

日本市场经济丛书

日本市场经济与流通

朱绍文 生野重夫 主编



经济科学出版社

日本市场经济文丛

日本市场经济与流通

朱绍文 生野重夫 主编

经济科学出版社

一九九七年·北京

责任编辑:李宪魁

责任校对:段健瑛

封面设计:张卫红

版式设计:代小卫

技术编辑:李 华

日本市场经济与流通

朱绍文 生野重夫 主编

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京博诚印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 8.25 印张 214000 字

1997 年 1 月第一版 1997 年 1 月第一次印刷

印数:0001—6000 册

ISBN 7-5058-1060-X/F·776 定价:12.10 元

译者的话

本书作者马克·奇默尔曼是美国著名的东亚商务专家，他曾任美国巨大的史特灵制药公司在日本企业的总经理和美国在日本的商会主席。本书就是根据他的亲身经验和他的渊博知识写成的。该书现已成为西方对日贸易的实用指南，一直畅销不衰。

全书共分四部分。第一部分主要介绍日本的社会文化和宗教礼俗，并对日本与西方伦理道德的不同做了比较。第二部分讨论与日本进行贸易谈判的方法，详细地介绍了日本独特的形成决议的过程。第三部分主要讨论如何与日本竞争的问题，并提出保持市场额的实际方法。第四部分讨论与日本合作的问题，并指出与日本合作的利弊。书中引用实例分析了合资企业的成败和对日出口的困难；并介绍了日本特有的管理方法和在日本企业工作等问题。

本书不仅是一本优秀的对日贸易指南，具体地告诉你怎样对待日本人；而且是一部第一流的社会人类学著作，是学习和了解整个日本社会、经济和文化的捷径，是研究现代日本的宝贵资料。

译文尽量保存了作者生动有力的口语叙事形式，力求可读、有用、有趣。

序 言

自改革开放以来,我们多次遇到“卖粮难”、“果子烂在地里”的怪现象,年年农药、化肥的供应,市场消费品乃至生产物资的供应,假冒伪劣,横行不绝。所有这些危害人民、破坏市场经济发展的问題,都提醒我们,在我国国民经济中,流通体制的改革,流通产业的建立,已经是刻不容缓。

人本是社会动物,为生存,人类的社会生产必须有各种分工。没有生产就不可能有消费,人类必须先有生产而后才有消费。一个国家每年消费的多少,决定于每年从事有用的生产劳动的人数、科技能力、劳动熟练程度,以及从事生产劳动的人们的诚实和勤奋状况。也就是说决定于所生产出来的国民财富的多少,决定于生产出来的生活必需品和享用品的数量与质量。一国的国民经济是一个有机的整体,从生产开始经过交换、分配而后达到消费,形成一个有机的循环运动。流通过程是生产和消费之间的纽带和桥梁,它可以使生产与消费之间的空间上的距离,时间上的差距,以及所有权关系上的、价值上的、效用上的,乃至认识上的等等差距,获得解决,从而获得发展和前进。

我国是一个幅员辽阔、人口众多、人均土地有限,而交通、产业、信息、科技教育水平都还很不发达的大国,如果不认真考虑全国城乡之间、区域之间、工农产业之间的流通过程和秩序,势必影响我国社会主义市场经济的顺利发展。只有积极着手对现存不合理的流通体制中的障碍进行改革,我国国民经济中的城乡之间、工农产业之间的流通,才能得以改善。农产品的出路打开了,农民收入增加了,城市工业品的销路也就自然扩大了,我国国内统一的市

场体系才能得以形成,我国广大的市场潜力,也才能从可能性转变为现实性。历史早已证明,如果一国的工农产业不发达,国内的统一市场没有形成,而一味片面追求“外向型”发展,依赖国外市场,一国的国民经济不可能获得健康发展,有时甚至连生存也很危险。当我们考虑我国流通体制改革的时候,我们必须从我国的国情出发,必须从广大的劳动人民的立场和利益出发,贪大求洋,必然招致“庸人自扰”的恶果。

