

SONY

全球电子业巨头的创新精神、数码领先战略与高端品牌营销

# 索尼 创新攻略

全方位解析·最深入研究

# SONY STRATEGIES

杨延/著

南方日报出版社



行业巨头·第二辑  
DIANJI HANGYE JUTOU

全球电子业巨头的创新精神、数码领先战略与高端品牌营销

# 索尼 创新攻略

杨 延/著

SONY  
STRATEGIES

南方日报出版社



行业巨头·第二辑  
DIANJI HANGYE JUTOU

## 图书在版编目 (CIP) 数据

索尼创新攻略 / 杨延著. —广州: 南方日报出版社, 2005

ISBN 7-80652-395-2

I. 索... II. 杨... III. 电子工业—工业企业管理—经验—日本  
IV. F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 002832 号

## 索尼创新攻略

杨延 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 15.75

字 数: 250 千字

版 次: 2005 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

---

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

# 前 言

一个新兴行业开始时都会有数百计的竞争者，然后经历激烈的市场竞争和多次重组，最终只会有少数几个巨头公司主导整个行业。

如果一个行业全球化，或者当一个行业全球化的时候，随之而来的就是动荡，全球市场将势不可挡地最终形成巨无霸般的行业巨头公司，比如全球快餐业巨头麦当劳公司，全球零售业巨头沃尔玛、家乐福，等等。

美国著名管理学者杰格迪斯和拉金德拉在长期观察产业发展之后发现，在绝大多数行业，总会有几个最强大而且最有效率的标杆企业，他们控制着70%~90%的市场份额。

对这些可以称得上行业先锋的标杆企业进行长期观察和专门研究，并不仅仅是因为他们作为单个企业在商业上取得的巨大成功，而是要站在行业发展与企业成长的双重背景下，探讨这些行业巨头在特定行业中如何一步步从小到大，如何在特定领域内进行创新，如何获得比竞争对手更大的优势，等等。

起家于二战废墟之上的索尼，以其固有的创新精神，在短短的50余年的时间里，创造了一个日本乃至世界电子、娱乐行业的神话！它创造的“Walkman”随身听、特丽珑电视、CD和PS游戏机都是世界电子产品领域里具有代表性的里程碑。如今，这个年轻的世界巨头涉及家电、数码电子、音乐影视、传媒、游戏及金融等多个领域的业务，并不断在自己的产品和服务中注入创新意识，改变着人们的生活方式。索尼的创新力量无疑是神奇的。

那么，这家富有传奇色彩的企业，是怎样以东瀛人士特有的执着，从一家日本小企业一步一步地做大做强，做成“技术的索尼”、“国际的索尼”的呢？

归结起来，有以下几个方面的原因：

## 1. 经营创新

索尼将创新融入经营之中，竭力为人们提供丰富多彩的视听享受，并积极地为改变人们的生活娱乐方式而努力着。它锁定层次较高的消费群体，以其他企业望尘莫及的研发速度创造出一个又一个新产品，在家电、数码领域始终保持着领先地位。

目前，为顺应时代的要求，索尼矢志革新，以多元化发展为方向，努力开拓新的经营领域以应对挑战、求得可持续发展。

## 2. 国际品牌策略

索尼国际品牌是伴随着索尼的成长而逐步发展起来的。公司建立之初，为了脱离当时“日本制造”的廉价货阵营，打造自己的国际品牌形象，在商标设计、销售方式等方面都付出了卓绝的努力。

不仅如此，索尼还只身独闯美国，以优质的产品和服务、高品质定位以及极具吸引力的品牌承诺俘获了众多消费者的心，为实现“SONY”的国际品牌化打下牢固的根基。

## 3. 营销新范式

索尼将创新与营销相结合，以不同的营销方式将自己展示在人们的面前。它通过形象营销、体验营销、网络营销、未来营销以及积极的环保政策扩大影响，塑造良好的企业形象，不断培养更广阔的客户群体，不仅让世界更了解索尼，也让索尼获得了生生不息的发展动力。

