

SONY

一个由美国人执掌的新索尼帝国将走向何方……

拯救

四川出版集团
四川文艺出版社

解读世界五百强盛衰原由 揭示索尼国际化商战迷局

索尼

[日]立石泰则/著 姚佳/译

多位高管同时退任，

今天这家日本著名企业的掌门人是一位美国人！

一本惊心动魄、悬念迭起的商战大书！

拯救索尼

[日] 立石泰则/著 姚佳/译

四川出版集团 四川文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

拯救索尼/(日)立石泰则著;姚佳译. —成都:四川文艺出版社, 2007.4

ISBN 978-7-5411-2556-0

I.拯… II.①立…②姚… 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 (2007) 第 043359 号

《Sony Inside Story》

© Tateishi Yasunori 2006

All rights reserved.

Original Japanese edition published by KODANSHA LTD.

Publication rights for Simplified Chinese character edition arranged with KODANSHA LTD. through KODANSHA BEIJING CULTURE LTD. Beijing, China.

著作权合同登记号: 图进字 21-2007-24 号

拯救索尼

ZHENGJIU SUONI

作者 (日)立石泰则
译者 姚佳
责任编辑 邱季生
封面设计 邹小工
版面设计 史小燕
责任印制 喻辉
责任校对 汪平等

书号 ISBN 978-7-5411-2556-0

成品尺寸 239mm×169mm

字数 242 千

印张 16.25

版次 2007 年 6 月第一版

印次 2007 年 6 月第一次印刷

出版发行 四川出版集团 (成都市槐树街 2 号)
四川文艺出版社

电话 (028) 86259285 [发行部] (028) 86259303 [编辑部]

邮政编码 610031

网址 www.scwys.com

电子信箱 scwys@mail.sc.cninfo.net

印刷 成都科刊印务有限公司

定价 28.00 元

版权所有, 违者必究, 举报有奖。举报电话: (028) 86697071 86697083

本书若出现印装质量问题, 请与出版社联系调换。电话: (028) 86259301

立石泰则

1950年生于日本福冈县北九州市。中央大学研究生院法学研究生毕业。曾在《文艺春秋》担任记者。1988年开始成为独立撰稿人兼记者。1993年出版《王者的失误——日美电脑战争的40年（上、下）》（日本经济新闻社），并因此获得第15届讲谈社纪实文学大奖。2000年凭借《魔术师三原和西铁狮子》（文艺春秋社）获得1999年度水野体育报道大奖。其他还有《索尼的“出井”革命》《索尼与松下》《寂寞的领袖堤义明》（讲谈社）《中国风险——日本某银行的挑战》（小学馆）《工作，生存》（草思社）等多部著作。



SONY SONY SONY SONY SONY

姚 佳 毕业于北京外国语大学日语系，现在日本立命馆大学研究生院攻读博士课程。主要从事东北亚区域经济研究。曾先后翻译过《中华人民共和国大气污染防治法》（汉译日）、《日本复印机企业在华竞争调查报告》（汉译日）、《破产债权的申报、调查以及确定》、《寄生前夜》等大量法学、经济学和文学作品。

责任编辑：邱季生

封面设计：邹小工 唐 绩

试读结束：需要全本请在线购买：

www.ertongbook.com

百变众生相

——译者序

最近读了这本书，或者说作为工作翻译完了这本书，总归是有些想法的，虽然出版社并没有要求我写前言或后记之类的，但读完一本书后，却意外地想写几句，以供自己去回味。

索尼给我的印象比较模糊，大概是我很少用索尼产品的缘故吧，说到索尼，也就是觉得它是一个知名的电子厂家，想到的也和电子产品有关，哪里会想到它是一个拥有电子产品软硬件开发制造、音乐·影视制作发行、涉足金融保险业的综合性企业集团呢？电子厂家的形象的确是深入人心了。但作为一个喜欢音乐·影视的年轻人，我万万没有想到是索尼收购了哥伦比亚电影公司，是索尼的好莱坞电影公司拍出了令年轻人倾倒的《蜘蛛人》，索尼音乐库竟然是苹果公司的夙敌！

这本书的主要内容是讲索尼集团总经理出井伸之改革的10年，从1995年到2005年，这个范围说大不大，说小不小，对于一个针眼都可以写一篇硕士毕业论文的日本人来说，我在看之前就有些好奇，作者要如何在一本书中阐述这10年的时间，而作为一个喜欢大理论泛泛而谈的中国人，我也很好奇10年时间难道足够日本人写这么厚一本书了么？

