

图书在版编目(CIP)数据

松下幸之助管理全集 / 罗锐韧 主编

—北京: 企业管理出版社, 1998.1 ISBN 7-80001-977-7

I.松… II.罗… III.企业管理-文集 IV.F270-53

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第00235号

松下幸之助管理全集

罗锐韧 主编

出版发行: 企业管理出版社

开本: 787mm × 1092mm 1 / 16 印张: 118

字数: 1868千字

印刷: 1998年1月第1版

版次: 1998年1月第1次印刷

书号: ISBN 7-80001-977-7

定价: 64.00元(图书共16册)

松下幸之助经营方略之四

- 附录 :日本商业智慧 (獭)
- 一、二战后日本经济的复兴 (獭)
- 从战败废墟中重建 辘解散独占企业体系的“财阀解体” 辘劳动民主化与“劳动组合” 辘重点产业的“倾斜生产”政策 辘韩战带来的“特需景气” 辘“所得倍增”后的高度成长
- 二、日本型经济和日本化现象 (獭)
- 经济成功的基本要素 辘竞争中求平衡 辘模仿后能创新 辘传统与新生事物并存 辘日本近代化的发展 辘日本化现象蔓延全球 辘日资和日技术的直接入侵 辘周边国家代打出击 辘刺眼的日本化光芒
- 三、经营韬略 (獭)
- 一切以顾客为中心 辘销售就是服务,就是全心全意为顾客服务 辘乞丐也尊贵 辘商家应该当顾客的管家 辘自掏腰包为顾客 辘引导消费——让顾客成为圣明的君主 辘虫上高楼——日本花王爆“冷门” 辘王回见长——印井、岛村实现宿愿 辘虚实实实——古松果酒香飘神户 辘小中见大——再运妙招出奇迹 辘立足开发——卡西欧力战夏普 辘消化创新——新日铁赶欧美 辘经营有道——管理秘诀启后人
- 四、日本销售智慧 (獭)
- 市场可行性和行销研究 辘定价策略 辘质量、价格与服务相结合策略 辘对经销商让利 辘产品策略 辘促销策略 辘扩大市场——渗透有方花遍开 辘产品的发展策略 辘市场发展策略 辘竞争对抗——技高一筹智者胜 辘侧翼攻击策略 辘正面攻击策略 辘包围攻击策略 辘王回策略 辘游击策略 辘维持市场——防御正确撼不动 辘地位维持的正面防御策略 辘机动防御 辘保持优势的防御 辘反击防御策略 辘侧翼防御策略 辘以科技进行防御 辘寻找已存在的机会 辘新创造机会 辘通过创造性行销开拓机会 辘适应和改变顾客的偏好 辘学习竞争者的创造机会 辘聚会示范——妇女都选夏露丽 辘开诚布公——盛田展示录音机 辘远交近攻——日本诡战倒美国 辘本田妙案——栽棵青树销辆车 辘足销有术——“西铁

城”从天而降 轱看准市场——有路必有丰田车 轱对立形象——八百伴无人不晓

五、日本合作秘诀 (缘)

“带刀的礼”——绵里藏针不胜防 轱感染同化——诚挚坦率是要着 轱巧用环境——出奇制胜占先机 轱大智若愚——出其不意制胜道 轱谈判风格——彬彬有礼又准时

六、日本商战谋略 (圆)

知彼知己——精工荣登钟表霸主宝座 轱以柔克刚——汽车涌进美国市场 轱闲人不闲——东京百货串门推销 轱示假隐真——酒家大王致富秘诀 轱一箭双雕——山梨化工一夜成名 轱声东击西——松下电器“欢迎参观” 轱心照不宣——住亚洲饭店不想看富士山 轱擒贼擒王——索尼智斗美国马西里尔 轱草船借箭——夏普打出高手牌 轱以全求新——夺田千代乃巧用电话簿 轱小题大作——多川博成为“尿布大王” 轱虚张声势——富士山下撒咖喱粉 轱兵不厌诈——三井智高败三菱 轱以守待攻——堤义明“死”忍十年保西武 轱混水摸鱼——日本第六大建设公司 轱无中生有——晕栽推出电话卡 轱女心为上——佐贺主妇店开张 轱环环相连——赤玉葡萄酒声名大噪 轱人海战术——东芝摄像机感人心 轱出奇制胜——三十五个长途电话找游客 轱心有灵犀——玩具狗嘴里安舌头 轱顺水推舟——“雅马哈”频频亮高招 轱引人上钩——“三洋收音机别的店也许有” 轱顺藤摸瓜——石油公司多种经营 轱严明纪律——伊藤解雇岸信一雄 轱弄巧卖乖——龟田商店销货额直线上升 轱视卒如婴——桑得利董事长爱护下属 轱各取所需——麦当劳快餐店开车通过 轱泽人任势——堤义明用人唯贤 轱求本索源——松下千方百计“抢”人才 轱金蝉脱壳——盛田“哉”形曲线挽颓势 轱别出心裁——乐器公司办音乐教室

七、日本智慧理财 (缘)

树立善于理财的观念,多赚多积 轱没有一个富人左手进,右手出 轱年轻时应消除“肥胖、坐车、吸烟”三恶 轱尽可能不花钱 轱巧理大笔钱财 轱想买东西,等三日 轱不要给搬家留下太多的感叹 轱在日常生活中花点小功夫和脑筋 轱由储蓄可以品尝“成功的感动” 轱巧用三种资金 轱存下来的钱要愈来愈大 轱即使相差园爱员豫,也要选择利率较好的 轱执着于园爱豫的利率差培养金钱观 轱存钱的方法——二宫尊德型 轱存钱的方法——金丸信型 轱存钱的方法——松下幸之助型 轱将损失减低到最小 轱金丸信型理财术 轱有钱人必善于借钱 轱借贷可以培养金钱观 轱小佐野贤治的冶金术 轱少而广地聚集大众的钱 轱不致成为寒酸的拚命储钱的方法 轱卑贱且吝啬、求利的“大阪商法” 轱防止“啊!糟了”的支出 轱将钱增加至二倍、三倍的使用方法 轱财产四分法”

