

工艺过时了吗？
工艺永不过时！

掀起工艺界的『工业革命』
实现传统厂商的大逆袭

三百年老店的 绝地反弹之道

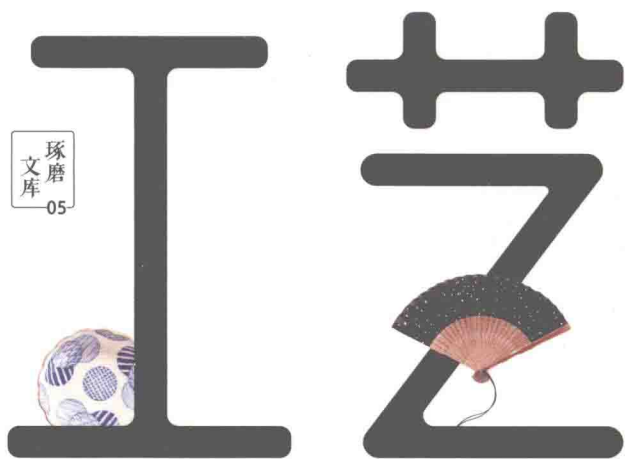
中川政七商店第11代当家
波特奖、日本创新家大奖获得者

〔日〕中川政七 著

南浩洁 译

超级品牌
养成笔记

官方授权公开



琢磨
文库
05



中川政七商店
NAKAGAWA
MASASHICHI

制胜

中国出版集团 东方出版中心

工 芝

[日] 中川政七

著

南浩洁

译

三百年老店的
绝地反弹之道

制胜

图书在版编目 (CIP) 数据

工艺制胜：三百年老店的绝地反弹之道 / (日) 中
川政七著；南浩洁译. —上海：东方出版中心, 2019.10
(琢磨文库)
ISBN 978-7-5473-1522-4

I. ①工… II. ①中… ②南… III. ①商店—商业经
营—经验—日本 IV. ①F733.13

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第194867号

上海市版权局著作权合同登记：图字 09-2019-590

NIHON NO KOGEI O GENKI NI SURU!

by Masashichi Nakagawa

Copyright © 2017 Masashichi Nakagawa

Originally published in Japan by TOYO KEIZAI INC.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with
TOYO KEIZAI INC., Japan

through THE SAKAI AGENCY and BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by Orient Publishing Center

All rights reserved.

工艺制胜：三百年老店的绝地反弹之道

出版发行：东方出版中心

地 址：上海市仙霞路 345 号

电 话：021-62417400

邮政编码：200336

印 刷：昆山市亭林印刷有限责任公司

开 本：890 mm×1240 mm 1/32

字 数：148 千字

印 张：7.5

版 次：2019 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

I S B N：978-7-5473-1522-4

定 价：39.50 元

版权所有，侵权必究

如图书有印装质量问题，请寄回本社出版部调换或电话 021-62597596 联系。

前 言

2016 年是中川政七商店创业 300 周年。

在开展各项 300 周年纪念策划期间，我承蒙松冈正刚先生（编辑工学研究所所长）赐言。他说：“历史是为了向未来前进的一面后视镜。”

过去既无经营方针又无家训的我们，于 2007 年高举起了“振兴传统工艺”这面大旗，开启了为工艺厂商提供咨询服务，以帮助其起死回生的各种新的尝试。

不过，从现在这一时间节点来看，这些新的尝试也已成为“过去（历史）”了。在历经 300 年，展望下一个 100 年的当下，我深深感到，回首历史对于开创未来，是多么重要，由此决定写下这本书。

我于 2002 年辞去了此前在富士通的工作，“改行”回来继承家业。历经了波涛汹涌的 15 年，才有了今天的中川政七商店。但是，在 300 年的漫长历史中，这 15 年还不足其二十分之一。

为了撰写这本书，我还重新翻阅了过去 15 年间写下的日记和笔记。回首往昔，我再度发现，尽管只是短暂的 15 年，但在这 15 年里，最初的设想历经了一波又一波的挫折而不断改变，

