营两种资源，一是人力资源，二是客户资源。其实企业本身生产什么产品或提供什么服务并不重要，最重要的是把经营管理的注意力聚焦在人力资源和客户资源上。这样，企业家和管理者的经营理念和思路境界就全然不同了。

众所共识，人是企业的核心。如果要充分发挥人的主动性和潜在能力，那么首先就要充分了解人的需求和人性特点——人有物质、情感、心理和精神需求，人性有善有恶。比如人有自私、懒惰、贪婪的特性，那么就需要用各种管理制度去抑制和约束；人也有爱心、勤劳、快乐的特性，那么就需要通过文化去激励和弘扬。

如果把企业比喻成一部机器，那么企业文化就是这部机器的润滑油。一部能够转动的机器一定是按照科学的设计和流程组成，企业也由各种工作环节按照一定的程序和流程组合而成——这就是科学管理。但如何让这部机器转动得更正常更长久呢？这就需要润滑油，而这种润滑油就是企业文化。如果说科学管理是让你这么做而不那么做，那么企业文化管理则能够让应该这么做的你做得更好。《重构公司文化》一书的作者曾说：文化是种像钉子一样坚硬的“柔软”东西，实施起来十分艰难，但取得的效果却牢不可破。

既然企业文化管理在企业中如此重要，那么企业文化究竟是什么呢？

根据一般理论，企业文化包括精神层面、制度层面、行为层面和物质层面。企业文化的精髓在于企业的理念。我们认为企业的理念体系包括企业愿景、使命、精神、核心价值观等核心理念，还包括基本的经营理念和管理理念。**企业愿景**表明企业应该往哪里去，给所有员工一份希望和盼头；**企业使命**表明企业存在的价值和意义是什么，企业为什么要存在和持续成长；**企业精神**表明企业在面临重大事件或困难时，应该具备什么样的心理能量来面对；**核心价值观**表明企业应该具有什么样的做人做事的最高准则；**经营理念**表明企业在未来三五年中的经营战略、经营思路、业务模式、业务组合等等；**管理理念**则是企业在管理过程中所秉持的关于人才、领导、制度、沟通、学习、创新、质量、服务等方面的基本理念或原则。愿景、使命、精神和核心价值观等核心理念是相对稳定的，不论企业未来如何发展，采取怎样的发展战略和经营思路，都是基本保持不变的；经营理念和**管理理念**相对于核心理念而言，则是相对变化的，根据企业的战略需求，可以进行适当的调整甚至变革。

应当如何塑造优秀的企业文化呢？我们认为，优秀的企业文化要达到“三然”境界：本然、自然和超然。**本然**，就是顺乎人的本性；**自然**，就是顺乎环境的规律，包括历史、社会的发展规律，管理的规律等；**超然**，就是顺乎人的精神和心灵的追求，即超脱物质和情感追求之上的

追求。

要达到“三然”境界，我们强调在塑造企业文化时要秉持“四个牢牢不能忘记”：

第一，不能忘记我们是人。企业的核心是人。一个人的需求=物质需求+心理需求+情感需求+精神需求。其实，一个企业管理的过程就是不断满足员工这四个层次需求的过程，其中心理、情感、精神是企业文化层面的需求。人追求富和贵，人追求尊重和公平，人追求表现、快乐和自我价值的实现，等等。只有顺乎和满足了人性的需要，企业文化才是具有生命力的文化，只有具有生命力的文化，才能焕发人性的智慧和激情，企业才可能基业长青。

第二，不能忘记我们是中国人。在学习西方科学管理知识和文化的同时，不能忘记我们管理的对象更多的是中国人。每个中国人的身上都流淌着中国五千年文化的血液，深受中国传统文化的熏陶，因此我们应该植根于中国传统文化来创建和提升企业文化。我们把企业文化最核心的内涵归纳为宽容、和谐、平衡、执行、制度、融合。宽容源于佛家的重要思想“恕”，和谐源于儒家的核心思想“仁”，平衡源于《易经》的核心思想“变”，执行源于墨家的核心思想“行”，制度源于法家的核心思想“法”，融合源于道家的核心思想“道”。中国革命的成功是因为毛泽东把马克思主义与中国革命的实践相结合；中国改革的成功就是因为邓小平创造性地提出了西方市场经济与中国社会经济相结合，所以中国企业管理的成功必须把西方科学管理融于中国传统文化之中，这样我们的企

