

索尼之路

Business the Sony Way

Secrets of the World's Most Innovative Electronics Giant

——最富于创新的电子产品巨人的
经营秘诀

Shu Shin Luh / 著

孙彦 / 译

中国人民大学出版社



SONY

索尼之路

Business the Sony Way

Secrets of the World's Most Innovative Electronics Giant

—— 最富于创新的电子产品巨人的
经营秘诀

Shu Shin Luh / 著

孙彦 / 译

图书在版编目(CIP)数据

索尼之路:最富于创新的电子产品巨人的经营秘诀/Shu Shin Luh 著;孙彦译.
北京:中国人民大学出版社,2004

ISBN 7-300-05254-1/F·1600

I. 索...

II. ①Luh... ②孙...

III. 电子工业—工业—企业管理—经验—日本

IV. F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 000151 号

索尼之路

——最富于创新的电子产品巨人的经营秘诀

Shu Shin Luh/著

孙彦/译

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—62515351(邮购部) 010—62514148(门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 唐山市润丰印务有限公司

开 本 965 × 1270 毫米 1/32

版 次 2004 年 3 月第 1 版

印 张 8 插页 3

印 次 2004 年 3 月第 1 次印刷

字 数 176 000

定 价 15.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

出版说明

本书讲述了自 1945 年索尼公司的创始人井深大和盛田昭夫共同创建“东京通信工业株式会社”以来的发展历史。在 1958 年，该公司更名为索尼株式会社。自创建以来，索尼一直为改变人们的生活娱乐方式而努力，在世界上率先开发出了众多创新的电子产品，为人们提供了丰富多彩的视听享受。目前，索尼公司已成为世界上民用电子、工业电子、信息技术产业及娱乐业等领域的先导之一。它在音乐、影视和计算机娱乐运营业务方面的成就也使其成为全球最大的综合娱乐公司之一。公司在截止到 2002 年 3 月 31 日结束的 2001 财年中的合并销售额达到 570 亿美元，全球雇员总数达到 15 万多人。

在 50 余年的发展历史中，索尼一直坚持不懈地追求全新的技术和独树一帜的设计风格。“打动每个人的心灵”是索尼的梦想，索尼希望通过创造每一款前所未有的产品与全世界每个人分享生活的惊奇、喜悦和感动。

索尼公司是如何把握时机，创造出划时代的产品？如何通过打入海外市场来使公司不断壮大？在 21 世纪人类即将进入宽带网络时代的时候，索尼又将如何走出模拟时代的辉煌应对这一新的纪元？对此本书都——给予了解答。本书还详细描述了索尼创始人所持有的理念和培育起的企业文化，这些远见为公司的发展起到了重要的作用。书中列举了索尼发展过程中的很多著名案例，这些成功或失败的例子对中国公司的管理者具有很好的借鉴作用。本书可供企业管理者、企划专家、管理专业学生等阅读。

北京博克教育公司

前言

夜色里，东京南侧御殿山（Gotenyama）旁，“索尼”标志牌那闪亮的蓝光辉映着一座两层高的瓦顶日式小楼，这是世界上最著名的消费性电子产品公司的安身之地，一些世界上最受欢迎的电子产品就是从这里诞生的。

就看看你的起居室吧，你有特丽珑电视（Trinitron television）吗？有随身听吗？你可能有台 VAIO 电脑吧。你有《霹雳娇娃》（Charles Angels）或《黑衣人》（Man in Black）、《征服情海》（Jerry McGuire）的 DVD 吗？你有像梅西·格雷（Macy Gray）、马友友、空中铁匠乐队（Aerosmith）或是比利·哈乐黛（Billie Holiday）等艺人的 CD 吗？

如果你对以上任何一个问题回答“是的”，那么，你就拥有索尼大家庭的一部分。如果索尼公司进展顺利的话，很快，你就可以把索尼影业公司（Sony Pictures）的电影预告片下载到你的索尼牌手机上，把它们传到你的特丽珑电视上，或是通过你的索尼 VAIO 电脑用电子邮件发给你的朋友。2002 年 5 月，在索尼的年度战略会议上，现任董事长出井伸之（Nobuyuki Idei）简述了新索尼的前景——索尼将从一个仅仅生产先进、优质、独立产品的公司转变为一个张开双臂迎接网络与数字化到来的宽带娱乐巨人。实现这种转变的关键是连通性，也就是说，让索尼的任何产品都能随时随地互通互连。索尼想让它的产品在不知不觉间遍布我们生活的每一个角落。那样的话，索尼就变成了一种生活方式。

