

日本企业制度的民族特色及其对我国的启示

林勉东

日本经济奇迹的直接创造者是企业,企业的非凡创造力来源于独特的企业制度。笔者认为,在建立我国现代企业制度过程中,认真研究日本企业制度现代化的经验及其企业制度的民族特色,无疑会有重要启迪作用。

一、日本企业制度现代化的背景

日本企业制度的现代化,是在特殊的历史条件下,即美军占领时期起步的。美军占领当局作为推动日本经济民主化进程的外部强制力,对造就现代企业制度的社会基础以及与现代企业制度命运相关的新阶层——经理阶层,发挥了重要的作用。然而,创建日本现代企业制度的决定性力量,只能是日本企业的经营者和劳动者。他们在企业制度现代化过程中,既有效地利用了占领当局主持下的经济民主化成果,表现出极强的吸纳创新能力,又避免了走入照搬照套美国企业制度模式的误区,体现了现代日本人的民族自信和自尊。

到第二次世界大战结束,日本资本主义已经历了近百年的发展,然而并不具备建立现代企业制度的充分条件。究其原因,主要是大地主、大财阀和官僚军阀以强大的政治

力量和经济力量统治着日本,严重地阻碍着经济民主化的进程和新生力量的形成。

明治维新虽然废除了封建领地制,但其后的资本主义农业并未发展起来,封建租佃制仍占绝对优势。二战结束前夕,日本还有一半左右人口生活在地主阶级的统治之下。

战前,日本工商界占统治地位的是财阀,其企业组织形态是财阀垄断型。财阀垄断企业的核心是以家族资本为主的总公司。它通过总公司——直系公司——准直系公司的持股关系,控制着各产业部门的直系企业和旁系企业。这些公司的股票都掌握在本财阀家族成员手里。掌握大权的是财阀家族会议,企业的一切重大事务都由这个会议作出决定,下属众多直系或旁系公司领导人均由财阀家族派员担任。从财阀企业的财产组织形式和内部治理结构看,不仅具有极端的排外性,而且带有浓烈的封建垄断性。

日本财阀不仅直接参与政府的核心活动,而且同军方关系密切,经常得到政府的特殊保护和扶植,获得大量军需品的研制和生产的订单,其经济实力迅速扩张,成为控制日本经济,主宰日本政治和社会生活的强大力量,它既是社会经济变革的桎梏,也是企业制度现代化难以逾越的障碍。

日本战败和第二次世界大战结束后，在美国占领当局的主持下，日本进行了大刀阔斧的经济民主化改革，其主要内容是：（1）农地改革，强制低价收购地主土地并转让给农民，使受益农户达 430 万户，占全国农户总数的四分之三。（2）通过劳动立法，确保劳动者的基本权利。（3）解散财阀。一是解散作为财阀总公司的控股公司；二是消除财阀家族成员对公司企业的控制，命令他们交出拥有的全部有价证券，勒令他们辞去公司的领导职务并禁止他们在 10 年内重新任职。此外，还命令 2500 家战时的主要公司和银行的领导人辞去职务；三是分散股权。控股公司整理委员会将上述被指定的控股公司、财阀家族以及被指定为“限制公司”的 625 家公司股票，实行公开的拍卖。

经济民主化变革，对日本经济的发展和企业制度现代化具有重要意义。

农地改革彻底摧毁了半封建土地所有制，提高了农业劳动者的社会地位，使农民自主选择成为可能，为企业制度现代化和工商业的发展提供了大量的劳动力。颁布和实施《工会法》《劳动基准法》等一系列法律，表明劳动者的基本权利在法律上得到确认，劳动者的社会地位得到了提高，这既有利于肃清日本企业制度中的前资本主义因素，也冲击着带有浓厚封建色彩的社会习俗和观念，为企业制度现代化奠定了广泛的社会基础。

解散财阀，消除了财阀家族对社会经济的控制，为企业制度现代化开辟了道路。首先，解散财阀使日本旧的财产关系发生了重大变化。占领当局强令财阀家族及其公司将全部股票公开出售，然后按售价付给其为期 10 年的国债券，在当时年均 100% 以上的通货膨胀率条件下，实际上是对大财产所有者的剥夺，使人们之间的财产和收入差距大大

