

大前研一

研磨自己的「型」 / 掌握大机会

先见力、突破力、影响力、工作力
大前新五力助你研磨出自己的「型」
成为炙手可热的商业人才！

商业力 研磨



中华工商联合出版社

新平知
PDG

长期以来，我一直强调及注重培养企业人才的各项能力，尤其是在市场中的能力。大前研一先生的这本《研磨商业力》，让我读了之后深受鼓舞，也觉得很值得推荐给各界读者在面对未来时，所必须培养的能力。

徐重仁

统一商超公司总经理

随着经济环境的变动，未来能够脱颖而出的高级管理人才所具备的能力和现有成功者应当大不相同。未来的经理人到底要有哪些能力？这是大前研一这本书的精髓。

汤明哲

台湾大学国际企业系教授

如果你在学术界，这本书可以协助你思考如何设计以能力为主的教育方式。如果你在产业界，这本书可以协助你了解如何培养新时代的主管。如果你在政府机构，书中提到的案例可以帮助政策制定者思考如何在千头万绪中抓住重点，举重若轻。

萧瑞麟

新加坡国立大学管理学院客座教授

上架建议：经济管理

ISBN 978-7-80249-241-7



9 787802 492417 >

定价：25.00元

陈柏诚◎译

● (自) 大前研一 ● 著

ビジネス力の

磨き方

商业力 研磨○

图书在版编目 (CIP) 数据

研磨商业力 / (日) 大前研一著;

陈柏诚译. —北京: 中华工商联合出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 80249 - 241 - 7

I. ①研… II. ①大…②陈… III. ①商业管理-研究 IV. ①F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 051259 号

BUSINESS-RYOKU NO MIGAKIKATA

Copyright © 2007 by Kenichi OHMAE

First published in 2007 in Japan by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

through Japan Foreign-Rights Centre/ Bardon-Chinese Media Agency

本作品译文由天下杂志授权使用

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01 - 2009 - 5428 号

研磨商业力

ビジネス力の磨き方

著 者: [日] 大前研一 (Kenichi Ohmae)	印 刷: 三河市华丰印刷厂
译 者: 陈柏诚	版 次: 2010 年 5 月第 1 版
责任编辑: 李怀科 关山美	印 次: 2010 年 5 月第 1 次印刷
营销企划: 杨海峰 卢 俊	开 本: 880mm × 1230mm 1/32
责任审读: 郭敬梅	字 数: 120 千字
责任印制: 张 萍	印 张: 6.75
装帧设计: 水玉银文化	书 号: ISBN 987 - 7 - 80249 - 241 - 7/F · 132
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司	定 价: 25.00 元

服务热线: 010 - 58301130

销售热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19 - 20 层, 100044

http: //www. chgsclbs. cn

E-mail: cicap 1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gszlbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量

问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

蚁穴也可以决堤

徐重仁

今年是统一超商成立 30 周年。1977 年，我从日本早稻田大学毕业后就到统一企业工作，最大的任务就是帮统一企业规划超商零售渠道。一做至今已经三十几年。整个统一超商零售渠道范围也已经扩张到 42 家零售相关的子公司。

长期以来，我一直强调及注重培养企业人才的各项

能力，尤其是能够在市场中生存的能力。大前研一先生的这本《研磨商业力》新书，让我在读了之后，深受鼓舞，也觉得很值得推荐给各行业的读者，让大家在面对未来时，培养必须的能力。

正如同作者在《研磨商业力》一书中所说：“未来，我们将靠什么为生呢？我们的商品是什么呢？我们所学习的职能、技能具有多少程度的稳定性呢？这些根本的问题我们都必须重新想一想。”

我也十分认同他所说：所有上班族都处在灭绝的危机之中。假如在地球上的某个角落，同样的职业也存在的的话，在日本就没有存在的必要，它非常有可能被成本更低的国家所取代。此外，停车场的取票系统几乎已经自动化了，车站的员工也只剩下看守机器的工作而已。再者，利用 Skype 影像系统的会议，出差的必要性也将消失。如今，即使半数以上的与会者都是外国人，也一点都不稀奇。那么，一旦缺乏语言能力，不仅无法主持会议，更无法胜任主管与领导者的工作。

作者也说，如果想要活跃于今后的世界舞台，不论年纪多大，每个人都必须谦虚地盘点一下目前为止所学习到的各种商业能力。同时，也必须努力掌握本书中所描述的工作方法。也就是说，通过掌握这些商业力，我们将具备别人所没有的、崭新的工作方法。我们是要被

淘汰呢？还是要向前一步呢？

我也常勉励公司内的同事们，活到老学到老。而我本身也一直保持读书及做市场调查的习惯。因为提高商业力的第一要件就是研磨“先见力”。

所谓的“先见力”，作者的定义就是，勤勉地调查现在所发生的事件，然后发现其中变化的征兆，并且深入地思考这些征兆所产生的未来可能趋势。换言之，假如没有任何的资讯，就不可能做正确的预测。回想过去我判断引进星巴克咖啡的过程，我也是亲自到西雅图及东京银座做实地调查，看到消费者接受的程度后，才决定要引进的。

其次，书中也提到如何判断一个人可不可用，其判断基础是突破力。的确，未来的工作者，有许多工作并不是在前人所踏稳的道路上顺利前进，而是必须靠自己在丛林中披荆斩棘，开拓道路，所以如何突破困境的能力相当重要。

就如同“千里之堤，溃于蚁穴”这样的说法一样，不管是多么坚强、巨大的障碍，一定都有可以突破的缺口。因此，绝对不可以轻易地放弃。统一超商早年创立，也是亏损了七年，才开始赚钱的。但当确定方向后，就要勇往直前，相信困难一定可以解决。

书中也提到我一向强调的想法：工作一定要愉快，一



一定要做自己喜欢的事，一定要过充实的人生。

另一方面他也相当强调要拥有享受工作的基础能力。

譬如说，他骑着越野摩托车征服了从长野到新潟的山路。这数十年来，他持续驾驶越野摩托车，所获得的技巧也是很大的。其实，工作也是如此。如果可以从年轻的时候开始，辛苦地建立基础，日后，将能够充分地享受工作的乐趣。

书中有一句让我感同身受的话——不顺利的遭遇会产生生命的能量。确实，崇高的理想与不顺利的环境，激发了人内在意想不到的能量。

书中仍有许多精髓，值得您细细阅读，并且力行实践。

（本文作者为台湾统一超商公司总经理）

下一代经理人才要先培养出自己思考的“型”

汤明哲

未来商业社会的竞争无疑是个人的能力的竞争，但随着经济环境的变动，未来能够脱颖而出的高层管理人才所具备的能力和现有成功者的大有相同，未来经理人才到底要有哪些能力？这是大前研一这本书的精髓。

大前研一基本的假设是以日本为出发点，日本的经济已从制造为主的经济转变成必须以知识、创新为主的经



济。在制造为主的经济下，要求的能力是能背诵教条、逐步实践的实行家（doer），过去日本的教育能够培养出执行力超强的管理人员。但随着日元的升值，发展中国家的兴起，日本过去引以为傲的制造业大量外移，逐渐丧失竞争力，因此日本必须要进入知识和创新经济，但日本的教育体系却无法培养出在知识经济下所需的思考人才（thinker）。大前研一以本身成功的经验和他对日本社会的观察写下此书，解析下一代经理人才所需的能力：突破力、影响力、工作力和人间力，综合成“商业力”。

突破力就是创新思考的能力，能够突破现有思想的窠臼；影响力就是能将思考所得传递给他人的能力，也可以说是沟通力；工作力就是增加工作效率的能力；人间力就是对工作的热情，唯有喜爱现有的工作才能发挥百分之一百二十的能力。这些能力加上大前研一上一本《质问力》，勾勒出新经理人的能力组合。

但问题是如何培养这些能力？大前研一是美国麻省理工学院核工程博士，在麦肯锡历练过，从来的经历和学历就是思考家（thinker）的训练，他认为要培养这些能力，就是深思的功夫，思考的功夫像练功一样，要有“型”。思考的“型”就是思考和决策的模式。高层经理面对问题时，思考模式基于对环境和人性的假设，根据这些假设，要掌握思考的重点，也就是大前研一所说的作用

力，集中对于作用力的信息，形成解决问题的方案，再评估各方案的利弊得失，做成决策。这个思考模式，就是严密逻辑思考的过程，决策的结论和假设必须环环相扣。

要经过不断的锻炼才能培养出自己思考的“型”。锻炼思考最好的素材就是学校中用的案例教学。案例描述决策的情境，再要学生做出解决问题的决策。通常决策需要跳出传统的思维，培养了突破力和严密的逻辑推理能力。再加上同伴间的讨论，培养了沟通力，因此案例教学成为管理学院普遍培养商业力的方式。

如果没有参加案例教学，该如何培养商业力呢？笔者的经验是不停地问问题。例如以次贷风暴为例，读者应该问为什么次贷风暴会产生？答案是银行放贷条件宽松和低利率。银行为什么要放宽贷款条件？这是因为可以将房贷证券化，形成新的金融商品，将风险转嫁给其他投资人。再问投资人为什么要接受风险？这是因为产品复杂度高，信用评级机构又给予过高的评估。一路“为什么”问下去，可以训练思考能力的深度。油价、金价的高涨一样也是培养思考能力的好题目。题目一多，思考的广度也就增加。最重要的是要养成思考，尤其是“深思”的习惯，日积月累，思考能力才能成“型”。以笔者的观察，高层主管都是以思考家为多，对于问题都有自己不同于一般人



的看法。

台湾的教育还在培养 20 世纪制造业的人才，一定要培养本书中的各样能力才能在 21 世纪的竞争中出类拔萃。

(本文作者为美国麻省理工学院企管博士，现任台湾大学副校长及国际企业系教授)



推荐序

大前五力

萧瑞麟

最近，大前研一的作品一直在宣传“实力有用论”（而学历无用也）；继前一本畅销的《思考力》后，他又推出这本《研磨商业力》。这背后其实隐藏了一个动机。让我们先来看看他这次提倡的商业力是怎么回事。

一个领导人，就大前研一看来，必须具备以下五种实力：先见力、突破力、影响力、工作力与人间力。培养



“先见力”，领导人才能见微知著，预见机会与风险，也才能在乱世中做出正确的决策。这需要领导人将问题具体化，透过敏锐的观察，看清内部与外在障碍的本质，最后以执著的信念，排除困难。

但是，一个好的想法不一定能落实，领导人若没有“突破力”，就算看清了障碍的本质，也无法克服万难，达成理想。同时，领导人还得发挥“影响力”，才能使成果扩散、闻达于社会。可是，一旦小有所成，任务将接踵而来。因此领导人也需具备“工作力”，才能将事务依轻重缓急处理，并且有条不紊地一一执行。最后，领导人也千万不要掉入成功的陷阱，沉迷于工作而忘了家人。培养“人间力”，领导人才能找寻到工作与生活的平衡点，也不会因工作过劳，而让心理与生理的健康都受到威胁。

这五力分析（不是波特的五力分析），说穿了，其实是有点老掉牙的论调。对初入社会的年轻学子是有所助益，但是对在商场翻滚多年的领导人而言，这五力早就耳熟能详。只是，知者众，而行者寡。大前研一老调重弹的背后自然有一番道理。

大前研一其实有点像战国时代的说客，以其思想游走诸侯之间，影响治国方略。例如，GM的前执行官韦尔奇一听到大前研一的中国区域论，就马上大幅改变了对中国的行销策略；而哥伦比亚等国也奉大前研一为上宾，为政

府出策谋划。这次的“大前五力”是要叫大家变革。

这五力中最重要、也最难培养的是“先见力”。因为，若没有预见风险的眼界，没有敏锐的嗅觉，就不能在社会中找到机会。依我看，大前研一在本书中的隐性动机，其实是要推动教育变革。他认为，现代的商管教育多在学习工具与技能，但是对深度思维的能力却是付之阙如。这个问题在亚洲社会特别严重。商学院的教育所训练出的 MBA 学生，大多只会拿着架构套问题，却无法对问题进行深思与辩论。

大前先生的期望，就是要培养这种思考能力，学者必须要能批判问题、能进行田野调查，同时还能以崭新的方式来诠释现象，并找出问题的症结。例如在本书中，他提到 SONY 的霍华德（美籍主管）因未亲临现场了解情况，而制定出致命的商业决策。相反地，诺基亚公司因为深入探究使用者的生活脉络，设计出的手机能贴近人们渴望联系的心情，而让诺基亚在市场中独占鳌头。

在中国古代，汉武帝刘彻可以算是兼具这五力的领导人，特别是他的先见力。汉朝与匈奴打仗近六十年，一直处于下风。过去，汉朝文武官员一直闭门造车，按照汉人的想法去制造兵器与拟定作战方针。结果，被以机动性著称的匈奴铁骑打得落花流水，最后只好以和亲方式求和。一直到了汉武帝才扭转了这一局面。他派人做了田野调



查，了解匈奴人的生活脉络之后，推行了一系列的创新计划，武器制造、将士训练、后勤补给、组织体系一一变革。终于，匈奴被降伏。

大前研一希望在未来的制式教育中，能多加入一点批判思考的课程，而这种思考训练必须要求学生有田野调查的能力，有分析脉络的能力，同时具有逆向思考的能力。这种以能力为导向的教育，势必会成为未来教育的主流。不管你推动的是产品创新、服务创新、组织创新还是政府创新，要能竟其功，你就必须培养大前先生所提的这五力。

如果你在学术界，这本书可以协助你思考如何设计以能力为主的教育方式。如果你在产业界，这本书可以协助你了解如何培养新时代主管。

深度思考，才能看到脉络，才能创新，也才能成功地变革，这是本书背后隐含的深切用意。

（本文作者为新加坡国立大学管理学院客座教授、《不用数字的研究》作者）

研磨出自己的“型” ——使自己成为烫金的商业人才

庄素玉

大前研一在《研磨商业力》新书中指出，所有的商业人士都必须做定期的自我检视，随时要研磨出自己的“型”。所谓的型不是外型的型，而是你的思考逻辑方式是否有一个型，随时可以用这个型，来对一些在商场、企业中所碰到的大事情做出对的判断，让自己成为炙手可

热的商界人才。

为什么需要定期自我检视？大前指出，主要是因为大环境变化太大、太快。譬如说主要的理由有以下几个，而且，这些理由也几乎都是同时在进展之中。

①随着资讯科技的进步，工作的方式已经与过去截然不同。资料的书写方式、联络的进行方式，以及书面请示的传达方式等等，也都有所改变。甚至过去的经验也可能成为新工作方式的阻碍。

②企业的连锁机能（开发—设计—制造—贩卖—服务）分散各地。不只生产据点被设置在世界上最适合的地方，以往总公司负责后勤工作的支援部门也被归入提供企业分享服务的公司。

③具有实力的韩国企业，从日本购买基础零组件与自动化机械设备，成为具备设计、制造等整合外包能力的公司。而且，不论是哪个国家，中国都已经成为了生产的中心据点。大前提提醒日本必须思考：日本将靠什么为生才好呢？以目前的工作能力会被市场淘汰吗？即使没有被淘汰，薪资也似乎不会再提高了。

④印度、中欧以及菲律宾等地区，以语言能力的优势，将“资讯化社会”特有的知识产业，从世界上吸引过来。大前认为语言能力薄弱的日本人必须生活在狭小的日本社会之中。

⑤市场急速地扩大，过去是以欧美、东南亚为中心，现在，不只是金砖四国（巴西、俄罗斯、印度、中国），整个世界也都成了市场。以美国为主要市场的企业，如今，也必须培养土耳其、印度等国的专家。大前认为如果日本企业只有日本人的话，将会陷入无法经营的困境之中。然而，从世界上募集优秀的人才，也意味着公司本身必须全球化。“这是一段很遥远的路程。”大前认为。

⑥世代、年代、时代，三代之间的差距变大了，特别是《少年 JUMP》（漫画杂志名）世代与任天堂世代之间的差距变得很大。任天堂世代之后则是手机世代。最近很多爆发性的需求与崭新的时尚都是由这个手机世代所创造出来的。大前认为在同一个公司中，即使要克服价值观的差异，也将是一件很辛苦的事情。

⑦类似集点数、Suica 与电子收费卡（ETC）等新型式“货币”的普及，以及引起物流革命的 IC 晶片的即将导入，虽然可以提升生活的便利性，但是，这些改变也会引起收银员、车站员工等等工作人员的精简化。“如何处理就业的问题呢？我们将靠什么为生呢？未来，这些问题都将会愈来愈受到重视。”大前说。

大前更进一步指出，从整体上来看，我们在大学所专攻的领域是什么呢？我们将靠什么为生呢？我们的商品是什么呢？我们所学习的职能、技能具有多少程度的

安定性呢？……这些根本的问题，我们都必须重新地想一想。

“所有的上班族都处在灭绝的危机之中。”大前研一简单地说。假如在地球上的某个角落，同样的职业也存在的话，在日本就没有存在的必要，这样的职业将非常有可能被成本更低的国家所取代。此外，停车场的取票系统几乎都已经自动化了，车站的员工也只剩下了看守机器（容易出故障的车票闸机）的工作而已。再者，利用 Skype 影像系统的会议，出差的必要性也将消失。如今，即使半数以上的与会者都是外国人，也一点都不稀奇。如此一来，如果缺乏语言能力的话，不仅无法主持会议，更无法胜任主管与领导者的工作。

即使说“如果可以在学生时代多学习一点语言，那该多好”，也已经太迟了。“不论年纪多大，如果没有具备逻辑思考、沟通、领导能力等等，这些理所当然的商业能力，将无法活跃于国际舞台。”大前研一说。

如果想要活跃于今后的世界舞台，不论年纪多大，你都必须谦虚地盘点一下目前为止所学习到的所有的商业能力。同时，也必须努力掌握本书中所描述的工作方法。反过来说，透过掌握这些商业力，我们将具备别人所没有的、崭新的工作方法。我们是要被淘汰呢？还是要向前一步呢？

有变就有机会。大前认为既然世界的环境正在剧烈的变迁当中，“大好的机会，以远比过去更明确的形式，摆在我们的眼前。”大前认为这么说一点也不为过。

如何研磨自己成为炙手可热的商业人才呢？

首先是要研磨出所谓的先见力。有别于直觉与灵感，在今后的商业社会，预测未来的能力被认为是最必要的能力。

大前研一提到先见力，提出一些考题——第一个考题是，你能不能预测目前的房价，当你的房子转眼之间跌了一半，想卖也卖不掉，你要如何辛苦地背负着 35 年的房贷？

有关先见力，大前研一的第二个考题是，关于老龄化社会的未来，你又能够预见什么呢？对于未来的银发族而言，今后在市中心，对于一房一厅或两房一厅无障碍空间型的大厦公寓，需求将会增加。

还是有另外一个“别的地方”？那就是气候温暖、风光明媚的地方。如果看看国外的情况，这样的趋势是很明显的。在美国，大约从三十年前开始，退休之后，搬到佛罗里达州、加州、德州、亚利桑那州等等的阳光地带居住，已经蔚为一股风潮。过去，除了沙漠之外，荒芜一地的亚利桑那州凤凰城的史考特戴尔（Phoenix /Scottsdale）地区，由于退休世代的大举移住，如今已经快速成长为一

个人口超过 250 万的巨大都市了。在美国有许多这样的活跃银发都市（Active Senior Town）。

第三个考题是，你是否能看到 SONY 光明的未来？

2006 年，事故频传的笔记本电脑用锂电池的回收，以及 Playstation 第三代游戏机的销售陷入苦战等等的事件，都让 SONY 的表现频频失态。

到底 SONY 发生了什么事情呢？大前提出问题：是否能看得到 SONY 光明的未来呢？

事实上，过去领先的企业凋落，并不是只有 SONY 而已。其他综合机电的制造商也都陷入了类似的情况。总之，三洋电机、日本电气、日立等业界的领先品牌，每一家的股价净值比（PBR）都低于一倍以下。

但是，这些企业的技术能力并不低，商品也卖得很好。那么，到底是哪里有问题呢？大前研一的答案无非就是经营了。

至于 SONY 有没有未来，大前在书中有详尽分析，可以让读者学习如何有先见力。

第四个考题是，能不能预见日本的将来？用大前这样的先见力的分析方式，即使是一个国家的领导者也很容易预见一个国家的未来。

要研磨出自己的“型”，第二个要培养的能力是突破力。

不管有什么障碍，大前指出，假如我们缺乏克服障碍

的突破力，我们将无法在 21 世纪生存下去。

面对重大的议题，先将问题具体化，再逐一解决。

当议题过大，不知道从何下手的时候，大前建议可以先将问题具体化，然后再逐一解决。

他在书中举例详尽说明他是如何突破障碍的。

还要看清障碍的本质。

为了突破障碍，执著的信念是不可或缺的要素。但是，假如只有执著的信念，那也是不够的。如果无法正确地掌握真正妨碍目标达成的障碍，执著的信念也只会是白忙一场而已。

1978 年，意大利的登山家莱因霍尔德·梅斯纳（Reinhold Messner）先生，首次完成了人类以无氧气瓶独自攀登珠穆朗玛峰的壮举。

除了佩服他的创举之外，大前一直很好奇为什么他会选择如此危险的攀登方式。

碰巧有一次与他同席的机会，大前直截了当地问了他。他的回答是“我只能够以最低限度的融资，攀登珠峰”。换言之，最主要的原因就是缺乏资金。

攀登珠峰一直是梅斯纳的梦想。但是，以登山家的常识来说，这确实需要一笔很大的预算，而梅斯纳就是怎么也筹不到这笔钱。所以，对于梅斯纳而言，资金正是眼前最大的障碍。

于是，他就先一一检视每一项花费。结果，他发现大部分的预算是用在聘任大量氧气瓶的搬运工人上。

“原来如此。如果不使用氧气瓶的话，不就可以独自攀顶了吗？”

