

SOJI is MONEY

そうじ資本主義

日本企業の倫理とトイレ掃除の精神

清扫的力量

[日]大森信◎著 赵 鲲◎译

日本企业从清扫中
悟出的管理真谛

5S、6S、7S……究竟给
日本企业带来了哪些改善

将清扫的精神与马克思·韦伯提出的禁欲、
注重储蓄、勤奋工作的资本主义精神进行对比分
析，揭示近代日本企业得以快速发展的精神动力



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

SOJI is MONEY

そうじ資本主義

日本企業の倫理とトイレ掃除の精神

清扫的力量

[日]大森信◎著 赵 鲲◎译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

清扫的力量 / (日) 大森信著 ; 赵鲲译. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2018.5
ISBN 978-7-115-48122-1

I. ①清… II. ①大… ②赵… 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(2018)第052476号

内 容 提 要

提起日本企业的成功原因,大家总会想到工匠精神、精益生产这些词。然而,还有一件很多人都亲身感受过却并没有深入了解的事情,那就是日本企业都十分重视清扫,甚至将其上升到企业经营理念的高度。本田汽车的创始人本田宗一郎与松下电器的创始人松下幸之助等日本企业家,都非常重视清扫工作,甚至以身作则对企业的厕所进行彻底清扫,他们还号召员工将清扫的精神贯彻到一切工作当中。

日本企业和企业家为何对清扫如此重视呢?本书作者以这个问题为切入点,深入剖析了清扫与企业经营之间的联系,以及清扫背后所蕴含的工作精神,并将其与德国社会学学者马克斯·韦伯提出的敬业、禁欲与注重储蓄的资本主义精神进行了对比分析,指出近代以来支持日本企业发展的精神核心就藏在毫不起眼的清扫之中。

本书适合所有职场人士阅读,包括管理者和普通员工,也可作为社会学和管理学相关研究者的参考读物。

◆ 著 [日] 大森信

译 赵 鲲

责任编辑 陈 宏

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 880×1230 1/32

印张: 7

2018年5月第1版

字数: 130千字

2018年5月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2017-0668号

定价: 59.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号



我
们
一
起
解
决
问
题

马克斯·韦伯没预料到，

“清扫主义”之风会如此盛行

文 \ 加护野忠男

(2012年3月26日《大阪商工会议所·清扫招待
研讨会》演讲实录)

今天，我们一起来聊聊清扫与经济学之间的联系。今天的主人公是在我们下修完博士课程的大森老师。他原来的研究主题是项目管理，却因为一个契机一脚跨进了“清扫世界”的大门。这个契机便是他所研究的项目当中有一个岐阜某企业的“厕所清扫项目”。他就这个项目写了一

篇论文，之后发觉比起项目本身，他对厕所清扫的研究更感兴趣，从此便调转了研究方向。

大森老师就厕所清扫进行了各种调查，并写下了优秀的论文。但遗憾的是，他的研究没有得到主流学界的认可。不管他怎么提交论文，审查人员都反复表示：这个研究主题没有任何意义。在大森老师垂头丧气、失去自信之际，去年流行起来的“厕所之神”让我们看到了希望，或许他所做的研究可以不以论文，而是以书籍的形式得以发表。于是，由大森老师所撰写的《厕所清扫的管理学》很快便出版上市了。这个题目看上去很令人诧异，尽管我一开始也怀疑过它是否能成为管理学的研究主题，但这本书里面所写的内容非常重要，也非常有意义。

其实，我们在思考日本企业的问题时，清扫是一个不可忽视的重要因素。但从清扫的角度来看，我认为，近几年日本企业变得比较反常。

我第一次深切感受到清扫与企业经营之间的联系，是在1997年写《日本经营模式的复辟》这本书的时候。写这本书时，我对东南亚的日营企业做了一番调查。在此之前，为了搞清楚从哪一点展开调查比较好，我向这些日营企业的负责人征求了建议。许多负责人都告诉我，应该去

