



上海三联书店

# 蒙德拉贡

——对现代工人合作制的  
经济分析

Henk Thomas and  
Chris Logan

MONDRAGON:  
An Economic Analysis

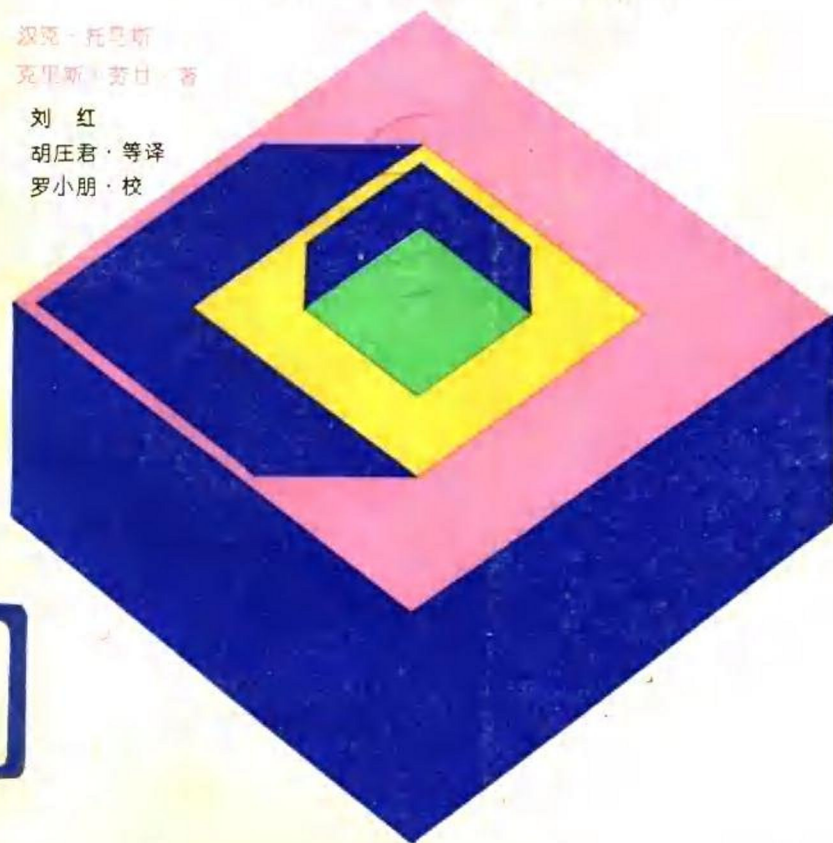
汉克·托马斯

克里斯·劳甘 著

刘 红

胡庄君 等译

罗小鹏 校



责任编辑 周瑶明  
封面设计 邹纪华

**蒙德拉贡——对现代工人  
合作制的经济分析**

汉克·托马斯、克里斯·劳甘 著  
刘红 胡庄君 等译 罗小朋 校

生活·读书·新知  
三联书店上海分店出版  
上海绍兴路5号

新华书店上海发行所发行

上海市印刷三厂印刷

1991年5月第1版

1991年5月第1次印刷

开本 850×1168 1/32

印张 8.25 插页 2 字数 197000

印数 1—2000

ISBN7—5426—0468—6/F.93

定价：7.50 元

## 译者的话

在世界范围内各式各样的合作社之中，西班牙巴斯克地区的“蒙德拉贡(一个小镇的名字)工人合作社”是一种已经被公认的独特的合作社类型。近年来，随着我国改革开放形势的发展和对中国城乡经济组织形态的深入研究，已经有越来越多的研究人员开始关注这种频繁地被各种文章引用的合作社典型案例。而且，国内也不断地有人在简要地介绍来自蒙德拉贡的有关信息。

为了使国内读者能比较方便而又完整准确地了解蒙德拉贡合作社的情况，我们在自己研究的过程中陆续把汉克·托马斯所著的《蒙德拉贡——对现代工人合作制的经济分析》一书全部译出。我们之所以挑选此书，主要是因为它包含了大量的第一手资料。同时我们也相信，它正是那些看过一般性介绍文章后想进一步了解蒙德拉贡合作社的人所需要的。

