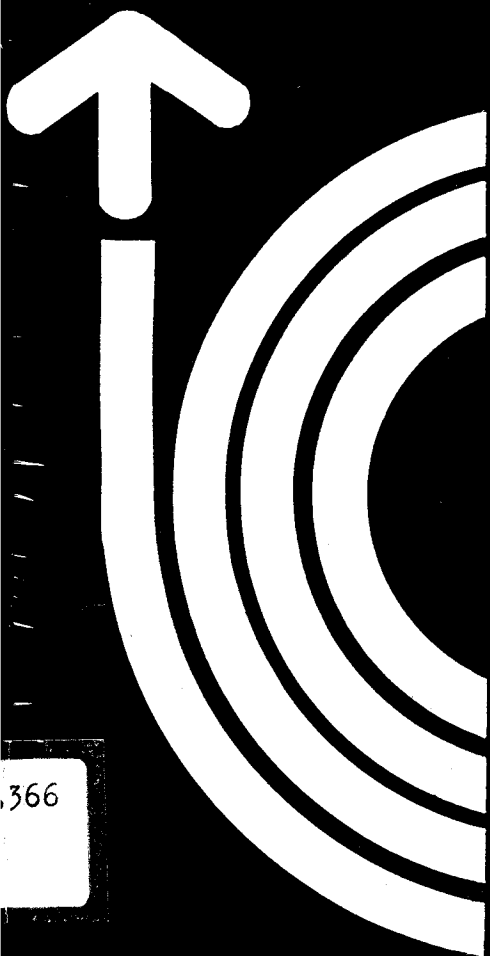




366

责任编辑 程 立
封面设计 孙晓云
技术设计 杨林栩

索尼公司——成功之路

张仁坚 吴建辉 译
郑云海 余泽琳

贵州人民出版社出版发行

(贵阳市延安中路九号)

贵州新华印刷厂印刷 贵州省新华书店经销

787×1092毫米 32开本 12.5印张 238千字 2插页

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷

印数 1——5,000

ISBN 7-221-00980-5/F·22

定价：4.20元

译 序

人们常说，索尼公司的发展史，就是日本在第二次世界大战后经济迅速发展的一个缩影，这是很有道理的。回顾历史，我们就可以清楚地看到。

第二次世界大战后，日本的经济已濒临崩溃，索尼公司的前身——东京通讯机械公司就是在这个时候成立的。那时候，它只有20多人，资金只有拼凑来的500美元；以后，随着日本经济的迅速发展，索尼公司在40年后的今天，已经发展成为一个在美国、欧洲都拥有子公司的大公司；在50年代初期，日本产品在国际市场上是无足轻重的，它以质次价廉闻名；而今天，世界各地都有日本产品，连美国也大叫“日本倾销”。索尼公司已由一个生产小配件的小作坊，发展成了世界有名的几大电子巨人之一。它是第一个在美国设厂的日本公司，也是第一家打入美国股票市场的日本公司。过去是美国向日本倾销，现在是索尼公司占了美国电子市场的近1/3；50年代，日本技术靠引进，它在世界上是有名的最擅于仿造的国家，声誉很坏；而今天，它已经是主要技术出口国之一。索尼公司也是先靠买进专利和仿造起家的，现在已发展到在电子行业拥有最先进的技术的大公司。它引进晶体技术，把晶体研究发展成晶体管，以第一批晶体管收音机打

入美国市场和世界市场；它从仿造美国的磁带录音机开始，研究出家用小型录音机进入世界市场；以后，又研制出磁带录象系统、激光唱片系统和已经在1984年奥运会上试用成功的激光录象系统……这些产品无一不在电子工业的发展中留下了足迹，无一不在为电子技术进入千家万户开辟出一条条新路。

人们不禁要问这当中有什么“绝招”和“秘诀”，在企业经营管理中是使用了什么样的方法才使索尼公司取得这样的成就？这当中，有没有什么值得我们借鉴的东西？

我们认为，森田昭夫写的这本《索尼公司——成功之路》是很值得一读的。

森田昭夫是索尼公司的创始人之一，在和井森创建索尼公司时，他才25岁。后来，他一直负责索尼公司的经营管理，在写这本书的时候，是索尼公司的董事长。这本书，虽然是用第一人称写的，也写了一些森田昭夫的私人经历（主要是第一、二两章），但主要是写：索尼公司是在什么情况之下，以什么方法创立和发展起来的；它怎么走自己的路，找寻适合于自己情况的管理方法的；它是怎么打入国际市场——特别是打入美国和欧洲市场，并把它变成索尼公司的主要市场的；它是怎么由开始时在技术上靠仿造和引进，发展到在电子技术上处于领先地位的，等等。

