

032

萬世經綸系列
企業人必讀100

瞭望世界

轉機與契機

面對新危機時代的挑戰

佐佐淳行

●著

吳吉遠●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

032

跨世紀忠實系列
企業人必讀100

瞭望世界

轉機與契機

面對新危機時代的挑戰

佐佐淳行

●著 吳吉遠●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

作者簡歷

佐佐淳行

一九三〇年生於東京。一九五四年畢業於東京大學法學院，同時，進入國家地方警察本部（即現在的警察廳）工作。從警視廳目黑警察署開始，先後在埼玉、大分縣警、大阪府警工作過。一九六五年臨時調往外務省（出任香港領事），回國後歷任警察廳外事、警備科長。一九七五年出任三重縣警本部長，後來又擔任警察廳刑事局參事官。一九七七年臨時調到防衛廳，歷任教育參事官、人事教育局長、官房長、防衛設施廳長官。一九八六年出任內閣總理大臣官房所屬內閣安全保障室第一任室長。完成昭和天皇大喪之禮的警備後，於一九八九年六月辭官退休。曾獲英國C·B·E勳章、美國軍民功勞勳章、西德功勞十字勳章，以當代日本「危機管理」的第一人而著名。著作有《危機管理的秘訣》全三卷、《新監督者論》、《日黑警察署傳奇》、《日黑署十人的刑事》、《日黑署男女同伴殺人事件》，譯著有《讀後燒掉》、《間諜》等。

譯者簡歷

吳吉遠

一九六三年十一月生於四川省榮縣。一九八六年七月畢業於重慶師範歷史系，同時到康定民族師範專科學校政史系工作。一九八九年九月到四川大學歷史系攻讀碩士學位，一九九二年九月到中國人民大學清史所攻讀中古史博士學位。參加編寫《中國古代史》教材（西南師大出版）、《社會問題的歷史考察》（成都出版社出版）。

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，至八〇年代末，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効極大。「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，活學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。

迎接新危機時代——序言

世界秩序的重整

對日本來說，經濟高度穩定發展的二十世紀八〇年代是幸運的十年。

由於日本經濟的穩定發展，和日美安全保障條約確保國際和平的背景，日本的政治、行政等也都得以比較順利地進行。

因為經濟的自由發展，任何人都可能晉升為主管或成為董事，所以企業經營者們基本上沒有遇到什麼值得一提的波折，身為世界第一大經濟強國的日本沈浸在一片自由、和平、繁榮的謳歌聲中。在國際社會上，日本是世界競技場上先發部隊中的一員，一面緊跟在領頭的美國後面；一面又受益於這一優勢，不即不離地走自己的經濟發展之路。中東、美國、中南美的國際問題由美國負責應付，東歐由西德負責。日本的國家安全保障政策以日美同盟為基礎，只要付出最低限度的必要防衛努力就行了。對於以東南亞諸國為主的發展中國家，日本只分擔ODA（政府開發援助）組織應盡的義務，因此，背離世界常識的「一國

和平主義」卻反而成為這個時期的日本社會的時代特徵。劫機事件、爆炸恐怖活動漸少，整個八〇年代沒有發生重大的惡性事件。

然而，在這樣一個和平時代裡，日本卻沒有產生強有力的領導者。

因為，與其有決斷力不如具有協調能力；與其採取行動不如先辯論清楚；與其有勇氣不如慎重從事；與其由上對下指揮不如事先疏通，由協調達成全體一致，或採用少數服從多數的決定方式，與其重視有能力的人，不如重視人際關係好、沒有反對者的人等等。這一時代領導者的選任或經理的錄用都有一種選拔「無可爭議的人」的傾向。

但是，一進入九〇年代，就打破了世界的舊局勢，開始了新格局的外交調整。

由於馬爾他會談，美蘇對立的冷戰局勢眼看著破滅了，產生多角化的世界新秩序。日本發現自己不再能滿足世界經濟領域中排名第三、第四位的現狀了。和頭號國家並肩而行，憑藉自己的優勢走自己的路，承擔國際社會創造性的責任(Creative Responsibility Sharing)。日本一定要有參與國際的意識。