松下幸之助经营方略之四

松下幸之助——

附录三：日本商业智慧

松下幸之助经营方略

一、二战后日本经济的复兴

□ 从战败废墟中重建

1945年8月15日,日本的侵略战争吃了败仗,在这一天无条件投降。日本国内由于空袭的破坏,满目疮痍,遍地废墟。死亡人数有100万人,其中30万人是空袭的受害者。建筑物的毁坏,以当时币值计算,竟达1000亿日元,占日本国家财富总额的1/3。工业部门的灾害更加严重,日本10种产业的生产设备,仅存水力发电等五种尚具生产能力外,其他产业全部破坏无遗。由于旧殖民地的丧失,不但生产所需的原材料无法取得,国民的粮食也告断炊。因此,工人没工做,国民没饭吃,简直是一幅惨不忍睹的战败地狱图。

国民生活首当其冲的是通货膨胀,日银券的发行量,半年之间,由100亿日元,增至200亿日元,增发了两倍。物价也就随着涨了两倍以上,万物齐腾。其最大原因是临时军事费的支出,特别是高级将官以下,军人与军属的退职金占去100亿日元。此外,兵工厂和海空军火厂等军需厂的应付帐款,也占去100亿日元。为了补偿这些支出,日银才增发了两亿货币发行量。

由于临军费及旧军需厂的支付金过于庞大,造成了战后通货膨胀的金融危机。遂于1945年由联军总司令部发布了“金融紧急措施令”,通过这个措施令,企图阻止通货膨胀的蔓延。为了把战后的日本财政经济重建起来,另外又制定了法人战时营利所得税、个人财产增加税和财产税等三种新税,从财政增收上,限制通货流通量的迅速增大。

另外,防止通货膨胀的有效政策,尚有粮食政策的主要食粮的强制收用,及防止黑市、生鲜食品的再统制规定等措施。并拟出物价对策要纲,规定煤炭等基础物资的统一价格,建立基准的特价体系。其他有关国民生活用品的统制令、紧急就职对策要纲等,具体地作出了通货膨胀的种种对策。

当时,吉田内阁的当务之急,便是把防止通货膨胀与物价优先作为最紧要的对策。其

次,便是把生产活动恢复起来,解决超体生产,以挽救工人失业为第一要义。因此,战后第二年的政府一般会计预算总额,增加到 员亿日元,岁出增加 源倍的 员亿日元。另外,特别会计预算,则另立岁出 员亿日元和一般会计合计达到 猿亿日元。

日本政府最感头疼的是资金问题,战后的财政再建,如无美国的经济援助,便无法重建起来。这个所谓“复兴援助”,直到 员年,日本独立才宣告终止。近年合计美援总额是 员亿美元。日本的战后经济复兴,主要是美国帮助日本,才能把产业经济恢复到战前的水准。

产业复兴的资金来源,便靠复兴金融金库这家政府所设立的银行来提供。当初设立的资本额为 员亿日元,到了 员年,便增资为 员亿日元。这是靠发行复兴金融债来增资的,到 员年底,共发行复兴债达 员亿日元。复兴债的设备融资对象,集中于煤炭、钢铁、肥料、电力、海运和纤维等六部门产业,约占全体融资的 愿%。

战后第三年,亦即 员年,对日美援的增加,是居于美苏的对立,冷战的开始。美国占领军改变了对日政策,希望日本的经济能够安定起来。因此,联军总司令部所发布的“企业三原则”、“货币三原则”(“工资三原则”)和“经济安定九原则”等,都是针对日本经济的安定而制定的。“九原则”有下述的“九项目”:

- (员)支出要节流,收入要开源,尽早做到综合预算的平衡。
- (圆)促进和加强租税计划,漏税者彻底课以刑事追诉。
- (猿)融资对象产业,以对回复经济有贡献的诸事业为优先。
- (源)为使工资稳定,应作出有效果的计划。
- (缘)加强现行的价格统制计划,若有必要可扩大范围。
- (远)改善国外贸易管理的操作,加强现行的外汇管理。
- (苑)用现行的限量配给措施,以振兴出口贸易为最大的目标。
- (愿)增大主要国产原材料和工业制品的生产。
- (怨)提高粮食提供计划的效率。

这个“经济安定九原则”,是美国扶植战后日本经济自立起来的基本作法。战后日本的经济复兴,便遵循这九项原则振兴起来。

□ 解散独占企业体系的“财阀解体”

战前日本大财阀,是康采恩(垄断组织)形态的巨大独占资本。亦即在生产、流通、金融等各个领域,具有支配地位的株式会社(股份有限公司)的大企业。控股公司便是综合支配组织内各家公司的大本营,乃高度发达的独占体系。并且更具有家族主义的性格,由同一家族形成封锁的支配权力的中枢。

联合国占领军当局认为,日本财阀具有几个特点:

- (员)日本的产业乃完全操纵于日本政府所支持的少数大财阀控制之下。
- (圆)产业控制权的集中,存续了劳资之间的半封建关系。竭力抑低工资、阻碍劳动工会的发展、扼杀民主主义与人道主义的国民感情。
- (猿)在一小撮握有特权的财阀控制之下,强行低廉的工资与追求利润的提高,造成了国内市场的狭隘化。在不断地商品出口之下,迫使日本走上帝国主义发动战争之途。
- (源)日本的对外侵略战争,财阀制度的弊害,要比人的因素占更多的责任。

基于以上的认识,联军总司令部颁布财阀解体的“基本指令”。 员年依令成立“持株

会社(控股公司)整理委员会”,共有 10 家财阀的公司被勒令解散,和 10 名财阀的家族所保有的有价证券被勒令移管。1945 年 12 月,日本政府自行颁布“独占禁止法”,同年 12 月制定“过度经济力集中排除法”。至此,日本财阀的解体工作遂告完成。

当时,被指定为解体对象的财阀有:三井、三菱、住友、安田等四大财阀属下的 10 家公司。被勒令放弃保有股份的财阀家族共有 10 家,其中三井家 1 名、岩崎家 1 名、住友家 1 名、安田家 1 名、中岛家 1 名、野村家 1 名、浅野家 1 名、大仓家 1 名、古河家 1 名、鲇川家 1 名等。十大财阀中三井、住友及安田等四大家的控制力,又占压倒性的地位,而三井及三菱的财力,更是大得惊人。中岛、鲇川(日产)可算是新兴的财阀,是“九一八事变”发生以后才飞黄腾达起来的。前者以制造飞机为主,后者则是以生产汽车为主。野村、浅野、大仓及古河等,都是具有历史的旧财阀。野村于 1873 年创立证券公司开始,1889 年便掌握了 10 家纺织公司。浅野则于 1873 年成立日本钢管公司、浅野水泥和浅野重工。大仓也是成立于明治初年(1868 年),是以贸易商起家(其前身是军火商),有名的大仓组便是本家。古河是以矿山为中心,渐渐扩展范围,掌握了商事、电机、机械及化学等行业。