业管理才会有持久的生命力。

第三，不能忘记我们是企业人。企业是一个组织，员工是组织人，而不是农民。作为组织，要有组织原则、机制、制度和战略，那么我们的企业文化就必须与我们的战略、制度和原则相匹配。从某个角度说，“农民+制度=员工”。制度是让想犯错误的人犯不了错，文化是让有机会犯错误的人不愿意犯错。优秀企业文化的标志是与战略相匹配、与制度相融合、以绩效为导向。

第四，不能忘记我们是世界人。中国企业的文化，不能仅仅局限于自身区域文化、民族文化，更重要的是放眼世界，吸取世界的、西方的先进文化，融合到企业文化中，真正做到中西合璧，为我所用。

基于上述“四个牢牢不能忘记”，我们在帮助企业塑造文化时，分为四部曲：第一部曲是**弘扬**，弘扬公司员工已认同且执行到位的企业文化；第二部曲是**提炼**，提炼公司员工在行为过程中所表现出来的但没有总结的企业文化；第三部曲是**提升**，公司在发展过程中一定有很多自身不足和局限性，需要国内外相对优秀的文化来提升；第四部曲是**推广**，企业文化重在推广，如果说前面的三部曲是万里长征迈出的第一步，那么后面的漫漫长征路依赖于企业文化的推广和持之以恒的实施。

中国的企业要完成从创业到优秀、从优秀到卓越的历练，必须关注企业文化的建设和提升，这是刻不容缓的。只有企业文化的深入人心，企业的文化建设才不会出现“两层皮”或者“魂不附体”的现象。我们意识到了这一

点，并致力于为此做出持久的贡献。《百家企业文化工程丛书》正是在此背景下推出的。

基业长青是企业的终极梦想。在长期从事企业咨询和培训的过程中，我们发现中国相当多的老板和员工，更多的不是需要企业文化的概念和理论，而是需要知道世界优秀企业的企业文化内容是什么，企业文化背后发生的故事是怎样的，这对他们更有实质性的借鉴价值。

这套丛书拟从世界 500 强企业和中国著名企业中选择 100 家企业进行企业文化个案调查研究，通过故事理念化，理念故事化，洞悉世界优秀企业卓越理念的渗透和执行，以展现这些成功企业背后文化形成的轨迹和影响力。

在对百家企业进行企业文化研究的过程中，我们要特别感谢多位经济学家、管理学家和企业家的关注和支持，非常感谢诸多专家学者所提供的大量资料和精辟的分析，更要感谢华新世纪所有同仁所付出的时间和心血。

“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”我们期望通过本套丛书来推动中国企业文化的发展，从而推动中国社会文化的发展，因为企业是真正创造社会物质财富和精神财富的源泉。但愿我们的期望正是你们所期望的，但愿我们的成果正是你们所需要的，但愿我们的努力能为中国企业屹立于世界丛林贡献菲薄之力。

《百家企业文化工程丛书》编委会

目 录

第一章 索尼回眸 /1

- 索尼的光荣与梦想 /1
- 日本神话的诞生 /2
- 日本产品的精英代表 /11
- 永远的先锋 /12
- 索尼领导人 /15
- 索尼大事记 /24

第二章 索尼的企业文化 /33

- 索尼企业文化内容 /33
- 索尼企业文化内涵 /35

第三章 索尼企业文化故事 /53

- 故事 1 Walkman的诞生 /53
- 故事 2 CD——迈向数字化音响时代 /58
- 故事 3 索尼“特丽珑”的前世今生 /62
- 故事 4 好莱坞一定会大吃一惊 /66
- 故事 5 我们必须教育顾客 /70
- 故事 6 寻找“带头牛” /74
- 故事 7 数码梦想的弄潮儿 /77

