

# 电子图书



信息技术的结晶

人类文明的载体

网络的基本资源

## 引 子

无论在国际上还是在日本，人们对索尼公司的认识，大多是从它的产品牌子开始的。在世人眼里，“SONY”代表着高质量、高技术的产品。的确，SONY 的名字是与世界上第一台晶体管收音机，第一台单枪三束彩色电视机，第一台家用盒式录像机……等等，一系列创新联系在一起的。SONY 支撑的，是一个世界一流的高科技企业。然而，作为一个于公司遍布世界的著名企业，索尼却有着与多数取得成功的世界级企业不同的发展经历。许多人不知，索尼并不具有传统企业那种悠久的历史，以及这类企业所经历的企业制度上的嬗变，它的起点仅仅是在战后初期。这是一个用微薄的资金，在战争的废墟上建立起来的年轻企业。今年，索尼才刚刚有自己 50 岁的生日。但是，就是这样一个战后才有的企业，却依靠它的勇气、它的开拓精神，在强手如林的市场上，在拥有上百年经营史的老企业面前，大胆地向新的事业挑战，在短短十几年的时间内，便奇迹般地跻身于世界跨国公司的行列。于是便有了“日本一代人的神话”。本书将要探索的正是这样一个富于挑战性的现代企业的成长道路。

## 前 言

深化国有企业改革，推进现代企业制度建设，以便从根本上改进和提高国有企业的活力并使之逐步走上良性的持续发展的轨道，这一直是最近几年来我国经济生活中的中心议题，同时也是我国经济理论界讨论的热门话题。中共中央十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，明确指出了现代企业制度的四大基本特征。在此后的一段时期里，我国又先后推出了一系列旨在为搞活国有企业创造一个良好社会环境的政策法规。学术界围绕着现代企业制度的科学内涵及其运作方式等诸方面的问题展开了热烈的讨论。但是，究竟什么是现代企业制度？现代企业制度是如何运作的？现代企业制度是在什么样的条件下形成并保持较高运作效率的？对于这些问题，还需要做进一步的研讨。

我们认为，所谓现代企业制度，实际上是一个历史概念。由于企业主要是一种在技术和市场的双重约束之下追求利润最大化的经济组织，它的产生和发展都是以一定发育规模和发展水平的市场为基础的。因此，随着技术和市场因素的发展变化，企业自身的组织形式与组织结构也必然要随之改变。所谓企业制度就是与特定发育水平的市场相适应的企业组织形态及其经营管理体制。换言之，企业与它所赖以生存的市场通过极为密切的互动关系所形成的有机整体就是企业制度。一定规模的市场既是企业赖以存在和发展的基础，同时也是企业制度的重要组成部分。此外，现代国家为了保证国民经济稳定有序地运转和企业公平竞争所制定的各种有关政策法规，如各国的公平竞争法、反托拉斯法以及种种价格管理法规等，实际上也是现代企业制度的有机组成部分。这是因为，市场本身是有缺陷的，如果没有现代国家的干预和调节，如果没有现代国家制定的各种有关政策法规，企业与市场的运作就会出现严重问题。所以，所谓现代企业制度并不仅仅是指企业自身的组织形式或组织结构等企业内部的问题。实际上，它是一个体制概念，它所反映的是更大范围内企业与市场的互动关系。

既然现代企业是在市场机制充分发挥作用的基础上产生并发展起来的，企业制度的更迭本身是市场变化和 market 选择的必然结果，那么，我们就不能不承认这样一个隐含的前提，即所谓现代企业制度必须以市场机制的高度发达为前提。如果脱离了市场这个前提，脱离了现代企业和现代企业制度发展的市场基础，那就很容易得出一些错误的结论。而承认这个前提，就必须承认市场制度与企业制度发展的阶段性，从而为我国社会主义市场经济体制的发育、成熟与现代企业制度的建立积极创造条件。由于现代企业制度是一个历史概念，我们在以建立现代企业制度为核心的制度创新过程中，要特别注意明确和规范企业与市场的关系，而不能仅仅进行企业组织形式和组织结构的调整 and 改革。

我们研究现代企业与现代企业制度的目的决不仅仅局限于了解现代企业制度究竟是什么，更为重要的是要知道现代企业制度是如何并且为何会使企业保持较高的运作效率的，也就是说，现代企业制度的制度效率是如何转化为经营效率的。在市场制度和现代企业制度比较发达、完善的西方，许多企业处在同一个经济发展阶段上，处在同一种政策环境下，并按照同一种经济理论进行经营，为什么有的非常成功，有的则流于失败？这就要考察和研究企业的经营效率及其与制度效率的关系，具体来说，就是要考察和研究企业

经营管理的技巧和诀窍。这些技巧和诀窍作为人类经验智慧的结晶，来自于长期的经营管理实践。这就是西方学者所说的学习曲线或者说是经验曲线。我们所说的向前人学习，求教于历史等等，实际上也就是这样一种学习过程或者说经验积累过程。我们相信，通过考察和研究一些著名企业成功的经验和失败的教训，将有助于为我国的国有企业改革找到一条成功之路。