从时间上说，是顺叙，因为不是小说，采用倒叙的话恐怕会引起读者阅读的混乱，只不过在这本书的一开始就提出了结局，出井伸之和前任经营阵容全体更新。就算我这个半外行人也不得不为之感到震惊，试想一个国家如果从总统到总理、部长在一夜之间全部换人了你是什么感觉？会不会觉得要发生天地异变呢？而且像索尼这样的企业，就算它算不上企业世

界中的“美国”，好歹也可以算是一个“德国”吧，其实从它包含的事业范围来看，已经是世界上独一无二的、同时拥有硬件部门和软件部门的集团，它的股价暴跌可以动摇整个日本经济，引发所谓的“索尼冲击”。

当索尼还是一个街头作坊的时候，就和其他企业不一样，因为即使它还是刚刚起步的小公司，就已经非常注重于决不仿效他人的技术开发。创业者井深大是一个伟大的技术人员，如果用现在的话来说，就是所谓的人才、就是财富。所以索尼成长了，崛起成为日本战后企业的代表，甚至日本家电业的代表，甚至世界家电业的代表，甚至世界经济的代表，而不是湮灭在残酷的竞争洪流中！

日本的商业竞争到底有多残酷，举一个最明显的例子：生产摩托车的厂家在日本战后最繁盛时期曾经一度达到了129家，但不到5年时间，只剩下4家，也就是现在的本田、铃木、雅马哈、川崎，从129到4——这就是竞争的结果。

按照索尼前任总经理大贺典雄的话来说，索尼拥有自己的特色商品，盛田昭夫时代是随身听，他的时代是CD。说到CD，这里真是让人不得不佩服索尼的强大。索尼和飞利浦联合开发出CD代替唱片的时候，市场并不是十分迫切地需要从唱片转换到CD，但是索尼用自己的音乐资源灌制出CD，并推出CD机，活生生带出了这股潮流！看到这里，我不得不佩服这个我几乎没有关心过、只是知道名字的厂家。试问这个世界上，在当时又有几个企业能够以这种霸气带动一股技术的潮流？当然，现在社会发展已经不可同日而语，数码的时代就是信息共享的时代，不似当年模拟技术时代了。

不过，在出井伸之从大贺典雄手里接任总经理这个职位的时候，他并不是纯粹接手了一个荣耀，不客气地说，当时的索尼正在腐坏，用作者的话说，背负了两兆日元的债务，已经濒临破产。也就是说两兆日元债务放在哪个企业，都会让人觉得这个企业已经摇摇欲坠。但索尼没有，当然没有，否则也不会还在今天看到索尼的各种产品喧嚣于世了。

按照书中的划分，出井时代分为总经理5年和会长5年。在做总经理的5年里，他清算了索尼的负资产，并使当时已经因散漫经营而千疮百孔

的好莱坞索尼电影公司悬崖勒马，前面所说的《蜘蛛人》就是拯救这个公司的起点。具体来说，也许是他遇上了好的时机，先是成功解决了DVD规格统一的问题，避免了和松下、东芝的两败俱伤，然后是重建了好莱坞索尼电影公司，选择了一个合适的经营者，充分利用哥伦比亚公司原来的电影资源进行稳定经营。光是这两点，就已经为索尼赢得了喘息的机会，然后是因材施教，并且正确预见电子时代的发展趋势，终于在1999年索尼完成了负资产清算。

索尼的精神是“为他人所不为”，这一点就已经很让人佩服，姑且不论这种精神在如今索尼还剩多少，但至少这是索尼成长起来的基础和精髓，而索尼的企业文化则是“自由开阔”，也许很容易让人理解成放任主义，而且在这种风气之下的确聚集了许多其他公司所不能容忍的“异端分子”。众所周知，有才的人往往有些怪异，也许是因为恃才放旷，也许是因为不被人理解，总之处处显得和别人不一样，而正是这种不一样使他们产生新的创意。作家如此，技术人员同样如此，特别是那些杰出的技术人员，如果既有杰出的技术又有人望，那就是极品，比如索尼的第四任总经理岩间和夫，可惜英年早逝。对于这些怪异的人，索尼能够兼容并包，就是因为它崇尚“自由开阔”。