本书主要是介绍日本市场经济与流通产业的发展,经验和教训。日本虽然是一个发达的经济大国,但它的流通体制,却保留着传统的本国特色。在日本我们可以看到许许多多的夫妻店、零售小商店,到处皆是,非常方便,给人以亲切之感。这在欧美是很少见的,例如,1988年,美国人口中每千人的零售商店数为6.1%,英国为6.1%,原联邦德国为6.6%,而日本则为13.2%,是欧美的2倍。日本的零售商多,批发商也多,流通环节当然也就多。1994年全日本的批发企业有42万多家。特别是在食品类方面,鱼、肉、蔬菜、水果、面包等,居民依靠附近的零售商的程度最大。超过美国10倍。但从社会的流通费用和流通效率来看,并不像人们所说的那样,流通环节多,费用就高,效率就低。事实相反,从日本消费者来说,却是很合理的,也很有效率。因为日本劳动人民住房小,不可能有很大的库存量;美国家庭购物多数开车去,而日本劳动人民多数没有汽车,道路也不好,多数是徒步去购买,如果社会上零售商店少,就非常不便,负担费用也必然就高。如果大大小小的批发商及时而有效地运送各种生活必需品,并不断改善物流体系和配送制度,那么就既便民又有效。从生产者 and 贩卖者来说,可以和零售商店保持长期的稳定的交易伙伴关系,就可以不断改善产品,保证供应,杜绝一切假冒伪劣的破坏市场的行为。对整个国民经济来说,可以增加劳动人民的就业机会,减轻产业资本在销售方面的成本负担,动员社会上大量的商业资本,节约社会资本,提高资本收益率。所以这种看上去并不洋气的流通体系,实际上是符合发展中

国家的国情的,是十分合理而有效的,对广大的劳动人民是有利的。

我觉得在我国城镇商品流通体制中,不能把重点放在发展为少数富有者方便的“大商业中心”、“大商城”、“大商场”之类的“高级购物中心”上,因为那不符合社会主义市场经济的要求,也不体现国民经济的现代化,只不过是模仿西方发达国家大商场的奢侈豪华的贵族气氛,这与我国社会主义市场经济所应追求的目标,可以说是格格不入的。至于大搞什么“一条街”、“集贸市场”使商品交易过分集中的做法,事实已经证明,对人民并不方便,仍免不了过去旧体制的痕迹。流通过程是为人民生活消费和生产消费服务的,应该把流通过程的复杂纷繁的任务交给人民,交给市场,让劳动人民负责承担自己的生活,应避免过去官办、官营的非市场经济的旧习。

本书各章的编写主要得力于“中国留日学人经济研究会”的青年经济学人。他们留学日本多年,多数是东京大学经济学部的博士研究生,也有的已在日本大学任教。他们学有专长,热爱祖国。1995年经济科学出版社出版的《现代日本企业制度》一书就是他们组织力量译成中文,已经受到国内的好评。“中国留日学人经济研究会”是1993年成立的,他们积极开展学术活动,热情引进日本市场经济的历史经验与教训。我们要深深感谢东京大学经济学部和东大社会科学研究所的各位教授,感谢他们对我们一贯的热情指导和帮助。本书得以出版,特别要感谢日本国际交流基金会的大力赞助和支持,经济科学出版社李宪魁同志为本书付印,付出了很多精力,在此我们一并深表谢意。

朱 绍 文

1996年10月

目 录

第一章	日本式企业经营的组织形态及其行为原理·····	(1)
第二章	日本的市场经济与流通结构·····	(21)
第三章	企业间“长期伙伴交易”形成的历史·····	(41)
第四章	战后日本流通产业的发展·····	(49)
第五章	战后日本的物流体制·····	(66)
第六章	日本的维持转售价格制度 ——以出版物流通为例·····	(90)
第七章	日本钢材的流通系统·····	(121)
第八章	日本汽车流通销售系统·····	(145)
第九章	日本农产品、食品的流通·····	(152)
第十章	日本服装的流通·····	(177)
第十一章	日本的零售商业·····	(202)
第十二章	日本式的综合商社·····	(227)
第十三章	日本流通业的封闭性辨析·····	(241)

第一章

日本式企业经营的组织形态 及其行为原理

一、日本式企业经营的组织形态

要深化企业改革,搞活我国大中型企业,研究外国的经验,特别是日、美的经验是非常必要的,其中日本式企业经营的经验更值得我们参考。因为日本原是东方的在现代化方面落后的国家,他们的做法虽然基本上是从欧美那里学来的,但在学习之后经过与本国的情况结合,形成了一套使欧美的企业家都为之赞叹的经营管理体系,这对我国的企业家们在搞活企业、形成我国社会主义企业的经营管理方面必将有极大的启示。

