

世界著名企业丛书

中国社会科学院

世界经济与政治研究所

主 编 谷源洋 戎殿新

副主编 王春法 安 远

日本一代人的神话

索尼

李 毅

SONY

兰州大学出版社

北京大学出版社

F229
L27

401416

日本一代人的神话——

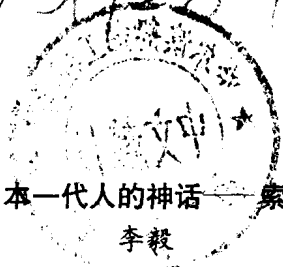
索 尼

李 毅



兰州大学出版社
北京大学出版社

DV 91/28 15



日本一代人的神话——索尼

李毅

兰州大学出版社 出版发行
北京大学出版社

兰州市天水路 308 号 电话:8617156 邮编:730000

兰州大学出版社激光照排中心排版

武威市印刷厂印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张:9.25

1997 年 4 月第 1 版 1997 年 4 月第 1 次印刷

字数:232 千字 印数:1—8000 册

ISBN7-311-01120-5/F·129 定价:11.00 元

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《中央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问題。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市场选择的必然结果,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和

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—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

目 录

引子

第一章 创业 (1946—1957 年): 挑战性的事业选择	(2)
第一节 战后初期企业活动的舞台	(2)
一 侵略战争的恶果	(2)
二 经济重建	(4)
第二节 冒险精神支配下诞生的企业	(7)
一 独具魅力的企业创始者	(8)
二 栉身他人一隅建立起来的公司	(17)
第三节 立志“做别人不做的事”	(21)
一 事业选择的基点	(21)
二 研制面向大众的产品	(24)
三 世界第一个晶体管收音机生产开发企业	(27)
第四节 产品推销的艺术	(34)
一 狭的商业销售法则	(35)
二 面向市场, 引导消费	(37)
三 勇于保护自己	(44)
第五节 发挥人的独创性的群体	(48)
一 聚集人才的小公司	(48)
二 索尼的人才使用法	(53)
三 “索尼精神”的出色实践	(57)

第二章 拓展 (1958—1974 年): 从日本走向世界	(61)
第一节 日本进入高速增长的年代	(61)
一 以大企业为核心的经济增长	(61)
二 向经济自由化转轨	(65)
第二节 把产品销售到国外	(67)
一 索尼要成为国际企业	(67)
二 在美国市场上发行股票	(72)
第三节 在海外就地生产	(81)
一 在欧美设立工厂	(81)
二 对 IBM 的技术输出	(87)
三 外国人就任公司董事	(90)
第四节 国际化战略下的企业经营组织	(94)
一 15 周年纪念大会的提示	(95)
二 厚木工厂的经营实践	(99)
三 构筑命运共同体的企业哲学	(104)
第五节 事业绚丽的“索尼神话”	(108)
一 磁带录象机: 视频领域里的突破	(109)
二 单枪三束彩色电视机的荣耀	(113)
第三章 困境 (1975—1986 年): 变危机为转机的改革	
.....	(125)
第一节 “高速增长”的车轮减速	(125)
一 廉价能源已成过去	(126)
二 应付危机的有力措施	(131)
第二节 索尼遇到挫折	(139)
一 企业成长的阴影	(139)
二 历时 13 个半小时的股东大会	(143)
三 大贺上任	(148)
第三节 改革: 成熟企业迎接的挑战	(152)

一	实施企业内部的经营组织改革	153
二	实行灵活的销售经营	157
三	革新：创造高效的新技术企业	161
第四节	进一步走向国际化	165
一	实施经营管理当地化战略	166
二	围绕三个轴心的多样化经营	170
三	把日本融入国际社会的努力	173
第四章	奋进（1987年开始）：进入新的发展周期	180
第一节	战后最大的经济起伏	180
一	持续时间最长的“平成景气”	180
二	“泡沫经济”的崩溃及其影响	188
第二节	风云变幻中的索尼印象	194
一	改革推进中的新的事业定位	194
二	转败为胜的“不死鸟”	202
第三节	建立“索尼军团”的优势	211
一	索尼存在的“长”与“短”	211
二	利用集团化经营	217
第四节	跨世纪的课题选择	229
一	“AV”和“3C”的事业目标	230
二	追求软件与硬件融合的苦与乐	233
三	挑起承上启下的历史重任	240
第五章	回顾：留给他人的启示	256
第一节	技术创新机制：索尼生存与发展的持久性动力	257
一	企业技术创新的经济意义	257
二	索尼的成长与技术创新的关系	258
三	索尼形成强大的技术创新机制的原因	260
四	技术创新机制的启示与借鉴	261

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·····	(263)
一 企业的管理与协调机制的内涵·····	(263)
二 索尼的管理与协调机制的主要内容·····	(264)
三 索尼的管理与协调机制运行的启示·····	(268)
第三节 企业经营国际化道路：索尼迅速走向成功之路 ·····	(269)
一 企业经营国际化是索尼战略经营机制运作的中心 ·····	(269)
二 索尼坚持推行企业经营国际化战略的原因·····	(271)
三 索尼分层次实施企业经营国际化战略·····	(273)
四 索尼推行企业经营国际化战略的启示·····	(274)
第四节 企业经营领导者的能力与素质：索尼事业取得 成功的决定性因素·····	(275)
一 经营领导者在企业乃至经济发展中所处的地位·····	(275)
二 经营者机制在索尼企业发展中的作用·····	(277)
三 成功的企业经营领导者应具备的能力与素质探析 ·····	(279)
主要参考文献·····	(282)
后记·····	(284)

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。SONY 支撑的，是一个世界一流的高科技企业。然而，作为一个子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。

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倍受蹂躏和痛苦，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。^① 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。^② 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。物资奇缺，物价飞涨，黑市交易猖獗，人民生活极度困苦之中。食不果腹的人们不得不借债，变卖衣物，到黑市上

^① 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》。

^② [日] 内野达郎著《战后日本经济史》，讲谈社 1978 年。

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。”^①1947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

^① E. W. Paudey:《关于日本赔偿的报告》。

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^①。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。其中三菱重工业等 11 家公司分割；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。^②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

① 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。

② 参见：〔日〕持股公司整理委员会：《日本财阀及其解散》。

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”，^①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及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，掀起了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，就是在这样的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

^① 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”。