

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

日本致富奥秘

 **eBOOK**
网络资源 免费下载

前 言

日本自四十年前从战争的废墟中重新迈出第一步后，不久就发展成当今世界第一的富翁之国。这个既无资源、又无资本的国家曾因拥有九千万过剩人口而日暮途穷；而现在它成了拥有一亿二千万的人口却仍感到劳动力不足的经济大国，焉能不令世界瞠目！

随着日本企业的国际竞争能力显著提高，论述日本及日本人的欧美论著也有增无减。其中有很多书不仅在美国颇为畅销，在日本也赢得大量读者。由于日本人对外国人如何看自己十分感兴趣，所以“日本人论”在任何时候都是热门话题。

但是和日本缘份浅的外国人、特别是没在日本生活过、而且不会讲日语的欧美人学者先生们写书时，往往以自己的生活环境和基于这种环境的思维方式来作为衡量日本人的尺度，因此不免有方枘圆凿之感，连我读了都觉得有些牵强附会，更何况日本人，他们一定对其中的许多看法感到困惑不解。

对常驻日本或与日本人打交道的外国人来说，日本人也许是颇难理解的国民。但是，这不仅对外国人来说如此，或许日本人本身也不了解自己。因为日本人完全置身于这种环境，认为万事理应如此，难以辨别同其他国家的人或文化有什么不同之处。

幸而我出生在日本的旧殖民地台湾，父亲是台湾人，母亲是日本人，从孩童时代起就在日本文化和中国文化的摩擦中长大，大学就学于东京大学经济系。我的妻子是香港人，原籍广州。我们结婚后在香港居住六年。1954年定居日本东京以后开始从事文笔活动。日本政府开放外国旅行后，我的生活一年有三分之一时间在外国旅行中度过。

我想探讨一下日本“繁荣的结构”，即日本怎样从一穷二白的状态重新起步，并成为世界一流的富翁。为了让读者了解我的看法，恰逢《每日新闻》大规模调整版面之机向报社提出了我的设想。结果对方欣然接受，题目也定为《日本致富奥秘》。

从1985年10月末至1987年12月末连载两年有余。连载期间，每逢见人，对方都说“正在拜读你的那篇文章。”应该说读者之多是始料未及的。

这个连载不仅见于《每日新闻》，而且在韩国的《韩国经济新闻》、台湾的《工商时报》同时连载。我写的东西虽然常被译成他国文字，但在几个国家和地区同时见报尚属首次。类似情况过去只有英语圈的世界名人才能办到，由此可见日本的经济实力已为世界公认。特别是由于我选择的题目是探索四十年前白手起家的日本人如何致富的奥秘，因此对于热心赶超日本的韩国、台湾的读者尤有感召力。

承蒙每日新闻社户田荣辅、玉置和宏、山野寿彦以及出版局志摩和生的支持，本书得以问世。谨此再次表示谢意。

邱 永汉

1987年12月吉日 于赴山口字部的全日空机上

中文版序

既无资源又无资本的国家——日本居然从战败的废墟中像不死鸟一样复苏过来，并取得了经济上的成功，作为世界上的富国与美国齐名，可谓世纪性之奇迹。

当然，世界上无论哪个国家的人都未曾预料到在日本能出现这样的奇迹，事实上对日本人来说这也是一件令人震惊的事件。我于 1954 年移居日本，而日本的高速增长始于 1960 年。因此我处于身临其境观察日本的位置，目睹了日本如何从穷国过渡到世界上最富有的国家的演变过程。所以，我是在早期就预见到“令人震惊的日本”将成为现实的少数人之一。

当我在《每日新闻》开始连载文章研究其原因时，对此发生兴趣的韩国《韩国经济新闻》和台湾地区的《工商时报》开始同时连载。这样从一开始这一系列文章就引起了国际上的关注。而且当连载结束后，在日本、韩国、台湾地区分别以单行本形式出版发行。对于在经济上处于追随日本地位的韩国和台湾地区来说，日本在经济上成功的奥秘肯定是他们最感兴趣的题材。

日本几乎从零开始取得的成功无疑也是中国人关心的题目。这次本书由我的朋友李建华先生亲自翻译并由学林出版社出版中文版，值此推动开放政策的百年大计之际，谨希望本书对政策执行者以及将在事业发展中肩负未来产业界重任的朋友们给予某些启迪。

邱 永汉

1995 年 1 月吉日于东京青叶台寓所

日本致富奥秘

1. 打破常规 东山再起

事实常常打破常规。这是因为常规是基于人们过去的经验形成，而事实却以不同于过去的新型方式出现。

例如把国家分为穷国和富国的分法。在我中学时代，地理老师教我们用三个标准衡量一个国家是否富有：1) 幅员是否辽阔；2) 农产品是否充足；3) 地下资源是否丰富。按此标准，日本显然是穷国，而美国才是富国的代表。

穷国的穷人——日本人想方设法要变日本为富国，认为为此唯有扩大版图，将农产品和地下资源丰富的地域据为己有。可以说军国主义是这种欲望的必然结果。日本人先通过甲午战争把台湾弄到手，日俄战争以后又以阴谋和武力吞并了朝鲜半岛，进而出兵东三省，凭空捏造了一个满洲国。日本人贪得无厌，其扩张领土欲望不久酿成日中事变，最后升级为东大亚战争、第二次世界大战。直到战败，严峻的现实才把日本人从那无休止的梦想中突然唤醒。

日本人从明治到终战的历史是建立在十九世纪思维方式上的帝国主义史。由于日本人发动的这场战争，近邻各国蒙受了难以估量的灾害。最近电视上经常出现关于留在中国的日本孤儿寻找亲人的报导，可能有不少日本人感到痛心，而那只不过是发生在受害者方面的小小悲剧，在它的背后掩盖着大于它几十倍，甚至几千倍、几万倍的悲剧和创伤。否则，对类似总理大臣正式参拜靖国神社这种在日本人眼里微不足道的事，中国政府根本不可能特别提出抗议。可以说，创伤还远远没有痊愈。

如果一定要为日本辩解，只能说日本人的帝国主义不只是日本人这样干的，它也曾是欧美发达国家共同的行动基准。日本人为自己不被欧美列强吞并而逞强蛮干的结果导致了日本人的失败，是时殖民地解放运动已成为势不可挡的世界潮流，恰似日本对各国人民的独立运动点上一把火，从东南亚到非洲的欧美殖民地相继宣告独立，帝国主义时代一去不复返了。

然而，日本人本身也因战败而堕入十八层地狱。

如果中学地理老师说得对，那么被赶回四个岛上的九千万人应该永远挣扎在暗无天日的贫困之中。但是，一无资源二无资本的穷国竟然仅用四十年时间得到复苏，成了在全世界引起经济摩擦的经济大国。

这显然是打破世人常规的事。这一切为什么会发生呢？探索其中的奥秘正是我今后的课题。

2. 穷则思变 后发制人

既无资源又无资本的国家在世界上数不胜数，而且这类一穷二白的国家数超过资源、资本丰厚的国家。

在众多既无资源又无资本的国家中，日本崭露头角，甚至凌驾于资源和资本丰富的国家之上。用过去的常识来衡量，称为“世纪的奇迹”也毫不过分。这对于那些认为“反正既无资源又无资本，自己受穷是命里注定”而心灰意冷的穷国的人们是很大的触动；而对国家条件相同，认为“日本人能干的我们也能干”的人们又是极大的鞭策。

那么，既无资源又无资本的国家为什么会变成世界经济大国呢？如果只看客观条件，则正因为其既无资源又无资本。例如；今天的日本已是世界钢铁王国，拥有钢铁年产一亿四千万吨的能力。但是日本甚至连一吨炼铁用的原料铁矿石都没有，只出产部分炼铁不可缺少的粘结煤，如今连这也依靠从加拿大、美国和中国进口。这样一个原料匮乏的国家何以成为钢铁王国呢？因为本国不产原料，因此不必为保护本国产业费神。

我们不妨作一个假想，如果日本国内拥有铁矿资源，日本人就要为保护本国产业高筑关税壁垒，将外国的廉价铁矿石拒之门外。这样必然要用成本高的原料，继而在铁矿产地就近建造钢铁厂。如果这个用途广、规模大的钢铁厂一旦上马，铁矿资源很快就会枯竭，结果必然像联邦德国一样，远到刚果或安哥拉去采购铁矿石，即使建造铁矿石专用船运输，由于钢铁厂建在内陆，因此要运到工厂不仅需要重新装卸，而且也要提高成本。

在这一点上，日本不出铁矿石反而不必担心手脚受缚，从世界上无论任何地方都能用 25 万吨级铁矿石专用船运来最优质、最廉价的铁矿石。买价也是由五个高炉厂家协商，将价格压在对方成本核算最低限上，这样只要不遇上欧佩克那样的劲敌，是很少会吃亏的。

由于在建高炉时就知道原料来自海外，而且产品运出时也需要装船，所以选址就在既适宜大型货船靠岸、又经济的临海地区。

日语中有一句格言：“穷则思变”，日本正是发挥了这个优势取得成功的。

3. 附加值是致富源泉

日本人连本钱都没有，怎么可能成为有钱人呢？听起来也许这是逆说，但是，其实正是因为没有本钱。

如今的日本人已成为世界上屈指可数的富翁，而日本人创造的财富都是附加值，而不是价值本身。如果争论起价值究竟是什么就会无尽无休。假如把第一位的原料，例如木材、煤炭、石油、农产品等一次性产品作为价值的种子，那么日本人财富的源泉显然不是来自于种子。国内既没有像样的资源，连粮食都难以自给，再加上战前的破坏和消耗，使穷得精光的日本人只能为度日糊口拚命苦干。

战后，不是苏军和中国军队而是美军占领了日本，算是日本的万幸。如果是苏军，正如满洲终战当时兵慌马乱所示，日本人将会被搜刮一空。看来打仗也要找有钱人为对手，胜了也许享用不尽，败了也会幸运地得到援助，不必担心饿死。

事实上，为了把日本人从饥饿线上拯救出来，美国不仅从国内运来了小麦和玉米，而且为九千万日本人有饭吃，和他们一起摸索了生存之路。留给日本人的资源只有一个：“认真、勤劳的人”，即人力资源。唯有这个资源绰绰有余，甚至派不上用场。为此，美国人不仅为日本人从外国购人廉价原料进行加工开辟了途径，还毫不犹豫地开放了美国市场，使生产出来的纤维、杂货等加工产品能兑换成货币。假如能够预见到日美经济力量的差距将迅速缩短，出现今天这样的摩擦，美国难道还能那样宽宏大量吗？

但是无论怎样，四十年前的美国和日本在实力上犹如冠军和新手差距悬殊，因此伸手拉日本一把，对美国人来说不费吹灰之力。

在炼铁方面亦是如此，曾经能造军舰、大炮的日本人，在丢了殖民地以后也随之失去了铁矿石的来源，但却保留了炼铁设备和技术。于是，美国人不仅帮助日本人从美国或其他国家进口所需的原料，而且在已经落后的制造技术方面帮助引进新技术。当日本人从国外运进铁矿石和粘结煤填入熔炉又从另一侧出炉成铁时，顿时身价三倍。这样形成了日本人财富的原型。

4. 岛国条件优越无比

因为本国没有像样的原料，日本人只能什么都从外国运来。用船运这些原料正说明整个日本是四面环海的岛国，因此，日本人常自卑他说自己“岛国根性，心眼儿小”。

同是岛国，可是从来没听英国人这样说过。在统治七个国家的时代，英国人作为走在世界最前列的大国国民受到全世界的尊敬，结果习以成性，即使经济沦落为二等国仍念念不忘黄金时代的好梦，盛气凌人，别国人说点风凉话也不介意。与此相比，日本人还留着初出茅庐的质朴和信心不足。由于是岛国，再加上持续三百年的锁国政策，明治以后和外国交往也很少，所以没有机会同外国人交往，动辄自卑，连自己的实力都估计不足了。

但是，日本人所处客观条件绝不亚于其他国家，比如岛国这一点不正是同曾几何时的英国可以并驾齐驱的有利条件吗？岛国固然四周环海，而整个大海恰似康庄大道，不必特意架设高速公路便可以从任意地点乘船抵达目的地。

众所周知，海上运输比陆地运输要廉价得多。运载木材、粮食或铁矿石、煤炭等也很少影响成本。而且海上运输工具效率越来越高，连往美国运输汽车都开始利用专用船，至于运载铁矿石则早已研制出专用船，所以选择能停靠 25 万吨级专用船又无需特别投资的海岸，建造临海工业带，建设钢铁厂。

日本的钢铁厂与其他国家相比条件优越，这一点只要将大分新日铁工厂和上海宝山钢铁厂做一比较便可一目了然。宝山钢铁厂是大分钢铁厂的翻版，大分钢铁厂能停靠 25 万吨级的铁矿石专用船，而宝山没有这样的设施。因此从澳大利亚运来原料后，需要先在大分换装到 5 万吨级的运输船上，然后再运抵宝山。仅这一项双方成本差距便拉开了。

这就是说，作为工业生产国，日本的地理优越性卓萃冠群。日本充分发挥这个优势，近四十年间航行在几千海里的海路。在海上之所以能实现安全运输。是因为让临海国家都知道日本无军备。日本在无军备的情况下靠海上运输成了一等国，这在世界上独一无二。

5. 国防还是“白乘车”好

美国政府或议员都谴责日本人在防卫上是“白乘车”。美国与苏联对峙，年复一年地增加军费开支，使国家财政出现了巨额赤字。所以要求日本既然作，为自由主义阵营的成员，就应适当分担防务，不拘泥防卫费不超过1%的限制。

同苏联进行扩军竞赛、保持战略优势是美国的国策，所以这个要求对它来说是很自然的。就最近而言，任总理职务五年的中曾根康弘生性爱好轰轰烈烈的观礼阅兵之类，再加上同里根关系亲密，所以对取消1%限制显示出超乎寻常的热情，努力想明里暗里地迎合美国的意图。但是，日本国内抵触情绪之强始料未及：禁止军备是你美国强加于日本的，既然现在出难题又何必当初呢？

被禁止武装时，日本人对缴械感到不是滋味，可是适应了以后，又对没有军备也不感到不方便了。日本的工业是以陆、海、空军预算为背景产生的，尽管军队不复存在，但技术仍在。战后初期曾用制造军舰和机关枪的机床造过铁锅，但很快又开始造船或纺织机械，不久又用来造汽车、电视机、录像机了。日本的企业是军国主义的产物，但战争一结束就犹如金蝉脱壳，脱去了军国主义的外壳，摇身一变，无需军需，完全依靠民需居然也能顽强生存。

当然只靠民需谈何容易。无论是汽车还是电气产品，日本与欧美相比都是后进国，在钢铁、造船方面技术水平也相当落后。要赶上走在前面的厂家，伺机开拓市场需要异乎寻常的努力，幸亏没有军费负担，日本才可能在生产上全力以赴。也许在技术、所得方面都步欧美后尘期间日本人没有这么想，但是当在无军备的情况下经济发展取得成功以后，他们便觉得无军备反而更划得来。

在苏美相争中日本对自己获渔翁之利的做法心里不无几分内疚，但是他们看到无军备不管去哪个国家做生意，对方确实都不抱戒心；再者，这或许是在经济上称霸世界的捷径。大多数日本人虽然嘴上不说，可心里是这样想的。或者从经验上是这样理解的。这一点对没尝过战败的苦头和不知道无军备滋味的美国人来说是无法理解的，美国人越是“白乘车、白乘车”地叫得欢，日本人越加感到白乘车的可贵，越暗自庆幸不如顺水推舟。

6. 瞄准富国的穷人

日美贸易摩擦日趋激化，利害对立引起摩擦。利害一冲突，双方必然理不相让，也难免感情用事。

在产品制造的生产技术方面，日本已经完全超过了美国，双方的差距恐怕只会拉大，不会缩小。结果设置了过去意想不到的障碍：倾销诉讼啦，日方自主限制啦，进口征税啦，等等。美国曾倡导的自由贸易的旗帜恐怕要降半旗了。但是，即使如此仍不解决问题，迟早美国也要发牢骚：“战争结束时帮了你们多大的忙，难道你们就是这样来报恩吗？”

这样一说，日本人也就无言以对了，除非像日共那种思维独特的人以外，大多数日本人都认为，战后日本被美国占领，在占领军的宽大政策下才有日本的今天。没有原料就进口原料，没有生产技术就帮助引进技术。其中对日本经济发展刺激最大的是向日本人开放了美国的市场。

作为美国人这也许只不过是坚持了自由贸易的原则而已，但是美国的市场却和世界上的任何市场都不同。因为它是世界上购买力最强，工资收入又高的二亿二千万人的市场。我的生意经是：做买卖不能找有钱人。有钱人无论在哪国都是少数，而且追溯他们的生财之道就知道，因为他们吝啬不肯花钱，所以变成了有钱人。跟他们做生意一是卖不出量，二是卖不出好价，到头来还会让他把价砍下来。

在这一点上，穷人既占多数，又肯花钱。看“贫”这个字可知，它写作“分、贝”。贝，钱也，把钱分开大手大脚地花自然受穷。做生意瞄准这些人没错，当然话又说回来了，以穷国的穷人为对象，能动用的老本太少，所以十亿人加在一起也没有多少钱。

不管怎么说，没有比富国的穷人更好的买主了。不言而喻，日本人之所以变成了有钱人，就是因为他向美国这个富国的二亿二千万穷人推销成功。试想，丰田和日产的汽车都不是阔佬坐的汽车。丰田和日产的预期买主在美国就有二亿二千万。有了二亿二千万个买主，年产二百二十万辆恐怕远远不够。

7. 在锦旗下 万众一心

举世无双、唯有日本有的东西中，有一个叫“御锦旗”。何谓“御锦旗”呢？外国人莫明其妙，可是日本人一点即通。

在反映幕府末期志士的影片中，无论幕府还是政府军，经常出现无休止的内江和互相倾轧。甲论乙驳，争得面红耳赤。但是，当响起咚咚的鼓声，象征诏书的“御锦旗”一出现，正在争执的人们会统统伏首在地，众议即刻归一。即使心中不满，但只要大人表明了意志，就要无条件服从，这便是日本人的行动准则。

看到这种场面，你一定会产生怀疑：日本人果真是民主主义者吗？战后，日本成为世界上少有的自由过剩国，在政治上建立了政权交替不流血的民主体制。现在没有人反对民主主义，也许民主主义竟成了新时代的“御锦旗”。

有人主张战后日本的民主主义是美国强加于人的产物，也有人认为是冒牌的民主主义。战败将日本由军国主义变为民主主义，这是事实；在美国占领军的干预下改变了选举方式和议院制度，这也是事实。于是，日本人尽管承认“御锦旗”的绝对权威，但是“御锦旗”的内容却经常变化。在前不久要有人说“为了报效国家”，还没人敢说一个“不”字。如今只要一口咬定“这种做法违背民主”，就会让人哑口无因此“御锦旗”的内容会随着时代的变化而变化，如果过于僵化，用不了多久就会被孤立。但是，无论时代怎样变化，在任何时代都有“御锦旗”存在的事实却毫无变化。其实，所谓“御锦旗”并不是指天皇或麦克阿瑟将军说了什么，而是指在日本人头脑中深深扎下根的、一旦遇到困难便能够团结一致的决心。

战后以来，民主主义一直是日本人的“御锦旗”。不仅为政者标榜民主主义上台执政，连想推翻它的人也以民主主义为挡箭牌向为政者进攻。既然以民主主义为“御锦旗”，在日本就不便发动政变实现政权交替。虽然不必像非洲国家元首那样担心出访期间被篡权，但是反过来也可以看作总理大臣的权力有限。我认为，战后日本没出现独裁者对日本经济的发展提供了极大的可能性。

8. 居中偏右 保持平衡

人们也许记不起来了，战后的和平日本曾滋生了一批反对派——所谓“进步文化人”。占领军进驻日本的时代，这些人凭借美国人坚持言论自由的原则，对美国的所作所为全盘否定。不法外国人搞个国际赌博，或者绑架宝石商抢劫钻石，他们就大肆渲染，说日本变成了美国的殖民地。其实此类事无论在哪个国家都会发生，即使在日本人中也是司空见惯的。

把什么帐都算在美国人身上横加指责，说日本成了美国殖民地，这种做法用现在的话说就是日本人“得便宜卖乖”。我在日本的殖民地台湾长大，对什么是殖民地有着切身体会。连被日本人踩了脚，稍有不满意都要遭到拳打脚踢，更何况批判日本的政策，必遭横祸，在越南，人们老远躲着法国人开的汽车通过，不肯轻易穿过马路就是因为万一被撞着，只会遭到警察一顿臭骂，反而是被撞的人不对。

因为我生长在这种环境下，所以听到所谓和平论者毫无顾忌的言论，惊呆之余，非常羡慕日本在占领下还有言论自由。我曾在获得直木奖的1956年于《文艺春秋》上发表了《日本乐园论》一文，文中写到：“只要所谓和平论者在，（他们是否具有防止日本成为美国殖民地的力量我不知道，）就是日本没有变成美国殖民地的证据，我们这些从殖民地过来的人可以断言，如果日本是殖民地，这些人早就销声匿迹了。”

日本政府战后一直保持居中偏右的位置，是否听了美国的话暂且不论，总之，它不会做任何抹杀反对派的事。无论是共产党还是社会党都可以公开向国会选送自己的代表，甚至右翼也可以放着军歌招摇过市。一个时期，工会团体曾经常上街游行要求提高工资，打倒政府，而警察机动队则规规矩矩地陪着这些成天到晚过着“示威生活”的人。我的一个从台湾来日本旅行的朋友目睹此景，大惊失色，回到饭店蒙头就睡。

但是，向日本警察掷燃烧瓶，警察想扫射也没有机枪，所以不会出现大的骚乱。从此意义上讲，日本社会的左派和右派平衡感都很强。既无装备，平衡感又强，人们就不会过于偏激。不偏激则萌生实利主义。可以说日本人实用主义的土壤即在于此。

9. 摇红旗也是实利主义

战败的苦果也使日本人更注重实利。本来日本人就有重实利的一面，但由于个人利益服从整体意志的风气浓厚，因此被时代潮流捉弄的时候多，个人欲望和意志溢于言表的时候少。外国人之所以说日本人让人琢磨不透，这是因为无法理解日本人这种抑制的态度。直言不讳至今仍被视为爱出风头，所以没有特殊情况，在公司的会议上也听不到反对意见。

这从日本人平时使用的日语结构分析便一目了然。欧洲的语言中只有“yes”或“no”。然而日语的“是”和“不是”之间却有一条很长很长的中间地带，如果“是”为白、“不是”为黑，从白到黑之间有根长的灰色的地带。而灰色也是由接近白色的浅灰逐渐加重到接近黑色的深灰。日本人不明确表达这个部分。

如果必须表态时则不得已使用“这个嘛”一词。日本人使用最频繁、最方便的就是这个词。它既能代替“谢谢”，也能表达“久违”；既是“失礼”，又是“对不起”。只听到“这个嘛”并不知道下文，但日本人则心领神会，事情圆满解决。

但是，不能认为日本人说话暧昧就是没有己见，或者没有欲望。长期以来，日本人嘴上从不提钱字，并不是因为日本人不喜欢钱。在穷国要想混饭吃只能屈从于强权。当“士不饮盗泉之水”的风气尚对为政者统治正合适的时代，人们权且装作清廉寡欲。

但是，战败不仅彻底赶走了日本的统治阶级，而且彻底摧毁了日本人长期以来视为神灵、无条件接受的“国家”“皇国”和“军国”之类的观念。它意味着建立在既成秩序前提上的道德基准和伦理基准的崩溃。进而由于经济濒临毁灭，为了糊口也必须在精神上、物质上寻找新的支柱。

吃不上饭的时候，谁也顾不上空喊口号。既承包美国企业的活儿，为了改善生活又打着红旗要求提高工资，连“见不得人的”事都干。因为这完全是出于填饱肚子的需要，所以把这些视为“日本人堕落”或者是“日本人的左倾化”那是天大的误会。

10. 国破“会社”兴

日本人不习惯个人竞技，干什么都成群结伙。即使像相扑那样的个人竞技，也有严格的前辈、后辈之分，形成完全的纵向社会，无论是德川时代的藩，还是明治以后的军队，都是十足的纵向社会，只有“众”人，没有“个”人。

为了生计的组织形式亦如此。地主和佃农、老板和手艺人、批发商和零售店之间的关系都不是平等关系，而是上下级关系。没有形成美国人那样同业者利益集团利益相关、按不同职业组成的劳动团体。取而代之的是上下级关系如同家族关系的延伸，并非地主和老板的繁荣建立在牺牲佃农和手艺人基础上的模式。老板吃咸菜、茶泡饭时，手艺人也吃咸菜、茶泡饭；老板的餐桌上生鱼片时，手艺人和服务员的饭桌上也生鱼片。老板吃金枪鱼片、炖鲷鱼而手艺人吃咸菜、喝酱汤的现象绝不会出现。

日本人长期以来适应了这种家长式或族长式组织下的合作。但是由于战败，他们仰之为命的“靠山”突然被宣告死刑。于是军阀腐败、财阀无能，而使这一切正当化的国家至上主义也被否定以后，日本人就像在南北战争后被北军解放了的美国南部黑人奴隶一样茫然若失，不知所措。

日本人既没有个人主义的历史，也不习惯于横向社会的基础，尽管失去了传统的道德标准，但并未马上信奉个人主义。但是，由于必须解决眼前的温饱问题，所以日本人凭借实利主义的嗅觉引导，开始潜心钻研新的合作形式并据守其中。日本人据守的新掩体即日本特有的所谓“会社”（即公司——译者）。

当然，“会社”这一组织形式在战前就有。以营利为目的、公募资本建成的规模较大的民间企业叫“株式会社”（即股份公司——译者）。从生成和内容看。日本的公司基本上与藩和军队一样是上下级社会，由思想统一的群体组成。诸如三井、三菱那样规模庞大的公司的头目由于战败统统被赶下台，但因为是经营组织，而不同于代表国家权力的机构，经过脱胎换骨，组织本身保存了下来。退伍军人和海外回国人员物以类聚，从其余党中选出头目重建组织。于是，国破“会社”兴。

11. 武士精神 黑社会组织

在谈到日本经济奇迹般的发展时，不提到日本人工作的“会社”就无法接近核心。

驰名世界的日本商社向世界各地派遣常驻人员，撒下情报网。无论是丰田、本田，还是日产，都在他们想推销自家产品的地区建立销售网点，拿出浑身解数搞推销。

这些日本人干活确实拚命，但更重要的是把效忠自己的公司放在首位。对西欧人或其他亚洲人来说，工作并不是一种乐趣，而是乐趣另有所求，工作是为了得到这种乐趣。然而，唯有日本人把为公司干活视为乐趣而工作。当然，一般来说为公司工作与自己出人头地不无关系，可是他们并不介意这些，只是拼命地干活。即使干活与自己的报酬无关也干。看到这种情景，甚至让人怀疑莫非日本人工作的公司里有什么神秘的、迷惑人的神灵或者恶魔的力量在作怪。

