

关于日本公司的经济模式

青木昌彦

本文试图用一种统一的模式来解释日本公司的运作及其成就，所研究的问题是：“日本的”内部运作与协作模式，以及与所谓的日本终身雇佣制之间有逻辑联系吗？银行定向资金同日本公司的内部结构有重大关系吗？如果是这样，银行对公司的管理和行为的性质的影响和含义是什么？通过回答这些问题所得出的模式同英美理论文献中的公司标准契约模式就有某些差异。这是因为日本模式有独特的文化背景吗？或者由于日本在全球市场上的挑战，这种差异会使公司的理论充实或发生变化吗？在本文末尾，我还将简短地谈到这些问题。

一、横向协作

日本工业成绩显著的原因在于日本公司灵活地经营活动，它们能对市场条件变化、工业环境中其他要素的变化以及技术和工艺上的突变作出快速反应。我先举汽车工业、钢铁工业和一般制造业中的三个经营的实例。

1. 生产安排——汽车工业的实例。在稳定的由少数厂商合理地提供标准化产品的寡头市场中，“短期”市场需求是可以预见的。在这种情况下，依靠管理人员对今后市场需求的知识，短期生产计划在一定时期内可以固定不变。整个生产过程可以分成一些连续的特殊活动，每一个活动都要标准化，每一个工作单位都要求按事先计划的规定完成各自的工作。在这种市场条件下，内部协调(H 等级制模式)能够利用等级制协调和专业化经济的信息效率。

然而，当各种不同的消费口味变成了对各种不同产品的需求时，当需求作为一种短暂的时尚经常变化时，以及当交货期不能延迟成为竞争的绝对优势时，这种 H 模式的协作效率就有问题了。日本的汽车生产者是如何回答这些挑战并最终获得竞争优势的呢？在汽车生产的实例中，制造业的协作大致发生如下：

集中生产计划根据他们对市场需求的预测为每一个工厂制定季度和月份的生产计划，并提出相应的获得外协者的计划。但是，这些事先的计划只是提供一个一般的指导。10 天的综合生产交货计划由商品流通部根据地区和海外经销商的要求制定。根据这个计划，每一个工厂管理部门确定每日的生产安排。然后，在两天前，还可以根据对经销商通过热线网络系统(“日调整”)转达的实际用户要求，对日计划进行调整。在最后的装配线上，红色、米色和白色的车身、左舵(供出口)和右舵(供内销)的不同型号以及各种不同的变速器、发动机和特殊选择的小货车、双门后开门车和四门轿车似乎是杂乱无章地滚动着。实际上，生产不同汽车的顺序是对最小的存货和对每日用户要求具有最大灵活性的安排。

各部件供给的安排是根据通过被称为“看板”的系统得到的每日生产计划表作出调整的。在这个系统中，相邻的车间(或者主要的生产者和供给者)都通过“看板”的连锁联系传播系统直接相互联系。一天联系数次的下游车间发出的订单通过“看板”立即通知上游车间(或供应者)，以便在一定时间内准备好不同型号的一定数量的部件。这些“看板”接着又报告地区发货者，以对下游订单的执行情况进行检查。定期自动的“看板”连锁联系传播系统，在没有等级制的生产计划和生产完成部介入的情况下，在节省车间内部的信息通讯和协商所需要的时间和精力方面，作为一种对先前供给计划进行很好调整的有效方法已闻名于世了。

我所描述的这个工厂生产着大约 2 万种汽车，每个月一种车型的产量不超过 50 辆的约

占总产量的 50%。最近，根据销售商提供的实际用户定货来生产的汽车数量约占总产量的 35%(一个工作日大约生产 6000 部汽车)。在用户订货 8 至 12 天后，这些汽车将被送给用户(确定生产计划 2 至 3 天，制造 2 天，送货 2 至 3 天，休息 2 至 4 天)。在集中下达的月计划制定出来后，实际的生产、零部件的供给和送交成品都是通过横向协作来完成的，而且决定性的指挥来源于消费者的目标。

