

# 日本长寿企业的特征与可持续经营模式

周 平

(山东财经大学 经济学院,山东 济南 250014)

**摘 要:**利用文献分析和案例分析的方法,分析日本长寿企业的外部结构特征和内部优势表现,探讨日本长寿企业的可持续经营模式,阐明长寿的条件和原因。从结果看,日本长寿企业数量众多,生存时间多为 100 年至 200 年,其行业集中度高,业务领域分散,企业规模多为中小企业,支配形态以家族企业居多,并具有经常性收益和自有资本比率上的财务优势特征。其主要优势表现有信用、传统、知名度、根植性和高度信赖等,这些优势来源于经营理念和主营业务上的坚持以及生产方法、市场销售、产品和服务等方面顺变的经营策略,而维持这样的经营原则是直接作用于企业经营行为中的长期生存因素所决定的。日本长寿企业具有三组因素群,包括时间可持续因素、组织可持续因素和市场可持续因素,这些因素群的结合,决定长寿企业的模式,成为其可持续经营的关键。

**关键词:**日本;长寿企业;外部结构;内部优势;可持续因素

**中图分类号:**F742      **文献标识码:**A      **文章编号:**2095-929X(2017)03-0071-13

## 0 引 言

本文研究对象为日本的长寿企业。关于长寿企业的界定,理论上存在不同观点,其中,后藤(2011)的定义被多数人所接受,其指出,长寿企业是指不论规模大小,除宗教法人、财团、社团等法人团体,以及公益团体、学校和医疗机构之外,创业 100 年以上,坚持企业经营主线,数代延续,具有经营价值并持续繁荣昌盛的企业<sup>[1]</sup>。简言之,长寿企业需要同时满足两个条件,(1)经营状况良好;(2)生存时间超过 100 年。

根据企业管理理论的可持续经营(going concern)及永续经营(sustain management)假设,理论上说,如果一个企业能够战略性地顺应经营环境变化,通过持续性经营,可以成为长期生存的长寿企业。关于企业的长寿问题,存在两个基本事实。第一,日本的长寿企业数量众多,在世界上是压倒性的。按照百分比量级计算,日本长寿企业辈出指数<sup>①</sup>为 1.89,世界上长寿企业数量居于 2 至 4 位的德国、荷兰、法国,其辈出指数均小于 0.15,与日本相比存在显著差异( $p=0.000$ )。日本长寿企业中,150 年以上的企业近 3 000 家,远超世界第二的德国的 600 家<sup>[2-4]</sup>。亚洲国家中,中韩两国的长寿企业分别只有 5 家和两家,中国的长寿企业为六必居、张小泉、陈李济、同仁堂和王老吉。韩国的长寿企业为斗山和东洋药品工业,并均不超过 200 年<sup>[5]</sup>。第二,企业存在可持续经营困难即长寿困难。但企业实践中,多数企业因难以实现可持续经营或永续经营,而无法长期生存。以美国为例,其中小企业的平均寿命短于 7 年,大企业平均寿命短于 40 年,美国的世界 500 强企业平均

修回日期:2016-11-07

作者简介:周平,男,山东济南人,经济学博士,山东财经大学经济学院副教授,研究方向:区域经济,Email:zhou3801@126.com。

①辈出指数的概念源于日本帝国数据银行(TDB)的调查报告,具体见文献[3],计算公式=(长寿企业数量/企业总数量)×100。

寿命为 40~42 年,1 000 强平均寿命为 30 年<sup>[6]</sup>。中国企业的平均寿命更为短暂,2008-2012 年,企业平均寿命仅为 6.1 年,其中近 60% 的企业的寿命不超过 5 年<sup>[7]</sup>。即使是长寿企业数量众多的日本,同样存在企业“平均寿命 30 年”<sup>①</sup>的观点<sup>[8]</sup>。图 1 为 1984-2012 年日本企业生存曲线,从中看出,其起始部分呈现陡峭下行,其后,下行曲线稍趋平缓。企业创业第 3 年的生存率为 51%,短短 3 年时间,有超过半数的企业无法继续经营而退出。10 年节点上,这个比率达到 74%,只有约四分之一的企业其寿命可以达到 10 年及以上,这个时间延续到 100 年时,将会有 98% 以上的企业退出<sup>[9]</sup>。

以上易知,企业经营过程中通常会出现两次较大的可持续经营拐点,第一次为创业初期拐点,由于企业尚未充分积蓄克服经营困难的能力,而使其经营面临较大的退出风险;第二次为平均寿命 30 年拐点,这个时期,企业长期生存,必须不断进行革新,改善和强化企业能力,以有效应对时代变化,否则,企业将无法继续生存。从以上意义上说,日本众多的长寿企业正是在跨越各种危机,有效应对经营环境变化和克服企业长寿困难基础上,成为持续经营超过 100 年的企业<sup>[10]</sup>。

从当前研究结果看,由于地域文化及政治发展的不平衡,日本长寿企业的原因和机制各异,从企业基本生存要素上,可以归纳为经营理念、重视主业、知足常乐、稳健财务状况等方面的特征,其最重要的是,长寿企业能够找到传统和创新之间的平衡点,合理地把握创新和继承的关系。另外,可持续经营上,具备长久传承的价值观,完善的管理制度以及组织设计、领导人培养以及制度创新和变革等优势<sup>[1,5,9-10]</sup>。总起来说,从企业可持续经营视角,研究日本长寿企业可持续因素及其作用模式的相关结果并不多。对此,本文利用文献分析法,归纳和考察日本长寿企业的总体分布,明确当前长寿企业的群体结构及其特征,利用案例分析法,借助日本长寿企业的抽样数据资料,探讨日本长寿企业的内部优劣势,阐明长寿条件。在此基础上,解析日本长寿企业的可持续经营因素及其作用机制,构建日本长寿企业的可持续经营模式,以期为企业从创业到守业再到可持续发展提供借鉴与启示。

## 1 外部结构特征

### 1.1 分布特征

#### 1.1.1 年龄分布

日本企业年龄满足“平均寿命 30 年”的观点,其平均寿命为 35.6 岁,77.8% 的企业寿命不足 50 岁。另一方面,如表 1 所示,日本长寿企业数量多达 27 335 家,其中,从第一次世界大战爆发的 1914 年创业存续至今,2014 年迎来创业 100 年的企业数量为 1 233 家。生存时间长度上,90% 以上的长寿企业年龄为 100~150 岁,追溯其创业时间,其为日本江户时代末期至明治时代初期(1864-1914 年),这是日本历史上社会剧烈变革和动荡的一个特殊时期。企业年龄在 100~200 岁的企业数量为 25 868 家,约占日本长寿企业的 95%,占世界同年龄企业的 70%。年龄 201~500 岁的企业数量为 1 417 家,占日本长寿企业的 5.2%,占世界同年龄企业的 63%。500 岁以上的企业数量为 42 家,创业时间为 1 514 年之前,为日本中世期室町时代,其国家尚未统一。已过千岁的超长寿企业有 8 家,其中,从事木质建筑业的株式会社金刚组,其创建于日本飞鸟时代(578 年),

