

索尼奇迹的幕后

——人和事

〔美〕尼克·莱昂斯 著

SONY



索尼奇迹的幕后——人和事

〔美〕尼克·莱昂斯 著

廖小同 译 李 枫 校

世界知识出版社

The Sony Vision

Crown Publishers, Inc., New York, 1976

根据纽约王冠出版社1976年版译出

责任编辑：任 文

封面设计：丁 品

索尼奇迹的幕后——人和事

〔美〕尼克·莱昂斯 著

廖小同 译 李 枫 校

※ ※ ※

世界知识出版社出版发行

(北京外交部街甲31号)

北京世界知识印刷厂排版印刷 新华书店经销

787×1092毫米32开本 印张：6 字数：127000

1988年10月第1版 1988年10月第1次印刷 印数：1—8000

ISBN 7-5012-0122-6 / F·6 定价：1.90元

内 容 提 要

索尼从二次大战后废墟上的一个修理作坊起家，在短短的二三十年里脱颖而出，成为虎视全球的跨国公司。是什么创造了这一奇迹？本书用近似报告文学的体裁作了生动的描述。它以索尼主要创业者的活动为线索，在其前30年历史中截取若干横断面，从各个角度揭示了它的成功经验：坚忍不拔地开发独家产品，把它看作企业存亡之根本；不拘一格地网罗人才；在人事管理中使集体协作精神和个人创造性紧密结合而相得益彰；以远大的目光和坚强的魄力放眼全球、开发国际市场。本书介绍的不仅是单个企业的历史，而且是带有普遍意义的企业管理经验。

译者的话

本书是日本索尼公司的创业史，是“索尼奇迹”出现和发展的纪实。

也许有人要问：现在研究日本经济的书已有很多，为什么还要翻译这一本？的确，自60年代以来，日本经济的发展日益引起西方经济学界的重视，一大批著作应运而生，译成中文的也不在少数。但是，我们要研究日本经济起飞的原因，要学习日本的经验，不能单靠简单的总结归纳，也不能停留在统计数字上，而要作更深刻的探索，也就是要探索人的因素，以及文化背景和历史背景。这本书既不同于经济管理的学术专著，也不同于工业企业发展的编年史，它是关于人的奋斗的活生生的写照。它没有干枯的说教和空泛的教条，也没有平铺直叙的流水帐，而是从索尼创业最初的30年的历史中大胆截取了若干横断面，向人们展示了现代工业中的人。它不乏视野开阔的宏观评述，但更多的是对事实的具体描写。寓哲理于情节之中，是这本书的突出特点。当然，作者是一位美国作家，并不是所有他的观点我们都能同意。但是他的这本书告诉我们，创业难，在激烈的竞争中创业更难！索尼能够白手起家，在高度竞争的国际经济社会中脱颖而出，靠的是什么呢？读完这本书，我们也许会有更深的理解。在我们国家经过漫长曲折的道路，终于走上经济建设正轨的

今天,如果这本书能对我国的企业家和经济工作者有所启示,那将使我感到欣慰。

本书翻译过程中,得到了许多同志的热情帮助。特别是北京师范大学外语系主任袁行桀教授,不仅在精神上给了我巨大支持,而且不辞劳苦校阅译稿,提出了宝贵的意见和建议。日本索尼公司中国室的负责人铃木兴先生向我提供了书中绝大多数日本人名译名。

