

死于技术

索尼衰亡启示

[日]立石泰则 著 王春燕 译

さ よ な ら ！ 僕 ら の ソ ニ ー



对话索尼历任高管，独家探秘索尼深陷绩效主义、远离用户、技术孤岛窘境
探寻互联网时代，企业不断打造卓越产品的核心基因



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

死于技术

索尼衰亡启示

立石泰则 著
王春燕 译

中信出版社

目录

第1章 走出国门的索尼

第2章 “索尼神话”的破灭

第3章 做别人不做的具有“索尼风格”的产品

第4章 “技术的索尼”与电视的衰落

第5章 历经改革却成为没有“脸面”的企业

第6章 无视全局的“权力空白”

第7章 斯金格的独裁

第8章 别了！索尼

采访后记1

采访后记2



第一代随身听机型（1979年）

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的共同“愿望”。

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

[a]。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[b]彩电的画质是多么精美时，它已经上市很久了。1997年开始上市且热销的平面电视“WEGA”（贵翔）是我第一次看到的特丽珑彩电。现在，我家的起居室里还摆放着一台索尼的液晶电视“BRAVIA”（布雷维亚）。

参加工作之前，索尼产品对我来说是一个憧憬，其实从严格意义上来讲，我并没有在购买之前去一一验证其质量。在音响产品上，我只买索尼的，所以也就根本不会去与其他公司的产品进行比较了。

就职于一家出版经济杂志的小型出版社之后，我从编辑部的前辈那里得到的最初的指点就是，“采访用的录音机，先备一台索尼的吧”！我当时并不以为然。我想，如果是为了录一些高音质的音乐，确实是索尼的录音机比较好，但如果只是录一些讲话，随便买个便宜货不就行了嘛！

“索尼产品比较贵，A公司的便宜货应该也能用吧？”

我刚一唱反调，斥责声马上响起。

“你想什么呢？用A公司的产品，如果采访时发生问题了，没录上音，怎么办？你肯定会后悔还不如买一台索尼产品了。为了不让你后悔，我才说让你先备台索尼的！”

我继续反驳道：

“索尼的录音机也会出故障的呀！既然两家产品都不能保证不出故障，那么买谁家的不都一样吗？”

“你这个傻瓜！索尼产品出故障的概率很低。如果连质量最好的索尼产品都出故障了，你只能认命了。可如果是其他公司的产品，你肯定得后悔。”

那次，我重新感受到了人们对索尼产品的至高无上的信赖，以及索尼所拥有的强大的品牌力量。

当时的我，虽然非常喜爱索尼的产品，但对索尼这家公司却了解得不多。我根本不知道它的创始人是谁，只知道它是“二战”后飞速发展起来的一个家电厂家而已。

由于工作关系，也由于对大的知名企业缺乏了解实在有些说不过去，我主动地掌握了一些关于索尼的近乎“常识性”的知识。在这个过程中，我逐渐认识到，索尼公司是一家与“普通的”日本企业极不相同的企业。

迎风飘扬的日章旗

有一次在电视中，我偶然看到一个纪实性节目中的一组画面。

1962年，索尼公司开始进军美国市场，在纽约市中心曼哈顿最显赫的第五大道上开设了一家展示厅。10月1日，该公司举办了典礼，包括纽约总领事在内的名人及相关人员共400余位莅临现场，场面热闹非凡。其后，索尼展示厅里挤满了众多前来参观的客人，170平方米的展示厅被挤得水泄不

通。

然而，我被这组画面深深吸引的原因并不是热闹的展示厅本身，而是迎风飘扬在正门上方的一面日章旗。从街道向展示厅正门望去，右边悬挂着日章旗，左边悬挂着美国的星条旗。

该电视节目采访了几位当时常驻纽约的日本企业的员工，问他们看到日章旗飘扬后的感想。这些人的眼里竟然含着泪花，一边感触颇深地思索着，一边几乎异口同声地讲道：“在美国纽约的中心地区，能看到飘扬的日章旗，真是给我们增加了巨大的勇气！”

看到他们动情的样子，我反而有些不太理解。确实，在海外看到日章旗难免会让人感到心里踏实了几分，这种感觉我也曾有过。可谈什么“增加了勇气”之类的话，我觉得实在是夸大其词。

为什么这些人会有这样的感觉呢？我实在无法理解，于是便为此做了一些调查。

在调查中，当时的一些时代背景渐渐映入我的眼帘。虽说距“二战”结束已经17年了，但美国国

内的反日情绪还是根深蒂固的，所以，被派驻到美国的日本员工几乎不敢在大庭广众之下谈论日本，或宣称自己是日本人。

了解到那样的时代背景，我才重新认识并理解了那些看到日章旗飘扬在纽约市中心的日本人为什么如此激动了。也许最为人称道的是，能够在美国勇敢地挂起日章旗的，并不是像东芝、日立那样在“二战”前就非常显赫的大企业，而是名不见经传的索尼公司。

盛田昭夫的“梦”

最终决定要挂出日章旗的，正是索尼公司的创始人盛田昭夫，虽说当时展示厅已经开业一段时间了，可展示厅的负责人仍忧心忡忡。他认为，悬挂日章旗很可能会招来敌意。

对于上述担忧，盛田做出了这样的反驳：

“这是一家日本公司，我和诸位都是日本的代表。我们是为了做不辱没日章旗的事才挂出国旗

的。”

之后，盛田这样阐述了挂出日章旗的理由：

我们最初去美国时，日本产品给人的印象就是便宜货、质量差。所以我想，这样下去，我们没法做生意，如果我们拿不出一些好产品的话，就无法在美国立足。（中间省略）“东京通信工业”这个名字不容易被美国人接受，所以我们就想出了“索尼”这个名字，并在美国注册了公司，即现地法人 [c] 销售公司“索尼美国”。如今的第五大道变化很大，可在当时，那真是美国的中心啊！我指的是流行与购物的中心。我每次去，都到那里去走走、看看。我发现，道路两侧的楼上不只挂有美国的国旗，也有其他国家的国旗。可无论我怎么走，都没看见过一面日本国旗。所以，想办法在第五大道上挂一面日章旗就成了我的愿望。我拼命找地方，终于在第47街开了家展示厅，并在那里第一次挂上了日章旗。 [d]

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”。

当然，盛田所说的“做不辱没日章旗的事”绝不是一句空话。他志向高远，做出了去美国发展、设立展示厅、挂出日章旗的决策。但从另一个侧面看，索尼当时的处境也促使他不得不做出这样的决策。

进入美国市场是当务之急

1946年5月，索尼公司成立，当时叫作“东京通信工业公司”。其创始人是两位年龄相差13岁的男人，时年38岁的井深大和25岁的盛田昭夫。表面上，它是“二战”后成立的一家合资企业，而实际上，它只不过是一家只有20名员工的街道工厂。但两位创业者志向高远，成立公司的目的就是研发出具有划时代意义的、独创性的新产品。

事实上，公司成立4年后，以日本第一台录音机“G型机”的上市销售为起点，日本第一台晶体

管收音机、世界第一台晶体管电视机、世界第一台晶体管磁带录像机、世界第一台微型电视机等荣登“日本第一”或“世界第一”宝座的新产品，被索尼公司源源不断地推向市场。

研发该类创新性产品的鼻祖，是索尼公司的创始人之一井深大。其精神后来被人们广泛称作索尼的产品制作精神，这与井深大坚信的理念息息相关——他一直信奉“不模仿别人”及“做别人不做的事”这两项原则。

上述产品都是具有划时代意义的新产品，价格自然偏高。以针对一般消费者的家电产品——晶体管收音机为例，在那个大学毕业生的初始月收入仅为8 000日元左右的时代，该产品的卖价就超过了1万日元。所以，唯一能接受索尼高公司端创新产品的市场，是率先一步迈进了电气化时代的“富裕国家——美国”。对于索尼公司来说，进入美国市场是当务之急。

对于当时的日本消费者来讲，东芝或日立这样的大型电器厂家的品牌影响力是很强的，索尼还不能算是他们的对手。另一方面，作为综合家电生产厂家的松下电器产业公司正在脚踏实地地构筑着强

有力的销售网络，松下系列的家电零售店的数量已经达到了5万家。

在那种情形下，即使索尼推出了具有划时代意义的产品，它也很难接触到普通消费者。

在这一点上，美国的情形就不同了。美国的特点是，只要能生产出优秀的产品，就能受到公正的评价。换言之，在美国，作为中小企业的索尼也有胜算的机会。而且，在美国取得的成功无疑会引发日本国内对索尼产品的重新评价。自“培里司令的黑船来袭”[\[e\]](#)以来，忍受不住“外界压力”的不只是日本政府，日本产业界也是如此。索尼所期待的，正是所谓的“飞去来器效应”[\[f\]](#)。

做独树一帜的日本企业

对于“飞去来器效应”，盛田本人也是非常认可的。

“二战”后，美国的影响力在世界范围内逐渐增强，一旦它确立了一种评价，那么这种评价就会

在全世界范围内扩展开来。正是基于这一点，我才想到要去美国发展的.....如果美国人能认可“索尼”，那么索尼产品自然会在全世界流行起来。作为一个战略，我们算是成功了吧。呵呵，索尼几乎成了晶体管收音机的代名词了。[\[9\]](#)

我忽然领悟到，井深和盛田两位领袖所引领的索尼公司前进的方向，与“二战”后复兴中的日本的前进方向是一致的。也就是说，在某种意义上，索尼的“梦”和“理想”与日本及日本人是相同的。这正是索尼公司与其他日本企业有所不同的原因所在。

我一直把悬挂日章旗这件事当作索尼公司从区区一个街道工厂发展成为一家全球企业的成功故事的一部分，这是发生在创业期的一件“好事”。但直到1998年左右，我才意识到这个想法是错误的。那是源自一次机缘巧合。

在波士顿体验种族歧视

那次，一个要好的朋友留学归来，我们在一起

小聚。他利用公司提供的留学机会，去美国波士顿的研究生院攻读了硕士学位，留学两年。在他去美国之前，听说他要留学的地方是波士顿，我就因那里的种族歧视现象严重而有些替他担心了。

波士顿是英国移民较早进驻的地区，其中有不少新城区。但若在城里逛逛，我们也能看到美国的很多标志性建筑。此外，波士顿还以诸如哈佛大学、麻省理工学院等世界著名一流大学的所在地而闻名于世。日本的小泽征尔曾任波士顿交响乐团常任指挥，因此，当时的我天真地以为这是一个对日本或日本人很友好的城市。第一次去波士顿采访前，虽然前辈提醒我说“那里的种族歧视现象很严重，你要小心”，但我仍固执地认为，那肯定都是陈年往事了，因此根本没有把它放在心上。

采访结束后即将离开那里的最后一天，我的采访对象觉得我“好不容易来了一趟波士顿”，就好心安排我去欣赏一场由小泽征尔指挥的波士顿交响乐团的音乐会，还特意为我买了音乐厅靠中央位置的票。要走到我的座位边，我需要从已经在靠通道的椅子上落座的、一对貌似很有品位的中年夫妇前通过。我用不太地道的英语说了一句“劳驾”，请他们允许我从他们前面通过。但这两个人既不看站

在一旁的我，也不对我做出任何回应。我以为他们没听见，又一连说了两三声，他们还是没有任何反应，好像我这个人根本不存在似的。

我刚想再次大声地冲他们说，同行的日本某大型家电厂家的常驻代表劝我说，“立石先生，稍微绕点儿远，咱们从另一侧进去吧”。于是，我们离开那里，从另一侧进入位于音乐厅中央的座位。这时，我看见那对继续装作没看见我的似乎很有品位的夫妇正在起身给一个通过他们面前的白人男子让路。

我恍然大悟，他们不是没听见我说的话，而是因为我是日本人。我想，“这不就是种族歧视吗？”事后，我与该公司其他常驻代表谈起这件事时，他们都笑了。

“这种事很常见啊！与其把它当作种族歧视去追究，还不如去追究产生这种歧视的原因呢！”

现在看来，我当时实在是涉世未深。

我还听到这样的说法：

“波士顿的冬天实在不好过。不过，冬天的波士顿只有黑人和贫穷的白人在，有钱人都到温暖的佛罗里达州去了。”

那次经历使我对波士顿抱有的好感彻底消失了。正因如此，我才会为在波士顿住了两年的好友担心，他肯定受到了更多、更难忍受的种族歧视。



“日本人就会照猫画虎”

据我那位朋友讲，他在美国留学时，确实体验到了美国人对日本人的歧视。

在经营学课上，有一名“优秀的”白人学生经常发表一些批评日本或日本企业的言论。比如，“日本人就会照猫画虎，自己从来不考虑生产原创的产品”；“日本企业从不努力搞发明创造，人家美国或欧洲企业辛辛苦苦才想出的创意，马上就被日本以低成本模仿了，做出了类似的、便宜的产品，拿去赚钱”；“日本的厂家，只会靠低价仿制产品赚钱”等。

虽然这些话都是很偏激的攻击性言论，但在美国却很流行。虽说这都是些无知妄说，我的朋友本不必放在心上，但每次去上课时都重复听到这样的话，他有些受不了了。当时，他甚至考虑要换一个地方留学。



“索尼是美国厂家！”

留学快半年时，发生了一件让我的朋友拍手称快的事。

在经营学课上，那位白人学生又开始像往常一样批评日本和日本企业了。但是那天，他在批评的同时还谈起了“什么样的企业才是理想的”，并具体列出了他认为理想的企业的名字。

“你们看看美国厂家索尼，它总是将具有独创性的产品推向市场，创意很独特，从不模仿别人。这才是日本企业应该好好学习的理想企业。”

那一瞬间，我的朋友感到机会终于来了，他马上发言道：

“索尼是日本企业，不是美国企业。”

那个白人学生听了，高声嚷道：“日本人又开始说谎啦！”“亏他说得出来，真是荒唐透顶！”说完，还向我的朋友投来轻蔑的目光。

教室内的空气凝滞了，四下一片沉寂。

我的朋友感到孤立无援。不光是那位白人学生，其他同学也用冰冷的眼神盯着他，好像大家都确信索尼是美国企业。

不久，给大家上课的教授开口了。

“很遗憾，这位同学说得对。索尼是日本企业。”

我的朋友所主张的“索尼是日本企业”终于得到了认同，他终于向那位“优秀的”白人学生报了一箭之仇。

回想起当时的情景，我的朋友感触颇深地说：

“那时，幸亏索尼是日本企业，这帮了我的大

忙！我做梦也没想过，在美国，我还能得到日本公司的帮助。从那以后，我留心观察，渐渐地意识到，在美国，索尼品牌的影响力是多么强大，索尼这家公司是多么有价值。在日本时，我反而从没注意过索尼的品牌影响力；可在海外，索尼真的很特别。或许，与我有同样经历的、被索尼救过的日本人还不在少数呢！”

“做不辱没日章旗的事”

我进入媒体行业已经30余年了，像我的朋友所经历的那样，因索尼是日本企业而使其他日本公司或日本人扬眉吐气的事例，恐怕再无第二个了。从这个意义上讲，与那些享誉世界的日本企业相比，索尼有其独特之处。

当日章旗在纽约的索尼展示厅前飘扬时，盛田昭夫曾谈到悬挂国旗的原因：“这是一家日本公司，我和诸位都是日本的代表。我们是为了做不辱没日章旗的事才挂出国旗的。”回顾盛田的话，我不禁觉得，索尼这样做既不是为了创业，也不是为了获取一己之利，而是为日本这个国家或日本国民

创造存在感的。

日本的索尼——为日本国民造福的索尼，这是它与其他日本企业最大的不同之处。



“盛田家”都在美国生活

现在想想，波士顿的那个把索尼公司错当成美国企业的白人学生，也有些值得同情。盛田昭夫把索尼公司推向国际化的速度之快，难免让人产生错觉。

一开始，索尼公司是通过在美国的代理商进行产品销售的。之后，它成立了现地法人销售公司“索尼美国”，将产品直接批发给美国的零售店，再卖给消费者。但是，盛田认为这样做还不够。为了拓宽广阔的美国市场，他认为，生活在美国是至关重要的。所以，在美国，不管是搞业务交流，还是日常交往，盛田都是以家庭为单位进行的。也就是说，盛田全家都试图融入美国社会。

话虽这么说，但在这个拥有三个幼子的五人家

庭中，成员们连日常英语会话都做不到。但即使这样，作为日本人、作为日本企业领袖的盛田也尽力发挥自己并不高深的英语水平，该讲的话一定要讲，该表达的意思一定要拼命地去表达。

盛田的这种表现，大概就是他最终被那个只尊重持有自己独到见解的人的美国社会及众多美国人所接纳的最大原因。盛田到处宣讲索尼产品的优点，努力改变“便宜货、质量差”的“日本制造”的印象，这一方面是为了让自己尽快理解美国和美国社会，另一方面则是为了让索尼这家日本企业能被美国及全世界所接受。

盛田的这种理念，被深深地植入了索尼美国公司的经营理念中。

哪怕还有一个美国员工在公司，盛田也不允许员工用日语对话。“如果日本员工之间用美国员工听不懂的日语交谈，美国员工会怎么想？他们一定会感觉自己被疏远了。”盛田认为，让美国员工与日本员工一起安心、愉快地工作才是最重要的。

当时，在索尼美国工作过的日本员工曾这样诠释他所推测的盛田的想法。他认为，公司决策之所

以如此，是因为它想超越民族、种族、性别等所有歧视性壁垒，靠实力来评价和使用员工。公司坚信，这是将索尼打造成国际化企业所应迈出的第一步。

怀有“日本代表”和“日本企业”的自豪感与责任感，尽量去理解所在国的社会和国民，为融入其中而不懈努力——这不就是盛田所追寻的“国际企业”的形象吗？这样看来，把已经彻底融入美国社会的索尼公司误认为是“美国企业”也情有可原了。

同是创业者的井深大曾这样评价盛田在美国的生活：

他已经能够很精准地把握美国人及美国人的想法了，美国政府总是站在自己的立场上考虑问题，而商人也有商人的想法……正因如此，我们才得以将个性鲜明、技术独特、凝聚着我们梦想的索尼产品接连不断地推向世界市场。[\[h\]](#)



“日本的索尼”将走向何方？

其后，索尼公司一直不断向市场推出“承载着梦想的产品”。

比其他公司推出的荫罩式电视机画质更好的特丽珑彩电，虽然在VHS标准的规格统一战中败北，却先人一步上市发售了Beta标准的家用录像机Betamax^[1]；彻底改变了人们只能在室内欣赏音乐的生活方式的便携式音响“Walkman^[1]”；实现了从唱片到CD（光盘）的转换的CD播放机；护照般大小、风靡一时的8毫米录像机等。

不仅如此，索尼公司还并购了两家世界级公司——哥伦比亚影业公司（CPC）和哥伦比亚广播公司（CBS），即现在的索尼影视娱乐公司（SPE）和索尼音乐娱乐公司（CBS），开始进军“软件”领域。当时，索尼公司方面的解释是，“硬件和软件要成为公司经营的两大支柱”。

之后，索尼公司开始向游戏业务、网络业务等不同领域进军，并成长为复杂而庞大的企业集团。创业时仅100万日元的年销售额，目前已增长至7万多亿日元；员工数也由20多名发展至16万多名。

但近10年来，索尼并没有推出类似Walkman的能牵动市场脉搏的畅销产品，而且它甚至连让人觉得眼前一亮的产品也没能研发出来。索尼不能再生产所谓的具有“索尼风格”的产品了，它的营业额也随之下滑。电视业务甚至在2011年3月底创下了连续7年营业额赤字的纪录。

索尼公司究竟怎么了？“日本的索尼”要去何处？

a 松下公司当时的商标是National，现在的商标是Panasonic。

b “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。

c 外国企业依据他国的法律设立的常驻该国的法人。——编者注

d 摘自日航机内杂志《WINDS》，1979年秋季号。

e “培里司令的黑船来袭”指1853年，美国以炮舰威逼日本打开国门的事件。在这场事件中，日本人首次见到美国东印度舰队中的4艘黑色近代铁甲军舰，这令日本人深切地感受到自己与外国的巨大差距。

f “飞去来器效应”，即中国人常讲的“明修栈道，暗度陈仓”。

g 摘自日航机内杂志《WINDS》，1979年秋季号。

h 摘自井深大所著的《我们的青春，创造的旅程》。

i Betamax是索尼从一种专业用录像带演化来的0.5英寸家用录像带格式。

j Walkman，即“随身听”。



高调登场的出井深之

第2章 “索尼神话”的破灭

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

我第一次体验到“索尼神话”的破灭，即索尼品牌影响力的下降，是在1994年左右。那天，我到以低价销售家电产品著称的东京秋叶原电器街采访，看见索尼产品竟然被当作吸引顾客的“跳楼价”商品被摆放在店头。

对于自小就在“索尼神话”中长大的我来讲，这一幕真令人难以置信。“为什么把索尼产品当作‘跳楼价’商品呢？”我迫不及待地去询问该家电卖场的负责人。

他很平静地回答我说：“现在还相信‘索尼神话’的，只有40岁以上的男人了。对于年轻人来说，只要价格便宜，质量尚可，不管是夏普还是三洋，买哪个厂家的产品都无所谓。明确指明想要索尼产品的顾客越来越少，因为能忍受索尼产品高价的顾客已经不存在了。所以，索尼不得不提升折扣率。即使是新产品，也打7~7.5折，有些产品为了吸引顾客眼球，甚至会打5~6折。以前，索尼产品如果打8折，大家都会觉得捡到便宜了呢！”

那时的我，45岁左右，正是他所说的信奉“索尼神话”的那类人。即便这样，我仍心存不解，为什么相对于那些“质量一般”的产品，“高品质”的索尼产品会失去优势呢？

对于我的这种疑问，索尼公司的一位负责AV（音像）设备商品设计的骨干工程师告诉我说：

“索尼确实拥有能提升业界整体水平的高端产

品，正是这些产品塑造了索尼品牌‘高性能、多功能、高品质’的形象。因此，即使是低端产品，只要带着索尼标牌，零售店就不会打折太多，顾客也会因为是索尼产品而接受这个价格。但是现在，索尼的品牌形象也日渐受损。即便从市场占有率和销售额上看，索尼已经成为世界上首屈一指的AV厂家了，但就其品质而言，索尼产品已经不再像过去那么优秀了。想研发出更为高端的产品，需要投入相当多的时间和金钱。可现在，在索尼公司内部，很多人都认为这么做很不划算，因为该公司已经不具备能研发出像样的索尼产品的环境了。”

低端产品原本是在高端产品的支撑下，才能以高于其他公司的价格卖出去的。现在高端产品不存在了，低端产品的销量也随之下降。为了刺激销量，低端产品只得大幅降价，其结果就是，在秋叶原电器街“跳楼价”商品堆里，出现了索尼产品的身影。

导致“恶性循环”的原因

另一方面，导致这种恶性循环的原因还在于20

世纪90年代中期索尼公司领导层的不得已而为之。那时，创业之初只有20多名员工的索尼已成长为在全世界拥有13万名员工、900多家子公司的庞大的企业集团了，其销售额约为4万亿日元，其中70%以上的业绩都是电子产品部门创造的。

为了养活所有员工，电子产品部门必须不断地将“卖得动的商品”推向市场，其经营策略也是这么要求的。为了做到这一点，电子产品部门认为，与其研发高端产品，不如把研发力量集中到销量较大的产品群、面向更广泛的普通消费者的产品上。那些所谓的具有“索尼风格”的产品不可能每年都出现，而且索尼所独有的高端产品即使受到“索尼迷”们的追捧，也卖不了多少。所以，这些商品的销售额是难以成为索尼公司的顶梁柱的。

于是，索尼公司的经营战略开始朝“销量大的产品”、“第二梯队产品”方面倾斜，但原本靠研发、销售高附加价值的产品而获得高额利润的索尼，并不具备松下电器那样强大的销售能力和适应大批量生产的生产线。所以，即使索尼想实现“松下化”的目标，也只能因不具备松下那种稳固的自有基础设施而半途而废。

只顾眼前的销售额引发了一系列负面连锁反应，这大大削弱了索尼公司的产品研发能力，它再也做不出强有力的产品了。

对于厂家来讲，技术研发与产品研发犹如车子的两个轮子，平衡这两项业务至关重要。厂家如果太偏重于技术，而忽视了市场对产品的需求，就可能研发出只令工程师自我满足的产品，还可能会错过将该产品推向市场的有利时机。反之，厂家如果一味地研发“销量大”的商品，不管质量，只顾价格竞争，走廉价销售路线，就会损害好不容易树立起来的品牌形象。

那么，为了扭转“索尼神话”破灭、索尼品牌影响力下降的趋势，只要恢复“高性能、多功能、高品质”的产品研发，或者只要研发出具有“索尼风格”的产品就可以了吗？也不尽然。一款产品无论有多么优秀，它都不一定能畅销，也不一定能提升品牌影响力。



品牌属于消耗品

品牌到底为何物？

我认为，它与“信息”和“品质”息息相关。

例如，一提到名牌产品，我们的头脑中立即会浮现出“爱马仕”、“古琦”或者“萨尔瓦多·菲拉格慕”等时尚商品。精湛的技艺、用心的制作铸就了该类产品的高品质；而商家所传达的“一旦拥有该产品，你便走在了时尚前沿”的信息，令购买该产品的消费者有了自身价值被提升或即将被提升的感觉。

因此，名牌厂家每年都会不停地发布诸如今年的流行色、流行款式之类的信息。

那么，索尼是如何强化、维护自身品牌的呢？

或许，我们可以从当时指出“索尼神话已经破灭”这一事实的某大型家电厂商高管的发言中找到线索。

“都说是‘技术的索尼’，但继Walkman和特丽珑彩电之后，它研发出具有划时代意义的产品了吗？什么都没有。”

他的意思是说，继Walkman和特丽珑彩电之后，如果没有新的索尼产品上市，那么索尼神话破灭、索尼品牌影响力下降是理所当然的事。

从某种意义上说，品牌属于消耗品。商品的使用范围越广，品牌影响力就越低。为了防止这一现象发生，索尼公司只能持续不断地制造有助于树立品牌、具有划时代意义的产品。

靠“特丽珑”确立品牌地位

当时，显像管彩电的主流产品，是由美国大型电子厂商RCA研发的荫罩式彩电。由于其具备制造成本低廉、产品经久耐用的优点，包括日本在内的世界各国电视机厂家都纷纷决定采用这项技术。可以说，它已经成为行业标准了。

可是，只有索尼公司执着于其独自研发的特丽珑彩电，不肯接受荫罩式彩电。主要原因是，索尼认为，荫罩式彩电存在画面比较暗的技术瓶颈，无法实现高清画面。

在研发特丽珑彩电方面，虽然技术难度高于荫罩式彩电，但特丽珑彩电却可以实现更加清晰的图像。后来，当电视台开始播放高清节目时，特丽珑彩电因为能接收高清图像受到了很高的评价。而且，在需要清晰地显示文字和符号细节的计算机显示器领域，特丽珑彩电也引起了人们的关注。但是，在商品化方面，特丽珑彩电确实比荫罩式彩电要花费更多的成本与时间。

经过试播，日本各电视台于1960年正式开始播放彩色电视节目。但在当时，彩色电视机价格昂贵，节目又少，因此电视机卖得很不好。以1964年东京奥林匹克运动会为契机，各个家电厂商纷纷在奥运会开始前加大了对彩色电视机的宣传力度，彩色电视机的销量急剧增长。不到10年，彩色电视机的普及率就超过了黑白电视机。

但这一波潮流，索尼却没能赶上。特丽珑彩电上市销售的时间比其他公司晚了8年多。而且，在那时，其他厂家都没有采用特丽珑式产品，所以全部的研发成本均需由索尼一家承担。这与索尼当初的预期背道而驰，本来索尼是寄希望于特丽珑彩电能够大批量销售，从而降低成本的。

虽然大家都承认特丽珑彩电图像精美，品质卓越，但其成本却很难降低。由于索尼产品的价格比率先上市销售的其他几家公司的产品价格都高，所以其销售业绩并不十分理想。特丽珑彩电在日本市场的占有率下降到了10%以下，业界甚至讥讽其为“永远的第四”。

但在海外，人们对于特丽珑技术所实现的高清图像却给予了越来越高的评价。最具代表性的是，该技术获得了电影奥斯卡金像奖和在电视行业荣誉与之齐名的艾美奖。艾美奖不仅授予电视节目和演员、制作人，也会授予那些在电视信号收发方式领域研发出具有划时代意义产品的创造者。所以，电视节目接收机、具有划时代意义的技术研发产品特丽珑受到了很高的评价。在当时，特丽珑是第一个获奖的电视节目接收机。

就这样，索尼的品牌形象便由特丽珑彩电树立了起来。特丽珑技术是索尼成长为世界首屈一指的AV厂家过程中的核心技术力量。



Walkman遭到董事会的强烈反对

另一个树立了索尼的品牌形象，并发挥了重要的“信息”传递作用的，是索尼公司研发的便携式音乐播放器Walkman。

在特丽珑彩电上市销售11年后的1979年，索尼推出了Walkman。但在当时，即使在索尼公司内部，人们对此商品也是评价不一，众说纷纭。创业者盛田昭夫在董事会上宣布要将Walkman商品化时，几乎遭到了所有董事的强烈反对。他们认为，“这款产品很难卖得动”。

“研发了日本第一台录音机的索尼公司为什么要卖谁都能制作的磁带播放机呢？”这种不满极具代表性。Walkman确实不包含其他公司所没有的、索尼独自研发的新技术。与录音机相比，播放机的制造也没什么大的技术难点。已经习惯于具有“索尼风格”的产品、以索尼精神为傲的经营管理者们之所以产生这样强烈的反应，大概是他们觉得Walkman算不上索尼公司倾心打造的一款商品吧。

Walkman的创意源自井深大的一次海外出差。他想要在飞机上欣赏立体声音乐，于是，他便去找公司的技术人员商量。当时，井深大本来尝试着用一台教科书大小的便携式录音机来听音乐，但他还是

觉得太重，便让技术部门给他制作了一台专用播放机。当技术人员将新的磁带式播放机交到井深大手中时，他用耳机一听，效果令他十分满意。“优良的音质全部进入耳朵，用耳机听最棒了。”

“我一直琢磨着要是有一台能边走边听的立体声磁带播放机就好了。”井深大把试制品拿到盛田那里，劝盛田也听一听。盛田非常喜欢，马上决定将其商品化。但是，正如前面讲到的那样，该提议在董事会上遭到了强烈的反对。虽然凭借着“创业者”的威力，盛田最终还是促成了该产品的上市销售，但当时的销售部门都觉得“这种东西，怎么可能卖出去呢”，因此，他们对Walkman的宣传和销售都采取了消极的态度。

改变生活方式的产品

负责方案制订和Walkman广告宣传的，只有两名员工，公司也没给此项目划拨广告宣传费。其原因在于，当时的广告宣传费是按商品销售额（目标金额）的百分比来设定的，销售人员想，只要第一次出厂的3万台卖完，这项业务就该鸣金收兵了，

所以即便把这些Walkman都卖出去了，该产品的销售额还是会出现赤字。

在仅有的两位广告宣传负责人中，有一位叫河野透，他是在特丽珑彩电开始上市销售那年进入公司的。回顾当时的情景时，河野透说，他到现在都忘不了盛田主动对他说的话。

“河野君，你知道吗，所谓市场的创建，指的就是市场培育。”

当时，河野是这么解读盛田的话的：

“把新的索尼产品推向市场时，必须要先启蒙一下消费者，包括这个产品的用途、优点等——这就是所谓的市场培育。这句话特别富有启发性，最终成为我们做广告宣传时的一个思路。”

盛田所说的市场培育，其实就是要传递一种来自索尼的“信息”。盛田的想法是通过索尼产品把索尼的信息准确地传递给普通消费者，这是非常重要的。

当时，索尼所要传递的信息是，它能让人们在

室外也能欣赏原本只能在室内欣赏的高音质立体声音乐，只要随身携带索尼研发的Walkman，人们就可以体验从未有过的崭新的生活方式。换言之，索尼所研发的，不只是高品质的产品，还是改变人们生活方式的产品，它是一家能将这种崭新的产品提供给普通消费者的、传递独特信息的公司。

在一缺资金、二缺人员的情况下，负责Walkman广告宣传的河野首先想到的是，“无论如何要先让大家认识Walkman、体验Walkman，要想方设法地制造这样的机会”。

在那种情形下，比起头脑僵化、上了年纪的高管或董事，年轻员工更能派上用场。河野赶紧在员工中找到了一些志愿者并询问其是否愿意帮忙，他们纷纷回答说：“看起来好像挺有意思的，可以试试看。”于是，周末或节假日，在国铁（现在的东日本旅客铁道）山手线的列车上，出现了一些用Walkman听音乐的人。由于山手线是一条环线，所以志愿者们一边欣赏音乐，一边坐着山手线列车，绕着东京都转个不停。

奇怪的是，这些年轻员工不仅不讨厌河野交付给他们的任务，还有些乐此不疲。在某种意义上

说，这属于无薪加班，可没有一个人在意这件事。大家都喜欢上了Walkman，觉得在室外也能欣赏到与室内同样高品质的音乐是一件乐事，大家惊叹于这种崭新的生活方式，很快就沉醉其中了。

■ 免费送给演艺界人士

随后，河野扩大了Walkman的体验人群。

“虽然没有宣传费，但我们有东西（Walkman）呀！所以，我们把Walkman免费送给演艺圈那些备受瞩目的人，以及其他形形色色的人。他们用着用着，Walkman就跟着他们上了杂志了。类似‘著名的××所使用的Walkman’的信息一经发出，宣传效果就变得极为明显。”

为了让大家体验Walkman，河野向聚集在夏江岛现场音乐会的年轻人发出邀请，请他们“无论如何要试听一下”，或者让其他年轻人看到他们使用Walkman听音乐的情景。随着这些“市场培育”系列活动的展开，Walkman的社会认知度不断提升，销量也持续上涨。上市的前两个月，该产品就几乎

被抢购一空。

都说结果决定一切，果然如此。公司里原本那种“很难卖得动”的冷冰冰的气氛突然得到了缓和。特别是销售部门，他们原本决定卖完三万台就准备停产的，后来突然决定增产，还为河野划拨了足够的宣传经费。

在增加宣传人员的同时，索尼公司还借助外部广告代理公司的力量对Walkman进行更专业、更新颖的广告宣传，其中有一个广告特别令人难忘。对我来讲，Walkman甚至就等同于那个广告。



Walkman站稳了脚跟

参加工作后，我的生活中最大的改变就是，我拥有了一台彩色电视机，而且每天都会看电视。一天，我和平常一样漫不经心地看着电视，忽然看见一个画面：一只猴子站在雾气缭绕的湖边。画渐拉近后，我看到那只用两条腿站立的猴子的耳朵上戴着一副耳机，手里还拿着一台Walkman。那种闭目凝神、安静伫立的姿态，与我们人类欣赏自己喜欢

的音乐时那种心旷神怡的样子简直如出一辙。

“噢，猴子也听音乐呀……”

那一瞬间，我简直忘了那只不过是一则商业广告，竟提出了这样一个可笑的问题。这时，画外音响起：“声音已经进化了，那么人类呢？”真是不知所云。这个广告到底想表达什么意思呀？！我的惊讶已经超越了我的疑问。

我只顾着感叹：“猴子也听Walkman呀，真厉害！”可实际想想，猴子不可能用Walkman听音乐，也不会觉得这样做有什么乐趣。可当时，虽说只是一瞬间，我真的相信“猴子也听Walkman”了，可见这个广告多么具有冲击力。

在家电产品市场上，如果市面上正涌动着韩流，这些厂商就会请裴勇俊来给新产品做广告，或者启用一些人气偶像或话题人物等做广告，而并不是凭借产品自身的魅力来销售，好像产品本身只是这些大明星的附属品似的，这种形式的广告宣传占很大的比率。可当时那个猴子广告，却是为展现Walkman本身的魅力而将猴子作为一个小道具，我觉得这才是那则广告的精髓。

猴子广告还有续集，背景从湖边换作草原，广告词有两句：“走到哪里，才是未来？”和“又迈了一步，不断进化的Walkman”。但对我来讲，最初那个广告对我的冲击性之强，是后者无法比拟的。

另一方面，在海外，特别是在北美市场，创业者盛田昭夫已经跃然出现在户外广告牌上。我也是看了海外的报纸或杂志才知道的。在与美国人气女歌手辛迪·劳帕的合影上，盛田戴着Walkman，摆着姿势。当时，辛迪·劳帕是以服饰怪异、装扮时髦而引得大众注意的歌手，用一句老话来说，她属于那种“个性十足”的女人。在她的身边，站着没穿西服、只穿着衬衫系着领带的世界著名企业索尼公司的一号人物盛田，多少让人有些惊叹，但更令我惊叹的是盛田那种毫无忌惮、打破常规的新型管理者形象。

“Walkman”一词来源于英语，而说英语的人却根本搞不清它是什么意思。因此，索尼的海外销售公司不愿把本不是英语的“Walkman”当作产品名称，而是擅自使用了自己的品牌名。比如，在美国，Walkman被称为“Soundabout”；在英国，它则被称为“Stowaway”等。

由于来日本的海外艺术家或空乘人员等总会把Walkman当作礼物买回国，所以“Walkman”这个名称反而率先被大众认可了。据此，索尼公司下定决心，在全世界统一使用“Walkman”这个名称来进行销售。事实证明，这个决策是正确的，因为随后在海外的权威字典里都出现了“Walkman”这个词，比如英国最具代表性的词典《牛津英语词典》。

换言之，Walkman在全世界站稳了脚跟。



精准的商品策划和营销

对于Walkman如此快速的出击，同行业的其他公司不可能无动于衷，更何况对于它们来讲，Walkman并不需要什么特殊的技术。比起录音机来，磁带播放机的技术难度要低得多，谁都能做。因此，松下电器、东芝、三洋、夏普等同行企业自然而然地瞄准了抓住“第二条泥鳅”的机会，纷纷挤进这个市场。

但这些企业的产品并没有对Walkman构成任何

威胁。各公司的盒式便携音乐播放机大都被称为“头戴式立体声收音机”，而只有Walkman，还是被叫作“Walkman”，跟其他商品区别对待。不，Walkman甚至取代了头戴式立体声收音机。比如，有很多消费者嘴里说着“我买了一台Walkman”，其实指的是买了其他公司的头戴式立体声收音机。

家电零售商场都将Walkman与头戴式立体声收音机分别摆放在两个不同的角落，当时没人会感到别扭，大家都接受这种做法。现在，我们不是经常看到在数码便携音响领域具有压倒性人气的苹果公司的“iPod”（苹果音乐播放器），总是被摆放在商场中专门开辟出来的一块场地来销售，而其他公司的类似商品则作为“其他类”被放在一起销售的吗？

在技术上并没有什么特别之处的Walkman与其他公司的头戴式立体声收音机之间，在销售上为什么会产生这么大的差距呢？

我觉得最大的原因在于盛田昭夫设想出来的Walkman的商品策划（产品规划）方案。他的方案非常明确，而且在产品上市后始终保持其理念不

变。比如，Walkman使得原本只能在室内才能欣赏的高音质立体声音乐变得在室外也同样可以欣赏；而且，它让人们体验了各种各样的听法、欣赏方式，改变了人们固有的生活方式，使生活更加丰富多彩，实现了盛田当时研发这款产品的初衷。

因此，即使其他公司开始销售带有录音功能的头戴式立体声收音机，也无法与索尼的Walkman相媲美。

后来，研发人员不断地对Walkman进行版本更新，逐步改良其功能，并进而推出尺寸几乎与放磁带的盒子同样大小的小型产品，使消费者使用起来越来越得心应手。当录音媒介由磁带变成CD、MD（迷你光碟）之后，其名称还是CDWalkman、MDWalkman，仍然没有放弃“Walkman”这个名字。

Walkman已经超越了独特的索尼产品的范畴，变身成了引领新趋势、不断向使用者们发布未来新的生活方式信息的装置了。

通过Walkman，索尼公司向用户们发出了来自“索尼”的信息。



瞄准“平面”和“高画质”

另一方面，特丽珑彩电迎来了体现其真正价值的时代。

1996年5月7日，索尼公司迎来了创立50周年纪念日。

为此，索尼公司筹划了各种各样的纪念活动，其中一款产品就被称作“50周年纪念款”，这需要研发出迄今为止所没有的新产品。在电视业务部门，该公司推出了以“更加快乐地欣赏电视”为主题的创意征集活动。从众多创意中脱颖而出的，是“平面电视”和“高画质电视”这两个创意。也就是说，索尼公司要实现压倒其他公司的高画质，还要实现像电影屏幕那样的平坦画面，这样，消费者才能享受到其他公司产品所无法实现的、“索尼电视”独有的乐趣。

显像管的表面是球状的，越靠近边角处就越接近于球面。因此，电视画面四个角的图像是歪的。如果想去除那个歪的图像，也就是说要实现像电影屏幕那样平坦的画面，电视画面的四个边必须要做

成平面的。这样一来，在平面电视的研发上，特丽珑技术便显示出了独有的优势。特丽珑显像管的上下边，原本就接近于平面，因此想把四个边都做成平面，只要注意左右两个边的弧度就可以了。与之相反，荫罩式显像管则要把四个边都改成平面。

另外，在当时，购买了高清电视机的用户几乎都对画质不满意。很重要的高清节目源（1 125条扫描线）只在NHK节目中有一部分，而占节目大多数的民营电视台却只播放标准清晰度的节目（525条扫描线）。也就是说，原本期待“高清晰、高画质”的图像而购买了高清电视机的用户，最终也只能因为缺乏高清节目源而难以欣赏到高清画质。

满足视听者的需求

消费者对画质的不满，最终都发泄到各个电视机生产厂家那里。可即使这样，厂家也不能自己制作高清节目，更无权播放，最后只能求助于电视台。

那时，我也去找过一位比较熟识的、在民营电

视台当领导的朋友，我问他：“为什么你们不播放画质更加优美的高清节目呢？”当时，我只是简单地认为，满足视听者的需求是件理所当然的事，而电视台通过播放优美的画面可以提高收视率，所以也是有好处的。

但朋友的一番坦率言论，却很出乎我的意料：“播放高清节目是需要投入大量资金的。从摄像机到编辑器、再到信号传输设备的置办，都需要很多资金。你觉得播放优美的画面很简单，难道那些赞助商会爽快地同意支付给我们比播放标准清晰度的图像更高的广告费吗？再说，画面精美了，广告效果就一定会提升吗？不一定。商业广告的收入不变却要投入大量资金，我们民营电视台可不做这种事。”

听起来确实有道理。

那么，厂家就无法指望电视台了。对于消费者的不满，它们只能自己想办法应对了。索尼公司50周年纪念款高画质电视所采用的，是索尼独有的数码高画质技术——DRC技术（多媒体数位真实解像技术）。该技术的最大特点是可以将播放的标准清晰度图像变成高清图像。也就是说，它具备将电视

台的标准清晰度节目通过家里的电视转变成高清节目的超凡性能。

索尼复活

1997年，索尼公司将搭载了DRC技术的平面电视命名为“WEGA”，并将其推向市场。正如期待的那样，平面显像管的易观赏性以及DRC技术所带来的高清晰画质得到了消费者的广泛认可。WEGA电视一下子成了热销产品。

两年后的圣诞节商战时节，我决定再次去秋叶原电器街那家家电卖场采访那位曾讲过“现在还相信‘索尼神话’的，只有40岁以上的男人”的负责人。我想验证一下，这次他会有什么反应。

遗憾的是，当时的那位负责人已经不在。没办法，我只好采访了该家电卖场的一位新负责人。

“现在哪个厂家的平面电视最畅销？”

“当然是索尼的了！”

“其他厂家的产品卖得怎么样？”

“我们店是按照顾客的意愿来进行销售的。对于索尼产品，我们的卖场都没做什么特殊处理或向来店顾客进行什么特殊的推销，可占到我店平面电视销售台数七成左右的，仍旧是索尼产品。”

索尼的股票峰回路转，急速上升，这着实让我松了口气。我决定再到其他家电卖场看看。有一位销售负责人的话非常详细，且极具说服力：

“现在的电视，如果不是平面的，销量就不好。销售出去的电视中，有70%~80%都是索尼公司生产的。你看其他公司的电视机播放的画面，有点儿一闪一闪的吧？而采用了DRC技术的WEGA电视，你看（他用手指着展示用的WEGA电视的画面），一点儿都不闪吧？我家也买了一台，播放标准清晰度节目时，画质会变得特别棒。DRC技术真的很神奇！”

生意人，果然现实。

我又采访了两三家店，在这里，以前听说的“现在还相信‘索尼神话’的，只有40岁以上的

男人”的说法简直荒谬至极，无论走到哪里，我们听到的都是对索尼的赞誉之声，大家都异口同声地赞美：“不愧是索尼啊！”

在平面电视机畅销，且占七至八成销售额的是索尼的WEGA电视的时代，家电卖场是靠着索尼吃饭的，所以它们当然不可能贬低让自己赚钱的厂家，那些以前曾说过的话，早已被它们忘记了。

我觉得，这是无可厚非的。

无论有什么样的理由，只要产品销量不好，哪家零售店都不愿意去卖。但如果索尼总能不断研发出与其他公司产品相比具有压倒性优势，且客人会主动提出“我要买索尼的”那样的产品的话，零售店就不会以什么“神话破灭”等看似充分的理由，大张旗鼓地给索尼产品降价打折了。

