

RODNEY CLARK

# CÔNG TY NHẬT BẢN

"Một nghiên cứu hàng đầu  
về nguồn gốc và hoạt động thực tiễn  
của các công ty Nhật Bản."

– *The Wall Street Journal*



THE

**RODNEY CLARK**

## **CÔNG TY NHẬT BẢN**

Bản quyền tiếng Việt © 2014 Công ty Cổ phần Sách Alpha

Biên tập Ebook: <http://www.taisachhay.com>

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**

## NỘI DUNG

CÔNG TY NHẬT BẢN.....	2
ĐIỀU GÌ LÀM NÊN MỘT CƯỜNG QUỐC MANG TÊN NHẬT BẢN ....	4
1. LỜI MỞ ĐẦU .....	6
2. NHỮNG ẢNH HƯỞNG LỊCH SỬ ĐỐI VỚI CÔNG TY .....	23
3. BỐI CẢNH CÔNG NGHIỆP.....	75
4. TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ CÔNG TY .....	128
5. SỰ GIA NHẬP VÀ RỜI KHỎI CÔNG TY .....	174
6. CÔNG TY VÀ NHÂN VIÊN .....	207
7. CÔNG TY, XÃ HỘI VÀ SỰ THAY ĐỔI.....	246

# ĐIỀU GÌ LÀM NÊN MỘT CƯỜNG QUỐC MANG TÊN NHẬT BẢN

Cho đến tận thế kỷ XIX, Nhật Bản vẫn là một quốc gia nghèo và khá lạc hậu vì bế quan tỏa cảng, không giao thương với bên ngoài trên một lãnh thổ mà tài nguyên vô cùng khan hiếm. Triều đại Tokugawa, Thời kỳ Minh trị cùng học thuyết Khổng Tử đã ảnh hưởng sâu sắc đến nguồn gốc và quá trình phát triển của nền kinh tế Nhật Bản hay cụ thể hơn là các công ty Nhật Bản. Nó ảnh hưởng sâu sắc đến mức tuy Nhật Bản đã cởi mở hơn rất nhiều trong việc học hỏi những điểm tân tiến của các nước phương Tây trong quá trình hình thành và phát triển ngành công nghiệp (ngành mũi nhọn của Nhật Bản), nhưng các công ty công nghiệp Nhật Bản vẫn có những nét đặc trưng của việc quản lý theo kiểu gia đình.

Ngày nay, Nhật Bản là một cường quốc kinh tế trên thế giới, sánh ngang cùng với Mỹ và các nước châu Âu phát triển khác. Ngoài ra, các công ty Nhật Bản cũng vươn mình đến hầu hết các quốc gia trên toàn thế giới với những sản phẩm chất lượng hàng đầu.

Làm thế nào để một đảo quốc nghèo tài nguyên thiên nhiên, thường xuyên chống chọi với thiên tai, có xuất phát điểm thấp lại có thể vươn lên trở thành một cường quốc kinh tế như ngày nay.

Tất cả những thắc mắc trên sẽ được lý giải chi tiết trong cuốn sách này.

Alpha Books trân trọng giới thiệu đến bạn đọc!

Hà Nội, tháng 4 năm 2014

## 1. LỜI MỞ ĐẦU

Cuốn sách này ra đời nhằm lý giải về cách thức quản lý của một công ty Nhật Bản, ảnh hưởng lẽ lối làm việc của nó đối với những người có liên quan nói riêng và người dân Nhật nói chung.

Đối với mọi nước đồng ý chấp nhận hình thức liên doanh, các công ty liên doanh đã đạt tới một tầm quan trọng to lớn. Những công ty này đảm nhận phần lớn việc sản xuất, thương mại và thuê rất nhiều nhân công. Họ phân phối tài sản, đem lại sự giàu sang cho một số người và vẫn duy trì sự nghèo khó ở một số khác, khiến nhiều vùng trở nên thịnh vượng hoặc kìm hãm sự phát triển của một số vùng khác. Bản thân các công ty là những thể chế chính trị có ảnh hưởng nhất định, bởi trong nội bộ, các thành viên gắn bó chặt chẽ và với các mục đích chung, như điều thường có trong hoàn cảnh bình thường của một nền dân chủ. Ngoài ra, các công ty còn có ý nghĩa chính trị nhờ hoạt động thường xuyên liên quan đến nền chính trị quốc gia. Những công việc của công ty, các quyết định của họ trong việc mở cửa hoặc đóng cửa các nhà máy, đầu tư thành công hay liên quan đến những thất bại trong kinh doanh... đều có những hậu quả mà chính phủ không thể làm ngơ, mà ngược lại phải cố tác động vào. Các công ty cũng không thể lãnh đạm với các hoạt động của chính phủ và thường ra sức tác động tới hoạt động chính trị. Công ty cũng có những ảnh hưởng về tri thức, văn hóa và đạo đức. Công ty tài trợ và tiến hành rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học và xã hội để phục vụ cho nền kinh tế, giúp cho xã hội thấy rõ các vấn đề của nó để chuẩn bị cho sự

thay đổi. Những quảng cáo của công ty không chỉ khuyến khích các ý thích nhất thời, mà còn cả các ý tưởng sâu sắc. Bằng sự bảo trợ trực tiếp, nhất là qua các chính sách tuyển dụng, công ty đã đóng góp vào sự phát triển hệ thống giáo dục, giúp định hình giá trị của các ngành học vấn khác nhau. Cuối cùng, công ty đã mang đến cho nước này các quy trình và tư tưởng mới của nước khác, tạo điều kiện cho sự giao lưu của con người ở các vùng khác nhau trên thế giới.

Trong phạm vi mỗi nước, công ty liên doanh chỉ đứng sau nhà nước, trong số những cơ quan lớn. Về phương diện quốc tế, công ty có khả năng xen vào công việc giữa các chính phủ, nên có quyền tự chủ khá lớn.

Lý do công ty có được ảnh hưởng như vậy đều giống nhau và được giải thích một cách đơn giản. Công ty là một cơ cấu hợp pháp, một công cụ nhờ đó cơ sở kinh doanh trở thành độc lập đối với những cá nhân lập ra nó. Để khởi đầu một công ty, người ta lập ra những điều khoản hiệp hội, phát hành cổ phần để kiếm vốn, chỉ định các giám đốc và đăng ký với chính quyền, tất cả đều phù hợp với luật lệ của nước sở tại, nơi công ty đặt nhiệm sở.

Sau đó, vì những lý do thiết thực nhất, công ty được xem là một thực thể hợp pháp độc lập và riêng rẽ. Các tài sản công ty là tài sản công thay vì thuộc quyền sở hữu của những người thành lập nên nó. Công ty tự chịu trách nhiệm về các khoản thanh toán. Nó có quyền lập hợp đồng, thuê lao động, yêu cầu sự can thiệp của luật pháp, mà không nhất thiết phải có sự cam kết của những người

thành lập hoặc đụng chạm đến quyền lợi của bất kỳ cá nhân nào có liên quan.

Lợi thế mà mọi người biết rõ nhất trong việc tham gia công ty là khả năng phải chịu thiệt hại của những người đầu tư trong một công ty rất thấp. Họ có thể góp tiền vào một công ty và được chung tay quản lý, trong khi có thể tin chắc rằng nếu có trục trặc và công ty bị thua lỗ, họ vẫn không phải bỏ tiền túi ra để trả chủ nợ. Công ty sẽ được thanh khoản. Hạn chế khả năng chịu thiệt hại không những giải quyết được một trở ngại rất lớn đối với việc kinh doanh, mà còn tạo điều kiện cho doanh nghiệp đạt tới quy mô vượt hẳn số tài sản của cả những cá nhân giàu có nhất. Có những cơ sở kinh doanh chung tầm cỡ rất lớn, như các hãng tính toán, nhưng nó đòi hỏi phải có sự bảo đảm của hàng trăm nhà triệu phú đối với các món nợ của một nhà sản xuất ô tô hoặc một chủ tàu biển. Trong thực tế, chỉ có một công ty mới có thể tăng trưởng rất lớn một cách an toàn.

Một lợi điểm quan trọng nữa của việc tách rời kinh doanh ra khỏi người tạo dựng (entrepreneur) là dễ huy động sự ủng hộ từ người ngoài. Công ty làm việc này thuận lợi hơn nhiều so với một giám đốc sở hữu hay thậm chí nhiều giám đốc sở hữu. Một công ty không chỉ có thể cung cấp tiền mà còn có ảnh hưởng về công việc đối với những người mà công ty cần sự giúp đỡ. Nhân viên công ty còn thấy sự hấp dẫn ở chỗ, một ngày nào đó, họ có thể nắm quyền lực thực sự trong doanh nghiệp, chứ không phải vĩnh viễn dưới quyền những người sở hữu. Những người ngoài như nhân viên, đối tác, ngân hàng, người đầu tư có thể xem xét tính chất thuần



túy của một công ty, qua các báo cáo tài chính và tài liệu dẫn giải, chính xác hơn là đánh giá tính tình của người tạo dựng. Họ cũng có thể lập mối quan hệ rõ ràng và có tính chất hợp đồng với công ty, đồng thời tránh được ít nhất một số phiền phức có thể nảy sinh khi các cá nhân, với những tính chất và sự quan tâm khác biệt, phải cùng chung lưng đấu cật.

Lợi thế thứ ba là sự trường tồn của công ty. Người tạo dựng có thể nghỉ hưu, có thể mất, nhưng một công ty vẫn hoạt động mãi mãi. Dĩ nhiên, sự lâu bền của công ty càng làm tăng thêm tính chất hấp dẫn với tư cách bạn cùng kinh doanh và chủ kinh doanh. Điều còn quan trọng hơn nữa là các công ty có khả năng làm việc với một quy mô thời gian lớn hơn rất nhiều so với các đối thủ là một cá nhân. Các công ty có thể tuyển mộ và huấn luyện người làm những công việc mà sau năm, mười năm nữa mới trở nên cần thiết. Họ có thể tiến hành việc nghiên cứu mà không lo về khả năng có khai thác được kết quả hay không, dù phải chờ hàng chục năm. Họ cũng có thể làm những cam kết trước thời gian và tiến hành các đề án rất lâu dài đến mức không cá nhân nào tin rằng có thể thấy được kết quả cuối cùng.

Dĩ nhiên, các lợi thế này, khả năng chịu thiệt hại hạn chế, không chịu tác động của cá nhân và tính liên tục, có thể đạt được bằng các phương tiện khác. Những khó khăn về khả năng chịu thiệt hại không hạn chế có thể khắc phục bằng bảo hiểm; hợp đồng có thể sử dụng để giảm bớt thói xấu tùy tiện và thiên vị; tính liên tục có thể được đảm bảo bằng nguyên tắc thừa kế để cho một cơ sở kinh doanh vẫn thuộc “gia đình”. Cũng không phải mọi công ty đều mặc

nhiên có được những lợi thế này. Các nước đều có rất nhiều công ty gia đình nhỏ, để hạn chế phải trả thuế. Những công ty gia đình như vậy cũng hạn chế được một phần khả năng chịu thiệt hại nào đó nhưng cũng gặp những khó khăn riêng. Tuy nhiên, sự hợp thành công ty là một bước khởi đầu rất tốt dẫn tới thành công của một doanh nghiệp; và công ty thật sự là hình thức thuận tiện nhất cho việc hợp tác thương mại trên quy mô lớn và thời hạn dài mà hiện nay, ngoài các cơ quan Nhà nước, không có hình thức nào thay thế được.

Dù cho các công ty ở nhiều quốc gia có thành công nhờ những cơ sở luật pháp thuận lợi, điều này không có nghĩa các công ty ở mọi nơi đều giống nhau. Mỗi nước đều có thêm những chi tiết luật pháp riêng, ngoài nguyên tắc phổ biến về việc hợp thành công ty. Tuy nhiên, chúng không có ý nghĩa lớn. Điều quan trọng hơn nhiều là khi công ty đã vươn lên đỉnh cao ở một nước nào đó, nó đã phải điều chỉnh cho phù hợp với các thể chế đã tồn tại từ trước và phải tùy cơ ứng biến. Nó chịu ảnh hưởng và cố nhiên đã góp phần vào tình hình kinh tế bằng nhiều cách. Nó cũng nắm quyền lực chính trị ở mức độ nào đó. Tại những nước khác nhau, và ngay cả trong cùng một nước vào các thời điểm khác nhau, luật lệ và việc làm của nó bị thách thức hoặc được dư luận ủng hộ. Ngoài ra, công ty còn phải chịu nhiều rủi ro bất ngờ: các vụ bê bối, chiến tranh, sở thích theo thời, tính cách cá nhân. Ngay cả ở các quốc gia tân tiến như Mỹ và Anh, công ty cũng có những nét khác biệt về hình thức tổ chức, cách đối xử với nhân viên, quan hệ với các tổ chức công đoàn, quyền sở hữu, địa vị chính trị, ý nghĩa văn hóa.

Cũng như Mỹ và Anh, công ty Nhật Bản có lịch sử hình thành và phát triển riêng biệt. Do đó, trong chương sau, trước khi bàn về vị trí hiện nay của công ty trong xã hội Nhật, tôi sẽ giải thích ngắn gọn về hoàn cảnh lịch sử của công ty.

Tiếp theo, tôi đề cập tới các công ty Nhật trong giai đoạn hiện tại. Tôi mở đầu với việc mô tả vai trò trung tâm của công ty trong kế hoạch công thương của Nhật. Tôi hy vọng có thể làm rõ sự khác biệt giữa công ty Nhật và công ty phương Tây, mặc dù khá giống nhau về thể chế, với tư cách là một đơn vị sản xuất hoặc một công cụ kinh doanh. Sau đó, tôi sẽ “giải phẫu” công ty; xem xét về tổ chức, cách quản lý, phương pháp chọn các giám đốc và phân công trách nhiệm của họ.

Chủ đề của chương này, về việc gia nhập và rời bỏ công ty có vẻ không quá quan trọng để bàn tới nhiều. Tuy nhiên, nó cũng là một chủ đề cơ bản, vì nhiều lý do. Người ta thường cho rằng ở Nhật có hiện tượng “dùng người suốt đời”, tức là các nhân viên của công ty phải hoặc có thể – hoặc thật sự – ở lại với công ty của mình suốt đời, kể từ lúc ra trường vào làm việc đến lúc nghỉ hưu. Ý nghĩa cho rằng người Nhật được hưởng chế độ “dùng người suốt đời” thậm chí trở nên rất quen thuộc ở phương Tây, được nói đến trong báo chí, và các chương trình truyền hình đề cập tới sự gắn bó của các công nhân Nhật với ông chủ của mình. Xem xét thị trường lao động, cách thức tham gia và lý do rời bỏ công ty, ta có thể tìm ra được mức độ thực của hoạt động “dùng người suốt đời”.

Một lý do khác để nghiên cứu việc tuyển dụng và thôi việc là do nó cho ta một đầu mối để tìm hiểu tính chất quyền bính trong công nghiệp Nhật. Cũng giống như bất kỳ một công cuộc kinh doanh hợp tác nào khác, với mục đích riêng biệt, công ty có tính chất độc đoán ở một mức độ nào đó. Một người nào đó phải khiến người khác làm những việc cần làm. Nhưng đồng thời, mỗi công ty là một hiệp hội tự nguyện, không bắt buộc ai phải tham gia. Tìm hiểu những kiểu người rời bỏ công ty và lý do họ làm vậy, sẽ giúp chúng ta biết các nguyên tắc làm cơ sở cho kỷ cương nội bộ, cũng như các giới hạn không thể vượt quá.

Tuy vậy, thị trường lao động cũng là một phương tiện quan trọng qua đó tập thể các công ty gây ảnh hưởng tới xã hội. Xin đơn cử hai ví dụ. Nếu các công ty ưu tiên cho những người xin việc tốt nghiệp từ một số trường, mọi người sẽ xin vào học ở các trường này nhiều hơn và hệ thống giáo dục có thể bị thay đổi. Hoặc giả bằng cách yêu cầu mọi người nghỉ hưu sớm hơn sẽ bãi bỏ được các bậc lương cao, địa vị trách nhiệm cao, thì các công ty có thể làm thay đổi cán cân kinh tế và chính trị của khối cộng đồng. Những ảnh hưởng mà công ty mang lại thông qua thị trường lao động thường gián tiếp và tế nhị, giống như nhiều “thế lực thị trường”; và nhiều đến mức những người hoạch định chính sách công ty có thể không nhận thấy được kết quả của chính sách sẽ ra sao, cũng như những người chịu các ảnh hưởng không phải lúc nào cũng nhận thức được như vậy.

Cuối cùng, việc nghiên cứu thị trường lao động cho ta thấy được lực lượng, có lẽ là tiềm tàng nhất, đem lại sự thay đổi trong các

công ty Nhật Bản. Nhật Bản có dân số ngày càng già đi. Tỷ lệ sinh đẻ giảm xuống cộng với việc tuổi thọ gia tăng có nghĩa là số người quá độ tuổi quy định về nghỉ hưu tăng lên nhanh chóng. Các chính sách và cách làm của công ty cũng đã có dấu hiệu phải điều chỉnh theo tình hình dân số này.

Trong hai chương cuối, tôi sẽ kết thúc các chủ đề đã phát triển trong chương năm. Các vấn đề về mức độ “dùng người suốt đời” và thực chất quyền lực trong nền công nghiệp Nhật Bản có thể được xem như một phần của một vấn đề chung, rất lớn liên quan đến tính chất của mối quan hệ giữa công ty và người làm thuê. Lấy ví dụ cụ thể ở một công ty, tôi sẽ mô tả thái độ của nhân viên đối với sếp và ngược lại. Có thể nói, xét về một số phương diện, thái độ của họ đối với công ty và đồng nghiệp mang tính chất riêng – rất “Nhật”. Điều này không có nghĩa là họ khác so với người phương Tây, mà chỉ đơn thuần rằng họ là sản phẩm của lịch sử và văn hóa Nhật. Nhưng hơn thế, thái độ của họ được quy định do hoàn cảnh trước mắt như cách thức tổ chức của công ty, vị trí của mỗi nhân viên trong đó, và tình trạng thị trường lao động – cũng giống những điều người ta trông đợi về thái độ của nhân viên công ty ở bất kỳ đất nước nào. Nếu đời sống công ty ở Nhật có vẻ khác lạ đối với người phương Tây, thì không phải do cách suy nghĩ của người Nhật khó hiểu, mà do hoàn cảnh quy định cách cư xử của họ và tổ chức công nghiệp Nhật không quen thuộc với chúng ta.

Còn hai chủ đề khác, ảnh hưởng của công ty đối với xã hội và các khả năng thay đổi là nội dung của chương cuối. Tôi sẽ cố gắng tìm

hiểu xem các tầng lớp khác nhau trong xã hội chịu ảnh hưởng ra sao bởi các công ty. Tôi cũng sẽ xem xét các nhân tố ở bên trong công ty lẫn ngoài xã hội giúp cho công ty bền vững hoặc buộc công ty phải thay đổi.

Mặc dù theo lời giới thiệu, tôi sẽ đề cập tới một số chủ đề kinh tế xã hội quan trọng liên quan đến công ty Nhật, nhưng nhiều vấn đề sẽ phải bỏ qua. Vì bất kỳ cuốn sách nào với độ dài như thế này, mà lại đề cập đến một thể chế làm trung tâm cho xã hội công nghiệp hiện đại, cũng phải có sự thỏa hiệp giữa bề mặt và chiều sâu; và để giành thêm thì giờ cho một số điểm, tôi sẽ cắt bớt việc thảo luận về một số điểm khác.

Tuy nhiên, có nhiều vấn đề đáng đề cập mà tôi đành chỉ lướt qua, không thể nói nhiều được ở đây.

Tôi sẽ không nói nhiều về mối quan hệ giữa công ty và chính phủ địa phương, quốc gia, mặc dù, rõ ràng đây là một trong những mối quan hệ quan trọng nhất mà công ty phải có với các thể chế ngoài phạm vi công nghiệp. Để giải thích một cách chính xác về việc chính phủ hướng dẫn và tác động đến các công ty công nghiệp như thế nào, và công ty dính dáng đến việc lập ra các chính sách nhà nước và thậm chí cả các chính phủ ra sao, thì sẽ phải viết hẳn một cuốn sách, hay đúng hơn, một số cuốn sách, vì đã có nhiều cuốn sách viết về chủ đề này. Tuy nhiên, tôi muốn sửa lại một nhận thức sai lầm phổ biến cho rằng ngành công nghiệp và Chính phủ Nhật khăng khít với nhau về mục đích và cách làm đến mức toàn bộ nền công nghiệp Nhật Bản nằm dưới sự kiểm soát của

Nhà nước, hoặc nói cách khác nước Nhật được ví như một công ty khổng lồ duy nhất.

Nhận thức trên là một phần của sự suy luận từ con người sang thể chế, do cách xét đoán sai lạc cho rằng tất cả người phương Đông đều giống nhau. Một phần do sự giải thích về thành công trong thương mại Nhật, cho rằng thành công ấy là nhờ lợi thế mà các doanh nhân phương Tây không có, và ở sự ủng hộ vô điều kiện của một Chính phủ nhiệt tình. Đây là một sự giản đơn hóa thảm hại. Chính phủ Nhật cũng như giới kinh doanh Nhật không phải là những cơ quan biệt lập. Đảng cầm quyền cũng phân chia thành phe phái. Các bộ công khai ra những chính sách trái ngược nhau và âm thầm tìm cách đánh bại nhau. Các lợi ích kinh doanh cũng không đồng nhất. Các công ty vãi sợi đang xuống dốc thì kêu gọi chủ nghĩa bảo hộ, các hãng sản xuất ô tô thì đòi thương mại tự do. Những nhà sản xuất sản phẩm sữa thì muốn bộ luật này, trong khi những người làm bơ thực vật lại muốn luật lệ khác.

Rõ ràng khi nền công nghiệp có một ý kiến thống nhất, thì các yêu cầu của nó được chấp nhận nghiêm chỉnh ở các ngành của Chính phủ, mà có thể ở Nhật còn nghiêm chỉnh hơn ở các nước khác – mặc dù không một chính phủ nào lại bỏ qua các nhu cầu của công nghiệp. Tuy nhiên, ở Nhật cũng như các nơi khác, Chính phủ phải xem xét ảnh hưởng chính sách của mình đối với các khu vực của xã hội, trong đó có những nhóm quyền lợi rất có thể lục. Trong những năm qua, các nhà kinh doanh Nhật cũng đã đôi lần gặp phải khó khăn lớn trong việc ép Chính phủ theo ý mình. Ví dụ, các liên hiệp kinh doanh đã thất bại trong những cố gắng hòng ngăn cản



việc chọn một ứng cử viên, mà họ không thích, làm thủ tướng và trong việc chống đối thuế mới. Người ta có thể biện luận rằng đây chỉ là những trục trặc nhỏ; rằng giới kinh doanh chỉ phối được chính phủ bởi chính phủ cũng thối nhuần các giá trị về kinh doanh. Các chính trị gia suy nghĩ như các chủ tịch công ty, nên luôn thực hiện các ý muốn của công ty theo cách của nó. Về lý thuyết, lập luận này khó bác bỏ được. Rất hiếm quốc gia trên thế giới mà các chính trị gia và công nghiệp lại khác biệt nhau đến mức lập luận trên không thể đem áp dụng. Như vậy, ta có thể tin rằng công ty và những người quản lý công ty có ảnh hưởng lớn đến chính trị, nhưng cũng có những việc quan trọng mà họ không thể làm theo ý mình.

Ý kiến ngược lại cho rằng chính phủ chi phối kinh doanh, nhưng cũng chỉ đúng một phần. Trong việc xử sự với công nghiệp, chính phủ Nhật có hai lợi thế lớn so với các chính phủ phương Tây. Nhật có kho thông tin lớn, vì người Nhật là những nhà thu thập cần cù những số liệu chi tiết nhất. Nhật còn có một truyền thống “hướng dẫn hành chính”. Các bộ làm việc tư vấn cho công ty về những vấn đề chính sách – nên hay không nên thực hiện một kế hoạch, công suất nhà máy chỉ nên lớn đến mức nào, hùn tiền theo kiểu nào để kêu gọi vốn đầu tư – và nói chung, các công ty đều nghe theo. Cố nhiên, phần lớn các chính phủ phương Tây cũng cố gắng dùng các biện pháp tương tự để tác động vào kinh doanh và cũng khá thành công. Mặc khác, chính phủ Nhật cũng phải khắc phục một số bất lợi trong việc buộc công nghiệp theo ý mình. Chỉ tiêu của Nhà nước chiếm một phần nhỏ trong sản phẩm quốc dân so với Tây



Âu, và hầu như không có sở hữu Nhà nước về công nghiệp; do đó chính phủ Nhật không thể sử dụng quyền lực kinh tế của mình để dàn xếp như Anh hoặc Pháp để buộc các công ty làm theo ý mình. Sự gấn bó lớn của người Nhật, dù họ yêu nước, với công ty của họ lại là một trở ngại nữa cho việc Nhà nước thi hành quyền lực. Ví dụ, khi Bộ Tài chính yêu cầu các ngân hàng cắt bớt tiền cho vay đối với một khu vực nào đó thì nhìn chung mọi ngân hàng đều tuân thủ về hình thức, nhưng họ sẽ tìm mọi cách để có thể cho vay gián tiếp đối với các công ty trong khu vực đó, để khi thời hạn chế, ngân hàng sẽ có sẵn lợi thế cạnh tranh.

Tôi sẽ kết thúc điều đang đề cập bằng hai trường hợp cách biệt nữa giữa chính phủ và công nghiệp. Bộ Thương mại Quốc tế và Công nghiệp trong thập kỷ qua đã cố sức tạo ra một công ty máy tính lớn, duy nhất của Nhật để đối đầu với IBM, trong số những đối thủ hiện đang sản xuất máy tính, mà theo tiêu chuẩn quốc tế thuộc quy mô nhỏ. Việc sắp xếp lại ngành này đã tiến hành được một thời gian dài, cho đến nay vẫn chưa xong. Khó khăn mà chính phủ Nhật gặp phải trong việc thuyết phục các hãng điện tử góp nguồn tài nguyên và quy thuận điều mà chính phủ Nhật gọi là lợi ích quốc gia, thật khác xa với việc chính phủ Anh thành lập hãng máy tính điện tử Quốc tế trong những hoàn cảnh tương tự. Trường hợp thứ hai là về một ngành liên quan đến Casio; hãng này bây giờ có lẽ là nhà sản xuất máy tính lớn nhất ở Nhật. Năm 1972, khi còn là một công ty nhỏ hơn, Casio đã đối đầu với ý đồ của Bộ này nhằm buộc ngành điện tử hạn chế xuất khẩu sang châu Âu. Casio khiếu nại lên Ủy ban Thương mại Công bằng, một cơ

quan gần như luật pháp, yêu cầu kết luận rằng kế hoạch của Bộ là một việc làm bất công. Hiếm có một sự chống đối công khai nào như thế với chính phủ, vì rằng các công ty Nhật thường thích kín đáo làm chệch hướng hoặc né tránh sự “hướng dẫn” mà họ không ưa; nhưng dường như Casio cũng gặp khó khăn trong việc khẳng định tính độc lập của mình.

Chủ đề thứ hai, cũng quan trọng không kém, mà tôi sẽ chỉ đề cập qua là quan hệ đối ngoại của công ty Nhật. Mọi người đều biết các công ty Nhật đã làm thay đổi thương mại quốc tế ra sao. Họ hầu như đã nắm độc quyền các thị trường xuất khẩu về máy tính, máy ảnh, xe máy, tàu biển, tivi và các sản phẩm tương tự. Họ có lẽ còn dẫn đầu về ảnh hưởng đối với việc bang giao quốc tế trong nhiều loại hàng hóa quan trọng. Mới đầu chủ yếu chỉ là thương mại, trong mấy năm qua, các công ty Nhật đã đầu tư ở nước ngoài để, một mặt, nắm được tới một mức độ nào đó việc sản xuất các loại hàng cần thiết cho nền kinh tế Nhật, mặt khác, tránh phải trả tiền công cao trong nước và các loại thuế có tính trừng phạt ở các thị trường xuất khẩu. Các công ty Nhật nắm các nhà máy giấy ở Canada, trại chăn nuôi ở Úc, giàn khoan ở Indonesia, các nhà máy linh kiện điện tử ở Đông Nam Á, các xưởng hóa chất ở Ý, các nhà máy dệt vải ở Ai-rơ-len, hãng thực phẩm ở Mỹ, nhà máy thép ở Braxin, ổ bi ở Anh và đóng tàu ở Ấn Độ.

Trong tương lai, dòng đầu tư, kỹ thuật và người từ Nhật đổ vào các chi nhánh ngoài nước, thuộc các công ty Nhật, có khả năng còn tiếp tục, và người Nhật có thể hất cẳng các hãng phương Tây ra khỏi những khu vực kinh doanh mới. Đã có những dấu hiệu cho

thấy điều này; ví dụ như các ngân hàng Nhật, các trung tâm tư vấn kỹ thuật, hãng kinh doanh và các công ty tài sản ngày càng hoạt động nhiều ở nước ngoài; sự thống soái mà Mỹ và Anh nắm giữ trong thương mại quốc tế về “các hàng hóa vô hình” có thể biến mất một ngày nào đó.

Tôi quyết định không bàn đến đề tài này ra, một phần cũng vì nó quá lớn. Thêm nữa, nó mang nhiều tính chính trị – hoặc nói chính xác hơn, những hậu quả chính trị của hoạt động thương mại Nhật Bản dễ nhận ra, so với những hậu quả xã hội chẳng hạn. Một số hậu quả xã hội thậm chí nhiều năm sau mới thấy rõ vì tôi không nói nhiều đến nền chính trị đối nội của công cuộc kinh doanh Nhật Bản, cho nên cũng là một sự phù hợp nếu tôi bỏ qua nền chính trị đối ngoại. Hơn nữa, nền kinh tế Nhật vẫn chỉ dựa rất ít vào ngoại thương, ít nhất là khi so sánh với các nước châu Âu lớn. Mặc dù các công ty Nhật hoạt động ở nước ngoài có ảnh hưởng rất lớn đến thế giới, phần lớn họ chỉ có những liên hệ gián tiếp với nước ngoài. Họ mua hàng hóa nước ngoài hoặc bán ra nước ngoài thông qua trung gian, thường là các công ty thương mại. Mặc dù các quản lý ở đây được báo chí thông báo rất rõ về những gì xảy ra ở ngoài Nhật Bản, hoặc có thể đã đi nghiên cứu các nhà máy ở Mỹ và châu Âu, tình hình ngoài nước không có khả năng trở thành một mối quan tâm lớn đối với họ.

Đặc điểm thứ ba của công ty Nhật mà tôi sẽ không nhấn mạnh nhiều là mối quan hệ giữa người chủ và tổ chức công đoàn trong nội bộ công ty. Tôi sẽ giải thích sau lý do mối quan hệ công đoàn – ban quản trị lại hầu như không có vai trò trong nền công nghiệp

Nhật Bản so với Mỹ và châu Âu. Ngay cả ở Mỹ và châu Âu, tôi có cảm giác các quan sát viên học viện thường quan tâm thái quá đến mối quan hệ công đoàn – ban quản trị, vì trong thực tế đời sống của công ty, mối quan hệ này không có tầm quan trọng đến thế. Cho đến nay, có rất ít công trình về các vấn đề như người bán hàng, tuy họ chiếm một tỷ lệ lớn trong lực lượng lao động hiện nay, trong khi đã có nhiều công trình nghiên cứu về công đoàn. Một lý do nữa cho phép tôi bỏ qua vấn đề này là mới đây đã có hai cuốn sách hay, viết về tổ chức công nghiệp Nhật Bản, cuốn “Nhà máy Anh – Nhà máy Nhật” của R. P. Dore và cuốn “Cổ áo xanh Nhật Bản” của Robert E. Cole; cả hai cuốn đều đặt trọng tâm vào mối quan hệ công đoàn – ban quản lý. Cuối cùng, tôi cũng đã nói ở những chỗ khác những điều nhỏ nhoi mà tôi có thể đóng góp được vào đề tài này và những cuốn sách viết về các công đoàn lao động Nhật Bản trước đó.

Cuối cùng, tôi muốn xua tan cái cảm giác do tên gọi của cuốn sách gây ra, cho rằng chỉ có một loại công ty Nhật. Rõ ràng, Nhật Bản là một xã hội đồng nhất hơn bất kỳ quốc gia phương Tây nào. Mọi người đều nói một thứ tiếng, đọc cùng những tờ báo, xem cùng những chương trình tivi, đi học cùng trường và tuân theo cùng một luật lệ. Tuy nhiên, cũng có những sự khác biệt lớn giữa các vùng, một điều dễ hiểu ở đất nước nhỏ bé này. Thêm vào đó, còn có những khác biệt về truyền thống công nghiệp, tầm cỡ công ty, tính chất kinh doanh và đặc tính của những con người tham gia. Như vậy, rõ ràng các công ty khác nhau rất lớn. Một cơ sở sản xuất thép lớn, với hàng vạn lao động và nhiều lò luyện ở các nơi trong

nước, rõ ràng là không thể hoạt động như một xưởng nhỏ, chủ yếu vẫn dưới sự kiểm soát của gia đình sáng lập. Một hãng điện tử đang lớn mạnh không thể giống một công ty đường luôn có nguy cơ mất khả năng thanh toán. Không ai có thể nhầm lẫn giữa viên chức một ngân hàng, tầng lớp thượng lưu tự tin của giới kinh doanh Nhật, với những người làm thuê trong một mỏ than, các cuộc đình công, suy thoái công nghiệp và sa sút khu vực.

Tiêu chuẩn này cũng có thể đem áp dụng, thậm chí còn chính xác hơn, với “công ty phương Tây”, mà thỉnh thoảng tôi sẽ đem so với công ty Nhật. Nói đến “công ty phương Tây” tức là bỏ qua những yếu tố thực thể chính trị, văn hóa cũng như các hình thức kinh doanh. So “công ty Nhật” với “công ty phương Tây” tức là đã hàm ý rằng phần lớn các công ty Nhật, dù rất khác nhau, vẫn có thể dễ dàng phân biệt với các công ty phương Tây. Sự chứng minh cho luận cứ này sẽ rõ rệt hơn trong suốt cuốn sách. Vấn đề là ở chỗ lịch sử và tổ chức hiện nay của các công ty Nhật đều khác biệt ít nhiều, trong hàng loạt chi tiết, với lịch sử và tổ chức các công ty trong từng nước phương Tây lớn. Mặc dù những điểm khác biệt có thể chỉ rất nhỏ nhặt khi xét một cách riêng rẽ, nhưng tựu chung lại thì nó là một điểm tương phản giữa hệ thống công ty phương Tây và hệ thống công ty Nhật. Tuy nhiên, phải công nhận rằng cũng khó để chứng minh được sự đúng đắn của nó.

Cách duy nhất để xử lý sự đa dạng lớn ở Nhật Bản là đưa ra những nét khái quát. Đôi lúc, tôi có thể viện ra bằng chứng thống kê để bênh vực cho những luận thuyết của tôi, và có lúc tôi sẽ trích dẫn công trình của người khác. Nhưng trong việc bàn luận về nhiều đề

tài, tôi sẽ dựa chủ yếu vào kinh nghiệm bản thân và sẽ phải giải thích điều này với bạn đọc.

Tôi bắt đầu công trình nghiên cứu cho cuốn sách này bằng một cuộc điều tra xã hội học kéo dài 14 tháng trong một công ty mà tôi đặt tên là Marumaru. Công trình của tôi đòi hỏi phỏng vấn ban quản trị của khoảng 200 công ty và phân tích tỉ mỉ ít nhất 20 công ty. Qua công việc kinh doanh ở Nhật, tôi đã thấy được những mặt của công ty Nhật, mà nếu chỉ là một học giả, tôi sẽ không bao giờ biết được và cũng vì lý do bảo mật, phần lớn số liệu tôi trình bày sẽ lấy số liệu ở công ty Marumaru. Tuy nhiên, những điều tôi thấy ở các công ty Nhật khác đã làm tôi tin rằng dù Marumaru không phải là gốc gác của công ty Nhật, nó cũng không hẳn lạc điệu với các hãng kinh doanh Nhật. Những nhận xét của tôi về Marumaru có thể cũng giống như về hàng chục công ty khác. Tuy nhiên, phải nói rằng các công ty Nhật mà tôi biết, dù hời hợt, chỉ là vật mẫu nhỏ trong vũ trụ bao la; và tôi biết quá nhiều những công ty lớn, thành đạt và quá ít những công ty nhỏ dễ dàng có được một nhãn quan cân bằng. Diễn đạt một đề tài quá lớn và thay đổi quá nhanh như thế sẽ dễ dẫn đến nhầm lẫn, và thời gian sẽ xóa đi những thành công trong cuộc chinh phục.

## 2. NHỮNG ẢNH HƯỞNG LỊCH SỬ ĐỐI VỚI CÔNG TY

Lịch sử công ty ở Nhật Bản là lịch sử của việc áp dụng thành công một thiết chế phương Tây trong một thời kỳ biến đổi chưa từng thấy về kinh tế và chính trị. Hơn thế nữa, về nhiều phương diện, nó là lịch sử của chính những biến đổi đó. Trong khi ở Anh và Hoa Kỳ, công ty chỉ nổi lên như một phương tiện tổ chức kinh doanh sau khi ngành công nghiệp đã có sự phát triển lớn lao thì ở Nhật Bản, công ty xuất hiện hầu như đúng vào lúc đất nước có thể được coi là đã bắt đầu bước vào thế giới hiện đại và nó đã được chấp nhận ngay tức khắc để công nghiệp phát triển dễ dàng hơn.

### Nhà buôn

Tốt nhất nên bắt đầu bằng cách giải thích thương mại đã được tổ chức như thế nào trước khi người ta biết đến công ty ở Nhật Bản, trong thời kỳ Tokugawa (1615 – 1868), khi cai trị đất nước là những nhiếp chính cha truyền con nối hay còn gọi là Shogun, của dòng họ Tokugawa. Trong phần lớn thời kỳ này, Nhật Bản bị cô lập với thế giới, vì chế độ Shogun hạn chế nghiêm ngặt việc buôn bán với nước ngoài. Nguyên tắc cai trị của chính quyền có thể được gọi là phong kiến – tuy khác với kiểu phong kiến châu Âu về nhiều mặt. Đất nước được chia ra làm nhiều lãnh địa, mỗi lãnh địa do một lãnh chúa cai trị, lãnh chúa này phải thần phục Shogun. Có bốn tầng lớp xã hội chủ yếu. Cao nhất (tức một số các nhà quý tộc trong triều hầu Hoàng đế) là tầng lớp các kẻ sĩ hay samurai. Chức



năng của họ là cai trị quốc gia. Tầng lớp thứ hai, chiếm đa số, là tầng lớp nông dân, có vinh dự tạo ra sự giàu có của đất nước và cung cấp phương tiện nuôi các samurai. Tiếp theo là các thợ thủ công. Tầng lớp cuối cùng là thương nhân, bị liệt vào hàng kém hèn nhất theo học thuyết của Khổng Tử. Vì họ chỉ làm cái việc phân phối hàng hóa do những người khác sản xuất ra.

Mặc dù địa vị thấp kém, các thương nhân đã giành được quyền lực kinh tế lớn. Nhật Bản là một quốc gia đông dân với ba thành phố rất lớn; quy mô sản xuất nông nghiệp và yêu cầu của thành thị có thể đảm bảo duy trì được những công việc kinh doanh tầm cỡ lớn. Ở đỉnh cao của thời kỳ phong kiến, thương nhân là những người tài trợ cho việc sản xuất gỗ, dầu, bông, hoa quả và trên hết là lúa gạo với khối lượng rất lớn, thu xếp việc chuyên chở những hàng hóa này từ các lãnh địa xa xôi tới các thành phố lớn hơn, đưa chúng vào kho, đem bán, đầu cơ và cho vay lấy lãi.

Những cuộc kinh doanh tầm cỡ lớn như thế đương nhiên đòi hỏi sự cộng tác của nhiều người. Muốn vậy, và để đảm bảo tính liên tục cho công cuộc kinh doanh, các thương nhân Nhật Bản, cũng như các đồng nghiệp ở châu Âu tiền công nghiệp, dựa vào thể chế gia đình. Gia đình ở Nhật Bản thời kỳ Tokugawa chủ yếu có một nhóm gọi là “nhà” (ie). Từ này vừa chỉ một thực thể vật chất lẫn những người gắn liền với nó như “Nhà Windson” trong tiếng Anh. Thành viên của một “nhà” có nhiều loại nhưng có thể gồm một chủ nhà và vợ, con trai trưởng và dâu trưởng, cùng các con trai, con gái chưa kết hôn. Thông thường, con trai cả sẽ kế tục làm chủ nhà khi người bố chết hoặc rút lui, những người em trai của anh ta sẽ



tự lập nghiệp, các em gái sẽ theo chồng. Nhà là một đơn vị chính trị, kinh tế và pháp lý. Mọi thành viên của một nhà, về pháp lý, phụ thuộc vào chủ nhà. Chính là nhà chứ không phải các thành viên của nó, là người sở hữu tài sản; chủ nhà chỉ là người quản lý tài sản cho nhà, cho các thành viên hiện có, cho các thế hệ tổ tiên và cho cả hậu thế. Cũng như thành thị trung cổ – và tất nhiên, như công ty cổ phần hiện đại, nhà Nhật Bản là một thứ phường hội: một nhóm bền vững có những quyền hạn hoàn toàn tách biệt với quyền hạn của từng thành viên vào bất cứ thời điểm nào.

Nhà còn là một phường hội trong tất cả bốn tầng lớp của xã hội thời Tokugawa. Chẳng hạn ở tầng lớp samurai, các chức vụ cha truyền con nối đã trở thành quyền lợi của một số nhà và một nhà nông dân thường có quyền canh tác (và nghĩa vụ đóng thuế) một mảnh đất riêng biệt. Trong tầng lớp thương nhân, chế độ nhà có nghĩa là các gia đình không hẳn là người sở hữu các công việc kinh doanh như gia đình kinh doanh ở châu Âu: bản thân nhà Nhật Bản đã là một công việc kinh doanh. Tổ chức kinh doanh và gia đình kết hợp lại trong cùng một phường hội. Chủ nhà thường sống ngay tại dinh cơ kinh doanh và tất nhiên vợ con ông ta cũng sống cùng để giúp điều hành công việc. Tài sản kinh doanh thường đồng thời là tài sản của nhà và chủ nhà chịu trách nhiệm về tài sản đó. Với người ngoài cũng như đối với các thành viên khác của nhà hiện tại, trong quá khứ và trong tương lai; và các khoản nợ của công việc kinh doanh cũng là nghĩa vụ của toàn thể các thành viên trong nhà.

Một tổ chức kinh doanh phát đạt sẽ cần thêm nhiều người mà một nhà đơn độc không thể cung cấp được. Tất nhiên, những người con trai khác ngoài người con trai cả có thể được cho tiền để thành lập các “chi nhánh” hoạt động, dưới danh hiệu của cùng một nhà. Một cách khác là chủ nhà chấp nhận cho các con rể ông ta tham gia vào việc kinh doanh. Kể cả vậy, cũng vẫn cần có thêm người ngoài. Tuy nhiên, họ được tuyển vào không phải với tư cách những người làm thuê ăn lương mà là những tập sự và chủ nhà dùng phần nào tư cách người bố để đối xử với họ. Những người tập sự thường vào làm ở một nhà buôn khi họ 10 tuổi để được học đọc, học viết cũng như học các thủ tục kinh doanh, và bắt đầu làm những công việc đơn giản, thường là hèn mọn, để đổi lấy nơi ăn chốn ở. Người tập sự trước hết sẽ trở thành tập sự lâu năm và khi ấy, nếu anh ta xứng đáng, có thể trở thành nhân viên trưởng, thậm chí là quản lý. Anh ta ở càng lâu và càng được trao thêm nhiều trách nhiệm trong công việc, thì càng gần địa vị một thành viên thật sự. Anh ta có thể lấy con gái của nhà này và được đối xử như một người của gia đình – tuy người ta thường vẫn duy trì sự phân biệt giữa gia đình và nhân viên. Dù cho người tập sự không vươn lên được vị trí cao, sau 10 năm phục vụ hoặc hơn thế, có thể anh ta vẫn được cho tiền để lập một chi nhánh dưới danh hiệu của nhà đó – tuy rằng, chi nhánh của anh ta rất khó lòng lớn bằng chi nhánh của một người con thứ trong gia đình. Tóm lại, người ngoài được tuyển dụng vào công việc kinh doanh không phải để mong được thù lao, bồi đắp theo hợp đồng mà vì những lợi ích của một sự liên kết lâu dài, có thể là suốt đời với nhà đó.

Kiểu tổ chức này, trong đó toàn bộ công cuộc kinh doanh có thể được xem như một gia đình “tưởng tượng”, không những thích hợp với hoàn cảnh xã hội của nước Nhật phong kiến mà còn thích hợp với các loại hình kinh doanh, mà tầng lớp thương nhân được phép tiến hành. Các thương nhân chỉ được phép buôn bán, phân phối hàng hóa và cho vay tiền – tuy rằng một số thương nhân có đi vào sản xuất chế tạo vào cuối thời kỳ Tokugawa. Kinh doanh loại này phụ thuộc vào hai điều: khả năng gây được tín nhiệm với những người cung cấp và những người cho vay tiền để có thể có được tín dụng thương mại ngắn hạn; và sự hiểu biết thị trường về một hay nhiều sản phẩm. Sự tín nhiệm là thứ mà chỉ có thời gian và thói quen mới tạo ra được. Theo kinh nghiệm kinh doanh của nhà buôn Nhật Bản, danh dự gia đình và đồng trách nhiệm về pháp lý đều được đưa vào để giảm bớt rủi ro của người cho vay. Đồng thời, tín nhiệm bên trong tổ chức kinh doanh đã được tăng cường bởi mối quan hệ họ hàng và tính thân thuộc có được qua những thời kỳ tập sự kéo dài. Tất nhiên, thời gian tập sự là biện pháp để trau dồi những hiểu biết cốt yếu, chuyên môn hóa cho lực lượng lao động.

Các nguyên tắc tổ chức của nhà buôn sẽ khó áp dụng cho các tổ chức kinh doanh cần có những khối lượng vốn lớn dài hạn: xây dựng kênh đào, hoặc xây dựng xưởng đóng tàu. Các công trình công cộng với quy mô như thế thường được thực hiện bằng những biện pháp chính trị ở nước Nhật Bản phong kiến. Người ta yêu cầu các lãnh địa hoặc các làng đào kênh hay thiết lập các hệ thống thủy lợi. Tư cách thành viên thuần nhất của một nhà buôn

với các hạng ngạch nhân viên thống nhất của nó cũng dễ áp dụng với một gia đình hơn là một tập hợp tạp nham những người lao động chân tay không có chuyên môn, những thợ thủ công đủ các loại và những người quản lý cần thiết cho một hãng chế tạo sản xuất. Trên thực tế, việc tổ chức các xưởng sản xuất chế tạo trong tầng lớp thợ thủ công ở Nhật Bản phong kiến còn tùy thuộc nhiều vào các quan hệ hợp đồng. Thợ lành nghề có thể chuyển từ hãng này sang hãng khác để tìm kiếm kinh nghiệm và lương cao hơn; lao động không có tay nghề có thể được tuyển dụng ngắn hạn hoặc theo mùa. Tôi cũng cần nói thêm rằng một số nhà buôn đã đi khá xa theo hướng không cần đến khái niệm coi hãng như gia đình. Khi một cửa hiệu phát đạt, người chủ có thể quyết định sống ở một ngôi nhà riêng biệt và hàng ngày đi đến cửa hiệu làm việc. Ngân sách và kế toán của cửa hiệu và của gia đình được giữ riêng rẽ, và việc điều hành kinh doanh hàng ngày được trao hoàn toàn cho các nhân viên bán hàng là những người làm công ăn lương nhiều hơn là có tính cách thành viên gia đình.

Các nhà buôn được tổ chức thành các phường hội. Mới đầu được hình thành để điều hòa thương mại về một mặt hàng nào đó, một phường hội khi dần nắm được độc quyền sẽ xin chính quyền xác nhận độc quyền và đóng thuế. Các phường hội tự quản, dưới sự giám sát của Nhà nước. Tổ chức của các phường hội đa dạng nhưng một phường hội có thể bao gồm tới vài trăm nhà và có thể chia thành các hội, mỗi hội chuyên giao dịch về một phần riêng biệt trong toàn bộ việc kinh doanh của phường: chẳng hạn buôn bán gỗ bách hoặc gỗ tùng trong phường buôn gỗ. Cả phường lẫn

các hội cấu thành đều có các giám đốc được bổ nhiệm lần lượt, bởi các nhà thành viên. Những công lao của phường hội – đã nổi rõ lên khi các phường hội tạm thời bị bãi bỏ năm 1841 – 1842 – là đã xây dựng những quy tắc thương mại, tạo điều kiện thuận lợi cho tín dụng, xúc tiến sự tin cậy trong kinh doanh và sự ổn định của thị trường. Tuy nhiên, khi làm vậy, các phường hội đã cản trở cạnh tranh và thường thao túng giá cả. Các phường hội cũng góp phần nuôi dưỡng các nhà thành viên của nó. Chẳng hạn, các nhà của một phường hội nhất trí khước từ thuê người tập sự hay nhân viên nào đã rời bỏ công việc ở các nhà khác của cùng phường hội. (Chính bản thân sự việc có những thỏa thuận như vậy cho thấy các mối quan hệ bên trong các nhà không phải lúc nào cũng có tính chất gia đình một cách tốt đẹp lý tưởng). Phường hội cũng góp phần điều hòa việc thành lập các chi nhánh của các nhà thành viên lâu năm.

Vào giữa thế kỷ XIX, sau 250 năm cầm quyền, chế độ Shogun của dòng họ Tokugawa lâm vào những khó khăn chính trị và kinh tế nghiêm trọng. Trật tự xã hội phong kiến đang sụp đổ và ngày càng nhiều sự vận động đòi hỏi phục vương, mà về lý thuyết, Shogun chỉ là người đại diện. Đồng thời, các cường quốc phương Tây được trang bị những vũ khí khoa học mà người Nhật không thể sánh nổi, đang đòi chấm dứt chính sách cô lập, và Nhật Bản phải mở các cảng cho ngoại thương. Sự yếu kém của chính quyền được phản ánh trong sự suy tàn của các nhà buôn. Các thương nhân phụ thuộc vào chế độ để có được độc quyền về thương mại trong nước; và do chính sách biệt lập, họ đã không dành được một mức

độ độc lập về công việc trong nước mà những lợi ích ở ngoài nước mang lại. Cuối cùng khi chế độ Shogun của họ Tokugawa sụp đổ, có rất ít nhà buôn có thể tự cải tổ thành được những tổ chức công nghiệp hiện đại sẽ phát triển trong quốc gia mới.

Tuy không thể xem nhà buôn là tổ tiên trực tiếp của công ty hiện đại, nhưng nó cũng đã có ảnh hưởng đối với tổ chức công nghiệp của Nhật Bản. Có lẽ đóng góp lớn nhất của nó là về mặt tư tưởng. Nó đem lại một tiền lệ lịch sử để hỗ trợ cho một số lý tưởng chỉ trở thành thời thượng sau khi chế độ Tokugawa chấm dứt. Đó là người làm thuê phải ở lại với một tổ chức suốt đời, và quan hệ với các nhân viên về một ý nghĩa nào đó phải tương tự với quan hệ bên trong một gia đình. Các thương nhân cũng có ảnh hưởng thực tiễn. Tầng lớp thương nhân đã cung cấp nhiều nhà kinh doanh cho chế độ mới, nhất là những người hoạt động trong ngành ngân hàng, tuy không nhiều bằng các samurai. Hơn nữa, những người kế nghiệp các nhà buôn đến nay vẫn còn hoạt động tích cực. Họ trở thành những nhà bán buôn và những người phân phối của các vùng, chi phối một hệ thống phân phối phức tạp đã góp phần tạo nên thị trường Nhật Bản đa dạng về hàng hóa và sản phẩm công nghiệp.

Chính quyền Minh Trị và công cuộc công nghiệp hóa ban đầu

Năm 1868, vị Shogun cuối cùng của dòng họ Tokugawa chính thức nhường quyền cho vị hoàng đế trẻ tuổi, Minh Trị. Ít lâu sau khi lên cầm quyền, chính phủ mới bắt đầu chương trình phá vỡ chế độ phong kiến với các giai cấp xã hội và các lãnh địa của nó, thay

bằng thể chế của một Nhà nước kiểu phương Tây thế kỷ XIX. Trong khoảng 12 năm thời kỳ Phục hưng, đã bắt đầu xây dựng những hệ thống mới về chính quyền toàn quốc và địa phương: tài chính (dưới thời dòng họ Tokugawa, thuế có thể được trả bằng gạo), quyền sở hữu đất đai, luật pháp và tư pháp, giáo dục, và việc tuyển mộ một quân đội hiện đại theo chế độ nghĩa vụ. Những biến đổi này diễn ra đặc biệt êm xuôi. Việc hoàng đế lên nắm quyền là một cuộc phục hưng, không phải một cuộc cách mạng, và những biến đổi to lớn do chính quyền hoàng gia tiến hành có thể được thực hiện tỏ ra đỡ xáo trộn bằng cách trình bày đúng như những đóng góp vào tính liên tục của quyền lực hoàng đế vốn được thời cổ xưa phê chuẩn. Nhiều sự thay đổi đó đã được chuẩn bị hoặc thậm chí dự tính trước trong những ngày cuối cùng của chế độ phong kiến. Chẳng hạn, chế độ giáo dục của Tokugawa – giúp Nhật Bản có tỷ lệ dân số biết chữ cao – đã đem lại một khởi đầu tốt đẹp cho chế độ giáo dục kế tục nó – một hệ thống trường học hiện đại, tuy chế độ này không được phổ cập bằng chế độ giáo dục trước về một số mặt. Do quân sự và khoa học và xã hội của Nhật Bản yếu kém và lạc hậu so với các cường quốc phương Tây, nên đã nảy sinh sự tán thành mạnh mẽ đối với các biện pháp nhằm biến Nhật Bản trở nên mạnh, giàu và hiện đại.

Một trong những ưu tiên cao nhất của chính quyền mới là khuyến khích công nghiệp hóa hiện đại hóa, vốn được xem là nguồn gốc sức mạnh ưu việt của phương Tây. Những trở ngại cho sự phát triển công nghiệp là hiển nhiên. Trong thời chính quyền Tokugawa trị vì, hầu như không có một ngành công nghiệp hiện



đại nào, dù đã lập ra một xưởng đóng tàu và một hai lãnh địa đã xây dựng nhà máy. Rất ít người Nhật có kiến thức khoa học và kỹ thuật để vận hành các thiết bị hiện đại. Mọi hàng hóa của Nhật Bản sản xuất phải cạnh tranh với các hàng công nghiệp nước ngoài khó có thể loại ra khỏi thị trường nội địa, vì những hiệp ước bất bình đẳng mà Nhật Bản đã ký trước đây với các cường quốc phương Tây. Trong tình trạng thiếu thốn, chính phủ vừa phải xây dựng các ngành công nghiệp, vừa phải xây dựng lực lượng vũ trang để ngăn ngừa xâm lăng đồng thời phải đền bù cho các cựu samurai về những đặc quyền họ đã mất.

Những lợi thế đắp đổi lại phần lớn nằm ở trong dân chúng có học thức, có kỷ luật và thuần nhất của Nhật Bản. Tầng lớp nông dân không những nuôi quốc gia, bằng các công nghệ gia đình, cung cấp đa số những hàng xuất khẩu, mà còn tỏ ra khá kiên nhẫn và chịu đựng để gánh vác phần lớn gánh nặng tài chính cho tới tận khi các ngành công nghiệp hiện đại bắt đầu hình thành. Hệ thống thương mại, tuy lạc hậu và sức mạnh đã suy giảm mạnh, vẫn thống nhất được đất nước và hiểu biết về các kỹ thuật tài chính và phân phối đủ để thích ứng được với công nghiệp khi nó phát triển. Giai cấp thống trị khao khát những tư tưởng mới và dám áp dụng những tư tưởng đó. Trên hết, người của mọi tầng lớp – và đặc biệt là những người không thuộc hẳn một giai cấp nào đều nhận thức rằng thay đổi sẽ đem lại nhiều cơ hội cho các cá nhân cũng như cho toàn dân tộc. Những lợi thế này hiển nhiên khi ấy đã phải mất một thời gian dài mới trở nên rõ ràng.



Trong 15, 20 năm đầu của thời kỳ Minh Trị, công nghiệp tăng trưởng chậm chạp. Kinh tế và chính quyền Nhật Bản chủ yếu được nông dân gây dựng. Năm 1873, chính quyền Minh Trị thay thế thuế theo gạo đánh vào nông dân bằng thuế 3% giá trị ước định của đất. Thuế này đem lại hơn một nửa thu nhập của chính phủ trong thời kỳ 1879–1888 và có lẽ tới 2/5 thu nhập trong toàn bộ thời kỳ Minh Trị. Ngoài việc phải đóng thuế đất, nông dân còn phải trả thuế hàng hóa, thuế quan và thuế thu nhập; những thứ thuế này dần thay thế thuế đất, trở thành những nguồn thu nhập chủ yếu của chính phủ. Một phần rất lớn tiền thu được của nông dân được sử dụng vào việc đền bù cho các samurai về những đặc quyền phong kiến họ đã mất và một phần đã được đầu tư vào công nghiệp. Thêm vào đó, nông dân còn chịu trách nhiệm về đa số hàng hóa xuất khẩu đầu tiên của Nhật Bản. Bệnh dịch tằm nổ ra ở châu Âu đã cho phép tơ lụa Nhật Bản tiến được vào các thị trường nước ngoài, tơ sống trở thành mặt hàng xuất khẩu chủ lực từ 1868 đến 1893. Tơ và các sản phẩm từ tơ vẫn tiếp tục là hàng xuất khẩu quan trọng cho đến những năm 1930.

Trong thời kỳ hồi sức do nông dân đem lại đó, các ngành công nghiệp hiện đại đã được thành lập, phần lớn là của Nhà nước. Các cơ sở thừa hưởng của chính quyền Tokugawa – hầm mỏ, xưởng đóng tàu và các xưởng cơ khí – được mở rộng. Người ta thử lập ra những hoạt động kinh doanh mới không những trong công nghiệp nặng mà cả trong các ngành công nghiệp nhẹ như xe sợi bông, sợi tơ, xi măng và thủy tinh. Những phương tiện giao thông liên lạc hiện đại được thiết lập. Một dịch vụ bưu điện và điện tín được lập

ra; đường sắt được xây dựng từ Tokyo đến Yokohama năm 1870-1872. Những đầu tư này, cùng với công việc xây dựng đường sá, thủy lợi, bến cảng, đã có một tầm quan trọng to lớn trong việc tạo thuận lợi cho sự phát triển sau này của nền kinh tế.

Tuy chính phủ phải đi đầu trong việc thiết lập các ngành công nghiệp, nhưng có những lý do tư tưởng và thực tế để giải thích việc phát triển công nghiệp lại nằm trong tay tư nhân. Ở phương Tây, nơi Nhật Bản hướng đến để tìm một tấm gương, là thời đại của chính sách để mặc tư nhân kinh doanh. Tư tưởng cho rằng các chính phủ phải điều hành những ngành công nghiệp làm lợi cho quốc gia đã không được phổ biến rộng rãi trong khi đó thành công của kinh doanh tư nhân và những đóng góp hiển nhiên của nó vào lợi ích quốc gia lại rất rõ ràng. Ở Anh, Pháp, Mỹ và Đức, những công ty lớn đang điều hành các lò cao, các nhà máy dệt bông, các xưởng nhuộm và các xí nghiệp làm giấy, trong khi các công ty khác làm chủ các đường sắt, các đường hàng hải và các kênh, qua đó sản phẩm của những công ty trên được đưa đi khắp nơi trên thế giới, kể cả Nhật Bản. Người Nhật không thể không nhận thấy rằng nền văn minh mà họ đang khao khát, những sản phẩm và quá trình tuyệt vời của phương Tây đã được giải thoát khỏi sự ngu dốt, phần lớn do những cá nhân và những nhóm độc lập với chính phủ sản xuất ra, họ hoạt động vì lợi ích của bản thân. Dầu sao, Nhật Bản cũng đã có một truyền thống lâu đời về kinh doanh tư nhân, tuy thuộc loại kém tiến bộ hơn. Có thể giả định rằng khi chính phủ đã đem lại đà khởi động đầu tiên và với điều kiện có những thay đổi thích hợp về thái độ trong số những người tham

gia kinh doanh thì công nghiệp tư nhân có thể phát triển được ở Nhật Bản, làm lợi cho quốc gia như ở phương Tây. Việc chỉ riêng Nhà nước vừa phát động các ngành công nghiệp vừa duy trì được chúng là một ý nghĩ vượt quá thời điểm khi ấy. Nếu chính quyền Minh Trị xem xét ý kiến đó một cách nghiêm túc, chắc chắn họ sẽ bác bỏ nó trong thực tiễn. Các quan chức chính phủ thường nhấn mạnh rằng những công cuộc kinh doanh mới mà họ bảo trợ, một ngày kia sẽ được chuyển lại cho nhân dân, hoặc cho những người sẵn sàng điều hành chúng.

Việc chính phủ rút khỏi sự tham gia trực tiếp vào công nghiệp đã được thúc đẩy nhanh bởi những khó khăn tài chính. Ngay từ đầu, chính quyền mới đã lâm vào cảnh thiếu thu nhập và nợ quá nhiều. Năm 1880, một cuộc khủng hoảng đe dọa nổ ra. Tiền giấy của chính phủ, trả cho các cựu samurai, chỉ đáng một nửa giá trị của nó bằng tiền đồng. Giá gạo tăng gấp đôi so với ba năm trước. Cách giải quyết, do Matsukata Masayoshi, tân bộ trưởng Tài chính đề ra, là tăng thuế đánh vào hàng hóa, và đình chỉ mọi đầu tư thêm vào công nghiệp để giảm bớt thâm hụt ngân sách. Thêm vào đó, ông thu xếp để các ngành công nghiệp hiện có của chính phủ, phần lớn là không có lãi, đem bán cho tư nhân. Tiền thu được sẽ dùng để mua tiền đồng làm dự trữ cho Ngân hàng Nhật Bản mới lập, Ngân hàng này sẽ phát hành giấy bạc có thể đổi được ra vàng, chứ không như giấy bạc của chính phủ vẫn cho lưu hành tới khi ấy.

Các cơ sở công nghiệp của chính phủ được bán với giá thấp hơn vốn đã đầu tư rất nhiều. Tuy có lẽ không thấp hơn mức mà người

ta sẵn lòng trả – nhiều người mua là bè bạn của các quan chức cao cấp và là những người trước đây được hưởng lợi của chính phủ.

Từ nay trở đi, trừ một thời kỳ ngắn vào khoảng cuối thế kỷ XIX đầu thế kỷ XX, khi các đường sắt bị quốc hữu hóa và một nhà máy gang thép của chính phủ sở hữu được thành lập, thì chính phủ không còn đề xướng những đề án công nghiệp, mà chỉ khuyến khích công nghiệp hóa bằng cách giúp đỡ các doanh nhân.

Các doanh nhân được chính phủ giúp đỡ đó có những động cơ và hành động của họ theo các hệ tư tưởng của thời đại khi ấy, đặc biệt là lòng yêu nước, tinh thần sùng bái tính hiện đại, và đức tính vị tha dựa trên học thuyết Khổng giáo. Họ là một số người khá hỗn tạp với đặc điểm chung nổi bật nhất là nguồn gốc thấp kém, thường là nông dân gia nhập các hội buôn và có thái độ kiêu căng tự phụ. Họ thành đạt nhờ hai nhân tố: lòng quyết tâm, thường là để theo đuổi những lợi ích riêng và có những mối liên hệ trong chính phủ. Có thể chia họ thành hai loại: “thương nhân gặp may” và “những người được chính phủ che chở”.

Một trong những thương nhân gặp may thành đạt nhất là Iwasaki Yataro, con trai một nông dân, người sáng lập ra nhóm tổ chức kinh doanh Mitsubishi. Ông mua địa vị samurai với sự giúp đỡ của họ hàng, rồi tiến thân vào ngành quan chức trong lãnh địa của mình, trở thành nhân viên tài chính của lãnh địa và chủ nhà chứa vào những ngày cuối cùng của chế độ phong kiến. Khi các lãnh địa bị bãi bỏ vào năm 1871, ông nhận được một số tiền và một số tài sản kinh doanh của tỉnh, kể cả các tàu biển, trả cho ông một khoản

tiền trước kia ông cho lãnh địa vay. Nhờ buôn bán tiền và các thứ đó, ông dựng lên một gia sản lớn. Lấy gia sản đó làm vốn, ông tham gia vào kinh doanh hàng hải, loại bỏ các đối thủ bằng cách định giá thấp hơn. Ông đã kiếm lời lớn qua sự kiện Đài Loan, một cuộc tiểu phạt thiếu suy nghĩ chống lại đảo Đài Loan năm 1874, mà ông được chính phủ yêu cầu cung cấp tàu biển, hợp đồng đã được trao vì ông giao du thân mật với bộ trưởng Tài chính khi ấy là Okuma Shigenobu. Từ đó trở đi, công ty hàng hải của ông nhận được rất nhiều trợ cấp trực tiếp và gián tiếp của chính phủ nhằm giúp nó đánh bại sự cạnh tranh của nước ngoài. Iwasaki sử dụng một phần tiền nhận được để đầu tư các ngành kinh doanh có liên quan đến hàng hải, như kho hàng và bảo hiểm. Năm 1877, hãng của ông – Mitsubishi Shokai – kiểm soát 80% ngành hàng hải Nhật Bản và bản thân ông trở thành một nhân vật hùng mạnh nhưng rất bị oán ghét, thân cận với các bộ trưởng, và bị các báo chí công kích vì những hành vi kinh doanh vô lương tâm. Năm 1880, nhóm đối địch là Mitsui quyết định thách thức độc quyền trên biển của Iwasaki, không những vì lý do thương mại mà còn vì những người ủng hộ nhóm Mitsui về chính trị là đối thủ của các chính khách bảo trợ hãng Mitsubishi. Cuộc cạnh tranh ác liệt diễn ra sau đó giữa hãng hàng hải của hai nhóm đã kết thúc năm 1885 bằng sự hợp nhất hai bên để lập ra một trong những công ty hàng hải lớn nhất thế giới, công ty N. Y. K. Mitsubishi Shokai là cổ đông lớn nhất của hãng mới do đó có thể nói, nó đã thắng Mitsui. Nhưng sau sự hợp nhất ít lâu, Iwasaki qua đời ở tuổi 52.

Còn có nhiều nhà kinh doanh kiểu Iwasaki, được chính phủ giúp đỡ và tự giới thiệu mình đang phụng sự lợi ích quốc gia, nhưng động cơ đầu tiên của họ là kiếm lời. Một người trong số đó là Yasuda Zenjuro, người sáng lập nhóm công ty mang tên ông. Một người nữa là Asano Soichiro, con của một thầy thuốc, bắt đầu sự nghiệp bằng nghề bán than rong, rồi đi vào sản xuất xi măng năm 1881, mua nhà máy xi măng Fukugawa của chính phủ năm 1884 và cuối cùng trở thành người đứng đầu một tổ hợp lớn những xí nghiệp hoạt động trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau.

Trong loại doanh nhân thứ hai, cán cân giữa tính háms lợi của bản thân và ảnh hưởng của chính phủ bị đảo ngược. Những người như Kinomura Rizaemon không thờ ơ với lời lãi và rõ ràng có sự nhạy bén về kinh doanh; nhưng thành tựu của họ chủ yếu nhờ có những mối quan hệ tốt với chính phủ. Minomura trở thành quản lý một nhà buôn của nhóm Mitsui vào những ngày cuối cùng hỗn loạn của chế độ phong kiến. Ông ta được mời làm quản lý khi đang hợp tác với một hãng khác – đó là một phương pháp tuyển dụng chưa từng thấy trong lịch sử của Mitsui, nhưng đã được biện minh bởi tài năng của Minomura và cũng bởi những mối quan hệ của ông ta với ủy viên tài chính trong chính quyền Tokugawa. Minomura đã có công lèo lái nhà buôn đó qua thời kỳ khó khăn của giai đoạn Phục hưng và chuẩn bị cho những thành tựu lớn trong giai đoạn mới. Điều quý nhất ông có được khi làm quản lý có lẽ là sự ủng hộ của một số quan chức quan trọng trong chính phủ Minh Trị, nhất là của Inoue Kaoru, một chính khách có thể lực rất quan tâm đến công việc làm ăn của nhóm Mitsui. Inoue củng cố

quyền lực của Minomura trong hãng, ủng hộ những cải cách về tổ chức của Mitsui do Minomura tiến hành, đem lại cho ông này những cơ hội kinh doanh mới và thậm chí đã cứu cả Minomura lẫn hãng của ông ta bằng cách báo trước về một sự thay đổi trong chính sách của chính phủ.

Doanh nhân được ủng hộ về chính trị nổi tiếng nhất là một người hợp tác với Minomura: Shibusawa Eiichi, con một nông dân. Tuy là con cả và là người thừa kế, ông đã từ bỏ các trách nhiệm gia đình và tham gia một phong trào nhằm đánh đổ chính quyền Tokugawa, đuổi người nước ngoài ra khỏi Nhật Bản. Khi nhận ra chế độ Tokugawa vẫn còn quá mạnh không thể lật đổ được, Shibusawa rời bỏ phong trào và vào làm việc cho chính quyền với tư cách một samurai cấp dưới. Ông đã tranh thủ được sự ưu ái của Tokugawa Yoshinobu, người sẽ thừa kế cương vị Shogun, và được cử làm thành viên một đoàn tùy tùng đi theo em trai của Shogun sang châu Âu năm 1866-1868. Chính trong chuyến đi này, Shibusawa đã nhận rõ được công nghiệp là nguồn gốc sức mạnh của phương Tây như thế nào. Khi có tin chế độ Tokugawa sụp đổ và quyền bính được phục hồi vào tay vị hoàng đế trẻ tuổi Minh Trị, Shibusawa trở về Nhật Bản, nơi ở đó lẽ ra tương lai của ông có thể sẽ mù mịt. Nhưng năm 1869, ông đã được bổ nhiệm làm Cục trưởng Cục thuế của chính phủ mới. Ông phục vụ trong ngành tài chính trong 4 năm với nhiều sự kiện, trách nhiệm của ông bao gồm cả công cuộc cải cách tiền tệ và chuẩn bị hệ thống thuế khóa mới. Năm 1873, ông từ chức vì những bất đồng về chính sách và bắt đầu sự nghiệp một nhà kinh doanh “prio bono publico” (vì lợi



ích quốc gia), một nhà báo ủng hộ hiện đại hóa, và công nghiệp, một nghề có thể lợi dụng được tối đa sự quen biết rộng rãi của ông về chính trị. Trong số các hãng ông giúp đỡ thành lập có: Ngân hàng First National Bank (với Mitsui và một hãng buôn khác), 1873; giấy Oji, 1875; Nhà máy sợi Osaka (sau này là Toyobo), 1882; công ty bia Japan Brewing Company (sau là Dai Nippon Beer), 1885; và công ty sản xuất phân bón Tokyo Artificial Fertilizer Company, 1887. Người ta nói ông đã tổ chức, điều khiển hoặc làm cố vấn cho tổng cộng 500 công ty. Ông còn thành lập Hội kinh doanh đầu tiên là Takuzenkai, tiền thân của Hội ngân hàng Tokyo Bank Association và đã đóng góp nhiều vào việc xây dựng trường Thương mại, sau này sẽ phát triển thành trường Đại học Hitotsubashi. Khi ông tham gia vào các biện pháp thực tiễn đó thì Shibusawa dùng thời gian đi thuyết trình và viết. Ảnh hưởng của ông đối với hệ tư tưởng kinh doanh và sự phát triển của các công ty cổ phần Nhật Bản là rất lớn.

