

工匠精神

日本家族企业的
长寿基因

〔日〕后藤俊夫——编著
王保林 周晓娜——译



長寿企業の
リスクマネジメント
〜生き残るためのDNA〜

富可过三代：探究日本百年、千年企业的长寿基因
立足长远、延续家业、社会公器、“量力经营”……

工匠精神

日本家族企业的
长寿基因

〔日〕后藤俊夫——编著
王保林 周晓娜——译

長寿企業の
リスクマネジメント
〜生き残るためのDNA〜

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

工匠精神：日本家族企业的长寿基因 / (日) 后藤俊夫编著；王保林，周晓娜译. — 北京：中国人民大学出版社，2018. 8

ISBN 978-7-300-25924-6

I. ①工… II. ①后… ②王… ③周… III. ①家庭企业-企业管理-研究-日本 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 135562 号

工匠精神

日本家族企业的长寿基因

[日] 后藤俊夫 编著

王保林 周晓娜 译

Gongjiang Jingshen

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511770 (质管部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 145mm × 210mm 32 开本 版 次 2018 年 8 月第 1 版

印 张 9.75 插页 2 印 次 2018 年 8 月第 1 次印刷

字 数 184 000 定 价 59.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

后藤俊夫教授是长寿企业研究的世界第一人。我与后藤俊夫教授相识，源于中国人民大学商学院与日本经济大学的国际交流协定的签约仪式。那一天，后藤教授和几位日本经济大学的老师专程来到中国人民大学商学院，讲了他们对于长寿企业的研究成果。那时，我第一次听到关于长寿企业的研究，觉得他们的研究十分有趣。此后，随着对后藤教授等日本经济大学教授研究成果的深入了解，越来越觉得长寿企业是一个值得关注的研究课题。

正如本书中的一些数据显示的那样，世界上的长寿企业大多集中在发达国家，发展中国家的长寿企业相对较少，包括中国在内的文明古国都没有进入世界长寿企业大国之列，这一现象令人深思。本书从风险管理角度阐释了日本企业长寿的原因，阅读本书可以使我们了解日本企业的经营之道，理解日本企业长寿的原因。

后藤俊夫教授曾经长期就职于日本的某大型家电企业，在工作期间曾留学美国攻读 MBA 项目，是一位具有国际视野的企业管理者。后藤俊夫教授在企业工作期间就酷爱研究，笔耕不辍，先后出版几十本著作。日本的大企业工作压力很大，经常

加班，我曾问过他哪来的那么多时间写东西，他的回答是：“把别人打高尔夫球和休假的时间用于研究和写作。”

进入日本经济大学从教后，后藤俊夫教授开始观察和思考长寿企业问题，开创了长寿企业研究这一新的管理学研究领域，几年后成为长寿企业研究第一人，实现了从企业管理者到大学教授华丽转身。目前，年过70的后藤俊夫教授仍然在一线从事教学和科研工作，是一位高产的科研工作者。后藤俊夫教授对于科学研究的执著精神同样值得我们学习。

本书由7位作者共同完成。本书的作者有一个共同的特点——长期在日本企业工作，对日本的长寿企业十分熟悉。除后藤俊夫教授外，本书的其他几位作者目前都在日本企业从事管理工作或企业咨询工作。同时，他们都对研究工作有着浓厚的兴趣，在繁忙的工作之余还在认真的思考和研究企业的管理问题。正是由于本书作者都有着丰富的一线企业管理工作经验，因而与学者的思维方式不同，是从企业管理者的角度看日本的长寿企业，这些一线管理者的视角对于我们理解长寿企业具有重要价值。本书的翻译由我与周晓娜副研究员共同完成，她负责中文版序及第二、三、四章，我本人完成了其他章节的翻译工作。

近几年，“长寿企业”备受关注，很多中国企业也将长寿作为企业目标。但一个企业生存几百年乃至千年谈何容易。战争、朝代变迁、瘟疫、自然灾害，各种天灾人祸都会导致企业经营难以为继；在激烈的市场竞争面前，企业管理者的决策失误也

