

日本长寿企业的经营秘籍

(日) 船桥晴雄 著
彭丹 译



日本长寿企业的经营秘籍

(日) 船桥晴雄 著 彭丹 译



清华大学出版社

北京

内 容 简 介

在全球金融危机,企业破产频频发生的今天,长寿企业为何能够长寿,其意义显得格外重要。本书是对日本 32 家长寿企业所进行的采访记录。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华,还有持续了 1400 年的寺庙木匠金刚组,等等。通过对这 32 家长寿企业历史的调查,聆听各位经营者叙说经营理念及其人生价值观,本书总结出了长寿企业为何能够长寿的 8 条法则:重视价值观和对未来的使命感、目光长远、爱人育人、顾客至上、坚持奉公、不断变革、质朴节俭、为获得上述价值观及企业文化而努力。

新日本永代藏——企業永続の法則

船橋晴雄

© Haruo Funabashi 2003 Printed in Japan

ISBN 4-8222-4338-9

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2011-0936

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

日本长寿企业的经营秘籍/(日)船桥晴雄著;彭丹译.--北京:清华大学出版社,2011.7
ISBN 978-7-302-25215-3

I. ①日… II. ①船… ②彭… 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(2011)第 060553 号

责任编辑:陆滢晨

责任校对:王凤芝

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

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

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

邮 购:010-62786544

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:148×210 印 张:4.625 插 页:2 字 数:147 千字

版 次:2011 年 7 月第 1 版

印 次:2011 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:18.00 元

产品编号:041664-01

致中国的读者朋友

拙著《新日本永代藏——企业永存的法则》日文版于2003年由日经BP社出版。2008年，印度Tata集团刊行了英文版，书名为*Timeless Ventures——32 Japanese Companies that Imbined 8 Principles of Longevity*（2008年，Tata McGraw-Hill）。这次，中国清华大学出版社决定刊行其中文版，书名为“日本长寿企业的经营秘籍”，使我感到万分荣幸。中文版以日文版和英文版为基础，并适当地做了一些改动。

日本的长寿企业很多。据调查，在124万家企业中，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。

本书即是我对上述长寿企业中的32家进行的采访记录。通过对各家企业历史的调查，聆听各位经营者叙说经营理念及其人生价值观，我希望能从中找到企业长寿的法则。

为什么日本会有这么多长寿企业呢？在这里，我把日本和中国进行一个简单的比较，以此阐明我的几点看法。

（1）地理条件。日本是位于太平洋中的岛国，远离东亚大陆，难以受到外敌的入侵。国土南北狭长，地形富于变化，气候温暖湿润。优越的自然条件使以水稻种植为主的农业发达，旱涝灾害也相对较少。与之相比，位居中原的中国自古以来就不时受到周边民族的骚扰，加上幅员辽阔，旱涝灾害时有发生。

（2）历史条件。中国历史是一部异姓王朝轮番入主中原的易姓革命史。

新王朝对旧王朝的否定与推翻必然会给社会带来动荡不安。但在日本，号称万世一脉相承的天皇家族，至少已持续了近1500年。即使后来仅成为了一种象征，其存在仍然对日本社会的安定与和平起到了一定作用。

(3) 社会条件。 中国和日本的社会结构不同。中国以“气”的延续为前提，看重血缘关系。家族成员须有亲近的血缘关系，拥有共同祖先的若干家族又组成宗族。宗族即为中国社会的基本组成单位。而日本则是以“家”的延续为优先。“家”是一个事业共同体，只要能够让“家”延续下去，即使毫无血缘关系的养子也可以继承家业。

(4) 思想条件。 自古以来，日本从中国、印度以及欧美借鉴了各种先进思想，如儒教、道教、佛教、基督教等。相继渡海而来的这些思想或宗教对日本社会产生了极大影响。其中特别是儒教，据记载，儒家经典《论语》在4世纪的广神天皇时代就已传到了日本，此外还有《千字文》。本书每节小标题使用的就是《千字文》中的四字成语。不过虽然如此，日本并没有像中国那样把儒家思想作为国家的统一指导思想，也没有科举制度。相比之下，中国自汉代起儒教就处于独尊地位，尽管道教、佛教与其成鼎立之势，但是封建国家的社会体制一直是以来以儒教的伦理秩序为根基。特别是从隋代持续至清末的科举制度，使重农轻商的儒家思想渗入中国社会的每一个角落，这自然就对商业的发展产生了极大影响。

