

日本企业家经营丛书

# 井深大

『索尼精神』的缔造者

「巨」  
一条和生

著

宫一宁

译

人間の幸福を求めた  
創造と挑戦

新星出版社 NEW STAR PRESS

官方认定典藏版

『索尼精神』の締造者

# 井深大

目 一  
一条和生  
著

官一宁  
译

人間の幸福を求めた  
創造と挑戦

IBUKA MASARU

Copyright © 2017 by Kazuo ICHIJO

First published in Japan in 2017 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc. through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd

Simplified Chinese edition copyright © 2019 New Star Press Co., Ltd.

All rights reserved.

著作版权合同登记号：01-2018-1763

---

## 图书在版编目 (CIP) 数据

井深大 / (日) 一条和生著; 宫一宁译.

-- 北京: 新星出版社, 2019.6

ISBN 978-7-5133-3554-6

I. ①井… II. ①一… ②宫… III. ①电子工业-工业企业管理-经验-日本 IV. ①F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 072804 号

---

## 井深大

[日] 一条和生 著; 宫一宁 译

策划编辑: 杨英瑜

责任编辑: 杨英瑜

责任校对: 刘义

责任印制: 李珊珊

装帧设计: 斑马

---

出版发行: 新星出版社

出版人: 马汝军

社址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

网址: www.newstarpress.com

电话: 010-88310888

传真: 010-65270499

法律顾问: 北京市岳成律师事务所

---

读者服务: 010-88310811 service@newstarpress.com

邮购地址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

---

印刷: 北京美图印务有限公司

开本: 787mm × 1092mm 1/32

印张: 8.625

字数: 150千字

版次: 2019年6月第一版 2019年6月第一次印刷

书号: ISBN 978-7-5133-3554-6

定价: 62.00元

---

版权专有 侵权必究; 如有质量问题, 请与印刷厂联系调换。

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

## 一条和生

美国密歇根大学经营学博士。现任日本一桥大学研究生院国际企业战略研究所所长、教授。专攻组织论（知识创造理论）、管理、企业变革论。一桥大学国际企业战略研究所是日本最具有全球影响力的经营类研究所。在任研究所所长的时候，一条和生也从事着一流企业的管理层培训及咨询的相关工作，并担任禧玛诺公司外部董事，对业界的实践产生了很大的影响。一条和生也是首位在被誉为世界顶级管理学院的瑞士洛桑国际管理学院任教授日本人。

主要著作有《价值经营》《MBB：“想法”的管理（合著）》《管理的哲学》（以上均为东阳经济报社出版）等。

责任编辑\_杨英瑜 责任校对\_刘 义  
责任印制\_李珊珊 装帧设计\_斑 马  
官方网站\_ [www.newstarpress.com](http://www.newstarpress.com)  
微 博\_ @ 新星出版社

## 序

井深大作为索尼公司的创始人，为日本最具有创新性的电子生产厂商索尼的发展奠定了坚实的基础。索尼从1946年（昭和二十一年）5月成立时的启动资金19万日元、仅有20名员工的小公司成长到如今的大企业，支撑它的是“索尼精神”。创始人井深大和合伙人盛田昭夫与索尼公司的工程师们，有着同甘共苦的凝聚力，这也是“索尼精神”的精髓。索尼在不断的创新和挑战中诞生，“索尼精神”也正反映了创始人井深大卓尔不凡的一生——是井深大的生活态度，成就了索尼公司的发展。

1946年，井深大在索尼公司的前身东京通信工业公司的创立宗旨中，制定了以下两个方针：

一、在经营规模方面，要安于小规模，要把大企业为了扩大经营规模而无法顾及的技术创新和经营活动作为重点。

二、选择制品要精益求精，敢于直面技术上的困难。不追求数量的多少，而是要努力开发出符合社会需求的高科技产品。另外，应当避免只开发电子、器械的单一模式，要将两者结合，保持自身开发创新的个性，制造出无法被超越的独创产品。

“做他人未做之事”“永远先人一步”“运用最顶尖的技术”“一切秩序都建立在实力优先、以人为本的基础上”等，都一一记载在“创立宗旨”中。

这就是索尼诞生之初的样子。在井深大的领导下，索尼公司最终得以按照它独特的经营方针不断地为日本、为世界创造新的惊喜——1950年日本第一台“G型”磁带录音机、1955年日本第一台晶体管收音机“TR”、1968年以卓越的显色和分辨率著称的索尼单枪三束彩色电视，等等，都是由索尼公司开发制造的。

索尼为世界贡献的一项项创新发明，刺激了松下、东芝、日立等其他日本企业，日本其他的电子生产厂家为了不输给索尼，也开始拼尽全力开发创新产品。这就使得从20世纪70年代开始，日本的电子产业渐渐在世界上崭露头角并不断发展壮大。电子产业和机动车产业并肩成为日本的支柱产业，为日本成为世界第二经济大国做出了突出贡献。也可以说，井深大通过他的索尼公司，改善了当时日本电子产业模仿欧美制品和