后来，无氧气瓶独自攀登珠峰，就成了他突破障碍的终极对策。

但是，为了实行这个对策，他必须克服另外一个新的障碍。那就是，珠峰上稀薄的空气。

为了让自己的身体能够适应稀薄的空气，梅斯纳搬到阿尔卑斯山（Alps）的多罗米堤（Dolomiti）山区居住，并且严格地要求自己，每天都必须进行垂直距离700米的慢跑训练。最后，他也终于克服了第二个障碍。

在世纪的丰功伟业中，竟然隐藏着如此周全的准备与努力。所谓具有突破力，正是指梅斯纳这样的人。

第三个要研磨出来的是影响力。

到底自己有多少价值呢？

这是每一位商业人士所在意的事情。“如果想要知道答案，我们可以想一想，到底自己的影响力能够到哪里呢？”大前指出。

一个人影响力的范围越广，他就越有价值。

所谓的影响力，如果换成另外一种说法，那就是指能够赚钱的范围。只可以在公司内部发挥影响力的人，他就

只能够在这个公司赚到钱，也就是说他也只有这样的价值而已。相反地，如果一个人的言论与成就也可以受到国外人士的注意，那么，不管到世界哪一个地方，他都能够生存。附带一提的是，这样的人也可以称为“一流”。安藤忠雄、小泽征尔、松井秀喜，以及铃木一郎等人就是如此。

虽然现在的日本是世界上第二大的经济大国，但是，在商业领域，却几乎没有能够影响世界的一流日本人。这到底是为什么呢？简单来说，主要是因为很多日本商业人士，至今在脑海中都还停留在 20 世纪。

现在日本已经不是加工出口国了。正确地说，在 1985 年的广场协议中，世界各国明确地表达了不允许日元贬值的想法之后，日本就已经失去了以加工出口国赚钱的立场了。

既然是付出同样的努力，大前建议日本人就应该朝着强化自我影响力的方向前进。

而且，拥有自己的“型”能够强化影响力。

有影响力的人通常是拥有自己的“型”。大前认为每个具有影响力的人，都会拥有从经验累积而来的、属于自己的独特的“型”。这个“型”越不容易被取代，就越能够发挥强大的影响力。

杰克·韦尔奇是大前二十几年的朋友，只要是在演讲



的场合看到大前，他都会马上靠过来，打一声招呼说：“Ken, What's new?”（研，有什么新鲜事？）换言之，他总是希望听大前说些什么，最近在意的事情也好，思考的事情也可以。

无论如何，世界级的经营者杰克·韦尔奇，应该比任何人都更清楚有关经营、经济的信息。尽管如此，他却还是想听听大前的看法。大前以为这无非就是因为，只有他才拥有“地区国家论”这个“型”吧。

首先，掌握思考的“型”。

一提到掌握“型”，有人马上就会认为是掌握专业，成为专家。不过，这样的想法有一点过于简单了。

拥有专业的领域，并不是坏事。但是，假如只了解某个领域的专业，而这个专业又完全无法应用到别的领域，那就不能称之为“型”。

剑道与空手道的“型”，为什么如此重要呢？主要是因为，只要掌握了剑道与空手道的“型”，就可以实际地运用在各种不同的招式上。其实，商业也是如此。例如，在思考地区的繁荣与活化的课题时，不管在世界上任何地方，大前的“地区国家论”都能够适用。因此，“地区国家论”才可以成为“型”。然而，即使想要马上就掌握到足以和“地区国家论”相提并论的理论，应该也不知道如何努力吧。

以现实的情况来说，首先，大前建议可以从能够广泛应用的“思考方法”开始，强化自己的“型”。最初，在麦肯锡顾问公司时，大前也是以“金字塔结构”与“彼此独立，全无遗漏”这种逻辑思考的方法，作为思考的基本架构，彻底地自我训练，直到内化成为自己的“型”为止。正因为有这一段过程，大前才能够逻辑性地分析眼前所遇到的任何现象。

要注重让“型”内化的平时训练。

那么，如何才能够掌握“型”呢？简单地说，就是要不断地反复练习，直到在不知不觉之中自然掌握为止。关于这一点，武术与商业是完全相同的。

如果想要掌握思考方法的“型”，最有效的方法就是，不断反复练习“假如我是当事人，我将会怎么做”这种具体的案例研讨。

在本书中，大前研一有举例说明如何训练自己思考的“型”。

再者，如果想要将思考的方法升华为“型”，案例研讨也好，朋友之间的讨论也好，每天都必须腾出相当的时间。虽然这么说，却还是有很多人腾不出时间。大部分的原因都是在于时间的使用方法。换句话说，日本商业人士花了太多的时间在电视、报纸以及网络上了。大前建议大可将这些时间减少到最低的程度。



沉浸在信息收集的人，大脑中反而会充满了一些杂音，而损坏了思考的能力。

在此，我想再次确认，如果缺乏自己独特的“型”，将无法影响任何人。同时，如果缺乏每天坚持不懈的训练，也将无法掌握自己独特的“型”。尤其是思考的方法，一旦疏忽大意，马上就会衰退。因此，为了避免思考的“型”的瓦解，每天持续的训练与维护是非常重要的事情。

当然，大前自己也不例外，常常自我训练自己思考的“型”。最近，大前专心致力于思考俄罗斯的相关问题。由自己提出问题，然后，套用自己的“型”，再道出自己的答案。

因为他每天都这么做，所以，即使现在俄罗斯总统打电话给大前，大前也可以用5分钟的时间，提出令他赞叹的提案。

第四个要研磨的是工作力。

如何研磨出自己的“型”？什么样的型在商场上炙手可热？总之，思考整体的计划，就是“创造一个让所有的人都不会白费力气，而且高效率的工作情况”。大前认为这就是工作力。

大前认为，特别是在年轻的时候，应该有意识地处理建立基础的事情，而不只是重视工作而已。除了像越野摩托车一样的兴趣之外，文学、音乐这种修身养性的基础也

很重要。从十几岁开始，或许动机并不单纯，但他也涉猎了文学作品与古典音乐。在刚开始研读文学的时候，由于大前原本只是认真求学的理工科系的学生，所以他确实相当辛苦。但是，也因为有当时辛苦建立的基础，如今，他才能享受文学与音乐的乐趣。这多少也丰富了大前的人生。

大前至今也常常想如果没有练习空手道所培养的体力基础，上了年纪之后，自己可能也无法骑乘越野摩托车，而只能够享受打高尔夫球与制作荞麦面的乐趣而已。

不管是工作，还是兴趣，正在建立基础的时候，根本就谈不上享受。但是，透过认真的努力所学习的技能，一定能够带给日后的人生莫大的收获。

同时，将生活习惯也改为 21 世纪的形态。

如同之前所详细指出的，加工贸易的时代与所有的商品都是无国界地移动的 21 世纪相比，所需求的商业人才是完全不同的。

现在，即使成为工业化社会有用的人才，也无济于事。因此，就算是同样的努力，一边思考今后生存下去所必备的技术与能力是什么，一边朝着正确的方向去移动，也很重要。

到底应该具备何种技术与能力才好呢？虽然，在本书中已经介绍了主要的部分，但是这些当然不是全部。最后，还是要“自己思考，并且做出取舍的选择”。这也是



在“看不见的新大陆”生存下去的必要条件。

此外，除了技术与能力之外，大前也提到不可以忽略一些必须修正为 21 世纪适用的东西。最重要的部分就是生活习惯。

21 世纪是一个不同的时代。能否自己提出问题，找到答案，并创造附加价值，将会决定每一个工作者的价值。换言之，无法从早上开始从事知性生产的人，将会被视为无法承担工作的人。

为了在丛林世界里存活下去，经常能够在最好的状态下进行思考，并且自行调整自己的状况，将远比你所想象的更为重要。

当前，什么是商业力？

GM 的教育重点是，培养“经营能力”。所谓的“经营能力”就是，任何行业都适用的能力。GM 在全世界展开多方面的事业，包括重电、医疗、广播、金融机构、飞机引擎、发电以及尖端材料等等。因此，GM 需要在世界上任何地方都适用的经营能力。从一进公司开始，GM 就会让员工互相切磋琢磨，偏离“GM 价值”的人将会遭到淘汰。这应该是完全不同于终身雇佣制与尼特族对策的方法。

如果可以掌握一般的经营能力，只要有半年的时间，就能够学会产业的知识。在日本有很多的“产业笨蛋”，他们总是会告诉来自外部的顾问，“我们的产业很特殊，

所以很难改善”。然而，如果以大前看过无数产业的经验来说，没有一个产业是特殊的产业。假如要说特殊，所有的产业都很特殊。

自以为“我们的产业很特殊”的人，在公司内部都会想要固执己见、争夺势力范围。设计部门与制造部门的争执、制造部门与营业部门的纠纷等等，就是“专业笨蛋”的弊病。因为这些人就算在小公司中，也会认为自己的部门是最了不起的。

专业人才的技能就是，能够超越行业种类与公司内部的情况，判断“如何才能满足客户”的能力。回答黑或白的问题很简单，但是，事情通常都是灰色的。在灰色的状态下，很快地思考答案，做出判断，并且率先行动的企业，将会获得胜利。解决纷争的能力也很重要。因此，企业需要能够解开纠结的难题，并且做出正确判断的超级通才型（super generalist）的人才。

大企业之所以会因为事情的反复分析、组织的相互争执，而浪费了很多的时间在无关于客户的空谈上，最主要的问题就是，他们少了一位像杰克·韦尔奇一样握有锐利刀锋的人。

所以商业力——成为 21 世纪炙手可热的商业人才，也就是研磨你自己成为一个超级通才，才可能在 21 世纪的商界，甚至是政界成为炙手可热的人才。

迎接 21 世纪，所有的商业人士都必须做定期的自我检视。主要的理由有以下几个，而且，这些理由也几乎都是同时在进展之中。

①随着资讯科技的进步，工作的方式已经与过去截然不同。资料的书写方式、联络的进行方式，以及书面请示的传达方式等等，也都有所改变。甚至过去的经验也可能成为新工作方式的阻碍。

②企业的连锁机能（开发—设计—制造—贩卖—服务）分散各地。不只生产据点被设置在世界上最适合的地方，以往总公司负责后勤工作的支援部门也被归入提供企业分享服务（Shared Services）的公司。

③具有实力的韩国企业，从日本购买基础零组件与自动化机械设备，成为具备设计、制造等整合外包能力的公司。而且，不论是哪个国家，中国都已经成为了生产的中心据点。日本将靠什么为生才好呢？以目前的工作能力会被

市场淘汰吗？即使没有被淘汰，薪资也似乎不会再提高了。

④印度、中欧以及菲律宾等地区，以语言能力的优势，将“资讯化社会”特有的知识产业，从世界上吸引过来。语言能力薄弱的日本人必须生活在狭小的日本社会之中。

⑤市场急速地扩大，过去是以欧美、东南亚为中心，现在，不只是金砖四国（巴西、俄罗斯、印度、中国），整个世界也都成了市场。以美国为主要市场的企业，如今，也必须培养土耳其、印度等国的专家。如果日本企业只有日本人的话，将会陷入无法经营的困境之中。然而，从世界上募集优秀的人才，也意味着公司本身必须全球化。这是一段很遥远的路程。

⑥世代、年代、时代，三代之间的差距变大了，特别是《少年 JUMP》（漫画杂志名）世代与任天堂世代之间的差距变得很大。任天堂世代之后则是手机世代。最近很多爆发性的需求与崭新的时尚都是由这个手机世代所创造出来的。在同一个公司中，即使要克服价值观的差异，也将是一件很辛苦的事情。

⑦类似集点数、Suica（编注：一种可以充值的乘车卡，适用于日本 JR East 等铁道）与电子收费卡（ETC）等新型“货币”的普及，以及引起物流革命的 IC 晶片的即将导入，虽然可以提升生活的便利性，但是，这些改变

也会引起收银员、车站员工等等工作人员的精简化。如何处理就业的问题呢？我们将靠什么为生呢？未来，这些问题都将会愈来愈受到重视。

从整体上来看，我们在大学所专攻的领域是什么呢？我们将靠什么为生呢？我们的商品是什么呢？我们所学习的职能、技能具有多少程度的安定性呢？……这些根本的问题，我们都必须重新地想一想。

简单地说，所有的上班族都是处在灭绝的危机之中，这么说一点也不为过。假如在地球上的某个角落，同样的职业也存在的话，在日本就没有存在的必要，这样的职业将非常有可能被成本更低的国家所取代。此外，停车场的取票系统几乎都已经自动化了，车站的员工也只剩下了看守机器（容易出故障的车票闸门）的工作而已。再者，利用 Skype 影像系统的会议，出差的必要性也将消失。如今，即使半数以上的与会者都是外国人，也一点都不稀奇。如此一来，如果缺乏语言能力的话，不仅无法主持会议，更无法胜任主管与领导者的工作。

即使说“如果可以在学生时代多学习一点语言，那该多好”，也已经太迟了。不论年纪多大，如果没有具备逻辑思考、沟通、领导能力等理所当然的商业能力，将无法活跃于国际舞台。

如果想要活跃于今后的世界舞台，不论年纪多大，你

都必须谦虚地盘点一下目前为止所学习到的所有的商业能力。同时，也必须努力掌握本书中所描述的工作方法。反过来说，透过掌握这些商业力，我们将具备别人所没有的、崭新的工作方法。我们是要被淘汰呢？还是要向前一步呢？

大好的机会，以远比过去更明确的形式，摆在我们的眼前。这么说一点也不为过。

从《企业参谋》一书出版迄今，三十年来，我也曾经针对逻辑思考、假设思考、策略思考等等相关的主题，持续写作。此外，我也出版过几本有关英文、沟通方面的书籍。虽然每一项都是 21 世纪必备的技能，但是，在本书中我们并不会提及这些技能。本书的主题都是过去很少提起的内容，包括工作方向性的探索方法、工作效率、速度、效果、影响力、突破障碍的方法、人性，以及共同意见的形成等等。

我希望大家看准时代的背景，务必理解本书的内容，并且以此作为活跃于下一个时代的精神食粮。这次“力”系列的丛书，探讨 21 世纪必备的相关技能，是从《THE21》这本杂志读者的立场出发，以接受各式各样询问的方式，进行整个的作业。

大前研一 于加拿大

2007 年 3 月 23 日

推荐序	蚁穴也可以决堤 徐重仁 / 1
	下一代经理人才要先培养出自己思考 的“型” 汤明哲 / 5
	大前五力 萧瑞麟 / 9
导 读	研磨出自己的“型” 庄素玉 / 13
前 言	/ 28

第1章 研磨先见力

	先见力有别于直觉与灵感 / 3
	以先见力解读市中心未来的地价 / 7
	从六本木之丘的窗口能否看见轻井泽? / 10
	老龄化社会的未来在欧美 / 14
	是否看得到 SONY 光明的未来? / 19
	日本能不能成为美丽的国家? / 23



我所开始的未来教育 / 27

第2章 研磨突破力

以逻辑排除来自知识分子的障碍 / 33

面对重大议题,先将问题具体化,

再逐一解决 / 36

以执著的信念克服困难的沃尔特·迪斯尼 / 38

看清障碍的本质 / 41

阻碍道州制的既得利益者的障碍 / 43

阻碍夏季时间的中央政府的障碍 / 47

锻炼突破力的方法 / 51

第3章 研磨影响力

时代需要可以影响周围的人 / 57

我如何成为可以影响世界的人 / 61

拥有自己的“型”能够强化影响力 / 67

首先,掌握思考的“型” / 71

让“型”内化的平时训练 / 74

请不要贴近权威 / 78

提高影响力的传达方式 / 81

世界上最有影响力的国家是美国吗? / 84

培养在21世纪发挥影响力的人才 / 87

第4章 研磨工作力

提升工作效率的方法 / 95

提升工作效率的重点在于安排计划 / 98

别让“咦？东西到底在哪里呢？”剥夺了时间 / 101

掌握“要径法”(Critical Path Method) / 104

使用“脉络的处理方式”(Context Processing) / 107

21 世纪的信息收集法——电视

广告将会消失？ / 110

落伍的旧世代居民 / 113

在网络丛林，姑且全部都尝尝看 / 116

第5章 研磨人间力

缺乏基础，无法享受工作与人生 / 121

不顺意的遭遇产生生命的能量 / 124

优先排定休闲的计划 / 127

让家人之间的对话优于徒劳无功的加班 / 131

即使烦恼，问题也没有解决 / 133

将生活习惯也改为 21 世纪的形态 / 136

来个活力早餐(How about Breakfast?) / 139

我的工作从早上 5 点开始 / 142

在早上，集中全力投入工作 / 146



终章 当前,为什么是商业力?

别以“格差社会”作为借口 / 151

调整错误的录用 / 155

丰田汽车舍弃日本的日子 / 159

成为农业的专业人才 / 163

怀抱渴望的人才有机会 / 167

商业力
研磨○

第1章

研磨先见力

先见力有别于直觉与灵感

在今后的商业社会，预测未来的能力被认为是最必要的能力。至今，因为工作上的关系，我都是比社会上的变动、人们的想法思考得更远，来开展我的工作。譬如说，在《文艺春秋》1995年3月号的杂志上，我写了一篇“不动产还会下跌”的报道。当时，不动产的价格仍然在上涨，大家也都毫无疑问地相信当下正是购买的时机。因此，几乎没有人赞同我的报道。

然而，结果呢？后来不动产的价格，就如同我的预测，持续地下跌，2002 年才回复到泡沫经济之前的水准。真的接受了无法预测未来的评论家所说的话，而购买了所泽（日本埼玉县南部的城市）附近一栋 6000 万日元、独栋房屋的人，转眼之间，房屋的价格下跌超过了一半，想卖却卖不掉，如今应该还是辛苦地背负着 35 年的房屋贷款吧。

在司法机关介入调查之前，我就已经在许多的场合指出，堀江贵文^[注1]和村上世彰^[注2]将会走向与坂本龙马同样的命运。同时，我也很早就看出了软银（Soft Bank）所推出的移动电话零日元的广告，将会受到公平交易委员会和金融厅的指正，而且也在平面媒体上发表了我的看法。

为什么我能够预测到这些事情呢？因为我不是评论家，而是顾问。我认为，如果我无法正确地解读未来社会的动向，我将无法胜任顾问的工作。换言之，也正因为我可以做到，所以，35 年来，我才能够以顾问的身份活跃在第一线的工作上。

注 1：堀江贵文，1972 年出生于福冈县八女市。东京大学文学系肄业。活力门（Livedoor）公司的前社长。2006 年 1 月因涉嫌散播不实的市场信息、伪造公司的财务报告等等的事件，被东京检方以违反证券交易法加以逮捕、拘留。

注 2：村上世彰，1959 年出生于大阪府大阪市。东京大学法学系毕业。村上基金的创办人之一。2006 年 6 月因涉嫌活力门、日本放送（日本广播）的内线交易案，被东京检方以违反证券交易法加以逮捕、拘留。

那么，我是否具备了什么能够预测未来的特殊才能呢？绝对没有。“先见力”有别于“直觉”与“灵感”。我认为，如果能够与逻辑思考、简报等等一起训练的话，“先见力”应该是任何人都可以学会的商业技能之一。

实际上，我的“先见力”就是，勤勉地调查现在所发生的事件，然后发现其中变化的征兆，并且深入地思考这些征兆未来可能的趋势。换言之，假如完全没有任何的材料，我也不可能做正确的预测。

软银的孙正义先生经常被誉为有先见力的经营者。即使是孙先生，也不是完全凭空想象适合未来的商业构想。孙先生十分了解美国的新创事业远远领先日本的情况。因此，他总是注意着美国市场的动态。而且，当他发现了像雅虎（yahoo）这样具有未来性的题材之后，他就会很快地引进日本，并且将它商业化。所以，他被称为“时光机器经营”。不知道题材来源的人，应该会认为那就像是变魔术一样。

不过，这并不是不好。从国外的现象，预测日本早晚也会发生同样的事情，或者，假设其他产业的动向也会波及自己所处的产业，进而事先拟定对策，有时候也可以发挥很大的效果。换言之，观察自己的周围，以及各种不同的场所、不同的业界所发生的所有现象，是先见力的第一步。

其次，从这些现象中，看清影响未来的征兆，则是先见力的第二阶段。这里需要一点小小的技巧。具体而言，就是要注意“作用力”（Forces at Work）。

这个“FAW”（作用力）是由麦肯锡顾问公司的创办人之一马文·鲍尔（Marvin Bower）所想出来的概念。如果勉强地对应到日文，将是“在那里作用的力量”。假如有伴随着某个趋势的现象，一定有促使这个现象发生的力量（FAW）在作用。因此，我们就可以分析，并且找出这个作用力。

了解这一点之后，我们就可以朝着这个作用力的方向，将现在的现象向前快转（FF）看看。如此一来，我们将能够预见五年后、十年后，现在的现象所可能带给社会的变化。

总之，我所提出的“先见力”就是，能够正确地观察、发现征兆、掌握作用力，以及向前快转等四种能力。

以先見力解读市中心未来的地价

那么，我们就运用先见力，具体地预测看看各种事情的未來吧。一开始是市中心的地价。今后将会如何演变？首先，我们有必要先看看基准地价变动率。在 2006 年 7 月 1 日的时间点上，全国住宅区的平均值是下跌 2.3%，商业区的平均值则是下跌 2.1%。因此，我们可以知道地价依然是持续下跌的情况。可是，如果只以东京、大阪、名古屋等三大都市圈来看，住宅区与商业区却是分别以



0.4%、3.6%，15年来首次反转上涨。

为什么市中心的地价会上涨呢？我们来分析一下FAW（作用力）看看。商业区上涨是因为办公室的需求畅旺。问题是，为什么住宅区的地价也会上涨呢？我推断，这是“上班族回归市中心”所致。直截了当地说，无法忍受长距离通勤、“缺乏毅力”的上班族增多了。

在泡沫经济的时代，即使是距离公司远一点，宽敞的独栋住宅还是大家所喜欢的生活方式。因此，当时首都圈平均的通勤时间是1个小时20分钟。从宇都宫（位于东京以北的栃木县）附近到大手町（位于东京千代田区）通勤的健将也并不稀奇。可是，现在40分钟是通勤时间的极限。上班族的价值观已经改变为，想住在狭小一点，但通勤轻松的市中心住宅。证据是，在埼玉县与千叶县，过去被称为“Bed Town”（只是回去睡觉的住宅）的热门住宅区，如今到处都有明显的空屋景象，其中，有不少地方已经没有人居住了。

