

一个神话的终结与再造

世界500强面临生存问题，
谁能一世逞“强”

记者立石泰则历时数载深入
调查，揭开索尼一段鲜为人
知的历史谜局，惊心动魄的
“索尼再造”内幕……

出井伸之：从“全球最优
秀的CEO”到全球“IT业
最差经理人”

——据美国《商业周刊》

《周刊现代》

《现代》

《领袖》

《文艺春秋》

四大杂志连续登载，
引发数码业界轰动

SONY 调查

[日] 立石泰则/著
杨晓钟 曹珺红/译
陕西人民出版社

世界 500强 危局

一个神话的终结与再造

世界
500强
危局

SONY
调查

[日] 立石泰则/著

杨晓钟 曹珺红/译

陕西人民出版社

《ソニーの「出井」革命リ・ジエネレーシヨネエン
への挑戦》©立石泰则 1998

All rights reserved.

Original Japanese edition published by KODANSHA LTD.

Simplified Chinese translation rights arranged with KO-
DANSHA LTD

版权合同审核登记号:陕版出图字 25 - 2004 - 016 号

(陕)新登字 001 号

图书在版编目(CIP)数据

SONY 调查/(日)立石泰则著;杨晓钟,曹珺红
译.西安:陕西人民出版社,2004

ISBN 7-224-07133-1

I. S... II. ①立... ②杨... ③曹... III. 电子工
业—工业企业管理—经验—日本 IV. F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 135458 号

书 名: SONY 调查
作 者: [日]立石泰则
译 者: 杨晓钟 曹珺红
出版发行: 陕西人民出版社(西安北大街 147 号 邮编:710003)
印 刷: 北京高岭印刷有限公司
开 本: 640mm×960mm 16 开 3 插页 12.5 印张
字 数: 120 千字
版 次: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 7 - 224 - 07133 - 1/F · 932
定 价: 20.00 元

中文版前言

2003年4月27日和28日，日本股市中索尼股票连续两天跌停。导致日经平均股价下跌，达到泡沫经济以来的最低点，这就是所谓的“索尼冲击”。“索尼冲击”不仅影响了全日本的整个电子、电器行业，给日本经济也带来了巨大冲击。毫不夸张地说，这象征着日本经济已经面临一个重大转折点。

截至4月28日收市，索尼股价跌至2720日元，这与股市公认的每股净资产2466日元这一底线只有254日元的差距。而2000年3月1日其股价为16300日元，1999年IT泡沫鼎盛时期索尼的股价曾达25000日元（后来一股分割成两股）以上。

这是那个排名世界500强企业前30名的索尼吗？是那个在全球消费类电子行业中曾经一手遮天的索尼吗？——58年成就工商业、高新技术业界的索尼神话是否已经破灭？

更有甚者，2003财年第一季度（4—6月）的联合结算与去年同比，营业额减少了7%至16038亿日元（约133亿美元），纯利润大幅减少了98%至11亿日元

(约920万美元)。这个数字仅比中国网络企业搜狐的同年第二季度750万美元的纯利润略有高出。至第三季度(10—12月),《蜘蛛侠》《MIB 星际战警II》等大片成功推出,索尼电影业务获利颇丰,其联合结算纯利润因此达到了1254亿日元,这突如其来的好消息很快被第4季度(2003年1—3月期)主打业务——电子业务1161亿日元(约9.7亿美元)的净亏损几乎完全抵消。

2003财年(2003年4月1日—2004年3月31日),索尼的净利润达到885亿日元(8.51亿美元),比去年同期的1155亿日元下降了23.4%;税前利润同比下滑了41.8%,达到1441亿日元,销售额则略微比去年同期增长了0.3%。

索尼的确在日本经济的衰退环境中坚挺了很长时间,在日本著名机电厂商无一例外地出现营业赤字的2001财年(2001年4月~2002年3月),唯有索尼实现了盈利。但它没能将这种坚挺延长太久(以索尼发表结算为开端的股价跌落才会波及到其他各大电子企业,进而动摇日本股市)。