最重要的是，索尼公司要研发出不毫无瑕疵、让人惊叹的产品，这样，它就可以底气十足地向消费者展示说：“怎么样，这可是索尼的产品哟！”这才是狂热的“索尼迷”和家电卖场等零售店所期望的。我一边逛着卖场一边想，这道理看似简单，却极为重要。

1999年，索尼的特丽珑彩电在日本的市场占有率达到了18%，它终于从“永远的第四”的位置上挣脱，与排在首位的松下电器平起平坐了。

大型家电厂家的经营者们再也不能像20世纪90年代初那样讥讽索尼的无为了。20世纪90年代末，索尼终于又成功研发出了一款新产品，那就是发挥特丽珑彩电特性的、搭载了DRC技术的显像管式平面电视WEGA。WEGA的诞生，再一次让世人体验到了索尼产品的高质量，成功挽救了索尼的品牌影响力。在行业内外，“索尼复活”已成为一个社会性的话题。

“索尼的春天”太短暂了

然而，WEGA的成功所带来的“索尼的春天”并不长久。

2003年后，索尼逐渐丧失了品质（WEGA）和信息（Walkman）的优势。详情我将在下一章描述。显像管式平面电视WEGA被新型显示设备等离子电视与液晶电视这两款平板电视所取代，

Walkman则被苹果公司的iPod打得溃不成军。消费者为了赶时髦，追求有个性的生活方式，纷纷购买苹果产品。

当时，索尼的品牌战略混乱到了极点。

在平板电视成为主流的2003年6月，索尼开始推出“QUALIA”[\[k\]](#)系列产品，包括投影仪、SACD[\[ll\]](#)组合音响、彩电、数码相机四种产品。

QUALIA被索尼作为“顶级品牌”介绍给消费者。也就是说，自此诞生了一个比索尼“排名更高一级的品牌”。这对于众多的“索尼迷”来讲，好似晴天霹雳，大家都没想到，在自己一直坚信的最高级别品牌索尼之上，还有一个比它排名更高的品牌。

以前，在类似平面电视WEGA和数码相机Cyber-shot、摄像机Handycam、个人电脑VAIO等不同产品群的子品牌之上，都是索尼这个母品牌。换言之，是母品牌保证了这些子品牌的正常运转。

然而，这个结构却被索尼自己给破坏了。也就是说，索尼公司自己宣告，索尼这个品牌并不是最高端的品牌。其后，索尼的品牌战略陷入混乱。

顺便说一句，QUALIA指的是“感受性”。索尼使用这一名称，意在让人们广泛地“体验到感动”。也就是说，索尼的使命是给予人们更多的感动。

因此，当初，索尼也曾解释过QUALIA是“在产品研发、制造的同时，力图在市场营销、服务、内容等领域，在连接顾客与索尼的所有活动中创造感动价值的全公司性活动”。所以，QUALIA不是品牌，而是感动活动。

该公司的方针在何时发生的改变，我并不是很清楚，我只知道，QUALIA逐渐变成一个产品品牌，被商品化了。比如，在电视机领域，QUALIA就是比WEGA更高一级品牌的产品，后来竟被定位为“超越任何索尼品牌的产品”。研发现场和销售现场一片混乱。所以，当我询问QUALIA和索尼之间的关系时，当时的电视业务负责人这样回答我：“是以QUALIA的精神制作的索尼品牌的产品。”

是啊，他只能这样说，除此之外，没有别的答案。那么，索尼公司为什么会策划并推出这样一款扰乱品牌战略的产品呢？直到现在，也没有一位索尼相关人员能做出令我心服口服的解释。

■ 拼“价格”是失败的原因

第二年，索尼从韩国厂家采购了等离子和液晶两种面板，开始销售平板电视“WEGA HVX”系列产品。之后，索尼与韩国三星电子合资成立了一家生产液晶面板的子公司“S-LCD”，成功确立了专用面板的供货渠道。借此，索尼公司舍弃了等离子电视，专注于研发液晶电视。

于是，液晶电视BRAVIA便产生了。但面市不久，市场上液晶电视的价格就因为供过于求而开始下滑。在与竞争对手激烈的价格战（低价竞争）中，为进一步降低成本，索尼公司决定停止使用DRC技术。

但这个决定却使得自特丽珑彩电诞生以来，一直凭借高品质、高画质与其他厂家竞争的索尼电视

开始涉入价格竞争的浑水。一位一直从事电视业务的索尼公司退休人员不禁扼腕叹息：“真难以相信，靠高品质和高画质而畅销的索尼电视竟沦落到要靠价格战来与别人竞争的地步。”谁都没能阻止索尼公司走上低价路线。

遗憾的是，索尼公司的这一路线并没有取得预期的“成果”。其市场份额没能达到索尼公司满意的水平，电视业务到2011年3月底已经连续7年营业赤字，这甚至让人们感到了绝望。

自毁“索尼神话”

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每况愈下。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（即投资过多）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。

比如，DVD（数字化视频光盘）录像机的新一代产品蓝光光盘刻录机上市时，索尼就没有给它起新的子品牌名，只是用“索尼蓝光”这一名称。问其缘由，答曰：索尼“好卖”。但调查公司捷孚凯（GFK）2010年的数据显示，在该类产品的市场份额中，排在第一位的是夏普（33.6%）、第二位是松下（33.5%），排在第三位的是索尼（21.3%），与第一位、第二位相差10%以上。

索尼推出的尖端的互联网电视（搭载谷歌开发的“安卓”操作系统）也没有使用特定的子品牌名。“索尼互联网电视”即是其正式名称。在互联网十分发达的美国电视机市场上，索尼的市场份额也不到10%。此外，2011年5月上市的平板电脑也被称作“索尼平板”。

我们现在看到的，并不是“索尼神话”的破灭，而是自毁“索尼神话”。

k QUALIA是索尼发售的新品牌电器。该类电器追求顶尖的性能和时尚的外观，其中的每一款产品都是同类产品中最强的。

——编者注

l SACD是一种音乐碟片规格，是比CD录音品质更好的新产品。

——编者注



井深的无解难题——研发
具有“索尼风格”的产品

第3章 做别人不做的具 有“索尼风格”的 产品

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”？

媒体经常使用“具有‘索尼风格’的产品”，或“充溢着‘索尼精神’的产品”等语句来描述索尼产品固有的高性能、多功能、高品质。在当今社会，“具有‘索尼风格’的产品”这一说法已经渗透到普通消费者，特别是“索尼迷”们中间，他们有时也会说“具有‘索尼风格’的产品造不出来了”，抑或“最近的索尼产品缺乏‘索尼风

格’ ” 等牢骚话，借此宣泄自己对迟迟未推出热销产品的索尼的不满，这种情形十分普遍。

“索尼风格”到底指的是什么呢？在这里，我并不想给“索尼风格”下定义。我想先倾听一下在研发、制造一线工作的索尼公司的员工们对“索尼风格”是怎么理解的，看看他们所谓的“索尼风格”是什么。



“井深先生出的难题”

索尼公司有两位创始人，井深大和盛田昭夫。

两人都是理科出身，负责索尼生产工作的是井深，而盛田则负责除此以外的其他工作，但主要负责管理（经营）和市场营销。这种分工并非是两人一开始就商量好的，而是盛田十分尊重井深这位天才工程师，看到他把研发视为生命，才下定决心代替井深做好其他工作的。

从这个意义上说，“索尼风格”和“索尼精神”就是井深的DNA（基因）。1996年，我曾经

采访过井深的得意门生，做了一辈子研发、制造工作的大曾根幸三，问他什么是“索尼风格”和“索尼精神”。那时，大曾根担任索尼公司的副总经理。

“索尼精神？那都是公司外的人说的，我们内部人根本没时间考虑这些，我们每天只顾着思考怎样研发新产品。这对我们这些搞技术的人来讲，是件很有趣的事，为此，我们甚至可以不睡觉。即使这样，当我们研发出一款新产品时，如果井深先生说一句‘音质要是能再好点儿就好了’，那我们还得接着干。一直到我们觉得这款产品无可挑剔时，才将其投入市场。于是，局外人看到后，就开始说‘啊，真有索尼风格’。不知从什么时候开始，‘索尼精神’的说法也冒出来了。但我从没记得自己说过‘索尼精神’之类的话。”

接着，大曾根谈起了他的个人观点：

“在我看来，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。”

技术高手齐聚索尼

井深在早稻田大学担任客座讲师时教过的学生、他的得意门生之一、家用录像机Betamax的研发者木原信敏也有过类似的经历。

“在我研发时，井深先生几乎每隔一天就要来一次。每次，他都会催促我说，‘什么时候做好啊？’‘怎么还做不好啊？’。无论他怎么催，这件事都不是一朝一夕就能完成的。井深先生可不管这些，只是一个劲儿地催，所以即使有其他工作，我也只能先做井深先生最关心的那部分工作。还有，井深先生经常会带着客户过来。说是客户，其实都是些银行行长、重要的出资人、在行业有影响力的关键人物等，这些人大都是外行。或许井深先生是想让那些客户感觉，‘索尼真了不起！它在做这样的事啊！’”

他接着说：“虽说这样做无可厚非，但对我来讲，却有些许的不便。井深先生想让客户在自然的

状态下看到我们正在研发的产品，所以总是事先不打招呼，突然就把客户带过来了。我觉得井深先生或许每天都想把客户带过来看看。我当科长时，井深先生的一个电话，我就必须在10分钟内赶到公司。可井深先生不管周六还是周日都可能会带客户来，所以我们几乎全年都在上班。即使这样，我还是觉得工作起来特别快乐。我们能研发出各种各样的产品，正是得益于井深先生所率领的索尼这家极具开放性的公司。”

无论是大曾根还是木原，虽然他们口头上都说被井深出的各种难题为难得够呛，可实际上，从他们的表情中可以看出，那是一段幸福的回忆。可以说，井深给他们出难题这件事本身就令他们很愉悦。或许一方面是由于井深牢牢抓住了工程师的心，而另一方面，这些技术人员也非常尊重井深对技术的敏锐洞察力，为井深那种具有包容性的人性魅力所折服，并由此在他们之间产生了一种牢固的“纽带”关系。

结果，井深的周围聚集了一大批仰慕他的技术高手，这些人好似一群卫星一样围绕着井深，形成了“索尼技术”的源泉。

学生时代发明的“会跑的霓虹”

井深大于1908年4月11日出生于栃木县日光町（现在的日光市）。其父井深甫是毕业于东京高等工业学校（东京工业大学的前身）电化学专业的工程师，就职于古河矿业日光电气精铜所。可在井深大3岁时，他的父亲就因急病去世了。其后，母亲改嫁，他随母亲移居神户。井深大在神户一中读书时，就开始对无线电技术产生了浓厚的兴趣。之后，他进入第一早稻田高等学院（理科）、早稻田大学理工系学习。之后，他对电子计算机技术的兴趣逐渐扩展到了整个电子领域。

作为大学时代的研究成果之一，他完成了著名的“会跑的霓虹”项目。

当时的霓虹灯只能发出明亮的光。井深大通过向霓虹管里注入高频电流，调整频率数，使光产生伸缩，发明出一种看起来光好像在跑动的霓虹灯。由于发明了这种“会跑的霓虹”，井深大一下子成了名人，获得了“学生发明家”和“天才技术者”的称号。

与盛田昭夫相遇

1933年，井深大从早稻田大学毕业，在几家公司工作过以后，他开始参与专门制作仪器仪表的日本仪器公司的创立与经营。在战争期间，井深大遇到了最终成为终身合作伙伴的盛田昭夫。

1942年，随着太平洋战争的日益激烈，日本国内也被浓烈的战争氛围所笼罩。那时，我一方面经营着一家仪器公司，一方面被陆军的兵器本部、兵工厂、陆军航空研究所、海军航空技术厂等单位聘为临时工作人员，被卷入军队武器的研究与开发中。

那时，盛田昭夫在海军航空技术厂工作，在逗子市参与红外线成像夜视装置[\[m\]](#)的研究工作。由于他的研究项目与我们的武器研究开发关系紧密，所以我们把他请到了长野县须坂市。

这是我与我的终身合作伙伴盛田昭夫的第一次会面。他毕业于大阪帝国大学理学系，时任海军技术中尉。他给我的第一印象是，这个比我年轻13岁的青年有很独特的想法，与人讲话的方式也很得

体，是个爽快能干的人。虽说我们都是武器研发团队成员，但除了这层关系外，从个人的角度来说，我也非常欣赏他。

其后，我们的交往不断深入，我还多次去过他在逗子市的别墅，那里有他的研究室，我们经常就技术研发问题交换意见。[\[n\]](#)



“我们要做大公司做不了的事”

战后，两人再次相会，并于1946年创立了东京通信工业公司。

当时，井深大制定了公司的成立方针。其中既包含了索尼公司的经营导向，也包含了两位创业者的雄心壮志，在此我想介绍一下其主要内容。

公司设立的目的：

1. 建立能最大程度发挥严谨认真的技术人员技能的、自由阔达而愉悦的理想工厂。

2. 为日本重建、文化提升，积极开展技术上、生产上的各项活动。

3. 将战时研发的各项技术，广泛及时地运用到国民生活中去。

经营方针：

1. 放弃只顾赚钱的思想，重视开展内容充实的企业活动，不过度追求企业规模的扩大。

2. 在经营规模上，宁小勿大，将大企业难以顾及的领域作为技术上的出路，开展经营活动。

3. 严格挑选公司员工，尽量压缩员工数量，避免形式上的等级制，一切秩序皆以实力为本，尊重人格，最大限度地发挥个人才能。

公司成立当天，井深大在全体员工面前致辞时，言简意赅地阐述了东京通信工业公司未来应该走的道路：

“如果与大公司做同样的事，我们没有胜算。可是，技术是没有止境的。我们要做大公司做不了

的事，靠我们的技术实力为日本的复兴做出贡献！”

在已化为一片焦土的东京，燃烧着井深等人希望之火的一艘小船扬帆起航了。他们的公司虽小，但他们对日本的未来及自身的无限可能充满着信心。虽然东京通信工业公司当时的资金与设备都很不充足，但他们愿意接受挑战，相信可以通过自己独特的“头脑与技术”，为日本的复兴做出贡献。也就是说，索尼从一开始就是一家极富研发志向和技术志向的企业。

“索尼·豚鼠论”

公司成立4年后，索尼将日本第一台录音机“G型机”推向市场。从那以后，索尼一个接一个地将“日本第一”、“世界第一”的产品投放到社会上。但真正让索尼实现腾飞的，是它获得了晶体管的专利使用权，率先开始了半导体的研发工作。

1955年8月，日本第一台晶体管收音机“TR-

55”上市了。由于晶体管取代了真空管，成功缩小了产品的尺寸，原来的大型收音机一下子变成便携式的了。该产品在美国得到了热销。

井深他们发现，美国人很难说出“东京通信……”、“东通工”之类的发音，就把公司名称改为“索尼”。在美国，晶体管收音机成了索尼的代名词。

随后，索尼又推出了世界第一台晶体管电视、世界第一台小型录像机（黑白），人们对索尼产品的评价是，“体积小巧但功能齐全”，索尼渐渐呈现出独霸小型电子产品市场的态势。

俗话说，人红事非多。索尼的飞速发展也引来了不少风言风语。其代表性事件是，评论家大宅壮一在周刊杂志上刊登了一篇题为“日本企业”的连载文章，在《东芝篇》中，他将索尼说成是“实验豚鼠”。这就是所谓的大宅的“索尼·豚鼠论”。

“在晶体管领域，虽说索尼是排在首位的厂家，可现在，东芝也站在第一位了，产值几乎是索尼的2.5倍。换言之，只要知道能赚钱，东芝就会不断投入资金去做，这就是东芝的强项，没什么大

不了的，索尼只不过为东芝充当了实验豚鼠而已。”

当时，以井深为首的索尼公司经营层，对大宅写的这篇报道十分愤慨。

因为那时，索尼的资本金刚刚达到两亿日元，若将它与从战前就开始经营、已经有几十年历史、有能力往晶体管制造工厂投入13亿日元巨额资金的东芝来进行比较，明显有失公平。可时隔不久，井深大就在各种场合发表接受“索尼·豚鼠论”的讲话：

在电子产业，如果用固定的方法做固定的工作，我们一定会落后于时代。从零开始研究，最终能成为产业的东西，遍地都是。在把产品变成商品的过程中，如果你擅长发挥豚鼠精神，你就能发现很多新的工作机会。比如，在晶体管领域，在以美国为首的欧美各国都未关注到面向普通消费者的收音机时，索尼首开先河，随后日本的全体制造业者都开始制造收音机了。这就是今天日本的收音机能占据全世界市场的最大原因，也正是索尼公司能为消费者制造出各种新产品的豚鼠精神的胜利。

井深大把“豚鼠=先驱者”的观念植入人心，他把这个当作索尼公司的新标识。

后来，井深大所提倡的，也是他要求索尼工程师必须做到的“不要模仿别人，做别人不做的事”，正是因其接受了“索尼·豚鼠论”的说法，并力图研发出“日本第一”、“世界第一”产品的所谓先锋精神、索尼精神。

成功研发摄录机

随着晶体管收音机、录音机等音响产品的研发，索尼首先作为一个音响厂家被世人接受，由于其产品音质的优美，索尼被称为“声音的索尼”。可是，在录音磁带中加入“图像”的技术，也就是成功研发出录像机，是使索尼成长为首屈一指的AV厂家的重要原因。

一提到录像机，我们马上会想到“Beta与VHS”的格式之争。索尼独自研发的Beta格式的家
用录像机Betamax与日本胜利公司（现在的JVC建
伍股份有限公司）研发的VHS格式的家
用录像机，

由于录像带大小的不同，其中之一必须退出市场，为此，两者之间发生了激烈的竞争。结果，VHS阵营的盟主成功将“销售王者松下”拉到自己一边，在市场占有率之争中压倒了Betamax，索尼只能品尝自酿的苦酒了。其后，索尼也着手开始VHS格式的录像机的制造与销售，自此Betamax在市场上消失得无影无踪了。

但是，Betamax虽然不为普通消费者所接收，但在电视广播专业设备领域却作为胜利者存活了下来。

某些事件发生时，我们经常在电视新闻里看到电视台的摄影师肩上扛着摄像机在现场拍摄的场景。当初，我们把摄像与录像一体化的产品叫作“摄像机一体型录像机”，也叫作“录像机一体型摄像机”，但在索尼公司内部用语中，这种产品被称为“摄录机”。

电视台原先的摄像与录像设备是各自独立的两个产品，但对于要经常到事件现场采访报道的人来讲，没有比拿着两种设备跑来跑去摄影、录像更不方便的事了。索尼应电视台的委托，研发出了摄像与录像一体化的摄录机，并进而使之商品化。与

Betamax格式相同的0.5英寸录像带的摄录机“Beta摄录机”，一时成为市场占有率超过90%的压倒性产品。除此之外，索尼的编辑用录像机也以性能卓越受到好评。最终，索尼在广播电视设备厂家领域位列榜首。

卡梅隆导演专用的“3D摄像机”

索尼的技术力在广播电视行业以外也备受瞩目。在电影行业，电影人才都是行业的先驱者，比如那些率先考虑能否用摄像机取代胶片拍摄电影的导演们。最先关注这个问题的，是《现代启示录》的导演弗朗西斯·科波拉和日本导演黑泽明。

由于从胶片摄影转换为摄像机摄影，导演乔治·卢卡斯的《星战前传2》大获成功。若干年后，詹姆斯·卡梅隆导演的3D（三维）电影《阿凡达》，在震惊世界的同时，还让全世界再次掀起了观影狂潮，该电影所使用的3D摄像机就是索尼公司制造的。

在热衷于水中摄像的当时，卡梅隆想拍摄一部

立体电影作品。但在那时，世界上还没有出现3D摄像机之类的产品。因此，卡梅隆委托索尼研发一台他专用的3D摄像机。他希望能有一台数字高清摄像机，该摄像机的两个镜头要与人两眼间的距离相等。也就是说，他希望拍出的画面与人的两眼看到的画面一模一样。索尼原本是不接受个人订货的，可事业部负责人认为，“既然在不久的将来我们会迎来3D时代是毋庸置疑的事，那就算是为那个时代做个准备吧，我们应接受卡梅隆导演的订货”。就这样，卡梅隆导演专用的3D摄像机诞生了。

还有，宇航员向井千秋带入宇宙飞船中的数字高清摄像机，也是索尼公司制造的。

此外，索尼的广播用录像设备在全世界也受到了很高的评价。一直以来，索尼往往被认为是生产消费者产品的厂家，其实人们对它的广播用产品，即所谓的非消费者（非消）产品、非消费部门技术的评价也是相当高的。

 失却的创业者精神

那时，索尼在消费品市场将特丽珑彩电、Walkman、CD播放机、8毫米摄像机等热销产品推向市场的同时，还收购了国际电影公司哥伦比亚影业公司和国际音乐公司哥伦比亚广播公司，并成长为一具有“综合娱乐”性质的国际性企业集团。

在创业初期，索尼不过是一家注册资金仅19万日元、只有20多名员工的企业，最初的年销售额也仅为100万日元。1994年，索尼公司的注册资本已达3 000亿日元、员工总数约2.3万人、年销售额约1.7万亿日元的水平，飞速发展为世界上首屈一指的AV设备厂家。目前，索尼已经成长为一个庞大的企业集团，其在海外拥有超过900家子公司，员工为16万多人，年销售额约为7万亿日元。

企业一旦发展到如此庞大的规模，再想坚持并深大当时在公司成立方针中所提倡的创业精神和目的，就有些吃力了。索尼精神就是索尼“制造产品”的精神，是作为一个厂家的DNA。可作为已经拥有了电影和音乐以及金融类子公司（索尼生命保险等）的企业集团，索尼公司的企业文化，再想靠索尼精神来支撑，已经不太可能了。

而且，从未与井深和盛田一起工作过的员工和董事也在逐渐增加，对于他们来讲，索尼精神只是写在纸上的企业方针，让他们传承索尼的“制造产品”的精神是很困难的。由此可见，“创业者精神即使在语言上得以传承，在实际中也很难被继承”。

占销售额75%的电子事业，是国际性企业集团的索尼公司的顶梁柱、救生素，其必须为公司创造出坚实稳固且不断增大的利润。即使受到了“索尼迷”的好评，可依靠索尼公司自身的技术研发出的产品和个性丰富的具有“索尼风格”的产品，既不能保证每年都能被源源不断地推向市场，更不属于能大批量销售的产品。索尼公司需要每年都向市场推出包括这些产品在内的、更能广泛地被普通消费者所接受的产品。

因此，制造和销售销量好的产品，确实见效快。这也就是人们常说的跟随者策略。但这种情况的持续，必然导致原本力图研发出具有“索尼风格”的产品的研发部门的实力逐渐减弱。事实上，其后的电子事业，只是一味地追求量的扩大，市场上能让普通消费者“惊喜和感动”的索尼产品日益

减少，甚至出现了“索尼定时器”[\[o\]](#)之类的冷嘲热讽，其产品品质也降低到了一定的水平。

出井担任总裁是转折点

1995年4月，索尼公司迎来了经营上的巨大转折期。

继井深和盛田两位创始人及岩间和夫、大贺典雄之后，坐在索尼总裁这把交椅上的经营领袖，是对东京通信工业那个时代全然不知的出井伸之。业已成长为综合企业的索尼公司正在逐渐丧失索尼精神。是加速这种趋势，还是阻止这种趋势，全看出井的了。

从井深（技术）到盛田（销售/市场营销）、从盛田到岩间（技术）、再从岩间到大贺（策划/市场营销），索尼的总裁就这样进行着技术型与事务型的相互更迭，这是有意为之的人事安排。特别是在岩间总裁患急病去世后，盛田选择大贺作为后任总裁时，他曾指示大贺说，“你的下一任总裁一定要选择技术型的”。

没想到，大贺所考虑的那位技术型接班人，在正式任命前夕闹出了丑闻，因此大贺只能将其从候选名单中剔除了。最终，促使大贺决定选择负责海外业务管理领域的出井的原因，缘于那时出井向大贺提交的一篇关于“未来的索尼”的报告。大贺对该报告评价极高。

或许，大贺考虑到，哪怕仅仅是形式上，他也应该尊重挑选技术人才做接班人的盛田的指示吧，他在记者见面会上这样解释道：“我从未说过要选一个技术型的接班人，我说的是要选一个懂技术的人。”

可以应对网络社会的人物

大贺对索尼的未来忧心忡忡，其中之一就是网络社会即将到来，那是一个自己从未经历过的时代。他的心中没有“答案”，不知应如何率领索尼去应对那个时代。

在总裁任职期满即将卸任时，大贺终于得出了一个结论：能解决这个问题的，应该是一个与自己

不同辈分的、新时代的年轻人才。此时，大贺注意到了一个叫出井的人，此人在1993~1994年间，曾三次提交关于“索尼的未来”的报告

[p]

。

计算机技术是IT技术（信息通信技术）的核心，将其与AV融合，是索尼在即将到来的网络时代生存下去的必要条件。考虑到单纯靠硬件产品的销售无法确保公司的高额利润，亦很难提升销售额，出井决定将网络业务作为新的收益源，也就是要进军新的业务领域。

还有一则颇为有趣的故事。为了挽回索尼在计算机领域棋慢一招的劣势，出井曾提出过收购苹果公司的方案。苹果当时正处于创始人史蒂夫·乔布斯离开的生死攸关的时刻。出井认为只要收购了苹果，就可以一举获得其“品牌、时间与技术”。苹果并购案被称为“奥赛罗

[q]

项目”，他所谋求的，就是像下奥赛罗棋那样极具变化性的形势。

据说，在出井提出收购苹果公司的方案时，大贺总裁曾反问过他，“你买它（苹果公司）有什么用呀？”由此可见，出井的提案在当时是多么前卫，而大贺则直观地感到自己对于网络时代的社会

以及产业结构的变化实在是过于陌生。

■ 未能实现的“售后获利型业务”的梦想

出井一就任总裁，就开始挑战包括互联网在内的与网络有关的业务。此外，他还试图开发一种不仅仅将单个硬件产品卖出了事，而且售出之后还能继续赢利的新业务模式，但成功案例却一个也没有。

出井推进了互联网金融机构“索尼银行”和“索尼损害保险”的建立。但其证券业务终止于投资阶段；与其他公司合作的音乐下载服务和视频下载服务，也未能坚持到充分获利的阶段。

关于后者，出井以西科姆保安公司为例向我进行了说明。

“西科姆保安公司的监控摄像机，现在都进入一般家庭了。它的摄像机和显示器都是索尼产品，这等于我们公司也跟西科姆一样，从事起了安保方面的业务。我公司一旦将产品卖出，就与安保业务

无关，而西科姆保安公司却对大家说，‘您不在家的时候，就把一切交给我们吧’，以此收取安保费。在西科姆保安公司的体系中，安保业务的收入持续不断地增加。可我们公司呢，一次性就把产品售出了。我们公司也希望开展产品售后持续获利型业务，否则，我们将无法生存下去。”

话虽如此，可在出井担任总裁、董事会主席的10年间，一直未能实现开展“持续获利型业务”的梦想。

巨额债务产生的存亡危机

对于出井未能在新业务中取得成功的原因，外界众说纷纭。但在我看来，导致这种尝试失败的原因，在于出井对新业务不够专注。

1995年6月，出井伸之在索尼公司的股东大会上正式就任该公司总裁。在1995年3月底的财务决算^[r]中，索尼的有息负债（主要是贷款）为19 141亿日元，几乎占年销售额3.99万亿日元的一半。此时，索尼“命悬一线”。

出井后来曾这样与我谈到他当时的心情：

“我最害怕的，是索尼由于贷款而倒下。当时，贷款都逼近销售额的一半了。我那时觉得，索尼的生存概率已低于50%了。所以，在那个生死边缘上，何谈索尼的复兴！当务之急就是改善公司的财务结构。而当时的索尼明显属于投资过度。”

投资过度的最大原因，就是索尼公司倾囊收购了国际性电影公司和音乐公司。为并购这两家公司，索尼公司倾注了将近1万亿日元的巨额资金。另外，在海外工厂的建设等方面也投资巨大，那个时代甚至被人们称作“设备投资的泡沫时代”。这些投资都发生在大贺典雄任总裁的时候。

在出井任总裁时，受命改善财务结构的，是当时的CFO（首席财务官）伊庭保。“我们正处于破产的边缘。”出井的话音刚落，伊庭马上应声道：“而且我们似乎毫无自救之力。”可见，当时的伊庭也感受到了很强的危机感。

“不管贷款有多少，只要我们把赚来的钱都用于还债，马上就可以还清了。可这样一来，研发费用就没了。索尼作为一个制造厂家，倘若不能进行

商品研发，它就无法把有吸引力的产品投放到市场中去，其经营也马上会陷入绝境。所以，在还款与投资之间找到有效的平衡才是最重要的。”

5年后，索尼公司的有息负债减少到了1万多亿日元，这是伊庭充分发挥聪明才智的结果。其后，有息负债逐渐减少。索尼公司如此强大的偿债能力，无疑是靠占销售额70%以上的电子业务的稳固收益来支撑的。

电子业务的开掘

索尼电子业务中的“跟随”之风，并没有得到完全遏制，反而在逐渐蔓延。公司对电子业务所施加的增收压力，使其在研发具有划时代意义的新产品所需承载的风险面前，始终裹足不前。

很多时候，即使发现了一款让人眼前一亮的新产品，一旦面临追加投资，或研发所需的时间超过预想时间时，人们当初的热情就消失殆尽了，一下子变成了胆小鬼。

对我来讲，有一款到现在还令我深感遗憾的索尼产品。

那是2000年，索尼发售了一款掌上电脑“CLIE”。当时，在日本国内市场上，夏普的“Zaurus”掌上电脑已经成为日本掌上电脑产品的代表，稳稳地把持着市场。

夏普的掌上电脑业务起步于电子记事簿。其后，由于加强了与个人电脑的协作性，充实了其内容，夏普研发出了Zaurus。同时，它还附上与手机相连的适配器，提高了网络亲和性。结果，1993年发售的第一代Zaurus，一下子就成了商务人士的最爱。

7年后，索尼的CLIE开始与Zaurus展开正面交锋。

我所使用的CLIE，是第一代CLIE面市两年后发售的“PEG-NX70V”。由于该款产品是折叠式的，液晶显示屏部分可以做180度的旋转，所以无论打开或关闭时都可以使用。这在当时的掌上电脑中，算是一个极具创新性的设计。

该产品内置数码相机和麦克风，因此成了我采访的利器。当然，它的数码相机是黑白的，像素也只有31万，基本不能满足日常的摄影需求，但在采访时偶尔拍一张，作为写稿时的资料使用，已经足够了。还有，忘记带录音机时，或者突然有计划外的采访时，CLIE的录音功能也帮了我大忙。我虽然没怎么用过，但听说它还具有拍摄有声视频的功能，还能播放音乐，真是令人难以置信。在这款产品中，我感受到了索尼想给掌上电脑附上娱乐功能的强烈愿望。

该款产品最令我中意的一个功能，是添加了通信专用卡槽。只要与通信公司签署通信协议，外出时也可以轻松使用互联网，自由发送电子邮件或查询信息。而且启动特别快，一接上电源，马上就可以用。

PHS是日本的一种特殊的无线通信服务，它的开发源自让家里的无绳电话在屋外也可以使用这一设想。因此，该产品在设计之初，就采用了数字方式，以防止第三者听到。由于是数字电波，所以它的音质比手机更好，且数据通信速度也很快。而它的缺点是，由于电波可传送距离比手机短，所以必须建立更多的信号中转站。因此，如果在移动中使

用PHS的话，声音就会时断时续，这是它的突出弱点之一。

但对我来讲，这样的弱点根本不算问题。

我可以尽量避免在移动时使用CLIE，即使是到地方采访，只要不是特别偏僻的地方（我们的采访对象大多在城市里），都可以用CLIE收发信息，没觉得有什么不便。

它还有一个吸引我的地方，就是它可以与微软的办公软件Outlook同步。如果你想把邮件地址、家庭住址等联系方式，以及日程表（日历）、策划案或会谈纪要等已经记录下来的“工作”移到CLIE的存储器中，你只需要将CLIE放置到专用托架（用于充电和收发数据等的附属设备）上，再按一下CLIE上的同步按钮，就可以了。反之亦然。

那时，CLIE的液晶显示屏是触摸屏，只要用附带的笔触碰显示屏上的键盘，就可以输入文字。我通常使用罗马字输入法。

 转化为智能手机的可能性

CLIE在我的工作中发挥着巨大的作用，但我最不满意的，是它不具有通话功能。所以，CLIE再方便，我还是需要一部手机。可对于想尽量减轻身上负担、灵活出行的我来讲，带两部机器在身上实在是太痛苦了。

出于外行人的考虑，我觉得虽说是数据通信，但只要PHS的电波能覆盖到CLIE的话，再加上声音功能，研发出一款带通话功能的CLIE应该不是很难。我决定向时任索尼总裁的安藤国威直接谈谈我的想法。

正巧有一个杂志采访的机会，让我得以与安藤总裁会面。在采访的最后，我这样向安藤谈了我的请求：

“安藤先生，我本人是CLIE的忠实用户，我有一个心愿，就是希望能给CLIE加上通话功能。现在，我必须随身带着CLIE和手机两部机器，真是太不方便了。使用CLIE的商务人士和媒体人士或许都有同样的想法。CLIE虽说是用于数据通信的，但它所处的环境一般也都有PHS电波，附加上通话功能，在技术上应该不会太难吧。请您一定想想办法，给CLIE加上通话功能吧。”

现在回想起来，我当时其实是在要求索尼公司研发一款智能手机。当然，在当时，我并没有意识到这一点，也从未考虑过，只是单纯出于个人的需求，觉得如果给CLIE加上通话功能，我就不用带两部机器出门了，那就太方便了。

向安藤总裁直接提问

将CLIE转化为智能手机后，将来如何销售呢？索尼公司制定了两种策略。

一种是让运营商选用该手机，通过运营商的渠道进行销售；另一种是索尼公司收购一家运营商，自己成为运营商，自己销售。

日本的运营商非常强势，他们在决定手机的规格后，让厂家照他们的规格研发、生产，再卖给他们。也就是说，厂家只不过是产品制造承包人而已。当时的问题在于，运营商是否会做出将智能手机商业化的判断。另一方面，假如收购成功，电话业务的运营需要获得邮政省（现为“总务省”）的许可，需要政府部门的批准。而在当时，其他行业

的企业想进入这个行业，门槛是很高的，几乎没有被批准的可能性。

无论如何，这都是索尼自身无法控制的事情。

安藤总裁对我的请求并没有一笑了之，也没说仅靠索尼的力量难以实现之类的话，只是坦率地告诉我难度很大。其实“难度大”只是安藤总裁客气的说法，那几乎是“不可能”的代名词。

其后，CLIE一直没能加上通话功能。

CLIE转而加强了其娱乐性，朝着完善其视频和音乐功能，拓展其电子记事簿功能的方向发展了。但是，在智能手机出现之后，CLIE逐渐失去了用户，终于在2005年7月停产了。

虽然这样，我并不认为“那时，要是把CLIE做成智能手机，就不会输给苹果的iPhone了”。或许，它会与苹果手机分庭抗礼，但不知是否能成为压倒性的产品。即使CLIE真的作为智能手机上市销售，在那个市场尚未确立的阶段，它肯定会遇到很多难以预想的困难，不知CLIE能否耐得住那条漫长路的考验。我当然希望CLIE万事顺利，取得巨大

成功，最终成为智能手机的代名词，可惜那永远只是我的一种乐观猜测罢了。

■ 失去了“洞悉未来的眼光”

我觉得遗憾的是，索尼输给了当时笼罩在整个索尼公司头上的一种气氛。

索尼这个公司，并不会在过去的成功经验或教训中寻求“答案”，它总是不断地在洞悉未来中寻求“答案”，这才是索尼的本质。

索尼并不是有了市场才去研发、销售产品的，而是在市场尚未形成的时候，就去研发能创造市场的产品，它就是这样成长起来的。所以，我期望索尼不以“现在”来评判CLIE成功与否，而是以“未来”来衡量。我渐渐地感觉到，当时的索尼正在日益丧失那种洞悉未来的眼光，不禁悲从中来。因为我觉得，索尼变了。

不久之后，我才知道，CLIE的结局还算是好的。

大概是2004年左右吧，东芝开始发售HDD（硬盘）内置型液晶电视，我想起索尼也曾研发过类似的产品，就问索尼的高管“打算什么时候将其投入市场”。

“东芝公司已经先行一步了，索尼打算什么时候开始销售HDD内置型电视机呢？”

“时机还不够成熟啊！”

“时机？”

“是啊！这不，我们还不知道有没有市场呢！我们卖HDD录音机时，销量就不太好。没有托盘（DVD机）是卖不动的。”

“你们打算采用跟随者策略吗？”

“你的话很不中听啊！”

“.....”

其后，在平板电视机市场上，当HDD内置型液晶电视机的市场份额占到20%的时候，索尼才开始

发售该产品。那时，HDD内置型液晶电视机的市场确实“时机成熟了”，但索尼这么做到底对不对呢？我很疑惑。

于是，我们盼望的具有“索尼风格”的产品的问世，都等同于奢望。索尼已经彻底改变了井深—盛田时代的模样，明显变质了。

这种形势在2005年霍华德·斯金格就任索尼董事会主席兼CEO（首席执行官）后得到了加剧。别说具有“索尼风格”的产品了，索尼产品甚至连本身的价值都很难找到了。

[m](#) 红外线成像夜视装置是一种即使在黑暗中也可通过温度的变化来获取敌方图像的装置。

[n](#) 摘自井深大的《我们的青春，创造的旅程》。

[o](#) “索尼定时器”是一种讽刺说法，指索尼产品的寿命并不如消费者所预期的那样长。——编者注

[p](#) 这三篇报告分别为：《面向今后10年》（1993年6月5日、A4纸14页）；《关于战略性中期事业计划的提案》（1993年6月15日、A4纸2页）；《计算机与AV融合时代的索尼战略》（1994年10月29日、A4纸25页）。

[q](#) 奥赛罗，指奥赛罗棋，这是一种类似五子棋的两人对弈游戏。两人各执黑白一色棋子，交替下棋，如黑棋将白棋包围，则其中的白棋将全部变为黑色，最终棋子多的一方为胜。——译者注

1 日本的财年是每年4月1日至次年3月底。——译者注



与三星合资生产的BRAVIA
液晶屏

第4章 “技术的索尼”与 电视的衰落

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

作为索尼公司永远的竞争对手而不断被媒体关注，且被媒体广泛报道的是松下电器产业公司。说起两家公司的特征来，人们常说“技术的索尼”、“销售的松下”。

在发展的鼎盛期，松下电器拥有5万家连锁零售店，其销售能力在业内占有绝对优势，日本国内

任何一家电子厂家都无法与之抗衡。而索尼，即便被取笑为大型电子厂家的实验豚鼠，仍然坚持不懈地向新技术领域发起挑战，努力研发出令消费者耳目一新的产品。在某种意义上，说引领日本国内家电市场发展的是“技术的索尼”和“销售的松下”也不为过。

那么，号称“技术的索尼”的技术，到底是在哪里孕育出来的呢？

其实，就在特丽珑彩电的研发基地大崎和曾是广播专业用设备及数码技术设备的研发基地厚木。大崎是指电视业务部门所在的、位于品川区的“大崎工场”（后来改称“大崎西技术中心”），而厚木是指位于神奈川县厚木市，当初作为半导体工场建立起来的“厚木工场”（现在称为“厚木研发中心”）。在索尼公司内部，像这样把事业部所在地当作俗称来使用的现象很普遍。

换言之，只要这两处研发基地还在，无论身陷多么艰难的困境，索尼的电子事业必将重新崛起，何时复兴只是迟早的问题，“技术的索尼”终有一天会屹立在我们面前；反之，若是这两根顶梁柱动摇了，“技术的索尼”的真正危机也就来临了。

电视业务初现赤字的2005年

索尼迟迟不能推出过去那种令人心动的具有“索尼风格”的产品，令我感到“技术的索尼”的地位开始动摇了。我试图在家电产品之王的电视机领域，探究一下其原因。到2011年3月底，索尼的电视业务已经连续7年出现营业赤字了。

电视业务的赤字，始于2005年3月底。

那年3月，为了表示对业绩下滑负责，董事长兼CEO出井伸之和总裁安藤国威二人宣布辞职。与此同时，公司内的全体董事也都宣布辞职。

管理层重新组建，再次起航。新的管理层由在索尼美国公司担任董事长兼CEO的霍华德·斯金格担任最高领导，他是索尼历史上第一位外籍CEO。同时，副总裁中钵良治继任总裁。也就是说，电视业务的营业赤字，是从斯金格就任CEO时开始的。

“电子业务的复兴终成泡影”

诚然，人们对斯金格—中钵新体制的期待集中在电子业务的崛起上，而电视机业务的复兴又是重中之重。毕竟，人们不可能对占销售额近15%的电视机业务的赤字置若罔闻。在高层履新记者招待会上，中钵信誓旦旦地说：“没有电子业务的复兴，就没有索尼的复兴”，“没有电视业务的复兴，就没有电子业务的复兴”。这表明，中钵揭露了当时索尼所面临问题的本质，也表现出了他想改善电子业务经营业绩的强烈愿望。

中钵的发言如此强势，其原因在于，索尼一直苦于自己不能生产液晶板，而采购又屡屡受挫，甚至丧失商机。而现在，它马上就要从这种苦恼中解放出来了。因为次年4月，索尼公司就将与韩国三星电子有限公司合资成立制造类子公司“S-LCD”，并开始批量生产液晶板。

从当年10月开始，索尼就瞄准年终岁尾的商战时机，依次推出了新液晶电视“BRAVIA”系列产品。其中包括高端（最高级机型）的X系列（40英寸、46英寸）和中端的S系列与V系列（32英寸、40英寸）产品。在X系列产品中，索尼使用了独家拥有的数码高画质技术——DRC技术。

“BRAVIA”系列产品一上市，销量就非常好。

索尼公司凭借最畅销的32英寸液晶电视在年底商战的12月第2周（2005年12月5日~10日）的周排行榜上，首次战胜“液晶电视王者”夏普而拔得头筹。在平板电视（包含等离子电视）的月度销量排行榜上，也仅次于排名第一的夏普（37.5%）而获得了第二名（24.4%）的好成绩。

第二年，“BRAVIA”系列产品的销售势头不减。

在液晶电视销售的周排行榜（2006年1月2日~8日）上，索尼产品的市场占有率仅次于占41.1%的夏普，稳居第二（26.6%）的宝座。

到了2007年，索尼公司发现，其畅销电视从32英寸逐渐向46英寸过渡，继而认为消费者的需求在向大画面发展，于是，它在8月推出了BRAVIA 6个新系列的15种机型（40~70英寸）的产品。所有机型都是全高清电视，并且都采用了DRC技术。

顺便提一下，高清电视对电视的宽度有要求，扫描线（垂直像素）的数量在1 035条以上才能称

为高清，而1080条扫描线则被称为全高清（1920×1080像素），借此加以区分。“BRAVIA”系列新产品的推出，可以说是索尼的电视战略向“高画质、大画面”大步迈进的标志。

托“BRAVIA”极佳业绩的福

那年12月中旬，斯金格将日本国内主要媒体请到索尼总公司，召开了记者招待会。其间，斯金格不停地以笑脸示人，讲起话来滔滔不绝，话题始终离不开液晶电视“BRAVIA”的销售业绩。

“9月投放市场的（BRAVIA）新机型，创造了极佳的销售业绩。在美国，其市场占有率排名第一，在中国市场也显示出了强劲的实力，排在第一位。虽然我很想告诉大家在日本也一样，但似乎夏普排在了第一位。不过，在年底的商战中，我相信它一定可以创造出更好的销售业绩。”

确实，“BRAVIA”系列产品良好的销售势头一直持续着。

在北美市场，索尼“BRAVIA”系列产品首次跃居季度排行榜首位。根据美国调查公司Display Search的数据，在包括美国在内的北美市场的液晶电视生产厂家中，索尼的市场占有率排在第一位，占12.8%，排在第二位的是韩国三星电子有限公司，占12.3%。

但问题是，“BRAVIA”系列产品的畅销并没有改善索尼公司电视业务营业额赤字的局面。它制定的赢利目标并未达成，其间的累计赤字约2 000亿日元。

在液晶电视的制造成本中，液晶板的价格大约占七成。再把销售费用等因素考虑进去，就形成了电视机的市场价格。可市场价格是由供需关系决定的，如果电视生产厂家迅速增加，大量产品涌入液晶电视市场，市场价格自然就会滑落。要想从下滑的价格里谋利润，索尼公司只能靠薄利多销，不停降价。若其身陷“螺旋形下降”的价格战中，液晶电视也会演变为薄利产品。

 赤字的真正原因

索尼的电视业务无法创造利润，主要缘于占最高成本的液晶板非自家所产，因此，想控制电视业务整体成本不是件容易的事。而且从外部环境看，韩国厂家三星电子和LG电子已经掌握了原本属于日本厂家独有的、具有高附加价值的技术能力，并将液晶电视商品化。同时，在低端市场，中国的生产厂家进步显著，已经生产出了价格极其便宜的电视机。

