

日本的企业行为和企业家的思维模式

——从企业经营管理与文化发展关系的视角

赵建民

内容提要：本文以笔者的亲身感受，从文化发展与企业经营管理及企业家的思维模式之关系的视角，阐明日本的企业行为和企业家的思维模式；中日两国企业及企业家之间在企业行为及思维模式上存在的诸多差异，实缘于两国文化的差异所致；积极开展双向的文化交流，加深相互理解，增进彼此信诚，是夯实中日经济交流合作的思想文化基础的有效途径。

关键词：日本 企业经营管理 企业家思维模式 中日文化

当今，无论是国际市场还是国内市场的竞争都很激烈。一个企业办得好坏，主要看它在市场竞争中所占有的位置，以及在节约资源和环境保护方面为社会发展所作出的贡献。作为现代化的企业，其标志在于生产技术和经营管理，先进的生产技术、科学的管理方法，成为企业经济发展不可或缺的两个车轮。企业的经营管理显著的表现之一是企业行为和企业家的思维模式。由于一个国家的企业经营者的理念，往往是一个国家或一个民族文化在企业运行操作上的体现。所以，企业管理也就成为一种文化模式的体现。这个文化模式，就在相当程度上决定或影响着企业的经营行为和企业家的思维模式。

笔者数年前于日本的几次访问研究期间，曾顺访过松下、三得利、三洋电机等几家大公司及位于宫崎、鸣门的数家小企业，本文将就这些考察所得的若干感受，尝试对日本企业行为和企业家的思维模式作一初步的梳理，并就此作些历史文化的阐释，藉以为当前和今后的中日经济合作所正在或将要应对的机遇和挑战，提供某些思考。由于本人所从事的专业研究并非日本经济，故此文不免有“班门弄斧”之嫌，敬请专家学者海涵并惠予赐教为盼。

日本战后的企业经营特色颇得人们称赞，我们称其为“日本的企业经营模式”，或者称它为“日本企业的三大法宝”。它与东西方国家的企业经营确实有着明显的不同，主要表现为：

第一、“终身雇用制”。也就是员工一旦进入公司以后一般是不被解雇的。这是从战后开

始的。日本战败时，日本人的平均寿命为 55 岁，所以当时规定企业职工 55 岁退休，这就有了“终身雇用制”。采用这个制度，使人们能安心于本单位里工作，并能获得终身的保障。这个“终身雇用制”确实使企业的员工们有了一种安定感，有利于增进他们的事业心和进取性，以致激发出“以公司为家”，潜心钻研业务，使整个企业有不断长进的劳动积极性。然而，五六十年过去了，现在的日本人平均寿命高居世界一、二位，据目前最新统计：男性平均寿命为 79 岁（仅次于冰岛）、女性平均寿命为 85.8 岁，且已连续 22 年蝉联世界第一。若再以 55 岁退休，那么男性退休以后的 20 多年该怎么办？故目前日本的企业大多数是实行 60 岁退休，有的企业是 65 岁退休，也有可以“超期服役”的，所以，“终身雇用制”实际上已经名存实亡。而且，从东方人与西方人的劳动观来看，西方人退休后，一般不会再选择留在职场继续工作，而东方人即使退休了也还是想就工作的，或是在本职场继续工作下去，抑或另择一处再次就业。年事已高的老人还在继续工作，这在日本是相当普遍的，他们往往并非出于经济收益的考虑，更多情况下只是缘于某种劳动观念所致。

第二、“年功序列制”。也可称为“工龄工资制”，即按员工进公司工作的时间先后为序，确定其工资待遇和地位。进公司早，工作年限长，其地位、工资待遇也随之增高。这个制度也是在战后开始实行的。战前，有技术的熟练工与普通厨师的工资几乎都是一样的，这就引起有能力、有水平的人愿意去别处寻找工作，出现了广泛的流动性。为了企业的有序和稳定，“年功序列制”就开始实施起来。特别是每当招收很多年轻人时，他们进来时因工资低、有培养前途，所以在他们进公司时就给他们吃一颗定心丸，“年功序列制”的实施就有了基础。这个制度也确实起了很好的作用，使人们安心、稳定，认识到随便跳槽对自己不利，也会被人们所看不起。然而，现在这个制度也已有了改变。为适应新的变化，现在日本的多数公司普遍实行了年薪制，所谓的“年功序列制”也正在逐渐瓦解。一般而言，日本企业在激励机制方面要逊色于欧美企业，故而流动并不是一件坏事，所谓“流水不腐，户枢不蠹”，流动能激励人们奋进。