技术、零创新的尴尬境地，为产业发展带来了质的飞跃。

因此，1992年，井深大以企业家的身份获得了日本文化勋章。在他的颁奖词中写道：“他引领我国深陷模仿改造之风的电子产业找到了新方向。”

1997年12月19日，井深大的一生走到了尽头，享年89岁。井深大去世后，被追授正三位勋一等旭日桐花大绶章（译者注：正三位为日本品秩与神阶的一种，位于从二位之下从三位之上；勋一等旭日大绶章为日本国一类勋章）——这是普通人能够获得最高荣誉。井深大授勋之功绩被归纳为以下几点：

为了振兴电子科技产业，始终重视产品的创新性，并为培养高科技力量做着不懈努力。以晶体管的成功开发为起点，不断地为世界创造出新产品。这不仅仅为日本，也为全世界带来了新的文化。另外，晶体管的成功开发，也为日本电子科技等制造产业的发展奠定了基础。

井深大的冒险精神，成为旨在将公司发展为索尼第二、索尼第三的创新型企业家的典范，促进了日本创新型企业的蓬勃发展。

以技术为中心，怀揣着复兴国家的希望，从技术开发到儿童教育，井深大从事了多个领域的活动。这些活动已不仅是以索尼这一企业的身份开展，而是站在全国国民发展的角度不断

推进的。这些活动在培育富有洞察力和领导能力的优秀技术人员的同时，还不断地鼓励着年轻人的发明与创新。

井深大的创造力、技术创新力以及领导能力带来的诸多贡献，使得日本从战后百废待兴的境地之中站了起来，并逐步发展成为以技术屹立世界的国家，这为众多国民带来了极大的自信与勇气。

内阁在决定为井深大授予正三位勋一等旭日桐花大绶章的会议之后，召开了记者招待会。在招待会中，当时的官房长官村冈兼造说道：“井深先生可以说是战后我国的工程师鼻祖。当下，我国正面临着许多难题。身处面向 21 世纪，追求科技创新立国的当今时代，正应该多多向井深先生学习。”

索尼公司的员工们也希望在井深去世之后，能将井深和共同创立公司的人们所留下的索尼精神传承下去。索尼公司的内部报刊对井深进行了追悼，期望井深精神和索尼精神都能够在索尼公司永远传承下去。“只要我们秉承索尼精神，井深先生就永远活在我们每一个人的心中。”

井深大已经去世 20 年了。索尼公司和整个日本，是否从井深的一生中学到了什么？在这 20 年里，日本的电子科技产业整体发生了翻天覆地的变化。无论是索尼公司，还是它的对手松下公司，都曾陷入前所未有的经营困境之中，并艰难地进

行着改革，以谋求重生和新的希望。然而，也有一些企业仍然面临着巨大的经营危机。1997年，当时的政府想通过授予井深大勋一等旭日桐花大绶章，来推动国民积极向井深学习，而现在，这个愿望实现了吗？如果说没有完全实现，那么问题在哪里？井深大的优点，有哪些是日本企业没有学到的？井深大去世20年后的今天，我想我们很有必要对这些问题重新进行思考。井深的一生是怎样的？我们需要向他学习什么？

本书通过回顾井深大的一生，希望能让我们再次思考井深身上值得学习的地方。本书将着重回顾井深大从出生一直到1946年创立东京通信工业公司这段人生初期的生活，也就是从井深1908年出生，直到38岁的这一段人生。这是因为，诞生并发展于创造和挑战之中的索尼公司的生存之道——索尼精神的核心思想，已经被明确地记载于1946年井深起草的东京通信工业公司创立宗旨之中（以下简称为东京通信工业）。因此，我认为，若想探寻索尼公司的生存之道以及井深大的人生哲学，应该将目光集中在他38岁之前的人生经历上。

井深大在东京通信工业创立宗旨中亲笔写道：“建设可供技术人员将技能尽情发挥的场所——自由豁达、使人心情愉悦的理想工厂。”如今这一目标终于如愿以偿，索尼公司也一跃成为具有创新与活力的世界级企业。井深作为创始者，为索尼

