

どんな危機にも打ち勝つ100年企業の法則

百年企業

的生存法則

●向老鋪學習長壽秘訣●

TOMA顧問集團代表・公認會計士
藤間秋男

Akio Toma

呂美女——譯

百年企業的生存法則 向老鋪學習長壽秘訣 どんな危機にも打ち勝つ 100 年企業の法則

作 者 / 藤間秋男

譯 者 / 呂美女

總 編 輯 / 莊素玉

執行編輯 / 姚巧梅、黃淑鳳、吳雨蓁

校 對 / 許郁文、鮑秀珍、孟繁珍

封面設計 / 徐璽

發 行 人 / 殷允芃

出 版 者 / 天下雜誌股份有限公司

地 址 / 台北市 104 南京東路二段 139 號 11 樓

讀 者 服 務 / (02) 2662-0332 傳真 / (02) 2662-6048

天下雜誌 GROUP 網址 / <http://www.cw.com.tw>

劃 撥 帳 號 / 01895001 天下雜誌股份有限公司

法 律 顧 問 / 台英國際商務法律事務所・羅明通律師

電 腦 排 版 / 新鑫電腦排版工作室

印 刷 製 版 / 中原造像股份有限公司

裝 訂 廠 / 政春裝訂股份有限公司

總 經 銷 / 大和書報圖書股份有限公司 電話 / (02) 8990-2588

出 版 日 期 / 2012 年 9 月第一版第一次印行

定 價 / 310 元

DONNA KIKI NIMO UCHIKATSU 100-NEN KIGYÔ NO HÔSOKU

Copyright © 2011 by Akio TOMA

First published in 2011 in Japan by PHP Institute, Inc.

Traditional Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

through Japan Foreign-Rights Centre / Bardón-Chinese Media Agency

Traditional Chinese translation copyright © 2012 by CommonWealth Magazine Co., Ltd.

書號 : BCLB0029P

ISBN : 978-986-241-574-0

天下網路書店 : <http://www.cwbook.com.tw>

天下雜誌出版部落格 : <http://blog.xuite.net/cwbook/blog>

天下日本館讀者俱樂部 Facebook : <http://www.facebook.com/Japanpub>

TOMA 顧問集團代表・公認會計士

藤間秋男

Akio Toma

呂美女——譯

どんな危機にも打ち勝つ100年企業の法則

百年企業

的生存法則

●向老鋪學習長壽秘訣●

推薦序 具備王道精神的經營理念，是百年企業的生存法則 施振榮…………… 9

推薦序 歷史淬煉、熠熠生輝的百年企業 林信義…………… 13

訪問導讀 王品集團董事長戴勝益：經營百年企業，最重要的是領導 莊素玉…………… 19

訪問導讀 GE台灣首席執行長許朱勝：

如何將企業帶到新的領域？ 莊素玉…………… 35

訪問導讀

台大副校長湯明哲：

專業經理人要自求多福，進行多角化經營 莊素玉…………… 45

序 章 日本人擅長創造百年企業

■日本是全球擁有最多「百年企業」的國家…………… 50

■日本人是擅長持續作業的民族…………… 51

■體貼其他企業，自己也會長命…………… 53

■用良好的型態交棒…………… 55

第1章

百年企業與眾不同之處

- 四百九十歲老鋪，虎屋的話，令人感動……………57
- TOMA集團創業一二〇年……………58
- 父親跨越危機，交棒給我……………60
- 企業壽命三十年……………66
- 經歷四代，才能撐過百年……………68
- 向老鋪企業學習長壽秘訣……………69
- 老鋪企業的行動模式，有何不同？……………71
- 老鋪企業展現「陀螺」式經營……………72
- 老鋪企業極端重視家規與經營理念……………75
- 老鋪企業擁有的家訓與經營理念……………76
- 堅持理念，同時進行改革……………78
- 老鋪企業每天開發先進的新產品……………80
- 採取守勢，必輸無疑……………82
- 徹底執著商品的品質……………84

■徹底做到顧客第一.....	85
----------------	----

第2章

什麼企業能超越困境？

■震災時，老鋪總經理的思考法.....	90
■也有企業把責任推給地震.....	92
■地震後，立刻借週轉金的企業.....	94
■有些企業的員工，地震後，才開始產生使命感.....	96
■不少員工在地震後，提高對企業的信任.....	98
■有人地震後才啟動能量，開始努力工作.....	99
■危機，讓老鋪企業更加茁壯.....	100
■只跟一家大企業交易，風險很高.....	103
■百年企業用長鏡頭探究經營.....	104