总之，市中心住宅区的价格是与通勤时间成反比的。

了解了这一点之后，我们就可以朝这个方向FF（向前快转）看看了。这样的做法如何？从大手町、丸之内开始，转乘交通工具的时间也都包含在内，选定几个40分钟可到达的地方，然后，用线把这些地方连接起来。以这个区域的内侧部分当做是通勤圈，调查这些地方现在的

地价。如此一来，我们就完成了一张任何人都没有的美好地图。

如果看这张地图，对于市中心地价的偏离，我们就可以一目了然了。譬如说，就像东云、丰洲、木场等地区，通勤的时间都是40分钟，或者，20分钟以内，地价却只有青山的三分之一。相对地，世田谷与田园调布等高级住宅区，却都不是在这个40分钟的通勤圈之内。

我们将能够期待，相较于青山，未来丰洲的地价将会有3倍的涨幅。因此，今后想购买市中心的大楼公寓，却探寻青山、表参道一带房屋的人，就是完全没有先见力。

或许，具有先见力的不动产业者会在木场、浦安等地区，建设适合上班族家庭，两房一厅或三房一厅的公寓大楼吧。

先见力到底是什么呢？大家应该了解了吧。



从六本木之丘的窗口能否看见轻井泽？

如果市中心地价上涨的 FAW（作用力）是“上班族回归市中心”，即使随着时间的推移，市中心地价的上涨也不会波及到地方的地价。总之，上次由首都圈点火，如同燎原之火一般，广泛延烧到全国的土地泡沫与这次市中心地价的上涨是完全不同的现象。

那么，这次地方的地价真的没有上涨吗？仔细调查之后，我们发现了有几个地方例外地与市中心一样有地价上

涨的趋势。

热海便是其中之一。

到底是受到什么力量的影响呢？重新调查 FAW（作用力）之后，我们将会了解意想不到的事情。竟然，FAW（作用力）是六本木之丘一族。

科技新贵的圣地六本木之丘，由于来自地方的观光客很多，一到周末就十分拥挤。另一方面，很少六本木之丘的住户会留在家裡度周末。大致上，他们都会前往外地享受温泉。

这些科技新贵住在市中心的中央地区，因此，他们并没有一般上班族通勤的辛苦。然而，这也意味着他们总是持续承受着 24 小时的精神紧张。即使是周末的休假，在大都会的摩天大楼中，紧绷的神经也无法获得放松。为了追求短暂的放松，他们都会在周末离开都会朝地方都市移动。

热海的高人气是因为，新干线能够到达。他们所喜欢的饭店、旅馆，都是从车站搭出租车 10 分钟以内的车程。有些人也购买了别墅。只是，靠近车站的需求似乎比较多。新干线能够到达是他们重点的需求。因为，如果是只有开车才能够到达的地方，他们就必须有堵车的心理准备。他们不喜欢待在动弹不得的车子里焦急不安的感觉。同样的理由，距离新干线的车站比较远的地方，他们也会

敬而远之。

他们并不像我一样，喜欢在假日流着汗享受越野摩托车、游艇的兴趣。他们希望从都会的羁绊中解脱出来，尽情享受悠闲与自在。这与讨厌长时间通勤的上班族并没有不同。此外，事实上，这些六本木之丘一族的生活方式，也有助于热海的地价上涨。

进一步而言，若朝这个方向 FF（向前快转）的话，我们能够预见什么呢？

没错，我们应该也可以预测，具有与热海相同条件的地方，今后也将会变得很有人气吧。

这样的地方在哪里呢？寻找看看之后，70 分钟车程范围的别墅地区，旧轻井泽，似乎正符合这样的条件。

事实上，我最初有这样的想法已经是两年前的事情了。结果，果然不出所料，去年半年的时间，旧轻井泽的地价从每平方米 6 万日元跳涨 3 倍到 18 万日元。然而，在这样的情况下，真正有先见力的人并不是我，而是相信了我的预测，购买了土地的一个朋友。

我们必须注意的是，以轻井泽的情况来看，地价上涨的地方，只有距离车站比较近的旧轻井泽而已。如果是距离车站稍微远一点的地方，价格是完全没有上涨的。由于轻井泽的夏天，交通非常拥挤。因此，从车站前往耗时

间的地方，他们是没有兴趣的。

如果我们如此地了解 FAW（作用力）的本质，我们将不会有距离车站比较远的地方应该也会上涨的错误判断，而选错了投资的标的。

老龄化社会的未来在欧美

根据 2006 年版“老龄化社会白皮书”的统计显示，截至 2005 年 10 月 1 日，日本 65 岁以上的老龄人口是 2560 万人，占总人口的比例（高龄化比率）是 20.04%，首次超越 20%。今后，老龄化的趋势也会持续进展。如果这样的情况继续下去，我们可以预见 2025 年的比率将是大约 30%。也就是说，每三个人中，将会有一个是 65 岁以上的老人。

那么，关于老龄化社会的未来，我们能够预见什么呢？让我们运用先见力来解读看看吧。

根据某个智库所做的问卷调查，四成以上 45 ~ 55 岁的人回答，“退休之后，想住在与现在不同的地方”。我想将这样的事实当做一个征兆来思考看看。

如果以同样的问题，询问 65 岁以上的人，所有人的回答应该都是“不想移动”吧。事情确实是如此。因为他们拥有两代人或三代人都可以一起居住的土地与房子。

然而，65 岁以下的人群现在居住的地方则是泡沫经济时期所购买的郊外的住宅或大厦公寓。因此，即使想与子孙同住，在居住的空间上也不太可能。此外，也不是祖先世代代的居住地。所以，对于土地也没有那么的执著。

对于退休后，想要住在“别的地方”的人而言，所期望的“别的地方”是指什么地方呢？其中之一就是都会区。交通方便的都会区什么都有，包括医院、百货公司、美术馆等等。对于老龄者而言，都会区的生活确实比乡下来得便利许多。因此，如果我们 FF（向前快转）一下，想要在便利的都会区享受退休人生的夫妇这样的 FAW（作用力），我们将能够轻易地想象到，今后在市中心，对一房一厅或两房一厅无障碍空间型的大厦公寓，需求将会增加。

另外一个“别的地方”则是，气候温暖、阳光明媚的地方。如果看看国外的情况，这样的趋势是很明显的。在美国，大约从 30 年前开始，退休之后，搬到佛罗里达州、加州、德州、亚利桑那州等等的阳光地带居住，已经蔚为一股风潮。过去，除了沙漠之外，荒凉的亚利桑那州凤凰城的史考特戴尔（Phoenix/Scottsdale）地区，由于退休一代的大举移住，如今已经快速成长为一个人口超过 250 万的巨大都市了。在美国有许多这样的活跃银发都市（Active Senior Town）。

进一步而言，正好是十年后，欧洲也发生了同样的现象。瑞典人会选择希腊或土耳其的西海岸，例如：安塔利亚（Antalya）、伊兹密尔（Izmir）、博德鲁姆（Bodrum）等地；德国人则会选择像西班牙的太阳海岸一样的地区。退休之后，搬到国外、住在南方也很普遍。譬如说，英国的高层管理者，在退休之前的四十、五十岁的阶段，就会先在葡萄牙购买别墅。退休之后，他们会卖掉目前所居住的房屋，作为退休资金，然后搬到葡萄牙的别墅享受退休的生活。这样的情况现在一点也不稀奇。

再者，我也认为这正是日本未来的情况。也就是，如同先前的问卷调查所显示的一样，退休之后，想搬到与现在不同、气候温暖、风光明媚的地方居住的想法，与欧美的老龄者并无不同。如果 FF（向前快转）一下这样的

FAW（作用力），只要条件允许，日本应该也会有活跃银发都市吧。

以此为前提，我们来思考一下商业的活动吧。首先，在气候良好的地方，确保拥有土地。这个时候，距离机场近是必要的条件。如果从都会区前来交通便利的话，寒暑假的时候，子女就可以轻松地带着孙子、孙女来玩。在年长者的生活当中，“家人之间的关系”具有非常重要的意义。一旦忽视了这一点，这里将成为遗弃年长者的荒山野岭。到时候，谁也不想在这样的地方度过退休后的生活。

城镇的形成，最少需要 6000 人居住。同时，医疗机构、图书馆、购物商店等各种设施的筹设，也应该需要数万平方米宽阔的土地。除了硬件设施之外，软件内容的充实也不容忽视。为了让这里的居民不至于感到“孤独与寂寞”，也要筹备一些能够轻松参与的社团与俱乐部。在美国的活跃银发都市，一般来说，从桥牌到资产运用等等，就有两百个以上的俱乐部。IBM 与富士通退休的年长者可以教授电脑。如果每个人都能够活用各自的专长，也可以成为新的“生活意义”。

关于费用的部分，假如每个月的费用（包含早晚餐）是 12 万日元的话，大部分的人都可以用年金来支付。但是，入会金是 1000 万日元，这个部分就要以退職金或存款来筹措了。如果只要如此终身就可以饮食无忧的话，费

用也不算高。对于拥有 50 兆日元资产、800 万人口的团体而言，这样的条件恐怕会有很多人有兴趣吧。

当然，也不是没有到国外发展的方法。仔细寻找之后，在菲律宾、澳大利亚等地，我们也发现了几个适合的地方，可以建造以日本老龄者为对象的活跃银发都市。姑且不论过去政府所曾经大张旗鼓，后来却失败的银发族哥伦比亚计划。以国外的情况而言，必须克服语言问题等多方面的困难。同时，对于移住国外的不安与心理的抗拒也比较大。因此，如果马上就要搬到日本以外的国家，的确需要有万全的准备。毕竟，先在国内累积相关的专业之后，再到国外发展，应该才是比较明智的做法。

是否看得到 SONY 光明的未来？

2006 年，事故频传的笔记本电脑用锂电池的回收，以及 Playstation 第三代游戏机的销售陷入苦战等等的事件，都让 SONY 的表现频频失态。

到底 SONY 发生了什么事情呢？我们能否看得到 SONY 光明的未来呢？

事实上，过去领先的企业衰落，并不是只有 SONY 而已。其他综合机电的制造商也都陷入了类似的情况。总



之，三洋电机、日本电气、日立等业界的领先品牌，每一家的股价净值比（PBR）都低于一倍以下。

但是，这些企业的技术能力并不低，商品也卖得很好。那么，到底是哪里有问题呢？答案无非就是经营了。

譬如说，这 15 年来，日立的营业额、员工人数几乎都没有改变。尽管公司内部大约有三千名博士，但是，每一位员工平均的生产力却完全没有改善。

反观 GM 的情况，杰克·韦尔奇（Jack Welch）在位的 20 年之间，GM 的营业额增长了 5 倍，而员工人数却大幅地减少。假如杰克·韦尔奇担任日立的社长，日立的营业额应该也会增长 5 倍吧。

总之，这很明显的是经营能力的差别。

那么，为什么日本的综合机电制造商无法出现杰克·韦尔奇这样的领导人呢？原因很简单，主要是因为缺乏培养的系统。企业经营的困难度年年升高。因此，GM 在美国纽约州的克鲁顿维尔（Crotonville）设置了教育机构。投入时间与金钱，全力培养能够经营任何一种事业的人才，也就是全方位的经营人才。

相对地，在日本，不管是日立也好、SONY 也好，成为社长的人，都是当时最赚钱的事业部的最高主管。就我来说，在中小企业功成名就的社长，即使突然被任命为大公司的社长，本身也不会有丝毫的改变。换句话说，就任

之后应该也不会有什么好的表现。

SONY 的会长兼执行长（CEO）霍华德·史俊格（Howard Stringer），虽然曾经以“蜘蛛人”等作品，让 SONY 的电影事业步上轨道，值得肯定。但是，我完全不认为他具备了综合型电子企业的经营能力。他是否了解锂电池的结构呢？他能否掌握最难以做策略判断的游戏产业的状况呢？这些都是很大的疑问。因此，在上一次引入 Playstation 第三代游戏机时，由于无法评断久多良木健的判断，而只是全盘接受负责开发 Blu-ray Disc（新世代 DVD）与资讯处理器的研发人员的意见，最后，才会下了决定性的错误判断。

附带一提的是，霍华德·史俊格本人是住在美国，而他的家人则是住在英国。就任当初，虽然说他每个月都会待在日本一个星期，但是，实际上几乎都没有来。为了做出正确的判断，必须投入时间广泛地听取产业内外各界的意见。如果以为自己是会长，所以，不管人在哪里，所需的情报都会从各方面汇集到自己面前。我只想说，那也未免太天真了。

再者，以 SONY 的情况来说，事业的领域实在是太广了，从半导体到娱乐、金融等等，远远超过了一个人的能力所能够统筹的范围。

如此一来，答案显而易见。一旦领导者的能力与领导



特质出了问题，企业将会失去公司整体的一致感。我们可以将这样的 FAW（作用力）FF（向前快转）一下。如果现有的经营层维持不变，而想谋求重建的话，只有将现在的事业分解为能够管理的单位。舍弃“综合型”大企业的想法，并且将事业交由各个部门的专家来负责经营。附带一提的是，现在的日立、日本电气也只能朝这个方向来思考。

此外，假如 SONY 始终坚持“综合型”大企业的想法，选择追求多元化经营综效的道路，经营高层就要发挥强而有力的领导特质，将“SONY WAY”的企业精神贯彻到所有的事业单位。但这就需要像杰克·韦尔奇一样卓越的领导者。否则，现在 SONY 的经营高层是办不到的。

日本能不能成为美丽的国家？

日本已经不是中产阶级的国家了。姑且不论事情的好与坏，国民之间的差异越来越大，也是难以否认的事实。

所谓的尼特族、飞特族^[注3]的存在，就是象征性的代表。

注3：飞特族（freeter），指没有固定职业、从事自由兼职的年轻人，往往钱挣够了，就休息、出门旅游或赋闲在家。尼特族（NEET）的全称是 Not currently engaged in Employment, Education or Training，指一些不升学、不就业、不进修或参加就业辅导，终日无所事事的人群。



安倍政权在内阁办公室设置了一个负责研拟尼特族、飞特族对策的单位，同时，也在内阁中设置了教育重建会议。这个会议主要是透过教育的重新检讨、改变，设法让新的尼特族、飞特族不再产生。

安倍总理似乎想借此将日本变成一个“美丽的国家”。但是，日本到底能不能如愿地成为一个美丽的国家呢？让我们发挥一下先见力，验证看看吧。

首先，所谓的尼特族、飞特族就是，在过去的工业化社会中落后的人群。过去，在日本以加工出口为主的时代，产业界需要大量能够熟记答案，并且好好依照规定做事的人。因此，当时教育的目的就是培养这样的人才。

这是为了工业化社会所建构的系统，而无法适应这个系统的人，就变成了现在所谓的尼特族、飞特族。

政府想要让他们重生的尝试，到底能够有多大的效果呢？

如果从为了日本的未来这样的观点来判断，将完全没有效果。

因为，重生本身这个想法就错了。除非今后的日本还要再走向劳动力密集型的工业化社会，否则，在这个方向上已经有中国与越南了，根本没有日本的容身之处。总之，即使让适合工业化社会的人重生，他们也没有可以发挥的余地。真正需要的是，能够利用中国与越南的劳动

力，创造新价值的人才。

因此，如果考量今后日本的繁荣，我们应该改变教育系统，以培养出少数非标准化的优秀人才，而不是大量标准化的一般人才。极端地说，即使差异扩大，只要有培养出一个杰克·韦尔奇的可能性，教育与社会也都必须朝那个方向移动。

环顾世界，我们已经可以找到许多这样的先例了。如面临金融危机的北欧小国芬兰得以复活。此外让人可以重新燃起希望的就是，乔玛·欧里拉（Jorma Ollila）这样一位天才的经营者，以他的才能，让即将倒闭的诺基亚（NOKIA）成为世界第一的移动电话公司。

在韩国的现代、大宇等巨大的财阀纷纷解体的过程中，假如没有断然执行“新经营”改革，让三星（Samsung）得以成长为世界级企业的李健熙会长，韩国的产业界肯定没有今天的发展。由于有三星飞跃性的发展，LG（生活家电）与现代（汽车）也才能够不屈不挠、专心致力于全球化的工作。

战后的日本，也正因为 HONDA 与 SONY 不断地努力，登上世界的舞台，很多的日本企业才得以陆续跟进。

再者，杰克·韦尔奇是无法从 20 世纪的学校中培养出来的。关于这一点，我们只要看看拥有 3000 名博士的日立公司，都无法脱颖而出，应该就可以了解了吧。其

实，我们也必须思考，在日本拥有最多、最优秀人才的日立公司深陷于大幅赤字的意义。换句话说，即使集结了20世纪的高才生，也无法在现在的世界上创造收益。这正是政府所不了解的事情。不对，不只是政府，大部分的父母、老师，以及企业的招聘人员都不了解，不管集结了多少20世纪的学校高才生，也无法成就世界性的企业活动。因此，现在反而在秋叶原远比在东大校园，更有可能找到未来的杰克·韦尔奇。

尽管如此，政府却把预算使用在将独特的人才拉回到平均值（大家的程度都在平均的水准）。这是完全错误的方向。

现在，一直在挽救落后的人，却完全不做向上提升的讨论。在这样的状态下，日本不会有未来。我并不清楚，安倍总理将凭借什么创造“美丽的国家”。但是，我知道，静静沉没中的国家岂有美丽的道理。

我所开始的未来教育

学生在固定的时间到学校，坐在教室的椅子上听老师讲课，这种 20 世纪的学校观念没有必要强拉到 21 世纪。毕竟，学校所处的环境、知识与信息的意义以及社会所需要的能力等等，都已经发生了变化。

因此，让我们运用先见力，探索一下新学校教育的理想方式吧。

事实上，已经有样本了。在今年春天建校的船桥学园



东叶高中（千叶县船桥市）所开设的大区域通信课程就是一个很好的例子。在东叶高中与市川学园的协助之下，这所学校目前由我担任校长的 **Business Breakthrough (BBT)** 创业者商学院负责营运。

在这所学校，我以培养活跃于 21 世纪的人才为理念，实行以“培养思考能力”为重点的教育。

所谓大区域的通信课程就是，充分利用网络所进行的远程教学。在现在的时代，远程教学的优点是没有地域的限制。首先，只要有上网的环境，德国也好南非也好，不管是在世界上的哪个角落，都可以上课。此外，即使是因为父母亲的工作调动，而搬到国外居住，也能够毫无问题地继续完成学业。再者，远程教学也可以配合自己的生活方式，选择在喜欢的时间上课。因此，时间的使用也会更有效率。不善于在早上上课的人，可以选择从下午到晚上上课；平日投入音乐、运动的人，也可以选择周末一天花 12 个小时集中精神上课。

在高中的时候，我迷上了单簧管。因此，上课迟到、逃课也是常有的事。我还记得，由于受到严厉的责骂，心生反抗，而有半年的时间没有到学校上课。假如当时有学校是施行可以在喜欢的时间上课的制度，我肯定会去那里上学。

除此之外，我也会利用公共课的时间，安排“我的

高中时代”这样的课程。邀请现在活跃于社会上第一线的人，谈一谈高中时期他们所关心的事情、所学习的内容，或者，在高中时期所做的某些事，如何在现在的工作中得到发挥等等的经验与心得，并且在课堂上讨论。

在学生时代，我们往往不了解所学的内容与将来之间如何连接，而容易感到焦急不安，也容易丧失学习的意愿。因此，让学生与在实际社会上工作的人进行双向的交流是非常有意义的事情。

进一步而言，我也考虑施行学生家长的通信教育。不论在学校教授多少逻辑思考方法、领导特质等等的观念，如果这些内容都只是学校的事情而已，就无法变成学生真正的能力。因此，一旦小孩成为本校的学生，我也希望家庭可以一起具备这些能力。如果亲子之间可以依照逻辑思考进行讨论，我保证学生的实力一定会有飞跃的进步。

上述的想法只是最重要的一小部分而已。不过，我相信大家应该多少都可以了解到我所想的21世纪的教育吧。实际上，我想实现的想法还有很多很多。譬如说，北海道的高中必修俄文、九州的高中则必修中文或韩文。或许，身处东京的人可能无法体会，像北海道、九州等，与别的国家只有一海之隔的地方，他们与邻国之间的交流非常地频繁。因此，对于当地人而言，学习邻国的语言，让彼此之间的沟通更容易，这应该具有很大的意义。



然而，如果想在高中这么做，就必须先修改教育的指导要点。在现实中，这并不容易。无论如何，学校教育有很多教育单位的规定。即使想到什么崭新的想法，真正能够实行，也需要一番周折。

商业力
研磨O

第2章

研磨突破力

以逻辑排除来自知识分子的障碍

即使看起来工作都能很顺利地完成，我也不知道这个人真正的实力。因为这也许只是他的专长所在，或者是他已经习惯了做事的方法。

一个人可不可以用，我的判断标准之一就是，当他遇到障碍时，他将如何克服障碍。主要是因为，未来的工作并不是在前人所踏稳的道路上顺利地前进，而是必须靠自己在丛林中披荆斩棘，开拓道路，并且向前迈进。



山崖、大石、大河、猛兽等等，我们都不知道在前方有什么困难正在等着我们。但是，不管有什么障碍，假如我们缺乏克服障碍的突破力，我们将无法在 21 世纪生存下去。在本章中，我想透过我个人的经验，说明一下如何更顺利突破阻挡在眼前的各种障碍。

首先，以我之前所任职的麦肯锡顾问公司的情况来说，这种知识分子的集团所形成的障碍，事实上，困难度是非常低的。只要彻底地以逻辑来排除，就能够克服障碍。讲求合理性的人，在理性上，一旦了解了我们的主张是难以否认的正确言论，在感情上，他们就不会再反对了。

取而代之的是，我当然必须醒悟到事情将会演变为“既然说了，你自己就得负起最后的责任，去做吧！”事实上，对我而言，在麦肯锡时代，相较于意见的坚持，如何执行意见才是最大的障碍。

