

日本长寿企业的长寿密码

和本文的题目相比,我们还不是会想,中国的很多企业是不是太短命了? 那么该如何让企业长寿,除了学习先进的技术和管理思想外,我们要学习最多的是日本文化引导下的实干精神。如果我们仍旧用不务正业的思想,肯定不行。请关注东方出版社引进出版日本的出版物,谓之“双百工程”,对中国制造业和服务业产生了很大影响,如《5S 推进法》、《现场改善》、《BOM 物料管理》、《完全餐饮店》等,对制造业的管理者和一线员工帮助很大。抛掉不务正业的做法,学习日本务实的管理和做法,为中国制造业升级做准备吧。认识到日本长寿企业的密码,这些解读也正是我们的不足之处,我们是该反思的时候了。

当梅耶罗斯柴尔德还在四处寻找自己的第一桶金;约瑟夫摩根还只是咖啡馆小老板;但雷内杜邦还在为从商还是从政而烦恼时,一群人在总被地震和台风困扰的日本列岛上,已通过在山深老林中开采铜矿、在繁华都市中兑换钱币和在穷乡僻壤贩卖稻米完成了原始积累,成为一代富可敌国的商界豪强。虽然只有历史学家才会记住这些开拓者拗口的名字,但三井、安田、野村、住友、岩崎这些姓氏,如今早已成为一个个商业帝国的代名词。时至今日,当中国的富二代以各种面貌出现在媒体的社会娱乐版时,日本的富 N 代们还在默默地创造他们的商业神话。

1554 年,第一家近代意义上的股份制公司诞生于英国,从此奠定了大多数商业公司的发展模式。具反讽意味的是,现在世界上拥有二百年历史的公司无一例外都是家族企业。其中源于日本飞鸟时代的金刚组创办于公元 578 年,衣钵相传至今已四十余代。据“胡润排行榜”统计,这样的长寿企业美国有 14 家,印度有 3 家,德国 有 800 家,欧洲低地国家有 200 家,日本则超过 3000。

在 1998 年的亚洲金融风暴和 2008 年以来的经济危机中,这些依赖血缘、家长制维系的家族企业在股份制公司的潮起潮落中依旧屹立不倒,这对那些由高技术、跨国和多元等关键词构成的“现代化”公司来说像是开了个不大不小的玩笑。到底是什么,缔造了这个长寿之国为数众多的长寿企业?

“终身雇佣制”和“年功序列制”

提到家族企业,人们往往最先想到的是“家长制”。这个只会出现在人类学教科书中的词汇被运用于企业管理,似乎总和独断专行、刚愎自用分不开。但实际上,日本的家族企业自诞生以来,虽一直秉承“单子继承制”,但并不等同于中国宗法制度上的“嫡长子继承制”。

为了在内部形成竞争激励机制,日本家族企业往往会通过招赘女婿、收养养子等做法,在不分割财产的“总所有制”前提下,将没有血缘关系的才干之士立为一家之主。

日本国立银行创始人涩泽荣一甚至收养过仅比自己小两岁的“养子”。即使在赫赫有名的“平成景气”时期,将家业传给非亲生儿子的情况也比比皆是,比例高达 25%-34%。

现在,松下电器、丰田汽车这样大公司掌门人也都是入赘女婿出身。这种特有的“单子继承制”其实已经包含了优选机制,在一定程度上实现了家族企业的社会化,突破了狭隘的家族牢笼,加上上世纪 30 年代后职业经理开始普遍取代原来的“番头(掌柜)制”,进一步为家族企业传承百年夯实了基础。

既然是家族企业,所有员工就成为了“家族成员”,理所当然地形成“终身雇佣制”和“年功序列制”。终身雇佣并不等同于“铁饭碗”,只是劳资双方形成的一种不成文的默契,一种双方终身承担的义务。这种制度能够给员工以很强的安全感。作为雇主一般不到万不得已不会轻易解雇员工。大名鼎鼎的“经营之神”松下幸之助在大萧条期间宁可减产一半,工人只做半天活,也不解雇一个员工,一时被传为佳话,而员工则会感恩戴德地将企业视为自己的家庭,齐心协力共渡难关。

