



译林传记译丛

译林出版社

索尼的私人生活

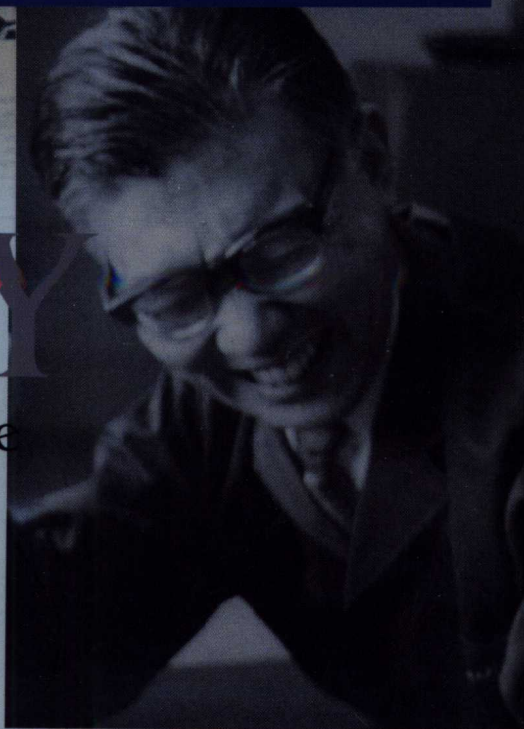


SONY

The Private Life

[美国]约翰·内森 著

徐琴 钱再见 李宁宁 译





SONY

The Private Life

索尼的私人生活

[美国]约翰·内森 著

徐琴 钱再见 李宁宁 译

译林出版社

图书在版编目(CIP)数据

索尼的私人生活 / (美) 内森 (Nathan, J.) 著; 徐琴, 钱再见, 李宁宁译. - 南京: 译林出版社, 2002. 10

(译林传记译丛)

书名原文: Sony: The Private Life

ISBN 7-80657-456-5

I. 索... II. ①内... ②徐... ③钱... ④李... III. 企业家-生平事迹-日本 IV. K8331.353.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 076145 号

Copyright © 1999 by John Nathan.

Chinese language edition arranged with The Wylie Agency(UK) Ltd. through Bardon-Chinese Media Agency.

Chinese language copyright © 2002 by Yilin Press.

登记号: 10-2001-031号

书 名 索尼的私人生活

作 者 [美国]约翰·内森

译 者 徐 琴 钱再见 李宁宁

责任编辑 刘 云

原文出版 HarperCollins Publishers, 1999

出版发行 译林出版社

E - mail yilin@yilin.com

U R L <http://www.yilin.com>

地 址 南京湖南路 47 号(邮编 210009)

印 刷 常熟市华通印刷有限公司

开 本 850×1168 毫米 1/32

印 张 12.25

插 页 8

字 数 248 千

版 次 2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80657-456-5/I·348

定 价 (精装本)19.80 元

译林版图书若有印装错误可向承印厂调换



1960年井深大(左)和盛田昭夫(中)在御殿山的索尼磁带录音机厂视察一条早期的“生产线”。这家在战后头几年临时凑合的工厂,和公司今日现代化的气派相差太远了,无法相比。索尼公司提供。



1963年7月盛田昭夫和他的家人在羽田机场踏上去纽约定居的旅途。把家重新安到一个外国城市是一个大胆而决绝的举动,但盛田已下定决心,要为索尼在美国市场建立一个立足点。盛田好子提供。



大约是1970年，盛田昭夫(左)和索尼的共同创始人之一井深大在进行扳手腕比赛。谁也没有亲眼看见他们真的比试过。索尼公司提供



1973年，哈维·沙因和岩间和男在第57街西9号43层楼——沙因为索尼美国公司选定的新总部。两人灿烂的微笑掩盖了沙因和盛田的妹夫之间极端对立的关系。哈维·沙因提供。



1975年10月，盛田昭夫和他的良师益友及幕僚爱德华·罗西尼在纽约。1978年罗西尼去世时，盛田悲痛万分。索尼公司提供。



大贺典雄记得，在他和沃尔特·叶托尼科夫相处的最初几年中，他是个“腼腆、诚恳并且举止风度完美的年轻人”。后来，在叶托尼科夫1975年当上CBS唱片公司的头之后，大贺很奇怪：“怎么会有人变化这么大。”大贺典雄提供。



