

日本百年企业的 长赢基因

周锡冰
◎著



清华大学出版社

日本百年企业 的长赢基因

周锡冰
◎著

清华大学出版社

内 容 简 介

435 年的最古老家族企业，为什么在日本？持续经营 100 年以上的企业，日本最多，究竟其秘诀何在？“老子放心”、“儿子有信心”、“职业经理人真心”，日本家族企业为什么总有贤人接班？“立长可立次，立男可立女”，日本，“家文化”观念为什么根深蒂固？为了解密日本企业长寿的诸多真相，作者历时 10 多年研究，从多个角度揭秘了日本百年企业独树一帜、经久不衰的秘诀。

本书可供对日本百年企业感兴趣的读者阅读与参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目 (CIP) 数据

日本百年企业的长赢基因/周锡冰著. —北京：清华大学出版社，2014

ISBN 978-7-302-35846-6

I. ①日… II. ①周… III. ①企业管理—经验—日本 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 01929 号



责任编辑：朱敏悦

封面设计：汉风唐韵

责任校对：王荣静

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：15.25 字 数：249 千字

版 次：2014 年 5 月第 1 版 印 次：2014 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：32.00 元

产品编号：056567-01

自序

在如今市场竞争日益激烈的企业丛林里，不仅有跨国公司的围追堵截，而且还有本土巨擘的拼命厮杀，其血腥程度胜过位于非洲肯尼亚马塞马拉大草原。在这样的企业丛林里，几乎每天都在不断地重复上演着企业收购与合并，破产和倒闭的大戏，而众多昙花一现的投机公司就犹如流星一样灿烂而绚丽地划过天空，短暂而又美丽。

然而，在日本这个总被地震和台风困扰的列岛上却奇迹般地存在了数量较多的持续经营 100 年以上的企业。资料显示，在 124 万家日本企业中，存续 100 年以上的企业有 2 万家，200 年以上的有 1200 家，300 年以上的有 600 家，500 年以上的有 30 家，1000 年以上的有 5 家。在如此激烈的盛衰消长，在世事沉浮、经济的景气与萧条的漫长岁月中，日本企业为什么能够长久地存活下来？其中到底蕴含着什么秘密呢？

事实上，日本商人的财富积累与其他白手起家的创业一样，抑或是通过在深山老林中开采铜矿，抑或是在繁华都市中兑换钱币，抑或是在穷乡僻壤贩卖稻米，抑或是通过走乡药郎……通过非常艰辛的路径完成了资金的原始积累，从而成为日本富甲一方的商界豪强。

在日本的这些商界豪强中，很多名字都非常拗口，如三井、安田、野村、住友、岩崎，等等，然而这些姓氏如今却早已成为一个个商业帝国的代名词。在如今的媒体头版头条上，飙车、吸毒等刊发中国富二代时，日本的富 N 代们却依然在默默地创造他们的“富过 N 代”的商业神话。

在这样的商业神话面前，好奇的不仅有中国研究者，美国学者威廉姆·奥哈拉（William O'Hara），以研究世界企业经营而著称，他的研究结果显示：“日本和美国不同，长寿企业非常多，这是令人赞叹的事情，理由之一，是人们信赖这些公司及其产品，而拥有信赖这个最宝贵财产的，便是日本的长寿企业。这里有

一份调查，对创业百年以上的约 600 家长寿企业作随机抽样调查，发现了令人吃惊的效果，那就是对不景气的抵抗能力，在导致约 20 万家企业倒闭的平成大萧条时期，有三成的长寿企业保持业绩增长，全体的八成维持经营安定。通过研究日本企业所拥有的长处，可以向社会展示另一种价值观，一种虽然陈旧，而其实是弥久恒新的价值观。”

正如威廉姆·奥哈拉所言，通过研究日本企业所拥有的长处，可以向社会展示另一种价值观，提供给中国企业，特别是中国家族企业参考和借鉴。究其原因，是在中国改革开放后，在中国第一批创业者中大多出生于 20 世纪 40~60 年代，而今已经是 50~70 岁了，甚至有的家族企业创始人已经超过 80 岁了。

资料显示，在初创时期家族企业的平均寿命为 24 年，正好与创业者与企业维持关系的时间一致。从以上这些数据可以看出，正处在快速发展期的中国家族企业正面临着严峻的考验。中国改革开放后第一代民营企业创始人如今年事日高，该是子承父业的时候了。今后 5 年到 10 年里，中国家族企业的现代化演变和传承将达到高峰。这也意味着家族企业的“交接班时代”已经悄然来临。因此，研究日本家族企业的长寿基因，就可以给中国家族企业提供一个可以参考的范本。

