

知彼知己，百戰百勝

一、前言

自運輸、電信等基礎建設的進步，以及網際網路的興起，加速全球化進程後，國與國之間在文化、政治及經濟層面的相互影響逐漸擴大，彼此間的衝擊及競爭也更加劇烈。中國與日本，位居世界第二、第三大經濟體，在東亞區域具有關鍵影響力，兩國的關係對區域政經情勢的發展亦有指標作用，台灣位於兩國之間，不管是在經濟、文化、政治甚至在軍事策略上，均深受影響，故了解兩國的政經情況，是台灣走進世界的入門課題。

《台灣的兩面鏡子：從中國、日本缺什麼，看台灣如何加強競爭力》（以下簡稱本書）作者近藤大介，現任講談社的《現代週刊》副總編輯，曾被派駐在北京工作3年，其母系家族亦與台灣頗有淵源。本書內容主要是他累積生活經驗與職場觀察，從服務品質、企業文化、年輕人的力量、技術創新能力、國家格局等項目，評比中國與日本的政經社會各有哪些擅長項目或缺失，最後再據此綜合分析台灣競爭力與改進空間。

孫子兵法·謀攻篇「知彼知己，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼不知己，每戰必敗。」一文，指出戰場上了解敵人及自己，即使經歷百戰都不會危險；一旦不了解敵人又不了解自己，則每次作戰一定失敗。孫武在二千五百年前以簡明的語言闡述了解敵我雙方情況的重要性及與戰爭勝負的關聯性，本文即以「知彼知己，百戰百勝」這句千古名言為題，作為閱讀本書的心得主軸。

二、知彼-中國與日本的優、缺點

本書用六章篇幅採正、反兩面方式，以跨章分別敘述中國與日本「所缺乏的」，進而引申對照對方「所擁有的」，簡單區分兩國原本複雜的社會經濟狀況，透過深入淺出的方式讓讀者了解重點，茲就本書所描述兩國的「缺乏與擁有」及筆者的個人心得分述如下：

(一) 中國缺乏的與日本擁有的

本書首先認為中國缺乏優質的服務，近藤大介以自身經歷，感受中國在國家門面北京首都機場效率差勁的服務品質，首都的計程車司機及便利商店員工也亟需加強訓練，並建議中國企業如能體認「服務就是金錢」的觀念，將使服務業高速發展。其次，中國缺乏協調一致的團結精神，在中國一百人規模的公司，每次卻要招募至少三十個員工，顯見員工缺乏對公司的忠誠，導致人員流動過於頻繁。最後，中國缺乏細膩的技術，即使擁有龐大的資金，但目前技術仍無法超越日本，本書建議中國應培養人才、扶植民營企業，為國內製造業的未來做足準備，現階段並可憑藉雄厚的資金，併購日本擁有高度精密技術的中小企業，以快速提升技術水準，增加競爭力。

筆者認為上述中國缺乏的三項特質，其實可以歸咎為一個經濟發展過程的必然結果，因為中國近年來的經濟表現雖然快速成長，但其 2014 年國民所得僅約 6,740 美元，在馬斯洛人類需求「生理需求-安全需求-情感需求-尊重需求-實現自我」五層次理論中，多數民眾仍處於低層次的生理及安全需求，故對於以服務所滿足尊重需求的消費內容尚非首選。而快速成長的經濟社會帶來高度競爭，老闆及員工向錢看的結果，也難於

維持在職場上協調一致的團結精神。至於目前在中國流行的「山寨文化」（即盜版品），更是日本六〇年代及台灣八〇年代的經濟活動過程。

對照中國的「缺乏」，本書認為日本擁有優質的服務，包括日式便利商店的宗旨是「服務，就是讓顧客得到滿足」，其經營模式、產品設計等均從顧客的觀點出發，提供顧客超乎想像的服務。此外，日本大和運輸公司以「黑貓宅即便」提供「到府收件、隔天送達」服務的訴求，更掀起服務業革命。其次，日本社會從求學到求職嚴格要求一致性，日本企業甚至為了維持團結與平等，而不特別獎勵傑出員工，以抑制其他員工可能產生的忌妒。最後，日本擁有細膩的工業技術，近藤大介特別以在日本及中國裝修房屋的經驗，盛讚日本在建築技術方面，是中國所望塵莫及的。

一般來說，在台灣的日系品牌是多數消費者的首選，例如日系百貨公司、汽車、家電等品牌在台的市占率非常高，原因是台灣人多信任日系品牌服務及技術品質，就連金像獎大導演史帝芬·史匹柏執導的「回到未來」系列電影，都為日本出產的品質背書。此外，值得一提的是日本傳統所追求團結一致的精神，其在經歷三一一地震、海嘯及核災的毀滅性災難後，災區倖存的災民在飢寒交迫的情形下，竟還能排隊數小時領取救援物資的新聞畫面感動全世界，也顯示日本傳統宣揚「忠誠」、「勇敢」、「服從」的「武士道精神」已深植該國人心。

