日本五大商帮

上策留人
中策留店
下策留钱

[韩]洪夏祥/著
千太阳/译

中信出版社 CITIC PRESS

日本五大商帮

[韩]洪夏祥 著
千太阳 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目（CIP）数据

日本五大商帮：上策留人，中策留店，下策留钱/（韩）洪夏祥著；千太阳译. —北京：中信出版社，2011.8
书名原文：일본의 상도
ISBN 978-7-5086-2819-6

I. 日… II. ① 洪… ② 千… III. 企业管理－经验－日本 IV. F279.313.3

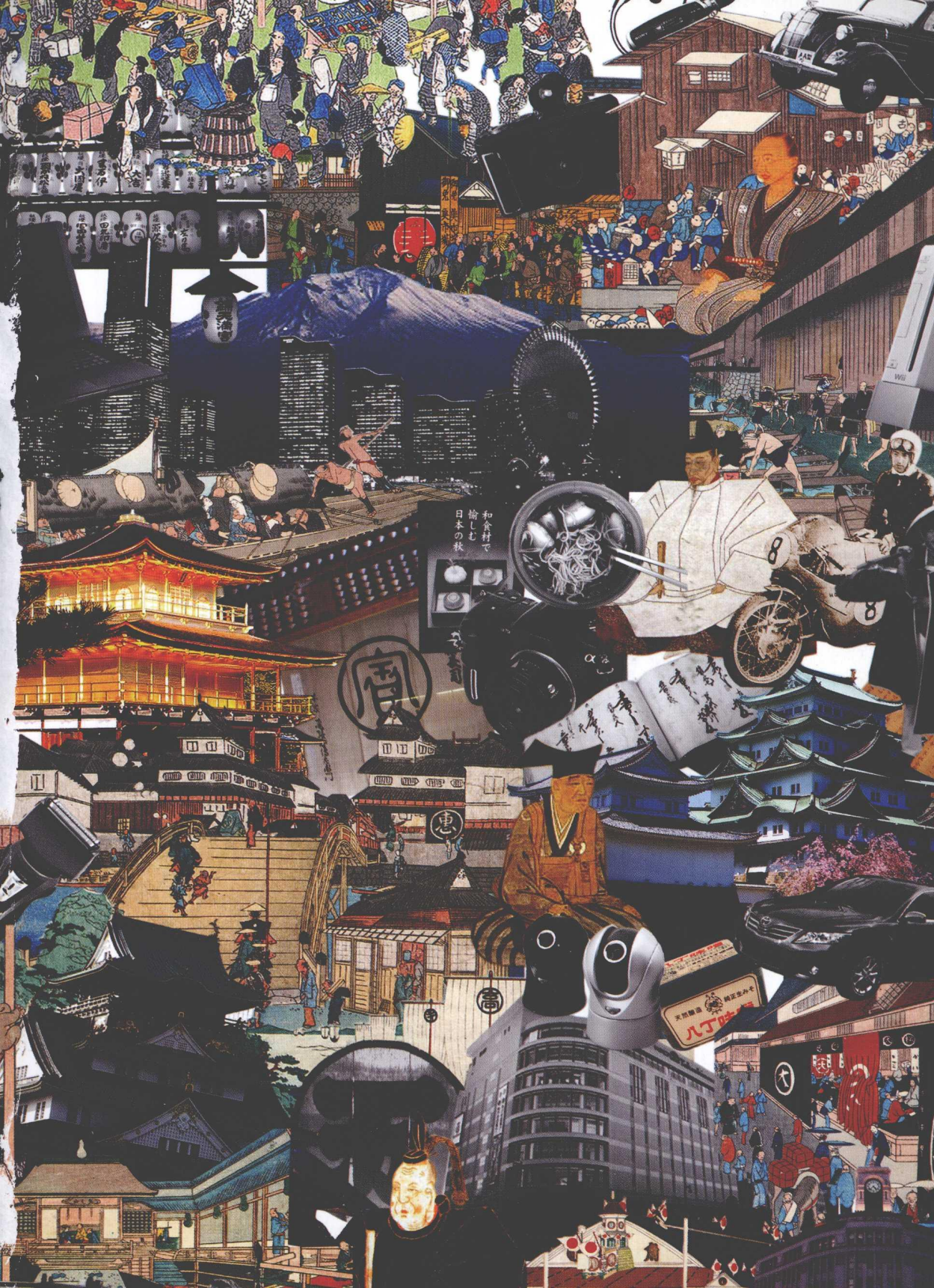
中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第095746号

Copyright © 2009 by Hong Ha-sang（洪夏祥）
Simplified Chinese characters translation edition © 2011 by China CITIC Press
All rights reserved.
This Simplified Chinese characters edition was published by arrangement with
Changhae publishing company through Imprima Korea Agency
and Qiantaiyang Cultural Development (Beijing) Co., Ltd.
本书仅限中国大陆地区发行销售

日本五大商帮——上策留人，中策留店，下策留钱
RIBEN WUDA SHANGBANG

著　　者：[韩]洪夏祥
译　　者：千太阳
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座　邮编　100029）
（CITIC Publishing Group）
承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司
开　　本：787mm×1092mm　1/16
彩　　插：6
版　　次：2011年8月第1版
京权图字：01-2010-8215
书　　号：ISBN 978-7-5086-2819-6 / F·2338
定　　价：36.00元

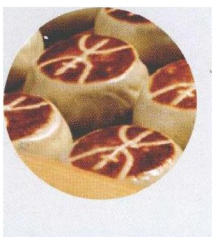
版权所有·侵权必究
凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。　　服务热线：010-84849283
http: //www.publish.citic.com　　服务传真：010-84849000
E-mail: sales@citicpub.com
author@citicpub.com


和食村で
愉しむ
日本の秋

大阪商人

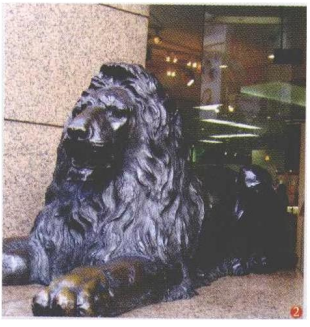
信誉第一，

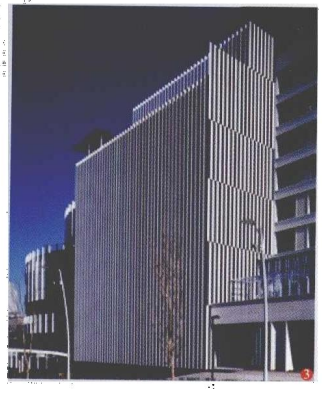
利益第二。



- **金刚组**：“社长始终要生活在第一线。”
- **日清食品**：“将奇思妙想和传统相结合，创造出前所未有的产品。”
- **大丸百货**：“企业的利益来自于消费者。所以，比起追求一己私利，与顾客们共繁荣、互利共赢更为重要。”
- **三越百货**：“不要穿丝绸衣服。饭桌上不要有 3 样以上的菜。事业要以长子为中心，兄弟之间要团结起来一起拼搏。”

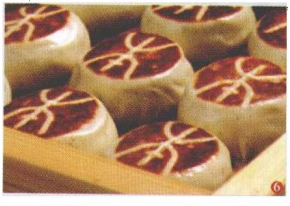












1. 大丸百货
2. 三越百货的象征——狮子像。
3. 三得利大厦
4. 住友集团
5. 骏河屋
6. 骏河屋的日式点心

- **三得利**："水的质量直接决定威士忌的口感！我们要做的就是去寻找最好的水源。"
- **住友集团**："正直、慈悲、清净。"
- **骏河屋**："给日式点心注入四季的味道。"
- **朝日啤酒**："用逆向思维去开荒。"
- **松下电器**："欲造物，先造人。"

京都商人

商者利人亦利己。比起眼前的利益，让对方感觉到实惠，才是长时间做买卖的基础，还能给所有人带来帮助。



京都，在漫长的 1 200 年间一直是日本的首都。由于京都人一直生活在都城，因此他们具有特别的自尊心，所以，在经历了几代人之后，这片人杰地灵的沃土上孕育出了京都商人独有的信用文化。而正是这 1 000 多年历史的信用文化，使京都这座美丽富饶的古都，给了无数个世界级企业诞生、发展的环境和条件。

- 尼吉康：“有礼貌的人和会做家务的人，工作能力也很强。”
- 任天堂：“为公司的荣誉而战。”
- 罗姆股份有限公司：“把小技巧整合成大技术。”
- 松叶（140 年历史的鲱鱼荞麦面老店）：“让我们的荞麦面成为无公害食品的代名词。”
- 村田制作所：“创造他人无法仿制的产品和无法效仿的团队。”
- 日本三垦：“细分事物，会让人们从中看到更多的东西。”
- 岛津制作所：“常识的对立面是独创。”
- 有次（450 年历史的厨房刀具厂商）：“研究出世界上首个将熟铁与钢铁相融合的技术。”

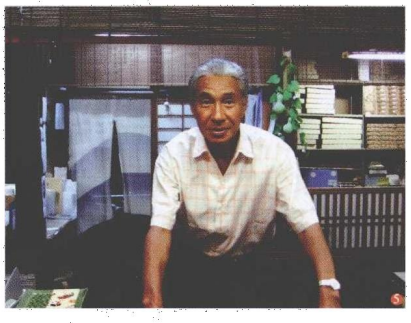








1. 任天堂大厦
2. 松叶的鲱鱼荞麦面
3. 有次专卖店
4. 尾张屋入口的暖帘
5. 尾张屋第 15 代传人——稻岗传左卫门



- **尾张屋（600 年历史的荞麦面老店）**：“为求最好的荞麦，徒步走上 1 000 公里也心甘情愿。”
- **华歌尔**：“迎合时代及个人需要。”
- **一和（1 010 年历史的烤年糕老店）**：“把心的温度维持在 28 度。”
- **日本电产**：“聘用吃饭快的人。”

• 一保堂（290 年历史的茶铺）：“卖劣质茶叶，不如关门打烊。”

• 十三屋（140 年历史的梳子专卖店）：“在无声中吸引顾客。”

• 堀场制作所：“现场有神灵。”





6. 华歌尔大厦
7. 一和烤年糕第 24 代传人——长谷川千代
8. 一保堂茶铺
9. 十三屋的梳子





近江商人

为一分利行千里。



近江商人肩扛磅秤，将本地的布料运输至各地，他们熟悉各地的物价和供求需要，因此具备无限的供货能力。他们以薄利多销的方式，积累了大量的资本并掌握了日本的商权。

- **大阪西川**：“要具备解读时代变化的眼光和先行一步的经营理念。”
- **高岛屋百货**：“顾客没有贫富贵贱之分。”
- **东棉股份有限公司**：“世界各地都是我们的舞台。”
- **西武集团**：“乘直升机，在天空指挥。”







1. 大阪西川的各种产品
2. 高岛屋百货
3. 西武集团

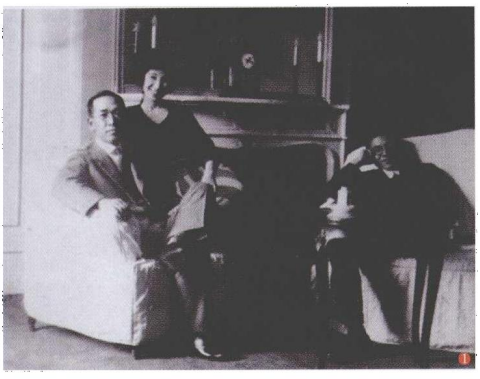
名古屋商人

要具备彻底的匠人精神。在选择企业继承人的问题上，一定要公平，不能被血缘关系所束缚。在企业经营、特别是在资金的管理上，一定要保守谨慎。

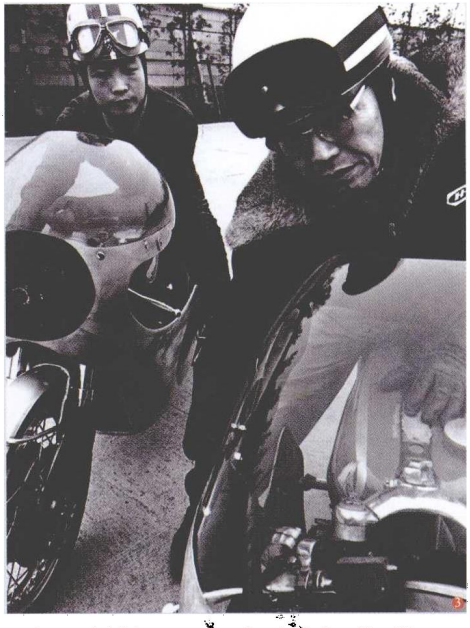


名古屋商人的处事风格是非常保守的。他们的经营模式讲求审慎，所以市场扩展方面的活动量也相对较小，特别是对融资和贷款等冒险行为非常排斥。名古屋的商人把“无债、健康、无赤字”视为最根本的经营理念。

- **神清**：“我们最好的产品是对顾客的真挚感谢。”
- **河原包装业**：“从纸张到包装手法，都要随着时代的改变而改变。”
- **金印集团**：“做出时代所需要的味道。”
- **日本电装股份有限公司**：“就算抛弃技术，也不能抛弃员工。”
- **丰田汽车**：“现场员工决定一切。”
- **松坂屋百货**：“让顾客感到安逸是最重要的。”
- **新日本制铁**：“浦项制铁（POSCO）曾在此学过技术。”
- **日本爱信精机公司**：“只有造出令人难以置信的产品，才能成为国际大公司。”
- **爱知制钢**：“制钢专业户。”







1. 丰田汽车创始人——丰田喜一郎和丰田利三郎
2. 八丁味噌
3. 本田汽车创始人——本田宗一郎

- **玉水屋眼镜店**："保护视力，增强效率，明镜止水，眼镜艺术，文化增进，诚实诚信，自我反省。"
- **坂角总本铺**："通过不间断的革新发挥持续性的力量。"
- **八丁味噌**："我们有 700 年以上的历史。"
- **本田汽车**："不工作的人才不会失误。我们不需要这种人。"
- **平松食品**："给鱼罐头注入日本的味道。"
- **日立制作所**："从造船到电子产品，从电子产品到尖端技术，进化就是我们的生命。"

东京银座商人

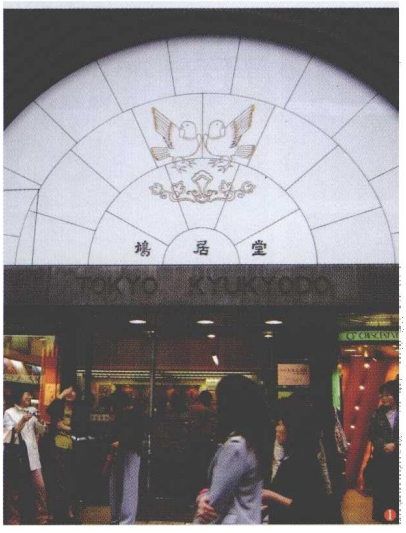
虽然价格昂贵

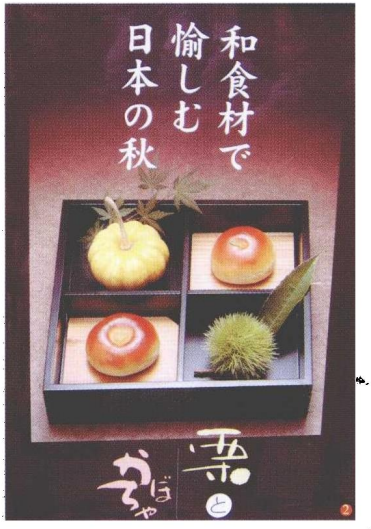
但质量上的优势可以弥补一切

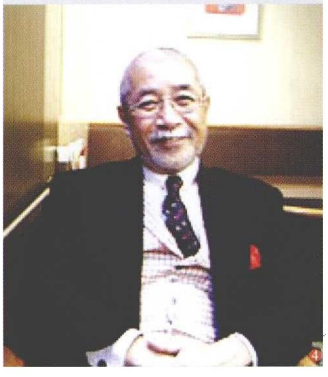


东京的银座是日本通向世界的门户。明治三年（1870 年）之后，海外人士开始以银座为登陆点，大批涌入日本，将西方的文明和文化以此灌输到这座狭长的岛屿上。当地商人的经营模式也随之发生了翻天覆地的变化。现在，银座因高质量的商品和细腻周到的服务而闻名海内外，成为世界三大名街之一。

- **鸠居堂**：“非常昂贵！但我们能保证这是世界上质量最好的商品。”
- **木村屋**：“作为日本豆沙面包的鼻祖，我们的目标是做出日本最好的豆沙面包。”
- **田屋**：“所有的营业员都是顶尖的设计师。”
- **高桥西服**：“我们的每一个员工，都是服装设计师。”
- **明治屋**：“让消费者用最低廉的价格，购买到最实惠的商品。”
- **千疋屋**：“虽然价格昂贵，但味道的确是世界第一。”







1. 鸠居堂的入口
2. 木村屋的面包
3. 田屋的领导
4. 高桥西服社长——高桥纯
5. 明治屋的专柜
6. 千疋屋专卖店



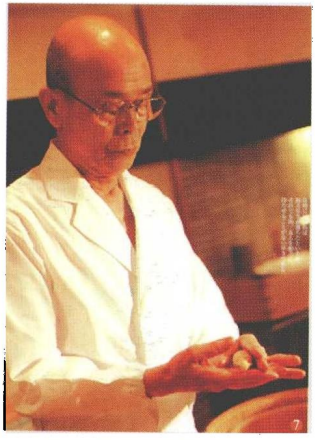




- **数寄屋桥次郎**："我的手上有 75 年的寿司史。"
- **和光百货**："和光的选择，不会有错。"

• **伊藤屋**："我们的眼镜要在各地'入乡随俗'。"

• **竹叶亭**："我没有从在我们店内吃鳗鱼饭的顾客口中听到过'失望'二字。"











7. 世界上最年长的三星主厨——数寄屋桥次郎的小野二郎
8. 和光百货
9. 伊藤屋专卖店
10. 伊东屋社长——孝之
11. 竹叶亭的烤鳗鱼饭

前言
preface

日本有五大商帮。

他们分别是京都商人、大阪商人、近江商人、名古屋商人和东京银座商人。在这些商帮中，最长的具有1 000多年的历史，最短的也100年有余，并且各有属于自己的商道。

现在的京都，具有1 000年以上经营史的店铺有6家。主营结婚用品的“源田”，经营史约为1 300年，扇子专卖店“舞扇堂”约1 200年，“一和”烤年糕1 010年……难能可贵的是，这些老店经过历史的风吹雨打，至今还依然健在。令人感到不可思议的是，在京都这座古都，有100年以上历史的店铺居然有500家以上。

这些老店经过数百年的经营，积累的不光是物质上的财富，还打造出了属于自己的商道。他们的商道就像DNA一样代代相传，并且经过多次的改良和进化，在京都这座古都孕育出了无数个世界级大型企业。任天堂、京瓷、日本电产、村田制作所、华歌尔等30多个世界级大型企业都是京都商人们的智慧结晶。

金刚组是大阪的一家建筑公司，创办于578年，是世界上最古老的家族企业。由于有了第一个敢吃螃蟹的人，所以在大阪刮起了“大商人时代”的风潮。如今的大阪，具有400年~500年历史的店铺和企业不计其数。大阪人敢于拼搏的奋勇精神孕育出了属于自己的商业文化，也就是大阪商人们的商道。自从在家

电行业呼风唤雨的松下集团被世人所知以后，三井股份有限公司、朝日啤酒、三得利、野村证券等企业相继崛起，并纷纷成为了享誉国际的著名企业。

近江商人被称为“日本的开城商人”。在400年间，他们主要通过出售蚊帐、药品等生活用品积累了丰厚的财富。代表近江商人的大型企业有丰田汽车、日本生命（保险公司）、伊藤忠、东棉集团等。虽然现在的丰田公司属于名古屋经济圈，但其实起源于近江。

名古屋的经商之道也拥有400年以上的历史和传统。例如三菱集团、新日本制铁、日立制作所、本田汽车、日本电装股份有限公司等世界级大型企业，均出自于名古屋。

在东京，有100~400年经营史的店铺有400多家。具有代表性的世界级大型企业有索尼、资生堂、夏普电子等。

可以说，当今日本的世界级大型企业都出自于这五大商帮。

笔者为探索世界经济强国——日本，在过去的7年时间里亲自前往日本进行资料的收集和采访工作，专门研究日本五大商帮。

之后，笔者相继创作出了《大阪商人》(2004)、《信用——东京商人》(2006)、《商神——京都商人》(2008）等作品。此次，献给读者的正是这部汇总日本五大商道文化的《日本五大商帮》。

虽然因全球金融危机的影响，日本的经济状况大不如前，但是笔者认为，日本的经济实力还是非常雄厚的。笔者在日本的时候，听说书店里有很多关于各地方商人文化的书籍，却缺乏结合日本各地域商道的汇总图书。因此，笔者以过去的7年采访和资料的收集为基础，写出了本书，并且希望能够以此给读者朋友们带来帮助。

最后，欢迎读者们提出宝贵的建议。

洪夏祥

目录
perface

前　言 · XI

第一章　大阪商人 · 001

一

天下的厨房——大阪 · 003

优待商人的丰臣秀吉 · 003
大商人淀屋常安的智慧 · 006
德川家康和淀屋常安 · 009
天下的厨房——大阪的3大市场 · 012
大阪的天满市场 · 018
杂喉场的鱼市 · 019
商人学院——怀德堂 · 021
商人哲学家——井原西鹤 · 024
大阪商人的精神——船场商道 · 027

二

大阪商人 · 029

人才比金钱更重要 · 029
日本的地基——金刚组 · 031

金刚组的实力 · 032
让顾客带走唯美极致的感官体会——骏河屋 · 034
正直、慈悲、清净——住友集团 · 038
颠覆士农工商——鸿池组 · 040
开创性的经营革新——三越百货 · 041
经营之神——松下幸之助 · 045
醇香可口——朝日啤酒 · 051
日本人要喝日本产威士忌——三得利威士忌 · 055
世界饮食文化的革新——日清食品 · 058
先义后利——大丸百货 · 062
日本最大的证券集团——野村证券 · 064

三

大阪商道18诫 · 071

第二章　京都商人

一

千年商都——京都 · 075

成为经济中心的京都 · 075
京都的厨房——锦市场 · 077
从京都老店中学到的经营理念 · 079
代表日本的商人都市——伏见 · 082
京都的日式点心 · 084
把日式点心做得比花儿更美，才能卖得出去 · 085
千年日式点心的历史 · 087
日本商人的商道——石田梅岩 · 091
劳动是对精神素质的锻炼，是为了提高自我的修行 · 093

真正的商人会谋求双赢 · 094
以感恩的心为出发点，在利润达到预期目标的80%时要感到满足 · 094
无知和精神素质不高的人才会去奢侈消费 · 095
坚持仁义礼智信，才能得到信赖 · 096

二

京都商人 · 097

无法模仿的产品——村田制作所、岛津制作所 · 097
尖端技术的代名词——欧姆龙 · 098
世界第一电容器制造商——尼吉康 · 099
世界最强的分析仪器设备制造商——堀场制作所 · 099
阿米巴经营——京瓷 · 100
优待吃饭快的员工——日本电产 · 101
半导体技术的巅峰——罗姆 · 101
半导体皇帝——日本三垦 · 102
日本著名内衣品牌——华歌尔 · 102
电子游戏行业的泰山北斗——任天堂 · 103

三

京都商道33诫 · 104

第三章 近江商人

一

日本行商发源地——近江 · 109
商人中的商人 · 109
近江商人的吸金法宝——天秤棒 · 110
颠覆士农工商的近江商人 · 111
复式簿记与近江商人 · 112

近江的百济寺 · 113
近江商人的生活 · 115
近江店铺的风格 · 117
近江商人的饮食 · 118
近江商人的一生 · 120
近江商人的经商手法 · 122
至高的销售手段——行商 · 122
步步为营 · 123
合资 · 123
薄利多销 · 123
复式簿记 · 123
活用各个网络——定宿帐 · 124
投资精神 · 124
子女教育 · 125
商业活动 · 125
专款专用 · 125
雪中送炭 · 126

二

近江商人 · 127

高品质的代名词——高岛屋百货 · 127
从蚊帐到合成纤维——大阪西川 · 130
世界上最大的保险公司之一——日本生命 · 133
儿玉家族的东棉股份有限公司 · 135
日本最强的综合商社——伊藤忠商社 · 136
世界级的大财阀——西武集团 · 137

三

近江商道18诫 · 139

第四章 名古屋商人

一

日本经济之魂——名古屋 · 143

德川家康的城市发展计划 · 143
日本重工业的核心地带——名古屋 · 146
名古屋式经营 · 147
名古屋的知名商人 · 149

二

名古屋商人 · 152

世界汽车厂商中的巨无霸——丰田汽车 · 152
重工业领域的霸主——三菱集团 · 155
三菱重工 · 155
三菱化学 · 156
三菱汽车 · 157
三菱电机 · 157
世界第4大汽车厂商——本田汽车 · 158
本田宗一郎语录 · 160
日本电机行业的王者——日立制作所 · 160
日本钢铁企业中的佼佼者——新日本制铁 · 161
名古屋的贵族企业——松坂屋百货 · 162
顶级汽车系统零部件提供商——电装股份有限公司 · 164
汽车变速器制作水平世界第一——爱信精机股份有限公司 · 165
值得信赖的品质——科斯莫石油股份有限公司 · 165
制钢专业户——爱知制钢 · 166
绝缘行业中的王者——日本碍子 · 166
尖端技术的代表——日本特殊陶业 · 166

深受信赖的卓越品质——马印文具 · 167
百年以上的老店 · 167
拥有700年历史的八丁味噌 · 167
真诚的象征——金印股份有限公司 · 168
平松食品 · 169
流传千年的技术——神清 · 170
1751年创立的老眼镜店——玉水屋 · 170
坂角总本铺的虾味煎饼 · 172
包装行业中的老牌企业——河原 · 172

三

名古屋商道22诫 · 173

第五章 **东京银座商人**

一

日本的窗口——银座 · 177

银座的历史 · 177
全新文明的开始——天狗烟草 · 180
银座新兴富翁的崛起 · 182
天皇的疑惑 · 184
超一流商品市场——银座 · 186
银座商人的营销策略 · 188
银座的文化底蕴 · 190
银座的神社 · 191
对银座作出贡献的人们 · 193
柳祭——柳泽政一 · 194
银座7贤人 · 195
近代银座发展史 · 196

二 银座商人 · 199

精致华丽的西装——高桥西装店 · 199
世界上独一无二的领带——田屋 · 200
信誉的代名词——和光百货 · 200
准确无误的检查——明治屋 · 201
凸透镜经营模式——伊藤屋 · 202
无与伦比的水果店——千疋屋 · 202
140年的历史——竹叶亭 · 203
日本天皇最爱吃的面包——木村屋 · 203
日本皇室御用请柬制作店——鸠居堂 · 204
寿司界的泰山北斗——数寄屋桥次郎 · 204
最软的牛排——您的牙龈还酸痛吗？ · 205
银座老店 · 205

三 银座商道18诫 · 207

结 语 · 211

第一章
大阪商人

“企业的利益来自于消费者的信赖。
所以，比起追求私已利益，
与顾客共繁荣、互利共赢更为重要。”



一

天下的厨房——大阪

优待商人的丰臣秀吉

1583年，在丰臣秀吉（1537~1598）的率领下，日本首次得到了统一。在完成了统一大业之后，丰臣秀吉做的第一件事情就是建造大阪城。该建造项目总计动用了约10余万劳力，仅仅耗时3年，在1586年正式宣布竣工。大阪城的建造速度如此神速，要归功于他推行的“信赏必罚”政策。

在当时，丰臣秀吉把价值达5 000亿日元（现约合7万亿日元）的黄金作为报酬，对努力工作的人给予重赏，而对偷懒的人则处以极刑。每晚，他赏赐给那些努力工作的部下的黄金，若是换算成货币，大约是60亿日元，这是一个何等惊人的数字。



丰臣秀吉

丰臣秀吉是日本战国时代的大名[①]，他在日本历史上首次统一了全国。为了掌握日本的经济命脉，他构思过许多经济政策。

① 大名：日本古时封建制度对领主的称呼。

由于知道只要专心努力地干活便会得到丰厚的奖赏，因此丰田秀吉的部下们个个干劲十足，没有一个人偷懒。

竣工后的大阪城雄壮宏伟，在当时的日本，再无其他城堡能够望其项背。因为野心勃勃的丰田秀吉，想要以此来向全天下昭示自己至高无上的权力和兴国安邦的雄心。紧接着，他为了削弱日本国内260多位诸侯的实力，并为了掌控全日本经济的命脉，他推出了一个新的经济政策。

“各地方诸侯（大名），除急需的米、蔬菜、海鲜之外，要把当地生产的所有物资统统运往大阪。”那个时候的日本，大米的囤积绝对掌控着经济和政治的命脉。在当时，掌控大部分日本国内的大米产量和储量的是各藩的大名，而丰臣秀吉为了巩固自己的政权，不得不削弱他们的实力。丰臣秀吉认为，搜走对自己有反感的德川家康等领主们的大米，是削减各部大名实力的唯一方法，也是得到忠诚和信任的最佳捷径。

之后，丰臣秀吉不仅收走了大米，除急需供应的蔬菜和海鲜之外，他几乎把一切重要的民用物资都堆在了大阪。丰臣秀吉的目的很明确，用控制大米储量的手段压制各藩大名的实力。虽然大名们心存不满，但由于刚统一的日本军法严厉，所以各地的诸侯也不得不听从丰臣秀吉的命令。

丰臣秀吉的第二个政策，是在大阪聚集了日本国内所有有实力的商人。由于丰臣秀吉早年有过倒卖针线的经历，他非常清楚商人对一个国家的经济影响力。

丰臣秀吉深知“商人发火，诸侯也要让三分”（日本谚语）的道理，所以为了统治日本，他很清楚商人的力量对自己的重要性。实际上，他在发动“壬辰倭乱”之前，曾找过博多（现在的福冈）的大商人神谷寻求过物资等各方面的援助。

在当时，神谷是一个实力非常雄厚、能左右地区经济态势的商人。作为成功的大商豪，他在与朝鲜国的走私交易中赚取过不少的利润，仅仅用来通商的货船就有数百艘之多。不仅如此，他对从福冈至朝鲜南部的航海路线非常熟悉。所

以，如果丰臣秀吉没有从神谷的手中拿到海图、物资和船只的话，想发动战争也是势单力薄，缺乏资源供给。

丰臣秀吉把日本国内有名的商人和所有的物资全部都搜刮到大阪城后，再把这些物资分配给各地。这是为了确立和巩固大阪作为日本经济中心的地位。在当时，日本国内有许多商人富可敌国。在诸多商人中，丰田秀吉选中了京都的伏见商人、近江商人、大阪的平野商人以及堺的堺商人，令他们住在大阪城附近。



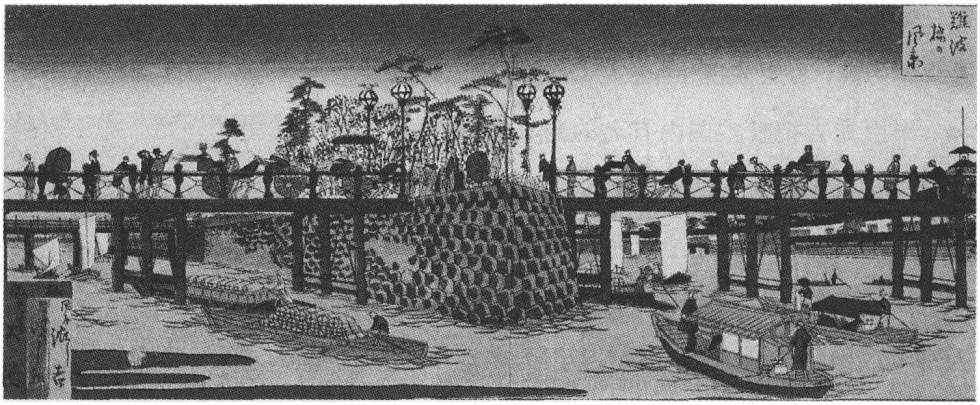
神谷

神谷熟知从福冈到朝鲜南部的航海线路，是一个海上的巨商。丰臣秀吉深知神谷对整个海战的重要性。

伏见商人本是为天皇或幕府将军（武士政权领袖的固定官职）提供丝绸服装的商人；而近江商人以贩卖漆器而闻名；平野商人主要从事药物生意；堺商人则是贩卖西洋火枪。这些商人们的血液里流淌着数百年来代代相传的经商血统，而且他们还是当时日本经济市场活动中的主心骨。丰臣秀吉把他们安置在了今日大阪的中央区本町通一带后，给这片区域取名为“船场”。

这里指的船场，其实就是一个港口。当时的大阪是有着 108 座桥梁的水都，所有的货船都会从各条水路进入大阪，然后把货物卸到船场。之后，商人们会把船场里的货物再运到包括大阪以内的各地进行贩卖。由于丰臣秀吉的这一政策，在 1580~1590 年之间，大阪成为了日本的物产中心、经济中心以及商人的聚集地。

如今的船场，依然还有许多消费者前去购物。在价格方面，以同样的商品为标准，船场的价格比大阪的其他商场价格实惠很多。而且，由于受到了日本古代商人的文化熏陶，现在船场商人的经商手段，颇有丰臣秀吉时代的味道。节日打



运河都市——大阪

从日本各地运来的货物会先集中到船场，之后，商人们会把货物再运到各地贩卖。

折的时候，我们甚至可以看到 1 000 日元的皮鞋和 100 日元的短衫。

船场商人们通过薄利多销的方式积累了巨大的财富。而且他们在融资、资金回转方面的能力尤为突出。在关西地区，最具有代表性的商人就是淀屋常安(1560~1622)。

大商人淀屋常安的智慧

在丰臣秀吉时代，有一位名叫淀屋常安的大商人。1592 年，丰臣秀吉把关白[①]一职传给了自己的侄子丰臣秀次后，打算隐居于伏见。但是在当时，伏见并没有丰臣秀吉可居住的居城，所以打造一座居城成为了他的首要任务。当时，发下来的预算有 500 贯[②]黄金，但是，在这里遇到了一个问题。

