

— 日本第一

伏格爾著
李孝悌譯

Japan
as
No. 1

第一篇 日本的挑戰

第一章 美國的借鏡

一九七六年，我們美國人誇耀地慶祝建國兩百週年，卻不曾利用這一年，認真反省美國的各項制度，是否能夠因應下一個世紀的需求。報紙、電視對國家傾全力試圖控制的種種難題，極力渲染，卻沒有提出分析和解決的方案。我們知道那些曾經克盡其用的制度如今愈來愈沒有效率，但將沒有效率的原因歸咎於人爲因素，如攻擊某人貪污腐敗、或不正確領導等等，比尋求制度上的改革容易得多，也更爲有趣。而往往我們提出的對策是迅速訂一個新方案，擬一新規則或選擇一位較具領導能力的新領袖，來清理一些組織。

我們難以了解這些努力爲何不甚成功。爲公服務的政治領袖雖然有感於政府的缺陷，但因須時時應付眼前的政治壓力，無法考慮到基本的變革；商界領袖們，深知環繞在傳統商業舞台四週的各種日趨複雜的問題，是來自政治、社會經濟環境所引發；但他們既無餘暇，亦

無系統去處理這些問題；學界人士則深陷在自己專門的領域中，沒有實際處事經驗，一旦面臨到本質上整體一貫且系統儼然的諸般問題，難免手足無措。

爲了正視美國的制度，重新檢討我們的看法，考慮替換之道，最好能從一個與我們面臨同樣問題，卻有不同解決途徑之處來觀察。世界的領導權既由許多國家分執，因此研究他的成就，可以使我們多所獲益。在這些國家中，日本是世界第二經濟大國，和美國有相似的現代民主政體與自由企業制度，可以使我們做最佳的觀察。

令人訝異的是，美國人在觀察日本各項成就的性質範圍時，却對從中汲取教益，顯得興趣闕如。由於日本的各項制度逐漸比其他各國更能有效運作，許多日本人現在發現，在國外已學不到什麼，都失望地歸來。不過他們依舊四處奔波，希望能獲得一些有用的經驗、教訓、甚或些微的暗示和刺激；而美國，雖然各項制度遲滯落後，却一直沒有想到向歐洲以外的國家學習。有些美國人也研究日本，認爲日本有醉人的文化、有趣的歷史、纖巧的文學、奇特的風俗和深邃的宗教思想，但那些人意圖向日本學習的多屬於文化範疇，而非實際事務。也許我們可以了解：日本人慣於向國外學習，所以他們不停地研究；而美國人在實際事務方面，一直是世界各地的導師，所以很難擺出學生的姿態——即使這種錯誤的態度，對外國的成就漠然不顧、避而不談，會使我們無法獲得各種有用的教訓。

有幾點理由，日本的制度尤其能做爲美國的借鏡。第一，和西方國家不同的，日本用一

種自覺的態度，在理性思考的基礎上，檢視所有的傳統制度，並加以改革。美國的政治制度，則幾乎仍是兩百年前，爲了因應一個未完全現代化（Premodern）的農業社會而設置，而從那個時候開始，就不曾有過任何出於自覺性的重大改革。新的制度逐漸建立，卻不曾對其合宜性做全盤的檢討。而日本，在過去一百一十年內，則對其制度做了兩次徹底的重大檢討，以決定究竟何者爲其所需。從一八六八年起，日本對全世界各個部門——政治、商業、教育、軍事與藝術——中最好的制度，開始長達二十年的研究。二次大戰後，在占領的盟軍指導下，日本再度對其制度進行根本改革，使之更趨於民主，更有效率。盟軍占領在一九五二年結束，但改革的工作依然持續了許多年，尤其在工、商業方面——因爲到占領結束時，日本在工商方面仍未現代化。到十九世紀末葉和二十世紀中期，日本的領導人物，仍試者選擇適合本國環境與文化傳統的制度。雖改革後的各項制度，已接近外國模式，非日本固有；但日本的領導者依然努力選擇更好的模式，做進一步的改善。爲了慎行抉擇，日本培育了許多專家，負責分析每一個現代國家中各種相關制度的優劣點。在估量現存制度的效率，及爲因應未來需求，以理性的策劃創新或改革制度等方面，沒有國家比日本更富有經驗。仔細觀察日本，我們就可以利用她們這種詳細評估現代制度的種種經驗。

