

危機時代的領導力

大前研一被喻為近代全球最知名趨勢策略大師，他因成功的預測出蘇聯解體而聲名大振，1990年他在《無國界的世界》中又成功的預言了經濟全球化及其對國家、公司、個人的深刻影響。大前研一專長於跨國企業的市場策略、海外投資、組織系統及經營方針之規畫。常受邀於亞洲各國，從事國家重大投資開發計畫之評估。挑戰傳統的逆向思考方式，及坦率直言的風格，不僅在國內、在全球各論壇中都獨樹一幟，此從其一系列的著述中可得知。

大前研一對最近十年的日本領導人，已經到了「懷憂喪志」的地步，他有著一份憂心的企圖心，孤臣孽子之心，舉國向下沉淪痛心疾首，大前研一為「日本復興」的一腔孤忠，就如中國歷史人物張良。在《新領導力》著作他提出對全球性問題，如糧食、水資源、環保、財政等問題的日本解決方案，稱得上具有「運籌帷幄之中，決勝千里之外」能力。在《新領導力》著作中他雖然沒有直接點出領導力，但是幾個與領導者相關的能力包括：具有因應變化的決斷能力、懷有迫切感、培養氣度等皆包含其中。

領導力並不是天生的，好的領導人應該具備哪些條件呢？大前研一表示下一個世代的卓越領導人通常可以看見「無形」的事情（願景是其中一個面向），能夠將「無形」化為「有形」（也就是將願景加以

落實)。而我們每個人都必須了解領導人條件，才能做出正確的選擇、負起嚴格的監督。大前研一針見血地說：「一個禮拜若想不出緊急對策，就算花一年時間也想不出來！」，很清楚的點出領導人必須有危機處置與立即下判斷之能力，但是下決定前必須有堅持到底的能力和國民溝通的能力，以日本而言，國家債務危機並不是一味的躲避就可解決，領導人的功能就是讓團隊提出意見，並驅使團隊往最終的「一個行動」邁進。

在書中大前研一強烈提出強化人才之重要性，因為人才的優劣就是國力之強弱，因此，「國力」由「人才力」決定。美國的奇異公司，每年培育人才花千億日圓，佔營業額百分之一；從十萬員工中選出一千人集中接受領導力教育，業務也有計畫輪調，預計以十年時間再鎖定其中的二百人，作企業接班的候選人，標準是「培育不論到世界哪個地方都管用的人才」。而韓國三星集團每年花一千億日圓培育人才經費，也相當營業額百分之一，包括每年把數百位年輕員工送去亞洲、中東、巴西等國，純粹建立人脈、學於語文和當地歷史文化。反觀台灣資訊業的明星公司，每年投注多少經費人才培育呢？又佔營業額多少百分比？能公布嗎？有願景宣言和策略嗎？很明顯的，人才培育之重要性未被台灣企業所重視，失去人才就等同失去競爭力，這是值得憂心的現象，不知我們的領導人是否也看到人才正在流失的現

況。企業家林百里常公開發表對教育的看法。從近幾個月新聞報導看，林董事長陸續表示：「蘋果與廣達都是企業，也都想賺錢，但蘋果賺了很多錢，代工的廣達是賺血汗錢，現在不能用過去工業革命的思維來發現天才或者人才，因為時代已從工業經濟轉為知識經濟，再進入創新經濟。」，「十二年國教是老方法，把學生依年齡區分、教一樣的知識，是一種 fair（公平），給每個人同樣機會，最後反而沒了競爭力。」，「小學教育最重要，無論是繪畫、音樂或數學，都是在小時候被啟發，政府應結合企業、基金會、學校，創新教育環境。」

「後 PC 時代來臨之際，業界往往找不到適合人才，人才荒是現階段各大企業深感擔憂的問題。他建議大學應該加強人文、藝術與創新的訓練，培養學生的美感與創意能力，『不要只想考第一名』」。這是一位企業家對現今教育之憂心，就如同大前研一對日本教育之感概一般，只是不知台灣教育界是否也感受到教育政策之方向，主宰著國家經濟之興衰，當大家一股腦兒的擠進名校之際，是否也關注到技職人才在國外逐漸被重視，但我國卻將之列為次等選擇，值得思考政策出了什麼問題，留不住劉寶春已將此問題再次突顯。而造成人才不足的最大原因，就是教育不是以培育領導人為目的，學校老師只是教答案，完全沒有領導力的概念。

