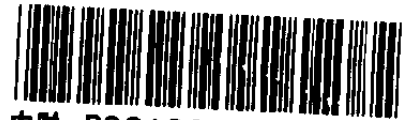


转变中的 日本企业

〔日〕中谷岩男 著
许 斌 译

管理出版社



中财 B0012043

转变中的日本企业

[日]中谷岩男 著

许 斌 译

中央财政金融学院图书馆藏

373438

总号

书号

F 279.313/36

企业管理出版社

责任编辑 郝紫萱
封面设计 贾志华

[日]中谷岩男 著
许 斌 译

转变中的日本企业

出版：企业管理出版社 787×1092毫米 32开
发行：新华书店北京发行所 4.25 印张 75 千字
1990年10月第1版
经销：全国各地新华书店 1990年10月第1次印刷
印刷：北京景山学校印刷厂 印数 0,001—3000 册

ISBN 7-80001-124-0/F·125

定价：2.45元

写在前面

潘承烈

《转变中的日本企业》一书，通过对日本企业的过去进行系统的考察和分析，并与美国企业进行比较，阐述了日本企业的独特性质，然后，针对变化多端的当今世界经济形势，对日本企业和未来作了有依据的预言和探索。作者认为，变化是不可避免的，日本企业必须适应全球性变化的趋势才能得以长久的生存和发展。

我们知道，战后日本的经济腾飞为世界瞩目，自70年代以来，日本管理方式一词成为全世界的热门话题。人们在研究日本作为一个战败国何以能在短短二三十年间突然成为在国际经济舞台上咄咄逼人的经济大国时，发现原因之一是日本战后在学习西方的先进科学技术与先进管理经验时，形成别具一格的源于西方而又异于西方的现代化管理方式，这是西方先进管理经验与日本本国国情的有机结合。做为日本管理特征的终身雇佣、年功序列和企业工会三大标志也曾一度被认为是日本经济迅猛发展的灵丹妙药。但曾几何时，这轰拍而起的高潮悄然中落，人们渐渐发现，日本的管理特色不仅不是那么容易能够被广泛移植和借鉴，就是在日本本土

的地位，也在新技术时代的冲击中开始动摇。正如本书作者所述：战后生育高峰出生的一代新劳动力引起了人口构成的变化；高技术的信息社会引起了企业由内部封闭转向对外开放的变化；劳动力市场也由稳定向流动变化；等等。这一系列的变化，对在过多美誉中沾沾自喜的日本三大管理特色产生了冲击。新的思维、新的观念（比如职工参股计划；不靠年资靠能力的竞争意识；追求独异性的消费观念），日元升值带来新的国际外部条件变化等，结束了终身雇佣、年功序列和企业工会的一成不变的特色，开始了适应时代变化的转变。

因此，作者剖析了在这种新经济形势下，日本的企业在劳动人事管理、经营决策等各个方面所应（或已经）做出的相应对策和反应，并通过美日两国的比较，系统介绍、阐明了企业集团的角色、劳动力市场的变化、水平组织替代垂直组织的企业组织行为的更新、信息社会为企业分散化和网络化提供的可能和优势，以及在国际化趋势中建立合资企业应注意的事项、坚持的原则等问题。

当然，任何一部著作都只是代表作者个人的立场和观点，作者对日本传统式管理的否定，只是反应了日本企业界、学术界对此问题的一家之言，很难说它就是一种注定的趋势，而日本学者对此问题亦各有不同见解。但作者独辟蹊径的分析，尽管难免以偏概全，仍对我们不无参考价值。

与以往其它类似著作不同的是，本书作者并没有在书中进行学院式的艰深晦涩的理论探讨，也不仅仅是一本经验介绍的总结性小册子，作者以自身经历和研究成果为基础，从日本企业的实情出发，剖析现在，预计未来，力图系统地揭示日本企业正在经历的变化以及这些变化对未来的寓意。这对于我们了解、研究日本企业的发展，探索我国企业如何适应变化中的全球新经济形势，无疑具有重要的借鉴意义，这也是本书翻译出版的目的。