当时,占领军当局的“对日政策”,为了尽量避免采取强硬的手段,故其实行解体的经过是温和缓进的。命由四大财阀代表直接和日本政府磋商,几经折冲才于 1945 年 12 月 1 日作成定案。其内容有:

(1) 四大财阀所持有的全部有价证券,及所有商社、法人的所有权、管理权等统统移交日本政府所设置的整理委员会管理。

(2) 各财阀所持有的所属公司股份,由政府移管之后,则发给十年后保证还清的政府公债,与其相抵换。

(3) 三井、三菱(岩崎)、住友、安田一族的成员,则从其银行及事业的现职上引退。

(4) 各财阀在其控股参加公司所担任的董监事等职务也应当辞退。

(5) 各财阀对其旗下公司的命令权与管理权,也应该停止行使。

基于“证券民主化”的原则:① 优先卖给该公司的从业员,并限定不得购买超过 10 万日元;② 持有该股份总数 1% 以上的股东,不得参加认购。结果,公司从业员 100 万人,认购 10 万日元新股,公司所在地居民 100 万人,认购 10 万日元新股,合计 200 万人,认购 20 万日元新股。

这样,作为日本军国主义经济基础的排他性和封锁性的同族康采恩的解体,终告完成。只可惜财阀的解体不够彻底,并且对金融资本的过分温存,财阀复活便通过另一种方式,以银行为主体,在战后不到 10 年之间,便再“整编”。

当然,不能说占领军对日本的银行制度改革完全没有贡献,只是说温存了财阀系的大银行而已。占领初期,美国对日本的特殊银行最不能理解,这些银行虽是民营的银行,却受到国家的特别保护和监督,这在英美是不可想象的事。日本的特殊银行有:日本银行、横滨正金银行、日本劝业银行、日本兴业银行、北海道拓殖银行、台湾银行、朝鲜银行及朝鲜殖产银行等八家银行。

1945 年 12 月 1 日,占领军发表了“外地的外国银行及战时特别金融机关的封锁”备忘录,把朝鲜银行、台湾银行、朝鲜殖产银行及战时金融金库等 10 家外地银行关闭。可是,以贸易金融为中心业务的横滨正金银行,却在被勒令关闭措施之外,改组为普通银行。1945 年 12 月,以资本额 100 万日元,设立了东京银行。日本劝业银行及日本兴业银行,则在民主化的作法之下,被存续下来了。兴银便作为一家供给长期奖金的政府机关,和日本银行一齐成为国家的银行。劝银和北海道拓殖银行,则作为存款银行再重建起来,和东京银行一样都是普通银行。后来,兴银也转为普通银行,但仍继续发行债券。

从这一连串的所谓银行“民主化”来看，财阀系的三菱银行、三井银行、安田银行、住友银行等四家，都未受到分散或改革。占领军迂回曲折的金融制度改革，只做到日银的民主化和特银的废止而已。特殊银行都已变成普通银行之后，政府的财政金融通，则有必要设立政府的金融机关来进行。复兴金融金库便应运而生。1945年以后，开发银行、输出入银行、农林渔业金融金库、中小企业金融公库等政府金融机关先后成立。这些银行和特殊银行最大的不同，是它们清一色是政府经营的银行，银行的“民主化”，应该做到金融要离开政府的管理才对，结果政府的金融机关越来越多，便被说成是“民主化的形式化”。

□ 劳动民主化与“劳动组合”

联合国占领军的日本经济民主化三大政策：一为进行“财阀解体”。二为制定“劳动三法”。三为实施“农地改革”。作为日本经济民主化的第二环，便是劳动的民主化。劳动民主化的中心课题，便是制定劳动对策的“劳动三法”。根据劳动法产生出来的工人组织，便是“劳动组合”。这里，要补充说明一下；日语“劳动者”即指“工人”而言。所以“劳动三法”就是“劳工三法”；“劳动组合”就是“工会”。

联军的工人政策，是针对战前法西斯政权的工人镇压政策而发的。战前日本只有官方的大众运动，而没有劳动运动，工运是受强烈压制的。占领军为了不使法西斯思想的复活，便强化工人的组织，允许工人的社会运动，意图用社会主义来对抗法西斯主义。另一方面，日本工人的工资超低，由于国民生活困难和国内市场狭隘，便很容易走上对外侵略之途。因此，工人运动的解放和工人的扩大保护（保护最低工资），便成为日本经济要达到民主化不可或缓的作法。

1945年9月9日，占领军总司令麦克阿瑟发表了“日本管理方针声明”，同月10日，成立“日本管理政策大纲”，主张奖励自由主义倾向，灭绝国家的军国主义。因此，把新闻法、国家总动员法、军机保护法等战时法令加以废除，并把大日本产业报国会，及大日本劳务报国会等战时统制工人的组织，加以解散。10月10日，废止治安警察法，把德田球一、志贺义雄等政治犯统统释放。作为抑压工运武器的治安维持法与“特高警察”（“特务高等警察”）也受到排除，因此，工运领袖或社会主义者，便可公然地参加各种工人运动和社会运动，他们的行动自由也受到保证。

劳动组合法

10月10日，日本社会党的结党大会成立。10月11日，日本共产党召开第四届大会，恢复共党活动，组织工人建立工会。而战前最大的工会“海员组合”，也再建立起来，组织了9个工会，由1000人参加。同年年底，麦师向日本币原内阁提出日本民主化五项见解：妇女参政、学校教育民主化、废除秘密警察、独占的解体和劳动组合的结成。日本政府根据这五项建议，立即召集临时会议，会上决定提交国会成立“劳动组合法”。