在本书中，作者力求挖掘日本为什么会有如此众多的长寿企业。研究发现，主要有如下几点：匠人基因、营商基因、制度基因、商业模式基因。

当然，在介绍这几点的同时，作者还分析了日本人对家的理解，中国儒家文化对日本社会的影响、日本武士道精神对商业经营的影响，等等。

“终身雇佣制”和“年功序列制”在日本长期存在，这就延续了家的内涵和外延。使得日本企业处处以“家”为中心，在日本企业的传承中，选择接班人往往是偏重于贤能而非血缘，甚至还会选择养子，或者女婿来继承。

另外，日本还有地缘和历史的因素，这些都直接和间接地延续了日本企业的持续经营。如，地缘的因素，由于日本位于太平洋中的岛国，日本国土南北狭长，气候温暖湿润，为种植水稻提供了条件。与中国相比，日本远离东亚大陆，难以受到外敌的入侵。日本天皇制度已经持续了近 1500 年，即使在如今经成为了一种象征，其存在仍然对日本社会的安定与和平起到了巨大的作用。事实上，日本企业的长寿基因尽管很多，但是却融合在日本文化之中，这样的集体精神和忘我的意识，无疑都促进了日本企业的长远性。因此，撰写本书的目的还是基于

“师夷长技以制夷”。

“师夷长技以制夷”已经提出了近200年，但是这样的精神和思想我们依然需要。在1848年，鸦片战争前，“虎门销烟”的林则徐最先放眼世界，他搜罗人才翻译外国书刊。魏源是林则徐的好友，曾先后任江苏布政使和巡抚的幕僚，也是当时坚决主张“睁眼看世界”。不仅如此，魏源还提出“师夷长技以制夷”的战略思想，魏源在书中写道，编撰《海国图志》的目的，其在《原叙》中如是说：“为以夷攻夷而作，为以夷款夷而作，为师夷之长技以制夷而作。”

魏源认为，“师夷”仅仅只是一种手段，其目的是为了更好地“制夷”。所谓“制夷”是指战胜和制止西方列强对中国的侵略，改变当时中国落后挨打现状。因此，“师夷”就体现了魏源思想的开放性和学习精神，而“制夷”跟体现了魏源思想的爱国性。

而今，尽管中国也并非像100多年前那样受西方列强侵略，但是魏源“师夷长技以制夷”的思想却依然可以指导中国企业，特别是中国家族企业学习日本。因此作者撰写本书，其目的是给中国企业，特别是中国家族企业的经营和交接班提供一个可以对比和借鉴的理论基础，为中国企业的发展和延续做出一点微薄的贡献，这也是我对我们这个时代应担负的历史使命感和责任感。

周锡冰

2013年11月10日于北京

目 录

第一部分 匠人基因	(1)
基因一 诚信经营	(1)
诚信往往以厂歌、厂训等形式存在	(1)
“诚信第一”是理所当然的信条	(5)
基因二 匠人精神	(8)
日本人喜欢工匠达人甚至胜过喜欢“天才”	(8)
匠人精神往往会融入其经营理念中	(13)
基因三 恪守家训	(17)
家训教导经营者要讲诚信和长远的眼光	(17)
商训是中国儒家文化与西方现代管理理念的融合	(19)
基因四 崇尚节俭	(23)
日本商人把节俭写入传统家训当中	(23)
崇尚节俭其目的是为了能够更好地发挥财富的作用	(26)
日本近代富豪家宪中的节俭	(30)
基因五 经营保守	(34)
核心使命不可偏离	(35)
保守是日本长寿企业生命力的源泉	(38)
基因六 交叉持股	(41)
企业抱团，互相持股	(41)
交叉持股的历史和制度根源	(47)
第二部分 营商基因	(52)
基因七 未来使命	(52)

