

TỔNG KẾT KINH NGHIỆM CẢI CÁCH QUẢN LÝ VÀ LAO ĐỘNG SAU CHIẾN TRANH CỦA NHẬT BẢN (TRƯỜNG HỢP CỦA NGÀNH THÉP) (Phần 1)

Nếu không xem xét các quan hệ lao động hợp tác và việc quản lý được đổi mới, thì chúng ta sẽ không thể hiểu được sự phát triển kinh tế mạnh mẽ của Nhật Bản sau chiến tranh thế giới thứ II. Tuy nhiên, hai nhân tố quan trọng này không phải là những điều kiện sẵn có ngay sau chiến tranh. Đúng hơn là chúng dần dần được hình thành thông qua những cuộc cải cách và đấu tranh mạnh mẽ của nhân dân lao động sau chiến tranh. Thật vậy, những cuộc cải cách quản lý và lao động sau chiến tranh đóng vai trò rất quan trọng trong việc hình thành các ngành công nghiệp có sức cạnh tranh. Tuy nhiên, không nên cho rằng tự bản thân những cải cách này có thể tạo ra được các ngành công nghiệp có sức cạnh tranh ở Nhật Bản. Các cuộc cải cách bên ngoài chỉ có hiệu lực khi đối tượng cải cách bên trong sẵn sàng tiếp nhận và khai thác chúng.

Trong chuyên đề này sẽ khái quát những nghiên cứu về quá trình phát triển của các ngành có sức cạnh tranh, hệ thống quản lý và công đoàn ở Nhật Bản và nêu bật mối quan hệ giữa các cuộc cải cách kinh tế và các quan hệ quản lý và công nghiệp ở Nhật Bản sau chiến tranh. Chính điều này sẽ giúp ta hiểu được các ngành công nghiệp Nhật Bản đã chuyển từ cơ cấu độc quyền trước chiến tranh sang cơ cấu dân chủ nhưng có tính cạnh tranh như thế nào và chúng đã biến các quan hệ công nghiệp truyền thống thành các quan hệ hiện đại nhưng hợp tác ra sao. Để nghiên cứu có hiệu quả vấn đề này, sẽ lấy ngành công nghiệp thép làm trường hợp nghiên cứu kiểm nghiệm, vì đây là một trong những ngành bị kiểm soát nhiều nhất trong nền kinh tế thời chiến và là một trong những ngành có sức cạnh tranh và thành công nhất sau chiến tranh.

1. Những cải cách kinh tế trong ngành thép sau chiến tranh

Ngày 15 tháng 8 năm 1945, Nhật Bản đầu hàng các cường quốc đồng minh và cuộc chiến tranh phiêu lưu đã kết thúc. Bộ Tư lệnh Tối cao các Lực lượng Đồng minh (SCAP), chủ yếu là các lực lượng quân sự Mỹ, đã chiếm đóng Nhật Bản và bắt đầu các cải cách dân chủ trong các lĩnh vực chính trị, kinh tế và giáo dục. Để ngăn không cho Nhật Bản lại trở thành một quốc gia thù địch, SCAP đã cố gắng biến Nhật Bản thành một nước dân chủ. Trong lĩnh vực kinh tế, SCAP cố gắng đưa ra các nguyên tắc thị trường tự do và hình thành một môi trường có tính

cạnh tranh. SCAP đã thi hành 3 chương trình cải cách kinh tế lớn: (1) giải thể các doanh nghiệp lớn gồm các Zaibatsu và các công ty lớn, và áp dụng khái niệm chống độc quyền; (2) sa thải bộ máy nhân sự cũ thông qua thanh lọc kinh tế và (3) thực hiện phong trào lao động dân chủ. Chúng tôi sẽ lần lượt xem xét ba cải cách này trong ngành công nghiệp thép.

1.1. Giải thể doanh nghiệp lớn - Giải thể công ty thép Nhật Bản

Giải thể doanh nghiệp lớn và xây dựng Bộ luật Chống Độc quyền là những mục tiêu chính trong chương trình dân chủ hoá kinh tế của SCAP. Để dân chủ hoá nền kinh tế Nhật Bản, SCAP cần phải phi tập trung hoá các ngành công nghiệp Nhật Bản và đẩy mạnh môi trường cạnh tranh. Để đạt được điều này, SCAP ra lệnh giải thể doanh nghiệp lớn, đặc biệt là các Zaibatsu và các tổ hợp công nghiệp quân sự. SCAP còn ban hành Luật chống Độc quyền và Luật Thủ tiêu tình trạng tập trung quá mức quyền lực kinh tế (Kado Keizairyoku Shuchu Haijo-ho: EECEP) vào tháng 12 năm 1947. Theo các bộ luật này, SCAP chọn ra 325 công ty bị coi là có quá nhiều quyền lực kinh tế và buộc chúng phải phân tách. Trong ngành thép 13 công ty, gồm cả 5 công ty lớn nhất - Công ty Óng Thép Nhật Bản (Nippon Seitetsu- từ đây gọi là Công ty Thép Nhật Bản), Công ty óng Thép Nhật Bản (Nihon Kokan- từ đây gọi là NKK), Tổ hợp Công nghiệp Năng Kawasaki (Kawasaki Jukogy - từ đây gọi là KHI), Tổ hợp Kim loại Sumitomo (Sumitomo Kinzoku Kogujo- từ đây gọi là Sumitomo) và Công ty Thép Kobe (Kobe Seikoshō- từ đây gọi là Kobe) đều nằm trong danh sách phải giải thể. Nếu tính theo nhu cầu thép của Nhật Bản, thì việc SCAP đánh giá là 13 công ty này chiếm phần thị trường quá lớn là hoàn toàn không đúng về mặt lý thuyết. Năm 1943, thời điểm hưng thịnh nhất trước chiến tranh, ngành thép Nhật Bản cũng chỉ sản xuất được khoảng 7 triệu tấn thép thô trong khi các đồng nghiệp Mỹ sản xuất khoảng 80 triệu tấn. Nếu theo đánh giá của SCAP để áp dụng Luật Chống độc quyền được đưa ra ở Nhật Bản cho ngành thép của Mỹ thì ở Mỹ phải có hơn 130 công ty phải giải thể. Nếu như vậy thì không thể có được các nền kinh tế quy mô. Do vậy, lệnh của SCAP xuất phát từ ý định trừng phạt chứ không phải từ tính hợp lý kinh tế.

Sau khi Chiến tranh Lạnh xảy ra, đặc biệt là sau cuộc nổi dậy 1947 ở Hy Lạp, chính phủ Mỹ bắt đầu chuyển hướng chính sách chiếm đóng từ trừng phạt thành ủng hộ cho công cuộc khôi phục nền kinh tế. Với mục đích ngăn chặn Chủ nghĩa Cộng sản ở Viễn Đông, chính phủ Mỹ quyết định viện trợ phát triển kinh tế cho

Nhật Bản. Do vậy, Luật Chống độc quyền và EECPP phần nào bớt cứng rắn hơn. Trong số 325 công ty dự kiến chỉ có 18 công ty thực sự bị giải thể. Tuy nhiên, chúng ta không nên đánh giá thấp ảnh hưởng của việc giải thể. Số lượng công ty bị giải thể không quan trọng bằng những biến đổi về chất do việc giải thể gây nên.

Ngành thép không phải là một trường hợp ngoại lệ. Sau đó, SCAP đã không bắt các công ty thép lớn đã dự kiến phải giải thể, trừ một công ty - công ty Thép Nhật Bản. SCAP nhất thiết đòi tách công ty này thành hai công ty tư nhân vì cho rằng công ty Thép Nhật Bản - một trong những công ty quân khí lớn nhất trong thời kỳ chiến tranh, có quá nhiều quyền lực kinh tế. Ví dụ, năm 1943, công ty này chi phối ngành thép với 78,2% (3,56 triệu tấn) thị trường gang và 48,2% (3,75 triệu tấn) thị trường thép thô. Công ty Thép Nhật Bản đã được hợp nhất bằng cách sáp nhập nhà máy Yawata thuộc quyền sở hữu của nhà nước, nhà máy liên hợp sắt thép lớn nhất của Nhật Bản, với một vài công ty thép tư nhân vào năm 1934. Nhờ vậy, nhà nước đã kiểm soát được hơn 50% cổ phần của công ty. Thậm chí, cả sau khi nói lỏng Luật Chống độc quyền, SCAP vẫn cho rằng Công ty Thép Nhật Bản có quá nhiều quyền lực kinh tế và cần phải giải thể nó. Năm 1950, bất chấp sự phản đối của chính phủ và ngành thép Nhật Bản, Công ty Thép Nhật Bản vẫn bị tách thành hai công ty tư nhân: Công ty Thép Yawata (Yawata Seitetsu) và Công ty Thép Fuji (Fuji Seitetsu). Việc giải thể đã làm thay đổi mạnh cơ cấu thị trường của ngành này.

