



现代人·文化·知识·译丛

MODERN

MODERN CULTURE

KNOWLEDGE TRANSLATIONS

# 威慑的艺术

——迅速决断·巧妙控制人

〔日〕 藤田忠 著



108552  
现代人·文化·知识·译丛

# 威慑的艺术

—迅速决断，巧妙控制人

(日) 藤田忠 著

高天重 王树宝 译

陕西人民出版社



京电力大 00134499

翻拍制作：汤西才

现代人·文化·知识·译丛

威慑的艺术

——迅速决断·巧妙控制人

[日] 藤田忠 著

高天重 王树宝 译

陕西人民教育出版社发行

(西安北大街131号)

新华书店经销 陕西省印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 5.375印张 2插页 91千字

1988年11月第1版 1988年11月第1次印刷

印数：1—13,000

ISBN 7-224-00496-0/Z·10

定价：2.20元

## 作者的话

---

你在与厂商进行谈判时，或采取虚虚实实的策略，或向对方大献恭维之词，总之要多说些对自己有利的话。为防止陷入对手的圈套，关键是按当初预定的一些条件，签订合同，以防不虞。

另一种情况，如你想在公司内部，通过自己精心推敲制定的规划草案，只要能说服你的直属部长、科长，你就会感到高兴，并且还有点要夸耀的心情。但是当你到科长那里去，磨破了嘴皮，怎么说对方也全然不理，反而对你精心制定的规划草案说一句：“这样的规划不行。”

实际上，上述情况确实存在，工作不能按自己的想法顺利进展，总是沿循对方的步履而告失败。这样，就是晚上在酒吧间，也要喃喃地发几句牢骚。为什么会陷入这样的窘境呢？那是因为你不懂“威慑理论”的缘故。正是这种“威慑理论”逼迫对方让步，得到对自己有利的结果。“威慑理论”是一种强有力的手段，同时它又能强化自己的机体，成为增强反威慑抵抗力的有效方法。

“威慑理论”创始于美国，在培养优秀人才的学府——哈勃德大学作为经营学理论的一门课程。

如果说得深奥一点，“威慑理论”是意识决定论的最新成果之一，也可以说是决策分析理论。本书中使用了决策或者决断这个词。赛林的“对立战略”是哈勃德大学研究生的必读教材。华尔街日报正在批判“哈勃德大学‘故弄玄虚’的理论”。然而“故弄玄虚”、“威慑”同谎言有着根本的区别。总之，“威慑理论”已在美国政治、经济领域的杰出人物的头脑中扎下了根，这是无可非议的事实。

“威慑理论”的倡导者林戈尔描述了这样一个命题，即“交涉双方的当事者之间取得之份与被威慑的量成反比。”也就是说，在双方的交涉中，被威慑的一方要作出部分的让步，这是极其简单的道理。比如刚才的例子，你之所以正中往来客商和上司的下怀，就是因为受到对方威慑的缘故。你可能考虑到，假如得罪了对方会给合同额造成损失。因此，当对方提出强硬要求时，你就束手无策了。另外，因为你的上司能够命令你，还可在你的头上作威作福。所有这些都是强加给你的某种威慑。人们在你身边或多或少地都在玩弄着这种威慑。请看：

\* 这是便宜货，快来买吧，过了这个村儿就没这个店儿啦！

\* 你用这种宣传办法推销产品，那是不成问题的。

\* 火车站前市场的大肉便宜哟！

\* 大出血大减价，至×日为止！

\* 如果工作稍不努力，就不得不考虑奖金评定啊！

\* 这是最先进、最流行的款式……

这些都是直接或间接的“威慑”。这样说也许会有人吃惊，但凡能恰当地运用威慑的人，都是成功者。

本书不仅在技巧上教给你做法，而且利用有关决策的各种研究，叙述了利用“威慑”就一定能取胜的许多技巧。

第一章解释了作为“威慑理论”的前提、意识决定论的简单概要，广泛地采取日本企业界的许多事例，进行详细地解说。

第二章是本书的中心，分析了与“威慑理论”有关的心理活动的侧面。说明了人们在需要时戴“假面具”也是必要的。还叙述了巧妙地感动上司和部下的技巧，最后就是对威慑的“具体运用”。