2. 质量控制——钢铁工业的实例。传统的钢铁生产方法是由连续的彼此不相联系的工作过程所组成，例如高炉炼铁、平炉炼钢、铸模、轧厚板、轧薄板、热处理和喷镀。如果产品是标准化的并在大批量市场上出售，这种互不相干的连续过程就可以通过协作的 H 模式有效地结合起来。然而，这个由日本钢铁制造业在过去二三十年中倡导的创新过程的最重要的特征之一，是将传统的钢铁制造过程转变成一种连续的操作，由于这种技术的引进，诸如连铸、连轧、连续韧炼，达到了节约能源、时间、运输成本和减少生产过程中存货的目的。同时，汽车生产商、电气和其他机械的制造商以及建筑承包商的需求也日益变得多样化和具体，今天的联合钢铁企业能生产各种型号的小批量和中等批量的最终产品，以满足实际的和预期的订货。在这种技术和市场条件下，灵活的计算机生产控制系统对于将实际的订货转送到连续过程控制系统来说已变得非常必要了。在这种连续的操作过程中，各个相互联系过程的横向协作同样是最根本的。让我们从质量控制的观点来具体叙述如下。

例如，浇铸过程和轧制过程一般认为是相互联系的两个过程。在西方企业中，是按照 H 模式来建立这种联系的，也就是质量控制部的工程师根据他以前所具有的技术知识，为每一个生产过程设置一些工艺规格(比如对浇铸过程中矿物构成比例和对轧制过程中温度的控制等)。每一个生产过程的管理者都被要求认真执行指令，并且如果他在允许的一定误差之内完成了给予的指标，那么他就不再承担责任。另一方面，工程师不用进入车间，但是，对于连续生产过程来说，质量上存在的问题只有在轧制过程结束时才能真正被发现。谁能发现这个问题，确定它的来源，制定补救方法以防止这种错误再发生呢？如果工程师们与车间是隔绝的，如果过程控制只是一个片段，并只划归各个生产过程的管理者，那么确实很难妥善处理这种问题。

在典型的日本公司，“联合工艺控制室”与每一个车间的工艺技术办公室并存。他们并不是上下级关系。事实上，这两个部门的全体人员是经常交换的，以促进他们之间知识的分享，并阻止以车间为中心的利益的发展。联合控制室和车间办公室仅仅在基本的责任上有区别。那就是，联合工艺控制室对确定和解决“车间交叉”问题负责，这种确定和解决是通过和由独立车间负责的办公室进行讨论和协商来实现的。这种组织的设计据说是日本钢铁生产商对美国和其他钢铁生产者最近的技术援助的中心点之一。

3. 产品开发。在等级制中任何产品的开发过程是：开始是关于新产品的基本概念、对它的分析设计、然后到具体设计阶段；造出样品、试验，然后再设计改进；最后大批量生产、发展市场。这种开发过程以具有各种不同的反馈回路为特征。关于新产品的第一个概念产生于由市场活动引起的对潜在市场机会的重视。在试验阶段工程技术方面的经验和售后维修阶段的服务经验都可提供给再设计阶段。这些部分现在已被公认为一种普遍的现象。但是，在反馈机制的应用方法上，在西方制造商和日本制造商之间仍然存在着细小的差别。

就美国计算机制造商来说，每一个开发联合会都明显是截然不同的，在这种情况下，从一个阶段转换到另一个阶段必须服从严格独立的阶段检查。这种阶段检查除了用商业标准(如成本高低、是否适销对路)来执行外，还要用工程技术标准来完成。因此，这是由从各种不同的部门中抽出的一批人来执行这一任务的，比如制造部门、专利部门、销售和服务部门。如果开发项目在一个阶段上没有通过相应的检查，那么通常它就不能进入下一个阶段。

在日本制造公司中也通常实行了各种不同的阶段检查制度。但是，从一个阶段转换到

另一个阶段一般具有更多的灵活性，不同阶段实际上是相互紧密配合的和重迭的。例如，在设计开始阶段，设计工程师和车间工程师相互研究，设计实验室经常座落在厂区内，在设计实验室和工厂工程技术办公室之间甚至存在着工作的轮换，以促进这两个部门工程技术人员中“非正式的”信息交流。负责新产品设计的工程师可能已过了他的巅峰期，因此，转到工厂工作，当一名对新产品生产阶段的负责经理。这一实践促进了设计工程师很注意来自工厂一级的建议和观点，因为设计上的缺陷在生产阶段可能出现工程技术上的问题。

