

非連續

QUANTUM LEAPS

時代

為何品質完美還不夠，「感質」才能讓企業躍進？
新力反制盜版與商品化威脅的利器是什麼？
柔性聯盟是未來企業的成长關鍵？
企業總裁如何主導國家的經濟復甦計畫？

作者／Sony董事長兼集團CEO

出井伸之

譯者／劉錦秀

今週刊封面專題

台灣新力董事長**瀧永敏之**、中國信託商銀董事長**辜仲諒**等企業領袖一致推崇！

2004年最重要的商業管理著作

 商周出版
新商業周刊叢書

東元電機董事長**黃茂雄** 推薦
中華民國管理科學學會理事長**許士軍** 專文導讀

非連續 時代

QUANTUM LEAPS

FINDING THE EDGE

IN A CHANGING WORLD

著◎出井伸之

譯◎劉錦秀

非連續時代／出井伸之作；劉錦秀譯

--初版--臺北市：商周出版：城邦文化發行，2003[民92]--面：公分--(新商業周刊叢書：0151)

ISBN 986-124-089-6 (平裝)

1.

494.07

92019671

新商業周刊叢書0151

非連續時代

原 著 書 名／非連續の時代

原 出 版 者／新潮社

原 著 者／出井伸之

譯 者／劉錦秀

總 編 輯／陳黎吾

責 任 編 輯／王筱玲

發 行 人／何飛鵬

法 律 顧 問／中天國際法律事務所

出 版 者／商周出版

台北市104民生東路二段141號9樓

電話：(02)25007088 傳真：(02)250077559 (02)25007579

E-mail: bwp.sevice@cite.com.tw

發 行 者／城邦文化事業股份有限公司

台北市104民生東路二段141號2樓

電話：(02)25000058 傳真：(02)23570954

劃撥：1896600-4 城邦文化事業股份有限公司

香港發行所／城邦(香港)出版集團有限公司

香港北角英皇道310號雲華大廈4/F 504室

電話：25086231 傳真：25789337

馬新發行所／城邦馬新出版集團

Cite(M) Sdn. Bhd. (45837ZU)

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,

57000 Kuala Lumpur, Malasia.

電話：603-90563833 傳真：603-90562833

E-mail: citekl@cite.com.tw

內 文 排 版／晴天娃娃工作室

封 面 設 計／晴天娃娃工作室

印 刷／礫今企業有限公司

總 經 銷／農學社 電話：(02)29178022 傳真：(02)29156275

行政院新聞局北市業字第913號

Printed in Taiwan

■ 2003年12月22日初版

HIRENZOKU NO JIDAI by IDEI Nobuyuki

Copyright ©2002 IDEI Nobuyuki

Complex Chinese translation copyright ©2003 by Business Weekly Publications, a division of Cite Publishing Ltd. Original published in Japan by SHINCHOSHA, Tokyo.

Chinese (in complex character only) translation rights arranged with SHINCHOSHA through THE SAKAI AGENCY. All Rights Reserved.

ISBN 986-124-089-6 版權所有・翻印必究

定價：260元

▼▼不連續時代的追夢

…從品質到感覺

許士軍 教授

元智大學遠東管理講座教授
中華民國管理科學學會理事長

經營管理和「感覺」

這本書內所收集的，乃是現任新力董事長出井伸之在一九九五年至二〇〇二年間在公司內外所做的演講內容。儘管這許多演講經整理為八章，但是他們都環繞著「經營管理」這一主題上，分別自「複雜系統」、「統合和極化」、「網路時代」、「IT戰略」、「全球化」、「新混沌時代」等不同角度和觀點予以闡述和分析。特別值得一提的，就是在本書最後一章中所提出的「感覺(qualia)」這一觀念，將一般的「品質」(quality)觀念提昇到一個更高的經營理念層次，道出了二十世紀經營者所應追求的境界。

也許一般人對於這位接掌新力大任已有八年的董事長並不十分熟悉，但是人

他們不可能不熟悉新力這家公司以及這家公司的一位創辦人盛田昭夫。新力公司之所以吸引世人集中的眼光，主要和這家公司崛起的傳奇歷史有關；在二次大戰後一片廢墟的日本土地上，靠著創辦人的大約五百美元資金，憑藉遠大的眼光和無比毅力，建立起一家舉世聞名的跨國企業。

