

MADE IN JAPAN

AKIO MORITA and SONY

盛田昭夫自傳

SONY 與我

盛田昭夫著

博益出版集團有限公司

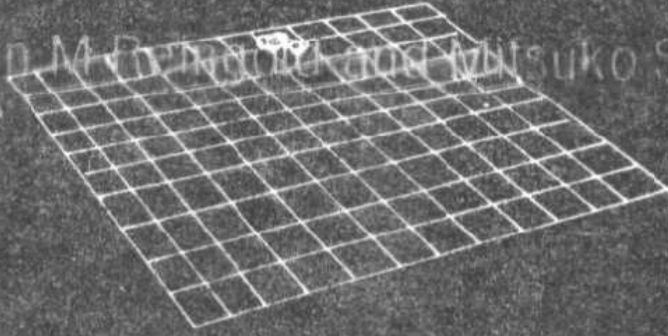
MADE IN JAPAN

L73444

AKIO MORITA and SONY

by Akio Morita

with Edwin M. Freedman and Mitsuko Shimomura



盛田昭夫自傳

SONY 與我

盛田昭夫著

博益出版集團有限公司

8-50190

博益

書名：SONY 與我 盛田昭夫自傳

作者：盛田昭夫

主編：李國威

執行編輯：李高艷

封面設計：李國威

出版經理：楊玉珍

出版：博益出版集團有限公司

發行：香港博益出版有限公司

香港軒尼詩道111號利華中心樓

電話：276789

印刷：博益出版集團有限公司

出版日期：一九八七年三月

定價：每本港幣一百元

出版編號：N57001

ISBN 9521702437

版權所有，請勿翻印

Copyright © 1986 by F. P. Dutton, a division of
New American Library

Rights & permissions handled by APC Ltd.,
Publishing Consultant, 7 Lee House Street, T. E.
Hong Kong



商管系列叢書·卷首語

應合時代，創造未來

我們生活在一個資訊爆炸的社會。科技發達使傳播媒體發揮更强的功能，傳播速度加快，因此人們有更廣泛的機會接收各種不同的資訊，認識社會新事物、新趨勢，配合時代前進的步調。我們需要資訊，但是正因為資訊爆炸，太多太濫，我們更須要懂得選擇。

商管系列叢書是博益推出的一個全新書系，目的是為大家提供有關工商業管理及個人經濟生活的重要資訊。

當今之世，工商業高度發展，深深地影響着人們的生活。不去了解其中種種情況，已是不可能的事情了。每個人都是經濟人、管理人和決策人。企業主腦、公司老闆或高級行政管理人員，固然時刻要在業務、人事上作重大決定，即使普

羅大眾，每天也得為個人事務、財政及消費各方面費周章，不吸收各自需要的資訊營養，無以孕育明智的決策。

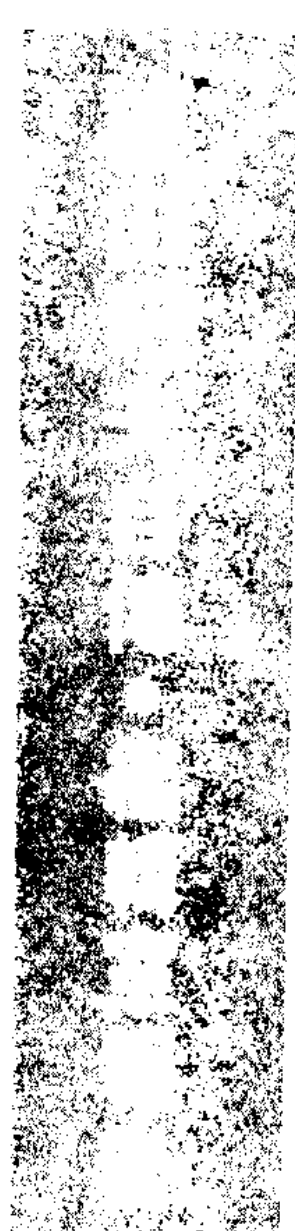
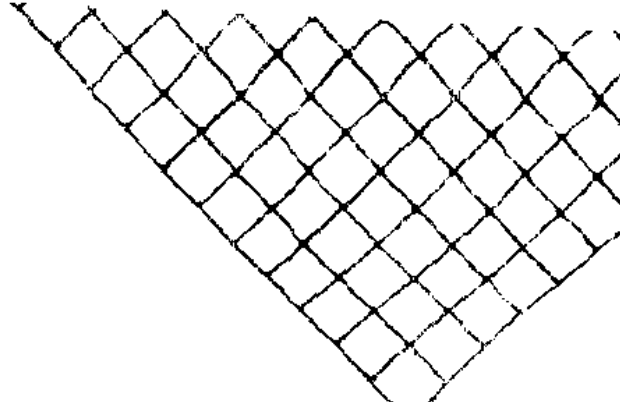
博益商管系列叢書的設計，就是要讓大家各取所需。內容主要分兩類：

