

西苑译丛

索尼不传奇

索尼公司自叙传

SONY

SUO NI BU CHUAN QI-SUO NI GONG SI ZI XU ZHUAN

(日本)索尼情报中心/著 史铭/译

西苑出版社
XI YUAN PUBLISHING HOUSE

·西苑译丛·

索尼不传奇

——索尼公司自叙传

[日本] 索尼情报中心 著
史 铭 译

西苑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

索尼不传奇：索尼公司自叙传/日本索尼情报中心著；史铭译．—北京：西苑出版社，1999.9

ISBN 7-80108-361-X

I. 索… II. ①日… ②史… III. 企业管理—日本
IV. F 279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 42756 号

GDDFA/1
23

索尼不传奇——索尼公司自叙传

著 者 [日本] 索尼情报中心

译 者 史 铭

出版发行 西苑出版社

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码 100039

电话 68173419 传真 68173417

印 刷 山东肥城新华印刷有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 15.5

印 数 1-5000 册 字数 306 千字

2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80108-361-X/F·11

定 价：28.00 元

(凡西苑版图书有缺漏页、残破等质量问题本社负责调换)

内 容 提 要

提起日本战后崛起的优秀企业，恐怕谁也不会忘记索尼这个名字。它从井深大、盛田昭夫这样的传奇般经营人物创建的一个街道工厂，转眼间发展成为“世界的索尼”。

它现在已经成为世界最大的电子产品制造商，可以说它终于实现了所谓的“日本梦”，是日本在全世界都值得夸耀的巨型企业。

历史不单纯是指过去所发生的事情，它还将为预知未来提供重要的线索。要想使索尼这朵被称为新技术的独创技术之花盛开，就必须要有充实的历史土壤。尊重历史方能展望未来。

本书以索尼公司成立 50 周年（1996 年）时制作的《源流》一书为蓝本编撰而成。《源流》是公司为职员们编辑的一本“索尼 50 年史”，从创立一直讲到今天，读完之后，你就仿佛与索尼公司共同走过了 50 年的发展之路，同时你可能还会从中得到一些成功的启示。书中还披露了许多鲜为人知的内幕，读起来也颇有趣味。

可以说索尼过去的 50 年是 20 世纪后半叶日本技术史的主流，而在下一个 50 年，它将成为全球的技术动向准则。这股巨大的潮流来之何处，去之何处，你也许能从本书中找到答案。

事业不断扩大，出口急剧增长。

1958年他们将其工厂名称改为其出口产品的商标名——索尼。1970年，索尼作为日本企业首次在纽约证券交易所上市股票，一跃成为“世界的索尼”。之后索尼公司作为国际性企业稳步发展，不断开拓国际市场。他们不断开发具有时代特点的商品以及音乐、电影等广泛领域的软件产品，受到了世界各国的高度评价。1996年索尼公司终于迎来了它创立50周年的纪念日。

索尼公司将迈出其跨向新世纪的一步。1997年度的总决算再次显示了其迅猛的增长势头，销售额比前一年度增加23.3%，约56000亿日元。纯利润1395亿日元，打破了持续5年之久的纪录，创历史最高值。决算中的各个数字与前一年度相比增长率都在两位数以上。在1998年度的半期决算中，纯利润与前一年度同期相比剧增76%，增长额高达909亿日元，创历史最高记录。在日本经济持续萧条之时，索尼公司却呈现“鹤立鸡群”之势，不断创下令人惊讶的历史最好业绩。

索尼发展的第一原动力便是“再创业（regeneration）”精神，这种思想已广泛地渗透到公司的各个角落。

“再创业”是出井伸之于1995年4月最先提出来的。当时他从14名候选人中脱颖而出，接替会长大贺典雄就任索尼公司社长。出井担心，随着公司成立50周年纪念日的即将到来，职员们的创业意识也会越来越淡薄，他认为必须在全公司职员中进行一次意识改革，再次唤起大家的创业精神。于是，就任之后他便提出了“再创业”思想。

