

---

# 经济转型中的企业成长路径选择： 索尼案例的思考

李 毅

**内容提要：**对日本经济低迷原因的深入探讨以及基于中国改革面临的课题与问题意识，使得微观层面的比较研究具有重要的理论与实践意义。研究索尼的案例，便于我们把技术、市场与它们所处的时代结合起来讨论企业及经济体的创新和发展出路，同时有助于认识发掘和利用自身优势来有效融合外部有用知识的重要性。经济转型中的企业成长路径选择恰当与否，是它和经济体成功与失败的分界点，恰当的选择带来的是新的发展契机，反之则会成为它们走向衰落的转折点。解决经济转型中的结构性问题，必须重视从企业成长路径的恰当选择做起，一个没有强大稳固的企业发展基础的民族将没有未来。

**关键词：**经济转型 微观基础 企业成长 路径选择 索尼

**作者简介：**李毅，中国社会科学院世界经济与政治研究所研究员。

**中图分类号：**F131.3      **文献标识码：**A

**文章编号：**1002-7874 (2014) 04-0082-20

市场在资源配置中起决定性作用的经济体制下，市场经济的主体——企业的成长，对那些处于转型中的经济体实现可持续发展影响重大。因此，不论是对日本经济复苏问题的进一步探讨，还是基于中国当前所面临的改革课题与问题意识，都促使我们尝试把比较研究的对象深入到企业。

本文通过对曾被誉为“日本一代人的神话”的企业——索尼的发展轨迹进行案例分析，力求就企业恰当的成长路径选择对一国经济转型造成怎样的影响，以及企业在经济转型条件下为什么要面临这样的选择和如何进行选择等问题，得出若干理性认识，从而为加强日本经济长期低迷的微观研究，进而为当前中国深化经济改革在微观层面提供有益的启示与借鉴。

## 一 经济转型与索尼案例研究的意义及视角

问题的提出，源自对日本经济长期低迷的深入求解，亦源于当下中国面临的课题。面对全球复杂的经济复苏局面，作为重要的新兴经济体，中国能否实现经济的可持续发展，世人关注。为了解决发展上面临的一系列突出的矛盾和问题，中国提出了使市场在资源配置中起决定性作用的改革任务。因而，市场经济的主体——企业的成长问题，理应重新回到人们的视线中。<sup>①</sup>事实上，以往在经济领域中存在的各种问题，例如经济发展上的诸多失衡、转变发展方式的进程缓慢，尤其在结构调整上每每遭遇困境，也都迫使人们不能不关注经济发展的微观方面，也就是从企业成长的结构变动视角上探寻解决问题的办法和克服发展瓶颈的突破口。因为“经济发展中很多令人痛苦和失望的问题都与这些结构性变迁密切相关”，“只有更深入地考察微观层次的细节，你才有可能找到经济体系中演化现象的更好的证据”。<sup>②</sup>尤其在经济转型这样的经济演进关键时期，认清一国的经济发展目标及其发展方式转变的实施主体，乃是实现这种转变并使结构性问题得以根本解决的历史前提。显然，对工业化国家和正行进在工业化道路上的国家而言，市场经济的主体——企业即是实现这个转变的主角（有时却往往是最容易被忽略的）。从这一意义上说，企业在经济转型中的成长路径选择恰当与否，对经济体能否实现成功的转型，应当产生重要的乃至决定性的影响。<sup>③</sup>

经济转型是一项复杂的系统工程，企业是这项工程得以实施的重要基础。因此，企业在转型中的成长路径选择就不仅仅是个体行为，而是关乎一国经济转型的质量及其历史进程。相应地，经济转型带给企业这个微观主体的则是选择、是变化。那么，这种理论假说，在后起国家日本的经济发展与演进过程中，是如何体现的呢？我们已经看到，在实行市场经济制度的日本，是它的企业主导了这个后起国家追赶欧美的跨越式发展。也就是说，当它的企

① 在中国，人们对企业问题的高度关注以至掀起研究热潮，还是在20世纪90年代国家大力倡导建立现代企业制度时期。

② 梅特卡夫：《演化经济学与创造性毁灭》，冯健译，北京：中国人民大学出版社，2007年，第2页。

③ 即便是经济体的宏观决策，也要经由市场经济的主体——企业的行动加以体现。

业在世界强势发展、经营独树一帜之时，也正是其创造经济奇迹之日。<sup>①</sup> 同样道理，当日本在 20 世纪 90 年代之后遭遇泡沫破灭、经济发展长期低迷之时，它的企业运营状况及其对经济整体的影响，也是我们要着重加以关注和探讨的内容。因为关于它的企业在这一时期特定的成长路径上的运行轨迹与日本经济转型之间的关系，留给了我们太多需要研究和思考的问题。

研究的过程正是对理论假说的检验过程，同时也是深入探讨日本经济长期低迷原因的过程。因此，作为比较研究的对象，对日本的企业尤其是日本那些代表性的企业在经济转型前后的发展轨迹进行深入研究，具有重要的理论与实践意义。我们期望通过对经济转型与企业成长的路径选择这一问题的案例研究，能够得出有助于包括日本和中国在内的后起国家解决结构性问题、实现可持续发展的有益认识与启示。

由于研究细分的需要，人们往往习惯于将宏观问题与微观问题分离开来，分别独立地进行研究。但在许多时候，“我们也许应该在宏观层次上进行测量，但是变迁动态学必须在微观现象层次上进行解释”。或者说，“尽管我们总是在宏观层次上衡量经济变迁，但我们却只能将经济变迁理解为微观驱动的现象”。<sup>②</sup> 因为，事实上，对微观事物的研究与对宏观经济现象的观察，彼此之间是存在着密切联系的，这是我们的一个基本认识及问题研究的出发点，同时也是我们选择日本电子企业索尼进行案例研究的重要原因。

在日本，索尼并非一家普通的跨国型企业。这家被称之为“日本一代人的神话”的公司，在战后长达半个世纪的时间里，作为日本制造业实力的象征，曾被视为日本经济成长的一个缩影，即它的成长与战后日本经济的成长轨迹高度重合。享誉世界的日本企业索尼，恰是在二战后的废墟上建立，伴随战后的日本经济恢复开始创业，在 20 世纪 60 年代的经济高速增长中增强了自己的竞争实力，并在 70 年代的石油危机冲击与结构调整之后成长为具有独特风格的世界电子企业，在 80 年代后期和 90 年代初经济泡沫破灭前更成为日本品牌和强大经济实力的代名词。随后，同是这家企业，自泡沫经济崩溃后的 90 年代中后期开始，随同进入下行通道的日本经济，也步入了发展的

