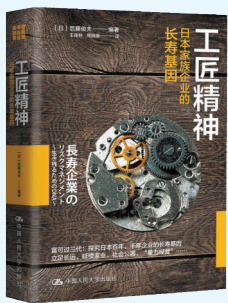


# 日本长寿企业 如何做到“富过三代”

## 社科书架



《工匠精神：日本家族企业的长寿基因》  
[日]后藤俊夫 著  
中国人民大学出版社  
2018年8月

朱晨凯

中国的改革开放经历了40年，民营企业如何在代际传承中创新，成为中国企业家面临的新课题，也成为新时期企业家精神的重要内涵。

### 【精彩书摘】

## 企业如何应对业务风险

泡泡玉肥皂属于地方中小企业，原名森田商事，主营产品是合成洗涤剂，而这种化学成分对人体有害。预测到品质重要性的泡泡玉肥皂，决心用心做真品，让顾客用得放心、安全，故于1974年公司放弃了合成洗涤剂这一主营产品，转为开展无添加肥皂业务。结果，业绩狂降98%，员工人数一度从100人减少至5人，并且连续亏损了17年。普通企业接连5年亏损也顶不住，但泡泡玉肥皂不妥协、始终做好物。这期间，泡泡玉肥皂做出1万件样品在繁华街市分发介绍、出版热销书《自然洗肥皂

读本》、设立“泡泡玉友会”做启蒙推广活动、组织工厂教学参观……直到1992年，业绩才终于快速复苏。只有在家族企业，家族成员是大股东时，才可能实现这种选择。老板、经营管理层以外的人员，假设预料到无添加肥皂的市场预期，也不能指望他会担着如此大的风险进行经营，这是因为他既没有权限让公司一直不盈利，也不具备承担风险的能力。特别值得一提的是，泡泡玉肥皂工人们的工匠精神。普通肥皂一般采用“中和法”，生产所需时间约为4小时。与此相对，泡

重要，因为他左右着公司命运。为最大限度降低业务风险，平时就应当进行战略性人才储备计划，以便灾害导致业务活动中断时，企业可以迅速恢复主要业务的正常与持续运作。其次，在代际传承问题上，长期视角和长远规划尤为重要。比如，山本海苔店创始人虽没有自己的孩子，但他在34岁时招来了一名11岁少年，早早定下了他一手创办的家族事业的继承人。再次，管理者人才不应局限于家族内部人员，广泛运用外部人员才能更好地回避风险。由于中小企业的管理者老龄化现象不断加重，缺乏继承人的比例较高。要想延续家族业务，养子、女婿都是很好的继承人人选。最后，女性也能挑大梁，大显身手。金刚组在第三十七代经营者自杀离世之后，外行的妻子继承家族业务，稳住阵脚，带领企业渡过难关。法师旅馆原定继承人突然身故之后，他们明确方向，由次女继承了第四十七代当家人身份。

书中指出，代际传承需要一个长周期，至少要以十年期为考虑，也就是说代际传承绝对不是

## 企业如何面对自然灾害风险

五岛轩在创业的140年里，经历了5次地震灾害，屡次遭受火灾，因此他们千方百计回避延烧带来的损害。更引人注目的是，当西餐厅受灾后，他们以开设临时店铺为契机，培养了关于销售秘诀的“自助努力”。还投入力量做商品开发，热门的加热即食食品“函馆咖喱”就是在这种情况下成为地区知名品牌的。每

次火灾，他们都能做到进一步强化经营基础。旅馆佐勘遇上东日本大地震，在灾后的业务开展中表现得尤为突出。一方面，他们免费向避难人员开放客房；另一方面，为了实现复兴，佐勘代表秋保温泉地区，四处奔走以便承办七国财长和央行行长会议。会议召开的结果，不仅对佐勘，甚至对整个

个秋保温泉地区的酒店、旅馆都产生了经济溢出效应。能够跨越各种灾害，存活至今的长寿企业都与周围(利益相关者)建立起了长期关系、构筑起可信赖的网络，并且做到相互支撑。长寿企业一个最常见的特征是拥有在困难时相互帮助的精神。一旦处于非常时期，整个行业包括竞争公司在内会彼此支持、共谋复兴。