“劳动组合法（工会组织法）的制定准备，是先成立“劳务法审议委员会”，由100名各界人士组成，其中包括学识经验者七名、事业主六名、工人六名和官员、议员等。审委会向政府提出100条法案作为答申，根据这个答申，通过国会承认后，便在1945年11月1日正式实施。从此，日本的工会得到法律的保证，享有一定的权利。其主要精神如下：

（1）劳动组合（工会）乃以“劳动者（工人）为主体，以维持和改善（自主的劳动条件），并以提升经济地位为主要目的，所组织成立的团体或联合体。“自主的劳动条件”，即指团结权及团体交涉权而言，这些权利是受到保障和保护。

(圆) 工会的管辖权 , 从警察行政事务改为劳动行政事务 , 另成立专管工会的劳动行政部门厚生省 (后改劳动省) 工会的成立采用自行呈报方式 , 亦即把成立文件交到省厅就行了 , 警察不能管。

(猿) 工人是工会 (劳动组合) 的成员 , 不得任意解雇或给予不利的条件。但参不参加工会 , 是工人的自由 , 不得加以强迫。

(源) 劳动事情的调查或劳动争议的预防 , 由劳、资、中立三方构成“运动委员会” , 用斡旋、调停、仲裁的方式来沟通。

(缘) 在中央劳动委员会的指令下 , 有关劳动的科学调查 , 在现存的统合机关之外 , 可另设立附属于事务局的有力机关。这一点最值得注目。

“劳动组合法” , 仅在四个月之内便付诸实行 , 但内容是民主的 , 并且成立得很快 , 其对战后的日本工人运动迅速地发展起来 , 有不可泯灭的功绩。可是“圆员总罢工”以后 , 这个法律便受到修改 , 改向抑制劳动运动 (工运) 的方向。后来连团结权也受到限制 , 有关不当劳动行为 , 也改“直罚主义”为交由“劳动委员会”恢复原状的处理而已。

圆 劳动关系调整法

作为“劳动三法”之一的“劳动关系调整法” , 是调停劳动争议的制度 , 日本早在 员圆年便有这个制度的雏型“劳动争议调停法”的存在。原则是调停铁路、电力等公益事业转变成军民关系工厂和国民生活有密切关系的事业为主 , 因是战前所订的法律 , 具有警察强制介入镇压争议的威压性质 , 在战后也就无法把它拿来用。 员源年 员月 猿日 , 日本政府便在“劳务法制审议委员会”上 , 要求代替“劳动争议调停法”的“劳动关系调整法”的立案。 员源年 缘月 员日 , 审委会向政府提出答申 , 政府便根据这个答申而作出草案 , 提交国会审议。经国会通过后 , “劳动关系调整法”便在 员源年 员月 员日正式实施。其主要精神如下 :

(员) 调停范围 , 旧法仅限定于公益事业等 , 新法则涉及所有的劳资争议 , 皆设置斡旋、调停、仲裁的三阶段来加以处理。

(圆) 以前的调停委员会 , 是由行政官厅的独断独行来处理劳资争议。现在的劳动委员会 , 斡旋则从劳动委员会中挑选斡旋委员 , 调停则从劳、资、中立三方中挑选调停委员 , 仲裁则由劳动委员会自行办理。

(猿) 旧法是有有关公益事业、陆海军工厂等争议 , 即便当事者不提出请求调停或仲裁 , 仍由行政官厅的判断可以强制的进行调停。可是 , 新法不能这样做 , 一定要有当事者双方的申请 , 或根据劳动协议方由一方提出申请 , 才可以由劳动委员会接受调停。“公共事业”即指运输 (铁、公路) 、邮政、电信、电话、水道、电气、瓦斯、医疗等 , 这和战前旧法所指“公益事业”没有什么不同。

(源) 仲裁对当事者可以拘束 , 斡旋和调停则没有强制力。但旧法在调停案上 , 也常有警察施压的强制倾向 , 这在新法上是万万不可思议的事情 , 因为新法已排除警察的影响力。

“劳动关系调整法” , 日共和日共系的工会认为多此一举 , 不必立此法。因为在“劳动组合法”中 , 已有预防和调停等劳动委员会的设置。但这个法 , 主要还是用于公共事业的劳动争议 , 当事者申请调停的时限为 猿日 , 超过 猿天便会使争议行为变成不成立。违反者加以罚款 , 但不会受到解雇。

猿 劳动基准法

“劳动三法”的另一就是“劳动基准法”的成立 , 这是 员源年劳动节以后 , 劳动界要求成立的呼声更加强烈 , 政府才作出了公约 , 请“劳务法审议委员会”设立小委员会和开办公厅会 , 进行方案的咨询。 员源年 源月 苑日 , 众参两院便把此法通过 , 怨月 员日正式实施。这个

“劳基法”是由 员章 员条构成的大法律。日本在 员年已有“工厂法”，作为工人的保护法。后来经过修改，曾把工人的最低年龄、灾害抚恤、退職金和年金保险金等，加以补充和修订。虽然如此，新成立的“劳基法”与原来的“工厂法”比较，仍有其不同之处。其主要精神如下：

(员)“劳基法”是统一的、普遍的法律，适用于所有业种的劳动领域。由总则、劳动契约、工资、劳动时间、休假日、就业规则、宿舍、安全卫生、有薪休假、灾害补偿、技能养成、监督机关等章构成。比起战前的“工厂法”，更具有综合性的体系。

(圆)“劳基法”是承认工人的权利，在工人权利受到重视的基础上，才作出一定基准的要求。“工厂法”因立法于战前，难免带有取缔的性质，为达成取缔的效果，工人才受到保护。“劳基法”的前七条，被称为“劳动宪章”，是确保劳动条件、劳资对等、工人平等(不分男女国籍)和尊重工人人格、市民生活自由、公民权行使的保障等的基本宗旨所成立的宪章，这个宪章也可以说是保护工人基本人权的法律。

(獭)“劳基法”的适用范围和“工厂法”大异其趣，不但中小企业可适用，而且农林渔业也可适用。只有同居的亲族和公务员、船员例外，只要是领薪的工人都能适用。

(源)“劳基法”所规定的劳动时间，原则是一日 愿小时，每周 濂小时的工作时间。禁止年少者及妇女深夜上班。规定休假与有薪休假的日数。劳动契约中特别把解雇、雇用、工作规则等规定得一清二楚。这和战前“工厂法”的女子、年少者工作时间被拘束在 濂小时，简直不可同日而语。