与终身雇佣制相配套的就是“年功序列制”。即企业员工的地位和工资待遇会随着“年功”的积累而提高,鼓励员工长期留在企业工作,不仅增强了企业人事结构的稳定,而且更加强化了企业内部的家族气氛,形成了和谐的人际关系,避免了大面积“跳槽”,降低了企业的人才培养和使用成本,对企业稳定发展极为有利。

员工受到的激励不仅来自于终身雇佣的保障和年功序列的激励,还有“禀议制”带来的归属感。决策者将意向作为“禀议”文件下发到各级管理人员和基层,广泛征求意见后汇总,这种从上而下、又自下而上的决策方式,不但可以把争论解决在决策之前,保证了群体的亲和力,还体现了职工的价值和责任,激发了员工的参与意识。很多日本百年企业仍然坚持这种看似费力、费时的决策体制,大量来自基层的合理化建议通过禀议制被贯彻到决策中,从纵向上维护并加强了企业的集团意识。

细水长流、不追求眼前利益

稳定的代际传承和人事制度使日本企业具备了超稳定结构,在这种超稳定结构下又形成了日本长寿企业特有的以严格的家训、家宪、家规为基础的企业文化。类似“番头制、莫谈国事、不得从事娱乐业”(锅屋企业)、“不可乘一时之机为急功近利而铤而走险”(住友



集团)、“经商如牛垂涎细长,如牛行路步步扎实”(奈良县食品企业)、“不可盲目、不切实际多样化经营”(金刚组)这样的家训警句,已成为多数家族企业的金科玉律。

细水长流,连绵不绝,不追求眼前利益的经营理念,使日本的家族企业很少跨界经营,借用杰克·韦尔奇的话说,就是“争取做到本领域的第一、第二,然后再说其他”。拥有 1400 多年历史的金刚组,除了短暂从事过现代民用建筑行业之外,一直坚持用传统技法修建日式寺庙、园林。即便是住友这样的巨型家族企业,也主要通过技术进步逐渐完成转型和业务拓展。从最初的铜矿开采,到铸币、到货币兑换,到金融行业,再到各种大型挖掘设备的研发生产,再到精炼行业,住友的每一次升级并不依赖所谓的“眼光独到”或跟风而动,而是围绕自己的核心业务逐步拓展企业的经营范围。

用百年时间专注于某个领域为企业赢得了社会信赖,这种信赖成为长寿家族企业最宝贵的财富,提高了企业的抗风险能力。上世纪 80 年代末,在引发超过日本 20 万家企业倒闭的平成大萧条中,超过一半的长寿家族企业的业绩持平甚至获得了增长。

无论是“单子继承制”、“终身雇佣”、“年功序列制”还是家训族规,这些长寿密码之下无不隐藏着儒家以家庭为本位的思想精髓,他们保持了家族内部的活力、企业运作的稳定、确立了发展的方向。企业依靠“仁爱”、“贵和”等原则,将修身(注重员工终身培训)、齐家(单子继承制与终身雇佣)和治国(对社会负责)三者紧密串联起来,在内部保持了纵向的和谐和横向的弹性,形成了企业“慈”、员工“忠”的日本长寿企业特点。对比西方的超越型文化,这种充满韧性的企业制度体现了东方的包容性,有助于抵消外界变化的冲击。