公司的经营奠定了思想基础。例如，创立宗旨中提到的“公司员工均通过严格选拔，以小人数的员工构成来避免职务等级制；公司中的一切秩序都建立在对实力和人格尊严的尊重之上，最大限度地创造发挥个体技能的空间”。即使在索尼公司发展成为世界级企业的今天，这些也依然沿袭了下来。井深大追求一种每个人都能从工作中获得喜悦，充满活力、跃跃欲试的职场氛围。这种理想的职场氛围，无论索尼公司变得多么庞大，无论时代如何变迁，都将是索尼公司不变的管理原则。制度的存在不是为了管理人，而是为了创造“阳光、轻松、愉快”工作的企业文化，人事政策也按照创立宗旨在一点点进步和发展。“选择制品要精益求精，敢于直面技术上的困难。不追求数量的多少，而是要努力开发出符合社会需求的高科技产品。另外，应当避免只开发电子、器械的单一模式，要将两者结合，保持自身开发创新的个性，制造出无法被超越的独创产品。”上述经营方针，决定了索尼公司的总体战略。正因如此，索尼公司才能够史无前例地创造出索尼单枪三束彩色电视、随身听、PS 游戏机等一连串震惊世界的独创性发明，从而成长为世界级别的富有个性和创新性的企业。可以说，东京通信工业创立宗旨所记载的内容，就是索尼公司的起点。

关于日本最早的“G型”磁带录音机、最早的半导体收音

机“TR-55”、索尼单枪三束彩色电视以及处于索尼公司全盛时期的井深大，已经在许多作品中被提到过。然而本书将着重关注井深大成为索尼公司叱咤风云的创造者之前的生活。同时，探究井深大其人是在何种环境下、通过与什么样的人接触而成长起来的；东京通信工业创立宗旨中所体现的井深大的思想精神，是在怎样的环境下诞生的。这是对“井深大的诞生”的探究，也是对“索尼的诞生”“技术革新的诞生”进行的探究。在此基础上，本书希望能够通过对井深大人生和思想精神的探索，揭示引领革新的企业家的本质、探讨井深大值得当今的企业家们学习之处。想要着重强调的是，井深大为全人类着想、不断追求全人类幸福的可贵一面。

一条和生

2017年6月

第一部 详传

井深大的诞生

东京通信工业建立之前与之后的腾飞

I 东京通信工业创立宗旨的起点（1）——家庭 / 003

1. 出生于思想进步的家庭 / 003

2. 祖父与武士道 / 010

3. 母亲的爱与分别 / 014

II 东京通信工业创立宗旨的起点（2）——与机械一同成长 / 019

1. 通过摆弄机械来排解寂寞 / 019

2. 从机械专家到基督教徒学者 / 026

III 东京通信工业创立宗旨的起点（3）——井深的培育者们 / 030

1. 植村泰二——工程师井深的成长历程 / 030

2. 前田多门——东京通信工业创立宗旨的思想之源 / 034

3. 盛田昭夫——一生的伙伴 / 042

#### IV 东京通信工业的诞生 / 050

1. 进军东京 / 050
2. 前往品川御殿山 / 055

#### V 在井深领导下索尼的创新 / 064

1. 磁带录音机 / 065
2. 半导体收音机与 SONY / 073
3. 索尼单枪三束彩色电视 / 085
4. 之后的井深 / 093

## 第二部 论考

### 井深大的思想与哲学

### 井深大所谓的创新的本质

#### 序 / 105

#### I 井深的思想特质 / 107

1. 比技术更重要的是人 / 107
2. 培养“真正的人” / 113
3. 对东方的关心 / 120
4. 新范式——推翻“近代科学”界限的尝试 / 126
5. Synthesis= 统合 / 136

II 今天，我们应该向井深学习什么 / 150

1. 以发挥人类与生俱来的能力为中心的知识创造与经营 / 150
2. 思想的管理 / 162
3. 知识中的人性 / 172

III 尾声——再次强调重新解读井深一生的重要性 / 192

第三部 聚焦人物

“自由豁达、令人身心愉悦”  
蕴藏在沉稳之中的澎湃激情

I 关于井深大和本田宗一郎——野中郁次郎、一条和生 / 213

II 井深大语录 / 229

III 东京通信工业公司创立宗旨 / 239

致 谢 / 255

“企业家井深大”简略年表 / 257

写在 PHP 经营丛书“日本的企业家”系列发行之际 / 261

第一部 详传

**井深大的诞生**  
**东京通信工业建立之前与之后的腾飞**

## 【编辑部注】

在查找关于企业家的相关资料时，大多数情况下会参考《日本经济新闻》连载的《我的简历》，但在查找井深大相关资料时，参考了以下书籍：

井深大 [2012]，《井深大自由豁达且身心愉快——我的简历》（日经商业人文库）。

这本书是为日经商业人文库重新编写的作品。第一章为1962年（昭和三十七年）12月，井深大本人54岁时在日经商业人文库上连载的《我的简历》（1908—1962年）。第二章为在那之后的1962—1997年的内容，并非井深大本人所著（在第二章的篇章页标有“日本经济新闻社特别编辑委员森一夫”的著作权）。第一章与第二章为讲述井深大生涯的内容，因此本书中的相关内容参考《井深大自由豁达且身心愉快——我的简历》一书。