（二）日本缺乏的與中國擁有的

身為日本人的近藤大介認為日本首先缺乏責任感，因其擅長集體相互卸責的團體運動，甚至「日本國」這個正式國名都

是一個不負責任的名字。此外，日本企業各部門無人敢為新企劃負責，只會考量自身立場的結果，就是讓新提案遭受凌遲之後胎死腹中。其次，日本缺乏年輕人的力量，從高齡七十一歲的馬術選手居然能取得代表日本參賽奧運資格的事件，反映日本高齡化社會現象，以及老人持有多數資金、職位等資源，導致年輕人沒有發展機會。特別在經過三一一地震、海嘯及福島核災的衝擊後，現在的日本年輕人更加自閉，並將精神寄託在女子偶像團體、韓國帥哥等聲色娛樂而玩物喪志。最後，日本缺乏廣闊的世界觀，由於日本是島國，陸地周邊並無鄰國，形成封閉型社會及「封閉性意志」的民族性，只是一味追求和平，導致缺乏國際視野。

從日本的歷史及日劇情節觀察，筆者認為日本是一個傳統保守且注重論資排輩的國家，從日本天皇迄今竟能傳位一百二十五代而未曾被推翻取代，可說是世界皇朝歷史中所罕見，其雖帶來社會穩定，卻也讓社會呈現保守的狀態，導致日本年輕人的未來，幾乎不是掌握在自己的手中，而是被另一個保守世代所安排。不過，目前年輕世代所呈現保守自閉，沉溺於聲光娛樂的現況，筆者認為同時也是包括台灣等諸多國家的社會現象，成因不外乎是貧富差距過大，資源分配不均，年輕人起薪過低，導致對未來缺乏信心與希望，而限縮自我的發展機會與熱情。

對照日本的「缺乏」，本書認為中國擁有年輕人的活力，以目前中國經濟快速發展，機會處處，宛如身處百家爭鳴的春秋戰國時期之狀況，年輕人勇於嘗試、單打獨鬥、追求成就感及多樣的個性正是中國經濟發展的原動力。此外，本書認為中

國是大陸型國家，因長年遭受周邊多數鄰國挑戰與威脅的地緣政治關係，故始終能夠保持洞悉國際局勢的能力。

筆者認為在中國目前高度競爭的環境下，所謂適者生存，優勝劣敗，透過達爾文進化論揭開了「物競天擇」的生存道理，中國的年輕人積極追求個人發展是必然的現象。至於本書以「海島型」及「大陸型」國家作為是否具有廣闊世界觀的差異，筆者則有不同的看法，因為以中國及歐洲大陸為例，皆曾經歷漫長的閉關自守時期。反之，台灣四面環海，是一個國際海洋法認定的島嶼，在多次遭受外來文化的衝擊下，島上的人民反能包容吸收外來多元的文化，成為生活的一部分，顯示島嶼國家在經歷大航海時代後，更容易具有開放的心胸及對外面世界變化的敏感度。

三、知己-台灣的優、缺點

近藤大介曾多次來台訪問，在非長期的觀察下，其認為台灣的優點是能夠隨機應變、馬上行動。其次，台灣較無性別歧視的問題，女性在社會上活躍的程度與男性相同。最後，台灣商家具體體貼入微的服務精神及令人感到「就算被騙也甘願」的優質服務。反之，台灣雖有好的服務及商品卻因宣傳能力不足，而不利於國際品牌。其次，台灣只會複製外來事物，缺乏脫胎換骨的能力。最後，台灣與日本相同，都患有缺乏危機意識的島國和平癡呆症，具有對外界變化缺乏危機意識的島國性格。

身為台灣人，筆者對於近藤先生所指出台灣的優點自然感到高興，對於缺點則有些不以為然，只是近藤先生在短時間的觀察下，即有如此的體認已屬不易，況且對於任何不同角度及深度的觀察，也是一種對現況的解讀。對於近藤先生指出台灣的三項優

點，筆者認為目前在台灣能夠隨機應變、馬上行動的團體，主要是在民間企業，其中大部分還是中小企業，就政府機關而言，因受限於法令、資源及決策過程，尚難以真正做到隨機應變、馬上行動。其次，台灣近年來透過修法、政策的保障及民間的努力，性別歧視的問題確實比大部分的國家少了許多，但是在民間企業中，對婦女結婚、產子及育嬰請假等之排斥情況仍時有所聞，應有再進步的空間。最後，台灣人民具有包容納外的民族性，對外國人一向十分熱情，近藤先生感受到計程車司機及貓空茶店老闆娘的「就算被騙也甘願」的優質服務，其實多半是台灣人民熱情所致，並非以服務顧客，而是以招待親友的觀點出發，不過正因為台灣人民有此項「視客如親」特質，所以台灣的服務業存有先天上的優勢，而具備堅強的實力。