会导致企业的重大失败；自私、贪欲等管理者的人性弱点同样会断送企业的生命。日本的长寿企业是如何克服上述种种障碍走到今天的？本书为我们提供了答案。本书中包含了许多日本企业案例，内容通俗易懂，可读性强。希望本书的出版可以为广大读者理解企业的长寿之道提供一些理论视角和鲜活案例，同时为处于困境的中国企业提供一种摆脱困境的新思路。

感谢中国人民大学出版社新媒体出版中心的费小琳主任对于本书出版提供的帮助！没有费小琳主任慧眼识珠，本书就不可能这么快与读者见面。同时感谢为本书出版默默奉献的中国大学出版社的马晓云编辑。正如本序言最初部分所说，中国的许多企业不够专注，不够踏实，但中国人民大学出版社的编辑是非常认真、踏实、专注的编辑。因为有了这些富有职业精神的编辑，才使得本书的翻译错误得以纠正。

王保林

2018年5月

于人大商学院

对长寿企业持续 20 多年的研究

喜闻我的第 52 本著作，行将由中国人民大学出版社出版中文版本，内心不胜感慨。2016 年 12 月 24 日，“中国人民大学商学院 2017 新年论坛”的召开，加深了我与中国人民大学的缘分。大会主题为“新商业文明与企业转型升级”，我有幸作为嘉宾，做了题为“长寿企业与工匠精神”的主题演讲。我对于长寿企业的一腔热血，也可通过当日演讲的副标题“富可过三代”得以展现。

我的长寿企业研究始于 1996 年。常说人有天年，企业是否也有寿命呢？据悉，企业是以永久持续为前提，并具备相应公司人格的组织，而绝大多数企业是短命的。其原因何在呢？——在这一朴素的好奇心的驱使下，我开始了这项研究。至今，已经过去了 20 多年。我的心境也从单纯好奇逐步转变。眼下，我最关心的事情是如何作为才能让“富可过三代”成为可能。

开展研究之前，我首先明确了长寿企业的定义。本书认为长寿企业是指创业 100 年以上且目前依旧存活的企业。然而，我遍查各种途径，均未发现长寿企业的相关统计数据。出现这

种情形，人们一般选择放弃研究，但我反而下定决心，“既然没有现成的统计数据，那我就亲自动手整理”。首先从日本国内调查开始，我克服大量困难收集而来的数据大大超出了研究预期。这再次激起了我的好奇心：“在世界范围内，究竟存在多少家长寿企业呢？”

2004年，我的全球长寿企业数据已经积累到一定程度。这时，一位友人给出如下建议。

“你调查的长寿企业，基本都是家族企业。”

这一建议，犹如来自冥冥之中的启示。从那一瞬间起，我将长寿企业研究理论定位为家族企业理论，并坚持每年参加国际学术大会，持续推出研究成果。基于此，我认识了来自美国、欧洲、亚洲等国家和地区的同领域研究专家，构筑起研究网络。

经由香港中文大学的全球知名学者范博宏博士介绍，我开始与中国人民大学有所接触。范博士号称“家族企业传承治理第一人”，是香港中文大学会计学院财务系的联席教授，同时任经济及金融研究所主任。在其引荐下，我与中国人民大学商学院毛基业院长成为知己，随后与同院王保林教授展开交流。在王保林教授的全方位支持下，本书即将在中国出版，我感慨万千。此为其一。

2018年，是《中日和平友好条约》缔结40周年的极其重要的历史节点。1972年，田中角荣首相访华。同年9月29日，两国发表《中日联合声明》。历经几十年的岁月征程，两国刚刚送别中日邦交正常化45周年，马上又迎来《中日和平友好条约》

缔结 40 周年。在这一值得纪念的节点，本书即将出版，我感触颇深。此为其二。

中日两国是一衣带水的邻邦。希望借助长寿企业的研究，为中日两国友好关系贡献绵薄之力。同时，若能催生更多的长寿企业，本人深感荣幸。

工匠精神在中国

对我而言，2017 年是繁忙的一年，也是加深与中国关系的一年。这一年，海外出差共计 8 次，其中 6 次是来中国。我曾在一周内两度访问中国。这种情况竟发生了两次，分别在夏秋两季。2017 年演讲数量达 75 场，其中约 70% 面向中国企业家。他们来自中国各地，领域涵盖制造业、流通业及服务业。我的演讲主要围绕长寿企业、工匠精神、家族企业，以及事业传承展开。