## 4. 创新利器

索尼不断地更新、改造产品，始终将创新力作为自己最富魅力的特点。它立足于“以人为核心”的创新机制，积极宣扬创新精神，并将创新赋予产品理念之中，创造出诸如“Walkman”等改变人们生活方式的卓越产品。

索尼的创新已经远远超越了技术的创新，真正将创新的思想融入了自己的血脉之中。

## 5. 独特的人才策略

索尼始终坚持以人为本的人才策略，唯才是用。

索尼有一套灵活的内部调动机制，使员工们可以根据资历和意愿在不同的岗位上发挥自己的才能。这是索尼有别于其他日本企业的特色之一。

对索尼而言，重视人才、重视培育人才，不拘一格地汇集、培育英才它是成功的关键。它用多方位的培训方式以及“压担子”策略努力培养国际化的人才。在信息网络技术发达的今天，索尼更是积极革新，在新技术的支持下将人力资源管理外包，凸显其人才策略的创新理念。

## 6. 创新文化

作为一个国际化的大型公司，具有 50 多年历史的索尼是年轻的，但它已经培养了自己独特而深厚的创新文化底蕴。

索尼强调企业精神、全体员工共同的价值取向及在此基础上形成的凝聚力、向心力的柔性管理，将追求独创作为内在的文化品质，努力营造自由、开放的创新文化氛围，鼓励所有员工积极创新。作为索尼的灵魂，创新文化将推动着整个公司不断向前发展。

本书以简洁、生动的笔调，详细地剖析了索尼如何在短短的 50 余年里成为一个领先世界的电子娱乐帝国的经过，重点从经营理念、品牌塑造过程、营销范式、创新力特点、内部管理、人才策略、企业文化以及海外扩张等诸多方面进行详细的分析，提炼其独具特色的成功经验。为了让读者更真实地贴近、了解索尼的运营管理，本书还大量采用了我们专为培训而设计的大量幻灯片，结合索尼在不同方面的管理经验，生动地讲述了其以创新为根本，发展壮大的详细经过。

写作过程中，陈惠文、黎其民、关其山、林杨子、司研、啜俊锋、阎

建平、钱萍、周金霞、符礼君、杨敏、江涛、杜凯、刘小力、叶逢、刘韶增、张冬辉、刘炎平、刘娜、谢君、林霞、高远、鄢琼、曹磊、林娟、李林林、陈晓聪、黄帆、罗大源、余梦蓝、王烨等参与本书资料收集和担任企业采访工作，本书最终得以顺利成书，离不开他们的辛勤付出；南方日报出版社的周山丹编辑，以她的敬业和专业精神，使得本书得以成功出版，在此一并深表感谢！

**最后**，要感谢众多读者朋友对此套“点击行业巨头”丛书一如既往的关注与厚爱，我们将不懈追求、精益求精，奉献出更多更好的研究成果。

# 目 录

## 第一章 索尼的不朽神话

### 关键词点击

蜚声世界 伟大企业 创新制胜 数字网络时代 天才联袂 追求激情  
白手起家 理想工厂 东京通信工业公司 革新精神 年轻人团体 艰难岁月  
执着精神 惨淡经营 国际化战略 海外市场 多元化战略 形象战略 一流  
企业 弹性联盟

1.1 起于废墟 2

1.2 艰难岁月 6

1.3 迈向辉煌 9

附录：索尼大事记 13

案例：三星的崛起 15

## 第二章 索尼的经营创新

### 关键词点击

自由豁达 开拓创新 目标群体 SDCM (供需连锁) 高端消费群体  
快速研发 技术领先者 领先数码 数码时代 VAIO 笔记本电脑 多元动力  
收购爱华 多媒体时代 游戏市场 传媒事业 技术规则的制订者 家庭媒体  
系统 宽带 因特网 数码梦想小子

2.1 锁定目标 21

2.2 快速研发 24

2.3 领先数码 26

2.4 多元动力 29

2.5 矢志革新 35



专题：多元化经营的运行条件 37

案例：世界著名企业的创新经营 41

## 第三章 索尼的品牌创新

### 索尼品牌创新

国际品牌形象 独立品牌 实验鼠 日本制造 廉价仿制品 美国市场  
晶体管收音机 SONY 商标 日不落的帝国标志 CI 标牌委员会 霓虹灯招牌  
现代品牌理念 品牌战略 品牌承诺 品牌运营 未来品牌 品牌群体  
品牌联盟