这本书乍一看是本经济学方面的书，其实并不尽然，读起来不会觉得枯燥，它的内容是层层推进的，一环扣一环，你读着读着常常会有恍然大悟的感受。而且好人不一定是好人，坏人也不一定是坏人，这让我想起了之前一个朋友给我看的某片的片头曲：“正无恒正，邪亦非邪，无邪不正，无正不邪”，当然经营并不会上升到正邪的高度，只是说这个人到底是红脸还是黑脸，没有一个恒定的规则，看着这些人物在不同的背景中沉浮，从这个意义上说这本书就犹如一部小说，讲述了索尼兢兢业业的创业者，鞠躬尽瘁的创业家族，大权在握的专业经营者，固执己见的技术枭雄，唯唯诺诺的执行董事。难怪有人说：“最大的舞台是世界，最小的舞台是人心。”而在索尼这个特定的舞台上，则演绎着百变众生相的酸甜苦辣、喜怒哀乐。

我未必是一个合格的翻译者，而且我原本对这种非小说类的书籍并不

SONY

拯救索尼

是很有趣，我喜欢感情洋溢的文字。但翻译这本书的时候，却还是忍不住为索尼的每次成功而在心中欢呼，似乎能够感同当时项目负责人的那种狂喜；为索尼的每次失败而叹气，为负责人的境遇而惋惜，最后看到创业者辞世的时候甚至还有点难过。所以我刚才说这更像是一本索尼众生相的小说，在尽力展现真实的同时，那种众生的喜怒哀乐、酸甜苦辣还是透过文字渗透出来，一点一点侵蚀读者的感情。

姚 佳

2007年3月于日本

立命馆大学经济学研究室

目录

CONTENTS

第1章 索尼高层引发的“地震”

- 1 突如其来的新闻发布会,宣布七位索尼高管同时退任。让一位不在日本常住的美国人来执掌已有 60 年历史的日本电子产品企业,其中的奥妙是什么?

第2章 “索尼神话”的崩溃

- 19 索尼产品也加入了降价、甩卖的行列。仅仅两年索尼销售额骤减 3000 亿日元!研制 CD、MD、DVD 的成功让索尼盲目兼并,最终导致深陷泥潭。

第3章 陷入独裁管理的窘境

- 39 索尼的业务从家族经营起步。磁带买卖、晶体管电视、家用录像机、音乐 CD 机……独裁的创业者离去后,现代企业谁主沉浮?

第4章 新任总经理的挑战

- 55 终于想到了 CEO。索尼也需要最高经理人!好莱坞特殊群体联合抵制索尼,大洋彼岸的时代华纳也不给索尼好脸色!

第5章 数码·新颖·便利

- 75 东京沙林毒气恐怖事件、日元汇率猛涨、美国微软的比尔·盖茨、索尼产品的音乐·影视设备 IT 化,所有这一切促成了索尼“二次创业”。

第6章 音乐·影视公司的成败

- 93 牛津大学毕业、CBS 记者的美国人霍华德·斯金格将音乐·影视的灵魂注入索尼。《蜘蛛人》花费一亿美元，却赚了 N 亿利润，还重塑了品牌。

第7章 新经营理念的产生

- 111 谁也没有想到，游戏成了索尼的核心产业！日本人的“信息高速公路”构想，成了克林顿政府的一张王牌。索尼的基本战略“黑白棋计划”——索尼电脑公司要取代“任天堂”！

第8章 索尼美梦难成真

- 131 保安公司的摄像头、卫星放送业务和影视、音乐产业成为索尼跨世纪的三大新主业——这个世界真是变化无常！

第9章 一步跨进数码网络

- 143 国际舞台上，索尼成了强手 IT。这是因为除了 VAIO 电脑、机顶盒和 PS2 游戏机，索尼还拥有激动人心的电影、电视节目和迷人的音乐、游戏软件。

第10章 “制造大王”不再安分守己

- 157 电子产品的贵族——索尼，创造了“日本制造”的神话。网络化时代瞄准游戏，紧盯住 IT——它决不再安分守己！

第11章 究竟谁是朋友，谁是敌人？！

- 175 改变电视机的构造，与网络相连，是索尼的变革。体育、电影、音乐、流行时尚等 44 种关键词构成了“索尼梦幻世界”。爱华随身听惨败于便携式音乐播放器，“索尼打击”引发东京股市“地震”！

第12章 最大的舞台是世界,最小的舞台是人心

--- 197

不惜血本、降价销售的,竟然是最新研制的“万能录像机”!苹果公司的 IPOD,就凭一副白色的耳机,就成了流行世界的时尚。个人音乐世界正开始翻天覆地的革命!

