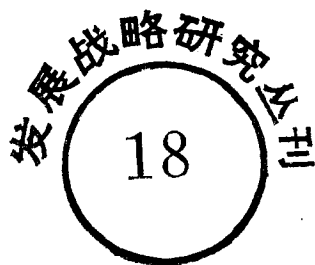


中国科学技术情报研究所



日本成功的秘密

科学技术文献出版社

一九八四年

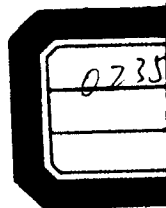
83

日本成功的秘密
中国科学技术情报研究所编辑
科学技术文献出版社出版
北京印刷三厂印刷
科学技术文献出版社发行

开本:850×1168 1/32 印张:2.625 字数:50.4千字

1984年12月北京第一版第二次印刷

全年出版40期 总定价:12元



2.534

译者按：《设计的奇迹》(Miracle By Design)一书是弗兰克·吉伯尼(Frank Gibney)于一九八二年发表的著作。书中详细论述了日本“经济奇迹”是如何产生的，美国人从中可以学到什么经验教训。

弗兰克·吉伯尼既是美国学者又曾在日本经营企业。与访问日本的其他经营管理专家不同，吉伯尼在日本的“温室社会”中亲身工作和生活了十年，並亲自用日本方式创办了好几个资本达数百万美元的企业。因此，吉伯尼是深知日本内情的。

吉伯尼认为，所有的流行说法，例如：“冷酷无情的贸易竞争”、“阴险的‘日本股份公司’”、“官商勾结”、“低工资”以及“巧妙地模仿美国技术”等等，都不足以解释日本成功的真谛。他经过认真研究后提出，日本成功的决定性因素是：许多世纪以来古老的儒家劳动道德传统与美国占领军带来的美国经济民主主义的相互结合。

吉伯尼认为，日本的世界市场战略是杰出的，但日本人並非“超人”。如果他们只顾自己赚钱而不争取作更好的“国际主义公民”，那么就将掀起一个保护主义的浪潮。而对美国来说，则是要重视日本的经验，特别是注重长期规划而不迷恋于急功近利的经

验。重要的是美国需要在政府与企业之间树立一种新的合作精神，並且要消除使社会组织四分五裂的各种特殊利益要求和相互争夺的敌对方式。

《设计的奇迹》问世后，受到美国各界人士的好评。如美国畅销书——《日本名列第一》(Japan As Number One)的作者，美国哈佛大学教授福格尔说：“这是一本关于日本奇迹的准确而引人入胜的指南。吉伯尼兼备新闻工作者明察秋毫的目光，公司总裁的事业心，日本问题专家的历史观念以及美国人的爱国心。在这个意义上他是独一无二的。这本书证明，吉伯尼作为机敏的日本问题专家始终是出色的一员。”

又如，美国驻日大使迈克·曼斯菲尔德说：“这本书写得生动、幽默，而且通俗易懂。它大大有助于我们更好地了解日本和美国的真实情况。”

再如，美国作家兼评论家克利福顿·法迪曼说：“吉伯尼深入挖掘了日本‘以人为中心的二十一世纪的资本主义’历史的、文化的和宗教的根源。他作为一个会说日语並在日本有近二十年事务经历的美国人，进行了这一工作。他也是善于写作的第一流新闻工作者。”

《设计的奇迹》全书共分十四章：

- 一、二十一世纪的资本主义者
- 二、劳动道德及其形成过程
- 三、美国的影响
- 四、经营管理与人员资本
- 五、公司的整体性
- 六、起作用的公司工会
- 七、没有律师何以能依法办事
- 八、美国人的合同，日本人的协商
- 九、官吏如何进行统治
- 十、人员及其产品
- 十一、在日本做生意
- 十二、日本的影响：美国的社团公司
- 十三、丛林中的野兔：日本艰难的未来
- 十四、美国人的教训