- 故事 8 “日本制造” /81
- 故事 9 与侵权者斗争到底 /85
- 故事10 对生产劣质品说“NO” /88
- 故事11 开辟新战场 /91
- 故事12 甘做“金豚鼠” /95
- 故事13 多元化经营的路并不是平坦的 /97
- 故事14 完整的娱乐生活解决方案 /100
- 故事15 公司命运掌握在年轻员工手中 /103
- 故事16 索尼大家庭 /106
- 故事17 我们都只有一生 /110
- 故事18 “结婚了，还接着工作哟” /112
- 故事19 想干就去干吧！ /114
- 故事20 去吧，世界在等着你 /117
- 故事21 畅所欲言不避主管 /120
- 故事22 罢工风波亡羊补牢 /122
- 故事23 人非圣贤，闻过即改 /125
- 故事24 挖墙角的故事 /127
- 故事25 什么样的人才能都行 /129
- 故事26 不合适就不要 /132
- 故事27 不到万不得已不辞退你 /135
- 故事28 有目标才能成功 /138
- 故事29 为员工制定目标 /143
- 故事30 竞争对手也是客户 /146
- 故事31 全球本土化生产 /148
- 故事32 “五星级”服务标准 /154

故事33 优秀的企业公民 /159

第四章 华新世纪文化点评 /165

索尼:情感价值的发现 /165

主题链接 /173

盛田昭夫——日本现代化的典范 /173

索尼领导下的新“日本制造” /177

发现梦想的价值 /183

参考资料 /187



第一章 索尼回眸

索尼的光荣与梦想

在这样一个全球电子行业竞争极其残酷的时代，无数品牌让人目不暇接，而你不得不注意索尼——SONY这个品牌。这个有着五十多年历史的企业王国赢得了包括它的同行在内的各大企业的尊重，甚至被引为仿效的楷模。索尼，这个名字背负了太多的传奇——从改变全世界人们生活方式的Walkman的神来之笔，到盛田昭夫的无数至理名言……无不让人津津乐道。

索尼就是这样一家造梦的工厂，这不仅是因为索尼的每一款产品都是如此打动人的心灵，更是因为索尼开创了一种全新的生活方式。如今有多少年轻人听着索尼的MP3里播放的王菲（索尼音乐签约歌手）的音乐，玩着索尼的PS2游戏，看着索尼影视在美国好莱坞出品的大片，或者在度假的海滩用索尼的数码相机或数码摄像机记录下每一个

M

百家企业文化工程丛书

感人的画面……这是如今全世界的年轻人向往的生活方式。或许人们此时忽略了索尼这个品牌本身，但激荡在人们心里的愉悦与感动，正是索尼通过它出色的产品来实现的，在人们印象里索尼就是品质和创意的象征。从最初的收音机、Walkman等电子产品，到音乐、影视和游戏，索尼一直都在求新创异，每一项产品的面市都做到了全世界领先。如今的索尼早已不局限于电子产品的生产，如今索尼的三大核心业务是电子、娱乐与游戏，这使得索尼成为了一家非常独特的企业。从井深大、盛田昭夫，到大贺典雄，再到出井伸之，沿着索尼的发展脉络，你会发现不同的阶段有一个不同的索尼。索尼究竟是怎样成为一个世界知名的品牌，并获得全世界消费者的认可和长期支持呢？

其实索尼的成功并无玄机，只不过它从一开始成立时就提出了有特色的公司指南，创建一家“自由豁达的理想工厂”是索尼创始人井深大的终极梦想。五十多年来索尼一直恪守自己的信念，想到了就做，做别人不想做的事，做别人想不到的事。索尼因为有梦而令人瞩目，生活因为索尼而充满梦想。索尼，承载着光荣与梦想，一次又一次让世界睁大了惊喜的眼睛，一次又一次地刷新我们的记忆！

日本神话的诞生

品牌的诞生

位志同道合的人——37岁的井深大和25岁的盛田昭夫不约而同走到一起。井深大曾在日本精密仪器公司当过总工程师，在工程技术和商业推销两方面都积累了一定的知识和经验。盛田昭夫毕业于大阪帝国大学，曾在军队里服过役，退役后当过教师，原是日本最古老的米源制造商的继承人之一，但他却拒绝监管家族的产业。他们两人的经历虽不同，却都有一个共同的想法，就是要把原来属于不同部门的机械工程和电器工程结合在一起，还想要让产品跳出仅卖给机关和军队的圈子，从而面向大众。