第三章指出了日本人意识决断的弱点，特别是在企业破产的战略和决策的“延误”方面，以安宅企业为例，加以说明。

阅读本书之后，我希望在企业工作和厌烦工作岗位人事关系的人们会更加坚强。作为日本人，以往的趋势是过于软弱、被动。日本人啊！在“威慑理论”上，请更加“用力”。这是我向读者的赠言。

藤田忠

1980年9月2日

## 迅速决断，巧妙控制人

### 发生纠纷时当事者的决策

我的大学同事，在瑞士的旅馆里遇到一件动人的事。因他有急事要马上出门，从瑞士的旅馆搬走，所以要把寄存在帐房的贵重物品领取出来。但是，帐房的办事员把金库的钥匙带回家去了。正当飞机起飞前，我的同事把此事告诉了旅馆经理，并叹息地说：“咳呀！这可糟了！”

就在这时，旅馆的经理立刻拿起手电钻，把金库的钥匙砸碎，取出贵重物品。这样，瑞士旅馆热心为旅客服务的好处就传开了。我的同事说：“此事使我非常钦佩。”这位经理为顾客服务第一而采取迅速的决断行动，瑞士全国都感到欣快。

还有一个旅馆的故事，那是我在哈勃德大学时的一件事。我去纽约参加一个学术会，寄宿于某一旅馆。学术会结束后，办理结帐交款手续。可是我的请求单没有输入计算机，于是我就说明旅居时间，要求旅馆人员代为计算，办理结帐手续。当

时，我就有一种恐惧的念头在心里翻腾，但经旅馆帐房核实不是“双重请求”，说没问题，请放心好了。

可是当我回到哈勃德大学后，不久就收到一封请求信，措词严厉，说不符合手续。随后又把收据的复印件寄来，虽经说明，但他们只相信计算机的通知单。

经再三交涉，旅馆表示，如果拒不付款，就向法院起诉。于是我找到大学当局，校方说：这事关哈勃德的名誉，采取了断然措施，投递了强烈抗议文书，向旅馆进行弹劾。旅馆方面这才默然无言，事件就此了结。

发生在瑞士和美国的这两个旅馆事件使我思绪万千。

瑞士旅馆经理的决策，如果从事实业的每一个人都有这种想法，那倒是件好事。作为本书的读者，如果你处于同样的情况，果真会用电钻把金库毁坏，干那种破坏性的粗活吗？也许你赶紧给帐房办事员家中打电话，让他把钥匙送来；也许你还会想到把贵重物品让旅馆空运回去，然后你再赔偿他们航空费。

我和同事所钦佩的是经理迅速决断的行动。就事论事，为客人着想，怕误了班机才不得已而为之。经理应先承认自己一方的错误，然后再选择弥补这种过失最恰当的行动，这才是正确的态度。担负一定责任、具有一定地位的人，在工作上常常被



迫采取果断的行动。大学的先生也罢，服务于社会以工资为生的人也罢，都是一样，也愿意象瑞士旅馆的经理那样做。

相反，美国旅馆的态度是荒谬的。他们把自己的错误强加给顾客。最后提出起诉，争黑白，以满不在乎的态度来威慑对方。然而，纠纷的解决还是在客户强硬的威慑下旅馆屈服而告终。如果没有哈勃德大学有力的权威，其结果如何那就难以想象了。这事要是日本人，迫不得已，也许会给旅馆支付双份租金而消除争执。

日本人不喜欢对立。在欧美看来，对立是事物发展的动力，而日本人并不这样想。在“以和为贵”的日本人看来，对立、抗争是坏事。然而，生活基本上就是同其所处的环境作斗争。如上所述，在美国旅馆的经历，就是斗争。今后的日本人，不能只沉浸在和平的情趣中，目前国内外正处在严酷的环境中。

