

089

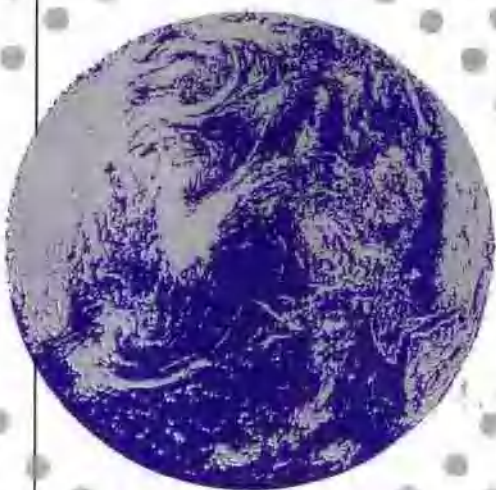
企業人必讀100

贏接未來

世紀的曙光

堺屋太一

●著 宮力・陸澤軍●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

08

企業人必讀100

贏接未來



世紀的曙光

堺屋太一

●著 宮力・陸澤軍●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

跨世紀宏觀系列 089

企業人必讀 100

世紀的曙光

原著／堺屋太一

譯者／宮力 陸澤軍

校訂／張堯學

主編／黃台香

責任編輯／鄭文聰

美術設計／陳鵬天

編輯製作／宏觀文化事業股份有限公司

中文版精裝本

發行人／許鐘榮

出版者／錦繡出版事業股份有限公司

地址／台北市敦化南路一段 25 號 11 樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2184704

登記證／新聞局局版臺業字第 2085 號

排版／文盛電腦排版有限公司

製版／天然彩色印刷股份有限公司

印刷／偉勳彩色印刷股份有限公司

裝訂／精益裝訂股份有限公司

1994 年 5 月初版

直銷總代理

崇雅國際文化事業股份有限公司

地址／台北市八德路三段 156 號 5 樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2182240

郵撥／14092520

崇雅國際文化事業股份有限公司

法律顧問／國際通商法律事務所黃台芬律師

中文版©宏觀文化事業股份有限公司

●本書經由博達著作權代理有限公司取得中文版獨家授權，
全書文、圖局部或全部，未經同意不得轉載或翻印。

風と炎と第4部 Taichi Sakaiya

Copyright © Taichi Sakaiya 1993

All rights reserved

Chinese Translation Copyright © 1994

by Macrovision Culture Co., Ltd.

Published by arrangement with 堺屋太一事務所
through Japan UNI Agency/Bardon-Chinese Media Agency
ISBN 957-720-152-0

迎接二十一世紀的挑戰——總序

趙耀東

二十世紀是一個翻天覆地的大世紀，發生了兩次世界大戰，繼之以四十年冷戰，至八十年代末，東歐忽傳變天，蘇聯瞬間解體，舉世為之錯愕。如今步入後冷戰時代，但見種族戰爭烽煙四起，俄羅斯政局動盪，西歐、北美區域整合，保護主義氣焰高漲，GATT四處叩關。相較於冷戰期間的壁壘分明，今天的世界反而顯得暗潮洶湧，前景難料。

再看八十年來的中國歷史，從軍閥割據、日帝侵華到國共內戰，二十世紀前半段，中國幾乎是在戰亂中一步步挨過來的。其後四十年，國共兩黨隔海對峙，大陸關起大門進行了三十年的社會主義革命，至一九七九年，突然矛頭一轉，開始「改革開放」，十幾年下來，翻了好幾翻，終於搞活了經濟，全世界為之側目，紛紛預言中國大陸將成為下個世紀的經濟超強。台灣四十年來則推動「計畫性自由經濟」，一躍而成「亞洲四小龍」之一。如今繼「經濟奇蹟」之後，進一步落實民主憲政，企圖再創一個「政治奇蹟」。今天兩岸各自的「混合式經濟體制」似有殊途同歸的趨勢。探親、旅遊、投資、交流人潮絡繹於途，但在政治上雙方仍然是不妥協、不讓步的姿態，造成「通信而不通郵」、「通貨而不通商」、「通行而

不通航」、「通話而不通訊」等種種怪現象。兩岸互動的局面如何發展，似乎比世局更難捉摸。赴大陸投資的台商對此感受最為深刻。

作為一個企業界與財經部門的老兵，耀東對未來的世局與兩岸大勢，不敢妄下斷語。但耀東深信，在瞬息萬變的世局與撲朔迷離的兩岸形勢下，前瞻的思考、國際的視野以及強烈的社會責任感，絕對是一個企業成功的必要條件。