領導能力到底該具備什麼樣的具體資質呢？最重要的是「願景」

和「溝通能力」，「願景」就是「定方向」的能力，就如舵手的角色，為正確的方向掌舵，朝目標筆直前進。而「溝通能力」在事情發生時溝通能力尤其重要。大前研一在書中列舉幾個例子，道出上述能力之具體實踐領導人，首先英國首相卡麥隆為了重建財政，提出從大政府(Big Government)走向大社會(Big Society)的施政理念，並將構想、理念，化為具體政策的執行力，實在了不起。所謂大社會(Big Society)：指用民間的力量來充實社會政策的社會，例如因應高齡化，許多退休人員具備相當豐富之資源，要設法讓這些人進入社會，並成為支持社會之大支柱，可以應用於協助學校教學培育人才，不僅可以縮減聘用全職員工，更進而達到降低社會成本，這是個充分運用國民力量的卓越構想力。而俄羅斯總統麥維德夫擁有外交手腕和談判能力，領導人並不是於發生重要事件時，拼命陳述自己的意見，而是要調查過去事情的原委，邀請各方面的專家，請他們從不同角度等多方面立場、觀點提出意見，再做最後的決斷。領導強人是從強烈的反對意見中產生的，無法招架批判和不同聲音，就是無能。沒有領導能力的人，才會企圖把持反對意見的人拉進自己的陣營。沒有一種政策是四面討好、八面玲瓏並獲得九成人民贊同，但人民應時時檢視「那些政策是必要的嗎？」，而政治家要做決策時應先蒐集必要的資訊，再透過資訊做判斷，並向人民詳細說明。有這種健全的緊張關係，才

能培育出真正的領導人。平面媒體、電子媒體場在後面扯大腿，各大媒體應秉持健全批判的精神，扮演好媒體應有的角色，大家認真思考國家當前所面臨的重要課題，政界、財經界才會出現和大家互動呼應。

日本優秀的領導者多半是相互截長補短，一人踩油門、一人踩煞車；或是一人主內、一人主外，就像新力的盛田昭夫與井深大、本田的本田宗一郎與藤澤武夫。大前研一認為，「原本彼此看不順眼、想法各異的專案小組成員，可以成為好友、相談甚歡」，往往就是專案最成功的時候。身為領導者，一定要想辦法找到跟自己「意見不合」的人，切忌找「同病相憐」的人，因為互舔傷口無濟於事、也無法進步。找到與自己意見不合的人之後，可趁著午休時間約對方一起用餐，但言談間不必急於找到共識，重點在於找到能讓自己與對方意見產生糾葛的「辯證團」，以培養廣納意見的氣度，收到事半功倍的效果。

對企業而言，危機是什麼？就是企業領導人、管理階層，過去所具備的知識、經驗以及常識不再管用了。譬如日本的三一一大地震，東北地方有許多企業、工廠因為災情嚴重被迫停工。即使自己的公司或工廠沒有遭到破壞、沒有泡水，因為下游承包商的零件工廠、關係企業，抑或是道路、鐵路等交通建設癱瘓，造成自己公司或工廠無法運轉的事態還是不停發生。面對這些狀況，單純只靠恢復原來狀態的

「修復」思維是行不通的。縱使自己的工廠、供應鏈 (Supply Chain) 已經修復，還是無法讓事業保持永續的經營。跳脫單純的修復，以危機為契機，做完全不同的選擇——譬如，將生產工廠移到國外、開拓新的物流管道等——只有想到選擇機會已到來的領導人，才能夠做到危機處理。換句話說，企業有事、有危機時，真正需要的，不是用舊常識思考的「TAM型」領導人，而是能夠構想新事物、能為領導人貢獻智慧的新興人才。面對突如其來的危機，經營者絕對不能像平常一樣，只仰賴身邊同一批員工。能夠預先安插一些平日很難相處，有問題時卻可以提出應對之策的員工在自己身邊的領導人，在公司有事的時候就可以發揮力量。無法掌握急迫感，就沒有資格當非常時期的領導人。例如大地震、大海嘯發生時之危機處理，日本在電力基礎設施重建緩慢，因為發生了工作手冊上沒有的狀況，智慧打結了，危機處理能力低落，這些人就是平常都不用自己的腦袋思考，而造成了這次的悲劇。

面對危機好的思路最重要，過去領導者面對危機束手無策，去年安倍不再受限於過去的思維，台灣鎖國 16 年之結果是整體經濟力衰退國民所得衰退，台灣政務官團隊大部分是文官轉任，68%文官轉任平均年齡 65 歲，因循著過去的常模不思創新。台灣一般企業起薪僅 22K，而代工利潤有限，有 33%仍在傳統產業，而服務業支持率約僅