为了适应国有企业改革和现代企业制度建设的需要，中国社会科学院世界经济与政治研究所世界经济史研究室在 1994 年组织了一个大型研究项目，题目是《从国外典型大企业看我国的现代企业制度建设》，选取十余家国外典型大企业进行较为深入的解剖和分析研究，试图从中发现一些具有规律性的东西，对现代企业制度问题做一次探讨。作为这项研究工作的准备和基础，我们首先对近十家国外大企业的历史发展及其经营管理与组织结构进行了初步研究与整理。兰州大学出版社得知后，对我们的这一工作表示赞许，并希望将这些初步研究成果作为一套丛书出版发行，认为这样一种形式可能更具有可读性和普及特点，更适合一般读者的口味和要求。正是在这样一种背景之下，这套丛书得以面世。在此，我们对兰州大学出版社和北京大学出版社给予的大力支持深表谢意。需要指出的一点是，虽然我们也选取了几家欧洲企业进行研究，但是由于种种原因，这套丛书没有包括欧洲的典型企业，这不能不说是一大缺憾。如果将来有可能，我们仍然希望将欧洲企业补充进来，但这只能是后话了。

编者

1996 年 10 月于北京

## 日本一代人的神话——索尼

## 第一章 创业（1946—1957年）：挑战性的事业选择

### 第一节 战后初期企业活动的舞台

索尼起步的年代，是战后日本经济最艰难和困苦的年代，这种艰难和困苦，直接来自于日本发动侵略战争所造成的恶果。战败、改组、重建，构成了这一时期经济发展的基本轨迹。

#### 一、侵略战争的恶果

第二次世界大战，以日本等法西斯的战败告终。而日本的战败是有其深刻的历史根源的。封建性和军事性的结合，是日本近代资本主义的基本特征。由于经济发展的后进性，日本资本主义一诞生，就奉行“殖产兴业”。“富国强兵”的政策。为迅速获得发展所必需的资本积累和尽快实现工业化，为避免沦为欧美列强的殖民地，进而攫取海外原料市场，它在对内残酷剥削的同时，对外不断发动侵略战争，走上了一条以侵略和战争为动力发展经济的道路。通过获得割地、赔款和建立殖民地，日本经济实力迅速膨胀，不仅在40年的时间里完成了工业革命和工业化，奠定了重化工业的基础，而且在经济发展速度和对外出口方面超过了老牌资本主义国家。但是，畸型的经济发展是不可能持久的。由于过度发展为侵略战争服务的军事工业，扰乱了日本正常的工业发展秩序，最终形成只有依赖从外部进口重要机器设备和原材料，才能维持其工业正常运转的局面。侵略战争的非正义性和畸型经济的不稳定性，导致日本封建军事经济的崩溃。第二次世界大战日本战败是必然的。

侵略战争使亚欧其他国家的人民借受蹂躏和痛苦，日本也同样付出了沉重的代价。二次大战结束后，日本整个岛国成了一片战争的废墟。战争末期，由于美军的轰炸，包括广岛、长崎在内的全国119座城市几乎被夷为平地，被毁的住房达230多万户，同时，城市周围的工厂、道路、桥梁、港湾均遭破坏。据日本经济安定本部的统计，按1945年价格计算，日本因战争损失的国民财富达1057亿日元，占财富总额的36%。除去被毁的武器、飞机、舰艇等军用物资，以及森林、公路、文物古迹外，仅民用物质财富的损失就达658亿日元，占财富总额的25%。在全部损失中，生产资料、消费资料、船舶、建筑物的损失分别为198亿日元、348亿日元、74亿日元和222亿日元。

国家财富因战争遭受的损失总额，相当于1946年度日本国民生产总值的数额。然而，战争所导致的恶果，还不仅仅是物质财富的损失。经济崩溃、生产萎缩，战后的日本面临更加严峻的局面。根据日本经济企划厅的调查，以战前（1934—36年的平均数）为100，1946年，日本的实际国民生产总值和人均国民生产总值只有战前的62%和57%，其工矿业生产指数甚至只相当于战前的31%，而且机器设备严重老化，工厂开工不足，工人大量失业。由于农业歉收、河水泛滥酿成粮食危机，更使这一时期的困难局面加剧。同时，因海外殖民地丧失，来自外部的粮食、工业原料供应完全断绝。1946年，日本的进出口总额锐减到战前的14%和7%。日本国内的供求状况更趋紧张。

---

资料来源：日本经济安定本部《我国因太平洋战争所受损失综合报告书》。

[日]内野达郎著《战后日本经济史》，讲谈社1978年。

物资奇缺，物价飞涨，黑中交易猖獗，人民生活在极度困苦之中。食不果腹的人们不得不借债，变卖衣物，到黑市上以高于配给价几十倍的价格购买食品充饥。这就是战争结束后日本人、日本企业面对的现实。

## 二、经济重建

战后日本经济的恢复以及企业重组，是在美国占领当局的政策指示下进行的。日本投降后，美国作为战胜国，以联合国的名义，派军进驻日本。同时设立由道格拉斯·麦克阿瑟任司令官的占领军总部，负责实施美国对日方针政策。美国政策的主要目标是：“保证日本不再构成对美国的威胁，并不再构成对世界和平与安全的威胁”；帮助日本“建立一个和平的而且负责任的政府，这个政府支持体现在联合国宪章的理想和原则中的美国的目的”，为实现这一目标，对日实行非军事化和民主化措施。显然，是要在政治和社会生活各方面根除军国主义的影响，在经济方面铲除军国主义赖以生存的基础。