就前面提到的那家汽车制造企业来说，开发小组由销售部门、生产技术部门和开发部门的人员组成。这一跨部门的小组是在产品开发的早期阶段组成的，并在执行开发过程接近尾声时形成一个团体。换句话说，反馈回路在小组内部形成。在产品开发的每一个阶段，所有可能在管理范围内的问题都由集体讨论解决。一般地讲，横向协作是更认真的，而且在日本的情况下，还更多地趋向于是非正式的(非文件性的)。

以上实例说明日本企业中的协作模式不同于传统的组织等级模式——H模式。H模式有两个基本方面：(1)在计划和经营之间的等级制分离；(2)强调专业化。这就是说，计划(比如对生产的安排)、生产过程的控制和商品的开发都委托给处于每一种机能最高层的办公部门来处理(比如生产计划部、工程技术部、开发实验室等)，这些部门被认为应该具有专业化的优先知识。让我们把这种计划称为事先的计划。事先的计划在一定时期内是固定的，并由下层经营单位来具体执行(比如车间、工厂)，每一个下层单位都被指定在等级制中分担一种特殊的经营职能。在执行期间，任何随机事件都应在事先的设计中被妥善处理，出现的新知识只能在由高一级办公室制定的下一轮的计划中被采用。

现在让我们来考查日本公司模式中与此相对应的方面。我们称这种模式为J模式，它也有两个主要方面：(1)各个经营单位的横向协作；(2)这种协作是建立在事后工作现场的信息分享基础上的。因此，事前的计划只是一种带指导性的框架。在执行期间，经营单位随时可采用新的信息，先前的计划就要修改。在日本模式中，现场信息可以很好地用来实现组织的目标(通常，人们可以说日本模式产生的信息价值大都来自于事后信息的利用)。当然，这种获得并不是没有成本的。在日本模式中，就牺牲了经营活动的专业化，除了相互间为协作而进行的信息联系和协商外，经营单位的一部分时间和精力也需要转向取得新的信息上。信息技术的开发(包括硬件、软件 and 人的技能)可以减少这种成本。而且，H模式和J模式的竞争优势取决于全体员工的学习能力、经营单位之间信息传递的难易、以及与市场需求的多样化和变化有关的专业化经营的程度。我在1989年考查了这两种模式的优缺点，并提出了以下值得注意的问题：当计划的环境(市场、工程技术过程、开发机会)是稳定的时候，经营水平上的学习并不能对事先的计划增加多少有价值的信息，经营活动中专业化经济的牺牲也不值得。但另一方面，如果环境是经常变化和不确定性的，对环境变化的分散性适应就可产生很高的非稳定性成果。在这两种相对照的情形中，可能H模式在实现组织目标上占优。然而，在外部环境持续变化时，J模式占优。在这种模式中，产生于在经营层次上的学习和横向协作的信息价值，将大大超过由于牺牲经营的专业化而造成的效益损失。

这些分析与对日本制造商在革新过程中已显示出的比较优势的观察是一致的。以钢铁工业为例，实验室工程师和工厂工程师甚至工人之间的相互影响和交流，就起了很大作用。另一方面，在涉及形成新的市场潜力和高度专业化科技这些很不确定的创新方面，日本制造商并没有显示出明显的优势，比如在宇航工业中要按规定的新型设计进行产品生产。很明显的是，在操作层次上信息联系和学习的巨大功效正趋向于在日益发展的大工业中采用J模式。

二、等级制

在考查了日本公司的协作模式后，现在我们转而讨论它的激励体制，来看看日本公司的这两个方面的性质是怎样相互联系的。

1. 在 H 模式中，操作工作是与协调工作区别开的，并被划分为两种特定的功能。因此，在这种模式中，重视操作技能是因为它是一门专业化的技能。然而，在 J 模式中，工作单位同样被要求从事于相互协调他们的工作。专注于孤立的特定操作工作所创造的高效业绩并不能对整体效益有所贡献。除了特定操作工作的技能之外，信息交流的能力也是需要的。