日本的公司为什么会有如此魔力呢？这是因为日本的“会社”明治以来是由从武士被削为平民的土族们集结残党为生存成立的组织，不同于其他国家以营利为目的组织成立的“会社”。为了生存，当然要赚钱。但是这既然是以侍奉明治政府为耻的武士为度世不得已而为之的栖身兴业之地，所以同心协力、共度难关是第一位的，相助组织发挥作用是第二位的，为了使城堡坚固，致力于积累则是第三位的，而唯利是图，利益尽量分光，使个人致富只能放在最后。

这种组织巧妙地躲过了战败的暴风骤雨在战后的日本保留下来，因此日本的“会社”残留着武士的。怨魂，今天的“会社”组织最接近于德川时代的“藩”，公司的社长就是藩主的现代翻版，这样看也许更好理解。

但是，现代的“藩”必须服从竞争原理求生存，所以必须时刻处于临战态势。社会有社会的规矩，国家有国家的法律。这个法律也是必须遵守的，然而公司内有公司的规矩。当公司的规矩和社会的规矩之间互相矛盾、二者必居其一时，日本人会毫不犹豫地优先服从公司之规。这种行动原理与黑社会的原理一脉相承，所以我认为“武士精神、黑社会组织”是最切中日本公司的本质的。

12. 公司千古

前面说日本的公司组织与黑社会组织相似，其实这并不只限于黑社会组织，而应该看成日本人行动原理的共同现象。准确他说，就是黑社会的组织也不例外。

人们集合在一起成立团体，在前不久还叫“组”。建筑工程队叫“组”，消防队也叫“组”，渔民的团体叫“组”，黑社会的组织也叫“组”来招摇过市。但是，其中尤以黑社会的“组”显眼，因此许多安份守己的组织渐渐对“组”的称谓敬而远之，相继改名。报纸曾经报道过，在一个曾把各部门负责人称为“组长”的公司，因为害怕被人们和暴力团混为一谈、无法处世而改称为“工长”。可是工长容易和校长弄混（在日语里，工长和校长的读音相同——译者），一有人挨欺负自杀，校长就得在电视台亮相，十分难堪，因此让人担心这个叫法也不妥当。

无论怎么说，容易和黑社会的组织混淆不是件令人愉快的事，但是不管正经人也好，暴力团也好，只看日本的法律规定是无法弄清日本人的行动原理的。在日本看有关暴力团的电影或流浪汉的戏，能看到很多为义气人情进退维谷而仰天长叹的场面。“欲忠则无孝”这句话表达了平重盛（1137～1179年，日本平安后期的武将——译者）的心境，即有时国法与组织的规定相矛盾，有时组织的规定与个人利害发生冲突。在这种情况下，往往服从组织规定在日本是男人之道，而这里的男人既是武士，也是暴力团。服从组织规定，既要有下狱坐牢的思想准备，也要有和亲人生离死别的思想准备。明知山有虎，偏向虎山行的志愿者只有武士或者暴力团员了。

公司虽然是追求利益的组织，但是在发展事业的过程中，既会发生违法乱纪的事，也有必须保密不应外扬的家丑。尽管向政治家行贿、或者违反外汇管理法等行为在商界司空见惯，可是一旦曝光仍旧是一桩丑闻，所以一旦事情要败露，就必须想方设法丢卒保车。在这种情况下，需要有人当替罪羊。

在日本身居要职的人隐藏起来并不奇怪。类似日商岩井事件，受审人在受审过程中留下“会社千古”的名言后跳楼自杀，以防止事件波及公司的中枢人物。检察官也因为死了人，来个不看僧面看佛面，就此鸣金收兵，抑或为结案找到了借口。双方都是以武士的侠义为前提，顺势一出戏便落下帷幕。

13. 武士的后裔显神通

不久前，我去澳大利亚旅行时参观了维多利亚褐煤液化公司的试验基地。如字面所示，这个公司是日本政府为防备将来石油供应上的不测而投资650亿日元与澳大利亚的维多利亚州合资兴办的煤炭液化气企业。实验基地的一期工程已结束，黑色稠粘的石油状液体刚生产出来，目前二期工程正在进行之中。

一提起试验基地，也许让人联想像玩具似的小工厂。相当于原型1%大小的试验基地建在兵库县神户钢铁厂内，而第二个建在维多利亚州的试验基地仅占地面积就有4万5千坪（约15万平方米——译者）。听说1984年中曾根首相在访问澳大利亚之际演讲时说：“那是我任通产大臣时批准的项目。”于是同行的安倍外相也不示弱：“不，那是我任通产大臣时签定的项目。”其后渡边美智雄也说：“不，那是我任大藏大臣时拨出的预算。”都想抢功，在贸易摩擦愈演愈烈的今天，这是让政治家如此热衷的项目，是令人欣慰的国际合作的结晶。当然，立项拨款和在现场干活所倾注热情的角度是截然不同的。

这是一个巨大的能源库，由20米厚的四个褐煤层组成，以宽约63公里的幅度延伸至海岸线。现在以露天矿方式开采表层用来火力发电，维多利亚州85%的电力由它提供。初步估算的埋藏量十分可观：若以液化褐煤供给日本，按日本现在的石油耗量来计算，至少二百年以上用不完。

但是由于成本昂贵，石油的价格不提高到每桶50美元以上，就无法核算。因此，这项工程究竟何时能见天日，或者能否见到天日，前景叵测。

尽管如此，以公司社长为首的数以百计的日本人拉家带口或者只身一人来到这个位于远离日本的澳大利亚最南端，任劳任怨地埋头工作着。如果只从报酬的角度来考虑，恐怕谁也不会来到如此偏僻的地方。但是，神户钢铁厂派遣的工学博士、社长国井和夫却深有感慨他说：“身负如此重任，可谓男子汉的福气。”这句话内含着人类的使命感或叫男子汉的气概，让闻者为之震动。日本的“会社”里有一种超越个人利益、用金钱尺码难以衡量的崇高的气氛；让人感到在那里干活的一定是武士的后裔。

14. 早起晚归是气氛所至

日本人也是人，当然就不能没有欲望。但是日本人很少流露这种欲望。

比如，日本人从学校毕业以后，大多数人到公司里工作，虽然社会的主流是“会社社会”，所以到公司任职理所当然。但是申请人只要被公司录用就觉得是求之不得，没人打听劳动条件如何、工资多少。当然，到不知根底的公司就业或者中途入社时，事前要考虑待遇问题。但是，从高中或者大学毕业直接从校门进入公司门时都是二话不说，情愿做“人赘女婿”。既然身许公司，当然毫无条件地听从公司安排。“公司总不会亏待自己”，“公司有公司的考虑，公司内也有个平衡问题。”日本的雇佣关系离契约社会相去甚远由此可见一斑。

每个职员都全面信赖公司，作为公司也不能失信。公司录用职员，就事先做好了思想准备，至少对男职员，只要没有什么大过，就要保证他的工作，照顾其家属的生活。女职员一般来说出嫁以前在公司工作只是走走过场，多数公司对女职员的安排也是到结婚适龄期为止。但是最近结婚后也不辞职的人增加了，也开始出现了任命女职员担当管理干部的环境，公司内男女差距逐步趋向消除。

尽管不能说职员们的待遇已令人满意，但只要一直工作到退休，以后就可以高枕无忧。即使在国家还很穷、和欧美发达国家相比所得水准还很低的时代，日本的职员也没有失业的危险，生活有保障。公司分红与公司盈利不挂钩，一次支付相当于六个月工资亦不足为奇。因为可以公私兼顾，还产生了“社用族”（指挪用公款请客送礼、游山玩水的人——译者）。现在日本已经赶上甚至超过欧洲，无论从待遇方面，还是税法方面，除了中坚干部以上的工薪阶层为重税困扰外，当属世界上的高薪阶层了。

一旦体系形成，职员放心，公司也要求职员有同等的忠心。即使公司不对每个职员提出这种强加于人的要求，在整个公司的气氛中也自然形成公司利益先于个人利益的规矩。因此很多职员为了公司的利益起早贪黑并非为了个人收入决非偶然。

15. 拼命工作 乐在其中

日本的职员尽管自己赚不到钱却能先公司之忧而忧，埋头工作，表里一致。这在日本不足为怪，也不显眼，但到国外把日本常驻人员和当地工人一比就能明显看出二者的区别。

在外国，一般来说工人都是为了赚钱干活。既然是为了赚生活费，即使不可心的工作或者让并不喜欢的上司申斥几句也就忍受了。他们在工作时间守规矩，能完成所交待的工作。但是工作时间一结束，八小时以外都用于自己的消遣。因为自己的工作和消遣截然分开，所以工作难免是事务性的，而更多的心思用于消遣。

我的妻子去加拿大时曾亲身经历过这样一件事。在一家餐馆，她向女招待要了一杯咖啡。女招待答应一声就一去不复返了，也没人替她端来咖啡。问别的招待员，听说她工作到五点，大概已经回家了。尽管我的妻子很在行，还是惊讶得呆若木鸡，回来把这件事告诉了我。要是在日本，这样的事简直不可想象。

如果在日本，即使本人的工作时间到了，没做完的工作一定会交待给后面的人。类似端一杯咖啡的事，即使时间到了也会做完自己份内的活儿以后再走。他们认为这是理所当然的，而不是作为义务。

看到日本人这种“工作第一”的态度，让人感到日本人是“热爱工作，乐于工作”，而欧美人则是“为了消遣而工作”。这样说来多数日本人确实热爱工作。即使不是自己选择工作，也在工作过程中会爱上这个工作，或努力让自己去喜欢它。结果真的喜欢上了，工作也就越来越上心。

然而欧美人看到日本人的工作干劲，还是无法理解日本人为什么不会从心眼里喜欢上高尔夫球、冲浪、帆船呢？对此我的回答是：不是大多数欧美人没找到自己称心如意的工作，就是它的社会制度本身没有形成让人感到工作乐趣的机制。工作与乐趣截然分离的社会却也不是什么令人羡慕的社会。

16. 昔日陆军大将 今日公司社长

欧美的公司没有照顾职员生活的规矩。雇人来是干活的，所以没活干就走人，可以随时解雇。因为没有工作保障和生活保障，所以工人为了自卫，联合志同道合者与资本家对着干。资本家和工人本来就分庭抗礼，在一起干活也只不过是金钱关系。

可是，日本的工会却是公司内的组织，与其他公司工会没有横向联系。与其和其他公司的工会联手干，还不如听自己公司社长的话，连在自己公司举行罢工时都是一边小心提防着不要被竞争公司获渔翁之利，一边进入罢工。日本的公司本来就是“精神社会”，而不是德国人所说的“利益社会”。职员的互助组织，与公司之间不存在根本的利害对立，公司本身就像工会上一级的保护伞。

同时，工会成员和公司的领导层之间也不是真空状态。被雇佣者和雇佣者的关系也只不过是分工不同，昨天的工会成员如果被任命为管理职务，今天就可以脱离工会成为雇佣者，因此，即使是雇佣者也无非是原工会干部集团，互相知根知底，犹如青年会议所的成员和老成员之间的关系。从没听说过老成员和成员之间关系闹僵也是理所当然的。

工会成员进入管理阶层，运气好还有当一把手的可能。当然，从数千数万名职工中挑选出来走上升路线并非易事，既要天时地利，又要有本事。既然是人际关系形成的组织，就要既得到上面的赏识，又得到下面的支持。另外，只要创业者健在，家族公司色彩还很浓，外来户要坐头把交椅的机会也可能更少。

但是，由于日本社会是一个完全摆脱了身份制和阶级制的社会，所以录取合格进了公司，面向未来社长的大门就是敞开的。在欧洲，社长只能是社长的后裔继承，蓝领阶层过几代人也是不得翻身。日本人不必为这种历史的桎梏所束缚。

有一件事使到日本来的外国人都很吃惊。无论是电车公司的检票员，还是银行或者商店问讯处的工作人员，说话的口气好像都是公司的经理。这证明他们对公司连带意识强，同时也因为成为未来社长“并非没有指望”。

17. 胜任领导 要有平衡感

热爱工作而工作的集体和义务地干工作而乐趣另有所求的集体，对待工作的态度自然不同。

在欧美，凡是重大决策均由上层决定。领导班子的意志传达到下级组织，下面的人具体执行落实。即使决策不符合实际情况，因为上边是这样决定的，只能照办，顶多用动作表现不满。

在日本，第一线干部的意见得到尊重。首先听取他们的意见，然后作出判断，很少作出违背第一线意见的决定。这既是发挥工作在第一线上的人员积极性的秘诀，又是让他们为之负责的窍门。

意见往往由第一线反映上来。第一线不仅仅指生产现场。如有客户投诉，首先会传到推销员的耳朵。推销员把客户的投诉汇报给上司，上司在联席会议上再向生产第一线的干部转达。生产第一线拟定解决方案，如果自己解决不了，就要上报负责生产的厂长或者厂主要领导。厂领导把它带到董事会，或在上报社长之前拟定二三种具体的解决方案，最后由社长定夺。因此在社长裁决阶段，大概得出什么结论，公司内已经人所周知，很少出现社长一言堂得出令人出乎意料的结果。

作出决定的不是第一把手。尽管第一把手作出最终决定，决定一旦作出，有异议的人也要执行，但是实际上在决定出台以前很久，即反映上来的过程中得出什么结论已经决定下来了。

由这一经过可见，日本大公司的社长几乎无需陈述己见。只要大家意见如此，自己亦然。大家说“这样不好办”，自己也赞成，就像坐轿子一样，轿往右边歪就往右边倾，轿往左边晃也顺势往左边斜，关键的是不要从轿上摔下来。对社长来说最重要的条件是总揽公司职员的整体意志，保持平衡感觉。

由此可见，日本公司的最大特点即上意下达。社长的意见并不是社长一个人想出来的，而是自下而上形成的，也不会让人感到突如其来。如果不经直接同意想越级找社长解决问题，工作不会有任何进展。许多外国人来到日本之所以屡遭失败的原因即在于此。

18. 植物都需要“松土”

在外国，权力都集中在第一把手的手里。无论是政府还是公司，在这一点上是一致的。所以从外国来的人，无论是领导干部还是公司经理，都是马上去拜会大臣或者走访社长。

他们说明来意，然后提出具体要求。日本的大人物尽管是一步一个台阶地到达今天的位置，但是离开第一线时间一长，便不谙下情。人家尽拣于己有利的话说，所以也以为对方言之有理，回答得满面春风：“明白了，我们会尽力去解决。”其中有的还能制几句英语，侃侃而谈曰：“尽力而为。”

所谓“尽力而为”，意思就是“尽自己最大努力来满足你的要求”。所以对方如获至宝，以为“大功告成。”都说和日本人打交道多难，这不是很简单吗！

可是结果丝毫没有进展。首先日本人的“尽力而为”的意思是“我尽力去办，没办成，也请别怪”。实际上找负责人商量，不是因为这样的障碍不行，就是因为那样的困难，不能实现，或者我想干，但是办不成我也无奈。

其次，虽然日本的社会结构确实是纵向社会，但是下边不赞成，上边就不能单方面下命令已成为不成文的规矩，所以既不和下边人打招呼，又想搞越级直接通过上边磋商就拍板，下边马上就会找别扭，不仅不会赞成，反而给你捣乱。不管上边怎么赞成都只不过是外交辞令，只要下边不动起来就会寸步难行。

经过一番挫折，外国人才悟出点门道：也许自己犯了什么错误。因为日本人的思维方式基本上都是“植物性思维”，所以要办一件事，首先要松动周围的环境，使它能顺利地动起来，凡事必须从“松土”、即疏通关系开始。

植物的根比起茎和叶更重要。如果根不适应，就不能移栽。与此道理一样，要想办事效率高，就必须得到所有有关人员的共识，尤其要对直接负责人挨个做工作，把他们变成支持者。在日本工作的外国商人不止一次地尝过失败的苦果。所以，即使只会片言只语的外国人，只要在日本生活就都懂“松土”这个难懂的日语单词。

19. 工业生产也靠植物性思维

日本人曾被法国总统戴高乐戏称为“半导体推销员”，被美国人嘲笑为“经济动物”，所以日本人自己也觉得也许人家言之有理，几乎萎靡不振。反过来说，这些指责恰恰说明欧美人对日本的推销有些招架不住了。

在工业生产领域，日本曾经远远落后于欧美发达国家，而且由于战败被迫退回到起跑线上，所以无论在生产方面还是推销方面，在业已确立了市场占有率的欧美同行前辈面前唯有见缝插针的余地。不仅原料和原材料都要依靠进口，而且在生产技术上也远远落后。比欧美优越之处就算低工资和尽管工资低但勤劳、知识水准高、素质又好的劳动力。

瞄准这个微弱优势最初带来工作的是在美国经商的犹太商人。他们最近把事业的中心转移到与以往日本具备同样条件的韩国和台湾，他们琢磨的是如何以更便宜的价格生产诸如在美国畅销的缝纫机或打字机好在美国赚取差价的方法。

日本人长期以来闭关自守在四个岛上，既不能到外国打工，也没有什么能糊口的营生。所以对方提出条件让“以半价做同样的产品”，就按照对方的要求只管去做。日本拥有足以向欧洲发起战争的制造军舰和坦克的工业技术，只要转为民需产业，造个缝纫机、自行车、摩托车之类易如反掌。

回过头来看，按照外国买主的要求制造商品，犹如去捡发达国家的残羹剩饭。听说索尼公司的前身东通工公司最开始制造的半导体收音机，就是把美国兵带进来的收音机拆开后照葫芦画瓢制造出来的。诸如这类既费工、又不赚钱的工作先拿到日本。而日本人为了挣碗饭则尽力满足对方的条件，其结果练就了在最不利的条件下进行国际竞争的本事。

日本人绝不是一开始就走遍全球到处推销。不如说作为农耕民族的子孙，日本人是以植物性思维在工作的。即使从事工业生产，一旦在某地建厂就作好“落地生根”的准备，开始精耕细作。

20. 殖民地经营 日本人不灵

日本人是植物性思维，而不是动物性思维。这与日本人的生活史不无关系。日本由农耕民族和捕鱼民族两大群体组成，农耕民族惜土如命，而渔民出海远洋，按理应该有移动性。但是细想起来，日本的渔民并非水上生活者，而像菲利浦岛上（临近澳大利亚的诺福克岛——译者）的企鹅一样，只是出海捕鱼，天一黑就回到岛上。虽然远洋渔业半年才能回来一次，但其归巢性却与企鹅大同小异。

虽然不是依此类推，但是长时期的习惯使日本人即使远到美国、欧洲或者非洲去推销，工作一结束基本上也都回故上。山田长政（？——1630年江户时代初期曾远渡暹罗即泰国——译者）之昔日阿尤塔亚曾出现了日本人街，而如今尽管日本人到外国工作，但无论在纽约还是洛杉矶、伦敦都看不到日本人街。即使有也是规模很小，远不及华人街的规模。当然今天交通十分便利，随时可以回日本这是原因之一，但主要是常驻海外的日本人尽管夜以继日地工作，却还是数着回国的日子、归心似箭的缘故。日本人的群体性只有在海外才表现得不十分强烈。

从此意义来讲，日本人并不适合于殖民地经营。英国人到外国远征，统治异国能够容忍异民族的风俗习惯和道德观念，这一点日本人是绝对做不到的。

日本人对自己的统治对象，不强加于他们自己的社会组织和生活规矩誓不甘休。

在这一点上，它和欧美发达国家中的德国最相似。德国人自负有居于世界榜首的文明，他们对与自己的文明格格不入的民族和土地不能容忍。因此虎视眈眈尽是邻国，像与之毗连的波兰、奥地利、荷兰、法国等国，受害匪浅。日本也在推行帝国主义时代垂涎欲滴的除了邻国还是邻国，出兵台湾、朝鲜半岛，进而中国大陆。遭到失败时，日本人便回到本土，将农耕民族式思维巧妙地应用于工业，成功地取得了工业的成果。

要想制造产品必须在固定地点安营扎寨，稳扎稳打，还需要自上而下有条不紊，密切合作。这种长处是日本人特有的，虽然仗打败了，但是既有孤注一掷创建公司以期“再现青春之火花”者，也有看着自己苦心经营成长壮大，为终能“激流勇退，死而无憾”而欣慰的人。总之都是植物性思维，与那种动物式思维、在世界上到处寻觅猎物的西洋人大相径庭。

21. 猴子学艺 身手不凡

日本人擅于植物性思维不无道理。就在一百多年以前，日本人只吃蔬菜和鱼。尽管山里的猎人偶尔也吃自己猎获的禽兽，但是这些食物直到明治以后才进入一般家庭的餐桌。年轻人更喜欢肉食不过是近四分之一世纪。

所以日本人称美味佳肴即酒肴，不像中国人那样叫酒池肉林。而鱼也只是节日或喜庆时才能吃到，平时大多吃酱汤和咸菜。诸如把胸萝卜比作鱼糕横眉立目的单口相声很能反映日本人贫困时代的真实生活。

明治维新以后，欧美的文明进入了以这种生活为背景的日本人社会。日本人向德国学习议会制度，向法国学习陆军，向英国学习海军，经济制度大概以英国或美国为师。股在英语中是“stock，它既有树墩，也有家畜的意思。日本人把“joint stock company”译成日语时好像马上联想起树墩，所以译为“株式会社”。与此相比，喜欢肉食的中国人则把它译为“股份有限公司”。股份即股，人和鸟类股分为两条腿，而动物则是四条腿，这是以“各持一股”的概念来理解的，由此体现了文明的不同。

中国人可以到世界的任何角落。中国人过去把梅花作为国花，因此人们说“只要有土的地方就有梅花”，以此来比喻在全世界无处不生根的中国人。中国人在所到之处都建立自己的一条街，即使在中国人没有多得足以建中华街程度的地方，也必有中国菜馆，常听说到非洲旅行的日本人想大米饭想疯了。一看到中国菜馆的招牌就松了一口气。

代表着日本人的是樱花。樱花花开花落在短暂的瞬间。花落之形符合日本人的审美感，多数日本人将其视为果敢利落。但是，九千万人蛰居在四个岛上，要想填饱肚子，就不能冠冕堂皇，只讲漂亮话。

美国人让做照相机就做照相机，让做手表就做手表。他们拿来样品让做同样的东西，当然造出来的东西不会两样。尽管一个时期遭到群起而攻之，什么“日本人是猴子学艺”，“偷窃他人的设计”之类的非难四起，但是货主要求造什么，如果造得不像才是自食其果哪。来自全世界的买主要求制造廉价的仿制品，所以日本人的工业生产从“便宜没好货”起步了。

22. “便宜没好货”也认了

“日本制造”曾是“便宜没好货”的代名词。欧美发达国家让日本廉价制造仿制品，那么由于廉价生产造成质量下降便在所难免。

照搬别人的样造的东西不仅技术水平低，而且脱漆、弹簧失灵时有发生。但是不管怎样，价格便宜三分之一、五分之一，便宜得不能再便宜了，所以便宜货自有便宜货的市场。世界之大，不仅只是欧美那样的阔佬，还有许许多多远不及日本人的穷人。尽管明知道货色不怎么样，只要便宜就想买的人大有人在。

如今到开罗或伊斯坦布尔，买回伊斯兰教徒用的大围巾和装饰品，仔细一看多数不是台湾就是澳门造。在三十年前这类东西基本是日本造。这类令人难以置信的东西都曾在日本制造后运到中东或者非洲销售。

这些是发达国家不想要而放弃的市场，所以生意并不好做。便宜货的市场正因为价格便宜，所以竞争激烈，为了生存下去，日本的厂家之间不惜血本竞相压价。日本人在廉价货市场轻而易举地驱逐了德、法、美的商品，但是在日本人同行之间却展开了你死我活的竞争。如果有人问日本人如何成功地改良产品质量、达到了和发达国家抗衡的水平，我会说：这并非由于和外国厂家的竞争，而是日本人之间激烈竞争的结果。

有消息说某国的买主来东京买照相机下榻帝国饭店，日本照相机行业的所有厂家就会蜂拥而至，轮番向买主发起猛烈攻势。甲开口要一万日元，乙就说我卖九千日元，丙听后要以八千日元甩卖。这么一来，甲全然不记得昨天还开价一万日元，开新价竟七千五百日元也干，结果反而弄得买主不知所措。要价可以一压再压，无非意味着本来廉价进的东西有被后来人搞倾销吃哑巴亏的危险。

但是，正是因为如此激烈的竞争中经受考验求得了生存，所以日本企业不断提高产品质量，才生产出了与发达国家竞争也不逊色的产品。仿造好产品决非羞耻之事。无论多么著名的画家在初出茅庐时不是都在卢浮宫临摹名家名作吗？

23. 改良之才 亦为独创

我经常听到人们批评日本人缺乏创造性。无论是汽车还是电视机或计算机，几乎没有什么是日本人独创的。

诸如学术上的基础理论、石油化学产品中的塑料或化纤等也多是英、法、德国人发明创造的，重要专利的所有者也不是日本人。然而，一旦引进技术或者合资生产同类产品，日本的产品不仅物美价廉，而且很少接到投诉。诸如电气产品、汽车等耐久消费品，则在烟灰缸的位置、照明灯开关方式，或在后部座位也能控制收音机、空调等不起眼的事上打主意。尤其他们恰到好处地预测到汽油会涨价，一举研制出节能型车，受到美国消费者欢迎，时机之妙是值得高度评价的。

这种不贻误商机的做法无愧于经济动物之各但是仔细一想，日本人在经济界所起到的作用既不是重大发明，又不是重要发现，顶多是略施改良之才，并非为人类历史做出了划时代的贡献。所以说“日本人没什么了不起”的醋味十足的人也不少。

如果问发明家和改良家哪个伟大，我想即使日本人也会回答发明家伟大。可是，如果问哪个能赚钱，日本的汽车和电视机的销路便是回答。发明家大多在不幸中与世长辞，而巧妙应用他发明的原理实现商品化的人则非常幸运地把世界的钱都装进自己的腰包。

日本人的才能迄今为止也许还不够发明的才能，但是在制造能上生产线，深受广大消费者欢迎的商品这一领域却独放异彩。如果问这种才能从何而来，那就是由于比欧美发达国家起步晚，如果不迎合消费者的要求、给人们极大的满足，就没有立足之地。因为他们全力以赴用武士侍奉君主的精神服务于消费者，其结果才制造出了让消费者满意的商品。

日本人的这种服务精神也许不是什么了不起的精神，但至少是欧美发达国家的工业资本家所不具备的。虽然日本人在如何满足消费者上绞尽脑汁，而将基础研究领域的独创性放到了次要地位，但是如果因为放在次要地位就说日本人没有发明之才能未免为时过早。

24. 豆腐、茶、汽车都是进口文化

无论哪个国家的人要发挥独创性，除个人的能力以外，都需要有孕育独创精神的历史背景。其出生的环境中，如果没有物理和化学知识的一定程度的普及，你让他发明半导体或者发现新生物也只能是一句空话。同样，在艺术上没有过去的积累，产生一个天才艺术家也只能是空想。

从此意义上，如果日本人能够发挥独创性，那也只能在迄今为止积累起来的文化的层面上才有可能。那么日本人的文化的地层是什么呢？概括说来，即外来文化被移植到日本国，开花、枯萎葬送后的基础上不断有新的外来文化争奇斗艳，有无数层铺垫起来的沃土。