## 让产品精确到无需检验

日本职场人用得最多的一个词是“本分”，把手头正在做的事做透是必须的。梅原胜彦从1970年到现在始终在做一个小玩意——弹簧夹头，是自动车床中夹住切削对象使其一边旋转一边切削的部件。梅原胜彦的公司叫“A-one精密”，位于东京西部，2003年在大阪证券交易所上市，上市时连老

板在内仅有13个人，但公司每天平均有500件订货，拥有着1.3万家国外客户，它的超硬弹簧夹头在日本市场上的占有率高达60%。“A-one精密”一直保持着不低于35%的毛利润，平均毛利润41.5%。“豪华的总经理办公室根本不会带来多大的利润，呆坐在豪华办公室里的人没有资格当老总。”

梅原胜彦的信条是：不做当不了第一的东西。有一次，一批人来到“A-one精密”公司参观学习，有位大企业的干部问：“你们是在哪里做成品检验的呢？”回答是：“我们根本没时间做这些。”对方执拗地追问：“不可能，你们肯定是在哪里做了的，希望能让我看看。”最后发现，很多日本公司真的没有成品检验的流程。

## 温故

# “知耻”乃“修身”之先

雨凡

传统文化在个人品行德性方面，历来讲“修身”。“修身”的目的，是为了健全自己的人格，为治国、平天下准备条件。逻辑上讲，如果“身”不“修”，便不堪担当治平大任。所以《大学》里说：“物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”这一由己到家再到国到天下的递进阶次，是传统士人无不趋之若鹜的“修齐治平”的人生理想，而起点或曰前提条件，便是“修身”。

何谓“修身”？《礼记》的“中庸”篇讲得明白：“好学近乎智，力行近乎仁，知耻近乎勇，知斯三者，则知所以修身矣。”此处引用的是孔子的话，转译成今天的语意，就是“修身”包括三方面的内容：一是要储备知识，二是要善于实践，三是要懂得什么是羞耻。知识准备，古人叫“格物致知”，但大忌讳是“知”而不行、光说不练，所以强调“力行”。当然，此两项都是“修身”所必需的要件。

“知耻近乎勇”更为重要。耻感是人的一种心理和生理现象，当一个人害羞的时候，举止会轻度失去常态，特别耳朵和面孔因血液上涌而发生红胀，即所谓“面红耳赤”。汉字的“耻”字，过去一直写作“恥”，表示“耻”是一种现象，“知耻”就是有羞耻感，知道害羞，知道羞愧，知道难为情，知道不好意思。孟子把“羞恶之心”视作人之为人的“四端”之一端（另外三端是恻隐之心、辞让之心、是非之心），认为

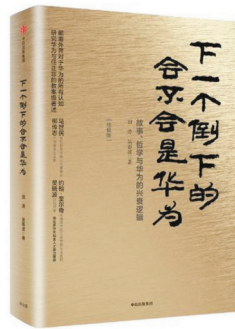
一个人如果没有了“羞恶之心”，不知道害羞，不知耻，就不能称为人，也就是“非人”。

孔子的名言则是“行己有耻”。见诸日用常行，可以表现在各个方面。譬如巧言令色、夸夸其谈、华而不实，孔子认为是可耻的。而一个读书人，如果怀抱理想，有志于道，却以饮食衣着的不够讲究而自惭，这样的人，孔子认为也没有什么好谈的。孟子除强调“羞恶之心，人皆有之”外，还反对“声闻过情”，认为一个人受到的赞誉，如果超过实际，作为有道德的人，也应该以此为耻。因此对于那些广播声闻，为了出名不择手段的人，我们也不需要再谈什么了。

中国历代思想家都把“知耻”置于人格修养的重要位置，实际上告诉我们，“修身”要从“知耻”开始。明末大思想家顾炎武，将此问题的意涵提得更高。他说，“士而不先言耻，则为无本之人”。而且把“耻”和“廉”结合起来，提出廉耻是“立人之大节”，“不廉则无所不取，不耻则无所不为”。他还说：“士大夫之无耻，是为国耻。”士大夫，在传统社会指的是有官位又有知识的人士，他们代表国家的形象。

价值失落和价值紊乱是社会一大问题。但当代社会的价值不能凭空建构，与本国文化传统完全分离的价值，难以为全社会的人群所认同。中国几千年以来社会共同接受的价值是“礼义廉耻”，“礼”是文明秩序，“义”是公平正义，“廉”是勤俭廉洁，“耻”是约己知耻，不乱其所为。这在今天是完全适用的。管子说“礼义廉耻，国之四维”，诚哉斯言！

