

探索日本

新华出版社

出版前言

本书收集了新华社记者杜导正、宫策、孙铭惠、高洁、刘延洲、刘宗棠和吴复民在一九八〇年秋访问日本所写的关于日本一些经济情况的考察报告。今天的日本经济虽然存在种种问题，但是，这个国土狭窄、资源缺乏的“先天不足”的国家，在战后经过一段恢复时期以后，经济迅速起飞，并且成为世界上一个“经济大国”，引起了世界各国的广泛注意。本书的作者都长期在国内从事采访工作，这次有机会对日本一些中小企业、市场、商店、农业协同组合和工业行业组织、城市小业主和农民家庭进行访问，通过对这些最基层的经济细胞的初步考察，力求了解日本经济发展的一些脉络，它取得了哪些经验，有没有可供我们参考的东西。本书收集的三十一篇调查报告，比较客观地从一些侧面剖析了日本企业的经营管理、经济结构、市场、城市改造、政企关系以及农业的现状和矛盾等情况，并且联系我国的实际，提出了一些值得人们思索的问题。这些初步考察材料，有助于开阔人们的视野，给人以启发。有些问题的观察可能还很粗浅，并且有某些片面的地方。出版这本书，目的在于让人们更多地去了解周围世界的一些情况，以期对我国的四化、对经济的改革取得某些可资借鉴的东西。

目 录

星罗棋布的日本中小企业	(1)
“富士山式经济结构”的缩影	(8)
又竞争、又联合——探索日本的工业组合	(12)
专业化、社会化生产的模型	
——访日本一个肉鸡加工厂	(16)
填补“空隙”的家庭工业	(19)
从大城市分离出去的一个工业“新城”	
——服装“团地”	(22)
市场——是老师，也是魔鬼	(26)
吞吐商品的巨龙——大荣超级市场	(34)
日本的“国中之国”——综合商社	(40)
日本是怎样解决城市副食品供应的？	(45)
一项全局性的任务——国土开发	(53)
筹集民间资金改造旧城市	(59)
开发丰富的“精神资源”	(62)
引进要讲求合理化——日本朋友	
对中国引进工作的建议	(69)
在七分耕地上大显身手	(74)
舍得花钱的日本农业	(77)

个体农户松散的经济协作	(81)
访“绿色之国”	(86)
日本农民的“性格”——好学	(90)
“人不是神仙”	(93)
日本的“保险田”	(96)
“星期天农民”给日本带来苦恼	(98)
开发山区的尝试	(102)
夜宿日本农民家	(104)
日本的市长都干什么？	(109)
日本的城市交通管理	(114)
神户港的启示	(120)
日本教育一瞥	(123)
吸收劳动力的“蓄水池”——第三产业	(129)
在日本式的劳动雇佣制度下	(132)
“危机感”浓郁的国家	(138)

星罗棋布的日本中小企业

在日本经济界，大谈企业的“活力”。这次访问，我们感觉到了这种无形的力量。特别是日本的中小企业，它们在优胜劣败的竞争中，奋力经营，各显其能，很能给人一些启发。

一幅奇妙的图景

日本工业和各种服务性行业中的中小企业，约有五百多万家，占全国私人企业总数的百分之九十九以上；在中小企业工作的人员，占全国非农业就业人口的百分之八十。制造业中的中小企业的生产额，约占全国私人制造业生产额的一半。占据着如此重要地位的日本中小企业，是日本经济的一个重要特征。

这些中小企业星罗棋布，拥挤在日本狭窄的国土上，集结在大企业的周围，构成了“金字塔式”的独特的经济结构。在现代资本主义条件下的日本，垄断和集中的趋势无法改变，大企业同中小企业的矛盾没有也不可能解决；但是，由于工业专业化分工的发展，在大企业认为对自己有利的条件下，大鱼未必非要吃掉小鱼不可。于是就出现了另外一种矛盾的形式：它们之间，你中有我，我中有你，中小企业离

不开大企业，大企业依靠中小企业搞专业化分工，对自己更为有利。

在激烈的竞争中，中小企业之间又竞争，又联合，联合不是“大锅饭”。为了不被淘汰，不被对方打败，它们战战兢兢，努力改进技术，苦心经营。这种经济的“活力”，好似满天星斗，有的发出亮光，有的黯然失色，构成了日本这个“经济大国”一幅奇妙的图景。

