

电子商务案例:索尼并购哥伦比亚磨难成就跨文化经营宝典

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao_ti2020/250/2021_2022__E7_94_B5_E](https://www.100test.com/kao_ti2020/250/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_250094.htm)

5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_250094.htm 借20世纪一个备受质疑的并购，索尼成功实现转型21世纪！而索尼留给商业史留下的更是一部价值不菲的跨文化经营宝典。联想、TCL等公司的跨国大并购，把跨文化经营的课题摆在了中国公司的面前。历史上索尼并购哥伦比亚，经历了许多曲折，最终跳出泥沼，提供了丰富的借鉴，值得品味。超越经济计算的并购

1989年9月25日，索尼宣布斥资32亿美元，此外还采用16亿美元贷款，对哥伦比亚电影公司、哥伦比亚图文电视公司、三星电影公司和三星在全国的180个地方的820家电影院进行并购。哥伦比亚每股市场价格年初时12美元，并购时为21美元，可索尼出价每股27美元。疯狂的翻倍！1994年11月17日索尼在季度财务报告中宣布，公司在哥伦比亚电影公司的投资资产帐面额减少了27亿美元。这个亏损额是历史上日本公司公布的亏损之最。一种超经济的背景始终笼罩着并购。1985年至1990年期间，日元对美元汇率前所未有地攀升，使日本人的购买狂潮席卷了美国领土的深处。1987年10月份的股灾，极大的刺激了日本进军美国的步伐。如果说当年的珍珠港军事侵略，给美国人留下了无尽的伤痛和复仇心理，那么20世纪80年代后期的“领土侵略”则使美国人在历史与现实的交错中，有着一系列过激的反应。而好莱坞正是美国人心中的圣地，对它的染指必定树立起巨大的对立面，调动起一些歇斯底里的反日公众情感。《新闻周刊》在并购成交的那一周的封面上是这样设计的：给一个贴着哥伦比亚标记的雕塑女

郎穿上日本和服，在头号标题上写道：“日本人入侵好莱坞！”美国公众的反日情绪在其经营管理中一直起着很强的制约作用，引发了若干莫须有的诉讼，而索尼一味花钱了事，甚至一味迁就不太称职的美国管理团队，由此形成巨亏。而且，为了平息美国人敌对的情绪，索尼还专门作出过保证，电影公司将完全作为一个美国公司来运作。这说法在当时的含义就是聘请美国人享有充分的自主权负责经营管理。由此，管理团队拿着美国公司的薪金，却从来没有按着美国公司的绩效考核制度来行事。索尼美国管理团队巧妙地利用了来自媒体的威慑，使索尼吃尽了苦头。富有远见的直觉与管理者注意责任的空缺之怪胎 哥伦比亚并购案，是盛田昭夫（董事长）富有远见的直觉，与大贺典雄（CEO）管理者注意责任空缺交媾之下的怪胎。当时索尼公司有着独特的语境。1989年批准收购哥伦比亚公司的那个董事会，是一个与日本公司董事会相关连的岛国思想的极好范例。当时30位董事，清一色的索尼公司雇员。26位上层董事是在索尼公司行政阶梯上层的行政人员。这样的董事会基本上只起一个橡皮图章的作用，只是认可最高管理层的决定。在盛田明确表态之前，什么事也不会被决定或有结果。总裁大贺通常只是暗示自己的感觉和意愿，十分小心谨慎，在盛田在场时注意不要表明观点，除非盛田请他表达。情绪化的力量超越理性左右大局。从一开始，就是盛田发起了进军好莱坞的行动，不断盘升的成本一点也没让他心烦。无论如何，盛田的意愿，是索尼公司的行动纲领。伟大的商业领袖凭借异乎寻常的直觉，而不是凭借理性把握战略方向。盛田直觉到在未来的商业争霸战中，好莱坞的知识产权、民众情感的汇集、创造性