(缘)监视机构更加扩大和强化，除了把劳动省置在顶峰位置之外，下设劳动基准监督署，保障监督官的身分，给予行政上的权限。

“劳动基准法”如果不能严格执行，便只是几项法令而已，特别是监督官人数太少，也有照顾不周的地方。并且如果严格执行便会有很多中小企业无法适应，也会阻碍中小企业的发展。另外，大企业的临时工和日雇工等底层工人，因工会对他们冷淡，因此便无法主张自己的权利。

占领军对日的劳动政策，和对日的经济政策是步伐一致的。占领初期是以“经济的非军事化”和“经济的民主化”为中心政策，尽量把战前的旧体制破坏。可是，美苏对立的東西冷战情势发展以后，亦即 员年以后，占领军便宣布了“经济九原则”，美国极东基地的政策转换，主要在加强日本的经济力，便把“民主化”的口号改变为“确立和平经济”的“和平化”了。同样地，日本政府在同年“圆员总罢工”以后，已对工会的政治斗争化倾向感到苦恼，便对“劳动组合法”痛感有加以修正的必要。因此，“组合法”的“必要最小限度”的修改案在国会通过，虽然仍以“自主性”和“责任性”为重，但比起原来的“劳动组合法”后退了很多。这就说明日本在工会民主化上多少做了一些手脚，这和美苏的对立，有很大的关系。

□ 重点产业的“倾斜生产”政策

战后日本产业的再出发，生产的再开始，最大的难题在于资材上。各种产业的摸索复兴的途中，甚感煤炭和钢铁等资材的不足。因此，员年 愿月成立的经济安定本部，作为资材的紧急对策，便以煤炭和钢铁作为最优先产业的发展业种，由政府领导推进生产。这个所谓“倾斜生产”方式，乃东大教授有泽广己建议当时的吉田首相所采取的重点业种生产方式，用以加强特定产业的重点生产。

员煤炭和钢铁的倾斜生产

从煤炭和钢铁的 1945 年生产状况来看 ,煤炭矿业 ,由于战时坑木的乱掘和炭坑的荒废 ,加上战时强制上工的朝鲜人和中国人的熟练矿工 ,有 10 万人(约占全矿工的 1/3)都因战争结束而离开了矿山。因此 ,煤炭产业陷于瘫痪状态 ,出炭能力极为低下。例如 1945 年 1 月 ,每一矿工每月出炭 1 吨 ,到了同年 6 月 ,降低为 0.5 吨。生产总量 ,也由战时最高(1944 年)的 1000 万吨 ,降为 500 万吨。煤炭的生产大降 ,影响了各种产业的煤炭、资材的供给。因此 ,钢铁业只能取得五分之一的煤炭供给 ,其他化学业是二分之一、纤维业是十分之一、电力业是五分之一等。情况非常严峻 ,不但影响全产业的生产再开 ,也促使基础部门的崩溃 ,引起资材不足的恶性循环。

钢铁业 ,钢材不足的情况也是一样。这是因为大部分的工厂都停工 ,1945 年的平均作业率 :钢铁高炉 10% ,钢铁平炉 10%。工人解雇了 10 万人 ,只剩 10 万人 ,其中普通钢 10 万人(终战时雇用总数的 1/3) ,特殊钢 10 万人(1/3)。当时钢铁的需要量约为 1000 万吨 ,只能生产提供 200 万吨 ,亦即只有五分之一的生产量。最困扰的是煤炭的供给不足 ,1945 年 1 座高炉中 ,只有 8 座的 1 座能够投入生产。

针对以上二业种的深刻问题 ,政府的做法有四 :

(1)把所有资材的库存 ,拍卖给业者。

(2)指定煤炭、钢铁为主要生产资材 ,禁止黑市买卖 ,实施配给统制。

(3)进行库存调查 ,全面活用库存材料以挽救危机。

(4)把 1945 年度的出炭目标 ,定为 1000 万吨

“倾斜生产(重点生产)的主要做法有五 :

(1)进口的石油 ,以煤炭和钢铁为重点供给部门 ,优先供给。

(2)增产的钢铁 ,集中投入煤炭部门的炭坑设备使用。

(3)使用钢材作为出炭设施后 ,煤炭部门要努力增产。

(4)增产的煤炭 ,优先提供给钢铁部门 ,促进钢材的生产。其增产的钢材 ,再优先提供给煤炭部门。

(5)通过这样的循环操作 ,增进钢铁和煤炭的大量生产。

这个“倾斜生产”方式试办一年后 ,钢铁和煤炭的生产量 ,便达到战前的 1/3 的水准。藉由这项成果 ,带动了电力部门和输送部门的活力 ,进而影响了一般产业 ,取得预期的效果。1945 年片山内阁成立 ,把吉田内阁的重点生产作了角度修正 ,打出食粮与出口贸易的振兴政策。食粮增产与出口贸易 ,成为钢铁与煤炭业之后的重点生产指定产业 ,通过出口贸易 ,以确保资材的进口。

金融上的倾斜

当时日本政府 ,一方面把“倾斜生产”方式作为产业政策进行 ,另一方面更实施了“价差补给”的物价政策和“复兴融资”的金融手段 ,配合“美国援助”补强了产业政策。所谓“价差补给” ,就是为了促进基础生产财的生产 ,广泛地采用价格差距的补给金制度。因为当时的消费财 ,由于军需改为民需 ,形成绝对的生产不足 ,消费财的价格高涨 ,生产财反而跌价。生产财更由于设备的老朽与破损 ,生产性普遍降低。为了促进原材料部门生产的再出发 ,才实行了基础生产财的补贴金制度。从补贴金额来看 ,1945 年 100 亿日元 ,1946 年 100 亿日元。重点放在重点生产产业的钢铁与煤炭 ,补助金的比重 ,约为价格的一半以上。

“复兴融资”是指复兴金融金库的融资而言 ,该银行成立于重点生产方式开始实施的 1945 年 ,1946 年停止银行业务。两年之间 ,日本产业金融的四分之一 ,设备资金融资总额的四分之三 ,都由此金库作出融资。煤炭产业约占复兴融资总额的 1/3 ,100 亿日元 ,受到最