终于变得像模像样了。

另外，放到更长的时间轴上去看，我所着手的工艺振兴这项事业，同为了传承奈良晒而尽心竭力的第十代政七，其实是不谋而合的。

我的性情，本就喜欢无拘无束，轻松自在。因此，我一直以来也不会循规蹈矩地开展工作。坦白说来，我几乎不曾认为所谓“300年”“老字号”，有多么沉重。

但是此次，我听说1749年（宽延二年）供献自中川政七商店前人的石灯笼，现在依然伫立在春日大社的参道^①旁，尤其在亲眼看见后，我再次感到，那些流逝的时光是真实存在过的。历史与未来是紧密相连的。

在本书中，我将为大家讲述中川政七商店在过去300年间的故事，并展望未来的100年。当然，书中也会囊括许多可供大家广泛借鉴的丰富内容。譬如，如何办好一家“家族企业”或是“位于小城市的中小企业”，还会谈到“发展愿景”“商业模式”等。

日本有着许多长寿企业，这在全世界范围内，都实属罕见。当然，当下的所有长寿企业理应也都经历过创业的头一年。而今后应运而生的各大企业，百年后也将化身老字号。存活下去，是企业的一大重任。希望本书能为各位明日之星带去些许灵感和启示。

① 参道：日本神社中用于行人参拜观光的道路。

序

不料半途搁浅的上市之旅

那天一早，我就绷紧了心弦。这是因为，我必须出发前往野村证券，向各位相关人士致歉。关于面谈的主旨，虽然此前我已事先通过电话的形式，进行了大致的说明，但在当时的情境下，我还必须亲自到场，向大家宣布：

“我们决定中止上市申请计划了。”

坚定了这一念头，并用口头的形式表达出来，我的心情竟比自己想象的还要平静。我也借此机会，终于得以向大家阐明在（眼看就可以向交易所提交申请的）这一节骨眼上选择中止计划的原因，并衷心地感谢大家过去所给予我们的支持和指导。

两年多来，我们委托野村证券作为主干事，并同负责财务审计的监察法人等松会计事务所（德勤日本）携手，努力开展面向公开募股的筹备工作。在这一过程中，我们需要制定大量的文件、大力整顿公司内部的管理体制等。不论是对于公司，

还是对于我自身而言，许多工作都是第一次尝试。名副其实地说，一路走来，必须感谢这两家公司手把手的大力支持。

我们当然也支付了相应的报酬，但尽管如此，不论是证券公司一方，还是监察法人一方，由于大家都是抱着未来能够长期合作的期待来开展工作的，因此，中止上市计划，无疑在大家的意料之外。我也亲眼看到了一手组建起的项目团队中，一同积极开展筹备工作的成员们不免失落的神情。

即便如此，当时，我依然认为，倘若顺水推舟、成功上市，最后自己也一定会后悔的。说来大家可能不太相信，我这个人的第六感很强。一旦绞尽脑汁后，已经做出决定，我便不会再为之烦恼，我想这也是自己作为一名经营者的一项优点吧。因此，这一次，我也选择相信自己的判断。

从结果来看，我当时的担忧，或许不过是杞人忧天了。我不确定大家实际是怎样想的，但当时野村证券以及等松的负责人，看起来都没有太过灰心丧气，而只是给了我一个颇为爽朗的答复：“虽然在这个节骨眼上中止上市计划前所未闻，但我们也理解您的想法。这次比较遗憾，希望今后还有机会能够合作。”字里行间，我感受到了这样一种工作态度——比起拘泥于已经搁浅的项目，不如将身心投入到下一个项目中去。

由此，在2016年2月，我有些任性地，也是正式地做出了中止上市申请计划的决定。倘若要解释其背后的缘由，一言以蔽之，是因为我看到了当时行业风向的变化。

在更早的时候，我之所以会产生申请上市的念头，这是因

为当时自己希望中川政七商店能够成为日本工艺界的最亮的那颗星。此前，我们中川政七商店就在开展各种各样的尝试，希望通过为企业提供咨询服务、开设直营店、举办展会等形式，推动商品流通的发展。借此，在日本的各个工艺产地，发展富有活力的工艺厂商，使他们也能在当地成为名列前茅的企业。我们必须照亮一条大家前进的道路。而募股上市，理应能够成为最为简明易懂并具有实效的方式之一。

