

內文：

前 言

迄 19 世紀中葉為止依然還只是如假包換的邊境小國—日本，卻在 1868 年的明治維新之後不到 40 年之間，躍升為與歐美列強並肩之世界強國¹。爾後，如眾所知，日本一路奔向軍國主義而引發第二次世界大戰，導致其全國幾成廢墟、焦土之結局。但在戰後 30 年，於 1970 年代中期，日本又攀昇為世界經濟大國。包括日本本國在內的世界各國的專家學者們開始以不同的角度對日本之政治、經濟、社會、文化、歷史等進行探討，試圖解析日本所以興盛之謎²。

而研析戰後日本成功之道的著作可謂車載斗量，其中當以發表《日本第一（Japan as No.1）》一書³，引爆對日研究熱潮的美國學者佛格爾（Ezra F Vogel）最為人所熟知。佛格爾的分析面涵括日本的國家政治、教育、社會福利、犯罪控制等。其中有關大公司大企業的成功，他表示係植基於員工的忠誠和認同。另外，在歐洲方面⁴以德國的報告為例，他們指出日本在經濟方面的成功係根源於集體主義的國民性、國民的同質性、國民的學習慾望、日式經營、經濟的二重結構、經濟的集中化、日本國民邁向日本第一之強烈願望等。

¹ 日本在 1894 年的中日甲午戰爭以及 1904 年的日俄戰爭兩役都是戰勝國。特別是日俄戰爭後，日本成為亞洲唯一的列強並躋身世界五大強國。日本的崛起從明治維新到日俄戰爭勝利實際不滿 40 年。

² 1970 年代起，大量的探討日本經濟所以快速發展的著作很多。其中有嘗試從日本的歷史、文化、地緣、以及儒教的文化特色等面向去解釋日式經營管理成功之處的，也有從日本政府在經濟發展中所扮演的角色功能是如何而加以著墨的，也有從政界、官僚、財界間之關係去作分析的。

³ 佛格爾（Ezra F Vogel）著、李孝悌譯《日本第一（Japan as No.1）》、長河出版社、民國 70 年、參見第 33-199 頁。

⁴ 英國、德國、奧地利等歐洲地區的對日式經營的研究報告收錄於法政大學經營學部編《日本的經營の光と影》、1990 年、法政大學出版，參見 167-220、246-275 頁。

對此，在日式經營形成背景的解析方面具代表性的日本學者們⁵認為：相對於歐美的重視個人的「個人主義」或完全否定個人的「全體主義」，日本人極為重視「人與人之間的關係」、「個體和全體間之關係」。換句話說，日本人相當注重人際間的「分內」、「本分」、「職分」、「身分」等「分」際。亦即日本人需要理清他在群體中的「分」際，然後依此「分」際他即可安心、放心地在日本這個「夥伴社會」、「家族社會⁶」中生活。外國人眼中的所謂「忠誠和認同」、「集體性」等，或許就是源自於這種「夥伴」、「家族」原理吧！因為，具「夥伴」、「家族」的歸屬感自然較容易產生忠誠和

⁵1960年代起在日本正式展開的日式經營研究，較具代表性之學者及其著作有間宏的〈經營家族主義〉論（《日本勞務管理史研究》，1964年，ダイヤモンド社）、岩田龍子的〈心理特性〉論（《日本的經營の編成原理》，1977年，文真堂）、津田真徹的〈共同生活體〉論（《現代經營と共同生活體》，1981年，同文館）、公文俊平・村上泰亮的〈イエ（家族）社會〉論（《文明としての家社会》，1979年，中央公論社）、濱口惠俊的〈間人（人際）主義〉論（《間人主義の社会日本》，1982年，東洋經濟新報社）、西田耕三的〈一体化結合〉論（《日本社会と日本の經營》，1982年，文真堂）、三戶公的〈家論理（家族原理）〉論（《会社ってなんだ》，1984年，光文者）、岩田龍子的〈集團論とネットワーク論の結合（集體論和網路的結合）〉論（《〈日本的經營〉論争》，1984年，日本經濟新聞社）等最具代表性。以上諸氏雖各自展開他們的理論架構，但基本上都有頗大之共同點。譬如，岩田龍子指出日本式經營之特色在於日本社會之集體性以及人際網路。岩田龍子的此一見解將濱口惠俊的〈間人（人際）主義〉論作為理論基礎而加以發揮。三戶公的〈家論理（家族原理）〉之邏輯和公文俊平・村上泰亮的〈イエ（家族）社會〉論，雖然各自對「家族」的理解有許多差異，但對於想以「家族的原理」來闡明對日本企業的組織特質之大架構是相通的。再者，濱口惠俊的〈間人（人際）主義〉論和公文俊平・村上泰亮的〈イエ（家族）社會〉論幾乎不可分。請參閱藤井光男、丸山惠也編《日本的經營の構造—日本資本主義と企業—》、1991年、大月書店

⁶這種家族社會論成了日本文化論、日本社會論、日本經營論之核心。當然，在檢視SONY的發展足跡，不難隨處可嗅出家族氣氛濃得化不開的痕跡。譬如，兩位創業者井深大與盛田昭夫之間的那種信賴關係，在合夥人自立門戶、分道揚鑣是司空見慣的華人世界，真是超乎吾人想像，井深與盛田間的關係在華人社會中大概只有父子差可比擬。問題是這種信賴不是只有SONY的井深大與盛田昭夫之間可見而已，揆之日本企業經營陣營並不算特別稀奇，如本田牌摩托車、汽車公司的創業者本田宗一郎與他的副社長藤澤武夫之間的信賴關係亦略同。

認同。因之，吾人或可謂此為內外學者較有共通交集之處。

戰後日本最令人驚異的成就之一該是其經濟發展。而經濟發展的核心應是在企業體。只要能將日本企業體異於他國之優質面加以形塑，當能有助於明瞭日本經濟之所以獨步全球之緣由。因此，我們選定在短期間（約 20 年前後）由一間簡陋殘破的舊屋發展成世界級企業的 SONY 公司為聚焦對象。在企業研究方面，先行且較具水準之研究成果者有奧村宏的《日本六大企業集團》、大野耐一的《豐田生產方式》、竹內令的《三菱電機轉型之秘密》、清水欣一的《日立大改造》等。

《日本六大企業集團》係針對日本戰後的六大集團——三菱、三井、住友、芙蓉、第一勸銀、三和等之歷史背景、組織運作、對經濟之影響及與政界之互動等情形進行解析。《豐田生產方式》，則係大野耐一以身為「豐田生產方式」的最高責任者現身說法，細述如何確立聞名於世的《豐田生產方式⁷》。此報告對經營管理者於改善企業體質、提高生產率等方面絕對具正面價值。《三菱電機轉型之秘密》係剖析三菱電機如何在進藤貞和社長的改造下，打破三菱傳統對年資、學歷等相當重視的成規，使三菱電機脫胎換骨，業績蒸蒸日上。《日立大改造》則探索日立公司如何從產品老是只能拿到銀牌、銅牌的成績，躍昇成為常可奪得金牌的製造廠商等之秘辛。

以上的研究都相當深入翔實，予人諸多啟示、啟發，獲益良多。SONY 係戰後成名之新興企業，因之對 SONY 之研究著作，除二位創業者——井深大與盛田昭夫之回憶錄和該公司自行出版之發展史誌外，專門研究之成果尚未得見。本文因受限於主客觀條件，未能如上開先行研究般，對 SONY 作全盤性分析探討。將以引介 SONY 公司創業者之一的盛田昭夫在經營管理上之思想理念、識見與決斷等方面的一些原理原則為主，而加以分析。他山之石可以攻錯，期盼可聊供我企業界參考借鏡，以利健全企業體，促進我整體經濟發展。