比如，我们一家都很好客，经常招待朋友来家里作客，家宴当然以中国菜为主，菜单由我决定。我家菜肴与菜馆的不同之处就是尽管也使用燕窝、鱼翅之类的高档材料，但只要好吃，诸如豆腐、咸鱼之类平民百姓的盘中餐也会大大方方地端上餐桌。

有一次，我上了一道豆腐，初次登门的客人吃惊地问：“怎么，中国也有豆腐？”

他的提问，反而更使我吃惊：“据说豆腐是淮南王刘安发明的，已有两千年的历史。现在日本菜使用的豆腐、酱油、大酱基本上都是从中国大陆进口的。

诸如茶叶、坐禅不也是如此吗？”

“早吗？”

“进口的东西一来到日本，在日常生活中安家落户，日本人往往产生错觉，以为日本自古就有这些东西。其实日本自古以来就有的不过就是鲣鱼节（干松鱼）和浪花节（类似中国弹词的一种三弦伴奏的民间说唱形式——译者）之类。”

我的话里带刺，犹如放了辣子（日语为“唐芥子”），使对方愈加惊叹不已。提起唐芥子这种香料。从它有“唐”可见也是舶来物。诸如唐茄子、南瓜、和服都是唐代从中国传人的。因为已完全在日本人的日常生活中安家落户了，所以被算到日本的传统食物和传统文化中。但是在引进之初，就像如今的鳄梨和猕猴桃一样少见多怪；又像最新流行款式的服装和名牌手提包一样以迅猛之势与日本人的生活融为一体了。

不久，日本人就把它视为自己囊中物，就好像自己造的东西一样拿出来给人家看。但是追根溯源，几乎所有的东西都是舶来物，而日本人的生活只不过是建立在其基础上而已。

25. 日本人也不解的日语之生态

构成日本文化基础的都是舶来物、外来物。佛教也是经由朝鲜半岛传入日本的，至于天主教基督教传教士，正如安土桃山时代所示，是和种子岛的南蛮枪几乎同时与由葡萄牙人的驾洋船同抵日本。

最根本的，日本人平时讲的日语也是外来的。流传至今的大和语言不是没有，但是大和语言没有文字。所以汉字从汉代中国传人后，就根据汉字的发音创造出了今天的字母“あいうえお”等假名。“あ”来自“安”，“い”来自“以”，“う”来自“宇”，“え”来自“江”，“お”来自“於”。德川时代自不待言，就在战前还有特意用原来的汉字书写平假名的写法，其根何在由此便可一目了然。

可是，随着时间的流逝，汉字作为日本人的日常用语安家落户，读音也变成日本独特的形式。最后终于不断创造出连本家都没有的、日本独特的汉字。“峠”、“辻”、“峠”、“枳”等即为此例。因为中国字中没有这些汉字，所以中国人见了很是头疼。仔细琢磨起来，山上与山下之间即“峠”，十字路口所以是“辻”。但无论你怎么进行说明，因为西洋人不懂汉字本身的结构，所以对他们都是擗面杖吹火——一窍不通。但是从日本人有“珍文汉文”（中文意为：一窍不通——译者）的借字亦可见在引进汉字之初，对日本人也一定是高深莫测，可望而不可及。

明治以后，随着西洋文物进入日本，西洋语言也被大量引进日语之中。由于汉字已经扎根于知识阶层，所以汉字被视为传统日本语。而新引进的外来语则采用由汉字变形改良的片假名来表示。明治时代的文部大臣中甚至有主张干脆改用罗马字母的过激论者，但由于日本人虽有引进外来语的天才，却欠缺语言天赋而未被政府采纳，日本人倒是用最拿手的消化外来文化能力轻而易举地在日本人的常用语中推广了外来语。

语言是活的，所以在任何国家都根据需要而不断变化，但像日语这样瞬息万变的语言还很少见。日本人到外国常驻两三年回国后，对同事们的对话便感陌生了。连日本人都费解，更何况外国人，难懂恐怕是很自然的。

26. 外来文化国际性强

日本普及人造词和新词的速度快得惊人。这当然也得力于电视、杂志等媒介载体的高度发达，但更重要的是由于每个日本人大脑的接收能力都很强，能对社会的潮流和变化做出敏捷的反应。

既然语言表现人的思维内涵，那么最恰当地表达这种感觉的词自然一下子就会得到普及。反之，如不能表达得恰到好处，则马上变成死语。这种令人眼花缭乱的变化的变化恰恰说明人心理的曲折。例如，（中文意为：冒傻气，土老冒）这个词刚流行起来时，我一下子被懵住了，当然这与我不大看电视有关，但无论如何由电波送到各家各户的新造词超越了理论，对爱较真的人来说很难懂。

关于（内向）、（外向）之类的表达也如此。原以为是（中文意为：巢。俗指自己家——译者）之讹，但当真相大白时又觉得上了大当。这类流行语最近最常见，它往往无视语法，连使用者本人也不清楚它到底是原有的日语还是外来语。然而，尽管这种混乱已经登峰造极，但对此等闲视之的大多数日本人则巧妙地闯过语言混乱的大关。

当然并非人人都能过关。在这一过程中不断出现落伍者。所以，不同年龄情形也大不相同，在搜查罪犯时甚至可以根据其谈吐、表达方式推测出犯人的年龄。类似“俱乐部”、“公寓”、“打工”、“定额”这些词都是外来语，而使用这些外来语的日本人与使用“运动”啦，“迪斯科”或“健身操”’、“女孩子”这些外来语的日本人不属于同一代人。

无论如何这些词都顺乎自然地闯入日本人平时的交谈中，并原原本本地安家落户，经过沉淀后新的外来语不断地再覆盖、沉淀。仅从语言一例便可类推制度、文物引进后是如何融化于日本人生活过程中的。

例如饮茶。饮茶的习惯在中国自古有之，到宋代盛行于世，明代后逐渐衰弱。大概在宋代去了大陆的留学僧们把茶带口日本。经过脱胎换骨，茶在日本保留至今，而且今天被作为日本传统文化的代表介绍给世界。

当然，诸如轰动于世的来自日本的汽车、电视机、录像机的洪水以及近来引进的法国菜、法式中餐馆系统，早晚也要落得和饮茶、坐禅以及空手道一样的命运。本来是引进来安家落户的，所以说日本文化有国际性绝不夸张。

27. 丰衣足食 大胆独创

自己的东西根据国度不同采取不同表现形态。显然，认为日本人只会模仿别人，没有自己的东西是错误的。

日本人以虔诚的态度引进别人的发明和创意，最早从模仿开始，经过改造创新，很快生产出比原物更胜一筹的产品，这正是日本自己的东西。在这方面与美国文明的生成发展可谓一脉相承。

美国是由全世界各种人种、民族、国民聚集形成的国家。将这群人各自经历的去掺杂在一起奠定了美国的文明。最近一种观点称其为民族文明，其实不过是将异民族、异教徒一古脑儿地倒进一个锅里一勾烩的产物。

美国传统的民族菜即使玩弄外交辞令也不敢恭维，但总而言之对未来人类文明将产生的文明方式是某种启示。美国的政治制度、教育体制以及超级市场或电视节目也可见这种倾向。关于日本人，从历史上看算不上单一民族，但至少是由认为单一的人们构成的国家，他们更乐于拒外来者于门外荫在自己的篱笆墙里生活。

然而，日本人在篱笆墙里的经营恰似将世界上的所有文化和文明、社会制度统统掷于炉中炼仙丹。这是任何民族都不曾有的新尝试，如果成功，或许将成为对人类物质生活做出巨大贡献的“财富创造”。

这种征兆从日本成为世界上第一大债权国可知，但正由于以往没有过从事这种尝试的历史，所以其他国家不想去理解它，一味以受害者面目出现，横加指责。

无论如何，人类文明的旗手轮到日本人时间还为时尚短。日本既无资本，又无资源，而且战败使它一败涂地，解决人们的吃饭问题成为当务之急，所以日本人要为衣食住花去大半的时间。要大脑和时间一半以上用于衣食住的人发挥准确意义的独创性完全是期望过高。美国之所以在诸多基础学科做出独创的业绩，不正是因为美国的繁荣时代持续长达半个世纪、有足够的余力供养动脑筋思考的人们吗！

从这个意义上讲，从现在开始才进入日本人的世纪。只要大多数日本人不必再为衣食住花大量时间和精力，其发挥独创性的条件便一应俱全了。

28. 日本民族文化生辉

日本的学者和研究人员长期以来抱怨自己的待遇不好，研究经费匮乏。日本人只向上看，而不是向下看，并把没有像样的研究成果归罪于钱少。

但是，学问上的业绩和生产率提高并非总是与其投入的金额成正比的。日本的大企业开始到处赚钱以后，即成立中央研究所，拨出预算委托大学教师进行研究。日本政府与美国不同，不必为此拨出预算，结果日本民间企业支出的研究预算的比例不知不觉中竟超过了美国。日本的研究开发是民间主导型，因此商品开发占了主流。

那么，民间企业中央研究所是否做出了重大贡献呢？遗憾的是还不能那么说。本田宗一郎强调“我的中央研究所不是造就博士的研究所，而是制造商品的研究所”。反过来也就是说，大量生产博士的研究所比比皆是。结果暴露出尽管投资上去了，但学者们的业绩却上不去的事实，使学者们作为舆论导向的地位一落千丈。

当今，在日本国内实际成绩卓著、有发言权的是那些搞产学合作开发的研究所，或研究所本身是独立核算单位的，或是那些在心有余而力不足的中小企业工作、有发明癖的实际操作人员。无论哪种情况，这些人都是从实际的需要出发，在制造有用的商品上不遗余力。

例如，前不久我参观了位于冈山的林原生物化学研究所，尽管社会上对生物工程吹得天花乱坠，但多数未进入实用领域。然而这个研究所用腮鼠培养的 OH-1 抗癌特效药已被证明对子宫癌、肝癌、肺癌确有实效，在不远的将来即将为患者带来一大福音。

林原生物化学研究所的前身是憚屋奶糖制品厂。当第三代社长林原健氏继承父业后，幸运的是开始用酵母生产糖稀，又取得生产葡萄糖专利，继而将专利的巨大收入投入到生物研究之中，结果成功地研究出专治固体癌以外的癌症特效药。从其过程可见，如果不具备西医和中医两方面的知识是不可能萌发这样的思路的。我认为，这正是日本式民族文化花蕾绽开的典型事例。

29. 西医与中医思想相结合

正如《兰学事始》（江户后期杉田玄白有关兰学，即关于江户中期以后经荷兰传人日本的西洋科学的回忆录——译者）记述，日本的西医是通过锁国时代向西方文明开放的“与荷兰人通商”这个小小的风口传入日本的，这以前的日本医学则是中医占主导地位。

自明治正式引进西医后，中医便不被承认为是医疗行为，而只是作为民间疗法之一勉强维持了生命。但是，在积累经验的基础上，具有几千年历史、适合于亚洲风土发展起来的中医不会因此丧失了价值。比如当出现用西医的局部疗法治不了的病，中医便得到重新评价，现在还经常看到有西医资格的医生在研究中医。

林原生物化学研究所抗癌特效药 OH-1 开始也是从西医思想得到启示的。由于偶然的会发现干扰素有抗癌的实验例，一时间干扰素引起全世界的关注。

但是，当林原生物化学研究所和冈山大学的折原教授联合对患者做试验时发现，提高纯度的干扰素几乎毫不见效。一般来说，研究者遇到如此情况就会适可而止，另选他路，而林原生物化学研究所的研究人员却要问一个为什么。“既然掺杂质时见效，而提高纯度反而无效，这也许说明提取的杂质中有有效成分，或者是复合作用产生的效果。”

这正是中医的思想。中医认为，食物和药是一样的。即，生病是由于在维持生命的过程中所需的東西的匱乏，只要补充上就可以了。

这个思想的飞跃可以做如此解释。某公司可以进行抗癌治疗，有这种能力的似乎是总经理。但请总经理做这件事发现根本不见效。这时才意识到只有一群人做这件事时才奏效，看上去没发挥什么作用的部下，其实都发挥着各自的作用。

于是，再让总经理和工人一起干，果然发挥了威力。这样，让作业班组中的哪几个人合作可以征服乳腺癌，谁可以治愈肺癌便一目了然了。

现在，对什么症状有效程度是多少已经明确了。

众所周知，其中持田制药厂只以对三种癌症的特效药投入批量生产的一纸合同就使持田股票一气上升到一万五千日元。

30. 对自己人的独创性嫉恶如仇

日本人开始进入在独创性领域施展本领的阶段。这是因为无论国家还是社会都有了余富，可以对不动手、只动脑思考的人们提供生活保障。

当然，不是说过去的日本人就没有独创性。但是由于把精力都集中到汲取外国文化，只注意到如何消化它、改造它，所以只能捎带着发挥一下才能。在学术领域、工业技术领域，只要隶属于德国医学、英国政治学或美国宇航工学及电子工学系列便能以正统专家自居。仅此而言，如果脱离学派或系列想发展独创的理论和学说，马上就会被排斥为异端，受到嘲笑，被“晒干”。日本人尤其讨厌日本人发挥独创性，只要稍露苗头便会群起而攻之，对于日本人这样对隶属于“公司”这个观念习以为常的人种来说，在他们眼里也许突出个人就是破坏集体秩序。

例如，MITSUMI 电机的森部一社长曾自行设计了塑料可变电容器，当他自荐给索尼公司时，对方问他：“是仿制外国的产品吗？”。他说：“不，是自己设计的。”“那不行。”结果竟因此吃了个闭门羹。东北大学的西泽润一教授如今在电子工学领域成为世界著名学者，但他的理论在得到美国学者承认之前，在日本学界只能受到奚落和诽谤。日本的学者们认为，要在日本学界得到承认，先绕道取得美国或欧洲的承认反而是捷径。

日本学界这种现象很普遍，其中尤其是医学界的群雄割据、派系斗争可列榜首。在美国、欧洲发现的药可以无条件地接受，而日本研究人员自行研制的药几乎得不到承认。例如，丸山疫苗实际上作为抗癌药用于几十万例患者，疗效显著，治愈率高，并证实完全无副作用，但是药事审议会的委员们仍；日顽固地反对。在我们眼里，唯一的反对理由不过是由于丸山博士不属于东大派或庆应派这医学两大学阀中任何一方罢了。

从这个意义上，林原生物化学研究所的 OH-1 抗癌特效药何时能见天日也完全是未知数。以上可见，如果说日本存在着阻碍国家进步和独创性的势力，那么它不是别人，就是那些被认为在日本国内已占一席之地的各界权威人士。

31. 股东利益滞后的公司社会主义

无论哪个国家，在各界中处于主导地位的人们都起着阻碍进步的刹车作用。政治家、军人、学者、实业家、艺术家都不例外。在这个意义上，可以认为日本战后一跃登上经济高度成长的大国地位是由于占领日本的麦克阿瑟以驱逐战犯名义将战前、战中的日本统治阶级统统扫地出门的结果。

无论政治家、军人、实业家还是艺术家，凡是配合过战争的人都从其公职地位或社长、董事长地位被清除。在著述业中有的甚至被禁止执笔写作。还有不少人由于压在大石头上的大石头被挪开了，反而不知所措，失去了自控能力。由于共产党活动家潜人家庭经营的中小企业鼓动工人罢工，老字号被迫倒闭亦为其例。出自源氏鸡太之笔，描写关于战前的头头们被连锅端，一夜之间成了经营骨干而如何飘飘然的《三等老板》成了人们的热门话题，也反映了这个时代的一个特征。

在这样的“外来革命”促动下，日本社会发生了巨大变化。其中变化最大的当属对“分配财物”产生影响的股权社会化以及分散化。通过解体财阀，三井、三菱、住友这些财阀系的大企业不仅脱离了原来的股东之手，而且被分割得七零八落。从海外复员归来的老职员别无谋生之道，所以只好三五五凑钱集资，建起资本金只有十九万五千日元（资本金二十万日元以上曾一度被禁止）的小厂，以此为基地重操旧业。这些公司随着经营走上正轨，资本不断增值，渐趋庞大，同时通过多次兼并，公司的名称也恢复到原来的三井、三菱、住友。但其所有权不恢复，经营全部由以往的工人运营，扩大资本的资金也由相关公司联合出资或靠股市筹资。

因此，名称似乎是昔日财阀的卷土重来，实际上却是新型社会主义体制的开始。类似日本公司这样资本的所有权与公司的经营截然分开的私人企业实为罕见。既然是国营企业吃大锅饭，经营不利也不奇怪，但尽管股东完全没有发言权却仍一味追求利益。保持对环境的适应能力，在这一点上没人能超过日本企业。至于公司为谁追求利益，首先第一点是为公司职工，第二是为了贷款的银行。虽然不能说股东的利益全没有照顾到，但也是放在最末的位置。日本人对公司这种鲜见的忠诚心是与这种机制有机地联系在一起的。

32. 世界通用的攻心经营法

像日本公司这样爱护职工之例实为罕见。尽管作为正式职工人社要渡过重重难关，但一旦成为正式成员，除非犯有严重过失，否则是不会被解雇的。工龄、工资和终身雇佣制被普遍采用，职工每年晋升一级工资，而且直到退休不会被解雇，所以可以根据工资收入规划生活。

这一点与美国的雇佣习惯截然不同。美国企业在旺季大量招工，但工作干完，不再需要人手了，便可在两周内发出通告，将工人解雇。工人也因为不知何时被解雇而参加工会，利用工会的力量与雇主对抗。同时，从事经营的社长、副社长在工人眼里尽管是经营者，但在股东大会看来只不过是比一般工人待遇略高的雇员。所以这些人也不知何时就会砸了饭碗。像克拉斯勒的阿伊柯科那样，商业对手抢班夺权之例绝非鲜见，在这种不稳定的状态下，期待工人对公司效忠只能是奢望。

与此相比，日本的公司从不轻易裁员。到外国开公司雇佣外国人的时候也基本采取同样态度。在美国，黑人或墨西哥人在种族上受到歧视，而在日本的工厂中绝没有这种现象。无工作可做时，被雇佣一方会为丢饭碗而惶惶不安，然而日本人绝不轻易解雇部下。有工作时让工人在机器前干活，没工作时就让他们轮流在院子里拔草或擦玻璃，打扫卫生。

开始，人们不熟悉这种做法，还动不动要组织工会对于份外的工作表示抵制。但最后当他们理解了日本人不解雇工人，是和大家一起在度过难关，反而增加了信赖感。由于日本人干部也不断克服自己不善于交际的弱点，逐渐地诸如职工旅行、观樱成了例行娱乐活动，还可看到肤色不同的人穿着和服跳盂兰盆舞的景象。

在日本国内观察日本公司的所作所为时，日本人的特点并不突出。在国际舞台上，日本的政治家在谈判桌上也显得笨拙。然而，如果到日本企业在国外开办的工厂走一走，便会发现日本人的个性十分突出。日本式经营在需要许多人合作的生产领域最大限度地发挥着威力。

33. 走向崩溃的年功序列工资和终身雇用制

日本有而外国没有的是年功序列工资和终身雇佣制。所以许多外国的日本专家想从这两方面解释“日本经济的惊人发展”。工资随着年龄长，一直到退休都有工作可做，这一点无疑是使每个人安心为公司服务的动机。但是，对于实际采用年功序列工资和终身雇佣制的日本企业来说，这两个制度确实有它的缺点。

当然，它们对吸引已录用的职工有益。然而，职工中并非所有人都是值得留住的，其中也有无能之辈和好吃懒做之人。尽管公司想辞掉这种人，但越是这种人越是想赖在公司不走。他们的护身符就是年功序列工资和终身雇佣制。即使无能，或不干活，一旦上了电梯，他的工资也逐年上升，可以高枕无忧地等到退休。尽管中途可能偏离仕途，其实只要不计较一官半职，世上再没有比这更合适的“逍遥营生”了。

让这些人随心所欲，公司受不了，所以在年功序列之外，增加职务津贴或技能工资的企业越来越多。另外，对公司无用的人便离开仕途，被安排在靠边的位置，或调任对本人可能是心情不快的闲职，尽量让本人自己提出辞职报告。但是，这种“使坏”的做法对那些认准赖着不走的人全然无效。所以在离退休还有两三年时公司便开始哄其退休，并附加条件，说如果提前退休，可以增加退休金，对日本企业来说降低成本是最终命题，然而用人的成本却不能自己说了算，为此大伤脑筋。

例如，人在四十岁前后是精力最旺盛的时期，对这个年龄的人付给与其工作相称的工资从不吝惜。然而过了这个年龄，不愿意再按年功序列付给工资的职工便会一下子增多起来。率一帮拿高工资的老人部队想战胜激烈的竞争绝非容易。因而，尽管随着日本人平均寿命延长，要求延长退休年龄的要求更加现实，但无论哪个企业对延长退休都迟迟不表态，退休年龄从55岁延长到58岁竟用了20年，从58岁到60岁又用了10年时间。只延长两年却用了10年时间。而且还是以从50岁或55岁起停止工龄工资为条件勉强实现的，所以应该认为日本传统的终身雇佣制正在走向崩溃。

34. 金钱难买职工的心

日本的雇佣制度出现崩溃迹象并非只限于工资制度方面。战前的日本人即使在一个公司就业仅仅是偶然的机所致，但大多数人都把它作为一辈子奉职的单位，干到退休为止，公司方面也视其为自然，全心全意创造从福利设施到退休制度的最佳环境。

们是，两个新的变化给这个铜墙铁壁带来裂痕。一是人生五十年的常识随着人均寿命的提高变成人生八十年了。二是物质丰富的环境使年功序列工资和终身雇佣制度变得逊色，它已不再是吸引年轻人作为公司奉职终身的诱饵了。

人生八十年，即人生比过去延长了三十年。而且还是老年后的人生延长了。这样，老一套结婚制度也不能适应了，退休制度也不得不修改。退休本身总算延长到 60 岁，但以后还有 20 年，所以截止 60 岁的退休制度本身是否正确不能不引起疑问。打算 60 岁以后独立于，还不如早点独立好，如果多数人这样想，退休制本身即将崩溃。

另外，身处昌平盛世，即使辞去工作也会马上再找到新工作，或即使无工作也不会饿肚子。任何试图将工人拴住的做法都是徒劳的。如果对青年说，你 50 岁可以拿到多少工资，55 岁可以拿到多少工资，他们会干脆地回答，老了才挣钱，还不如现在就自己干。或者主张挣钱并非主要的，所以要于就于自己喜欢的工作，而不是别人交给自己的工作。

具有这种志向我行我索的年轻人越多，即使数一流的企业，半途辞退的人也越来越多。这些人的半途辞退使企业像掉了牙似的只剩下老弱职工，丧失了有生力量。所以商社、银行等不得不打破常规半路录用。现在，在报纸上已经经常可以看到这种招聘广告了。

这就是说只用公司的报酬已不足以拢往年轻人的心了。但是，不能简单地理解为日本的企业会因此丧失活力。日本挣工资工人本来并不把金钱报酬放在头等重要地位。生活在组织中的日本人其精神支柱第一是人生价值，第二是人际关系。在经济上的回报这类金钱问题只不过排在第三位，而还没有任何迹象表明今后这种顺序会出现大的变化。

35. 持股 3% 也统治公司

在美国,到处都在兼并企业。对于有财产的企业或有前途的事业付诸 TOB (买断股票) 已是司空见惯。因此公司经营太火或反之走投无路, 股价下跌都使经营者惶惶不可终日, 不知自己的公司什么时候被兼并者瞄上。

因为公司统治权掌握在持股过半数的股东手里, 因此必须随时关注股东的动向。为了保持稳定的体制, 必须由自己人控股 51%, 但是, 如果遇上 TOB, 股价一下反弹, 自己人中也可能有人背叛, 所以对稳定的股东也不能掉以轻心。

而日本的公司几乎根本没有这种不安因素。在日本上市的股东中, 自家控股 50% 以上的人皆无, 不用说 50%, 就是只有 3%、2% 的人也绝非少数。即使如此, 仍能维持一社之长的地位是由于首先有稳定的股东支持, 其次是职工和社长拧成一股绳, 一旦外人想买断或施加其他压力便如临大敌, 社长职工团结一条心进行顽强抵制。

日本大部分上市企业战后驱逐了所有财阀系列的大股东, 因此其后的新股东几乎都来自相关企业或银行、保险公司等金融法人。尤其由于金融法人在法律上被禁止控股 5% 以上, 因此除主要业务银行通过相关公司控股外, 都不参与经营及人事安排, 即使出席股东大会, 通常也是原则性地提出白纸委任状。因此, 稳定股东的工作一旦落实, 现场经营负责人无论是否持股, 都可以不根据持股比例运营公司, 而且第三者对这种经营伸手买断的现象也极少发生。

万一发生这种事态, 领导班子和职工团结一心, 有着同舟共济的利害关系, 因为平时并不觉得股东掌握着公司, 股东只不过是外人, 所以股东的动向一旦对公司的经营权发生影响, 公司内会马上充满危机感。外国人往往不理解日本公司这种结构, 偶尔想像 TOB 那样进行兼并, 但从来没有过成功例子。在日本人之间也很少能成功。即, 除非公司经营岌岌可危或内讧不绝, 几乎没有外人可乘之隙。如上所述, 日本的公司是由“精神社会”的原理支配着, 而不是“利益公司”。

36. 正派的社长不倒自家股

日本上市公司的社长很少有人倒腾本公司股。人们普遍认为，社长应该一个心眼扑在公司经营上，公司搞得好股价自然上涨。

然而，在外国，那里的社长都对本公司股抱以异常的关心，甚至有时会目睹社长、领导干部率先买卖股票的情形。经营者根据自己掌握的信息，以持股形式获利尽管要受到法律制裁，但这已是半公开的秘密。与其在事业上辛辛苦苦，不如倒腾股票来得快吧。

在这一点上，日本的公司经营者无论在法律上是否受制裁，总是以洁身自好为荣。有的公司还内部规定，当干部后必须持一万股或两万股的本公司股，但一旦持股，在任期内是绝不会倒卖股票的。即使私下倒卖了股票，一旦暴露便变成了过街老鼠，人人喊打。

既然如此，染指其他公司股票的情况也很少见。更何况为取得经营权垄断其他公司股票的情况几乎皆无。当然也有例外。例如，MINEBEA 买断了三协精机公司的股票，想不容分说地篡权。三协精机公司主要业务银行的行长在接受记者采访时竟说走了嘴，表示保持中立，但没过三天马上取消前言，改口说为三协精机做稳定股东的工作。从日本的风土人情来说，不帮助垄断的行为被视为美德。

一方面，当 MINEBEA 瞄准三协精机窥测时机时，一家外国叫做特拉法加的公司又瞄准了它，威胁要买断股票。两个时间过于巧合，许多兜町股市专家认为这也许是 MINEBEA 社长高桥高见氏自编自导的、或是纯粹的骗局。然而，从 MINEBEA 自己迫不及待地出面兼并相关公司想打防卫战来分析，给人的印象倒不假。

然而通过这场闹剧，大多数日本人得出的结论是，窃取别人劳动创造的成果只会降低对经营者的评价，而日本的经营者的对于这种人不予合作才符合日本商业习惯。事实上尽管在特拉法加购买股票时有证券公司帮忙，但没有一家证券公司愿意出面承担 TOB 干事公司的责任，日本经营者之间这种不成文的严格规矩可以使那些破坏规矩的人立刻失去立足之地。