① 当时，日本企业就作为创造奇迹的主体成为人们广为关注的对象。例如，1980 年一年之内，就有美国、英国、联邦德国、法国、澳大利亚、韩国、新加坡和中国等国的 20 多个代表团先后访问了日本通商产业省产业政策局的企业行动课，探求来自于日本企业的强大活力和效率源泉。

② 梅特卡夫：《演化经济学与创造性毁灭》，第 4、44 页。

下坡道，其间虽然几经努力，但至今也未能实现下行的刹车。<sup>①</sup>

尽管每个企业都有自己的成长周期，不可能永远处于巅峰状态，但由于索尼所处的独特位置和所具有的象征意义，日本社会对它在后泡沫时代的表现有大量评论<sup>②</sup>，包括来自学界、企业家同行的评析<sup>③</sup>，出自企业内部的批评声音<sup>④</sup>也不少。显然，这不仅仅是人们对索尼一家企业的表现所给予的关心，恰恰反映了大众对日本产业乃至其经济前途的关注。<sup>⑤</sup>昔日索尼强，它为什么强？今日索尼落伍了，而它为什么会落伍？如果不仅仅局限于发生在眼前或近期的某些事件，而把观察的视野放得更宽广一些，即就索尼成长轨迹的变化与日本经济发展转型的联系来观察与思考问题，也许会使企业案例的研究更具价值。由于索尼曾是一个世人公认的创新型的国际企业，以下将从索尼具有的这两个最突出特点即创新和国际化入手<sup>⑥</sup>，展开我们的观察与对比分析。

## 二 经济转型中的创新能力与市场理解力的博弈

经济学之所以看重市场，不仅因为它是企业所生产产品的价值最终得以实现的场所，是企业的竞争实力最终得以展现的舞台，还因为它本身可能是传递经济演进信息和时代趋势的一个特殊媒介。在不同时期和不同的经济发展阶段，市场特征的表现是不相同的，经济的转型为我们识别某个时段的市场特征提供了有利的时机。经济的转型决定了市场特征的变化，所以对市场的理解力是与对经济转型的认识相联系的。而这种理解和认识，往往是通过企业的创新能力反映出来的。这就是我们观察与对比战后索尼不同发展轨迹

① 2014年5月1日索尼再次发布了综合业绩预测下调的公告。参见：<http://www.sony.co.jp/ir/>。

② 「特集：さよなら！伝説のソニーなぜアップルにならなかったのか」、「週刊ダイヤモンド」2012年2月4日号、「特集：ソニー消滅!! 尽き果てる“延命経営”」、同誌2014年4月26日号。

③ 如日本《经济学人》周刊2014年3月25日号刊载的日本一桥大学创新研究中心副教授清水洋的文章，以及日本《文艺春秋》杂志2007年2月号刊载的立花隆、中钵良治的文章等。

④ 参见日本《现代》周刊2014年2月24日号刊登的对原索尼管理者的采访文章。

⑤ 日本《经济学人》周刊2014年3月25日号刊登的关于经常赤字和真实的国力的报告，就是在讨论制造业成败的标题下涉及对索尼问题的分析。参见：「経常赤字と本当の国力：第2部ものつくり敗戦」、「週刊エコノミスト」2014年3月25日特大号。

⑥ 当然，与此相联系的一个重要问题，则是企业领导者的能力和素质以及企业经营者机制。参见李毅：《日本一代人的神话：索尼》，兰州：兰州大学、北京大学出版社，1997年，第275～281页；《跨向新时代的企业竞争力：日本企业经营机制的微观探析》，北京：经济管理出版社，2001年，第127～159页。索尼在这个问题上是有深刻的经验和教训的，对此笔者将另行撰文。

所遵循的一个基本逻辑关系。它有助于我们细致观察和深入分析索尼创新所包含的成功与挫折的动态变化过程。

(一) 实现融时代潮流与日本发展为一体的创新循环: 索尼成为创新先锋

第二次世界大战结束后的20世纪40年代中期, 日本事实上已经处在一个经济发展转型的历史起点上。<sup>①</sup>当时的经济民主化和非军事化措施的实施, 在客观上促使日本的科技和工业发展, 开始由一切为统制经济服务的战时经济, 转向为经济的和平发展、为大众服务的新时期。即企业由政府指令下的军工产品和军需生产, 转向为满足大众高质量的物质生活和精神生活需求, 主动提供新型产品和服务。因此, 与这种特殊的经济转型相联系的市场特征, 最突出的表现就是市场需求的变化。而战后初期的日本, 一方面因为侵略战争付出的沉重代价, 许多工业设备和基础设施遭到损毁, 另一方面在技术发展与欧美的差距也已重新拉大。<sup>②</sup>所以, 这一时期企业对市场的理解力, 是与它对新的经济发展方向的判断以及提升其技术能力的行动联系在一起的。

不同于丰田、松下这些拥有悠久历史的著名企业, 索尼这样一家仅用19.5万日元资金在战后废墟上创建的小企业<sup>③</sup>, 在战后初期物资匮乏、日本尚处于经济艰难恢复的时刻, 是凭借什么顺利起步, 并且能够在以后的历史时期中创造出“日本一代人的神话”? 解读这一过程的答案, 显然是丰富和多方面的。但是, 索尼在当时企业成长路径的选择上所做的两件事情, 却是这里关注和讨论的重点。

1. 作为在战后初期的动荡年代里建立起来的年轻企业, 索尼在白手起家的过程中, 有效地利用自己特有的资源——头脑与技术, 开始了它的创业历程。

在索尼创业初期, 其创始人井深大就说过, 虽然我们没有资金, 可我们有比那更重要的头脑, 干能够发挥自己技术专长的工作。<sup>④</sup>这里所说的“头脑”, 是战后初期靠技术振兴日本的理念凝聚起来的小企业索尼创业者唯一拥有的资源, 却也是索尼能够使自己从一家名不见经传的小公司迅速发展为世

① 尽管一般的研究认为这个转型发生在20世纪的40年代末50年代初, 例如金明善、宋绍英、孙执中:《战后日本经济发展史》, 北京: 航空工业出版社, 1988年, 第83页。

② 科学技术厅『科学技術白書』、1995年、[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/hpaa199501/hpaa199501\\_2\\_015.html](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa199501/hpaa199501_2_015.html)。

③ 索尼创立于1946年5月7日, 从业职工仅20人, 当时定名为“东京工业通讯公司”。

④ 参见李毅:《日本一代人的神话: 索尼》, 第18页。



界著名的大企业，实现从弱到强转变的法宝。在这里，“竞争的驱动力不是价格的调整而是创新”，“正是通过创新，企业获得了决定性的成本或质量优势，这不是影响了它的边际利润而是影响了它的实际生存”。<sup>①</sup>同时，创新也是日本这个资源积弱的国家能够在较短的时间里缩小与欧美的技术差距，进而在经济复兴的道路上实现跨越式发展的一个重要原因。