仔细研究一下书中所写的内容，我们会得到一些有用的东西。

本书的第一、二两章，既写了作者自己的家庭背景和日

本战时战后的情况以及作者自己的感受，还写了日本战败后所发生的巨大变化——政治经济形势的根本变化。因为有了这种变化，才给日本提供了发展不同于以往的新型企业的社会条件——也写了一个企业家所应具备的一些基本素质和条件。结合作者在以后各章中所谈到的，可以看出作者的一个很有参考价值的观点，作者认为，一个企业家如果不具备一定的素养和本行业的专业知识，是不可能成为一个成功的企业家的。作者反对那种认为有“万能管理者”的观点，他认为在今天的世界上没有到任何一个行业去都能把企业管理好的“万能人物”。

作者在第二章中，不仅写了他和井森是怎样艰苦创业，同时还写出了他们所以创业成功所依靠的三个主要条件：第一，敢闯的创业意识（不只是为了谋利）；第二，以质量求生存的观点；第三，找寻并走自己的路，不为眼前的某些好处所动，不只是去模仿别人、跟在别人后面学步。就是依靠这些，所以他们能够一开始就在简陋的条件下生产出当时的高技术产品，赢得了盟军总部的信任，从而在艰难的环境中迈出了决定性的第一步。

在本书的以后几章中，作者还分别写了这些问题：

(1)索尼公司是怎样走向世界的。在50年代以前，日本产品在当时的世界市场上并没有地位，提起日本货，人们的印象是：小手工艺品，之外便是质量不高的便宜货。这就提出了两个严峻的问题：一是如何改变日本货在人们心目中的这种形象？这种形象不改变，要打进和开拓世界市场是不可

能的；二是以什么样的产品和用什么样的方法去挤进当时是欧美商品占统治地位的国际市场，并且站稳脚和发展？索尼公司使用的是一般人所难于想到的方法，结果，它成功了。

(2)索尼公司是怎样进行内部管理的。我们知道，任何管理，都不能超越当时的社会政治、经济、历史条件，以及人们的文化背景和心理承受能力所允许的限度——你可以想法去改变，但却不能超越——任何管理，都是以能否服务于企业发展（至少是能维持再生产的需要）来衡量好坏的，而不是对发展生产和推动社会进步起腐蚀作用。它既不能超前社会发展阶段，又不能服从和培养“惰性”。这是一个在“东方国家”多年来所没有解决的问题。索尼公司是根据日本人习惯于长期在一个企业内工作和日本战后不允许随便开除工人的法律规定下，找到了一条自己的路。这就是：“相对稳定的就业和竞争机制相结合”的道路。森田昭夫把索尼公司比喻做一个“和谐的家庭”。索尼公司是围绕着如何培养企业全体职工关心企业和企业共命运的群体意识；如何提高职工素质，把每一个人安置在合适的岗位上；如何改善劳资关系，吸引职工参加管理；如何培养职工的质量观念和树立为企业奋斗终身的长期思想，以能在索尼公司工作为荣等等问题，从而形成了与欧美各国截然不同的一套管理方法和管理制度。这种不是抄袭和硬搬的探索的态度与方法，是值得我们加以认真思考的。特别是对那些要么一下子使用欧美的办法，要么就屈从于习惯势力，把传统看做是不可改变的模式的人，更值得加以思考。

(3)不同于美国的经营方式。企业是要有利润的，不然无法维持再生产，更不能发展，也没有谁会向这样的企业投资。但要什么样的利润以及怎么去取得这样的利润，却是一个相当复杂的问题。从书中我们可以看出，作者认为，美国只注重“近期效益”，是一种“短视”的做法。从一个季度看，利润是增加了；但从长远看，却不一定是好事。因为，简单的“赚到钱或利润增加”，在某种条件下，说不定反而是毁灭一个企业的催化剂。现在，世界上已经形成多种不同的经营方法，在一个国家之内，企业之间也不尽相同。一个成功的企业，要有适合于自己发展的特有的经营方式，单纯的模仿和抄袭是不行的。索尼公司在这方面为我们提出了许多值得思索的问题。譬如：作者谈到的他的“计算曲线”，他对企业长远及近期利益的看法，对利润的分析等等。