一類是「成功經驗」。出版國際知名企管人和企業集團的成功史，例如盛田昭夫自傳、麥當勞傳奇等，讓大家參考各種不同經驗和成功之道，從中採取啟示和創意。

另一類是「基本知識」。涉及的範圍有管理學、經濟學、行銷學入門；認識香港稅制、勞資關係去、中小型企業的經營之方等。特點是淺易有趣，比坊間一般乏味而理論性重的書籍更易理解，更為實用。

除了延聘本地專業人士執筆外，博益更放眼世界，全力搜羅極具參考價值和閱讀趣味的外國佳作，編寫成中文。

應合時代，創造未來，願此系列與大家攜手共進！



大家來細味他的成功故事

相信大家都在電視廣告上見過盛田昭夫了。

這位有一隨身聽(Walkman)先生一稱號的日本新力(SONY)公司領導人，著書立說，自道平生，當然引人注目。英文原著“MADE IN JAPAN——AKIO MORITA and SONY”旋出版已躍登暢銷書榜，博益特別取得授權發行中文版，讓廣大華人讀者細味這位企業家的成功之道。

盛田昭夫從二次大戰戰火的餘燼中創立新力公司，憑着個人努力及公司上下員工無間的合作，使SONY這個沒沒無聞的名字變成現今享譽世界、代表了優質和信譽保證的標誌。從第一部電晶體收音機，到行銷全球兩千萬台的隨身聽(Walkman)，以至今日尖端科技產品鐳射數位影音系統，盛田昭夫顯示出卓越

不凡的實力——在科技研究、業務企畫及行銷推廣方面的緊密結合下，迭創新意佳績，也讓世界各國對日本的經濟潛力刮目相看。

本書詳細記錄他的創業歷程。他的經營哲學及創意，新力公司的管理及行銷策略，日本人為甚麼和如何在經濟發展上震驚世界，書內一一披露。

誠如《信報》社長林行止先生在序言所說，不同興趣的人，可以從書中找到各適其所的啟發。



企業家的寫照（序）

北行止

盛田昭夫這本自傳，可說是第一本以英文寫作的日本大企業家的自傳，在舉世對日本式的經營管理和企業精神發生濃厚興趣的今天，它應該會受歡迎的。凡對日本的經營管理以及日本人的企業哲學有興趣的人，盛田這本書不可不讀；並且，不同興趣的人，可以從書中找到各適其所的啟發。

對於日本工業，一般人的印象是模仿性強，但盛田不屬這一類型。綜觀他的一生，可說完全符合著名經濟學家熊彼德（J.A. Schumpeter）對企業家的嚴格要求。首先是，熊彼德認為企業家就是創新者，一個不從事創新的工業家，永遠不配企業家這個稱號。盛田的一生，充滿發明家的傳奇，從原子粒收音機到「隨身聽」（Walkman）的發明，都是他不斷創新的成果。企業家這個稱號，盛田是當之

無愧的。其次是，熊彼德認為企業家必須具有「創立私人王國」的欲望，因為若缺少這種欲望，依據經濟學上的「效用遞減律」，他很快就會停止工作，當然不會再創新；唯有具有創立基業的使命感，他才會排除萬難，不斷奮鬥，換句話說，企業家追求的不在成功的果實，而在成功本身。在這本自傳上，盛田的企業家品質自然流露。

值得大家注意的，還有使盛田能夠成功的政經環境。戰後日本突然解除所有官僚體制，對經濟發展毫無束縛，令盛田的創新才智得以充分發揮！奧國學派大宗師米塞斯（Von Mises）早就指出自由環境對企業家的重要性，他說，革命戰爭和對資本主義懷敵對態度的種種立法，都會扼殺企業的創新精神（和令消費者受害）。戰後日本政治安定，政府對資本家充滿善意，終於造就了像盛田這類滿腦子創新觀念的企業家。