书中的注释均系译者所加,文中括号内的内容,除注明为译者所加外,均为原文所有。由于译者水平所限,不当之处在所难免,恳请各界读者不吝赐教。

廖 小 同

1988年1月于中国政法大学

企业和企业家丛书

适应变革的企业

[英]阿·托夫勒 著

刑小士等 译

一位开拓者的思考

[日]系川英夫 著

王泰平等 译

富有特色的经营家——土光敏夫

[日]笠间哲人 著

张惠民 译

索尼奇迹的幕后——人和事

[美]尼克·莱昂斯 著

廖小同译 李枫校



ISBN 7-5012-0122-6/F·

定 价： 1.90 元



目 录

序 言

第 一 章	在三楼和七楼上.....	1
第 二 章	磁带录音机的999种用途.....	15
第 三 章	越小越好.....	29
第 四 章	草拟一个世界蓝图.....	44
第 五 章	索尼工厂里的“阿玛依”和 “吉布恩”	59
第 六 章	管理富有创造性的经理们.....	77
第 七 章	肚子电视和其他大胆超越时代 的事物在美国.....	89
第 八 章	不仅有彩色, 而且有更好的彩 色——单枪三束彩色显象管.....	103
第 九 章	种子和果实.....	116
第 十 章	多国主义或国际主义.....	130
第十一章	今日的盛田.....	145
第十二章	贝特马可思时代.....	157
后 记:	今后30年.....	168
索尼大事年表		174

第一章 在三楼和七楼上

如果能建立起一种环境，使人们在坚定的协作精神基础上联合起来并按照个人意愿发挥他们的技术专长，那么这样的组织将会带来无尽的愉快和裨益，……战争的结束，加速了实现这一梦想的可能性。

——井深大。摘自《创建
东京通信工业株式会社的规划书》

1975年，索尼产品的销售额高达1,338,595,000美元。它的商标已经在170多个国家和地区注册，它的名字在世界上家喻户晓。在美国、英国、德国以及其他许多地方都设有索尼的工厂，雇员超过两万人。它有几十家子公司，它的股票在世界所有主要的证券交易所中买卖。在创业的前30年里，这个公司已开发出几十种新的电子产品，而且成功地把这些产品打入了日本和世界市场。这些产品包括磁带录音机、晶体管收音机、微型电视机、独一无二的单枪三束彩色电视以及贝特马可思录像系统。索尼以质量赢得了令人羡慕的信誉。

1974年，索尼又经历了一次严峻的考验。直线下落的经济给予电子工业一个非常沉重的打击。索尼的利润有所下降，这是它有史以来第一次。但正当有人开始议论“索尼的神话”时，盛田昭夫却大声宣告：索尼从来没有什么神话。

尽管如此，索尼的传奇还是很富有神话的色彩，至少具备小说的素材。索尼的成长速度是惊人的。它创业的第一年，销售额仅为6,944美元，利润只有27.80美元，到1946年底，它的雇员还不足35人。

现在被称为索尼的这个公司，最初建在坐落于东京银座的白木屋百货商店三楼上一个角落房间里。当时战争刚刚结束几个星期，百货商店在空袭中被炸坏，四壁漆黑，空空荡荡。三楼上这间屋子曾经是商店的配电室，有几张破办公桌，一把破软椅，还有一个电炉子和一些过时的设备器材，战争中炸坏的窗户用木板钉着，房租相当便宜。1945年春夏两季，柯蒂斯·李梅^①的B—29轰炸机群掠过东京上空，投下充满凝固汽油的M47燃烧弹；这座城市变成了凄惨的杀戮之场，超过方圆34平方英里、约占整个城市的65%的地区变成废墟，惨景随处可见。只有几座坚固的、内部设施破坏殆尽的楼房和那些弹痕累累的毫无遮掩的钢筋混凝土墙壁，在一片灰色的瓦砾中，瑟瑟地战栗着。从前的工厂都毁于战火，剩下的只是一堆堆钢梁。在街上，人们可以看到几辆古董似的公共汽车和出租车，就象并深花100美元买的那辆手摇发动的达特桑牌四气缸小型卡车一样。食品非常短缺，供应严格限量，营养不良非常普遍。一个索尼职员记得，有几个星期他的午饭只有一块白薯或一把炒黄豆。只有一个电炉子供工程师们取暖，因此他们非得“下身穿很厚”才能抵御严寒。社会上有将近700万日本士兵要复员，而那一年人均国民收入也只不过17美元多一点。