Như Biểu đồ 1 và Biểu đồ 2 (*xem phụ lục cuối bài*) cho thấy, sau khi giải thể, ngành thép Nhật Bản đã phát triển cơ cấu độc quyền với sáu công ty liên hợp lớn, cơ cấu thị trường độc quyền của một vài nhà sản xuất (Oligopoly) khác hẳn cơ cấu độc quyền trước chiến tranh. Hai bộ phận của Công ty Thép Nhật Bản, Công ty Thép Yawata và Công ty Thép Fuji, đã bắt đầu cạnh tranh với nhau như là các địch thủ. Tuy nhiên, không nên giản đơn cho rằng việc giải thể Công ty Thép Nhật Bản sẽ tự tạo ra cơ cấu cạnh tranh độc quyền của một vài nhà sản xuất trong ngành này. Để hiểu rõ được thực chất của việc giải thể, cần phải xem xét kỹ hơn.

Trước hết, cần lưu ý là Công ty Thép Nhật Bản không hoàn toàn thuộc sở hữu nhà nước, và khác với các công ty thép của nhà nước ở các nước xã hội chủ nghĩa. Hơn nữa, việc giải thể cũng không phải là cố gắng đầu tiên nhằm tư hữu hoá công ty. Như đã nói ở trên, Công ty Thép Nhật Bản được thành lập bằng cách hợp nhất nhà máy Yawata thuộc sở hữu nhà nước với vài công ty tư nhân khác vào năm 1934. Lúc đó, nhà máy Yawata, nhà máy thép lớn nhất Nhật Bản, chi phối toàn

ngành và đáp ứng khoảng 65% nhu cầu gang và thép thô. Tuy nhiên, nhà máy Yawata bị cả những người bên trong và bên ngoài chỉ trích là kém hiệu quả và chậm chạp trong việc ra quyết định. Do vậy, vào đầu những năm 30, chính phủ Nhật đã quyết định tư nhân hoá nhà máy này bằng cách hợp nhất nó với một vài công ty tư nhân. Bài phát biểu tại Quốc hội năm 1934 của Bộ trưởng Công nghiệp và Thương mại Nakajima Kumakichi đã nêu rõ quan điểm của chính phủ đối với việc tư nhân hoá.

“Nhà máy thép thuộc sở hữu nhà nước này có nhiều hạn chế và nhược điểm cản trở sự phát triển hơn nữa của ngành này. Đặc biệt, doanh nghiệp nhà nước rất khó có thể huy động vốn kịp thời, vì nó phụ thuộc nhiều vào tình hình kinh tế, chính trị lúc bấy giờ. Để theo kịp với sự tiến bộ nhanh chóng về công nghệ của các nước phương Tây, nhà máy thép này cần có một quá trình ra quyết định linh hoạt và huy động vốn kịp thời. So với các doanh nghiệp nhà nước, rõ ràng các công ty tư nhân linh hoạt hơn trong việc huy động vốn và quyết định đầu tư.

Gần đây chúng ta thấy các nhà khoa học và kinh doanh thường hay ủng hộ một nền kinh tế kế hoạch hoá hoặc một nền kinh tế được kiểm soát.

Đúng là, trong thế giới tư bản chủ nghĩa hiện đại, cơ chế thị trường hoạt động không được tốt như trước đây. Bởi vậy, tất nhiên phải chuyển từ nguyên tắc để mặc tư nhân kinh doanh sang nhà nước kiểm soát. Tuy nhiên, không biết nền kinh tế do nhà nước kiểm soát có hiệu quả hơn nền kinh tế tự do không? Nền kinh tế được kiểm soát sẽ tước đoạt mất tự do chính trị của nhân dân và tính sáng tạo của mỗi cá nhân. Và đây là nhược điểm lớn nhất của hệ thống này. Để khắc phục nhược điểm này, trong nền kinh tế kiểm soát, tôi tin rằng sự hợp nhất như dự kiến dưới hình thức Công ty Thép Nhật Bản có thể giúp đảm bảo tính sáng tạo cá nhân trong khuôn khổ một nền kinh tế do nhà nước kiểm soát”.

Ngay từ năm 1934, chính phủ Nhật Bản đã nhận thấy những mặt hạn chế của các doanh nghiệp nhà nước. Bởi vậy, năm 1934, Công ty Thép Nhật Bản đã được tư nhân hoá dù nhà nước vẫn nắm 50% cổ phần. Sau khi hợp nhất, Công ty Thép Nhật Bản đã thiết lập hệ thống quản lý độc lập và cơ sở tự thanh quyết toán, và các nhà quản lý cấp cao của Công ty buộc phải chú ý đến hiệu quả quản lý.

Hơn nữa, Công ty Thép Nhật Bản chịu sự lãnh đạo của cả các nhà quản lý tư nhân chuyên nghiệp lẫn các quan chức ở Bộ Công nghiệp và Thương mại. Nhờ hợp nhất vào năm 1934, Công ty Thép Nhật Bản không chỉ tiếp nhận phương tiện

sản xuất của tư nhân mà còn cả các nhà quản lý đầy năng lực từ các công ty được sáp nhập, ví dụ như Miki Takashi từ Công ty Thép Kamaishi của Tập đoàn Mitsui và Nagano Shigeo từ công ty Fuji Seikoshō. Những người này đã trở thành những Tổng giám đốc đầu tiên của hai công ty được tách ra như chúng ta sẽ thấy sau này. Hơn nữa, các nhà quản lý từ các công ty sáp nhập đã tham gia vào việc kinh doanh thép trong suốt những năm đầy sóng gió cuối thập kỷ 20 và đầu thập kỷ 30.

Thứ hai, chúng ta cần xem xét cơ cấu bên trong của độc quyền của một vài nhà sản xuất bởi vì không chỉ có sự gia tăng số lượng các công ty mà còn xảy ra nhiều biến đổi căn bản hơn. Sau khi giải thể, Công ty Thép Nhật Bản, sáu công ty lớn nhất, công ty Yawata, Fuji, NKK, Kawasaki, Sumitomo và Kobe bắt đầu cạnh tranh với nhau trong cả lĩnh vực sản xuất gang lẫn thép. Nghĩa là, các công ty Kawasaki, Sumitomo và Kobe tham gia sản xuất cả sắt lẫn thép. Nói cách khác, cả sáu công ty này đều là công ty “liên hợp”. “Liên hợp” có nghĩa là sản xuất cả gang và thép trong cùng một hệ thống liên hợp. Trước chiến tranh có sự phân biệt rõ ràng giữa các công ty sản xuất gang và thép trong ngành này. Trong khi các công ty sản xuất thép không liên hợp chỉ chiếm khoảng 50% sản lượng thép thô, thì các công ty thép liên hợp duy nhất là Công ty Thép Nhật Bản và Công ty NKK. Hơn nữa, trong khi thị trường thép có thể tự túc được với 7 triệu tấn, thì thị trường gang lại không ổn định và không thể tự túc được bằng 3,5 triệu tấn trong năm 1940. Cơ cấu nhu cầu trước chiến tranh đó cho thấy, các công ty không liên hợp phụ thuộc vào gang hay sắt vụn nhập khẩu để làm nguyên liệu sản xuất. Sự phát triển mất cân đối giữa các cơ sở sản xuất sắt thép và việc nhập khẩu quá nhiều gang và sắt vụn do đó là một vấn đề đau đầu nhất đối với cả nhà nước lẫn ngành này ngay từ trước chiến tranh.

Mặt khác, để sản xuất được thép có sức cạnh tranh, các nhà sản xuất thép cần sắt vụn và gang nhập khẩu với giá rẻ. Tuy nhiên, để có thể tự túc được, các nhà sản xuất gang phải cạnh tranh với số gang và sắt vụn nhập khẩu này và, do đó rất cần được nhà nước bảo hộ bằng thuế quan hay các khoản trợ cấp. Do vậy, quyền lợi của các nhà sản xuất gang và thép mâu thuẫn với nhau. Hơn nữa, khả năng linh hoạt về công nghệ của sản xuất thép làm cho sự xung đột này càng trở nên gay gắt hơn. Bằng cách sử dụng lò luyện đáy mở, các nhà sản xuất thép có thể chọn sắt vụn hay gang làm nguyên liệu tùy theo giá cả lúc đó. Lợi thế mặc cả này của các nhà sản xuất thép làm cho thị trường gang càng mất ổn định hơn.

Sau khi chiến tranh nổ ra ở Trung Quốc, để phát triển sản xuất thép, chính phủ Nhật đã duy trì hàng rào thuế quan thấp đối với gang và sắt vụn, và trợ giá cho các nhà sản xuất gang. Hơn nữa, chính phủ đã buộc Công ty Thép Nhật Bản phải cung cấp gang giá rẻ cho các nhà sản xuất thép không liên hợp. Bởi vậy, trong Đại chiến Thế giới thứ II, Công ty Thép Nhật Bản không ở vào thế cạnh tranh thật sự với các nhà sản xuất không liên hợp nữa bởi vì ngành gang thép đã trở thành ngành tĩnh do nhà nước kiểm soát.

