

054

企業人必讀100

透視日本

國家的復興

日本的新出路

日下公人

●著 謝大聖●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

054

透世紀宏觀系列
企業人必讀100

透視日本

國家的復興

日本的新出路

日下公人

●著 謝大聖 ●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

跨世紀宏觀系列 054

企業人必讀 100

國家的復興

—— 日本的新出路

原著／山下公人

譯者／謝大聖

校訂／殷蓮玉

主編／黃台香

責任編輯／何 揚、楊如萍

美術設計／陳鵬天

編輯製作／宏觀文化事業股份有限公司

中文版精裝本

發行人／許鎮榮

出版者／錦繡出版事業股份有限公司

地址／台北市敦化南路一段 25 號 11 樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2184704

登記證／新聞局局版臺業字第 2085 號

排版／文盛電腦排版有限公司

製版／大然彩色製版印刷股份有限公司

印刷／偉勳彩色印刷股份有限公司

裝訂／精益裝訂股份有限公司

1994 年 6 月初版

直銷總代理

崇雅國際文化事業股份有限公司

地址／台北市八德路二段 156 號 5 樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2182240

郵撥／14092520

崇雅國際文化事業股份有限公司

法律顧問／國際通商法律事務所黃台芬律師

中文版©宏觀文化事業股份有限公司

●本書經由博達著作權代理有限公司取得中文版獨家授權，
全書文、圖局部或全部，未經同意不得轉載或翻印。

國家ルネツサンス Kimindo Kusaka

Copyright©Kimindo Kusaka 1992

All rights reserved

Chinese Translation Copyright © 1994

by Macrovision Culture Co., Ltd.

Published by arrangement with 講談社
through Bardou-Chinese Media Agency

ISBN 957-720-160-1

作者簡歷

日下公人

一九三〇年生於兵庫縣。東京大學經濟系畢業後進入日本長期信用銀行，一九六〇至六三年臨時借調至經濟企劃廳綜合開發局。歷任業務開發第一部長、董事長、現任該行顧問。軟性經濟中心專務理事，多摩大學教授。主要著作有《新文化產業論》、《軟性經濟學》、《日本的壽命》、《經濟勝過權力》、《世界的未來取決於日本》、《社會文藝復興》等多部著作。

譯者簡歷

謝大聖

一九六九年生於吉林省長春市。一九九一年畢業於北京國際關係學院，後進入北京外國語學院日本學研究中心研究。一九九三年赴日本應慶大學留學，獲碩士學位。

迎接二十一世紀的挑戰——總序

趙耀東

二十世紀是一個翻天覆地的世紀，發生了兩次世界大戰，繼之以四十年冷戰，至八〇年代末，東歐忽傳變天，蘇聯瞬間解體，舉世為之錯愕。如今步入後冷戰時代，但見種族戰爭烽煙四起，俄羅斯政局動盪，西歐、北美區域整合，保護主義氣焰高漲，GATT四處叩關。相較於冷戰期間的壁壘分明，今天的世界反而顯得暗潮洶湧，前景難料。

再看八十年來的中國歷史，從軍閥割據、日帝侵華到國共內戰，二十世紀前半段，中國幾乎是在戰亂中一步步挨過來的。其後四十年，國共兩黨隔海對峙，大陸關起大門進行了三十年的社會主義革命，至一九七九年，突然矛頭一轉，開始「改革開放」，十幾年下來，翻了好幾翻，終於搞活了經濟，全世界為之側目，紛紛預言中國大陸將成為下個世紀的經濟超強。台灣四十年來則推動「計畫性自由經濟」，一躍而成「亞洲四小龍」之一。如今繼「經濟奇蹟」之後，進一步落實民主憲政，企圖再創一個「政治奇蹟」。今天兩岸各自的「混合式經濟體制」似有殊途同歸的趨勢。探親、旅遊、投資、交流人潮絡繹於途，但在政治上雙方仍然是不妥協、不讓步的姿態，造成「通信而不通郵」、「通貨而不通商」、「通行而

「不通航」、「通話而不通訊」等種種怪現象。兩岸互動的局面如何發展，似乎比世局更難捉摸。赴大陸投資的台商對此感受最為深刻。

作為一個企業界與財經部門的老兵，耀東對未來的世局與兩岸大勢，不敢妄下斷語。但耀東深信，在瞬息萬變的世局與撲朔迷離的兩岸形勢下，前瞻的思考、國際的視野以及強烈的社會責任感，絕對是一個企業成功的必要條件。

百餘年來，日本是世界上唯一從落後國家成功轉型為先進國家的典範。在短短四十年內從廢墟中迅速重建，一躍而成世界經濟超強，國民所得甚至已超越美國。此一驚人成就，日本企業界的遠見與活力，當居首功，而出版界的配合亦功不可沒。無數的有心人士與出版家，不斷把世界最新的觀念與知識，快速帶進日本，同時對日本的社會與文化也持續進行檢討研究。日本人舉世聞名的團結與紀律文化，得之於出版界觀念傳播的功効極大。「如何迎接二十一世紀的挑戰」，在日本出版界已形成一股熱潮，帶動起全民參與的風氣。反觀台灣，拿得出來的鏗鏘力作屈指可數，能不令國人汗顏！