本书的前言和第一、第三章由刘红翻译，第二章由刘红、徐小青翻译，第四章由胡庄君翻译，第五章由陈剑波翻译，第六章由邱继成翻译，第七章由刘守英翻译，第八章由孔令安翻译。全书由罗小鹏校订。

1991年1月

# 前 言

这项研究是海牙社会研究所(ISS)的“劳动与发展项目”的一个组成部分。自我管理是这一研究项目的重点,而长期以来,人们一直感到对蒙德拉贡合作运动的经济分析将有助于阐明许多基本问题。我们有幸一开始就得到了蒙德拉贡的积极响应,蒙德拉贡的领导们不仅向我们开放绿灯,而且还提出了一项特别委托:

已经有许多的访问者来过蒙德拉贡,其中许多人写了有关我们的文章,但是,对我们的经验作全面分析的时机现在才成熟,而这正是我们对你们所期待的。我们自己没有时间来做这件事,而且,由旁观者来做评价是更为妥当的。

我们得到了各方面的巨大支持,为此我们特别感谢英纳基·高罗诺(Iñaki Gorroño)、安东尼奥·P·德·C·巴斯特莱奇(Antonio Perez de Calleja Basterrechea)、英纳基·阿奎莱兹·扎巴尔(Iñaki Aguirrez Zabale)和胡安·拉兰纳加(Juan Larrañaga),在我们进行实地调查的各个阶段,他们都慷慨地让我们占用他们的时间,他们也是我们最重要的资料来源。我们还要感谢约瑟芬娜·克拉拉蒙特·德·伊瑞尔巴(Josefina Claramunt de Irialba),她引导我们进行了大量的深入的采访。

此外,我还非常感谢我在蒙德拉贡进行实地调查期间的同事克里斯·劳甘(Chris Logan),1977年,以及1979年的短暂的一段时间,我们对巴斯克各省作了一次联合考察,在这一工作中,劳甘在巴斯克状况和其语言方面的特殊知识是十分宝贵

的。此外，他对蒙德拉贡集团的历史背景和组织问题所作的论述也是颇受赞誉的。

我非常感激德里克·琼斯(Derek Jones)和汉克·列文(Henk Levin)以及那些不知名的读者们，感谢他们审阅了最初的草稿并提出了许多改进意见。柯林·雷凯(Colin Lacey)对有关教育部分的评论以及弗里茨·韦尔斯(Frits Wils)对导论一章结构方面的意见都是极有价值的。

杰夫·哈罗德(Jeff Harrod)、杰拉德·凯斯特(Gerard Kester)和吉尔蒂·托马斯(Geertje Thomas)从其他学科的观点出发对本书提出了异议，他们所给予的巨大支持将是令人难忘的。

我还要感谢社会研究所的负责人路易斯·艾梅里(Louis Emmerij)。这项研究一开始，他就对它怀有一种个人兴趣，并尽一切可能对这一工作给予鼓励。

简·桑德斯(Jean Sanders)是一位孜孜不倦、能力卓越的编辑，她有效地处理了本书中复杂的逻辑关系；我深深地感谢她所做的工作；没有她的工作，我的手稿是不可能成为现在这样一本书的。

这些年来，特鲁迪·克路茨伯格(Trudy Creutzburg)、佩恩·莫农(Pien Moonen)、雪莉·梅尔斯(Shirley Myers)和罗斯玛丽·普鲁格(Rosemarie Plug)曾一再为本书的各种草稿打字，他们的每一次工作都标志着本书的新进展。我还要感谢南蒂·伯恩(Netty Born)——他为本书的照相制版的准备作了很好的工作；以及库斯·范·威灵根(Koos Van Wieringen)——他为本书制作了图和表格。

汉克·托马斯(Henk Thomas)

于海牙社会研究所

## 前 言

### 第一章 为什么要成立“蒙德拉贡”

工人控制(3) 一种劳动管理型的经济(7) 本书的结构和主要结论(12)