2. 正如例子(1)中所指出的那样，通过横向协作，生产安排要很好地适应突然出现的消费者的需求，这要求每一个工作单位都能对需求的快速变化作出反映(比如模具和工具)，并且能够独立地处理一些不常见的问题(比如机器坏了，在产品生产过程中的质量缺陷)。要不然，良好的运作就会被破坏。最终装配线上的工人有权利在他们发现确凿无疑的问题的任何时候停止装配线的运行。问题在出事地点处理，可能有相邻的工人和下级工长的帮助，但是不能叫外面的比如机械师一类的专家。只有当工人能够很好地理解作为整体的有关工作过程，而不仅仅是它的特定部分的时候，操作技能与独立解决问题能力的结合才有保证。

3. 在例子(2)和(3)中，我已经指出，除了工厂里的技术工作和管理工作外，在不同的工程技术办公室之间工程师工作的轮换，促进了技术和开发过程的不同方面的知识分享。白领工人在其一生经历的道路(有时甚至是蓝领工人)，每几年总要在不同的办公室和车间的各种不同工作之间进行轮换。这种轮换不仅使工人们熟悉了自己的工作，而且增强了他们在生产过程和信息交流传递方面的能力，而这正是 J 模式有效运行所需要的。定期的轮换也防止了工人们把自己与特定工作、车间、工厂和办公室利益紧密联系在一起的趋势，所以，与组织目标不一致的地方利益的发展和维持被遏制了。

这些因素提出了两个重要的要求：(1)激励的设计不能仅与特定的工作种类相联系，而要在员工中激发起掌握广泛的工作经验的热情；(2)人事发展部门实施这种激励，并为了企业的长期组织目标，负责对人员位置的安排，包括内部管辖权的轮换。

作为第一步，日本公司有了作为基本激励手段的发达的阶梯等级制。其基本思想可以概括如下。除了上面说到的管理人员和经理外，对蓝领工人、白领工人和工程师一般有不同的阶梯等级制。每一个等级可获得一定水平的工资，但这不指特殊的工作。而且，处于同一等级的员工可以做不同的工作。例如，联合生产过程控制办公室的工程师、开发实验室的工程师、和工厂里的工程师都处于同一个等级，并领取相同的工资(可能对特殊的工作给予小额津贴)。刚从学校毕业的新员工，则根据其受教育的年限，被安排在非管理阶梯等级制的适当等级中。

对于有某种受教育文凭的员工来说，进入企业后处于相同的起点上，然后他们通过自己的努力生涯，竞争提高自己的等级。提升的标准是服务的年限和功绩，而且后者并不特别地与指定工作相联系，而是取决于一般的解决特定困难的能力、信息交流传递的技巧等等。由于年青员工被认为正在训练之中，并且他们执行企业 J 模式的能力正在检验之中，因此，对于他们来说，在早期工作阶段，他们提升的速度是相同的。但是，员工提升速度的差别在中期工作阶段变得很明显了(即在员工达到 35 岁左右时)。因此，蓝领工人中提升较快者在近 40 岁前就可达到最高阶层(以后就进入了管理阶层)，而那些提升较慢者恐怕直到强制退休 60 岁年龄的前一年，才可以达到最高阶层。对于白领雇员来说，随着他地位的提高，提升标准也变得特别严格，如果一个白领雇员不能明显地持续取得进步，他或她以后的生涯就会在中途被打断。因此，“终身”雇佣的神秘化概念和“资历”制度只是说出

了一半的真理。还要注意的，在 80 年代末，当中年专家和熟练工人的短缺变得更加明显时，一些大型日本企业的人事部门已经开始正式从其他企业中吸收这类人员。

从理论上来说，人们应当注意，如果员工不能满足这些标准，不能在持续提升中在阶梯等级制中起重要作用，从而使这一制度作为一种有效的激励来抑制逃避责任的话，那么就存在着被解雇的危险。这种生涯中途的被解雇是当事人的消极标志，从而使得他在其他地方也不能得到相当的职位。所以，一个雇员必须把他逃避责任的短期收获与由于被解雇和随之发生的降级所造成的财产上的潜在损失相比较。事实上，“终身”雇佣和“资历”优先并不是自动实现的。理论分析表明，很少采取解雇的纪律措施，提升的可能性也给予员工一种积极鼓励，使其努力学习企业的各种知识。结果，日本员工的工作年限都趋向于相对较长。

