

*Secrets of
Century-old Businesses*

百年传承的秘密

日本京都百年企业的家业传承

窦少杰 程良越 | 著
河口充勇 桑木小惠子

如何打破“富不过三代”的魔咒？

日本京都的家业传承，也许能带给你有益的启示。

Business Succession of Old-established
Companies in Kyoto, Japan



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

Secrets of Century-old Businesses

*Business Succession of Old-established
Companies in Kyoto, Japan*

百年传承的秘密

日本京都百年企业的家业传承

窦少杰 程良越 | 著
河口充勇 桑木小惠子



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

百年传承的秘密：日本京都百年企业的家业传承 / 窦少杰等著. — 杭州：浙江大学出版社，2014.9

ISBN 978-7-308-13861-1

I. ①百… II. ①窦… 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 216684 号

百年传承的秘密——日本京都百年企业的家业传承

窦少杰 程良越 河口充勇 桑木小惠子 著

责任编辑 樊晓燕(fxy@zju.edu.cn)

封面设计 续设计

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 浙江海虹彩色印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 9.75

字 数 160 千

版 印 次 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-13861-1

定 价 28.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>



序

做百年老店：中国家族企业的新使命

我这十五年来一直在探究家族企业的奥秘，边讲课、边交流、边读书、边写作，现在应窦少杰博士的邀请，再于这篇序中来反思中国家族企业的诞生、发展和未来，感触很多。

我曾在社队企业做过十年会计，到乡镇企业跑过十年销售，从1985年起开始创业，历经三次危机。第一次危机是我太太从效益更好的针织厂副厂长的职位上，下海来救了我；第二次危机是我女儿女婿在结婚的第三天放弃国家的金饭碗，下海来救了我；第三次危机是我儿子毅然回乡，与我共同创业，创造了今天的方太。有人当时就质问我，你是傻子呀，把一家子都拉下海，如果失败了，你怎么对得起他们？从内心来讲我是内疚的，但就当时的情况来看，只有家人才愿意帮助一个“傻子”，只有家族的“傻子精神”才能真正把企业命运与家族命运牢牢捆绑在一起。可以说，正是这种“傻子精神”催生了方太这样一个家族企业的诞生，也

可以说,正是这种“傻子精神”在改革开放中催生了千千万万的中国家族企业,这是改革开放最令人激动和欣喜的一项伟大成果。

到今天,家族企业已经成为中国市场经济极具生命力的主力军,为人民的富裕、城乡的建设、工业的振兴做出了巨大贡献。但也在今天,难题与挑战正蜂拥而来。按照欧美、日本家族企业的经验:创业仅仅是一个开始。那么,中国家族企业的方向是什么?到底又该往哪里去?

应中田喜文教授和窦少杰博士的邀请,我曾在2012年夏天到访同志社大学,与京都事业承继学会的近40位企业家们交流。他们的企业有传承11代的,亦有75岁创业者仍然经营的,尽管也面临困难,但他们都以做百年老店为目标,认为这既是光宗耀祖、传承家业的荣誉,也是持续发展、奉献社会的责任,这些看法触发了我更多、更深的反思。

为什么我如今花这么大的精力,全身心地去寻找家族企业的“革命真理”呢?因为我深深感到我们的家族企业还太年轻,还没有真正经历时间的考验与洗礼,还没有找到走向百年老店的金钥匙。欧美、日本为什么强大,因为他们有世界上最多的百年老店,以及这些老店身上所承载的经济能量、历史沉淀、文化源流与人类文明。

窦少杰博士旅日研学多年,从一个年轻的学者变成了以家族企业视角洞察中日经济与制度发展的观察者,这是我十分欣赏和佩服的。他的谦逊为人、入微观察和深邃思考都已经融入到了这本书的研究当中,他把日本百年老店的经验搬到中国来与中国的家族企业分享,其发心即是寄希望中国能诞生更多的百年老店。他的初衷与我的梦想不谋而合,亦因此我必须再次大声疾呼:中国的家族企业必须完成一项新的伟大使命——做百年老店。