⁷「豐田生產方式」又稱「看板」方式，非三言兩語可以道盡。係大野耐一從當工廠長開始連同豐田全體員工費 30 年歲月逐步開發、試行、改善始趨成熟的繁複而綿密的生產管理機制。它的特色之一就是徹底消除時間、空間、人力、物料等的浪費的生產方式。1950 年豐田汽車公司庫存堆積如山，面臨倒閉危機。當時的工廠長大野耐一將「在需要的時候，製造所需要的物件，所需要的量」之概念，徹底落實到生產第一線。1970 年，大野耐一本入將之系統化，而被傳承下來，並在日本國內外發揚光大。

一、盛田昭夫—創業者

盛田昭夫生於1921年，籍貫日本·愛知縣，畢業於大阪帝國大學理學部物理學系。戰時服役於海軍所屬的武器開發研究所，戰後以中尉復員。盛田家境富裕，父親是代代相傳已延續300年歷史的「釀酒兼製造味噌與醬油」之家族產業的第14代企業主，由於身為長男，使盛田自然成為第15代家業之繼承人。因之，他從小就被當作企業經營管理的領導者而加以訓練與栽培。

譬如，父親總帶他參加公司的各種會議以及和上下游廠商在生意方面的交涉或談判的場合，這種歷練除非企業繼承人否則根本無緣。此點對他在長大後無論是求學或兵役期間之待人接物皆有非常正面之意義。特別是在開創事業、以及企業經營與發展上影響可謂相當深遠。譬如，他奔走各國，把SONY推向全世界。應與他面對外國人總能自然真誠流露，並以不卑不亢的態度樂於和外國人接觸、共事、論辯之胸懷和性格有關⁸。

盛田昭夫於1946年5月7日與創立者井深大先生等約20名左右的年輕人共同設立「東京通信工業股份有限公司」，此即SONY公司之前身。當時，井深是38歲，盛田是25歲。在大戰剛結束時代，於百廢待舉、物資極端匱乏的時局中開創事業，其辛苦艱難自不在話下。但經過公司上下全力以赴的打拼和付出，公司逐漸成長、壯大。由於公司準備往海外開展事業，井深和盛田都覺得需要一個簡短易記有力的公司新名稱，幾經查考苦思終覓得「SONY」這一合成語，遂於1958年1月正式將「東京通信工業股份有限公司」改名為「SONY股份有限公司」⁹。

⁸ 對於此點盛田昭夫自己回憶說：「服役時參加軍中的科學技術研究會，成員都是各領域的泰斗，而自己是大學剛畢業且是最年少的。研究會時，常會被問到海軍的意見如何（因為自己代表海軍）？發問的人都是名教授或陸軍的將校，那真是會使人嚇破膽、冒冷汗，但自己總能從容堂堂作答。這主要應歸功於從小開始的企業繼承人養成教育。《沒有比這個時候，更感激、更能體會父親那種從小把自己當企業領導者的教導方式》之用心和苦心了」。盛田昭夫、下村滿子、E·ラインゴールド著、《MADE in JAPAN》、朝日新聞社、1993年、參見第71頁。

⁹ 盛田昭夫對於SONY這個公司名稱的來由做了如下的說明：決定公司的新名稱必須考慮要具獨創性、能予人留下深刻印象、簡短同時可用羅馬字書寫、最重要的是不管在那個國家都必須是相同的發音。在這些條件之下，我和井深攪盡腦汁、翻遍字典。最後在拉丁文中找到sonus這個字，它應該是英文sound的字源吧。我們是做音聲的買賣，這個字應該可用。另外，當時正流行sonny, sonny boy之類的話語，意思是可愛的小男生吧！這sonny boy具有

公司改名後隨著日本全國經濟進入高度成長期（約 1955 年—1973 年），SONY 的業績也蒸蒸日上。1961 年 SONY 成為日本第一家股票在美國正式上市的公司。此可謂 SONY 跨進世界市場的里程碑。之後，SONY 的足跡遍及全球。先驅性產品不斷推出，像早期的收音機、錄音機、電視機、錄影機、隨身聽、V8 等等，每一樣都是性能獨特、品質優異的產品，因而，能在短期間奠定第一流品牌的商譽，稱霸世界。那麼，SONY 到底是如何崛起的，下面我們就盛田昭夫之經營哲學中略窺一二。

二、盛田昭夫的經營理念

對於企業之經營管理盛田昭夫表示：坊間不乏有關日式經營之著作，但說實在，不管是在日本也好美國也好，績優的企業並無成功的秘訣，更無所謂祖傳秘方。企業的成功既不是理論也不是計畫，更不是政府的政策，而是『人』。日式經營如果說有什麼秘訣的話，盡在『人』這一點上。在日本，經營者最重要的任務是：培養好與員工間之健全關係。也就是在公司裡頭釀造「家庭」的一體感。換言之，即在員工身上，讓他們懷抱和經營者命運與共之感。日本最成功的企業都是那些在所有的員工心中播下命運共同體種子的企業。這點是與各國，尤其是美國那種將股東(資本家)、經營者、勞動者這三個集團間彼此劃清界限的想法和作法有截然不同。

剛才提到『人』是原點，這個觀念乍看像是理所當然的。但在世界的其他任何國家卻不太可能看得到這個在日本被視為再普遍、自然不過的經營哲學有被採用的跡象。日本的經營者雖確信這一點相當有效，然外國若要採用並非易事。因外國各有國情包袱，當無法大刀闊斧的改變。所以『人』的因素占第一之主義雖無庸置疑，但它也有可能伴隨相當大的冒險與風險致使日

我們所想要的樂天又開朗的形象和節奏。在瞄著sonus和sonny這兩個字時，sonny這個字浮上心頭。但sonny這個字日本人用羅馬音唸時，有可能念成「ソンニ」，這樣一來前半部的音就會與日語的「賠錢」同音。我們是做生意的當然絕對禁忌這個。那麼，拿掉一個N變成SONY（ソニー）如何。對，就是它！難到不頂吻合我們這一群從事sonus（音聲）工作的可愛男生們嗎？SONY這名字再貼切恰當不過了。盛田昭夫、下村滿子、E・ラインゴール卜著，《MADE in JAPAN》，朝日新聞社，1993年，參見第130頁。

本以外的國家望而卻步吧！然以長遠來看，最高經營者不管有如何了不起的手腕，有怎麼樣的成功經驗，但企業的將來還是得依恃員工。亦即企業的成敗是操於在公司裡上班、工作的員工手裏。稍稍誇張一點的話，左右企業命運的就是員工¹⁰。

(一) SONY 是大家庭

盛田再表示：經營者必須體認人不是只僅僅為了『金錢』而工作，要提振員工士氣，增加薪水不是唯一最大最有力的武器。欲使員工工作幹勁、工作熱誠，要將他們拉進公司這個大家庭當中，讓他們感到自己在這個『家庭』是受到尊重的。日本的經營者不會把員工當工具使用。企業家為實現自己的理想而雇用員工，但一旦錄用，即把員工當同事或合作者看待。經營者本該將創造充分的利潤以回饋投資的股東一事當要務，但也得珍重自己所雇用而來的同事（員工），因為他們是企業的原動力，他們辛苦的付出理該獲得充分的報償。亦即股東和員工應得到同等的對待。不，也許更該珍惜員工這一方吧！因為股東追求利益隨意進進出出公司，而員工是長期打拼的伙伴。況且，是有員工才有企業¹¹。

