

经营理念

——继承与传播的经营人类学研究

王向华 监译

Jingying Linian

Jicheng Yu Chuanshe De Jingying Renleixue Yanjiu

住原则也

三井泉

● 编

渡边祐介



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

经营理念

——继承与传播的经营人类学研究

王向华 监译

Jingying Linian

Jicheng Yu Chuanshe De Jingying Renleixue Yanjiu

住原则也

三井泉 编

渡边祐介



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

经营理念：继承与传播的经营人类学研究/[日] 住
原则也等编；王向华监译. —北京：经济管理出版社，
2010.11

ISBN 978-7-5096-1147-0

I. ①经… II. ①住… ②王… III. ①企业管理—研
究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 211793 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：世界知识印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：张永美

责任编辑：张永美 赵伟伟

技术编辑：杨国强

责任校对：陈 颖

720mm×1000mm/16

13.25 印张 210 千字

2011 年 2 月第 1 版

2011 年 2 月第 1 次印刷

定价：39.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-1147-0

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

目 录

第一篇 经营理念的课题与研究方法

第一章 经营理念在今天的课题	3
一、问题所在	3
二、经营理念的社会存在意义	5
三、经营理念研究的可能性	7
第二章 把握经营理念的方法	11
一、经营理念的实体与实态	11
二、日本第二次世界大战后经营理念研究中的“理念”观与 课题	18
第三章 本书的视点和结构	25
一、经营人类学的视点	26
二、事例研究的介绍	28

第二篇 事例研究

第四章 文献中的经营理念研究	
——综合研究的事例与理念代际传承的事例	35
一、引言	35
二、运用综合研究方法的《经营理念的社会学研究》	36
三、近江兄弟社的理念传承	47



第五章 实践中的理念——OLFA 株式会社	55
一、引言	55
二、作为分析辅助线的“宗教经营学”	56
三、研究经营理念继承的新观点	59
四、实践中的理念——OLFA 株式会社的事例	62
五、结语	69
第六章 经营理念与扫除	73
一、引言	73
二、对扫除文化和厕所清扫的重新审视	74
三、企业经营与扫除	76
四、扫除可以赚钱吗——心的因果规律	87
第七章 非明示理念的渗透与继承	93
一、引言	93
二、株式会社再春馆制药所	93
三、独特的命名	94
四、大房间主义——信息的共享	97
五、员工就是家属	99
六、高层交接与经营理念的继承——从由上而下到由下而上	102
七、总结	105
第八章 动物园中的理念继承与传播——旭山市旭山动物园	109
一、引言	109
二、动物园为什么会衰退	110
三、人们为什么会被旭山动物园吸引	111
四、旭山动物园理念的提出与实践	115
五、三位领导的理念实践与继承	118
六、结语	124



第九章 霸权与日本企业经营理念：香港八佰伴的经营理念之 人类学研究	129
一、引言	129
二、八佰伴集团	133
三、八佰伴的“经营理念”与本土化政策	135
四、香港八佰伴的“经营风土”与本土化政策	138
五、结论	142
第十章 经营理念的跨文化传播	145
一、引言	145
二、松下电器产业中国子公司的事例	146
三、松下电器产业北美当地子公司的事例	149
四、信息通信精密机器制造公司的中国子公司	152
五、北美硅谷的事例	156
六、合法的边缘性参与和理念渗透	159
第十一章 继任者教育和理念继承——松下幸之助商学院	165
一、引言	165
二、商学院的成立背景	166
三、商学院的教育理念和体系	170
四、商学院的一天——通过参与观察	176
五、结论	181
第十二章 企业家哲学志向的重要性 ——松下幸之助与 PHP 研究所	185
一、引言	185
二、松下幸之助所策划的理念渗透	186
三、幸之助的 PHP 研究所	193
四、结语——精神活动外化的经营者	198
后 记	203

第一篇

经营理念的课题与研究方法

◎ 住原则也 三井泉 渡边祐介

在《世界传说故事集》中有一则古老的丹麦寓言，名字叫“卖掉影子的男人”，故事内容大概是这样的：

在一个美丽的月夜，有一个男人正走在路上。突然，他面前蹦出了一个陌生的小人。这个小人拿出了很多钱，希望买下男人那映在地上的长长的影子。男人想了想，觉得有没有影子都无所谓，就爽快地答应了。但是，当男人回到家后，妻子发现他没了影子，感到非常害怕。邻居们也都躲着他。最终，这个男人不得不离开了自己一直生活的小镇。对于卖掉影子的事情，他感到非常后悔。