我想以上四点应该可以成为日本众多长寿企业存在的原因吧。

我从这些长寿企业的经验中得出了八则企业长寿的法则：

第一则 重视价值观和对未来的使命感

第二则 目光长远

第三则 爱人育人

第四则 顾客至上

第五则 坚持奉公

第六则 不断变革

第七则 质朴节俭

第八则 为获得上述价值观及企业文化而努力

最后，我还想谈谈日本长寿企业的生存方式对于今天的意义。

自1840年的鸦片战争以来，欧美，特别是美国的资本主义成为主导世界的潮流。它崇拜绝对化的个人自由与尊严，追求无止境的社会进步与发展，政治上实行民主主义，经济上最大限度地发挥市场机能。这种只追求利润的资本主义经济逐渐蔓延到整个世界，导致了地球环境的恶化，地域社会的崩溃，激化了恐怖主义，给社会带来严重的不安。2008年雷曼公司破产引发的全球金融危机，足以使我们认识到资本主义社会的极限。它无疑表明，欧美的资本主义已走到了尽头。

那么，资本主义之后又会是一个什么样的社会呢？

也许比起绝对化的个人自由来说，更强调先有集体才有个人，重视集体主义；也许比起固执于某一方的绝对正确性来说，更类似于中国古代“阴阳”思想的二元论思想；也许比起无止境的社会进步与发展来，更重视安定、协调、幸福；等等。

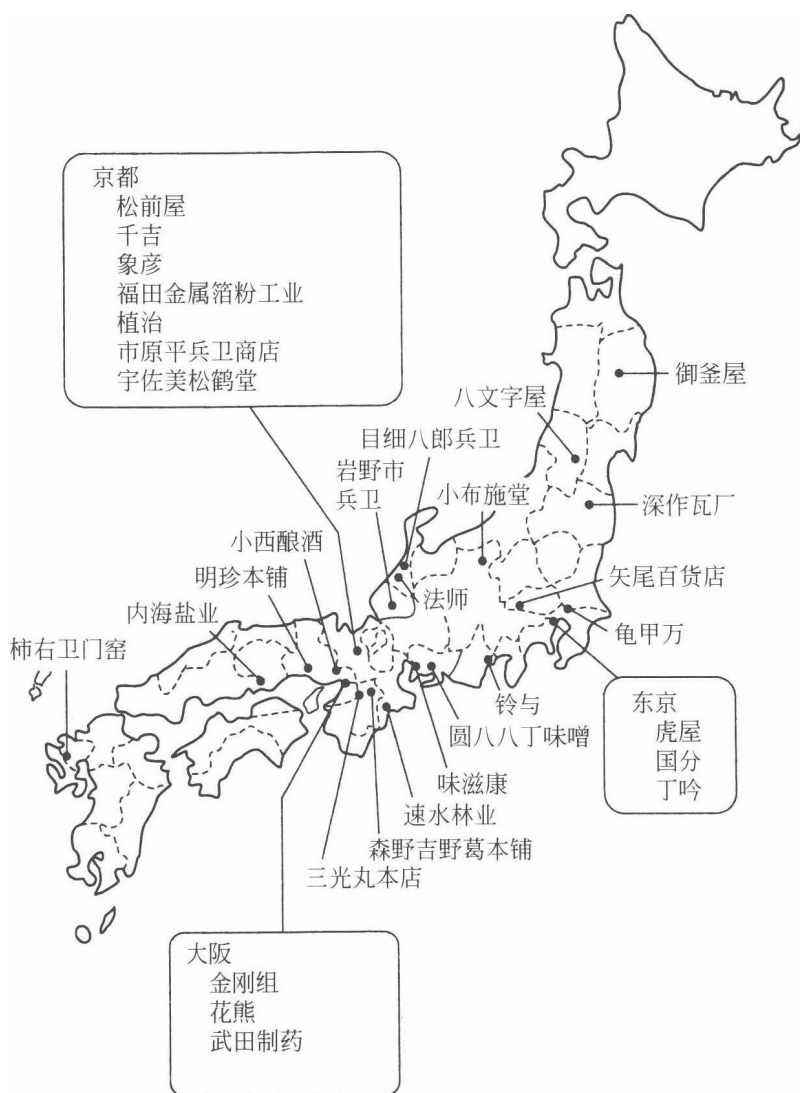
我希望未来能成为这样的社会。如果真如此，那么，日本的长寿企业其实就已经在预演未来社会的前景。朋友们只要看看我总结出来的八条法则就能明白。