日本歡迎馬爾他會談的成果，但是，對它將給世界帶來什麼影響，還必須予以高度重視。波斯灣戰爭使人們開始產生這樣的思考：日本是負有世界責任的大國，一定要規劃自己的宏偉藍圖，在自主方針下重新確立外交、防衛政策，在國際社會中作出和經濟大國相稱的貢獻。

即時反應的戒備體制

人們最初考慮到，如果不提供任何援助，那麼在以美國為主，針對伊拉克海珊的國際警察行動中，日本就沒有任何理由被請求參加。馬爾他會談後，冷戰局勢結束了，共產主義也滅亡了，獨裁和專制已成為過去。……在日本瀰漫著這樣一種安心感。面對二十一世紀，人們滿懷玫瑰色的希望，啊！危機過去了，戰爭再不會爆發。從今以後是一個經濟時代，軍事力量已不再是國際政治、外交的決定性因素，裁軍、軍備管理開始形成世界規模……。這樣的樂觀情緒不是沒有道理的。事實上，蘇聯的巨變，羅馬尼亞西奧塞古政權的倒台，東歐自由化的不斷發展，東西德的統一，歐洲共同體諸國的統一也即將實現，嚴格信奉馬、列主義的國家，亞洲有中國大陸、北韓、越南，而歐洲只剩下阿爾巴尼亞，世界正朝著光明的方向發展。

波斯灣戰爭爆發之時，日本還處在「世界將如何轉變」的討論階段，關於「世界將如何轉變」的課題，還沒有做好物質與思想兩方面的準備。

波斯灣危機之際，日本的反應舉措使以美國為首參加多國部隊的先進國家非常焦慮，並招到「太慢、太少」(Too Late, Too Little)的批評。

事實上，這對世界責任大國，剛開始探索自己發展道路的日本是一種屈辱的批評。日本大多數國民都極力辯護：「日本絕不是這樣的國家。」

隨著波斯灣危機的到來，在日本，戰後四十五年間等閒視之的「國家危機管理體制」的課題終於派上用場，「危機管理」一詞充斥在電視、報紙、雜誌等所有媒體。即使是民間企業及大多數的海外企業也新設立了危機管理室。因為在中世紀式的暴君海珊的逼迫下，擔心再發生石油危機；甚至還聽說伊拉克要扣留外國留人員為人質，將他們當作軍事設施的擋箭牌。

這顯示它對政府、官員、財經界、輿論界等各方人士都是感觸極深的事。自波斯灣戰爭以來，為了度過本世紀末的困難時期，必須以過去的和平、安全為基本前提，以習慣化、官僚化的平時體制過渡到應付緊急重大事件的即時反應型「戒備」(Preparedness)體制，徹底改變思維模式、組織形式和方法論。

即使從民意調查的結果看，波斯灣戰爭以來，國民意識也已經發生明顯的變化，例如認真考慮憲法問題的呼聲高漲，贊成向海外派遣艦艇的人占百分之七十一；而且，在地方選舉中，主張「非武裝中立、一國和平主義」的社會黨大敗。這些事實顯示了國民意識對「危機管理問題」的覺醒。

另一方面，正如「好了傷疤忘了痛」的比喻所顯示的一樣，隨著和平的恢復，氣氛也有再次冷卻下去的徵兆。對這種大好時機，領導者切不可怠慢徹底改變價值觀念，如果再像以往那樣沈酣於安樂的睡眠之中，今後危機發生時，就不可能形成「危機管理」，而是回復到去臉的「管理危機」之中。

將英語「crisis management」翻譯成「危機管理」的新日文已有十三年，特別是在波斯灣戰爭期間，這一傳播媒體等常用的新名詞已得到一般人的普遍認可，成了固定詞彙。但是，也僅僅是知道這個詞的念法而已，它的真正內涵、意義的普及，還有不成熟之處。