另外，近藤先生指出台灣的三項缺點，筆者認為缺乏行銷能力較為貼近事實，主因是台灣的服務業多半是中小企業，並無辦理行銷的企劃能力及進行宣傳的充裕資金。其次，近藤先生以日本料理為例，認為台灣只會複製傳統的日本料理，而缺乏脫胎換骨的能力，不像日本國內已嘗試將日本料理結合融入其他異國美食成為創新料理。如此認知，恐怕是一大誤會，更有夜郎自大之嫌，因為台灣最具代表性的就是飲食業，而且不斷推陳出新的各類美食，連本地人都眼花撩亂，更遑論是外國人，所謂複製外來事物，不過是引進傳統的外來美食，讓不曾出國或喜歡該項飲食的顧客嘗鮮而已。最後，台灣部分社會現況或許會讓人感受缺乏對外界變化的危機意識，但實情是台灣內部對於外界的變化的因應策略，特別是在兩岸關係的問題上，出現了路線之爭，並非如近藤先生所認知台灣缺乏危機意識，不過現階段台灣應儘速發展

成熟的內部爭端解決機制，以加速凝聚因應外界變化策略的共識。

四、百戰百勝-本書運用在個人的致勝之道

唐太宗說：「以銅為鏡，可以正衣冠；以史為鏡，可以知興替；以人為鏡，可以明得失。」，以本書為鏡，照映出中、日、台三方政經社會的優缺得失，再從個人的角度照映，這面鏡子其實也可以做為你我人生規劃及提升工作品質的明鏡，其體現個人的致勝之道如下：

(一) 擴大服務的廣度與價值

廉正、忠誠、專業、效能、關懷等五項是我國公務員的核心價值，其中「關懷」係以民眾福祉為念，親切提供服務；對人民之需要及所遭遇之困難，以同理心 及時提供必要之協助與照護，增進人民信賴感。其關懷服務的對象是人民，但公務員服務的對象不該只有人民，也應包含機關內部其他人員，因為機關形塑服務的價值應該是全面性的，公務員在執行公務時也會碰到難以解決的問題，同樣需要透過機關提供服務或協助來解決問題，也只有如此才能建立良好的互動循環，真正提升為民服務品質。

(二) 追求卓越與創新將帶來成長

舉世聞名的微軟（Microsoft）、谷歌（Google）、臉書（Facebook）、蘋果（Apple）等公司，都是從小公司快速成長為全球型的企業，包括微軟的視窗系統讓電腦操作變成簡單，谷歌的搜尋功能協助資料的蒐集，臉書改變民眾的交友方式，而蘋果的智慧行動裝置更形同一種生活革命（創造大量的低頭族），其憑藉就是透過大眾需求，創新發想並追求卓越的

精神。對公務員來說，首要價值固然是依法行政，但追求卓越，將能提升執法的細膩度，避免產生負面影響，而以創新思維改良執法方式，則能增加執行的選項。參考行政程序法第7條第2款「有多種同樣能達成目的之方法時，應選擇對人民權益損害最少者。」之規定，揭櫫行政行為的比例原則，然此款條文亦可解讀立法者期待公務員能夠以追求卓越與創新的精神，擴大行政行為的廣度及增加執行的細膩度，以減少對人民權益的損害程度。

（三）保持競爭產生的憂患自覺

孟子說：「生於憂患，死於安樂。」，人們在憂患之中會兢兢業業小心翼翼的活著，反之若身處安逸的環境中則會消磨掉意志，導致快速淪亡。相同的道理，職場上除了員工進入職場前的競爭外，建立工作期間的考評、績效、篩選淘汰制度，將使員工能夠兢兢業業，永遠保持一份緊張感，不易懈怠，以維持現在與未來的競爭力。

（四）形成職場穩定成長的力量

在職場上，以「常轉換跑道追求成長」或「久任一處確保穩定」是一種價值選擇，也是組織的用人策略方向，如同日本企業追求團結一致，擁有穩定卻形成保守的環境，或中國企業強調個人表現，保有競爭力卻造成頻繁異動的人事。上述二種價值，同時存在台灣的公務機關，但並無孰優孰劣之分，只是二者的優點是否能兼得呢？筆者認為現行推動職務輪調制度是一種方式，但職務輪調的範圍應可以更為寬廣，除機關內部外，亦可擴大到機關與機關之間，如此更容易培育出全方位的人才，不過要同時達到機關的穩定及成長效果，應配套健全機

關內部的知識分享制度，始能真正貫徹職務輪調制度，形成在職場上穩定成長的力量。

五、結語

孔子說：「三人行，必有我師焉。擇其善者而從之，其不善者而改之。」，擅於學習的人不僅以成功為師，亦以失敗為師，如此才能在人生的戰場中，多一點成功，少一點失敗。本書同時提供中國與日本過去、現在與未來的鏡子，讓有志者學習如何避免失敗，也能在失敗中重新取得成功，以逆轉情勢，擁有更進步、更美好的未來。