

# 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，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、外国的投资机构、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“国士”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，还有企业职工的优秀福利待遇。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

这种制度战后进一步获得普遍化。日本的年功序列工资制的基本思想，是在于维持最低生活费，保障工人生活的稳定。日本的年功序列工资制不以职别和工种为基础，而是重视人的因素，要看性别、年龄、学历、工龄等来规定企业的工资制度。由于以工龄和年龄为基础来规定工资，所以当职工的子女成长家庭负担增加时，他们的工资也相应地增加，在终身雇佣制的保障下，从业人员自然有一种生活安定之感，对自己所属的企业自然产生依附感和忠诚心，形成与企业共存亡的“命运共同体”的意识。战后之所以重视学历是为了防止同一家族垄断企业经营大权的一种手段，也是为了更好地适应竞争日益激烈的需要。但他们的工资也仍是按照年功序列制来评定，按其工龄自动提升。虽然工资的增加是自动地机械地上升，但职位就不是自动地机械地提升，这完全要看他的能力和表现，以及上级对他的评价。在日本企业内部职位的提升方面，竞争是相当激烈的，当然出身的大学和派系也会有相当的影响。

二次大战后，日本社会的民主改革有了很大的进展，企业内部职员和工人之间的身份地位的差别消除了，二者的工资待遇按同一原则来规定工资。因为在企业内的工会组织中，职员和工人都是工会会员，所以大家都按年功序列制办理。有人把这种大企业内工人的年功序列工资制称之为“蓝领工人工资制度的白领化”。不过这种办法也仅限大企业，中小企业则既不存在终身雇佣制，也不存在保证生活费的终身工资制。战后由于经济增长迅速，雇佣青少年工人多，采取年功序列制，对企业来说，可以节省人事费用。

近年来，由于人的寿命延长，经济增长速度减缓或下降，按年功序列自动提升工资的做法，已经出现困难，目前开始要限制按年功序列自动提升工资，而要规定在一定的年龄水平上，才可以适用年功序列制。有人主张规定在 45 岁可以按年功序列调资，子女生活费用负担到 18 岁，也有人主张把界限规定在 55 岁，子女负担到大学毕业。不过即使因年龄的关系不能自动提升，但并不妨碍按职务和能力等来调级调资。日本大企业的这种年功序列工资制，的确

是日本社会所特有的形式，它与终身雇佣制相结合而存在，对企业内部职工之间的平等协调关系是有好处的。

由于日本的企业经营是一种“官民协调体系”，大企业的经营必须要有政府部门的指导和支持，为了能与政府官员接触方便，战后各大企业的年功序列制，加强了学历主义的色彩，东京大学出身的经营管理人员，纷纷被提升到社长的位置，这也体现了日本大企业作为“经营者企业”的一种特征。

近年来日本的年功序列制也和终身雇佣制一样，已不可能按照原有的秩序发挥其机能，更进一步强调专门人才的能力，对有专长的职员，逐步采取专业化的措施，发挥其专长，并延长其退休时期。

### （三）企业内部的工会组织

日本大企业内部的工会组织是“日本式经营管理”得以实现的根本条件，是日本所特有的一种“劳使关系”。这种按企业别的内部工会组织和终身雇佣制以及年功序列工资制形成一个有机的整体，成为日本大企业经营得以战胜对手的“三大法宝”。日本大企业内的工会组织的成员，既包括事务工作的从业人员，也包括技术人员、课长、组长等管理、监督人员，即所谓白领工人也是工会的会员。这些从事监督和管理的人员，大都是工会成员中的同窗前辈，因为一般大学毕业在进公司后，都是工会的成员，以后逐步提升为领导人。据1981年7月12日《日本经济新闻》的调查，日本大企业的董事、部长等高级领导人中，有45%是工会会员出身，而且大都还是工会的委员长这一级的领导人。但是如果一个优秀的大学毕业生，在进公司时成为年青工会干部，热心会务，到了35岁以后，还继续热心，他就不容易进入本企业的领导层了。

日本大企业的经营管理人员，多数来自本公司的工会成员，据日本经营者联盟调查，在主要的大企业中，几乎六人中就有一人曾经是工会的领导干部，日新制钢社长、住友生命会长、住友化学社