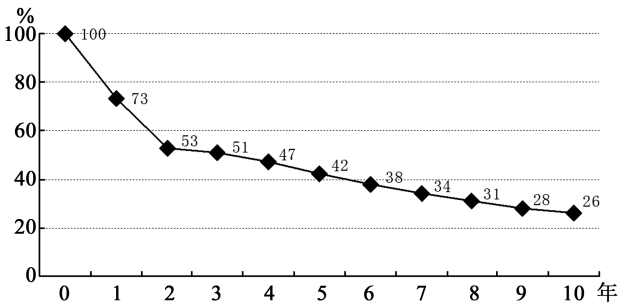


图 1 日本的企业生存曲线 (1984-2012 年平均值) <sup>[2]</sup>

①日本国内的相关研究结果中,尽管企业平均寿命的时间长度略有不同,但均不超过 50 年。

距今超过 1 400 年,它也是世界上生存时间最长的企业。

1.1.2 行业分布

如表 1 所示,从事零售业的企业数量最多(7 367 家,27%),其他行业依次为制造业、批发业、建筑业以及其他服务业。行业分布前 3 位的合计占比为 74%,行业分布相对集中。从行业辈出指数<sup>①</sup>看,相对于其他行业,零售业(3.99)、制造业(3.78)和批发业(3.38)高于平均水平(1.89),而不动产业、运输通讯业、服务业、建筑业等低于平均水平。建筑业中,虽然长寿企业数量较多,但由于其行业企业数量基数较大,其辈出指数在行业分类中依然最低,仅为 0.67,即平均约 150 家建筑企业中可能出现一家百年老店。以上行业分布特征的形成,从历史原因上看,与其创业时期的企业生存环境有重要关系。譬如,对零售服务业说,其需要考虑顾客可移动范围,其商业设施多建在可以长期维持一定销售规模的区域。对制造业说,由于创业时期的运输物流业尚不发达,从原材料的筹措、运输以及提供产品和服务等经营视角考虑,企业尽可能选址于物流距离相对短的区域,这也是可持续经营的必要条件。

1.1.3 业务领域分布

如表 1 所示,对行业进一步细分,从业务领域考察长寿企业的数量及其构成分布发现,其主营业务领域前 10 位的长寿企业数量,清酒制造业最多,为 725 家,占长寿企业的 2.7%,其次为事务所租赁业(2.5%)、酒类零售业(2.2%)、和服及布料零售业(2.1%)、酒店旅馆业(2.0%)等,前 10 位合计占比 18.9%,业务领域分布较为分散,且多以生活密切关联的领域、以家族为经营单元的领域以及传统文化关联的领域为主。其中,生活关联领域包括食品(譬如,日本酒、日式糕点、酱油、日式味噌)、药品(譬如,汉方药)等;家族经营单元领域包括家庭旅馆、造纸、铸造、锻造等手工艺行业,多以家族继承方式维持经营,对外部环境变化具有的较强适应能力;传统文化关联领域包括为特殊人群(天皇及其家族)以及特殊文化传统提供器具用品、基本原材料的行业领域。业务领域分布也具有较强地域性,这种特定因素是长寿企业生存的基本条件,也是长寿企业优势之一根植性的来源。譬如,生产酒类、酱油以及味噌(面豉酱)的企业由于需要优质水资源以及优质的大豆、小麦等农作物资源,因此,其所在地多选择在重要的物流节点区域以及生活中心区域等。温泉旅馆则需要建在矿物质泉水丰富、并具有一定人口密度的区域。其后,长寿企业经历诸如明治维新时代、经济高速增长时代、世界经济一体化时代、泡沫经济时代等重大时代变化,企业从区域性企业逐渐发展为全国性乃至全球性企业,并保持可持续成长。当然,在这个过程中,面对激烈竞争,许多长寿企业经营逐渐恶化,有些最终走到穷途末路<sup>②</sup>。

1.1.4 规模分布

如表 1 所示,从销售额、资本金和员工数量三个方面看,超过 80%的长寿企业其年销售额低于 10 亿日元,超过 92%的企业其资本金低于 1 亿日元,超过 92%的企业其员工数量少于 100 人,其中,企业员工全部为家族成员的企业超过 10%。从企业规模看其创立时间,1%的长寿企业为明治维新(1868 年)以后成长起来的大型企业,9%为昭和时期(1926 年开始)及第二次世界大战结束(1945 年)以后成长起来的中型企业,剩余的 90%为生存时间长,但始终无法大企业化的中小企业<sup>③</sup>。另一方面,日本长寿企业结构内部的辈出指数也存在显著差异,其中年销售额 1 000 亿日元及以上的大型企业辈出指数为 13.99,远高于企业总体平均的 1.89。日本

①计算公式=(本行业的长寿企业数量/本行业的企业总数量)×100,多用于说明哪个行业易出现长寿企业。  
②譬如,由于啤酒、威士忌等洋酒对日本传统清酒的替代,使清酒酿造业规模急剧减小;在西洋糕点以及西式休闲食品的影响下,传统日式糕点制造业规模减小;传统日式旅馆业也面临现代酒店的严峻挑战。  
③关于日本中小企业的定义,其行业不同,基准条件有所不同。例如,制造业、建筑业、运输业的基准为资本金不超过 3 亿日元,同时从业人数不超过 300 人。批发业的条件为资本金不超过 1 亿日元,同时从业人数不超过 100 人。服务业为资本金不超过 5 000 万日元,同时从业人员不超过 100 人。零售业为资本金不超过 5 000 万日元,同时从业人员不超过 50 人。一般说,资本金超过 1 亿日元,同时从业人员超过 300 人的企业被称为大企业。

表 1 长寿企业总体分布特征(2014 年)