新力的創新精神

但是更重要的，乃是新力所代表的創新精神。公司一開始，便定下了以創新發明為主的經營方針；盛田昭夫的經營理念是，無論在策略、研究或技術發展上，從不跟隨他人。在這理念下，他們放棄了一些可以賺錢的現成生意，一心要將當時新發現的電晶體技術應用於製造小型收音機上，這一努力，不但使新力成功做出當時世界上最小的收音機，而且使研究者江崎博士榮獲一九七三年的諾貝爾獎。

在本書中，特別收錄了作者一篇於二〇〇二年二月二日在美國為紀念盛田昭夫所舉行的一場追悼會中所做的演講，其中提到：早在一九八三年時，盛田董事長

就鼓勵當時擔任視聽部經理的作者向電腦事業挑戰——儘管後者對電腦一無所知。在盛田昭夫的支持下，他也居然這樣做了。初期的失敗乃是意料中的事，然而在新力精神的鼓舞和貫徹下，公司終於在這領域中獲得空前的成功。

成功化成了手銬腳鐐

也許，我們在這本書中所獲得的一個最深刻的感受，並不是作者如何誇耀或沈緬於往日的的光榮和成就；恰恰相反地，過去的成功卻正是作者最感憂心忡忡的根源所在。在他心目中，日本在一九九〇年代失落的十年，就是「因為戰後的成功化成了手銬腳鐐，讓她想飛也飛不起來。」同樣的道理也可以應用到一家公司身上，他說：「過去愈是有燦爛歷史的公司，愈難跳脫原有的經營模式和想法；即使有心改變，也無法在短短時間內將過往的一切連根拔除。」

因此，出井董事長在接任後的首要任務，就是要「否定過去，創造新的未來」。他說：「這種改變既往的一切，等於否定過去自己成功的經驗，這真是一場

天人交戰。」

至於如何創造新的未來，乃建立在人們對於未來是怎樣的一個世界上的看法上。譬如在本書中，作者特別指出，冷戰結束以及全球化的趨勢並未給人類帶來一個更確定的世界，相反地，它所帶來的，卻是一個具有更高的不確定性的混沌世界。在這方面，尤其是寬頻網路的普及，對於人類社會和企業經營所帶來的衝擊，其影響之深遠，他將其比擬為有如六千五百萬年前落在墨西哥猶堪地半島的隕石；這一隕石事件所帶給地球生態的影響，導致恐龍的絕跡，很類似地，寬頻網路的發展也將使傳統的工業社會的經營模式——特別是一窩風地追求廉價量產——變成為一種十分危險的作法。

然而，在另一方面，他也看到人類高齡化的發展所帶來的機會。在不久的將來，六十五歲以上人口將佔許多國家總人口四分之一以上。對於處於這一人生的「第三歲月」階段的龐大人口而言，這最後的一段日子正是他們最能享受自由滋潤的悠遊時光，這時他們所追求的，不是單純的物質滿足，而是心靈滿足，這也就是

書中所強調的「感質」(qualia)。

建立在夢想上的經營模式

重要的是，在這未來世界中所需要的經營模式，已不能建立在漸進的改善之基礎上，而要靠夢想——包括創造夢想和實現夢想。以新力而言，這一夢想就是在未來的網路世界中建立起「位居第一」的視聽影視娛樂王國。在這王國中所創造的，正是上面所說的「感質」，也就是引發人們的「喜悅」、「驚異」、「感傷」、「幸福」這些心靈上的感受；人們這種感受乃來自美麗的圖畫、悠揚的音樂、動感的畫面之類，例如亞歷桑納的夕陽，達沃斯的雪景或是舒伯特的小夜曲，這正是新力這種公司所要創造的價值所在。

換言之，這些感質必須依附於「有形的」物體上。後者包括三個核心事業領域：電子商品、遊戲機和內容製作。出井伸之先生，就像當年奇異的CEO傑克·威爾許一樣，發下壯語，他要在這三個核心陣線上的事業都分別在自己領域中贏得

世界第一，這代表出井董事長為新力所勾劃的未來事業藍圖，也構成了整個新力家族的共同願景。

因此，在這經營理念下，新力並不是一家單純的多角化企業，而是一個由不同事業「串立一起相互提攜以創造出新的價值」的整體。在新力旗下的事業，如眾多的電子商品、新力電影、新力音樂等等，將一如「迪士尼公司」下的卡通電影、主題公園以及卡通人物園遊產品事業一樣。所不同的是，迪士尼的事業乃環繞在它所塑造的卡通人物上，而新力家族的共同平台和核心能力，則為資訊科技與網路，這也符合他對於未來網路時代的預期。