非常富有戏剧性的是,本书的主角,标志着索尼新时代的CEO出井伸之在2002年被美国《商业周刊》杂志评为全球10位最优秀的CEO之一之后,仅仅一年,却被这家杂志评为全球10位“IT业最差经理人”之一。原因即是年度财报10年来首次出现赤字。舆论界感慨万千,将此事称为“由井深大开创57年的索尼神话的结束”。《金融时报》的评价是:“索尼的形象已被玷污”。

出井时代的索尼究竟经历了一场怎样的动荡呢?是

仅从表面上看来的出井 1995 年上任以来即进行索尼的全面改造——“再造索尼”。当索尼经历了出井一番大刀阔斧的改革之后，2000 财年创造了 585 亿销售额、13.4 亿美元利润，止住了财务数据的颓势。但是，谁能预料进入 21 世纪后，其利润却在 3 年中又跌去大半？

2002 年出井伸之讲道：“20 世纪的商业模式并不能保证索尼在 21 世纪也取得成功，公司目前所面临的最大问题就是转型所带来的阵痛。”正道出了技术领先的索尼面临的切肤之痛。

出井伸之在这场震动全日本经济的“索尼冲击”中一直是世界瞩目的焦点人物。大家都对那个在总裁就职时，野心勃勃地说出“终有一天你会惊奇地发现，在生活中索尼无处不在……”的出井记忆犹新。一个“不爱技术爱概念”的出井伸之总是在勾勒一幅领袖式的理想主义的愿景。他展示了跨出电气制造业把触角遍及其他各个领域的决心，全然不顾这种思想的危险性。

“索尼卖的是个人体验，我们存在的理由是创造人们的欲望，提供一种梦想。”他的结论是：“如果不发展出一个崭新的业务模式，索尼将沦为网络操作者零部件供应商。新的索尼产品就应是娱乐、电子和情感的融合。”

在出井伸之的头脑中，最新发生的事情都是历史的必然。2000 年，他在北京大学演讲时把“AOL-时代华纳”的合并总结为“网络革命”的最高阶段。同年他提出要打造“索尼梦幻世界”；2001 年度提出要将索尼转型为“个人频道网络解决公司”，将电子、娱乐、游戏、因特网、金融作为索尼公司的五个骨干业务；2002 年，

他又提出索尼将成为“传媒和技术企业”，实现技术和内容的完美融合。

应该说这个战略构想创意非凡，大气磅礴，如果能成功的话，将使索尼公司现有的战略资源实现高效配置，成为横跨几个领域的巨无霸。但是这种超前的战略无法给索尼带来足够的利润。2003年度，出井伸之寄予厚望的这三大业务都缺乏良好的表现。

2002年第三财季索尼公司靠影音娱乐——《蜘蛛侠II》等影片迎来了有史以来季度纯利润最高水平。但是这并不代表影音娱乐能够成为利润的依靠，哥伦比亚公司2003年度仅仅实现收支平衡，没能为索尼的财务报表作出更大贡献。

PS2更是索尼转型的关键产品，但是随着微软公司XBOX的推出，索尼游戏领域的营业额同比减少了35.6%，营业利润同比大幅减少了91.2%。

进入2004年，再造索尼的计划仍未停步，出井能在艰难中继续坚持着：未来三年全球裁员2万人左右，约占其全球员工（15.45万人）的13%，其中日本本土削减约7000人；2005财年末，将原来的84万种需要独立采购的零部件，减少将近90%的幅度至10万种，其余采用与其他公司通用的标准化零部件，放弃以前为追求公司产品差异化而采用特有的增加了生产成本的零部件；成立金融控股公司，管理旗下的索尼生命保险、索尼损害保险、索尼银行3个金融子公司，从而进一步强化索尼金融业务所需的风险管理系统，等等。这之后索尼的业绩似乎有了起色。

有人说，索尼碰到的是“大企业病”，业务领域过

于庞大，难于在产品更新愈加迅猛的形势下面面俱到；
也有人说，是企业在扑向网络时代的过程难免遭遇的
“超前”的代价；或者是出井的天马行空失去了日本企
业传统的务实作风？