但我们的家族企业正处于承上启下的关键期。就当前来看,我们要应对从传统家族企业向现代家族企业转型的挑战,因为一大批经营粗放、技术落后、资源消耗、品牌薄弱的家族企业正被洗牌或已经洗牌;另一方面,近300万家家族企业要在十年之内完成交接班,其数量之巨大,时间之集中,在世界家族企业传承史上也是绝无仅有的,其中一大批会在交接班过程中倒闭。因此,传承与转型这两大国际性难题同时降落到

我们的家族企业身上，压力非常大。那么我们该怎么做？从窦少杰博士等四人所研究的这八家极具代表性的日本老店身上，我们可以找到一些答案。

这本书认为：要做百年老店，最重要的关键词是“继承”。继承什么？首先要让精神、使命、理念能够传承；其次才是企业和财富的传承。本书讲到几个案例，“半兵卫麸”做到325年之久，其最重要的法宝是遵循“先义后利”、“不易流行”的价值观；“TSUKAKI集团”做到147年，家训是“积善之家必有余庆”，企训是“三方好”；“堀金箔粉”做了303年，要求后人“信用第一”，也明确规定“适度规模和坚守本业”，这些家族精神和价值理念是需要几代人的实践，历经百年才能真正形成的。所以我的观点是，追求使命与实践精神是百年老店最需要的内涵，也是最宝贵的财富。

这本书从案例研究中还发掘提炼了第二个关键词——“创新”。有224年历史的“福寿园”是做茶叶的，它把“所谓传统就是革新的连续”写入企业的核心理念，这个理念对从事传统行业的中国家族企业来讲极具启迪意义。“创新”是时代的主题，也是方太的企业方针，但我们走了一条“用高科技改造传统产业”的创新之路，更走了一条“永远创新”之路。方太所做的创新与福寿园的创新从理念角度来看是类似的。所以我说，条条大路通罗马，虽然空间地域不同，但理念与规律必有殊途同归之处。

这本书总结了第三个关键词——“再生”。我们的家族企业在发展过程中必然会出现各种各样的问题，一部分倒下了，也有一批家族企业破茧重生、脱胎换骨。我的理解来看，再生既是一种方法，更是一种精神。我们的家族企业可能会面临：市场疲软、竞争加剧、技术变革，融资难、管理难、销售难、用人难、招工难等难题，也可能面临家族矛盾、兄弟纷争、元老阻力等难题，但只有再创业以致再生，才能脱胎换骨。任何百年老店都必须要有再生精神。

本书按照继承、创新、再生这三个研究维度，基本阐明了日本百年老店的阶段性规律，也进一步给中国家族企业提供了重要借鉴。中日文化有很多相似之处，而学习日本的百年老店，对中国家族企业的百年梦来说更能指出方向。我们的家族企业才刚刚开始，我们必须完成更伟大

的使命——做百年老店。因此我们必须向世界学习。

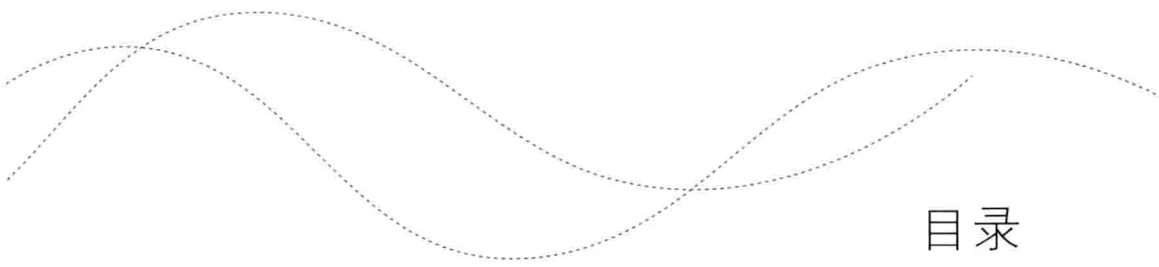
我在日本交流时，SAMCO 株式会社的辻理社长曾这样谈百年梦想：只有奋斗，才能传承，只有牺牲，才能长久。对此我深表认同。我期待中国家族企业的百年梦也能顺利实现。