特征	分项	数量( 家)	构成( %)	
年 龄 分 布 *	100~150 岁	24672	90.30	
	151~200 岁	1196	4.40	
	201~300 岁	721	2.60	
	301~400 岁	509	1.90	
	401~500 岁	187	0.70	
	501~1000 岁	42	0.20	
	1000 岁 以上	8	0.03	
	合 计	27335	100.00	
行 业 分 布	零 售 业	7367	27.00	
	制 造 业	6594	24.10	
	批 发 业	6248	22.90	
	建 筑 业	2720	10.00	
	服 务 业	2385	8.70	
	不 动 产 业	1116	4.10	
	运 输 通 讯 业	369	1.30	
	其 他	536	2.00	
	合 计	27335	100.00	
主要业务领域分布( 前十位)	清酒制造	725	2.70	
	事务所租赁	674	2.50	
	酒类零售	601	2.20	
	和服及布料零售	569	2.10	
	酒店旅馆经营	541	2.00	
	女装童装零售	491	1.80	
	酒类批发	418	1.50	
	木质建筑工程	383	1.40	
	普通土木建筑工程	376	1.40	
	加油站经营	364	1.30	
	合 计	5142	18.90	
规 模 分 布	年 销 售 额 ( 日 元 )	1 亿 以 下	11361	41.60
		1 亿 ~10 亿 以 下	10940	40.00
		10 亿 ~100 亿 以 下	3844	14.10
		100 亿 ~1000 亿 以 下	859	3.10
		1000 亿 及 以 上	294	1.10
		不 详	37	0.10
		合 计	27335	100.00
	资 本 金 ( 日 元 )	1000 万 以 下	9588	35.10
		1000 万 ~5000 万 以 下	14144	51.70
		5000 万 ~1 亿 以 下	1585	5.80
		1 亿 ~5 亿 以 下	875	3.20
		5 亿 ~10 亿 以 下	164	0.60
		10 亿 及 以 上	979	3.60
		合 计	27335	100.00
员 工 数 量 ( 人 )	0 **	2798	10.2	
	1 ~10 以 下	14226	52.00	
	10~100 以 下	8184	29.90	
	100~1000 以 下	1821	6.70	
	1000 及 以 上	306	1.10	
	合 计	27335	100.00	

资料来源:根据参考文献[2-4]整理而成,下同。

注:\* 年龄分布的数值使用参考文献[3]的构成比,用参考文献[2]中长寿企业总数量推算而得。 \*\* 企业员工为零,即从业人员均为家族成员。



企业规模结构中,大型企业占比非常低,仅为 0.02%<sup>[11]</sup>。这样看来,长寿企业的规模分布中,大型企业的占比远高于此,符合“大而不倒”的企业生存法则,大企业更利于可持续经营。另一方面,由于长寿企业行业以及业务领域结构的原因,绝大多数的长寿企业依然为中小型企业。

1.1.5 企业支配形态

长寿企业中,企业支配者完全为创业家族的占 69%,支配者半数以上为创业家族的占 21%。虽然支配形态不影响长寿企业的生存时间,但影响企业的规模,家族经营与长寿企业规模存在反向相关<sup>[10]</sup>。从企业经营视角看,家族经营的优势在于,经营活动不易受到股价影响;经营决策迅速,责任明确;管理层人事变动相对顺畅等<sup>[12]</sup>。伴随企业成长,企业规模逐渐扩大,这个过程中,长寿企业尤其是家族经营型的长寿企业,需要面对企业规模与所有者经营之间存在的的变化,并在适应这些变化中,逐渐形成长寿企业特有的经营优劣势。

综上所述,日本长寿企业数量多,其生存时间多在 100~200 年之间,行业集中度较高,但业务领域较为分散,企业规模多为中小企业,支配形态以家族企业居多。以上多为长寿企业的内部群体特征,如果从外部即企业总体看长寿企业,则可以利用长寿企业辈出指数来考察具有哪些分布特征的企业群体中易于出现长寿企业。其结果,行业上的零售业、制造业和批发业,规模上的大型企业易于产生长寿企业<sup>[13]</sup>。

1.2 财务特征

利用财务比率分析法,将长寿企业平均值与全体企业平均值进行比较,考察长寿企业的财务水平特征。如表 2 所示,财务比率的 10 项指标中,收益性指标包括经常性资产利润率、总销售利润率、销售营业利润率和经常性销售利润率等 4 项,流动性指标包括总资产周转率、存货周转期和固定资产周转期等 3 项,安全性指标包括自有资本比率、流动比率和固定比率等 3 项。

2012 年,与全体企业相比,长寿企业的经常性销售利润率和自有资本比率两项指标水平优于全体企业,其中,绝对水平上,经常性销售利润率水平较企业总体高出 0.71%,自有资本比率高出 7.94%,相对水平上,两项指标均约为全体企业平均水平的 1.5 倍。与 2006 年相比,两项指标存在恶化倾向,特别是全体企业的自有资本比率出现大幅降低,由于长寿企业在长期经营中的利益蓄积,使得其恶化程度较为轻微,因此,长寿企业在这两项指标上的优势愈发显著。而其他 8 项指标,全体企业均不同程度地优于长寿企业。从自身变化趋势看,与 2006 年比较,在以上 8 项指标上,长寿企业与全体企业具有相似的变化趋势,其中,总销售利润率水平(收益性水平)均得到提升,而固定资产周转期(流动性水平)有所下降,长寿企业在固定资产的流动上变得更加缓慢。

表 2 长寿企业财务经营能力及其比较

指标性质	项目	判定	2012 年		2006 年	
			长寿企业	全体企业	长寿企业	全体企业
收益性	(1) 经常性资产利润率 (%)	▲	1.61	2.39	2.11	2.64
	(2) 总销售利润率 (%)	▲	24.12	28.82	19.97	23.45
	(3) 销售营业利润率 (%)	▲	0.94	1.07	1.88	1.91
	(4) 经常性销售利润率 (%)	▲	2.21	1.50	2.04	1.90
流动性	(5) 总资产周转率 (次)	▲	1.38	1.89	1.01	1.69
	(6) 存货周转期 (月)	▼	1.56	0.94	1.52	0.90
	(7) 固定资产周转期 (月)	▼	9.30	4.32	5.74	3.59
安全性	(8) 自有资本比率 (%)	▲	27.03	19.99	28.65	26.81
	(9) 流动比率 (%)	▲	238.22	239.79	167.08	173.23
	(10) 固定比率 (%)	▼	355.95	220.61	216.67	147.37

注:(1)▲表示数值越高状态越好,▼表示数值越小状态越好。(2)灰色项目为相对优于对方的项目。

总之,收益性上,长寿企业最重要的财务特征为经常性收益具有较大优势,这是因为长寿企业可以获得来

自于股票、土地及不动产房屋等方面的良好收益,并使其成为长寿企业主营业务之外的重要收益源。流动性上,长寿企业处于较为稳定的低水平状态。安全性上,长寿企业自有资本比率优势较为明显。

2 内部优势表现

在企业经营外部环境不断变化中,长寿企业可以维持长期经营,并不断成长,提示这些企业具有利用内在优势较好地顺应变化的能力。对此,根据帝国数据银行(TDB)的随机抽样问卷调查结果<sup>[14]</sup>,通过长寿企业自我诊断的优势和劣势结果,分析长寿企业的企业内部优势资源。样本企业 4 000 家,有效回收 814 家。

从长寿企业前 5 位的优势和劣势结果看(见表 3),“信用”作为企业经营优势的长寿企业最多,占比 73.8%,即企业在长期经营活动中建立和蓄积的企业信用力成为可持续经营的最大优势。其他主要优势为,具有优秀企业经营理念及其经营行为的传统(52.8%),企业知名度(50.4%),扎根所在地域的根植性(43.1%),以及高度信赖(37.5%)。另一方面,长寿企业将“保守性”列为其最大劣势(54.9%),主要表现为决策迟缓、意识僵化、厌恶变化、缺乏冒险精神等,其次分别为员工年龄偏大或缺乏继承者的人力资源问题(34.8%)、设备老化(32.3%)、缺乏进取精神(27.6%)以及消费群体相对过于狭小的顾客固化(20.8%)。