举一个实际的例子，在我担任麦肯锡的常务董事时，我曾经提案在日本成立一个培养全球化人才的学校。最初，我的提案遭到其他董事的联合攻击，他们反对的理由是“我们公司并不是管理公司”。然而，我则以“如果具有国际观的经营者不增加的话，我们公司的本业——顾问业务，早晚会达到顶点”这样的主张，毫无气馁地——逻辑性地回应了他们的反对意见。结果，赞成者逐渐地增

加。最后，公司终于认同了我的提案。

但是，附带条件是，提出意见的我必须负起责任，完成所有的准备工作。同时，也特别要求我绝对不可以造成公司财务上的负担。

提案通过之后，就很辛苦了。首先，我开始从全世界麦肯锡公司的员工中，招集可以参与项目执行的人。然后，我也成立了每个单位1亿日元的基金，并且由自己亲自带头到处寻求赞助的对象。很幸运地，想要一起参与项目的人陆续地出现，同时，也募集到了30亿日元的资金。不久之后，我的提案就落实为 MBI (Multi national Business Institute) 的执行项目了。

从这个 MBI 项目开始10年之间，共培养了900名毕业生，其中也包括几位足以代表日本的经营者，如：大冢制药的通口达夫社长和 SONY 的中钵良治社长等人。



面对重大议题，先将问题具体化，再逐一解决

当议题过大，不知道从何下手的时候，我们可以先将问题具体化，然后再逐一解决。

以前，当我接到马来西亚前首相马哈蒂尔·穆罕默德先生的请求，希望我可以协助他建设国家的时候，正是如此的情况。当时，在我重新探讨、思考马来西亚这个国家所面临的重大问题时，脑海中浮现出“有5万人生活在临时搭建的简陋棕榈小屋之中”这样的画面。因此，我

就将“消除贫困，并且让所有人都能够住在与先进国家一样舒适的居住环境中”列为建设国家的首要之急。

其次，为了解决这个问题，我们投入马来西亚所拥有的全部资金，并买回在伦敦上市却是英国资本的马来西亚企业的股票，然后，再将这些企业国营化，或者是交由马来西亚的国营公司来经营。很多住在简陋棕榈小屋的人，都是在殖民地时期英国人所拥有的锡矿矿场与天然橡胶农园中，从事着条件恶劣的工作。再者，以当时的情况而言，我们采取了非常大胆的“东向”（Look East）政策^[注4]，从日本与韩国募集资金的同时，也仿效日本发展国家整体的工业化，并以提高 GDP 作为追求的目标。

关于居住的部分，我们实施了“适当住宅”（Adequate Housing）的政策，以日本式的、四人家庭为主的三至四房一厅作为住宅规划的标准，大量提供人民廉价的居所。

结果，不仅每个人平均的 GDP 从 1000 美元提升到 3000 美元，同时，临时搭建的简陋棕榈小屋最后也都完全消失了。至此，虽然我们花了 18 年的时间，但是，我们彻底地突破了障碍。

注 4：“东向”（Look East）政策指，1981 年，马来西亚首相马哈蒂尔·穆罕默德先生所提倡的政策。政策的主要内容是，不向西欧，而向亚洲的先进国家日本与韩国学习建设国家的策略。



以执著的信念克服困难的沃尔特·迪斯尼

不管是多么难以克服的障碍，只要有一定要突破的执著信念，必定能够打开一条活路。

由于我 20 年来持续主张的缘故，如今，认真思考导入道州制的人已经增加了。姑且不论内容的是非好坏，小泉前首相的邮政民营化，也可以说是他 30 年来持续主张民营化的执著信念所促成的结果。

沃尔特·迪斯尼先生也是一位拥有执著信念的人。在

加州阿那罕姆（Anaheim, California）创建迪斯尼乐园，并且获得成功的沃尔特·迪斯尼先生，后来以进军美国东部作为努力的目标。因此，他注意到了佛罗里达州的奥兰多（Orlando）。主要的理由是，当地是不适合居住的湿地，因此价格比较便宜。同时，地主也比较少，比较容易收购。再者，沃尔特·迪斯尼先生也想在那里建造一个以实验都市（Epcot; Experimental Prototype Community of Tomorrow）为概念的大型主题游乐园。

我的手边就有收录当时沃尔特·迪斯尼先生为了募集资金，在投资家面前做简报的实况录像带。

“现在只有鳄鱼的这片土地，我想把它改变成这样……”，他一边指着描绘在一张大纸上面的未来蓝图，一边热情地述说着未来理想的身影，无论看多少次，我都情不自禁地感动。然而，相对于充满热情的沃尔特·迪斯尼先生，听着他的说明的投资家似乎显得无聊。不管怎么看，都看不出是很认真地在倾听、思索这个投资案。恐怕，对当时的人而言，沃尔特·迪斯尼先生所描绘的未来，只不过是荒唐的无稽之谈吧。

在沃尔特·迪斯尼先生的心愿尚未完成之前，他不幸过世了。随后，他的兄长罗伊·迪斯尼（Roy Disney）先生继承了他的遗愿与这张未来的蓝图。

虽然后来的资金募集也非常困难，但是，这张未来的



蓝图是决定性的关键。因为德州的石油大王，也是著名的登山家迪克·巴斯（Dick Bass）先生，就是受到了蓝图中所描绘的世界的吸引，而出面投资。或许，我们可以说沃尔特·迪斯尼先生的执著信念已经融入到了这张未来蓝图之中。

在沃尔特·迪斯尼先生过世五年之后，佛罗里达州奥兰多的迪斯尼乐园终于完成了。

过去，被称为鳄鱼的数目比人还多的奥兰多，如今，已经成为了人口大约 240 万，每年有 4000 万游客来访，平均度假天数五天四夜的大型度假区。

迪斯尼兄弟，实现迪斯尼乐园未来蓝图的执著信念，也正是我想要学习的目标。

看清障碍的本质

为了突破障碍，执著的信念是不可或缺的要素。但是，假如只有执著的信念，那也是不够的。如果无法正确地掌握真正妨碍目标达成的障碍，执著的信念也只会是白忙一场而已。

1978年，意大利的登山家莱因霍尔德·梅斯纳（Reinhold Messner）先生，首次完成了人类以无氧气瓶独自攀登珠峰的壮举。



除了佩服他的创举之外，我一直很好奇为什么他会选择如此危险的攀登方式。

碰巧有一次与他同席的机会，我就直截了当地问了他。他的回答是“我只能够以最低限度的融资，攀登珠峰”。换言之，最主要的原因就是缺乏资金。

攀登珠峰一直是梅斯纳的梦想。但是，以登山家的常识来说，这确实需要一笔很大的预算，而梅斯纳怎么也筹不到这笔钱。所以，对于梅斯纳而言，资金正是眼前最大的障碍。于是他就先一一审视每一项花费。结果，他发现大部分的预算是，用在雇用搬运大量氧气瓶的工人上。

“原来如此。如果不使用氧气瓶的话，不就可以独自攀登了吗？”

后来，无氧气瓶独自攀登珠峰，成为了他突破障碍的终极对策。但是，为了实行这个对策，他必须克服另外一个新的障碍。那就是，珠峰上稀薄的空气。

为了让自己的身体能够适应稀薄的空气，梅斯纳搬到阿尔卑斯山（Alps）的多罗米堤（Dolomiti）山区居住，并且严格地要求自己，每天都必须进行垂直距离 700 米的慢跑训练。最后，他也终于克服了第二个障碍。

在世纪的丰功伟业中，竟然隐藏着如此周全的准备与努力。所谓具有突破力，正是指梅斯纳这样的人。

阻碍道州制的既得利益者的障碍

我从事了 35 年经营管理顾问的工作。正因为如此，我也曾经遇到过很多次的障碍。虽然我不曾有过无法突破的障碍，却有几次感到棘手的经验。

其中之一就是，既得利益者的障碍。

20 年来，我不断主张日本应该采取道州制。主要是因为，我认为 21 世纪应有的地区国家的样貌，并不是由中央政府统一管理国家，而是由地方自行负责、努力，从

世界上汇集资金与人才，独自发展经济与文化。

尤其，为了吸引投资，立法权与征税权也应该移交给地方。这也是世界的常识。

不管我怎么说明，以往都无法得到大家的理解。可是，如今朝野两党却都正式地开始处理道州制这个议题了。我的主张总算也开始传递到了日本的政治家身上。

然而，对于“道州制有利于日本”这样的主张，如果政治家只是大声附和而已，日本并不会有任何的改变。毕竟，只有理念的话，人是不会行动的。

更具体来说，对于在现有的制度之下，享受好处的既得利益者而言，他们重视维护现有的利益，更甚于发展日本的未来。同时，这些人所集结而成的反对势力也相当不好对付。以道州制来说，知事^[注5]以及与行政机关勾结的当地新闻媒体将是最大的反对势力。

在现有的制度之下，知事是地方自治最高的掌权者。但是，一旦实施道州制之后，目前为止的都、道、府、县等的行政区域都将会消失。届时，现在大部分的知事都会失去首长的宝座。因此，虽然说是牵涉到同样的地方自治，市长协会中支持道州制的赞成者占多数，而全国知事协会中却只有四五人大约一成支持道州制。

注5：知事，指日本的都、道、府、县等地方政府的首长。

当地的新闻媒体之所以会反对道州制，主要是因为他们与知事、县是命运共同体。虽然不是说他们一定会靠近知事身边获取权益，但是，任何一位地方新闻的从业者肯定多少都会认为“如果县被废除的话，自己的存在价值也将会消失”。在这一点上，全国性报纸的地方分社也是如此。在全国各县都设置有地方分社的 NHK（日本放送协会），应该也不会置身事外吧。

因此，今后我们将很难想象，当地的新闻媒体会举办宣传活动来推动道州制。相反地，阻止道州制的活动却十分有可能。

举例来说，一旦青森、秋田与岩手等东北三县合并为一个州之后，如果想将各县现有的机场整合起来，建造一个比哥本哈根（Copenhagen）机场更漂亮的国际机场，当地的新闻媒体将会以“到机场的距离变远，所有的居民都不会高兴”这种不合理的理由，反对道州制。假如在宫城的石卷附近建造国际机场，对于原本使用秋田的大馆能代机场的人来说，交通确实是比较不方便。但是，如果是国际机场的话，将来就能够直飞纽约，不必再转机了。

如果真的是如此，我希望新闻媒体可以多强调新机场的优点。不过，期待也是无益的，还是算了吧。

那么，如何才能够突破既得利益者的障碍呢？突破的方法有两个重点，第一是，找到无利害关系的族群，然

后，共同组成一个大的势力。在道州制之下，之前所提过的市长协会就符合这一点。第二是，即使想要反抗既得利益者，也要默默地引进强有力的支援，那就是首相的领导能力。

无论如何，一旦掌握到既得权益，所有人都将会尽全力地维护。因此，我们应该了解，这将是一个耗费时间的抗争过程。

阻碍夏季时间的中央政府的障碍

另外一个棘手的障碍就是，中央政府的障碍。

以前，我曾经提出在北海道引入夏季时间的提案。当时，的确受到中央政府这个障碍的阻挡。从经度上来看，日本是位于东经 120° 到东经 153° 之间的区域。换言之，日本是经度东西两端相差大约 30° 的国家。如果以 15° 一个小时来计算的话，日本国内的时差就算有两个小时，也一点都不奇怪。

然而，为什么所有地区的居民，都配合着东经 153° 的明石标准时间而生活呢？如此一来，因时钟与生活的不配合，所产生的生活不便，也是没有办法的事情。

譬如说，北海道的夏天，从清晨 3 点开始就天亮了。尽管如此，工作却从 9 点才开始。无论怎么想，都是浪费时间。试算一下看看，引入夏季时间，让时钟配合生活的真实感，才能够比较明显地提高经济效益。

此外，假如北海道引入夏季时间，时钟的指针向前调快一个小时或两个小时，北海道将成为世界上最早开市的地区。如此一来，将会发生什么事呢？世界上的银行、证券公司都将会投入北海道的交易市场。对于北海道的经济而言，这应该是有帮助的。因此，我提出了北海道引入夏季时间的提案。

可是，竟然有一家航空公司提出一国多时区将会影响航班的反对意见。对此，我也以几个实例加以反驳。首先，美国拥有四个时区以及夏季时间，却从来没有听说过这样的反对意见。其次，地方自治观念相当进步的澳大利亚等国家，都市本身就可以自由地决定当地的时间，而且并没有发生任何问题。此外，看着世界地图，在新潟西北方的海参崴（Vladivostok）不也是比新潟的时间快了一个小时吗？在我如此反驳之后，对方也就没有再说什么了。一出生之后，始终相信一个国家只有一个时区的人，无法

接受北海道与东京的时间不同，这也是理所当然的。

再者，也有人说，只有北海道引入夏季时间，在法律上是不被允许的。但是，即使查遍了所有的条文，也没有法律规定全国各地都必须采用明石标准时间。

我想在驳倒了所有的批判与反对意见之后，夏季时间的引入应该就没有障碍了。可是，障碍却矗立在意想不到的地方。最后，当时的北海道知事，在看了中央政府的脸色之后，也只好屈服了。

中央政府的官员认为地方自治体也是由他们所控制。因此，他们非常不喜欢地方无视中央自行采取任何新的措施。此外，占了地方财政很大比例的地方分配款与补助金也是掌握在中央政府的手中。所以，地方人士也会担心，不小心得罪了中央政府，而使得分配预算遭到删减。实际上，日本的行政裁量权很大，因此，这样的担心往往也会成为事实。

至少十五年前，那是我在蓼科建造别墅时的事情。当时，我想在大自然中享受日光浴，所以，我设计了宽敞的阳台。结果，负责查看的官员说，如果阳台这么宽敞的话，建筑许可应该是不会核准的。当时，他并没有回答我的疑问“到底违反了哪一条建筑基准法”，而只是坚持不会核准这一点。另一方面，假如我一定要在那里享受日光浴，我就必须提出书面说明，解释为何需要如此宽敞的空



间。最后，由于很麻烦，我也只好认输，放弃了这个设计。后来，我经过各方面的调查发现，日本建筑基准法的规定真的是非常暧昧不明的。

如果是别的国家，就连建筑的细微之处也会有完整的规定，因此，只要输入电脑，马上就可以知道是否合法了。事实上，澳大利亚已经有了提出申请，48 小时后就知道审核结果的系统。在日本的政府机关，或许有很多人认为，如果规定得如此详细的话，自己的工作将会消失。

总之，知事是顾虑到中央政府，而将我的提案束之高阁。看到后来北海道的低迷，我不禁感到遗憾。假如当时可以引入夏季时间，或许现在的札幌已经成为了一大金融中心了。

如此，对地方而言，中央政府的障碍是非常大的。如果想要突破这个障碍，只有实行道州制。假如是道州制，中央政府的权限将无法遍及地方。如此一来，地方将能够自行决定自己的时间。

锻炼突破力的方法

不管眼前的障碍看起来有多么棘手，我们绝对不能示弱。这是突破力的基本条件。

虽然心里明白，但是，当实际遇到那样的情形时，又会害怕到两腿发软、动弹不得，而想要放弃挑战、打退堂鼓。

这个时候，有没有面对障碍，向前跨出一步的勇气，将是决定胜负的关键。因此，我们要先在自己的内心中培

养这样的勇气。最好的方法就是，接触前人的丰功伟业，借此获得勇气。

如果回溯人类长远的历史，我们应该可以发现有很多人，曾经完成了我们认为不可能的事情。假如我们平时就可以熟悉这些人的事迹，了解他们突破障碍的过程，当自己遇到障碍时，我们的脑海中应该就会浮现出他们绝不气馁的面容，并且获得勇气。

日本瑞克鲁特（Recruit）集团的创办人江副浩正先生，当《瑞克鲁特专刊》（Recruit Book）在就业情报界处于领先地位时，曾经称“如果早晚都会遭到淘汰的话，我希望能被瑞克鲁特的人所淘汰”。结果，如同江副先生所言，后来，平面媒体《瑞克鲁特专刊》的地位，最后就被公司内部的新事业部数位媒体 RIKUNABI^[注6]所取代了。

对于自己亲手创建的事业，任何人都会有依依不舍的感情。因此，如果不是最差的情况，很难由自己做个结束。所以，任何一位经营者肯定都会佩服江副先生的

注6：RIKUNABI，是日本瑞克鲁特（Recruit）集团提供就职、转职以及派遣等人才信息的网站，目前相关的网站有“RIKUNABI”、“RIKUNABI NEXT”、“RIKUNABI HAKEN”、“RIKUNABI CAFE”、“RIKUNABI NEXT TechSOKEN”、“TRAVAILLE”、“GAT’N SHIGOTO JOHO”、“GAT’N net”、“fromA navi”、“B-ing.jp”、“TOWN WORK.net”、“ENTRE net”等。

勇气。

此外，松下幸之助先生也建立了从便宜的地方采购零件的规定。换言之，他不准许集团的关系优于市场的原理。这也是勇气。结果，松下先生成功地提高了集团整体的竞争力，而反其道而行的公司则全部都失败了。

虽然我们都相信人类无法离开地球的重力圈，约翰·肯尼迪总统却发表了阿波罗计划，并且部署“让人类站在月球上”这样的课题。

因为如此，科学家改变了思考的模式，也同时克服发射速度、平稳着陆、月球表面移动，以及地球返航方法等方面新的课题。最后，终于实现了登陆月球的计划。如果想要去除自以为是的想法，这是一个很好的范例。

除了上述了解前人的丰功伟业之外，可能的话，我也建议可以直接与突破障碍的人见面。

如果发现曾经克服同样障碍的人，不管他是在世界的哪个角落，我自己都会以迎向障碍的执著理念，前去拜访当事人，直接感受他的热情活力。如果可以反复这么做，当自己遇到障碍的时候，将会有“这样的障碍，比起他们所突破的难题，根本就不算什么，不克服怎么行”这样的想法。

这已经是很久以前的事情了。当时，我想知道加拿大的惠斯勒（Whistler）滑雪场是如何建成的。因此，我就



找到了当初建造滑雪场的人，并且前去拜访他。

据说，那里原本是温哥华的垃圾场，真是令人惊讶。后来，出身挪威的建造者看了当地的地形之后，深信那里绝对可以成为一个很好的滑雪场，于是，他便着手开发，并且让惠斯勒滑雪场真的变成了世界上屈指可数的滑雪场。听了这段话之后，我的确获得了很多的勇气。

如果有不把障碍当一回事的人在自己的身边，那将是再好不过的事情了。我的朋友三浦雄一郎先生，以 70 岁零 7 个月的高龄攀登珠峰，并且以此登上吉尼斯世界纪录 (Guinness Book)。我另一个朋友加山雄三先生，则是 60 岁才开始提起画笔。如今，他已经拥有了只要开画展，作品马上就完全卖光的实力。看了他们的经历之后，我们应该可以充分地了解，年龄的障碍是不存在的。

商业力
研磨○

第3章

研磨影响力

时代需要可以影响周围的人

到底自己有多少价值呢？

这是每一位商业人士所在意的问题。如果要知道答案，我们可以想一想，到底自己的影响力能够到哪里呢？

不管是在多大的公司上班，也不管是拥有部长、课长的头衔，假如只有下属愿意好好地听自己的话，这个人的影响力顶多也只有在自己的部门内而已。有些人的影响力及于全公司，也有些人可以影响到往来的客户，甚至有些

人在竞争同行中也享有相当的名声也说不定。

一个人影响力的范围越广，他就越有价值。

所谓的影响力，如果换成另外一种说法，那就是指能够赚钱的范围。只可以在公司内部发挥影响力的人，他就只能在这个公司赚到钱，也就是说他也只有这样的价值而已。相反地，如果一个人的言论与成就也可以受到国外人士的注意，那么，不管到世界哪一个地方，他都能够生存。附带一提的是，这样的人也可以称为“一流”。安藤忠雄（1941年生，日本名建筑师）、小泽征尔（1935年生，世界著名的音乐指挥家）、松井秀喜（1974年生，日本著名旅美棒球选手），以及铃木一郎（1973年生，日本著名旅美棒球选手）等人就是如此。

虽然现在的日本是世界上第二大的经济大国，但是，在商业的领域，却几乎没有能够影响世界的一流日本人。这到底是为什么呢？

简单来说，主要是因为很多日本的商业人士，至今在脑海中都还停留在20世纪。

我想大家都还记得在小学社会学的课堂上所学到的，日本是一个加工出口的国家。确实是如此。战后，在国土狭窄、资源缺乏的情况下，为了养活全国7000万人，进口原物料，出口附加价值比较高的商品，这样的加工出口应该是唯一的选择。

然而，现在日本已经不是加工出口国了。正确地说，在1985年的广场协议中，世界各国明确地表达了不允许日元贬值的想法之后，日本就已经失去了以加工出口国赚钱的立场了。

如今，世界上所有的企业都是在全球这样一个市场中，在同样的条件下相互竞争。人事费用比日本便宜的国家比比皆是，因此，日本根本没有以加工出口立国的道理。那么，怎么办才好呢？没错，只有找到答案的企业才能够生存下来。

譬如说，2007年3月，北美的高级饭店丽思卡尔顿（Ritz Carlton）继大阪之后，于东京开设了第二家分店。每位饭店的员工有2000美元以下的裁量权。因为如果在现场不能立即做判断，将无法提高顾客的满意度。相对地，目前为止的日本饭店却都非常重视员工行为的标准化，如果没有一一请示主管，一块钱也不能用。到底哪一方的想法才对呢？我们可以比较一下三家新旧有名的饭店。过去被称之为三大名门的大仓饭店、新大谷饭店和帝国饭店等日本饭店的地位，后来被东京凯悦公园（Park Hyatt Tokyo）、威斯汀饭店（Westin Tokyo）和四季饭店（Four Seasons Hotel）等外资饭店所取代。如今，旧三大名门饭店的营业额也已经没有再挤进前十名了。