本刊选译的是第一、二章和第十四章，取名为《日本成功的秘密》。

作者弗兰克·吉伯尼生于一九二四年。第二次世界大战期间和战后，曾在美国海军当过日语教官，后来又作为《时代》杂志的记者在日本工作了两年。他也担任过《生活》杂志和《新闻周刊》的编辑和驻

日记者。他是芝加哥大英百科全书编辑部的副总编，一九六六年至一九七五年在该公司的东京子公司担任总裁。一九六九年，他在东京创办了TBS-不列颠尼卡公司，並担任副总编。这家公司目前已是日本最大的出版公司之一。一九七九年，他和美国国家广播电台总裁莫利斯·米切尔一起创立了环太平洋协会，並任副会长，现已接任会长。（该协会的宗旨是在太平洋国家—特别注意与日本和中国的关系—之间发展对话。为此，制定了一个以企业界为主的会谈和讨论的选择性计划。）

吉伯尼的其它著作还有：《五个日本绅士》，《冻结的革命》，《经营者》，《秘密世界》（与彼得·德勒宾合著）以及《日本：脆弱的超级大国》等书。

目 录

一、二十一世纪的资本主义者.....	(1)
二、劳动道德及其形成过程.....	(22)
三、美国人的教训.....	(42)

日本成功的秘密

〔美〕Frank Gibney

一、二十一世纪的资本主义者

在下一个五年内，我国可望成为仅次于美国和苏联的世界第三工业大国。而且，这一惊人的进展，是在战后获准进入日本的第一个外国商人，发现除竹耙、民间工艺品和纪念品之外没有什么东西可买之后，不到二十年之间取得的。

—吉田 茂，一九六七年

为什么日本能够取得这样惊人的进展呢？一个历史上闭关锁国，擅长改良而不善于发明创造的国家，是如何使自己成为世界经济奇迹的呢？公开宣称自己本质上是资本主义和自由经营的日本企业所取得的进展，应该使亚当·史密斯在惊异之余感到骄傲，并使李嘉图、马克思和熊彼特等人回过头来重新进行他们的研究。日本战后经济政策的成功以及随之而来的社会稳定，已成为世界各国政治家们的羡慕对象。

日本战后“奇迹”的发展史还在继续展开。它所建立的经济，经受了石油输出国组织的石油冲击、外国的贸易

限制和国内经济衰退的考验。它的统计数字就是产业发展史。一九六〇年,日本的国民生产总值为三百九十亿美元,还不及美国的百分之八。而一九八〇年日本的国民生产总值为一万亿美元,约为美国的百分之四十。按人均国民生产总值计算,八十年代日本有可能超过美国。一九六八年,日本的出口额为一百二十亿美元,一九八〇年变成了一千四百亿美元。任何地方的生产率增长速度也没有日本这样迅速而稳定。如以一九六〇年日本制造业的生产率水平为一百,则一九八〇年的水平超过四百五十。日本的钢铁、汽车、电视机、船舶、照相机、化学制品,以及目前的半导体芯片、电子计算机和海外工厂等,已经做到使全世界消费者感到满意并依赖日本产品。没有任何国家的私人企业家能推行这样辉煌的市场战略。

也没有任何人像日本人一样为执行这种战略付出过那样辛勤的劳动。在上述历程中,日本人大大提高了他们的生活水平,带来一个生机勃勃的大众消费社会所应有的各种生活享受。他们的劳动队伍有非凡的献身精神和工作能力,比其它任何国家的劳动者更有干劲,而且更为可靠。然而这些现代的日本并不是自动化的机器。他们享有一种劳动民主主义的权益。他们的自由和公民权利同美国一样受到可靠的保证。而且,他们毫不含糊地为保护用户,保护环境和扩大工人权益而进行强有力的和有成效的活动。他们是怎样干的呢?