Qua các tiểu sử trên, rõ ràng quan hệ giữa chính phủ và các nhà kinh doanh tư nhân là rất chặt chẽ và thường các doanh nhân được hưởng những cơ hội thuận lợi, được trợ cấp và được miễn phải chịu lối đánh thuế hà khắc đối với nông dân, các nhà kinh doanh có thể tạo ra những vương quốc thương mại quy mô rất lớn. Những năm đầu của công nghiệp hóa, tổ chức kinh doanh tư nhân đã được Nhà nước hỗ trợ theo một cách hoàn toàn không thể có ở Anh, nơi cuộc Cách mạng công nghiệp đã diễn ra hầu như thiếu vắng sự giúp đỡ của chính phủ, hoặc ở Hoa Kỳ, nơi sự nghi ngại của chính quyền trung ương và quy mô to lớn của đất nước



đã loại trừ sự can thiệp của chính phủ vào kinh doanh tư nhân. Sự bảo trợ của Nhà nước không chỉ ảnh hưởng đến tiến bộ vật chất của công nghiệp Nhật Bản mà còn góp phần tạo dựng những tư tưởng thúc đẩy nó.

Sự hình thành một hệ tư tưởng kinh doanh

Những tư tưởng về kinh doanh và thương mại thịnh hành trong thời kỳ Tokugawa bắt nguồn từ đạo Khổng. Sự phân chia xã hội ra các tầng lớp có thứ bậc chính là một sự bình luận của Khổng Tử về ý nghĩa xã hội của thương mại và công nghiệp thời đó. Samurai là tầng lớp cao nhất vì họ đem lại những thứ tốt lành và chịu đựng gánh nặng của chính quyền. Nông dân là nguồn tài sản của quốc gia. Thợ thủ công có một địa vị nhất định do giá trị sản xuất của họ. Thương nhân đứng cuối cùng trong thứ bậc này vì họ không cai trị và cũng chẳng sản xuất ra của cải, mà chỉ buôn bán những thứ người khác trồng trọt hoặc chế tạo ra. Trong xã hội, họ giữ một vai trò thấp kém dù rất cần thiết.

Do đồng tiền trở nên quan trọng hơn với vai trò là phương tiện thương mại, ảnh hưởng của các nhà buôn cũng tăng theo, phá vỡ mô hình rõ rệt về giao dịch trọng gạo và quyền lực – đặc trưng cho nền kinh tế, chính trị thời kỳ Tokugawa – các nhà tư tưởng Khổng giáo của cả hai giai cấp samurai và thương nhân đã phải thích ứng quan điểm của họ với hoàn cảnh đã thay đổi. C. D. Sheldon nhận thấy có hai trường phái tư tưởng chính trong samurai vào buổi đầu của chế độ Tokugawa. Một số học giả cho rằng cả việc sử dụng tiền lẫn quyền lực kèm theo của thương nhân sẽ bị giảm đi nếu

quy trở lại nền kinh tế lúa gạo. Những người khác thì gợi ý rằng vai trò hữu ích của thương nhân phần nào đã bù đắp cho xã hội tính chất đáng chê trách ở động cơ hám lời trong hành động của họ; đồng thời đòi hỏi phải kiểm soát các hoạt động thương mại tạo ra lời lãi đó. Về sau, tư duy của các samurai chịu ảnh hưởng thói quen của các lãnh địa và đặt ra độc quyền đối với việc buôn bán một số hàng hóa nào đó. Các samurai tự đặt mình vào vị trí mà họ – hay ít nhất là tầng lớp chính trị mà họ đại diện – được hưởng lợi của công việc buôn bán. Một lý do viện ra cho sự sắp xếp đó là các samurai tất yếu sẽ phải dính dáng đến kinh tế, dù chỉ là những người mua, cho nên việc mở rộng các hoạt động kinh tế của họ không nhất thiết là một sự sa sút về địa vị. Cũng có sự phát triển một tư tưởng tương tự với chủ nghĩa trọng thương của châu Âu, các lãnh địa được hô hào sản xuất và xuất khẩu hàng hóa sang các láng giềng để thu lấy vàng bạc; và một số nhà tư tưởng đã áp dụng lý lẽ đó ra ngoài lãnh địa, cho toàn quốc, kêu gọi sự khuyến khích ngoại thương.

Phản ứng của các thương nhân trước sự nổi lên của tầng lớp mình mang dáng vẻ một sự biện hộ cho tầm quan trọng của thương mại và một sự khẳng định lời lãi của thương mại là rộng khắp chứ không phải chỉ riêng nhà buôn hưởng. Đối với cái ung nhọt của lợi ích riêng, có thể áp dụng phương thuốc của giáo phái Shin mà một số nhóm thương nhân là tín đồ, được chuẩn bị để biện hộ cho lời lãi giành được với những động cơ không vị kỷ: “cơ sở để nhận lời lãi đó tùy thuộc vào việc làm lợi cho người khác. Như vậy công việc kinh doanh của thương nhân cũng như của thợ thủ công là

làm lợi cho người khác. Khi làm lợi cho người khác, họ được quyền hưởng lợi cho bản thân. Đó là hiệu quả của sự hài hòa jiri rita (làm lợi cho bản thân và cho những người khác)". Mặc dù những thay đổi đã thực sự diễn ra trong tư duy của mọi người trong thời kỳ Tokugawa, các samurai phát hiện ra tầm quan trọng chiến lược của thương mại và sự bình luận có tính chất tự vệ của các thương nhân, ở giữa thế kỷ XIX, nhưng người ta vẫn còn cho rằng kinh doanh là một nghề thấp kém, được tiến hành vì lời lãi cá nhân.

Đối với Nhà nước hoàng gia mới, những nhận thức đó về thương mại rõ ràng là bất lợi. Nếu Chính phủ có khả năng hoặc muốn tự mình tiến hành thương mại và công nghiệp thì dù cho mọi người có xem kinh doanh tư nhân là bỉ ổi thì điều đó cũng chẳng quan trọng. Nhưng chính sách để mặc tư nhân kinh doanh và tình trạng nghèo nàn của Chính phủ đã thuyết phục những người cai trị Nhật Bản rằng nước này chỉ có thể công nghiệp hóa được bằng tổ chức kinh doanh tư nhân. Rõ ràng các quan điểm về kinh doanh cần phải thay đổi đã thật sự xảy ra, và rất nhanh. Hệ tư tưởng về công nghiệp và thương mại đã được sửa đổi theo ba hướng, bởi những tư tưởng mới của phương Tây, bởi sự hô hào thúc đẩy của Chính phủ và của những nhà kinh doanh có tính chất khai sáng, trước kia làm việc cho Chính phủ, như shibusawa, và bởi gương của những doanh nhân giành được danh tiếng, dù cho động cơ kinh doanh thật sự của họ là gì, đã tìm được cách trình bày các hoạt động của họ như được soi sáng về mặt đạo đức và chính trị.

Mặc dù các chính sách của chính quyền Tokugawa nhằm trục xuất người ngoại quốc ra khỏi đất nước và hạn chế ngoại thương, người Nhật đã biết được các tư tưởng của phương Tây nhiều thế kỷ trước thời Phục hưng Minh Trị. Người Hà Lan đã được phép buôn bán ở Deshima, gần Nagasaki, nên đã tạo cơ hội cho một số nhỏ các học giả học hỏi phương Tây. Vào cuối thời kỳ Tokugawa, nhất là sau những cuộc viếng thăm của hạm trưởng Perry năm 1853 – 1854, sự đột nhập của người phương Tây, những giả tưởng và ý nghĩ của họ về người Nhật đã trở nên rõ rệt hơn rất nhiều và ảnh hưởng đến mọi tầng lớp trong xã hội. Phản ứng đối với ảnh hưởng của phương Tây – bản thân các ảnh hưởng này cũng rất hỗn tạp – rất khác nhau trong dân chúng, bao gồm từ oán ghét, khâm phục đến sợ hãi và thậm chí cả ảo tưởng về một thời đại hoàng kim, tuy rằng ngày nay, chúng ta có thể nhận thấy chỉ có những phản ứng hợp lý hơn và có ích lợi hơn.

Phạm vi và tính chất của kỹ thuật phương Tây, nhiều khi ngay cả các nguyên lý của nó, đã được biết đến từ lâu ở Nhật Bản. Bản thân chính quyền Tokugawa cũng ủng hộ những cơ quan dịch và nghiên cứu sách phương Tây về một loạt đề tài; và ít nhất có hai lãnh địa đã đi xa hơn điều đơn thuần trong sách vở, đã lập phòng thí nghiệm cho việc nghiên cứu ứng dụng về hóa học, luyện kim và các môn khoa học khác. Tất nhiên, lý do của sự quan tâm này có tính chất chính trị và quân sự. Từ những thập kỷ đầu của thế kỷ XIX, khi trước hết là người Nga rồi đến người Mỹ và người Tây Âu tới Nhật Bản trên các chiến hạm vũ trang bằng những vũ khí hiện đại, người Nhật ngày càng nhận ra tình trạng quân sự yếu kém của

họ. Những người Nhật đầu tiên đi thăm phương Tây đã có thể xác nhận sự hiển nhiên của những điều biết được về kỹ thuật phương Tây và sự ứng dụng của nó vào quân sự: sức mạnh của một quốc gia là nằm trong nền công nghiệp chế tạo.

Việc thừa nhận tầm quan trọng của công nghiệp tự nó đòi hỏi phải điều chỉnh lại phần nào các học thuyết Khổng giáo. Tuy nhiên đối với một xã hội theo Khổng giáo, chấp nhận những khái niệm phương Tây đương thời về công nghiệp hình thành như thế nào và vị trí của kinh doanh trên thế giới là một việc thậm chí còn khó khăn hơn. Ở phương Tây, khi đó, công nghiệp được xem là địa hạt của sáng kiến cá nhân, quyết tâm và thậm chí tính tham lam của cá nhân. Những doanh nhân làm việc cho bản thân mình, nhưng các công cuộc kinh doanh và công nghiệp họ lập ra tất yếu sẽ làm lợi cho toàn thể xã hội, tất yếu không những vì các nhà máy họ xây dựng và hàng hóa họ làm ra đóng góp cho cộng đồng, mà còn vì họ góp phần tạo nên sức cạnh tranh thương mại, thuyết “Bàn tay vô hình” của Adam Smith, biến hành động ích kỷ thành điều thiện chung. Không có gì đáng ngạc nhiên khi chủ nghĩa cá nhân đó không hề bị công kích ở phương Tây, khó lòng có thể dễ dàng lọt được vào tín điều của giới kinh doanh Nhật Bản. Cũng có một trường phái những người Nhật Bản theo chủ nghĩa cá nhân, nổi tiếng nhất là Fukuzawa Yukichi, một nhà báo có nhiều ảnh hưởng và một nhà giáo dục; ông bênh vực sự tự lực, sáng kiến tư nhân và đặc biệt quy gán tình trạng lạc hậu của Nhật Bản là tại thái độ khinh thị của Khổng giáo đối với vật chất. Điều có thể có ý nghĩa là Fukuzawa là một nhà học thuật chứ không phải một nhà kinh

doanh. Tính tham lợi đem lại lợi ích chung dễ được tán dương bởi các nhà bác học không hám lợi hơn là bởi những người đang thực sự kiếm tiền.

Trong khi những người như Fukuzawa bênh vực những nỗ lực thương mại vì thương mại và vì những lợi ích sẽ tự nhiên sinh ra từ đó, thì Chính phủ và các nhà kinh doanh bán chính thức như Shibusawa đưa ra những lý do khác để giải thích tại sao người ta (nhất là các samurai) phải đi vào kinh doanh. Lời kêu gọi của họ nhằm vào chủ nghĩa dân tộc và một tinh thần công cộng theo kiểu Khổng giáo. Việc tạo lập các ngành công nghiệp là một công việc phục vụ quốc gia và dân tộc Nhật Bản. Nhưng một điều cốt yếu là hoạt động kinh doanh phải được tiến hành theo khuôn khổ tinh thần đúng đắn. Tuy doanh nhân, không như nhà cai trị, vận hành những thứ vật chất, ông ta phải không duy vật chất, như nhà cai trị, và mối quan tâm của ông ta đối với tiền bạc phải không được vị kỷ. Động cơ thậm chí còn quan trọng hơn kết quả. Trở nên giàu có mà không có nguyên tắc đạo đức không được coi là thành công.

Theo đó, lợi ích cá nhân chỉ là ngẫu nhiên đến với một sự nghiệp kinh doanh. Như Shibusawa, một lần nữa giải thích: “Mục đích của tôi không nhằm tăng thêm của cải mà của cải đến là do bản chất của kinh doanh. Không lúc nào tôi nhằm tới một lợi ích riêng”.

Dưới những ảnh hưởng đó, thái độ của công chúng đối với thương mại và những người hành nghề thương mại đã biến đổi nhanh chóng trong thời kỳ Minh Trị. Các nhà kinh doanh được so sánh với các samurai trên các báo chí kinh doanh mới xuất bản. Nhiều

người được nâng lên hàng quý tộc. Khi Iwasaki Yataro, người sáng lập ra Mitsubishi, mất năm 1885, 50.000 người, gồm cả nhiều vị quan chức lớn của đất nước, đã tới dự tang lễ. Dĩ nhiên, nếu gây ấn tượng rằng trật tự xã hội đã hoàn toàn đảo ngược có lợi cho các doanh nhân thì đó là một điều sai lầm. Phục vụ trong chính phủ vẫn được coi là đáng hài lòng hơn kinh doanh tư nhân, ngay cả các nhà kinh doanh cũng nhìn nhận như vậy.

Dư luận công chúng không phải lúc nào cũng mù quáng trước những hành động thái quá của các nhà kinh doanh – Iwasaki đã bị bêu rếu vì tính tham lam chỉ vài năm trước tang lễ huy hoàng của ông ta. Tuy nhiên, một biến đổi lớn đã thực sự diễn ra và một số khái niệm về công nghiệp được tạo lập trong những năm đầu của chế độ Minh Trị đã tồn tại ở Nhật Bản cho mãi tới ngày nay: trong số đó có lý tưởng về nhà kinh doanh là ân nhân của cộng đồng và đầy tớ của Nhà nước; và lời giáo huấn cho rằng doanh nhân phải được thúc đẩy bởi lòng vị tha và nguyên tắc cao cả hơn là vì lợi nhuận.

### Sự nổi lên của công ty cổ phần

Năm 1866, nhà giáo dục Fukuzawa Yukichi – cũng đã từng sang phương Tây – viết: “Theo phong tục ở phương Tây, khi một tổ chức kinh doanh lớn mở rộng quá sức của một thương nhân, sẽ có 5 hoặc 10 người hợp nhau lại cùng làm. Đó gọi là một công ty thương mại. Những công ty này làm mọi việc kinh doanh và buôn bán với các nước ngoài, đi xuyên thế giới trên những con tàu tốc



hành và tiến hành những cuộc kinh doanh giữa các quốc gia cũng như đủ mọi hoạt động thương mại trong nước.”

Các công ty Nhật Bản đầu tiên được thành lập năm 1867, năm cuối cùng của chế độ Shogun, dòng họ Tokugawa. Nhật Bản bị buộc phải mở các cảng Hyogo (bây giờ là Kobe) và Yokohama để ngoại thương. Nhằm chuẩn bị cho việc đó, Chính phủ đã tìm cách buộc các thương nhân giàu có hơn cùng nhau hợp lại thành lập các công ty thương mại. Tuy nhiên, các công ty này đã không tồn tại được khi Chính phủ bảo trợ chúng sụp đổ. Năm 1869, chính quyền Minh Trị mới đã thử ép buộc các thương nhân thành lập công ty, nhưng chỉ tồn tại được ba, bốn năm; sự can thiệp liên tục của Chính phủ và tình trạng thiếu kinh nghiệm quản lý về ngoại thương là hai trong những lý do quan trọng cho thất bại của chúng.

Khó khăn thứ ba, cho các công ty thời Tokugawa cũng như thời Minh Trị, là những nguyên tắc tổ chức, được du nhập từ phương Tây, lại mâu thuẫn với những nguyên tắc tổ chức của nhà buôn Nhật. Tại Nhật Bản, một kíp quản lý được tổ chức theo mẫu lý tưởng là gia đình, cùng nhau điều hành công việc kinh doanh dưới sự chỉ huy của một người đứng đầu duy nhất, trong khi công ty lại đòi hỏi sự hợp tác giữa các nhà. Thiết chế kinh tế duy nhất của thời kỳ Tokugawa vượt quá phạm vi nhà là phường hội, và không có gì đáng ngạc nhiên khi các thương nhân thường nhằm lẫn công ty mới lập, do Chính phủ bảo trợ, với các phường hội cũ. Sự giống nhau giữa công ty và phường hội thậm chí còn lộ rõ ngay trong tổ chức của công ty. Thay vì một hệ thống những người góp cổ phần, những giám đốc và quản lý, là một sự sắp đặt lai căng. Những

người đầu tiên đề xướng ra công ty chọn trong số họ 3 tổng giám đốc, những người này thay phiên nhau chủ trì công ty. Trợ giúp họ có 30 quản lý, cũng được chọn trong những người đề xướng, trong số các quản lý có 6 người thường trực giám sát các phân cục. Tất nhiên, các chế độ phân công này là công kênh. Trong thực tiễn, các nhân viên thường trực ở các phân cục sẽ đề ra quyết định, do đó họ có vai trò tương tự như người quản lý trong một công ty hiện đại.

Tuy không có hiệu quả về thương mại và tồn tại ngắn ngủi, các công ty đầu tiên này cũng có một ý nghĩa quan trọng nào đó. Chúng là một kiểu tổ chức kinh doanh tập thể mới, tuy sơ khai nhưng đã báo hiệu trước việc các công ty trách nhiệm hữu hạn phát hành cổ phiếu để xây dựng nền kinh tế công nghiệp Nhật Bản. Các công ty thời kỳ Tokugawa cũng như thời kỳ Minh Trị đều tập hợp vốn từ nhiều người khác nhau chứ không phụ thuộc vào một nhóm duy nhất sẵn có. Các công ty thời Minh Trị thì ngược lại, có tư cách pháp nhân độc lập, với những quyền hạn và nghĩa vụ tách biệt với quyền hạn, nghĩa vụ của những người khởi xướng ra nó. Các công ty thời Minh Trị phát hành một thứ chứng chỉ cho tiền vốn của người đầu tư. Khả năng đổi chác của chứng chỉ là hạn chế, nhưng rõ ràng, nó là tiền thân của cổ phiếu. Các công ty cũng cho phép tách biệt một phần quyền sở hữu với quyền quản lý. Tóm lại, chúng là những hình mẫu, dù có những khiếm khuyết, đã cung cấp kinh nghiệm hữu ích không những cho các thương nhân điều hành chúng mà cả cho Chính phủ và công chúng rộng rãi hơn nữa.

Mặc dù các công ty thương mại và hối đoái không thành công, Chính phủ Minh Trị vẫn tiếp tục truyền bá tư tưởng về công ty như một hình thức tổ chức kinh doanh. Những cuốn sách hướng dẫn nhỏ được xuất bản để giúp những người đề xướng thành lập công ty và viện trợ của Chính phủ cho công cuộc kinh doanh đặt điều kiện phải tổ chức thành công ty. Công ty được ca tụng không phải chỉ vì những lợi ích của nó về mặt hành chính và tài chính mà còn đơn giản vì nó là của phương Tây. Người Nhật đã đánh giá quá cao mức độ công nghiệp hiện đại phương Tây được phát triển bởi các công ty. Có thể họ sẽ kém nhiệt tình hơn nếu nhận ra công ty chỉ góp phần ít ỏi vào cuộc cách mạng công nghiệp ở Anh và tiến triển của pháp chế về công ty ở phương Tây đã gặp khó khăn như thế nào. Ngoài tính hữu hiệu và hiện đại của nó, công ty còn được nhìn nhận, về bản chất, là có đạo đức. Vì vậy, năm 1876, Minomura Rizaemon đã giải thích tại sao hãng Mitsui đã trở thành một công ty như sau:

“Để bảo đảm sự an toàn của chúng ta, cần phải áp dụng một chế độ hợp tác trong kinh doanh. Có nhiều hình thức, nhưng hình thức tốt nhất là một công ty vô danh, được đặt tên theo công việc nó nhằm thực hiện, chứ không mang tên của những người tham gia. Công việc giải quyết kinh doanh và thực hiện nhiệm vụ là do hội nghị quyết định, theo đúng luật lệ và quy định được Chính phủ của nước đó thừa nhận. Toàn bộ thủ tục loại trừ tính riêng tư và đảm bảo công bằng. Mỗi quan hệ giữa người chủ và người làm công cũng cần phải đổi thành quan hệ cộng tác, nhằm vào mục đích

cùng chung sống và cùng thịnh vượng – cụ thể là để mọi thành viên đều cùng nhau chia lời.”

Nếu công ty đem lại sự an toàn, sự công bằng, tính hiện đại, sự hòa hợp và thịnh vượng chung là một thực thể có lợi như thế, thì phục vụ một người là một hành động làm lợi cho toàn thể cộng đồng. Thật vậy, làm việc cho một công ty hầu như cũng mang tinh thần công vụ không khác gì làm việc cho Chính phủ. Shibusawa đã vạch ra điều đó theo một cách có nhiều ý nghĩa cho những sinh viên tốt nghiệp đại học Nhật Bản ngày nay vừa mới thi trượt kỳ sát hạch để vào làm việc cho Chính phủ: “nếu thông qua các công ty cổ phần, chúng ta có thể đảm bảo được sự phồn vinh của sản xuất và thương mại thì chúng ta có thể hy vọng xúc tiến sự giàu có và sức mạnh của một quốc gia.”

Sau cái chết của những công ty thương mại đầu tiên năm 1871, một số công ty mới với tổ chức hiện đại hơn và trách nhiệm hạn chế đã được thành lập. Đó phần lớn là các ngân hàng, tuy Công ty đường sắt Kousai (1871) là công ty đầu tiên phát hành các cổ phiếu và các công ty Kabuto-cho và Kakigara-cho Rice Exchanges được thành lập như các công ty cổ phần – đó là một sự phát triển minh họa cho sự lộn xộn mập mờ chiếm ưu thế khi ấy giữa các công ty mới và các phường hội cũ. Ưu thế của các ngân hàng một phần là do chính sách của Chính phủ và một phần do sức mạnh của tấm gương được nêu ra; các ngân hàng có thể được thành lập dễ dàng bởi những người có vai vế trong một cộng đồng, tuy giữ được cho chúng tồn tại không phải là dễ. Các ngân hàng đầu tiên không ổn định vì tiền giấy của họ có thể chuyển đổi ngay thành

vàng được, nhưng sau khi các ngân hàng đã trút bỏ được cái gánh nặng đổi vàng đó vào năm 1876 thì số ngân hàng đã tăng lên tới con số 143 vào năm 1882.

Sự giảm phát năm 1882 – 1886 đã gây ra sự phá sản của một số công ty không vững chắc, nhưng sau đó, hoàn cảnh thuận lợi hơn cho tổ chức kinh doanh và đã có một sự phát triển mạnh mẽ về số lượng và quy mô của các công ty. Vốn đóng góp của các công ty Nhật Bản là 139 triệu yên vào năm 1886, đã đạt tới 357 triệu năm 1896 và 940 triệu vào năm 1906. Với sự xuất hiện của những ngành công nghiệp mới, các công ty sản xuất chế tạo và thương mại trở nên kém quan trọng. Tuy vốn của các ngân hàng đã tụt giảm đáng kể, ảnh hưởng của chúng vẫn tăng: bởi vốn của các công ty công nghiệp được lấy từ các ngân hàng. Ngân hàng mua các cổ phiếu và cho nhà đầu tư tương lai vay tiền. Những ngân hàng sẽ trở thành nguồn tiền vốn cho các nhóm công ty liên kết với các gia đình hoặc các doanh nhân, những nhóm như Mitsui, Mitsubishi, Yasuda và Asano; sự kiểm soát các nhóm được thực hiện một phần thông qua các ngân hàng và một phần thông qua nhóm nắm giữ các công ty.

Sự xuất hiện của công ty cổ phần cũng gắn liền với tiến bộ về pháp lý. Trong 30 năm đầu của chế độ Minh Trị, pháp chế thương mại gồm có những quy định ad hoc và những luật lệ đặc biệt. Trong khi các luật gia và các chính khách chịu ảnh hưởng của các trường phái quốc gia khác nhau tranh cãi về việc chuẩn bị một bộ luật thương mại toàn diện. Chỉ đến khi một bộ luật thương mại được ban bố năm 1899 thì các tư nhân mới có thể tương đối dễ dàng

thành lập và điều hành các công ty. Luật thương mại mới của năm đó định nghĩa các công ty, trao cho chúng tư cách pháp nhân, xác lập bốn phận của các giám đốc và quy định sự giải thể dễ dàng. Bộ luật đó cũng cho phép các công ty lựa chọn trách nhiệm pháp lý hạn chế mà không cần có những sự dàn xếp đặc biệt. Chính phủ Nhật Bản đã tỏ ra ngần ngại về việc cho phép các nhà kinh doanh tư nhân hạn chế trách nhiệm pháp lý của họ. Cho đến năm 1899, đó là một đặc quyền chứ không phải quyền hạn mà bất cứ công ty nào có đủ tư cách cũng có thể đòi hỏi. Sự khác biệt lớn nhất giữa lịch sử luật thương mại ở Nhật so với ở phương Tây là ở Nhật Bản, luật này được đặt ra để phục vụ thay vì kiềm chế công ty. Tinh thần thúc đẩy pháp chế về công ty, không hẳn như ở Anh và ở Mỹ là để hạn chế ảnh hưởng tư nhân hoặc ngăn ngừa gian lận, mà chủ yếu là đặt ra các luật lệ có thể giành được sự tôn trọng của quốc tế và đồng thời xúc tiến các thiết chế hiện đại.

Một nét đặc trưng quan trọng của công ty mà người Nhật ở thời kỳ Minh Trị đã áp dụng của phương Tây với sự tin tưởng ít hơn; và về mặt này, họ đã không sử dụng khả năng nhấn mạnh tính mục đích và tích cực của họ. Nét đặc trưng đó là cổ phần. Cổ phần có những thuộc tính hai mặt: đó là một công cụ tài tình để tích lũy vốn và một phương tiện đầu cơ, một chứng chỉ về quyền sở hữu dân chủ và một tấm thẻ của sòng bạc. Tại nước Nhật hiện đại, một số hoàn cảnh đã kết hợp với nhau để tăng cường các khía cạnh may rủi và bất hảo của các cổ phần và của việc buôn bán cổ phần.

Tuy Chính phủ rất mong muốn xúc tiến việc phát hành chứng khoán, nhưng nó đã tỏ ra chậm chạp trong việc xem xét các vấn đề

duy trì một thị trường về chứng khoán. Do thiếu những quy định và do tính không đáng tin cậy của các trái phiếu và cổ phần, nên không đáng ngạc nhiên khi một thị trường hình thành thì những người gắn bó với nó không phải là những thành viên đáng kính trọng nhất của cộng đồng. Chủ hiệu cầm đồ, nhà buôn đồ cũ và người làm nghề đổi tiền đổ vào công cuộc kinh doanh mới này, nhiều khi như một công việc làm thêm để phục vụ các cựu samurai đã sa sút, được Chính phủ trả bằng phiếu nợ. Năm 1878, một phần do sáng kiến của Shibusawa, Sở Hối đoái chứng khoán Tokyo được thành lập, nhiều tay buôn bán chứng khoán không chính thức đã trở thành hội viên. Tuy nhiên, ngay cả sự bảo trợ của Shibusawa cũng không thể cứu vãn được Sở Hối đoái khỏi nguồn gốc xấu xa của nó, cũng không bù đắp nổi tình trạng thiếu luật lệ bảo vệ đối với những người có cổ phiếu. Sở Hối đoái giống một sòng bạc nhiều hơn là một thị trường vốn nghiêm túc. Các công ty phát hành cổ phiếu trả dần, trong khi những người đầu tư vay tiền của ngân hàng để mua cổ phiếu, lấy cổ phiếu làm đảm bảo với ngân hàng. Đại đa số việc giao dịch là bằng hàng hóa sẽ trao sau và một phần rất lớn những thứ đó bao gồm cổ phiếu của chính Sở Hối đoái.

Trong khi Sở Hối đoái chủ yếu tập trung vào đầu cơ thì các ngân hàng có thể chiếm đoạt cái lẽ ra là chức năng đầu tiên của Sở Hối đoái: chức năng làm trung gian có trách nhiệm giữa công nghiệp và công chúng đầu tư. Lúc đầu, các ngân hàng chỉ cho những người đầu tư tương lai vay tiền, nhưng về sau bản thân các ngân hàng trở thành những người bảo hiểm, mua, phân phối cổ phần và



giấy nợ. Như vậy họ đã có thể sử dụng tiền của những người ký gửi để tài trợ cho các cổ phần do những công ty liên kết với họ phát hành; còn các công ty không có hoặc không muốn có quan hệ chặt chẽ với những ngân hàng nào đó sẽ không dễ dàng trực tiếp gọi vốn của công chúng và nhờ đó mà duy trì hoặc giành lấy sự độc lập đối với giới tài phiệt. Chúng ta sẽ thấy lịch sử thời buổi đầu này được phản ánh trong quyền lực rất lớn của các ngân hàng ở Nhật Bản ngày nay và trong các quan hệ giữa công nghiệp và xã hội.

Việc tuyển dụng những sinh viên tốt nghiệp đại học và “chủ nghĩa gia đình” trong quản lý

Vào khoảng năm 1886, khi cuộc giảm phát của Matsukata chấm dứt và sản xuất công nghiệp gia tăng mạnh, số công ty cũng tăng lên nhiều và khi giới trí thức Nhật Bản cũng bắt đầu có những suy nghĩ lại về việc phương Tây hóa và tìm thấy niềm vui mới trong các “phong tục đẹp đẽ” cổ xưa. Thời kỳ này chấm dứt vào đầu những năm 1920, khi Nhật Bản đã trở thành một cường quốc, đã tạo lập ra một đế chế bằng những chiến thắng đầy oai phong đối với Nga và Trung Quốc, các ngành công nghiệp của nó đã trở nên mạnh mẽ và giành nhiều thắng lợi; đồng thời, giới trí thức Nhật Bản cũng sôi động, xôn xao trước những tư tưởng mới, đặc biệt là những tư tưởng của nước ngoài, không kém gì ngay sau khi thời kỳ Phục hưng bắt đầu. Các chính sách nhân sự liên quan đến một bên là các nhà quản lý và một bên là người lao động; việc tuyển mộ các sinh viên tốt nghiệp đại học vào làm việc trong các công ty Nhật lớn và việc áp dụng những đặc tính mới tuy vẫn mang tính

truyền thống của “chủ nghĩa gia đình” với tính chất là một biện pháp kiểm soát lao động.

Hầu như không có gì đáng ngạc nhiên khi các ông chủ ngành công nghiệp và kinh doanh thời Minh Trị đánh giá cao học vấn. Thái độ trọng thị học vấn của Khổng giáo đã được trau dồi trong xã hội Nhật Bản, trong ba thế kỷ chế độ cai trị của Tokugawa. Bản thân những người đứng đầu đầu tiên của ngành kinh doanh là những thành viên có học vấn cao của một dân tộc có học. Thiên hướng đánh giá cao học vấn vì bản thân học vấn được bổ sung bằng một nhận thức phổ biến rằng tri thức là một phương tiện để phát triển Nhật Bản và bước đầu tiên tiến tới đuổi kịp phương Tây là học cách làm mọi việc như thế nào. Chính phủ đặt ưu tiên cao cho giáo dục. Người ta bắt đầu làm việc để tổ chức một hệ thống giáo dục hoàn chỉnh trong đó giáo trình sẽ chú ý đến các nhu cầu của thương mại và công nghiệp. Keio Gijuku, tiền thân của trường đại học Keio ngày nay, vẫn gắn bó chặt chẽ với ngành kinh doanh, đã được nhà giáo dục Fukuzawa Yukichi thành lập ngay từ năm 1858. Các nhà kinh doanh kết hợp lý tưởng Khổng giáo với lợi ích cá nhân bằng việc thiết lập những học viện đào tạo nghề ở cấp cao hơn, những trường thương mại, hàng hải thương thuyền và các trường cao đẳng kỹ thuật để dạy các nghề thực hành như nhuộm và dệt.

Ngay từ đầu, các nhà công nghiệp đã mong muốn có những người với học thức tốt nhất để đặt họ vào các chức vụ quản lý cao cấp, nhưng có rất ít trường đại học. Keio Gijuku và một số trường cao đẳng tư thục khác, trường đại học Tokyo và học viện thương mại

(sau là trường đại học Hitotsubashi) là những trung tâm lớn duy nhất của giáo dục cao đẳng trong suốt những năm 1880 – 1890. Nhu cầu của Chính phủ về sinh viên tốt nghiệp của các trường đó nhiều đến nỗi có rất ít sinh viên tốt nghiệp tham gia vào công nghiệp. Một cuộc điều tra về 154 nhà quản lý công nghiệp đang hoạt động năm 1900 cho thấy chỉ có 8% trong số họ có học vấn cao đẳng. Tuy nhiên, trong hai thập kỷ đầu của thế kỷ XX, các trường đại học cũ được mở rộng và những trường khác cũng đã thiết lập các khoa luật, kinh tế học và thương mại. Cũng có những thiết chế mới do các nhóm tư nhân và Nhà nước lập ra: các trường đại học hoàng gia của Tokyo (1897), Tohoku (1907) và Hokkaido (1918) được thành lập. Trong hệ thống giáo dục, bên dưới các trường đại học, ngày càng nhiều sinh viên theo học các trường cao đẳng hướng nghiệp về kỹ thuật và thương mại. Làn sóng các sinh viên tốt nghiệp và vào ngành quản lý trong những năm đó tăng nhanh đến nỗi một nhóm mẫu gồm 198 người đứng đầu các ngành kinh doanh năm 1920 cho thấy không dưới 46% là những người đã qua đại học, và thêm 17% đã học ở “các trường chuyên gia” bao gồm cả những trường cao đẳng hướng nghiệp. Ít lâu sau, một nhóm mẫu lớn hơn gồm 500 giám đốc của 153 công ty năm 1928 cho thấy có 55% là tốt nghiệp đại học, một tỉ lệ có thể so sánh được với tỷ lệ trong công nghiệp châu Âu ngày nay.

Không chắc mọi quản lý tốt nghiệp đại học đó giành được địa vị cao nhất của công nghiệp nhờ học vị của họ. Một số ít trở thành quản lý cấp cao vì bằng tốt nghiệp, phần lớn những quản lý cấp cao là con cái thương nhân giàu có hoặc các cựu samurai; họ chỉ

theo học các trường đại học như một chuyện phải làm trước khi nhận những sự bổ nhiệm thích đáng trong công nghiệp. Tuy nhiên, thực tế vào những năm 1920, học vấn cao nhất là ở một số trường đại học lớn của Nhà nước và của tư nhân, đặc biệt trường đại học Tokyo, đã được xem như tiêu chuẩn tự nhiên nhất cho việc quản lý các công ty lớn cho đến tận ngày nay.

Một phần lớn các sinh viên tốt nghiệp đại học trong số những người cầm đầu các ngành kinh doanh của những năm 1920 là các luật gia hoặc các nhà kinh tế học. Có tới 40% các sinh viên đại học và tốt nghiệp đại học trong những năm đầu của thế kỷ là các luật gia, vì một học vị luật học được coi là cách chuẩn bị tốt nhất để làm việc cho chính phủ. Tuy nhiên, cũng có thể là các luật gia, các nhà kinh tế học và các sinh viên tốt nghiệp khoa thương mại được những ông chủ công nghiệp chủ trương tuyển chọn. Sự lựa chọn của họ hàm ý rằng công việc quản lý cần phải học mới làm được hoặc chí ít thì cũng phải chuẩn bị, và cách chuẩn bị tốt nhất là nghiên cứu các quan hệ giữa mọi nghề và giữa các thể chế, của tổ chức con người. Việc nhấn mạnh vào những sự nghiên cứu học tập đó chứng tỏ một quan điểm cho rằng quản lý là một công việc hành chính và hợp tác; việc cai quản một công ty, chứ không phải sự áp đặt ý muốn của doanh nhân, đối với một thị trường và một lực lượng lao động, bằng tài năng, lòng can đảm hay óc phán đoán.

Một thứ đạo lý về hài hòa và hợp tác, tuy giả tạo, đã thâm nhập vào toàn bộ lịch sử của diễn biến quan trọng thứ hai trong các chính sách nhân sự của công ty thời kỳ này: sự thiết lập “chủ nghĩa gia đình”. Hiện nay, có một số cách giải thích sự xuất hiện của “chủ

nghĩa gia đình”, phần nhiều nhằm bác bỏ ý kiến của James C. Abegglen cho rằng những tập quán lao động theo chế độ gia trưởng trong các công ty hiện đại của Nhật Bản là sự tiếp nối các phương pháp thuê mướn của người xưa.

Trong giai đoạn 1868-1890, Nhật Bản chủ yếu là một nước nông nghiệp với ngành công nghiệp chế tạo lớn duy nhất là ngành dệt. Xe sợi, quay tơ tuy là trọng yếu về mặt đóng góp cho xuất khẩu để có tiền mua máy móc và trả tiền cổ vấn kỹ thuật nước ngoài, vẫn chỉ là một phần nhỏ của sản phẩm quốc dân và chỉ sử dụng một bộ phận rất nhỏ lực lượng lao động. Phần lớn công việc sản xuất trong ngành này là làm ở các xưởng gia đình. Những cơ sở khá lớn và tổ chức tốt, đủ để được gọi là nhà máy cũng hiếm khi dùng đến hơn 30 hoặc 40 công nhân, nên thợ và chủ đều quen biết nhau. Đa phần các công nhân dệt là phụ nữ, thường là phụ nữ trẻ từ các vùng nông thôn tới, bị cám dỗ bởi hy vọng kiếm được tiền cho bản thân hoặc cho gia đình trước khi trở về làng lấy chồng. Việc tuyển dụng diễn ra theo sự thỏa thuận giữa các đại diện hoặc nhân viên của hãng và các chủ gia đình cùng bậc huynh trưởng trong làng. Khi công nghiệp còn là công việc của một nhóm các đơn vị tổ chức nhỏ, và quyền hạn của các người quản lý đối với những công nhân hoàn toàn phù hợp với các khuynh hướng xã hội nói chung, thì các nhà công nghiệp không có nhu cầu cấp bách phải chứng minh các đặc quyền của họ hay vạch ra các chính sách dùng người một cách hệ thống.

Một số sự kiện đã xảy ra giữa 1890 – 1920 và biến đổi tình trạng đó, buộc các ông chủ phải phát triển những tư tưởng và thực hành

để hỗ trợ cho địa vị của họ và chứng thực cho quyền uy của họ. Vào khoảng thời gian chuyển qua thế kỷ mới, các nhà máy gặp khó khăn vì thiếu lao động và vì tính di động của lao động tăng lên. Các ngành công nghiệp mới, dùng nam giới thay vì các cô gái trẻ. Những bước đầu tiên tiến tới sự hình thành các công đoàn đã bắt đầu. Suốt thời kỳ này có một cuộc vận động liên tục đòi ban hành và thi hành luật lao động.

Tình trạng thiếu lao động ở các nhà máy dệt phần lớn là do nông dân ngày càng nhận thức rõ hơn về điều kiện lao động kinh khủng ở đó, và họ ngần ngại không muốn vào hoặc ở lại các nhà máy đó. Một số chủ tìm cách giải quyết vấn đề này bằng việc thỏa thuận với nhau để hạn chế việc cạnh tranh thuê mướn công nhân nhưng giải pháp chắc chắn duy nhất là phải cải tạo điều kiện làm việc thỏa đáng hơn. Vì nhiều công nhân là những cô gái nông thôn trẻ, nên một cách tự nhiên, các ông chủ cung cấp cho họ những tiện nghi như nhà ở, ăn uống và lớp học dạy nữ công Nhật Bản, do đó tái tạo trong khung cảnh công nghiệp một thứ chế độ gia trưởng mà các cô gái có thể từng biết nếu họ đã đi ở cho một địa chủ ở làng.

Trong các ngành luyện kim và chế tạo cơ khí, công nhân là nam giới và khó kiểm soát hơn. Luôn thiếu các công nhân lành nghề bởi họ thường di chuyển từ hãng này sang hãng khác, phá vỡ kế hoạch lao động ở mọi nhà máy mà họ rời bỏ. Các ông chủ trong các ngành công nghiệp này buộc phải từ bỏ trả lương công nhật và đề ra những triển vọng về một sự nghiệp lâu dài, với công ăn việc làm tốt hơn, lương cao hơn sau một thời gian làm việc thích đáng

nào đó, và những kế hoạch phúc lợi, tiền thưởng liên quan đến lời lãi để khuyến khích công nhân ở lại nhà máy.

Nếu những đòi hỏi của thị trường lao động buộc các hãng phải ứng xử theo cung cách gia trưởng thì sự xuất hiện của các công đoàn và sự tranh cãi về luật lao động đã thách thức các nhà quản lý đưa ra một sự bảo vệ vững chắc về địa vị của họ trong xã hội công nghiệp. Tình trạng bất an thỉnh thoảng lại xảy ra trong giới lao động đã có từ khi bắt đầu thời kỳ Minh Trị: đã có những vụ bạo loạn tại hầm mỏ nổi tiếng ở Takashima và những cuộc đình công ở các nhà máy dệt. Điều kiện lao động kinh khủng trong các nhà máy Nhật Bản đem lại đủ mọi sự thúc đẩy cho việc phát triển các công đoàn, nhưng mãi cho đến sau cuộc chiến tranh Trung – Nhật vào năm 1894, các công đoàn mới hình thành. Chính phủ không ưa các công đoàn. Luật bảo vệ Hòa bình năm 1900 đặt các công đoàn vào một thứ ngục tù hợp pháp. Họ không bị cấm một cách rõ ràng cụ thể nhưng họ đã bị đưa đến chỗ không thể hành động hợp pháp được. Năm 1912, Suzuki Bunji, một người Cơ đốc giáo có khuynh hướng xã hội chủ nghĩa, thành lập Yuaikai hay Hội Ái Hữu, một tổ chức theo khuôn mẫu những nhóm công nhân Anh đầu tiên, cũng mang tên đó. Chính sách của nó, thoát đầu hầu như do Suzuki quyết định, là ôn hòa và có tính chất hòa giải, đòi hỏi một luật lao động tốt hơn, đồng thời lại khẳng định những lợi ích chung và sự hài hòa lý tưởng giữa giới tư bản và lao động. Tuy nhiên, khi nền kinh tế Nhật Bản lâm vào lạm phát tiền tệ rồi nạn thất nghiệp vào cuối cuộc Đại chiến thế giới I, dần dần Yuaikai trở



nên có tính chiến đấu hơn và về sau trở thành một liên hiệp các công đoàn năm 1919.

Cuộc vận động đòi ban bố luật pháp về các nhà máy đã đạt tới đỉnh cao vào khoảng thời gian các công đoàn lao động đầu tiên hình thành và bị Chính phủ gây khó dễ. Tuy nhiên, trong lịch sử các đạo luật về nhà máy, Chính phủ và bộ máy hành chính tỏ ra là những anh hùng hơn là những kẻ xấu. Các công chức hầu như là những người duy nhất đề xướng các đạo luật. Phong trào lao động còn non trẻ, thật đáng ngạc nhiên, chẳng đóng góp nhiều để xúc tiến việc ban hành các đạo luật đó. Động cơ của các viên công chức có nhiều, trong đó, một động cơ là muốn cải thiện vị trí của Nhật Bản trên thế giới, bởi ngay từ năm 1878, Chính phủ Nhật Bản đã biết rằng các hãng phương Tây tỏ ra chăm lo đến phúc lợi cho công nhân của họ. Luật nhà máy được bắt đầu dự thảo năm 1882. Các điều khoản của nó đã được làm nghiêm ngặt hơn sau khi tạp chí Nihonjin in năm 1888 công khai tiết lộ các điều kiện lao động ở mỏ của Mitsubishi tại Takashima. Tuy lúc đầu, bản dự luật mới được hoan nghênh nhưng nó đã gây ra sự phản đối kịch liệt và mãi đến năm 1911 Luật nhà máy, sau khi đã giảm nhẹ đi rất nhiều, mới được thông qua.

Các sự xuất hiện của phong trào công đoàn lẫn sự sắp ra đời của luật lao động đã gây ra một loạt phản ứng tương tự trong các nhà công nghiệp. Một vài người tán thành, những người khác hoan nghênh về nguyên tắc, nhưng biện luận rằng còn quá sớm để thực hiện chúng đầy đủ trong thực tiễn; thường vì có các công đoàn và các luật lao động sẽ làm cho công nghiệp mất quá nhiều tiền và

công cuộc kinh doanh của Nhật Bản kém sức cạnh tranh. Nhưng nhìn chung, hoàn cảnh độc nhất vô nhị của Nhật Bản khiến cho việc du nhập những thứ từ phương Tây như công đoàn và luật lao động là không cần thiết. Ở Nhật Bản, quan hệ giữa những người quản lý và chủ, giữa tư bản và lao động chủ yếu là hài hòa. Người làm thuê yêu quý chủ, còn chủ thì vẫn giữ thái độ nhân đức truyền thống của họ đối với những người làm công. Nền công nghiệp thấm nhuần tinh thần hiểu biết lẫn nhau, sống hòa bình và lo lắng cho nhau; đến mức có thể đồng nhất nhà máy với gia đình.

Tư tưởng về “chủ nghĩa gia đình”, hình ảnh thu nhỏ của tính chất độc nhất vô nhị của Nhật Bản, đã xuất hiện một cách rất tự nhiên từ hoàn cảnh của thời đại, và vì thế nó là một thứ học thuyết có sức thuyết phục mạnh mẽ. Ấn dụ về gia đình, ngoài nguồn gốc có từ truyền thống thời Tokugawa, đã được hoàn toàn thích ứng để giải thích các cách thuê dùng người mà thị trường lao động áp đặt cho các ông chủ. Khái niệm “nhà máy như gia đình” cũng phù hợp với một trong những khái niệm chính trị trung tâm của thời kỳ Minh Trị, một khái niệm được mọi người cho là đã có những tiền lệ lịch sử từ thời xa xưa, nhưng trên thực tế là một “thứ áo mới may bằng vải cũ”: bản thân dân tộc Nhật Bản là một gia đình khổng lồ với Hoàng đế đứng đầu. Do đó, một học thuyết chặt chẽ và có vẻ hợp lý như chủ nghĩa gia đình có thể tự chống lại những lý thuyết thô bạo phát sinh ra từ những việc hiển nhiên như có những khác biệt rất lớn giữa cách đối xử với công nhân, quan hệ trong công nghiệp đôi khi rất tồi tệ hoặc gian lận và đầu cơ là bệnh cố hữu trong thị trường hối đoái. Trong nền công nghiệp Nhật Bản

ngày nay, người ta ít nghe thấy nói về sự giống nhau đặc biệt với gia đình, phần lớn vì bản thân gia đình Nhật Bản đã thay đổi và không còn là một khuôn mẫu đơn giản cho sự quản lý. Tuy nhiên, vẫn còn có một lý tưởng về sự hài hòa và hợp tác rất có ảnh hưởng trong các quan hệ giữa các nhân viên và giữa nhân viên với công ty.

Hai chính sách thuê dùng người được thảo luận ở phần này không những đồng thời diễn ra mà còn có liên quan đến nhau. Chính thể hệ đầu tiên của các nhà quản lý bàn giấy được tuyển dụng thẳng từ các trường đại học đã thực sự áp dụng lý tưởng của chủ nghĩa gia đình. Những người được đào tạo tốt nhất và những người tưởng chừng như dễ tiếp thu nhất trong các tư tưởng phương Tây về chủ nghĩa cá nhân, đã lại chọn một luận đề có vẻ truyền thống phục vụ lợi ích của họ tốt hơn. Thậm chí có thể những nhà quản lý tốt nghiệp đại học rất cần thiết để làm mọi người chấp nhận chủ nghĩa gia đình. Vì có thể chủ nghĩa gia đình sẽ chìm nghỉm nếu như vào những năm 1910 và 1920, các công ty vẫn còn được điều hành bởi những nhà kinh doanh kiêm chủ công ty thuộc trường phái Iwasaki và Yasuda, những con sói quá hung dữ để ngụy trang thành những người dẫn dắt đàn cừu, trong khi thể hệ mới cầm đầu ngành kinh doanh chỉ có thể tự coi mình là những đầy tớ của công ty, chắc chắn có nhiều đặc quyền hơn những người dưới quyền họ, nhưng vẫn là một bộ phận của cùng một cộng đồng chung sức cố gắng.

Các “Zaibatsu”, “chế độ nhị nguyên”, và “dùng người suốt đời”

35 năm, từ 1920 đến 1955, có lẽ là những năm nhiều sự kiện nhất trong lịch sử Nhật Bản. Tiếp theo thiên tai là khủng hoảng kinh doanh, chiến tranh, bại trận, sự chiếm đóng của nước ngoài và những sự thay đổi bị áp đặt, và cuối cùng là sự hồi sinh. Những diễn biến đáng chú ý đã xảy ra trong nhiều phương diện của đời sống Nhật Bản. Dân số tăng đáng kể, các thành phố lớn lên, bị phá hủy rồi lại phát triển. Địa vị của nông dân xuống dốc rồi lại được cải thiện vượt quá mọi tiền lệ trước đây. Nền kinh tế biến đổi, các tư tưởng chính trị được xác lập rồi tan vỡ. Các biện pháp và đạo luật được soạn lại. Ứng xử và thái độ của những con người bình thường (thậm chí của cả phụ nữ) đã thay đổi rất nhiều. Tuy nhiên, điều đáng quan tâm nhất là ba nét đặc trưng của tổ chức công nghiệp Nhật Bản đã xuất hiện vào đầu thời kỳ này, thậm chí từ trước nữa, và đã tồn tại dưới nhiều hình thức trong suốt thời kỳ.

Nét đặc trưng thứ nhất là sự thống trị công nghiệp của những công ty lớn thuộc những tổ hợp gọi là “Zaibatsu”. Sự tập trung nền công nghiệp hiện đại vào tay một số nhỏ những doanh nhân đã được chính sách của chính quyền Minh Trị khởi xướng. Những doanh nhân như Yasuda, Iwasaki của Mitsubishi, và Minomura của Mitsui đã nhận được trợ cấp, thậm chí cả vật tư để mở những xí nghiệp mới và được miễn đóng thuế. Nhiều doanh nhân bước đầu đã lập ra một số công ty trong những ngành công nghiệp khác nhau, và chính những công ty đó, gắn bó với nhau vì chung nguồn gốc và cùng một quyền sở hữu, cùng được một ngân hàng cung cấp tiền và thường buôn bán, giao dịch với nhau – đã tạo nên cốt lõi của các “Zaibatsu”. Những nhóm như Mitsubishi, Yasuda,

Sumitomo hoặc Mitsui, đã bắt đầu làm ăn với nhiều lợi thế, vẫn tiếp tục được hưởng lợi từ ảnh hưởng của Chính phủ chẳng hạn trong việc phân chia giấy phép nhập khẩu kỹ thuật. Họ cũng được lợi rất lớn do được đặc quyền vay mượn vốn. Mỗi Zaibatsu có một ngân hàng, hoạt động như cái máy bơm tiền. Tiền gửi của công chúng được đưa tới các công ty thành viên khác nhau của nhóm bằng những khoản cho vay hoặc bảo hiểm cho việc phát hành cổ phần và giấy nợ. Khả năng dễ dàng thu thập vốn đã cho phép các Zaibatsu dẫn đầu công cuộc phát triển các ngành công nghiệp cần nhiều vốn như cơ khí và hóa chất giữa hai cuộc đại chiến thế giới.

Khi ấy, phần lớn nền kinh tế công nghiệp của Nhật Bản bị chi phối bởi 4 Zaibatsu chính và một số Zaibatsu nhỏ. Mỗi Zaibatsu có một công ty mẹ, do gia đình sáng lập và kiểm soát. Công ty này sở hữu phần lớn trong khoảng một tá công ty cốt lõi, kể cả ngân hàng, công ty thương mại, bảo hiểm. Mỗi công ty cốt lõi đó lại sở hữu thêm một phần trăm cổ phần nào đó của nhiều công ty khác, khiến cho Zaibatsu, với tính chất một nhóm, kiểm soát tới 40-100% vốn của mỗi thành viên chủ yếu của nó. Mỗi công ty cốt lõi có thể có một hay hai công ty liên kết, hợp tác hoặc chi nhánh, thành thử Zaibatsu là một tổ hợp rộng lớn các công ty có liên quan với nhau. Một mức độ phối hợp quản lý rất lớn ở trung tâm, với các quan chức của công ty mẹ nắm giữ các chức chủ tịch và giám đốc của các công ty nòng cốt. Các công ty thành viên kinh doanh với nhau, đặc biệt sử dụng các công ty thương mại của nhóm làm tay chân và ở một mức độ nào đó, làm người khởi xướng những ngành

kinh doanh mới. Quyền lực lớn và lợi ích rộng đến nỗi Zaibatsu có một tham vọng là nó có thể tự lực được về mặt kinh tế.

Với sự nổi lên của chủ nghĩa quân phiệt, ảnh hưởng chính trị của các Zaibatsu giảm đi, vì quân đội không ưu ái giới đại kinh doanh. Tuy nhiên, về kinh tế, các Zaibatsu rất cần thiết. Ngay dù cho quân đội ra sức thúc đẩy lợi ích của những tổ hợp khách hàng của nó, 4 Zaibatsu lớn vẫn được lợi quá đáng nhờ hoàn cảnh thời chiến và năm 1941 đã có thể kiểm soát 39% đầu tư toàn quốc vào công nghiệp nặng và gần 50% tài nguyên ngân hàng của Nhật Bản.

Sau đại chiến thế giới II, các nhà chức trách chiếm đóng thúc đẩy soạn thảo các luật lệ nhằm phá hủy các Zaibatsu và ngăn chặn không cho chúng thành lập lại. Các công ty mẹ, các-ten và những sự thỏa thuận bán hạn chế đều bị cấm. Người ta kiểm soát việc các công ty nắm giữ cổ phần của nhau và các chức vụ giám đốc xen cài. Các biện pháp đó được thi hành và giải thích bởi một cơ quan mới có tính chất gần như tư pháp: Ủy ban Mậu dịch công bằng. Trong vài năm, các Zaibatsu cũ với các công ty mẹ của gia đình và các cổ phần, chức vụ giám đốc xen cài nhau đã biến mất và một số công ty thương mại và công ty công nghiệp lớn hơn đã bị phá vỡ thành những bộ phận riêng biệt. Nhưng trong quá trình thi hành các luật lệ mới, dư luận Mỹ về tính chất khôn ngoan của chúng đã thay đổi và kết quả là chúng đã không được thi hành triệt để như ý định ban đầu. Chẳng hạn, có ít cơ quan tài chính bị phá vỡ. Sau khi đồng minh rời khỏi Nhật Bản, nhiều công ty lớn trước đây bị chia nhỏ thành những thực thể riêng biệt đã được tái lập; và những công ty nòng cốt của các Zaibatsu trước kia bắt đầu dần

xếp với nhau. Do đó, ngay hiện nay, có vô số công ty mang tên chung – Sumittomo Metal, Sumittomo Chemicel, Sumittomo Real Estate và v.v... – mỗi nhóm bao gồm một ngân hàng và một công ty thương mại. Bên trong mỗi nhóm, các công ty cũng buôn bán và hợp tác với nhau, và có cổ phần xen cài, có chung giám đốc. Tuy nhiên mặc dù các nhóm này thường gọi là Zaibatsu và các công ty cấu thành những nhóm đó thường bắt nguồn từ các Zaibatsu thời tiền chiến, sự phối hợp giữa chúng với nhau lỏng lẻo hơn xưa.

Nét đặc trưng bền vững thứ hai của tổ chức công nghiệp trong suốt thời kỳ này rõ ràng gắn liền với sự chi phối nền kinh tế của Zaibatsu. Người ta đã đặt nhiều tên cho nét đặc trưng đó kể cả “chế độ nhị nguyên công nghiệp” và “Kinh tế nhị nguyên”. Những tên đó cùng tồn tại trong nền kinh tế Nhật Bản của những hãng lớn, đi vào các ngành công nghiệp hiện đại cần nhiều vốn, thực hiện năng suất cao và trả lương cao, những hãng nhỏ, đôi khi trong các ngành công nghiệp truyền thống, dùng ít vốn hơn, năng suất thấp hơn, và trả lương thấp hơn. Nguồn gốc và ngay cả bản chất của “chế độ nhị nguyên” đã là đề tài của những cuộc thảo luận nổ ra về một số vấn đề: các hãng nhỏ hiện nay hoặc trước đây kém hơn các hãng lớn về mọi mặt không, vì các hãng nhỏ cho thấy có lãi nhiều hơn so với vốn được sử dụng; và sự tồn tại lâu bền của “chế độ nhị nguyên” trong một thời gian dài như vậy phụ thuộc đến đâu vào các tập quán thuê dùng người, chế độ gia công, những khác biệt về trình độ kỹ thuật, khả năng tạo vốn, hoạt động của các công đoàn và chính sách của Chính phủ. Cuộc thảo luận đã trở nên phức tạp thêm vì những biến động về sự khác nhau trong sản xuất



và tiền lương giữa các hãng lớn và nhỏ vào những giai đoạn khác nhau của chu kỳ kinh doanh và vì những thay đổi trong phạm vi của “chế độ nhị nguyên” ở các ngành công nghiệp nhất định qua năm tháng.

“Chế độ nhị nguyên trong công nghiệp” có thể không phải là một hiện tượng đơn nhất. Những sự khác nhau về nhiều mặt – giá trị gia tăng, lãi, lương – giữa các hãng lớn và nhỏ có thể không phải do một hệ thống nguyên nhân duy nhất vào một thời điểm nào đó; và nguyên nhân có thể không giống nhau ở mỗi thời kỳ. Tuy nhiên, có thể nói rằng những sự khác biệt về lương và năng suất giữa các hãng lớn và nhỏ đã trở nên rõ rệt vào cuối Đại chiến thế giới I và vẫn giữ nguyên cho đến ngày nay. Những khác biệt đó có thể đã hình thành một phần vì chính sách của Chính phủ nhằm giúp đỡ những công ty của các Zaibatsu lớn. Một lý do khiến chúng tồn tại lâu dài là lợi thế của các hãng lớn trong việc giành và áp dụng kỹ thuật mới. Một lợi thế nữa, ít ra trong một số ngành công nghiệp, là tập quán gia công đã trở thành phổ biến và những người gia công bị đặt vào thế bất lợi đối với các ông chủ lớn. Sự xuất hiện của công đoàn tại các công ty lớn hơn sau Đại chiến thế giới II, chắc chắn cũng có một tác động nào đó đến những sự khác biệt giữa các hãng. Cộng thêm vào những ảnh hưởng lịch sử đó còn có những lợi thế của các công ty lớn hơn so với các công ty nhỏ ở khắp mọi nơi: kinh tế quy mô và quyền lực trên thị trường.

Nét đặc trưng vững bền thứ ba của tổ chức công nghiệp còn có thể được xem như một yếu tố của sự khác nhau giữa các hãng lớn và nhỏ. Đó là “việc thuê người suốt đời”, cái lý tưởng – được thực

hiện một phần trong thực tiễn – muốn rằng một người rời khỏi trường học vào làm việc ở công ty và ở lại cho đến khi về hưu. Kết hợp với điều đó còn có một lý tưởng thứ hai, muốn phần thưởng cần phải được gắn với thâm niên và thời gian phục vụ. Rõ ràng “dùng người suốt đời” và “trả tiền theo thâm niên”, đã có những tiền lệ từ xa xưa, nhất là trong tập quán của các “nhà” buôn Nhật Bản; nhưng cả hai chỉ xuất hiện trong nền công nghiệp hiện đại ở thế kỷ XX. Cũng như “chủ nghĩa gia đình” trong quản lý, “dùng người suốt đời” trước hết là một phản ứng đối với sự di động của lao động. Các chủ bắt đầu tuyển dụng công nhân ở trường học để huấn luyện họ trong công ty. Để khuyến khích họ ở lại, người ta đặt ra những chế độ trả lương và đề bạt, tuy dựa trên công lao, vẫn tăng lương cho công nhân theo từng thời kỳ trong quá trình làm việc của họ.

Bằng chứng qua thống kê cho thấy rằng “chế độ thuê dùng suốt đời” không được xác lập vững chắc giữa hai đại chiến thế giới và ta có thể cho rằng cách làm này có lẽ đã tàn lụi sau đại chiến II. Nhưng trên thực tế, sau chiến tranh, cả “chế độ thuê dùng suốt đời” lẫn “trả lương theo tuổi tác” đã trở thành phổ biến đến mức mọi người đều cho đó là những hình thức bình thường và có tính truyền thống. Nguyên nhân của tình hình đó rất nghịch lý. Phong trào công đoàn, khá yếu trước đại chiến thế giới II, hầu như không còn tồn tại vào năm 1945, khi các nhà chức trách chiếm đóng quyết định khuyến khích việc thành lập các Hiệp hội công nhân như một phần của nỗ lực xây dựng một quốc gia dân chủ. Với một đất nước bị tàn phá và tình hình giao thông tồi tệ, thật khó để tập

hợp được công nhân của cùng một ngành công nghiệp từ nhiều vùng, cho nên công nhân đã tổ chức các công đoàn mới của họ quanh xí nghiệp hoặc nhà máy họ đang làm việc. Trong vòng vài năm, các công đoàn xí nghiệp đã xuất hiện rất nhiều và số đoàn viên các công đoàn tăng lên nhanh chóng. Khi ấy, lao động dư thừa rất nhiều. Nền công nghiệp Nhật Bản phải chịu đựng sự phá hoại trong chiến tranh đã giảm số lượng công ăn việc làm đúng vào lúc việc giải ngũ và hồi hương từ các thuộc địa tăng thêm số người tìm việc. Trong hoàn cảnh đó, các công đoàn mới quan tâm nhiều đến việc bảo vệ công ăn việc làm của các đoàn viên của họ và ngăn ngừa việc dẫn thợ; vì một công nhân mất việc có thể sẽ không tìm được việc khác để làm. “Chế độ thuê dùng suốt đời” trước chiến tranh là một thủ đoạn thì bây giờ lại là mục tiêu có ý thức của các công đoàn.

Hoạt động của các công đoàn cũng góp phần làm cho chế độ trả lương theo tuổi tác trở thành phổ biến sau chiến tranh. Các công đoàn xí nghiệp nhắc lại khẩu hiệu “làm việc như nhau hưởng lương như nhau” nhưng về bản chất, họ không thích hợp để theo đuổi mục đích này, vì trong một công đoàn xí nghiệp có một số công nhân làm những công việc khác nhau. Một mục tiêu tự nhiên đối với một công đoàn xí nghiệp là giữ vững mức lương trung bình của các đoàn viên có thể tương đương với mức lương trung bình của các đoàn viên các công đoàn xí nghiệp tương tự ở các công ty khác. Do đó tiền lương gắn liền với tư cách thành viên của công ty hơn là với chức năng của cá nhân. Hơn nữa, tiền lương thời kỳ đầu sau chiến tranh cực kỳ thấp, và đòi hỏi phải thu xếp

cho những công nhân có gánh nặng gia đình lớn nhất kiếm được nhiều tiền nhất. Năm 1946, một tiền lệ quan trọng đã được lập ra bằng một sự thỏa thuận do công nhân ngành điện lực giành được. Lương sẽ được trả theo tuổi tác và số người “ăn theo”, cũng như theo kỹ năng và kinh nghiệm. Trong trường hợp “chế độ thuê dùng suốt đời”, tư duy quản lý trước chiến tranh và sự cần thiết sau chiến tranh đã kết hợp lại tạo ra kết quả chung.

“dùng người suốt đời” và “trả lương theo tuổi” đã là và vẫn là đặc điểm của các công ty lớn, nhiều hơn là của các hãng nhỏ. Một công ty bảo đảm sự an toàn về thời gian làm việc và sự hứa hẹn tự động tăng lương cho các nhân viên có nghĩa là đã tiến hành một sự cam kết lớn cho một thời kỳ rất dài. Các công ty nhỏ hiếm khi đủ sức để làm như vậy. Nhưng “dùng người suốt đời” không phải chỉ là một triệu chứng của “chế độ nhị nguyên”, một sự phân biệt giữa các công ty nhỏ và lớn. Nó còn là một nguyên nhân. Những công ty lớn đem lại “chế độ thuê dùng suốt đời” cho nhân viên của họ đã để mất đi một phương tiện quan trọng để thích ứng với những cuộc suy thoái trong kinh doanh: họ không thể cắt giảm lực lượng lao động của họ. Một cách để các công ty lớn có thể giữ lại được một mức độ linh hoạt nào đó là sử dụng một số công nhân “tạm thời”. Những người này có thể ở lại công ty trong một thời gian, nhưng không có được sự an toàn về nhiệm kỳ và có thể bị thải hồi khi thời buổi trở nên khó khăn. Cách thứ hai để một công ty lớn có thể thích nghi được là cắt giảm đơn đặt hàng cho các công ty nhỏ hoạt động như những hãng gia công cho nó. Những hãng nhỏ này không còn cách nào khác là dẫn hoặc sa thải thợ. Do đó, tác động

nhị nguyên chính là nguyên nhân của việc các công ty lớn thì ổn định, công nhân được hưởng an toàn một phần vì các hãng nhỏ yếu và địa vị các công nhân của các hãng này không đảm bảo.

## Kết luận

Mục đích của phần mở đầu có tính lịch sử này là đề ra bối cảnh và nguồn gốc những đặc điểm của công ty Nhật Bản. Các nguồn gốc thường tối tăm và bối cảnh rối ren, vì cũng như phần lớn các lịch sử, lịch sử công ty ở Nhật Bản cũng có những phần ảnh hưởng xung khắc và những diễn biến nghịch lý của nó. “Nhà” buôn theo chế độ gia trưởng và xưởng dệt tàn khốc của thế kỷ XIX đều là những tiền lệ của công ty. Năm 1860, ẩn ý phổ biến của hãng là gia đình và kinh doanh là một công việc bị coi thường. Năm 1880, các thương nhân đắc thắng và công ty được thừa nhận là một công cụ phục vụ lợi ích công cộng và một phương tiện để đạt tới phồn vinh. Năm 1910, gia đình lại trở thành thời thượng trong ngôn từ của kinh doanh và các sản phẩm của một chế độ giáo dục hiện đại có thể viện đến chủ nghĩa gia trưởng truyền thống để bào chữa cho sự đối lập của họ chống lại các luật lao động đang đòi hỏi những yêu cầu sơ đẳng của cuộc sống. Lịch sử công ty cũng chứa đựng một mức độ may rủi lớn, và khơi gợi suy nghĩ về một số những thứ “có thể xảy ra”. Công nghiệp Nhật Bản sẽ phát triển ra sao nếu cuộc phục hưng thời Minh Trị đã diễn ra vài thập kỷ chậm hơn, vào năm 1900, khi điện lực đã trở nên dễ dàng có được, hoặc thậm chí vào năm 1917, khi thế giới tràn đầy những tư tưởng hoàn toàn khác hẳn những tư tưởng thịnh hành năm 1868? Liệu tác động của “chế độ nhị nguyên” trong công nghiệp có kém phần

rõ rệt không nếu như Sở Hối đoái đã cho phép các công ty nhỏ gây được tiền vốn; và liệu có thể như thế được không nếu Sở Hối đoái đã không gồm những con người bất hảo? Công ty sẽ ra sao nếu Iwasaki sống lâu hơn và Shibusawa không hề tồn tại bao giờ?

Rõ ràng, một lịch sử đầy những nghịch lý và ngẫu nhiên như thế không cho phép chúng ta suy nghĩ về công ty Nhật Bản như một tổ hợp đơn giản những yếu tố truyền thống và hiện đại. Truyền thống đã qua đi rồi lại được phục hồi. Những biến đổi diễn ra quá nhanh nhưng với tốc độ khác nhau trong thiết chế khác nhau, đến mức cái mới và cái cũ xô đẩy nhau, chiếm chỗ nhau. Những thứ du nhập của phương Tây chẳng bao lâu đã được sử dụng cho những ý đồ của Nhật Bản và các phương tiện bản xứ được áp dụng cho những mục đích được xác định bằng từ ngữ phương Tây. Những tư tưởng của cả trong nước lẫn nước ngoài đã được chọn lựa một cách chiết trung để khớp với nhau và với thời đại.

Tuy nhiên, nói chung, lịch sử của công ty ở Nhật Bản rất khác với lịch sử của công ty ở bất cứ nước phương Tây nào. Chúng ta cùng xem xét những kết quả hiện nay của lịch sử độc đáo này. Một vai trò đặc trưng của công ty là nó như một đơn vị của tổ chức công nghiệp – mà ta có thể cho là giống như nhau ở khắp mọi nơi – trên thực tế lại khác thường ở Nhật Bản.

