

The background of the cover is a complex, abstract composition. On the left side, there is a dark, textured silhouette of a human face in profile, looking towards the right. Overlaid on and around this face are various elements: a grid pattern, a wavy yellow line, and some circuit-like patterns. The right side of the cover is dominated by bright, yellowish-green light rays or energy beams that radiate outwards, creating a sense of dynamism and innovation. The overall color palette is a mix of dark purples, greys, and bright yellows/greens.

SONY

爭天下先

日本索尼公司

李平 编著

世界著名企业管理精华丛书

图书在版编目 (CIP) 数据

争天下先:日本索尼公司/李平编著. —沈阳:
辽宁人民出版社, 1997. 1

(世界著名企业管理精华丛书/吴家骏等主
编)

ISBN 7-205-03685-2

I. 争… II. 李… III. 日本索尼公司-企
业管理-经验 IV. R431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 16479
号

辽 宁 人 民 出 版 社 出 版

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

辽宁省新华书店发行 朝阳新华印刷厂印刷

开本:787×960 1/32 字数:145,000 印张:9 $\frac{1}{8}$ 插页:4

印数:1—8,000

1997 年 1 月第 1 版

1997 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑:宋扬华 魏若燕 责任校对:刘再升
封面设计:刘冰宇 版式设计:王珏菲

每套定价:110.00 元 (共 8 册)

出版说明

我们有个想法，一直想了很长时间。

我们想，世界上一些著名企业之所以成功，从战略开发到具体的管理方法，都会在实践中积累一些宝贵的经验，如果把这些经验介绍给中国的读者，对我们国家当前在经济改革中强调的两个根本转变，对我们迫切需要提高的企业管理水平，一定会起到积极的促进作用。

目前，介绍世界上一些著名企业或企业家的书，在中国的图书市场上已不鲜见，但这并没有动摇我们的想法。因为：

第一，这些书多比较长，内容广泛，对有闲的人来说，读一读倒是不妨，对我们有些视时间如生命的读者，特别是日夜不停地奔波在第一线的经济工作者和企业工作者来说，无疑是一个不小的负担。

第二，这些书都零散地在中国图书市场上流通，搜集起来也不大方便；还有些直到现在也没有介绍到中国来。

2 出版说明

我们出版这套丛书的指导思想有三条。

一是，力求简洁精练；

二是，力争取材新鲜；

三是，兼顾东方西方。

在简洁精练方面，尽量砍掉枝叶，取其精华。一本书限定在十几万字，把那些使企业获得成功的紧要之处，撷取过来，献给读者。

在力争取材新鲜方面，作者做了大量工作。有的材料是通过那些企业驻中国办事处取得的；有的是直接从国外那些企业的总部索取的；还有的是从那些企业驻香港的机构得来的。在这里，让我们对那些给丛书以大力支持的企业和有关机构表示深深的谢意。

在兼顾东方西方方面，我们在世界著名企业的选定上，在第一套丛书里确定了美国、日本、韩国、英荷等八家企业。

在以后丛书的出版工作中，我们还要将范围扩大，但必须合乎两个条件：一是世界著名企业；二是其经营思想和运行机制管理经验确有值得借鉴的地方。

读者对丛书的编辑出版工作有什么意见，希望能反映给我们，我们在盼望着。

辽宁人民出版社

1996年8月

前 言

党的十一届三中全会以来，经过 17 年的积极探索和艰苦努力，我国改革开放和现代化建设取得了举世瞩目的巨大成就。今年我国又进入了第九个五年计划时期，在今后的 15 年里，我们的任务是全面实现我国现代化建设的第二步战略目标，并向第三步战略目标迈出重大步伐，为下一个世纪中叶基本实现现代化奠定坚实基础。这是跨世纪的任务，实现这个任务的关键在于实行两个具有全局意义的根本性转变，一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。实现这两个转变，才能促进国民经济持续、快速、健康发展和社会全面进步。