看看每家企业的晨会，严格执行晨会制度的企业一定是好企业，反之则肯定有问题。

然而，很多当地员工对晨会的评价都极其恶劣。日方负责人在举行晨会的时候会让大家笔直地列队，而当地员工却认为马上就要开始工作了，轻松列队会比较好。于是，为了让员工好好排队，日方管理者甚至在地上画了记号，让员工站在指定的位置上。因此，在当地员工眼里，日本人就是一群拘泥于这些无聊小事的人。但是，这种行动的背后，有一点与清扫的精神十分一致，那就是让员工真正认识到严格执行的重要性，这是企业教育员工的一个极其重要的手段。

5年前，我与一位事业部长谈过一次话。他被派往设在A国的关联企业担任社长。一回国，我便与他见了面。他说：“日本企业的情况在发生改变，不是往好的方向，而是往坏的方向。”我问他怎么回事，他回答：“我去A国之前，本来‘不可能发生的事’竟然在我们的工厂里发生了。我在工厂的地板上发现了垃圾，这实在是令人心痛！以前根本不可能出现这种情况。如今日本企业的品质实在堪忧！”

我那时虽然还不清楚清扫与品质之间有何种关联，却

能明白这位部长的感受。我问他为何会变成这样，他说：“因为没有了从容。以前总会有员工发现垃圾并捡起来，现在的员工已经没有那份从容了，被裁的员工太多了。”

我想，在“清扫”这个词中，还含有“心理上的从容”这个重要的意义吧！

愚直与清扫

我的研究室里有一位来自外国的女留学生，她曾提起过一个有趣的话题：在日本与其他国家的合资企业里，日本人与外国人会发生何种冲突呢？

一位技术人员从日本来到制造涡轮的外国工厂进行技术指导。这位技术人员说：“把扇叶放进涡轮前要把它打磨得闪闪发亮。”外方员工则反驳道：“这个扇叶放进涡轮里就看不到了，为什么一定要打磨得闪闪发亮？”

技术人员说：“用自己的脑子想想！总之，打磨得闪闪发亮就对了。”外方员工生气地说：“这个日本技术员不行啊！连打磨的理由都不知道就只知道说‘打磨！打磨！’”就因为这一点，双方的员工之间发生了巨大的摩擦。

我在 1997 年写的那本书的关键字是“愚直”。我在书里写道：“‘愚直’地工作是日本企业的特征”，我问那位外国留学生：“你们的文字里有‘愚直’这个词吗？”她回答说：“也有，不过是‘愚笨’的意思，更接近日语里‘过分老实’的含义，在我们的语言里没有任何积极的含义。”

宗教与资本主义

在很长一段时间内，人们都认为基督教与资本主义互不两立。基督教，特别是天主教认为获取利息是一种近乎于犯罪的行为，基督教曾经严令禁止教徒获取利息。因此，从事金融行业的几乎都是犹太教徒。从这个方面来看，它们确实是对立的。但德国社会学家马克斯·韦伯则提出了异议。他认为资本主义与宗教其实是相辅相成的。

我想大家都还记得前一段时间发生的食品中毒事件。那时涉事的工厂是这样宣称的：“我们工厂设有监控摄像头，在监视下不可能发生这样的事。”这话是不对的。因为真正的坏人会找监控的死角，在别人看不到的地方做坏事。真的想严密地监视每个人的行为，就必须做好监视这

项工作。

马克斯·韦伯意识到了这一点。没有人知道员工是否在好好工作，而查岗是一件需要花费大量成本的工作。例如，在生产汽车的工厂里，我们没法确认工人是否在认真地拧紧螺丝。想要查明具体情况，就得走到工人身边做同样的工作。