日本的企业从规模上看有大型的和中小型的两大类别,按照日本“中小企业基本法”规定,凡从业人员在 300 人以下、资本额在 1 亿日元以下的企业属中小型企业。在研究日本企业的经营管理方面,绝对不能忽视中小企业的顽强的经营能力和他们的经验。这里我们为了研究日本式企业的典型的基本经验,所以只限于分析日本的大型企业的经营管理经验,并与美国大型企业的经营管理经验进行比较。日本大型企业的概念,一般是指在法律形式上的股份有限公司,其股票都要在证券交易所上市。日本这类大型企业约有 2000 家,占总法人企业的 0.1%,但它们的销售额却占 40%左右,影响极大。其中大约有 1100 家的股票能在东京、大阪两地的交易所里上市,基本上构成了日本大企业的主体集团。当然也有股票

不上市的大型股份有限公司,如三得利洋酒公司、出光石油、吉田工业、西武百货公司等。除股票上市的大型企业以外,日本还有好多种类的大型企业,我们不去一一列举。不过,只有这些已经上市的大型股份有限公司才可以算是日本典型的大型企业,它们经营管理的经验也才是构成“日本式经营”的典型经验。

日本原是资本积累极为贫乏的国家,二次大战以后,日本大企业的自有资本很低,一般只占 15—20%,其中 15%是企业的内部保留,股东的股份资本只占总额的 5%,股东占有股票 10%以上的大公司几乎是没有的,大企业的总资本中约 80%是他人资本,主要的供应者有商业银行(即都市银行)、长期信用银行、生命保险公司、信托银行,但也有大商社、主要交易的对方公司、外国的投资机关、财团等。就日本的商业银行的资金本身而言,其运用资金中 79%是来自社会的存款,银行本身的股份资本仅占其总资本额的 1%左右。日本私人的股票持有率逐年下降,1955 年为 53.2%,1983 年下降到 26.8%,所以大企业的经营管理不受股东(资本家)的任何约束,即使是大股东也无权干涉企业的经营,一般持有股票者多数是为了储蓄,而不是为了经营企业。在大企业中“所有与经营”是完全分离的。即使那些老牌大公司,用创业人的姓名作为公司名称的,像三菱、三井、住友等旧财阀公司,战后经过“财阀解体”的结果,性质也完全改变,成了与旧财阀完全无关的新的法人组织。还有像伊藤忠、野村证券、饭野海运、池贝铁工所、川崎制铁、古河电工等,虽还保留着原来名称,但都已经与当初的创业资本家本人没有关系。大公司的生命完全掌握在各大企业内的经营管理的领导阶层的手中。日本战后的大型企业和一般传统意义上的概念,发生了很大的变化,已经不是由股东大会下的董事会掌握公司的命运,而是一种由经营管理阶层掌握其命运的“经营者的企业”,股东不能干预公司的经营。例如,1980 年日本最有代表性的 110 家大企业中前五名高级职员共 550 人,其中只有 9 人是私人股东,其余多为由银行、保险、信托等公司派出的代表人员。

日本大企业的董事会,不是由股东大会产生的,而是公司的内部组织,是从属于公司内部经营管理阶层集体的组织,其成员大多为本公司的高级职员。董事会不能任免总经理以下的职员,而总经理却有任免董事的权限。日本企业的核心领导部门是由本公司内优秀的专门人才组成的战斗集体。它们的经营方针与其说追求眼前的最大利润和股东的红利,不如说最关心的是扩大其销售,争取最大的市场占有率,扩大公司的信誉和社会地位,以求企业组织的成长和发展。它们的行为原则是市场竞争,市场需要什么,生产什么有利,就生产什么,从没有万年不变的生产体系。根据市场变动和国际经济的变化,进行不停顿的技术革新,扩充新设备,开发新产品,改进经营管理,它们把利润看作是实现其目的的一种手段。和欧美的企业比较,欧美大企业自有资金率远远高于日本,欧美企业的董事会代表股东的权益,具有对经营人员的任免权,欧美企业的高级经理人员最关心的是追求眼前的利润,为股东获得最大的红利,否则,经理阶层的地位就不能保住。而日本的企业家和公司的全体职工一道,他们的共同目的首先是谋求企业的稳定发展,把公司看成为自己的“家业”,更进而视企业是国家的事业,是一种“国事”。他们中多数也是以“国土”自居,要求自己成为现代经济战士,为了企业的生存和发展,千方百计增强竞争力,改进生产工艺,开发新产品,开拓新市场。所以现代的企业家,在本质上必须是一个开拓型的创新者。例如,日立公司当初只不过是一个小型的发动机制造厂,后来成了重型电机厂、通信电机厂、车辆生产厂,战后成为金属、电线、化工、家用电器、大型计算机等的制造厂。又如东洋化纤公司,原来是人造丝工厂,战后改生产尼龙、化纤、精制化工塑料等,化纤的生产下降到40%。因此日本的企业家非常强调经营的才能,非常强调企业的集体主义。