作为一名经营者，在提出“再创业”的同时，出井还强烈地意识到，索尼公司要想再创辉煌业绩，就必须改变在过去 50 年的成功历程中所遵循的法则。

出井说：

“我们可以在一定程度上保留过去的成功模式，但我认为更重要的应该是创造新的成功经验。改革势在必行。从时间上来说，索尼公司的 50 年历程与日本战后 50 年历史是基本吻合的。在此期间，索尼从一家街道工厂成功地发展成为国际性企业，但是，我们现在又回到了一个新的起点，我们要再创一个新的成功故事。”

出井还使用了“追寻数字化之梦”这样的语句，这也表明了其商品将来开发的方向。也就是说，“数字化时代所孕育的数字化技术将令顾客们心旷神怡，为了实现这个梦想，索尼公司将不断努力，将数字化技术溶入其最新产品中。”

索尼公司在视听领域始终处于领先地位，因此它拥有许多成功的经验。但是，不能因此而骄傲。

例如，以计算机为主营业务的微软公司和英特尔公司虽然成立至今只有短短的 25 年，但它们的增长率和利润率都超过了索尼。因此，对于索尼公司来说，即使是在其曾获得巨大成功的视听领域，也必须发展数字化技术，以实现高增长的目标。

为了找到一个数字化时代的成功模式，就必须增强员工们的数字化意识，建构新的框架，绝不可被过去的成功经验所束缚。

2

面向未来 50 年的大贺——出井体制，其实行的一个最大的变革便是大幅度地改革董事会。

索尼公司正式宣布对董事会进行改革是在 1997 年 5 月，这时刚好是公司创立 50 周年纪念日后的一周年，他们将引入在日本还是鲜为人知的所谓“执行董事制”的经营体制。

大贺非常果断地做出了决策，他认为：

“为了保全一个销售额高达 56000 亿日元的公司，作为董事就必须在认真地思考集团的全面事务之后做出指示。在这里必须是由少数人作充分地讨论，实际上 10 人左右比较合适。”

日本商法规定，企业的董事会负责业务的执行与监督。实际上按此规定董事会所具有的是两种相反的职能，一方面执行业务，同时又在监督自己。为了解决这个矛盾，就必须将这两个职能分开。于是公司决定，董事会除了对商法所规定的法定决议事项进行决议以外，还具有以下职能：“决定索尼集团的经营基本方针”和“监督索尼集团的业务执行”。而业务的执行则由执行董事来负责。

于是，董事会由过去的 37 人剧减为现在的 10 人。过去的 37 人包括会长、副会长、社长、副社长、专务、常务和董事，而现在的 10 人董事会由 7 名具有代表权的副社长以上级别的领导和 3 名社外董事组成。原来董事会中专务以下的董事有 18 人被任命为执行董事（商法规定属

公司职员)，另外还有 9 名新任命的执行董事和 7 名兼任执行董事的董事，执行董事共计 34 人。执行董事在包括权限、待遇在内的各个方面都与过去相同。

待遇问题是改革过程中最令人关心的事。大贺亲自给那些曾为公司董事的执行董事的夫人们写信称，“您家主人新任‘执行董事’。虽然这不属商法规定的公司董事，但待遇却不会比以前降低。”

在日本企业中，职员的奋斗目标便是成为一名董事。于是社会上有些人认为，“索尼公司的执行董事制改变了这种惯有的模式”。也可以说，索尼的董事会已演变为欧美式的组织结构。

改革的另一点就是加强董事会的监督职能，确立其“公司支配权”。

“公司支配权”的概念就是“企业为谁而运作？企业该如何运作？”从股东的角度来看，公司支配权就是监督企业运营是否健全。

当今的日本企业，正在努力地实现对消费者和职员的责任，但却忽略了对股东责任的认识。仅从这一点，也可以说明增加社外董事的重大意义。

董事会改革的背景是：引入公司制已过 3 年，因此他们确信即使董事的人数很少，但仍然可以成功地经营企业。

公司制于 1994 年引入，至此已将 19 个事业本部重新编制为 8 个“公司”事业部门。

在公司制中，事业部门要承担经营责任，拥有预算、人事等各项权力，这有些类似于分公司制度。它与过去的

事业部或事业本部制不同之处在于：它不仅要负担销售或期间损益，而且还要负担资产负债，表上包括工厂资产在内的各项责任。他们期待着由此而实现决策的迅速化和经营的效率化。