2. 在战后初期向和平时期转型之时，索尼对事业的选择，是与它对市场的认识紧密联系在一起的。

索尼正是在“研制面向大众的产品”、用科学技术振兴日本的信念下，开始它的电子消费品的创新之路的。<sup>②</sup>为此，它曾在出色完成日本广播协会（NHK）的委托项目、政府订单纷至沓来、企业运营顺风顺水的情况下，毅然选择了研制和生产具有很大风险和不确定性、但能够满足大众需要的电子产品。这种选择，恰恰是和当时的技术发展方向以及日本战后经济转型的时代潮流汇聚在一起的。

在上述两种行动结合的这一发展路径上，索尼先是一举实现了磁带录音机国产化的目标<sup>③</sup>，继而经过艰苦的研发努力，成为世界上第一个晶体管开发生产企业，而后又在磁带录像机、单枪三束彩色电视机，以及8毫米便携式摄像机等产品创新上拔得头筹。创造风靡世界的随身听产品，扩大音像设备生产在业务方面的应用，开拓计算机通讯和零部件业务领域，以及提供高端的游戏机产品等等，索尼在不断的创新中，与同行企业共同创造出一个生机勃勃的电子消费品市场，日本也伴随战后的恢复与发展，成为世界上最大的电子产品出口国。在这个过程中，索尼企业内部形成了一种有效的创新机制。<sup>④</sup>因为“创新性行动和市场演化是与较广泛的信念和制度背景相适应的，这些信念和制度决定了创新的速率和方向”<sup>⑤</sup>。从这一角度上看，索尼的建立和发展不仅仅是一个企业的从无到有、由小到大，它所代表的创新精神及其拥有的创新机制，堪称战后初期日本经济成功转型的动力所在。

① 梅特卡夫：《演化经济学与创造性毁灭》，第21页。

② 在谈到索尼的成功时，井深大曾说过，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。参见中川靖造：《创业·挑战·成功——井深大传》，刘金才等译，北京：中国经济出版社，1992年。

③ 这对当时的日本而言，是一个音频领域的产品革命。

④ 参见李毅：《日本一代人的神话：索尼》，第257~262页。

⑤ 梅特卡夫：《演化经济学与创造性毁灭》，第28页。

## （二）落后于时代脚步的市场表现：创新能力的弱化与发展逆转

而当“SONY”成为高质量产品和高技术品牌的代名词，企业的信誉和影响力洒满全球的时刻，即索尼经历了近半个世纪的打拼和奋斗，成长为世界一流的高科技企业之后，它的企业竞争力和产品创新势头却开始呈现出令人意想不到的变化。

首先，以往成为金字招牌的“SONY”品牌价值，连同它的企业竞争力急剧下降。在反映企业国际竞争力的“世界 500 强”排名中，索尼的位次大幅下滑。如在 2004 年的综合企业排名中，它仍以营业收入 663.657 亿美元位列第 30 位，但时隔两年，即索尼创立 50 周年之际，它已跌出前 50 名，位列第 65 位。而在 2013 年 7 月的最新排名中，索尼直落至第 94 位。<sup>①</sup>相应地，“SONY”所具有的世界品牌价值也一路下滑，由 2001 年的第 20 位，分别下降到 2006 年的第 26 位和 2011 年的第 35 位。<sup>②</sup>就消费市场表现而言，人们从争相购买索尼产品，转向了大幅减少使用。<sup>③</sup>索尼在人们的视线中变得模糊起来。

其次，在企业的经营上步入困境，虽然经过多次的结构调整与业务重组，依然未能摆脱困局。例如，自 2008 年度索尼出现 989 亿日元的亏损后，2009、2010 和 2011 年度，其亏损额分别为 408 亿、2596 亿和 4567 亿日元，连连冲顶。尽管在新上任的总经理平井一夫的努力下，2012 年度索尼实现了盈利，但这样的“扭亏”依然被认为仅仅是财务处理的结果。<sup>④</sup>而且，在 2013 年度第二季度末，因为其出现了 193 亿日元的净亏损，其全年的盈利预期，先从此前预计的 500 亿日元大幅下调至 300 亿日元，其后更变成了整个年度亏损 1100 亿日元。<sup>⑤</sup>结果使其不得不将亏损最为严重的电视机业务和个人电脑业务，分别独立和出售。在全球化的市场经济环境下，企业经历发展上的波峰与波谷，是常有的现象，但作为日本企业创新的先锋、全球电子产品领域的企业巨头，索尼的成长轨迹中呈现出这种巨大反差，依然令人震惊。

① 参见美国《财富》杂志在相应年份公布的“全球最大 500 家公司”排名。

② 「特集：さよなら！伝説のソニーなぜアップルにならなかったのか」、『週刊ダイヤモンド』2012 年 2 月 4 日号、33 頁。

③ 依据日本《钻石》周刊所做的相关调查，参见：『週刊ダイヤモンド』2012 年 2 月 4 日号、33 頁。

④ 即实行裁员和出售总部大楼。

⑤ 参见索尼网站在相应各时期公布的统计数据及业绩预期，<http://www.sony.co.jp>。

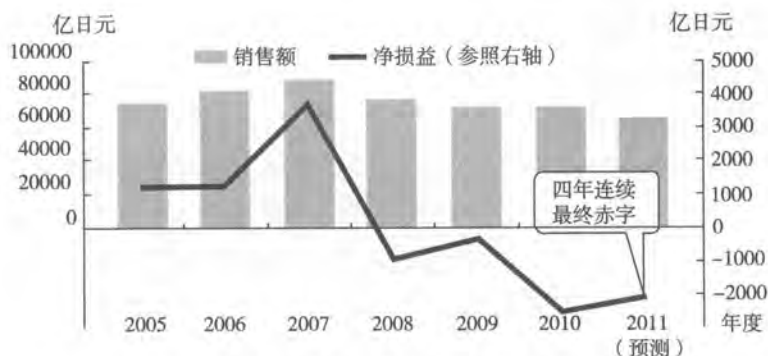


图1 索尼的经营业绩变化统计

资料来源：《钻石》周刊根据企业决算资料制作，参见：『週刊ダイヤモンド』2012年2月4日号、41页。

### （三）经济转型中的适应能力欠缺是反差形成的关键所在

是什么因素导致了索尼在创新之路上出现如此巨大的反差？这与日本经济发展的时代背景是紧密相连的。索尼成长中这段截然不同的轨迹，经历的正是以泡沫经济崩溃为标志的日本经济转型前后两个不同的发展时期。