索尼的电视业务之所以无法摆脱赤字，就是因为其为了提升市场份额走了低价路线，其结果是，花费高成本制造的液晶电视不得不以与韩国、中国厂家相同的价格销售。不管怎样，索尼在日本厂家中，也属于通过研发高附加价值产品而确保更高利润的厂家。让这样的索尼背负市场价格下滑的压力，走单纯的低价路线，其结果是可想而知的。

本来，索尼为了对抗市场价格下滑的压力，应该研发出与其他公司的产品功能不同、有着压倒性优势的具有优美画质、能让消费者心动的产品——我认为，索尼只能通过创造比其他公司更高的附加价值来获利。可现实却朝着完全相反的方向发展。



“便宜的旧型号电视机”画面清晰的原因

我第一次意识到那个事实，是在2008年夏天。

那时，我为了采访各个家电卖场，依次走访了东京几家大的店铺。适逢东日本旅客铁道车站附近新开了一家家电卖场，我便到那里采访。在电视机卖场，我偶然看到，两台“BRAVIA”系列的52英寸的索尼液晶电视并排摆在那里，但价格却完全不同。

一台售价是33万日元，附加26%的积分；而另一台的售价较高，为37万日元，但积分少，只有10%。而且，售价低的那台电视机的画面明显比另一台更加清晰。

这到底是怎么回事呀？

是不是店员把价签摆错位置了？于是，我向站在卖场中的一位工作人员询问其原因。

“价格高的是新机型，便宜的是旧机型，而且已经停产了，只剩下一些库存品了。”

他的回答倒是干脆利落。

由于是库存品，旧机型的价格理所当然要被降低。可怎么看，旧型号电视机的画质都比新型号的好很多，这是为什么呢？我又去问工作人员，他这样回答我：

“那是因为旧机型采用的是DRC技术，而新机型则未采用这一技术。”

正如前面所说，DRC是可以将标准清晰度图像转化为高清图像的索尼独有的数字高画质技术。正是得益于此技术，显像管式平面电视WEGA才有了飞跃的进步。在几乎所有电视台都只播放标准清晰度图像节目的当时，将那些图像转化为高清图像的DRC技术，无疑是索尼技术差别化的象征。



信奉“索尼神话”的，都是50岁以上的人

即使这样，我还是难以相信卖场工作人员的这番话。

研发显像管电视时，其他公司都研发技术难度相对较低的荫罩式电视，而索尼却执着于高画质，追求高清图像，最终研发出了独有的特丽珑彩电。而且，在彩色电视机市场的商业竞争中，索尼公司比其他公司晚了一步，在份额之争上，只能步其他公司的后尘。

回顾索尼公司研发电视的历程，我们很难相信如此执着于高画质的索尼竟会推出比旧型号电视机画质还差的新型号电视机。

我试探着问卖场的那位工作人员，“要是您买的话，您会买哪一台电视机呢？”他笑着这样回答我：“当然买应用了DRC技术、价格便宜的了，这还用问吗？我已经买了一台了。新型号电视机价格高、画质差，实在是不想买。”

他继续说：“现在还信奉‘索尼神话’的，都是50岁以上的人。现在，索尼公司也想尽可能提升销量，它也在走低价路线。”

一度消失的“索尼神话破灭论”再次以这样的形式摆在眼前，真是做梦也没想到。

决定停止使用DRC技术的，是当时的电视业务部部长。据说，他之所以会做出这个决策，是因为他对应用了DRC技术的电视画质与未应用DRC技术的电视画质进行了对比，通过目测，他认为两种图像并没有太大的差异。换言之，他觉得即使不使用DRC技术，索尼也足以用其他技术实现高画质。

但我和电视卖场工作人员所体验到的明显的“画质差异”，难道是我们的幻觉吗？

事业部与销售公司之间的隔阂

后来我才知道，实际上，关于停止应用DRC技术一事，电视业务部与SMOJ（索尼日本营销公司）的主管之间还进行了一场舌战。电视业务部在说明自己为什么主张不应用DRC技术时提出，这一技术对画质影响甚微，使用其他技术也可以实现，另外，他们还表现出必须注重成本削减的意图。

对此，SMOJ的主管做出了这样的反驳：

“DRC技术作为与其他公司产品技术差别化的特征之一，已经成为一个品牌。不，为了将其做成一个品牌，SMOJ与索尼总公司的宣传部门已经努力了10年。其结果是，目前想买高画质电视机的客人，都非常信赖DRC的品牌，他们都会在确认该电视机确实采用了DRC技术后才会购买。在这种时候，我们怎么能停止应用DRC技术呢？”

可惜，SMOJ主管的主张没有得到认可。无奈之下，他们向电视业务部提出了唯一的要求：

“是否采用DRC技术的决定权在事业部，我们只得遵循。但是，高端产品（最高级机型）请务必继续使用DRC技术。我们可以期待‘淋浴效应’。”

电视机厂家在推出一个系列产品时，往往将产品分为高端、中端、低端，也就是说，整个产品线一应俱全。作为该系列代表的高端产品，当然会以最高配置来体现全新的功能，造型设计上也是独具匠心，而价格肯定也是系列中最高的。因此，高端产品还有一个使命，就是提升消费者的购买欲，让

产品形象深入人心。而实际上，该形象的树立有赖于整个系列产品。也就是说，买不起高端产品的客人，会考虑购买中端产品。这就是所谓的“淋浴效应”。

实际上，普通消费者对于那些价格不菲的高端产品往往望而却步，而对于价格适中的中端产品却很容易购买。所以，中端产品往往被称作走量的产品。但为了实现这个目的，像样的高端产品的引进又是不可或缺的。

SMOJ主管提出的要求，从销售部门的角度来看，是合情合理的。可连这“唯一的要求”竟然也没有被认可，在所有的全高清“BRAVIA”系列产品中，竟没有一款产品使用DRC技术的。索尼撤离了高端产品市场。

不以“画质”，而以“价格”决胜负

极偶然地，我遭遇了新旧“BRAVIA”系列产品更迭的场面。有“技术的索尼”之美誉的索尼公司，竟然不以“画质”，而以“价格”去决胜负，

真令人难以置信。

但仅从削减成本这一点来看，停止应用DRC技术确实起到了一定作用。要应用DRC技术，必须制作专用的LSI（大规模集成电路）。由于是“专用”的，价格难免昂贵。如果让电视机销售走低价路线，停止应用DRC技术确实可称为立竿见影的成本削减手段。

倘若这一招棋真能确保索尼公司获得充足的利润，为解决电视业务部赤字问题做出巨大贡献的话，这也许可以称作是“正确答案”之一。

针对索尼公司撤离高端产品市场一事，某家电专业杂志的记者百思不得其解：

“这样一来，家电卖场也会很为难。索尼所销售的高端产品，在市场上只不过是中端产品。那么对于卖场来讲，索尼产品没有高端的，只有两个中端的，那么卖场到底应着重推出哪一台才好呢？坦率地讲，我觉得这种产品结构真是太奇怪了。”

拥有“成本削减者”这一绰号的斯金格就任索尼董事会主席兼CEO以来，他对总裁中钵良治和副

总裁井原胜美等日本高管始终抱有的不满，就是他们对电子事业的“成本削减意识太低”。与之相反，斯金格及其与他拥有共同“愿景”的高管们反复向下属传达的就是“人员削减和成本削减”。不，也许可以说，他们除此之外再没说过别的了。不管怎样，“成本削减”对于斯金格他们来讲，是比什么都优先、都重要的课题。

所以，各种奇怪的事都发生了。



“全球本地化”

长期以来，索尼一直尊奉创始人盛田昭夫所提倡的“全球本地化”（即以世界性视点将索尼本地化）方针，在全世界各地推进其电子业务的发展。按照盛田的话来讲，“全球本地化”指的是，“适应各自的市场及需求，而技术与理念是共通的”。具体来讲，就是在接近某个市场的地方，策划、制造和销售符合该市场需求的产品。

故此，索尼的电子事业在世界各地都拥有制造工厂，并在各个地区分别配备了设计队伍，实施独

具特色的销售策略。当然，在推进全球化经营的斯金格及他的支持者们看来，各个地区似乎都在“按照自己的意愿随意地”开展业务，存在很多“浪费”现象。

比如，即使是被索尼总公司视为最重要的、打算“在全世界同时发售”的产品，往往也会被他们按照世界各地的市场环境来进行销售。例如，索尼产品一年中销售额提升最快的时期各不相同，可能是圣诞节前后或年底年初，也可能是农历的正月或地区性固有的一些节日时，所以无法保证步调一致。全球化销售战略并没有按照设想的那样实施。也就是说，在索尼总公司看来，他们发现了全球化经营的障碍——“浪费”。

在斯金格的摇旗呐喊下，在“成本削减”方面终于有所觉悟的高管们纷纷开始采取各种提高效率的措施，诸如在世界各地对制造工厂进行整合（出售或关闭），或将电视机设计队伍集中到东京某个地点等。乍一看，一切似乎都欣欣向荣。

可是，一旦将目光移向世界最大的市场——中国，情况就变了。

不再倾听“市场的声音”

索尼在中国市场也开始销售高清液晶电视“BRAVIA”，而且是价格昂贵的全高清的BRAVIA。其在中国的富裕阶层中人气很旺，甚至让人们重新认识到了索尼品牌的强大力量。

可是，中国的电视台所播放的几乎都是标准清晰度的节目。即使购买了能接收高清信号的电视机，也不能显现出高清晰的优美画面。因此，为了在北京和上海的直营店“索尼商店”里展示“BRAVIA”系列产品优美的高清图像，索尼产品的当地销售公司“索尼中国”，着实动了一番脑筋。在电视卖场里，他们将可接收高清信号的“BRAVIA”系列产品接上蓝光影碟机，播放电影作品等高清节目。这样，客人就可以观赏到优美的高清图像了。

可其实不必如此大费周章，他们只要在可接收高清信号的“BRAVIA”系列产品上装一个应用了DRC技术的LSI就可以解决这个问题。这样，中国电视台播放的所有标准清晰度的节目就全变成高清节目了，索尼的产品也将因此展现出不同于其他公

司产品的优势，产品形象也将得到大幅提升。

但是，斯金格体制下的索尼一味地强调“成本削减”，这件事一直未付诸实施，因为通过节省不必要的“浪费”而建立起来的成本削减体系，不可能轻易重新修订。索尼已不再倾听“市场的声音”，这将使其难获成功。

“A3研究所”

成本削减的对象不只是技术，还波及研发出技术的研究者及工程师们，DRC技术的研发者近藤哲二郎就是其中之一。近藤与将游戏事业发展成索尼核心业务的久夛良木健，原索尼计算机娱乐公司董事会主席兼CEO一起，被索尼前任董事会主席出井伸之并称为“索尼两大怪才”，是索尼公司颇受好评的研究人员。

2008年，在DRC技术被从液晶电视“BRAVIA”系列产品里除去时，近藤任业务执行董事、高级副总裁，以及A3研究所所长。设立A3研究所的初衷，就是要研究10~20年以后的、包括

DRC技术在内的数字信号处理尖端技术。之后，从事比A3研究所更高端的研究的集成电路研究所和CB研究所等研究机构也相继成立，都是由近藤执管。近藤所管辖的研究所有好几个，旗下的研究人员和技术人员大约有200名。

索尼于2004年与韩国三星电子签署专利相互交换实施许可合同时，三星方面最想得到的专利之一就是DRC技术，所以它一直试图将DRC技术放入相互交换实施许可的范围内，而索尼方面则煞费苦心地将DRC技术说成是“差异化技术专利”，绞尽脑汁地想把DRC技术放在对象范围之外。

被其他公司视为瑰宝的DRC技术，在索尼公司内部，却被时任总裁的中钵良治、中川裕（索尼副总裁）、木村敬治（行政副总裁，相当于专务董事）等日本高管一致认为“不需要”，并尝试摒弃这一技术。他们先是将A3研究所的近藤所长调离，其后竟关闭了A3研究所。据说，该研究所的解体，使索尼每年削减了数十亿日元的预算。



“怪才”近藤哲二郎的辞职

公司授予近藤“特别研究员”的称号，令其今后主要从事宏观性的指导工作。这只是一个冠冕堂皇的说法，一个离开了研究所的研究人员，与踏上陆地的河童[s]别无二致。

然而，事情并没有因为近藤的调离与A3研究所的解体而告终，其创立的整个科研体制也全都归零了。很多研究人员被调回到原先的工作岗位，或是被安排去了公司指定的新岗位，还有一部分人决定在此时辞职。

其中大约有20名研究人员，他们的内心充满激情，希望继续从事最尖端的科研工作，研发高端电视机，近藤很想给这些人提供一块研究场地，于是，他们共同选择了一条充满艰险和希望的新道路。2009年8月，在A3研究所解体大约一年后，近藤和这20名左右的研究人员一起从索尼辞职，建立了新的研究所——I3研究所，开始了新的研发活动。

“迄今为止，索尼一直为我们提供这个研究场所，这使我们可以埋头进行研究工作，现在这个研究场所没了，我们只能再创造一个新的研究场

所。”

近藤这样阐述了新研究所成立的目的：

“电视产业趋向成熟，价格竞争开始了，公司对我们说不再需要技术了。索尼宣称要停止研发所有高端产品，那就没有我们施展拳脚的地方了。在创造新技术之前，我需要一块场地，所以我们离开索尼，开辟另一块场地。不创造新产业，研发就毫无意义了。我们建立I3研究所的目的，就是想创造出新的产业，与其他企业共同研究，尽一己之力。”

与近藤采取了共同行动的安藤一隆，这样阐述他辞职的理由：

“我设想了一下10年后的自己会是什么样子。10年后，我50岁。如果还留在索尼，我不知道10年后的自己会变成什么样，但我比较了一下，如果进入I3研究所的话，我觉得自己收获得会更多。我是对两家公司认真地做了价值评估后，自愿进入I3研究所的。所以，我不后悔。”

“只裁生产一线的工人”

自2005年斯金格就任董事会主席兼CEO以来，成本削减如暴风骤雨般席卷索尼公司上下。尽管打出了“复兴电子事业”的大旗，但重点进行重组（人员削减）的，却还是研发部门、制造部门和销售部门。制造产品和销售产品的部门的力量被削弱之后，作为一个生产厂家的索尼要如何去实现复兴呢？我百思不得其解。

经过了一件小事后，我的这种疑问逐渐转化为不安。

2008年9月发生“雷曼冲击”^[1]时，销售额大半都依赖美国市场的日本汽车厂家及电子厂家都受到了很大的冲击。一些厂家纷纷采取裁员或工厂暂时停产等措施。索尼也于2008年12月宣布，将以电子事业部门为对象，裁员1.6万人（其中，正式员工8 000人）。

该消息发布后，某周刊杂志的记者征询我对此事的看法。那时，他有些犹豫地问我：

“我采访了索尼相关部门人员，我问：要进行1.6万人这样大规模的裁员，是否也会波及总公司呢？我当时觉得这件事肯定已经引起很大的骚动了，所以想先了解一下公司内部动态，就先向接待我的那位女士提问道：‘总公司的员工也都人心惶惶吧，气氛很紧张吧？’，谁承想，那位女士回答说：‘没有呀，总公司的员工们安然无恙。因为所谓的裁员，裁的都是工厂那些处于生产一线的工人，跟我们总公司没关系。’您觉得这是真的吗？既然人家总公司方面都这么说了，也许真是这么回事。可就这么信以为真，这么写报道，不会出什么错吧？索尼总部怎么能说裁员只裁工厂的工人，与总公司没关系这样的话呢？”

一时间，我不知该如何作答了。

“那位女士大概是个新人吧，也许是刚从其他地方调过来的，可能她不太了解情况，只是随便谈了些个人的想法。我不认为这是索尼总部的官方共识。”

我费尽心思才想出了这个解释，但它似乎并不恰切。索尼总部对媒体讲话时，只要不事先声明不宜公开或纯属个人意见，其发言就会被认为是公司

的意见或主张。可对于上述言论，我实在无法认同，且感到十分不解。

其后，我得知，那位女士是位科长级人物，绝非新人。而且，索尼总部的人平时有很多机会可以接触到以斯金格为首的高管们的发言及想法，会很容易从他们的氛围中推测出他们的想法。与其说我担心那位女士的发言有问题，不如说我担心那种可以令她毫不犹豫地做出上述发言的氛围，即在索尼高层中，存在着足以让她相信可以做出上述发言的氛围。

支持开放式技术

那么，关键人物斯金格是如何看待电子事业的发展呢？

2009年1月，斯金格明确阐述了自己对电子事业的想法。在每年1月于美国拉斯韦加斯举办的世界最大规模的家电展览会CES（国际消费电子展）上，他发表了以公司基本经营方针为主题的演讲。

斯金格这样说道：

“消费者所期待的是，无论买哪个厂家的产品，都能得到相同的服务。也就是说，期待产品具有互换性。所以，我公司支持开放式技术（标准技术规格）。消费者对产品价值的评价，是依据网络服务及用户所体验到的节目内容的质量得出的。”

所谓的开放式技术，指的是谁都可以制作的产品。换句话讲，斯金格否定了坚持独有技术的产品研发，否定了“技术的索尼”，他不认可产品研发及产品本身的价值。

对斯金格来讲，以电视机为首的家电产品，只不过是一个“终端”，与互联网等网络连接后所带来的服务及内容的价值才是最重要的，只有它们才会赋予终端产品以价值。所以他认为，让产品标准化，物美价廉，是索尼产品的首要追求。

也就是说，如果他认为自己公司的终端产品不那么令人满意的话，从其他公司购买这类产品也未尝不可。极端地讲，索尼公司没必要拘泥于自身的产物。只要能与网络连接，松下、夏普，哪个厂家的产品都可以。



对“制造产品”本身没兴趣

斯金格在CES上做了关于索尼公司基本方针的主题演讲后，我进一步探询了其发言的真实含义。我说：“如果按您演讲的原意来理解的话，与网络连接的产品没必要非是索尼的，松下的产品也行，可以这么理解吗？”

“是的，松下的产品也可以。”

斯金格这么说完，顿了顿，又说：

“不过，目前索尼产品很优秀，所以，用索尼产品就可以了。”

我心中暗想，原来是这个意思啊！

假如斯金格对电子产品感兴趣，他所能想象到的产品也仅限于已经制造完成或者快要制造完成的产品。而索尼的创始人井深大和盛田昭夫，以及秉承了索尼DNA的高管们，一贯重视产品策划，他们在从零开始研发产品方面倾注了极高的热情，他们认为，“制造产品”本身是存在价值的。

可是，斯金格对“制造产品”本身并不感兴趣。在这个意义上，变身为没有工厂的厂家——只销售委托外部制造公司生产的标准化廉价商品，如同计算机行业中的“戴尔”或液晶电视行业中的“瑞轩”那样的“横向分工”，也许才是斯金格所期望的索尼电子事业的理想格局。

2009年2月，斯金格为了将自己的想法付诸实施，兼任总裁一职，同时还公布了号称“四个火枪手”的新的领导团队。与此同时，总裁中钵良治被委任为副董事会主席，退居二线，整个AV事业的负责人井原胜美也被免去了副总裁及董事的职务，被调任去做一家子公司的董事。实际上，这两个人成了电子事业不景气的“替罪羊”。

对于董事会主席兼CEO、总裁一事，斯金格在记者招待会上是这样解释的：

“CEO的使命是推动变革，为此必须要与执行团队进行很好的配合。反正是直接合作，两者间没必要再安排其他人，设另一个层级。”

在日本企业中，总裁是公司的最高权力人。而在美国，公司的最高权力人是CEO。在作为CEO的

斯金格看来，中钵总裁只不过是一个“层级”而已。

之后，斯金格向我阐述了他兼任总裁的另一个理由。

“在董事会主席兼CEO的时代，我曾亲眼见过出井先生拼命地向电子事业部的高管传达自己的想法，请求他们按其要求行事。可惜，随着时间的流逝，他想要的成果一个也没能实现。所以我认为，向与自己愿景一致的人们直接说出自己的想法，效果会更好。”

谁都不懂电视机

对于仅仅传达了部分信息、而没有把以电视机事业为核心的电子事业的整体信息传达给自己的中钵等日本高管，斯金格以此宣泄自己的不满，做出自己的回答。

确实，斯金格的判断也不无道理。但前提是，兼任总裁一事，除了要在一线指挥“复兴电子事

业”，即“复兴电视业务”之外，别无其他目的。

为了实现这一目的，斯金格至少应熟谙电视机业务。还有，负责执行他的意愿的新经营团队成员也应该通晓电视机业务。如能满足这一条件，作为CEO的斯金格就可以将复兴电视机业务所需要的条件，或者合适的经营理念正确地传达给经营团队，然后立即转入执行程序。

可惜，在“四个火枪手”中，没人从事过电视机业务。

当时，平井一夫是索尼计算机娱乐公司（SCE）的总裁兼CEO，出身于游戏事业部门。他从未在总公司工作过，是直接从集团企业中提拔上来的任总公司行政副总裁的精英人士。常务董事石田佳久和铃木国正二人，都是出身于个人电脑事业部。只有身为副总经理的吉冈浩曾有电子事业部门的从业经验，但也不是电视机部门，而是在个人摄像机和手机、音响等事业部门工作过。

换言之，“四个火枪手”中，没有一个人具备可称为“AV产业中老大”的电视机业务的运营经验。

通常来讲，人们会质疑：这样的经营团队如何能描绘出复兴电视业务的蓝图呢？而对于连产品本身价值都看不出的斯金格和“四个火枪手”而言，只要该产品能与网络连接，根本没必要拘泥于是否是索尼制造，所以也觉察不出什么问题。因为一旦索尼做不出令人满意的产品时，只要委托外部制造公司生产或者采购其他公司的产品就可以了。

高管层的这种想法与姿态，势必会影响到基层的干部们。从斯金格的话中我们可以看出，只有“与自己拥有共同愿景的人”才会被选拔为干部。

2010年4月初，我因周刊杂志的连载报道，采访了液晶电视业务负责人吉川孝雄。他原本出身于电视业务领域，后被调到与电视业务毫无关联的领域，但吉川自己推测：“电视业务总是赤字，公司大概想引进一些与原来文化不一样的文化吧。”

■ 下一步向“重视造型”进军

吉川对2010年春季 “BRAVIA” 液晶电视产

品做出了重大调整，他改变了以往那种以画质取胜的想法。这恐怕是索尼电视机史上首位追求画质以外差异化的电视业务负责人。

“迄今为止，索尼一直追求画质和音质的差异化。但最近，我们强烈地感受到，客人对液晶电视的评价，首先在于它是否是自己想要的造型。所以，这次，我们推出了前面贴有玻璃荧幕的、我们称之为‘黑彩艺晶’的设计。这种设计使客人很愿意将其摆放在客厅里。”

吉川所做的“从重视画质转向重视造型设计”的决策，是基于其在世界各地面向一般消费者所做的随机抽样调查的结果。在各地针对几千人甚至上万人的民意调查中，吉川发现，认为购买液晶电视时首要考虑的不是画质，而是电视机造型的消费者人数最多。

但即便如此，电视机厂家将设计方针由提高画质转向外观设计，仍旧令人瞠目结舌。尤其是对于以重视技术而树立自身品牌的索尼公司来说，这一举措就更令人费解了。

彻底抛弃“技术的索尼”

电视台最初播放的都是黑白电视节目，后来才开始播放彩色电视节目、标准清晰度节目，直到播放高清节目。从模拟信号到数字信号，然后是数字高清信号，电视台始终追求播放更加清晰的图像，力求更加接近现实中被拍摄对象的真实状态。另一方面，电视机厂家迫切地想研发出一种能让电视画面原封不动地还原这种清晰图像的高画质电视机。

物体被摄像机拍下来，转变为图像。可在传送过程中，图像会劣化，等传递到电视机上时，比起摄像机当初所拍摄的画面，画质已经变得很差了。而令这些画面逐渐接近于当初拍摄的画质的技术，就是所谓的“图像处理技术”。

从消费者需求的角度看，电视画面越清晰，他们就越想用大屏幕来观赏。为此，电视机厂家逐渐淘汰了难以实现大屏幕化的显像管电视，转而开始研发等离子和液晶等平板电视机。

作为信号接收机的电视机的发展是与“高画质”和“大画面”这两项技术的发展同步的。

而索尼公司却放弃了重要的制胜优势——电视机的“画质”，而选择了走“价格”和“造型”的路线。也就是说，索尼公司放弃了“技术的索尼”这一特色，这是因为，它没能看透时代与社会变化的本质。



“技术趋势”攸关生死

我认为，“变化”分为三种。

一是社会的变化，也可以称为市场的变化，也就是时装等商品的趋势，亦称流行；二是革命之类的政治性变革；三是技术的发展。在这三种变化中，哪种可以成为厂家经营的“指南针”呢？毫无疑问，是第三种。说起流行，什么时候流行什么是无法预测的，因此时而流行、时而不流行的东西是无法做“指南针”的。第二种变化——政治性变革，因不知什么时候爆发什么样的革命，同样无法承担起“指南针”这一称谓。

只有第三种变化——技术的发展能在一定程度上对将来做出某种预测。从大的发展趋势来看，由

模拟技术到数码技术的发展即是如此。如果能了解到数码时代的到来，我们就可以做出相应的准备了。

而从硬件角度看，电子产品生产厂家只要能预见到从真空管到晶体管、IC（集成电路）、LSI（大规模集成电路）、VLST（超大规模集成电路）这一发展趋势，即使在晶体管商品研发上棋慢一招，在IC时代仍有翻盘的机会。此外，从摄像管到被称为“电子之眼”的CCD（电荷耦合器件图像传感器）和CMOS（互补金属氧化物半导体）这一像素的固化也呈现出了同样的趋势。能否看出技术的发展趋势，可以说是决定一个电子产品生产厂家生死存亡的关键问题。如果它们不能赶上变化的脚步，就会错失很多商业机会。

电子行业的发展趋势变幻莫测。然而对电视机来讲，“高画质、大画面”永远是其发展的主流。

转型至网络与3D电视机

以不认可产品本身价值的斯金格与“四个火枪

手”为核心的管理层及其追随者们，在预测技术趋势时，当然不会只关注作为信号接收机的电视机，他们自然而然地会将目光投向与其相关的产品。结果，他们出人意料地抓住了“趋势”。

其中之一就是互联网电视机，另一个是3D电视机。

2010年5月，索尼宣布与著名的互联网搜索引擎谷歌公司合作。同年秋，索尼在美国市场率先推出了以谷歌研发的安卓操作系统及英特尔公司的MPU（超小型演算处理装置）作为CPU（中央处理器）的“索尼互联网电视机”（带有个人电脑功能的电视机）。

而在谷歌公司看来，这只是通过互联网来传输电视节目等内容的“Google TV”的构想之一。谷歌将开放式平台作为其基本战略。以安卓操作系统为中心的Google TV的平台，在索尼互联网电视机发售一年后就开放了。换言之，谁都能制造出与索尼互联网电视机同样的产品。

那时，由于个人电脑操作系统主要依赖微软公司的Windows操作系统，而CPU主要依赖英特尔公

司，所以人们戏称其为“WIN-TEL”。由于其很难实现产品差异化，因而也很可能会被卷入价格消耗战中。以开放式技术制造产品，本身就存在这样的风险。

卖不动的网络电视机

从结局来看，索尼互联网电视机自2010年10月发售以来，即便是在内容与网络都很发达的美国市场，也没有达到预期的销售额。在美国市场，它并没有被卷入所谓的价格竞争的消耗战中；而在日本市场，它的上市发售计划却迟迟定不下来。

负责全球销售及市场营销的常务董事鹿野清在承认索尼互联网电视机销售业绩不佳时，进行了如下说明：

“包括功能在内，Google TV与我们通常所说的互联网电视机存在很大的不同，因为它们的能动系统处理能力完全不同。所以，除了个人电脑用得非常纯熟的人以外，想要熟练操作它是很困难的。可这毕竟是我们与谷歌公司合作的项目，因此也就

不可避免地会在谷歌公司所选择的国家和地区开展业务，有些战略不是索尼公司能独自决定的。”

于是，索尼试图赋予液晶电视机BRAVIA以一般的互联网电视机的功能，帮助消费者解决一些诸如人气视频网站YouTube的低解像度图像问题，给消费者提供便捷的互联网娱乐方式。

3D电视机也出现了类似的情况，而且与索尼互联网电视机一样，3D技术早已存在，任何厂家都能生产3D电视机。

“2010年，我们那么拼命地为3D电视机的普及而做宣传、搞活动，但即使乐观点儿来看，3D电视机在全世界电视机市场上所占的份额充其量也只有10%左右。日本和中国还比较高些，西欧几个国家加起来还不到10%。我们本想把3D电视机作为一个突破口，可非常遗憾，该产品并没有达到我们的市场预期。”

鹿野坦率地道出了销售3D电视机的苦衷。

他接着说道：“今后的大型电视机或许都会具备3D功能，都能联网。所以，顾客购买的新电视机

渐渐地都会联网，并附带3D功能。”

可是，不管是索尼的互联网电视机，还是3D电视机，之所以没能实现预期的销售额，我觉得主要还是因为，普通消费者没有把它们当作有“高附加价值”的产品，因此未能形成强大的购买动机。

 真的需要3D电视机吗？

对于我的疑问，一家大型家电卖场的采购负责人进行了如下说明：

“如果您问3D电视机真的卖得动吗，那么我的回答是肯定的。事实是，只要顾客买大型电视机，几乎都需要3D功能，3D电视机自然而然就卖出去了。顾客是否真的需要3D电视机，我们却不得而知。”

他继续说道：

“与其说消费者不需要3D电视机，还不如说他们没有能用3D电视机欣赏的节目。虽说BS（日本

广播卫星电视公司)等电视台确实在播放一些3D节目,但如果一般的电视台不播3D节目的话,很难激起更多的消费者购买3D电视机的欲望。消费者确实存在着一个需求,那就是希望3D电视机的价格能与2D的相同。换句话说,消费者还没有觉察到3D电视机有什么特别高的附加价值。”

家电专业杂志的记者原封不动地再现了销售现场严峻的现实：

“商家都已看出，单凭拥有3D功能，消费者是很难产生购买欲的。很显然，在家电卖场中，电视机都转而以‘高画质’作为卖点了。他们宣传说，有3D功能的电视机都是高画质电视机，比2D电视机的图像更清晰。我不知道这么说是是否正确，但从其推销效果来看，这种说法还是成立的，消费者一听到‘高画质’就买了。而且，这些电视机还附带看3D节目用的眼镜。那种眼镜也不便宜，如果不看3D节目，消费者就不需要戴那种眼镜。在某些地方的店铺，电视机的价格不能降到卖场那么低，有时只好按顾客家里的人数免费‘赠送’3D眼镜了。”

更有意思的是，捷孚凯公司于2011年4月28日~5月5日对购买了3D电视机的消费者进行民意调查，调查数据显示，75.5%的购买者都对3D电视机抱有某种形式的不满。其中，不满度最高的是观赏姿势受限制。想体验3D效果，消费者必须以正确的姿势坐在电视画面的正对面，不能像看专业棒球比赛实况时那样，可以舒舒服服地半躺着看，还喝着啤酒，更甭想从画面的下方看3D画面了。

可迄今为止，我们在起居室里都是以最舒服的姿势观看电视的。电视画面也尽可能地接近实物的高画质、大画面。图像越接近实物，我们在观看时就会觉得越轻松。

而在观看3D画面时却并非如此。

在现实生活中，人用眼睛测量物距、对焦，使物体产生立体感。可3D是用一种特技使人眼产生错觉，在人的头脑中映射出一个立体图像的。由于人们看到的是一种实际上并不存在的东西，所以长时间的观赏后，人脑会感到非常疲劳。有人在看3D节目时而感到头晕恶心，就是这个原因。

而在电影院或东京迪士尼乐园这样的娱乐场

所，3D技术却应用广泛。消费者看电影就是为了体验一种非日常的观看方式。在黑暗房间里、在有限的时间内观赏电影，即使3D画面是虚拟的，消费者也会身临其境。可以说，这是3D电视机普及时的一个致命的缺点。

电视业务的改革屡屡失败

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”。作为技术的替代品，它们赋予了索尼电视机两个新趋势。

2009年，液晶电视“BRAVIA”不再应用DRC技术，全世界平板电视机市场上，占首位的是韩国的三星电子（22.6%），第二位是不包括索尼的韩国LG电子（13.2%），第三位是从原来的第二位退居下来的索尼（11.5%），第四位是松下（8%）[\[u\]](#)。

再将目光转向日本市场，据捷孚凯公司统计，在液晶电视市场上，夏普以40%的占有率遥遥领

先，第二位是东芝（19%）、第三位是松下（17%）、第四位是索尼（13%）。

2010年，世界平板电视市场排位没有发生变动，液晶电视的日本市场排位也没有发生变化。而索尼的电视业务，在2011年3月期还是创下了750亿日元的营业赤字，这已是它连续第7年出现营业赤字了。据说，其间的累计赤字约达5 000亿日元。而且直到2011年8月，2012年3月期的电视业务的营业赤字已成定局。

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。

s 河童是日本的一种妇孺皆知的虚构的两栖动物，传说河童只有在水中才能充分发挥其能力，一旦上岸，力量就消失了。
——译者注

t 指美国第四大投资银行雷曼兄弟公司破产事件。——译者注

u 以销售台数统计，数据来源于国际电子商情网（Display Search）。



大贺典雄出任总裁，引发
世人惊叹

第5章 历经改革却成为没有“脸面”的企业

“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

索尼的创始人是井深大和盛田昭夫。但索尼的

第一任总裁，既不是井深，也不是盛田，而是井深的岳父前田多门。前田是一位政治家，“二战”前曾任日本贵族院议员，“二战”后曾先后在东久迩及币原两届内阁任文部大臣。其就任总裁时，正值GHQ[V]发布公职驱逐令[W]，他因此而辞去文部大臣的职位。当时，索尼公司刚刚成立，井深担任技术部门负责人，盛田担任营业部门负责人。

前田对女婿井深的事业给予了极大的帮助，不仅在技术上，在资金周转等财务方面，前田也竭力为其铺路。他找到学生时代的好友、在财界相当有威望的田岛道治[X]商量此事。田岛又与帝国银行（现在的三井住友银行）董事会主席万代顺四郎通了通气，这位银行家正想培育几家拥有年轻技术人才的小公司，于是很快就同意与其合作了。

而盛田的父母则在名古屋市附近的知多半岛小铃谷村（现在的常滑市）经营着一家拥有300多年历史的酿酒老铺“盛田酒造”。盛田是这家老铺的长子。按照当地的风俗，盛田应继承其父久左卫门的事业，成为第十五代传人。故此，父亲从他10岁起就带他到办公室或酿造车间去，从生意经到用人策略，都对其进行恶心的指导。

听说盛田想与井深一道开创自己的事业后，父亲很尊重他的想法，不仅同意让次子继承自己的事业，而且还非常支持盛田的工作。他也同前田一样，最担心他们的资金周转问题，为此，父亲还特意将盛田酒造的财务专家长谷川纯一介绍给了盛田。

就这样，索尼这家小公司拥有了豪华的后援阵容：在内，有田岛和万代做顾问，有长谷川任监事；在外，有前田和久左的守护。从这个意义上讲，索尼虽说是一家诞生于“二战”后的风险投资企业，却拥有了极其良好的出身。

与“索尼的脸面”相称

4年后，井深大就任总裁，盛田昭夫也升任专务董事。我们所熟知的索尼的历史就此展开。其后，总裁从井深大过渡到盛田昭夫、岩间和夫、大贺典雄、出井伸之、安藤国威、中钵良治，直至霍华德·斯金格。

可是，被我们所熟知的，也只有井深、盛田、

大贺、出井。作为索尼的领头人，称得上是“索尼的脸面”的，也许只有井深、盛田、大贺。诚然，作为在技术和研发两方面都有着执着追求的电子厂家的领军人物，索尼必须具备能研发出具有划时代意义的、能引导市场消费或在全世界范围内热销的产品的才能。

比如，井深时代有特丽珑彩电、盛田时代有Walkman、大贺时代有CD播放机，这是普通消费者都耳熟能详的索尼产品，也是索尼公司的成功业绩。能成为“索尼的脸面”的公司领袖，是因为他们的名字与某一具体的拥有“索尼风格”的畅销产品及其研发紧密联系在一起。

反之，对于出井、中钵、斯金格三人来讲，却不存在这样的商品。剩下的两个人，岩间通过开发晶体管 and 被称为“电子之眼”的CCD，强化、培育了索尼半导体部门。由此，索尼采访用摄录一体机“Betacam”得以席卷世界市场，还影响到数码相机和数码摄像机等热销商品。而安藤，则因给在个人电脑领域棋慢一招的索尼带来最后的“赌注”——成功发售了“VAIO”系列产品——而建立了功勋。

可惜，岩间在任总裁6年多后不幸病逝，他未能亲眼看到CCD完成的那一天。由于他与盛田的妹妹结为夫妻，所以他就任总裁时，曾被媒体指责为“世袭”、“盛田家的裙带关系”等，所以他一直尽量不抛头露面，保持低调。在安藤任总裁的时代，不知是否是因为他在自诩为CEO且善于玩弄权势的出井面前有所顾虑，他总坚持说自己“充其量也就是个COO（首席运营官）”，在媒体面前表现得也不是那么积极，所以不能否认，他作为总裁给人留下的印象是很薄弱的。

出井虽然没有将任何有代表性的产品推向市场，但他最先提出了以互联网为核心的网络时代的到来，以及与之相应的新的商业模式和愿景等。为此，他经常在媒体上露面，一时间成了“时代的宠儿”，这是众所周知的。在这个意义上，可以说他在国内外的知名度还是比较高的。

再看看斯金格。在他担任总裁期间，没有出现任何具有“索尼风格”的产品，也实难称得上是“索尼的脸面”。他甚至都不在日本居住，只在工作需要时才从美国飞来日本，而且一个月在日本逗留的时间只有一周到10天，这样的领导能成为总部设在日本的日本企业的“索尼的脸面”吗？答案

很简单：不能。

那么，出井为什么会选择一个对电子产品和电子业务都毫不关心的外国人做自己的接班人呢？其答案恐怕要在出井任总裁、董事会主席的那10年中寻找。在什么时候，出井按下了“丢弃索尼风格”的按钮呢？

出井总裁上台之谜

1995年3月，出井伸之从最末席的常务董事，越过14名前辈董事，被任命为索尼的新任总裁。在记者招待会上，原总裁大贺典雄说，选择出井做接班人是“使用了排除法的结果”。据大贺介绍，索尼公司的总裁必须是“懂技术的人”，同时由于索尼拥有世界上最大的电影公司和音乐公司，因此他还必须是一个“对软件有理解能力的人”。

符合这两项条件的，只有出井。

可大贺所做的决策，并不是像他在记者招待会上所说的那么思路清晰。之前人尽皆知的事实是，

大贺有一位中意的接班人，此人不只“懂技术”，简直就是个“技术迷”。可惜，他因闹出丑闻而被从候选名单中剔除掉了，所以大贺接班人的事，“迟迟定不下来”。

大贺所考虑的下一位接班人，也不是出井。直到最后关头，大贺还在反复犹豫，是否应让在出井时代做CFO的伊庭保做接班人，因为伊庭保在改善财务体制方面业绩突出，比如解决了大约2万亿日元的有息负债问题。为了重建索尼总部的财务部门，大贺将原本在子公司工作的伊庭调回，从这个意义上说，大贺是很认可伊庭的实力和业绩的。

但在那个数字化网络即将来临，而索尼不知该如何应对的时代，对于大贺来说，揭示未来索尼应有的姿态，并不断提交具体战略提案的出井，是唯一人选。可他是否具有作为索尼新领袖的才智，却完全是一个未知数。对于从海外营业起步的出井来说，其职业生涯中确实没有令人心服口服的辉煌功绩。

最终，大贺还是指定出井作为其接班人。这恐怕是因为他把即将到来的数字化网络时代视为“乱世”吧，他看出出井是掌握了“答案”的人才。换

言之，“盛世找伊庭，乱世找出井”。

“只是大贺的傀儡”

虽然这样，大贺并不完全信任出井。这可以从他在总裁交接的记者招待会上涉及新经营体制的发言中略见端倪。

“我绝没有退休的想法。公司的最高责任人是CEO，我将继续作为索尼的最高责任人，与出井君一道，为把他培养成未来真正的CEO而共同努力。就像迄今为止盛田先生与我常年组成一个领导小组那样，这次是我和出井君组成一个小组，请桥本（即桥本纲夫，时任董事会副主席）辅佐我们的工作，我们将变为三支利箭。CEO就应该与COO（在这里指的是总裁出井）肩并肩地共同奋斗……”

大贺一直在强调索尼的领袖还是自己，这是否出于他对自己选择了出井的不安呢？抑或他想表达一种强烈的意志，即一旦发生什么情况，自己必须紧紧抓住掌控索尼经营的缰绳。

对于大贺从未提及的出井就任总裁一事，外界自然投来了很多怀疑的目光。比较典型的例子是，某个竞争对手厂家的高层领导将这次特殊的总裁交接讥讽为，“其实，大贺先生只是增加了一名‘副总裁’吧”。有些同行的管理人员甚至在我面前公开说，他“只是大贺的傀儡”。

等待他的是“规格统一问题”

1995年6月的股东大会后，出井伸之正式就任索尼公司的总裁。这位新总裁面对的，不只是已经逼近销售额一半的贷款问题，还有一个可能会撼动索尼经营根基的大问题，那就是DVD的规格统一问题。

在家电行业，自从家用录像机这样的热销商品席卷全世界家电市场以来，就再没有出现过能与之匹敌的热销商品。家用录像机已经超越了热销商品的范畴，为日本家电厂家确立了牵动世界家电市场、给予市场以活力的引领者的地位。这主要表现为，日本的家用录像机（VHS标准）已成为世界标准。

为了拥有这个强大的地位，日本的各个家电厂家绞尽脑汁，试图研发出能成为霸主的类似录像机的产品，可全都以失败告终。其中，用与CD同样直径的12英寸光盘实现所谓的“能出图像的唱片”这一梦想的，是DVD。但是，DVD与当时的录像机同样，也有两个规格。索尼与飞利浦所研发的“MMCD标准”和松下电器研发的，东芝与日立、先锋都决定采用的“SD标准”。

当时的我，正处在采访这一规格统一问题的漩涡中。

索尼想尽量避免发生第二次类似于“Beta与VHS之争”的惨烈形势。故此，鉴于自己在技术上的优势，索尼去征询松下电器是否可考虑采用MMCD标准。松下也极力想避免录像机之争那样的消耗战，所以一开始，两家公司的谈判看起来进展得还比较顺利。但是，从结局看，两家公司各有各的说辞，最终未能成为同路人。

在接下来的阵营站队中，与当初录像机之争一样，松下阵营由于取得了美国方面的赞同，在日美欧拥有了众多的支持者，走到了前列。自1995年1月24日公布了赞同SD标准的企业名单以来，日本

的媒体纷纷炒作说，SD标准将是DVD的第一标准（也就是行业标准）。他们预计，索尼会败北。虽然以索尼的总裁大贺典雄为首的一些人强烈主张MMCD标准在技术上占有优势，但最终仍没能改变这种趋势。

让贤给松下的SD标准

在此种情况下，出井总裁上任了。

出井于8月中旬走访了东芝公司，他向东芝公司的总裁佐藤文夫请求道：“在信号变频方式上，希望将索尼的MMCD标准加入统一规格中去。”其言外之意是，只要东芝公司答应这个条件，索尼就赞同规格统一。佐藤遂联系松下电器的总裁森下洋一，转达了索尼公司的提案，表明东芝有意接受索尼的条件。对此，森下也表示赞同。

就这样，第二场录像机之争得以规避。

可对于出井做出的让步，日本的众多媒体都大幅报道说，“事实上，索尼对自主规格不抱任何希

望了”，给人们留下了强烈的“索尼败北”的印象。

对此，出井曾这样解释：

“目前，公司正处于转型期，如果都赌在这个（DVD规格统一）上面，（其他）所有的就都灰飞烟灭了。到底怎么办？我想了很久。如果强行推进（以MMCD标准统一规格），索尼虽能在日本的技术界得以生存，但肯定会与东芝、日立之类的公司断交，在信息上会很孤立。与那些大公司作战，对处于转型期的索尼来讲，无疑是自缚手脚。但是，我不认为我做出了什么让步，这只是一种商业行为而已。”

那时，索尼的一位技术型中层干部的表情，我至今还记忆犹新。那是一种毫无戒备的、极其安详的表情。他这样对我说道：

“老实说，我松了一口气。如果（总裁）是大贺先生的话，肯定会一味地逞强，不会做出任何妥协，（DVD统一规格一事）肯定不会这么快就尘埃落定。幸亏出井先生当上了总裁！”

哥伦比亚影业公司的惨状

另一个问题是索尼影视娱乐公司的经营重建。

索尼是于1989年以34亿美元的价格买下好莱坞哥伦比亚影业公司的。这创下了当时日本企业并购美国企业的最高价。而且，索尼连同哥伦比亚影业公司所持有的12亿美元的负债也一起买下了，其实际购买费用达到了46亿美元（按当时的日元、美元汇率，约合6 500亿日元）。当时，美国的电影界都批评说，“索尼买贵了”。但从另一个角度来看，索尼拯救了一家陷入经营困境的企业。

