

日本經濟力的透視

——瞭解日式經營與日本經濟的指標



陳榮貴 著

地之角出版社

- ▲ 假設日本整體是一種命運共同體
- ▲ 戰後日本經濟高度成長的一般要因
- ▲ 日本大企業的經營神髓
- ▲ 戰後日本的企業集團
- ▲ 日本的總合商社
- ▲ 石油危機後的日本經濟大勢

陳榮貴著

— 瞭解日式經營與日本經濟的指標

日本經濟力的透視

法律顧問

茲受地之角出版社委任為
常年法律顧問，嗣後有關該社
一切權益，本律師當依法保護
之。

律師：劉秉鈞

事務所：北市仁愛路二段三十

四號六樓二室

電話：(〇二)三九五二二

四三五七七

地之角經營叢書①

日本經濟力的透視

——瞭解日式經營與

日本經濟的指標——

作者：陳榮貴

出版者：地之角出版社

地址：台北市懷寧街四十二號六樓

電話：(〇二)三六一五六八六

三八一六五〇〇

郵政劃撥帳號：第五一九四九四

初版：中華民國七十年十月十一日

定價新台幣一六〇元整

(如有缺頁、破損請寄回調換)

目 次

代序——假設日本整體是一種命運共同體·····	6
第一章 戰後日本高度經濟成長的一般要因 ·····	21
① 前言·····	22
② 政治的安定·····	24
③ 快速的資本累積·····	27
(一) 輸出的擴大·····	28
(二) 戰後美國的援助·····	30
(三) 韓戰招徠的特別軍事需求·····	31
(四) 海外低廉的物價·····	32
(五) 一九六〇~六三年的巨額出超·····	32
④ 良質的勞動力·····	34
⑤ 進步的技術·····	36
(一) 引進技術的競爭·····	37
(二) 設備能力的擴大競爭·····	38
(三) 投資誘發投資的波及效果·····	40
(四) 日本企業家的求勝心理·····	42
(五) 間接金融的籌資方式·····	43
⑥ 集團主義的行為特性·····	46
⑦ 結語·····	54

⑧補記——官民協調制的經濟意義·····	57
第二章 日本大企業經營的神髓 ·····	63
①前言·····	64
②終身雇用制的形成背景·····	69
(一)大企業的出現及優勝法則·····	69
(二)終身雇用制的形成背景·····	72
③企業組織均衡理論與終身雇用制·····	77
(一)終身雇用關係·····	82
(二)年資晉陞制·····	82
(三)年資薪金制·····	85
(四)集團主義的經營·····	92
(五)福利設施·····	98
④終身雇用制精神之體現·····	101
(一)經營家族主義·····	101
(二)強烈的生活共同體意識·····	103
(三)C級命運共同體·····	105
(四)日本大企業經營者的勞動觀·····	110
⑤結語——終身雇用制的功過得失·····	113
(一)終身雇用制的長處·····	114
(二)終身雇用制的短處·····	118
(三)雙選中的終身雇用制·····	120
⑥補記——裁員措施·····	122
第三章 戰後日本的企業集團 ·····	124

① 前言	125
② 戰前日本財閥的特質	126
(一) 金字塔型縱向支配關係	127
(二) 財閥本社與財閥銀行的並行支配	129
(三) 人的結合關係	129
(四) 集中採購與銷售	129
(五) 因欠缺組織上橫向連繫的合理性	130
(六) 與政治權力的密切關係	130
③ 戰後日本企業集團的三大類型	132
(一) 舊財閥的復活—大企業之橫向結合	132
(二) 新興企業集團—銀行集團	133
(三) 獨立式巨型企業的系列化—縱向支配關係	133
④ 戰後日本六大企業集團的共通標識	135
(一) 企業間相互支配的關係—相互擁有股權與B級命運共同體	135
(二) 系列融資	139
(三) 總合商社	141
(四) 投資行動的整套主義	145
(五) 共同投資企業的設立	146
(六) 社長會	147
⑤ 日本六大企業集團簡介	149
(一) 三菱集團	149
(二) 三井集團	154
(三) 住友集團	158