還有一點使新力不同於迪士尼者，乃在於出井董事長對於集團總部的期望，他認為，總部應能發揮其整合功能：除了整體經營方針的訂定外，還要扮演一個長期投資家的角色，「對各事業單位進行公平的考核，並根據考核以分配資金、人力等各種資源」。在這方面，出井董事長自稱他所採取的，乃是美國奇異公司的作法。從出井先生這種企圖融合世界上不同經營模式於一爐的意境和能力，不愧是一

位高瞻遠矚、令人景仰的世界級企業家。

所以，可以說新力是在出井伸之的手中脫胎換骨的，因為以前大家對新力的印象就是做家電的，而出井把這家公司具體的產品變得很抽象，把抽象的訴求變成很具體。他就像葛斯納一樣，葛斯納將生產電腦的IBM變成提供完整解決方案的服務者，出井伸之則把創新、科技、心靈層次滿足的軟硬體產品，整合成具有「感覺」的使用經驗。

新力的未來市場不只針對年輕的X世代、Y世代，出井伸之特別提到六十五歲以上人口將佔有四分之一人口，這些人有錢有閒，這些人不要吃好穿好，他們要的是好的心靈感受、感觸與驚奇。出井因此設計新力公司形成三大部份，第一部份是電子產品，這是接受資訊的媒介，第二部份就是遊戲機，第三部份是內容（如電影、軟體、音樂），這三者的合一，就是新力要提供給消費者的「感覺」（qualia）——比「品質」完美更高的境界。

決定競爭力的關鍵

這種結合以網路時代的來臨為前提，另一個前提就是人口結構的改變。杜拉克在「下一個社會」提到，未來影響社會最巨大的，不是網路，而是人口結構的改變。出井伸之為新力規劃的變革藍圖，網路只是其中一部份，正呼應這種觀點。就像亞歷桑納的落日、某某地方的雪景等等，出井用很具體的意象描述出這種心靈的感動，年輕的消費者不容易有這樣的感動，因為時間與金錢的花費負擔不起。

我不敢說台灣的產業還有幾年才能到達「qualia」的境界，我們的企業像是變成鞋業、廣達、鴻海，目前大多還是強調加班、量產、降低成本，只有少數文化創意事業能以「感質」為努力目標。最近誠品書店要我談「決定台灣未來二十年競爭力的關鍵因素」，我認為這個關鍵因素就是教育，要提升人的意境、眼光、心胸，目前的課程結構、辦學校的人，都在搞些雞毛蒜皮的事情，要等到整個社會的基本觀念改變之後，這種 qualia 的產業才會出現，台灣非朝這個方向走不可，否則我們的年所得只會停留在一萬三千美元上下。

台灣的教育體制還停留在工業社會的初期階段，強調分工，但現在是個整合的時代，新力就是這樣，整合了載具、內容，成就了 *qualia* 的產品。我們的教育體系，還是蔡元培時代的架構，校、院、系、所都是一個個小王國、小山頭，跟傳統的軍隊組織一樣，整合系所門科的「學程」教育依舊欠缺。校長、系所主任都是選舉出來的，就得迎合個別教授的喜惡，講了幾十年的「學程」還是沒實現。少數的人自己有覺醒，或是家庭背景特殊，才得以跳脫成為國際人，大多數的個人還是會被現有的教育框框體制限住。

台灣的教育體系，還在以某些學術論文的發表篇數作為評鑑標準，但對於高雄餐飲管理學院、文藻學院之類的學校，他們的畢業生有良好就業機會，能以沒有論文發表而否定他們既往的辦學成就嗎？說他們對社會沒貢獻嗎？

企業經營到了一定規模，經營者可以某個程度上擺脫這種國家造成的框框，像是趨勢科技、長榮海運張榮發，他們敢於直陳政府的缺失，而出井伸之的格局又不一樣，他以國際企業家的身分，領銜負責日本e化的重大改革，他認為這項計畫

將帶動日本的復興，因此視為自己的使命。出井已經像個思想家，能看出社會趨勢走向與價值觀的改變，並投身制度內的改革。

有人認為三星將是新力的大敵，但出井伸之在書中並未表示出這種憂慮，因為新力打從一開始做電晶體收音機，就是「不做別人做過的東西」，要「與眾不同」，和三星的「青出於藍」的企業風格與發跡方式不同。