是为序。

茅理翔*

2014 年 8 月

* 本序作者茅理翔为宁波方太厨具有限公司的创立者、名誉董事长、家业长青民营企业接班人专修学院院长。



目录

CONTENTS

引子 为什么是日本京都？

第一章 京都：百年老店的聚集地 / 3

第二章 京都老铺企业的家业传承 / 10

上篇 继承——百年传承的前提

第三章 半兵卫麸：传承十一代的骄傲 / 23

第四章 TSUKAKI：“三方好”精神贯穿始终 / 34

第五章 堀金箔粉：坚守来自祖辈的教诲 / 55

中篇 革新——百年传承的必要条件

第六章 福寿园：所谓传统就是革新的连续 / 69

第七章 ISHIDA：计量机械“一根筋” / 82

第八章 月桂冠：既古老又富有生机的清酒企业 / 95

下篇 再生——百年传承的重要保障

第九章 一泽帆布：疾风知劲草 / 109

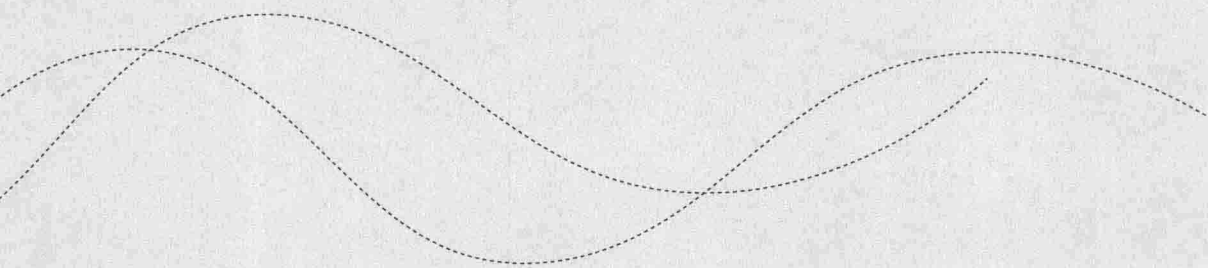
第十章 藤冈酒造：梦想在坚持中闪光 / 121

尾声 日本百年企业的启示

第十一章 百年企业 DNA / 135

参考文献 / 143

后记 / 146



引子 | 为什么是日本京都？

日本是世界上百年老铺企业数量最多的国家，而京都又是全日本百年老铺企业数量最多的地区，值得我们去关注。

京都又称平安京，是拥有 1200 多年历史的日本古都，位于本州的关西地区，周围与大阪、神户、奈良等城市相邻。根据日本帝国数据库计算的“老铺比率（一百年以上的老铺企业数量占全体企业数的比率）”来看，京都府为 3.65%（全企业数量为 24668 家，其中百年老铺企业数量为 901 家），位居日本全国 47 个行政划分单位之首（日本平均为 1.64%）。对此，帝国数据库如下分析其中原因：“京都不仅仅是个具有悠久历史的古都，还因为京都有着巨大的文化价值，所以在二战的空袭中基本上没有受到什么伤害，再加上这里有寺院宗教力量的支持，以及对于传统工艺进行守护和培育的土壤。这些都是京都之所以会存在这么多百年老铺企业的原因。”



第一章

京都：百年老店的聚集地

近年来,家族企业的健康发展和家业传承问题已经成为世界各国共同面临的一个重大社会问题。各国的政府、专家学者以及作为当事人的家族企业的企业家们都在针对这个问题进行着积极的探讨和思索。

家族企业在中国的发展历程可谓是充满了传奇性色彩。在新中国成立之前,中国社会曾经存在着大量的民族工商业企业,而这些企业的绝大部分都是家族企业。在新中国成立之后,从 1953 年到 1956 年,政府对当时社会上存在的资本主义工商业进行了社会主义改造。为了彻底实现计划经济体制,几乎所有的私有制企业都被改造成了公有制企业,中国历史上存在的家族企业也基本上销声匿迹了。然而 1978 年中国实行改革开放政策之后,从 20 世纪 80 年代初期开始,民营经济从无到有,从小到大,迅速发展壮大成为牵引中国国民经济发展的主要生力军,使中国的经济发展在 20 世纪 90 年代连续多年创出 10% 以上的年度增长率,中国社会也曾一度出现了“国退民进”的现象。诞生于 20 世纪 90 年代的“下海潮”、“孔雀东南飞”等反映时代特色的流行语,在人们的记忆中依然崭新。

而如今,中国的民营企业、家族企业已经成为支撑着中国经济向前快速发展的不可或缺的力量。中国国家统计局 2010 年公布的统计数据显示,中国的民营企业数量达 740 万家,而家族企业占其中的 85.4%;在中国 A 股

