

SONY

さ　よ　な　ら　！　　僕　ら　の　ソ　ニ　ー

死于技术

索尼衰亡启示

[日]立石泰则 著　王春燕 译



SONY

さよなら！ 僕らのソニー

死于技术

索尼衰亡启示

[日]立石泰则 著 王春燕 译

图书在版编目 (CIP) 数据

死于技术: 索尼衰亡启示 / (日) 立石泰则著; 王春燕译. — 北京: 中信出版社, 2014.3

书名原文: さよなら! 僕らのソニー

ISBN 978-7-5086-3566-8

I. ①死… II. ①立… ②王… III. ①电子工业—工业企业管理—研究—日本 IV. ①F431.366

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 003894 号

"SAYONARA! BOKURA NO SONY" by TATEISHI Yasunori

Copyright © 2011 by TATEISHI Yasunori

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Bungeishunju Ltd.

This simplified Chinese language edition is published by CITIC Press Corporation, under the license granted by TATEISHI Yasunori, arranged with Bungeishunju Ltd. through Beijing Daheng Harmony Translation Service Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2014 CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

死于技术——索尼衰亡启示

著 者: [日] 立石泰则

译 者: 王春燕

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 8.25 字 数: 159千字

版 次: 2014年3月第1版

印 次: 2014年3月第1次印刷

京权图字: 01-2012-4012

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-3566-8/F·3105

定 价: 39.00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: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

さよなら！
僕らのソニー

目录

第1章

走出国门的索尼 // 001

改变日本产品“便宜货、质量差”的形象，通过索尼高质量的产品提升日本的存在感，在纽约市中心挂起日章旗，这些都是盛田的“梦”。同时，这无疑也是为早日实现复兴而顽强拼搏的日本及日本人，特别是在海外工作的日本人都想实现的共同“愿望”。

初遇索尼产品 // 003

迎风飘扬的日章旗 // 007

盛田昭夫的“梦” // 008

进入美国市场是当务之急 // 010

做独树一帜的日本企业 // 012

在波士顿体验种族歧视 // 012

“日本人就会照猫画虎” // 014

“索尼是美国厂家！” // 015

“做不辱没日章旗的事” // 016

“盛田家”都在美国生活 // 017

“日本的索尼”将走向何方？ // 019

第2章

“索尼神话”的破灭 // 021

失去了有品质担保、能传递信息的产品，索尼的品牌影响力自然会下滑。这时，索尼的经营管理者们找到了一张处方：产品群的子品牌过强是导致母品牌弱化的罪魁祸首，只要取消这些子品牌，母品牌自然会得到强化。

于是，索尼做出决断，要抑制产品群中子品牌的数量。

作为“跳楼价”商品被摆放在店头 // 023

导致“恶性循环”的原因 // 025

品牌属于消耗品 // 026

靠“特丽珑”确立品牌地位 // 027

Walkman遭到董事会的强烈反对 // 029

改变生活方式的产品 // 030

免费送给演艺界人士 // 032

Walkman站稳了脚跟 // 033

精准的商品策划和营销 // 035

瞄准“平面”和“高画质” // 036

满足视听者的需求 // 038

索尼复活 // 039

“索尼的春天”太短暂了 // 041

拼“价格”是失败的原因 // 043

自毁“索尼神话” // 044

第3章

做别人不做的具有“索尼风格”的产品 // 045

索尼精神就是井深先生给我们出的难题。你看，每次我们被井深先生的难题逼得拼命去想、去做，最终完成上市时，顾客们不是总会说“这才是具有索尼精神的产品”吗？其实对我们来讲，大家所说的索尼精神，除了井深先生给我们出的难题以外，就什么都没有了。

