

索尼公司创始人井深大的传奇经历

逆境中的

神话创造者

●崔在惠

创富系列丛书



黑龙江人民出版社

K 815-3
61-C1

创富系列丛书

逆境中的神话创造者

——索尼公司创始人井深大的传奇经历

● 崔在惠

黑龙江人民出版社

责任编辑:高桂清
装帧设计:徐 高

逆境中的神话创造者

——索尼公司创始人井深大的传奇经历
崔在惠

黑龙江人民出版社出版发行
(哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼)
黑龙江人民出版社激光照排中心制版
哈尔滨市龙华印刷厂印刷 新华书店经销
开本 850×1168 毫米 1/32·印张 10 4/16·插页 2
字数:240 000
1998年2月第1版 1998年2月第1次印刷
印数 1—5 000

ISBN 7-207-03895-X/K·491 定价:15.50 元

引 言

井深大先生，是世界性品牌索尼的孕育者。他创造了使日本的电子产业登上世界之冠的契机，领导索尼在电子产品研究发展领域中开天辟地。他与盛田昭夫共同创建的索尼公司，从二战后废墟上的一个修理作坊起家。他以非凡的创新精神、远大的经营目光、出色的管理艺术和独特的领导魄力，团结公司全体人员，掌握市场需求情况，推出一代代独步世界的创新产品，经过与日本国内外同行企业的多次角逐，终于因其产品的新巧设计、优异质量而占领了世界上的大部分电子音像商品市场，建立起一个虎视全球的索尼王国。

井深大是一位杰出的企业家，创造者，他的辉煌业绩得到了高度评价。1978年他获日本一等瑞宝勋章，1986年获一等旭日大绶勋章。1992年他又荣获文化勋章，自1937年以来的55年间，在264位得奖者中，他是产业界人士获此荣誉的第一人。

井深大现已退居二线，任索尼公司的名誉会长，但仍作为索尼的象征。他富有博爱的胸怀，担任着发明协会、铁道技术研究所的会长等公职，更为幼儿教育的推广普及付出大量心血，又以实际行动积极地帮助残障者自力更生。他把这些作为自己的毕生事业，倾注了极大的热情。

他多姿多彩的成长背景、艰辛的创业历程、伟大的业绩、回馈社会的积极态度，他热情重义的人格魅力以及不断创新超越的人生态度，值得我们一探全貌、效法深思，作为人生道路上的启迪。

一、索尼神话的创造者

1993年，索尼公司的营业额高达381亿美元。它的商标在诸多国家和地区注册，它的名字在世界上家喻户晓。在美、英、德以及其他许多地方都有它的工厂。它有多家跨国公司，它的股票在世界所有主要的证券交易所中买卖。从袖珍电晶体收音机、特丽霓虹单枪三束彩色映像管电视机、Betamax录放影机到8厘米摄影机、随身听、迷你可录式CD(MD)，创业50余年来，索尼推出一代又一代领先民生电子业的新产品，并成功地把这些产品打入了日本和世界市场，在销售竞争中居压倒优势，以质量赢得了令人羡慕的信誉。在短短的几十年内，在高度竞争的国际经济社会中，索尼脱颖而出，立于世界电子产业的峰巅，傲视全球！

现在被称为索尼的这个公司，最初建在东京日本桥百木屋百货大楼三楼上的一个角落房间里。让我们把岁月的时针逆转到1945年10月，时年37岁的井深大带领着7位年轻工程师，在这栋楼房三层挂上一块“东京通信研究所”的招牌，开始他们的各种电子实验——这就是索尼的最早原型。