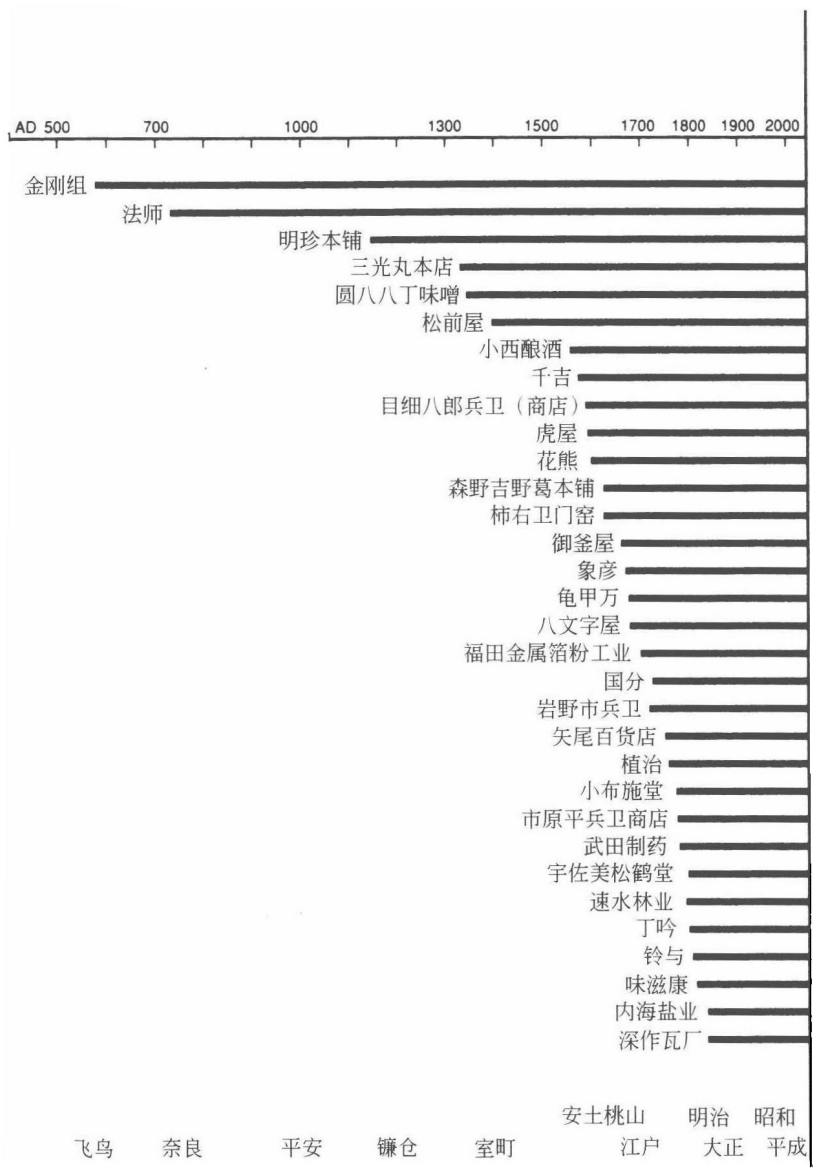
中国在鸦片战争之后卧薪尝胆 170 年。如今的中国，不论在政治、军事，还是经济方面，都已逐渐步入世界大国行列。同为东亚人，我希望在今后的路程中，中国不要被欧美式资本主义经济经营思想所污染。中国人应当充分发挥自己的智慧，利用几千年来积累的经验，走出一条属于中国人自己的王道。