这个故事当然是虚构的，但故事中“影子”对于男人的意义不就相当于“理念”对组织的意义吗？组织提供产品或服务，只要资金运行正常，整个组织就不会出问题。而对于日常的运营来说，理念这种抽象的东西似乎是可有可无的。

但是，运动的影子是一个人站立行走的证明。同理，理念将组织的存在意义反映在了社会这个大屏幕上。如果卖掉（丧失）了理念，组织即使确实存在于人们面前，也会像没有影子的男人一样让人觉得很古怪吧。

第一章 经营理念在今天的课题

一、问题所在

企业的社会性是人们关注的焦点，原因是有关企业丑闻事件的报道层出不穷，内容涉及了汽车、电力、电机、食品等多种行业。特别是近年来，食品行业经常出现的篡改食品保质期、错误标记原材料等问题，甚至一些老字号、名牌企业也卷入其中，导致其企业信誉一落千丈。曾经，这些老字号企业中的创业者大多都依靠自己的经营理念世代保存品牌的价值，而如今，那些丑闻对企业造成的打击不可估量。

从上面的例子中可以看出，在现代企业所处的环境下，即便是老字号想要守住自己的地位和信誉也是极其不易的。虽然例子中的企业并没有抛弃自己的经营理念，但经营理念却因某些方面的缺失而不能发挥作用了。想要保住企业的地位和信誉，经营理念的“继承”至关重要。但是一流企业接二连三的丑闻曝光，也表明经营理念的跨时代跨地区“继承”和“传播”已经越来越难了。

本来企业通过提供商品及服务从而获得自身利益，是为社会所认可的。但是，近年来事实却恰恰相反。企业强调“利益优先”因而导致了资金和服务水平的下降，其结果就是信誉受损，企业的伦理和社会责任也受到置疑。如果说市场经济是建立在“信誉”之上的话，那么现实的情况就已经威胁到市场经济的原则了。

松下幸之助曾经说过，“企业无论公、私都具有社会性。因此，将企业



与社会分开来看的想法是很可笑的。经营者应该把企业看成社会的公共财物，而他们的职责就是替社会保管公共财物”[《每日新闻》昭和48年（1973年）8月的报道]。

如今，为了使企业能够真正作为社会公共财物正常发挥作用，我们必须重新进行一番思考：哪些是需要人们重新认识的？企业活动要遵循什么原理？

本书乃建基于上述的理解，通过实际参与并观察企业的组织（这是一种与调查对象同步行动并持续观察对象行动，从而理解对象的调查方法），来分析对展现企业的指导原理之“经营理念”。所谓的“经营理念”是在各企业创办人或历代经营者在努力解决日常经营问题的过程中诞生的经营指导方针，因此它表明了经营的意义和立场。在浅野俊光的《日本的近代化与经营理念》（1991）一书中，浅野俊光将经营理念定义为“经营者或企业为达成经营目的而制定的行动方针或指导原则”。换句话说，经营理念表明了企业的存在和行动是否具备社会正当性。因此，假设经营理念能够在整个企业组织中得以正确传播和渗透的话，上述让企业失去正当性的丑闻事件肯定是完全可以避免的。于是，本书的课题就产生了。尽管大企业都各自拥有自己的经营理念，可是为什么仍有那么多企业违背自己的经营理念呢？甚至建立了一流品牌、其经营理念为世人称道的企业也闹出了丑闻。这是否意味着组织机能的不健全呢？为什么会变成这样？我们需要对这种局面产生的过程进行研究。

因此，本书将会特别关注经营理念的内涵和存在形式、经营理念对于组织和社会的意义，以及经营理念形成并得以在组织内外传播、继承的“过程”。本书研究的特点在于不把经营理念限定为成文的“条目”或创办者个人的信念。书中也会详细讨论如何把握经营理念的概念。因为即使经营理念是由创办人发布和制定的，它的形成过程中也必然包含它与周围人及环境的相互作用。而且，理念在被人们制定出来之后，作为组织的理念逐步体现在人们的行动中，其间也会有人对理念进行重新诠释和演绎。可以说，理解经营理念就是要理解这种相互作用的动态过程。