政府从不保护落后

日本中小企业的发展，有着历史的和社会的渊源。战前日本就拥有为数庞大的中小企业群。这些企业战后并没有因为经济现代化而被消灭和削弱。相反，随着经济的高速发展和社会生活多样化的需要，中小企业作为现代化大企业的补充，数量进一步发展了，地位更显得举足轻重。它在广度和深度上，成为日本国民经济的重要支柱，起了重大作用。有的日本专家甚至作出论断说：“日本的中小企业将长久存在，是永远消灭不了的。”

我们在下榻的日本福岛市内一家旅馆里，约请了当地长期从事对中小企业进行研究和指导工作的后藤芳三先生座谈，他深入浅出地说明广大中小企业的存在对日本国民经济和社会生活的作用。后藤指着房间里的“乐声牌”电视机说，这是松下电器公司的产品，但是它的塑料外壳和里面的许多零件，并不是松下做的，而是几百家中小企业的产品。这床上的毛毯虽然用的是大公司的牌子，但很可能是一家不

大的毛纺厂生产的。连每天打扫这旅馆房间的服务员，也不一定是这家旅馆的职工，而常常是一家小的清扫公司的女工。因为大旅馆自己增加很多人来干这些事，远没有委托清扫公司来做，更为经济合理。后藤先生说，世界上恐怕没有任何一个国家的中小企业有日本这样多。日本的中小企业大都给大企业承包零件，有的又给承包厂承包，甚至是第三、第四承包。由于中小企业搞专业化生产，它可能生产出好的产品。大企业离不开中小企业的合作，它们之间是互相依存的。

我们访问日本通产省中小企业厅时，该厅的官员山田胜久先生纠正了我们的一个概念。他说，日本政府从没有提过“保护”中小企业的政策。政府是给创造条件，扶持它独立发展，促进它先进，政府从不保护落后。对那些技术落后的企业，它垮台就垮台。政府怎样“促进”呢？山田先生说，政府除了制订法律和政策以外，还采取了许多措施。五十年代，帮助中小企业建立了协同组合；六十年代帮助搞设备近代化；七十年代提出了搞“集体化”，也就是扶持中小企业在大城市之外搞“工厂团地”；八十年代的目标是开发经营资源，如培养人材，技术开发，发展技术情报业务等，树立远大的“经营战略”目标。山田先生说，日本政府对中小企业的政策出发点，首先是经济的理由，中小企业数量这样大，促进它发展，对大企业也有好处。其次是政治的理由，这样可以使社会安定。

八仙过海，各显神通

研究中小企业的专家向我们指出，日本中小企业的生命力，既源于它本身的机动、多样、有广泛的适应能力，又来自现代经济和社会生活越来越多样化的需要。仅凭大企业，难以满足这种多样化的需要，而广大的中小企业却可以做到这一点。这是中小企业在现代资本主义社会得以存在、发展的根本原因。

在日本，我们参观了一些大百货店，仅从妇女服装来看，式样应时，花色繁多，成百上千件衣服陈列在店铺衣架上，重样的不多。陪同参观的日本记者说：这些时装的布料可能多是大纺织厂生产的，销售也通过了大百货店，甚至商标也是大百货店的，但是承制这些服装的则是中小企业。

我们参观福岛市附近的佐藤忠针编时装公司时，证实了这一看法。这个公司工厂的产品以“小批量、多品种”为其特点。在针织车间，工人很少，设备是相当先进的国产和进口的自动编织机。然而，在剪裁、缝制车间，工人则很多，因为同时生产的品种非常多。这家公司共三个厂，二百二十名工人，年产七十万件针织女服，式样和花色达百种以上。副社长赤井说：“时装式样的流行周期越来越短，人们的要求越来越多样，我们在市场的竞争力就在于式样时髦，花色丰富。”