世界发源地、信息产业的领头羊和软件资源，都将是极具战略意义的。在其他人的局限经济计算的框框内，表现出极大的短视时，盛田已经洞见了未来世纪索尼赖以存活的根基视听娱乐。站在今天的角度看，盛田的商业直觉相当锐利，管理者的注意责任空缺了。过去，盛田当对某些方面有所担心的时候，他总是牢牢地控制业务。但是自从1982年9月任命大贺为索尼总裁以后，盛田有意逐步淡出运营第一线。盛田是个有哲学头脑的商业领袖，他知道该怎样给选定的接班人授权，知道该怎样给被授权人一个宽松的执政氛围。大贺出任索尼总裁后，渐渐地演变成索尼的一个暴君。这个演变过程十分有趣。家族式企业，家族的氛围，让当年率直的青年心有余悸。他登顶的过程，也就是他吃透家族企业精髓的过程。对盛田的服从是他的天职。举凡对他特定的人以服从为天职的人，对另外一些人则往往表现的不可一世。在索尼内部，他像个暴君一样使许多人畏惧。可是暴君身体不好，心有余而力不足，又不亲临第一线，只能对着电话单线与美国代理人联系，被迷惑全在情理之中。一个工作团队成了玩家的汇集 并购本来是件很折腾人的事，内容涵盖价格谈判、战略接轨、组织设计、组织结构调整、裁减人员等等，需要一个很强、很全面的工作团队，可是这一切在当时的索尼公司都充耳不闻。只是一个简单地把公司委托给美国人按美国的方式管理就行了。而靠私人纽带寻找到的管理团队，又纯粹是好莱坞玩家。最重要的三个玩家，一个是索尼美国的总裁米基舒尔霍夫、盛田的老朋友并购的财务顾问彼得彼得森以及未来的哥伦比亚公司总裁彼得古伯。他们交相呼应，玩转了索尼。没有独立第三方评估，没有日本团队的吹毛求疵，舒

尔霍夫的判断，就直接成了大贺的判断。交易最狡猾的参与者和最大的受惠者彼得古伯一语中的：“做生意时，往往有一种情绪化的力量促使交易作成。这种力量一旦爆发，就什么也挡不住，这笔生意非作成不可。他们已经做出了一个根本性的决策，要买下这一公司，他们认为要有一个像我这样能管理公司的人，其他的事，以后再有什么障碍，就都只是障碍而已。没有什么挡得住这股力量，这是感性的，不是理智的。”古伯就成功地运用了这种情绪化的力量，在索尼认定他是哥伦比亚公司最合适的总裁时，漫天要价，动辄以退出游戏相威胁，想尽一切办法扩大自己的利益。古伯摸得透索尼的脉搏。他千方百计迎合盛田的虚荣心。比如，他在一艘巨大的海盗船甲板上，为盛田和好子安排了一顿周六的私人午餐，还邀请了斯皮尔伯格、达斯汀霍夫曼、罗宾威廉斯和朱丽娅罗伯茨一同参加。盛田拍下了数码照片，还用索尼的最新设备录了像，保留了他生命中的这段时光。就在那一刻，以他个人的看法，他的电影公司几乎是好得不能再好了。至于巨额的亏空与没有生气的产业经营战略，全被闪光灯给遮住了。出井伸之重新架构索尼美国 1995年出井伸之接位CEO后，这名商业理论家对索尼公司作了一次系统诊断。他发现，索尼公司一直被创立者的理念所驾驭。创立者的个人想法，被作为每一项决定的基础和标准。公司所有者与专职管理人员中间应有的明确界限都是模糊的。索尼的逻辑仍然是建立在私交和友情基础上的，这就产生了收购哥伦比亚电影公司的闹剧，出现了几个美国人合谋作践富有的索尼的故事。索尼美国业务负责人形成的“共谋关系”，令出井伸之做出了结论：“问题是我们从来没有跟外国人打过交道，