长、钟纺社长、冈本理研橡胶社长、大木建设社长等原都是本公司工会的领导人。松下电气产业的工会委员长高畑敬一也辞去委员长，成了公司的董事。在日本的企业经营中，工人和工会都不能参加经营的决策，但公司的负责经营决策的领导层倒常常是来自工会，他们虽出身于工会但并不代表工会组织。工会组织不断向经营管理层输送优秀的人才，同时工会也成了会员在公司内向上爬的一种有力的阶梯。日本企业内的工会组织，它的性质和机能是从属于本企业并为企业的经营管理服务，这与欧美的工会完全不同。

日本一般民间企业的工会组织属于全国性的有海员工会、全国电影戏剧工会、中小企业的全国工会。但一般的大企业则采取以本企业为单位的内部工会组织即所谓“企业别工会组织”。在它的上面有产业别联合会，还有总评、同盟、中立劳联、新产业别工会等，1989年总评等又改组为“连合”工会组织。与之相对立的是“劳连”的工会组织。日本工人加入工会组织的比率是很低的，在战后1949年一度达到了55%，由于美国占领军的干涉和镇压，1953年就减少到36%，以后的多次调查，日本的工人加入工会的也都不超过35%。而这35%大多属于从业人员500人以上的大企业，几乎都属于企业别的内部工会组织。所以日本加入工会组织的主要是大企业内的工人，工会与工会相互之间并没有联系，各自为本企业的业务和福利主义而努力，它们与没有组织的广大的中小企业的工人之间更没有联系。

日本大企业内的工会组织直接关心的是企业经营的扩大和发展，因为他们的生活、调资、提级乃至一家的生活都直接与本企业的经营好坏有直接的关系，这种关系像“命运共同体”一样相互依存。这些工会成员的思想感情，完全和本企业经营管理人员是一样的。因为他们一进入大企业后就把这个企业看做自己的“家”，自己一生的希望和生命都寄托在这里。所以在日本大企业内部培训职工管理极严，职工们也都甘心情愿地接受，即使是“反工人阶级”的许多做法，他们也不反抗。这种大企业内工会的组织形态形成

了日本企业经营所特有的“劳使协调关系”，是劳动者和使用者之间的协调关系。日本企业家们强调这不是旧式的“劳资对立关系”。日本企业的这种协调的“劳使关系”为欧美各国所羡慕不已。他们想学而又不可能学到。由于日本大企业有这三种法宝，所以日本企业的经营竞争能力，就远比欧美各国高而有活力，日本的社会也就比欧美各国相对稳定得多。

日本大企业内部工会组织的这种形式，和欧美等发达国家比较，日本的工会组织的数目很大，但全国工人加入工会的比率却不大，还不断在缩小。例如 1985 年日本的工会组织有 34589 个，目前还在增加，而加入工会的比率却由 35% 下降到 29.1%。美国 1978 年共有 174 个工会组织，加入工会比率 1980 年为 23.9%。英国 1983 年工会组织有 393 个，不断在减少，其工会加入率 1982 年为 53.9%。原联邦德国 1983 年约有 20 个工会组织，其加入率 1982 年为 41.5%。瑞典的工会组织大约有 30 个，但其加入率却达到约 90%。

由于日本大企业在经营方面有以上“三种神器”，日本大企业作为“经营者企业”就得以存在、巩固和发展。企业的集团主义精神自然也就会相当牢固，日本的大企业就有可能不断进行技术革新，提高经营战斗力。

### 三、日本式企业经营的社会经济基础

凡实行日本式企业经营的大企业，如果它不能实现其高积累的收入，那么它的一套办法，如终身雇佣制、年功序列制等就无法得以维持下去。所以日本式的经营之所以能够存在而发挥其效能，必须要有一定的前提和社会基础。这些条件和基础，简单地说，一是战后日本以大企业集团为中心的庞大企业与美国的资本有血肉联系，二是日本所特有的政、官、企密切结合的协调关系，三是有为大企业所控制的广大的中小企业的存在。这是它们高积累、高利润