37. 宗教也是进口货所以任人来选择

到欧美旅行，可以在观光点参观有名的寺院或美术馆。从圣母院，威斯敏斯特教堂到 BULADO 美术馆、赫尔米达什美术馆，我都基本转过，而每次想到其宗教长期、深入地统治着欧美人心，不禁深有感触。教祖基督为不健康的人们带来心灵的光明，这一点我们也能理解，但是要知道何止成千上万的人利用这个教导谋生啊。只要到君士但丁堡和梵蒂冈教皇厅走一圈便会如尖刀刺心般地痛感人类罪孽之深重。

在这一点上，亚洲人的宗教则更侧重现世利益。要么更多的便是自然崇拜。日本本来就是外来文化的进口国，从文字到机床工具，不厌其烦地进口了所有生活技巧宗教当然也不例外。除了神道及地方流传的民间信仰，恐怕所有宗教都是进口货或其变种。

无论佛教还是基督教，一旦引进日本就被改造成日本式、使之更易于深入日本人心理。因此，世界上的神佛在日本得到了共存共荣，哪方神更受人欢迎或者哪路神仙带来的生活方式更时兴，这都随着时代不同而消长。

例如，佛教统治日本人心理的时间最长，这一点从京都、奈良的观光路线可见一斑。即使是今天，在婚丧嫁娶的仪式上，如发送死人的葬礼以采取佛教仪式的人居多，也可以证明这一点。明治时期以后，由于明文规定了宗教的自由，基督教自不待言，包括伊斯兰教、道教等所有宗派都得以安家落户。特别在战后几乎没有警方的干预，所以新兴宗教如雨后春笋层出不穷，而且都拥有来自几十万、几百万信徒的施舍，财大气粗不亚于财阀，有各自气派不凡的大本营，繁荣昌盛。

仅从这一点来看，日本似乎是宗教盛行的国度。然而，对于如此众神共存的社会，那些只相信自己的神是独一无二的、为之不惜流血牺牲的欧洲人或中东人终究是不可理解的。这种不理解并不奇怪，因为日本的神仙被引进、介绍进来的比人晚，并非先有神仙。

佛教在奈良时代从朝鲜半岛传入日本。寺院建成后，天皇对此建筑形式极为欣赏而率先皈依了佛教。基督教于安土桃山时代传入日本，因为它是排他型宗教，所以为政者以强制踏画（江户幕府时期为镇压基督教，分辨是否其信徒，让人们践踏刻有基督、玛利亚像的木板、铜板或画像——译者）的形式，粗暴地进行了镇压。但是，基督教在今天因为结婚仪式之华丽而受到年轻人的普遍欢迎。

38. 神职登门服务的婚礼

在日本，婚礼的宴席一年比一年豪华。在一流饭店举行宴会一个人起码花两万日元到三万日元，如果请客上百人，花销大约多少能估摸个八九不离十。况且新婚夫妇到外国蜜月旅行已经是天经地义，结婚后便离开父母搬进公寓。作为父母，将子孙抚养成人确实不易。

这些花销很少由孩子们自己负担，几乎都是父母负担，正如系川英夫先生尖锐地指出的，出现了将自己负担结婚费开销的时代与父母包办的时代的区别。

但是，自己负担结婚费用的时代是因为整个国家很穷，他的父母想负担也是心有余而力不足，因此大操大办的仪式一概从简罢了。这些人在高速成长中成了大款，所以是满心欢喜地替孩子承担结婚支出。婚礼越办越豪华，一方面是由于做父母的有了承受能力，同时也不难认为是父母想通过孩子的婚礼去兑现自己未圆的梦。所以，与其说是根性不同，不如说这是有了经济实力的父母亮相的机会，并非要孩子感恩戴德。

再说，婚礼宴席尽管给父母增添了负担，但是无论婚礼怎样讲排场，实际花销并不像表面看上去那样了得。请柬多半送到父母的客户和亲朋好友处。这些人收到请柬后首先注意会场地点。因为宴会的费用根据场地大体可以推测出来，参加婚礼的一般常识是自己的饭钱起码自己掏。帝国饭店和大仓饭店大约多少，第一饭店多少，或平安阁、玉姬殿需要多少，其标准都是有定数的。人们都送上相应的金额作为贺礼，所以操办喜事也不至于出大亏空。

如果收不抵支，那大概由于父母平时不会做人，或打交道的都是些到一流饭店参加婚礼却漫不经心地只拿一万日元的没常识的家伙们。孩子们的同学本来就没有什么收入，所以拿一万日元就说得过去了，但要帮助签到或给客人当向导以补充贺礼的不足。

以上背景经说明后一般很容易接受，但举行婚礼时有一个只有在日本可见、在外国看不到的场面，即无论在神前举行仪式，还是基督教式婚礼，都是神职前往饭店上门服务。

39. 信赖是服务精神的产物

无论哪个国家，原则上结婚都有庄严的仪式，在不同国家，根据各家庭的宗教信仰，在自己的神前举行仪式。这时不仅新郎新娘，连他们的家属都到教堂或神殿，然而唯有日本例外，即神职到饭店参加结婚仪式。

当然，有时新郎新娘也去教堂，或到神社。坚定不移的基督徒或虔诚的父母也会强迫孩子这样做。但是，在日本自古以来信仰就不具备西欧那种强大的强制力，甚至人们曾作为精神支柱的神社佛阁如今也彻底变成了风景名胜，沦落到只能靠观光维持主收入，神主靠奠基祭祀、僧人靠殡仪业勉强赢得副收入的地步。

一方面付钱的施主也与宗教的虔诚无缘，特别是年轻人讲究哪种婚礼带劲，则选哪种作为自己的婚礼。最近，年轻人多认为基督教的婚礼带劲，所以从不去教堂的人也讲究办“基督教式的”婚礼。

为了满足这种需要，饭店里既有常设十字架的房间，也有神社形式的房间。神社房间里有神主常驻，教堂的房间有牧师常驻。也许这些神职人员是饭店中的神社和教堂的专职人员，并非从外面请来的，但在我们看来，就像神上门服务来到饭店似的。其实不过是神主和牧师出差走一趟，都是人为而已。日本人本来就是服务到家的国民，神职人员也不例外，因此表现为“神上门服务”，“结婚仪式送货上门”的服务过剩现象。

连神都充满服务精神，更何况其他人。就日本经济的发展而言，前述日本人的勤劳、合作精神发挥了威力，日本产品之所以在全世界这样吃香，我认为其真正原因在于日本人忘我的服务精神。

日本汽车厂家在欧美开展推销活动时，总不忘强调信誉。车子不出故障，后期服务到家往往比价格优惠更重要。不信可以试试，在早晚汽车高峰时，很少能看到日本造的汽车抛锚的情况。偶尔见到汽车抛锚，大概不是美国产的大车，就是欧洲产的小车。这也可以看作是服务精神的差距在彼此之间带来的距离吧。

40. 提供服务 让利销售

日语中的“おまけ”即指“白送”、“不要钱”。我小时候，GULIKO（糖业公司）就有“白送”，儿童杂志有许多“赠送”或“附录”。到了年终，妇女杂志至今还赠送家庭记帐本。

“赠送”之商法在美国人和中国人中都十分受欢迎。美国人推销化妆品时就愿意采用凡购买一百美元以上商品者赠送提包一只的做法。中国人买房子和公寓时先问有什么优惠条件：“如果买了房子赠送什么？”。人们热衷于买东西便宜，便宜则购买动机十分强烈，所以“赠送”商法才大有市场。

在这一点上，日本人对买便宜货并不大热心。即使到处建起了超级市场，零售价格便宜 20%，但还是有很多人长时间不知道还有超级市场。最近这种人倒很少见了，但即使知道超级市场便宜，宁愿利用就近的酒店、杂货铺的人仍不少。附近的店不嫌你要的东西少，可以送到你的厨房门口，伪劣产品可以马上退换。如果是电器制品需要修理，一个电话就能上门来修理。可见，以优质的服务抵消高价的买卖仍很吃香。

要想与这种服务抗衡，只有一条路：提供廉价商品，或生产不需要后期服务的永不损坏型商品。日语中的“提供服务”既有“这部分白送”的意思，也有“便宜”、“减价”的意思。日本人虽然作为消费者对买卖不大热心，但是作为生产者对降低成本却异常热心。这大概是由于美国人、中国人和其他世界各国的人们总不厌其烦地逼日本“再优惠些”、“再让让利”的缘故吧。

让利是服务的一种，一让再让，人们就会兴高采烈地把东西买走。所以，要彻底服务就要致力于降低成本以提供服务。但是，贯彻服务精神还意味着像街上的电器店那样，东西坏了要及时上门服务。如果就近还能办到，可是商业范鼠已扩大到全世界，日本产品开始在地球的另一侧畅销后，不大可能带着大小修理工具赶到地球那一边。取而代之的唯一服务方式就是生产永不破损型产品，或生产扔了也不可惜的廉价商品，或进行部件可以整体替换的设计。对这些方面都有了周到的考虑以后，日本商品在全世界便畅销无阻了。

41. 杜绝伪劣产品运动贯彻始终

有一次，我去参观一家日本在美国办的工厂。既然在劳务费高的国家办厂，日本在当地的企业就得尽量实现自动化以减少人力。

同时，为了及时将粗心大意的人疏漏的问题反馈回来，在自动测试仪上安装了暂停装置。例如在装箱这道工序，一箱该装一百个，可是常会出现少装一两个的事。如果就这样出厂，顾客开箱时就会发生不够数的情况。如果发生在制造工序，可能因个数不足而以次充好。要到美国建厂，说绝了只能考虑是人就能干的工序，否则产品的可信性就难以得到保证。在这一点上，日本的当地企业也绝不含糊。

然而，尽管自己能做到万无一失，但并不等于承包零部件的厂家也天衣无缝。我曾参观达拉斯的日本当地企业，这个厂几乎全部工序都实现了自动化，人员配备均匀，然而只有一个地方挤了一堆人。

“这是干什么？”我问。

做向导的当地厂长告诉我，他们正在检查承包厂进货的零部件。我马上明白了，因此问道：“只在这儿检查就够了吗？”

“这么说您很内行。除此以外，我们还委托专门检验的承包公司检查。”

这种景象在日本国内绝对见不到。因为总社和子公司之间在质量管理上有着信赖关系，所以检查这一道手续被省略了。次品率只有万分之几，生产者对质量全面负责。

然而，到了美国，承包厂家的服务毫无改观，次品率依旧是 2%。接收单位也允许 100 个里面有 2 个次品，如果在使用过程中发现次品，换一个零件就万事大吉，满不在乎。当然，一个零件的次品率是 2% 似乎算不得什么，然而无论汽车、摩托车还是电视机，都是成千上万个零件组成的，这样 2% 的次品率将增大到几千倍、几万倍，给消费者留下的是无以挽回的不信任感。

当美国人知道日本厂家向零部件承包厂家要求次品率在万分之几以下，并向美国人提出同样条件，美国人便不加思索地认为这是日本人为排挤自己找借口。

要实现彻底服务，次品率必须减少到万分之几。这一点他们怎么也不理解。

42. 承包厂家 国际竞争力的顶梁柱

日本的大企业都有一大批下属承包企业。大企业不是什么都自己生产，基本上算一个产品的组装厂家，它的工作就是将定做的零件集中起来组装成成品并销售。

无论是电视机还是汽车，都是自己开发、设计商品，重要部分由自己厂做，其他部分则尽量向外订货，尽量降低成本。向外面订货比大企业自己生产成本低，而且小厂机动性强，能够灵活迅速地满足本社的要求。承包厂之重要甚至还可以说，如果没有承包厂，日本的工业在全世界绝不会拥有如此强大的国际竞争力。

承包厂中既有从本社分离独立出来的，也有资本分家、工作不分家的父子关系或夫妻关系的。如果本社持股常有插手干涉子公司人事的事，即使资本分家，既然是承包厂家就要对本社鞠躬尽瘁。当然这是因为得到了工作，有钱可赚，但是对主子如此言听计从，像封建时代仆人伺候君子的做法在其他国家里是绝对见不到的。

在外国，承包厂家也多是独立单干的，只要有订货，给谁都干。发货厂家是竞争对手也不大介意，订货厂家也不在乎。凡是这种承包厂，经济情况好转接的订货高或者接到利润更高的订货就会出现拖期、交货数量不够的现象。

当然，企业没有足够的订货难以维持。日本的总社对承包厂的缺点了如指掌，一有机会就试图使承包厂系列化，对自己的订货厂家向竞争对手售货忍无可忍。于是，日立的承包厂不做东芝的活，丰田的承包厂不做日产的活成了原则。

这样，本社便必须保证承包厂的工作量使它足以维持。不保证当然不能要求人家专一，但既然保证就可以要求，不仅强制对方降价，还强制人家采取指示表管理之类江湖师式的方式。日本大企业改成在美国生产长时间犹豫不决也是因为自己搬家虽然轻而易举，但一大批承包厂家搬家却不容易了。日本的产业界像金字塔一样，越往下越宽，其基础深深地扎在土里。

43. 孩子为老子分忧 指示表管理方式

在日本最会赚钱的公司恐怕要数丰田和松下。只要观察丰田和松下是怎样使用他们下属的承包公司，对日本的中小承包企业作为无名英雄发挥了什么作用便会一目了然。

丰田的承包厂中有丰田直接投资的企业，也有不是这样的企业。丰田做大股东的企业，丰田当然要直接干预该企业的经营。

但是，丰田对于与己无资本关系的公司，一旦对方开始向丰田进货，便要求对方提出公司财务报表做资料。按照丰田一方的说法，在财务上不健全的企业不能放心地与之做生意，但是看到财务报表一旦出现赤字时，便会以“不能和亏空公司做买卖”辞退人家。但是反之，如果效益太好，便会要求“既然赚了这么多，给我们的进货就得砍价”，毫不留情地将价压下来。承包公司社长曾唉叹：“做个好的决算也身不由己。”

指示表管理方式是丰田发起、日本全国的生产厂家都“向右看齐”的划时代的生产合理化系统。我曾和发明这一方式的大野耐一在同一个讲台讲演过。所谓指示表管理方式的真谛，就是工厂没有库存，在流水线制造产品，成品不库存，并立刻出厂的系统。

确实，流水线上的东西正好过来时，在那里应组装的零件也正好到位的话，既不需要存放零件的仓库，也无需为库存零件付款。所以，作为本社如能要求“每个工作日从几点到几点每隔一小时向车间运多少零件”是再合适不过的。

但是，世上根本没有能这样准确无误地送货的搬运公司。所以要满足本社的要求，承包公司只好负担过去本公司负担的经费。即为了让承包零件能随时到位，必须存放零件，还必须为存放零件造仓库。

有一个在横滨向丰田进货的零件厂家，该厂厂长抱怨在东京——名古屋的高速公路上有一处经常堵车，所以总为自己的货车是否顺利通过而担心，夜里都不敢睡觉。最后终于在路上建了一个仓库，以满足急需。在小家庭化的今天，不听父母之言的不孝之子与日俱增，但是承包厂家对他们的母公司却是百依百顺。这难道不是值得树碑立传的美谈吗？

44. 何谓孝道 得子方知

如果丰田是代表日本汽车业界的赚钱大王，松下便堪称代表日本家电业界的赚钱冠军。两家的效益之高不仅均列于同行业榜首，而且两家在被人家说三道四上也胜他一筹。这些风凉话既有击中要害的，也有出于嫉妒心理的。

例如，不少人称松下为“MANESHITA”（MATUSSHITA“松下”之讹，MANE为“模仿”之意——译者）。看什么商品畅销就马上造什么。造了类似的东西，降低价格。质量绝不亚于别家的东西，所以销量压过别的公司。松下幸之助氏的愿望就是“尽量制造物美价廉的产品，在大众中普及”，这是无可非议，但作为同业的其他厂家来说，在感情上过不去。“MANESHITA”高度地概括了他们的心情。

但是细想起来，今天在上世界上受到普遍欢迎的日本商品无论汽车还是电视机、或照相机，都是从模仿外国名牌开始的。在此基础上略加改良和引人注目的设计，剩下的就是如何使生产线合理化降低成本了。日本产品战胜美国产品的最大原因就是部件无故障和坚持不懈地致力于降低成本，这都与扶植承包企业的成功密切相关。

平常就对承包企业激励、鞭策，以规模生产达到降低成本，这是日本厂家再拿手不过的好戏，而且这种看家本事一旦到了关键时刻特别能发挥威力。尽管石油危机使日本产业界至少提高成本30%以上但它在这种不利条件面前毫不畏缩，致力于节能和自动化，其结果使日本产品的国际竞争力更上了一层楼。

事实上，因此为日本的国际收支带来大幅度顺差，甚至成为1美元兑换250日元的兑换率在不到一年时间就提高到150日元的动力，但美元兑换150日元迫使日本厂家再降低成本三分之一。承包企业日复一日地被逼着降低三成，简直是祸从天降。例如，松下的子公司、承包公司被通告：“成本要降低三成”，“如拒绝便脱离母子公司关系”，“不管过去有否买卖关系，哪怕是外国公司也好，我们从廉价三成的地方进货，所以还是放明白点为好”。

母子关系也只限三成，这种说法乍听起来不乏幽默，但它正是日本产业界被逼上梁山的证据。我更加痛感到，只有这种时候才更体现出得子之福啊。

45. 承受让利 吸收成本

追求系列化是日本人的宿愿，从上到下非有一条畅通无阻的主于不舒服。而且，在近亲之间不展开互助运动，就不感到自己强大。

在日本冠以三井、三菱、住友名字的公司数不胜数。这在外国人眼里似乎是一大财阀，不免令人生但是，即使名字相同，这些大企业相互并不属于同一资本系列，顶多互持股 5% 左右，同属近亲关系。但统治权、人事权并不及对方。但是不能因此说互助运动没有威力。住友系统的人与住友银行交易，坐的是马自达汽车，喝的是朝日牌啤酒。同样，三菱系列公司的人贷款从三菱银行，无论用电梯还是电风扇，非三菱电机的产品不用。

诸如丰田汽车之类，自己公司停车场不许其他公司汽车停车的公司也时有耳闻。当然，无论哪个汽车厂家都不会高兴自己公司的职工开别的厂家的车，但是，我觉得这样就不了解竞争企业的产品有什么利弊，违反了“知己知彼，百战不殆”的孙子兵法。但是日本人的爱社心却达到不仅爱本社产品，还爱系列企业产品的程度。

最近毕竟有所转变，但财阀系列的企业像爱社心的缩影，所以新桥和赤坂的日本餐馆在这方面煞费苦心。不仅上麒麟啤酒还是上札幌啤酒有讲究，就是电风扇也要预备日立、东芝、三菱、松下各种名牌产品，以便根据来客的公司不同而采取对策，迅速调换。我曾讽刺他们：“日本餐馆的价钱为什么贵，这个谜我可解开了。”既可看出其爱社心之强的程度，也可以说这是些心胸狭窄的小利益集团。

既然如此，推销公司当然一个心眼儿地建立系列店来推销自家产品。子公司也非言听计从的系列企业不行。为此不惜付出任何努力，为其断绝与别的公司交易关系，对自己专一，即使没资本关系的企业也千方百计寻找出资机会。

只要做到这一步，剩下的任宰任割则可以随心所欲，关键的时候让承包公司受委屈。承包是在下面接活，但也有接活就得吃不了兜着走的一面。一旦成了 100% 的承包厂，不仅产量上去要杀价钱，类似遇到日元升值的冲击产量下去了也要杀价钱。日本的承包企业起着吸收大企业冲击的缓冲作用。

46. 落荒之军 不乏干将

中国社会是以人际关系为纽带的，而日本人社会则以组织为营。中国人和韩国人都以血缘为中心，而形成日本人组织的“一族乡党”不见得有血缘关系。他们不是由血缘相联，而是由共同体意识联系起来的。

例如，某人作为政治家参加竞选。选举需要有组织地拉选票。为此，必须先建立一个能成为在当地拉选票的核心组织。推荐人的名字尽管是当地名流、有权势者，但在幕后卖力的都是本人的亲信。选举免不了选举犯罪，所以一开始就要定下来东窗事发时谁当替罪羊，何时“舍车保帅”。若果然当选，即使有三、五人做出牺牲，但因为“一族乡党”的袒护，时间一长便会不了了之。可是，一旦头头落选，便和“平家败军之将”同命运了。亲信们要么共饮泪酒含恨而别；要么为东山再起潜入地下。

公司的组织和政治家大同小异。外面挂的是一块牌子，个人完全埋没在公司背后，连社长是谁都随着社长交替被遗忘，但社内既有派阀，也有属于各派的亲信。这些亲信与派阀的首领共命运，出人头地还是吃冷饭全根据头头有势力还是靠边站而定。

这一点与美国的经营者在组织中的人际关系截然不同。在美国，别的公司可以来人当社长或会长，施展本领，不管干好干坏，是拍卖公司还是被人买断都可以一走了之。日本的企业即使有派系和派系间的明争暗斗，但也只不过是家丑。留得青山在，不怕没柴烧，所以公司的利益优先于一切争斗。万一公司内部上层的争斗被舆论界曝光，那是当事人之间的耻辱，只能由其中一方老老实实地认输。

舆论都如此对待，当然重公司不重个人。个人如果在公司任职，那么他的名字将和其地位联系起来被人记忆。一旦辞了职，打电话时不说自己是原来某某公司的谁，对方就想不起来你是谁。

现在，日本的几乎所有出口企业都因日元升值而不得不向海外大搬家。恐怕大半的职员要与公司共命运，任凭公司调遣。公司中的亲信可视为继承平家和源氏体系的干将。

47. 连带意识胜过血缘

日本人最喜欢“一亿一心”这个词。实际上，日本人口已达到一亿二千万人，但“一亿”说起来似乎上口，所以说“一亿一团火”呀，“一亿皆白痴”呀，“一亿皆不动产商”之类。这无非是希望一亿人一条心去克服困难，但同时也表明日本人缺乏个性。

对于政治家来说，政府做什么就响应什么，比国民各叙己见涣散自由要好办得多。因为这个原因，终于出来个中曾根首相相似的人物因为过分强调日本是单一民族而走嘴，扯到什么黑人、波多黎各等之类问题，招来烧身之祸。生在像日本这样一个没有复杂的民族问题的国度，往往忽视别国人为之伤神的问题。

当然，日本人中既无黑人也无白人。即使有，也是醉心于日本、人日本籍的新日本人。他们的人数少，而且尽管有日本籍却仍被作为“老外”另眼相待。他们中大多数人一辈子也不会被接受到日本人的群体中。既然如此彻底了，那么日本人在外表上看便都十分相似，一眼便能看出是日本人。那么日本人从历史上看到底是不是单一民族呢？其实不仅不是单一民族，而且既有阿伊努族，又有朝鲜系，还有熊袭（古代住在日本九州南部萨摩、大隅，日向地方的民族——译者）的子孙。当然也有中国系，而中国系又以福建、广东等南方人为主，从日本汉字读音大体力吴音也可以知晓。给日本带来汉字文化的人多为南方人，这意味着和这一区域的交流尤为频繁。同时，仅仅在50年前，大多数日本人还用的兜裆布和缠腰布显然与菲律宾、汶莱土著民族属于同一系列。由此可见，日本人既是混血民族，日本人祖先又与南方有着千丝万缕的联系。

但是，即使在历史上看是明显的混血民族，一旦从四面八方来到日本列岛这个海岛地区经过长期杂婚，在不知不觉中便形成了日本人这个具有共同意识的单一民族。据说在欧美人眼里，所有日本人都好像一样，如此说来，我们看欧美人也觉得一样。这是因为没有留心看的缘故，如果仔细看便会立即发现这个人朝鲜血统，那个人是南方人。尽管如此，日本人仍认为自己是单一民族，由此可见，民族意识并非产生于血缘关系，而是来自“自己是单一民族”的连带意识。

48. 地缘社会，本地意识和排他性

人们常说“血比水浓”，但如果你住在日本，便会觉得“地比血浓”才恰如其分。在日本，一旦住在一个地方，即使是外来户也会马上变成当地人。

都说“江户人不传三代”，其实在地方做买卖，或在产业界称霸一方的人也都不传三代。我在日本国内到处讲演，和当地名人接触的机会较多，而每次问对方是哪的人，几乎没发现一个是当地人。在产业相当不发达地区，多数人从同一个县的邻村或邻镇来，如果人员流动大的地方，大多数人便是来自邻县或邻近地区等来自不同地区的移居者。做买卖要想成功，就需要无所顾忌的拚杀，但如果在自己的家乡便会施展不开，因为害怕产生摩擦。

于是，在日本国内无论走到哪儿，几乎都看不到本地人在本地获得成功，而是在他乡异地使事业发展起来。而一旦获得成功，他就会将自己溶于当地。为了当地利益，出任商工会议所或商工会干部，热心地为当地服务。人们甚至忘了他是从别的镇或县来的人。

所以，日本人在相当长的历史时期由于受到中国儒教的影响和来自朝鲜半岛文化的影响，看上去似乎有血缘社会的一面，但真正强烈影响着日本人的并不是血缘，而是地缘。地缘重于血缘是农耕民族的特长，所以“一所悬命”或“一生悬命”（中文意为：拚命地——译者）都表现了农民或武士对其耕地或作为受封的土地倾注全部心血的生态。因为以地缘求生存，寻求配偶往往也“就近取材”，远了也不过到邻村去接新娘。

这种国度的人垂涎的土地是毗连着自己的土地，眼红的别国是自己的邻国。它得到了朝鲜、台湾这样的邻居，再设法把手伸到邻居的邻居，这种做法与欧洲的德国同出一辙。从日本和联邦德国不仅命运相似，而且尽管战败仍双双取得工业上的成功，可见这绝非偶然。

有本地连带意识的人事事处处优先考虑当地，对外来的侵入者绝不客气。不肯轻易接收难民，对入境苛以严格的条件，以及对长年定居日本的外国人加入日本国籍仍用“归化”这个带有时代错误的词，采取种种别国没有的限制措施，都是重视地缘传统的残余。

49. “一所悬命”之地搬到外国

日本是岛国。岛国意味着要在四周环海的狭窄国土中耕耘，因为无法离开土地，自然而然形成了地缘性。

武士在征战中有功会分到领地，这块地便改成这个人的姓。新田即在新田这块土地受封的武士的后裔。武士若离开这块土地，经三代便不再是武士。所以，不惜付出性命也要保住自己的土地。这就是“一所悬命之地”，因为倾注了一生，所以也叫“一生悬命之地”。“一所悬命之地”不仅用来养活本人和家族，而且是赡养亲信的重要生命线。由此亲信产生了同吃一锅饭的连带意识。但是，明治维新使德川幕府垮台后，被从领地赶走的武士们改行从事所谓殖产事业，一所悬命之地也因此从“农地”改到“工厂”。但连带意识却保存下来，并转化为日本工业生产的原动力，这就是我的观点。今天日本工业发展到国际范围之大，所以靠农业的沿袭、那种一所悬命的意识已远远不够了。

