

索尼秘史

奇迹的崛起、帝国的躁动与迷惘的未来

[美] 约翰·内森 (John Nathan) 著 司徒爱勤 译

SONY

THE PRIVATE LIFE

唯一享受索尼官方自由无限制调查采访许可的索尼传记



中信出版社 · CHINACITICPRESS

SONY
THE PRIVATE LIFE

索尼秘史

奇迹的崛起、帝国的燥动与迷惘的未来

[美] 约翰·内森 (John Nathan) 著 司徒爱勤 译



中信出版社 · CHINACITICPRESS · 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

索尼秘史：奇迹的崛起、帝国的躁动与迷惘的未来 / (美) 内森著；司徒爱勤译. —北京：中信出版社，2013.4

书名原文：Sony: The Private Life

ISBN 978-7-5086-3497-5

I. ①索… II. ①内… ②司… III. ①电子工业-工业企业管理-经验-日本 IV. ①F431.366

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 197191 号

Sony: The Private Life by John Nathan

Copyright © John Nathan, 1999

Simplified Chinese translation edition © 2012 by China CITIC Press

All rights reserved

本书仅限在中国大陆地区出版发行

索尼秘史——奇迹的崛起、帝国的躁动与迷惘的未来

著 者：[美] 约翰·内森

译 者：司徒爱勤

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：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16

字 数：317千字

版 次：2013年4月第1版

京权图字：01-2011-0696

书 号：ISBN 978-7-5086-3497-5 / F · 2709

定 价：58.00元

印 张：19.75

插 页：8

印 次：2013年4月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

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

谨以此书献给我的妻子戴安
和我的孩子埃米莉与托比

SONY
THE PRIVATE LIFE

| 前言 |

1995年春，索尼公司委托我拍摄一部纪录片，纪念其创建50周年。纪录片的主题大致定为“索尼创始人的精神”。1992年至1993年这一年之内，索尼公司的共同创始人井深大和盛田昭夫相继中风，致使二人彻底丧失了语言能力。于是，我便只能根据其日本和美国同事和朋友的回忆，通过将这些回忆的片段进行编辑整理，试图在片中反映这两位非凡人物的生平概貌。

索尼公司请我拍摄这部片子的初衷，是要制成一部周年庆典的精品，因此，纪录片中问题的设计应该能唤起被采访者的美好回忆，而对公司而言，此类片段不胜枚举。索尼是创造现代世界商业奇迹的众多公司之一，它在战后的东京废墟中诞生，通过一件件的热销产品逐渐成长，最终成为消费电子产品领域的市场领导品牌。索尼的传奇是日本经济复苏的生动写照。在战后的最初几年中，许多其他的日本公司也蒸蒸日上，本田汽车、京都陶瓷和佳能相机都成了家喻户晓的名字。但是，这些公司没有一家能够取得像索尼一样的国际地位：1998年，哈里斯民意调查数据显示，索尼成功地超越可口可乐公司和通用电气公司，成为美国最知名和最受消费者好评的品牌。

但是，展示索尼的非凡成就仅仅是这部纪录片拍摄的内容之一。我亲耳聆听了有关该公司在美国40年发展史的叙述，深切地感受到了公司所经受的根本性的文化困境和冲突。战后的那段时间里，在与西方交往的过程中，日本奋力创建和

保持真正的个性。我渐渐感到，索尼公司发展的内在实质与日本战后的心路历程和社会体验如出一辙。纪录片拍摄结束之后，我信心十足：通过近距离考察索尼的拼搏历程，通过清晰展示处于该组织核心位置的个人的发展，该纪录片将打开一扇理解之窗，帮助人们理解日本在 20 世纪崛起的过程中所遭遇的决定性挑战：面对两种截然不同，而且常常无法调和的现实观以及对现实的处理方法——其一深深地根植于本国的传统，其二则与外国文化有着千丝万缕的联系。