表 3 长寿企业优劣势表现

编号	优势(可多选)	占比(%)	编号	劣势(可多选)	占比(%)
S1	信用	73.8	W1	保守性	54.9
S2	传统	52.8	W2	员工年龄老化或无人接班	34.8
S3	知名度	50.4	W3	设备老化	32.3
S4	根植性	42.1	W4	缺乏进取心	27.6
S5	高度信赖	37.5	W5	顾客固化	20.8
S6	顾客维持	33.2	W6	所有者经营	15.8
S7	技术传承	29.5	W7	内部封闭	12.7
S8	产品服务品质	24.9	W8	资产继承	11.8
S9	企业历史悠久	23.2	W9	传统	5.8
S10	供应商关系	20.9	W10	其他	5.7
S11	所有者经营	15.1	W11	企业文化	4.7
S12	经营平稳	12.9	W12	技术传承	4.4
S13	物质资源丰富	11.5	W13	企业历史悠久	3.1
S14	企业文化	11.3	W14	知名度	2.5
S15	进取心	9.8			
S16	保守性	5.5			
S17	优良员工	4.1			
S18	其他				

进一步分析发现,在长寿企业的优势中,存在与劣势相同或相近性质的项目,具体有“传统”、“知名度”、“顾客”、“技术传承”、“所有者经营”、“企业文化”、“进取心”以及“保守性”等项目,由于长寿企业所处行业不同,生存时间长久,同项目的优势和劣势两个方面可以同时显现。在此,将优势大于劣势的项目称为相对优势,优势小于劣势的项目称为相对劣势。譬如,“传统”项目,一方面,优秀的企业传统利于企业形成正确的经营理念,并以此为基础保持可持续发展,它是企业发展的优势资源。另一方面,在一定时期,传统优势可能会成为企业创新的阻碍因素。“知名度”项目也存在正反两个方面,高知名度,市场影响力强,利于企业发展,同时由于知名度高,企业内部可能会产生疏于管理或不求创新的倾向。

根据以上,如图 2 所示,以纵轴为优势项、横轴为劣势项做出散点图,45 度分割线的左侧为长寿企业的优势区,右侧为劣势区。其中,纵轴(优势)和横轴(劣势)上的散点分别为绝对优势和绝对劣势。长寿企业的绝对优势是信用(S1)、根植性(S4)、高度信赖(S5)、产品服务品质(S8)、供应商关系(S10)、经营平稳(S12)、物

质资源丰富(S13)和优良员工(S17),绝对劣势是员工年龄老化或无人接班(W2)、设备老化(W3)、内部封闭(W7)和资产继承(W8)。相对优势为传统(S2W9)、知名度(S3W14)、顾客(S6W5)、技术传承(S7W12)、企业历史悠久(S9W13)和企业文化(S14W11),相对劣势为保守性(S16W1)、进取心(S15W4)和所有者经营(S11W6)<sup>①</sup>。以上的企业优势多体现于企业与利益相关者之间的良好关系上,它成为企业良好的无形资源,劣势多表现为企业对环境变化反应的敏感度降低或不能对经营环境波动引起的变化做出必要反应,或不思求变。因为劣势为企业内在因素引起,因此可以通过企业自身得到纠正。另外,由于行业及生存时间等企业环境特征不同,其表现出相对的优劣势性质。

从上看出,只有当企业被顾客以及社会认同之后,才开始显现企业的经营优势。长寿企业的优势形成过程中,面对不断变化的外部环境,从家训、社训、社宪等经营理念,到主营业务、生产方法、销售方法和产品/服务等企业主要经营要素上,长寿企业如何选择“变”与“不变”。如图 3 所示,对创业时的经营理念和企业的价值观,58%的企业选择遵守,32%的企业有部分改变,发生根本性改变的企业仅占 10%。对主营业务(主业),42%的企业选择维持于创业时的业务范围,50%的企业其主营业务或多或少地发生变化<sup>[15]</sup>。在生产方法、销售方法和产品/服务上,存在与主营业务相似的特征。概言之,在长期经营过程中,一方面,长寿企业坚守企业初衷,不轻易超越创业时的主营业务领域。另一方面,在生产方法、销售方法以及产品/服务等方面,调整其经营策略,顺应经营环境以及顾客需求的变化,不断创新生产方法,创造新产品。

3 可持续经营因素

从上文可知,长寿企业的主要优势有 14 项(详见图 2 的圈中项目),包括信用、传统、知名度、根植性和高度信赖等,这些优势来源于经营理念和主营业务上的坚持以及生产方法、市场销售、产品和服务方面顺应变化的经营策略,而维持这样的经营原则是直接作用于企业经营行为中的长期生存因素所决定的。从可持续发展视角说,长寿企业在日本企业特有生存背景因素下,通过将这些经营策略的绝对值转化为企业能力,这些能力以企业长期生存发展决定因素形式,维持企业的持续生存和发展。对此,通过案例分析和文献分析发现,长寿企业在时间可持续性因素、组织可持续性因素和市场可持续性因素三个维度上,存在决定可持续经营模式的因