第13章 索尼,向何处去?

--- 217

没有推出具有索尼特色的商品,经营者就没有业绩。CoCoon 频道服务器浴火求生!职工顽强努力的目标只有一个:不能让国际知名企业“最终沦为寻常企业”。

第14章 全球化中的新索尼

--- 235

索尼高管大换血,经营阵容全更新,60年历史的索尼由一位美国人来执掌。人工智能机器人,成为索尼产品的新宠。15万索尼员工,日本人仅占三分之一,一个崭新的企业集团在全球化浪潮中勇敢前行。

S

O

N

K

第 1 章

索尼高层引发的“地震”

突如其来的新闻发布会，宣布七位索尼高管同时退任。让一位不在日本常住的美国人来执掌已有 60 年历史的日本电子产品企业，其中的奥妙是什么？



风起云涌，索尼高层突然彻底大换血

这是出人意料的新闻发布会。

2005年3月7日。

这天上午，索尼公司宣传部突然通知各大媒体，说下午3点半公司将在位于东京品川的高轮王子饭店举行“关于索尼集团新的经营体制”的新闻发布会。国内外各大媒体在感到十分惊诧之余，纷纷匆忙赶往新闻发布会现场。

新闻发布会开始前15分钟，会场里已经熙熙攘攘地挤满了来自电视台、报社、杂志社的300多名记者，大家都在专注地等待着索尼集团的高管出现。10分钟后，索尼的首脑们终于依次进入了会场。走在最前面的是索尼集团现任会长兼CEO（最高经营负责人）出井伸之。他边走边谈笑风生，和索尼集团副会长霍华德·斯金格说着什么。紧随其后的，是表情轻松的索尼公司总经理安藤国威。

当工作人员簇拥着几位首脑，将他们引入会场时，会场里顿时人声鼎沸。高管们依次就座，出井伸之坐在了最中间，左侧是安藤国威，右侧是霍华德·斯金格，以及副总经理中钵良治和井原胜美。这天，霍华德和中钵良治都系着醒目的红色领带。

索尼公司宣传部部长伊豆仓公一担任新闻发布会主持，在依次介绍了各位高管负责人之后，便开始进入正题。看上去有些紧张的出井伸之首先对当天举行的新闻发布会的主旨作了说明。

“在敝社于今日召开的临时董事会上，由现任执行董事提出了索尼集团新的经营体制的方案，并得到了董事会的认可，为此，特召开此次新闻发布会，向大家宣布董事会的结果。迄今为止，一直由我担任的执行会长兼集团 CEO 一职，将由坐在我右侧的霍华德·斯金格先生接任；由安藤国威先生担任的索尼株式会社（“株式会社”即“股份制公司”）总经理一职，将由中钵良治先生接任。另外，井原胜美先生将出任执行副会长兼集团 CFO（最高财务负责人）。”

随后，出井伸之就三人出任集团经营首脑，以及包括自己在内的 7 名公司高管将同时退任的决定，作了详尽的说明。这次索尼集团的大换血，不仅仅是索尼历史上空前的决定，即使在日本的企业经营史上，像这样的一次性更换所有企业高层首脑，也着实是闻所未闻的壮举。

接着，出井伸之对三位新任高层首脑做了评价。首先是对自从进入索尼公司以来就一直担任影视和音乐产业部负责人的霍华德·斯金格进行了评价，并就选择他作为自己继任的理由作了说明。

“霍华德·斯金格在索尼公司不仅是负责与影视和音乐相关的经营业务，对电子产品经营也倾注了很大的精力，比如索尼·加拿大，以及 SEL（负责电子产品制造与销售的索尼美国公司）等，也都是由他来负责的。另外，他还是索尼集团总部在美国的代表。因此，可以说对于电子产品的经营，他是非常熟悉的。更重要的是，我们之间有着良好的信赖关系。当初，在好莱坞的索尼电影公司遇到了不少的困难与挫折，但在霍华德·斯金格先生的苦心经营之下，公司成功地渡过难关，取得了辉煌的业绩。到了 2000 年前后，即使我不再亲自前往好莱坞，索尼电影公司同样能够顺利地发展经营。虽然我在纽约有自己的办公室，但现在只是一个月左右去一次而已。我和霍华德·斯金格之间的信任关系，是我们在电子产品业务以及索尼在美国的业务的成功合作上建立起来的。虽然他主要是在美国开展业务，但却建立起了与东京总部之间牢固的信赖关系。因此，我有理由相信，即使他不常住东京，我们也不必为此担心，在公司的电子产品经营业务上，他是有足够的信心的。只要公司有好的管理体制，就能够正常、顺利地向前迈进。我不经常去好莱坞，可当地的业务不是发展得