“使命”是长寿企业的核心基因	(52)
使命感催生传承源动力	(55)
基因八 顾客至上	(59)
顾客至上思想已深入长寿企业的骨髓	(59)
注重顾客至上	(62)
基因九 不断变革	(64)
根据市场的变化时刻变革	(64)
长寿企业的随需而变	(71)
基因十 重视培训	(76)
品行教育和商才训练	(76)
规范系统的人才培养机制	(80)
基因十一 吐故纳新	(86)
家文化源于儒家“齐家”思想	(86)
和魂洋才构成日本企业文化的核心	(89)
基因十二 坚持为公	(95)
“奉公”的企业才会久远	(95)
担负起贡献社会的责任是经营事业的第一要件	(98)
基因十三 注重长期	(100)
注重长远投资和利益回报	(101)
注重长远、不追求眼前利益	(103)
基因十四 不断改良	(108)
产品改良跟上时代	(108)
永不厌倦的持续改善	(111)
基因十五 拓展全球	(114)
经营理念国际化	(114)
国际化让企业找到延续的支点	(117)
第三部分 制度基因	(121)
基因十六 掌柜制度	(121)
掌柜制度其实就是去“家族化”	(121)

职业经理人其实是掌柜制度的延续	(124)
基因十七 长子继承	(128)
长子继承制防止家族成员夺产而“内斗”	(128)
长子继承其实是注重“家业”的传统	(132)
基因十八 终身雇佣	(135)
终身雇佣制源于武士文化	(135)
终身雇佣制给员工提供了归属感	(139)
基因十九 年功序列	(142)
“年功序列制”的核心基于“忠诚”	(143)
“年功序列工资制”有其独特的历史背景	(144)
基因二十 员工利益	(147)
企业“慈”、员工“忠”	(147)
注重员工利益是竞争力的源泉	(150)
基因二十一 超越血缘	(151)
兼顾任人唯贤和任人唯亲	(152)
“女婿养子”制	(155)
基因二十二 接班培养	(160)
接班培养始于少年时代	(160)
接班前先进其他大企业锻炼	(162)
不拘一格选择接班人	(165)
第四部分 商业模式基因	(168)
基因二十三 重视本业	(168)
用百年甚至更长时间专注于某个领域	(168)
“矢志不渝”地坚守本业	(170)
基因二十四 多角经营	(176)
多角经营往往是日本长寿企业的“生存法则”	(176)
多元化手段分散日本企业风险	(180)
多元化其实是一个艰难选择	(185)
基因二十五 数变后重归本业	(190)

数变后重归本业	(190)
数变后重归本业其实还是专注	(195)
数变后重归本业，获得新生	(198)
基因二十六 家族经营	(201)
“家族经营”是保证日本家族企业久盛不衰的法则	(201)
日本企业是家族企业的一个代名词	(207)
家文化已经融入到家族企业中	(209)
基因二十七 中兴之祖	(212)
“中兴之祖”力挽狂澜	(212)
“中兴之祖”缘于家文化	(215)
基因二十八 收购合并	(218)
在并购中求生存	(219)
通过并购激活新的商业机会	(220)
参考文献	(225)
后 记	(232)

第一部分 匠人基因

基因一 诚信经营

在瞬息万变的时代中能够生存下来的企业，其最后制胜的绝招是“诚信”。在我们这个业界里，如果没有了诚信，就既不能买也不能卖。许下的承诺一定要遵守，钱款的支付一定要准时，说来说去，诚信也就是这两条。

——国分第十二代社长 勘兵卫

诚信往往以厂歌、厂训等形式存在

研究发现，在日本，很多长寿企业一向非常重视企业的诚信经营理念。在践行诚信的经营理念时，具体的措施是，给顾客提供优良的产品、周到的服务，以此赢得顾客的好评，从而更好地延续企业的寿命。

当然，许多日本长寿企业为了更好地贯彻诚信的经营理念，通常采用厂歌、厂训等方式来表现诚信的经营理念，并时时刻刻向企业员工灌输诚信理念，使诚信的训条成为企业的座右铭。

正是基于诚信的经营，很多日本长寿企业持续经营了上百年。在这些长寿企业中，其中有日本制药界首屈一指的企业武田制药公司，有名扬海外的日本瓷器的代表柿右卫门窑，有酱油酿造的商家龟甲万，有世界上最古老的旅馆法师，还

有持续了 1400 年的寺庙木匠金刚组，等等。^①

对此，国分第十二代社长勘兵卫在接受采访时谈到了诚信的作用，勘兵卫说：“在瞬息万变的时代中能够生存下来的企业，其最后制胜的绝招是‘诚信’。在我们这个业界里，如果没有了诚信，就既不能买也不能卖。许下的承诺一定要遵守，钱款的支付一定要准时，说来说去，诚信也就是这两条。时代在不断变化，企业也要随之而变化。我们没有一定要墨守家业的想法。虽然现在经营的商品主要是以食品为主，但这也是在不断变化的。而且我们也可以从商业进入制造业、服务业、金融业等。伊势是汇聚各种情报的地方，我们的先祖也得益于此，从而走在了时代的前面。”