百餘年來，日本是世界上唯一從落後國家成功轉型為先進國家的典範。在短短四十年內從廢墟中迅速重建，一躍而成世界經濟超強，國民所得甚至已超越美國。此一驚人成就，日本企業界的遠見與活力，當居首功，而出版界的配合亦功不可沒。無數的有心人士與出版家，不斷把世界最新的觀念與知識，快速帶進日本，同時對日本的社會與文化也持續進行檢討研究。日本人舉世聞名的團結與紀律文化，得之於出版界觀念傳播的功效極大。「如何迎接二十一世紀的挑戰」，在日本出版界已形成一股熱潮，帶動起全民參與的風氣。反觀台灣，拿得出來的鏗鏘力作屈指可數，能不令國人汗顏！

「跨世紀宏觀系列——企業人必讀100」在此刻出版確屬見識闊遠之舉。這套書代表了日本知識精英與企業界對新世紀的前瞻思考與反省，不但值得企業人參考，也值得社會各界有心人士細讀。耀東深盼這套書的出版，能喚起企業人的憂患意識與豪情壯志，活用日本企業的最新思想，主動出擊，創造市場，革新經營理念，重塑企業文化，在本世紀結束前作好充分準備，並在下一個世紀成為一個卓越的企業，永遠的贏家。

宏觀新世紀的台灣

出版者的話

自從二十世紀六〇年代加拿大傳播學家麥克魯漢(Herbert Marshall McLuhan, 1911-1980)提出「地球村」的說法，這個原本預言傳播媒體對社會、藝術、科學、宗教將產生革命性影響的理論，已被世人擴大理解為無法自外於世界存在的格局。幸運的是台灣自十九世紀以來便接受近代文明的洗禮，使這塊島嶼不斷勃發著開拓世界的生機。

今天的台灣不再只是個自給自足的農業社會，當台灣想要納入「地球村」的體系，就得立足於自覺的主體性文化，運用自然、地理、文化、人材等各種資源，隨時掌握瞬息萬變的資訊，積極參與國際社會、開拓國際市場。在這樣的方向與定位上，台灣除了不斷努力追求產業的升級，在經營戰略、人材培育、組織管理、企業精神，乃至國際視野，都不免要先借助於近鄰日本的成長經驗和教訓。

二十世紀世界發生過兩次全球性的石油能源危機，日本在美國圍堵戰略的保護傘下頂著大風大浪過來了，日本政府指導民間企業的成功例子，使日本不但成為「經濟大國」，也晉升為「工業大國」。然而經濟長期高度成長的後期，勢必出現資金過剩，一旦不再投資於產業設備、技術研發上，而流於屬於投機性的股票、房地產，終將造成泡沫經濟。回顧這

幾年的台灣，似乎得之於日本成功經驗者少，而失之於日本衰頹教訓者多。

有鑑於身為產業中堅的中小企業，肩負著未來新世紀台灣經濟發展的重任，實在有必要重塑一個嶄新的企業精神，以全方位的組織、經營、培訓，開展國際視野，創造台灣新利基。因此我們特別從分折日本經驗為原點的浩瀚書目中，策畫精選當代企業人如何領導二十一世紀遠景的《跨世紀宏觀系列》叢書，期許台灣企業人從「商人」的格局中，蛻變出具有國際視野、社會意識、歷史感知、人文素養和專業經營的全方位「企業人」。

《跨世紀宏觀系列》中包羅了作為一位足以領導未來新世紀的台灣企業人所需的重要「履歷」——我們試想，一位新的企業人，應該是建立在具有「豐富人生」和能夠「開創新局」的基礎上，從而能在「透視日本」、「瞭望世界」的觀照下和「經營論戰」的知識中，發展出台灣歷史上全新的企業典範並「贏接未來」，而此系列正囊括了上述的六大主題。

《跨世紀宏觀系列》是我們汲取文化相近的日本經驗先行策畫的一套叢書，往後我們還要借重歐美經驗，不斷充實台灣企業的發展基礎。

現在距離二十一世紀雖然還有七個年頭，但是一晃眼也就到了，在這有限的日子裡，我們殷切企盼台灣新企業文化的誕生，因此在此時此刻出版《跨世紀宏觀系列》——企業人必讀100》是格外具有歷史意義的。相信未來二十一世紀的台灣呈現給世人的也必將是另一番嶄新的風貌。

世紀的曙光 目錄

總序	迎接二十一世紀的挑戰	趙耀東	IV
第一章	世界經濟形勢分析		I
第二章	當前的日本		25
第三章	今天與變化的明天		49
第四章	地球條件與日本的對策		73
第五章	「新時代」的微波		97
第六章	高科技的中世紀		121
第七章	「新時代」的藍圖		145
第八章	新中層階級的時代		169