为了管理阶梯等级制，日本公司建立了作为一种重要机构的人事部门。这种部门全权负责吸收从学校毕业后有良好表现的新雇员，设计和管理阶梯等级制(工资标准和提升标准)，以及为了整个组织的利益轮换白领工人(蓝领工人的轮换由工厂一级的人事部门负责)。由于人事部门控制了提升和轮换因而可能拥有很大的权力，因此部门经理一般都服从这种轮换。为了避免不公正的待遇使员工士气低落，提升和轮换的标准都尽可能设计得非常客观。对一名员工的监督评价，通过员工和管理人员的轮换，由多个管理人员作出，以使实际的人事决定在公司内部由“公共观点”所组成。但是，错误和个人的抱怨，合理的和不合理的事情是不可避免的。而且，扬言要“辞职”是有成本的；因此，企业工会就发展成为人事部门的一个对立面，因为通过这种组织职工能够“反映”他们的抱怨和不满。

因此，根据相互联系的激励和协作模式，在典型的西方公司和典型的日本公司之间存在着某种不对称现象。在日本公司中，阶梯等级制是作为基本的激励手段来使用的，同时，协作模式中很少有等级观念。与此相反，西方公司相对更多地将等级制引入协作之中，把相对分散的市场引入激励机制之中。我们把这种不对称概括如下。

第一个两重性原则：为了保证公司内部的一体化和组织的效率，无论在协作或激励方面都需要采取某种等级制的形式，但不是同时在这两方面都采取等级制形式。比较而言，日本公司趋向于在协作方面较少采用等级制，而在激励方面则依靠等级制。

三、银行对资金定向控制的性质

在这一部分，我将探讨日本公司的资金方面的问题，并考查它的特性。我认为，在日本公司的内部组织方面和资金控制方面存在着非常接近和逻辑的对称性，我把这种对称性概括为第二个两重性原则。就资金控制方面来说，我需要解释以下两个具有日本风格的事实。

1. 在日本，银行(城市银行、信托银行、地方银行和其他银行——每一种银行都专门在不同的工商业领域中活动，服从财政部制定的规则和管理)允许拥有非金融性公司的股票。作为整体的金融机构(包括保险公司)可以拥有证券公司公开发行的股票总数的 40%，但是一般是一个或少数几个有影响的城市银行拥有一个证券公司的最高或接近最高份额的股票。也存在一个城市银行是一个公司的主要股票持有者的情况，这种银行被称为主体银行，而且除了短期(和长期)信贷之外，这种银行还在现金管理方面与公司有最密切的联系。当某个银行集团将主要的长期信贷提供给公司时，主体银行就在这种国际贷款活动中起管理者的作用，并对公司经营业务的直接监督负责。如果公司遇到了经营危机，主体银行必须对各方面的援救负主要责任，其中包括贷款偿付的重新安排、紧急贷款、冻结某些资产的手段、促进工商业机会、提供管理对策、最后重组公司、为国际财团的赔偿要求作保。然而，在日常业务中，主体银行既不对管理人员的选拔，也不对公司政策的制定实施明确的控制。

2. 由于大部分股票被银行和其他法人实体所掌握，所以日本公司的管理很稳定，不会发生公开市场上突然的接管行动。只拥有证券公司上市股票总额大约 30% 的个人股东，在法人统治的结构中没有任何影响。只要公司经营良好，最高管理人员就由即将离任的总裁(或主席)从公司自己的管理人员中挑选。因此，最高管理职位被认为是员工生涯成功的最高等级。由此，一些学者推断日本公司在使员工的利益在某种程度上服从资金的约束方面，取得了实质性的进展。但是同时，个人股东在 1963 年至 1986 年期间，享有了税后 11.7% 的实际市场利润率(标准误差为 18.5%)。