然而，并购哥伦比亚影业公司的消息一经传开，美国的所有媒体都抨击索尼“花钱购买了美国的灵魂”，从而掀起了一场声讨索尼的风暴。

执意要做这桩“不划算的买卖”的，是董事会主席盛田昭夫和总裁大贺典雄。据说，盛田之所以做出这个决策，是因为在产品性能优良的Beta标准输给VHS标准后，盛田认为其原因主要在于索尼缺乏软件（电影等影像作品）。出于这样的考虑，他确信作为AV厂家，索尼必须追求软件与硬件的协同

效应，这才是其唯一的发展之道。

话虽如此，索尼既没有经营好莱坞电影公司的经验，也没有这方面的人才，所以只好全权委托给熟悉好莱坞情况且在经营电影公司方面能力突出的人物。经营者的人选，落在了大贺及索尼美国总裁兼CEO米奇·舒尔霍夫这二人身上。

“大贺之子”的专横

舒尔霍夫早在1974年就进入了索尼美国公司。

索尼美国公司内部当时对他的评价是：学东西很快，擅长随机应变。包括盛田在内的总公司的高层们都对他很满意，并对他的工作热情给予了很高的评价。与他最谈得来的要属大贺，因为两人有着共同的爱好——开飞机，这将两人的关系一下子拉近了。索尼之所以能成功收购哥伦比亚广播公司和哥伦比亚影业公司，舒尔霍夫是功不可没的，他在盛田与大贺的授意下东奔西走，做了很多工作。

大贺等人最终选择好莱坞的制片人乔恩·彼得斯和彼得·古贝尔作为SPE的经营者。但不久，他就明显地看出，这两个人完全没有经营才能。而1996年在美国出版的《Hit & Run》一书，详细地描述了其中的内情。该书讲，这两个人把索尼的资金当成自己及家族的钱来使用，没做出任何像样的工作，对SPE也没有任何贡献。

当然，未能阻止两人的索尼美国CEO舒尔霍夫，也有着不可推卸的责任。不仅如此，舒尔霍夫比这二人更糟，打着一定要拍出“大作”的名义，将索尼的巨额资金注入电影制作业务中，最终却以失败告终。

舒尔霍夫的解职

据说，包括并购费用在内，索尼当时的总投资额超过了60亿美元。在销售额日益减少的时期，支撑着不景气的电影业务的，是电视部门和家庭录像部门，它们有着坚实的事业基础。可SPE如此惨淡的经营状态，却并没有通过其经营团队或舒尔霍夫本人之口传到东京的索尼总部。

出井就任索尼总裁时，下定决心迫使那两位制片人辞职。之后，他请律师阿兰·雷巴茵负责处理这两个人在SPE丢下的烂摊子。可对于舒尔霍夫，却依然保留了职位。

索尼总部的很多管理人员都对此表示强烈不满，认为舒尔霍夫是仰仗实权在握的大贺典雄的庇护，才敢肆无忌惮地把索尼美国当成自家公司那样挥霍。从总公司的角度来看，索尼美国简直处于一种无法无天的状态。可大家对舒尔霍夫全都敢怒不敢言，因为他被称为“大贺的儿子”，得到了大贺的完全信任。在索尼公司内部，谈论舒尔霍夫的是非，被视为一种禁忌。

出井就任总裁后，给舒尔霍夫写了好几封信，告诉他“制定战略是（东京）总公司的的工作，望其修正作为分公司的索尼美国的经营方针”。老实说，出井表达了“今后不许再任意乱为”这一总公司总裁的强烈意志。可舒尔霍夫过于相信索尼CEO大贺对他的信任，不同意也不想去理解出井所表达的“真正含义”。

这件事，成了考验索尼新任总裁实力的一次较量。在就任总裁半年后的1995年12月，出井终于

做出了决断，解除了舒尔霍夫索尼美国总裁兼CEO的职务（公开说是辞职）。当然，这次行动是在说服大贺、得到大贺同意的基础上实施的。

对此，索尼总公司的高管们，人人拍手称快。在美国，出井终于跻身最有名的经营者之列。而在此之前，出井一直没能摆脱其为“大贺的傀儡”这一印象。



两个关键词

经营者最有效的信息传递方法是人事安排。

无论说得多么好听，要判断其是否言过其实，是否能将自己的意愿付诸实施，管理者与员工靠的是人事安排。舒尔霍夫的解职，是出井作为索尼总裁向大家发出的一个强烈的信号，表明自己才是索尼的掌舵人，只有索尼总公司才可以制定战略与方针。

当然，他必须向员工及各层主管说点儿什么——语言自身也是很重要的。

他向全体员工抛出了两个关键词。

一个是“数码·梦想·青年”，另一个是“Re-Regeneration”（再生）。据出井本人讲，前者揭示了变化的“方向性”，后者揭示了“变化”的必要性。也就是说，前者代表索尼宣称今后（技术、产品、营销）要进入“从模拟向数码”突飞猛进的时代。关于后者，出井曾向我这样解释：

“如果我说迄今为止做得都不好，必须变革之类的话，那工作到现在的那些人会很泄气，话不能那么说。所以我说了‘Re-Regeneration’。这个词的意思就是‘再生’，我没说以前的做法是不好的，只是想表达一个新的时代到来了，我们要重新开始，所以Re-Regeneration有积极向上的意思。”

他继续说道：

“变化才是索尼的本质，是其创业精神。所以我认为，索尼的领导层就应该主张‘变化是必需的’，这很重要。”

从关键词这件事上，可以看出出井对于以大贺

为首的、比自己年长的前辈们颇为忌惮。换句话说讲，出井政权在初期的基础是何等脆弱，由此可见一斑。

话虽如此，出井向索尼全体员工阐明前进方向这一点，还是值得推崇的。因为那时，正值公司内部产生变故，员工们人心惶惶，大家都在担心公司未来的走向，自己是否还能继续留在公司里。但在索尼的企业文化中，只要经营层将自己的具体想法明确示人，并表示将毫不动摇地付诸实施后，大家就会发挥出强大的“凝聚力”。从这个意义上讲，出井提出的这两个关键词还是极其有效的。



“数字说明一切”

在1997年3月底的财务决算时，索尼创造了公司历史上的最好业绩：

总销售额：56 631亿日元（比前一年增长了23.3%）

总营业利润：3 730亿日元（比前一年增长了

57.4%)

总税前利润：3 124亿日元（比前一年增长了126.1%）

当期净利润：1 395亿日元（比前一年增长了157.1%）

如此好的业绩，其实要归功于1996年5月为庆祝公司成立五十周年所准备的“五十周年纪念版”产品良好的销售业绩，比如以显像管式平面电视WEGA为代表的许多AV产品的热销等。当然，五十周年纪念版产品是大贺时代推进的，所以如此好的业绩并不全是出井总裁的功劳。但不可否认，在担任总裁期间，公司业绩有了如此飞跃性的发展，无疑给予了出井很大的自信。

紧接着，索尼的业绩又于1998年3月底再创新高。每个人都切实感受到了“出井索尼时代”的到来。那时，我想起了出井的一句话，似乎是他刚就任总裁不久时说的：

“创业者只凭借自己是创业者这一点，就可以拥有向心力。在索尼，大贺先生虽不是创业者，但

他与井深先生、盛田先生一样，都是从创业期就开始工作的，所以也可以算作创业者团队的一员。可我不一样。所以，对我来讲，数字（业绩）太重要了。（不是创业者的）我只能靠数字来获取向心力。数字就是一切。”

完全像个美国经营者

那时，我不由得冒出一句：“因为您是挣工资的经营者嘛！”没想到出井斩钉截铁地说：“‘挣工资的经营者’是个很奇怪的说法。我觉得我是‘职业经理人’。”

出井的意思是说，自己是“专业的经营者”、“经营的专家”。说来惭愧，我还是第一次听到这种说法，因为我既不看学者或经营评论家所写的有关经营管理的书，也不读杂志上的相关报道，是个极不爱学习的人，我只相信自己眼睛所看到的、实实在在的东西。对于出井的回应，我只能吞下自己无知的苦果了。

出井还告诉我他与大贺之间围绕着薪酬的谈

话。

“在接受担任总裁一职时，我跟大贺先生说，‘如果我把索尼的问题全都解决了，那么，您应该把企业价值由此上涨的部分作为相应的薪酬支付给我。否则，没人愿意当（索尼的总裁）’。可他完全无法理解，大贺先生明确对我说：‘你说的，我听不明白’。”

我觉得他的想法是对的，但反过来想，我又产生了疑问：企业价值如何计算呢？企业价值上涨了，就全是总裁的成果吗？无论如何，出井的想法完全不像日本人的想法，倒像是美国经营者的想法。

大贺与出井的双重结构

得到自信，又酿成不满。

国际企业索尼，其销售额的大半来自海外市场，特别是包括美国在内的北美市场，被视为其销售战略中最重要的地区。因此，从创业者盛田昭夫

时代起，索尼就开始走上层路线，即索尼的管理层频繁访问美国，宣传索尼的新产品，或召开说明会，向投资家们展示索尼的未来如何具有发展前景、是一家多么有魅力的公司等。这也是作为索尼领军人物的出井所应从事的一项重要工作。

但是，只要出井就一些重点项目做出发言时，媒体及投资家们总会问他一个问题：“这件事，CEO也同意了吗？”或者“您得到CEO的批准了吗？”。每到这时，出井心里都会有些不自在。在日本，没有人会问“索尼总裁”这么失礼的问题，因为企业的最高经营负责人就是“总裁”。而董事会主席已经退出了经营一线，其主要任务只是负责财界和行业里的一些对外活动而已。如果董事会主席对总裁指手画脚的话，会被社会批评为“垂帘听政”的。

可是在美国，董事会主席或总裁的头衔几乎没有什么意义，CEO是最高权力人，执行其判断与决策的最高责任人被称作COO。也就是说，总裁兼COO的出井，只被看作是董事会主席兼CEO的大贺的决策执行人，或者是在取得他同意的基础上开展业务的管理者而已。即索尼的对外权力结构，是一个双重结构。

在做出了数字业绩，并在国内外都赢得了好评的同时，出井的不满情绪也在增长。就任总裁三年后，大贺给予出井一个“Co-CEO（共同最高经营负责人）”的头衔。但这更引起了出井的不满。我虽然把“Co”这个英文单词翻译为“共同”，但出井却坚决予以否认：“什么‘共同’呀，纯属糊弄人。飞机的副驾驶员被称为‘Co-飞行员’吧？那个‘Co’与我这个‘Co’是一样的，谁也不会认为‘Co-飞行员’是‘共同驾驶员’的意思吧？”

出井说得没错。实际上，大贺在接受杂志采访时被问及“Co-CEO”的含义时，他回答说，“嗯，就是类似见习CEO的意思”。不可否认，大贺的这种毫无顾忌的说法，伤害了出井的自尊心，使二人之间心生芥蒂。

堵住大贺“回归董事会主席”之路

1999年6月，大贺典雄将CEO的宝座让给了出井伸之，于是，随着“总经理兼CEO”的诞生，索尼的双重构造消失了。出井以此为契机，开始构建新的经营团队。

2000年3月，出井公布了新的经营团队中CEO、COO、CFO的名单，他指定安藤国威担任副总裁兼COO、德中晖久担任副总裁兼CFO，打造了自诩为“自己这一代总裁的经营团队”。新经营团队的正式上任日期为4月1日。

可是，就在5月8日，索尼宣布大贺辞去董事会主席职务，就任董事会议长。同时，出井就任董事会主席，安藤就任总裁一事也变得明朗了。这到底是怎么回事呢？出井如此厌恶的经营上的双重结构，仅仅一个月就再次复活了？我无论如何也忍不住了，要直接去问问他本人。

“本来，我不应该担任董事会主席，而应该担任总裁兼CEO，安藤先生担任副总裁兼COO，这是最正确的安排。但最终，我还是向我头脑中很日本化的那部分妥协了。之所以没能形成我本来设想的那种格局，主要是因为如果既想满足做日本总裁的条件，又想满足做（索尼）集团CEO的条件，会使人分身乏术。”

也就是说，想同时管理整个索尼集团及电子业务部门，是不可能的，所以他将两个职务分开了。这话听着有些奇怪：安藤担任副总裁兼COO，主管

电子业务，本没必要让他当总裁的。我对出井说，这种解释实在让人无法接受，出井逐渐向我吐露了心声：

“大贺一就任董事会的议长，董事会主席的位子就空出来了。如果董事会主席的位子一直空着的话，大贺先生很有可能再回来当（董事会主席）的。为了避免这种情况产生，我只好去当董事会主席了。”

如果他说的是实话，那么他的意思是：为了巩固自己的权利根基，他推翻了原来那些正确的想法。他的话到底有多少是可信的呢？我当时无法判断，但强化自己权利根基这种极其个人化的理由倒确实是可以理解的。



“我不认可出井君”

出井害怕大贺回归董事会主席的位子上，证明他已经认识到了自己正在逐渐失去选拔自己当接班人的大贺的信任。大贺在创业者盛田昭夫逝世的1999年以后，开始怀疑自己是否选错了接班人。

而到了2001年前后，他开始反省自己：确实是“搞错了”。

不知是否出于这种后悔的念头，大贺不仅在索尼公司内部，甚至在公司外部也时常表达自己对出井的不满。

“盛田推出了Walkman，我推出了CD，而出井君当上总裁后，向世界推出了什么具有‘索尼风格’的产品？什么也没有！只要他不能推出我认可的‘索尼风格’的产品，我就不认可出井君（作为索尼的最高领导）。”

这样的发言，集中体现了大贺的思想。

大贺总是苦口婆心地向员工们讲述“产品策划”的重要性，强调要研发出“能触及消费者心弦的产品”。如果从这一角度来分析他的话，其用意就更加鲜明了。

在这个行业里，大贺有着极其另类的经历，他是一位毕业于东京艺术大学的声乐家。因此，在经历了并购哥伦比亚广播公司和哥伦比亚影业公司这些项目之后，大贺宣告自己新的经营观是“硬件与

软件同为索尼集团的两根事业支柱”时，我们一点儿都不觉得奇怪。即无论是否拥有这种经历，大贺给人的印象就是一位极其重视软件（或者说娱乐）的经营者。

但听了大贺对出井的批评后，我才发现我的印象是错的。对于大贺来讲，索尼首先是一个电子产品厂家，作为索尼的最高领导，首先要做的是推出具有“索尼风格”的产品，让研发部门将其商品化，再令其在市场上热销，这才算尽到了责任。换言之，索尼公司不需要那种将无法打动消费者的产品推向市场的领导人。

 为WEGA与VAIO的研发所做出的贡献

出井确实没有向市场上推出过热销的具有“索尼风格”的产品，因为就连他最在意的脱离盒子业务（产品售完即止）、要做售后持续获利型业务（有定期性收入），都未能实现，虽然他曾就其必要性在公司内外到处宣讲。

硬要说他有什么成绩的话，也就是在网络业务

方面实现了无店铺互联网金融服务（索尼银行和索尼损害保险等），或者对网络证券的投资等。至于索尼产品的网络销售，或者将索尼产品与互联网连接起来的下载服务等，哪一项都与商业化相去甚远，都属于效仿别人才做起来的业务；或者即使是索尼第一个推出的业务，也不是独家的。虽然出井对这些业务模式倾注了不少心血，但与大贺所希望的具有“索尼风格”的产品还是无法匹敌的。

由此可见，出井对新产品的研发并不是漠不关心。

比如，特丽珑彩电确实属于具有“索尼风格”的产品，但出于上市较晚等原因，它一直在获得市场份额方面苦苦鏖战，甚至被别人嘲讽为“永远的第四”。而显像管式平面电视WEGA令其起死回生，成了热销商品，并一举让索尼的电视业务产生了利润，其利润额达到了几千亿日元。换言之，WEGA的成功，不仅弥补了特丽珑彩电遗留下来的赤字，甚至还有所盈余。

索尼能够取得这样的成就，要归功于其独自研发的数码高画质技术DRC。研发DRC技术的，是数字信号处理研究人员近藤哲二郎。近藤是一名非常

优秀的研究人员，是索尼拥有专利最多（在1995年已经超过了400项）的人。但非常奇怪的是，由于与事业部等负责商品研发的管理者相处得不好，这400项专利中竟然没有一项实现商品化。时任总裁的出井，对这种异常情况没有视而不见，他发现了近藤的才能，给予他一个研发的平台（研究所），加速了DRC技术的商品化。

出井决定再次参与到个人电脑事业中，并将安藤提拔为这项业务的负责人，确立“VAIO”品牌，并将其培育、强化为索尼的核心业务。仅平面电视“WEGA”及个人电脑“VAIO”这两项成功业绩，我们说出井对索尼电子业务做出了巨大贡献也不为过，但出井没有从零开始研发出一款具有“索尼风格”的产品并推向市场，这也是不争的事实。

更关心公司以外的事情

我最担心的事，莫过于在出井任总裁的后期，他开始无缘无故地关心公司外部的的问题，而且这些问题与索尼的经营没有任何直接的关系。

尤其是在1999年1~2月，他在每年于瑞士达沃斯召开的世界经济论坛年会上，与美国前财政部长鲁宾一道担任共同议长。

该会议是由包括各国首脑及世界级企业领袖等著名人物参加的、具有国际影响力的沙龙。这样的盛会，即使是创业者盛田昭夫，也只在担任董事会主席时的后期才参加过。而就任总裁仅4年的出井不仅出席了这个会议，还在其中担任共同议长。对于他的行为，连其支持者们都发出了很多批评的声音，比如，“索尼的总裁有那么多闲工夫吗？”在某种意义上讲，这种批评也是必然的。

那时的索尼，股价低迷，加之在俄罗斯的经营失误日益明显，人们对于出井这个掌舵人给予了比平时更多的关注。

但是，出井对此好像根本不在乎。

是年11月，他就任世界最大汽车厂商——美国通用汽车（GM）的外部董事，两年后又就任世界著名食品厂商——瑞士雀巢公司的外部董事。其间，2000年7月，他还在森喜朗内阁就任内阁官房IT战略会议议长一职。可就在几个月前，“CEO /

出井、COO / 安藤、CFO / 德中”这一新的经营体制刚刚诞生，如果该体制做不出成绩，人们将质疑出井的真正价值。

其后，出井一直做到经团连副会长。

太阳谷会议所引起的反应

出井所关心的事情为什么一直在向外部发展呢？

我认为起因之一是，1997年，出井被邀请参加每年夏季在美国爱达荷州太阳谷的一座别墅中举行的高层会议。出席者包括英特尔的创始人安迪·格鲁夫、微软公司的比尔·盖茨、世界最大传媒集团的鲁伯特·默多克、迪士尼公司的艾斯纳、时代华纳董事会主席詹罗德·莱温等，都是响当当的人物。

出井之所以能被邀请，还要归功于索尼美国公司总裁霍华德·斯金格。出井解除了米奇·舒尔霍夫的职务后，索尼美国总裁兼CEO的职位一度空缺。另外，SPE的总裁也换成了在好莱坞德高望重的约

翰·凯利，建立起了直接向出井汇报的体制。在SPE的经营思路终于有了些许眉目后，出井所挑选的索尼美国公司的新领袖是在全美三大网络之一的哥伦比亚广播公司任总裁一职，后跳槽到有线电视的斯金格。

在太阳谷的经历，似乎深深刺激了出井。我曾几度听他谈起在太阳谷的事情。在那里，他所体验到的与那些牵动世界经济的脉搏、撼动世界局势的要人们的接触与谈话，对出井的经营观产生了很大的影响。定期出席历年在太阳谷召开的会议，与超一流的人物进行交流，似乎充分满足了出井的知性好奇心。有时，他会异常兴奋地说，如果把那些不理解他所说的话，而公司又着意培养的属于中坚力量的干部带去太阳谷的话，他们一下子就会明白自己讲话的意图了。

可是，当我与当时的那些中坚干部确认此事时，情况却稍有不同。

“立石先生，您想想看，那些人不是创始人就是企业主，或者是与此类人相似的大人物。让我们这些工薪阶层的人去参与，到底什么地方能感染我们呢？根本构不成什么参考，那些人与我们根本就

不是一个世界的人。真不明白出井先生为什么那么兴奋。”

那些中坚干部认为，原本属于工薪阶层的出井，无论与另一个世界的人们混得多么熟络，其实与他本人也没什么关系，充其量也就是因为他是“世界的索尼”的CEO而被接受而已。

对出井的质疑

此时，我忽然想到：出井不会是搞错了吧？莫非他误以为自己成了撼动世界经济的人物之一，所以才像个第三者似的想从外部评论索尼、影响索尼？例如，出井随后提出一个观点，经营者必须要有“抽象思维能力”，这不是思考个别案例及具体问题的能力，而是一般性的、抽象性的思考能力。

我第一次对出井产生了强烈的质疑。

所谓的抽象化，是指从个别、具体的东西中找出共通性的东西，使其成为一个体系的过程。也可以称其为一般化。我觉得，那和制作学校的教科书

一样。

而经营者，即实业家，需要时常面对充斥着矛盾和问题的现实，需要从中找出固有的解决方案。没有一个经营者会按照教科书去经营，因为教科书已将过去抽象化，而经营者所面对的是现在和未来的工作。当然，现实中也不存在什么教科书。

记得在一次关于经营方面的记者招待会上，逐项的说明结束后，在讲台后方的墙壁上赫然投影出经营学者德鲁克的巨幅肖像及其著作。然后，出井开始大肆宣讲德鲁克的经营理论是多么的优秀。他宣称，德鲁克所预测的社会已经到来。对此，我感到愕然，不知道出井讲这些话的用意到底是什么。

我当然不打算对出井个人信奉德鲁克的经营理论唱反调。但在记者招待会这种正式场合，对于索尼的经营，拿出经营学者的这套理论，实在难以让人信服。索尼是按照德鲁克的经营理论来经营的吗？如果它的经营以失败告终，它打算将责任转嫁给德鲁克吗？我觉得，索尼正在发生一些异变。



“平板电视”棋慢一招

索尼在1997年3月和1998年3月，连续两年创造了历史最好业绩，这是因为，索尼为纪念公司创立五十周年所准备的“五十周年纪念版”产品中，产生了许多热销商品。但那些全部是模拟产品。对于想大举进军数码领域的出井来讲，在业绩良好的情况下，还需要研发出具有划时代意义的数码产品，并形成热销趋势才行。

尽管出井深谙此种境况，但他在行动上却非常迟钝。在被称作“数码家电三神器”的平板电视（等离子、液晶）、DVD机、数码相机领域，索尼都比其他公司棋慢一招。特别是平板电视，早在2003年，地方电视台就开始播放数码节目，但索尼公司却迟迟没有推出自己的产品。

这种局面是如何形成的呢？

1998年10月，太阳谷会议过去了大约一年半，出井在公司内部的技术讨论会上发表了一段意味深长的讲话。他断言，在当前的网络时代，家电产品作为独立商品的价值已经被剥夺了。他以手机的销售模式为例，指出为了增加开户数量，靠通信费赚取利润，手机厂商往往将手机白送给客户。他还预测到，这股潮流将波及电视机领域。

“电视画面是否明亮，解像度是否优美等问题都将得以解决。关键在于用它看什么（内容）？谁来制作这些内容？谁来控制传送这些内容的网络？”

表面上看，这也许确实算个能成立的论调。

那么，对于世界上屈指可数的AV厂家的索尼，在电子产品占销售额70%以上，电视机的销售额超过1万亿日元时，最高层领导却说电视画面是否优美不算问题，内容和网络才是最重要的。这到底是什么意思呢？

出井并不是面对索尼公司本身的具体问题而做的发言，而是以抽象化思维向大众发出了信息。如果是在大学里讲课，这番话或许还有些意义，而在竞争如此激烈的商战中，这只是夸夸其谈而已。当然，如果能预测那样的时代什么时候到来，并指出通往那里的路线图，出井的发言在某种程度上也许还算有些意义。

出井本人从未经历过AV产业中最大的硬件产业——电视机业务的运营。他将称作家电产品之“王”的电视机与手机等产品相提并论，本身就

是缺乏说服力的。就拿出并很重视的网络来说，电视机是家庭内网络的中心，与其他电气产品是不一样的。

大贺的不祥预感

虽然不敢肯定出井轻视硬件的思想是否直接影响了公司的研发领域，但可以看到，显示设备逐步从显像管转向等离子和液晶板的时候，索尼的电视机业务部门的反应是相当迟钝的。也许是因为显像管式平面电视“WEGA”的销售势头良好的缘故吧，经营策划部门的干部似乎并没有审慎地研究，只是轻松地说了一句“(WEGA)卖得很好，这就行了”。

前文说过，电视机有史以来一直重视“不断地实现高画质、大画面”。由于显像管在物理性能上不可能满足标准越来越高的大画面趋势，因此，要实现大画面，自然需要新的显示设备。为此，其他竞争厂家都在显像管式平面电视方面停止反攻，快速调整方向，转而开发平板电视。

但是，不承认产品本身价值的索尼公司，却在平板电视上棋慢一招，于是不得不从外部采购显示设备。关于其中缘由，我在前一章已经说过了，在此不再赘述。在出井之后的斯金格时代，轻视硬件之风更甚，电视机事业部部长认为，索尼的电视机“更应注重造型而不是画质”，并径直带领索尼公司朝着低价路线奔去。

可是，从2005年就开始的电视机业务的赤字问题一直没有得到缓解，到了2012年3月，索尼公司已经创下了连续8年的营业赤字。尽管为了争夺市场份额转而采取了低价路线，但在2009年世界电视机市场份额排行榜上，索尼公司还是被韩国的电子厂家LG电子所超越，退居到第三位，其市场份额在日本市场的排名则跌落到第四位。

不知大贺在1999年时是否已经预测到这些，他一直在质疑，这位经历了1997年太阳谷事件的出井，其言行是否符合以电子业务为核心的索尼公司最高领导这一身份。这已经让大贺对索尼的未来感到有些不安，并且确认自己选错了接班人。

 图谋稳固权力根基

其后，大贺从董事会议长变为名誉董事长，离经营舞台越来越远了，但他的重臣们依然身居索尼的各个要职，其影响力并没有因此被削弱。因此，失去了提拔自己做总裁的大贺的信任，对于出井来说是有切肤之痛的。

出井开始图谋稳固自己的权力根基。

一方面，他在“企业改革”的旗号下，引进自己理想中的经营模式，建立起崭新的索尼公司。另一方面，对于自我定位为“专业经营者”的出井来说，凝聚力来源于“数字”（业绩），故此，他引入了力图确保并提升利润的新的业绩评价标准。

虚拟的经营体制

1999年3月，索尼公司发表题为“索尼公司面向21世纪的企业改革”，开始着手进行大规模的企业改革。

此时，出井明确提出要以名为“统一和分散型”的经营体制来运营索尼集团。直至今日，索尼

公司既是一家电子厂家，也是一家集团企业的持股公司。例如，在美国有一个索尼美国公司，它是索尼影视娱乐公司、索尼音乐娱乐公司、电子产品销售公司索尼电子（SEL）等企业的母公司（持股公司），而索尼总公司又是索尼美国公司的母公司。

出井力图改变这种实业公司既是持股公司又是母公司的不合理的组织体制，将索尼总公司分成管辖集团企业的持股公司和实业公司两大部分。

另外，出井还将索尼总公司的电子业务部门分割成三个事业部，分别委以重任，通过提高其自律性形成一种与索尼影视娱乐公司等平行的“股份公司”。

据出井讲，总公司一直是作为“积极投资家”（从长期角度成功获取投资的投资家），对各个事业部进行业绩目标设定及考核等工作，却并不直接参与其经营。各事业部可以依靠独立的判断进行经营，专心完成分配的业绩目标。这是一种依靠具有强大凝聚力的总公司（集中）与具有自律性的事业部（分散）建立起来的经营体制。

对于海外的实业公司，索尼公司构建了集团战

略总部，由新的索尼总公司负责。

但问题在于，这些全都是虚拟组织。

作为积极投资家的、类似一种投资银行的总公司，一般来讲，首先应该是一家类似控股公司的组织。可既然不存在实体组织，在现实的运营中，“统一和分散型”的经营体制就不可能如人们想象的那样发挥其功能。正如“存在决定意识”这句话所言，在虚拟的世界里，人的意识不会马上改变。实际上，这一体系并没有做出什么成果。

■ 一线员工的“灰心”与“困惑”

一年后，出井设立了“eHQ”，替代了虚拟的积极投资家。2001年，公司宣布，出于发展需要，eHQ将被撤销，并成立“GH”这个新的组织，将其作为电子事业的总部（功能），甚至新设立了“电子HQ”。此后，索尼公司的组织变更每年都在重复进行。不经意间，网络公司被形骸化，授权给更下层的组织——新成立的25家公司，年轻干部纷纷走上了领导岗位。

让人很不习惯的组织轮番登场，组织机构改革不断地重复进行，这令我感到一头雾水，即使刚被告知缘由，可转眼又忘得一干二净。反正都是“抽象化”的东西，对于这些，一线工作人员是否能理解，这对日常业务又会产生什么样的影响呢？在采访过程中，我从一线员工们的口中只听到了“灰心”和“困惑”。

“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。每当此时，他们都会这样讲：

“我也想过换新的名片，但又一想，反正明年又要发生组织变更，也许还要换名称，所以换名片也就没什么意义了，就一直用这个旧的。反正（工作地点的）电话号码和地址都没变。”

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。

荒唐的“业绩评价标准”

在一连串的“改革”中，也有非虚拟的、令员工们切身感受到的“变化”。那就是引入了名为“EVA”（经济性附加价值）的新的业绩评价标准。

EVA是美国的咨询公司设计的财务指标。计算方法是用税后营业利润减去资本成本。简言之，它所评估的是对象对于投资得到了多少回报（利润），也就是赚了多少钱。其对象不只是企业，还涉及事业投资对象和项目，现在更是作为评估管理层及日常业务、员工业绩评价的指标来使用。

但是，EVA存在一个问题，就是它只适用于对现有业务所产生的利润进行评价，而对于暂不能考虑利润的先行投资是不适用的。即使这样，大家为了尽量提高EVA值，还是想方设法地改善现有业务或卖掉不挣钱的资产、削减资本成本等。无论哪一方面，都是按照设定的评价标准来做的。也就是

说，为了满足评价标准，各部门只能增加税后营业利润，即掉入了所谓的“销售额至上、只顾追求眼前利益”的陷阱。

而且，EVA的概念较难理解，所以在实施过程中，需要由专职人员进行管理。可正因如此，总公司更加丧失了现场感，那些本想像投资银行那样来经营索尼公司的管理者们，根本看不到曾经作为“技术的索尼”引领市场的索尼公司强大的商品策划力和研发力，总公司急速向官僚化的方向发展。

25位总裁

EVA最大的受害者，是令出井引以为豪的年轻经营者——子公司的25位总裁。在某种程度上说，他们并不具备经营一家“公司”所应备的素质，管理才能也并不出众，只是由于某种功绩才被选拔为总裁。通常，人事制度并不一定会给有功劳的人以薪酬和地位，可出井及管理层却在拿他们的“年轻”与“才能”做赌博。

对并不具备十足管理能力的他们来讲，EVA仿佛是必须遵守的工作宪法。为了提高EVA的数值，他们只为眼前利益而东奔西走。他们并不热衷于激励部下，而是孤军奋战。即便开始时有些迷茫，却仍挥舞着手中那尚不习惯的权杖，终在惨痛的现实面前折腰，在恐怖政治中寻找活路。于是，职场中的活力被剥夺了，研发具有“索尼风格”的产品成了梦话。在EVA评价体系中，即使推出了热销商品，只要研发成本高，照样会被给予差评。

故此，即使只是眼前利益，只要能确保目标和利润，总裁就会受到好评，其地位就会稳固。但这样做，使索尼成了一个市场跟随者，并将其置于死地。

2002年3月底，在年终决算中，电子业务产生了营业赤字。在泡沫经济破灭后，家电行业一直不景气，索尼的快速出击只不过是一个令人遗憾的举措。82亿日元的营业赤字不算巨额，但对于已知晓索尼公司凝聚力日渐衰退的出井来讲，并不是一个可以原谅的数字。



“索尼冲击”的审判

2003年4月，索尼发出了新一轮的冲击。

在合并报表后的业绩（2003年3月）中，电子业务一改赤字的局面，创造了414亿日元的利润，合并报表营业利润也出现了1 854亿日元的黑字。但同时公布的第4季度（2003年1~3月）数字中，电子业务却出现了1 161亿日元的巨额营业赤字。而且，在下一年度合并报表业绩预测中，索尼公司的营业利润比2002年减少了30%，市场对索尼的未来产生了很大的不安，开始抛售索尼的股票。股价连续两天都跌停，索尼股价暴跌的影响不仅仅停留在电子行业，还使得日经平均股价也下降到泡沫经济破灭后的最低值。

这就是被称为“索尼冲击”的一连串的现象。

关于索尼冲击的原因，包括索尼公司在内，有各种各样的说法。但我认为，与其在这里找原因，还不如去思考一下市场给索尼提供了何种信息，我们应该如何解读它。

市场的不安产生于人们对索尼电子业务的未来所持有的疑虑。索尼虽然在出井的一声号令下，实施了“从模拟向数码”的大方向调整，但在数码家

电领域，索尼公司仍比其他公司棋慢一招。比如，在被称为“数码家电三神器”之一的平板电视领域，直到2003年，索尼还没拥有使用自家液晶板生产的产品，DVD机和数码相机的情况也类似。也就是说，市场感觉索尼的电子业务不能像过去那样持续获得高收益，对索尼产生了不信任的感觉。

忘却了公司的起点

1997年，虽然出井明确提出了比起硬件（家电产品）的品质，更注重内容和网络的时代已经来临，但市场仍然把索尼看作是一个电子厂家。因此，人们由电子业务的不景气开始怀疑索尼的未来。

虽说索尼已经成长为独一无二的、复杂的世界企业集团，但人们对于出井推行的经营体系以及尝试用类似投资银行的经营手法来运作索尼集团的做法，并没有给予任何评价。

市场所期待的索尼，是作为电子厂家的成功及具有很高的成长性。如果是为了这个目的而进行企

业改革，大家会很高兴地以高股价对索尼做出评价。索尼影视娱乐公司所制作的《蜘蛛侠》这部影片，虽然2002年在全美热映，但公司股价因此而上涨了吗？

同时，出井也确实忘记了索尼是一家什么样的公司。

在公司的成立方针中，就有“建立能最大程度发挥严谨认真的技术人员技能的、自由阔达而愉悦的理想工厂”和“放弃只顾赚钱的思想，重视开展内容充实的企业活动，不过度追求企业规模的扩大”的话语。即便出井想把索尼变为内容与网络的企业，这种想法也在2003年就被市场拒绝了。我认为，这是市场发给索尼的一个信息，它希望索尼重新回到电子厂家的起点上，更加认真地推进电子业务。

之后，出井转变了经营方针，开始推出强化电子业务的口号。2004年3月，合并报表后的业绩显示，电子业务的收入减少，出现了353亿日元的营业赤字。其后，电子业务的业绩不断下滑，引得质疑出井经营责任的声音一浪高过一浪。不仅高层会议上责问出井声音日渐加强，公司内部和媒体对出

井的批评之声也逐渐高涨起来。

出井的“内容与网络”路线，让索尼公司的发展产生了质变，逐渐发展为没有“脸面”的企业。

[Y](#) GHQ指驻日盟军总司令部，是1945年美国政府设置的对日占领政策的实施机构，地点在东京，直至1952年《旧金山和约》生效为止，一直是实际统治日本的机构。

[W](#) 指1946年根据 GHQ的指示所实施的将战犯、军人、协助战争者逐出职场的政策。

[X](#) 田岛道治，后任宫内厅长官。宫内厅是日本的行政机关，专门负责与日本皇室有关的外交、礼仪等事务。



从“出井—安藤体制”到“斯金格—中钵体制”

第6章 无视全局的“权力空白”

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

2003年4月的“索尼冲击”之后，伴随着业绩的急速恶化，质疑董事会主席兼CEO出井伸之的经营责任之声也日益增强。

在公司内部，对出井的批评最为严重的，是在家用游戏机“Play Station (PS)”与“PS2”方

面十分成功、将游戏业务做成索尼集团核心业务的久夛良木健（时任索尼计算机娱乐公司总裁兼CEO）。

在创造出上述业绩之后，久夛良木就任索尼总公司的副总裁，负责半导体和电视机等AV业务。对于家电厂家来讲，半导体属于关键技术，曾经负责过电子主流业务的久夛良木可谓“如日中天”，或者说有“猛虎下山之势”。公司内外都将久夛良木视为“出井职位”最有实力的候选人。

久夛良木在高层会议等场合，不停地抨击出井就任总裁以来的种种错处，指责其将数千亿日元的巨额经费打了水漂。

实际上，在出井与久夛良木之间，还存在一些命中注定的牵绊。

在“索尼冲击”的两年前，即2001年初春，出井将总公司常务董事野副正行任命为索尼计算机娱乐公司的COO。从总公司派遣干部到子公司，这在任何一家企业中都不算什么新鲜事，只是普通的人事调动而已。当然，久夛良木当初也同意了。可就在野副来索尼计算机娱乐公司做上任前拜访时，

久夛良木就以明显的敌对心理来迎接野副了。

其后不久，久夛良木对自己一度同意的由野副担任COO一事，又表示坚决反对，并要求出井撤回调令。虽说这一决策尚处于内部公示阶段，但已发出的人事调令被子公司总裁拒绝，尚属首例。

结果，在正规公司里不该发生的事情，在国际企业索尼中发生了。野副就任索尼计算机娱乐公司的COO一事被撤销，他又回到了索尼总公司。由此可见，出井的权力根基并不牢固。

出井和久夛良木的斗争

久夛良木之所以那么反感总公司的“介入”，是有其缘由的。

在索尼即将进入游戏领域时，总公司的很多干部都阴阳怪气地讲，“为什么索尼要搞游戏？”硬说“游戏=玩具”。在那种极坏的氛围中，时任总裁的大贺在干部会上说，“试试看吧”，就凭这一句话，索尼的游戏事业才得以开展，后来成立了索

尼计算机娱乐公司，直至PS和PS2大获好评，成为热销商品。对于将索尼计算机娱乐公司做成优秀企业的久夛良木来讲，对总公司大概有种“你们等着瞧！”的情绪吧。

此时，总公司派人来介入索尼计算机娱乐公司，当然让人心生不快了。在成立索尼计算机娱乐公司时，久夛良木个人也出资了，所以其主人翁意识是很强的。出井（总公司）单方面决定的人事安排很难让他接受。而另一方面，出井对处于索尼赢利龙头地位的索尼计算机娱乐公司也不能放任自流。如果听之任之，索尼计算机娱乐公司的离心力会越来越强，出井担心索尼集团会变成“双头鹰”。这样必然使得总公司，也就是出井本人的权力弱化。

因此，二者之间巨大的隔阂难以避免地形成了。这就是所谓的“出井和久夛良木的斗争”的开始。其后，久夛良木不仅将批评的矛头指向出井，还毫不留情地指向了相信出井的改革理念、与出井站在同一阵营的其他管理者们。

来自“公司外部董事”的问责

公司里还有一部分人也在批评出井，那就是董事会里的公司外部董事们。特别是卡洛斯·戈恩（日产汽车公司总经理兼CEO）和中谷岩（原一桥大学教授）两个人，听说他们追究出井的经营责任，已经到了逼他引咎辞职的地步了。

说起来，这也挺具有讽刺意味的。

索尼从很早就开始推行“经营”上“监督与执行”相分离的政策。1997年，索尼公司先于其他日本企业引进了“执行董事制”，开始纠正之前的“执行业务的人”“自导自演”的不当体系。2003年，伴随着2002年的商法修订，索尼公司设立了“董事会专业委员会”，取代了之前的监事制度。它通过以外部董事为核心的“提名委员会”、“薪酬委员会”及“审计委员会”三个委员会来保护股东的权益，发挥监督作用。且为了实现来自外部的严格监督，各个委员会均由三名以上的董事构成，外部董事占半数以上。修订后的商法要求公司设置负责执行业务的执行董事，这样，公司设置执行董事这一举措就被赋予了法律依据。

换言之，在公司的经营层面，外部董事的权限被极大地扩大了。

不可否认，设置“董事会专业委员会”，除了将经营上的监督与执行功能进行分离这种名正言顺的理由外，出井之流当然也有自身的考虑。

出井并不是经过一番权利斗争后才坐上索尼公司总裁的位子的，他之所以能够从排名最后的常务董事，越过14位前辈，一路过关斩将，脱颖而出，是出于巧合，导致大贺最终一锤定音选择了他。也就是说，出井的权力根基一开始就很薄弱。那些自视为地位与大贺不相上下的干部们从没将出井放在眼里，也不能对出井心服口服。

与女性易在情感方面产生嫉妒不同，男性往往在职业晋升上纠结不清。虽说没人敢与作为绝对权力者的CEO当面唱反调，但到处“不作为”，到处盛行消极怠工之风却是不争的事实。我就碰到过这样的情形。

为了巩固自己薄弱的权力根基，将自己的决策落实下去，出井打着维护“股东权益”的大旗，成立了“董事会专业委员会”。他大概想以此打造自己新的权力基础，从而与旧势力、守旧派的干部们抗衡。自此以后，干部的人事安排均需要提名委员会的同意，干部的薪酬也由该委员会决定。另外，

对外部董事的选任，也成了CEO的特权。

戈恩和中谷都是由出井选作外部董事的。他理所当然地认为，这些外部董事应该和自己站在一边。但是，戈恩和中谷都对出井的经营方式产生了质疑，他们都推荐久夛良木做下一任总裁。

■ 董事会的内容全盘泄露

虽说已不算是索尼的领导者，但一度认为出井是合适的接班人并被出井任命为索尼公司名誉董事长的大贺典雄，还一直保持着对索尼的巨大影响力。他也强烈推荐久夛良木担任索尼公司的新一任总裁。

公司外，大型报纸、杂志等媒体继续批评出井。在这里，代替出井的新索尼的明星人物，是久夛良木。2004年夏天过后，索尼董事会的讨论内容，在当日就被报社原原本本地公布出来了。而向我披露这些内容的，是出井身边的一位干部。

那时，我想起从松下电器的山下俊彦那里听到

的一些话。山下在出井就任总裁约20年前，同样过关斩将，超越前辈，当上了松下的总裁。他也是从一个普通董事一下子升上去的。由于他是松下家族成员以外的首位总裁，所以成了当时的热门话题。对于出身工薪族总裁的山下来讲，“权力根基”根本无从谈起。他后来选择谷井昭雄做他的继任者。在谷井任总裁接近尾声时，山下曾说过这样的话。

“一到夜里，大阪的报社就给我打来电
话。‘山下先生，今天松下的干部会上出现问题的
那件事，您怎么看呢？’他们这么问我，可我已经
不是松下的干部了，我任何信息也没有，根本无法
回答他们。对于松下公司的内部情况，报社的人远
比我知道的多多了。干部会一开完，马上就有干部
给报社打电话通报，他们了解得可详细了。”

不久，谷井辞职了，森下洋一被选为下一任总
裁。



“把过错都加在我身上”

我感到，出井和谷井一样，也快要下台了。

2004年时，出井曾对我说过这样的话：

“索尼必须变革，这是事实。但是，所有的干部都觉得没能变革的原因全在我身上。诚然，我是CEO，最终的责任在我。可他们明明公然把我的存在当成使他们的不作为正当化的工具了。他们总宣称‘因为有出井先生在，所以办不成’，其实是在为自己不实施改革找借口，媒体也是一样的口吻。这样一来，中层以上员工都慢慢开始这样认为了。于是，退了休的员工们想挑点儿什么毛病时，也会轻易说出‘都是出井不好’。难道什么都是我的错吗？不是这样吧。将原本属于自身的过错都推到我身上，这种责任转嫁已经到了极致了。我有时 would 想，我为什么还这么辛苦的拼命工作呢？我越在前线拼命地努力，人家越说索尼不行了都是因为我在当CEO。”

出井继续说道：

“有些人总说‘过去，多好啊！’，他们是把过去那个时代的坏事全忘光了。比如，我就任总裁的1995年，那时候局势多么严峻，他们全忘了，所以他们才会说‘过去真好，现在不好’。媒体也是胡乱写些‘索尼陷入了创业以来最大危机’之类

的文章。可仔细想想，根本不是这么回事。以前还有过更糟糕的时候呢！当然，从不同的角度看，2004年时，索尼的确处于非常艰难的境地，但索尼自身还没病到那个份儿上。”

我觉得这些话里当然有出井自我辩护的成分，但去掉一半水分，出井的另一半主张还是有道理的。

1995年，在DVD规格统一问题上，东芝和松下联手推出的SD标准优势明显，而索尼的MMCD规格则很孤立；在好莱坞，美籍高管把索尼影视娱乐公司完全当作自家公司对待，乱象丛生；由于投资过度，导致贷款额接近公司销售额的一半，达到约两万亿日元，公司的财务状况糟糕透顶；再加上作为赚钱龙头的摄像机业务不景气，公司拿不出能成为热销的商品。最初的“索尼神话破灭”的言论，就是从那时开始逐渐传播的。