在国分第十二代社长勘兵卫看来，在瞬息万变的时代中能够生存下来的企业，其最后制胜的绝招是“诚信”。由此可以看出，诚信对一个企业的生存和发展是多么的重要。

在日本诸多长寿企业中，国分这个企业就是其中之一，其总部位于日本东京都中央区日本桥一丁目一番地一号，地处日本桥的南端，与日本第一大券商——野村证券的总部隔路相望。

提及日本桥一带，可以说是日本商业的重要区域。在江户时期，这个区域就是一条最繁华的商业街。而今天的日本桥，除了大型百货店以外，还分布着许多从日本江户时代承传下来的百年老店。关东大地震（1923 年）之前，这里曾有一个鱼产品交易河岸，有着作为东京食品来源市场而繁荣的一段历史。^②

国分这个长寿企业创办于公元 1712 年，距今有 301 年的历史。公元 1712 年，国分第四代掌门人勘兵卫宗山，在日本茨城县土浦创办了一家名为大国屋的酱油酿造厂，同时还在位于江户城的日本桥本町开设了分店——江户店。

在当时，由于日本关东一带的酱油酿造企业非常众多，甚至还呈现出欣欣向荣的景象。究其原因，就是因为在日本茨城县的土浦、千叶县的野田、金兆子这三个地方，与酱油原料产地，如小麦、大豆的距离很近，再加上与江户城这个最大的消费市场之间拥有一个非常便利的水运条件。这就为酱油酿造厂密集于此创造了天然的条件。在这些酱油酿造厂中，国分大国屋就是其中的一家酱油酿

① 【日】船桥晴雄．日本长寿企业的经营秘籍 [M]．北京：清华大学出版社，2011．

② 佚名．日本桥 [EB/OL]．2013．<http://you.kuxun.cn/ribenqiao-jianjie.html>．

造厂。

在国分大国屋的经营战略中，不仅酿造酱油，同时还兼营酱油批发。国分大国屋的历史上可以追溯到1804—1830年，下至1871年。在此期间，土浦藩以借款的名义向国分大国屋征收了一笔巨款，由于不能偿还，而此笔巨款就成为了一笔死账。这就导致了国分大国屋因此而陷入经营困境。在这样的背景下，国分大国屋不得不中止酱油的酿造。

在18世纪以后，国分在日本江户城开始经营和服，但是国分很快又开始进行酱油的酿造及其销售，并以酿造酱油及销售为家业，从而使得国分这个长寿企业发展到了整个日本江户时代。

然而，由于处在幕末维新的动荡岁月中，国分不得不面临一个十分严峻的抉择。尽管国分不是官商，但是对于当时的第八代掌门人勘兵卫而言，如何作出一个正确的战略选择，绝不是一件简单而容易的事情。

在此刻，第八代掌门人勘兵卫果断地选择了停止酱油的酿造，从而转向专业化的食品综合批发。

当然，正是第八代当家人勘兵卫的战略转型，为国分后来的发展打下了一个坚实的基础。从日本幕末到明治维新时期，国分都采取了一系列战略转型，如经销大日本啤酒、味精。在日本大正之后，国分又开始经销可尔必思（Calpis）乳酸饮料，开始对酱油和清酒的瓶装化，等等。从此以后，国分便成为了以食品为主的批发商，日本酒类食品批发行业中的领头羊。^①

在国分的发展中，诚信是保证国分发展至今的一个重要因素。在诚信如何影响国分的问题上，第十代勘兵卫社长曾经这样说过：“我没有什么特别的养生方法，但是有三点我是坚持的。第一是不论什么美食都不会吃得过多；第二是喝酒不会超过一杯；第三是不断从微妙中寻找商机。我最大的幸福就是，有幸能和全体店员一起，坚持把‘国分精神即诚信第一’作为理所当然的信条，从战中走过来直至战后。”^②