1979年10月，亨利·基辛格和夫人南希参加盛田一家为盛田好子举行的生日晚会，晚会在“巴黎的马克西姆饭店”(Maxim's De Paris)举行，这家餐馆是盛田引进到东京的，并被用做私人俱乐部(索尼内部的人称其为“行政人员餐厅”)。盛田站在基辛格夫妇的后面，他的两个儿子，英男(右)和正男，以及女儿直子站在身边，好子坐在基辛格夫妇中间。盛田好子提供。



1991年1月，好子和盛田昭夫在开往霍克(HOOK)的海盗船上。从左到右为：三星船长迈克·梅达沃，哥伦比亚电影公司董事长彼得·古柏，导演斯蒂文·斯皮尔伯格。古柏只要在家，就找机会，安排盛田和好莱坞权威人物聚会。彼得·古柏提供。



1992年。左起：迈克尔·舒尔霍夫、大贺典雄和波士顿交响乐团的指挥小泽征尔在一起。小泽的妻子维拉和他们的儿子裕庆在一旁看着。自从1978年赫伯特·冯·卡拉扬催他去请盛田搞一次数码录音的演示之后，小泽就一直索尼家族的好朋友。迈克尔·舒尔霍夫提供。



1993年，一次在白宫看完穆斯里夫·罗斯特罗波维奇的大提琴独奏音乐会后，昭夫和盛田好子与比尔·克林顿及希拉里在一起。好子记得，音乐会结束后，克林顿向盛田走过来和他打招呼——以前他们在东京的美国大使馆见过一次面，希拉里坚持要大家合影留念。当盛田患上结束其职业生涯的中风以后，还处于特别护理的时候，照片从白宫寄来了。盛田好子提供。



1995年,大贺典雄(左)和迈克尔·舒尔霍夫与演完节目的辛迪·劳柏在一起,索尼公司一年一度的在夏威夷举行盛大宴会,她应邀为来自世界各地的1200名索尼经销商演出。1988年,在索尼并购CBS唱片公司后,劳柏曾经为《时代》杂志提供了一张与满面春风的盛田昭夫的合影照片作为封面,因此被看做是索尼音乐家族的创始成员。迈克尔·舒尔霍夫提供。



1995年1月,大贺在三得利音乐厅指挥东京大都会交响乐团,演出整台的德沃夏克音乐。1959年,当大贺最终被盛田拉他进公司的努力打动时,他就对自己许诺,在60岁时一定要重返乐坛,他实现了自己的诺言。索尼公司提供。



大贺典雄在场时，他的支持者和挚友出井伸之(左)看上去不太自然，既恭敬又不耐烦。大贺则满不在乎地摆出他一贯的姿势。1977年4月。索尼公司提供。



1998年6月，当比尔·盖茨接受出井伸之打一圈高尔夫球的邀请时，出井派了一架索尼的直升飞机，飞了20分钟来到东京附近的橡树谷(Glen Oaks)乡村俱乐部。尽管出井没这么说，但对他而言，与这位美国数字精英的平等是很重要的。索尼公司提供。



1996年夏天，盛田昭夫和他的长子英男在檀香山附近他的海边别墅。英男和父亲的关系曾经非常紧张，但自从接手管理家族事务以来，他每个月都好几次从东京飞到夏威夷陪父亲共度周末。

SUONIDESIRENSHENGHUO



译 序

徐 琴

刚刚逝去的 20 世纪是一个充满奇迹的世纪,索尼就是种种奇迹中的一个。今天,无论你是居家过日子,还是背上行囊游世界,索尼的产品,至少也是以索尼技术为基础的产品,都会像影子一样跟随着你;无论你是 在香榭丽舍大街漫步,还是在黄浦江畔畅想,由无数霓虹灯架构起来的巨型索尼标识,往往都是映入眼中的一道亮丽风景线。总之,如果没有索尼技术和产品,我们今天的生活总好像少了点什么。这个奇迹是什么人创造的?他们是怎样的一群人?是什么力量,把一个日本战后的废墟上草台班子式的手工作坊塑造成了今天全球赫赫有名的跨国公司?作为一个植根于日本社会的家族式企业,支持索尼运营方式和决策程序、维持索尼成长动力的文化因素又是什么?这一个个使人好奇的谜团,约翰·内森教授,一位来自加州大学圣巴巴拉分校的日本问题专家,在《索尼的私人生活》中为我们逐一揭开了。

无论从哪个角度看索尼,索尼的历史和现实,索尼的成长和成就,索尼的梦想与奇迹,总与一大批人的名字联系在一起,以下的这几位更是与索尼的命运息息相关。井深大,一位对无线电及电子技术着迷的工程师,1945 年 10 月,也就是二战的硝烟刚刚消散之时,带着 7 个追随者,来到废墟一般的东