Tuy nhiên, sau khi giải thể Công ty Thép Nhật Bản vào năm 1950, tình hình này đã thay đổi về căn bản. Các công ty thép Yawata và Fuji mới được thành lập đã trở thành các công ty tư nhân không bị kiểm soát, và thị trường gang thép do hai công ty liên hợp này và công ty NKK dẫn đầu, đã trở nên có tính cạnh tranh hơn. Hơn nữa, vào năm 1950 Công ty Thép Kawasaki tuyên bố tham gia vào việc sản xuất liên hợp và ngay sau đó, các công ty Sumitomo và Kobe cũng làm theo. Như vậy, ngành gang thép Nhật Bản bỗng trở thành độc quyền của một vài nhà sản xuất và xuất hiện tình trạng cạnh tranh gay gắt. Quyết định về việc thực hiện sản xuất liên hợp của Công ty Thép Kawasaki đóng vai trò hết sức quan trọng và có tính sáng tạo đối với việc hình thành các mô hình cạnh tranh cũng như một ngành công nghiệp có tính cạnh tranh. Có hai lý do chủ yếu giải thích tại sao Công ty Thép Kawasaki lại quyết định tham gia sản xuất gang. Một là việc giải thể Công ty Thép Nhật Bản và một nữa là sự lãnh đạo cứng rắn của ông Nishigama Yataro, Tổng giám đốc mới của công ty sau đợt thanh lọc kinh tế.

Trong Đại chiến thế giới thứ II, nhiệm vụ chính của công ty Thép Nhật Bản là cung cấp sắt tốt và rẻ hơn, và thép bán thành phẩm cho các nhà sản xuất không liên hợp dưới sự giám sát của chính phủ và Hiệp hội kiểm soát. Theo nghĩa này, trong chiến tranh, Công ty Thép Nhật Bản thực tế không cạnh tranh với các công ty tư nhân không liên hợp như Kawasaki, Sumitomo và Kobe. Đúng hơn, nó đã giữ vai trò một người cung cấp ổn định, Sau chiến tranh, SCAP quyết định giải thể Công ty Thép Nhật Bản để tạo ra môi trường cạnh tranh tự do lành mạnh cho ngành này. Việc giải thể này có nghĩa là các công ty Yawata và Fuji không chỉ là những đối thủ cạnh tranh đáng gờm của các nhà sản xuất không liên hợp mà còn là những người thương thuyết rất kiên trì và bướng bỉnh khi các nhà sản xuất không liên hợp muốn mua gang. Đã từng chịu cảnh thiếu gang trong chiến tranh nên Nishiyama Yataro, Tổng giám đốc Công ty Thép Kawasaki nhận thấy, việc

giải thể là một mối đe dọa to lớn và tham gia sản xuất gang là biện pháp để tự phòng thủ.

Năm 1950, ngay sau khi Nishiyama quyết định tách bộ phận thép của KHI thành công ty Thép Kawasaki độc lập, ông đã tuyên bố, công ty mới sẽ tham gia vào việc sản xuất liên hợp. Một khi Kawasaki quyết định như vậy, thì các nhà sản xuất không liên hợp khác như Sumitomo và Kobe, có hoàn cảnh giống như Kawasaki, buộc phải làm theo. Nhờ vậy, vào năm 1955 ngành gang thép Nhật Bản đột nhiên trở thành độc quyền của một vài nhà sản xuất hơn so với SCAP dự kiến. SCAP cho rằng chỉ cần giải thể Công ty Thép Nhật Bản và sau đó tiến hành sản xuất liên hợp ở ba công ty lớn là đủ để biến ngành thép Nhật Bản thành một ngành có sức cạnh tranh. Tuy nhiên, quyết định táo bạo của Nishiyama nằm ngoài dự định ban đầu của SCAP và tạo ra một ngành độc quyền của một vài nhà sản xuất với 6 công ty liên hợp lớn. Sự cạnh tranh gay gắt và thù địch sâu sắc giữa sáu công ty liên hợp lớn nhất đã chi phối toàn bộ ngành công nghiệp thép Nhật Bản suốt từ thập kỷ 50 đến thập kỷ 80.

Rõ ràng, việc giải thể Công ty Thép Nhật Bản là một trong những cải cách quan trọng nhất trong ngành thép. Tuy vậy, việc giải thể không tự tạo ra được một cơ cấu độc quyền của một vài nhà sản xuất với sáu công ty lớn có tác dụng làm cho ngành thép trở nên lớn mạnh hơn. Cơ cấu cạnh tranh này chỉ xuất hiện khi các nhà sản xuất thép không liên hợp do công ty Kawasaki dẫn đầu hưởng ứng mạnh mẽ việc giải thể này. Nếu không xem xét phản ứng mạnh mẽ của các công ty tư nhân khác thì rất có thể chúng ta sẽ đánh giá quá cao ảnh hưởng của việc giải thể Công ty thép Nhật Bản đối với toàn bộ ngành thép.

Khi xem xét nguyên nhân khiến Công ty Thép Kawasaki quyết định hành động như vậy, chúng ta không thể bỏ qua sự lãnh đạo tài giỏi của vị giám đốc điều hành trẻ tuổi mới được đề bạt Nishiyama Yataro. Cuộc “thanh lọc kinh tế”, một cuộc cải cách khác sau chiến tranh, đã đóng vai trò quan trọng trong việc đề bạt của ông. Trong phần sau, chúng ta sẽ xem xét cuộc thanh lọc này.

1.2 Cuộc thanh lọc kinh tế

Để khuyến khích một nền kinh tế dân chủ, SCAP đã giải thể các Zaibatsu và các doanh nghiệp lớn. Cùng với việc giải thể này, SCAP quyết định xóa bỏ các quan hệ nhân sự trong giới kinh doanh và sa thải những nhân viên không còn phù hợp. Trong khi giải tán 10 gia đình zaibatsu, SCAP đã buộc 56 thành viên của gia

đình này phải rời khỏi mọi chức vụ điều hành. Hơn nữa, SCAP mở rộng diện thanh lọc chính trị sang cả lĩnh vực kinh tế. Cuộc thanh lọc kinh tế vào tháng 1 năm 1947 bắt nguồn từ việc thanh lọc chính trị diễn ra vào năm trước đó. Trong cuộc thanh lọc kinh tế, khái niệm “công chức” được mở rộng để gồm cả những người nắm giữ các chức vụ quan trọng ở các công ty lớn thuộc khu vực tư nhân.

Bộ phận chủ yếu của thanh lọc kinh tế có liên quan tới những người nắm giữ các trọng trách trong 245 công ty lớn tính từ khi nổ ra chiến tranh ở Trung Quốc tới khi kết thúc Đại chiến Thế giới II. 245 công ty bắt buộc phải loại bỏ các quan chức chóp bu này được chọn ra theo tiêu chuẩn có sử dụng khái niệm “độc quyền rõ rệt” mặc dù không có định nghĩa cụ thể cho khái niệm này. Như Eleanor Hadly đã giải thích trong một công trình nghiên cứu chi tiết của bà, về mặt kỹ thuật, cuộc thanh lọc này là sự kéo dài thêm của đoạn kết trong chỉ thị ngày 4/1/1946, kêu gọi thanh trừng “những kẻ đi theo chủ nghĩa quân phiệt và dân tộc cực đoan”. Giống như trong thanh lọc chính trị, lúc đầu trong đợt thanh lọc kinh tế, giới “công chức” được chia thành 2 loại: “công chức chính” và “công chức thường”, và được xác định như sau:

- “Công chức chính”: Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc, chủ tịch và phó chủ tịch hội đồng quản trị, Giám đốc điều hành, giám đốc quản lý, người phụ trách sổ sách, cố vấn hoặc uỷ viên cao cấp, các cổ đông chính có từ 10% cổ phần trở lên hoặc trực tiếp hay gián tiếp có ảnh hưởng lớn đến việc điều hành công ty và mọi quan chức khác, bất kể tước vị kể cả các nhà quản lý chính hành, nằm trong lãnh thổ do Nhật chiếm đóng, hoặc ở các nước do phe Trục chiếm đóng, nếu như họ thực sự nắm quyền điều hành hay có ảnh hưởng lớn.

- “Công chức thường”: giám đốc, người giữ sổ sách, cố vấn, uỷ viên hội đồng, các trưởng phòng kinh doanh và kế toán, và mọi quan chức khác có quyền lực tương đương.

Những “công chức chính” đương nhiên bị sa thải còn các “công chức thường” có thể bị sa thải “nếu có bằng chứng”. Có 639 uỷ viên quản trị bị sa thải, 896 người từ chức hoặc xin về hưu sớm do tiên liệu trước việc sa thải, tổng cộng lên tới 1535 người. Nếu tính cả số người bị sa thải trong đợt thanh lọc chính trị thì con số này lên tới 2210 người thuộc 632 công ty. Mặc dù lúc đó tạp chí News Week đưa tin có khoảng 25000-30000 thương gia, nhà tài chính, nhà công nghiệp ở Nhật Bản sẽ bị sa thải, nhưng trên thực tế, nhiều nhất cũng chỉ có 2000 người

bị sa thải. Tuy nhiên, cuộc thanh lọc này đã gây ra một cuộc tranh cãi trong cả giới cầm quyền Nhật Bản lẫn quân chiếm đóng. Một số ý kiến cho rằng chỉ thanh lọc 220.000 người (180.000 cựu sĩ quan, 1500 uỷ viên quản trị công ty và một số khác) là chưa đủ, còn những người khác lại cho rằng chỉ cần như vậy thôi cũng đã đủ gây nguy hại cho nhiệm vụ tái thiết cấp bách vì phần lớn số này là các nhà lãnh đạo tài giỏi nhất ở Nhật Bản... Trên thực tế, nếu so với 100.000 đảng viên Quốc xã ở Đức bị bỏ tù và hơn 1 triệu người bị quân chiếm đóng tịch thu tài sản, thì trường hợp của Nhật Bản cũng bình thường. Tuy nhiên, với mỗi doanh nghiệp lớn thuộc cả khu vực nhà nước lẫn tư nhân có tới bốn hoặc năm nhà lãnh đạo cao nhất bị thanh lọc trong vòng có 1 hoặc 2 năm thì chúng ta không thể coi thường ảnh hưởng của nó được. Dù sao vẫn chưa rõ cuộc thanh lọc này đã tác động tới nền kinh tế Nhật Bản như thế nào. Theo đánh giá của Hadley thì “trung bình mỗi công ty có gần 4 quan chức bị thanh lọc”. Do đó chắc chắn bà đã rất chùng mụt khi đánh giá ảnh hưởng của cuộc thanh lọc kinh tế này.