(4)索尼公司是怎么看待竞争的。他们把竞争当做企业发展的动力。他们认为，如果没有竞争，那是连人也会失去动力的。作者把一个企业是否有竞争力和竞争力的强弱归结于：竞争意识的有无和竞争意识的强弱、竞争手段的高低。书中，是把日本货所以到处占据一定市场归因于日本人有比其他国家和地区更强的竞争意识。而这是由于日本的特殊条件所形成的。日本国土小、资源贫乏、天灾多、人口多，要生存，不被自然所淘汰，出路只有一条：竞争。这孕育出了日本人的特殊的竞争意识，这正是世界其他大国——特别是幅员较大、资源较多、商品经济不发达、小生产及“封建”影响较深的国家所缺少的。具有竞争意识不等于就

有了竞争能力和竞争优势。但有了竞争意识，你就会去了解分析市场，使自己的企业适应形势变化，从竞争的观点去考虑一切，如何在产品的创新、产品的质量、价格以及销售服务上保持优势。只有那些不成功的企业家才会把竞相削价或者给回折等手段作为争夺市场的唯一手段。

(5) 索尼公司是怎样看待技术的。这里所说的技术并不只是指一般概念上的技术，而是包括人的重视技术的观念以及如何把科学上的新发明、技术上的新发现应用到生产中去的问题。在广义的技术问题上，作者提出了两个值得人们思考的问题：一是科学上的新发明和技术上的新发现要及时把它应用到生产（或实际中）去，如果只是在试验室里，或者只是口头上称赞，那是没有多少实际意义的。如果技术只是引进，照抄照搬，那就成不了自己的技术，对企业的“真正”发展也没有多少意义。一个成功的企业家，不只是能着眼与致力于如何把已出现的科学技术上的新成就应用到生产中去，以不断完善和更新自己的产品，还要善于看到科技今后发展的轨迹，发现人们未来的（潜在的）需要，寻找两者的交汇点。找到了这个交汇点，也就找到了自己企业未来的产品发展方向，这样的超前意识才是科学的。书中所谈到的虽然都是电子行业的事例，但在所谓知识爆炸和科学技术空前迅速发展的时代，这已经不是电子行业所特有的问题了。任何产业——甚至包括文化教育、新闻出版事业，都面临着类似的问题。如果既不建立自己的研究机构，又不应用社会上的研究机构，舍不得在这上面花费力量进行近期及远

期投资（包括对人的投资），单凭经验和一时灵感，那是不可能解决这个问题的，企业自身也不可能具有“真正的”生命力。

书中还写了（最后两章）日本和美国的关系、世界贸易的发展趋势问题，虽然大部分是作者在为日本现行的贸易政策辩解和发表自己的看法，但所谈到的美国和日本在贸易上不平衡的问题及世界范围内市场竞争情况，却对我们了解当前的国际市场现状提供了不少有用的资料。不了解国际市场的现状，不了解自己的产品，要想进入国际市场是困难的，那种只凭主观愿望或者认为自己有产品、市场就一定需要、受欢迎的观点，即使侥幸能进入国际市场，也很难站住脚，更不要说发展了。

从书中，读者将还能从中得到一些其他方面的能作为参考的东西，这里就不一一详说了。

当然，这并不是说索尼公司的做法和森田昭夫的观点全都是对的。譬如：森田昭夫就认为，只要美国和日本全面合作，就能防止“共产主义扩张”；森田昭夫认为日本公司所以比美国公司更有竞争力，搞得更活，其中一个主要因素是日本公司的最高级主管具有“第六感觉”，而美国公司的高级主管没有，这就把问题神秘化和简单化了；索尼公司向工业发达国家可以转让技术，因为它需要向这些国家购买专利、引进技术，而对于在技术上比日本落后的国家和地区，却是不肯“转让”技术而闻名。这对一个资本主义国家——特别以占领多少市场份额为衡量经营标准的资本主义国家，是毫