日本可以做爲借鏡的第二個理由，是因爲在所有高度工業化的民主國家中，日本是惟一的非西方國家，特別與衆不同。我們當然不能過份強調這種獨特性；這本書中將討論到的許

多事例，在某種程度內，也見於歐洲、加拿大或澳洲；同時日本各項制度的形成，一方面出於意識的抉擇，一方面也受傳統的影響。不過日本以一種創造的態度引導自己的傳統，對歐洲的各種制度，也以新的、不同的方法加以調適。由於日本致力於融合不同的傳統，所以沒有其他充分工業化的現代國家，比日本更能對美國的制度結構提供明顯的對比，使美國有機會檢視潛伏於制度下的各種問題。

第三，環境所迫，日本已先行設法解決所面臨的諸項問題，而美國卻剛開始為這些問題感到困擾。在一個天然資源無限豐富，人民可以任意處置殘渣廢物，不致污損環境的時代裏，美國建立了自己政府與商業(Government-business)的關係模式；但在未來，如果政府不設法控制能源和環境污染，必將招致無窮禍害。從前，美國地大人稀，經濟機會良好，人民可以有最大限度的獨立、自由，政府不加什麼干涉。現在人口漸趨稠密，政府應該負責分配的問題。在現代的運輸和通訊系統未出現前，中央政府聰明地將許多決定權賦予各州，但如今隨著流動性增加，對一些日趨複雜、重疊、乃至衝突的各州法規，如賦稅、教育、福利事業等各方面的法規，則迫切需由中央政府來理出一個次序。以前，美國的貿易和商業幾乎完全針對國內市場，所以不需要有對外貿易政策；現在，對外貿易急速成長，除非發展出一套和較佔優勢的經濟相配合的貿易政策，某些美國工業則將面臨被淘汰的危險，工人也會隨之失業。

在這些方面，日本早就碰到過相同的問題，而以積極有效的態度來處理。日本幾乎沒有天然資源，在幾十年以前就必須採行能源政策應付各種短缺；美國最近才認識到這一點。由於人口過份擁擠，日本必須尋求各種集體協定，一方面顧及每個人的利益，一方面減少個人對整個社會的離析；而這個問題，對都市人口還未過份密集的美國，尚不太嚴重。一八六八年，日本境內有兩百五十多個藩主，與一七七六年的美國比起來，在與別的國家競爭時，日本的困難更多，因此她加倍努力，以維持中央的威權。在一百多年中，爲了避免外國的征服並趕上現代化的西方國家，日本政府在很多事務上，必須負起領導的責任，從事規劃、重建、現代化，並中止某些式微的工業；而美國，現在才開始意識到這種領導的必要。日本慕爾島國，依賴國際貿易獲取資源和市場，在幾十年前，就發展出一套對外貿易政策；而美國直到最近才知道這種重要性。總歸一句話：日本已領先發展出許多適應美國當前環境的政策

日本可以做爲美國借鏡的第四個理由，在於她的各項制度極爲成功，這些成功不僅限於經濟方面，也包括了政治和社會方面。日本確實有許多值得學習之處，但這並不意謂日本生活的素質，就整體而言，比美國來得高，這種見解充其量也只是主觀的看法。雖然日本人在處理許多問題上，很有效率，但却爲人口過剩和嚴重的資源短缺所苦；美國則幸而沒有這些問題。日本的各項制度甚至不一定能確保她今後數十年的成功，世界性的能源短缺，各國針對日本的大量輸出所採行的保護主義；開發中國家因爲工資低廉，競爭能力日強；這些都嚴

重威脅到日本，即使她的制度實際而有效，我們很難說日本現行的各種制度，對未來而言，也依然是最好的。爲了因應遲緩的成長率和日漸抬頭的保護政策，這些制度還必須有所修改。我們不能確言，採用日本制度，就可以使美國擺脫各種嚴重的難題，因爲就是日本最好的制度也有其缺陷，更何況許多本書不曾考慮到的因素，同時，也並非日本的所有制度都是令人嚮往和值得效仿的。但是，用美國傳統判別成功與否的標準來衡量，我們可以明顯地看出：在很多方面，日本的各種制度巧妙地克服了我們同樣面臨的問題，處理得比我們更成功。難道我們就不能以同樣的熱忱向東方學習，從中獲取利益，就像日本向西方學習時所表現得那樣？

許多讀者在看了下絃各章，注意到日本的成就後，也許會找出一些理由來忽視日本的模式，譬如說他們所費不貲；或有先天上的，那怕不是清晰可辨的缺點；或不能輕易融於美國傳統之中。我只要那些慣於說「它在這裡不管用」的讀者，在讀完全書後，再作最後的判斷。