日本政府发表的一九七九年度《中小企业白皮书》曾指出，以“多品种、少批量”生产领域的扩大为背景，开阔了

中小企业“存在的领域”。

现代化工业生产越来越细的专业分工，也给规模虽小、但有专门技术的中小企业提供了“用武之地”。

大企业的许多大型产品的零部件或生产这些零部件的某些工序，交给专门性的中小企业承担，比大企业自己生产，成本既低，质量也好。我们看过的一些中小企业，几乎没有不夸耀自己的产品或某项先进技术的。的确，他们为了在竞争中能够生存和发展，都努力发展自己的技术专长，都有自己某一方面的高招甚至绝招。我们在访问时，一个为松下电器公司生产电视机零件的小厂，对他们的金属模具制造和塑料制品成型技术感到自豪；一个棉纺织品厂夸耀自己的劳动布印染技术；一个生产自行车零件的工厂，对他们生产的自行车变速器感到洋洋得意。在一个西服厂参观时，主人要我们穿穿他们制做的西服，并问有什么感觉。他们说，他们厂制作的西服，不仅式样时髦，技术精巧，而且穿起来感觉很轻，这是他们厂的技术诀窍。

正由于中小企业努力发挥自己的专长，他们就得到了大企业的欣赏。据了解，承包松下电器公司生产任务的中小企业，就有一千二百多家，松下产品所需的零部件，百分之七八十是由这些承包厂生产的。此外，象日本的东芝、日立、丰田、日产这些大企业，都有数百以至上千家承包厂。大企业和这些承包工厂的关系，有的是大企业通过向承包厂派干部、进行部分投资，将承包厂纳入自己的“系列”中；但大多数只是单纯的合同关系。日本朋友告诉我们：日立制作所

下面的五百多家承包工厂，有相当一部分厂是原来日立制作所的工人和技术人员脱离“日立”而另立门庭的。由于他们了解“日立”的要求，“日立”也乐于利用他们。在办厂时，日立制作所还给予资金、技术的帮助。

不吃掉“小鱼”更为有利

我们这次访问的久保田铁工公司，它使用的全部零部件，有一半以上是通过合同关系由中小企业的专业工厂加工的。与它有承包和协作关系的企业共有四百六十多家。据说，这些第一次承包工厂下面还有为数众多的更小的第二次承包、第三次承包小厂。承主人的好意，我们同久保田铁工公司及其附近的两个小承包厂负责人同席交谈。我们问久保田铁工公司的负责人：“你们为什么不把眼前的这两个小厂变作你们的车间？”主人回答：“投资要考虑最大的经济效益，如果效果大，投资再大我们也干。但零部件外制（即由中小企业承制），不需要我们直接投资，他们生产的东西成本还低，订合同对我们有利，这样还可以提高竞争力。”

在场的一位小承包厂的负责人说：“因为我们有独自的技术和经济，成本又低，久保田乐于用我们的产品。”

“质量能有保证吗？”我们问。对方回答：“我们要求他们按我们的质量规格生产。如果达不到要求，我们就果断地找能够承担这一工作的另外的企业来生产。”

在谈话中我们感到，久保田铁工公司和两个承包厂都巧妙地利用了企业之间的竞争关系，使企业充满了活力。一位

承包厂的负责人说，久保田现在需要我们，我们不用担心会停止订货。但是，我们要不断提高劳动生产率，降低成本，否则，久保田感到不合算了，也会抛弃我们。不仅如此，为久保田生产同样零件的厂，全国共有十六家，大家又都是竞争关系，我们要时刻注意另外十五家的情况，如果自己搞不好，订货单就会被人抢去，自己的厂就会被淘汰。

这种关系是严峻的，中小企业并不感到“安逸”，相反时刻有一种“压迫感”。然而，正是这样，他们都拚命地努力，不仅要压倒国内同行业的竞争对手，而且要对付国际上的竞争对手。

“优胜劣败”是“活力”的源泉

在访问中我们了解到，产品“十年一贯制”的中小企业，在日本是极少的。据有关专家统计，在日本的中小企业中，战前开业至今还保存下来的“老铺”，只剩下百分之十六，战后开业的占百分之八十以上，而其中百分之七十以上又都是一九六〇年以后开设的。所有这些新老企业又大都经过几次转业和转产，这个买卖不行又转业搞别的。据专家估计，日本中小企业每年的转业率达百分之十以上。在金属加工和机械等行业中甚至达百分之三十。每年倒闭的中小企业也有一万数千家。