第3章

一切依總經理而定

■業界環境再差，還是有企業賺錢.....	108
----------------------	-----

第4章

架構出能賺錢的機制

- 總經理一直掌控業務的企業，很難成長……………109
- 試著讓員工去做，總會有成果……………110
- 總經理一直怪罪員工，企業很難成長……………111
- 如今的主要幹部上班，反倒是總經理比員工還早到……………115
- 總經理的器量，決定企業的格局……………116
- 總經理有決心，就能改善經營體質……………120
- 賺錢的企業，一定有獲利的機制……………124
- 顧客曾要求降價嗎？……………125
- 可以採用不同的銷售方式……………127
- 勢必成功的經營方式……………129
- 找到同時讓人生・工作成功的公式……………132
- 何謂提升獲利的三大要素？……………134
- 「招式」無限多……………135
- 一口氣提升三千萬日圓利潤的企業……………138

第5章

企業留得住人，就能發展

- 地震後，立即採行對策的企業……………139
- 一味降低人事費用，風險很高……………140
- 好企業隨時尋求好的客戶……………142
- 後藤新平的「留得住人，才是上策」……………146
- 徹底培育人才……………147
- 讓他想、讓他說、讓他做、讓他反省……………148
- 「打雷卡」與「微笑卡」……………150
- 用「打雷卡」，蒐集客戶抱怨……………152
- 用「微笑卡」，褒揚員工……………156
- 給員工公正的評估……………160
- 每天，對員工說一百次「謝謝」……………161
- 調查員工的滿意度……………164
- 五年後，想成為什麼樣的員工？……………167
- 企業內的人才應「保持年輕」……………168

第6章

如何交棒給下一代？

- 企業無法存續，會造成麻煩……………172
- 九十歲的總經理，沒問題吧？……………173
- 老鋪企業的繼承，從小開始……………174
- 年輕時，到外頭的企業磨練……………176
- 做好接班人養成計畫……………178
- 考量接班時間表……………180
- 讓接班人擔任總經理室秘書，傳授帝王學……………182
- 能否當保證人，是能否當總經理的決定因素……………184
- 讓繼承人儘早有所覺悟……………185
- 銀行最討厭哪一種繼承人？……………186
- 讓繼承人即早接班，磨練總經理的感覺力……………187
- 安排年輕員工跟繼承者一起學習……………188
- 一起擬定經營計畫……………190
- 互相容忍，避免父子爭吵……………191

第7章

利用控股公司與下一代連結

■繼承者如果想「超越父親」，就完了……………192

■繼承者須秉持的鐵則為何？……………194

■義大利的企業，幾乎都是家族經營……………198

■家族內鬥爭，也會影響經營……………199

■何謂控股公司？……………201

■世間不缺乏小企業總經理的人才……………203

■利用分公司確認權責範圍……………204

■控股公司的制度，還有問題……………205

■有機會晉升總經理，可以讓員工充滿幹勁……………207

後語……………209

【推薦序】

具備王道精神的經營理念，是百年企業的生存法則

施振榮

追求企業的永續發展，經營企業成為「百年企業」是許多經營者努力的目標。當然，要成為百年企業，我認為，很重要的是，經營者要具備王道的精神。而王道精神的核心信念，首先就是要「創造價值」，同時追求所有利益相關者的「利益平衡」，如此，企業方能達到「永續經營」的目標。

對企業經營來說，「創造價值」是生存的基本條件，如果企業不能為客戶創造價值，就會被市場淘汰。而且，企業所創造的價值還要能與時俱進，隨著時間的變遷，市場的需求會改變，原本的產品或服務所能創造的價值就會發生變化，可能變得沒有價值。

創新與分享

另一方面，也可能因為市場上的其他競爭對手都已學會，也都已提供相同的服

務，在供過於求下，原本的產品或服務也會貶值。

因此，要能成為百年企業，經得起市場改變的挑戰，企業就要不斷創新、變革，才能持續為客戶創造價值，滿足客戶的需求。

企業在成功創造價值之後，下一步要思考的則是，如何將所創造的價值，與所有的利益相關者分享，如果企業沒有創造價值，則一切都是空談，但在創造價值之後，很重要的是利益平衡，讓所有的參與者能分享利益，如此才能永續。

企業領導人或經營者如能有此王道的基本價值觀，加上不斷培養足夠的經營能力，更重要的是，百年企業一定要建立起機制，將企業的價值觀念深植人心，並有制度地培養接班人才，如此，才能讓企業不斷傳承下去。

對於作者在書中提到的觀念，我也十分認同。諸如要成為百年企業，經營者要有與產業相關者「共存共榮」的觀念，這與我所提的王道精神相符，經營企業要考量利益相關者的平衡及利他才能永續。

佈局的要領

我也認同，企業在平時就要讓接班人才有所磨練，等待企業營運良好的情況時，再讓接班人接手，如此，將有助於接班佈局順利成功。

以宏碁為例，宏碁都是長時間培養接班人才。例如，一九九二年進行的「群龍計畫」（目標在全球培養100位總經理人才）、「21E21」（指21世紀要有21家上市公司）等等都是超過十年的人才培養計畫，才讓企業的傳承能順利進行。