在第十代勘兵卫社长看来，国分精神，即诚信第一的信条是能保证国分发展至今的关键。在国分代代相传下来的家宪、家规中，始终都把“诚信第一”当作

① 【日】船桥晴雄．日本长寿企业的经营秘籍 [M]．北京：清华大学出版社，2011．

② 【日】勘兵卫．国分小史．东京：国分株式会社，1992．

国分的基本理念。而这些家宪、家规被叫作定目、式目、账目，其实，就是今天所称的企业规章制度。

在国分大国屋的规章制度中，现存下来的有如下四种，见表 1-1。

表 1-1 国分的四种规章制度

序 号	说 明
第一种	在安永三年，即公元 1774 年，国分制定了定目 38 条。
第二种	在宽政五年，即公元 1793 年，国分制定了式目备忘录 20 条。
第三种	在明治九年，即公元 1876 年，国分制定了御定之写 37 条。
第四种	在明治十五年，即公元 1882 年，国分制定了账目 18 条。

从表 1-1 国分这些企业规章制度中不难看出，在不同的社会时期，国分的社长们重视的问题有所不同。根本的问题是绝对不能改变的，为了顺应时代的问题必须改变。

在安永三年，即公元 1774 年，国分制定了定目 38 条。在国分制定的 38 条定目中，就列举了诸多注意事项，如不能穿着木屐和高齿木屐进入王城；在路上见了武士或长官要敬礼；献给藩主的御用酱油要特别留心等。但是，到了明治维新以后，由于既没有了武士，又没有了藩主，王城及御用酱油自然也就没有了。

为此，为了生存和发展，国分的规章制度也不得不随之改变，在日本明治十五年，即 1882 年，国分制定的账目里就看不到那些注意事项了。

尽管国分的规章制度随着时代的变化而改变，但是在贯彻这些规章制度时，有一些企业理念却从来就没有变过。当然，国分绝对不变的根源，有如下三个：第一，诚信；第二，纪律；第三，朴素和节俭。

关于这三点，在国分的家宪、家规里面都有具体的条款规定。例如，拿“诚信第一”的例子来讲，国分特别强调要一视同仁地对待顾客，哪怕顾客只购买一瓶酱油，国分也必须热情接待。

在严格执行制度方面，包括诚信，国分社长强调，要想严守规章制度，国分的领导就需要起到带头和表率作用。国分社长说：“作为社长要认识到，具体做事的人是公司职员，怎样才能让职员充分发挥其创造性，怎样激励他们拿出干劲来呢？安排工作时我通常只是说一个大概，没有具体见解，不做具体指示。但赏

罚分明，公平待人，包括自己在内严守规章制度，这三条我时刻铭记在心。^①”

“诚信第一”是理所当然的信条

在对日本长寿企业研究的过程中我们还发现，诚信的作用是非常大的。在这些日本长寿企业经营者的意识中，诚信对于整个企业而言都是生死攸关的事情。

在这些日本长寿企业经营者看来，在实际经营中，只有坚持诚信，只有坚持社会责任感，只有生产的产品货真价实，才能赢得顾客的信赖和支持；相反，如果在经营中，坑蒙拐骗合作伙伴，或者顾客，那么只能是一锤子买卖。这样做的后果非常严重，不仅会失去可依赖的合作伙伴既广大顾客，而且也是在为自己的企业而自掘坟墓。在日本诸多长盛不衰的长寿企业中，其经营理念中非常重要的一点就是坚持诚信。

众所周知，诚信是任何一个企业最好的竞争手段，是任何一个企业整体战略的有机组成部分。一旦企业没有诚信，企业就不可能快速发展，更不可能成为上百年的长寿企业。

这主要是因为任何一个企业的发展和壮大，都离不开诚实守信的商业道德，可以这样说，诚信是任何一个企业正常经营的保障。对于任何一个企业来说，要想基业长青和永续经营，诚信就是这个企业永不褪色的基因。

正是因为坚持诚信，日本才拥有世界上最多的长寿企业。在世界上，持续存在 200 年以上的企业有 5586 家，其中半数以上集中在日本。在日本，创业 1000 年以上的企业有 7 家、500 年以上的有 32 家、200 年以上的有 3146 家、100 年以上的有 5 万家。^② 在诸多日本长寿企业中，三井就是其中的一个。

在很多日本商店中，所有商品都必须一律明码标价。不仅让顾客可以购买到价格低廉的商品，同时还可以知道商品的价格。

估计有读者会问，商家不会虚报价格吗？答案是否定的。因为只有坚持诚信，商家才会赢得更多的顾客。

在日本，明码标价也不是一开始就有的。在日本的商业历史上，一些商人为

① 【日】船桥晴雄. 日本长寿企业的经营秘籍 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2011.