从事业本部制到公司制的转变，提高了各部门的独立性，公司间的竞争增强了索尼集团的活力。但是，由于还没有建成一个完美的组织，所以变革必须要适应当时的经营战略。索尼成功地制定了新战略，即在音乐、电影、游戏等各领域开发多种多样的硬件与软件，公司的机构改革也必须适应这一新战略。

1996年4月，索尼集团的8个公司按照业务特性重新编制，增至10个公司。经理人员的平均年龄也由59.5岁降为52岁。

这10个公司的销售额都达到了1000亿日元以上，这与一些上市企业的业绩相比也毫不逊色。以彩色电视机、计算机展示等为业务项目的展览公司，其销售额超过了9000亿日元，成为巨型公司。

公司制的引入使索尼的商务充满了活力，令其业绩不断升高。而且，公司的成长与下一步董事会的改革也是有联系的。

泡沫经济崩溃以后，索尼公司迅速地进行了机构改革，精简了臃肿的组织结构，以适应产业结构的变化。

3

1997年1月，广播行业发生了一件大事，索尼公司公

开表示将参加“数字多频道卫星广播服务”。4个月之后，即1997年5月，索尼与澳大利亚新闻公司的鲁珀特·默多克会长、软件银行的孙正义社长、富士电视台的日枝久社长一起正式宣布成立数字多频道卫星广播服务。

数字多频道卫星广播利用通信卫星一次可以同时传送一百多个频道的节目。从前年10月开始 Perfec TV 就开通了卫星广播，Direc TV 也于1997年末开始卫星广播，数字多频道卫星广播服务计划于1998年春开始工作。

索尼加入“数字多频道卫星广播服务”，一方面是由于索尼公司希望面向数字广播时代，开展新的商业机会；另一方面是由于数字多频道卫星广播服务高度评价索尼集团的综合能力，如索尼在数字相关领域的开发技术、制造能力、销售能力，以及 SPE (Sony Pictures Entertainment, 索尼图像娱乐) 拥有的软件制作能力和 SME (Sony Music Entertainment, 索尼音乐娱乐) 的音乐软件制造能力等。

默多克对索尼的加入表示欢迎，他说，“我们期待着索尼集团在销售力和软件制作能力方面作出巨大的贡献。”

出井是这样解释索尼加入数字多频道卫星广播服务的目标的：

“索尼不仅要发展电子技术，而且还要进行 SPE 的电影、SME 的音乐、以及 SCE (Sony Computer Entertainment, 索尼电脑娱乐) 的游戏等多种商业活动。今后我们将努力提高索尼集团的综合能力，积极地为数字多频道卫星广播服务作贡献。由于为数字多频道卫星广播服务出资的4家主要公司专业领域不同，因此它们将用不同的方式实现广播服务。作为索尼集团，不仅要为其提供软件，而且还将

输送管理人才。”

其结果是，出身于索尼公司的爱和公司现任会长卯木肇就任了数字多频道卫星广播服务的新会长，这不禁让人强烈地感受到了索尼对数字多频道卫星广播服务的信心。富士电视公司开办有优秀的节目，而且在地上波广播方面拥有丰富的经验，数字多频道卫星广播服务希望能与富士电视公司合作，而富士电视则希望能够通过与数字多频道卫星广播服务的合作将公司发展成为一个能有效灵活运用软件的媒体单位，于是双方不谋而合。

1997年12月末，数字多频道卫星广播服务的4家股东公司和Perfec TV的4家股东召开会议，会议就双方合并一事达成了积极的、建设性的意向。由此结束了数字多频道卫星广播服务、Perfec TV、Direc TV三足鼎立的局面，日本终于实现了数字CS广播的正规化。