但是，光靠这些还不够。因为我们不知道查岗的人是否在认真地监视拧紧螺丝的工人，因此接下来我们得安排另一个人去监视查岗的人。即便这样还是不能放心，对这个监视查岗的人的人，还需要安排另一个人来监视他，如此一来便没完没了，可能需要无限多的人手，这便违背了资本主义。马克斯·韦伯意识到了这一点，他认为，只要是人监督人，就免不了花费成本。

韦伯说：“那么，要如何做才能维持资本主义呢？那就只能依靠上帝了。只要你诚心忏悔，天主教的上帝就会原谅你，而新教的上帝却不会。因此，依靠新教的上帝来监视人们，资本主义就能得到很好的发展。”他还认为，即便没有监视，只要人们能认真、自律地完成工作，资本主义便能延续下去，而支撑这一观点的便是新教教义。

韦伯还提到了一个很有趣的观点：“在信奉儒教的国

家，资本主义是不会发达的。”因为儒教当中没有天堂。既然没有天堂和地狱，那人们就只会考虑当世的问题。他说：“没有天堂和地狱的宗教无法束缚民众，因为你无法对他们说‘你若是做了坏事，可是要下地狱的’，所以这些民众便不会好好工作。”那么，在日本，如何才能让人们产生认真工作的意愿呢？我认为清扫是一个极为重要的手段。

目的与手段

欧美式经营从一开始便带有目的性。他们认为经营是一个为了实现目的而汇聚了各种手段的集合体。他们通过语言进行解释说明。与此相对，日本式经营则从一开始便依靠手段。通过清扫这一手段，人们可以在拼命清扫的过程中不断发现新情况。通过不断实践来知晓情况是日本式经营的特征。

5S 能改善工作环境，找东西会浪费许多时间从而降低工作效率，这是谁都明白的道理。但是，清扫厕所和这些并没有直接联系。那么，通过清扫厕所能实现什么呢？

我认为清扫厕所是考察员工能在多大程度上跟随社长以及体现其责任心的重要手段。社长虽然拥有职权，但他并不能命令员工去清扫厕所，社长得带头示范，让看到的员工产生“我也要去”的想法才行。这是一种能让员工展现服从性、责任心的手段，它还能培养员工自发奉献的精神。

清扫做得好不仅能令人心情舒畅，还能提高工作效率。作为一个手段，它发挥着就算没有人发布命令，也能将员工心中“我要自发地为公司作出贡献”这一想法落实到行动上。清扫这一手段能让人一眼看清谁是走形式、装样子的人，谁是实际采取行动的人。通过其他工作可能看不出来，但通过清扫厕所这一行为就能很清楚地看到员工是否有一颗愿意为公司出力的心。

通常人们不会将清扫厕所看成是一份有意义的工作，但在不断清扫的过程中，人们会自发地从中找到价值与意义，从而明白工作的价值不是别人给予的，而是要通过自己去发掘的。

而且，通过清扫，人们会发现细节的重要性。松下幸之助先生曾经说过“小事即大事”，有句英语是这么说的“*No detail is small*”，意思是说细节无小事。

我没想到今天会有这么多人来。不过我想，越多的人

来就越说明大家已经意识到了清扫的重要性。但是，近年来清扫这一活动却没有得到很好的开展。

我是在大阪的船场（大阪有名的商业区）长大的。我们家就在自家店铺的后面。那时，店铺里住了很多员工，每天早上我的父亲都会动员这些员工一起清扫店内以及店外的街道。他经常说：“若是自家门前让隔壁店家清扫了，你可得记住，这是耻辱！”这种每天都尽可能早起清扫自家门前的竞争，令船场的经济极有活力。但是，这种光景在这些年却很少能看到了。也许是因为居住在店铺里的工人越来越少了，大阪也失去了它原有的活力。

清扫虽是件小事，但如果大家都能认真地去做，并领悟到它的重要意义，我就心满意足了。谢谢大家！

“时间就是金钱”与“清扫就是金钱”