(四)芙蓉(富士)集團.....	162
(五)第一勳銀集團.....	166
(六)三和集團.....	168
[6] 結語—日本經濟的基本架構.....	172
第四章 日本的總合商社.....	180
[1] 前言.....	181
[2] 日本總合商社的實體.....	184
(一)總合商社的綜合化運動.....	186
(二)總合商社的機能.....	192
(三)日本總合商社的特徵.....	202
(四)日本總合商社的組織結構.....	212
[3] 總合商社的多國籍化.....	220
(一)有日本型多國籍企業之稱的總合商社.....	220
(二)日本型多國籍企業的活動特徵.....	223
(三)一九七〇年代謀求國際化的背景.....	225
(四)一九七〇年以來的國際戰略.....	228
(五)總合商社的組織改革.....	235
[4] 結語—總合商社所引發的問題.....	238
[5] 補記——日本的多國籍企業(以汽車工業爲主).....	242
第五章 石油危機後的日本經濟大勢.....	259
[1] 前言.....	260
[2] 安定的經濟成長.....	263
(一)石油供給量的問題.....	263

(一)石油漲價可能引起國際收支惡化的問題.....	264
(二)交易條件惡化的問題.....	265
(三)減低輸出競爭力的問題.....	265
(四)工資高漲的問題.....	266
③ 產業結構的變化.....	267
④ 日幣大幅度升貶值浮動.....	270
⑤ 一九八一年的經濟景氣對策.....	275
⑥ 結語—有關台灣經濟的幾個感想.....	277
(一)政府支出的有效運用.....	278
(二)技術模仿與技術開發.....	279
(三)企業經營方式的改進.....	283

代序——假設日本整體是 一種命運共同體

不論讀者諸君是否喜歡日本這個國家，或者對日本人的印象好惡與否？但是您必須接受下述事實：日本是唯一非西方的工業化國家、是唯一能強力反擊西方的非西方國家、是資本主義世界第二經濟大國（實際上，日本是全世界第二經濟大國，因為蘇俄已落在日本之後）、是在國際經濟舞台上得扮演重要角色的唯一非西方國家、是第二次世界大戰取得最慘的非西方國家、是最具團結性的非西方國家、是最能順應世界景氣變動的非西方工業化國家、是西方認為最值得向其學習的非西方國家。

總之「醜陋的日本」似乎也有其「美麗的一面」，雖然您可能會認為日本是最重利寡義的民族，是最短視的民族，是最會見風轉舵的民族，甚至是最令人憎惡的民族。不適當您環視我們周遭的環境——高掛在西門町的巨型霓虹廣告招牌、電視上商品的宣傳、馬路上的汽車、藥店裡的西藥、住宅與家庭中的電化產品、建築用與工廠用的機械、以及造成水污染的設備，鬧區中到處林立的料理店、咖啡店，集體進出國際觀

光旅館的旅客以及最近連日報章所載影歌星來台拍片的消息盡皆與日本息息相關，似乎是一團揮不去的影子環繞著我們，相信諸君必定會感覺到我們與日本（企業或人）的關係，已經不是感情上喜不喜歡或厭惡與否的問題了。或許您也會承認日本並不完全是醜陋的，如果她真的那麼醜陋，我們是不可能會接受那麼多的。

當然，日本人或日本企業也不是完美無缺的，例如，將日本人在東南亞飽受非難的集團買春旅行，解釋為日本人集團主義的行為特性的另一種表現，而無視「被害國」婦女的抗議與尊嚴；日本企業在開發中國家與當地政府要員勾結，而恬不知恥地辯說是當地政府政治腐敗，如果不進行這種勾當事情便無法順利進行，好似言之成理，但此一說辭似乎忘了田中角榮是因何下台的。看來日本人或日本企業也是喜於利用合理化的解釋來自圓其說，以掩飾或防衛其「醜陋的行爲」的罪惡感。