本打算要建造伏见城的地面上出现了一块高约 7 米，宽约 14 米的大石头。

① 关白：日本古代官职，辅助日本天皇的重要职位，相当于中国古代的丞相。

② 1 贯约 3.75 公斤。

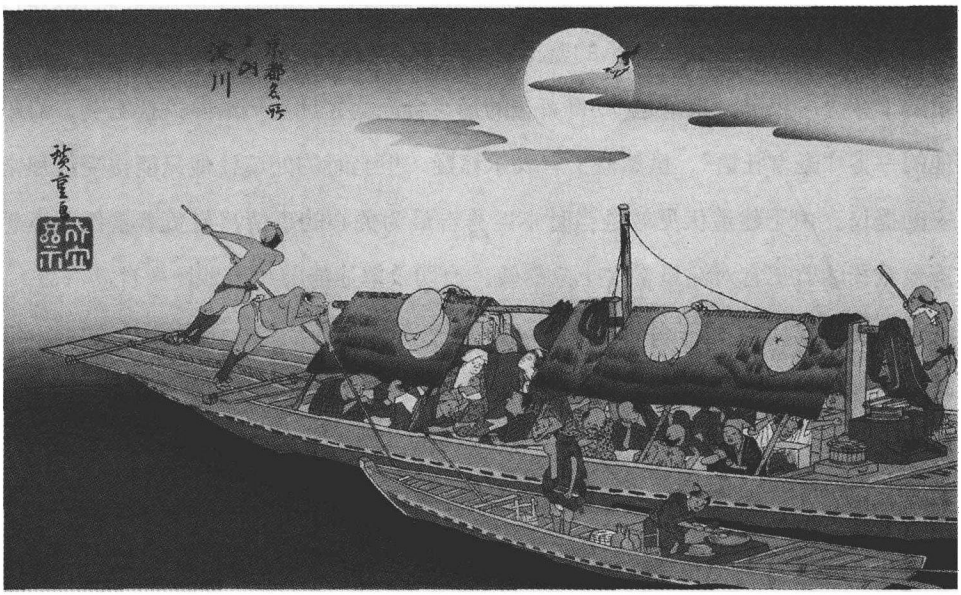
如果不清除这块大石头的话，是无法继续施工的。为了清除这块巨石，当时施工队里的监工官向许多智者寻求过方法，但都没有得出解决这块大石头的有效方案。在过一段时间之后，他们还是一筹莫展，面临着半途而废的局面。就在这时，淀屋常安主动找上了施工队里的监工官，并称，如果他们愿意给自己支付总预算里的十分之一报酬，也就是 50 贯黄金的话，自己会帮助他们清除这块石头。对于他的一番“豪言壮语”，虽然监工官表示怀疑，但当时的处境让他只能接受淀屋常安的提议。由于建造伏见城是当时丰臣秀吉最为关心的事情，肩负着重任并不想遭致重罚的监工官对淀屋常安十分恭敬，迫切希望他能够想出妙计救自己一命。

当然，监工官和许多相关人员对淀屋常安将如何清除大石块非常好奇。但是，让他们感到意外的是，淀屋常安清除大石头的方法十分简单易操作。首先，他让建筑工人在大石头底下挖了一个大坑，而这个大坑的空间刚好能容得下这块石头。接着，他把长度比大坑直径更长的松木柱子铺在了大石头的下面，让工人们用绳子拴住石头后，将其放倒在柱子上，然后将石头推向大坑。大石头向大坑每前进一步，他就会抽出后面露出来的柱子再放到前面。等抽出最后一根柱子时，大石头顺势滚进了坑内。最后淀屋常安让工人们用土将这个大坑连同巨石一同掩埋在地下，就这样，那块碍事的石头便消失得无影无踪。看似不可能完成的任务，在淀屋常安的指挥下得到了轻松解决。

当然，没过多久，丰臣秀吉从他手下的口中听到了淀屋常安如何清除大石头的故事。从此，丰臣秀吉开始关注淀屋常安这位充满智慧的商人。

淀屋常安接受的第二个任务是解决每年雨季淀川洪水泛滥的问题。淀川至今还贯通大阪，是连接京都盆地与大阪平原的主要灌溉河流，是德川时代重要的交通运输渠道。但是，每年的雨季，淀川都会定期泛滥，给大阪的经济和百姓的生活造成了巨大的困扰。而且，雨季时的淀川还会淹掉大阪的几百个粮仓。虽然每年都会有人做好堤防的准备工作，但是由于力度不够、施工人数不足，对防止淀

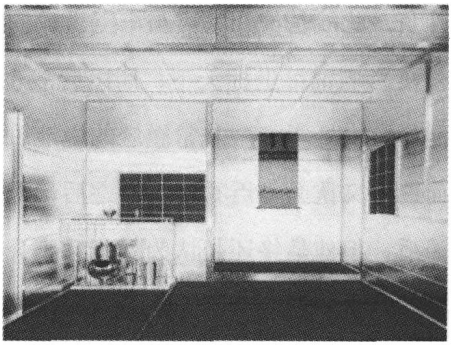
川的洪水泛滥几乎没有什么效果。在当时，淀川洪水泛滥的问题是最让丰臣秀吉头疼的事情。



大阪的淀川

淀川是贯通大阪的一条大河，是德川时代重要的交通运输渠道。但是，每年的雨季，淀川都会定期泛滥，给大阪的经济和百姓的生活造成了巨大的困扰。

淀屋常安这次采取的方法也非常简单。他把施工预算全部换成了袋装大米，然后用这些袋装大米筑起了堤坝。接着，他发布了“用装有石头的麻袋可换大米”的公告。此公告一出，引起了整个大阪的骚动。由于同等重量的石头可以换同等重量的大米，人们几乎把大阪城周围的所有石头都搬到了淀川。所有的大阪居民都不愿意错过这天上掉下来的馅饼，日以继夜地搬运着石头。就这样持续几天之后，淀屋常安完美地完成了堤防工作。虽然用大米换石头的做法看似浪费许多成本，但比起淀川周围的许多粮仓来，算是九牛一毛。这就是大商人淀屋常安的智慧。



丰臣秀吉的黄金茶屋

丰臣秀吉将大阪建设成日本的经济中心，他本人也积累了不少财富。喜欢饮茶的他，用 7 吨黄金为自己修筑了一座富丽堂皇的黄金茶室。

统一日本之后，丰臣秀吉开始着手改进农业方面的问题。他开垦荒地，改良种植技术，让农民们有更大的土地播种耕田，大大地提高了大米的产量。从此，丰臣秀吉更加巩固了大阪作为日本经济中心的地位。而且，在实行各项新政策的时候，丰臣秀吉本人也积累了不少财富，让他享尽了荣华富贵。比如，他曾用 20 万张长度为 10.9 厘米的正方形黄金砖，修筑了一座富丽堂皇的黄金茶室。据说，用于这间茶室的黄金总量约为 7 吨，这样的耗资让人瞠目结舌。天正十五年（1587 年），千利休在丰臣秀吉京都的宅第——聚乐第建九间书院修筑了一张半草垫的茶室，实现了自己追求完美的美学思想。同年，利休主持了在京都北野天满宫召开的大茶会，并在聚乐第献茶。天正十九年（1591 年），因大德寺山门上有利休的木雕像及对茶道的理念不合，丰臣秀吉命他切腹自杀。

丰臣秀吉的时代没有延续太长时间。统一日本 15 年之后的 1598 年，丰臣秀吉因胃癌去世。最新得出的研究结果表明，导致丰臣秀吉患上胃癌的罪魁祸首是胃溃疡。学者们则认为，这是丰臣秀吉在“壬辰倭乱”中的失败，使他在往后的日子里长期心情焦躁所致。另一方面，丰臣秀吉去世之后，他的儿子丰臣秀赖被卷入了争夺权力的漩涡之中。

德川家康和淀屋常安

1600 年 9 月，辅佐丰臣秀赖的石田三成与德川家康，欲在关原的战场上一决

胜负。此战是德川家康与丰臣秀赖的家臣石田三成的直接对决。由于战争的胜负直接影响谁可坐拥天下，所以此战也被称为“决定天下的战争”。这时，大商豪淀屋常安处于一个非常尴尬的境地。一方面，丰臣秀吉是提拔他的恩人，另一方面，他又认为丰臣秀吉病逝之后，无人可以抵挡德川家康的野心。虽然心里非常矛盾，但他最终还是认为德川家康会得到这场战争的胜利，并且主动前去德川府登门拜访。



德川家康

在大商人淀屋常安的帮助下，德川家康最终称霸日本。

当时，德川家康在兵力和物资等方面都处于劣势。据统计，战前德川家康的军力约有 7.2 万人，而石田三成的军队有 8.2 万人。雪上加霜的是，由于丰臣秀吉常年搜刮各地物资，德川军的兵械和军需物资严重不足，大部分士兵在晚上睡觉的时候甚至不得不“露宿街头”。深知此事的淀屋常安向德川家康承诺，将会提供大量的军帐和粮草。虽然德川家康的心里非常高兴，但由于淀屋常安之前是丰臣秀吉的手下，所以他仍有些犹豫。

可是另一方面，因战局的严峻，德川家康不得不接受了淀屋常安的帮助。淀屋常安按德川家康的要求在关原一带建起了大量的军帐。对于物资短缺的德川军来说，没有比这更好的礼物了。当建好数千座军帐后，德川军的士气也是大受鼓舞。

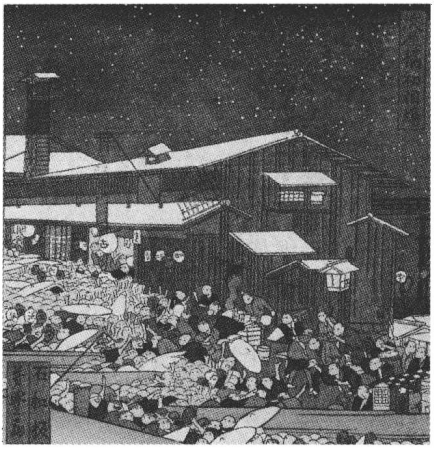
1600 年 9 月 15 日凌晨 6 点，两军开始交战。经过残酷的厮杀，德川家康最终获得了这场战役的胜利，把整个日本了纳入了自己的手中。对于德川家康来说，淀屋常安是这场战役的首要功臣，也是自己的恩人。所以，获得胜利的德川家康

想对淀屋常安好好报答一番。

德川家康说，为了回报淀屋常安的帮助，愿意满足他的任何要求。

让人感到意外的是，作为把利益放在首位的商人，淀屋常安竟然谢绝了德川家康的好意。但是，他的拒绝却刺激了德川家康。德川家康下令让他必须说出一个愿望。

经过一段深思熟虑之后，淀屋常安说，自己想要清理战场，想扫去战场上的冤魂。



1600 年时的淀屋桥

与一般商人不同，淀屋常安用自己的财富为大阪作出了不少贡献。今日位于大阪市中心的淀屋桥，就是以淀屋常安的姓氏命名的。

对于德川家康来说，这是一个让人无法理解的要求。因为在当时，由于清理战场而患上疾病的人不在少数，而且战场上惨不忍睹的场景是谁都不愿意亲眼目睹的。对于正准备出高价请人清理战场的德川家康来说，淀屋常安的这个愿望是继上一次军帐粮饷援助之外，又一次在经济方面的援助。德川家康对他的这个举动十分感动。最后，虽然在心里百般不愿，但还是将清理战场的任务全权托付给了淀屋常安。

随即，淀屋常安便亲率一批手下开始清理战场。战场上横尸遍野、满目狼藉的情景，让他的手下们有些反胃，但淀屋常安望着这样一片充满恶臭的土地却喜出望外。因为他看到的并不是那些血肉模糊的尸体，而是士兵们丢弃在战场上的盔甲和武器。

淀屋常安对利润的敏锐直觉是常人所无法比拟的。在当时的日本，由于军人用的盔甲和武器都是纯手工制作，所以价格非常昂贵。制造一套中等地位的武士穿着的铠甲，甚至要花上 3 年左右的时间，高品质武士刀的价格甚至超过了黄金白银。淀屋常安在清理完战场之后不仅“赚”回了本钱，收取的利益也让本钱翻

了几番。知道这件事情后的德川家康不仅没有怪罪淀屋常安，反而感叹其精明的商业头脑，称赞他不愧为大商豪。

但是，与一般商人不同，淀屋常安用自己的财富为大阪作出了不少贡献。今日位于大阪市中心的淀屋桥，就是以淀屋常安的姓氏命名的。

而且，淀屋常安还开发了杂草丛生、毫无生机的中之岛。中之岛被大阪中部的堂岛川和土佐堀川夹在其中，从地理位置上来看，中之岛对大阪市内的货运工程是非常重要的一个地方。于是，他带领手下们开垦荒废的中之岛，最终让它成为了可储存 130 个藩的粮食、蔬菜、海鲜的大型仓库。之后的中之岛成为日本 3 大市场之一，也成了大阪的经济中心。赫赫有名的船场就是从中之岛演变而来的。

船场左右着全日本的经济，所以大阪被称为“天下的厨房”。到 1931 年为止，它在 400 年的时间里发挥着自己突出的作用和影响力。

另一方面，淀屋家族从第一代淀屋常安（1560~1622）到第二代淀屋言当、第三代淀屋个斋、第四代淀屋重当，到第五代淀屋广当为止，淀屋家族积累了难以计数的财富。但是到 1705 年的时候，幕府[①]不希望商人们掌控过多的财富，所以进行了强行没收。据统计，当时幕府从商人们身上没收的金钱、土地、美术工艺品等物件，累计超过了当今的 100 万亿日元。淀屋家族的 5 代人，为大阪的 100 年长盛作出了巨大的贡献，让大阪成为天下的厨房。

天下的厨房——大阪的 3 大市场

德川家康统一日本之后，开辟的 3 大市场就是大米、蔬菜和海鲜市场。从古到今，大米都是日本人的主食。所以在古时候的日本，大米的囤积量直接影响着

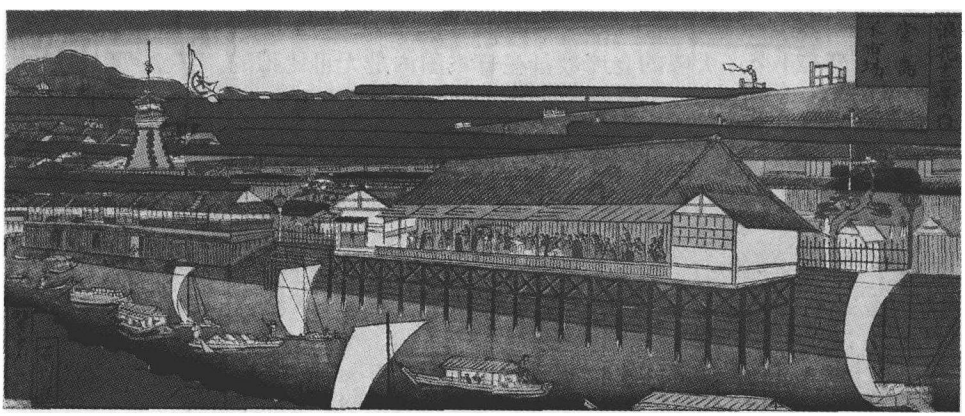
① 幕府：1192 年到 1868 年之间，权力凌驾于天皇之上的中央政府机构。

各大地方大名的实力。如果某地方大名囤积的大米有几十万石以上，在当时足以发动战争。

“藩”这个名词在日本历史上可谓是赫赫有名，而且直至今日，依然可以见于东京各地。它的道路全都是依照军队所在的兵舍和军营而设计的，是各地的大名所统治的领域。当时，除拥有 400 万石的幕府之外，排在第一位的是加贺（今日的金泽）藩的前田家，102.5 万石；排在第二位的则是萨摩鹿儿岛藩的岛津家，77 万石。但是，出于当时政局以及统计手段等方面的原因，这些数字代表的仅仅是当时的官方数据，并不能代表实际状况。（在当时，1 石大米是 1 个成年人每年所需的食物量。所以，大名们所拥有的“石高”直接影响着养兵数量。）

当时，全日本的大米产量约为 2 000 万到 2 600 万石之间。虽然对于当时的日本来说，大米的产量非常可观，可是有许多地方的外样大名[①]都不服德川家康。

德川家康本人也深知此事，所以认为有必要用经济手段抑制各地外样大名的



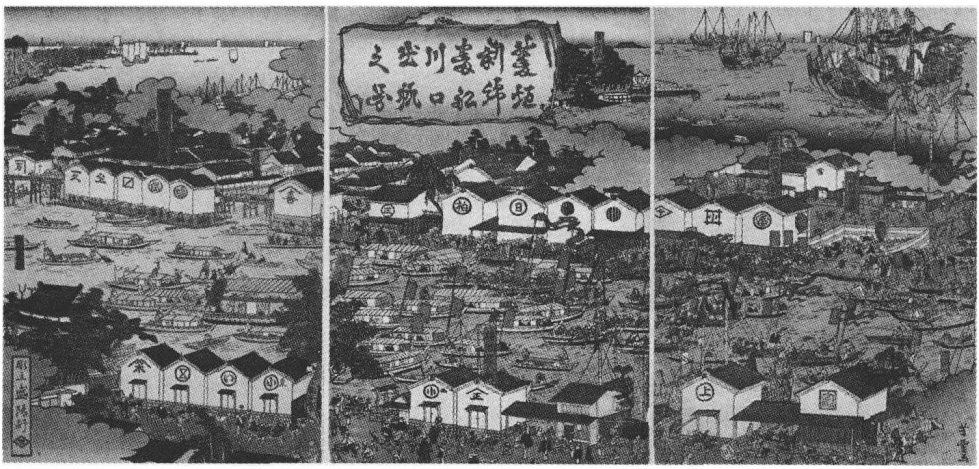
大阪的堂岛米市

在当时的日本，由于大米是唯一的主食，所以控制大米等同于控制整个经济命脉。德川家康为了掌控全日本的经济，把大阪的大米市场建在了堂岛。

① 外样大名：指关原之战前与德川家康同为大名或战时曾效忠于丰臣秀吉、在战后降服的大名。

实力，不给他们谋反的机会。在当时的日本，由于大米是唯一的主食，所以控制大米等同于控制整个经济命脉。德川家康希望把全日本的大米都搜刮到几个交通方便的地区，然后进行重新分配。所以，他把允许交易的大米市场安置在了东京和大阪两地。解决大米问题之后，他开始着手对蔬菜和海鲜（由于日本人比起牛肉和猪肉更喜欢海鲜，所以当时并没有把牛肉和猪肉视为重要食品）的掌控权，并把可允许交易的市场也设在了东京和大阪两地。于是，他把这三大主要食品的交易市场都设在了东京和大阪两个地区，以此来控制整个经济权。

中之岛位于大阪中部的堂岛川和土佐堀川之间，所以从地理位置上来说是一个非常理想的屯粮之处。第一次卸在中之岛的大米是全日本大米年产量的 7%，也就是 150 万石左右。其实，这 150 万石大米是各地方大名上缴的赋税。而且，之后各地方大名上缴的赋税继续保存在了中之岛。到 17 世纪末为止，大阪的仓库已经多达 90 余座。随着稳固的发展，大阪逐渐成为全日本的商业中心之后，到 18 世纪中叶，大阪的仓库数量激增至 110 多个，到 19 世纪初的时候，仓库的数量达到了 124 个。大阪的仓库数量在日本国内是无可比拟的。甚至可以说，中



中之岛沿岸的仓库

当时各地方大名上缴的大米，都被保存在了中之岛。中之岛沿岸数不清的仓库是大阪的一道独特风景线。

之岛沿岸数不清的仓库是大阪的一道独特风景线。

从很久以前开始，大阪湾便流传着“出船千艘，入船千艘”的谚语。也就是说，日本绝大部分的货物都会经过大阪，再辗转日本各地。特别是秋收之际，卸货的场景更是可观。当时日本的货船分 10 石船和 20 石船两种。据记载，这些源源不断的船只在进港和出港的时候犹如一条蜿蜒的长龙，场面宏大壮观。

卸在仓库里的货物由一位交易手段娴熟的商人负责输送、保管、贩卖。当时把这种商人叫做“町人藏元”，也就是仓库库头的意思。但是，这些町人藏元如果在输送货物的时候出现错误，没有保管好货物，或者没有以高价卖出货物的话，损失全由他们自己承担。当时大米的交易规模极其庞大，商人们蜂拥而至，让大阪的大米交易地变得热闹非凡。

当时的大阪湾有一个特有的商业风俗，叫做“彩旗通信”。秋收季节一过，各地装有大米的货船会陆续登陆大阪港。大量的货船像是给海岸又拼接了一片陆地。这时候，由于货量过多，町人藏元们希望用低价引进这些货船上的大米。不过让这些货主感到无奈的是，当大阪港上的各仓库都处于饱和的时候，他们不得不把大量的大米堆在野外。天气状况良好时尚可，可是一旦碰到雨雪天气，一年的收成便都化为了乌有。于是，有时候各藩的大名不得不接受降价要求，将大米低价出售。所以，各藩的大名为预防这种状况发生，便想出“彩旗通信”这样一种方法。

当仓库饱和，或大米的市场价不理想的时候，大阪港内的通报员会用红旗向海面上的船只通告不宜靠岸。这些旗帜的形状是边长 90 厘米左右的正方形，一开始用于控制船速，后来便赋予了信号的传递作用。这些红旗连接着大阪与东京等地区的航海路线，最远甚至达到了 100 公里之外的姬路。当大阪的大米市场价不理想的时候，大阪港内的通报员会用红旗提示货船放慢航行的船速，当大米的市场价格可以接受的时候，便改用白旗提示货船加快航行速度。

初期，大阪大米的价格是公开的。后来，由于出现旱情或水灾，致使大米的产量出现下降的情况，于是，日本各地都出现了藩主临时提高米价的现象。而且，这种现象逐年严重。所以，当时的商人为了用最合适的价格引进大米，实行了“先物”交易方式。所谓的先物，就是商人在大米秋收季节预先付款，在大米种植或米价升高时按预先付款时的价格收货。这么做的理由是为防止农民们根据气候和收成临时更改米价。而且，先物交易方式不仅用于大米的交易，在海鲜、蔬菜等行业也都迅速走红。这种交易方式，在16世纪初的荷兰和19世纪末的美国才第一次开始流行。不得不说，大阪商人在交易方面的天赋是值得称赞的。

在实行先物交易方式之后，商人们为了在急需大米时方便交易，开始发行以10石大米为1个单位、价值等同于现金的汇票。在发行汇票之后，从卖家的角度来讲，由于预收资金、买家不计较大米质量等缘故，确实得到了不少利益。而且，从商人的角度来讲，由于随时随地可以提走大米，买卖的交易也变得非常便利。汇票的出现，表面上看似完美无缺，但是从城内领主的角度考虑，却有着资金恶化等种种隐患。

在当时，各藩主负责运输当地的所有大米。而且，他们从农民手中购买和给商人运输大米的时候，支付和收取的费用是固定的。在这里出现的一个问题是，由于汇票的出现，抑制了大米价格上涨的情况，但藩主们在给商人们倒卖大米的过程中，大米的价格若是下降的话，他们自然会受到不小的损失，有时候甚至会遭到沉重的打击。所以，当时日本各地方的财政收支一直都处在非常不理想的状态中。

在当时，商人们用汇票稳定米价后，选择最佳时机售出大米。而且，商人们在破产或是财产被当地藩主强行没收的时候，汇票是受保护、不得被官府收走的财物。也就是说，汇票可以随时兑换大米，而且不管大米的价格上涨还是下跌，都不会影响商人们的利益。由于汇票在当时的商人圈里有着非常高的认可度和流

通性，而且还有公认的现金价值，所以被认定是评估商人财产的重要标准。而且，商人之间互换、购买汇票的现象也层出不穷。

由于汇票的重要性和影响力逐渐扩大，在当时的大阪出现了许多专门兑换汇票的交易商。像今日的鸿池家族，虽然已经成为了大阪地标、闻名全日本的建筑公司，但当时他们就是一个专门兑换汇票的交易商。

在当时已经极富名望的鸿池家族，就已经像现在的银行一样公开进行汇票的交易活动，而且通过给各地方的藩主进行贷款业务，积累了惊人的财富。在当时，各地方大名的资金状况一直处于紧张状态，所以把手中的大米都仓促地兑换成了汇票后，又立刻换成了现金。长期进行这种交易之后，大名手中的大部分大米都由商人们控制，在大名资金短缺且没有大米的时候，甚至会向商人们寻求贷款。

广岛的藩主、大名鼎鼎的毛利家族的财政状况当时也十分紧张。每当毛利家族资金短缺的时候，就会去找鸿池家族的鸿池市兵卫寻求帮助。有一次，面对还款期限的逼近，毛利家族的库内却是空空如也。在百般无奈之下，毛利家族用自己的大名权力，拒绝偿还鸿池家族的债款。对此，鸿池市兵卫非常恼火，但并没有什么可以解决的方法。所以，鸿池市兵卫决定断绝与毛利家族的来往。其实，他并不是因为毛利家族不还欠款而恼火，而是毛利家族无视商人的这一行为触怒了他。

有一次，毛利家族为参加参勤交代[①]，带领300名武士前往幕府时，在途中不幸断粮。这时，由于离幕府还有600公里的路程，而且在规定时间内没有到达的话会受到惩罚，毛利家族不得不又向鸿池市兵卫请求救济。当然，鸿池市兵卫这次果断地拒绝了毛利家族的要求。在毛利家族百般请求之下，鸿池市兵卫要求

① 参勤交代：日本江户时代的一种制度。根据此项制度，各藩大名每年都要有一段时间在幕府辅佐将军。参加此项制度时，要带上少则100名、多则2 000名的修行者。

毛利家族先道歉，然后写下欠条。虽然对于作为大名的毛利家族来说，这种要求是一种耻辱，但是由于情况紧急，他们不得不向鸿池市兵卫低头认错，并写下了欠条。

这在日本历史中是绝无仅有的。后来，深知商人影响力的毛利家族，郑重地邀请了鸿池市兵卫到长州藩（毛利氏族的管辖区）做客，请求他在此做官，为百姓们造福。

由于先物交易方式，在古代被普遍接受的“士农工商”社会体系，在大阪演变成为了“商士农工”。因为，就算是站在当时社会顶层的大名，出现财政危机的话，也不得不向商人们低头借钱。在当时的游廓（妓院集中的地方），商人的地位甚至比武士还高，而且出现了许多武士向商人效忠卖命的现象。

大阪商人的影响力就是如此之大，以至于逐渐影响了当时的政局。在1700年，包括人口接近40万的大阪和天皇居住的皇城在内，大阪商人们的影响力扩展到了全日本。没过多久，他们除主业大米之外，还经营销售各种布料、衣物、工艺品，甚至还倒卖武士刀和各种军火，并针对各藩大名开放了贷款业务。

大阪的天满市场

1546年左右，大阪就已经有了批发市场。大阪城的修筑地，原本是石山本愿寺的遗址。一开始，这里的批发市场是为供应石山本愿寺的和尚而设立的。到1651年的时候，德川家康把此地的批发市场搬到了京桥的南侧，开设了真正具有规模的批发市场。京桥本是一个来往人数众多的交通要地。所以，德川家康在此处设立批发市场之后，让这里的交通状况变得更加拥堵，商业活动也变得非常不方便。最后，商人们向官厅要求转移批发市场。经官员们的斟酌考虑，最后将转移的地点定在了中之岛附近的天满。



大阪的天满

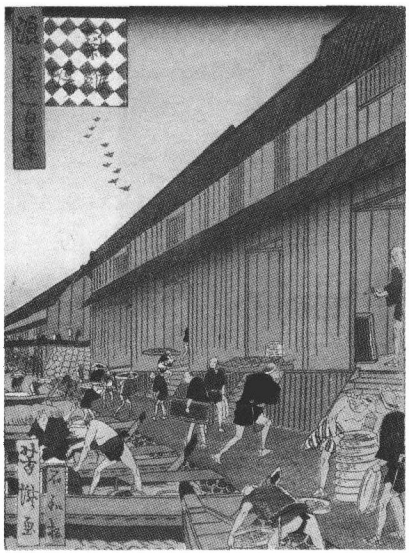
天满批发市场中的水果、蔬菜、种子、烟草、白面等生活物资，经大阪商人之手，从大阪运向了日本各地。

之后，天满批发市场中的水果、蔬菜、种子、烟草、白面等生活物资，从大阪运向了日本各地。在日本，京都的料理自古以来便是享誉盛名。而在当时，京都各大料理店里所使用的食材均来自于天满。而且，在当时供应天皇和各大贵族的京都酱菜的原料，也是从天满引进的。

天满批发市场在持续经营了大约300年之后，到1931年改名为大阪中央批发市场。

杂喉场的鱼市

杂喉场是以前的地名，在江户中期到昭和六年（1931年）之间，是大阪的鱼市集散地。鱼市里的商户们贩售各种活海鲜、鱼干和鱼肥料。这里的海鲜按地域分成西国物、东国物、北国物。西国物指的是以大阪为中心往西的广岛、九州等地；东国物则是东京等关东地带；北国物则是北海道附近出产的鱼。



大阪的杂喉场

鱼市里的商户们贩售各种活海鲜、鱼干和鱼肥料。特别是用鲱鱼的渣滓和粪便制作的田地肥料深受日本农民的喜爱。

当时，从北海道松前藩引入的“松前物”非常有名。所谓的松前物是以鲱鱼的渣滓和粪便制作的田地肥料，在人们生产出化肥之前，这是使用最为广泛的肥料。由于松前物的热销，有时还出现了供不应求的现象。

当时，进入杂喉场鱼市的海鲜都是以货船发往京都、奈良、江户等地的。一开始，为方便发货，发往各地的海鲜都会集结到鹭岛。在昭和六年（1931 年）的时候，地点改为今日的大阪中央批发市场。

有趣的是，当时大阪商人们把发往幕府的货物说成“下供货”。因为大阪商人们认为，江户幕府不如大阪。

当时的大阪商人在走遍日本全国赚取财富之际，为稳定货源价格和趁机提高自己手中的货物价格，实行了“先物”交易方式。当时，在日本流通的货币是银币。大阪商人们有时候会预先考察货源地区的价格，然后再和买主商量好价钱，接着预先支付货款，最后再进货。

就这样，大阪的商人们当时几乎垄断了大米、蔬菜、海鲜等生活必需品，后来又将交易范围延伸到了衣物、布类、工艺品、武器、烟酒、纸张、丝绸、金融等诸多行业。之后，到了 17 世纪时，他们又从东南亚各地通过贩卖铜、水牛角、香料、瓦器等货物来积累财富，扩大在世界范围内的影响力。由于当时日本的所有物资都由大阪商人控制，在 18 世纪前往日本研究当地文化的菲利普 · 弗朗兹 · 冯 · 西博尔德（Philipp Franz von Siebold）（1796~1866）曾表示，大阪是日本的贸易中心。

1600年左右的那段时期，大阪是日本商人的天国。当时的大阪，拥有着无穷的商机，而且信息量也是日本国内最全面、最集中的。可以说，大阪具备着所有商人需要的一切外部条件。不过，大阪的商人们开始意识到新老接替的问题，多年来积累的商业知识和经验不可就此荒废，他们需要传递给下一代。所以，商人们开始着手创建商人学校。

商人学院——怀德堂

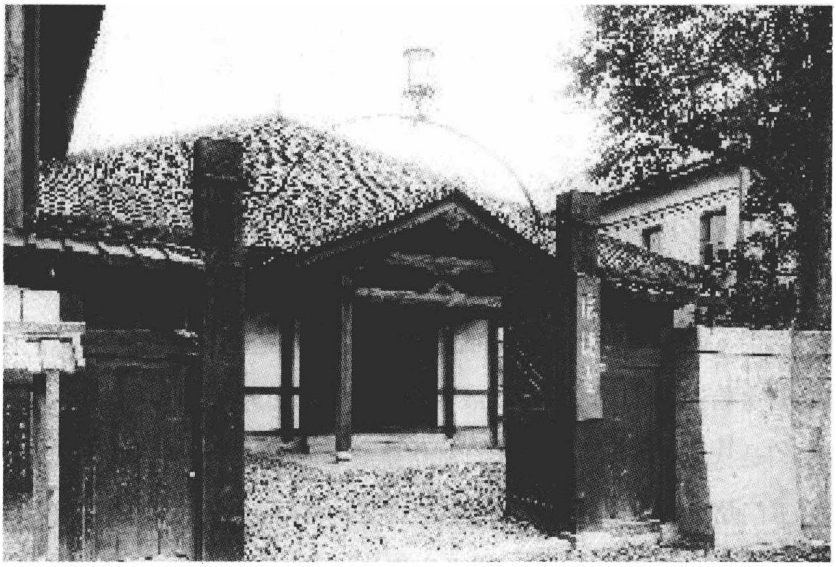
大阪商人为了延续大阪在商界的光辉历史，建立了商人学院“怀德堂”。当时主要参与建设的有三星屋武右卫门、道明寺屋吉左卫门、舟桥屋四郎右卫门、备前屋吉兵卫、鸿池又四郎等五名商人。三星屋武右卫门生于1674年，50岁的他主要经营房屋租赁，而且，他以最年长为由，被选为怀德堂的负责人。道明寺屋吉左卫门是从蔬菜商贩开始做起，制作酱油之后成为了当时的亿万富翁。舟桥屋四郎右卫门是毛线商人，备前屋吉兵卫则是木材商人。

这五位商人自称“五同志”，联合出资建设了商人学院。他们觉得商人也需要知识，也需要文化底蕴。但是其过程却是阻碍重重。虽然，像“寺子屋”一样，对庶民子弟为对象的初等教育机构受到了幕府的支持，但五同志出资建设怀德堂的时候却遭到幕府的阻挠。当时，怀德堂的规模远不如一般的学堂，而且教学内容也并非是社会上公认的基础知识，而是让一般人无法接受的商业知识。

雪上加霜的是，虽然当时的大阪商人掌握着很多财富，但是在声望和社会地位上还是比较低下的。所以，很多官员和社会人士都反对怀德堂的建设。当时，如果想合法建设怀德堂，就必须要得到江户（今日的东京）将军的许可。所以，五同志中的两位和被内定为初代校长的中井甃庵（1693~1758）前往了江户。

他们三人在吉宗将军府内祈求允许怀德堂的开设。虽然一开始就遭到了拒

绝，但经历5个月的软磨硬泡，该项提案终于得到了许可。之后，一切都进行得顺风顺水。怀德堂改建完毕之后，以宽20米、长36米的面积，俨然成为了一所大型的学府。在当时的日本，如此规模的学堂是绝无仅有的。1723年，经大阪商人的努力，怀德堂终于正式挂牌运营，开学招生。



商人学院——怀德堂

以“商人也需要知识”为理念开设的商人学院就是怀德堂。融合商人智慧和古典哲学的怀德堂，在146年间培养出了诸多有名望的杰出商人。

怀德堂的招生标准不分贫富贵贱。当时，以社会层次分明的日本来说，这是一件破天荒的事情。怀德堂的学生多以商人子弟为主，但武士子弟也不在少数。而且，不论是商人子弟还是武士子弟，都受到了平等的待遇。当时，怀德堂从富家子弟的身上收取的学费是2克银，对贫困学生则进行免费教育，甚至给他们免费供应了纸和毛笔等学习用具。

