

世界 500强

20个世界顶尖品牌铸就之路
真正与国际知名企业零距离

品牌之道

—— 看看我的“大金牙” ——

王从军 著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

世界500强

20个世界顶尖品牌铸就之路
真正与国际知名企业零距离

品牌之道

王从军 著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑：孟 斌

封面设计：欧 亚

图书在版编目(CIP)数据

看看我的大金牙：20家跨国企业的品牌铸就之道 / 王从军著. — 北京：中华工商联合出版社，2003.1

ISBN 7-80100-949-5

I. 看… II. 王… III. 跨国公司—企业管理：质量管理
IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 109629 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京市东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.gslcbs.com.cn

北京中科印刷有限公司印刷

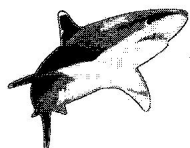
新华书店总经销

880 × 1230 毫米 1/32 印张：8.875 200 千字

2005 年 1 月第 2 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80100-949-5/F · 378

定价：29.00 元

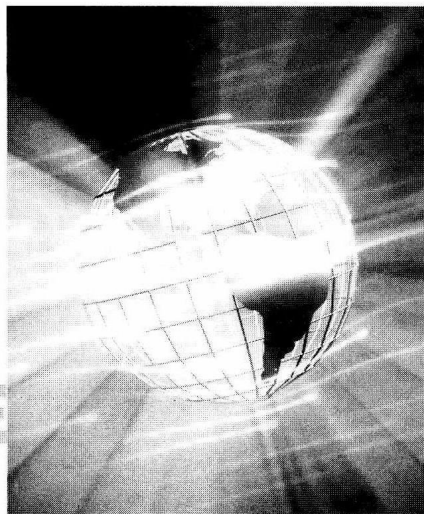


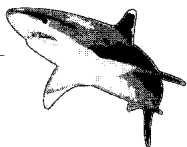
LOOK AT **看看我的大金牙**
MY BIG GOLD TEETH

前
言

PREFACE

前言





品牌是跨国公司最大的资产，当人们发明了跨国公司这一以最大限度开发潜能、创造财富的团队模式之后，品牌也开始了从平凡到传奇、从科技到感情的增值历程。人们曾将品牌说成是王冠、是钻石、是无所不开的钥匙，同样，人们也把它说成是鲨鱼的牙齿，品牌不仅仅是财富的宝库，更是锋利的重剑！

几百个乃至 1000 个人类有史以来创造的最大的跨国公司，它们代表了迄今为止人类的科技与财富梦想所能达到的最远边疆。从为人们的需要而创造到创造出人们的需要，跨国公司正在一个千年开始之时，用它们的品牌和产品建筑起新的生命哲学。