首先，农业与土地密切相关，所以农民不愿意离开土地。但是，农民离村已成了时代倾向，即使有心继承农业，邻村已没有来做新娘的年轻姑娘。邻村的年轻姑娘都嫁给了大学毕业、在城里工作的职员。农村人娶不上媳妇，所以农协的头头要远涉菲律宾找新娘。从韩国、台湾来还有情可原，从菲律宾嫁来真能与日本农家打成一片吗？日本农村里的菲律宾妇女增加起来，还能自豪日本是单一民族吗？恐怕在自民党拼命维护“水稻这块日本的圣域”期间，种稻的人手越来越少，“一所悬命之地”会被抛弃。

另一方面，武士的“一生悬命之地”尽管变成工厂、公司了，但公司生产的产品却不知不觉地销往全世界。既然卖出，也需要反过来从对方买进，但日本人没有什么特别想买的。于是，只卖不买，致使各国贸易收支都严重赤字，排斥日本产品的动向越来越露骨。要想抵抗这种倾向继续做买卖，就必须把“一生悬命之地”搬到国外。无论农业还是工业，靠地缘关系都难以维持下去了。

50. 没有农民 只剩“米”议员

不管愿意不愿意，日本的农民都不得不放弃务农，而日本的企业不得不从日本搬到外国。

上了年纪的人想让他改变过去的风俗习惯也办不到，改行也不可能。所以种稻的只想种稻，而米议员（指依靠种稻农民的选票当选的议员——译者）则拼命袒护种稻人的立场。但是由于经济规律要更冷酷无情，所以当日本的米价涨到十倍于加州大米时。不仅种稻难以维持，就连潜心种稻的人——农民连同议员都将被葬送。

考虑到将来，农民不愿白白等着饿饭，开始一点点地改行或搞多种经营。战前占国民 50% 的农民随着工业的发展减少到 15%，而没有多久便下降到 5% 或 7%。即使作为农民登记也只是因为这样纳税少。实际上大多数人去公司上班或打短工。专业农户到底占国民的百分之几连农协的人也说不清。

在这种情况下，日本变成了一个有农业团体和农业支援团体、但没有农民的国家，即使限制进口牛肉和柑橘，实际在日本从事畜牧业、养鸡都成了亏本买卖，所以越来越多的农民放弃了这些行业，最后可能只剩下米议员，而剩不下种稻的农民。即使如此，米议员仍坚守在第一线，每年浪费高达几兆日元的补贴，所以有识之士甚至建议：应该按人口比例，在城区增加一百名议员，让米议员的意见无法通过。议员一个人一年要一亿日元经费，如果增加一百名城区议员节省几兆日元，可以说是对财政改革的一大贡献。在精通日本政界内幕的人眼里，这无疑是一值得一听的意见。

然而按如今这种情况下去，农民没有了，日本的农业是否会销声匿迹呢？恐怕从小麦、玉米到大豆，从牛肉、猪肉到鸡肉，甚至大米、水果都要从国外进口来满足日本人的需要。但是，这样日本的农业也不会自行消亡，一定会出现农业的工厂化，即开始在工厂生产农作物。不用土也能结出几万个果实的西红柿栽培技术已经参加了筑波科学万国博览会，而如果松蘑因日元升值能便宜三成，用树培养松蘑的办法将改为工厂生产松蘑。因此，这样不是农业终止了，而是工业化的时代即将开始。

51. 斩断地缘 大建连锁店

高岛阳氏撰写的《社长的饭碗》一书图文并茂地介绍了今后的新型经商之道，很有说服力。此书定价为一万五千日元，虽然贵了些，但它满载了对于那些认真面对未来事业的人不容忽视的信息，因此很多人都在读这本书。

高岛氏在书中提到的不是鱼类养殖，而是利用生物工程工业化养鱼。加级鱼过去一百万个卵中一年才有十几个长成小鱼，然而，在兵库县栽培渔业中心却从小球藻中培植轮虫，喂了轮虫后存活的鱼苗达到一万条。将长到三厘米长的鱼苗放回海里，其大量繁殖恐怕在不久的将来将使濑户内海被加级鱼挤得水泄不通。而据说比目鱼、鲱鱼、鬼都在这种栽培法上取得了成功。这已远远超出围海建设海洋渔场的设想，而使利用生物工程创造渔业资源成为可能。

也许在美国或欧洲，无论半导体还是生物工程在基础研究方面都领先于日本。但是在应用新技术于生产领域创造产品或提高生产效率上，日本人好像独占鳌头。这既是普及微型电脑以对抗 IBM 大型计算机的动力，也将成为普及微型智能“大厦”与全世界智能“大厦”抗衡的动力。

日本有一种称为“组”的组织形式，以此从事集团活动。消防的创史人叫“ML 组”，而建筑公司叫“组”，大渔业公司也叫“组”，当然，地痞组织也叫“组”。这些组织都是建立在地缘的基础上，作为当地组织或本地企业发展壮大起来。所以，很难离开本地远走高飞。在这样的环境中，只有捕渔组出海，所以是最早与海外发生联系的。

即使同样出海，其中既有早出晚归的近海渔业，也有一离开码头就是半年在外的远洋渔业。最后，干脆在外国海域捕的鱼在外国卖，只把钱带回来，所以说“组”也不能一言以蔽之为地缘关系了。日本人到海外是工业发达的必然结果；所以连在地上搞建筑这种最难转移的建筑公司的“组”也来到了海外。

前不久我去吉隆坡时，导游介绍说“日本来了很多组。清水组、鹿岛组、熊谷组、大林组，全是组，就是田冈组还没来”，一席话引得旅游车内哄堂大笑。就连在日本国内与土地关系相当深、最不愿意动窝的建筑公司都开始打入海外，可想而知日本人只靠地缘已无法发展。

52. 日本人的闭塞当怪其语言

日本人的生活环境逐渐由地缘关系转变为工作联系的关系。在国内都在一个地区过去基本上主从关系便能做的工作，随着日元升值在国内已经干不下去了，连日本人也不得已向海外扩张。

一旦到了海外，民族不同，历史不同，风俗习惯各异，所以地缘关系丧失了意义，类似“略表寸心”、“讷于言而敏于行”、“为朋友两肋插刀”之类在日本国内一通百通的做法变得一窍不通，到国外，YES、NO，一清二楚，而和日本人交谈往往弄不清究竟是 YES 还是 NO. 这是因为 YES 和 NO 之间有相当一段距离，既有与 NO 极接近的 YES，也有离 YES 极近的 NO。

在这种生活气氛中生活过来的日本人在外国人眼中就像钝刀子割肉，即使交谈起来也只说些不痛不痒的话，不轻易交心。在外国参加宴会时常发现日本人砌堆儿，喊喊喳喳自己内部的事。给人的印象是，日本人社会毕竟还是封闭社会。

但是，其实不是日本人封闭，而是大多数日本人讲不好外语。即使想说，如果说不好也只能沉默。这是很少见的国民，尽管他们从上中学起到大学毕业几乎每天上英语课，而且都通过考试升入了高学年，但大学毕业后却说不出成句的英语。

连必修课英语都如此，其它则不言而喻。汉语、朝鲜语也好，他加禄语、马来语也好，除非在当地土生土长或迫于在当地经商的需要去记，否则日本人很少掌握外语，单一民族尽管可以表明日本人团结一致，是日本人的长处，但因为长期与外国人没有接触的机会，对外语尤感棘手。如果说日语和英语、中国语由于文章结构正相反难学还能理解，但即使和结构相同的韩国语，能像原日本驻韩国大使须之部那样侃侃而谈的人实为罕见。

到了外国，连叫花子也说那个国家的语言。语言是传播意志的工具。然而，在日本却叫“语学”，把语言上升到学问。英语或中国语说得好，在日本便被称为“语学得心应手”。既然是学问，也许当然要从文法开始学。结果，想和美国人、英国人交谈，也因为总想着文法使谈话中断，剩下的只能一笑敷衍了事。也许这也是德川三百年锁国政策留下的后遗症之一。

53. 除了 301 条 一无所惧

日本人大多数都不擅长学外语，而日本人的另一个特长恐怕是不学邻国的语言。无论如何，日本人学外语不是为了和外国人亲切交谈，而是为了引进外国的文物和制度，所以不会讲也不成其为致命伤。即使不会说，只要会认就够用了。之所以语言成为“语学”这样一门学问也在于此吧。

我在台湾办日语学校，在那里任教的日本人几乎没人能教日本语法。不懂语法讲起话来也根本不成问题。然而，成入学语言总想找规律去记，所以需要语法知识。可笑的是懂得日语语法的竟然只有成人后才掌握日语的中国老师。

日本人把外语当成学问来看，所以既然都是外语就容易选择在学问上有用的外语。汉字本来是中国大陆的文字，所以恐怕在日本以中国为师的时代。整个日本的关心都集中在汉字的读写上了。但是，明治以后的日本人则以欧美为师，于是日本人在学校学的外语也成了英语或德语，要么顶多学到法语为止，至于西班牙语、俄语则属于外语学校管辖范围。中国语只是在战后掀起中国热时流行过一阵，而对于邻居的韩国语、他加禄语、马来语、泰语等认为没有必要学的语言，日本人根本不感兴趣。即使有学校教，学的人也很少，所以大学里既没有讲座，也没有教师。类似日本人这样无视或蔑视自己近邻的国民实为罕见。在这一点上，韩国人似乎比日本人理解韩国人更摸透日本人的本质，凡和日本进行谈判都采取强硬姿态。因为日本人蛮横，所以不给他一个下马威，连在一张桌子上谈判都不可能。

在反复进行谈判过程中，美国人好不容易意识到这一点。所以，从他动辄就搬出众所周知的通商法 301 条款亦显而易见。日本的外交大臣提出在大米谈，判中就不要拿出 301 条款了，听说舒尔茨回答“不拿出来，对方就不当真”，对付日本，这恐怕是正确认识。最近的日本，出现了甚至轻蔑战后以来一直仰以为师的美国的风气，所以今后与日本进行的谈判中，动辄打出 301 条款做王牌的机会必然越来越多。

54. 日本式经营的移植开始

日本人总算掌握了经济实力，但如何与邻居和睦相处的本事却不见长进。只要观察中曾根首相就很清楚，表面上似乎他在日理万机中频频访问各国，致力于友好亲善，但稍一松弛就吐出真话。外国人没人不意识到毫无戒备地吐出真话正是首相的本意。

最近在日本热心于增加国防开支的议员很多，将防卫预算限制在 1% 的承诺终于被打破，但是像日本这样不以军事力量为背景实现了爬上一等国位置奇迹的国家再去充实军事力量大可不必。如果有这样一笔钱和功夫，莫不如用在对日本人教育上，让更多的日本人掌握外语，同邻国用该国的语言进行交谈。在日本有研究美国、研究欧洲的大学，但几乎没有研究东南亚的机构，也没有接受来自这些国家年轻人的教育机构。

尽管如此，迫于经济需要的企业却先行打入外国。开始只限于东南亚和美国的一小部分，逐渐扩展到世界规模，如今无论走到哪里都能看到日本的工厂。日本的工厂建在外国，日本人就要来。日本人来到后，不管愿意与否都要和当地人打交道。

因为用日本的资本、日本的技术、日本式的经营，当然日本人老大。况且雇佣当地人，给他们工作做，所以也有是我管你饭碗的一面。但是，人们并非因为有饭吃就一定表示感激，反之甚至耿耿于怀。一点小事既能受到人们的欢迎，又能成为“外国佬滚回去！”的攻击对象。

当然，这是众多的民间企业各行其事，在世界范围既有搞得好的，也有搞得糟的。成功的例子常见于美国，有报道表明丰田接收了被 GM 解雇的人后靠原班人马经营把生产搞上去了，奇迹般地走上轨道。

由此已证明，日本的经营方式比美国优越。奄奄一息的美国产业界靠日本式经营的移植再获新生。即使由日本人来操作，只要有利于搞活美国经济就对美国有益，美国人只想引进日本式经营而排斥日本的商品也不奇怪。日本式经营在外国是否行得通今后才是关键。

55. 一个心眼 只想推销

排斥日本商品的运动当今已在世界范围内此起彼伏。日本经济实力过强，无论怎么调整外汇市场。仅此一招显然已无济于事了。

日本出口商品，于是，对方国家生产同样商品的企业便无法经营，要么倒闭，要么缩小生产规模。作为消费者尽管欢迎日本产品，但作为生产者却要砸饭碗或无法谋生，当然这种事不能长期持续下去。如果是台湾或大陆，一发现形势不妙就会立即限制日本产品进口。而美国自开国以来一直标榜自由贸易，至今仍相信自由贸易才是使世人繁荣之路，所以不会因为本国贸易收支失衡而轻易地收回招牌。

但是，现实问题是手头拮据，又不能使高筑的债台再筑下去，所以必须找各种借口限制进口。自由贸易不久变成有条件的自由贸易，而对保护主义贸易终将成为世界潮流，对此也不能不做好思想准备。

当然，尽管都叫保护主义贸易，也不可能倒退到十九世纪的保护主义贸易了。今天人际交流、物资和金钱往来都十分方便，所以保护主义贸易以持衡为前提，即有来有往的有条件的自由贸易。日本不买大米，人家就不买汽车，日本将美国企业排除在关西国际机场工程招标，美国也采取同样措施予以报复。日本对此反驳：难道我们不是美国农产品最大的客户、买了那么多的牛肉吗！你不满意，我可以实现进口牛肉的全面自由化，我可以进口更便宜的澳大利亚、新西兰牛肉。

一听到这种反唇相讥，日本人只觉得满心痛快，想报以掌声，但却根本听不进去别人要说什么。现在问题不在于日本产品出口得多，而是其结果日本人手里进的美元大多，外国人支付不起。为减少这些美元，大致有四种方法：一是增加进口，二是减少出口三是日本人到外国去花美元，四是日本人到消费地从事生产。我认为人家让买大米总比减少出口强吧。但日本人能接受的似乎只有把生产工厂搬到外国去。他们相信，在外国生产挣的钱当然都进自己的腰包，但事实上如何呢？

56. 到海外去 削减黑字

日本对付世界上各国保护主义的方法虽然不只一个，但对于日本人来说却似乎只有一个。

日本人在工业生产上发挥突出的能力后，类似食品生产、加工程度低的劳动密集型工业便渐渐不适合日本人了。例如，日本米价是国际价格的十倍，畜牧、养鸡在日本都成了不赚钱的行业。日本人索性把这种工作交给东南亚各国和美国，自己造汽车交换廉价的农产品更合算。而且这样做也可以让别国得到喘息，给人家买日本货的余地。

然而，日本人视保护本国农民利益为金科玉律，固执地拒绝从别国进口。甚至让人觉得是只想着本国农民发财，不管别国农民的死活。按照这样的逻辑，美国为了保护底特律工人的生活，也可以把日本的汽车扫地出门。对于日本来说，要么卖赚大钱的汽车买廉价的大米，要么不卖汽车吃高价米，二者必居其一。

但是，日本人对两者都不做出明确的回答。由此可见日本人安居于 YES 和 FO 中间地带的国民性。即使明知道早晚要做出回答也尽量能拖就拖，并在争取时间过程中按部就班地做部署，为将来即使有朝一日保护贸易论者成气候把日本产品赶出美国国门时能有备无患。当然这就是将生产厂搬到美国国内，巧妙地躲避进口限制。

作为国家政策当然可以有更好的方法。但是，作为私营企业眼前也只能用这种方法逃避贸易限制了。其结果，本田一马当先带动日本国内汽车厂家统统搬到美国，开始在当地生产，再过三年，当地生产将超过每年 200 万辆，所以美国的汽车产业也要进入过剩生产和愈演愈烈的销售竞争时代。这样，从日本进口的部分相应减少，因此日本国内的生产减少也就在所难免了。

其结果如何呢？即汽车产业渐渐不再是日本的产业，这部分的国内产量要下降，整个产业界将被迫重新改组。我认为，作为日本以尽量扩大进口继续汽车出口为上策，看样子日本是拒绝了这样做，而是选择了连汽车产业也一股脑出口的做法。但是，从被日本企业压得喘不过气、处势不利的国家来说，由于日本人的到来，结果缩小了贸易赤字幅度，当然没有任何理由予以回绝了。

57. 推销不忘百年大计

公道地看，日本人不是那种擅长做生意的国民。如果只是进货再卖的生意，大概中国人或犹太人更胜一筹。尽管如此，日本人仍成为世界上数一、数二的富翁，这是因为他们有造东西的特技，成功地生产出抢手货，挣了付加值。

因为日本人打了败仗，一无所有，所以开始对工业生产投入了全部力量。战后的一段时间日本人甚至被禁止到外国旅行，所以根本不知道造什么能卖出去。对日本人面授机宜的是做生意的老手——犹太人，被称为生意油子的这帮人拿着有望在全世界走俏的商品样本来到日本，要求半价仿造商品，于是生意就做起来了。

一无资本、二无资源的日本人为了填饱肚子只能忍受人家的要求。一开始完全按照犹太人的要求，让做什么就做什么。但是外国商人看到日本人稍一赚钱便要求砍价，终于忍无可忍，日本人停止了 OEM（提供对方名牌的产品）生产，开始在海外建立销售网点，自产自销。

自己实际推销可以直接听到消费者的声音，所以可以将消费者的要求反映在产品上。而雇佣美国的推销经理，在美国全国建立销售网点后，也对美国人在销售上的长短处都渐渐熟悉起来。在美国做生意，日本人最不满意的并不是推销员的回扣高得惊人，而是雇佣的经理、副经理这些出任高层领导的美国人只追求最大利润，忽略了所谓“百年大计”。

无论如何，在美国评价经营者的才干全看这个人任职期间获利多少，这也影响到经营者的红利，所以凡被日本企业雇的社长们无一例外都优先眼前利益而不是长远目标。在东京的本社无论利益多大，每年都是按 15% 或 20% 的比例分红，所以在东京本社社长的眼里，美国人的经营法实在是目光短浅，不可忍耐。

以索尼为首的众多日本企业在打入美国初期都雇佣美国人为推销公司的社长，但大多数其后都换了社长。其结果，在海外的销售额有了大幅度增加，从这一点上可见推销工业产品与卖小麦和玉米不同，不能缺少售后服务和反馈消费者意见事实证明日本人的推销方法比美国人的正确。

58. 美国人是日本人的“上帝”

美国人说“日本人只热衷于推销，对买东西漠不关心”，而日本人则曰“你美国人才缺乏推销自己产品的热情”。

东西要到买主那里去卖。“顾客是上帝”，这是三波春夫（日本著名歌星，数十年来他的独唱音乐会使硕大的歌舞伎座剧场每场座无虚席）的名言，也是日本人做生意的信条。

日本人造东西时虚心听取消费者的意见。在生产过程中，对在第一线从事生产的工人的意见也不忽略。决不像美国人那样委托舆论调查或市场调查公司进行调查，由经营者根据调查报告做出决定后单方面下达命令。所以，在做出决定前需要一定的时间，但一旦进入执行阶段则雷厉风行。所以在日本人眼里，美国的推销只是靠报酬吊人胃口，而不能反映消费者的意见。在美国，每售出一辆车都按一定比例给推销员提成。能干的推销员收入比公司干部多并不奇怪。

日本当然也有推销提成制度。但是，日本的汽车推销公司大多废除了计件工资，尽量提高基本工资，缩小能力上的差距，也许外国人奇怪，这样能留住能干的人吗？但是，所有的大公司都改成这样的制度后，效率更高。只有那些经营健康食品、化妆品、食品保鲜盒或专门用于上门推销的商品，或时令商品的公司还保留着计件工资。

改成固定工资后，能干的未必辞职，而且还产生了能者帮助能力差的，使公司内更加融洽的效益。即日本人的推销更注重集体的力量，而不是个人的能力，即使来到海外，也想尽量在这种思想基础上建立推销网点。在这一点上，因为美国人过于依赖推销员个人的物欲，好卖的东西太偏，不好卖的东西便被搁置起来。另外，因为美国国内本身是个大市场，在美国能卖出去就不必卖给别国。这种想法根深蒂固，因此尽管致力于国内的推销，却根本缺乏向海外积极推销的干劲。

过去美国产品销往国外是在美国作为世界一流国家名副其实的时代，来自全世界的人们特意前往美国进货。在世界性物资匮乏的时代，美国的汽车和空调相当畅销。但进入物质极大丰富的时代，世道变了，生产成本低于美国或质量领先美国的国家争先恐后地瞄准了美国市场。无论如何，对于日本人来说美国人是“上帝”，所以日本人毫不含糊，而美国人并不把日本人当成“上帝”，自然要拉开距离。

59. 加倍游戏 引起公愤

日本人因为生产产品卖给外国人而发了洋财，所以脑子里只装着“要造东西去卖”。即使怎么开导他“既然有钱了，就有义务花钱，不能光攒钱”，尽管听的时候日本人知道言之有理，但到“动真格”的时候还是缩手缩脚。

例如，在日美贸易摩擦的高潮中，即使再说服他“贸易顺差这样继续下去，造成日元升值便无法出口了”，日本人也不说“进口牛肉和柑橘吧”。当认识到日元进一步升值，出口只会出现赤字后，日本人脑子里想的是“必须在降低成本上下功夫”，进一步降低成本。日本人没有买东西的意识，只想卖，所以归根结底全部心思都集中在怎样才能卖出去上。

如此说来，中国话说的做“买卖”用日语说是“卖买”，和中国的字序正好相反。中国人做生意是买进货来卖，所以是先买后卖。日本的汉字本来是从中国进口来的，所以刚出中国时一定是买在先。可是到了日本则掉了个个，肯定是在来日本的船上遇上了台风，把货全弄颠倒了。

日本人造东西之前先想着卖。因为是增加附加值再卖的生意，所以万一卖不掉便要连本带利都赔进去。所以有销路先于一切，有了销路便不问三七二十一卖了再说。卖了就有钞票源源而进，所以把买放一放根本不成问题。

特别是自己掌握了在外国的推销系统以后，日本人的推销更是如虎添翼。要不是美欧人出来阻止，真恨不得卖得让全世界的钱都进自己的腰包。

因此对于日本人来说，“买卖”就是两个叠在一起的“卖”，即“卖卖”，况且销售额每年不成倍地增长就好像不过瘾，必掀起一个倍增运动。于是，无论哪个国家都遇到了支付困难，世界上的人们终于愤怒了：“和这种日本人只能拜拜了！”，对日本及日本人的自私群起而攻。

细想起来，这并非因为日本人有什么恶意。因为日本人从小受穷，所以还摆脱不掉过穷日子时代的习惯，只知道单方面的卖。在外国人眼里很明显，现在不花钱将来将付出更大的牺牲，而日本人对此好像毫无察觉。

60. 不花钱代价昂贵

因为日本人只热衷于卖，所以当日元升值使成本无法核算，便用降低成本来抗衡。美元之所以从 250 日元一下降至 150 日元，是因为在石油冲击后，日本人作为起死回生之计致力于产品的“轻薄短小”，成功地使日本产品成本下降了 30%。为此，无论和任何发达国家竞争都能立于不败之地，这样贸易平衡越来越向日方的贸易顺差一边倒，所以出现了 30% 至 40% 的日元升值。

过去卖一百日元的東西，因日元升值只能賣到六十日元，致使日本大部分出口产业沦为赤字。本来，这是因为贸易收支不平衡所至，所以日本人要么从对方国家买东西，要么去对方国家发扬阔佬的本色，花钱去争取平衡。

然而，由于日本人缺乏“买”或“花”的意识，卖不出去就动脑筋降低成本，使 150 日元也能成本核算。如果日本的产业界过去有国营铁路那样坚持反对合理化的时代，而今则洗心革面进行合理化，那么将成本再降 30% 完全不成问题。

但是，即使在石油冲击后成功地降低 30% 的成本，在合理化接着合理化的产业界只靠国内再降低 30% 已不可能了。这样，日本人就琢磨搬到成本低的地方接着生产，所以将零件类规格产品转移到韩国和台湾的工厂，考虑到将来美国可能转变成保护贸易政策的因素，而将以美国为最终消费市场的组装工厂干脆连窝端到美国。

其结果是出口日本的资本和日本的生产技术，取代日本商品的出口。如果在国内生产、出口，日本人既有工做又赚钱。但其代价是必须花钱从外国买东西、买服务，否则不会长远。反之，如果拒绝花钱，只想卖，美元便进一步贬值，降到 120 日元、100 日元，使所有的出口都变成不可能，而资本、技术和一小部分管理人员、技术人员搬到外国。这样国内没东西可卖，产业界摇摇欲坠，没有地方去工作，到处是萧条、失业。出现这样的危机时，日本政府不是采取对策救济，而是提高销售税落井下石，减少消费，向扩大萧条的方向使劲。因为他不想让人们花钱，只想征税。所以不久将不可避免地为之付出更大的代价。

61. 打入美国的企业不再是日本企业

五六年前便已预见到，日本企业为了避免日元升值带来的麻烦，将向海外大规模转移生产据点。当日美贸易摩擦还不像今天这样明显时，日本可以只考虑成本问题，将工厂转移到韩国、台湾、香港、新加坡等地方方便万事大吉。然而，当韩国和日本的对美出口顺差和日本一样大幅度增加后，美国对于新兴工业国的压力也越来越大了。于是，韩国和台湾也开始对日本建厂现出难色，不愿意为日本的顺差背黑锅；而日本则想着有朝一日美国因无法消除贸易赤字将外国产品扫地出门之时，干脆将工厂搬到美国生产在美国推销的产品。

为此，日本企业如洪水猛兽一下涌入美国。为了对日本企业招商，美国各州相继在东京开设了办事处，日本企业本来应该集中在正好在大海彼岸的日本人最集中居位区加州，但是加州直到最近都不肯撤回单一所得税，所以大多数日本企业越过加州，打入了被称为阳光地带的佐治亚州、俄亥俄州、得克萨斯州、科罗拉多州等中部到南部地区。尤其在亚特兰大集结了 150 多家公司，连日本航空公司都开设了以亚特兰大为终点的航线。

我曾参观过始于加州以及分散在得克萨斯和佐治亚州的日本企业，走到哪里都可见日本人像在日本一样拼命地干活，我问：“是否采用了日本式经营？”但所有的回答几乎如出一辙：“不，我们完全没意识到特别要日本式。而是招来当地人，经营让大家满意。”

不管怎么说，几百个工人中顶多十来个当干部的日本人，机械设备也几乎实现了自动化。在我一个外行看来甚至觉得比日本国内设备更先进，但据同行专家们说，比日本国内实现了更简单化作业，即使不雇熟练工也几乎不出次品。这种窍门只有在生产技术上精通的日本人能想出来，这种做法如果在美国安家落户，不久将成为美国的战斗力，在完全封锁进口日本产品上发挥威力。日本人沾沾自喜，认为自己正在垄断美国市场，但不久将会发现自己建在美国的企业和日本的企业展开激烈竞争而惊慌失措。

62. 南辕北辙 适得其反

日本人如今大举向海外搬工厂，尤其向最大的消费地美国的扩张最厉害。其理由是，如果贸易赤字继续扩大，美国必将找种种煞有介事的借口转向保护主义贸易，只要现在将工厂搬到美国，便能巧妙地躲过这种限制。