“解散财阀”，是当时与“农地改革”、“劳动立法”齐名的三大经济民主改革中的一项重要内容。这项改革对战后日本企业的改组、发展，乃至日本现代企业制度的建立都具有重要影响。美国政策制定者认为：“日本的财阀是由整个日本近代史中控制着金融、产业、商业以至政府的人们组成的，是以家族或公司组织形式紧密结合起来的较小集团。他们是日本最大的战争潜力。他们使日本的一切征服和侵略成为可能。”1947年5月，美国向远东委员会提交《关于日本过度的经济力量集中的政策》报告，阐述了其解散财阀的政策体系。之后，美国占领军总部指令日本政府颁布一系列有关法令，并成立专门的办事机构着手改革。改革的主要环节是：（一）解散控股公司，实行股权分散化。控股公司是日本财阀的核心机构，是财阀利用控股形式建立金字塔型资本统治网络的顶层组织。改革中，包括三井、三菱、安田、住友等十大财阀总公司，以及部分中小财阀公司共计83家公司，被指定为控股公司。这些公司所持有的全部股份，以及十大财阀的56个家族个人所拥有的股票，均交控股公司整理委员会处理。但在令其出售股票、消除控股公司的性质后，公司的企业部门被保留了下来。整理委员会把有偿接收的股份向社会公开拍卖。这部分股份资本数额相当于1946年末日本全部股份公司实缴资本总额的42%。（二）消除财阀家族对企业的控制和支配。在对财阀家族所拥有的股票实行公开拍卖的同时，勒令财阀家族和财阀所属主要公司领导人一律辞去公司领导职务，并且禁止他们在10年内重新任职。此外，还强制2500家战时的主要公司和银行的领导人全部交出领导职务。通过这些措施消除财阀家族对企业的影响。（三）防止垄断，分割大企业。1947年，日本先后制定了《关于禁止私人垄断和保护公平交易的法律》、《过度经济力集中排除法》。第二年，被确定为经济力过度集中而予以分割的对象，有325家公司。它们都是各产业部门的大公司，其实缴资本占全国公司实缴资本总额的66%。由于美国对日方针的改变，实际被分割的企业为18家。其中三菱

---

E.W Paudey：《关于日本赔偿的报告》。

由于美国对日方针，由打击、摧毁逐步转变为支持、扶植，实际被解散的只有三井总公司、三菱总公司等28家控股公司。

重工业等 11 家是公司分割；东京芝浦电气、日立制作所等 3 家为工厂和设施分割；日本化学制药等 4 家是保有股份处理。尽管解散财阀是根据美国占领当局的指令进行的，改革中又由于美国对日方针的转变未能彻底实行，但这一民主化改革在一定程度上顺应了日本社会发展的客观要求。它革除了垄断资本对企业的封建家族式统治，改变了企业自上而下的金字塔式管理体制。从而为企业的所有权与经营权的分离创造了条件，同时，为企业间的竞争和富有企业家精神及经营才干的人进入企业领导层提供了机遇。这一时期，伴随社会经济结构的改革，日本政府通过重点抓煤炭和钢铁等原材料生产的办法，推动了社会生产走向恢复。

进入 50 年代，随着美国对日方针的根本转变，在美国的积极支持、扶植下，在日本经济结构改组的基础上，逐步形成了战后日本垄断资本的新体制。

50 年代初，美国通过日本政府修改有关法令，陆续取消了各种防止垄断资本复活的禁令。在解散财阀期间被分割的旧财阀系统所属的企业，开始重新聚集与合并。解散财阀中未被作为解散对象和分割对象的大银行，实行进一步增长。于是，以旧财阀系统的三井银行、三菱银行、住友银行和财阀系统以外的富士银行、三和银行、第一劝业银行等为中心，逐步形成了银行主导型的新的企业集团。这些银行通过“系列贷款”和“系列持股”，取得了其在企业集团内的主导权。参加企业集团的各大企业，一方面通过系列化把众多中小企业纵向结合于自己的业务经营领域，另一方面，通过横向结合即企业间的相互持股，形成相互的支配与被支配关系。由于这种通过相互持股而形成的法人股东在企业股份中所占的重要位置，经营者取得了对企业的更大的独立支配权。于是，日本垄断资本企业从组织结构到经营方式，发生了不同于战前的根本变化。这种变化，为日后日本企业经营管理的现代化和现代企业制度的建立开辟了道路。与此同时，以朝鲜战争带来的工业景气为开端，日本广泛掀起了以引进国外先进技术为主要内容的设备投资高潮，带动了日本经济的全面复兴。

但是，经济复兴的过程仍是一波三折。40 年代后半期，日本采取“倾斜生产方式”，使生产得到初步恢复。为抑制这种生产方式所推动的通货膨胀的恶性增长，40 年代末，日本实施“道奇路线”，取消政府对企业的各种补贴，实行财政和金融紧缩政策，并且改复汇制为 1 美元等于 360 日元的单一固定汇率制。这些措施有效地控制住了通货膨胀，同时也把企业的生产和经济推向了市场。解救因实行“道奇路线”的紧缩所导致的生产停滞、失业增加的，是朝鲜战争特需给日本经济带来的景气。朝鲜停战之后，日本为谋求在“没有美援和‘特雷’的条件下实现国际收支平衡，在没有补贴的条件下，改善企业经营”的自立目标，开始进行产业的“合理化投资”，即为提高企业的劳动生产率和其产品的国际竞争力，钢铁、煤炭、电力、造船和汽车制造业，以及战后兴起的合成纤维，家用电器等行业，纷纷从欧美引进先进技术和设备，掀起民间设备投资的高潮。经过经济调整，到 1955 年，日本实现了没有“特雷收入”情况下的国际收支平衡，实现了没有通货膨胀的经济增长。这一年，除进出口数量尚未恢复到战前水平之外，工农业等其他