当时二战刚刚结束几个星期，百货大楼在空袭中被炸坏，四壁漆黑、空空荡荡。三楼的这间屋子曾经是商店的配电室，有几张破办公桌，一把破软椅，还有一个电炉和一些过时的设备器材。战争中炸坏的窗户用木板订着，房租相当便宜。1945年春夏两季，柯蒂斯·李梅的B-29轰炸机掠过东京上空，投下充满凝固汽油的M47燃烧弹；这座城市变成凄惨的杀戮之场，饱经战火蹂躏，65%的地区化为废墟，一片残破的景象。只有几座坚固的、内部设施破坏殆尽的楼房和那些弹痕累累的毫无遮掩的钢梁混凝土墙壁，在

一片灰色的瓦砾中，瑟瑟地战栗着。从前的工厂都毁于战火，剩下的只是一堆堆钢材。食品非常短缺，供应严格限量，营养不良非常普遍。一个索尼职员记得，有几个星期他的午饭只有一块白薯或一把炒黄豆。仅有一个电炉子供工程师们取暖，因此他们不得不穿得很厚来抵御严寒。

从最初不利的环境开始，到如今世界知名的公司，回顾创业维艰的时代到今日的荣耀，是什么因素使白手起家的索尼公司拥有如此独特的创新能力，能够在历史悠久的诸多企业环伺下，昂然以战后创业者姿态，成功地屹立于世界电子业呢？

人们往往把这一切与盛田昭夫联系到一起，然而为索尼立下丰功伟绩的盛田说：“井深大是个了不起的领导人才——他人缘极好，大家都愿意为他做事。事实上，索尼公司的历史可说是一群人帮助井深大实现梦想的故事。他从不相信一人领导可以成事。不单是他在科技上的天才、创意以及洞悉未来趋势的能力令人心折，而且他领导骄傲自满的年轻工程师，将他们塑造成充分沟通，合作无间的管理团队，这种领导能力也是有目共睹。”

真正了解产业史的人，都清楚井深大这一索尼的原始创办人对公司的汗马功劳。然而，这些，即便是在索尼公司内部，知晓的人也日趋减少。对此，我们更有必要捕捉索尼神话创造者的神采，寻求事业奋斗的成功经验。从本书对井深大成长环境的溯源、创业过程的探寻等等，我们不难理解，索尼公司持续的惊人创新能力，其背后的原动力正是井深大所蕴含散发的领导魅力。

早在《创建东京通信工业株式会社的规划书》中，井深大已提出“如果能建立起一种环境，能使人们在坚定的协作精神基础上联合起来，并按个人意愿发挥他们的技术专长，那么这样的组织将会带来无尽的愉快和裨益，……战争的结束，加速了实现这一梦想的可能性。”事实上，在后来，他也确将这一梦想变成了现实。索尼从

仅有 500 美元资金和 10 余名职工的东京通信研究所,以不可想象的速度发展到今天的繁荣景象,就是最好的证明。

索尼的成功经验在于:坚韧不拔地开发独家产品,把它看作企业存亡之根本;不拘一格地网罗人才;在人事管理中使集体协作精神和个人创造性紧密结合而相得益彰;以远大的目光和坚强的魄力放眼全球、开发国际市场……几十年来,这个公司一直保持着对所奠定的基本精神的格外忠诚。这一切,凝聚着井深大的心血;这一切,也是索尼对它的创造者的最佳回报!

二、商界巨子创新奇才

井深大与索尼的故事就是一连串精彩纷呈的崭新商品的创造故事。

1949 年底他们制作了第一台 G 型录音机,索尼成为举世第一个能够独自录音,所有复杂技术均一手包办的公司。1955 年 8 月,他们运用电晶体技术,推出当时世界最轻薄短小的电晶体 TR55 型收音机。1957 年 5 月,他们更进一步地推出了可放入衬衫口袋的收音机。这些产业史上的创新产品,正是索尼推动民生电子系统向微型化,轻薄短小化方向发展,开风气之先的名作。