1996 年 9 月，我去看望时任索尼企业传播部主管的大木充先生。我告诉他，我想写一本书。他问的第一个问题是，针对这样一个项目，我希望获取多少酬金。我解释说，为了得到读者的认可，腹稿在付诸笔端之时必须保持相对于索尼公司的独立性。事实上，为了接洽声誉卓越的出版商，我需要索尼公司出具信函，保证我能够联系到我希望接触的所有索尼人员，而且无须审核和批准。不出一个月，我便收到了一封英文信函，该信函对我提出的请求给予了认真答复。如果你曾经深入探访过一家跨国企业，尤其是在日本，你肯定会理解，这封信函为我带来了怎样不同寻常的自由：

尊敬的内森教授：

我们很高兴地获悉，您将写一本有关索尼公司的书，记述其在美国，包括在好莱坞的发展历史和业务运营情况。鉴于您对索尼公司的深刻了解，我们认为，您写这样一本书拥有诸多优势。我们已经准备好与您进行合作，安排所有需要的采访，提供我们存档中的相关文件和图片，以协助您完成为这本书所作的有关研究。

您的这本书是完全独立于索尼公司的项目，我们没有任何编审方面的控制权，对此，我们表示理解。

我们热切期望，这本书不仅将有助于增进读者对索尼公司的了解，而且有助于增进读者对整个日本商业界的了解。

大木充

索尼公司企业传播部高级总经理

1996 年 11 月 14 日

索尼信守了承诺。公司为我安排了多次采访，而且我可以采访任何一个我要见的人。1997年6月至1998年12月间，我曾7次奔赴东京，用日语进行了115次采访，采访对象包括索尼发展史中如今依然健在的关键性人物。在纽约和洛杉矶，我采访了索尼公司其他的管理人员以及现任和前任的公司合作伙伴，这些合作伙伴都曾在索尼的国际发展史中扮演过重要的角色。

对于那些公司以外的人员，我均通过私下渠道会面。由索尼公司安排的对索尼员工的采访，有一个程序需要遵守。我必须事先呈交问题样例，而且，在采访的过程中，总是有一名，有时是两名企业传播部的员工陪同。他们记笔记并自己录制访谈磁带，以确保我不会错误地引用任何一个人的话语。随着采访的录制量达到数百小时，我提醒这些年轻的同伴，我只是从中选取一些七零八碎的片段而已，而且，我开玩笑地问他们，他们如何能够找得到原始的日语片段。而他们却看似一本正经地向我保证，每一个章节都分配给了不同的部门成员来处理。

起初，我还担心，房间里有其他观察人员的存在会影响到被采访者的坦率；我甚至揣度，他们的目的是避免采访者透露敏感信息。我很快发现自己根本没有必要担心。无可否认，我对某些微妙问题的探询常常徒劳无功——再没有什么语言比日语更能闪烁其词了。不过，被采访者有时候也会告诉我一些从未在公司内部透露或向公司以外公开的事情。每当他们透露这些信息时——这简直是让人激动得透不过气来的时刻（这种情况发生的频率并不少，这很出人意料）——我常常会观察这些与我身处一室的人，他们表情拘谨，像我一样，努力使自己显得泰然自若。为避免因我书中出现的敏感信息而致使他们受到责罚，我必须说明的一点是，我所采访的是索尼历史中的传奇人物，用日语说就是“站在云上的人”，故而打断他们以便将谈话引导至其他的方向均是让人无法想象的。随着我越来越深入地了解公司的个人历史，我逐渐担心起来，试图寻找公司开始有所警惕的信号。甚至我还预料，在完成研究之前，可能会收到公司的最后通牒，让我交出手稿。然而，结果什么也没发生。

井深大和盛田昭夫因病无法接受访谈，因此，时任董事长大贺典雄是唯一一位了解从战后早期至今索尼历史关键细节的人，而大贺先生十分慷慨地花费了大

量的时间，不厌其烦地回答我再三的提问。这些采访的内容均无事先准备。有时，他会引导我将话题确定在我此前知悉的内容上，比如，关于索尼的品牌价值或盛田昭夫的“鼻子”和他关于未来产品的商业直觉等。另一些时候，他会带我徜徉于引人入胜的话题，比如，比较利尔和猎鹰喷气式飞机的驾驶舱设计，或回忆起某次下班后与伦纳德·伯恩斯坦在东京一家餐馆一同进餐的细节。

