

谋者至尊

松下与索尼的商战谋略实录

龙 曦 编 著
邱 作 梅

企业管理出版社

F270-51
3
101

谋者自尊

松下与索尼的商战谋略实录

083800

龙曦 邱作梅

编著



女子学院 0088276

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业家实战谋略丛书/张国有 文硕 主编. —北京:企业管理出版社, 1997. 1

ISBN 7-80001-774-5

I. 企… II. 张… III. 企业管理—通俗读物 IV. F
270-51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 25185 号

责任编辑:吴太刚 齐建昌 成思霖

企业家实战谋略丛书(第二辑)

张国有 文硕 主编

出版发行 企业管理出版社
邮 编 100044
经 销 全国各地新华书店
排 版 北京三木广告公司电脑排版中心
版 次 1997 年 1 月第 1 版
印 刷 保定市满城文化印刷厂印刷
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 36.75
字 数 900 千字
印 数 15000 套
书 号 ISBN 7-80001-774-5/F·772
定 价 48.00 元(全三册)

顾问委员会

陈岱孙

于光远

蒋一苇

厉以宁

高程德

张晓布

段永基

尉文渊

赵希有

于 臻

王文京

何鲁敏

时代呼唤企业家 企业家影响时代

北京大学管理学院 张国有

北京纵横商务管理研究院 文 硕

我们在很短的时间内,做了这样一件事:把欧美港台的企业管理方面的优秀译著辑成大型的《企业家实战系列丛书》,奉献给现在的企业家、未来的企业家,以及所有把经营管理当作职业的、奋斗着的人们。我们想,无论从哪个角度,无论如何评价,无论是现在和将来,这都是一件非常有益的事情。

在改革的大潮中,企业面临的是激烈竞争的社会和瞬息万变的市场,企业家面临的是成功与失败相互交错之中的莫测的风险和无穷的选择。企业的竞争就是企业家的竞争。企业家将成为社会中顶荣耀的人物。企业在他们驾取下走向发达,社会在他们的奋斗中走向繁荣。

有天生的企业家么?没有,从来没有!企业家,意味着奋斗、创新、卓越和永不屈服,意味着从失败走向成功。他们从不靠施舍过日子,也从不在大师面前发抖。每个企业家都有一路属于自己的脚印,都有一部属于自己的历史,都有一个属于自己的辉煌。怎样成为企业家?没有一条路,却有万条路。《丛书》就呈现了这样的五彩缤纷、变幻万千的世界。在这个世界中,任你选择,任你取舍,以你为主,博采众长,融合创新,自成一家,当你失败的时候,它给你启迪;当你成功的时候,它使你警醒。它将伴随着

你在没有路的地方,走出属于你自己的企业家之路。

《丛书》中每一本书都是颇具匠心的。它实例生动,观察入微,以平易的风格引出深奥的管理之道,以日常的用语述出卓越的管理技巧,把企业的谋断之策勾划得淋漓尽致,使你在轻松的阅读之中,找到自己的“感觉”。如何在所从事的行业中超越第一、出人头地?如何运筹帷幄之中,决胜商场之上?如何克服文化差异,获得中外企业的“杂交优势”?如何使企业走向世界,经营出广阔的生存空间?如何从模仿走向创新,在无形中练就分析判断能力?如何处理事业各阶段的危机,成为多样化的领导人物?如何经营小企业,成为卓越的小企业家?如何成为卓越的女性主管,使女性在智慧和美貌中创立属于自己的事业?诸如此类的怎样创业、如何投资、怎样沟通人际关系、如何竞争、发展壮大等方面的问题,在《丛书》中都有地道的与众不同的见解。除此以外,还介绍一些享誉国际的巨亨级人物,吸取他们的经验和智慧,为你超越第一提供借鉴。看看别人,想想自己:如何走向创新之路?如何走向成功之路?如何走向辉煌之路?你就会产生一种共鸣,甚至跃跃欲试,这时,你就在“感觉”中真正找到自己了。

企业是永存的,企业家的路是无限的。我们《丛书》中的书也想一本一本地一直出下去,不知何时为止。我们希望,随着一本本书的问世,我们能够与中国的企业家们一起经历抉择的艰辛,体验奋斗的苦难,分享成功的欢乐。

《丛书》期望着企业发达,企业家成功!