本书通过作者对跨国公司总部的访问考察，以及对跨国公司首脑人物的采访，来努力拼组出跨国公司巨大拼图中的某个局部。

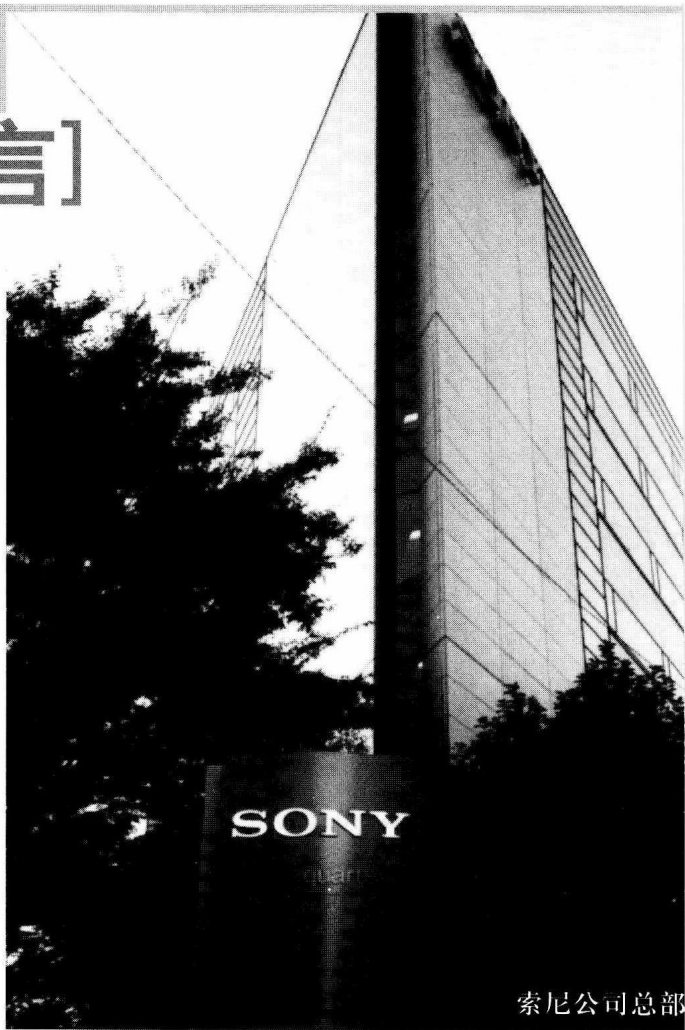
鲨鱼有时在浅海游弋，这给了大多数人观察它的机会包括金色的牙齿，但它更多的是在深海潜行，那里是神秘莫测的未知世界。想看到真实的鲨鱼吗？对于普通人来说很难。

2002 年 12 月 5 日 作者

SONY

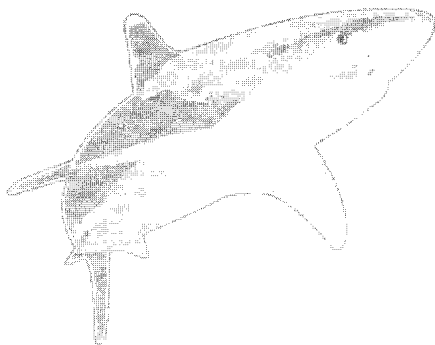
[宽网预言]

索尼



索尼公司总部

**do
you
dream
in
Sony?**





宽网预言

[索尼]

SONY

索尼
宽网预言

一、关键提示

从1999年到2002年，我分别在北京、上海、东京访问了索尼公司4位最高层人士，其中有两位，我还访问过不止一次。他们是：

索尼公司董事长兼CEO出井伸之；

索尼公司总裁兼首席运营官安藤国威；

索尼公司执行副总裁大木充；

索尼美国公司董事长兼CEO斯金格。

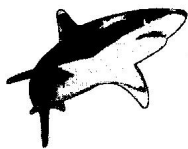
关于索尼这家独一无二的公司，世界上的许多人已听了许多，那么，这几位首脑还会告诉我什么呢？

索尼正在预言这个时代，是什么呢？

索尼这个品牌，它的秘密何在？



上海索尼互动中心成为服务品牌的承载者



出井伸之预言：2005年，世界要进入宽带网时代。

815 房间里的风景 ——访出井伸之(一)

出井伸之1937年出生，1960年加入索尼公司，自1995年4月开始担任公司代表董事，现任索尼公司总裁兼首席执行官。

出井先生在1968年前往法国建立Sony法国公司前，曾在日内瓦的国际高等教育学院学习一年，后两次被公司派驻瑞士工作。他历任索尼公司音响、家用录像产品等部门本部长/部门长等职，并于1989年被任命为公司董事，1994年成为常务董事。出井先生担任过的其它重要职务还包括AB伊莱克斯公司的外聘董事、日本经济团体联合会新产业委员会联合主席和日本银行顾问等。

索尼是一家由一群不断在世界各地旅行的人们领导着的奇特的跨国公司。它的产品在众多领域出现，改变着人们的生活和工作方式。它对自己发展史的总结几乎成了这个时代工业技术史的缩写。它对科技与产业未来的预言，像风向标一样成为许多跨国公司甚至一些国家政府作出判断的依据。它在不断推出新技术、新梦想、新产品的同时，也不断地成为《商业周刊》和《华尔街日报》的新闻主角，被描绘成不多见的优等生……