上市公司(2063家)中,家族企业占比达到37%;此外,个体工商户的数量达到近3200万家。然而,据中国政府相关部门的预测,在目前以及未来5年内,中国的家族企业中有300万家正在或即将面临家业的交接班问题,其时间之紧迫、数量之巨大,在世界各国的家族企业传承史上也是不多见的。因此,可以说中国的家族企业能否顺利完成家业的传承,直接关系到中国经济能否实现持续腾飞,也会直接影响到亚洲乃至世界经济的发展。

而实际上与世界各国相比,中国的家族企业的传承问题的严重性和紧迫性显得更为突出。这主要表现在以下几点:第一,中国的民营经济是从改革开放之后的20世纪80年代初期开始诞生和发展的,在迄今为止的约30年里,民营经济虽然实现了巨大的腾飞,但从整体上来看民营经济的社會环境并没有得到健全和完善,存在着很多不稳定因素;第二,中国的民营企业、家族企业,有些虽然在事业和规模上获得了令人瞩目的巨大发展,但其成功中偶然的要素偏多,许多企业并没有实现稳健的经营模式和现代化的管理制度;第三,自古以来形成的中国人对家、家族和家业的传统观念,使得民营企业、家族企业的经营者们在传承和接班遇到特殊问题的时候不知所措;第四,中国的整个民营经济也仅仅只有近30年的历史,而具体到各个家族企业身上,在存续时间上则更是短暂,因此中国的家族企业在传承方面可谓是毫无经验可谈;第五,世界各国的家族企业在进行家业传承的时候还可以以本国存在的百年老铺企业为参考,而在中国,由于特殊的社会发展过程,家族企业主们几乎无法得到任何来自本国的参考,只能是像中国的改革一样,“摸着石头过河”。

近年来,家族企业的传承问题在中国已经变成一个十分热门的话题。中国各地,甚至包括一些外国的专家和学者们都在对中国家族企业的传承问题进行着多方面的研究。到2014年为止,浙江大学和中山大学联合主办的每年一届的“家族企业创新与健康发展国际研讨会”已经举办了9届,方太集团名誉董事长茅理翔先生创办的中国第一所家业传承培训学校“家业长青接班人学院”主办的家族企业国际研讨会也已经成功举办了7届。家族企业怎样才能够实现健康发展?家业传承怎样做才能够得以顺利进行?在中国目前的经济社会环境下,家族企业主们如何去经营才能够实现家业的繁荣和永续?中国的专家学者和家族企业主们开始了积极主动的探索和思考,并开始放眼海外,积极了解和吸收世界各国家族企业传承过程中的失败的教训和成功的经验。

一、中国的家族企业和家业传承

今天的中国家族企业都是在 20 世纪 80 年代改革开放之后诞生的。但由于中国的主要经济成分仍然是公有制经济，家族企业的发展举步维艰。再加上毫无章法可言的经营管理，以及由于市场机制不完善而多发的钻法律和制度的空子来发家致富的事实，曾经，家族企业几乎成了“无序经营”和“投机倒把”的代名词，社会上也充满了对家族企业的歧视。因此，生存在夹缝中的绝大部分家族企业都不愿意公开承认自己是家族企业，而且大部分的家族企业则更是不愿意太多地被人关注和了解。在这样的背景下，中国的家族企业研究始终没有出现较大的发展。

20 世纪 90 年代，随着家族企业的力量日益壮大，以及国有经济体制改革的不彻底，国有企业大面积出现亏损，甚至一度出现了“国退民进”的现象。这使得国人们开始注意到民营经济、家族企业的存在和力量。关于家族企业的研究也开始增多。到了 2000 年之后，“富二代”现象和家族企业的传承接班问题一下子成为人们关注的焦点。关于家族企业的健康发展问题和传承问题的研究就像雨后春笋般迅速发展起来。