何谓“索尼风格”？ // 047

“井深先生出的难题” // 048

技术高手齐聚索尼 // 049

学生时代发明的“会跑的霓虹” // 050

与盛田昭夫相遇 // 051

“我们要做大公司做不了的事” // 052

“索尼·豚鼠论” // 054

成功研发摄录机 // 056

卡梅隆导演专用的“3D摄像机” // 057

失却的创业者精神 // 058

出井担任总裁是转折点 // 060

可以应对网络社会的人物 // 061

未能实现的“售后获利型业务”的梦想 // 062

巨额债务产生的存亡危机 // 063

电子业务的开掘 // 064

转化为智能手机的可能性 // 067

向安藤总裁直接提问 // 068

失去了“洞悉未来的眼光” // 069

第4章

“技术的索尼”与电视的衰落 // 071

斯金格体制下的索尼偏离了“高画质、大画面”
这一电视机画质的主流，摒弃了“技术的索尼”。

由斯金格体制推进的电视业务的改革屡屡失败已成事实，且事态还在进一步恶化。这就是摒弃“技术的索尼”所带来的沉痛代价。

技术的发源地 // 073

电视业务初现赤字的 2005 年 // 074

“电子业务的复兴终成泡影” // 075

托“BRAVIA”极佳业绩的福 // 076

赤字的真正原因 // 077

“便宜的旧型号电视机”画面清晰的原因 // 078

信奉“索尼神话”的，都是 50 岁以上的人 // 079

事业部与销售公司之间的隔阂 // 081

不以“画质”，而以“价格”决胜负 // 082

“全球本地化” // 083

不再倾听“市场的声音” // 084

“A3 研究所” // 085

“怪才”近藤哲二郎的辞职 // 087

“只裁生产一线的工人” // 088

支持开放式技术 // 090

对“制造产品”本身没兴趣 // 091

谁都不懂电视机 // 093

下一步向“重视造型”进军 // 094

彻底抛弃“技术的索尼” // 095

“技术趋势”攸关生死 //	096
转型至网络与 3D 电视机 //	097
卖不动的网络电视机 //	098
真的需要 3D 电视机吗? //	100
3D 的致命缺点 //	101
电视业务的改革屡屡失败 //	102

第 5 章

历经改革却成为没有“脸面”的企业 //

103

“公司的组织结构确实是在不停地变化，但这对我们的日常工作没有什么特别的影响。即使（所属的）组织名称变了，工作地点还是和从前一样，没什么大的变化。不管是叫 eHQ、GH，还是电子 HQ，跟我们都没关系。”

这样的话，我听了很多次。而我在与他们交换名片时，不少人用的还是印有以前组织名称的名片。与出井对于改革的热情相反，现实中在一线工作的人们却非常清醒。

与出井对于改革的热情相反，现实中在一线工作的人们却非常清醒。

出身良好的公司 //	105
与“索尼的脸面”相称 //	106
出井总裁上台之谜 //	108
“只是大贺的傀儡” //	110
等待他的是“规格统一问题” //	110
让贤给松下的 SD 标准 //	112

哥伦比亚影业公司的惨状 // 113

“大贺之子”的专横 // 114

舒尔霍夫的解职 // 115

两个关键词 // 116

“数字说明一切” // 118

完全像个美国经营者 // 119

大贺与出井的双重结构 // 120

堵住大贺“回归董事会主席”之路 // 121

“我不认可出井君” // 122

为 WEGA 与 VAIO 的研发所做出的贡献 // 124

更关心公司以外的事情 // 125

太阳谷会议所引起的反应 // 126

对出井的质疑 // 128

“平板电视”棋慢一招 // 129

大贺的不祥预感 // 131

图谋稳固权力根基 // 132

虚拟的经营体制 // 132

一线员工的“灰心”与“困惑” // 134

荒唐的“业绩评价标准” // 135

25 位总裁 // 136

“索尼冲击”的审判 // 137

忘却了公司的起点 // 138

第 6 章

无视全局的“权力空白” // 141

斯金格处心积虑地将电子事业部门置于自己的实质管辖下；井原除了考虑如何在下一届政权交替前建立好自己被接受的体制外，无暇顾及其他；中钵为了表现出自己作为总裁的存在感，开始试图在井原负责的业务以外的部门做出业绩。