开创了一条把硅应用于民用半导体的道路,足以使井深大自豪。在 20 世纪 50 年代,晶体管在美国也只是试验性地运用于有关军事、宇宙开发方面。因制作高精度晶体管单晶硅难度很大,即便是在美国,当时也没有一个专家考虑到生产民用硅晶体管。然而,拥有预见未来的眼光和冲破现存理论禁锢能力的井深大,果断地发出了向生产单晶硅挑战的命令。这对于资历雄厚的大企业也许不算困难,但是当时的索尼,只是一个生产半导体收音机的中小企

业,资金只有3亿日元,职员不足1200名。就是这样一个小企业,却毅然向连世界第一流专家都未想到的高难课题进军了。事实证明,井深大的挑战,索尼的开拓是正确的、成功的。这种积极进取的“开拓者精神”,毋庸置疑,正是过去和今天建设索尼的动力。

井深大这位创新大师的开发领导魅力,尤其能从他带领发明电视单枪“特丽霓虹”映像管的过程中一见端倪。

1964年起,彩色电视已逐渐在美国市场中开始扩散,当时世界上各类彩色电视机制造厂家均采用RCA公司的遮蔽屏彩色映像管系统专利。这个系统运用3支电子枪以微小的彩点方格来合成彩色画面。但井深大却说:“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,没有梦想,生活就是单调乏味的事情,”他没有去复制他人的系统以获取暂时的利益,按他的话说:“我们要凭着别的公司都无法超越的决心,创造出我们独一无二的产品。”

1961年井深大目睹劳伦斯博士所发明的彩色映像管,以一系列的“萤光条”来合成彩色画面,比遮蔽屏彩色映像管系统容易制造,且比RCA系统亮度强二倍。井深大决定倾公司之力,全面开发SONY自己的崭新电子光学系统。RCA公司生产的布朗管价格昂贵,调像也很复杂,又容易出故障,缺点很多。因此,当盛田和木原发现这种图像清晰的彩色显像管后,自然兴趣倍增。其间经过多年苦心劳力地探索,井深大每天前往实验室接受咨询,向开发专队提出建议,参与实验,并激励专队的士气。在井深大与SONY的创造精神背后,是一个坚固的独特理论:“企业应该以十年新产品开发周期为一个循环来考量,只要企业有资源能忍时待机,并奋力开发本身独特产品,尽管可能晚几年起步,但其创新甜美的果实,将使公司在十年内比其他公司强壮许多。”

历经多次尝试与井深大对开发专队的不断打气,崭新的独步

世界的特丽霓虹终于在1967年10月16日第一次开始运作，并大放异彩。一年之间，SONY的特丽霓虹电视已经控制了日本的小荧幕电视市场，并在美国大出风头，井深大也因此光荣地获颁美国艾美奖——这是艾美奖有史以来首次以创新产品为颁奖理由。

领导创新这么多次影响世界民众生活电子产品的“创造家”井深大，也许他给我们最大的启示就是：尽可能放手去做，做你认为真正有创意的事。”SONY的精神可以说是特立独行的异端者，可以说与产业传统大相径庭。也正因为如此，他才得以创造出了电器界的神话。

说了以上如此种种，井深大也仿佛已演释成了一个“神话”，而实际让我们走近井深大之后，才发现他身上有许多凡人的经历与挫折，而他却在这多磨的生长中，发展成一个极具优秀品质的人。

井深大是在1908年4月11日出生于和乐炼铜所——栃木县上嘉郡。著名的日光国立公园和8个县立自然公园以及众多的自然景观、温泉、名胜古迹，构成了栃木县丰富的观光资源。在这风景秀丽的地方，在日光町字清泷古河矿业日光精铜所的宿舍里，井深大作为家中的长男来到了人世。其父井深甫是新渡户稻造的门生，札幌中学毕业后进入东京高等工业电器化学科学习。是一位具有先见性的科技工作者。早在学生时代，他就靠参阅外国资料在静冈县御殿场的小山上设计建造了一个小型水力发电站。这一成就受到了高度评价。在5名毕业生中，只有他得以就职古河矿业公司。其母井深泽，是北海道苦牧民出身，堪称是明治30年代毕业于日本女子大学的新知识女性。但她并不属于所谓“才女”类型，而是一位如同从伊东深水画作的美人画中走出来的美女，眼睛清澈明亮，性格温柔。