但是，他完全可以说一些心里话，把我当成他的一位老朋友，谈谈我最关心的那些事情，譬如他和“米奇”·舒尔霍夫的关系——后者是一位被他当作弟弟看待的美国人——或者他在痛苦地选择继任者的过程中所体味到的孤独感。大贺先生是一位稳重的人：在我和他共度的每个时刻里，他从未脱去上衣或松一下领带。但是，我的确注意到了一个细节（并逐渐认识到这是一个信号）：当他开始准备向我敞开心扉时，他的脚会从漆皮鞋中轻轻滑出。

在与大贺选定的继任者、索尼董事长出井伸之会面之前，我总是感到忐忑不安。就个性而言，出井是一个易怒的人，他所患的慢性时差综合征和消化不良往往使他脾气暴躁。每当我请求见他时——一年之中约有6次——他总是欣然同意。但是，当他情绪变得很糟糕时，他总是很不舒服地变换着坐姿，不停地看手表，对我提出的问题长吁短叹，并不时地抱怨。每当此时，我都十分渴望能回到位于圣巴巴拉的家里与家人待在一起。其他一些日子里，当他心情很好时，便同我分享对索尼历史离经叛道式的观点，并以令我惊奇的坦率冷静地描述美国业务的方方面面。尽管他不止一次地提到那些保密协议并请我谨慎对待，但是，他从未向我声称，某些他告诉我的东西禁止采用。

就连我自己也不清楚他们为什么会给予我特许，也不清楚为什么随着时间的推移，索尼高管欣然降低了对我的警惕。人们将日本描绘成一个“沟通领域的宇宙黑洞——只接受信号而不发出信号”。在正式场合，这一点无可置疑，但是在私人场合中却截然不同。根据我自己40年来的经验，在合适的场合下，日本人十分喜欢他们所谓的“坦率的谈话”。而我以为，大贺典雄和索尼公司的其他人，是在对我的专注及我明确显示出的了解他们的决心作出回应。

对此，我的解释或有偏颇，即一些人在向我叙述时之所以会尽可能地开诚布公，是因为他们错误地认为索尼将会对我的手稿进行核查。这样的误解是有根据的。当我于1997年9月开始第一轮采访时，我看到了发给索尼高管的、介绍我的备忘录。我十分不安地发现，企业传播部竟出于自己的原因要将这本书确定为索尼的一个项目：

关于约翰·内森撰写一本新的“索尼精装书籍”所需的调查研究：

自从《日本制造》（盛田昭夫的回忆录）于1986年出版以来，索尼实现了快速的发展，国际业务不断拓展，并为满足数字时代需求而推行了多元化业务，因此，索尼经历了深刻的变革。我们企业传播部的想法是，现在需要出版一本英文版新书，以使世界各国对索尼的新面貌有深入的了解……因此，我们请加利福尼亚大学的日本文化研究教授约翰·内森撰写上述书籍，该书计划于1999年秋季由霍顿·米夫林出版公司出版……感谢您的合作。

尽管我在每项采访开始之前均强调我并非受雇于索尼，而是在进行自己的独立研究，但是，我必须承认这样的事实，即一个外来人的任何解释都不能改变他们因一份官方文件而产生的看法。

在说明索尼对我的开放态度的同时，我并不想让大家认为我在书中已将索尼展露无遗——那是我最不愿意看到的，并且我也不想让大家认为我已经得到了所有重要问题的答案。相反，我常常不得不中断采访，因为那些知道答案的人在刻意回避。正如《罗生门》或皮兰德娄的戏剧中的情节一样，对于“事实”，我得到了多个相互矛盾的叙述。后现代主义者曾断言，历史是浮夸矫饰的幻象，这样的说法从未像今天这样贴切。

尽管如此，本书意在描述历史，虽然其中融入了推测性的看法，但是我深知历史学家不容虚构的责任感。我尤其抵御住了对那些我并没有亲耳听到的观点进行想象和重构的诱惑。文中标有引号的每一句话均为实际的直接引用。由于在进行大多数采访时采用的是日语，因此我不得不根据磁带录音进行翻译。尽管翻译