我把上述这种状况称为“权力空白”。

赶走新任 COO // 143

出井和久邇良木的斗争 // 144

来自“公司外部董事”的问责 // 145

董事会的内容全盘泄露 // 147

“把过错都加在我身上” // 148

久邇良木未被提名 // 149

“能担当 CEO 的重任吗？” // 150

一开始就一盘散沙 // 152

“两个多余的瘤子” // 154

为什么选择了斯金格？ // 155

过不了几年就会辞职的人 // 156

无视全局的“权力空白” // 157

花心思让周围的人感到放松 // 159

从底层做起 // 160

“日籍经营者很无能” // 161

四位心腹 // 162

极具“防御”能力的律师 // 164

如何将公司外部董事变成自己阵营中的一员 // 166

美国总公司出身与大学的师弟 // 167

第7章

斯金格的独裁 // 171

每天，报纸上都连篇累牍地报道索尼电池有问题。对此，公司不做任何解释，消费者自然会认为索尼的其他产品也有问题，这很容易产生信誉危机。对于我们员工来讲，到底发生了什么事，公司也没有做任何说明，所以我们也无从回答消费者提出的问题。消费者会认为，我们在故意隐瞒什么。我们感到，好不容易培养起来的索尼的信誉正在逐渐消失。

“顾问制”的废止 // 173

“职业开发室”即裁员室 // 175

为什么要裁员呢？ // 177

斯金格的意图 // 178

放弃电子，转向娱乐业 // 180

好莱坞比什么都重要 // 181

到底靠什么赚钱 // 182

该从“梦”中醒来了 // 183

流失的工程师 // 185

向三星转让技术 // 187

生产一线的人才也在大量流失 // 189

1 000 亿日元的虚高 // 190

没有事业战略，只靠制造数字 // 192

将外部董事的任期定为 10 年 // 193

斯金格的支持者 // 194

“没想到是那样的家伙” // 195

电池起火事件，不召开“记者招待会” // 197

500 多亿日元的损失也没人受到处分 // 198

一亿条个人信息的泄露是人祸 // 199
外籍管理人员逃避责任 // 201
薪酬 8.6 亿日元，是不是有些多了？ // 202

第 8 章

别了！索尼 // 205

大贺的死标志着索尼的一个时代终结了。今后的索尼，不知道会怎么样。它只能继续裁人，优秀的工程师还是继续外流。索尼再也不会生产出什么震惊世界的好产品了，连期待都不用期待了。