在以往加工出口的时代，最重要的能力是，熟记所学



习的答案，并且平实地依照规定做事。现在，不管是哪个产业，如果只有这种人才，企业势必将面临经营的危机，而且也会越来越不好。看着这样的事实，我们也会了解，只会言听计从、唯唯诺诺的加工出口时代的优等生，如今也已经一文不值了。

换言之，唯有能够自己想出答案，并且对周围发挥影响力的人，才可以获得企业高度的评价。

尽管如此，对于既有的知识与信息，几乎所有的人都不会去验证，就全盘接受了。如此一来，不论怎么努力，也无法提高自己的价值。

既然是付出同样的努力，我们就应该朝着强化自我影响力的方向前进。

我如何成为可以影响世界的人

从马来西亚前首相马哈蒂尔·穆罕默德的顾问、中国辽宁省、天津市的经济顾问，以及耐克（Nike）的董事会成员等，到目前为止，我在国外也从事各种不同的工作。虽然这样的说法有点夸口，但是，我认为像我一样可以影响国外的政治家与经营者的日本人并不多。不对，像日本这样的经济大国，反而必须有以百人为单位的人才活跃在世界的经济舞台上。在音乐界、学术界以及运动界等



的领域，有很多具有才华的日本人，而且，如果说在电影、漫画以及游戏软件等的领域，也是以日本人中心，其实一点也都不为过。

然而，假如只以日本所擅长的经济、经营的领域而言，日本 SONY 的创办人盛田昭夫先生过世之后，日本的确是很孤寂。在这段过程中，将近三十年以来，我不断地发表让世界各地的经营者注意的经营、经济理论。无论如何，在英国《经济学人》（Economist）杂志所制作现代思想大师的特集中，我都获选为其中的一人，1993 年与 1994 年分别有 17 人及 5 人获选。

我只是一般的日本人，为什么也可以在国外拥有影响力呢？我想理由之一是，我曾经担任过麦肯锡顾问公司日本分公司的社长，以及亚洲太平洋地区的会长，并且相当当地活跃。

但是，比这个更重要的应该是著作的影响。在全世界，我有几本书成为了畅销书，例如：在 30 岁出头所写的《企业参谋》（The Mind of the Strategist）、《无国界的世界》（The Borderless World : Power and Strategy in the Interlinked Economy）、《新·资本论》（The Invisible Continent），以及《新·经济原论》（The Next Global Stage）等等。此外，在英国《金融时报》（Financial Times）所评选的“历史上前 50 本经营书籍”中，在全世界同时有两

本作品入选的，只有彼得·杜鲁克（Peter Drucker）和我两个人而已。

因此，现在只要我在日本出版新书，马上就会有世界各国的代理商前来购买版权。《无国界的世界》等，一开始就以英文写作的书也已经有六本了。此外，出国演讲时，我也经常遇到一些把我的书带在身边，却素不相识的经营者、创业家跟我打招呼。

其中有人告诉我：“我按照大前先生所说的，使用3C来定义策略。”偶尔遇到一些还忠实地实践着我30年前所写的内容的人，确实也让我感到有点困扰。即使是当时最新的理论，如果还原封不动地运用在现代，的确也会有不合时宜之处。因此，如果可以的话，我希望他们能够搭配我现在的著作一起阅读。

其次，除了写书之外，我也持续在美国《华尔街日报》（Wall Street Journal）、《纽约时报》（New York Times），以及《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）等刊物上，撰写报道与发表论文。如此肯定也有助于提高大前研一的知名度。

不过，请不要误以为发表量多就一定会转化成影响力。不管是写作书籍也好，投稿论文也好，真正与影响力有关联的，终究还是文章的内容、作者的想法。

1987年，我荣获意大利总统所颁发的皮欧·曼兹

(Pio Manz) 奖，1995 年，我也获得美国圣母大学 (The University of Notre Dame) 的名誉法学博士。这两份荣誉全都是因为著作与论文中，我所主张的无国界经济理论、经济的全球化和地区国家论等等的论点，获得了高度的评价。

再者，关于 1987 年在美国所发生的黑色星期一，事实上，大家是否知道有一种说法是，事件的导火索是一篇我在《纽约时报》上面的投稿。那个时候，我以“世界经济的连锁·相互依存”为题，阐述了日本泡沫经济的破灭，有可能引发日美股价同时暴跌的看法，而华尔街则敏感地反应了这篇文章的看法。虽然，事情的真假很难说，但是，当时有一阵子大家都说，是我让纽约的股市暴跌。不论如何，我的看法受到大家如此的重视确实是不争的事实。

有意思的是，很多国外的大前研一爱好者，似乎都不认为我是日本人。这是非常令人高兴的事情。因为，这表示他们并不是对“身为日本人的”大前先生的意见与主张感兴趣，而是纯粹地对我所提供的情报感觉到有价值。关于日本的热潮过去、中国与印度的热潮到来、为什么现在是中国与印度、是否还有其他具有潜力的地区等等的议题，他们都希望听取我的意见。最主要的原因是，我所提出的“无国界的世界”、“地区国家论”等的主张，都具有普遍适用的意义。

想要参考我的见解，这样的情形在亚洲也是一样。现

在，即使是韩国与中国，我也都严格地指正。因此，有时候我也会受到激烈的反对意见。不过，始终是针对我的发言内容，至于我是日本人这件事，并没有形成任何的问题。为了韩国真正的发展，怎么做才好？如果从“无国界的世界”这样的观点来看，答案将自然地显而易见。是日本人也好是韩国人也罢，这都没有关系。

总之，只要是能够发现问题、解决问题的人，不论人种与国籍，在世界上任何地方都可以发挥影响力。

实际上，这些年来，我接到了来自包括中国、美国、中南美、东亚、欧盟、希腊、土耳其、大洋洲、印度、中东和近东、俄罗斯以及乌克兰等等国家与地区演讲的邀请。主要是因为，在世界各地都有阅读了我的著作与论文的翻译内容之后，想要直接听我演讲的人。对他们来说，最重要的是，想要获得解决自身问题的提示。至于给予提示的人，到底是本国人还是外国人，这都是次要的。

这么说来，在日本，杰克·韦尔奇的书籍也卖得很好，因此，受到他影响的商业人士应该也很多吧。杰克·韦尔奇不是美国人吗？影响力就是这样的东西。去年（2006年）以来，我的《专业》（繁体中文版）这本书在台湾就销售了8万本。以2000万人口的地区而言，这是非常了不起的事情。此外，去年这本书的简体中文版在中国大陆也卖得很好。今年中国大陆的出版社更通知我，《专业主义》（简体中文版）这



本书获得了中国 2006 年商业书籍的“最具权威书籍奖”，也就是所谓的“众望所归奖”（<http://finance.sina.com.cn/2006financebook.shtml>）。我的中国朋友祝贺我说，这是美国以外的外国人首次以经营类的书籍获奖。

拥有自己的“型”能够强化影响力

去年，我受到哥伦比亚政府的聘请，在乌里韦（Uribe）总统以下的政府官员面前，发表有关哥伦比亚经济重建的演讲。当然，我提出了远远超过他们所预想的提案。我之所以了解这一点是因为，一开始我只是与总统进行两人的会谈，中途，总统在秘书的耳边说了一些话。不久之后，全部的内阁成员就集合到了总统的办公室。总统告诉他们，如果只有他一个人听的话，那就太浪费了。因



此，后来我只好重头说起。

或许，这次的演讲听起来，我的确像是一个哥伦比亚的专家，平时就从事着有关哥伦比亚的各种研究。但是，事实上并非如此。坦白说，在这次邀约之前，我几乎都不了解哥伦比亚的事情。不过，这种事情也不是第一次，反而是经常有的事情。不管我多么用心研究全球的经济，我也无法全面了解世界各地所有的事情。

然而，关于我能够在总统面前侃侃而谈这件事，如果有人感到惊讶，那么他将很难在网路社会中生存下去。因为，只要利用 Google 的搜索功能，即使人在日本也能够获得所需要的信息。换句话说，就算事前的知识不足，也不会有任何的不便。总之，只要能够收集到基本的信息，然后，再将具体的数字与实例套用到我的专业理论——“无国界经济与地区国家论”之中。如此一来，问题点与解决方法将会自己浮现出来。

在此，简单地说明一下“无国界经济”与“地区国家论”。情报、资金、企业以及消费者等等，跨越国界、自由移动，这就是“无国界经济”的意义。在“无国界经济”之下，21 世纪的经济的发展，将会涉及各个地区如何吸引全世界多余的资金，这就是所谓的“地区国家论”。

不管是中国、西班牙、冰岛等地，全世界所有的地方

都是在“无国界经济”的范围之内，而且我也是以“地区国家论”适用于所有地方为前提的。因此，某个地区要怎么做才会繁荣，只要套用这个架构，就能够清楚地说明。

以哥伦比亚的情况而言，我也是在去程的飞机上，阅读所收集的资料，然后，在演讲的前一天，到当地做实际的考察。以如此一贯的方式，探讨问题之后，我就可以立刻找到“如何发展麻药的替代产业”这样的重点，并且以此为中心，建构我的演讲内容。最后，哥伦比亚的总统与政府官员也都明确地了解了真正的问题点，并且向我表达了诚挚的感谢。由此可见，这应该就是他们所要的答案吧。

他们之所以想听我演讲，从根本上来说，我毕竟是第一个提出地区国家论的人，而且深知各国地区经济的情况。所以，他们才会想听听我的意见。也因为如此，只要从这样的观点与角度切入，分析他们的现况，并且提出解决的方法，我应该就不会辜负他们的期望了。

换句话说，“无国界经济”与“地区国家论”就是我个人思考的“型”。

不只是我，每个具有影响力的人，都会拥有从经验累积而来的、属于自己独特的“型”。这个“型”越不容易被取代，就越能够发挥强大的影响力。



杰克·韦尔奇是我二十几年的朋友，只要是在演讲的场合看到我，他都会马上靠过来，打一声招呼说“Ken, What's new?”（研，有什么新鲜事？）换言之，他总是希望听我说些什么，最近在意的事情也好，思考的事情也可以。

无论如何，世界级的经营者杰克·韦尔奇应该比任何人都更清楚有关经营、经济的信息。

尽管如此，他却还是想听听我的看法。这无非就是因为，只有我才拥有“地区国家论”这个“型”吧。

首先，掌握思考的“型”

一提到掌握“型”，有人马上就会认为是掌握专业，成为专家。不过，这样的想法有一点过于简单了。

拥有专业的领域，并不是坏事。但是，假如只了解某个领域的专业，而这个专业又完全无法应用到别的领域，那就不能称之为“型”。

剑道与空手道的“型”，为什么如此重要呢？主要是因为，只要掌握了剑道与空手道的“型”，我们就可以实



际地运用在各种不同的招式上。其实，商业也是如此。例如，在思考地区的繁荣的课题时，不管在世界上任何地方，我的“地区国家论”都能够适用。因此，“地区国家论”才可以成为“型”。然而，即使想要马上就掌握到足以和“地区国家论”相提并论的理论，应该也不知道如何努力吧。

以现实的情况来说，首先，我们可以从能够广泛应用的“思考方法”开始，强化自己的“型”。最初，在麦肯锡顾问公司时，我也是以“金字塔结构”（Pyramidal Structure）与“彼此独立，全无遗漏”（MECE; Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive）这种逻辑思考的方法，作为思考的基本架构，彻底地自我训练，直到转化成为自己“型”为止。正因为有这一段过程，我才能够逻辑性地分析眼前所遇到的任何现象。

举例来说，去年（2006 年）软银以收购英国电信公司（Vodafone）的方式，进军移动电话产业，并且配合可携式电话号码的解禁政策，推出了新用户网内通话、短信息“零日元”的优惠方案。不愧是孙正义，“零日元”的价格设定，的确受到了大家的关注。但是，我有完全不同的看法。这个优惠方案并不包括 1500 万的老用户。换言之，这个优惠方案有缺漏，因此，并不符合“彼此独立，全无遗漏”（MECE）的思考逻辑。

如果这个每月 2880 日元的新优惠方案也适用于老用户的话，恐怕资金的周转马上就会恶化。因此，他们才敢将老用户排除在适用范围之外。如此一来，“零日元”的广告本身不只违反了赠品表示法（明显的用户差别），同时，恐怕也有抵触其他法律的可能。

所以，孙正义先生自信满满所宣布的优惠方案，如果没有忍辱撤回，就必须做大幅度的修改。后来，在我担任校长的 **Business Breakthrough (BBT)** 创业者商学院，所开设的宽带（**broadband**）课程中，我也随即发表了自己这样的看法。

结果呢？不久之后，软体银行接受了公平交易委员会的指导，修正了大张旗鼓所发表的“零日元”优惠方案。整个事件的演变，正如同我所预测的一样。

如上所述，如果可以具备活用思考的“型”，即使是未知领域的现象，我们也能够轻易地注意到矛盾与不足的地方。相反地，假如缺乏“型”，只是随随便便地东想西想，将很难寻找到事情真正的本质。



让“型”内化的平时训练

那么，如何才能够掌握“型”呢？简单地说，就是要不断地反复练习，直到在不知不觉之中自然掌握为止。关于这一点，武术与商业是完全相同的。

如果想要掌握思考方法的“型”，最有效的方法就是，不断地反复练习“假如我是当事人，我将会怎么做”这种具体的案例研讨。

举例来说，假如现在自己是公司某事业部的部长，下

年度将会采取何种策略呢？假如自己被任命为不二家^[注7]的社长，将如何重振公司的信用与业绩呢？其实，我们可以选择的议题到处都有。因此，寻找议题一点也不难。

如果想要进一步提升练习的效果，议题的内容就要尽可能贴近现实的情况。譬如说，假如是以事业部长的角色制定策略，首先就必须从收集每个部门过去的销售业绩、竞争资料等等的工作开始着手进行。假如是不二家的社长，就任之后就要开始仔细地书写半年之内的工作计划。

如果可以不断地持续“假如我是……”这种案例研讨的练习，不仅能够大大地开发大脑，同时，在思考的空间上，也会变得更灵活。实际上，在 BBT 研究所大学，每周都会有“假如你是理查德·瓦格纳（Richard Wagoner）会长，你将会如何重整经营不善的通用汽车（GM）”这样的课题。学生都会花一个星期的时间，思考自己的答案，并且发表在网络上。此外，每位学生也都必须参与共同的讨论。随随便便的回答，势必会遭到世界各地听课学生的攻击与批判。因此，每一次都必须认真地讨论。通过这样的过程，学生的逻辑思考能力将会显著提高。如果是日本的公司，只要三个月，学生的能力就会明显地超越以

注7：2007年1月，日本知名的点心公司“不二家”，因食品过期的事件，社长藤井林太郎先生被迫引咎辞职。

往的同事。

我要求学生两年内必须完成一百个（每周一题 × 两年）课题的练习，并且以此作为毕业的条件之一。虽然是非常严酷的考验，但是，身为校长的我可以很有信心地保证，只要能够确实地做到如此的练习，我们将会具备思考的“型”。今后，不管遇到任何领域的问题，我们都可以运用这个思考的“型”，构想出最佳的解决方案。今年3月18日的第一期毕业生应该感受最深吧。

除此之外，我们也可以借助朋友的帮助，锻炼 MECE 的逻辑思考。每个人多少都会有思考的习惯与偏好。因此，如果只是自己一个人，将无法注意到自己思考的缺漏与重复。所以，我们也可以和朋友一起互相验证某些问题。但是，如果总是和同样的朋友讨论类似的议题，效果说起来也是有限的。因此，我也建议每个礼拜都可以更换不同的议题与对象进行讨论。为此，我们不妨平时就储备至少七个专业领域各不相同的朋友。

再者，如果想要将思考的方法升华为“型”，案例研讨也好，朋友之间的讨论也好，每天我们都必须腾出相当的时间。虽然这么说，却还是有很多人腾不出时间。大部分的原因都是在于时间的使用方法。换句话说，日本的商业人士花了太多的时间在电视、报纸以及网络上了。因此，我们大可将这些时间减少到最低的程度。

每天早上都看《日经新闻》、NHK 的新闻报道，有什么积极的意义呢？大概只是因为不这么做，就会感到莫名的不安，所以才每天都这么做吧。此外，现在已经不是 20 世纪的工业化社会了，因此，不管塞满了多少知识与信息，也无法提升作为商业人士的价值。相反地，沉浸在信息收集的人，大脑中反而会充满了一些杂音，而损坏了思考的能力。

在此，我想再次强调，如果缺乏自己独特的“型”，将无法影响任何人。同时，如果缺乏每天坚持不懈的训练，也将无法掌握自己独特的“型”。尤其是思考的方法，一旦疏忽大意，马上就会衰退。

因此，为了避免思考的“型”的瓦解，每天持续的训练与维护是非常重要的事情。

当然，我自己也不例外。最近，我专心致力于思考俄罗斯的相关问题。由自己提出问题，然后，套用自己的“型”，再道出自己的答案。

因为我每天都这么做，所以，即使现在普京打电话给我，我也可以用 5 分钟的时间，提出令他赞叹的提案。



请不要贴近权威

有人误以为，影响力就是贴近有权威、有势力的人，并且依赖可以作为后盾的组织。

尤其，日本的行政规定有很多暧昧不明的地方，所以，官员的裁量权所能够决定的范围很大。也因为如此，才会让人以为，只要能够接近有权力、有影响力的人，自己的影响力也会增加，并且有利于事情的运作。

实际上，我并不否认有这种事情。但是，我们必须了解，借此所获得的影响力，不仅无法提升自己的

价值，同时，长远来看，也将无法避免弊多于利的情况。

举例来说，假设有人是为了想利用某个集体的影响力，而成为集体的一员。一旦加入之后，他将只能够以集体成员的身份发言。原本，只有当自己与集体之间的意见、见解相同时，才会成为共同的族群，而当彼此的想法不同时，则只要单纯地远离集体，就可以保有自己的立场与言论。但是，如果是为了影响力的目的，而向集体低头的話，就算集体的方向与自己不同，自己也必须服从集体的想法。如此，不仅会明显地损及自己的价值，也会让自己无法再清楚地看到人最重要的真实面。

因此，到目前为止，不管是多么坚持的邀请，我都拒绝加入任何的组织，例如：审议会以及扶轮社等等的联谊团体。此外，如果加入某个集体，有时候也会因为背离集体与权威，而让工作无法顺利地进行，或者产生一些障碍。

再者，我也不曾为了让工作更顺利，而扭曲自己的想法，站在体制的任何一边。如今，这样的坚持也成为了我个人的资产。

现在，我之所以能够对政府尽情地提出忠告，对经团连^[注8]、经济同友会^[注9]，享受不客气地批判日本经济的自由，完全是因为我不贴近权威的缘故。

注8：经团连是指“日本经济团体联合会”。目前有1662个会员，包括1343家日本企业、130个制造业与服务业等主要行业的全国性团体以及43个地方性经济团体等。经团连的使命，主要是提升企业附加价值的创造力，提高个人与地区的活力，以及促进日本与世界经济的发展。

注9：经济同友会是指“社团法人经济同友会”。经济同友会是由83位企业人士于昭和21年（1946年）所共同组成的社团，其宗旨是为了重建战后的日本经济。目前经济同友会以丰富日本人民的生活与调和世界经济的发展为目标，透过企业经营者的积极参与，多方面地展开各种相关的活动。

提高影响力的传达方式

如果内容有价值的话，周围的人应该会了解。因此，不论在何时何地，我总是述说着同样的谈话内容。

然而，即使是在业界大家耳熟能详的专业用语，如果没有任何的解说，非业界的人士可能也会完全不了解。换言之，不管自己的见解多么独特，假如传达的语言很难理解，而让听众听不懂，那也一定不是有影响力的发言。

因此，在自己想要积极地传达想法与意见时，选择适



合听众的传达方式，将是提高影响力非常重要的事情。

以前曾经有过这样的事情。有一家大型的证券公司邀请我去演讲，谈论投资组合相关的议题。当时，我自以为听众一定是基金经理人。因此，我准备了相当专业的内容摘要，前往大阪城会馆的演讲会场。

结果，当我从舞台侧边的布幕窥视台下的听众时，我发现他们看起来一点也不像是精明干练的基金经理人。后来，询问了负责的人之后，我才知道当天与会的人全都是刚开始想要投资的退休人士。

我想如果谈论“401k 计划”^[注10]与印度股票市场的演讲内容，不仅他们无法理解，同时也没有任何的帮助。因此，当我站上演讲台时，我一边喝水，一边就静静地消去了事先为基金经理人所准备的资料。然后，从脑海里的硬盘中，寻找、重新下载“初学者的投资讲座”这样的内容。之后，我就若无其事地开始演讲了。

演讲不仅在深获好评的情况下结束，同时，演讲后的问卷调查也几乎都是全员满意的回答。所以，主办单位当然是非常高兴。只是，他们并不知道当时我冒冷汗的事情。

注 10：美国为了鼓励人民提早为退休做规划，于 1981 年创立一种延后缴税的退休金账户，因为美国政府将相关规定制订在国税条例第 401 条 k 项中，故简称 401k 计划。

事实上，这样的事情并不少。原本是以经营者为对象的研讨会，结果，会场中竟然都是年长的老太太。这个时候，如果只是责怪主办单位不好，没有事先告知，而自己也只能够谈论所准备的演讲内容，就不能算是有影响力的人。不过，如果是突然被要求谈论完全是专业以外的内容，即使做不到也是理所当然的事情。可是，如果是自己的专业领域，我们平常就应该准备一些可以配合听众瞬间切换的演讲内容。

除此之外，我也想特别地告诉读者我个人的演讲秘诀。如果想要说服听众，同时也进行一场高度完美的演讲。在演讲开始之前，我们就要事先决定最后一分钟的演讲内容。如果是90分钟的演讲，即使前89分钟的演讲内容不够详细、严谨也没有关系。只要在接近结束时，我们能够慢慢地聚焦在结论上，并且利用最后一分钟的时间，做出简单扼要的总结。如此一来，一定可以获得大家极大的赞美。