因此，对于经营理念的研究来说，考察“继承”和“传播”的过程是必不可少的。从这一角度出发，本书力求通过现场参与、观察及访谈等“经营人类学”方法来探明经营理念的动态过程。



二、经营理念的社会存在意义

作为企业内部的经营指导原则，经营理念对内能够使组织统一为一个整体，其作用不可低估，对外它又传达出了企业的存在意义，是企业“信念的表达”。从这个意义上讲，企业的社会存在意义就等同于企业经营理念的社会存在意义。

例如，我们可以来看一下近年的投资基金及巨额资本的股权收购问题。现在上市企业正面临着金融市场全球化所引发的前所未有的危机。随着以外资为代表的“活跃股东”^[1]们相继进驻，经营者、股东、员工、销售者、顾客、债权人利益一体化的乌托邦式幻想俨然成为过去了。尽管有的企业会标榜自己的崇高理念，但是那些希望收购这些企业的投资者、企业或投资基金会如何评价这些企业的经营理念呢？这是一个很重要的问题。对于大多数投资家而言，企业仅仅是投资的对象，而非“经营主体”。从这个角度来看，经营理念的价值就在于它可以产生一定的投资价值。同样的思路，“信誉”有时也可以被计算为一种资产，这是无可厚非的。但是，如果仅从这一角度去评价经营理念的话，似乎不太恰当。因为经营理念并不单纯是一部分投资家的决策指标，它对整个社会都有其自身的意义。

投资家的崛起是现代股份公司制度下资本与经营分离的结果，但企业却因此感到了巨大的不安。也就是说，在那些对企业理念和事业内容毫不关心的投资家手中，长年累月创建起来的企业就有可能面临像商品一样被人买卖的命运。而在这种情况下，人们又无法严格按照企业是社会公共财物的这一原则预先将一些特定投资家排除在外。经营理念不是商品，而是体现了企业的社会存在意义，那么经营理念应该是怎样的呢？在当今的全球经济浪潮中，人们需要重新思考各个企业对于经营理念的认识态度。

要想使经营的各个方面都具备正当充分的理由，经营者就必须把握好经营理念，保证其思想及经营方法与理念相符。另外，由于企业的一体性（Identity）很可能随着经营者的交替而发生很大的变化，因此经营活动的关



键就在于经营者如何准确理解经营理念，如何将夹在资本所有者与经营者之间的代表了企业同一性的经营理念更好地继承并传播下去。

在今后的企业运营中，这种经营者与股东的对立以及股东之间在经营理念方面的对立可能会越来越明显。希望有更多的人可以认识到，无论企业所处的环境如何变化，相互之间的关系如何混乱，企业只要坚持自己的经营理念就不会丧失其存在的价值，更不会迷失方向。

新的经营者必须要考虑以往的经营理念，否则，即使经营体制很健全的企业也可能在一天之内就土崩瓦解。相反，如果经营者重视经营理念的话，摆脱恶劣的经营状况得以东山再起的企业也不在少数。

此外，近年来人们对于“企业归谁所有”的讨论非常激烈。是故，过去稳定的股东构成已经解体，而带有明显战略性，甚至是投机性的资本所有者却显著增加了。但是企业并不仅仅是作为投机对象而存在的。要想让人们聚集到企业中并且顺利地进行企业活动，前提就是要有好的经营理念。毫无疑问，经营者是经营理念的象征和体现，但是除经营者之外，企业的每一个员工乃至企业活动本身都可以反映出经营理念。而在经营理念的理解方面，我们究竟应该把经营者当作维护股东权益并接受监视的对象，还是把他们当作经营理念的实践者，视为所有利害关系群体可以信任的主体呢？这个问题需要进行进一步的评价和考察。

同时，人们需要重新思考企业的存在意义。这里所说的存在意义并不局限于遵守社会伦理、不危害社会等狭义概念。上文已经谈到了经营理念与企业的社会存在意义之间的关系，即经营理念在维护企业伦理方面有很大作用。或者说，作为“投机对象”的企业和经营理念之间如果不能契合，企业就会出现問題。不过，这些都仅仅是与人们生活息息相关的企业所面临的课题，探讨的也只是社会对企业在“提供财富和服务”层面上的期待。