改革开放是我国的长远国策，它在过去十年里带来了我国经济举世瞩目的发展，特别是在对外合作领域，我们取得了卓有成效的进展。孙子曰：知己知彼，百战不殆。在国内外经济环境复杂莫测、变化多端的形势下，要使我国的企业在世界市场上争得一席之地，必须了解竞争对手的实力和策略，借鉴先进的、发达国家中可“为我所用”的经验，做到“洋为中用”，以利于我国的现代化建设事业。从这个意义上讲，本书对于系统了解日本企业管理的实践及其最新变化，无疑是一份值得一读的好资料。

本书译者许斌，是位年轻的管理学硕士，本书是他继翻译出版了彼德·德鲁克的《管理的前沿》之后的第二本译著，译文经另一位青年经济学硕士王巍审校润色。他（她）们不仅具有扎实的经济管理方面的专业知识，对原文理解准确，而且具有较高

的文字素养，使译文文笔流畅，读来易懂，避免了学术译著中常出现的文理晦涩之弊，这也是值得提倡的。

1990年1月

序 言

日本式管理的焦点

在资本主义社会中，不管如何强调其它组织的重要性，最重要的组织是企业。家庭、政府以及所有其它社会组织都有各自的作用，但是企业对社会的影响却最有力，它是社会进步中最活跃的推动因子。因此，了解企业，是了解社会的关键。

企业雇佣大批职工，激励他们尽心竭力工作。通过有效的组织，使企业增加生产，积累资本，搜集信息，给生活带来舒适和方便。或许，企业的这些活动都有其各自目的，但活动本身却给整个社会带来活力，成为文明进程的推动力。

日本企业，不论是在高速增长黄金时期，还是在石油危机的恐慌年代，都显示出良好的适应能力。结果，各国有识之士纷纷来到日本，学习日本式企业管理。

显著的差异

我写此书有两个目的。首先，我要阐明那些有

异于国外，在外国观察者看来简直不可思议的日本企业的惯例和原则，并解释它们的基本概念结构。这有点理论探讨的味道，而且是一个很费力的工作，但却是每一个要研究日本企业的人都须完成的工作。第二个目的，是要研究日本社会向服务、信息和国际化的转变，并斗胆构画出日本企业的未来。近些年来一直萦绕在我脑际的企图，就是将这些思想系统化。如果说本书的第一个部分是对日本企业的过去和现在进行分析，那么第二部分就是对未来的探索和展望。

无疑，要把日本企业是如何发展起来的，把它今日的处境以及明日之远景联系起来，形成一个统一的理论，这决非轻而易举之事。然而我相信，今日之日本企业正处于一个历史性的转折点，它过去40多年的发展必然成为新的发展阶段的序幕与准备。不了解过去，就无以窥视未来。日本企业引起世界重视，但对于描述日本企业究竟与欧美企业有何差别又有何类似之处还极少有权威性的著作。尽管不乏对管理理论的关注，但这些高深的理论大部分不符合日本企业的实情。有关日本企业，仍有许多可写之处。

因此，本书旨在描述日本企业是个什么样的企业，并提供理论根据，用以了解为什么是这样，将来会怎样。然而，这并非是那种把一大堆公式和概念组合成数学模式的理论。它只是试图系统地剖析

日本企业正在经历的变化以及这些变化对未来的寓意。别人已写过的东西，没有必要再炒一遍“冷饭”，尽管市场上不乏众多的“冷饭”。因此，我只是在解释自己的论点时才提及别的理论家，我希望通过把萦绕在我脑际的许多思想写出一部分来，能开辟出一个新的天地，尽管它缺乏足够的学院式的考证。这一企图是诚心诚意地希望读者能和我一道思索日本企业的未来，而并非要指出一种教条、训诫。