缩小，形成了战后日本财产平均化的历史格局与趋势，为建立现代企业制度创造了必要的条件。其次，解散财阀，使原来独占公司和企业领导职位的财阀股东被迫让位，形成了大量的“职务空白”，使一大批没有财阀背景的中层管理人员，能够凭借自己的经营能力走上公司企业的领导岗位，形成了新型的经理阶层，他们在企业制度现代化过程中，发挥了骨干作用。

在此背景下，新一代经营者要维护和利用民主化改革的成果，掌握企业的控制权，巩固自己的地位，只有依靠企业全体职工。而职工要避免企业倒闭、个人失业的危险，也只有同经营者结成休戚与共、祸福同担的命运共同体。正是在经营者和劳动者为企业生存和发展的共同奋斗中，新一代经营者巩固了自己的权力，形成了以经营者为主导的企业治理结构。同时，终身雇佣和年功序列制也在大企业普及并逐步制度化。

二、日本现代企业制度的特色

日本的现代企业制度，虽然同欧美企业制度一样，都是资本主义自由企业制度，但在具体形态上却有着显著的民族特色。

（一）以终身雇佣制为基础的企业劳动工资制度

日本企业雇佣职工的基本形式是终身雇佣制。所谓终身雇佣制，是指企业对雇佣的人员（包括工人、职员和技术人员）没有特殊原因，（如破产、雇员严重犯罪等）一般不在退休年龄以前解雇或开除，以保证其长期工作的制度。它是在企业制度现代化过程中，逐步形成和完善的。在日本的法律中，没有关于雇主必须终身雇佣职工的规定，终身雇佣是劳资之间一种不成文的惯例。

与终身雇佣制相配套，企业一般都实行

工资和职务提升的年功序列制。年功序列制就是主要按学历和本企业连续工龄支付工资和晋级的制度。其核心是职工在本企业的工作资历。要获得资历就要固定在一个企业中效力，时间越长，资历资源越丰富。中途调换企业就是浪费资历资源，一切从头开始。因此，日本企业职工一般不会轻易辞职或跳槽。此外年功序列工资制具有先苦后乐的特点，年轻职工的工资比较低，工资增长幅度一般低于对企业的贡献。职工的退休金，一般也随着工龄的增长而大幅度增加。

实践证明，以终身雇佣制为基础的劳动工资制度，使企业和职工建立起一种长久稳固的关系，对企业的长期发展有重要的作用。

(二) 以“经营者主导”为特征的企业治理结构

现代企业的治理结构，是指连接并规范股东、董事会、经理、劳动者相互之间权、责、利关系的制度。在日本，这种制度独具特色。

从法律上讲，公司企业是由股东出资组织起来的，其主人自然是股东。公司企业的最高权力机构是股东大会，常设权力机构是受股东委托的董事会，经理是由董事会聘用的经营者。这些在欧美各国都是顺理成章的。但在日本，这种制度在现实中与法律上是很不相同的。日本企业的股东，对企业经营的影响力是很弱的，经营者反而具有强大的支配权力。他们无论在观念上还是在经营中，并不把股东当作主人，充其量只看成是企业外部的利益相关者。因此，日本企业的重要决策绝大多数是由经营者不受股东控制而独立进行的。在美国企业的股东大会上，股东们对企业经营中的各种问题都可能提出尖锐的质询。因此，开会时间往往比较长。而根据日本《股东大会白皮书（1980年）》记载：日本企业的股东大会，有95%是在30分钟之内结束，而且其中90%的会议是只由经营者

单方面说明而没有任何股东提出质疑。因此，松本厚治感慨道：“在资本主义各国当中，股东对企业经营的发言权，也以日本企业为最小，小得简直令人奇怪。”