这是以“金字塔结构”这个逻辑思考为基础，所发展而成的大前流演讲的“型”。

但是，如果缺乏准备就上场，表现也不会好。换言之，如果可以投入时间，不断地训练，直到内化为自己的“型”为止，我们就能够实际运用了。即使是婚宴上的致辞也可以应用。



世界上最有影响力的国家是美国吗？

在此，我也想思考一下国家的影响力。

世界上最有影响力的国家是哪一个呢？如果是七八年前，我们回答美国，肯定没有错。尤其，在克林顿政府的时代，不只世界金融中心的地位巩固，同时，借由世界最强的军事力量与引领全球的经济力量，也确立了美国单一霸权的领导地位。

然而，2000 年资讯科技泡沫的破灭所造成的股票下

跌，却让世界金融中心的计划轻易地瓦解。而且，布什政府之后的“9·11”事件以及阿富汗、伊拉克军事攻击的失败，也让美国强大的军事力量在世界上明显地失去了作用。世界各国，特别是英国之外的欧洲各国，与其说是阳奉阴违，不如说是已经完全地与美国保持了相当的距离。

即使是同盟国的英国，人民也早就有了放弃美国的想法。在去年英国的《卫报》(The Guardian)，以“威胁世界和平的人物”为题所做的调查中，美国的布什总统竟然名列第二。

假如在日本也做同样的调查，布什总统肯定也会排进前三名。

除此之外，美元的地位也正在动摇。结算的货币从美元换成为欧元，已经是现在全世界的趋势。

今后，不管美国多么想要强化霸权主义，过去以唯一的霸权国家，领导世界的态势应该不会再存在了。如果美国的领导能力减弱，不只是欧洲，中国与俄罗斯等国也都会兴起，世界将会朝向多极化发展。现在可以说是这种国际新秩序形成的过渡时期。

尽管如此，似乎还有一些日本的知识分子主张，追随美国才符合日本的国家利益。但是，我并不以为然。

与其依赖日落的大国，寻求庇护，不如像芬兰、丹麦



等国一样，借由教育培养出通晓世界的人才。如此，将更能够成为对世界有影响力的国家。

大国的自我，不如小国的智慧。这是解开 21 世纪国际关系的重要关键。

培养在 21 世纪发挥影响力的人才

我之前已经提过了，擅长于熟记答案、依照规定做事的 20 世纪的人才，在 21 世纪，几乎是一文不值。

从这个意义上来看，我们不得不说，安倍内阁大张旗鼓所着手进行的教育重建会议，的确是相当地离题。不管看了多少开会的议程，也都看不到活跃在 21 世纪的人才。

事到如今，当我们还在重建工业化社会人才的同时，这样的人才在越南有 3000 万人，而在中国也有 1 亿人了。



而且，如果是中国人，薪资只有日本的十分之一。如此一来，企业当然会选用便宜的人才。

换言之，就算重建了适合工业化社会的人才，他们也没有工作的机会。或者，他们愿意以中国人的薪资水准来工作？大体上，从使用“重建”这个名词开始，政府的政策就已经错了。今后，关于教育的说明，应该要使用“创造”这个名词，而不是“重建”。

更具体而言，如果真的想要培养在 21 世纪有用的人才，也就是，在世界上能够发挥影响力的人才，就应该以“领导能力、概念思考以及沟通能力”作为教育的主轴，取代现有的背诵与顺从。

从众多的意见之中，判断出最佳的意见，并且设法让所有的人都愿意尝试看看，这就是“领导能力”。

自己本身能够思考“何种商品与服务，才会受到消费者的青睐？”这就是“概念思考”的工作。其次，将自己的想法，简单易懂地传达给对方，并且说服对方，这就是“沟通能力”，而沟通能力也包含了外语能力。

除此之外，未来“合成力”应该也会变得很重要吧。如果我是 A，你是 B，那么应该也会有 C 吧。这样的构思能力就是“合成力”。在 21 世纪，当面对不同的意见时，不管怎样都要坚持自己的主张，并且只会辩论的人，将无

法顺利地发展。

其实，在世界上，这种教育方式最进步的国家就是，之前所提过的芬兰与丹麦。

在那里，学校已经没有“教道”这样的概念了。即使想要教道，老师也不知道“如果这么做，就没问题”这样的正确答案。因此，老师只会彻底地扮演协助者的角色，帮助学生启发内在的想法。

再者，教育的责任也并不是只由学校的老师来承担。孩子是国家的财产，因此，全国所有的成年人也都要积极地参与孩子的教育工作。譬如说，如果是职业教育，从哪里采购蔬菜？如何决定蔬菜的价格？以及如何靠蔬菜生意维持生活？等等的问题，我们就可以邀请真正的蔬菜水果商到学校来做说明。同时，KidZania^[注11]也是一个可以让大家对工作的内容一目了然的地方。

总之，在这个世界上，填鸭式的教育依然可以肆无忌惮地横行的国家，只有日本、韩国与中国而已。

日前，有一家杂志社安排了我与丹尼尔·品客（Daniel

注 11：KidZania 是日本一个寓教于乐的主题游乐园。在游乐园中，小朋友可以借由模拟的真实体验，亲身感受工作的内容。目前大约有 80 种工作，包括消防队员、空姐、模特儿、医师等等，可供小朋友做选择。



H. Pink^[注12]) 先生对谈的机会。我曾经将他的书翻译成日文。当时他告诉我，他预定在四五两个月的时间待在日本，同时，他也会带十岁的女儿一起来。于是，我就不假思索地请问他，女儿上课怎么办呢？

根据丹尼尔·品客先生的回答，他们已经得到了学校有条件的许可了。条件就是，在日本的这两个月期间，他的女儿每周都必须以照片、动画的方式，传送日本相关的报告到自己的博客上。

在国外生活两个月，体验完全不同的文化，不只是他女儿个人宝贵的财富，同时，透过她的博客，她的同学也能够共同体验这段日本的生活。这也是一种真实的生活教育。

因为他的女儿能够在博客上提出报告，所以，学校方面也相信他的女儿应该可以马上就赶上落后的学习进度。

附带一提的是，他女儿的学校是美国的私立学校。有别于日本的学校，美国的私立学校没有政府的补助金，所以，也就没有来自政府的指导。学校是靠学费与捐款来运作的。上课的内容则是在家长与老师激烈的讨论中决定的。因此，每个学校都有自己的课程规划，而课程“选

注12：丹尼尔·品客（Daniel H. Pink），美国知名趋势作家，著作包括：《未来在等待的人才》（A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age）、《自由工作者国度》（Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself）。

择的自由”则是在于学生与家长。也因为如此，以美国的情况来说，每个人都很优秀，而且平均值也很高，这种事情是无法想象的。但是，在 21 世纪，真正能够培养出令人惊讶的杰出人才，应该也是美国这种多元的环境吧。

如果没有修完非义务教育的高中世界史，就必须花 50 个小时补修。这种政治人物介入教育的国家，根本上，教育的想法是不同的。

商业力
研磨

第4章

研磨工作力

提升工作效率的方法

除了“先见力”、“突破力”、“影响力”之外，在本章中，我想介绍一下“提升工作效率的方法”以及“21世纪信息收集法”。这些方法都是在“看不见的新大陆”中，商业人士能够立刻实践、运用的必要工作力。

自从像“狗的年龄”（dog year^[注13]）一样变化激烈

注13：狗大约以快人类7倍的速度成长、衰老。因此，特别是资讯科技产业，就以“狗的年龄”（dog year）来形容时代变迁的速度。



的互联网普及于商业世界之后，工作效率的重要性突然受到了大家的关注。

以往，“只要能够完成正确无误的工作，即使花了很多的时间也无妨。”这样的想法是主流的思想。如今，如果这么做的话，将会很快地被时代淘汰。

事实上，大部分的商业人士都了解这样的情况。但是，工作效率几乎都没有改善。至少这是我所看到的现象。这到底是什么原因呢？

或许是因为，大部分的人都不曾亲身感受过“工作效率的价值”与“工作延误的恐怖”吧。

到目前为止，我也实际参与过许多的专案。如果延误了专案的完成，一天支付千分之一的罚款是世界上的常识。虽然说是千分之一，但是，如果是 1000 亿日元的专案，一天的罚款金额就是 1 亿日元。

即使只有一次这样的经验，我们也应该会认真地思考如何才能更快速地工作。但是，由于没有经历过这样真实的场面，所以，就算在嘴巴上说着想要提升工作效率，也总觉得缺乏某些迫切感。

其次，或许也是因为没有深切地感受到提升工作效率的必然性。每天都自以为只有自己有一大堆的工作，忙碌到连睡觉的时间也没有。但是，实际上，也不是什么了不起的工作量，而只是缺乏效率地在使用时间而已。

我的办公室在东京，但是，每个月我都会去大阪、九州出差。同时，一年也会出国 20 次。除了经营管理顾问的本业之外，周日在 Business Breakthrough (BBT) 创业者商学院，我也利用宽带网络，开设了教学的课程。另外，我还写作 5 篇连载的文章。如果没有把每一项工作的效率都提升到极限，我将无法完成这些工作量。

反过来说，假如可以体会到提升工作效率的诀窍，你也一定能够完成这么多的工作。虽然我已经超过 60 岁了，但我依然还有余力。因此，我不仅可以接受不定期的演讲邀约，同时，我还能够写书。

如果有三十几岁的体力，就算完成一倍以上我目前的工作量，也一点都不奇怪。因此，“相信每个人都具有这样的潜力”是提升工作效率的第一步。



提升工作效率的重点在于安排计划

一般来说，一接到工作，就开始敲打键盘，冲向资料室的人，工作都很慢。理由很简单，那就是完全没有考虑到安排计划。

说到提升效率，可能马上就会有人讨论“如何跑得更快”。事实上，这并不是事情的本质。如果是跑道早已定好的田径赛，速度快的选手一定会获胜。但是，工作与田径赛并不一样。虽然一开始被赋予明确的目标，但是，

每个人却可以选择各自所到达的路径。

既然如此，为了尽早抵达目标，我们应该怎么做才好呢？一开始，我会先看看地图，寻找最短的路径。如果不这么做，而只是靠着脚力随随便便地东奔西跑，将难免会绕远路。感叹自己一直很努力，却又浪费很多时间的人，大都是犯了这样的错误。尤其，在同时拥有多份工作的情况下，胜负将决定在工作组合的效率上。

例如，突然有个工作必须在某个期限之前完成，但是，日程表上到处都有行程，而只剩下某个时段可以运用。这么一来，我们将会知道何时必须完成资料的收集，以及收集资料所需的时间等等。依照这样的方式，好好地花时间制定详细的行程之后，再去面对工作，我们将能够在短时间之内，完成大量的工作。

此外，只要利用网络查询交通时刻表，我们也能够正确地掌握发车时间与所需车程。在工作行程的安排上，如果也可以事先排入交通的时间，将会有很大的帮助。这个时候，假如也同时设想一些现实中可能发生的情况，并且事前预备几个可行的方案，那就更好了。

譬如说，从国外回到日本的时候，因为气象的因素等等，国际航班经常会延误。因此，我们就可以设想班机“准时到达”与“误点 30 分钟”这两种情况，查询好换乘电车的时间，做好事前的规划。如此一来，即使班机真



的延误，我们也不会因不知所措而感到焦急不安。

最差的情形是，“舍不得花时间查询时刻表，而且在办公室工作到时间快来不及，然后才慌慌张张地搭出租车，赶到东京车站，搭上新干线。”这样的话，将无法有效地利用车上的时间。

相对地，我会事先查询有空位的班次，预约商务舱最前面的座位。这么一来，因为可以使用车上的电源，所以，我就能在车上用电脑来写作，完全不必担心电池没电。换言之，如果可以确保工作的情况，就算是在车上的时间也能够变成可分配的工作时间。相反地，假如缺乏事前的计划，我们将无法有效地利用这些时间。我认为这是非常可惜的事情。因此，关于新干线的预约等等，在麻烦秘书之前，我自己都会利用“eki-net”这个网站，充分地进行事前的查询与计划。

然而，我不认为，为了完成所有的工作，只要好好地安排计划就可以了。反而，我会希望尽可能拥有空闲的时间。因为我可以在空闲的时间安排“思考的训练”。

此外，只要一有空闲的时间，我也会打开日程表，看一看是否还有空档，想一想是否还有效率更好的计划方式。这样的行为已经成为了我的习惯。

或许，每一个工作快的人也都有类似的习惯吧。

别让“咦？东西到底在哪里呢？”剥夺了时间

避免从事没有助益的事情，也是提高工作效率的要素。我们可以试着记录并调查一下自己在每一件事情上所花费的时间。工作缓慢的人，通常都会在不做也可以与不太需要的事情上，没完没了地浪费时间。

其中最主要的事情是，资料与统计数据的搜寻工作。而且，只要是工作缓慢的人，通常都有“这个资料好像在哪里看过？可是，到底在哪里呢？”以及“已经找过一



次的资料，却又再找两三次”的倾向。

如果是自己想要的资料及统计数据，我都会暂且储存于电脑中。假如是网络上的报道，我会直接复制存档。假如是书面的资料，扫描之后，我会以 PDF 档的格式存档。然后，再以电子邮件附加档案的方式，传送到自己的电子信箱。

我之所以这样做，主要是因为，在必要的时候，我可以及时地查出所需的资料。虽然使用“Google Desktop”已经可以相当准确地从储存于电脑的资料中，查出所需的资料了，但是，它还有一些无法避免的遗漏。因此，假如也用电子邮件的方式加以保存，我也能够使用电子邮件的检索功能。总之，一旦采取双重的检索功能，我将能够更快捷地查出自己所需的信息，而感到安心。

只要增加“传送电子邮件到自己的电子信箱”这个动作，将可以避免焦急地重新寻找似曾相识的资料这种费时费力的工作。

另外，还有一个节省时间的根本办法，那就是，下定决心把可能会频繁使用的人名与专有名词背诵下来。例如，在讨论网络社会与 web 2.0 的未来时，一定会提到创立 Google 的拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin），以及 YouTube 的创办人陈士骏（Steve Chen）、查德·赫利（Chad Hurley）、贾德·卡里姆

(Jawed Karim) 等人的名字。虽然利用网络，马上就能搜索到这些名字，但是，如果可以下定决心把它们记下来，不仅可以缩短搜索的时间，甚至连搜索的必要性也将消失。

以我的情况而言，如果是难记却又无论如何都想记住的用语，我会把它写在随身笔记本的备忘录上，在吃饭之前，一边注视，一边背诵。这种实实在在的努力，做与不做，确实也会改变我们的工作效率。



掌握“要径法”（Critical Path Method）

如同前面的说明，思考计划，节省浪费，工作的速度确实可以变得更快。

但是，这么做还不是真正提升工作效率的意义。例如，自己考虑到工作的计划，提早寄出电子邮件，对方却迟迟不回信。或者，向其他部门索取资料，对方却提供了完全不同的资料，根本无法使用等等，每个人应该都曾经有这样的经历吧。

事实上，一个人可以完成的工作并不多，一般的工作都会关系到很多人。因此，不管自己一个人怎么努力提升工作效率，如果周围的人不配合的话，我们就不得不经常停下脚步来等待。最后，工作也无法变快。

所以，我们也要考虑包含周围的人在内的工作计划。在此，我们务必要参考“计划评核术”（PERT；Program Evaluation and Review Technique Chart）和“要径法”（CPM；Critical Path Method）这两种专案管理的方法。

通常，专案都是由多数人以各种不同的任务编组所构成。如果是大规模的专案，也会有数百、数千人以数十个任务编组，同时进行专案。这个时候，假如没有好好管理的话，将无法在期限之前完成所有的工作。

因此，掌握“要径法”成为了所有专案管理手法的基本要素。换言之，在进行专案的过程中，我们就必须“找出最花时间的地方，一开始就先从那里着手”。其实，在工作上，我们也可以应用这个基本要素，避免工作计划受到拖延。例如，如果收集资料最花时间，我们就可以把它列为最优先的工作，并且以收集资料的完成日作为基准，安排整个计划。

同时，每个人也都有自己特定的回应时间。因此，在需要别人协助时，我们也应该事先掌握对方的回应时间，而揣摩这个回应的时间，最好的方法就是观察对方回复电

子邮件的反应。对于别人的请求，回信速度快的人肯定也会有比较快的回应。

如果知道对方的回应时间比较慢，我们当然要早一点提出请求，同时也不要忘记认真地确认对方的工作进度。

除此之外，在请求别人协助时，我们也要事先尽可能具体地将工作完成之后的情形传达给对方。如此将可以避免完全离题，而必须重做的情况。相反地，如果没有给予任何的提示，而只是请求对方“无论如何，想一些好东西”。对方就必须暗中摸索，并且思考一堆提案。最后，尽管做了很大的努力，结果也可能都没有用。这么一来，不仅对方会失去干劲，整体的速度也无法获得提升。

总之，思考整体的计划，就是“创造一个让所有的人都不会白费力气，而且高效率的工作情况”。

使用“脉络的处理方式”(Context Processing)

如同“1492”这种缺乏规则性的数字，假如没有想出相关的谐音，我们将很难记得起来。“哥伦布”这样的单词也是如此。即使记住了，也很快就会忘记。

然而，一旦变成了“哥伦布是在1492年发现了新大陆”这样的句子后，我们就可以轻而易举地记住了。在学生时代所背诵的《徒然草》^[注14]与《平家物语》^[注15]的

注14：《徒然草》内容主要是描述镰仓时代的典章制度、逸闻趣事、自然知识等等。本书可以说是了解日本文化重要的参考书籍。

注15：《平家物语》内容主要是描述平安时代末期源氏和平氏两大武士集团的兴衰历史。



某些章节，在长大成人之后依然不会忘记，也就是因为，我们是以句子的形式记忆下来的关系。

句子的处理方式之所以比较容易停留在记忆之中，则是因为大脑的作用也是如此的缘故。

因此，有一个更容易记住，并且有助于工作的方法。那就是在句子的处理方式中，把最重要的概念以“脉络的处理方式”来记忆事情。而所谓“脉络的处理方式”就是，了解某一个现象中的意义，然后记下来。

举例说明一下。有一家在资讯科技领域成功的新创企业，后来通过企业并购（M&A）的方式，将事业的范围扩展到各种不同的行业，同时也提升了业绩。但是，由于公司的社长没有经营多家企业的能力，而且公司的内部也缺乏有能力协助社长的部属。因此，最后公司就被外资基金所收购，并且也被分割出售了。

这个时候，即使记不得新创企业的名称、事业内容以及股价等等，也没有关系。只要记住这一连串的脉络就可以了。这么一来，当有企业想要通过企业并购的方式来扩展事业，而前来咨询时，我就会马上注意“社长是否具备了横跨不同事业领域的经营能力”。假如社长缺乏相关的经验，而且在公司内部也没有能够代替社长的人才，我就会很快地给予“失败率很高，应该停止”的建议。

如此，一旦采取“脉络的处理方式”，事情的本质就

会立刻浮现出来，而避免掉不必要的时间浪费。

此外，通过“脉络的处理方式”，我也发现了一个定律，那就是“待在网络社会中五年以上的人，不论国籍、人种、年龄、性别以及宗教，想法与行为都会很类似”。但是，在日本竟发生了违反这个定律的现象，也就是，20到25岁的年轻人拥有电脑的比率正在下降。一般在网络社会中，这种现象是不可能发生的。

从“脉络的处理方式”所引出来的定律，几乎没有例外。因此，假如定律不适用的话，那一定是发生了某些重大的变化。所以，我也分析了一下在日本所发生的现象。结果，我发现了意想不到的事情。那就是，在日本的年轻人之间，功能相当齐全的移动电话扮演了电脑的角色。同时，在调查的过程中，我也了解到了“移动电话比电脑更适合无所不在的网络社会”这样的事情。

假如我这个分析是正确的话，或许，今年1月苹果电脑所发售的iPhone将会在全世界大热卖。真不愧是史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）——一位被美国《商业周刊》（Business Week）誉为“超越上帝的人”。

21 世纪的信息收集法——电视广告将会消失？

即使只是曾经一窥网络世界的人，也应该没有人不知道“YouTube”吧。2005 年 12 月开始提供短片分享服务的网站 YouTube，已经以惊人的气势席卷了全世界。

这么说来，我也自认为是 YouTube 的重度使用者。

去年，SONY 的 Playstation 第三代游戏机（以下简称 PS3）开始销售时，我马上就在 YouTube 网站上，以“PS3”为关键字搜索了一番。如我所料地，已经有各式

各样上传的短片了。

譬如说，有录制“拆解刚到手的机器，探究内建模组与组装方式”这种逆向工程的实况短片，也有揭露“在相同软件的情况下，第二代的游戏机画面比较鲜明”的短片，还有“将 PS3 与同期销售的任天堂游戏机 Wii 分别换成戴着眼镜的严肃女生与穿着比基尼的可爱女孩来做比较”的短片。看了这些短片之后，任何人都会立刻了解到 PS3 “由于过高的性能规格，而损坏了游戏机原本轻快的操作性”这个缺点。

以前，即使是专家也不怎么容易获得的信息，如今因为网络的关系，就连高中生也能轻松地获得。

我预测由于 YouTube 的出现，在不久的将来，电视广告应该会消失吧。首先是因为信息量完全不同。电视广告仅仅只有 15 秒，长一点的话也只有 30 秒而已。但是，YouTube 最长的影片有 10 分钟之久。而且，假如 10 分钟之内无法完整收录的话，也可以继续上传别的影片文件，实质上，可以说是没有时间限制。此外，因为世界上任何人都可以是影片的制作人，所以除了一般短片之外，也有高水准的影片、公开产品制造商所企图隐瞒的信息等等。因此，不管花多少时间看这些影片也都不会觉得厌烦。换言之，这些影片与马上就想要快转跳过的电视广告截然不同。



附带一提的是，YouTube 在 2007 年 1 月也开始提供了 YouChoose 的服务。这项服务主要是让 2008 年的总统候选人都可以自由地发布相关的信息。虽然是在“电视对选举结果拥有强大影响力”的美国，一旦看了 YouChoose 后，候选人们一定会广为流传“ YouChoose 的内容远比 CNN 所编辑的影片更有趣”这样的讯息。或许，在下次的总统选举中，YouChoose 将会取代电视，大大地影响总统大选的发展。