### 第二章 历史与组织的概况

引言(18) 巴斯克民族: 结构变迁(19) 蒙德拉贡的创建时期: 1943—1956 年(22) 早期合作组织: 1956—1960 年(25) 基本经济原则(31) 组织(34) 发展的十年: 1961—1970 年(38) 进一步的发展: 教育、消费者和社会保障(42) 巩固时期: 1971—1979 年(43) 面向未来的新结构(49)

### 第三章 合作成员的工作与培训

引言(55) 就业创造(57) 缺勤(63) 教育: 概观(66) 劳动分工和工作(84) 结论(90)

### 第四章 金融计划

引言(97) 信用组织(98) 信贷合作组织(99) 收入和支出(104) 负债和资产(107) 投资计划(115) 人民储蓄银行和其他金融机构(119) 结论(121)

### 第五章 合作企业的经济绩效

引言(125) 经济增长(128) 合作组织的生产

率(138) 合作组织的赢利能力(142) 合作组织  
及其经济活动领域(146) 经营规模(151) 经济  
绩效与合作组织的“年龄”(154) 财务结构  
(158) 生产的资本密集度(160) 结论(162)

## **第六章 报酬和剩余的分配**

引言(168) 报酬计划(170) 趋势(181) 工资  
差距(182) 社会保障(186) 剩余分配(189) 结  
论(198)

## **第七章 一个自治的经济**

引言(206) 蒙德拉贡的经济(209) 变迁的极  
限? (219) 分散化(222) 分权化(224) 结论  
(228)

## **第八章 政策前景**

引言(244) 发展和工人参与(245) 工业化国  
家(248) 社会—经济制度(250)

## 为什么要成立“蒙德拉贡”

蒙德拉贡集团在1943年初创时，事实上只是几个从事初级技能教育的培训班，其目的是为了培训失业青年。1956年，他们开办了一个制造炊事用具和炉具的小工厂；1959年，信用合作社开设了它的第一家分行。所有这一切都发生在西班牙北部巴斯克诸省之一的奎布兹柯阿（Guipúzcoa）省的一个小镇上，这个小镇就是蒙德拉贡。根据奎布兹柯阿省1970年的人口统计，当时蒙德拉贡的居民人数是22421人，而全省的总人口接近63.1万。

蒙德拉贡集团自50年代创立时起，已在三个方面取得了长足的进展，即：教育、工业和银行业。到70年代末，该省已具有一套现代技术教育合作体系和以15000多名合作成员为劳动大军的70家合作工厂，以及有93家分行的信用合作银行和30万存款帐户。

合作运动史上的这一发展奇观是引人瞩目的，已有许多人撰文论述“蒙德拉贡”，<sup>①</sup> 可以将这些人的见解恰当地概括为：“这是一个在失败已成为普遍规则的领域中的成功事例……”（古蒂尔雷兹·约翰逊[Gutierrez Johnson]和福特·怀特[Foote Whyte]，1977年：第18页）。这一合作组织的两个非同一般的特点——它的发展和它的复杂性——给观察者们留下了深刻的印象。事实上，一般的生产者合作社总是面临着无数的阻碍生产发展的瓶颈，而且，它们也不像蒙德拉贡那样作为一个整



体集团而存在,而是彼此孤立的。“蒙德拉贡”的合作成员们对他们自己的成就也给予积极的评价,下面这段话可以表明他们的自信心:

首先,蒙德拉贡的经验已经表明,在一个迅速变化着的、而且越来越富于竞争性的环境中,换句话说,也就是在发展中国家的经济中,工人能够怎样创造和发展一种自治制度……合作化的主要成就,亦即其成功的原因,正在于最大可能地利用这些资源……蒙德拉贡的试验就是以这种方式将工人、合作社和所在社区结合在一起,这种方式既是对这一尝试的解释,也是对这一尝试的证明……(普雷茨·德·卡莱亚,1975年:第10、11页)。