■ 久寻良木未被提名

话虽如此，却也不能掩盖已经出现的“批评出

井的呼声”。出井所唱的反调，没有人真正去倾听。现实中，大贺时代已退休的和忠心追随大贺的那些干部们，宛若自己有提名权似的，一直谈论出井位子的话题。这些话当然会传到出井的耳朵里，即使出井说“你们到底想干什么？”并表现出强烈的不快，讨论之声也没有停止过。也就是说，出井已经在权力斗争中败下阵来。

不避讳地说，留给出井的只有两条路：要么保存剩余的体力，在2005年辞职；要么苦战苦斗、满身伤痕地坚持到2006年，作为董事会主席兼CEO在迎接创业六十周年后辞职。

出井选择了前者。

2005年3月7日，索尼发表了董事会主席兼CEO出井与总裁安藤国威二人同时辞职以及公司内部董事会成员全体辞职的消息。索尼的管理层将全面更新。

与此同时，作为索尼副总裁的久夛良木健也离开了索尼总公司，作为总裁兼CEO被调任美国，专心经营索尼计算机娱乐公司。而取代出井职位的最有实力的候选人，是索尼集团副董事会主席、索尼

美国董事会主席兼CEO霍华德·斯金格。提名接班人，是CEO的专属权利。无论那些幕后人物多么大张旗鼓地主张久经良木才是最合适的人选，但他们毕竟是局外人，只要出井拒绝提名，其目的也无法达成。安藤的后任，由副总裁中钵良治当选。

“能担当CEO的重任吗？”

出井强调了他与斯金格坚不可摧的信赖关系，该关系是从斯金格于1997年就任索尼美国公司总裁时一直延续下来的。中钵主要从事磁带等方面的业务，而对索尼的最终产品没什么经验。出井在记者见面会上评价中钵为“很好的倾听者”。

继斯金格与中钵之后，副总裁井原胜美当上了CFO，新的领导班子诞生了。不知是偶然的巧合，还是事先商量好了，三个人都系上了红色的领带。也许是想表现三个人团结一心吧。

在记者见面会上，我发现了一个明显异于寻常的情况。

斯金格不住在日本，而住在美国纽约的自己家中，定期（一个月中有一周至10天）来日本。负责经营的一把手不住在总公司的所在地，从大老远的地方通勤的事例，我从未听说过。这样的人真能实现重建以日本为中心的电子业务吗？我们不得而知。

会上，坐在我前面的一位外国女记者提出了一个大家都没敢提出的问题：

“您不会讲日语，在电子行业没经验，不住在日本，也没在索尼的企业文化中熏陶过，您认为您能承担得起索尼CEO的重担吗？”

对于这个提问，斯金格说了些诸如“航空公司的管理者，虽然不懂飞机，不是也可以经营公司吗”之类的话，算是对问题的回答。可如果是洛克希德那样的飞机制造厂家，难道也能这么说吗？航空公司只不过是运营商，不是生产厂家。而索尼却是一个电子产品的生产厂家。

对诸如此类的问题，不做正面回应，却弄些似是而非的事例来回答，是斯金格惯用的套路。由于他歪曲问题的方法很巧妙，一般人不太容易马上意

识到。

对于斯金格不居住在东京一事，出井的“支持”也是很不可思议的。

“索尼影视娱乐公司在建立初期，也时常发生各种各样的问题，但到了2000年左右，即使我本人不去，管理照旧。我在纽约也有办公室，但现在我一个月也就去一趟，或者一趟也不去。因为斯金格先生已经替我建设了一个与东京（索尼总公司）保持信赖关系的、优秀的一线管理团队。正如我不怎么去索尼影视娱乐公司一样，只要在东京建立起好的管理体制，即使他不常在东京，我想其管理也是没问题的。”

董事会主席、总裁由于电子业务业绩不佳被问责并导致双双辞职，这在索尼公司的历史上尚属首次。如果认真考虑这种追究经营责任的做法，我们不禁会问：把重振电子业务作为索尼集团整体的问题，放在集团公司的层面上去追究责任，真的妥当吗？

一开始就一盘散沙

可能是为了保证“在东京建立起优秀的管理体制”，新总裁中钵又被赋予了“电子CEO”的头衔。如果按字面意思来理解的话，中钵成了电子业务的最高经营负责人。

既然是为了重振电子业务雄风才组建起来的新的经营班子，那么，该经营班子的一把手应该是斯金格。可中钵作为“一线管理团队”的一把手却被任命为电子CEO，那么在电子业务领域，二人的“权限范围”势必会产生矛盾。

经过2005年6月的股东大会才能正式就任索尼公司总裁的中钵，在就任前的4月上旬这样回答了
我的疑问：

“前几天去美国，借助翻译与斯金格（就索尼的经营问题）谈了8个小时，谈的内容很充实。剩下的，就只有关于电子业务（权限）范围问题，还需要最后再考虑一下了。到底我负责什么，斯金格负责什么，我必须就这件事再和斯金格谈一次。”

我感觉我很难揣摩中钵的真实想法。

权限分割吗？斯金格是不可能同意的。在美

国，一提到CEO，那就是对企业所有事情负责，并对所有事情都拥有最高权力的人。没有一个CEO会考虑把这种权限与他人分享。所以，斯金格既然当上了整个索尼集团的最高经营负责人——CEO，他就会认为所有的事情都在自己的权限范围内。

另一方面，作为“一线管理团队”领导者的中钵和井原等人，并不是这么想的。斯金格本人对产品的关心度不高，对电子业务更是生疏，加之他不住在日本，仅每月过来一次，谁都不会相信这样一位CEO能全盘管理好以日本为核心的电子业务。故此，中钵认为，斯金格将电子业务托付给自己，自己的管理团队应该是可以自由裁量的。

这样一来，一盘散沙的局面形成了。

对于斯金格来讲，很难说那时的索尼公司充分体现了自己的经营思路 and 经营方针。与中钵所说的“没有电子业务的复兴，就没有索尼的复兴”的宣言相反，在那之后，索尼电子业务的不景气并没出现任何改善的征兆，电视业务也未能脱离营业赤字的困扰。

“两个多余的瘤子”

斯金格任CEO期间，他的不满和压力越积越多。他向中钵和井原等“一线管理团队”的经营者们质疑未见复苏征兆的电子业务的现状时，得到的答案总是漠然的一句“下一期就会好起来了”，这使得他无法掌握任何真实的情况。斯金格无法理解为什么作为CEO的自己不能了解到所需要的详细信息。

比较了解当时情况的一位已离职的索尼公司的员工曾这样解读两者之间的关系：

“在斯金格就任CEO时，中钵和井原认为，电子业务（总公司）应由自己来管。所以，在电子业务方面，他们认为，只向斯金格汇报一下就可以了，没必要告诉他太多细节。反正他一个月在日本只停留一周左右，对他的询问，糊弄一下就行。可谁承想，之后中钵和井原问斯金格‘电子业务，我们汇报哪部分好？’时，斯金格说‘Everything（全部）’，两人都惊呆了。也就是说，电子业务这边的人（一线管理团队）把斯金格看得太简单了。”

此人接着说：

“斯金格刚当上CEO时，有一次不留神说漏了嘴。他说：‘我当上CEO倒是好事，只可惜还被附加上了两个多余的瘤子。我的第一个工作，就是要迅速摘除这两个瘤子。’所谓的‘瘤子’，指的就是中钵和井原。”

展现在媒体面前的，是索尼公司外表上团结一心的样子；而骨子里，领导者之间从最初就隐藏着刀光剑影。

为什么选择了斯金格？

对于拥有美国式经营理念，以及对索尼内部情况了如指掌的出井来讲，在某种程度上，应该可以预测到会发生这样的局面。那他为什么还做出这样的高层人事决策呢？

以下是我个人的猜测。但除此之外，我真想不出还有什么理由能让一个外国人做CEO，以及让一个对索尼的最终产品并不熟悉而只是技术出身的人

做总裁。

首先，我认为出井虽然在表面上看是辞去职务，而实质上却基本上是“解除职务”。不想辞职而非辞不可这种强烈的想法，与他对索尼的极度执着是紧密相连的。举个具体的例子，对于索尼的“创立六十周年”庆典，出井无论是作为CEO也好，还是作为其他领导者也好，都是想在任上参与的。

如果这个愿望不能实现，那他也想尽可能保住其对索尼的影响力，对新任CEO保持强大的影响力。说穿了，对于出井来讲，最好的结果莫过于可以“垂帘听政”。

接班人必须是支持出井所制定的改革目标、经营观的人，也就是与出井“志同道合”的人，同时还必须是尊敬出井的人。这样一来，对于想把索尼由电子事业型公司转化为内容服务及网络事业型公司的出井来讲，能想到的最好的接班人就只有霍华德·斯金格了。最强力的内容服务，就是影像内容，也就是好莱坞。能掌管以索尼影视娱乐公司为核心的整个娱乐事业的管理者，在索尼，只能找到斯金格。

据斯金格本人讲，他进入索尼美国公司时，出井向他提出的薪资额是“这10年来都没见过的最低的薪资额”。

但即使这样，他还是断然决定进入索尼。关于其中缘由，他是这样跟我说的：

“出井先生给我讲述了关于（将整个美国市场纳入视野的）索尼的战略，我觉得这是值得一做的。我进入索尼的理由没有别的，完全是出于对出井先生的信任，我很信赖他。”

美国的企业社会，与日本不同，在那里，员工对公司的忠诚度，对提拔自己的上司的忠诚度更高。比如，当该上司跳槽到其他公司时，其部下往往也会随之跳槽。从这个意义上讲，斯金格对出井的忠诚度，超出日本人的想象。

 过不了几年就会辞职的人

出井对“创立六十周年”以后的索尼的经营没有进行过深入的考虑。说得再明确些，除了斯金格

本人，以出井为首的几乎所有的索尼高管们，都认为斯金格CEO的任期也就是2~3年，最长也只有几年。

斯金格在2005年就任索尼董事会主席兼CEO时，已经63岁了。曾有人指出，原本他就有腰痛等慢性病，今后如果他频繁往返于日美之间，必须忍受长时间坐飞机的煎熬，在体力上难道不会出问题吗？加之，他的夫人是位医生，为了继续从事医生的工作，她和家人一起回英国居住了。如果接受索尼CEO的职位，斯金格就只能和家人分居。如果想工作、家庭两不误，他每个月必须轮番在美国（纽约）、英国（伦敦）和日本（东京）这三个地方飞来飞去。另外，作为索尼CEO，离开美国的时间会增加，长时间坐飞机的次数也会增加。大家都觉得，斯金格难以在这三种生活间应付自如。

听说，当初斯金格的夫人和家人回英国居住时，斯金格曾打算辞去索尼公司的职务，进而增加与家人在一起的时间。也就是说，出生于英国的斯金格打算离开长期工作的纽约，回故乡与家人一起生活。

在这样的个人家庭背景下，斯金格还是接受了

出井伸出的橄榄枝，个中原因也许正像出井所说的：“他不忍心看我煞费苦心的样子，才决定不管怎样都要干下去的。”

选择中钵做总裁，是因为在出井任董事会主席后期，出井对与自己的反对派及其他管理者间所产生的摩擦非常苦恼。对于出井来讲，找一位不带任何“色彩”的人来做新的总裁比什么都重要。而担任过仙台工厂厂长等职的中钵，正属于这种远离总公司“纷争”的人。出井大概是想以支持中钵的形式，保持其退位为最高顾问后的影响力吧。

无视全局的“权力空白”

现实在各种思潮的交锋中不断向前推进。

最先感到这一点的，是中钵。就任总裁后不久，中钵就开始对周围人发牢骚：

“反正只是临时用我一下。下任总裁，肯定是井原。我就是个过渡。”

井原比中钵小三岁，晚进公司4年。但从进公司后的职业生涯看，他历任录像机、手机等消费者商品事业部门的高管、董事等，也就是说，一直在比较体面的部门工作。

井原不仅以CFO的身份加入到新的领导班子中，在记者见面会一个月后的4月，他还成为包括电视在内的AV业务的负责人，站在了向棋慢一招的平板电视市场进攻的最前沿。他放弃了曾一度热销的显像管式平面电视“WEGA”的品牌，转而树立新的品牌“BRAVIA”，积极投身到新型液晶电视领域中去。

从公司外的角度来看，站在曾宣称“没有电视的复兴，就没有电子业务的复兴”的索尼新领导班子前沿的，很明显不是总裁中钵，而是井原。也就是说，无论在索尼公司的内部还是外部，井原的存在感都远远超过了中钵。

从这个意义上讲，中钵当初讲那些泄气话，也不是没有道理的。

上面我写了很多关于索尼公司管理层形成的经过，以及他们各自在想法上的不同。其实这些都是

小问题，其所导致的能纵观索尼及整个索尼集团全局的经营首脑不复存在才是最大的问题。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”。令长期在索尼公司做各种采访的我感到不可思议的是，索尼的这种“权力空白”来得如此突然。斯金格时代，在某种意义上，也是权力空白时期。

花心思让周围的人感到放松

我第一次采访霍华德·斯金格，是在他进入索尼美国的第二年，即1998年11月。出现在纽约的索尼美国总部大楼会议室中的斯金格，一身休闲装束，没系领带。大概是因为腰痛吧，他把腿放在了椅子的扶手上并开始讲话时，坦率地讲，我有些吃惊。但他那样做，并不会让人感到旁若无人或傲慢无礼，这大概是缘于他在待人接物中展现出了很有

人缘的好性格吧。他的脸上始终保持着微笑，偶尔开个玩笑，叫人从心里佩服他的社交能力。能够花心思让周围的人感到放松，并不是容易做到的。这与一直让周围人感到紧张的出井，形成了鲜明的对比。

访谈在亲切友好的气氛中结束了。斯金格的那种无论对什么事情都坦率表达意见的样子，再次加深了我对他抱有的好感。其后，我又找了一些机会继续我的采访。通过这些采访中，我感到，我应该信任斯金格。因为他这样向我阐明了他进入索尼公司的理由之一：

“我知道由于美国人的原因，索尼变得不那么受欢迎了。我知道整个索尼（由于索尼影视娱乐公司问题）都认为‘美国人欲壑难填’，所以我觉得，改变大家对美国人的看法也是我的一个工作。”

我对索尼公司的采访始于1994年。包括对索尼海外子公司的采访在内，外籍高管中能说出像斯金格那样的话的，迄今为止还没有第二位。我第一次从心底里对他产生了一种信任感。所以，当得知斯金格将就任CEO时，我衷心支持索尼的这一决

策，同时也对他充满了期待。

从底层做起

斯金格1942年2月生于英国威尔士。从牛津大学（现代史专业）毕业后，做了8个月的卡车司机。用在此期间赚到的钱，他买了去美国的机票。没有得到任何人的资助，他只带着自己赚的钱来到了美国。

1965年，斯金格进入美国三大网络公司之一的哥伦比亚广播公司。正如他自己所说的那样，“我是从底层做起的”。他最初并不是在风风光光的部门工作，而是一名业务员。可不久，他就被美国政府征兵入伍了。作为拥有英国国籍的他，是可以拒绝入伍的，但如果那样，他就不能继续留在美国工作了。

斯金格为了守住自己在美国刚刚起步的事业，应征入伍去了越南。虽说没人能保证他肯定能活着从战况日趋胶着的越南战场上回来，但他实在不想就此终结自己在美国继续工作下去的梦想。对于越

南战争，他只说那“是很痛苦的体验”，未提及及其他。从越南回来后，他又重新进入了哥伦比亚广播公司。

在哥伦比亚广播公司期间，他于1976年就任“哥伦比亚广播公司报告”的行政制片人以后，仕途顺利，一路晋升，1988年升任广播集团主席。1995年转任有线电视的董事会主席兼CEO。斯金格与出井第一次会面，是在1996年夏天。1997年，他进入索尼公司，用日本的说法来讲，斯金格是“哥伦比亚广播公司锻炼出来的”、拥有节目制作经验的、懂得内容业务的新闻工作者。

“日籍经营者很无能”

斯金格在讲述为什么未能实现自己所描绘的改革蓝图时，将在他就任CEO时，所有的干部人事都已经确定下来一事作为理由之一。也就是说，他没能将与自己志同道合的董事、高管安排在自己认为合适的部门，所以自己的意志和意图没能充分地传达下去，即使传达下去了，也未能按自己想的那样行动。

我认为，这些事，在他同意就任索尼CEO时就应该清楚的。他只要对出井讲如果不能按自己的意思组建“内阁”，就不能担任CEO就可以了。对于斯金格说出的这种不成理由的理由，我实在感到不可思议。

面对海外的媒体时，他的话变得更多了。关于当上了CEO却没有自己的“内阁”这件事，他逢人必说。甚至还说，之所以电子业务的重组进展缓慢，主要是因为旧索尼时代的高管们的反对云云。其结果使得海外的媒体陷入了一种误解，都认为“斯金格是一位优秀的经营者，只可惜索尼日本（东京总公司）的日籍经营者们很无能，导致改革无法推进”。

斯金格为什么要找这么多的借口呢？我对他的印象，与初识他时相反，变得越来越坏了。虽说那些话是在海外讲的，但总会辗转传到日本，通过媒体传到员工的耳朵里，肯定会影响员工们的干劲儿。头脑聪明的斯金格，不会不知道这些。



四位心腹

为了弄清斯金格讲话的真实意图，我决定调查一下他是否真的完全没有参与干部人事的决策。

首先搞明白的事实是，在斯金格正式就任索尼董事会主席兼CEO的2005年6月——在同期的干部人事中，就有两位在索尼美国一直支持他的心腹在索尼总公司取得了重要的职位。

一位是出身于华尔街的罗伯特·维森塔尔（索尼美国行政副总裁兼CFO）。虽说他没有当上索尼总公司的董事，但在总公司他得到了“公司发展部门、并购负责人”这一职位，同时还当上了集团的董事。

所谓集团董事，指的是在游戏、电影、音乐等核心事业领域的子公司，或者在索尼中国、索尼欧洲等地域统括性子公司里担任领导职务的，参与到索尼集团整体经营的重要成员。从这个原则来看，维森塔尔能当上集团董事不能不说是个特例。故此，可以说，斯金格对他是格外的信任。

但我必须指出的是，维森塔尔由于某些“不太妥当的做法”，招致了总公司部分董事的差评。例如，在出卖索尼美国的资产时，若出卖金额超过总

公司指定的一定金额的话，事先必须得到总公司的许可。可维森塔尔不喜欢总公司的“介入”，他把对象资产分割开来出卖，于是就不会触及那个“指定的金额”了。可惜这种小伎俩早晚都会被总公司发现。

“那个罗伯特，真让人没办法。为了增加自己的收入，不择手段。所以，我们绝不能有一点儿疏忽和闪失，必须随时盯着他，免得他把不需要卖的东西也卖掉。稍不留神，他就会把什么都卖了。”

深谙斯金格时期“恶行”的一位索尼高管以不无惊讶的表情对我说了这番话。

在这里，我们有必要简要介绍一下董事的薪酬体系。

在日本，董事的年薪是固定的，董事虽有任期，但只要不犯大的错误，一般是不会在任期中被辞掉的。可在美国，虽叫作董事，但事先是以“合同”约定好工作年数和薪酬的。例如，作为副总裁签了三年合同的话，其间的董事薪酬是多少，如业绩上升将给予百分之几的回报，或者保证给多少期权等，有很多选项。也就是说，在合同期内，如何

将自己卖个高价（让别人对自己做出更高的评价），是非常重要的。也就是说，他们不用考虑三年以后的事情。所以，这一体制为维森塔尔的“独自”行动提供了前提。

另外，维森塔尔和斯金格一样，对电子业务、产品也是漠不关心的。对此，有一个笑话流传下来了：

2008年左右，继等离子电视、液晶电视之后，索尼在全世界范围内率先推出了商品化了的新一代平板电视“有机EL电视”，这在索尼公司内部成为最热门的话题。

在总公司会议上谈到有机EL电视时，出席该会议的维森塔尔一脸认真地问道“什么叫OLED（有机EL）呀？”出席会议的其他成员全都哑然了。

 极具“防御”能力的律师

另一位是尼克尔·塞利格曼（索尼美国行政副总

裁兼总顾问)。她是在2003年索尼总公司推行董事会专业委员会时，凭借“执行董事、集团副总顾问”的身份成功进入董事行列的。

塞利格曼在华盛顿某著名律师事务所工作时，就曾做过克林顿家族的法律顾问。在克林顿总统因与白宫实习生莫尼卡·莱温斯基的性丑闻而受到上院弹劾时，她因将总统从困境中解救出来而一举成名。特别是后来成为流行语的“不恰当关系”一词，据说就是她发明的。另外，她还曾在伊朗门事件中担任过诺思中校的辩护律师。

从其在律师事务所的职业经历来看，可以说，对刑事要素很强的案子的“防御性”辩护是塞利格曼的强项。把塞利格曼纳入索尼美国这样一家民营企业做总顾问，完全是出于斯金格个人的强烈主张。在全世界媒体所瞩目的案子中表露出的“防御”能力，大概正是斯金格认为守住自己的CEO职位、在守法经营（遵纪守法）对策上所必需的吧。

据一位了解塞利格曼的索尼已退職员工讲，在让外国人做了董事和高管后，他们不断做出在日本人看来是不可想象的举动。

“外国人当上了董事，事先都签好合同，规定了任期和薪酬。所以，他们往往要在公司内部设计一种体制或改变目前的体制，让公司离不开自己，让自己成为不可或缺的存在。接下来，就是扩大自己的权限。换句话说，即使不是自己所负责的业务，也要想方设法放到自己的实际管辖范围内。这样一来，自己的存在感就越来越大了。”

塞利格曼也和斯金格一样，虽然身居索尼总公司行政副总裁兼总顾问的高职，也并没有想过要住在日本。只是在自己认为有必要时才来日本。

故此，发生下面这样的事，也就不为怪了。

索尼的骨干员工这样抱怨道：

“到最后，子公司（索尼美国）倒成了总公司了。想听听自己上级的想法，可他们总是一心顾念着美国（索尼美国的经营首脑）那边会怎么看，总是迟迟下不了决断。像我这样的底层人士，根本不知道那三个人（斯金格、维森塔尔、塞利格曼）到底什么时候会来日本。以前自己完全可以处理的问题，只要法务那些人说一句‘这个（有诉讼风险）应让法务判断’，就只有等着塞利格曼的判断了。

可塞利格曼在美国，又有时差，所以肯定不可能及时做出指示。有时我会想，到底哪些事需要法务判断呀？可惜这种判断也不是我该管的事，我只能服从命令。”

换句话说，决策迟缓，并不完全是日本方面的问题。



如何将公司外部董事变成自己阵营中的一员

塞利格曼当上索尼总公司的总顾问，其中还有一段插曲。当时，总公司的总顾问是副总裁真崎晃郎。真崎可谓是一名人才，一开始，他在“索尼美国”工作，随后同总裁安藤国威，原专务董事、索尼电子总裁青木昭明，原行政副总裁大木充等索尼公司的经营者们共事过。可以说，他是一位面对外国人也绝不会胆怯的热血硬汉，即使对方是创业者盛田，他也会竭力表达自己的看法。

因此，在索尼公司内部，他们被称为“索尼的纽约黑社会”。真崎作为其中一员，当然还是想说

什么就说什么。对于真崎，新任CEO斯金格当然感到很不舒服，因为斯金格很不喜欢听到别人对他的批评，哪怕那些批评是正当的。

已经离开索尼的一些人，这样回顾当时的情景：

“他们不可能马上解雇中钵和井原这两个人，那样的话，下一个目标就是真崎先生了。斯金格刚一向真崎先生提出‘希望你能辞职’，真崎立刻撂下一句‘既然你这么说了’，就辞职走人了。真崎先生知道斯金格打的什么算盘，早就感到腻烦了，于是，他把自己中意的塞利格曼放在了总顾问的位置上。也就是说，真崎先生的后任是斯金格所安插的一位对自己俯首帖耳的心腹，这在日本是难以想象的。在美国，忠心往往会献给提拔自己的人，而不是献给公司。所以，如果提拔自己的上司跳槽到其他公司的话，下属往往也会跟着跳过去。塞利格曼也一样，她所效忠的是斯金格，而不是索尼公司。”

更加引起我注意的是，塞利格曼同时还当上了“董事会事务局负责人”。实际上，我觉得这个职位才是斯金格真正的意图所在。

为什么一直执行董事制的索尼公司，又转而采取“董事会专业委员会”机制呢？我认为，这是为了构筑新的经营体制，以对抗矛盾不断升级的公司内部的“反出井派”。让外部董事的人数高于董事会成员半数以上，巩固来自外部董事的支持，就可以稳稳地保住出井董事会主席兼CEO的地位。可是，在这些关键的外部董事中，却发出了强烈质疑出井经营责任的声音。出井只得眼睁睁地看着自己的计划破产。

斯金格就此得到了一个教训，就是如何让外部董事成为自己阵营的成员。其实，通过此事，斯金格学到了一点，那就是：有了支持者，才是维护自己权力的第一步。他将自己的心腹塞利格曼安排在董事会事务局负责人的位置上，就是期待在经营上建立起监督与执行方面的“良好关系”。

美国总公司出身与大学的师弟

在同时期的董事中，还有一位高管很值得注目。

他就是新就任SVP（高级副总裁，相当于常务董事）的藤田州孝。他在索尼美国及其他现地法人公司负责人事工作将近20年，在斯金格属下担任过负责人事的董事。在进入总公司时，斯金格只给了他一个“集团人事负责人”的头衔，因为那时候，总公司负责人事的董事另有人在。可一年后，藤田就晋升为总公司负责人事的董事了。

在召开股东大会公布新的董事人选三个月后，一位外籍高管就来到了索尼总公司。

索尼计算机娱乐公司（美国现地法人）的行政副总裁安德鲁·豪斯当上了CMO（首席营销官）兼集团董事。他也同维森塔尔一样，虽没当过主要子公司的领导，也不是总公司的董事，可照样当上了集团的董事。

豪斯初来日本时，在仙台当英语教师。之后，机缘巧合，他进入了索尼公司，被分配到公司的广报部（负责宣传）。在那个连E-Mail（电子邮件）都还没有的时代，他主要负责利用传真保持与欧美企业之间的一些联系，主要工作就是翻译。不久，他被调到SCE，还是在广报部负责宣传工作。与同事一起走访各个游戏类杂志社，为PS和PS2的销售

做出努力。

不知是否是日本不能满足他的胃口了，豪斯去了美国。他调到索尼计算机娱乐公司后，当上了市场营销部门的副总监（部长级），并尝试用电影来介绍游戏产品。听说就是在这个过程中，他成为斯金格的知己。同样出身英国，同样毕业于牛津大学，使得豪斯比别人更容易获得斯金格的信赖。其结果使得他以CMO的身份荣归总公司。

所谓CMO，是指负责整个索尼集团的市场营销的最高责任人，可总公司一直就有负责市场营销的董事（行政副总裁）。在这两者之间，如何划分工作内容和各自负责的领域呢？只从实际业务看，外部人是难以了解的。连索尼总公司的董事也没做过的豪斯，现在不仅有个单独的办公室，还给配备了秘书及几名下属，这个“豪斯CMO办公室”在组织架构上是存在的。

最先在媒体上指出连总公司董事都不是的两个人当上了集团董事这一不符合惯例的人事变动的，是《周刊文春》（2009年2月5日）。对于《周刊文春》编辑部的质疑，索尼广报中心给予的答复是：“该职位是根据综合的人事判断决定授予

的。”这种不想从正面回答质疑的做法表明，这是斯金格个人的希望，所以无法做出合理的解释。顺便提一下，就在《周刊文春》的报道登出3个月后，豪斯离开了索尼总公司。与此同时，CMO办公室及该职务都被撤销了。两年半后，即2011年9月1日，豪斯荣升为索尼计算机娱乐公司的总裁兼CEO。其升迁速度真是令人难以置信。

以上就是斯金格所率领的“索尼美国的外籍团队”。

除藤田和豪斯以外的其他所有人，都没有在日本配备住宅，只是一个月一次或者在需要的时候才从美国飞来日本。斯金格住在索尼按年签约租下的高级饭店的套房中，从那里到位于品川的总公司来上班。听说，他很少从位于20层的办公室里走出来。除了窗外的风景不同以外，估计与他在纽约的索尼美国公司办公时别无二致。而他，恰恰是统帅着“索尼”这一世界级大公司的中枢的人。



第7章 斯金格的独裁

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

接下来，我想通过“斯金格—中钵体制”诞生后不久发生的几件事来思考一下：当时，索尼的经营领袖们到底做何打算？

首先，斯金格将以创业者盛田昭夫为核心奋斗到20世纪70年代才建立起来的多元化事业（零售

等事业)及相关事业从索尼集团中分离出去。例如,日本第一家专营进口杂货品的商店“索尼广场”(专营进口生活日用品的零售业,拥有64家店铺)、经营电视电话购物的“索尼·家庭俱乐部”、生产化妆品及“医药部外品”[\[y\]](#)的厂家“B&C实验室”、法国餐厅“马克西姆·de·巴黎”(餐厅经营类)等5家公司。无论哪一家,都倾注了盛田等人的心血,都是索尼集团百分之百出资的子公司。

其次,斯金格废除了“顾问制”。

顾问制,原本是井深和盛田两位创始人建立的一种制度。之所以新设“顾问”这一职位,旨在令公司在创业者退休之后也能“很好地照顾他们”,对他们退休后的生活给予援助。但随着索尼公司的成长,顾问制逐渐演变为所有董事只要一退休,就自动成为(两年期)顾问的形式了。换言之,就是让这些人在做顾问期间为自己下一阶段的人生道路做好准备,找到新的起点。

故此,索尼的顾问人数已经多达几十名。又因为设置有顾问室及秘书等,其所耗费的成本越来越高,这也是实情。但废除顾问制,与其说是削减成

本，不如说是想让那些爱指手画脚的实力派老家伙们离索尼的经营远一点儿。2006年3月底，创业者家族成员盛田正明（盛田的亲弟弟）和伊庭保、森尾稔等实力派老将彻底离开了索尼，只有最高顾问出井一人，一直到经团联（日本经济团体联合会）副会长的任期满了以后，才于2007年6月退任。

上述两项措施，可以说是斯金格对创业者时代的一种清算。也就是说，与井深—盛田时代的企业文化做一个彻底的诀别。

最后，斯金格放弃了两个娱乐机器人项目。

犬型机器人“AIBO”和用两只脚行走的人形机器人“QRIO”，是索尼AI（人工智能）研究成果的代表作。机器人的研究开发，属于家电产品不可或缺的AI技术范畴。故此，如果考虑投资AI，就应该继续推进这两个机器人研究项目。虽然“AIBO”是创造了机器犬热潮的畅销商品，但其高昂的研发经费却使其难以成为一个成功的商业项目。

对于这两个机器人项目的取舍，要看你是把它当作商业项目看待，还是当作AI投资项目考虑了。

换言之，你的判断是基于如何看待“技术”。中止这两个项目，充分体现出斯金格和中钵二人不关心“技术”、对未来家电产品应有的形态没有任何概念和预见性。

虽然索尼对外宣称会继续推进AI的研发工作，但这只不过是个幌子而已。你看那些进行AI研发的核心技术人员，要么回到大学，要么跳槽到丰田汽车等能继续做机器人研发的公司，这就是再明显不过的信号了。



“职业开发室”即裁员室

在成本削减中最有成效的，当属所谓的裁员。在裁员浪潮中，不负斯金格所望的是负责人事的董事藤田州孝。但藤田离开日本本土已经将近20年了，很难说他对电子业务的现状及对人才需求的把握和认识是充足的。为此，不仅是索尼公司内部，包括已经离开公司的前辈们对斯金格的这种人事体制的质疑声也是不绝于耳：“一个连日本的事和电子的事都搞不懂的藤田，凭什么当负责人事的董事呢？”

其实，藤田所采取的裁员手法是极其巧妙的。

在索尼公司内部，有一个人事部直属的部门，叫作“职业开发室”。不同的事业部对该部门的叫法可能稍有不同，但实质上都是一样的。该部门原本是为了提升员工的职业水准而设置的，它的主要目的是为保证实现“员工的新生”而采取一些积极主动的措施。具体做法是，以那些在工作中与自己的上司或同事搞不好人际关系，对工作产生了影响的员工；或者在工作技巧上有些不足，影响了公司整体战斗力的员工等为对象，将其“临时”接收过来，为他们培训工作中所需要的一些技能，或者人事部门根据员工本人的希望，为他们寻找新的工作岗位等。

藤田将这个“职业开发室”变成了所谓的裁员室。其最大的特点，就是由人事部强行采取“单独行动”。通常情况下，是由各个一线部门提交裁员名单，人事部门按照该名单发出调往“职业开发室”的人事变动通知，但也有不少是由人事部精准定位后直接指名的。无论哪种情况，都是由各个部门的部长级领导向下属传达来自人事部的任免命令的。

有时，人事部精准定位指名后，会得到部长级领导的反对。

“为什么他必须要去‘职业开发室’呢？我不能理解。我有必要告诉下属人事变动的理由，所以请告诉我他为什么要去‘职业开发室’。”

有些领导会这样咬住不放，而此时，人事部往往会冷冷地抛出一句“不用跟他说什么理由，你的工作就是把人事变动通知交给他而已”而草草收场。

因此，有时，就连上司本身都不知道自己的下属到底是因为什么而被发配到“职业开发室”去的。有些自认为很优秀的人才也会突然被人事部弄到“职业开发室”。对此，我们只能认为，“只要是人事部判断为不需要的，那就是标准”。

据说也有一些被人事部指名的、有勇气的员工直接找到人事部，质问他们“为什么我必须去‘职业开发室’？”人事部反而拿法务部当挡箭牌，闪烁其词地说：“这是我们与法务部协商后决定的，是合法的。”换言之，一碰上抗议或抵触的人，人事部就会强调他们是得到了总顾问塞利格曼的同意

才这么做的，是具有“合法性”的。

人事部和法务部原本像是舞台上穿黑衣的辅助演员，若在日常业务中总是“抛头露面”，不是什么令人愉快的事。如果搞得大家心中不快而无法表达出来，就会扼杀公司内的活力，其结果是与企业的利益相违背的。

在职业开发室，根本就没有像样的工作，听说“连复印资料这样的活儿都要你争我夺”。可如果你以为不干活也可以拿到跟以前一样的薪水，那就大错特错了。在“职业开发室”待的时间越长，收入就会越低，所以终会使人因绝望而离开公司。能从“职业开发室”成功转到其他新部门去的人，只占少数。



为什么要裁员呢？

“职业开发室”最能发挥其效用时候，莫过于征集自愿提前退职人员。这是基于组织结构改革的需要，是每年都要重复进行的人员削减策略的一环。自愿提前退职人员的退职金会增加一定的比例

（听说相当于几年的年薪），公司借此鼓励那些在没有未来的“职业开发室”工作的人能下定决心主动提出辞职。

例如，2008年9月发生以美国雷曼兄弟公司破产为代表的金融危机时，业绩受到重创的索尼公司在12月9日宣布要以全世界的电子业务相关部门为对象，于2009年中（2010年3月底前）裁掉1.6万人（含非正规雇用的8 000人）的人员削减方案。也就是说，索尼要用一年半的时间，裁掉8 000名正式员工。而实际上，该消息公布后不到半年，索尼就轻易裁掉了9 000人。听说仅在2009年5月，光索尼总公司就有740人提出辞职，其中100人来自“职业开发室”。

从这一数字可以看出，原本“职业开发室”平均只有几名员工，而在那个时期，已经有那么多的成员都作为被裁员候补送到“职业开发室”了。这样一来，“职业开发室”就演变成为一个长期确保拥有裁员候补的组织了，用征集提前辞职者的形式切实推行人员削减计划的藤田的“业绩”，自然受到了一贯主张成本削减的斯金格的高度评价。

可问题在于，本应是削掉“赘肉”（公司不需

要的人员)，却变为削减“肌肉”（集中配备有前途业务所需的优秀人才），甚至变成了单纯的凑人数。

斯金格的意图

斯金格到底想把索尼做成一家什么样的企业呢？这一直是一个萦绕在我心间，挥之不去的问题，而问题的答案终于在2009年后略见端倪。

这些线索，是通过以下三次采访获得的。

第一次是1月初的国际家电展上斯金格所做的“CES2009”基本方针演讲。

第二次是1月22日“修订2008年度合并报表业绩预测”的记者招待会。

第三次是2月27日公布新经营体制的记者招待会。

第一，正如前面讲过的那样，斯金格最具有象征意义的表述就是支持开放型技术的发展，不承认

产品本身的价值。他宣言，产品只有与网络相连，让用户体验到高品质的内容，该产品才会被赋予附加价值。换言之，他认为，家电产品只不过是连接网络的一个“终端”而已，没必要做成基于独特技术的产品。

第二，很显然，斯金格已经进行了“核心业务的再定义”。其背景为，相隔14年后，合并报表的业绩又出现了营业赤字，且预计会创历史新高——2 600亿日元之多。对此，斯金格讲道：“历史的包袱太沉重。在索尼公司里，有很多‘旧索尼’，而新的部分很不足”，这否定了迄今为止索尼公司的电子业务。

第三，在刚就任CEO时，斯金格就曾透露过“我的第一个工作，就是迅速摘除掉两个瘤子”，通过替换掉中钵和井原，这个目标已经实现了。同时，他推出了自创的经营团队。此时，电子业务已被重组为两个事业单元。一个是以游戏事业及个人电脑的VAIO事业部、Walkman为核心的、集合了移动产品的“网络产品及服务集团”（Network Products & Service Group，简称NPSG），另一个是以电视、数码相机、摄像机等固有电子业务为核心的“消费者产品集

团”（Consumer Products Group，简称CPG）。

统帅NPSG的，是索尼计算机娱乐公司总裁兼CEO、索尼总公司新任行政副总裁的平井一夫；而统帅CPG的，是荣升索尼总公司副总裁的吉冈浩。如果直言这两个事业单元的作用，据说NPSG的网络相关业务能确保公司获得利润（属于成长型产业），而CPG则通过一些重组措施，改变电子业务的赤字局面（机构改革）。这些重组措施包括加速以往的硬件业务的人员削减和工厂集约（关停并转）及制造业的对外委托，缩小尖端研发经费等。

放弃电子，转向娱乐业

索尼直言不讳地声明，要放弃电子业务，转型为一家涵盖内容及网络业务的、广义上的娱乐公司。

至此，我不得不认为，对于斯金格来讲，最重要的并不是“电子业务的复兴”，而是如何将电子业务的全部资源运用到娱乐业务中去，以加速后者

的成长。

我曾经询问过时任索尼总裁的出井伸之，问其对不断向电子业务以外的电影、音乐等娱乐业务、金融业务、游戏业务发展的索尼集团的经营战略是如何考虑的。

出井拿出一张白纸，在上面画了一张日元，并在其中心写上“电子”，在日元的周边写上了索尼音乐娱乐公司和索尼影视娱乐公司，还有索尼生命等一些有实力的子公司的名字。然后他这样对我说：

“索尼的主业始终是电子业务。除此之外的娱乐业务、游戏业务、金融业务等，都是为了强化电子这一主业才存在的。所以，索尼集团的经营，就是以不断强化电子主业为目的的。”

后来，在出井任董事会主席兼CEO时代的后半期，“核心业务”这个词还经常挂在他的嘴边。他认为，电子业务、娱乐业务、金融业务这三项业务被称为“核心业务”，他们应作为集团经营的三根支柱。也就是说，作为核心业务，电子与其他两项业务已经被定位为是“对等”的了。

好莱坞比什么都重要

继出井之后就任CEO的斯金格，一开始就倡导“索尼·联邦”，强调索尼集团的团结。此时他与出井一样，也认为核心业务之间的关系是对等的。可从2009年初开始的斯金格的一系列发言中，特别是提出“核心业务再定义”后，我感到，这一定位发生了很大的变化。

出井所描绘的那张在日元的中心写上电子业务的图画，对于斯金格来讲，应该是把日元中心的文字换成内容和网络业务等广义的娱乐业务。在日元的周边才是电子业务、金融业务，或者一些新兴业务，他对索尼公司的定位应该是强化娱乐业务。这样看来，斯金格一连串发言的意图就变得容易理解了。

电子产品始终是一种提高娱乐业务利润的工具，它的定位既不比这个高，也不比这个低，斯金格一直确信这一点。在其就任CEO之前的2005年1月，我曾在美国采访过他。回想当时，我曾经就软件（内容）与硬件（产品）的关系问题向他提问，他是这么回答我的。

斯金格很坦率地讲道：

“我有时跟索尼总公司的董事讲，‘如果产品中不装入内容，真没什么用。如果没有内容，（产品）简直就是破烂儿’。我和索尼总公司那些人的关系，就是这么一种感觉。”

他接着说：

“索尼不是单纯的电子公司。它既是娱乐公司，也是游戏公司，还是传媒公司。索尼在美国，为什么能有这么好的存在感，有这么好的品牌效应，就是因为它涵盖了所有的领域。”

据斯金格讲，在美国，从索尼品牌迅速联想到的，是当时热播的电影《蜘蛛侠》。在美国，索尼品牌的形象是索尼影视娱乐公司制作的电影，而不是像日本那样首先想到的是索尼的硬件产品。

也许直至今日，斯金格对产品的想法以及对软件与硬件关系的看法，还同2005年时一样。对他来讲，好莱坞比什么都重要。也许他的梦想就是要将索尼转变成一家涵盖内容与网络业务的广义上的娱乐企业。

到底靠什么赚钱

故此，斯金格非常热衷于将所有的索尼产品与网络相连。他在记者发布会上公布，到2010年度（2011年3月底），全部产品的90%都替换成内置网络功能及可使用无线网络的产品，这表达出了他的满腔热情。但我一直不解的是，斯金格将产品与网络连接后，通过什么确保赢利呢？可见，该商业模式并不明确。

这当然并不是指诸如音乐下载等销售人员看不到的内容业务，因为这只不过是利用网络“销售产品”，不能算是成功，索尼早就开始做这些业务了。我期待着它能发现一些别的、更新的东西。

公布新经营团队后没多久，我曾直接问过斯金格：“与网络连接的理由都明白了，但请您告诉我，您打算通过什么赚钱呢？”

斯金格稍做考虑后，这样回答我：

“这个问题嘛，我现在正让平井（一夫）考虑着呢！”

“ ”

我简直无言以对。

在没有任何商业模式的情况下，就试图将全部索尼产品与网络相连，他们不会认为，在与网络相连的过程中，商业模式会自己生出来吧？如果他们真这么想的话，那这就不是经营了。如果只会这种即兴的、表面的做法，只能让人觉得所谓的网络业务建设也只不过是敷衍与搪塞。更何况，平井直到现在还没有找到那个问题的“答案”。

 该从“梦”中醒来了

盛田一大贺时代的“软件与硬件是索尼集团事业的两个车轮”，到了出井时代，换成了“软件与硬件的融合”。这在斯金格—中钵时代及斯金格时代都没有改变。斯金格屡次就“Fusion”（融合）这个词的重要性向我做出阐释。

可“软件与硬件的融合”的高调唱了10多年，索尼在其产品及商业模式的创立上却并没有取得成

功。盲目地追求“融合”使两边都发生了混乱，导致了相互之间的牵制。比如，音乐下载服务就是一个很好的例证。由于集团企业成员中包含了一家音乐公司，作为硬件厂家的索尼不得不对著作权保护格外用心，导致硬件的操作令用户感觉很头疼，而音乐（文件）的著作权保护又过于繁复。结果，iPod一枝独秀，而索尼却落得个“把用户当贼防”的恶名；在软件方面，由于美国是网络业务的主战场，他们希望总公司不要插手，全权委托给他们。为此，索尼公司内部发生了主导权之争，更谈不上软硬件两者之间的“融合”了。

我觉得，索尼公司真到了该从“梦”中醒来的时刻了。“融合”的宏图伟业沦为了一场空谈，索尼公司的很多员工虽然嘴上不说，但其实都感觉到了。融合的关键是在融合之前各自做出高品质的产品来。在此基础上，如有可合作的产品，对等合作就是了。

我觉得既然敢在没有商业模式的前提下就开展网络业务，那么索尼的经营团队就应该有勇气承认并向全社会坦言：“所谓的软件与硬件的融合根本不存在，今后也不会有。”

对于工程师们来讲，再没有比这个更大的打击了。要知道，这些工程师之所以能忍受憧憬中的电子企业变成娱乐公司这种心理落差，是因为他们还相信，在其他公司办不到的事，在索尼可以办到。如果再告诉他们“不要拘泥于什么独创技术”，那无异于否定了索尼公司迄今为止培养起来的工程师们的职业观。

领导一变，企业文化（公司风气）也随之改变。

流失的工程师

在不肯承认技术与产品价值的上司手下工作，越优秀的工程师，自尊心越容易受到伤害，上进心会很快地消退。正因为优秀，他们往往拥有独特的见解，这在对斯金格等高管层的言行十分敏感的上司眼中，简直就是最不入眼的人了。在公司内找不到容身之所的优秀工程师们，自然将目光转向了公司外部，这是至情至理的事。但即使表露出辞职之意，他们也几乎很少得到来自公司的挽留。除前面涉及的近藤哲二郎以外，还有很多优秀的研究人员