按常规董事会是贯彻股东大会决议，决定公司企业经营政策的常设机构。然而在日本，董事会的作用很小。它的成员大多数是由公司各事业部门或工厂的领导人兼任的，同时，企业中普遍设立着由主要董事组成的“常务会”。名义上它是经理的辅助机构，实际上“常务会”既具有最高业务执行机构的功能，也可以代替董事会进行最高经营决策。这种最高决策机构和最高执行机构的统一以及董事由经营者兼任形成了日本企业治理结构的一大特色，从经理到董事，既是决策者又是执行者，这使日本的经营者在企业中具有充分的支配权，企业的最高决策、审议由“常务会”集体讨论，最终决定由总经理作出。

与欧美企业不同，日本企业的职工和经营者都把企业看作是“我们的”企业，企业实际上成为全体职工安身立命、荣衰与共的利益共同体。正如中根千枝在《日本社会》一书所写：“……公司不是属于其股份所有者，而是属于‘我们’；这种论调如此盛行，现代法律程序也要在这种强烈的本位倾向前让步。”这样一来，职工对企业不仅具有强烈的认同感，而且有极强的参与意识。经营者则普遍认为，如果职工不把企业看成是自己的企业，不忠诚于自己的企业，企业就不能发展壮大，更谈不上对社会的贡献和给股东带来利益。因此，经营者特别重视为职工提供发挥聪明才智的机会，千方百计使职工有稳定感和满足感，并通过一系列制度而加以保证，从而使日本企业的治理结构更具有自己的特征。

日本企业的治理结构，一方面大大弱化了股东对经营决策的干预和分红压力，使经

营者有更大的自由追求企业的长期发展目标;另一方面,大大强化了职工对企业存亡的关心和对企业发展的期望,为企业的不断发展壮大提供了坚实的基础。

(三)以本企业为主要活动基地的独立的工会制度

日本的企业工会是世界上最独特的工会,它既作为职工利益的代表,在争取职工的利益方面发挥很大作用,同时又和资方合作,成为缓和劳资矛盾的工具。日本企业工会与欧美工会相比具有很大的差异,其重要特征在于,日本工会是企业工会而非行业工会;工会专职干部在本企业职工中产生,同时在晋升系列上与企业经营者一致。因此,在日本大企业的董事、董事长、经理等高级管理人员中,出身于工会干部的为数不少;企业工会是独立工会,既无上级,也无下属,其组织范围就是本企业;各工会之间是独立平等的关系。很显然,工会存在的前提是企业存在,企业不存在,工会也就自行消失。因此,日本企业工会并不像欧美工会那样,作为企业经营者和所有者的对立面,把行动的目标单纯放在要求提高工人工资或改善工人劳动条件上,而是在保护劳动者合法权益的同时,与企业经营者保持稳定的合作关系,积极主动地参与企业经营管理,并作为正式渠道,组织鼓励工人参加经营活动。这样,在欧美国家易于导致冲突对抗的劳资关系,在日本则由经营者和工会之间规则化的协调机制所化解。

在企业工会制度下,作为经常性的沟通劳资关系的主要形式,就是普遍实行“劳资协议制”,即工会与企业就经营中的各种问题进行协商,其内容既有雇佣和劳动条件问题,也包括企业的经营方针和中长期计划等更为广泛的问题。“劳资协议”一般是一个月一次,由经理向工会委员长汇报上个月的经营状况

及今后的预测和打算,征求委员长的意见。此外,作为惯例,每年春季都是日本劳资谈判的季节,被称之为“春斗”。一年一度的“春斗”,使工人的要求每年都有机会通过有规则的方式获得部分解决,他们也就不会把一次谈判看作“最后的斗争”;而进行殊死的抗争。同时,企业经营者们在正式谈判之前一般要与工会干部进行多次协商,使谈判双方都有准备。经营者在这种劳资斗争中经常作出一些妥协,不致因某一问题而激化矛盾,酿成大乱;工人在谈判中也很少使用真正的罢工手段,这样一来,正式谈判一般能取得双方都认可的成果,从而大大降低了劳工运动的社会震动。