4

出井提倡的“追寻数字化之梦”最具表现力的商品之一便是于1997年夏天登场的高清晰度、单枪三束彩色显像电视的最新系列产品——“WEGA”。在此之前，在高清晰度电视机市场长期由松下电器垄断，而索尼“WEGA”系列产品一上市便十分走俏，很快就取代了松下的垄断地位。

“WEGA”产品之所以具有如此强的竞争力是因为其显像管是完全扁平的。在其专业领域首次实现了水平、垂直两方向完全平面的显像管。将“WEGA”产品与其它厂

家的产品放在一起比较便一目了然，其它厂家产品的显像平面看上去都有一些弧度。

由于画面是全平面的，所以一般的图像显示自不用说，即使是多媒体显示器的多画面显示和文字信息显示，从画面整体也看不出有任何偏差。而且无论是横向还是纵向对画面都没有干扰，图像十分鲜艳。

特别是“WEGA”系列产品的32型高清晰度电视，由于采用了优良的高新技术，所以对于传送的节目，即使是一般传送节目，画质也十分清晰。索尼利用DRC（Digital Reality Creation，数字化拟真）数字技术实现了模拟技术不可能实现的画质改善。

DRC技术备受业界瞩目，它是一种利用数字创造“图像真实感”的技法，可以提高画面质量。不仅如此，此技术今后还将深深地影响到索尼数字AV产品的研制与开发。

1996年9月，索尼以“PC by Sony”的亲切称呼将其家用多媒体电脑“VAIO”系列产品打入康柏公司（Compaq）、国际商用机器公司（IBM）、戴尔电脑公司（Dell Computer）、Gateway 2000公司等强手如林的美国市场。1997年7月，时隔8年他们又开始在日本市场销售其电脑产品，其中还增加了笔记本型电脑。

索尼公司曾涉足过计算机领域。1967年他们曾销售过台式电子计算机，但后来由于激烈的价格竞争而退出。1983年他们还曾销售过游戏用MSX规格的计算机，但最终仍以失败告终。之后他们还曾销售过文字处理专用机，仍未取得什么业绩，很快就停止了。

索尼为什么今天敢再次向计算机领域挑战呢？

1996年春天，索尼集中了全社的计算机技术人员、外国设备、展示和各种多媒体技术人员，新成立了信息技术公司（Information Technology Company）。

他们决定携其 VAIO 系列产品，再次进入计算机市场，对此，公司负责人是这样解释的：

“我们要创造索尼特色。现在的电脑市场还有许多未开拓的领域。例如 MPEG1 图像、音质，索尼决心创造高画质、高音质。下一代将感受到索尼产品的优越性。在使用的便捷性上，索尼也将不断努力，例如与外围设备连接的简易化等。”

VAIO 被称为是适应计算机、家电、通信机器相融合时代的新型电脑，其装备有内藏电视调谐器的 MPEG1 实时编码器、立体声扬声器、以及内置低音喇叭的高精细特丽珑显示屏等标准装备，它们代表了当今索尼的最高技术。VAIO 电脑具有与音视频（AV）的亲合性，操作简便，使用起来也许你会忘记这是一台电脑。

“VAIO”名称的由来是源于将模拟波形与数字“01”结合起来的设计，它代表 AV 与 IT 的融合。其设计适合于在家庭使用，将来基于此概念的外围设备也将被冠以“VAIO”的象征标志。

对索尼而言，以进入计算机领域为契机，可以检验一下其自身的实力，近几年来对数字 AV 路线究竟贯彻得如何？索尼曾将限于专业领域的 VTR 作为家用机以低价格在市场出售，这次的情形与此相同，消费者将得到一种新的家用电脑，它可以从事过去只有工作站才可以完成的高

级工作。目前，正在出售的样品很快就在秋叶原和其他一些大规模电脑店跃居销售首位，充分显示了索尼的实力。

5

过去的 50 年，索尼完成了一个“起承转合”的循环，而现在索尼正站在一个新的 50 年的“起”之时代。在过去的“起”、“承”时代，索尼从美国那里发现了半导体这一种子，它促成了索尼的飞速成长。