同时，中国企业家团体访日也越来越多，原因大致有两项。

第一，在中国，大量民营企业正迎来事业传承期。始于 1978 年的开放经济、企业民营化已经走过了 40 年，今天，众多的中国企业正面临首轮事业传承。

事业传承是多方相关人士共同参与下的复杂过程。继承对象以经营管理、资产为主，两者密切相关。参与各部分、各环节的相关人士众多，通常其利害关系呈现对立状态。因此，相关人员若想达成合意，需要足够充分的时间，慎重对待，否则难免埋下引发未来祸根的种子。还有一个重要的问题是如何教育、培训继承人，这也需要以 10 年为单位的筹划准备期。

事业传承是20年乃至30年一度的大事件，对经营者而言，是名副其实的最大问题。事业传承既可能演变为事业危机，也可能发展为带来新一轮业务大飞跃的事业机会。持续百年以上的长寿企业，至少也会经历3~4次事业传承。2018年，于公元718年成立的法华旅馆迎来创业1300周年，同时他们也正紧锣密鼓筹备第46代向第47代的传承。

日本长寿企业分别累积了各自数代传承的经验，并为企业的下一个200年、300年做着准备。因此，我们应当能从中收获不少经验教训。

第二，可能源于中国国内对工匠精神的大力报道。中国对工匠精神的关注，毫无疑问以2016年3月5日李克强总理在全国“两会”所做的《政府工作报告》为开端。同年，工匠精神被《咬文嚼字》杂志评选为“2016年十大流行语”之一。同年12月中旬，在中央经济工作会议上，习近平主席发表重要讲话，再次强调发扬“工匠精神”。

中国的国家战略提出重视实体经济、发扬工匠精神，打造国家品牌，培育更多“百年老店”。工匠精神与“中国制造2015”一道，是中国实现制造强国的重要举措。实现工匠精神，既要探究中国自古有之的工匠精神，还要学习世界各国的先进案例。

在日语的说法中，工匠精神被称作“职人精神”。它始于6世纪，距今已有1500多年漫长的存续历史。日本的职人精神发源于中国，也是日本成为长寿企业大国的重要因素。日本之所

以能成为长寿企业大国，与职人精神可谓紧密相关。

因此，中国的大量企业家访问日本，学习职人精神的实际情况，与中国实现长寿企业大国息息相关，意义十分重大。

工匠精神在日本

毫不夸张地说，日本国内充斥着大量关于长寿企业的话题，我们每天都能看到与老字号相关的网络报道、电视、报纸记事。且近年来，人们对其关注度不断提高。

我于日本国内外发布的研究成果也引起了较大反响，且影响不局限于日本国内。最初，关注到我研究的是日本 NHK^① 电台。2007 年 6 月 18 日，纪录片《长寿企业大国——日本》播出。NHK 以我介绍的国际比较数据为基础，制作了时长 1 小时的节目，专门报道作为长寿企业大国的日本。NHK 是基于日本《放送法》成立的开展广播业务的特殊法人机构，在全球影响力巨大。该纪录片打下日本是全球长寿企业大国的舆论基础，并使世人认识到日本长寿企业数量远远超出其他国家。

2008 年 2 月 13 日，TBS 系列制作了老字号特集《探寻关口宏眼中的日本！2》。这期节目时长 2 小时，主题是“正在忘却的日本之美”“何为日本人”，关口宏想通过对老字号的取材、挖掘，再现其背后蕴藏的“日本力量”。TBS 电视台是日本颇具代表性的民间电视台，通过 TBS 系列，该节目得以在日本全国放映。

① NHK，日本放送协会（日本广播协会）。——译者注

2008年4月26日，日本知名的经济报《日本经济新闻》做了大型连载报道《200年企业——成长与持续的条件》。我的名字出现在第一期报道中。受到好评的连载报道共发行3册单行本，受到了以企业相关人员为主的一大批热心读者的支持。略晚一些时候，《朝日新闻》在其地方版面详细追踪百年企业，有关报道也被编纂为单行本。