(四)以人为根本出发点的企业管理

第一,注重对职工的培训。日本企业往往不惜花费大量资金进行长期的“智力投资”和“能力开发”。大中型企业都有设备先进,师资齐全,教材成套的培训中心。培训职工的基本方法有三种,现场学习、业余学习和脱产学习,企业对各级各类人员都有不同的学习要求。

第二,不断增强职工的责任感。日本企业采取职工入股、开展合理化建议等措施,经常向职工灌输“爱厂(社)如家”的思想,使职工产生与企业“共存亡”的观念和感情。实行“职工持股制度”,就是让企业职工以低于交易价格的股价购买企业股票,对有特殊贡献者,直接奖给股票,持股者享有股东的权利。日本企业开展“提合理化建议”活动,是经常性的,并形成了制度。企业对职工提出的建议,一般都有专班进行逐条审议。有利于企业发展的建议都积极采纳,并专门设有“合理化建议奖”,奖赏提案的个人或小组。这些措施不仅增强了职工对企业的责任感,更好地为企业效力,而且调动了职工的主动性和创造性。

第三，努力营造上下级关系融洽、职工之间和睦相处的良好氛围，不断增强企业的凝聚力。日本企业的经营者认为，职工不是单纯的生产要素，而是活生生的有情感的人，企业不是纯粹的劳动力商品的购买者和使用者，而是全体员工的“家”。因此，在日本企业中，上至董事长，下至一般的管理人员，都能身先士卒，毫不特殊，都能自觉地遵守企业的规章制度，与职工的关系自然而亲切。经营者对职工及其家庭的困难，往往亲自过问并给予帮助，用以联络感情，感化人心，增强企业的凝聚力。

第四，把对人的思想管理作为企业管理中极其重要的环节。日本企业经营者认为，要使由形形色色的个人所组成的群体都朝着同一目标，分别发挥其最大的能量，完成组织的目标，没有思想管理是不可能实现的。因而，在实践中，逐步摸索出一套有特色的思想管理方法。日本企业管理者主张，应该“依靠互相交心和文件、会议、交谈”等方法，使每个职工正确认识自己在组织中应尽的职责。同时使他们能最大限度地发挥其能力，使在组织中劳动的个人感到满意，体会到生活的意义。企业“社训”也是日本企业思想管理的基本方法之一。“‘社训’指职工守则和纪律，包括誓言、戒、心得、要纲、自训、标语、服务规则等。”日本企业通过社训规范职工的思维和行为，提倡以正直之心、反省之心、谦让之心、奉献之心、感谢之心来对待一切，使职工的品行日臻完善，人格得到升华。日本企业思想管理的内容可分为自我管理 and 集体管理。自我管理又分为“健康自我管理”和“作业自我管理”。健康自我管理就是通过读书以学习前人教诲，或接受信仰以改变心境，求得精神的宁静，目的是加强个人修养，启发人的主动性。作业自我管理主要是指在车间推行质量管理小组活动。

集体管理主要强调树立等级职务和服从观念，着眼于提高组织成员的自觉性，其中尤其重视开展自我批评。

三、日本现代企业制度对我国的启示

日本企业制度现代化的经验表明，通过大刀阔斧的经济民主化改革，扫除经济中的强权和垄断，促进公民权利的平等化，全面实现经营者和劳动者的经济自由，是建立现代企业制度的战略起点。不难想象，不解散财阀，没有土地改革和保护劳动等重大变革，劳动者和经营者的基本权利就没有保障，创立现代企业制度的基本条件和力量就不可能形成，因而，建立和完善具有日本特色的企业制度就只能是纸上谈兵，甚至会化为泡影。这启发我们在建立现代企业制度过程中，有必要通过深化改革，肃清社会经济生活中的封建残余因素，扫除经济中的强权和恶性垄断，全面实现经营者和劳动者的经济自由，否则，建立和完善有中国特色的现代企业制度将只能是一种美好的理想。如果企业经营者的“乌纱帽”老是紧紧地套在少数官员手里，如果“现在马路上除了带黑箍的，所有带箍的、穿制服的都可以对企业横加指责，张口检查，闭口罚款，企业都要陪笑脸。如果今天顶走一个，明天可能会来一批。”试想，企业在这样的生存环境下，还能集中精力探索有中国特色的现代企业制度吗？