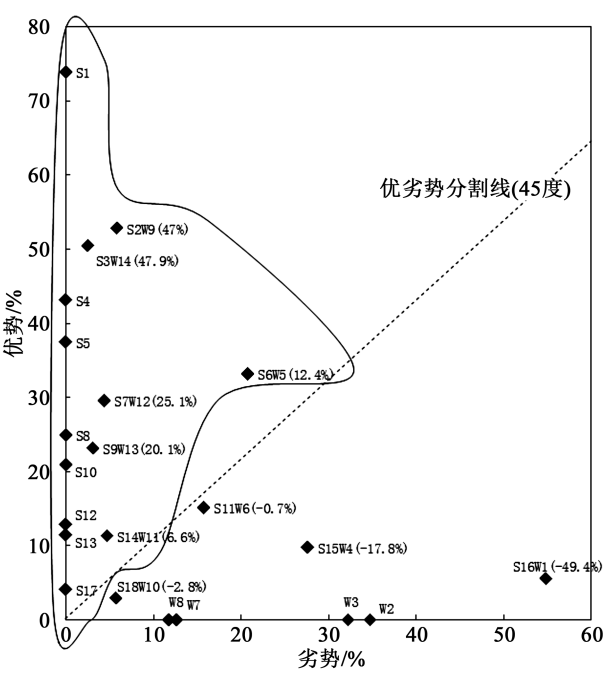


图 2 长寿企业内在优劣势表现散点图

注:括号内数字为优势和劣势的相对强度(优势比率-劣势比率),正值为相对优势,负值为相对劣势。

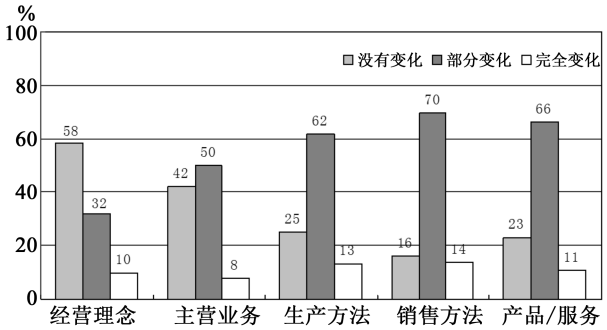


图 3 长寿企业主要经营要素变化

注:图中数字为调查企业中所占比率,为剔除“其他”、“不清楚”及没有回答后的数值。

①在相对劣势中省略“其他”(S18W10)。

素条件。

3.1 时间可持续因素

3.1.1 背景因素

与大陆国家相比,日本具有独特的自然地理条件,其国土狭长,气候温暖多雨,地势地貌多变。温暖多雨的气候为农作物特别是稻谷耕作提供良好的生长条件。因此,即使国土狭窄,依然可以供养较多的人口。日本为孤岛组成,孤岛意味着海洋可以成为国家安全的天然屏障,富有变化的地形地貌也成为保障国家生存的自然优势条件,因此,在日本历史上,鲜有外族入侵。在思想观念上,追求共生共存,较少存在排除异质的成分,其中,日本天皇制度最具象征意义,天皇家族是世界上历史最为悠久的具有国家元首职能的皇族,其完全不同于中国传统思想中的“易姓革命”,坚持“万世一系”的理念基准。在宗教理念上,与其他国家为排除异教纷争常起的状况不同,日本人生活于神教、儒家、佛教等多种教义和平共存的环境中,虽然从宗教意义上说,以上现象常被批评为缺乏原则性以及思想教化不彻底<sup>[16]</sup>,但换个角度,这些现象利于注重包容的风土风情形成,这也是企业生存的社会基础环境。

3.1.2 价值因素

主业原则。现实中,只有极少数企业(1.89%)成为长寿企业,持续经营100年以上。在排除行业因素前提下,只有不断克服经营困难,有效抵御经营风险的企业才可能生存下来。随着时代的变化,有些长寿企业实施多元化战略,向其他行业领域或业务方向转移,但多数长寿企业注重创业时的主营业务(本业),并使其跨越时代变化,不断成长。重视本业的实现途径是在最大化地利用企业品牌价值以及长期传承下来的差别化生产技术、管理技能以及经营手法优势。另一方面,控制跨业投资、设备投资等包含较多不确定因素的经营行为,在经营环境变化中,将企业的经营风险降低到最低限度。

顺变原则。经营环境不断变化中,企业战略需要分清哪些是要坚持的,哪些是要做出改变的,以“无变和有变”应万变。长寿企业的一个突出特征是,在坚持主业的基础上,具有明确的经营主轴方向,并形成明确的行动指向。作为指向的具体表现方式,既有家宪、家训等有形记载方式,也有口传、秘传等无形方式,不论何种形式,长寿企业都会严格地传授给企业继承者,同时,对创业者的传说、言论以及体现创业者价值观的行为、仪式等,也会作为企业传统被保留下来。另一方面,利用生产方法、销售方法以及产品和服务等方面的经营策略调整,敏感地感知环境变化,不畏惧变化,保持创新于时代的经营理念和企业行动。

CSR(企业社会责任)原则。日本企业历史上,始于江户时代(公元1603-1867年)的“近江商人”已经开始倡导和遵循“三方有利”原则的经营理念,即可持续经营的企业需要同时满足以下卖方满意、买方满意和社会满意(对社会具有贡献)三个条件。著名的商业思想家石田梅岩(1685-1744年)也倡导“不义双利,如自饮甘毒,多自毙”、“真正的商人须有他立吾立之念”等企业伦理价值思想<sup>[17]</sup>。这些理念和思想被认为是日本CSR的起点,即杜绝单纯获利行为,积极承担社会义务和责任,这也是可持续经营的基本支撑点<sup>[18]</sup>。不否定营利活动,与其说这是社会伦理,不如说是维持企业可持续生存的需要。并且,在实现途径上与欧美企业有很大不同,欧美企业通常与将自身经营活动之外的社会捐献、社会援助等作为实现其CSR目标的主要途径,而日本企业则把企业自身经营行为的结果(譬如,提供优质的产品和服务等)作为实现CSR目标的主要途径,这也是日本经营理念的核心特征。在此背景下,长寿企业将其经营理念置于高度的CRS之上,同时把单纯逐利行为看作是经营禁忌。

3.1.3 目标因素

长期或超长期发展视野之上的经营目标。对长寿企业来说,具有100年历史的企业,意味着其创业时需要将其经营基轴置于100年后长远的未来,以追求企业长期繁荣为目标。因此,长寿企业的经营目标具有长远性和继承性,其行业及其业务尽可能维持在创业时的领域,与企业的利润水平和流动性相比,企业的经常性



收益和安全性优先。行业领域和业务领域需要变化时,也尽可能采取谨慎的决策选择。案例研究发现,在多选回答结果中,对继承具有实践经验的经营目标,长寿企业具有较高认同,“完全继承”和“部分继承”的企业,在大中型企业中占到 86.3%,小型企业中占到 91.1%。对“与短期利益相比,更加重视企业的持续性”的肯定回答,大中型企业为 92%,小型企业为 93%。对“为实现企业永续目标,尤其重视与企业利益相关者的关系”的肯定回答,大中型企业为 77.5%,小型企业为 79.6%。同时,“追求产品和服务品质的目标”,大中型企业为 83.8%,小型企业为 89.4%，“追求 CRS 的目标”,大中型企业为 88.1%,小型企业为 83.9%<sup>[12]</sup>。

3.2 组织可持续因素

3.2.1 家族经营

从全体企业看,与欧美相同,日本家族企业所占比重较大(40%),理论上说,没有出现所有与经营的完全分离。而在日本长寿企业中,绝大多数为家族企业(69%),其占比远高于企业总体水平。如果排除其中的上市企业,在中小企业中,家族企业的占比则更高<sup>[12]</sup>。家族企业的优势,可以用委托代理理论、资源基础理论和经营战略理论来解释。从委托代理理论,一般企业由于所有分离于经营,而产生代理成本,与此不同,除单纯控股的家族企业之外,家族企业由于不产生代理成本,提高了企业的收益能力。从资源基础理论,家族企业在长期经营管理过程中,易积累特定的企业文化等优良的无形资源,并将其转化为企业特殊能力,产生竞争优势,一般企业则因为不具有相似资源而难以模仿。从经营战略理论,家族企业由创业者及其血缘关系继承者优先支配,对引进外部资金有一定的排斥倾向,企业在长期视角下,与利润水平相比,更加注重其安全性<sup>[8]</sup>。