### **“威慑”是迫使对方提出让步的武器**

“即使稍有点自信的人，也会利用威慑”——这是瑞士人类医学的提倡者保尔·特尔尼埃博士说的话。

1977年5月，保尔·特尔尼埃博士曾经来日本访问。在国际基督教大学集聚了众多的听众，在广大听众面前他大讲人类医学，使苦于身心疾病的人有了得救的福音。但是，他对现实的认识是严酷

的。他的著作差不多都被译成了日文。将他的“人！假面具与真实”引用如下：

“人们，不管是谁，都想撕下别人的假面具，自己却要留一手。”

“谁都使用自己强有力的手段，追求自己的目的。”

“人们，都想玩100个花招，一下子把女人、金钱、快乐抓到手，既有名誉，又受人尊敬……”

人们都是以绅士的面孔，干“威慑”别人的事情。不使用“威慑”的人是弱者，这才是真心话。如果不这样，工作也就没有进步。“威慑”作为语言如果不好理解，那么就可以说是权力。争权夺利乃人之常情。可是，那不只是借点酒气的斗争，有时却是拉大旗作虎皮，是戴上绅士假面具的斗争。

只要看一看日美的经济摩擦问题，这些情况就明白了。美国人总是双手握着“威慑”武器，想方设法打开自己窘迫的局面，于是，日本奋起直追，向美国学习。“威慑”在现代社会是有力的武器，它能迫使对手做出对你有利的决策。

在组织内部也是一样，论功领赏、增进生产扩大业绩的鼓励鞭策、上司给部属下达命令等等，背后都隐藏着“威慑”。如果你不顺从，就降级、降职或减少工资，反转过来整你。反过来说，如果你能很好地使用“威慑”，就能抓住部属的心灵，获得他们的支持。这就是现代社会“生活的丑态”，

### **任何地点、任何时候都在使用着“威慑”**

社会生活不都是善意的相处。尽管你没有意识到，可是双方都在玩弄“威慑理论”进行着斗争。不象封建社会，可以随意把惹你恼怒的下属治以死罪。现在，虽然不是这种原始的“威慑理论”起作用的时代，但也不是完全不使用棍棒的时代。把手放在胸前，希望倾听内心的声音。你“如果不这样做，就挨棍棒呀”，装作若无其事的样子在日常生活中进行着这样的“威慑”。

• 这是半旧的住宅，便宜啦，你现在不买就被别人买去啦！

• 敬爱的顾主，如果“万一发生故障”怎么办呢？请参加保险吧！

• 如果进货价格不下降一点，我就到别处去买啦！

• 如果工作稍不努力，就不得不考虑奖金评定啊！

• 不看这个电影，你就会被时代遗弃。

• 这是最先进最流行的新款式。

• 大出血大减价！到×日为止！

• 如果你不读“威慑理论”就不能维持80年代的生活。

这些全都是“威慑”。“威慑”在任何地点、任何时间都毫不在乎地被使用着，只是有自觉与不自觉之分而已。自觉使用“威慑理论”的人，生意

兴隆，工作能干，颇得好评。使用不使用这个有效的武器，其结果会大不相同。

所谓“威慑”（threat），就是“在某种条件下，果断地采取某种行动”，以暗示或明示的办法向对方表明态度。例如，你向肉店的老板说：“火车站前面市场的肉价便宜啦！”言外之意是“你不减价，我就去火车站前面的市场去买”。这就是“威慑”。

采用“威慑”的目的，是改变对方的行动。假如不使用“威慑”，对方就会说“讨厌”，想干也不干。反之，由于你使用了“威慑”，对方虽然勉强些，但也可以干出来。然而，假如叫对方办些办不到的事情，即使你明确表了态，也不能形成“威慑”。

“到某月某日为止，如果干不出来，就要提出异议”向对方进行着这样的“威慑”。但最后虽然日期过了却什么也没干出来，做这种事情是在愚弄人。这是《伊索寓言》中“狼与少年”的故事。

### **为了把“威慑”变成“恐吓”就要有假面具**

人们在社会上，都要戴着假面具进行活动。你要干工作，没有假面具就不能完成任务。所以，人们要戴上职位的假面具进行工作。在工作的职位上，是按照表演能力而取得报酬的，部下并不以上级的人格听从他的命令，只对所谓部长、科长的“假面具”采取遵从的态度。