目前，浙江大学管理学院的陈凌教授、中山大学的李新春教授和储小平教授应该称得上是中国家族企业研究的主要代表。三人在 2011 年共同出版的《中国家族企业的社会角色——过去、现在和未来》在分析了中国文化中对“家”和“家族”的理解之后，从历史的角度考察了中国近代史上的家族企业的创业和发展历程，分析了改革开放 30 多年来的中国的社会市场背景和家族企业的发展状况，并对目前中国的家族企业所面临的诸多问题（包括家族企业的传承问题）进行了探讨，提出了对未来的展望。储小平等（2012）则更是以广东的家族企业为研究对象，以案例考察和分析的手法为主，系统地考察了广东本地的家族企业在改革开放 30 年中所发生的组织变革历程。中国民（私）营经济研究会家族企业研究课题组（2011）则出版了中国的第一本《中国家族企业发展报告》。陈凌等（2012）又对中国的家族企业的健康状况从三个维度（家族企业精神、家族企业行为、家族企业环境）和九个要素（领导力、传承力、文化力、竞争力、发展力、责任感、治理力、适应力和包容力）进行了全面而又系统的诊断。

这些对中国的家族企业的研究成果不约而同地都提到了家族企业的传承问题，这足以说明目前中国家族企业的家业传承问题的严重性和紧

迫性。陈凌等(2011)指出,由于找不到合格的接班人,超过 300 万的中国民营企业中将有 95% 以上难以摆脱“富不过三代”的宿命。目前国内富人家族的孩子中,只有约 10% 的子女继承了父母的优良品质,成为积极向上、勤奋好学的人。因此,对不少中国的富有家族及企业来说,不是富不过三代的问题,而是能否富过两代的问题。对于企业的接班人,从中国大陆家族企业的传承案例来看,“子承父业”仍然是国内许多家族企业首选的交接班模式。“子承父业”的传承模式的原因在于华人家族传统文化中对血缘的重视和信任。按照中国人的文化传统与心理,自身辛苦创办的企业若非子女或本家族中人接班,是很难让家族企业创业者接受的。然而需要指出的是,在实行独生子女政策的背景下,家族企业的接班人选择范围也大大缩小,传承困境更为突出(窦军生等,2007)。另外,虽然有的家族企业的创业者有多个子女,但中国传统家族文化中的“分家”文化,却也会直接影响到家族企业的传承。

中国家族企业的家业传承可谓是危机四伏、困难重重。然而实际上顺利实现了第一代向第二代传承的中国大陆的本土企业也有不少,其中最著名的案例企业就是总部位于浙江宁波杭州湾新区的“宁波方太厨具股份有限公司”。另外,还有著名的李锦记、河北大午集团等。但不可否认的是,中国大多数的家族企业,即便是顺利完成了第一代向第二代的传承,或者完成了第二代向第三代的传承,由于目前中国所处的特殊的社会经济发展阶段,这些所谓的成功案例中所存在的偶然性因素还比较多,其成功经验是否具有普遍性或可复制性,还是一个值得商榷的问题。

二、为什么是日本京都?

日本是世界上百年老铺企业数量最多的国家,而京都又是日本百年老铺企业数量最多的地区,值得我们去关注。

近年来,与世界其他国家一样,在日本各大媒体争先恐后的集中报道之下,中小企业的家业传承问题瞬间变成了一个社会热点问题。实际上,由于近些年来日本经济发展的持续低迷,日本国内民营企业的开业率一直低于

闭业率^①，自 20 世纪 90 年代中期以来，日本民营企业的数量一致呈减少趋势，很多中小企业的经营也是举步维艰。企业的发展前景受到质疑，传承和接班问题自然也就变得尤为突出。在媒体的推动下，为了促进家族企业传承问题的解决，日本各界都行动了起来。在政界，以中小企业厅为首的政府官员们开始召集各方相关人员来讨论为解决中小企业传承问题所应采取的政策对策；在学界，以同志社大学、立命馆大学、关西大学、关西学院大学等为首的教授学者们开始通过问卷调查、访谈调查等方法来对当前中小企业在持续经营中所面临的问题进行全方位的研究，专门以研究探讨家业传承问题的一般社团法人“事业承继学会”也于 2010 年应运而生；同样，在产业界，作为此问题的直接当事人，中小企业的经营者们中正在为此问题犯愁的人开始积极地探索和思考解决问题的解决办法，还没有面临此问题的企业家们也开始未雨绸缪，积极研究并开始设计自己企业将来的传承方案。