基本上，在日本勞資雙方是相互尊敬的。公司絕不是少數幾位高高在上的經營者所有，而是全體員工的。但在上位者卻背負更重的責任——必須為這個企業（家庭）加倍地勞心勞力。下面我們來看看盛田昭夫是如何落實這些理念。

不管是在哪一個國家的SONY的分公司的員工，經營者都把他們當SONY大家庭的一員看待。英國的SONY分公司的工廠在開幕之前，總公司將英國人工程師、管理幹部等集合到東京來，他們和日本人員工一起工作、生活，做訓練時也當SONY家的一員。全員均穿公司的制服，用餐也和其他的員工一起在大飯廳，目的是希望他們瞭解不要依職務的不同而區分員工。總公司

¹⁰ 盛田昭夫、下村滿子、E・ラインゴールド著，《MADE in JAPAN》，朝日新聞社，1993年，參見第227-228頁。

¹¹ 「同前注」5、參見第238-243頁。

說服他們和部下們共用相同的設備、辦公室及並排的辦公桌等。且每天在上工前幹部和員工們須做一簡短會議，其間除宣達、檢討當日或前日的工作情形外，幹部更要特別留意員工們的氣色。如有異常的話，須弄清是生病或有什麼操心的事。因如身體不舒服或有煩惱的話，自無法全心全意投入工作，所以這一點非常重要。從此處當可窺知總公司是如何貫徹SONY是一個大家庭的方針吧¹²！

(二) 全員參與經營

盛田表示：公司內部所有事務的判斷如果全部只集中在經營幹部的人手裡的話，那這一家公司是不會有明天的（很難發展），這句話在日本是一種常識。如同其他的日本公司一樣，SONY也獎勵全體員工同心協力貢獻智慧。SONY的每位員工每人每年平均提案13件。內容大都是些作業流程的改善、或工作上信賴關係的強化、或效率的提高等問題。美國有一部分的人對這種作為嗤之以鼻，他們認為提案制度的存在，正好展現管理幹部的領導無能。

但日本人不以為然，他們認為每位員工在工作或業務判斷方面貢獻心力是很重要的。雖說是勞工，但不該僅止於體力勞動或僅從事機械式操作而已，這樣對員工本身亦並無好處。日本的企業並不強制要求員工一定要提案，但一有好的提案的話，會立即被採行。這些提案因為出自長期在那裡工作方能體察得出問題的人所提出的，所以格外珍貴。結論應該是實際長期在那裡工作的人，他們比較能夠真正懂得什麼才是那裡最具建設性的改善或改進之道。

在盛田的界定中，所謂經營者的手腕應該是這樣被衡量的。經營者能不能達成如何組織眾人，然後如何讓這些眾人個個發揮他們最大的能力，並在取得調和的氛圍中，將之集結成一股力量朝向目標。以上這些成果是如何才是秤稱經營者斤兩的所在。經營者不管是因為什麼理由，以今日短暫的盈餘但可能造成明日虧損的作法來修補掩飾今日的帳目收支平衡的手法，不能視為真正的經營者。

所謂經營的良窳是無法單單從每一季每一季的收支結算就能判斷。因為

¹²「同前注」5、參見第244頁。

即使在季報收支結算中看起來好像經營得有聲有色，但同時也有可能是由於他們面對未來的投資，態度上採取消極、保守所致，而這將扼殺公司的成長、發展。真正的經營者是：「不能讓你的員工看你像是一位在空中走鋼索的特技師一樣，獨自在那裡表演；而是眾人高高興興地跟在你後面，大家願意一起為公司效勞打拼的帶頭者¹³。」

另者，盛田對於美國式的「獲利至上主義」作法非常不予苟同。盛田表示：當然，企業經營一定要獲利，但不可一味地僅執著於獲利的擴大。就生意面來說，如吝於投資，短期上或許可獲較大利益也說不定。但這樣的作法，事實上，簡直就是一種惡性浸蝕、啃噬過去前人所構築的事業、財產之行為。

提高收益當然是重要的，但為了創造明日能夠產生有價值的事業、財產，今日不可不投資。但是眼中如只有「獲利」二字的話，將錯失稍縱即逝的良機。將獲利視為唯一之回饋的部分美國經營者，他們經常掛在嘴邊的話是：「為什麼我要為了數年後接我位置的人，犧牲掉我眼前的利益」。經營者如果這樣做的話，結局是讓企業喪失它的命脈—企業競爭力¹⁴。

(三) 員工自行決定去留

每年盛田昭夫對新進人員都講如下的話：首先，請諸位釐清大學和公司的不同。在大學你們上課要付學費，但在公司學習卻可以領到薪水，即使在對資深員工來說你們還只是一種累贅與負擔時亦然。第二，在學校只要考試順利就萬事安心。考的好，可以拿到一百分；什麼都沒寫，最多是零分。但在企業當中，每天都是考試，不要說是一百分，想拿高分的話甚至幾千分都可以拿得到。可是如有疏失，不是只有零分便可以了事，更甚者，這個負分是個無底洞。因此，你們的工作對公司來說伴隨著成功與失敗。你們不是被徵召而來的，SONY 也不是軍隊。諸位是憑藉自身的意志選擇 SONY 的。

換言之，選擇的責任是在員工身上。一般的情形，一旦就業即有可能在一家公司服務上二、三十年，因此，如果決定錯誤而造成後悔的話那真是一

¹³ 「同前注」5、參見第 252-261 頁。

¹⁴ 「同前注」5、參見第 264-266 頁。

大悲劇。人生只有一次，我要向大家說的是：在往後二、三個月裡，仔細思考推敲、品味在SONY工作上班是否幸福，然後決定你在SONY的去留，這一點非常重要。我們錄用大家，但不能保證給大家幸福。作為一個經營者甚或第三者，是無法給予他人幸福的。因為，幸福須靠本人自身的認定和創造¹⁵。

(四) 公司內招考制度

假如公司內部的員工和幹部彼此合不來處不好，或員工在他的工作職務上不能勝任愉快的話，面對此種情形公司該怎麼辦？希望藉由 SONY 公司的「公司內招考制度」能給大家一些啟示或啟發。為了和員工培養伙伴意識並保持良好人際關係，盛田幾乎每晚都和年輕的員工一起用餐且交談至深夜。某晚盛田覺察到有位年輕社員好像很鬱卒的樣子，為了讓這位年輕人傾吐胸中塊壘，盛田就和他對飲起來，在幾杯黃湯下肚後，年輕人沈重緊閉的雙唇終於漸漸鬆動。他說：『在進公司之前我覺得 SONY 是個了不起的企業，是自己最理想的就業場所。但是現在我覺得我並不在 SONY 工作，而是在為課長做事。老實說，課長真是無能。可是，我的工作、我的提案卻都得經過他。我現在有種感覺，那就是課長好像等於整個 SONY，所以我心情非常沮喪』。

作為公司高層的一員，聽到基層員工這樣吐露，盛田不禁為之動容。而且，心想：面臨相同處境的人可能也不少，員工的困境在上位者豈能袖手旁觀。於是針對這種情形，總公司規劃了一個解決方案—「公司內招考制度」。人事部門將各部門出缺的工作職位刊登在社內週報，員工們如有意爭取的話，可以自由、秘密地參加應徵，事前也不必先向上司預知。雖然 SONY 每二年有一次定期異動，但對於工作活力充沛的員工，公司實不應讓他們等待二年才讓他們可以得到發揮其所長的機會。