我预测电视广告将会消失的另一个原因是 TiVO 的存在。如今，美国已有 20% 的电视观众都已经在使用 TiVO 了。

TiVO 这个系统，只要通过在家里所特别装备的硬碟录影机，观众就能够收看到自己所喜欢的电视节目。

TiVO 之所以受欢迎的秘密是，系统内建的定时功能。也就是“观众能够在想看的时间，收看喜欢的节目”。因此，它能够自动地切掉电视广告，而播放观众所指定的节目内容。

如果没有广告的 TiVO 日渐普及，企业应该就不会想在电视与广告公司上，投入大量金钱，制播广告了吧。

落伍的旧世代居民

另一方面，不只是 YouTube，就连 Google 也没接触过的旧世代居民中，也是商业人士的人似乎并不少。在信息的水准上，这些人可以说已经落后高中生了。主要是因为，即使阅读了四五份报纸，不管在质与量方面，也都比不上在网络世界中所流通的信息。

刊登在报纸上的新闻，只是经过记者的聚集与筛选之后，极为有限的信息。换言之，只阅读这些信息的人，将



永远也无法超越记者的水准。事实上，电视新闻也是如此。

在 21 世纪这个看不见的新大陆上生存，如果主要的信息来源只有报纸与电视，这将是一个致命的危机。

尤其，将早上宝贵的时间都花在 NHK 电视新闻与《日本经济新闻》上，这种 20 世纪的习惯，现在只不过是浪费时间而已。所以，我们应该立刻停止这种习惯。

以 NHK 的电视新闻为例，如果我们认为 NHK 是国营机构，所以，他们所传达的，一定是从众多的素材中严选而来、特别具有价值的讯息，那就大错特错了。事实上，NHK 新闻的组成是必须相当程度地搭配各地方分社所制作的新闻。换言之，那只是反应公司内部各种情况的结果。每天一早，商业人士必须知道的是，在睡眠时间中，世界所发生的变化，而绝不是哪里的樱花开了这种无足轻重的新闻。

报纸也是如此。一面报纸所呈现的内容，是由制作该版面的报社所决定。所以，当然也会反映出单纯的新闻价值之外的企图与想法。此外，在新闻价值的排列顺位上，也都是报社本身的判断而已。因此，对我们而言，报社的头条新闻也并非最重要的信息。

相较于此，更确定的是，如果全然地接受报纸标题的大小，我们将永远只能获得与报社相同的知识水准。难道

我们不认为这是很大的问题吗？

现在，日本的上班族有 4000 万人。如果认为自己只是四千万分之一也无妨的话，可以继续维持经由电视与报纸收集信息的现状。但是，我们应该记住，今后这种一般性的人才将会一文不值。因为真正的经营者都知道，即使汇集了熟知 NHK 新闻与《日本经济新闻》的人才，也无法创造出规划未来的新概念。

如果不想沦为一文不值的人才，唯有成为能够构思独特想法的人才。为此，我们一定要舍弃电视与报纸，迈入网络丛林的决心。

在网络丛林，姑且全部都尝尝看

十年前，我就已经停止订阅报纸了。之后，我主要都是通过网络来阅读新闻。

以信息来源而言，网络远比报纸还要好。首先，网络没有时间与场所的限制。只要是能够上网的环境，在世界上任何一个地方，我们 24 小时都可以阅读新闻。尤其，现在有“RSS Reader”这种便利的软件，只要事先登录，我们就能够从世界各地的博客与新闻网站，自动收到最新

的报道与新闻，几乎都不需要付出任何的劳力。

此外，“RSS Reader”的优点是，我们所收到的新闻，标题的文字都是同样大小的规格，换言之，所有的新闻都具有同等的价值。少了偏颇的评论之后，我们自己将能够以内容来决定新闻的重要性。报纸就没有这个优点。另外，以信息量来说，网络也远远胜过报纸。

每天早上，我都会花 15 分钟的时间，很快地看过“RSS Reader”所汇集来的 500 则新闻报道，并且将自己认为重要的部分加以存档（如果是电脑，就可以简单地做到），然后也传送给公司的同仁。此外，在周末两个小时现场实况的宽带节目中，我也会加以分析这些信息，而且一边组合信息，一边预想未来的发展。这就是我阅读新闻的方法。

换句话说，借由为别人解说新闻，我可以加深记忆。然后，通过隔周网络上的议题讨论，我也能够再次复习新闻报道的内容。

总之，我的做法并不是接受电视与报纸这种现成的便当，而是从食材的选择到料理的方式全部都由自己来决定。因此，我绝对不能没有网络丛林这个食材的宝库。

我这么说之后，一定有人会说“网络上的信息良莠不齐，而且有很多没用的资讯”。这些人是否认为电视与报纸上的信息就不是良莠不齐呢？如果是依照我的说法，



电视、报纸等等，包括解说者在内，难道不也是有很多没有价值的内容吗？

原本就没有人会教授网络丛林里的东西是否能够食用。自己本身能够判断，才是“21 世纪生存的方程式”。

因此，如果想要在网络丛林中生存下去，并且获得美味的果实，在最初的阶段，我们就应该先撇开无用、没效率不谈，姑且全部都尝尝看。除了 Google、YouTube 之外，最近也有“Riya”这种可以辨别商品，并且瞬间引出相关购物网站的影像搜索引擎等等。关于这些网站，我们都可以好好地使用看看。

在还没有习惯之前，我们也许会吃坏肚子。但是，如果可以忍耐一下持续下去，最后我们将能够培养出判断营养与否的能力。

假如害怕吃坏肚子，而只吃电视、报纸所拣选的美味信息，最后不是成为没有价值而被淘汰的人，就是变成肠胃太弱而无法生存的人。

商业力
研磨○

第5章

研磨人间力

缺乏基础，无法享受工作与人生

在日本，有多少人是一边觉得“工作很愉快”，一边工作呢？或者，有多少人能够抬头挺胸地说“自己正过着充实的人生”呢？

我的本业是经营管理顾问。除此之外，我也从事商学院、研究所、高中学校的经营与营运，以及写作、演讲等各种不同的工作。工作的场所遍及中国、韩国与俄罗斯等地，并非只局限在日本国内。

在各种不同的场所，从事各式各样的工作，却丝毫未显疲态。因此，竟然曾经有“大前先生肯定有替身”的传闻。在这个世界上，大前研一绝对只有一个人而已。

实际上，我从来都认为工作是痛苦、辛苦的事情。反而，我是一直享受着工作的乐趣，包括忙碌在内。

为什么我能够享受工作呢？其中一个理由是，一开始我就不会接受提不起内在动机的工作。换言之，我只从事原本就令人兴奋的工作。因此，怎么会不快乐呢？

另外一个理由是，我拥有享受工作的基础能力。譬如说，去年夏天，我骑着越野摩托车成功地挑战了从长野到新潟的山路。由于是比赛用的越野摩托车，因此，一天8个小时我都是站在摩托车上。一般超过60岁的人应该是做不到的。我之所以能够做到，主要是因为中学时期，练习空手道，彻底锻炼了腿和腰的下肢力量。此外，这数十年来，我持续骑乘越野摩托车，所获得的技巧也是很大的原因。其实，工作也是如此。如果可以从年轻的时候开始，辛苦地建立基础，日后，将能够充分地享受工作的乐趣。

我认为，特别是在年轻的时候，我们应该有意识地处理建立基础的事情，而不只是重视工作而已。除了像越野摩托车一样的兴趣之外，文学、音乐这种修身养性的基础也很重要。从十几岁开始，或许动机并不单纯，但我也涉

猎了文学作品与古典音乐。在刚开始的时候，由于我原本只是认真求学的理工科学生，所以我确实相当辛苦。但是，也因为有时辛苦建立的基础，如今，我才能享受文学与音乐的乐趣。这多少也丰富了我的人生。我想如果没有练习空手道所培养的体力基础，上了年纪之后，我可能也无法骑乘越野摩托车，而只能享受打高尔夫球与制作荞麦面的乐趣而已。一想到这样的可能性，我就觉得有点恐怖。

不管是工作，还是兴趣，正在建立基础的时候，根本就谈不上享受。但是，通过认真的努力所学习的技能，一定能够带给日后的人生莫大的收获。

除此之外，为了学习某些技能，所经历的困难度越高，所获得的成果也将越大。若只是像电脑游戏一样，练习半天就可以学会的技能，将只能够得到微小的满足而已。



不顺意的遭遇产生生命的能量

假如，我的人生从出生开始就一帆风顺的话，我也不会有今天的成就。或许，我只是一个每天在大学朴实地做研究，对广大世界一无所知，徒增岁月的人而已。

我之所以幸运地没有成为那样的人，主要是因为我经历了不顺意的青春岁月。

虽然有一点不好意思，但是，我还是决定告诉大家。从中学二年级到大学毕业为止的8年期间，我都一直思念

着一个人。她是学校的第一美女，而且也很聪明。虽然不是单相思，但也说不上是深入的交往，即使说是交往，在当时也没有像现在的学生一样，从白天开始就挽着手散步。而且，当时还有“七年男女不同席”的社会风气，所以，公开的约会顶多也只有在校庆的时候而已。此外，当时也没有像移动电话、电子邮件这样便利的工具，因此，平常都是靠书信往来。如果说就像是法国作家安德鲁·纪德（Andre Gide）的《窄门》（La porte étroite，1909年）一样的恋爱，应该就比较容易理解了吧。

总之，传达心情的方式只有书信而已。因此，我也经常写信。不过，有别于我庸俗的文章，她的信总是洋溢着文学的修养。同时，她也以自己所写的诗词与和歌^[注16]回信给我。如此，我想如果我连一首和歌也不会写的话，她应该就不会理我了。所以，为了不想被讨厌，我便专心地读书，拼命地学习和歌与俳句^[注17]。

此外，我也将思念的苦闷，深切地写在每天的日记之中。现在回想起来，我认为这也是一种文学的修炼。

那个时候，我开始练习空手道，也是因为她的缘故。只要与她交往，不管怎样，我都必须保护她。所以，当我

注 16：和歌，是以五、七、五、七、七共五句三十一个字，所写成的日本诗。

注 17：俳句，是以五、七、五共十七个音节，所组成的日本短诗。



决定不再只是做一个理工科的温柔男生时，我就在庭院中绑了稻草木桩，每天都锻炼正拳的击打，直到整个拳头都是血为止。也正因为如此，我的腕力也变强了。在学生时代的腕力比赛中，我记得我从来没有输过。

总之，天真的我，假想两人结婚的事情，每天都认真地思考着，无论如何，自己都必须成为一个适合她的对象。

大学毕业之后，我选择了出国留学，而我的初恋也结束了。但是，为了她所付出的时间，不但没有浪费，反而丰富了我的修养，也强健了我的体魄，成为了我个人无比珍贵的资产。假如她不是如此优秀的女性，我们也不是处在能够简单地拥有深厚交情的环境下，我不认为我会如此认真地磨炼自己。

确实是崇高的目标与不顺意的环境，激发出了我内在意想不到的能量。

后来，不断地提出与超越崇高的目标，竟然也意外地成为了我自己生活的基本态度。或许，在麻省理工学院（MIT）留学和在麦肯锡学习顾问的基础专业时，这样的态度也多少有所助益吧。

如果想要享受工作与人生，我们就应该要有不只一次拼命达成崇高目标的经验。大家是否感受到了这个我想大声说出来的心情呢？

优先排定休闲的计划

世界各国的滑雪场与潜水景点，我几乎都已经挑战过了。

在那些地方，我也曾经遇到过日本人，询问之后才知道，他们大都是餐厅的老板或者是自由职业者，没有一个是上班族。很多我在长野与新潟的山中所遇到的骑乘雪上摩托车的人，也都是从事建筑、除雪等等的工作。在酷寒的山上游玩，并且享受烤肉乐趣的人之中，也没有人是上



班族。

在那个时候，我总会有一种复杂的心情，到底日本的上班族何时才能享受人生呢？

上班族之所以危险，主要是因为他们总是不假思索地埋头在工作之中。工作一个一个接踵而来，稍不留神，日程表中早已排满了工作。在工作上，不仅在意上司的感觉，也为部属的不中用而感到烦恼。平时忙于工作，假日也因为疲累，而“整天昏睡”。这样的生活真的很可惜。

此外，一旦习惯了这样的生活之后，将会只有“退休之前，即使生活中只有工作，也是没有办法的事情；退休之后，再好好享受生活吧”这样的想法。

然而，等到过了60岁之后，当自己正想着“好好享受人生”的时候，到底我们还能够做什么呢？游玩？假如缺乏年轻以来的基础，将无法享受游玩的乐趣。如果突然跑到奥志贺（地名）超过五米的雪地中，骑乘雪上摩托车的话，将只会危及生命的安全。假如选择钓鱼作为退休之后的兴趣，不论是多么高级的碳纤维钓竿，初学者终究比不上已经有多年经验的人。在同样的钓场，与自己昔日的部属年龄相仿的人一块，他人不断有鱼儿上钩，而自己却始终没有斩获的话，应该也会在技术纯熟之前，就失去了兴趣吧。

总之，无法享受现在的人，将无法享受整个人生。换

言之，如果一个人无法在当下做喜欢的事情，即使退休之后，也做不到。

然而，在现实中，退休之前的上班族真的能够同时享受充实的工作与私人生活吗？一定可以。首先，我们要改变“真正想做的事情，可以退休之后再做”或“如果有时间，可以安排在兴趣上”这样的想法。同时，如果真的想要享受充实的休闲生活，也可以优先排定休闲的计划。

如果有想做的事情，我会先决定在一年之中想做的时间点。然后，在年初就安排休闲的计划。而且，一旦做了请假的决定，怎么也不会改变原定的计划。如此一来，休闲的计划将可以确实地一一实现。

再者，每周五晚上到周六的时间，我都安排在自己的兴趣上。夏天是越野摩托车；冬天则是滑雪、雪上摩托车。此外，也有小艇、水上摩托车等等很多的兴趣项目。所以，如果没有事先安排计划，我将无法全部都享受到。

上班族应该也可以做得到。如果能够决定某一天不要加班，并且事先安排私人的计划，即使是非假日，也可以做自己想做的事情。

但是，我这么一说之后，一定有人会反驳我，上班族应该要以工作为先，这样的事情只有大前先生才可能做得到。假如在工作繁忙的时候，勉强地安排自己的休闲时



间，不仅会导致工作无法完成，造成公司的困扰，最后，也会减损公司对自己的评价。

这样的误解，我有点困扰。我从来没有说过我们可以忽视工作。我们最好能够同时享受充实的工作与私人生活。为此，在本书中，我不是也介绍了在短时间内有效完成工作的方法吗？

日本的上班族应该特别注意，没有效率的加班工作与有能力工作之间的差别。

假如停止加班之后，工作的时间实在是不够的话，就可以有效地利用早上的时间。从以前到现在，我都是从早上五点起开始工作。因此，九点到办公室时，我通常都已经完成一件工作了。如果是“那个人早上很早就来了，而且工作的表现也不错”这样的情况，即使没有加班工作，也没有人会抱怨。

让家人之间的对话优于徒劳无功的加班

如果想要让人生更充实，绝对不能忘记家人的存在。

对任何人而言，家人都应该是最重要的部分。因此，在欧美，只要下班时间一到，他们通常都不会再加班，而会迅速回到等候的家人身边。同时，不管是多么忙碌的商业人士，在周末的时候，他们也一定会与家人一起围着餐桌用餐。

然而，日本商业人士竟然有时候会认为，如果是为

了工作，牺牲与家人的团聚也没有关系。其中，甚至有些岂有此理的人认为，家人的存在是负担与累赘。这样的想法简直让人惊讶得说不出话来。

我无法理解，如果没有家庭的欢乐，如何能够享受工作与人生呢？实际上，无法享受工作的人，似乎与家人之间的对话也是很少的。

如果增加与太太、小孩之间对话的时间，在公司绝对得不到的其他领域的信息将会接连不断而来。其中，很多的信息都可以活用在工作上。我自己本身，很多年轻人的流行趋势、最新的数码信息等等相关的资讯，都是在晚餐时，小孩子告诉我的。

此外，如果对话增多的话，我们也可以了解太太、小孩有什么事情不满。假如我们可以事先解决这些不满，我们将能够更尽情地投入工作之中。

如此一来，不只是家庭欢乐而已，家人也可以带给我们各种人生与工作上的好处。因此，我希望所有的上班族都应该让家人之间的对话优于徒劳无功的加班。

试着把手放在胸前，回想看看上个礼拜，与太太、小孩一起相处的时间有几个小时呢？谈了什么内容呢？如此一来，我们应该就可以了解自己重视家人的程度了。

即使烦恼，问题也没有解决

我从来没有感受过压力，这并不是自豪。

不论是受邀在哥伦比亚总统与阁员面前，接受顾问咨询；或者是在泰国首相与官员面前，发表演讲等等，或许大家会认为我是承受着极大的压力在工作。其实不然，我完全不会有压力。

事实上，对方并不是要考验我的知识，而是想听一听我这个地区国家论专家的意见。因此，只要我能够理解对



方想要听的重点，然后，以自己为主体，谈论我的想法即可。即使眼前的听众是总统、首相，由于我所谈论的是自己专业的领域，我当然比较熟悉谈论的内容。所以，我不会有压力。

在演讲之前，我经常 would 抛出这样的玩笑：“能否从我身上引出好的想法，将决定于你们的提问”“好的提问，将会得到好的回答”。这也不完全是开玩笑。如果听众可以更明确地告诉我想听的内容，我的演讲内容将会更有价值。

担心我是否会累积压力的人，在自己说话的时候，无意中应该也会陷入“对方会怎么想呢”“失败的话，怎么办呢”等等的思绪之中。我不仅不会烦恼听众怎么想，同时我也不感兴趣。我只是将精力集中在自己所能够做的事情上。

大体上，到目前为止的人生中，我完全没有“烦恼，问题就可以得到解决”的经验。因此，烦恼应该是无济于事吧。

所以，如果有烦恼的时间，不如先付诸行动。顺利的话，就好。不顺利的话，到底是哪里不好，我会彻底地找出原因，并且思考解决的方法。如此一来，下一步肯定能够采取更明智的行动。

不管是工作，还是人生，并不会因为一次的失败而结

束。因此，上述的做法是最确实，而且有效率的方法。

“烦恼”与“思考”，好像很类似。事实上，却截然不同。感到工作辛苦的人，只要改变成“不要烦恼，只要思考”“思考之后，付诸行动”的想法，应该就可以变得非常轻松愉快了。

将生活习惯也改为 21 世纪的形态

如同之前所详细指出的，加工贸易的时代与所有的东西都是无国界地移动在 21 世纪之间，所需求的商业人才是完全不同的。

现在，即使成为工业化社会有用的人才，也无济于事。因此，就算是同样的努力，一边思考今后生存下去所必备的技术与能力是什么，一边朝着正确的方向去前进，也很重要。

到底应该具备何种技术与能力才好呢？虽然，在本书

中已经介绍了主要的部分，但是这些当然不是全部。最后，还是要“自己思考，并且做出取舍的选择”。这也是在“看不见的新大陆”生存下去重要的必要条件。

此外，除了技术与能力之外，我们也不可以忽略一些必须修正为 21 世纪适用的东西。最重要的部分就是生活习惯。

搭乘拥挤的电车，赶在上班时间之前刚好冲进公司。在中午之前，工作引擎总算开始启动。晚上，当然就是加班。然后，与公司的同事一起到便宜的酒店，小酌一番。最后，带着微醺的醉意回家。隔天早上，在宿醉与睡眠不足的情况下，抱着尚未清醒的头脑上班……

在日本的社会中，依然有很多上班族还过着这样的日子吧。而且，这些人恐怕也不会感到有任何的不便与疑问。

然而，依照我的说法，如果维持着这样的生活习惯，不管多么努力充实 21 世纪所需的技术与能力，都将徒劳无功。

目前为止，上班族之所以可以过着这样的生活，正是因为日本过去是劳力密集型的工业化社会。只要可以达成整体的目标，个别生产力的低落并不会特别受到质疑。因此，睡眠不足也好，宿醉也好，只要规规矩矩上班，不要让位子空着，就不会有什么问题。



不过，21 世纪是一个不同的时代。能否自己提出问题，找到答案，并且创造附加价值，将会决定每一个工作者的价值。换言之，无法从早上开始从事知性生产的人，将会被视为无法承担工作的人。

为了在丛林世界里存活下去，经常能够在最好的状态下进行思考，并且自行调整自己的状况，将远比你所想象的更为重要。

来个活力早餐 (How about Breakfast?)