而如今企业的社会存在意义远不止这些了。随着社会的变迁，企业的存在越来越重要。例如，Peter F. Drucker 指出，与产业无关的原始商业社会走到了尽头，新的产业社会形成了。组织成为推动社会发展的工具，在这种情况下，企业将作为社会的一个非常重要的组成单位而茁壮成长。这就是所谓的产业社会。

企业为什么会成为重要的社会单位呢？那是因为个人自由发挥自身能



力、整个社会有效运转的过程中，企业组织的作用是不可或缺的。另外，Drucker 认为更本质、更重要的社会方面课题是要抛开企业，研究个人与组织是如何相互影响、共存共荣的。而在非营利组织的经营中，个人与社会的相互联系也是如此。

在 Drucker 看来，企业的增加和非营利组织的发展是组织社会形成的标志。而且，他也预见到了由高度发达的技术和知识创造巨大价值的知识型社会、信息型社会的到来。这样的社会变革改变了企业的性质，也改变了个人的工作和生活。知识价值革命、IT 革命、全球化、人口过疏化、发展不平衡、围绕道州制的争论等各种问题都昭示着社会的变化。在这个层面上，这些也都与企业的本质有着千丝万缕的联系。而 Drucker 认为，个人与组织、个人与社会之间的关键通常就在于“经营”（管理）。

站在 Drucker 的角度，我们就不能仅从某个方面来单纯思考企业的意义了。讨论企业的经营理念时，除了经济方面的是与非之外，还牵涉到联系个人与组织的契约、信任等社会管理性问题。

一方面，社会在企业的经营理念中寻求着各种各样值得信任的因素；另一方面，个人也在考量企业是否值得自己托付终身。另外，相信企业本身也会自觉地反省其经营理念。这样，在检验企业是否真正实现自身的社会存在意义时，就必须对企业经营理念的“继承”与“传播”的动态过程进行考察。

三、经营理念研究的可能性



通过上面的分析可以知道，经营理念是关乎企业和经营本质的大课题。但对于研究者来说，由于对象和方法上的限制，这同时又是一个很难着手的课题。在社会和经济处于变动的时期，人们曾经热衷于经营理念的研究。但如今它在经营学上占据的重要性已经大大减少了。

其中一个原因是研究结果难以得到验证。如果假定大部分企业都拥有某种成文的经营理念，而这些理念又能够体现出具有普遍性的正确方针并能够



被严格遵守，那么经营理念应该可以发挥作用，以抑制那些不符合社会规范的行为。

理论上讲虽然如此，但是现实情况却不那么简单。企业的经营理念各式各样，内容也不尽相同 [参照社会经济生产性本部编的《使命和经营理念》(2004) 等]。虽然人们逐渐认识到经营理念的重要性，但经营理念本身有成文的也有未成文的，人们甚至很难对它做出准确的定义，就更不要说对研究结果进行检验了。基于这些原因，很多研究者都对经营理念的研究望而却步，而已经成文的经营理念也是五花八门，有“社是”(译者注：“社是”指公司的基本方针)、社训、社意、社魂、信条、经营方针、行动指针、某某精神、某某誓言、企业宪章、信经(译者注：类似于基督教的信条)、哲理、格言、口号、标语、使命、五是、五训、十则、十戒、纲领等，其名称、文章的形式、内容和体系都各不相同(本书将这些名称统一为“经营理念”，其具体的意义和特征将在后文中交代)。尽管经营理念的表述很抽象，但它的重要性和对经营产生的影响是不可否认的。

经济史学家 Alfred D. Chandler Jr 曾经说过，“组织要服从战略”，但从本书的观点出发，应该说“战略要服从理念”或“经营要遵从理念”。这一思想也是贯穿于全书的。

检验经营理念在实际中如何指导经营是非常困难的。或许有的企业能够做到时刻关注经营理念的贯彻，随着经营环境的变化而重新确定其经营理念，努力维持企业的文化和企业的遗传基因并得以生存。然而有些企业虽拥有良好的经营理念，却在不知不觉中丧失伦理，做出了有悖于社会的行为而面临危机。如果仅把它归结于战略性错误，那是非常武断的。