怀德堂主要教授商界的知识和各种交易手段，所以不太重视精神层次方面的文化课教育。他们研究古典文化，是为了从中悟出符合当时状况的实用知识，再

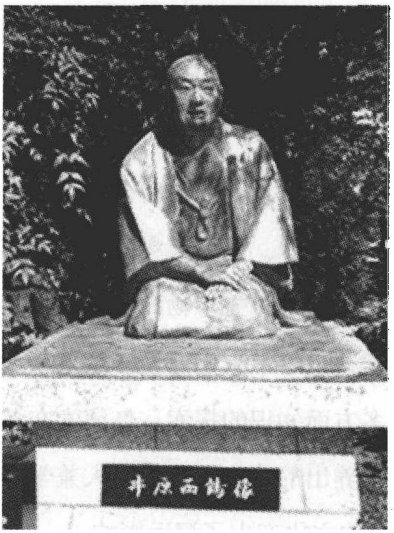
结合实际运用到商业活动中去。经过漫长的研究和实践，怀德堂的首批学者们终于总结出了符合当时社会情况的实用商业知识，并且以此为中心整理出了一套教学方案。由于这些学者务实的教学方案，怀德堂培养出了不少杰出的人才，并纷纷输送到了日本各地，为当地的商业圈输入新鲜的血液。而且，怀德堂还对当时华而不实的日本古典文化教育进行了严厉的抨击。

他们主要研究汉学中的朱子学，并且在熟读了《大日本史》之后，建立起一套属于自己的历史观。之后，学者们会向弟子教授更具体、更贴近实际的历史事件。怀德堂的教学理念核心是中国儒学中的“格物致知（研究事物而获得知识和道理）”。有时候，为了追求最真实的知识，怀德堂甚至给学生们开设了解剖学课程。虽然一开始是为商人而设立的学院，但经过多方面知识的探索，怀德堂在各行各业都培养出了一大批杰出人才。当时怀德堂培养出的才俊，包括商人兼学者的富永仲基、山片蟠桃、草间直方等，他们对日本的文化产生了深远影响。

怀德堂在146年间，培育出了无数杰出的大阪商人。后来，当近代西方教育体系在日本得到大力推广之后，1869年，怀德堂宣布正式停止授课。在此之后的50年里，大阪人民一直都认为近代西方教育体系并不能成功培养大阪商人，在1916年，怨声达到了顶峰。所以在当年，怀德堂又重新招生，尘封半个世纪的商学课程再度发扬光大。

今日的大阪大学文化部内还设有“怀德堂中心”。怀德堂中心受大阪各大企业的赞助，每年都会开办60场左右关于中国古典文化和日本古典文化中的商道，及日本近代经营史的研讨会。这也正好证明了怀德堂的文化底蕴生生不息。怀德堂比起理论更注重实践、比起形式更注重实际的实用主义教学方式，孕育出了今日的松下、住友、三井集团等享誉全球的国际知名企业。

商人哲学家——井原西鹤



井原西鹤铜像

日本江户时代的小说家，哲学家。他善于吸取庶民社会的俗谚俚语，写入诗句。

大阪商人认为，“武士从领地解决衣食住，商人从买卖解决衣食住”，只有从买卖中获得巨大的财富，才能摆脱“士农工商”这个枷锁。他们用自己的商术，拼尽全力把商人的地位提高到了与武士不相上下的高度。虽然当时的日本社会推崇“士农工商”社会体系，但实际上却是遵循着“有钱能使鬼推磨”的潜规则。当时日本社会“士农工商”中的“士”，其意义不同于中国的读书人，而是指武士。但即便是武士，如果身无分文，也就和乞丐没有什么区别。就是在如此微妙的时代背景下，日本各地的商人为了提高自己的社会地位，开始大力宣传商道。

曾为大阪商人的井原西鹤（1642~1693），在元禄（1688~1704）年间，以善于将庶民社会中的俗谚俚语写入诗句而闻名。他的代表作有《好色一代男》（1688年），《世间胸算用》（1692年），《日本永代藏》（1688年）。这些作品都反映出了在金钱角逐之中盛衰无常的宿命论思想。

以下文章取自于《世间胸算用》。

从前，有一个叫八助的海鲜小商贩。有一天，他想到了一个谋取更多利益的方法，就是把准备卖出去的章鱼，每只偷偷砍去1条腿并另外单卖。就这样，一段时间过后，终于有一个专收章鱼腿的商人向八助询问为何在他那

里买到的章鱼；只有 7 条腿。八助淡然回答“这只章鱼肚子太饿，所以吃掉了自己的腿”。虽然这个冠冕堂皇的说法让商人觉得有些不可思议，但最终还是买了下来。成功骗过了第一次质疑后，八助的胆子也越来越大。有一次，在路过一个富人区的时候，一位贵妇喊住他，要买他的章鱼。当八助拿出只有 6 条腿的章鱼时，有一位武士看到了这一幕，并且感到非常奇怪。武士询问八助这只章鱼有几条腿时，八助回答有 6 条。于是，武士接着询问为何只有 6 条腿，八助重施故技，说章鱼吃掉了自己的腿。但是，这位聪明的武士一眼就看破八助的谎话，因为八助手里的章鱼，全部都只有 6 条腿。

武士问：“为什么这些章鱼的腿，都只有 6 条？难道它们肚子饿的时候，只会吃 2 条腿？”

八助面红，无言以对。在这位武士的威逼下，他透露了实情。最终，武士当场逮捕了八助，把他送进了监狱。

井原西鹤在自己的作品《世间胸算用》中表达了“无良商人必遭报应”的想法，并以短篇小说的体裁进行了描述。

井原西鹤曾说“人世间没有比金钱更有趣的东西”。他编写《日本永代藏》一书，目的是列举商人们兴家立业的故事，以及向读者们分享成功的经验，勉励商人的经营。在 1688 年，《日本永代藏》是日本最畅销的书籍，没有之一。《日本永代藏》中有一副名为“长者丸”的致富之方，配方具体如下：

早起 5 两

敬业 20 两

夜作 8 两

节俭 10 两

健康 7 两

井原西鹤还提醒读者，“以上50两细研为末，计较戥星无误，悉心斟酌调合，朝夕吞服在心”。不过这个方子后面附了不少禁忌要项。

忌美食

忌荒淫

忌日常衣帛

忌赏花游船

忌夜行

忌营造园庭

忌白天洗澡

忌教儿女赌博

井原西鹤在《日本永代藏》一书中，引用了许多对触犯以上禁忌而遭倾家荡产之祸的案例，经艺术手法的加工，给读者们呈现出了一则则警醒世人的精巧短篇故事。因沉迷于赏花游船而破产的商人就是丰后（今日本大分县）的三弥。早年，三弥因开垦荒地而成为富翁，但因迷恋上京都的花景和女色而不思上进，最终导致家道败落。还有一位富家子弟因沉迷于女色，把父亲毕生积攒下来的财富在四五年之间挥霍一空，这则故事在日本流传甚广。

当时，井原西鹤讲述的这些故事，在大阪商人之间引起了非常大的反响。之后，大阪的商人们开始用节俭的生活及行商作风，力求杜绝财富的流失。借此作品之功，商人们端正了对商学的学习态度，将其视为正统规范的知识内容，实行系统的学习。

与此同时，《日本永代藏》一书的热销，给当时的书籍出版指明了方向，一大批针对大阪商人的商道书籍在书市涌现，商学思潮一时风强浪劲。德川幕府初期面世的《假名草子》就是这类书籍的代表之作，而且被公认为大阪商人的教育大纲。

大阪商人性格坚定、幽默，再加上快如闪电的计算速度等特点，对大阪的整个文化圈形成了重要影响。所以，即便是大阪的普通百姓，也都算得上是讨价还价的行家里手。当今日本的电子产品一条街秋叶原的名声首当其冲。据说，秋叶原的商人们最担心碰到的就是大阪顾客。由于大阪人太能砍价，而且手段花样迭出，所以一旦与他们讨价还价，基本上毫无胜算。有时候，他们甚至会发现连店主也没有发现的产品瑕疵。而且，他们很擅长把握商家的心理，这不禁让各商户叫苦不迭。

今日大阪商人的独特气质，是经过数百年的演变和时代文化的冲刷而逐步形成的。大阪商人在几个世纪里积累的商学哲理，离不开怀德堂的商道教育和井原西鹤等商人哲学家们作出的突出贡献。

大阪商人的精神——船场商道

当船场成为日本的经济中心之后，随着时间的流逝以及货物交易的演进，孕育出了隶属于当地的“船场商道”。所谓的船场商道，指的是“一切都是为了顾客”的“顾客至上”精神。而且这种精神的核心是“上策留人，中策留店，下策留钱”。

推崇船场商道的商人们，一直把人才和顾客的利益放在首要位置上。因为人才是店铺的主心骨，是支撑店铺经营下去的基础，而店铺的经济来源正是得益于信任自己的顾客。船场商道，也就是大阪商道的建立，来自于以下两个历史背景。

第一，当时整个日本社会都处在被“士农工商”划分阶层的极端状态下，而且人们很难从这个桎梏中逃脱，所以大阪商人们从没有想过涉足官场，或踏入仕途在政治方面获取成就。“自己动手，丰衣足食”对他们来说是根深蒂固的生存意识，再加上对自己的社会地位有着清楚的认识，所以只会把精力放在齐心协力

打造商场之上。得益于怀德堂商人学院的熏陶，他们从不提倡纸上谈兵，倡导实干的精神是每个从商者的经营信条。

第二，由于受“参勤交代”制度的影响，当时日本的交通已经非常发达。而且，有赖于当时大阪的丝绸、烟草、酿酒、纸张等手工制造产业的发达，在原有的基础上，政府又增设了五条通往各地区的大路，为货物的运输带来了方便。除此之外，由于大阪的米市交易十分便利，所以，各藩大名和幕府将军把收取的年贡米存放在了大阪，使大阪成了日本最大的米市。

二

大阪商人

人才比金钱更重要

被列为日本三大财阀之一的住友集团，是一家资产基础十分雄厚的大型企业。在1623年，住友家族的第二代继承人住友友以（1607~1662）在大阪以生产铜起家，使住友家族的事业飞黄腾达。今日的住友集团旗下包括住友建设、住友商社、住友金属工业等20余家核心附属企业。

被日本人称为“经营之神”的松下集团创始人松下幸之助，也是生于大阪。少年时代的松下幸之助因父亲生意失败，曾离家前往大阪的宫田火炉店当起了照顾孩子的保姆。后来，他开始做自行车的生意，并且渐渐地对电器产生了兴趣。1918年，23岁的松下在大阪建立了“松下电器具制作所”。虽然当时环境非常艰苦，技术条件也异常落后，但松下幸之助带领所有员工齐心协力，终于让松下集团成为了拥有570多个子公司和25万名员工的世界五大电子企业之一。

在日本的啤酒市场，与麒麟啤酒形成双雄之势的朝日啤酒，也是由大阪商人所创办的企业。现在的朝日啤酒拥有3 700多名顶级营销员，每年创造的营业额是1.196万亿日元，卓越的销量让朝日啤酒成为了日本最具影响力的啤酒商社。

从1899年创业至今，三得利威士忌已经成长为拥有约2.18万名营销员、年收入1.5万亿日元的威士忌公司，其业绩在日本国内独占鳌头。而且，三得利公司在推广传统文化方面也有不小的造诣。

全世界方便面的始祖——日清食品，也是大阪的土壤所孕育出的企业。日清食品研发的各种方便食品，以方便、快捷而闻名于世。

1717年开始营业至今，在日本首屈一指的大丸百货也是在大阪创业。大丸百货从1738年首次在江户开设分店至今，已发展成在日本全国范围内设有10多家分店的超大规模百货集团。

此外，据统计，大阪有超过500个拥有百年以上历史的企业。其中，最“年长”的企业被认定为是拥有约1 430年历史的“金刚组”。

论及金刚组的历史，要追溯到公元578年，这是一家约1 430年之前就开始在大阪从事交易活动的千年老企业。英国经济专刊《经济学家》把金刚组评为“全球历史最悠久的企业”。

在日本，经营时间最长的酒店是“法师旅馆”。不仅在日本，在世界范围内也是经营历史最为悠久的。这家酒店从718年创业开始，在石川县和小松县以传统模式营业至今。

793年创业，目前仍在销售传统日式点心的虎屋黑川，也是一家历史十分悠久的千年老店。如今，日本国内最有名的日式点心店——东京的“虎屋”，也是从虎屋黑川分支出去的。

此外，有千年以上经营史的还有889年创办的田中伊雅佛具店；971年创办的平井常荣堂药店；1000年开创办的一和烤年糕店，1141年创办的须藤本家，以及1190年创办的御所坊等。

从1300年到1603年之间开始创业，拥有400年以上历史的企业也多达20余家。始自1903年，也就是有100年以上历史的老店更是数不胜数。当然，这

些老店中的领头羊当然还是非金刚组莫属。

日本的地基——金刚组

公元578年开创的金刚组，其创始人是金刚重光（原名柳重光）。一开始，圣德太子（6世纪末~622）为祈求法神四天王庇佑佛法及信众，以兴建四天王寺为由，从百济请来了匠人柳重光。

在柳重光从百济前往日本之前，日本国内的政局处在一个非常复杂的时期。当时佛教尚未传入日本，百济的圣明王派使节向大和国赠送了一尊佛祖释迦牟尼的金铜像和若干卷经论。天皇正为信仰犹豫不决，因为以苏我氏为首的朝臣支持引入佛教，而以物部氏为首的朝臣则主张置之不理。最终，这两大朝臣之间的对立意见酿成了刀兵相见的武装冲突。两大朝臣家族之间进行了长达48年的战争，这也就是日本的佛教战争（538~586）。其实，此次佛教战争，也是苏我氏与物部氏之间的争权之战。

当时，圣德太子加入了苏我氏的讨伐军。而物部氏是传统的军事氏族，士卒精锐、兵强马壮，他们还修建了稻城，对讨伐军进行了顽强的抵抗。战争初期，物部氏势头劲猛，三战三捷。这时圣德太子见战况不利，便令人削白胶木，雕成佛教四天王之像，并向四天王像祈祷战中得胜，并许下如若取胜便修建佛塔、弘扬佛法的宏愿。最终，讨伐军锋芒绽现，猛攻物部军软肋，物部军大败，兵将溃散而逃。就这样，日本的大豪族物部氏就此没落。

圣德太子为遵守与物部氏作战时许下的誓愿，打算在摄津国难波建立四天王寺。可是，当时的日本国内没有一名匠人拥有建造佛寺的技术。所以，他向百济请求派发工匠。此时，百济向圣德太子派发的4名匠人之一，就是柳重光。

由于圣德太子十分赏识柳重光，便赐给了他一个带有日本风情的“金刚”姓

氏。金刚重光在586年到593年之间，以主匠身份修筑了四天王寺。593年，四天王寺竣工之后，他又从圣德太子处得到了另一个指示：金刚氏的后裔，要世世代代维修管理四天王寺。

当时的圣德太子，已经拥有了日本的最高权力，所以金刚重光不能违抗他的命令。从那时开始，直至今日，金刚家族在1 400多年间，一直负责维修管理四天王寺的工作。期间，金刚氏族建立了金刚组建筑公司。

金刚组的实力

“若是金刚组不稳，日本列岛也会跟着晃动。”

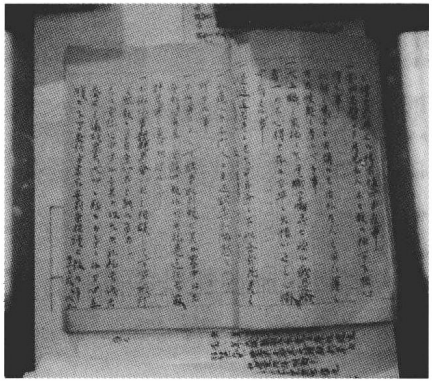
这句话出自于大阪建筑技术协会副所长之口。在1995年的时候，8级大地震让神户市的道路面目全非，高楼和居民房坍塌成了破碎的瓦砾。只有金刚组建设的寺院巍然不动，屹立于原处。

笔者曾亲自探访过明石市的戒光院，该寺院处于震中，寺院主持高僧表示，在地震的时候，有些僧人曾被震飞到三十几米高，四十几米长的围墙也在一瞬间土崩瓦解，后院的公墓和寺塔也全部倒塌。但同样受到地震侵害的金刚组所建设的寺院，除了略有倾斜外，几乎没有受到什么影响。这件事情足以证明金刚组的建筑水平。金刚家族第40代传人金刚正和曾说：“我们公司能生存这么久其实没有什么秘密。正如我常说的，坚持最基本的业务对公司来说非常重要。”金刚正和认为，无论是经济繁荣还是衰退，专注于自己的核心业务永远是生存之道。

笔者曾有幸亲临岸和田市的金刚组建筑现场。一般建筑物的基础水泥铺垫通常都是以50厘米厚度为标准，金刚组却做成了70厘米。而且，在房屋的设计上，也针对日本地震频发的现象，力求在灾难发生时让房子和住户都能得到最大系数的安全保障。

“坚持基本”，这看似简单的话语，其实在人类社会中是最难实现的，尤其在当今的商品社会里。金刚组注重行业的基本业务和道德，坚持做好每一件事情的认真态度是他们的经营之本。而且，金刚组长达1430年的企业文化，已经让这一优良传统贯彻到了每一名金刚组员工的信念里。

另一个让外界感到佩服的，就是“社长始终要生活在第一线”的经营理念。实际上，金刚家族的第39代传人金刚利隆，就生活在金刚组总部内的第4层办公室。据说，这是为了继承金刚家族1 430年间所延续的精神。由于金刚组总部的周围有几条大马路，而且还有建筑工地等等，致使环境十分嘈杂，但他还是坚持生活在总部楼内。



金刚与八郎的遗言

创业1 430年，拥有世界最长历史的金刚组，第32代继承人金刚与八郎定下了“施工现场不得饮酒”的规定。在金刚组的工作现场，绝对看不到1个酒瓶。

在采访期间，笔者曾跟随当时的金刚组社长金刚利隆老先生，一同前往现场建筑工地。虽然他当时已是73岁的高龄，但坚持亲自巡查了8个施工场地，并且查看了每一个易于疏忽却易出问题的地方。据周围的人透露，这位老先生几乎每天都会突击检查金刚组在日本国内的150个现场，数十载不曾间断。

更让人震惊的事情是，金刚组所负责建设的施工场地内绝对看不到酒瓶和烟头。这在世界范围内也是异常罕见，甚至是不可想象的。金刚组在很早就定下“施工现场不得饮酒”的规定，并且还规定工人不得住在施工现场。据记载，金刚组的第32代继承人金刚与八郎曾立下商训“勤勉，戒醉，慎行，为人”。

但是，以往每年有1 000亿日元营业额的金刚组，在2004年的时候却濒临破产。破产的原因有很多，但其中最致命的原因，是金刚利隆先生为了与时俱进，

跻身水泥建筑业，卷入与大承包商的激烈价格竞争，不惜从银行巨额贷款。为弥补亏损，又染指公寓建设，由于地价回落，让金刚组负债累累。20 世纪 80 年代中叶，当日本的泡沫经济达到顶峰之时，为挽回败局，金刚组又从银行贷款买下地皮。结果，随着经济泡沫的破碎导致地价严重下滑，金刚组直接面临倒闭的威胁。1995 年，在建筑行业异军突起的高松建设接管了遍体鳞伤的金刚组。在收购完毕之后，高松建设并没有解散金刚组，而是以“新金刚组”为名，将其设为旗下的子公司。随后，重新注资的新金刚组继续招揽生意，让企业的生命延续了下来。现年已 83 岁的金刚利隆先生，目前担任新金刚组的顾问。他表示，之所以在这样的高龄还拼命地工作，是为了赎回金刚组。

让顾客带走唯美极致的感官体会——骏河屋

东京虎屋，大阪骏河屋

如果虎屋是东京日式点心店的代表，那么在大阪最具有代表性的日式点心店非骏河屋莫属了。有趣的是，每当逢年过节之时，东京人只会买虎屋的点心送礼，而大阪人则只会购买骏河屋的点心。当然，在这里要说明的是，虽然东京当地有骏河屋的分店，大阪当地也有虎屋的分店，但东京人就是认为虎屋的点心比骏河屋的好吃，而大阪人则认为骏河屋的点心比虎屋的好吃。

代表大阪的日式点心老店骏河屋，拥有 600 多年的历史。骏河屋是从室町时代（1334~1573）的中期 1461 年开始创业至今，比东京的虎屋历史更长。据记载，骏河屋的创始人鹤屋冈本善右卫门，一开始是在伏见的郊区开张营业的。

鹤屋冈本善右卫门最初把店名取为“鹤屋”，而且和虎屋一样，最初是以馒头为主要产品。羊羹从韩国传至日本之后，在 1589 年，骏河屋终于研制出了本

土化的羊羹，并以“伏见羊羹”之名出售。当时骏河屋研制出的羊羹，其主要原料是番薯淀粉和白糖。

据说，丰臣秀吉非常喜欢吃羊羹，并且对羊羹的评价极高。当他第一次品尝之后，就把羊羹定为品茶时的主要茶点。有一次，丰臣秀吉在聚乐第（丰臣秀吉在京都营造的宅第）举办茶会时，赐各藩大名羊羹作为礼物。不久，羊羹便在当时的日本社会中流行了起来。后来，随着时间的发展和日本人对羊羹的喜爱，各式各样的羊羹也随之问世。

此时，日本也刚好流行起茶道，只要是茶道会，就会看到羊羹，可以说是茶不离羊羹。时至今日，现在的日本人在喝茶时，还是会把羊羹作为第一茶点。我们今日在市面上能买到的炼羊羹，是日本茶圣千利休（1522~1591）与当时的羊羹制作师一同研究的成果。

1658 年，当时骏河屋的继承人鹤屋冈本应幕府之召，参见了德川家康的第十子德川赖宣。当时，德川赖宣从父亲处受封了包括和歌山、纪伊（位于今日和歌山县的南部）在内的约 56 万石的领地，是纪伊一代的城主，也是德川幕府“御三家”之一。所谓的御三家，指的就是德川家康为巩固自己的政权，跟之前的幕府采取了如出一辙的做法，以与德川家的亲疏关系，将日本各地的大名分为 3 个等级。最亲密的大名与德川家有着直接的血缘关系，他把江户附近土地封给自己的亲属，称为“亲藩大名”。其中，德川家康与其九子德川义直，十子德川赖宣，和十一子德川赖房的关系最为亲密，因此，这三家被称为“御三家”。如果将军无子，便会从“御三家”中挑选一个合适的男童，交托给将军作为其后嗣，待其成人便让他继承将军职位。当时，九子德川义直受封的尾张有 62 万石，十一子德川赖房受封的水户有 24 万石。

之后，鹤屋冈本受命移居到了和歌山。和歌山位处关西地区，有直通大阪和京都的路线，所以对于商人来说是一个非常理想的地理位置。但是，由于当时的

首都是京都，鹤屋冈本并没有关掉伏见的店铺。在和歌山定居之后，鹤屋冈本开始给德川家族进贡羊羹。之后，由于受到德川赖宣的赏识，鹤屋冈本成了德川赖宣的御用商人。

不过在1689年，德川幕府第五代将军德川纲吉的女儿鹤姬下嫁至和歌山藩主时，由于“鹤屋”上也有“鹤”字，所以要求鹤屋改名或关门，迫于无奈，“鹤屋”改名为“骏河屋”。在日语中，“骏”字的发音与“鹤”字的发音尤为相似，所以我们可以看得出，鹤屋冈本的后人不愿受德川幕府的勒令，不想抛弃祖上留下来的企业，而且也不想改变几百年间留下来的品牌名，可以说这表现出了他们卓著的商业意识。之后，重生的“骏河屋”延续了400多年的历史，深受京都、大阪一代人民的喜爱。

鹤屋冈本善右卫门曾留下“与日式点心一同生活”的经营理念，鹤屋家族的后人也时刻不忘遵循此理念。令人惊叹的是，现在骏河屋的馒头，与当时创业时的制作手法一模一样，味道也几乎没有偏差。现在的京都人把骏河屋的馒头称为“本物馒头（意为口味最正宗的馒头）”，每天都供不应求。

如今，骏河屋打出了“让顾客们带走唯美极致的感官体会”的口号，意思是打造出味道最好的点心。不管是从前还是现在，包括大阪在内的关西人，逢年过节的时候，依然把骏河屋的点心和小仓屋山本的咸海带作为馈赠亲朋好友的首选礼物。

“给日式点心注入四季的味道”是目前骏河屋的目标。实际上，骏河屋的点心已经印有春天的樱花、夏天的绿荫、秋天的枫叶、冬天的雪景等四种图案，并且在味道上也有所改进。不止这些，骏河屋在地方文化上也采取了入乡随俗的营销策略，如在大阪出售的点心上，便印有大阪城等精美的图案。

骏河屋制作的点心价格在1 000日元到3 000日元不等，一盒为10个。但是，如果顾客只愿意零买，骏河屋也会单个出售。这是为了方便顾客，也是让顾

客得到最大满足。

京都是孕育骏河屋的故乡，也是它的出发点。京都的骏河屋，现在还依然高挂“总本店”的牌子，而且把总公司设在了和歌山上，1944 年，骏河屋正式进入了大阪市场。

打入大阪市场之后，骏河屋也开始做起连锁店的经营模式，并且效果显著。在经营多年之后，大阪成了骏河屋最大的市场，仅分店就开设了 10 余家。这些分店不止分布在大阪的市中心，在各大百货商店以及日本国内外知名购物中心里，都设有骏河屋的分店。其中，最大的分店设在大阪最繁华的平野町。其实，平野町就是原来的船场，是大阪商人的发源地，所以其意义不同寻常。可以说，现在的骏河屋不只在大阪，在整个关西地区和日本国内的同行业里，也是无可厚非的领军企业。

现在的骏河屋，从卖馒头和点心的小店铺发展成了极具规模的大型企业。分布在日本国内各地的 130 名骏河屋营业员，平均每年创造的营业利润达到了 21.76 亿日元（截至 2008 年）。近来，日本的饼干类市场竞争异常激烈。可是，日式点心作为日本的传统点心，在数百年的历史当中翻越了数不清的市场危机。如 15 世纪的日本战国时代、10 年大饥荒等等。特别是在 10 年饥荒期间，许多人都认为在缺乏食物的时候，日式点心店是无法生存的。但是，当时的日本人民已经无法摆脱在逢年过节时购买日式点心的习惯。所以，骏河屋为了那些因没钱而买不起点心的穷人们，开始实行了零售业务，顾客哪怕只买一个，也会给点心进行精心的包装。

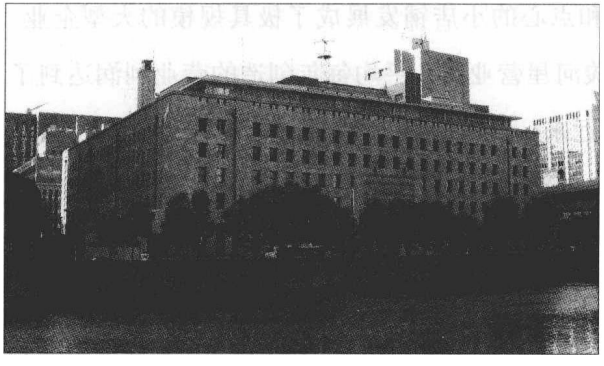
1868 年，明治维新[①] 开始实行之后，日本的首都从京都迁到了东京。因此，由于得不到政府对传统行业的支持，日式点心行业遭受到了沉痛的打击。雪上加

① 明治维新：指 19 世纪末日本自上而下进行的具有资本主义性质的全面西化与现代化革命运动。

霜的是，在1945年，日本作为战败国，经济一落千丈，不仅百姓没钱买点心，连点心店的老板也没钱购买原材料。令人起敬的是，这些人并没有因此放弃，反而在如此艰苦的环境中坚持了对日式点心的热情，学会了新的生存法则。

让人感到可贵的是，虽然今日日式点心行业得到了良好的发展，但是他们并没有忘记日式点心在茶道中的地位。他们深知如果点心的外表过于华丽，会让品茶人把注意力从茶转移到点心上，所以在制作品茶用的点心时，他们会把点心的图案和形状做得尽量朴素淡雅。正因为如此，茶道和日式点心才得以共存，形成了并驾齐驱的局面，在日本传统文化中占据了重要的地位。

正直、慈悲、清净——住友集团



住友集团

住友集团是从创始人住友政友所宣扬的“正直、慈悲、清净”这一经营理念为起点，到二代继承人住友友以的铜产业，再到三代继承人住友友芳在别子铜山的开发为开端，为这一历史悠久的企业奠定了坚实的基础。

日本三大财阀之一的住友集团，其历史可以追溯至1690年左右。虽然住友集团的创始人有过铜制乐器的经营史，但是由于在1690年左右才得到经营权，所以住友集团在1690年才开始正式起步。实际上，住友集团的历史还要早上几十年的时间。

住友集团的创始人是住友政友（1585~1652），是今日福井县冈町人。

其实，住友氏一开始作为武士家族，对商术是一窍不通的。在住友政友的次子12岁之时，住友政友北上京都，按父母的愿望步入佛门、出家为僧。

当时，他所信奉的是涅槃宗（后来归入天台宗），涅槃宗空源大师把他的法名定为“空禅”。虽然他在佛门修行期间放空身心，与尘世划清了界限，但由于不适应寺院生活，最后还是在一个叫佛光寺的寺院内，开创了店铺“富士屋”，出版书籍兼经营药物买卖，这正是住友政友创业的开端。

虽然现在住友集团的经营范围不包括药物和书籍，但是我们有必要注意，早在1630年左右，住友集团便已经开始挂牌营业。因为在当时，住友政友为了给自己的后人留下长久以来习得和总结的商业心得，亲笔撰写了《文殊院旨意书》。

这本书作为住友集团的精神纲要，其“正直、慈悲、清净”的信念延传至今，丝毫未见偏离。而且，书中还提醒住友后人们要抱有慎重、确定、廉洁、不得怠慢等高尚情怀。可以说，《文殊院旨意书》是过去的住友精神，也是将来的住友精神。

住友集团的第二代继承人是住友家的养子及长男住友友以（1507~1662）。他在1623年前往大阪寻求发展，并且开始投身于铜矿精炼产业。当时，铜是日本输出最多的产品，而且在翌年发行的宽永通宝[①]中，也需要大量的铜。

虽然当时的大阪有平野屋、大阪屋、大冢屋等10余家铜矿提炼所，但是只有住友集团的泉屋才被奉为“正宗”。

泉屋的优势在于技术。铜矿石中含有大量的银，而泉屋从铜矿石中分离银的技术在当时是最先进的。此技术的核心来自于白水（水银），是住友友以从西方人那里学到的。为犒劳白水的功效，住友友以把“白”字和“水”合并得来的“泉”字命为店名，泉屋由此得名。

住友家族在生产铜的时候，从铜矿石中分离出来的银，也让他们获得了巨额的财富。在此基础上，住友集团的第三代继承人住友友芳（1647~1706），于1690

① 宽永通宝：日本历史上铸造量最多、铸造时间最久、类别最丰富的一种钱币。同时也是流入韩国数量最多的外国货币币种之一。

年将四国史上最大的铜矿——别子铜山的经营权也纳入了手中。从此，住友集团取得了大幅度的飞跃，成为了世界矿产工业领域里的领军企业之一。

当时，铜除了作为制作货币的原料，也是日本海外贸易主要输出产品。在当时，日本作为铜输出量最多的国家之一，年产量达到了 6 000 吨，而其中三分之一是由住友集团生产的。爱媛县的别子铜山高 1 115 米，矿含量丰富。难得的是，整座山的矿藏除储量丰富之外，其质量也十分优秀，再加上尖端的提炼技术，可以说是如虎添翼。第三代继承人住友友芳在获得别子铜山经营权之后，让住友集团成为了世界级的企业。随后他还在布料、白糖、线、药品等领域开拓了出口贸易，还开设了兑换汇票的业务，让财富滚滚流入住友集团。

1691~1973 年，住友集团在 283 年间所产的铜，总量达到了 70 万吨，是日本唯一生存下来的私营产铜企业。据统计，日本国内一开始有 80 余家私营产铜企业。

1700 年左右，大阪已经没有了能够和泉屋相匹敌的产铜企业。并且，当时积累的财富，对今日的住友集团也有着非常重要的影响。可以说，住友集团的创始人住友政友留下的住友精神，即“正直、慈悲、清净”，二代继承人住友友以的产铜技术，三代继承人住友友芳纳入手中的别子铜山，为住友集团堆积了一座璀璨闪耀的金山，让家族的后辈富裕了 400 多年。

今日的住友集团，旗下已经有住友建设、住友商社、住友银行、住友轻金属工业等 20 余家企业，是日本最大的财阀之一。

颠覆士农工商——鸿池组

鸿池组的创业地点是与大阪临近的伊丹。虽然今日的鸿池组作为建筑公司名声大振，但一开始，他们却是从酿造业起家的。

约400年前，身为尼子氏后人的忠臣山中幸盛的次子，鸿池新六在伊丹市经营酿酒业。据说，原来的日本清酒浑浊不透明，只有鸿池家酿造出的清酒才晶莹透明。透明的清酒问世之后，一炮走红，得到了日本人民的广泛喜爱。当时，米酒是一直主宰日本酒市的主要品种，可透明的清酒问世没过多久，米酒便被取而代之。此外，鸿池家族又增加经营大阪与江户之间的海运、钱庄而成为了富豪。之后，通过给大名办理借贷业务，鸿池家族的地位得到了进一步的巩固。前面提到的鸿池市兵卫与毛利家族的故事，在日本商史上闻名遐迩。

之后，鸿池家族投资开辟了大和川一带60多万平方米的荒地。这片开发后的荒地成为了今日大阪市内赫赫有名的“鸿池元町”。鸿池家族今日依然健在，但与以往不同的是，现在的鸿池家族主要经营建筑行业，并把公司名定为“鸿池组”。鸿池组是从1871年开始正式承包建筑工程的。截至2005年3月，鸿池组已经发展成了在大阪首屈一指、拥有近2 400名员工的大型建筑公司，主要经营综合建筑业和不动产。现在鸿池组的社长由第四代继承人鸿池一季担任。

鸿池家族的后人除建筑业之外，在银行、画展、保险、宾馆等行业也有着极高的成就。自1600年至今所积累的资产，已经让鸿池家族变成了可以左右地方经济的名门望族。

开创性的经营革新——三越百货

三井家族的财力在日本可以跻身前三甲，而三井财阀的奠基者是三井高利(1622~1694)。

三井高利的家乡在松阪，位于距大阪不远的伊势（现三重县一带）南部。从松阪走出过许多杰出商人，在日本商界里也是名声颇高。三井高利的父亲叫三井高俊，他是家中的第四子。当时，三井高俊经营着一家当铺，但由于他对做买卖