37岁的并深大，是一个身材瘦削、谈吐温和的男子汉。

① 柯蒂斯·李梅 (Curtis LeMay)：第二次世界大战中的美国将军，他下令首次在日本使用凝固汽油燃烧弹。——译者

他和七个年轻工程师一起来到东京，办起了一个电子实验室。早在战争期间，井深就已经是他私有的日本精密仪器公司的主任工程师，这个公司供应军队真空管电压表和各式各样的精密仪器。他感到有责任给他的雇员们找到工作。传统上，电气和机械之间泾渭分明，而他却在推敲怎样把它们结合起来。战争期间，电话在中国经常被窃听，井深发明了一种频率为2000赫兹的音频信号发生器，它可以用于电话系统以确保谈话的机密性。军方买下了这项技术，而且对他的理论很感兴趣，鼓励他去设计一种能使炸弹自动追踪热源的热导向系统。这个系统最终也没完成，但在研制过程中，他结识了盛田昭夫。盛田是个瘦瘦的23岁的海军上尉，也是一个训练有素的物理学家，后来他在东京加入了井深的小公司。当美军的轰炸开始时，井深象许多其他负责供应军队的小厂主一样，疏散到了乡下，他选定了在横跨本岛125英里的长野县建厂，而且以一个苹果园作为工地，他风趣地说：“这样，我们至少有苹果吃。”然而，在1945年8月底，他带着全部器材和七名工程师，加上大约1,600美元的全部积蓄，率先回到了东京。

井深的当务之急是想办法养活他的这班人马。他们首先想到了各种特殊的商业冒险计划：试销带甜味的豆酱汤，建造小规模的高尔夫球场，生产游标卡尺等。

战后，日本人渴望听到音乐和国际新闻，许多人的收音机在战争中损坏，也有的被警察拆掉了短波（以防他们收听敌台）。井深和他的同事们经常工作到深夜，修理收音机，为中波收音机加装短波转换器，后来又扩大到生产唱机的拾音器。他们有设备，又有生产真空管电压表时的老关系，这在头一年秋天就成了他们的主要生活来源。当时，食品非常缺

乏，他们不得不背上帆布包到乡下的农场去买土豆和稻谷，还要躲避警察，因为稻谷是严格控制的。如果不是井深经常从他为数不多并日趋减少的积蓄中拿出钱来支付大部分工资，在那一年秋天，这些人也许要喝西北风去了。

在他们下面的一楼，百货商店开始恢复营业，经营它能搞到的短缺货，它的规模不大的收音机部也开始承接修理业务，而且不久就与井深他们达成协议，让他们负责这项工作。樋口晃（他是最初的七个工程师之一，后曾出任索尼的副总经理）还清楚地记得当时登门修理太件设备时的情景。另外，井深还开始与战时有过来往的广播部签定一些短期合同。

虽然他们的买卖还不太兴隆，但没过几个月，他们就觉得房子不够用了。他们在这座八层楼的七楼上找到了空房，这房子就在一个小电影厅和一家理发馆旁边。这座楼房的二楼到六楼都空着，它们只不过是东摇西晃的楼梯连接起来的黑屋子而已。

井深有明确的，甚至理想主义的奋斗目标，但他缺乏具体的想法，不清楚应该怎样着手。他很想把电子学和工程技术结合起来，用于消费品领域。但用什么产品来实现这一想法呢？他回忆说：“我们的第一步是从正视现实和树立信念开始的。我们认识到，我们不能和那些老牌公司竞争，也不能与他们专营的产品抗衡，我们必须树立起‘做别的公司以前没有做过的事’这样一个观念。”他想制造日常生活必需品，考虑到除了电以外，当时燃料奇缺，因此，电饭锅就成了他最初开发的产品之一。

他买了大量能装热米饭的小木桶，在桶底装上加热器。它的原理很简单：把两个螺旋形铝片连接起来，固定在桶底上，加水后通以100伏交流电使水受热，当水达到一定温度

时，电源自动切断。“这个设想相当不错，”井深面带微笑回首着往事，“可是……可是！”问题在于这种电饭锅的做饭效果取决于所用的大米品种和加水的多少，不是总能做出非常可口的米饭。他们很快生产出了100多个电饭锅，但没能卖出去，一个也没卖出去！

盛田昭夫1921年生于名古屋，是盛田久佐衛门的长子，盛田久佐衛门是一种名酒的酿造和销售公司的第14代老板，他家的字号是从17世纪传下来的，可谓历史悠久。从昭夫上小学三年级时起，久佐衛门就经常把他带到公司的经理室，让他看着父亲工作，学着看资金平衡表和掌握市场策略。当老盛田在全体职工大会上讲话时，也让他站在自己的身边。按传统观念，人们对这个男孩成为盛田有限公司的第15代老板寄予厚望。