的源泉之一。

战前的旧财阀是属于家族统治的具有地主阶级和政商垄断的性质。如三井财阀属下有 500 家子公司，三菱财阀属下有 250 家子公司，都是封闭性的垄断集团。战后旧财阀解体了，重新改组，形成了类似“康采恩”形态的组织，它们与美国资本既有千丝万缕的联系，日本的这种相互持股的组织形式又是防范美国资本吞并的有效手段。因为日本大企业的股票是由本企业集团之间相互持有，日本的这种企业形态是在日美垄断资本之间又联系又斗争的历史条件下形成的，这些大企业集团在现代日本经济中占最高统治地位。

这些企业集团利用综合商社或董事长会等形式相互结合，但这种所谓“综合商社”与战前不同。在战前三井物产、三菱商事、住友商事等综合商社，是将本财阀属下的企业从销售到采购等独揽在手中，是一种封闭性的垄断集团，同时各大企业又有它自己专门的往来银行；战后的各大企业是开放性的、竞争的，它的金融往往由各银行之间共同进行。战后由于驱逐战犯，各大企业的经营领导阶层，不能像战前那样以家族关系和封建等级关系任命董事和经理，战前虽也重视学历，但战后排除了封建性的同族经营，在重视学历的基础上更加重视其能力和实力，所以战后的企业以命运共同体的意识来代替过去的企业家族主义思想。战后日本的这种大企业集团之间激烈竞争，形成了寡头竞争。各大企业都拼命争取成为领导地位的企业，它们都和美国垄断资本相互结合，引进美国的“科学、技术”实施高度增长的经济政策。例如三菱企业集团曾和美国西屋财团签定技术协定，三井企业集团曾和通用电力公司签定过技术协作合同。日本各大企业集团之间不仅在国内，而且在国外也都展开了激烈的竞争。它们的这种激烈的竞争促进了日本经济的迅速发展。大企业集团既利用本国广大的中小企业的经济活力，同时又向海外发展，形成了日本的跨国公司组织。

任何一个落后的国家在争取本国经济发展的过程中，它的经济发展必然要有赖于政府的支持和帮助。战前在军事法西斯的时

代，旧财阀企业与官营工厂、军事工厂相勾结，利用刺刀和太阳旗打先锋为它们开拓市场，掠取原料。战后虽然官营工厂取消了但差不多有 113 家之多的特殊法人组织、国营公司等企业集团为中心的大企业组织，日本政府对它们曾利用税收、财政、金融等一切手段锐意保护和培育。

五六十年代日本的大企业差不多有 70—80% 以上的资本是依靠借款，大企业只要能支付利息，它就可以获得高度增长率。大企业一面展开薄利多销主义的竞争，又努力使其垄断价格得以实现，它们根据政府的“租税临时措置法”加速新技术革新，实行短期折旧，将巨额盈利保存在企业内部，从而使日本大企业能够提高它的股票价格收益率。日本政府对大企业的这种借款经营，给予支持，提供大企业发展中所必要的资金，所以政府可以永久掌握企业增长的方向。这种借款经营在本质上是长期的、永久性的，日本银行不提出收回，企业就可以不要归还。日本政府的通产省、经济企画厅、日本银行、各种产业团体、各种审议会和经济团体联合会等形成了一个“官民协调”的很有效率的经济体系，同时日本经团联等还作为财界代表和工会组织交涉协商，形成了日本式的劳使协调的关系。政府的立法部门和行政部门，差不多用 90% 的时间来注意考虑产业界和财界问题，日本政府的国策是建立在企业集团利益基础上，并为它们服务的，美国商务部称日本经济为“管理经济”。日本经济高度增长的主要原因之一应归之于日本政府和产业界的密切合作，这种政府与财界的相互结合和相互支持是日本式经营所独有的一种特征，也是日本资本主义经济得以保持稳定增长和高度积累的一种保证。

“日本式企业经营”虽只限于企业集团中的大企业，中小企业是不可能采用日本式经营的，但如果没有为数众多的中小企业的存在，日本式企业经营的成功也是不可能的。事实上，中小企业是大企业日本式经营赖以存在的社会基础。由于中小企业作为大企业的承包的下属机构，在生产方面以及流通方面形成一套有机的

