

# 日本式接觸

天下編輯集體越洋採訪專集



天下叢書 ⑭

上

# 日本式接觸

天下編輯集體越洋採訪專集

天下編輯 撰

---

天下叢書⑭

## 日本式接觸

作 者 / 天下雜誌編輯

編 輯 / 袁宗綺

發行人 / 王力行

出版者 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地 址 / 台北市敦化北路201號後棟四F

電 話 / 7123127~9

直接郵撥帳號 / 0534888-5 號，經濟與生活出版公司

印刷廠 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎光實業有限公司

版權所有 不准翻印

出版日期 / 1984年1月30日 第一版

1984年9月10日 第五版

定 價 / 160元

## The Japanese Touch

Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Copyright 1984 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

---

# 序

殷允芃

當天下雜誌準備將整個編輯部開往日本實地採訪，做一次日本專集時，許多人的第一個反應是，不可思議。

行前，一位主管貿易的首長說：「國內還有這麼多的問題值得寫，為什麼要去寫日本？」

一位與日本人打交道頗有經驗的企業領袖，很不以為然：「日本人團結，但是他們是團結起來打外面的人，小氣的很，不值得學習。」

一位留日的大律師說：「美國人被日本搞的緊裡緊張的，我們別也跟着大驚小怪。」

甚至於交流協會裡，日本外務省調派來的「非官員」，乍聽到這個龐大的採訪計劃時，也帶著滿臉狐疑。

幹嘛要寫日本？

答案其實很簡單。因為我們太不瞭解日本。

Apr 28/03

除了八年抗戰所殘留下來的悲慘記憶、猜忌與遺恨，我們對於現代的日本欠缺完整的認識。

日本爲什麼能在短短的三十幾年內，從屈辱的戰敗國一躍而成經濟強國？

日本產品爲什麼能從二十幾年前「劣等貨」的代號，脫胎換骨成爲今日「品質高、價格低」的代表？爲什麼十幾年前還僅以大量生產、裝配收音機、電視機聞名的日本，目前在高科技的電腦及電訊發展上，已逼得歐美倉促成軍，小心謹慎的奮身迎戰？

人稠地小，資源缺乏的日本經濟發展模式裡，有那些是值得我們虛心檢討，認真效法的？又有那些是我們應該提高警覺，極力避免的？

一般而言，對這些問題，多半的人只能在腦海裡拼湊出零星、支離破碎的畫面，而無法提出完整而又準確的看法。

更令人警惕的是，目前徘徊在十字路口經濟一等國日本，未來的轉變，無論是往好——打開心胸，推行利人利己的國際經濟合作，或是往壞——維持封閉心態，展開另一場經濟侵略戰爭，首當其衝的台灣，總是無法避免其深遠的影響。

而目前中日的關係已是如此密切。我國經濟發展所需進口的原料、零件、機械，二七%是由日本進口。我國出口七〇%以上，是透過日本商社。我國外銷主力的家電業泰半爲日人投資，或依賴日本技術。爲促進我國經濟轉型的許多大計劃——大汽車廠、大貿易商，技術合作的對象也以日本爲主。

然而我們對現代日本的瞭解，卻是十分薄弱，缺乏系統。

要徹底瞭解隔鄰的強國，自然不是一次採訪，或看幾本書就能做到的。

這次天下雜誌出動了十一位編輯部人員，在東京、名古屋、京都、大阪等處實地採訪十一天，只代表了我們體會到瞭解日本的重要後，一次初步、大膽的嘗試。

本次採訪主題偏重於探討造成日本經濟奇蹟的內在因素，尤其注重日本國民精神面貌的分析。日本人的團隊精神、紀律、追求完美的個性是如何育成的？日本人的適應力、競爭心、前瞻、學習精神與高度組織能力，能給我們什麼樣的借鏡？更重要的是，日本人手不釋卷的讀書風氣、大眾傳播致力提高國民知識水準所做的努力又給我們什麼啓示？