第三、企业里的工会。工会与企业外部没有组织联系，只是为本企业的劳资双方作沟通和调节，便于双方达成共识，并可加强本企业员工之间的连带感。这与西方国家也有所不同。工会一般按行业（产业）职能设立，即属于产业、行业的工会。在企业里设立工会，特别在成立当初，它的作用是相当明显的，这也是日本式企业经营的一大特色。

从目前状况看，上述的“终身雇佣制”、“年功序列制”、“企业工会”，曾被人称为日本式企业经营的“三大支柱”或“三大特色”的，它们确实给企业和职工创造了著名的“日本企业团队精神”以及拟制家族式的气氛，激发了职工的工作积极性。而日本之所以会采取这

样的企业制度，那是与日本经济发展的特定阶段直接相关的。随着日本战后经济的恢复和发展，特别是高速增长时期，企业呈现出劳动力供不应求的状况，企业出于留住员工、特别是工作能力和技术出众的人才的考虑，需要采用“终身雇佣制”和“年功序列制”；而“企业工会”，则既保障了企业发展又培育了职工为本企业的献身精神，日本的企业由此形成了一个封闭式的小社会，以致有人称日本社会是个“企业社会”。然而，随着日本社会经济的变化，原有的日本企业的三大支柱中的“终身雇佣制”和“年功序列制”，都已在现实中逐渐消失，那么，如今日本企业的经营模式又是怎样的一种情况呢？笔者难以对其作出恰当的概括，这里仅举若干具体的事实：

一是“朝礼”。在当天上班时进行“朝礼”，这已成为日本所有企业的一个规范方式。“朝礼”也就是早会、晨会，先是集体大声朗读公司的理念，如松下公司“朝礼”时念的信条是：“以产业人之本份，改善、提高社会生活，为世界文化发展做出贡献”；松下电机所提倡的是七种精神：“产业报国精神、光明正大精神、亲和团结精神、努力向上精神、礼让谦虚精神、顺应同化精神、感谢报恩精神”；而三洋电机的理念为：“我们要做到世界少不了三洋”。“朝礼”就是先集体朗读公司理念、精神之后，再一起做操、换制服、戴社徽，一起去食堂吃饭。这种“朝礼”或称“晨会”、“早会”的形式，现在中国的企业中也正在逐步流行，目的则是为了显示企业的良好形象。

二是“社内教育”。上面讲的行“朝礼”，是要人们知道公司的目标是什么？要做什么事情？怎么做？而“社内教育”所要解决的问题是，怎样做得更好？如何确保公司既定目标的实现？这种教育不同于一般的普通教育，而是采取让青年人学会企业各部门应该会做的事情，并且能够使别人可以接替另一个人的工作，不致因人事变动而出现中断。因此，这种“社内教育”就可以形成“一切事情都有大家来做”的风气。通过“社内教育”获得的知识、信息，就成为企业共同的财富。在日本企业里，接受培训的人员在培训结束时都必须写出报告，这份报告为所在部门的全体成员所有，也就是说，接受培训的人员将培训所得写成报告，以便让没有参加培训的人也能分享培训教育的成果；与此同时，接受培训的成员所写成的报告，即使撰写者跳槽到别的公司去了，但他所取得的知识还是被保存了下来，因此对公司来说，并不因受过培训的人员离开公司而造成损失。如今日本企业都很重视“社内教育”，如松下公司，光是1997年这一年，在总公司里从事“社内教育”的人员就有180余人，此外在其属下的工厂，即使在海外的也十分注意“社内教育”工作。

三是“质量要用质量来管理”。质量问题对企业来讲至关重要，直接影响其市场竞争力，所以企业管理中的质量管理是头等重要的工作。日本企业抓质量与我们中国企业一般所采取

的“检验合格率”的方法不同，日本所采取的是如何在次品出现以前就着手解决问题的措施，所谓“用质量来管理质量”。日本企业的质量检验，不只是检验产品的好坏，而是要用质量的手段来制造产品，也就是要做出一个样品，说明哪是正品、哪是次品、怎样千方百计地避免出现次品。日本企业抓质量管理，是从最初开始到最终结束的全过程中的质量管理工作。这跟我国一些企业的质量管理很不一样。我国的一些企业往往是把好质量的最后一道关，即“合格检验”，因而产品上标有“合格检验员”的名字或号码，而在这之前的产品生产过程中的各个细节上是否合格，即分道把关就有所缺失，这既不能保证所有产品的质量，也容易致使生产成本上升，造成巨大浪费。