出井说：“奠基人盛田昭夫在辞去名誉会长之前，曾对索尼公司部长级别以上的领导讲道，‘再次向美国学习’，这给我留下了很深的印象。在今后的 50 年，特别是在信息产业、通信、计算机、广播事业等美国领先的领域，我们必须虚心向美国学习。”

正如其所言，索尼将把美国和日本在其各自领域的优点结合在一起。

从第二产业在国内生产总值中所占比例来看，日本离美国仍有很大的差距，美国确定的目标是 20%，而日本在 1995 年度的数字为 37.4%。在制造行业日本确实胜过美国，但在信息等服务产业领域日本与美国相比，尚未成熟。

面对一个新的 50 年，大贺表示：

“并不是说我们要停止发展制造业。当我们制造出一件东西以后，我们必须认真地思考一下，如何以此件东西为中心发展适合新时代的商业。而且在下一个 50 年，我们要再次向世人展示索尼的实力。”

即使是在相同的制造业，索尼也将从劳动集约型转为知识集约型。

索尼的过人之处在于它能够用“美国视点”思考问题。今后，索尼将把电子学、娱乐、网络结合起来，创造新的商业领域。成功地实现这种新的“制造型事业”是索尼的未来之路。

历史不单纯是指过去所发生的事情，它还将为预知未来提供重要的线索。要想使这朵被称之为新技术的独创技术之花盛开，就必须要有充实的历史土壤。尊重历史方能展望未来。

本书以索尼公司成立 50 周年时制作的《源流》一书为基础编撰而成。可以说《源流》是为索尼职员们编辑的一本“索尼 50 年史”，虽然它是非卖品，但它与一般的著作相比，毫不逊色。而且其中还有许多鲜为人知的内幕。

1997 年 12 月 19 日，当本书的编辑工作进入最后阶段时，索尼的创立者之一，本书前半部分的主人公井深大与世长辞，享年 89 岁。而另一位创立者盛田昭夫因患脑溢血后遗症现正在夏威夷疗养。曾受过他们熏陶的新一代人正在不断开创索尼的新时代。

可以说索尼过去的 50 年是 20 世纪后半叶日本技术史的主流，而在下一个 50 年，它将成为全球的技术动向准则。这股巨大的技术潮流来自何处，去向何处，如果读者们能从本书中找到答案，那么我们将感到无比的欣慰。

目 录

序言	1
第一章 科学少年的梦	1
学生发明家	1
修理收音机的额外收入	8
电热座蒲团取得成功	14
形状奇特的电子扩音器	20
出差四十天，熬夜十一次	24
第二章 做别人没做过的	30
磁带录音机的开发	30
“很有趣，但不想买！”	37
微笑的皇后陛下	41
九百九十九种用途	46
市场竞争的意外结局	52
立体声把猫吓了一跳	60
东通工的高效率	65
第三章 向不可能挑战	70
不眠之夜的灵感	70
制造晶体管收音机	76
从美国发来的“岩间报告”	81

“联合国大厦”式收音机的灾难·····	86
著名选手川上与晶体管姑娘·····	91
第四章 商标名称——索尼 ·····	99
前胸口袋里的商业秘密·····	99
纽约自由商场内的索尼收音机·····	107
盗窃索尼收音机的大盗·····	111
弗兰克·西纳特拉喜爱的麦克风·····	116
实验鼠，指导未来·····	120
江崎二极管的发明·····	125
第五章 成长的喜悦与烦恼 ·····	129
合理而又可怕的国家——美国·····	129
爱凑热闹的研究所所长·····	138
世界范围内筹集资金·····	146
ADR，一小时之内销售一空·····	150
发生在十五周年纪念日的罢工·····	155
索尼大厦改变了人流·····	161
失去担保 形势逆转·····	166
世界级的 IBM 选择了索尼·····	170
第六章 走向更高阶段 ·····	177
下一个可便携的是电视机·····	177
向着更小型发展·····	182
纽约第五街的空前盛况·····	189
彩色比黑白好·····	194