以往的大多数有关蒙德拉贡的著作都是描述性的,而不是分析性的。现在,正如蒙德拉贡的合作成员们自己所要求的那样,对他们的经验的各方面进行“更为细致的研究”的时机已经成熟了(奥卡绍特[Oakeshott], 1978年:第212页)。本书就是对“蒙德拉贡经济”进行分析的第一项研究。<sup>②</sup> 一个基本目的是追溯它的经济沿革,并探究是否有充分的事实来证明众多的观察者所作出的极为积极的评价。为达到这一目的,我们要对巴斯克诸省中的私人部门进行考察,以便将合作组织的绩效与在相近的一般条件下运行的其他企业作比较。第二个目的是对所观察到的现象进行解释,以便在“经济学”所涉及的范围内汲取蒙德拉贡经验中的教训。我们研究的前提假设是:就像秘鲁的自治企业集团被描绘成一种“社会财产”部门(“Social Property” sector)一样,蒙德拉贡可以被按一种同样的方式刻画成“自治企业制度”(万尼克[vanek], 1975年:第30页)。

## 工人控制

前往蒙德拉贡参观的人一般都是一些实践者而不是学者，他们是抱着从他们自己的情况出发到那儿寻求教益的希望到那里去的。比如，秘鲁人在把工人控制方式引进他们自己的工业部门时就到蒙德拉贡来研究其经验；确实，韦拉斯科（Velasco）政权时期（1968——1975年）出现的富于创新性的社会财产部门与“蒙德拉贡”模式的某些方面有着相似之处。

1970年至1973年之间蒙德拉贡的高层管理人员对智利的数次访问具有特别的影响，在这期间，阿连德（Allende）政权下的部分智利工业部门中正在推行工人控制。

不过，最引人注意的事情也许还是英国人表现出的特殊兴趣。尤其是罗伯特·奥卡绍特在70年代初“发现”了蒙德拉贡，从那时起，他花了相当的精力对蒙德拉贡进行细致的描述，并引起了社会科学家、劳工领袖和英国政界的各种人士对蒙德拉贡的兴趣。<sup>③</sup>

## 英 国

工人控制的概念和工业民主的概念在英国劳工运动中有着很长的历史。甚至是从工业革命时起就已开始进行各种旨在加强（或改善）工人社会地位的试验。罗伯特·欧文（Robert Owen）的计划和思想，以及“罗虚代尔公平先锋消费合作社”（Rochdale Pioneers）就是这种悠久传统的两个例证，与此有关的文献是非常丰富的。无论如何，政治制度不允许当时的权力结构发生戏剧性的变动，工人首先只能组织自己的工会运动，这一过程持续了数代人的时间。工人所优先考虑的是改善工资和劳

动条件，以及通过社会保障法。

像工人对所在劳动组织实行参与这样的长期目标只是逐步地、一点一点地被认识到的。实现这种目标的典型方式是首先加强车间一级的工人管理；而共同协商是工人卷入企业经营运行的另一种方式。最后，为争取经济结构的民主化，企业国有化成为英国劳工运动战略的一个主要内容。

众所周知，在这些方面取得的成功都是有限的；而且，不难理解，根据工党的计划，劳工运动是通过介入主管产业结构问题决策的关键计划机构来表达它的愿望的。在很大程度上是英国的工业危机以及对防止可能损害劳动者地位的更严重的工业衰退的迫切要求构成了这一新战略的条件。

到70年代，对经济关系民主化的战略选择中也包括了工人合作运动，<sup>④</sup>这意味着在工会对生产者合作组织的态度上翻开了新的一页(肯达尔[Kendal]，1975年；琼斯，1977年a，1980年a；柯特斯[Coates]和托芳[Topham]，1978年)。

人们至今仍不曾对工人合作运动树立起较强的信心，这的确使人颇感意外。工人合作组织的声誉受到韦布主义(Webbs)和集体利己主义论著的强烈影响，而它们假定：在怀有敌意的资本主义环境中，工人合作组织几乎没有在经济上长期生存的潜力。据此推论，生产者合作组织必定要向资本家控制的形式蜕变，并趋向于比资本家企业更缺乏效率。