不過，事情總是兩面的——有利有弊、或醜或美；而如何截長補短，去惡取善則應是我們企圖瞭解、研究日本（經濟力）的基本動機，我們最大的期待是在這探討的過程中，從日本的經驗擷取其長處，以加速我們工業化與現代化的步伐，並期在達到工業化之前，得以及早準備未雨綢繆，極力減少其所衍生的副作用，以及對進入工業化時可能遭遇到的難題作適切的因應。無疑的，日本是唯一工業化成功的非西方國家，她不但極為現代化同時也兼具東方傳統的內涵，此由於其在追求工業化的過程中未曾放棄對傳統的珍惜維護、尊重與發揚光大。

這種「現代與傳統綜合的形態」最具體的表徵可從日本到處可見的現代化西式建築物與傳統風格的日式建築物比肩而立的有趣景觀中，察覺一二。此外日本人在追求現代文明的努力更是令人激賞的，例如它擁有世界最快的鐵路——新幹線，高於巴黎鐵塔的東京鐵塔，世界最長的人工海底隧道——連接北海道與本州的青函隧道（正在興建中）、以及最近新闢的海埔新生地——神戶人工島等皆為佳例；然而，日本人維護古蹟與傳統的努力更值得吾人借鑑反省。

就實際而言，不論是歷史傳統或現代生活，日本或日本人都表現出雙重的性格——一種現代與傳統的結合性格，日本被稱為唯一非西方的工業化國家，既意指日本是個現代化的工業國家，同時也意味著日本依然保留著濃厚的固有傳統色彩而異於西方各工業化國家。從歷史來看，日本雖然從中國引進當時「現代」的文字、典章制度等，却一一予以內化以應其「傳統」的需要。例如，他們使用中國的文字却以自己的語音為基礎，形成其獨特的聲韻和語法。日本民族的性格也經常表現出雙重性格，正如菊花與劍的作者潘乃德博士（Ruth Benedict）所指，日本民族兼具下列的各種性格，好戰而祥和、黷武而好美、傲慢而尚禮、呆板而善變、馴服而倔強、忠貞而叛逆、勇敢而懦弱、保守而喜新、既愛菊花的優雅又崇拜武士帶劍的尊貴。這種雙重的性格，不但增添了些許神祕的色彩，也增加了其難以捉摸的內涵；同時，也因這種雙面性格不僅使日本人較難適應外國的社會，也使外國人難為日本社會所接受。

許多學者與專家運用種種概念，試圖對日本民族性或社會作更進一步的解釋與分析，譬如：

何懷碩先生表示：日本的性格，大概來自人類最深重的一種自卑感，不論表現為武士的強毅、冷靜、自制、或表現為軍事侵略的兇殘頑惡、或表現為經濟掠奪的囂張跋扈，皆為其深重的自卑感之表現；在這一點上，一個國家與一個人是一樣的；一個人的自卑來自肉體上的或心理上的殘缺；一個國家或民族的自卑感，則來自地理上的或歷史上的因素。可是根據這種說法，我們似乎無法想像居於英倫三島上的民族與印尼群島的民族自卑感之深重或有無；更重要的是我們根本無法有力說明日本民族因地理上或歷史上的殘缺而具有「最」深重的自卑感。

潘乃德博士則係以天皇→幕府將軍→大名（諸侯）→武士→農民→工人→商人→穉多（賤民）的階級倫理，輔以恥感文化（shame culture）——依賴外在強制力以達到善行，來說明日本社會與文化的特徵。而「恥感」的先決條件是，必須有一群觀眾的存在或者幻想一群觀眾的存在，也就是說「恥感」是對他人批評的反應，一個人由於被公然嘲笑、擯斥或自以為受到嘲笑而感到羞恥；並且，階級社會自然產生上與下、主與從、忠與義的關係；然而潘氏所言與中國傳統的封建倫理及孟子所謂「羞惡之心，人皆有之」及吾人常說「死要面子」的觀念，亦無太大差異。