三井高利

三越百货的前身是三井高利在日本桥开设的“越后屋”。他以大阪商人独有的气质和思维，用开创性的方式革新了交易方式，使得三井家族成为日本三大财阀之一。

缺乏兴趣，一切都由他的妻子，也就是三井高利的母亲主法来全权管理。由于是商人家庭，三井高利的兄长很早就前去江户开了家杂货店，经营起了小本买卖，而他则跟随兄长，一边帮着打下手一边学习。

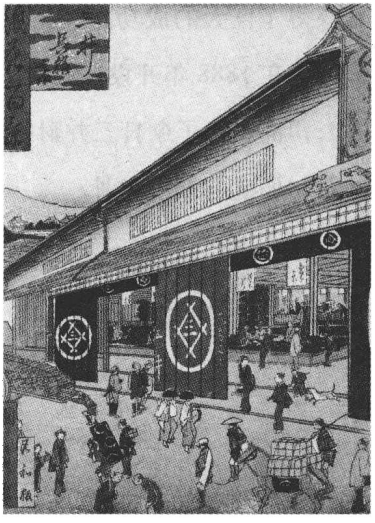
18岁时，三井高利回到了故乡松阪。其原因虽然包括母亲主法病危，但主要还是因为他想离开兄长，打算独立开店经营。当时，三井高利帮兄长打点店铺时赚取的钱有1 500两银子。他一方面用这些钱给母亲治病，一方面做起了生意。他把以大米为主要种植业的农民作为对象，进行贷款业务。由于之前在兄长手下积累了不少的从商经验，在乡下做贷款业务对他来说也是得心应手。

不幸的是，三井高利归乡后没多久，他的兄长便与世长辞。于是，他又再次回到江户，在日本桥上，也就是兄长曾经开过的杂货店附近，开起了自己的店铺，并取名为“越后屋”，主要经营和服的制作。当时的江户人口不仅高达100万，而且在消费上也是非常惊人。与伦敦86万（1801年）人口、巴黎54万（1800年）人口、阿姆斯特丹30万（1650年）人口相比，便可以看得出当时江户的人口数量到底有多么惊人。

初期的越后屋并不是很大，而且在日本桥上已经有了数十家制作和服的店铺，竞争态势显而易见。当时，日本桥上最大的店铺光入口就有18米长，而越后屋的入口只有1.4米。为了和这些大店铺抗衡，也为了使自己的店铺能够存活下去，他不得不另谋妙计。

首先，他从价格比拼上开始下手，选择了薄利多销的营销策略。另外，在当

时的和服行和布料行里，基本都是采用“先拿货，后结账”的交易模式，但是三井高利选择了“一手交钱，一手交货”的新兴模式。虽然这对于当时的顾客来说难以接受，但由于越后屋的布料价格比其他店铺便宜，也使得顾客数量逐渐多了起来。而三井高利做的另一件事情，在当时看来可谓是破天荒的。那个时候的布料主要都是以匹为单位走货，没有零卖的。但是，三井高利为贫穷的人着想，就算顾客只要一块手绢那么大的布料，他也会毫不犹豫地从布匹上裁剪下来。



越后屋和服店

当时，日本桥上最大的店铺光入口就有18米长，而越后屋的入口则只有1.4米。为了和这些大店铺相抗衡，也为了使自己的店铺能够存活下去，他不得不另谋妙计。

而且，他为了方便顾客们选择，把和服和布料铺在了顾客容易摸得到的柜台上。在当时的日本，这种营销方法是不可想象的，这无疑给了消费者一种新鲜的冲击感。没过多久，越后屋这种匪夷所思的经营方式传遍了整个江户，顾客们闻风而动，蜂拥而至。就这样，越后屋改变了传统的交易方式。

不止如此，三井高利还改变了传统的收货款模式。当时的日本商界，惯用的收货款模式是按年结算，或者是半年结算。但是，三井高利推行了月结算的模式。这对于顾客来说并不是一种令人满意的模式，但由于价格上比其他店铺便宜，他们还是同意了。月结模式实行之后，虽然薄利多销的局面并没有得到改观，但是越后屋的资金回转速度是其他同行业店铺不可比拟的。

在成功征服布料业和和服业之后，三井高利决定进军金融领域。当时，日本国内的许多大米商人都持有汇票，并且他们都希望将手中的这些汇票兑换成现金。在嗅到了这一市场空间后，他便开始着手从事兑换业，在短暂的时间里，他

便获得了巨大的成功。以此为基础，三井家族在1876年开设了三井物产和三井银行，在1888年开设三井炭矿，在1892年开设了三井矿山。而且在百年前开设的公司都成为了今日三井财阀的基石。除此之外，三井家族还有一块功不可没的基石，那就是三井家训。

第一，严禁奢侈；

第二，厉行节约；

第三，事业要以长子为中心，团结起来一起拼搏。

现在的三井家族依然遵守着祖先留下来的家规，每当三井家族的族人结婚时，饭桌上的菜绝对不会超过3种，而且会把印有家训的折叠屏风当作婚礼上的礼物。

三井集团是日本第一家创办百货商场的企业。1904年12月，越后屋正式改名为三越百货。至此，日本的首家百货商场正式开业。百货商场的历史起源于欧美，法国巴黎的卢浮百货商店在1855年开业，英国伦敦的哈罗德百货始于1851年，德国的维尔特海姆百货创自1890年，而美国的沃纳梅克百货、马歇尔菲尔德百货、梅西百货等等，开业时间大约都在1870年左右。如此看来，日本三越百货的历史确实比欧美传统的老百货商场要晚几十年，但在亚洲范围内的历史却是最长的。也就是说，三越百货的历史不仅在大阪，在全日本和整个亚洲都是开山鼻祖。三越百货开业之后，松屋、高岛屋、荣光、大丸、伊势丹等百货公司相继开业。

现在三井家族的继承人已延续到了11代。但是，他们已经不再插手干涉公司内的事务，只是以财团之主的身份观望。2001年，三井银行和住友银行合并成三井住友银行的事件，在日本金融界引起了巨大的波澜。此后，日本金融界内两大巨头的强强联合，直接占据了同行业内的第二把交椅。这是在日本经济衰退期



三井集团

越后屋正式改名为三越百货后，三井集团成为了日本第一家创办百货商场的企业。

内的强强联手，也是两个大阪大商族之间的携手共进。

现在，三井集团的财力在日本数一数二，旗下也有 50 余家大型企业。三井集团的成功史在日本广为流传，并且已经成为了商界人士的研究对象。而一手创办越后屋的三井高利，更是成为了日本商人的典范。

经营之神——松下幸之助

松下集团的创始人松下幸之助（1894~1989）是典型的大阪商人。因为他与许多大阪商人一样，经历过贫穷和挫折，然后在克服困难的过程中悟出了属于自己的商业哲理。

松下幸之助出生于大阪附近的和歌山县，是家中 3 男 5 女中最小的一个。据说，松下这个姓氏的由来，源于他们家中存活 700 年的老松树。松下原本的生活颇为富裕，他的父亲松下政楠在当地是一个较有名望的大米商人，有一段时间还

担任过村议会的议员，所以家境还是比较富裕的。

但是，由于松下政楠决策上的失误导致了严重的亏损，使风光一时的松下家族一时间面临了家业衰败的窘境。不只是房屋和仓库，连农田的耕地权也被债主收走。此时，正在上小学四年级的松下幸之助不得不选择退学，为家里节省开销，出外谋生。

他的第一份工作是照顾孩子的保姆，工作地点是大阪一家名为“宫田”的火炉店。当时，日本有把婴儿交给小男孩照顾的习惯。可是，这份工作远没有那么轻松。他每天早上睁开眼之后，第一件要做的事情就是打扫店铺。虽然店铺内只有 3 名员工，但到处都摆满了火炉。打扫完店铺之后，他要做的第二件事情是去挑水，对于年仅 9 岁的松下幸之助来说，这是一件非常艰苦的体力活。有时候，他甚至感觉到自己的骨头都要被压弯了。

挑完水，他会去吃早餐，得到稍许的休息时间。早餐和他的老板以及其他员工一起吃，一般是一碗大米饭和一小碟咸菜。吃完了早餐，他会抱着孩子在院内透透风。等孩子睡着之后，他还要去擦火炉。9 岁的松下幸之助，要用砂纸把每一个火炉擦得干干净净，并且用木贼草给火炉抛光。

这种日复一日的辛苦生活，让这个年幼的孩子饱受疾苦。砂纸和木贼草使他稚嫩幼小的双手变得伤痕累累。当时，他的月薪是 10 分钱。而这接近于零花钱的月薪，还要在月初和月中分两次发放。虽然 10 分钱在当时也属于小钱，但他还是会寄回老家。每当松下幸之助感觉自己快支撑不住了，他就会蜷缩在被子里偷偷抹眼泪，有时候甚至会尿床。这种生活持续 3 年之后，他终于离开了这家制作火炉的店铺。

1905 年的 2 月，松下幸之助终于找到了第二份工作。 这份工作是在一家自行车店铺做学徒。而这家店铺的位置正是在大名鼎鼎的船场淡路町上。

在当时，自行车是一种高科技产品。虽然在 1890 年之后自行车得到了普及，

但是可充气轮胎运用到自行车上的时间是在1897年。在当时的日本，这种轮胎可以充气的自行车只有2万辆左右。而且，由于价格昂贵，与其说是交通工具，不如说是奢侈品。当时每辆自行车的价格在120日元到250日元左右，而日本国内最贵的东京市日本桥地段每平方米的地价才29日元。每辆自行车的价格竟然可以与日本国内最贵地段的7平方米~8平方米的价格持平，可想而知当时的自行车有多昂贵。

松下幸之助在自行车店铺内做的事情主要是销售、修理和部件更换。但是对于年幼的他来说，这些活儿并不轻松。不过，由于每天都可以接触一般人难得一见的自行车，他的心情还是非常不错的。而且，每天晚上得到老板的允许之后，他还可以骑到自行车上溜两圈，对他来说，没有比这更高兴的事情了。

松下幸之助拼命干活。每天早上5点起床后，他要去整理店铺前的垃圾，清扫店铺内的灰尘。接着，他还要用洗干净的抹布擦亮每一寸地板和墙壁，甚至包括让他反感的火炉。平时，等他做完这些事情之后，住在店内的其他店员会从2楼缓缓下来，老板也随之开门迎客。当时，许多店铺的老板和员工都住在一起，早饭也一同就餐。早餐一般是由一碗凉饭加热水，然后是两块腌萝卜。更辛苦的是，不吃午饭是当时所有店铺默认的规矩。

一开始，松下幸之助的主要工作除了打扫之外就是给客户跑腿，一般大多是为来修自行车的客户跑去买烟。之后，他想出了一个方法。就是从店铺老板那儿借了钱之后买进了一箱烟。那些来修自行车的顾客让他去买烟的时候，他会直接给他们拿出一包，赚取中间的差价。由于这个奇思妙想，他得到了不少顾客们的夸奖。

在习惯了自行车店铺学徒生活之后，他开始学起了自行车的维修技术。这段期间，他主要做补胎、换内胎等简单的工作，但基本上每天都会干到晚上8点。有时候就算到了晚上8点，也不一定能回得了家。由于当时技术非常有限，自行

车的部件会经常出毛病。所以，有时候晚上 8 点、甚至 10 点，也会有顾客找上门来。据说，这时候的松下幸之助在冬天晚上是 9 点下班，夏天是晚上 10 点下班。下班之后，他不会直接洗漱上床睡觉，而是会找书籍补充知识。由于他在小学四年级的时候不幸辍学，所以他觉得非常有必要学习一些文化知识。比如历史书籍、小说、伟人传记等等，身边有什么书，他就会去读什么书。其中，他最喜欢的是伟人传记。他曾表示，小时候从伟人传记中读到的故事，给他的人生带来了不少启发。

有时候，自行车店铺的老板会让他去探访顾客。当时，作为大阪的经济中心，船场上有一个不成文的规定。首先，服务方见到顾客的话，需要先行个大礼，然后聊聊天气，最后再谈正事。虽然这是一件小事，但是松下幸之助明白了不管什么样的事情，“先礼后兵”的态度才是贯彻始终的交涉之道。

现在的日本公司给新社员进行培训的时候，也会用 6 个月的时间进行这方面的礼仪培训。礼仪培训的主要内容是倾听时眼神要放在顾客的左肩，不得直视顾客。还有递出名片时一定要用双手，用敬语说出自己在哪家公司、担任何种职务等等。之后，用双手接过对方名片时，要读一遍对方的名字，以表示尊重和确认。最后，在对方指定的位置坐下之后，从天气开始聊起，再道明来意直入正题。这就是日本人谈生意的顺序与规矩。松下集团之所以能成为世界家电市场上的领军企业之一，或许离不开松下幸之助从小开始就从大阪船场学到商界礼仪的缘故。

1910 年，17 岁的松下幸之助辞掉了先前的工作，进入大阪电灯公司，成为内线见习生。当时，电灯象征着新时代和新文明。在这里，他花 6 年的时间，从生产职工攀升到了监工。但是在 23 岁的时候，他辞掉了这份工作，自己办起了一个小工厂，取名为“松下电器具制作所”。这就是松下集团的前身。

在创业之后，松下幸之助的第一次成功得益于“双插头”。当时的插头设计

和构造并不完善，皆是采用单个插头，无法开启两个电器。所以，当试用品问世之后，订货方络绎不绝，正是双插头的批量生产销售，给松下幸之助创下了30亿日元的惊人利润。之后，他给自行车配了前照灯，也得到了不小的成功。他曾表示，如果没有在自行车店铺做过学徒的经验，估计这项发明会被埋没或是被别人夺取。

之后，他的事业一发不可收拾。无故障收音机、炮弹形电池灯、先进的配线器具等，都是获得巨大成功的产品。

松下幸之助在20来岁的时候，已经成了一名成功的实业家。但他也不是一帆风顺。1929年，在他35岁时，资本主义国家爆发了空前的经济危机，包括美国、德国、日本等国在内的多家银行相继倒闭，许多公司也纷纷进行了裁员。当然，松下集团也遭受了沉重打击。但是松下幸之助用自己的方法克服了这些困难。首先，他规定取消双休日，然后用减少产量的方法来节省成本。接着，他主动向所有员工宣布了公司的战略方案和目标，要求所有员工齐心协力渡过难关。执行此计划之后，松下集团没有解雇一个员工，成功渡过了那次经济大灾难。

在商界赫赫有名的“玻璃窗经营法”理念，也来自松下幸之助。而且，这个理念正是“终身雇佣制”的前身。不得不让世人钦佩的是，松下幸之助在世时，他从来没有解雇过一个员工。他认为人才比什么都重要，“就算倾家荡产，也要把人才留下”正是他的经营理念。他曾说：“松下集团不是造电器的公司，而是造人才的公司。”当时，没有解雇一个员工而得以生存的松下集团，其经营策略大致如下：

第一，减少产量；

第二，不解雇任何一名员工；

第三，工厂机械只启动半天，但给员工的薪水照常全付；

第四，所有职员都取消双休日，全力出售库存货物。

此策略执行不到2个月，松下集团仓库内的库存销售一空，成功地回笼了资金，让公司运作顺利，回到正轨。松下幸之助是世界上少数几个能在经济不景气时期盈利的商人之一。

此外，他还留下了许多被当今日本大企业家当作典范的经营哲学。其中，他曾说过的“既然迟早要做，为何不现在做？”已经成为了所有日本商人的座右铭。

松下幸之助在1933年发表了一则宣言。主要内容有产业报国、公明正大、和亲一致、奋斗向上、礼节谦让、顺应同化、感谢报恩。

1976年，日本政坛发生了前首相田中角荣受贿事件。此事件被炒得热火朝天，几乎所有的日本国民都对政府失去了信任。为挽回此局面，松下幸之助在1979年6月耗资近70亿日元创办了“松下政经塾”。日本新闻界曾大肆嘲笑说“这是有钱人的消遣”，并冷嘲热讽地表示“此私塾10年内必倒”。可是这些言论并没有对松下造成影响。相反，松下政经塾坚持用古典的方式打造政治精英，学生们每天操练剑道、练习书道、吟诵古文校训。在重视培养社会精英的日本，松下政经塾因其严格、另类和成效显著等特点开始备受关注。迄今为止，松下政经塾已经培养出了40多名国会议员。

他还创办了“PHP研究所”。PHP研究所的宗旨是“繁荣带来的和平和幸福(Peace and Happiness through Prosperity)”。他所考虑的不只是生意兴隆，而是以推动日本政治、经济发展来使松下事业获得繁荣。这是他一贯的经营哲学，也是被日本人称为“受尊敬的人物”的首要理由。

1932年，松下幸之助曾对下属员工们说道：“松下电器的使命是不断造出电器来赶走贫困，造福人类。”事实上，他确实做到了这一点。1935年，松下集团改组为股份有限制，正式成为了世界级的大型企业。

现在，松下集团已经成为拥有570多个子公司和25万名员工的世界五大电子企业之一。可以说，松下幸之助的经营理念已经达到了出神入化的地步，给新

时代的日本商人打开了一扇广阔的天窗。松下幸之助被称为“经营之神”，实至名归。

松下幸之助曾对自己的成功表示过以下观点。

“上天恩赐于我三样东西：第一，小时候照顾孩子、当学徒、做工人的经历让我积累了不少宝贵经验；第二，由于从小身体一直都很柔弱，所以我坚持运动，后来让自己有了一个好身体；第三，我连小学都没有毕业就辍学在外谋生，这让我一直都能以学习的态度去面对每一个人和每一件事。”

松下幸之助谦虚的态度令人钦佩，而他的经营哲学更是教育每一代日本商人的精神教科书。

醇香可口——朝日啤酒

日本人非常喜欢喝啤酒，有些人甚至顿顿都离不开啤酒。日本的啤酒市场主要由朝日、麒麟、札幌、三得利等啤酒厂商占据。其中，占据大部分市场的是朝日和麒麟。特别是麒麟啤酒，在2002年之前连续48年稳坐市场销量第一的头把交椅。可令人意想不到的是，位列啤酒市场销量冠军的麒麟，在2002年被朝日啤酒挑落马下。

比较2002年的日本国内啤酒销量，麒麟的销售量是约2.12亿箱，而朝日的销量是约2.17亿箱，比麒麟多出了约1 700万箱。当时，朝日啤酒的主打商品是“辛口（日语‘爽口’之意）”。由于口感颇佳，在酒民当中深受好评。但是好景不长。虽然朝日当时以“辛口”击败了麒麟啤酒，可在2007年被麒麟反超，把第一把交椅的位置拱手还给了麒麟。2009年，三得利又以“金麦芽啤酒”冲击市场，并俘虏了酒民们的心。从此，日本的啤酒市场开始了以朝日、麒麟、三得利担纲领衔的“三国演义”。但实际上，在市场上占据最大份额的还是朝日和麒麟。

1889年，朝日啤酒在大阪起家，起初命名为“大阪啤酒公司”。“朝日”是当时大阪啤酒公司的产品名。大阪啤酒公司成立第二年开始就生产出了朝日啤酒，可是在市场上没有形成多大反响。因为在当时，大阪已经有了比他们早18年的涩谷啤酒，而且该品牌已经牢牢控制住了啤酒市场。但后来，朝日啤酒还是一飞冲天，打破了当时涩谷啤酒垄断市场的局面。因为当时的涩谷啤酒主要依靠美国技术生产。对此，大阪啤酒公司选择了啤酒的故乡德国，用当时德国最尖端的技术研制出了朝日啤酒。而且还派人到德国学习相关技术，为将来发展打好了坚实的基础。随着时间的流逝，朝日啤酒逐渐开始征服大阪的啤酒市场。但此时，他们又碰到了一个比上次还要艰巨的任务。因为这回即将要面对的是整个日本市场。

纵观当时日本国内的啤酒市场，已经被麒麟啤酒和札幌啤酒牢牢占据。麒麟始于1885年，札幌则从1887年开始生产啤酒。所以，对于当时的大阪啤酒公司来说，形势十分不利。除此之外，朝日啤酒的知名度尚未打响，当时只有大阪地区的人才知道该品牌。期间，不管如何改变经营策略，朝日啤酒都被定位为二等啤酒，没有博得人们的喜爱。特别是在1985年，由于麒麟啤酒对朝日啤酒充满攻击性的市场营销手段和三得利公司在啤酒市场的复苏，朝日啤酒迎来了空前的危机。据统计，此时的朝日啤酒市场占有率已经降到了10%以下。

为了克服不利局面，朝日啤酒把樋口广太郎推上了社长宝座。樋口广太郎之所以能够走马上任，是因为他在住友银行有着非常丰富的人脉，可以及时解决朝日啤酒的资金问题。而且，他虽然是银行职员出身，但是他那令人惊叹的突发奇想已经获得了广泛的认可。

上任之后，他马上召集了朝日啤酒的所有员工，并承诺不管经营状况多不理想也绝不会实行裁员。他认为，在公司的经营状况如此不理想的情况下，首先应该做的事情就是提高员工们的士气。因为樋口广太郎的经营理念就是“企业要有梦想”。当时，对于已经受到沉痛打击的员工们来说，这些都只是空想，一点儿

实际意义都没有。其实，这时樋口广太郎已经准备好了策略，摩拳擦掌准备大干一番。其策略内容如下。

第一，放宽心态接受周围所有人的意见，其中包括有关朝日啤酒的负面反馈。

第二，即使经营状况不理想，也不能降低购买原材料的成本费用，而是要加大投资，挑选更优质的材料。

第三，引进最尖端设备，大力更新工厂制造技术。

第四，盈利全部投入到广告上。

第五，提倡创新。

第六，强调商品开发的最大敌人在社内，而不是社外。

第七，顾客就是上帝。就算是无理的要求，也要竭尽全力去满足，即使亏本也要将此理念贯彻下去。

第八，提高员工待遇。

第九，禁止使用带有消极意义的单词，要用感恩的心去制造每一瓶啤酒。

在此战略下，1985 年原本仅仅占据 9.6% 市场份额的朝日啤酒，在 11 年后的 1996 年，市场占有率提高到了 30.4%，在角逐愈发激烈的 2000 年，其市场占有率更是达到了惊人的 40%。樋口广太郎的这个战略，让朝日啤酒咸鱼翻身，在 15 年内把市场占有率提升了 4 倍。朝日啤酒落入史上最低谷的 1985 年，麒麟啤酒的市场占有率是 61.4%。可是在短短的 15 年内，樋口广太郎带领朝日啤酒击碎了麒麟独霸啤酒市场的局面。

樋口广太郎的经营策略并没有沿用传统路数，而是选择了自己开辟的新道路。因为他没有让朝日啤酒模仿当时排在市场第一位的麒麟啤酒的味道，而是鼓励社员们研制新的口味。朝日啤酒走红之后，人们把它称为“醇香可口”的啤酒。

“醇香可口”让朝日啤酒占据了啤酒市场。不得不说，樋口广太郎是让朝日啤酒凤凰涅槃的第一功臣，而他的最大武器就是大胆创新、不走传统路线。

与在商界上以大胆创新为杀手锏的表现不同，樋口广太郎的为人其实非常正直、谦虚。樋口广太郎的经营理念来自于他的父亲：他的父亲曾运营过棉被生意，而且在当地颇有名气。那时的他常受父亲教育“就算看不见的地方，也要塞满优质棉”，父亲的这句话让他记忆犹新。据说他父亲所卖出的棉被，原料皆是精挑细选，没有一块黑心棉。

可以说，樋口广太郎正直的性格是受他父亲的影响。他的父亲从来不会对顾客说谎，并且会向每一位顾客细致地介绍自己的产品。所以，他从小就明白了“卖劣质产品虽然能得到眼前的利益，但是会永远失去信用”的道理。

之后，樋口广太郎带领朝日啤酒推出了“朝日舒波乐啤酒”。在推出新产品期间，他没有选择电视广告，而是在各大报纸上刊登了《为何舒波乐啤酒那么好喝？》的文章。樋口广太郎所刊登的这则文章中，在没有掺杂一点虚假的情况下，把朝日舒波乐啤酒的制作过程写得清清楚楚，并对顾客的支持表示了诚挚的感谢。

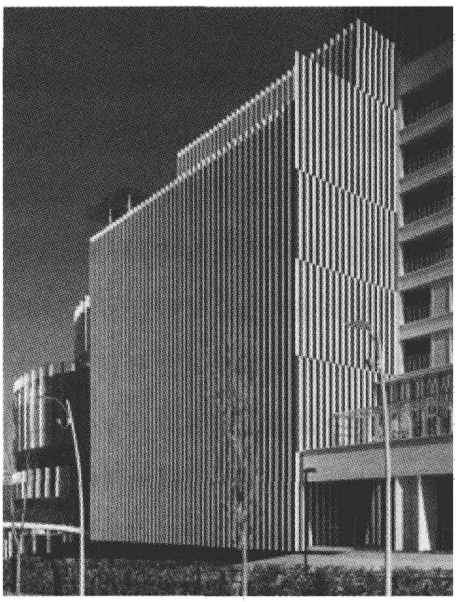
除父亲之外，樋口广太郎还有一位老师，那就是松下集团的创始人松下幸之助。他专心学习松下幸之助的经营哲学，把他的商法、商德，以及作为商人的价值观和思维方式一一习得。其中，最让他受益匪浅的，是“持有感恩的心，早晚会获得成功”这一道理。樋口广太郎把从父亲身上学到的正直和从松下幸之助身上学到的感恩融合为一，完美地运用到了朝日啤酒的经营上，获得了辉煌的成功。

2008 年 12 月，朝日啤酒的 3 700 多名顶级营销员创造了约 1.196 万亿日元的营业额，成为了日本第一啤酒公司。朝日啤酒能有今天的成绩，首先要归功于樋口广太郎的大胆创新和正直，以及永远都保持感恩的谦和之心。其实，这些闪光之处也正是大阪商人所共有的特点。

樋口广太郎是一名标准的大阪商人。无论是其父，还是松下幸之助，抑或是之前的工作地点住友银行，都和大阪关系密切。而且，他在经商史中练就的一番行商套路，也有着一股浓厚的大阪风味。

日本人要喝日本产威士忌——三得利威士忌

在日本，一提到三得利（Suntory），人们首先会想到的是威士忌。现在的三得利，已经发展成了除威士忌以外，还生产啤酒、烧酒、葡萄酒、食品、医药的大企业。当然，三得利也是大阪的产物。



三得利总部

与其他大阪商人一样，三得利的创始人鸟井信治郎也想成为该行业的领军人物，怀抱着“要制作属于日本人的威士忌”的梦想。之后随着“角瓶”的推出，三得利迎来了自产威士忌的时代。

三得利1899年成立于大阪，迄今为止已有110余年历史。一开始，三得利属于中转商，是一家专门倒卖洋酒的公司。创始人鸟井信治郎起初是买卖药品的商人，1907年，他开始经销带有甜味的葡萄酒“赤玉”，并借此获得了一笔不小的收益。之所以取名为“赤玉”，是因为赤玉一词有“太阳”之意。而“三得利”一词中的“三”，刚好也是英文单词中的“太阳（Sun）”。所以，鸟井信治郎就把葡萄酒名定为赤玉。当时，赤玉在日本上流社会拥有着极高的人气。

1921年，依靠赤玉所赚取的一大笔资金，鸟井信治郎决心建立一个威士忌蒸馏厂，但是开办酒厂的事情并不像他想象得那么简单。因为当时的人们出于蒙昧

意识的禁锢，偏执地认为只有苏格兰人才能造得出威士忌。而且，如果想建设威士忌蒸馏厂，要花掉公司内部的所有资金，所以在这个问题上，鸟井信治郎遭到了强烈的反对。

但是，从赤玉中得到自信的鸟井信治郎认为，日本需要一个属于自己的威士忌品牌，日本人需要喝日本产的威士忌，将来还要让全世界的人都对日产威士忌赞不绝口。所以，他不听众人的劝阻，义无反顾地投入到了威士忌蒸馏厂的建设当中。

与大部分大阪商人一样，鸟井信治郎也梦想造出世界级品质的产品。此时，他刚好听说有位刚回国的人士在欧洲学习过酿造学，便亲自登门拜访，请求那位学者与自己一同完成建立蒸馏厂的梦想。

当时，技术人员的年薪大概是 480 日元~600 日元，可是鸟井信治郎以 4 000 日元的年薪盛情邀请了那位留学归来的学者。大阪的商人虽然极度抵触奢侈和浪费，但是在投资方面却比任何人都大胆豪爽。鸟井信治郎完美继承了这一品质，并且带领一批精挑细选的人才全身心投入到了威士忌蒸馏厂的建设工作上，结果一切顺风顺水，蒸馏厂拔地而起。

对于制造威士忌的厂商来说，最主要的原料是优质的地下水。鸟井信治郎把自己的造酒水源定在了山崎。山崎的水自古时起，就以清澈无杂质而闻名遐迩。日本茶圣千利休就曾把自己的茶室“待庵”建在山崎，日本现存最早的诗歌集《万叶集》也曾对山崎的水大加赞许。如今，山崎的水也名列日本“全国名水 100 位”。

1924 年，鸟井信治郎的威士忌蒸馏厂终于完工，并且把第一年成功生产的威士忌存放在了酒窖。威士忌并不是一种现酿现卖的酒，所以，鸟井信治郎只能等到第一批酿出的威士忌成熟。

经过 5 年的漫长等待，三得利终于推出了日本史上第一款威士忌产品“白札”。起初，三得利的威士忌借助赤玉葡萄酒的光环得到相当高的人气。可是在

一段时间过后，三得利公司碰到了一个非常棘手的问题：由于当时白札威士忌的价格为每瓶 4.5 日元，相当于普通人薪水的 1/10，对酒民们来说是一个相当大的负担。因此，白札的销量直线下滑，三得利公司的仓库里，白札堆积成山，难以售出。

期间，三得利的技术员们努力研制符合日本人口味的威士忌。日本人对味觉非常敏感，所以对食品和酒的要求也很高。

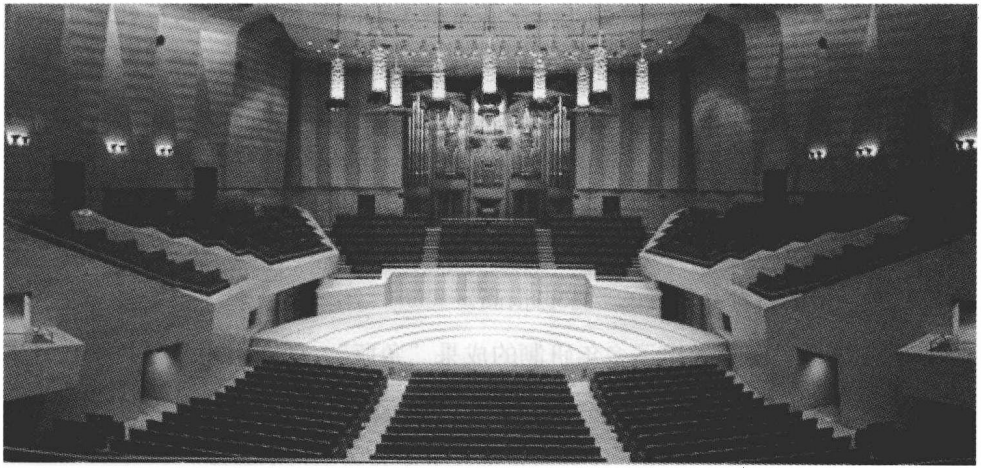
1937 年，三得利推出了多年研制的成果“角瓶”。现在，角瓶已经不在日本国内出售，但是在泰国、中国台湾等国家和地区却有着非常高的人气。不管怎样，三得利出产威士忌之后，日本迎来了自主生产威士忌的时代。

三得利威士忌推出后，其他的威士忌产品也得到广泛认可，最终顺利打开了日本的威士忌市场。其中，威士忌产品“乡”在日本国内也相当受欢迎。之后，三得利公司在山梨和登美等地开始兴建葡萄庄园，大批量种植酿酒葡萄。待酒质成熟，他们又冲击了葡萄酒市场，并获得了佳绩。

三得利公司在推广文化产业方面的成就也同样值得称道。其中，三得利音乐厅和三得利美术馆尤为突出。三得利音乐厅是 1969 年为纪念创社 70 周年而建立，是日本最有名的音乐厅之一，许多明星和著名演奏家都曾在此举办过大型演唱会或音乐会。三得利美术馆也非常有名，展出包括日本古代名画、工艺品、陶器、瓷器、玻璃工艺等 2 000 余件艺术珍品。而且，三得利美术馆的场馆设计者，正是蜚声国际的建筑大师安藤忠雄。

三得利威士忌含有大阪商人不屈不挠、从不服输的精神。而且，三得利公司也和其他大阪公司一样，当积攒了一笔可观的财富之后，首先考虑的是如何把这些财富运用到社会，造福于人类。

2008 年，三得利威士忌创下 1.5 万亿日元的营业额，纯利润则高达 32.67 亿日元，员工数已有 2.18 万。



三得利音乐厅

三得利公司把从音乐厅中获得的收益运用到了社会活动中。所以，三得利音乐厅代表着大阪商人们造福社会的精神。

世界饮食文化的革新——日清食品

日清食品以推出各类方便食品而闻名。其中，社长安藤百福（1910~2008）被称为“方便面之父”。他认为“进食是所有人类活动的开始”，因此在日本开始了食品生意。其实安藤百福是一个台湾人，到日本之后改为日本国籍。在第二次世界大战期间，由于遭到美军B29轰炸机的轰炸，他所有的工厂和事务所都成了废墟。虽然当时的安藤百福对纤维产业和经营百货都十分感兴趣，但是由于手头没有资金，所以只能另找其他项目。

他构思过许多项目，但资金的缺乏让这些项目都早早夭折。最后，他到大阪南部的海岸上排列铁板，用倒海水造盐的独特方法进行制盐事业。有一天，安藤百福在经过一家拉面摊的时候，看到一群衣衫褴褛的市民顶着寒风排起长队，为的就是吃一碗拉面，这样的情景不由得让他陷入了沉思。他觉得，比起制盐，解决老百姓填饱肚子的问题更重要。

1958年，由于粮食严重不足，致使整个日本都陷入了饥饿的状态。当时日本的大部分食品都是由美国援助的面粉，由于大米急缺，所以日本政府鼓励国民多吃面包。虽然这在某种程度上解决了饥饿的问题，但是对于喜欢吃大米的日本人来说，餐餐以面包为食实在是难以忍受。对此，安藤百福十分不满，并且认为："日本人从古至今就有吃面条的习惯，为什么要吃面包呢？"他向日本厚生省（相当于民政部）提出了自己的看法。

有一次，安藤百福在大阪梅田车站前看到许多人冒着寒风站在拉面店门口，他们一边咽口水一边看着别人吃着热呼呼的拉面。这令人唏嘘的一幕却给他留下了深刻的印象。

"人们那么喜欢吃拉面，有没有一种简单方便的拉面制作方法呢？"