20世纪80年代后期至90年代初，日本完成了追赶欧美的历史任务并开始它的发展转型，人类社会亦开启了从工业经济向知识经济时代的过渡。同时，伴随高科技的迅猛发展，社会的主导型技术乃至整个技术经济范式，都在发生着深刻的变化。这就意味着包括索尼在内的日本企业面临着一个新的、前所未有的选择与适应课题。“选择过程是一个转换过程”，而适应力则“是以一种合适的方式针对变化的环境进行调整的潜力”。<sup>①</sup>遗憾的是，一如日本社会整体上对自身的转型与社会变革认识迟缓，索尼显然也未做好应对时代巨变的准备。恰恰是在通过选择反映这种转换中的适应力上出了问题<sup>②</sup>，从而使其以往总能在竞争中制胜的创新行动，与变化的时代和市场环境形成了严重的错位，继而逐步被新的环境所边缘化，不再成为市场的核心与主角。

索尼在转型的适应力上突出地存在着两方面的问题。一方面，由于它对时代的技术方向认识的缺失，虽然在20世纪90年代就接触到数字技术<sup>③</sup>，却

① 梅特卡夫：《演化经济学与创造性毁灭》，第32、42页。

② 而“适应在演化观点中扮演着一个十分重要的角色”。参见梅特卡夫：《演化经济学与创造性毁灭》，第41页。

③ 早在20世纪90年代初，索尼的研发战略小组召开会议，就提出把音像产品（AV）和计算机、通讯设备和零部件（3C）作为面向21世纪的发展目标，而且它也知道数字音乐产品可能会畅销。参见李毅：《日本一代人的神话：索尼》，第230~240页。



未能像以往那样引领潮流、立于潮头。例如，人们看不到它对数字经济时代新的技术方向的战略透视，进而提出一个作为创新先锋本可以提出的走向未来的新概念，就像苹果公司所做的那样，进行革命性创新<sup>①</sup>来形成自己的商业体系。因此，索尼在经济转型时期的创新活动，就不可能保持住它的主动性和领先地位。其等离子平板电视机的开发依赖三星，并且沦为苹果的分包商，就是比较突出的例子。虽然它依然被称为“隐形冠军”，即在零部件市场还占有优势，例如索尼是苹果手机摄像头的供应商，但是，由于缺乏包含新思想的革命性创新，今日的索尼已很难再推出拥有强大影响力的独创性产品。

另一方面，由于它对新的市场变化感知迟钝，而在生产经营方式上与新的时代趋势（如与消费者互动）产生了严重脱节。作为一个靠电子消费品起家的生产企业，索尼的强项是高品质的硬件制造技术。而在今天的互联网技术时代，产品已经是一个硬件、软件与服务的有机结合体。市场上的消费者体验，他的需求与互动，已是影响这一完整链条上的产品价值能否最终实现的关键性因素。固守其以往取得成功的硬件制造技术，以及以厂商为中心的开发方式不思其变，处于这种境况的索尼，以往雄霸天下的随身听被苹果的 iPod 逆转，凭借 PlayStation 主导的全球游戏机市场被任天堂和微软的产品所蚕食，最为荣耀的电视机业务也被三星和 LG 赶超，则不再是什么不可理解之事了。（参见图 2）因为“经济适应性是行为扩张或衰败速率的衡量指标”，“它是由单个的商业单位与那些个体群以及环境之间的互动而形成的”。而“环境的变迁通常会导致个体群的经济适应性的重新分配”。<sup>②</sup>

索尼前总经理霍华德·斯金格曾以他的反省印证了上述事实：“在数字技术上，我们曾经远远领先于苹果，如果早些找准方向，那么现在生产的主导者将是索尼而不是苹果。我们的网络化产品的运作模式显示，我们当时仍停留在旧索尼时代。完全沉浸在自我的索尼，忽视了消费者的需求已经发生了变化。”<sup>③</sup>可见，索尼今天的市场表现——创新弱化乃至发展上的逆转，正是其“转换中的适应力”欠缺的一个自然结果。

① 苹果公司所做的革命性创新，即以 iOS 系统为基础来打造自身的生态链，从而打通软硬件之间的壁垒，并形成自己的商业体系。

② 梅特卡夫：《演化经济学与创造性毁灭》，第 36 页。

③ 转引自姜中介：《索尼：如何重新崛起？》，《21 世纪经济报道》2013 年 11 月 9 日，<http://biz.21cn.com/2013/11-9/3NNDE1XzKxNzU3NA.html>。

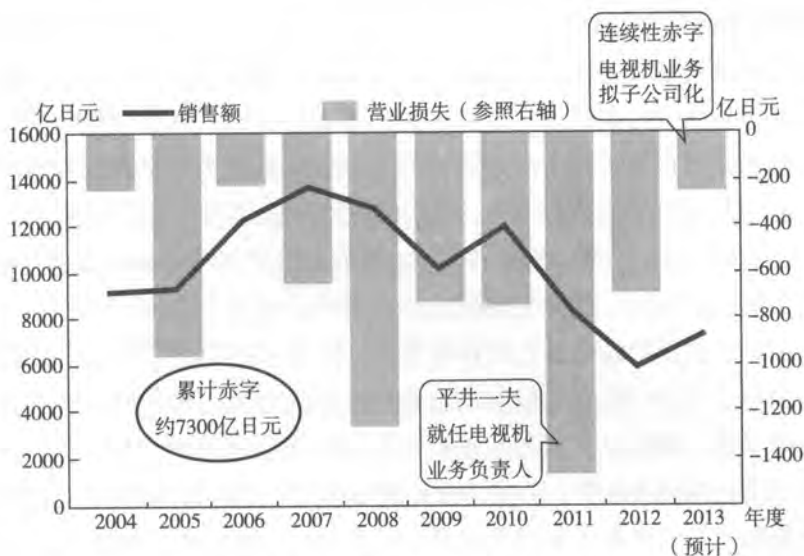


图2 索尼的电视机业务连续十年亏损

资料来源：『週刊ダイヤモンド』2014年4月26日号、39頁。

### 三 经济转型与国际化中的人本主义文化和“绩效主义”比较

日本是一个经济外向型的国家，国内的资源条件、市场规模和劳动力状况决定了国际市场对它的经济运行与发展具有特殊且重要的意义。<sup>①</sup> 作为日本的代表性企业，索尼与国际市场有着更为紧密的联系。这不仅是因为它最初的成功来自国际市场<sup>②</sup>，还因为它在半个多世纪的成长历程中，坚持推行企业经营国际化战略，面向国际市场经营。因此，在日本国民乃至国际社会中，素有“国际化的索尼”之称谓。所以，经济转型前后，索尼在这方面的经营运作比较，则是企业路径选择问题研究的一个恰当的观测点。

#### （一）人本主义文化基础上的国际化道路：索尼的成功之路

与经营的国际化事业共同成长，是以往索尼事业发展的真实写照。与日

① 如果说，在经历了战后经济恢复和高速增长之后的20世纪70年代，其经济国际化和企业跨国经营的快速推进就已清楚地表明了这一点，那么今天在经历了泡沫经济崩溃的严酷打击和战后最为严重的国际金融危机冲击之后，日本正在掀起的新一轮海外投资热潮，则使这一事实更加凸显。