1992年9月初于北京

导 读

□丛书营销企划/北京三木广告公司

“46 亿美元,这是合理的价格。”

1989 年 9 月 27 日,SONY 社长 大贺典雄 在宣布收购哥伦比亚电影公司的记者招待会上说。对于这件轰动美国朝野、被众人惊呼“日本企业买走了美国的魂”的重大事件,大贺的神情却是如此的若无其事。

随后,1990 年 12 月底,松下公司斥资 54.5 亿美元收购了总部在加州的米高梅电影公司,同样也是轻描淡写。

对于拥有 10 万职工,200 余亿美元年销售额的 SONY 和拥有 20 万职工,300 亿美元年销售额的松下来说,这样的事件当然是若无其事!

这真是两个巨人!用“富可敌国”来形容一点也不过份!

巨人之间的交手,必然都是大手笔,更何况,这是两个风格迥异的巨人。松下王国的“国王”松下幸之助,他传奇般的一生可以说是一部经典的市场营销学教科书。“消费者至上”、“薄利多销”这两句极为平常的商家格言,被他发挥得淋漓尽致。这位伟大的经营之神,凭着自己的真诚与勤奋,凭着自己伟大的人格,创造了世界上最强的销售网。与销售商患难与共,荣辱共存,使销售商对他产生一种宗教般的虔诚。困难时期,他的一席讲话可使销售商

们唏嘘不已，尽释前嫌，共渡难关。正是如此强劲而牢固的销售力，足以使松下度过任何艰难险阻。“销售的松下”一点也不言过其实。

而以井深大、盛田昭夫、大贺典雄这“三驾马车”推动的 SONY 帝国，自成立之时起，就逆传统营销学而动，狂傲不羁的他们坚信技术可以创造一切，包括消费者的需求。他们甘做“实验用的白老鼠”（大宅壮一语），坚持其高质量、高价位的战略，其义无反顾的精神、魄力之大，在素以保守著称的日本，堪称离经叛道。然而自古兵无常法，经常处于背水一战的危机感，使得 SONY 拥有无以伦比的技术与创造力，凭此，足以使它跨入世界一流大公司行列。

一代名相诸葛亮在论三国鼎立之策时说：“北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。”而今，松下占销售之利，SONY 据技术之先，各分一块天下，终成两雄对峙。

商战如兵战，但又有别于兵战，它更象战争与政治的结合。“战”只是手段，壮大自己，获取更大利润才是其目的。故其中有你死我活的争夺，更有互相妥协的共存。SONY 与松下这对商战高手，在 40 多年中，仅有为数不多的几次交锋，但每战均是精典，其间斗智斗勇，气势之宏大，谋略之精妙，均得兵法之精髓，令人叹为观止。其间又有许多微妙之处，足可令后人一生揣摩，受用无穷。

松下与 SONY 第一次交手是在二战之后，其时，松下借朝鲜战争爆发之机，又获荷兰飞利浦先进技术，一举夺得日本家电之王的地位，并与东芝、日立将日本家电市场瓜分殆尽。而此时的 SONY 尚未成气候，日本国内市场无其立足之地，但它独辟蹊径，以技术为突破口，先打

入美国市场,创下名牌,再杀一回马枪,反攻日本,硬生生从松下等口中夺走市场份额,取得辉煌战绩。其主要决策人盛田昭夫在这里表现出了非凡的魄力和深邃的战略眼光。这一战可谓商战经典。

他们的第二战即为著名的 Beta——VHS 录像机大战。这一代里,SONY 和松下牵头分别组成 Beta 与 VHS 两个阵营,规模之大前所未有的。这是一场局势微妙、精彩纷呈的大战。其结果,老谋深算,实力雄厚的松下打败了 SONY,取得全面胜利。然而,在最后一刻却又网开一面,其中玄机,自是商战最高智慧之结晶。

第三次交锋是随后的 8cm 摄录像机大战。顽强的 SONY 人在 Beta 惨败后,又一次率先推出了 8cm 摄录像机。吸取了上次教训,花大力气斡旋于各厂商间,终于统一了规格。然而,已获既得利益的松下,不甘心 VHS 退出历史舞台,第二次录像机大战又拉开了战幕,中原逐鹿,鹿死谁手,尚无定分……