第九章 「新時代」的世界與日本	193
第十章 「新時代」日本的創生	217
結 論	241
出版者的話 宏觀新世紀的台灣	

第一章

世界經濟形勢分析

從現象到原因

醫生給病人看病，首先要看其症狀，體溫怎麼樣，有沒有疼痛感，有沒有濕疹，用聽診器聽聽胸部和背部。接著問診，詢問病人的感覺。一位好的醫生，還要在問診之後做X光片、超音波以及大小便和血液檢查等等。近來，心電圖以及CT（譯注：電腦斷層）掃描都很發達，如果捨得花錢和時間的話，病人的症狀還是比較容易診斷清楚的。

問題在於為什麼會出現這些症狀。僅僅是簡單的感冒，還是傳染性流行感冒？是心理作用，還是有更深的病因？要想從採集到的數據中找出病情的原因，需要相當多的知識、經驗和敏銳的直覺。有的時候病人病痛劇烈，但卻只不過是急性病，有的時候病人目前症狀並不嚴重，但卻是不斷惡化的大病。有的病人陳述病痛時小題大作，有的病人很能忍受。也有的時候病人的自我感覺和病灶的部位並不一致。這時候，醫生要透過一系列的想像來做判斷。名醫和庸醫的差別就在於判斷力和診斷病因的能力上。

社會經濟問題也是一樣。首先有必要好好地分析內外現狀。從資源環境狀況到人口動態，到技術的進步和普及，到產業結構及生產率；從傳統、習慣、家庭和地區到教育水準和治安狀況；從政治體制等問題到當前的經濟狀況、物價、金融趨勢等等，在社會經濟方

面要調查分析的項目實在很多。當然進行輿論調查、徵詢有識之士的意見等這樣的「問診」也是不可缺少的項目。

這些項目的調查，如果在世界範圍內進行，僅蒐集回來的數據就會成為一個極為龐大的數字。所以社會經濟問題動不動就很容易變成僅僅是現狀介紹，特別是涉及到人事和利害等政治問題時，這種傾向就更明顯。不過，我們進行調查的目的是要在調查之後，從各種現象中找出根源所在。

但是，這極不容易做到。已有成千上萬種病例用於病人診斷，相形之下，還沒有什麼可用來診斷社會經濟問題的事例。我們既不知道標準的正常值，又不能把現象數值化。如果日本的國民每年平均所得為二萬美元的話，那將是嚴重的蕭條，而衣索匹亞如果每年國民平均所得為一千美元的話，那則是一大成就。離婚率、犯罪率、企業破產率等的正常值均因國家和時期的差異而截然不同。當然，會有同樣的現象產生於不同的原因，也會有同樣的原因產生出不同的現象，總之，探索社會經濟問題的原因極為困難。

消失了的國家幻想

值得慶幸的是，這幾年裡世界經濟社會的症狀在很大程度上變得容易正確判斷了。首

先，由於東方陣營的崩潰，靠「鐵幕」和理論粉飾的社會主義真相變得明朗了。幾乎貫穿二十世紀的所有時期，科學社會主義是理想主義者的希望、年輕人的理想。為人民奉獻的政黨和政府中有才能的官員，駕馭著客觀的數據和最新的技術，選擇最佳規模，極力地進行大規模格化生產，實現高效率的平等社會，只要實行公平的分配，就不會出現由於景氣波動而帶來的浪費，以及因自私自利而帶來的違法亂紀行為。這樣的科學的社會主義理論，就像畢達哥拉斯(Pythagoras)定理一樣完美和完整。

正因為如此，許多人認為，如果用長遠的眼光來看，實現了科學社會主義的蘇聯及東歐等地一定會有很大的發展。他們相信東方陣營諸國生活水準的低落是由於把巨額資金和資源投資分配到軍事及重工業領域所造成的。不要說東方陣營的國民，就連反對社會主義的西方陣營的人們，也都相信了科學社會主義這個幻想，對其不是抱持過大的期望，就是心存恐懼。

然而，社會主義的政權垮台了，在其遺體被分散到各個角落的今天，卻找不到以往所說的那種巨額投資的痕跡。大多數生產設備極為陳舊，公共設施極為貧乏，安全設備以及環境保護都停留在極低的水準上。社會主義國民生活的貧窮並不是像理論中所說的那樣是由於一邊進行有效地生產，一邊將其成果重點投資給軍事裝備和重工業所致；和理論恰恰相反，它是一個效率極低的不平等的社會。