实现两个根本性的转变，需要解决的问题很多，宏观政策的调整固然重要，微观基础条件的创造和改善也是不可忽视的。企业是市场经济运行的主体，也是经济增长的主体，经济

体制和经济增长方式能否得到转变，同企业的状况密切相关。综观世界上经济发达国家发展的历程，特别是二战后日本和德国的高速发展以及一些后发国家和地区的迅速崛起，我们可以清楚地看到，他们所显示的强大的经济实力和竞争力以及整个国家和地区经济的迅速发展，都是由一批世界知名的、规模巨大的、跨国经营的大公司支撑着的。这些大公司的兴衰，直接关系到这些国家经济的起伏。我国要在下世纪实现第二步和第三步战略目标，也必须创建一批这样的大公司，这是我国企业改革的必由之路，也是实现现代化战略目标的基石。

我国经济体制改革，一直把增强企业活力作为企业改革的中心环节，增强企业活力在当前世界经济一体化的大趋势面前，最重要的就是要增强企业在国内外市场上的竞争力。17年来，围绕增强国有企业活力的改革，取得了一定进展，少数优势企业成功地进入了市场，并在激烈的竞争中站稳了脚跟。但是，企业改革在一些重点、难点问题上还没有取得实质性突破，多数国有企业仍然是机制不活、效益不高、包袱沉重，甚至有许多企业亏损严重，在困境中难以自拔。如何改变这种状况？这是举国上下，尤其是企业界人士一直关心的。要根本改变这种状况，需要系统的、长期的努力，一方

面需要我们从我国的实际出发，围绕企业制度创新，推进各项配套改革，综合治理和解决国有企业面临的深层次的矛盾和问题；另一方面也需要我们放眼世界，研究和借鉴各国成功企业的经验，以期促进我国企业机制的转变和经营管理水平的提高。

优胜劣汰是市场经济条件下企业生存和发展的普遍规律。在任何一个市场经济国家，每天都有许许多多的企业在国际和国内市场激烈的竞争中垮了下去，同时又有许许多多的企业在新生。就是在世界上一时曾经排名在500位、100位、50位，前10位之内的大企业，也经常是在发生变化，有时被挤出了世界前10位、前50位之列，有的甚至彻底沉沦、倒闭或被兼并。当然，经过市场的筛选，当今世界已经出现了一大批规模巨大、竞争力强、知名度高的优秀企业，它们中间有的历史悠久、常盛不衰；有的几经起伏终于站稳了脚跟；也有的是在世界新技术革命浪潮中涌现的后起之秀。这些企业能够在市场竞争中生存、发展和壮大，必然有各自的优势或者说在某些方面必有独到之处。剖析这些企业在组织结构、运行机制、企业精神、经营之道以及管理方法等方面的特色，研究借鉴它们的经验，对于搞好我国国有企业无疑是有益处的。正是出于这种考虑，我们组织编写

了这套《世界著名企业管理精华》丛书，向我国读者介绍世界著名企业各具特色的管理精华，以利于读者结合自身的实际学习这些经验。这套丛书是由中国工业经济研究与开发促进会和东北财经大学工商管理硕士（MBA）教育中心共同组织编写的，我们希望这套丛书的出版，对我国企业的改革、企业经济的发展以及企业管理教育都能够有所帮助。

在编写这套丛书的过程中，我们得到了有关企业的大力支持，有的公司的总部及其设在北京的办事处，向作者提供了大量的第一手资料，与此同时，每本书的作者还注意搜集了国内外已有的研究和介绍本企业的著作，为此我们向有关的企业以及有关著作的作者致以衷心的感谢。

编 者

1996年7月

目 录

出版说明

前言

一、开山立基	1
(一) 艰苦创业	3
(二) 寻找成长点	9
(三) 第一个“第一”	14
二、领导潮流	23
(一) 创造市场	24
(二) 勇攀高峰	30
(三) 精益求精	39
三、走向世界	47
(一) 确立产品地位	48
(二) 改名换商标	53
(三) 更上一层楼	55
(四) 索尼美国公司	59