---

参见：[日]持股公司整理委员会：《日本财阀及其解散》。

道奇（Dodge）为底特律银行总裁，当时作为美国占领军总部的财政金融顾问赴日。他根据占领军总部关于稳定日本经济的九项原则所制订的政策，通称为“道奇路线”。

各项主要经济指标均已超过战前水平，从而为日本的经济起飞奠定了基础。

索尼作为一个战后新企业，它的历史就是在这一剧烈动荡时期开始的，就是在这样一个广阔的社会经济背景下展开的。

## 第二节 冒险精神支配下诞生的企业

索尼创立于战后的动荡期。1946年5月，索尼的前身——东京通讯工业公司正式成立。动荡带来危机困苦，动荡也蕴育着生机与发展。在这个战争的硝烟还未完全散尽的年代，在人们还在为生存苦苦挣扎，许多企业伤痕累累、前途未卜的时候，建立新企业本身就是冒险，需要超人的勇气和力量，然而，索尼到底被它的创业者挥锹、奠基、建立起来了。这不能不说是惊人的举动，是它的创业者富于挑战性的品格印证。

### 一、独具魅力的全业创始者

技术专家出身的创始人——井深大。

明治年代出生，年过八旬的井深大，是索尼公司德高望重的创始者，在日本被称之为“发明的天才”。的确，井深是一位出色的技术专家。在日本的电子行业，许多重要的发明是和他的名字联在一起的。例如，支撑今日日本电子行业的半导体、磁录音的尖端技术，就是在以井深为首的索尼技术人员研究开发基础上获得的。但与此相比，井深更是一位杰出的实业家。他的一贯目标是科学技术的实用化。在谈到他领导的索尼创下成功业绩的原因时，井深曾说过，有人说“是因为我有先见之明，还有人说是因为我懂技术。其实这都说错了。我公司比其他公司先着手搞录音机和收音机，只是因为我一心想制造出便于日常使用的产品。”在这一目标下，不仅日本的磁带录音机、半导体收音机等一系列电子产品得以跨出国门、畅销世界，而且最重要的是，他开创了一种使日本的电子产业能向世界之冠冲刺的契机。为表彰他的功绩，日本政府曾在1978年4月和1986年4月，两度授予他国家一级勋章。

创造性的技术开发，是井深这位生于明治时代的企业家基本的人生轨迹。他的这种个人品质，极大地影响着企业的经营和发展，最终凝聚成索尼的重要企业特色。因此，让我们从追溯造就井深这种独特气质的他的青春足迹开始，来认识索尼的昨日和今天。

1908年4月，井深在日本关东地区的栃木县日光町，降生在他父亲就职的古河矿业日光制铜所的公司住宅。父亲井深甫是这家公司的工程师，在井深大3岁的时候去世。尽管井深对父亲的印象不深，更多的只是停留在摆在桌上的全家合影上，但父亲的遗传基因还是深深地影响着他。父亲跟随开发北海道的祖父井深基，就读于札幌中学。毕业后进入藏前高等工业学校，即现在的东京工业大学电器化学科。井深甫是一位优秀的科技人员。还在学校读书时期，他就参考国外资料，在静冈县御殿场线的山上建造成了小型水力发电站。他的勤奋钻研和大胆实践，得到各方面的高度评价，毕业后得以顺利进入古河矿业公司，任工程师，担任精铜法的开发和设计等一系列电气利用的科研工作，为公司的兴盛和发展作出了贡献。通过母亲的回忆和叙述，井深大幼小心灵中父亲的形象是伟大的。他在后来的有关著述中，称自己的父亲优秀而正直。

父亲去世后，井深大与母亲相伴生活。母亲井深爽是明治30年代毕业于

日本女子大学的知识女性。婚前曾是教育、文明评论家，她是井深大的人生启蒙老师。跟随母亲的生活经历，为井深大日后事业的拓展打下了基础。父亲去世后，转职爱知县的祖父把井深母女接回身边照顾。两年后母亲带着井深大去东京，在她的母校日本女子大学附属的丰明幼儿园谋到工作职位。井深大遂进入了这所社会高层人士子女居多的幼儿园。他们借住在学校附近的文京区目白街的一处住房，从这里能够望见早稻田大学的校舍建筑。注重幼儿培养的母亲，时常抽空儿带他去博览会或博物馆等地参观，这在很大程度上满足了童年时代的井深大对知识、对事物的好奇心。还在祖父身边时，在每晚祖父与母亲饭后闲谈时，幼小的井深大就常常从下面仰起脑袋，望着高高悬挂的电灯冥想：多么明亮啊！怎样做才能产生电呢？！拆装闹钟的经历是在井深大三、四岁的时候发生的，虽然这体现了井深的心灵手巧，但由于损失了好几个闹钟，他还是遭到了母亲的训斥。此时井深大开始对机械产生强烈的兴趣。在幼儿园时，母亲曾带他去拜访父亲的一位朋友。在主人家里，井深大看到一种他从未见过的外国造的智力玩具。用螺钉和螺母可以把许多铁片组装成汽车、风车等不同的模型。井深大非常高兴，立即动手组装出主人家的孩子根本不会的许多种模型，令周围的人惊叹。回家的时候，父亲的朋友把那套玩具作为奖赏送给了井深大。

在东京，也就是在孩提时代。井深大认识了后来在他创建索尼时鼎力相助的名作家野村胡堂。野村后来因写《钱形平次捕物贴》等多部通俗历史小说而成名。当时他的生活还很清贫，一边做新闻记者，一边进行文学创作。夫人花子在日本女大的女子高中任教。夫妇俩人的住宅就在井深母子的住处附近。由于野村夫人是井深大母亲大学时代的同窗这层关系，两家来往密切。在井深大眼里野村俨然如慈父一般，在他面前无所顾忌。