公司內招考制度至少有雙重好處。其一是員工可以在較短期間內就能找到較滿意、較適性的工作。其二是人事部門同時也能掌握到誰是有問題的主管。因為通常發生較多部下離開的部門，往往是由於主管不適任所造成的。因此，人事部門就能避免重蹈配屬太多部下給那位不適任的主管之覆轍。

¹⁵「同前注」5、參見第 229-230 頁。

公司內招考制度的另一重要層面是更強化適才適任。譬如，打字員、司機、守衛等職位有時是臨時公開對外招考的。有些人是由於當時急須一份工作因而顧不得適性與否就應徵進來。人事部門或經營高層又不是神明，當然不可能將他們安插得完全適才適所。因之，勿寧讓員工們親自進行自身的職務重調整最為妥當。我們來看個實例，有一原以守衛被錄用而任職的員工，之後應徵公司內文宣廣告部門的文字工作者，經測驗因表現具相當才華而得到他心滿意足的新崗位。結局是公司找到所需的人才，員工獲得一個勝任愉快的職位。可以說這是員工和公司同時取得雙贏的典型例子¹⁶。

(五) 電子產業界的白老鼠

1950年代末起 SONY 不斷推出從未在市場出現過的新產品，而博得開拓者的封號。更被評論家大宅壯一說成是電子產業界的『白老鼠』。因為，SONY 一推出新產品，其他的廠商就開始靜觀它的銷路情況。等到被市場接受後，即大量生產類似的產品加入戰場，這種現象迄今依然。早期其他廠商仿造 SONY 的產品要一年或更久，SONY 可利用此段壟斷市場的期間回收成本賺取利潤。但隨著 SONY 成功次數的增多，亦即表示 SONY 已被市場接受後，仿造的期間也跟著縮短，甚至不到三個月都有。這種現象就某種意義來說或可感到欣慰，但付出的代價卻太高了，很可能長期投資研發的心血結晶，卻得不到應有的報償。

因之，SONY 必須不斷地投入研發費用，長期以來該項支付約占總營業額的 6% 或甚至於 10% 左右。1962 年盛田昭夫在菲律賓參加有關「經營管理科學研討會」之國際會議。席上，針對經費和研發間問題表示如下的見解：「研發費沒有預算」。因為在座的其他出席者都不明白這句話的真意，盛田只好進一步加以說明：公司並不是政府，不能有為了消化預算而做研發的事。對企業來說研發經費只能適用概算的觀念，不能使用預算的制度。概算是預測要花多少，預算是有多少可以花費。被認為對公司的發展絕對有必要的話，

¹⁶ソニー広報センター“ソニー自叙伝”、ワック出版、1999年、參見第353-357頁。

即使研發費再高也值得投入，不該受有配額限制的預算制度所束縛。反之，不能因有預算配額而為研發而研發。

SONY 每月舉行一次全公司所有部門的幹部都出席的研發報告會議。這個會議主要目的是從商業角度去審查、評鑑各研發案的妥當性。其中經常不乏有些令人贊嘆的商品開發案，但在商業立場上如被判定為不可能實現或不適切時，雖已投下不少人力、物力，但為避免繼續浪費資源也只得忍痛中止或放棄。處在這種情形下對研發案的取捨是非常微妙、困難的。但如不能做適切、妥當的判斷，在優勝劣敗的商界中只有失敗一途。

有人認為只要有做研發工作的話企業就能夠繁榮發展，這純然是一種錯覺。尤其，單是製造出獨特的產品就覺得心滿意足的話，根本談不上企業的成功。創造發明、發現當然是重要之事，但站在企業的立場，更重要、更不能疏忽的是它能不能與商業（生意）商機相結合。對發明、發現如果只覺心中感動或僅當成學問方面的成果就了事的話，是無法給企業經營者帶來好處的。盛田認為「為了製造大家都能使用的器材，去善用所擁有的科技才有意義，也比什麼都重要」。

因之，SONY 給研發人員的準則是該項研發案 一、能不能開拓新的商機 二、在 SONY 事業中的哪一個部門何時可派上用場 三、有無原創性 四、是否具世界頂尖水準 五、是否讓營業部門愛不釋手¹⁷。

（六）以商品領導市場

原則上 SONY 不先作市場調查而是直接研製新產品來領導市場。下面就以「隨身聽」的實例來談這個問題。有一天 SONY 公司的第一創辦人井深大先生提著 SONY 自家生產的攜帶型立體音響錄音機，又拎著標準型尺寸的大耳機，來到盛田的辦公室。井深露出一臉無奈，開口就說：「重死了！」盛田問他：「怎麼了？」井深說：「我很喜歡聽音樂，但又不想干擾別人，話雖如此，但總不能就整天守在錄音機旁，所以就這樣帶著音樂走，但實在是

¹⁷ソニーマガジズビジネスブック編集部「盛田昭夫語録」、ソニーマガジズ出版、1996年、參見第70-78, 122頁。

重得受不了」。盛田聽了井深的埋怨，長久以來，醞釀在腦中的一些構想——亦即「隨身聽」，忽然間明朗起來，於是盛田就指示技師們著手開始進行開發。

整個開發過程在技術方面，除了小型耳機的開發煞費苦心之外，其餘部分還算順利。但最令盛田頭痛的是整個「隨身聽」構想，技師們並不表示贊同。其中有一位技師甚至在產品企劃會議中作了這樣的發言。「構想真的很棒，可是沒有錄音功能的東西，會有人買嗎？要是我的話，我想我是不會買的」。針對這個發言，盛田反駁道：「那沒有錄音功能的汽車立體音響，還不是照樣有那麼多人買。因此，隨身聽一定也會有人買」。

之後，雖然再沒人正面反對盛田，但非常明顯的，大家都對「隨身聽」的市場覺得不以為然。對這產品，販賣部門也是冷冷的，好像根本沒人會買似的，只有盛田自己一頭熱。盛田說：「大家都不表興趣的產品，只有我一個人熱衷著迷，實在有點奇怪」。盛田因為確信「隨身聽」的將來性，所以整個企劃的成敗責任完全自己一肩挑下來。他說，他有信心絕對不會後悔的。果然，隨身聽一推出，那種超人氣的盛況確實出乎意料。盛田事後表示：「當時不管市場調查如何做，絕對調查不出『隨身聽』這樣的構想¹⁸。」

因之，SONY 研發新產品之際並不事先調查消費者有什麼樣的喜好，然後配合他們製造該類產品，而是逕自推出新產品來引導消費者。因為，消費者並不明瞭那些產品在技術方面是可行或不可行，但廠商應是最清楚的。換句話說，就廠商來講即使瞭解消費者對某些產品有需求有偏好，但技術上卻無法克服的話那也是枉然。

所以，SONY 在市場調查方面不太投注心力，而是傾力探討有關新產品及其用途的一切可能性。因此，SONY 必須不斷地努力將產品精緻化、完善化，並精準地掌握市場動態，做真正合於市場的產品企畫。再透過與消費者的交流溝通機會，將此新產品推介予社會大眾。SONY 開拓市場不是推出新產品去迎合、適應消費者。而是去引導消費者讓他們知道如何來愛用SONY 的新產品¹⁹。