“Có thể sẽ có được những thay đổi tới mức nào khi có tới 4 quan chức bị sa thải khỏi các hội đồng chỉ gồm 12, 16, 20 người hoặc hơn? Rõ ràng, đó không phải là số lượng “tổng thể”, đặc biệt khi việc sa thải chủ yếu được thực hiện bằng việc đề bạt. Phải chăng, việc sa thải vài quan chức chủ chốt là nhằm tạo ra những hội đồng độc lập hơn ở các công ty trước đây thường bị chỉ đạo cặn kẽ về việc phải hành động như thế nào. Hy vọng rằng việc sa thải một vài quan chức chủ chốt sẽ giúp các thành viên còn lại trong hội đồng hoạt động độc lập hơn.

Ngược lại nhiều nghiên cứu lịch sử về phát triển quản lý ở Nhật Bản lại đánh giá rất tích cực đối với việc thanh lọc kinh tế này. Ví dụ, Nodo Kazuo cho rằng “cuộc thanh lọc này đã mở ra nhiều cơ hội mới cho thế hệ các nhà quản lý công ty trẻ tuổi” và cho thấy “tuổi trung bình của các tổng giám đốc khi Nhật Bản đầu hàng là 60,2, và của những tổng giám đốc mới được bổ nhiệm đầu năm 1952 là 51,8, nghĩa là chỉ bằng mức năm 1948”. Michael Yoshino viết “Thoát khỏi sự kiểm soát của các công ty cổ phần và khỏi các qui định khắt khe của nhà nước từng bóp nghẹt nền công nghiệp Nhật Bản trong gần 1 thập kỷ rưỡi qua, những sức mạnh tiềm ẩn bị đè nén lâu ngày của thế hệ trẻ đã tìm được hướng đi mới”. Ông cũng chỉ ra rằng giới quản lý cao cấp Nhật Bản sau chiến tranh có trình độ học vấn rất cao. Căn cứ vào số liệu của Aonuma Yoshimatsu, Yoshino chỉ ra rằng gần 90% trong số 1500 uỷ viên quản trị được nghiên cứu đã tốt nghiệp các học viên cao cấp, kể cả các trường đại học quốc lập hay tư thục và học viện kỹ thuật

cao đẳng. Tuy nhiên, những nghiên cứu này chưa chỉ ra được những uỷ viên quản trị trẻ tuổi này đã tìm ra hướng đi cho mình như thế nào, và tuổi trẻ và trình độ học vấn cao có liên quan đến phát triển quản lý của Nhật Bản như thế nào. Về vấn đề này Wakimura Yoshitaro cho rằng các uỷ viên quản trị trẻ tuổi này là thế hệ đầu tiên được đào tạo chính qui về kinh tế và quản lý vào những năm 20, khi các trường đại học quốc lập Nhật Bản bắt đầu mở các khoa kinh tế và quản lý. Mặc dù Wakimura không nêu các dẫn chứng cụ thể, nhưng quan điểm này của ông đáng được nghiên cứu thêm.

Bây giờ chúng ta sẽ tập trung nghiên cứu về việc thanh lọc kinh tế và hậu quả của nó.

Trong ngành công nghiệp thép, tất cả các chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc và các giám đốc điều hành trong chiến tranh đều bị sa thải hoặc buộc về hưu do thanh lọc kinh tế. Biểu đồ 1 so sánh các tổng giám đốc của 6 công ty thép lớn nhất vào các năm 1943, 1945, 1948 và 1955. Sau đây là 4 đặc điểm chính của các tổng giám đốc sau chiến tranh. Thứ nhất các tổng giám đốc mới này đều là các nhà quản lý chuyên nghiệp, làm công ăn lương và đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm công tác tại các công ty của mình. Đây chính là điểm khác hẳn so với thời kỳ trước chiến tranh. Toyoda Teijiro, tổng giám đốc trước chiến tranh của Công ty Thép Nhật Bản là một chính khách quân sự hoạt động trong hải quân hơn là một uỷ viên quản trị của ngành thép. Ông từng là Thứ trưởng và Đô đốc Hải quân. Năm 1941, dưới nội các Konohe thứ ba, ông là Bộ trưởng Ngoại giao. Trong chiến tranh, ông trở thành tổng giám đốc Công ty Thép Nhật Bản. Tháng 4 năm 1945, ông xin từ chức vì được đề bạt làm Bộ trưởng Quân khí. Sau khi Toyota từ chức, Watanabe Gisuke đã thay ông làm tổng giám đốc, Watanabe là một quan chức giàu kinh nghiệm và chuyên phụ trách về ngành thép ở Bộ Thương mại và Công nghiệp. Năm 1934 ông vào làm ở Công ty Thép Nhật Bản là giám đốc phụ trách chung của nhà máy thép Yamata và đảm nhiệm nhiều chức vụ quan trọng trong công ty này. Năm 1943 ông được bầu làm Chủ tịch Hiệp hội Kiểm soát Gang thép (Tekko Toseihai) và trở thành Tổng giám đốc vào năm 1945.

Asano Ryozo, Tổng giám đốc công ty NKK là thành viên trong gia đình Zaibatsu Asano. Ông là con trai thứ của Asano Soichiro, người sáng lập ra Zaibatsu Asano chuyên kinh doanh xi măng. Soichiro là bố vợ Shiraiishi Motojiro, một trong những người sáng lập ra NKK. Do vậy, Ryozo nắm quyền sở hữu chính công ty này. Ông đã tốt nghiệp trường Đại học Harvard và trở thành người điều

hành Asano Yaibatsu. Tiên liệu trước việc thanh lọc, Ryozo đã từ chức vào tháng 4/1946, Giám đốc quản lý Watanabe Masato đã lên thay Asano nhưng cũng bị SCAP thanh lọc vào năm 1947.

Itani Shosuke của Tổ hợp Công nghiệp Nặng Kawasaki đã tốt nghiệp trường Cao đẳng Thương mại Shimonoseki, và nghiên cứu kinh doanh và tiếng Anh ở Thượng Hải. Năm 1904, ông bắt đầu làm việc tại Bộ phận hàng hải thuộc Công ty Yokohama Sekitan Shokai, tiền thân của công ty Hàng hải Yamashita, một trong năm công ty hàng hải lớn nhất Nhật Bản trước chiến tranh. Năm 1918, khi Yokohama Sekitan Shokai đổi tên thành Công ty Hàng hải Yamashita, ông đã được đề bạt làm giám đốc quản lý. Năm 1923, ông được đề bạt làm Tổng giám đốc của Hokkaido Kogyo, một chi nhánh của Yamashita. Năm 1933, ông giúp khôi phục lại Tổ hợp Công nghiệp nặng Kawasaki và trở thành Tổng giám đốc Tổ hợp này vào năm 1935. Itani là một thương gia tự lập rất nổi tiếng ở Nhật Bản trước chiến tranh.

Kasuga Hiromu tốt nghiệp khoa Luật trường Đại học Tổng hợp Tô-ki-ô năm 1911 và bắt đầu làm việc tại văn phòng Sumitomo Zaibatsu. Ông được bầu làm giám đốc điều hành chung ở công ty Đồng Sumitomo, tiền thân của Tổ hợp Kim loại Sumitomo. Ông và Asada Chohei là các chuyên gia đặc biệt làm công ăn lương trong ngành thép trước chiến tranh. Tamiya Kaemon của Công ty Thép Kobe cũng là một người tự lập. Mặc dù mới học xong tiểu học, nhưng năm 1905, ông đã được đề bạt làm giám đốc điều hành chung của Công ty Thép Kobe, một bộ phận của Suzuki Zaibatsu. Ông tự nghiên cứu cách kinh doanh thép và cùng với Asada Chohei, một kỹ sư dưới quyền, ông đã áp dụng một vài cải tiến mới du nhập từ nước ngoài cho ngành này. Tiên liệu trước việc thanh lọc, tháng 9/1945, Tamiya đã nhường chức Tổng giám đốc cho Asada. Asada Chohei là một nhà quản lý chuyên nghiệp và có kiến thức vững chắc về công nghệ. Ông đã tốt nghiệp khoa Khai khoáng và Luyện kim trường Đại học Tổng hợp Tô-ki-ô năm 1911 và trở thành kỹ sư thép ở Công ty Thép Kobe. Ông và Tamiya chịu trách nhiệm đổi mới công nghệ ở công ty này. Năm 1945, ông nhận chức Tổng giám đốc nhưng hai năm sau, năm 1947 đã bị thanh lọc, và chỉ được khôi phục chức vào năm 1952, sau khi lệnh thanh lọc được huỷ bỏ.