全書分爲九章，第一章是「戰爭」，其實戰爭只是盛田進了大學以後才開始。在這一章裏，作者敘述了他的家庭和童年。值得大家注意的是，盛田是個西洋古典音樂迷。他家中有許多唱片，因之從小受西洋古典音樂薰陶，聽卡羅索和查利亞平唱歌，聽威廉·凱姆普夫的鋼琴。這大概爲他的事業播下了種籽——發展音

ABL70/03

響器材，和大指揮家如卡拉揚等成了莫逆之交。此外是他進大學，決定讀物理而不讀經濟，使他父親很失望，但從以後的事業發展看來，物理替他打下了良好的科技基礎，而經濟則是他從實際經驗中學來。如果當年他讀了經濟，可能今天就沒有「新力」了。

第二章「和平」主要描述盛田和他的同伴們在戰後如何在困難的條件下創業的經過，包括「新力」的前身東京通信工業株式會社（簡稱東通工）於一九四九年由盛田的師友井深大創業的經過，以及如何以產品優良的品質贏得駐日盟軍總部的刮目相看。這位井深大可說是一個創業奇才兼發明家，他偶然看到了一具美國的磁帶錄音機，就馬上動腦筋發展磁帶錄音機，這種一絲也不放鬆的精神，正是日本企業成功的因素。

第三章「進軍世界」，盛田在這一章中描述第一次做成出口大生意的經過，頗值得我們深思。一九五五年他第一次在紐約推銷小型的「原子粒收音機」，寶路華廠訂購十萬隻，但指明要用他們的牌子，盛田卻堅持要用「新力」牌而做不成生意。他說：「這是我所作的最好的一個決定。」因為如果他當時爲了這一大筆生意而接受對方要求，今天就可能沒有「新力」牌了。

還有就是當第一位客戶要他爲五千、一萬、二萬、五萬和十萬部「原子粒收音機」報價時，盛田面對了極大的決策困難，因爲他知道自己的小廠只有生產一萬部的能力，要增加產量，就要作重大的資本性投資，還要增聘工人，如果沒有大量訂貨源源而來，將會得不償失。他最後的決定是一萬部的單價最低，三萬以上就愈來愈貴，因爲他把需要的資本性投資和人力投資都算進去了。買方覺得他的計算方法很合理，於是訂購了一萬部，大家滿意。

這一章的主要內容都和新力如何在海外擴展有關，例如第一次大量出口去美國，第一次在美國發行債券，會見英女皇和在英國設廠等，但看來有流水賬之感，還是上面舉出的兩點，最值得我們深思。

第四章「新力式管理」，對於日本管理稍有涉獵的人，對此不會有新鮮感，但盛田舉出兩個例子，卻一針見血地說明了日式經營管理和美式的不同之處，因此讀者不應放過。其一是新力的美國公司聘用了一個能力不高的職員，令他大傷腦筋，不知如何是好，後來他實在沒有辦法，便向美國同事求助，那知美國人說：「把他開除好了。」盛田聽了大吃一驚，因爲作爲日本人，他從未想到可以開除一個職員。另一個例子是他手下有一位非常得力的美國營業經理，還曾被送到東京

去受訓，豈知有一天他忽然向盛田說：「我不幹了！」這又使盛田大為震驚，因為在日本是從來沒有職員辭職的，尤其是辭職的原因是別的公司以高薪「挖角」。更妙的是，這個「叛徒」以後和他見面，還是非常親熱，這使盛田理解到美、日兩種經營管理的基本分野，但他同時也發誓決不學美國的這項「缺點」。

關於美國和日本在經營風格上的不同，在第五章「美日風格的差異」中有較多的敘述。盛田認為日本的高層主管有「第六感覺」，正如他當初深信「隨身聽」一定會風行一時，不顧公司同人的反對，決心大量生產，就是憑這種「第六感覺」。但是盛田認為，美國的企業主腦之所以缺乏這方面的能力，是因為他們的流動性太高，因此不能夠掌握自己所管理的企業的技术能力和潛質，也就不敢在推出新產品方面承擔風險了。

同時，日本人非常重視保密，這在第六章「競爭」中可以看到。「新力」為了防止職員在茶餘飯後的談天中洩漏公司的商業機密，特地設了一個「新力俱樂部」，就在總廠的附近，讓大小職員，都在那裏用膳和飲茶。由於全部職員和顧客都是公司中人，外客不得進入，就達到了保密的目的，也增強了公司的競爭力。