本书旨在讲述索尼公司（Sony Corporation）的过去与现在，同

时也明确地预示出了公司的未来。它既讲述了一个公司的发展史，又是企业家们学习的案例。这个公司给全世界带来了随身听和特丽珑彩电，企业家们可以从中学到怎样把坚忍、热情、创新与对未来的高瞻远瞩结合起来，让企业从一个微不足道的穷小子变成一个运营收入超过 500 亿美元，雇员数目超过 168 000 人的全球巨人。在过去的半个世纪里，索尼在电子产品的发展过程中扮演了一个举足轻重的角色，它让我们从依赖收音机发展到依赖黑白电视，再发展到依赖清晰的纯平彩电。但是，索尼公司已经超出了传统的消费性电器领域，变成了一个电影、音乐、电视游戏制造商。

当初，索尼只是一个小小收音机修理店，它地处东京市中心，在一座被炸毁了的百货商店里栖身，而今天，它成了多种经营的商业巨子。本书深入分析了索尼公司创始人井深大（Masaru Ibuka）和盛田昭夫（Akio Morita）的远见卓识和不懈的干劲，正是他们的远见和干劲使公司产生了如此翻天覆地的变化。井深和盛田以两种精神为核心建立公司：团队精神与创新精神。这两种精神从始至终都没有改变。井深大把创新置于一切之上，甚至在利益与名誉之上。他想让公司给工程师们提供一个让他们随心所欲冒险创新的环境。从本质上看，这个公司是所有人的第二个家。

现在，我们很难想像半个多世纪之前，井深和盛田是在何种条件下创建了索尼公司的。就像盛田在他 1985 年撰写的回忆录《日本制造》里提到的：“（由第二次世界大战带来的）失败的迹象围绕着我们。随处可见炮轰的废墟。屋顶上有裂缝，我们有时候真得在桌子上撑把伞才行……要到东京通信工业公司（Tokyo Tsushin Kogyo，索尼公司原名），你得猫下腰钻过邻居们的晾衣绳，有时候，晾衣绳上还挂着正在风干的邻家小孩儿的尿布。”

今天，索尼公司的总部还是坐落于同样的位置，守着它的老邻

居，就是在这里，索尼公司凭借 190 000 日元的种子资金，迈开了成为全球消费性电子产品巨人的第一步；就是在这里，索尼的第一种产品，晶体管收音机诞生了；也是在这里，井深和盛田给公司取了一个名字，而这个名字后来成了先进、质优的消费性电子产品的代名词。邻家的风景年年都在变，现在，御殿山成了被挤出东京市中心的商家们的聚居地，是一个很受欢迎的商业区。穿过今天索尼总部那窄窄的通道，一座八层高的蓝灰色玻璃建筑矗立的地方就是 50 多年前索尼的第一间办公室所在地。一座座办公楼拔地而起，其中很多办公楼是索尼研发团队办公的地方。

今天，到气派的索尼总部参观的人们可以在公司的展览馆前驻足，在那里，一排排玻璃窗上展示了迄今为止索尼公司取得的多种成就。其中的一个玻璃窗里展示了一台录音机（Tape-corder），其中还保存着井深在 1950 年 8 月录下的一段信息，标志这种机器已生产了一周年。

穿过宽敞的大厅，参观人员可以向索尼的未来、AIBO 机器人马卡龙（Macaron）和雷蒂（Latte）打个招呼。这些装有人工智能系统的机器人宠物长得像小熊，它们能向顾客和客户点头并发出哗哗的声音和人打招呼。

就像站在展览馆和 AIBO 机器人之间的参观者一样，索尼本身也处于历史和未来之间。今天，这个世界的数字化已经——从我们的生存方式和我们使用电子产品的方式上——改变了消费性电子工业。科技飞速发展，宽带时代到来，索尼如果只是固守模拟时代赢得的桂冠而不思进取，将难以为继。为了抵御来自四面八方的残酷竞争，索尼公司已经拓展了它的内部业务，在它的多种经营范围里又加入了一家手机合资企业，一个电影工作室，一种记录标签业务和一种电视游戏业务。公司也开始运用商界新规则，和过去的老对头一同