第二章 日本的奇蹟

如果日本是美國的一州，在地理面積上應該排名第五，次於阿拉斯加、德克薩斯、加利福尼亞和蒙大那州。有一億一千五百萬人。恰是美國的一半，在世界各主要國家中，日本的人口密度最高。日本大約六分之一的土地是可耕地，雖然每畝的產量甚高，但仍然有百分之三十以上的食物要從國外輸入。日本幾乎沒有石油、鐵礦、煤礦或其他金屬資源，百分之八十五左右的能源須仰賴進口。木材多來自北美，超過自己生產的數量。若是在美國生產日本人的食物，所需的耕地要超過在日本能夠利用的。一九四五到一九四七年，日本有六百萬軍人、平民——其中一部份在國外居住了幾十年——返國，要在四個島上討生活。食物短缺、營養不良的情形到處可見。正如同許多日本人一樣，我們不禁會懷疑：像蒙大那州那樣大小的一個國家，又沒有什麼天然資源，是否能養活一億多的人口。

一九五二年盟軍占領結束時，日本幾乎已恢復了戰前的生產水平，但是她的國民生產毛額（GNP）僅及英、法的三分之一強。到一九七〇年代末期，日本的國民生產毛額已經與英法兩國的總和相等，超過美國的一半。鋼鐵產量略等於美國，但是工廠設備却比美國更有效率，而且更現代化。一九七八年，世界最大的二十二座現代化熔鑄爐中，有十四座屬於日本，美國一座也沒有。由於擁有更現代化的工廠設施，和較高的生產量，日本鋼鐵的競爭力，不論是在美國還是在國外市場，均超過了美國。日本先是能善用其工資優勢，然後利用其經濟、現代技術和組織等方面的優勢規模，在一個一個領域中，建立起最具競爭力的工業。

在五〇年代初期，日本的收音機、錄音機和音響技術，難與美國同業抗爭，但沒多久，他們就支配了市場。日本的鐘錶工業，也凌駕了實至名歸的瑞士鐘錶工業。英國的摩托車工業實際已為日本取代，在美國幾家最成功的摩托車公司中，只有哈雷機車公司（Harley Davidson）一家不是日本人經營的。二次大戰前，德國在相機和透鏡生產方面的優勢，現在已逐漸讓予日本。在光學設備方面，日本同樣居於領先地位。就是在那些與日本傳統大為隔閡的領域中，日本公司的表現也常超過西方同業，如一九七〇年代，史坦威和美國其他鋼琴製造廠的銷售量，不能和日本山葉鋼琴相比；日本的村松牌長笛更暢銷。日本的優越地位還拓展到其他各個部門，像腳踏車、滑雪裝備、雪車、雕刻的陶器和拉鍊等。一九七〇年代末期，因為日本船隻的價格比歐洲低二到三成，歐洲國家被迫採用非市場性策略，以限制向

日本購買的船數。這雖使得日本造船公司在石油危機之後，大大減低了其操作能力，但是日本的生產量却仍然超過歐洲和美國的總和，其船隻噸數約為世界的百分之五十。

一九五八年，日本製造的客車不到十萬輛。七〇年代初期，西德福斯汽車(Volkswagen)是銷往美國的外國車中最主要的廠牌。但沒有多久，先是豐田，接著是日產汽車，在美國的銷售量都超過了德國廠牌。一九七八年，本田車取代了福斯汽車，在銷往美國的外國汽車中，高居第三位。一九七七年，日本對外輸出了四百五十萬輛汽車，而美國的輸出量只及日本的一小部份。日本車在美國賣了幾乎兩百萬輛，而美製車在日本只賣了一萬五千輛。若僅受市場因素左右，在一九七八年，日本車的輸出量必然還要大增，但為了避免歐洲和美國政治的不良反應，日本自動限制出口量。

若將日本的成就解釋為其廉價勞力的結果，顯已不合時宜。一九七八年，由於貨幣貶值，日本的工資比美國還要高。(註一)如果要解釋日本的優異表現，設備現代化和生產力的增進毋寧是更重要的原因。經濟學家裘京森(Dale Jorgenson)觀察了工業生產的每一項因素，然後歸結道：日本製造業使用的技術，其現代化程度，在一九七三年已經稍稍超過美國。在一九七五年，一個日本工人每九個工作天可以製造價值一千英鎊的汽車；而在英國禮蘭汽車公司(Leyland Motors)，要生產同值的產品，一個工人要工作四十七天。一九七六年，歐洲主要的幾家汽車製造業者如飛雅特、雷諾、福斯(Fiat, Renault, Volkswagen