在這一章裏，盛田談到了由「我的朋友基辛格」安排，於一九七九年坐「新力」

的噴射機去北京見鄧小平的經過。據他說，他告訴鄧小平中國的電子工業實在很落後，供應國內市場則可，出口就絕對無法在國際市場上競爭。此外，盛田又指出，日本工廠不斷改進自己的產品，主要是國內市場競爭劇烈，而他認為這種競爭不但在中國沒有，甚至美國也付諸闕如，這也是為甚麼日本貨的市場愈來愈大的原因。

和競爭的同時，日本也是以不肯轉移技術聞名的。盛田在書中作了辯護。他舉出蘇聯為例，說是由於生產條件太差，而且工廠中上至廠長工程師，下至普通工人，個個對產品漠不關心，所以他說：「我不能向你們提供我們的技術。」至於怎樣才能使別國的工廠有資格接受日本的技術呢？盛田雖然沒有加以說明，但卻可以從字裏行間找出答案，而這個答案在今天已是人所熟知的了，就是要通過對人力的投資，培養全體職工對企業關心，大家同心同德，為提高質量，爭取市場而作出終身的貢獻。

在第七章「科技」中，盛田非常強調研究工作的重要性，而且他相信即使在「後工業時代」，技術仍將不斷進步，所以工業仍有地位。這使我憶起了好幾年前我在東京訪問大指揮家卡拉揚的情形，當時盛田也在座。卡拉揚對「新力」的技

術，非常傾倒，他對大熒幕電視、「鐳射」錄影和數碼錄音的興趣特別濃，認為在這方面的技術突破，大大有助於藝術的普及和流傳。這就是為甚麼自從有了「鐳射唱碟」和「鐳射影碟」之後，卡拉揚就把貝多芬交響曲全部重新錄音，希望把藝術更好地傳諸後世。當時我覺得盛田對技術的鑽研，也具有這一股「傳諸後世」的「狂熱」。這種狂熱是許多日本企業家的共同優點，也正是日本成功的主要原因。

最後兩章，寫的是「日本和世界」以及「世界貿易」，這已不是自傳或「新力」的歷史，而是盛田在發表議論了。博益將第八章刪去，對讀者來說並無損失。作為一個日本大企業的主持人，在日本面對世界壓力，要求公平貿易的時候，盛田自然不得不提出他們的觀點。我這裏不想引用他的文字，還是留待有興趣的讀者們自己去品評吧。

談論日本的書很多，但日本人自己寫的而為外人所知的卻不多，尤其盛田昭夫這樣國際知名的日本大企業家，用英文寫作，更是前所未有的。盛田平易近人。而且英文更是出奇的流利*，這在日本工業家中，是極少極少的。他的這本書既富啟發性，又可當故事書看，值得推薦。

*這可能是這本書的合作者Edwin M. Reingold和Mitsuko Shimomura的功

勞。

前言

盛田昭夫

四十年前，也就是1946年五月七日的下午，在戰火蹂躪的東京鬧區內，一幢被燒得面目全非的百貨公司三樓裏，大約有二十幾個人聚在一起，共同成立了一家新公司——東京通信工業公司(Tokyo Telecommunications Engineering Corporation)，也就是後來的新力公司(Sony Corporation)。公司的創辦人井深大當年三十八歲，我二十五歲。認識井深大是我這一生中最幸運的事情之一，和他一起工作帶給我無比的快樂。這本書的完成，代表着我與井深大長久合作以來的深厚友誼。

新力公司成立四十週年紀念之後一個星期左右，我和我太太良子也慶祝我們結婚三十五週年。這些年來，良子不僅身兼我的外交官與賢內助，表現得非常稱職，而且和我的兩個兒子英夫、昌夫以及女兒直子始終支持着我，了解我，使我能夠全力投注在工作上，而無後顧之憂。

在此我也要向我的父母親、良師以及新力公司裏裏外外數不盡的友人和同事表達我至高無上的謝意。感謝他們爲了培育一個充滿扶持合作精神而又富有創造力的工作環境付出心力。

此外，我更要對瑞恩高(Edwin Reingold)和下村滿子致最深的感謝，他們以無比的耐心和熱忱，聆聽我的觀念想法和這些冗長的故事。要不是他們，這本書絕不可能完成的。

同樣地，我還要對其他許多人表示誠摯的感激，尤其是我的兩位助理。她們爲這本書，花了不少的工夫蒐集、整理資料。



1922年，久左衛門抱着剛滿一歲的盛田昭夫。