现实中,虽然支配形态不影响长寿企业的可持续经营时间长度,但对企业规模产生影响。当伴随企业的成长,其规模不断扩大时,家族经营的两面性逐渐凸显。一方面,家族企业除上述经营优势外,在经营行为策略上还具有以下优势:经营活动不受制于其股份变化;决策迅速;经营责任明确;管理层易于调整;有较为强烈的自我身份意识和组织归属感,经营者具有较强使命感,继承家业并竭尽全力使其传承下去等。同时,在企业组织认识上,也逐渐接受巴里·明茨(1932)的“所有权和经营权的分离”理念<sup>[11]</sup>。另一方面,也存在以下劣势:发生企业丑闻的比率相对较高;家族企业组织的经营行为缺陷中,易出现独断专行、公私不分、任人唯亲、家族内斗等问题<sup>[8]</sup>。即使如此,与一般企业不同,企业所有者行使经营权力时,不会出现过多的利益调整冲突问题,可以从长期视角进行企业经营决策。当企业管理权委托于职业经营者时,也会产生同样的效果。家族控股时,企业家族在董事会成员等企业管理者任用以及重大经营决策上具有较大的影响力和决策力,与一般企业相比,利益关系调整的难度相对较低。因此,作为企业所有者的经营特性,创业者家族企业多可以坚守可持续经营优先的经营原则<sup>[8]</sup>。

3.2.2 创新

长寿企业在重视主业的前提下,从创业开始,只有不间断地进行经营革新,顺应时代以及外部环境的变化,保持企业成长性,才能避免企业的衰退,换言之,如图 4 所示,如果没有革新和创新的变化,企业将会逐渐走向末路。长寿企业的具体企业行为有,活用已有技术,并将其向符合时代需求方向发展,扩展市场规模等。在某些衰退的行业领域,通过公开其秘传技术,使行业复活并维持一定的行业规模,使自身得到发展。因为在企业的生存与成长之间,存在明确的正向关联,因此,企业的不断成长成为企业长寿的重要条件<sup>[19]</sup>。

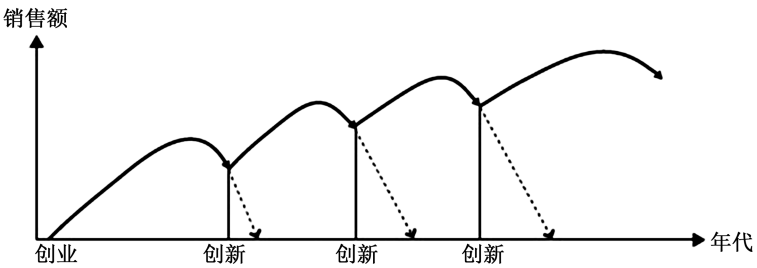


图 4 长寿企业的生存与创新

追求成长必然离不开创新,在不断创新过程中,保持在不同的经营领域和经营范围的成长。如图 5 所示,

根据长寿企业的经营领域(业务领域)与经营范围(商圈或市场范围)条件下的二维矩阵,将长寿企业分为 3 种类型。类型 1:典型的长寿企业,创新程度相对较低,经营领域保持创业时的主业范围,其市场多限于企业所在区域,这种类型的企业在长寿企业中占 19%。类型 2:创新程度中等,基本保持本业,经营范围超出当地,为全国或大区域性企业,占比为 49%。第 3 种:创新程度较高,保持本行业务但经营范围广泛,或者在维持一定经营范围下扩展经营领域,或者经营领域和经营范围均有扩展,为全国性或世界性企业,占比为 32%。可以看出,创新为长寿企业持续生存的重要影响因素,其中,超过 80%的长寿企业有较强的创新志向<sup>[12]</sup>。在长期经营过程中,创新是多个革新、变革蓄积的结果,与众不同的具有划时代意义的新技术、新产品,都源于许多小发现、小革新的累计。在这个累计过程中,不但企业生存时间是一个重要因素,企业组织及其行为方式也十分重要。与一般企业相比,善于创造新技术和新产品的长寿企业,在其企业组织及行为方式上多具有以下特点:具有弹性和宽容性,善于接受变化,组织团结,并且具有较强执行力。另一方面,对长寿企业的组织创新来说,过去成功的经验、企业组织生存时间长以及家族经营等有时会成为其阻碍因素<sup>[20]</sup>。

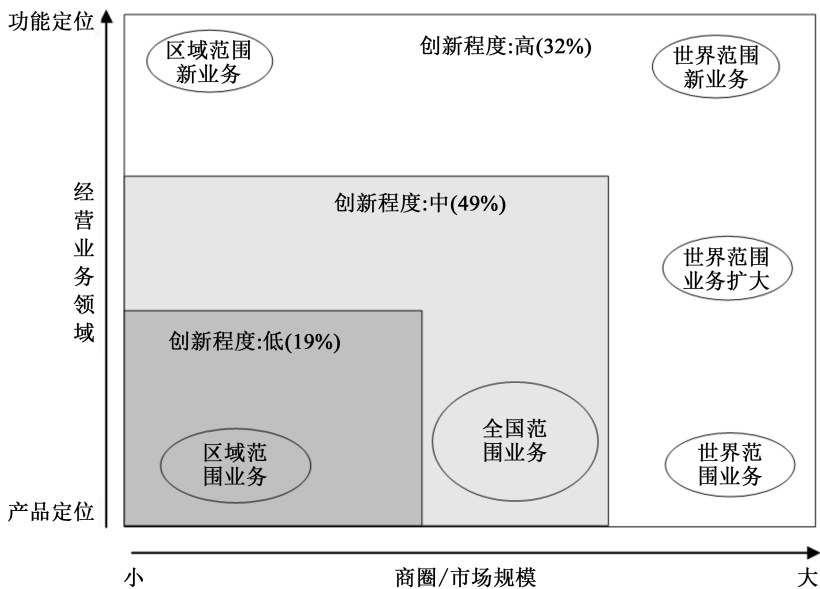


图 5 长寿企业的创新——经营领域与经营范围

3.2.3 领导力和人才培养

企业发展离不开管理者的领导能力,理论上说,长寿企业管理者需要具备 7 种能力,即洞察力、使命感、统率能力、判断能力、决策能力、责任感和人格魅力<sup>[12]</sup>。同时,长寿企业的管理体系中,有明确的顶层管理者的管理机制,包括甄别选定企业继承者、帝王学的运用,以及通过企业家族会议形式解除不具备管理者素养或缺乏管理积极性的管理者的职权等内容。另一方面,管理者从长期着眼,保持人才第一、重视人才的姿态和经营认识,热心于员工教育,培养人才,建立完善的人才任用体系。许多长寿企业的家训、社训、社宪中,都包含诸多如何教导和培养员工的内容。