在井深大进入附属小学，读完小学二年级之后，由于外祖父病重，母亲不得不带他赶回北海道的苦小牧。与这里相比，祖父井深基居住的爱知县安城町，在日本农业先驱山崎延吉的领导下，近代农业蓬勃发展，有“日本的丹麦”之称。考虑到少年井深大的学习与教育问题，母亲带井深再度返回安城町祖父身边，进入安城小学读书。这一时期，在征得井深大的同意后，母亲改嫁到神户。为了让母亲放心，井深大独自承担了离开母亲的孤单和苦恼。为了排泄这些烦恼，他把全部精力都用到理科学习和摆弄机械的兴趣上。这促使他成为一个早熟的孩子。那个时候一放学，他就一头扎进学校的理科实验室，对理科的兴趣使他忘记了时间的存在，无论做什么，他都一定要做到自己认为弄清了道理为止。小学三年级时，为了弄懂电铃和电池接线的关系，他连夜摆弄，弄得铃声不断，而被祖父狠狠剋了一顿。此后，井深大就用能使电铃发声的电磁铁做成通话机，与邻居的小朋友通话。当然井深大也尝到了被连接电池两极的电线烫伤的苦头，甚至为弄清祖父自行车上的乙炔车灯的结构，自行拆卸而爆炸，差点儿酿成重伤。少年井深大并未因此而停止冒险举动，为了汲取更多的知识，还是小学生的井深大读起以初中生为对象的《理科少年》杂志，而且每期必购、必读。幼年时期萌发的对科技的浓厚兴趣，以及孜孜不倦的求知努力，使井深的数学和理科成绩在同学中总是名列前茅。

在井深大上小学五年级的时候，为了使他接受更好的中学教育，祖父母决定把他送到母亲改嫁的神户去就读。在神户他进入了以教学严格著称的諏访小学学习。在这里他进一步增强了自信心。作为乡下孩子，他以与城市学

生并驾齐驱的成绩，如愿以偿地考入了神户的名牌学校神户一中。开始与无线电结下了不解之缘。受祖父的影响，井深大对时间极为关心。当时的日本还没有半导体收音机，人们很难掌握准确的时间。时到近午，离家去附近车站听报时的铃声，成了井深大祖父安闲的退休生活中必定的活动内容。正巧，井深大得知千叶县的一个无线电局将在每晚9时向船舶发送报时电波，当时井深就在心里暗自选定了实验目标。由于通过无线电对1923年关东大地震灾情的及时报导，更使井深对无线电着了迷，使他下定决心“向无线电挑战”！

20年代的日本无线电技术刚刚起步，专业图书和参考资料很少。井深一面自学订购的科学杂志，一面动手实验。当时的无线电器件很少且价格昂贵，井深或请求母亲从父亲的遗产中支付费用，或使用自己积攒的零用钱，设法购买。他小心翼翼地把买到的零件捧回家，在反复检查线路、确认万无一失时，把它用于实验。结果，他自制的无线电接收机获得了成功。井深大用它收听到大阪的朝日新闻社试播的1925年日本大选快讯，他把结果告诉给周围的人，得到人们的热烈赞扬，这时井深大才是中学二年级的学生。井深大自己认为，他创造性的思维和技术开发正是从摆弄无线电开始的。同时，由于对无线电的共同爱好，井深大结识了多位后来有助于他的事业的重要朋友，包括后来任山下汽船公司董事长的父川让、索尼公司常务的竺厚功、东京工业大学教授的星野恺和大阪朝日广播电台常务的草间贯一等人。

中学四年级时许多同学报考高中，使井深受到震动。经过努力学习，中学毕业后井深报考了国立浦和高中（今埼玉大学）和北海道大学预科。据说是因为被怀疑为色盲而未被录取。继而，井深选择了以自由学风著称的早稻田大学第一高等理科学学院，就读于电气专业有名的山本忠兴、堤秀夫两教授门下，开始了他在早稻田大学科学部的发明创造活动。入学的第一天，他就与曾是无线电通讯联络伙伴，后来任索尼专务董事、特约顾问的岛茂雄，在学校的科学部会了面。井深的创造性才能和天性的真正发挥，正是从进入科学部开始的。这是一个成立只有五六年，成员多时达上百人的活动俱乐部。在它的主办下，学生们经常参观电气工厂，努力接受新的事物。井深把大部分时间用来与岛茂雄在科学部从事科技活动。他和伙伴们一起组装扩大器，安装运动会使用的高音喇叭。1930年井深进入了大学理工学部。为了迎接这一年远东奥林匹克运动会的召开，受早稻田大学田径部教练山本教授之托，井深和岛茂雄圆满地完成了制作明治神宫外苑竞技场的整套扩音装置的任务。尔后又成功地将东京、富士见町两处教堂的普通时钟改装成电动装置。这充分显示了井深等人的动手能力和实际才能。在大学专业选择上，井深放弃了当时为电气工学第一分科的强电学科，而选择了弱电分科，他觉得这更符合自己的技术兴趣和乐于创造的天性。受教师学风的影响，井深和同学们更注重课堂以外的实验。大学三年级时，井深在主任教授堤秀夫的指导下，开始从事配合音量的强弱而控制光的伸缩这一技术课题的研究。他的毕业实验就是应用“卡索光变”原理从事光通信，那是在大学与位于新宿区的新潮社屋顶之间大约2800米的距离上进行的。由于报纸对此作了报导，井深被誉为“学生发明家”。毕业时，在九州大学召开的电气学会上，井深做了关于这一研究成果的报告。类似这样的发明，在井深的大学时代不乏其例。例如，井深利用把高频电流送向氖管的实验发现，成功地制成了可以使光自由变化的光氖装置，取得了名为“动氖”的技术专利。后来这项专利在巴黎博览会上荣获优秀发明金奖。井深在取得科学发现时，一般先想到的是如何用于应