但是随着年龄的增长，昭夫变得对自然科学越来越感兴趣。他学着修理和安装各种机械，在初中一年级，他用钢琴弦试制了原始的磁录音装置。在从小就酷爱做实验这一点上，他很象井深。井深是武士家族的后裔，当他还是个孩子的时候，就喜欢煞费苦心地搭复杂的儿童建造模型，还喜欢拆他爷爷的怀表（但是装不上），他能拆开电铃，他还是一个无线电收发报业余爱好者，能把短程电报系统装到邻居的房间里。此后，他又去拆自行车的乙炔车灯，结果把手炸伤了。但对井深来说，使他感到欣慰的不是他的手指没有被炸掉，而是他亲眼见到了爆炸现象。

井深下决心从事后来被称作“弱电”（即电子学）的电工技术。为了实现这一理想，井深来到了早稻田大学。后来在这里，他发明了一套通过调制氖气发光来传播声音的装置，

并获得了这项专利，这一成果还在巴黎国际博览会上获奖。尽管他已显露出发明天才，但却没能通过东京芝浦电气公司的招工考试。最后还是通过专利局一位朋友的引见，在光化学公司找到了他的第一份工作，这是一家制作加工动画影片兼出品电影的公司。当这家公司变成一家纯生产性的公司时，井深又转到一个起初生产电子管后来生产电子仪器的部门工作。

虽然盛田昭夫的爸爸对他继承家业满怀希望，认为他搞实验只不过是心血来潮，但是到1940年盛田进入大阪帝国大学时，他已与自然科学结下了不解之缘。他在朝田常三郎教授指导下学习，常三郎教授是为《朝日新闻》每周一次的科学专栏撰文的一位著名物理学家，盛田作为他的得意门生之一，经常为老师的文章代笔。盛田开始就读于大阪帝国大学时，日本已经卷入了那场全球性的危机之中，1944年3月他一毕业，立即作为一名技术军官候补生参加了海军。虽说当时已是战争的最后一年，但盛田仍然很快赢得了办事讲求效率，大刀阔斧破除官僚作风的美誉。

盛田的专业是电子学，当时他已有资格出席在横滨召开的战时研究委员会的秘密会议。通过这个委员会，他认识了井深，后来又在长野县拜访了井深。在长野，他们共同探讨了生产热导向系统和红外线电视器件的可能性。尽管井深比他大十多岁，但他们还是成了亲密的朋友。

在日本投降后的动乱中，盛田回到了名古屋附近的家中。与此同时，他的朋友正在东京的小厂里奋斗。井深的短波转换器引起了广泛的注意。1944年10月6日的《朝日新闻》上还发表了一篇关于这方面的文章，其中提到了井深的名字。盛田看完了这篇文章，立即给井深写了一封信，而且很快收到了回信，井深在信中催他赶快到东京共创大业。井深十分

珍视与盛田之间的友谊，赏识盛田的纯朴和热情。另外，他的钱也快花光了，盛田可以在财政上给他帮助。虽然井深给不起盛田高工资，但他认为盛田完全可以胜任他想使他们的技术适应于和平时期的日本这个使命。

但盛田同时还接到了他从前一个教授的信，此人现在在东京技术学院任教，想请盛田去作讲师。盛田决定去任教，但也同意抽一部分时间为井深的小公司工作。

在战争期间，无论什么时候井深接到军队的定货，军队都能提供完成工作所需的零件和原材料，这些东西别人都搞不到。他一直想把普通民众作为他的产品的市场，但当时他感到被他的处境所束缚。战争结束后，他决心用他们自己的原材料从事生产，这样他就能有充分的自主权。他在长野县买了一些技术设备和零件。最初，新材料是很难弄到手的，但随着时间的流逝，那些从撤销的军队系统搞来的零部件开始流入市场。在成堆的尚可利用的废旧物资当中，井深通过仔细寻找，时常可以得到他们需要的材料和零件。

