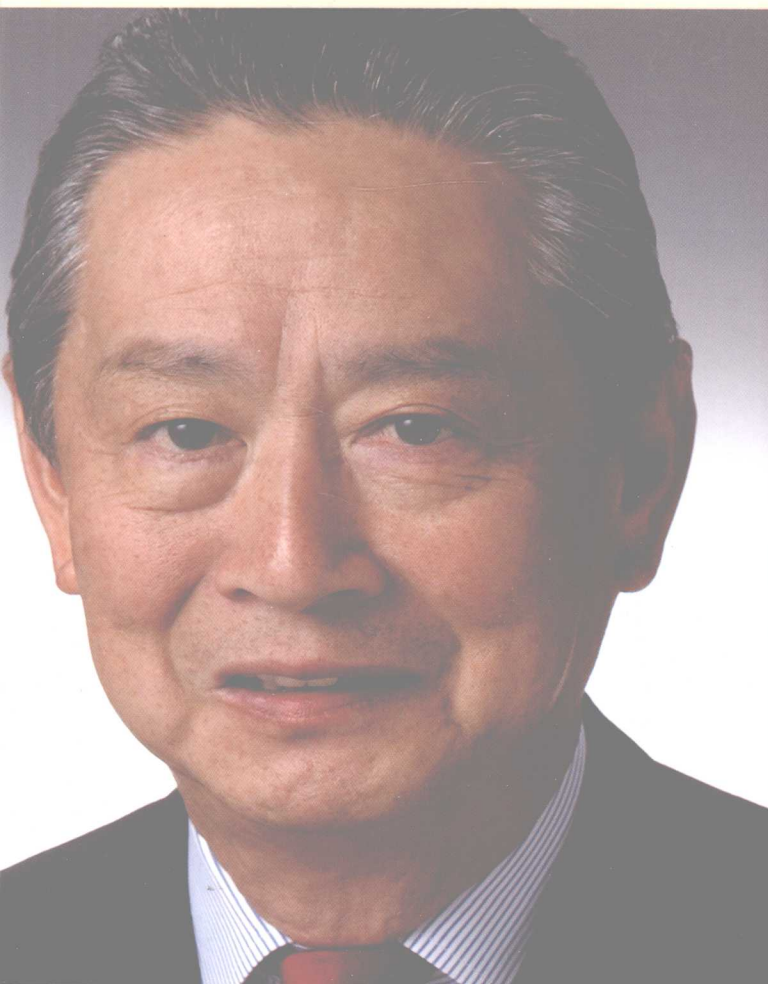


亚洲最有争议的CEO出井伸之
首度披露索尼十年“激进”变革内幕



我执掌索尼的十年

[日] 出井伸之 著

迷失与决断

他是索尼第一位非创业者出身的CEO
他把索尼引入辉煌，也险些将之送进“坟墓”
他是索尼变革的领跑者，还是索尼神话的终结者？
他是“亚洲最有实力的经营者”，还是“最糟糕的经理人”？

迷失与决断

[日] 出井伸之 ◎ 著
程雅琴 ◎ 译



我执掌索尼的十年

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

迷失与决断：我执掌索尼的十年/(日) 出井伸之著；程雅琴译.

—北京：中信出版社，2008.5

书名原文：迷いと決断—ソニーと格闘した10年の記録

ISBN 978-7-5086-1150-1

I. 迷… II. ①出…②程… III. ①出井伸之一生平事迹②电子工业—工业企业
管理—经验—日本 IV. K833.135.38 F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 039583 号

MAYOI TO KETSUDAN by IDEI Nobuyuki

Copyright © 2006 IDEI Nobuyuki

Originally Published in Japan by SHINCHOSHA Publishing Co., Ltd., Tokyo.

Chinese(in simplified character only) translation rights arranged with

SHICHOSHA Publishing Co., Ltd., Japan through THE SAKAIAGENCY and

BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

All rights reserved.