和工程师纷纷离开索尼，去寻求能发挥自己能力的新公司。

这种人才的流失，从将斯金格指定为自己接班人的出井伸之做董事会主席兼CEO时代的后半期就已经开始了。

例如，非接触式IC卡技术“FeliCa”的研发者日下部进就属于彻底断念后才离开索尼的工程师之一。电子车票的“SuICA”（JR东日本公司）及“PASMO”（首都圈的民间铁路、公共汽车业者）等、电子货币专用的“Edy”（大型英特网销售的乐天公司）及“WAON”（大型流通领域的永旺集团）、“Nanaco”（7 & i控股公司）等所使用的非接触式IC卡，以及在手机上搭载了电子货币技术的“钱包手机”，这些全是利用Felica技术的产物。

被出井委以开发新电视机重任的辻野晃一郎，终于以频道服务器“Cocoon”（可可尼）的研发成功完成了任务。辻野原本有着优良的业绩，他作为索尼个人电脑硬盘的负责人开始创立事业并获得了成功。后来，他又开始着手进行将电视机显示器部分和搭载了调谐器、录像功能等的主体部分分开

来研发的工作。表面上看，这像是一个硬盘录像机，可它却具备了搭载人工智能，只要键入关键词，就能自动录像，经过一定时间后又能自动删除的功能，是一台不带显示器的新型电视机。其后，由于索尼在DVD录像机领域落后于竞争对手，他又作为负责人承担起考虑对策的重任。

首先，辻野将“Cocoon”作为硬盘录像技术，与DVD录像机“SugoRoku”相结合，创造出一款组合商品，开始打响了商战。这种尝试，让索尼在DVD市场上取得了优势地位。他还担任过与iPod相抗衡的商品“CONNECT”项目的业务负责人，其后，他离开了索尼。后来，他进入了著名的互联网搜索引擎公司Google日本法人公司，一直做到总裁的职位。从Google总裁的职位上退下来的2010年，他兴办起一家从事传输等服务的风险投资企业“ALEX”，就任总裁。

无论身居何处，我们都可以通过互联网连接到自家的电视机，实时收看自己想看的节目，开发这种“Location Free电视机”的，是前田悟。他转职去了音响厂家建伍与家电厂家胜利合并起来的JVC建伍控股公司（即现在的JVC建伍），任执行常务董事和新事业研发中心主任。那时，他正在研发的

新商品之一是将蓝光影碟录像机与HDD、数码高清调谐器、FM/AM收音机调谐器、数码放大器集成在一起的AV一体机“RYOMA”。简单地说，就是给一台收音机加上一套单独的可以视听图像的音响设备。他于2011年离开公司，正在筹划开始新的事业。

顺便提一句，我认为，采用了触摸屏的Location Free电视机是索尼最初的平板电视。可索尼却从Location Free电视机业务中撤离了。

负责娱乐机器人“AIBO”业务的天贝佐登史在AIBO项目被中止后，打算研发个人身体识别技术之一的“静脉识别”技术。但他看出，他的研发工作很难在索尼公司完成，便于2010年12月自己办起了公司，那就是以静脉识别设备的研发和销售为目的的风险投资企业“mofiria”。像过去的索尼那样，他也在策划进军海外，目前正在准备中。

向三星转让技术

另一方面，也有一些技术人员转职到同行业的

其他公司和竞争厂家去了。

进入索尼以来，德原正春一直是负责电视机技术研发的工程师。在对自特丽珑彩电的研发起长达30年的时间里，他属于极少数的、对索尼电视机研发史了如指掌的工程师之一。而他，却被液晶电视世界市场排名第一的韩国电子厂家“三星电子”挖走了。换言之，三星轻而易举地把索尼经过30年才累积起来的电视技术研发的“果实”给摘走了。

还有，与三星同属韩国厂家且是竞争对手关系的“LG电子”也通过猎头将出身于索尼的工程师尾上善宪给挖走了。尾上是显示器类产品研发的负责人，在索尼公司时负责面向一般用户的电视及专业显示器等的研发工作，在索尼担任的最后的职务是负责专业设备的高级副总裁。

LG给尾上的职位是现地法人（研究所）“LG电子日本实验室”的法人代表董事。LG和三星都曾一度进入日本市场，可惜由于日本厂家强大的品牌力及日韩产品质量低下等因素，没能笼络住日本消费者的人心而撤出了日本市场。而对于在世界液晶电视市场上占有率排名第二的LG来说，日本是仅次于美国的最大的家电市场，它绝不能让这个市场成

为“空白”，于是，它试图再次进入日本的液晶电视市场。

为了不重蹈覆辙，LG认为，对日本市场进行充分的调研，为日本人呈现符合其口味的图像是至关重要的，遂开始募集优秀的日本工程师。而这个研发部门的一把手，就是通过猎头挖过来的尾上。

关于大批的索尼员工转职到同一家公司的事例，不胜枚举。

索尼与三星合资成立了一家生产液晶板的子公司“S-LCD”。为了防止技术的泄露，工厂内部在索尼与三星之间设置了防火墙。可实际情况是，索尼的工程师为了追求液晶板的质量必须对生产进行指导，而三星的工程师有疑问时，总会向同在现场工作的技术人员询问，而他们往往也只好以实情相告。

这种“交流”的结果，导致索尼的工程师们逐渐被猎头挖走，转职去三星工作。关于其数量，有人说最少也有20名，也有人说超过了40名，说法不一。但无论如何，大量工程师都转职到三星去是毫无疑问的。

这引发了什么问题呢？

“我认为（转职的工程师）对三星电视的画质提升做出了贡献。但令我难以忍受的是，三星电视的画质与索尼的越来越相似。也就是说，索尼和三星在画质上的差异消失了。”索尼集团的一位董事说。

 生产一线的人才也在大量流失

类似的事，在生产部门也开始发生了。

索尼试图进一步削减成本，加速减轻资产（通过外部委托，实现设备投资的降低）。具体来讲，就是将电视机等电子产品的对外委托制造比例扩大到50%。在委托方之一的台湾鸿海精密工业股份有限公司里，就有很多因索尼公司的工厂关闭失去工作岗位而转职过来的索尼技术人员。在关键制造部门，原属于索尼员工的技术人员站在符合索尼技术标准 and 条件的高度指导生产并一起劳动，从某种意义上说，说是索尼制造也不为过。

在接受索尼委托生产液晶电视“BRAVIA”时，台湾鸿海精密工业股份有限公司仅仅是个销售额5000亿日元的小公司，随着苹果委托其生产“iPod”和“iPhone”等，戴尔、惠普委托其生产个人电脑，诺基亚、索尼爱立信等委托其生产手机，微软软件和任天堂委托其生产家庭游戏机等产品的过程中，它成长为一个年销售额高达8万亿日元的巨型电子厂家。从索尼的角度看，曾经是自己给人家施舍的一个小企业，却在不经意间成长为比自己还巨大且优良的电子厂家了。

索尼人才的流失，现在已经波及了很多部门。连人事部和法务部等一些优秀的年轻干部，也成为猎头瞄准的对象。

顺便提一句，近藤哲二郎离开索尼公司后，与20名部下一起设立了新的研究所“I3研究所”，开始研发超越DRC技术的新的图像创造技术“ICC”。该技术是将地方数字电视台播放的高清图像转换为清晰度是其四倍的高密度图像（4K）。在追求“高画质、大画面”的液晶电视机领域中，下一代的电视机将由“4K电视”主导。将高清图像转变为4K图像技术，除近藤的研究所外，只有东芝的超解像度技术可以达到。东芝已经声明

在2011年开始销售4K电视机。

为了与东芝对抗，日本国内液晶电视市场占有率排名第一的夏普公司与I3研究所合作，开始进入运用ICC技术的4K电视机研发阶段。今后，日本国内的4K电视机市场将由东芝和夏普两家公司牵头，索尼的身影将消失得无影无踪。

1 000亿日元的虚高

别看斯金格的经营手法令人质疑，但在“创造数字”及“明哲保身”方面，他却最大限度地发挥了自己的才能。

作为索尼的CEO，斯金格最为耀眼的时刻，就是他公布索尼公司2007年度（即截止到2008年3月底）的销售额及当期净利润创造了历史最高纪录的时候。

销售额：88 714亿日元（比前年同期增长了6.9%）

营业利润：3 745亿日元（比前年同期增长了421.9%）

净利润：3 694亿日元（比前年同期增长了192.4%）

虽说营业利润并没有创历史新高，但毕竟比前一年增长了5倍多，且创造了索尼公司史上第二的高水平。而在“索尼复兴”中不可或缺、引人注目的电子业务的业绩，其销售额、营业利润都创造了历史最高纪录。

销售额：66 138亿日元（比前年同期增长了8.9%）

营业利润：3 560亿日元（比前年同期增长了21.8%）

就任CEO第四年，业绩就有了如此大幅的提高，斯金格脚踏实地的改革终于结出了硕果。因而部分媒体做出上述评价，也是无可厚非的。

但电子业务，真的进入了复兴的轨道了吗？

在电子业务的营业利润中，涵盖了原总公司旧址的部分卖地收益，其金额高达607亿日元。再加上索尼欧洲总公司所在地柏林的综合设施的出卖利润100亿日元、长崎半导体工厂的出卖收益156亿日元等，仅这些资产出卖的获利额就约有1 000亿日元。按照日本企业的会计准则，这些收入本应计入“营业外收入”的，但索尼遵从的是美国会计准则，该准则允许将出卖资产的部分收益计入“营业利润”，所以电子业务的业绩才如此可观。也就是说，那个史上最高的营业利润比实际利润虚高了1 000亿日元。

故此，至2009年3月索尼公司最少会减少1 000亿日元的利润，可以说这个网已经被编织好了。为了回避这一点，变卖不动产等资产是最立竿见影的方法，可像原总公司旧址那样的主要资产已经被变卖了，已经没什么可与之匹敌了。于是，索尼公司只好期待大幅增收，可对于销售额利润率只有2%的电子业务来说，就算能确保提升一倍以上的利润率，达到5%，为了得到1 000亿日元的营业利润，也必须实现20 000亿日元的销售额增长。

顺便说一下，索尼公司2007年度合并报表后的净利润为3 694亿日元，若不是靠日元贬值获得

的大约3 000亿日元的汇率差额，以及金融子公司上市收益的800亿日元，索尼公司已无利可图了。

没有事业战略，只靠制造数字

无论如何，2009年3月底的业绩恶化都是难以避免的。可2008年秋天，雷曼兄弟公司破产，使得索尼公司将业绩恶化的原因转嫁到“百年不遇的经济不景气”上，终于找到了可以继续实施大幅裁员（1.6万人）的借口了。

电子业务本身并没有步入复兴的轨道，自2005年3月开始持续发生的电视业务的赤字自然也不可能完全解决。相反，电视业务的赤字还在不断恶化。

如果斯金格真的认为“没有电子业务的复兴，就没有索尼的复兴”，那么，变卖资产所获得的1 000亿日元就不应该放到营业利润里，而应该当机立断地全额投放到电子业务中去，或者全额投放到未来可以产生利润的业务，即成长战略中去。把那些钱加到营业利润中，数字（业绩）看起来暂时可

观些，可谁都知道那不可能从根本上解决问题。但斯金格并没有制定面向索尼复兴所应有的、明确的成长战略，在他率领的索尼公司，只能玩儿“制作数字”的把戏。

奇怪的是，对于斯金格的经营手法，有着监督责任的董事会竟然没有提出任何质疑，也没追究过任何问题。我猜，斯金格也许是将董事会从一个监督机构转变成了一个支持机构——当我得知董事会几乎没有任何争议的情况下就批准外部董事延长任期一事时，我认为我的这一推测得到了证实。

将外部董事的任期定为10年

索尼于2003年设置了董事会专业委员会，强化公司治理是其首要目的。为了明确区分经营的“监督”功能与“执行”功能，在具有监督功能的董事会中，提名委员会等委员会的外部董事占半数以上。但考虑到外部董事的任期如果太长，就有可能与执行方产生串通和不恰当的关系，很难维持双方间健康而紧张的关系，所以公司内部规定，外部董事在索尼的任期不能超过6年。

对该任期产生抵触的，是董事会议长兼提名委员会议长小林阳太郎（富士施乐原董事会主席）。从2003年6月开始任外部董事的小林，到2009年6月即将迎来6年期满。可小林在那之后却一直在担任外部董事。

希望小林继续担任外部董事的，正是斯金格本人。2009年是斯金格取代总裁中钵和副总裁井原，启用四位年轻干部，新经营团队刚刚起步的一年；同时也是斯金格本人兼任索尼公司总裁，完成索尼史上首次出现的经营体制布局的一年。最支持斯金格的改革，最能理解他的人，正是小林。

兼任总裁，与和自己志同道合的管理者一道确立起来的经营体制，从某种角度看，很难说是斯金格的独裁体制。对于斯金格来讲，为了与公司内外的反对势力相抗衡，拥有董事任命权的提名委员会议长兼董事会议长小林，是他力保的一位重要人物。

所以，斯金格不惜变更公司内部的规定，把小林作为董事留下来，其做法在某种程度上是有一定道理的。但在变更公司内部规定时，如果没有证据显示董事会对其认真讨论过，那就另当别论了。

据某一说法称，在董事会即将结束时，主管人事的董事藤田州孝出现了，宛如下达通知似的传达了董事任期变更的消息，然后说道：“今后就变成这样了，请大家予以理解。”外部董事们也回应道：“哦，是吗？”董事会就结束了。即使出于维持和强化公司治理的考虑，是否也应该就任期为什么需要从6年改为10年这一问题进行充分的讨论呢？

斯金格的支持者

另一方面，深知公司内部规定以及从转为董事会专业委员会之初就对情况了如指掌的小林，为什么会接受斯金格的挽留呢？难道从公司治理的角度看，他对外部董事的任期变为10年一事，一点儿都没有犹豫过吗？我们所知道的是，小林丝毫没有辜负斯金格对他的期望。索尼史上第一位兼任总裁的董事会主席诞生后，来自媒体的质疑声和批评声不绝于耳，也有一些记者找到小林进行采访，征询他的意见。

对此，小林发表了拥护斯金格的言论：“兼任

总裁是很正常的，不是什么新鲜事。”有时不知何故，他还会打着松下幸之助的幌子，说：“幸之助不也一样吗？在营业部长生病时，他不是也代替营业部长冲在最前线吗？斯金格也是如此。”他继续着这种词不达意的解释，让人一头雾水。小林就是这样一位斯金格的忠实支持者。

“没想到是那样的家伙”

斯金格对其他外部董事，也关怀备至。

2011年6月，索尼的董事人数为15名，除斯金格和中钵两名内部董事外，其余13名均为外部董事。而且这13名外部董事都没有电子业务相关经验，对AV设备的商品知识和技术也一知半解。他们要么是大学教授或研究所的科研人员，要么是商社、咨询公司、银行等与电子企业毫无瓜葛的单位的董事或原董事。丰田的董事会主席张富士夫的名字也在其中，虽同属于厂家，但汽车与AV设备的业务内容毕竟相差甚远。

董事会会议所需的资料，也在行政副总裁塞利

格曼的指挥下，制作得非常简略，美其名曰是为了不给董事们增加过重的负担。在其他公司，有时即使是外部董事，公司也希望他们能详细了解所在公司的全部业务内容，所以在每月一次的董事会上，公司都会分发长达数百页的资料。而索尼则不然，在塞利格曼的指挥下，董事们从没有看过大篇幅的资料，据说塞利格曼的口头禅是“反正走走形式就罢了”。

而在董事会以外的场合，斯金格等人却煞费苦心加强与董事们的沟通。比如，在由索尼赞助的“夏威夷高尔夫公开赛”以及在纽约等地举行的活动中，邀请各董事夫妇共同参加等。此外，索尼公司董事的年薪也不低于1 000万日元。

这些努力的结果，使得斯金格与外部董事的关系非常好。听说在董事会上，对于斯金格的发言以及执行方的说明，以小林为首的外部董事总是默默地听着。偶尔有来自外部董事的提问，也是以执行方的解释而告终，几乎没有发生过更多的讨论。

大贺典雄顾问听到小林和董事会的情况后，感慨说：“没想到小林会这样。”

小林过去曾任财界四团体之一经济同友会的代表干事，受到了商界很高的评价。另一方面，大贺也作为东京商工会议所的副所长，致力于组织和参与财界的各项活动。通过外事活动，二人之间形成了相互认可的关系，这也使得大贺对小林的“变化”感到备受打击。

电池起火事件，不召开“记者招待会”

更加有力地支持斯金格“明哲保身”的，当属塞利格曼。

其有力证明，是发生于2006年的笔记本电脑上配备的索尼电池的起火事件。6月，戴尔制造的笔记本电脑起火了；紧接着，苹果、联想等笔记本电脑也接连发生了起火事件。起火时的图像经互联网传播，瞬间引起了全世界的关注。

由于起火事件发生在美国，同时兼任索尼美国总顾问（负责法律事务的董事）的塞利格曼当仁不让地坐镇指挥解决该问题。即使要回收产品，也必须与美国消费者产品安全委员会（CPSC）进行协

调。在美国，只要一步走错，斯金格就有可能被追究经营责任。

塞利格曼向索尼总公司（东京）的广报部门发布了命令，在与CPSC的协商结束之前，不允许召开任何形式的记者招待会。可电池问题已成为全世界关心的大事，日本的媒体更不可能不关注。涌向索尼总公司的质疑源源不断。可无论日本的媒体如何表示希望召开记者招待会，索尼总公司的广报部门都按照塞利格曼的指示，不做任何回应。为此，以报纸为首的日本各媒体开始对索尼总公司进行轮番的持续进攻，而索尼只能默默地忍耐。

由于塞利格曼发出了不允许做任何解释和说明的指示，索尼的销售人员经常“叫苦不迭”地抱怨：

“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。”

500多亿日元的损失也没人受到处分

结束与CPSC的协商，决定自主回收电池后，索尼总公司召开了记者招待会。此时已经是距最初起火事件4个月之久的10月24日了。可在那个场合，却没有见到索尼最高经营负责人斯金格的身影。出来应对记者招待会的只有两个人，一个是负责电池的董事，另一个是负责广报的董事。

与各个电脑厂商合作，自主回收对象机型的960万块电池，仅这笔费用就达510亿日元，这是不言自明的事。为重建电子业务而大规模裁员所获得的“510亿日元”成为回收电池的开销，也就是说，营业利润中的510亿日元白白损失，这一结果相当令人痛心。我觉得，索尼公司应对引发问题的电池业务负责人追究责任，并进行必要的处分。可负责广报的董事对此予以否认，他们表示，不会考虑追究斯金格的经营责任，连任何形式的处分“都没有想过”。

在随后我与斯金格的畅谈中，我向他提出了质疑：“不能否认，出问题的电池是为了与当时的竞争对手厂家三洋电子的产品相抗衡，才强行推上市场的，如果不对当时负责的董事做出某种形式的处分，恐怕对忍耐裁员压力的员工们的士气会产生影响吧？”

斯金格听后，冒出一句：“这不公平。”

“您所谓的不公平是指……”

我没能明白斯金格讲话的意图。时间，在我们二人的沉默中流逝着。大概是等得不耐烦了，斯金格毫不掩饰自己焦躁的情绪，他对我说：

“生产问题电池的命令，是那两位董事下达的，他们自然难辞其咎。可批准这一命令的，是董事会啊！如果要处分，那当时所有出席了董事会的成员都有责任，全体都应该受到处分，否则不公平。”

也就是说，他不打算处分包括自己在内的全体董事，所以也就不打算处分那两个人。我原以为将责任搞得含混不清的“一亿总忏悔”^[2]是日本人的

专利呢，原来不是这么回事。对于外国人，这也是回避责任的有效手段。顺便提一下，斯金格以“不公平”为理由没有处分的两个人，是现任董事会副主席中钵和中川裕。

一亿条个人信息的泄露是人祸

在有可能追究CEO经营责任的公开场合（比如发生问题后要召开记者招待会时），不让斯金格露面的这种做法，其后也一直保持，从没有改变过。

2011年4月，在斯金格引以为豪的、作为“软件与硬件的融合”的商业模式典范的两项下载服务中，索尼出现了泄露超过一亿条个人信息的大问题。负责游戏点播“PS网络（PSN）”和电影/音乐点播的“Qriocity”业务的负责人，是斯金格青睐的副总裁平井一夫。在后斯金格时代，平井也冲在前面。他是斯金格所中意的一位管理骨干。

这次，在索尼总公司召开的记者招待会上，仍没有见到斯金格的影子。站在媒体批评的风口浪尖上的，是负责网络业务的董事平井一夫。某位原与

索尼美国有关系的人士通过互联网观看了记者招待会后，发出了这样的感叹：

“听了平井在记者见面会上的发言，我就知道那是按照塞利格曼事先查验过的、根据设想提问事先组织好的答案来讲的。所以，既不会触及有关斯金格经营责任的内容，也不会主动发言。在回答记者提问时被问及索尼的经营责任时，平井说自己之所以出席这个见面会，就是因为这是自己负责的业务，那是一种不会波及斯金格经营责任的防卫措施。其发言给人的整体感觉，就是想渲染一种‘索尼也是受害人’的气氛。”

从受到黑客攻击，个人信息遭到泄露这个意义上来看，索尼确实是受害者。可负责管理和运营这两个网络系统的索尼美国子公司，在被指出系统存在可能受到黑客攻击的脆弱性问题后，仍对此置若罔闻，这个过错却是难以逃避的。其结果导致了个人信息的泄露。从这一点来看，索尼无疑是个破坏者。

该管理运营公司的总裁，是斯金格为强化索尼的软件业务，从苹果公司直接挖过来的提姆·夏夫。夏夫是于2005年12月进入索尼总公司担任网络娱

乐部长的。

坦率地讲，这一亿条个人信息泄露的原因及其责任，就应该由包括夏夫在内的管理子公司的经营负责人来承担。换言之，这是人祸。

一般来讲，PSN和Qriocity这两项点播服务，作为斯金格所倡导的“软件与硬件的融合”的商业模式，理应由索尼总公司来推进，即所谓的索尼集团的业务。可奇怪的是，它们却由这个相当于索尼美国的子公司的管理公司管理着全世界用户的7700万条之多的个人信息，真令人难以置信。不得不说，在从事点播服务之前，索尼公司难道不应该率先解决对于网络事业来讲最关键的信息安全问题吗？

更让人吃惊的是，该管理运营公司既没有设置信息安全负责人，也没有想过要与索尼总公司的信息系统负责人保持密切的关系。也就是说，斯金格将网络业务全权交给从事游戏业务的索尼计算机娱乐公司和索尼美国公司，任由其在极其封闭的环境中推进，而并没有将其作为集团业务来整体推进。

外籍管理人员逃避责任

作为索尼总公司信息系统负责人出现在记者见面会上的，是“IS（信息系统）中心主任”长谷岛真时。他对大家说，事件发生后，管理运营公司新安排了一位信息安全负责人，今后向长谷岛汇报工作。可做出这样的说明，并不能让我感到满意。

原本索尼总公司的信息系统最高负责人应该是斯金格从IBM挖过来的乔治·贝利（SVP、信息系统负责人）。2009年6月从IBM挖来的贝利是比长谷岛更高层级的管理者，记者招待会本应由他出面并进行说明，而不是长谷岛。从这个意义上讲，与美国的管理运营公司的夏夫取得紧密联系，构建万无一失的信息安全体制，应该也是贝利的职责。可奇怪的是，这些责任不知何时都跑到长谷岛身上来了，而贝利自己却躲到责任所无法触及的安全角落避难去了。

通过这两个事件不难看出，以斯金格为首的外籍管理人员非常善于规避责任，他们不仅不在有可能被追及经营责任的记者招待会上抛头露面，而且在现实中也从未被追究过任何责任。

 薪酬8.6亿日元，是不是有些多了？

2010年，索尼公司薪酬超过一亿日元的管理者共有四位，董事会主席兼CEO霍华德·斯金格，约8.6亿日元（含期权）；副董事会主席中钵良治，约2.0588亿日元（同上）；副总裁平井一夫，约1.528亿日元（同上）；执行副总裁兼总顾问尼克·塞利格曼，约2.0108亿日元（同上）。

按理说，索尼总公司的管理人员，不论兼任几家子公司的管理职务，都是无薪酬的。因为在理论上，总公司的薪酬已经囊括了一切。可兼任索尼美国管理职务的外籍管理人员，却从两家公司取得薪酬，连并非在索尼公司成长起来的平井也是一样。

我并打算在这里评述该薪酬额与日本同行业其他公司相比是高是低，因为只要是董事会认可的、索尼公司需要的管理者，不管是5亿日元现金，还是10亿日元现金，都是应该支付的。可重要的是，其薪酬额是否与其对索尼公司做出的贡献相称。

对于斯金格来讲，这个薪酬恰当吗？

从2005年就任CEO以来，到2011年已经是第7年了。就任当初的宣言“没有电子的复兴，就没有索尼的复兴”、“没有电视的复兴，就没有电子的复兴”，仿佛是斯金格的诺言。可直到现在，也没见到任何电子业务复兴的苗头。至于电视业务，更是连续7年营业赤字。到2011年8月，该业务2012年的营业赤字已成定局。在2011年3月底，该业务净利润（最终损益）也是连续三年赤字。

即使这样，斯金格仍连续两年都拿到了超过8亿日元的薪酬。其2005年的薪酬额并没有公开，所以我们无从得知其薪酬额递增的幅度。但可以想象，他肯定持续拿着高薪。

数字（结果）说明了经营的全部。如果以注重短期利益的冷酷的美国式经营思路来考虑，不得不说超过8亿日元的薪酬额过高了，更何况他还从子公司领着一份薪酬。这种收入体制，令人感到有种些许的奸猾之气。

斯金格曾这样向我谈起他进入索尼公司的动机之一：

“我知道（由于SPE的问题）整个索尼都认

为‘美国人都是些贪婪的家伙’，我今后的工作之一，就是要改变人们对美国人的这种看法。”

如果是现在，我可以这样回敬他：

“不不不，斯金格先生，您本人及索尼美国的管理者们，都是些欲壑难填的人！”

可惜，面对他们的贪欲，我们已无力阻止。

y 疗效比药品低，但也是基于药事法生产的化妆品等，如防晒霜、脱毛膏、牙膏等。——译者注

z 1945年8月日本投降后，新内阁提出了“一亿总忏悔”的论调，鼓吹战争责任应由全体日本国民承担，以此将侵略主谋的罪责转嫁，为裕仁天皇等进行开脱。



盛田昭夫精神“魂归何处”

第8章 别了！索尼

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”

虽说还是6月时节，天气却已像三伏天一样闷热。

那天，我身着便装，系着黑色的领带，在东日本旅客铁道上野车站的检票口前略站了一会儿。在我眼前，是一支从检票口一直延伸到附近的东京文化会馆的队伍，队伍中年长者居多，其中还夹杂着一些穿着葬礼服的老人。

我想，恐怕大多数人都和我一样，来参加于4

月23日去世的索尼顾问大贺典雄（原董事会主席）的葬礼的吧。

2011年6月23日下午3点，在东京文化会馆的演出大厅里，公司为大贺准备的葬礼“送别会”正在举行。治丧委员会的委员长由董事会主席兼CEO霍华德·斯金格担任，副委员长由副董事会主席中钵良治担任。

从会馆大门口通往演出大厅入口之间的大堂里，摆着大贺的巨幅照片，前面设有献花台。我在那里献了花，并在他的照片前默哀，心中默念：“您辛苦了。”

一进入演出大厅，才发现这里保持着音乐厅的原样。台上，东京爱乐交响乐团及索尼爱乐合唱团已经做好了演出的准备。再看会场里，索尼原董事会主席出井伸之、原董事会副主席桥本纲夫、原副总裁中村末广等已退任的大人物都聚齐了。看着大贺一直到最后还执意举荐为索尼总裁的、索尼计算机娱乐公司原董事会主席久夙良木健那失魂落魄的表情，我似乎明白了什么。

在NHK原播音员草野满代的主持下，“送别

会”开始了。

作为“献奏”曲，贝多芬第三交响乐《英雄》的第二乐章，在整个音乐大厅里回荡。默哀一分钟后，演奏再次开始。这次演奏的是莫扎特安魂曲中的《震怒之日》和《流泪之日》。整个气氛让人感到似乎是在参加一场音乐会。

怀念故人的影像在播放着。

正面右手边设置的大屏幕上，不断地出现精神饱满的大贺的身影。其中一张照片，给我留下了极深的印象：大贺坐在“雄鹰”号索尼专用喷气式飞机的驾驶座位上，脸上洋溢着自豪的表情。而实际上，索尼公司的相关人员因公出差乘坐“雄鹰”号时，大家都在心里祈祷着千万别出什么意外。想到这里，我不得不向索尼人表示同情。

17年前的初次采访

我第一次采访索尼，是在1994年秋天。算起来，对索尼的采访，已经将近17年了。可其间，对

大贺的采访还不足10次。由于出井于1995年当上了新总裁，所以我所采访的基本上是进入“出井时代”的索尼。即便这样，我仍清楚地记得首次采访大贺时的情形。

“商品策划中很重要的一点，就是要看这种商品能否触动使用者的心弦（日语发音：KINSEN）。注意，这个词不能读作‘KOTOSEN’。最近有很多记者都把这个词读作‘KOTOSEN’，千万不要搞错了。这个词应该读‘KINSEN’！”大贺这样提醒过我好几次。

在那一瞬间，我终于明白了采访前大家对我的叮嘱是什么意思了。

初次采访索尼并不容易，所以熟悉索尼的新闻及杂志的记者朋友们提前给我上了一课。其中，他们列举了一些采访大贺时的注意事项，其中之一就是关于上面这个词的发音问题。

“采访大贺主席时，他肯定会说‘你不懂……’或者‘你不知道……’等前缀语，你不必放在心上。有时，你可能甚至想说‘不知道怎么了？所以才让你告诉我的嘛！’，其实他本人完全没有

恶意，只是态度有些蛮横罢了。很多人都受不了他那种看上去居高临下的眼神，这也是大贺经常受到外界批评的原因之一，可他真的很为我们着想，或者说对我们特意去采访，他还是很体谅的。你采访几次后，就明白了。”

这番话让我对大贺更加印象深刻。

最让我感到为难的，是我一向大贺提出某个问题，他就把自己想说的话，甚至是衍生出来的新的话题都一股脑儿地倒出来，仿佛不这么做心里就不踏实似的，导致我的采访很难向前推进。加上在那些并非采访主题的谈话中，尽是一些充满启发、很有趣的话题，往往引得我也跟着一起讨论起来了。

虽然我与大贺之间，只是采访与被采访的关系，但即使这样，在告别会上，他的一言一行仍然勾起了我很多的回忆。

■ 对斯金格曾持批评的态度

第三次“献奏”开始了。

大贺的友人、大提琴演奏家、桐朋学园大学校长堤刚演奏了一曲巴赫的“无伴奏大提琴组曲第六曲《萨拉班德》”。大提琴的低音在地板上滚动，仿佛要将整个音乐厅包裹起来。我感到自己不是在用耳朵听，那音乐仿佛渗入了全身。我想，这琴声想必代表了此时此刻从心底里哀悼大贺的堤刚的心情吧。

斯金格在工作人员的引导下，走到了讲台的中央。那时，正值他的慢性腰痛病恶化，刚刚做完手术，所以看上去行动稍有不便。斯金格站在大贺的照片前，开始念悼词。

我一直觉得，斯金格的致辞比文章显得温暖得多，更能打动人心。斯金格对着讲话稿娓娓道来，讲话内容则用日文显示在右侧的屏幕上。

其间，我想起大贺在晚年曾批评过斯金格的经营方法。大贺所追求的是“能触动消费者心弦的”产品研发，而斯金格却在逐步向内容和网络业务倾斜，大贺对此经营手法感到很不安，或者说有些许的担心。

令大贺“最后悔”的事

听说，大贺晚年时“一直都在反省”。

最初让他对自己的决策产生疑问的，是创业者盛田昭夫逝世的1999年10月以后。他在思索：选出井伸之做自己的接班人真的是正确的吗？接着，在2001年左右，他开始意识到，自己选错人了。

进而，大贺做出了一个判断：“我不认可出井（作为索尼的领军人）。 ”

对于极其注重产品策划的大贺来讲，未能研发触动消费者心弦的产品，并把这样的产品投入到市场上的出井，根本就是一位不值得评价的索尼经营者。总之，出井并不关心研发具有“索尼风格”的产品，而是热心于构建网络事业及商业模式，或投资网上银行、损害保险公司、网络证券等项目。

故此，2005年，出井、安藤等人以及公司内部董事以对电子业务不景气负责为名全体辞职，索尼公司的经营体制得到了全面更新，诞生了新的董事会主席兼CEO斯金格和新的总裁兼电子CEO中钵良治。此时，大贺对该新经营班子所拥有的“新

生力量”抱有极大的期望。

可第二年，斯金格—中钵新经营班子就废除了顾问制（二年），对那些以前对索尼做出贡献的人或已退职的人表现出冷漠的态度，这令大贺感到心里很不舒服。



“没想到他们会做到这个地步”

索尼总公司于2007年2月从品川搬到了港区港南的一座20层的高层建筑里。可作为顾问的大贺，在总公司的新址中却未被分配到办公室。从搬家前的总公司的大贺的办公室望出去，能看到索尼创业之地“御殿山”的建筑。索尼已经将原总公司的旧址卖掉了。

在那间办公室里，大贺亲眼目睹了原总公司的建筑被一点一点地蚕食。有时，大贺会打开窗口，满脸怒气地指着那日益崩塌的原总公司的建筑，对前来总公司顾问室访问的退职人员或亲近的人说：“真没想到斯金格和中钵会做到这个地步。”

对于大贺来讲，御殿山的原总公司是两位伟大的创业者——井深大和盛田昭夫辛勤工作，将一个个小小的街道工厂培育成世界闻名的企业、令人难以忘怀之所。

即使从第三者的角度看，也不得不说这种做法没有充分考虑索尼功臣们的感受。我也感到心灰意冷，暗自感叹：索尼不知从什么时候开始失掉了对功臣及退職人员的敬重之心。

以退職人员为首的幕后人的声音确实让斯金格和中钵等经营首脑感到不舒服，这是事实。但即使这样，他们就可以丧失对前辈的敬重之心吗？



“斯金格，你还是回美国吧！”

高调宣称“没有电子的复兴，就没有索尼的复兴”、“没有电视的复兴，就没有电子的复兴”的斯金格—中钵体制，也与前任者出井一样，没有向市场推出能触动消费者心弦的索尼产品。对于将包括内容在内的网络业务作为索尼核心业务的经营方针，他们倒是全力支持，并且一直在加速推进。

他们所获得的成功，也只不过是2万亿日元左右的业务。而不景气的电子业务也有大约5万亿日元的销售额。即使是外行人也明白，就算将来网络业务唱主角，但在此之前，如果不复兴以电视为支撑的电子业务，什么“未来”都是谈不上的。

对于深谙索尼公司内情的大贺来讲，这种危机感更强。所以他想来想去，最后选择直接出击。

一天，大贺决定逼斯金格辞去CEO的职务，他对斯金格说：“斯金格，你还是回美国去吧！”谁承想，斯金格却反戈一击道：“我看你才应该从这个房间（顾问室）里出去呢！”他反过来逼迫大贺从索尼完全引退。

听到这件事时，我不禁感叹：“原来如此！”

在美国长大的斯金格理所当然地认为，CEO拥有全部的权限和责任，而与公司运营毫无关系的大贺顾问及其他退职人员的话及指点是令人厌烦的。老实讲，斯金格的想法是，既然自己作为CEO被委以索尼经营的重任，那么幕后人（大贺及退职者等）就都无权干涉。

从大贺的角度讲，他觉得，既然井深—盛田两位伟大创始人将索尼托付给了自己，自己肩上的责任很重，在自己的有生之年，是绝不能将索尼引入歧途，绝不能让索尼崩溃的。

这种从根本上的对立，远远比某些意见分歧更加严重。在出井决定让斯金格做自己接班人的那一刻起，他就应该预见到。放任自流的结果，已经到了不可收拾的地步。

斯金格的讲话结束后，瑞穗金融集团名誉顾问桥本彻开始致悼词。然后进入“献奏”，作为遗属代表，大贺的儿子大贺昭雄开始致辞。

从大贺昭雄的致辞中，我才第一次听说大贺从50岁前后就开始与伤痛和疾病做斗争。在中国北京病倒后，他在无意识的状态下被送回日本，接受了最好的治疗，后来奇迹般地康复了。可没想到，之后他又几度被救护车送往医院抢救，每次都奇迹般地恢复了。所以，大贺昭雄说父亲是一只不死鸟，所有亲属都认为他一定还会再次苏醒过来，大家都对此深信不疑。这也许就是遗属们的心情吧。

大贺昭雄讲完话后，斯金格等索尼的高管们走

上讲台，在大贺的照片前献花。其间演奏了舒伯特第八交响曲《未完成》的第二乐章。

最后，告别的时刻终于来临了。

根据大贺的遗嘱，开始演奏他希望自己葬礼上最后演奏的曲目——舒伯特的《罗莎蒙德》第三幕间奏曲。我想，这次真的是最后的告别了，心里很不是滋味。虽然是套话，但我一边往外走，一边在心中祈祷着：“您太辛苦了！请您安息吧！索尼的事，就交给后人办吧。保佑索尼！”

一个时代终结了

刚一走出东京文化会馆，就遇上了一个从索尼辞职的熟人。他的表情很复杂，难以言状，似乎是在自言自语，他嘟囔道：

“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。”

我什么也没有回答。

我既不想说“是啊”，又不能说“你说得不对”。我自己对于斯金格体制下的索尼将走向何处，其结果会怎样，也完全搞不清楚。

我所知道的是，斯金格体制下的索尼已经不是我们所了解的“从前的索尼”了。

斯金格于2005年就任CEO以来，索尼在加速裁员和集约国内外工厂（也就是减少工厂的数量）的同时，还持续地进行着资产的变卖，包括出卖索尼广场和马克西姆·de·巴黎等零售资产，出卖原总公司旧址及索尼欧洲总公司大楼、出卖索尼音乐娱乐（日本）所拥有的、位于白金台的、从上空看起来呈“三角钢琴”形状的大楼等。



“电子的复兴”是纸上谈兵

如果能将机构改革（重组）所获得的资金投资到成长战略（新业务）中，培育一些大型项目，那么，出卖资产及成本削减还算有些意义。可实际

上，裁员所获得的资金反而仅仅成了填补业绩不良的“利润”。

优秀工程师不断流失，能成为新业务种子的长期项目也逐个被中止，“电子的复兴”只不过是纸上谈兵，更别提什么“电视的复兴”了。这一切都源于斯金格及追随他的高管们对电子业务的相似看法和共同认识，即所谓的“数码时代到来后，技术差距就消失了”、“数码时代的产品很难产生差异化”，从而得出了“硬件（产品）不能确保产生利润”的结论。

故此，他们并不觉得“日本第一”和“世界第一”的产品研发有什么价值。在他们眼中，更有价值的是网络业务和构筑网络业务的商业模式。其中，家电产品只不过是连接网络的一个“终端”而已。即使索尼制造的终端卖不出去，采购其他公司的终端一起卖就可以了。

就这样，斯金格体制下的索尼，开始偏离了电子厂家的轨道。



“简直如同被秃鹰基金胁迫”

“这不是第二个《HIT&RUN》吗？”、“这不是和被秃鹰基金胁迫了一样吗？”成长于井深—盛田时代、体验过索尼精神的索尼退职人员的危机感正在日益增强，工程师们对轻视硬件的斯金格体制表现出失望与不满，这些都是可以理解的。

可他们并没有意识到，自己之所以有这种情绪，完全是因为他们是“从日本的角度”、“从电子业务的角度”来看索尼的。而斯金格的生活是以美国纽约为轴心的，那里才有他心心相印的亲朋好友，有他的圈子，那里才是他所管辖的电影、音乐、游戏等娱乐事业的根据地。

同时，斯金格所信赖的那些高管们，也并没有想把在纽约的生活根基移到东京来。如果斯金格来东京的话，他们也会一起过来。现实情况是，无论窗外的景致如何富于变幻，对于他们来讲，与在纽约办公室里工作别无二致。

既然人属于环境动物，那么斯金格自然也会从自己所依托的环境的角度来看待事物。他是“从美国的角度”、“从娱乐业务的角度”来看日本和索尼的电子业务的。美国是一个让家电厂家全军覆没，而内容及网络事业却蒸蒸日上的国家。斯金格

看不到硬件（产品）本身的“价值”，只能看到电子业务的发展性，这对他来讲是至情至理的事。

既然索尼是一家上市公司，其业务在向全球化的方向发展，成为被侵占、被恶意收购的对象便在所难免。按照美国方式尝试将经营上的监督与执行相分离，失败了也没有办法。一旦踏入了全球化的市场，一旦想成为全球化的企业，索尼必须做好承担各种风险的思想准备。对于这一切，它只能默默忍受。

索尼已经不是日本公司了

对于了解索尼品牌辉煌的人们来讲，看到索尼日益丧失掉厂家精神，是件很痛苦的事。可所谓的“全球化企业”，大概就是这个样子。

如果全球化经营不能以地区或国家的视角来看待市场，而要把整个地球看作一个市场，那当然需要建立与之相吻合的经营体制。该体制肯定不能将总公司的地点、主业、创业者精神、企业文化等索尼迄今为止被认为很重要的东西摆在第一位，甚至

连盛田当时在纽约产品展示厅挂起日章旗时所说的“这是日本的公司，我和你们都是日本的代表。我们是为了做不辱没日章旗的事，才挂出国旗的！”都是没用的、过时的言论了。

力图实现全球化经营的斯金格体制下的索尼，大概想成为这样的理想企业：纵观全球市场，尽早找到能赢利的地点（地区或国家），然后进入并开展可确保获益的业务。作为报酬，经营最高层将获得极高的薪酬。

只有反复去推进上述理想的人，才有可能坐在最高层的位子上。

所以，斯金格的左膀右臂、出身于华尔街的罗伯特·维森塔尔才在索尼美国大肆叫嚣：“CEO所在的地方就是总公司。斯金格住在美国，索尼美国就是现在的索尼总公司！”有些人甚至主张：“索尼为了生存下去，就应该将电子业务卖掉，用这部分利润投入到（有未来发展性的）娱乐业务中去。”

如果说公司属于股东的话，那么从2006年3月底到2008年3月底，外国股东的持股比例超过了半数时，可以说索尼已成为外国企业了。即使现在，

外国股东的持股比例也超过了40%。既然是由一位对“制造产品”毫不关心、对电子业务也不懂行的外国人做CEO，那么他把索尼从一家电子企业改变为一家娱乐企业也无可厚非。

因为在索尼的董事会中，外部董事占了大多数，这些人并不熟悉电子业务，却又都是这位外籍CEO的强力支持者。所以，即使在股东大会上，他们也会认可这位外籍CEO向娱乐业倾斜的经营方针，认可他做CEO的。



辉煌一去不复返

索尼已不再是日本企业，不再是电子厂家，日本人及“索尼迷”们恐怕很难接受这一现实，但全球化的企业，或许都会面临这样的风险。

可以确信的是，过去索尼FM收音机中流淌出来的高音质的声音所带给我们的感动，特丽珑彩电的优美图像曾带给我们的惊叹，以及Walkman曾带给我们的激动，今后再也不会出现了。

我们绝不能期待斯金格体制下的索尼会像以前那样大放光彩。现在的索尼已经不再是那个曾经给予我们“梦想”的、洋溢着索尼精神的、我们所熟知的索尼了。

现在的我们所能做的事，除了向给我们带来面向未来的“希望”的索尼道一声感谢外，就只能说：

“别了，索尼！”

走向复兴的第一步

2011年对于索尼来讲，在方方面面都面临着新的转折。

其最初的征兆出现在新年伊始的1月6日，在美国拉斯韦加斯举办的为期4天的 CES展会上。这是全世界最大规模的国际家电展会。

CES引领着家电产品的流行趋势，是各个电子厂家充分展示自己的产品，并创造流行趋势的重要场所，当然也是进行商务活动的重要时机。为此，各家公司纷纷亮出了自家最热门的商品，一心一意

地拼命宣传。

2011年，CES的参展企业约有2 700家，参观人数14万人左右。来自海外的参展企业的数量逐年增加，比前一年增加了25%以上。特别是以韩国、中国为首的来自亚洲的参展企业，数量更是猛增。在位于展馆“会议中心”的中心大厅，韩国三星电子和LG电子、中国的家电厂家“海尔”、液晶电视厂家“海信”等公司的巨大展位格外惹眼，与索尼、松下、夏普、东芝等日本厂家的展位相比，它们炫耀着自己具有压倒性的存在感。

在这些世界著名电子厂家的展位上逛一逛，自然而然就能了解到当年的家电产品流行趋势。我感觉，2011年的家电，似乎可以用三个关键词来概括，那就是延续前一年的“3D”，再加上包括智能手机在内的“平板”和“互联网电视”。其中在3D电视领域独占鳌头的，只有日本的索尼和松下两家。

索尼的液晶、松下的等离子虽有差异，但无论从整个产品线的丰富性，还是从展示的技巧性来看，都完全压过了韩国厂家。但如前所述，3D电视的附加价值并没有被消费者认同，因而并没能抵挡