这些情况说明，中小企业在竞争中起伏变动十分激烈。关于企业的倒闭，日本中小企业专家则认为，在竞争中企业倒闭的情况总是有的，经济景气的时候也会有倒闭。对倒闭应

该全面地看，不能一概看作“坏现象”。有能力、有先进性的企业，就能生存发展；相反，没有特长、没有先进性的企业，那只有倒闭。他们认为“优胜劣败”是客观规律。如果把落后的保起来，经营不好也不让倒闭，这是非效能化。

日本专修大学教授、著名的中小企业问题专家中村修一郎说：“（企业的倒闭）虽然是可怜的，但是淘汰社会的非效率面，让它倒闭，莫如说是活力的源泉。”

“富士山式经济结构”的缩影

在日本经济的现代化中，“经济合理性”是企业的灵魂。追求“合理性”，首先是结构合理。日本大中小企业互相竞争、互相依存的关系，被他们认为是合理的经济结构。

日本人用“富士山”的形象来比喻日本经济结构的形态。站在山顶上的是为数不多的大企业，居于山腰及宽广底层的，是庞大的中小企业群。它们一方面保持着温情脉脉、彬彬有礼的“绅士关系”；一方面又随时准备把对方抛弃。日本企业家认为这是正常的。

在福岛县，我们访问了“东北宗形电器公司”，从日本大中小企业的纵向联系中，透视了“富士山式经济结构”的缩影。

“乐声牌”（national）录音机，尽人皆知它是松下电

器公司的宠儿。日本松下这个“家用电器王国”，总公司设在大阪。而在远离大阪的福岛市蓬莱町，我们却发现松下的“乐声牌”录音机，从许多零部件制造到外壳成型和最后组装，竟是由这里的一个独立于松下之外的“东北宗形电器公司”的工厂完成的，销售用松下的牌子，松下也毫不含糊地把它作为自己的产品。

好奇心驱使我们向宗形厂总务部长平川宪甫先生连连发问。由于这个厂对中国的态度友好，现在还正在培养来自天津的研修生，因此我们的问题都是硬邦邦地直来直去。我们的坦率不断引起主人的笑声。

“贵厂是松下电器公司的分公司吗？”

“不是。”

“贵厂有没有接受松下的投资？”

“没有。”

“那么，贵厂为什么不用自己的牌子，而要用松下的商标？”

“因为我们没有独立的销售系统，而松下在国内外有四通八达的销售网。”

平川先生是位精明能干的中年人。他用自谦的语调表明，他们这样做是理所当然的事情。他一面讲了宗形厂为什么甘当松下“配角”的理由，一面又自豪地介绍了他们厂技术的高超。他说，东北宗形电器公司是个独立经营的企业，有七百多名职工。它的总公司在大阪。两处一共有资本金二亿七千万日元，每年的销售额为二百二十亿日元。由这两个

厂生产或组装，而用松下的商标，并由松下销售的家用电器，除录音机外，还有一部分收音机、立体声电唱机和电视机。

平川先生带领我们参观了车间，特别介绍了这个厂引以自豪的金属模具制造技术，以及塑料制品成型和涂料技术。这几门技术确实具有世界先进水平。在一条流水作业线上，我们看到工人们正在加工向美国出口的十八英寸立体声彩色电视机的外壳，只经过一道热印刷工序，那褐黑色的塑料在瞬息之间“面目全非”，酷似用上等天然木料制成的外壳。许多先进国家的电器工厂慕名前来进行技术交流。我国天津市塑料工业公司的九名研修生也在这里学习。

看到了他们的一些先进技术，我们又增加了疑问。因为我们只有中国的生活经验。在中国，由于某些地区和部门不重视专业化协作，存在着“大而全”、“小而全”的思想。有些大厂总想包揽一切，把别人一切先进的东西都并在自己的名下；有些小厂总不愿给大厂当“配角”，不愿搞专业化协作。我们想，在中国这样的制度下，都存在着这种不自然的关系，那在日本有什么理由不存在呢？宗形厂和松下之间的关系是否还有别的奥秘？

“既然你们有独一无二的技术，难道就不想利用这个优势来创自己的牌子？”我们继续提问。

在场的日本朋友又笑了。平川先生说：在激烈竞争的社会里，技术有独到之处，产品有自己的特点，这都是中小企业赖以生存的根基。事实上，在日本象我们这样的工厂还有许多。松下电器公司采用合同制和其他形式，把一千二百多