四是“领导责任制”。领导不仅要对企业的经营管理负责，而且要对企业发生的问题承担责任。也就是说，企业如果出现了问题，就要追究领导者的责任。如 10 多年前，东芝公司发生过违反巴黎统筹委员会禁运品 cocom 事件，在当时不仅震动了日本而且也引起美国的哗然。那时，美苏的核冷战，苏联的核潜艇的螺旋桨的声音小得使美国无法捕捉。其原因是苏联的潜艇采用的是日本东芝公司的螺旋桨，因它声音小而使美国的雷达无法探测到。这个产品是东芝公司的一家子公司所生产的，当时轰动了美国国会，并向东芝公司要求索取赔偿，以及禁止东芝机械产品的进口。在获得这个消息的几个小时后，东芝公司的董事长、总经理宣布辞职。这样，在美国看来，就连东芝公司的上层都已承认是他们所干的坏事。其实，这件事跟东芝公司并无关系：第一，在采用东芝产品之前，螺旋桨的声音就已经改进得很小了；第二，经过后来调查，实际上倒是美国人自己干的，即有个美国间谍把设计图纸给了苏联所造成的。这件事致使东芝公司董事长、总经理辞职，对一般人看来是无法理解的，这就是日本式经营模式的体现，即企业领导人的责任问题。他们为了使东芝公司不致于中断发展或影响声誉，故领导者得首先表态，以使事态平息。

以上四点，是我对日本企业经营模式感受的概括，肯定不全面，也不一定完全准确，但大体上还是可以看出日本企业在经营管理上所强调的崇尚务实、注重整体、关怀人文、追求创新的精神。这是值得我们中国企业所效法的。迄今为止，在中国学者所撰写的有关日本企业经营特征时，还常常在讲“终身雇佣制”、“年功序列制”等等，而忽视了最近 10 多年来的新的变化。那么，这些变化又能说明什么问题呢？是不是“日本式的企业经营模式”发生了根本性的变化呢？回答应该是否定的。因为不管是战后初期创始的日本企业经营模式，还是近年来所形成的日本企业经营的新模式，追根究底，它们都存在于日本的“文化模式”之中，内里是“万变不离其宗”的。

那么，所谓“日本的文化模式”又是怎样的呢？笔者将其概括为：

1, 家 (いえ)。这不同于中国人或西方人有关“家”的观念,它确实有着日本人的独特性。它是指一个集体、一个组织。日本公司职工确实是以主人翁的态度来对待自己的工作,忠诚意识特别强烈。如朝日啤酒公司,在十多年前并不看好,而现在很吃香。其原因是采取了一个能够迅速知道顾客是否真正满意,从而生产出迎合顾客所喜欢的产品的制度。朝日啤酒公司有 5000 个监测调查员,还与公司外的各方面人士包括一些家庭主妇签订合同作为调查员的。这些人,每星期都要把有关朝日啤酒的各种信息传送给公司。除调查员外,还有 2100 名(男性 600 名、女性 1500 名)营业员,他们手持电脑,活跃于四面八方的店铺,记录下所存啤酒是在什么时候出厂、鲜度期限等。他们把调查情况输入电脑,传递给公司。总公司收到这些信息以后,就及时加以研究,如为什么有些啤酒卖不出去的原因,而公司领导自己也用电脑,通过网络来进行管理。这个网络上每天都有一般职员发来的信息,而总经理也总是每天必定要给这些电子邮件作答复,才算一天工作的结束。像这样的企业经营方式,日本企业是普遍采用的。在激烈的竞争中,麒麟啤酒公司也在拼命,大家都在追求扩大销售额,把货源不断地送到销售现场和商店。