### 3. BỐI CẢNH CÔNG NGHIỆP

Về một khía cạnh, tổ chức công nghiệp ở Nhật Bản rất giống tổ chức công nghiệp ở Hoa Kỳ, Đức hoặc Anh. Nó xoay quanh những thể chế như nhau. Có ngân hàng, công ty, công đoàn, phiếu hối đoái, hợp đồng thuê mướn và thị trường. Các hình thức và cách làm cũng khá giống các hình thức và cách làm của phương Tây, đủ để một người châu Âu hay một người Mỹ có thể lập và điều hành thành công một tổ chức kinh doanh ở Nhật Bản mà không gặp quá nhiều khó khăn. Những ảnh hưởng lịch sử được trình bày đã đưa đến kết quả là các thể chế quen thuộc đó nhiều khi hoạt động theo những cách khá bất thường, hoặc cho thấy những xu hướng cũng có thể có ở phương Tây nhưng kém đậm nét hơn. Mô hình đó tổng hợp trở thành một mô hình tổ chức công nghiệp đặc biệt của Nhật Bản. Chương này sẽ chú ý đến 4 khuynh hướng trong công ty công nghiệp Nhật Bản; tập hợp lại, chúng có lẽ đã tạo nên phần lớn tính chất đặc thù đó.

Khuynh hướng thứ nhất là công ty ở Nhật Bản trở thành một đơn vị cơ bản, một tế bào được xác định rõ của hoạt động công nghiệp hoặc thương mại, thay vì chỉ là một trong nhiều tổ chức công nghiệp có thành viên chồng chéo. Khuynh hướng thứ hai của công ty trở thành chuyên môn hóa hẹp, tham gia vào một ngành kinh doanh duy nhất hoặc có thể vài công cuộc liên doanh chặt chẽ. Khuynh hướng thứ ba là các công ty được sắp đặt, sắp xếp theo một trật tự trong đó những công ty càng lớn thì càng có địa vị tốt hơn. Khuynh hướng này rõ ràng đã kết hợp với “chế độ nhị nguyên



công nghiệp”. Cuối cùng là khuynh hướng của công ty muốn kết hợp với các công ty khác thành một hình thức nhóm nào đó.

Khi đã giải thích các khuynh hướng này và nghiên cứu cách chúng kết hợp với nhau, từ đó chúng ta có thể trình bày chúng biểu hiện ra sao trong một công ty Nhật Bản riêng biệt, và chúng ảnh hưởng như thế nào đến sự điều hành công việc kinh doanh và quan hệ của công ty đó với các công ty khác.

Công ty là một đơn vị cơ bản

Chúng ta phân biệt 3 loại thiết chế trong công nghiệp phương Tây. Loại thứ nhất là những công ty, các đơn vị quản lý, sở hữu và tài chính. Loại thứ hai là các ngành công nghiệp và các thị trường, những thiết chế không định hình được xác định bằng cách nói tới một số sản phẩm, kỹ thuật, hệ thống phân phối, những sắp đặt của luật pháp, v.v... Loại thứ ba là các công đoàn và các hiệp hội khác của những người hoạt động trong công nghiệp. Cả ba thứ thiết chế đó rõ ràng liên quan với nhau, nhưng quan hệ giữa chúng lại phức tạp vì mỗi thiết chế chỉ kết hợp một phần với các thiết chế khác. Một công ty lớn như Unilever sẽ tham gia vào một số ngành công nghiệp khác nhau và liên hệ với hàng chục kiểu công nhân khác nhau và nhiều công đoàn riêng biệt. Một ngành công nghiệp như ngành đồ uống không cồn, sẽ bao gồm nhiều công ty và cả một số chi nhánh của các công ty, kể cả Unilever, mà sự tham gia vào ngành công nghiệp này chỉ là một phần của một loạt hoạt động, và những người làm việc trong ngành công nghiệp đó không những thuộc các công ty đó mà còn thuộc nhiều công đoàn và hiệp hội

khác nhau. Cuối cùng, một công đoàn có thể có đại diện ở hàng chục công ty và bộ phận của các công ty, thành viên của nó có thể tham gia vào nhiều ngành công nghiệp rất khác nhau cũng tương tự như thế. Các thiết chế công nghiệp này được đặt lên bản đồ của công nghiệp không theo một quy luật nào, giống như trong một thành phố cổ, ranh giới của các khu vực bưu vụ, chính quyền địa phương và khu vực cung cấp điện đều so lệch.

Tuy nhiên, ở Nhật Bản, các thiết chế của công nghiệp có thể có phần nào cùng một phạm vi rộng như nhau. Công ty, đơn vị quản lý và sở hữu, thường thường là đơn vị của một ngành công nghiệp và các hiệp hội lao động cũng giới hạn vào trong phạm vi đơn vị đó. Tựa như các khu vực chính trị, bưu vụ và điện lực của thành phố trùng hợp nhau, tuy không hẳn bởi việc vạch kế hoạch nhìn xa trông rộng của thành phố, mà vì sự thể đã áp đặt tính đều đặn khi thành phố phát triển. Nếu có thể xem công ty như bộ phận cấu thành của một ngành công nghiệp thì nó cũng là đơn vị của sự phân công lực lượng lao động. Tuy nhiên, thực tế là đại đa số các nhân viên nam giới từ trường học hoặc trường cao đẳng gia nhập vào các công ty lớn hoặc sau vài năm kinh nghiệm làm trong ngành công nghiệp, sẽ ở lại với các công ty đó cho đến khi nghỉ hưu. Đối với những công nhân viên đó, công ty mà họ làm việc là một thể chế trong đó họ có tư cách thành viên lâu dài. Hơn nữa, đối với phần lớn trong số họ, tư cách thành viên này là biểu tượng xác định vị trí của họ trong giới lao động. Họ không phải là công nhân ngành ô tô mà là nhân viên của Toyota, và Toyota là một công ty ngành công nghiệp ô tô.

Các công đoàn Nhật Bản có xu hướng trở thành những công đoàn xí nghiệp, tập hợp các thành viên của một nhà máy hoặc một công ty thay vì tổ chức theo nghề, liên kết những người của các công ty khác nhau làm những công việc giống nhau. Phần lớn các tổ chức công đoàn có tính toàn quốc là những liên hiệp các công đoàn xí nghiệp và thành viên của công ty General Motors (Mỹ) đồng thời là thành viên của công đoàn Liên hiệp công nhân Toyota, một tổ chức về bản chất phụ thuộc vào chính công ty Toyota. Có những công đoàn kiểu phương Tây ở Nhật Bản mà ví dụ nổi tiếng nhất là công đoàn thủy thủ Nhật Bản và công đoàn giáo viên Nhật Bản. Tất nhiên, hoạt động của công đoàn giáo viên khác với thương mại. Tuy ảnh hưởng kinh tế của các thủy thủ và tầm quan trọng chính trị của các giáo viên là rất lớn, nhưng các công nhân thuộc các công đoàn ngành nghề chỉ là một phần rất nhỏ của lực lượng lao động. Có những hiệp hội nghề nghiệp như Hội các kế toán viên công được chấp nhận, thành viên nằm trong nhiều công ty khác nhau. Những hội viên của các tổ chức nghề nghiệp này có thể thỉnh thoảng gặp nhau, nhưng công ty đối với họ vẫn là tổ chức hàng đầu cũng như những người khác đều xem việc họ gia nhập các hiệp hội đó chỉ là phụ.

Nói chung, các thiết chế của nền công nghiệp Nhật Bản được sắp thành hàng chứ không chồng chất một cách lỏng lẻo như của Mỹ hoặc của Anh. Tổ chức công nghiệp có một mô hình và yếu tố lặp lại của nó là công ty, do đó, công ty có một ý nghĩa ở Nhật Bản mà ở phương Tây không có.

Bằng chứng của ý nghĩa này là ở mức độ người Nhật bình thường hiểu biết về các công ty. Những cuốn sách hướng dẫn của các công ty như cuốn Moody's ở Hoa Kỳ và chi tiết hơn cuốn The Times' Thousand tại Anh rất nhiều, được xuất bản mỗi quý một lần với số lượng rất lớn và hạ giá. Những chi tiết về quy mô, chất lượng của quản lý hoặc sự liên kết của các công ty mà ở phương Tây chỉ có các chuyên gia mới biết thì hầu như lại là tri thức phổ biến ở Nhật Bản. Thậm chí có cả những tạp chí hàng tuần chuyên về những chuyện vặt vãnh và những vụ bê bối liên quan đến các công ty, việc sắp phá sản của các công ty hàng hải, việc đầu tư đất đai của các công ty thương mại và những thói quen không mấy hay ho của các chủ tịch công ty. Tất nhiên, sự quan tâm đó không tách rời mối quan tâm chung đối với công nghiệp kinh doanh và kinh tế. Các công ty hoạt động rất tích cực để tự quảng bá. Thậm chí có những công ty không bán được sản phẩm trực tiếp cho công chúng như các công ty đóng tàu biển, sẽ tài trợ những chương trình được công chúng ưa thích trên tivi để giải thích những thành tựu của họ với thế giới. Nhưng các công ty nổi tiếng bởi chúng là trung tâm của nhiều hoạt động liên quan đến công nghiệp và sự nổi tiếng này khiến chúng càng quan trọng hơn.

### Sự chuyên môn hóa của công ty

Thật khó có thể tìm được bằng chứng định lượng thỏa đáng về sự chuyên môn hóa của các công ty Nhật Bản và mức độ – ít ra là so sánh với các công ty phương Tây – họ dính líu đến một việc riêng biệt. Nguyên nhân của việc đó là không có cách nào dễ dàng xác định một ngành công nghiệp mà một công ty có thể giới hạn hoặc

không giới hạn hoạt động của nó vào ngành đó. Những điểm khác nhau giữa các cách xếp loại công nghiệp được sử dụng ở những nước khác nhau làm cho việc so sánh tầm quốc tế đặc biệt không chính xác. Hơn nữa, có rất ít công trình nghiên cứu về chuyên môn hóa ở châu Âu và ở Mỹ, nhưng không có công trình nghiên cứu nào nói về Nhật Bản. Tuy vậy, đối với bất cứ ai có kinh nghiệm cả về công nghiệp phương Tây lẫn Nhật Bản, ý kiến cho rằng công tâm hẹp là một điều quá thông thường. Có rất nhiều ví dụ để xác nhận điều đó. Toyota và Nissan chế tạo ô tô và làm rất ít thứ khác, hãy so sánh những lợi ích hẹp của họ với hoạt động của Ford hay General Motors. General Electric of America chế tạo động cơ phản lực và khai thác mỏ than, còn công ty cùng tên với nó ở Anh thì hoạt động trong ngành đồ đạc. Cả Hitachi lẫn Toshiba – những công ty đa dạng hóa theo tiêu chuẩn Nhật Bản – đều không mở mạng lưới của họ rộng đến như vậy. Trong ngành công nghiệp thực phẩm, không có công ty Nhật Bản nào hoạt động đa dạng như Nestlé, General Foods hay Cavenhams, mà chỉ có những công ty chế biến thực phẩm, sản xuất sữa hoặc đánh cá. Không có công ty thép Nhật Bản nào có thể bán cả hóa chất, như United States Steel – tuy Nippon Kokan có một chi nhánh đóng tàu biển quan trọng. Công nghiệp giấy của Nhật Bản có đặc điểm là có những công ty lớn sản xuất một loạt sản phẩm hạn chế. Houshi làm bì giấy, Oji làm giấy báo, Kanzaki làm giấy sơn. Không thể có được sự tương phản nào lớn hơn với những công ty “lâm sản” của Bắc Mỹ và châu Âu.

Cũng có những công ty Nhật Bản có nhiều mối quan tâm rộng rãi. Đáng chú ý nhất là Mitsubishi Heavy Industries: chế tạo ô tô, máy bay, đóng tàu biển, sản xuất thiết bị công nghiệp và rất nhiều sản phẩm khác. Kobuta chế tạo thiết bị nông nghiệp, nhưng làm cả ống và nhà lắp ghép. Dainippon Ink sản xuất nhựa, chất dẻo và vật liệu xây dựng cũng như mực. Tuy nhiên, nói chung, các công ty Nhật Bản có xu hướng chuyên môn hóa.

Có hai khía cạnh của sự chuyên môn hóa này. Một là thái độ ngần ngại rõ ràng của các công ty không muốn đa dạng hóa bằng cách hòa nhập với các công ty ở những ngành công nghiệp khác hoặc bằng cách mở ra những ngành kinh doanh có khuynh hướng đa dạng hóa bằng cách lập ra những công ty con mới cho mình. Thay vì việc đó, họ riêng biệt, chuyên môn hóa và ít nhiều có tính độc lập. Khía cạnh kia là cách các công ty Nhật Bản giới hạn các hoạt động của họ không chỉ vào một ngành công nghiệp nào đó mà còn vào một bộ phận của quá trình chế tạo sản xuất hoặc phân phối cần thiết cho ngành công nghiệp đó và đặt gia công các bộ phận khác của quá trình cho hãng chuyên môn hóa.

Hãy bắt đầu bằng vấn đề đa dạng hóa. Một trở ngại cho vấn đề này là tính chất của thị trường lao động. Do các công nhân viên của những công ty lớn có xu hướng ở lại, nên một công ty rất khó có được lao động lành nghề và quản lý giỏi, có kinh nghiệm thích đáng, nếu nó muốn đa dạng hóa. Nếu một công ty thật sự nhận những người ngoài có kinh nghiệm, hoặc bằng cách sáp nhập với một công ty khác hay tuyển dụng ở thị trường lao động, thì nó có thể gặp khó khăn trong việc sắp xếp họ vào tổ chức hiện có, trong

đó các vị trí đều đã có người rồi, mà những người này đã làm việc lâu năm. Để tránh rắc rối, các công ty có xu hướng huấn luyện các công nhân viên hiện có cho một công cuộc kinh doanh mới. Một cách làm đòi hỏi nhiều thời gian và khiến cho việc đa dạng hóa liên tục và nhanh chóng là không thể.

Nhưng thị trường lao động chỉ là một nguyên nhân của sự chuyên môn hóa của công ty Nhật Bản. Một nguyên nhân khác quan trọng hơn nhiều là quan điểm của người Nhật về quản lý và kinh doanh. Có một giả định chung cho rằng một công ty phải thuộc một ngành công nghiệp nào đó và đóng góp vào nền kinh tế qua những nỗ lực của nó trong ngành công nghiệp này. Rõ ràng có sự tương đồng giữa những ý kiến về một công ty hiện đại và những nguyên tắc chỉ đạo của “nhà buôn” vốn chỉ tập trung vào một kiểu kinh doanh duy nhất, với tư cách là thành viên của phường hội điều hành ngành kinh doanh đó. Tất nhiên, ngày nay, không có hàng rào pháp lý nào cho sự đa dạng hóa trong phần lớn các ngành công nghiệp, và ít nhà quản lý hiện đại nào lại chấp nhận gợi ý rằng công ty của họ không cần hoặc không được phép đi vào một lĩnh vực mới. Tuy nhiên, các nhà quản lý thường tỏ ra hết sức trung thành với ngành công nghiệp của họ, thậm chí ngay cả với một ngành đang suy thoái. Họ sẽ nhận xét rằng những khó khăn của họ đã phát sinh vì “đó là loại ngành kinh doanh chúng tôi hoạt động”, nhưng phải có người sản xuất vải hay đóng tàu cho cộng đồng, ngay dù chẳng kiếm được bao nhiêu tiền trong hai ngành đó.

Những thái độ như vậy bắt nguồn một phần từ cách đào tạo các nhà quản lý. Các phương pháp huấn luyện, về một số mặt nào đó,



cũng gợi nhớ đến phương pháp của các “nhà buôn” có những học viên, trường cao đẳng về nghệ thuật quản lý có thể ứng dụng được ở khắp mọi nơi, nhưng bên trong công ty, người ta nhấn mạnh vào việc học hỏi triệt để về một ngành kinh doanh, để chuẩn bị cho công việc quản lý một công ty hoạt động trong ngành kinh doanh đó. Những nhà quản lý tương lai, phần lớn có bằng luật, thương mại và kinh tế, theo học một lớp ngắn để làm quen với nghề rồi bắt đầu làm việc từ cấp thấp nhất. Sau đó, họ làm việc một thời gian ở các bộ phận khác nhau của công ty trước khi về bộ phận được bổ nhiệm. Do đó, những người này có được sự hiểu biết chung về công ty hoạt động như thế nào và công cuộc kinh doanh bao gồm những gì. Khi kết thúc thời gian huấn luyện, quan điểm của họ về công nghiệp và công ty có thể hơi khác với quan điểm của những người hoạt động thị trường hay kế toán viên ở phương Tây cho rằng kỹ năng của mình là có thể sử dụng được ở nhiều ngành công nghiệp và cho rằng các công ty của họ chỉ là những bối cảnh riêng biệt trong đó kỹ năng của họ có thể được sử dụng.

Cách suy nghĩ của người Nhật có một ảnh hưởng sâu sắc không những đến mức độ đa dạng hóa của các công ty mà cả đến cách thức họ đa dạng hóa. Một trong những cách nhanh nhất để một công ty đa dạng hóa là hợp nhất với một công ty hoạt động trong một ngành công nghiệp khác. Ở Hoa Kỳ, các công ty quan tâm đến nhiều lĩnh vực khác nhau như ITT hoặc Litton Industries, đã được xây dựng bằng cách mua những xí nghiệp ở các ngành không có liên quan, thường là sau một cuộc trả giá mua gọn các cổ phần ở Sở Hối đoái. Ở châu Âu cũng vậy, những tổ hợp cũng hình thành

theo cách đó. Tuy nhiên, ở Nhật Bản, các công ty mẹ liên kết các tổ hợp với nhau sẽ bị cấm, thêm vào đó, một số điều khoản của Luật thương mại trao quyền hạn lớn cho các cổ đông chỉ kiểm soát 1/3 cổ phần của một công ty, do đó khiến một công ty khó có thể tiếp quản một công ty khác nếu không có sự đồng ý trước. Trong một vài trường hợp hiếm hoi tìm cách tiếp quản bằng sức ép thì đã được Chính phủ ngăn chặn. Tuy vậy, những vụ hợp nhất được thỏa thuận vẫn khá phổ biến. Dai-Ichi Kangyo Bank, Yamashita – Shinnihon Steamship, Mitsui Toatsu Chemical và Nippon Steel đều được lập ra bằng cách hợp nhất. Những công ty lớn như Nissan Motor và Kobe Steel đã mua những đối thủ nhỏ hơn. Trong ngành siêu thị, nhiều công ty, đặc biệt là Jusco, đã thi hành một chính sách bành trướng bằng cách hợp nhất. Nhưng mọi vụ hợp nhất ở Nhật Bản là giữa các công ty trong cùng một ngành. Việc hợp nhất những công ty trong những ngành khác nhau tương đối hiếm.

Đưa ra bằng chứng định lượng có thể tin cậy được liên quan đến sự đa dạng hóa bằng cách hợp nhất là một điều khá khó; nhưng tìm ra bằng chứng khách quan rằng các công ty Nhật Bản không đơn giản đa dạng hóa bằng cách mở ra những sản phẩm mới, thậm chí còn khó hơn. Trong chừng mực, các công ty Nhật Bản tuy có đa dạng hóa, nhưng họ lại làm theo một cách khác. Khi một công ty lớn quyết định thành lập một công ty do nó kiểm soát quá nửa cổ phần mới hoặc đề ra một dịch vụ mới tự mình gánh vác thì thông thường nó tách rời các chi nhánh, phân xưởng có liên quan đến việc đó ngay khi có cơ hội. Một ví dụ điển hình là việc thành lập năm 1972, Fujitsu Fanuc, một công ty chuyên chế tạo máy

kiểm soát bằng các con số, từ một phân cục công cụ của Fujitsu, công ty chế tạo máy tính lớn nhất của Nhật Bản. Toshiba, một công ty điện lớn, có những công ty con do nó kiểm soát quá nửa cổ phần và những công ty liên kết chế tạo máy móc và đồ gốm sứ. Những công ty bảo hiểm như Nomura đã thành lập những công ty bất động sản. Các nhà băng liên kết các công ty cho thuê nhà, các công ty bách hóa có những công ty siêu thị phụ thuộc, và các công ty siêu thị lại liên doanh với ngành khách sạn bằng những biện pháp tương tự.

Thoạt nhìn, cách đó có vẻ rất giống các công ty của Anh và Mỹ vì các công ty này cũng thiết lập những công ty con do họ nắm quá nửa cổ phần để đi vào một ngành kinh doanh hóa. Trong chừng mực công ty mẹ đưa vốn vào công cuộc kinh doanh đó, phân bổ giám đốc và trong chừng mực công ty con có thể hợp nhất với công ty mẹ về kế toán tài chính, thì việc thiết lập một công ty con như thế cũng chẳng khác gì đa dạng hóa công ty.

Tuy nhiên ở Nhật Bản, các công ty con của một công ty lớn không nhất thiết phải gắn chặt với nó. Cho đến năm 1977, các công ty Nhật Bản không cần phải chuẩn bị kế toán thống nhất. Một công ty con khi được thành lập có thể được xử lý hoàn toàn riêng biệt với công ty mẹ. Do việc làm ăn của công ty con không nhất thiết phản ánh vào công việc của công ty mẹ, nên những người quản lý của công ty mẹ có thể cho phép những quản lý của công ty con có được tự do để điều hành công việc kinh doanh của họ. Ngoài ra, các công ty con thường có chân trong những hiệp hội công nghiệp khác với các công ty mẹ, có những quan hệ riêng biệt với các công

ty và ngân hàng khác, tuyển mộ nhân sự khác, duy trì những công đoàn riêng của họ và định ra cả những chính sách nhân sự riêng.

Điều quan trọng hơn cả là một công ty con thông thường được coi là sẽ thực hiện một sự độc lập còn lớn hơn nữa đối với công ty mẹ khi nó thành công trong công cuộc kinh doanh. Công ty con càng phát triển thì ban giám đốc của nó càng ít phụ thuộc vào ban giám đốc công ty mẹ. Nó vay tiền và ký kết hợp đồng với các công ty khác không cần có sự bảo đảm hoặc giấy tờ công nhận của công ty mẹ. Thậm chí nó còn có thể phát hành cổ phần cho những bên thứ ba và do đó giảm bớt phần nắm giữ cổ phần của công ty mẹ. Ngược lại, một công ty con ở phương Tây phát triển đặc biệt tốt có lẽ sẽ còn bị công ty mẹ kiểm soát chặt chẽ hơn khi nó chiếm một phần lớn công cuộc kinh doanh của toàn tập đoàn.

Có lẽ ví dụ nổi bật nhất về một công ty con giành được độc lập đối với công ty mẹ là Toyota Motor. Công ty này được thành lập từ một phân cục của Toyota Automatic Loom năm 1937. Đến năm 1943, cổ phần do công ty mẹ nắm đã bị giảm xuống chỉ còn hơn 1/3 giá trị cổ phần của Toyota Motor. Tất nhiên, ngày nay Toyota Motor lớn và nổi tiếng hơn công ty đã sản sinh ra nó rất nhiều. Toyota Loom chỉ còn nắm vài phần trăm các cổ phần của Toyota Motor, thậm chí cũng không còn là cổ đông lớn nhất. Komatsu Forklift được “xé đàn” từ công ty thiết bị xây dựng Komatsu năm 1948, giờ đã không còn là công ty con. Hitachi Koki, một công ty hàng đầu về công cụ điện, được thành lập bởi Hitachi cùng năm đó, hiện đang độc lập về pháp lý. Trong trường hợp của Nhật Bản, việc lập ra các công ty con là một quá trình không dẫn đến sự hình

thành một công ty đơn nhất đa dạng hóa mà dẫn tới sự phát triển của một nhóm công nghiệp tổ chức tương đối lỏng lẻo

Quả thực, sự tồn tại của những nhóm công nghiệp như vậy ở Nhật Bản tự bản thân là một trong những lý do khiến các công ty Nhật Bản chuyên môn hóa. Nếu một công ty được thành lập để đại diện cho một nhóm trong một ngành kinh doanh nào đó, thì người ta trông đợi ban quản lý của nó sẽ làm cho công ty hoạt động tích cực trong ngành ấy và không tìm cách đa dạng hóa, nhất là nếu đa dạng hóa lại có nghĩa là xâm phạm vào địa hạt của một thành viên khác của nhóm. Có lẽ ví dụ gây ấn tượng mạnh mẽ nhất về sự chuyên môn hóa của các công ty thuộc một nhóm là trong ngành hóa chất. Trong khi ở phương Tây, các công ty khổng lồ như ICI, BASF và Dow chế tạo hàng loạt hóa chất thì mỗi nhóm công nghiệp lớn của Nhật Bản lại có những công ty riêng biệt sản xuất một số sản phẩm hạn chế. Chẳng hạn, nhóm Mitsubishi ngoài những công ty khác, còn có công ty Mitsubishi Chemical (hóa dầu, những chất tiền thân của sợi tổng hợp, sản phẩm các-bon), Mitsubishi Gas Chemical (xylen, metanone), Mitsubishi Petro Chemical, Mitsubishi Plastics, Nippon Synthetic Chemical (vi-nin đơn phân tử, cello polivinyl) và Mitsubishi Rayon.

Sẽ là sai lầm nếu nói rằng toàn bộ sự đa dạng hóa ở Nhật Bản đều diễn ra thông qua việc thành lập các công ty con. Các công ty thật chất có đi vào những lĩnh vực mới. Thông thường hoạt động của họ là mở rộng những hoạt động cũ. Công ty Honda chế tạo xe máy đã đi vào ngành ô tô với sự thành công lớn. Công ty dệt Kanebo sản xuất mỹ phẩm; kinh doanh mới này có chung với kinh doanh

cũ mối quan tâm đến hóa chất và thời trang. Một số công ty đóng tàu biển đã quay sang kỹ thuật xây dựng trên bộ. Cũng có những công ty lao vào lĩnh vực hoàn toàn mới mẻ. Công ty chế tạo máy ảnh Olympus trong những năm gần đây đã bắt đầu sản xuất máy ghi âm nhỏ; Amano vốn chuyên sản xuất các dụng cụ đo giờ, đã đi vào thị trường thiết bị hút bụi. Nhưng phần lớn sự đa dạng hóa có vẻ diễn ra thông qua việc thành lập những công ty độc lập mà công ty mẹ kiểm soát quá nửa số cổ phần. Kết quả là nền kinh tế Nhật Bản trở thành một nền kinh tế đầy nghịch lý. Tuy có nhiều ngành kinh doanh mới xuất hiện và phát đạt mạnh mẽ, vẫn có những công ty giữ vững sự chuyên môn hóa và không thay đổi công việc kinh doanh.

Khía cạnh thứ hai của sự chuyên môn hóa về chức năng của các công ty Nhật Bản là cung cách một công ty cho các công ty khác thầu lại thứ mà ở phương Tây được xem như những phần chủ yếu trong kinh doanh. Một số lớn công ty Nhật Bản, nhất là những công ty nhỏ, bán hàng qua các công ty buôn bán và các hãng bán buôn, và dựa vào những công ty chuyên chở để đưa hàng của họ tới khách hàng. Do đó, các công ty được giải phóng để tập trung vào công việc chế tạo. Tuy vậy, thậm chí họ cũng không đảm đương toàn bộ quá trình chế tạo mà dựa vào những người thầu lại, gia công. Do đó, những hoạt động được công ty lớn ở phương Tây thực hiện – những hoạt động đi từ thu thập nguyên vật liệu, tinh luyện, chế biến chúng thành những bộ phận lắp ráp lại, đưa ra thị trường và vận chuyển đến khách hàng – thì ở Nhật Bản, tất cả đều do những công ty riêng biệt tiến hành, những công ty



chuyển vào một nhiệm vụ nhất định. Sự tương phản điển hình là giữa một nhà máy luyện thép của Mỹ và của Nhật Bản. Tại nhà máy của Mỹ, một công ty thép có thể làm mọi thứ từ đào quặng và than đến trao những thanh thép hoàn chỉnh. Một nhà máy thép Nhật Bản cho thấy một vài quá trình gắn liền với việc chế tạo thép, chẳng hạn như chuyển kim loại đã nấu lỏng đi rất từ lò cao đến cơ xưởng, cũng có thể do các người thầu lại thực hiện.

Sự chuyên môn hóa của công ty Nhật Bản ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức và vị trí của nó trong công nghiệp? Một hệ quả quan trọng của chuyên môn hóa là tính thuần nhất của các lực lượng lao động Nhật Bản. Một công ty giới hạn hoạt động của nó vào một ngành kinh doanh và chỉ tham gia vào một số giai đoạn nào đó của quá trình chế tạo, rất có thể không cần đến công nhân viên có những kỹ năng rất khác nhau. Những người làm việc cho nó dễ có cùng chung quan điểm, kiến thức và lai lịch, hơn là – để cho sự tương phản đạt tới mức cao nhất của nó – một tổ hợp phương Tây vừa bán xe ô tô, vừa làm bảo hiểm, vừa chế tạo hóa chất. Đối với công ty chuyên môn hóa, việc tạo ra một tinh thần đồng đội và thậm chí một ý thức cộng đồng là dễ dàng hơn. Ít có nguy cơ những loại người khác nhau bên trong công ty sẽ hiểu lầm nhau hoặc đi theo những mục đích khác nhau.

Một hậu quả nữa của sự chuyên môn hóa chức năng là làm giảm bớt sự nhấn mạnh vào công việc quản lý tài chính bên trong công ty. Ngôn ngữ của quản lý trong một công ty đa dạng hóa tất yếu phải là tài chính, vì các phân ban riêng biệt của nó chẳng có gì chung ngoài sự đóng góp vào kết quả tài chính của công ty. Các



mục tiêu cần được đặt ra và các thành tựu cần được đo lường bằng tài chính: mỗi bộ phận sẽ được chia một phần nào đó vốn hoạt động của công ty và được yêu cầu phải nộp một số lãi thích đáng. Một phương pháp quản lý như thế sẽ giúp việc bảo đảm cách sử dụng có hiệu quả các tài nguyên của công ty – và nói rộng ra là của cộng đồng. Tuy nhiên, điều bất lợi là trong khi tiền liên kết các bộ phận khác nhau của tổ chức thì nó lại chia rẽ các nhóm và các hạng người khác nhau gắn bó với công ty. Lãi càng được sử dụng làm mục đích của quản lý thì vấn đề phân phối lãi giữa các nhân viên và các cổ đông hoặc các nhà quản lý và công nhân lại càng trở nên nổi bật. Công ty chuyên môn hóa của Nhật Bản có thể tránh được việc dựa quá nhiều vào những cách đo lường về tài chính với các tính hai mặt phiền toái của chúng. Thay vào đó, nó có thể biểu hiện mục đích bằng những đơn vị không gây ra ganh tị: tấn thép, số ô tô, và phần trăm của thị trường bia. Tất nhiên, điều đó không có nghĩa muốn nói rằng công ty Nhật Bản không quan tâm đến lãi, cũng như không phải một tổ hợp phương Tây có thể không cần biết gì đến phần thị trường. Nhưng công ty Nhật Bản không lấy lãi làm tiêu chuẩn kiểm tra gay gắt đến như thế đối với thành công của công ty.

Cuối cùng, sự chuyên môn hóa của công ty đưa đến một mức độ phụ thuộc lẫn nhau lớn giữa các công ty. Việc mỗi công ty chỉ thực hiện một phần của toàn bộ quá trình chế tạo và phân phối, có nghĩa rằng cơ đồ của mỗi công ty gắn chặt với cơ đồ của các công ty khác tham gia vào quá trình đó. Các tổ chức kinh doanh nhỏ phụ thuộc vào các đơn đặt hàng của các công ty lớn mua các bộ

phận do họ chế tạo. Các công ty lớn dựa nhiều vào những người thầu lại. Số lượng những nhà thầu này lại càng lớn do cách các công ty bám chặt lấy một phạm vi hoạt động hẹp. Sản xuất ở Mỹ hay ở Anh là một vấn đề tổ chức những con người bên trong các công ty; ở Nhật thì đó là vấn đề tổ chức các công ty. Quan hệ giữa các công ty tương đối chuyên môn hóa, việc chuyển hàng hóa và dịch vụ, mở rộng tín dụng giữa một công ty và một công ty khác, có tầm quan trọng rất lớn trong hệ thống công nghiệp Nhật Bản.

### Sự xếp hạng trong công nghiệp

Khuynh hướng quan trọng thứ ba có thể quan sát thấy trong công ty Nhật Bản là mối tương quan giữa quy mô của một công ty với năng suất của nó, mức lương nó trả, số người tốt nghiệp đại học nó sử dụng, tính ổn định của lực lượng lao động, lãi suất của các khoản nó vay, và một số những mức đo lường khác về chất lượng của công ty. Công ty càng lớn thì chất lượng của nó càng cao và công ty càng nhỏ thì chất lượng càng tồi. Khuynh hướng này được gọi là “xếp hạng công nghiệp”.

Việc thuật ngữ này được chọn thay vì “chế độ nhị nguyên công nghiệp” vì hai lý do. Một là hiếm khi có sự tương phản hoàn toàn hoặc tách biệt rõ rệt giữa các công ty lớn và nhỏ mà từ ngữ “nhị nguyên” có thể hàm ý. Thay vào đó, giá trị cộng thêm theo đầu người trong từng ngành của một số ngành công nghiệp nói chung tăng lên theo số công nhân viên của một công ty – trừ ngành dệt, trong đó nhiều công ty lớn luôn luôn gặp khó khăn. Chỉ một ngành duy nhất trong 6 ngành công nghiệp – ngành cơ khí – mới có bằng

chúng về sự tách rời, bởi trong ngành, các công ty dưới 1.000 công nhân đều kém về mặt giá trị cộng thêm theo đầu người so với các công ty có trên 1.000 công nhân.

Ngoài bằng chứng thống kê về sự biến đổi liên tục, còn có vấn đề về các công ty nhỏ có thể phát triển thành những công ty lớn với tốc độ khá nhanh. Chúng thay đổi về tổ chức và về hiệu quả, rồi trở nên giống các công ty lớn khác nhiều hơn. Sự nổi lên của rất nhiều công ty và sự phát triển mạnh mẽ của công nghiệp Nhật Bản và những lý lẽ hùng mạnh chống lại ý kiến cho rằng có hai loại riêng biệt hoặc gần như riêng biệt những công ty lớn và những công ty nhỏ.

Lý do thứ hai là: thuật ngữ trên thể hiện chính xác hơn việc người Nhật nhìn các công ty của họ như thế nào. Như Chie Nakane đã vạch rõ, người Nhật xếp loại các công ty cũng như nhiều thiết chế quan trọng khác. Một công ty hạng nhất là một công ty lớn và nổi tiếng, nắm giữ một phần quan trọng của thị trường về sản phẩm của nó chế tạo ra. Nó có thể là một trong “Ba ông Lớn” hoặc “Năm ông Lớn” trong ngành. Bản thân nó chắc chắn đem lại sự an toàn cùng mức lương cao cho nhân viên, kèm theo một loạt phúc lợi – nhà ở, kỳ nghỉ, chi phí bệnh viện. Do có nhiều người mong muốn làm việc tại những công ty như vậy, nó có thể chọn những người tốt nghiệp các trường đại học tốt nhất cho hàng ngũ giám đốc quản lý, và đa số nhân viên của nó tối thiểu cũng có trình độ trung học. Công ty hạng nhì ít nổi tiếng hơn có một phần thị trường nhỏ hơn nhưng không kém phần quan trọng. Một phần công việc kinh doanh của nó có thể phụ thuộc vào một công ty lớn hơn. Lương

thấp hơn, phúc lợi kém hấp dẫn hơn, tỉ lệ những quản lý tốt nghiệp những trường nổi tiếng thấp hơn. Các công ty ở những thứ hạng thấp hơn sẽ còn nhỏ hơn, kém vững vàng, và khả năng đem lại cho nhân viên một cuộc sống tốt đẹp hoặc thu hút được người có tài vào làm việc sẽ thấp hơn. Như vậy, sức mạnh công nghiệp, sự hào phóng trong cách dùng người và giá trị của nhân viên đều được kết hợp trong sự đánh giá của công chúng và là những chỉ dẫn về địa vị của một công ty.

Tại sao sự xếp hạng lại là một nét nổi bật của nền công nghiệp Nhật Bản, khiến công chúng rộng rãi có thể nhìn nhận tình hình theo cách đó? Có lẽ hai nguyên nhân chính của sự xếp hạng công nghiệp có thể được nhận thấy trong bất cứ nền kinh tế nào. Một là nguyên nhân có liên quan đến “nền kinh tế quy mô”. Những công ty lớn có xu hướng có một khả năng sản xuất lớn hơn. Công ty lớn có thể chuyển kinh tế quy mô lớn thành của cải nhiều hơn, điều kiện tốt hơn cho nhân viên của nó, v.v... Nguyên nhân thứ hai là sự vượt trội của những công ty lớn so với các công ty nhỏ trong việc giao dịch với thị trường, cả thị trường cho sản phẩm của nó lẫn thị trường cho nguyên vật liệu, vốn lao động. Những công ty lớn hơn có nhiều khả năng để định giá cho sản phẩm của họ ở mức có lợi cho họ. Họ cũng có thể giành được vật tư họ cần cho sản xuất ở mức giá thấp hơn vì họ có thể đưa đến nhà cung cấp những đơn đặt hàng lớn để được chiết khấu.

Do đó, xếp hạng công nghiệp có thể phát hiện thấy trong nhiều nền kinh tế quốc gia, nhưng có lẽ ở Nhật Bản rõ rệt hơn bất cứ nơi nào khác. Một lý do rõ ràng về sự xếp hạng ở Nhật Bản có tính

chất lịch sử: sự tập trung ở thế kỷ trước và đầu thế kỷ này, quyền lực kinh tế vào tay tương đối ít người và những cái lợi mà Chính phủ và hệ thống ngân hàng đem lại cho những tổ chức kinh doanh quy mô lớn. Việc tổ chức các công đoàn lao động sau chiến tranh theo từng xí nghiệp chắc chắn cũng đã góp phần vào sự xếp hạng đó. Ở Nhật Bản, cũng như ở các nước khác, các công ty lớn có nhiều khả năng có công đoàn hơn những công ty nhỏ. Nhưng các công đoàn Nhật Bản không tìm cách đòi ấn định tiền lương và lợi ích ngang nhau ở các công ty thuộc đủ các cỡ, mà lại chuyên tâm vào việc đòi công ty của họ trả lương thích đáng với tầm cỡ của chúng và chắc chắn là lương cao hơn các công ty nhỏ hơn.

Mức độ các công ty lớn hơn dựa vào việc gia công, thầu lại là một nguyên nhân khác của việc xếp hạng, ít ra là ở một số ngành công nghiệp. Ở một công ty chế tạo ô tô như Nissan, 70% chi phí về hàng hóa và dịch vụ dùng trong việc sản xuất một chiếc xe nhỏ được thể hiện bằng đơn đặt hàng cho các hãng thầu, gia công. Nissan chủ yếu là nơi lắp ráp các bộ phận được mua về. Ngược lại, hơn 60% các tổ chức kinh doanh nhỏ và vừa trong một loạt ngành công nghiệp từ may mặc đến kim loại màu – nhưng nhất là chế tạo thiết bị và cơ khí điện – đều đi vào gia công. Khi công việc kinh doanh tồi tệ, công ty lớn chủ yếu cắt giảm các đơn đặt hàng cho những người gia công và trả họ giá thấp hơn. Những người này lại áp đặt lên người gia công cho họ những điều kiện gay gắt hơn. Do đó công ty càng nhỏ, càng bấp bênh. Ngay trong những cuộc suy thoái nhẹ, vẫn có hàng chục hãng gia công nhỏ phá sản.

Việc dựa dẫm chủ yếu vào vay nợ, hoàn toàn không chỉ giới hạn vào các công ty nhỏ, mà còn nhấn mạnh đến hai khía cạnh của hoạt động kinh doanh khá quen thuộc, tuy không rõ rệt bằng ở phương Tây. Một là mọi việc mua hay bán đều đòi hỏi các công ty phải đánh giá tài khoản của nhau và buộc ban giám đốc phải biết rõ vị trí công ty của mình và vị trí của bạn hàng trong trật tự thương mại, một thứ tôn ti có tính chất ít nhiều chính thức bởi việc các công ty thương mại, các nguồn buôn bán hối phiếu và các ngân hàng xếp hạng giấy hẹn trả tiền của các công ty khác nhau phát hành, theo địa vị của công ty phát hành. Hai là, việc dựa vào mua bán chịu góp phần đảm bảo nguyên lý “thắng lợi này dẫn đến thắng lợi khác” và không có gì giúp cho một công ty lớn lên bằng tầm cỡ lớn của mình. Bởi những công ty lớn hơn và mạnh hơn giành được những điều kiện mua bán chịu tốt hơn ở các bạn hàng của họ – so với các công ty nhỏ và yếu hơn – nên có lợi thế cạnh tranh. Việc sử dụng các phiếu hẹn trả tiền làm cho các công ty thấy rõ được sự xếp hạng và góp phần duy trì nó.

Hệ thống ngân hàng Nhật Bản – một nguồn cung cấp về tiền ngắn hạn cho công nghiệp và thương mại – gồm một số loại ngân hàng có thể dễ dàng được sắp xếp trên một thang quyền lực và uy tín. Trên đỉnh cao nhất của hệ thống ngân hàng là các ngân hàng cho vay dài hạn, đặc biệt là Ngân hàng Công nghiệp Nhật Bản, và các “ngân hàng thành phố” có trụ sở ở các đô thị hoạt động trên toàn quốc. Dưới các ngân hàng đó là các “ngân hàng ký gửi”, công việc kinh doanh của các ngân hàng này liên quan đến cho vay dài hạn và nhiều dịch vụ tài chính khác. Những ngân hàng này cũng có

những mạng lưới chi nhánh trên toàn quốc. Tiếp đến các ngân hàng địa phương, chủ yếu hoạt động trong phạm vi một hai tỉnh. Thấp hơn nữa là các ngân hàng tương tế. Lĩnh vực hoạt động của chúng là thành phố hoặc thị trấn. Có lẽ hình thức ngân hàng thấp nhất (tuy có những tầng lớp dưới nữa trong đời sống tài chính) là các hội cho vay (shinyo Kinko), hoạt động trong phạm vi vài thị trấn của một thành phố lớn.

Tác động của sự sắp xếp ở các ngân hàng này đối với sự xếp hạng của công nghiệp củng cố một khuynh hướng chung của các ngân hàng nhằm ưu đãi những người vay lớn thay vì người vay nhỏ. Những ngân hàng quốc gia lớn hơn vay tiền rẻ hơn và cho vay cũng rẻ cho các công ty lớn. Các ngân hàng nhỏ hơn phải trả nhiều hơn cho những khoản ký gửi và những khoản vay của họ, đòi các công ty nhỏ vay tiền của họ phải trả lãi nhiều hơn. Các ngân hàng thành phố, địa phương và tương tế chịu ảnh hưởng khác nhau của hoàn cảnh thị trường tiền tệ và tất nhiên có những thời hạn trung bình khác nhau cho việc vay và ký gửi, cũng như có những người vay có tư cách khác nhau. Do đó, so sánh đơn giản lãi suất về cho vay cũng hầu như bị biến thành vô nghĩa bởi thói quen lấy “cân đền bù” đánh đổi lấy cho vay. Điều còn quan trọng hơn là ngân hàng càng nhỏ thì càng ít có khả năng cho vay những khoản lớn cho những cá nhân khách hàng nhỏ, cho nên các tổ chức kinh doanh nhỏ gặp khó khăn trong việc có được tiền để mua thiết bị cơ bản và đặt tiền đề trở thành công ty lớn và hữu hiệu hơn.

Một loạt thiết chế khác góp phần vào sự xếp hạng công nghiệp theo cùng một cách thức như các ngân hàng – bằng cách áp đặt



các khuynh hướng tôn ti trật tự của chúng lên đại bộ phận các công ty – là các trường đại học, khoảng 400 trường. Cũng y như các ngân hàng lớn hơn cho các công ty lớn hơn vay với lãi suất thấp, các trường đại học “tốt hơn” đưa các sinh viên tốt nghiệp của họ tới các công ty “tốt hơn” và do đó thường là lớn hơn. Hệ thống giáo dục của Nhật Bản bị chi phối bởi một nhóm những trường đại học chính, nhất là những trường đại học quốc gia lớn của Tokyo, Kyodo, Osaka và Hokkaido. Muốn được vào học các trường đó phải qua các kỳ thi tuyển chọn và đông đảo học sinh tốt nghiệp cao trung đều mong ước được vào các trường đó. Những trường cao trung, đặc biệt thành công trong việc có nhiều học sinh đổ vào các trường đại học đó, lại thu hút nhiều học sinh tốt nghiệp trung học. Như vậy trẻ em được tuyển lựa và hướng dẫn tới những trường đại học “tốt nhất” ngay từ tuổi thiếu niên. Do đó một công ty lớn, có khả năng tuyển người từ trường đại học Tokyo, rất có thể sẽ có được những người vào làm việc cho nó có trình độ tri thức cao hơn là một công ty nhỏ chỉ có thể tuyển dụng người từ một trường đại học địa phương ít ai biết đến. Dĩ nhiên, năng lực học thuật có thể không hoàn toàn phù hợp với tài năng quản lý mà các công ty cần đến và các trường đại học địa phương cũng có thể đào tạo ra một số sinh viên tốt nghiệp đầy hứa hẹn mà những người này rất có thể vì một lý do nào đó đã trượt kỳ thi vào các trường có uy tín hơn; nhưng những sự khác nhau giữa những sinh viên tốt nghiệp các trường tốt nhất và các trường kém nhất là rất rõ rệt, và khó khăn của các công ty nhỏ trong việc tuyển dụng những người tốt nghiệp có trình độ cao nhất đã đặt họ vào thế bất lợi rất lớn.

Tuy rõ ràng các ngân hàng và các trường đại học góp phần tạo ra sự xếp hạng trong công nghiệp, điều ngược lại cũng đúng. Các ngân hàng được xếp hạng theo khả năng của họ cho các công ty lớn vay tiền và đặc biệt là khả năng trở thành “ngân hàng chính” của các công ty đó. Các trường đại học giành được uy tín vì họ cung cấp con đường dễ dàng vào các chức vụ trong Chính phủ và giới kinh doanh lớn. Mỗi hệ thống xếp hạng lại củng cố các hệ thống xếp hạng khác, nhưng tất cả đều thể hiện và khuyến khích xu hướng của người Nhật muốn sắp đặt mọi thứ theo trật tự trên dưới... Dù cho có những lý do vật chất nào cho việc xếp hạng trong công nghiệp, dù cho có những nguyên lý nào của nền kinh tế quy mô lớn và của cơ chế thị trường đang hoạt động thì sự xếp hạng vẫn có một ý nghĩa quan trọng trong ý thức của mọi người. Người Anh hay người Mỹ sẽ không có ý nghĩ về một trật tự trên dưới ví như công ty này nhỏ không có nghĩa là các nhân viên của nó nhất định ở vào một vị trí thấp kém. Do đó, sự thấp kém đó không lộ rõ và thậm chí không tồn tại nữa. Ở Nhật Bản, các công ty nhỏ, tính không ổn định về kinh tế, lương thấp và nhân lực kém cỏi thường được gắn liền với nhau và kết quả là chúng gắn liền với nhau, trừ một số ít những công ty nhỏ nổi bật khiến người ta càng chú ý hơn đến cái lệ chung. Tóm lại, sự xếp hạng trong công nghiệp có những nguyên nhân cả về vật chất lẫn tư tưởng và những nguyên nhân về tư tưởng cũng quan trọng không kém những nguyên nhân vật chất trong việc duy trì sự xếp hạng đó.

Những nhóm công nghiệp

Khuynh hướng cuối cùng trong 4 khuynh hướng phân biệt công ty là khuynh hướng của các công ty muốn liên kết với nhau thành những nhóm công nghiệp. Có 3 loại nhóm công nghiệp. Một là nhóm quen thuộc nhất đối với người phương Tây, “hậu duệ” của các zaibatsu trước chiến tranh. Thứ hai là nhóm ngân hàng, gồm các công ty con về tiền vào một ngân hàng chính. Loại thứ ba là gia đình công nghiệp, bao gồm một công ty chế tạo lớn và các công ty liên quan do đó nắm quá nửa cổ phần: chẳng hạn Nihon Radiator là thành viên của gia đình Nissan cùng với khoảng một tá công ty khác.

Ở cuối chương I, bốn Zaibatsu lớn nhất được đề cập: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo và Yasuda, là những nhóm công ty trong đó công ty mẹ của gia đình nắm một phần quyền sở hữu và hoàn toàn kiểm soát các zaibatsu kia. Mỗi Zaibatsu có một ngân hàng, một công ty bảo hiểm để cung cấp tiền, dịch vụ tài chính, và một công ty thương mại để mua, bán hàng hóa cho các công ty thành viên. Các công ty thành viên này hoạt động trong một số ngành kinh doanh khác nhau, gắn bó không những với công ty mẹ mà còn gắn bó với nhau bằng những tỉ lệ cổ phần nắm giữ của nhau, bằng những ban giám đốc chung và những sự dàn xếp kinh doanh ưu tiên cho nhau. Các nhà chức trách chiếm đóng sau đại chiến II đã phá bỏ các Zaibatsu và hủy bỏ các công ty gia đình. Nhưng sau khi quân đội đồng minh rời khỏi và Nhật Bản giành lại độc lập thì một số công ty của các Zaibatsu thời tiền chiến bắt đầu lại liên kết với nhau. Họ trao đổi cổ phần với các công ty khác mang cùng một tên chung của Zaibatsu, cố ý dựa vào các ngân hàng, các ngân hàng ký

gửi và các công ty bảo hiểm của nhóm và kinh doanh với nhau thông qua các công ty thương mại. Họ cũng trao đổi giám đốc và thành lập các câu lạc bộ, nơi chủ tịch các công ty có thể gặp gỡ. Theo cách đó, giữa năm 1952 và 1965 đã diễn ra sự hồi sinh của các Zaibatsu tiền chiến và danh từ này thường được dùng để nói về những tập hợp công ty có tên như Mitsubishi, Mitsui hay Sumitomo, tất cả vốn từng là những bộ phận của các tổ hợp khổng lồ.

Tuy nhiên, so với những “tiền bối” của chúng, các Zaibatsu hậu chiến là những liên minh lỏng lẻo trong đó, các công ty thành viên chỉ hợp tác ở một mức độ hạn chế và hiếm khi có ý đạt tới một sự lãnh đạo trung tâm. Hãy lấy Zaibatsu Mitsubishi trước và sau chiến tranh làm ví dụ. Trước chiến tranh, mỗi công ty lớn trong tổ hợp Mitsubishi có nhiều giám đốc kiêm nhiệm chức giám đốc của các công ty Mitsubishi khác. Mitsubishi Heavy Industries và Mitsubishi Electric có 11 và 12 giám đốc như thế. Phần lớn các chức danh giám đốc kiêm nhiệm đó là do các giám đốc của công ty mẹ nắm giữ: năm 1937, 17 giám đốc của công ty mẹ giữ 96 chức giám đốc trong 19 công ty nòng cốt. Tuy nhiên, năm 1976, không có công ty nào của Mitsubishi có chung giám đốc với hơn 4 công ty khác; phần lớn các công ty chỉ có chung một hay hai giám đốc và một công ty quan trọng, thậm chí là không có giám đốc chung. Cách dàn xếp phổ biến nhất là chủ tịch của công ty này kiêm nhiệm chức giám đốc cấp dưới ở hai công ty kia. Tính chặt chẽ trong tương quan là phù hợp với cách giải thích cho rằng các công ty của Mitsubishi đều giữ cho hoạt động của họ ngang nhau.

Thay vì lối dàn xếp trước chiến tranh về nắm giữ cổ phần, trong đó riêng công ty mẹ của gia đình kiểm soát gần như đa số các cổ phần của phần lớn các công ty trong một Zaibatsu, ngày nay khi các công ty mẹ đã trở thành bất hợp pháp, các thành viên của Zaibatsu không còn nắm giữ nhiều cổ phần của nhau.

Cũng có thể Zaibatsu hiện đại khác với Zaibatsu tiền chiến trong chừng mực các công ty thành viên tham dự vào công việc kinh doanh của nhau. Việc buôn bán trong nhóm giữa các Zaibatsu tiền chiến là lớn tuy các công ty không mua của nhau nếu họ có thể giành được điều kiện tốt hơn ở những công ty bên ngoài. Các công ty của Zaibatsu ngày nay vẫn ưu tiên giao dịch với nhau. Một nhà buôn chở hàng bằng tàu biển không qua Mitsubishi Corporation sẽ phải trả ít hơn nếu dùng tàu biển của N. Y. K. và bảo hiểm với Tokyo Marine. Tuy nhiên đối với công nghiệp Nhật Bản, những trường hợp có những công ty của nhóm ra ngoài để tìm kiếm hàng hóa và dịch vụ. Các công ty Mitsubishi có thể dùng những công ty thương mại của các Zaibatsu khác. Các tòa nhà của Mitsubishi Real Estate sở hữu không nhất thiết có đồ đạc cố định do Mitsubishi Electric chế tạo.

Thường thường cách suy nghĩ của mọi người và các nguyên tắc điều hành các tổ chức trở nên rõ rệt hơn khi có một sự trục trặc. Tháng 12 năm 1974, một sự cố xảy ra đã bộc lộ rất nhiều về tính cố kết của các Zaibatsu ngày nay. Các bể chứa dầu lửa của nhà máy lọc dầu Misushima của Mitsubishi Oil bị rò rỉ. Dầu chảy vào Biển Nội Địa, làm ô nhiễm một trong những vùng đẹp nhất của Nhật Bản và hủy hoại đời sống ở biển trong vùng đó. Người ta

nhANH chóng thấy rõ rằng những phí tổn về sửa sang và chữa chạy sẽ là quá lớn, một mình công ty không thể gánh vác nổi – ước tính phí tổn lên tới 50.000 triệu yên, gấp đôi giá trị tài sản của Mitsubishi Oil. Nhưng Mitsubishi Oil, cũng như phần lớn các công ty dầu lửa Nhật Bản khác, một phần là sở hữu của công ty dầu lửa do nước ngoài cung cấp dầu lửa cho nó. 48,7% cổ phần của nó là do công ty Getty Oil nắm giữ, và chỉ có vài phần trăm là do các công ty khác của Mitsubishi giữ. Về thực chất, công ty chỉ sở hữu tên gọi Mitsubishi. Khi mức độ thiệt hại được công bố, nhóm Mitsubishi rất ngần ngại trong việc giúp đỡ cái được mô tả là “một lãnh chúa bên ngoài” nhóm – có ý ám chỉ đến các lãnh chúa phong kiến trong thời kỳ Tokugawa không thuộc gia đình Tokugawa hay trong số những kẻ cộng sự với nó. Trong một bài báo đăng hai tháng sau sự cố đó, người ta nói chủ tịch Ngân hàng Mitsubishi Bank đã nhận xét rằng Mitsubishi Oil là công ty của Getty Oil chứ không phải của Mitsubishi và chủ tịch công ty Mỏ và Xi Măng Mitsubishi bác bỏ ý kiến cho rằng công ty của ông ta phải trả giá cao hơn về dầu lửa của công ty Dầu lửa để cùng giúp đỡ giải quyết những vấn đề của nó. Ông Fujino, đại diện một hội các chủ tịch của nhóm Mitsubishi, nói: “Nếu là Zaibatsu thời trước thì công việc quản lý là cùng chung một vốn và liên đới chịu trách nhiệm, nhưng ngày nay, ngay dù các công ty có là thành viên của nhóm, họ vẫn là những công ty độc lập đối với nhau và các cổ đông của họ là riêng biệt”. Tuy vậy, như những người cầm đầu nhóm thừa nhận, các tên Mitsubishi vẫn gắn với công ty đó và nói rộng ra, với sự cố xảy ra. Về sau, do thiệt hại chồng chất đổ lên đầu Mitsubishi Oil và do Getty không hề có ý giúp đỡ, nhóm Mitsubishi quả thật

đã quyết định tập hợp lại và thu xếp cho vay một khoản tiền lớn để khôi phục công ty gặp sự cố kia.

Vụ Mitsubishi Oil đáng được nghiên cứu kỹ càng khi có được tư liệu, vì nó cho thấy rõ sự thiếu đoàn kết của các Zaibatsu hiện đại trong đó không còn có công ty mẹ để gắn kết các công ty riêng rẽ lại một cách chặt chẽ. Nó cũng cho thấy ý nghĩa quan trọng của một cái tên để liên hệ một nhóm với nhau, bằng cách đặt tiếng tăm của mỗi công ty thành viên thành sự chăm lo của các thành viên khác.

Loại nhóm công nghiệp thứ hai là loại lấy một ngân hàng làm trung tâm, rất giống cung cách của các nhóm Deutsche Bank hoặc Dresdner Bank của Đức. Ví dụ Sanwa, một “ngân hàng thành phố” lớn gồm khoảng một tá công ty lớn được nó cho vay và nó có cổ phần trong các công ty đó. Trong số đó có Teijin, một công ty chế tạo sợi nhân tạo và Takashimaya một trong những cửa hàng bách hóa lớn nhất. Một nhóm ngân hàng như Sanwa lại càng lỏng lẻo hơn một Zaibatsu hiện đại, vì hai lý do. Một là các công ty khác nhau thuộc nhóm đó, tuy tất cả đều nợ ngân hàng của nhóm, không nhất thiết phải liên kết chặt chẽ với nhau. Không có ý thức về một lịch sử chung, không có một cái tên lừng lẫy để đoàn kết họ lại. Do đó, các công ty công nghiệp trong nhóm Sanwa không cảm thấy cần thiết phải nắm giữ cổ phần của nhau.

Các công ty lớn cũng có khuynh hướng độc lập đối với mọi ngân hàng riêng biệt, và điều này cũng giải thích sự lỏng lẻo của các nhóm của ngân hàng. Quyền lực của các ngân hàng ở Nhật Bản



vốn xưa nay rất lớn và hiện vẫn rất lớn, vì đối với phần lớn lịch sử hiện đại của Nhật Bản, vốn luôn luôn thiếu và các ngân hàng có truyền thống hoạt động như những máy bơm tiền, thu thập vốn từ những người gửi khoản tiền nhỏ để đưa vào các công ty công nghiệp lớn, do đó, đã có những khả năng ảnh hưởng đến việc đề ra quyết định trong công nghiệp. Ngay dù vậy, uy thế của các ngân hàng có lẽ đã được đánh giá quá cao. Khả năng có thể tìm kiếm được tiền ở những nguồn tài chính khác đã cho phép một số công ty như Makita Electric Works, Maruichi Steel tube hoặc Brother Industries, không cần vay mượn của ngân hàng. Matsushita Electric Industrial, Nipon Musical (công ty chế tạo nhạc cụ Yamaha), Shiseido – công ty mỹ phẩm lớn nhất ở Nhật Bản – và Taisho Pharmaceutical đều là những công ty hàng đầu trong các lĩnh vực của họ không hề dựa hoặc dựa rất ít vào tài chính của ngân hàng. Hơn nữa, phần lớn các công ty Nhật Bản ít khi dính líu mà không gỡ ra được với các ngân hàng, khác với cảm giác mà các bản quyết toán của họ mang lại. Bởi ở Nhật Bản, luật pháp không đòi hỏi đất đai và các tài sản khác phải được đánh giá lại tại từng thời kỳ. Để làm sáng tỏ thêm vấn đề này, ta hãy lấy thêm ví dụ về một công ty vay 900 yên của một ngân hàng, cộng thêm 100 yên lấy từ vốn và mua một miếng đất giá 1.000 yên làm tài sản duy nhất. Vào một thời điểm mua tỉ lệ nợ/vốn của công ty là 9/1, do đó về tài chính, nó không ổn định vững vàng. Năm tháng qua đi, giá đất tăng lên gấp đôi. Tổng tài sản của công ty là 2.000 yên và nợ vẫn là 900 yên, tài sản có thực có thể quy cho các cổ đông và được tính là vốn trị giá là 1.100 yên. Tỷ lệ nợ/vốn bây giờ là 9/11 và về tài chính công ty trở nên ổn định hơn rất nhiều. Khi vay 900

yên, công ty hoàn toàn nằm trong quyền thao túng của ngân hàng. Nhưng, bây giờ, nó có thể bán đất trả nợ và vẫn còn 1.100 yên để chia cho các cổ đông; mối quan hệ của nó với ngân hàng có thể khác đi. Nhưng chỉ khi giá trị thực hiện nay của miếng đất đó xuất hiện trên bản quyết toán thì người bên ngoài mới có thể đánh giá được sự thay đổi địa vị của công ty. Một số công ty Nhật Bản bên ngoài có vẻ vay mượn khá nhiều, nhưng nếu so sánh với tài sản của họ thì họ lại nợ rất ít. Quan hệ của họ với các ngân hàng hoàn toàn không quy lụy như việc xem xét các bản quyết toán có thể làm người ta lầm tưởng.

Nếu các ngân hàng nói chung không hùng mạnh như đôi khi người ta nghĩ thì ảnh hưởng của một ngân hàng đơn nhất, ngay cả đối với các công ty thuộc nhóm của nó, cũng bị giảm bớt bởi sự cạnh tranh kịch liệt giữa các ngân hàng. Vì Nhật Bản là một nước có rất nhiều ngân hàng. Hiện nay có tới 50 ngân hàng thương mại với tiền gửi vượt quá 500.000 triệu yên, ngoài rất nhiều ngân hàng nước ngoài, công ty bảo hiểm và ngân hàng của Chính phủ, tất cả đều có thể cho vay ở quy mô lớn. Cộng thêm đó là vô số ngân hàng nhỏ hơn, những tổ chức gần giống như số ngân hàng và những hợp tác xã. Ngân hàng của nhóm trở nên ít có khả năng hơn và ít tự nguyện hơn, vì những lý do thận trọng về mặt tài chính, trong việc cung cấp phần lớn vốn của nó cho công ty đang lớn lên. Đồng thời, công ty trở nên hấp dẫn với nhiều ngân hàng bên ngoài nhóm, với tư cách một người có tiềm năng vay: do công ty vay nhiều hơn của các ngân hàng ngoài nhóm, quan hệ của nó với ngân hàng của nhóm giảm đi. Công ty Kobe Steel, qua một thời kỳ

15 năm, đã chuyển từ ngân hàng Dai Ichi Bank (sau này là Dai Ichi Kangyo) sang ngân hàng Sanwa như thế nào. Năm 1965, chủ tịch của Kobe Steel tham gia câu lạc bộ các chủ tịch của nhóm Sanwa Bank. Nhưng đồng thời công ty Kobe Steel vẫn liên hệ với Dai Ichi Kangyo và có thể suy ra nó đã khiến hai ngân hàng đối địch chống lại nhau. Cũng cần ghi nhận mối tương quan giữa các cổ phần và các khoản cho vay.

Do đó, các nhóm của ngân hàng có một khuyết điểm cố hữu, các công ty thành viên của nó càng làm ăn phát đạt, lại càng có ít khả năng ở lại dưới sự kiểm soát của ngân hàng trung tâm. Các nhóm của ngân hàng cũng dễ bị ảnh hưởng bất lợi của chính sách Chính phủ đòi các ngân hàng phải giữ các khoản cho vay cho mọi công ty dưới một tỷ lệ nào đó của vốn của ngân hàng. Do vốn của các ngân hàng Nhật Bản nhỏ hơn so với các khoản cho vay của họ, nên một số ngân hàng sẽ phải giảm bớt tiền cho vay cho những khách hàng được họ ưu đãi và do đó có nguy cơ mất ảnh hưởng đối với các khách hàng này. Về lâu dài, sự cố kết các nhóm của ngân hàng còn bị đe dọa bởi có thể việc cung cấp vốn sẽ không còn thiếu, và những nguồn vốn khác ngoài các ngân hàng trong nước, đặc biệt là Sở Hối đoái trong nước và các ngân hàng cùng người bảo hiểm của nước ngoài, sẽ trở nên tương đối quan trọng hơn.

Kiểu nhóm công nghiệp cuối cùng là nhóm hình thành xung quanh một công ty chế tạo lớn như Hitachi hoặc Toyota và gồm có một loạt những công ty con liên kết hoặc gia công.

Xung quanh công ty chính với mỗi công ty liên kết và hợp tác quan trọng trong một nhóm như Matsushita, có hàng tá, thậm chí hàng trăm những người cung cấp nhỏ và những công ty nhỏ, trong đó một công ty nào đó của nhóm Matsushita có thể nắm giữ một số cổ phần. Toàn bộ nhóm cho thấy một ví dụ rõ ràng cả về chuyên môn hóa lẫn xếp hạng trong công nghiệp. Hầu như mọi công ty đều đi vào một phạm vi hoạt động hẹp khiến mỗi công ty phải phụ thuộc vào các công ty kia. Đồng thời mỗi công ty có vị trí riêng, những công ty lớn, hùng mạnh và ổn định của nhóm ở trên đỉnh và những công ty quy mô, tính ổn định và hiệu quả giảm dần được sắp xếp bên dưới. Trật tự này sẽ được duy trì theo cách đã giải thích bằng phương pháp gia công thầu lại và mở rộng mua bán chịu.

Những nhóm như thế được hình thành bởi sự kết hợp của hai quá trình. Quá trình của những công ty nhỏ phụ thuộc vào các thành viên lớn của nhóm về khách hàng hoặc tín dụng của họ nên buộc phải gia nhập nhóm. Quá trình kia là quá trình “chia tổ” của những bộ phận chuyên môn hóa tách khỏi những công ty lớn ở trung tâm nhóm. Có thể dễ dàng thấy được tại sao các công ty Nhật Bản lại lập ra những công ty con. Nếu công ty mẹ tìm cách đa dạng hóa, tiến vào một ngành kinh doanh mới thì việc lập ra một công ty con, một công ty riêng biệt, tách rời về mặt luật pháp, có thể có những lợi ích về mặt pháp luật và hành chính. Việc lập ra một công ty con cũng có thể tốt cho tinh thần. Trung thành với một công ty nhỏ riêng biệt, dù cho nó thuộc quyền sở hữu của một công ty, vẫn dễ dàng hơn với phân ban Fine Chemicals của một tổ

chức rất lớn và làm giám đốc của công ty nọ đáng hài lòng hơn làm trợ lý giám đốc của công ty lớn này. Những lý lẽ này đối với phương Tây cũng như đối với Nhật Bản đều đúng, nhưng ở Nhật Bản còn có thêm một lý do nữa, người ta cho rằng một công ty đương nhiên phải thuộc về một ngành kinh doanh duy nhất và điều đáng mong muốn là nó phải có một lực lượng lao động thuần nhất mà sự chuyên môn hóa cho phép.

Nhưng tại sao một công ty con Nhật Bản lại có được phạm vi hoạt động rộng rãi hơn một công ty con phương Tây đến như thế, khiến các công ty con và các công ty mẹ hình thành những nhóm công nghiệp tương đối lỏng lẻo thay vì những tổ hợp tập trung? Một cái lợi quan trọng là cách sắp xếp đó cho phép công ty rất linh hoạt trong sự giao dịch với các công ty bên ngoài. Mỗi công ty con hoặc liên kết bên ngoài là độc lập trong một nhóm có thể có một loạt mối quan hệ khác nhau với những hãng cung cấp đối địch hoặc những bạn hàng, theo một cách mà những phân ban của một công ty lớn không thể có được. Do đó, nhóm nói chung có thể ban phát sự bảo trợ một cách rộng rãi. Chẳng hạn, các công ty của nhóm Matsushita dựa vào – hay nói cho đúng hơn, sử dụng, vì mức độ phụ thuộc là thấp – một số ngân hàng. Phần lớn coi Sumitomo là ngân hàng chính của họ, nhưng Reiki lại tự liên kết với Daiwa và Nippon Victor liên kết với Industrial Bank of Japan. Theo cách đó, một số công ty của nhóm có thể phát triển theo các mối quan hệ với những đối thủ chính của Sumitomo, nhưng không phải là không gây nguy hiểm cho sự ràng buộc chung của nhóm với ngân hàng này.

Lý do thứ hai, các công ty mẹ để cho các công ty con, nhất là những công ty con làm ăn thành công, một mức độ tự do rất lớn, cho phép các công ty con được có tên trong danh sách ở các sở hối đoái. Một khi một công ty con đã được ghi tên thì số lớn cổ phần do công ty mẹ nắm sẽ trở nên dễ đổi chác hơn nhiều. Công ty mẹ có thể bán đi một số cổ phần và do đó gạt hái được lời lãi của sự đa dạng hóa, nhưng không nhất thiết từ bỏ quyền kiểm soát.

Còn một lý do nữa giải thích những liên hiệp bao gồm các công ty mẹ và công ty con nửa độc lập lại phổ biến ở Nhật Bản. Tuy nhiên, đó là một lý do không đúng lắm với nhóm Matsushita hùng mạnh nổi bật và được quản lý tốt, so với một số công ty khác. Đó là những tổ chức liên hiệp cho phép các ban giám đốc của các công ty lớn ở trung tâm có quyền giải quyết các khó khăn và che giấu các vấn đề đối với công chúng. Vì cho đến năm 1977, các công ty Nhật Bản không cần phải chuẩn bị những bản thanh toán thống nhất, nên một công ty mẹ có thể sử dụng ảnh hưởng đối với một công ty con để trình bày bản thanh toán theo cách thuận lợi cho nó. Ví dụ, công ty mẹ có thể bán hàng cho một công ty con và nhận thương phiếu của công ty con trả cho các hàng đó. Hàng bán của công ty mẹ sẽ có vẻ tăng lên, ít ra là với những ai không xem xét có thật công ty con đã bán chỗ hàng đó cho công chúng không. Một công ty mẹ có càng nhiều công ty con và ban giám đốc các công ty con này càng có vẻ độc lập thì lại càng khó xác định được tình trạng thật của công ty mẹ. Từ năm 1977, các công ty Nhật Bản đã được yêu cầu phải hợp nhất những công ty mà họ có hơn 50% cổ phần, nhưng phương pháp kế toán “bày hàng tử kính” có thể dễ

dàng áp dụng được vào các trường hợp trong đó công ty chính không sở hữu đa số cổ phần của công ty hợp tác với nó. Công ty chính vẫn có thể xui khiến công ty nhỏ hơn giúp nó giấu giếm các vấn đề kinh doanh, không những vì nó nắm nhiều cổ phần mà còn vì nó chi phối việc kinh doanh của công ty nhỏ hơn, bảo đảm cho các khoản vay mượn của công ty hoặc mua nguyên vật liệu của nó.

Điều gì mà các nhóm công nghiệp thuộc các loại khác nhau sở hữu chung? Một đặc trưng mà mọi nhóm đều có là ý thức cộng đồng. Trong trường hợp các Zaibatsu mới, ý thức cộng đồng, tư tưởng cho rằng một số công ty có chung nguồn gốc vẫn cần phải liên kết với nhau, là lý do chính cho việc tồn tại một cộng đồng nào đó. Ngay ở nơi nhóm gắn bó với nhau vì những lý do vật chất, các thành viên vẫn thừa nhận họ liên quan với nhau và công chúng am hiểu đều biết rõ mối liên quan ấy. Đặc trưng thứ hai là chúng được tổ chức theo sự xếp thứ hạng công nghiệp. Đứng đầu các Zaibatsu mới là những công ty lớn như Mitsubishi Heavy Industries, những cơ quan tài chính như Mitsubishi Bank và những công ty thương mại; chúng ảnh hưởng đến các thành viên nhỏ hơn và những thành viên này lại tác động đến nhiều hãng chi nhánh phụ và gia công. Nét đặc trưng chung thứ ba là mức độ chuyên môn hóa của các công ty thành viên của nhóm. Trong các Zaibatsu mới và các gia đình công nghiệp, mỗi công ty hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh riêng, một phần là để tránh cạnh tranh và một phần để làm ăn kinh doanh với các thành viên khác của nhóm. Trong các nhóm của ngân hàng, sự phân công lao động kém rõ rệt hơn.