採訪分六個單元，同時進行。

教育——從家庭教育到幼稚園、小學、中學、大學，以至社會教育，如何塑造了日本的國民性。

大眾傳播——如何提昇國民知識水準及凝聚對國家的信心與認同。

情報運用——如何培植對資訊的敏感，而善加分析、組織、運用。

政府與企業的配合——如何指導、保護國內工業而又同時促進日本產品的高度競爭力。

企業與員工的合作——如何以精神與制度來激發上下一體的合作精神。

高科技的發展——日本的國民性與制度的配合如何促使日本在高科技方面突飛猛進。

由於涵蓋面廣，這次日本專集僅是認識日本的初步介紹。

對天下雜誌的年輕同仁而言，這次史無前例的大規模集體越洋採訪也是一次充滿新奇的經驗。為省時間，他們搭地下鐵橫衝直闖的趕着採訪；在天橋下的小店站着吃二三〇日圓（三十八元台幣）一碗的日本麵；在門口掛着布簾的小酒館裡和日本作家聊天；也在帝國飯店的頂樓法國餐廳向新起的企業家採訪。

日本式的接觸，使他們體會到耐心與一絲不苟的準備工作的重要。受了日本人工作狂熱的感染，他們有時從早上七點採訪到深夜十二點，訪問了約兩百位日本人，看了十幾本有關日本的書，拍了三千多張照片。

這本專集所以能在極短的時間內呈現在讀者面前，也要感謝亞東協會張超英先生和新聞組同仁的全力協助，以及李嘉先生、日本外國記者中心和交流協會的幫忙安排採訪。

# 我們從「日本經驗」中

## 得到什麼？

高希均

### 一、日本是太平洋世紀的重心

近百年來，亞洲是一個列強紛爭的地區，但不是世界權力的中心。這個地區擁有全世界最多的人口，可惜也同時是貧窮與愚昧的溫床。古老的東方文化固然令人神往，但經濟的落後卻無法贏得尊敬。

以亞洲人的眼光來看戰後經濟的競賽，日本，這個比美國加州還小的戰敗國，首先脫穎而出。今天日本的經濟實力所產生的影響，遠超過了當年日本軍閥的武力：全世界每一個角落都有受人歡迎的日本貨；全世界的人都在談論：如何可以吸取「日本經驗」？

在西方，專家們認定日本已經是一個不折不扣的第一等經濟強國之後就預測：二十一世紀將是以日本為中心、儒家思想為主流的太平洋世紀。

對中國人來說，想到日本軍事上的侵略（八年抗戰）、政治上的短視（承認中共）、經濟上的現實（中日逆差）、商業往來上的小氣（技術轉移），以及一些日本觀光客留下來的惡劣印象，我們在情緒上不容易稱讚日本，在做法上不容易仿效日本。但是要使自己的國家變成明日的經濟大國，我們就不得不客觀地取人之長，來補己之短。日本就是在明治維新以後吸取了歐美各國的長處，以及我國文

化的精髓，加以消納整合之後，青出於藍勝於藍的範例。

## 二、日本的經濟紀錄

以總體經濟指標來看日本經濟，它壓倒式的勝利是空前的。一億二千萬人口，侷限於三十八萬平方公里的土地上，其中只有一九%的可耕地，沒有任何重要的自然資源。但在戰後的三十餘年中，獲得了這些紀錄：

——一九八二年的每人國民所得為八八三六美元，為世界上所得最高的國家之一，同時其所得分配之平均為世界第二，僅次於我國。

——汽車生產總數為世界第一，已超過美國。一九八二年總量為六百九十七萬四千輛，外銷總數達四百萬輛。

——專利總數為世界第一，遠超過美、德、英、法等。

——機器人的使用世界第一。一九八一年時已達六萬七千左右，德國名列第二，只有一萬二千餘。

——以總生產量、就業人數、物價指數、幣值、輸出、工業生產六個指數作競賽的項目，日本輕易地擊敗了經濟高峯會議中的其他六國。

近年來西方學者對日本經濟的研究不遺餘力，如經濟學者 William Lockwood、社會學者傅高

義、剛去世的未來學家康恩，及歷史學家賴紹和（Edwin O. Reischauer）。歸納這些學者的看法，有三組因素可以解釋日本的高度經濟成長。

## 三、第一組因素：戰後的

第一組是屬於戰爭相關的因素。

一九四五年九月二日在東京灣的美國航空母艦密蘇里號上，日本政府簽訂了投降協定。但是湧回的僑民、失去的佔領地、炸毀的工廠，以及戰爭中喪失的巨大人力並沒有使日本從此一蹶不振。

日本的經濟重振要歸功於美國的大量經援，韓戰爆發帶給日本的新市場，以及戰後復建過程中國內的強烈需求。此外，日本經濟的民主化（如土地改革），一九六〇年代世界性的經濟繁榮，尤其美國八十個月持續的經濟景氣，使日本的輸出直線上升。