2, 场 (ば)。意为场所、组织,日本也有人称之为“现场主义”的。过去日本确实有一段相当长的时间里,企业或商店的经营者都有着血缘关系的,但一般都是采用血缘外的人来当管理者的。这样,日本的企业结构,就不是把家族、或与血缘相关的亲属放在首位,而是为了使该组织能存续下去并力求发展,同心同德一起干。如住友公司,现在所拥有的实力者,并非住友的家人。住友的历史就是经其管家、现场领班们的爱惜并培育住友的历史。如果住友家的人干了坏事,将钱据为己有,那么他就会被“炒鱿鱼”,让他走路。“组织第一而行动”,这就是住友发展历史的标识。

以上所述的是企业内部关系。那么,企业间或称之为外部关系上,那就是彼此间的竞争问题。日本企业的经营者其竞争意识是相当强烈的。如朝日和麒麟两家公司在已往的 10 年时间里,先是麒麟的市场占有率为 60%,而朝日只占 10%;10 年后,朝日的销售额达 9760 亿日元,而在 10 年前只是 1760 亿日元,即在 10 年时间里销售额增长了五、六倍。朝日为什么能如此快速增长?究其原因,无非是朝日有两大提高销售率的支撑点(口号):“拿出新产品来”、“不要跟着别人跑”。该企业给职工创造出让他们所喜爱的工作环境,使他们认识到做好本份工作的意义,终使朝日从只有市场占有率 10%,迅速增长为 40%以上。一般的企业多采用做广告,以便利用名人效应;与此相反,朝日不用名人做广告,不跟名人签约,而是在企业内部加强教育,进行宣传,让员工们牢牢记住啤酒的质量,记住自己生产的啤酒要

好喝才行。这种抢占市场占有率、重视占有率、占有率优先的观念，表明了其强烈的竞争意识。当然，占有率也是一直在变化的，而且市场占有率也没有尽头。所以，竞争是一种没有终止的比赛。

日本的竞争是承认在平等条件下的竞争，在群体中注重激励个体要素，达到群体与个体的平衡，并形成了具有日本特色的“日本式竞争”：竞争和协调的融和，群体外的排他性，集团内的凝聚力，能有效消除集团内部的内耗，确保对外竞争的胜利。诚然，日本人内部也有各种各样的矛盾和磨擦，但是一旦站在共同处理对外问题的立场上，他们之间往往会协同一致，即用一个声音说话，以便在对外竞争中确保取得胜利。与此相对照，我国传统文化中，往往要求“大一统”的协调来维护社会稳定，从某种程度上说是害怕竞争的。确实，自改革开放以来，国人的竞争意识已大有增强，然而，如果以此来与日本人相比较，则仍然显得大为逊色。譬如，在与外方洽谈业务的过程中，中方的几个不同企业或部门往往会下意识地夸耀自己、诉说他方的问题和不足，以求自己能与外方达成协议，这种损人利己式的“竞争”，不是真正意义上的竞争，亦未必能取胜。

上面所述及的经营模式抑或文化模式，都不是企业经营的“硬件”，而是企业经营的“软件”，即：行为方法、思维方式、价值判断、心理素质等。这里，再举笔者所直接感触到的若干事例，说明日本企业家的行为方法、思维模式诸问题。

在日访问期间，当我想要访问松下国际交流财团时，且在只知财团地址的情况下，冒昧地给该财团去信表示欲去访问的愿望；没过几天，就收到了以该财团事务局长名义发来的电传，除表示欢迎外，还确定了到财团访问的具体日期和时间。是日，由财团事务局长和次长两人共同接待了我；访问结束，他们还热情地把我送到公司的大门口，为我事先订好了出租车。这样热情周到的接待，彼此真诚地交谈，加上舒适优雅的接待环境，真使我留连忘返，确实给我留下了极为深刻的印象。

还有一次，我接待曾任三洋电机公司中国部任总经理的川西重忠先生来复旦大学作学术报告。他们兄妹俩下榻于上海瑞金宾馆，我去宾馆接他们时，时间相当仓促，但他们还是坚持在宾馆会客厅里等候我，互致寒暄，并当即要了两杯咖啡，一杯给我，一杯由他们兄妹俩“一分为二”，各执一杯。此事虽小，但却让我很有触动：从这一极为细微的琐事上，体会到了日本企业家既讲究礼仪又注意节俭，处事非常务实。