德里克·琼斯的研究已经令人信服地表明，有必要对生产者合作组织进行新的评价。<sup>⑤</sup>琼斯发现，在英国，有些生产者合作社已经持续生存了数代人，这表明，它们的经济绩效如果不比资本家企业更优越，至少也是同样有效率的。最后，他还发现，若干小合作社在整个19世纪和20世纪都始终存在，并保持着它们的合作性质。这幅图景并不像一般人所想象的那么凄凉惨淡，但同时，也不能否认合作运动的影响是极其有限的。

曾经有一个时期，只有很少的工人合作组织能在经济上维持生存。到70年代初期，一个新时期开始了。1974年，在政府的大力支持下，3个大型工人合作组织建立了，它们是：“维奇伍德·本合作社”(Wedgewood Benn Co-ops)(这是以在实现《苏格兰每日新闻》报的援救项目上有所贡献的部长的名字命名的)、“克科比制造和工程合作社”(Kirkby Manufacturing and Engineering)和麦里顿(Meriden)的“胜利摩托车合作社”(Triumph Motorcycles)。然而，这个新开始并没有能够修正人们对生产者合作组织的消极印象。1979年，这3家合作企业中有两家遇到了使他们不得不关闭的经济困难，而另外一家要想避免倒闭也面临着众多的问题(布莱德利[Bradley]和盖尔勃[Gelb]，1980年)。

卢卡斯航空制造公司(Lucas Aerospace)中工人参与公司未来的计划是一个引人瞩目的例子。<sup>⑥</sup> 1968年，面对该公司必须将工人从18000名减少到12000名的危险，工人成立了一个“联合会”，它根据维奇伍德·本的建议，为该公司集团的17家有关工厂制订了一项就业计划。这一计划包括3个目标：维持和尽可能地创造就业；开始生产使一般公众更感兴趣的其他产品；以及争取打破企业中不民主的科层组织。该联合会在1979年以《从工业衰退转向扩张》<sup>⑦</sup>为题的报告引起了广泛的关注。在更早的1978年，卢卡斯公司的工人就得到了工会运动和工党的支持。

看来可以合乎逻辑地作出这样的总结：卢卡斯航空制造公司的工人们在以就业保障和争取企业自治为目的的工人控制问题上已取得了某些进展。

尽管还会有新的挫折，最为光明的景象也许是工人运动仍将继续寻求工人控制的新方式，甚至包括将国家自治作为劳工关系战略的主要内容。在此，我们应该提及，在衰落地区，工会

对支持工人合作组织表现出了很大的热情，例如他们在威尔士所做的。“一个威尔士的蒙德拉贡？”这种报纸报道的大字标题生动地说明了英国劳工代表对蒙德拉贡模式所持的乐观情绪。<sup>⑧</sup>一旦人们认识到：“对工业民主的讨论仅仅只是开始，而它是可以从失败中汲取教训的，这就为这一理想的进一步发展和对其进行进一步分析提供了保证”（柯特斯和托芳，1980年：第14页），那么，这种对蒙德拉贡集团的兴趣就不难为人们所理解了。

## 荷 兰

工会对合作组织的态度正在发生变化的另一个国家是荷兰，在这个国家，合作组织的历史也表现出前面提到过的消极特征。到50年代初期，合作运动几乎完全销声匿迹了；但以后，新的工人合作组织开始出现，并建立了一个全国性的联合会——现在它还出版自己的定期刊物。在70年代期间，共建立了几十个工人合作组织，包括一家大型建筑公司。<sup>⑨</sup>

人们已逐渐认识到，政府政策是至为关键的，如果缺乏强有力的支持性政策，严峻的环境将使合作组织无法取得成功。至70年代中期，对合作组织在混合经济制度中的生存潜力进行详细分析的时机似乎已经成熟了。如果想使生产者合作组织——无论是个人合作的，还是集体合作的——在将来成为实践工人控制的场所，那么就必须弄清楚什么样的条件可能有利于成功，什么样的条件会导致失败。

