

中華人民共和國商務部

看日本家族企业如何抵御“富不过三代”

2015-05-26 09:00

“富不过三代”的说法，形象描述了各国家族经营企业亟欲摆脱而又恰恰很难摆脱的一道“魔咒”，因此，那些能够传承百年乃至更长时间的“长寿企业”，在企业总量中所占比例相当低。

日本是现存“长寿企业”较多的国度，日本商工会议所根据其搜集数据编纂的有关“长寿企业”的研究报告称，日本现有传承逾百年的企业数量超过 25000 家，居世界前列。

该项研究分析认为，日本的“长寿企业”多为家族经营式的中小企业乃至个体企业，其数量偏多的原因，除其外部和内部经营环境因素之外，最重要的还在于有着十分强烈的家业传承意愿。

作为当今日本和服业界中坚企业塚喜集团掌门人的塚本喜左卫门，在试图向记者说明其家族企业传承六代依然兴旺的秘诀之际，取出一只精致的画轴盒，盒上赫然写着“长者三代鉴”五个汉字。“长者”在日语中指代富人，故此题字的寓意显而易见。

展开画轴，画面显示上中下三部分内容。下方为企业家族先人艰辛创业情形，中间显示高雅悠闲生活场面，而上方则十分惊悚地出现打狗讨饭的败落情景。

塚本社长告知，这幅画轴乃其家族世代传承的“家训”之一。而自 1867 年该社创业至今，“家训”就一直伴随其承继家业者的经营之路。除了这幅画轴外，另有一幅书法横轴“积善之家必有余庆”，也是其世代相传的“家训”之物。此外，似乎还有更为费人揣摩的单传“家训”：塚本给记者看一只普通的玻璃罐，里面装满了用到无法再用的铅笔头。他说，当年其父去世之时留下 12 只这样的玻璃罐。揣摩长久，终于悟出其中“业精于勤”等含义。或许正由于此，承接企业掌门已届 40 年的塚本，至今坚持每天凌晨三点半起床，五点钟到公司上班的习惯。

塚本的老家在滋贺县的东近江市，无疑属于日本著名的三大商群(近江商人、大阪商人、伊势商人)中颇具名头的“近江商人”脉系。在琵琶湖畔的五箇庄区域，至今完好保存着当年“近江商人”的众多老屋。而当地的近江商人博物馆内，给人印象深刻的展示内容仍是各色“家训”。该馆讲解员特意取出一些“家训”复制品向记者展示，诸如“奢者必不久”、“先义后利荣，好富施其德”、“利真于勤”等汉字

书幅，其实皆为传统中国商家并不感到陌生的说法。而被视为“近江商人”所共同推崇的集体“家训”，则无疑是当地颇为流行的所谓“三方好”(即指卖家、买家和社会三方皆受益)的说法。

塚本告知，他是其家族企业的第六代，而六代经营者用的都是“塚本喜左卫门”这个名字。可见其传承意愿之深。他认为，古时近江地区在地理位置上恰好处于中国大陆文化传播至日本京都、奈良等地的必经要冲。所以在“近江商人”的经营理念中，折射了相当多的中国文化影响印迹。

实地了解“近江商人”的经营思路，感觉与中国早年的晋商颇有相类之处。塚本认为，“近江商人”的“三方好”经营理念，强调顾客、经营合作者和社会的因素，其实恰恰有助于企业自身的发展和获利。如果仔细想一想，道理也很简单。他并认为，不少企业经营者都有“发财之后回馈社会报效乡里”的想法，但他觉得这样并不足够，让三方受益的做法，应是一开始就同步体现，比如在自家门前扫地，将扫把朝外，垃圾灰尘推向自家以外，是一种做法；而扫把朝内聚拢垃圾灰尘自行处理掉，也是一种做法。而大家共同采取不同的做法，其结果也会大为不同。

支撑“近江商人”家族企业“长寿式”传承的，还有一种十分奇特的“别家”制度。大致说来，就是对家族企业中的外来骨干功勋成员予以财产与名头的分门自立，但仍与家族企业“本家”维持主仆关系。据介绍，这些“别家”骨干或元老，会被定期召集商议定夺企业重大事项。而“别家”中的佼佼者，甚至会被纳入企业家族的本家祖坟，享受其后世祭祀。

然而无法回避的是，在现代产业模式和经营潮流的影响之下，家族式企业传承日益面临冲击。即便在日本，家族企业的“长寿”也绝非易事。(记者 王健)



图为塚本社长向记者展示其“家训”物件。王健 摄
(塚本社長は記者に「家訓」を見せてくれた。王健撮影)



图为近江商人博物馆讲解员展示各色“家训”复制品。王健 摄
近江商人博物館のガイドはいろいろな「家訓」の複製品を見せてくれた。王健撮影



图为东近江市五箇庄地区的“近江商人”传承老屋街区。王健 摄
東近江市五箇庄地区の「近江商人」伝承旧家地区。王健撮影

日本の家族企業は「富は3代まで」を如何に防ぐか

「富は三代まで」というのは、各国の家族経営企業が早急に抜け出したいがまさに抜け出すことが難しい「悪魔の呪」であり、百年あるいはそれ以上続いている「長寿企業」が企業全体の中で占める比率はかなり低い。