大贺典雄的“送别会” // 207

17 年前的初次采访 // 209

对斯金格曾持批评的态度 // 210

令大贺“最后悔”的事 // 211

“没想到他们会做到这个地步” // 212

“斯金格，你还是回美国吧！” // 213

一个时代终结了 // 215

“电子的复兴”是纸上谈兵 // 215

“简直如同被秃鹰基金胁迫” // 216

索尼已经不是日本公司了 // 217

辉煌一去不复返 // 219

采访后记 1 走向复兴的第一步 // 221

采访后记 2 平井新体制 // 241

SONY

さよなら！ 僕らのソニー

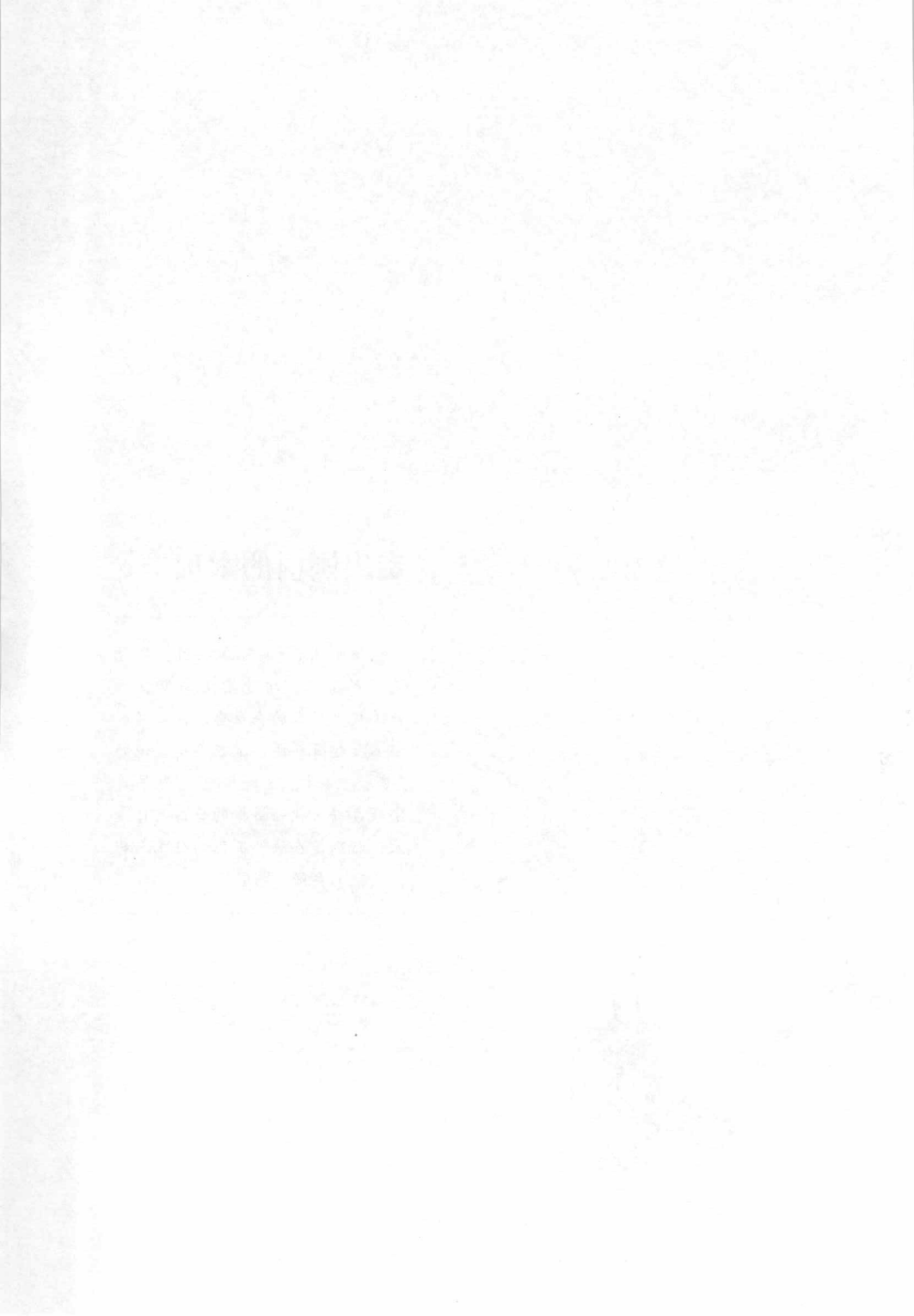
第1章

走出国门的索尼

改变日本产品“便宜货、质量差”的形象，通过索尼高质量的产品提升日本的存在感，在纽约市中心挂起日章旗，这些都是盛田的“梦”。同时，这无疑也是为早日实现复兴而顽强拼搏的日本及日本人，特别是在海外工作的日本人都想实现共同“愿望”。



第一代随身听机型（1979年）



初遇索尼产品

第一次拥有索尼产品是在 20 世纪 60 年代初，当时我正在上小学。

记不清我是要参加朗读比赛还是演讲比赛了，只记得我每天都在反复练习朗读，还总是问母亲，我朗读读得如何。就在那时，父亲说“为了学校的功课”，可以给我买一台录音机。

一天，我刚放学回家，就看见家里放着几台 5 英寸的开盘磁带录音机。他们让我从中挑一台，我赶紧逐台试听了一下。其实，有一台我一眼就看上了，它外形简单，造型时尚，机身呈浅驼色，加之看到英文“SONY”（索尼）的标牌后，我立即下定决心，就是它了！

