

經濟日報叢書

林景淵／譯

美日企業經營經驗談



經濟日報叢書

美日企業經營經驗談

林景淵譯

經濟日報叢書

美日企業經營經驗談

譯者 林 景 淵

發行人 王 必 立

出版者 經 濟 日 報 社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經理 聯 經 出 版 事 業 公 司

臺北市忠孝東路四段五六一號

郵政劃撥帳戶〇〇〇五五九一二號

電話：七八三七八三九四〇三三

印刷者 世 和 印 刷 廠

定價：新臺幣一二〇元

中華民國七十六年二月初版

印翻禁・權版有

自序

長久以來，美國許多企業家一直居於世界經濟發展之要津，所謂「鋼鐵大王」、「石油大王」等稱呼允為持平的讚美。

東方島國日本，戰後從一片廢墟中復甦過來，近一、二十年其經濟成長之快速更倍受世人之矚目：SONY, NATIONAL等早已成為世界性商標。

基於以上因素，最近這些年來，凡為文探索企業經營的種種問題時，幾乎美日的例證是不可或缺的。單單以汽車製造業而言，「豐田」(TOYOTA)、「日產」(NISSAN)更開始接納美、英等工業先進國家派遣技術人員前來日本受訓。日本的管理制度和技術水準之受到肯定，於此可見一斑。

筆者本是財經及企管問題的門外漢，只因學生時代修習渡邊利夫教授（東南亞經濟問題專家）的若干課程，所以對日本的經營、企管雜誌發生興趣。在不斷研讀中，我發現日本企業特別重視「信念」、「人性」以及職前訓練、在職訓練，這與我的老本行（教育學）有很深的關係。從此我就邊讀邊譯，當作業餘的樂趣之一；在不知不覺中，竟也累積下來一些微薄的成果——就是本書收錄的這些文字。

這十六篇文章並無嚴謹的結構，爲了讀者閱讀方便，姑且分成觀念篇、政策篇、管理篇及附篇。倘能獲得工商界人士撥冗閱讀，並選擇其中一部分事例作爲企業內討論或思考的材料，那筆者將感到無上光榮。

感謝渡邊利夫教授昔日的教導。也謝謝經濟雜誌總編輯劉明先生、經濟日報副刊主任徐桂生先生指導與鞭策。廖大然君爲我從頭到尾校訂一遍，附筆誌謝。

林景淵

民國七十五年六月

美日企業經營經驗談 / 林景淵譯.--臺北市：

聯經，民76

2, 291面：圖；22公分.--(經濟日報叢書)

新臺幣120元(平裝)

1. 企業管理—論文，講詞等 I. 林景淵譯

494.07/873

目錄

自序

觀念篇

本世紀末的天下大勢·····	三
「三極企業」與卓越領導·····	二九
日本人的省思·····	四九
——企管及貿易政策之檢討	
創造力與科技研究·····	六五

政策篇

「日本陰謀」的主謀者——通產省·····	七
日本科技發展政策·····	九
日本企業界的「空降高官」·····	二三

管理篇

美日企管縱橫篇·····	二七
學生到老闆的爬升之路·····	四
企業盛衰與發展周期·····	一三
——美、日企業發展史比較	
從管理中看日本·····	一八

附篇

艾科卡與本田宗一郎·····	二〇七
——美日兩位汽車巨擘作風迥異	

春草落盡結果實·····	三五
——一個出版家的故事	
曾經滄海難爲水·····	三九
——日本讀者文摘停刊搜秘	
賢內助幫夫有術·····	三六
企業家的小職員時代·····	二九

觀
念
篇

本世紀末的天下大勢

本文係薩繆森教授(Paul A. Samuelson，一九七〇年諾貝爾經濟學獎得主)於一九八四年八月在日本發表演講之紀錄。

蕭伯納(George Bernard Shaw, 1856-1950)曾經說過一句談諧的話：「有辦法的人自己做，沒辦法的人卻喜歡教人家做。」

我個人之所以逃入「未來學」這個安全地帶乃是因為自己對過去和現在不太明瞭——我是很認真的這麼想過。「未來學」談的反正是遙遠的未來，距離暴露自己的實力還有幾十年可以逍遙自在。

我喜歡頂著「未來學」學者的頭銜還有另外一個理由。不用說，如果要把未來

的事闡釋得面面俱到，那談何容易？因此，談來談去，往往會陷入不倫不類的局面。所以嘛！不妨姑且迎合聽眾的喜好，講一些他們喜歡聽的事就夠了！

譬如說，今天是星期二，而假定目前我們的聚會場所是在比利時，那麼你不妨大膽的假設說，領導二十一世紀世界經濟的將是比利時！由於正確的預測幾乎是不可能的，所以倒回說，你講什麼都無所謂！

某一位老牌의未來學學者以前曾經說過：「在經濟成長線上最後殘存下來的只有日本這個國家。」這位老兄立即成為日本人崇拜的偶像，更有無數的企業自動奉送顧問費給他。妙的是，歷史發展動向正好和他所預料的相脗合；這一位幸運的學者接著卻又宣佈：「法國才是未來真正的大國」，這下子他又受到了愛國心強烈的法國佬的喝采。

不巧，這一次他的理論就像利刃劃向空中一般的白費心機而毫無斬獲了。

在詩句中可以品味出語言的凝聚魅力；相對的，從字句的限制中被解放出來的散文，依據熱力學第二法則，它往往顯得有些冗長嘮叨。到二十世紀結束為止的這十六年的世界經濟發展的預測固然容有不同的看法；然而，再如何嘮叨也得受到過去數年來經濟發展軌跡和目前世界局勢的限制，所以說，預測是預測，但卻也具有