安藤百福日夜思考着这个问题。可是，面条这东西过几天就会变质腐烂，而且面汤的保质期也是一个非常难以解决的问题。雪上加霜的是，由于之前生意上的失败，他现在身无分文，只有一套空荡荡的房子。结果，他只能孤身一人进行研究。他在3平方米大的、铺着榻榻米的小屋里放置了制作面条的器械，并且开始着手研制新的面条。由于面条不易保存，烹制又麻烦，于是他便试用各种方法，如日光晒干法和熏制法等，解决了面条的保存问题，但棘手的是，他没有找到能使干燥的面条迅速恢复湿滑的方法。于是他想："如何才能制作出美味、易保存、保质时间长、食用方便，而且价格低廉的面条呢？"在被此问题困扰的某一天，当他看到夫人端上来的油炸菜肴之后，灵感立即闪现。

排干水分对于保存面食来说至关重要，所以他把面条放到油锅里炸，炸干水分。这么做虽然让面条干燥，但面条表面却出现了斑驳的小坑洞，这样的形状非常影响美观。经过无数次的反复研究和实验，他终于解决了这个问题。

解决完面条的问题之后，他又开始着手研究面汤。他用盐、酱油和几种调料研制出了一种面汤调味料。自古以来，食品的味道讲究的是平衡，面汤更是如

此。经过反复的研究，他发现用鸡油调制出的面汤，味道、口感都令人满意，而且也符合当时日本人的口味。解决完面汤之后，他整装待发，准备将自己的独创发明投入市场。首先，他动员所有的家人把试制品分发给周围的熟人，并且得到了“与现有的拉面味道不一样，很美味，而且十分方便”的好评。终于在1958年8月15日，他把自己的产品命名为“鸡肉拉面”，开始在市面上出售。当时，鸡肉拉面的价格为35日元，而一碗乌冬面才6日元。

由于价格等因素，鸡肉拉面上市之后没有引起消费者任何反应。而且，当时日本国内流行“先交货，后给钱”的交易方式，这对于安藤百福来说是难以接受的。由于他只希望做现金交易，而且代理商家和各大百货商场也不敢对新产品冒险，所以他的方便面事业一直处于低谷。但是，幸运女神还是眷顾了他。

有一家超市联系了他，并且承诺现金交易。于是，在与这家超市交易的同时，他开始大力宣传鸡肉拉面，打出了“倒上开水，两分钟后就能食用”的广告语。结果，这家超市的电话几乎被打爆，工作人员的手根本离不开电话。由于鸡肉拉面与传统日式拉面的味道不一样，再加上不错的口感，虽然价格昂贵，但是代理商们认为市场潜力非常巨大。当时，安藤百福的20名工人每天生产300箱方便面，还是满足不了市场需求。于是他招兵买马，把工人提高到了200名，结果还是没有满足所有的代理商。

创业3年之后的1961年，安藤百福的手下已经有了1 000多名员工，制作方便面的工厂也得到了全新的建设。期间，安藤百福接到了三菱商社、东京食品、伊藤忠商社等大企业的合作要求，他欣然接受。从1959年开始，日清食品的方便面产量达到了7 000万件。而且，鸡肉拉面上市5年之后，日清食品也正式在股市上市。可以说，鸡肉拉面的成功，直接造就了日清食品的宏图伟业。

随着日清食品的走红，竞争对手的数量也日益增多。据统计，当时效仿日清食品制作方便面的公司达到了100多个。随着方便面对生活的影响力日益增大，

日本国民对方便面的需求也提高了不少。从1959年的7 000万件，到1961年的1.5亿件，方便面迎来了第一次黄金时代。

另一方面，当时许多方便面制作公司打着“鸡肉拉面”招牌的类似商品在市场出现。这些商品不仅是名称，就连设计都极为相似，粗制滥造的仿冒品引起了社会的不满。安藤百福决定对这13家侵权公司提起诉讼并注册商标，这一想法得到了日本政府的大力支持。到1964年，这个问题终于得到了圆满的解决。

之后，安藤百福把方便面送到了国外，并且获得了巨大的成功。1965年，安藤百福听到“由于制作面条时温度太低导致细菌繁殖，有人吃了鸡肉拉面后中毒”的消息。因这条假冒新闻对日清食品的产品质量形成了不良影响，他决定在日清食品的所有商品上标明生产日期。在此之前，世界上还没有对食品标明生产日期的惯例。后来，这种方法被制定成《食品卫生法》，在其他商品上也得到了推广。

1966年，安藤百福决定进军美国市场。在美国，他发现美国人不会用筷子，所以把方便面倒在纸杯里吃。这一幕让他得到了灵感，于是发明了杯面。

1970年，日清食品的分公司在美国洛杉矶成立，之后又在菲律宾、英国、巴西、新加坡、中国香港等国家和地区以分享技术的形式相继成立了合作社，让方便面成为了世界人民都喜爱的食品。

虽然家财万贯，而且在商界也颇具名望，但作为方便面之父的安藤百福却异常谦虚。在1988年的公司大会上，他曾对员工们说道：“比起安逸的生活，我更想回到原点，以当初创业时的热情去拼搏。”

说出这番话的时候，他已经是78岁的高龄。对于别人来说，78岁早已是在家中安度晚年、尽享天伦的岁数，可年迈的安藤百福却老骥伏枥，对事业依然充满激情。此后，他继续工作了20年，直至2008年因心脏病不幸离世。

1958年，在人们饱受饥荒之时，安藤百福给日本国民带来了方便面。现在，不仅是日本，方便面已经成为了全世界人民举家外出必备的方便速食。而且，如

果仅仅估算单一销量的话，没有一种食品能与方便面相匹敌。可以说，方便面是大阪商人创造出来的最具实用价值、最受人欢迎的商品，而且它对全球的速食文化也带来了深远的影响。

先义后利——大丸百货



大丸百货

下村彦右卫门在经营大文字屋时做了很多善事，获得了人们的称赞，店铺也十分繁荣。他的经营理念是“先义后利者荣”。

“先义后利”是大丸百货一贯秉承的经营理念，这也是大阪商人的商德标准。这句话在日本民间广为熟知，对形成今天的日本商道起到了推波助澜的积极作用。

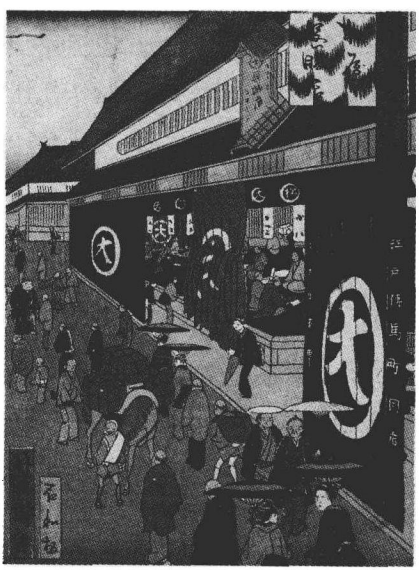
大丸百货的历史已有300多年。该百货公司之所以能在如此漫长的岁月里经久不衰，并且在日本国内始终得到广泛认可，正是源于“先义后利”这样一种优秀的精神品质。一开始，大丸百货只是一家店面狭小的小商铺，以“大文字屋”之名投身商界。1717年，作为大丸百货的前身，大文字屋在京都伏见正式开业。1726年，大文字屋把总店搬到了大阪，并且改名为“大丸”，以更加热情周到的服务与物美价廉的商品，重新树立起优秀的企业形象。

大丸百货的创始人是下村彦右卫门正启（1688~1748）。他所坚持遵循的先义后利理念，来自中国经典《荀子 · 荣辱篇》中的“先义后利者荣”。他认为，虽然商人对利益的追求天经地义，但在与顾客交易往来的过程中，建立信任才是企业长盛不衰的经营之本。

据说下村彦右卫门正启其貌不扬，他的头看上去比一般人要大上一圈，背部

也总是高高隆起。但是在经营大文字屋期间，他做了很多善事，受到了人们的尊敬，正是因为友善温和的为人，他在经营大文字屋的生意时，得到了许多人的帮助和照顾。据说，由于他的善行得到了广泛的尊重，在他去世后，京都人制作了以他为原型的人偶，每天都会叩首拜祭。大文字屋之所以能红火起来，少不了下村彦右卫门正启在广告宣传上所下的力度。当时，日本人最喜欢的娱乐活动就是看歌舞伎表演。于是他便突发奇想，在与剧组进行商洽后，给每一个歌舞伎演员的衣服背面都贴上了大文字屋的标志。当演员们在台上演出时，只要他们一转过身，观众们就会看到大文字屋的标志。

一开始观众们只是专注于舞台上的表演，对那突然冒出来的标志不以为然，但慢慢的，他们开始注意到了下村彦右卫门正启的良苦用心，每一次看歌舞伎都会出现的大文字屋标志让他们产生了好奇心。而且，不止在衣服背面，连歌舞伎演员的台词里也植入了关于“大文字屋”的剧情。当然，下村彦右卫门正启给歌舞伎团付了一定的“广告费”。这样的广告宣传在当时的日本属于首创，并且效果甚佳，还形成了与歌舞伎双赢的局面。大文字屋通过歌舞伎的宣传效果立竿见影，让他们的店铺知名度提高了不少。



松屋

松屋是大丸百货的前身。薄利多销的销售策略，在当时获得了巨大的成功。

下村彦右卫门正启在京都获得成功之后，于1726年在大阪开设了一家名叫“松屋”的店铺。在当时，大阪作为日本的经济中心，对于各路商人来说，是一个再理想不过的经商之地。他把松屋设在了今日大阪的商业中心“心斋桥”。可以说，松屋就是大

丸百货的前身。

大阪的松屋是首家只接受现金交易的店铺。虽然当时流行代卖或先提货后付款等交易方式，但下村彦右卫门正启只接受现金交易。他选择了薄利多销的战略路线，虽然现金交易方式让当时的买家们无法理解，但他还是积累了不少顾客。随着生意慢慢做大，两年后他在名古屋又开设了分店。

1736年，下村彦右卫门正启经商20年之际，他为所有店铺的员工们指出“先义后利”的经营理念。2008年，大丸百货的3 200名员工创下的营业额为4 670亿日元。自从1738年开设江户（东京）分店之后，大丸百货还陆续在大阪、京都、福冈、下关等地，开设了10多家分店。

日本最大的证券集团——野村证券

野村证券是日本最大的证券集团，也是最大的财阀之一。1925年，野村德七创办了这家今日的金融巨头，让它成为了日本历史最悠久的证券公司。现在的野村证券在美国、英国、中国香港等国家和地区的30多个金融都市设有分社。2008年，野村证券收购了雷曼兄弟公司在亚洲和欧洲的部分业务，让自己的资产达到了26.29万亿日元的惊人数目。现在的野村证券拥有约2.5万名金融界顶级人才。

野村证券的创始人野村德七出生在一个金融世家。据家族传说，他的父亲野村一世出生于1850年。野村一世的父亲土井俊连曾是一名地位很高的武士，直接听命于幕府将军，是当地最富有的人之一。但土井俊连坚决否认与野村一世有任何血缘关系，也不允许他使用自己的贵族姓氏。万般无奈之下，他只好继承了母亲的姓氏——野村。野村一世的母亲花钱找了一个富有的地主来抚养他，10岁时，他开始拜师学艺，师父是一个叫做大阪屋弥平的钱币兑换商。他在师父创办

的一家叫做“大阪屋”的兑换所工作了一段时间，由于天赋异禀，野村一世在大阪屋工作期间积累了许多关于金融方面的知识，对货币流动的敏感度也大幅度提高。但在1868年，由于明治维新，这家兑换所宣告破产。

之后，野村一世决心独立创业，但由于自己的积蓄并不充裕，他便从熟人那里借了100日元（相当于当时25袋大米的价钱），开启了自己的店铺。一开始，由于资金短缺，他做的是私人借款的小生意。之后，经过不断努力，他在店铺附近用70日元购买了一套私人住宅，再用65日元重新装修了店铺。之后，在他30岁的时候，正式申请加入大阪证券交易所。同年，他的长子野村德七出生。

当时，日本男子在人生不同阶段使用不同名字的现象十分普遍。家人、亲戚和朋友都把野村德七叫做“信之助”，就是“信任”与“诚实”的意思。这个名字一直用到1904年，那一年他正式继承了父亲的钱铺，当起了掌柜。从此，人们就一直称他为野村德七。就像当年他父亲师从于大阪屋一样，德七从小就在这个店铺里做学徒，父亲一心一意希望德七能够子承父业，也成为一个精明的货币兑换商。作为商人，一世对于学校教育不屑一顾，他认为代代相传的学徒制教育更为有效。然而，由于《新教育法》的实施，父亲不得不把儿子送进大阪商业学校。当然，小德七在学校的成绩十分出色，每次考试都是名列前茅。然而他的身体素质却令人堪忧，在18岁的时候，由于体弱多病，他不得不选择中途退学。此后，小德七再也未能恢复学业。他开始在店铺里整日帮父亲干活，学习做生意的窍门。

后来，野村德七开始热衷于股票，久而久之，甚至达到了痴迷的程度。他在姐夫店铺做学徒期间，对股票的欲望越来越强烈。终于有一次，他趁姐夫不在店里的机会，偷偷打开了存放公司证券的保险箱，从中取出了价值500日元的国债，拿到股票市场上作为购买股票的抵押，希望能够迅速翻倍。性急的他把500日元统统投向了股票市场，买了一支据可靠炒手说会大涨的股票。可谁知该股价

格猛跌，让他输了个精光。

暴跳如雷的姐夫立即把他送回父亲那儿，为了避免家丑外扬，父亲为儿子还上了这笔债。还有一次，一个老顾客购买了一家公司 10 股股票，野村德七高估了自己的判断，在该股票价格下跌时，他又一再说服该顾客买进更多。结果，股票价格一跌再跌。由于野村德七又劝说该客户买进了 500 股，到这次恐慌性抛售结束后，该顾客共损失了 1 500 日元。

尽管从法律角度上讲，他只是作为代理人劝说客户买进股票，但根据人们当时的道德观念，野村德七觉得自己在道义上负有赔偿其客户全部损失的责任。当然，这一次也是他的父亲为他支付了这笔债务。就这样，日本未来的证券大王，在 20 岁的时候依然陷于屡屡挫败的境遇中，而且连个正当职业也没有。

1902 年，服完 3 年兵役后，野村德七复员归来，并在父亲的店铺里出任总经理。其后 3 年中，野村致力于家族生意的开拓和发展，特别集中精力对股票市场进行研究。同时，他还开始为客户进行股票买卖，这才是他多年以来一直向往的事业。他对于买卖金、银、铜币毫无兴趣，这类工作他都一股脑儿地交给二弟实三郎去干。野村认为，货币兑换商在未来经济生活中所起的作用将十分有限，大部分的货币兑换业务已开始由银行办理。此外，日元的出现使日本首次有了统一的货币，只有股票市场才是将来赚钱的理想场所。

1904 年 2 月，日本正式对俄宣战。野村知道机会来了，他立即决定把野村商店从一个偶尔摆弄一下股票的中等规模的货币兑换所，迅速扩展成一个专业性的证券经纪公司。因为早在 8 年前，他已亲眼目睹了甲午战争期间股票市场的飞速发展。那时他还太年轻，未能充分利用这一大好时机，可这次野村已做好了一切准备，他马上就要飞黄腾达了。现代战争是工业发展的催化剂，野村对这一点深信不疑。可是他有一个难题需要解决，那就是说服自己的父亲。但出人意料的是，野村一世竟做出了退让，把决定权交给了德七。因为他知道，自己总有一天

要退休，家里的一切都是儿子的。

1906年，野村德七创办《大阪野村商报》，主要为了让股民们了解大阪各大企业的股市行情。野村德七每天都会去访问各大企业的会长，并且把收集到的准确行情发表在自己创办的《大阪野村商报》上。对于当时的日本老百姓来说，这种推广手段非常新奇。随着社会认可度上升，他的事业也飞速发展，在市中心“堺筋”一带购买了两层楼的豪华店铺。

开业剪彩之日，他请了大阪金融界的181名知名人士到豪华宾馆做客，这一举措受到了社会各地的广泛瞩目。正式开张之时，为了企业的分工明细，他把公司内部业务领域分化得非常明确。他本人选择包揽东京证券交易所的业务，又令他的弟弟负责大阪证券市场的业务。然后把公司内部分成了行政、外交、证券、收纳等等几个部门，接着，他又给每个部门的部长配备了一名女职员（即今日的秘书）来协助部长的工作。而且，办公室内的设备都是当时最顶尖的西洋沙发和木质办公桌，在职员的服装上则选择了正装西服。这种办公设备和职员着装理念，在现代职场上也得到了广泛适用。

当时，野村商店与谷村、泉水等小银行有着较为密切的合作关系，但后来，他们将鸿池银行定为了主要的合作伙伴。日俄战争结束之后，日本的经济泡沫很快就被打破，整个经济面临着严峻的崩溃局面。野村德七在33岁时，成功地从鸿池银行贷款100万日元，并且大举买进贬值到几乎一文不值的股票。之后，随着日本经济的复苏，股市也回到了正轨，这无疑让囤积了大量股票的野村德七占得了巨大商机。随着野村德七的一夜暴富，野村商店的名声也传遍日本全国。

1908年，野村德七为了进一步的专业深造，前往证券业更为发达的欧美地区。在那里，他亲眼看到了近代金融业的发展趋势，也学到了最新的操作模式。回国后，他大力强化公司内部的信息人员和调查力度，通过《股市日报栏》发布每日的股市行情。另一方面，他在通过《星期日广告》积极推广公司的同时，还

发刊《故事年检》、《公社债便览》等金融杂志，提高了公司的信用度。

为了有助于作出投资决策、在众多的投资者中脱颖而出，野村决定聘请专人负责访问公司，包括拜访公司领导、核实订货情况等，尽可能准确地测算出股价走势与日本经济周期、甚至世界经济周期之间的依存关系。野村聘请了一个职业记者桥本喜作，专司野村商店新成立的“研究部”工作。桥本是《大阪每日新闻》资深记者，他丰富的人脉关系为野村源源不断地提供日本公司的众多内幕新闻，他也因此成为了日本第一个专业股票分析家。此外，他还是第一个投身于证券公司的大学毕业生，因为当时的大学毕业生还没有把从事证券行业作为一个理想的职业。桥本的成功聘用使野村商店名声大噪，从此，野村商店与大阪证交所交易厅内其他粗俗不堪的自营商开始有了明显的区别。

第一次世界大战临近结束时，野村德七再次抓准机会，将巨大的财富揽入自己的囊中。此时，日本的各大企业逐渐开始财阀化，其中也包括野村商店。当时，野村商店与鸿池银行有着密切的关系，并且在与三井集团旗下的三井银行联手合作之后，让公司的档次得到了不小的提升。

没过多久，野村德七再次前往美国。在美国，他看到纽约证券市场的壮观景象后，梦想着日本也能拥有一个这样的交易系统。他认为，证券交易所必须和财力强大的金融集团合作，才能得到有力的发展。回到日本后，他用 1 000 万日元建设了大阪野村银行，把 99.1%股份分配给了野村氏族。在人员招聘方面，他大规模地招募成绩优秀的大学生，挖角日本兴业银行的行长片冈出任大阪野村银行代表理事。银行正式营业之后，野村德七把业务重点从给中小企业贷款放到了企业的收购上，让野村集团的可融资项目面积变得无限广阔。

1920 年 3 月，第一次世界大战正式结束之后，日本迎来了“1920 年金融大恐慌”。但是，大阪野村银行没有受到任何影响，甚至仍有盈利。因为野村德七

早已预测出了此次金融大灾难，所以作好了万全的准备。1920 年 9 月 10 日，日本政府放松了对债券交易的管制。这时，大阪野村银行早已拥有一个证券部，专门负责证券的发行工作。这个部门就是野村证券的前身。

1920 年 10 月，大阪野村银行内的证券部正式开始运营。当时，出任证券部部长的是从日本兴业银行挖来的片冈。片冈上任之后，把证券部的生意打理得有条不紊、蒸蒸日上，让整个野村银行的收益大幅度提高。翌年 4 月，野村德七把证券部门从大阪野村银行分离出来，让片冈专心投入到股票市场上。

同年 6 月，野村德七派片冈出访了纽约花旗银行，并前去考察了花旗银行旗下的一家债券公司。从他们那里，他明白了一个道理，就是让大阪野村银行中的证券部门独立，更有利于债券业务的开展。片冈回国后，野村德七在大阪市东侧建设了新的办公楼，让证券部门的员工们搬了进去。不知是不是巧合，野村证券公司于 1925 年圣诞节这一天正式成立。在 500 万日元的投资中，98% 由野村出资，其余 2% 则由其他投资人出资。

另一方面，野村德七在 1916 年在东南亚市场进行巡回视察之后，在翌年新设立了野村南洋事业部。之后，野村南洋事业部在印度尼西亚收购了橡胶农园，4 年后在印度尼西亚创办了橡胶工厂。1923 年，在印度尼西亚收购了一个椰树农场。翌年，在新加坡开设野村商店分社。1926 年，又在苏门答腊购买了一家咖啡农场，紧接着在巴西创办了野村南美农场。

1934 年，野村南洋事业部改名为野村东印度殖产股份有限公司后，成为了东南亚市场中最大的日本企业。野村东印度殖产在东南亚展开了贸易、保险、纺织、工业等多领域的业务，并且纷纷获得了巨大成功。现在，野村集团在东南亚各国和巴西等地都拥有自己的农场，并且在北海道拥有水银矿山，在成立研究物理和化学研究所之后，对矿业领域也扩大了投资。

现在，野村财阀旗下有野村银行、野村证券、野村信托、野村生命保险、野村东印度殖产、野村南美农场、新加坡野村商店、野村林业、野村矿业等等，旁系企业有日东精工、大阪瓦斯、福岛纺织、台湾纤维工业、东洋制纸工业、秘露绵花、杉村仓库等40多家企业。

三

大阪商道 18 诫

大阪商人良好地继承了几百年前祖先们留下来的商训。并且，这种代代相传的商训像DNA一般生生不息地流淌在大阪人的血液中，让它成为了大阪商道。400 年的大阪商史，其中的精髓就是“大阪商道 18 诫”。

1. 绝不结交只追求利益的生意伙伴。只追求金钱的企业是不会得到繁荣的。

2. 专注于利润的贪欲意味着你将失去其他的财富，虽然金钱或许可以让企业在规模上得到发展，但巨大的隐患是难以估量的。

3. 所有的交易往来必须遵循“一手交钱一手交货”的规则。

4. 作为商人，要明白人格和信用的影响力大于财力。

5. 有效的花费能让花出去的钱再翻倍回来。

6. 生活费用和生意本钱要明确划分。

7. 对手下要赏罚严明。

8. 如果盈利，除分配商业资本之外，要另设一笔资金以防万一。

9. 企业领导人要言行一致。因为在企业中，老板是员工们最好的老师。

10. 不受不良行规的影响。

11. 家庭要和睦。

12. 在他人面前不沮丧、不哀求、不哭诉。

13. 对客户要真心、诚意、谦虚、尊重。

14. 不要临时抱佛脚。

15. 信贷对商人来说非常重要，但是要拿捏好火候。

16. 做一个顾客喜欢的商人。

17. 最妨碍交易进展的就是自己本身。

18. 吃得好、穿得好的人不一定懂礼貌。真正懂得礼貌的人，会自行解决衣食问题。礼貌，对商人来说非常重要。



第二章
京都商人

“农夫每天要干 6 个小时的农活，每个月能收 3 斗米。
商人每天要干 8 个小时的活，每个月能获得 3 斗 1 升米。
这是一件多么美妙的事情啊。”



一

千年商都——京都

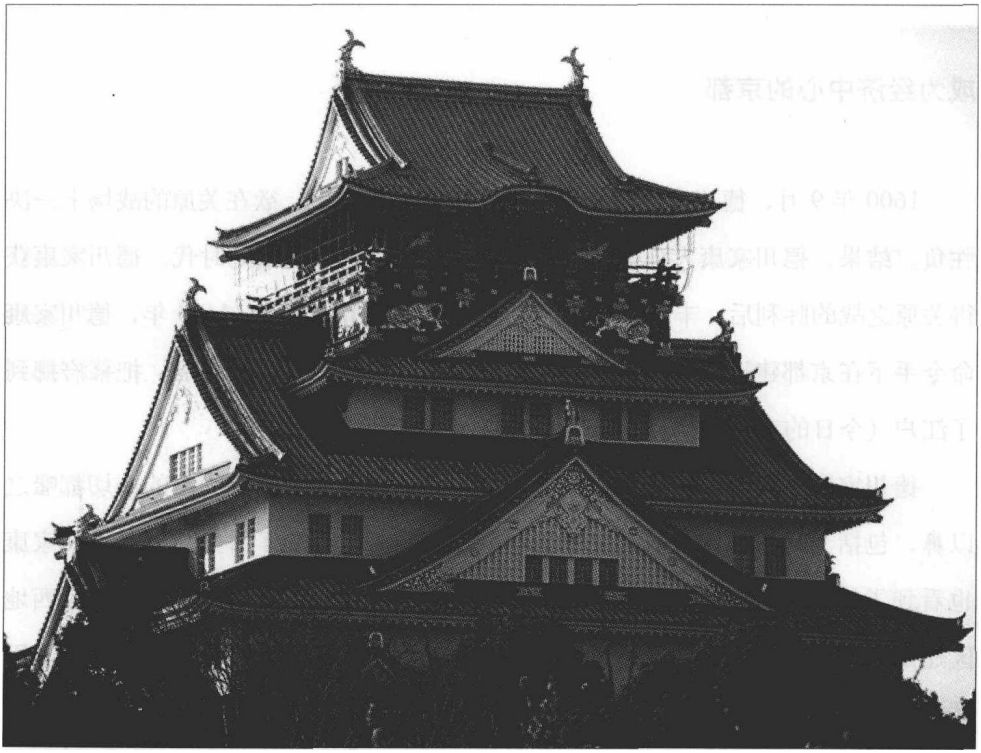
成为经济中心的京都

1600 年 9 月，德川家康与辅佐丰臣秀赖的石田三成，欲在关原的战场上一决胜负。结果，德川家康大获全胜，日本开始了德川家康统治的时代。德川家康获得关原之战的胜利后，丰臣秀赖已经没有了和他抗衡的实力。1603 年，德川家康命令手下在京都建造二条城，再令地方城主在江户建造一座城堡后，把幕府挪到了江户（今日的东京），至此，日本开始了江户时代。

德川家康之所以把政权中心设立在江户，是因为他对丰臣秀吉的一切都嗤之以鼻，包括当时的幕府大阪和受他影响颇深的京都。而除了排斥之外，德川家康也看到了其他不利因素。当时，虽然丰臣秀吉早已过世，但他的影响力在关西地区还是很大的。其中，大阪商人更是对丰臣秀吉怀有欣赏和崇拜之情。因为丰臣秀吉在统治日本之后，把日本的所有商权都交给了大阪商人。而且，大阪商人创造的商业利益也造福了当地百姓，所以整个大阪打从心底爱戴丰臣秀吉。

可以说，大阪人有多爱丰臣秀吉，就有多恨德川家康。时至今日，大阪人依然非常厌恶德川家康，但是对丰臣秀吉的感恩之情却代代相传。

1615 年，抵抗到最后一刻的大阪城终于被攻破。统一日本之后，德川家康完全毁掉了丰臣秀吉的大阪城，并重新建造了一个属于他的大阪城。为了让大阪百姓们忘掉丰臣秀吉，德川家康毫不手软。在毁灭原大阪城和丰臣一族后，他从对自己有不满的外样大名身上搜刮了 400 万石大米，以此为本金花费 10 年重新建造了大阪城。此举可谓一石二鸟。因为这不仅能削弱对他虎视眈眈的外样大名们的实力，而且还能降低丰臣秀吉在大阪的影响力。重建之后的大阪城，大小是原大阪城的四分之一。现在我们所能看到的大阪城，就是德川家康当年所建。



大阪城

在毁灭原大阪城和丰臣一族后，德川家康重建了大阪城，规模为原大阪城的四分之一。为了削弱对他虎视眈眈的外样大名和降低丰臣秀吉在大阪的影响力，他在外样大名们的身上搜刮了 400 万石大米，并重建了大阪城。

京都的厨房——锦市场

德川家康在去东京之前，在京都建设了一座被称为“京都的厨房”的锦市场。“锦”虽然有丝织品之意，但锦市场里所卖的商品却是包罗万象、种类齐全。锦市场的建设，是为了给附近各城池及时供给粮食，也是为了削弱大阪商人的影响力。

京都从公元 794 年到 1869 年为止，一直都是日本的首都。其实，在德川家康建设锦市场之前，京都已经有了许多在商界颇有名望的店铺。所以，德川家康希望在京都建设一个经销食材、厨房用具等产品的顶级市场。

1603 年，锦市场正式开业。当时，锦市场的规模是日本最大的。锦市场开业之后，全日本的商人都蜂拥到京都寻找商机。锦市场内有各式各样的商人，如专卖蔬菜的商人、专卖海鲜的商人、专卖厨房刀的商人等等。现在锦市场的商户中，有好几家都是从 1603 年市场开业时一直营业至今的。

1617 年，有一位叫伊豫又的商人决定上京都经商。一开始，他以自己的名字为招牌，在锦市场开设了一家海鲜店，随后转行为寿司店。伊豫又寿司营业至今，已有 400 多年的历史。专卖厨房刀的“有次刀具”是从 1619 年开始在锦市场营业的，如今已经成为了日本代表性的制刀商。

除锦市场之外，京都其他地方也纷纷开启了在日本家喻户晓的商铺。如 1624 年开业的专卖壁纸的“唐长”、1626 年开业的“一休园茶铺”、1637 年开业的“奥丹豆腐坊”和日本清酒产业的翘楚“月桂冠”、1655 年开业的卖调味料的“七味家”、1657 年开业的玩具店“中山”、1658 年开业的以美味豆包而闻名的“音羽屋”、1660 年开业的专卖瓷器的“象彦”、1663 年开业的“鸠居堂”、1680 年开业的“泽谷糕坊”、1688 年开业的“安井木业加工”、1689 年开业的“西尾糕坊”、1700 年开业的“福田金箔”、1711 年开业的“堀金箔粉”、1716 年开业的“美浓吉”、



锦市场

1603年，德川家康在京都建设了被称为“京都的厨房”的锦市场。锦市场的成功，要归功于德川家康对大阪的限制和培养京都成为经济中心的决心。现在，锦市场商户的历史，有好几家都可以追溯到1603年市场开业之时。

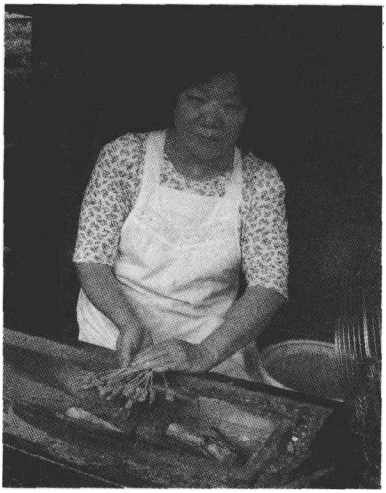
1717年开业的“一保堂茶铺”、1764年开业的专卖筷子的“市原”、1788年开业的“服部织物”、1790年开业的豆皮店“唐波吉”、1801年开业的专做怀石料理（日式传统料理）的“近又”等等。

京都能引来这么多的商人，要归功于德川家康对大阪的限制和培养京都成为经济中心的决心。被德川家康的新政策引来的商人们，怀揣一股创业热心来到了京都，并且为京都的商业发展作出了极大的贡献。

从京都老店中学到的经营理念

京都锦市场中，经营史在400年以上的老店数不胜数。京都从公元794年开始，在长达1 100多年的漫长岁月里，一直都是日本的首都。不管哪个国家，无论是文化底蕴还是传统传承，首都的发展无疑是最突出的。当然，日本也不例外。而且在德川家康统一日本之前，京都已经有了许多历史悠久的老店。其中，不少拥有1 000年以上经营史的老店至今还在蓬勃兴旺地运转着。

这些老店中，经营时间最长的是从771年开始营业的“源田”，到现在为止已经有了惊人的1 240年经营史。紧随其后的是从790年开始创业的“舞扇堂”，经营时间约1 220年。排在第3的是从793年开始营业的“虎屋”，第4的是从889年开始营业的“田中伊雅佛具店”，排在第5的是从971年开始营业的“平井常荣堂”，第6名是从1 000年开始营业的“一和”。



经营史超过1 010年的“一和”

在接受笔者采访时，一和的老板对我说：“做生意的话，我只卖烤年糕，没生意时我就吃烤年糕。”在炎炎夏日，她默默地为排着长队的顾客在火炉边烤制香甜的年糕。经过1 000多年的岁月，一和的几代老板已经不再是传统意义上的商人，而是保卫京都的守护者。

现在，被确认经营史有1 000年以上的京都老店有6家，但如果算上那些不知确切创建年份而没能入围的老店，将远远超出这一数字。许多研究商界历史的学者曾表示，京都是世界上老店最多的城市。

据权威资料发布的信息（2008年5月），在全世界41个国家和地区，超过200年经营史的企业（包括小店铺）有5 586家。其中，有3 146家在日本，占总数的56.3%。排在第2的德国有837家（15%），排在第3的荷兰有222家（4%），

然后是法国196家（3.5%），英国186家（3.3%），俄罗斯148家（2.7%）。在日本全国范围内，经营时间超过500年的店铺或企业有32家，200年以上的有3 146家，100年以上的超过2万家。

在日本，有1 000年以上经营历史的老店有8家，而其中的6家就在京都。在京都，有300年以上经营史的老店不胜枚举。出于这样的文化环境，京都人对300年以下的店铺都不予承认。而且，如果没有3代以上在京都生活过的经历，他们也不认为是真正的京都人。

作为日本文化的中心和曾经的首都，京都人有着极强的自尊心和自豪感。但是，他们的商业精神却是最透彻的。京都人的精神核心是“信用”，我们能在京都文化中的各个角落闻到信用的味道。京都人把信用文化运用到了商界，并且成绩颇佳。

京都有五大花町——祇园东、祇园甲府、先斗町、上七轩、宫川町。这里的“花町”不是赏花之意，而是红灯区的意思。可是，这五大花町有一个延续几百年的奇怪传统，那就是当天消费的料理、娱乐等费用不会当场收取，而是过一段时间之后在顾客方便之时再去索要。而且，京都人有一个习惯，就是请客的人不会在自己的朋友或者顾客面前掏钱付账。所以，一般在1到2个月之后，店主会通过邮寄账单的方式收回各项费用。这种运营模式对双方的信用有着极高的要求。所以，想要成为花町的顾客，除了财力之外，在信用方面也不能有污点。