的确,正当美国经济梦想的天堂似乎正在崩溃,美国

生产率的衰退已为世界所关注的时候，他们是怎样干的呢？美国的主要工业不知不觉地接连陷入深深的困境，有些工业在竞争（主要是日本的竞争）之下垮台了，另一些工业的比重也正在下降。劳动队伍“离心离德”已成为一种通病，美国式经营管理也由于一心追求近期帐面利润而不注意持久的产品质量而受到批评。像在美国其它生活领域一样，在产业界，我们似乎长期缺乏动力，缺乏意志。我们到底出了什么毛病？我们应该怎样补救？

这两组问题的答案之间的关系，比一般想像要密切得多。答案超出了劳动道德、经营管理技术或政府—企业合作的范围，虽然这些也都是整个答案的一部分。老是重复什么“日本股份公司”，到处都是表情严峻的“劳动迷”之类的讽刺性批评，是找不出答案的。当然，日本的经济成就中也确有一些令人讨厌的因素，忽视这些也是愚蠢的。总之，如果不从社会和经济的关系到去探讨，我们就既不能理解日本经济成就的实质，也不能学到什么。

对我们来说，日本企业社会的许多东西是很奇怪的。从日常用语，如：法律、合同、董事会、工会、经理、股东，直到基本术语，如公司、雇员等，对于日本人和美国人来说，这些词具有不同的含意。二者的标准是不同的。我们的企业社会是按照基督教的个人伦理观发展起来的，而日本的企业社会是按照儒教的集体伦理观发展起来的。他们的国民优先考虑的事与我们不同，对财富、富裕和满足都有不同的观点。可是他们营业的宗旨和技巧，甚至他

们的自由经营民主主义的现代形式，都与我们的更接近，而且在很大程度上应该归功于我们。如果说我们美国的优秀射手在一七七六年的比赛中击败了英国对手，那么，两个世纪后的今天，日本的贸易商也击败了美国贸易商。

两个国家都是资本主义的英勇保卫者。（实际上，在非贬义的意义上广泛应用资本主义这个词的，大概只有日本和美国这两个国家。）但是，日本人在将自由经营的资本主义原理应用于他们自己的环境中时，进行了大量的改造。形象地说，曾经一度是公路上的骄傲的美国旧式资本主义大尾型汽车，已被改装、改造得几乎认不出来了。大家都不得不承认，改造过的新式日本小型车取得了惊人的成绩。

首先，日本人在我们的时代中，是供应学派经济学的最早实践者。他们积累资本，按传统方式将其用于设备改造和技术开发。他们大量地进行储蓄，以提供更多的投资基金。他们把标准的资本概念向前推进了一步。西方经济学家倾向于把资本看成是资金、设备、原材料和技术。这意味着在设备、专利、工艺方面进行投资。如果应用得当，将可取得很大的收益。然而日本资本主义者除此之外又补充了人的因素。日本资本主义的最显著的特点，就是深信对人的长期投资—包括公司内部训练、部分教育和培养—完全是与长期设备投资同等重要的事。

在西方，我们曾担心个人的自我实现或疏远感。看了那些“没有灵魂”的企业，我们只是摇头。这些企业看待

工人，实际上就像可以互换的机器零件一样，他们与公司的所有权和经营管理是隔绝的。一方面是由于旧的传统，另一方面也是由于现代的需要，日本人很自然地把人的价值注入到企业之中。他们把企业变成了一个村庄。这样，他们不仅赋予工人以从属观念，而且也给公司造成了一批为它说话的“选民”——自己的工人。日本主要企业所采用的终身雇佣制、年功序列制，以及对蓝领和白领都一视同仁的以盈利为基础的全公司期末分红或“提高基本工资”，所有这一切加在一起，就构成了一个“以人中心”的资本主义。它既反对马克思主义者关于一无所有的劳动者作为“可变”资本的思想，又反对美国资本家雇用一个人仅仅是为了完成某一特定功能並随时可以由任何一方切断这种联系的原则。