大的优惠。煤炭产业设备资金的全部或绝大部分,都依赖复兴金融金库的融资。并且,所有的基础产业的周转资金,亦靠此金库的巨额融资,事实上和补助金同一性质。复兴融资的主要资金来源是发行复兴债,发行额达 1000 亿日元,由日银来承受所发行的复兴债。

“美援”主要是统制物资的援助。如棉花、石油、铁矿石、肥料、橡胶等,作为重点基础资材来援助日本的产业复兴。煤炭、钢铁、肥料、瓦斯等部门的特定产业,可用市面价格的三分之一取得这些“美援”。

“倾斜生产方式”实施以后,到了 1946 年已收到初步的成效,矿工业生产恢复到战前的水准。并且,生产财恢复速度超过消费财,这是有目共睹的成果。可是,由于独占的大企业受到特别的保护与援助,扩大了生产。相对地,中小企业却产生了分解与没落,造成现在日本的企业皆由大企业独占,这是重点生产方式所带来的最大矛盾。

□ 韩战带来的“特需景气”

1950 年 7 月韩战爆发,这一年是日本战败后的第五年。由于韩战所带来的军事特需,日本产业所受影响之大,实非笔墨所能形容。具体说来,便是把整个日本产业,都带进战争景气之中,不但使各种产业的生产量扩大,而且也使低生产性、高成本的重工业品,增加了出品量。1950 年,日本的出口总额 12.5 亿美元,1951 年增加为 18.6 亿美元,1952 年 18.7 亿美元,实质增加 1 倍。其中以特需占极大份量,约占日本国民所得 10% 日元的一成,亦即 1000 亿日元。

特需,包括美军的军需品、兵器的修理、基地的扩大建设及韩国的救济物资等。例如卡车、火车头等机械类,钢材、铜制品、水泥等建设资材,衣料、防寒等纤维品。上述物资在韩战爆发前,大概有 1000 亿日元的库存滞销品。韩战发生后,滞销品一扫而空,更以纤维品及金属类为中心,价格急速上升,在半年之间,上升率竟达 100%。由于生产的扩大,矿工业生产水准在 1950 年 7 月突破战前的水准,翌年三月便超过 100%,飞跃上升。这样,不但使企业利润、生产量及营运度急剧上升,而且出口商品的出口价格也随之涨价,连带地促使进口商品的涨价率增加,工资的上升率也步步提高。

韩战带来的“特需景气”,一方面使产业的利润增大,另一方面亦使投资活动更加活络。前者,除了食品工业的利益率增加之外,和直接特需有关的纤维工业等消费财的利润,也有增无减。利润增加的总金额,约从 1000 亿日元增加为 10000 亿日元。后者,产业的设备投资总额,亦从 1000 亿日元增加到 10000 亿日元,增加了 10 倍。从产业别来看,则以钢铁、煤炭、纤维、化学肥料、机械工业、运输、电力等设备投资的增加,最为显著。

“韩战特需”就像一贴日本经济的“回生药”一样,直接把日本的生产部门搞活了,间接又扩大了日本的出口贸易,日银的产业资金供给所发生的作用,实在不容忽视。1950 年,日银提供给产业的资金总额竟达 10000 亿日元,与前一年相比,遽增了 100%。产业企业内部保留的利益,也激增为 10000 亿日元,一跃而为二倍以上。产业资金的大部分,是金融市场的外部资金,1950 年的外部资金供给额为 10000 亿日元,与前年度的 1000 亿日元相比,大幅增加了 10 倍。除了日银的产业资金供给之外,都市银行也是重要的资金供给来源。从全国银行的贷款额来看,1950 年的总贷款额为 10000 亿日元,约为整个产业资金的 10%,即占产业企业外部资金总额的 10%。而都市银行的贷款额,超过民间储蓄约为 10000 亿日元,这个超过额,便由日银利用追加信用来弥补。换句话说,日银的信用膨胀率相当高,否则都市银行贷款给产业的资金不会这么多。日银的信用膨胀便意味着通货的增加发行,一方面创造了大量的产

业资金,另一方面也造成通货膨胀所引起的物价腾贵。

韩战发生的第二年,亦即1952年,由于日本矿工业生产及重化学工业生产的突飞猛进,促使国民经济的积蓄水准,突破了战前的水准。结果,一举提前完成了战后的经济复兴。其最大的特征有四:第一、日本各企业的规模和韩战发生前相比,大大地扩大,企业的资本调动力,也大大地提高。结果,国民所得的增大和国民储蓄额的增加,便超过了战前的水准。第二、由于韩战特需的持续与国内外市场的扩大,不但恢复了国民的消费水准,也扩大了产业的生产规模。第三、巨额的特需金额增加了外汇收入,使外汇存底丰富起来。第四、美国的对日美援也随着韩战的进行而更为增加,因此扩大生产所必要的原材料以及合理化的先进技术,也就比较容易取得。并且,进口机械的大量资金,在一定范围内也能确保。

“韩战特需”对日本的产业生产量及金融信用量的影响,已如上述分析。而对国际收支的影响,则更加明显。1952年,日本的国际收支,即使不依赖美国的经济援助,也已解除了赤字,因为一年之间,已增加了1.5亿美元的外汇储备。1953年的经常收支是1.1亿美元的赤字,这一年是靠美国1.5亿美元的援助,才使国际收支拉平了。可是,1954年,不把美援计算在内,经常收支也有1.1亿美元的黑字纪录。由此可见,日本对美贸易比重的增加,也就意味着对美的从属关系,从韩战发生以后,便已经确立不移了。

□ “所得倍增”后的高度成长

1957年,日本首相池田勇人发表“所得倍增计划”。计划发表后,日本经济成长急速地发展,而进入高度成长期。从国民总生产来看,1957年是1.5万亿日元,1959年便达到2.5万亿日元,增加了两倍以上。这个计划所带给日本经济的影响,不但使设备投资更加活跃,而且也促进了诸产业的技术革新。

高度成长期的技术革新,主要是引进外国的技术。从引进的外国技术件数来看,1957年是1.5万件,1959年便增加为3.5万件。从诸产业的引进外国技术来看,电机业从1.5万件增加为3.5万件。输送机业从1.5万件增加为3.5万件。化学业从1.5万件增加为3.5万件。金属业从1.5万件增加为3.5万件。机械业从1.5万件增加为3.5万件。到了1959年,引进外国技术的总数竟达3.5万件。十年之间共引进3.5万件,其中以机械业最多,竟达1.5万件。