② 20世纪50年代中期，索尼通过在美国市场成功地销售晶体管收音机而使外部市场较早就认可了企业的实力。

本制造企业大多较晚展开国际性经营活动的情况<sup>①</sup>不同,索尼在创业之初,为避开自己的资金和市场短板以及与同行大企业的激烈竞争,而把目光转向美国市场。作为开拓型的现代企业,它一旦通过自己的技术研发生产出创新产品,就把销售目标瞄准了广阔的国际市场。这是因为索尼认为从公司的长远发展着想,必须走出口的道路,日本的市场有限。

20 世纪 50 年代中期,携带轻便、音质好的索尼产品晶体管收音机,在圣诞节前夕包机销往美国,首开了战后日本企业产品出口的先河。此后公司在美国发行股票,在曼哈顿第五大道开设展厅,60 年代初就开始在国外建起多个销售分公司。作为一个建立较晚的企业,索尼充分利用国际性资源来加快企业发展的步伐。例如,它利用引进美国贝尔研究所的晶体管技术,开发出生产收音机用的高频晶体管;与美国派拉蒙电影公司签订显像管技术合作协议,研制出新的单枪三束彩色显像管及其系列产品;与具有悠久历史的世界著名电子企业飞利浦公司数度联手,开发出数字光盘等具有里程碑意义的创新性产品。进入 70 年代,索尼开始在欧美国家建立产品生产工厂,实现产品的当地销售。80 年代,随着其国外子公司的增多和国际经营规模的扩大,索尼步入了真正意义上的生产国际化阶段,逐步将企业的经营管理职能转向海外。80 年代后期到 90 年代初,伴随事业的拓展和大规模的对外直接投资浪潮,索尼建立起以日本、美国、欧洲和东南亚为支撑点的企业国际分工体系,国际性的生产经营活动成为企业再生产的有机组成部分。

索尼的国际化事业之所以获得成功,一个重要的原因是其国际化战略赖以建立的人本主义文化根基。因为国际化事业是要由人来推动的,打入国际市场的产品是靠人的创新活动完成的。在这里,工业的创造性,不仅仅是处理现存的信息,还需要人的思想、本能的直觉和足够的勇气。<sup>②</sup>作为一家日本的企业,索尼的这种人本主义文化的突出表现,就是强烈的归属意识和以人为中心的管理。它在实践中的重要特征是:(1)注重对人的创造性的培养和激励,把企业的经营纳入到以人力资本为依托的发展轨道。索尼通过多种途径打造出一支具有高水平创造力的人才队伍,以保证企业在国际经营中经久不衰。比如,知人善任,不拘一格,根据人才的实际能力和独创性工作给予提拔和重用。完成了

<sup>①</sup> 在战后的日本,受国内国际经济条件以及企业自身发展状况的影响,工业企业真正意义上的国际经营活动,一般是在 20 世纪 70 年代才大规模展开。参见李文光主编:《日本的跨国企业》,北京:中国经济出版社,1993 年,第 7~23 页。

<sup>②</sup> ソニー創立 40 周年記念誌『源流』、ソニー会社発行、1986 年。

32 位工作站项目的土井利忠、成功主持了 8 毫米便携式摄像机开发的森尾稔，都相继被安排到能够进一步发挥其创造性的重要研发岗位上。(2) 充分发挥每个员工的积极性和创造性，使他们都能为索尼的发展和国际化事业的推进，将自身的潜在能力充分地释放和发挥。企业以信任为前提，将员工视为企业行为的主体。<sup>①</sup> 不论白领还是蓝领，不分学历高低，一律鼓励其大胆探索和创新，积极为企业的发展献计献策。同时，还创造各种形式来听取、吸收和采纳他们的建议<sup>②</sup>，并将其运用到公司的运营中去。靠这种人本主义文化，索尼得以把来自不同层次、不同方面的积极性、创造性，集聚到公司的各项事业开拓中，这正是它迅速成长为具有强大竞争力的国际型企业的力量源泉所在。

## (二) 转型过程中的企业文化丢失，导致索尼在国际竞争中渐处劣势

20 世纪 90 年代中后期，受泡沫经济崩溃的冲击，日本的经济发展进入了低迷时期。伴随着日本经济转型和美国“新经济”的高涨，日本的企业大多在发展方向的选择上陷入了迷茫。比如，在日本传统的经营模式被普遍诟病的同时，许多企业开始在公司治理、用工制度等方面，刻意模仿美国的经营模式，建立自己的企业架构。这时的索尼，尽管有自身经营管理上的考虑<sup>③</sup>，但其被称做“绩效主义”的考核制度，无疑是在这种经济转型的大背景下被引入的。

索尼在 1995 年引进了美国的绩效管理制度，成为最早引入美国绩效管理模式的日本企业。以索尼中国实行的绩效考核为例，在索尼内部采用 5P 评价体系来全面评估员工的业绩。<sup>④</sup> 考核的对象不仅是员工，也包括部门。公司把业绩考核作为企业运作的核心，强调所有的东西必须量化。<sup>⑤</sup> 为此，索尼成立专门机构，制定详细的评价标准，根据对每个员工和各部门的考核确定其相应的报酬，从而形成了一种“业务成果和金钱报酬直接挂钩，职工为了拿到更多报酬而努力工作”<sup>⑥</sup> 的局面。结果是，见物不见人的做法取代了企业的人本主义文化传统，

① 在企业看来，人不是单纯作为生产过程中被结合的一种生产要素存在的。

② 因为索尼认为，这些建议直接来自于切身从事这项工作的人，如何做好这项工作，他们比任何人都更有发言权。参见李毅：《日本一代人的神话：索尼》，第 105 页。

③ 比如有文章认为，这时的索尼是为了树立权威，加强企业经营者的决策权力。参见：《再见 VAIO：索尼“硬时代”的终结》，21 世纪商业评论网，2014 年 2 月 10 日，<http://www.21cbr.com/html/topics/201402/09-17144.html>。