人们往往以为，工艺这一行难以盈利，是不符合时代潮流的。但我认为，只要走对路子，我们依然能够将公司做大做强，并赢得社会的认可。投资家们看到有发展前景的公司，便会购买它们的股票，而这一位位股东，也会对中川政七商店以及工艺的发展怀抱期待——我曾希望通过上市，来展现这一点。

另一方面，我也从一开始就认识到了，伴随上市可能出现的不利因素。上市后，我们就必须要遵守证券交易所的规定，确保普通股东不会提出异议。而这样的经营模式，将会大大延缓决策的速度，并大大限制决策的自由程度，这是难以规避的两大问题。此外，业务量和管理成本也会大幅增加。话虽如此，在筹备申请上市的当时，利还是显然大于弊的。

然而在那之后，大环境发生了变化。在 2015 年 10 月左右，我们荣获了“波特奖”^①。这一奖项是为了表彰那些通过高超战

① 波特奖：为感谢哈佛大学的迈克尔·波特（Michael Porter）教授并传播其竞争战略理论而创立于 2001 年的一大奖项，颁发给通过创新实现高收益的企业，由日本一桥大学大学院国际企业战略研究科运营。

略，取得高收益成果的企业。从那以后，我们中川政七商店以及作为社长的我本人，便开始频繁地收到经济类电视节目以及商业杂志的采访邀约。

此前，中川政七商店的受众，主要是那些对工艺和设计感兴趣的群体。而在商务界，更加直白地说，在商务人士以及作为其后备军的学生群体之间，我们的知名度依然不太理想。因此，我们也常常在招募员工时吃尽苦头。

而以荣获波特奖、得到大量商务类媒体曝光为契机，基于传统工艺的自有品牌专业零售商（Speciality Store Retailer of Private Label Apparel, SPA）这一独特的商业模式，我们也逐渐赢得了大家许多正面的评价。人们开始更多地关注到中川政七商店以及工艺本身，我们也慢慢地看到了除上市以外，能够让我们发光发亮的新的途径。在这一背景下，在招募那些我们迫切希望与之共事的人才时，我们的选择也急剧增多了。这是我选择中止上市申请计划的一大原因。

另一个原因是，一旦我们上市，面向社会公开募股，那么我们就必须要开展“普通的经营”。这一担忧与日俱增，缠绕在了我的心头。我接手家业后的十五年间，中川政七商店所开展的事业，近乎全部都起源于我的“灵机一动”。当然我也会听取不同人们的意见，也会开展调查，但最后还是要靠自己来判断。倘若大家要问我，我的判断基准是什么，我只能摊手告诉大家，最后还是取决于我的“第六感”。

与此相对，如果必须要按照证券交易所的要求，去遵守重

视决策过程的公司治理准则，那么，我们总归会“沦为”所谓“普通的经营”。我当然明白，社会上有许多企业，通过普通经营，创出了伟大的业绩，我也发自内心地为之惊叹。但是，仅仅通过普通的经营、普通的努力，想要实现我们中川政七商店当下描绘出的愿景——“振兴传统工艺”，终归是痴人说梦罢了。

比起能够招募到优秀人才的有利因素，不得已必须开展普通经营的不利因素要占据上风，这是我所作出的最终判断。而我的这一选择是否正确，在当下这一时间节点，还并没有答案。

但是，我认为总会有这样一个时刻，蓦然回首后，意识到“那是我们的一个岔路口”，这一时刻终究会到来的。而面向自己已经选择的道路，我们就必须勇往直前。我也相信这将指引我们走向中川政七商店心中的理想彼岸——“振兴传统工艺”。