让人困惑的是,从文化、伦理道德角度看,儒家文化在日本家族企业发展过程中扮



演了重要角色;但同样隶属于儒家文化圈的其他东亚国家并没有从中获益。甚至,五四运动以来,儒家文化一直被视为中国近代社会发展最后也是最顽固的堡垒,每每被以“民主和科学”的名义加以批判。虽然,新儒学的产生让中国人重新认识到自己文化内核的缺失,但在学界之外并没引起相应的重视。反观正在走向前台的中国家族企业一均分制的继承方法、总经理董事长一手抓的人事体制、极低的员工忠诚度都让我们相形见绌。

在此基础上,有人认为日本的企业精神是“武士精神与儒家思想相互渗透”的产物,则显得不无道理。武士精神的不屈不挠推动了日本商人开拓进取,而儒家思想中的诚信仁爱观念又让他们保持了良好的自制力。现代中国倡导的“儒商”概念,其实一直以来就在不断地塑造着日本的长寿企业,成为日本商人击破“君子之泽,五世而斩”定律的原动力。

作为一个企业,创始人筚路蓝缕、披荆斩棘不会有太大区别,如何在传承中发展才是最大的挑战。在“富不过三代”的魔咒下,中国家族企业还没有机会证明自己持久的生存能力。“道德传家,十代以上;耕读传家次之;诗书传家又次之;富贵传家,不过三代”,中国人在表达了对商人铜臭味的鄙视之后,忽略了这句话的前半部分,于是商人被等同于为富不仁的暴发户;作为学生的日本人却对其进行了解释,将中国知识分子的“修齐治平”统一在商业运作中,证明了道德、责任和财富也许并不是那么水火不容。

环顾被金融危机冲撞得千疮百孔的全球经济,我们也许应停下脚步,回过头,在邻国狭小的庭院中,听一听那些同样经历过战争、灾难和文化冲击的百年老店如何运用东方哲学赚取财富的故事,去体会一种陈旧却历久弥新的价值。

(钟企)

三峡质量奖专家评审组到稻花香酒业现场评审

8 月 22 日至 24 日,宜昌市第二届“三峡质量奖”专家评审组对湖北稻花香酒业股份有限公司实施卓越绩效管理工作进行了现场评审。

专家评审组由周永清、谭莹、钟广汉、谭荣鑫四名专家组成。稻花香集团董事长蔡宏柱、集团副董事长、总经理蔡开云,稻花香酒业公司总经理阎大香及公司全体经营班子、中层管理骨干和职工代表参加了此次评审。

在为期三天的现场评审中,评审专家分别听取了关于领导、战略策划、以顾客为关注焦点、测量、分析和知识管理、以员工为本、聚焦运营、结果等 7 个类目的详细汇报,实地参观了“151”包装中心、稻花香商学院、科技中心、酿酒车间、藏酒洞、制曲车间,并与部分中层干部和基层员工代表进行了座谈。

8 月 24 日下午,专家评审组召开评审工作末次会议,通报了评审基本情况,肯定了稻花香酒业在实施卓越绩效管理工作中的五大优势和最佳实践:一是弘扬稻花香精神,培育

企业文化核心竞争力,为公司的可持续健康发展奠定了基础;二是探索实践稻花香模式,积极承担社会责任,为企业快速发展营造了良好的社会氛围;三是准确辨识顾客需求,多方位强化顾客支持,有力促进了稻花香实现超常发展;四是开放、高效的工作氛围,展现员工价值,增强了组织的执行力;五是公司过程管理力求规范化,大部分绩效管理结果呈良好的趋势。

同时,专家评审组建议稻花香酒业对战略目标的思考展开和承接落地要进一步细化;对顾客满意和顾客契合调查专业工具的使用要进一步改进;员工契合度模型的建立和测量评价要进一步完善。

据悉,“三峡质量奖”是宜昌市政府设立的最高质量荣誉奖,每两年评定一次,每次授予获奖企业的数量不超过两名,给予每家获奖企业或组织奖励人民币 50 万元。

(邓松柏)