这样，一方面，银行是公司的主要股东，但是他们并不对这些公司的管理实施直接的控制，在良好的利润状况下，他们只作为平静商业伙伴存在着。他们的权力只有在恶劣的情况下才是可见的。另一方面，尽管私人股东仅仅对公司有相当微弱的控制权，但他们事实上是日本公司的受益人。

应当注意，主体银行只是在恶劣的利润情况下才显示出其对公司的控制权。如果公司的利润开始下降，主体银行由于其所处的特殊地位，能够在相当早的阶段，通过工商业统计管理、短期信贷、与公司最高管理层和公司的商业伙伴的长期个人交往等等途径中得到信息，查觉出问题。在日本的银行体制中，单个银行即主体银行密切监督公司的主要现金管理者、信贷负责人和股东，所以由于这种地位才使它能及早发现问题。与此相反，当美国的克莱斯勒公司临近破产时，大约 400 家银行曾经给予该公司贷款，但只是在现实的危机变成了事实后，银行才清楚该公司存在的大量问题。因此在日本，对内部管理详细检查的压力，开始转换成不同形式的事前通知的救援行动。如果恶劣状况继续发展，主体银行可以决定通过公司的管理机构(股东大会，董事会)来更换管理层。然而，最近的经验显示，银行并没有改变公司内部管理的基本性质，而是通过更换最高管理层来鼓励内部的职工。

这里提出了一个问题：弱等级制决策和等级制激励形式的内部结构能有效地与日本的金融体制相结合吗？首先应该注意，为了使内部组织的横向协作能最有效的运行(在能实现组织目标的意义)，管理决策需要持续地对所有职务等级层次上的现场信息作出反应。进而，组织目标本身也需要根据员工的声音作出调整。在这种过程中，产生了共同努力的意义，诱发出了员工们在横向协作中的合作行动。这等于是一组相互承担义务的集合，在那里管理层承认员工的利益，同样反过来，员工也发挥了最大的努力。

在弱等级制决策和等级制激励形式的资金控制下，只要盈利状况是令人满意的，根据外部资金利益的内部自主管理就能得到保证。同样，从对激励的考查中，弱等级制决策和等级制激励的对称性是有逻辑联系的。在根据阶梯等级制的内容确立就业合同的条件下，操作工人都倾向于和一个或多或少有长期基础的特定公司联系在一起，因为生涯中途换公司是要付出成本的。他们终身财产的多少要视其就业的公司对于资历的支付和退休补偿的将来要求的形式而定，因为这种财产是不可出售的，风险的多样化也很有限。所以这里需要一种机制能够保证员工在某种程度上对抗公司的特定风险。由于除了在弱等级制决策和等级制激励金融体制中，公司和银行之间连续传递信息之外，稳定地集中持有股票，可以使由主体银行对遇到麻烦的公司的重组过程，快于在市场导向资金体制下的同样过程，还可减轻破产的危机。事实上，在日本，公司的破产很少与声誉好的主体银行相联系。

第二个两重性原则：日本公司的内部组织和资金控制具有弱等级决策和阶梯等激励的双得特征。

四、对公司管理决策的双重控制

在这一部分，我讨论的问题与日本管理的目标和意图有关。在日本，尽管员工作为一个集团，构成了公司特殊的和内部的资产，日本公司所依靠的横向协作的体制，就是在实

际操作水平上由员工的积极参与形成的，但对日本公司的资金控制的效果也不能完全被忽视。因此，由协作网络生产出的一部分价值应归提供资金和监督管理的金融投资者所有。另一方面，如果员工的报酬不能完全由外部的市场竞争所决定，而只能通过内部谈判来解决，那么员工也会对公司怎样作出决策感兴趣。公司决策对员在决定其一生收入的阶梯等级制中的短期和长期地位有影响。因此，员工不仅关心，而且能够实际影响公司的决策。当员被提升为执行经理时，他们的目的就是保持良好的配合，以使他们作为较低层次的员工的更长生涯继续下去。作为执行经理，他们必须更关心创造利润，以保持他们自己的位置和自主支。他们仍具有与员工利益同样程度的利益，以及与支持他们的员工同样程度的自由。