“滚滚长江东逝水,浪花淘尽英雄。是非成败转头空。青山依旧在,几度夕阳红?白发渔樵江渚上,惯看秋月春风。一壶浊酒喜相逢。古今多少事,都付笑谈中!”而今,松下幸之助先生已经做古,盛田昭夫也早已退居二线,然而,重温他们商战历史,不论其成败,那些闪烁着运筹帷幄,致胜千里之外的智慧之光,依然令人激动不已。“鉴往事以告来者”就是本公司企划该书营销的目的。

目 录

第一章 各辟蹊径：松下幸之助的革命与 SONY 的神话 [1]

- 在国家多难之秋,挺身而出,以“继绝世”,“救万民”,重振国力为己任,这正是一个大企业家的胸襟;于举国失望之机看到希望,于满目疮痍之处见到繁荣,并以此做为企业发展的契机,这是大企业家的识见。
- 松下幸之助感到回天乏术了,然而,此时却意外地由工会掀起了一场反对撤消松下幸之助总经理职务的运动,工会干部携带有一万数千名会员及其家属签名的请愿书,前往东京面谒工商省大臣星岛二郎和大藏省六臣石桥湛山等政府要人,四面奔走,为松下幸之助陈情……这些,都是松下幸之助始料未及的事。
- 朝鲜战争爆发,以此为转折点……松下幸之助,这只商界矫健的雄鹰,终于等到了展翅翱翔的时机。
- 在谈判桌上,正是松下幸之助具有的企业家的自尊心,坚持基本方针的顽强精神,再加上高桥的坦诚,才赢得了菲利浦的信赖与尊重!……人们从松下幸之助等企业家身上已看

到了隐隐大国之风，日本经济崛起之征兆。

- 松下幸之助的专注、细致、热忱，再加上巧妙的战略应用……甚至造出了“卖松下产品一定赚钱”的神话。

1963年8月，松下公司资本额共计337.5亿日元，跻身于日本大公司之列，如与1950年资本额1.2亿日元的时候相比，实际增加260倍强，这样的速度举世罕见。

- SONY出击了，高技术高质量高价格的定位，迅速抢滩欧美，再借欧美之利“反攻”日本本土，一幅极为清晰的战略构图！SONY开始向松下、东芝、日立挑战，野心勃勃的盛田昭夫一定要分家电市场“一杯羹”！

- 木原倍敏……只追求新设计，只追求别人没做过的东西，别人写的文献绝对不读，最多只是看一下标题，但内容坚决不看，这是怕丧失了自己的创造性，此人不可以常理喻之！

……

自此，SONY终于奠定了它的技术创业的基础；一代又一代的产品层出不穷，技术先驱的形象也就不断鲜明起来。

- “我们是一群梦想成功的工程师，以为只要做出了一项独特的产品，就一定可以发财”

然而市场冷酷地说了一句：“不一定”。

- 敢于向权威挑战，最后造就了一位诺贝尔奖获得者……“袖珍收音机”一下子成为热门商品，一时间风靡美国，甚至曾出现脱销现象，SONY公司不惜包日航飞机大量运送，真可谓日本商业史上一个奇迹。

- “50年前，你们的名字一定和今天我们的一样名不见经传，我带产品来，正是为了我们公司的50年起步，我向你保证，50年后我们公司会象你们公司一样著名”。在开拓美国市场时，日本人这样扬言。不幸言中。

- 松下外貌柔和，身体孱弱，但意志象钢铁般坚强……盛田却

长得象外国人，充满活力，性情开朗、身体强壮、满怀热情……条条道路通罗马，他们都成了世纪商战的英雄。

☐ 一般人安稳的人是人生，松上积极进取的人生也是人生，关键在于选择。

☐ 松下常向人说，他生平最佩服的人物，也是教导他“经商之道”的恩人，有两位人士：一位是美国汽车大王福特，另一位是山本武信，山本武信曾经详细告诉他怎样做一个标准的“大阪商人”。

☐ 虽然盛田是学校有史以来考上第八高校科学系中成绩最差的一个名列全班第 118 名，但他还是凭着努力和决心成功了……

☐ 经商之道要出奇制胜……同时也应该有一个彻底的坚强的信念，看准了一桩交易，就不能不贯彻始终，直到达到最后的目的为止。

井深大是一个传奇般的人物，做为 SONY“三驾马车”之首，确实有其过人之处……

……他为搞懂祖父自行车上乙炔车灯的构造，自己动手拆卸，结果突然发生爆炸，差点儿造成重伤，这可是给他的极大教训……他发明的“动氛”荣获巴黎博览会优秀发明金奖，报纸以“天才的发明家、国际性的荣誉”为题加以宣传报道，受到高度评价。