在五大花町中，最有名的店铺当属“一力茶屋”。一力茶屋的运营模式非常独特，他们只给自己的会员提供服务。若是想成为一力的会员，必须要有另一个会员出任担保和推荐才行。除此之外，一力的会员申请资格对社会地位的要求也非常苛刻。比如，在机关上班的话，职位不能低于处长级；如果在私企上班，必须得是社长级；如果是政治家的话，必须得是国会议员以上，而如果是艺人，则必须获得过世界大奖。

除“信用”之外，京都商人对待顾客的方式也非常独特。他们认为，把自己的意思直接表明给顾客是一种非常低级的服务方式，所以对顾客用的言语都是非常婉转的。比如，他们对不想服务的顾客，最常用的语句是：“客人，要不要点一份茶泡饭？”茶泡饭，顾名思义，就是将米饭、紫菜、调料粉、饼干等食材放入绿茶后的简易食品。所以，这句话的意思其实是“请您回去吧”，因为如果把这种食物直接端上饭桌的话，对顾客来说是一种侮辱。顾客们大多认为，商家不想给自己服务的理由无非就是“不够资格”或“您看起来没钱”等等，但是，这其实是一种善意的提示，有时候也会有“实在抱歉，我们要打烊了”的意思。而且，他们对“谢谢”的表达，也有着各种不同的形式。比如，他们有时候会面带



一力茶屋

京都商人非常讲究信用。京都有一个延续几百年的奇怪传统。就是当天消费的料理、娱乐等费用不会当场收取，而是过一段时间之后在顾客方便之时再去索要。而且，京都人有一个习惯，就是请客的人不会在自己的朋友，或者顾客面前掏钱付账。所以，一般在1~2个月之后，店主会通过邮寄账单的方式收回各项费用。这种运营模式对双方的信用有着极高的要求。

微笑地向顾客说“谢谢”，但其实是谢绝的意思。对此，外界对京都文化的评论是“他们拥有贵族化倾向”。

京都人的这种文化延续了千年之久。他们从很早以前开始，就形成了这种文化习惯和氛围，让外来人很难融入。在京都，你绝对听不到人们使用“衣锦还乡”这一词汇，因为在很长一段时间里，京都一直都是日本首都，所以京都人认为京都是日本最好的地方，去了就不再回，不可能存在“衣锦还乡”的现象。

虽然京都人非常重视传统，但最近也出现了业务外包的现象。过去，京都的旅店和料理店等服务场所在接待客人时，都会亲手做料理给顾客食用。但是，这种传统近来产生了变化。现在，他们给顾客看的菜单中，有许多菜系是自己不会做的，但能让联盟商铺迅速把顾客点的料理送来。他们会和牛排店、腌菜店、传统日式料理店等商铺结成联盟，以备不时之需。这种经营模式很快就得到了大家的认可，并且迅速扩张到了整个京都。据悉，现在的五大花町中，已经有非常多的店铺实行这种经营模式。虽然京都人对传统文化非常尊重，但这丝毫不影响他们接受新鲜事物的能力。

代表日本的商人都市——伏见

虽然伏见曾经作为一个城市风光一时，但今日的它，已经变成了京都的一个区，人口只有 28.8 万。1594 年，为了建造伏见城，幕府开通了伏见港口，让它成为了当时日本的交通要道。之后，大阪、奈良、近江等附近大都市的商人们，在把货物运往京都的时候，都会在伏见港靠岸休憩。当时，在伏见港口停留最多的是 30 石（约 90 袋大米）船和 20 石（约 60 袋大米）船。除大米的运输之外，从濑户内海抓到的新鲜海鲜也会进入伏见港口。1611 年开始，日本前往东南亚的船队（贸易船只）都是从伏见港开始出发的。

这些船队会承载满船的银和丝绸前往当时：琉球、菲律宾、印度尼西亚和安南，有时甚至会到达缅甸和暹罗。等货物售罄之后，他们又会满载水牛角、象牙、香料等当地土产开赴回国。伏见商人很早开始就懂得经商之道，并且对揣摩顾客心理的功夫颇有一手。

京都孕育出的高岛屋百货店，现在是日本最大的百货商场之一。他们的经营理念如下：

“好东西要在不亏本的情况下贱卖，这对顾客和我们都有好处。”

“如果商品有瑕疵，一定要在顾客发现之前如实告知，绝对不能隐瞒。”

“顾客没有贫富贵贱之分。”

以下是经营虎屋的黑川家族所秉承的家训：

“对顾客，不能做出不满的表情或动作，就算是休息日在路上碰到顾客，也要恭敬行礼。”

主营布匹生意的矢代家族的家训是：

“老顾客自不必说，就算是买一寸布料的顾客，都是我们的恩人。只要买我们的布匹，不管是谁，都是我们的衣食父母。”

从以上京都商人们的家训中，我们不难看出，他们不会去痴心妄想一夜暴富的美梦，而是通过正规合理的交易与顾客形成双赢，寻求长期发展的机会。他们对顾客的服务是无微不至的，对自己的要求也十分严格。

井上家族的家训中有这么一段话：“如果店主早睡晚起，或者每天都在吃喝玩乐，对事业不负责任，那么店员有义务向其他族人报告此情况。等族人检查完账本和店主的个人资产之后，最后对他执行强行引退。”

从以上内容可以看出，京都的商人不管对店主还是员工，要求都非常严格。而这些铁一般的规矩，正是京都商道得以发展的源泉。这些伏见商人的家训，是让伏见成为日本代表性商人都市的最大功臣。

京都的日式点心

京都有一种叫“大原女”的著名小吃。“大原女”是用糯米和黑豆做成的一种类似年糕的日式点心。虽然其貌不扬，却深得京都人民的喜爱。



大原女祭

“大原女”是“大原的女人”的意思，也是京都人爱吃的一种日式点心的名字。“大原女”点心深受大原女人的喜爱。这种小吃是京都人特意为贫穷的大原女做的物美价廉的点心。京都人认为“无论顾客有多贫穷，都不能疏忽对待”。

“大原女”顾名思义，就是“大原的女人”的意思。在京都还是首都的时候，附近有一个叫大原的小村庄。大原是一个贫穷的村庄，长年饱受饥荒。为了生存，大原的女人们会上山砍柴，然后步行至京都去卖。

从大原到京都，大概有1个小时左右的车程。但是，如果背柴步行的话就需要三四个小时。大原的女人们每天早上天还没亮就会上山砍柴，然后喝上一碗勉强算得上是粥的早餐，再步行至京都贩卖柴火。她们卖出去的柴火钱顶多是当时普通人的一顿饭钱，可为了维持生计，她们不得不每天坚持。

当时，她们卖出去的柴火钱大约能买到一小碗大麦。大原女的孩子们每天都会盼着母亲早点儿回家，因为若是没有这一小碗大麦，他们会挨饿到第二天晚上。但是，单靠一碗勉强算得上是粥的早餐，是不可能再步行从京都回到大原的。

大原女卖完柴火之后，每天都会从京都的出町柳出城。虽然她们卖完柴火后首先想到的就是自己的孩子，可是已经筋疲力尽、极度饥饿的她们，如果不吃点儿东西的话，或许可能会饿晕在路上。出町柳上有一个日式点心店。每天，她们会在这里买一小块点心解决饥饿后再赶路。一开始，有着极高自尊心的京都商人拒绝把点心卖给破衣烂衫、浑身脏兮兮的大原女。但在得知了她们的辛苦生活之后，点心店的店主深受感动，并且对她们吃苦耐劳的精神异常钦佩。之后，每当大原女来买点心时，店主会免费多给她们一点儿，让她们有力气赶路。虽然大原女很贫穷，但京都商人们同样会为她们诚心诚意地服务。这就是京都商人们的商德和职业精神。

“无论顾客有多贫穷，都不能疏忽对待。如果疏忽对待，顾客会变得越来越少，店铺迟早会关门。”这是京都商人们普遍认同的经商真理。

现在的“大原女”已经成为了京都家喻户晓的名吃。而且，熟知“大原女”故事的京都商人，不管面对什么样的顾客，都会提供最优质的服务。

把日式点心做得比花儿更美，才能卖得出去

日式点心是日本的象征，日本人民非常喜欢观赏日式点心带来的视觉享受。接触过日本文化与日式点心的人都知道，日式点心给人的感觉不像点心，更像是一件赏心悦目的艺术品。大部分第一次看到日式点心的人都会对它的精工细作赞叹不已，不舍得放进嘴里吃掉。

制作日式点心的师傅们可以称得上是艺术家，他们会为春天的点心注入春花的香气、为夏天的点心注入清鲜的绿荫、为秋天的点心注入美丽的枫叶、为冬天的点心注入美妙的雪景。在日本，厂商们会因不同的季节出售不同的日式点心。其实，除了在季节上大下功夫，在节日和纪念日上所卖的日式点心，其种类也是

各不相同、琳琅满目。

日式点心会伴随每个日本人一同成长。当孩子出生至第3天的时候，家里人会把一种叫“御萩”（把糯米蒸熟，再将豆沙或粉料包覆於外的糯米团）的点心送给街坊邻居。在孩子周岁、成人礼的时候也用日式点心来庆祝，但每个地方使用的点心种类却各不相同。不止这些，在结婚、花甲（60岁）、古稀（70岁）、喜寿（77岁）、米寿（88岁）、卒寿（90岁）、葬礼上用的点心种类也都是不一样的。所以我们不难得知，日式点心对日本传统文化的影响到底有多么深远。

日本人会在每年的阳历1月1日过年，这是他们最大的节日，过年时吃的点心和平时吃的点心是不一样的。在一年中最冷的大寒，他们会吃一种叫做“元气饼”的点心，是为了给吃饼人打气、补充元气。还有，日本人在立春时会吃一种叫“立春大吉饼”的点心，这是为了祈求一年的平安和丰收。七夕是中国的情人节，可是日本过七夕却和情人几乎没有任何关系，和新年一样，七夕可以许愿，把心愿写成纸条、挂在树上，然后吃一种叫“七夕饼”的点心。日本的各大点心厂商也看准了这一点，在每一个节日里都会推出符合节日要素的日式点心。

厂商们的做法看似是一种赚节日钱的商业行为，可是从另一个角度上来讲，也是对传统文化的一种执著。作为日本的传统食品，日式点心饱受历史的风雨摧残，经历过诸多磨难。要不是因为日本商人与时俱进的营销模式，估计日式点心不会有今天的地位。日本的电子产品虽然风靡全世界，但在两三千日元一盒的日式点心中，也有着几百年的日本商史。

除了日式点心之外，日本刀、和服等带有日本传统色彩的物质文化遗产，今天也能得到市场的认可，正是因为京都人对日本传统文化的坚持和不懈的努力。在京都，你可以看到许多工匠做着一些毫不起眼的工作。但询问后你会发现，他们已经做了好几十年。而且，许多传统工艺品工匠们的手艺是从祖上开始、经过好几百年传下来的。这些文化也深深影响了京都的商人，形成了今天的京都商道。

千年日式点心的历史

日式点心的历史至少有千年以上。古时候，从中国唐朝传入的“唐点心（日本人给唐朝糕点起的名字）”深受日本人民的喜爱，经过大和文化熏陶之后，创造出了独树一格的日式点心。后来又受了16世纪西方传教士带入的“南蛮点心”的影响，发展出了更加花样繁多的风味。在日本的历史教科书中，日式点心的登场时间为公元848年。

在日本，6月16是“日式点心日”，起源于848年。当时，日本国内瘟疫蔓延，在位的仁明天皇（810~850）除了把年号改成“嘉祥”之外，还在6月16日这一天，准备了16个日式点心祭祀神明，希望在神明的庇护之下能顺利渡过难关、去病招福。当时作为宫廷御用厨师制作日式点心的，正是今日虎屋店主的祖先。之后，这个习俗就流传并保留了下来，全国日式点心协会也正式将每年的6月16日定为全国性的节日。在这一天，日本人会准备各式各样精美可口的日式点心，赠送给亲朋好友们品尝，并将此当成祝福，希望对方每天能够健康平安。据悉，现在经营时间最长的日式年糕店是一和（从公元1 000年营业至今）。

自1200年左右开始，日式点心得到了质的飞跃。在宋代，日本为了学习中国的文化，派去了许多使者去学习。当时，有一位名叫圣一国师的和尚在崇福寺居住期间，学到了许多当时的先进技术，其中就包括制作点心的技术。回国后，他把这项技术教给了御馒头所（店铺名）的师傅，让日式点心的发展得到了质的飞跃。

“唐点心”的引入，让日本人有了自己的日式点心。后来，从中国学过去的先进技术更是让日式点心的制作水平得到了大幅的提升。在引入唐点心时，遣唐使还把茶文化带到了日本，所以在茶会上吃日式点心，也成为了一个固定传统习俗。在引进葡萄牙的先进技术之后，日式点心再一次得到了改良与完善。由于日

式点心的发展历史漫长，对日本文化也有着极大的影响，所以，日本人把仁明天皇祭拜神明的日子定为“日式点心日”。

在日本国内，日式点心店多如牛毛，而经营了100年以上的日式点心店也有数百家。

虎屋拥有460年以上的历史，是日本国内经营时间最长的糖果点心店。虎屋的名字在日本无人不知，而且在纽约和巴黎也设有分店，是一家可以代表日本的点心店。虎屋的历史就是整个日式点心的历史。对于虎屋的开业时间，人们议论纷纷。虎屋官方的说法是大约468年前的1543年，可是学者们则普遍认为是1592年。对此，虎屋的店主表示，在很早以前，他的祖先就曾在日本皇室做过御用厨师，随着迁都至京都，就在京都开设了虎屋。



日本第一日式点心店——虎屋

虎屋的历史就是日式点心的历史，日本人从出生到谢世都离不开日式点心。虎屋的日式点心个个精致美观、赏心悦目。现在，虎屋从一家风靡日本的点心店变成了推广日本文化的先驱者，以日式点心向全世界传达出日本的饮食文化和民俗风情。

起初，虎屋做的是馒头（一种非主食的甜品），到1500年左右才开始制作日式点心。在这个过程中，起决定性作用的是葡萄牙人。1543年，抵达九州南部种子岛的葡萄牙人带来的两样东西几乎改变了日本历史——制作枪支和饼干的技术。葡萄牙和西班牙制作饼干的技术流入日本之后，日本人把馒头改良成了甜点，并且通过不断改进，制造出了现在的日式点心。

1600年之后，虎屋的名声已经遍及日本全国。虎屋店主黑川圆仲制造出的羊羹也在全日本大受欢迎，让所有的日本人都记住了虎屋。其实，羊羹起源于中国，后来传入日本，并很快成为了日本的传统点心。初期，羊羹的确是一种将羊

肉煮成的羹汤经过冷却成冻状、用以佐餐的食物。但在镰仓时代至室町时代佛教禅宗传入之后，由于僧侣不能食荤，所以当地制作羊羹的师傅便把羊羹改成了用豆类制成的果冻状食品。

此后，羊羹成为了茶道的著名茶点之一，而日本人亦慢慢将羊羹发展和转化，变成今天多款不同的口味。京都妙心寺中的《正法山志》上，曾提及虎屋及其创始人黑川圆仲。这是日本史上第一个被有历史价值的书籍提及的店铺和商人。黑川圆仲制作的羊羹迅速走红，不仅平民百姓喜欢，连各地方大名和武士也赞不绝口。

黑川圆仲是虎屋的创始人，同时也是振兴虎屋的最大功臣。后来，黑川圆仲把家业传给了儿子黑川吉右（1635~？），从此，虎屋在黑川家族代代相传。1869年，由于日本的首都从京都变成了东京，所以当时虎屋的继承人决定把虎屋迁至东京。同年3月，虎屋在东京的神田落户，此后，店铺又挪了好几次地方。

现在，虎屋本部在东京的市中心——赤坂，社长是第17代传人黑川光博（1991年继承）。虎屋分店遍布日本全国，并在1980年进军巴黎，1993年登陆纽约。至此，虎屋从一家风靡日本的日式点心店变成了向海外宣传日本文化的先驱者。到2008年6月为止，虎屋的员工有934名，年营业额为197.4亿日元，成功地从一个小店铺变成了享誉全球的大型企业。虎屋的日式点心经营能传至17代，他们的家训居功至伟。下面是黑川家训中的一部分。

店主须知

1. 要保持作为商人的品行；
2. 要坚持不懈地努力扩展事业；
3. 要杜绝浪费；
4. 借钱时要慎重；

5. 要避免没有必要的交际（禁止吃喝玩乐）；

6. 如果要培养特长，就要做到该领域中的第一；

7. 要尊敬长辈和祖先；

8. 休息的时候不要心存他念。

企业运营方针

第一

每天早上要 6 点起床到店内收拾打扫。

献给官府的礼品要慎重挑选。

第二

不止是官府，就算是到普通人家登门拜访，也不要逗留太久，以免造成对方的不便。时刻保持礼仪，要尊重对方，说完要事之后立刻回家。

不管是远道而来的顾客，还是街坊邻居，回答别人的问题时要认真、亲切、谦虚。

第三

培养每个人的特长很重要。在店内，长辈要细心教导晚辈。

去市场买菜的事情交给地位排在 3~4 名的人去做。

给每 25 个员工配一个领导。

如果发现某个员工存在问题，其他员工必须及时向店主报告，不得延误。

第四

不管职位高低，所有的员工都要学书法和数学。

如果家中来客举办酒宴，不管客人的身份有多高，宴会结束时间不得超过晚上 7 点。

工作时段内，禁止闲谈。

第五

所有的员工在没有得到许可之前禁止外出。

年轻的员工不得吸烟，其他员工在发现时要立刻向店主报告。

要时刻保持谨慎。

每个月给所有的员工举办2次宴会。但力求简单，不得奢侈。

日本商人的商道——石田梅岩

《石门心学》被认为是日本商人的圣经，是日本史上第一本把商道具体化的书籍。可以说，日本成为商人之国，在很大程度上是因为此书。《石门心学》的作者是石田梅岩（1685~1744）。石田梅岩出生在京都附近桑田郡的一个叫东悬（现京都府亀冈市）的小城市，他的父亲石田权右卫门是一名农夫，他是家中次子。

由于家境贫寒，石田梅岩在8岁的时候就到一家布庄以学徒身份打工。但不幸的是，那家布庄没过一段时间便歇业倒闭。正当梅岩决定离开的时候，从父亲的口中听到了意想不到的警句。

父亲对他说："要把侍奉过的主人当成亲生父亲一样服侍。而且，不能把主人的丑事说给别人听。"

石田权右卫门虽然是一个穷人，但同时也是一个非常正直的人。有一次，石田梅岩从山上捡来了几颗栗子，他就让石田梅岩放



石田梅岩

从1700年左右开始，日本社会的经济单位从大米逐渐变成了货币。石田梅岩认为，此时商人起着至关重要的作用。所以，为了避免日本经济体出现不佳的局面，他创作了被称为"商人圣经"的《石门心学》。

回去。虽然那时已经是深夜，但石田梅岩不得不听从父命。

由于石田梅岩深知父亲的这种性格，放弃了回故乡的念头，继续照顾遭遇破产的老板。他从 8 岁到 13 岁一直精心照顾着那位布庄老板，期间吃的苦头是常人难以想象的。最后，周围的人实在看不下去，就把他强行拉回了老家。

之后，石田梅岩在自己的家乡开始种地。一晃 10 年过去，在 23 岁的时候，他又重新回到了京都，打算继续拼搏。他打工的地方也是一个布庄，名叫“黑柳”，是当时顶尖的布庄之一。由于履历上得不到承认，这次他在黑柳布庄又要从学徒身份重新做起。在当时的日本，40 岁的男人在别人眼里已经是老人，当时的 23 岁相当于现在的 40 岁左右，况且做学徒的都是些十二三岁的小孩子。不过，他没受周围人异样眼光的影响，每天都努力工作，从不偷懒。

每天早上天还没亮的时候，他就会起床去布庄，把布匹摆放整齐后，再打扫店铺。虽然每天的工作量繁重，但他每晚都会坚持学习，研究儒、佛、神学。这种生活持续了整整 17 年。40 岁的时候，他终于当上了“番头”，也就是负责人。在当上番头之后，石田梅岩为了提高自己的素养，到处寻师。最后，他碰到了隐者小栗了云。

石田梅岩诚恳的态度和拜师学艺的恳切心情最终打动了小栗了云。成为小栗了云的弟子后，他学到了关于“道”和“心”的知识。通过行善和修行，他的思想高度提升了不少，并且对世间万物都有了全新的认识。石田梅岩的番头生涯只维持了 2 年。当时，人们一般都会在 45 岁的时候选择退休，但他在 42 岁便提前离开了布庄。从他在店铺打工的 20 多年经历来说，他对生意场上的经验和知识已经足够充分。

隐退之后，他在京都车屋町开设了一家教育心学的学院。开学第一天，他在自家门口对着路人公开讲课。但是，听他讲完整堂课的只有一位手上拿着一块萝卜的农夫。从此，他在 15 年的教育生涯和旅行中，除了教弟子外，对老百姓的

教育也毫不疏忽。在此期间，他创作了著名的《石门心学》。所谓的“石门”，是石田梅岩的雅号，而“心学”则是“用心反省，以身实践”的意思。

《石门心学》讲的是商人之道，是将《都鄙问答》(石田梅岩首部著作）和《齐家论》（石田梅岩另一作品）完美融合之后的产物。从1700年左右开始，日本社会的经济单位从大米逐渐变成了货币。当时，所有的大米都要运往大阪，然后兑换成货币。石田梅岩认为，此时商人起着至关重要的作用。于是，他为了解决商人为何而存在、利益该如何分配等问题，创作出了《石门心学》。

劳动是对精神素质的锻炼，是为了提高自我的修行

石田梅岩认为劳动并不是让人痛苦的事情，而是对一个人精神素质的锻炼。比起吃喝玩乐，如果宁肯去劳作的话，对精神素质的锻炼和培养会起到良好的作用。

“农夫每天要干6个小时的农活，每个月能收3斗米。商人每天要干8个小时的活，每个月能获得3斗1升米。这是一件多么美妙的事情啊。”

以上是石田梅岩的想法。其实，3斗米和3斗1升米，在重量上其实是差不多的。而且，商人每天要比农夫多做2个小时的活，按劳动时间的比例来说，其实是个亏本的生意。即使如此，石田梅岩把这多出来的1升米的劳动价值看得非常高。现在，对石田梅岩的看法赞同的日本人，不觉得劳动是一件痛苦的事情，所以现在的日本有一大批所谓的“工作狂”。或许，这是因为他们的血液里流着石田梅岩的思想，对辛勤劳作怀有崇高的热忱。以下为石田梅岩的《石门心学》中的理论。

真正的商人会谋求双赢

石田梅岩认为，做生意的时候最重要的是“让消费者得到物美价廉的商品，而商家也能得到利益”，也就是今日我们所说的“双赢”。当时的日本人认为，商人在卖完东西之后，除去生活费用外，若是还有余下的财富，那便是奸商。但是，自从石田梅岩推广双赢理论之后，这种观点便被彻底推翻。而且，他还强调“卖好商品的时候，不要贪图过多的利益。商人要造福百姓，要做真正公平合理的买卖”。他还认为，如果商人贪图利益，没有让顾客得到实惠，那最终的结果就是灭亡。但这并不是打压商人的意思，而是让商人们以顾客利益为中心，用薄利多销的方法积累财富，才能形成真正的双赢。

他觉得，商人不应该梦想一夜暴富，而是要一步一个脚印、踏踏实实做买卖才是本分。商人要节俭生活，不能奢侈。而且，在节俭方面是不分贫富的。他觉得，一个人省下 1 分钱，不是为了积累财富，而是为了尊重自己的劳动成果和人格品质。因为，全天下最可耻的就是浪费。

以感恩的心为出发点，在利润达到预期目标的 80% 时要感到满足

世界上有各种各样的商人，他们经商的手段和目的也迥然相异。石田梅岩认为，经营手段因环境和实际状况，可以随机应变，但商人的经商目的不应该是为了变成富翁。他觉得，商人在经商过程中，如果把理念定成盈利为主、顾客为次，将不会得到长久发展。所以，商人要以顾客的满足为主，利益为辅，商家与顾客之间建立信任才是最重要的。而且，商人在卖出商品之前，比起考虑利益，首先要做的是检查商品的质量。因为只有顾客在得到最大满足的时候，他才会认同商家和商品，让商家与顾客之间形成长期发展的双赢模式。他认为，商家要用

一颗感恩的心去对待每一位顾客，即使营业额只有预期目标的80%，也应该对顾客心存感激。

无知和精神素质不高的人才会去奢侈消费

石田梅岩对奢侈非常反感，认为奢侈是一种非常可耻的行为。当时的日本在商业上非常发达，国内各地都涌现出了不少暴发户。在这些暴发户的带动下，人们的消费理念已经达到了奢侈的顶端。这些暴发户在发财之后，由于不懂得理财，往日的拼搏精神也一去不返，所以只知道整天吃喝玩乐。正是因为这种风气，让当时日本的饮食文化和娱乐文化得到了飞速发展。为了这一大批暴发户，贵族们甚至还举办过和服大会。而且，这一时期的歌舞伎、文乐（日本木偶剧）、工艺品、茶道、插花等文化艺术都达到了历史顶峰。这就是元禄（1688~1703）时代日本的社会风气。

这时候的石田梅岩还是黑柳布庄的学徒，他亲眼目睹了这些奢侈行为。当时，在江户有一位叫纪国屋文左卫门的木材商，他把东京某处的整个区都买了下来，改造成了自己的庄园。而且，每次来访的顾客坐过一次的榻榻米，他都会换成新的。所以，在他的庄园中会有7名以上更换榻榻米的技术工时刻准备待命。在当时，像纪国屋文左卫门这样奢侈的人不在少数。之后，被暴发户们引起的经济泡沫破灭之后，日本经济面临了前所未有的崩溃。雪上加霜的是，1707年，富士山大爆发，烟雾和灰尘布满天空。由于得不到阳光，附近的农作物都直接死亡，把日本经济推向了悬崖边上。就这样，元禄时代只维持了短短的17年。石田梅岩对奢侈如此反感，正是因为他经历过这一时代。

坚持仁义礼智信，才能得到信赖

石田梅岩认为，商人必须具备“仁，义，礼，智，信”。他把商人们的“仁”定义为接受顾客的需求，把“义”定义为商人要有一颗正直的心，把“礼”定义为要尊重顾客，把“智”定义为用尽所有智慧制作最好的商品，把“信”定义为生意上的信用。石田梅岩觉得，如果想让商人们得到社会上的认可，就必须具备以上5种高尚品德，不要被物欲所蒙蔽，从顾客的角度去考虑才能长久发展。并且，这种交易模式会形成良性循环，给社会带来多方面的好处。石田梅岩要求的是提高商人自身的价值，他们所得利益的公正性，是对自我的检讨和正直品德的锤炼。其实，这就是他所追求的商道。

当时，石田梅岩的思想引起了极大反响，在许多商人和年轻人之间产生了共鸣。他培养过许多优秀人才，而且为了将他的思想发扬光大，他的弟子在日本各地都开启了自己的心学学府。比如京都的修正舍、时习舍、明伦舍，大阪的明试舍、静安舍、倚街舍，江户的参前舍等等。

石田梅岩从45岁到60岁，在15年的时间里，培养出了无数杰出人才。期间，他在京都、大阪等地进行巡回演讲时，收过不少弟子，还创作了《都鄙问答》、《齐家论》等作品。他的思想对日本人的影响非常大。其中《石门心学》、《都鄙问答》、《齐家论》等，虽然是针对当时社会环境创作的作品，但在250多年之后的今天，日本各大企业的领导人还认为，这些作品中的经营理念非常正确。

松下集团的创始人松下幸之助曾表示，他从小开始就模仿和自己一样学徒出身的石田梅岩，而且在他的经营哲学中，有80%都来自于石田梅岩的思想。其实，代表日本国民性的勤勉、节约、真诚等品质，正是来自于石田梅岩。

二

京都商人

时刻保持谦虚的态度。比起眼前的利益，得到顾客的信赖更重要。

今日的京都，世界级的企业不计其数。例如培养出诺贝尔奖得主的岛津制作所、在陶瓷电容领域里排在世界第一的村田制作所、尖端技术的代名词欧姆龙（OMRON）、在电容领域里排在世界首位的尼吉康、以“阿米巴经营”而闻名的京瓷、世界直流无刷电机领域里的领军人物日本电产、半导体技术世界第一的罗姆（ROHM）、世界电子游戏界的风向标任天堂……都是京都的企业。

这些京都跨国企业看似充满现代气息，却纷纷秉承了千年京都的商道文化。这些京都的企业，在“失去的 10 年（指日本在泡沫经济崩溃后自 1991 年开始到 2000 年初期的经济不景气时期）”中，也能做到每年 30%的利润增长，已经成为了日本国内经济学家们的研究对象。

无法模仿的产品——村田制作所、岛津制作所

村田制作所被称为陶瓷电容领域里的皇帝，主要产品是各种电子产品上使用的陶瓷电容器。它的核心业务是以陶瓷为主要材料的产品开发和生产，目前已经将业务扩展到滤波器、振荡器、传感器等专门用途的产品以及无线通信模块、调

谐器、电源等包含软件开发的电路模块等领域。村田制作所的多层陶瓷电容器、消除EMI过滤器、SAW过滤器、压电发振子／过滤器、照相机中用来稳定防抖性能的陀螺传感器以及用于HDD保护的震动传感器等多种产品，目前在全球市场占有率处于第一位。

村田制作所创办于1944年，现有超过3.4万名员工，2008年的营业额为5 239亿日元。岛津制作所创办于1875年，是一家制造医疗仪器、航空产业机械等器材的公司，并且在此领域的技术水准达到了国际首位。岛津制作所现有约9 700名员工，2008年的营业额为2 728亿日元。岛津制作所之所以名扬海内外，社内的诺贝尔获奖者田中耕一功不可没。

村田制作所的产品被外界认为是不可模仿的顶尖之作。他们从不去研究其他公司的产品，而是根据市场需求研制带有“村田”属性的产品。由于掌握世界上最先进的技术，村田制作所的产品已经代表了陶瓷电容领域中的最高标准。岛津制作所对自己的技术研究员给予了最大的发挥空间，他们规定研究员可以不用参加社内会议，认为“站在常识的对立面就是独创性”。或许是因为这种充满个性的经营理念，岛津制作所培育出了一名诺贝尔奖得主。

尖端技术的代名词——欧姆龙

欧姆龙成立于1933年，由立石一真创立，是全球知名的自动化控制及电子设备制造厂商，掌握着世界最顶尖的传感与控制的核心技术。自创社以来，他们通过不断创新技术，在自动化控制系统、电子元器件、公共系统、汽车配件以及健康医疗设备等领域获得了巨大的成功。其中，在自动化控制系统中的市场占有率占40%，位居世界之首。2008年，欧姆龙的营业额达到了近6 200亿日元，拥有约3.25万名员工。

欧姆龙始终坚持“创造社会需求”的基本理念，并且认为只追求盈利的企业迟早会倒闭。

世界第一电容器制造商——尼吉康

日本尼吉康股份有限公司创办于1950年，主要从事电容器的制造，是日本三大电容制造商之一。随着电子行业的发展，尼吉康的业务规模也逐渐扩大，在汽车电子、变频器、数控伺服、通讯设备、数字家电等领域取得了辉煌成就。2008年，他们的营业额为914.5亿日元（2009年3月统计），拥有的员工达到了4 900人。尼吉康的经营战略十分谨慎，是当今为数不多的无欠款公司之一。而且为了回报社会，曾向市场推出过价格为1日元的产品。

世界最强的分析仪器设备制造商——堀场制作所

堀场制作所于1953年创立，以玻璃电极PH测定仪闻名，是“二战”后第一家获得成功的日本企业。今天，人们在介绍堀场制作所的创始人堀场雅夫时，会说他是战后日本学生创业领域的鼻祖。1945年，堀场雅夫得知战争结束，便回到了日本，想继续他在物理专业的学业。但是，由于他学的是核物理，所有的实验装置已经遭到美军破坏，导师们也都走得所剩无几，希望几近破灭。为了完成学业，他在学校附近租了一间小屋，挂上了“堀场无线研究所”的牌子，踏上了学生创业的路程。这就是现在年营业额达1 000亿日元以上的堀场制作所诞生时的情景。2008年，堀场制作所的营业额为1 300亿日元，拥有的员工为5 000名左右。

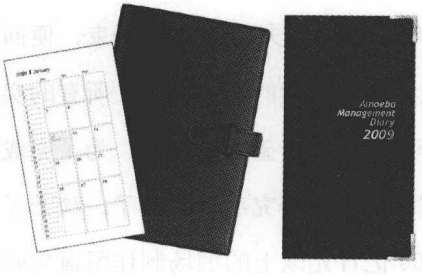
堀场制作所作为世界最强的分析仪器制造商，以“现场有神灵”的口号闻名。

还有，如“所有的业务时间要减半——Time One Half”、“重要的事情要放在上午——集中时间制”、“三思而后行”等，都是堀场制作所的经营方针。而“体验趣味与新奇”是堀场人的座右铭。

阿米巴经营——京瓷

京瓷股份有限公司创建于1959年，由稻盛和夫带领28名手下所创。创业至今，京瓷的经营一次也没出现过赤字，并且比当初成长了4 900倍，已经成为了世界级的企业。2008年（2009年3月统计），他们创造了1.28万亿日元的营业额，拥有约5.95万名员工。

据说，稻盛和夫受变形虫灵活易变的特性启发，独创了一套营销组织管理系统——阿米巴经营。“阿米巴经营”是一种独特的管理体系，它将公司组织分为一个个的阿米巴小集体，每个小集体都是一个独立的中小企业，以“单位时间核算”这种独特的经营指标为基础，追求附加价值的最大化。京瓷公司有3 000多个阿米巴来经营运作。一个订单下，几个或几十个人，甚至100多个人组成一个阿米巴（项目组），由这个小组独立开发，落实生产，再交付客户。这一套过程完成之后，这个阿米巴便随之解散。而且，一个人可以同时参加多个阿米巴，在一个阿米巴里担任领导，在另外一个阿米巴里则可以当兵。员工的多能性，是阿米巴组织的基础。而且，《京瓷哲学手册》和《京瓷会计手册》成为了员工人手一本的必备品，让他们时刻谨记京瓷的经营理念，不要忘



京瓷员工手册

“阿米巴经营”通过每月核算3 000个“阿米巴”的成果，决定项目的推进或淘汰，是著名的经营方式。京瓷员工都随身携带记载着经营哲学与原价计算法的手册。

本。核心经营哲学为“六项精进”与“经营十二条”。

优待吃饭快的员工——日本电产

日本电产由永守重信于1973年所创办，收购过22个运营亏损的企业，让它们全部凤凰涅槃。而且，永守重信在收购这些公司之后没有开除过一名员工，这样的举措不禁让业界瞠目结舌。2008年（2009年3月统计），日本电产的营业额为6 100亿日元，员工人数为约9.69万名，旗下有140多家分公司。