1



索尼的私人生活



京，租了个暂时闲置的店铺，在里面鼓捣起诸如修理收音机之类的活计，开始了他长达几十年的索尼生涯，直到1992年身患中风，他才真正停止工作。他不仅是索尼的第一号创始人，还是晶体管时代的领军人物，在他领导下开发的彩色显像管特丽珑至今还是彩色电视机的核心技术。在他的心目中，技术创新永远占据着最显赫和最核心的位置，即使被现代商业企业视为生命的市场，也无法取代技术在他心目中的地位。在现代人的眼中，井深简直就是一个中了技术之魔、只管埋头拉车不管抬头看路的“书呆子”，他当初创建索尼的初衷并不是要打造一个全球化企业，他的梦想是营造一个“工程师的乐园”。如果索尼的创始人都是井深这样的人，也许就没有今天的索尼了。然而，巧的是，索尼的创始人中有一个叫盛田昭夫的人，一个同样热中于技术的年轻人，但不同的是，他不是单纯的技术迷，他还对产品的潜在市场和客户定位，有着异常灵敏的嗅觉，堪称是商业奇才。Walkman——他的创意，几乎各国青少年人人都想拥有的玩意儿，就是他商业灵感的杰作。Walkman，这个几乎没有什么技术创新含量的、原本也没有现实市场需求的产品，却在问世后的短短十年里，累计销量超过了2.5亿台。在某种意义上，几乎起到了救索尼于水火之中的作用，因为当时索尼在录像机之战中惨败于松下之手，开发中的CD还处于巨额投入阶段，还没有现实的商业价值。是盛田昭夫的商业敏感和预见制造了一个无比巨大的市场。如果说企业家可以分为两类，一类热衷于满足需求，另一类热衷于制造需求，盛田显然属于后者。盛田的接班人大贺典雄则是一个志在将技术和市场结合起来的索尼掌门人，可他原本既非工科出身，也无意与商业结缘。尽管他对电子比较感





兴趣,但在他必须对未来的职业作出选择的年龄,他选择了声乐艺术,他在意大利歌剧中获得了无穷的乐趣,在日本完成了一个专业歌剧演员的高等教育以后,又远赴德国柏林继续深造。如果不是盛田的盛情邀请和耐心等待,大贺也许会作为一名专业男中音演员,一辈子活跃在歌剧舞台上。盛田为了把这位“黑马”拉进索尼,前前后后几乎花了近十年的时间,为此,在大贺远在德国留学的时候,盛田就把他作为编外的索尼职员了,还给他发工资。这种待遇至今可能也没有第二个人能享受到。主要是出于感动,大贺怀着对音乐的深深眷恋,告别了歌剧舞台,于1959年正式加盟索尼。他没有辜负盛田的一番美意和苦心。在他1982接任总裁时,公司年营业额在150亿美元,到他1995年将日常事务管理交给出井伸之时,公司的年营业额上升到了450亿美元。而且出于对技术和音乐的共同热爱,他亲自把索尼带进了数字化时代,今天最广泛使用的、音质无比美妙的音乐载体——CD,就是在他的全力推动下,由索尼和菲利浦公司合作开发成功的。出井伸之是大贺亲自选定的接班人,虽然他担任掌门人的时间并不长,1995年上任,2002年即将到退休年龄,但是他的雄心壮志却不受年龄和任职年限的制约,他的目标是要索尼涉足IT行业,把索尼带进网络化时代。不仅如此,他还是索尼历史上第一位致力于公司高层管理机构改革的掌门人,他试图革除在索尼沿袭了几十年,在许多其他日本公司也常见的家长式管理和决策方式。这也许是索尼历史上一次脱胎换骨的变革,其结果如何,现在还无法预测。