永远不能完全还原本意，但是我猜想我的译文润饰既表达出了原有的语意，又表达出了原有的语气。

1999年5月1日

于加利福尼亚州蒙特西托



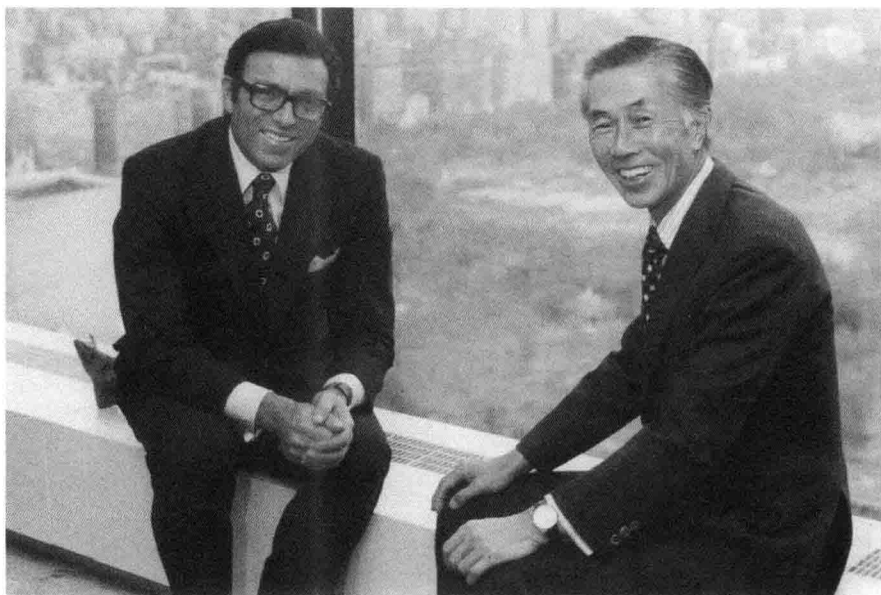
1960年，井深大（左）和盛田昭夫（中）在御殿山索尼磁带录音机工厂一起视察早期的生产线。战后时期的临时生产线与索尼公司今天流水线的精简流畅相去甚远。（索尼公司提供）



1963年7月，盛田昭夫和家人准备起程前往纽约，临行前在羽田机场合影。举家移居外国城市是一个大胆且对家庭具有破坏性的举动，但是盛田已然下定决心使索尼在美国市场站稳脚跟。（盛田良子提供）



在1970年左右，索尼的两个创始人盛田昭夫（左）与井深大之间的一场“较量”。没有人见过他们之间发生过真正的冲突。（索尼公司提供）



1973年，哈维·沙因与岩间和夫在57街西9号第四十三层（即沙因为索尼美国公司新总部选择的地点）的合影。两人脸上灿烂的笑容掩盖了沙因与盛田妹夫之间的矛盾和对立。（哈维·沙因提供）



1975年10月，盛田昭夫及其导师兼顾问爱德华·罗西尼在纽约合影。罗西尼1978年去世时，盛田悲痛万分。（索尼公司提供）



大贺典雄记得，在早年间与沃尔特·耶特尼科夫交往时，他是一个“内敛、真诚且风度翩翩的年轻人”。后来，耶特尼科夫于1975年担任哥伦比亚唱片公司的总裁后，大贺十分惊讶：“一个人怎么可能变化那么大。”（大贺典雄提供）



1979年10月，亨利·基辛格偕夫人南希·基辛格与盛田的家人一起在马克西姆餐厅庆祝盛田良子的生日。马克西姆餐厅由盛田引入东京，起初用作私人俱乐部（索尼内部人员将其称为“高管餐厅”）。站在基辛格和良子身后的是盛田及其两个儿子秀夫（右）和昌夫及女儿直子。（盛田良子提供）



1991年1月，良子和盛田昭夫登上铁钩船长的海盜船。从左至右依次是：三星电影公司董事长迈克·梅达沃伊、哥伦比亚影业公司董事长彼得·古柏、导演史蒂文·斯皮尔伯格。只要古柏在城里，就会设法安排盛田与好莱坞的重要人物进行交流。（彼得·古柏提供）