作为全世界最大的小型电动机制造商，日本电产的“吃饭考试”尤为出名。在招募人员的面试中，公司会摆出几十份一看就没有食欲的饭盒，让应聘者们在10分钟之内吃完。永守重信认为“吃饭快的人，说明身体健康，有充沛的精力，办事效率高”。“3Q6S”是日本电产的宗旨。“3Q”指的是好公司、好产品、好员工；“6S”指清扫、情节、整理、整顿、素养、礼节。他们会让新员工在公司打扫一年厕所，因为永守重信认为：“一个厕所干净的公司，业绩一定是优秀的。”而且，他不会相信一个不懂得干净和礼节的人会开发出令人激动的产品。在每个月月底，日本电产会组织所有管理人员对男女厕所进行打扫，而日本电产的这一厕所哲学，则在业界广泛流传。

半导体技术的巅峰——罗姆

罗姆电子（ROHM）是一家半导体制造商，创始人是佐藤研一郎，成立于1958年。2008年，罗姆的营业额达到了近3 100亿日元，员工人数也达到了2.2万。从1958年作为小电子零部件的生产商开始，罗姆公司在1967年和1969年开始逐步涉足晶体管、二极管和IC等半导体领域。1971年，罗姆作为第一家进

入美国硅谷的日本企业，在硅谷开设了IC设计中心。凭借超前的创新理念和充满梦想的员工们所付出的艰苦努力，罗姆的发展状况呈现腾飞之势，因此，它迅速成为了行业内的领军人物之一。

罗姆始终把产品质量放在企业目标的第一位，以“把小技术整合成大技术”、“创造全世界独一无二的技术”、“一年365天都要培养人才”等经营理念称霸半导体市场，并且得到了广泛的认可和赞许。

半导体皇帝——日本三垦

日本三垦（SAMCO）成立于1979年，是一家半导体厂商，由现任社长辻理所创办。自公司成立以来，他们专心研究适应多样化和复杂化的半导体电子原件和高新技术的开发，并获得了巨大的成功，出色的产品和销售业绩让他们获得了“半导体皇帝”的美称。现在，三垦有140多名员工，2008年创下了52亿日元的营销额。虽然三垦的规模相对于其他公司较小，但其国际级的技术却是世界一流的，特别是等离子设备的研制技术，更是在全球首当其冲。

三垦的创始人即现任董事长辻理认为，“只要把复杂的事物分解开来，便能看到出路”。或许是因为有这种经营哲学，三垦的员工们在研制每一款产品的时候，都会仔细检查产品的每一个细节。

日本著名内衣品牌——华歌尔

华歌尔（Wacaol）成立于1946年（一说1949年），是冢本幸一带领10名员工所创办的一家专门制作内衣的公司。作为著名的内衣品牌，华歌尔旗下已有38家子公司和8家分公司，员工人数达到了1.5万人，平均每年的营业额为1 700

亿日元。

华歌尔以“员工就是财产”、“给试穿文胸的顾客10日元”、“穿出黄金身材”等经营理念，在日本国内的内衣市场里销售额稳居第一。

电子游戏行业的泰山北斗——任天堂

任天堂成立于1889年，最初名为“人间天堂”。在公司刚刚创办的时候，他们通过销售一种称为“花札”的纸牌游戏获得了成功。之后，任天堂在运动器械、办公室用品、育儿产品等领域均有所作为。20世纪80年代，当时任天堂的社长山内溥决定将任天堂的主要业务从生产扑克转向游戏机。20世纪80年代初期，任天堂的家庭电脑游戏机（FC）在市场深受好评，每个营业点都几乎脱销。在当时，这个不起眼的日本小公司的员工不足1 000人，却硬是把人们熟知的松下、日立、东芝等国际知名的大企业甩在了后面。2008年（2009年3月统计），任天堂的员工约1 400名，而创下的营业额为惊人的1.83万亿日元！

任天堂公司的1 400名员工中，有近1 000人隶属于开发部门。凭借着这一大批技术人员，任天堂的游戏理念总能走在其他公司的前面，如今已经成为了游戏行业里的风向标。2008年，任天堂更是创下了1.83万亿日元的营业额，人均创利为10亿日元。任天堂的首席游戏制作人宫本茂曾说：“我们要让游戏变得更简单更轻松，制作出无论是5岁还是95岁的人都乐此不疲、在金融危机时的销量也不受影响的游戏。”虽然任天堂所从事的行业非常时髦，但他们的经营方针却非常保守，以“无赤字”为公司的运营基础。



京都商道33诫

拥有1 000年以上历史的京都文化，孕育出了无数个世界级的大型企业。这座美丽的古都从很早开始就是日本文化的象征，这深厚的文化底蕴正是京都商道的基础。现在京都各大企业的座右铭如下：

1. 仿造其他公司的产品，还不如跳楼自杀。
2. 每件商品都要注入企业的魂。
3. 反骨精神能给整个公司带来改观。
4. 领导者必须具备魅力。
5. 解雇一名忠诚的员工之前，社长先自尽。
6. 培养擅打游击战的企业战士。
7. 企业的竞争力要代代相传。
8. 把主要精力投入到产品的核心技术开发上。
9. 从传统中吸取经营秘籍。
10. 如果做不到世界第一，还不如不做。
11. 只有技术员出身的员工将来才能当社长。
12. 尊重每个员工的性格特点。

13. 分包商和业务公司是对等的。

14. 决不能欠债。

15. 要时刻观察资金的流动。

除各大企业之外，在京都这座古城经营数百年、甚至千年以上的中小店铺也数不胜数。而这些满载京都历史的老店所创作的商道就是“京都商道 33 诫”。

1. 想要做一名成功的商人，要做到眼观六路耳听八方，要研究过去、打拼现在、准备未来。

2. 要把你眼前一名不起眼的顾客当成 1 万名顾客来对待。

3. 把“忍”字刻在大脑中、放在心中、装在腹中。

4. 守护店铺的唯一方法就是勤勉和节俭。

5. 要勤俭节约，但在有必要的时候不能太小气。

6. 神会保佑诚实的人。

7. 先义后利：先义后利者荣，先利后义者辱。

8. 在给顾客介绍产品的时候不能扬长避短，要准确地给顾客描述产品的优点和缺点。而且要对所有的顾客一视同仁。

9. 创业容易，守成难。

10. 一定要站在顾客的角度上考虑问题。

11. 巨大的利益总是伴随着巨大的风险。

12. 不要参与毫无意义的商业竞争。

13. 一定要注意产品的质量，卖得多不一定是件好事。

14. 不要认为自己的战略眼光很独特，在漫长的行商路上，有很多人都是看不见的。

15. 要相信时来运转。

16. 让顾客得到满足的才是顶级的营业员。

17. 射人先射马。

18. 货币业务才是真正的生意。

19. 宁做鸡首，不做凤尾。

20. 给顾客提供最新信息是最好的服务手段。

21. 贫穷与富贵，都来自于自己的心态。

22. 一个企业领导人，如果不亲自冲锋陷阵，不鼓励员工，企业内将会是一潭死水。

23. 千万不要手握 2 枝箭矢。因为你会总想着还有第 2 枝，所以第 1 枝往往都不会射中目标。

24. 辛苦之路的终点是喜悦，享乐之路的终点是辛苦。

25. 小心驶得万年船。

26. 如果你没有钱就拿出智慧，如果你没有智慧就拿出汗水。

27. 不要让经营状况出现赤字，也不要去借高利贷。

28. 万事都要去试一试，失败并不可怕。

29. “錢（钱）”有给人带来财富的“金”，也有夺走人命的“戈”。

30. 在创业之前，如果没有 70%~80% 的把握就要收手。

31. 知己知彼，百战百胜。

32. 准时还款能提高你 2 倍的信誉。

33. 真情值千金。



第三章
近江商人

“人生在于勤劳，而勤劳是财富的基本。”



一

日本行商发源地——近江

商人中的商人

近江商人在日本国内被称为“毒商”（“为一分利跑遍全国”的意思）、“商人中的商人”。近江是日本的古国名（今滋贺县），从17世纪起到明治维新前后，一直是商人辈出的地方。现在的近江拥有丰田、日本生命、伊藤忠、丸红、东棉等商社的总部。而包括西武铁道股份有限公司、大丸百货、东洋纺织、日清纺织、嘉娜宝（KANEBO）、日商岩井等在内的许多日本企业都能看到近江商人的身影。而且在20世纪初期，他们还盘活了濒临破产的住友集团。近江商人主要由京都附近的八幡、五个庄、日野、彦根、高岛等地方的商人们组成。

八幡的商人主要从事榻榻米、文章、麻布、念珠、灯芯的销售，主要的交易活动地区在东京、京都以及北海道。在17世纪，他们带领庞大的船队开发东南亚市场，以东南亚贸易成为当时日本首富的角仓了以就是八幡出身，而如今在床上用品领域最成功的大阪西川（Nishikawa Living）也是从八幡发展的企业。

五个庄的商人主要经营销售麻布、绢、丝绸、棉花、斗笠等，现在他们主要聚集在京都一带。据统计，京都当地有名的和服店的老板，基本上全是五个庄商

人的后裔。其中，有名的“三中井”就是从五个庄发展起来的企业。

日野的商人主要经营药物、木碗、漆器、茶叶、生丝、棉花等，主要在仙台、石川、东北地带、北关东等地活动。亚洲数一数二的制药厂商日野药品和武田制药等企业均出自于日野。值得一提的是，日本史上第一个用“复式簿记[①]”的中井氏就是日野町的一个大家族。

彦根的商人主要经营麻布、服装、蚊帐、棉、化妆品，饰品，日用品等，主要活动在北海道、大阪、关东等地区。彦根商人中的代表人物是丰田利三郎，还有从270年前开始以制造高质量的腰带而闻名的誉田家族。

高岛的商人主要经营服装、油、酒，还涉足金融业。他们活动在京都、静冈、长野，山梨等地，而主要的活动地点还是近江。据记载，现在日本第一的百货店“高岛屋”，就是出自于高岛。

虽然这5个地方的商人特点略有不同，但人们依然把这些人统称为“近江商人”。

近江商人的吸金法宝——天秤棒

天秤棒可以说是近江商人的象征。这里说的天秤棒不是我们一般认为的秤杆，而是扁担。早期的近江商人以商业买卖为生，用一根扁担在两头装满麻布、衣物、药、漆器等日常用品，翻山越岭跑遍日本做买卖。“千两千秤”是近江商人们的座右铭，他们认为只要有一根扁担就能走遍大江南北做生意。虽然他们的毅力非常强，性格也十分刚毅，但面对顾客的时候总是满脸微笑。

日本国内的各个港口、都市、农村都有近江商人们的脚印。在交通极其不

① 复式簿记：在每一项经济业务发生后需要记录时，同时在相互联系的2个或2个以上账户以相等金额进行登记的一种记账方法。

便的古代，近江商人们会步行至往北 1 000 公里开外的北海道后，再步行至往南 1 000 公里以外的九州。北海道真正开发是 1890 年左右，而早在 16 世纪，近江商人们就去北海道做过生意。他们的活动范围还远不止这些：在走遍整个日本之后，他们向海外进发，往菲律宾、印度尼西亚、越南、泰国等地运输货物。17 世纪初，近江商人们在东南亚各地的商业活动非常活跃。

近江商人的经商理念是薄利多销。因为当时近江商人们的物资供给能力非常强，所以用薄利多销的经商手段吸引了不少顾客。由于近江商人的活动范围非常大，所以他们对各地的物价了如指掌。在信息传达并不发达的古代，作为商人，这是一个非常大的优势。但虽然在信息量方面有非常大的优势，他们却从不会投机取巧。他们会为一分利走上几百公里，而“为一分利行千里”正是人们对近江商人的形容。

近江商人之所以敢于薄利多销，是因为他们是自产自销的商人群。他们不仅能制造京都和近江一带的特产，而且还会从日本各地采购当地的特产，再另行加工改造成别的商品之后出售。比如，他们在卖完麻布之后会买进苧麻，然后把苧麻加工成别的商品之后再去各地行商。近江商人们不仅财力雄厚，而且还拥有技术。比如他们在卖酒和油的时候，不会像其他地方的商人一样倒卖，而是直接雇用技术工人自己酿造。所以在商品的质量和价格方面，其他地方的商人是无法和近江商人相比较的。

颠覆士农工商的近江商人

其实不仅是近江，古时候，整个日本对商人这个职业都冷眼相对，人们甚至把商人看做虫子。但是在元禄时代（1688~1704）货币流入市场之后，一切都改变了。在货币流入市场之后，商人们在行商时得到了更多的方便，特别是让薄

利多销经商的近江商人的资金回转速度变得更快。他们用蚊帐、榻榻米、灯、扇子、漆器、药、烟草、茶叶、斗笠等生活必需品在日本各地行商，并且获得了巨大的财富。没过多久，以诸多生活必需品积累财富的近江商人们开始支配日本商界。

当时被称为“乡下人”的近江商人，从1615年开始在江户市中心的日本桥、大阪最豪华的本町通、京都的中心街室町这3大城市，垄断了金融业、酿造业、油业、锻造业等领域。在掌握日本的经济之后，近江商人们开始把势力范围向政坛扩张。握住日本的商权之后，他们开始向当地的大名们借钱、送礼，拉拢关系。其实受近江商人好处的远不止当地的大名，各地方的城主自不必说，就连御三家和大寺院的高僧也受过他们的好处。

“商人发火，诸侯也要让三分。”（日本谚语）这句话一开始就是形容近江商人的。当时，各地方的城主过着非常奢侈的生活，所以财政状况一直非常不理想。就这样，近江商人不仅在商业上获得了成功，在和官府人员打通关系方面也做得十分出色，在行商上得到了诸多方便。近江商人不仅在金融领域业绩卓越，在制造业、货物流通等方面也牢牢抓住了市场的控制权。在金融方面，明治维新之后，他们创立了全日本最大的保险公司，在货物流通方面则创办了日本最好的百货店。而且以17世纪初开始做东南亚贸易为基础，建立了许多有实力的综合商社。

复式簿记与近江商人

近江商人是日本史上首先使用“复式簿记”记账方法的人。1953年，中井家族在造新家的时候，给滋贺大学捐赠了4卡车古文书，其中就有一本完整地介绍复式簿记的书籍。据记载，中井家族的祖先早在18世纪时就用过这种记账方法。

近江的百济寺

近江附近有一座名叫“百济寺”的古老寺院，它是该地区历史最悠久的寺院。但为什么在日本的近江会有“百济”这样一个以朝鲜半岛国家的名字命名的寺庙呢？相传在750年左右，百济国王曾借住于此地，而该寺则是由其子孙——敬福等人修建。因这座建筑物造型奇特、风格别具一格，所以被指定为国家特别古迹。寺院周遭被青葱的松林所环抱，一年四季绿树成荫，还生长着郁郁葱葱的樱花树，每逢盛开时节，便会出现如云霞般妖冶艳丽的花海，因此也成为了观赏樱花的胜地。另一种说法，百济寺是圣德太子为兴荣佛法而修建，该寺的初代住持是高丽僧惠慈，之后为百济僧道欣。据说，百济寺一开始有300多间房屋，但遭历史的风吹雨打，目前只剩下了十几间遗迹。作为一座古寺，百济寺的周围有许多1 000年以上的老树。这些老树看起来就像百济寺的守卫，保护着这座饱受风霜洗礼的古寺。作为近江一带最大的一座寺院，院内有2 000~3 000名僧人，并且有十几万虔诚的信徒。



近江的百济寺

近江附近有一座叫“百济寺”的寺院。公元660年，百济灭亡之后许多百姓都逃到了日本。思念家乡的他们在这座寺院烧香拜佛来抚平心中的创伤。其实除百济寺之外，近江附近还有许多留有百济痕迹的寺院，这足以说明当时附近有许多百济人和其后裔。照此推理设想，近江人或许就是百济人的后裔。

公元660年，百济被新罗和唐朝的联军所灭。但由于百济与日本一直都保持着良好的关系，所以在亡国之后，许多百姓都逃到了日本。这些流离失所的百济人民为表达思乡之情，将百济寺当做抒怀的祭奠之所，常在这里烧香拜佛，这座寺院是唯一能抚平他们创伤的地方。其实除百济寺之外，近江附近还有许多留有

百济痕迹的寺院，这足以说明当时附近有许多百济人及其后裔。按此逻辑进一步设想，近江人或许就是百济人的后裔。

在有千年以上悠久历史的《井邑词》中，反映了守在家中的妻子希望丈夫平安归来的愿望。井邑（现韩国全罗北道井邑市）是百济国的一个地方城市。虽然如今已经没有关于井邑的历史记载，但从歌词当中可以看得出，井邑是一个商人聚集的城市。

如果真是这样，那么百济灭亡之后，那么多的商人都到哪儿去了呢？据记载，公元660年，百济国遭灭亡后逃亡日本的百济百姓多达20万人，而这20几万人被幕府主要安置在了大阪和近江。此时，安置在近江一带的百济百姓或许就住在了百济寺。实际上，现在许多近江人并不否认自己祖上是百济人。

纵观近江的历史，17世纪初的时候，复式簿记突然横空出世，这不得不说是一件怪事。巧的是，近江的《复式簿记》记账方式和高句丽开城的《四介治簿法》竟是如出一辙，内容上几乎没有偏差。现在，许多历史学家们都在研究此种记账法是如何从朝鲜半岛传到日本的，或者是为何此两种记账法一模一样等。

270多年前，从近江彦根去京都营业的誉田屋源兵卫家族的10代继承人山口源兵卫曾说过这么一段话：

“我们在近江生活的时候听说周围有许多从百济过来的渡来人（移民）后裔。我听老人们说，百济的渡来人从近江附近的海岸不断涌入近江。而且，有不少从百济来的渡来人在近江有亲戚。出于这种状况，许多近江人都不会否认自己的祖上是从朝鲜半岛过来的事实。”

据历史记载，百济国在遭到唐朝和新罗联军的猛攻时，日本的天智（668~672）天皇以援助百济复国为名，派遣2.7万人登陆朝鲜海滩。当时，天智天皇把近江附近神前（现高岛郡）一带的农田赐予了400多名从百济流亡到日本的百姓，而且还有记载称，在665年的时候，天智天皇又把近江附近的农田赐予

了2 000多名百济渡来人。677年，百济人鬼室集斯（639~718）带领700余名百济男女在八幡开始了生活。据记载，仅在当时流入到近江的百济人就有10万余名，之后依然不断涌入近江。另一方面，高句丽遭到灭亡之后，也有许多百姓流入。

现在，我们该如何理解17世纪初突然在近江出现的复式簿记呢？虽然现在有部分历史学家认为，近江的复式簿记是受西方文化所影响，但会不会是像誉田屋源兵卫家族的10代继承人山口源兵卫所说的那样，是渡来人带来的技术呢？实际上，荷兰人用的复式簿记和近江的复式簿记相差很大，而高句丽开城的《四介治簿法》却和复式簿记完全一致。

近江商人的生活

近江商人的教育方式

近江商人的教育是从“寺子屋”开始的。寺子屋开办于室町时代（1338~1573），是寺院开办的主要以庶民子弟为主要对象的教育机构，较之其他寺院，这里的环境相对简陋。当时，寺院内已经开始实行一定的世俗教育，许多武士家庭和少数庶民家庭把子弟送至寺院。到了江户时代，武士子弟纷纷前往学者的私塾，抑或是幕府、藩设立的教育机构就学，只有庶民子弟仍在寺院接受教育。由于当时大寺院主要致力于培养僧侣，所以实施这种世俗教育的一般都是些小寺院。

随着庶民教育质量的提高，就学儿童大量增加，小寺院已经难以全部容纳。为此，一些武士、浪人、医生和有能力的庶民，都开设了实施初等教育的民间教育机构。这些民间教育机构也被称为“寺子屋”。在享保（1716~1735）以前，寺子屋并不多，但到文化、文政时期以后，寺子屋大幅增加，仅在文化到庆应年间

设立的就有近万所，其设备也逐步得到完善，遍布于都市、乡村的各个角落。其教学内容以阅读、书写、珠算为主，强调封建伦理。

当时，给商人子弟们授课用的教科书叫做《往来物》，主要讲的是关于生意方面的知识。而给农民子弟用的教科书叫做《农人往来》，主要讲的是关于农业方面的知识。

近江一带的教育热在17世纪之后影响了整个日本。位于五个庄附近的寺子屋，其学生为110名，比日本的平均数值高了近2倍。其中，女学生占35%，也是日本平均数值20%的2倍左右。也就是说，其他地区平均每5名学生中只有1名是女学生，而近江一代平均每3名学生中有1名是女学生。其中，近江一代的五个庄教育活动进行得最红火，带来的结果是培育出了许多各行各业的杰出人才。

1696年，近江的五个庄创办了一所叫作“时习斋”的高等教育机构。时习斋是由水户藩行医的中村义通所创办的学府。他的父亲是水户藩城主的个人御医，所以当时中村义通在地位和资金上得到了不错的支持。当他从3年疾病中康复之后，便去了江户求学。在江户，他在水户彰考馆学习并研究文学，在此期间他受命编著了《大日本史》。在水户彰考馆的5年学业结束之后，为学习父亲的手艺，在返家途中前往五个庄见了自己的老朋友金堂阵屋代官和八代权右卫门。这两位老朋友见识到中村义通的学识之后，恳求他留下来开办学堂。中村义通起初没有同意，但在两人的再三恳求下，中村义通应允了他们的嘱托，然后办起了学府“时习斋”。

刚开始，中村义通在时习斋教学生们读书、写字、算术等基本内容。之后，随着学生们的素质提高，他便教起了《四书五经》和做诗的方法，还针对学生们的潜力不同而分班讲解了《百人一首》和《女大学》等教材。随着不断涌入的学生和高徒们的陆续问世，时习斋从初级教育机构变成了高等教育机构，在文化方面获得的成就也非同寻常。现在在近江附近流传的时习斋的古书籍约有1 600本，

但其中大部分为近代仿品。这些书籍的主要内容有关于中国的哲学、佛教、神道、战争学、自然科学、中国文学、日本文学、国语（古日语）、地理、伦理等。

据说，当时时习斋所取得的教育成就不亚于今日的各大名校，而且在教育书籍的质量上可以与现代大学的图书馆匹敌。实际上，当时从时习斋里毕业的学生不仅有医生和文人，在其他领域，也有着成就颇高的人才，而这些文人贤士，为当时的日本社会做出了极大的贡献。

今日五个庄商人后裔的家里还收藏着不少古文学书籍，而且数量极其可观。现在，他们不仅用这些书籍来提高自身素养，而且还延续了祖先们的习惯，每天晚上，街坊邻居们都会拿着书籍互相研究、相互讨论，颇有古人论世的感觉。或许正是因为这种文化底蕴，被称为“日本李白”的松尾芭蕉选择的隐居地就是五个庄。而且，近江的李由、坚田的其角、彦根的许六都是当时轰动日本的近江诗人。

时习斋开办的“时习斋文库”类似于今日各大院校的图书馆。时习斋文库现在还保留着许多书籍，关于诗文的有 194 本，关于插花的有 12 本，关于诗歌的有 38 本。时习斋的历代斋主（相当于今日的校长）都是在文学界上获得成功的名望之士，正所谓名师出高徒，借助这些文人墨客的栽培，在时习斋毕业的商人们，在行商时的谈吐举止儒雅斯文，像商人中的贵族。

近江店铺的风格

近江商人有“七宝”。

第一件宝物是指南针：因为近江商人们的行商活动范围非常大，所以在交通还不发达的古代，为防止迷路，指南针便成了近江商人们的必备品。

第二件宝物是铜钱串：当时，96 个铜钱可以换成 100 钱，所以近江商人们为

了交易上的方便，把手上的铜钱都串了起来。在当时，铜钱串可以算得上是近江商人们的一大特点。

第三件宝物是一种叫做“大福帐”的账本：当时，近江商人们在经商时不能说是完全“概不赊账”，而且一般都是先买货、后给钱。也就是卖东西得来一趟，收账还得再来一趟。大福帐就是记录这些往来账目的账本，收账时也是按照大福帐上所记载的住址和数目去收。

第四件宝物是斗笠：斗笠能给出远门的近江商人挡雨雪，遮阳光。



近江商人们的算盘

近江商人们会把算盘放在店铺最显眼的位置，这不只是为了方便自己，也是为了方便手下的店员可以时刻拿着算盘去收账。

第五件宝物是算盘：近江商人们会把算盘放在店铺最显眼的位置，这不只是为了方便自己，也是为了方便手下的店员可以时刻拿着算盘去收账。

第六件宝物是铜钱箱：近江商人们在四处行商时会把钱放在一个木箱子里，有时候为了防止被盗，他们在过夜时会把铜钱箱当枕头。

第七件宝物是“两替秤”：所谓两替秤，是一种称量金银的秤，当时近江商人们除到处行商之外，还进行货币的兑换、借款等交易活动。因为当时有不少人会拿着小金块来换钱，所以对于近江商人们来说，两替秤是非常重要的经商工具。

近江商人的饮食

虽然近江的商人们非常富裕，在生活上却非常节俭。“奢侈者必亡”是他们

的座右铭，近江一带的百姓，大部分家训是“勤俭，节约，正直，坚实，宽容”等，并代代相传，传承至今。

近江商人们在饮食方面也非常节俭。早餐一般是老板、他们的家人，以及手下的几个店员一起吃大麦饭和咸菜，还有一杯茶。不只是现在，在当时看来这也已经算得上是档次最低的早餐了。在午饭前，他们会吃一小块用糯米做的糕点和指甲那么大的饼干。午餐一般都是大麦饭和金枪鱼汤，而晚饭前吃的点心还是一小块糯米糕点和少得可怜的一小块饼干。虽然在晚餐上会多花点儿心思，但也仅仅是掺萝卜的大米饭、一块油煎竹荚鱼干和一杯茶。但是在生意方面，特别是在投资上，他们却毫不手软。在和重要的顾客一同进餐时，他们不仅会选择最豪华的料理店，而且会专门聘请有名的厨师来做美味佳肴招待顾客。

近江商人在离家四处行商之前，家中的妻子会给他们做与往常不同的早餐。特别是在出远门时做的早餐，在当时来说极为丰盛。除了放进豆腐的酱汤之外，还有用乌梅酱菜、鲤鱼和龟熬制的鲜汤。她们认为，酱汤中放进豆腐会含有大量的大豆营养，所以能补充元气。而且，她们也希望丈夫吃完豆腐之后变得像豆腐一样洁白纯净，不会在外边“拈花惹草”，也不会把赚来的钱全都花在不该花的地方。酱菜是为了补充盐分，龟汤则是为了补充营养。而且，当时的日本人认为龟能活万年，所以她们给丈夫做龟汤是希望自己家的生意长盛不衰。但这样的伙食也仅仅是在早上，从中午开始，近江商人们在行商中吃的午饭是饭团和咸菜。

因为近江商人常年在外地行商，所以在家的时间非常少，这也间接锻炼了他们的妻子，给了她们一个施展才华的舞台。她们照顾孩子是一把好手，而且在卖货、进货、雇人、理财等方面的能力也非常出色。而且她们不只把自己的孩子送进寺子屋，还把店中的学徒们也送去寺子屋学习，提高店员们的整体素质。在丈夫行商期间，近江商人们的妻子负担着家中所有的大小事务，她们被称为“御后

室样”。这个词直译过来其实是“大店铺中的未亡人”，但实际上在形容“近江夫人”的时候则代表着 “具备人格和教养的商人之妻”之意。在丈夫行商期间能像孤独但坚强的未亡人一样管理家中事务，让丈夫在外面安心做生意，这不仅在古代，现在看来也是一种非常伟大的精神。或许，这就是“成功的男人背后总有一个伟大的女人”的道理吧。

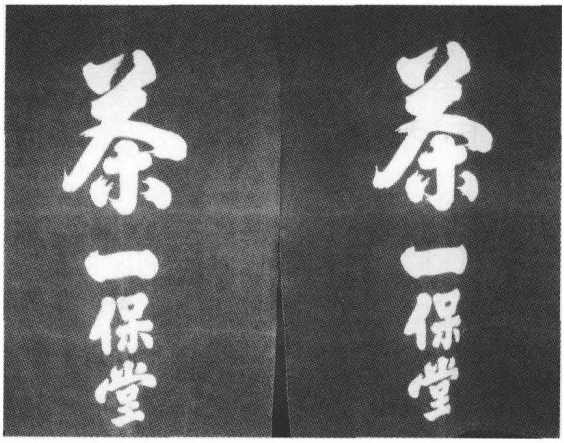
近江商人的一生

在江户时代，对于穷人们来说，教育孩子的最好方法就是让他们到店铺里当学徒。孩子们以“丁稚”（学徒）身份进入店铺之后，店主的教育就会正式开始。店主让丁稚打扫整理店铺期间，会培养他们的耐性和毅力，并且在教授记账的时候，教一些简单的算术。一般，10 岁左右的孩子会去做丁稚，但在丁稚期间是没有薪水的。之后，等时机成熟，近江的店主们会把丁稚送进寺子屋学习。一般做丁稚的时间为 6~8 年。

等丁稚们掌握店铺的经营模式之后，会晋升为“手代”（伙计，正式员工），开始学习售货等业务。手代的晋升一般在 20 岁左右的时候，为分出与丁稚的区别，晋升时会把刘海至头顶部分的头发全部剃掉。手代们一般做货物的进出、记账、售货等工作，并且是有薪水的。手代的薪水每年都会提升，但店主不会按月付给他们薪水，而是寄存至他们独立开店或离开时一块给付。

等他们以手代的身份在店铺磨炼成熟之后，还会晋升为“番头”。店铺的番头类似于现在企业里的总经理，全权负责店铺里的经营。当然，重要的决策还是要由店主做决定，但一般如正常经营、监工、培训手代等大小事务，都会由番头来负责。一般，手代们在 30 岁左右的时候会成为番头。番头的薪水每一年会提升 2 次，并且还有一些额外的奖金。除此之外，店主还会给番头放假，让他们有

时间回老家看望父母。当时，由于交通极其不便，想回一次老家需要1个月以上的时间。番头的薪水不仅每年提升2次，而且还能从店主那里收到相当数额的现金。如果在当番头时结婚，番头的妻子要和丈夫一起在店铺干活，这是当时的惯例。



暖帘

近江商人从丁稚开始进入店铺，经过手代、番头，一直到别家。然后，老板会给他写着店铺名的暖帘和一大笔财产，让他开一家自己的店铺。这种行为叫做“帘分”。暖帘是店铺的“脸面”，也是商人信用的象征。

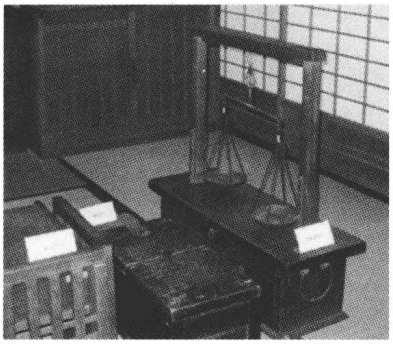
番头一般会在35岁左右时选择引退。此时，店主会给番头店铺的暖帘[①]、一大笔资金和长年累计的薪水，并且会免费给他们开设新的店铺。这种做法叫做“帘分”，而把分店叫做“别家”。别家的开业资金主要由当手代和番头时累积的薪水和奖金、基金组成，并且还能收到老东家的一大笔祝贺金。另外，别家的老板要与前老板签署持续主从关系的契约。

在别家引退之后，他们会投身于慈善事业、投资、文化活动等领域，有些人则会选择归隐寺院，过起宗教生活。而对文学感兴趣的人则会选择再次进入寺子屋进修，或者为祈求祖先们的冥福、祈求下一代经营的店铺飞黄腾达而巡礼全国的各大寺院。

① 暖帘：日本人在自己店铺门口挂上的印有自己商号或家纹的短门帘。

近江商人的经商手法

创业之柱，天秤棒



千两千秤

天秤棒是近江商人的象征。近江商人们扛着扁担，两头装满货物之后行遍全国各地。他们认为只要扛上扁担就能赚到钱，是一群专门为做生意而生的天才。

“千两千秤”是近江商人的座右铭，是只要扛上扁担就能赚到钱的意思。近江商人们在肩上扛着沉重的扁担，两头分别装满了货物，从小本买卖开始逐渐做大，随后在京都、大阪、江户等地垄断了金融业、酿造业、油业、锻造业。被称为豪商之前，他们用扁担扛着货物从最北边的北海道步行至最南端的九州，在日本的各个地方都能看到他们的身影。所以，天秤棒成了近江商人的象征。

至高的销售手段——行商

近江商人最擅长的是行商。行商类似于今日的推销，被称为难度最大的销售手段。而且，他们在四处行商时积极地收集了各地方的商业信息，所以非常清楚各个地方的商业状况。比如，九州蚊子很多，所以质量好的蚊帐非常畅销，北海道则刚好相反。所以，虽然近江商人们的活动范围非常大，看似漫无目的，但实际上针对的目标是非常明确的。

步步为营

近江商人在行商活动中获得成功之后，便开始经营起店铺。有了自己的店面之后，他们还是坚持行商。而且，每当他们开启的店铺获得成功，他们还会在另一个地方开设分店。正是这种对四处行商的坚持，才让他们对各地的商业信息了如指掌，因此开设分店时的风险也能够大幅降低。如此经营多年之后，近江商人们的店铺遍布全国各地，形成势如破竹的商业扩张。

合资

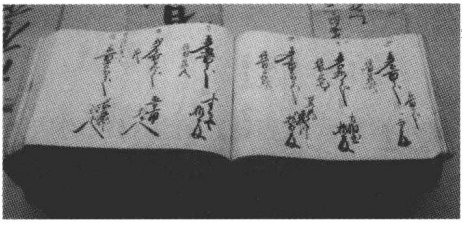
近江商人非常擅长以合资的方式运营一家店铺。这样一来，不仅充实了资金，也把每个人头上的风险降到了最低。他们还会与其他合资店铺合作拉拢关系，用合理的经营模式掌握每一个行业的市场脉络。

薄利多销

作为行商达人，近江商人的主要目标就是销售货物。虽然身为商人的他们把利益看得很重，但是他们用薄利多销的方式经营，希望能与顾客间形成双赢。而且，比起眼前的利益，他们更重视长期发展。

复式簿记

据记载，近江商人很早就开始用与复式簿记相同的模式记录账目。在没有货币的那个年代，他们在相互有联系的多个账本上，以相等金额进行登记的方法记



复式簿记

近江商人们很早就开始用与复式簿记相同的模式记录账目。

账。这种方法早在17世纪初便开始得到运用，这比荷兰商人在1637年第一次用过的官方记载更早。另一种传言称，1392年高句丽灭亡之后，往日本近江一带集团移民的高句丽子民把这种记账方式传到了日本。