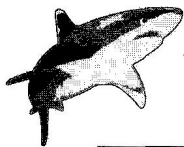
2001年10月的一个下午，在东京都品川区北品川索尼总部815房间里，出井伸之坐在桌前。他身穿深色西装，浅灰色衬衣，系紫色斜纹领带。他身后的墙上，一幅名贵的印象派风格的画挂在那里，画面是朦胧的绿叶和花朵。

索尼公司这位毕业于早稻田大学政治经济学系的董事长兼首席执行官是宽网时代最早的预言家，他曾指出：2005年前后世界将进入宽带世界，那时，不仅电视机，电脑、电话、冰箱和空调这些白色家电，轿车自不用说，所有硬件都有IP地址，并且他们通过无线设施，与电缆等高速通信网相连。拥有IP地址的硬件无所不在，无线、宽带域的高速网络全部到位，构筑成一个更“丰沃”的基础设施。

现在，他作为日本IT战略会议的负责人，从去年7月到今年12月，正与其他企业家一起，收集民间对政府的建议，从而形成日本的国家战略，目前，IT基本法已形成。日本要在5年内成为最先进的IT国家，其标志是：进入宽网时代、建立电子政府、废除阻碍电子商务的法规、培养IT时代人才。

面对采访的中国记者，出井指出：现在日本已有60万人进入宽网，中国发展也很快，中日是面向宽网时代发展最快的两个国家。IT一直以美国为中心，今后中国、日本、新加坡将在亚洲起领导作用。2002年是中日邦交正常化30周年，受外务省委托他本人担任了中日双方特别委员会的日方委员长，将要开展许多项目。他强调说：作为索尼公司，它是靠音视频产品出的名，在过去5年里大力发展IT产业，电子、游戏和互联网服务已形成公司三大业务。另外，娱乐业务发展也很快，纽约的音乐、洛杉矶的影视业务已形成2个中心，这些都是重要的软件资产，与电子硬件密不可分。此外还有金融业务，包括生命保险、互联网个人金融结算、购买索尼产品的金融支持。在互联网时代，各个部门界限趋于模糊，必须放在一起来做。在1个小时访问中，出井先生回答了我下面的提问。

问：不久前索尼公司宣布，面向2005年到来的宽网社会，要使公



索尼历史陈列馆

公司向“个人宽带网解决方案公司”转变，这种转变的最终目的何在？公司上下是否理解这种转变？

答：我就任社长的时期正好是从工业化社会到知识情报化社会的转换期。以技术发展角度看就是由创始人井深大先生和盛田昭夫先生发起的晶体管时代结束，数字时代开始。同时也就是所谓的“次资本主义社会”开始的时期。

历史证明技术变化会产生全新的价值和信息，从前没有的事业和企业随之诞生。有一天无名的公司像彗星一样出现，至今没有想到的企业和组织给人们带来巨大的影响。

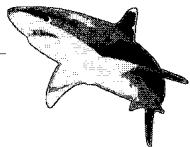
就像冰完全融化为水之前的混沌状态。现在，经营者要思考的是为了新模式要撒下什么样的种子，做怎样的准备。

索尼是个富有挑战性的公司，从井深大和盛田昭夫开始，血脉相传。

问：在新的机构体制下，索尼各类产品、各个企业间是什么样的关系？

答：索尼在全球有1100多家企业，实行全球核算，各公司业务划分得很清楚。音乐领域与CBS合作，把经济附加价值管理方法引入美国，在法国的企业收购了美国环球影视，将欧美文化结合。