## 四、第二組因素：制度的及政策的

贊成政府干預經濟活動的學者，常引用日本政府對企業的支援：如融資、低利貸款、訂定投資次序、設立研究機構，以及允許「非關稅堡壘」的方式，來說明政府與企業二者密切的配合。

在美國防禦協定的保護下，日本的國防預算一直微不足道。一九八〇年只佔國民生產毛額〇·九%

，美國則高達五·五%，英國五·一%，法國三·九%。日本也是唯一沒有國防部的大國。

大企業與小企業的相互支援也是另一個因素。以最大的企業豐田汽車公司為例，其本身只生產三〇%的汽車零件，其餘七〇%則來自衛星工廠。

此外，日本社會尚具有其他七個因素：

- 熱衷於引進國外技術。
- 高度的儲蓄率與投資率。
- 合作性多於對立性的勞資關係。
- 各種商社有效的收集商情。
- 企業間的強烈競爭。
- 資助企業成長的金融體系。
- 政局安定，民主政治已上軌道。

### 五、第三組因素：社會的、文化的

一個國家的經濟進步，不能只靠經濟的因素。除非一國的社會與文化因素相互配合，持久性的經濟進步是無法產生的。日本提供了一個成功的實例，這些因素包括了：

- 教育的普及與深入各階層的讀書習慣。
- 人民的勤奮與節儉。
- 強烈的團體意識。
- 人種及語言的單一。

——高度的適應性及仿效性。

——習慣於自求學時代起養成的強烈競爭。

——缺乏自然資源養成同舟共濟的心態。

### 六、我們能學到什麼？

正如一位學者指出：自明治維新以後日本的政治制度學英國、軍事學法國、醫學學德國、科技學美國。日本取各國之長，然後徹底地學習、徹底地執行。

我們能從「日本經驗」中學到什麼？在多種可能性中我特別強調三項：

(一)團體意識：日本社會就像是一個相互呼應、密切配合的環節——員工與公司、企業與政府、大企業與衛星工廠——緊緊地扣在一起。其間有默契，也有競爭；有合作，也有勝負。但每個人知道他的角色，不論是商社的社長或工廠的工人，都會全力把自己的工作做好，產生了對自己挑剔、對同事合作、對工作單位奉獻的強烈團體意識。強烈的團體意識正是我們所普遍缺乏的。

(二)貧乏的憂慮：當日本已經是第一等經濟大國時，日本的企業家與經濟學家在談論時仍然時時指出：「我們是一個資源貧乏的國家，只有靠不斷的創新與不斷的努力，才能不落後。」這種「貧乏」的

恐懼深入人心，第一次能源危機又再度提高他們這種警覺。它變成了每一個日本人精益求精的動力。「居安思危」在現代化的日本工廠中比在台北更可以感覺到。

(三)世界觀：有人認為島國的民族氣量狹隘，但不要低估日本人對世界商情變化的瞭如指掌。日本商社與大眾媒體盡到了它們應盡的責任。日本的企業，尤其以外銷為導向的企業，無不以世界市場的品质、價格及需要做為決策的標準。沒有世界觀的人容易夜郎自大，沒有世界觀的外銷廠商只能碰運氣賺錢。日本工商界的世界觀使日本在國際競爭中無

往而不利。

外貿在我國經濟活動的比重遠超過日本，但是，我們的世界觀在那裏？當我國報紙上的國際新聞比不上娛樂版，更比不上社會版時，我們的世界觀如何能培養？我們不要批評日本人的夜郎自大，要擔心的是自己的坐井觀天。日本的仿倣經驗提供了一青出於藍勝於藍」的例證，這個成功的實例也許正是值得我們中國人效法的。