總之，一個國家或一個民族係由許多的社會成員經由武力或其他自然力結合而成的，長期的演變與對環境的適應過程益增其複雜

性，以致無法用單純概念架構來說明其存在的所有現象或特徵。但無可置疑的，所有的概念架構的價值在於它提供給我們認識或研究某一國或某一民族的有用方便之門與理解角度。由於本書的根本立場在於究討現代日本的經濟力，同樣地我們也處於必須建立一套基本的架構或假設，以便於對既存現象的掌握或許這也是一種必要的惡。正如美國社會學者阿貝克廉（J.C. ABEGGLEN）在其著作 *Management and worker: The Japanese Solution* 一書，開宗明義便說：「傳統與急劇變遷之間的繁雜互動作用，既為研究日本的魅力，同時又是一項挑戰；現在各國中沒有一個國家的變化像日本那般急劇，同時也沒有任何一個國家能像日本那樣保持本身的特色；欲從易於順應日新月異的機會與壓力的日本各個剖面，區分本質上具有不變連續性的日本各個剖面，則分析與預測本身便成爲一種挑戰的課題。」此言與前述現代與傳統結合的雙面性格不謀而合，且具異曲同工之妙。

環境不但限制人們的活動，更深刻地影響居住在特定環境中人們的生活與行爲模式。日本是由孤懸於歐亞大陸東邊海上的數個島嶼所組成，這些島嶼除了河谷平原及太平洋沿岸有較寬濶的平原外，約三分之二的土地爲濃密的森林所覆蓋，於是木材成爲島上共同的建築材料；由於海洋的屏障，使島上居民能免於來自中國大陸的武力擴張與文化的融合，而能獨自形成同一的民族。海洋資源成爲島上居民生活的重要營養來源，同時，每年夏秋之間來自海洋的颱風，對於住在沿岸平原的居民

無疑是一種威脅生命與財產的共同天災；地震的頻繁不僅促使島上居民樂於使用共同的天然森林資源，當木材成爲共同的建材時，伴之而生的火災也成爲共同的災害；共同語言的使用，無形中促成文化的交流；以稻作爲主的農業，供給島上居民共同的主食。

換而言之，東瀛列島上集聚沿岸平原的居民，由於共同語言的交流，在大致相同的環境——四面環海、茂密的森林、共同的災害如火災、地震、颱風以及共同的主食的交互影響下，自然易於產生一種整體共識（consensus）的情感，加上長期歷史的演變及相互間文化的交流，並且未受其他國家的直接干擾，自然產生一種利益相關、命運與共的認識，無形中自然而然地結合成一個極爲同質的民族，進而造成一個命運共同體的國家及創造出相當同質的文化。

哈佛大學教授賴世和（Reischauer）在其所著「剖析日本人」（黃景自譯）一書中，曾表示以下和上述極爲相似的觀點，可資補充。

亦即：貫過整個歷史的過程，日本可能是最爲與外隔絕的主要國家，直至十六世紀航海經商時代黎明之前，它僅滿足於與鄰居朝鮮及中國之交往，更遙遠地區對於日本的影響也透過該二國作爲橋樑，在更爲現代化一點的時代，日本的統治者得於天然環境的隔絕性，得以將整個國家堅定的與世隔絕二世紀之久，約由西元一六三八年到一八五三年，日本幾乎完全隔離於外在之世界。這在一個世界各處國際關係、及區域關係均變

化甚快的時代可以說是獨一無二的。

這種天然環境的因素加上人爲的設計，迫使日本人比任何其他類似大小或文明的種族過著更爲隔絕的生活，或許我們必須說這種天然及人爲的隔絕因素，使得日本人比其他的民族更能發展他們自己，和形成他們獨特的方式。的確，在整個歷史上日本人都是相當具有顯著特徵的民族，甚至於將較高文化傳達給日本人的中國人和朝鮮人比較時亦然。甚至於今日，日本人仍然獨具著非西方文化背景，而能完全工業化的國家之地位。

隔絕帶來許多重要的副產品，它使得其他的國家，甚至於連最接近的韓國與中國，也將日本人視爲具有某些不同特質的一群，使得日本人間產生一種強烈的自我認同意識，這種事情甚難度量，惟日本人確較其他國家包括最接近的韓國人，對於「我們」和「他們」間的關係具有較強烈的二分法，整個歷史上他們對於區分「由外國引進的」與「日本本國具有的」似乎都甚爲熱衷。