不论你最终会得出怎样的答案，还是让记者立石泰
则带领你进入真实的索尼大厦——这一切都从 1995 年，
出井刚刚执掌帅印开始……

文库版前言

自平成 11 (2001) 年起,“出井神话的弊端”等有关索尼公司的负面报道,开始频繁出现在各种媒体上。这些报道的共同点大概不外乎以下几个方面。

首先是指责出井伸之在担任索尼公司总裁期间,没能开发出“具有索尼特色的新产品”。作为索尼公司的创始人,盛田昭夫开发出了“随身听”;而大贺典雄作为索尼公司的董事会主席,推出了“CD”。出井没能开发出类似的使人一看就能够联想到索尼公司的特色产品,也就不能保证索尼产品的市场优势。

其次是质疑出井描绘的 21 世纪网络时代的网络商务是否取得了成功。出井任总裁期间创办的网络银行“索尼银行”的状况不佳,屡屡出现赤字;索尼公司出资的网络证券公司MONEX 的经营状况也不乐观。

此外,有的报道还明确指出,由于索尼集团公司的经营失误,导致索尼总公司的向心力下降。其集中表现在“索尼生命”(保险公司——译者注)的出售以及合并过程中。当时,索尼总公司与“索尼生命”公司的经营首脑之间的摩擦曾频频曝光于各种媒体。

总之，各家媒体普遍对出井伸之作为经营首脑的能力以及经营手法提出了质疑，对他描绘的有关索尼集团的蓝图持否定的态度。

的确，索尼公司是存在着这样或那样的问题。这是事实。

但是，当我们评价出井其人以及他所进行的被称之为“出井革命”的一系列改革的时候，我们难道不是在沿用着以往的老标准吗？这本身难道就没有问题吗？比如，“具有索尼特色的新产品”这个概念本身就已经发生了变化；对于新开发的项目，也不能够用短期的眼光，只看它能不能盈利；更有甚之的是，对于一个经营者的功过评价，难道只仅限于看他是否消灭了赤字吗？

在21世纪的今天，不仅是索尼，所有的企业都在为了生存而战。在这个谁都不曾经历过的高度信息化的新时代，如何经营和掌控企业是大家共同的课题。然而遗憾的是，到目前为止，这个巨大的命题还没有正确的答案。

这也就是说，对于正在摸索“新的产业、新的经营”的企业的评价需要有新的评价标准。因此，对于频频出现在媒体上的“出井神话的弊端”之类的攻击索尼的文章，我本人很难苟同。

因为即使是按照以往“数字代表一切”的评价标准来看，有关攻击出井伸之的报道也站不住脚。这里我们只要罗列以下的几个数字就会一目了然。

在出井伸之就任索尼总裁之初，索尼的有息贷款接近2兆日元。而在他辞去总裁当年的3月，索尼的有息贷款就减少到仅剩1兆多了。这期间仅仅只有5年的时

间。并且，在这段时间里，索尼推出的VAIO系列计算机、超薄平面电视VEGA等都取得了巨大的成功，索尼公司的销售业绩大幅度提高。也就是说，索尼在出井担任总裁的5年时间里，偿还了大约1兆日元的贷款，同时，还提高了公司的业绩。

顺便说一下，在平成14（2002）年3月期的结算中，索尼的总销售额为7.5783兆日元（比上一年增长了3%），其主业的销售盈利为1346亿日元（同比减少了40.3%），纯利润（税后利润）为153亿日元（同比减少了8.6%）。虽然总体上讲是减益，但在世界范围内严酷的经营环境中，能保证不出现赤字就已经属于非常不易了。

所以，我认为，作为一个经营者，出井伸之是非常出色的。

“出井革命”实际上早已开始。平成7年（1995）3月，索尼召开临时董事会，内定出井伸之为索尼公司的总裁。当位列15名董事末尾的出井超越了前面的14名董事，而一夜之间出名的时候，出井革命便悄然开始了。

被内定为索尼的新总裁之后，出井便立刻着手查阅20年前和自己有着同样经历的松下电器产业公司总裁山下俊彦的有关资料。因为当年的山下俊彦也是超越了位于其前面的20位前辈而一跃升任松下总裁的。出井预料到将有大批的媒体蜂拥而至，他这样做的目的是为了学习前辈的经验，以更好地应对媒体的质询。据说，出井还阅读了山下俊彦的著作《我也能胜任总裁》，为自己今后的改革打下了基础。