因为互联网，把情报传向了个人，使得个人的能力得到增强，消费



者可以超越时间和地点的制约，自由比较选购商品。企业与个人的关系，也由比较固定的转向更有流动性的模式。当然，道德和忠诚随之发生了改变。

在企业与企业的关系中，工业化时代闭锁的垂直型经营体系也被一种力量破坏了。

问：西方商业媒体说“索尼是惟一的赢家”，其实哪个企业没有问题呢？索尼面临什么问题？

答：在过去5年里，索尼的电子业务增加了一倍，前一年太好了。今年的增长率就没有那么高了。我们决定减少全球厂商，在美国，从2年前的70家减到55家，要进行业务重组，我们的变化速度仍赶不上世界的变化。要压低成本，争取到明年，即使销售增长率是零，利润也要提高。今后的增长点是电子业务，索尼的优势一个是户外产品的随身听PDA，一个是户内产品如电视电脑，将来应该互动起来。（按：西方权威媒体报道：目前，索尼的电视在世界各地基本占据市场首位。VAIO电脑的销售也非常好。连过去一直是个包袱的手机也已经占到了全球3%的市场。就消费市场而言，可以说索尼是惟一的赢家。——作者）

问：索尼公司的领导者写过一些著作影响甚大，先生作为当代国际商业领袖，也准备写作吗？另外，2年前曾听先生讲比较欣赏孙正义、张朝阳等人，他们在后来的网络泡沫中似乎也被遗忘了，而您今天的看法依旧吗？

答：时代变化太快，发生什么事情都难以预料，要适应新的现实，就意味着寻求下一个规则的本质，要站在长远的角度看变化。例如，手机这个产品该是什么样，要在几年的时间里认知一个系统，不是环节，而是方向。过去农业时代，一年收1—2次米，工业时代不同，3年定型一个产品，而在网络时代，变化慢与变化快的东西并存。我欣赏通用电气的韦尔奇、思科的钱伯斯、微软的盖茨，与他们常见面，也常与日本的小风险企业家见面，既跟大企业也跟小企业见面，为了感知时代的变化。网络时代，IT革命仍处在初期，肯定有人会被淘汰，刚才提到的几



个人很有趣，可惜当时市场对他们评价太高了，企业扩大得太快，现在回到真实状况中。是的，我正用日语把自己的经验写成书，是从学问的角度。

问：2002年是中日邦交正常化30周年，先生又担负了重要责任，要做些什么事呢？

答：对日本来讲，去年是法国年，今年是意大利年，明年是中国年，我与丰田的张富士夫商讨了如何搞些活动。与其搞些歌舞活动，不如谈谈将来能做些什么实际业务。

问：曾听先生讲喜欢开保时捷911跑车，后来又购新车了吗？业余时还做些什么？

答：我60岁时订了一辆保时捷，是红色的，因为60岁的生命需要红色，最近又买了一辆奥迪TT跑车，我常在轻井泽自己驾车。公务时，只乘坐普通奔驰车。在轻井泽有别墅，会到那里避暑或度周末，在房子下面有酒窖，有许多酒，喜欢在绿色环境中喝好葡萄酒，还喜欢看电影。

问：先生曾对西方媒体讲述知识信息化社会品牌的价值，您的理论主题是什么？

答：在知识信息化社会，品牌、能力这种无形资产的重要性可以说是越来越高了。

在开放的网络时代，为了产生不能简单模仿的价值，“知识产权”这种新的观点是不可少的。比如说，索尼的电视机成为市场占有率的第一位，其理由之一就是半导体芯片。被称为‘DRC’的这个芯片，一收到电视电波的标准信号，解像度就上升4倍。由于核心技术是一种十进制算法，即使将芯片分解，要完全解析其中的内容还是困难的吧。

因此其他公司想模仿也好，有相同的东西出来也好，要做到完全相同是很难的。这就是一个面对电视机全球市场，生产出一个画质优美的芯片而压倒其他公司的例子。

品牌也是一种无形资产。看一下AOL、雅虎等品牌的作用就能明白。



SONY 这个商标原来要表示的是商品的优异品质。但因为随身听的出现，渐渐成为了代表交流和生活方式的东西。索尼现在有了游戏机，VAIO，AIBO 等副品牌，又产生了很多新的价值。当然，他们的成功也都是基于索尼品牌这个大平台上的。