井深大就是由这样一对夫妇所生。但三岁时，大祸从天而降，父亲井深甫患病忽然去世，仅留下了年幼的井深大和他年纪轻轻

就守了寡的母亲。

井深大上小学时，常拿着相簿绕着忙碌的母亲指着说：“这是爸爸，这是妈妈，这是我。”井深大当时所指的相片摄于1909年1月5日日光清泷家中。井深大被抱在母亲怀里，旁边坐着留着胡子，露出慈祥眼光的父亲。因正好是过年期间，所以父亲和儿子都穿着编有家纹的传统服装。他回忆道：“母亲有时会提起父亲生前所说的话，每当她讲到父亲时，似乎就像看到父亲的形貌，而在我幼小的心灵中，也已充满着父亲的伟大模样。”然而幼小时即丧父的井深大却未曾变坏，且后来取得了相当大的成就，这主要来自母爱以及井深家的家族传统。其中祖父井深基对井深大的人格的形成，有着极大的影响。

井深大回忆自己的祖父时说：“祖父是个严肃的人，但对我也疼爱有加。”对于井深基而言，他对这个刚满三岁就失去了父亲的孙子倍加关心，他常让孙子坐在大火炉前，向他描述一些会津人的纯洁情形及其他鼓励的话语，且经常询问井深大一些学校及朋友的事。或许，祖父和母亲经常向他提及父亲是个优秀的科技专家，也对激发他少年的资质起到了催化剂的作用。这位喜欢分解时钟或玩具的孩子，富有探求原理的冒险精神，这一点也深得祖父的喜爱。

井深大没有兄弟，一直和母亲相依为命，在他心中，母亲一直是个美丽的形象。许多人相信井深大的母亲是他成长的动力。虽然身为独子，但他并未因为母亲的特别宠爱而变成不良少年或个性乖僻。

井深大由于家庭环境原因，转了好几所学校才把小学读完，经过刻苦的努力，他终于考入了当时的名牌中学——神户一中。然而在神户一中上学后，不知为什么，他学习劲头大减，开始玩网球，同时致力于自安城时代就梦寐以求的无线电研究。这无疑影响到了

他的学业,学习成绩明显下降。经过一学期的努力后,虽然因为被怀疑为色盲而未被录取到国立的浦和高中和北大预科,却进入了早稻田第一高等理科专科学校。

人生常伴随着幸运与不幸。面对不利的局面,如果当事者处理得当,局势也能随之改变。井深大用自己的亲身实践证明了这一道理。他在第一志愿国立高中考试失败后,来了个180度转变,毅然选择了以自由学风而闻名的早稻田。这成了井深大充分发挥自己天性的开端。也正在这里,遇到了他意想不到的朋友——岛茂雄。

虽然井深大在学生时代就获得了“天才发明家”的盛名,但在谋求职业问题上却未能一帆风顺。在一个意外的机会中,他进入了东宝映画东京制片厂的母体PCL公司工作。他的才华在这里得到了显露。井深大的人才活用或人才物色法,运用在从PCL乃至东宝的电影制作上。PCL时是他的资质与人性获得最大成长的重要时期。后来,他转入了日本光音工业公司。这时,他认识了后来成为他妻子的势喜子。

1940年,对于井深大来讲,也是发生重大变化的一年。这一年,日本光音工业公司的无线电部开始分化独立,建立了日本测量仪器公司,井深大任常务。然而公司的命运是坎坷的,时值二次世界大战,时局一片混乱。正是在这种情况下,井深大高瞻远瞩的才能使公司渡过了一次又一次的劫难,也在此时认识了他今后一生的事业伙伴——盛田昭夫。不知何时,井深大已经由一个优秀的技术专家变成了一个具有策划才能的精明企业家。