日本大企业的厂长、经理阶层,一般多数是大学毕业,经过报考审核,进入公司后,又在企业内部接受严格的训练,经过几十年工作中的考验和筛选,才有可能晋升到经理或厂长地位。作为一个

企业的代表,总经理或董事长,他的存在本质上是全体从业人员或公司的代表,而不是股东们的代表。他们不受大股东的任何影响,大股东也不能更换经理阶层的人事,但企业内部的从业人员却可以更换经理阶层的人员。在日本的大企业内部经营方针的决策机构和执行机构是一体的,这和美国的情况完全不同。美国企业董事会的成员,多数是公司外部的大股东,董事会接受股东的委托发挥其经营管理的决策大权,他们的经营目的是追求投资收益率(ROI)和股票收益率(PER)的提高,美国的企业主要是为股东和投资家的利益服务的。而日本大企业的大股东多数以“主力银行”为后盾,是法人大股东,不同于私人资本家的股东,其目的主要在于取得企业的稳定发展,而不是眼前的红利。由于法人股东之间是相互持有,因而结成系列集团,相互信任,相互支持,像“星座”一样的存在。所以“经营者企业”能够顺利地从事其独自的经营管理。他们不去追求股票市场价格的上升,而要求稳定。1981年日本的“经济白皮书”中曾指出:“我国和美国的企业进行比较看,首先在经营目标方面就不同,美国多数的企业,重视投资收益率和股票市场价格的短期效果,而日本的企业目标,则重视市场占有率和开发新产品,重视企业的长期成长”。日本大企业的经营阶层从事经营并不是代表股东的利益,而是代表作为独立人格存在的“家业”的公司本身,他们首先必须追求公司本身的稳定发展和繁荣,这是全体职工的共同要求,也是共同的利益所在,所以日本的大企业就很容易形成“家族经营主义”、“集团经营主义”的传统风格,日本式的经营管理、质量管理小组活动等一系列的创新自然也就行之有效。在我们学习日本式企业经营和日本式质量管理时,如不认真研究分析其企业的组织形态、权力结构和行为原则,那就不可能真正学到它的精神与实质。

日本大企业的组织形态是“经营者企业”,它的性质已经不同于传统意义上“公司组织”,它必须以公司为本位去追求长期的稳定的发展与繁荣,所以每一经营者企业本身就好像是一个作战的

连队，它必须在市场竞争中取胜，为此而不断创新，不断前进，革新技术，更新设备。为了这个目的，公司的利润分配就不能以满足股东的红利为原则，首先要为发展而作更多的内部保留。日本企业对利润的概念，是指扣除了工资、奖金、法人税、研究开发费、折旧、股息之后的纯收益，这种纯收益其中相当一部分首先分给从业人员，每年各企业差不多有三四个月乃至半年工资的奖金，平时福利也高。在企业内部，总经理与一般职工之间收入差距不大，比美国小得多，一般是 10 : 1 或 15 : 1，而美国则是 50 : 1 或 100 : 1。股东的红利大概占纯收益的 15—20%，其余留在企业内部。日本的企业在市场竞争中，并不一味是薄利多销，当它开发了新产品，受到市场欢迎，而别家又不能立即赶上，这时企业的经营就发挥独家经营的特色，大赚其钱，这种新开发的商品叫做“赚钱的拳头商品”。从这里赚来的钱用来充实研究开发，支付创新过程中的费用。例如日立、富士通、日本电气等在进入电子计算机领域时，三菱重工在进入汽车生产时，都准备了五年乃至十年的亏本投资。现代资本主义国家的价格政策，是极为富有弹性的，既有垄断性价格，也有市场竞争价格，绝不是千篇一律。