因此，科长就得象科长的样子，部长就得象部长的样子，必须堂堂正正地玩弄表演技能。指责部下时，必须诚心诚意地表演申叱的技巧。一面玩弄表演艺术，一面又反省自己这个演员的态度如何？有没有逼真感？必须从容不迫。这就是所谓能乐（日本的一种古典歌舞剧）的世阿弥的“离见之见”，只有这样做，你才能晋级、提薪。说起来简直是在演戏。

在日本人说来，这种游戏的表达思想比较薄弱。现在以相同的纸牌游戏百人一首<sup>①</sup>和扑克牌比较一下。百人一首是速度的竞技。如果有人读“昂首眺望苍天……”几乎同时就有另一个人把下一句“春日和兮！在三笠山上……”的纸牌取出来。这是争速度的竞赛活动。

另一方面，玩扑克牌时，用一般的方法是不行的。玩扑克投机时，有令人莫测高深的表情，如：要有故作镇静的语言，毫无表情的面孔，还要装出不懂道理的神态。在《英和词典》上，可以查到 bluff 这个单词，它的第一个含义就是虚张声势，在玩扑克牌的游戏时，明知自己的技能比对方差，也要放手大胆地赌，让人看上去好象自己的技能非常优秀；第二个含义就是“威慑”，或者说是恫吓，故弄玄虚。

---

①以百首和歌集为内容的纸牌。

从欧美人日常的游戏来看，和日本人做的大不相同。在令人莫测高深的表情中，玩弄着欺瞒、威慑所需要的表演技能。另外，威慑和谎言是不同的。威慑是一种表演技能，能使对方信以为真，而谎言是毫无事实根据的捏造。二者有着本质的区别。

游戏还有猎获物的意思。在狩猎时，一面敲响铜锣“威慑”，一面追捕猎物。这是可以想象到的狩猎场面。游戏有游戏的规则，没有规则的游戏也就不成为游戏了，进行谈判、交涉等活动，的确象做游戏一样。

国际商用电子计算机公司（IBM）的创始人瓦特松说过这样的话：“要想知道搞好实业的诀窍，实业就是世界上最高而有趣的游戏。”

实业就是游戏。然而，在事业上因失败而自杀的人，却没有这种感觉。他们认为自己的手段有时比对方差，才造成事业上的失败。日本人经过深思熟虑，认为他们游戏的表达思想是贫乏的。欧美人在交谈事宜时，把“威慑”作为有效的武器经常使用着，因为他们有这种游戏的感觉。这样取胜不仅不觉得有什么可耻，反以为他们的做法高明。

驻菲律宾的某大使对我说：“你稍微给菲律宾人一点厉害，他们就默然引退。”其实，这种现象又何止是菲律宾人，日本人也是一样。苏联的核潜艇要通过日本领海，日本什么话也没说就让他们威

风凛凛地通过了，只是站在远处嚎叫了几声。这件事就连我孩子都为日本人的窝囊而气愤。

某外国特派员对日本新闻记者含糊不清的报道感到吃惊，说道：“为什么不写逼使对方说真话的报道呢？真是怪事。”日本人是过于深思远虑了吧！日本记者之所以不写那个国家的真实情况，据说可能因为人家拒绝采访，或者还怕有其他的障碍。最终原因还是经常受到外国当局心理上的“威慑”，因此就不可能写出接近真实情况的报道。这个问题的根本原因是日本人的明哲保身。不过要知道，即使受到“威慑”，横贯自己的一身正气还是需要的。

国外认为，“日本人不加以外力就不动”，其实国内也有这种感觉。办事磨磨蹭蹭，非让人推着走不成，一点都不果断。再干净利落一点不行吗？象瑞士旅馆的经理那样……

本书以当代日本社会为背景，向读者展现出具有强烈时代气息，现代意识的竞争艺术及其理论精华。所谓“威慑”就是在某种条件下果断地采取某种行动，以明示或暗示的方式向对方来表明自己的意图，迫使对方做出对自己有利的让步。



**MODERN CULTURE**  
**KNOWLEDGE TRANSLATIONS**