井深大是很幸运的。他不畏逆境,探索发挥自己天赋的道路,进行着拓宽知识的努力,这也成了他得以知遇于良师益友的有利契机。1946年5月,井深大与盛田联手创办了拥有19万5千元资本,20名职工的株式会社“东京通信工业公司”。这个公司虽小,却会集了有能力的人材,逐步巩固了体制。

了解井深大的人一致认为他是个值得信赖的胸襟坦白的人。他尊重对方的观点,从不强人所难。在他身边逐渐形成了一个志同道合的群体,正是这个群体为战后创办企业起了相当大的推动作用。

他重视人才,也深感教育对人才培养的重要性。要使科学技术得以发展,必须在青少年中广泛普及科学技术之根基理科教育。当时对大学和专门学校的协助和援助有多种形式,井深大因此就选择了当时没有引起任何人注意的中小学生对。他认为:如果使中小学生们从幼年时就养成热爱科学的风气,将来在其中就一定会成长出对社会有用的人才——这的确是符合井深大性格的想法。而另一个理由,则涉及井深大自身的家庭问题。由于井深大喜爱的次女在上小学后不久成了白痴,这使井深大深为自责,因此,与幼儿教育事业前后开始的身心障碍者的福利工作,成为井深大的重要工作之一。不仅如此,他还参加了许多项福利事业,为发展日本的福利事业贡献着自己的一切力量。

井深大的一生可谓充满传奇色彩的一生,从对他经历的深寻中,我们不无收益。透过他创办的索尼公司的产生及壮大中,我们可以看到日本一个民族的复兴与发展。那么,不妨让我们仔细地探寻一下井深大先生的足迹……。

目 录

引 言

- 一、索尼神话的创造者
- 二、商界巨子创奇才

第一章 家族遗风..... (1)

日光溃泄,造出了天才少年;家族遗风,可否影响商业奇才?世上何处有无源之水、无本之木?走访昔日故里,回顾逝去岁月,寻的是,他的根.....

- 一、日光——父亲的足迹 (1)
- 二、不容忽视的家族传统..... (15)

第二章 血浓于水 (18)

儿时丧父,只能透过亲人的话描述父亲的印象;严肃的祖父,唯独对长孙有求必应。祖父投身开拓事业,父亲立志科技钻研,激发了他少年随蔽的资质?

- 一、祖父的影响..... (18)
- 二、慈爱并非溺爱..... (30)

第三章 三春慈母晖 (43)

慈母情怀长存不变,然而母亲也有自己的生活。少年井深,过早面对孤独与拼搏。发挥纯良天性,逆境中

的他,无形中开始冷静思索现实.....

- 一、相依为命..... (43)
- 二、颠沛生活中的温情..... (45)
- 三、继父的到来..... (49)

第四章 流金岁月 (55)

在以质朴刚健,自强自治为校训的神户一中里,他热衷于网球运动,而最终在考试时交了白卷,留给他的印象最深的是军事教练课时进入筱山的连队,在具有自由风气的早稻田大学里,它的本性得以充分发挥,他制造的电动留声,让友爱学舍的朋友们大吃了一惊,而PCL霓虹灯使其获得了优秀发明奖,并赢得了天才发明家的国际赞赏。

- 一、做个心胸开阔的人..... (55)
- 二、初露锋芒的天才少年..... (58)
- 三、难忘的早稻田..... (61)

第五章 人生的路口 (67)

世界上并没有所谓“理想的人,任何一个人都有其本身特长,而且应是经常成长的”。人生最幸福的就是工作与兴趣一致。井深大以自己的亲身经历发掘部下的适应性,又不让其被组织所约束。他的拨鼠论已成为大企业的开拓先锋;他的人才适用法或人才物色法,运用在从PCLB至东宝的电影制作上,这期间,木通口是成了他的大恩人。与小林等人的分道扬镳是井深人生的一次大转折。