金生丽水
玉出昆岗

作者
2011 年 3 月

日本地图







- 1 | 第一则 重视价值观和对未来的使命感
- 3 信使可复（国分）——“诚信第一”是理所当然的信条
- 7 恭惟鞠养（武田制药）——支持改革的家族力量
- 11 形端表正（三光丸本店）——走乡药郎的艰辛
- 14 靡恃己长（福田金属箔粉工业）——发挥技术优势的忍耐经营
- 19 | 第二则 目光长远
- 21 毛施淑姿（速水林业）——追寻“美丽山林”的父子
- 24 散虑逍遥（小布施堂）——少爷文化的意外效果
- 28 庶几中庸（柿右卫门窑）——国民性产品的价值
- 32 川流不息（八文字屋）——河流是信息的河流
- 37 | 第三则 爱人育人
- 39 劝赏黜陟（虎屋）——宫中御用的荣誉和骄傲
- 42 爱育黎首（小西酿酒）——经商之本的“不易流行”
- 46 上和下睦（龟甲万）——以品牌为贵
- 49 多士寔宁（圆八八丁味噌）——大酱的竞争对手
- 55 | 第四则 顾客至上
- 57 勉其祇植（松前屋）——最高的质量是“桃李不言，下自成蹊”
- 60 德建名立（法师）——积德1300年的旅店
- 64 守真志满（市原平兵卫商店）——日本文化中筷子的蕴意
- 67 布射僚丸（深作瓦厂）——房顶上的艺术品
- 71 | 第五则 坚持奉公
- 73 福缘善庆（矢尾百货店）——“诚意”的报恩
- 76 求古寻论（内海盐业）——与“遗训”若即若离

- 80 交友投分（铃与）——与“共生思想”共存
- 83 悦豫且康（花熊）——井水滋润的鼓腹击壤之民

87 第六则 不断变革

- 89 坚持雅操（明珍本铺）——冶炼钢铁之音的顽强老爹
- 92 省躬讥诫（味滋康）——捕捉商机和留意脚下的双重慧眼
- 96 得能莫忘（丁吟）——领袖逸事的感召力
- 100 钧巧任钧（目细八郎兵卫）——重利的是武士还是商人

105 第七则 质朴节俭

- 107 节义廉退（象彦）——至今仍充满活力的梅岩思想
- 110 仁慈隐恻（千吉）——隐藏在商号中的老字号生存意志
- 114 恬笔伦纸（岩野市兵卫）——清水漉纸老顽固的一脉
- 117 竝皆佳妙（植治）——以心传心的造园长途接力赛

123 第八则 为获得上述价值观及企业文化而努力

- 125 劳谦谨敕（森野吉野葛本铺）——药园卫士的修行
- 128 俊义密勿（御釜屋）——不必需的茶道必需品
- 132 切磨箴规（宇佐美松鹤堂）——企业“长寿丸”的配方
- 136 永绥吉劭（金刚组）——持续了1400年的寺庙木匠

第一则

重视价值观和
对未来的使命感



第一则 重视价值观和对未来的使命感

对企业经营来说,经营者的领导能力至关重要。那么,领导能力从何而来呢?首先,经营者必须有明确的价值观。有了明确的价值观才能拥有对未来的使命感。有了使命感,就能制定出企业的具体行动方针。大多数长寿企业就是把创业者对未来的使命感融汇在具体的行动方针中,通过口传或书面的家训、家宪等把它们代代传承下来。也正是因为这样的使命感和行动方针,激发了企业成员的热情,提高了创造力,企业才得以成为长寿企业。反过来,长寿企业所走过的路,尤其是克服困境的经历又会形成坚实的价值观,为所有的组织成员所共同拥有。价值观与使命感相辅相成。

重视价值观和对未来的使命感,是企业长寿的法则之一。

信使可复(国分)——“诚信第一”是理所当然的信条

国分的本社在东京都中央区日本桥一丁目一番地一号,地处日本桥南端,与军舰大厦野村证券本社隔路相望。日本桥一带在江户时期是最繁华的商业街,至今还留有很多历史悠久的老字号店铺。江户时期(1603—1868)是指建都于江户城(现东京)的德川幕府统治时期。

国分对面是漆器店黑江屋,创业于元禄二年(1689)。斜对面的西川产业是近江商人的后裔,创业于永禄九年(1566),经营被褥等床上用品。

日本桥在开发事业区前坐落着创业于文化三年(1806)的榛原纸店,此地原是白木屋及之后的东急百货店日本桥分店的旧址。白木屋旧址斜对面有柳屋,据说是天正十八年(1590)德川家康赐给柳屋堀家先祖唐人吕一官的土地。