日本は現存する「長寿企業」が比較的多い国である。日本商工会議所が収集したデータから編纂した「長寿企業」に関する研究報告によると、日本には現在百年以上伝承されている企業数は25,000社以上あり、世界的にもトップクラスである。

その研究分析によると、日本の「長寿企業」の多くは家族経営の中小企業あるいは個人企業であり、その数が特に多い原因は、その外部及び内部の経営環境の要素を除くと、もっとも重要なことはかなり強烈な家業伝承意志にある。

現在、日本の和服業界の中堅企業ツカキグループのトップリーダーである塚本喜左衛門は、記者にその家族企業が6代も伝承されていて、今も繁栄している秘訣を説明しようとして、精緻な掛け軸の箱を取り出した。箱には「長者三代鑑」と五つの文字がはっきりと書いてあった。「長者」は日本語では富者を示すものであり、この題字の寓意は一見して明らかである。

掛け軸を広げると、絵には上中下の3つの内容が示されている。下は、企業家の祖先が苦しい思いをしながら創業した情景であり、中間は高雅で悠々とした生活場面であり、上には犬を追い払いながら物乞いをする落ちぶれた情景が現われぞっとする。

塚本社長は、この掛け軸は代々受け継がれてきた「家訓」の一つだと言う。1867年の会社創業から今まで、「家訓」は一貫して家業の継承者につき従ってきた経営の指針である。この掛け軸のほか、別に一幅の「積善之家必有余慶」という横軸があり、これもやはり代々受け継がれる「家訓」である。このほか、さらにいっそう深く考えさせられるもので、塚本家にだけに伝わる「家訓」があった。塚本は記者に普通のガラス瓶を見せた。中には使い切ってこれ以上使えない鉛筆がいっぱい詰まっていた。彼は言う。父が亡くなるときに12個のこのようなガラス瓶を残した。長い間考えてきたが、ついにその中に「家業は一生懸命励むことによって進歩する」という含意があることを悟ったと。このことからかもしれないが、企業のトップを継いで既に40年になる塚本は、今も毎日明け方3時半に起床して、5時には出勤する習慣を守っている。

塚本の故郷は滋賀県東近江市にあり、日本の著名な三大商人（近江商人、大坂商人、伊勢商人）の中でも頗る名声の高い「近江商人」の系列に間違いなく属している。琵琶湖畔の五個荘地区は、当時の「近江商人」の多くの旧家を今も完全に保存している。さらに、当地の近江商人博物館で、人々に深い印象を与える展示内容は、やはりいろいろな「家訓」である。その博物館のガイドは、いくつかの「家訓」の複製品を特別に取り出して記者に見せた。例えば、「奢者必不久」、「先義後利榮、好富施其徳」、「利真于勤」などの漢字の書幅であり、実のところそれらは皆伝統的な中国商人にとってなじみがないというようなものではない。さらに「近江商人」が皆高く評価しており近江商人全体の「家訓」とみなされているのは、間違いなく当地で人口に膾炙されているいわゆる「三方よし」（すなわち売り方、買い方そして社会の三方が皆利益を受ける）である。

塚本は、「私は家族企業の第6代目であり、6代の経営者はすべて『塚本喜左衛門』という名前を名乗っている。」と言う。そこに伝承意志の深さを見ることができる。彼は、「古代近江地区は、地理的に中国の大陸文化が日本の京都、奈良などの地に伝播するときには必ず経由する要衝の地であった。」と考えている。それで「近江商人」の経営理念には、相当多くの中国文化の影響が見て取れるのである。

「近江商人」の経営についての考え方や感覚は、実際中国の昔の晋商に頗る似ていることが理解できる。塚本は、「近江商人」の「三方よし」の経営理念は、顧客、経営を共にする人や社会の要素を強調しており、それはちょうど企業自身の発展と利益獲得の助けになると考えている。細心に少し考えてみると道理は簡単である。彼は次のようにも考えている。多くの企業経営者は「儲けた後には社会にお返しをし、故郷に恩義を感じて尽力する」という考えを持っている。しかし、彼はこれでは十分ではないと感じている。三方が利益を得る方法では、それを始めると同時にその効果を得ることができる。例えば、自分の家の門前を掃除するとき、箒を外に向けるとゴミやほこりは自分の家以外のところに押しやられる。これも一つのやり方である。箒を内に向けゴミやほこりを集め自分で処理するのも一つのやり方である。みんながそろって違う方法をとったならばその結果も大いに異なるであろう。

「近江商人」の家族企業の「長寿」の伝承を支えるものに、もう一つ変わった「別家」制度がある。大雑把に言うと、家族企業の中で、奉公人で功績のあ

った人に財産と暖簾を与える分家制度であるが、家族企業の「本家」との主従関係は維持されるのである。紹介されたところによると、これらの「別家」の中心人物や長老は定期的に招集され、企業の重大事項について相談や決定に参画するということである。しかも、「別家」の中の優れている者は企業家族の本家の墓に埋葬され、後世まで祭られるということである。

しかし、避けられないのは、現代の産業モデルや経営の変化の影響で、家族式企業の伝承は日増しに打撃を受けていることである。日本においても家族企業の「長寿」も決してた易いことではない。(記者 王健)