- 一、一个意外的机会..... (67)

- 二、在 PCL 大展雄图 (69)
- 三、结婚和转行..... (74)

第六章 志同道合 (88)

相差十三岁的井深大与盛田昭夫好比是车子上的两个轮子,两人个性上的不同,却使两个人成为企业经营上相互取长补短的伙伴。他通过盛田而广获人才。他敢于断然拒绝第一批十万台的定货而坚持自己的商标,井深与众多人才一起,努力实现着各种理想.....

- 一、故友重逢..... (88)
- 二、联手开拓..... (92)
- 三、共创索尼王国 (118)

第七章 第一名员工眼中的新力国王..... (126)

他是东通工的第一名员工,
他是井深大挖掘出来的千里驹。
他是让纸发出声音的人,
在他眼中,新力的主人是这样的.....

- 一、与生俱来的个性 (126)
- 二、让纸能发出声音的机械 (130)
- 三、成功了 (134)
- 四、涓涓细流暖人心 (138)

第八章 苦心经营人才之道..... (141)

“三顾茅庐”的刘备终于请出诸葛先生,自己争得三分天下。井深大这位优秀企业家,同样是具有刘氏之风的领导者:“宽容、谦逊.....”在他的王国里,高朋

满座。无怪乎新力在激烈角逐中始终坚如磐石。

- 一、志同道合 (141)
- 二、来吧，一起干..... (146)
- 三、没有真心的批评，我不习惯..... (155)
- 四、刘氏之风 (160)
- 五、大人物评价 (165)

第九章 不坠青云之志..... (167)

没有一帆风顺的远航，没有平坦如垠的大道。面对困难，新力从上到下，总是达成惊人的“正圆心”，各施其能，各展其才，同舟共济，度过难关，无怪乎人们总是说：“果然是新力！”

- 一、成功前奏曲 (167)
- 二、秘诀是什么 (171)
- 三、最平凡的，也是最伟大的..... (178)
- 四、果然是新力 (187)

第十章 道是无情却有情

——平常生活中的井深大..... (195)

一个形同游魂般的人，一位感情细腻的艺术家居妻子，他们会奏起一段婚姻的和弦吗？情浓半生缘，寻寻觅觅，井深大再次步入神圣红地毯时，红地毯那边的新娘又是谁呢？在两位妻子的眼里，在一子两女的心中，井深大又是怎样的一位丈夫，父亲呢？

- 一、一个像游魂一样的思考者 (195)
- 二、情浓半生缘 (197)
- 三、他和他的孩子们 (205)

第十一章 残缺的美丽..... (215)

他有一个存在智障的女儿,这是他一生背负的十字架,然而他说:“这也是我一生的荣耀”在划向心灵的今天,在心智革命蓬勃兴起的时代,他用爱心为残障者呼唤,他要让残障者在自力更生中获得生命的光辉。

一、不尽爱心滚滚来 (215)

二、寻找太阳的部落 (222)

三、真善美的使者 (231)

第十二章 创造高质量的生命..... (241)

一位功成名就的企业家,一位资力颇深的商界名流,在滚滚商战之外,又是以怎样的心情投入对幼儿智力的开发、研究的呢?一个形同游魂的人,在“育儿的领地上,他又何尝不是同所有的母亲一样,创造高质量的生命。

一、美好的“挑战”——幼儿智力开发 (241)

二、井深大的教育理论 (255)

三、最高的奖赏,集体的结晶..... (257)

第十三章 与病魔的抗争..... (268)

他相信“气”的世界,相信让人终身健康的东洋健康医学。

“打破大家崇拜西洋医学的迷信,西洋医学的比率应该缩小到现今的五万分之一”。

井深大出语铿然。

一、冷眼旁观 (268)