面向高岛屋左侧是创业于元禄三年(1690)的山本山,是经营紫菜和茶叶的商店。

沿相反方向跨过日本桥,面向三越百货商店右侧有专卖海产品的八木长本店。江户时代这里统称日本桥河岸,专营海产品批发的店铺鳞次栉比。现在却只剩下创业于元文二年(1737)的八木长一家了。据说松尾芭蕉的后援者杉山杉风的店铺也在这一带。松尾芭蕉(1644—1694),江户初期的俳句诗人,他在日本俳句史上的地位近似于中国唐代诗人李白。

面朝神田方向可以看到创业于嘉永二年(1849)的山本紫菜店。在鲑鱼干店大和屋的拐角上,有文久二年(1862)创业的佃煮店日本桥鲋佐,元禄元年(1688)创业的鱼肉山芋饼店神茂。

众所周知,三越百货商店的前身是越后屋和服店。三井家的先祖三井高利在这里开设江户店是延宝元年(1673)的事。

此外还有宽政四年(1792)创业的刀具店木屋,在其拐角上是一家鲑鱼干店仁平,创业于元禄十二年(1699)。再继续往神田方向走,有千疋屋总店,创业于天保五年(1834);海老屋美术店,创业于延宝元年(1673);村田眼镜铺,创业于元和元年(1615),村田家的先祖是磨镜师。

看着这一个个的超级长寿企业,我也不觉精神百倍。

从土浦的酱油酿造起步

国分创业是在正德二年(1712)。这一年,国分家第四代勘兵卫宗山,在茨城县土浦成立了一家商号为大国屋的酱油酿造厂,同时在江户城的日本桥本町开设了江户店。

当时关东一带的酱油酿造呈现出欣欣向荣的景象。茨城县的土浦、千叶县的野田、銚子,都因为靠近小麦、大豆的原料产地,而且和最大的消费市场江户城之间拥有便利的水运条件,所以酿造厂密集。而国分大国屋就是其中的一家。

从土浦到江户城先经樱川河,然后横渡霞之浦从潮来进入利根川河,再沿利根川河逆流而上进入江户川河,顺江户川河经野田、市川、浦安,由江户湾进入隅田川河,最后到达日本桥。

大国屋在经营酱油酿造的同时,还兼营酱油批发。其历史上可追溯到文化、文政年间(1804—1830),下至明治四年(1871)的废藩置县。由于土浦藩以借款名义向大国屋征收的一笔巨款最终变成了死账,大国屋因此陷入财政困境,这才不得不中止酱油酿造。

传说国分家的先祖是恒武天皇的后代,名字叫平国香。其后世子孙本来居住在常陆国,天正十八年(1590)因为遭到佐竹家的攻击,才逃到了伊势的射和(现三重县松阪市)。射和位于前往伊势神宫的参拜路线上,以生产香粉闻名。由于曾经有过这么一段历史,所以国分家也可以算是伊势商人。

江户时期活跃在江户城、大阪城的商人以近江商人和伊势商人最为著名,他们之中出现了许多的成功者。虽然当时的江户城还是新兴都市,但在极富进取精神的伊势商人看来却遍布商机。伊势商人中最具代表性的两家就是富山家和国分家。

富山家以其流传下来的独具特色的会计账簿而闻名于世。在伊势还传唱着这么一首儿歌:

伊势射和富山家,四面白壁八栋连。

前为切石切户门,后泊大川往来船。

大川是指梳田川河,位于梳田川河上游的丹生盛产水银。水银是香粉的原料,这在拙著《日本经济故乡漫游》(第二十三章《继承母亲的三井商魂》)里面已经讲述过。

现在,梳田川河两岸筑起了高高的堤坝,再也看不到“后泊大川往来船”的景致了。不过在富山家和国分家的家庙伊馥寺还可以看到一点点过去的痕迹。寺庙山门面向梳田川河,从山门到埠头的石阶残迹犹存,可以想象当年这条河上船来船往的热闹景象。

除了伊馥寺,在射和还有延命寺、本宗寺等大寺庙,均依稀可见昔日之繁华。

食品界的开拓者

文禄元年(1592),富山家率先在江户城设立分店,开始和服买卖。国分家比富山家晚,到18世纪以后才开始在江户城经营和服,而且很快就改行做酱油的酿造及销售,并以此为家业走过了整个江户时代。

在幕末维新的动荡年代,多数企业不得不面临严峻的选择。有的看到江户幕府的命数已尽就抢先一步躲进萨摩藩和长州藩的保护伞下;有的与江户幕府同归于尽;也有的为求万无一失而脚踏两只船。