一直以来，经营理念的学术性意义是很难把握的。经营理念是个很模糊的概念，既可以说是有形的又可以说是无形的。这是因为人们很难在实际中证明经营理念在组织和人类集体中发挥的作用及其因果关系。在社会学领域，如井森陆平等人的《经营理念的社会学研究》(1976)中提到过，理念在很大程度上具有 sollen(应该怎样做)的成分，因此很难成为研究对象。经营学、经济学或像社会学都被视为社会学科的代表，它们大多以探求原因、结果的“科学性”为主要研究目标。即便把经营理念作为自变量，把成果、业绩等作为因变量进行测量，也无法得到固定可信的结果。然而，越来



越多的企业正在确定自己的经营理念，相信企业家和研究者们都已经从他们自己的经验中感受到经营理念在经营方面的重大意义了吧。

相对于社会科学（社会科学要求原因与结果特定）的学术性研究而言，人类行为的原因和结果大多都无法得到科学准确的判定，而是更需要那些通过说明和记述去进行描述的“人文”性探索。

比较有代表性的例子有哲学、宗教学等学科。学术大致上分为自然科学（Natural Science）、社会科学（Social Science）和人文（Humanities）三个领域，人们不能盲目地将经营理念简单地划分到社会科学的领域中去。

因此，本书从跨学科的角度，综合人类学、宗教学、伦理学等人文方面学者和经营学、社会学方面专家的研究，并把这一跨学科领域暂且称作“经营人类学”。

本书中的研究会从社会科学的角度考察经营理念的现实意义和作用，同时也会在第一部分分析经营理念的本质，即存在论本性。从这个意义上讲，比起从前的研究，本书有一些创新。因为本书的研究对于现实社会的意义，就在于我们是基于以下的假设：一些有着优秀经营理念的企业之所以欺骗消费者做出了一些不光彩的事情，并不是因为他们忘记了自己所信奉的经营理念，而是因为他们并不了解经营理念的本质，或者说忽略了本质。

我们认为，形式上可以看得到的各个企业经营理念的文字和内容是立足于更具普遍性的“理念本质”之上的。而把握好这种“理念的理念”，对于学术和现实社会都大有裨益。所谓“理念的理念”，指的就是构成各种经营理念的基础理念、观念和价值观。笔者在这里只是先明确一下它的概念，详细内容则会在第二章第一部分进行论述。

笔者认为，经营理念研究的范围今后会进一步扩大。从企业家和经营者的角度来验证经营理念的制定过程是一项非常重要的课题。同时，在经营者更替之后，新任经营者如何继承以前的经营理念也很值得研究。抛开经营者，在研究经营理念本身的内容时，我们可以分析经营理念如何传播，最终形成了怎样的体系。而理念生成过程中的独特经营“文化”也是不可忽视的题目。这些研究题目都不仅仅局限于社会科学领域，它们也都涉及人文领域。也就是说，经营理念研究是跨学科的研究，再者，经营理念作为一个研

究学科，其研究对象也甚为广泛。

注释：

[1] 活跃股东指积极参与股东会或公司业务运作的股东。



经营理念

——继承与传播的经营人类学研究

第二章 把握经营理念的方法

一、经营理念的实体与实态

在前一章中，笔者指出了经营理念的问题点和研究的可能性，在这一章中笔者将一边引述以前的研究，一边具体地阐述研究的视点。

经营理念最常见的定义就是“贯穿在经营实体的事业中的基本信条和指导原理”，其特点是它不仅反映了创办人的价值观和信念，而且还渗透到整个组织中，作为全体人员的行动指南而发挥作用。它的功能可以分为以下三个方面：第一，使企业内、外部的人了解企业的存在意义和经营态度。第二，成为制定经营目标和具体方针的依据，实现所有员工的一体化。第三，使未来的经营理念明确化并进行规划。

对于经营理念笔者暂且这样来表述，但是，以前的研究并未对原本属于观念领域的理念的实体究竟是什么这个问题进行深刻的考察。虽然有很多关于经营理念的定义和功能的论述，但是却很少见到关于经营理念实体的很深刻的论述。所以，要是我们能够厘清这个实体，就会发掘出经营理念研究中的崭新的意义。

笔者认为，经营理念不管是否以文字的形式被记录下来，文字和语言本身终归是一种文本，只能算是经营理念实体的一部分。而且，即使是了解这个理念或知道它存在的人所构成的集体日常行为本身也不能成为经营理念实体的全貌。更确切地说，经营理念的实体应该是指文字和语言这样的文本与不断将其进行重新诠释的人们之间的关系的相互作用。换句话说，理念的实