Khác với các tổng giám đốc trước chiến tranh này, tất cả các tổng giám đốc sau chiến tranh đều là các chuyên gia làm công ăn lương. Miki Takashi, Tổng giám đốc đầu tiên sau chiến tranh của Công ty Thép Nhật Bản đã bắt đầu sự nghiệp

kinh doanh ở Công ty Khai khoáng Kamaishi thuộc Tập đoàn Mitsui vào năm 1918 và năm 1934 bắt đầu làm việc tại Công ty Thép Nhật Bản sau khi Công ty này hợp nhất với Công ty Kamaishi. Năm 1939, ông trở thành giám đốc điều hành chung ở Nhà máy Seitsu, một nhà máy mới được xây dựng ở Triều Tiên thuộc địa, và một năm sau đã được bầu làm Tổng giám đốc. Tháng 12/1945, tiên liệu trước việc thanh trừng của SCAP, 11 trong số 20 uỷ viên quản trị của Công ty Thép Nhật Bản đã xin từ chức. Miki, một uỷ viên mới và còn trẻ tuổi đã ở lại Hội đồng và trở thành giám đốc điều hành chung của Nhà máy Yawata. Tháng 3/1946, Tổng giám đốc Watanabe và phó Tổng giám đốc Kojima Arakaza bị SCAP thanh lọc. Miki, người lãnh đạo thứ tư trong Hội đồng, đã được bầu làm Tổng giám đốc. Mặc dù ông đã từng lãnh đạo Nhà máy Yawata, nhưng do mới vào nghề và do tầm quan trọng của chức vụ này nên cả giới kinh doanh Nhật Bản đã phải kinh ngạc. Báo chí Nhật Bản đã ví Miki như một ngôi sao chổi bỗng dưng rực cháy và xem ông như là biểu tượng mới của giới lãnh đạo sau chiến tranh.

Nagano Shigeo của Công ty Thép Fuji cũng bắt đầu làm việc tại Công ty Thép Nhật Bản sau khi đã làm việc cho Công ty Fuji Seikoshō, một công ty thép nhỏ không liên hợp sau khi sát nhập hai công ty vào năm 1934. Sau khi tốt nghiệp trường Đại học Tổng hợp Tô-ki-ô năm 1924, ông làm việc ở Asano Bussan, một công ty thương mại tổng hợp của Asano Zaibatsu. Năm 1925 ông được cử đến giúp khôi phục lại công ty Fuji Seikoshō sắp phá sản. Sau mười năm vất vả, ông đã vực được công ty lên đứng vào những năm đầy sóng gió đầu thập kỷ 30. Năm 1934, công ty này sáp nhập với Công ty Thép Nhật Bản và ông trở thành trưởng phòng kinh doanh, chịu trách nhiệm về các vấn đề kinh doanh ở Công ty Thép Nhật Bản và là trưởng phòng trẻ nhất vào năm 1940. Trong chiến tranh, ông được bầu làm giám đốc Hiệp hội Kiểm soát của ngành này. Tháng 5/1946, Nagano được đề bạt làm giám đốc điều hành, nắm vị trí quan trọng thứ hai, sau Tổng giám đốc Miki ở Công ty Thép Nhật Bản. Nagano không phải là một gương mặt mới trong ngành nhưng hiếm khi ông xuất hiện trên chính trường giành chức tổng giám đốc. Miki và Nagano trở thành tổng giám đốc chỉ vì cấp trên của họ đã bị sa thải hết trong đợt thanh lọc kinh tế.

Tình hình ở NKK cũng diễn ra tương tự. Năm 1947, khi SCAP thanh lọc Watanabe, người kế nhiệm Asano Kyoza và tất cả các giám đốc lâu năm khác thì Kawada Shige, vị giám đốc trẻ tuổi nhất bỗng nhiên được bầu làm tổng giám đốc. Sau hai năm làm việc cho Công ty Bảo hiểm Sinh mạng Taiyo, năm 1918 Kawada

bắt đầu làm việc tại NKK. Ở NKK ông phụ trách các vấn đề chung và năm 1942, ông được bầu làm giám đốc kiêm trưởng phòng các vấn đề chung. Ông nhớ lại việc bổ sung được bầu làm tổng giám đốc như sau.

“Sau cuộc thanh lọc kinh tế, tôi được bầu làm tổng giám đốc NKK. Tuy nhiên, vấn đề là tại cuộc họp cổ đông không có ai giới thiệu tôi làm tân Tổng giám đốc, bởi vì tất cả các giám đốc khác đều đã bị thanh lọc. Chẳng còn cách nào khác là tôi phải tự giới thiệu mình”.

Các tổng giám đốc khác, Nishiyama Yataro của Kawasaki, Hirota Hisakazu của Sumitomo và Machinago Saburo của Kobe đều là các kỹ sư thực hành. Tất cả, trừ Nishiyama, đều trở thành tổng giám đốc chỉ sau cuộc thanh lọc. Thật thú vị khi biết rằng tất cả ba công ty không liên hợp sau này dám thách thức ba công ty liên hợp lớn -Yawata, Fuji và NKK đều do các kỹ sư giàu kinh nghiệm lãnh đạo.

Đặc điểm thứ hai của các tổng giám đốc sau chiến tranh là họ đều có trình độ học vấn rất cao. Miki và Nagano tốt nghiệp Đại học Tổng hợp Tô-ki-ô vào năm 1917 và 1924. Miki học chuyên ngành luật pháp Đức còn Nagano học chuyên ngành luật. Kawado của NKK cũng học ở trường Đại học Tổng hợp Tô-ki-ô và đã hoàn thành xuất sắc chuyên đề luật. Nishiyama tốt nghiệp khoa luyện kim trường Đại học Tổng hợp Tô-ki-ô năm 1919, và năm 1938 ông đã được trao tặng phần thưởng cao quý nhất cho kỹ sư ngành thép. Hirota Hisakazu tốt nghiệp khoa kỹ thuật trường Đại học Tổng hợp Kyoto năm 1923 và Michinaga Saburo học khoa chế tạo máy trường Đại học Kỹ nghệ Osaka năm 1913.

Đặc điểm thứ ba là tính trung bình so với các tổng giám đốc trước chiến tranh thì họ trẻ hơn 5 tuổi. Độ tuổi trung bình của các tổng giám đốc năm 1943 là 61,2 nhưng đến năm 1950 chỉ là 56,7.

Đặc điểm thứ tư là chỉ có hai tổng giám đốc, Watanabe Gisuke của Công ty Thép Nhật Bản và Asado Chohei của Công ty Thép Kobe là trở lại chức vụ vào năm 1952, sau khi lệnh thanh lọc được huỷ bỏ. Watanabe trở lại chỉ vì Miki đột ngột qua đời trong tai nạn máy bay năm 1952. Còn Asada từng làm kỹ sư trưởng trong 1 thời gian dài ở Công ty Thép Kobe và được cả công ty lẫn toàn ngành coi là người kế nhiệm xứng đáng sự nghiệp của Tamiya Kaemon. Do vậy, việc ông trở lại chức vụ cũ là điều đương nhiên.

Trước hết, tất cả các tổng giám đốc sau chiến tranh đều là các nhà quản lý chuyên trách làm công ăn lương và có trình độ học vấn cao. Nhờ có sự phân định rõ ràng giữa quyền sở hữu và quyền quản lý nên không ai trong số họ được sở hữu công ty của mình. Ở đây chúng ta cần nghiên cứu xem những nhà quản lý chuyên nghiệp trẻ và mới này đã thay đổi ngành này như thế nào, và trình độ học vấn và kinh nghiệm công tác đã ảnh hưởng như thế nào tới các quyết định của họ.

Như đã nêu ở trên việc liên hợp sản xuất của Kawasaki là quyết định quan trọng nhất của ngành thép sau chiến tranh. Quyết định xây dựng nhà máy Chi-ba của Tổng giám đốc Nishiyama là một trong những quyết định táo bạo nhất trong lịch sử kinh doanh. Chúng ta hãy nghiên cứu thêm về trường hợp có Nishiyama Yataro và Công ty Thép Kawasaki.