日本大企业之间的竞争极为激烈，但在为了国家民族的利益时，它们又经常是相互扶持，有时甚至作出牺牲来维持新生事业。例如，日本的纺织业界曾经为了扶持日本的海运事业，不但银行为此发放了巨额贷款，支持其竞争，它们长期甘愿支付高价运费来支持日本海运事业的发展。在国际市场上，它们相互之间既有竞争，也有相互合作，相互扶持，这是作为不发达国家在追赶欧美发达国家时，都必然要采取的战略之一。在这种场合，日本政府的“行政指导”和各种奖励扶持，更是强有力的后盾。日本自明治维新以来，一直是有一个强有力的优秀的官僚组织，运用其政治、经济、外交、文化、教育等各方面的力量，对国民经济的运行、对企业经营的战略，都一直在发挥强有力的指导作用。日本的企业活动与日本政府活动，往往难以分清界限，本来是企业的事情，政府也介入，本来是政

府的事情,企业也参加,许多经济立法,投资计划,政策措施等都是
在企业界的参加下共同制定的。美国的经营学的学者们,把日本这
种官、企联合经营的组织形态,称之为“日本股份公司”,就是说整
个日本国家,就是一个有机的经营战斗体。日本将西方资本主义先
进的文明嫁接到本国土壤上,生根发芽,壮大成长,终于在不到三
分之一的世纪里,赶超了欧美,成了经济大国。“经营者企业”的组
织形态和他的一整套作战方法都是欧美各国所望尘莫及的。这方
面日本是青出于蓝,走到了前面。

据东京大学经济学教授小宫隆太郎介绍,日本的企业至少在
以下八个方面有企业的自主权,在不断为企业创新前进的要求下,
它必须具有:(1)研究开发新产品的权利;(2)引进资金、技术的权
利;(3)市场经营的权利;(4)决定扩大和缩小雇佣职工人数、解雇、
录用职工的权利;(5)决定本企业工资制度的权利;(6)与外国或本
国企业实行横向联系、实行技术合作和合营以及增设子公司的权
利;(7)扩大生产设备的规模,在其他地区设新厂,建立新销售网
点;(8)决定产品销售价格等。总之一句话,就是不断地创新,不断
地开拓,以迎接来自国内外的市场竞争。美国著名的已故经济学家
熊彼特在他的《经济发展理论》一书中提出大致同样的内容,作为
一个企业经营者必须具有的素质和品德,第一必须不断制造新的
产品投入市场,进行竞争,扩大市场;第二必须为此而引进新的生
产技术,新的生产方法;第三必须加强信息调查和研究开发;第四
必须确保争取新的原料;第五必须不断改进企业组织形态和管理
结构,以适应新的形势。他说,革新不一定将原有旧的都要取消,可
以保留旧的,但要注意将现在的生产资料和条件,加以合理地新的
安排和组合,正如人们建设铁路,并不是由驿站马车的主人做出来
的那样,应该利用一切设备增加生产,同时进行创新。企业经营者
是一个企业经营的主体,在进行这些因素的组合中他必须是主动
的因素,如果墨守成规,唯命是从,唯唯诺诺,毫无创新开拓的勇气
和精神,他就不是真正合格的企业经营者。当然作为一个企业经营

者他自身必须具备许多基本的科学知识和实践经验,否则,他就根本没有资格担任企业经营的负责人。企业经营者与行政官员根本不同,他绝不能依靠发号施令来实现工厂的经营,这虽是常识,但在我国当前还是应该一提的。

二、日本式企业经营的“三大神器”

任何一个国家的企业经营形态和方式,都必然是在这个国家社会历史条件的规定下,根据其经济体制和结构形成的。日本式的企业经营之所以受到全世界企业界和经济学家的重视,是因为战后日本经济的成功,特别是自 1973—1974 年第一次石油危机以后,西方发达的主要资本主义国家都陷入经济滞胀的困境,而独日本却一直维持高于其他国家的增长率,贸易顺差不断增长,一跃成为世界第二位经济大国。日本企业的竞争力如此顽强,引起了各国对日本企业经营方式的研究高潮,这方面的著作像雨后春笋,不胜枚举。经济合作和发展组织在 1972、1977 年,相继派出了规模庞大的代表团,深入调查研究,写了大量报告,他们将日本式的企业经营总结为三种神器,支撑它的竞争力经久不衰。这三种神器是:(1)终身雇佣制;(2)与学历相结合的年功序列制;(3)企业内部工会组织和它的内部职业教育培训,还有企业职工의 优厚的福利待遇。在上述一系列的制度和措施的基础上,使企业的从业人员产生了以企业为家的感情和献身企业的忠诚心,日本的大企业利用这种忠诚心,作为管理工人的手段,形成了企业与职工是“命运共同体”的关系,形成了日本企业所特有的“经营家族主义”。这种日本式的企业经营方式,实际上是作为发展中的东方国家,利用西方股份有限公司的原理,以日本的大企业集团为核心,由党、政、官、财相结合而形成的一种经营形态。当然这只限于日本的大企业,广大的中小型企业是不可能实行的,尽管它们想如果能实行就好了。而大企业集团及其经营方式,从另一方面来说,如果没有广大的中小