下面是两位经营者的观点。

公司也好，组织也好，学校也好，意识不到脏乱的人是不可教的。连肉眼可见的垃圾都看不到的人，能看到人心吗？看不到！这种人没有获得培养的资格。你要是问我：“清扫得干干净净能增加营业额和提高利润吗？”我不敢断言一定能，但我敢说，公司一定会变好。法国知名作家安东尼·德·圣-埃克苏佩里在《小王子》里写道：“真正的幸福，是在人们心甘情愿承担义务中实现的。勇

于承担义务的人是不会有任何人来干涉、监视他的。”

——Yellow Hat 创始人、让日本更美丽协会顾问 键山秀三郎

能够从根本上构筑人类精神世界的恐怕非清扫莫属了。清扫能够培养人们善良、为他人着想的优秀品质。不是说只要做好清扫工作就能挣大钱，要想挣钱，经营的经验、技巧、战术、战略缺一不可，但清扫能够培养人们更重要、更深层次的东西。

——伊那食品工业会长 塚越宽

重视清扫的日本企业不在少数。能够在激烈的国际竞争中生存下来的企业大多都贯彻执行了整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清扫（Seisou）、清洁（Seiketsu）、素养（Shituke）这 5S。甚至有不少社长亲自带头清扫自家企业的厕所。

为何日本企业如此重视清扫和 5S 呢？清扫和 5S 的意义不单单是为了干净整洁。在干净整洁的表面下，蕴含着日本企业独有的经营理念，甚至可以说是日本人独有的一种文化。正是在全球化竞争的时代，这种经营理念与文化成为了共识，成为了日本人和日本企业的根基。我带着这

种认识，不断探究清扫与企业经营之间的联系。

然而，清扫与 5S 并没有得到研究者过多的关注。在现实中，清扫与 5S 都是十分重要的工作，认真执行这些工作也是实干家们一贯的主张。不过，那些研究管理学的学者更多地将目光投向了经营战略论与组织论。因此，我们几乎找不到有关清扫的先行研究。没有任何研究能为我们点亮一盏明灯，这让我们在一开始时就像无头苍蝇一样找不到方向。

这时，我偶然发现了马克斯·韦伯所写的《新教伦理与资本主义精神》一书。这本书是社会科学领域的学者以及研究生的必读书目。

韦伯认为，通过宗教唤醒人们内心的民族精神（有血有肉的精神、行动模式）才是资本主义发达的根基。在日本，我们通过清扫和 5S 唤醒了沉睡在日本企业与日本人体内的社会精神。根据韦伯在《新教伦理与资本主义精神》这本书中的主张，我试着将目光投向了日本企业每天都在实践的清扫和 5S，并从中发现了这项研究的意义。

开头给大家介绍的两位经营者的观点已经指出了清扫就是日本的民族精神（两位的对话收录在第一部分与第二部分之间）。这种精神，没有亲身实践就体会不到，不坚

持实践就无法培养起来。

那么，通过清扫我们究竟能培养何种精神呢？经营者清扫与员工清扫的意义是相同的吗？找到这些问题的答案便是我写这本书的目的。

我会在这本书中探讨人们通过清扫所获得的精神，也就是韦伯所说的民族精神，并且对近代资本主义社会和日本企业各自的基本精神进行比较。

也就是说，我会将韦伯关注的新教精神“时间就是金钱”（参见第1章）和日本企业精神“清扫就是金钱”进行对比，思考日本企业以及日本人真正应该重视的东西究竟是什么。

这本书是我探讨企业经营与清扫之间联系的第三本书。第一本是面向学者而写的学术著作，第二本是面向实干家而写的商业书籍，我希望这第三本书能得到那些对日本经济发展以及日本企业的存在方式感兴趣的人的关注。同时，我还希望那些每天都在努力实践清扫的人，或是总想逃避清扫的商务人士和经营者都读一下这本书。

如果这本书能令大家重新思考“凡事彻底”的重要性，那就再好不过了。

此外，这本书使用了刊登在伦理学研究所杂志《道经