新型工业社会

日本企业引起海外普遍关注和阵阵喝采，还仅仅是近几年的事。即便如此，仍是好景不长。当日本正为了在企业竞争中有出色表现而组织起来时，竞争的规则改变了。日元迅速升值，国际化、全球化的新要求摆到人们面前。而且，全球化的含义不仅止于经济方面，它必然牵连整个企业界，最终，要牵连到日本全社会。我们正处于新型工业社会的边缘。这种新型工业社会与过去的旧工业社会截然不同。不管你将它称为第三次浪潮、后工业社会、信息社会也好，还是其它名称也罢，很显然的是，它将对社会予以巨大的冲击，远远甚于日元升值的直接效应。工业社会大前提的这种根本性的变化，必将在社会各层引起不可估量的转变。

日本的优秀企业将会适应这些变化吗？在未来的数十年中，它们能生存下来并繁荣昌盛吗？除非它们有能力转变自己的结构与思路，形成适应于新时代的新的管理原则，否则是不可能的。

依我之见，传统的结构必须大动手术，以适应新的现实。事实上，终身雇佣已经和大部分雇员无关，日本的劳工关系正处在变化过程之中。同时，企业的结构正从垂直型转向水平型，中层管理阶层的作用正重新受到审视。日本企业为了生存下去，正在不断努力探寻新的办法、新的领域。国际化的压力正呼唤着全球性的战略。一切都在变化之中，日本的企业不可能一成不变。

我并不奢望所有的读者都能赞成我所写的每一点，但我确实希望他们能理解我的论点，并从中得到启发，引起思考。

目 录

第一章	职工参股计划.....	(1)
第二章	日本企业的悲与欢.....	(12)
第三章	市场的不完全性.....	(26)
第四章	长期雇佣的逻辑.....	(36)
第五章	为集团赢得利润.....	(45)
第六章	企业集团的角色.....	(55)
第七章	劳动力市场上日益增长的流动性	(66)
第八章	突破组织金字塔.....	(91)
第九章	企业的分散化与网络化.....	(105)
第十章	迫在眉睫的国际化.....	(113)

第一章 职工参股计划

墨守法规的美国企业

凡有损于企业的事情必将有损于经济。因此，创造有利于企业增长发展的大气候，是一个长期的紧迫的课题。自本世纪70年代以来，美国生产率的增长一直很不尽人意，结果，人们常在议论要重新审定美国企业的性质，为恢复其竞争力而吵吵嚷嚷。而与日本进行比较，就一直成为人们所争论的主题之一。

与日本企业相比，美国企业十分非人格化和契约化，劳资之间的区别与日本加以对照可谓泾渭分明。工人一旦得到工资，对企业就不再有什么兴趣。同时，美国工人的工资与企业盈利的多少相脱节，被视为是与企业利润的多寡无关的固定成本的一个组成部分。管理阶层承担风险，工人只管做工。企业暂时性的衰退大体上不关工人的事，而企业的兴盛带来的收益亦和工人无缘。管理阶层代表着资本，承担风险，（有时候）获得报酬。

日本企业则更多地富于人情味。企业更多地关

心雇员，雇员更多地关心企业。事实上，日本企业的突出特性，或许就是日本的雇员关心他们企业的未来。日本工人对于他们的企业有强烈的命运与共的感觉。在别的国家，这种状况很少见，因此，本书的前半部分将从不同的角度对此加以剖析，并试图阐明为什么日本能很出色地树立了这一点。

职工参股计划

人们正逐渐认识到，资本主义社会所采用的呆板的契约形式，可能是成为美国工人对他们的工作漠不关心的一个原因。工人与企业之间本应互相合作，但事实上，都是常常相互对立。为此，美国已进行多种探索，以便采取更近似于日本企业的做法，特别是那些能使雇员与企业形成命运同一体意识增大的措施。职工参股计划（ESOPs），就是正被引入美国的日本式做法之一。