其他的意義在。

一九八二年十一月以來美國呈現的景氣恢復現象可以繼續到一九八六年嗎？或者只能維持到一九八五年而已呢？——以時下而言，要準確的預測頗有困難。不過有一點倒是可以確定的，那就是：受到美國景氣恢復的影響，其他許多國家勢必可以跟著提高生產力。另外，一九八五年美國的成長率可以超過平均數（二·五%）呢？或者會降到二·五%以下呢？——這個問題實在也不太容易猜測。然而一九八五年以後的十年，美國的年平均成長率將會維持在二·五%左右。——這個看法，大致上應該不會太離譜。

以上我所說的，大約我的預測方法不是「詩」的方式，而是「散文」的方式。當然，我個人對於馬克思（Karl Marx, 1818-83）、史賓格勒（Oswald Spengler, 1880-1936）的「敘述詩預測方式」以及湯恩比（Arnold Toynbee, 1889-1975）、亨利·亞當（Henry Brooks Adam, 1838-1918）和我的恩師熊比得（Joseph Alois Schumpeter, 1883-1950）等人的「抒情詩式」推測並非不明白。只是，將他們的預測去印證歷史上發生的史實的時候，我就只好放棄這一套方法。

十六年以後的西元二〇〇〇年的八月二十八日上午十點二十分，這時候日本的

國民所得會超過美國而成為世界第一位嗎？當然，我沒辦法肯定的回答。「Yes！」但是，它的可能性卻大約有一半。

假如說，西元二〇〇〇年的時候，蘇俄國民的生活水準可以趕上美國——至少可以到達四分之三吧。和這種說法比較起來，無寧前者的預料比較有實現的可能。

據專家的推測，目前蘇俄的國民所得還不到美國的一半，並且這種情況在過去十年當中幾乎都沒有改變。蘇俄如果要在二十世紀末趕上美國的水準，那就得在今後的十六年裡面增加國民所得三倍。不過，世界上並沒有這麼厲害的國家存在。

比起蘇俄的情形來，日本的國民所得一躍成為世界Number One的可能性就大得多啦。日本目前國民所得是美國的七二%，如果到西元二〇〇〇年要趕上美國，那就必須把年成長率提高到美國的二倍——五%。雖然，這個目標相當高，但是並不能完全加以否定。說起來，如果在一九七三年以前的話，日本要辦好這件事易如反掌，但是一九七〇年代石油危機以後，就沒有那麼簡單了。

以上我所引用的數字是根據最近才發表的一項十分了不起的統計研究報告而來的。這一項研究是由賓西法尼亞大學桑麻士(Robert Summers)和西斯頓(Alan W. Heston)這兩位權威學者所進行的，在研究報告中從一九五〇年到一九八

○年之間包括主要共產國家在內的一百多國的每年資料都有。另外，一九八一年到一九八四年的數字是我自己根據身邊的資料加以計算出來的。

這一項統計清清楚楚的告訴我們：瑞士、瑞典、西德的國民所得已超過美國的說法只不過是神話故事而已。

世界銀行每年都會公佈依照各國名目國民所得的概略統計數字。這些數字先以本國貨幣計算，然後才依照當時兌換率換算成同樣的貨幣單位。其實，以各國不同的商品購買力幣值加以換算的結果勢必會造成很大的出入。前述的「桑麻士、西斯頓」統計數字卻是根據各國國內商品價格及購買行為等資料而來的，顯然更具有較高的可信度。

撇開像科威特等產油國的特殊例子不談，美國仍舊是平均實質所得的第一名。其次是加拿大（相差七%），而相差十%—二十%的是挪威、西德、瑞典、法國、瑞士、丹麥。接下去大約是美國生活水準三分之二到四分之三之間的國家：比利時、日本、奧地利、荷蘭、芬蘭、英國……等彼此都很接近。

一般說來，大家似乎不太瞭解自一九七五年以來美國比上列的許多國家更能長期維持平穩的成長。因為在一九七〇年的時候，誰也沒有料到會這樣。當時的專家

們倒是預料法國和義大利會大幅度的領先世界各國（日本除外）而創下高度成長紀錄。

事實則不然，義大利落在美國之後，而為通貨膨脹傷腦筋的法國也只在一九七〇年代開始有短期急速成長，隨後這種成長現象就消失了。在任何時代裡，成功的故事大抵只是附屬品。

以色列一度曾經和日本齊頭並進的成長著，然而最近這二十年來由於國防經費的膨脹而在經濟成長競爭的戰場上消逝踪跡。

瑞典和瑞士倒是比較奇特的例子。政治思想完全迥異的這兩個國度居然在同一時期內開始急速成長。而到了一九七五年這一年，竟同時又走向下坡。其原因是缺乏石油資源的這兩個國家同時遭受能源價格上升的打擊。瑞典的景氣後退在各地成為話題，但是瑞上的經濟情況卻很少有人提它。當然，其中的一個原因大約是瑞典強制遣返大批外國籍居民所造成，不過其他因素是什麼？目前還不太清楚。

了解一下比利時、丹麥、荷蘭等國的情況就可以知道，EC這十年來大致都不行。相反的，過去不太受注意的澳洲、芬蘭，自一九七三年以來卻有連他們本國人也想不到的持續性成長。