賴氏所言「使得日本人間產生一種強烈的自我認同意識」與本文的「自然易於產生一種整體共識的情感」相當，而「由外國引進的與日本本國具有的」則和本文的「現代與傳統結合的雙面性格」大致相若。

在此必須注意的是，上述的說法及冗長的引語主要在於提出一個假設——日本整體是一種命運共同體，此一假設是本書的基本立場，我們相信這種假設有助於瞭解日本的經濟；或許

有人會批評此一假設理論基礎太弱或不合社會科學的原理，可是任何一個概念架構本身不過是一種分析的工具，更何況「假設」本身潛在著被推翻的可能性。惟在「無難、鴨也行」的情況下，我們將循著此一假設，簡單敘述一些與本書主旨有關的話題。

命運共同體對於外來的威脅，並非各自單獨行動的，而是以整體的危機來加以因應的；這種源自命運共同體的共同危機感，最早期的有效反應是當第五世紀末葉，它察覺中國的高度文化與社會文明，產生文化與文明低落之共同危機感，於是一批又一批的留學生與遣唐使便紛至沓來，從中土不斷地導入文字、佛教、典章制度等文化與文明；重要的是它認真學習與模仿的對象為當時世界上在政治、經濟上業居領導地位千餘年的中國，此一仿效運動終於創造出日本史上有名的「大化革新」，由於文化的進步與文明的啓迪不僅使日本得以克服起因於文化與文明落後的「共同危機感」，其實質的補償代價乃能長期滿足追求與享受文化、文明進展的「共同利益感」。

同樣地，一八五三年，日本閉關自守的鎖國政策為列強的船堅砲利所轟開，被迫開放門戶，接踵而來的便是一連串不平等條約的簽訂。使原本領土狹小、資源欠豐的島國日本，舉國上下對「命運共同體的共同危機感」日益加深，各藩風起雲湧的「奉還版權」運動如火如荼的展開，揚棄了長達五百年的幕府與各藩分立爭權的封建體制，將政權奉還天皇，而逐步建立中央集權的開明立憲政體，開始了一連串的改革措施，全國勵

精圖治，奮發圖強，在「命運共同體的共同危機感」的共識與刺激下，使當時政治制度與經濟制度得以改弦易轍，步入現代國家之途，其成效最具體的表現是在五〇年後日俄戰爭的輝煌戰果，它不但震懾了西方各列強，恢復日人的信心，逐步解除了「命運共同體的共同危機感」及各種不平等條約的束縛，而步上自主獨立的坦途，於是更增加日本對外擴張的野心，尤其是在馬關條約之後，嘗到真正戰勝者的滋味，使其心態由「命運共同體的共同危機感」一變而成爲追求「共同利益感」的滿足，侵略的野心昭然若揭，箭頭則轉而指向亞洲各地。

自明治維新以來日本在經濟上所採的策略，重點着重於殖產興業（即工業化），意圖以產業革命的方式來提昇其生產力與工業水準，乃積極地尋求海外資源（包括各種能源）以維繫其經濟發展及增加其競爭力，於是「貿易立國」不再是個空洞的口號，而是日本朝野努力的實際目標；此乃日本民族在共同危機感與共同利益感交互孕育下的產物。惟這種心態的結合後來演變成經濟與軍事的統合，造成日本帝國主義窮兵黷武、巧取掠奪的侵略和擴張本質，終於引發太平洋戰爭，導致帝國主義玩火自焚的惡運。

不過，無條件投降後的日本，又在「命運共同體的共同危機感」的驅策下，緊密地團結在一起，結合成一個團結的經濟戰鬥體，致力於復甦重建工作，善用各種良機，至一九六〇年代中期便已從一片廢墟中恢復到戰前的水準。進入一九七〇年代，日本的經濟表現，豈止是帶給西方許多驚奇而已，簡直令