Nishiyama là kỹ sư thép thuộc bộ phận thép của Tổ hợp Công nghiệp nặng Kawasaki (KHI). Trước chiến tranh, dịch vụ kinh doanh chính của KHI là đóng tàu biển và bộ phận thép được coi là một cách hướng tới sự liên hợp ngược. Sau chiến tranh, tổng giám đốc Itani Shosuke và các giám đốc cao cấp khác của KHI bị SCAP thanh lọc. Mặc dù Nishiyama được đề bạt vào chức giám đốc điều hành năm 1941, nhưng ông không bị thanh lọc vì SCAP coi ông chỉ là một kỹ sư. Trong bối cảnh rối ren ở Nhật Bản sau chiến tranh, KHI đã thực hiện một hệ thống quản lý nhất trí gồm 5 giám đốc, không có Chủ tịch Hội đồng Quản trị hay Tổng giám đốc, và Nishiyama chỉ là một trong 5 vị giám đốc. Nhờ vậy nên cuộc thanh lọc kinh tế đã đưa ông lên chức vụ cao nhất trong công ty. Hơn nữa, cuộc thanh lọc còn giúp ông tiến một bước chưa từng có. Năm 1949 ông kiên quyết đòi tách bộ phận thép ra khỏi KHI. Khác với Công ty Thép Nhật Bản, lệnh chia tách KHI đã bị huỷ bỏ vào năm 1945 và công ty không bị buộc phải tách bộ phận thép của mình ra nữa. Tuy nhiên, Nishiyama muốn biến bộ phận thép thành một tổng công ty độc lập. Trong khi các nhà quản lý thông thường của bộ phận thép đều nản chí và muốn giảm qui mô các hoạt động của công ty trong những năm đầy sóng gió sau chiến tranh này, thì Nishiyama lại nhìn thấy một cơ hội kinh doanh tuyệt vời đang mở ra trước mắt. Ngay sau chiến tranh, ông đã phát biểu với công nhân viên của mình như sau:

“Ngành công nghiệp gang thép Nhật Bản cần phải cắt giảm chi tiêu và tăng khả năng cạnh tranh quốc tế bằng cách chuyển từ phương thức sản xuất chia nhỏ của Châu u sang phương thức sản xuất kiểu Mỹ. Chúng ta cần xây dựng một nhà máy liên hợp với lò luyện hơi”.

Ngay trong bối cảnh đầy tuyệt vọng đó, Nishiyama đã nhận thấy kỹ nguyên sản xuất đại chúng đang đến gần. Ngay sau khi cải tổ bộ phận thép thành công ty thép Kawasaki (Kawasaki Seitetsu) năm 1950 ông quyết định tiến hành sản xuất liên hợp. Nishiyama tự hào tuyên bố rằng Công ty Thép Kawasaki mới ra đời sẽ có một nhà máy thép liên hợp với sản lượng 350.000 tấn gang và 500.000 tấn thép thô một năm. Dự trù ngân sách xây dựng là 16,3 tỷ yên mặc dù Kawasaki chỉ đóng góp có 0,5 tỷ. Theo chính phủ, ngành thép cũng như Ngân hàng Nhật Bản, quyết định của Nishiyama dường như rất điên rồ vì hai lý do sau. Thứ nhất, vì tổng sản lượng thép thô năm 1950 chỉ đạt 2.500.000 tấn, nên công suất dự tính 500.000 tấn/năm của Kawasaki có vẻ quá cao. Thứ hai, chỉ có 12 lò trong số 37 lò hơi hiện có đang được sử dụng, vì vậy hai lò hơi mới của Kawasaki bị coi là khoản đầu tư không cần thiết và sẽ gây ra dư thừa cung. Tuy nhiên, Nishiyama vẫn kiên quyết thực hiện kế hoạch của mình và khuyến khích không chỉ tạo ra một ngành thép Nhật Bản có sức cạnh tranh mà còn cả một mô hình tăng trưởng do đầu tư thúc đẩy.

Điều gì đã khiến Nishiyama thực hiện chương trình táo bạo này? Rõ ràng đó là nhờ cuộc thanh lọc kinh tế. Là một trong những kỹ sư thép giỏi nhất lúc bấy giờ và nhờ tri thức cũng như kinh nghiệm được tích lũy thông qua thực tiễn công tác, nên ông hiểu rõ tầm quan trọng của việc sản xuất liên hợp. Ở Tổ hợp Công nghiệp nặng Kawasaki với kinh doanh chính là đóng tàu và một hệ thống cấp bậc cứng nhắc trong ban lãnh đạo, nên lâu nay ông không thể đầu tư lớn và táo bạo như vậy được. Nhờ cơ hội này, ông đã được giải phóng khỏi hệ thống cấp bậc quản lý cũ thông thường và đã có quyền thực hiện các ý tưởng riêng của mình. Do đó, thanh lọc kinh tế và việc đề bạt Nishiyama sau đó đã tạo điều kiện biến ý tưởng táo bạo này thành hiện thực.

Một ảnh hưởng nữa của thanh lọc kinh tế là các kỹ sư thép giàu kinh nghiệm cũng được bầu làm tổng giám đốc của các công ty Sumitomo và Kobe. Điều rất quan trọng là các kỹ sư hành động vì họ hiểu được Nishiyama đang theo đuổi điều gì. Bởi vậy, Sumitomo và Kobe cũng làm theo. Asada Chohei, tổng giám đốc Công ty Thép Kobe, sau đó đã hồi tưởng lại. "Nishiyama đã làm nên lịch sử trong ngành thép Nhật Bản khi ông quyết định thực hiện hệ thống sản xuất liên hợp. Vì Kawasaki đã thực hiện, nên Sumitomo và Kobe cũng buộc phải làm theo, do tất cả đều có chung một hoàn cảnh".

Họ hiểu rõ tại sao Nishiyama lại quyết định thực hiện hệ thống sản xuất liên hợp và quyết định của ông quan trọng như thế nào. Năm 1953, Sumitomo và Kobe sát nhập với hai công ty liên hợp nhỏ là Kokura và Amgasaki, và đây là bước đầu của họ tiến tới sản xuất liên hợp vào các năm 1953 và 1954. Vào những năm cuối thập kỷ 50, cả hai công ty này đều xây dựng ở vùng duyên hải các nhà máy thép hiện đại như nhà máy Chiba của Kawasaki.

Như vậy, nhờ các nhà lãnh đạo mới được bổ nhiệm, nên sự cạnh tranh độc quyền của một vài nhà sản xuất đã được hình thành.

Mặc dù, như Hadley đã chỉ ra, trung bình mỗi công ty có khoảng 4 hoặc 5 nhà lãnh đạo bị thanh lọc, nhưng ảnh hưởng của cuộc thanh lọc kinh tế đến thế giới kinh doanh còn nghiêm trọng hơn nhiều so với những gì con số này cho thấy. Trước hết, hẳn là các công ty đã hết sức rối loạn vì bỗng dưng mất bốn hoặc năm nhà lãnh đạo cao nhất. Ở ngành thép, việc giải thể Công ty Thép Nhật Bản, công ty đầu đàn, và việc thanh lọc liên tiếp các nhà lãnh đạo cao nhất của các công ty đã gây ra khủng hoảng cho ngành này. Tuy nhiên, chính cuộc khủng hoảng này đã đem lại một cơ hội quý giá cho các nhà lãnh đạo mới được bổ nhiệm, đặc biệt là Nishiyama Yataro. Nhờ có kinh nghiệm công tác, họ đã tìm được những cơ hội mới và có những quyết định rất sáng suốt và táo bạo mà các nhà lãnh đạo trước chiến tranh không dám nghĩ tới. Do vậy, các nhà lãnh đạo mới, tuy trẻ tuổi nhưng giàu kinh nghiệm, đã làm thay đổi cơ cấu thị trường của ngành này. Không có cuộc thanh lọc thì ngành này không thể có sự chuyển biến năng động như vậy, và năng lực cạnh tranh tiềm tàng của lớp người lãnh đạo trẻ sẽ không bao giờ được giải phóng.

Ghi chú

* Tác giả muốn cảm ơn Chen Chien Heng và David Gross vì những bình luận và nghiên cứu hữu ích của họ.

1. Về vấn đề giải tán Zaibatsu, xem Hadhy (1970).
2. Uekusa Masu cũng chỉ ra tầm quan trọng của việc giải thể và nhu cầu phải nghiên cứu chi tiết: Uekusa (1979).
3. Trong nhà máy Yawata, Imaizumi Kaichiro, kỹ sư trưởng của bộ phận luyện thép phê phán tính kém hiệu quả của các nhà máy thép thuộc sở hữu nhà nước, trong khi một vài nhà kinh tế và người quản lý tự nhiên lại nghi ngờ hệ thống do nhà nước sở hữu. Về việc thành lập công ty thép Nhật Bản, xem Yonkura (1990), chương 5.
4. “Hồ sơ quốc hội thứ 64” trong “Những tư liệu nội bộ về việc thành lập công ty thép Nhật Bản, tập 1 1936) trg 21.

5. Nakai Reisaki, Tổng giám đốc đầu tiên của công ty thép Nhật Bản nhớ lại công ty này đã thay đổi căn bản như thế nào sau khi tư hữu hoá và ông đã phải điều hành nó như thế nào cho có hiệu quả. Xem Nakai 1956.

6. Xem Yonekura (1990) các chương 5-8.

7. Quyết định của Kawasaki đầy tính đổi mới ở ba điểm sau: (i) nó là người đầu tiên mở đường cho sản xuất liên hợp trong số các nhà sản xuất không liên hợp và tạo cơ sở cho cơ cấu độc quyền cạnh tranh của một vài nhà sản xuất sau chiến tranh; (ii) nó đã xây dựng một nhà máy thép bên bờ biển và nhà máy này đã trở thành mô hình toàn thế giới về nhà máy thép hiện đại sản xuất theo quy mô lớn; (iii) nó tạo ra mô hình vay quá mức, sẽ đặc trưng cho hệ thống tài chính doanh nghiệp Nhật Bản trong kỷ nguyên tăng trưởng nhanh. Xem Yonekura (1991) trg 211 - 17.