3.1 独立品牌 45

3.2 SONY 商标 48

3.3 品牌战略 54

## 第四章 索尼的营销新范式

### 索尼营销新范式

形象营销 形象力 外观包装 蓝色战略 体验营销 感性信息 数码生活  
“体验式”陈列 互动管理 网络营销 交互式沟通 Sony Style 网站  
新型媒体 未来营销 索尼探梦 未来生活方式 环保政策 环境管理系统  
塑料识别系统 全员参与 环保教育 环境报告大奖

4.1 形象营销 59

4.2 体验营销 62

4.3 网络营销 64

4.4 未来营销 65

4.5 推行环保政策 67

专题 1：形象营销的实施步骤 69

专题 2: 如何实施体验营销 72

专题 3: 网络营销的成功操作 74

## 第五章 索尼的创新利器

### 关键词

创新力 创新机制 创新氛围 鼓励创新 创新理念 创造市场 “三不”  
法则 价值创新 小型化 轻型化 创新精神 超越技术创新 Walkman 产  
品理念 产品创意 个人娱乐市场 改造精神 Clie 埃美奖 贵翔引擎

5.1 创新机制 80

5.2 创新理念 82

5.3 不断改造 87

专题: 如何鼓励员工进行创新 91

案例 1: 3M 公司的员工创新 92

案例 2: 诺基亚加速技术创新 94

## 第六章 索尼的管理创新

### 关键词

向心凝聚力  $1+1>2$  参与管理 员工积极性 工作效率 自由商讨 集  
体领导 民主管管理 决策 合作气氛 内部协调 内部竞争 加强合作 加强  
沟通 相互合作 协调运作 内容与技术会议 市场战略委员会会议 全球高层  
会议

6.1 鼓励参与 97

6.2 内部协调 99

6.3 加强沟通 100

案例 1: 松下的“内部创业” 102

案例 2: GE 的群策群力策略 104

## 第七章 索尼的独特人才策略

### 关键词点击

人才队伍 以人为本 训导新人 中坚力量 用人政策 唯才是用 实际才能 实务主义 内部调动系统 内部晋升 相互激励 超前培训 多方位培训 自我管理 角色转化 “压担子”策略 人才国际化 人才策略变革 人力资源职能外包

7.1 以人为本 107

7.2 超前培训 112

7.3 人才策略变革 116

案例: GE 公司的非正式人才选聘 119

## 第八章 索尼的创新文化

### 关键词点击

创新文化 整体价值准则 价值导向 创新至上 新文化环境 企业即人 企业精神 价值取向 柔性管理 共同使命感 互敬互重 强大生命力 追求独创 夹缝理论 技术创新 产品创新 市场创新 创造力

8.1 自由、开放 123

8.2 关键在“人” 127

8.3 追求独创 129

附录: 索尼文化带来的启示 132

案例: 松下公司的企业精神 135

## 第九章 索尼的竞合创新

### 关键词点击

联盟 竞合 研发实力 领先地位 标准规格 品质声誉 行销实力 技术联合 共享成果 携手爱立信 鸡肋式 压倒性优势 盈利关口 附加值 集众竞合 独立发展 对话联系 双赢势态 竞争优势 竞争力 整体实力

- 9.1 与飞利浦共赢 140
- 9.2 携手爱立信 142
- 9.3 集众竞合 146

## 第十章 索尼的海外扩张

### 关键词点击

经济一体化 海外扩张 全球声誉 购买意向 国际经营 立足美国 洋房策略 销售网 美国分公司 美国工厂 上市美国 影业坎坷 策略变化 影像资源销售权 本土化推进 流程本土化 人才本土化 海外策略沿革 电子娱乐帝国