众所周知，索尼与松下之间被认为是永远的竞争对手，所以，没有人愿意承认自己在经营方面参考了对方的经验。可是，出井即使是面对媒体的询问，也毫不隐讳这一点。从那时开始，我就感到出井是一位新型的索尼总裁。

出井上任之初，便把索尼的出路归结到了“重组”与“转型（向数字化）”两个方面。出井个人认为，前者是变化的必要性的产物，而后者为变化指明了方向。当然，其关键词不外乎两个字——“变化”。

无论在哪个时代，也无论是一个国家还是一个企业，如果不能适应社会的变化，就必然会走向灭亡。要想避免灭亡，就必须紧跟变化、把握变化，掌握变化的主导权。

因此，所谓的“出井革命”，实际上就是索尼为了把握“变化”，使自己在变化中处于有利地位的一种尝试。它既包括了改变职员意识结构，也体现在了对公司管理体制的改革等多个方面。

出井在任的五年里，一方面在致力于推动索尼的各项改革，另外一方面则在整理和清算索尼过去的一些“负的遗产”。因为索尼在发展成为一个大型的国际化企业之后，便在不知不觉中变成了一个庞大的官僚机构。这不仅使得索尼无法适应社会的变化和需求，也难以开发出具有索尼特色的新产品。

今天，索尼已经进入了出井伸之会长的时代（三巨头体制）。出井以前所做的努力将会发芽、开花、结果。我相信，出井为之努力的“新型的索尼集团”最终将会展现在我们面前。而这一切的基础就是出井在担任

索尼公司董事时代提交给大贺典雄（时任索尼总裁）的两份报告以及他在担任常务董事期间的一份报告。这3份报告分别是：《今后十年的目标》（1993年6月5日），《有关中期性战略计划的提案》（1993年6月16日）以及《计算机与AV融合时代的索尼战略》（1994年10月29日）。换句话说，出井所推行的改革，其思路均包含在上述这3份报告之中。

今天索尼所推行的世界战略以及开拓的具体事业领域，都是出井长期思考的结晶。这些思路并不是出井就任索尼总裁之后才有的。所以，在这充满动荡的时代中，要想更加准确地把握索尼，预测今后索尼的发展方向，就必须回到“出井革命”的原点，了解出井其人。而本人的拙著《索尼的出井革命》正是这方面最好的参考书。在这本书中，我描写了出井革命的精髓，对索尼改革的各个阶段的特征都进行了评价。对于大家认识索尼、了解索尼将很有帮助。

立石泰则

2002年12月

目录

Contents

前奏

- 突然的总经理人事更迭 /3
- 出井是何许人也 /5
- 有名无实的总经理 /9
- 被一致看好的索尼新总裁的热门人选 /12

第一章 出井政权诞生的背景

- 有关 DVD 的两种规格之争 /17
- 索尼的惨痛教训 /21
- 松下的“变节” /23
- “粘合式”的优越性 /30
- 好莱坞的苛刻要求 /33
- 新生索尼的重大课题 /40

第二章 “索尼神话”的崩溃

- 两位创业者 /47
- 晶体管与走向世界 /52
- 索尼精神 /56
- 从盛田到大贺 /60
- 软件与硬件的相辅相成 /64

世 “技术索尼”的凋落 /68

第三章 出井改革的目标

界

两个关键词 /75

整理“负的遗产” /79

“双重标准”不被认同 /85

5

找回“索尼特色” /96

第四章 21 世纪的索尼

0

50 周年纪念产品的畅销 /105

重振 SPE /110

向卫星传播领域挺进 /115

0

从“拿来主义”的经营模式中走出来 /124

变革的未来 /132

第五章 迈向“新索尼”的第一步

强

执行董事制 /143

世界标准的潮流 /149

危

索尼企业的方式 /154

尾 声

局

索尼将在欧洲取得成功 /159

无欲的胜利 /161

索尼的精神支柱	/163
悼念并深的人们	/164
一个时代的结束	/168
对未来世界的挑战	/171
加速中的出井革命	/173
宽带网络娱乐公司	/177
后 记	/181

前奏