型企业作为其社会经济的基础，它也难以维持其存在。下面介绍这三种神器的内容和作用。

(一)终身雇佣制

在日本封建社会时代，雇佣工人多数是以“工头”为媒介，间接招工。日俄战争后和第一次世界大战中，日本的产业得到了很快的大发展，各企业为了竞争，战胜对手，不得不培养、确保自己的技术工人和熟练工人，因此日本在战前就已经开始了“终身雇佣制”。二次世界大战后，由于经济恢复和发展的速度快，企业间的竞争更加激烈，使历史上只具有雏型的终身雇佣制和年功序列工资制逐渐定型化。日本大企业是“经营者企业”，是高度集中而紧密结合的战斗组织，在工程技术、生产经营管理、市场分析、研究开发、情报信息的搜集分析等方面，必须要有优秀的人才，还要具有综合经营能力的人才。这样就很自然地加强了各大企业内部的终身雇佣制。日本的大企业一般从大学新毕业生中招考、挑选优秀的人才（新毕业生一旦考取，在日本叫做“就职”，也可以译成中文的“就业”），他们一旦进入大企业，就成了这个公司的“成员”，他们的一生直到退休，其最能发挥能力的宝贵年华，都是在企业的经营活动中度过的。这些从业人员的一家大小的生活、自己在社会上的地位命运等，和自己公司的命运密切地联在一起。所以许多优秀的大学毕业生，一旦进入大企业，他们学生时代的理想就完全抛之云外，使自己完全成为这家公司的“人”，甚至在作为“社会人”之前，他首先考虑的是自己是这家公司的人，他和公司以及公司的同伴们自然就形成了一种“命运共同体”的意识。日本的“爱厂如家”的精神，把自己的公司称之为“我家的”公司的感情，这些都是日本大企业的终身雇佣制把从业人员看做为自己的“人力资本”的这种组织形式的结果。但并不是所有的从业人员都属于终身雇佣的，其中还有很多临时工、非正式工，他们也占有相当比率，但并不能享受和正式工作成员同等的福利待遇。这些大企业的正式工作成员受到比一般

公司职工更加优厚的福利待遇和社会保障。

由于本企业的从业成员和本企业的命运连在一起,受到终身雇佣制的保障,所以各大企业在技术革新时极为顺利。例如“朝日新闻”社引进电子计算机时,报纸一天也没有停。而英国的伦敦时报在印刷工程中引进电子计算机时,却遭到工人的反对。1986年2、3月间,伦敦时报的“星期版”引进电子计算机到印刷工程时,工会工人罢工反对。经理部门决定解雇了这个工会罢工的工人,重新建立了新的工会,那些被解雇的工人几乎每日集合到报馆门前阻止报纸的发行。相比之下,日本大企业的这种终身雇佣制对于发展中国家在运用竞争原理、追赶发达国家的时候,确是一种有利的组织形式。但这种终身雇佣制和我们的“大锅饭”有本质上的不同,不可相提并论,混为一谈。

由于世界经济的滞胀危机,贸易摩擦,日元猛升,一度使日本的企业陷入不利困境,它们采取了一系列技术革新和裁员等措施,来恢复其国际竞争力。过去所实行的终身雇佣制,近年来由于年龄老化,不能适应新的技术改革的要求,同时由于这种人事费带有固定支出的性质,为了降低成本,势必裁减人员,吸取新的技术人员,所以目前日本大企业的终身雇佣制也开始进入了变革时期。

(二)年功序列工资制

据日本工资研究中心金子美雄教授的分析,在大正末期,一部分工厂也曾提倡学习欧美的办法,按职别和工种乃至技能为基础来决定工资,但40多岁的中年职工,上有父母,下有子女,负担重,困难多,于是采用了按年龄和家庭负担情况来规定工资,同时职员和工人也基本上按同样原则、一种标准来规定月薪和工资。战前对这种做法,一般大企业表示冷淡。1932年日本政府商工省劝告在年功制的基础上,逐步改变为欧美式的职务工资,再加上按能力和贡献给以奖金的制度。但到了战时,日本厚生省为了保障工人生活的安定,就明文规定要按照年龄和工龄来规定固定工资额的基准。