，沒有一家其工人每人每年產量可以達到二十輛；而日產的工人，每人每年可以製造四十二輛，豐田則為四十九輛。一九六二年，每一個日本工人大約可以生產鋼鐵一百噸，英國工人則達四百噸；但到一九七四年，日本在鋼鐵方面的生產力，大約是英國的二到三倍。一九七六年，日本滾珠軸承工廠內一個標準工人的生產量，大約是英國首要製造廠的工人的三點五倍。

至於在計算機、工業化學和軟片等幾個主要領域方面，美國的表现仍然比日本同業成功。在這些方面，日本仍然保護自己的工業。日本的計算機已經對IBM和其他起源自美國的多國公司構成嚴重的挑戰。因為這些國家的保護政策逐漸消失，日製計算機已漸漸打入其國內市場。在複印機器方面，日製品在市場的佔有率也急速增加。美國在軍事、核子技術方面，很明顯地依然領先；不過日本技術也突飛猛進，所以美日兩國現在合作從事一些重要的研究計劃。日本至少暫時是放棄了生產大型飛機的努力，部份原因是來自美國的壓力，美國要求日本購買其飛機，以平衡貿易逆差，不過美國飛機的許多零件却是在日本製造的。

對美國和日本的競爭，可以貿易平衡的情況來衡量。在一九七〇年代末期，美國對日本的貿易逆差一年將近一百億美元。儘管貨幣貶值再加上政治壓力，上述情形並沒有緩和。而即使有這麼大的逆差，還不足以顯示日本工業的競爭強勢，因為美國輸出的多半是農產品和原料。日本的貿易政策一直到六〇年代末期還採行保護主義，而且是世界上程度最強的幾個

國家之一，這種政策一度大大挫損了美國打入日本市場的企圖。雖然在很多方面，日本貿易政策已急速自由化，但對競爭的美國產品，日本官員有時仍特意製造一些難題，故而至七〇年代中期，美國政府仍不能反應出美國公司打進日本市場的興趣。然而，據波士頓顧問集團（Boston Consulting Group）在一九七八年，為美國財政部作的一項研究中指出，造成美日貿易逆差的主因，並非日本的保護政策，而實由於美國競爭能力的薄弱，同時也沒有興趣拓展對日外銷。美國的競爭能力相較之下，不僅不及日本，也不及其他國家。從六〇年代末期到七〇年代末期，日本正向國外採購貨品之際，美國喪失了其市場的百分之四十，而為澳洲、韓國、台灣及亞洲國家所占有。

日本工業競爭能力超越美國的程度，在美國並未引起太大的關注。不過日本一個主要研究中心的高級官員道出了實情，他私下承認：美國因其農業部門的高度競爭力，現在已漸取代戰前日本殖民地的地位，以提供農產品和原料，給佔優勢的現代工業運用。

除非美國的競爭能力有所改善，貿易逆差很可能繼續增加，短期的緩和手段——包括貨幣貶值，似乎不會起什麼作用。同時，日本對研究的興趣日益高漲，美國的研究能力則漸趨下坡；日本政府對商人鼓勵有加，美國商人則缺乏照拂，美國缺少外資，日本則日有盈餘——這些因素，在在都顯示二者競爭能力的差距會愈來愈大。

在某些方面，日本的競爭能力快速增長，威脅到美國的一些大工業，美國因此覺得必須

採用一些非市場性策略，減少日本的威脅。六〇年代，日本紡織品有完全壓倒美國紡織工業的趨勢，美國於是以政治壓力迫使日本公司「自動設限」，以避免正式的關稅壁壘。七〇年代，當美國幾家主要電視製造公司因為日本的競爭，幾乎被迫倒閉時，日本公司對美國的銷售，也同樣採取了保留、退縮的態度。在鋼鐵方面，美國則採用一套複雜的公式，一種機動價格（Trigger-Price）的策略，來限制進口；在這些進口鋼鐵中，日本佔了相當大的比例。七〇年代末期，日本汽車由於競爭能力強，在加州的銷售量超過美製汽車，日本業者乃提高售價，限制銷美國數量，以避免美國更嚴厲的保護措施。在紡織、鋼鐵、電視和汽車這些產品上，日本對美國的輸出，因種種非正式的限制，而減緩了直接的貿易緊張；但只要這種非正式的保護繼續存在，要求美國工業趕上日本競爭標準的壓力，也就減少了。