经营企业的初心是什么

2003年，在玉川高岛屋购物中心，“游中川”的门店正式开张了，这是我们当时唯一的一个自有品牌。在那前后，以租赁商铺的形式一同开店的，还有“天衣无缝”这一品牌。打理这一品牌的，是新藤公司。新藤的社长藤泽彻，曾在我们边吃午饭边互通信息时问我：“你经营企业的初心是什么呢？”

我略作思考，便坦率地回答：“不过是为了求胜罢了。”话音刚落，只见藤泽社长笑着说道：“真像是这个时代的人呀。”

他一副心无波澜的样子。藤泽社长是有机棉花领域的一位先驱者，从年龄上来说，更是大我三十岁左右的前辈。他的目光里满是温柔，但或许在内心中，早就感到震惊了。尽管如此，想要在众多佼佼者中脱颖而出，在“经营公司”这场游戏中、在竞争中取胜，这的确是我当时的肺腑之言。

玉川高岛屋购物中心店是公司第一家开在购物中心的门店。在上一年，我们在伊势丹新宿总店（百货商场）开设了“游中川”的常设店铺。我是在2002年，辞去此前在富士通的工作，加入父亲经营的中川政七商店的。在这一年半的时间里，我逐渐感受到，以自己的方式开展的摸索尝试，已经开始略显成效了。

中川政七商店的业务分为两大支柱，分别为经营各类茶具的第一事业部——依然由当时身为社长的父亲来管理，以及经营麻料生活杂货的第二事业部——交由我来全权负责。如何才能进一步提升“游中川”的品牌价值呢？我满脑子想的都是这件事。在这一时期，我竟沉迷于管理中了，这是我自孩提时代起，前所未有的经历。

但是，另一方面，我也开始隐约觉察到了问题的所在——一味“求胜”的经营，还是有极限的。正因如此，我才会鲜明地记得十多年前，同藤泽社长的对话吧。自那以后，我也开始自问自答：“自己经营企业的初心是什么？”“中川政七商店为什么而存在？”公司的业绩越好，规模越大，我愈发领悟到“求索”的重要性。

转变思维，再次环顾四周，我发现工艺界所面临的大环境，其严峻程度只增不减。年关将近时，一定会有那么一两家客户来问候我们，告诉我们停业的消息：“我们决定做到今年年底就不做了。”尽管大家并非一筹莫展，眼下已经无法经营下去，但大多客户都在为后继无人，又不想逼孩子接班而烦恼不已。即使技术水平和公司业绩犹在，没有发展的前景，也就难以为继了。当工艺品淡出大众的生活，市场不断萎缩，许多手工艺人和工艺产地也不得不面临同样的处境。

而在工艺界，哪怕只是一家两家选择停业，或是一两个手工艺人选择引退，都有可能招致无法挽回的严重后果。正如过去柳宗悦所说：“去看看那些优秀的历史作品吧，哪一件不是在人们合作下才能完成的呢？”分工是工艺的基础。

譬如，在制作陶瓷器的过程中，一个窑内，就需要来自不同作坊，分别负责胚料制造、胚体成型、瓷器素烧^①、画胚等不同工序的匠人。制作漆器的过程也是同理，需要有负责使用刨子和旋床来刨木头的师傅、负责贴布等打底工作的师傅、负责上漆的师傅、负责蒔绘^②和嵌金雕漆^③等工艺装饰的师傅等多人的合作。

① 素烧：不挂釉低温烧制。

② 蒔绘：泥金画，即用漆画好团后，再用金、银、锡等的颗粒及色粉涂在上面以形成图案。

③ 嵌金雕漆：日语中写作“沉金”，即先在漆器表面刻上花纹，涂上漆，再贴上金箔或粘上金粉，使花纹线条呈金线状。著名的有“轮岛涂”等。

环环相扣，缺一不可。否则，人们既无法生产出有田烧^①、波佐见烧^②、轮岛涂^③等手工艺品，我们经营这些手工艺品的公司也不可能站得住脚。与这些手工艺品相关的生活的记忆，也将被封入尘埃之中。过去，它们曾经孕育出了丰富的感性。而当下，这些生活的记忆，无疑正面临着被封锁的危机。当我意识到这一点时，我发自内心地希望——振兴传统工艺！