四、技术立身	67
(一) 实力的较量	68
(二) 世上无难事	71
(三) 投入基础研究	76
五、选贤任能	85
(一) 唯才是用	86
(二) 不拘一格	93
(三) 人才培养	99
六、互敬互重	107
(一) 以人为本	108
(二) 共同参与管理	116
(三) 内部流动制度	120
(四) 开放型管理	122
七、再创新绩	135
(一) 众里寻它千百度	137
(二) 目标如一	145
(三) 变梦想为现实	149
八、竞争强者	159
(一) 质量就是生命	160
(二) 出奇制胜	167
(三) 调整创新组织	176

九、风起云涌	181
(一) 削减库存	182
(二) 别出心裁	184
(三) 闯过日元升值关	187
(四) 因时制宜	192
(五) 树欲静，而风不止	198
十、落地生根	205
(一) 第一家海外企业	206
(二) 进军欧洲	215
(三) 在产业革命的故乡	220
(四) 亚洲纵横	225
十一、超越时代	233
(一) 树立高技术企业形象	234
(二) 走向多元化	241
(三) 未来的机会	247
十二、创业奇才	253
(一) 学生发明家	253
(二) 成长在酿酒世家	259
(三) 相得益彰	263
(四) 风格迥异	270

开 山 立 基



1996年，适逢索尼公司成立50周年。与那些百年老牌企业相比，半个世纪的历史并不算太长，但是，在这50年间，索尼公司从一个名不见经传的小企业，发展成为一家超大型的国际企业。如今，索尼公司不但闻名日本，而且声誉远播全球，几乎在世界上任何一个国家和地区的电器商店，都可以看到索尼产品，“SONY”商标已经家喻户晓，并且成为高质量和高技术的标志。

索尼公司目前有2万多名员工，有800多家分支机构和独资、合资企业，分布在日本国内外。它是世界上最大的消费类电子产品生产企业之一，也是日本电子企业中，海外销售额占全部销售额比率最高的企业之一。1995年，索尼公司的营业额达到了9830亿日元，主要产品有视频、音频设备、电视、显示器、半导

体、电子元器件、计算机及周边设备，以及通讯设备和产品。近几年来，索尼公司还大规模进入了世界音乐和影像软件业务领域，成为世界上唯一一家既大量生产音、视设备，又大量生产音、视软件的企业。

成立 50 年来，索尼公司一直以“从事人们未曾涉足的事业为己任”的精神，持续将先进的科学技术应用于消费类电子产品和工业电子产品的开发，创造了许多“世界第一”和“日本第一”。其中有：日本第一台磁带录音机，第一台晶体管收音机，世界第一台晶体管电视机，第一台小型晶体管录像机，第一台小型台式计算机，第一台激光唱机；以及独特的单枪三束彩色电视机，8mm 摄录像机、高清晰度数字彩色电视机、高清晰度视盘机等等。这些创造性的新产品，改变和丰富了人类的文化生活内容，推进了社会文明的发展，在信息传播和教育普及，在提高生活质量等方面起着巨大的作用。

索尼公司是世界电子工业技术发展的领导者之一，是多项目前仍在广泛应用的专利技术的拥有者。从最早的磁录音技术、晶体管实用化技术，到今天最先进的半导体激光技术、DVD 技术等，索尼公司不断向世界电子技术的宝库中贡献着自己新的成果。

正是凭借在电子技术领域的持续创新和开

拓，索尼公司在既无日本大财团支持，又与日本六大企业集团无任何渊源的条件下，独立拼搏，从激烈竞争的商海中脱颖而出，跻身于世界最强大的消费类电子产品生产企业之列。

索尼今日的规模和其在世界上的卓著声誉表明，它是一个成功的企业。当人们循着索尼的发展轨迹，寻找使它取得惊人成就的特殊因素时，你会发现，在索尼公司的发展过程中，没有什么天赋机遇。与千千万万企业一样，索尼的成长之路也充满了创业的艰辛与挫折，当公司的创业者们铺下发展的第一块基石时，他们找到了开山的特殊工具——创新。

（一）艰苦创业

战后的日本百废待兴。在战争结束阶段，日本经济遭受到严重破坏。作为战败国，日本失掉了海外殖民地和海外财产，国际贸易渠道几乎完全断绝。随着军队解散，几百万军人和日侨遣返回乡，成千上万的失业大军踉跄街头，大多数日本人的生活已经陷入非常困难的境地。