1957年到1959年之间的工业生产,若以日本和世界主要国家比较,日本在1957年以1.5为基准,1959年则增加为3.5,增加了四倍多。美国增加为1.5,只增加一倍多。法国增加为1.5,只增加不到二倍。西德增加为1.5,也只增加不到二倍。英国增加为1.5,只增加一倍多。意大利增加为1.5,也只增加二倍多一点。日本的工业生产,显然地超过其他西方主要国家,其成长率是世界第一位。

从产业别就业构成比较:1957年,日本一次产业(农业)的就业人数占1.5%,二次产业(工业)占3.5%,三次产业(服务业)占1.5%。美国的一次产业就业人数占1.5%,二次产业占3.5%,三次产业占1.5%。英国一次产业占1.5%,西德占1.5%,法国占1.5%,意大利占1.5%。一次产业的就业人数百分比,日本仅次于意大利,居全世界的第二位。

1957年,主要工业制品生产量的国际比较:粗钢,日本居世界的第三位,1.5万吨。汽车,日本居世界的第三位,1.5万辆。造船,日本居第一位,1.5万吨。日本在收音机、商用汽车和纤维业皆居第一位。在电视机、轮胎、塑胶、纸业等,居世界的第二位。在电力、新闻用纸、肥料、硫酸等产业居第1.5位。

1957年的平均国民所得,日本是1.5美元,居世界第1.5位。台湾是1.5美元,居世界第

四位。而第一位的美国是 1500 亿美元,第二位的加拿大为 1000 亿美元,第三位的瑞典是 700 亿美元,第四位的挪威是 500 亿美元,第五位的比利时是 400 亿美元,第六位的丹麦是 300 亿美元,第七位的英国是 200 亿美元,第八位的西德是 150 亿美元,第九位的法国是 100 亿美元。

1929 年,日本经济第一次遭遇战后最大的景气萧条。以 1931 年东京举行奥运会为景气的大好景况为境界,1929 年是景气的“山”,1931 年便是景气的“谷”。战后日本的景气发生萧条共有四次,1929 年是第一次,1937 年是第二次,1945 年是第三次。景气循环都以五年为周期而复始,可是 1929 年的第四次和第三次仅隔四年,景气循环期的缩短颇受产业界的重视。

1929 年的不景气,最显著的是生产的停滞和利率的低落,因此发生了慢性的过剩设备,而引起供给能力的过剩。1931 年才有 1000 亿日元的过剩供给能力,1932 年便有 1500 亿日元的增加,存货随之逐增,也就带来了金融紧缩,不景气因此发生。

由于不景气的发生,便暴露了大企业的经营破绽,以山阳特殊钢和山一证券的倒闭为代表例。1929 年“岩户景气”的好况,和 1931 年发表了“所得倍增计划”,使日本的景气一路看好。虽在 1932 年有过景气的降低,但在翌年又使景气上升。因此,企业界便扩大设备投资,而所需的庞大资金,便从股票市场调动。由于股市受到企业间接金融调动的影 响,走势加快,再加个人投资家也跻身进来,一时股市便大大热闹起来。股市的热闹,便使股票涨价,平均股价从 100 日元,涨为 150 日元,直线急速上升。1932 年,由于设备过剩而发生景气不佳,首当其冲的是股市一落千丈。山一证券便在股市走下坡时倒闭,而山阳特殊钢则因设备过剩周转不灵,而发生倒产。

山一证券的经营破绽,却受到日本政府的拯救。当时的大藏大臣田中角荣,宣布无抵押、无限制的“日银特融”,用日本银行的特别融资,来救此家证券公司。另一方面,日本政府作为景气对策,积极发行长期债券和公共事业费的增额,以期景气回转。果然,第二年日本的景气复苏,出人意料地急速恢复起来,矿工业生产的增加,和前年相比,增加了 10%。过剩设备也急速缩小,景气又开始回升。

日本经济高度成长的原因,除了政府领导型的“所得倍增计划”带来的成效之外,另有其他诸要因,分述如下:

(1) 日本经济的二重构造是主要原因,在经济政策上采用“对内促进竞争”和“对外限制竞争”的二重构造。

(2) 高度的教育水平和高品质的劳动力,加强了企业能力。

(3) 高投资率和储蓄率。

(4) 急速引进外国的技术。

(5) 保持安定的汇率,一美金固定为兑 146 日元。

(6) 出口主导型和投资主导型相互配合。

(7) 对扶助幼稚产业的保护政策和促进企业间的竞争。

(8) 低位数的军事费用支出。

合理化投资,也是日本经济高度成长的主要因素。从产业类别的设备投资动向来看,1929 年以投资纤维、化学(肥料)、海运、金属为主,其中纤维业占全投资额的 15%。1931 年以降,重点放在电力、海运、钢铁、煤炭等四种基本产业,其中电力占 10%。1932 年以降,煤炭产业的夕阳化及世界船舶的过剩化,重点改为重化学工业和机械工业。1933 年以降,电气瓦斯和运输业便占了首位。此外,近代化投资也不能忽视,例如合成纤维、家庭电机、石油化学、电子工业、冷冻工业等新制品生产部门,新产业便逐渐形成。这样,合理化投资与近代

化投资,便被称为日本经济高度成长的“二化投资政策”。

日本经济的高度成长,经过“美金冲击”(1951年)和第一次(1957年)、第二次(1962年)石油危机后,1964年贸易的经常收支,便从一百零七亿美元的赤字,转为黑字基础,1965年贸易超出激增为1.9亿美元,对外纯资产达到100亿美元,成为世界最大的资产国。1966年,国民平均所得从1951年前的第十七位,跃居为世界第一位。外汇存底也在同年名列世界第一位。从此,日本不但是世界最大的债权国,也是世界最强的“技术大国”。