1992年，迈克尔·舒尔霍夫（前左）、大贺典雄（前中）与波士顿交响乐团的音乐指挥小泽征尔（前右）及其妻子维拉、儿子小泽征悦合影。1978年，赫伯特·冯·卡拉扬劝小泽请盛田演示数字录音机。此后，小泽成为索尼家庭的一个亲密朋友。（迈克尔·舒尔霍夫提供）



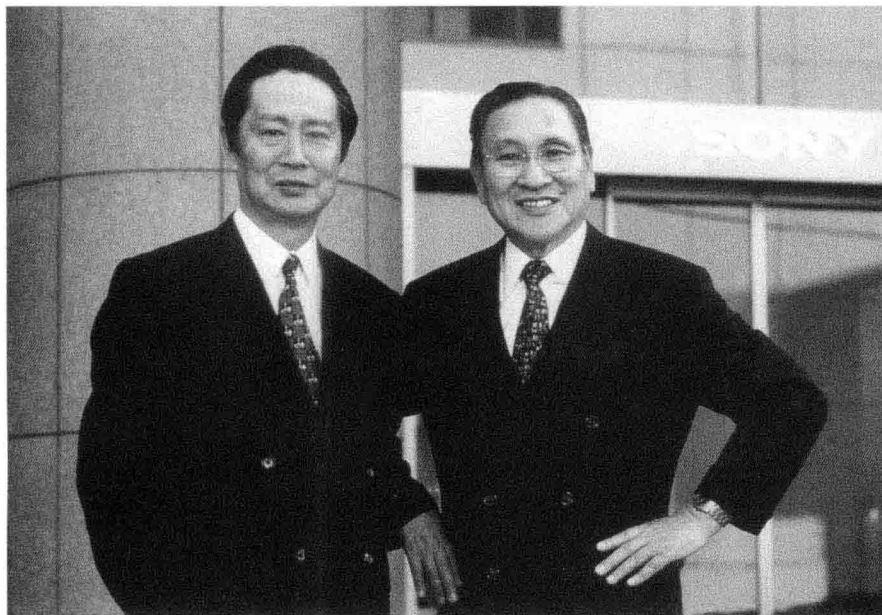
1993年，盛田夫妇与克林顿夫妇一起，在白宫听完俄罗斯人姆斯特斯斯拉夫·罗斯特罗波维奇的大提琴演奏会后合影。良子记得，克林顿在音乐会上主动与盛田打招呼——他们之前曾在东京的美国大使馆见过面——希拉里坚持一起合影留念。照片从白宫交到盛田手中时，他已患中风，正接受重症特别护理，并从此告别了职业生涯。（盛田良子提供）



1995年，在夏威夷举办的索尼年度盛会上，辛迪·劳帕应邀为来自世界各地的1200名索尼经销商献艺，会后与大贺典雄（左）和迈克尔·舒尔霍夫一起合影。1988年，索尼收购哥伦比亚唱片公司之后，劳帕与精神焕发的盛田昭夫的一张合影登上《时代》杂志的封面，后来，劳帕被视为索尼音乐大家庭中的创始成员。（迈克尔·舒尔霍夫提供）



1995年1月，在三得利音乐厅，大贺指挥东京大都会交响乐团演奏德沃夏克专场。1959年，他终于在盛田的说服下进入索尼公司。大贺许诺，60岁时将重返乐坛，他实现了自己的诺言。（索尼公司提供）



在支持者及导师大贺典雄面前，出井伸之（左）看起来有点不自然，有些拘谨且面带焦虑。大贺则对此浑然不觉，依然摆出他惯常的姿势。摄于1997年4月。（索尼公司提供）



1998年6月，比尔·盖茨接受出井伸之的邀请，打了一场高尔夫球。出井派了一架索尼的直升机，经过20分钟的飞行，将他们送至东京附近的峡谷橡树乡村俱乐部。虽然出井没有明说，但与这位美国电脑精英人物之间的平等相处对他来说十分重要。（索尼公司提供）