索尼就像机场，它的品牌是个大系统，只要乘客进入机场也就是购买索尼产品，就能享受高新服务质量，这就是索尼品牌的价值与意义。今后，索尼的形象应包含三个关键词：一是全球化。二是媒体，索尼是一个“媒体”公司，我们在 It's a sony 口号下，是以硬件业务为主体，现在这硬件已成为一种媒体，其他的音乐、影视、娱乐都在这平台上推行。三是技术。索尼的核心竞争力从这三方面而来。

新世纪的前奏

——访出井伸之(二)

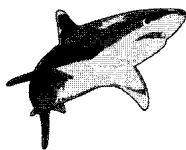
1999 年岁末，创造了 566 亿美元销售额的索尼公司总裁兼首席执行官出井伸之先生在北京接受了记者的访问。他身着蓝色暗条西装，白色衬衣袖口上扣子闪着亮光，脸上带着难得一见的笑容。

问：索尼刚在北京召开了董事会，有何新打算？是否加大投资？

答：董事会开得不错，可得 90 分，在北京开董事会，是让各位董事对中国更加接近。中日在经济上有相似之处，如都受银根紧缩、汇率等影响，有一些制度也与经济不协调。索尼对中国市场的看法是，要从长处着眼，不盲目去竞争，如在电脑之外开发出新市场，而不是与别人面对面地竞争，靠新产品开发新市场，使消费者乐于使用我们的产品。

问：新兴市场就在面前，索尼如何将其新老产品沟通，使其传统用户跟进到新的产品中来？毕竟，索尼的产品线过于丰富。

答：索尼造出第一个晶体管收音机时，引人注目的是技术上的与众不同，一个公司如无独特的技术，是不会有令人感动的产品的。然而到了 80 年代后，从技术为主转变到以开创消费潮流为中心方面来，像我们的 PS 产品，已超出了传统游戏机概念，让人在数码时代实现一种梦想，



我们的传统用户将会理解索尼的新概念、新产品。

问：先生喜欢穿意大利名牌西装，喜欢保时捷911跑车，您讲英语的时候不比讲日语时候少，在欧美旅行时间也十分多，那么，就像桥本龙太郎先生用他的剑道水平表示其日本人的特色，先生对本土文化的关注如何体现呢？

答：我在长大成人过程中，在国外生活过多年，曾在中国大连住过4年，在法国住过9年，有时真不知如何归属，索尼公司也是这样。我是100%的日本人，但不太在意归属到本土文化或是外国文化中，对我都一样。我的女儿出生在瑞士，7岁时回国，小时候，我就教她学汉字，念日语，因为再国际化的个人，也不能不掌握自己的语言，只讲英语不讲日语的人，不是真正的本土人。

问：WTO在西雅图开会，说是要研讨制订新一千年世界贸易的新规则，这新规则该是什么样，您如何理解？

答：我没参加会议不好说什么，但未来世界贸易将更开放、更公平、使更多的人受益。

问：两天前，先生在北京大学发表了演讲，对数字化时代的变革予以深刻阐述，对中国大学生，您是如何描绘未来的？

答：因特网和信息革命的规模有多大？让我用恐龙灭绝的例子做个比喻，许多科学家认为，六千五百万年前，一块巨大的陨石袭击了地球，造成了地球温度的变化，灭绝了所有的恐龙。这一事件也适用于当今的商业社会，意想不到的变化会动摇一个坚实企业的基础。例如，索尼公司生产了第一台晶体管收音机，这一技术在当时对电子管来说就是一颗陨石。个人电脑从出现后在短短的十几年内占领了整个市场，而当今的陨石是数码技术、网络科技、因特网和宽带网络，这些都迅速改变着商业规则，形成了新的赢家和输家。不理解这点的国家和企业必将成为二十一世纪的恐龙。

问：信息革命将会怎样造就新的企业？

答：我们正处在信息时代的大变革中，信息革命才刚刚开始。因特



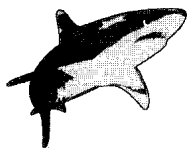
网的国际分配系统正改变着经济、市场结构、产品、消费价值观念、行为、社会以及政治等诸多方面。这样的快速变革会产生许多新的意想不到的企业，我们不可能猜想到它们将是谁，但它们一定会很快出现。