### 【周边图书】



《下一个倒下的会不会是华为》  
田涛 吴春波 著 中信出版社  
二〇一八年十月

过去的20多年，华为从未一帆风顺，今后的20年，华为也将困难重重。是什么造就了华为强大的思想力量和意志力？为什么发展如火如荼的华为一直思考着“生存与死亡”的问题？这正是本书想要解开的谜题。



《谁是下一个“独角兽”》  
“典型促转型”丛书编辑部 主编  
中国市场出版社 二〇一八年十月

本书由浙江省市场监管局抽取43家企业进行样本解析，讲述企业的成长故事，解析企业的成长密码。总结小微企业具有普遍意义的“浙江经验”，可为广大小微企业、从事扶持小微企业的工作者，以及市场监管部门如何推动民营经济更好发展提供思路与策略。  
(图书信息由宁波市新华书店提供)

## 漫画角



如此修复

罗琪 绘

## 世象管见

吴启钱

最近两个案例，引起笔者对“闻过则喜”与“知错即改”的思考。

一件是某女记者在泉州采访时被当地警方“精准抓嫖”，事后泉州公安局进行了核查，并对涉事民警作出停职检查的决定，责令负有领导责任的公安分局副局长和涉事派出所所长深刻检讨；另一件是某县一部门副局长因为正在洗澡，4分钟内未接省脱贫攻坚督查组4个电话，“给脱贫攻坚工作造成严重影响”而受到党纪处分，引起社会关注后，县委“高度重视

视”，责成县纪委全面复查，最终撤销对该副局长的党纪处分。

两个案例，“错误”很离谱，纠正很迅速。虽然无从知晓相关人员会不会“闻过则喜”，但公权机关显然做到了“知错即改”。这是群众监督、舆论监督和社会监督共同努力的结果。人非圣贤，孰能无过。但就一般人而言，“闻过”不难，“知错”与“则喜”不易，“即改”更难。

“闻过”不难。我们党一直鼓励和鼓励和营造“知无不言，言无不尽；

言者无罪，闻者足戒；有则改之，无则加勉”的舆论环境，随着全面依法治国的深入推进，人民的法律意识、权利意识和规则意识空前高涨，行使监督权更加自觉、专业，更有针对性。同时，自媒体时代，群众监督与舆论监督已经融为一体，为社会监督创造了前所未有的技术条件。社会监督已经常态化、普遍化和即时化，公权力机关和公职人员只要有“过”，一定会被曝光、被关注、被监督，想不“闻过”都不可能。

“知错”不易。“闻过”后，常见的是狡辩、强词夺理、文过饰非，“顾左右而言他”，甚至是蛮横打压。所以，知错需要常识，知道受自身能力、认识水平、客观条件和自身因素限制，错误在所难免，有时候即使出于公心，也会有好心办坏事的情况发生。知错需要眼界，倾听群众的声音。知错需要胸襟，所谓良药苦口，忠言逆耳。而“耳根清净”，听不进不同意见，只会让自己在错误的道路上越走越远。有常识、有眼界、有胸襟的

人，能知错，就能做到“则喜”。这方面的例子，历史上屡见不鲜。

“即改”更难。“知错”既是对自己的否定，关系到面子、名声，也可能损害自己或“特定关系人”的利益。因此，“即改”需要自我否定的勇气。比如在“女记者被精准抓嫖”事件中，泉州公安局对相关人员的处分，“即改”更需要担当。没有担当的“即改”，可能是应付，可能矫枉过正，也可能只是做给上级看，做给群众看，做给舆论看。比如处分4分钟内未接巡查

组来电的副局长，表面上看是态度坚决、行动迅速、措施有力，实际是简单粗暴。“即改”还需要举一反三，不仅改行为，更要改思想方法，改工作作风，正本清源，防止再次犯错。

知错即改，错误已经发生，影响和损失已经“既遂”。所以，最关键的还是要“治未病”，尽量减少和避免错误，特别是要防止“低级错误”。公权部门和公职人员要强化规则意识，遵循工作程序和工作方法，尽量杜绝随意行事、感情用事。也要进一步探索怎么把群众监督、舆论监督和社会监督与党内监督、法律监督有机结合起来，使监督网更严密，监督更精准，让“有关部门”和“有关同志”闻过不喜不行，知错不改更不行。

# “闻过则喜”与“知错即改”