据《商业周刊》（1985年4月5日）透露，参加ESOPs的工人数已突破一千万，且还在迅速增长。在15年之内，每四个工人中就有一人成为其企业的股东，成为企业的风险承担者。ESOPs最初风行的原因，在于税务上的漏洞允许企业将股票转移给职工。当企业在ESOPs之下将股份转移给职工时，从技术角度上讲，这种转移是免税的，等同于企业从职工手中得到了等值于股票价值的贷款。因此，当

企业归还这批贷款时，它就能在应纳税收入中扣除这笔支付的本和息，结果，节省了一笔相当可观的税款。企业付给ESOPs的分红也无需纳税。

ESOPs对银行也有益处。当一个职工参股计划投资于一个企业时，投资是从银行贷款而来的，但银行从ESOPs获得的利息只有一半算作收入，这种减税致使银行争先恐后地向ESOPs提供贷款。对于管理阶层来说，除了这种税务上的好处外，至少还有两大好处。

首先，职工持有的股份只有在职工本人退休之后才可能转让与出售。这样一来，使可供那些靠购买股票吞并企业的讨厌家伙购买的流通股票减少。这一副作用对时常提心吊胆害怕接管投标的美国管理者来说，无疑是非常受欢迎的。其次，企业中持有股份的职工更为关心企业经营状况，职工士气得到提高。许多人指出，美国工业生产率的不断下降，至少部分原因在于美国工人与他们所在企业的关系远不如日本紧密。如果职工能关心他们企业的前途，所谓的“美国病”就有可能治愈。

医治“美国病”的处方

最令人感兴趣的正是第二个好处。马克思指出，资本主义将劳动者当作“物”，视为原材料，与其它生产要素并无两样。被鄙视为和原材料一样

的人，永远也不会充分发挥他们的才能。人不同于机器人，他们有思想有抱负，非马克思主义者也能认识到这一点。人如果被当作没有思想的动物来对待，他们就如同行尸走兽，企业就会失去他们的创造性潜能。

美国第一流的企业，如IBM公司或惠普（Hewlett—Parkard）公司，都非常关心他们的职工。这些公司的人事政策甚至比日本企业还更“日本式”。但他们在美国尚属凤毛麟角。众多的美国企业比起日本同行来，更着眼于为自己打算盘，更资本主义化。这正是导致ESOPs引起人们如此关注的原因所在。

ESOPs与解雇费

随着ESOPs的继续发展，会有众多的职工持有股票。这对美国社会的冲击，可能远甚于任何人的想象。

对企业来说，ESOPs可视为等同于日本企业退休时支付解雇费而设立的职工储蓄制度，解雇费制度与ESOPs不完全是一回事，但有许多相近之处。两种情况下，利润都在企业中积留下来，企业可利用这笔资金作为投资。而且都只是在职工退休时才进行支付。然而，日本的解雇费制度与职工在企业中的服务年限挂钩，不利于那些在退休之前挂冠而

去的人。相反，ESOPs不论职工何日辞职，都要进行支付。

ESOPs常取代现有的养老金计划，这主要是因为它在税务上占了很大的便宜，当一个企业将养老金计划改为ESOPs时，退休职工得到的不是一份养老金，而是该企业的一部分产权。养老金计划与受税务诱发而改头换面的ESOPs之间有一条重要差别。在美国，养老金计划必须由独立于企业的社会机构（主要是银行与养老金信托基金会）进行管理。这一规定是为了在企业即便破产的情况下也能保证职工的养老金权利。对于ESOPs则没有这些限制（就象日本的解雇费储蓄没有这些限制一样）。当企业破产时，ESOPs的股份失去价值，日本的解雇费支付会终止。而由社会机构承付的养老金就没有这种风险。

法律允许人们在有保障的、与企业绩效相脱钩的退休津贴（由社会机构支付的养老金）和与企业命运同呼吸的退休津贴（ESOPs或日本的解雇费支付制度）之间进行选择。

职工参与拥有产权的后果

在ESOPs与解雇费支付制度中，职工成为他们企业的投资者，他们与其他投资者一起分担企业的命运。对于这些职工投资者来说，企业的前途至关