- 10.1 探索海外 149
- 10.2 立足美国 152
- 10.3 本土化推进 157
- 10.4 海外策略沿革 162

## 第十一章 索尼的中国之路

### 关键词点击

抢滩中国 全球发展战略 跨入近邻 运营框架 植根中国 全方面协调 生产中国化 生产基地 劳动力资源 EMCS 品牌忠诚度 企业公民 公众

可信度 环保理念 认知度 二次革命 领跑者 产业链 供应链管理 特丽  
珑 进退维谷 超媒体网络会议 通信解决方案

11.1 跨入近邻 166

11.2 战略调整 172

11.3 探索不止 178

附录：索尼在华大事记 185

## 第十二章 索尼的挫折应对

遭遇寒冬 泡沫经济 通胀泥潭 数字化战略 数字化消费潮流 剖析自我  
优质优价 贵族气质 第四引擎 创新战略 低成本 商业运行成本 改革调整  
业务裂变 内部合作 战略重心 “变革60” 客户中心

12.1 遭遇寒冬 187

12.2 剖析自我 190

12.3 方针大变脸 193

案例1：诺基亚的主营业务策略 199

案例2：飞利浦主动调整、改革 203

## 第十三章 索尼的未来蓝图

进取精神 SONY 梦想世界 宽带网络时代 价值网络 想象空间 蓝牙  
技术 网络数字化 数字革命 生活体验 数字产品 网络元素 瘦身计划  
削减成本 重新定位 内部采购 里程碑 寻梦创新 思维创新

13.1 SONY 梦想世界 207

13.2 网络数字化 209

13.3 瘦身计划 211

## 第十四章 索尼的战略创新者

### 索尼战略创新者

行动楷模 经营谋略家 技术灵魂 酿酒世家 伙伴关系 崭露头角 先驱者 《学历无用论》 独创能力 改革之父 冒险精神 领军人物 核心技术 个人魅力 诚信品质 媒体国王 向心力 凝聚力 CEO“禅让”关系 结构改革 突破限制

14.1 盛田昭夫 215

14.2 井深大 221

14.3 大贺典雄 225

14.4 出井伸之 233

## 第一章

# 索尼的不朽神话

在短短的半个多世纪的时间里，索尼公司始终遵循着“创新制胜”的精神，创造了一个日本乃至世界电子、娱乐行业的神话！

从一家不起眼的小企业起步，进而勇敢地走出日本，索尼历尽艰辛而最终成为了跨国公司，成为日本津津乐道的民族英雄、世界瞩目的国际化企业。它也给世界的电子、娱乐业带来了一次又一次革命性的冲击。作为战后日本经济高速增长和走向国际化的象征，索尼在国际市场的发展成绩尤为显著。现在，包括出口和海外生产在内，索尼约有 70% 的业务是面向海外的。可以说，在日本企业中，索尼是推进国际化方面走在最前列的一家企业。

索尼也是最具时尚色彩的企业，它的许多产品都被冠以“时尚”、“高贵”等殊荣。例如第二代 VAIO，800 万像素的数码相机等产品都颇受高端消费群的欢迎，这使得索尼深得消费者的信赖。公司在世界 500 强企业中具有较高的信誉，索尼品牌因此在国际企业品牌排行中位居前列。正如索尼 IT 及移动解决方案网络分公司总裁木村敬治所说，索尼是全球数一数二的电子企业，它是无与伦比的，不可复制的。