爲了從事國際貿易，日本人必須學習用英文溝通，並採用西方國家領先發展的貿易模式。而儘管這些明顯的不利，日本人還是開始在國際商場上佔優勢，正像他們在工業生產上表現的一樣。三菱貿易株式會社、三井物產、住友貿易、伊藤忠、丸紅、日商岩井等，他們彼此爲競爭對手，却沒有一家外國公司堪與匹敵。姑不論日本其他的大貿易公司，僅以這六家爲例，就控制了一半以上的美日雙邊貿易，由於他們對世界各地接觸廣泛，情報靈通，很大一部份原來與日本無涉的國際貿易，現在都由這幾家大貿易公司經手。

日本在美國的投資，已經超過美國在日本的投資，並且正以更快的速率成長，有更多的

日本公司在美國設立工廠，並購買股票和產業。

在大多數現代化國家中，不景氣成爲一項嚴重的問題。美日兩國政府都不願大幅度刺激經濟，怕引起通貨膨脹。一九七三年石油震撼之後，日本政府犯了一項錯誤，過度刺激經濟，造成相當高的通貨膨脹率，爲期一年之久。不過，除了這一段短短的時期外，與美國相比，日本在最近幾年不僅維持了較高的成長率，同時也盡量控制了躉售物價指數的上升。

五〇年代日本的經濟成就，部份是因爲犧牲了消費者和社會下階層的利益，因爲工資的調整比不上成長和生產力的增進。不過最近幾年，其個人所得，和擁有的消費財都有增加，其速率與國民生產毛額的增加幾乎一樣快，遠超過其他國家。消費者購買力的成長如此驚人，所以現在旅居日本的外國人，若是沒有特別津貼，很難維持和日本人相同的生活水準。而居留美國的日本人，却覺得各種奢侈品和餐館的價格，並不算昂貴。計算個人收入有很多方法，如果把房屋津貼算在內，一九七八年日本的工資水準已超過美國，並且正以更快的速率繼續增加。雖然，日本的污水處理系統仍不夠普遍，房屋面積和擁有汽車的比率也比不上美國（但差距正日漸縮小）；零售分配部門不像美國那麼有效率，價格也比國際標準高；從傳統的物價指數來看，日本人用一九七八年的工資所能買到的東西，仍然嫌少。不過日本人平均在房屋上的花費，較一般比率低；牛肉和其他在這些指數上價格較高的物品，日本人食用的較少。每一個日本家庭擁有的電視機（尤其是彩色電視機）和照相機的數目，居世界第一

位。在電視錄影機方面，日本擁有者的百分比和絕對數量，都遙遙領先美國。在滑雪裝備方面，日本一個普通斜坡上的裝備都優於歐美一流斜坡上所見者。雖然有人不同意「日本衣服品質優於美國」這種主觀的判斷，不過大多數人都同意：日本的運動制服、結婚及其他典禮、集會時的穿著、公司制服和便裝，在種類與數量上都超過其他各民族，而且還超過很多。至少，日本人的穿著比美國人來得體面。

日本的運輸和通訊系統正快速超過西方。在短程運輸上，日本和美國不同，較少使用飛機。但在鐵路運輸方面，日本於一九六四年開啓了東京到京都的新幹線彈頭火車線路。美國現在也正爲一些最熱門的旅遊線路做種種打算，但是他們的任何構想，在快捷、舒適程度上，都無法媲美新幹線，即使美國在一九七七年已購買了這項有十五年之久的技術的一部份。新幹線現已延長到南方的福岡，因爲居民反對它帶來的噪音，展築計劃稍有耽擱，但它還是向本島的最北端延伸。日本快捷便利的鐵路服務遍佈全國，爲歐美所不及。

日本郵政服務的速度與國際水準相比，無疑居優勢，不過是在啓用了新式電子通訊系統之後才如此。在日本，附在電話機上的影像機和複寫傳真機，比其他任何國家更被廣泛使用。而且大約有一百名電腦專家，花費了四年的時間，設計出一套系統，使七〇年代中期，顧客可以走進任何一家普通的地方性銀行，靠著電腦，於當天就把錢轉到國內任何一家地方性銀行任何人的帳戶。日本控制鋼鐵生產的電腦系統，比任何西方國家都要複雜。日本還有