住液晶电视价格的下跌。

在互联网电视方面，索尼比别人更早地推出了内置大型搜索引擎Google公司开发的OS（管理软件）“安卓”的“索尼·互联网电视”。而韩国厂家展出了内置独自开发的OS系统的“智能电视”。可惜，与3D电视一样，索尼的互联网电视虽然当年在网络发达的美国上市销售了，但销售情况并不乐观，最后不得不退出了市场。

CES所展现出的三个流行趋势中，索尼有两项都比其他公司占了先机，但仍然没能取得期待的成果。这足以证明索尼对“技术发展趋势”的误读，以及商品策划能力的劣化。换言之，索尼电视业务的综合能力在衰退。

在CES开幕前召开的索尼公司展前会议上，董事会主席兼CEO霍华德·斯金格让索尼影视娱乐公司制作的重拍版《青蜂侠》的主人公们一起登上舞台，大肆对该电影进行宣传，还刻意展示了其中的3D效果。

当时，我没弄明白，这到底代表着索尼的焦虑，还是索尼的自信。但我总觉得，他们的做法并

不会取得多大成效。与之相反，三星、LG等韩国厂家的实力却在逐渐增强。连平板电视都加上了3D功能，同时，在电视最重要的大画面方面也做出了勇敢的挑战。其中最具有象征意义的是，LG电子在自家展位上展出了84英寸的大屏幕液晶电视机，而且那是一台高清的“4K电视机”。

在我去参加索尼公司展前会议的路上，偶然看见了斯金格。刚想跟他打招呼，忽然注意到他身边没有陪同的公司职员，且看他一个人蔫头耷脑、步履蹒跚的样子，就放弃了去招呼他的想法。他看起来正在沉思什么烦恼的事情或重大的事情，不太想让别人接近。

步履沉重，大概是积年的腰痛病所致。但比那更要命的是，他作为索尼美国的董事会主席兼CEO，为了工作要留在美国；而作为索尼总公司的总裁，特别是为了重振电子业务，他又必须在日本坐镇指挥；而他的家属则住在英国，他也要顾及到。所以在一个月里，他要在这三个国家之间飞来飞去，这种日子对于年近七旬的斯金格来讲，无论从肉体上还是精神上都是超负荷的。

可到了展前会议的现场，站在记者面前时，刚

才的疲劳表情一扫而光，展现在大家面前的还是和往常一样的充满自信的斯金格。在讲台上，行政副总裁平井一夫做出了比副总裁吉冈浩更加突出的表现，极其吸引人的眼球。

会场上展示的产品再次彰显出斯金格那种“从用于内容制作的摄像机开始，到接收图像的电视机为止的一条龙体系”的理念。除具有3D功能的液晶电视机和互联网电视机外，还有智能手机“Xperia”、笔记本电脑“VAIO”等移动产品，单反数码相机“α”系列、数码摄像机等数码图像产品，可谓产品丰富。

在索尼展位的一角，我发现竟然展示着为苹果便携式音响“iPod”所做的附件（扬声器和组件等）。我一下子被吸引住了。

我确实听说过，在美国市场，索尼曾研发和销售过iPod用的附件，所以我并不是对该产品本身吃惊。虽说对方是将便携式音响的“霸者”Walkman从世界市场上驱逐出去的竞争对手iPod，但索尼仍要在美国市场做生意，卖可以赚钱的产品。但无论如何，也要分时间、地点、场合。在年初召开的CES，是各个电子厂家展示当年将倾力销售的、为

之自豪的自家产品，并期待签约的地方。说得具体点，那是一个展示创造世界流行趋势的新产品的地方。

在质疑这种展示能否代表索尼公司身份的同时，我也对在这样的会场上展示为竞争对手企业的核心产品研发附件的做法产生了疑问——我向索尼展位上值守的管理人员及斯金格身旁的人坦率地提出了我的疑问。可谁都不能给出一个令我心悦诚服的回答。他们反而不明白我为什么会质疑在索尼展位上展示iPod所用的附件。他们反过来问我，到底问题出在哪儿了？

日本是世界上唯一一个让Walkman公开挑战iPod，欲与之一决雌雄的市场。同时，日本还是一个在市场份额之争中曾打败过iPod的重要市场，虽然其胜利很短暂。在日本拥有总公司的索尼，居然在面向全世界宣传并展示自己当年产品的CES展位上摆上竞争对手公司产品的附件，大家对此还不抱有任何质疑，对此我实在难以苟同。

“无论是索尼的管理人员还是现场的工作人员，为什么都不觉得有问题呢？”——在现场的索尼相关人员中，同意我的观点的人一个都没有。不久

以后，有件事更加让我不安，那就是，听说像斯金格一样重视“内容与网络业务”的索尼高管们，正筹划着把索尼的电子业务卖掉。

如前所述，斯金格不承认硬件（产品）本身的价值，他认为只有与网络相连，放映出内容后，硬件才被赋予附加价值。即斯金格所期待的未来的索尼，是一家从事包括内容和网络业务在内的娱乐型企业。既然如此，斯金格的接班人只有熟知“内容与网络”的平井一夫。作为索尼计算机娱乐公司的一把手，平井是亲手将内容与网络业务发展起来的。故此，斯金格对平井的评价很高。

2009年，斯金格替换掉总裁中钵良治和副总裁井原胜美，选拔自己信赖的年轻干部，创立了新的经营团队。在那之后不久，我针对由斯金格命名的“四个火枪手”的年轻管理团队，向他提出了这样的问题：

“您的接班人会从‘四个火枪手’里选吗？已经有目标了吗？”

斯金格的回答很出乎我的意料：

“还没定呢！这四个人都处在试用期。我打算逐个考察一下（他们的工作风格）。 ”

当时，大家认为最有希望的接班人是斯金格“最中意的”平井（时任行政副总裁），而最能与平井抗衡的，当属副总裁吉冈浩。我本人的预测是，如果顺利的话，吉冈应该会被选为接班人。因为我觉得，斯金格政权是由于打出了“电子复兴”的大旗才得以胜出的。斯金格同样会想到，仅凭认为家电产品只不过是和网络相连的一个简单的终端而已的平井，难以做到“电子的复兴”。

当然，如果斯金格并不认为“电子的复兴”等于“索尼的复兴”的话，那就另当别论了。

通过2011年在CES上的采访，我已经可以确信斯金格所选定的接班人一定是平井。而且，索尼的航向也发生了很大的转变，它已经从电子的复兴转而成为以内容和网络业务为核心的娱乐型企业了。

3月10日，索尼公布了斯金格政权的第三次“经营机构改革”。他们将所有与消费者产品及网络服务业务集中起来，成立了一个“Consumer Products & Service Group”（CPSG，消费者产

品及服务集团)，同时把所有广播设备及专业设备、半导体业务等集中起来，重组成“professional & device solution group”（PDSG，专业设备解决方案集团）。

CPSG集中了从AV（音响、图像）产品到个人电脑、游戏机等所有主要硬件产品和网络业务，可以看作是原来的索尼。CPSG的负责人是从行政副总裁升职为代表执行董事、副总裁的平井。PDSG则囊括了与前者相关企业以外的企业间的商贸业务，负责人由副总裁吉冈担任。

虽说两人都有副总裁的头衔，但同时还是执行董事的平井实际上是公司的二把手，这不言自明。有一种说法是，斯金格曾试图让平井当总裁兼COO一事与外部董事进行过协商，但由于一部分外部董事以平井在索尼总公司的资历太浅，如果他任总裁这一要职会令人很不安为由，认为这项决议为时尚早，提出强烈反对，所以斯金格中途转换方向，提议让他当副总裁。

平井于1984年进入索尼音乐娱乐公司，其后于1995年转到索尼计算机娱乐公司工作。此后一直从事游戏业务，与索尼的主业电子业务，特别是

AV业务一直没有过接触。

不管怎样，斯金格的接班人定为平井了，而实质上，这是斯金格一平井体制的开始。对于斯金格来讲，事情大致在按照他当初的设想推进。

可是，表面上看起来很顺利的“掌舵”计划，却涌动着暗流。

“经营机构改革”发表第二天，即3月11日，日本发生了东日本大地震，索尼在福岛县和宫城县的十几个制造工厂都受到了损失。特别是制造高端广播/电影用录音录影带的工厂，已经被迫停产。因此，使用高端录影带的好莱坞电影公司，以及以日本为首的各国电视台都叫苦不迭。因为在全世界范围内，只有这一家工厂能生产这种录影带。

如前所述，4月27日，索尼宣布发生了在全世界范围内的超过一亿条个人信息被泄露的问题。虽说这是源于黑客的攻击，但斯金格一平井体制所推行的、作为内容与网络业务象征的两项下载服务的信息安全漏洞也是不言自明的。

10月，由7月开始袭击泰国的大雨所引发的洪

水扩大到首都曼谷周边，索尼的一部分制造工厂及代工厂、零部件生产承包商被迫停产。泰国的工厂负责生产的是索尼的畅销商品——数码相机。人气最高的商品——数码单反相机“NEX-7”的断货，令人痛心疾首。数码单反相机的上市一再拖后，连年末年初的销售旺季也错过了。

另一方面，斯金格所忌惮的“旧索尼”，也发生了一件宣告一个时代终结的事件。

2月13日，创业者井深大的得意弟子、研发出第一台日产磁带录音机、晶体管收音机、世界第一台家用盒式录像机Betamax的木原信敏辞世了。他是一位从创业期就一直支撑着“技术的索尼”，为索尼做出了卓越贡献的伟大的工程师。

木原的葬礼没有按“公司葬”的规格举行。按照索尼公司的内部规定，“公司葬”只限于总以上职务的亡者。确实，按照该规定，木原达不到“公司葬”的级别，但考虑到他从创业期开始就为公司做出的贡献，这样做未免也太墨守成规了。木原的“告别会”，最终由已从索尼退职的志愿者主办。

告别会上，木原的遗属讲述了其生前的一些往事。

“（木原）辞去研究所的职务后，体力开始急剧下降。精神一天不如一天，临去世时所说的都是些‘如果不工作，就去工作’之类的胡话。”

木原临退休的前一年，井深把他叫去，对他说道：

“我支持你成立一家木原研究所。就像这么多年一样，继续从事你喜欢的研究工作。”

于是，1988年，木原与索尼共同出资成立了“索尼木原研究所”。当时，索尼已经成长为一家大型企业，井深坦言，“我其实从来没这个打算”。连这样的大企业索尼都无法挑战的研究项目，井深希望木原能继续钻研下去。

木原首先着手的研究项目为“计算机绘图（CG）”。这一方面是由于，木原注意到了计算机技术正在以惊人的速度发展，另一方面，索尼公司“发展前景尚不明朗，对于像吸金虫似的CG那样的商品，（索尼总公司）还没有涉猎”。换言之，

索尼总公司不做事，索尼木原研究所想做。

两年后，索尼木原研究所成功研发出世界上最高速的三维计算机绘图引擎。久夛良木健对该技术给予了很高的评价。随后，他委托索尼木原研究所研发“PS2”用绘图引擎。接到久夛良木的委托后，索尼木原研究所完成了极其强大的“图形合成器”的研发工作。

可是，斯金格当上董事会主席兼CEO的2005年以后，整个索尼掀起了一股猛烈的重组旋风。索尼木原研究所也成为重组的对象，于2006年6月被关闭了。木原的辞世，距离开研究一线仅隔5年。

两个月后的4月23日，创业成员中的另一位元老级人物大贺典雄也仙逝了。

索尼制造的象征人物木原、比任何人都珍视索尼品牌的大贺，这二位的去世，似乎宣告了“旧索尼”的终结。

索尼的管理层要应对接踵而至的一个个“危险的陨石”，还要应付诸如2011年的各种质疑。当年秋天，我又听到了一个传言。

斯金格为了改善连续赤字的电子业务，正在逐个拜访索尼几位有实力的元老寻求指点，有时平井也会一起陪同前往。当了7年索尼CEO的领军人物，此时忽然想起去倾听自己一贯厌烦的已退职人的声音（元老们的批评），他到底想从中得到什么呢？

这时，正值下一期（2012年3月）的业绩预测已明显呈现出电视业务将连续8年营业赤字、最终损益也将连续4年赤字的时候，斯金格也许是想与一贯主张追究其经营责任的元老们交流一下。即使这样，对元老们一直抱有不满意，将诸如“为什么你们不支持我这个CEO？你们为什么还要对公司的经营插嘴？既然选我做CEO，就应该把经营全权委托给我！”这些话挂在嘴边的斯金格突然发生这种变化，还是令我感到疑惑不解。

11月10日，斯金格发表了“要继续担任（CEO）的宣言”，这使我对他的经营态度更加难以接受。美国的《纽约邮报》（11月3日）报道称，“（斯金格）打算明年3月辞去CEO的职务”，对此，他在经济类报纸《华尔街日报》主办的活动上予以了否定，他说“我不打算辞职”。很难揣测在电视业务及最终损益的赤字未见改善苗头

的情况下，依旧打算继续做CEO的斯金格的真实想法。

原本斯金格曾中途宣布自己会在规定的董事会主席退休（内部规定）的70岁时，辞去董事会主席兼CEO的职务，所以我当然一直认为他不会留恋什么头衔，会痛快地辞掉职务。可是，虽说第二年2月就要满70岁了，斯金格仍然说出要继续做董事会主席兼CEO的话，真令人惊讶。

刚进入12月，美国液晶电视厂家“VIZIO”的CEO威廉姆斯·万在接受《日经商务》（12月5日）的采访时，以提出质疑的方式批评了斯金格续任CEO一事：

“（电视业务连续7年赤字的）索尼和（3年连续赤字的）松下的高管们竟然没有被股东追究责任，还能继续保住乌纱帽，真是不可思议！”

元老级经济杂志《东洋经济周刊》（12月17日）也报道说，斯金格自10月以来，一直在拜访有实力的索尼元老，找他们协商大计。我得知这一消息是在此事变成铅字登载出来之后，已经是两个月之后了。该杂志指出，“索尼公司通过出售工厂、

大胆重组等措施，试图重建电子部门，但始终看不到摆脱低迷的出口”，而后介绍了斯金格所访谈的元老们的态度。

斯金格完全失去了自信。

该杂志还介绍说，对于斯金格之后的接班人，元老们也列举出了几个有力候选人的名字。一个是集团企业、索尼金融控股的总裁井原胜美，另一位是被称为“PS之父”、担任过总公司副总裁职务的原索尼计算机娱乐公司总裁久夙良木健。不管是真是假，斯金格之后的事情已经成了元老们谈论的一个话题，而那个有力候选人并不是斯金格给予极大信任的平井。这一消息在公司内外广泛传播，或者说它在逐渐缩小包围圈，在一步步向斯金格逼近。

另一方面，索尼的部分外部董事也开始针对索尼业绩恶化的现象，向作为CEO的斯金格的资质进行质疑，同时，追究其经营责任的声音也日渐明显。

如前所述，索尼在将经营的“监督”与“执行”相分离，从而实现强化“公司治理”方面，比其他公司先行了一步。它在日本企业中是最先引

入“执行董事制”的，其后又转成了“董事会专业委员会”。

在董事会专业委员会制度下，董事会设有“提名”、“薪酬”、“审计”三个委员会，它们都规定，外部董事要超过半数，以此来保证来自外部的监管功能。2012年1月，在全部15名董事中，公司内董事只有斯金格和副董事会主席中钵良治两名。在索尼的经营层面，外部董事拥有很大的实力。

在外部董事中，首先应该提到的，是董事会议长小林阳太郎。其在外部董事中是任期最长的一位，已经达9年之久。外界普遍认为，他对索尼的事了如指掌。

小林是斯金格最忠实的追随者、最狂热的拥护者。斯金格为了留住他，甚至将外部董事的任期由6年（公司内部规定）延长到了10年。

对于斯金格所面临的是否继续担任董事会主席一事，小林没有做出明确的表态。为此，不支持斯金格继续担任董事会主席的外部董事们开始揣摩其中玄机。

“小林先生，您到底做何打算呀？您还是同意斯金格（延期辞职）继续任职吗？”

2012年1月7日，《日本经济新闻》抢先刊登出一篇题为“平井任索尼总裁，斯金格继续任董事会主席”的报道。报道说，“斯金格任董事会主席兼CEO、平井任总裁”的新体制“预计最快在2月的董事会上决定”，这一语道破了索尼的高层人事安排。同日的晚报《朝日新闻》也不甘落后地做出了报道，其他报纸也相继登出了同样的消息。

对于包括斯金格继续担任董事会主席兼CEO的新体制，几乎所有的外部董事都没有接到过执行团队的任何问询，也没在董事会上讨论过此事。当然，未经董事会决议的高层人事变动通过所谓的“报纸任免令”成为既成事实，从侧面承认了公司治理的失败。本来就担心董事会形同虚设的部分外部董事，更加感到了事态的严重性。

那时，以斯金格为首的索尼主要高管都不在日本，他们都在美国拉斯韦加斯参加国际家电展CES（1月8日～11日）。在开展前一天索尼展前会议的讲台上，在世界各国媒体面前，斯金格和平井依次对新产品做了介绍，出尽了风头。

在CES闭幕前一天的1月10日，斯金格把副总裁平井、CFO加藤优（行政副总裁）、负责人事的董事藤田州孝、斋藤端（行政副总裁）等心腹召集到一起开了个会。原本这个会是计划在CES闭幕后到洛杉矶再开的，难道发生了什么让斯金格着急的事了吗？据说在那次会议上，斯金格宣布了“下一步的体制”，即自己继续任职，平井任总裁等新的经营体制，并呼吁大家接受。

而在日本，反对斯金格“继续任职”的外部董事们也开始采取了行动，他们要阻止试图通过“报纸任免令”造成既成事实的行为。这些反对派认为，斯金格继续任职是非常荒谬的，因为自他来之后，索尼的业绩一直在不断恶化，股价也随之下滑，目前已经比其刚就任CEO时跌了65%。不仅如此，负责给各公司评级的穆迪公司竟然头一次把索尼的级别定为“Baaa1”（3个B），这对于一直处于“A”级的索尼来讲，降格为“B”简直是耻辱，而且公司形象也会受到严重的负面影响。这样的管理水平怎么可能连任呢？

最终决定斯金格是否能继续任职的，是在2月1日召开的董事会上。此前，支持与反对斯金格继续任CEO的两派人物展开了激烈的拉票活动。特别是

最后一周的攻防，成为胜负的分水岭。直到董事会召开的前一天，反对派终于过了半数。如此看来，斯金格继续担任董事会主席兼CEO已经是不可能的事了。

当然，日本的媒体也都在关注着2月1日的董事会，而且有些报道已经在声援反对派了。

著名经济杂志《钻石周刊》在1月30日发售的杂志上，推出了一篇名为“别了，传说中的索尼”的索尼特集，严肃批评了斯金格及其经营团队的管理方式，还表达出对索尼未来的担忧。这本周刊在索尼总公司、办公室、各类事务所周边的书店里，以及丸之内中央商务区的大街上销售。最后，发行方决定破例增发1.5万份，这对周刊来讲是很罕见的，也再一次证明全社会对索尼公司的高度关注。

在索尼公司内部，也有部分员工的喝彩声。他们表示，《钻石周刊》的报道“写得很好，代表了我们的的心声”。看来斯金格对于索尼员工来讲，已经丧失了凝聚力。失去了凝聚力的领导，是不可能永远待在那个位子上的。

2月1日，索尼董事会决定斯金格卸任董事会主席兼CEO、在6月股东大会后就任董事会议长；平井升任总裁兼CEO。但平井是从4月1日起开始任总裁，而斯金格的董事会主席一职将延续到6月。在索尼公司发布上述人事安排后，马上传出将于第二天下午在东京都的酒店举办高层交接记者招待会的消息。

当天，在记者招待会现场，众多媒体人都翘首以待索尼董事会主席兼CEO斯金格的登场。他的身影刚一出现，就立即被记者们的闪光灯包围了。跟在他身后的，是副总裁平井。

我最后一次见到斯金格，还是在2011年6月为原董事会主席大贺典雄举办的“告别会”上。也许是心理作用吧，我感觉今天的斯金格无精打采，垂头丧气。虽说他前年因慢性腰病做了手术，但之后听说他恢复得还不错。

关于索尼公司此次高层人事变动，斯金格指出是他主动提出离职的，他觉得“现在正是时候”，是他“向董事会推荐平井做总裁兼CEO”的。

他还进一步就2012年3月期合并报表后业绩出

现最终损益（净利润）2 200亿日元的巨额赤字进行了解释，他说，“如果不发生这些自然灾害（东日本大地震、泰国洪水等）和一些意想不到的情况，今天，我就可以在这里向诸位公布赢利的业绩了”。从始至终，他都在找类似的借口。

对于与索尼能否复兴直接相关的电视业务的8年连续赤字，最终损益的4年连续赤字已成事实一事，他一直辩解说这并不是CEO的责任。那种尴尬情境实在难以形容。

听着斯金格的各种托词，我突然想到“斯金格何时变得如此郑重其事了”。第一次采访他是在1998年秋天，其后也是一有机会就去采访他。他当上CEO后，有时一年见4次面，他一直都是个爱讲笑话，能让周围气氛变得轻松的人。

这样的一个人在记者招待会上讲话时，却时而加强语气，时而提高声音。他还是想极力保住CEO的职务。

在会场的休息室里，斯金格的两位心腹在等着记者招待会的结束。据说华尔街出身的罗伯特·维森塔尔很意外地表现出了轻松的样子，而负责法务的

董事尼克尔·塞利格曼却呈现出迄今为止罕见的失望表情。

通过二人的表情，我确信，斯金格不再做董事会主席兼CEO，这不是卸任，而是解职。

2月1日的董事会，于上午8点准时开始。

准确地讲，当天召开的是“临时董事会”。所谓临时董事会，就是外部董事想自由讨论董事会人事或从执行团队提交了提案起随时召开的董事会议。必要时可以请CEO出席，进行深入讨论。当天，公司内董事斯金格和董事会副主席中钵良治二人也出席了。

据与索尼相关的几位人士描述，当外部董事问及，对于业绩如此恶化作为CEO所应负的责任时，斯金格反驳道，假如不发生（东日本大地震）地震、海啸、泰国洪水等灾害，本年度会是赢利的，这一切都不是自己的责任。然后，斯金格以毫不让步的口气表达了平井及全体董事都希望自己继续任董事会主席兼CEO，他自己也希望新的管理体制为“斯金格任董事会主席兼CEO、平井任总裁兼COO”，也就是说，斯金格直到最后也一直固执地

主张自己要继续做CEO。

由于外部董事不停地地质疑斯金格作为CEO的经营责任，围绕着经营责任的讨论像两条平行线一样互不让步，唯有时间在不断地流逝。外部董事希望能彻底厘清此事，所以特意安排了到上午11点为止的三个小时的讨论时间。时间已到，他们遂要求斯金格和中钵二人退场，余下的由外部董事单独讨论。

对于日籍外部董事在临时董事会上猛烈追究斯金格作为CEO的经营责任一事，外籍董事做出了激烈的反抗。经过一番剑拔弩张的较量，在最后关头，猛烈追究其经营责任的外部董事获得了胜利，斯金格卸任CEO一事终于成为定局。

斯金格最忠实的支持者、董事会议长小林在那次会议上并没有过度拥护他，也没说什么反对他卸任的话。之前确实传出过关于小林会“服从本次（临时）董事会决定”的传闻。但小林也表示希望“采用让斯金格有面子的卸任形式”。

决定斯金格卸任后，董事会开始讨论让他当董事会议长的提案。

对此，几名日籍外部董事强烈反对，理由是让一个被追究了经营责任的人做监督方的领导是不合适的，主张应明确斯金格的经营责任。而外籍外部董事却强烈反对，他们认为“没必要那样做”，同时他们还指出，曾经任董事会主席的大贺典雄后来就担任了董事会议长，这是有先例的。小林阳太郎对此表示理解，他将会议的议题引向了同意斯金格就任董事会议长的方向，实现了软着陆。

还有些外部董事担心斯金格一旦留任董事，今后还会干预公司的经营。对此，下述意见占了上风：“斯金格今后在日本的逗留时间会比现在更短，很难想象他还会干预经营。”

接下来，他们要讨论的是，谁来做斯金格的接班人、下一任CEO？

斯金格以自己继续任董事会主席兼CEO为前提，考虑让平井做总裁兼COO。如果单看“索尼总裁”这个头衔，接受斯金格的提案也可以。前年，斯金格就曾向董事会提起过“平井总裁”一事，所以外部董事们并不是第一次听到“平井一夫”这位总裁候选人的名字。

可当初提的“COO”与作为斯金格接班人的“CEO”却有着天壤之别。COO只不过是按照CEO的经营方针执行的“最高负责人”，而CEO却是“最高经营负责人”，无论是名义上还是实质上，CEO都是索尼的最高权力者。

后来，外部董事们一致同意马上把平井叫进来，听听他本人的想法，即面试一下。很多外部董事对于让平井任总裁兼CEO一事，与其说是反对，不如说是担心。与上一次一样，主要是担心他在索尼（总公司）的资历不足，对他的经营方式不了解。还有一个最大的不安，就是游戏业务出身的平井能否管理好索尼的老本行——电子业务。

经过反复讨论，虽说风险确实存在，但愿意用平井的“年轻”来赌一把的意见占了上风，平井任总裁兼CEO一事终于被敲定。

高层人事决定后，选拔董事会候补董事的提名委员会在庄严肃穆的氛围中召开了。下午4时左右，会议全部结束。就这样，斯金格继续担任董事会主席兼CEO的野心被摧毁了。《日经新闻》的“特讯”也成了泡影。

高层人事更迭的消息发出后，公司内外传出了各种见解。有的人抓住斯金格当上了董事会议长一事，鼓吹“什么都会和现在一样，斯金格体制还会继续”，还有人说得到他重用的平井当上了总裁兼CEO，意味着“垂帘听政”的开始。

可实际上，2月1日的董事会决议，意味着属于斯金格的“董事会主席兼CEO”的最高权力被剥夺了。大部分外部董事鉴于索尼的未来，在最后关头都有效地行使了控制权。迄今为止，忽视了“索尼经营问题”的外部董事们意识到了自己的失误，及时地阻止了斯金格独裁体制的长期化。

过了两天，部分媒体报道说，其实在董事会召开的前一天，董事会议长小林阳太郎曾直接与斯金格会面，督促他卸任，斯金格接受了。也就是说，他自己决定要卸任了。但小林否认这种说法：

“前一天傍晚，我们两人确实见面了，谈了将近一个小时。（为此）好像有人报道说是我引导他做出决定的，完全没那回事。这话讲得太奇怪了。CEO卸任的事，是2月1日（开董事会时）才提出来的。我们也问了斯金格的意见，之后，我们才首次决定此事。”

其他媒体也曾发布消息说，小林和另一位外部董事两个人一起与斯金格见面，劝他急流勇退，斯金格接受了他们的劝告，才同意卸任的。可事实确实是像董事会议长小林所承认的那样，此事是在2月1日的董事会上展开激烈的讨论后才决定的。

可在2月2日举办的高层交接记者招待会上，平井的一席话却让我感到很不舒服。他说，“希望今后斯金格能支持董事会主席的工作”。我觉得他找错了支持对象了。

在重建因个人业主的散漫经营而陷入经营危机的西武百货店时，和田繁明进入了该公司。和田繁明首先在公司内部刊物《醋浆草（特别号）》上发表了一篇题为“西武百货店白皮书”的文章，向全体员工传达了这样的信息：

“导致本企业今日危机的，完全是管理层的责任。可如果得不到全体员工的大力配合，企业重建是不可能实现的。”该文章从谋求员工的合作开始，从始至终贯穿着对管理层的严肃批评：“公司内充斥着对公司不信任的气氛，以及各位管理者错误的办事方式和想法，这令我感到愕然。事已至此，对于种种严重的事态，现在的管理团队似乎采

取了各种对策，可惜这些措施并没有从本质上解决问题，而只是表面上的、临时的手段而已，这反而导致了公司内部的混乱，让员工体验到了挫折感，形成了不好的公司风气。这一切，完全是包括我在内的管理层的责任。”

我认为，索尼也同样陷入了这种经营状态之中。而其中大部分原因，应归咎于管理层。新上任的平井总裁应该从充分认识到管理层的错误开始，谋求来自全体员工的支持。这才是重建索尼的第一步。

平井新体制

51岁的平井一夫被指定为索尼的下一任总裁兼CEO，跟年近七旬的霍华德·斯金格相比，索尼的高层已经相当年轻化了。平井在参加完2012年2月1日的记者招待会后，继续接待了将近20家国内外报社和通讯社等媒体的集中采访。当然，从采访内容来看，由于他还没有正式上任，所以在整个采访过程中，他都是以寒暄为主，只是在各个媒体面前露个面，打个招呼。

话虽如此，我们从字里行间却不难窥测即将走

马上任的平井的内心世界。于是，各媒体纷纷从平井的发言中挑出自己所关注的、有关索尼今后经营的内容：

“平井副总裁虽然在娱乐业务部门工作的时间很长，但他表示，‘索尼是制造企业，今后会非常重视日本的技术和产品的制造。’”（《读卖新闻》，2月10日早报）

平井于2009年被选为斯金格命名为“四个火枪手”的新经营团队中的一员时，曾说过“索尼也是一家电子企业”。对比前后这两次发言，我们不难发现，索尼的企业观在发生着微妙的改变。

对于已经造成8年连续营业赤字事实的电视业务，有媒体说：

“无论以前还是今后，索尼的重心都是面向普通消费者的电子产品。其中最核心的电视业务，我们必须恢复。”

“索尼正在推进去年11月发表的电视业务再造计划。去年年底决定与韩国三星电子解除液晶合资协议，借此削减液晶板采购成本，争取两年后摆脱

赤字。”（以上两条均摘自《日本经济新闻》2月10日早报）

“关于电视业务，平井先生明确表示‘没考虑过会撤离这个行业’。平井先生说‘电视是家庭娱乐的中心，索尼没有这个产品是不可想象的。’”（《产经新闻》2月10日早报）

平井对电视业务的决心跃然纸上。

简言之，平井的经营战略与斯金格体制所推行的“轻视硬件（产品制造）”的经营战略相比，已经发生了转变。但并不是说他否定了原先的“重视软件与网络”的战略。

“我们不仅要提供具有‘索尼风格’的产品，还要提供将硬件（产品）与网络服务组合起来的具有‘索尼风格’的‘体验’，让消费者愉悦。”（《每日新闻》2月10日早报）

概括起来讲，就是索尼公司要比过去更加关注硬件的发展，让软件与硬件取得平衡，发挥索尼的强项，再造电子业务。这一切都让人感到新CEO平井已经坦诚地接受了电视业务8年连续营业赤字和

最终损益4年连续赤字的现状，他将抱着危机意识来应对公司今后的发展。

主要媒体的采访结束后，平井开始专心致志地准备4月1日就任总裁的事及建立新的经营体制，他要建立自己的经营团队，还要制定公司的短期、中期事业战略。这期间，他谢绝了一切杂志等媒体的采访。

3月27日，索尼公布了“新经营体制”。

新的经营团队由5人构成，他们是：总裁兼CEO平井，执行董事行政副总裁兼CFO加藤优（60岁），执行董事行政副总裁兼CSO斋藤端（58岁），执行董事行政副总裁、负责技术战略的根本章二（55岁），执行董事行政副总裁、负责商品战略的铃木国正（51岁）。

除加藤以外都是50多岁的人，可以称得上是一支年轻的经营团队。

平井、加藤、斋藤三人的人事变动，在2月2日的高层更迭记者招待会上就已经发表了，新增加的，只有根本和铃木二人。

人事变动可谓是来自高层管理者的最大的信息，对此，我想尝试解读一下。

根本自进入公司以来，一直从事录像机、照相机等消费类商品的工作。2010年，他担任广播设备、专业设备等被称作“非消费者商品”的专业设备事业部的负责人。正像人们常说的那样，目前尚存的“技术的索尼”的技术，全在这个“非消事业部”（一般以其所在地的地名称之为“厚木”）。根本在管理那些负责研发高端产品的工程师的同时，并没有停止与研发消费类产品的工程师展开交流。他力图将高端技术融入消费类产品中，同时再将消费类产品所面临的商业环境的严酷性观念灌输给厚木的工程师们，让大家都能有成本意识及加速产品研发的意识。

所以说，根本是一位为守住“技术的索尼”的技术而贡献过力量的管理者。

将根本从业务执行董事SVP（相当于常务董事）提拔为执行董事行政副总裁，还让其负责公司的R&D（研究开发），即整体技术战略的负责人，使平井“重视技术”的战略得到了鲜明的印证。

另一方面，公司内外对平井“再造核心电视业务”战略的动向所产生的担心，也不容忽视。

索尼开始实行“新经营体制”一事虽然以新闻稿的形式被公布，但并没有在类似记者招待会的公开场合发表。那篇新闻稿（3月27日）对于今后索尼的电子业务这样写道：

“索尼将数码图像、游戏、移动这三个业务领域定位为电子业务的重点领域，今后将集中经营资源，强化上述业务的发展。”

数码图像，主要指数码相机和数码摄像机。摄像机原本就是索尼的强项，再加上包括数码单反在内的数码相机，目前已经成长为索尼盈利的龙头产品。移动产品，包括平板、个人电脑等产品，最主要的还是指智能手机业务。从市场动向来看，用户的需求已经从手机快速地转向了智能手机，索尼大概是意识到了这一点。

在不景气的电子业务中，索尼发现唯有这三个业务领域，今后有可能成为其“收益支柱”。那么，以电视机为首的、迄今为止一直承担着电子业务重担的那些8年连续营业赤字的业务，该如何定

位呢？

“以改善收益能力为关键课题的包括电视业务在内的家庭娱乐业务，将作为CEO直管业务，由平井担任执行董事。”

从“集中（成长战略）与选择（结构调整）”的角度看，电视、录像机等以价格制胜的产品，用平井的话讲，属于“应与其他公司合作、整合甚至应该撤消”的业务。公司给这些业务制定的方针是，为了数字好看，甩掉赤字的帽子，应该通过重组等手段节约经费、削减成本，而不是做研发新电视等具有挑战性的尝试。

这沿袭了斯金格体制下的“重组路线”。人们仿佛已经忘却了该路线的结果，它导致电视业务不断恶化，几乎走上穷途末路，却没能解决任何问题。进一步讲，我甚至觉得，将包括电视业务在内的价格制胜类业务作为CEO的直管业务，似乎证明公司已经开始考虑要将这些业务卖掉了。

其实，索尼的电视业务部门将被卖掉的传闻一直不绝于耳。听说卖掉后，索尼将依靠OEM（代工生产）等方式定制所需的电视机商品。确实，在斯

金格体制下，以斯金格为首的平井等经营高管们一直认为“电视的附加价值由内容与网络供给”，所以也不能彻底否定这种推测。

在了解平井新经营体制的意图后，最引人注目的是从SVP升任执行董事行政副总裁的铃木国正。铃木是2009年斯金格命名为“四个火枪手”的年轻经营团队的一员，他与平井都是内容与网络业务的负责人之一。平井在上次的记者招待会上也曾表示，铃木与他是一起走过来的合作伙伴，他们之间有着坚不可摧的信赖关系。

平井任命铃木自5月16日起担任索尼移动通信公司（原索尼爱立信，总公司在瑞典）的总裁兼CEO。这项人事安排，意味着平井将处于成长战略中的，特别是有望成为索尼收益支柱的智能手机业务托付给了铃木。也就是说，在新经营体制中，平井最信赖的成员就是铃木。

平井所率领的经营团队，从大的方面分，可以划分为两个阵营。

一个是一直“重视内容与网络业务”的平井和铃木，再加上CFO加藤，共计三人。另一个是与之

相反的、重视“技术的索尼”和“电子业务复兴”的根本和斋藤二人。

作为索尼CEO的平井像弥次郎兵卫[\[aa\]](#)那样，处心积虑地平衡着两者的关系，估计这种情况还会持续一段时间。

在3月27日公布“新经营体制”时，原本是计划召开“经营方针说明会”的，在那个会议上，还将同时介绍新的经营团队。但那个会议突然延期到4月份了。

某位索尼的现任管理者不解地说道：

“根本就不存在准备不足、突发事件之类的问题。如果想开的话，（3月27日）完全可以召开。没有充分的说明，就突然宣布延期了，现场一片混乱。”

他继续说道：

“具体情况不太清楚，只是听说因为索尼美国的人事变动还没有公布，所以要等到那边公布之后再开会。为什么子公司的人事变动比总公司还重

要、还优先呢？是不是索尼集团觉得自己是索尼总公司呀？平井先生作为CEO太容易妥协了。”

3月30日（美国当地时间29日），索尼宣布其电影公司“索尼影视娱乐公司的董事会主席兼CEO迈克尔·林顿自6月27日起将担任“索尼美国”的董事会主席兼CEO。由于他还继续担任索尼影视娱乐公司的董事会主席兼CEO，所以林顿成了电影部门、音乐部门、音乐出版部门在内的索尼娱乐业务的总负责人。

与之一起公布的，还有在索尼总公司及索尼美国负责法律事务的负责人、行政副总裁尼克·塞利格曼将同时出任索尼美国总裁这一人事安排。让律师出身，完全不懂业务的塞利格曼坐在美国子公司总裁的位子上，实在让人难以接受，那种别扭的感觉甚至超过了当时让对电子业务一知半解的斯金格就任索尼董事会主席兼CEO时的感觉。

索尼美国不是一家事业公司，而是一个旗下拥有索尼影视娱乐公司和索尼音乐娱乐公司等公司的持股公司。话虽如此，也并不能说经营首脑可以完全没有业务经验。无论如何，有关塞利格曼的人事安排，不得不说是令人匪夷所思的。

索尼美国一连串的人事变动，缘于斯金格就任索尼总公司董事会议长时，执行团队一方的管理人员都退职了，而为了对此予以补充。可为什么就任索尼总公司总裁兼CEO的平井还要就任索尼美国的董事会议长——其理由从未有人说明过。

更不可思议的是，索尼美国的人事变动并没有在索尼总公司的新闻稿中披露。

索尼集团中某企业的一位原高管愤慨地说：

“说起索尼美国的董事会，那是索尼百分之百的子公司，存不存在都可。总公司CEO当那里的议长，对索尼没有任何意义。那只不过是盘算着要把当了CEO的平井卷入而已。总公司的董事会议长由斯金格担任，索尼美国的议长要是由平井担任了，那不正好显得势力均衡了嘛！这种干部人事安排就是想把总公司与索尼美国的干部构成一体化，这样他们就可以和以前一样，把索尼美国当成总公司那样为所欲为了。以前斯金格当总公司CEO时，有人就鼓吹‘CEO待的地方就是总公司’，任意挟制总公司的董事们。实际上，我感觉品川（总公司所在地）的那些董事、高管们都很在意索尼美国的想法，都是在按他们的指示做工作。可最为关键的斯

金格不再当CEO了，以前的主张都没了根据，所以他们千方百计地将平井拉入索尼美国，好继续把那里当作实质上的总公司。”

顺便说一下，这些人指的是在斯金格近旁，担任索尼美国行政副总裁的罗伯特·维森塔尔。

如果这位原高管的判断是事实的话，我不禁要佩服这两位外籍高管，他们不愧是在“欲望资本主义”的主场——美国成长起来的，对维森塔尔和塞利格曼真要刮目相看了。由于斯金格不再担任索尼总公司董事会主席兼CEO，只担任董事会议长，所以包括索尼美国董事会主席兼CEO在内的所有执行团队的干部必须离开。这对于从索尼领着高额薪水的他们来讲，当然不是件好事。失去了将自己拉进索尼的斯金格这样的后盾，他们的地位也发生了动摇。

看来他们采取了与对方预料相反的方法，他们那种重新强化自己在索尼美国的地位，保持住对索尼总公司的权限，对索尼紧抓不放的样子，使人再一次看到了执意要继续担任CEO的斯金格的身影。

无论如何，索尼美国的高管们都欲壑难填，如

果对他们的行为做出过度反应，而放松了本来的任务——强化电子业务、使电视业务盈利，那就得不偿失了。我认为，在某种情况下，可以考虑把索尼美国整个卖掉。

目前最重要的事情，是索尼CEO应提出明确的公司愿景。然后按照该愿景制定出行动路线，在构筑“整个索尼”态势的同时，一步一步往前迈进。正像平井自己所断言的那样，“（索尼的复兴）没有奇策”，只要目标找准了，剩下的就只有脚踏实地的努力了。

2012年4月1日，平井一夫正式就任索尼公司总裁兼CEO。

平井作为“索尼总裁兼CEO”第一次在媒体面前露面，是在4天后召开的“NAB2012（国际广播设备展）记者说明会”上。作为消费类电子公司的索尼的最高层出现在被称为非消费类的广播专业设备的记者发布会上，是极为罕见的。统帅索尼非消费类产品业务的是位于神奈川县厚木市的“厚木技术中心”的专业解决方案事业部。

我推测，作为总裁兼CEO的首次亮相，选择公

布象征着“技术的索尼”的“厚木”，大概是平井想给人一个“重视技术”的印象吧。

登上讲台的平井，表情看起来比参加以前的记者发布会时显得更加严肃，大家知道他还是有些紧张的。但从他那威严的做派中，我感觉到他正在逐步学习作为索尼的总裁兼CEO所应有的风范。

“我想说的是，既然让我统帅索尼，我必须要重视电子业务及其技术研发，索尼的技术源自对高端专业领域的研发和创造，在前几天公布的从4月开始实行的新体制中，我也表明了这种想法，我认为应该加速专业领域和消费类领域的密切合作。”

平井在演讲的开头讲了这些话，而他后面的一席话特别引起了我的关注：

“索尼集团有着其他公司所没有的、丰富的内容和网络服务基础设施，支撑这些的，是有着强大技术（力）背景的产品群。”

这是我在斯金格体制下第一次听到经营首脑肯定软件或网络与硬件（产品）之间关系的发言。平井明确指出产品本身是有价值的，其价值是由其他

公司所没有的、压倒性的技术（力）做担保的。

平井这样结束他的讲话：

“索尼今后的目标是，创造一个让工程师们得以顺畅地交流、积极地讨论的环境，创造新的文化，利用公司专业的技术使消费类产品更加具有竞争力，同时在专业设备的研发中引入消费类产品市场的竞争机制，提高该部门的快速反应能力，向成为灵活高速的企业集团的方向进军。这才是索尼电子业务胜出的方式，也是我为使索尼集团再次充满活力、实现企业再造所开出的一剂重要的处方。从今往后，我们会比从前更加珍视技术，更加勇敢地向技术研发做出各种挑战和尝试，努力研发出从专业领域用设备到消费类产品的各种有魅力的产品，给全世界人民送去远远高于其他产品带给他们的惊叹和愉悦。”

坦率地讲，单从平井一连串的发言来看——从2月2日的高层更迭记者招待会到国内外报社、通讯社的采访，3月27日的新经营体制的公布，30日的索尼美国干部人事变动，再到4月5日的NAB2012记者发布会——很难说他的想法和行动首尾一致，没有摇摆。

当然，我并不是想说平井是个优柔寡断的人。

作为总裁兼CEO，他必须要站在一个很高的位置俯瞰索尼及整个索尼集团，这对于进入总公司只有几年的平井来讲有些难度，尚需要给他更多的思考的时间，可大环境要求他必须做出对症下药式的发言和应对措施，所以偶尔出现一些前后矛盾的发言和策略也是在所难免的。

今后的经营方针说明会、股东大会将继续测试平井作为总裁兼CEO的实力。但愿平井经历几次类似的场面后，能尽快地做到可以俯瞰整个索尼的全局，并在此基础上，将索尼力图实现的企业未来蓝图、愿景向索尼集团全体员工及全社会进行明确的说明，那时，索尼公司就要有明确的发展思路和行动路线了。

支撑总裁兼CEO平井的经营团队已经建立起来了，想必其中有很多有能力的管理人员。如果将CEO比作美国总统的话，平井现在最需要的人才，莫过于“总统首席助理”。这应该是一位高级人才，能将总统需要的准确信息及时传递给他，同时为使总统做出“正确决策”，他还应该具有足够的知识和经验，可以向总统献计献策。

我现在最关心的是，平井会指定谁做他的“总统首席助理”。据此，我们应该可以大致看出平井体制的真实倾向。

平井要把索尼引向何方呢？

[aa](#) 《龙珠》中的动漫角色，剑术高超。

采访后记1

走向复兴的第一步

2011年对于索尼来讲，在方方面面都面临着新的转折。

其最初的征兆出现在新年伊始的1月6日，在美国拉斯韦加斯举办的为期4天的CES展会上。这是全世界最大规模的国际家电展会。

CES引领着家电产品的流行趋势，是各个电子厂家充分展示自己的产品，并创造流行趋势的重要场所，当然也是进行商务活动的重要时机。为此，各家公司纷纷亮出了自家最热门的商品，一心一意地拼命宣传。

2011年，CES的参展企业约有2700家，参观人数14万人左右。来自海外的参展企业的数量逐年增加，比前一年增加了25%以上。特别是以韩国、

中国为首的来自亚洲的参展企业，数量更是猛增。在位于展馆“会议中心”的中心大厅，韩国三星电子和LG电子、中国的家电厂家“海尔”、液晶电视厂家“海信”等公司的巨大展位格外惹眼，与索尼、松下、夏普、东芝等日本厂家的展位相比，它们炫耀着自己具有压倒性的存在感。