合作。索尼在这个新的商业纪元里进展如何还是个未知数。但是，从索尼公司一贯以来的坚忍与创新精神中可以看出，它很可能经受住这场数字化战争的洗礼，在市场竞争中保持强手的地位。

索尼公司简介

全球总部：东京

始建日期：1946 年 5 月 7 日

创始人：井深大与盛田昭夫

营业收入（2002 年）：620 亿美元

营业利润（2002 年）：11 亿美元

董事长兼首席执行官：出井伸之

总裁兼首席运营官：安藤国威（Kunitake Ando）

主要的全球整合子公司：97 家

资料来源：索尼公司及其提交给美国证监会的文件。

在索尼公司 50 多年的历史里，它为日本企业创下了许多个“第一”。它是第一家在纽约证券交易所上市的日本公司；它是世界上第一家利用晶体管技术制造晶体管收音机的公司；它也是第一家买下一家美国记录标签和电影工作室的日本公司。在此过程中，索尼公司排除了对“日本制造”这个标志的成见，让全世界都知道日本产品不只是便宜的小装饰品。它向全世界展示了日本企业的威力。但是，它也要面对权衡把握日本传统和西式管理理念的难题。现在，索尼公司意识到，要在今天的数字化商业年代赢得一席之地，困难重重。

市面上那越来越多的标准化技术帮助众商家站在同样的起跑线上，

也让索尼的竞争对手们可以更快地把产品推向市场。索尼再不能单靠技术功能的特长打天下了。很多分析家，竞争对手和业内人士都在怀疑索尼能否尽快对自身进行再创造再改进，使公司不论是在现在还是在未来，都能跟上现实的步伐，适应商业环境里不断变化的规则。但是，可以确定的是，就像索尼在过去的 50 年里发生了明显的变化一样，它在将来的 50 年里也会适应全球商业环境的变化，一路创新，向前发展。索尼的执行官和旁观者都相信，索尼还会继续不断努力，以突破常规的方式思考，获取灵感，俘获全球消费者的想像力。索尼会一如既往地倾心打造高质量的产品和服务——不论是电子产品还是娱乐服务——都一定会让全世界的消费者继续高喊：“啊，是索尼的！”

索尼历史上的主要里程碑

1946 年 5 月

- 东京电信工程公司，也叫东通工（Totsuko），在东京日本桥（Tokyo Nihonbashi）成立

1950 年 7 月

- 日本第一款磁带录音机 G-Type 问世

1955 年 8 月

- 日本第一款晶体管收音机 TR-55 问世

1957 年 11 月

- 索尼公司第一款在海外市场上市的晶体管收音机 TR-63 打入美国

1958 年 1 月

- 公司更名为索尼公司

1958 年 12 月

- 索尼公司在东京证券交易所上市

1960 年 2 月

- 索尼公司美国区成立

1960 年 12 月

- 世界第一台晶体管电视机 TV8-301 问世

1961 年 6 月

- 索尼以美国预托证券 (ADRs) 的形式在纽约证券交易所的场外交易市场上发行股票

1966 年 4 月

- 在东京银座的索尼展厅对外开放

1968 年 3 月

- 索尼公司与美国哥伦比亚广播公司各执半数股份成立哥伦比亚/索尼唱片公司 (CBS/Sony Records Inc.) (1988 年 1 月, 它成了索尼公司的全资子公司, 在 1991 年 4 月更名为索尼音乐娱乐公司 (Sony Music Entertainment))

1968 年 10 月

- 特丽珑彩电 KV-1310 问世

1970 年月 9 月

- 索尼股票在纽约证券交易所上市交易

1972 年 9 月

- 索尼雇用哈维·沙因 (Harvey Schein) 主管公司在美国的业务

1975 年 5 月

- 家庭用 Beta 录像机 (Betamax) SL-6300 问世

1979 年 7 月

- 第一款个人耳机立体声随身听 TPS-L2 问世

1982 年 8 月

- 宣告索尼飞利浦 CD 技术研制成功

1985 年 1 月

- 索尼 8 毫米便携式 (Handycam) 摄录机首次亮相

1988 年 1 月

- 收购哥伦比亚唱片公司 (CBS Record Inc.) (在 1991 年 1 月更名为索尼音乐娱乐公司)