二、日本型经济和日本化现象

19世纪革命的时代。世纪初,从奥斯曼土耳其帝国的崩溃开始,继而到了中期,发生了大英联邦的没落。今天,两大超级大国之一的苏联已成了历史的名词,美国也因财政与贸易的孪生赤字,一蹶不起,陷入自救不暇的境地。惟有日本在二次大战后,从战败的废墟中重建,欣欣向荣,一路走向经济大国之道。所谓“日本化现象”逐渐形成一股旋风,引起世人的注目。比较性急的人已肯定地说:“20世纪将是日本文明的时代”,这个日本文明也罢,日本化现象也罢,都是二战后日本经济的成功所带来的成果。

日本,众所周知是典型的资源小国,不但国土狭小,尚且缺乏地下资源。可是,却以战后经济成长的辉煌成绩,一跃而成为世界的最大债权国和经济援助国。其每年的贸易黑字直升不跌,已达到“一千亿美元的时代”。有目共睹的日本商品充塞了全球各地,美国市场的大半几被日本商品所独占,连欧亚各国的情况亦无二致。美国国民看的电视机和用的照相机,几乎都是日本货,美国人每三人拥有一部日本汽车。因此,日本车在美国市场销售的总数,已超过第二位的福特,逼使第一位的通用和福特不得不减产减销,一部分工厂也要关闭,工人失业率更加提高,两家公司1980年的决算首次发生赤字。

美国是如此,东南亚更加厉害。各城市的市民,早上起床,使用日本制的牙刷刷牙,用日本制的化妆品修饰面容。出门上班乘的也是日本的摩托车。白天,竞相推销日本的商品;下班,又到日本式的卡拉OK去消磨一番。回到家里,更赶紧打开电视机,收看日本晕运海外传播的电视节目。这样的日常生活,大家都不以为怪。

这些日本化现象,都是由日本商品带来的,也可以说是由日本型经济的发展所促成的。究竟战后日本经济成功的原因是什么?依照专家们的分析,可归纳成下述几点:

- (1) 战后世界经济的好景所带来的恩典。
- (2) 自由贸易体制所发挥的功效。
- (3) 朝鲜和越南两次战争所赐的“特需恩惠”。
- (4) 日本战败后,丧失了海外殖民地而减轻了对外负担。
- (5) 国防预算不超出国民总生产的1%造成低负担的国防费支出。
- (6) 占领军强行的“农地改革”和“财阀解体”,收到功效。
- (7) 政府政策主导型的国民开发事业的成功。
- (8) 优秀的“官僚体制”也帮助了不少力量。
- (9) 具有临海工业地带的有利地理条件。
- (10) 优质而低廉的劳动力。
- (11) 确立了国内经济和世界市场结合的市场体制。专家们的持论当然无可否认,但我

们认为日本型经济的成功和日本化现象的形成 ,还是从日本人精神风俗和历史发展过程来观察 ,比较容易被人理解。

□ 经济成功的基本要素

日本的强大可以追溯到德川幕府的江户时代。因为日本的封建制度有其独特的型态 ,照说封建制度都是“一君万民”的中央集权制为多 ,可是日本所行的却是地方分权制。

德川幕府的统治方式是采取“三勤交代”制度 ,亦即将 全国余藩的藩主集中在江户一地 ,三年准许回藩(领地)一次。除此之外 ,中央政府从未派遣中央官僚到各藩去主持行政。因此 ,各藩是各自独立 ,等于是自由王国 ,他们的藩臣仅对藩主尽忠。领地的臣民仅知有藩主 ,不知有将军。“萨摩藩”的藩臣百姓只爱萨摩 ;“长州藩”的藩臣百姓也只爱长州。这种以藩为爱的“爱藩精神” ,具体的旁证 ,就是“忠臣藏事件”(因藩主被他藩所害 ,全体藩臣誓死报仇)。

今天 ,日本各大企业上班族的“爱社精神”(日本公司称为会社) ,便是江户时代“爱藩精神”的传统。三菱公司的社员自称是三菱的人 ,三井公司的社员自称是三井的人 ,他们对自家公司的忠诚心 ,简直不亚于藩臣对藩主的忠爱。三菱和三井集团是互相竞争的 ,却在同是日本公司的均质上 ,对外的步伐是一致的。就像各藩之间 ,不一定能够合作 ,但对幕府的命令却是不敢同床异梦。我们把这种社会称为“合理而均质的社会”。

□ 竞争中求平衡

日本型经济 ,便是建立在这种合理的和均质的社会基础上。日本在封建时代 ,便已有竞争的原理存在 ,有竞争才会有进步。在竞争的原则上 ,又讲求“和的原理” ,这又是日本精神风土的特征。马克思主义把物质和精神分开 ,最后使精神变成物质的奴隶。实存主义把主体和环境分开 ,最后又使环境变成主体的奴隶。近代科学更把科学技术和人分开 ,才造成了今天的“人的异化”。

可是 ,日本人重视“和的原理”。什么是“和的原理”?就是将异质的东西 ,通过一物的两面 ,在分工的条件下 ,保持“和”的境界。具体地说 :日本一系不变的天皇制 ,天皇有权威 ,将军(幕府时代)有权力 ,今天总理(内阁制)有权力 ,天皇仍保持权威。在保持权威和权力的均衡下 ,造成安定的分工 ,这便是“和的原理”。

日本社会非常重视平等和均质 ,在外国有“英才教育” ,日本则付阙如。在均质意识下 ,不容许有令人突出的现象 ,日本历史上难以找到希特勒、斯大林、霍梅尼式的独裁者 ,原因也就出在这里。

日本“大化革新”的圣德太子时代 ,是最彻底的“汉化”时期。可是 ,在他制定宪章的时候 ,不把儒教道德的“仁、义、礼、智、信”的教条列为圣德宪章的首项条目 ,却以“和”为第一纲领。从这里可看出 ,以和为贵的社会风气 ,才会养成一种宽容性 ,一方容许竞争对象的存在 ,一方又互相竞争 ,共同进步。

目前 ,“学习日本”的运动甚嚣尘上 ,最早提出这个口号的是前新加坡总理李光耀。最近在美国的大企业大公司也有这种风气 ,纷纷派人到日本拼命学习日本的经营方法。他们学习什么?学习日本的“年功序列制”和“终身雇用制”。这两种日本独特的雇用制度 ,一言以蔽之 ,就是“和的原理”的产物。

藩臣一辈子跟从藩主 ,赴汤蹈火 ,引责切腹。日本的武士道精神 ,就是对忠诚对象献身。