Các nhà quản lý của các công ty Nhật Bản hết sức chú ý đến những gì đang xảy ra ở “các công ty khác nhau trong cùng ngành kinh doanh” và các công đoàn xí nghiệp của công ty lấy điều biên ở các công ty kia làm điểm đối chiếu chủ yếu của họ. Rất có thể có những mối ràng buộc có tính thiết chế giữa các công ty của cùng một ngành công nghiệp, thậm chí có thể tham dự vào việc ấn định giá cả hoặc gia nhập một các-ten dưới sự bảo trợ của hiệp hội đó. Các công đoàn của công ty có thể có những hiệp hội tương đương với các công đoàn của các công ty đối địch; họ rất có thể thuộc cùng một tổ chức liên hiệp các công đoàn. Như vậy, các giám đốc và công nhân trong một công ty như Mitsubishi Electric phải luôn để mắt đến những gì xảy ra ở Toshiba, công ty tương đương với nó trong nhóm Mitsui. Ban giám đốc sẽ phải nghe ngóng người ta bàn tán về việc Toshiba mới mở rộng một nhà máy tại Hiệp hội các công ty chế tạo thiết bị điện Nhật Bản; và người của công đoàn Mitsubishi Electric thông qua liên hiệp công đoàn của họ sẽ biết được các yêu sách ở Toshiba đòi trả tiền cho việc làm thêm ngoài giờ. Sự phân công lao động đó đã đưa ra lý do tồn tại cho các tập hợp công nghiệp bao gồm các công ty, cũng đem lại phạm vi cho những sự tiếp xúc và trao đổi thông tin giữa các công ty của những nhóm khác nhau.

Đặc trưng thứ tư của các nhóm công nghiệp các loại là cách các thành viên của nhóm mua cổ phần của nhau, một biểu hiện của những quan hệ đoàn thể. Quan điểm hiến pháp và luật pháp về các cổ đông và cổ phần ở Nhật Bản, cũng như ở phương Tây, là các cổ đông là những người sở hữu và là những người kiểm soát sau

cùng của một công ty thông qua ban giám đốc do họ bầu ra. Trong công nghiệp ở phương Tây, quyền lực đã chuyển từ cổ đông sang ban giám đốc công ty là một chuyện thường. Có lẽ chúng ta có thể phân biệt hai giai đoạn lịch sử riêng biệt, ít ra là ở Hoa Kỳ. Khoảng từ năm 1900 đến năm 1930, các doanh nhân tư nhân được thay thế bằng những tổ chức quản lý lớn, mà người ngoài khó lòng có thể hiểu được sự hoạt động rối rắm của chúng. Cũng trong thời kỳ này, các cổ phần đi đến chỗ được phân phối rộng rãi giữa các cá nhân cổ đông vốn quá đông đảo và tản mạn, thiếu hiểu biết nên không thể thực thi được các quyền kiểm soát hợp pháp của họ. Năm 1930, các ban giám đốc của một số công ty lớn có thể thực sự không còn chịu sự kiểm soát của những cổ đông. Tuy nhiên, từ trước Đại chiến thế giới II, có một sự gia tăng nhanh chóng về quy mô và số lượng các tập đoàn đầu tư: các công ty bảo hiểm, quỹ trợ cấp, và công ty đầu tư. Những tổ chức này thường nắm những lượng cổ phần lớn trong từng công ty riêng lẻ và thỉnh thoảng lại sử dụng ảnh hưởng của chúng đối với ban quản trị các công ty đó. Tuy nhiên, ảnh hưởng này không phải được sử dụng trực tiếp bởi những cá nhân đầu tư, những người được hưởng lợi của bảo hiểm và các quỹ trợ cấp mà bởi những nhà quản lý chuyên nghiệp. Theo một ý nghĩa nào đó, các cổ đông của các công ty riêng lẻ đã giành lại được một phần kiểm soát, nhưng quan hệ quan trọng giữa các cổ đông và các giám đốc thực sự là quan hệ giữa các ban giám đốc khác nhau. Quyền lực đối với công nghiệp nói chung đã chuyển sang một loại quản lý công nghiệp và tách rời khỏi cá nhân đầu tư, người này hoặc trực tiếp mua vài trăm cổ phần hoặc thông

thường hơn, đưa các cổ phần của mình cho những người chuyên nghiệp quản lý.

Ở Nhật Bản, Giáo sư Mito và những cộng sự đã gợi ý sự nổi lên của các đội quản lý chuyên nghiệp và các tổ chức đầu tư đã diễn ra cùng lúc. Sau đại chiến thế giới II, các công ty mẹ của các gia đình bị hủy bỏ, khiến các giám đốc trở nên độc lập; nhưng các công ty lại bắt đầu mua cổ phần của nhau. Họ đã và đang làm vậy vì nhiều lý do: Để ngăn chặn việc công ty nước ngoài bỏ tiền ra mua mất, mặc dù đã có những quy định rất có hiệu quả ngăn cản tư bản nước ngoài tràn vào, khiến việc nắm giữ cổ phần của nhau để dựng một tuyến phòng thủ thứ hai là không cần thiết. Một lý do có ý nghĩa quan trọng hơn là việc mua cổ phần cho phép các công ty dự phòng những lúc khó khăn. Cổ phần mua được sẽ không phải đánh giá lại trên bản quyết toán, nên nếu giá trị thật sự của chúng tăng lên qua 15 hoặc 20 năm, chúng sẽ trở thành “tài sản kín”. “Tài sản kín” đó có thể đem cầm cố với một giá trị nhỏ trên sổ sách, và bằng cách đó, một công ty có thể giành được một khoản vay lớn. Vào những lúc khó khăn, có thể đem bán những cổ phần đó, và việc chuyển nhượng những tài sản giá trị bên ngoài có vẻ tầm thường theo sổ sách sẽ đem lại những thu nhập lớn. Một lý do nữa cho việc mua cổ phần của nhau là ở Nhật Bản, không như ở Anh hay ở Hoa Kỳ, sở hữu cổ phần được quảng cáo rộng rãi, chẳng hạn như trong các sách hướng dẫn của các công ty và trên các tạp chí đông độ giả. Do đó mua cổ phần của một công ty là công khai khẳng định một mối quan hệ. Hơn nữa, bằng cách mua cổ phần của nhau, các công ty có thể đối phó với sở hữu đoái vốn vẫn chưa

vứt bỏ được mối liên hệ lịch sử của nó với sự đầu cơ không lành mạnh. Dẫu sao, công ty lớn điển hình của Nhật Bản ngày nay vẫn có 10 đến 20 tổ chức quan trọng nắm giữ cổ phần, và ngược lại. Không giống các tổ chức cổ đông ở phương Tây – đầu tư chủ yếu để được chia lãi cổ phần và gia tăng giá trị của vốn – các tổ chức cổ đông Nhật Bản có khuynh hướng trở thành bạn hàng cộng tác và liên kết kinh doanh của công ty: việc sở hữu các cổ phần chỉ là biểu hiện của mối quan hệ giữa họ, chứ không phải bản thân mối quan hệ đó. Chắc chắn cách sắp đặt đó có một lợi ích là các ban giám đốc công ty Nhật Bản không phải sợ ảnh hưởng của các cổ đông chỉ quan tâm đến những món lợi tài chính ngắn hạn. Nhưng điều bất lợi lớn là các ban giám đốc công ty được bảo vệ – thậm chí còn có hiệu quả hơn các đồng nghiệp phương Tây của họ – không phải giao dịch với ai khác ngoài một nhóm quan chức Chính phủ và những giám đốc công nghiệp và tài chính giống họ.

Điểm cuối cùng về ba loại nhóm công nghiệp là các mối quan hệ giữa những công ty bên trong nhóm thường luôn thay đổi. Các nhóm của ngân hàng là những nhóm dễ có những sự tái sắp xếp nội bộ nhiều nhất. Nhưng trong các gia đình công nghiệp và các Zaibatsu cũng luôn có những điều chỉnh. Người ta đã thấy có những công ty ngày càng làm ăn nhiều hơn ở bên ngoài nhóm và do đó, dần làm suy yếu sự gắn bó về tổ chức và về tình cảm đối với nhóm. Có những công ty có thể làm vào tình trạng khó khăn và cần được các thành viên hùng mạnh cứu giúp. Những công ty đó mất đi nhiều sự độc lập và có thể trở thành lệ thuộc vào các công ty hàng đầu của nhóm. Trong số những công ty nhỏ hơn gắn bó với

một nhóm, luôn có nhiều biến động khi những công ty mới được tuyển vào nhóm và những công ty cũ thì chuyển dịch dần sang các nhóm khác hoặc phá sản. Chính khả năng biến đổi các mối quan hệ giữa các công ty, sự hình thành những liên minh và sự rút khỏi các liên minh, sự giành được và sự mất tính độc lập, đã phân biệt rõ rệt nhất các nhóm này với tổ hợp tập trung.

Nghiên cứu trường hợp: Marumaru

Marumaru được hình thành năm 1949 bằng sự hợp nhất của ba công ty nhỏ sản xuất gỗ và đồ gỗ ở tỉnh N., một trong ba công ty này là công ty con của một liên đoàn độc quyền lớn, và liên đoàn này trở thành cổ đông lớn nhất của Marumaru. Tuy nhiên, ít lâu sau, liên đoàn bị các nhà chức trách chiếm đóng buộc phải giải thể. Các nhà máy của liên đoàn ở N. và các tỉnh lân cận bị tách ra và hình thành một công ty mới, công ty Mumei. Marumaru bị lâm vào thế kỳ quặc là có khả năng tự lựa chọn công ty mẹ. Nó có thể tiếp tục làm công ty con của liên đoàn cũ lúc này quy mô đã nhỏ đi nhiều, hoặc có thể liên kết với Mumei. Cách thứ hai tỏ ra là thuận lợi hơn và Marumaru đi vào quỹ đạo của Mumei.

Những năm đầu của Marumaru rất khó khăn. Việc hợp nhất đưa tới sự hình thành Marumaru đã dẫn tới kết quả là các công ty này có quá nhiều người trong khi lại thiếu đơn đặt hàng. Trong năm đầu tiên, có những vấn đề về lao động, đặc biệt là một cuộc bãi công gay gắt, kéo dài ba tháng. Các nhà máy thoát đầu bị thiệt hại vì hỏa hoạn rồi sau vì một cơn bão – tuy cơn bão thứ hai đã giúp ích cho công ty bằng cách phá hủy các ngôi nhà trong khu vực và

do đó làm tăng thêm nhu cầu về gỗ để xây dựng lại. Vì tất cả các vấn đề đó, Marumaru đã bị lỗ đôi chút trong hai năm đầu tồn tại và chỉ được lãi rất ít trong hai năm tiếp theo. Tuy nhiên, có những dấu hiệu cho thấy công ty được điều khiển bởi một ban giám đốc có tài năng và quyết tâm. Cũng như nhiều công ty Nhật Bản khác, Marumaru có những người nhiều tuổi hơn làm chủ tịch và phó chủ tịch, và phần lớn các giám đốc đều lớn tuổi. Nhưng bên dưới họ là một tổng quản lý, người thật sự điều hành công ty mới chỉ 29 tuổi. 10 năm sau khi Marumaru bắt đầu hoạt động, vị chủ tịch sáng lập về hưu và tổng quản lý lên thay. Trong số các nhà quản lý cao niên, mọi người đều tin ông luôn đã và vẫn là người có công trong sự thành đạt của Marumaru. Ông gây cho mọi người một ấn tượng ông là con người thông minh và có nghị lực với một vẻ tao nhã lịch sự, hấp dẫn khiến đông đảo nhân viên yêu mến.

Trong năm thứ ba, công ty Marumaru vạch kế hoạch bắt đầu sản xuất bìa gợn sóng. Ngay cái ý nghĩa đó cũng đã có vẻ quá tự phụ đại dốt. Marumaru là một công ty gỗ nhỏ của tỉnh lẻ có khoảng 100 nhân công và lãi suất thấp. Vậy mà giờ đây nó định tiến vào nền công nghiệp hiện đại mà không có một thành viên kinh nghiệm nào, và sẽ phải cần đến một số vốn khổng lồ. Tuy nhiên, chủ tịch của công ty (khi ấy còn là tổng quản lý) đã thuyết phục được công ty mẹ là Mumei ủng hộ công cuộc này, cùng một số ngân hàng cho công ty vay tiền. Đến năm thứ năm của công cuộc kinh doanh, Marumaru bắt đầu sản xuất bìa gợn sóng và hộp trong một nhà kho nhỏ của Mumei cho mượn. Một đặc điểm của

Marumaru là tuy dinh cơ không đẹp để hấp dẫn, nhưng máy móc của nó thuộc loại tốt nhất và mới nhất ở Nhật Bản.

Nhà máy ở N. vừa bắt đầu trả hết công nợ, Marumaru liền tìm cách chuyển vào khu vực Tokyo. Chẳng bao lâu công việc đã bắt đầu được tiến hành ở nơi sẽ là nhà máy sản xuất bìa gợn sóng lớn nhất Nhật Bản tại một địa điểm gần Yokohama. Sau đó, cứ hai hay ba năm lại có một nhà máy mới được xây dựng, cho đến khi Marumaru đang cạnh tranh trên hầu hết các thị trường địa phương quan trọng. Trong khi sản xuất bìa gợn sóng được mở rộng thì bộ phận gỗ và gỗ thanh co lại. Năm 1959, doanh thu về bìa gợn sóng lần đầu tiên vượt doanh thu gỗ về giá trị. Đến năm 1966, hơn 90% doanh thu là do giấy bìa và năm 1970 nhà máy gỗ cuối cùng đóng cửa.

Chiến lược của ban giám đốc là vay càng nhiều càng tốt và đem chỗ tiền đó đầu tư vào những nhà máy mới, thiết bị mới, và vẫn tiếp tục vay ngay cả trước khi đầu tư bắt đầu có lãi. Tuy sự táo bạo đó đã được cân nhắc thận trọng, nhưng rõ ràng sự căng thẳng do kế hoạch phát triển này áp đặt lên nhân viên rất lớn. Mỗi nhà máy mới lại to hơn, tốn kém hơn nhà máy trước và sự chậm trễ quá lớn trong việc đạt được lãi và những mục tiêu của sản xuất có thể là sự phá sản của toàn thể công ty. Công nhân viên các bộ phận sản xuất và bán hàng làm việc cật lực, tới tận khuya thậm chí cả vào ngày chủ nhật.

Năm 1970, qua những nỗ lực đó, Marumaru đã trở thành một cơ sở kinh doanh quy mô lớn. Doanh thu của nó vào khoảng 15 tỉ



yên/năm. 14 tháng sau, công ty có 1200 thành viên và Marumaru đã chính thức trở thành một công ty lớn. Quả thật, tuy Marumaru vẫn còn là một công ty con của Mumei và chỉ là một trong số các công ty của nhóm Mumei, nó đã lớn gấp ba lần công ty mẹ và đang nhanh chóng thay thế Mumei ở trung tâm của nhóm.

Nhóm Mumei – ở hình IIIa là một hiệp hội kiểu sushita, tuy rằng ở một quy mô nhỏ hơn rất nhiều với lĩnh vực quan tâm là lâm sản và bao bì chứ không phải đồ điện. Mumei, công ty duy nhất trong nhóm được nêu tên ở một sở hối đoái, đi vào ngành chế tạo bao bì. Nó sở hữu ba hoặc bốn công ty con ngoài Marumaru, nhưng không có công ty nào trong số đó quan trọng. Marumaru cũng lập ra những công ty con của riêng nó. Một trong số những công ty này là những bộ phận dịch vụ được tách ra, trước kia chỉ có Marumaru là khách hàng duy nhất, nhưng bây giờ thì nhận đơn đặt hàng của cả bên ngoài nhóm. Chẳng hạn, Marumaru nắm phần lớn cổ phần của một hãng chuyển chở đường tên là “Vận tải Maru”. Hãng này bắt đầu hoạt động với những xe nâng hàng trong các nhà máy của Marumaru và các xe tải để đi giao các hộp bìa gợn sóng của Marumaru, nhưng bây giờ đã cho thuê xe và nhận làm những công việc bên ngoài. Những hãng phụ khác cũng không phải là những bộ phận hoạt động của Marumaru được mở rộng mà là những công cuộc kinh doanh trong những ngành mới – tuy rằng những ngành này thường có liên quan với các ngành hoạt động của Mumei và Marumaru. Như vậy, với tính cách một sự đa dạng hóa đối với một công ty trước đây kinh doanh trong ngành gỗ, bây giờ có một công ty phát triển đất đai đang xây dựng một

ngoại ô mới và một bãi chơi golf. Còn có một công ty đóng chai nhỏ, và chai của nó được đóng vào các hộp của Marumaru. Ngoài các công ty con này – mà Marumaru có quyền kiểm soát – còn có một số hãng liên kết trong đó nó nắm dưới 50% cổ phần. Hãng liên kết lớn nhất là một hãng làm bìa gợn sóng ở một vùng khá hẻo lánh: Chiho Corrugated; Marumaru đã quyết định mua cổ phần của hãng này chứ không cạnh tranh với nó. Phần lớn các công ty liên kết khác còn nhỏ hơn nhiều, công việc kinh doanh của họ đều lệ thuộc vào Marumaru.

Đương nhiên các công ty của nhóm Mumei – Marumaru hợp tác trong kinh doanh ở mức tối đa, không công ty nào đi vào một công cuộc kinh doanh mới mà không có sự đồng ý của các công ty khác. Sự lãnh đạo nhóm từ trung tâm có thể thực hiện được nhờ chế độ giám đốc kiêm nhiệm bắt chéo nhau. Chủ tịch của Marumaru đồng thời cũng là phó chủ tịch của Mumei và nhiều giám đốc của Mumei có chân trong ban giám đốc của Marumaru. Những công ty con nhỏ hơn được sử dụng, trong một chừng mực nào đó, làm bãi cỏ cho các con ngựa già rút về từ các công ty lớn hơn; một giám đốc cao cấp của Marumaru khi rời khỏi Marumaru ở tuổi 55 được bổ nhiệm làm giám đốc một công ty con của nó. Tục lệ này rất có lợi cho các công ty mẹ, chúng có thể gạt đi được những người được trả lương cao vì thâm niên phục vụ, nhưng không nhất thiết làm việc rất giỏi; và những giám đốc mới được bổ nhiệm cũng có lý do để hài lòng. Tuy nhiên, cách làm đó không tốt đối với các công ty con vì có thể có tình trạng căng thẳng giữa các ban giám đốc trung gian “bản địa” với các giám đốc và các nhà quản lý đứng đầu được

áp đặt cho họ và củng cố nguy cơ là giám đốc của các công ty con trở nên chậm chạp và bảo thủ. Điều có ý nghĩa là Marumaru tuy về kỹ thuật là một công ty con của Mumei, đã không bao giờ tiếp nhận những nhà quản lý thừa của công ty mẹ.

Tuy các giám đốc và quản lý cao cấp của các công ty trong nhóm đều nghĩ đến lợi ích của nhóm và tuy có những biểu tượng chung và thỉnh thoảng có những nghi lễ của nhóm để tập hợp người của các công ty khác nhau, đối với phần lớn công nhân viên của bất cứ công ty nào của nhóm thì các công ty khác đều xa vời dù có những giới có thể là thân thiện. Tại nhà máy của Marumaru ở Yokohama, ít có nhân viên của Marumaru biết các quan chức của hãng Vận tải Marumaru mà văn phòng của hãng này ở ngay trong khu của nhà máy. Tuy nhiên, hãng Vận tải Marumaru vẫn chơi bóng với nhân viên của Marumaru mà họ cùng làm việc.

Công việc của Marumaru đã thật sự đưa nó tiếp xúc với hàng ngàn công ty khác. Đồng minh không những bao gồm các công ty khác nhóm Marumaru và Mumei mà còn bao gồm một bên là một ngân hàng thành phố và một công ty thương mại, mỗi cái nắm giữ từ 5 đến 10% cổ phần của cả Marumaru lẫn Mumei và một bên là một số những công ty nhỏ phụ thuộc vào Marumaru để cung cấp cho họ nguyên vật liệu hoặc công việc.

Quan hệ giữa Marumaru với ngân hàng và công ty thương mại là chặt chẽ, nhưng theo ý nghĩa thương mại chứ không phải xã hội. Ngân hàng (một trong những ngân hàng đã cho Marumaru vay tiền để mua chiếc máy làm bìa gọn sóng đầu tiên) là chủ nợ lớn

nhất của Marumaru và người ta nói rằng điều kiện cho vay của nó rộng rãi hơn các ngân hàng khác. Một trong những giám đốc hết nhiệm kỳ của ngân hàng đã được cử làm người kiểm tra sổ sách của Marumaru với nhiệm vụ duy trì nguồn tiền từ ngân hàng rót vào đều đặn thông qua những quan hệ cá nhân của ông ta trong ngân hàng. Công ty thương mại, thành viên của một trong các Zaibatsu mua bìla cứng và các hàng cung cấp khác cho Marumaru, ăn hoa hồng bằng gia hạn cho chịu: vì Marumaru, cũng như phần lớn các công ty Nhật Bản, trả các thứ hàng cung cấp cho nó bằng phiếu nợ 60 hoặc 90 ngày, thành thử các hộp bìla gợn sóng do Marumaru sản xuất thường là được trao đổi trước khi thanh toán xong các vật liệu sử dụng cho sản xuất. Phần vốn của nó ở Marumaru từ dưới 2% tăng lên hơn 7% số vốn cổ phần của Marumaru; và Marumaru bắt đầu một chính sách mua hàng sản xuất bởi các hãng thuộc Zaibatsu của công ty thương mại đó, từ các ô tô và xe tải của Hãng vận tải Maru, đến đồ uống không cồn ở căng tin của công ty. Tuy vậy không có một ai ở Marumaru hay ở Mumei chấp nhận luận điệu cho rằng các công ty của họ đang là thành viên của Zaibatsu đó. Công ty thương mại, thậm chí là cả ngân hàng nữa – rất quan trọng trong lịch sử của Marumaru – chủ yếu là những bạn hàng kinh doanh và nếu hoàn cảnh thay đổi, Marumaru có thể sẽ phải tìm kiếm những đối tác khác.

Có rất nhiều những đồng minh nhỏ, một số nằm trong các công ty liên kết với Marumaru. Gần một nửa sản lượng bìla gợn sóng của Marumaru bán cho những hãng nhỏ độc lập để làm hộp và thực hiện những đơn đặt hàng quá nhỏ. Một số quá trình đòi hỏi nhiều

sức lao động như làm gia cố hoặc lót bên trong cho các hộp của Marumaru do những hãng gia công nhỏ thực hiện. Công việc được tiến hành trên những chiếc máy cổ lỗ, đôi khi là mua lại của Marumaru với giá rẻ, trong những điều kiện thường là mạo hiểm. Ngoài ra, những mẫu bìa thừa bỏ đi của mỗi nhà máy của Marumaru đều được một trong 4-5 công ty thu mua phế liệu rất nhỏ liên kết với Marumaru, thu gom để bán. Tất cả các công ty nhỏ đó, tuy độc lập về mặt pháp lý, nhưng lại hoàn toàn dựa vào Marumaru để có đơn đặt hàng, nguyên vật liệu, thị trường và những sự đảm bảo về tín dụng để vay mượn ở các ngân hàng.

Theo một ý nghĩa nào đó, với Marumaru, các công ty đối thủ là những tổ chức xa vời. Không một công nhân viên nào của Marumaru từng làm việc cho một hãng lớn khác sản xuất bìa và rất ít hoặc không có ai, từng trông thấy nhà máy của Rengo, đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Marumaru và là công ty chi phối ngành công nghiệp này. Tuy vậy, người của Marumaru rất có ý thức về sự tồn tại của các đối thủ. Việc cạnh tranh trong ngành bìa gợn sóng rất kịch liệt. Rengo chỉ có khoảng 12% thị trường và có lẽ có tới 10 công ty cùng cỡ với Marumaru, mỗi công ty nắm từ 2 đến 6% thị trường. Đa số công nhân viên đều biết rằng phúc lợi của họ tùy thuộc vào thành công đó và cũng lo lắng không kém gì ban giám đốc nếu thị phần của họ sụt giảm. Ngoài ra, các giám đốc và công nhân đều chú ý ghi nhận tin tức về “những công ty khác trong các ngành kinh doanh”, các tin đó tới Marumaru một cách gián tiếp từ báo chí của ngành, từ khách hàng, từ các nhà sản xuất máy móc làm bìa gợn sóng và từ phân ban có liên quan đến ngành

này trong Bộ Công thương quốc tế. Những mẫu tin về những công ty mà ít người thực sự trông thấy ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần của công nhân viên. Với Marumaru, điều đó cũng quan trọng như cạnh tranh trong bán hàng.

Lẽ tự nhiên, người cung cấp và khách hàng có quan hệ với nhau. Nguyên tắc chung chỉ đạo các quan hệ giữa người cung cấp và các dạng khách hàng là khách hàng bao giờ cũng đúng. Cạnh tranh ở hầu hết mọi lĩnh vực đều khốc liệt đến mức những người cung cấp hầu như không tránh khỏi việc van nài được kinh doanh làm ăn với khách hàng. Chẳng hạn, không những Marumaru phải nhận những phiếu hẹn trả tiền hai hoặc ba tháng khi bán hộp, nhất là nếu khách hàng lớn hoặc nếu tình hình buôn bán đang kém, mà Marumaru còn phải giữ các hộp đó trong kho cho đến khi khách hàng cần lấy, rất tốn kém về không gian và phí tổn bảo hiểm.

Một chỉ dẫn rõ ràng nữa về địa vị được ưu đãi của khách hàng là tục lệ tặng quà. Vào mùa hè và dịp năm mới, những đội gồm ba, bốn nhân viên bán hàng của các công ty sản xuất mực hoặc hồ bột đến các nhà máy của Marumaru để chúc mừng các đốc công và trưởng phòng cũng như các quan chức cao cấp và tặng họ quà. Marumaru cũng gửi quà tặng và lời chúc mừng các khách hàng. Mỗi nhà máy phải chi một khoản tiền tới hàng ngàn đô-la cho rượu, áo sơ mi, xà phòng, bia và khăn tay tặng các giám đốc, thậm chí cả nhân viên của các công ty khách hàng. Việc lấy lòng đó không giới hạn vào những mùa tặng quà mà tiếp diễn quanh năm. Nhân viên bán hàng và giám đốc nhà máy đến thăm viếng khách hàng, chơi golf với họ, mời họ đi ăn và giúp họ những việc vặt. Lúc

nào người khách hàng cũng nhận được sự biết ơn và kính trọng dành cho người đã tỏ ra tốt bụng và hạ cố mua hàng của Marumaru.

Như vậy, trên quy mô nhỏ của nó, Marumaru đã phô bày các khuynh hướng được minh họa trên bằng những ví dụ về các tổ chức kinh doanh nổi tiếng hơn. Công ty Marumaru đã chuyên môn hóa, về chức năng, phụ thuộc vào các công ty con và liên kết của nó, được xếp đặt trong một trật tự trên dưới của các công ty khác và gắn bó với một nhóm. Nhưng lịch sử của công ty cho thấy qua năm tháng, sự đa dạng hóa đã có thể diễn ra như thế nào, các mối quan hệ tôn ti đã thay đổi như thế nào và sự liên kết với các công ty khác đã vững chắc thêm hoặc lỏng lẻo đi như thế nào.

### Xã hội của công nghiệp

Nếu như có một tổng số những sự khác biệt về xu hướng giữa bối cảnh công nghiệp Nhật Bản và bối cảnh công nghiệp phương Tây thì đó là ở Nhật Bản có tồn tại một xã hội của công nghiệp. Công nghiệp bao gồm một tập hợp rộng lớn các công ty và các công ty này có thể được sắp xếp vào một trật tự theo những tiêu chuẩn đơn giản: ngành kinh doanh chúng tham gia, quy mô và thị phần của chúng, sự liên kết của chúng với các công ty và ngân hàng lớn hơn, mức lương chúng trả, phương pháp tuyển dụng của chúng, khách hàng và các hãng cung cấp cho chúng cùng các cổ đông của chúng. Trật tự này không phải một sự sắp đặt được che giấu mà người quan sát bên ngoài chỉ có thể suy luận ra hoặc phát hiện. Trái lại, cái làm cho việc dùng thành ngữ “xã hội của công nghiệp”



trở nên thích đáng là trật tự đó rất rõ ràng đối với những ai tham gia vào công nghiệp và quả thật phần nào đã tạo ra những quy tắc rõ ràng của họ. Các công ty phải chuyên môn hóa, các công ty lớn hơn là tốt hơn, an toàn hơn và có lời hơn các công ty nhỏ, các bạn hàng phải trao đổi cổ phần với nhau. Kết quả là chuyên môn hóa, sự xếp hạng trong công nghiệp và các nhóm công nghiệp lại càng nổi bật. Nguyên tắc trở thành thực hành và thực hành lại hỗ trợ nguyên tắc.

Ảnh hưởng của xã hội công nghiệp là hiển nhiên không chỉ trong cách tổ chức các công ty và cách những nhà quản lý đề ra các quyết định mà còn cả trong những thuộc tính quan trọng hơn nhiều của công ty. Nó quy định tính cách mọi người suy nghĩ về lao động và về cách kỷ luật được áp đặt với họ. Các mục đích của công ty Nhật Bản thường có thể được diễn tả bằng những thứ khác không phải tài chính, bằng đơn vị sản xuất, và sản xuất là cái mà mọi người đều có thể đồng ý gia tăng không ngần ngại. Nhưng sản lượng không cần phải là một mục đích tự thân. Một công ty sản xuất thứ gì đó càng nhiều thì nó càng lớn lên, do đó, chẳng những công ty mà cả công nhân viên của nó càng được kính trọng. Việc sản xuất xà phòng tự bản thân nó là một việc tốt, nhưng công nhân viên của một hãng xà phòng cũng làm việc để hãng của họ trở thành một trong “Ba Ông Lớn” về xà phòng; và tất nhiên, để họ có thể đòi hỏi một cách hợp lý mức lương và điều kiện như ở các hãng khác hình thành “Ba Ông Lớn”. Về kỷ luật và uy quyền, thì rõ ràng, phần lớn kỷ luật cần được áp đặt theo biện pháp hành chính trong một công ty phương Tây độc lập, ở Nhật Bản đã được áp đặt

thông qua thị trường. Công nhân viên của một hãng gia công nhỏ biết rằng công ty lớn, chính yếu có thể bác bỏ các bộ phận mà hãng của họ sản xuất ra nếu giao nộp chậm hơn hoặc chất lượng kém; và như thế có nghĩa là hãng đó sẽ suy thoái và bản thân họ sẽ được thưởng ít hoặc thậm chí hãng có thể phá sản dẫn đến việc họ bị thất nghiệp. Những sự gò ép mà xã hội công nghiệp đặt lên công ty cũng lại gò ép họ.

Sự tồn tại của một xã hội công nghiệp cũng ảnh hưởng đến quan hệ giữa công nghiệp và cộng đồng. Trong cuốn Nhà máy Anh – nhà máy Nhật của R. P. Dore, có một nhận xét sáng tỏ rằng công ty English Electric chấp nhận “không thắc mắc bốn phần của nó phải dùng một tỷ lệ do luật pháp quy định về những người bị khuyết tật về thể chất”. Trái lại, đồng nghiệp của English Electric ở Nhật Bản là Hitachi thì tìm cách bảo đảm rằng những công nhân viên trong biên chế của nó là một lực lượng ưu tú, chỉ tuyển lựa từ những tầng lớp có trình độ cao. Những công việc tầm thường có thể được thực hiện bởi những người tài năng kém hơn – đóng gói, quét dọn, sai vặt – thì dùng những công nhân tạm thời hoặc công nhân của những nhà thầu tại chỗ”. Công ty Anh thừa nhận trách nhiệm của nó như một bộ phận của một xã hội rộng lớn hơn bao gồm cả công nghiệp. Công ty Nhật Bản thì rất có ý thức về địa vị cao của nó trong xã hội của công nghiệp và sẵn sàng bác bỏ những yêu sách của xã hội nói chung có thể đặt ra với nó. English Electric đem lại công ăn việc làm và do đó phân phối của cải của nó cho mọi bộ phận của cộng đồng. Hitachi, bản thân nó là một tổ chức có đặc quyền, thì lại chọn cách đem những đóng góp trực tiếp nhất

của nó cho những cá nhân được ưu đãi. Hãy khái quát từ thí dụ này và ta sẽ có thể thấy xã hội của công nghiệp ảnh hưởng như thế nào đến sự phân phối quyền lực và của cải trong xã hội nói chung.

Những tác động này của xã hội công nghiệp sẽ rõ ràng hơn ở những chương sau. Chương này sẽ được kết thúc bằng một lời nhắc nhở: sự tồn tại của xã hội công nghiệp ở Nhật Bản làm khó khăn thêm việc so sánh các công ty phương Tây và Nhật Bản bên ngoài cũng nằm trong một ngành kinh doanh. Toyota và General Motor đều là những công ty rất lớn trong ngành ô tô nhưng không thể so sánh được hai công ty đó nếu không nhận thức rằng Toyota là công ty dẫn đầu của một tổ hợp những công ty liên kết với nhau nhưng độc lập về mặt pháp lý và một phần lớn sản xuất của nó phụ thuộc vào việc phối hợp hoạt động của các công ty đó; rằng Toyota, để xứng với địa vị cao của nó trong ngành ô tô và trong cách công ty Nhật Bản, phải trả lương cao cho công nhân viên và đem lại cho họ sự an toàn về công ăn việc làm, do đó nó có thể tuyển dụng được những người tài giỏi nhất của những trường được coi trọng nhất; để làm được những cái đó Toyota phải giữ vững năng suất cao, một phần bằng cách sử dụng tài năng của công nhân viên và một phần bằng cách đôi khi lợi dụng các công ty lệ thuộc trong nhóm của nó. Khi đã nhận thức được các thực tế đó, rõ ràng việc chỉ đơn giản so sánh năng suất, hoặc những sự dàn xếp tài chính hoặc chính sách nhân sự hoặc phương pháp quản lý giữa các công ty Nhật và Mỹ là không thích đáng. Hoàn toàn không dễ dàng tìm ra được điều tương tự để đem so sánh với nhau.

## 4. TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ CÔNG TY

Công ty trong luật pháp và trong thực tiễn

Muốn giải thích một công ty được tổ chức và hoạt động như thế nào, cần phải bắt đầu từ pháp lý, vì không có những đạo luật thích hợp, công ty không thể tồn tại được và vì luật pháp chế ngự hành vi của các công ty. Tuy nhiên, vẫn có một sự khác biệt rất lớn giữa quan niệm của người làm luật về công ty và quan niệm của người bình thường. Khi một người Nhật Bản nói về Toyota hoặc một người Mỹ nói về General Motors là họ nghĩ đến một đội ngũ đông đảo tập hợp lại để chế tạo ô tô. Công ty bao gồm những con người đó – giám đốc và công nhân, cùng với các tòa nhà nơi họ làm việc, các máy móc họ sử dụng, v.v... Luật pháp, cả ở Nhật Bản lẫn ở Hoa Kỳ hay Anh, lại có một quan điểm rất khác. Về luật pháp, công ty là một tổ chức đoàn thể, có tư cách pháp nhân hoàn toàn phân biệt với các cá nhân có liên quan với nó. Những cá nhân này có thể là các công nhân viên hay giám đốc hoặc các cổ đông, nhưng họ không phải là công ty.

Luật pháp Nhật Bản thừa nhận 4 loại công ty. Quan trọng nhất là công ty chung cổ phần, tương đương với công ty Mỹ hoặc công ty trách nhiệm hữu hạn của Anh, và từ giờ trở đi, khi nhắc đến “công ty”, điều đó có ngụ ý nói đến loại công ty này. Một công ty cần phải có những điều lệ lập hội: nêu rõ tên, mục đích, chi tiết về các cổ phần của nó, tên, địa chỉ của những người chủ xướng và một số thông tin khác mà luật pháp yêu cầu, cùng với bất cứ quy tắc nào cần thiết cho sự điều hành công việc làm ăn của công ty mà các

người chủ xưởng có thể thỏa thuận với nhau, miễn là các quy tắc đó tuân thủ luật pháp.

Luật Thương mại của Nhật Bản cũng có quan điểm tương tự với luật Thương mại Anh, Mỹ về sự kiểm soát và quản lý công ty. Quyền kiểm soát tối hậu là của các cổ đông, họ thực thi quyền lực qua các phiên họp đại hội đồng. Đại hội đồng phải họp ít nhất mỗi năm một lần vào cuối mỗi thời kỳ tài chính nếu chưa đến một năm (Điều 134). Trách nhiệm quản lý và điều hành công việc của công ty do các cổ đông trao cho ban giám đốc, mỗi giám đốc cần được đại hội đồng bầu ra (Điều 254.1) Không có điều khoản pháp lý nào cho các thứ bậc của các giám đốc, lệ chung là ban giám đốc có thể bị ràng buộc bởi lá phiếu của đa số các giám đốc có mặt tại một cuộc họp của ban (Điều 260.2). Tuy nhiên, luật Nhật Bản khác luật Anh, Mỹ, nó đòi hỏi các công ty phải có một hoặc nhiều “giám đốc đại diện”, do ban giám đốc chọn và được quyền như cái tên của họ hàm ý, ký kết các văn kiện thay mặt cho công ty (Điều 261).

Về một số phương diện, luật Nhật Bản đem lại cho các cổ đông của một công ty nhiều quyền lực thực chất hơn cả ở nhiều nước phương Tây. Cổ đông kiểm soát ít nhất 3% vốn của công ty, có thể yêu cầu tòa án buộc một giám đốc phạm sai lầm phải từ chức (Điều 257). Cần phải có đa số hơn 2/3 số cổ đông được đại diện ở một phiên họp đại hội đồng để thông qua những quyết định quan trọng ảnh hưởng đến công ty, như sửa đổi điều lệ lập hội (Điều 343), thay đổi hoặc chuyển nhượng công việc kinh doanh của công ty hoặc một phần quan trọng của kinh doanh, hoặc thu nhận công việc kinh doanh của một công ty khác (Điều 408.IV). Những

điều khoản này có nghĩa là những cổ đông kiểm soát 1/3 cổ phần của một công ty (trong thực tế còn ít hơn thế), có những quyền lực quan trọng để phủ quyết hành động của ban giám đốc. Hơn nữa quyền lợi của các cổ đông trong công cuộc kinh doanh được coi là không những được các giám đốc mà còn được một tầng lớp quan chức bảo vệ, ở các nước Anh, Mỹ không hề có tầng lớp này: đó là các kiểm tra viên do luật pháp quy định. Mỗi công ty phải có ít nhất một kiểm tra viên do luật pháp quy định và do đại hội đồng bầu ra. Nhiệm vụ của ông ta đã trở nên phiền hà đều khắp cho mọi công ty thuộc đủ các cỡ vì một khoản sửa lại Luật Thương mại năm 1974 – bao gồm việc giám sát các hoạt động của các giám đốc (Điều 274.1), ngăn chặn mọi sự không làm tròn nhiệm vụ của các giám đốc (Điều 275.2) và thẩm tra các tài liệu của các giám đốc đưa ra trước các cổ đông trong các cuộc họp của đại hội đồng là đúng thủ tục (Điều 275).

Tuy nhiên, dù có những điều khoản pháp lý đó, cá nhân cổ đông bình thường Nhật Bản mua vài ngàn, thậm chí vài chục ngàn cổ phần của một công ty, nhưng không có quan hệ gì khác với nó, có rất ít ảnh hưởng đối với công việc của công ty. Một mặt, các giám đốc mà những cổ đông được xem như đã bầu ra ít khi quan tâm đến quyền lợi khá hạn chế của các cổ đông bình thường trong công ty. Mặt khác, những cổ đông nhỏ bị lu mờ trước các cổ đông lớn, thường là các ngân hàng và bạn hàng của công ty, mà lợi ích của họ trong công ty chủ yếu không phải lợi ích của cổ đông mà là lợi ích của những người cùng cộng tác kinh doanh.

Lợi ích của các cổ đông trong công ty được đại diện về pháp lý theo hai cách chủ yếu: bởi ban giám đốc và bởi đại hội đồng. Ngày nay các giám đốc của phần lớn các công ty Nhật Bản xuất thân từ hàng ngũ công nhân viên sau khi đã làm việc để ngoi lên qua 20-30 năm làm công việc quản lý. Thật ra, đúng hơn phải nói rằng đa số các giám đốc vẫn còn là những quản lý, vì họ vẫn còn điều hành các phân ban hoặc các bộ phận của công ty. Có 3 đến 4 cấp giám đốc. Thấp nhất là giám đốc bình thường (Torishimariyaku), trưởng ban hoặc phó một vụ. Trên cấp này là giám đốc quản lý (jomu torishimariyaku) có thể phụ trách vài ban hoặc một vụ nhỏ. Trên nữa là các giám đốc quản lý cao cấp (senmu torishimariyaku) và các phó chủ tịch (fukushacho) phụ trách các đơn vị lớn hơn của công ty, với chủ tịch (shacho) ở trên cùng. Sau nhiều năm phục vụ với tư cách nhân viên, những giám đốc rất có thể thiên về quyền lợi của công nhân viên mà họ đã cùng làm việc trong nhiều thập kỷ, hơn là quyền lợi của các cổ đông, nhất là những cổ đông nhỏ, chẳng ai biết đến, và luôn luôn thay đổi. Về tập thể, ban giám đốc cũng có dáng vẻ một cuộc họp quản trị cấp cao nhiều hơn là sự triệu tập các đại diện của các cổ đông. Phần lớn các giám đốc chịu trách nhiệm điều hành một bộ phận của công ty và về khách quan mà nói, không ở vào thế lý tưởng để xét duyệt hoạt động của một ban quản trị bao gồm cả bản thân họ trong đó và các cộng sự cấp trên và cấp dưới của họ. Cấp bậc của giám đốc cũng là một trở ngại cho việc thảo luận có tính chất phê phán. Một giám đốc bình thường có những bình luận chống đối với một chính sách nào đó thuộc nguyên tắc chung của một công



ty trước mặt những cấp trên của anh ta, phải là một giám đốc bình thường rất đặc biệt.

Ban giám đốc của nhiều công ty Nhật Bản có bao gồm một số nhỏ những giám đốc của bên ngoài, có lẽ hai hay ba người trong tổng số ba chục hoặc hơn thế. Những giám đốc bên ngoài này thường là đại diện của các đồng minh của công ty trong xã hội công nghiệp. Họ có thể là những giám đốc đã về hưu từ các ngân hàng chính của công ty hoặc giám đốc cao cấp của một công ty anh em trong cùng nhóm công nghiệp. Một số giám đốc có thể đã được bầu vào ban giám đốc vì những mối quan hệ của họ. Đáng chú ý trong số này là những công chức Chính phủ đã về hưu từ các bộ có liên quan với công việc kinh doanh của công ty. Một số giám đốc bên ngoài có thể thiên chút ít về quyền lợi của các cổ đông hơn là các giám đốc được đề bạt lên từ trong nội bộ. Chẳng hạn, nếu một công ty không có lãi nữa, thì giám đốc thường làm việc trong ngân hàng cho công ty vay tiền và nắm 5% cổ phần của công ty, có thể bày tỏ sự không hài lòng trùng hợp với các cổ đông nhỏ. Tuy nhiên, trong hoàn cảnh bình thường, các giám đốc từ bên ngoài chia sẻ quan điểm của các đồng nghiệp của họ trong ban quản trị công ty, một phần vì lai lịch của họ giống nhau, và một phần vì phần lớn trong số họ đã từng làm việc trọn thời gian ở công ty từ khi được bổ nhiệm vào ban giám đốc.

Nhiệm vụ của các kiểm soát viên theo pháp luật quy định còn bao gồm cả việc bảo vệ các cổ đông. Cho đến năm 1974, khi luật thương mại được sửa đổi để tăng cường trách nhiệm của họ, thì các kiểm soát viên của đa phần các công ty lớn là những cựu nhân

viên đã không leo lên được cấp giám đốc hoặc những người về hưu của các ngân hàng hay các công ty liên kết. Những người này phần lớn không có khả năng kiểm chế hành vi của các giám đốc. Từ khi luật được sửa đổi, một số công ty lớn đã lâm vào những khó khăn lớn để tìm những kiểm soát viên có chất lượng cần thiết giúp họ có thể trút bỏ được những nhiệm vụ phiền toái của chính họ, và rất có thể với thời gian, một loại kiểm soát viên sẽ khẳng định ảnh hưởng mới của nó với tư cách là những giám thị và những người bảo vệ dân trong công nghiệp Nhật Bản. Tuy nhiên, hiện tại, họ có thể vẫn là những con người đó, vẫn có những thái độ đó, và không có sự sốt sắng lớn, mặc dù những quyền hạn và bốn phạm pháp lý của họ, có thể đánh đổ quyết định của các giám đốc.

Một thiết chế khác được coi như giúp bảo vệ quyền lợi của cổ đông là đại hội đồng, nhưng ở Nhật Bản còn hơn cả phương Tây, đại hội đồng không còn phục vụ cho chức năng của nó nữa, ít ra là đối với những cổ đông nhỏ. Các cổ đông Nhật Bản có chiều hướng chia thành hai loại, mỗi loại có những động cơ rất khác để mua cổ phần: có những cổ đông lớn sở hữu tới 60% một công ty cỡ trung và có những người đầu tư cá nhân. Ở Anh hoặc Mỹ cũng vậy, cũng có những cổ đông kiểm soát một phần lớn cổ phần của nhiều công ty. Tuy nhiên, đó là những cổ đông nắm giữ cổ phần về bản chất có phần khác với những cổ đông nắm giữ cổ phần rất quan trọng ở Nhật Bản. Ở Anh và Mỹ, các quỹ trợ cấp, các công ty bảo hiểm nắm phần lớn cổ phần. Họ mua cổ phần vì giống như các cá nhân đầu tư, để hưởng lãi cổ phần và lời về vốn. Không những quyền lợi của

các cổ đông lớn và nhỏ giống nhau mà còn có thể nói rằng các cổ đông lớn bảo vệ và ủng hộ các cổ đông nhỏ bằng cách dùng hiểu biết và ảnh hưởng lớn của họ trên các thị trường tài chính để đảm bảo cho các ban quản trị công ty đối xử công bằng với mọi cổ đông. Trái lại, ở Nhật Bản, các cổ đông nắm giữ cổ phần thường là các ngân hàng và các bạn hàng của công ty có các cổ phần đó. Họ mua cổ phần không hẳn vì lãi cổ phần mà chủ yếu để đảm bảo sự hợp tác của công ty với tư cách là người vay tiền hoặc khách hàng hay người cung cấp. Nói chung, các cổ đông lớn nắm giữ cổ phần đầu tư để kinh doanh với các công ty. Miễn là ban quản trị của một công ty đưa đến cho họ công việc kinh doanh họ muốn có, còn họ không mấy sẵn sàng ủng hộ những yêu cầu của các cổ đông nhỏ đòi tăng lãi cổ phần hoặc ủng hộ những phong trào của các cổ đông nào đó xung đột với các chính sách của các giám đốc vạch ra cho công ty.

Những điểm bất lợi của cổ đông nhỏ càng trầm trọng thêm bởi thái độ của phần lớn các công ty đối với những cuộc họp đại hội đồng mà luật pháp đòi hỏi phải tổ chức. Các giám đốc làm rất ít trong phạm vi của luật pháp để cho phép các cá nhân cổ đông đặt ra những câu hỏi về việc điều hành kinh doanh của công ty. Một công trình nghiên cứu năm 1977 về phiên họp đại hội đồng của 763 công ty được nêu tên cho thấy các cuộc họp của 710 công ty (93%) chỉ kéo dài không đầy nửa giờ. Để góp phần ngăn cản cổ đông quấy rầy, các giám đốc dùng đến găng-xơ được gọi là sokaiya “buôn đại hội đồng” – với thù lao thích đáng, chúng sẽ làm nản chí những cổ đông quá xét nét trong số ít cổ đông thực sự

tham gia các cuộc họp đại hội đồng. Chúng còn có một nguồn thu nhập bổ sung nữa từ việc hăm dọa các ban quản trị có điều gì đó giấu các cổ đông hoặc công chúng.

Vì vậy, trong thực tiễn, dù có các điều khoản của luật pháp, các giám đốc và các ban quản trị cấp cao của các công ty Nhật Bản đều có quyền tự do hành động, miễn họ giữ được sự tán thành của các công ty và ngân hàng lớn đồng minh nắm giữ cổ phần của công ty; và những công ty đồng minh này được điều khiển bởi những giám đốc và quản trị cao cấp giống như các giám đốc, bản thân đã từng là nhân viên, rất có thể có cảm tình với những người dưới quyền họ, nhưng về pháp luật họ không có bốn phận phải xem xét quan điểm của công nhân viên của họ và lại càng không có bốn phận phải báo cáo với những người bên dưới họ. Các cổ đông nhỏ có rất ít hoặc không có ảnh hưởng gì đối với công việc quản trị.

Về một phương diện nào đó, đúng là các cổ đông nhỏ có ít tiếng nói trong công việc của một công ty hơn các nhân viên. Những người làm việc trong một công ty cống hiến cả cuộc đời họ cho nó, nhất là ở Nhật Bản, nơi mà mức độ cam kết của công nhân viên thường rất lớn. Cổ đông có thể chỉ có những quan hệ tạm thời với một công ty, đặc biệt vẫn ở Nhật Bản, nơi mà các truyền thống của Sở Hối đoái kiểu cửa hàng tầm tầm của thế kỷ trước vẫn còn tồn tại. Sẽ là sai lầm nếu cho rằng một người đầu cơ mua vài trăm cổ phần của một công ty lại có thể có ảnh hưởng lớn hơn một người đã phục vụ công ty đó 20 năm trời. Hơn nữa, cần phải nói rằng cổ đông của nhiều công ty Nhật Bản chẳng có lý do gì để không bằng lòng về những khoản đầu tư của họ. Sự gia tăng về doanh thu, lời

lãi và lãi cổ phần của các công ty Nhật Bản không thua kém gì các công ty ở những nơi khác. Tuy nhiên, việc tước quyền của cổ đông nhỏ cũng có những hậu quả xấu. Nếu như luật về các công ty được làm lại thì không nghi ngờ gì nữa, sẽ có người nghĩ ra một cách đơn giản hơn để đảm bảo trách nhiệm công khai của các công ty. Tuy nhiên, đại hội đồng là cơ hội duy nhất đã được định ra để một thành viên bình thường của công chúng – hoặc ngay một nhân viên hạ cấp – có thể hỏi giám đốc một công ty tại sao và như thế nào ông ta theo đuổi một số chính sách nào đó. Ngược lại, đại hội đồng là cơ hội duy nhất để một ủy viên quản trị công nghiệp, chịu trách nhiệm điều khiển một công ty lớn, phát biểu ý kiến với công chúng quan tâm đến công ty. Tình trạng thiếu những giám đốc đại diện cho những quyền lợi hoàn toàn tách biệt với công việc kinh doanh trong các công ty Nhật Bản và việc bãi bỏ thực sự đại hội đồng các cổ đông, không chỉ đặt cổ đông nhỏ vào thế bất lợi mà còn tách rời công ty khỏi các thể chế khác và khỏi cộng đồng nói chung, góp phần tạo nên tính tự trị của xã hội công nghiệp.

### Những cấp bậc phổ thông

Tuy Bộ luật Thương mại của Nhật Bản, như các luật tương đương ở các nước phương Tây, dành rất nhiều chú ý đến đại hội đồng và ban giám đốc, với tính chất là những cơ quan kiểm soát tối cao của công ty, nó đã nói rất ít về đội ngũ hùng hậu – ít ra là đối với người bình thường – thật sự hình thành công ty. Trong chừng mực liên quan đến Bộ luật Thương mại, các công ty có thể thuê mướn người theo ý họ và những người này vào bất cứ địa vị quyền lực và phụ thuộc nào mà họ thấy thích hợp (dù còn có các luật lao

động ngăn ngừa các công ty đối xử tệ với công nhân viên). Trong tình trạng thiếu sự chỉ dẫn của luật pháp, người ta có thể cho rằng có rất nhiều kiểu tổ chức công ty khác nhau. Nhưng, trong thực tế, một số lớn công ty Nhật Bản được tổ chức theo cùng một kiểu. Mọi người được phân bổ vào các khu vực chức năng như các khu bán hàng, các đơn vị hỗ trợ về cơ khí hoặc các “ca” lao động. Tính chất và quan hệ của các khu chức năng này rõ ràng khác nhau tùy theo công việc kinh doanh của công ty. Đồng thời, mọi người cũng được đặt vào các vị trí của họ mang theo một loạt cấp bậc. Các cấp bậc này ở mọi loại công ty giống nhau đến mức có thể gọi đó là những “cấp bậc phổ thông”.

Một số công ty Nhật Bản không có “phó phòng” (jicho) và ở một số công ty, các cấp bậc được xây dựng một cách có hệ thống bằng cách thêm các từ “trợ lý” (fuku hoặc hosa) vào tên cấp bậc, nhưng hệ thống cấp bậc phổ thông ở Marumaru chỉ là một biến cách đơn giản của một hệ thống phổ biến và bản thân tên các cấp bậc là một bộ phận của ngôn ngữ phổ thông Nhật Bản.

Từ tên một số cấp bậc, người ta thấy có những tên có ý nghĩa đứng đầu một đơn vị của tổ chức và người ta cho rằng tầm quan trọng của cấp bậc phải là tương đương với quy mô của đơn vị đó. Trong thực tế, như hình IVa cho thấy, ở Marumaru, nhiều trưởng phòng không đứng đầu một phòng cụ thể nào. Điều đó cũng đúng đối với cả trưởng phân phòng, tuy ở một mức độ ít hơn. Tuy nhiên, nhiều phó phòng lại phụ trách những đơn vị quản lý quan trọng nhưng không đặt tên. Có những thí dụ tương đương trong rất nhiều công ty khác. Tốt nhất là nên nghĩ về các cấp bậc này



như những cấp bậc trong quân đội – và cấp “brigadier” (thiếu tướng) sẽ là một ví dụ hay vì không phải tất cả các “brigadier” đều chỉ huy các lữ đoàn) – ở chỗ chúng chỉ ra địa vị liên quan tới các cấp bậc khác, nhưng không nhất thiết liên quan đến chức năng hoặc phạm vi quyền lực. Từ phó phòng trên danh thiếp một người có thể có nghĩa ông ta đứng đầu một phòng đảm đương toàn bộ hoạt động bán hàng của một công ty hoặc đứng đầu một phòng bên trong của một đơn vị lớn hơn chuyên vào việc bán hàng hoặc ông ta chỉ là một người thâm niên trong một đơn vị bán hàng, nhưng không có trách nhiệm rõ rệt. Chỉ có một điều chắc chắn, ông ta có một địa vị nhất định và có liên quan đến việc bán hàng.

Một trưởng phòng ở Marumaru sẽ được gọi là “Kacho” và người ta gọi ông ta là “Yamamoto Kacho”. Cách dùng tên kèm các cấp bậc sẽ đem lại cho các cấp bậc một ý nghĩa xã hội rất lớn. Cả người giữ cấp bậc đó lẫn những người ông ta giao dịch không thể dễ dàng quên được địa vị của ông ta so với địa vị của họ.

Hơn nữa, do các cấp bậc là đồng loạt trong toàn ngành công nghiệp Nhật Bản, nên cấp bậc của một người trong một công ty vẫn giữ ý nghĩa của nó khi ông ta ở ngoài công ty. Một trưởng ban Marumaru sẽ được xưng hô theo cấp bậc của ông ta khi ông đến thăm một khách hàng hoặc một ngân hàng, và ông ta sẽ được tiếp bởi một người có cấp bậc thích hợp với cấp bậc của ông ta, trong tổ chức kia. Cấp bậc thích hợp đó không nhất thiết phải là cấp trưởng ban. Nếu ông ta đến thăm một khách hàng lớn, một trưởng ban của Marumaru sẽ gặp một trưởng phòng, vì một trưởng phòng của Hitachi chẳng hạn có thể phụ trách nhiều người hơn là



ở Marumaru và Hitachi rất khó có thể đưa ra một trưởng ban để tiếp người ở cấp đó của một hãng cung cấp nhỏ đến gặp bất cứ lúc nào. Mặt khác, nếu trưởng ban của Marumaru đến thăm một hãng cung cấp hoặc gia công nhỏ thì có thể ông ta sẽ gặp chỉ ít là một trưởng ban, và có thể một giám đốc hoặc giám đốc quản trị, tùy theo tầm cỡ của hãng đó và quan hệ của nó với Marumaru. Do đó, địa vị của công ty trong xã hội công nghiệp quy định phẩm chất cấp bậc của một nhân viên hoặc giám đốc Nhật Bản trong khi giao dịch với thế giới bên ngoài. Những người làm việc cho những công ty phát triển nhanh (hoặc suy thoái nhanh) rất dễ nhận thức rõ điều đó. Các ủy viên quản trị cấp cao ở Marumaru, 15 năm trước đây, thậm chí không thể đi gặp được một phó thủ trưởng của một công ty lớn nếu không hẹn trước, nhưng khi Marumaru đã đạt được một tầm cỡ nào đó, họ đã có thể gọi điện thoại cho một trưởng ban và đề nghị một buổi chơi golf. Khi Marumaru đã trở nên quan trọng hơn thì địa vị của chính họ cũng được cải thiện. Tính liên tục trong sự sắp xếp cấp bậc các công ty và mọi người, được các cấp bậc phổ thông làm cho dễ dàng hơn, tạo nên một động cơ thúc đẩy bất cứ ai làm việc trong một công ty cố gắng làm cho công ty của mình lớn mạnh và có tiếng tăm.

Tác dụng đoàn kết của các cấp bậc phổ thông rất rõ ràng ở Marumaru. Cũng như ở mọi công ty Nhật Bản, ở đó có sự phân biệt do luật pháp quy định giữa các giám đốc và nhân viên. Các giám đốc bên ngoài có vẻ là để chăm sóc quyền lợi của các cổ đông và không phải do công ty thuê mướn, cũng không phải tuân thủ các quy tắc của công ty. Cả giám đốc lẫn nhân viên đều không chú

ý lắm đến sự phân biệt này, họ chỉ đơn giản coi các giám đốc là những người giữ những cấp bậc cao nhất. Trong quá trình phấn đấu, họ đã leo lên cấp trưởng ban. Rồi khi được bổ nhiệm vào ban giám đốc, họ đã từ bỏ chức phận nhân viên và lĩnh trợ cấp hưu trí, nhưng họ vẫn tiếp tục công việc cũ và vẫn giữ cấp bậc cũ là trưởng ban kiêm giám đốc. Các trưởng ban – giám đốc sẽ tiếp tục trở thành giám đốc quản trị hoặc giám đốc quản trị cấp cao, trong khi đó, trưởng ban – nhân viên vẫn ở cấp bậc đó cho đến khi về hưu ở tuổi 55. Do đó, trở thành giám đốc là tiền đề cần thiết để thăng tiến về cấp bậc, chứ không phải giành được một vai trò mới hoàn toàn khác với vai trò nhân viên.

Sự phân biệt thứ hai về xếp loại – giữa các ủy viên quản trị và công nhân – về một số phương diện, còn ít tác động hơn cả sự phân biệt giữa giám đốc và nhân viên. Định nghĩa một ủy viên quản trị ở Marumaru – trong tiếng Nhật không có từ nào tương ứng chính xác với từ “mareger” – của tiếng Anh – có thể là một người ở vào các cấp bậc phổ thông mà không phải là thành viên công đoàn của công ty. Ranh giới giữa thành viên công đoàn và không phải là thành viên công đoàn được ấn định một cách tùy tiện, giữa các cấp đội trưởng và trưởng phân phòng. Các thành viên bình thường của công ty và các đội trưởng được yêu cầu làm thành viên công đoàn còn trưởng phân phòng và các cấp cao hơn bị gạt ra và do đó có thể được coi là những ủy viên quản trị. Chuyển từ tư cách thành viên công đoàn sang hệ thống quản trị dễ dàng hơn nhiều so với việc chuyển từ nhân viên sang giám đốc. Khi một người đã trở thành đội trưởng thì hầu như chắc chắn anh ta sẽ trở thành

trưởng phân phòng trong vòng vài năm sau khi được bổ nhiệm. Sự chuyển đổi này được tiến hành hầu như không ai nhận thấy bởi nhiệm vụ của các trưởng phân phòng thường rất giống nhiệm vụ của các đội trưởng và cũng vì việc họ trở thành ủy viên quản trị chẳng những không làm cho các trưởng phân phòng khấm khá hơn mà thường còn làm cho họ nghèo đi. Họ không còn được hưởng thù lao làm thêm giờ và tiền thưởng của họ bị giảm đi hoặc trả bằng phiếu nợ nếu công ty khó khăn.

Trong tổ chức của Marumaru, khi một người được thăng cấp, đương nhiên anh ta nhận được tiền lương cao hơn, và trợ cấp lớn hơn. Tuy nhiên, những biến đổi về đặc quyền đặc lợi thường có tính liên tục. Có rất ít đặc quyền đặc lợi chỉ dành riêng cho những người ở trên một cương vị nào đó, ví như không có phòng ăn riêng biệt cho các giám đốc và ủy viên quản trị.

Mọi người đều mặc quần áo lao động như nhau, trừ việc các cấp khác nhau sẽ đội mũ có những dải “băng” màu sắc khác nhau. Những sự sắp xếp đó được phản ánh vào hành vi ứng xử không chính thức. Mọi người cũng biết rất rõ cấp bậc tương quan của nhau. Chẳng hạn, trước một cuộc họp của một ủy ban, người ta bỏ ra hai, ba phút để xếp chỗ ngồi cho những người tham dự theo đúng trật tự. Khi một nhóm nhân viên đi chơi tối ở thành phố thì các thành viên cấp cao tự nhiên đảm nhiệm vai trò “chủ”, chọn quán rượu và tất nhiên, trả tiền phần lớn chỗ rượu đã uống. Những thành viên cấp cao kém hơn sẽ trả tiền rượu ở các quán rẻ tiền hơn, và cấp dưới thì có thể không phải trả. Nhưng dù có ý thức rõ rệt về cấp bậc, mọi người ít khi tự xem mình là thành viên

của một nhóm này đối lập với nhóm kia, chẳng hạn công nhân đối lập với ủy viên ban quản trị, cấp trên đối lập với cấp dưới hoặc nhân viên hành chính đối lập với công nhân sản xuất – tuy đôi khi cũng có những lúc có thể nhận thấy điều đó.

Không phải tất cả các công ty Nhật Bản đều đưa lại một hình ảnh giản đơn và hài hòa về một hệ thống trên dưới thống nhất như Marumaru. Công ty này là một công ty tương đối nhỏ, ở đó phần lớn mọi người đều quen biết ít ra là một phần ba hay một nửa các thành viên khác của công ty. Đó cũng là một công ty đang phát triển nhanh chóng, có rất nhiều cơ hội để đề bạt từ công nhân lên ủy viên quản trị hoặc từ ủy viên quản trị lên giám đốc. Một số công ty Nhật Bản lớn phân loại thành nhân viên (shokuin) và công nhân (Koin). Ngay ở các công ty nhỏ hơn, sự phát triển chậm hơn hoặc một lịch sử không mấy tốt đẹp về quan hệ với lao động có thể đem lại một sự chia rẽ sâu sắc giữa quản trị và công nhân. Cũng rất có thể là trong các công ty của gia đình, tại đó các giám đốc, không như các giám đốc của phần lớn các công ty Nhật Bản, cũng là những cổ đông lớn, có thể có một sự phân biệt giữa ban giám đốc và quản trị. Tuy vậy, hệ thống các cấp bậc phổ thông đúng là vẫn góp phần tạo nên một ý thức về cộng đồng thống nhất và loại trừ các quan niệm “họ” và “chúng ta”.

Nếu các cấp bậc phổ thông có thể đoàn kết thống nhất một công ty bằng cách đặt các loại người khác nhau trên những điều kiện có thể so sánh với nhau được thì chúng cũng có thể gây ra một số vấn đề về mặt tổ chức. Một nhu cầu cần đến một số những tập thể cấp trên và cấp dưới trong riêng một bộ phận của một công ty, lớn

hơn hoặc nhỏ hơn là các cấp bậc phổ thông có thể đề ra. Giải pháp chung cho vấn đề này là lập ra những cấp bậc phụ như “phó trưởng phòng” và dựng ra một hệ thống cấp bậc để có thể phân biệt được các trưởng phòng cấp cao hơn và cấp thấp hơn. Vấn đề thứ hai là tên các cấp bậc chung có thể dẫn đến những sự so sánh có tính chất ghen tị giữa những đơn vị của công ty không có liên quan với nhau. Một đơn vị có uy tín lớn nhỏ theo cấp bậc người thủ trưởng của nó. Nếu người này có cấp bậc thấp thì tinh thần đơn vị có thể kém, một phần vì quyền lợi của đơn vị sẽ không được đại diện tốt chống lại quyền lợi của các đơn vị có những người cầm đầu có cấp bậc cao hơn, và một phần vì những cơ hội được đề bạt trong đơn vị sẽ ít hơn.

Một khó khăn nữa do các cấp bậc phổ thông gây ra do chúng là dấu hiệu của địa vị chứ không phải sự ủy nhiệm quyền lực, và do mọi người được xưng hô theo cấp bậc, nên một người có thể cảm thấy cấp bậc của anh ta gắn liền với con người anh ta chứ không phải với chức vụ của anh ta. Do đó, nếu bị chuyển, anh ta mong đợi sẽ giữ nguyên cấp bậc của mình. Một trưởng phòng được chuyển sẽ phải hoặc đứng đầu một phòng khác hoặc, nếu không có phòng nào cho anh ta phụ trách thì phải đặt anh ta ở vị trí giữa một phó trưởng phòng và một trưởng phân phòng.

Một phương pháp phổ biến để giải quyết những vấn đề đó là một hình thức xoay xở đối với một biểu đồ quản trị. Chẳng hạn, ở Marumaru, vào một giai đoạn, công ty được phân chia thành hai bộ phận: phát triển và hành chính, mỗi bộ phận do một phó chủ tịch đứng đầu. Phó chủ tịch của bộ phận phát triển được cử tới

giúp đỡ thành lập một công ty con mới, để lại một lỗ hổng không rõ ràng trong hàng ngũ cấp bậc. Nếu vị trí đứng đầu bộ phận đó cần được trao cho một giám đốc quản trị thì người mới giữ chức vụ này sẽ phải được cử làm phó chủ tịch để đặt anh ta bằng vai phải lứa với thủ trưởng của bộ phận hành chính. Ngoài khó khăn trong việc chọn giám đốc quản trị cao cấp để đề bạt, còn có vấn đề về việc điều gì sẽ xảy ra khi công ty con mới đã được thành lập và vị phó chủ tịch cũ trở về Marumaru. Một công cuộc tái tổ chức tỉ mỉ, công phu đã diễn ra và được trình bày với công ty như một cố gắng vĩ đại để gia tăng hiệu suất của các nhà máy. Tất nhiên, thực tế là công cuộc cải tổ chẳng liên quan mấy đến các nhà máy, và chỉ là một biện pháp để phân phối lại các trách nhiệm ở tuyến đầu của công ty để không phải sửa đổi cấp bậc của bất cứ ai.

Khi một vấn đề tương tự nảy sinh, kết quả của những sự chuyển chuyển các ủy viên quản trị cấp trung gian phải áp dụng một chiến thuật khác, vì cứ mỗi lần chuyển lại cải tổ toàn bộ nhà máy là một việc không thể thực hiện được. Ta hãy xem xét trường hợp một người vừa mới được đề bạt trưởng phòng và phụ trách một đơn vị thông thường vẫn do một phó ủy viên quản trị đứng đầu. Do người đó chỉ vừa mới được đề bạt, nên nếu được nâng lên phó ủy viên quản trị để giữ chức vụ mới sẽ gây ra thắc mắc ầm ức trong số các trưởng phòng và phó trưởng phòng khác. Nhưng quyết định rằng từ nay trở đi đơn vị đó sẽ thuộc phạm vi của một trưởng phòng thì cũng không thể chấp nhận được bởi nó sẽ làm sa sút tinh thần đơn vị cũng như quan hệ của đơn vị với các bộ phận khác của tổ chức. Cách giải quyết sẽ là trao cho người trưởng



phòng đó thực sự chịu trách nhiệm về đơn vị, nhưng đặt anh ta dưới quyền một phó ủy viên quản trị vắng mặt. Phương kế này được sử dụng nhiều đến nỗi biểu đồ tổ chức chính thức về hàng quản trị trung cấp đầy lỗ hổng.

Thỉnh thoảng đã có những cố gắng nhằm sửa đổi các cấp bậc phổ thông thậm chí hủy bỏ chúng để tránh những vấn đề đó. Tại Marumaru, tên các cấp bậc đã được thay thế bằng các tên tiếng Anh: “chief” thay cho “đội trưởng”, “cap” (captain) cho “trưởng phòng”, v.v... Những tên mới không biểu thị cương vị đứng đầu một đơn vị, nên nếu chúng được áp dụng thành công thì có thể thu xếp những cuộc thuyền chuyển và đề bạt dễ dàng hơn. Tuy nhiên, chúng không được ưa chuộng vì làm cho người ngoài không thể biết được cấp bậc của một người và gây bối rối khi các nhân viên đến thăm các công ty khác. Vì những lý do tương tự, một cố gắng nhằm thay thế những cấp bậc phổ thông trong một nhà máy bằng những chức danh như “giám sát vật tư” (shizaitantoshia) có thể sẽ thất bại, vì những người làm việc trong nhà máy đó sẽ không thể tránh khỏi sự so sánh mình với các trưởng phòng và trưởng phân phòng ở các nhà máy khác.

Tuổi tác và tài năng trong đề bạt

Chúng ta đã xem xét những thuộc tính của các cấp bậc với tính chất một hệ thống tĩnh; nhưng, tất nhiên, các công ty Nhật Bản cần phải bổ nhiệm người vào các cấp bậc đó và đề bạt họ từ cấp này lên cấp khác. Chúng ta cần phải nghiên cứu họ làm việc đó như thế



nào và ngược lại, người trong các công ty thăng tiến như thế nào trong quá trình nghiệp vụ của họ.

