

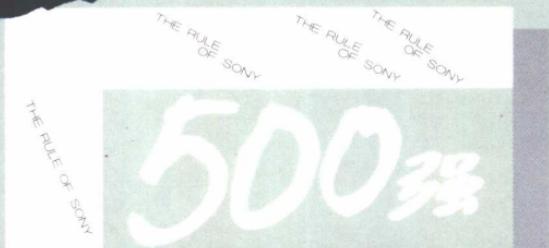
◎成思危/主编

日 片山修/著

桂雪琴/译

索尼法则

世界500强企业发展丛书



THE RULE OF SONY

华夏出版社
HUAXIACHUBANSHE

[日] 片山修/著

桂雪琴/译

索尼法则

华夏出版社

THE RULE
OF SONY



图书在版编目(CIP)数据

索尼法则/(日)片山修著;桂雪琴译.-北京:华夏出版社,
1999.9

(世界500强企业发展丛书/成思危主编)

ISBN 7-5080-1948-2

I. 索… II. ①片… ②桂… III. 企业管理-日本
IV. F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第43260号

©1998 by KATAYAMA Osamu

All right reserved

First published in Japan in 1998 by SHOGAKUKAN INC.

Chinese translation rights arranged with SHOGAKUKAN INC.

Through SHANGHAI VIZ COMMUNICATION INC.

Chinese translation rights in China(excluding Hong Kong, Taiwan and
Macao)

©2000 by HUAXIA PUBLISHING HOUSE

本书由华夏出版社通过上海碧日咨询事业有限公司和日本株式会社
小学馆签订翻译出版协议出版发行

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

世界知识印刷厂印刷

880×1230 1/32开本 7.5印张 160千字 2插页

1999年9月北京第1版 1999年9月北京第1次印刷

定价:14.80元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

争创世界 500 强, 振兴我国民族经济

——《世界 500 强企业发展丛书》序

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name '李明' (Li Ming), written in a cursive style.

在 20 世纪经济发展史上, 崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界 500 强”跨国公司。据有关资料显示: “世界 500 强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一, 世界贸易的三分之一, 国际直接投资的 70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新, 推动了全球经济的飞速发展, 而且在创造巨大物质财富的同时, 创造了卓越的企业文化, 成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界 500 强企业”排行榜自 1954 年诞生至今的起落变化, 具有以下特征: 一是排名前 10 位的行业基本没变, 主要是汽车、石油、电信、通讯; 二是信息

时代所产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界 500 强,如计算机软硬件、证券、保险、医药等;三是凡能长期稳定地名列前茅的企业,都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着 12 亿人口、2000 多万家企业的大国,但在“世界 500 强”企业中仅有 5 家,这与我国的国际地位极不相称。在 21 世纪即将到来,改革、开放空前发展的今天,有许多重大课题摆在我国各级领导面前:制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施,才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍?广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思:如何才能改变我国经济落后的现状,如何才能建立起大批足以进入“世界 500 强”的中国企业?因此,我们有必要系统地了解、研究一下“世界 500 强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是:我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代,而今天的“世界 500 强”企业,绝大多数是从小到大,从弱到强,在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神,尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》,旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体

进行系统的介绍,弘扬“世界 500 强”的优秀企业文化,展示 500 强企业集团成员的智慧人生,并力图多视角、全方位地剖析 500 强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖,设计严谨,具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事,必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解,目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界 500 强企业”发展历史和经验总结的系统读物,所以,编撰、出版好这一大型丛书,也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士,都来关心、支持《世界 500 强企业发展丛书》的编辑、出版工作,并做好发行、宣传推广工作,以此来激发我国人民了解世界 500 强、学习世界 500 强、争创世界 500 强的热情。

1999 年 8 月 20 日

前 言

在采访索尼公司的时候，我的脑海里产生了好几个“为什么”。

为什么索尼如此出色？

为什么索尼多年来一直是年轻人追求的目标？

为什么索尼能成为世界性知名大企业？

为什么索尼能把硬件和软件成功地结合起来？

索尼在日本企业之中极不平常，人们的这种印象是从何而来的呢？

从半导体收音机开始到 CD、MD（微型 CD）、游戏机、微型系列的个人电脑，索尼在一个接着一个地创造出富有魅力的产品。这种创造的原动力，到底从何而来呢？

1961 年索尼公司作为日本企业最早在美国预托

证券公司发行了股票，1970年其股票在纽约股票交易所上市。索尼公司在向最国际化方向迈进，那么它在全球化经营方面到底遵循什么样的规律呢？

索尼不仅是生产厂家，还收购了唱片公司、电影公司，把它们纳入自己的麾下。这里蕴含着怎样的经营思想呢？

我想索尼很显然有自己独特的规则。它创造产品的依据到底是什么呢？解开这些疑问的钥匙在哪里呢？索尼的规则究竟是什么呢？

稍加考虑，我们会发现索尼的经营有一种绝对的速度感。制定计划的速度、开发产品的速度、还有撤销滞销产品的速度等，所有环节都充满着速度感。

随着电子时代的到来，技术以惊人的速度发展着，社会进入一个以速度取胜的时代。其中通信产品的发展尤为迅速，因此企业计划的速度如果跟不上时代发展的速度，那么企业的经营就会失败。其产品就会滞销。