「跨世紀宏觀系列——企業人必讀100」在此刻出版確屬見識闊遠之舉。這套書代表了日本知識精英與企業界對新世紀的前瞻思考與反省，不但值得企業人參考，也值得社會各界有心人士細讀。耀東深盼這套書的出版，能喚起企業人的憂患意識與豪情壯志，活學活用日本企業的最新思想，主動出擊，創造市場，革新經營理念，重塑企業文化，在本世紀結束前作好充分準備，並在下一個世紀成為一個卓越的企業，永遠的贏家。

自序

日本已經到了非變不可的時代。因為在迄今為止的三十年間，所形成的有關日本國家運作的一些基本常識，很多已經過時了。

簡單地列舉如下：

常識之一：民間企業很大

按照這個理論，國家的財政稅收一定會自然成長，於是每到秋季，據此來編製財政預算修正案，以答謝那些支持選舉和政治捐款的人們，這種國會私貨成了通常的作法，而赤字國債還，卻被推到以後。

但是隨著泡沫經濟的崩潰，這個前提條件已經不復存在。民間企業負債經營，稅收也出現虧空，雖然企業拚命改善體制，但是造成這種泡沫經濟的主要原因在國家，而國家的體制不變，那麼日本經濟是沒有前途的。

越勤奮工作，生活也會變得越好，過去持這種想法的人們，眼睛一刻也離不開手中的工作，但現在的新水階級的眼睛卻緊盯著政府。

日本政府到底能做些什麼？

日本政府非常了解日本經濟和民間企業的苦楚，而且也為此擔心過。

常識之二：自民黨必勝

身為執政黨，有時拋掉眼前的利益為將來考慮，讓國民多承受一些負擔，喚起國民的自覺，這種作法無可厚非。但是三十年間，無論是對美國人，還是日本農民、漁民、政府都未能做到曉之以理、動之以情，祇是單純地慷慨花錢，以求眼前或局部問題的解決。

所以，一旦財源枯竭，將直接關係到政治的根基。

現在，祇要對所有人都陪著笑臉便可從政的時代已經過去了。

分配利益誰都能辦到，但如何分配損失呢？縱觀世界，能夠很恰當地分配損失的總統，似乎不存在。所以無論是七大工業國高峯會議還是高峯會談，都是希望從日本撈到好處，這也正是民主主義的弊病之一，現在手中沒了錢，倒是更有利於根治此病。

民主性糖尿病的最佳治療方法便是少吃、多活動（比如減稅和參加PKO聯合國維持和平部隊）。

常識之三：行政萬能

戰時和戰後的統制經濟，直到現在仍對日本的社會和經濟遺留著很多限制。而且沒有統治其他民族經驗的日本人只會服從上面的命令，很少追究政府機構的監督和領導責任。

其結果是，政府機構對民間企業不但制訂其營業規章，就連企業的經營內容也多加干涉，即所謂的雞毛蒜皮的事都要管，現在，這種指導已經不靈驗了。

其中原因之一便是國際化，例如為刺激經濟而降低利率，利率太低，人們的銀行存款便流向美金和德國馬克，法人稅太高，國際電話的通訊中心便移到香港、KDD的電話成了東京——香港的電話，稻米也以冷凍壽司的形式輸入。

這些有悖國際常識的作法，當然逼迫企業、工廠和國民湧向海外，所以行政已經不是萬能的了。

在日本國內，外國的證券公司也開始營業了，雖然要求它們「請暫時不要出售股票」，但這個政策本身就漏洞百出。這就像開熟了過去的汽車，還用那一套方法來駕駛現在完全電子化的汽車一樣。老方法行不通了。拿醫原病來打個比方，日本是得了國原病（譯注：醫原病為治療副作用帶來的疾病）。

常識之四：薪水階級很順從

迄今為止，人們都以為薪水階級是很順從的，但今後則不同了。

也許很多公司會說，我們的職員還跟過去差不多。這是因為它們只聘順從的人作職員罷了。並不是像過去那樣，一流人才主動地成為職員，而且很順從。

曾經使人順從的條件大多已不復存在，如果還和以前一樣地要求其順從，那麼所錄用的人若非人雖順從但不能工作；就是假裝順從。

這不僅僅是薪水階級如此而已，可以說日本人很順從這個常識已經崩潰了。

要管理一個人民不太溫順的國家，政府應該是個什麼樣子？這個問題要認真研究一下了。從這一點來講，美國也許稱得上是一個見習的楷模。

常識之五：東京很強大，也許是強得過分了

據此理論，公共投資優先地方，而對東京課以重稅，並且不予歸還，民間也認為東京有前途，不論地價多高，仍大肆置地建屋。但這不能不讓人擔心到底誰來付錢。迄今為止，地方上有什麼差錯，都是東京、大阪、名古屋等大都市來處理善後。但如果東京有了問題，誰來收拾殘局呢？