Như bất cứ bộ máy hành chính hữu hiệu nào, tổ chức của các công ty Nhật Bản có thể được biểu hiện bằng hình kim tự tháp, với một chủ tịch, 2-3 phó chủ tịch, 4-6 giám đốc quản trị, 25 trưởng phòng, v.v... Một phần vì “truyền thống” của chế độ “thuê mướn suốt đời” và một phần vì thiếu một thị trường phát triển cao cho các ủy viên quản trị, nên các công ty có chiều hướng không lấy người ngoài vào các cấp bậc của nó, mà bổ nhiệm những người ở cấp bậc dưới vào những chức vụ của cấp trên.

Việc lựa chọn ai sẽ được đưa từ cấp dưới lên cấp trên được tiến hành với hai tiêu chuẩn: tuổi tác và tài năng. Hai tiêu chuẩn này không hoàn toàn song hành, mặc dù việc sử dụng mỗi tiêu chuẩn đều có những cái lợi thực tế và những lý lẽ có vẻ hợp lý. Một mặt, một ý niệm mơ hồ cho rằng tuổi tác phải là điều kiện cần thiết cho việc đề bạt và nếu tiêu chuẩn năng lực đúng đắn thì đó là một điều kiện đủ. Tầm quan trọng của việc gắn liền với tuổi tác là một lối nghĩ truyền thống. Một điều chắc chắn đúng là việc đề bạt ít nhiều dựa theo tuổi tác gợi nhớ lại những tục lệ của “nhà buôn”, ở đó, các học viên tiến lên những địa vị có trách nhiệm qua những giai đoạn đã định sẵn, và cũng gợi nhớ đến tổ chức của các làng theo lứa tuổi ở một số vùng của Nhật Bản. Tuy nhiên, trước chiến tranh, những thanh niên tốt nghiệp các trường Đại học Hoàng gia vẫn được đề bạt rất sớm vào các cương vị quản lý cao cấp ở những công ty lớn, cũng như được đề bạt sớm trong bộ máy hành chính của Chính phủ. Dù đề bạt theo tuổi thật sự mang tính truyền

thống hay không, ta vẫn phải thừa nhận rằng nếu cấp bậc đi theo với tuổi tác và các cấp trên có chiều hướng già hơn cấp dưới, đời sống ở công ty sẽ dễ chịu hơn. Sự cạnh tranh địa vị trở nên thâm lắng hơn – một điều rất quan trọng trong một tổ chức mà người ta gắn bó một thời gian dài. Kinh nghiệm được coi trọng theo đúng giá trị của nó. Mặt khác, các công ty cần phải đưa những nhân viên có tài năng nhất của họ vào những cương vị cao nhất. Tầm quan trọng của chất lượng quản lý được thừa nhận một cách rất rõ ràng ở Nhật Bản, có lẽ do các công ty trong cùng một ngành kinh doanh rất dễ so sánh với nhau, và cũng do sự phụ thuộc của họ vào tín dụng đã khuếch đại những sự khác biệt về kết quả mà những cách quản lý khác nhau có thể giành được. Nguyên tắc “dựa vào ưu điểm” ngoài tính chất hợp lý về thực tiễn, còn rất đáng trọng về mặt lý thuyết. Các nhà quản lý Nhật Bản thường gắn nó với ảnh hưởng của phương Tây, nhưng sự thống trị do ưu điểm không hẳn là một tư tưởng mới ở Nhật Bản và chắc chắn bắt nguồn từ châm ngôn của Khổng Tử cho rằng: “công việc quản lý chính quyền là ở chỗ dùng những người thích đáng.”

Do đó, việc phân phối cấp bậc ở các công ty Nhật Bản tùy thuộc vào một sự thỏa hiệp giữa thâm niên và tài năng. Tính chất của sự thỏa hiệp này sẽ tùy theo hoàn cảnh. Ở các hãng nhỏ, đang phát triển nhanh sẽ nhấn mạnh vào việc đề bạt những người có tài năng dù họ còn trẻ. Các nhà quản lý và công nhân của các hãng đó có thể xem việc họ tán thành nguyên tắc “tài năng” là một vũ khí trong cuộc cạnh tranh với các công ty lớn, nơi những người giỏi nhất phải mất nhiều năm mới leo lên được vị trí đứng đầu. Hơn

nữa, khi một công ty đang phát triển, ngay những người bị bỏ lại đằng sau vẫn có thể cảm thấy đỡ thất vọng hơn. Công ty sẽ tăng lương cho mọi người khi nó trở nên lớn hơn. Với những nhà máy mới được xây cất, ngay những nhà quản lý kém thành công cũng sẽ phải đảm nhiệm những trách nhiệm lớn và do công ty phải thường xuyên tuyển dụng người mới, việc đó tự nhiên sẽ đem lại thâm niên cho những người, dù không mấy thành công, đã vào làm trước ở công ty. Trái lại, ở một công ty lớn và có uy tín lớn không phát triển nhanh và không có nhiều cơ hội đề bạt thì chọn ra vài người trong số những người đồng cấp sẽ gây ra sự ghen tị.

Ở một công ty lớn, cũng khó biết chắc cái gì là ưu điểm và liệu có thể so sánh được tài năng của những người làm công việc khác nhau tại những vùng khác nhau của đất nước không. Để tìm cách thử nghiệm tài năng một cách công bằng và loại trừ những thiên kiến cá nhân, một số công ty lớn như công ty “Electric Factory” đã được các giáo sư Marsh và Mannari nghiên cứu – dựa vào một loạt cuộc thi mà mọi người phải tham gia trước khi được đề bạt, nhưng kiểu thi cử này có thể không phân biệt được một nhà quản lý giỏi với một nhà quản lý tồi.

Sự thỏa hiệp cũng có thể mang một hình thức khác tùy theo tính chất kinh doanh của một công ty. Công việc quản lý tốt phụ thuộc vào sự am hiểu một môn khoa học khó hoặc trong các ngành kinh doanh mà sự nhạy cảm và tài năng cá nhân đóng vai trò quan trọng thì mọi người có thể sẵn sàng bằng lòng chấp nhận việc những người có tài phải được thăng cấp nhanh chóng. Công việc của một công ty là kinh doanh trong một ngành tương đối giản

đơn, và công việc tùy thuộc vào hoạt động đều đặn của các đội nhiều hơn là vào sáng kiến và sự hiểu biết sâu sắc, khôn khéo thì có thể đề bạt theo tuổi tác dễ dàng hơn.

Thậm chí tuổi tác và tài năng còn có những trọng lượng khác nhau ở những bộ phận khác nhau của cùng một công ty, trong việc đề bạt vào các cấp cao và thấp. Ở chóp bu, điều hệ trọng là các trưởng ban và giám đốc phải được chọn vì tài năng nổi bật của họ. Ở những cấp dưới bổ nhiệm theo tuổi chắc chắn không có hại gì lớn, miễn là những người được bổ nhiệm chí ít cũng phải có khả năng ở mức tối thiểu. Một người có thể tiến lên ít nhiều ở các cấp bậc đầu tiên, nhưng khi đạt tới đỉnh cao của công ty thì sự thăng tiến của anh ta sẽ phụ thuộc rất nhiều vào những gì anh ta thực hiện được và việc người ta có cho anh ta là một nhà quản lý giỏi hay không. Sự đề bạt “tự động” chấm dứt và cạnh tranh bắt đầu, giữa các cấp bậc trưởng phòng và trưởng ban. Sự cạnh tranh đó lại càng kịch liệt vì thứ được thua không phải chỉ là cấp bậc và trách nhiệm. Ở các công ty Nhật Bản, tuổi về hưu được quy định rất thấp, từ 55 đến 60 tuổi cho nam giới. Một lý do cho việc đó là tiền lương cơ bản thường tăng lên với tuổi tác và thâm niên phục vụ, nên có một lực lượng lao động quá già sẽ bất lợi cho công ty. Những người về hưu, chẳng hạn ở tuổi 55, hoặc sẽ được tái tuyển dụng cũng ở công ty đó với lương thấp hơn với tư cách “nhân viên ngoài biên chế” (shokutaku) hoặc vào làm ở những công ty nhỏ hơn hay trở thành những nhà kinh doanh độc lập. Dù thế nào thì thu nhập của họ cũng có rất nhiều khả năng không bằng trước khi họ về hưu. Lối thoát duy nhất khỏi số phận đó là trở thành trưởng

ban sau đó lên giám đốc. Khi lên được chức giám đốc thì khi rút khỏi công ty, họ vẫn ở lại những cấp bậc cao cho đến năm 65 tuổi hoặc hơn nữa. Cạnh tranh giữa những nhà quản lý bậc trung để giành được sự đề bạt lên chức giám đốc rất khốc liệt, và sự nhấn mạnh vào những khác biệt về tài năng ở bình diện này tương đối lớn.

Một nhân tố nữa làm phức tạp thêm vấn đề là công ty phải phân biệt giữa những người tốt nghiệp đại học và người không tốt nghiệp đại học khi bổ nhiệm vào các cấp bậc. Chắc chắn những người tốt nghiệp đại học có một thứ tài năng nào đó – ít ra là nếu các trường đại học tuyển chọn những người có tài năng, mà đó là điều ở Nhật Bản người ta tin như vậy. Cũng có thể tài năng đó sẽ góp phần đào tạo họ trở thành những nhà quản lý giỏi hơn, nhất là khi có nhiều người đã học kinh tế học và các bộ môn liên quan. Do đó, phần lớn người đã tốt nghiệp đại học được nhận vào làm ở một công ty sẽ leo lên tới những địa vị cao trong công ty. Tuy nhiên, khi họ mới vào làm, ở tuổi 23 hoặc 24, họ hoàn toàn không có kinh nghiệm kinh doanh và không có ích bằng những người cùng lứa tuổi với họ nhưng đã vào làm ở công ty sau khi tốt nghiệp trung học và đang tới gần cấp đội trưởng. Rõ ràng những người tốt nghiệp đại học cần được đề bạt nhanh qua các cấp phổ thông, nhưng không gây khó chịu những người không tốt nghiệp đại học thuộc cùng lứa tuổi.

Marumaru là một ví dụ đặc biệt thú vị về các yêu cầu tuổi tác và tài năng có thể cân bằng được như thế nào, vì thế cân bằng này đã

thay đổi khi công ty phát triển và rất có thể còn tiếp tục thay đổi trong tương lai.

Trong những ngày đầu, khi công ty còn là một hãng nhỏ trong ngành kinh doanh đồ gỗ ở một tỉnh xa xôi, có rất ít hoặc không có khả năng đề bạt công nhân viên một cách “tự động”. Phần lớn công nhân viên được nhận từ các hãng thay vì từ trường học hay đại học, nên tuổi tác của họ không tương ứng với thâm niên công tác hoặc kinh nghiệm như ở một công ty lớn lâu năm. Có lẽ một phần vì tính cần thiết nhưng cũng vì tin tưởng (vì vị chủ tịch rất tài năng của nó cũng là một thanh niên) nên công ty đã lấy tài năng làm tiêu chuẩn.

Tuy nhiên, khi công ty lớn mạnh, thì ngày càng khó đề bạt được mọi người theo tài năng. Chỉ riêng số người rất đông cũng đã có nghĩa rằng các nhà quản lý cao cấp không còn có thể đánh giá được chắc chắn khả năng của những người cấp dưới của họ. Và còn một lý do nữa thậm chí còn quan trọng hơn là khi trở thành một công ty lớn, Marumaru đã áp dụng một cách có ý thức các chính sách nhân sự thích hợp với địa vị mới của nó trong xã hội công nghiệp. Nó ra sức tuyển dụng nhân viên từ các trường trung học và đại học, cắt giảm số người tuyển từ các công ty khác. Nó đã chi những khoản tiền lớn vào những lợi ích gián tiếp mà một công ty quy mô vừa phải đưa ra. Các cư xá được xây dựng cho các công nhân chưa có gia đình và nhiều người ở các cấp bậc trung đã nhận được nhà ở của công ty. Công ty còn cung cấp các tiện nghi về thể thao và mua những căn nhà để nhân viên có thể đưa gia đình tới vào những ngày nghỉ. Những người làm việc ở Marumaru được

khuyến khích để nghĩ rằng công ty giờ đã đủ mạnh và vững vàng để dùng họ và thật sự đề ra cho họ một sự nghiệp hấp dẫn không thua kém các công ty lớn khác của Nhật Bản, cho đến khi họ tới tuổi về hưu. Nhưng lối “dùng người suốt đời” liệu có thể kết hợp thật sự được với những nguyên tắc “cầm quyền theo tài năng”? Khi có những người được tuyển dụng có thể sẽ phải sống phần lớn cuộc đời lao động của họ với nhau, liệu thật sự có thể chọn các nhân viên, ngay cả rất nhiều người làm ra vẻ tán thành việc đề bạt theo tài năng, có thể chịu đựng được việc bạn bè và đồng nghiệp vượt lên họ mà không cảm thấy bất mãn?

Rõ ràng đề bạt theo tuổi an toàn hơn ở những nơi có nguy cơ đảo lộn nghiêm trọng một đội hoặc một lực lượng lao động. Phần lớn những người ở Marumaru đều chấp nhận rằng công ty đang ngày càng chuyển sang chế độ thâm niên theo tuổi như các công ty lớn của Nhật Bản vẫn áp dụng.

Ngay trong các công ty Nhật Bản áp dụng chế độ thâm niên tuổi vững chắc nhất, vẫn có quy tắc đề bạt theo tuổi chỉ áp dụng với một bộ phận nào đó trong số những người làm việc ở công ty, và cũng chỉ trong một giai đoạn cuộc đời sự nghiệp của họ. Các công ty Nhật Bản không đề bạt phụ nữ. Đề bạt theo tuổi chỉ áp dụng với những người đã từ trường học vào làm ở công ty. Còn những người vào làm từ một công ty khác, “ở giữa chừng cuộc đời lao động” (chuto saiyo) thì có thể hoàn toàn không được đề bạt vào các cấp và nếu được đề bạt thì cũng chậm hơn “những người từ trường học bước thẳng vào công ty” (gakusotsu). Hơn nữa, ở các cấp bậc trung gian, số cương vị có thể được giảm dần và việc lựa



chọn người cho các cương vị đó không thể tránh khỏi sẽ diễn ra ngày càng nặng về việc dựa vào tài năng.

Do đó, không có gì đáng ngạc nhiên khi ở Marumaru, một chế độ thâm niên theo tuổi mới chỉ hoạt động có một phần. Có lẽ có tới 1.200 người làm việc ở Marumaru năm 1971. Trong số đó, 250 người là “nhân viên tạm thời”, một số thật sự tạm thời: nông dân vào làm tạm mùa rảnh rỗi hoặc sinh viên làm để lấy tiền học hết đại học; những người khác là những người lao động thường xuyên hơn, làm những việc lặt vặt. Nhưng, trong số họ không ai là thành viên của công ty và không ai có thể được đề bạt. Trong số 950 công nhân viên thực sự có 120 phụ nữ. Ban quản trị coi họ chủ yếu là những công nhân viên ngắn hạn, sau vài năm sẽ rời bỏ công ty để lấy chồng. Nếu ở lại, họ chỉ có một khả năng rất hạn chế để trở thành đội trưởng hoặc trưởng phân phòng. Còn lại 830 công nhân viên nam chính thức. 1/3 trong số này là những người vào công ty “giữa chừng sự nghiệp”. Khi còn là một công ty nhỏ, Marumaru không có khả năng thu hút người trực tiếp từ các trường đại học và phần lớn công nhân viên của nó là từ các công ty khác tới. Những ngày đó, công nhân viên chuto saiyo không bị phân biệt đối xử. Khi Marumaru đã trở thành một công ty lớn thì không còn có thể quan niệm được việc các chuto saiyo lại được đối xử ngang hàng với những gakusotsu. Chuto saiyo ở công ty càng lâu thì càng được đối xử gần như gakosotu cùng lứa tuổi với anh ta, nhưng có lẽ muốn lên đến một cấp bậc nào đó, họ phải chờ từ 2 đến 10 năm sau các gakosotu cùng lứa tuổi và còn phải thực sự có tài. Chỉ có khoảng 500 nhân viên nam giới từ trường học vào

thăng công ty Marumaru là thật sự có thể hy vọng được đề bạt một cách “tự động”.

Đề bạt “tự động” không có nghĩa là mọi người đạt tới một độ tuổi nhất định sẽ được đưa lên một cấp bậc mới. Thật ra mối tương quan giữa tuổi tác và đề bạt không đúng, cũng giống trong ngân hàng mà Thomas Rohlen đã nghiên cứu, ngân hàng đó là một tổ chức thuần nhất và có hệ thống chặt chẽ hơn Marumaru nhiều. Những sự khác nhau càng rõ rệt giữa triển vọng nghề nghiệp của những người tốt nghiệp đại học. Ngay những người đi thẳng từ trường đại học vào công ty, thật ra vào công ty ở những lứa tuổi từ 22 đến 27 tuổi, vì ở Nhật Bản có tục lệ phổ biến là phải mất một hai năm chuẩn bị sau trung học để thi vào đại học. Hơn nữa, do Marumaru thôi không còn phát triển nhanh như trước, tuổi được đề bạt bắt đầu được nâng lên. Chắc chắn một người không thể nắm chắc được rằng mình sẽ là trưởng phân phòng khi 30 tuổi hoặc trưởng phòng lúc 36 tuổi. Đề bạt “tự động” trong thực tiễn có nghĩa là phần lớn những người lấy vào từ các trường trung học hoặc đại học chỉ cách nhau trong vòng một năm là đã đạt tới những cấp bậc thấp.

Ban quản trị cấp cao coi thâm niên theo tuổi như một căn thứ bệnh của tổ chức, không thể tránh khỏi ở các công ty lớn hơn và lâu dài hơn, nhưng luôn phải đấu tranh chống lại, không được để nó đè bẹp mình. Trao trách nhiệm không có địa vị cho những người có tài là tương đối dễ, chỉ việc đặt họ dưới quyền những ủy viên quản trị “ma” theo cách đã được mô tả. Một trưởng phân phòng xuất sắc trẻ tuổi có thể trao làm công việc của một phó ủy

viên quản trị, vì ủy viên quản trị đó và trưởng phòng được giả định không có thật.

Cũng những năm 60, khi những phương sách đó trở thành thời thượng trong công nghiệp Nhật Bản, Marumaru đã áp dụng một hệ thống đẳng cấp. Một trong những cái lợi chủ yếu là nó cho phép thừa nhận rộng rãi hơn tài năng cá nhân. Tất cả nhân viên hoặc những người làm việc ở những máy móc phức tạp, ở các cấp cao hơn những người thường trực hoặc điều khiển máy đóng gói. Tuy nhiên, 7 cấp trên được coi là tiêu biểu cho tài năng. Bên trong mỗi cấp có 10 bậc, nhân viên được ấn định vào các bậc cũng dựa trên cơ sở tài năng. Chế độ lương tháng được sắp đặt lại để chỉ có 3 thành phần chủ yếu của lương là: tiền thâm niên công tác, tiền cấp và bậc shokunokvu = trả tiền theo tài năng lao động; và tiền trách nhiệm.

Những cấp trên gắn liền với các cấp bậc phổ thông, nên một trưởng phân phòng được xếp hoặc vào cấp 7 hoặc cấp 8, bề ngoài là theo tài năng. Những người không ở vào các cấp bậc phổ thông nhưng vẫn được xếp vào 7 bậc trên được nhận tên của cấp với ý nghĩa đại khái tương ứng với “trợ lý ủy viên quản trị hành chính”, “ủy viên hành chính” hoặc “cố vấn”. Với ý định là họ được xưng hô bằng tên cấp của họ cũng giống như những người ở các cấp phổ thông. Những người có tên cấp cũng nhận được phụ cấp trách nhiệm thấp hơn một chút so với những người ở cấp phổ thông tương đương.

Hệ thống cấp bậc chắc chắn đã làm cho người ta có thể tặng thưởng một công nhân có tài hậu hĩ hơn một công nhân kém tài năng nhưng rất hiếm khi công ty sử dụng theo cách đó. Thay vào đó, hệ thống này hoạt động không nhất quán. Mặc dù các bậc trong mỗi cấp được coi là để đo lường và tặng thưởng tài năng, nhưng các nhân viên cuối mỗi năm lại vẫn “tự động” lên một bậc. Do đó, một người làm công việc của cấp 5 trong 6 năm sẽ phải lên chí ít là bậc 6, bất kể anh ta có làm việc giỏi hơn hay không một đồng nghiệp mới chỉ ở bậc 3. Một tình trạng kỳ cục nữa sẽ nảy sinh khi một người ở 1 trong 6 cấp bên dưới được chuyển từ một máy này sang một máy khác. Một người làm việc ở một máy cấp 5 bậc 4 và nhận được phụ cấp cấp bậc hàng tháng là 20.000 yên, có thể vì những lý do không liên quan đến tài năng của anh ta, được chuyển sang một cỗ máy đặt ở cấp 4. Vì yêu cầu anh ta chấp nhận cắt giảm lương là điều vô lý, anh ta sẽ vào cấp 4 ở bậc sẽ cho anh ta hưởng phụ cấp cấp bậc bằng hoặc lớn hơn trước. Do đó, trong trường hợp riêng biệt này, anh ta phải được xếp vào cấp 4 bậc 7. Dù anh ta chẳng hiểu biết gì về công việc mới, anh ta vẫn được xếp vào bậc được coi là có kỹ năng lớn ở công việc đó.

Ở phần trên của hệ thống cấp bậc, tên các cấp thỉnh thoảng có thể được sử dụng để thừa nhận thành tựu của những ủy viên quản trị trẻ tuổi hơn, quá trẻ để đưa vào các cấp phổ thông cao. Thông thường những tên gọi các cấp đó được thưởng cho những người ở các cấp phổ thông trung gian không giỏi lắm để có thể trở thành trưởng phòng và giám đốc. Do đó, chúng là những phần thưởng danh dự an ủi những người đã thất bại ở những giai đoạn cạnh

tranh mạnh mẽ nhất của cuộc đời làm việc của họ ở công ty. Những người nhận tên cấp được hưởng lương chỉ kém những người cùng tuổi may mắn hơn đạt tới cấp cao hơn khoảng 5%. Họ cũng có thể tự hào khi được là “cố vấn” hoặc “trợ lý cố vấn” – chắc chắn tự hào hơn nhiều so với khi họ chỉ được phân biệt bằng những con số xếp hạng 9-4 hoặc 10-2. Nhưng không ai dùng những tên cấp đó trong xưng hô và không ai coi chúng là quan trọng bằng các cấp phổ thông.

Tuy đề bạt theo tuổi tác đã trở thành lệ chung ở Marumaru, nhưng đó là một quy tắc chung có nhiều ngoại lệ. Một số thanh niên đã đạt tới những cấp cao rất sớm trong sự nghiệp của họ.

Nhưng Marumaru đã không tuyển dụng sinh viên tốt nghiệp đại học một thời gian dài đủ để khiến “bè lũ đại học” trở thành quan trọng và những người công bằng đã phủ nhận không hề có những bè lũ như thế: ba người đặc biệt thành đạt xuất thân từ trường đại học N., hoàn toàn là một sự trùng hợp ngẫu nhiên. Trường đại học N. là trường “tốt nhất” mà Marumaru đã tuyển dụng nhân viên một cách có hệ thống và các sinh viên tốt nghiệp trường đó rất có thể đã được chọn lựa từ trước vì tài năng của họ. Một phản ứng nữa đối với việc đề bạt nhanh là cho rằng đó là phần thưởng cho sự nịnh bợ. Kiểu nói xấu này rất phổ biến ở Marumaru. Nhưng trong khi những người thành đạt đôi khi bị chê trách thì vào những lúc khác, họ lại là một sự tự hào của mọi người. Cả 4 người đều được biết tiếng trong khắp công ty, ngay cả ở những nhà máy mà họ không đến bao giờ; và sự nghiệp của họ thường được nêu lên làm gương về khả năng thăng tiến ở Marumaru (đối lập với

các công ty khác bảo thủ hơn) chỉ nhờ vào tài năng của mình. Đề bạt nhanh không phải là chuyện hiếm thấy ở các công ty Nhật Bản khác, ngay cả ở những công ty lớn, như khi một trưởng ban nhiều tuổi hơn tỏ lòng tôn trọng nghị lực của viên giám đốc cấp trên của ông ta mới chỉ 40 tuổi. Chính sự việc một người đánh bại được chế độ thâm niên về tuổi tác đã là một bằng chứng cho việc anh ta thật sự có tài.

4 người thành đạt đó có chung đặc điểm: đều tốt nghiệp đại học. Ở Marumaru không hề có sự phân biệt chính thức giữa nhân viên (nhiều người tốt nghiệp đại học) và công nhân, nên những người không tốt nghiệp đại học không phải vượt qua một rào cản lớn nào để đạt tới những cấp bậc cao nhất. Dẫu sao, ở buổi đầu của Marumaru cũng không có nhiều người tốt nghiệp đại học để đưa vào mọi cấp bậc cao của một tổ chức đang phát triển. Do đó, một số người không tốt nghiệp đại học ở những cấp bậc trên: 5 trong số 17 trưởng ban và 8 trong số 22 phó trưởng ban. Tuy vẫn không có lý do chính thức tại sao một người không tốt nghiệp đại học lại không thể từ xưởng máy leo lên tới chức giám đốc, ngày càng có vẻ rõ ràng sự nghiệp của những người không tốt nghiệp đại học chỉ kết thúc ở chức trưởng phòng, và các cấp bậc cao hơn sẽ dành riêng cho những người tốt nghiệp đại học. Đồng thời công ty ngày càng gặp khó khăn, thậm chí không thể đề bạt được một người không tốt nghiệp đại học vượt qua những người cùng lứa tuổi, nhất là nếu những người này lại tốt nghiệp đại học.

Những người thành đạt kể trên, không trừ một ai, đều là những người xuất thân từ bộ phận sản xuất của các nhà máy. Tại mỗi nhà

máy có một sự phân chia quan trọng giữa sản xuất và bán hàng, mỗi bên có một phó ủy viên quản trị đứng đầu, chịu trách nhiệm với ủy viên quản trị của nhà máy. Bên sản xuất chủ yếu bao gồm các công nhân đứng máy, đa số không tốt nghiệp đại học. Một số những người này đã từ các công ty khác vào làm ở Marumaru và do đó không có khả năng được đề bạt nhanh. Những người khác là công nhân tạm thời, thậm chí về mặt kỹ thuật cũng không phải là thành viên của công ty. Trong số những người này, ngay cả những người từ trường học đi vào Marumaru, cũng có một tỉ lệ thay thế rất cao. Tính hỗn tạp của bên sản xuất và việc công nhân không ngừng đến rồi đi, khiến cho ban quản trị dễ dàng hơn trong việc đề bạt một người trẻ tuổi hơn. Đối với những người từ trường học, đại học và có tài được công ty trả tiền đi học các khóa bổ túc, bên sản xuất tạo cho họ những cơ hội hợp lý để thăng tiến sớm. Ngược lại, bên bán hàng, hầu như nhân viên là những người đã tốt nghiệp đại học. Đa số vào làm ở công ty ngay sau khi rời khỏi trường đại học và ít người rời khỏi công ty. Có lẽ có khoảng 20 nhân viên bán hàng ở mỗi nhà máy và họ tự sắp xếp nhau vào từng lớp gia nhập nhà máy, hai hoặc ba thành viên của lớp vào nhà máy năm 1965 tự đặt mình đương nhiên trên những người trẻ tuổi hơn của lớp vào nhà máy năm 1969. Rõ ràng, đề bạt một nhân viên bán hàng vượt qua các đồng sự của anh ta có khả năng gây chia rẽ nhiều hơn việc đưa một người tốt nghiệp đại học trẻ tuổi đứng đầu một phân phòng sản xuất trong đó có thể chỉ có một người nữa là tốt nghiệp đại học. Cũng có những khó khăn trong việc xác định tài năng ở bên bán hàng. Trong khi các ủy viên quản trị về sản xuất làm công việc của họ hoàn toàn bên trong



công ty Marumaru thì nhân viên bán hàng luôn phải ra ngoài thương lượng với các khách hàng và các ủy viên quản trị cấp cao ít có dịp được thấy họ làm việc.

Khi ấy, tại Marumaru, ảnh hưởng đồng thời của các nguyên tắc tuổi tác và tài năng tạo nên tác dụng mập mờ. Đôi khi tại một phòng có những người được đề bạt theo tuổi tác, vẫn có một sự chuyển chuyển hoặc một sự thăng tiến bất thường xảy ra để khẳng định lại những sự đòi hỏi của tài năng. Sự bất trắc đó không phải là một nhược điểm của tổ chức mà là một nguồn sức mạnh. Nó khuyến khích mọi người làm hết sức mình vì ngay dù cho sự thăng tiến có vẻ “tự động” thì vẫn luôn có khả năng cho một người nào đó trong một lớp nhân viên cùng vào làm ở công ty, có thể vượt lên trên những người khác. Tính mập mờ về nguyên tắc đó cho phép mọi người tự lý giải địa vị của chính mình để phù hợp với lòng kiêu căng của bản thân. Những người ở cấp bậc cao có thể tin chắc mình có tài; những người ở cấp bậc bên dưới thì tin chắc rồi sẽ đến lượt mình. Sự pha trộn thâm niên theo tuổi với đề bạt theo tài năng cũng làm cho cấu trúc quyền lực mạnh hơn so với tình trạng nếu có chỉ được xây dựng trên một trong hai nguyên tắc đó. Những người ở cấp cao trong công ty hoặc tài giỏi hơn hoặc nhiều tuổi và giàu kinh nghiệm hơn – hoặc có thể cả hai. Việc phục tùng họ không có gì là không hợp lý. Ngoài ra, dù tính phức tạp của các cấp bậc, chức vụ và tính mập mờ trong việc phân bổ các cấp bậc, chức vụ đó đến với những người mong muốn, vẫn có một sự thử thách gay go nhưng chính xác về cách làm việc của một người ở Marumaru: anh ta có thật sự làm một công việc quan

trọng bất kể cấp bậc của anh ta là gì; và ý kiến của anh ta có đáng kể trong việc điều hành công ty?

### Trách nhiệm và việc đưa ra quyết định

Người Nhật thường rất hay dùng từ “trách nhiệm” để nói giảm nói tránh cho việc “phải nhận lỗi”, chẳng hạn, khi chủ tịch của một công ty thua lỗ từ chức hoặc ban giám đốc một ngân hàng đã để xảy ra một vụ gian lận bị trừ lương để bù vào chỗ thiếu hụt có nghĩa là họ đang “nhận trách nhiệm”. Những quy tắc về loại trách nhiệm này khá đơn giản bởi nó là lẽ tự nhiên ở những người có địa vị cao. Khi gặp sai sót, cán bộ cấp cao hoặc nhóm chỉ huy sẽ “chịu trách nhiệm” chính. Trách nhiệm tượng trưng – đối với các cá nhân có thể là cái giá phải trả bằng cả địa vị – có vị trí quan trọng đối với cộng đồng của công ty. Nó khuyến khích sự tương hỗ, phụ thuộc lẫn nhau, ý thức gắn bó giữa cấp trên và cấp dưới. Cấp dưới biết cấp trên sẽ bảo vệ họ. Cấp trên cần dựa vào cấp dưới để không phạm sai lầm dẫn đến việc phải gánh chịu trách nhiệm. Ở đâu có sai lầm, khuyết điểm thì ở đó người đứng đầu nhóm có thể bị cắt chức, bị chuyển công tác hoặc chịu một hình phạt nào đó làm thay đổi cục diện nhóm. Tuy nhiên, trách nhiệm tượng trưng không phải lúc nào cũng liên quan đến “trách nhiệm thực sự”, hay trách nhiệm tinh thần và thực tiễn về những quyết định và sự kiện. Trong thực tế, các công ty thường phân biệt rõ ràng hai loại trách nhiệm này. Nhà quản lý bị chuyển do các nhân viên không hiểu rõ các chỉ dẫn sử dụng máy và làm ảnh hưởng đến hiệu suất hoạt động – chẳng bao lâu sẽ được bổ nhiệm vào một chức vụ mới và quan trọng. Trong ví dụ riêng biệt này,

trách nhiệm “thực sự” của người đó là hiển nhiên, nhưng nó không phải lúc nào cũng dễ xác định như thế, bởi nó không dễ dàng xuất hiện trong quá trình làm việc bình thường. Có lẽ cách dễ dàng nhất để tìm ra cách phân bổ trách nhiệm “thực sự” trong các công ty Nhật Bản là xem xét cách ra quyết định vốn thường đòi hỏi trách nhiệm và trách nhiệm cần đến thẩm quyền ra quyết định.

Có một mức độ nhất trí đáng kinh ngạc của nhiều người khi tôi đề cập đến vấn đề về cách ra quyết định của các nhà quản lý Nhật Bản. Hầu hết họ đều cho rằng các quyết định không phải được một người duy nhất có quyền lực đặc biệt đưa ra mà chúng được dựa trên số đông, với sự thống nhất của một nhóm ủy viên quản trị. Ví dụ điển hình về cơ chế ra quyết định kiểu này là sự luân chuyển các ringi. Ringi là một đề xuất của một ủy viên quản trị hoặc một ban nào đó; trước hết nó được chuyển cho các ban đồng cấp, tiếp đó được chuyển lên các ủy viên quản trị cấp trên đó trong công ty trước khi chuyển lên cho các giám đốc, tổng giám đốc và chủ tịch. Mọi cá nhân đã đọc qua đề xuất đó đều cho ý kiến riêng của họ vào bản mẫu đính kèm. Người cuối cùng xem đề xuất sẽ dựa trên những ý kiến này cùng với ý kiến riêng của ông ta để đưa ra quyết định thi hành hoặc bác bỏ đề xuất đó. Tuy nhiên, đôi khi, ringi không được dùng để đưa ra một quyết định mà là để ghi nhận một quyết định đã được đề ra và phân phối trách nhiệm liên quan đến quyết định đó cho toàn công ty. Nhiều người cho rằng tinh thần tập thể của quá trình ra quyết định chủ yếu là do bị ảnh hưởng bởi truyền thống văn hóa của Nhật Bản. Ngược lại, không ít người

thấy việc đưa ra quyết định dựa trên quan điểm tập thể rất hiếm xảy ra ở phương Tây, nơi việc ra quyết định thường được quy ra đối với từng cá nhân.

Thực ra, việc so sánh quá trình ra quyết định giữa phương Tây và Nhật Bản không hề đơn giản. Ở Nhật Bản, cũng như ở phương Tây, việc ra quyết định mang tính chất tập thể nhiều hay ít tùy theo loại quyết định và loại bối cảnh. Nhưng trong khi các nhà quản lý phương Tây có xu hướng nhấn mạnh vào những quyết định và các khâu của quá trình quyết định được thực hiện bởi cá nhân thì người Nhật lại tập trung ca ngợi việc đưa ra quyết định dựa trên sự đồng thuận. Quan điểm khác nhau này dẫn họ tới việc lựa chọn những đặc ngữ khác nhau để đưa ra quyết định về cùng một vấn đề và do đó khiến những người quan sát bên ngoài lẫn lộn – điều vốn làm cho sự việc càng khó khăn thêm, một phần là do bối cảnh công nghiệp ở Nhật Bản và nhiều nước phương Tây rất khác nhau, vai trò của các nhà quản lý ở những địa vị bề ngoài có vẻ giống nhau nhưng bản chất lại khác nhau rất nhiều.

Ta hãy bắt đầu bằng những lý do thiết thực của việc ra quyết định theo cách cá nhân hay tập thể. Trong chừng mực nào đó, quyết định bao hàm cả việc lựa chọn, phân tích và biến đổi thông tin thì lợi ích của việc một giám đốc duy nhất được quyền đưa ra quyết định nằm ở việc ông ta có thể làm việc đó một cách nhanh chóng và giải thích các động cơ của mình một cách rõ ràng. Khi quyết định phụ thuộc vào việc tìm kiếm và lý giải một lượng thông tin lớn, được lựa chọn trong nhiều phương án thay thế khác nhau, phức tạp và rắc rối thì nó nên được giao cho nhiều người cùng

đưa ra phương án giải quyết. Tất nhiên, thường thì các quyết định sẽ được đưa ra qua nhiều giai đoạn. Một số giai đoạn cần đi qua nhanh, một số giai đoạn khác lại đòi hỏi phải xử lý một lượng lớn tư liệu; và mỗi giai đoạn lại cần đến các cá nhân khác nhau.

Nhưng ra quyết định không chỉ đơn thuần là việc xử lý thông tin mà còn là một hoạt động chính trị. Các quyết định có thể làm thay đổi các tổ chức và ảnh hưởng đến vị trí của các thành viên, tất nhiên kể cả những thành viên đã khởi xướng ra quyết định. Trên quan điểm chính trị, việc ra quyết định theo cá nhân ẩn chứa nguy cơ không chỉ đối với công ty mà còn cả với người ra quyết định. Người ra quyết định có thể không có khả năng thuyết phục được nhân viên dưới quyền tuân theo mệnh lệnh của ông ta hoặc bản thân mình là người có thiên kiến hoặc không lương thiện. Người ra quyết định có thể phải tự chịu trách nhiệm về các hậu quả do quyết định đó mang lại và dù quyết định đó có đúng đắn đi nữa, ông ta vẫn có thể bị buộc tội là độc đoán, không trung thực hoặc thiên vị. Mặt khác, việc ra quyết định theo cách cá nhân cũng có những lợi ích riêng. Công ty sẽ có cơ hội phân biệt những người quản lý giỏi và kém; người ra quyết định có thể được thưởng với quyết định đúng đắn, cũng như có thể phải chịu phạt do sai lầm. Ngược lại, ra quyết định theo cách tập thể dễ tránh được sự chia rẽ, bởi nó mang lại cơ hội thay đổi quyết định dựa vào biểu quyết số đông khi quyết định đó còn đang ở trong quá trình hình thành. Nó cũng giảm bớt khả năng thiệt hại do thiên kiến hoặc tính không trung thực cá nhân, bởi các nhà quản lý khác nhau sẽ có những thành kiến khác nhau và ta có thể dựa vào những người

trung thực để ngăn ngừa sự thiếu trung thực. Bản thân những người ra quyết định cũng tránh được việc phải chịu trách nhiệm riêng về những sai lầm của họ. Nhưng công ty sẽ gặp bất lợi là không thể phân biệt được ai là nhà quản lý giỏi, ai là kẻ ỉ lại hay không có khả năng, và các nhà quản lý có thể nhận được phần thưởng không thích đáng cho những nỗ lực của họ.

Với ban điều hành cấp cao của công ty, dù là công ty Nhật Bản hay các công ty phương Tây, khối lượng công việc, tính phức tạp của các quyết định cần phải được đề xuất, những xung đột liên tục và hiển nhiên về quyền lợi cần phải giải quyết, sẽ thúc đẩy ban giám đốc ra các quyết định dựa trên tập thể. Tất nhiên điều đó không phải lúc nào cũng diễn ra nhưng đa phần là vậy, bởi quản lý tập thể giúp hạn chế sai phạm và suôn sẻ hơn trong khi quản lý chuyên quyền sẽ bị thay thế. Ví dụ, để xác định xem một công ty có cần phải đa dạng hóa không, cách làm thận trọng là tập hợp các tài liệu có liên quan đến quyết định từ ngoài và trong công ty tham khảo ý kiến của đông đảo các nhà quản lý từ cấp thấp đến cấp cao, đánh giá mọi thông tin này, đạt tới một thống nhất tương đối về các quan điểm của nhiều người vào bản chỉ thị cuối cùng.

Ở Nhật Bản, ý thức sẵn sàng thừa nhận trách nhiệm mang tính tập thể, các quyết định cũng phải cần đến sự đồng thuận của rất nhiều người. Bởi họ cho rằng việc nhiều người cùng liên quan đến việc đưa ra quyết định sẽ dễ được chấp nhận hơn nhiều ở một công ty Nhật Bản với tính thuần nhất tương đối của nó, không có sự phân biệt cực đoan giữa ban giám đốc và công nhân – trái ngược với công ty phương Tây với lực lượng lao động rất phân hóa, sự phân

biệt rõ rệt giữa bộ máy quản lý và công nhân, và sự phụ thuộc vào những kỹ năng chuyên môn.

Có lẽ chỉ dẫn tốt nhất về việc quyết định được dựa trên tinh thần tập thể nằm ở sự phổ biến thông tin rộng rãi trong nhiều công ty Nhật Bản. Việc liên tục luân chuyển tài liệu khiến các thành viên trong công ty nắm rõ những gì đang diễn ra, ngay cả khi nó không liên quan đến họ. Dĩ nhiên, có những ringi, những gợi ý và đề xuất đã được đề cập trước đây, xuất phát từ một ban nào đó, được chuyển qua các ban phụ cận trước khi được chuyển lên các giám đốc. Có những quy tắc và chỉ thị nhân danh chủ tịch, các giám đốc quản lý hoặc các trưởng ban nhưng cũng có những lời động viên, cổ vũ hàng ngày hoặc hàng tuần để các nhân viên bán hàng nắm rõ hoạt động ở xưởng máy cũng như doanh thu. Tác dụng của nguồn thông tin dồi dào này ngày càng tốt và rộng hơn. Việc biết rằng mình là một phần của quá trình ra quyết định khiến đội ngũ nhân viên trở nên phấn chấn hơn và có trách nhiệm hơn với công việc.

Sự khác nhau giữa việc ra quyết định ở cấp cao công ty Nhật Bản và một công ty phương Tây có thể không hẳn là do họ có các nguyên tắc quản lý trái ngược nhau mà là quan điểm về sự trọng tâm và cách trình bày. Nhà quản lý lý tưởng của phương Tây có trách nhiệm cá nhân về một bộ phận nào đó trong tổ chức có thể tự mình quyết định nhanh chóng về những vấn đề thuộc bộ phận ông ta. Nhà quản lý Nhật Bản cũng có thể được trao trách nhiệm quản lý một bộ phận kinh doanh của công ty nhưng ông ta lại không dễ dàng đề ra những quyết định độc lập như thế được. Quyền lực của ông ta thường bị giới hạn bởi các quy chế. Công ty



soạn ra các quy định về quyền hạn. Những giới hạn tài chính thường rất thấp (và luôn bị hạ thấp do lạm phát). Ví dụ, tại công ty Marumaru, một phó trưởng ban bề ngoài chịu trách nhiệm về phương diện sản xuất của một nhà máy, cần phải hỏi ý kiến cấp trên của ông ta trước khi quyết định chi ra các khoản phí thấp chỉ khoảng 30.000 yên (không đến 100 đô-la) trong một số trường hợp. Tất nhiên, trong thực tiễn, phó trưởng ban đó sẽ được phép chi trước khi hóa đơn được gửi đến nếu hợp lệ. Những hạn chế chính thức đó không những hạn chế quyền tự do của quản lý bậc trung tại Nhật Bản trong quá trình điều hành bộ phận của mình trong tổ chức mà các quyết định của ông ta cũng phải chịu sự can thiệp của cấp trên và đồng sự tại các ban khác, thông qua gợi ý, bình luận của họ về cách ông ta xử lý một vấn đề với thái độ thẳng thắn hoặc sợ lạm quyền như ở phương Tây.

Tình trạng thiếu sự ủy quyền chỉ là một phần lý do tại sao các nhà quản lý cấp trung lại có xu hướng bắt tay cùng đưa ra quyết định. Lý do khác nữa là có rất ít nhà quản lý ở các công ty Nhật Bản được đào tạo chuyên môn trước khi vào làm việc ở một công ty. Họ đến từ nhiều ngành nghề khác nhau. Khi không ai có trình độ chuyên môn nổi bật, thì việc thảo luận, xin ý kiến về một quyết định càng rộng rãi càng tốt để đạt tới sự nhất trí tối thiểu. Lý do thứ ba và quan trọng nhất đối với hoạt động ra quyết định tập thể là các nhà quản lý Nhật Bản thường không phụ trách các đơn vị chức năng. Do phụ thuộc rất lớn vào các hãng gia công thầu lại và các đồng minh trong những việc mà ở các công ty Anh hoặc Mỹ có thể xử lý ngay trong nội bộ công ty, cho nên một nhà quản lý cấp

trung ở những công ty châu Âu này có thể chỉ cần giao việc cho cấp dưới thay vì phải thương thảo với các đại diện của những công ty khác. Như vậy, ngay ở cấp trung trong một công ty, việc tập hợp thông tin và ra lệnh hoặc giao việc cho mọi người là một quá trình chính trị phức tạp và có thể phải tiến hành theo nhóm.

Ngoài những lý do ủng hộ cho việc ra quyết định tập thể như trên, phần lớn việc ra quyết định ở cấp trung tại Nhật có vẻ chậm chạp đối với người phương Tây do gồm quá nhiều khâu tham khảo ý kiến. Nhưng cũng có loại quyết định lại được các công ty Nhật Bản lớn xử lý nhanh chóng, nhiều khi bởi các nhà quản lý. Đó là những quyết định phân việc. Ở xưởng máy Marumaru hoặc Hitachi, một trưởng xưởng có thể chuyển hai hoặc ba nhân công từ đang đứng máy này sang một bộ phận hoặc máy khác. Các quyết định phân công được thi hành nhanh chóng và đơn giản đến vậy bởi chúng không gây ra nhiều xung đột về quyền lợi trong công ty. Các công đoàn công ty Nhật Bản hiếm khi chỉ quan tâm đến quản lý. Các hệ thống lương thưởng và quyền lợi trong các công ty Nhật Bản lớn, nói chung, khiến việc chuyển đổi không gặp bất lợi; cho nên nhân viên trong nhiều trường hợp, còn sẵn sàng chấp nhận việc họ hầu như không được hỏi ý kiến trước khi chuyển đổi từ trường hợp việc chuyển đổi có thể ảnh hưởng đến khả năng thăng tiến. Vì vậy, ở các công ty lớn, việc phân bổ công việc và chuyển đổi nhân viên đòi hỏi nhiều thời gian và sự tính toán, cân nhắc hơn.

Một trong những điểm khó xác định nhất trong các công ty Nhật Bản là mức độ phù hợp của trách nhiệm với địa vị tùy từng loại

hình tổ chức. Địa vị thường là được xếp đặt rất tinh tế nhưng trách nhiệm lại có xu hướng chồng chéo một cách phức tạp. Phần lớn các công ty Nhật Bản chú trọng đến nhu cầu quản lý và lý tưởng trao quyền dựa vào tài năng, nên các quản lý cấp trung của họ đều là người có năng lực và thâm niên công tác.

### Mục tiêu của công ty và quyền lực quản lý

Trong chương này, tôi đã cố gắng cung cấp thông tin về cách thức tổ chức và quản lý của các công ty Nhật Bản – sự thỏa hiệp giữa những yêu sách đối địch về tuổi tác, tài năng, địa vị và trách nhiệm. Mọi cân cân đặt được vào bất cứ thời điểm nào cũng chỉ là mang tính tạm thời và tương đối do yêu cầu của hai bên trong thỏa hiệp đó thường thay đổi tùy theo các kiểu công ty. Hơn nữa các ban quản lý Nhật Bản rất tin tưởng vào giá trị nội tại của sự thay đổi. Những công ty Nhật Bản được quản lý tốt luôn đưa ra những cải tiến mới từ những điều chỉnh nhỏ phục vụ cho những mục đích chính trị nhiều hơn là hành chính đến những cải tiến khác, như lập ra các phòng mới hoặc đưa ra những phương pháp kế toán mới có thể thay đổi thể cân bằng của bộ máy quản lý.

Tuy nhiên, việc mô tả về tổ chức của các công ty Nhật Bản đã gợi nên 2 câu hỏi trọng yếu. Các công ty Nhật Bản hướng vào mục đích nào? Nó hoạt động vì lợi nhuận, phi lợi nhuận hay cả hai? Câu hỏi thứ hai gắn liền với câu thứ nhất và liên quan đến bản chất của quyền lực bao trùm tổ chức và thúc đẩy mọi người chấp nhận những vị trí của mình trong đó. Nói chính xác ra thì tại sao những người đó lại phục tùng cấp trên và chỉ ít cũng mặc nhiên đồng ý

các cấp trên của họ được quyền có địa vị cao hơn và hưởng những điều kiện tốt hơn họ?

Câu trả lời cho câu hỏi thứ nhất ở các công ty phương Tây là rất nhiều. Có đầy đủ lý do để nghĩ rằng cả ở Nhật Bản, mục đích của công ty được quyết định, như R. M. Cyert và J. G. March đã mô tả, bởi một liên minh những người có quyền lợi khác nhau và có sự tập trung khác nhau vào một mục đích nào đó trong nhiều mục đích, phù hợp với quan điểm của họ về hoàn cảnh bên ngoài và cán cân quyền lực bên trong. Ở Nhật Bản, cũng như ở những nơi khác, một công ty chỉ có thể tồn tại được bằng cách tạo ra lợi nhuận, chiếm lĩnh thị phần, hoạt động kinh doanh, trả lương thưởng, v.v.... Không yếu tố nào ở trên là mục đích duy nhất của tổ chức kinh doanh, nhưng nếu thất bại trong việc thực hiện bất cứ yếu tố nào cũng có thể làm tan rã liên minh vốn là cơ sở cho thành công của công ty gồm có các giám đốc, quản lý, công nhân, cổ đông, ngân hàng, người cung cấp, khách hàng, v.v... Như chúng ta thấy, quá trình ra quyết định tại các công ty Nhật Bản luôn có sự hiện diện của một liên minh như vậy và các mục đích của họ luôn đổi và thiên về mục tiêu chính trị rõ ràng hơn các công ty Anh hoặc Mỹ.

Theo tôi nghĩ, mục đích đa dạng của công ty Nhật Bản không khác nhiều so với mục đích của công ty Mỹ hoặc Anh, nhưng sự khác biệt lại nằm ở bối cảnh, hình thức của liên minh nội bộ và những ý kiến chiếm ưu thế liên quan mật thiết đến lợi ích của họ, sẽ khiến các công ty Nhật Bản đặt những mục đích đó vào những khu vực ưu tiên khác. Hãy xét đến mức độ quan trọng mà các công ty Nhật

Bản bình thường gắn cho lợi nhuận. Bởi các công ty này phụ thuộc vào các ngân hàng về mặt tài chính trong khi các ngân hàng lại ngần ngại cho các công ty thua lỗ vay tiền, cho yếu tố cần là các công ty Nhật Bản phải sinh lời. Quy mô của lợi nhuận của họ phải tương xứng với lợi nhuận của “các công ty khác trong cùng ngành”. Nhưng tính sinh lợi cao không phải là mục đích quan trọng nhất. Việc phục vụ xã hội và quốc gia rất đáng khen ngợi, nhưng coi lợi nhuận tự nó là một mục đích lại khả nghi nếu không muốn nói là đáng khinh đối với người Nhật. Như một lãnh đạo của Matsushita nói: “Mục tiêu của chúng tôi là cống hiến thay vì chạy theo lợi nhuận. Lợi nhuận không phải là thứ chúng tôi dễ dàng đạt được và bền lâu nếu không hướng đến mục tiêu cao đẹp là phục vụ xã hội, góp phần khiến nó trở nên tốt đẹp hơn. Xã hội mà Matsushita là một mắt xích trong đó trao cho nó nguồn vốn và nguồn nhân lực để nó hoạt động hiệu quả. Lợi nhuận nằm ở sự đánh giá của xã hội, phần thưởng cho Matsushita về những gì nó đã làm”.

Cũng như các hệ tư tưởng, hoàn cảnh và quyền lợi kết hợp với nhau để quyết định mức lợi nhuận một công ty phải nhắm tới, thúc đẩy công ty hướng đến những mục đích mà người phương Tây đặt ưu tiên thấp hơn, như cung cấp phúc lợi cho đội ngũ công nhân viên chẳng hạn. Ví dụ, tháng 3 năm 1976, Nissan Motors đã cung cấp đất đai và nhà ở phúc lợi cho nhân viên có giá trị 21.970 triệu yên tương đương 8% giá trị tài sản và thiết bị của công ty vào thời điểm đó vào khoảng 427.000 yên/nhân viên.

Có rất nhiều công ty đầu tư lớn vào hoạt động phúc lợi cho nhân viên bởi họ cho rằng họ phải chăm sóc đội ngũ công nhân viên của mình, một lý tưởng mà các doanh nhân Nhật đã phát hiện ra nhờ nền công nghiệp châu Âu ở thế kỷ trước và “chủ nghĩa gia đình” thời tiền chiến tại Nhật. Lý tưởng này càng thêm phần hấp dẫn nhờ những người có thể đưa nó vào thực hành lại chính là các công nhân viên chức, những người được hưởng lợi từ lý tưởng đó. Công ty cũng thu được lợi nhờ đầu tư vào nhà ở. Họ tuyển dụng các sinh viên mới ra trường với mức lương không cao và trong những năm gần đây, do tình trạng thiếu nhà ở tốt tại Nhật Bản, chỗ ăn ở của công ty là yếu tố hấp dẫn đối với người được tuyển dụng. Thêm vào đó, giá nhà đất ngày càng tăng cao. Ngân hàng và các cổ đông của công ty không phản đối việc công ty xây dựng nhà ở, bởi sự đầu tư này chỉ có lợi cho công việc kinh doanh của họ.

Vấn đề tiếp theo liên quan đến bản chất của quyền uy trong các công ty Nhật Bản. Mục đích của một công ty có thể là huyền tưởng về luật pháp, như bản thân công ty; nhưng chí ít nó cũng là một huyền tưởng công khai. Các nhà quản lý luôn tự hỏi công ty cần phải làm gì để xác định được công ty đang thật sự làm gì và gắn hoạt động của nó với quyền lợi của những người thúc đẩy các hành động liên quan đến chúng. Nhưng bản chất của quyền uy thường không phải là một vấn đề được đem ra thảo luận công khai dù những tác động của chúng khá rõ ràng và mạnh mẽ.

Ngay ở giai đoạn sơ bộ này, cũng đã có thể dễ dàng nêu ra nguồn gốc của quyền uy. Ở Nhật Bản, cũng như ở nhiều nơi khác, nguồn gốc này thể hiện ở cả tinh thần lẫn vật chất: mọi người phục tùng

bởi họ nghĩ điều đó? Các công nhân viên chấp nhận phục tùng và làm theo quy chế của công ty bởi công ty tạo điều kiện để họ đạt được các mục đích và mục tiêu của mình, một động cơ rất quan trọng tại Nhật Bản, nơi các công ty đề cao sự phục tùng cấp trên. Các nhà quản lý Nhật Bản thường có năng lực, học vấn và kinh nghiệm hơn cấp dưới của mình; dù có vài ngoại lệ, nhưng, thế cũng đủ để chứng minh cho địa vị của họ trong một quốc gia vốn rất quan tâm đến tuổi tác, tài năng và hiểu biết. Xét cho cùng, họ được trả lương để vâng lời và làm theo chỉ thị của cấp trên và việc mang lại lợi ích cho công ty cũng đồng nghĩa với việc họ nhận được lương, thưởng và những chế độ đãi ngộ tốt hơn. Điều này đặc biệt có ý nghĩa ở Nhật Bản bởi một người làm nên danh tiếng của công ty, đồng thời danh tiếng của công ty cũng củng cố cho địa vị của họ.



## 5. SỰ GIA NHẬP VÀ RỜI KHỎI CÔNG TY

Chương này và chương sau của cuốn sách sẽ chủ yếu bàn về các thành viên của một công ty Nhật Bản, về cách ứng xử và thái độ của họ. Tôi sẽ bắt đầu bằng cách nghiên cứu việc gia nhập và rời khỏi công ty của họ, bởi đó là một cách rất hữu dụng để tìm hiểu về văn hóa và hoạt động của một công ty. Hoạt động nghiên cứu này không chỉ mang tính chất của một cuộc điều tra nhân khẩu học một cách máy móc. Các công ty Nhật Bản là một cộng đồng gồm những người tự nguyện, đoàn thể những con người tự tập hợp lại để chia sẻ những mục đích chung, hoạt động và những giá trị chung. Khi một người gia nhập hoặc rời khỏi công ty, hành động của anh ta hàm ý như một chọn lựa về tinh thần, tỏ ý tán thành hoặc không tán thành những giá trị đó và gián tiếp thể hiện ý kiến về anh ta. Tuyển dụng, từ chức và sa thải không chỉ cho thấy mức độ gắn bó của người này hay mức độ hài lòng của người khác mà còn là những chỉ dẫn quan trọng về các mục đích và giá trị của cộng đồng công ty.

Một vấn đề liên quan đến đạo đức mà nghiên cứu này góp phần làm sáng tỏ đó là cam kết giữa chủ và người làm công. Có ý kiến cho rằng ở Nhật Bản, có hiện tượng “dùng người suốt đời”, do James C. Abegglen, đưa ra đầu tiên. “Trong bất cứ cấp nào thuộc tổ chức tại Nhật Bản, người công nhân luôn cam kết “cống hiến cả đời” cho công ty khi được nhận vào làm. Công ty sẽ không sa thải anh ta, dù là tạm thời, trừ hoàn cảnh bắt buộc. Anh ta sẽ không rời khỏi công ty này để làm cho một công ty khác”.

“Làm việc suốt đời” – trong chừng mực nào đó, nó vẫn thường tồn tại ở các công ty lớn của Nhật Bản – không những là kết quả của cam kết về tinh thần gần như tuyệt đối, mà còn là cam kết có bắt nguồn từ truyền thống. Nhiều người đã viết nhiều công trình để bác bỏ, sửa chữa hoặc tán thành luận điểm của tiến sĩ Abegglen (1958). Nói chung, người ta đồng ý rằng các công nhân quả thật cũng có rời bỏ các công ty Nhật Bản, ngay cả những công ty lớn, và người ta cũng thừa nhận rằng “làm việc suốt đời” không phải là một tàn tích của những tập quán dùng người cổ truyền, dù cho những tư tưởng bao hàm trong việc “dùng người suốt đời” và tập quán gắn liền với nó như “trả lương theo kinh nghiệm”, quả thật có quan hệ với những lý tưởng của nhiều thời kỳ cổ xưa tại Nhật Bản. Tuy nhiên, vấn đề vẫn tồn tại liên quan đến cái mà các giáo sư March và Mannari gọi là “chuẩn mực và giá trị”. Có ai nghĩ rằng có việc “dùng người suốt đời” trong các công ty Nhật Bản hay không – bất chấp những gì xảy ra trong thực tiễn? Có ai nghĩ rằng cần phải “dùng người suốt đời” không, và nếu vậy thì với những điều kiện gì?

Vấn đề về tinh thần thứ hai nảy sinh trong ý nghĩ là bản chất của uy quyền trong các công ty Nhật Bản, một vấn đề đã xuất hiện ở chương trên và tôi hy vọng sẽ nghiên cứu kỹ hơn ở chương sau. Gia nhập đội ngũ nhân viên của một công ty đồng nghĩa với việc bạn tự đặt mình dưới quyền lực của nó. Tuyển dụng một người đồng nghĩa với việc đánh giá thái độ sẵn sàng phục tùng của anh ta. Rời khỏi công ty, tùy theo hoàn cảnh, đồng nghĩa với việc bác bỏ uy quyền của công ty. Riêng việc có những người rời khỏi công

ty cũng đồng nghĩa với việc hạn chế kỷ luật mà công ty đó có thể áp đặt lên thành viên đó.

Việc nghiên cứu hoạt động tuyển dụng và nghỉ việc không chỉ cung cấp cho ta những manh mối về bản chất của cộng đồng công ty, mà còn bộc lộ thông tin về quan hệ giữa công ty và xã hội nói chung. Khi chấp nhận hoặc từ chối một người, một công ty nào đó đã ngầm đưa ra bình luận về vai trò của người đó trong xã hội đồng thời thể hiện cách ứng xử của nó trên thị trường lao động, ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến xã hội. Các chính sách thị trường lao động của công ty có thể gợi ra hoặc cần đến những thay đổi trong các thể chế chính trị và xã hội quan trọng khác. Ví dụ, các hệ thống giáo dục có thể phải điều chỉnh hình thức giáo dục để cung cấp cho thị trường lao động những người phù hợp với yêu cầu tuyển dụng của các công ty; các kế hoạch bảo hiểm xã hội sẽ phải được vạch ra để hỗ trợ nguồn nhân lực của các công ty.

Đồng thời, bản thân công ty chịu ảnh hưởng của xã hội thông qua thị trường lao động. Tình trạng lao động thay đổi gián tiếp gây ra những sự thay đổi trong các chính sách nhân sự và cơ cấu công ty; những thay đổi này cũng thúc đẩy hoặc đe dọa thúc đẩy những thay đổi về phương pháp quản lý, trong quan hệ giữa các nhân viên với nhau, thậm chí cả mục tiêu chung của công ty.

Phần lớn các thông tin được cung cấp về hoạt động tuyển dụng và sa thải của các công ty Nhật Bản đều dựa chủ yếu vào các tài liệu có được trong nghiên cứu về Marumaru. Tuy nhiên, trước hết, một số thông tin chi tiết về thị trường lao động Nhật Bản sẽ được

trình bày, mà từ đó Marumaru cũng như các công ty Nhật Bản khác, tuyển dụng và sa thải nhân viên người.

### Tính cơ động và sự thay đổi trên thị trường lao động

Để hiểu đầy đủ về thị trường lao động Nhật Bản, độc giả sẽ cần nghiên cứu các tài liệu khác rộng và phức tạp. Trong khuôn khổ cuốn sách này, tôi sẽ tập trung vào những lao động Nhật Bản tham gia vào các lĩnh vực ngoài nông nghiệp, các công nhân viên làm việc cho các công ty hoặc cho các cá nhân ngoài phạm vi gia đình. Thị trường lao động Nhật Bản được hiểu được rõ nhất qua đội ngũ công nhân viên và các công ty, chứ không phải qua việc làm hay kỹ năng. Ở các thị trường lao động phương Tây, các ông chủ tại nhiều công ty đưa ra những việc làm với những đặc thù riêng biệt, với hy vọng thu hút được những người có kỹ năng. Ở Nhật Bản, cũng có sự phân cấp rất rõ ràng về thị trường lao động. Tuy nhiên, nói chung, các công ty tuyển dụng người “đa năng” tức là công việc thực sự của họ được quyết định khi họ đã được vào làm tại công ty và họ có thể bị chuyển vị trí nhiều lần trong quá trình làm việc tại đó. Ở Nhật Bản, như chúng ta đã thấy, mức lương của công nhân viên đi liền với quy mô công ty. Các công ty lớn thường trả lương cao hơn các công ty nhỏ, một phần vì năng suất của họ cao hơn với lợi nhuận lớn hơn, và một phần do tại các công ty lớn, công đoàn thường hoạt động vì quyền lợi của nhân viên tích cực hơn.

Nhiều cô gái tìm được việc làm sau khi rời trường học, làm việc vài năm sau đó nghỉ việc. Họ có xu hướng thôi việc khi lấy chồng

hoặc khi sinh con bởi tại Nhật Bản, thành kiến về việc phụ nữ đã lập gia đình mà vẫn đi làm rất nặng nề. Vấn đề này được phản ánh trong thái độ ngần ngại của các công ty lớn trước việc tuyển dụng phụ nữ đang mang thai hoặc có gia đình, con nhỏ. Những phụ nữ vẫn làm việc sau tuổi 30 thường là làm nông hoặc gia đình tự kinh doanh nhỏ. Một số phụ nữ nghỉ làm từ ngoài 20 tuổi và trở lại làm việc vào cuối tuổi 30 sau khi con cái đã lớn. Ở độ tuổi đó, rất ít người trong số họ có được cơ hội theo đuổi nghề nghiệp mà họ yêu thích. Phần lớn đều kiếm tạm một công việc vừa phải để kiếm thêm thu nhập cho gia đình như việc làm bán thời gian hoặc làm tại nhà.

Dĩ nhiên, mô hình làm việc của nam giới không bị ảnh hưởng trực tiếp như vậy bởi hôn nhân và việc nuôi con. Có lẽ, cách thuận tiện nhất để thảo luận về thị trường lao động cho nam giới nên được chia làm hai phần: một là thị trường lao động chủ yếu, trong đó những người tốt nghiệp các trường học và đại học tìm kiếm việc làm, và sau đó là thị trường lao động thứ hai, được tạo nên bởi những người chuyển việc.

Trong thị trường lao động thứ nhất dành cho nam giới (và cho nữ), lợi thế nằm ở một bên có trình độ học vấn cao còn một bên là những công ty lớn. Trình độ học vấn cao được coi là giấy phép thông hành vào các công ty lớn với triển vọng lương cao và được bảo đảm nhiều hơn về công ăn việc làm lâu dài. Một người vừa rời khỏi trường trung học sẽ có ít cơ hội vào làm ở một công ty lớn so với một người tốt nghiệp cao đẳng hoặc đại học. Một người xuất thân từ một trường đại học “không mấy danh tiếng” thường sẽ có

ít khả năng được vào làm việc ở một ngân hàng lớn. Hệ thống giáo dục có thể được xem như là một cơ chế dự tuyển cho thị trường lao động. Tình trạng cạnh tranh diễn ra khốc liệt. Các công ty lớn đưa ra những điều kiện tốt hơn các công ty nhỏ. Những công ty nhỏ thường hiếm khi có khả năng thu hút được nhiều người từ nhóm thị trường thứ nhất và phải dựa chủ yếu vào lượng công nhân viên “nhảy việc”. Những ông chủ lớn có khả năng chọn lựa những người có học vấn cao hơn trong số rất nhiều hồ sơ xin việc trong khi những ông chủ nhỏ thì ngược lại, họ thường không có nhiều lựa chọn.

Thật ra thị trường lao động vẫn thiếu các công nhân trẻ với trình độ học vấn thấp. Bởi tỷ lệ dân số Nhật Bản theo lứa tuổi đã thay đổi rõ rệt trong vài thập kỷ vừa qua. Cả tỷ lệ tử vong lẫn tỷ lệ sinh đẻ (trừ thời kỳ bùng nổ sinh đẻ năm 1946-1947) đều đã giảm xuống và kết quả, là dân số ngày càng già đi. Năm 1975, thị trường lao động giảm – cụ thể là những người từ 15 đến 19 tuổi – so với năm 1950, nhưng số người trên 65 tuổi lại tăng hơn gấp đôi.

Không những lượng thanh niên có thể gia nhập thị trường lao động giảm dần tính từ năm 1965 cho thấy, ngày càng có nhiều thanh niên tiếp tục học lên cao hơn, nên hoãn lại việc tìm kiếm công ăn việc làm ngay sau khi ra trường. Hiện tại, khoảng 90% học sinh rời trường trung học tiếp tục học lên trường cao trung dẫn đến sự giảm sút mạnh mẽ về số người rời khỏi trung học bước vào thị trường lao động. Vì vậy những công việc không cần quá nhiều kỹ năng đáng lẽ chỉ cần những lao động tốt nghiệp trung học lại phải trao cho những người rời khỏi trường trung cao

vốn thừa trình độ hoặc cho những công nhân có tuổi đời và kinh nghiệm hơn. Mặt khác, số sinh viên tốt nghiệp đại học gia nhập thị trường lao động tăng lên rất nhanh. Nhu cầu về công nhân có học thức cao rõ ràng đã tăng lên, do các ngành công nghiệp đòi hỏi các kỹ năng khoa học và quản lý phát triển mạnh mẽ, nhưng các tân cử nhân đại học, không như các học sinh tốt nghiệp trường trung học và trung cao, không hề thiếu.

Sự cạnh tranh giữa các công ty trên thị trường lao động thứ nhất rất có thể sẽ mạnh mẽ hơn nữa, với điều kiện là nền kinh tế Nhật Bản tiếp tục tăng trưởng. Sự già đi của dân số Nhật Bản cũng để lại những ảnh hưởng tiêu cực khác, đặc biệt là hoạt động tuyển dụng sẽ được nhắc lại trong các phần sau.

Thị trường thứ yếu được tạo ra bởi những người “nhảy việc”. Như đã đề cập trong phần trước, phụ nữ Nhật Bản thường nghỉ việc vào cuối tuổi 20 để chăm sóc cho gia đình. Tuy nhiên, trong thời gian làm việc, phụ nữ Nhật Bản cũng có xu hướng thay đổi việc làm liên tục. Việc họ nhảy việc không gây ra xáo trộn lớn do giả định rằng kiểu gì họ cũng sẽ rời đi. Cũng có nhiều phụ nữ gắn bó với một công việc nào đó trong nhiều năm, tuy nhiên, công việc đó thường là công việc trong các công ty gia đình.

Tình trạng thị trường thứ yếu về lao động nam giới thì sao? Lợi thế là, chúng ta có thể chia tỷ lệ nam giới nghỉ việc thành hai loại. Thứ nhất là những về hưu ở tuổi đã định, thường là ngoài 55 tuổi. Họ nhận được một khoản trợ cấp “về hưu” tương xứng với khoảng 3 năm lương, hoặc lương hưu trí đến tận lúc qua đời. Dĩ nhiên, họ



còn quá trẻ để hưởng trợ cấp của Nhà nước và cũng không đủ khá giả để ở hẳn nhà. Một số sẽ tiếp tục được tuyển dụng tại công ty cũ, với mức lương thấp hơn. Nhưng cũng có người rời hẳn công ty cũ để tìm việc mới. Thu nhập của họ không cao như trước nhưng chí ít cũng đủ để trang trải cuộc sống. Nhiều người trong số họ nghỉ một thời gian trước khi có thể tìm được việc làm mới.

Thứ hai là kiểu nam giới nghỉ việc trước cả tuổi về hưu chính thức. Tỷ lệ công nhân trẻ học vấn kém hơn rời bỏ công ty cao đến mức việc đó đã trở thành “chuyện thường”. Theo thống kê cho thấy, những người bỏ việc trước hạn về hưu, đại đa số là muốn thay đổi công việc thay vì nghỉ việc ở nhà hay tự lập công ty riêng. Một cuộc điều tra nghiên cứu năm 1975 cho thấy rằng chỉ hơn một nửa công nhân từ thị trường lao động thứ yếu vào làm ở các công ty có quay mô hơn 1.000 công nhân đến từ các công ty nhỏ hơn, có dưới 100 công nhân. Rõ ràng, không phải ai nghỉ việc cũng có kết cục khó khăn. Một người càng trẻ, thì khả năng tìm được công việc tốt hơn ban đầu là rất lớn. Thật vậy, theo thống kê, chỉ những người ở tuổi về hưu mới nhận được lương ít hơn so với công việc mới của mình.

Mô hình nam giới bỏ việc, kết hợp với các mô hình khác biệt về lương theo lứa tuổi và quy mô công ty cho thấy rằng “các lực lượng thị trường” vô cùng đa dạng. Những người có mức lương thấp hơn, trẻ hơn, học vấn thấp hơn và làm việc ở những công ty nhỏ hơn, rời bỏ công việc của họ tìm các công việc lương cao hơn, phù hợp hơn. Những người hưởng lương cao hơn, nhiều tuổi hơn, có ít động lực thay đổi thường gắn bó với công việc đang làm

trong thời gian dài hơn. Cũng giống như nhiều thị trường lao động khác, động lực chủ yếu của sự thay đổi tại thị trường lao động Nhật Bản chủ yếu liên quan đến mức lương.