最初他们制造一些小玩意，如耳筒机和蒸饭机等，后来还靠为人修理收音机和被炸坏的广播电台维持生计。1946年5月7日，他们正式成立了“东京通信工业株式会社”（简称“东通工”），并接受了日本广播电台（NHK）购买测量仪器的订单。“东京通信工业株式会社”就是今天大名鼎鼎的索尼的前身。索尼人说：正是这两位天才的联袂，才有了今天的索尼。这批订单为解决他们的日常开支帮了大忙，但他们两人并不满足，还是想做些与众不同的事。摸索了几年，终于在1950年推出了磁带录音机。20世纪50年代末，他们开始把注意力转向制造其他音频产品。

井深大和盛田昭夫都觉得原来的公司名称除了日本人以外，读起来很别扭，一致想为公司取一个讲起来方便，听起来顺耳，容易记住的名称。由于公司成立初期一直研究与声音有关的产品，考虑到英文“Sonic”这个词易讲好听，又不难记，开始时就把“Sonny”定为公司的名称，后来又改名为“SONY”。盛田昭夫在其著作《日本制造》中

B

百家企业文化工程丛书

这样写道：“我们之所以取这样一个名称，是为了让世界任何地方的人都认识它，而且可以用任何一种语言把它读出来。”这个名字没有局限于电气或者哪个特定的行业，也与创造者的名字无关。这个名字在当时的日本视为异类，但它充分显示了井深和盛田的远见和魄力。

盛田昭夫认为一个企业在世界上是否具有竞争力，取决于有没有新产品，即实用的产品。因此，索尼的成长与技术创新有着密切的关系。从一开始，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。这个宗旨一直贯穿于公司发展过程之中，索尼的每一步成长都是与技术创新，具体地说与产品创新联系在一起的。

扩张全球市场

盛田昭夫在长期的商业活动中深深感到日本市场狭小，要获得更大的发展就必须把视野投向海外。从第一代索尼袖珍收音机开始，盛田昭夫就开始进行征战美国市场的部署。1960年，索尼公司独家投资在美国创建了分公司，正式进入美国市场推销索尼产品。在这以前没有一个日本制造商这样做过，这是索尼向国际化迈出的关键性的一步。盛田昭夫说：“索尼必须成为国际企业，为此，经营者本身必须了解国外市场。”他深知美国市场的深厚潜力，也了解其中竞争的激烈，决定不惜一切代价先在美国市场取得立足之地，然后再谋求进一步的扩展。

首先，采取低价销售的策略来争夺顾客，占领市场。其次，以“忍”和“韧”的精神在美国的市场上坚持下去，不为眼前的利益所动摇。曾经有一家美国公司以10万台索尼袖珍收音机的订货为条件，要求把索尼的商标换成这家在美国颇有名气的公司的商标，却遭到了盛田昭夫的拒绝。10万台对当时羽翼未丰的索尼公司来说无疑具有巨大的诱惑力。对此，不仅美国公司感到吃惊，就连盛田的合作者获悉后也大为震惊。但是盛田昭夫认为：“10万台的订货量的确很有诱惑力。如果接受这项订货生意的话，索尼的经营状况就会大大地改善。但是我却拒绝了。这是因为，如果不能用索尼的商标在美国市场上销售的话，我宁可不销售。我一直希望索尼公司的商标能风行全世界，能够得到全球消费者的承认。如果接受对方商标的话，这个梦就永远不能实现了。”

事实上，盛田昭夫的决策是正确的，尽管带有“日本索尼公司制造”商标的收音机出口量一开始很少，但是不久，源源不断的“索尼”就充斥了美国市场。索尼收音机以其极高的性能和简练的设计，一下子就改变了美国人历来对日本产品的印象，从而实现了索尼的企业战略，使索尼变成了一只搏击长空的猎鹰，真正改变了索尼的历史命运。

索尼公司在美国市场开拓的最初10年，足足忍了10年，也整整10年没有丝毫利润。在这10年，索尼公司大有收获的是全面深入地了解了美国消费者的爱好和习惯，以及美国的法律制度对产品的规格、安全等方面的要求和规定，