以人为中心的思想在日本的传统中有很深的根基。十六世纪的日本封建统治者武田信玄就是“人”的哲学的最伟大的倡导者。在那阴谋和叛变象战斗一样频繁的年代，信玄素以赢得侍臣们的忠心而著称。他用经常向侍臣们征求意见的方式与他们取得相互信任。而且，没有普遍的支持，他从不作出决定。时至今日，信玄虚心征求他人意见的作法——它集中体现了所谓意见一致原则——仍被日本的企业领导者引为优秀的经营管理艺术。他的著名口号在日本曾被到处传颂和引用。当有人问他为什么不像其他封建权贵那样在自己的领地甲斐修筑城堡时，他回答说，这些对他没有必要。他说：“人民就是堡垒，人民就是城墙，人

民就是壕沟。”

在大量生产的工业时代，美国产业得到了大发展，先是个人企业家和工人构成的资本主义占支配地位，后来又是大公司和各种全国性工会构成的资本主义占支配地位，工会用合同来规定他们的工作条件和工作范围。当我们进入本世纪最后一个十年时，这种自由经营的传统形式似将进入其暮年期，要对付计算机和自动化的变革和挑战，对付知识工业以及不断扩大的服务业是有些困难的。在日本的新资本主义中，强调委托而不强调合同，强调培训而不强调频繁的招雇和解雇。如果说人员是公司的实力，那么公司也就是人员的城堡，而不是由不露面的股东暂时出租给他们的房产。

熊彼特曾经说，当企业家变成一种行将灭绝的物种时，资本主义将归于失败，也许这并不正确。但看来很可能日本的资本主义已经为迎接下一个世纪作了更好的准备，而且可能在许多方面适合于二十一世纪美国的需要，我们将努力论证这一点。然而这两个自由经营的社会，搞产业的方法是极不相同的。如山本七平在一本畅销于青年企业人员之间的书——《日本资本主义的精神》中这样写道：“在这两个国家中，表面的标签都标明是‘资本主义的’，但当你揭开标签看看内容时，它们是非常非常之不同的。”

下面对两种资本主义形式的某些方面作一对比。

——典型的美国公司是一个职能经济机构，它主要把自己看成是做某种工作的工具；而日本公司则是一个职能组织，

自觉地认为自己是一个“人”的社团。许多差异都来源于此。美国公司随意地招募和解雇工人，它所需要的各种专门技能充斥于外部的劳动大军之中；而日本的社团企业则不然，它宁愿培养它自己的劳动队伍，从大中学毕业生中招募“完人”，在自己的企业中培训他们，给他们以最大限度的工作安全感。只要公司的规模和实力许可，就实行终身雇佣和年功序列制。如山本所说：“一个人在职能组织中的成就，自然地转化为在这一社团公司中的年功资历。”

——典型的美国式经营是用发行和出售股票的方式筹集资金，而日本公司仍旧是大量地依靠银行提供资金。因此，美国经理不能不担心他的季度盈亏以及近期效果对公司股票的影响。这就是他的成绩单。而日本的经理一旦使他的董事会和银行对他的长远经营计划感到满意之后，便可以比较自由地去完成它，而不必谋求短期效果，也不必老是向董事会说明情况，更不用去理会隔壁的友好的证券分析人员。此外，他的董事会中大多是经营管理人员。如果你问一个美国经理，他的责任何在？他会回答：“向股东负责”。如果他回答别的什么，企业界就会感到不安，更不用说证券交易委员会了。相反，一般来说，日本的经理对其公司的职工至少感到负有同等的责任。如果他能保持他们的劳动社团兴旺健全，就算尽到了他的责任。这两种方式都可以带来利润，但计划与实现利润的方法却是迥然不同的。

——虽然日本的工会会员比率比美国高（31%比23%），但大多数没有在全国范围内紧密组织起来。即使是属于全国联合会的个别企业的工会，也很可能是独立行事的。即使日本的“企业”工会是个强硬不屈的谈判者（不包含美国这一术语的贬义），但它的利益还是集中在公司的发展上，而不是集中在全国性工会的发展上。工会干部当上经营者也是很平常的事。