用产品的开发，而不是忙于为其下科学定义。井深作为一个实业家的品格，大概是从这一时期形成的。

井深虽然因学生时代就被誉为“天才的发明家”而小有名气，但因 30 年代大危机的影响，毕业后的就职并不顺利。他拒绝了亲戚要他去函馆水电公司的劝说，在学校的推荐下参加了东京芝浦电气公司的就职考试，结果名落孙山。井深却因祸得福，以此为契机，选择了能真正发挥自己技术创造性的工作场所。当时的东电公司虽是弱电厂家中的大企业，但产品以生产灯泡为主。尽管以后在大众电器公司的技术协作下开始生产电子管，数量却很少。这对井深并没有多大的吸引力。正如后来他自己所说的，如果当时顺利进入东芝公司，那就没有了今天的索尼。就职受挫后，井深被人介绍给享有“理解新技术的独特企业”之誉的照相化学研究所所长植村泰二。在这家专门经营电影胶卷的显影和录音制作的小型公司里，井深得以从事适合于自己的把音变为光，再把光变为音的技术研究。他为了提高公司独立制作电影的录音技术发挥了重要作用。井深在进行自由研究的同时，还被批准参加公司每周例行的高级技术会议，得以同一流技术专家切磋学习。为摆脱电影制作的杂事烦扰，1936 年末，井深转入植村新组建的日本光音工业公司。在这里他被任命为特设的无线电部的主任技师，专心从事特殊电子管和阴极射线管的研制工作。在光音公司工作期间，由野村胡堂牵线，他与女子美术学校的学生势喜子结婚。因相亲机会，井深与当时任朝日新闻评论委员的岳父前田多闻（后来任索尼的第一任董事长）成了一见如故的朋友。井深在潜心技术课题研究的同时，还四处网罗科技人才。例如，他在中学时代的朋友就职的七欧无线公司，找到后任索尼公司副总经理的樋口晃，接收了他在高等无线技术学校任讲师时的学生，后任索尼技术部副部长的安田顺一。他们都为以后索尼的发展做出了重要贡献。此后，由于日本侵华战争升级，军需业务塞满无线电部，使其变为与原来的技术研究开发课题完全无关的测量仪器工厂。井深对此十分苦恼。于是，在总经理植村泰二和朋友小林惠吾的帮助下，由他们或他们介绍的关系公司出资，按照井深的想法建立起电气与机械结合型的日本测量仪器公司。植村任总经理，小林任专务，井深任常务，整个公司包括樋口和安田在内共由 50 名职员组成。新公司在自己的经济力量范围内，开发出滤波继电器等一系列新产品。然而，在当时日本的政治经济环境中，公司的产品被用于军事目的，为侵略战争服务的事是不可避免的。井深在大学毕业后的工作实践，使他更坚定了从事发挥技术创造性的开拓性工作的信心。井深的青春足迹力他创建索尼这样一个一流的现代企业，奠定了人生基础。

#### 卓越的经营搭档——盛田昭夫

协助井深为索尼的创建与发展奠基的，是在企业界久负盛名的“经营天才”盛田昭夫。多年以来，盛田的经营才能以及面对美国人敢于宣言说“不”的挑战者性格，不仅在日本国内，在世界上也是有口皆碑的。在日本企业界，盛田始终以“国际派经营者”著称，这恐怕首先与盛田领导下的索尼公司坚持国际经营战略，在短短的十几年时间里迅速成长为一个成熟的国际型企业分不开，盛田的经营风格和经营实践，以及他与井深在事业上的默契配合，对企业成长有极为重要的影响，对索尼的创建与发展举足轻重。可以说，盛田在今日企业界的地位，是与索尼的成功业绩联系在一起；同时又是索尼这样一个新兴企业，造就了盛田这个日本有代表性的优秀企业家。盛田作为企业家的经营天赋，来自于他的传统经营者家族的熏陶。盛田出生在爱知县

一个有 300 年历史的古老酿酒世家。老家在位于工业都市名古屋不远的知多半岛的小铃谷村。盛田的父亲久左卫门，是盛田家族的第 14 代孙，是一位非常精明强干的实业家。由于盛田的祖父、曾祖父酷爱日本和中国的工艺美术品，把大量的时间和钱财用来收集这些昂贵的艺术品，以及用于公用事业，酿酒业的经营渐入困境。久左卫门毅然中断了在东京庆应大学的学业，返回故里重振家业。他典当了家中贵重的工艺品，还清公司所欠债务，重修厂房，施展经营才智，使古老的家族产业起死回生，再现昔日的繁荣。先祖和父辈们那种勇于创新、坚韧不拔和乐观豁达的气质，深深溶入了盛田的品格中。作为家庭的长子，他从小就被当作这个古老家族的继承人，作为合资会社的经营领导者培养的，父亲请祖父的朋友、一位有名的汉学家，为他起名“昭夫”。昭即启发之意，喻意一个充满无限希望的人生。在家里当他做错事时，母亲总是及时给以忠告，让他知道应该怎样做。生活起居上也与众不同。后来盛田在回忆此事时说，在孩子时代就培养他打破传统、熟悉欧美习惯，父亲决意让他成为实业家，对他的教育更加严格，时时提醒他不应忘记自己所肩负的责任。因常常与盛田的活泼天性相抵触，使他觉得父亲过于保守。从 10 岁开始，父亲就把他带到公司的办事处和酿酒厂，让他感受家族的事业是怎样运营的，甚至要求他旁听公司重要的干部会议。作为董事长，父亲常常因为报告或工作洽谈把公司的干部邀到家中，这时盛田必须一道参加。久而久之，还是小学生的盛田，对商业经营上的事已不感到陌生，甚至产生了兴趣。父亲对此非常高兴，说他生来就是社长。但紧接着又告诫他：作为社长决不可对周围人施威风。发生问题时训斥部下，推卸责任，是有害无益的。父亲的教诲使盛田明白了要做成一件事情，必须考虑同行者的共同利益。作为经营者，最重要的应当具有忍耐和理解力。这构成了盛田经营哲学的基础。盛田进入中学后，父亲更是要求他把所有的休息日都用来工作。不仅参加公司会议，而且令他深入工厂了解酿酒工艺和管理。盛田的青少年时代就是这样往返于学校和工厂之间。