家中小企业组织在它的周围，成为它的协作工厂。大家开展竞争和创新活动，争取大企业增加订货，这种既互相竞争，又互相依存的结构，可以说是日本企业具有活力的重要原因。

宗形电器公司的产品能用松下公司的商标，交由松下公司销售，是有条件的。它接受松下公司的技术指导和工艺监督，以保证质量；产品不合格，松下公司是不收购的。象松下所有的协作厂一样，它独立经营，它的亏损松下概不负责。两个企业间的协作关系，用合同的形式固定下来。为了适应多变的市场，产品的数量和价格经常有些变化。宗形电器公司根据合同生产的产品，松下负责销售。

双方都很重视信用和相互承担经济责任，违反合同的情况是很少的。为了在松下协作体系中保持自己优越的地位，宗形公司七百多名职工中，有一半人从事技术工作。

有趣的是，东北宗形电器公司下面还有二十五个承包厂，分别为它制造模具和组装产品。其中最小的一家承包厂只有五个人。这些小承包厂也都是独立经营的，宗形厂派人去那里指导技术，并借部分设备给它们使用。在质量、交货时间和成本价格上，宗形电器公司对承包厂也提出了严格的要求。

也许是“资本主义大鱼吃小鱼”这类固有的概念在我们头脑里发生影响，我们又一次问道：“那你们有没有想过，要把这些小承包厂变为你们的车间？”

“没有。我们尊重这些小企业。它们也有独特的技术。

由它们独立经营，灵活性大，成本低，效率高。我们可以‘共存共荣’”。

通过这次采访，我们意识到，日本的企业之间，在“经济合理”的原则下，宁愿保持互相依存、互相竞争的关系，实行高度的专业化协作生产，这样做他们感到更为有利。

在回旅馆的路上，我们议论开了：借鉴日本的经验，对于我们按照经济合理和专业化协作的原则改组工业，不是没有意义的。目前，国内有些地方的自行车、缝纫机等轻工产品虽一再增产，仍然供不应求，工厂拥挤不堪；而有些厂房宽敞、设备条件很好的企业，却因为产品质量不高而卖不出去，消费者有意见。如果参照日本的做法，在一个技术先进、产品精良的工厂周围，组织一批协作厂，大家扬长避短，充分发挥各自的特长，共同生产名牌优质产品。这样做，岂不是更为有利？

又竞争、又联合——探索日本的工业组合

日本的中小企业，不管是产品自产自销，或者为大企业承包某种零部件，它们在法律上都是独立的经济实体，一方面互相竞争，优胜劣败；另一方面被共同的利害关系所驱使，又常常结成多种形式的松散的“联合体”。

我们在访问德岛县时，这种又竞争、又联合的经济结

构，引起了我们的注意。这种结构，不是违背企业意愿人为地组织起来，而完全是按照资本主义经济规律形成的。

在日本全国四十七个县中，德岛属于工业发展的后进县。全县工业中的中小企业共有四千五百家，主要经营竹木制品、纤维服装和金属加工等，其中三十人以下的企业占百分之九十一。

随着国家对防止公害的要求越来越严格，特别是一九七三年石油危机以来，中小企业面临着严峻的考验。为了避免中小企业大量倒闭，以保持社会稳定，根据日本国会通过的《中小企业协同组合法》，政府鼓励中小企业通过共同购入原材料、共同建立加工区（工业团地）、共同使用大型或高级机械等方式进行合作，改善中小企业的“体质”，适应严峻的经营环境。

我们访问了德岛县木竹工业协同组合。组合会长藤川光昭先生介绍说，这个组合主要是为了在每年春、秋两季共同组织产品展览，共同扩大产品销路而成立的。协同组合还跟横滨市的商社联系，联合购买从中国山东省进口的桐木等原材料，以取得比较优惠的价格和便利。组合还聘请专家讲课，专门训练参加组合的工厂的管理人员，或者传授东京等地新流行的家具式样，开阔设计者的视野，鼓励创新。在经济萧条的时期，为了保护自己，组合内部还相互协商，不以过低的价格出售产品，避免自相残杀。

德岛县的木竹家具生产，在日本全国占数一数二的位置，工厂多达七百五十家。参加这个组合的企业有二百五十