Có hai quan điểm phản bác cách giải thích này về lý do mọi người nghỉ việc tại các công ty Nhật Bản. Thứ nhất là: nghỉ việc và tìm một việc mới có thể là hai hành động hoàn toàn riêng biệt, nhất là ở Nhật Bản, nơi hệ thống trao đổi công ăn việc làm và các cơ quan tìm việc làm không phát triển bằng ở các nước phương Tây. Một người có thể bỏ một công việc lương thấp vì một lý do nào đó hoàn toàn không liên quan đến tiền lương, tìm kiếm một công việc mới tại một công ty lớn và đang phát triển, sẵn sàng trả lương cao. Chỉ riêng cái việc anh ta chuyển từ một công việc trả lương thấp sang việc lương cao không có nghĩa tiền lương là động cơ thúc đẩy anh ta nghỉ việc hoặc thậm chí tiền lương cũng không nằm trong các suy tính cân nhắc của anh ta. Quan điểm phản bác thứ hai là nếu cho rằng mọi lao động Nhật Bản đều là những “người thực dụng”, chỉ có mục đích kiếm được càng nhiều tiền càng tốt thì không đúng. Như chúng ta sẽ thấy ngay dưới đây, mọi người rời khỏi các công ty vì vô vàn lý do, và chính họ có lúc cũng không thể giải thích nổi.

Có vẻ đúng hơn khi đưa ra lý do rằng thị trường lao động Nhật Bản dễ khiến mọi người rời bỏ công việc chứ không phải là nguyên nhân gây ra việc đó. Một người sẽ sẵn sàng từ bỏ công việc hơn vì bất cứ lý do nào, nếu anh ta cho rằng mình có cơ hội kiếm được một công việc tốt hơn hay không tùy thuộc vào vị trí của anh ta trên thị trường lao động. Một công nhân có bằng trung cao,

đang làm việc tại một công ty nhỏ, sẽ nhận được mức lương thấp và có triển vọng tầm trung nếu anh ta ở lại công ty đó. Tuy nhiên, thị trường lao động đang thiếu kiểu công nhân như anh ta và các công ty lớn có thể đưa ra mức lương cao hơn để thu hút anh ta. Một viên quản lý nhiều tuổi hơn, tốt nghiệp đại học, làm việc ở một công ty lớn, lại ở một địa vị hoàn toàn khác. Anh ta lương cao và có thể đã tích lũy được quyền hưởng trợ cấp khi rời khỏi công ty hoặc lương hưu nhưng những quyền lợi đó không thể chuyển từ công ty này sang công ty khác. Một công nhân viên nhiều tuổi sẽ phải suy nghĩ kỹ trước khi quyết định thay đổi công việc và chỉ chuyển đi vì một lý do đáng chững chạc nào đó.

Ngay giả thuyết đã được sửa chữa lại này cũng có điểm bất lợi đó là có xu hướng mô tả quan hệ giữa các công ty và các công nhân viên một cách tiêu cực. Chúng ta sẽ thấy rằng trong các công ty Nhật Bản, có một cách giải thích khác để cắt nghĩa lý do mọi người rút lui trước thời hạn về hưu thì hẳn là phải có khiếm khuyết nào đó hoặc từ phía công ty hoặc từ phía bản thân người đó. Cách giải thích này nhất quán hơn với ý nghĩa vốn tồn tại lâu đời trong các công ty Nhật Bản đó là công ty là một cộng đồng trong đó mọi người làm việc và sống với nhau vì những mục đích chung.

Sự trình bày quá sơ sài này về thị trường lao động Nhật Bản đã bỏ qua không xét đến một số nhân tố rất quan trọng như việc di cư từ vùng này qua vùng khác và có lẽ quan trọng hơn là những biến đổi ảnh hưởng nhất định đến nền kinh tế và những ngành công nghiệp nhất định. Vào những thời kỳ suy thoái kinh tế, sự tranh giành lao động ít mạnh mẽ hơn và những khác biệt giữa điều kiện

ở các công ty lớn và các công ty nhỏ rõ rệt hơn, so với những thời kỳ phát triển mạnh mẽ. Sự nổi lên của một số ngành công nghiệp như điện tử hoặc bán lẻ, sự suy tàn của một số ngành khác như dệt hoặc đóng tàu biển, cũng ảnh hưởng đến mức lương và các mô hình tuyển dụng. Mặc dù còn thiếu sót, nhưng chúng ta cũng đã biết được khá nhiều về thị trường lao động để đưa ra nhận xét về cả nhân viên lẫn các ông chủ của các công ty Nhật Bản.

Một số nhân viên tỏ ra có nhiều khả năng hơn hoặc sẵn sàng “nhảy việc”. Thật ra nên phân biệt các nhân viên “cố định” và nhân viên “cơ động”. Có ba loại nhân viên cố định rõ rệt. Đó là phụ nữ lớn tuổi đang làm việc trong các hãng gia đình; nam giới nhiều tuổi, nhất là làm việc trong các công ty lớn; và người có bằng đại học. Cũng có ba kiểu nhân viên cơ động. Hai trong số đó là những phụ nữ trẻ và nam thanh niên, học vấn kém hơn. Thứ ba là cả nam và nữ nhân viên tạm thời – sinh viên, công nhân viên chức đã về hưu, công nhân viên mùa vụ, người lao động công nhật. Điểm chung của họ là sự kết hợp lỏng lẻo và yếu ớt với bất cứ ông chủ nào.

Ứng xử của các chủ công ty trên thị trường lao động đôi lúc khác mâu thuẫn. Do tình trạng dân số già ở Nhật Bản, lượng công nhân lớn tuổi ngày càng tăng và lượng công nhân viên trẻ tuổi ngày càng giảm. Tuy nhiên, những ông chủ lớn thường trả lương cho các công nhân nhiều tuổi ở mức gấp đôi so với các công nhân viên trẻ. Nếu mục đích của ông chủ nọ là có được những lao động rẻ nhất có thể thì hẳn ông ta sẽ trả lương cho những người lớn tuổi ít hơn so với những người trẻ – hay nói cách khác, ông ta từ bỏ cách “trả lương theo tuổi”. Chúng ta cũng sẽ cho rằng ông ta sẽ cố gắng

để tuyển dụng những công nhân viên có nhiều kinh nghiệm hơn dù họ đã bỏ các công ty khác giữa chừng để vào làm việc ở công ty mới. Tất nhiên, sự thay đổi này về chính sách sẽ không nhất quán với các hình thức hỗ trợ chế độ “dùng người suốt đời”.

Quả thật, rất nhiều công ty đang sửa đổi chế độ lương thưởng của họ. Việc đưa ra các cấp bậc theo tài năng lao động trong những năm 1960 khiến các công ty dễ trả lương và đề bạt thăng tiến dựa trên tài năng hơn. Các công ty lớn cũng đã bắt đầu tuyển dụng các công nhân nhiều tuổi một cách có hệ thống. Tuy nhiên, những thay đổi này diễn ra rất chậm chạp, có phần còn chậm hơn những biến đổi trong thị trường lao động. Sự ngần ngại của các công ty trong việc sửa đổi chính sách của họ quá nhanh phản ánh “tính duy lý” của họ vì hai lý do. Một là, những mục đích thuần túy kinh tế của các ông chủ “duy lý” thường không đơn giản. Chắc chắn ông ta không chỉ quan tâm đến việc giành được lao động rẻ nhất mà còn nhằm tuyển dụng đội ngũ nhân viên có trình độ và có khả năng phát triển. Trả lương cho nhân viên tăng dần theo kinh nghiệm có thể là một cách khôn ngoan chứ không phải là một cách “bất hợp lý” cần phải từ bỏ càng sớm càng tốt.

Một lý do quan trọng nữa lý giải tại sao những thay đổi trong chính sách của công ty lại diễn ra chậm chạp, bởi nhân viên không chỉ là cỗ máy chạy vì đồng lương mà là những con người trung thành, có mong ước và sự yêu-ghét rõ ràng, cho nên các công ty không chỉ là những đơn vị tiêu dùng trong thị trường lao động mà là những cộng đồng người có truyền thống, giá trị và những xung đột nội bộ riêng. Các công ty không thể hành động vì lợi ích kinh

tế đơn thuần mà bỏ qua đạo lý và các yếu tố chính trị. Một số những cân nhắc này liên quan đến địa vị của công ty trong xã hội và nhất là trong xã hội công nghiệp. Một công ty lớn và nổi tiếng không thể đột nhiên bãi bỏ một truyền thống đã có từ nhiều thập kỷ và ngừng việc tuyển dụng nghiêm túc từ các trường trung học – vốn là nơi xuất thân của nhiều nhân viên hiện tại của công ty. Ai cũng biết rằng các công ty lớn tuyển dụng người từ các trường thay vì thị trường lao động thứ yếu. Những công ty này có những suy tính khác phát sinh từ nội bộ. Các công ty không thể nhận quá nhiều nhân viên ở giữa chừng sự nghiệp của họ, mà không khiến những công nhân viên có thâm niên vốn rời khỏi trường học vào thẳng công ty làm việc. Tuy việc sử dụng các nữ công nhân viên chắc chắn sẽ có lợi về kinh tế nếu công ty biết tận dụng tài năng của họ, nhưng phụ nữ có những mặt hạn chế riêng. Ngay ý tưởng cho rằng việc tuyển dụng là (hoặc phải trước hết phải là) một hoạt động kinh tế, một sự tích lũy lao động, cũng có thể xúc phạm đến ý thức cộng đồng mà các nhà quản lý và công nhân Nhật Bản cho là một phần trong đời sống công ty.

Để thấy các ảnh hưởng tinh thần và văn hóa đè nặng như thế nào lên một công ty trong nỗ lực nhằm thích nghi với những thay đổi trong thị trường lao động, ta hãy lấy ví dụ về Marumaru trong những năm 1970 – 1971. Đó là thời kỳ nền kinh tế Nhật Bản nhả vọt và có nhu cầu rất lớn về lao động, trước khi công việc kinh doanh bị ảnh hưởng bởi những chỉ tiêu nhập khẩu do tổng thống Nixon và cuộc khủng hoảng dầu lửa áp đặt.

Vào làm việc ở công ty



Trong những ngày đầu, Marumaru đã tuyển người mới một cách tùy tiện, thiếu hệ thống, nhưng khi công ty phát triển, nó càng phải nỗ lực hơn với những biện pháp tuyển dụng “truyền thống”: tuyển dụng thẳng từ trường trung học hoặc trường cao đẳng.

Các giám đốc của Marumaru hầu như đều có sự nghiệp ba chìm bảy nổi với nhiều công việc khác nhau trước khi vào làm ở Marumaru. Họ tin rằng hoạt động tuyển dụng từ trường học là tốt nhất, vì hai lý do chủ yếu. Một là vì Marumaru trả lương theo tuổi, cho nên dùng càng nhiều sinh viên vừa tốt nghiệp càng rẻ. Tuy nhiên, lợi ích về mặt tài chính của việc tuyển dụng từ trường học đã giảm đi nhanh chóng do số lượng sinh viên tốt nghiệp không nhiều. Không những lương của họ tăng lên so với những người có thâm niên mà để tuyển dụng được họ tốn không ít tiền. Năm 1970, Marumaru chi 500.000 yên chỉ để tuyển dụng một sinh viên tốt nghiệp trung cao. Lý do thứ hai thiên về tính văn hóa nhiều hơn tài chính. Việc tuyển dụng thẳng từ trường học là một tục lệ thông thường tại các công ty có quy mô như Marumaru và khi áp dụng nó, Marumaru phô bày địa vị mới giành được trong công nghiệp Nhật Bản. Hơn nữa, giờ đây, Marumaru khá vững vàng về tình hình tài chính để có “văn hóa doanh nghiệp” riêng, thì cách tốt nhất là tuyển dụng những sinh viên còn thiếu kinh nghiệm mà những kinh nghiệm này có thể gây tổn hại đến khả năng tiếp thu của họ về những gì được đào tạo tại Marumaru.

Tuy nhiên, Marumaru là công ty vừa mới có được vị thế cần thiết để thu hút các sinh viên tốt nghiệp các trường học và cao đẳng thì thị trường lao động có những biến đổi khiến việc tuyển dụng từ



các trường rất khó khăn. Lẽ ra có thể tuyển dụng các sinh viên mới chân ướt chân ráo vào nghề để đào tạo, từ các cấp thích hợp của hệ thống giáo dục thì Marumaru lại phải tuyển dụng ba kiểu nhân viên nam giới, mỗi kiểu có xu hướng bề ngoài khác nhau, theo ba cách riêng biệt. Có những sinh viên mới tốt nghiệp trung học, đại học và cả những nhân viên “nhảy việc” vào làm tại công ty. Tỷ lệ nhân viên nhận vào làm theo từng phương pháp có thể thấy rõ qua con số tuyển dụng năm 1970 của công ty này.

### Những người được tuyển dụng từ các trường

Càng khó tìm được sinh viên mới ra trường muốn vào làm ở Marumaru thì công ty lại càng đầu tư công sức và tiền của vào việc tuyển dụng sinh viên mới tốt nghiệp. Đầu tiên, Marumaru giành khu vực tuyển dụng ở tỉnh N và dựa vào các ban giám hiệu để có được hồ sơ của các sinh viên xuất sắc. Khi tình trạng thiếu sinh viên xuất sắc ra trường tăng lên, những công ty lớn khác cũng bắt đầu tuyển dụng tại các trường của tỉnh này. Khi đến thăm một trường có 600 học sinh, mà Marumaru vẫn tuyển dụng từ 2 đến 3 sinh viên tốt nghiệp loại xuất sắc từ đây, người ta cho tôi xem danh thiếp của hơn 900 đại diện công ty, trong đó có nhiều công ty nổi tiếng, và vài ngàn tờ quảng cáo tuyển dụng. Trước sự cạnh tranh đó, Marumaru phải cắt cử một thành viên của ban nhân sự chuyên lo việc tuyển dụng trong tỉnh và phái nhân viên các nhà máy từng thời kỳ tới các trường của tỉnh N. Công ty cũng bắt đầu tìm cách thu hút nhân sự tại các trường ngoài tỉnh N, ở các tỉnh lân cận và tại các thị trấn có các nhà máy của nó trên khắp nước Nhật.

Những yêu cầu để được nhận vào làm cũng nói lỏng dần và ngày càng dễ dàng hơn. Thoạt đầu, Marumaru đòi hỏi các ứng viên phải vượt qua một kỳ thi sát hạch, nhưng khi rõ ràng là công ty không còn được phép “kén chọn” nữa thì kỳ thi dành cho các ứng viên tốt nghiệp trung học được bãi bỏ, nhưng vẫn được giữ lại đối với sinh viên tốt nghiệp đại học. Các học sinh tốt nghiệp trung học chỉ phải viết một bài luận ngắn về gia đình họ. Về sau, yêu cầu này cũng được bãi bỏ. Hơn nữa, việc các nhân viên mới vào làm ở công ty phải trải qua một thời kỳ thử thách trước khi trở thành nhân viên chính thức của công ty cũng bị loại bỏ vào năm 1970, do sự thúc đẩy của công đoàn, ban quản trị tuy có phần miễn cưỡng.

Khi những người được tuyển dụng ký hợp đồng, họ sẽ tập trung hơn đến phúc lợi của bản thân. Vào năm cuối, ban nhân sự của công ty sẽ đề nghị các sinh viên xuất sắc này về Marumaru để thực tập có lương. Lớp huấn luyện cho các tân nhân viên giúp họ gia nhập cộng đồng nhiều hơn là cung cấp kiến thức về kỹ thuật. Nó bắt đầu bằng một buổi lễ trong đó mọi quản lý nhà máy, thậm chí cả một giám đốc của văn phòng công ty được chính thức giới thiệu với những người mới vào làm. Những bài giảng đầu tiên do đích thân quản lý nhà máy trình bày, chia sẻ về lịch sử của công ty và cơ cấu tổ chức của nó. Tiếp theo là những cuộc nói chuyện về cách ứng xử, chế độ lương thưởng và phúc lợi của nhân viên Marumaru. Một chủ đề trở đi trở lại nhiều lần trong các buổi đào tạo là mối ràng buộc giữa nhân viên mới và công ty. Khi đã trở thành thành viên thật sự tại công ty, họ có khả năng phục vụ xã hội và giành được sự quý trọng của xã hội. Phải đến ngày thứ 3

của lớp học 10 ngày này, những nhân viên mới được đào tạo về kỹ năng công việc.

Đồng thời những người mới được tiếp xúc với đời sống ở cư xá tập thể tại công ty. Họ được giới thiệu với người quản lý cư xá. Họ cũng tổ chức liên hoan để chào mừng những người mới ở cư xá. Tại buổi liên hoan này, họ được yêu cầu tự giới thiệu về mình và được đón nhận bằng những tiếng hò reo vui vẻ.

### Tuyển dụng nhân viên tốt nghiệp đại học

Bằng chứng chắc chắn nhất về chế độ giáo dục hầu như không liên quan đến thái độ của các học sinh tốt nghiệp trung học nằm ở việc các sinh viên tốt nghiệp đại học được tuyển dụng, được học hành nhiều hơn, có cách ứng xử hoàn toàn khác. Marumaru luôn tìm kiếm các học sinh tốt nghiệp trung cao thay vì các trường đại học. Đại học Minh Trị cung cấp hơn 10% tổng số những sinh viên tốt nghiệp đại học ở Marumaru. Thực tế là Marumaru vẫn có thể dựa nhiều vào các mối quan hệ để tuyển dụng sinh viên tốt nghiệp đại học. 16/47 sinh viên tốt nghiệp đại học xin việc làm năm 1970 có “quan hệ” mật thiết với công ty và 14 người trong số đó nằm trong 24 sinh viên tốt nghiệp đại học đã được nhận vào làm. Kể đối với những sinh viên tốt nghiệp đại học, Marumaru cũng tiến hành chọn lọc kỹ lưỡng.

Sẽ không đúng nếu gán sự khác biệt rõ rệt giữa hành vi của những người tốt nghiệp đại học và những người rời trường trung cao vào làm ở công ty, hoàn toàn do địa vị khác nhau của họ trên thị trường lao động. Đối với những người tốt nghiệp đại học, nhiều

người là những nhà kinh tế học hoặc luật học được đào tạo kỹ lưỡng, làm việc ở một công ty lớn là lẽ đương nhiên sau thời gian học tập vất vả và họ cũng mong muốn được vào làm tại Marumaru với tinh thần khó có thể thấy được ở đa số các học sinh tốt nghiệp trung cao. Những người tốt nghiệp đại học cũng biết rõ rằng họ có thể sẽ hình thành nên nhóm ưu tú tại bất cứ công ty nào họ vào làm. Tuy nhiên, thái độ của các học sinh trung cao ngày càng “tích cực” và được cải thiện gần bằng thái độ của những người tốt nghiệp đại học từ năm 1971 trở lại đây.

Tuy Marumaru tuyển dụng nhiều người tốt nghiệp đại học vào năm 1971 hơn trước nhưng vẫn có những dấu hiệu đáng lo ngại cho thấy việc tuyển dụng những người tốt nghiệp đại học rồi sẽ khó khăn như tuyển dụng học sinh từ các trường trung cao. Những kỹ sư và các nhà khoa học xuất sắc ở các trường đại học hàng đầu rất khó tuyển dụng.

Tại các công ty Nhật Bản lớn đã hạn chế việc tuyển dụng những sinh viên tốt nghiệp đại học vào làm, người ta nói rằng các cử nhân này đã hình thành nên những liên minh giúp thúc đẩy sự nghiệp của nhau và tác động đến các chính sách của công ty. Nhưng không có các phe cánh đại học tại Marumaru là do công ty này còn quá trẻ và có nhiều giám đốc không xuất thân từ môi trường đại học.

Ban quản trị cấp cao có tranh cãi về việc các tân cử nhân đại học cần phải được huấn luyện như thế nào. Một số quản lý cao cấp cho rằng những người tốt nghiệp đại học phải làm việc và tiến dần lên

trong thang cấp bậc của công ty, như vậy, họ phải đứng máy một thời gian để hiểu hết quy trình hoạt động của máy móc (và đồng thời giải quyết một phần vấn đề do tình trạng thiếu lao động gây ra). Chỉ sau đó họ mới được giữ những địa vị cao hơn. Những nhà quản lý khác thì lại muốn rằng những người tốt nghiệp đại học được huấn luyện ngay từ đầu để trở thành tầng lớp ưu tú. Cuối cùng, họ đã đi đến thống nhất rằng các tân cử nhân phải làm ở xưởng máy một năm; và luân chuyển qua các phòng ban khác nhau.

Tuyển mộ những người đang đi làm

Cuối cùng, phải kể đến những người vào làm ở Marumaru không phải từ trường trung học hay cao đẳng ra mà là sau “nhảy việc”. Một thiểu số rất nhỏ trong số này vào làm theo lời mời của quan chức Marumaru nào đó, hoặc vì lý do chính trị. Mỗi năm, hai hoặc ba người thuộc hệ thống quản lý cấp trung được mời vào làm Marumaru, thường là từ những công ty vỡ nợ hoặc suy tàn. Họ không được bổ nhiệm ngay vào những địa vị quan trọng, có cấp bậc cao mà phải sau đó vài năm mới hy vọng được chỉ định vào vị trí cao nhất trưởng phòng.

Tuy nhiên phần lớn những người vào làm theo lối không chính quy này, đến với Marumaru sau khi nghe thấy bạn bè nói rằng công ty đang tìm kiếm công nhân viên hoặc sau khi xin việc ở sở giới thiệu việc làm hoặc đọc thấy quảng cáo trên báo chí. Marumaru không mấy mặn mà với những người “nhảy việc”. Công ty không quảng cáo tìm kiếm công nhân viên trên pa-nô hoặc áp

phích trên xe lửa, xe buýt, thay vào đó là trên báo nhưng cung cấp rất ít thông tin về công việc và hoàn toàn không nói gì về mức tiền lương. Thái độ hờ hững của công ty trong nỗ lực thu hút các học sinh/sinh viên tốt nghiệp từ các trường tại tỉnh N cũng trái ngược với những chiến dịch tuyển dụng của các công ty lớn khác, những công ty hình như đã thích nghi dễ dàng hơn với những biến đổi trên thị trường lao động dù có thể họ đã quen từ lâu với chế độ “dùng người suốt đời”.

Cùng với phần lớn các công ty Nhật Bản, Marumaru không tìm cách tuyển dụng các công nhân lành nghề từ các công ty đối thủ cạnh tranh. Họ thiếu các công nhân lành nghề do thực tế là Marumaru hàng năm mất đi hàng tá thanh niên đã được rèn luyện và có tay nghề cao bởi họ cho rằng việc “cướp người” từ các công ty khác bị coi là hành động xâm phạm, không ngay thẳng. Ví dụ, khi một người có kinh nghiệm làm tại một công ty làm bìa cứng khác đến làm cho Marumaru, dù ông ta lành nghề, nhưng ông vẫn nhận được các chế độ đãi ngộ như một nhân viên mới vào ngành.

Công ty này cũng không bận tâm lắm đến việc tuyển dụng những người đang làm việc, Marumaru đối xử với họ một cách lạnh nhạt, thờ ơ khi họ vào làm ở công ty. Không có nghi lễ chào đón nào khác ngoài việc giới thiệu ngắn gọn về họ với một trưởng phòng sản xuất rất bận rộn với cương vị nhân viên tạm thời và giữ vị trí này trong nhiều tháng, cho đến khi ban quản trị tin chắc rằng họ có đủ tư cách để trở thành nhân viên chính thức. Những bất lợi này còn nhân lên khi họ không được huấn luyện một cách hệ thống và thường là do cấp trên quá bận. Tuy vậy, trong chừng

mục có thể – vì không có con số cụ thể nào về tỷ lệ nhân viên tạm thời bỏ đi – những người nhảy việc này thường hiếm khi gắn bó với Marumaru như các tân cử nhân được tuyển dụng trực tiếp từ các trường đại học, được chăm sóc chu đáo. Và phần lớn những người rời bỏ công việc để vào làm tại công ty không bao giờ theo kịp những người đã gắn bó lâu dài với công ty từ ngày đầu rời trường.

### Rời khỏi công ty

Việc tuyển dụng chỉ là một phần trong công cuộc cạnh tranh của Marumaru với thị trường lao động. Nếu việc tìm được công nhân thích hợp vốn rất khó thì việc ngăn họ rời công ty còn là một nhiệm vụ khó khăn hơn gấp bội. Marumaru là một công ty còn rất trẻ với số tuổi trung bình của nam công nhân viên là 29 với lượng người về hưu rất ít mỗi năm. Phần lớn nam giới bỏ đi vì muốn tìm những công việc khác trong khi nữ giới thì vì lập gia đình hoặc mức tiền lương không đáp ứng được cuộc sống.

Ảnh hưởng đối với tỷ lệ những người rời khỏi công ty đó là vào năm 1970, Marumaru mua lại một công ty nhỏ do thiếu khả năng sản xuất tại khu vực phía bắc Tokyo. Công ty dự định xây dựng một nhà máy lớn mới tại đây, nhưng để lấp lỗ hổng trước khi nhà máy mới được hoàn thành, Marumaru quyết định mua một công ty nhỏ. Nhà máy cũ này sẽ trở thành một bộ phận của nhà máy mới sau này. Tuy nhiên, trong thực tế, phần lớn các cựu nhân viên của công ty mới được mua lại rời khỏi Marumaru trong vòng một năm sau khi hai công ty hợp nhất. Họ làm thế một phần vì



Marumaru, không như chủ cũ, chia giờ làm thành nhiều ca khiến nhiều người trong số họ phải làm đêm (dù mức lương của họ cao hơn trước rất nhiều). Nhưng động cơ thúc đẩy họ rời đi đó là họ nhận ra rằng họ khó có thể thăng tiến trong tổ chức mới. Công ty nhỏ cũ có một lực lượng lao động lớn tuổi, trình độ học vấn thấp kém, với tỷ lệ nhảy việc rất cao. Họ chẳng có hy vọng được đề bạt trong một công ty như Marumaru, vốn là công ty có những nhân viên trẻ, học thức tương đối cao, nhiều cử nhân đại học gắn bó với công ty từ ngày ra trường. Về phía công ty, họ cũng không tỏ ra tiếc nuối khi nhân viên của công ty mới sắp nhập nghề việc. Bởi theo công ty, họ không phải là những người thích hợp với một công ty cần những nhân viên có chí tiến thủ cao như Marumaru.

Ở Marumaru, không ai biết lý do các nam nhân viên nghỉ việc. Họ thường điền vào mục Lý do trong đơn xin thôi việc những cái có như “vấn đề gia đình” là phổ biến nhất, tuy 15% những nam nhân viên nghỉ việc đưa ra lý do phải làm ca đêm. Khi tỷ lệ nghỉ việc trong nhà máy đặc biệt tăng cao thì ban quản trị đã mở một cuộc điều tra nhưng chỉ giới hạn trong một cuộc thảo luận giữa các nhà quản lý về cách tốt nhất để ngăn nam nhân viên nghỉ việc quá nhiều như thế. Thậm chí Marumaru cũng không biết những người nghỉ việc sẽ làm ở đâu, bởi những ông chủ mới của họ không yêu cầu cấp giấy chứng nhận thâm niên trong quá trình tuyển dụng những người ở các công ty khác vào làm cho mình. Nhiều người rời trường trung cao vào làm việc không hề có ý định gắn bó lâu dài với Marumaru, họ vào làm tại công ty chỉ mang tính tạm thời trước khi tìm được việc họ yêu thích. Những người được cho là

vào gắn bó suốt đời với công ty chẳng bao lâu sau cũng phân vân rằng, sau 4 năm, họ mới được coi là thợ máy thì bao lâu họ sẽ tiếp tục được thăng tiến. Marumaru không phải là một ông chủ tồi với các điều kiện ở một số nhà máy rất tốt, nhưng trong ngành công nghiệp nó đang hoạt động lại có rất nhiều công ty hấp dẫn, một số rất nổi tiếng, một số khác không có chế độ làm ca và một số lại có những sân bãi thể thao tốt, đang quảng cáo tìm công nhân. Do đó, các công nhân viên của công ty dễ bị cám dỗ rời đi. Một người có thể bỏ công ty vì có người cùng vào làm với anh ta xin thôi việc hoặc do sự bất hòa không đáng kể trong quá trình làm việc. Ở tất cả các nhà máy, các trưởng phòng và đốc công nếu không khéo léo trong việc quở trách hoặc lớn tiếng với công nhân dù họ sai đi chẳng nữa cũng có thể gây nên tình trạng xin thôi việc.

Rất có thể do những ảnh hưởng gần đây, bao gồm cả chế độ giáo dục thời hậu chiến, đã khiến cho các công nhân viên có ý thức phục tùng kém trong khi ý thích phiêu lưu của họ tăng cao. Ngay dù vậy, lý lẽ cho rằng các công nhân viên nghỉ việc vì họ thuộc thế hệ hiện đại không được sâu sắc như thế hệ trước đó cũng không đúng.

Rõ ràng, tỷ lệ lớn những người tự ý rời khỏi các công ty Nhật Bản khiến cho việc mô tả quan niệm “dùng người suốt đời” hoàn toàn không thích hợp, ngay cả khi nó chỉ được áp dụng cho những công ty lớn hơn. Tuy nhiên, đa số những người tự ý bỏ đi đều còn trẻ, cho nên ta vẫn có thể nhắc đến quan niệm “dùng người suốt đời” với điều kiện là “suốt đời” đồng nghĩa với việc công nhân viên phải từ 25 tuổi trở đi, khi một nhân viên đã ổn định cuộc sống, cho

đến khi về hưu ở tuổi 55. Nhưng có ý kiến cho rằng các công ty có thể và quả thật đã sa thải công nhân của họ đã đi trái với các quy tắc của “chế độ dùng người suốt đời”. Vì lý do này, có rất ít công nhân chính thức bị sa thải. Ở Marumaru, ban quản trị dành quyền sa thải nhân viên vì những lý do kiểu như: “làm trái quy định của công ty – nói đúng hơn là những hành động đã bị cấm một cách rõ ràng”. Tuy nhiên, trong thực tế, số người bị đuổi rất ít, trong 7 năm từ năm 1965 đến năm 1971, những người bị sa thải chủ yếu là những người ăn cắp. Việc đuổi những công nhân này không hề gây ra thái độ oán giận trong các nhân viên. Họ cho rằng công ty có quyền, nếu không phải là có bốn phận, gạt bỏ những kẻ đó. Dù vậy, một vài người trong số đó vẫn được đối xử khá khoan dung. Marumaru cũng có lúc đuổi những người nghỉ việc quá nhiều sau nhiều lần cảnh cáo, và những chuyện sa thải kiểu này cũng được các nhân viên cho là đúng đắn. Tuy nhiên, thường thì công ty sẽ “yêu cầu người đó rời khỏi công ty” (Yamete morau). Thái độ cầu thả đối với những quy định về phòng hỏa là tội thứ ba có thể khiến các công nhân viên bị đuổi việc cả về lý thuyết lẫn thực tế.

Trong trường hợp những hành động xấu không rõ ràng, công ty không tìm cách sử dụng những quyền hạn mà chỉ khuyến khích người phạm lỗi làm đơn xin thôi việc. Cách làm này là một kiểu đi vòng nhằm tôn trọng nguyên tắc không nhân viên nào bị đuổi việc. Đôi khi, công đoàn công ty có thể thuyết phục được một người xin thôi việc ngay, do đó tránh được việc tranh cãi, nhưng đôi khi cũng cần phải dùng đến những hành động vận động tế nhị và phức tạp kéo dài nhiều tháng.

Có lần, công ty mở cuộc vận động chống lại người đã được bầu vào một chức vụ trong công đoàn bằng cách đưa ra lý do rằng sự có mặt của ông ta trong ủy ban của công đoàn làm tổn hại đến quan hệ giữa người lao động và ban quản trị. Bằng cách luôn lặp lại luận điệu đó, ban quản trị đã thuyết phục được công đoàn xóa bỏ tên người đó ra khỏi danh sách đoàn viên. Ít lâu sau, công ty gợi ý ông ta nên rời khỏi công ty vì lợi ích của bản thân, bởi một người không phải là đoàn viên công đoàn sẽ gặp khá nhiều bất lợi. Sau 2, 3 tháng do dự, cuối cùng ông ta cũng xin thôi việc. Tuy phải nghỉ việc, nhưng ông ta vẫn cho rằng ban quản trị đã tỏ ra có thiện cảm với mình còn chính công đoàn mới là bộ phận đã ép ông ta phải ra đi. Trong một trường hợp khác, một nữ nhân viên từ chối không chịu chuyển chuyển (phụ nữ rất hiếm khi bị chuyển chuyển) và bác bỏ mọi gợi ý của cấp trên là nên rời khỏi công ty. Sau một tháng, người ta đã phải từ bỏ ý đồ thuyết phục cô ta.

Có những việc mà công ty có thể coi như là việc bất đồng ý kiến và có thể lập luận rằng không có công ty nào, dù thật sự cam kết với chế độ “dùng người suốt đời” đến đâu, có thể cho phép nhân viên tỏ ra không tuân thượng lệnh và gây phiền loạn. Từ “cơn choáng Nicxon” năm 1971, và còn hơn thế nữa, từ cuộc khủng hoảng dầu lửa năm 1973, nhiều công ty Nhật Bản đã tuyên bố hiện tượng dư thừa lao động. Thông thường, các công ty liên quan – Toyobo trong ngành dệt hoặc Alps Electric hay Mitsumi Electric trong ngành điện tử là những ví dụ rất xác đáng – bị hoặc sắp bị thua lỗ nặng. Thường thì các công ty này không “sa thải” mà khiến “nhân

viên tự nguyện xin thôi việc” để nhận được phụ cấp khi rời khỏi công ty.

Ngay cả khi tình hình không đến nỗi gay go, các công ty vẫn tìm cách giảm bớt lao động vì những lý do kinh tế, họ có thể gạt bỏ những cá nhân phản đối mà không bị xem như là đuổi họ. Trong năm 1970, nhà máy nhỏ nhất của Marumaru, ở một vùng xa xôi của Nhật Bản, hoạt động không hiệu quả vì những lý do không thể lường trước được. Nhà máy bị đóng cửa và công nhân – phần lớn được tuyển dụng tại địa phương – đã được chuyển sang một nhà máy khác cách đó 200 km. Tuy ai cũng biết việc đóng cửa nhà máy rất dứt khoát, nhưng mọi người vẫn nói rằng việc chuyển này chỉ mang tính tạm thời và công nhân không được hưởng trợ cấp đời sống mà chỉ được hưởng tiền tàu xe về thăm nhà nửa tháng một lần. Tất nhiên, cách dàn xếp đó không bao lâu đã bị phản đối và kéo theo việc hàng loạt công nhân viên xin thôi việc.

“Dùng người suốt đời” – lý tưởng và thực tế

Từ đầu chương I, nhận xét rằng việc nghiên cứu hoạt động tuyển dụng và sa thải tại công ty đã được đưa ra sẽ cho thấy phần nào tính chất của cộng đồng công ty, và nhất là ý thức cam kết giữ các ông chủ và người làm thuê, góp phần vừa sức mạnh của cộng đồng và của quyền lực điều khiển cộng đồng của các công ty. Thị trường lao động là một vũ đài trong đó công ty và xã hội rộng lớn trao đổi về ảnh hưởng hai chủ đề này – bản chất của cộng đồng và quan hệ giữa công ty và xã hội – sẽ là đề tài của hai chương cuối cùng và trong đó, mối quan hệ giữa thị trường lao động với cả hai vấn đề

trên sẽ càng rõ ràng hơn nữa. Tuy nhiên, dù vậy, chúng vẫn nói lên đôi điều về hoạt động tuyển dụng và xin thôi việc phản ánh thông qua đó và thị trường lao động chịu ảnh hưởng ra sao.

Đặc biệt, chúng sẽ đề cập đến vấn đề cam kết, mức độ gắn bó giữa sếp và nhân viên vì những lý do tinh thần hoặc thực tế và mức độ tồn tại của chế độ “dùng người suốt đời” trong thực tế.

Rõ ràng thuật ngữ “dùng người suốt đời” chỉ mô tả điều kiện dùng người ở một bộ phận nhỏ trong lực lượng lao động Nhật Bản, thậm chí còn được coi là một mô tả không hoàn hảo. Việc “dùng người suốt đời” không phải do các công ty nhỏ đề ra. Nó cũng không áp dụng đối với các công nhân tạm thời hoặc cho phụ nữ. Chỉ có công nhân viên toàn phần, nam giới của những công ty lớn được hưởng chế độ đó mà thôi. Nhưng ngay ở các công ty lớn, nam giới vẫn phải về hưu sớm, ở tuổi 55. Các công ty lớn của Nhật Bản sử dụng những năm tháng đẹp nhất và có năng suất nhất trong cuộc đời các công nhân viên. Các công ty có thể công khai sa thải công nhân hoặc (thông thường hơn) sa thải bằng những biện pháp né tránh, ngay cả trước tuổi về hưu, vì những lý do khác nhau từ các hoạt động phạm tội đến lý do về kinh tế đơn thuần, và tuy đúng là những vụ sa thải ở các công ty lớn tương đối hiếm, cả chủ lẫn thợ đều không hoàn toàn gạt bỏ việc đó ra khỏi những tính toán của họ. Cuối cùng, nhiều người trong số các công nhân trẻ hơn và có học vấn kém hơn ở các công ty lớn đã rời bỏ công ty của họ.

Với tất cả những quy định được chấp nhận đó và những ngoại lệ như vậy, chế độ “dùng người suốt đời” còn có ý nghĩa gì? Phải chăng thuật ngữ “suốt đời” rút ngắn lại từ năm 25 tuổi đến năm 55 tuổi, chỉ là thời kỳ lao động hăng say nhất của một con người trong đó một mặt anh ta có thể ở lại với một công ty lớn và mặt khác, không còn có thể thay đổi được việc làm theo hướng tích cực lợi nữa? Có đúng là các công ty tìm cách sử dụng các công nhân viên trẻ và giữ họ lại bởi họ dễ đào tạo hơn không? Phải chăng việc “dùng người suốt đời” chỉ là kết quả của những thể lực kinh tế phổ biến, một thứ do thị trường lao động tạo ra? Có thể cho rằng các giáo sư Marsh và Mannari đã nói đúng khi các ông “không đồng ý với những người lập luận rằng có một mô hình riêng về cam kết suốt đời tại Nhật Bản. Động cơ của các nhân viên Nhật Bản gắn bó với một công ty lâu dài không khác mấy so với lý do đã gắn kết các nhân viên ở phương Tây với một công ty”.

Việc “dùng người suốt đời” có thể được coi như tác động của một thị trường lao động bao gồm những cá nhân và những công ty chủ yếu. Nhưng cách giải thích này không làm mất giá trị của đề nghị cho rằng việc “dùng người suốt đời” đồng thời cũng là một lý tưởng và là một lý tưởng hùng mạnh, đòi hỏi công ty và nhân viên phải gắn bó với nhau. Được khuyến khích bởi thứ được coi là truyền thống, đúng đắn về mặt đạo lý và là biểu tượng cho văn hóa Nhật Bản, chế độ “dùng người suốt đời” là mục đích cả công ty lẫn cá nhân đều nỗ lực hướng tới.

Một bằng chứng mạnh mẽ về điều này là quyết định của Marumaru nhằm thay đổi cung cách tuyển dụng, tuyển dụng các



nhân viên tốt nghiệp các trường trung học và cao đẳng, một quyết định một phần được gọi ra bởi thực tế rằng các thanh niên trẻ được trả lương thấp, nhưng chủ yếu là do những sự cân nhắc về thứ thích hợp đối với một công ty có địa vị như Marumaru trong xã hội công nghiệp; và cả vấn đề cơ cấu của một cộng đồng công ty. Sau này, khi Marumaru không thích ứng được với thị trường lao động đang biến đổi, điều đó sẽ cho thấy lý tưởng ấy mạnh mẽ như thế nào. Một chỉ dẫn nữa về tầm quan trọng của lý tưởng này là tính quanh co trong việc công ty sa thải nhân viên. Marumaru đã phải giấu giếm lén lút vì sợ việc công khai đồng nghĩa với việc thừa nhận đi chệch khỏi quan niệm “suốt đời” một cách nghiêm trọng.

“Dùng người suốt đời” cũng không phải chỉ là lý tưởng của riêng ban quản trị. Tại Marumaru, công nhân thuộc mọi lứa tuổi lý giải rằng việc “dùng người suốt đời” là bình thường và đúng đắn; các ngoại lệ phần lớn là do sức ép của hoàn cảnh hoặc những sai sót về mặt tinh thần. Đúng là một số học sinh tốt nghiệp trung cao vào làm việc ở công ty không hề có ý định ở lại quá một vài năm, thậm chí một vài tháng. Tuy nhiên, nhiều người trong số họ quả thật có ý định ở lại và đã bị cho nghỉ việc do không thể quản lý được. Tính đúng đắn của chế độ “dùng người suốt đời” không bị đặt nặng thành vấn đề mà vấn đề nằm ở lý do tại sao nó không tồn tại trong thực tiễn. Một minh chứng còn mạnh mẽ hơn nữa về thái độ chấp nhận nguyên tắc đó là có rất ít người bỏ việc ở nơi khác để vào làm tại Marumaru. Họ chấp nhận việc bị hạn chế thăng tiến khi thay đổi công ty. Không ai viện ra lý lẽ phản bác lại rằng, những

người bỏ việc ở nơi khác vào làm tại công ty tốt hơn nhiều những người mới ra nghề bởi họ có nhiều kinh nghiệm hơn.

Về lâu dài, các công ty Nhật Bản thi hành chế độ “dùng người suốt đời” gặp nhiều khó khăn hơn Marumaru những năm 1970. Tác động của cuộc khủng hoảng dầu lửa giảm đi, nền kinh tế Nhật Bản lấy lại phong độ tăng trưởng trước kia, và các công ty từng tuyển dụng ít người trong giai đoạn 1973-1976 bắt đầu lấy thêm công nhân vào làm. Đồng thời tỷ lệ người lao động giảm lớn, khiến ngay cả những công ty nổi tiếng cũng không thể nào thu hút được công nhân mới từ các trường trung học và cao đẳng. Các công ty Nhật Bản có thể áp dụng 2 cách hoàn toàn khác biệt. Thứ nhất là những biện pháp của công ty “duy lý” tưởng tượng đã được đưa ra ở trên. Các công ty có thể thu hút và tuyển dụng những người đã làm việc ở các công ty khác. Bởi việc trả lương họ cho họ theo tuổi và thâm niên công tác là việc làm hết sức vô lý, nên các ông chủ mới sẽ trả lương cho họ theo khối lượng công việc. Vì vậy, kỹ năng của các cá nhân sẽ trở nên quan trọng hơn trên thị trường lao động. Những người tìm việc sẽ cần phải có kỹ năng. Để giữ công nhân cũng như để đáp ứng các yêu cầu của các công đoàn, các công ty sẽ nâng tuổi về hưu chính thức lên, và việc đó cũng sẽ khiến việc trả lương theo tuổi hay thâm niên là bất khả thi. Thêm vào đó, các công ty có thể sẽ bắt đầu đề xuất những điều kiện thuê mướn tốt hơn đối với phụ nữ, chẳng những lương cao hơn mà còn có những triển vọng về nghề nghiệp tương tự như nam giới. Các công ty đã cố ý tuyển dụng những người đang ở độ tuổi lao động. Tuổi về hưu chính thức được nâng lên dần. Một số công ty lớn hơn

đang cải thiện điều kiện lao động của phụ nữ. Khỏi phải nói, mọi xu hướng đó đều dẫn tới việc giải thể chế độ “dùng người suốt đời” trong thực tiễn.

Giải pháp còn lại, không kém phần hợp lý theo quan điểm của người chủ so với giải pháp thứ nhất, bảo vệ lý tưởng “dùng người suốt đời” có phần tốt hơn. Các công ty sẽ đưa ra những đặc quyền đặc lợi của chế độ “dùng người suốt đời” nhỏ hơn nhiều so với toàn bộ lực lượng lao động dưới quyền kiểm soát của họ. Có số lượng ít những công nhân viên toàn thời gian và số tương đối đông những công nhân tạm thời, bán thời gian. Những công ty như Uchida Yoko và Kokuyo trong ngành thiết bị văn phòng đã tiến tới giải pháp này. Cả hai công ty đều kiểm soát những hãng gia công chế tạo, tài trợ, phối hợp hoạt động và bán sản phẩm của các hãng đó. Hai giải pháp này rõ ràng có những tác dụng hoàn toàn khác nhau đối với tùy loại công nhân. Trong hai giải pháp này, lựa chọn nào được ưa thích hơn, nếu kết hợp cả hai trong thực tiễn thì sẽ ra sao.

Trong phần này và cả chương sau, tôi muốn đề cập đến bản chất chung – mà sự cam kết giữa chủ và thợ chỉ là một yếu tố trong đó – của cộng đồng xung quanh các công ty Nhật Bản. Ý thức cộng đồng đã được nuôi dưỡng và những giá trị của những người đứng đầu cộng đồng được thể hiện ra sao qua phong cách tuyển dụng của công ty? Chẳng hạn, trong số những ứng viên tốt nghiệp đại học đến xin việc ở Marumaru, công ty này đưa ra khá nhiều tiêu chí chọn lựa nhưng quan trọng nhất là họ tìm kiếm những người phù hợp với văn hóa của công ty. Marumaru muốn tuyển dụng

những tân cử nhân hoặc học sinh vừa tốt nghiệp trường trung cao bởi suy nghĩ đồn đều, sự thông minh, tự tin nhưng chất phác, tuy nhiên, trong thực tế, việc tuyển dụng sẽ không được như ý muốn bởi cộng đồng những người nhảy việc từ các công ty khác khá lớn trong lực lượng lao động.

Những người bỏ đi cũng tác động khá lớn đến cộng đồng. Việc luôn mất đi những nhân viên tốt nghiệp trung cao đương nhiên có ảnh hưởng tiêu cực đến tinh thần của cộng đồng. Những người giám sát bức tức vì những vụ xin thôi việc. Những công nhân/nhân viên khác cảm thấy bối rối do có nhiều đồng nghiệp và đồng đội xin thôi việc khiến họ tạm thời phải tăng ca, làm thêm giờ. Công ty coi việc có quá nhiều người xin thôi việc là sự phê phán chua chát đối với chất lượng cuộc sống tại Marumaru và vị thế của công ty trong xã hội công nghiệp.

Cách ứng xử và thái độ trong cộng đồng công ty không chỉ bị ảnh hưởng bởi những nhân viên nghỉ việc thực sự mà còn bởi khả năng họ có thể nghỉ. Chương này bắt đầu bằng việc đưa ra một sự phân biệt giữa công nhân lưu động và công nhân tĩnh tại. Công nhân tĩnh tại là những công nhân có học vấn cao hơn hoặc nhiều tuổi hơn, thường làm việc trong những công ty lớn. Công nhân lưu động trẻ hơn, học vấn kém hơn, nhất là ở các công ty nhỏ, và phụ nữ.

Trong chương sau, công nhân loại lưu động và tĩnh tại ở Marumaru sẽ được giải thích thêm, so sánh thái độ của họ đối với chủ và đối với nhau. Đồng thời vài quan điểm về vấn đề liên quan

đến bản chất của quyền lực trong các công ty Nhật Bản sẽ được đề cập.

## 6. CÔNG TY VÀ NHÂN VIÊN

Những người nói tiếng Anh có thể chọn lựa để nói họ đang làm việc cho (for) một công ty hoặc trong (in), hoặc thậm chí tại (at) hoặc với (with) một công ty. Mức độ tự do lựa chọn giới từ là kết quả của tính mập mờ trong khái niệm về công ty. Chúng ta thấy các nhà luật học coi công ty là một “đoàn thể” độc lập với cá nhân những người liên kết với nó; người bình thường coi nó là một đội công nhân trong một khung cảnh chật vật.

Quan điểm của người chủ công ty kết hợp cả hai cách nhìn đó. Ông ta trực thuộc mối quan hệ do pháp luật ấn định với “đoàn thể” nhưng cũng ở trong “đội”. Nhân viên Nhật Bản biểu thị một sự mập mờ tương tự theo cách khác. Họ thường nói về “công ty chúng tôi” và gán cho nó một tính chất hoàn toàn độc lập với các quản lý hoặc bất cứ nhóm nào trong đó. Họ nói “công ty chúng tôi” có phần thị trường này, “công ty chúng tôi” có các cấp bậc ra sao. Nhân viên vừa là thành viên vừa “làm thuê” cho “công ty chúng tôi”.

Quan hệ giữa đội ngũ nhân viên và công ty do đó là một thể phức hợp những quan hệ với công ty xét về “đoàn thể” và cộng đồng. Trong chương này, tôi sẽ bắt đầu bằng việc xem xét riêng biệt hai yếu tố hình thành nên thể phức hợp đó, trước khi đánh giá những thuộc tính của kết quả pha trộn cuối cùng.

Ở Marumaru, cũng như phần lớn các công ty Nhật Bản khác, có nhiều kiểu nhân viên khác nhau: nam-nữ, trẻ-già, cấp trên-cấp

dưới, tâm cử nhân-vừa tốt nghiệp trung cao, phân bố khắp các bộ phận khác nhau và làm những công việc khác nhau. Tuy nhiên, xét về phương diện quan trọng, đơn giản có thể chia họ thành hai kiểu. Trong một số loại nhân viên nào đó có tỷ lệ bỏ đi rất cao, và trong một số khác, tỷ lệ đó lại thấp. Về mặt thống kê mà nói, có những nhân viên di động và nhân viên tĩnh tại. Nhân viên di động là những người trẻ tuổi, thường không học đại học, và phụ nữ. Nhân viên tĩnh tại chủ yếu là nam giới tốt nghiệp đại học, và những người trên 25 tuổi, bất kể trình độ học vấn.

Ở chương trước, tôi đã trình bày rằng các nhân viên di động có xu hướng muốn bỏ việc là do cả hoàn cảnh tinh thần lẫn thực tế. Giá trị của họ khác với giá trị của công ty, nhưng đồng thời, trong điều kiện tồn tại của thị trường lao động, họ có thể rời khỏi Marumaru mà không hề bị thiệt thòi về vật chất. Các công ty khác cũng đưa ra mức tiền lương và triển vọng tốt không kém. Trái lại, nhân viên tĩnh tại, hợp với công ty hơn và thường không muốn ra đi bởi họ có được sự tín nhiệm của quản lý tới mức cho rằng họ không kiếm được chỗ nào tốt hơn chỗ này. Trong chương này, tôi sẽ trình bày về những động cơ tinh thần và thực tế đã khiến các nhân viên ở lại hoặc ra đi, mức ảnh hưởng của chúng đến thái độ của nhân viên đối với công ty và đối với nhau.

### Nhân viên và công ty

Tôi nắm bắt được mối quan hệ giữa nhân viên và Marumaru với tư cách một công ty, xuất phát từ hai nguồn: những nhận xét của bản thân tôi và bản câu hỏi của công ty. Hàng năm, ban nhân sự



phát một bản câu hỏi “mật” cho mọi nhân viên gồm nhiều câu hỏi về các vấn đề từ tiền thuê nhà, kích thích các phòng nhà ở của họ đến những sở thích riêng cũng như việc họ có hài lòng với công việc không. Nhưng mục quan trọng nhất trong bảng câu hỏi là phần yêu cầu các nhân viên “viết bất cứ ý kiến nào về bất cứ khía cạnh nào của công ty”. Phần lớn những nhận xét tôi trích dẫn dưới đây là những nhận xét được trích từ phần đó.

Các bản mẫu câu hỏi quá phức tạp đến mức khi lượng công nhân viên tăng lên, ban nhân sự không còn có đủ thì giờ để phân tích các bản câu hỏi đó nữa mà chỉ xếp chúng lại thành hồ sơ tham khảo. Do đó, tôi là người duy nhất đã xem kỹ các bản trả lời của năm 1969 – những trích dẫn dưới đây được lấy từ đó. Tôi đã đọc tất cả khoảng 800 bản trả lời cho các bản câu hỏi trong năm 1969 nhưng đã tập trung nghiên cứu những bản của văn phòng tổng công ty và một nhà máy cụ thể.

Nam giới tại văn phòng tổng công ty đều khá lớn tuổi hoặc đã tốt nghiệp đại học và có khả năng gắn bó lâu dài với công ty. Tại nhà máy Yokohama, 38/114 nam giới (33%) trả lời không tốt nghiệp đại học, có dưới 5 năm kinh nghiệm làm việc ở nhà máy và dưới tuổi 25. Do đó, họ là các nhân viên di động.

Có thêm 8 nam giới (7%) lớn tuổi có kinh nghiệm làm việc tại Yokohama trong 2 năm. Họ không gắn bó lâu dài ở Marumaru nhưng có khả năng lớn sẽ không rời đi. 68 nam giới còn lại được coi là nhân viên tĩnh tại. Họ là những người đã tốt nghiệp đại học hoặc có thâm niên làm việc đủ để không còn muốn tìm việc tốt

hơn ngoài Marumaru. Hầu như mọi nữ giới trong công ty đều còn khá trẻ và có thời gian làm việc ở công ty khá ngắn.

Bản câu hỏi đã cung cấp bằng chứng xác đáng về quan điểm của mọi người đối với Marumaru. Dĩ nhiên, đó là một tài liệu chính thức và các ý kiến được bày tỏ trong các bản trả lời không hoàn toàn thành thật, trung thực hay đầy đủ. Một số người tranh thủ tình cảm của công ty dành cho mình. Những người khác thì lợi dụng cơ hội mỗi năm có một lần để kêu ca, đôi khi về những chuyện rất nhỏ nhặt. Nhiều vấn đề quan trọng luôn là chủ đề của các cuộc bàn tán lại không được đưa ra do tính nhạy cảm của chúng. Chỉ có 1 người trong số hàng vài trăm bản trả lời tôi đã xem thừa nhận mình có quan hệ không tốt với cấp trên.

Những nhân viên tinh tại

Tất cả những nhân viên tinh tại ở Marumaru gắn bó với công ty do có những suy tính về lợi ích riêng của bản thân hoặc vì công ty đã đem lại hoặc sẽ đem lại cho họ những cơ hội để làm những điều họ muốn. Tất cả những người đó, ở một mức độ nào đó, đều không thích thay đổi công ty vì những điều kiện trên thị trường lao động. Tuy nhiên, họ khác nhau về mức gắn bó chặt chẽ với công ty và về thái độ sẵn sàng chấp nhận những yêu cầu của công ty. Có thể phân biệt thái độ của ba loại nhân viên tinh tại: những người tốt nghiệp đại học trẻ tuổi, những nhân viên lớn tuổi hơn (cả tốt nghiệp đại học lẫn không tốt nghiệp đại học) và những người không tốt nghiệp đại học tuổi từ 25 đến 35).

Trên đây chúng ta thấy những người mới tốt nghiệp đại học đã chuẩn bị ra sao để có được ưu đãi tại công ty. Họ chủ yếu tốt nghiệp kinh tế học, luật học hoặc thương mại – những ngành nghề giúp họ có được sự chuẩn bị đặc biệt cho công việc sau này. Kinh nghiệm xã hội của họ ở đại học cũng có thể được xem như là một sự trui rèn và đào tạo chuẩn bị cho sự nghiệp. Do đó, không có gì ngạc nhiên khi thấy các cử nhân tỏ ra hài lòng. Bản trả lời các câu hỏi của họ không hề có những lời ta thán về lương và điều kiện làm việc, mà thay vào đó bày tỏ sự quan tâm có am hiểu về tổ chức và những khuyết điểm của nó. Chẳng hạn một nhân viên lập trình 30 tuổi, viết: “Chúng ta cần cân nhắc về việc tiến vào nền công nghiệp ngày càng tăng trưởng hơn nữa thay vì bám riết lấy cơ chế kinh doanh hiện tại”. Một nhân viên bán hàng ở nhà máy Yokohama than phiền: “Các chính sách của công ty thiếu nhất quán. Tôi cho rằng việc cắt giảm nhân viên quản lý và tăng nhân công là một việc đáng làm; nhưng kết quả là các nhân viên bán hàng phải làm những việc đáng lẽ ra bộ phận quản lý sản xuất phải làm, dẫn đến hạn chế nỗ lực bán hàng”.

Ngoài ra, những than phiền chủ yếu là về hoạt động huấn luyện đào tạo chưa thích đáng và đội ngũ nhân viên không được tham gia vào quá trình ra quyết định. Nhu cầu được bồi dưỡng và tình trạng thiếu các chương trình huấn luyện được cảm nhận một cách sâu sắc, nhiều tân cử nhân bỏ việc do những lợi ích và sở thích riêng gắn liền với công việc họ đang làm: các hệ thống máy tính hỗ trợ, hoạt động chế tạo cơ khí, kế toán hoặc thiết kế bao bì.

“Một ban huấn luyện gồm nhiều chuyên gia mới được thành lập nhưng tôi kỳ vọng hoạt động đào tạo, huấn luyện hiệu quả hơn nữa”.

“Tôi làm việc ở bộ phận bán hàng nhưng công ty không hướng dẫn cụ thể cho chúng tôi. Tôi muốn được trau dồi và bổ túc thêm kiến thức về bán hàng từ trưởng phòng và các cán bộ cấp cao khác”.

Những lời than phiền trên bản trả lời câu hỏi về vấn đề không được tham gia vào quá trình ra quyết định và buộc phải làm những công việc không thích hợp đều xuất phát từ ban sản xuất. Tại đây, vấn đề có vẻ gay gắt; nhưng quá trình trò chuyện những nhân viên tốt nghiệp đại học ở các bộ phận khác của công ty, tôi cũng phát hiện ra những lời than phiền tương tự.

“Tuy công ty mở rộng quy mô lớn, nhưng người quản lý vẫn có rất ít quyền hạn, dẫn đến công việc được tiến hành không hăng hái, mạnh mẽ. Các quản lý làm những công việc mà ai cũng có thể làm được. Phần lớn công việc chúng tôi làm đều thiếu trọng tâm và động lực. Chúng tôi muốn làm việc thật sự có ích cho công ty, nếu không cả chúng tôi lẫn công ty đều không thể phát triển được... Tôi cho rằng đã đến lúc phải xem xét vấn đề này trong toàn bộ công ty. Chỉ khi nào chúng ta có thể tin cậy các cấp quản lý và chỉ khi nào mỗi người đều có thể tận dụng hết khả năng của mình thì Marumaru mới trở thành một cơ sở kinh doanh hạng nhất cả trong thực tế lẫn lý thuyết”.

Thế nhưng, cũng có những ý kiến bất mãn không được đưa ra trong bản trả lời câu hỏi. Nhiều người trong số họ bất mãn với xã

hội công nghiệp hiện đại và nhất là xã hội công nghiệp hiện đại kiểu Nhật Bản. Sự không tán đồng của họ thường được thể hiện trong những quan điểm cực tả. Rất nhiều người tốt nghiệp đại học tìm lối thoát cho tình cảm của mình bằng cách hoạt động tích cực trong công đoàn của Marumaru nhưng lại tự hạn chế việc chia sẻ ý kiến trong những cuộc tranh luận riêng tư.

Những câu trả lời của nhân viên nam giới nhiều tuổi – cả tốt nghiệp đại học lẫn không tốt nghiệp đại học – không cởi mở như những người mới tốt nghiệp đại học. Tuy nhiên, các đề tài họ đề cập thường mang tính chất kỹ thuật và liên quan đến công ty và phúc lợi của nó thay vì cá nhân họ:

“Nói chung, những vấn đề sau đây không thể tiên liệu được, vì vậy, chúng ta phải tăng cường hệ thống quản lý và thông tin để giải quyết những vấn đề đó. Có hiện tượng mất cân bằng giữa sản xuất và tiêu thụ, người phụ trách từng đơn vị chấp hành cần phải giải quyết chúng trong các cuộc thảo luận tập thể”.

Cũng như các nhân viên tốt nghiệp đại học, những thành viên tĩnh tại lớn tuổi hơn của công ty rất say mê công việc của họ. Họ có kinh nghiệm, sự trung thành và niềm tin sâu sắc đối với Marumaru, cùng với một niềm tự hào to lớn về những thành tựu của công ty, mà bản thân họ là những người có phần đóng góp.

Những công nhân lớn tuổi hơn cũng ít thắc mắc về những vấn đề chung nảy sinh do sự gắn bó của họ với Marumaru và địa vị của công ty trên trường quốc tế. Phần lớn họ tin tưởng rằng công ty đang có những đóng góp có giá trị với xã hội, và do đó bản thân

công việc của họ cũng có một phần giá trị nào đó. Nhiều người trong số họ chịu ảnh hưởng sâu sắc bởi chiến tranh và thời kỳ hậu chiến. Trái với cuộc sống không ổn định của họ trong và ngay sau chiến tranh, cuộc sống hiện tại của họ khá ổn định và thành đạt, họ cũng có ý thức rất rõ về những lợi ích mà bản thân và gia đình có được nhờ Marumaru. Những lợi ích đó cũng không hoàn toàn mang tính cá nhân riêng tư. Công ty của họ và nhiều công ty tương tự đã phục hồi và gây dựng lại đất nước Nhật Bản, đưa đất nước trở lại con đường phồn thịnh và đảm bảo vị thế của nó trong cuộc vật lộn sinh tồn trên thương trường. Ngày nay, bản thân Nhật Bản cũng là một “cường quốc kinh tế” và thế kỷ sắp tới là thế kỷ của Nhật Bản.

Nhóm cuối cùng trong số những nhân viên tĩnh tại là nhóm những người không tốt nghiệp đại học trên dưới 30 tuổi. Những người không tốt nghiệp đại học có những thay đổi lớn về nghề nghiệp từ khoảng năm 25 đến 35 tuổi. Khi mới ngoài 20 tuổi, thanh niên gần bố khá lỏng lẻo với Marumaru. Họ là nhân viên cấp dưới trong các phòng ban, có ít trách nhiệm và không hiểu nhiều về hoạt động tổng thể của công ty. Đồng nghiệp của họ bỏ việc nhiều, và bản thân họ cũng tính chuyện chuyển đi. Sau tuổi 25, giá trị của một người trên thị trường lao động giảm mạnh, và nếu anh ta có vợ, thì việc chuyển công việc càng lớn. Dù sao thì giờ đây, anh ta cũng bắt đầu được công ty và cộng đồng thừa nhận. Khoảng 25-26 tuổi, anh ta có thể được phụ trách một máy, nếu không phải là một “kíp”, và công việc sẽ giúp anh ta tiếp xúc với nhiều quản trị cao cấp của nhà máy. Nếu anh ta vẫn sống độc thân tại cư xá của

công ty thì có thể anh ta sẽ được đề nghị tham gia một ủy ban hoặc hướng dẫn những người mới vào làm tại công ty. Đến tuổi 35, địa vị của anh ta ở công ty đã được xác lập. Dù không phải là trưởng phòng, nhưng ít nhất anh ta cũng là trưởng nhóm. Anh ta có vị trí quan trọng hơn. Mọi người sẽ gặp khó khăn nếu thiếu anh ta. Tất nhiên, anh ta phải dự phần lớn các cuộc họp giao ban trong nhà máy và có quan hệ tốt đẹp với giám đốc nhà máy và hiểu hơn về cơ chế hoạt động của công ty.

Giải thưởng hàng năm của công ty cho sự chuyên cần cũng gây ra nhiều tranh cãi trong nhân viên. Các giải thưởng này được trao cho những người không nghỉ việc ngoài nghỉ phép và báo trước một tuần nếu có ý định nghỉ việc dù chỉ là một ngày. Giá trị các giải thưởng không quá 3.000 yên. Nhưng rất nhiều nhân viên coi đó là đòn bẩy tinh thần có tác dụng chống lại việc công nhân tự do nghỉ phép ăn lương một cách tùy ý. Nhiều người nói với tôi, kể cả những người được giải thưởng, rằng nhờ giải thưởng, mà họ không thể nghỉ dù bị ốm.

Có một đội trưởng đăng bài trên tạp chí của nhà máy Yokohama số ra 3 tháng một kỳ, do công ty tài trợ và được quyền chia sẻ ý kiến tự do. Tác giả bài báo là một thanh niên được nhiều người yêu mến và được cấp trên quý mến. Họ coi anh ta là một nhân viên năng nổ, cần mẫn của Marumaru nhưng bài báo của anh ta lại khá châm biếm về hiện tượng này:

“Trước hết và trên hết thấy, một công ty phải vì lợi nhuận. Nó phải làm ra lãi dù bằng cách này hay cách khác. Nếu không bán được



hàng, lợi nhuận sẽ không có, cho nên nhân viên bán hàng bị ép doanh số. (Không có giới hạn nào cho việc bán hàng. Bán, bán, bán nữa đi. Bán hàng là chiến tranh. Chỉ được thắng). (Dù gia đình có việc hệ trọng cũng không được phép nghỉ nếu không muốn trượt giải thưởng). Vì vậy, cầu tăng thì cung tăng, muốn có hàng bán thì phải sản xuất nhiều. Dẹp nổi loạn. Không cho phép than phiền, cần nhàn và đồng thời siết chặt khiến chúng ta phải ra sức cố gắng. Kéo dài thêm thời giờ làm việc! Khiến các đội đua tranh về sản lượng, về làm ngoài giờ và lao động ngày Chủ nhật. Sản xuất, sản xuất, sản xuất nữa! Anh đau bụng ư? Anh không được suy nghĩ trong lúc đang làm việc. Cái quan trọng là kết quả. Hãy hoàn thành định mức! Anh có thể làm được bất cứ điều gì nếu anh chuyên tâm vào việc đó, đó là thái độ cần có. Đó là khẩu hiệu.”.

Điều đáng chú ý là cấp trên của anh ta phản ứng khá ôn hòa đối với bài báo. Giám đốc nhà máy gọi anh ta đến và trò chuyện trong khoảng 3 giờ, ông ta cho rằng nếu anh ta coi thường Marumaru như thế, anh ta có thể rời khỏi công ty, nhưng họ không đưa ra hành động xử lý hay nghiêm phạt anh ta. Các quản lý khác thì cho rằng anh ta đại, nhưng việc này không ảnh hưởng gì đến tiền đồ sự nghiệp của anh ta. Những người cùng lứa tuổi với anh ta đều tán thành với ý kiến trong bài báo.

Những người nhiều tuổi nhất trong nhóm tuổi đó, khoảng 35 tuổi, thường là trưởng phòng. Họ tốn rất nhiều công sức mới có được địa vị đó và có thái độ tương ứng với địa vị đó. Họ làm việc tích cực hơn bất cứ nhóm công nhân nào khác. Nhưng thi thoảng, họ luôn than phiền rằng công ty “lạnh lùng” hoặc “hà tiện”. Các

trưởng phòng thuộc “hệ thống quản lý”, cho nên họ không được hưởng phụ cấp làm việc thêm giờ hoặc làm ca đêm. Mà thay vào đó, họ được nhận phụ cấp trách nhiệm vào khoảng 7 nghìn yên – một số tiền không lớn và tương xứng với công sức họ bỏ ra. Đó là một nguyên nhân gây ra nhiều sự oán giận.

“Tiền lương của các trưởng phòng quá thấp và các trợ cấp ít ỏi.”.

“Tôi không hiểu tại sao các trưởng phòng không có trợ cấp và thu nhập làm ngoài giờ. Cuộc sống đã trở nên khó khăn hơn khi tôi còn là đội trưởng.”

“Các trưởng phòng không được trả tiền làm ngoài giờ mà chỉ có trợ cấp ăn thôi. Và họ cũng không được hưởng trợ cấp ca đêm. Những vấn đề như thế đang bị lơ đi và tôi nghĩ là cần phải giải quyết chúng ngay.”

Một vấn đề nữa đối với các trưởng phòng là cấp quản lý trên họ luôn tìm cách soi xét họ. Họ thường bàn tán về những khuyết điểm của cấp quản lý cơ sở và phần lớn các chương trình huấn luyện được đưa vào thực hành tại Marumaru được soạn ra cho các trưởng phòng. Các nhà máy được chia ra thành hai đơn vị chính: bán hàng và sản xuất, mỗi đơn vị có một phó quản lý đứng đầu. Nhân viên bán hàng thường là những người đã tốt nghiệp đại học. Các công nhân sản xuất thì ngược lại. Họ biết rất ít về công việc điều hành máy móc, nên nhiệm vụ đào tạo họ là của các trưởng phòng và phân phòng sản xuất. Một vấn đề nữa khiến các trưởng phòng đau đầu là tình trạng luôn thiếu lao động. Một quyền trưởng phòng viết:

“Sau 10 năm làm việc, tôi nhận thấy công ty đã phát triển nhảy vọt và có được vị thế chắc chắn trên thương trường. Trong 10 năm chúng tôi làm việc ở xưởng, máy móc dần được công nghệ hóa, và các phương pháp làm việc đã thay đổi. Điều không thay đổi là tình trạng thiếu lao động. Những lao công công nhật, những người làm việc bán thời gian và những công nhân thời vụ làm ca kíp. Vì vậy nếu có xảy ra sai lầm khuyết điểm thì chúng tôi là người bị khiển trách không có khả năng quản lý.”

Một trưởng phòng khác công kích cấp trên hay chỉ trích của anh ta trong một bài báo đăng trên tờ Mây:

“Các giám đốc ngày nay hình như rất chuộng những từ mới. Cứ dùng những từ như là Tự quản, Quản lý bằng mục tiêu, Phong trào này nọ, Kỹ thuật này nọ dường như khiến họ vui vẻ lắm rồi. Tuy nhiên, có những lúc, những từ đó có thể có tác dụng xấu đối với đội ngũ công nhân viên.”

Địa vị của các trưởng phòng, về mặt kỹ thuật là những người quản lý, nhưng lại có chiều hướng tự cho mình lệ thuộc vào hệ thống quản lý tương đồng với địa vị người đốc công trong các công ty phương Tây. Tuy nhiên, không nên ỷ lại quá nhiều vào sự so sánh đó. Ở Marumaru, sự phân biệt giữa lao động và quản lý ít quan trọng hơn so với các công ty phương Tây, vì hệ thống cấp bậc. Các trưởng phòng chỉ là một mắt xích trong một tuyến liên tục. Vài năm trước đây, họ là những nhân viên bình thường; trong vài năm, nhiều người sẽ trở thành trưởng phòng. Có những thợ trưởng máy, những thanh niên 25 tuổi được chỉ định không chính

thức phụ trách những cỗ máy cỡ trung bình, mỗi máy có ba công nhân vận hành; những đội trưởng và trưởng phòng, một người phụ trách một phần của xưởng; và những trưởng phòng, chịu trách nhiệm về các ca kíp. Tất cả những người đó, ở một chừng mực nào đó, vừa là công nhân, vừa là quản lý.