很好嘛！当然，接任公司执行会长兼集团 CEO 一职之后，霍华德·斯金格先生来东京的次数肯定会比以前有所增加。至于人们担心集团主要负责人不常住东京的问题，我认为没有必要考虑，特别是霍华德·斯金格先生，他有着非凡的管理经验和能力。”

“至于中钵良治先生，我想大家并不陌生。”接着，出井伸之开始介绍下一任总经理的情况。

“中钵良治先生自进入索尼以来，一直奋战在电子产品部门，从仙台技术中心的音响媒体制作，到索尼电子产品的生产制造，他都了如指掌，可以说他是一个对索尼电子产品有着整体认识的工程技术专家。由他担任需要把全体员工团结在一起，与公司共同进退的总经理一职，无疑是最合适的人选。虽然并非所有的电子终端产品都由他经手，但对于我们这样一个举世瞩目的电子产品生产企业来说，我们无不认为他是最佳人选。正因为如此，我们才会提出请求，希望他接任下一届总经理之职。

“至于对井原胜美的评价，我认为他人品端正，充满活力，坦率真诚。由他与霍华德·斯金格以及中钵良治共同组成新的领导集团，我认为这将是完美的结合。”

不难看出，出井伸之对这三位索尼公司未来的领导人，寄予了极大的信任与期望。

“自从我 1995 年担任总经理以来，已经任职 10 年，我认为目前应该是我急流勇退的最佳时机。就像当初我突然被任命为总经理一样，我想此刻的霍华德·斯金格先生和中钵良治先生也一定有些心存疑惑与震惊。不过我认为，他们三个人都能充分继承索尼公司一向崇尚自由与心胸开阔的精神。在这样强大的领导集团的率领下，索尼一定会继往开来，走向更加辉煌的明天。在这里，请允许我这个橄榄球迷引用一句橄榄球队崇尚的警句‘One for all, all for one’，即‘一人为大家，大家为一人’来再次重申团队精神对于索尼未来的重要性。另外，在经济环境突变的今天，公司的电子产品经营业绩没有达到我们当初制定的目标，这让我感到非常遗憾。不过我认为，索尼如今已经播下了革新的种子，并在全公司上上下下每个人心中生根发芽。虽然在这全球化经济迅速发展的时代离别曾经奋战

了10年的阵地令我颇感难过，但能够亲手将事业交给下一代，为索尼翻开新的一页，还是让我深感如释重负，浑身轻松，心情也极其舒畅。过去的10年，一年365天，一天24小时，一提到索尼就让人联想到‘出井伸之一安藤国威’，但这个时代今天正式宣告结束。从今往后，希望下一届领导者能够将索尼发展成一个独具特色的集团，并且为隶属于集团的每个企业都创造出鲜明的企业价值，为参与到这个过程之中的每个人员都创造出一个发展个性的平台，这也是本次新闻发布会要向大家说明的主要内容。”

说到这里，大家都以为出井伸之的发言会就此结束，不料，他却突然加强语气强调道：

“对于这次的人事变动，有不少人一直在追问我们，‘索尼集团不是属于内设“特别委员会”的公司吗？那么这次人事变动到底是由谁决定的呢？’我可以坦率地告诉各位，这次的人事变动是由我和安藤提出初步构想，然后通过大家的反复讨论而最终拍板的。希望各位不要产生误会，从今天早上开始，就不断有人反复提出这个问题。所谓公司，并非可以由几个企业元老或内设的委员会任意经营，而是因24小时都在为公司的业务考虑的经营者以及公司全体成员共同协作而存在的。因此，我们对于此次的人事变动充满信心，并在此向各大媒体做一个通报。非常感谢各界朋友出席今天的新闻发布会，我的发言到此为止。”



是主动让贤，还是受制于他人？

突如其来的高层更替充满疑云

所谓公司内设的“特别委员会”，是指2002年商法修订之后，由以前的审计员负责制改成以未参加经营活动的公司外部董事为中心的提名委员会、薪酬委员会、审计委员会构成的特别委员会。这个委员会的职责是维护股东利益，对公司的各项经营活动进行严格的监督。此外，由于公司设