④ 5P 是指个人 (person)、职位 (position)、过去 (past)、现在 (present)、潜力 (potential)。

⑤ 参见《IT 时代周刊》2005 年 9 月 19 日就索尼如何考核业绩，对索尼中国公司副总裁、人力资源部长的访谈。

⑥ 天外伺朗 (土井利忠)「成果主義がソニーを破壊した：偉大な創業者、井深大の理想はなぜ潰えたか?」、『文藝春秋』2007 年新年特别号。

绩效主义考核支配着研发、生产和运营等企业的一切活动。但实际情形是，索尼等花费大量人力物力引进评价体制的企业，其经营业绩多在下滑。当 2003 年索尼出现季度亏损、公司股票跌停，即出现所谓的“索尼冲击”时，人们就对此提出了疑议。知名度较高的批评意见，来自 2006 年离开的索尼前常务董事土井利忠。他指出，因为实行绩效主义，索尼公司内部追求眼前利益的风气蔓延，产品质量检验、“老化处理”等短期内难见效益的工作往往不被重视。依据对业务部门的评价决定其报酬的做法，也导致了彼此之间的拆台和竞相从公司的整体利益中为本部门攫取好处。显然，在这一过程中，公司对待员工是用“评价的目光”，“一切都看指标”，员工的创造性得不到充分的发挥，创新的自豪感亦得不到满足。<sup>①</sup> 可见，索尼的绩效管理滑入到“绩效主义”的误区，即被等同于考核主义。索尼也从 21 世纪初开始，不断创造亏损的新纪录，这种状况一直延续至今。为了压缩不景气的电子产品销售，索尼在 2014 年 2 月不得不宣布关闭在美国 31 家直销店中的 20 家，国际竞争力弱化成为明显的事实。

### （三）经济转型中应对变化的选择失误，是其逆转出现的症结所在

由索尼在经济转型前后的国际化道路对比，我们清楚地看到，它曾把国际化战略作为企业生存与发展的一项基本战略。<sup>②</sup> 而支撑这项战略成功实施的正是企业的人本主义文化根基。因为，在日本公司看来，企业是直接以人的联系方式而不是以资本的联系方式为媒介建立起来的经济组织。也就是说，“对企业而言，‘人’是最重要的财产”，是一种宝贵的经营资源，企业则是由这样一些人力资本组成的经营资源的集合体。<sup>③</sup> 一旦失去了这个根基，在国际市场上失去了自我、失去了方向，仅仅靠模仿来的绩效考核管理企业、生产和销售产品，其国际竞争力显然要大打折扣，国际战略更是无从谈起。尽管这时在索尼的管理团队中，有比以往任何时候都多的外籍管理者，但都于事无补。也许这就是这个过去一直被称为“21 世纪型企业”的索尼，在进入 21 世纪后反倒退化为“20 世纪型企业”<sup>④</sup> 的一个重要原因。

① 天外伺朗（土井利忠）「成果主義がソニーを破壊した：偉大な創業者、井深大の理想はなぜ潰えたか?」、『文藝春秋』2007 年新年特別号。

② 即避其锋芒，站稳脚跟；创出品牌，增强竞争力；利用国际资源，迅速成长壮大。参见李毅：《日本一代人的神话：索尼》，第 271～272 页。

③ 今井贤一、小宫隆太郎主编：《现代日本企业制度》，陈晋、赵清远等译，北京：经济科学出版社，1995 年，第 8 页。

④ 天外伺朗（土井利忠）「成果主義がソニーを破壊した：偉大な創業者、井深大の理想はなぜ潰えたか?」、『文藝春秋』2007 年新年特別号。



一个丢掉了自身的企业文化而不能使员工积极投身于创造性事业的企业，在激烈的国际竞争中渐处劣势、无所作为<sup>①</sup>（参见图3），也就不足为奇了。那么，索尼等一些日本企业为什么没能坚守住这一人本主义的文化传统，而滑入了绩效主义的泥潭？问题的症结在于，它们在经济转型时期的应对选择上出现了严重的失误。即在深刻的经济转型来临之际，不仅没能把握住技术的时代方向，而且更为致命的是在剧烈的变革冲击面前，失去了对自身优势的正确认识及其对问题所在的判断能力。在不知所措、被动应对中，索尼错误地选择了放弃适合自己的竞争利器——人本主义的文化传统（人力资本优势），而求助于模仿外部管理形式的办法，来扭转困局和解决经营发展上的问题。事实证明，这条路是行不通的。

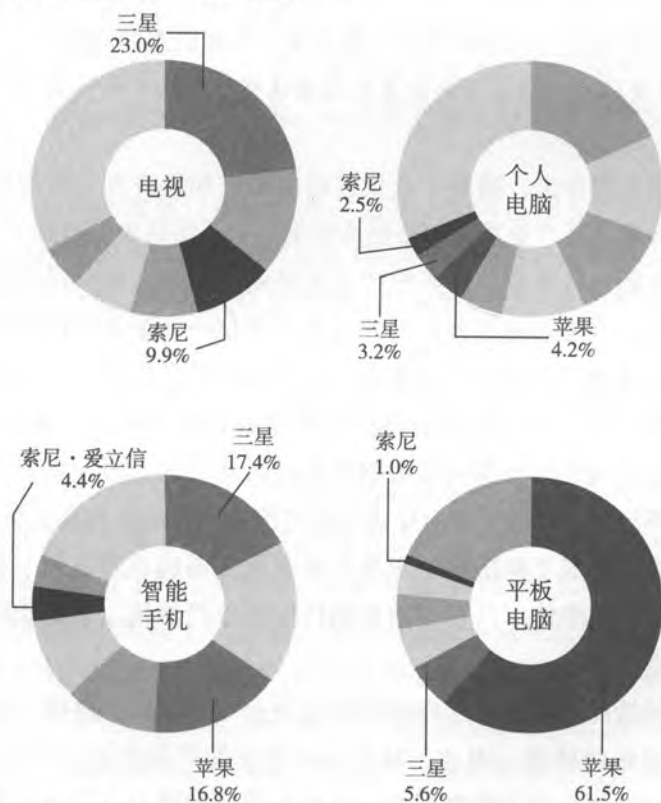


图3 索尼与三星、苹果的战略产品在世界中所占比重的比较

资料来源：《钻石》周刊编辑部根据“IDC Japan”的个人电脑、智能手机、平板电脑的数据，“Deisupurei 搜索”的平板电视机数据制作，参见：『週刊ダイヤモンド』2012年2月4日号、57页。

① 例如，发生了索尼与当年曾追随过它的三星公司和乔布斯领导下的苹果公司的大逆转。

#### 四 对经济转型与企业成长路径选择问题的若干思考

索尼轨迹的影响因素复杂,需要讨论的问题很多。这里,我们仅就上述观察与分析的事实,对一些事关产业及经济全局的问题,如经济转型中的企业成长路径选择对于解决经济体的结构性问题的意义,以及后起国家的企业在成长路径选择上应当规避的误区,给出初步认识与研究结论。这对人们思考索尼问题所反映的日本产业乃至日本经济整体陷入长期低迷的原因,可能会有一定的帮助。在这里,我们是把索尼视为一个企业集合,即在产业层次上分析与认识问题的。同时,对让市场在资源配置中发挥决定性作用的中国来说,上述所说更是完成结构调整不能忽视、不能回避的问题。