但是即使把工厂搬去，在美国调拨零件仍不那么容易，而美国的零件次品率又高，单价又贵，所以大部分要从日本进口。其中甚至有的以逃税为目的做手脚：将在日本国内组装好的产品又拆开，还原成零件出口，只要一把改锥便能成产品。这样干无法扩大就业，所以提高国内零件调拨比例的呼声与日俱增，类似英国甚至提出 70% 以上的要求。

在细节上还很难消除疙疙瘩瘩，但是毫无疑问，日本的出口产业已向当地生产的目标激流勇进了。资本的提供者、生产技术、生产的产品以及从事经营的都是日本人，而且日本企业掌握主导权，所以日本的本社认为是自己的企业。

但是，即使资本和经营归日本人，但是建在美国，用的是美国人，又卖给美国人，在美国纳税的企业到底能作为日本企业持续多久呢？例如，丰田在美国建的汽车制造厂对于丰田本社进口的汽车恐怕保持协调关系，但是对于日产和马自达的进口车会客气吗？同样，本田在俄亥俄工厂建的汽车厂与丰田或日产从日本进来的进口车之间不会处于竞争关系吗？

如果互相与竞争企业进口车之间展开激烈的竞争，从整体看恰似日本在外国当地厂造的汽车对来自日本的进口车起着牵制作用。美国如果对进口限制数量或征税，那么反应将更直截了当。恐怕原有来自日本的 230 万辆进口车被美国内同是日本厂家的 USA 制造的车压倒，逐渐减少其数量。

即，日本的企业打入美国，用日本的经营和技术对来自日本的进口加以牵制，正像在实践中玩日本象棋游戏（日本象棋规定对方的棋子被吃掉后可以作为自己的子使用——译者，日本方面的“子”被美国拿去便反过来站到美国一边进攻日本，保护美国。

如果认为这一场比赛日本的优势会永远持续下去，期待将会落空。

63. “头儿是日本人”的企业受欢迎

日本的大企业，即使在东京、大阪有本社工厂的大企业在其发展过程中也一度为了得到劳动力，在国内地方城市相继建起工厂。负责工厂经营的厂长和干部虽由本社派来，但在工厂干活的工人大多数就地招工。因为既能增加固定资产税收入，又可以扩大本地就业，所以地方城市市长不仅欢迎中央大企业来建厂，最后还建了工业开发区，四处奔走向大企业招商。

扩张到地方城市的大企业，为了不被当地人指责成“目中无人”、“趾高气扬”或“缺乏合作精神”，又参加地方商工会议所和商工会，又负担相应的份额赞助大的节假日活动，尽量与当地社会打成一片。

然而当日本产品市场在海外扩大，消费国就地生产比在国内地方城市环境还有利，在国内地方城市扩建工厂的念头便被完全放弃了，地方城市为企业建厂准备的工业开发区有不少任凭杂草丛生。

取而代之的是，作为大企业世界战略的一环，工厂建在外国后，日本人仍极端惧怕自己在当地社会被孤立，为与当地居民打成一片下了大力气。因此像在日本国内采取的地方城市居民对策一样，对公共设施捐款，建立奖学金制度，主动参加民间节日庆祝活动的队伍。招工时也为了不招致“日本入无情无义”、“日本入光想着本社，不关心当地利益”的非难，煞费苦心要引进一套为刺激爱社心在日本采用的年功序列工资和终身雇佣制类似的雇佣制度。

前不久《新闻周刊》杂志刊登了一则“头儿是日本人”的报道，由于在美国就地建厂多了起来，所以在日本企业就业的美国人直线上升。日本人在新扩张地区绝不会以低于当地工资水平的工资招工。而且一旦雇佣从不无故解雇。有工作时，要求工人勤奋工作，工作量减少时也不解雇，而是让工人去擦工厂的玻璃或到院子里拔草。吃午饭时，社长和其他日本人干部与一般职工、工人在同一个食堂排队。随着日本人在车间以外决不歧视部下为人所周知后，愿意在日本企业就业的人越来越多了。仅此而言，对于美欧企业来说产生刺激的一面也不少。

64. 口头上的“公司大家庭”

在美国的地方城市能在本地建厂的日本企业就业成了一种时髦。日本企业工资平均水平绝不低于现有企业，再说从不无故解雇或没活于放长假。因此，很多人感到能到日本企业就职要算走运。只要日本企业做招工广告，便能吸引几倍、几十倍的人。但是，对于美国地方城市日本的经营者完全是陌生人，至于日本人想什么，取信于日本领导人应该做什么，绝大多数美国人都毫无把握。对来报名的人，日本人既问“以前在哪个公司干什么工作”，“工作过几年”，“专业知识是什么？”，也刨根问底问“家里有几口人”，“孩子几岁，在哪里上学”，“夫人在哪上班，收入多少”，“夫妇关系是否融洽”等明显属于私事的问题。美国人疑惑：问这些干什么，其中也有的因此不愉快而放弃就业。

渐渐地其含意终有一天会弄明白，即日本人相信“公司是家庭的延续”或“大家庭”’，“在公司工作的每一个人家庭生活是否美满会影响这个人的工作。甚至对车间的气氛带来影响”。

“头儿是日本人”这篇特集提到这个例子：有一个美国男子因为没法把孩子托付出去，只好在招工时带着孩子参加了面试。本人认为根本没指望被录取，边想边走了进去，但意外的是监考日本人替他抱孩子，还问了很多问题。更令他意外的是来了录取通知，他惊得跳了起来。

仅从这些方面看，日本人是相当仁慈大度的。因为职工的家族也被作为“大家庭”’的一员，在一起也不感到有隔阂。但是本质的问题不在于此，而在于晋升之路都是为日本人准备的，而且滴水不漏，就地录取的特别是日本人以外的职工绝不会当上干部，因此对于外国人来说，晋升之路被完全堵死了。

对于一般工人这虽然并不重要，但对于那些胸怀大志、前途广大的青年们则成为走向绝望的起因。如果日本人本身不能改变这种日本人的纯种主义，“这帮家伙只是口头上的大家庭主义者”的非难将在所难辞。

65. 非日本人即不是人

在一个时期，美国的大企业遍布全世界，形成跨国企业。美国人以股份组织搞事业是轻车熟路，对别人参加自己组织的公司也很习惯，而且认为在外国干一番事业需要有人领路，所以与当地实力雄厚的企业合资开始运转的情况很多。无论硒静电复印机，还是 GM 或福特，在欧洲和日本几乎都是与当地企业合资的。

很少听说美国的企业在当地取得成功便踢开合作伙伴，不知不觉中将对方变成 100% 的子公司之例。放弃合作或是因为事业受挫决心撤退，或是事业尽管顺利，但由于本社方针决定处理公司持股。若在日本，在这种情况下大体是向合作一方的日本企业转让股份。在合资过程中，不知不觉变成日本企业者居多。

假设日本大企业到地方上与地方企业共同出资开发当地产业。在这种情况下几乎没有保持合作关系善终的例子。如中途长期业绩不佳，大企业会提议增资。经济基础薄弱的地方企业能承受一回增资，但反复两回便吃不消了。当察觉到时，按各半比例出资兴办的共同事业不知不觉中已变成了中央大企业所有。这样的过程在国内公然进行。这也成了当地企业与打入外国的日本企业合资的必由之路。

进入韩国、台湾的企业开始不熟悉当地情况，又需要有人领路，所以和当地企业签合资合同。即使这样，本社既收取技术指导费，又让当地合资公司支付派遣技术人员的高薪。其中有的甚至由本社提供原料和半成品或全部零件，还掌握对制成品独家销售权。其结果，合资企业几乎不营利，也不可能分红，而且日本很快便把投入的资本收回去了。

虽然也有类似韩国之例，一怒之下撕毁合资合同的，但在东南亚更多的例子是在无红利的情况下反复增资，一旦当地资本家无力增资；日本企业便控制过半数的股，将合资企业完全弄到手。如果说这是资本原理亦然，如今这种做法在扩张到美国的企业中也日渐增多，完全掌握经营权后，人事也与本社指令接轨。于是，日本人的纯种主义马上变成统治经营的法则，与殖民地统治同出一辙的原理在公司内招摇过市。日本的经济优势地位越是确立，这种“非日本人即不是人”的态度越臭不可闻。在海外如果出现排挤日本人的呼声，恐怕由此而来。

66. 派的人多对外国不感兴趣

随着日本企业不断向海外扩张，派遣到海外的日本人也逐渐增多。也许起步于农业社会的缘故，日本人的植物性思维发达，在一个公司就业后，植根性极强，同时在国内移居时也想着尽量扎根于当地社会。但是在海外的植根性却极差。

首先自己主动移居海外的人极少。走到那就在那扎根定居的人也少。移居过去形成鲜明对照的是中国人，无论去加拿大还是美国，一旦移居便将满门老幼连锅端，一转眼就形成中国人街。战后这种倾向更强，若非被企业派遣不得已住在海外，绝不会有这样多日本人到海外居住。

因为为了公司赚钱被派往意想不到的国家，所以对该国知之甚少，更谈不上对这个国家的文化特别喜欢或有所了解。因此不仅想与周围打成一片的人少见，想借此机会掌握该国语言，精通该国国情，即使辞去公司的工作也能立于不败之地的人几乎等于零。

不仅如此，大多数人都觉得被派到这种地方是倒了大霉，只是因为违背公司命令对将来晋升不利所以才先咬咬牙，成天盼着“再过几天能回日本了”。这种人叫“心向本社的人”，他们本来就是不自愿来的，所以不仅住几年也不适应该国气氛，而且还作为外国人对别人于什么都冷眼旁观。当然，他们来到该国是以最终回国为前提，所以不买住房，也不在当地积累财产。虽然几十年常住的人少见，但即使住几十年也变不成当地人。

这些人带着企业使命被派往海外。因为他们对文化不感兴趣，当然既不会深入到当地人中，也不太讨当地人喜欢。所以自然对当地持批判态度，光看到缺点和不足。无论到台湾还是被派到曼谷、埃及或墨西哥的人无一例外，随着对当地情况熟悉怪话也多起来。离开公司后也几乎没人想在当地定居。

当然，日本也有人憧憬印度、埃及、中国。但是着魔的人毕竟是倾家荡产才走出去，根本无法长期定居。而因公派遣、常驻的人们很少有人真的喜欢上被派往的国家。在此也暴露了日本人国际化不彻底的弱点。

67. 以诚相见是关键所在

在外国人看来日本人似乎是铁板一块。日本人自己也愿意炫耀其团结的一面，诸如“一亿一心”，“一亿一团火”，表明国民根据不同时期的不同政治动向想到一处奔向同一个目标。

能互相合作是日本人最大的特长，同时也是最大的缺点。当整个国家一边倒时，便失去制动能力，跟着向一边倒，直至不可自拔走上极端。类似日中事变、大东亚战争之类，即使日本的每个人认为不应该占领“满洲”，不能和美国发动战争，但一旦军人当政，舆论一夜之间便倒向这个方向，局面便无法挽回。尽管每一个日本人有常识和平衡感，但当事关整体政策时，无论多么极端都向这个方向蜂拥而至。

所以，日本人作为公人和作为私人简直判若两人。外国人描写日本人作为整体的形象恐怕是“嘴上说得好听，其实是滚刀肉”。然而，作为个人接触每个日本人都“彬彬有礼，守信用、热情，很容易接触”。战争中，到中国大陆的日军无恶不作，但脱下军装的日本人却完全变了一个人，不少人曾帮助处于困境的中国人，从个人角度给予援助，受到当地人爱戴。在这一点上美国人表里一致，而像日本这样原则和真心相差如此悬殊的国民却十分少见。

所以，如果不和日本人处到肝胆相照的程度则等于没有真正相处。为此恐怕既需要“坦诚相待”，又要到家里做客，一起打麻将、打高尔夫球之类。

从表面看铁板一块的政府机构和大企业其实内部也有裂痕和缝隙，所以要想知道从哪儿开凿能造成随心所欲的造型，就必须先投入个人怀抱。“同吃一锅饭”、“推心置腹”、“不分彼此”、“家族之间交往”这类表示亲密程度的形容词数不胜数。因为平时日本人“一出门必有七个敌人”，所以作为公人总是紧铠结甲。

既然如此，要想和日本人交往，从前门进攻便不灵。如果不能自如地出入便门，便无法摸到日本人的真心。

68. 每个日本人都是零件

对日本人和中国人个人进行比较，很少见日本人十分突出的例子。从聪明程度、勤劳程度、会赚钱、接人待物等各条来看，中国人得分都更高。我从雇佣双方的人的立场，至少是这样看的。恐怕与韩国人或欧洲人相比，持这种观点的人也会很多：

然而，如果交给一百个人干一件工作，合作默契的要数日本人。中国人脑筋灵活，也肯干，但优先个人利益。只要有待遇稍好的工作岗位，便立即调离工作。所以既不能在一个公司里积累技术，又无法成为熟练的营业专家。台湾有的是计算机软件技术人员。但哪个计算机公司的经营者都为留不住技术人员而头痛。

在这一点上，日本人颇具爱社精神，到一个公司就业，不在万不得已的情况下不轻易调离。因为以公司利益为重，所以不大拘泥于个人收入，对金钱看得不是那样重。其结果，在技术积累型产业可以充分发挥其长处，在经济上取得大幅度增长，国民的平均收入也达到世界数一数二的水平。这充分证明，善于协作的国民比个人精明的国民更容易成为有钱人。

但是，构成协作单位的每个日本人并非怪物。如果看单个的日本人多数甚至单薄得让人担心他能战胜生存竞争吗。与像杂草一样一个人也无处不生的中国人相比，日本人就像一部大机器上的一个零件一样经不得磕磕碰碰，但是一旦组织到一起，携手并肩，一眨眼之间就变成了有手有脚、动作协调的造币机。

即，如果制造东西，增加附加值创造财富，有许多东西值得向日本人学。因为对于最能产生财富的工业生产来说，协作是至关重要的。美国人对日本人这种齐心协作感到威胁，想方设法去阻止，但恐怕结果将适得其反。前些时，出于国防理由，美国政府反对富士通公司占有查尔德公司股，其实如果真落到日本人手里，即使美国人也能成为毫不逊色的协作零件，所以何不将日本企业招到美国跟日本人学来这招呢？

69. 各自为政才铁板一块

日本人整体看上去是铁板一块，所以美国人恐怕认为日本的政府也一样坚不可摧。日本人在谈判时绝不轻易亮出底牌。对方提出要求，便洗耳恭听：“言之有理”。而且尽量回答得让对方听起来舒服：“明白了。马上研究”或“尽量努力”。从首相的权限看首相说“尽我最大的努力”很容易被理解为不成问题，但是实际上几个月，几年过去也毫无反应。美国最后也等不起了，开始采用重课税对付与日本的谈判了。半导体协定破裂，开始实施 100% 课税后，向美出口该产品的日本企业蒙受了沉重打击。

美国人也许以为这一击足以使日本政府惊慌失措。但是，恐怕美国人要失算。因为推动日本政府的人也是一个一个的零件，负责外交或通商的其他零件们并未因此受到丝毫损害。

日本政府很善于从外国产品的侵略中保护本国市场，但不擅于到外国去打仗。到外面去进行经济战争的全部是企业，不是政府。日本人并不认为民间企业负责生产外国人喜欢的东西，源源不断地出口，政府负责为它们铺路。所以即使谈判搁浅，顶多也是通产大臣坐立不安，这也是由于企业闹个不休而感到无所措手足，农林水产省或大藏省、运输省并不会表示同情，给予某种帮助或做出让步。

原因是政府各机关和各个公司一样，是省（部）级单位，在各自省中意见虽然统一，但并不打算与其他省相互合作。

大抵也由于日本战后宪法禁止到境外进行战争，日本政府不认为发生在外国的事属于自己管辖范围。另一方面，如属于自己守备范围内的防卫，则像自卫队稀里糊涂发展壮大起来一样惊慌失措，起来防范。即使经济团体联合会主张既然如此应该索性对所有工业品免税，实现彻底的自由化，大藏省和其他的经济团体也全当耳旁风。

更何况农林水产省、农业团体对于大米自由化、牛肉、猪肉自由化之类呼声连睬也不睬。各省和民间企业作为独立的“藩”各自盘踞一方，在体制上形成条条块块。同时又绝不容许外藩介入自己的领地，所以想借机使日本迅速敞开门户几乎毫无指望。

70. 大臣就要无为而为

日本的政府始终是由自民党议员占过半数所以被认为是世界上少见的稳定政权。尽管有社会党、公明党、民社党这些响当当的对立政党，但却丝毫不见政权过渡到在野党的迹象。甚至让人怀疑，在野党只不过徒有虚名，一党独裁的统治才是实质。

在这个意义上，政府是得到了广大国民的支持，但执政的自民党虽立一块牌子，其实质却是多党派的联合体。多时达八九个派系，现在分成五派，每派都有自己的老板。老板相貌各异，其意见也不同，其徒党也旗帜鲜明。在选举时也是表面上作为自民党公认、自民党推荐，貌似一个统一的党派，但其实出马竞选前已经明确了谁属于哪一派。哪一派的老板都处心积虑于如何让自己派多一个人当选，为选举战开展得力，既帮助争取公认，又对该派系的资金补助毫不含糊。年终则由各派老板分配各自的政治资金，美其名曰“年糕钱”来确认内部团结。

因此若在其他国家本应分成几个少数党，但在日本却是一个政党。如果分裂恐怕哪个派的老板都难以当政，因为各打各的算盘使互相牵就的保守联合得以延绵不断。当时每次出任总理的派系和对成立内阁有功的派系在内阁中形成主流，并占据阁僚中大半的要职，但在这种情况下，反主流派也必然分得几个职位，这已成为不成文的规矩。

凡志向政治家的人谁都想当大臣，当上大臣下次选举就轻松得多，而且可以为选区带来好处，评功摆好，所以大臣的交椅在哪里都是最抢手的。新内阁一成立，便对每一个派分配名额，协调派系想推选的人和总理想要任职的人非到最后不见分晓。因为大臣就像女儿节祭坛上的摆设，其实可有可无。日本的内阁人事从不讲究因人善用，但却都能胜任，这恰恰暴露了政府本身没发挥什么作用。

派系势力越大，在推选总理时发言权就越大。当然哪一派都想发展壮大，为此不遗余力。大派系当然人数也多，当大臣轮得就慢。而小派系尽管人数少，但能分配到的大臣职位也少，所以当大臣轮得也慢。

71. 政治家是二流人物

谁当大臣都干得下去是日本政府机构的特色。这既说明官僚得力，又说明有没有这个班子日本国本身都在“上帝看不见的手”诱导下顺利运营着。

像日本这样政府作用有限的国家实在少见。日本政府对外国人或外来者（包括进口产品）横眉立目，但对本国人却富于奉献精神。很难说在哪儿怎么发生的变异，总之明治以来官尊民卑的风气随着战败和美国人的占领来了个一百八十度转变。也许按教科书不走样地接受了民主、并付诸实施的优等生应该是日本人。

本来日本人很擅长服务业，政府机关也不例外。连区公所外国人登记处的人对客人也是满面春风，要是没有视外国人为眼中钉的人国管理法，不知会给外国人多好的印象呢，甚至让人觉得怕外国人蜂拥而至而故意强制按指纹损害自己的形象。连申请居民登记的窗口、税务署的窗口待客都彬彬有礼，在外国少见。因为国民是主人翁，政府靠国民纳税运营，这样的想法一定深入人心。

这一点自上而下做得十分彻底。或者说越往上做得越彻底。次官比局长、大臣比次官更像“熟透了、耷拉下头的稻穗”。其原因即，高级官僚的下一站或到民间企业任职、或当政治家，而经过长年奋斗才如愿以偿的现职大臣更加痛感如果在下次选举中得不到选民支持，恰似“猴子从树上掉下来还是猴子，议员落选就是平民百姓”的真理。

要想当大臣，除了个别例外以外，唯有当国会议员。如今要在选举中当选需要5亿到10亿日元资金是公开的秘密。如此巨资个人承担不起，但国情又不允许公开行贿，所以只能找后台。而后台只能是产业界，选票只能依靠组织，无论走到哪都要求人，选举一开始对电线杆求情的漫画便跃然纸上。

在日本着上去既不是政治家也不是内阁总理大臣、而是产业界的头头们掌握着国家命运。

72. 日本政府徒劳无益

人，生来有的是政治家的材料，有的不是。也有的什么都干干，结果发现自己更适于做政治家而中途转舵的。但也有的是干一番事业有了钱后，为了图个名而当上政治家的。但在日本最多的政治家与美国不同是那些官僚出身的人。

如果不了解这一点，便无法理解日本政府为什么会有劲儿使不上。美国的政治家和高级官僚大抵是民间人士出身。在这之前是做公司的社长或律师的这批人，出于为国和虚荣心各半的动机，要么做长官，要么做议员。所以尽量使自己的想法原原本本地反映在政策上，答应便致力付诸实践。这些美国人和日本的总理大臣、各省大臣以及高级官僚谈判，达成协议，于是便自认为谈判走上了轨道。但半年过去，一年过去了却毫无反应。这种事反复几次便会不耐烦起来，觉得日本人撒谎。但是让我说，那是因为美国人不了解日本政府的形成。

日本国会议员除了在野党的大半和执政党的一部分外，几乎都是官僚出身。因为官僚有严格规定要退休，为后辈让路，所以如果爬到次官或局长的最高峰，无论在哪个省都可以到民营企业或会社公团第一把交椅，抑或参加竞选当国会议员，只有两条路供选择。大多数退休者选择安逸的下凡之路，而野心勃勃的官僚则选择从政。

日本的选举也不例外，开销过大，靠个人经济能力望尘莫及，但是老天作美，只要执政党出面打个招呼，既有人提供资金，渗透到各地的官僚组织和其管辖下的业界团体又能动员其组织和团体，当选概率极高。因此，国会议员这个位置是官僚退休后很有希望的落脚点之一。其结果，相当一部分官僚出身者占据了位置。所以，官僚的所作所为本身表现出向政界的渗透。而在日本到处流传着“有行政无政治”

的说法不无道理。

日本官僚机构的高级职位都是东大出身者盘据着。即使不是东大毕业，也都是在大学成绩出类拔萃的。所以思维敏捷，其行政能力也是其他国家望尘莫及的。但却闭关自守在政府机关里，没有社会实践的机会，所以有不通世事的缺点。从大学直接进政府，又直接进入国会，当然把官僚的优、缺点都直接带进了国会。因此和日本政治家谈判时，如果不做好和官僚打交道的准备就会手足无措。

73. 耗费巨资的选举制度

日本的国会议员仅就执政党而言，大多数是官僚出身。并不宽裕的前官僚出马竞选就能当选，主要由于自民党派系做后盾以及全面动员曾在任的官厅组织拉选票。

但是，能利用组织仅限一次，至多不过两次，第三次时如果自己不具备组织能力和资金来源，很难维持得票。所以，议员都要拿出浑身解数在自己选区内保住得票，为此要花钱，所以必须到处求爷爷告奶奶要钱。事关特权的，只要知道从中斡旋就有利可图，哪怕冒着引火烧身的危险也要为之奔波。维持议员的地位比当选议员花费要多得多。

根据我的计算，即使花钱很谨慎，日本的国会议员每月经费也需要 500 万日元。其收入包括秘书补贴只有 200 万日元，所以每月差额 300 万日元。如果除了议员会馆外，在附近的砂防会馆或永田町一带再拥有一处办事处，差额将加倍。若是能人，即使不是派系的大头是个小头，每月差额也将超过 1 千万日元。

国会议员要想填补这个差额就是成立后援会，每月向当地企业或商店主收取 3 万至 5 万、大到 10 万日元的会费。在产业发达地区可望争取大宗后援者，但在人口过疏的大米产区，组织每份会费 1 万日元的后援会并不是轻而易举的事。

所以当上议员稍有资历后，知道靠当地企业资金不堪支持，便以有全国规模的大企业或业界团体做靠山，有的甚至不惜依靠名声不好的后台。如此开销之大，若非权势欲薰心的人肯定会放弃做政治家的念头，但我并非说政治家都是“二流”，而是由于要和选民保持良好关系开销过大，或在维持派系上过于勉强，政治家就会为金钱而奔命，久而久之便会丧失金钱感，与普通百姓的常识越来越疏远。这主要由于选举花钱太多，而且没有特效药能奏效，所以连对日美经济摩擦之类倾国大事也丧失了处理的能力。

74. 大包大揽是时代错误

动物和植物无一例外，只要不能适应环境的变化和时代的变化，便要走向灭绝。恐怕人和国家也不例外。

在外国人看来，日本的政治家抓不住、摸不着，让人捉摸不透。尽管如此，以 MITT（通产省）为代表的日本官厅众志成城，却令人瞠目。日本官厅对于日本产业界就像一只母鸡。确实，当日本产业界还很薄弱不足以战胜国际竞争的时代，日本官厅的母鸡作用非凡。至少在防范外敌对鸡雏的袭击上发挥了重要作用。

然而雏已成鸡后，母鸡仍然拘泥自己的作用，还想一如既往带着鸡雏集体行动，小鸡便很难独立，就像离不开母亲的年轻人一样弱不禁风。究其原因，是日本官厅的大包大揽的风气所致。当产业界整个处于需要保护环境时还行得通，但如今鸡雏长成雄鹰般性格仍想喂养，这种保护过度不仅显眼，而且连国民部觉得过分。

说实在的大藏省比通产省，运输省和农林水产省比大藏省更需要洗脑筋，多半这也是与其管辖范围跨越国际程度成正比的。最近围绕大米自由化国内外哗然，但聆听主管日本国内稻米生产的农林水产省课（处）长或局长的主张，完全是前后矛盾，给人的突出印象是“靠这些人已经不能适应时代了”。有趣的是，到昨天还不在其位的政治家一上任农林水产大臣，便从这一天开始作农林水产省的代言人，伊然百年前就在其位生根的植物，干着老本行——大包大揽。如此怪现象当解释为“政治家别威风，说你是政治家，你不过是官僚的变种”。

如此这般，各省各守自己的城池，苦心经营。在城内好过，出了城的企业却成了牺牲品。因为日元与美元比价不能保持在一定水平上，出口便会遇到障碍；而要使出口顺利必须增加进口保持贸易平衡。尽管如此，各省却唯我独尊，寸步不让，使贸易出现单向黑字，日元坚挺几乎使好容易长大的鸡被活埋在城里。

在日本国内无法生存的企业先后逃到国外，其原因即大包大揽惯了的政府根本不想知道鸡雏已长大了。

75. 向 1 美元：100 日元挺进

我经反复思索得出结论：为什么日本的政治家和官僚上层不能适应时代的变化，是因为他们生长于日本的贫穷时代，所以无法摆脱其成长的时代背景。

在食不饱腹时代过来的人满脑子都是如何摆脱贫困，所以节衣缩食，爱惜东西，经历过物质匮乏时代的人，认为生产能解决物质不足，所以即使生产过剩还无法摆脱生产优先的思想。通过出口摆脱了贸易赤字，提高了生活水平的人认准了出口，只要出口稍有滑坡便会惊慌失措。希望这种人增加进口，把国内市场占有率分一些给外国产品他也绝不会答应。说来并不奇怪，由于把日本的经济政策、对外政策交给他们了，所以即使本人没有恶意也难免不出牛头不对马嘴的举措。