倘若现在有人再次问我“经营公司的初心是什么”，我可以毫不犹豫地这样回答：我希望借助我们公司在打造自有品牌的过
程中所积累的品牌管理的经验技术，以及以“大日本市”展览与直营店为中心的流通力量，为从事工艺行业的各大厂商及零售店铺提供支持，帮助工艺和产地重新焕发生机！中川政七商店正是为此而存在，而我也为此在负责着公司的经营。

打造一个工艺大国

在2007年喊出“振兴传统工艺”这一口号后，我们也发起了各种各样的挑战。譬如，我们为许多公司提供了面向特定行业的咨询服务。由此，波佐见烧名店丸广（Maruhiro）以及庖丁工房（Tadahusa）等，率先走在了产地复兴的最前列。一路走来，我们已经打造出了各个产地的众多明星公司。

① 有田烧：产自佐贺县有田町及其周边地区的陶瓷器。

② 波佐见烧：产自长崎县东彼杵郡波佐见町附近的陶瓷器。

③ 轮岛涂：产自石川县轮岛市的漆器。

在“日本市策划”中，我们为工艺厂商同特产商店牵线，努力拓展特产市场作为工艺品生产链下游的潜力。现在还能看到，就在不久以前还是一片荒漠的这一市场上，已经陆陆续续地响起了竞争的号角。我们也自负地认为，这是我们为工艺行业打通筋脉的一大战果。

由此，日本工艺界又掀起了一波过去那般欣欣向荣的势头——要是我能这样引出下文，该有多好呢？可遗憾的是，现实情况总不遂人愿。光看法律上被指定为传统类型的工艺品，2003年度的产额还有2 000亿日元，到了2014年度，工艺品的市场已经跌到了1 000亿日元。而这一数字，在1983年度还有5 400亿日元，20年来却缩小到了不足原来的五分之一。现状是，我们付出的辛劳汗水，还不足以令这一势头停下脚步。市场衰退的速度太快了，我们实在有些力不从心。

话虽如此，但也并非完全没有景气好转的兆头。在这三四年里产额已经探底，20~40岁年龄阶层从事工艺品行业的人数略有增多。尽管增势较缓，但想要进入这一领域，或是渴求购买工艺品的人们，都在给我们带来巨大的力量。我们相信传统工艺一定会越来越有活力，而为了实现这一目标，中川政七商店理应还肩负着许多使命。

工艺的衰退，不仅是日本的问题。德国的城市索林根（Solingen）从中世纪起，就以“刀城”闻名至今。而这座城市目前，正面临着严峻的老龄化问题。市内最年轻的匠人，也已经超过七十岁。产地本身都濒临消亡了。

中川政七商店的足迹

- 1716 年 初代中屋喜兵卫，经营奈良晒
1819 年 开启同越后屋吴服店（现三越百货）的业务往来
1898 年 成为宫内厅^①指定御用商家
1925 年 参加巴黎万国博览会
1929 年 交纳缝制衣服用布于伊势神宫（另于 1942 年、1953 年交纳）
1939 年 成立合资公司中川政七商店
1979 年 奈良晒被批准列入奈良县的无形文化财产
1983 年 成立株式会社中川政七商店
1985 年 “游中川” 总店开店
2001 年 “游中川” 东京惠比寿店开店（2005 年停止营业）
2003 年 “游中川” 玉川高岛屋 SC 店开店，公布新品牌“粹更 kisara”
2006 年 “粹更 kisara” 表参道之丘店开店（2012 年停止营业）
2008 年 第十三代传人中川淳就任社长，“花布巾” 荣获日本优良设计大奖（Good Design Award）^②
2009 年 启动咨询顾问服务
2010 年 发布新品牌“中川政七商店”，公司迁址
2011 年 将公司所属展览更名为“大日本市”
2013 年 “中川政七商店” 东京总店开店、“仲间见世”^③ 1 号店于太宰府开店
2015 年 荣获波特奖、成立东京事务所（分公司）
2016 年 创业 300 周年，于日本 5 座城市举办“大日本市博览会”，加盟艾诺金协会（Les Hénokiens）^④，承袭家族第十三代中川政七名号、创办网络媒体“SUNCHI”（意为产地）
2017 年 成立日本工艺产地协会