在这些世界著名电子厂家的展位上逛一逛，自然而然就能了解到当年的家电产品流行趋势。我感觉，2011年的家电，似乎可以用三个关键词来概括，那就是延续前一年的“3D”，再加上包括智能手机在内的“平板”和“互联网电视”。其中在3D电视领域独占鳌头的，只有日本的索尼和松下两家。

索尼的液晶、松下的等离子虽有差异，但从整个产品线的丰富性，还是从展示的技巧性来看，都完全压过了韩国厂家。但如前所述，3D电视的附加价值并没有被消费者认同，因而并没能抵挡住液晶电视价格的下跌。

在互联网电视方面，索尼比别人更早地推出了内置大型搜索引擎Google公司开发的OS（管理软件）“安卓”的“索尼·互联网电视”。而韩国厂家展出了内置独自开发的OS系统的“智能电视”。

可惜，与3D电视一样，索尼的互联网电视虽然当年在网络发达的美国上市销售了，但销售情况并不乐观，最后不得不退出了市场。

CES所展现出的三个流行趋势中，索尼有两项都比其他公司占了先机，但仍然没能取得期待的成果。这足以证明索尼对“技术发展趋势”的误读，以及商品策划能力的劣化。换言之，索尼电视业务的综合能力在衰退。

在CES开幕前召开的索尼公司展前会议上，董事会主席兼CEO霍华德·斯金格让索尼影视娱乐公司制作的重拍版《青蜂侠》的主人公们一起登上舞台，大肆对该电影进行宣传，还刻意展示了其中的3D效果。

当时，我没弄明白，这到底代表着索尼的焦虑，还是索尼的自信。但我总觉得，他们的做法并不会取得多大成效。与之相反，三星、LG等韩国厂家的实力却在逐渐增强。连平板电视都加上了3D功能，同时，在电视最重要的大画面方面也做出了勇敢的挑战。其中最具有象征意义的是，LG电子在自家展位上展出了84英寸的大屏幕液晶电视机，而且那是一台高清的“4K电视机”。

在我去参加索尼公司展前会议的路上，偶然看

见了斯金格。刚想跟他打招呼，忽然注意到他身边没有陪同的公司职员，且看他一个人蔫头耷脑、步履蹒跚的样子，就放弃了去招呼他的想法。他看起来正在沉思什么烦恼的事情或重大的事情，不太想让别人接近。

步履沉重，大概是积年的腰痛病所致。但比那更要命的是，他作为索尼美国的董事会主席兼CEO，为了工作要留在美国；而作为索尼总公司的总裁，特别是为了重振电子业务，他又必须在日本坐镇指挥；而他的家属则住在英国，他也要顾及到。所以在一个月里，他要在这三个国家之间飞来飞去，这种日子对于年近七旬的斯金格来讲，无论从肉体上还是精神上都是超负荷的。

可到了展前会议的现场，站在记者面前时，刚才的疲劳表情一扫而光，展现在大家面前的还是和往常一样的充满自信的斯金格。在讲台上，行政副总裁平井一夫做出了比副总裁吉冈浩更加突出的表现，极其吸引人的眼球。

会场上展示的产品再次彰显出斯金格那种“从用于内容制作的摄像机开始，到接收图像的电视机为止的一条龙体系”的理念。除具有3D功能的液晶电视机和互联网电视机外，还有智能手

机“Xperia”、笔记本电脑“VAIO”等移动产品，单反数码相机“α”系列、数码摄像机等数码图像产品，可谓产品丰富。

在索尼展位的一角，我发现竟然展示着为苹果便携式音响“iPod”所做的附件（扬声器和组件等）。我一下子被吸引住了。

我确实听说过，在美国市场，索尼曾研发和销售过iPod用的附件，所以我并不是对该产品本身吃惊。虽说对方是将便携式音响的“霸者”Walkman从世界市场上驱逐出去的竞争对手iPod，但索尼仍要在美国市场做生意，卖可以赚钱的产品。但无论如何，也要分时间、地点、场合。在年初召开的CES，是各个电子厂家展示当年将倾力销售的、为之自豪的自家产品，并期待签约的地方。说得具体点，那是一个展示创造世界流行趋势的新产品的地方。

在质疑这种展示能否代表索尼公司身份的同时，我也对在这样的会场上展示为竞争对手企业的核心产品研发附件的做法产生了疑问——我向索尼展位上值守的管理人员及斯金格身旁的人坦率地提出了我的疑问。可谁都不能给出一个令我心悦诚服的回答。他们反而不明白我为什么会质疑在索尼展

位上展示iPod所用的附件。他们反过来问我，到底问题出在哪儿了？

日本是世界上唯一一个让Walkman公开挑战iPod，欲与之一决雌雄的市场。同时，日本还是一个在市场份额之争中曾打败过iPod的重要市场，虽然其胜利很短暂。在日本拥有总公司的索尼，居然在面向全世界宣传并展示自己当年产品的CES展位上摆上竞争对手公司产品的附件，大家对此还不抱有任何质疑，对此我实在难以苟同。

“无论是索尼的管理人员还是现场的工作人员，为什么都不觉得有问题呢？”——在现场的索尼相关人员中，同意我的观点的人一个都没有。不久以后，有件事更加让我不安，那就是，听说像斯金格一样重视“内容与网络业务”的索尼高管们，正筹划着把索尼的电子业务卖掉。

如前所述，斯金格不承认硬件（产品）本身的价值，他认为只有与网络相连，放映出内容后，硬件才被赋予附加价值。即斯金格所期待的未来的索尼，是一家从事包括内容和网络业务在内的娱乐型企业。既然如此，斯金格的接班人只有熟知“内容与网络”的平井一夫。作为索尼计算机娱乐公司的一把手，平井是亲手将内容与网络业务发展起来

的。故此，斯金格对平井的评价很高。

2009年，斯金格替换掉总裁中钵良治和副总裁井原胜美，选拔自己信赖的年轻干部，创立了新的经营团队。在那之后不久，我针对由斯金格命名的“四个火枪手”的年轻管理团队，向他提出了这样的问题：

“您的接班人会从‘四个火枪手’里选吗？已经有目标了吗？”

斯金格的回答很出乎我的意料：“还没定呢！这四个人都处在试用期。我打算逐个考察一下（他们的工作风格）。 ”

当时，大家认为最有希望的接班人是斯金格“最中意的”平井（时任行政副总裁），而最能与平井抗衡的，当属副总裁吉冈浩。我本人的预测是，如果顺利的话，吉冈应该会被选为接班人。因为我觉得，斯金格政权是由于打出了“电子复兴”的大旗才得以胜出的。斯金格同样会想到，仅凭认为家电产品只不过是和网络相连的一个简单的终端而已的平井，难以做到“电子的复兴”。

当然，如果斯金格并不认为“电子的复兴”等于“索尼的复兴”的话，那就另当别论了。

通过2011年在CES上的采访，我已经可以确信斯金格所选定的接班人一定是平井。而且，索尼的航向也发生了很大的转变，它已经从电子的复兴转而成为以内容和网络业务为核心的娱乐型企业了。

3月10日，索尼公布了斯金格政权的第三次“经营机构改革”。他们将所有与消费者产品及网络服务业务集中起来，成立了一个“Consumer Products & Service Group”（CPSG，消费者产品及服务集团），同时把所有广播设备及专业设备、半导体业务等集中起来，重组成为“Professional & Device Solution Group”（PDSG，专业设备解决方案集团）。

CPSG集中了从AV（音响、图像）产品到个人电脑、游戏机等所有主要硬件产品和网络业务，可以看作是原来的索尼。CPSG的负责人是从行政副总裁升职为代表执行董事、副总裁的平井。PDSG则囊括了与前者相关企业以外的企业间的商贸业务，负责人由副总裁吉冈担任。

虽说两人都有副总裁的头衔，但同时还是执行董事的平井实际上是公司的二把手，这不言自明。有一种说法是，斯金格曾试图让平井当总裁兼COO一事与外部董事进行过协商，但由于一部分外部董

事以平井在索尼总公司的资历太浅，如果他任总裁这一要职会令人很不安为由，认为这项决议为时尚早，提出强烈反对，所以斯金格中途转换方向，提议让他当副总裁。

平井于1984年进入索尼音乐娱乐公司，其后于1995年转到索尼计算机娱乐公司工作。此后一直从事游戏业务，与索尼的主业电子业务，特别是AV业务一直没有过接触。

不管怎样，斯金格的接班人定为平井了，而实质上，这是斯金格—平井体制的开始。对于斯金格来讲，事情大致在按照他当初的设想推进。

可是，表面上看起来很顺利的“掌舵”计划，却涌动着暗流。

“经营机构改革”发表第二天，即3月11日，日本发生了东日本大地震，索尼在福岛县和宫城县的十几个制造工厂都受到了损失。特别是制造高端广播/电影用录音录影带的工厂，已经被迫停产。因此，使用高端录影带的好莱坞电影公司，以及以日本为首的各国电视台都叫苦不迭。因为在全世界范围内，只有这一家工厂能生产这种录影带。

如前所述，4月27日，索尼宣布发生了在全世

界范围内的超过一亿条个人信息被泄露的问题。虽说这是源于黑客的攻击，但斯金格——平井体制所推行的、作为内容与网络业务象征的两项下载服务的信息安全漏洞也是不言自明的。

10月，由7月开始袭击泰国的大雨所引发的洪水扩大到首都曼谷周边，索尼的一部分制造工厂及代工厂、零部件生产承包商被迫停产。泰国的工厂负责生产的是索尼的畅销商品——数码相机。人气最高的商品——数码单反相机“NEX-7”的断货，令人痛心疾首。数码单反相机的上市一再拖后，连年末年初的销售旺季也错过了。

另一方面，斯金格所忌惮的“旧索尼”，也发生了一件宣告一个时代终结的事件。

2月13日，创业者井深大的得意弟子、研发出第一台日产磁带录音机、晶体管收音机、世界第一台家用盒式录像机Betamax的木原信敏辞世了。他是一位从创业期就一直支撑着“技术的索尼”，为索尼做出了卓越贡献的伟大的工程师。

木原的葬礼没有按“公司葬”的规格举行。按照索尼公司的内部规定，“公司葬”只限于总以上职务的亡者。确实，按照该规定，木原达不到“公司葬”的级别，但考虑到他从创业期开始就为公司

做出的贡献，这样做未免也太墨守成规了。木原的“告别会”，最终由已从索尼退职的志愿者主办。

告别会上，木原的遗属讲述了其生前的一些往事。

“（木原）辞去研究所的职务后，体力开始急剧下降。精神一天不如一天，临去世时所说的都是些‘如果不工作，就去工作’之类的胡话。”木原临退休的前一年，井深把他叫去，对他说道：

“我支持你成立一家木原研究所。就像这么多年一样，继续从事你喜欢的研究工作。”

于是，1988年，木原与索尼共同出资成立了“索尼木原研究所”。

当时，索尼已经成长为一家大型企业，井深坦言，“我其实从来没这个打算”。连这样的大企业索尼都无法挑战的研究项目，井深希望木原能继续钻研下去。

木原首先着手的研究项目为“计算机绘图（CG）”。这一方面是由于，木原注意到了计算机技术正在以惊人的速度发展，另一方面，

索尼公司“发展前景尚不明朗，对于像吸金虫似的CG那样的商品，（索尼总公司）还没有涉猎”。换言之，索尼总公司不做的事，索尼木原研究所想做。

两年后，索尼木原研究所成功研发出世界上最高速的三维计算机绘图引擎。久夛良木健对该技术给予了很高的评价。随后，他委托索

尼木原研究所研发“PS2”用绘图引擎。接到久夛良木的委托后，索尼木原研究所完成了极其强大的“图形合成器”的研发工作。

可是，斯金格当上董事会主席兼CEO的2005年以后，整个索尼掀起了一股猛烈的重组旋风。索尼木原研究所也成为重组的对象，于2006年6月被关闭了。木原的辞世，距离开研究一线仅隔5年。

两个月后的4月23日，创业成员中的另一位元老级人物大贺典雄也仙逝了。

索尼制造的象征人物木原、比任何人都珍视索尼品牌的大贺，这二位的去世，似乎宣告了“旧索尼”的终结。索尼的管理层要应对接踵而至的一个个“危险的陨石”，还要应付诸如2011年的各种质疑。当年秋天，我又听到了一个传言。

斯金格为了改善连续赤字的电子业务，正在逐个拜访索尼几位有实力的元老寻求指点，有时平井也会一起陪同前往。当了7年索尼CEO的领军人物，此时忽然想起去倾听自己一贯厌烦的已退职人的声音（元老们的批评），他到底想从中得到什么呢？

这时，正值下一期（2012年3月）的业绩预测已明显呈现出电视业务将连续8年营业赤字、最终损益也将连续4年赤字的时候，斯金格也许是想与一贯主张追究其经营责任的元老们交流一下。即使这样，对元老们一直抱有不满意，将诸如“为什么你们不支持我这个CEO？你们为什么还要对公司的经营插嘴？既然选我做CEO，就应该把经营全权委托给我！”这些话挂在嘴边的斯金格突然发生这种变化，还是令我感到疑惑不解。

11月10日，斯金格发表了“要继续担任（CEO）的宣言”，这使我对他的经营态度更加难以接受。美国的《纽约邮报》（11月3日）报道称，“（斯金格）打算明年3月辞去CEO的职务”，对此，他在经济类报纸《华尔街日报》主办的活动上予以了否定，他说“我不打算辞职”。很难揣测在电视业务及最终损益的赤字未见改善苗头

的情况下，依旧打算继续做CEO的斯金格的真实想法。

原本斯金格曾中途宣布自己会在规定的董事会主席退休（内部规定）的70岁时，辞去董事会主席兼CEO的职务，所以我当然一直认为他不会留恋什么头衔，会痛快地辞掉职务。可是，虽说第二年2月就要满70岁了，斯金格仍然说出要继续做董事会主席兼CEO的话，真令人惊讶。

刚进入12月，美国液晶电视厂家“VIZIO”的CEO威廉姆斯·万在接受《日经商务》（12月5日）的采访时，以提出质疑的方式批评了斯金格续任CEO一事：

“（电视业务连续7年赤字的）索尼和（3年连续赤字的）松下的高管们竟然没有被股东追究责任，还能继续保住乌纱帽，真是不可思议！”

元老级经济杂志《东洋经济周刊》（12月17日）也报道说，斯金格自10月以来，一直在拜访有实力的索尼元老，找他们协商计。我得知这一消息是在此事变成铅字登载出来之后，已经是两个月之后了。该杂志指出，“索尼公司通过出售工厂、大胆重组等措施，试图重建电子部门，但始终看不到摆脱低迷的出口”，而后介绍了斯金格所访谈的元

老们的态度。

斯金格完全失去了自信。

该杂志还介绍说，对于斯金格之后的接班人，元老们也列举出了几个有力候选人的名字。一个是集团企业、索尼金融控股的总裁井原胜美，另一位是被称为“PS之父”、担任过总公司副总裁职务的原索尼计算机娱乐公司总裁久夙良木健。不管是真是假，斯金格之后的事情已经成了元老们谈论的一个话题，而那个有力候选人并不是斯金格给予极大信任的平井。这一消息在公司内外广泛传播，或者说它在逐渐缩小包围圈，在一步步向斯金格逼近。

另一方面，索尼的部分外部董事也开始针对索尼业绩恶化的现象，向作为CEO的斯金格的资质进行质疑，同时，追究其经营责任的声音也日渐明显。

如前所述，索尼在将经营的“监督”与“执行”相分离，从而实现强化“公司治理”方面，比其他公司先行了一步。它在日本企业中是最先引入“执行董事制”的，其后又转成了“董事会专业委员会”。

在董事会专业委员会制度下，董事会设有“提

名”、“薪酬”、“审计”三个委员会，它们都规定，外部董事要超过半数，以此来保证来自外部的监管功能。2012年1月，在全部15名董事中，公司内董事只有斯金格和副董事会主席中钵良治两名。在索尼的经营层面，外部董事拥有很大的实力。

在外部董事中，首先应该提到的，是董事会议长小林阳太郎。其在外部董事中是任期最长的一位，已经达9年之久。外界普遍认为，他对索尼的事了如指掌。

小林是斯金格最忠实的追随者、最狂热的拥护者。斯金格为了留住他，甚至将外部董事的任期由6年（公司内部规定）延长到了10年。

对于斯金格所面临的是否继续担任董事会主席一事，小林没有做出明确的表态。为此，不支持斯金格继续担任董事会主席的外部董事们开始揣摩其中玄机。

“小林先生，您到底做何打算呀？您还是同意斯金格（延期辞职）继续任职吗？”

2012年1月7日，《日本经济新闻》抢先刊登出一篇题为“平井任索尼总裁，斯金格继续任董事会主席”的报道。报道说，“斯金格任董事会主席

兼CEO、平井任总裁”的新体制“预计最快在2月的董事会上决定”，这一语道破了索尼的高层人事安排。同日的晚报《朝日新闻》也不甘落后地做出了报道，其他报纸也相继登出了同样的消息。

对于包括斯金格继续担任董事会主席兼CEO的新体制，几乎所有的外部董事都没有接到过执行团队的任何问询，也没在董事会上讨论过此事。当然，未经董事会决议的高层人事变动通过所谓的“报纸任免令”成为既成事实，从侧面承认了公司治理的失败。本来就担心董事会形同虚设的部分外部董事，更加感到了事态的严重性。

那时，以斯金格为首的索尼主要高管都不在日本，他们都在美国拉斯韦加斯参加国际家电展CES（1月8日~11日）。在开展前一天

索尼展前会议的讲台上，在世界各国媒体面前，斯金格和平井依次对新产品做了介绍，出尽了风头。

在CES闭幕前一天的1月10日，斯金格把副总裁平井、CFO加藤优（行政副总裁）、负责人事的董事藤田州孝、斋藤端（行政副总裁）等心腹召集到一起开了个会。原本这个会是计划在CES闭幕后到洛杉矶再开的，难道发生了什么让斯金格着急的

事了吗？据说在那次会议上，斯金格宣布了“下一步的体制”，即自己继续任职，平井任总裁等新的经营体制，并呼吁大家接受。

而在日本，反对斯金格“继续任职”的外部董事们也开始采取了行动，他们要阻止试图通过“报纸任免令”造成既成事实的行为。这些反对派认为，斯金格继续任职是非常荒谬的，因为自他来之后，索尼的业绩一直在不断恶化，股价也随之下滑，目前已经比其刚就任CEO时跌了65%。不仅如此，负责给各公司评级的穆迪公司竟然头一次把索尼的级别定为“Baaa1”（3个B），这对于一直处于“A”级的索尼来讲，降格为“B”简直是耻辱，而且公司形象也会受到严重的负面影响。这样的管理水平怎么可能连任呢？

最终决定斯金格是否能继续任职的，是在2月1日召开的董事会上。此前，支持与反对斯金格继续任CEO的两派人物展开了激烈的拉票活动。特别是最后一周的攻防，成为胜负的分水岭。直到董事会召开的前一天，反对派终于过了半数。如此看来，斯金格继续担任董事会主席兼CEO已经是不可能的事了。

当然，日本的媒体也都在关注着2月1日的董事

会，而且有些报道已经在声援反对派了。

著名经济杂志《钻石周刊》在1月30日发售的杂志上，推出了一篇名为“别了，传说中的索尼”的索尼特集，严肃批评了斯金格及其经营团队的管理方式，还表达出对索尼未来的担忧。这本周刊在索尼总公司、办公室、各类事务所周边的书店里，以及丸之内中央商务区的大街上销售。最后，发行方决定破例增发1.5万份，这对周刊来讲是很罕见的，也再一次证明全社会对索尼公司的高度关注。

在索尼公司内部，也有部分员工的喝彩声。他们表示，《钻石周刊》的报道“写得很好，代表了我们的心声”。看来斯金格对于索尼员工来讲，已经丧失了凝聚力。失去了凝聚力的领导，是不可能永远待在那个位子上的。

2月1日，索尼董事会决定斯金格卸任董事会主席兼CEO、在6月股东大会后就任董事会议长；平井升任总裁兼CEO。但平井是从4月1日起开始任总裁，而斯金格的董事会主席一职将延续到6月。在索尼公司发布上述人事安排后，马上传出将于第二天下午在东京都的酒店举办高层交接记者招待会的消息。

当天，在记者招待会现场，众多媒体人都翘首以待索尼董事会主席兼CEO斯金格的登场。他的身影刚一出现，就立即被记者们的闪光灯包围了。跟在他身后的，是副总裁平井。

我最后一次见到斯金格，还是在2011年6月为原董事会主席大贺典雄举办的“告别会”上。也许是心理作用吧，我感觉今天的斯金格无精打采，垂头丧气。虽说他前年因慢性腰病做了手术，但之后听说他恢复得还不错。

关于索尼公司此次高层人事变动，斯金格指出是他主动提出离职的，他觉得“现在正是时候”，是他“向董事会推荐平井做总裁兼CEO”的。

他还进一步就2012年3月期合并报表后业绩出现最终损益（净利润）2200亿日元的巨额赤字进行了解释，他说，“如果不发生这些自然灾害（东日本大地震、泰国洪水等）和一些意想不到的情况，今天，我就可以在这里向诸位公布赢利的业绩了”。从始至终，他都在找类似的借口。

对于与索尼能否复兴直接相关的电视业务的8年连续赤字，最终损益的4年连续赤字已成事实一事，他一直辩解说这并不是CEO的责任。那种尴尬情境实在难以形容。

听着斯金格的各种托词，我突然想到“斯金格何时变得如此郑重其事了”。第一次采访他是在1998年秋天，其后也是一有机会就去采访他。他当上CEO后，有时一年见4次面，他一直都是个爱讲笑话，能让周围气氛变得轻松的人。

这样的一个人在记者招待会上讲话时，却时而加强语气，时而提高声音。他还是想极力保住CEO的职务。

在会场的休息室里，斯金格的两位心腹在等着记者招待会的结束。据说华尔街出身的罗伯特·维森塔尔很意外地表现出了轻松的样子，而负责法务的董事尼克·塞利格曼却呈现出迄今为止罕见的失望表情。

通过二人的表情，我确信，斯金格不再做董事会主席兼CEO，这不是卸任，而是解职。

2月1日的董事会，于上午8点准时开始。

准确地讲，当天召开的是“临时董事会”。所谓临时董事会，就是外部董事想自由讨论董事会人事或从执行团队提交了提案起随时召开的董事会议。必要时可以请CEO出席，进行深入讨论。当天，公司内董事斯金格和董事会副主席中钵良治二

人也出席了。

据与索尼相关的几位人士描述，当外部董事问及，对于业绩如此恶化作为CEO所应负的责任时，斯金格反驳道，假如不发生（东日本大地震）地震、海啸、泰国洪水等灾害，本年度会是赢利的，这一切都不是自己的责任。然后，斯金格以毫不让步的口气表达了平井及全体董事都希望自己继续任董事会主席兼CEO，他自己也希望新的管理体制为“斯金格任董事会主席兼CEO、平井任总裁兼COO”，也就是说，斯金格直到最后也一直固执地主张自己要继续做CEO。

由于外部董事不停地质疑斯金格作为CEO的经营责任，围绕着经营责任的讨论像两条平行线一样互不让步，唯有时间在不断地流逝。外部董事希望能彻底厘清此事，所以特意安排了到上午11点为止的三个小时的讨论时间。时间已到，他们遂要求斯金格和中钵二人退场，余下的由外部董事单独讨论。

对于日籍外部董事在临时董事会上猛烈追究斯金格作为CEO的经营责任一事，外籍董事做出了激烈的反抗。经过一番剑拔弩张的较量，在最后关头，猛烈追究其经营责任的外部董事获得了胜利，

斯金格卸任CEO一事终于成为定局。

斯金格最忠实的支持者、董事会议长小林在那次会议上并没有过度拥护他，也没说什么反对他卸任的话。之前确实传出过关于小林会“服从本次（临时）董事会决定”的传闻。但小林也表示希望“采用让斯金格有面子的卸任形式”。

决定斯金格卸任后，董事会开始讨论让他当董事会议长的提案。对此，几名日籍外部董事强烈反对，理由是让一个被追究了经营责任的人做监督方的领导是不合适的，主张应明确斯金格的经营责任。而外籍外部董事却强烈反对，他们认为“没必要那样做”，同时他们还指出，曾经任董事会主席的大贺典雄后来就担任了董事会议长，这是有先例的。小林阳太郎对此表示理解，他将会议的议题引向了同意斯金格就任董事会议长的方向，实现了软着陆。

还有些外部董事担心斯金格一旦留任董事，今后还会干预公司的经营。对此，下述意见占了上风：“斯金格今后在日本的逗留时间会比现在更短，很难想象他还会干预经营。”

接下来，他们要讨论的是，谁来做斯金格的接班人、下一任CEO？

斯金格以自己继续任董事会主席兼CEO为前提，考虑让平井做总裁兼COO。如果单看“索尼总裁”这个头衔，接受斯金格的提案也可以。前年，斯金格就曾向董事会提起过“平井总裁”一事，所以外部董事们并不是第一次听到“平井一夫”这位总裁候选人的名字。

可当初提的“COO”与作为斯金格接班人的“CEO”却有着天壤之别。COO只不过是按照CEO的经营方针执行的“最高负责人”，而CEO却是“最高经营负责人”，无论是名义上还是实质上，CEO都是索尼的最高权力者。

后来，外部董事们一致同意马上把平井叫进来，听听他本人的想法，即面试一下。很多外部董事对于让平井任总裁兼CEO一事，与其说是反对，不如说是担心。与上一次一样，主要是担心他在索尼（总公司）的资历不足，对他的经营方式不了解。还有一个最大的不安，就是游戏业务出身的平井能否管理好索尼的老本行——电子业务。

经过反复讨论，虽说风险确实存在，但愿意用平井的“年轻”来赌一把的意见占了上风，平井任总裁兼CEO一事终于被敲定。

高层人事决定后，选拔董事会候补董事的提名

委员会在庄严肃穆的氛围中召开了。下午4时左右，会议全部结束。就这样，斯金格继续担任董事会主席兼CEO的野心被摧毁了。《日经新闻》的“特讯”也成了泡影。

高层人事更迭的消息发出后，公司内外传出了各种见解。有的人抓住斯金格当上了董事会议长一事，鼓吹“什么都会和现在一样，斯金格体制还会继续”，还有人说得到他重用的平井当上了总裁兼CEO，意味着“垂帘听政”的开始。

可实际上，2月1日的董事会决议，意味着属于斯金格的“董事会主席兼CEO”的最高权力被剥夺了。大部分外部董事鉴于索尼的未来，在最后关头都有效地行使了控制权。迄今为止，忽视了“索尼经营问题”的外部董事们意识到了自己的失误，及时地阻止了斯金格独裁体制的长期化。

过了两天，部分媒体报道说，其实在董事会召开的前一天，董事会议长小林阳太郎曾直接与斯金格会面，督促他卸任，斯金格接受了。也就是说，他自己决定要卸任了。但小林否认这种说法：

“前一天傍晚，我们两人确实见面了，谈了将近一个小时。（为此）好像有人报道说是我引导他做出决定的，完全没那回事。这话讲得太奇怪了。

CEO卸任的事，是2月1日（开董事会时）才提出来的。我们也问了斯金格的意见，之后，我们才首次决定此事。”

其他媒体也曾发布消息说，小林和另一位外部董事两个人一起与斯金格见面，劝他急流勇退，斯金格接受了他们的劝告，才同意卸任的。可事实确实是像董事会议长小林所承认的那样，此事是在2月1日的董事会上展开激烈的讨论后才决定的。

可在2月2日举办的高层交接记者招待会上，平井的一席话却让我感到很不舒服。他说，“希望今后斯金格能支持董事会主席的工作”。我觉得他找错了支持对象了。

在重建因个人业主的散漫经营而陷入经营危机的西武百货店时，和田繁明进入了该公司。和田繁明首先在公司内部刊物《醋浆草（特别号）》上发表了一篇题为“西武百货店白皮书”的文章，向全体员工传达了这样的信息：

“导致本企业今日危机的，完全是管理层的责任。可如果得不到全体员工的大力配合，企业重建是不可能实现的。”该文章从谋求员工的合作开始，从始至终贯穿着对管理层的严肃批评：“公司内充斥着对公司不信任的气氛，以及各位管理者错

误的办事方式和想法，这令我感到愕然。事已至此，对于种种严重的事态，现在的管理团队似乎采取了各种对策，可惜这些措施并没有从本质上解决问题，而只是表面上的、临时的手段而已，这反而导致了公司内部的混乱，让员工体验到了挫折感，形成了不好的公司风气。这一切，完全是包括我在内的管理层的责任。”

我认为，索尼也同样陷入了这种经营状态之中。而其中大部分原因，应归咎于管理层。新上任的平井总裁应该从充分认识到管理层的错误开始，谋求来自全体员工的支持。这才是重建索尼的第一步。

采访后记2

■ 平井新体制

51岁的平井一夫被指定为索尼的下一任总裁兼CEO，跟年近七旬的霍华德·斯金格相比，索尼的高层已经相当年轻化了。平井在参加完2012年2月1日的记者招待会后，继续接待了将近20家国内外报社和通讯社等媒体的集中采访。当然，从采访内容来看，由于他还没有正式上任，所以在整个采访过程中，他都是以寒暄为主，只是在各个媒体面前露个面，打个招呼。

话虽如此，我们从字里行间却不难窥测即将走马上任的平井的内心世界。于是，各媒体纷纷从平井的发言中挑出自己所关注的、有关索尼今后经营的内容：

“平井副总裁虽然在娱乐业务部门工作的时间

很长，但他表示，‘索尼是制造企业，今后会非常重视日本的技术和产品的制造。’ ”（《读卖新闻》，2月10日早报）

平井于2009年被选为斯金格命名为“四个火枪手”的新经营团队中的一员时，曾说过“索尼也是一家电子企业”。对比前后这两次发言，我们不难发现，索尼的企业观在发生着微妙的改变。

对于已经造成8年连续营业赤字事实的电视业务，有媒体说：“无论以前还是今后，索尼的重心都是面向普通消费者的电子产品。其中最核心的电视业务，我们必须恢复。”

“索尼正在推进去年11月发表的电视业务再造计划。去年年底决定与韩国三星电子解除液晶合资协议，借此削减液晶板采购成本，争取两年后摆脱赤字。”（以上两条均摘自《日本经济新闻》2月10日早报）

“关于电视业务，平井先生明确表示‘没考虑过会撤离这个行业’。

平井先生说‘电视是家庭娱乐的中心，索尼没有这个产品是不可想象的。’ ”（《产经新闻》2月10日早报）

平井对电视业务的决心跃然纸上。

简言之，平井的经营战略与斯金格体制所推行的“轻视硬件（产品制造）”的经营战略相比，已经发生了转变。但并不是说他否定了原先的“重视软件与网络”的战略。

“我们不仅要提供具有‘索尼风格’的产品，还要提供将硬件（产品）与网络服务组合起来的具有‘索尼风格’的‘体验’，让消费者愉悦。”（《每日新闻》2月10日早报）

概括起来讲，就是索尼公司要比过去更加关注硬件的发展，让软件与硬件取得平衡，发挥索尼的强项，再造电子业务。这一切都让人感到新CEO平井已经坦诚地接受了电视业务8年连续营业赤字和最终损益4年连续赤字的现状，他将抱着危机意识来应对公司今后的发展。

主要媒体的采访结束后，平井开始专心致志地准备4月1日就任总裁的事及建立新的经营体制，他要建立自己的经营团队，还要制定公司的短期、中期事业战略。这其间，他谢绝了一切杂志等媒体的采访。

3月27日，索尼公布了“新经营体制”。

新的经营团队由5人构成，他们是：总裁兼CEO平井，执行董事行政副总裁兼CFO加藤优（60岁），执行董事行政副总裁兼CSO斋藤端（58岁），执行董事行政副总裁、负责技术战略的根本章二（55岁），执行董事行政副总裁、负责商品战略的铃木国正（51岁）。

除加藤以外都是50多岁的人，可以称得上是一支年轻的经营团队。

平井、加藤、斋藤三人的人事变动，在2月2日的高层更迭记者招待会上就已经发表了，新增加的，只有根本和铃木二人。

人事变动可谓是来自高层管理者的最大的信息，对此，我想尝试解读一下。

根本自进入公司以来，一直从事录像机、照相机等消费类商品的工作。2010年，他担任广播设备、专业设备等被称作“非消费者商品”的专业设备事业部的负责人。正像人们常说的那样，目前尚存的“技术的索尼”的技术，全在这个“非消事业部”（一般以其所在地的地名称之为“厚木”）。根本在管理那些负责研发高端产品的工程师的同时，并没有停止与研发消费类产品的工程师展开交流。他力图将高端技术融入消费类产品中，同时再

将消费类产品所面临的商业环境的严酷性观念灌输给厚木的工程师们，让大家都能有成本意识及加速产品研发的意识。

所以说，根本是一位为守住“技术的索尼”的技术而贡献过力量的管理者。

将根本从业务执行董事SVP（相当于常务董事）提拔为执行董事行政副总裁，还让其负责公司的R&D（研究开发），即整体技术战略的负责人，使平井“重视技术”的战略得到了鲜明的印证。

另一方面，公司内外对平井“再造核心电视业务”战略的动向所产生的担心，也不容忽视。

索尼开始实行“新经营体制”一事虽然以新闻稿的形式被公布，但并没有在类似记者招待会的公开场合发表。那篇新闻稿（3月27日）对于今后索尼的电子业务这样写道：

“索尼将数码图像、游戏、移动这三个业务领域定位为电子业务的重点领域，今后将集中经营资源，强化上述业务的发展。”

数码图像，主要指数码相机和数码摄像机。摄像机原本就是索尼的强项，再加上包括数码单反在内的数码相机，目前已经成长为索尼盈利的龙头产

品。移动产品，包括平板、个人电脑等产品，最主要的还是指智能手机业务。从市场动向来看，用户的需求已经从手机快速地转向了智能手机，索尼大概是意识到了这一点。

在不景气的电子业务中，索尼发现唯有这三个业务领域，今后有可能成为其“收益支柱”。那么，以电视机为首的、迄今为止一直承担着电子业务重担的那些8年连续营业赤字的业务，该如何定位呢？

“以改善收益能力为关键课题的包括电视业务在内的家庭娱乐业务，将作为CEO直管业务，由平井担任执行董事。”

从“集中（成长战略）与选择（结构调整）”的角度看，电视、录像机等以价格制胜的产品，用平井的话讲，属于“应与其他公司合作、整合甚至应该撤消”的业务。公司给这些业务制定的方针是，为了数字好看，甩掉赤字的帽子，应该通过重组等手段节约经费、削减成本，而不是做研发新电视等具有挑战性的尝试。

这沿袭了斯金格体制下的“重组路线”。人们仿佛已经忘却了该路线的结果，它导致电视业务不断恶化，几乎走上穷途末路，却没能解决任何问

题。进一步讲，我甚至觉得，将包括电视业务在内的价格制胜类业务作为CEO的直管业务，似乎证明公司已经开始考虑要将这些业务卖掉了。

其实，索尼的电视业务部门将被卖掉的传闻一直不绝于耳。听说卖掉后，索尼将依靠OEM（代工生产）等方式定制所需的电视机商品。确实，在斯金格体制下，以斯金格为首的平井等经营高管们一直认为“电视的附加价值由内容与网络供给”，所以也不能彻底否定这种推测。

在了解平井新经营体制的意图后，最引人注目的是从SVP升任执行董事行政副总裁的铃木国正。铃木是2009年斯金格命名为“四个火枪手”的年轻经营团队的一员，他与平井都是内容与网络业务的负责人之一。平井在上次的记者招待会上也曾表示，铃木与他是一起走过来的合作伙伴，他们之间有着坚不可摧的信赖关系。

平井任命铃木自5月16日起担任索尼移动通信公司（原索尼爱立信，总公司在瑞典）的总裁兼CEO。这项人事安排，意味着平井将处于成长战略中的，特别是有望成为索尼收益支柱的智能手机业务托付给了铃木。也就是说，在新经营体制中，平井最信赖的成员就是铃木。

平井所率领的经营团队，从大的方面分，可以划分为两个阵营。

一个是一直“重视内容与网络业务”的平井和铃木，再加上CFO加藤，共计三人。另一个是与之相反的、重视“技术的索尼”和“电子业务复兴”的根本和斋藤二人。

作为索尼CEO的平井像弥次郎兵卫那样，处心积虑地平衡着两者的关系，估计这种情况还会持续一段时间。

在3月27日公布“新经营体制”时，原本是计划召开“经营方针说明会”的，在那个会议上，还将同时介绍新的经营团队。但那个会议突然延期到4月份了。

某位索尼的现任管理者不解地说道：“根本就不存在准备不足、突发事件之类的问题。如果想开的话，《龙珠》中的动漫角色，剑术高超。（3月27日）完全可以召开。没有充分的说明，就突然宣布延期了，现场一片混乱。”

他继续说道：

“具体情况不太清楚，只是听说因为索尼美国的人事变动还没有公布，所以要等到那边公布之后

再开会。为什么子公司的人事变动比

总公司还重要、还优先呢？是不是索尼集团觉得自己是索尼总公司呀？平井先生作为CEO太容易妥协了。”

3月30日（美国当地时间29日），索尼宣布其电影公司“索尼影视娱乐公司的董事会主席兼CEO迈克尔·林顿自6月27日起将担任“索尼美国”的董事会主席兼CEO。由于他还继续担任索尼影视娱乐公司的董事会主席兼CEO，所以林顿成了电影部门、音乐部门、音

乐出版部门在内的索尼娱乐业务的总负责人。与之一一起公布的，还有在索尼总公司及索尼美国负责法律事务的负责人、行政副总裁尼克·塞利格曼将同时出任索尼美国总裁这一人事安排。让律师出身，完全不懂业务的塞利格曼坐在美国子公司总裁的位子上，实在让人难以接受，那种别扭的感觉甚至超过了当时让对电子业务一知半解的斯金格就任索尼董事会主席兼CEO时的感觉。

索尼美国不是一家事业公司，而是一个旗下拥有索尼影视娱乐公司和索尼音乐娱乐公司等公司的持股公司。话虽如此，也并不能说经

营首脑可以完全没有业务经验。无论如何，有关塞利格曼的人事安排，不得不说是令人匪夷所思的。

索尼美国一连串的人事变动，缘于斯金格就任索尼总公司董事会议长时，执行团队一方的管理人员都辞职了，而为了对此予以补充。可为什么就任索尼总公司总裁兼CEO的平井还要就任索尼美国的董事会议长——其理由从未有人说明过。

更不可思议的是，索尼美国的人事变动并没有在索尼总公司的新闻稿中披露。

索尼集团中某企业的一位原高管愤慨地说：

“说起索尼美国的董事会，那是索尼百分之百的子公司，存不存在都可。总公司CEO当那里的议长，对索尼没有任何意义。那只不过是盘算着要把当了CEO的平井卷入而已。总公司的董事会议长由斯金格担任，索尼美国的议长要是由平井担任了，那不正好显得势力均衡了嘛！这种干部人事安排就是想把总公司与索尼美国的干部构成一体化，这样他们就可以和以前一样，把索尼美国当成总公司那样为所欲为了。以前斯金格当总公司CEO时，有人就鼓吹‘CEO待的地方就是总公司’，任意挟制总公司的董事们。实际上，我感觉品川（总公司所在

地)的那些董事、高管们都很在意索尼美国的想法，都是在按他们的指示做工作。可最为关键的斯金格不再当CEO了，以前的主张都没了根据，所以他们千方百计地将平井拉入索尼美国，好继续把那里当作实质上的总公司。”

顺便说一下，这些人指的是在斯金格近旁，担任索尼美国行政副总裁的罗伯特·维森塔尔。

如果这位原高管的判断是事实的话，我不禁要佩服这两位外籍高管，他们不愧是在“欲望资本主义”的主场——美国成长起来的，对维森塔尔和塞利格曼真要刮目相看了。由于斯金格不再担任索尼总公司董事会主席兼CEO，只担任董事会议长，所以包括索尼美国董事会主席兼CEO在内的所有执行团队的干部必须离开。这对于从索尼领着高额薪水的他们来讲，当然不是件好事。失去了将自己拉进索尼的斯金格这样的后盾，他们的地位也发生了动摇。

看来他们采取了与对方预料相反的方法，他们那种重新强化自己在索尼美国的地位，保持住对索尼总公司的权限，对索尼紧抓不放的样子，使人再一次看到了执意要继续担任CEO的斯金格的身影。

无论如何，索尼美国的高管们都欲壑难填，如

果对他们的行为做出过度反应，而放松了本来的任务——强化电子业务、使电视业务盈利，那就得不偿失了。我认为，在某种情况下，可以考虑把索尼美国整个卖掉。

目前最重要的事情，是索尼CEO应提出明确的公司愿景。然后按照该愿景制定出行动路线，在构筑“整个索尼”态势的同时，一步一步往前迈进。正像平井自己所断言的那样，“（索尼的复兴）没有奇策”，只要目标找准了，剩下的就只有脚踏实地的努力了。

2012年4月1日，平井一夫正式就任索尼公司总裁兼CEO。

平井作为“索尼总裁兼CEO”第一次在媒体面前露面，是在4天后召开的“NAB2012（国际广播设备展）记者说明会”上。作为消费类电子公司的索尼的最高层出现在被称为非消费类的广播专业用设备的记者发布会上，是极为罕见的。统帅索尼非消费类产品业务的是位

于神奈川县厚木市的“厚木技术中心”的专业解决方案事业部。我推测，作为总裁兼CEO的首次亮相，选择公布象征着“技术的索尼”的“厚木”，大概是平井想给人一个“重视技术”的印象

吧。

登上讲台的平井，表情看起来比参加以前的记者发布会时显得更加严肃，大家知道他还是有些紧张的。但从他那威严的做派中，我感觉到他正在逐步学习作为索尼的总裁兼CEO所应有的风范。

“我想说的是，既然让我统帅索尼，我必须重视电子业务及其技术研发，索尼的技术源自对高端专业领域的研发和创造，在前几天公布的从4月开始实行的新体制中，我也表明了这种想法，我认为应该加速专业领域和消费类领域的密切合作。”

平井在演讲的开头讲了这些话，而他后面的一席话特别引起了我的关注：“索尼集团有着其他公司所没有的、丰富的内容和网络服务基础设施，支撑这些的，是有着强大技术（力）背景的产品群。”

这是我在斯金格体制下第一次听到经营首脑肯定软件或网络与硬件（产品）之间关系的发言。平井明确指出产品本身是有价值的，其价值是由其他公司所没有的、压倒性的技术（力）做担保的。

平井这样结束他的讲话：

“索尼今后的目标是，创造一个让工程师们得

以顺畅地交流、积极地讨论的环境，创造新的文化，利用公司专业的技术使消费类产品更加具有竞争力，同时在专业设备的研发中引入消费类产品市场的竞争机制，提高该部门的快速反应能力，向成为灵活高速的企业集团的方向进军。这才是索尼电子业务胜出的方式，也是我为使索尼集团再次充满活力、实现企业再造所开出的一剂重要的处方。从今往后，我们会比从前更加珍视技术，更加勇敢地向技术研发做出各种挑战和尝试，努力研发出从专业领域用设备到消费类产品的各种有魅力的产品，给全世界人民送去远远高于其他产品带给他们的惊叹和愉悦。”

坦率地讲，单从平井一连串的发言来看——从2月2日的高层更迭记者招待会到国内外报社、通讯社的采访，3月27日的新经营体制的公布，30日的索尼美国干部人事变动，再到4月5日的NAB2012记者发布会——很难说他的想法和行动首尾一致，没有摇摆。

当然，我并不是想说平井是个优柔寡断的人。

作为总裁兼CEO，他必须要站在一个很高的位置俯瞰索尼及整个索尼集团，这对于进入总公司只有几年的平井来讲有些难度，尚需要给他更多的思

考的时间，可大环境要求他必须做出对症下药式的发言和应对措施，所以偶尔出现一些前后矛盾的发言和策略也是在所难免的。

今后的经营方针说明会、股东大会将继续测试平井作为总裁兼CEO的实力。但愿平井经历几次类似的场面后，能尽快地做到可以俯瞰整个索尼的全局，并在此基础上，将索尼力图实现的企业未来蓝图、愿景向索尼集团全体员工及全社会进行明确的说明，那时，索尼公司就要有明确的发展思路和行动路线了。

支撑总裁兼CEO平井的经营团队已经建立起来了，想必其中有很多有能力的管理人员。如果将CEO比作美国总统的话，平井现在最需要的人才，莫过于“总统首席助理”。这应该是一位高级人才，能将总统需要的准确信息及时传递给他，同时为使总统做出“正确决策”，他还应该具有足够的知识和经验，可以向总统献计献策。

我现在最关心的是，平井会指定谁做他的“总统首席助理”。据此，我们应该可以大致看出平井体制的真实倾向。

平井要把索尼引向何方呢？

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)

字 数：159千字

版 次：2014年3月第1版

京权图字：01-2012-4012

电子书排版：刘玉芬

书 号：ISBN 978-7-5086-3566-8/F·3105

定 价：39.00元

版权所有·侵权必究