不奇怪的，但森田昭夫却用许多美丽的辞句来为之辩解。我不准备在这里一一列举并加以分析了，因为本书的读者都具有一定的水平和分析能力，完全可以自己分辨和看出问题所在。

为了让读者能了解全书内容和森田昭夫在书中所谈到的全部观点，从而作出自己的判断，找到自己所需要或对自己有用的东西，我们没有给予任何删节，全部都译了。

本书是森田昭夫直接用英文写了在美国和英国出版的，所以，我们是根据1987年英国 *William Collins* 第一版的版本翻译的。

森田昭夫在前言中所提到的本书的两位合作者的情况是：

艾威·里恩哥德——美国时代杂志驻东京办事处的负责人，在日本工作长达12年之久，是一位对美国和日本的情况都很熟悉的人，所以，他能帮助森田在书中集中写日本以外的国家里的企业界所关心的和想要知道的问题。

下村——日本知名的记者，以长于报导政治及国际事务而闻名。

张仁坚

1988年6月

前 言

那是40年以前的事了，1946年5月7日下午，在被战火毁了的东京闹市区，有一栋烧剩下的百货商店大楼，20多个人聚在这个大楼的三楼，成立了一个新公司：东京通讯机械公司，这就是后来的索尼公司。这个公司的创始人井森那时是38岁，而我，才25岁。认识井森是我一生中最值得庆幸的事，和他一道共事带给我无比的欢快。这本书里就凝结着我和井森的长期合作的友谊。

在索尼公司40周年纪念后大约一个星期，我和良子也庆祝了我们结婚35周年。这些年来，良子不只是我的好伴侣，还是我的外交官，同时，她和我的儿子昌夫、英夫和我的女儿枝子一直都是那么理解我、支持我，有了他们，我才能毫无顾忌地把全部精力倾注到工作中去。

在这里，我还要向我的父母，向我忘不了的老师，向我在索尼公司里、在索尼公司外的许许多多朋友和同事表示衷心的感谢，感谢他们在培育一个有创造力的环境所给予我的帮助和支持。

我还要向艾威·里恩哥德和下村表示由衷的感谢，他们以非凡的耐心和极大的热情，听我讲我的种种想法和漫长的经历。没有他们，这本书是不可能完成的。

我还要向其他许多的人，表示我诚挚的谢意，特别是我的两位助理——横子和正岛——他们花了不少时间来为这本书收集和整理材料。

森田昭夫

目 录

前 言.....	(1)
战争	
——幸存和希望.....	(1)
和平	
——我们新生活的开始.....	(42)
冲向世界	
——我的曲线.....	(89)
我们的管理	
——新型的和谐家庭.....	(161)
美国与日本	
——风格的差异.....	(213)
竞争	
——日本企业的动力.....	(252)
技术	
——生存之计.....	(280)
日本与世界	
——疏远与联盟.....	(315)
世界贸易	
——防止危机.....	(346)

战争 ——幸存和希望

一

原子弹轰炸广岛这一令人难以置信的消息传来时，我正在吃午饭。消息很简略——我们甚至不知道投掷的是什么类型的原子弹——但是，作为一个刚从大学获得物理学位的技术军官，我懂得原子弹是什么，以及它对日本，对我意味着什么。前途从来没有这样渺茫过——日本从来没有战败过——只有年轻人才会乐观。因此，即使在这样的情况下，我对我自己和我的前途仍有信心。

几个月以来，我一直很清楚，这场战争日本是输定了，继续打下去也挽救不了败局，但是我也知道，军方将战斗到最后一个人。当时，我24岁，有大阪帝国大学的学位，同一组内部纪律严明的科学家和工程师在一起完善热制导武器和夜视瞄准

仪。军事当局希望日本的技术能改变战争的局面，但是，尽管我们在勤奋地工作，可我们心里清楚，已经晚了，而且我们的工程也未必能成功。我们缺乏资源和时间。这下子，广岛被轰炸之后，我可以清楚地看到时间已经晚了。

当时，我和老百姓不同，他们受着警察和军队的严格监视控制，而我则可以接触海军方面的消息，我还可以收听短波无线电广播。即使是一个下了班的海军军官，这也是违法的。1945年8月6日之前，我就知道美国的力量占有压倒的优势，这场战争已经可以说是失败了。然而，对原子弹的消息我却毫无思想准备。这颗原子弹使每个人都大吃一惊。