其次，员工的收入和努力同公司制定决策的方向之间进行相互有益的交流，也有利于增加金融利益。例如，员工们都愿意自己现在的收入，并花费更大的努力取得更高的就业保障，这就可以提高利润水平。同时这种交流同样可以帮助保护这种协作网络的特殊资产，从长期看这对双方都是有益的。因此，第三个两重性原则是日本公司的法人管理决策受金融利益(所有权)和员工利益的双重控制(影响)，而不是只受所有权利益的控制。

如果管理层在制定公司决策时达到了员工利益和金融利益的平衡，那么员工就非常相信管理层作出的公司决策是公正的，他们将在经营活动和横向协作中尽更大的努力，而不是更希望处在竞争性的工资体制下。这种管理层和员工之间的相互承担义务，可以达到帕累托最优的结果。

1. 双重控制的公司投资决策制定中追求更高的增长率(或者在某种程度上更一般地说，趋向于更长期的眼界)，而不是像股东控制的公司那样满足同样程度的员工现行收入要求，因为公司可以在阶梯等级制中增强员工进一步提升的可能，注意了在公司增长中员工的额外利益。

2. 双重控制的公司每一层上设置一定数量的工作岗位，使那里增加一个工人所产生的边际价值产品等于工人的收入减去其所包含的失业保险救济边际率。因此，如果员工对失业的担忧是积极的，那么双重控制的公司就能比股东控制的公司提供更高程度的就业保障。

3. 为了保护在职员工的利益，双重控制的公司除了比股东控制的公司更多地对资本密集的技术进行学习外，他们趋向于通过放弃较低工资的子公司或者外部供给者的劳动密集型生产活动，来限制相对于附加价值增长的劳动力的扩大。

4. 如果由员工支付的固定失业救济费较高，那么双重控制公司就会选择职业分享，而不是对恶劣经济条件的第一反应：解雇。

5. 双重控制的公司通过开发公司内的知识基础来寻求创新的机会，而不是要求用一种完全崭新的研究和开发小组的机构来突破创新。

五、结论

日本公司的模式的核心可以概括为三条两重性原则。这种模式在许多方面不同于西方经济学家所建立的公司模式。但是，可以公正地说，代理理论是目前关于公司的最流行理论之一，这种公司的代理模式的基本因素可以概括为：(1)由股东引起的控制权的等级制分解；(2)由市场决定的激励合同；(3)根据价值最大化标准来控制管理决策。把以上 H 模式的基本因素与 J 模式的三个两重性原则相比较，我们可以发现它们之间的区别是显而易见的。为什么存在这些区别呢？这是因为在西方(特别是北美)个人主义价值观念中，要保持组织的完整，就必须在内部协作的等级制结构中有必需的契约性合同。另一方面，在日本，具有不同情况的尊敬标志(性别、年龄、资历、家庭背景等等)和受教育水平含有显著的传

统社会价值。而且在日本，上级很愿意把实际的决策权授予其部属。在日本的小团体中，自然会出现横向协作，而不是明确分工，这可能是因为传统农民习惯和价值的集体主义记忆所致。在每一种经济中运作的公司在许多方面存在着一些文化和历史的特性，但是，在现存的工商业组织中，仍然存在着自觉设计的一个重要因素。日本公司的管理就通过明确设计内部集团的协作机制，把强调的重点从资历转移到通过提升标准所体现的贡献上。他们把资历定向的阶梯等级制转换成和组织范围内竞争驱动和谐一致的形式，等等。在公司决定制定中，利益分享和对员工利益承担义务不再被认为是一种管理层和所有者家长式善行的表达形式，而被认为是一种引导出员工合作和勤奋的工具。特别考虑到全球范围内日本工业的技术的挑战，所以 J 模式的许多因素现在都应该被看作经济分析的重要对象。

同时，由于国际市场竞争的自然选择活动的强大力量，也存在着各种组织形式和实践趋同的强大趋势。类似于 J 模式某些方面的现象在西方或者作为有意识设计的结果自然地出现了，而同时代理和其他合同模式的一些因素也在日本变得更加清晰。但是在未来，J 模式大概注定要像代理模式那样，被归类和发展成一般的公司理论。

（发表于《经济社会体制比较》，1992 年第 3 期）