現在，從日本列島改造計劃以來的治國方針需要從根本上重新考慮了。

常識之六：美國是日本獨一無二的伙伴

美國仍是日本最大的伙伴，但究竟是不是獨一無二的呢？冷戰結束之後，許多人認為美國、歐共體和日本的三極時代已經到來，但他們根本不懂「極」是什麼意思。

「極」的意思是說行動有其獨立性，美國人、英國人的學者是這樣說的，但日本人並不了解其真正的含義。

這在日本國內也是同樣。推行地域開發政策的三全總、四全總（譯注：第三、四次全國總合開發委員會）曾提倡「多極分散型的國土利用」，其本意是讓地方獨立，盡量削減對地方的補助金。但地方不那麼認為。相反的，許多地方則認為國家想把自己變成一極，做著希望從國家那裡多多爭取經費的美夢。

所謂三極的世界也是一樣，日本與美國的關係必須建立在一種大人與大人關係的共識之上，這對於日本來說是一個並不容易的大轉彎。

以上列舉了我能夠想到的六個基本條件的變化。面對這些變化，我們應當做些什麼呢？簡單地說，我們必須放棄對這些條件的依賴，這並非聳人聽聞。如果我們照老路走下去，等待我們的不會是好結果。

這也是我寫此書的動機。

義大利的文藝復興是為了超越單靠宗教束縛而對古希臘的復古運動。今後日本的復

興，我認為就是要從如何超越單靠經濟、單靠公司、單靠聯合國和美國的作法而開始。

我希望，本書能為思考今後的日本發展起些參考作用。

本書出版承蒙講談社坂本俊一先生和唐澤曉先生以及株式會社軟體化經濟中心的星野晶子女士的幫助，謹此深表謝意。

日下公人

一九九二年十月

國家的復興 目錄

總序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東

IV

自序

VI

第一部

第一章 改善日本經濟的靈丹妙藥

2

政治三流未嘗不可／新一流的條件／京官下任不該愜意／冠禮復活之
諫／用公款去消費並不舒服／貴族最討厭消費稅／建立優待天才的國
家／只要四百億日圓，日本就會變得美好

第二章

「提案的日本」之諫

26

感覺的問題／不加考慮地一味追隨美國／只有獨立行動，錢才是活的／能寫出不道德的劇本也是本事／新日本已經開始了／既然那麼辦也行，提案吧

第三章

敢於選擇孤立的時候

41

日本追隨美國的原由／歷史今後會重寫／空虛孤獨的美國國民／敵國和盟國都將不復存在／如果不進行大掃除，日本會很危險

第二部

第四章

不景氣是日本復興的好機會

56

對景氣的判斷取決於衡量的尺度／穩固基礎／雖已患日本病卻仍驕傲／調整安逸和膨脹的好機會／百分之三的閒暇成長率

第五章

對稅金的不信任是對國家不信任的開端

71

在高學歷社會中，盛行把玩枝節末梢之風／納稅是全體國民的義務嗎？／所得稅違憲／稅制理論最終不過是與常識的妥協／國會議員只考慮為政府部門和民間企業的利益服務／由廚房感覺和國際貢獻所想到的

第六章

日本經濟的長處和疏忽

.....

87

1. 說三道四，總之「日本人很富裕」

日本人不富裕嗎？／如果總是往低處看，就會永遠貧窮／沒有資產才富裕

2. 即使精於製造，也不能掉以輕心

過去日本就很富裕／過分注重加工製造，導致創新落後／別國馬上就要捲土重來

第三部

第七章

商業復興

1. 開始新型商業的方法

首先是對必要性的感覺／每個新興行業總有缺陷／做生意要有創意

2. 消費者走到哪兒就跟到哪兒

熱門商品中蘊含著文化／連續的安打勝過全壘打／「不可能賣出去的東西」成了熱門商品

3. 使公司良性循環的方法

公司也有荒廢的危機／上司的不幸並不是件值得高興的事／把公司打扮漂亮勝過一百次訓示

第八章

地域經濟論的陷阱

想得到引以為豪的資本／不斷失去品位的地方政治／東京化和地方的經濟發展相矛盾

第九章

醫治首都高速公路交通堵塞的各種處方

解決交通堵塞的難處／做出英明的決斷，就不能出人頭地／地方高速公路還可以爭取到預算

124

第十章

遷都是國家的軟性革命

即使如此，東京也不會有大的變化／先行投資過多／利用遷都的國際性影響／內閣會議和國會是否可以巡迴召開

131

第十一章

「沒有活力的高齡化社會」的說法