组织，每当大企业要采用新技术时，就可以利用中小企业的网络，它自己却不需要花费很多的固定设备投资，而且也可以分散风险。大企业在开发新技术产品时，就利用本系列的中小企业，建立流通渠道的销售网，提高资本的回收率，降低资本有机构成，提高利润率。这种结构给大企业在国际市场上的竞争增加了很大力量。同时这种中小企业的存在，在经济不景气时期，牺牲中小企业的承包业务，为大企业分散不利条件，大企业可以免受损失。所以日本的中小企业每年倒闭的很多，但一方面有倒闭，而每年又有许多新的中小企业在开业。

大企业由于实行终身雇佣制和年功序列工资制，它的劳动力往往缺乏伸缩性。解决这个问题的办法，就是雇用临时工，网罗众多的中小企业，形成系列的组织，让中小企业来承包，这类转包往往在本大企业工厂内部进行。如新日铁公司的君津工厂，那里的工人，有一半以上不是新日铁的本厂工人。大企业可以利用中小企业的工资低、福利低，来保持高额利润，还利用延迟付款以获取利息的收入。据“中小企业白书”报道，由于大企业实行“减量经营”，在中小企业就业的工人占总劳动力人口的比重就有所增加，300人以下的中小企业，其工人人数竟占总劳动力的70%以上，而小企业的工资只有大企业的一半，所以大企业工人的工资和小企业工人的工资差距愈来愈大，特别是到了老龄时期，在中小企业中很难像大企业那样实行日本式经营中的终身雇佣制、年功序列工资制，也没有可能享受企业内的培训和福利。整个日本工人阶级的绝大多数处于社会福利的低水平上，中小企业本身不存在日本式经营的制度，但它们的存在却正是大企业之所以能实行“日本式经营”的社会经济基础。如丰田汽车公司，它有直属公司13家，生产第一次初级部件的附属承包厂家有176家，组成为“协丰会”；生产设备的厂家有70家，组成为“荣丰会”；另外还有本系列的经销商313家。这是1989年3日的情况，这种企业系列的组织正是日本大企业得以实行日本式经营的社会基础。广大的中小企业承担着社会

的巨大生产力，但它们的经营状况却不稳定，劳动条件极为恶劣，它们的这种存在，对大企业来说正好是对它本企业内的职工群众的一种无形的“皮鞭”。正由于这种劳动工人之间的差别处境使日本工人阶级难以团结，从而使企业内部工会组织得以长期维持。在日本的经济结构中，广大的中小企业的存在，是大企业竞争力的后盾，是大企业技术革新和高资本积累的社会基础，也是当前西方世界所羡慕不已的日本式企业经营和日本式劳资协调关系得以长期存在的根本原因。

#### 四、日本式企业经营形成的历史背景

任何一国的企业经营管理的的方式和方法，都必然离不开它的社会历史条件，日本企业经营管理体系之形成是日本资本主义战前、战后发展过程中的产物。早在 19 世纪 90 年代末日本就开始有了工会组织，中日甲午战争之后，日本利用我国的大量赔款，产业资本开始进入了高度发展的时代。为了培养、确保工人的劳动力和技术，企业感到必须改革过去传统工头式的管理方法，以适应企业之间竞争。日俄战争以后，日本进入垄断资本主义时期，更需要由大企业管理工人群众，特别是需要培养技术工人，并使他们和企业打成一片，以对抗当时正在开始抬头的劳工运动和社会主义运动。日本著名经营史学家中川敬一郎教授在《日本的经营》一书中指出：“企业雇佣刚由学校毕业的青年让他们住在宿舍内利用企业内部设施，进行职业培训，按照他们从事业务的工龄，每年增加工资逐步提升他们的职务。企业内部有各种福利设施如互助基金、医疗设备使工人们产生企业就是自己生活之‘家’的感情。企业通过这些福利措施和制度来确保其熟练技术工人，同时可以防备工会运动和社会主义运动”，这样就逐步形成了日本企业的年功序列工资制。第二次世界大战后，日本旧的财阀解体，代之以大企业集团为中心的大企业内的工会组织。企业经营管理的领导层鼓吹企