1989 年 6 月

- 任命两名非日籍雇员米歇尔·舒霍夫 (Michael Schulhof) 和亚克布·施缪克里 (Jakob Schmuckli) 为董事会成员

1989 年 11 月

- 收购哥伦比亚影业娱乐有限公司 (Columbia Pictures Entertainment Inc.) (后于 1991 年 8 月更名为索尼影业娱乐公司)

1991 年 6 月

- 索尼董事会任命了第一位外来董事

1993 年 1 月

- 任命米歇尔·舒霍夫为美国部总裁

1993 年 11 月

- 索尼电脑娱乐有限公司成立 (Sony Computer Entertainment Inc.), 索尼家用游戏机 PlayStation 在这里研发成功

1993 年 12 月

- PlayStation 控制台在日本正式上市

1994 年 11 月

- 索尼公司宣布索尼影业娱乐公司亏损, 首次承认该影视工作室财务出了问题, 华尔街、好莱坞为之震惊

1995 年 4 月

- 出井伸之 (Nobuyuki Idei) 出任索尼公司总裁 (他于 2000 年 6 月成为公司董事长, 之后一直任公司董事长兼首席执行官)

1997 年 7 月

- VAIO 台式电脑首次亮相

1997 年 8 月

- 霍华德·斯金格 (Howard Stringer) 爵士加盟索尼公司美国区, 出任总裁

1997 年 12 月

- 井深大过世

1999 年 10 月

- 盛田昭夫过世

2000 年 8 月

- Clie 掌上电子记事簿在日本上市

资料来源: Genryu, Sony Corporation

Copyright © John Wiley & Sons(Asia) Pte. Ltd

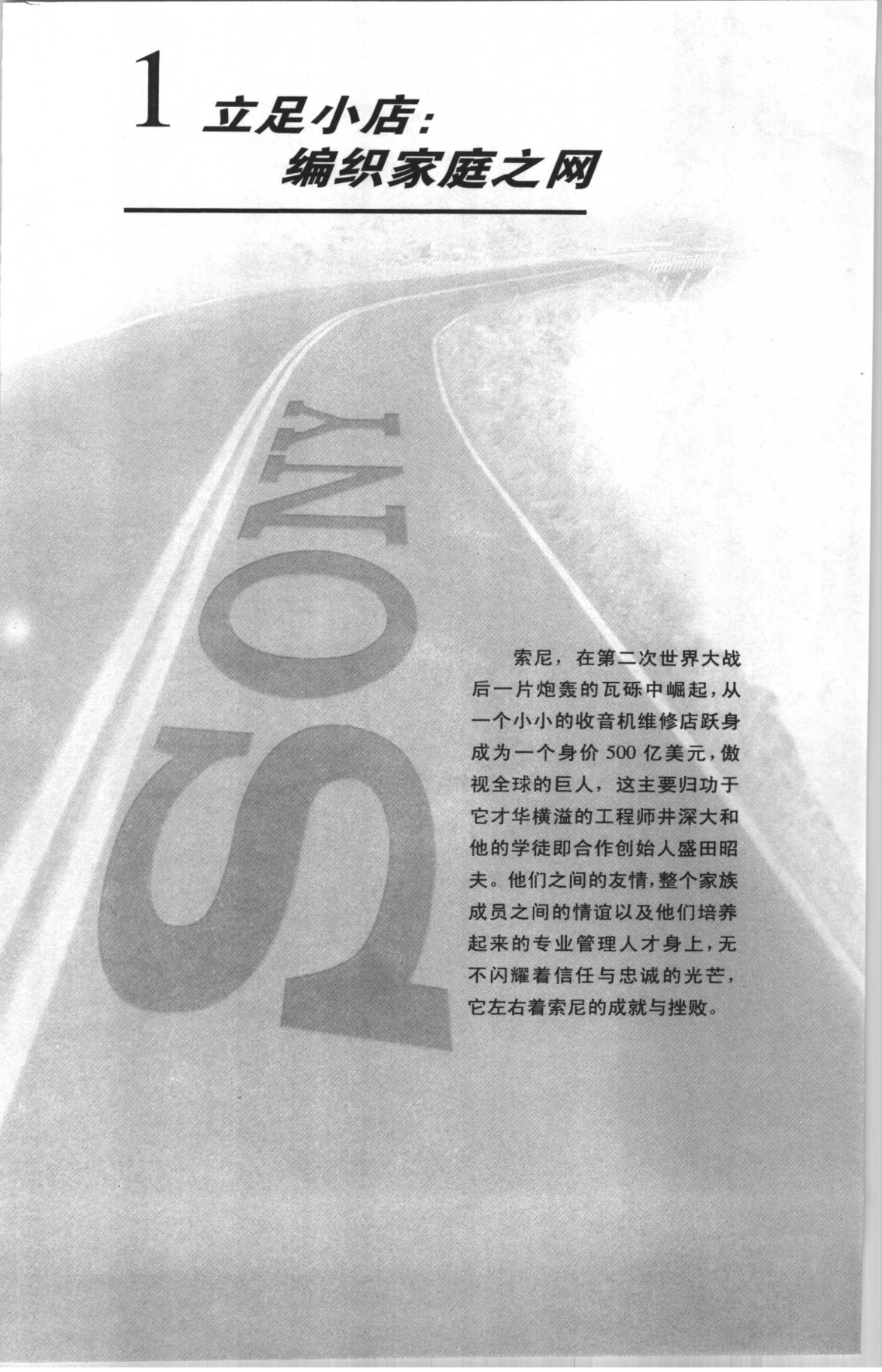
First published 2003 by John Wiley & Sons(Asia) for Capstone Publishing Limited(A Wiley Company).