¹⁸ 「同前注」5、參見第145-148頁。

¹⁹ 「同前注」5、參見第144-146頁。

(七) 商品研製與行銷並重

1950 年 SONY 開發成功箱型錄音機，重量 35 公斤，售價 17 萬日元。當時大學畢業生的月薪還不到 1 萬日元。大家可以想像得到這部錄音機是如何名符其實的又貴又重。他們生產了 50 台。每天一有機會就展示給人家看，並裝在卡車上，帶到公司或大學，或者朋友的家裡去，將他們說話或唱歌的聲音錄進去，再放出來給他們自己聽，大家都很驚奇，也很高興，也都非常滿意，非常喜歡。但一說到購買卻連一個人也沒有。他們異口同聲的說：「的確很好玩，蠻有趣的。可是作為玩具，卻太貴了」。經過一番努力的促銷，還是一台也賣不出去。

井深和盛田當初原以為只要能製造出好的產品，自然訂單會如雪片飛來。現在才開始體會到光是開發出獨特的產品，企業是無法生存的。重要的是商品要能賣出去。原來興高采烈，現在卻煩惱不已。

在苦思苦悶中，有一天盛田偶然經過一家古董店，不自覺的踏了進去，盛田因自認不甚瞭解古董的價值，對古董本無多大興趣，只是想調劑一下心情而已。盛田看著一件美術品，被那上面所標示的高價格嚇了一跳，卻看到有位客人正要買一個罈，那位客人毫不猶疑，拿出皮夾，將一大疊的紙鈔交給店主。那數目比 SONY 的錄音機貴多了。盛田心想：沒有實用價值的古董有人買，對幾百人、幾千人能夠調劑心情、欣賞音樂、學習語言或自我啟發方面都可以派上用處的錄音機卻沒人買，其理安在？他經過一陣疑惑、思索後突然覺得豁然開朗。古董收藏家是因為瞭解古董品的價值，才肯花大錢，因此收藏家一定有他購買的理由和依據。盛田覺得如想要把錄音機推銷出去的話，一定要找到能夠真正瞭解錄音機價值的個人或機關才行。

不期然的經過古董店，讓盛田自覺有開悟的感覺。要販賣，一定要讓顧客曉得商品對他們的價值。於是他們拿到最高法院去推銷，當場就賣了 20 台。再推銷到中學去當英語教學的輔助工具，也是因為符合需要，後來變成全國每個學校都買了一台。從此，他們體會到企業的生存和發展不能光只是埋頭研製優良的商品而已，行銷也是一樣的重要。此後，盛田就負起推銷、販賣的工作，商品的設計和開發則由井深全力投入²⁰。

²⁰ 「同前注」5、參見第 112-116 頁。

三、盛田昭夫的識見與決斷

關於盛田昭夫的識見和決斷力，吾人可自下述實例來窺知一、二。1955年 SONY 開發成功第一個小型電晶體收音機，性能好又具實用性，是當時引以為傲的產品之一。因此，盛田昭夫考慮將此製品推向美國市場。於是隻身赴美先在紐約走訪零售商，最初幾乎無人理會並聽到這樣的聲音。『幹嘛做那麼小的收音機，在美國大家想要的是大收音機。因為美國的房子大，房間也多，誰要那小東西』。雖然遭受這樣負面的反映，但盛田以其自身在美國的見聞做了如下的反駁。

『光紐約一地就有 20 家電台，節目相對也多。美國的房子確很大，而且家中大小成員幾乎每位都有個別的房間。但可以說正因為這樣，所以家裡的人反而可以人人各自擁有一台小收音機，可在自己的房間裡毫無顧忌地、自由自在地選擇自己所喜歡聽的節目來聽，小型收音機正符合這種需求，理應受到歡迎』。接受盛田這種說法的人漸漸多了，其中也有不少急著要下訂單。可是，盛田不止一次地拒絕了這個被認為可以大賺一筆的機會。要下訂單的人一定會大罵他是個大傻瓜吧！。當時 SONY 還是新公司，盛田也是初出茅廬，但那時的決定，後來被證明是了不起的戰略性判斷²¹。下面我們來看看其中的原委。

(1) 為什麼推掉 10 萬台的訂單

寶路華公司對這小型收音機非常中意，採購經理明言：『我們一定要，就訂 10 萬台吧』！『10 萬台！盛田自覺雙腿發軟簡直不敢相信，因為這訂貨量超越了 SONY 公司數倍的生產力』。但採購經理接著說：『可我們有一個條件，那就是收音機必須貼上寶路華公司的標籤』。聽了他的要求盛田有點洩氣，心中暗暗宣誓：SONY 絕不做其他公司的代工廠商，自己公司的產品用自己公司的名稱銷售。因為，我們要在世界上建立起我們自己的品牌商

²¹ 「同前注」5、參見第 151-152 頁。

譽。

盛田遂向採購經理表示：「等我和總公司連絡後再議」，而暫時打住這次商談。盛田將大概情形向總公司報告後得到『10萬台！不接太可惜了，接單吧！』的回覆。盛田不能接受總公司那種從短線出發的想法，自然也不滿意總公司給他的答覆。因此，他考慮再三，頭痛不已，最後決定不管公司的意見要予以拒絕。

當盛田向採購經理說『不』時，對方以為他在開玩笑，因為天下難道有將大好賺錢的機會推掉不要的嗎？但當對方知道他是玩真的時，自尊有點受到傷害。便說：我們是已具有50年歷史的有名公司，而你們公司的牌子在美國誰也不知道，貼上我們公司的品牌是你們佔便宜。盛田說：貴公司在50年前，正如現在的我們公司一樣默默無名，但我們公司和我們的產品正要邁出50年後的第一步，我們一定要讓我們公司在50年後不輸貴公司現在的聲譽和名氣。

盛田推掉這份大訂單不但不感到沮喪，反而內心重新湧起更大的自信、自尊和榮譽感。回到東京後，雖然同事間對他當時的決定有人流露出『好可惜』的表情和看法，但就其個人來說，不論當時或往後，私下或公開場合，曾不止一次地表示：他對自己當時的決定一點也不後悔，反而自覺那是生涯中最高明、妥善的決斷之一²²。

(2) 為什麼訂貨愈多估價愈高

盛田在推銷活動當中認識了一位擁有150家連鎖店的客戶，他對這小型收音機的感覺和寶路華公司的情形一樣非常中意，他的需要量大而且不必貼上連鎖店的標籤。盛田暗自謝天謝地，心想這也許可彌補被自己推掉的10萬台訂單的損失吧！但對方繼而提出：『報價時要依照5千台、1萬台、3萬台、5萬台、10萬台等的訂貨量各估價看看』的要求。

回到飯店，盛田開始盤算SONY的生產規模，在一邊製造其他的產品一

²²「同前注」5、參見第153-154頁。

邊要生產出 10 萬台小型電晶體收音機的情形下，即使花上整年也達不到這個目標。如要接 10 萬台的訂單的話，軟體方面得招考新進員工且須從頭訓練，硬體方面則需擴充廠房設備。真的付之實施的話，對 SONY 來說不但是大擴張也是大投資，更可說是公司生死存亡命運的賭注。