就技术方面而言,索尼主要的失败是在家用录像机大战中输给了松下公司,而这个失败具有相当大的偶然性,况且索





尼并没有因此而丧失自身的技术优势。但是,就经营方面而言,哥伦比亚电影公司并购案则使索尼付出了巨额学费。这个曾经给美国人自信心以重大打击的并购案,从一开始就不是一个理性思考、规范决策和熟练运作的产物,在很大程度上,是“昭夫董事长”的个人喜好,是他心中久远的电影梦,使索尼莽莽撞撞地一头扎进了好莱坞,以至于直到现在索尼也说不清到底是抱到了一个金娃娃,还是接住了一个烫手山芋。哥伦比亚电影公司并购案可以说是日本社会传统和企业管理方式的集中反映。在这个数额高达几十亿美元的重大并购案中,公司董事会自始至终没有起到实质性的决策作用,这在西方企业界是不可想像的。在这个过程中,只有两个人的意志在起作用,一个是盛田昭夫,另一个是大贺典雄。为了满足他对好莱坞的艳羡和向往,为了猎取两个天才的电影制片人,盛田一再指示大贺以及其他属下,“不要考虑钱的问题”,而且一相情愿地以为,他的日本式思维和决策方法在美国也可以大行其道。结果是,在整个并购过程中,索尼陷入了没完没了的官司当中,而且由于这一系列的官司,索尼额外支付了巨额的律师费、调解费以及赔偿费,使全部并购费用高达60亿美元。并购后的哥伦比亚电影公司非但没能给索尼带来预期的收益,而且由于内部纷争不断,使公司的经营陷入了混乱和失控,还造成了巨额亏损。也许,正是因为这个沉痛的教训,大贺的继任者出井伸之上任不久,就痛下决心,一定要改革索尼传统的决策以及经营管理程序。

索尼在走向国际化方面,比大多数日本公司都走在前面,特别是在本地化方面进行了积极的尝试。20世纪60年代初期,索尼在美国开设分公司,从那时起,盛田就一直试图将索





尼在美国的业务交给美国当地人管理,因此,就有一大批美国人在索尼的历史上留下了或深或浅的足迹,其中,影响最大的是哈维·沙因和迈克尔·舒尔霍夫。沙因是索尼的第一个有主权的美国人,相当长的一段时间内,在索尼美国公司的业务方面,他曾经拥有较大的决定权。这个直爽的美国老粗,尽管对索尼的业务尽心尽力,精打细算,但他那套公事公办、直来直去的办事方式以及简单粗暴的性格,最终把索尼上上下下的日本人都给惹翻了,结果也只能是以他离开索尼而告终。相比之下,迈克尔·舒尔霍夫虽然也是美国人,但他不仅具有企业家的雄心壮志,而且也有东方人的圆通和精明,因此,深得大贺的赏识和喜欢。他一度成为索尼美国公司的首席执行官和董事长,掌管了大约150亿美元的索尼业务,他在索尼的职位之高、权力之大以及对索尼高层的影响之深,至今没有一个外国人可以与之比肩。然而,也许与哥伦比亚电影公司并购以后的不良结果有关,也许是更深层的文化冲突,舒尔霍夫的索尼生涯也没能善始善终。彼得·古柏、乔恩·彼得斯以及叶托尼科夫,还有许多曾经在索尼工作过的外国人,都无一例外地被迫离开了索尼舞台。而索尼高层管理集团中的日本人,一般都能在索尼稳稳当当地干到退休,其中的奥秘大概不是外界能够洞悉的。

作为一个植根于日本文化的全球性企业,技术问题早已不是索尼面临的最大挑战,而企业的经营管理理念、组织规范和决策程序究竟应当如何,却始终是索尼以及其他日本公司无法回避的重大障碍。在索尼走向国际化、全球化的过程中,在索尼的种种尝试中,与西方公司,特别与美国公司、美国社会的商业规范及法律准则产生过的种种冲突和摩擦,几乎都





与日本式的经营管理理念以及组织决策规范不服西方世界的水土有关。在索尼工作过的外国人,又都难以善始善终,这其中的必然性是不言而喻的,这是深层次文化冲突的外部反映。也许,这些问题是任何以东方文化为基础的企业在全球化过程中共同面临的挑战。

随着2001年世界贸易组织部长会议在卡塔尔的多哈落下帷幕,中国已经作为WTO的一名成员国全面置身于全球范围的经济竞争与合作之中。越来越多的各国企业将进入中国,同样,也会有越来越多的中国企业走向世界。在与世界各国企业同场竞技、同台献艺的时候,稚嫩的中国企业所面临的将不仅是技术领域的挑战,由于文化差异导致的冲突,由于对国际通用规范和法律法规的陌生造成的摩擦,必将会成为中国企业成长过程中必须应对的考验。日本文化与中国文化有许多相似之处,日本企业先行了一步,早已开始了国际化进程,但他们在文化融合和与国际规范接轨方面还任重道远。索尼的历史在这方面是一个活生生的教材,相信索尼的经验和教训对中国企业会有一些的教益。