### Nhân viên di động

Nhân viên di động ở Marumaru có hai loại chính: những nam giới trẻ tuổi, không tốt nghiệp đại học và các phụ nữ.

Việc những nam thanh niên không tốt nghiệp đại học bỏ việc nhiều cho thấy họ không mấy trung thành hay thích thú gì Marumaru. Điều đó được xác nhận bởi cách họ trả lời bản câu hỏi. Không có mấy công nhân trẻ trả lời bản câu hỏi không than phiền hoặc đưa yêu sách dứt khoát:

“Năm ngoái người ta cũng bảo tôi viết đề xuất thế này nhưng sau đó tình hình chẳng tốt hơn lên. Tôi cho rằng nếu những người như tôi chẳng viết gì thì cũng chẳng sao. Nhưng thôi được, tôi cũng cứ viết. Tôi chán Yokohama lắm rồi và tôi muốn trở về quê ngay tức khắc”.

“Quản lý lao động chỉ có tính chất – lòe bịp. Mới đây công việc làm thêm càng tệ hại hơn. Các ông chỉ biết nói rằng đó là vấn đề xã hội chung rồi khoanh tay chẳng làm gì. Người ta lại đã chẳng có biện pháp gì để sắp đặt lại. Hãy xem bản câu hỏi này. Các ông bảo một người viết vào đó, nhưng rồi cũng chỉ là viết thôi mà chẳng có thay

đổi theo hướng chúng tôi muốn. Tôi nghĩ rằng có lẽ các ông cũng chẳng đọc những điều chúng tôi viết nữa kia”.

Nhưng thông thường hơn, các bình luận chỉ gồm có hai ba từ: “Hãy chấm dứt làm ca đêm”, “ánh sáng kém quá”, “yêu cầu có sân thể thao”, và trên hết tất cả là “thiếu người”.

Tất nhiên những thanh niên không tốt nghiệp đại học nghĩ về công ty theo điều kiện hợp đồng nhiều hơn là bất cứ nhóm nhân viên tĩn tại nào. Họ làm việc cho công ty chủ yếu để kiếm sống. Công ty không nên bắt họ làm việc quá nặng và lẽ ra phải cho họ cái này, cái nọ. Nhưng lao động không phải là cả cuộc đời. Một trong những tương phản rõ rệt nhất giữa những người tốt nghiệp đại học và những người không tốt nghiệp đại học trong các bản trả lời các câu hỏi là mức độ những người không tốt nghiệp đại học khẳng định có những mối quan tâm, ích lợi khác. Ở phần mà hầu hết những người tốt nghiệp đại học đưa ra sở thích hoặc một mối quan tâm thì chẳng có mấy người không tốt nghiệp đại học làm như vậy. Trong số 44 thanh niên không tốt nghiệp đại học trả lời bản câu hỏi ở nhà máy Yokohama, chỉ có 15 đưa ra sở thích cá nhân. Thông thường là thể thao và du lịch, nhưng một vài người thích âm nhạc, tiếng Anh, đạo Phật, v.v... Một trong hai người quan tâm đến triết lý đạo Phật cũng thể hiện sự quan tâm đến công việc. Ngoài ra, sự quan tâm duy nhất có liên quan đến công ty là từ một thanh niên hỏi bản câu hỏi này sẽ có ích lợi gì cho anh ta, bởi những nhận xét của anh ta nêu ra vào năm ngoái chẳng có kết quả gì.

Tuy rằng thái độ của những thanh niên không tốt nghiệp đại học có thể là thờ ơ, tách biệt, nhưng nói chung họ không đối địch với công ty và các mục đích của công ty. Không hề có những lời buộc tội, như của người đội trưởng đã viết trên tờ Mây, rằng công ty chỉ quan tâm đến lợi nhuận và bóc lột công nhân, cũng không có sự công kích chế độ tư bản chủ nghĩa, thậm chí cũng không có nhiều sự chỉ trích “ban quản lý”. Có một ví dụ đáng chú ý về việc công nhân trẻ tỏ vẻ chấp nhận quan điểm của công ty về một tình huống khó khăn như thế nào. Lời than phiền thường thấy nhất của công nhân viên trẻ ở xưởng là “thiếu lao động”. Tuần làm việc tiêu chuẩn ở Marumaru là sáu ngày, mỗi ngày 8 tiếng, nhưng thêm vào đó thường có 7-8 giờ làm thêm, có thù lao và không có thù lao, và cứ 4 chủ nhật thì có một chủ nhật làm việc buổi sáng. Tình trạng không có thời giờ rảnh rang và sự căng thẳng do quá nhiều việc làm như thế đã tác động sâu sắc đến nhan viên. Có lẽ Marumaru đã có thể giải quyết được vấn đề này bằng cách gạt bỏ một số quy định hoặc thúc ép nhân viên bán hàng làm việc quá nhiều. Nhưng đội ngũ công nhân viên hiếm khi than phiền về việc “làm thêm” mà than phiền nhiều hơn về việc “thiếu lao động”, tựa hồ như các công nhân trẻ phải làm việc quá tải và chẳng trung thành gì mấy với Marumaru vẫn cứ tán thành chính sách tăng trưởng bằng mọi giá của ban quản trị.

Đối với phụ nữ – người ta có mức độ trung thành và cam kết với công ty thấp nhất. Quả thật Marumaru sẽ lúng túng nếu thấy các nữ công nhân viên muốn gắn bó cả đời với công ty. Đa số phụ nữ làm việc cho Marumaru là nữ giới có trình độ trung cao và làm

công việc văn phòng. Không có thư ký, trợ lý nữ cho các giám đốc. Nữ giới tại đây chủ yếu làm việc tại các ban bán hàng và hành chính cùng với nam giới, nhưng công việc của họ buồn tẻ và ít trách nhiệm hơn nhiều.

Tuy phụ nữ làm việc tích cực – những phụ nữ làm ở các phòng bán hàng của nhà máy đa số đều làm thêm 2 giờ/ngày – họ không quan tâm mấy đến công việc của mình hoặc sự phát triển của công ty về lâu dài. Trên các bản câu trả lời câu hỏi, phụ nữ cho thấy họ bị hấp dẫn bởi những lợi ích bên ngoài như nam giới không tốt nghiệp đại học. Họ thích làm công việc thủ công, học tiếng Anh, đi chơi núi hoặc du lịch ra nước ngoài. Phụ nữ ít kêu ca về công ty hơn nam giới trẻ tuổi ở các xưởng, nhưng những yêu cầu của họ không khác gì nhau. Họ muốn giờ làm việc ít hơn, hoặc ăn uống tốt hơn. Thêm vào đó, nhiều phụ nữ đòi hỏi công ty tạo cơ hội cho nữ công nhân viên gặp gỡ mỗi tháng một lần.

Những nữ công nhân viên lớn tuổi này, trong đó có một vài người tốt nghiệp đại học, có thể cảm thấy khó chịu về vị trí thấp kém của họ trong công ty. Tuy nhiên, họ chấp nhận điều đó. Họ than phiền về những thiếu sót trong công việc thay vì các nguyên tắc quy định của công ty.

Tôi được nghe một vài phụ nữ than phiền về việc bị công ty đối xử tồi tệ trong khi công đoàn rất hiếm khi quan tâm đến những bất lợi của phụ nữ, cụ thể là mức lương thấp và tuổi hưu rất sớm: 45 thay vì 55. Dù có nhiều hoạt động của phong trào đòi bình quyền nam nữ ở Nhật Bản đã diễn ra nhưng không mấy khả thi,



bởi công cuộc đấu tranh vì sự phát triển lên của phụ nữ trong ngành công nghiệp bị ảnh hưởng nhiều bởi cuộc khủng hoảng dầu lửa. Nhiều thập kỷ sau đó, cũng chỉ trong vài ngành như ngân hàng hay thương mại, vấn đề về kỷ luật và năng lực cá nhân được nâng lên tầm quan trọng mới, thì phụ nữ Nhật Bản mới được bình đẳng hơn với nam giới.

### Nhân viên và cộng đồng

Giờ đây, chúng ta sẽ đề cập đến khía cạnh trong (in) công ty thay vì với (with) công ty, đến quan hệ giữa các nhân viên và tính chất của cộng đồng công ty. Tôi từng nói rằng các công ty Nhật Bản là những cộng đồng. Giờ đây, đã đến lúc phải giải thích tại sao lại như vậy và tại sao những người làm việc ở một công ty như Marumaru lại tách rời với phần còn lại của xã hội Nhật Bản và cuộc sống của họ liên quan đến nhau ở mức nào trong cộng đồng đó.

Là một công ty có khoảng 1.000 nhân viên, Marumaru chỉ là một công ty có quy mô khá nhỏ nên các nhân viên chỉ cần 2 hoặc 3 năm làm việc trong công ty để nắm rõ các bộ phận và nhân viên thuộc bộ phận đó. Công nhân viên được phân bổ ra nhiều nhà máy ở nhiều nơi khác nhau trong cả nước, tuy vậy, khoảng cách đã được khắc phục bằng cơ chế quản lý tập trung cao. Cách tổ chức và kiểm soát các nhà máy được quy định giống nhau ở mức cao nhất có thể. Mỗi nhà máy đều có những phòng và phân phòng chức năng giống nhau và có cùng một hệ thống cấp bậc, thậm chí còn có cả một chỉ thị quy định rõ các giám đốc nhà máy phải làm

gì vào giờ nào đó trong ngày. Phần lớn các vấn đề liên quan đến công nhân viên: mức lương, tiêu chuẩn nhà ở của công ty, đề bạt và chuyển, thậm chí cả việc giải quyết một số khó khăn cục bộ, đều được giải quyết tại văn phòng công ty. Tổ chức công đoàn công ty cũng hoạt động dựa trên nguyên tắc tập trung như vậy, với mọi thông tin chính thức đều chuyển đi từ văn phòng trung tâm. Công nhân viên ở những bộ phận khác nhau của công ty, do đó, có nhiều mối quan tâm chung và tiến hành nhiều hoạt động trong cùng bối cảnh chung.

Hơn nữa, cách điều hành Marumaru cho phép các công nhân viên ở những nhà máy xa có thể vẫn tiếp xúc trực tiếp với nhau. Có rất nhiều cuộc họp và nhiều ủy ban đòi hỏi sự tham gia của các đại diện các nhà máy khác nhau. Đa số những cuộc hội họp đó được tổ chức cho cán bộ quản lý cấp trung, những công nhân nhà máy và nhân viên trẻ tuổi hơn vẫn có cơ hội gặp gỡ đồng nghiệp của mình ở các nhà máy khác thông qua các hoạt động công đoàn. Đại hội công đoàn, được tổ chức một năm một lần, tập hợp 60 đại biểu của toàn bộ công ty, và một tháng một lần có cuộc họp của ban chấp hành công đoàn trong đó mỗi xưởng cử đến ít nhất một thành viên. Các cuộc viếng thăm các nhà máy khác cũng thường được tổ chức cho các cán bộ quản lý, nhưng đôi khi còn cho cả công nhân viên lâu năm nữa; mỗi năm, có khoảng từ 5 đến 6 công nhân viên của một nhà máy gồm khoảng 120 người, được cử đi tham quan các nhà máy khác của công ty.

Tục lệ chuyển công nhân viên giữa các nhà máy là biện pháp hành chính có lẽ đã đóng góp nhiều nhất vào ý thức cộng

đồng ở Marumaru. Ở nhiều công ty lớn hơn của Nhật Bản, thường có sự chuyển công nhân viên được tuyển dụng ở trung tâm đến các nhà máy khác nhau trong quá trình làm việc, giống như các ủy viên quản trị ở Anh hay ở Hoa Kỳ. Tại Marumaru, tỷ lệ chuyển đặc biệt cao vì hầu như năm nào công ty cũng xây dựng các nhà máy mới. Chỉ có nhân viên điều hành các nhà máy được tuyển dụng ngay tại địa phương còn các cán bộ quản lý và công nhân cấp trên đều được chuyển từ các nhà máy đang hoạt động tới nhà máy mới.

Tác dụng tổng hợp của việc chuyển 10% số người của mỗi nhà máy mỗi năm tất nhiên giúp các thành viên của công ty giữ liên hệ với nhau và do đó ngăn ngừa hiện tượng một nhà máy nào đó thiết lập một trật tự riêng độc lập với phần còn lại của công ty. Đồng thời, tỷ lệ chuyển cao có nghĩa là các công nhân viên phải làm việc ở những nơi họ không có quan hệ cá nhân nào. Là những người xa lạ với cộng đồng địa phương, nên họ lại càng dễ hướng những hoạt động xã hội của bản thân vào công ty. Nhà máy ở Yokohama, nơi tôi tiến hành phần lớn việc nghiên cứu tại chỗ đã được thành lập 11 năm trước, tuy nhiên chỉ có 24/114 nhân viên làm việc ở nhà máy vào tháng 10 năm 1969 là người Yokohama. 32 người là người tỉnh N – nơi đặt trụ sở chính của Marumaru, và 37 người đến từ các vùng nông thôn khác. Đúng là phụ nữ thường được tuyển dụng tại địa phương và có 14 phụ nữ tại nhà máy Yokohama, nhưng phần lớn họ là nhân viên văn phòng, không cam kết gắn bó lâu dài, hầu như không thể là mối dây liên hệ nhà máy với địa phương. Tại một số nhà máy mới, tỷ lệ nam giới bị

thuyền chuyển còn cao hơn ở Yokohama và quan hệ giữa nhà máy và thị trấn lại càng mong manh hơn.

Một nhân tố nữa trong việc củng cố cộng đồng của Marumaru là có rất nhiều thành viên của công ty sống chung ở các nhà tập thể và cư xá của công ty. Thoạt đầu, công ty còn quá nhỏ nên không thể cung cấp nhà ở, nhưng những nhà ở đầu tiên của công ty đã được xây dựng trong vòng 6 năm sau khi thành lập công ty, một phần để thu hút nhân viên và làm nản lòng những người muốn ra đi, nhưng cũng là cách thể hiện sự quan tâm của một công ty đang phát triển và thành công cần có đối với công nhân viên của mình. Vào thời điểm tôi tới Marumaru, hơn một nửa công nhân tại công ty cũng đã sống nhiều năm ở các cư xá trước khi lập ra đình và có nhà riêng. Khi sống chung với nhau, họ biết rõ hơn về đồng nghiệp của mình. Phần lớn họ đều biết tên, tuổi, ngày vào làm và thời gian thăng tiến của nhau. Họ cũng biết nhiều về đời sống riêng của các bạn đồng nghiệp, những sở thích riêng, họ hàng hoặc bạn bè của những người đó với nhiều người khác ở Marumaru, v.v...

Các chính sách tuyển dụng cũ cũng đã góp phần vào sự cố kết chặt chẽ của Marumaru. Bởi có nhiều người đã được tuyển dụng tại tỉnh N nên hơn 1/3 công nhân viên của Marumaru đến từ đây. Công ty giữ mối liên hệ chặt chẽ với địa phương này.

Một khía cạnh quan trọng khác của các chính sách tuyển dụng cũ là nhờ vào các quan hệ cá nhân để thu hút những thành viên mới cho công ty. Marumaru khuyến khích công nhân viên “mời” bạn bè và họ hàng của họ ứng tuyển vào công ty. Có lẽ 2/3 số nhân viên ở

nhà máy Yokohama có “họ hàng” hoặc “quan hệ thân thiết” ở trong công ty hoặc ở các công ty liên kết. Quan hệ họ hàng cũng giúp đem lại những mối ràng buộc giữa các bộ phận khác nhau của cộng đồng. Đặc biệt các mối quan hệ đó có tác dụng khiến cho già trẻ, cấp trên, cấp dưới, cán bộ quản lý và công nhân quan tâm đến hoạt động của nhau. Tuy nhiên, như chúng ta sẽ thấy, các mối quan hệ cũng có ảnh hưởng tiêu cực đến tình đoàn kết của cộng đồng.

Một sức mạnh đoàn kết khác chính là nhận thức chung của mọi người về việc sẽ đứng về một phía trong bất cứ cuộc cạnh tranh thương mại nào. Marumaru luôn phải cạnh tranh gay gắt với các công ty cùng ngành, với nhiều đối thủ và ít khách hàng. Hơn nữa, việc bị phá sản ở Nhật Bản là hiện tượng khá phổ biến trong các ngành công nghiệp. Dù cho Marumaru thành công đến đâu đi chăng nữa, họ chỉ cần sảy chân sai lầm, các ngân hàng và khách hàng chắc chắn sẽ bỏ rơi họ. Thế nhưng nếu tất cả mọi người đều chung sức, thì công ty ắt sẽ phát triển và lúc đó đội ngũ công nhân viên của công ty cũng sẽ càng có giá trị hơn trong xã hội công nghiệp. Có thể, trong khoảng thời gian từ 10 đến 15 năm sau đó, công nhân viên sẽ vẫn tự hào là người của Marumaru cũng như công nhân viên của Rengo – công ty chế tạo bìa gợn sóng lớn nhất hiện nay tại Nhật Bản.

Tuy nhiên tất cả những sự thúc đẩy hướng về cộng đồng đó – quyền lực tập trung, tỷ lệ chuyển cao, nhà ở của công ty, tuyển dụng bằng quan hệ và ý thức về lợi ích kinh tế chung – cũng sẽ chẳng có tác dụng gì hết nếu đa số người ở Marumaru không

nhất trí đồng lòng về một cộng đồng cùng phát triển, hay các quan hệ giữa thành viên của công ty hời hợt, thay vì gắn kết và sâu sắc.

Chỉ dẫn rõ ràng nhất cho thấy mọi người tin rằng công ty phải là cộng đồng, là việc luôn luôn nhấn mạnh vào “quan hệ tốt giữa mọi người với nhau”. Tại một ban của văn phòng hay một phân xưởng của nhà máy có tính chất lý tưởng, tất cả các thành viên đều có quan hệ tốt đẹp với nhau. Cấp trên sẽ cương quyết, đáng tin cậy và thân ái. Cấp dưới sẽ lễ phép và có tinh thần hợp tác. Ai nấy đều thân thiện với nhau, không những trong giờ làm mà cả ngoài giờ. Trách nhiệm duy trì quan hệ con người tốt trong nhóm là của người đứng đầu nhóm. Anh ta phải chăm sóc quyền lợi của các thành viên nhóm và tìm cách khiến họ hòa hợp với nhau. Công ty dành ra những khoản tiền nhỏ hỗ trợ những nhân viên phụ trách các đơn vị tổ chức cho các buổi liên hoan hoặc chơi thể thao tập thể. Ở một vài bộ phận của công ty, có vài lần đi chơi cùng nhau như thế một năm. Nhưng cũng có những bộ phận khác có truyền thống hàng tháng.

Quan hệ thân mật còn cần thiết ở những người thuộc các đơn vị khác nhau. Các thành viên của ban sản xuất cần gần gũi với các cán bộ giám sát sản xuất mà họ giúp đỡ, góp ý kiến. Các kỹ sư bao bì cần phải hòa hợp với các nhân viên bán hàng. Quan hệ tốt đẹp được thiết lập giữa những nhân viên tại các đơn vị khác nhau. Một kỹ sư của văn phòng công ty tới thăm nhà máy sẽ được nhân viên sản xuất của nhà máy đó giúp đỡ, đưa đi thăm thú xung quanh.

Ý thức tập thể đó còn được thể hiện ở tất cả các nhóm hoặc hội của nhân viên công ty Marumaru. Những người tốt nghiệp đại học ở cư xá công ty khá thân thiết với nhau. Họ làm việc cùng phòng vào ban ngày, chơi mạt chược, hoặc đi quán rượu với nhau buổi tối và đi tham quan theo nhóm hai đến ba người vào các ngày Chủ nhật.

Tuy nhiên cũng có hiện tượng phân nhóm, ví dụ các công nhân viên thường phân biệt quan hệ gia đình và bạn bè lâu năm được hình thành ở trung học và đại học với quan hệ đồng nghiệp. Họ có những thái độ khác nhau với tùy từng mối quan hệ ví dụ như thoải mái với các mối quan hệ thân tín như gia đình, bạn bè và ngược lại, dè dặt, thận trọng với các mối quan hệ đồng nghiệp.

Lý do mọi người khó đạt tới được những mối quan hệ thật sự tốt đẹp với nhau; tất nhiên là do Marumaru không phải một câu lạc bộ xã hội mà là một công ty công nghiệp có tổ chức cao và có kỷ luật. Công nhân viên được yêu cầu phải hợp tác với nhau. Nhưng họ phải ganh đua với nhau và tôn trọng nhau. Alan Fox đã viết về những khó khăn của các công nhân viên phương Tây trong việc kết hợp lòng trung thành, tinh thần nhóm làm việc nhóm vốn được hệ thống quản lý khuyến khích. Ở Marumaru, những khó khăn này rất gay gắt. Sự ganh đua kịch liệt hơn và hệ thống quản lý được hoàn chỉnh thêm bằng hệ thống cấp bậc. Do điều này được áp dụng đối với toàn thể công ty, cho nên bất cứ ai cũng có thể là đối thủ của nhau hoặc là cấp trên cấp dưới của nhau.

Nhân viên tỉnh tại



Các nhân viên tỉnh tại, gắn bó với công ty bởi lòng trung thành, lợi ích của bản thân và hoàn cảnh, khó có thể rời đi sẽ sống và làm việc với nhau trong khoảng từ 20 đến 30 năm. Họ buộc phải hòa hợp với nhau, đồng thời cạnh tranh vì lợi ích của bản thân và công ty. Cũng do đó, thất bại là chuyện càng khó quên. Nghỉ việc để tìm một công việc khác hoàn toàn có thể nhưng rủi ro rất cao. Bởi nếu chuyển công việc quá nhiều, một người thường phải gây dựng lại các mối quan hệ từ đầu. Tuy chế độ giáo dục Nhật Bản mang tính cạnh tranh cao, nhưng ở cấp tiểu học, trẻ không được khuyến khích đua tranh với nhau trong lớp học mà được khuyến khích chia sẻ, hỗ trợ lẫn nhau. Nhưng ở các cấp học cao hơn từ trung học đến trung cao rồi đại học, thì sự cạnh tranh được nâng lên rất nhiều. Khi ấy, các kỳ thi tuyển sinh được mở rộng cho các thí sinh tại nhiều khu vực rộng lớn, thậm chí là trên toàn quốc, và được tiến hành một cách khách quan. Do đó, các học sinh không cần phải cảm thấy bị đe dọa bởi các bạn cùng lớp. Chỉ mãi tới khi một người gia nhập một công ty nào đó, anh ta mới phải học cách hòa hợp với chính những người mà anh ta đang tìm cách chiếm chỗ.

Về nhiều mặt, quyền lực gây sức ép lên các cá nhân ở Marumaru lớn hơn ở một công ty phương Tây. Một người không thể dễ dàng rời bỏ công ty, sẽ chẳng có lựa chọn nào khác ngoài tuân lệnh cấp trên. Công đoàn của công ty là một “phe đối lập trung thành” rất ôn hòa và hiếm khi quan tâm đến các vấn đề kỷ luật liên quan đến các cá nhân riêng biệt. Nhiều quy tắc được áp dụng tại các cư xá dành cho những người độc thân và các khối nhà tập thể của công

ty. Việc cấp trên yêu cầu cấp dưới làm việc riêng cho mình ngoài giờ hành chính cũng có những quy định riêng. Thông thường, cấp dưới đó sẽ vui vẻ làm, như thể đó là một phần công việc của mình, nhưng dù có ảm ức, thì anh ta cũng chẳng thể làm gì.

Tính chất của mối quan hệ cấp trên và cấp dưới tại các công ty Nhật Bản thể hiện rất rõ qua báo chí và truyền hình. Bao giờ cũng vậy, các ông trưởng ban được mô tả bằng những nét kịch cỡm, đang có hành động quát tháo, xỉ vả và đánh vào đầu cấp dưới bằng những tờ giấy cuộn lại. Tất nhiên, không ai nhằm lẫn câu chuyện về những kẻ tàn ác đó với thực tế, nhưng điều đó có nghĩa là họ thể hiện quyền lực, sự đòi hỏi, lỗ mãng và nhẫn tâm: một thế giới khác hoàn toàn những quan hệ con người tốt đẹp và mang tính chủ nghĩa gia đình trong quản lý.

Để có được mối quan hệ con người tốt đẹp, hợp tác, ganh đua, vâng lời và đồng thời giữ được bề ngoài thân thiện nhất, cần phải có sự nhạy cảm cao và tự chủ. Nếu một người tỏ vẻ thân mật với cấp trên trong cơ quan, anh ta có thể bị đồng nghiệp buộc tội là nịnh hót. Nếu anh ta ít soi xét hành động của cấp trên thì bị cho là không chịu phục tùng hoặc chí ít cũng không có tinh thần hợp tác. Nếu anh ta tỏ ra quá dè dặt, họ có thể nghi ngờ anh ta có những tham vọng không lành mạnh. Nếu anh ta tỏ ra quá thân mật với họ, thì rất có thể là anh ta hoặc muốn làm thân hoặc muốn thăng tiến.

Không phải ai cũng có thái độ đúng mực khôn ngoan để xử lý những xích mích, cãi cọ vẫn thường xảy ra. Cấp trên và cấp dưới

hiếm khi hòa hợp và cảm thông cho nhau, nhiều khi là do cấp trên tiền nhiệm có quan hệ tốt với cấp dưới đó, và giờ bị thay thế bởi một người có phong cách quản lý khác. Những người đồng cấp cũng có những bất đồng riêng. Hai trưởng phân phòng, hai trưởng ban, thậm chí hai giám đốc có quan hệ xấu với nhau thậm chí có thể không nói chuyện với nhau trong một thời gian dài. Những vấn đề tương tự như vậy vẫn nảy sinh ra ở các công ty, nhưng ở Marumaru, nhu cầu phải thể hiện sự thân mật, tốt đẹp khiến cho những vấn đề đó xuất hiện dưới hình thức khác. Người ta ngần ngại không muốn thừa nhận có sự ganh đua trong bộ phận của mình. Họ chỉ dám ám chỉ những mối quan hệ không tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới bằng những lời lẽ mơ hồ và ra vẻ tình cảm.

“Trái với sự mong đợi của tôi, cấp trên rất nhiệt tình và điều đó tốt thôi. Nhưng trong phòng này, quan hệ giữa mọi người là phức tạp và gay go. Quan hệ giữa mọi người không ảnh hưởng lớn lắm đến công việc nhưng ai cũng muốn làm việc trong không khí thoải mái. Tôi thích phòng X,” một nhân viên nhận xét.

Người viết, một nhân viên tinh tại duy nhất than phiền với công ty về những vấn đề liên quan đến “quan hệ con người”, là một thanh niên tốt nghiệp đại học. Khó khăn thực sự rất đơn giản. Một trong những cấp trên của phòng hình như là người yếm thế, không thích gần gũi các đồng nghiệp. Ông ta cũng ghét và tránh đi đến những nơi ngoài công ty, dù nhiệm vụ của ông ta là phải đi. Một năm sau, ông ta được chuyển sang một vị trí khác, vấn đề đó cũng biến mất theo.

Hiện tượng phổ biến nhất của tình trạng căng thẳng và bất mãn là những luận điệu nịnh bợ và thiên vị. Luôn luôn có những người bị buộc tội – tuy không phải là trước mặt – rằng họ đã thăng tiến bằng việc phỉnh nịnh cấp trên. Một lời buộc tội khác hay xuất hiện là sự bao che dung túng người nhà. Có những người bị rêu rao là đã thăng tiến vì có họ hàng trong công ty hoặc có “quan hệ” nào đó với giám đốc. Rất nhiều người đã được tuyển dụng vào Marumaru bằng “quan hệ” kiểu này hay kiểu khác, dù không phải lúc nào cũng là những mối quan hệ chặt chẽ, đã trở thành lời đàm tiếu của toàn thể nhân viên. Không có cách nào chắc chắn để xác định được tính đúng đắn của những lời buộc tội ấy. Thái độ lễ phép của người này là sự tranh thủ cảm tình của người kia. Ai biết một người được đề bạt chỉ vì anh ta có quan hệ với một cấp trên hay không, hoặc ngược lại, ai có thể phủ nhận được quan hệ của anh ta không hỗ trợ cho tài năng của anh ta. Tuy nhiên, theo tôi, ít có lời buộc tội nào dựa trên cơ sở đúng đắn.

Các ban trước đây của Marumaru từng được cho là mẫu mực về “mối quan hệ tốt đẹp”, đã tỏ ra đầy thù oán và ầm ỹ. Các phòng mà có thành viên thường gặp gỡ nhau trước kia lại tỏ ra đầy thù địch hoặc có những cấp trên thô lỗ, cấp dưới ranh mãnh gây khó khăn cho tất cả mọi người.

Có thể giảm sự căng thẳng của việc này bằng cách truyền chuyển. Những cuộc truyền chuyển cán bộ quản lý và công nhân thường diễn ra nhằm giữ vững sự thống nhất của công ty và ngăn ngừa một nhà máy nào đó trở nên quá độc lập, đồng thời có chiều hướng cô lập công nhân viên với cộng đồng địa phương.

## Nhân viên di động

So với ứng xử của các nhân viên tĩnh tại, ứng xử của các nhân viên di động, những người trẻ, có học vấn kém hơn và của phụ nữ, thường tự do và khá thẳng thắn.

Có rất nhiều người mới vào làm đã sớm nghĩ việc cho nên các công nhân trẻ ở đó hầu như không có thời gian để biết nhau. Một nhân viên bán hàng có thể làm việc hai, ba năm với cùng nhóm đồng nghiệp đó, nhưng một công nhân ở phân xưởng thì thay đổi theo tháng, thậm chí theo tuần. Khi biết về nhau không nhiều, họ có thể cảm thấy thoải mái hơn, ít dè dặt ngần ngại hơn.

Công nhân trẻ cũng cạnh tranh nhau kém kịch liệt hơn. Thật vậy, chẳng có gì để họ phải cạnh tranh nhau cả. Một người không thể thăng tiến lên cấp bậc chính thức thấp nhất là đội trưởng trước năm 26 tuổi và sẽ chỉ trở thành phó đứng máy năm 24 hoặc 25 tuổi. Thậm chí, họ cũng cũng không thể cạnh tranh để có được lương cao hơn do việc đánh giá khả năng lao động ở bình diện đó phần lớn được quyết định bởi công việc người đó đang làm và công việc sẽ thay đổi – như thường vẫn xảy ra – khi anh ta được chuyển tới một máy khác. Cuối cùng, và là điều quan trọng nhất, sức mạnh của quyền lực gây áp lực lên các công nhân trẻ tuổi, ham dịch chuyển có phần nhẹ nhàng hơn. Họ không cần phải kiên nhẫn chịu đựng các trưởng phòng hay các quy tắc gây khó chịu. Có những nơi khác, với cấp trên tốt hơn và những ban nhân sự vui vẻ hơn. Vậy cho nên quan hệ xã hội ở nhà máy khá cởi mở.

Giống như những người mới tốt nghiệp, phụ nữ không phải chịu đựng áp lực cạnh tranh nhưng cũng không nhận được nhiều chế độ đãi ngộ. Cũng như các thanh niên trẻ, phụ nữ có thể xem nhẹ những người có quyền. Có người đã từ chối không chịu chuyển cho thấy sự cực đoan về tính độc lập của phụ nữ. Trên các bản trả lời câu hỏi, chỉ có phụ nữ dám chỉ trích cấp trên của họ. Một phụ nữ lớn tuổi tự tin, làm việc cùng phòng với vị cấp trên yếm thế, ghét đi chơi, đã gần như nói thẳng:

“Tôi khá thích công việc của mình do đã gắn bó một thời gian lâu dài với nó. Nhưng với những cấp trên hiện nay của tôi thì không. Những người trẻ là thuộc cấp của ông ta thật đáng thương. Chẳng phải ông ta không ngó ngang gì đến cấp dưới sao?”

Nếu ứng xử của phụ nữ một phần do tính di động của họ quyết định, thì phần lớn nó phản ánh địa vị của phụ nữ trong xã hội Nhật Bản. Có rất ít nước công nghiệp mà vai trò của giới tính được phân biệt rõ ràng như ở Nhật Bản. Chắc chắn, nam và nữ giới sống và hoạt động cũng như làm việc khá tách biệt ở Marumaru. Trong giờ nghỉ trưa, các nữ nhân viên có xu hướng tụ tập ở phòng tổng đài, còn nam nhân viên thường chơi các trò tiêu khiển hoặc ra ngoài dùng trà. Sau giờ làm, nam giới thường tụ tập để nhậu nhẹt trong khi nữ giới thường đi thẳng về nhà.

Ngay cả khi cùng tham gia những sự kiện xã hội, họ cũng vẫn có vẻ tách biệt nhau. Trong một số chuyến đi chơi của văn phòng công ty, nam và nữ ngồi riêng khu vực trên xe. Thái độ dè dặt và e thẹn đó giữa nam và nữ đối với nhau có phần là do phép xã giao Nhật

Bản. Đàn ông ở tuổi lập gia đình thường là những nhân viên bất động và đối với họ, công việc là ưu tiên hàng đầu để nuôi sống gia đình.

Với tình trạng nam-nữ thiếu sự hợp tác như vậy nhưng đáng chú ý là lại có rất nhiều cặp đôi công sở. Khoảng 1/5 nam nhân viên ở Marumaru có vợ làm cùng công ty, hoặc, theo quan điểm của phụ nữ, việc lấy công nhân viên là một trong những lý do thích hợp nhất để họ có thể rời khỏi công ty. 10 trong số 16 phụ nữ rời khỏi một nhà máy lớn trong giai đoạn 1966-1970, đã lấy đồng nghiệp của mình. Một số cặp “hẹn hò” nhau bí mật. Khi lấy một đồng nghiệp trong công ty, cô gái sẽ nghỉ việc và ở nhà chăm sóc gia đình. Thời gian đầu sau khi kết hôn, cô có thể vẫn thường xuyên gặp gỡ các nữ đồng nghiệp khác ở công ty nhưng sau khi họ rời Marumaru, thì mối liên hệ giữa họ giảm dần thay vào đó là những mối quan hệ khác. Nam giới ở Marumaru khác tách biệt công ty với gia đình và các ông chồng thường không muốn vợ quan tâm đến công việc của họ.

### Quyền lực và tính di động

Việc phân tích hai khía cạnh về tư cách thành viên công ty – sự gắn bó với một đoàn thể và cộng đồng – cho thấy, một người càng nỗ lực vì công ty, anh ta càng cảm thấy gắn bó với công ty. Những công nhân viên đó là những người gắn bó nhất với công ty và gắn bó với nhau sâu sắc nhất. Những người không gắn bó chặt chẽ với công ty cũng là những người độc lập hơn đối với các bạn đồng nghiệp của mình.



Như tôi đã nói, mức độ gắn bó với công ty và cộng đồng có liên quan chặt chẽ đến tính di động hay tĩnh tại của một công nhân viên trên thị trường lao động. Tuy nhiên, ở Nhật Bản, khả năng tổ chức của các công ty và thị trường lao động khiến tính di động và tính tĩnh tại trở thành một vấn đề về lứa tuổi và trình độ học vấn thay vì là vấn đề tài năng hay nghề nghiệp.

Ở các công ty rất lớn, hầu hết các công nhân viên đều có ý tưởng gắn bó lâu dài. Các công ty lớn trả lương cao, và tăng lương theo tuổi và thời gian công tác. Được làm việc với các công ty đó cũng đem lại uy tín lớn cho người lao động. Do đó, ở các công ty lớn, chúng ta sẽ thấy thái độ của công nhân viên khá giống thái độ của những người tốt nghiệp đại học và các công nhân lớn tuổi ở các phân xưởng của Marumaru. Tuy nhiên, tại các công ty nhỏ, có tỷ lệ cao lực lượng lao động tạm thời. Các công ty nhỏ trả lương thấp, không trả lương theo tuổi như các công ty lớn, lại không chắc chắn, an toàn và không đem lại uy tín. Cho nên rất ít công nhân viên có động cơ ở lại hay có điều gì đó ngăn họ rời đi. Rất có thể là do quan hệ giữa các công ty và công nhân viên ở các hãng đó có chiều hướng lỏng lẻo như giữa Marumaru và các công nhân trẻ ở mọi phân xưởng của công ty.

Giờ đây, tôi xin kết thúc bằng việc xem phân tích trên đây cho ta biết những gì về bản chất và việc thực thi quyền lực ở các công ty Nhật Bản. Thực ra, ở bất cứ hãng hoặc tổ chức nào, có hai thứ hỗ trợ cho quyền lực: quan điểm và lợi ích. Người ta có thể tin rằng cần phải vâng lời cấp trên. Hai yếu tố này hoàn toàn tách rời nhau. Quan điểm quyết định lợi ích; bởi quan điểm của một người cho

rằng vâng lời sẽ có lợi, được quyết định bởi ý nghĩ của anh ta về cái được là đúng và đáng mưu cầu – điều vốn bị ảnh hưởng bởi dư luận chung. Mặt khác, lợi ích nhiều khi khuyến khích quan điểm. Một người đang trên con đường thăng tiến sẽ có suy nghĩ khác về quyền lực so với khi anh ta còn là cấp dưới. Tuy nhiên, ta nên xét đến quyền lực của tổ chức dưới khía cạnh tư tưởng và thực tế.

Trong một công ty Nhật Bản, như Marumaru chẳng hạn, yếu tố hỗ trợ cho quyền lực về mặt tư tưởng là sự đồng thuận – tuy cũng có tư tưởng chống đối quyền lực. Những động cơ thiết thực thúc đẩy sự tuân thủ cũng rất lớn, nhưng rõ ràng là không mạnh mẽ đối với những công nhân viên di động bằng các công nhân viên tĩnh tại.

Công nhân viên Nhật Bản thừa nhận quyền lực và tuân thủ cấp trên vì 3 lý do. Thứ nhất, lao động là một hành động tốt đẹp và đúng đắn. Thứ hai, các công ty là những cơ quan có ích và đáng kính trọng bởi chúng lo cho đời sống của nhân viên. Thứ ba, bên trong công ty, việc quản lý nằm trong tay những con người phù hợp nhất và họ là những người đưa ra các quyết định đúng đắn.

Luận điểm thứ nhất có vẻ quá hiển nhiên, cho đến khi ta xem xét thái độ đối với người lao động ở một vài nước phương Tây, nhất là Anh. Đúng là tùy bối cảnh, người phương Tây xem lao động như một hoạt động sáng tạo dẫn đến thành công về vật chất và thỏa mãn về tinh thần, nhưng ở những bối cảnh khác, lao động là hoạt động đánh đổi sức lao động để được trả lương, một việc mà người ta phải làm để tồn tại. Chúng ta đã thấy được những bằng chứng khác cho thấy lao động được xem như một hoạt động lành mạnh

và hữu ích chứ không phải một sự tra tấn. Công nhân ở các phân xưởng nói về việc “làm việc quá sức”, những người tốt nghiệp đại học hăng hái học tập, mối quan tâm nhất của các công nhân lớn tuổi ở các phân xưởng là công việc được hoàn thành, thông tin về sự tăng trưởng của công ty, tất cả chứng thực cho giả định rằng lao động là vinh quang. Tất nhiên, giả định như thế biện minh cho quyền lực, bởi nếu lao động đáng khen thì quyền lực chỉ huy nó cũng đáng khen. Giả định đó cũng khiến quyền lực dễ thực thi và dễ chịu đựng hơn.

Luận điểm thứ hai, tức là các công ty vừa phục vụ xã hội vừa phục vụ công nhân viên của họ, cũng được đội ngũ công nhân viên Marumaru chấp nhận rộng rãi. Tư tưởng phục vụ xã hội luôn được đưa thành khẩu hiệu bởi những công nhân viên thuộc thế hệ trước bởi họ đã trải qua chiến tranh và công cuộc tái thiết, nhưng tư tưởng đó có sức hấp dẫn đối với những công nhân viên trẻ hơn, vốn được giáo dục để đánh giá cao tầm quan trọng của việc phát triển kinh tế. Trong các bản trả lời các câu hỏi, thái độ không ủng hộ bất kỳ giả thiết nào ngược lại – chẳng hạn như cho rằng mục đích thật sự của công ty là ủng hộ thể chế chính trị hoặc đem lại cho các giám đốc cơ hội thăng tiến – rất đáng chú ý. Ý kiến cho rằng công ty chăm lo đời sống của các công nhân viên bị các công nhân nhiều tuổi hơn ở các phân xưởng hoài nghi, bởi họ biết rõ tính chất không thỏa đáng của các lợi ích về phúc lợi và chế độ đãi ngộ của công ty. Trong một cộng đồng khép kín và thuần nhất như vậy, ít người có thể giả định một cách nghiêm chỉnh rằng các giám đốc của công ty, đại diện cho những quyền lợi ở bên ngoài hoặc có

lý do gì để tư lợi cá nhân. Do đó, phần lớn công nhân viên, cho rằng có thể tin tưởng công ty đã nỗ lực hết mình vì Marumaru. Niềm tin này rõ ràng khiến cho việc chấp nhận những yêu cầu lớn của công ty trở nên dễ dàng hơn.

Tuy nhiên, trong giai đoạn 1970-1971, cũng có những dấu hiệu cho thấy có một sự thay đổi trong cách nhìn nhận về các công ty trong xã hội Nhật Bản. Trong thời gian tôi ở tại Marumaru, có hiện tượng ô nhiễm công nghiệp nặng nề và được ban quản trị của các công ty liên quan xử lý rất vụng về. Công ty Matsushita Electric Industrial đã bị các tổ chức vì phụ nữ tẩy chay, bởi nó được cho là đã nâng giá sản phẩm quá cao hơn cả thị trường Hoa Kỳ. Một cuộc vận động tương tự đã được tổ chức nhằm chống lại các công ty mỹ phẩm. Các bạn hàng thương mại luôn kêu ca rằng các công ty Nhật Bản “bán phá giá” hàng hóa của họ trên các thị trường xuất khẩu, dẫn đến việc ảnh hưởng tiêu cực đến mối quan hệ của Nhật Bản với các quốc gia nước ngoài.

Luận điểm thứ ba cho rằng những người nắm quyền lực là những cá nhân xuất sắc nhất, hành động hợp lý, đúng đắn. Chúng ta đã thấy một trong những điểm khác biệt chính giữa Marumaru và các công ty công nghiệp phương Tây đó là không có sự phân định rõ ràng giữa cán bộ quản lý và công nhân tại Marumaru. Công nhân viên cho rằng họ thuộc thang cấp bậc chung. Ai có được vị trí thì hiển nhiên có địa vị cao hơn những người có cấp bậc ở dưới và cũng có nhiều quyền hành hơn. Những người ở chóp bu của thang bậc đó phần lớn được tuyển chọn từ các cấp dưới và về lý thuyết, bất cứ ai cũng có thể thăng tiến và giành được địa vị và quyền

hành. Do đó, quyền lực không phải là khu vực cấm dành riêng cho một nhóm nhân viên nào. Nó được phân bố đều khắp công ty, và có những phương tiện để tạo điều kiện cho những ai chưa có nhiều quyền lực. Tất nhiên, điều kiện để được đề bạt là tuổi tác và tài năng. Đa số công nhân viên đều đồng ý rằng hai thuộc tính đó là cơ sở hợp lý cho việc lựa chọn, và những ai hội tụ đủ có sở đó sẽ có đặc quyền và ảnh hưởng. Không chỉ các cấp dưới được phép thăng tiến dựa trên cơ sở những nguyên tắc đúng đắn, mà ngay bản thân quyền lực cũng được thực thi một cách thận trọng. Tuy chủ tịch công ty giữ vị trí quan trọng nhất, nhưng phần lớn các quyết định về quản lý đều được “trung cầu dân ý”. Do đó quyền lực được phê chuẩn với tính thích đáng của những người nắm giữ nó và sự nhất trí họ cần đạt đến trước khi quyết định được thực thi.

Như chúng ta thấy, có điểm hoài nghi về luận điểm thứ ba này. Mọi người ta luôn bàn tán về các quan hệ và thói bao che dung túng người nhà, người quen của các cấp cao trong bộ máy công ty. Tuy nhiên, trong thực tế, sự bàn tán về thói bao che dung túng này khiến mọi người phải cư xử đúng đắn. Biết rằng mình có thể bị vu khống là thiên vị, nên ít có cán bộ quản lý nào dám tiến cử một người mà không có lý do thích đáng. Một điều khó khăn hơn là áp dụng các tiêu chuẩn lựa chọn như thế nào. Những người thiếu tuổi hoặc thậm chí công tác tất nhiên sẽ ủng hộ tiêu chuẩn tài năng, còn những cân nhắc thiết thực thì muốn công ty đề bạt theo tuổi. Không có tổ chức nào có thể thực hiện được lý tưởng rằng những người ưu tú nhất sẽ quản lý bằng những phương pháp hoàn hảo

nhất. Ít có tổ chức nào có thể tiến tới sát gần lý tưởng đó hơn Marumaru và mối quan tâm hiển nhiên của công ty nhằm cải thiện hơn nữa các phương pháp chọn lựa người cho tổ chức tự nó đã là một sự biện minh cho quyền lực.

Ngoài những lý do tinh thần và tư tưởng đó, để khiến các công nhân viên phục tùng còn có một vài lý do thiết thực khác nữa. Mọi người ở Marumaru đều rất quan tâm đến thành công và sự phát triển của công ty. Nếu Marumaru phát triển, công nhân viên rất có thể sẽ có được chế độ đãi ngộ và phúc lợi lớn hơn. Công ty sẽ có thể trả cho họ tiền lương cao hơn và các chế độ nghỉ ngơi, bảo hiểm tốt hơn. Nếu Marumaru trở thành công ty hàng đầu trong ngành công nghiệp thì hẳn là các công nhân viên của công ty sẽ thêm phần hãnh diện. Ngược lại, nếu Marumaru làm ăn sa sút thì tiền lương và phúc lợi của công nhân viên giảm đi và sự xấu hổ sẽ thay chỗ cho niềm kiêu hãnh. Do đó, cái được, mất về mặt vật chất và về mặt xã hội đối với mọi người trong công ty là sự khuyến khích mạnh mẽ họ hợp tác và tuân thủ.

Sự phục tùng và kỷ luật lại càng quan trọng hơn nữa bởi, như ban quản trị nhấn mạnh trong các cuộc nói chuyện và họp giao ban hàng tháng và hàng tuần, thì thị trường ngày càng cạnh tranh và vị trí của công ty không phải lúc nào cũng được bảo đảm. Các nhân viên bán hàng cho biết các đối thủ đang hạ giá để thu hút khách hàng. Người tiêu dùng đang gọi điện thoại tới để than phiền về chất lượng của việc đóng gói hoặc in ấn bao bì. Báo chí đưa tin lãi suất ngân hàng có thể sẽ tăng. Rồi đến những thông tin về một khách hàng lớn của công ty mới phá sản. Rõ ràng họ không được

phép tự mãn. Không ai có thể bảo đảm được cho tương lai của Marumaru ngoài bản thân đội ngũ công nhân viên của họ.

Tuy vậy, sự được mất của công nhân viên di động nhỏ hơn các công nhân viên tĩnh tại rất nhiều. Nếu một công nhân trẻ hoặc một phụ nữ muốn làm việc ở một công ty lớn và có tiếng thì họ không nhất thiết phải cố công gắn bó với Marumaru. Đồng thời, sự suy thoái của Marumaru cũng không ảnh hưởng nhiều đến các công nhân di động này. Do đó, công nhân viên di động có ít động lực để gò mình vào kỷ luật vì lợi ích của công ty như các công nhân viên tĩnh tại. Người trưởng phòng tìm cách khuyến khích phòng của mình chấp nhận làm thêm giờ có thể cho rằng sự hy sinh của bản thân anh ta là bổ công do tác động của việc làm của anh ta đối với lợi nhuận của nhà máy. Những thanh niên trẻ mà anh ta cố gắng động viên hăng hái thì lại có ít lý do để nhất trí với những ưu tiên của Marumaru.

Công nhân viên di động cũng có ít lý do cá nhân – đối lập với lý do tập thể – để hợp tác. Ví dụ rõ ràng hất về điểm này là các nữ nhân viên từ chối chuyển chuyển. Lý do đơn giản là do khoảng cách xa xôi giữa nhà ở và nhà máy nơi họ sắp phải chuyển đến. Bởi phụ nữ hầu như không có khả năng được đề bạt trong bất kỳ trường hợp nào nên họ không thể dùng lợi ích để buộc nhân viên đó phải chịu chuyển chuyển. Có thể cho rằng việc chống lại quyền lực của những công nhân viên di động sẽ được phản ánh, thậm chí khuếch đại lên, trong hoạt động của công đoàn công ty nhưng trong thực tế, công đoàn nằm dưới sự kiểm soát của những người lớn tuổi thường là các đội trưởng, sắp sửa được đề bạt làm trưởng phòng



và do đó trở thành cán bộ quản lý. Vị trí của họ thật khó khăn. Nếu họ chống lại công ty một cách mạnh mẽ, họ sẽ phá hoại sự nghiệp của bản thân. Nếu họ không phản đối công ty, họ có thể bị các thành viên công đoàn bao gồm rất nhiều thanh niên và phụ nữ quy cho là phản bội. Nói chung, ban lãnh đạo công đoàn thường tán thành các quyết định của ban quản trị, nhưng có hai vũ khí quan trọng có thể sử dụng chống lại điều đó. Các thủ lĩnh công đoàn, tất cả đều là những người trung thành với công ty, có được cảm tình của các cán bộ quản lý cấp trung, như ta đã thấy, bản thân những cán bộ quản lý cấp trung này thường bất mãn về cách đối xử của công ty đối với họ. Do đó nếu những người đứng đầu công đoàn đưa ra vấn đề, họ sẽ được các cán bộ quản lý – mà về tổ chức mà nói, ít nhiều ủng hộ. Một vũ khí nữa của các quan chức công đoàn là sự đe dọa, nếu ban quản trị không đếm xỉa gì đến các yêu cầu của công đoàn thì các thủ lĩnh có tinh thần hợp tác như họ có thể sẽ bị thay thế bởi những thủ lĩnh được cử ra từ những người không quan tâm tương lai của công ty bằng họ. Vì vậy, công nhân viên di động đúng là có góp phần vào sức mạnh của công đoàn, nhưng không thể nói rằng công đoàn có một ý nghĩa quan trọng hàng đầu trong việc hạn chế quyền lực của công ty.

Việc ủng hộ quyền lực ở Marumaru bắt nguồn từ sự đồng thuận và quyền lợi. Không ai thật sự thách thức quyền chỉ huy của ban quản trị, trên cơ sở tinh thần hoặc chính trị cho dù có thể dễ dàng có được những hệ tư tưởng khác thay thế. Đồng thời đông đảo công nhân viên có đủ mọi sự khuyến khích thiết thực để tuân thủ. Nếu có sự chống lại quyền lực thì phần lớn đến từ phía những

người mà vị trí của họ trên thị trường lao động đem lại cho họ khả năng dễ dàng rời bỏ công ty. Do thị trường lao động được tổ chức không theo kỹ năng mà theo độ tuổi, giới tính và trình độ học vấn, cho nên sự tương phản giữa những người phải tuân theo kỷ luật và những người có thể chần chừ, phản đối là sự tương phản không phải giữa những người làm những kiểu công việc khác nhau mà là giữa người trẻ và người già, giữa nam và nữ, giữa những người có học vấn cao và những người có học vấn thấp.

Tuy nhiên, quan điểm cho rằng quyền lực trong ngành công nghiệp của Nhật Bản ngày nay rất vững chắc, không khác gì bất cứ nước công nghiệp lớn nào khác khá đúng đắn. Và khả năng nó sẽ sa sút hay sụp đổ trong tương lai gần không dễ. Tuy nhiên, qua nhiều thập kỷ, thái độ đang dần thay đổi và cách thức dùng người mới mà tôi đã đề cập đến, sẽ làm suy yếu quyền lực hoặc gây ảnh hưởng đến việc thực thi quyền lực đó.

## 7. CÔNG TY, XÃ HỘI VÀ SỰ THAY ĐỔI

Các chương trên đã mô tả những nét đặc trưng khác nhau của bối cảnh và hoạt động của công ty Nhật Bản. Giờ đây, đã đến lúc xem xét các nét đặc trưng đó ăn khớp với nhau một cách chặt chẽ như thế nào để hình thành một hệ thống và thảo luận xem hệ thống công ty liên quan ra sao đến một xã hội đang biến đổi.

### Hệ thống công ty Nhật Bản

Cách dễ dàng nhất để nhận biết được tính nhất quán logic trong cách bố trí tổ chức của công ty Nhật Bản là sắp những đặc điểm rõ ràng nhất của nó bên cạnh những đặc điểm của các công ty phương Tây được khái quát hóa.

Có hàng tá kiểu công ty khác nhau ở Nhật Bản cũng như ở phương Tây. Hơn nữa, bản thân các đặc điểm cũng phức tạp hơn sự mô tả ngắn gọn được đưa ra.

Về phía Nhật Bản, chẳng hạn, việc các công ty là một bộ phận của một ngành công nghiệp nào đó khiến cho phần thị trường trở thành thước đo tự nhiên của thành công và mục đích hiển nhiên của hoạt động quản lý. Sự phân biệt giữa cán bộ quản lý và công nhân viên không đáng kể, nhất là khi có nhiều cán bộ quản lý xuất thân từ công nhân và tiến lên địa vị quản lý trong quá trình công tác “suốt đời” cho công ty. Có mối liên hệ ràng buộc giữa sự phụ thuộc của công ty vào ngân hàng và tín dụng thương mại, với sự phát triển các quan hệ trên dưới giữa các công ty. Các công đoàn cũng phù hợp hơn với các công ty hoạt động trong một ngành

công nghiệp duy nhất, so với các công ty liên quan đến nhiều ngành kinh doanh khác nhau. Công ty cũng góp phần làm nảy sinh ra thứ bậc trong ngành bằng cách trả lương cao hơn các tổ chức kinh doanh nhỏ. Sự tồn tại của lý tưởng “dùng người suốt đời” một phần là kết quả lịch sử của hoạt động của các công đoàn xí nghiệp. Trong mỗi công ty, công đoàn xí nghiệp góp phần vào sự cấu thành nên cộng đồng bằng cách cản ngăn sự phân biệt công nhân viên theo kỹ năng hoặc loại công việc; bởi bản thân công đoàn đại diện cho quyền lợi của các công nhân viên.

Bên trong công ty, cán bộ quản lý và công nhân đều thực hiện những nhiệm vụ ít nhiều có tính chất chuyên môn hóa, liên quan đến chức năng của một công ty nhất định và, cuối cùng, đến việc giành được thành công về tài chính. Mức độ quan tâm của cán bộ quản lý và công nhân đến thành công rất khác nhau và được người ta cho là phải khác nhau. Cán bộ quản lý được cổ động đặt vào vị trí quyền lực và người ta chờ đợi họ sẽ chấp nhận các mục tiêu của công ty. Với công nhân thì phải phỉnh phờ, hô hào để họ góp phần vào các mục tiêu chung đó – vốn được thừa nhận ngầm là có lợi cho họ một cách kém trực tiếp hơn. Sự gắn bó của công nhân viên với công ty bị hạn chế bởi khả năng anh ta sẽ thay đổi công việc, bởi anh ta là thành viên của công đoàn và còn tham gia vào những thiết chế khác bên ngoài công ty.

Một điều đáng chú ý là các nước công nghiệp hiện đại có thể đã phát triển theo những cách khác nhau, đến mức người ta đã có ý muốn cho rằng công ty Nhật Bản, xét cho cùng, có vẻ cá biệt – rồi cũng sẽ thay đổi để giống với công ty phương Tây hơn. Tại sao các

công ty Nhật Bản lại không thay đổi, theo chiều hướng phương Tây hay chiều hướng nào khác mà giữ nguyên bản sắc của nó.

Nguyên nhân thứ nhất phải xét đến thành công của các công ty Nhật Bản. Sự trỗi dậy của nền kinh tế Nhật Bản sau Đại chiến thế giới II là kết quả của nhiều yếu tố, nhưng trong đó chắc chắn phải là tổ chức của công nghiệp Nhật Bản và tổ chức của công ty. Ta có thể thấy nhiều tài liệu ở phương Tây viết về Nhật Bản đã dần thừa nhận điều đó. Sự sững sốt trước tính chất không logic của công ty Nhật Bản với thái độ coi thường những nguyên lý phổ biến của tính hợp lý và sự sắp đặt bấp bênh về mặt tài chính, đã nhường chỗ cho nhận thức một cách trân trọng về một số lợi thế của Nhật Bản. Chẳng hạn, bây giờ các doanh nhân phương Tây đã thấy rõ rằng “chế độ dùng người suốt đời” và “trả lương theo tuổi” khiến cho việc đưa máy móc mới vào sử dụng dễ dàng hơn mà không phải thương lượng lại các mức lương hoặc làm giảm bớt nỗi lo sợ bị thải hồi. Các nhà công nghiệp ở khắp mọi nơi đều thêm muốn sự hài hòa ở các công ty Nhật Bản, giữa nhà quản lý và lao động. Ở những nước như Anh, và trong những ngành công nghiệp mà các công ty Nhật Bản chiếm ưu thế, thái độ tôn trọng đã bị thay thế bởi sự khâm phục pha lẫn sợ hãi. Trong những năm 1950, người Nhật tỏ ra khiêm tốn về các thể chế của họ và hăm hở học hỏi. Vào giữa những năm 60, khi các công ty Nhật Bản đã có năng suất ngang bằng các công ty phương Tây thì ban quản trị của chúng tỏ ra vững tin vào các phương pháp “truyền thống”. Năm 1970, niềm tự hào của họ về những phương pháp đó đã được chứng thực rõ ràng, cho phép họ không cần để mắt đến những nhà sản xuất

phương Tây kém hiệu quả hơn đã bị họ chiếm chỗ do kiểm soát chất lượng ầu, quan hệ lao động tồi hoặc kỹ thuật cũ kỹ. Nhưng đúng là không phải công ty Nhật Bản nào cũng là có được vị thế như Masushita, Canon hay Nippon Steel. Các công ty Nhật Bản lớn, nhờ việc hoạt động hiệu quả nên nhận được rất nhiều đặc quyền. Nếu không, họ không thể làm ra được những hàng hóa có chất lượng cao như vậy và trao trả hàng đúng thời hạn. Không một ai, dù là người phương Tây hay người Nhật phải hoài nghi sự hiệu quả của công ty Nhật Bản. Nó có thể phối hợp và thậm chí thúc đẩy được hàng vạn con người, từ nam giới đến nữ giới, từ việc sản xuất hàng hóa đến việc vận chuyển; và việc tổ chức hoạt động hiệu quả là lý lẽ hùng mạnh để khiến nó không bị làm xáo trộn.

Một lý do khác nữa về tính ổn định của công ty là tính đồng bộ của hệ thống. Rất nhiều đặc điểm quan trọng của các công ty phụ thuộc lẫn nhau một cách logic hoặc chí ít cũng thích ứng với nhau một cách chặt chẽ, khiến cho việc thay đổi điểm này mà không đồng thời thay đổi những điểm khác là rất khó. Chẳng hạn, công ty không thể lấy lợi nhuận làm mục đích hàng đầu mà không điều chỉnh các mối quan hệ với cổ đông, xác định lại các lý tưởng quản lý và thay đổi về cách ứng xử của công nhân viên cũng như thái độ của công đoàn công ty. Và một công ty cũng không thể đột ngột đưa ra chi tiết về công việc mà không thay đổi các quan hệ giữa công ty và công nhân viên đồng thời sửa đổi tính chất của quyền lực, với những hệ quả thêm nữa về sức mạnh của sự phân biệt giữa cán bộ quản lý và công nhân về sự đoàn kết chặt chẽ của công đoàn công ty.

Tuy nhiên, nếu công ty buộc phải thay đổi chỉ về một mặt nào đó thì sự thay đổi bề ngoài có vẻ hạn chế đó có thể đem lại nhiều thay đổi khác. Chúng ta đã ghi nhận một ví dụ về một thay đổi có vẻ nhỏ nhưng có hậu quả rất sâu rộng. Đó là dân số Nhật Bản đang nhanh chóng già đi khiến cho ngay các công ty lớn nhất gặp khó trong việc tuyển dụng được nhân viên thẳng từ trường học và khiến cho người trẻ tuổi dễ dàng nhảy việc. Kết quả là các chủ các công ty lớn đang phải thay đổi các hệ thống trả lương theo tuổi, mở rộng tuổi về hưu và tuyển dụng người từ thị trường lao động. Không khó khăn để có thể hình dung ra được nhu cầu về những phương pháp tuyển dụng tốt hơn những người ở giữa chừng sự nghiệp để phát triển một thị trường việc làm dựa trên kỹ năng thay vì tuổi tác và nhấn mạnh vào việc kỹ năng bên trong công ty có thể ảnh hưởng đến thái độ của công nhân viên về công ty và về nhau ra sao.

### Hệ thống công ty và xã hội

Một loạt câu hỏi có sẵn được sắp xếp để giải thích cho tác động của công ty đối với xã hội, bằng cách đặt các câu hỏi đó tương quan với mỗi bận tâm đơn giản: ai được và ai mất thông qua hoạt động của các công ty và cách tổ chức của các công ty? Chúng ta sẽ phải xem xét vấn đề này theo ba giai đoạn. Trước hết, công nghiệp nói chung tự đặt nó trong mối tương quan với xã hội còn lại và đóng góp đó như thế nào? Thứ hai, của cải và quyền lực được phân phối ra sao bên trong ngành công nghiệp, giữa các kiểu công ty khác nhau? Sau cùng, tổ chức của công ty ảnh hưởng như thế nào đến các cá nhân có liên quan đến nó?



Như chúng ta đã thấy, vào thời gian đầu của công cuộc công nghiệp hóa Nhật Bản, sự phồn vinh của nông dân đã bị hy sinh cho sự phát triển của công nghiệp. Sau Đại chiến thế giới II cũng vậy, Nhật Bản phục hồi từ sự suy tàn bằng cách đặt mọi tài nguyên có thể cho công nghiệp. Ngay hiện nay, khi Nhật Bản đã có một nền kinh tế công nghiệp phát triển mạnh và nhiều công ty của nó thống trị các thị trường thế giới, kinh doanh và công nghiệp vẫn được ưu đãi, ảnh hưởng đến người dân nói riêng.

Một chứng cứ nữa là lưu lượng tiền gửi các khu vực chính của nền kinh tế: tư nhân, kinh doanh và Chính phủ. Mỗi năm phần dư thừa của khu vực tư nhân đã bù đắp cho thâm hụt của khu vực kinh doanh. Trên thực tế, hoạt động vay mượn của tư nhân diễn ra trên quy mô lớn. Phần lớn được vay thông qua hệ thống ngân hàng, với lãi suất do Chính phủ đặt ra bằng hoặc dưới tỷ lệ lạm phát. Do đó những cá nhân gửi tiền nhận được một khoản tiền lãi thực âm.

Có lẽ còn quá sớm để có thể nói được rằng sự gia tăng nợ của Chính phủ trong những năm sau cuộc khủng hoảng dầu lửa và thái độ ngần ngại hiện nay của các công ty không muốn vay tiền là những chỉ dẫn về một sự thay đổi thường xuyên của luồng tiền tệ. Tuy nhiên, có thể là trong tương lai gần, Chính phủ sẽ có được lợi ích hơn cả công nghiệp và thương mại, vì người Nhật có xu hướng tiết kiệm với lãi suất thấp.

Một hình thức chuyển nhượng nữa đã diễn ra trong các ngành công nghiệp trong đó Chính phủ đã sử dụng ảnh hưởng của mình để cho phép các sản phẩm xuất trực lợi từ người tiêu dùng bằng

cách nâng giá lên quá mức trên thị trường tự do. Sự can thiệp kiểu này của Chính phủ thể hiện rõ rệt trong nông nghiệp hơn công nghiệp. Tuy nhiên, trong hàng loạt các ngành công nghiệp, Chính phủ đã bảo vệ các nhà sản xuất trong nước chống lại hàng nhập khẩu giá rẻ cho đến khi “tự do hóa” được nhận định là có thể được thực hiện. Một số ngành công nghiệp vẫn còn được bảo hộ hoặc do Chính phủ kiểm soát chặt chẽ và trong một số ngành, đặc biệt là công nghiệp thực phẩm và tài chính, người tiêu dùng rất ủng hộ các nhà sản xuất trong nước.

Những lợi ích kinh tế của ngành công nghiệp và của những người hoạt động trong công nghiệp, so với phần còn lại của xã hội chỉ kể lại một phần của câu chuyện. Những lao động đã đóng góp rất nhiều cho công nghiệp từ sức lực, sức khỏe đến hạnh phúc do ô nhiễm công nghiệp phần lớn là tác động tổng hợp của những ưu tiên dành cho những nhu cầu công nghiệp, đặt trên nhu cầu của cá nhân trong những điều kiện đông đúc, chật chội. Cách giải thích đó có vẻ ôn hòa và không thỏa đáng nếu áp dụng vào những bi kịch khủng khiếp mà giờ đây đã được mọi người biết rõ: bệnh Minamata, gây ra bởi những hợp chất hữu cơ của thủy ngân có trong chất thải của các nhà máy hóa chất của hai công ty Chisso và Showa Denko, đã giết chết hoặc gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến sức khỏe của hàng trăm người: và trường hợp nhiễm độc cadmium liên quan đến công ty Mitsui Mining and Smelting. Thật khó bào chữa được hành vi vô lương tâm của một số bên có liên quan đến các vụ việc này. Ban quản trị của Chisso đã không chịu hợp tác với đội nghiên cứu y học của trường đại học đã phải tìm kiếm nguyên

nhân của bệnh Minamata. Với sự hỗ trợ từ Bộ Công thương quốc tế, công ty này tìm cách can ngăn các nạn nhân đòi bồi thường trước pháp luật. Tuy nhiên, phần nhiều các vụ ô nhiễm không đến nỗi khủng khiếp như thế và dễ giải thích hơn nhiều.

Cho đến giờ, chúng ta đã bàn về sự phân phối của cải giữa công nghiệp và phần còn lại của xã hội. Vấn đề tiếp theo là, của cải và ảnh hưởng được phân phối như thế nào trong công nghiệp.

Công ty đã mọc lên rất nhiều ở Nhật Bản vì những lý do giống như nhiều quốc gia khác. Do nó có tư cách pháp nhân để giành được sự hợp tác của nhiều người: cổ đông, công nhân viên, người cho vay, người cung cấp vật liệu và khách hàng, mà một cá nhân thầu khoán không thể làm được; và do nó có hoặc có thể có thời hạn kéo dài vô định, công ty có thể hoạch định và tiến hành kinh doanh trên một quy mô thời gian vượt ra ngoài tầm của bất cứ một cá nhân đơn lẻ nào. Các công ty, ở nhiều nước, cũng có chiều hướng – và Nhật Bản cũng không phải là ngoại lệ – bị đánh thuế nhẹ hơn cá nhân rất nhiều. Thuế suất tối đa về thu nhập của họ thấp hơn, và họ được miễn thuế tiền lãi; tất nhiên ngoài việc được miễn thuế thừa kế.

Sự chi phối của các công ty lớn đối với các công ty nhỏ cũng có, ở một chừng mực nào đó, tại các nước công nghiệp khác, nhưng có lẽ ở Nhật Bản rõ rệt hơn. Chúng ta đã thấy công ty càng lớn thì càng có hiệu suất (ít ra là về một số mặt), càng có thiết bị tốt, nguồn tài chính tốt và càng có khả năng thu hút những công nhân viên có tài. Cũng như thắng lợi này dẫn đến thắng lợi khác, ưu thế

của các công ty lớn càng làm cho họ có thêm nhiều lợi thế. Họ có thể có được những nguồn tài chính lãi suất thấp, khiến họ có thể đưa ra mức giá rẻ hơn các đối thủ nhỏ và trở thành những công ty ngày càng có quy mô lớn hơn. Những người tốt nghiệp đại học có tài năng điều hành công việc càng hiệu quả hơn và khiến công ty càng mạnh hơn và hấp dẫn hơn đối với những người có tài đang tìm việc. Xoay quanh cái vòng luẩn quẩn tốt đẹp đó, các công ty lớn còn có thể sử dụng một lợi thế nữa. Họ có thể dựa vào những hãng nhỏ để có được vị trí an toàn khi tình hình xấu đi. Khi xảy ra suy thoái, Hitachi, Toyota và Nippon Steel có thể giữ vững được mức lãi cao bằng cách đưa ra những điều khoản khắt khe hơn cho các công ty nhỏ và trong tình huống xấu nhất, họ thậm chí có thể hy sinh các hãng nhỏ phụ thuộc vào họ. Các hãng cung cấp và thầu cũng có thể gây sức ép mạnh mẽ với những người thầu lại của họ. Do đó, một xí nghiệp càng lớn thì hoạt động kinh tế quy mô và ảnh hưởng trên thị trường càng cho phép nó khống chế các đối thủ nhỏ và kiểm soát, bóc lột các công ty phụ thuộc.

Điều cuối cùng cần xem xét là của cải và ảnh hưởng được phân phối như thế nào bên trong công ty. Nếu chúng ta lấy Marumaru làm điển hình thì hình như phụ nữ được trả lương thấp hơn nam giới và bị loại ra khỏi vòng quyền lực trong công ty.

Vậy tác động phối hợp của những ảnh hưởng cấu thành đó là gì? Ai được lợi và ai thua thiệt do vị trí của ngành đó trong xã hội và do sự sắp xếp của các công ty trong ngành cũng như do tổ chức nội bộ của công ty? Rõ ràng là hệ thống công ty có lợi cho nam giới

hơn nữ, cho người có học thức so với người kém học thức, và cho những người trung niên so với những người trẻ.

Những điều mà hệ thống công ty đem lại cho nam và nữ cũng rất khác nhau. Phụ nữ phải gánh vác quá phần mình, gánh nặng mà ngành công nghiệp đó áp đặt lên người tiêu dùng và công dân. Đồng thời, bên trong ngành, phụ nữ được trả lương thấp hơn nam giới làm cùng một công việc như nhau và có rất ít khả năng giành được quyền lực. Mọi người đều thừa nhận rằng đúng là không có xã hội công nghiệp nào đem lại cho phụ nữ quyền bình đẳng thật sự với nam giới, nhưng phụ nữ Nhật Bản còn bị phân biệt đối xử cứng nhắc nhiều hơn phụ nữ phương Tây. Thêm vào đó, địa vị của họ còn tồi tệ hơn do thiếu kỹ năng trên thị trường lao động, nên không thể tìm được công việc tốt hơn bằng con đường tài năng chuyên môn đặc biệt.