當時，盛田雖涉世未深經驗短淺，但也有穩健的一面。他在估價單劃上 U 字型的曲線，5 千台的話就照定價接單，曲線從這裡開始隨訂購台數的增多單價往下遞減，延伸到 1 萬台時是最便宜的谷底。當訂購數量再增多時，單價不降反昇曲線隨著上揚。到達 5 萬台時剛好超過 5 千台的單價，當提高到 10 萬台的話，價差更大亦即價錢更貴。這種有違常理的估價太令人莫名其妙、匪夷所思，此點盛田比誰都清楚。

他的理由之一是：為了接 10 萬台的訂單得把生產規模擴充二倍，第二年如果訂單不來的話大概會被逼得破產。因此，如為了接大訂單而擴張生產規模，理應將擴充的維持費也算進去才對。他的見解是不該輕易擴張廠房、增加員工，何況要取得新的融資也難，若為了接一次大訂單就立即進行現狀改變的話並非明智之舉。

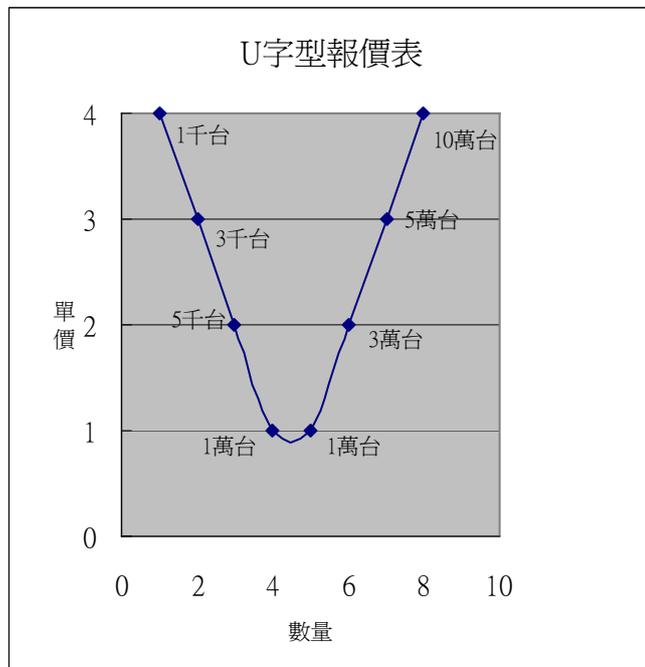
在日本不能依訂單的多寡，輕易隨便地錄用或解雇員工，因為勞資間有著長期的信賴和義務存在。當然，盛田也顧慮到如果將 10 萬台的訂單報價報得很低的話，對方可能打 10 萬台的契約並以此價格先訂購 1 萬台之後就終止整個採購，結果如果是這樣的話等於受騙，單價不降反昇的估價方式其實也有為了防止蒙受此種不利因素的原因存在。第二天，盛田提出他的 U 字型估

價單²³，對方以不可思議的表情看著他所報的數字。

採購經理邊儘量壓抑感情邊說：「盛田先生，我做採購做了30年，買越多價錢越貴的賣法，今天我是第一次碰到」。盛田乃將上述理由加以解釋、說明後，對方所受衝擊的情緒也漸平復，露出微笑向盛田訂了1萬台。這個數量不管是對採購公司，或對SONY來說可說是最恰當的。當時，盛田自覺蠻幸運的，主要是因為他上頭沒有不明理的頂頭上司壓制，因此雖然他商場經驗不豐又做出這種有違常理的估價，並推掉採購10萬台收音機的大訂單，但都能免於遭受來自公司嚴厲的批判²⁴。

(3) 絕不選擇輕鬆的路走

1959年盛田昭夫出任SONY總公司的副社長後，工作多如牛毛，因之實在無法一手挑起小型收音機在美國的銷售和販賣業務。於是他尊重美國友人



²³

²⁴ 「同前注」5、參見第154-156頁。

古魯士的建言，而指定德路墨尼克國際公司為小型收音機在美國販賣的代理商。與此代理商初期互動相當順暢良好，但不久後就發生問題。當 SONY 名聲漸響，營業額逐日增多後，該代理商對降低售價的關注，遠比對品質的要求來得大。後來，竟連收音機的人工皮套也要殺價。不管品質如何，只求能便宜，即使少一分錢也好，似乎就是他們的經營哲理。而且，還三番二次地提出要求：製造些可以大幅降價並可大量販賣的廉價收音機吧！

但是，因為這是違反盛田絕不『只要可以賺錢就開始降低品質』或『東西能賣就好』的經營方針而遭斷然拒絕。盛田認為有不良產品的企業絕難博取消費者的信賴，SONY 自創業初期的無名時代開始，就某種意義來說是把自尊、榮譽感定位在高標準，絕不選擇輕鬆的路走（粗製濫造），目標刻意設定在較高難度的水準上，而經由辛苦的努力去達成。盛田的體認是：不斷地生產優良的產品是從消費大眾取得信譽的最確實、最有效的辦法。亦即所謂品質第一，並非只生產優良品而已，而是更要控管不推出不良品流入市場²⁵。

(四) 建構自家的販賣網

盛田昭夫在親自推銷錄音機的活動中體悟到販賣行為是一種溝通的工作。日本原來的流通系統中，生產商和消費者之間並無直接接觸的管道，兩者之間的溝通幾乎可謂完全不可能。商品要到零售商必須經過一層、二層有時甚至三層的中盤商的轉手才能到達消費者的手中。這種製造商和末梢使用者間存在多重中間業者的流通方式，我們承認它具有提供諸多工作機會的社會效果，但得花費多餘費用，真是再也沒比這更無效率的事了。

其中竟也存在連商品本身樣子都未見過的中間商，可是商品價格卻因他們而層層被抬高。也就是說，中盤商對商品本身並無任何實質貢獻，只因經手商品的轉折過程，但商品價格卻因而被提高。此種情況的合理與否、是是非非姑且不論，這套流程對於一般日用品或使用方法簡單容易的製品來說也許還可以，但對於使用高度技術生產出來的 SONY 產品可能就不管用。因為

²⁵ 「同前注」10、參見第 38-39, 163 頁。

我們無法期待那些第三層、第四層的中盤商能對製品抱有與生產商同等認知和關注。

對 SONY 來說，讓顧客瞭解產品是多麼的精緻優良、便利好用是相當重要的事。因此，SONY 不管在國內國外均構築自家對消費者可直接傳達訊息的販賣網。除原有的流通系統中可運用的部分外，儘可能重新開拓、規劃獨自的販賣網路以與零售商拉近距離，而使 SONY 的推銷員和販賣店互相之間更為熟稔，讓零售人員可完全理解、認識 SONY 製品的價值及其使用方法。因為，SONY 販賣的，不單單只是物品而是該產品的價值。推銷員的重要任務之一，便是直接巡迴各零售商促進彼此充分溝通交流。另外，對於零售商的販賣人員，SONY 亦獎勵他們與顧客間做同樣密切的溝通交流。

一般日本的製造商走向海外都會將販賣工作交給當地的貿易公司或代理商全權處理。其好處是製造商不必冒風險，但販賣工作交給旁人的話，勢必無法做完整的售後服務。東西一脫手便不明其下場如何，這樣如何能取得來自使用者的信賴。要確保自家市場的穩定，製造商就得體認『從產品的誕生到售後』均需負起照顧的義務。因此，SONY 能建立今日的王國實非偶然²⁶。