這一事實不僅暴露了社會主義的缺陷，更重要的是使人們對國家的幻想破滅了。「從食

婪的資本家手中奪得土地和工廠，將其作為國民共有的財產」這句話聽起來很漂亮，但是，事實上，這只會造成少數官僚將一切財物掌握在自己手中。「某某部」、「某某委員會」等，聽起來像是擁有眾多專家的機構，實際上，只不過是由眾多不同派系的不負責任的官僚組成的官僚集團，很少擁有各個有關領域的權威人士。所謂財產國有化，並用國營的方式經營管理，只是把巨大的財產交給那些任職時間短暫的少數幾位官僚。其結果，比起由於強烈的欲望而工作的資本家或經營者來說，這種國營方式造成的浪費和低效率會更大。

企業組織的極限

社會主義的崩潰，使得對國家和官僚的幻想破滅了。七〇年代末期以前，在全世界流行的國有化和官僚統制的潮流也停止了。至今雖然還有以日本為首的幾個國家仍保持著強有力的官僚主導體制，但是，至少在理性概念和方針上幾乎沒有一個國家再把官僚體制視為理想模式。迄今為止，反對歐洲統一的主要原因之一，是來自於人們對那些在布魯塞爾的E C（歐洲共同體）官僚的權限意識和低效率不滿。

然而，這是不是就是說民有、民營的企業體制在理性概念上就是最理想的形態呢？完全不是這樣。在過去的三年裡，西方陣營諸國發生的泡沫經濟崩潰，已暴露了自由經濟脆

弱和骯髒的一面。本應把安全視為頭等重要的金融機構進行了極端危險的巨額融資；本應注重效率的製造業進行了過剩的投資和生產。兩年前經濟白皮書上還寫著由於管理技術的進步，庫存將會消失。可是，隨著經濟蕭條的到來，過剩的庫存變得更明顯，甚至出現了根本無法進入商店就直接從工廠運到垃圾場的產品。

豈止官僚，企業的幹部和技術人員也沒有提出正確的預測和判斷。現代人對於「準確選擇具有豐富的知識和資訊的專家們」的期望只不過是一場幻想而已。

消極宣傳活動

美國正在進行總統大選。一九九一年春，在中東波斯灣戰爭之後不久，曾誇耀獲得近百分之九十的支持率的布希總統，當時被認為「明年將輕而易舉地再次當選」，可是目前正在苦戰，展開攻擊對手的消極宣傳活動。而另一方面，民主黨候選人柯林頓也同樣，對布希總統的政策甚至身邊瑣事嚴加批判。這樣做，無論哪一方當選，都避免不了形象下跌，好像美國沒有一位「受全體國民尊敬的總統」。消極宣傳活動可以說讓大家看到了民主主義消極的一面。

同樣的現象在歐洲也曾出現。這是在調查以EC政治經濟統一為目的的歐洲聯合條約

（馬斯垂克條約）是否能得到批准而在法國舉行的公民投票中出現的。

直到一九九二年六月丹麥公民投票反對歐洲聯合條約為止，沒有人想到對EC政治通貨統一會有那麼強烈的反對意見。這是因為非但各國執政黨，就連在野黨的一部分甚至大多數都對EC的統一持贊同意見。難怪在丹麥的公民投票中否決票占多數時造成的衝擊這麼大。法國敢於下決心提早舉行公民投票，意在以壓倒性多數通過該條約來消除「丹麥衝擊」。

法國是在一九五七年羅馬條約（歐洲共同體基本條約）締結以來，和西德聯合促進歐洲統一的主要國家。它從EC廣闊的市場中獲得的利益最大，所領取的由各國支出的農業補助金也最多。能夠滿足通貨當局關於EC通貨統一的三個條件——物價上升率、財政赤字、公共累積債務餘額與國內總產值之比的，只有法國和盧森堡。也就是說，法國是一個將在經濟統一中獲得最大利益，用不著改變多少政策就能進入政治貨幣統一的國家。

難怪人們認為至少法國不會在批准歐洲聯合條約上出問題。不僅密特朗總統的社會黨，就連保守派政黨的領袖——前總統季斯卡、前總理希拉克等都持贊同意見，在野黨的領袖中也有很多人贊成。然而，到了八月，在各種輿論調查中發現：反對的一方超過了贊成的一方。

著了慌的法國政府把密特朗總統擺在前面，拚命進行宣傳活動，提出了以EC統一來加強與日本企業競爭，不統一則擔心造成德國支配歐洲等危機。EC則利用法國人擔心德