3.3 市场可持续因素

3.3.1 重视利益相关方

不违背社会基本原则,通过企业的经营活动、产品和服务最大限度地贡献社会,这是 CRS 经营理念的具体表现形式。前有所述,长寿企业的财务内容优于一般企业,其长期经营中,采取谨慎的经营策略,但仅凭此,无法满足企业永续生存的条件,还需要具有良好的企业利益相关者关系,建立深厚的信用信赖关系,使其成为顾客、员工、当地居民、商业伙伴、投资者、当地社会引以为自豪的企业,这也是长寿企业的根植性优势的来源。

长寿企业最大优势是信用,其主要来源于企业与顾客的关系。如果企业信号传递与营销行为不一致时,

市场会敏感地产生反应,其结果将会破坏企业与顾客之间建立起来的同属信赖关系<sup>[21]</sup>。因此,获取顾客以及社会认同的企业信用及其知名度的基础取决于企业与顾客拥有良好关系,在此之上,将其形成良好的无形资源,企业优势才能真正显现出来。这种优势需要在经营环境发生变化时去有效顺应变化,否则,将会削弱企业的风险管理能力。因此,为获得顾客和社会认同的信用和知名度,在保持企业组织一致性的同时,其经营活动还需要保持企业内部的市场主要活动以及辅助活动的一致性。

3.3.2 形象力和品牌力

日本的企业形象通常被称为暖帘(NOREN),其原意为日本镰仓时代(1185-1333 年)开始使用的一种日式门帘。早先的暖帘,其作用仅限于挡风遮尘,其后,它被染色,并印上企业名称、标示等,这样,其逐渐演化为企业长期繁荣的标志物,代表企业形象,即商誉,“暖帘在,企业在”<sup>[21]</sup>。因此,守护“暖帘”成为企业最优先的事情,玷污“暖帘”的行为,损害企业的形象,这是企业并不愿意看到并严厉禁止的行为。对长寿企业来说,维护“暖帘”的行为是通过企业的产品和服务来实现的,改良旧产品,开发新产品和新服务,积极引进其他企业的新技术为己所有、为己所用,开拓新用户,寻求不同的销售途径等,同时,根据需求的变化,可以放弃一些旧的顾客。在战略上,利用本企业的技术,加上外部引进,在企业内部消化与吸收,开发新产品。其后,开发新的销售途径,获得新的客户,并由企业管理者将其传承下去,充实企业商誉的内涵。另一方面,将区域根植性作为企业经营核心目标,不断满足顾客需求,明确企业信号,与顾客主体形成社会区域利益共同体,最终获得顾客认同的企业品牌价值。只有这样,才能保持企业较高的形象力和品牌力,实现可持续经营。

3.3.3 风险管理

一般说,风险管理多用于防止企业行为违反经营目的、基本理念以及经营原则等方面,长寿企业的风险管理有所不同,其为差别化的主动(进攻性)管理模式,尤其重视即预测、评估价值创造及经营战略实施时的风险,并积极应对构筑策略。为长期持续经营和为持续成长,一方面,围绕企业经营环境变化,考虑长远视角下企业的成长性,创造勇于挑战、不畏惧失败的企业氛围,并将其作为有益尝试(nice try)予以包容和鼓励。为长期持续经营,另一方面,在财务指标上,在保证安全性的前提下,可以降低利润水平和流动性,容许“积极的失败”,追求长期的经营平衡。同时,企业也需要拥有创造价值的技术能力,为实现成长目标,过去经营环境下的经验已经不能完全适应新的市场要求,需要在学习历史的同时,探索发展趋势,分析和理解可能面临的经营风险。如何看待未来,如何做出反应,会决定风险管理的结果。在此视角下,长寿企业以谦虚的态度,协调经营环境中各种利益关系,为社会不断创造附加价值。更重要的是,对待多元化的价值观以及多样化的人才具有较强包容性,组织内外相互关心,不盲目维持刚性组织形式,对经营环境的变化始终保持弹性。

4 可持续经营模式

虽然存在企业“寿命 30 年”之说,但由于企业经营环境变化的速度不断加快,企业平均寿命在逐渐降低。因此,时代变迁中,生存时间超过 100 年的长寿企业具有明确的经营特点,其战略核心为“不易流行”——坚守“无变和有变”原则,既有坚持也有改变。同时,具有三组因素群,包括时间性可持续因素、组织可持续因素和市场可持续因素,这些因素群的结合,成为长寿企业存续的关键。首先,在企业特定背景因素下,完成企业使命和目标,追求与时代发展一致性和连续性,这也是长寿企业的信用、知名度、传统等优势的来源,并形成长寿企业的优良无形资源。其次,以家族经营、创新和人才等形式,保持组织可持续性,通过生产方法、销售方法以及产品服务 etc 创新,促使企业改变需要改变的地方,并以此作为进一步成长的基础,实现长寿。以上因素可以形成技术优势、产品优势以及企业优势等。最后,重视利益相关方责任、企业形象、品牌形象以及风险管理,保持市场可持续性,以顾客为导向,平稳经营,并将其转化为企业市场能力,契合时代的变化。以上构成长寿企业的可持续经营模式(见图 6、图 2)。