17%，但是全世界最有錢的產業都與台灣有關，例如軟體與服務業。安倍晉三在第二任時，廣納民間人士，把民間不同的聲音納入思考中，他認為不能因循苟且更不能不在乎民間言論。就如同現今醫院之經營同樣也是小事情可以釀成大禍，例如家屬或病人的抱怨，若不處理與重視是，很有可能危及醫院之聲譽，影響醫院之營運於無形。

外交談判可以透過領導人的手腕來操控，領導人的落差決定了國家的關係。領導人之談判不論在談判或危機處理時，都應設定所欲達成的目標，有目標就有方向，以今年五月九日菲律賓公務船對我無武裝的漁船兇殘濫射，洪石成中彈身亡，違反國際人道原則，不符合執行臨檢標準程序，更違反開火準則，不論從任何角度來看，我們都站在有裡的一方。我國提出三項要求，為廣大興 28 號漁船討公道，為洪石成家屬爭取應有的權益；短程目標就是緝兇、正式道歉，合理賠償三項要求，二為核心目標，確保國家主權，維護國家尊嚴，爭取國家利益，同時形塑我國民主、法治、愛好和平的國際形象，三是遠程目標，要解決與菲律賓重疊海域的問題，我國直至十一日才召開國安高層會議，從政府相關單位接到報告，就忽略這件事情的重要性。當一件事情發生後，第一個問題就是要為這件事情「定性」，了解問題本質是什麼。以上述事件而言，我認為這一次是因為捕魚糾紛，造成漁民傷亡，而引起的外交衝突。所以它關係到人權、漁權與國家主權。

「七十二小時最後通牒」、「十一項制裁」，九十個小時危機處理問題，令我們同仇敵愾，難得有超強民氣做政府後盾，但事件發展卻令人深感無奈，因為政府處理菲律賓事件，雜亂無章，進退失據，終致陷入僵局。大前研一在『新領導力』一書中最讓我印象深刻的一點是，書中具體提出成為「克服危機的領導人」三大條件，其中最吸引我的是「速度」：「無法在一星期內提出的緊急對策，就算耗時一年也提不出來」。而書中探討日本當前最緊急、重大的六大議題，如災後重建、電力基礎設施的重建等，竟和我們台灣碰到的問題那麼接近，連多年來我們大家最關注的國庫債臺高築問題，竟也有「冬眠帳戶」、「偉大的社會」等值得參考的解決方案。

書中作者舉出令人玩味值得深思的例子：美國沃爾瑪

(Walmart)、奇異 (General Electric) 等一流企業，都重用曾在伊拉克或阿富汗駐防過的年輕將軍，反而對一流大學畢業的菁英白領敬而遠之，原因很簡單，在戰場上，帶兵打仗的將軍一定會設法讓所有的士兵生還。而現代企業所面臨的全球惡劣環境，如同戰場，需要的是能夠帶領企業突圍的領導人，而不是只懂得理論、慌亂應對危機的學院菁英。問題解決之道固然源自於個人邏輯性思考能力的展現，但是仰仗目標一致的團體共同群策群力，不但能將問題更容易解決也能建構組織良性的運作。

大前研一在書中感慨現在的日本不論在政界或財經界，都沒有真正的領導人，甚至提出「如果台灣不要馬總統，請把他和日本首相作交換」，還推崇馬總統的「行動力」、「見識」以及「方向性」，是「從未踏出冷戰時代架構一步的日本政治人物望塵莫及的」。看來，比起首相更換頻繁的日本，台灣還算是幸運的。本書一再提醒領導者要有組織團隊、管理優秀部屬的能力，要「讓組織有元氣」，包括管理組織要靈活應用「搖擺的系統」。「傾聽」是馬總統的優點，馬總統會記下筆記，還提醒身旁幕僚要好好推動，但執行力卻經不起考驗，直到如今，各部會的政策溝通，和府院的控管，各界評價恐怕不高。

閱讀完全書對作者的佩服在於他的智慧與先見，為現代人整理出「簡易能行」的方向，書中探討當面臨迫切危機壓力時，要如何展現平穩、有遠見的領導力，且迅速有效的解決問題，其重要性對於人類歷史影響深遠。如果領導人無法不斷的學習成長，自己將會成為組織進步的障礙。