① 宫内厅：日本内阁府的外设局之一，负责有关皇室方面的国家性事务与天皇的国事活动的官厅，1937 年缩编宫内省而设置宫内府，1949 年改称宫内厅。

② 日本优良设计大奖：由公益财团法人日本设计振兴会主办，每年颁发给优秀设计的一大奖项，为日本唯一的全面产品设计评估和表彰奖。获奖者有资格使用作为获奖凭证的“G Mark”。

③ 仲间见世：伴手礼品伙伴店铺。

④ 艾诺金协会（Les Hénokiens）：成立于 1981 年的国际组织协会，仅允许有 200 年以上家族经营历史的传统企业加盟，总部位于法国巴黎。

年轻人之所以不愿成为手工艺人，是因为他们无法看到行业发展的前景。世界各地都是如此，新兴国家大量生产出来的廉价替代品，正源源不断地夺走人们对手工艺品的需求，许多工艺品和产地都正“渐行渐远”。在这样一个优先性价比和商品功能性的时代，工艺发展举步维艰，这是各国都共同面临着一个困境。

但是，转换视角，纵观现状，日本或许也面临着一种机遇。倘若 100 年后日本还有 300 个产地，那么日本将成为世界范围内极其稀有的一个国家。现在日本依然还有一些时间——虽然必须要争分夺秒地——去抓住那些即将消逝的技术和文化，为未来穿针引线。

日本曾经是一个创造大国，并以此赢得了世界人民的尊敬。而今后，能否将其打造成为一个工艺大国呢？我相信，这绝不是痴人说梦。

“滚石不生苔”

中川政七商店于 1716 年创立于奈良，在 2016 年迎来了创业 300 周年。笼统说来，我们虽然是以经营传统手工纺织的麻织品起家的，但回顾历史，我们依然能够窥见各个时代的当家们努力适应时代背景，不断发起新型挑战的身影。

其中，奈良晒以高超的漂白技法（放在阳光下晒白），不仅得到了人们的喜爱，更是成了德川幕府的指定御用品，从 17 世

纪下半叶到 18 世纪上半叶达到全盛时期。第一代当家中屋喜兵卫创立中川政七商店，也恰好是在这一时期。

然而，随着后来近江^①以及越后^②等其他产地技术水平的不断提高，加上过去我们所在的奈良地区，又需要从遥远的东北及关东北部等地区，通过陆路运输的形式，采购作为原材料的苧麻，我们由此，便慢慢地在价格竞争中处于下风了。

此外，还有时代的“穷追猛打”。进入明治时代^③以后，奈良晒不再被用作武士穿着的上下身礼服^④了，而这原先是其主要用途之一。这，才是奈良晒日趋衰微的最致命的原因。即使是在这样艰难的时代，第九代当家政七依然坚守品质，并且开拓出了作为出浴时使用的汗衫^⑤以及新生婴儿服等新的需求，我们甚至还成了宫内厅指定的御用商家。

第十代政七，引入了当时可谓划时代性的工厂生产制度以及工资提成制度。麻织，过去是农闲期间女性的工作，需要建立晒场和织场，在那里雇佣织工来工作。据说引进提成制度后，织工们便会竞相地比拼各自的产量，生产率和品质由此都得到了飞跃性的提升。

我祖父这一代，即第十一代巖吉，在日本经济高速发展的

① 近江：日本旧国名之一，相当于今滋贺县。

② 越后：日本旧国名之一，相当于现在除佐渡岛外的新潟县全境。

③ 明治时代：1868—1912 年。

④ 上下身礼服：肩衣和和服裙裤配套穿的服装，是江户时代武士的公服，庶民则曾将其作礼服穿用。

⑤ 汗衫：和服内衣的一种，为吸汗紧贴皮肤穿。