家族的希望归希望，盛田仍然有自己的追求。受爱好音乐的母亲的影响，盛田从小对“音”产生了特别的偏爱，进口电唱机发出的美妙的声音，使他对电器零件和产品兴趣倍增，甚至曾经试图按照书和杂志登的知识及线路图，自己动手组装无线电接收机，对物理的兴趣，使他努力考取了旧制第八高中理科，随后又在良师的推荐下，考入没有旧传统束缚的大阪帝国大学理学部，师从浅田常三郎，潜心实验物理的学习和研究。但是，正当盛田入学的 1938 年，日本已被军国主义分子统治。浅田教授的研究室也被强制编入海军的研究系列，受托研究关于电子学方面的课题。为了能够继续学习，以及毕业后能够从事研究，盛田加入了海军。在接受短期的军事训练之后，作为技术中尉被派往横须贺的航空技术工厂的光学部。当时在日本设有来自军方和民间的优秀技术专家组成的科技研究会。盛田作为海军的代表，是开发有关电波、电子系统新式武器这一分科会的成员。作为一位年青的技术专家，置身于这样一个人才济济的一流研究会之中，使盛田感到自豪和自信。就是在这里，盛田结识了对他终生事业具有决定性影响的井深大，他的良师益友，他的事业合作者。

#### 志同道合的创业契约

井深是研究会中的重要角色，他领导的日本测量仪器公司承担着主要的研究课题，并不断推出新的研制成果。井深的人品、才干和作为技术专家的

渊博见识，深受盛田敬重。同样，盛田的年轻有为和他在研究会上思路敏捷的发言，也深深地吸引了井深。在饭桌边俩人亲切地交谈起来，从家世、儿时的无线电爱好、大学时代从教的名师，以及眼前正在着手的课题，直到今后的打算，无话不说。共同的志趣使他们成为亲密无间的朋友。

尽管在学生时代，热衷于侵略战争的军国主义政府进行的都是颠倒事实的欺骗性教育，青年盛田仍然厌恶那场丑恶的战争。在因公务去井深的工厂出差时，他曾对井深悄悄他说：“无论怎样挣扎，这场战争也打不赢。”井深得出的结论是同样的，尽管他仅仅是从科学技术的强弱这一角度看待问题的，终于，在山梨县召开的定期分科研究会上，他们与其他科技人员一起听到了波茨坦公告发表的消息。望着眼前由战争造成的残垣断壁，他们的共同想法是，用科学技术振兴日本。研究会结束后，在富士车站告别时，俩人约定：“如果我们能够活着迎来和平，一定携手干一番新的事业！”后来这对志同道合的朋友实践了他们的诺言。显然，他们心目中的“新的事业”，就是后来在战争的废墟上建立起来的新型企业——索尼。无疑，正是有了科学技术研究会上的相识，有井深和盛田这两个创业者伟人的志同道合，才有今日的索尼。每当谈到这一点，他们总是无限感慨，庆幸自己遇到了终生的事业伙伴。索尼更应为它的创始者，也是为自己庆幸：有井深与盛田这两位伟大企业家，才有它的新生。

## 二、栖身他人一隅建立起来的公司

### 井深为索尼奠基

任何好的创业理想都必须从艰苦的奠基工作开始，把企业从底部一砖一石垒起来。索尼的奠基，是由井深在战后创建“东京通讯研究所”开始的。战争刚一结束，因战事疏散到长野县东部的日本测量仪器公司发生分裂。井深按照已有的想法，与7位同事一道奔赴东京，决心靠自己的技术在这里生存、干事业。靠别人的帮助，他们在日本桥白木屋（现东急百货店）的三层落下脚。

在这个几经战火破坏的房屋一角挂起“东京通讯研究所”的牌子，扯起创业大旗。人称企业创业难，在战争的废墟上创建企业更难。在这个借来的只有一间房子的工厂兼办事处及宿舍，面徒四壁，空空如也。但井深却响亮地对同事们说：虽然我们没有资金，可我们却有比那更重要的头脑。在这里我们有许多重要的事情可做。井深放弃了一些可以赚钱的事情，坚持要于能发挥自己技术专长的工作。在当时的日本，由于战败，战时关于使用短波收音机的禁令自动废除。患信息饥饿症的人们关心国家的前途，收听国际新闻的需求仅次于对粮食和食物的需求。于是，井深决定生产无线电短波接收机。这是一种一般收音机都能使用的短波接收转换器。对于这个刚刚成立的企业来说，制造这种产品，困难不在技术方面，而在于在物质匮乏的条件下寻找真空管和其他有关零件。尽管产品的组装使用的是旧材料，尚达不到理想的效果，但在市民中还是很有市场。这与《朝日新闻》1945年10月6日晨报对生产信息的报道不无关系。撰写这篇报道的记者是连载评论专栏的主笔嘉治隆一，他认为井深和同事们干的事情很有意义。这样，刚刚挂出牌子的东京通讯研究所，顺利地踢出了第一脚。同时，这篇报导的更重要作用还在于，它把盛田召唤到井深身边，为二人的联手创业续上了缘分。战争结束时停留