当他们提出某个建议时我们会欣然接受。我们上一代的日本人对外国人怀有自卑心理，盛田自己就是一个生动的例子”。在复杂微妙的环境下，出井坚毅、勇敢地快速前进，他要在美国造就不带感情色彩的索尼人际关系。他没忘了给他的改组定性：“必须把索尼美国作为美国公众公司来管理”。盛田当年使用“全球本地化”概念，只是指聘请当地管理人员并把当地的经营活动管理权授予当地管理人员。出井现在重提“全球本地化”，则意在强调应该按照当地的公司治理结构来治理索尼美国，使其避免既享用美国管理层的高薪，又不按照美国公有公司的治理结构来行使授权。出井抛弃原来索尼沿用的管理高层的私人情感纽带统帅美国公司的做法，取而代之的是一种现代公司通行的治理结构。从他1995年4月1日正式任职起，他只用了8个月时间就把在索尼关系盘根错节的米基舒尔霍夫和彼得古柏被免职了。出井代理索尼美国总裁，根据业务需要，重新建设团队，使之严格按照美国公众公司来管理。出井不同于他的前辈，他很清醒，也很理智。他不想去网罗美国的一流人才：“要吸引美国的顶尖人才参与这项特殊事业是有困难的。这和奔驰在东京的分销商邀请我加盟而被我拒绝是一回事。”1995年出井就瞄准了霍华德斯特林格。他邀请斯特林格到日本考察并拜会大贺，进行细节谈判。出井给了他一大堆备忘录。斯特林格对那些清楚准确的数据感到惊奇，更令他吃惊的是，在此后的谈判中，出井不断亮出那些数据，从未变动过。曾误认为日本人模棱两可的斯特格林完全叹服了：“我必须要么接受它，要么拒绝它。我现在意识到，我将开创一条与美国经理做生意的新路子。这将使索尼自我更新。”1997年春天，出井聘请他

为索尼美国公司董事长。出井给斯特林格描绘的工作内容是：在索尼电子和娱乐业之间建立起一种战略性的合作关系，并将其整合进索尼的新价值链中。出井关注那些能够使得在家用户和网络服务之间进行互动联系的软件供应商们。出井持续不断地与微软、太阳、思科，以及这个圈子的其他成员对话。这些对话使索尼获得一系列软件使用许可证。索尼亏得有出井这样的CEO，对娱乐业有着独一无二的理解力和管理能力。在出井的努力下，好莱坞历史上一贯地存在的对那些想进入这一商业秘密圈的外来势力的敌视极大地消解了。作为一个商业，制片厂敏锐地意识到自己已经是索尼集团的一部分。他们的新口号是，“让世界所有的屏幕都闪亮。”这体现了索尼的商业策略，已经被制片厂认真地采纳了。出井与他的前辈不同。盛田以他娴熟的社交技巧，扩大着他自己的无形资产，从而带动索尼的品牌效应。重视关系的私密性和信赖，是盛田考虑问题的基点。而出井却有另外的考量：“美国人沉醉于生意中，但是在你做生意前，你必须去发现生意的逻辑，以及对双方都有意义的方向。我对建立有意义的关系感兴趣。”注意去发现生意的逻辑，善于把握对双方都有正向意义的方向。不作无谓的情感投资，却牢牢把握住双方的互利合作点，把握住了现代商业关系的本质。在这样的逻辑上，索尼与美国一系列顶尖公司结盟。索尼两代人足足花了十年时间充分理解美国人及其运作理念。最终美国人可以接受索尼公司作为一个领先的美国娱乐品牌。因为有了哥伦比亚，2004年索尼才能成功并购米高梅，索尼才得以不仅仅是半导体收音机、特丽珑、随身听的故乡，现在还是蜘蛛侠、PS2等数码时代在线娱乐的故乡。索尼现在已经不再

出售孤立的设备，而是大量可以相互连接的设备、服务和体验。出井伸之说：“我们必须从制造业转向以知识为基础的全球文化产业。这类似于重新打造索尼公司的商业模式。”借上个世纪一个备受质疑的并购，索尼已经成功实现转型21世纪了！盛田昭夫当为他的直觉与武断而自豪！而索尼留给商界的更是一部价值不菲的跨文化经营宝典。或许后发国家的跨文化经营，就是要像索尼那样，先争取获得发达国家的同情分，然后再板起面孔来清算，才容易获得认同！可是，联想有这笔资金和时间去消耗吗？100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com