但是，索尼对于世界的意义远不止这些。从它诞生之日起，索尼所独创的产品已经联成一条耀眼的产品线，延绵不断，极大地丰富了人们的生活，



**SONY**

■ 从一家不起眼的小企业起步，进而勇敢地走出日本，索尼历尽艰辛而最终成为了跨国公司，成为日本津津乐道的民族英雄、世界瞩目的国际化企业。

拓展了人们的视野，同样也创下了诸多令同行眼红的业界纪录。索尼以自己令人瞩目的成就证明了“创新是企业发展的灵魂”这一颠扑不破的真理。

那么，这家富有传奇色彩的企业，是怎样以东瀛人士特有的执着，从一家日本小企业一步一步地做大做强，做成“技术的索尼”、“国际的索尼”的呢？

## 1.1 起于废墟

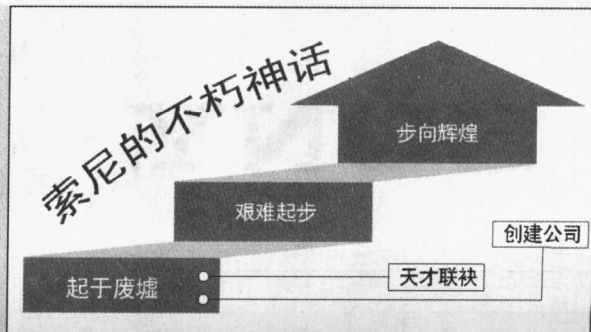
第二次世界大战以后，日本的经济增长速度在主要资本主义国家中是最高的。1953~1979年日本工业平均年增长率为10.9%，同期联邦德国为5.7%，法国为4.2%，美国为4%，英国为2.5%。日本国民生产总值占资本主义世界的比重，从1950年的1.5%猛增为1980年的13.3%，在资本主义世界的经济地位从第7位跃升到第2位，仅次于美国。西方有些学者把战后日本经济的发展称为20世纪的“奇迹”。索尼，正是缔造这一“奇迹”的传奇企业之一。

同为日本企业，如今索尼的声望与松下电器、丰田、三菱等齐名，都是为世人所熟知的著名跨国企业。但是，与这些企业不一样的是，索尼起家于二战的废墟之上，没有雄厚的资金和技术积淀，后来的巨大辉煌都源自公司两个创始人——盛田昭夫和井深大的远大理想，以及他们孜孜不倦的创新精神。

### 1.1.1 天才联袂

今天的索尼是一个蜚声世界的伟大企业，它生产不同种类的产品，如数

■ 索尼起家于二战的废墟之上，没有雄厚的资金和技术积淀，后来的巨大辉煌都源自公司两个创始人——盛田昭夫和井深大的远大理想，以及他们孜孜不倦的创新精神。





码、家电、行业专用等，这些产品为人们提供了丰富多彩的视听享受，并改变着人们的生活娱乐方式。如今，索尼更是致力于通过电子产品将硬件和软件产品结合，在数字网络时代进一步开发新的视听娱乐产品。而这样一个“为爱梦的人造梦”的企业，是在盛田昭夫和井深大这两位创始人的“追求激情”的梦想中诞生的。

盛田昭夫出生于一个世代以酿酒为业的富足人家。父亲盛田彦太郎希望他这个长子能子承父业，把已有 400 多年历史的造酒厂继续经营下去。然而盛田昭夫却不是这么想的，他不想过一辈子无忧无虑、安静平稳的生活。他认为“男儿当自强”，所以决心走自己的路，过一种充满激情的生活。

盛田昭夫以优异成绩考入大阪帝国大学，攻读物理专业。毕业时恰逢二战，盛田昭夫应征入伍。在海军服役期间，他结识了同在海军服役的电子技术专家井深大，两人志同道合，很快成为要好的朋友。

日本战败投降后，两人来到了东京。当时驻日盟军对日本经济界实施监管，许多战前的大企业、大公司被责令停业以待审查，这为白手起家者创造了一个良好的机遇和环境。

由于盛田昭夫和井深大都是专攻物理学，井深大又精通电子技术，他们便决定开办一家修理收音机、制造电器元件的小工厂。在战后的一片残垣断壁上，井深大和盛田昭夫想尽办法，凭着四处筹措的 19 万日元现金，总算成立了“东京通信工业株式会社”。

井深那时 38 岁，而盛田只有 25 岁，但是盛田已经是一位久经历练的商人了。盛田的商业经验与井深的大不相同，他是一个商业集团的继承人，他的家族生意包括一个米酒厂、一个豆酱厂和一个日本最大的面包公司。他从



■ 如今，索尼更是致力于通过电子产品将硬件和软件产品结合，在数字网络时代进一步开发新的视听娱乐产品。而这样一个“为爱梦的人造梦”的企业，是在盛田昭夫和井深大这两位创始人的“追求激情”的梦想中诞生的。