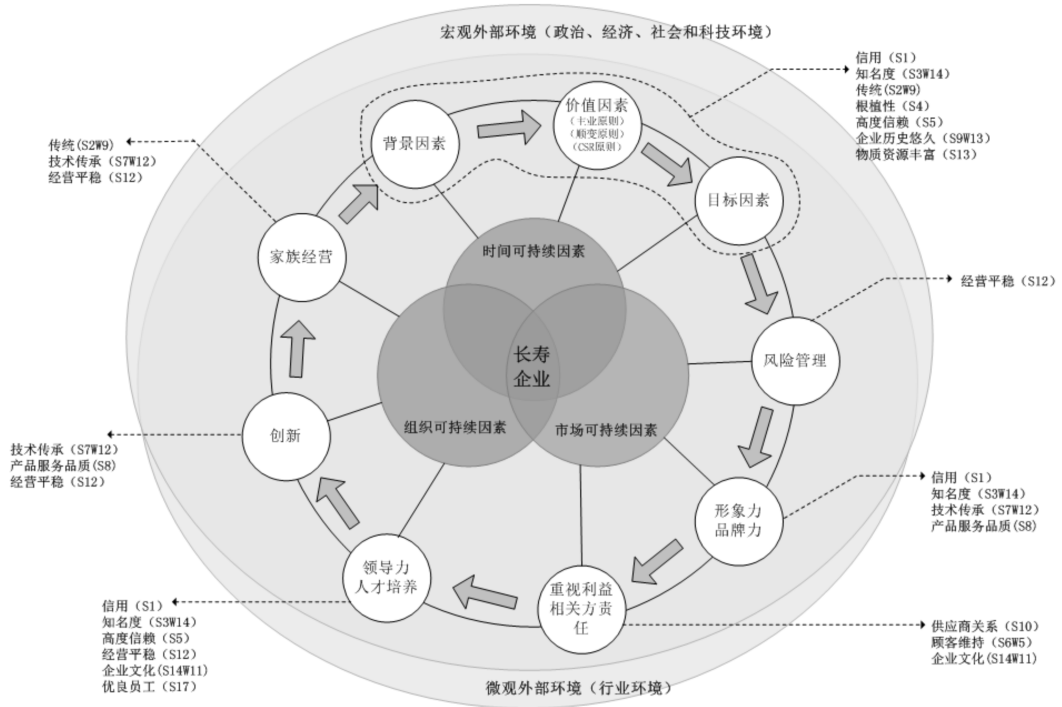


图 6 长寿企业可持续经营模式及优势主要来源

对于企业的经营和发展,长寿企业可持续经营模式中包含的企业长寿法具有重要的启示意义。首先,明确企业生存目的和企业使命,拥有企业为社会一员、与其共存、与其成长的经营思想理念,具有超越时代的发展能力,而这种能力多来源于企业管理者的前瞻性,并以此决策和指导企业发展,否则,企业无法跨越时代做到可持续生存。其次,具有应对竞争条件和社会环境变化的适应能力,长寿企业在其长期经营过程中,面临诸多经营危机,其能够跨越这些危机,维持企业经营,在于企业在应对危机中积蓄的有效方法以及使企业振兴的精神力量被很好地继承下来。自 2001–2012 年,长寿企业每年的市场退出率<sup>①</sup>均不超过 1%<sup>[22]</sup>。最后,重视企业相关利益者的权益,长期不懈地提升自身企业能力,诚实做事。

总之,长寿企业始终在经营过程(时间)、经营组织以及市场营销等方面保持连续性,当这种连续性在顾客的价值判断中获得认同时,企业实现创造价值的目标,这个创造价值过程的不断延续,使长寿企业长期生存成为可能。同时,在案例研究中可以发现,有些长寿企业由于以下几个方面的原因,出现经营危机,甚至不得不退出市场。(1)由于不动产等原因使企业债务负担过于沉重;(2)由于自然灾害等宏观外部环境出现较严重威胁时,企业资金周转出现问题;(3)企业经营管理散漫;(4)疏于新产品开发,企业组织丧失竞争力。

参考文献：

[1] 後藤佳菜子.老舗の全体像-イメージと定義[M].東京:同友館,2011:9-11.

[2] 株式会社帝国データバンク(TDB).長寿企業の実態調査[EB/OL].<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p140905.html>,2014-09-18.

[3] 株式会社帝国データバンク(TDB).特別企画:創業 100 年以上の「長寿企業」実態調査[R].株式会社帝国データバンク,2010:1-3.

①企业退出率=( 每年退出市场的长寿企业/每年退出市场的企业总数)×100%。



- [4] 株式会社帝国データバンク(TDB). 特別企画: 企業平均年齢と長寿企業の実態調査[EB/OL]. <http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p120903.html>, 2012-09-13.
- [5] 周錫冰. 日本百年企业的长赢基因[M]. 北京: 清华大学出版社, 2014: 5-7.
- [6] KWEE Z, VANDENBOSCH FAJ, VOLBERDA HW. Co-evolutionary Competence in the Realm of Corporate Longevity[R]. ERIM Report Series, Research in Management, 2007: 3-4.
- [7] 国家工商总局企业注册局(信息中心). 全国内资企业生存时间分析报告[R]. 内部研究报告, 2013: 2-6.
- [8] 後藤俊夫. 三代 100 年潰れない会社のルール[M]. 東京: 株式会社プレジデント社, 2009: 111-113.
- [9] 今村英明. 進化企業モデル試論—超長寿企業を題材とするサステナブル企業モデルの仮説構築の試み[J]. イノベーション・マネジメント研究, 2011(6): 1-17.
- [10] 碓山洋. 危機の時代, グローバル資本主義と百年企業[M]. 金沢: 能登印刷出版部, 2012: 4-15.
- [11] 日本総務省統計局. 日本の統計(第6章企業活動)[EB/OL]. <http://www.stat.go.jp/data/nihon/06.htm>, 2014-10-20.
- [12] 横澤利昌. 老舗企業の研究[M]. 東京: 生産性出版, 2012: 104.
- [13] 野村進. 千年、働いてきました——老舗企業大国ニッポン[M]. 東京: 角川 one テーマ21, 2006: 25-26.
- [14] 帝国データバンク(TDB). 長寿企業データ特性分析 & 長寿企業アンケート調査[EB/OL]. <http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/k080502.html>, 2009-08-08.
- [15] 帝国データバンク史料館・産業調査部. 百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない[M]. 東京: 朝日新聞出版, 2009: 26.
- [16] 尚艾. 日本企业长寿之道的文化解读[J]. 日本问题研究, 2012(1): 27-29.
- [17] 竹林庄太郎. 石田梅岩の商业思想[J]. 経営経済, 1997(13): 211-220.
- [18] 平田雅彦. 企業倫理とは何か—石田梅岩に学ぶCSRの精神[M]. 東京: PHP 新書, 2005: 125.
- [19] 忽那憲治, 安田武彦, 高橋德行. アントレプレナーシップ入門[M]. 東京: 有斐閣, 2004: 126.
- [20] 陈伟, 芮萌. 家族企业, 如何种植长寿基因[J]. 清华管理评论, 2014(9): 67-71.
- [21] 田中史人. 企業の寿命と長寿企業に関する——考察[J]. 商学論纂(中央大学), 2012(3): 427-428.
- [22] 浅田厚志. 成功長寿企業への道[M]. 東京: 出版文化社, 2013: 113.

## Characteristics and sustainable management Model of Japan Longevity Enterprises

ZHOU Ping

(School of Economics, Shandong University of Finance and Economics, Jinan 250014, China)

**Abstract:** By means of literature analysis and case analysis, this paper analyzes the external structure and internal advantages of Japan longevity enterprises, discusses their sustainable management mode, and explains the conditions and causes of their longevity. The results show that Japan longevity enterprises are large in number with a survival time of 100 to 200 years, a high degree of industry concentration and scattered business areas; these enterprises are mostly of small and medium size and their dominated form is mostly family firms with recurring income and financial advantage in private capital ratio. Their main advantages are reflected by credit, tradition, popularity, embeddedness and high trust degree, and these advantages come from their business philosophy, main business adherence and their variable business strategies in production methods, market sales, products and services. Maintaining such business principles is determined by the long-term survival factors which act directly on business behaviors. Japan longevity enterprises possess three groups of factors, including time sustainability factor, organizational sustainability factor and market sustainability factor, which combine to determine the mode of longevity enterprises and become the key to their sustainable management.

**Keywords:** Japan; longevity companies; external structure; internal advantage; sustainable factor