我用手指了一下那台录音机，父亲的脸上浮现出放心的表情，然后使劲儿地念叨了一句，“索尼产品的音质真好，比其他品牌的产品强多了！”当时，让我这样一个尚无法判断音质好坏的小学生来选择录音机，父亲的心里一定会稍有不安吧。借着父亲的话，在场的电器

店的老板也趁机说道：“买索尼产品，肯定不会错。它绝对不会让您后悔！”那种语气让人觉得，除了索尼产品外，我们根本不用再考虑其他产品。

当时的我只觉得“SONY”的标识有一种不可思议的魅力，让人忍不住产生一种占有欲，所以我才选择了它。但这个真实的想法，我并没好意思说出口。那时，我只是强烈希望“拥有一台索尼录音机”。

买录音机时说是为了“学习”，可一旦到手，其实更多时候是用来做其他事。我迷上了用它录音，主要是录电视中的音乐节目和电台播放的歌曲。虽然录音的效果不太理想，但我终于实现了可以“在任何方便的时候”听自己中意的歌曲，这让我乐不可支。

第一次用自己的钱买索尼产品是在高中三年级时。当时，NHK（日本广播公司）刚刚开始试播FM（调频）广播，都说FM收音机的声音特别纯净，比尽是杂音的AM（调幅）收音机强多了，所以，我当时特别想拥有一台FM收音机，用来欣赏音乐。带着我好不容易积攒下来的压岁钱和亲戚们给的零花钱，我和哥哥来到与我家隔着一条街的索尼商店。与身为文科生的我不同，哥哥是学理科的，自己还组装过收音机，所以我请哥哥来帮我讲价。

总体而言，索尼产品比其他品牌的产品价格要高。即便如此，该产品也因其“高性能、多功能、高品质”且造型新颖而畅销。正因如此，店家变得很强势，轻易不肯降价。当时，家电产品的价格由生产厂家决定，这个价格叫作“定价”。我的买价到底能比“定价”便宜多少呢？我只关心这一点。因为同样是FM收音机，其他公司的产品

可以便宜两三成，可索尼的产品能降一成就相当不错了。

用哥哥的话说，只要人家肯降价，你就该谢天谢地了。那次，托哥哥的福，我们最终以 8.5 折成交。直到现在，我还清楚地记得自己当时的那种好似捡了个大便宜的感觉。

第二次用自己的钱买索尼产品，是在大三的时候。那一次，我的目标是一台收录机。NHK 和民营电台的 FM 广播不仅时常播放好听的单曲，有时还播放歌手的整张专辑或现场演出（录音），所以，当时特别流行“FM 录音”。收录机成了即使没有成套的音响也能完成 FM 录音的最简易的音响产品。

但用收录机从 FM 广播中录音，其音质会明显逊于原音。在这些收录机中，声音被录出来后劣化最小、最接近原音的，就是索尼产品。我想买的那台收录机，当时售价约 4 万日元。那时，在百货商店打一天工才能挣 800~900 日元，4 万日元对于我这个穷学生来讲，简直是一个天文数字。

另一方面，当时我家的电器，无论是电视、冰箱、洗衣机，还是空调等，都是清一色的松下产品^①。对我来讲，索尼产品只是“声音的索尼”。

从初三一直到参加工作，我几乎没怎么看过电视，而原因我已经不记得了。所以，当我感叹索尼特丽珑^②彩电的画质是多么精美时，

① 松下公司当时的商标是 National，现在的商标是 Panasonic。

② “特丽珑”这一名字由索尼公司研发团队的领导者吉田进所起，指的是用于产生彩色图像的三个阴极射线管。