(一) 经济转型中恰当的企业成长路径选择,是结构性问题赖以解决的微观基础

以往的研究曾指出,随着工业化进程的推进和经济发展阶段性目标的变化,经济的转型及其产业发展的路径选择是一个必然到来的过程。<sup>①</sup>但如果从经济过程的实际运行来看,恰当的产业发展路径选择,即全民族对其产业发展方向的共识,是要通过经济运行的最基本单位——企业在转型中的各项行动逐一加以完成的。市场经济条件下,尤其是市场在资源配置上发挥决定性作用的经济体制中,企业的成长路径选择是最为基础的,与政府政策相比,其对经济体的结构性问题解决的影响也是最为直接的。因为它们那些自觉和不自觉的选择行动,反映了面对经济转型的产业结构调整的真实情况。<sup>②</sup>即恰当的选择集合,构成了经济体对未来产业发展方向的正确认识与把握,而不当的选择,则很可能使本已存在的结构性问题更趋恶化,进而长时期处于一种无解的状态。

由于这种情况在像索尼这样的代表性企业与日本经济整体之间的发展关系中得到了清晰的体现,因此,对经济转型中的产业发展路径选择的研究,就需要深入到案例企业的微观层次。索尼在战后的建立与迅速崛起,不仅反映了战后经济转型条件下日本电子消费品产业顺应大众需求的潮流,由弱到

<sup>①</sup> 李毅:《经济转型中的产业发展路径选择:对日本经济长期低迷的一种新解释》,《日本学刊》2013年第5期。

<sup>②</sup> 它往往比统计数据更有说服力,也是我们进行结构调整的关键点,或者说突破口。

强、由国内走向世界的历程，而且也反映了整个日本制造业以技术的引进与创新为利器，不断地开发新领域，精益求精地研发高质量的新产品，最终使自己攀上工业经济峰巅的历史。同样，索尼在泡沫经济崩溃后出现的业绩下滑，在其所经营的各主要领域几乎都遭遇发展的困境，事实上也是日本制造业整体在完成追赶欧美的目标后，面临经济转型的结构性课题，未能及时与恰当应对的一个微观写照。对索尼轨迹的研究也清楚地提醒人们，在经济转型到来的时刻，能否恰当地选择与新的形势相适应的成长路径，是一个企业、一个产业乃至整个经济体成功与失败的分界点。恰当的路径选择对企业和经济体而言，就是一个新的发展契机，一如索尼公司和日本自战后初期到20世纪80年代末、90年代初，在工业经济的发展上所呈现出的步步辉煌；反之，则会成为它们走向衰落的一个转折点，犹如经济泡沫破灭后的索尼经营逆转与日本经济发展的长期低迷。所以，解决经济转型中的结构性问题，必须从重视企业成长路径的恰当选择做起。一个没有强大稳固的企业发展基础的民族，将没有未来。

那么，在经济转型的过程中，企业尤其是那些已获成功的代表性企业，以及曾获快速增长的优势产业（例如日本的电子产业），从哪里入手选择其恰当的成长路径，才能避免陷入转型的误区？索尼的成长轨迹至少给了我们如下重要的启示。

（二）实行革命性变革，是经济转型中的企业实现恰当成长路径选择的内源性动力

索尼本是一个在创新的大旗下建立起来的现代企业。公司从建立那天起就宣称自己是个开拓者，以为人类服务为己任，永远做未知领域的探索者。就这样，依靠它的勇气和开拓精神，在拥有上百年经营史的老企业面前，乃至在强手如林的世界市场上，索尼大胆地向新的事业发起挑战，从而使它的名字和世界上无数个具有革命性的创造性产品联系在一起。在短短的十几年时间里，索尼奇迹般地成为世界一流的高科技企业。可见，人们谈论的“索尼精神”就是它作为挑战者所拥有的创造性。这种精神让它伴随战后日本的经济恢复、高速增长和稳定发展，围绕着满足大众的消费需求这个市场理念，在开辟一个又一个新领域、创造一个又一个奇迹中，把自己的事业做大、做强。日本在战后初期成功的转型中实现了追赶欧美的跨越式发展，索尼也凭借它的创新精神使自己成长为一个成功的国际型企业。

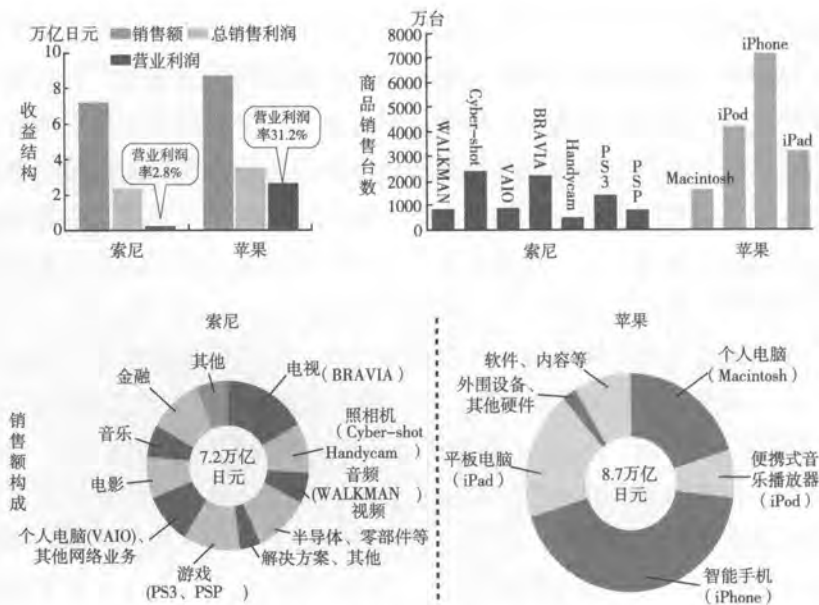


图4 索尼与苹果的经营模式比较

注：(1) 索尼的数据取自 2011 年 3 月，苹果的数据取自 2011 年 9 月；(2) PS3、PSP 分别为 PlayStation3, PlayStation Portable 的略称；(3) 关于汇率换算，为与苹果的决算相对应，使用 2010 年 10 月~2011 年 9 月的平均值，以 1 美元兑 80.54 日元计算。

资料来源：《钻石》周刊编辑部根据公司资料制作，参见：『週刊ダイヤモンド』2012 年 2 月 4 日号、54 页。

但是，一次转型的成功应对，即对技术方向和市场前景的准确判断，并不能保证企业及产业的运营能够获得永久性的成功。因为伴随经济发展的阶段性变化，新的经济发展转型迟早会到来。尤其进入 21 世纪以来，伴随人类社会开始从工业经济向知识经济时代的过渡，以及科学技术的革命性变革，使得完成了追赶欧美任务后的日本，面临着比以往任何时候都更为深刻的经济转型课题。这种情况要求它的企业能够通过市场，对这场深刻的转型与变革的到来有敏锐的观察与感知能力，进而对已经到来和即将到来的崭新技术以及正在形成中的新的技术经济范式有尽早的认知，并做好积极投身其中的准备。这对日本的企业尤其是以往那些取得成功的成熟企业以至其享誉世界的制造业而言，可谓极为严峻的挑战。即要求它们在对变革的形势有深刻认识的基础上，能以“创造性毁灭”的勇气与彻底的变革行动，去打破自己多年来早已习惯的技术和经济范式，主动地拥抱新技术、新时代。但从索尼对