一九八九年六月，我從中曾根內閣的後藤田正晴官房長官新設立之內閣的危機管理中樞——內閣安全保障室第一任室長職位上退休，結束了長達三十五年負責危機管理的公務員生活。

馬爾他會談之後，眼看全日本社會充滿了樂觀情緒，深感「危機管理」一詞有變成死語的可能。一九九〇年正月，應《選擇》雜誌之邀，再次在同一雜誌連載以《續危機管理的秘訣》為題的小論文。這一年半的連載，經過補充、加強就成了本書。

佐佐澤行

一九九一年七月

轉機與契機 目 錄

總序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東	IV
-------------------	----

序言 迎接新危機時代	VI
------------	----

第一章 波斯灣戰爭的「管理危機」	I
------------------	---

臨時抱佛腳——日本人的「主觀主義」 3

(Wishful Thinking) 12

「預備」的活用——拋棄多餘無用的東西 (Fifth Wheel) 19

「事件處理」和「危機管理」——似是而非 (Incident Management) 26

是得失還是存亡——經濟至上主義沒落的通道 (Risk Management)

知彼、知己——相互認識的欠缺 34

(Miscalculation)

第二章

危機迴避術

有價值的徒勞——做好最壞的準備 47

(Valuable Waste)

本末倒置的危機——尾巴支配狗 54

(The Tail Wags the Dog)

一有異議就緊張——異議的勸告 65

(Uncontested)

滿招損——你很出色嗎？ 71

(Hubris)

第三章

最前線的危機管理

「沒有異常情況」是重要情報——情報價值的逆轉 81

(Negative Report)

越級報告——傳遞情報應盡量爭取時間 89

(Short Circuit)

先頭指揮官——最後的領導權 99

(Follow Me, After You)

採用警戒（八岐的大蛇）體制——重大事件往往發生在假日 109

(Be Alert)

第四章

指揮幕僚學

.....

119

後藤田五誠——危機管理參謀學 121

(Five Commandments)

什麼也不用說——不公布事項 127

(Negative List)

確認情報、確認命令——人是易出錯的動物 135

(Confirmation)

期待越高失望越大——沸騰點 143

(Boiling Point)

一通電話——包容力 150

(Big Caliber)

第五章

危機時代領導者的條件

熱線電話的利用方法——信賴感的失落 161

(Credibility Gap)

走上拳擊場——親自對話或討論 167

(Shadow Boxing)

九十度的道歉——戈巴契夫的外交戰術 176

(Heartfelt Apology)

一分三十秒的責任——狩獵民族的角色意識 187

(Responsibility Sharing)

理想的領導者形像——我何而不為？ 201

(Why Shouldn't I ?)

出版者的話 宏觀新世紀的台灣

第一章

波斯灣戰爭的「管理危機」

波斯灣戰爭充分顯示出經濟掛帥國家世界和平使命的真正面目。用「計較得失」的方法去謀劃「危急存亡」的問題，不是「危機管理」，而是「管理危機」。

臨時抱佛脚——日本人的「主觀主義」 (Wishful Thinking)

判斷的大失誤

一九九一年一月十七日上午九時，波斯灣戰爭突然爆發。但是，在此之前，日本的政府、財經界、政界和學界、輿論界的絕大多數領導者都持樂觀態度，不斷在報紙、電視上發表「不會發生戰爭」、「海珊最後會讓步，撤出科威特」、「布希也不會下令開戰」之類的言論。

所有事實都在暗示「戰爭」即將爆發，然而，整個世界卻沒有人預期開戰，沒有人勸告作好開戰的準備。聰明的日本知識分子雖然掌握了豐富的情報，但是也好像完全患了集體催眠症似的，導致了判斷的大失誤。

日本這種和平可能性的太合唱，在歐美諸國國民的眼中大概會被當作一種異常現象來看待，被認為是靠祈禱來實現願望的信徒團體的表現。

為什麼會出現這樣的異常現象呢？在危機管理上，這就是犯了將最應該慎重地「樂觀