☐ 频送秋波，SONY 着急拉拢；老谋深算，松下以静制动。

SONY 打着如意算盘，但是松下并无任何反应。

……于是，决定性的日子近了。

□深感受骗，SONY 回天乏术；胸有成竹，松下稳操胜券。

……盛田怒道：“这是看了我们的 Betamax 后改造成二小时的玩意儿嘛。”……松下幸之助说：“除了让顾客去决定何者为优外，别无他途了。”

□一战日本，SONY 丢师弃地；二战美国，松下左右逢源；三战欧罗巴，胜负终成定局。

……世界性的权威经济杂志《商业周刊》对此事如此评价：“欧洲的录像机战争终于结束了，胜利者是松下及相关公司日本 JVC。”

……1984 年初，美国增你智公司也从 OEM 的 SONY 倒向 VHS 阵营……

□虽败犹荣 SONY 痛定思痛；大人风范，松下网开一面。

……高级 Betamax 运用在音响上，音质非常出色，再加上同 CD 热潮相结合，于是 SONY 业绩急剧地回升。

而在这场录像机大战中颇有大将风度的松下，面对惨遭淘汰的 SONY，能够网开一面，容其重振旗鼓，这中间又体现了一种高超的经营之道。

□松下与 SONY，互相竞争，又互相利用。以毒牙利齿出名的评论家大宅壮一曾做如综上所述评：“SONY 是实验用的老鼠，而松下是模仿的松下。”

□五万的松下对三千的 SONY，握有绝对的营销优势。松下对系列店高喊：“忠狗，驱逐跳虱”！……只有三千家的 SONY 与有五万家系列店的松下比起来，完全呈现势力越来越不能与之竞争的状态。

□技术力，一直是松下的忧患。“仿冒的松下”如胶似漆地使松下挣脱不开……。打破此停滞状态的，是“往山上跳”的山下俊彦社长的登场。

□智慧结晶,松下不击溃 SONY 的理由

松下如果是“Universiry”(综合大学)的话,那 SONY 就是 College”(专科学校)。由此意义来说,松下的竞争对手,应该是综合电机厂商第一位的日立和第二位的东芝,而不是 SONY。对松下而言,它所需要利用的,是 SONY 不断创新的技术。

□竞争对手的家电厂商首脑们如是嫉妒地说:“松下的强大是关联企业的强大,令人有大企业下还有大企业的感觉。”松下是一艘 446 的巨舰。

而 SONY 犹如航空母舰,其周围外环绕着巡洋舰,驱逐舰与进击的机动舰一样,发挥综合战力。

毕竟贵族的血和商人的血并不容易溶合为一。于是松下家族和 SONY 盛田家族,互相展开了华丽的裙带势力争霸战。

最终,Beta 式与 VHS 式录像机大战,以 SONY 的失败而结束。

第三章 烽烟再起:8 厘米摄录像机大战

[281]

□走出阴影,SONY 试图东山再起

……从 VTR 的失败中吸取教训,并得以发挥极致的就是 CD……

□1985 年 1 月 8 日,SONY 以实际行动代替了舌战。

……这是 SONY“第二代录像机”——它试图以 8cm 摄录像机来取代 VAS 和 Beta 家庭用录像机,从而拉开了第二次录像机战争的序幕。

□“想生产 8cm 摄录像机的同业，请离席！”被尊称为 VHS (Mr. VHS)或是“VHS 共和国总统”的日本 JVC 执行常务董事高野镇雄突发此语，一时语惊四座……

……第二次录像机大战，已由 SONY 和日本 JVC 的遭遇战拉开了序幕。不过，SONY，日本 JVC 虽然旗帜鲜明，但松下及其他厂商，却有坐山观虎斗的心理。

□其实松下的态度，基本上是为了维护 VHS 既有的市场份额，不但着手生产 CT，也不放弃 8cm，采取两面兼顾的政策。在松下眼里，CT、8cm 都只是工具而已。

第一章 各辟蹊径均有所获： 松下的革命与 SONY 的神话