Nếu hệ thống công ty đem lại lợi thế cho tất cả nam giới thì nó tặng thưởng cho những người có học thức cao lớn hơn nhiều so với những người có trình độ học vấn thấp. Những người học cao và học ở những trường “tốt nhất” có nhiều khả năng được vào làm ở những công ty lớn nhất và có thể lực nhất, rồi thăng tiến trong các công ty họ đã lựa chọn. Người nào càng kém về học vấn thì càng có ít triển vọng trong ngành. Nếu quả họ vào được một công ty lớn thì tới một mức nào đó, họ sẽ bị thua trong cuộc đua tranh đề bạt. Nếu họ vào làm ở một công ty nhỏ hơn, thường thì họ không thể vươn tới được đỉnh cao nhất của thành công trong ngành công nghiệp.

Nói đúng ra, thì những cơ may trong cuộc đời một con người không phải hoàn toàn do học vấn của anh ta quyết định. Có nhiều cách để anh ta có thể cải thiện được số phận của mình ngay cả sau khi đã rời khỏi trường học và bắt đầu đi làm. Một người bao giờ cũng có khả năng nào được đề bạt bên trong công ty mặc dù thành tích học tập thấp. Anh ta có thể học thêm để bù đắp cho những thiếu sót về học vấn. Anh ta có thể thay đổi công ty phù hợp do tình trạng thiếu hụt lao động ngày càng tăng. Anh ta cũng có thể có được may mắn trong thành công của một hãng nhỏ, như Marumaru nhưng tất cả những con đường dẫn tới thành công đó đều hẹp, gay go và luôn quá ngắn khiến người ta thất vọng.

Mức độ ngành công nghiệp tặng thưởng cho học vấn và trừng phạt sự thiếu học vấn, có một tác động ghê gớm đối với hệ thống giáo dục. Khi thi cử có ý nghĩa quan trọng đến như vậy, trường học nhất định phải trở thành nơi luyện thi và thầy giáo trở thành những huấn luyện viên, còn chương trình giảng dạy trở lại nguồn gốc của nó là một đường chạy đua. Giờ đây điều trọng yếu đối với những người muốn vào học ở những trường đại học “tốt nhất” là phải đi học thêm các trường buổi tối hoặc có những người phụ đạo đặc biệt, bởi, nếu không họ sẽ không đạt được tiêu chuẩn. Sự căng thẳng về thể chất đối với trẻ em vì phải học nhiều quá như thể không tốt, nhưng sự căng thẳng về tinh thần còn tệ hơn. Trẻ em lo lắng về triển vọng tương lai của chúng vào mỗi kỳ thi. Chúng thường bị sự quan tâm của bố mẹ đến thành công và thất bại của chúng cản trở do quá áp lực. Vì công nghiệp có tầm quan trọng lớn trong xã hội Nhật Bản, do sự sắp xếp thứ bậc trong công nghiệp và

vì người Nhật ưa chuộng cách tuyển dụng từ trường học và đại học, cho nên ảnh hưởng của ngành công nghiệp đối với giáo dục ở Nhật Bản rõ rệt hơn những nơi khác. Tuy nhiên, cần nói thêm rằng ảnh hưởng đó không phải hoàn toàn là xấu: việc các ông chủ nhấn mạnh vào các tiêu chuẩn học thức cao chắc chắn là nguyên nhân tại sao Nhật Bản không có những vấn đề của nạn mù chức gây phiền phức như Hoa Kỳ hoặc Anh.

Không nên quên rằng cũng có những rủi ro đối với công nghiệp ở chỗ hệ thống giáo dục đã trở thành kẻ tuyển mộ người cho nó. Khi họ khăng khăng chỉ lấy những người đã tốt nghiệp đại học và trung cao từ một số thiết chế nào đó chẳng hạn, các công ty đã đặt niềm tin của họ vào một quá trình tuyển lựa mà họ không thể dễ dàng kiểm tra được. Nếu vì một lý do nào đó – dưới đây tôi sẽ đưa ra một lý do – sự tuyển lựa bị thiên lệch, các công ty sẽ bị ảnh hưởng xấu mà không biết hoặc nếu biết thì cũng không thể dễ dàng sửa chữa được.

Tiêu chuẩn cuối cùng trong ba tiêu chuẩn để ngành công nghiệp chọn được người phù hợp là dựa vào tuổi tác. Trong phần lớn các công ty, nhưng nhất là các công ty lớn, một người càng nhiều tuổi thì càng có uy quyền, tư cách và lương càng cao. Nhưng trừ nhóm người có khả năng trở thành giám đốc công ty, thì việc về hưu sẽ làm thuyên giảm quyền lực và giàu có. Cách sắp đặt trả lương và tuổi về hưu như thế chắc chắn có lợi cho các công ty lớn. Họ có thể đề bạt những người trẻ hơn, có tài năng hơn thay thế những công nhân viên già nua, kém tài năng và đồng thời tránh không phải trả lương cao hơn và tích lũy những khoản tiền lớn hơn để trả trợ cấp



về hưu. Những công ty nhỏ hơn giành được những người có kinh nghiệm hạng nhất.

### Công nghiệp và giai cấp

Sự phân tích trên về các tác động khác nhau, của công nghiệp đối với những người thuộc giới tính khác nhau, trình độ học vấn và tuổi tác khác nhau là rất khó có thể phù hợp với cách giải thích thông thường về xã hội công nghiệp vốn dựa trên khái niệm “giai cấp”. Cách sử dụng khái niệm này ngày nay có lẽ đã bị chịu ảnh hưởng sâu sắc của Karl Marx. Ông quan niệm công nghiệp – “phương tiện sản xuất” chủ yếu ở các nước tư bản chủ nghĩa tiên tiến – là nguồn gốc phân biệt giữa giai cấp tư bản và giai cấp công nhân đối kháng nhau. Giai cấp tư bản sở hữu tài sản và do đó kiểm soát “phương tiện sản xuất”. Giai cấp công nhân chỉ là chủ sở hữu sức lao động của họ và họ bán sức lao động đó cho các ông chủ tư bản trên một thị trường lao động khách quan. Mặc dù thị trường lao động có vẻ tự do và công bằng, lương công nhân nhận được bao giờ cũng kém hơn giá trị của sức lao động họ bỏ ra. Nhà tư bản bóc lột “giá trị thặng dư” của lao động và dùng nó để duy trì sự thống trị của chủ nghĩa tư bản đối với xã hội.

Tuy nhiên, những tiên đoán lịch sử chung của Marx đã không được thực hiện và những nhận xét cụ thể của ông về kinh tế và xã hội của các nước tư bản chủ nghĩa ngày nay tỏ ra đã lỗi thời. Ngày nay bên trong công nghiệp, nhà kinh doanh tư bản chủ nghĩa có thể đã nhường chỗ cho công ty cổ phần – một thiết chế mà bản thân Marx thừa nhận là làm suy yếu sự kiểm soát của nhà tư bản

đối với công nghiệp và ông coi đó là một giai đoạn để giai cấp vô sản tiến tới chiếm giữ “các phương tiện sản xuất”... Việc quản lý cũng đã thay đổi. Thay vì một nhóm nhà quản lý giám sát mỗi xí nghiệp, bây giờ có những bộ máy hành chính đồ sộ và phức tạp mà thành viên của nó bao gồm một giai cấp trung gian đang nảy nở. Có những thay đổi quan trọng bên ngoài công nghiệp. Công nhân đã giành được bình đẳng với chủ về chính trị và pháp luật. Họ bầu chọn để lập ra những chế độ thuế và phúc lợi nhằm bù đắp cho những chế độ lệ thuộc vào công nghiệp vì địa vị thấp kém của họ. Quyền sở hữu về những hình thức tài sản cũ đã không còn như xưa, và những hình thức sở hữu mới như quyền được trợ cấp và các chính sách bảo hiểm – có điều kiện, có tính xã hội và không chuyển nhượng được – đã đi đến chỗ bao gồm một phần lớn của cải quốc gia.

Tuy vậy, công nghiệp vẫn giữ được tầm quan trọng của nó. Sự phân phối của cải và quyền lực qua thị trường lao động công nghiệp không đồng đều. Những người đứng đầu hưởng thụ của cải và quyền lực của họ một phần do những người ở dưới cùng trả giá. Nhưng tư bản đã mất đi tính toàn vẹn không phải vì bị pha loãng vào tay hàng ngàn cổ đông mà do công nghiệp đã tự nó sở hữu nó. Trong mọi trường hợp, phần lớn tư bản của công nghiệp không phải có được từ các cổ đông mà từ các ngân hàng và, có lẽ hơn bất cứ nước nào khác, ngân hàng ở Nhật Bản là do những nhà quản lý chuyên nghiệp kiểm soát. Lao động đã bị phân hóa, không phải thành những loại công nhân có kỹ năng khác nhau mà, một cách dứt khoát hơn, thành những nhóm công nhân gắn bó với

những công ty khác nhau. Bên trong mỗi công ty, lao động và tư bản hầu như không đối lập nhau. Các giám đốc của Hitachi không nhất thiết chỉ là đại diện của giai cấp những nhà tư bản, mà là đại diện cho quyền lợi tập thể của công nhân viên Hitachi và chính họ cũng xuất thân từ hàng ngũ đó. Công nhân phân xưởng ở cơ sở thầu lại không phải là hiện thân của lao động. Địa vị của họ yếu vì họ thuộc một công ty nhỏ không có thế lực. Nếu họ cũng làm những công việc đó nhưng ở những công ty lớn như Hitachi, thì họ sẽ có nhiều đặc quyền xã hội hơn.

Nếu không có 2 trở ngại, chúng ta có thể đồng hóa sự phân biệt giữa công ty lớn và công ty nhỏ với sự phân biệt giữa giai cấp trên và giai cấp dưới. Trước hết, có một thang bậc xếp hạng các công ty thuộc đủ các cỡ, chứ không phải một sự phân chia đơn giản giữa lớn và nhỏ. Thứ hai, người ta di chuyển giữa các công ty có tầm cỡ khác nhau. Đa số công nhân viên công nghiệp bắt đầu làm ở các công ty lớn hơn, về hưu làm ở những công ty nhỏ hơn và một số đang làm tại những công ty nhỏ lại đầu quân cho các công ty lớn hơn.

Xã hội Nhật Bản tỏ ra không thể xử lý được bằng phương pháp với một giả định trong bối cảnh phương Tây, nơi những kỹ năng cá nhân tìm kiếm những chỗ trống không thuộc về ai. Trong khi đó, thị trường lao động Nhật Bản, công nhân viên thuộc các lứa tuổi và trình độ học thức khác nhau có một xu hướng khác.

Từ ngữ “giai cấp” không phải là không có ý nghĩa gì ở Nhật Bản và khái niệm đó không phải là không được ứng dụng. Bên trong các

ngành quy mô nhỏ, những nhà thầu kiêm chủ nhân và những người làm việc cho họ có thể dễ dàng được xếp thành giai cấp. Trong ngành công nghiệp quy mô lớn cũng vậy, công nhân phân xưởng của Hitachi không phải lúc nào cũng gần gũi với các giám đốc của Hitachi hơn là với các công nhân phân xưởng của một cơ sở gia công. Ở Nhật Bản, cũng như ở những nơi khác, chính việc người ta đôi khi có thể nhìn xã hội theo giai cấp cũng đã làm cho giai cấp trở nên quan trọng. Đặc biệt công nhân của các công ty lớn thu hút sự chú ý đến một sự đồng nhất về quyền lợi giai cấp với những công nhân khác khi trong các cuộc đàm phán về lương, họ tự xưng là “công nhân ăn lương” và chĩa những lời chửi rủa của họ vào bọn tư bản đang trả lương cho họ ở mức thấp. Xét cho cùng, khi nhân viên một công ty lớn được thúc đẩy bởi các khẩu hiệu của họ để giành thắng lợi cho một yêu sách về lương nằm ngoài khả năng trước mắt của công ty có thể trả được, thì kết quả hành động của họ đẩy hai, ba trăm đồng nghiệp công nhân của họ ở các hãng gia công, thầu lại và đi vào thất nghiệp.

Cũng có một khả năng là trong tương lai, xã hội Nhật Bản có thể có những giai cấp được xác định rõ ràng hơn ngày nay. Nếu thay đổi việc làm giữa chừng trở thành phổ biến hơn và nếu kỹ năng có khả năng giao dịch ở thị trường hơn – thì Nhật Bản cũng có thể tự trở thành một xã hội có giai cấp. Nếu những thay đổi thích đáng xảy ra trong thị trường lao động, mức độ các giai cấp trở nên rõ rệt và có ý nghĩa quan trọng sẽ phụ thuộc phần lớn vào mức độ các cá nhân và các gia đình có thể thay đổi dễ dàng ra sao địa vị của họ trên thị trường lao động. Trong quá khứ, việc quản lý một

cách dễ dãi hệ thống giáo dục đã khiến cho việc con cái của những người nghèo nhất và ít học nhất ở Nhật Bản có thể ngoi lên trong xã hội tương đối dễ dàng. Nhưng, trong 10 năm qua, rõ ràng là con cái những gia đình giàu có nhiều khả năng học lên cao hơn con cái nhà nghèo – nhất là vào một trường “đại học tốt”. Những cố gắng nhằm làm cho hệ thống trường công bình đẳng hơn, bằng cách ngăn trẻ em xin học thẳng vào những trường công nổi tiếng có vẻ khả thi nhất để vào được trường Đại học Tokyo, đã có tác động ngược lại là khuyến khích sự phát triển những trường trung học tư có trình độ học thuật cao. Vì họ không thể biết chắc con cái họ có được vào một trường công tốt không, nên các gia đình giàu có hơn sẽ đưa con họ vào những trường tư tốt nhất. Kết quả là trường tư đang chiếm một tỷ lệ ngày càng lớn ở Tokyo. Chúng ta đã thấy trong công nghiệp học vấn làm tăng thêm cơ hội kiếm tiền của một người như thế nào. Nếu tiền cũng có khả năng mua được học vấn thì có thể sẽ có một hệ thống giai cấp mới, dựa trên thị trường lao động ít hơn là dựa vào các trường đại học. Tính bất biến của một hệ thống như vậy thậm chí còn được củng cố thêm bởi những tác động của tính di truyền. Có lẽ ở Nhật Bản, nhiều khả năng có một tầng lớp trí thức cha truyền con nối hơn ở các nơi khác, bởi ở Nhật Bản có tục lệ sắp đặt các cuộc hôn nhân (con cái của những nhà thông minh và có học thức sẽ kết hôn cùng nhau)

Tuy nhiên, hệ thống giáo dục không còn là một công cụ đưa nhiều người tới sự thành đạt và trở thành một công cụ riêng cho việc thừa kế, điều đó có thể ảnh hưởng đến hoạt động của công ty Nhật Bản. Hiện nay, sự đề bạt những người tốt nghiệp đại học lên cấp

bậc cao của công ty được biện minh về tư tưởng, bởi thực tế họ đã được tuyển lựa trước về mặt tài năng. Việc vào học ở bậc học cao hơn càng phụ thuộc vào khả năng trả được học phí, và những chỉ tiêu cho việc dự thi hai lần, lại càng ít có sự biện minh cho cách nghĩ những người tốt nghiệp đại học nhất định phải có tài năng hơn những người khác. Ở mức độ tệ hại nhất, tính cứng nhắc mà một hệ thống giáo dục ngày càng phục vụ cho người giàu, kết hợp với một thị trường lao động không có khả năng cho phép công nhân viên cải thiện được địa vị của họ bằng cách thay đổi việc làm sẽ dẫn tới những quan hệ xã hội bên trong công ty có phần khó chịu hơn và khuyến khích sự đối kháng giữa những người thuộc các tầng lớp ngày càng tách biệt nhau: quản lý và công nhân.

Nhưng lúc này, vấn đề ai được lợi nhiều nhất với tổ chức của công ty, được giải đáp không phải bằng giai cấp mà bằng giới tính, tuổi tác và học vấn. Hệ thống công ty có lợi cho nam giới, những người có học thức và những người trung niên. Có thể giả định một cách hợp lý rằng những người thuộc các tầng lớp đó sẽ muốn duy trì hệ thống đó. Họ sẽ sử dụng ảnh hưởng của họ – rất lớn, do quyền lực và của cải từ công nghiệp đưa đến cho họ – để giữ công ty ở trong tình trạng như hiện nay.

Những lực lượng đòi hỏi thay đổi

Công ty Nhật Bản được bảo vệ không bị thay đổi vì cách sắp đặt của nó chặt chẽ, và được sự tán thành, ủng hộ của những người được lợi qua nó. Lý lẽ này gợi ra một ý trái ngược hiển nhiên: công ty sẽ thay đổi nếu nó thất bại.

Nhật Bản đã giành được sự vĩ đại về kinh tế chỉ mới gần đây, và khiến cho khả năng thất bại toàn diện có vẻ xa vời: khả năng các ngành công nghiệp của nó có thể bị vượt qua hoặc những nhà sản xuất chế tạo và thương nhân của nó có thể bị đảo lộn hàng loạt. Nhưng những sự kiện xảy ra từ sau cuộc khủng hoảng dầu lửa cho thấy vẫn có thể có thất bại, với một số tác động ít ra là đối với công nghiệp nói chung và đối với công ty nói riêng.

Cuộc suy thoái bắt đầu sau khi các nước xuất khẩu dầu lửa chủ yếu nâng giá dầu vào năm 1973, nó nghiêm trọng hơn bất cứ cuộc suy thoái nào trong vòng 20 năm qua. Những cuộc suy thoái về kinh doanh trước kia ở Nhật Bản có chiều hướng giống như những cơn gió mùa hạ. Chúng hung dữ, thậm chí nguy hiểm đối với những ai không chuẩn bị sẵn sàng. Nhưng chúng sớm chấm dứt và nhanh chóng bị lãng quên. Do các yêu cầu về hàng hóa và dịch vụ trong nước giảm, địa vị của các công ty trở nên bất an. Đa số phải vay mượn của các ngân hàng phần lớn tiền họ cần để điều hành công cuộc kinh doanh và để đầu tư cho một tương lai có vẻ màu hồng. Không như lãi cổ phần chia cho các cổ đông có thể cắt giảm vào thời buổi rối ren, các khoản vay của ngân hàng có lãi suất cố định, phải thanh toán dù người vay có làm ăn được hay không. Do đó, các công ty không thể giảm bớt được chi phí về vốn. Họ cũng thấy khó có thể giảm chi phí về lao động. Các công ty có thể cắt giảm làm việc ngoài giờ và cho các công nhân tạm thời thôi việc, nhưng không thể dễ dàng thải hồi được nhân viên chính thức. Lãi của công ty sẽ tụt mạnh và nhiều công ty sẽ thua lỗ lớn. Các công ty sẽ tự điều chỉnh với hoàn cảnh gay go hơn theo hai



cách chủ yếu. Các công ty thuộc mọi cỡ sẽ tăng cường xuất khẩu, một phần để giữ cho các dây chuyền sản xuất hoạt động và một phần vì hàng xuất khẩu thường được thanh toán nhanh hơn là bán cho khách hàng nội địa. Đồng thời, các công ty lớn sẽ trao ít việc đi, cùng điều kiện chặt chẽ hơn, cho các công ty nhỏ, với kết quả là hàng trăm cơ sở thầu lại sẽ phá sản. Do xuất khẩu tăng lên, và lãi suất trong nước hạ xuống vì công nghiệp vay ít đi, nên tình trạng kinh tế bắt đầu được cải thiện. Các công ty sẽ có thể kinh doanh được nhiều hơn mà không phải vay thêm tiền hoặc sử dụng công nhân mới, và do thu nhập tăng nhanh hơn chi, lãi cũng sẽ tăng nhanh. Các công nhân viên sẽ chi tiêu tiền họ kiếm được vào các hàng hóa do công ty sản xuất và do đó khuyến khích các nhà công nghiệp đầu tư vào những nhà máy mới, thiết bị mới và tuyển dụng nhân viên mới.

Cuộc suy thoái 1973-1975 có nguồn gốc từ việc giá dầu lửa tăng lên khiến nó khác hẳn các cuộc suy thoái trước về tính chất. Trước kia, khi nền kinh tế gặp khó khăn, giá cả sụt giảm hoặc chỉ ít cũng không tăng nhanh nữa, tuân theo quy luật cung cầu. Do hàng hóa và dịch vụ rẻ hơn, các công ty và cá nhân sẽ dễ muốn chi tiêu nhiều hơn vào các thứ đó, và dẫn đến cầu được phục hồi. Nhưng năm 1974, giá cả bị ép tăng lên rất nhanh mặc dù cầu giảm xuống, do giá mới của dầu lửa. Dân chúng phản ứng bằng cách chi tiêu ít đi và tiết kiệm nhiều hơn. Vậy trong trường hợp đó, công nghiệp không được sức mua của người tiêu dùng giúp thoát khỏi khó khăn.

Hơn nữa, giá dầu lửa tăng còn ảnh hưởng đến một số loại ngành công nghiệp sâu sắc hơn những ngành khác rất nhiều. Một số ngành, như sợi nhân tạo bị thiệt hại nặng nề vì có dầu lửa là nguyên liệu chính. Những ngành khác, như ngành đóng tàu – và phần lớn tàu thủy đóng ở Nhật Bản là những tàu chở dầu – đã phát triển cùng với ngành công nghiệp dầu lửa, bỗng thấy triển vọng của chúng bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Rõ ràng là đối với các ngành đó, cuộc khủng hoảng dầu lửa không chỉ đem lại sự bất an tạm thời mà là một sự ngắc ngoải kéo dài. Sự suy tàn của chúng, rất có thể sẽ tiếp tục có những ảnh hưởng làm suy yếu toàn bộ nền kinh tế.

Một sự khác nhau lớn nữa giữa cuộc suy thoái 1973-1975 và các cuộc suy thoái trước đó là về các vấn đề liên quan đến ngoại thương. Cũng như ở các trường hợp trước, các công ty Nhật Bản quy sang xuất khẩu khi cầu ở trong nước giảm. Xuất khẩu tăng từ 12,126 tỷ yên năm 1973 lên 23,838 tỷ yên năm 1976, con số sau này đủ để bù đắp cho chi phí đã tăng lên rất nhiều về dầu lửa và các hàng nhập khẩu khác. Nhưng thành tựu to lớn đó đã và vẫn còn có những hậu quả bất hạnh. Phần lớn hàng xuất khẩu của Nhật Bản bao gồm một số hạn chế những mặt hàng, như xe ô tô và thiết bị chuyên chở, đồ điện, thép và hóa chất, và sự xâm nhập thành công của Nhật Bản vào các thị trường nước ngoài về các mặt hàng đó đã gây ra sự khó chịu trong các bạn hàng buôn bán với Nhật Bản, vốn nhiều khi là những đối thủ cạnh tranh với Nhật Bản. Để giảm bớt những sự chỉ trích và chặn trước những hành động chống lại mình, Nhật Bản đã tìm cách giảm bớt xuất khẩu và

khuyến khích nhập khẩu một cách nhanh nhất có thể: định giá lại đồng yên, so với các đồng tiền khác. Từ năm 1975, đồng yên đã được phép tăng giá so với đồng đô-la Mỹ. Tác dụng đối với thương mại là đáng thất vọng, nhưng ở Nhật Bản, đông đảo những công ty nhỏ hơn thấy họ không còn khả năng cạnh tranh trên thị trường thế giới và phá sản. Những người nhiều tuổi hơn và ít học thức hơn, làm việc tại các công ty nhỏ đó, có thể nói đã hai lần đóng góp công sức vào nỗ lực xuất khẩu của Nhật Bản: mức lương thấp họ nhận được đã cho phép các công ty lớn hơn xuất khẩu những mặt hàng tốt với giá thấp, và khi mất việc, họ phải chịu gánh nặng chủ yếu của ảnh hưởng định giá đồng yên mà sự thúc đẩy xuất khẩu làm cho trở nên cần thiết. Xuất khẩu không phải chỉ gây rắc rối về mặt ngoại giao, mà còn là nguyên nhân sau này của những khó khăn nội địa. Cách điều trị chắc chắn cho các cuộc suy thoái trước đã có những tác động phụ làm nặng thêm căn bệnh.

Trong hoàn cảnh đó, sự phục hồi sau suy thoái 1973-1975 chậm chạp và không đồng đều. Trong khi nền kinh tế nói chung tăng trưởng với tốc độ đáng kể năm 1976 và 1977 thì nhiều ngành công nghiệp vẫn còn khó khăn, và tỷ lệ thất nghiệp cùng số công ty phá sản vẫn tiếp tục tăng. Rất có thể từ nay trở đi – và chỉ một phần vì cuộc khủng hoảng dầu lửa – Nhật Bản sẽ tăng trưởng chậm hơn. Chắc chắn nó sẽ gặp những khó khăn lớn trong việc thực hiện những tỷ lệ tăng trưởng cao của những năm 60, khi nó còn có thể mua kỹ thuật tiên tiến sẵn có của nước ngoài và với lực lượng lao động trẻ đang phát triển, nó có thể sử dụng kỹ thuật đó để tạo ra hàng hóa bán trên thị trường các nước, bên ngoài có vẻ là

vô hạn. Những năm 80, sau khi đã đuổi kịp những nước tiên tiến nhất, Nhật Bản sẽ phải tự đổi mới bản thân. Lực lượng lao động của nó sẽ già hơn. Các thị trường nước ngoài sẽ không mở ngổ đến như vậy nữa. Công nghiệp Nhật Bản có vẻ đã bắt đầu thích nghi với tốc độ khoan thai hơn. Các công ty đang vay mượn ít đi và chi ít đi vào nhà máy và thiết bị mới, và họ không tận dụng công suất các nhà máy họ đang có.

Nếu như không khó để tiên đoán được rằng nền kinh tế Nhật Bản sẽ tăng trưởng chậm hơn từ nay trở đi thì ngược lại, rất khó để nói được sự tăng trưởng chậm lại sẽ ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức của công nghiệp. Người ta đã có thể tiên đoán hệ thống công ty Nhật Bản dựa vào thành công và nó sẽ bị phá vỡ nghiêm trọng nếu thất bại. Những sự dàn xếp tài chính bấp bênh của nhiều công ty Nhật Bản và những cam kết rộng rãi của họ đối với công nhân viên, hình như chỉ có thể đứng vững được trong một nền kinh tế phát triển mạnh mẽ. Ngón nghề của Nhật Bản là xe đạp, chỉ thực hiện được với tốc độ nhanh hoặc không thể thực hiện được gì cả. Diễn biến của nền kinh tế Nhật Bản trong và sau cuộc khủng hoảng dầu lửa đã khiến những lời tiên đoán đơn giản đó sai lệch. Nếu hệ thống công ty đã sống sót, tồn tại được sau cú sốc dữ dội đó thì thật không khôn ngoan nếu cho rằng nó sẽ tan rã chỉ vì đường đi gay go hơn và nếu các bộ phận của cỗ xe đạp trong tình trạng ọp ẹp. Rất có thể tăng trưởng chậm hơn sẽ chỉ gây ra những biến đổi dần dần và bề ngoài trong hệ thống công ty. Nếu như việc vay ngân hàng giảm xuống gần đây chỉ ra một sự biến đổi lâu dài và các công ty Nhật Bản quả thật giảm bớt sự phụ thuộc

của họ vào tín dụng bên ngoài thì quan hệ giữa các công ty có thể sẽ thay đổi đôi chút. Các nhóm ngân hàng có thể trở nên mỏng manh hơn. Các công ty lớn có thể giảm bớt sự kiểm soát của họ đối với các công ty nhỏ. Nếu nền kinh tế nói chung giảm hoạt động thì sự đảm bảo chắc chắn là mọi loại kinh doanh đều có kết quả sẽ giảm và có lẽ sẽ có thêm sự thúc đẩy đối với các công ty để đa dạng hóa nhằm nắm chắc được sự có mặt trong bất cứ ngành nào đang tăng trưởng nhanh nhất. Ở chừng mực các công ty xưa kia mua cổ phần của nhau, biết rằng cổ phần trong bất cứ ngành nào cũng sẽ tăng giá trị, thì trong tương lai có thể sẽ mất đi một lý do biện minh cho việc mua cổ phần của nhau. Nhưng không một thay đổi nào trong thay đổi đó sẽ có thể xảy ra đột ngột hoặc có tính cách mạng.

Cũng không có khả năng là tăng trưởng chậm lại sẽ tự nó đưa tới những biến đổi mạnh mẽ đối với thị trường lao động. Các ông chủ lớn của Nhật Bản đã phản ứng với cuộc suy thoái 1973-1975 – cũng như với các cuộc suy thoái trước kia – bằng cách hạn chế làm việc thêm giờ, cắt giảm việc tuyển dụng và chuyển công nhân sang các công ty con của họ. Bằng những biện pháp đó, họ thực hiện một sự cắt giảm mau lẹ số giờ lao động thật sự họ phải trả, cũng nhanh chóng không kém gì các công ty Mỹ trong cùng thời kỳ. Nhưng không như các công ty Mỹ, và mặc dù hoàn cảnh rất bất lợi, các công ty Nhật Bản vẫn ngần ngại không muốn thải hồi công nhân viên chính thức của họ. Một cuộc điều tra nghiên cứu 31 công ty lớn và 74 công ty cỡ trung bình trong thời kỳ 1974-1976 cho thấy, bất cứ năm nào, chỉ có một, hai công ty nhỏ sa thải nhân

viên chính thức của họ. Dù vậy, số công nhân viên trong ngành công nghiệp chế tạo của Nhật Bản đã giảm đi khoảng 9% từ tháng 9/1976. Rất có thể tỷ lệ công nhân được hưởng một hình thức nào đó của chế độ “dùng người suốt đời” vẫn thấp hơn thường lệ. Nhưng không có bằng chứng nào cho thấy chế độ dùng người hoặc tính chất của thị trường lao động đã thay đổi hoặc thậm chí nó không hoàn toàn phù hợp với hoàn cảnh mới. Không nên quên rằng sự tăng trưởng chậm lại được tiên đoán cho Nhật Bản, xét cho cùng, sẽ không phải là quá chậm, so với thành tựu kinh tế của các nước khác hoặc so với mức tăng của dân số Nhật Bản. Không có lý do gì để chỉ vì hệ thống công ty hoạt động hết sức tốt khi tỷ lệ tăng trưởng hàng năm là 10%, nó lại không hoạt động ít ra là tốt một cách vừa phải khi tỷ lệ tăng trưởng chỉ còn là 5 hay 6%.

Chúng ta đã bàn luận nhiều về sự kiện quan trọng nhất khiến công ty phải thay đổi, bằng cách làm mất giá trị logic sắp xếp của nó. Không có diễn biến nào khác lại đe dọa ghê gớm hệ thống công ty như sự già đi của dân số. Hiện nay, tình trạng thiếu thanh niên và số người già tăng lên là một vấn đề nghiêm trọng của các công ty có quy mô lớn. Có hai cách công ty có thể tự điều chỉnh. Họ có thể từ bỏ hệ thống “cổ truyền” Nhật Bản, bằng cách giảm bớt sự phụ thuộc của lương vào tuổi và nâng cao tuổi về hưu. Cách nữa là bảo vệ hệ thống “cổ truyền” và hạn chế số người được hưởng lợi từ đó.

Cả hai phương pháp khắc phục vấn đề dân số đều có thể có những hậu quả quan trọng đối với công nghiệp và xã hội. Nếu các công ty nâng tuổi về hưu và giữ lại những công nhân nhiều tuổi, nhưng ở mức lương tương đối thấp thì rất có thể sẽ có những thay đổi về



tính chất của quyền lực bên trong công ty và về mức độ lưu động giữa các công ty. Bên trong công ty, sự kết hợp giữa tuổi tác, địa vị và quyền lực sẽ trở nên yếu hơn. Những cán bộ quản lý trẻ tuổi sẽ phải chỉ huy những công nhân nhiều tuổi hơn, họ có thể khó thực thi được quyền lực hơn. Việc sửa đổi chế độ trả lương theo tuổi rất có thể dẫn đến những thay đổi trên thị trường lao động. Nếu công nhân viên không thể mong đợi lương của họ tăng lên, ít nhiều một cách tự động theo tuổi và thời gian công tác, thì họ sẽ được khuyến khích đi tìm những điều kiện tốt hơn với những ông chủ mới. Nếu sự lưu động tăng lên thì chắc chắn ý nghĩa quan trọng của kỹ năng cũng tăng lên. Các ông chủ sẽ tuyển dụng các công nhân có kỹ năng nhất định, và sẽ đặt họ vào những công việc chuyên môn hóa. Mặt khác, nếu các công ty áp dụng cách còn lại và hạn chế số người được hưởng chế độ “làm việc suốt đời” thì tổ chức của công nghiệp sẽ thay đổi ít hơn. Tuy nhiên, trở ngại của cách giải quyết này là nó sẽ duy trì lâu dài chế độ phân phối hiện nay về của cải và quyền lực trong xã hội. Những người trung niên và có học thức hơn sẽ tiếp tục được hưởng lợi trên lưng những người kém học thức và người nhiều tuổi.

Tuy nhiên, còn quá sớm để đi xa hơn sự suy nghĩ về phương thức nào sẽ trở nên phổ biến hơn. Theo một cuộc điều tra nghiên cứu mới đây, các công ty lớn có vẻ đã ứng biến một vài cách đa dạng vào vấn đề này, mà không đề ra một giải pháp đồng nhất. Một số công ty cam chịu sử dụng thêm những công nhân viên nhiều tuổi hơn và sắp đặt để dùng họ hiệu quả hơn. Những công ty như Hitachi và Ishikawajima – Harima đã lập những đội đề án gồm



những nhân viên lớn tuổi và trao cho họ những nhiệm vụ như công tác thiết kế hoặc điều khiển những cuộc vận động bán hàng, trong đó tuổi tác không phải là trở ngại và kinh nghiệm là vốn quý. Các công ty khác đã lập ra những hãng phụ chủ yếu nhằm thu nạp những công nhân lớn tuổi. Nippon Kotsu Kosha (Phòng du lịch Nhật Bản) khuyến khích các nhân viên già vào làm ở một công ty con điều hành các phòng điện thoại công cộng ở các cửa hàng bách hóa và các khách sạn. Hãng Sony có một công ty con gọi là Max Seiki, các nhân viên trên 50 tuổi của hãng được chuyển sang đó. Nhiều công ty, trong số đó có Mitsui và Asahi Glass và Sumitomo Metal Mining, thúc đẩy các nhân viên của họ về hưu sớm bằng cách tặng cho họ những trợ cấp thôi việc lớn hơn nếu họ đồng ý.

Dù cho tuổi về hưu trung bình tăng lên hay giảm xuống, vẫn sẽ có một bộ phận dân số ngày càng tăng ở quá tuổi lao động, chí ít cũng là quá tuổi người ta có thể tự nuôi được mình. Đàn ông và phụ nữ lớn tuổi sẽ phải dựa vào hai loại thu nhập: trợ cấp của nhà nước và trợ cấp hàng năm. Chỉ tiêu cho trợ cấp của nhà nước có thể được đáp ứng bằng cách tăng thuế và không có lý do gì để cho rằng chỉ riêng việc tăng thuế sẽ làm đảo lộn hệ thống công ty. Nhưng rất có thể người ta sẽ không muốn phụ thuộc hoàn toàn vào nhà nước. Họ sẽ đòi lương hưu của công ty và sẽ góp phần riêng vào các chính sách cấp vốn. Các cơ quan quản lý quỹ hưu và bảo hiểm, do đó chắc chắn sẽ phải lớn hơn và hùng mạnh hơn hiện nay. Do các khoản tiền sẽ phải trả cho những thời hạn dài, chúng có lý do chính đáng để đầu tư vào những tài sản lâu bền

hơn, cổ phần và đất đai. Trong vấn đề này, chúng hành động hoàn toàn khác với các cơ quan tài chính chi phối hiện nay, các ngân hàng thành phố vẫn cho vay và vay ngắn hạn. Yêu cầu về cổ phần không có lãi cố định sẽ tăng lên và có nhiều triển vọng, – nhất là nếu tỷ lệ tăng trưởng kinh tế chậm lại khiến cho các công ty vay mượn ít đi – có một sự thay đổi trong cán cân nợ và vốn cổ phần trong công nghiệp. Các công ty sẽ phải chú ý nhiều hơn đến lãi cổ phần, vì các quỹ lương hưu, kiểm soát nhiều vốn của họ sẽ không có động cơ nào khác trong việc mua cổ phần, ngoài việc đảm bảo giành được lời lãi về thu nhập và vốn. Do đó, mục đích của quản lý có thể sẽ phải thay đổi. Lãi và tính sinh lợi, tỉ suất lãi của vốn, có thể sẽ có ý nghĩa quan trọng hơn nhiều và nếu quả vậy thì chúng sẽ có tác động nào đó đến quan hệ xã hội bên trong công ty.

Một sự đe dọa khác, có phần nào kém mạnh mẽ hơn đối với logic của hệ thống công ty từ phía yêu cầu kế toán của công ty phải thống nhất. Một công ty phải hợp nhất kế toán của các công ty con với kế toán của chính nó. Trước khi đòi hỏi này trở thành luật lệ, một công ty có thể duy trì mức sinh lợi cao và mức năng suất cao, do đó chúng thực cho lương cao của nó, bằng cách bóc lột các công ty con, kế toán của các công ty con này hoàn toàn riêng biệt. Công ty mẹ có thể mua vào các mặt hàng của các công ty con với giá thấp một cách giả tạo hoặc đòi họ phải giữ cho nó những khối lượng hàng tồn kho lớn quá sức của họ. Địa vị tài chính của công ty mẹ – có thể được nêu lên ở các sở hối đoái và do đó buộc phải có kế toán công khai – khi ấy sẽ có vẻ là tốt hơn địa vị thực của nó. Bây giờ công ty mẹ chẳng có lợi gì trong việc áp đặt với công ty

con vì doanh thu, tồn kho, lời lãi, lương của các công ty con phải được tính vào công ty mẹ. Nhưng các công ty lớn vẫn có thể đứng vững được “trên lưng” các công ty nhỏ hơn liên kết với nó, trong đó nó có dưới một nửa tổng số cổ phần và các công ty gia công nhỏ có thể là hoàn toàn phụ thuộc vào các công ty lớn đó, nhưng trong đó các công ty lớn không hề có đồng vốn nào cả. Hơn nữa, một công ty mẹ có thể lúc nào cũng bán được một số cổ phần có trong một công ty để hạ bớt cổ phần của nso có xuống dưới 50% tổng số và do đó tránh được những sự tiết lộ không hay. Vì vậy, khó có thể nói được là chế độ thống nhất kế toán là hồi chuông báo tử cho sự xếp sắp thứ bậc trong công nghiệp, nhưng quả thật nó sẽ giảm bớt giá trị của việc duy trì sự sắp xếp này đối với các công ty lớn hơn và có thể còn có một tác dụng san bằng.

Thống nhất lại còn có thể đưa các công ty đến chỗ chú trọng nhiều hơn đến các cách tính toán về tài chính và bớt chú trọng đến phần thị trường. Một trong những phương pháp chính của các công ty Nhật Bản sử dụng để giữ sự thuần nhất của họ là biến các bộ phận chuyên môn hóa làm ăn phát đạt hợp thành những công ty con. Chẳng hạn một công ty điện có một bộ phận hóa chất đang phát triển, rất có thể lập bộ phận đó thành một công ty hóa chất riêng biệt. Do đó, ban quản trị của công ty mẹ vẫn có thể tiếp tục điều hành một công ty điện trong ngành công nghiệp điện, còn ban quản trị của công ty con trở thành ban quản trị của một công ty hóa chất trong ngành công nghiệp hóa chất. Tất nhiên, quyền kiểm soát tối hậu đối với công ty con vẫn sẽ nằm trong tay công ty mẹ trong phần lớn công việc kinh doanh và có lẽ cả về tín dụng của nó

nữa. Công ty con cũng sẽ nhận được nhiều nhân viên từ công ty mẹ. Tuy nhiên, khung đối chiếu của hai công ty sẽ khác nhau về nhiều mặt. Cán bộ quản lý của mỗi công ty có thể theo đuổi những mục đích hoàn toàn tách biệt. Công nhân viên sẽ so sánh lương của họ với lương ở “các công ty khác trong cùng ngành”. Người ngoài sẽ phân biệt tiếng tăm của hai công ty. Tuy nhiên, với sự thống nhất, khuôn khổ đối chiếu của hai công ty trở nên gần giống nhau. Ban quản trị của cả công ty mẹ và công ty con phải luôn ghi nhớ rằng công ty con cũng có sức ảnh hưởng (tích cực hoặc tiêu cực) đến địa vị tài chính của toàn nhóm.

Những năm gần đây, liên hiệp các công đoàn xí nghiệp đã tập hợp lại để tiến hành những cuộc tiến công đòi tăng lương và điều kiện tốt hơn, cũng như để ủng hộ những yêu sách về những chính sách mới của Chính phủ. Chúng chỉ là một hình thức hợp tác hạn chế giữa các công đoàn, nhưng nếu trong tương lai các công đoàn đoàn kết với nhau chặt chẽ hơn và nếu đồng thời công nhân viên các công ty nhỏ gia nhập các công đoàn một cách đông đảo thì các công ty lớn có thể sẽ gặp khó khăn hơn trong việc bắt các công ty nhỏ phải chịu đựng họ và người ta sẽ di chuyển từ công ty này sang công ty khác dễ dàng hơn.

Cũng có khả năng ảnh hưởng của người nước ngoài sẽ bị phá vỡ. Các công ty nước ngoài ở Nhật Bản phụ thuộc vào thị trường lao động thứ hai để tuyển dụng người làm, và họ trả lương cao hơn các công ty Nhật Bản rất nhiều, đối với những người có kinh nghiệm, tuổi tác nhất định và đảm đương những trách nhiệm lớn hơn đối với công nhân viên, để bắt họ nhanh chóng hơn. Nhưng,

cho đến nay, ảnh hưởng của các công ty do nước ngoài chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ dân số lao động làm việc cho họ. Họ không thu hút được loại người họ muốn, mặc dù họ trả lương cao, bởi người ta không biết rõ họ. Thêm nữa, vào làm cho một công ty nước ngoài, có nghĩa là làm việc cho người ngoại quốc, vẫn bị coi là không yêu nước.

Tuy nhiên, trong tương lai, các công ty nước ngoài có thể sử dụng được một tỷ lệ dân số lao động cao hơn một chút, tuy rằng thấp hơn ở Anh hoặc Đức. Các công ty nước ngoài cũng có thể được biết đến nhiều hơn. Hiện nay, IBM đã được biết đến ở Nhật Bản không kém gì đối thủ chính của nó là Fujitsu và người Nhật Bản làm việc cho Nestlé hoặc Shell không phải sợ việc không được biết đến. Do có thêm nhiều công ty thuộc sở hữu của nước ngoài dùng công nhân viên hầu như là người Nhật và do người Nhật mất đi một phần nào đó của lòng yêu nước của họ về thương mại. Những ý kiến khác chống lại việc làm cho các công ty nước ngoài có thể sẽ bớt đi. Sẽ đến lúc các công ty Nhật Bản phải cạnh tranh kịch liệt với các đối thủ phương Tây về việc tuyển dụng người và việc mất những cán bộ quản lý trung cấp cùng công nhân lành nghề vào tay các công ty nước ngoài có thể không còn là một sự khó chịu nhỏ nữa. Đến lúc đó, các công ty Nhật Bản có thể sẽ phải có những sự điều chỉnh quan trọng. Một trong những sự điều chỉnh đầu tiên là cách đối xử với phụ nữ. Ngày nay, các công ty nước ngoài có thể sử dụng nữ công nhân viên của họ một cách có hiệu quả hơn và đem lại cho họ những điều kiện tốt hơn các công ty Nhật Bản. Đông đảo phụ nữ có học thức và tài năng của Nhật Bản chuộng

làm việc cho các công ty nước ngoài hơn. Tuy việc các công ty Nhật Bản mất đi những công nhân viên đó hiện nay được xem là không quan trọng, sự gia tăng về số lượng và quy mô của các công ty nước ngoài cũng như tình trạng thiếu nhân lực có học thức ở các công ty Nhật Bản có thể đem lại một sự thay đổi trong chính sách.

Nếu người nước ngoài có thể mua được những công ty Nhật Bản nhỏ hơn và làm ăn kém hiệu quả để cải tiến chúng và làm cho chúng có khả năng cạnh tranh nhiều hơn với các đối thủ lớn của chúng thì sự xếp hạng trong công nghiệp sẽ nhanh chóng trở nên bớt rõ rệt và các đặc quyền của các công ty lớn sẽ bớt chắc chắn đi. Trong quá khứ, người nước ngoài đã mua các công ty Nhật Bản nhỏ nhưng không nhiều vì có ít khả năng chính phủ Nhật Bản sẽ tạo điều kiện dễ dãi hơn cho người nước ngoài trong tương lai, mặc dù có chính sách “tự do hóa” tư bản.

Tuy có thể là điều hứng thú, nhất là đối với người phương Tây, khi hình dung ra một cuộc đấu tranh trên đất Nhật Bản giữa các hệ thống công ty phương Tây và phương Đông đối lập nhau, tốt hơn hết là không nên đánh giá quá cao mức độ các công ty nước ngoài ở Nhật Bản có thể khiến cho người Nhật Bản phải sắp xếp lại để thay đổi. Các công ty nước ngoài không còn có uy thế của thành tựu cao hơn nữa. Bản thân họ đã có một sự kính trọng nhiều hơn đối với cung cách làm ăn của người Nhật và rất có thể sẽ cho phép các công ty con của họ ở Nhật Bản “địa phương hóa” như các công ty con của họ Hà Lan hay Canada. Trên hết, họ được biết qua một Chính phủ đa nghi và qua thái độ thù địch mơ hồ của báo chí là

người ta mặc nhiên dung thứ sự có mặt của họ ở Nhật Bản và họ cần phải thận trọng tránh xúc phạm hoặc gây ra một sự đảo lộn.

Cũng có khả năng công ty Nhật Bản, do kết quả hoạt động của nó ở nước ngoài, có thể sẽ thay đổi. Chẳng hạn, có thể hình dung được rằng chế độ ringi sẽ phải sửa đổi, vì nó quá cồng kềnh thậm chí không thể hiểu được đối với những nhân viên cấp trên người nước ngoài. Loại giả thiết này đánh giá thấp khả năng người nước ngoài thích nghi được với các tập quán, tuy bề ngoài có vẻ khác, nhưng về nhiều mặt rất giống cung cách làm ăn của họ. Nó cũng đánh giá thấp khả năng của người Nhật bảo vệ những tục lệ của họ. Xét cho cùng, công ty cũng như các hãng thương mại và ngân hàng Tokyo, chắc chắn sử dụng nhiều người nước ngoài không kém gì người Nhật Bản nếu tính mọi công ty con và liên kết của họ, điều hành các hoạt động của họ ít ra là ở Nhật Bản, theo một cung cách thuần túy Nhật Bản.

Lý do thứ ba liên quan đến vị trí của nó trong xã hội và mức độ ủng hộ và trật tự công nghiệp có thể đòi hỏi ở dân chúng nói chung. Công nghiệp đã đòi hỏi những hy sinh rất lớn ở nhân dân Nhật Bản trong quá khứ.

Hai hoàn cảnh khiến cho có ít khả năng nó còn có thể làm được như vậy trong tương lai. Công nghiệp đã giảm bớt vai trò trong công việc kinh doanh của Nhật Bản do chính thành công của nó. Đất nước đã trở nên giàu có đến mức người ta không còn cần phải tin rằng cái gì tốt cho Mitsubishi là tốt cho Nhật Bản. Dấu hiệu rõ ràng nhất của một sự thay đổi trong thái độ là thắng lợi của các



phong trào người tiêu dùng – thường do phụ nữ lãnh đạo, như ta có thể dự đoán được. Cuộc vận động có hiệu quả nhất trong nhiều cuộc vận động do các phong trào đó tiến hành, có lẽ vẫn là cuộc vận động của Shufuren – Liên hiệp các bà nội trợ – chống lại công ty Matsushita Electric Industrial. Năm 1970-1971, khi Matsushita bán tivi ở Nhật Bản với giá đắt nhưng lại hạ giá thành trong thị trường Mỹ. Shufuren đã tẩy chay các sản phẩm của công ty đó. Sau khi lãi của Matsushita giảm sút mạnh và đột ngột, ban quản trị đã đồng ý thay đổi cách bán hàng. Những cuộc vận động tương tự đã được tiến hành chống các hãng chế tạo mỹ phẩm và ngân hàng, còn các công ty phát triển bất động sản và xây dựng thường bị công kích vì không đếm xỉa đến quyền lợi và mong muốn của cư dân gần những nơi họ xây những tòa nhà mới. Hoạt động mạnh mẽ chống ô nhiễm trong những năm gần đây cũng là một chỉ dẫn về chiều hướng thay đổi của các thái độ đối với công nghiệp, cũng như về tình hình môi trường xấu đi. Xét cho cùng, những trường hợp ô nhiễm ở Nhật Bản không phải là mới. Nhưng, ngày nay, các công dân quan tâm nhiều đến chất lượng sống hơn việc tăng trưởng công nghiệp liên miên.

Sự thay đổi trong mối quan hệ giữa công nghiệp và xã hội thể hiện trong các phong trào của người tiêu dùng và các cuộc vận động chống ô nhiễm có thể được đẩy mạnh thêm vì hoàn cảnh thứ hai. Sự già đi của dân số cũng có thể ảnh hưởng đến địa vị của công nghiệp trong xã hội. Nó sẽ làm giảm bớt tỷ lệ dân số được hưởng lợi trực tiếp về thành công và thịnh vượng của công nghiệp và gia tăng tỷ lệ những người chỉ được hưởng lợi một cách gián tiếp, nếu

có. Tỷ lệ phần trăm những người trên 65 tuổi có thể sẽ tăng từ 7,04% năm 1970 lên 9,52% năm 1985 và 11,98% năm 1995. Điều đó có nghĩa là có sự tăng lên rất lớn về số người thành niên không được các ông chủ tìm kiếm và không có động cơ thúc đẩy trực tiếp nào để công nghiệp được hưởng những quyền đặc biệt. Thay vào đó, những người lớn tuổi có thể sẽ đòi hỏi dịch vụ xã hội tốt hơn từ phía Chính phủ và Chính phủ chắc chắn sẽ lại hướng về phía công nghiệp để có tiền cung cấp những dịch vụ đó. Vấn đề chăm sóc người già sẽ trở nên gay gắt. Không những vì có rất nhiều người sẽ cùng đồng thời già đi mà còn vì họ không có những nguồn tài chính độc lập mà lẽ ra họ có thể có được nếu các công ty của họ cấp cho họ những khoản tiền trợ cấp khi về hưu và lương hưu khá hơn. Họ chính là những người đã cống hiến cả cuộc đời lao động của họ cho sự tái sinh của quốc gia. Chắc chắn họ có lý về mặt tinh thần khi kêu gọi quốc gia trả nợ họ, nhưng điều đó không làm cho việc trả nợ dễ dàng hơn.

Những hệ quả chính trị của sự thay đổi thái độ và thay đổi thành phần cử tri đã bắt đầu xuất hiện. Quan hệ giữa chính phủ và công nghiệp, giữa các đảng phái chính trị và các công ty, không bao giờ chặt chẽ và hài hòa. Tuy nhiên, các quan hệ xưa kia đó chặt chẽ hơn bây giờ. Rõ ràng là Chính phủ, không còn nhắm mắt trước những lỗi lầm nhỏ nhất của công ty, đang tách ra khỏi các công ty càng nhanh càng tốt. Các vụ ô nhiễm, ấn định giá, hoặc âm mưu về thương mại chống lại lợi ích công cộng – mà 10 năm trước đây chính phủ đã giấu nhẹm, thì giờ đây là đề tài cho những cuộc điều tra gay gắt. Cuộc điều tra “ngoạn mục” nhất là việc Nghị viện Nhật

Bản triệu tập các chủ tịch những công ty thương mại chủ yếu: Mitsubishi, Mitsui, Marubeni, Sumitomo, c. Itoh, Nissho – Iwa và Tomen, và của ba ngân hàng: Ngân hàng Tokyo, Dai-Ichi Kangyo và ngân hàng Sumitomo, năm 1974, để yêu cầu giải thích về những lãi “quá đáng” và những sự sai trái khác, ví như trốn thuế. Hầu như chẳng mấy ai nghi ngờ trong những năm lạm phát cao ngay sau cuộc khủng hoảng dầu lửa, các công ty thương mại có tăng mức lãi của họ và các công ty có phần trách nhiệm về mấy năm trước đó đã đẩy giá lên ở một số mặt hàng, từ len, gỗ đến đất đai. Tuy vậy, các công ty ít khi là lý do đầu tiên gây ra lạm phát. Đó chính là các nước sản xuất dầu lửa, và ở một chừng mực nào đó, chính bản thân Chính phủ Nhật Bản. Từ tính chất cách thức tiến hành của Nghị viện Nhật Bản, trong đó, các chủ tịch công ty không bị buộc những tội cụ thể, cũng không buộc phải tuyên thệ. Những nhà kinh doanh lớn nhất của đất nước đã bị công khai chỉ trích không hẳn vì những hành động riêng biệt của các công ty mà là về những tệ nạn mà chính phủ không đủ sức sửa chữa.

Sau này, tầm quan trọng ngày càng giảm đi của công nghiệp đối với xã hội sẽ được phản ánh trong tầm quan trọng ngày càng giảm sút của công ty đối với công nhân viên. Những cuộc thăm dò dư luận đã cho thấy, người ta đang dần đi đến chỗ có một quan điểm bình thường hơn về các ông chủ và không còn sẵn sàng đặt công việc lên trên gia đình và lợi ích cá nhân. Cũng như sự thay đổi trong thái độ xã hội đối với công nghiệp nói chung có thể nhận thấy dễ dàng trong hoạt động của những người được lợi ít nhất từ phía công nghiệp, đặc biệt là phụ nữ – trong công ty, thanh niên

nam nữ được công ty tăng thưởng ít nhất là những người đầu tiên tách khỏi công ty. Chúng ta thấy trong trường hợp Marumaru, công nhân phân xưởng là những người quan tâm nhất đến công việc bên ngoài công ty và họ là người có thiên hướng nhiều nhất nghĩ về Marumaru như một phương tiện cho những mục đích riêng của họ. Phụ nữ trẻ, vốn không gắn bó nhiều như những người khác với công ty, luôn coi công ăn việc làm của họ chỉ là cách kiếm đủ tiền để lấy chồng hoặc sống một năm ở châu Âu. Có những dấu hiệu cho thấy các công ty đang phải cạnh tranh với các bà vợ, các gia đình và các sở thích riêng về thời gian và công sức của ngay những người thợ lớn tuổi của họ. Các cán bộ quản lý cấp trên luôn công kích “chủ nghĩa tổ ấm gia đình của tôi” – tức là cuộc sống riêng tư, theo lối nói của người Nhật. Có lẽ trong tương lai công nghiệp và công ty sẽ mất cả tình thân ái của những người có học vấn cao vốn là những người đồng minh trung thành nhất của công nghiệp, trái hẳn với những người ở châu Âu và Mỹ. Những người khôn khéo nhất tốt nghiệp những trường đại học tốt nhất, sẽ không còn đấu tranh để được vào làm ở các ngân hàng nữa và công nghiệp sẽ chỉ có ít vinh dự về trí thức giống như ở Anh và ngay cả ở Mỹ.

Nhưng tuy việc làm và công ty chắc chắn sẽ bớt làm bận tâm công nhân viên, sự thay đổi có thể sẽ chỉ diễn ra rất chậm và có thể không đi xa như ở phương Tây. Trong một thời gian sắp tới nào đó, sự gắn bó với công việc và với công ty vẫn sẽ còn mạnh. Những giờ làm việc vẫn sẽ dài cùng những ngày nghỉ ngắn. Đàn ông sẽ vẫn phải dành thời gian sau giờ làm với bạn đồng nghiệp ngang

ngửa thì giờ sống với vợ con. Người Nhật sẽ phải mất một thời gian mới học được cách sử dụng thời gian nhàn rỗi, khác với những cuộc nhậu nhẹt và những buổi đánh bài trong đó họ tiếp tục công việc bằng những phương tiện khác, tất cả đều cho thấy là họ đang học hỏi tích cực. Cho đến khi chi tiêu của Chính phủ về phúc lợi được tăng lên, người Nhật vẫn cần phải làm việc nhiều hơn người châu Âu và người Mỹ, bởi nếu không, họ sẽ được cung cấp ít đi. Họ cũng sẽ tiếp tục bị ràng buộc bởi những tình cảm và lý tưởng đã coi lao động là một đức tính; bị ràng buộc bởi tinh thần cộng đồng và tách rời khỏi công ty sẽ là phản bội tinh thần cộng đồng đó.

Sự hội tụ và tìm kiếm chủ nghĩa vị tha có hiệu quả

Liệu kết quả của mọi sự thay đổi đó có đưa tổ chức của công ty Nhật Bản tới gần tổ chức của công ty phương Tây hơn? Liệu các hệ thống của phương Tây và phương Đông có hòa nhập không?

Nhiều lý do cho thấy những điều đó có thể là thành hiện thực. Rõ ràng là hai hệ thống đó đang giống nhau về một số phương diện. Các công ty Nhật Bản đang tuyển dụng từ thị trường lao động. Một vài công ty đang cố gắng tạo điều kiện cho phụ nữ cũng có được sự nghiệp giống với nam giới hơn. Lương dần phụ thuộc ít hơn vào tuổi tác mà dựa nhiều hơn vào tài năng và nội dung công việc. Cũng không phải chỉ có người Nhật đang thay đổi mà các công ty phương Tây cũng đang áp dụng những cách sắp xếp của Nhật Bản. Ở châu Âu và Mỹ, các công ty đang đề ra ngày càng nhiều phúc lợi hơn cho công nhân viên của họ, một phần vì thuế suất tối đa cao

khiến việc tăng lương là vô nghĩa và một phần vì các kế hoạch phúc lợi của nhà nước tỏ ra không thích đáng. Một số nước châu Âu đã khuyến khích “chế độ lương tháng” và những lợi ích tương tự trên một thang lương thống nhất cho mọi công nhân viên. Nhiều công ty ở phương Tây ngừng chế tạo sản phẩm và dựa vào các hãng thầu lại (nhiều khi là ở Triều Tiên, Đài Loan hoặc ngay Nhật Bản) để chế tạo hàng hóa cho họ bán ra thị trường dưới nhãn hiệu của họ. Ở Hoa Kỳ, suy thoái gần đây trong thị trường chứng khoán đã khiến các công ty phải phụ thuộc nhiều hơn vào tiền đi vay và ít hơn vào vốn cổ phần. Các Ủy ban liên hiệp quản lý phân xưởng ở các nhà máy Anh cũng có một số đặc điểm của công đoàn xí nghiệp Nhật Bản, chúng đóng khung trong một công ty, lợi ích của chúng đối với lợi ích của các Ủy ban các công ty khác và các quản lý phân xưởng, cũng như các thủ lĩnh công đoàn Nhật Bản, hy vọng theo đuổi sự nghiệp của họ bên trong công ty chứ không phải bên trong công đoàn của họ, một khi nhiệm kỳ của họ kết thúc.

Trong nhiều trường hợp, sự hội tụ về hình thức là kết quả của việc áp dụng những nguyên tắc giống nhau. Các công ty Nhật Bản đang bắt đầu chú ý nhiều hơn đến kỹ năng và nội dung công việc một phần vì do tham khảo các thuộc tính đó mà việc dùng những người đang làm việc nơi khác vào làm ở công ty mới có ý nghĩa tốt nhất; và đó là một trong những lý do chủ yếu giải thích việc công ty phương Tây dựa nhiều vào tư tưởng “kỹ năng”. Các công ty Mỹ đã quay sang chế độ gia công thầu lại vì cũng những lý do như các công ty Nhật Bản: để giữ vững thị phần của họ và đồng thời trả



lương cao. Các Ủy ban liên hiệp quản lý phân xưởng của nghiệp đoàn trong việc ấn định các điều kiện thuê mướn cũng như các công đoàn xí nghiệp Nhật Bản.

Nhưng có nhiều lý do mạnh mẽ cho một sự hội tụ đơn giản có vẻ ít khả năng hiện thực. Không phải dễ dàng tìm ra được nhiều sự biến minh trong điều đã xảy ra với công nghiệp Nhật Bản trong quá khứ về một “giả thuyết hội tụ”. Tổ chức của công ty Nhật Bản và công ty phương Tây có thể giống nhau năm 1910 hơn là năm 1970. Nhiều nét đặc trưng bề ngoài có vẻ xa lạ của công nghiệp Nhật Bản vào thời điểm năm 1970 – trả lương theo tuổi, chế độ “dùng người suốt đời”, các công ty nắm giữ cổ phần của nhau, v.v... – không phải hoàn toàn hoặc phần lớn là những tàn tích lịch sử đang dần tàn lụi. Trái lại, chúng là kết quả của những phát triển tương đối gần đây, xảy ra khi Nhật Bản đã có nhiều thập kỷ kinh nghiệm công nghiệp và, nếu hội tụ đã diễn ra, nó cũng phải đi được nửa con đường tiến tới đồng nhất.

Sau nữa, trong chừng mực có hệ thống công ty Nhật Bản và hệ thống công ty phương Tây (và các hệ thống đã thực sự tồn tại như những sự ngoại suy được đơn giản hóa từ vô số công ty nhiều hình nhiều vẻ ở những nơi và những ngành khác nhau và có vô số quy mô, tính chất và hình dạng khác nhau), thì hai hệ thống đó đều là nhất quán về logic nhưng lại không phù hợp được với nhau. Những lực lượng giống nhau tác động đến mỗi hệ thống đã không có những kết quả giống nhau. Hội tụ của chúng, nếu có thể xảy ra, không mang hình thức một sự tiến triển đều đặn, mà đứt đoạn và rời rạc. Kết quả là có thể sẽ có thêm những sự thay đổi trong các



khía cạnh liên quan với nhau về logic trong công ty Nhật Bản. Một số những thay đổi thứ yếu này cũng có thể hội tụ, nhưng những thay đổi khác lại có thể đứt khoát là phân kỳ vì tính không tương hợp của hai hệ thống. Có thể thấy tác động đó trong phản ứng của các công ty Nhật Bản đối với sự già đi của dân số lao động. Một công ty có thể giảm bớt sự tùy thuộc vào lương trả theo tuổi và do đó đưa chế độ lương của nó xích lại gần chế độ của phương Tây hơn. Nhưng đồng thời nó có thể ép buộc công nhân viên chuyển sang các công ty con ở tuổi sớm hơn và do đó nhấn mạnh thêm một đặc điểm về tổ chức của Nhật Bản.

Lý lẽ thứ ba và có lẽ có sức thuyết phục nhất chống lại mọi ý kiến về một sự hội tụ bao quát trong tương lai là ở Nhật Bản và trong một vài nước phương Tây, các sự thay đổi đang diễn ra theo những hướng hoàn toàn tách biệt. Những cuộc thí nghiệm của Anh về quốc hữu hóa và về việc đưa các nghiệp đoàn vào các hội đồng của Chính phủ, đã không được lặp lại ở Hoa Kỳ. Những quy định mới về quản lý và đầu tư quỹ hưu của Mỹ – về lâu dài có thể tác động rất lớn đến tổ chức của công nghiệp – điều không xảy ra ở Tây Đức. Những giám đốc công nhân của nước này đã không có ở Nhật Bản. Những người kiểm tra sổ sách ở Nhật Bản do luật pháp quy định và được luật pháp trao cho những quyền hạn chính thức rất lớn, không thể đem so sánh dễ dàng với các quan chức công ty của bất cứ nước nào khác. Ta thấy những sự phát triển trong công nghiệp cũng không hội tụ rõ ràng hơn những phát triển trong chính trị hoặc phát thanh hoặc văn học. Chúng có sự thích hợp lớn với những gì đang diễn ra ở các xã hội khác, điều đó

là chắc chắn, bởi có những mối quan tâm chung và có nhiều sự bất chước, nhưng đồng thời chúng được quyết định bởi những truyền thống bản địa và được thúc đẩy bởi những lực lượng và những sự kiện khác, được kết hợp theo những cách khác với những quốc gia khác.

Tương lai của công ty Nhật Bản nằm ở đâu, nếu không phải là ở sự hội tụ đơn giản với mô hình của phương Tây? Các lực lượng thúc đẩy thay đổi đang tác động theo hai hướng. Một số đang biến đổi tính chất của quyền lực bên trong công ty; một số khác đang ảnh hưởng đến địa vị của công ty trong xã hội.

Công ty Nhật Bản ngày nay là một giải pháp gây ấn tượng sâu sắc về vấn đề quyền lực trong công nghiệp. Công nhân viên, hay nói đúng hơn, công nhân viên nam giới của mỗi công ty, trưởng thành qua kinh nghiệm và được chọn lựa theo tài năng, đã được thực thi quyền lực theo một tinh thần hài hòa có ý thức và phục vụ công chúng. Quyền lực của họ đã có thể được những người họ chỉ huy chấp nhận vì những người dưới quyền họ với thời gian và sự trau dồi tài năng, công lao, có thể hy vọng sẽ giành được địa vị có quyền lực, và vì những người nắm quyền chỉ huy sử dụng quyền lực của họ vào những lợi ích tốt nhất của những người dưới quyền họ. Trong tương lai, sự biện minh về mặt hệ tư tưởng cho quyền lực có thể không còn vững chắc như vậy nữa. Sẽ có phạm vi lớn hơn cho sự tranh cãi về tính chất của công trạng và tính đúng đắn của thâm niên. Sẽ không còn hoàn toàn đúng khi nói về sự hài hòa hoặc nêu lên đặc quyền được phục vụ công chúng. Sự thi hành quyền lực cũng sẽ khó khăn hơn vì không còn dễ dàng sắp đặt để

mọi người lần lượt được cầm lái và vì thuyết phục được những người dưới quyền họ rằng họ được khế vào kỷ luật là vì lợi ích sau này của bản thân họ – sẽ khó khăn hơn.

Địa vị của công ty trong xã hội đã từng là một địa vị có đặc quyền hầu như không hề bị tranh cãi. Với giả định cho rằng Nhật Bản phải được lợi từ công ty. Công ty Nhật Bản đã được phép có quyền ưu tiên mua trước phần lớn của cải của đất nước và thực thi một ảnh hưởng cực lớn; và nó đã có thể sử dụng của cải và ảnh hưởng đó, nhân danh các công nhân viên của nó. Từ nay trở đi, chắc chắn công ty sẽ phải cho người khác nhiều hơn và nhận được ít hơn. Nó sẽ phải trả lương hưu và ủng hộ các chương trình của Chính phủ, đồng thời chấp nhận những hạn chế của luật pháp và công luận.

Hai loạt thay đổi đó lại càng gây xáo trộn vì chúng đòi hỏi những sự điều chỉnh hầu như không thể dung hòa nhau. Các công ty sở dĩ có kỷ luật chính bởi họ ích kỷ. Sự hài hòa nội bộ của công ty con vào sự đối lập giữa một công ty này với công ty khác và giữa mỗi công ty với phần còn lại của xã hội. Do đó, công ty Nhật Bản sẽ hết sức khó khăn trong việc duy trì kỷ luật tốt đẹp và đồng thời học cách tỏ ra thương người.

Khó khăn này chắc chắn không chỉ có riêng ở Nhật Bản. Chưa có nước nào tạo ra cái mà các xã hội công nghiệp tiên tiến đều cần một cách cấp bách: một tổ chức cho sản xuất vừa có hiệu quả lại vừa vị tha. Nó cần phải có hiệu quả vì chỉ bằng cách sử dụng tốt nhất vật liệu và tài năng, các quốc gia giàu có mới có thể hy vọng giữ được sự giàu có. Nó cần phải vị tha vì có quá nhiều công dân

không thể lao động được cho bản thân họ. Họ quá già, quá trẻ, quá bận rộn với giáo dục hoặc quá yếu không đáp ứng được những tiêu chuẩn và do đó họ cần phải được những người khác nuôi dưỡng. Những hoàn cảnh chung của các xã hội đó khiến cho tính hiệu quả và chủ nghĩa vị tha khó có thể thực hiện. Các công nhân có học thức, được giáo dục để tự nghĩ rằng mọi người đều bình đẳng, sẽ không chịu để kỷ luật áp đặt lên họ. Tiền hầu như chắc chắn không mua được sự đồng ý của họ, và chắc chắn là không mua được sự gắn bó cam kết của họ. Họ cần phải được thuyết phục hoặc động viên để đi vào trật tự hữu hiệu. Đồng thời thái độ vị tha bị đe dọa bởi vô vàn nhu cầu và những đám đông khách quan. Người ta phải cho đi nhiều hơn, một cách vui vẻ, nhưng lại là cho một đám đông xa lạ. Khắp mọi nơi, hiệu quả và vị tha hình như cân bằng nhau, triệt tiêu nhau. Cái này chỉ có thể có được bằng cách làm thiệt hại cái kia. Các mưu đồ được sắp đặt tốt, dù cho đó là các công ty thương mại Nhật Bản, các hãng luật gia Mỹ hoặc các ngân hàng thương mại Anh. Các công cụ phục vụ – trường học, các bộ máy hành chính và phúc lợi hoặc các ngành công nghiệp quốc hữu hóa – được tổ chức kém, lộn xộn về mục đích và nhiều khi bị cả những người ủng hộ chúng lẫn những người chúng tìm cách giúp đỡ, đều khó chịu.

Do một loạt hoàn cảnh may mắn, trong khi đất nước đang phát triển và phần lớn dân số là trẻ và làm việc, công ty Nhật Bản đã thực hiện được một việc thần kỳ về mặt tổ chức. Nó là người cho có hiệu quả, người cạnh tranh có lợi, và kẻ nhân đức ích kỷ. Nó không còn có thể như thế trong tương lai. Ở chừng mực đó, có sự

hội tụ mà Nhật Bản hiện nay cũng phân vân như các nước phát triển khác: làm thế nào của cải có thể được tạo ra bằng nghị lực và quyết tâm, nhưng lại được phân phối với lòng đồng cảm?

Xuất phát từ chỗ họ làm, với tài năng và những trở ngại của họ, người Nhật rất có thể không tái tạo những thỏa hiệp riêng biệt mà phương Tây đã thực hiện. Chúng ta thí nghiệm sự tham gia của công nhân với hy vọng thực hiện được kỷ luật có tính hợp tác, trong khi cố tránh việc cho phép có những âm mưu chống lại lợi ích công cộng. Họ phải tổ chức lòng nhân ái mà không sao chép những sai lầm của chúng ta. Dẫu sao thì họ cũng đem lại cho vấn đề này ba cái lợi lớn. Họ có cơ hội và khả năng học hỏi được ở người khác. Họ đã sẵn sàng thay đổi, và cho đến nay vẫn có khả năng chống lại những lời dụ dỗ không tưởng chủ nghĩa.

Biên tập Ebook: <http://www.taisachhay.com>

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**