在采访的时候，我深切地感到索尼的速度超越了时代发展的速度。如果你稍不留意，就会对公司目前的发展一无所知。

事物的发展总是凌驾于我们的创造力之上。当我们紧握拳头对某一事实说“哎，我明白了”的瞬

间，这一事实就像沙子从我们手掌中唰唰散落一样，成为过去了。

在采访中，我又一次认识到，面对这个高速发展时代，索尼自创立以来就把变化和速度作为企业生存的根本。

此外，在采访时我还强烈地感受到，索尼有许多颇具情趣和魅力的人。他们的魅力表现在哪儿呢？我不能不说是他们积极的生活态度。他们说话时，你感到他们总是具有一种向前看的态度。记不清有多少次听他们提到过“梦想”这个词。在索尼，他们作为企业的一员，自我思考，寻找自己能发挥能力的场所，主动提高技术水平，自始至终尽职尽责地工作。

对于这样的人，索尼给他们提供最能充分地发挥能力的场所。对积极向上、勇敢开拓自己生活的人而言，恐怕再也没有哪家公司像索尼这样有意义了。相反，对于向往悠闲地工作的人来说，也许没有比索尼这样的公司更让人痛苦了。

索尼历代的经营者，都极具幽默感。不必说富有个性的创业者井深大、盛田昭夫，即如毕业于东京艺术大学和柏林大学、有直升飞机驾驶执照的大贺典雄和在1995年战胜14名竞争对手而坐上公司头把交椅的出井伸之，也都是日本此类有代表性的经

营者。

现在，如果在日本一流企业的部长级人员中做一份“你最想听哪位经营者说话？”的调查，回答最多的是索尼公司的出井社长。我认为这样的调查结果是非常令人信服的。

想听出井先生讲话，恐怕是因为索尼在日本企业中是最有活力的公司。大多数部长都想问问这位出井先生，在泡沫经济崩溃后，索尼公司何以能在短短的几年内就重新调整好经营状况。

这位出井先生，经常穿着非常得体的做工精细的轻软西妆，配着彩色衬衣，极潇洒地出现在我们面前。据说他的父亲是国际经济学者，周围的亲友殷切地期待着他能子承父业。出井先生能自如使用英语和法语，他还向经济学者展示了“复杂性经营理论”这一学者式形象，让我们感受到他是一个新时代的经营者的形象，一个带领日本企业迈向 21 世纪的经营者的形象。

能够孕育出这样的经营者的土壤在索尼。明星产生的背景，是索尼集体尊重个人的企业风格，鼓励员工的挑战精神，始终注重个人，我认为这体现了索尼的强大和魅力。

在探寻这些问题的同时，我还想知道索尼有什么样的环境？那里有什么样的人们？他们抱着怎样

的生活态度、怀着怎样的梦想在工作呢？他们在什么样的情况下加入索尼的呢？他们是怎样度过工薪阶层的生活呢？尽可能地了解在那里工作的人们的心声和真实动机，所有这些，汇集成了此书。

片山修
1998年1月



《世界 500 强企业发展丛书》

编委会

主 编：成思危(全国人大常委会副委员长)

副主编：刘 江(国家计委副主任)

郑斯林(国家经贸委副主任)

高 严(国家电力公司总经理)

陆百甫(国务院发展中心副主任)

刘家义(国家审计署副审计长)

金建栋(中国证券业协会理事长)

徐锡澄(全国总工会副主席)