迷失与决断

MISHI YU JUEDUAN

著 者：[日] 出井伸之

译 者：程雅琴

策 划 者：中信出版社策划中心

出 版 者：中信出版社（北京市朝阳区和平街十三区 35 号楼煤炭大厦 邮编 100013）

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京牛山世兴印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：12.25 字 数：93 千字

版 次：2008 年 6 月第 1 版 印 次：2008 年 6 月第 1 次印刷

京权图字：01-2007-4795

书 号：ISBN 978-7-5086-1150-1/F·1330

定 价：28.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

010-84264824

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com



推荐序

“互联网和宽带就是威胁制造业生存的两颗陨石。”这是出井先生给我印象最深刻的一句话。对于致力于中国宽带事业的我来说，无疑会产生和他交流的强烈兴趣。

第一次见面是在 2000 年的瑞士达沃斯会议，出井先生似乎永远是被镁光灯所追随的人，彼时他带领索尼公司全面进军互联网和宽带的战略刚刚出台。他为我详细描绘了他心目中的“索尼梦想王国”，并一再强调要“新生”，我们还一起讨论了把“中国索尼探索中心”用宽带全部连接起来的构想。宽带成为我们相识的纽带和日后交往的基础。

一直旁观索尼。一个日本企业，用一个简单的英文单词“walkman”便把默默无闻的日本本土公司带进了整个西方时尚而主流的文化，成为一时风靡全球的产品。当时几乎没有人可以想象一个日本企业竟能如此及时并迅速地国际化。遍布全球的商城

里，从高档音像设备到小家电产品，“SONY”让来自不同地域、国度，不同文化背景甚至不同年龄的人沟通和共鸣，这正是索尼持久魅力之所在。然而要持续保有这种魅力，不仅仅需要以盛田昭夫为首的索尼创始人，更要有像出井伸之这样的职业经理人凭借自己的开阔眼界和坚韧意志来传承并表达。

每次去纽约开会，只要有时间，我一定会去看看那座时尚而精致的索尼大厦，引人驻足的展示室，畅游其中，会发现精妙的日本设计元素无懈可击地融入了前卫的国际流行风格，其完美程度令人咋舌。在很多中国人看来似乎惯于保守的日本企业怎能势如破竹地占据了如此大的欧美市场？我一直在思索。但有一点无可争议，你能从索尼公司每一位中高层人员身上看到，国际化不仅是他们在推行的战略，更渗透到他们的头脑中，体现在他们工作中的每一个细节。

人在迷惘的时候难以决断。做企业这样负重的的工作，决断最最难。这本质上矛盾的两个词语在出井先生身上似乎浑然一体。执掌索尼十年来，他曾为改变十六万人的命运而迷惘，为迷惘中那个清晰而又强烈的召唤而决断，无论外界对他有怎样的评说，他一贯视“变革”为常态，为全新的创意和思维拓展空间，逐渐厘清方向并坚守为之。我认为，能在把握极端矛盾中保持平衡十年的人，他是成功的，他是让人钦佩的。

最近一次见到出井先生是在 ABC（Asia Business Council）的会议上，他告诉我离职后他一直在写自己任职经历的一本书，我

当即建议他出中文版。出井先生所领导的索尼所走过的道路，正是中国企业国际化过程中即将面临的挑战；他所经历的心灵历练，也将成为奋斗不已的中国企业家们的很好借鉴。

田溯宁

二零零八年四月二十二日于京



自序

无人不迷惘。

无论做多小的决定，要做到不迷惘，都不是一件容易的事情。回想起来，从我初出茅庐，进入索尼公司工作，到长驻欧洲担任总公司课长、事业部长，乃至后来的董事，那些在做各种决断时的迷惘徘徊的画面，仿佛昨日般历历在目。

更何况，经营一个销售总额达 7.5 万亿日元，拥有员工多达 16 万名的公司所要做的决断，则更是让人无处不迷惘。我在担任索尼总裁时做每个重大决策前都度过了无数个不眠之夜，即使在远离索尼经营事务的今天，我脑子里仍然常常在反思：“当初我所做的那个决策是否真的正确？”

这是理所应当的事情，毕竟，我所做的每一个决策都关系着公司的命运……

作为索尼首位不属于创业者集体的“职业经理人”，我承担

了长达10年的经营管理工作。再次回首，我深感自己担任索尼领导者的那10年，无论对于索尼还是对于日本而言，都是一个巨大的转折期。

当时，随着索尼的创业者们凭借创业理想和个人魅力执掌公司的时代画上句号，索尼进入了一个迫切需要冷静分析和判断的“技术性经营”时期，同时，那也是急需构建兼具“技术性经营”和“职业经理人”特性的制度，也即“公司治理”制度的时期。

在事业领域，随着电子产业全盛期落下帷幕，互联网时代的序幕即将拉开。索尼需要扩大事业领域，转移重心，使整个公司的发展转向适合网络社会发展的方向。

在就任总裁之初，我就着手将IT事业引入迄今为止一直专注于传统AV领域的索尼公司。到20世纪90年代后期，互联网的影响力超越计算机产业进一步向其他领域扩展这一点已经一目了然。我常常说：“互联网是降落在商界的一颗陨石。”假如当初索尼未能准确预测互联网即将带来的巨变而错过变革的绝好时机，即便是索尼，恐怕也早已如恐龙般遭遇了灭绝的命运。