事业做得越大,和政治权力的关系就越深,所面临的选择就越困难。大国屋国分虽然不是官商,但对于当时的第八代当家人勘兵卫来说,要做出正确选择也不是一件简单的事。

俗话说乱世出英雄,动乱时代也充满机遇。国分在这时选择停止酱油酿造,转向专业化的食品综合批发,为后来的发展奠定了基础。从幕末到明治时期,国分采取了一系列行动,例如推进制茶业的发展,经销大日本啤酒、味精,进入大正期后又开始经销可尔必思(Calpis)乳酸饮料,以及实现酱油及清酒的瓶装化等,堪称食品界的开拓者。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。

我拜访了统率国分的第十二代国分勘兵卫社长。

国分社长告诉我说:“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。”

从国分社长的身上,我看到了伊势商人的顽强。

关于诚信的问题,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。”

(《国分小史》国分株式会社,1992)

今天,任意篡改牛肉生产日期的标签,想方设法诈取政府补助金,等等之类的事情频频发生。在这种诚信危机的社会里,“诚信”显得尤为重要。

诚信·纪律·朴素·节俭

国分代代相传下来的家宪家规都把“诚信第一”当做企业的基本理念。这些家宪及家规被叫作定目、式目、账目,简单说就是公司的规章制度。

国分的规章制度现存四种。第一种是安永三年(1774)的定目 38 条。第二种是宽政五年(1793)的式目备忘录 20 条。第三种是明治九年(1876)的御定之写 37 条。第四种是明治十五年(1882)的账目 18 条。

从这些公司规章制度可以看出各个不同时期的国分当家人分别都重视了些什么问题,什么是根本,是绝对不能改变的,什么是为顺应时代而必须改变的。

安永三年还在幕府统治时期,国分的定目中列举了很多注意事项,比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。但明治维新以后既没了武士也少了藩主,王城及御用酱油自然也就不存在。所以,国分也随之改变,在明治十五年(1882)的账目里就看不到那些注意事项了。

那么,贯彻这些规章制度的绝对不变的根本是什么呢?第一是诚信;第二是纪律;第三是朴素和节俭。关于这几点,家宪家规里面都有具体的条款规定。以诚信第一的例子来说,特别强调对待顾客要一视同仁,哪怕是对只买一瓶酱油的顾客,也要热情接待。

先讲形式,再到精神,经商之道即如此。最后,国分社长还提到了要严守规章制度。关于这一点,领导必须起带头作用。他说:“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。”

恭惟鞠养（武田制药）——支持改革的家族力量

“行不由径”这句话说得好。原出自《论语·雍也篇》。孔子的弟子子游当上了武城县县令，有一天孔子问他：“你在这里有没有得到什么人才呀？”子游回答说：“有澹台灭明者，行不由径，非公事，未尝至于偃之室也。”意思就是说，有一个叫澹台灭明的人，走路不走捷径，如果不是公共的事务需要讨论，他从不曾私下到我的住处来找我。

和这句话相对的也有一句，那就是“夜幕敲门”。行贿受贿之类的不法行径岂不总是在夜间进行的吗？

武田制药公司社长武田国男正是把这句“行不由径”奉为自己的座右铭。武田制药公司创立于天明元年（1781），是日本制药界首屈一指的企业。

武田社长曾经这样说：“我父亲（第六代武田长兵卫）经常提起这句话，除此之外还说到运、钝、根等。我在家里排行老三，从没想到过自己会当公司领导，所以也没有好好去理解父亲说过的那些话。直到自己真正成为公司领导之后，才开始仔细体会起这些话的意思来。”

选择和集中

1993年，武田国男就任武田制药公司社长时，正遇上日本泡沫经济的破灭，经济萎靡不振。但尽管如此，武田制药在这10年间，营业额却在不断增长，利润也在增加，ROE（股东资本收益率）也得到提高。为什么武田制药在困境中还能取得这样大的成就呢？究其原因，就在于武田制药在武田社长的领导下进行了不断的自我改革。

武田社长的改革，简单地用一句话说就是“选择和集中”。

对制药公司来说，开发研制新药需要投入巨额费用。例如，世界最大的医药品制造商Pfizer（辉瑞公司），其投入的开发研制费用一年约6000亿日元。在收购了Pharmacia（法玛西亚公司）之后增至8000亿日元。相比之下，武田制药的开发研制费用一年大约只有1000亿日元。