在海外，2008年5月14日，韩国银行推出研究报告——《日本企业长寿的原因及启示》。该报告虽未标明资料来源，但实际是根据我的数据得出日本为全球最大长寿企业大国结论的，案例分析则以从百济渡海而来并创办了世界最古老企业金刚组的金刚重光（柳重光）为讨论焦点。2011年，相当于日本NHK电视台的韩国KBS电视台在新年特别节目上介绍日本为长寿企业大国，我有幸在节目中露面。同年6月，我在南美哥伦比亚访问之时，当地国家台安排了采访，并录制了约10分钟的影像视频。

作为长寿企业大国的日本在海外知名度提升，海外对长寿家族企业评价甚高，令日本国民也甚感吃惊。

近年，我有幸与两位诺贝尔和平奖得主近距离接触，他们均对作为长寿企业大国的日本给予高度评价。第一位是美国前副总统艾伯特·戈尔。2014年9月30日，艾伯特·戈尔出席家族企业网络（Family Business Network, FBN）日本招待会。在会见场合，我提出创业百年以上且至今仍存在的日本长寿企业有25 321家，占全球的35%。目前，全球强烈需求的可持续增长型经济模式同样蕴藏于长寿企业当中，其原因有四点：第一，

“三方共赢”中的社会公用事业导向；第二，与利益相关者保持长期互信；第三，量力经营；第四，避免浪费地球上的有限资源。戈尔对作为长寿企业大国的日本表示出极大的敬意，赞同我的主张，双方之间的握手强而有力。

我见到的第二位诺贝尔和平奖得主是穆罕默德·尤努斯博士。尤努斯不仅是孟加拉乡村银行^①的创建者，而且是社会化商业的提倡者。尤努斯的社会化商业包含七大特征，最大的一点在于商业性和社会性并存，这正是日本长寿企业的精髓，恰恰符合我对戈尔前副总统所做的说明。2017年2月22日，在九州大学冈田教授的介绍下，我与尤努斯博士得以会面。冈田教授推崇长寿企业、三方共赢，以及二宫尊德的理念。在日本，与尤努斯博士持有共见的人员众多，其中也不乏经营者，我期盼双方能共建合作项目。带着对今后发展的祈愿，我与尤努斯博士长时间地、紧紧地握手。

当然，对长寿企业的高度评价和关注并不仅限于诺贝尔和平奖得主。2017年5月底，在韩国济州岛召开了第12届济州和平论坛。来自全球69个国家的4000多名代表参会，葡萄牙、蒙古、印度尼西亚的前总统，美国前副总统戈尔等要人出席会议，大会和分科会就广泛的议题开展了讨论。其中，慈善资本主义和长寿企业分科会与日本关联密切。日本向来重视的“社会之公器”导向正是慈善资本主义的本质，也正是因为长寿企

^① 又译格莱珉银行。——译者注

业一贯重视社会性，才使日本发展为长寿企业大国。

最后，想简单谈一谈来自亚洲其他国家的关注。由于东盟国家的企业家大量到访日本，自2015年起，我们每年举办关于日本家族企业经营战略和事业传承的学习项目。他们来自越南、印度尼西亚、斯里兰卡、巴基斯坦、印度等国，其中半数以上是公司历史尚浅的家族企业。他们学习长寿企业经营秘诀的意愿极其强烈，不少家庭是父子、兄弟、夫妇等成员一同前来。

我们能从多方面学习长寿企业“取之不尽、用之不竭的经验教训”，其纵深挖掘空间极大。此次，本书聚焦于长寿企业的风险管理，通过介绍31个案例，为企业日常经营决策提供管理依据。我们的目标读者群体以经济发展的中坚力量——中小企业的经营层和管理层为主，同时涵盖包括大企业人员在内的社会各界人士。

长寿企业扎根于地方，经营时间长达百年以上，为日本社会做出了巨大贡献。其背景，涵盖历史、地理、家族关系等因素，话题之广泛，犹如山积。读者若对上述因素感兴趣，阅读本书也会对您有所助益。