日本企业制度现代化的经验表明，要建立起具有民族特色的现代企业制度，提高民族自信心和自尊心是不可或缺的重要条件。日本在建立现代企业制度的过程中，之所以能避免走入照搬照套欧美企业制度模式的误区，关键在于他们具有极强的自信心和自尊心，以及在此基础上形成的吸纳创新能力。他

们在吸取外国成功经验时，始终不忘从本民族的优秀历史文化传统中得到营养和支持，并在吸收与改造的过程中创建适合国情和国民性格的企业制度。这也启发我们在建立现代企业制度过程中，应该不断增强中华民族的自信自尊意识，努力培育吸纳创新能力。一方面要认真总结我们的探索成果。有人说我国以往不存在企业，更谈不上企业制度，这是一种极端轻率的判断。事实上，我国在探索企业制度建设方面，积累了不少植根于优秀历史文化沃土之中的好经验。特别是改革开放以来，又创造了许多新经验。许多企业与西方最好的企业相比毫不逊色，对这些要进行总结发扬推广，使之成为吸纳外来经验的基础。另一方面，我们要虚心学习和借鉴，并通过选择和改造世界各国企业制度现代化的经验，逐步建立起有中国特色的充满生机和活力的现代企业制度。

日本的经验表明，现代企业治理结构中，股东中心并非唯一理想模式。只要具备某些制度条件，同样可以更好地实现资本的保值、增值以及企业长期发展目标。一是必须从体制上保证企业领导人与政府文官系统完全脱钩，促使他们专心致志地吃企业家这碗饭，企业领导人的选拔机制和任期制度应有利于企业家把终生贡献给企业，使企业家头衔比局长、市长等更具有吸引力。二是企业家利益的形成和损失不依赖于其他社会阶层，作为经营者，他们的主要利益和主要风险只来自企业的经营活动。三是必须创造一个适合企业家成长和施展才能的环境，给有经营才能的人以创业自由，使企业家的事业感和各方面的利益需求得到满足，让企业家成为许多人向往的职业。四是企业领导人与企业职工都面临着同一的严峻环境，有着共同的利害得失，企业的存亡对职工和经营者都是命运攸关的大事，从而使企业成为经营者和职工

安身立命的利益共同体。

我国国有企业的经营者，是依附于干部阶层的，利益不能独立，地位的升降取决于上级领导的印象及其相互之间关系的好坏，如果企业经营得好，更重要的是与上级关系搞得越好，经营者有可能升到主管部门当官，不再是经营者；如果经营得不好，只要与上级关系没搞僵，他可以换个企业继续干，仍然是经营者。在这种情况下，经营者不必要也不可能事事为企业和职工着想，一项决策若有可能损害自己与上级的关系，即使对企业发展有利也难以拍板。反之，即使对企业和职工明显不利然而有助于自己的升迁和利益，却可以采纳。很显然，经营者利益和企业利益不统一，经营者和职工不是面临同一严峻的环境，二者就不可能形成共命运感。经营者阶层不能从干部阶层中独立出来，厂长、经理只是局长、市长、部长或省长的阶梯，中国就永远不会有真正的企业家。即使我们在明晰产权方面的文章做得再好，也无法实现经营者的动机的合理化和企业行为的合理化、长期化。因此，通过企业制度和干部制度改革，使经营者身份独立，从而利益独立，形成名符其实的企业家阶层，对我们建立现代企业制度乃至整个体制改革来说是至关重要的。

注释:

- 中国经济体制改革研究所：《日本模式的启示》，54、76页，成都，四川人民出版社，1988。
周林、杨启军：《借鉴西方企业思想政治工作的某些因素》，载《理论导刊》，1994（9），43页。
王建华：《日本企业文化特点与企业经营》，载《经济科学》，1995（4），77页。
余晓勇、李本军、周泉：《“亚细亚”为何兵败津门？》，载《经济日报》，1996-04-11。

（责任编辑：曾德国）