索尼从创业者经营时代向职业经营时代转变时，正好处于以国别、产品划分市场的时代开始向真正的全球化市场转变的时期。但索尼面临的更重大的转变则是从模拟信号时代向数字信号时代的转变。我被委以索尼经营重任的时期，正处于这一巨大的时代转折点。

在这个重大的时代转折期，索尼这一巨大的生命体并非一帆

风顺。索尼的10年变革，可以说是相当于“二次创业”的重大举措。

我认为，作为公司最高经营责任人的CEO肩负着四项重任。第一，明确企业经营的理念。第二，建立能够实现这一理念的制度，并贯彻执行，也即高效执行以确保自己的比较优势。第三，建立防止组织失控的企业管理（企业治理）制度。最后，建立培养接班人的制度以及选择实际的接班人。

作为总裁，作为CEO，这10年来我时刻将这四重重任铭记在心，而我所做的事情，无一不是为了推进索尼的融合战略。

因此，无论是打造索尼的公司治理制度，还是推进“AV/IT”战略，开始索尼银行等网上银行业务，都是思考如何才能让索尼步入新的轨道而做出的选择，同时也是为适应环境所做出的经营判断。

在增强公司的凝聚力方面我也煞费苦心。正如大家看到日本的许多大企业在经历从创业家到职业经理人的过渡时都会做出苦心安排一样，要让那些在创业时代立下汗马功劳的元老们转变怀旧情绪并投入到新的战斗中并非易事。如果不能常求变革，既无益于员工职业的发展，而且公司一直以来积累起来的那些设备和网络资源等曾经是公司的重要资产反而会成为公司的累赘。

另外，作为制造业的企业，常常无法避免不可预期的商品缺陷和事故的发生。在我执笔此书期间，索尼生产的组件出现了品质不良的问题。对此，作为前任CEO，我也感到自己负有不可推

卸的责任。然而，此类事故的发生却是制造企业难以逃脱的宿命。无论如何，我坚信，索尼优秀的管理团队，一定可以克服这次难关。

尽管索尼有这样那样的问题，但是2006年在美国消费者所评选的“最佳品牌”中，索尼仍然荣居榜首。这是美国哈里斯调查公司发布的数据。自2000年以来，索尼已经连续7年蝉联榜首（顺便提一句，排名第二位及以下的依次是戴尔电脑公司、可口可乐公司、丰田汽车公司、福特汽车公司等大家熟悉的公司）。索尼在美国的品牌形象远远高于索尼在日本的形象，已经完全成为足以代表美国的“家庭品牌”。

另一方面，在日本国内，索尼通过无数的革命性产品改变了人们的生活方式，成为“文化信息发祥地”，从而拥有了一大批忠诚于索尼品牌的消费者群体。

另外，也常常有人赞赏索尼不同于其他的日本企业，它允许经营者的个性凌驾于组织之上，经营者可以发挥更大的个性魅力，是一家非常与众不同的大企业。

拥有世界第一的品牌影响力，不断向社会传递新的文化信号，经营者个性突出，索尼的这些特点，即使在今天我离开了它的组织机构中心从外部来观察，仍然可以强烈地感受到它们的存在。

此番有缘接受本书的写作邀请，虽然我还不至于达到本书题目中提到的“迷失和决断”的程度，但我的确曾经一度非常犹

豫。我担心在我辞去 CEO 一年以后的今天，由我来叙述索尼是否有意义？新的经营管理团队们正在迎接各种挑战，而此时我的言论会不会给他们添乱……

犹豫良久，最终我还是决定提笔。毕竟从 1995 年到 2005 年的 10 年间，我掌舵索尼这一点是无可争议的事实。我作为索尼的首位职业经理人，一个经历了时代转折的经营者，将自己的经验写下来，这难道不也是我的责任吗？出井伸之的案例，对于那些有志于企业经营的人士也许有一定的参考价值，甚至索尼的后来人也可能以此为基石取得进一步的发展。

在时代的急剧变化中，索尼面临各种难题时做了些什么，它取得了哪些成就，以及我本人与索尼这个“怪物”是如何战斗的，对于这些问题，以及一些迄今为止未曾对外公开的内容，本书将以坦率之言一一呈现给读者。