8. Hadley (1970) trg 84-8.

9. Hadley (1970) trg 89-90.

10. Noda (1966) trg 233-4.

11. “Đằng sau cuộc thanh trừng Nhật Bản - Những địch thủ quân sự của Mỹ” tạp chí Newsweek, 27 tháng Giêng năm 1947.

12. Hadley (1970) trg 95.

13. Hadley (1970) trg 92.

14. Noda (1966) trg 235.

15. Yoshino (1968) trg 87.

16. Yoshino (1968) trg 90.

17. Wakimura (1983).

18. Về Toyoda và Watanabe, xem Nohon Seitetsu Kabushiki Kaisha-shi Henshu Inkai (chủ biên) (1972).

19. Xem Nihon Kokan Kabushiki Kaisha Rokujunenshi Hensan hinkai (chủ biên) (1972).

20. Về Itani, xem Kyuju- nen Shoshi Henshu linkai (chủ biên) (1986).

21. Sumitomo Kinzoku Kogyo (chủ biên) (1974).

22. Về Tamiya và Asada, xem Shinhō Goju - nenshi Hensan linkai (chủ biên) (1954)

23. Tekko shinbun - sha (chủ biên) (1973),

24. Nagano (1980). 25 Kawada (1980) trg 471

abo 25. Kawada (1980) trg 471. 26. Nhà xuất bản Tekko (chủ biên) (1971) trg 298.

27. Yonekura (1991) trg 214-17. 28. Nhà xuất bản Tekko (chủ biên) (1971) trg 150-62.

Nishiyama đã giành được giải thưởng Hattori, một giải có uy tín vào năm 1918 và nổi tiếng là “ông vua lò luyện mỏ” trong ngành thép.

29. Nhà xuất bản Tekko (1971) trg 397.

30. Xem các tạp chí của OE CD về chính sách nhân lực xã hội (1972); Abegglen (1984) trg 88-9; và Kenney và Floria, (1988).

31. Phỏng vấn ở văn phòng GM, 30 tháng bảy 1986.

32. Xem Gordon (1985).

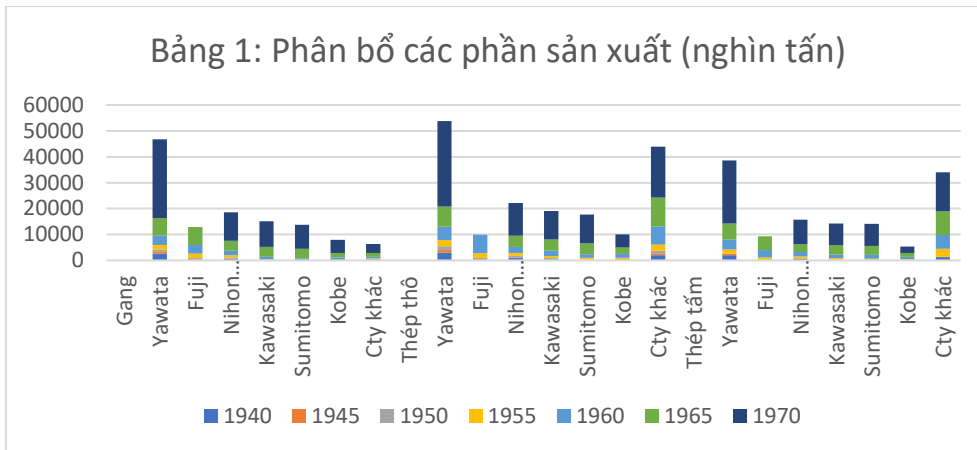
33. Tsuda (1983). de 34. Moore (1983) trg 62-7. 35. Moore (1983) trg 13.
36. Urabe và Omura (1983) trg 63-4.
37. Xem Moore (1983) Chương 2, 3 và 4.
38. Xem Moore (1983) trg 48 - 56 và Gordon (1985) trg 332.
39. Takashina (1985) trg 16-17. 40. Urabe và Omura (1983) trg 69-73. 41. Gordon (1985) trg 345. 42. Gordon (1986) trg 362-3.
43. Gordon (1985) trg 390.
45. Okouchi (chủ biên) (1956) trg 92.
45. Về những cuộc đổi mới ở nhà máy Nhật Bản, xem Nonaka và Yonekura (1983) và Yonekura (1987)
46. Các sự kiện lịch sử dựa theo Kawasaki Seitetsu Kabushi Kaisha Shashi Henshu Inkai (chủ biên) (1976) trg 507-17 và Daiyamondo - sha (chủ biên)(1964) trg 21-5.
47. Nhà xuất bản Tekko (chủ biên) (1973) trg 351-2.
48. Daiyamondo - sha (chủ biên) (1964) trg 25..
49. Các nhà quản lý mới được đề bạt sau cuộc thanh lọc đã có được sự tự tin nhờ kinh nghiệm trong những cuộc xung đột đầu tiên với công đoàn và đã vượt qua những thử thách này. Miyajima (1991) đã đưa ra một vài ví dụ.
50. Kawasaki Seitetsu Kabushiki Kaishi Shashi Hensai Inkai (chủ biên) (1976) trg 517 - 18.
- Mặc dù theo thông lệ Nhật Bản, họ đứng trước tên, nhưng trong cuốn sách này tên và họ được xếp theo thứ tự như ở Anh ngoại trừ các chú thích và nội dung ở chương này.

TTBD ĐBDC

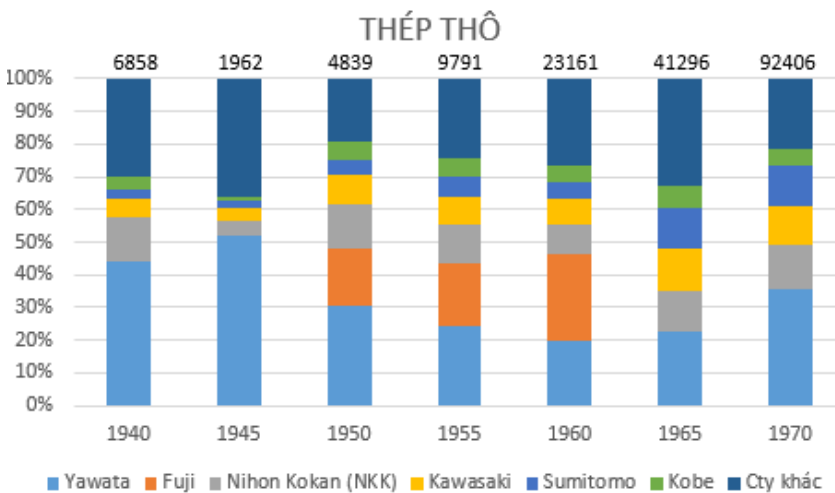
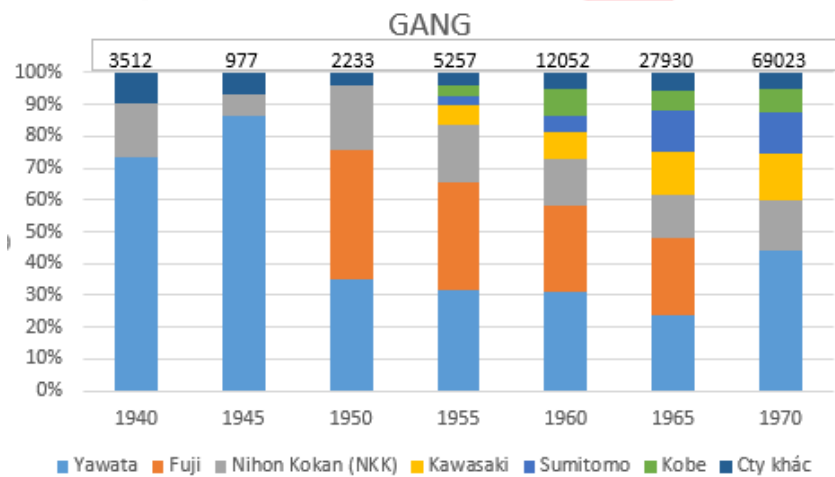


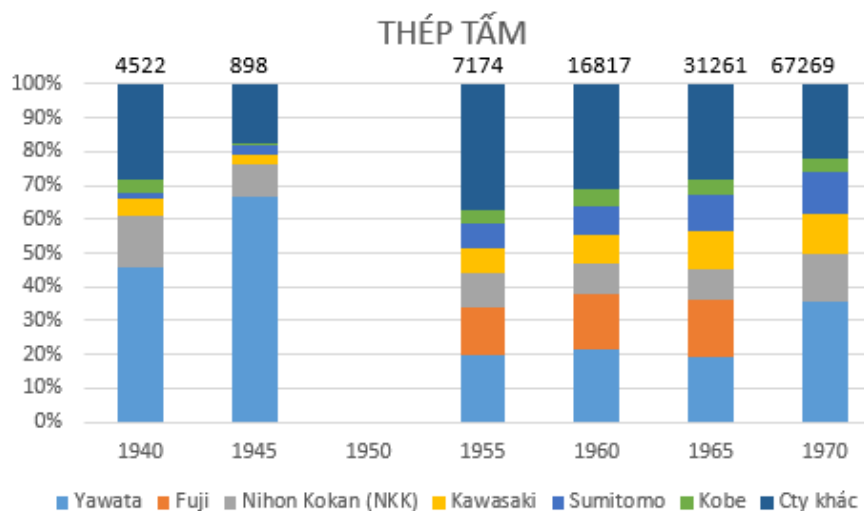
Phụ lục:

Biểu đồ 1: Phân bố các phần sản xuất (nghìn tấn)



Biểu đồ 2: Phân bố các nhà sản xuất





Bảng 1: Các tổng giám đốc của ngành công thương thép Nhật Bản vào những năm 40

Công ty		1943	1945	1948	Công ty	1950	
Công ty thép Nhật Bản	Tên	Toyota Tejiro	Watanabe Gisuke (bị thanh lọc)	Miki Takasashe	Công ty thép Yawata	Miki Takashi	
	Tuổi	59	58	58		58	
	Trường	Học viện Hải quân	Trường đại học Tổng hợp Tokyo (khoa luật)	Trường đại học Tổng hợp Tokyo (luật học)		Trường đại học Tổng hợp Tokyo (luật)	
Công ty Nippon Kokan (NKK)	Tên	Asano Ryozo	Asano Ryozo (bị thanh lọc)	Kawada Shige	Công ty thép Fuji	Nagano Shigeo	
	Tuổi	55	57	62		51	
	Trường	Đại học Ha-vót (khoa kinh tế)	Đại học Ha-vót (khoa kinh tế)	Đại học Tổng hợp Tokyo (khoa luật)		Trường đại học luật Tokyo	
Tổ hợp công nghiệp nặng Kawasaki	Tên	Itani Shosuke	Không có tổng giám đốc chỉ có 5 giám đốc	Không có tổng giám đốc chỉ có 5 giám đốc	KK	Kawade Shige 64 Đại học Tổng hợp Tokyo (khoa luật)	
	Tuổi	84				Tổ hợp công nghiệp nặng Kawasaki	Tezuka Toshio 62 Đại học Tổng hợp Tokyo (khoa luật)
	Trường	Trung học thương mại - Shimonoseki				Công ty thép Kawasaki	Nishiyama Yataro 58

						Đại học Tổng hợp Tokyo (khoa khai khoáng và luyện kim)
Tổ hợp kim loại Sumitomo	Tên	Kasuga Hiromu	Kasuga Hiromu	Hirota Hisakazu	Tổ hợp kim loại Sumitomo	Hirota Hisakazu
	Tuổi	59	61	50		52
	Trường	Đại học tổng hợp Tokyo (khoa luật)	Đại học tổng hợp Tokyo (khoa luật)	Đại học Tổng hợp Kyoto (khoa cơ khí)		Đại học Tổng hợp Kyoto (khoa cơ khí)
Công ty thép Kobe	Tên	Tamiya Kaemon	Asada Chohei (bị thanh lọc)	Machinaga Saburo	Công ty thép Kobe	Machinaga Saburo
	Tuổi	59	59	54		56
	Trường	Phổ thông cơ sở	Đại học tổng hợp Kyoto (khoa khai khoáng và luyện kim)	Cao đẳng kỹ thuật Osaka		Cao đẳng kỹ thuật Osaka

Tài liệu tham khảo

- Abegglen, James (1984) “Chiến lược kinh doanh của Nhật Bản” (Cambridge, MA: Công ty xuất bản Ballinger).
- Daiyamondo - Sha (chủ biên) (1964) "Tiểu sử ngài Nishiyama Yataro Tổng giám đốc Công ty thép Kawasaki" (Tokyo Daiyamondo - Sha).
- Gordon, Andrew (1985). “Sự tiến triển các quan hệ lao động Nhật Bản: ngành công nghiệp nặng, 1853-1955”. (Cambridge MA: Nhà xuất bản trường Đại học tổng hợp Princeton).
- Hadley Eleanor (1970). “Chống độc quyền ở Nhật Bản” (Princeton: Nhà xuất bản trường Đại học tổng hợp Princeton).
- Kawada, Shige (1980), Watakushino Rinekish “Hội ký của tôi” (Tokyo: Nihonkeizai).
- Kawasaki Seitetsu Kabushiki Kaishi Henson Linkai (chủ biên) (1976). “Lịch sử 25 năm công ty thép Kawasaki” (Kobe. Kawasaki Seitetsu Kabushiki Kaisha)
- Kenney Martin và Richard Florida (1988): “Vượt qua việc sản xuất hàng loạt: sản xuất và tiến trình lao động ở Nhật bản”, trong cuốn “Chính trị và xã hội” tập 16, số 1 (New York: Nhà xuất bản trường Đại học tổng hợp New York).
- Kyuju nen Shoshi Henshu linkai chủ biên (1986): Lịch sử 90 năm KHI (Tokyo: Daiyamondo-sha).
- Miyajima, Hideaki (1991) “Cuộc thanh lọc kinh tế và các nhà quản lý mới”, Will, tháng 7 (Tokyo: Chuo Korosha).

- Moore, Joe (1983): Công nhân Nhật Bản và cuộc đấu tranh giành quyền lực 1945-1947 (Madison Nhà in trường Đại học thành phố Wisconsin).
- Nagano, Shigeo (1980): Hồi ký của tôi, Tokyo, Nhà xuất bản báo Nihonkeizai.
- Nakai, Reisaku (1956): Thép và tôi: Hồi ký cuộc đời tôi (Tokyo: Tekko to Kinzoku-Sha).
- Tạp chí Newsweek: “Đằng sau cuộc thanh lọc của Nhật - những địch thủ quân sự của Mỹ” 27 tháng giêng 1947.
- Nihon Kokan Kabushiki Kaisha Rokuju - nenshi Hensai linkai chủ biên (1972) Lịch sử 60 năm NKK: (Tokyo: Nihon Kokan Kabushiki Kaisha).
- Nihon Seitetsu Kabushiki Kaisha shi Henshu Linkai chủ biên(1959) Lịch sử công ty thép Nhật Bản (Tokyo: Nihon Seitetsu Kabushiki Kaisha - shi Henshu linkai).
- “Hồ sơ Quốc hội lần thứ 64” trong cuốn “Tài liệu nội bộ về việc thành lập công ty thép Nhật Bản” tập 1, 1936.
- Noda, Kazuo (1946) “Các giám đốc điều hành ở Nhật Bản sau chiến tranh” trong cuốn “Tăng trưởng kinh tế ở Nhật Bản sau chiến tranh” do Ryutaro Komiyu chủ biên, Robert S.Ozaki dịch, Berkeley - Nhà xuất bản trường đại học tổng hợp thành phố California.
- Nonaka, Ikujiro và Seiichiro Yonekura (1983) Đổi mới vì hoạt động của nhóm. Hoạt động của sản xuất với tư cách là nghiên cứu có tổ chức ở công ty thép Nhật Bản, Shogaku Kenkyu tập 25 (Tokyo: Trường đại học Hitotsubashi).
- Quan điểm của OECD về chính sách nhân lực và xã hội (1972). Chính sách nhân lực ở Nhật Bản (Paris: OECD).
- Okouchi, Kazuo chủ biên (1956) Lịch sử và tổ chức của công đoàn Tokyo: Nhà xuất bản trường đại học tổng hợp Tokyo).
- Shinko Goju - nenshi Hensan hinkai chủ biên (1954): Lịch sử 50 năm công ty thép Kobe (Kobe: Shinko Goju - nenshi Hensan linkai).
- Sumitomo Kinzoku Kogyo chủ biên (1974): Hồi ký của Kasuga Hiromu (Osaka: Sumitomo Kinzoku Kogyo Kabushiki Kaisha).
- Takashina, Akira chủ biên (1985) Thảo luận về lịch sử phong trào lao động trong giai đoạn sau chiến tranh (Tokyo: nhà xuất bản Toyo Keizai).
- Toà soạn báo Tekko chủ biên (1973): Tiểu sử Miki Takashi, (Tokyo: Nhà xuất bản Tekko).
- Toà soạn báo Tekko chủ biên (1971): Tiểu sử Nishiyama Yatoro, (Tokyo, nhà xuất bản Tekko).
- Tsuda, Masumi (1983): Vấn đề quản lý và các quan hệ công nghiệp sau chiến tranh, Tạp chí kinh doanh Hitotsuba-shi, tập 31, số 2 (Tokyo: Chikura Shobo).
- Uekusa, Masu (1979): Những cuộc giải toán doanh nghiệp trong thời kỳ chiếm đóng, trong cuốn “Kinh tế và chính trị trong thời kỳ chiếm đóng” do Takafusa Nakamura chủ biên (Tokyo: Nhà xuất bản trường Đại học tổng hợp Tokyo).
- Urabe, Kuniyoshi và Kihei Omura (1983): “Xem xét các quan hệ công nghiệp ở Nhật Bản” (Tokyo: Chuo Keizai - sha).