將來的企業經營，很可能會找文學院的人來負責，以往的企業都是工學院背景的人來主導，因為工廠佈置、流程、物料都需要以數字來表達；後來發現人很重要，因為人的動機、組織行為都需要理解，於是引進了心理學、政治學、社會學，管理企業變成了社會學背景的人所擅長的。現在講究的是企業文化、價值、創造力、願景，就是「做夢」，這是文學家的長處，於是管理者的背景開始轉換，變成文學院出身，惠普總裁菲奧麗娜不就是學歷史的嗎？

顛覆的管理方式

較低層次的加工還是可以獲利，以大量生產的商品化來賺錢，但如果企業強調的是以創意、價值來追求利潤，滿足心靈層次的需求，那就像是文學的創作。事實上，如今的企業經營模式，都像是一個劇本，新力有自己的劇本、張忠謀也有自己的劇本，儘管層次不同，卻都像是寫一篇樂章、一篇小說，都是一種創作，策略的思考之後就是做夢，就像是文學的創作。不過企業家會以系統的建構來實現夢境，這又和純文學的造夢不同。

杜拉克、戴明早在三十多年前就表示，未來將是個「不連續的時代」，一個重大發明一下子就改變了世界，「鑑往知來」的管理方法不再行得通，不過杜拉克只有講、沒有做，然而出井伸之身體力行，探索出「非連續的時代」的成功經營之道。當然，葛斯納、威爾許、葛洛夫的經營思想也都是建立在非連續時代的觀念上，重要的是，他們都是「顛覆」——不聽話、桀傲不馴——的人。

做「顛覆」的人，就是發展非線性的思考，代價可能是陣亡，但是不這樣

做，就不可能有跳躍的進步，甚至於活不了，依循現狀的結果就是做苦工，這樣的企業在台灣還是可以活，卻不能創造有價值的東西。

我曾經當過銀行的董事長三年，當初開放民營時，業界的總經理人選標準是：幾十年經驗、資歷完整。資歷完整的意思就是循規蹈矩，就是照著過去那套；我心裡認為，銀行界應該找徐重仁（NII 超商總經理）那樣資歷的人來經營。台灣的NII和美國、日本經營方式都不同，但是它緊緊扣住台灣人的生活方式，有大幅的創新，徐重仁沒有資歷完整，所以不會被僵化。資歷完整可能是一種包袱，出井伸之在書中就一再提醒同仁：新力要把過去丟掉；這麼做真的需要膽識啊！

徐重仁很能「當地化」，經營手段非常有彈性，他能了解現代人的生活與消費習慣，然後變成具體產品，把「觀念做出來」，這是非常了不起的；許文龍、施振榮、張忠謀也都各有風格，能「把觀念做出來」，所以他們經營的企業和別人不一樣。而出井在新力採取的是連續性的改革與非連續改革並進，也就是務實眼前並不忘做夢，在顛覆「造反」的同時，兼顧安定與穩健，以免陣亡。

當然，台灣的科技水準與國民素質還比不上日本，我們不像日本人那麼要求完美，台灣偏向個人主義，日本則具備團隊精神，因此仿效日本、走新力的路不見得可行，但台灣的企業也不需要後頭苦追，重要的是我們要發展出自己的一條「qualia」道路，而這種創新精神應該從學校的教育開始。

出井伸之這本《非連續時代》是從他歷年來的演講整理出來的，起先我以為演講稿，就是說些漂亮的話罷了，沒想到這本書相當有深度，讓我一口氣從頭到尾仔仔細細看過。出井不喜歡著述立書，但就像他自己說的，他對公司的經營理念，歷年來都是透過各種演講場合發表，而他的講稿都是親力親為，不假手他人，上台宣示理念的時候也不用看講稿，他引述盛田昭夫的話說：如果你要說服別人接受你的想法，怎麼能看稿子念呢？

非連續時代的挑戰

在出井伸之心目中，未來的世界一如本書書名所昭示的，乃是一個「非連續

的時代」。記得若干年前，管理學大師杜拉克就曾出版一本幾乎同樣名稱的鉅著：《不連續時代》(The Age of Discontinuity, 1969)。這兩本書所要表達的也正是另一位管理大師戴明所說的話：「我們現有的管理哲學及建立在這哲學之上的管理方法，已經走到了盡頭」。如今，出井伸之以一位企業家，不但看清這一新的世界的面目，而且身體力行，帶領一家企業從中走出一條路來。如他在書中所說的：「迎接新混沌時代，要面臨的挑戰，就是掌握各種錯綜複雜問題的本質，並從問題中描繪未來應有的面貌，並一步步腳踏實地朝著實現之路邁進」。

讀罷全書，深深感受到作者已經確確實實地將他的話做到了，這應該是本書最特殊，也最有價值之所在。