而曾是制造业时代冠军的日本由于自身变革的缓慢而落后了，适应制造业发展的国家经济模式与公司管理体制不再适应当今的发展。现在，商业规则在变革，劳动力市场、教育体制、产品和服务市场、金融市场都将深刻改革，收益递减、收益递增、收益爆炸法则的演变也在影响着每个企业。在全新的秩序下，全新的网络公司产生了。信息时代，国家边界的重要性将被改变。从文艺复兴时的城市国家、工业革命时期的民族国家直到信息时代的无边界世界，城市的概念再度兴起。工业时代，权力被大机构掌握，信息时代，个人拥有比大机构更多的权力。同资本相比，应该更重视知识，具有知识的专业人员将成为信息时代经济的基础，今天，所有的人都面对着数字网络时代的两个阶段：从孕育期进入飞速增长期。

问：您和中国的前卫人士有过接触吗，是何种印象？

答：在网络时代，网络交易飞速增长。在我和搜狐公司的张朝阳先生会见后，我知道网络对中国也很重要。制造业给我们带来了最初的回报，同时我们也看到了公平回报和爆炸性回报的企业。因此，有三种经济法则同时存在，在我阅读了一本关于科学复杂体系理论的书后，我觉得这个理论同时也适用于经济学和管理。这正像你的手从左至右的活动，这看似很简单，但这是你身体内部有许多部分共同协调的结果。因此，研究这背后的原理，就是复杂体系理论。我在考虑这个复杂体系理论在下一世纪如何适用于索尼公司。这对中国同样重要。对于我们理解未来也很重要，所以，我希望你们也能好好学习这一理论。

复杂体系理论也适用于描绘在信息时代经济、社会和政治的改革。在过去的5至10年，我们稳定的制造业时代受到了因特网的冲击，就像陨石袭击地球一样。经济、企业和国家被迫调整自身以适应这个竞争时代。不单是因特网，移动电话网络也是如此。



出井伸之对数字网络化的言论辑要

(一)世界即将进入数字网络时代。

在美国，国际互联网的用户已经从1995年的1000万人增加到了目前的1亿人。其中，家庭普及率则达到了近40%。国际互联网的发展同其它产品相比，其普及速度非常惊人。如果把拥有5000万用户的产品称为普及产品的话，美国收音机普及用了38年；电视机普及用了13年；而国际互联网普及只用了短短的5年时间。目前美国国际互联网产业在市场规模上已达到超过能源产业、接近汽车产业的水平。据统计，美国近三成的经济增长是由计算机和与国际互联网相关的产业带来的。

国际互联网产业的繁荣给企业的价值带来了变化。Sony股票的市值虽然达到几年前的近4倍，但还是低于Sony每年的销售额。这说明Sony在股市上的企业价值还不高。而在美国的一些企业，比如“美国在线”(AOL)，它的股票市值却远远超过了其年销售额，体现了很高的企业价值。

(二)数字时代也改变了产业界的经济法则。

产业界的两种法则起支配作用。第一种叫做“收益递增”法则，就是说，企业收益随着规模的扩大而增加。另外一种称为“收益递减”法则，意味着当企业规模超过一定限度后，收益将会急剧减少。这就像汽车行驶时汽油的效率一样，当车速上升到一定程度后，汽油的效率越来越高，但是车速如果过快，超过一定限度时，汽油的效率反而会降低。

在各行各业中，制造业集中反映了“收益递减”法则：如果想把彩电的销量提高3倍，就必须把工厂的规模也扩大3倍；与此相对，计算机、半导体行业等以数字技术为核心的行业则属于“收益递增”法则。

在“收益递减”法则占主导地位的工业化社会时期，Sony取得了非凡的成就。Sony从一个街道工厂发展为全球知名的电子行业巨人。纵观Sony发展壮大的50年可以看到，前20年是为了未来发展积蓄能量时期，而后25年才是Sony爆炸式成长的时期。