如前所述，时值本书中文版付梓之际，中国人民大学商学院王保林教授于百忙之中，从策划出版、协调，到翻译，尽心尽力。借此机会，再次衷心感谢王老师的辛勤付出。

后藤俊夫

2018年6月

如今，几乎每天我们都可以在电视和报纸上看到关于老字号企业的报道，我们的周围充满了关于长寿企业的话题。最近，社会各界对于长寿企业的关注又开始升温了。

关于长寿企业的第一次浪潮开始于 2007 年，NHK（日本放送协会电视台）在日本放映了特别节目《长寿企业大国——日本》。这个节目的制作背景是，我调查整理了日本及世界各国创业 200 年以上的长寿企业，得出了一些基本结论。NHK 对我的研究结果表现出浓厚兴趣，故开始了节目的制作。NHK《长寿企业大国——日本》节目的播放成为第一次浪潮的导火索，以此为契机，许多媒体开始大规模报道长寿企业。在此之前，由于没有基于数据进行国际间的比较，我们还无法断言日本是长寿企业大国。作为该节目的基础数据的提供者，我对长寿企业第一次浪潮的感慨颇多。

令我没有想到的是，第二次浪潮居然来自 2016 年的中国。李克强总理在 2016 年 3 月 5 日的《政府工作报告》中首次强调了工匠精神的重要性。以此为契机，中国的互联网上出现了大量的相关报道，有很多人来到邻国日本寻找具有工匠精神的样板企业。我亲身感受到来自中国的关注长寿企业的第二次浪潮

是在2016年4月。为了向具有工匠精神的日本长寿企业学习，许多中国的企业家接踵而来。同时，我也收到了许多来自北京和上海的演讲邀请。

这仅仅是第二次浪潮的开始阶段，2016年12月中旬召开的中共中央经济工作会议使第二次浪潮进一步升温。中央经济工作会议是决定下一个年度中国经济政策的重要会议。2016年的中共中央经济工作会议不仅制定了鼓励实体经济发展的各种政策，而且再次强调发扬“工匠精神”，加强品牌建设，打造国家品牌，培育更多的“百年老店”。

近年，中国政府特别强调重视实体经济的发展，因此“工匠精神”“国家品牌”“百年老店”颇受重视。这几个关键词既是我们观察中国经济时的重要着眼点，也预示着从2016年开始的长寿企业的第二次浪潮达到了一个新的高度。

2020年的东京奥运会必将引爆长寿企业的第三次浪潮。东京已经成立了“江户东京闪光项目推进委员会”，该委员会的宗旨是“保护传统工艺，提高产品附加价值，通过向全世界进行宣传，促进传统工艺的继承与发展”，目的是提升日本形象，增加日本的游客数量。

长寿企业是日本的国宝。我在2012年就开始呼吁“我们需要重新认识长寿企业对当今社会的意义，开展一场重新取得自信和活力的‘国民运动’”，当时正是发生“东日本大地震”的第二年。长寿企业的第一次浪潮来自日本国内，第二次浪潮来自海外，第三次浪潮在海内外的共同发力下，可能达到前所未有的高度。

我一直强调，长寿企业是“日本的国宝”，是“取之不尽、用之不竭的教训的宝库”。此次由于第一法规出版社的积极支持，本书得以与各位读者见面。对于20多年来一直专注于长寿企业研究的我来说备感欣慰。

长寿企业是“取之不尽、用之不竭的教训的宝库”，我们可以从长寿企业学习的东西很多。本书将研究的视点聚焦于风险管理，通过介绍31家公司案例，对企业日常经营决策提供有价值的知识体系。本书的读者对象不仅包括中小型企业的经营者和管理层，而且包括大企业的管理者以及社会各界人士。此外，本书写作过程中参考了日本工业标准（Japanese Industrial Standards, JIS）、ISO国际标准等标准化的风险管理理论，由于篇幅限制，省略了具体说明。

长寿企业根植于社区土壤、连续经营百年以上、对日本社会做出了巨大贡献。长寿企业的背后有历史、地理、相关家族关系等很多因素，起着重要作用。如果广大读者一边关注这些因素的作用，一边阅读本书，必将增加对于长寿企业的理解。

感谢第一法规出版社第4编辑部的关一志先生对本书出版的大力支持！本书省略了所有敬语称谓，请各位相关人士予以理解！

后藤俊夫
2017年初春