马钢铁运公司推行调乘一体作业模式

近年来,马钢铁运公司大力开展人力资源优化工作,对部分岗点、作业区进行整合,在江边站、二厂站部分原料机车实行单调制,实施了渣线路工和铲渣工的整合,优化了部分岗位人员,从而有效缓解了人员紧缺的矛盾,为稳定、均衡、有序的生产提供运输保障。

图为马钢高炉铁水作业区调运作业时的情景。摄影 汪盛竹 李杰

宽容是一门管理艺术

宽容让我们成为更好的人,那么对管理者而言,宽容是否成就更佳领导力呢? 太多情况下,身居领导要职的人如果觉得委屈,下意识的反应便是义愤填膺,然后强烈要求报复雪耻。然而,有一点不知道你是否注意到,变革型领导人真正区别于能力平平者的一大因素就是“宽容”——驱散心中的怒气、愤恨和责备,进而将原本负面的情绪转化成某种有建设性作用的管理工具。

杰出的领导人深谙和解的艺术。如果问

一下稍有世界历史知识的人:如今依然健在的政治领袖中,你最尊敬哪一位?95% 的人会回答:纳尔逊·曼德拉。如果再问:为什么呢? 回答通常是:宽容。

在南非种族隔离即将宣告终结的最后时期,曾经历 27 年牢狱之灾的纳尔逊原谅了那些曾经压迫过他的人:“当我走出囚室迈向通往自由的监狱大门时,我已经清楚,自己若不能把痛苦与怨恨留在身后,那么其实我仍在狱中。”面对自己政党的大多数成员呼吁给予“仇人”同等报复的时候,他劝慰:“宽容会赋予灵魂以自由,原谅能洗涤心中的恐惧——这就是为何,它是如此强大的武器。”

真正能称之为变革型领导的管理者们都能清醒地认识到敌意的成本。他们明白如果采用一种不会宽恕的姿态,就容易酝酿大灾难;放任积怨加深就是在阻碍发展,它会

使人停滞不前,甚至退步。圣雄甘地就曾说过,“以眼还眼、以牙还牙,循环往复,最终只会令每一个人都失去理智。”

事实上,有一个真相不容置疑,更应被管理者们牢牢记住:不犯错的人不成事,人们若是一直忙于防范攻击和推卸责任,哪里会有时间和精力去尝试新事物呢——充满畏惧情绪的文化氛围会扼杀生产力。今时今日,很多组织机构都像是劳动惩戒营,员工们长期处于焦虑状态,很多人还变成了偏执狂。在这些组织机构中,往往一旦犯错就会被解雇,试问谁还愿意去创新?

那些能够容忍错误,并视犯错为一种学习机会的领导,才能培育出良好的公司文

化。宽容给予每一名员工机会去冒险、创造、学习和成长,发展自己的领导能力。宽容能够缔造忠诚和优秀的员工。在充满宽容文化的公司中工作,人们更可能被激发出额外的潜力,付出更多的努力;同时,犯错的人也能在更加宽松的氛围中,对未来拥有更加积极、正面的预期。因此,执着于怨恨和刁难,绝非变革型领导力应该包含的内容;公司领导者应该通过言行一致、鼓励形成宽容的文化氛围,来提升组织面向未来的能量。

当然,宽容和原谅并不意味着忘却,宽容意味着不再做往事的囚徒。真正的宽容是治疗曾经伤害而非抹去。原谅并不能改变过去,但可以改变未来。

(董事)



请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药有限公司生产
海南快克药业总经销

做到极致便是成功：日本尿布王国的故事

在日本的福冈市有一家中型企业,它仅凭 2000 余名员工和 1 亿日元的资本,竟创造出年销售额高达 70 亿日元且以 20% 的速度递增的辉煌成就。这家公司就是由多川博开创的日本尼西奇公司。它的产品既不是什么紧俏商品,也不是高科技商品,而是专为婴儿屁股服务的尿布。它的创始人兼总经理,专门从婴儿屁股寻找钱路的多川博,被人们赞誉为“尿布大王”。