但他们厂应生产什么产品呢？

他们不想继续修理收音机了，那只是权宜之计。

制造收音机倒是一条明摆着的路。他们有技术能力，甚至有制造收音机的设备。但许多别的厂，特别是些大厂，一直都在生产收音机和类似产品。它们实力雄厚，技术先进，在这个领域也许已领先了许多年。井深不想生产那些大厂已开先河的产品，他要开辟新的领域，生产所有大厂都不曾想到的崭新产品。

与此同时，道格拉斯·麦克阿瑟^①将军颁布了一项重大

① 道格拉斯·麦克阿瑟 (Douglas Mac Arthur) (1880—1964)：第二次世界大战时美国远东驻军总司令。——译者

的法令。所有旧政府的高级官员、从财阀（一种巨大的控股公司）爬上来的上层人物以及从前的军官都被从现任的公务部门赶了出来。这在后来被称作“清除运动”。公务部门也包括学校，作为一个从前的海军上尉，盛田被迫离开了教室。

事实证明，这对他是一个幸运的打击。

作为一个编外人员，盛田一直在帮助井深办公司。当他被解除讲师职务以后，他面临着一个抉择：要么全部时间都投入井深的工作，要么回到他爸爸那根基稳固的酿造公司。井深立即搭夜车赶赴名古屋。火车窗户是破的，第二天一早他到达名古屋时，都快冻成冰棍了。井深此行有重要使命：他想会见盛田的爸爸，说服他同意儿子参加自己这个奋斗中的公司。最初，不管井深怎么样劝说，老盛田都无动于衷。而且在此后几年中，他还试图劝阻他儿子的几个朋友不要加入这个公司，也不要向这个公司投资，说那样做是精神错乱。不过没多久，他不仅同意了井深的要求，而且自己也开始向这个公司投资，他后来成为索尼的最大股东。

盛田和井深和谐得如影随形。

一个人在今后可能得以充分施展的特殊才能，需要别人象催化剂一样去加以引导，使它结出果实。同样，一个人的弱点是通过别人的长处衡量出来的。井深，在创新上沉着而热情，在发明上执着而坚韧，在经营上是个人道主义者，具有梦想家的气质；盛田，在物理学方面训练有素，能力非凡，是个地地道道的现实主义者，更为可贵的是，他在形势所迫下很快就以一个显赫的金融家和同外界的生意联系人的身份发挥他的聪明才智。盛田从不看别人的眼色行事，他朝气蓬勃而且能言善辩。盛田说：“井深是个非常热情和诚实的人，所以我一见到他，就不由自主地想方设法保护他。我的使命

就是去实现井深的梦想。”一个老职员怀着对井深的深情对我说，要只有井深一个人，他非失败不可：“他毫不关心增加产量。这个人有点孩子气。”但“要是只有盛田一个人的话，就不会有各种各样的新产品出售。虽说他俩迥然不同，但盛田却是很少几个能真正理解井深的人之一，并且有能力协调井深的才能。他们是最亲密的朋友。”他们都在努力促进他们相互间的信任，否则，井深的内部方针早就让盛田全部透露给外界了。

一个很早就参加工作的工程师告诉我：“盛田到来之日，就是索尼开始腾飞之时。”

又过了几个月，在1946年5月7日，东京通信工业株式会社（即东京通信工程有限公司）成立了。由于政府的规定对资产超过20万日元的公司的组成有许多限制，所以他们填报的资产为19万日元，根据比价的变化合500到600美元。这个数字一直是作为公司的实际资金相传下来的，所以不是过分夸张。这时，公司约有20名雇员。

《创建东京通信工业株式会社的规划书》是由井深起草的。它是一份历史性的文献，充分体现了一个企业家的远见卓识，它对工业中人的因素给予了密切关注。在过去30年中，它成为这个公司的行动指南，在它的指引下，公司以惊人的速度成长起来，并于1950年成为公开登记的有限公司。在这个过程中，这份规划书只作了点小改动。

规划书中写道：那些不约而同的想法已经自然而然地凝聚在一起，现在的任务就是在新日本起飞的年代，去实现这些理想。在专门的“合并宗旨”里，井深发誓：

- 建立一个理想的工厂，那里有自由民主的、生机勃勃的、令人愉快的气氛，技术人员受到真挚的激励，可