作为一个企业，毫无疑问是要考虑赚钱的，要尽可能地追求利润的最大化。但是，不能“一切向钱看”。而只有深思熟虑地着想如何搞好企业的经营管理，积极创造财富提供社会享用才是正路，这就离不开企业行为和企业家的思维模式。从上面所谈及的若干中日两国的

企业经营和企业家思想方法、思维模式的差异来看，两国企业行为和企业家的思维模式之所以有着明显的不同，实质上就是中日两国的文化差异所致。

中日文化关系源远流长、根深叶茂，同属东方文化。然而，中国文化是在长期的宗法社会中成长起来的，儒家思想及“重农抑商”的观念根深蒂固；而日本现代文化则是在吸取中国文化、近代欧洲文化、战后的美国文化中不断发展变化而成的，故中日文化虽是同源的，同属东方文化，然而，它们是“同性异质”的文化，显示出两者明显的异质性。笔者将其大体概括为：日本文化集结于集团结构、群体意识、竞争风格、拼搏进取精神；而中国文化则为尊卑有别的隶属观念、谦恭礼让的处世态度、重义轻利的价值判断、求同的思维方式和知足的文化心理。这个高度抽象的概括，也可从具体的细节问题上表现出来的。细节也是文化。我们可从若干细节上也能看出两国文化的差异性。前些时候，我与朋友闲聊时听到一句有趣的话：“人看鞋子、家看厨房、国看厕所”。我们如果以此来比较中日两国的文化，其差异不是显而易见的吗？

近年来，文化也是生产力这个命题，已引起学术界和企业界的广为关注。所谓的“文化生产力”，其根植于物质生产力、成长于上层建筑，又分别转化为巨大的精神力量和物质力量。“文化生产力”也可称是一种潜在的生产力，它对于经济繁荣和社会发展具有极端的重要性。文化通过“隐在”和“显在”的方式与物质、技术结合在一起，演变成一种新型资本，一种独立而不可或缺的生产力要素；文化作为生产力要素在社会发展中的本质涵义，即把静态的、被动的、意识形态化的、依附于物质的文化，提升为动态的、主动的、与物质生产力处于同等、互动关系的文化；文化真正合理的走向，应该是在成为社会发展驱动力的基础上，能够为社会存在、社会生活找到或创造出更加无拘无束、谐和大同的空间和时间。这正如胡锦涛总书记在党的十七大上的报告所指出的“当今时代，文化越来越成为民族凝聚力和创造力的重要源泉、越来越成为综合国力竞争的重要因素”。

因此，笔者认为，文化发展与企业的经营管理及企业家的思维模式的关系极为密切，企业经营管理模式的变迁，除社会环境的变化外还受制于文化发展的因素，故有“企业文化”这个名称的出现。“企业文化”也是生产力。世界 500 强得以成功的基石，是其有优秀的企业文化。因为企业的持续发展，要依靠核心竞争力，而核心竞争力则来自于技术，技术系源于管理，管理靠的是企业文化。世界 500 强之所以能出类拔萃的根本原因，就在于他们能不断地创新企业文化。鉴于各国不同的国情，故企业经营管理及企业家的思维模式，应基于本国传统文化与外来文化的融汇中，特别是要在勇于吸取外来先进文化的过程中，不断完善和

创新。当今在讨论中日经济合作问题时，双方的企业应当把节约资源和环境保护置于重要位置，研究和交流如何实施循环经济、为建设节约型社会和花园式企业，为社会发展作贡献的问题；与此同时，决不可仅仅着眼于资金、技术、设备、人员等问题的合作，而首要的是要加强双向文化交流，认识差异是理解的起点，彼此能“知己知彼”，相互要“扬长避短”、“取长补短”，从两国的文化差异中“求同存异”、“化异为同”，寻求更多共识，特别是中国的企业和企业家们该如何结合中国的国情，学习和吸收日本的企业行为和企业家的思维模式，是推进中日经济合作和交流的重要途径。同时，不可忽视的是，中日两国都需要以国际化、全球化的视野来铸就人们的素质，逐步改变中国人的“大度有余而精细不足”和日本人的“精细务实但缺乏大气”的状况（当然，这也不是绝对的），为推进中日两国持久健康的经济合作夯实牢固的思想文化基础。

（作者为复旦大学历史学系教授、日本研究中心兼职研究员 责任编辑 贺平）