也許有一天，我們因為仿倣日本，而又超越日本，贏得了中日兩國百餘年來競爭的最後勝利。

封面設計／吳毓奇

# 目錄

|                  |      |           |                  |      |            |                    |                       |     |     |
|------------------|------|-----------|------------------|------|------------|--------------------|-----------------------|-----|-----|
| 48               | 46   | 36        | 24               | 22   | 19         | 8                  | 2                     | VI  | I   |
| 川口的一天——記一位日本白領階級 | 搶先一步 | 日本商社的情報觸角 | 為社會敲鐘的人——大眾傳播的角色 | 回顧日本 | 種花又種草的迷你小學 | 沒有終點的競賽——永無止境的日本教育 | 探索日本——經濟強國？封閉社會？矛盾心態？ | 專論： | 序   |
| 莊素玉              | 莊素玉  | 莊素玉       | 何亞威              | 楊艾俐  | 刁明芳        | 楊艾俐                | 殷允芃                   |     | 殷允芃 |

|                  |          |          |          |                     |         |            |              |           |         |                   |           |
|------------------|----------|----------|----------|---------------------|---------|------------|--------------|-----------|---------|-------------------|-----------|
| 124              | 112      |          | 100      | 97                  | 86      |            | 80           | 78        | 75      | 62                | 52        |
| 豐田汽車工業的生產與品質管理制度 | 日本明治維新回顧 | ●日本的未來轉變 | 永井道雄 談—— | 小川惠久的自由——日本新一代企業家形象 | 日本的科技挑戰 | 信心・執著・迎向未來 | 訪鹿島建設社長・石川六郎 | 松下、電通經營信條 | 松下精神的根本 | 企業制度・企業人——日本管理的奧秘 | 通產省與企業的配合 |
| 李 嘉              | 汪彞定      |          | 編輯部      | 吳迎春                 | 吳迎春     |            | 狄 英          | 王力行       | 王力行     | 王力行               | 呂錦珍       |

國際企業顧問

136

大前研一 談——

狄英·徐端

- 日本成功的幕後因素
- 教育體制與價值觀的重要
- 集中心力做幾件事
- 尋找適合台灣的工業

149

附錄一：時代週刊日本專集

鶴飛 譯

150

日本成功帶來的矛盾

159

競爭是動力

162

富裕的生活

167

日本式的談判

171

日本的能源政策

175

第五代電腦的衝刺

178

全力發展科學

182

醫療制度趕不上成長

186

附錄二：日本剪影

編輯部

天下叢書 ⑭

上

# 日本式接觸

天下編輯集體越洋採訪專集

天下編輯 撰

# 探索日本

——經濟強國？

封閉社會？

矛盾心態？

殷允芃



問日本人一個聽似匪夷所思的問題：

土地只有美國二十五分之一，人口只有美國一半的日本，在經濟實力的競賽上，會有一天超越美國，成為世界第一嗎？

謙虛的日本大企業家說：「我們當然無法取代美國，但距離會越拉越近。」

平實的日本銀行家笑：「可能性不大，但你不能說我們沒有機會。」

年輕的日本風險創業家斬釘截鐵的答：「東方一定會超越西方的。」

東方，當然他指的是日本。

在七國高峯會議中，日本首相中曾根，昂首闊步的風姿不僅不比列強領袖遜色，還脫穎而出，由「亞洲代言人」的身份，一躍而為美國雷根總統的「世界政策新伙伴（Global partner）」，為美、法歧見做調停。

曾幾何時，不知不覺中，國人習稱「小日本」的「戰敗國」，已從斷瓦殘垣的廢墟中屹立，重新與歐美爭霸。

在一陣追、趕、跑、跳之後，日本的生產量已由戰敗時世界的二%，躍升為一一%，同時期美國卻由五〇%跌落為二三%，差距的確越拉越近。在過去五年中的經濟表現，以總生產量、就業人數、物

價、幣值、輸出、工業生產指數而言，日本更是遙遙領先德、美、義、法、加拿大、英國，高居第一。

無論是在四、五十層辦公高樓林立的東京街頭、在富士通的電腦研究室裡、在日產汽車的無人工廠、朝日新聞的全自動印刷廠，或松下電器全由電腦控制的「未來家庭」展示室裡，處處瀰漫着追求第一的衝勁，迎接未來的信心。

這樣執著的衝勁是不是帶點天真無知？這樣的信心又源自何處？

### 信心何處來？

「我們對自己的信心是一九七三年石油危機以後才建立的，」日經週刊的野野村泰彥說：「因為證明我們有能力克服逆境。」

石油短缺的危險，迫使日本人在一陣手忙腳亂的恐慌之後，痛定思痛的重新檢討工業政策。企業界投下了大量的資金，進行工廠自動化，以節省能源、提高效率；花了大批的研究經費，在技術上脫離抄襲模仿，力求創新突破。政府也指出了明確方向，提供具體方案與資金，削減耗能能源的重化工業，協助企業轉向高科技發展。

幾年來成績斐然。與石油危機時比，日本的能源