四、盛田昭夫與日本

無庸贅言地，個人在國際社會中的一舉一動所產生的正負面影響，絕不能光以其個人的成敗得失榮辱來界定。特別是像盛田昭夫這種世界級的人物，他背後的企業體、乃至於他的國家都必然等同身受。以盛田昭夫為代表日本的國際級人物，應該無人持異議。盛田透過企業活動走遍世界，向世界介紹日本，向日本介紹世界。幾乎可以說沒有盛田的話，日本一定沒有今天在國際社會中的地位。前首相宮澤喜一對盛田作了這樣的註解。『以外國人的眼光來看的話，盛田就是日本的化身，不管到哪個國家，AKIO MORITA 都是大名鼎鼎的、非常受到信賴的。之所以如此，那大概是因為盛田即使外表上看起來是日本人，但其想法或行動卻是一個國際人吧！』

²⁶ 「同前注」10、參見第 59-62 頁。

(1) 日本與世界的橋梁

和前首相宮澤喜一一樣，現任 SONY 總公司社長出井伸之也同樣表示：『與其說盛田先生是日本人，不如說他是美國東部出身的人還來得貼切。他帶有濃厚的紐約商人氣質，他的生涯工作一面向世界展現、披露日本，一面再把世界引導、呈示給日本。因之，日本的國際地位上昇了，SONY 在世界的地位也跟著水漲船高。他的想法或行動，與其說是美國式的，勿寧說是全球性的。那種不具日本人之感的程度，不禁令人懷疑：也許他的前世絕非日本人吧』！

如果請人講出他心目中的世界級的日本人是誰，也許 100 人中會有 100 人舉出盛田昭夫吧！但盛田本人卻一點也不自認自己是國際性或世界級人物。其中原由或因盛田本人認為沒必要劃分日本與海外。但是也許就正因為如此，更能證明盛田是世界性人物吧²⁷！

(2) 首開日本企業向海外調度資金的先河

1961 年 SONY 是有史以來第一家日本企業的股票在紐約上市的公司，開創日本企業向世界調度資金的先河。SONY 將當時股票如何在紐約上市的來龍去脈——亦即如何進行、如何申辦的整個過程之相關資料、文件等匯整成冊，此一記錄本，後來竟被想要在美國發行股票的日本企業界奉為「聖經」，由此，不難窺知 SONY 對促進日本企業界走向海外調度資金之路的貢獻和影響深遠之程度。而其中的靈魂人物就是盛田昭夫。

SONY 自成立後由於沒有銀行之類的大股東支持，所以就一直為資金的調度而苦。因此，除了銀行之外，向股票市場進軍是 SONY 公司夢寐以求的一條活路。1960 年代初剛好碰到美國所獨有的 ADR (America Depository Receipt) 股票上市方式開始實施的好時機，盛田乃組織一個由美日專家所構

²⁷ 「同前注」9、參見第 136-142 頁。

成的團隊，從事策劃和執行 SONY 股票在美國上市的工作。為了發行此種股票不但必須遵守日本大藏省（相當於我國的財政部）的規則，更要依循美國證券交易委員會（SEC）的規定。

盛田可謂不眠不休地帶領來自包括承接 SONY 股票的美國公司老闆、法律事務所的專家、野村證券公司的紐約駐在員等作業成員，就契約書、公司定款、商業登記簿謄本、董事會與股票買賣的規定以及股東大會的記錄等文件的英譯和說明，連同會計決算方式的變換、股票價格的訂定等進行綿密的規劃，工作可謂千頭萬緒，每晚都要忙到凌晨三點始能上床休息，所有的作業總共花了三個月才完成。經過這樣的努力，SONY 的股票終於美夢成真地在紐約發行，領先了東芝、日立、八幡製鐵等代表日本的大公司，成為第一家在海外股票上市的日本企業²⁸。

（三）學歷無用論

盛田認為：員工如果可以依照自己的選擇從事自己喜歡的工作的話，那員工本人應該會拿出精神在工作上拼命努力才對。因此，我們實在沒有理由不讓員工按照他們自身的意願去尋找他們自認理想的職位。但不幸的一般日本企業的慣例並非如此。盛田對於世事的變化及對其改善的可能探求從不猶疑，他認為任何事都不該關閉窗口。在人事方面，他想試試有別於舊式的作法。亦即員工一旦被錄用後他之前的學歷、學校成績全成過去。換言之，即揚棄以學歷作為基準來評鑑工作或升等，這就是有名的「學歷無用論」。

1966 年盛田昭夫發表《學歷無用論》一書，從該書暢銷 35 萬冊的數字來看，應可想像當時學歷無用論此一話題所引起之迴響及其所造成之轟動。該書出版後有一段時間，各大名校的畢業生對 SONY 敬而遠之。他們認為 SONY 對一流大學的畢業生存有偏見，因而不想進 SONY 工作。其實這是誤會，必須說明的是所謂學歷無用並非排斥擁有耀眼亮麗學歷的人，而是著重追求有能力的人才，不需要只是頂著一流大學名氣光環的人。其主旨是員工一旦成為 SONY 的一員，公司即採取無視學歷的方針，大家依照實力、實績

²⁸ 「同前注」10、參見第 373-376 頁。

或潛力來評量，不管彼此學歷如何。

對於國家社會太過重視名校出身的風氣，盛田發出這樣的感嘆：「學歷到底具有什麼意義或價值？企業身處優生劣敗的大旋渦中，凡事必須以實力決勝負，何以使用在進入公司以前在那裡受教育的「場所（畢業學校）」來對員工評頭論足，這不管怎麼說都難令人信服。某人讀某校畢業壓根兒只是其個人無形的資產，如何將之充分發揮貢獻社會，全靠其走出學校後的努力的程度及所創下的實績，我們應該依據這些材料來加以評判才較合理」。

對於盛田昭夫為何提出學歷無用論，其中原委現任 SONY 人事部長的桐原保法作了如下的說明：「本來在公司內自盛田昭夫起乃至於其他高層，都不會以學歷來評斷員工。但隨著 SONY 企業規模的成長、擴張，公司內不知不覺逐漸迷漫起重視學歷之風，為此，盛田頓覺有危機感」。

所以，盛田在 1965 年宣布：決定銷毀全體員工的學歷，今後並將終止在人事卡記載一切有關學歷的資料。這些措施實行三年後再也無人關心學歷的問題，SONY 直到今日還貫徹這個方針。盛田還說：如果所有的公司行業、公家機關等都這樣做的話，相信過分重視學歷的風氣將會消失吧！學生們將更為自己的無形資產而努力，各學校也將更能確立其特色，推而言之，考試地獄亦能在社會中消失也說不定。

最後，我們來介紹現任 SONY 會長大賀典雄對學歷無用論的分析和評語。『在盛田昭夫的哲理中，予人最強烈衝擊的是「學歷無用論」。這論點發表後，SONY 迄今還是謹守不論學歷的作風。在 1996 年 6 月任命的公司董事當中好像就有高中高職畢業的人，我們對這件事連想都沒想過，但公司外卻大加炒作。我們對這樣的事一點也不介意，我們的信念是學校內的秀才，未必是社會中的將才。因此對炒作這些事之人，實有「他們在趕過時流行（炒冷飯）」之感』。

由此事例可見「學歷無用論」在 SONY 已是相當普及且根深蒂固。大賀典雄更強調：30 年前提出「學歷無用論」的盛田昭夫，真有了不起的先見之明及敏銳的洞察力。最近，終於好不容易有別的公司行業開始議論起「學歷無用論」，30 年前所倡議的論點即使在今天，不，正因為在今天，仍舊有其價值。盛田昭夫的洞燭機先之明，及其論點對日本社會之影響著實深遠²⁹。