荷兰全国工会的研究基金会对本国的合作运动状况提交了一份考察报告，并对英国和法国也进行了实地考察。在对有关文献所作的研究中，这份报告对“蒙德拉贡”进行了详细的描述，而且特别强调了在蒙德拉贡出现的不同类型合作组织之间“垂直整合”的意义（SWOV，1977年：第98页）。报告的总结是：从社会变革的前景看，工人管理的部门是可以得到加强的。蒙德

拉贡被称为是一个“令人鼓舞的典范”，蒙德拉贡所采取的各种协调措施在一定程度上缓和了市场竞争的消极影响(同上书：第319页)。

1980年，荷兰举行了有全国工会最高领导人以及国会议员参加的全国生产合作组织大会。大会发表的声明是：“合作组织是资本主义社会中的岛屿，从中可以深受教益”。<sup>⑩</sup>人们已经认识到，劳工运动和社会党都没有明确的“过渡”战略，因而新工人合作组织所提供的经验将会受到欢迎。

## 一种劳动管理型的经济<sup>⑪</sup>

很难为“蒙德拉贡”确定范畴。它是一个在工业中实践工人高度参与的案例吗(拉维里奇[Loveridge], 1980年)?“蒙德拉贡”符合生产者合作组织的特点吗(琼斯, 1980年b)?在蒙德拉贡的一些工厂中，全体工人都是对本劳动组织有最高控制权力的成员大会的成员；在另外一些如银行和教育机构这类合作组织中，最高控制机构是由各种委托人组成的；此外，还有一种正在迅速成长的、较传统式的消费者合作社和住房合作社；应该怎样分析这种社会—经济现象呢？而且，每一个重要的部门——教育、工厂和银行业——都表现出将一种外向的姿态同强化和进一步发展现有组织的决定结合在一起的强烈倾向。教育计划不仅是为了培训在工厂劳动的合作组织成员，而且已经逐渐渗入到全省中小学教育的发展之中。“工厂不仅要竭尽全力保证效率和赢利，而且还要积极创造新就业机会。”最后，蒙德拉贡的银行即人民储蓄银行(The Caja Laboral Popular[CLP])对联盟合作组织，以及特别是对工厂的双向分配资源的方式，已成为蒙德拉贡合作组织的重要特征。

应该怎样研究这种复杂的动态现象呢？我们的目的是将合作银行和其他合作机构与一组合作工厂结合在一起进行经济分析，为此，万尼克的著作对我们是非常有帮助的。<sup>⑫</sup>

万尼克用两个标准来辨别不同形式的经济制度和不同种类的生产组织。根据他的观点，所有“资本控制”制度都有很大的相似性。决定不同社会—经济组织制度之间的主要区别的是这些组织中的工人是否参与处理与生产有关的许多问题，并且是否参与微观的、中观的或国家一级的管理活动。第二个标准则与不同形式的“所有权”有关。

表1-1即万尼克的社会—经济制度范畴。第一层次特性着重于是否将生产组织中的控制权完全授予那些在该组织中劳动的人们；而且，这个纯理论模型假定生产组织中的所有劳动者都可以行使控制权。这样，我们就得到了一种与资本控制制度截然相对的、自治劳动组织的极端形式。当然，现实中更普遍的是混合形式。