多川博是一个敢于冒险、富有想象力的人。在他“出道”之初,就创办了一个生产销售雨衣、游泳帽、防雨斗篷、卫生带、尿布等日用橡胶制品的综合性企业——尼西奇公司。当时也难说得上什么是企业的主导产品,反正市场上什么好卖,它就生产什么。

然而,由于这种泛泛的经营形不成自己的特色,企业的知名度不高。再加上年轻气盛、好大喜功,因而多川博就不可避免地陷入了“贪多嚼不烂”的处境。由于没有生产出具有特色的拳头产品,因而经营不是很稳定,经常定单不多,开工不足,这使得刚出世不久的尼西奇公司面临着倒闭的危险。

但多川博并没有举手无措、乱了阵脚,而是仔细地分析了自己在经营中存在的问题,努力地寻觅起死回生的捷径。一次,多川博从日本政府发布的人口资料中受到了启发:日本每年大约有 250 万名婴儿出生,如果每个婴儿每年只用两块尿布,那么这 250 万婴儿在一年内就需要 500 万条,这还不包括巨大的潜在市场需求。因此,尿布虽然看起来不起眼的小商品,但却是一个非常大的市场。于是,他当机立断,决定专门生产其他企业不屑于生产的婴儿尿布。就这样,尼西奇尿布专业公司应运而生了,它专门产销婴儿尿垫并集中全力形成独具一格的产品特色、创造名牌产品。

尼西奇尿垫专业公司创立后,它不断采用新材料、新技术和新设备,不断推出深受孩子们喜爱的“尼西奇”各种尿垫,在市场竞争中站稳了脚跟。其产品不但垄断了日本的国内市场,还远销 70 多个国家和地区。

商场征战,使多川博深深地领会到“消费者是企业的衣食父母,只有赢得了消费者,才能市场上立于不败之地。由此可见,只有最大限度地满足消费者的各种需要,企业才能走上通往成功的大道。”

多川博不惜重金,聘请了 200 余名具有带孩子经验的妈妈们,专门负责商品的宣传和消费指导工作。她们在宣传指导中注意向顾客说明产品的特点、用法及洗涤方法,介绍产品的尺寸、号码以及如何挑选满意的产品。经过她们的指导,本来销路一般的尿垫立刻成了市场上的抢手货。原来不屑于经销尿垫这类小玩意,只知经营服装赚大钱的经销商,也不得不调整经销范围,把目光投向“尼西奇”尿垫。

尿垫的使用者是婴儿,而购买者是他们

的母亲。尼西奇公司正是通过这些妈妈推销指导员,同家长们建立起了密不可分的关系和信任,同时也成了他们理想的生活顾问。

为了让顾客更方便地购买到产品,多川博经过认真的选点和谨慎的投资,建立起了一个四通八达、无孔不入的销售网络系统,仅就国内而言,他就建立了 6 个销售中心、4 家分公司和 20 多个供应点,同全国 318 个百货公司、3083 家超级市场和 3670 家零售店建立了直接的供货关系。庞大的销售网络极大地刺激了市场需求,1992 年的销售额,比 1982 年增长了 15 倍之多。从而建立起了庞大的“尿布王国”。

多川博深知产品质量在市场竞争中的重要意义,为此,他制定出了“取人之长,补己之短”的质量原则。他要求公司的每一位员工在外出时,都要留意各家公司生产的儿童尿垫。只要看到新式尿垫,就一定要买回来供研究和对比之用,从而能够吸收别人的长处,及时改进自己产品的款式,提高自己的产品质量,使自己的产品永远处于最优的地位。(于士超)

遗失启事

栗佳伊(女)出生证(号码:L510421509)遗失,声明作废。

刘静先生位于武侯区晋沙街 12 号附 7 号 1-2 层房屋产权证(权证号:监证 2055656)遗失,声明作废。