²⁹ 「同前注」10、參見第 95 頁。

(4) 剷除美日間投資貿易障壁

1980 年代起日本隨著對外貿易量的增多，因而與各國間所引發的經濟摩擦程度可謂與日俱增，特別是美日之間。為緩和其惡化趨勢，日本官民之間咸認日本企業直接赴美投資設廠從事現地產銷，應係消除貿易摩擦最直接有效的辦法。但 1980 年代起美國部份的州政府開始實施綜合課稅稅制。該稅法規定自海外進入該州的外國廠商所應繳納的稅金額度之計算，不只是依設在該州的子公司的營業情況，尚須連同該企業的所有在各國的子公司及總公司的營業總合皆應綜合起來計算，然後再加以課稅。

譬如，SONY 在有實施該稅制的某州設立子公司的話，此子公司被課的稅額將是以 SONY 所有的子公司及總公司在全世界的營業情況為準。換句話說，即使在該州的子公司營運係屬虧損，但與其他子公司或總公司的營業狀況合計後是盈餘的話，仍得接受高標準的課稅。

此一稅制致使有意前往美國投資設廠的日本企業纏足不前，為此，經團連（經濟團體連合會）乃於 1984 年組成「投資環境調查團」訪美，盛田昭夫任其中一個分組的團長。為避免讓美國認為日本的考察團係衝著反對綜合課稅而來，訪美團僅著重強調目的旨在探索美國國內之投資環境等軟性訴求。訪問團所到之處無不受到熱烈而盛大的歡迎，盛田也都被要求講話。

他總是強調：『我們為了維持自由貿易之健全發展而努力。我們深深覺得欲改善美日間之貿易逆差須以務實方法來應對。因此，如果日本企業在美國國內投資設廠直接進行產銷的話，將減少自日本進口。如此，即可增加美國國內之就業機會並增多廠商所在地的州政府的稅收，對美日兩國均具正面意義。我們考察團訪美的目的是促進對美投資。經團連的所有企業不可能各自前來考察，所以我們回去後有義務向他們報告訪美的結果。其中自然也包括你們對綜合課稅制度的看法』。

當然，盛田也很清楚地表達，企業按各自的業績並遵守其所在地的法律賦稅，係天經地義理所當然之事。但綜合稅制的不公平、不公正，實難以令人心服口服。盛田進一步表示：加入經團連的 870 家企業中約有 170 多家正考慮或已有計畫要來美投資，可他們正為這稅制猶疑不決。就美國來說，難

得有人要來投資，卻因為一種稅制而把外商嚇跑無異拿石頭砸自己的腳。美國方面聽到盛田這樣的訴求，實施該稅制的州政府都表明感同身受，也願意支持該稅制的廢止³⁰。

訪問團結束後，有的州很快地修法廢止，其中因加州是最先採用此稅制的地方，故而也做最頑強的抵抗。然經過盛田鍥而不捨地奔走與據理力爭，加州議會亦於1986年6月通過廢止該法，同年9月並獲得州長批准該稅法的廢除將於1988年1月正式生效。盛田個人的意志及其努力的結果，剷除了橫梗在美日間的投資貿易路障，因而順暢並活絡兩國間經濟關係，不致使更加惡化，其貢獻及影響不可謂不大。

結 語

以上，係針對盛田昭夫個人展現在經營理念、識見、決斷等方面之作為及其對日本商界與國際地位之影響的一些輪廓性、概括性素描。藉此，我們可以略窺SONY在1940年代後期仍然只是一家地方小公司，卻能於1970年代崛起成為世界級企業之緣由的一鱗半爪。戰後，成功的日本企業非獨SONY一家，但就國際化的程度及其知名度來說其他公司實難出其右，其成因關鍵繫於盛田個人因素者多。

譬如，他的外語能力雖非特別傑出，但就他的世代的企業人來說，能自由自在地與外國人溝通、論辯者並不多見。加上他開朗率真的個性、誠心誠意的待人態度、辯才無礙、對事理深邃的觀照與洞察，使他在各類國際會議中大放異彩，連帶使得SONY公司的名聲與日本的國際地位均能同步登臨世界殿堂。正如同他所強調的，經營的成敗歸根究底全都在『人』，既非理論、計畫亦非政府，更沒有所謂的秘方，而是取決於公司的成員。SONY的崛起亦泰半可歸結在盛田昭夫個人的因素上。

譬如，令人印象深刻難以磨滅的就是，他為了樹立自家的品牌，忍痛推掉美國公司以OEM³¹方式採購10萬台收音機的大訂單。在SONY草創初期的

³⁰「同前注」10、參見第149-151頁。

³¹所謂OEM (Original Equipment Manufacturing) 生產方式是：以國內或國外的委託者的品

時空下，公司正需要站穩腳步、求資金若渴之際，有幾人能在那種狀況下，對這樣的大肥肉、大誘惑做如此割捨與決斷。由此，吾人不難感觸SONY之所以為SONY的脈動及其神髓，它的成功可歸因於盛田個人因素者多之明證。

之外，被選定具商機的開發案當決定做進一步研發時，SONY 刻意標定高難度，寧願選擇不容易走的路走。此種不惜精力、物力與時間的高成本投入之戰略，造就 SONY 可以領先甚或甩掉模仿跟隨者，而在市場上獨領風騷確保高品質、高價值、高信譽、高收益的金字招牌。再者，寧願少接訂單也不輕易擴大經營規模等識見，對照於國內企業界常為蠅頭小利而飢不擇食，放棄提昇機會，不難理解台灣何以無法擺脫只是美、日的海外加工區之界定。

面對盛田昭夫、面對 SONY、面對日式經營的——絕不『只要有錢賺就降低品質』、絕不『東西能賣就好』、絕不『選擇輕鬆的路走（粗製濫造）』的經營理念，我們得到怎樣的教訓和啟發，我們要學的、該學的、能學的到底是什麼？制度、方法、手段都可以移植，然由於文化、價值體系的差異，成效未必可期。惟凡事不離原理、原則，基礎、基本的掌握。別忘了盛田所說的經營之成敗並無所謂的秘方——既非理論亦非計畫而是『人』。因之，其根本無非在跳脫台灣企業界通病——我們的短視、近利、取巧之迷思。

參考書目

1. 長洲一二，《日本經濟入門》，光文社，昭和35年。
2. 正村公宏，《日本經濟入門》，小学館，昭和47年

牌，製造零件或成品供給委託者之生產方式。此種方式不管是在國內或國外的交易都很盛行。對於委託者來說，它的優點是由於大量生產可降低成本。對被委託者來說，如果自家品牌未擁有販賣網或知名度低的話很具魅力。但缺點是不管品質多好，因為用的是委託者的品牌，所以自家品牌形象永遠無法提昇。

3. 西田耕三，《日本經濟と人材》，講談社，1987年。
4. NHK取材班，《日本の条件・技術大国の素顔》，日本放送協会，1990年。
5. 梅原猛編著，《日本とは何なのか》，日本放送協会，1990年。
6. 小峰隆夫，《日本經濟の構造轉換》，講談社，1989年。
7. 大畑弥七／田村貞雄編，《日本の国際適応力》，有斐閣，1989年。
8. 藤井光男／丸山恵也編，《日本的經營の構造》，大月書店，1991年。
9. NHK放送世論調査所，《現代日本人の意識構造》，日本放送出版協会，昭和54年。
10. 一寸木俊昭，《日本の企業經營》，法政大学出版局，1992年。