新技术的市场应用行动迟缓,<sup>①</sup>对变化了的以消费者为中心的市场感知迟钝,只愿在自己熟悉的圈子里打转转等表现来看,显然,索尼等许多日本企业并未做好迎接这一转型中深刻变革的准备。而今天的世界,早已进入一个技术、经营乃至经济发展大洗牌的年代,不论已经成功的企业还是尚未成功的企业,谁能够顺应时代潮流,义无反顾地坚持走创新之路,谁就有可能立于时代的潮头。这就是苹果公司能从一个昔日的仰慕者迅速地变成今日的领先者的原因,甚或可以说是今天的美国与日本在经济发展的势头上发生逆转的重要原因。

(三) 只有在经济转型时的成长路径选择上认清本源,才能在接受外部先进事物中不迷失方向

索尼以往在竞争中的自信,不仅源于它对符合时代潮流的技术方向的理解,还源于它能够最大限度地释放人的才能与创造性的企业文化氛围。为了践行“永远做未知领域的探索者”的创业誓言,索尼把公司成立的宗旨确定为给技术人员提供一种对技术工作感兴趣,能意识到其社会使命,并且能放手工作的稳定工作环境。在其几十年从事开拓性国际事业的历程中,它始终把鼓励和尊重个人才智的发挥、允许人发展自己的才能放在第一位,因而得以形成了一个不拘泥于既成的观念、具有创新精神并坚决付诸实行的科技群体。并且,能够把发挥人的创造性与形成群体效应有机融合,进而激励企业的全体成员同心协力,为实现企业的目标努力工作和奋斗。

正如索尼的创始人之一——盛田昭夫曾经说过的:“如果我们能够造成一种环境,使全体雇员能在集体协作的精神下团结一致,并按照我们的意愿发挥他们的技术才能,那么这样的组织便会给我们带来无穷的快乐和不可估量的利益。”<sup>②</sup>这种日本企业共有的文化所含的人本主义特点与包容性,本是日本企业乃至日本经济成长的宝贵知识财富。它不仅使索尼等企业获得了成功,而且使日本迅速为世界所接受。但是在20世纪90年代中期日本遭遇泡沫破灭和经济转型的艰难时期,在索尼欲克服困难、进一步与世界接轨所做的选择中,人们却看不到它本应以此为本源,尽力与外部先进事物融合的努力,反而是放弃自身的有效知识,在引进绩效管理的过程中,单纯推行考核主义

① 事实上是瞻前顾后,虽然索尼也看到了数字技术的发展前途,但却迟迟不愿着手转型,因为它害怕新的模式会毁掉自己原有的唱片、影视等娱乐产业的家底。

② 盛田昭夫『MADE IN JAPAN: わが体験の国際戦略』、朝日新聞社、1983年、95~96頁。



为中心的管理办法，唯此来指导企业的运营与发展。

源自于美国的绩效管理，原本也是一种为了调动人的积极性，提高企业生产和经营效率的制度性安排，但索尼在引进和实施过程中，完全没有顾及创新与人才发挥作用所需的环境，甚至将其游离于自己的传统文化之外。结果，不仅没能带来国际化事业的转机，反倒因人才流失而严重束缚了企业发展的手脚。它不仅扼杀了员工与技术人员的创新积极性，使他们失去了宽松的从事创造性工作的空间以及容忍失败的包容性环境，而且迫使人们不得不为眼前取得好的业绩而降低目标计划，以至为了部门的利益与报酬形成矛盾，乃至造成组织系统的割裂。可见，失去了适合于自身生长、发育的传统知识和传统文化的滋润而嫁接的外部制度再光鲜时髦，也无法在本土顺利地存活和生长。丢弃自己的文化传统与知识遗产，照搬和套用外部的知识并置于企业的运行与发展之先，必然要患严重的水土不服之症。这是日本的企业和产业在转型时期的成长路径选择上所留下的一个极其沉痛的教训。

只是，索尼这家曾戴着日本最具竞争力产业的光环并以创新著称的世界级著名企业，也未能免于落入这一转型的误区，事实仍不觉让人惋惜。所幸，索尼轨迹告诉人们的绝不仅仅是某家日本企业的选择失误，人们看到的正是日本经济整体转型遭遇困境的一个缩影。通过它留给世人的关于一国产业乃至经济整体究竟应当如何面对经济转型的启示，需要我们认真加以思考。

### **The Growth Path Selection of Enterprises in the Context of Economic Transformation: A Case Analysis of SONY**

*Li Yi*

The investigation of reasons for Japan's economic downturn and the issues and problem consciousness relating to China's reform make the micro-level comparative study important in theoretical and practical terms. Sony's case analysis helps us to better understand the way of enterprise innovation and economic development through the combination of technology, market and the time background, as well as importance of exploring and using the advantage to effectively integrate external knowledge. Whether the growth path selection of enterprises in the context of economic transformation is appropriate determines the success or failure of the enterprise and the economy. Appropriate choice will bring new development opportunities; and inappropriate choice will become a turning point of enterprise decline and economic recession. The solution of structural

problems in economic transformation should be based on the emphasis of the growth path selection of enterprises. The future of a nation without a solid foundation for the development of enterprises will be pessimistic.

## 経済的転換期における企業成長戦略の選択

—ソニーの実例についての思考—

李 毅

日本経済の低迷の原因についてさらなる探究を行うこと、中国改革に関する課題と問題意識に基づき経済を分析することは、ミクロな段階での比較研究に重要な理論と実践上の意義を与える。ソニーの実例を研究することにより、技術・市場とその時代を結び付けて企業と経済体のイノベーションと発展の方向を検討することを可能にする。同時に、自らの強みを見出し、また利用することにより、外部の有用な知識を効果的に融合することの重要性を認識させることにもなる。経済的転換期における企業成長戦略の選択が適切かどうかは、企業と経済体の成功と失敗の分岐点である。選択が適切であれば、新たな発展を遂げるきっかけとなるが、適切でなければ衰退への転換点となるであろう。だから、経済的転換期の構造的問題を解決するには、企業の成長戦略が適切かどうかを見極めるから始めなければならない。強固で安定した企業発展の基礎のない民族には、未来がないのである。

(责任编辑：叶琳)