目录

CONTENTS

推荐序 /IX

自序 /XIII

第一章 成为“总裁出井伸之”之前 / 001

从未想过要当总裁 / 003

对索尼收音机的热爱 / 005

与井深大直接交谈 / 007

小学时代“害羞的老二” / 008

吃拉面的文化冲突 / 009

设立索尼法国公司 / 011

向工程师提交报告 / 013

三度想辞职 / 014

最大的恩人——岩间和夫 / 016

“CD 的 CD”项目 / 018

初识比尔·盖茨 / 020

了解好莱坞 / 022

盛田昭夫是 80 年代的荣光 / 024

第二章 索尼的“存活率不到50%” / 027

- 始于1990年的停滞 / 029
- 垂直产业与水平产业 / 030
- 连小偷也不要的 BETA / 032
- 与任天堂决裂后诞生的游戏主机 / 034
- 我在索尼的角色是“唱反调的” / 035
- “下一任总裁可要吃苦头了” / 037
- “索尼根本无法继续存活下去” / 039
- 三大提案 / 041
- “出井研究所”的力作 / 043
- 要求签订物质激励合同 / 045
- 正装出迎的井深大 / 046
- “技术索尼”的黄昏 / 048
- IT时代揭幕之年就任总裁 / 049

第三章 摸索公司治理机制 / 051

- 土生土长的总裁遭遇的困境 / 053
- 最重要的商品是“公司” / 055
- “这样下去公司会破产的!” / 057
- “自由阔步的池塘”与“破产的瀑布” / 058
- 不否定过去 / 060
- 终结格式之争 / 062
- 索尼美国公司的治理 / 063
- 公司治理的混乱 / 065

不存在全球标准	/ 066
警惕电子投票	/ 068
执行与监督	/ 069
明确薪酬与升职的标准	/ 071
修改后的《商法》的致命缺陷	/ 072

第四章 AV/IT 路线与融合战略 / 075

主导 IT 战略会议	/ 077
互联网是降落在商界的一颗陨石	/ 079
对计算机的狂热	/ 081
向英特尔求助	/ 083
雪耻产品 VAIO	/ 085
融合战略	/ 087
索尼电影公司的再生	/ 089
电影制作与资金成本	/ 092
“电视事业的反面教材”默多克	/ 094
付费电视计划告终的原因	/ 096
1 分钟决定支持 WOWOW	/ 098
强烈反对注资 MXTV	/ 099
电视台白送也不要	/ 101
媒体企业“垂直统合”的失败	/ 103
如何维持品牌影响力	/ 104
希望继续推进“QUALIA”项目	/ 107

第五章 CEO 的孤独 / 109

四大关口	/ 111
------	-------

- 就任董事长是失策…… / 113
- 出售索尼生命保险公司引起的骚动 / 115
- 三家上市公司完全子公司化 / 118
- 索奈特上市与索尼银行的设立 / 119
- 供应链管理 / 121
- 软联盟 / 123
- “索尼危机”的真相 / 125
- 时间轴的计算失误 / 127
- 决不放弃直至胜利 / 129
- 恨报道但不怨人 / 130
- 睡眠高手 / 133

第六章 未竟的事业 / 137

- 60 年转变 / 139
- 未成立的索尼控股公司 / 140
- 建立“索尼财阀”的心愿 / 142
- 控股公司的优点 / 144
- 收购和出售公司也是了不起的事业 / 145
- 不被理解的经济附加价值 / 146
- 经营是技术活儿 / 148
- 公开董事薪酬 / 149
- 决定引退 / 151
- 谷村新司的来电 / 153
- 成为领导人的四个条件 / 154
- 霍华德来索尼的理由 / 155
- 安心感和失落感 / 157

第七章 新的梦想与征程 / 159

立场的改变开阔了视野 / 161

索尼的艰辛 = 日本今后的课题 / 162

跃迁 / 164

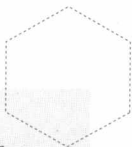
资深 CEO × 年轻 CEO / 165

日本 × 东亚 / 167

金融资本 × 产业资本 / 168

向索尼的反方向挑战 / 170

切实感受创业的艰辛 / 172



第一章

成为“总裁出井伸之”之前

从未想过要当总裁

对索尼收音机的热爱

与井深大直接交谈

小学时代“害羞的老二”

吃拉面的文化冲突

设立索尼法国公司

向工程师提交报告

三度想辞职

最大的恩人——岩间和夫

“CD的CD”项目

初识比尔·盖茨

了解好莱坞

盛田昭夫是80年代的荣光