在爱知县老家的盛田，读到这篇报导后兴奋不已，决定赴东京与井深会面。到达东京的盛田，一边作东京工业大学的讲师，一边义务帮助研究所工作。这不仅大大加强了研究所的力量，而且为创建新的公司提供了最有利的条件。不过，在当时社会经济极度困难的状况下，为谋求生计，研究所不得不生产一些日常生活用品，如简易电饭锅一类的东西。但很快就停止了。在研究所时期，井深他们生产的主要技术产品有真主管电压器。它得益于井深的学生安田顺一，安田在日本测量仪器公司时就开始了该研究。以 1946 年 2 月邮政省登门订货为开端，其他政府部门和私人公司也纷纷订货。事业逐步走上了轨道。创建新的公司的时机也渐渐成熟。

### 索尼的前身——“东通工”诞生

东京通讯研究所毕竟只是井深的个人企业，办公的费用和最初的工资都是使用井深的储蓄，显然资金是很有限的。加上当时为抑制恶性通货膨胀，弊原内阁发布了金融紧急措施令和日本银行存款令。实施“存款冻结”和“新市变更”措施，更加重了企业资金周转的困难。井深与盛田商量：为图谋长久的发展，克服一切可能遇到的障碍，应当建立新型的股份企业。这一想法得到了盛田的认同。为全心全意地与知己井深先生创业，盛田辞去了在大学的任职。

明确了创办一个什么样的公司，这还只是事情的开始。对于井深来说，要使盛田成为自己事业的搭档，首先要解决的难题就是说服盛田的父亲久左卫门，放弃让盛田继承家业的既定方针。为了使事情进展顺利，1946 年的 4 月，井深请岳父前田多门一道去小铃谷拜见老人。他们一再申明，盛田是新企业万不可少的人材。经过考虑，久左卫门痛快地答应了他们的请求，并鼓励井深和盛田好好干，遇到困难随时找他。老人的支持使井深和盛田对创办新型公司欢欣鼓舞。

他们筹措资金，规划企业的发展方向，在战后那段困难和混乱的日子里，终于张起了索尼公司事业的风帆。1946 年 5 月 7 日，在东京这个当时还是战争废墟的土地上，他们迎来了索尼公司的诞生。新的企业定名为“东京通讯工业公司”。创业资本 19.5 万日元，从业职 120 名。董事长由井深的岳父前日本文相前田多门担任，井深任专务董事，常务董事为盛田，董事是太刀川正三郎和樋口晃。的确，这是一个新的名副其实的小企业。

完整的企业组织形式有了，但资金、地点、公司的事业选择等等问题仍然困扰的人们。放眼今日的索尼总公司所在地，在 JR（日本铁路）山手线与东海道新干线两条铁路组成的 V 形地带内，以本社和本馆为中心，在其周围的许许多多建筑里分布着索尼的各种办事机构。处于外围的大崎和芝浦两地两座高技术中心拔地而起，遥相呼应。在整体上构成了一幅“索尼村”的完整图形。这种情形使人很难想象创业初期的“东通工”，因为没有自己固定的厂址而数次易地。先是因 1946 年 8 月白木屋的修理工程开始，公司将人员分成两组，分别迁往新借到的横河电机的配件厂，以及三鹰台一个由汽车库改成的简陋工厂，后来又不得不在年关迫近时迁往“御殿山”一带（从五反田到品川之间的地区），这是今日索尼的大本营。但昔日“东通工”搬迁到此时，这里还是日本汽化器公司的仓库兼工厂（总公司工厂三号馆），是一所很粗糙的房屋，不仅破旧，下雨在屋里还须打伞。尽管如此，人们总算有了能一起工作的场所。当时到过这里的人都说，工厂又破又窄，但工作的人们齐心协力，看上去很有生气。

为克服资金的紧张局面，公司不得不制造包括电热毯在内的日用品等多种畅销产品。但是支撑公司的主要收入来源，是拾音器和唱机马达的生产。同时公司还曾得到著名作家野村胡堂及盛田父亲久左卫门的数次资金支持。因为他们相信新的公司具有光明的未来。后来这部分资金转化为股份，久左卫门成为公司的主要股东。新的公司为克服创业之初在企业界势单力薄的不利局面，利用一切可能的条件争取政界财界要人的侧面支持。例如，公司聘请盛田学生时代的好友，在金融界颇有影响的田岛道治（后任宫内厅长官），盛田久左卫门在爱知县财界的交友万代顺四郎（原帝国银行董事长），作为公司的顾问；聘请曾为化学照像研究所总工程师，并给予井深以极大关怀的曾谷磷为公司的监事。同时久左卫门作为社外顾问，对公司事业给予大力的协助。一年之后原日本首相石桥湛山、原经团联会长石坂泰三都成为公司的股东。

就这样，索尼作为一个冒险企业，以勇敢的挑战姿态迎接在它初创时期碰到的一个又一个困难，并以开拓者的勇气想方设法加以化解和克服。在日本，所谓“冒险企业”有它特定的含义，即指那些在发展意识强烈的领导者带领下不惧风险的企业，指那些，商品具有独创性，事业具有独立性、社会性乃至国际性的企业。在冒险精神支配下诞生的索尼（东京通讯工业公司），其后的成长历程充分印证了这一点。