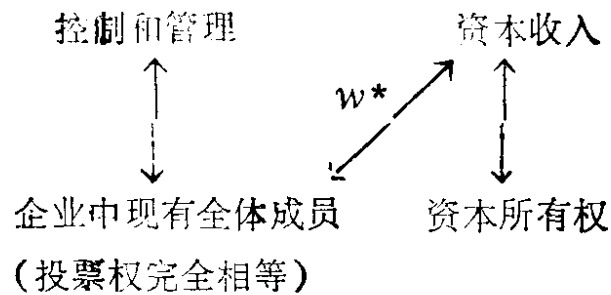
劳动管理和工人管理之间的区别是极为重要的。劳动管理是这样一种自治形式，即：从事劳动的人将生产资料视为属于社会的资本。为了使用房屋、土地和设备，他们必须支付一种稀缺性租金，而且，他们有责任保持所租借的资本品的原值。在工人管理的自治形式中，劳动者对资本品的所有权和使用权的看法比较狭隘。他们认为，工厂是属于“国家或社会”的，但是，他们并不承担向其所有者支付稀缺性价格的义务。在后面我们对蒙德拉贡集团的经济绩效进行评价时，我们将继续讨论这一问题，因为这一问题有很强的政策含义。关于南斯拉夫实行的典型的工人管理的企业，万尼克认为，南斯拉夫自治制度所面临的许多问题都根源于他们不曾采用完全的劳动管理方式这一事实。

第二层次标准——资本所有权——也有许多种形式，每一

表1—1 经济制度和生产组织形式的定义标准  
(箭头表示“相互一致”)

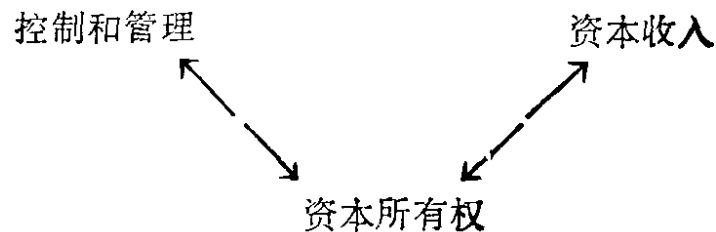
第一层次特性(与控制相关)

1. 自治



$w^*$ : 工人管理

2. 资本控制(非人格化的)



第二层次特性(与资本所有权有关)

- (1) 国家(社会)
- (2) 国民
- (3) (a) 全体参与者的集体  
(b) 部分参与者的集体
- (4) (a) 全体参与者的个人  
(b) 部分参与者的个人
- (5) 消费者或用户
- (6) 工会
- (7) 原料供给者
- (8) 个人

摘自万尼克, 1975年, 第14页。



种形式都具有自己的含意(表1—1列出了8种资本所有权形式),其范围包括通过国有化实行国家所有和以股份制方式实行私人所有这样两个极端形式。这些形式各异的所有权形态和第一、第二层次标准中要素的不同组合构成了若干种不同的模式设计。比如,依据第二层次标准,消费者合作社绝大多数是“资本控制”型的,另一方面,生产者合作组织在不同的所有权形态下可能是工人管理型的,也可能是劳动管理型的,这取决于生产组织中的实际管理状态和资本收入的分配方式。蒙德拉贡的一些合作组织是充分“自我管理”型的,即在这些组织中,每一名成员都有投票权;而另外一些合作组织,例如人民储蓄银行和教育合作组织,则有更加复杂的结构,其最高管理机构是由不同类型的投票人组成的。蒙德拉贡的所有权问题之所以复杂,是由于它代表了一种个人所有和集体所有的组合,而且随着时间的推移,两者之间的平衡也发生着变化。

## 操作性的设计

从理论上讲,可以列出“最理想的和最可行的自治经济(或绝对地说,一个孤立的自治企业)”的必要条件的各种特点(万尼克,1975年:第33页)。首先,在任何劳动管理的情况下,安排生产的方式必须是:将最高控制权和权威给予那些在本劳动组织中工作的人。第二,资本资源的所有权必须是:它并不赋予所有者以“控制权”——而仅赋予他们一种稀缺价格的享有权。

第三,应建立一种在某种程度上起“投资基金”作用的“庇护式”组织,这种组织的主要任务是保证自治企业能得到充足的资金,促进自治部门的发展或加强全国性的自治经济。第四,起庇护作用的组织必须承担某些计划功能,这种功能与市场机制一起共同决定对经济决策进行协调的方式。对于一个应受庇护式组织照顾的有效的自治制度而言,教育规划和政治民主是