——虽然日本人遵纪守法，苛求严格的形式和程序，但日本人决不是喜欢诉讼的。目前美国企业界固守的公众诉讼程序，在日本，无论是公司内部或外部都不赞同。讨论和磋商是至高无上的。竭力避免公开对抗，所以全国只有一万二千名律师。求助于法院仅仅是最后的、往往是孤注一掷的手段。这是一个鼓励人们之间和谐一致，不鼓励法律诉讼决定胜败的社会的特点。

——查尔莫斯·约翰逊在他的新著《通产省和日本的奇迹》中说，日本政府在其与企业界的关系中起“开发”作用，这和美国政府所起的“限制”作用恰恰相反。他写道，日本经济是“规划合理的”，而美国经济是“市场合理的”。这就是说，日本政府是一种支持力量，它帮助企业界达成各种长期目标，并为它们积极制定规划。这同美国政府与企业之间传统的“警察与强盗”关系截然不同。此外，日本政府各部与企业界之间一或二者内部一的讨价还价，反映出竞争性的观点分歧，这是与简单的讽刺——“日本股份公司”不相符合的。

——日本的企业经营者倾向于认为自己是社会的建设者，就像自己是利润创造者一样。声誉的考虑对他来说，与金钱报酬是同等重要的。不过他的为社会服务的思想是狭隘的。它只是集中于一个个别行业或个别公司，而不顾其它。美国经营者为社会服务的思想则要宽广得多，他的特定公司仅仅是其中一个组成部分。从职能上讲，他可能认为自己是一种“孤立的突击队员”，随时准备接受雇用，为效率和赢利服务。（他自己的利益也许放在第二位考虑）一旦负责某个公司，他就想自己作出重大决策，并带领他的部下跟着他干。日本典型的企业家则是鼓励他的部下制定决策。虽然日本也有“精悍型”领导人，美国也有“舆论型”领导人，但这两个资本主义的典型领导人是不同的。一个日本经济学家是这样对比的：我们的制度像是一列每节车厢都有马达的电气火车，而你们的制度则像是一列由两三台强力机车牵引，而车厢没有动力的火车。你们叫工人跟你们干。我们则喜欢人们有自己的动力，并一道前进。

像其它比喻一样，上面这个比喻有点过于简单。日本工人受领导人的牵动常常比美国工人还多。但一旦给他们指出目的地后，区别就在于到达这一目的地的过程。在好的劳经关系*中，“参与”意识可能是非常重要的因素。

* 由于现代资本主义中经营与资本的分离已相当发展，出现了“经营与劳动的关系”(management-labor relations)的说法，日语称之为“劳使关系”。现按英文原意译为“劳经关系”。——译者

对几乎全体国民进行基础知识训练的健全的教育制度，也促进了日本劳动队伍的团结。虽然一般都是非启发性的，而且是笔记量过大的死记硬背式的学习，但它培养的高中毕业生，不仅基础训练——特别是自然科学和数学——远远比美国学生好，而且也被训练得乐意参与集体事项。

这种以人为中心的经营思想和培养这种思想的社会所构筑的不仅是一种新型的资本主义，而且是一种最适合于把资本主义制度带进充满压力和矛盾的二十一世纪的资本主义。缺乏像美国那样丰富的自然资源和技术储备的日本式资本主义，无疑地已经证明自己在避免美国过去一、二十年间的许多特殊问题方面，要比我们灵活得多。这些问题是：停滞膨胀，生产率下降，长期失业，经常敌对的特定利益集团的相互倾轧，政治组织核心部分敌对势力的较量，工人队伍中日益增长的冷漠和不信任，上层经营者或资本家与工人或中层管理者之间的隔阂有增无已。诚然，日本资本主义是在一个紧凑的均质社会中经营的，这是它的有利条件。然而它的成就是惊人的。日本已经证明，民主主义可以同中央计划经济并存，而不牺牲各种基本的自由。它证明，自由工人如果适当地加以组织，并使之具备知识和见识，就能够自愿地完成公社的大胆行动的各种业绩。

这是一种须由美国人吞咽的苦果。美国曾被广泛地认为是自由经营民主主义的典范。我们的国度曾经是效率的同义词。然而，第二次世界大战时的大量装配流水线，以