在那个炎热、潮湿的夏日，我们对投下的原子弹有多可怕，一无所知。发到我们海军饭桌上的新闻公告只说投下的炸弹是“一种闪光的发亮的新型武器”，但是，从描述上我们知道那肯定是原子武器。事实上，日本军事当局对广岛所发生的事的细节封锁了很长一段时间，而且有的军官甚至拒绝相信美国人有原子弹。我们的理论研究还不足以了解这种武器的摧毁力有多大，也意识不到它可能导致多大的人员伤亡。我们不知道原子武器有多可怕，但是我看到过常规燃烧弹造成的可怕结果。3月9～10日的夜里，B-29机群一批接一批地投下燃烧弹，使东京成为一片火海，在几小时内就烧死了10万人，第二天我正好在东京。我还见过轰炸我的家乡名古屋时的恐怖情景。除了京都，日本所有的工业城市在1945年都被部分地炸成了焦土，留下一堆堆黑色的废墟：千百万日本人的家园。一颗原子弹会比这还可怕几乎是不可想象

的。

尽管原子弹是8月6日上午8点15分投下的，但我们直到8月7日中午才听说。我对广岛原子弹的反应是一个科学家的反应。我坐在饭桌前，尽管战争时期吃米饭是一种奢侈，但我对面前的米饭却没有丝毫兴趣。我看了看周围的同事，对桌边的每一个人说：“现在，我们也许可以放弃我们的研究了。如果美国人可以造原子弹，那我们在别的领域里也必定都远远落后于他们了。”我的上司对我非常生气。

我对原子能的潜在威力是知道一些的，但我以为要制造原子弹至少还需20年，美国人竟然已经做出来了，这真是令人吃惊。显然，如果美国人已经发展到了这个地步，那比较起来，我们的技术就落后了。我们研制不出任何可以和原子弹相匹敌的武器来。我说，在我看来，我们已经来不及采取任何措施，制造任何新武器或建造任何防御设施来进行对抗。广岛的消息对我来说真是难以置信，它所表明技术差距居然会有这么大。

尽管我们知道美国和日本在技术上有差距，但我们以为我们的技术还是非常好的，而且，事实上也是这样。但是我们还是尽力从各个方面去获取新的构想。例如，一次我们得到了从一架击落的B-29轰炸机上拆下的残存设备，我们注意到美国人已经使用了一些先进的技术和不同的电器电路，但比我们的也好不了多少。

这就是为什么我开始听到原子弹轰炸广岛时，使我大吃一惊的原因。它使我清楚地意识到美国的工业可能比我们原

来所认为的要强大得多。作为我这样的人，应该对此有思想准备。事实上，我还是一个孩子的时候，就看过一部有关福特汽车公司在密歇根州迪尔伯恩的红河综合厂区的电影，当时，我被那庞大的工程惊呆了。那部电影反映了巨轮把铁矿运到福特红河钢厂，钢厂把矿石变为不同类型的钢材，钢材成形后被运到综合厂区的另一部分，做成各种汽车配件，这些配件又在同一工厂的另一部分组装为汽车。当时的日本就没有这样的大型综合性工厂。不过，有讽刺意味的是，很多年以后，当日本从战争创伤中复苏，发展起自己的新工业体系，在潮汐海滩建立了新的高效率的工厂、创建我们在电影中所看到的福特战前那种综合体的时候，我有机会访问了红河综合厂。我所看到的一切和我从那部几乎在20年前拍摄的电影上记得的情景完全一样——同样的设备似乎还在使用，这使我对美国工业的未来、对它那全世界羡慕的领先地位产生了怀疑。

但是，在1945年8月，我还幻想着会不会有什么戏剧性的变化等待着日本和我。很长一段时间，我一直都在考虑我的前途。我还在学校时，就被一名军官说服参加了海军，进行一项能继续我的专业的研究，避免了把生命抛到离家几千里外的徒劳海战之中。在广岛以及对长崎的第二次原子弹轰炸之后，我比以往任何时候都坚信，日本一定会尽一切可能把它的人才储备起来，以作将来之用。尽管当时我不能这么说，但作为一个年轻人，我觉得不管怎么样，我都会在将来扮演一个角色的。当然我并不知道将来我扮演的角色会有多