在世界上拥有强大的经济实力，却又不对弱者做出某种让步便难以维护相互的和平。但是不知日本人是没有认识到自己的强大，还是认为非样样都强不算强大，它无论在强大的产业领域还是在较弱的农业、劳动市场领域都寸步不让。强项吃掉对方的份，弱项则力求不为他人吃掉，所以贸易收支一直是单向顺差。况且数字惊人的顺差不仅给其他国家带来失业，还会出现无力支付的事态，使汇兑行市出现巨大波动。

例如，从 1985 年 9 月后的一年之间，1 美元从 240—250 日元的汇率猛跌到 140—150 日元。值 100 日元的出口商品只能拿到 60 日元了，很显然出口产业会损失严重，即使不出现大亏空也根本不赚钱了。当然这点道理政治家和官僚都懂，但却不去动脑筋为防止日元进一步升值对进口开绿灯；而是打的既不增加进口，又防止日元升值的如意算盘。他们寄希望于和美国财务长官进行政治谈判解决问题；抑或由日本银行出面买汇就会把东京和纽约的小鬼们吓得落荒而逃；或者里根总统就安定汇率发表声明会见效，等等。

不从根本上采取对策，而只玩弄权宜之计，结果只能得到一时的喘息，日元升值的势头必然复燃，向 100R 元冲刺。在我看来，将整个日本出口产业赶到不能出口的死胡同来保持贸易收支平衡似乎是日本政府的基本方针。

76. 海外扩张标志着日本的繁荣到头

从日本人做买卖的方式和日本政府的性格看，还在 1 美元兑换 180 日元时我在讲演中就经常指出：“应该考虑到将来 1 美元兑换 100 日元的一天，尽早采取对策”。专家们都知道美国的实力，所以只是一笑了之，全当痴人说梦。然而，到了 1987 年连美国政府官员和纽约交易市场的分析家们也开始议论起 1 美元兑换 100 日元，所以这种说法就不再那么刺耳了。

诚然，我预言在三年之内将进入 1 美元比 100 日元时代，现在才过去一年半，所以并非一夜之间就进入 1 比 100 日元。但是，如果每三个月就发生一次对汇率造成严重影响的事态，即使时间上多少有些出入。很快也会进入 100 日元时代。干事业的人需要预见今后一两年制定对策，既然早晚 1 美元要兑换 100 日元。为企业的安全和发展现在就必须做好准备。

从这个意义讲，围绕日本国内的企业、特别是出口厂家的环境十分严峻。如前所述，日本的企业为保证在对象国的销售比例，尝试了在当地建厂生产，开始时是为了躲过关税壁垒和进口限制，而且这样从成本上看也有利。但是随着日元升值，在国内生产本身已无法纳入经营核算。所以今天日本企业是为了求生存被迫不顾一切地冲向海外。

二百年前，亚当·斯密在其《国富论》中写道：对地租劳务费征税可以，但对利润不要征税，用今天的眼光看虽然有些奇怪，但据斯密说对利润的征税最终必将转嫁到消费者身上，当税赋加重仍能转嫁给消费者期间不成问题，但如不能转嫁了资本便会从这个国家外流。

对土地加税再重，人们也不可能扛着它外逃，但资本则不然，一旦无利可图便会毫无顾及地外流。在资本集中的地方增加了就业，也增加了交易，城市自然繁荣。相反，资本外流则产业衰退，就业机会减少，国家就会衰微。这就是经济原则，不能有侥幸心理。从这个视角看，如果由于日元升值使企业不顾一切地外流，日本的全盛期将很快到头。对日本人来说事关重大，但如果站在只日本一家繁荣欠公正的立场则无关紧要。

77. 日本仍外强中不干

由于日元升值，在日本国内生产无法进行成本核算的企业接二连三地将工厂转移到海外。在海外投资照这个势头发展下去，不出十年功夫该搬家的企业将几乎都搬到国外，使日本企业的生产据点遍布全世界。从资源国进口原料在日本生产加工，再运到消费国，这是由于日本人偶然被关闭在日本国内，既然日本人可以到世界上任何角落，而且外国也欢迎，则侧重原料的加工业到资源国去生产，接近成品的加工业到消费国生产，既降低成本，又有益于防止贸易收支失衡。可以说这样做更符合时代的要求，所以，一度集中在日本的工业生产不久将扩散到全世界。

这样自然不错，但却引起一些人的担心：日本的生产事业如此大举外流，难道国内不会唱“空城计”？在国内原来生产的部分转移到海外，生产便会相应减少，就业也会减少。在以炼钢、造船闻名的城市四处张贴着裁员或再就业指导的传单常有耳闻，如从前的铁板焊接工干上了花匠，曾在高炉旁作业的人干起了跑堂等等。原来的钢铁、造船城工作机会减少，到工人手里的钱当然减少，商店街冷冷清清。外国人以为在世界上只有日本生意好，只有日本人福乐无穷，孰不知日本也有难唱曲。

然而，日本国内果真要唱空城计吗？日本人因此一蹶不振吗？这种担心大可不必。日本的新闻媒介爱煽动危机感，日本人本身也因有危机感而能严肃对待事态，事情好办。在石油冲击后，也因为国内一触即发的危机感而成功地实现了节能和自动化，大大降低了成本，建立起在世界市场上有竞争力的体制。所以随着日元升值，在国内生产困难的领域便开始向海外大迁移。

那么，空洞部分由什么来填补呢？经济是不喜欢真空状态的，所以空洞化过程越快，填补空洞的动向也越快。首先可以举出那些不受日元升值影响的内向型产业，其次就是非日本不可、今后仍有生命力的高科技商品领域，最后是那些即使日元升值也能克服并立于不败之地的成长产业领域。半导体相关产业就属于最后这个领域。美国以日本违反了半导体协定为由，对日本进口的电子仪器征收罚款性质的进口税，但是这正说明尽管美元屡次贬值起点一变再变，美国确实实力已不支，不能在同一场地对等角逐了。

78. 尖端产业 令人生惧

以计算机业界堪称巨人的 IBM 为对手奋战的王安电脑公司创始人王安找我帮他翻译自传《教训》（日文名《以简单取胜之战略》宝石社刊行）。王安社长创办的公司如今号称年营业额 30 亿美元、从业人员 3 万人的大公司，但在 1951 年创建当时只有一间月租金为 70 美元的简陋办公室，全部资本只有银行里存的 600 美元。

王安生于 1920 年，战争期间在上海租界的交通大学求学，在战争快结束的 1945 年 5 月作为技术见习生受重庆政府派遣，翻过喜马拉雅山脉，经加尔各答赴美，求学哈佛大学。哈佛大学毕业后，曾一度在加拿大就业，因有所恩而返母校计算机研究所从事研究，在这一期间萌发应用数控电路磁气的磁心存储器的念头，正是在这个计算机存储器的基本理念基础上产生了无数应用产品。

一读王安自传可知，1948 年他就职哈佛大学计算机研究所当时计算机还相当原始，甚至是否实用都是未知数。正因为如此，哈佛大学才建立了研究所。当它进入实用阶段，知道对赚钱有帮助时，哈佛大学便关闭了电子计算机研究所。

由此可见，计算机的实际应用史还不到半个世纪，但一经走上商业轨道，又是以多么迅猛的速度成长，成为产业界佼佼者的。毫无疑问，美国在这个领域处于领先地位，而欧洲各国却落在了后头，日本则紧跟在美国之后致力于研究开发和商品化。美国人认为自己领先，所以不想承认日本人付出的努力。王安指出：“现在，对于以我公司为首的其他尖端技术企业来说，存在着比 IBM 公司更可怕的东西。不，即使 IBM 公司也为之生惧。那就是日本。我并非指日本的特定企业。日本这个国家是一种威胁。因为日本的经济实力不是依靠日本企业的能量，而是与日本政府的政策有关。目睹日本的经济扩张并接触实际，我得出了一个结论。即，日本从第二次世界大战中没有接受任何教训。它不去抑制帝国主义的野心，而仅仅将战场转移到经济界企图征服世界。”

对于日本人这是意料之外的，但日本人应该知道换一种角度见解居然如此不同。

79. 民间活力被误认为政府的力量

对美国的尖端产业来说当今最大的威胁是日本。但是正面出击却又感到左右为难，虽然对于互相敌对的同业界来说不无日本势力可憎的焦虑，但对于进口半导体的厂家来说，议价维持、日本造 IC 价格高居不下、限制进口完全帮了倒忙。

决定议价本身本来就违背自由竞争原则。如果定价在美国厂家不受损失的范围，美国厂家也许可以得到喘息之机，但同时也是为日本人保障了剩余利润。同时如果限制数量，等于鼓励日本企业去贿赂美国企业。作为日本厂家，在美国本土上向美国当地企业挑战更直截了当。富士通买断某企业即是典型例子，美国国防部出面阻止，与其说是国防上的理由，毋宁说是对日本人不快感升级的表现。因为某企业的大股东原是法国企业，不能说法国人就保险，俞日本人不行。

在美国人眼里，日本人于什么都好象“unfair”。unfair 应译成“不公平”，但译成“不正当”才更有实感。自由竞争原理是美国人建国以来一直信奉的原理，因此让日本自由进口汽车，但同时要求日本自由进口大米、牛肉、柑橘。而日本的官僚则“因为进口大米有种种障碍十分困难，宁愿自主限制出口汽车”，故召集厂家，将每年出口限制在 230 万辆。这种事在自由竞争原理起作用的国家难以想像，所以美国人在震惊的同时，深信日本政府统制着产业界。所以才导致上述王安的批判：“不去抑制帝国主义的野心，而只是将战场转移到经济界企图征服世界。”

日本的各个业界都有负责行政的政府官员，一旦发生问题便召集业界代表进行所谓的行政指导。仅就这方面来看似乎政府一呼百应，业界秩序井然，但实际上对行政指导心怀不满的业界比比皆是，相信行政领导本身是产业发展绊脚石的企业家也有不少。因此将日本企业经营者的活力误认为政府的领导能力就会造成对日本人评价的失误。尤其日本的大多数官厅和自卫队一样，对国内有强烈的山头主义意识，但跨出国门一步便毫无威慑力了，所以在本。国版图一对一进行经济战争中美国如果再失败，那就是真正败北了。

80. 小改小革 大推大销

遗憾的是，日本在国际性经济战争中处于优势并非由于日本政府领导得力。一只有不了解日本内部情况的外国人过高评价日本政府，一其实政府机关的影响力并不那么强，况且形成日本国的单位既不是国家也不是个人。勉强说是各个群体，在经济领域企业是最基层单位。企业既是生产单位又是销售单位，因此如果日本的竞争力卓萃冠群，那是由于日本企业的形成优于其他国家的企业。

外国人常说日本人没有自己的东西。确实，在研制计算机上美国人也略胜一筹；汽车也曾是美国的独角戏。这些渐渐被日本赶上是由于进入商品开发阶段后日本人更胜一筹，更具有想消费者所想、发掘潜在需求的天赋。

例如，美国人造大型卡车，日本就造2吨卡车填补美国市场的空档。当美国人造耗油量大的大型轿车期间，日本人则以中小型轿车在美国建起了新汽车市场。如果认为体格高大的人不用大车不称心，那是错误的，人们常见大汉携弱女子同行。雷诺和菲亚特小型车早已问世，从这种坐进去都费劲的车里出来的大都是膀大腰圆的大汉。由此可见人的嗜好，身体大小并非成比例。

也许并非深培这种心理，但日本人在廉价制造小巧玲珑、维持费低廉的商品上毕竟发挥了特殊才能。汽车体积小，立体放声机小，计算器也小，因为太小了不适合于高龄化社会的需要，于是又退回到大计算器，报纸的字号和电视尺寸也上去了。

看到什么都想把它改造成比实物小巧的思维方式给日本人带来了许多生意。按理说尺寸小价钱应该便宜，但生活富裕起来后，似乎更看重使尺寸缩小的技术，而不是材料费，所以造得越小附加值越高，价钱卖得越贵。类似收音机、电视机之类大部分商品都如此，即日本人向世界上最薄的手表、最小的电视机发起挑战。其起源是在米粒上刻《百人一首》（传说由藤原定家汇集的和歌选，作品由一百名诗人的代表作组成——译者）。这本来是中国的技术，然而引进这种技术后转眼使之变成日本人的绝活，这也应该称之为日本人的才能了。

81. 名为大学实力职员培训所

日本人非常热心于子女教育。为了进好学校甚至有的刚出生就开始做入学准备。因为有几家从幼儿园到大学的一贯制名牌学校，从幼儿园时开始就送进去，就像工厂里的自动化工艺，上了传送带不费劲就可以大学毕业。

当然，这类名门都是私立学校，要上学需要这样那样的门路，学费也比公立学校高得多。即使这样很多父母也想把孩子送进这种学校，无非在于不想让孩子卷入激烈的生存竞争中的父母之心。日本社会是彻头彻尾的学历社会，有好学历在一流公司就职就有了保证，以后论资排辈就可以晋升。

如果想在毕业后成为官僚，官立就比私立要有利得多。尤其东京大学堪称“学府中的学府”，是名门路线。当然想考进东京大学的人很多，即使考不上东京大学，次之是某个大学的排序相当严紧。为了考上好学校，哪怕二年、三年考不上也在所不辞，这是一种时尚，所以以代代木为首日本全国各大城市车站前补习学校林立，作为营利事业办得挺红火。由此亦可见考试地狱是何等严重。

官立大学学费便宜，所以孩子一考上官立学校，作为父母的嘴上虽然说是个孝顺的孩子，这下可省心了，但实际上到录取已花费不少，况且从地方到东京生活费又高，实质上没什么差别，但是东京大学毕业后，报考政府机关会被优先考虑，而且在无论哪家一流公司都愿意录用。那么是否人们都放弃私立学校只报考官立学校呢？其实不然，一是官立不徇私情，二是不能按部就班地从幼儿园一步步上来。私立学校也许断了仕途不能出人头地，但私立有私立的好处。学校有经济界各方面的先辈，人情关系也不少，所以要到大企业就职当个白领职员绰绰有余。

即，日本的大学无论官立、私立，都是为将来当职员培养人的机关，只要有了像样的毕业证书，并不大介意学力和人品，因为尽管看上去大学形式不少，但几乎找不出进行主义主张不同、个性化教育的大学，也没有一所以接受文部省奖学金为耻的大学。正像在日本看上去银行很多而其实都是日本银行和其派出机构式的分店一样，大学看上去也不少，其实都是文部省看着顺眼的大学。而且目标就是培养职员。

82. 千篇一律的学校教育

日本的大学是职员培训所。这一点只要看一下大学毕业生中当职员和不当职员的比例就一目了然。前些年，日本也有过学生运动风起云涌的时代，学生运动的领袖除了职业活动家以外，都在大学三年嘎然而止，一上四年级就老实了。因为有过激运动前科的人一流公司是不予采用的，考虑到将来便无心眷恋学生运动了。所以学生运动是一种过剩能量发泄运动，并非思想或主义的殉教运动。越镇压反抗也越厉害，放任自流则可自然云消雾散，这一点已为最近校园的平静所证明。

日本产业界的发展受益于职员支撑企业的耿耿忠心。他们不仅不感到当职员不光彩，反而从自己在公司的作用中感到人生的价值。所以教育自己的子女时都瞄准最有希望的职员培训学校。在学历社会中越是落于人后痛心疾首的人，越憋着非把自己的孩子非送进东京大学不可，为的是让孩子替自己出这口难咽的气。

所以对于大学是职员培训所没人指责。不仅如此，无论高中、中学甚至从小学到幼儿园都“向右看齐”，如出一辙。谁都愿意让孩子上将来作个职员能有出息的学校。有趣的是，连那些明明将来孩子要继承家业，不想让他们当职员的人也想把孩子送进职员培训所。这种心理出于希望孩子接受与别人一样的教育，而不是养成与众不同的个性。

外国人都说“日本人没什么个性”，“征求谁的意见回答都一样”。这不是因为没有个性，而是唯恐被歧视接受与他人不一样的教育，从这个意义上讲日本的教育类似烤鱼。要人的单位要求同出一辙，否则做父母的为难，将来做雇主的公司也不好办。但是，因而断定日本人没有个性却为时过早。日本人的个性正在于外观、内容上相似，所以形成了一人掉队任何人可以顶替、动作自如的日本企业系统。

83. 在种稻和树人上自以为是

日本的教育类似烤鱼。几乎都是培养职员预备军的建制，所以也许有人认为招来当职员应该马上派上用场。

然而，录用了大学或高中毕业生的企业会相信学校造就的年轻人，把什么都交给他们吗？事实恰恰相反。像日本企业这样不相信日本学校教育的雇主也实为罕见。没有一家企业在用人后不从头开始职工教育的，这是最好的证明。

但是也许有人会反驳：难道不是优先录用名牌公立大学、私立大学毕业生了吗？再说这类名牌校毕业生晋升不是更快吗？这正是为什么称之为学历社会的原因，但名牌校排序则因为在进名牌校时已经按能力等级做了筛选，即学校教育尽管没有能力培养高于学历社会的个性，但却有筛选具备协调精神的职员、分档次的功能，这一点在企业用人时竟发挥了作用。

与此同时，由于没有接受偏离职员路线的个性的若谷胸怀，这类个性多半是大学肄业，或无学历或海外归来者。这种人有的办公司当创业者，有的成为驰名于世的艺术家的。但是这种人终归是极少数，所以不能只看到这种特殊的例外，而看不清形成日本国的最主要部分。

为什么公司在录用职员时要重新教育呢？因为学校教育好比稻子收下来了，但做成什么样的饭不在其管辖之内。也就是说，农林水产省是种稻的监督机构，文部省是育人的监督机构，这两个政府主管部门每年重复的是老一套，看不到世上的变化，凡是对自己不利的则闭目塞听，不知不觉扮演了阻挡社会进步的角色。听了农林水产省主管稻米的课长讲的一套让人痛感其理论不合逻辑，支离破碎；而当中国和韩国对教科书问题提出抗议时，文部省主管局长的答辩也让人听了似是而非。

种稻和育人都需要广开言路，正是这两个部门让人有闭门造车之感。因为自以为是，不通世故，所以企业只好从头教育。

84. 教师的怠慢公司弥补

无论哪一个国家都注重教育。文明程度、收入水平越高，越重视教育。在这个意义上讲日本当然也不例外。明治维新以后日本加强了义务教育，恐怕它是亚洲国家中最早扫除文盲的国家。

但是国家对教育的认识和做父母的认识之间有一定距离。同时教授读写教育与作为社会人处世的教育是两回事。

在日本，明治以后强调了国家主义，所以日本式解释的儒教社会教育占了主导地位。它为军国主义所利用，导致武力占领整个亚洲，然而随着战败使一切土崩瓦解，其反动力却在教育界扎了根。无论在哪一国，政府都不会对违反国策的教育听之任之，唯独日本，主管教育的政府部门和负责教育的教职员工会的意见分成左右两派对峙持续到下一代人长大成人。也许有人担心这样培养出来的“下一代人”一定问题不少，但是纵观如今的二十、三十、四十岁的一代人，看不出来他们有任何变得偏离日本人之处。

其原因在于主管和受管双方的争执并不进入课堂，学生们头脑中也未被灌输进反当权派的思想，而是仅仅接受了如何“读写”的知识而已。但是令人遗憾的是由于教师们成天忙于理论斗争，站讲台的时间少了，电视授课时间过多，使电教出来的孩子更喜欢“漫画”，而不是“读写”知识。

我觉得有趣的是，即使那些不满意日本教职员工会理论斗争的父母，在送孩子上学时并不介意选择有这样教师的学校。在曾做过日本教职员工会委员长的人中有人对自己的所作所为表示怀疑，遂将亲生女儿送进了私立学校，诸如这类啼笑皆非的事情确实有过，三十年过后回头看哪种做法对呢？我觉得还是一般的父母做出的选择是正确的。因为即使那些被指责为思想偏激的左翼斗士们，最后也不忍向孩子们头脑中灌输“读写”以外的东西。另一方面，不少父母认为把孩子交给老师就可以大撒手了，结果生产出来的是大批连打招呼都不会、不通人情世故、不懂礼貌的孩子。老师们和校长对着于，所以不会教怎样打招呼。那么本来父母应该补充这一不足。但是父母认为一切交给了老师，满不在乎。于是乎，“东洋的君子之邦”是否充斥了不懂礼貌的人种呢，现实并不如此。由于企业出来弥补了这一不足，君子之邦泰然故我。

85. 走上社会的教育是企业的工作

人在成长过程中要接受教育。既有在学校受的教育，也有在家庭受的教育，还有到社会上以后受的教育。学校教育、家庭教育或社会教育，很难划一条明确的界线。在文明社会很少见本来属于学校教育的范畴却以个人教授和家庭教育取而代之的做法，但本来属于学校或家庭教育的范畴，由于学校和家庭乏力而在走上社会后由社会教育的情况却很多。在发展中国家尽管有义务教育制度，但由于贫困辍学的人很多，所以作为一个独立的人的知识和智慧几乎都是向社会学来的。从事偷盗被关进牛棚是教育，犯法被问斩对旁观者来说也是广义上的教育。

然而，尽管日本成为了一类国家，但家教却被忽视了。既有因为父母忙于赚钱顾不上孩子的一面，也有由于家教荒芜企业承担起了相应内容的一面。学校毕业后一进入公司，哪个公司都毫无例外地先从打招呼教起。在有的公司，社长一出现，全体职员起立一齐大声问“早安”，也有的公司不厌其烦地训练说“欢迎您”、“谢谢”，直到合格为止。

许多公司在职员一入社就举办职工教育研修会，其中有的还委托禅寺、自卫队或职工训练专业机构承办。通过打招呼、齐唱社歌、锻炼毅力的马拉松赛跑，过去爱往后缩的人多少也变得积极起来，而且对于未体验过军队生活的年轻人也是认识集体生活规则的机会，总之，成为公司职工就要成为组织中的一员，从遵守秩序的训练开始迈出第一步。

但晃以什么方式使职工习惯自己的社风则因企业各异。在刚出校门未经世俗薰染时，公司更容易让职工按自己设计的目的前进。因为从学校出来的人还只是素材，到公司就职后再进行加工。我说过学校只教“读写”知识，其实企业也不希望学校教育得更多，其证据是企业愿意用大学毕业生，但那些大学毕业后自费到欧美学完硕士、博士课程的人却不好找工作。这意味着尽管从原材料厂家进货，却从不从加工厂家进入。恰恰相反，大学毕业入社后，那些服贴顺从的人被派往海外留学却被视为踏上仕途。

86. 无孔不入的纯血统主义

日本人的纯血统主义根深蒂固，我怀疑这或许是建立在日本人的错觉之上。

大和民族一词有，大和语这个语言范畴也有。但是在谁看来日本人都是多民族混血国民，山阳、北陆地区由于其地理位置的缘故，很多人连长相都和朝鲜半岛的人十分相似。因幡的白兔（出自《古事记》——译者）和大国主命国引的传说（出自《出云国风土记》中的神话——译者）怎么看都是关于海峡对岸来的移民的神话。像兜裆布和缠腰布就在战前还是司空见惯的时装，这大概和住在文莱、菲律宾、台湾沿岸的海洋民族同属一种生活方式。

不妨再发挥一下想像力，本来神武天皇的东征无非是曾在南九州登陆征服了日本土著的外来民族使奋起反抗的各地部族屈服、并将其置于其统治下的历史。日本从北到南不仅地形狭长，而且四面环海，处于在任何地点都可以登陆的环境。因此，实际上各种民族、人种混合而成的典型混血民族正是日本人，只要追溯日语中保留下来的各种语言现象的语源便可一目了然，从日本人平时使用汉字的发音中影响最大的吴音可知，日本与中国中特别是位于南部的吴国交往频繁。

尽管日本人是混血民族，但一经在日本列岛这个特定环境定家落户、混居下来，突然形成了“日本人”这个纯种。这并非什么生物学现象，如前所述，它是在“一家人”这样的共同体意识上便能成立的纯种主义。

这种倾向在全国都很普遍，当缩小到很窄的范围用于一个集团上时，纯血统主义也被视为团结一心的绝对条件。

例如企业在录用新职工之际，愿意从“职员培训所”——大学和专业学校通过招聘考试录用应届毕业生，只要没有特殊需要，中途录用在别的公司工作过几年经验丰富的人是很难想象的。

因为被别的公司社风和思想熏染过的人就像杂质，被认定会搅混一统的企业精神。因而一旦在一家公司就业；不到万不得已一直工作到退休，这已经成为常识。半途而废意味着半永久性偏离仕途。在日本，辞退三井银行的人因为其经验和知识丰富被起用，其后半生为竞争对手企业住友银行或三菱银行工作是不可想象的。

87. 调动剧增改变着日本人的精神结构

日本人对外国人往往有一种不适感，这是因为与外国人共同生活的机会太少。同样，在公司中也是老班底齐心协力抱成团，不接受中途入社的人，这也是由于迄今只靠老班底就够用了。

由此可见，四周环海没有机会接触异民族似乎是造成日本人纯血统思想的原因。像黎巴嫩或斯里兰卡那样只能是异民族或异人种混居，根本挑剔不了那么多，与宗教、风俗习惯不同的人在一个车间劳动是理所当然的。当然有这样的难处，目前仍争斗不绝，但也必须在这种恶劣条件下摸索和平相处之路求生存吧。

与此相比，日本人可以在人种矛盾少的地方、甚至在自己一伙人中组成集团开展经济活动。连其中只不过是小集团的企业都贯穿着一种纯血统主义。但是随着和外国人接触的机会增多，到海外建厂的企业增加，也顾不上这许多了。加之产业发展和所得水平提高，劳动力短缺问题日益严重，在无法补充辞去人的空缺时，也不能一味拒绝中途用人了。连银行和证券公司也开始从外界招揽人才，在国内新打入的外国企业以优惠的录用条件为诱饵大肆挖墙角，那么就在纽约反挖墙角。而在纽约挖别人的墙角要瞄准美国的能人，所以无法像国内那样顾虑纯血统主义。

在欣欣向荣的成长产业纯血统主义已成为过去的遗物，即使在日薄西山的产业界改行和调离也习以为常。国营铁路、炼铁、造船业的多余人员都必须在其他业界安置。据新闻报道，1986年和1987年产业界调离者达57万人之多。

这样一来在一个公司一干就是一辈子已不现实，终身雇佣制本身出现动摇。对公司再效忠，一旦不得不改行或调离便前功尽弃，再者在同一个人工作如果没坐上晋升的班车，前程可想而知。在这样的时候，如果外国公司来挖人，当然很多人想借机重打锣鼓另开张。即与外国人、外国企业接触的机会越多，过去日本人执迷不悟的纯血统主义越会渐趋淡化。但是即使这样，统治日本人精神结构的仍是血统主义，如果忘记这一点便无法理解日本人的言行。

88. 占领军留下的终身雇用制

由于日本经济的发展其实力得到世界公认，所以很多人想知道其所以然的秘密。从这个立场看，往往把注意力集中到在日本企业实际实行的制度中那些外国没有的。于是，首先看到的便是终身雇佣制和年功序列工资制。在外国人写的日本研究著述中论及这两者的居多。