美国优秀的商业人士，一天是怎么过的呢？

简单地说，他们都是“早起型”的工作者。

虽然美国的上班时间，和日本一样，也是从早上九点左右开始，但是，他们抵达公司的时间不同于一般的人。大致上，他们都是早上七点就到达办公室。在上班之前，先进行两三次的早餐会议，然后，才接着上班工作。

最近，连商业上的谈判，也逐渐从中午移到早上来进行，也就是“活力早餐”。

“活力早餐”之所以比“活力午餐”更受欢迎，主要



是因为“活力早餐”明显比较有效率。如果是午餐的话，有人会认为可以到下午2点左右，时间很多，所以，谈话一定会变得很冗长。同时，午餐的点菜与用餐也会比较花时间。相对地，如果是早餐的话，咖啡、面包等等简单的餐点，很快就可以决定。而且，如果彼此在九点之前都必须回到办公室，谈话也会简单、扼要。因此，最近“**How about breakfast?**”（来个活力早餐，如何？）就成了高层商业人士的共通语言。

附带一提的是，为了谈判，中国、韩国等地方的人会在晚上摆设酒席。但是，在这个世界上，很客气地安排二次会的国家只有日本而已。对美国人来说，晚餐是家人相处的重要时间，因此，他们原本就没有在晚上进行冗长会议的习惯。

此外，在美国，商业人士通常也会在完成工作之后，就赶紧直接回家。即使在回家的途中去喝酒，顶多也只是与大学时代的朋友，基于工作上的信息交换，而到生蚝吧（Oyster Bar），浅酌一杯而已。尽管如此，他们也会在8点就回家，与家人一起围着餐桌，共进晚餐。

如果没有早餐会议、活力早餐，他们也会一早就到公司。如此，不仅可以赶在欧洲的上班时间工作，同时，也能够提高自己工作的备战状态，以迎接上午九点开始的上班时间。这也成为了他们的共识。

在美国，“打完卡，一边喝茶一边看报纸，上完厕所，才开始工作”这种日本公司悠闲漫长的时间是不存在的。而且，由于宿醉而导致整个早上都无法工作的高层商业人士，在美国更是无法想象。



我的工作从早上 5 点开始

从麦肯锡时代起，我一直持续着从早上 5 点开始工作的生活。

我成为早上型的工作者，最主要的理由是克服时差。假设工作的对象在纽约，在美国夏季时间的时候，纽约与东京之间的时差是负 13 个小时。因此，即使是早上 9 点，从东京打电话到纽约，当地的时间也已经是前一天的晚上 8 点了。这个时候，所有人都已经下班了。但是，如果是

早上5点，当地的时间就是傍晚4点，如此一来，彼此将能够充分地讨论工作的事情。

此外，克服时差也有另一个意义，那就是恢复我自己的生物钟。由于我一年出国二十次以上的缘故，生物钟经常处于被时差打乱的状态。

为了恢复正常，我自己想出的方法是，不要违反身体的状态。换言之，不管是几点钟，一旦醒来，我就会起床了。

事实上，一生之中，头脑清晰的时间并不多，难得醒来，却因为时间还早，继续闷头昏睡，真的很可惜。因此，一旦醒来，我就会立刻起床投入工作。虽然睡眠的时间短暂，但是，我在不知不觉之中，习惯了早上4点钟左右起床的生活节奏。在这个时间起床，似乎是最符合我的生理状态。

在早上5点，打开电脑，最先做的是检视新闻。在RSS Reader从世界主要的新闻网站与博客所拣选的大约五百则的新闻之中，我会判断、选择重要的新闻，并且传送给公司的研究部门。同时，在周末SKY PerfecTV 757频道所播放的“本周世界新闻”节目中，我也会提及这些新闻的总结摘要。

虽然是题外话，但哈佛大学等学校似乎仍然花八个月左右的时间，制作案例研讨的课程。这样的课程内容，与

现在分析 Livedoor（活力门）、村上基金等公司的经营模式是如何地优异等等，并没有太大的不同。换言之，在进行案例研讨的课程时，如果无法即时地探讨当时的案例，这样的课程内容可以说是完全没有帮助，也没有意义。

检视新闻之后，我会先批改 Business Breakthrough（BBT）创业者商学院的学生在夜里所寄来的课题内容，然后，再处理电子邮件。每天早上，我的电子信箱中大约都会有两百封左右新的电子邮件。原则上，我都会全部看过，并且马上处理。如果在对方开始工作之前就做出指示，对方就能够在抵达公司时，立刻投入工作。如此一来，这个人将能够有效地使用一天的时间。总之，对我而言，重要的是，避免有人因为我的延迟回复而无法工作。

升任为上司之后，除了自己之外，也必须思考如何提升部属的工作效率。虽然这是常识，但是，却有很多日本的管理者忽略了这一点。由于工作越往下层，愈会扩展开来。因此，居上层者，如果没有很快地做出判断，整体的工作效率将无法获得提升。所以，如何避免让自己成为团队的“瓶颈”，是我最优先思考的事情。

处理电子邮件之后，我会写作杂志、书籍的文章，以及校对稿件。

工作到此，总算可以和家人一起共进早餐，并且在9点之前到办公室上班。

虽然从早上开始，我就全然地投入工作。但是，如果没有在早上处理好事情，我将无法在白天外出与人见面。



在早上，集中全力投入工作

早上，早起工作的好处，不管怎么说，就是可以提高注意力。因为早上很安静，不仅没有电话声，城市的喧哗也尚未开始。同时，也因为刚起床头脑还清醒，所以，早上可以说是一天之中最适合集中全力投入工作的时间。

此外，结束的时间无法延长，也是注意力提高的原因。因此，特别是需要注意力的写作工作，早上的时间绝对对比没有限制的夜晚更适合。

然而，也不是所有的工作都要在早上进行。譬如说，许多需要创造性的工作，明显地夜晚的时间会比较适合。

如果是上班族，与其思考早起要做什么，不如思考如何利用早上做工作之前的热身动作，让自己一开始上班，就可以立刻集中全力投入工作。

我觉得，在城市中，开始意识到早上的重要性的商业人士已经逐渐增加了，而二次会的习惯，在东京也好像渐渐开始不流行了。取而代之地，早上，在星巴克咖啡店开启笔记本电脑的人与穿着西装从运动俱乐部走出来的人，却越来越多了。

如果不提高自己的生产力，在商业的新大陆将无法生存下去。或许，日本商业人士已经逐渐开始意识到这一点了。

商业力
研磨○

终章

当前，为什么是商业力？

别以“格差社会”^[注18]作为借口

目前，围绕在“等级差别”上的讨论并不合理。在前面的章节中，我已经提过了。“消灭校园中的欺凌事件”与“细心的指导”等教育重建会议的方案根本无法弥补等级差别，同时，解决尼特族的对策与救济飞特族的方案也偏离了主题。

注 18：“格差社会”是指，在经济与政治上，公民之间的等级差别很大的社会。



在日本，过去从“工业化社会中”脱离的人，被称为“落后”。由于工业化的时代需要大量地生产规格化的产品，因此，教育的目标就是，培育能够像机械一样制造产品的规格化人才。

尼特族与飞特族就是，无法适应工业化社会教育系统的人。然而，在21世纪的产业兴起的时代，即使让尼特族“适应”过去的工业化社会，应该也没有可以发挥的余地吧。换言之，我不认为，只要把这些人矫正为可以适应昔日社会的人，他们就能够生存在未来的后资讯化社会中。如果是适应工业化社会的人，中国轻轻松松就有1亿人，而越南则有3000万人。同时，他们的薪资也只有日本的十分之一而已。因此，我们并没有必要以“创造与中国、越南相同的劳动力”作为国家的优先课题。

日本的优先课题是，培育在中国与越南都找不到的优秀的专业人才。这样的优秀人才，即使不是多数，只有一个人也没有关系。

譬如说，北欧的芬兰，就是靠诺基亚的前执行长乔玛·欧里拉这样一位天才经营者的力量，复活了整个国家的经济。15年前，诺基亚在与日本家电业者的竞争中败北，公司面临倒闭的危机，而当时的经营者甚至也想自杀。后来，花旗银行出身的欧里拉加入了诺基亚，他以专注于移动电话的经营策略，让诺基亚在数年后获得了世界

第一的宝座。除此之外，诺基亚的成功，也成为了芬兰从金融危机中复活的契机，并且带给了整个国家莫大的希望。换言之，一个经营者的力量终于重建了一个 500 万人口的国家。

诺基亚在芬兰的营业额不到全公司的 1%，99% 以上都是在其他世界各地所创造出来的。因此，诺基亚只需要能够活跃于国外的人才。虽然芬兰的共通语言是芬兰语以及瑞典语。但是，为了培养能够在世界上发挥领导能力的人才，他们从小学就开始学习英文。一个人的影响，竟然也改变了国家的教育制度。

之前，我们也介绍过了韩国三星的例子。其实，过去的日本企业也曾经有成为“HONDA、SONY 第二”这样的计划。不可思议地，产业就是会“物以类聚”。一旦有一家突出的公司，其他突出的公司也会陆续地出现，并且一起在世界上展翅飞翔。

在 21 世纪，“创造突出的企业与个人”是经济成长唯一的方法，而在世界性的竞争中，胜利的指标就是“我们能够培育出多少个杰克·韦尔奇”。

由于日本缺乏像杰克·韦尔奇这样的人才，因此，不管日立、NEC、富士通以及三洋等等的公司募集了多少过去所定义的优秀人才，也无法在世界上获得胜利。日本的综合家电厂商之所以无法战胜 GM 与诺基亚，只要看一看



日立的情况，我们应该就可以了解失败的理由了。那就是，日立只募集了东大出身的学校秀才。这些人才擅长于掌控公司所赋予的组织。但是，这方面的能力越强，就会越早将整个集团引到错误的方向上。因为，他们缺乏了判断“方向”的能力与勇气。

调整错误的录用

只拥有工业化社会优秀人才的企业，不仅组织官僚化，国外事业的比率低于 30%，同时，企业本身也逐渐从世界上消失。在大量生产的时代，具有领先地位的日立公司，如今的衰退就是最好的证明。这个时候，即使让尼特族与飞特族重新回到社会上，他们应该也只能够进入日立这样的公司吧。过去所定义的优秀人才，已经无法活跃于现在的世界上了。因此，在这样的时代之下，对于安倍

政权“重新挑战”的政策，我个人真实的反应就是，“到底在做什么呢！”换言之，不管准备了多少捕捉“落后”的装置，也都无助于日本的未来。

GM之所以能够成为优良企业，主要是因为是在杰克·韦尔奇的时代，公司内部教育制度的改革。在美国，有所谓“想要某一家企业的人才”这样的需求，因而让某些公司成为了猎人公司所垂涎的对象。过去是花旗银行，现在则是麦肯锡与GM这两家公司。

以麦肯锡的情况来说，虽然公司都是录取哈佛大学研究所的毕业生等精英人才，然而，与日本不同的是，公司方面竟然会劝告能力无法成长的员工离开公司。每年有20%的员工被公司劝退。“录用难免有错误，所以，也要做调整。”

另一方面，GM的员工则是地区性大学的毕业生居多。尽管如此，在后来管理职的经营能力上，很多精英的麦肯锡与GM这两家公司却不相上下。这是因为在人才教育上，GM很热心地培养在世界各地都能够适用的人才。

GM现在的会长兼执行长杰夫·伊梅特（Jeff Immelt）先生，就是从这个教育计划与称之为“GM价值”的纪律中所培养出来的领导人才。伊梅特先生与数十位候选人相互竞争，最后，才获得了杰克·韦尔奇继任者的地位。竞争失败的人则转移到别的公司发展。

事实上，每个人都非常地活跃。让美国最大的家庭中心连锁店家得宝（Home Depot）营业额倍增的罗伯特·纳德利（Robert Nardelli）先生等人就是最好的例子。（最近，虽然公司有如此亮丽的业绩，股价却没有上涨。因此，纳德利先生正陷入被迫离职的情况。）日本综合机电制造商的高层经营者，转移到别的公司，并且让公司的业绩成长的例子，却很少听说过。

GM 的教育重点是，培养“经营能力”。所谓的“经营能力”就是，任何行业都适用的能力。GM 在全世界展开多方面的事业，包括重电、医疗、广播、金融机构、飞机引擎、发电以及尖端材料等等。因此，GM 需要在世界上任何地方都适用的经营能力。

从一进公司开始，GM 就会让员工互相切磋琢磨，偏离“GM 价值”的人将会遭到淘汰。这应该是完全不同于终身雇佣制与尼特族对策的方法。

如果可以掌握一般的经营能力，只要有半年的时间，我们就能够学会产业的知识。在日本有很多的“产业笨蛋”，他们总是会告诉来自外部的顾问，“我们的产业很特殊，所以很难改善”。然而，如果以我看过无数产业的经验来说，没有一个产业是特殊的产业。假如要说特殊，所有的产业都很特殊。

自以为“我们的产业很特殊”的人，在公司内部都



会想要固执己见、争夺势力范围。设计部门与制造部门的争执、制造部门与营业部门的纠纷等等，就是“专业笨蛋”的弊病。因为这些人就算在小公司中，也会认为自己的部门是最了不起的。

专业人才的技能就是，能够超越行业种类与公司内部的情况，判断“如何才能满足客户”的能力。回答黑或白的问题很简单，但是，事情通常都是灰色的。在灰色的状态下，很快地思考答案，做出判断，并且率先行动的企业，将会获得胜利。解决纷争的能力也很重要。因此，企业需要能够解开纠结的难题，并且做出正确判断的超级通才型（super generalist）的人才。

大企业之所以会因为事情的反复分析、组织的相互争执，而浪费了很多的时间在无关于客户的空谈上，最主要的问题就是，他们少了一位像杰克·韦尔奇一样握有锐利刀锋的人。

丰田汽车舍弃日本的日子

21 世纪的日本是否会繁荣，并不是在于弥补等级差别，而是在于能够产生多少突出的个人与企业。丰田与佳能这种突出的企业，应该早晚都会舍弃日本人吧。因为日本的教育制度无法培养出在世界上争取胜负的人才。

丰田已经在当地开始雇用高层的经营者了。如果只有礼遇日本人，丰田将无法维持世界第一的地位，而佳能也是如此。



不管国籍、人种与性别，只将优秀的人才摆在领导者的位子上，正是麦肯锡的模式。在西班牙也好，印度也好，日本也好，所录取的员工，每个人晋升到社长的距离都是一样的，这就是“麦肯锡的规则”。我也是因此而成为日本分公司的社长，以及常务董事会的成员。麦肯锡总公司的社长则是由董事互选而产生。1995 年我辞职时，社长是印度出身的古普塔（Rajat Gupta）先生。

在公司内部，没有人认为麦肯锡是美国的公司。事实上，公司的股本也是欧洲人的持股占多数，美国人反而是少数。当然，这也无关学历。虽然一半的员工都是哈佛商学院的毕业生，但是，某个时期的董事会成员中，哈佛商学院毕业的人也只有两位而已。此外，也有阿根廷、南斯拉夫、德国、日本等等，各种不同国家的人。

大体上，他们都出身自中产阶级，同时也没有一个人是富豪的小孩。虽然他们都是来自世界各地，但是，毫无例外地，他们都有一个共同点，那就是他们都是“怀抱着渴望的父母所生的充满着渴望的青年”。换言之，等级的差别与能力的提升之间并没有关系。因此，在日本，与其采取弥补等级差别的对策，不如把年轻人逼入“如果失败的话，就无法生存下去”这种严峻的情况中。一旦可以从这种情况中爬上来，其中肯定有优秀的人才。过去的日本人，也是从战后的废墟中爬上来的，松下幸之助与

本田宗一郎就是最典型的例子。

安倍内阁“重新挑战”的政策，虽然说是解救落后者，却完全没有提出什么突破性的言论。今年二月，政府也筹组了“提升成长力的策略构想团队”。然而，最后也只不过是“提供就业机会给接受生活保障的人”这种救济弱者的谈话内容而已。虽然体贴弱者也不错，但是，救济弱者也需要政府资金。此外，这也完全脱离了“如何培养发展国家经济的人才”这样的事情。因此，不管怎么强调要创造“美丽的国家”，也都是不可能的。即使想要创造国家，也没有创造国家的领导者。

为了让日本成为一个21世纪的国家，我们应该停止天真的等级差别的议论。首先，落实于竞争之中，并且让日本成为一个从竞争中爬上来的人能够活跃的舞台。相对地，如果只是提升落后者，不管培育了多少平均型的工业化社会的人才，也都无法开拓日本的未来。开拓未来，只有靠专业人才。

因此，日本也必须成为一个汇集全世界专业人才的国度，而不是只有日本人而已。美国之所以强大，就是因为，它不只是一个竞争的社会，同时，也是一个移民的社会。原本移民就怀抱着渴望，因此，如果遇到外国人的伙伴，即使不喜欢，他们也会互相切磋琢磨。事实上，在麻省理工学院与麦肯锡时，我也曾经有过“竟然有如此优



异的头脑”这样的惊讶，而萌生完全不同于在日本时的竞争意识。

如今，每个新兴发展的国家都充分地利用外国的劳动者。在金融与贸易方面有显著成长的迪拜，大部分的脑力劳动者都是印度人与黎巴嫩人，而当地的贝都因（Bedouin）人也只占总人口的10%而已。新加坡也是从国外引进竞争者，而创造出等级差别。

成为农业的专业人才

2005 年，我在《专业》（The Professional）这本书中，写到了“在日本，专业阶层的兴起”。其实，真正专业阶层的诞生，以及日本经济的提升，才是在这个国家唯一的希望。

如前所述，“专业人才”就是，不论行业与国籍，都能利用最有效率的地点与方法，进行高生产率商业活动的人。而且，“专业主义”与职业、国境之间也没有关系。



如果能够拥有专业的构思，所有的产业都可以变为成长的产业。

农业，被认为是在日本生产率低的产业。但是，如果前往阿根廷与澳大利亚，农业的生产率就非常高了。因为他们拥有优秀的管理能力，所以，每个人都是以等同于企业经营者的感觉经营农场。即使他们听到等级差别的议论，他们应该也不会理会。我在澳大利亚所见到的农民，他拥有相当于山手线内侧这么广阔的水田。他利用临时工人与机械来耕种，例如：以飞机从上空播种、用激光束（laser beam）耕作以及利用多台收割机并排，24 小时割稻。如此的结果，稻米的生产成本只有日本的十分之一，而每公斤的价格也只要 25 日元而已。这才是“世界最强的稻米”。

在我和他们的谈话过程中，经常出现“投资报酬率”与“现金流量”这种经济用语。同时，他们也会使用计算损益，进而判断何时应该采取举债的扩张策略。此外，一提到农业综合产业，我们会想到美国的畜产、小麦、玉米和马铃薯等等，这些庞大的资本。然而，这些都是个人在营运。总之，他们才是真正“农业的专业人才”。

如果是拥有专业化管理能力的农民，就算是农业，也可以如此地营运。日本的农业之所以衰退，问题并不是在

于农业本身，而是在于没有提出革新。这是因为在国家的指导之下，日本的农业都沉浸在补助金之中，因而剥夺了农民“思考的能力”。

从“产业”的角度来思考农业时，日本并不是稻米最适合的产地。原本稻米就是东南亚的产物，因此，比较适合生产稻米的地方是泰国与越南这些国家。既然如此，我们不如让农业世界化。首先，将日本的农民变成农业经营者，然后，送往世界各地。最后，再把世界各地所收成的农作物回销日本。

以前的钢铁产业，日本也曾经做过同样的事情。日本既没有铁矿，也没有煤矿。尽管如此，日本却还是建构了世界最强的钢铁产业。这是因为，日本人采取了从世界上最适合的地方筹措原料的行动。也就是，在巴西内地确保铁矿，在澳大利亚西部开采煤矿。

当时就是存在着“即使爬行了整个地球，也要让日本的钢铁产业变得最强”这种渴望与决心。事实上，农业也可以这么做。农业之所以无法这么做，主要是因为有心理上的障碍。一般认为，农业是农民所做的事情，而保护脆弱的农民、消除等级差别则是政府的产业政策。在这样的过程中，农民将会萌生对于国家的依赖心，而最后我们也会看到平均年龄 59 岁这种日本农民的样貌。



目前为止的补助金全都是浪费，而且，长期补助农业的结果，也让我们陷入了“连日本人的胃也无法获得安全保障”的窘境。总之，矫正等级差别的未来，将是无止境的农业补助金。

怀抱渴望的人才有机会

如果单纯地以产业政策来思考的话，我们所应该保护的對象，并不是农民，而是日本人的胃。假如我们可以使用日本丰沛的资金，经营阿根廷与澳大利亚的农场，反而是大好的机会。因为只要用日本的农业补助金，我们就能够收购全世界的农地了。即使是美系的谷物公司，也只要10兆日元就可以全部收购。

粮食自足率的下降，经常被视为问题的所在。如今，



粮食安保论者也声称“如果国内的粮食自足率下降，万一发生问题的时候，日本将会很困难”。然而，“万一发生问题的时候”，到底是什么时候呢？

日本人轻易地使用“万一发生问题的时候”，而让自己陷入作茧自缚的情况。业余的经营者总是不断地担心，却不采取任何的对策，而日本的农业也是如此。与其为了因应不知何时会来的“万一”，而靠着援助生产没有竞争力的农作物，不如思考在世界上最适合的地方生产农作物。譬如，贷款 500 亿日元（等同于现在的补助金）给埼玉县的农家，让他们在澳大利亚生产日本人所喜欢的稻米。如此一来，他们将能够从接受补助的立场，摇身一变成为资本家。他们可以收购澳大利亚优良的农场，并且委托给当地的农民经营。

有趣的是，如果有 500 亿日元的话，我们将可以购买足够的农地，生产日本一年所需的稻米。之后，只要可以掌握水利权，我们就能够充分地满足日本人的胃。因此，如果我们可以确保农业的专业人才，埼玉县一年的补助金就能够一举解决农业的问题。

日本人有钱，同时，也有饮食的强烈坚持。例如，日本人喜欢脂肪多的牛肉。如果外国的牛肉不好吃，我们也可以自己生产口味适合的牛肉。一旦吃到便宜又美味的牛肉，日本人的心将能够获得满足。“农家贫穷”是心理障

碍的问题，假如可以放眼国外，多少钱我们都可能赚得到。从这一点来看，我们也可以了解等级差别的议论是没有意义的。在狭隘的日本国内，就算一再强调等级差别，也只会让所有的人都越来越差。因此，与其把补助金给日本人，不如把钱给世界上怀抱渴望的农民，如此将更能够提高日本粮食的安全保障。

世界上，最适合农业生产的地方几乎都已经决定了。不过，如果是工业产品，则首推中国，其次是越南。虽然特殊的加工产品必须倚赖日本的制造技术，然而，这也是极少数的事情。如果是农业，则是以澳大利亚与阿根廷为主。假如仅限于稻作，那就是越南与泰国了。不过，长期来看，乌克兰最有潜力。因为有肥沃的土地，所以，在苏联时代，乌克兰曾经是集团农场与国营农场主要的所在地。如今，这些地方都已经荒废，没有使用了。由于有德聂伯河（Dnieper）丰沛的水源，因此，现在乌克兰是日本人可以发展的目标。

如果日本人想要在 21 世纪的世界上生存，就要找到世界上最适合的地方，甚至去到国外。同时，也要拥有无论如何一定要成功的强烈意志与渴望。最后，更要具备商业力，也就是说，要更加研磨专业意识与管理能力，而不是进行批判等级差别与消除等级差别，这种过于任性的议论。