② 刘刚. 学习日本与日本式学习. 企业管理 [J], 2013 (8).

了获得最大利益，开始都不标价。这些短视的商人认为，只有不标价，才可能赚取更高的利润。

为了赢得更多的顾客。三井财阀创始人三井高利并率先打破这一商业“潜规则”惯例，实行明码标价、货不二价的销售策略。

提及三井高利，估计很多读者并不了解。而今著名的三井财阀就是从三井高利创建的。三井高利于1622年出生于松阪。其父三井高俊。

而三井高利最初的经商生涯是从卖棉花开始的。在当时，松阪是日本棉花的主要产区，而松阪出产的棉花享誉整个日本。

在日本延宝元年（1673），三井高利离开故乡松阪，在京都开设一家“吴服店”，也就是今天的日本和服。

1683年，由于店铺失火，三井高利在江户（今东京），今日三井住友银行总行所在地，开设同样的商店，店名与其父的店名一样，叫作“越后屋”而重新开张。京都店负责采购，江户店负责贩卖。这就是世界上第一家百货商店——“三越百货公司”的起源。也正是这一时期，世界商业史上史无前例的“现银底价、言无虚价”经营法诞生了。

而很多不诚信的行为，对于三井高利来说，简直是无法认可的。为此，三井高利将诚信谱写进日本的商业领域，使其发扬光大。从而做到明明白白经商，清清楚楚赚钱。而诚信的商业规则不仅没有毁掉三井高利的生意，反倒成就了三井商业帝国数百年的繁荣。

三井在日本众多长寿企业中就是大海中的一滴水珠，非常多的日本长寿企业能存活到今天。诚信的作用不可小觑。

从三井高利的诚信中不难看出，很多长寿的日本家族企业往往把“诚信第一”作为理所当然的信条来践行。在很多日本家族企业中非常推崇“信使可复，器欲难量。”

这句话的意思是，诚信的话要兑现，要能经得住时间的考验。一个人做人处事心胸器量要大，大到让人难以估量。由此，孟子在《孟子·离娄上》一文中就坦言：“诚者，天之道也；诚之者，人之道也。”

孟子坦言，诚实是天地之大道，天地之根本规律。追求诚信，则是做人的根本原则。因此，很多企业经营者都非常倡导这一经营法则。

在日本，中国传统文化影响其深，远超过我们的想象。在 80 多年前，著名学者辜鸿铭就谈道：“继承了真正中国文明之精华的是日本人而非中国人。汉唐时代形成的中国文明，被元朝及后来游牧民族的入侵给打断。日本则成功地抵抗了忽必烈的进攻，在海外保留了中国文化的真传。应该说日本人是真正的中国人，是唐代的中国人。”

辜鸿铭在 80 多年前的言论，不仅在当时引起巨大的反响，就是在如今也被再次谈起。《中国新闻周刊》就以“辜鸿铭：日本人是真正的中国人”为标题发微博谈及此观点。

在古代中国，“信为人之本，人无信不立”。而“信”字的含义，简单地说就是讲信用，不欺诈，诚恳待人，以信用取信于人。

在中国传统的文化中，倡导儒家“五常”——“仁、义、礼、智、信”。在《论语·颜渊》篇中，孔子就谈到信的作用，而且还谈到了“人无信不立”的核心观念。

子贡问政。子曰：“足食，足兵，民信之矣。”子贡曰：“必不得已而去，于斯三者何先？”曰：“去兵。”子贡曰：“必不得已而去，于期二者何先？”曰：“去食。自古皆有死，民无信不立。”

这段话的意思是，子贡向老师孔子请教如何治理一个国家。孔子向弟子子贡说：“粮食充足，军备充足，使老百姓认为统治者有信用。”

子贡向老师孔子发问说：“如果不得不去掉一项，那么在三项中先去掉哪一项呢？”

孔子回答说：“去掉军备。”

子贡又向老师孔子发问说：“如果不得不再去掉一项，那么这两项中去掉哪一项呢？”

孔子说：“去掉粮食。自古以来人总是要死的，如果老百姓认为统治者缺乏信用，那么国家就不能存在了。”

在这个案例中，作为老师的孔子回答了弟子子贡所问的三个问题。孔子认为，治理好一个国家，必须具备三个起码的条件：粮食、军备充足、老百姓认为统治者有信用。但是在这三者当中，老百姓认为统治者有信用是最为重要的，这