确实，终身雇佣制在外国不多见。如果是家族单位的经济不奇怪，而在一个素不相识的人走到一起的企业都有头头掌管全部经营。对于企业来说没用的人要解雇，对于被雇佣的人来说对公司不满随时可以辞职。与此相比，一旦雇佣的人没有特殊情况公司都会照顾其生活直到退休的这种例子绝不多见。这是日本人的家庭主义波及到企业的例证，日本的许多经营者认为公司是“家族的延长”，“是扩大了家族”。在韩国和台湾即使经营方式相同，最高领导几乎都是社长心腹占据，非亲非故别想进入领导班子。而在日本越是大企业，其家族色彩越淡薄，越是素不相识的人的群体。即使这样却以大家族相待，这正是日本式经营的特长。

我还以为这种终身雇佣制产生于传统的日本人的家族主义。可是据索尼的股东会长盛田昭夫著《日本制造》称，这是战后占领日本的麦克阿瑟司令部建立的制度。有迹象表明，在美军占领下的日本，美国的社会主义者们将在本国无法实现的理想塞进制度化的法律和制度中强行推行，不能解雇职工的劳动法也是其中之一。

按盛田氏的说法，在这个法律下，日本的企业不得不照顾职工一辈子，其结果形成了铁壁铜墙般有凝聚力的日本企业。这个盛田在美国建了索尼当地法人，才知道可以解雇不满意的职工，认为美国才是经营者的天堂，羡慕不已。然而，他在美国的索尼公司器重的有为青年，在送到日本本部进行培训、期待今后能大有作为时，人家却突如其来地提出辞呈，使他不知所措。

在日本不会发生的事在美国如家常便饭，而且毫不客气地将老底都端给竞争对手企业，侍奉新主。盛田吃了个哑巴亏后，痛感天国亦有伏兵。

89. 从工资制度看日本式经营的灵活结构

外国人看到日本经济的繁荣，特别注意日本人经营与外国不同之处，提出向“日本式经营学习”的口号，可是日本人本身却因为过去的经营方式已经不能适应时代的要求，而倾向于放弃已成为自己特长的制度。由于产业界的结构变化，越来越多的人从无法维持的企业调离、改行，对终身雇佣制带来严重裂痕，又由于结构变化业绩不振，年功序列工资也出现动摇。

一经入社的职工便被作为家庭一员迎进大门。只要无大过，到退休为止不用担心丢饭碗，这产生了公司，主人翁的共同体意识，使每个职工树立起爱社精神。即使面对“给你提高一倍工资，作为跳槽的代价奉送一亿日元”的优厚待遇的诱惑，依然以“我对现在的公司很满足”为由不为所动，这在外国人是难以置信的，但在日本人中却绝不稀罕。与此同时，最近特别是在与日俱增的外国金融業者提出条件的诱惑下同意跳槽的日本人也渐渐增加。

即，原因是在日本人作为心身两方面唯一的依靠——公司中，不少地方在人构成上已达到饱和点，不少人心里明白即使坚持干到退休，也没有什么奔头，而公司方面越到临近退休也越不愿意让对公司成为负担的人一直坚持到退休。这也表明上了年纪明明能力下降但工资却一味提高的年功序列工资的矛盾。

日本是当今世界上最长寿的国家。但是日本人退休几乎都固定在60岁。过去被称为人生五十年的时代退休是55岁，其后为延长到58岁退休花了二十年时间。再从58岁延长到60岁，仅延长两年的谈判在劳资间又进行了十个年头才达成协议。同时，作为谈成的条件工会接受了到55岁以后停止晋级一条。人生已八十年，所以要求再延长退休年龄的要求十分强烈，然而为延长两年就用了十年时间，所以这回恐怕谈判的时间要更长。

日本大多数公司似乎都达到共识：年功序列工资不能再维持下去了。更多的公司人事部认为技术工资对公司运营更理想，如可能想改过来。当然，由于不可以在一夜之间走得那么远，便采取了各种办法，类似在年功序列工资上加上技术工资，或根据工种采用计件工资，以及只招收临时工等等。日本式经营的真正特长正是根据这些现实要求来改变工资制度。

90. 今后是女性的时代已成为常识

日本的社会基本上是男人的社会，这一点只要环视一下日本人工作的环境便一目了然。最近越来越多的家庭主妇走上社会，有调查表明60%以上的主妇走上工作岗位。然而无论在政界、官场或实业家中，凡是重要的位置都看不到女性。

“男人出门必有七个敌人”，如这句话所示从古时候就规定了出门在外是男人的事，而称妻子为“家内”，即因为女人在家从事家务是天经地义的。无论在哪个家庭，掌握经济实权的人发言权都大，所以在日本一家之主男人地位优越的时代也持续过相当长的时间。

然而，伴随着经济的发展劳动力不足现象日趋恶化，无论临时工或计时工，雇工的社会性需要远远超过求职，开始是刚毕业、出嫁前的姑娘们到外面工作，渐渐地结婚后仍继续工作形成习惯势力。

其实，本来是“家内”的主妇自从做计时工后，在家庭中带来了已不能称其为“家内”的巨大变化。圈在家里干家务既无收入，也得不到丈夫对其经济价值的相应评价。然而，到外面工作哪怕是计时工的工资也可以增加收入，买件毛衣也不用特意征得丈夫的同意。有时还可以和丈夫平摊生活费：还有的人精明得很，丈夫的收入用于生活费支出，自己的收入原封不动存入银行。当然女性在家庭中的发言权得到极大改善，即便在工作岗位没什么像样的位置，但在家庭中已率先实现了男女平等，甚至女性地位优越。

也许有不少外国人认为在日本“男人耀武扬威”，“妇女被埋没，几乎不抛头露面”，“还是住洋楼，吃中国菜，娶日本老婆是男人的理想”。但那已是老皇历，在今天的旧本行不通了。曾几何时，人们曾说“战后女人变厉害了，袜子变结实了”，但现在没人说了。因为妇女畅所欲言的环境已经形成，整个社会也接受了这种状态。

结果离婚率提高。妇女独立出来开个小店之类在经济上独立的机会增加了。因为大社会仍是男人社会，所以妇女占据重要位置的时代也许还很遥远，但无视妇女已经不可能进入日本社会了。《不懂女人能吃上饭吗？》这本书成了畅销书，显然“今后是女性的时代”已成为日本人的常识。

91. 两地生活 回避离婚的危机

有一本小说题为《他不是过去的他》，只要看看日本社会的变迁便令人不无感慨：“她也不再是过去的她了”。这并非只见于日本的倾向，日本如今也是四对夫妻中就有一对离婚，家庭濒临崩溃。

我不愿意献身家庭的日本女性已成为过去，而只剩下任性、没耐心的女性。应该认为由于生活富裕起来和医疗制度的改善，日本已成为平均寿命男 76 岁、女 80 岁的世界最长寿国，必须在截然不同于“人生五十年”时代的条件下生活，所以所有日本人都在摸索与之相适应的生活方式。

在“人生五十年”时代，即使夫妻间有隔阂，由于妇女没有机会独立出来获得收入的机会，很多人都是忍耐，等孩子成人结婚再说，到孩子结婚的年纪，夫妇双方都年近半百，用不了几年总有一方先过世。然而如今“人生八十年”，本来该到头的年纪如今往后竟还有 20 年甚至更长。忍耐的年头太长就难以忍耐了。

为此，中年以后的离婚剧增。即使不离婚维持现状的夫妇，在中年也需要建立新规矩，协商以后双方怎样互相妥协地生活下去。另一方面，年轻人看到周围那样多同龄人如此轻率地离婚，已经不能认同像自己的父母那样到适龄期应该结婚的想法。上了年纪的人会说“不结婚，将来老了生病谁来照顾呢”，年轻人则反驳“那也必须建立在老了还能和睦相处的前提上老了以后夫妻关系不好才是最大的悲剧”。因为周围经常能看到老夫老妻互不理睬的例子，所以当长辈的也无言以对。

于是很多家庭都面临危机，家族的纽带越来越脆弱。也许公司弥补了这个不足，使“公司大家庭”的想法仍有生命力，始终是男人们精神寄托之地。与家庭至上的美国人不同，在公司调动命令下达时越来越多的情况不是首先考虑妻子和孩子教育，全家一起搬走的问题，而是一家之主丈夫只身前往。由于交通方便，即使调到北海道、九州也可以每星期回家团聚，但是像日本这样两地分居现象普遍的国家毕竟十分鲜见。说来也许离奇，我看无需每天见面对回避“离婚危机”倒起了作用哪。

92. 低工资时代是过去 指责毫无道理

日本人基本上是勤奋的国民。由于勤奋如今成了世界上数一数二的富国，但致富仍不失勤奋之本。在这一点上英国人无法相比。在开始连休的第一天晚上八九点钟，从东京高速公路上看到的高层写字楼中仍灯火辉煌，许多职员还在忙忙碌碌。看到他们，欧美人也许会认为日本人情愿为低工资卖命。特别是看到日本人造的东西无论质量、性能，还是设计都胜己一筹，却以低廉得多的价格上市，不少人一首赞信不疑：日本人仍旧情愿为了低工资向外国倾销其血汗的结晶。

当然不能否认，日本人曾有过忍受低工资血本出口的时代。当纤维和杂货占日本出口的主流的时代曾一度如此，但是，日本人早就告别了这个阶段。为了造汽车和半导体，低工资已没有重要意义。如何将次品率改善到万分之一的单位，怎样使少量多品种生产上自动化生产线，这些已不是低工资能解决的问题了。

事实上，追求高附加值对公司带来了相应的利益，其结果逐年可支配收入增加。日本的工会是企业内工会，和经营者的关系和风细雨，实际上因此职工比股东还受到优惠，每年工资都以令人难以置信的幅度增长。虽然也包括美元贬值的因素，日本人均国民所得已超过美国，成为世界第一。熟练工人的计时工资也几乎相当十美国的一倍。例如，在美国本田公司工作的熟练工计时工资为 12 美元，这是本人也满意的最高工资，但是在日本建筑工地工作的钢铁熟练工早已拿到了 20 到 30 美元的计时工资。

要支付如此高水平的工资，经营者就必须提供足以支付其成本的生产率。即，日本工人的生产率已远远超过了美国和欧洲，为与日本争个高低，美国人不去致力于提高生产率，而是设法防止日本产品倾销，这似乎是向世人宣告自己不攻自溃。

换一个角度看致富不失勤奋的本色，意味着日本人并非为金钱卖命。事实上，在工作中既有人生价值，又有工作乐趣。为人生价值和乐趣而工作的人被懒人批评为挤命三郎也只能是笑人的人为人耻笑。

93. 资本家式思维的劳动者国家

贫困时代的日本人不像今天这样热心存款。既由于收入水平太低没钱可存，又如老话所说“江户人不存隔夜钱”，不少人赚了钱先花个痛快，然后靠典当过日子。江户时代靠吃息发家的二宫尊德被崇尚为勤俭持家的楷模，这表明不仅手艺人，下从农民上到藩主极少有人有经济观念，多数人有钱就花得一干二净，再到处借债之风十分盛行。

然而，一旦工业化成功开始走上致富之路，令人意外的事发生了。日本人开始小气起来，一个心眼儿地存钱。贫穷时代再节约也嫌钱不够用，但是收入增加后节约成癖，增加多少也舍不得花，于是节约生财，每年都将收入的18%用于存款。

18%比起台湾的37%，出手还算大方，但比起美国人的6%却是其三倍之多，这一点美国人无法满意。

于是苛求日本人不花钱只想攒钱才导致整个产业界变成外向型，必须增加内需。但是日本已形成了这样的经济结构：日本人越花钱，东西越畅销而成本降低，出口越红火。日本人有钱了，所以我也赞成他们比现在消费更高，但是如果按照美国人的要求增加内需，美国人的钱无疑会滚滚而来，流进日本人腰包。

即，美国是劳动者型资本主义国家，而日本是资本家式思维的劳动者型国家，日本人多消费就会更提高规模生产效益，降低产品成本，出口更加活跃。美元贬值使出口不能获利后，便放弃国内生产，扎到消费地去生产，总之是向增加收入的方向转舵。收入增加存款额更高，所以美国人借债增加，日本人存款就增加，怎么运用增加的存款日本人还要动一番脑筋。

从美国人那里赚了钱拿回日本，由于钱过剩也用不上，只能将土地和股票价格推向极限，所以日本人中有勇气的不动产商投资到纽约和洛杉矶的大厦上，而智谋贫乏的人寿保险公司则为占攒差额利润而小心谨慎地大量购买美国国债，结果在兑率亏损中吃了大亏。当然，美元贬值并非一成不变，早晚会出现回升现象，包括生命保险的日本机关投资家（诸如银行、保险公司、信托公司等以股票投资为主要活动的法人组织——译者）和企业在美国投资也有开花结果的一天。但是要成就此事，日本人就必须到美国从事当地生产，并停止从日本的进口。难道这还不是为增资而敬业的劳动者之邦吗？

94. 从武家商法到一亿人炒股票

有人把经济大国日本看成“市民国家”，我以为这不大贴切。从各个人的精神状态或日本人做生意那么一本正经来看，它都是“武士之邦”，而“武士不习武，改行经商”是明治维新以后的事。

武士经商叫“武家商法”。失败的经验不少，但是始于养蚕和纺织的所谓殖产事业却意外地获得成功。“武家商法”尽管不擅长做买卖赚客人的腰包，但能使一班人团结在社长周围、齐心协力以集体的力量创造价值，产生新价值，在这一点上比买卖人威力更大。

恐怕没有哪个国家像日本的经营者这样对工人分配这样大方，加之累进税率促进财富的均衡，结果既未产生极端贫困的阶级，又未出现特别富有的阶级，战后很长一段时间都在提高工人的地位和收入，工人转眼之间变得富有起来，加之“节约精神养成的存款”习癖，使日本人一般职工每户平均存款额逐年递增。据存款推进委员会发表，1987年已达821万日元。按1美元比130日元换算即相当于6万美金的存款额，美国人听了一定会目瞪口呆吧。每户平均纯收入为477万日元，所以每个家庭都有年收1.7倍的存款。

存款丰厚，连过去夜以继日为争取提高工资斗争的工会会员也懂得了社会结构，知道不提高生产率就没有高工资，所以对公司创收中运用资本取得利润或利息形式分配的份额比作为工资支付的部分更关心。结果形成国民炒股热，每次举办股票讲座都有一半以上的听众为妇女。而且在任何一家报刊杂志上都设有金融特集专栏。

国家富了，无论在哪里人们都会关心炒股，这一点在二百年前亚当·斯密的《国富论》中就已指出。今天的日本人已变成了从前的荷兰人，或买外国的国债，或在国内大兴炒股热，形成了“不谈炒股的人就是落后时代”的气氛。

特别是进入低利率时代，靠定期存款利率显然已无法维持生活，所以举国上下都对利率反应十分敏感，致力于增值。本来武上气质一向对金钱淡薄的日本人竟比中国人更热衷于炒股，世道说变就变了。

95. 提高地价 夸耀财力

虽然日本人已成了世界上最有钱的人，但有实际感受的日本人并不多。日元尽管升值了，但只要用日元生活，电车费也不会便宜，米价、煤气费也没有降价的意思。正好和美国人一样，无论美元怎样贬值也不觉得自己变穷了。

但是，日元坚挺说明日本有丰厚的外币储备，所以以外币垫底，日元的洪水淹没了日本国。对于一直为资本不足伤脑筋的日本来说这是值得欢迎的，然而在设备投资盛行的时代还好说，像如今这样连年生产过剩没有投资机会，显然资金为了找到出路必然集中在土地和股票上。

鉴于这种动向，我在四五年前就预言土地和股票看涨，但决策者们对此却无动于衷，任凭土地和股票上涨，结果造成土地和股票的猛涨。如站在自由放任的原则上，其后按理可以顺其自然，所以也有人认为可以放任不管，股票好办，但是地价一直上涨，会使老实人干一辈子也挣不出自己的房钱。所以无论哪个国家对土地政策都很谨慎。

然而，在日本地价上涨也有支撑经济发展的一面，所以政府对地价上涨几乎漠不关心，而且无能为力。反而好像以束手无策为荣。要抑制地价除非增加供给，然而在日本极力抑制对人口集中的东京的土地使用，尽量减少供给，结果地价一上涨，便以罚款性税赋进一步减少供给，以便防止地价回落。本来只要将东京建筑率增加三倍充分利用空间就可以迎刃而解的问题却要一拖再拖，把地价提高到天文数字。

于是一坪（约为3.3平方米——译者）一亿日元、一亿八千万日元之类空前的地价诞生了，成功地使日本成为世界上地价最高的国家。美国国上有日本的24.8倍，然而卖掉日本一半的土地就足够买美国全国的面积。地价昂贵并非是值得骄傲的事，但在做担保借钱时却能发挥巨大的担保能力。别看日本人住的条件并不怎么样，但如果用它作担保在外国投资，却是足以买个美国的大富豪。然而，在自己的国家干一辈子连房子也买不起的话，岂非十足的表里不一。

96. 出现新地主阶级和新无产阶级

暴发户通常如此，日本人既赚了钱，手头又宽裕起来，但是尽管收入增加了，但存款却变化不大。用最近时髦的说法叫有流动资产，但固定资产不多。

由此出现了以“资产倍增”为口号的政治家，但是固定资产倍增的捷径莫过于将地价加倍。总不至于为此目地吧，但东京及其近郊的地价在仅三四年中竟上涨了5至10倍。我认为大可不必为波士顿美术馆或大都会美术馆的藏品兴叹，今后只要日本再连续50年创造附加值，这点事完全不在话下，日本的损伤保险公司一下拿出五十几亿日元买下梵·高的画——向日葵，由此不难看出今后世界上金钱的走向。

日本有钱的第一个证据是日本的地价升值，尤其东京地价涨势惊人。日本政府尽管在流动资产增加部分较平均地性“分配财富”取得成功，但在固定资产增加部分的分配上可以说是全然无能，甚至是无知，所以在极短的时间内将日本的贫富差距一下拉开了。

首先由于只有东京地价大暴涨，所以不问职业，只要住在东京便和地方上的人财产之间产生了巨大差距。在东京23个区内居住的居民住宅平均每坪500万日元很正常，有个100坪的庭院就值5亿日元。然而在地方城市，同样条件的100坪顶多值2千万日元，再高不过5千万日元。这不仅是个人的宅邸，作为不动产财产所有者其财产价值相差了10倍。

另外，即使在东京同一家公司、同一个办公室工作的同事之间，由于公寓暴涨了3倍甚至5倍，使贷款买公寓的人和一直住公司宿舍或借住的人之间出现了一辈子也赶不上的不动产差距。四五年前以10%或20%的预付金买下之千万或3千万日元公寓的人如今成了亿元富翁。虽有存款但没有不动产的人，一下子被落下一亿日元的差距，再存款也不可能缩短这个距离。

今后，无论出现多么贤明的政治家也解决不了这种新的贫富差距。但是如果政治就是使那些没有当上新地主阶级的人也不愁住，提供更多的宅地无疑应是竹下登的重要工作之一。

97. 用完了的老人也出日

日本举国上下炒股，作为一个富国这是很自然的。但是如果只热衷于炒股怠慢了生活上必需的生产活动，就有可能重蹈美国的覆辙。当然，目前还没有迹象表明日本人不顾生产只热衷于抢购股票和贷款。野村证券的利益已超过丰田汽车跃居日本第一。但这是因为产业界直接受到日元升值的影响减少了收益，并非产业界停工停产了。产业界不仅没停产，而且还为确保世界市场占有率将生产工厂扩展到全世界，其生产规模比过去只在国内生产大得多。既然在海外建厂，将来出口减少当在预料之中，但是尽管汽车和家电产品生产厂家踊跃地向海外转移，也无需担心国内生产被忽略。那些深加工、技术要求高、附加值高的商品仍留在日本国内生产，所以劳动力不足将来也不可能得到解决。

反之，年复一年高龄化日益严重，整个国家变成高龄化社会已在所难免。况且生活富裕了，动产且不说，那些在土地热中沾光和没沾光的人之间出现了鸿沟，所以在不动产领域有产和无产者之间差距越拉越大，年纪大了后不靠退休金便无法维持生计的人在增加。即使如此，同穷国相比这算不得什么威胁，但因为在国内和在发展中国家的生活费之间有着令人难以置信的差距，所以在日本国内生活不下去的日本人特别是只靠退休金收入生活的老人移居海外的机会增加了。

过去当日本还是农业国时，武士们扎根在给自己的一块领地上维持生计。这样的土地叫做“一所悬命之地”。由此产生了“一所悬命”或“一生悬命”的说法。然而成了工业国后，根据工作需要别说调动工作岗位，最后连到海外工作也不新鲜了。更有甚者，本来是终身雇佣制，但到了60岁时却必须从于了一辈子的工作岗位离开。

余生20年也不能像个处理品守在家里不动。如果没有什么像样的积存，在国内度过第二人生越来越不易。值得庆幸的是地方城市的地价不像东京那样昂贵，所以留下了一条在地方城市度过余生之路，但如果这条路也行不通，剩下的只有移居海外以求度过余生和落命之所了。日本国的出口癖使它形成了不仅出口产品，还出口派不上用场的老人。

98. 不设移民局 小气的文明国

日本国的出口癖使它不仅出口本国制造的产品，而且连派不上用场的老人都要出口。将来会不会不管有没有劳动能力大家都往海外搬，日本没人住或只剩下没法住的一坪一亿日元的土地呢？

一方面，日本拒绝进口的体制顽固地将大米、牛肉、柑橘、丝绸等凡是比日本廉价优质的东西都拒之国门之外。这不仅限于农产品，而且波及廉价、丰富的劳动力，但是劳动力与农产品不同，自己长着脚，既伪造假护照，也不在乎非法居住，所以不像走私品那么容易落网。

一方有廉价劳动力提供，另一方苦于劳动力不足有需求，所以即使中间隔着高高的国境壁垒，也必然出现超越壁垒的动向，这就是经济原则。以联邦德国为首劳动力不足的欧洲各国从中东引进了劳动移民，结果引起新的社会问题。本来国境就森严壁垒的日本见此状更加紧闭了入国管理局的大门。

但是门关得越紧，打破它的力量就越强，所以求职、偷渡到日本的外国人越来越多。弄到旅游签证入境赖着不走的人，以他人名义伪造护照多次非法入境者，以留学及其他手续入境找工作者层出不穷。这些人主要来自比日本收入水平低的东南亚发展中国家，日本国富裕起来越支付高工资，这种趋势上升越快。一种说法认为非法滞留者已超过了 20 万人。

日本的人国管理局对这些非法人境者越苛刻，恐怕其人数越有增无减。日本的工资越高，日本的高龄化越严重，在日本从事修筑道路、土木建筑和刷盘子洗碗的这些下层劳动的人力越不够。道理很简单，没有年轻的劳动力就没有人在建筑工地从事高空作业，所以连建筑业本身都面临着生存问题。

所以我怀疑，拒绝劳动力进口能持续多久？有钱了的日本人在越南战争后也只肯出钱，坚持到底拒绝接受难民，遭到世人耻笑。外国的“移民局”在日本叫“入国管理局”，由此可见，日本本来就没有接受移民的体制。如此心胸狭窄还能加入国际人的行列吗！

99. 学会花钱才是大国国民

挨欺负长大的孩子本能地处于不让人欺负的戒备状态。在穷日子中长大的孩子知道穷的滋味，即使手头有些宽裕了还是怕再受穷，因此潜心积蓄。人们都说日本人有钱了，但实际上他们对穷日子还记忆犹新，所以比不了纨绔子弟的从容大度。

因此日本人想卖给美国汽车，但不想买美国的大米；想到别国去建工厂，但却不想向自己国家接受移民。对于别人的大方钻空子，但自己的赚头却不想与别国人分享。看到日本人这种唯利是图或叫心胸狭窄、不给别人出路的做法，给人的印象是日本人还是不具备大国国民的风度。

但是细琢磨并不奇怪，日本人在四分之一世纪前才摆脱了食不饱腹的状态。按期但因，贝克的话。说，连美国人在第一次世界大战后去欧洲都提心吊胆，怕被英法人骂成“暴发户”瞧不起或不会付小费让人笑话。由此说来，美国追根溯源也是在旧大陆混不上饭的浪子纠集在一起形成的国家，对自己成了有钱人没什么信心。但是，致富的机会来了，能抓住机遇变成富国，大国民的气质自然就有了。

世人往往顺应自己出生时已形成的秩序，但却顽强抵抗改革的新动向。所以那些认为美国人耍威风可以理解的人，对日本人摆阔气却很反感。在这些人眼里日本人连怎么花钱都不会，日本人如果不能尽有钱人应尽的社会义务，人们只能看到其短处而看不到长处。

连我看来日本人做个有钱人都不够气派，尽管擅于存钱，但花起钱来却笨手笨脚，但是积累多了，渐渐就会有信心，花钱也会得心应手，有朝一日会比美国人更受到全世界人的敬重，至少日本人有尊重外来文化的悠久历史，而且细心谨慎。况且有攒钱的本事，这已经够格被待以上宾了。如今既然认识到和日本人打交道能攒钱，学日语的外国人当然增加。也许这是理解日本人的捷径，也一定有利于日本人得到别人理解。

100. 日本的繁荣还将持续半个世纪

哈曼·科恩曾吹捧日本人，说“21世纪是日本的世纪”。当时最高兴的是首相佐藤荣作。一读哈曼·科恩论文可知，他是用单纯的数学公式预言日本的繁荣：日本的高速成长再持续几十年，在21世纪将超过美国。文章根本不谈为什么在日本开始了经济增长以及这种势头长期持续的理由何在，所以我感到了哈德逊研究所接受新兴暴发户日本委托调查其营业政策上的意图，谈过这样意思的感想：吹捧“21世纪是日本世纪”的时候才是日本的黄金时代，“现在正是日本的世纪”。

当时谁也未预料到石油危机的发生，当然也未预料到空前的日元升值，使日本人的GNP按美元计价在离21世纪还很遥远时就超过了美国。仅看GNP一项，日本在20世纪后半期已名列榜首了。

但是，纵观日本人处理危机的方式如何面对接踵而来的石油冲击、日元升值冲击可以确信，“日本的世纪”在经过充分的准备期后，将会持续相当长一段时间。一个民族乃至一个国家要先于别国繁荣起来必须有天时地利和相应的实力，它既非一朝一夕能成就，又非昙花一现。

既无资本又无资源的日本及日本人以创造附加值这个新武器兴邦，一举囊括了世界上的财富，在20世纪下半叶跃居世界第一大富国，即使有一帮追随者，日本也将处于领先地位，这种势头再持续半个世纪没问题。正是工业发展、交通手段发达和持续时间较长的和平期带来不断扩大的异国间交流使日本受惠这个既无资本又无资源的国家变成世界第一富国的奇迹成了现实。

“日本的奇迹”成了全世界的目标，成了对无资本无资源的许多穷国的鞭策。对于那些思索“日本能做到的为什么我们做不到”的国家的人们来说研究“日本为什么做得到”是十分必要的。并非日本人的国民性对“日本的奇迹”都有帮助。但是毫无疑问，对于要走同一条路的其他国民来说，日本人国民性的长处、日本的社会组织和制度中值得借鉴之处一定不少。“榜样的力量是无穷的”，取人之长才是改善社会的捷径。