此外，在社會不斷進步下，企業如果不成長、沒有創新變革，經營很快就會面臨挑戰，反觀要成為「百年老店」則相對容易。因為，相較之下，經營較為單純，只是一家「店」，例如，提供吃的，這樣的基本需求較不會改變，規模也往往只是老闆加上幾位夥計，客戶相對也較少，經營單純得多，經營的挑戰較小。

只不過，百年老店還是會面臨現代化企業的競爭。新崛起的企業競爭對手或新的經營型態發生，都會改變老店既有的生態，如果行業的生態已轉變，老店仍不願意轉型升級，遲早還是會被淘汰。

王道的精神

總結來說，不論是百年企業或百年老店，關鍵的生存法則就是王道的精神。

宏碁每次進行企業再造，都是遇到所創造的價值不足的問題，因而需要透過再造來重新建置利益相關者的誘因。而能否克服企業面臨的挑戰，關鍵也在運用王道觀念，當面臨典範轉移時，企業過去讓利益平衡的機制，也要有所改變。

本書作者分享許多百年企業的成功之道，這些百年企業的經營理念與做法，有許多值得大家學習之處。相信經營者如果能輔以王道精神的基本觀念，定能有助於企業的永續經營，讓台灣未來出現更多的百年企業與百年老店！

（本文作者為宏碁集團創辦人・智融集團董事長）

【推薦序】

歷史淬煉、熠熠生輝的百年企業

林信義

為什麼很多企業「長不大，活不久」？

日本擁有世界最悠久的皇室，明治年間由巖垣松苗所撰寫的「日本國史略」一書就曾提及「自天照皇太神創業垂統，而神武天皇初都中國一統天下，歷正天皇正統一系，亘萬世而不革」，萬世一系的天皇族系迄今已延續125世，不像其他國家因朝代更迭而有所變更，展現出日本重視永續性精神與文化的思想根源。

而這樣的思想精神也就造出日本成為全球擁有最多「百年企業」的國家。日語中的「老鋪」，日文漢字讀音為「しにせ（shinise）」，而「老鋪」的語源是由「仕似せる」而來。「仕似せる」原是指模仿動作、事物，衍生為仿倣著上一代從事商業交易行為，傳承為代代相傳的家業。

曾看過一齣名為「花嫁のれん（旅館花嫁）」的日劇，主要描述婆媳為了金澤百

年老鋪旅館「神樂屋」經營生存而努力的故事。而劇中的「神樂屋」乃是借用同樣位於金澤，創立於一八九〇年的料亭旅館「山乃尾」為舞台。

「山乃尾」的初代主人太田多吉相當知名，素有「北陸一等的名物男、金澤的國寶與茶會的偉材」等雅稱，目前，「山乃尾」是由第五代接手，名稱雖然從最初的「山の尾」改為「山乃尾」，但發自內心的待客之道，以及堅守創業之初以來的「一客一亭」的經營理念卻未曾改變。如此用心款待的極致精神，就是老鋪旅館得以流芳百年的原因。

人才是根本

本書的作者藤間秋男為日本TOMA集團第四代的經營者。TOMA集團迄今已經營一百二十年，成為日本的兩萬家「百年企業」之一。

「百年企業」所代表的是，企業能夠長久經營而不停歇。但因為環境變化快速且愈加嚴峻，企業營運過程中，也可能遭遇各種困境與衝擊，除非企業能夠擁有強大的敏銳度與執行力，隨時抱持高度的危機意識，能夠在面對驟變環境時，快速地調整公司步伐來應變，否則要能夠達到「百年企業」還真不容易。

然而，強的敏銳度與執行力都需要「人才」，這是企業的根本。

「百年企業的生存法則」一書中，提出重視理念與人才的企業，可以持續經營達一百年、兩百年。相反地，既沒有理念、也不重視人才的企業，就算眼下的業績很好，也不會長久持續，最後一定會走向衰退。

我常提到中國文字相當有意思，「企」＝「人」＋「止」，表示沒有了人才，企業也就停止了。

我的企業經營理念中，土地、廠房或機器設備、市場與技術都是用錢買得到的，唯獨只有『人才』無法買到，因而企業最終的決勝關鍵，就在於人。我過去也常對員工說：「接任職位的那一天起，就要思索，如何培養一批可能的接班人，懷著交給下一任（代）的想法。」

員工除了技術能力的養成之外，也必須要能夠認同企業的理念與文化，作者則是針對企業經營者加以描述，企業經營者工作任期大約是二十五年，如果要達到「百年企業」意味著經營者需要傳承四代，百年企業的總經理幾乎從就任的第一天，就開始懷著「交給下一代」的想法，並用這種心情來經營。

變與不變

企業經營有「變」與「不變」的要素，企業的「變」是指應用的策略與方法，要