与此同时，日本各界也开始加大了对百年老铺企业的关注。百年老铺企业，在其超过百年的漫长经营过程中大都经历过多次关系到生死存亡的危机，比如整个社会的经济环境恶化、天灾人祸、战乱、企业经营者的突然死亡、接班人缺位等，但都最终渡过了难关而实现了企业的长久存续和多代的传承，因此可以说这些百年老铺企业是解决家族企业家业传承问题的最佳“参考书”。众所周知，日本是世界上百年老铺企业数量最多的国家。日本帝国数据库所登记的数据资料显示，现在日本的有一百年以上经营历史的老铺企业的数量大约是 2 万家，其中持续经营 200 年以上的企业数量为 938 家，300 年以上的企业数量为 435 家（不含个体营业者）（帝国数据库史料馆·产业调查部主编，2009，50 页）。对世界各国的百年老铺企业状况非常熟悉的日本学者后藤俊夫在其著作中分析说，在日本大约存在 5 万家有一百年以上经营历史的企业，其中有 200 年经营历史的企业大约为 3113 家，占全世界 200 年企业总数（57 个国家和地区，共 7212 家）的 43%（后藤 2009，88—91 页）。

^① 从日本政府总务省实施的“事业所、企业统计调查”的调研结果来看，2001 年到 2004 年全日本平均每年的新企业开业率为 3.5%，而废业率则为 6.1%；从 2004 年到 2006 年全日本平均每年的新企业开业率为 5.1%，有所上升，但同时期的废业率为 6.2%，依然高于新企业开业率。以上数据来源于日本政府总务省《平成 18 年版事业所、企业统计调研报告》。

而在这样的“老铺大国”日本，京都更可谓是老铺企业的聚集地。京都又称平安京，是拥有 1200 多年历史的日本古都，位于本州的关西地区，周围与大阪、神户、奈良等城市相邻。根据日本帝国数据库计算的“老铺比率（一百年以上的老铺企业占全体企业数的比率）”来看，京都府为 3.65%（全企业数量为 24668 家，其中百年老铺企业数量为 901 家），位居日本全国 47 个行政划分单位之首（日本平均为 1.64%）（帝国数据库史料馆·产业调查部主编，2009，50 页）。对此，帝国数据库如下分析其中原因：“京都不仅仅是个具有悠久历史的古都，还因为京都有着巨大的文化价值，所以在二战的空袭中基本上没有受到什么伤害，再加上这里有寺院宗教力量的支持，以及对于传统工艺进行守护和培育的土壤。这些都是京都之所以存在这么多百年老铺企业的原因”（帝国数据库史料馆·产业调查部主编，2009，51 页）。

其次，日本的社会文化基础与中国有一定的类似性，因此相对于世界上的其他国家和地区，日本企业的一些做法更适合中国企业参考和借鉴。

从地理位置来讲，中日两国同处于东亚，互为邻国，一衣带水，这为中日两国文化的交流提供了便利的地理条件。实际上，中日文化的交流历史源远流长。由于古代的中国曾经在很长一段时期是亚洲文化的中心，幅员辽阔，人口众多，资源较为丰富，而日本则是个典型的岛国，陆地空间狭窄，资源匮乏。所以，在古代的中日之间的文化交流以单向交流为主，基本上是由中国传向日本。上古中国大陆文化的传播，加速了日本列岛由蒙昧走向文明。

从隋唐时期的“遣隋使”、“遣唐使”，到鉴真和尚的六次东渡，从汉字文化到日常生活习俗，随着中日之间交流的加深，中国大量的古代传统文明源源不断地传入日本。由此可见，日本文化的基石源于中国的传统。在过去数百年间，日本的区域性文化，小到吃饭的筷子，大到宫廷建筑，无不受到中国的影响。日本古代的首都京都的城市建设系仿照了中国洛阳的设计规划；日本古代的文人学习研究中国的孔孟之道、四书五经；日本的书道、茶道、花道等也最初源自于中国；日本的大街小巷到处都能够见到汉方药（中药）的店铺；即便是现代的日本人，也以会懂汉学、知晓唐诗宋词而引以为豪。

而到了近代，19 世纪末期，甲午战争的惨败宣告了李鸿章等人的洋务运动的终结，觉醒了的国人开始走出国门，并出现了热情高涨的留学日本的热潮。这一热潮从 19 世纪末期至 20 世纪初期，整整持续了 10 年时间，以