All rights reserved; Except for the quotation of short passages for the purposes of criticism and review, no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher. Authorized Translation from English language edition published by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

目 录

1	立足小店：编织家庭之网	1
2	冲破本土界限：走向国际化	29
3	一路领先：让创新的发动机开足马力	63
4	宣战：索尼电视游戏业的兴起	89
5	通力协作：协同出绩效	115
6	坚持就是胜利：收购哥伦比亚三星影业公司	139
7	营销 101：创出品牌来	169
8	注意了：细节制胜	189
9	“边合作边竞争”：与敌手共眠	205
10	再创新：迎接网络化的未来	227

1 立足小店： 编织家庭之网



索尼，在第二次世界大战后一片炮轰的瓦砾中崛起，从一个小小的收音机维修店跃身成为一个身价 500 亿美元，傲视全球的巨人，这主要归功于它才华横溢的工程师井深大和他的学徒即合作创始人盛田昭夫。他们之间的友情，整个家庭成员之间的情谊以及他们培养起来的专业管理人才身上，无不闪耀着信任与忠诚的光芒，它左右着索尼的成就与挫败。

20 世纪 80 年代，时任公司主席的索尼公司合作创始人、商界偶像盛田昭夫每年都要对公司的新员工致欢迎辞，欢迎辞的内容突出地体现了索尼的公司文化。致辞大意如下：希望各位在索尼公司工作愉快。在不知道你们会对索尼做出多大贡献的情况下雇用你们，对公司来说是个挑战，所以我要求你们极早地开始学习，尽快地为索尼公司做出贡献。但是，如果你们已经开始犹豫是不是应该在这里工作，那就请你们离开这里另寻高就吧，本公司需要你们与我们同心同德。

对于盛田昭夫、他的合作创始人井深大及他们培养起来的中层骨干来讲，这个公司不仅仅代表一群拿了薪水的员工碰巧每天早上起床后来到相同的地方工作，对他们来说，索尼相当于一个家庭，公司的每个成员就被当成这个家庭的一部分。正是这种信念，使索尼在第二次世界大战后一片炮轰的瓦砾中崛起，从一个小小的收音机维修店跃身成为一个身价 500 亿美元，傲视全球的巨人。

盛田和井深之间的友情与信任就好似手足之情。在索尼家族中，井深出谋划策，盛田执行实践。员工们发现他们两步走的安排完美无瑕，而创始者们的信念贯穿了整个公司，结果，公司员工和雇主的关系就像是第二个家。

公司似家庭的观念凸显了在亚洲广为流传的管理模式。这种管理模式更看重协作与忠诚，而不是分析纯利润与成本收益，索尼公司的管理方式是在家族的基础上衍生出来，既非完全日式，又非全盘西化。正是这种混合的管理风格左右了索尼的成就与挫败。

公司即家庭这一公式在亚洲随处可见，在这个由家庭经营的企业和区域性企业集团充斥的业界里，到处都是熟人，生意有时是在晚餐时以握手来达成的。这种态度的核心是一种信念，即雇员们对公司负有明确的家庭责任感，而不只是为了领工资才在公司里工作。显赫的日本公司领导常说，加盟一个新公司就好像是在另一个家