编委

- 卫留成 (中国海洋石油总公司总经理)
李仲明 (东方航空股份有限公司总经理)
杨祥海 (上海中能集团总经理)
肖寿松 (长沙卷烟厂厂长)
吴海春 (华银电力股份有限公司董事长)
吴瑞林 (金陵石化公司经理)
汪奕意 (江苏省烟草专卖局(公司)局长、总经理)
陆益平 (上海石化股份公司董事长)
陈 钢 (东北药业集团总经理)
陈立群 (南京金城集团有限公司总经理)
陈忠表 (中国远洋运输集团总经理)
陈景芳 (仪征化纤股份有限公司党委书记)
苗 圩 (二汽集团总经理)
周 林 (深圳发展银行行长)
周 寰 (大唐电信集团董事长)
竺延风 (一汽集团总经理)
柳协春 (华寅会计师事务所有限责任公司董事长)
赵新先 (三九集团总经理)
施继兴 (东方通信集团董事长)
张瑞敏 (青岛海尔集团总经理)
夏克强 (上海机场集团总经理)
倪润峰 (四川长虹集团总经理)
彭哲春 (扬子石化公司经理)
谢企华 (上海宝钢集团总经理)
谢培清 (巴陵石化有限公司董事长)
董浩林 (上海烟草(集团)公司总经理)
蔡鲁伦 (中国民生银行行长)
潘希柏 (中国石化集团管道储运公司总经理)
- 欧新黔 (国家经贸委产业政策司司长)
王远枝 (国家经贸委企业监督司司长)
崔雷平 (审计署驻上海特派员办事处特派员)
刘 伟 (北京大学经济学院副院长)
杨大壮 (民建中央调研部副部长)
马荣凯 (国家经贸委产业政策司综合处处长)

目 录

第一章 制造一

索尼法则之一.....	(3)
“我想干这个”就举起手	末富达人 (3)
索尼的前辈了不起	(3)
关于 MD 一号机的回忆	(6)
企业内经常性地选拔人才	(11)
有趣的人制造有趣的商品	(13)
索尼法则之二	(16)
不要五分钟热度	大曾根幸 (16)
目标由必要性和必然性两方面决定	(16)
随身听是怎样诞生的	(22)
“大曾根部队”的 18 条开发条款	(30)
索尼法则之三	(38)

2 索尼法则

- 考查技术的本性…………… 森尾稔 (38)
- 向“数字·梦想·融合”的挑战…………… (38)
- 在开发现场井深先生经常这样说…………… (41)
- 设计优先的8毫米摄像机…………… (46)
- 索尼法则之四…………… (54)
- 工作不是靠组织去做，而是由人去做**……………
- …………… 风间重之 (54)
- 以设计为工具，进行商务…………… (57)
- 工作不是靠组织去做，而是由人去做…………… (60)
- 使美梦得以成真的公司…………… (62)

第二章 制造二

- 索尼法则之五…………… (67)
- 不模仿、不妥协、不放弃**…………… 木原信敏 (67)
- 日本第一台磁带式录音机是如何开发出来的…………… (67)
- 创造令人快乐的产品…………… (73)
- 不能对年轻技术员发火…………… (78)
- 索尼法则之六…………… (83)
- 领导项目，抛弃私心**…………… 吉田进 (83)
- 临危受命开发彩色电视机…………… (83)
- 显像管的开发遭惨败…………… (87)
- 从单枪三束彩色显像管的开发到生产…………… (91)

索尼法则之七	(98)
追求小型化、轻便化特色	鹿井信雄 (98)
联合国大厦型收音机的失败	(98)
这就是索尼挑战精神的基点	(105)
集中 10 公升的脑汁才能赢	(110)

第三章 销售

索尼法则之八	(117)
敲吧，敲了就能打开	中川智子 (117)
作为女性，并没有什么障碍	(117)
也有与索尼风格不相吻合的人	(120)
“要结婚了”“还接着工作哟”	(123)
索尼法则之九	(127)
如果有自信，不断地投入吧	小松万丰 (127)
劫后余生	(127)
那是从晶体管收音机开始的	(130)
索尼胸怀宽广，我也度量不小	(138)
别忘了你是索尼的毕业生	(141)
索尼法则之十	(145)
创造销售人员不要的商品	卯木肇 (145)
必须更新、更有特色	(145)

4 索尼法则

- 外国部是“山上的简易木房” (148)
同盛田先生一起进入美洲 (152)

第四章 管理

- 索尼法则之十一 (163)
创造令人感叹、令人称赞、令人敬服的公司
..... 大贺典雄 (163)
外形既不能比这大也不能比这小 (163)
音乐、电影两种媒体如何掌握于手中呢 (167)
音乐之后是电影 (172)
CD、MD 还有游戏机成功的秘密 (173)
- 索尼法则之十二 (179)
专家之间互相信赖 通口晃 (179)
70 多岁站在南极极点上 (179)
追上美国 (180)
井深的发明家之魂与盛田的挑战精神 (182)
对技术的执着追求是索尼的原动力 (187)
- 索尼法则之十三 (190)
求贤若渴，广纳良才 桥本纲夫 (190)
公司内部招聘的原形是“设立意向书” (190)
预测社会变化的公司制 (193)
什么样的人才都行 (195)

世界 500 强企业发展丛书