战争的硝烟刚刚散去，井深大带领几位年轻的工程师来到了东京，他们到这个大都市寻找未来和发展的机会。但是，呈现在他们面前的，是被炸坏的建筑，和几乎变成废墟的街道。

井深拿出自己的储蓄和借来的1万日元，在日本桥附近的一座白木屋中租了一间房，摆出随身携带的测定器等少得可怜的几件工具，开始挂牌开业了，牌子上写着“通信研究所”。但是，实际上，他们还没有明确的业务领域和发展方向。

企业在发展初期的业务方向选择对企业的未来十分重要。在企业的成长过程中，外部环境，企业的技术力量、资本规模等固然是重要因素，但是，更重要的是，企业的经营方向选择是否正确。经营方向选择正确，企业就有了顺利发展的基础，就可以扬长避短，充分利用已有条件，从小到大，一步一个脚印发展起来。方向选择失误，企业不可避免地要陷于经常性的方向调整和变换中，每一次方向改变都可能使前面的努力付诸东流，延误企业发展。

井深和同事们在讨论业务内容时，受到了现实条件的制约，他们不仅资金实力弱，而且，同其他日本人一样，面临着生存的压力。

战后，整个日本的食物非常短缺，供应严格限量，为了能生存下去，许多东京市民每天都在为食物奔波。他们拿出所有的钱和物，去购买和交换食品。井深和同事们一直以白薯和黄豆果腹。人们渴望彻底摆脱缺少食品的困境。有些同事提议，从事那些可以迅速赚到钱的业

务，诸如，生产食品，开商店，生产简单的小工具，建造运动设施等等。

这些建议都被井深否决了，他认为，对于一个势单力薄的小企业，必须尽量发挥自己的特长，从自己熟悉的领域起步，如果为了一时之需，盲目进入不熟悉的领域，就可能由于无知，面对机会而不知是机会，就会让宝贵的发展机遇擦肩而过。

考虑到大家都是机械或电子技术方面的工程师，以前又搞过无线电产品的研制，这是他们所拥有的最大一笔资本，所以，他们最后决定，在电气产品领域迈开第一步。

恢复和平生活以后，希望拥有无线电短波收音机的家庭逐渐增加，以便能从广播中了解国内和国际上正在变化的形势。大多数日本家庭收音机的短波接收装置在战争时期被迫拆掉了，买一台新的带短波的收音机需要不少钱。无力购买新收音机而又希望收听短波的需求，恰好为没有资金投入产品生产领域的井深等人提供了机会。他们从旧货市场上买旧的零配件，组装成短波转换器安在收音机上，使很多家庭可以充分利用原有的收音机。

由于加装一个短波转换器的费用较低，所以希望改装收音机的家庭很多，虽然用旧零件改装后的收音效果不理想，仍然有不少客户。

《朝日新闻晨报》登出井深的小公司正在把普通收音机改装为能收短波的收音机的消息后，拿着收音机要求改装的人蜂拥而至。井深把他的人分成两路，一部分人到旧货市场上寻找短波接收器所需要的真空管，另一部分人夜以继日地改装收音机。

《朝日新闻晨报》上的消息，引起了当时在爱知县的盛田昭夫的关注。盛田与井深早就认识，他们在战争时期，都曾参加过将电子技术应用于军队装备的联席会，并在分手时相约：一定携手干一番事业。

盛田见到报纸上有关井深的小企业的报道后，立即与井深取得了联系，并北上东京，一边在大学教书，一边抽时间在井深的企业帮忙。

改装收音机的工作受到缺乏真空管的限制，而且，单搞这一项业务的收入也太低，有时连工资都发不出去。当时有些企业，尤其是一些大企业，已经将战时以生产军品为主的业务方向，调整为以生产民品为主，新生产的带短波收音机，源源流向市场。井深知道，自己的小企业难以与实力雄厚的大企业竞争，他决定另辟新径，生产市场上没有的产品。

他们试生产了电饭锅，但是由于不能准确控制加热温度，不是做成夹生饭，就是把米饭烧焦了，所以，卖不出去。后来又生产真空管