活用各个网络——定宿帐

由于近江商人的经商方式比较特殊，所以他们绝大部分时间都在异乡度过。如果天黑之前到达下一个城镇还好说，反之则要面临露宿街头的命运。“定宿帐”就是为此种状况而设立的，不仅能给长途跋涉的商人们提供住宿，还能储存货物。时间一长，定宿帐还发展成了商人之间互相交换信息和物资的交易地点。获得成功之后，他们又在大阪和京都附近分别开设了“日野定宿帐”和“八幡定宿帐”。比起竞争，近江商人们更喜欢合作，而定宿帐就是最好的证明。

投资精神

勤劳节俭的近江商人，虽然他们的成功来之不易，但在投资方面却有着不同于常人的远见卓识。早在17世纪初，近江商人们就在北海道行商，并留下了“有钱就往北海道投资”的名言。虽然今日的北海道风景怡人、景致秀丽，但他们说这句话的时候，北海道还是一个由阿伊努族统治的、接近于原始氏族的部落社会。

子女教育

如何养育下一代是从古至今人们所重视的难题。特别是在商人家庭，父母有时候会过于溺爱孩子，疏忽教育，导致孩子长大后变得一无是处。所以，近江商人们十分反感把自己的孩子留在自己的店铺当学徒，他们往往把孩子送到别人的店铺，让他们受到严格的教育和磨炼。其实，这刚好避免了对子女娇生惯养，而且也给了子女们一个很好的锻炼毅力的机会。

商业活动

近江商人不仅对近江一带出产的商品一清二楚，而且对全国各地的特产都了如指掌。他们收购关东以及东北一带出产的红花和生丝，然后卖到其他不产这些作物的地区，在这一过程中，他们也会按照各地的需求量而有选择性地引进物资。这种经商手段基于长年的行商活动，在日本国内，只有近江人才能做到。而且，他们会根据自己手上掌握的情报，联系其他地方的商人，并通过和他们互换物资，来寻求最大的利益。这与现代贸易的模式十分相似，而他们却在 17 世纪初就开始这么做了。从整个社会的角度上讲，近江商人的这种经营手段不仅给自己创造了利益，也给经济的发展作出了难以估量的贡献。

专款专用

虽然近江商人在日本各地都设有店铺，但总店还是在家乡近江。当时，人类科技落后，面对自然灾害只能坐以待毙。每当他们想扩大总店的业务，或者是从总店发货时，一碰到水灾等自然灾害，就会被迫中断，造成的损失也非常大。对

于此类难题，他们开始联合起来储备预备金，用预备金来降低自然灾害带来的经济损失。有时候，他们还会把预备金用于地方的经济建设。

作为大商号，山形屋西川家族在漫长的历史中也碰到过许多经济危机。特别是在宽政改革（1787）时带来的经济灾难，对于他们来说几乎是毁灭性的。但是，第 7 代继承人西川年助（1746~1825）带来了专款专用的政策，为他们化险为夷，避免了此次灾难。他把家族的资金分别设成了普请金（用于公共事业）、佛事金（用于建设寺庙，神社等）、用意金（用于自然灾害带来的损失）等类别，缓解了经济危机所致使的压力。

雪中送炭

以前，五个庄有一位叫五郎右卫门的大商人，主要与金泽藩进行商业来往。虽然借给了金泽藩一带的人们不少钱，但当他们的情况越来越困难时，他却撕掉了所有借条。他在撕掉借条时曾说："虽然我们收不到欠款，但将来他们会报答我们的。"在其他商人都选择离开的时候，五郎右卫门却给金泽藩带来了大量的商品和物资，受到了极大的欢迎。果不其然，之后在五郎右卫门碰到无法解决的困难时，金泽藩的人们帮了很大的忙，让他有了重新振作的机会。

二

近江商人

要做到薄利多销，行者无疆。

高品质的代名词——高岛屋百货

“如果商品有瑕疵，一定要在顾客发现之前如实告知，绝对不能隐瞒。”

“顾客没有贫富贵贱之分。”

以上是高岛屋的创始人饭田新七给后人留下的经营理念。他认为，欺骗顾客、销售有瑕疵的商品和因着装、身份等因素对顾客差别对待的话，有违商德。

高岛屋百货的经营模式和服务态度已经成为了各大百货店学习、借鉴的榜样。实际上，高岛屋百货的服务态度很早就已经受到了广泛的瞩目。因为他们从来不会因身份或着装等因素优待或轻视顾客，“亲切”、“正直”和“高品质”已经成为了他们的代名词。

现在日本国内著名的百货店有高岛屋、三越、伊势丹、大丸、松坂屋等。虽然这些百货店都各有特色，但其中只有高岛屋的商品品质被人们称为“最高”（商品质量最好之意）。而且，无论是在东京银座，还是大阪的分店，高岛屋百货商店所采用的都是在视觉上看起来高贵典雅的红砖，所以从外观上就已经胜出他人一筹。

饭田新七一开始做的是二手服装和棉花生意。之后，当他积累了一定的积蓄，便在1831年10月1日正式创立了高岛屋，但那时候他们做的是大米生意。

做大米生意的高岛屋大概维持了50年。1888年左右，高岛屋开始改头换面，变成了布庄。不管是卖米还是卖布匹，这家店铺的名字一直都是高岛屋，这是因为创始人饭田新七的家乡在近江的高岛。

把高岛屋改成布庄的是第4代继承人饭田新七（与创始人饭田新七同名）。1889年，饭田新七（第4代继承人）为了调查国外行情，平生第一次以高岛屋店主的身份前往了巴黎。其实这也是为了参加在巴黎召开的世博会。在展会上，他用带有刺绣的彩色布料获得了两项金奖。其实在1888年，他已经在西班牙获得过银奖。

从欧洲回国之后，饭田新七做的第一件事就是给高岛屋设置橱窗。他把货物摆在了对当时的人们来说西洋味儿十足的橱窗里开始展示。对于当时的日本人来说，陈列窗是一件非常新奇的东西，所以高岛屋受到了社会上的广泛关注。



高岛屋百货店

日本国内著名的百货店有高岛屋、三越、伊势丹、大丸、松坂屋等。虽然这些百货店都各有特色，但其中只有高岛屋的商品品质被人们称为“最高”。到底是什么样的秘诀，让他们从米店变为百货商店，并获得如此卓越的成绩呢？或许是因为“如果商品有瑕疵，一定要在顾客发现之前如实告知，绝对不能隐瞒”和“顾客没有贫富贵贱之分”的经营理念吧。

之后，饭田新七陆续参加了1891年的伦敦世博会、1893年的美国芝加哥世博会、1894年的比利时安特卫普世博会、法国里昂大博览会等等，用带有刺绣的彩色布料获得了无数荣誉。在被外界广泛认可之后，1897年，高岛屋的布料被指定为天皇御用布料，并且也为日本最有影响力的神社——伊势神宫提供布料。

1898年，饭田新七在长10米左右

的布料上绣上了“饭田和服店”，然后挂在铁路边上做起了广告，并且得到了非常好的效果。值得一提的是，这是日本史上的第一个户外广告。总体来说，高岛屋的第 4 代继承人饭田新七是一个非常积极，而且商业头脑极好的经商之人。

1910 年，饭田新七在伦敦世博会上开设了“高岛屋馆”，并且获得了自己的第 4 个大奖。1919 年，高岛屋的总店迁至大阪市中央区难波町 5 丁目之后，正式变为了一个彻底的百货商店。1922 年，高岛屋搬进了大阪长堀的一座高 7 层、总建筑面积达 3 300 平方米的一栋大楼，成为符合现代标准的百货商店。

之后，高岛屋在纽约开设了分店（1958 年），和皮尔·卡丹签了设计合同（1959 年），在巴黎开设分店（1973 年），庆祝创业 150 周年（1980 年），营业额第一次突破 1 万亿日元（1989 年），在新加坡开设分店（1994 年），经营规模扶摇直上。

2004 年，高岛屋在日本桥分店举办了动画片《铁臂阿童木》的主人公阿童木诞辰 40 周年纪念活动。他们用红宝石、蓝宝石和钻石装饰在了当天展览的阿童木模型上，据说花费高达 1 亿日元。《铁臂阿童木》是日本漫画大师手冢治虫的首部连载作品，是日本第一部电视连续动画，也是中国引进的第一部外国动画。阿童木刚问世时，轰动了整个日本。这个聪明、善良、正直、勇敢的小机器人给当时经济不景气的日本带来了希望和勇气。自《铁臂阿童木》放映之后，日本成功举办了东京奥运会，汽车行业得到了迅速发展，新干线也顺利开通，这一系列的发展让日本进入了高度成长期。高岛屋方面宣称，展览阿童木模型是为了给经济一蹶不振的日本带来希望。

高岛屋从米店变成布庄，然后再到百货店，从京都创业开始到大阪、东京、在世界范围内开设分店，获得成功秘诀到底是什么呢？或许是因为“如果商品有瑕疵，一定要在顾客发现之前如实告知，绝对不能隐瞒”和“顾客没有贫富贵贱之分”的经营理念吧。

1952 年开始，玫瑰花一直都是高岛屋的象征和标志，他们给每一位前去购

物的顾客都提供了带有玫瑰花图案的专用手提纸袋，这是在日本历史上首度在营销活动过程中注入企业形象的商业行为。从1969年开始，高岛屋不仅在大城市，在小城镇也设立了客服中心，开创了百货领域的先河。

1959年，饭田家族还是天皇的御用商人，皇太子明仁在结婚的时候，作为赞助商，高岛屋在现场直播时被多次提及。此外，高岛屋最近重新购回了三越百货和伊势丹百货的股份，是日本5大百货公司中唯一一个独资企业。

高岛屋的2008年营业额为约1.427万亿日元，国内营业额为约9 035亿日元，拥有的员工人数约9 800名。

从蚊帐到合成纤维——大阪西川

大阪西川作为日本最成功的床上用品企业，其总部目前设立于大阪，但其实是出自于近江。1566年，西川仁右卫门（1549~1644）19岁时在八幡町开过店铺，名为“山形屋”，主要业务为出售蚊帐。有时候，他会让自己的孩子看店，自己去北陆一带行商。那时，有许多近江商人为购入海草而前往北海道，当然，西川仁右卫门也在其中。北陆一带是指现在日本本州的东北侧，也就是福井县、石川县、富山县、新潟县等地的统称。在当时，这一带属于偏离市区的山村。

给西川家族的经营方针带来重大改变的是7代继承人西川利助（1746~1825）。当时，日本各地火灾频发，西川家族的江户分店也被焚毁。在进行重建、重新引进货物的时候，家族的财力大量消耗。对此，西川利助制定了储备金制度，如每次把三分之一的盈利存入他处，以防万一。这种理财方式与今日的保险极为相似。

他制定的第二个制度是所有的店铺在每半年进行一次结算，并且拿出其中的3分之1利润分发给手下的员工。这个制度大大刺激了员工们的工作欲望，工作

效率也得到了显著提高。这类似于今日各大企业的分红制度，对提高员工积极性有着显著的效果。



大阪西川的标志

大阪西川的经营方针是“站在时代前端，与时俱进”。他们致力于提供给顾客最高品质的生活精品，400多年来的坚持与传承，让他们稳居日本床上用品第一品牌。从偏离市区的山村行商兜售蚊帐，到今日的制作合纤棉被，他们的技术与时代一同发展。

西川利助制定的第三个制度是“别家制度”。大阪西川的总店和所有分店都由“本家——亲类——别家”占据，而主要经营权则掌握在本家手中。本家由继承人经营，亲类由亲戚或子女经营，别家则是由手下员工独立经营。当然，无论是亲类还是别家，店内所销售的所有货物必须都是从总店引进的。为了更加完美地执行该项制度，从1667年开始，西川利助做了一个非常详细的账本。他在账本的总目录上分别写上了日期、货物种类、地域，然后按字母顺序将收入和支出进行了有序的排列，出货和进货状况也清楚地记录在案，让看账本的人一眼就能明白店铺的经营状况。西川利助的账本是已发现的古代日本账本中历史最悠久、最科学的账本。西川利助之所以能制定这些制度和账本，和他的祖先在全国四处行商时吸收的知识密不可分。

1878年，西川家族开始实施自产自销的经营制度。也就是说，所有店铺的商品原材料在当地购买后，直接在当地进行生产加工，并完成最后的销售。之前，大阪西川的所有分店货物，都是从总店引进，所以在物流上耗费了大量的成本。但如果在当地购买或生产原材料的话，成本则会大大降低，市场竞争力会提高不少。

1887年，西川家族开始销售棉被。因为蚊帐只有在夏天畅销，所以收益来源非常不稳定，于是，他们把主要业务换成了一年四季都不愁销路的棉被。西川家族从卖棉被开始，把总店从近江一带挪到了大阪。进入大阪之后，他们的商品出

口到了中国，在九州地区也受到了热烈的欢迎。

大阪西川（西川家族到大阪之后，改名为“大阪西川”）在明治时代曾几经辗转，其中，最大的变化是因武士阶级被废除，大阪西川也随之暂停了弓箭的销售业务。之后，大阪西川把蚊帐和棉被作为两大主力产品，在市场中双管齐下，并且开始进军服装和棉花市场。

1945 年，第二次世界大战结束之后，大阪西川再次经历了一系列的变革。“二战”的完结，让西方文化大批涌入战后的日本社会。其中，最有代表性的是欧美的床上用品。之前，日本人睡觉时最常用的是厚厚的垫子和棉被，根本就不用床。可是当西方的“床”被日本国民所接受之后，传统寝具遭到了淘汰的命运。厚厚的垫子变成了床，而沉重的棉被在体积上也大幅缩减。而且，当时受日本国民欢迎的西方被子，所使用的材料并不是棉花，而是合成纤维。当大阪西川意识到了问题之后，为了守住市场，立即开发出了日本人自己的合成纤维。

大阪西川总是站在时代的前端，比别人看得更长远、广阔。大阪西川除了用纤维制作被子和床垫之外，还致力研制远红外防辐射被褥及床垫，在提高产品科技含量的同时，也为人类社会作出了贡献。1961 年，西川家族组织了全国 120 多个大型床上用品公司，主动提议结盟为战略合作伙伴关系。

1960 年开始，大阪西川以“无处不在的西川用品，卧室必备的西川用品”为口号，冲击各大市场。经历多年改革之后，大阪西川从单纯的床上用品厂商拓展成了家庭用品厂商，除了被子和床垫之外，他们还负责制作睡垫、床、枕头、拖鞋、窗帘等等。最近，他们在纤维产品的进口和输出，以及宝石、贵重金属、婴儿用品等市场中的表现，也得到了外界的广泛认可。

大阪西川在几百年间成功运营，是因为他们诚恳学习的态度和顺应时代变化的改革。他们会根据市场的需求造出人们想要的东西。大阪西川的第 12 代传人发明出了可以挂在墙上的蚊帐。第 13 代传人在世界金融危机弥漫全球的 1929

年，开始经营军品生意。因为当时日本的市场经济已经开始呈现崩溃之势，百姓的收入也急转直下，所以他们把主要的客户群定位在了部队军人身上。

大阪西川的现任社长是第 14 代继承人西川实。[•]上任之后，他把“西川商品负责顾客的健康”为新时代的公司口号和经营理念，并且设定新的目标，延续西川家族 400 年的传统。2007 年，大阪西川的营业额约为 231 亿日元。现在，他们旗下有 9 家分店，350 名员工。

世界上最大的保险公司之一——日本生命

“日本生命”是日本国内最大的人寿保险公司，也是日本最大的养老金发放管理机构，在世界范围内也是同行业的领先企业。日本生命是由原第百三十三国立银行（现日本滋贺银行）的社长弘世助三郎一手创立。弘世助三郎的故乡在近江的彦根，而弘世家族原本是管理彦根町的御用会计师。

日本从德川幕府时代到明治维新时代之间的大变革期，弘世助三郎以敏锐的嗅觉和准确的眼光成了大实业家，在当时的日本国内名声大噪。1870 年，他创办了“融通会社”，是一家把德川幕府时代所发行的银票兑换成明治维新时代太政馆所发行银票的公司，可以说是一家金融企业。在经营这家公司的时候，弘世助三郎明白了金融机构对一个国家的重要性，并在全国各地设立了国立银行。当时，他创办的银行有大津的第六十四国立银行、彦根的第百三十三国立银行、大阪的日本共同银行及日本中立银行、滋贺县的储蓄银行等等。其中以当时在彦根建立的第百三十三国立银行规模最大。

第百三十三国立银行由弘世助三郎与冈桥治助合资创办，并由前者担任社长。没过多久，弘世助三郎的第百三十三国立银行改名为山口银行。1933 年，三十四银行、山口银行和鸿池银行合并，成立了股份有限公司三和银行。日本生

命作为山口集团旗下的企业，在三和银行中占有最多股份。可以说，弘世助三郎是日本银行界的先驱者。此外，在1887年他积极参与创建关西铁路和大阪铁路的工程，并当选为1886年滋贺县议会委员。

弘世助三郎与第一次给日本带来保险概念的福泽谕吉以及涩泽荣，在东京一同创办了日本史上的第一个保险公司“明治生命保险”（1881）。1888年，他们成功地将“帝国生命”（现朝日生命）推向市场，让更多的人了解了保险。在关东地区获得成功之后，他们又在关西地带计划成立日本生命。1889年，47岁的弘世助三郎准备亲自带领日本生命开始新的创业。

弘世助三郎在关西构思“日本生命”时，日本国民对人寿保险还毫无概念，有些地方的人甚至没有听说过“保险”二字。所以在创办公司初期，日本生命在筹集资金方面碰到了巨大的困难。但是转机出现了，关西一代最守信用的财阀鸿池集团向弘世助三郎承诺注入资金。鸿池集团以守信闻名，在商界一言九鼎。有了他们的承诺，弘世助三郎顺势在滋贺县、京都府、大阪府等地均设立了分公司，并在日本生命担任了重职。另一方面，对官场生活感到厌恶的片冈直温（1859~1934）在1889年主动选择辞职，帮助弘世助三郎创建日本生命，并担任了日本生命的副社长。

初代社长弘世助三郎卸任之后，自1903到1919年，片冈直温在日本生命连任17年社长。1915年，他还担任过“Miyako Hotel”的社长，并且在共同银行、关西铁路连任社长一职。

不仅在商业，片冈直温在政治领域也获得过一定的成绩。1893年，他第一次当选为日本众议院的议员，之后又连续当选过8次。后来，他参加了当时日本政坛的霸主、也是日本有史以来任职时间最长的首相——桂太郎组织的“立宪同志会”（宪政会的前身），并担任了“宪政会”的总务一职。还在加藤高明第二次内阁期间，以商工大臣的身份成功入阁。1930年，当他卸任众议院议员一职的时候，

政治生涯也画上了圆满的句号。

第二次世界大战给日本国内的经济体系带来了不小的影响。对此，1947 年富士生命和爱国生命宣布合并，在保险行业迎接高度成长期的 1963 年，在东京日比谷开建的日生剧场竣工并开业。1975 年，日本生命帮了陷入经济泥潭的冲绳生命一把。在 1988 年，日本生命的总资产超过了英国保成集团，在保费、盈利、保单、总资产等四个方面在全球遥遥领先。1990 年开始他们向中国和美国进军，并在 1996 年成立了日生损害保险公司。1990 年之后日本的经济一落千丈、一蹶不振。为了在这种环境下寻求发展，日本生命与三井海上火灾保险和住友海上火灾保险结盟，而日生损害保险和同和海上火灾保险也进行了合并，成为“日生同和海上保险”。

20 世纪 80 年代后半段开始，日本的上市公司大约有 1 930 家，而日本生命占整个股市总份额的 3%，是位列日本前十的金融大鳄。当时，与日本生命有直接经济关系的上市公司约有 750 家，如三和银行、久保田、近畿日本铁道、阪急电铁、南海电气铁道等。而包括京王帝都电车、三得利啤酒、武田药品工业、藤泽药品、山之内制药、第一制药、渡边制药、高岛屋百货店在内的近 70 家大型企业的第一股东就是日本生命。2008 年，日本生命的保费达到了 305 亿日元，总投保人数达到了约 1 025 万人，总员工达到了约 6.38 万名。

儿玉家族的东棉股份有限公司

1920 年，近江人儿玉一造在三井物产担任棉花部部长。之后，他聚集周围同事和熟人一起创办了东洋棉花股份有限公司，这就是东棉贸易商社（今丰田通商股份有限公司）的前身。后来，他们向上海出口棉花，赚取了巨大的财富。此外，丰田纺织、日清制粉等企业在进军上海的时候，还受到过“东棉”的帮助。

有趣的是，当今日本天皇的爷爷纪宫老先生，当时也在上海帮助这些企业联络过人脉。

儿玉一造的弟弟儿玉利三郎（1884~1952）与丰田纺织股份有限公司的社长丰田佐吉之女结婚之后，成了丰田家的女婿和养子，并把姓改成了丰田。

丰田利三郎生于1884年，在滋贺（原北近江）县的彦根市出生。从神户高等商业大学（现改名为神户大学）毕业后，他又在东京的高等商业学校（现改名为一桥大学）继续深造，结束学业不久，他进入伊藤忠（现丸红商社）。成为丰田家族的女婿后，为丰田汽车集团的发展做出了极大的贡献。

儿玉家族创办的企业对日本经济起着领头羊的作用，东棉贸易商社就是儿玉家族所创办的综合商社。现在的东棉旗下已经有了可以生产电子部件和半导体的东棉设备，以及可以制作电器、太阳能、暖炉、锅炉、电子产品的东棉电子等等。

日本最强的综合商社——伊藤忠商社

伊藤忠兵卫（1842~1903）是伊藤忠商社和丸红商社的创始人，也是把这两大重量级贸易商社整合为伊藤忠财阀的金融鬼才。他也是近江人，出生在一个做纤维品生意的家庭，店名为“红长”。作为家族里的第5代继承人，伊藤忠兵卫在1858年创办了伊藤忠商社。

第二次世界大战结束之后，伊藤忠商社根据“战后财阀解体措施”，改头换面成为丸红股份有限公司。之后，伊藤忠兵卫把商号改成了“红忠”。

1949年，他把商号又改成“丸红”，把进出口的商品范围和投资项目扩大到了食品、纤维纺织品、纸张、化工产品、能源、有色金属、工程机械、生产机械、发电机械、船舶、金融、物流、制钢等各个领域。2007年，他们的出口额达

到了 9.6 万亿日元，进口额达到了 6.3 万亿日元。

世界级的大财阀——西武集团

西武集团在日本是一家赫赫有名、势力庞大的企业。而创始人堤康次郎（1889~1964）就是土生土长的近江人。他毕业于日本著名的私立大学——早稻田大学，在校期间就一手创办了铁厂和邮局。

1918 年，29 岁的堤康次郎在长野县做起了帮人开垦农地的生意，30 岁时拿到了日本国内地价最高的别墅区——“箱根”的开发权。1920 年，他创办了“箱根土地”，在他的杰出领导下，创下了惊人的盈利。1923 年，他开发国立大学町，为一桥大学的发展作出了巨大的贡献。35 岁时，他初登政治舞台，之后被选为众议院议长。

43 岁时，堤康次郎在活跃于政坛的同时，还参与了武藏野铁道（西武铁道部池袋线）的经营团队；51 岁（1940 年）时，他收购菊屋百货店后成立了武藏野百货店（西武百货店的前身）。1943 年，他收购了锦江铁道，同年又收购了武藏野铁道，并将其与西武铁道进行了合并。1953 年，64 岁的堤康次郎成为众议院议长，并继续踊跃地投身政治活动。1964 年，堤康次郎谢世，享年 76 岁。去世前，他把西武集团交给了小儿子堤义明（1934~2005）。

从私生子到世界首富，堤义明的人生被日本人称作一段传奇。上任之后，他购买了日本 6 分之 1 的土地，把资产扩大到了无人能及的地步，远远超过了当时的比尔 · 盖茨。由于他一贯稳健的经营作风，在 20 世纪 80 年代席卷东南亚的金融危机中，他是唯一一个未受影响的亚洲巨富，被福布斯的《世界大富豪特集》评为“拥有 3 万亿日元的大富翁”。1978 年，堤义明看到了棒球运动在日本的广阔前景，于是他收购了“狮子”棒球队，经过几年的经营，他把球队的纪念品销

售额提高到了每年30亿~40亿日元，如此出色的销量，使其以10倍的优势远远将第2位甩到了身后。

堤义明还担任了日本奥委会名誉会长，为日本体育事业的发展作出了突出贡献。他上班时用的交通工具是直升机，机型与美国总统的专用直升机一模一样。电视上曾现场直播过他乘坐直升机厉声下达指令、指挥手下员工的一幕，这气派的情景不禁让观众们叹为观止。

堤义明是一个心思缜密、办事讲求细腻的商人。在扩大酒店规模时，他从聘请设计师到大楼内部的设计一一参与。在开办铁路运输业务时，更是从聘请驾驶员、列车长、乘务员到车内服务规则，甚至对铁道员工的制服、帽子、上下班时间等琐碎的事情都亲自制定。在开办高客运输行业时，他令手下员工在车顶上写上车牌号，方便他在乘坐直升机巡查时，可以监视到每辆客车。

他曾说："我不需要太聪明的员工，因为所有的决定都由我来下达。"随着日本经济泡沫的破碎，堤义明和西武集团的资产迅速缩水，直接让他从天上摔了下来。之后不利于堤义明的消息接踵而至。其中，他隐瞒西武铁道财政状况一案最为严重，直接导致了他的下台。

现在，西武集团旗下包括西武铁道、王子宾馆、西武百货店、西友、Credit Saison、无印良品、西武狮子等170多家大中小企业。

此外，近江商人们所创办的企业除东洋纺织、日清纺织等大企业之外，还有如日本乐敦等在内的知名制药企业。

三

近江商道 18 诫

1. 没有比奖励出色的售货员更重要的事情。

2. 先义后利者荣。

3. 把利益放在第一位的营销不会获得成功。只有站在顾客的角度去思考、满足顾客的需求，企业才会得到繁荣。

4. 勤奋是生活和利益的根本。

5. 投机、不正当竞争、囤货提价、使用政治权力等行为不是真正的商道，这种行为会让整个家族蒙羞、落没。

6. 做善事不一定会被别人看见，却能真正帮助到别人。

7. 利益和垃圾一样，堆积得太多也会发臭，所以要适当地把积累的财富返还给社会和顾客。这会让事业代代相传，经久不息。

8. 如果顾客没有钱，就收他的大米，然后用这些大米酿酒，把酒卖到其他地方。如果卖酒获得利润，就用这些利润建造一所造酒瓶的小工厂。如果酒瓶卖得成功，就开一家酒店，如果开酒店获得成功，就开近江商品专卖店，如果再获得成功就开设分店。如果开设分店获得成功，就聚集所有资金创办企业。

9. 行商地域广，则薄利多销；反之，则多利薄销。

10. 为一分利，走到天涯海角。

11. 奢侈者必亡。

12. 经济状况不佳时，维持现状等于退步。

13. 施舍贫穷的人会积累福德，如果没有钱给对方，那就给他一个漆器。（在日本，漆器的主要产地是近江，给对方漆器代表祝福对方早日成为富人之意。）

14. 幼稚的行为是导致重大失误的导火索。

15. 如果想成为一名富人，就要避免酒席和奢侈。

16. 不管生意做得多大都不能忘本，而且要厚待周围的人。如此做人，财运不请自来。

17. 如果你正被贪欲侵蚀，就想想祖先吧。一切顺其自然，不要与匹夫交友。

18. 在赚取巨大利益时不能有丝毫羞耻之心，不管有多少钱都不能有骄奢淫逸的想法，要时刻教育子孙后代节俭生活，不能奢侈，对所有的人都要守信。



第四章
名古屋商人

“把所有精力都放在主业上，用至高的信誉去经营企业，要具备铁匠般坚韧的精神，在选择企业继承人的问题上不能被血缘关系所束缚。企业经营、特别是在资金的管理上，一定要保守。”



一

日本经济之魂——名古屋

德川家康的城市发展计划

1600 年 9 月，虽然在关原之战获得了辉煌的胜利，并且把统一日本的主动权纳入了自己手中，但德川家康为灭掉丰臣家族以铲除后患，又再度与之展开了 15 年漫长的鏖战。从实际意义上来讲，在输掉关原之战后，丰臣家族的势力大不如前，可以说整个日本已经成了德川家康的囊中之物。但是德川家康并不想进入大阪城，因为他觉得整个大阪乃至关西地区都游荡着丰臣秀吉的亡灵。所以他决定在京都建设一座城（二条城）来定居，但在该城修建前，德川家康经再三考虑，还是觉得该地域离大阪太近，所以，他最终选择了前往江户，也就是今日的东京。1603 年，德川家康命令各地方大名出资兴修江户城。待竣工后便搬了进去。

其实，战国时代最后的大赢家德川家康就是名古屋人，所以在他统一日本之后，名古屋也得到了兴旺的发展。1610 年，德川家康命令大名福岛正则建造名古屋城。1612 年，名古屋城竣工之后，在城下开设了“城下町”。所谓城下町，顾名思义，就是“城下的城镇”（“町”在日语中有大街、城镇之意），但实际上是商人的聚集地。名古屋城的城下町东西长约 5.7 公里，南北长约 6.1 公里，从天

上往下看的话，像一张巨大的围棋盘。而此时本町、伊势町、杂司町等也相继问世。

在搬到江户之后，德川家康把日本关东附近居住的所有武士和军民，甚至把神社和寺庙都搬到了城下町。据说，一开始有约 2 700 户人家搬到了名古屋的城下町。在当地，“清须越”一词广为流传。因为在织田信长统治时期，尾张的首府设在清须（地名），而德川家康上任之后，把尾张的首府从清须迁移到了城下町，而人们便把这一迁移首府的事情叫做“清须越”。现在看来，得到发展的不只是清须，还有城下町，而且都给今日的名古屋带来了巨大的利益。因为清须的地理位置就在今日名古屋的市中心。

德川家康之所以亲自指挥搬迁计划，是为了让名古屋城成为德川幕府的防御要塞。之后，他把商人们安置到了运河以南，将武士、信赖的忠臣以及佛寺都安置在了运河的外侧。之所以建造佛寺，是因为在有必要时，武士们可以把佛寺当成城池，占据有利地势。之后，德川家康让武士保护商人和工匠，商人为他们创造经济利益，而工匠则为他们打造装备，让整个名古屋城处于一个良性的循环状态中。就这样，以名古屋城为中心的要塞大功告成。

初期只有约 2 900 户的城下町，到 1860 年时，人口增长到了近 10 万人，继江户、大阪、京都之后，成为了日本国内人口第 4 多的城市。之后，随着明治维新运动的开展，日本国内各地方分为了府、藩、县，因此名古屋成为了“名古屋藩”。1871 年，根据“废藩置县”措施成为了名古屋县，并把名古屋分成了 6 个大区和 90 个小区。之后，名古屋县改名为爱知县。

1878 年，名古屋的人口约有 11.5 万，11 年之后增长到了约 15.7 万。在 1898 年，名古屋的人口激增至 35.5 万。清须，也就是今日的名古屋市，从 17 世纪开始发展，到 1908 年，仅名古屋市中心的人口就有约 15 万，而到 1921 年的时候，则达到了 24 万左右。

1945 年 8 月，第二次世界大战结束之后，名古屋市的中心区受到了严重的破坏。遭毁灭性损毁的民房达 3.54 万座，半损毁的也有 1 221 座左右，遭到损坏的房屋总数达到了近 3.66 万座，相当于整个名古屋的三分之一。其中，死亡 693 人，重伤 347 人，轻伤 1 983 人。1946 年开始，名古屋进入了战后修复阶段，到 1959 年的时候，修复工作基本完成。2010 年，名古屋人迎来了建城 400 年的庆典。

从江户时代开始，名古屋的木材便极其有名。由于名古屋一带盛产名木，再加上木材加工的高超技术，在当时，几乎日本国内所有的木材都会聚集到名古屋后再分散至各地。他们不仅提供优质木材，还加工成品家具等各类木制品销往全国。而且，其他地方生产的佛具、木桶、扇子等用品也需要木材作为原料，所以名古屋的木材销量极为可观。明治维新初期，名古屋的木材还被用于机械制造领域中。日本社会步入现代化之后，名古屋产的地板成为了这一地区的标志。

在木材业获得成功的名古屋商人们，后来在铁路、车辆、航空机械、钟表等现代行业领域里也获得了成功。明治维新时代，名古屋生产的钟表颇具名望。日本初期制造出的铁道、车辆、航空器械等交通设备，都是用名古屋的轻木为主材料制成，而后来电车、火车中的一些部件里，也有名古屋的木材。

1883 年成立的“爱知钟表制造合资公司”，其初期产品也都是木制。爱知钟表的历史要追溯到江户时代，是当时名古屋木材商“材总”的第 8 代继承人——铃木总兵卫一手创立的。当时，铃木总兵卫作为名古屋商工会议所的代表，在名古屋一带的商界也声名远扬。初期，他的公司主要生产钟表，但是在 1904 年日俄战争爆发之后，便开始接受制造武器部件的订单。直至 1909 年，他把公司名改成了“爱知钟表电机”，并将主要业务定位在了计量器、秤等计量用具的制造上。

1914 年，第一次世界大战爆发。人类的战争史从此发生改变，战场上开始投

入飞机作战。为了制造比汽车更快的移动工具，爱知钟表电机也设立了一座全新的工厂，并在1929年开始生产航空发动机。1931年，他们开始生产针对木材的强力黏着剂。当时，研发并制作强力黏着剂的部门独立成为“爱知化学”，也就是今日的“爱知化学工业股份有限公司”。

1943年，航空部门也随之独立，命名为“爱知航空机股份有限公司”，但是在1945年第二次世界大战接近尾声的时候，该公司被美军的空袭炸成了一片废墟。第二次世界大战后，爱知航空机股份有限公司正式解散，再次组建为“爱知机械工业股份有限公司”，主要生产三轮摩托车和小型汽车。另一方面，爱知钟表电机主要生产钟表、水表、瓦斯表、车内油表等，在制造计量器方面的实力被公认为日本第一。

另一方面，由于三菱重工、川崎重工等造船大鳄们的进驻，名古屋在重工业领域方面的发展又得到了一个全新的飞跃，在制造航空器材方面的实力也得到了发展，已经成为日本制造机行业的巨头。战后，名古屋所掌握的技术领域迅速扩展至宇宙航空、汽车、电子设备、机电一体化、新素材、多媒体、CAD、CAM、微型发动机等诸多领域。

日本重工业的核心地带——名古屋

“中井工业核心地带”是指由名古屋市附近的爱知县、三重县、岐阜县构成的工业地带。在中井工业核心工作的劳动者约有100多万名，平均每年创下的出货额约42万亿日元。

明治维新时代，这一地区的制丝、纺织、纤维工业非常发达。第二次世界大战时，该地区开始把核心制造业务放在了制钢、机械等领域，战后，则延伸到了石油化学工业领域。其实在“二战”之前，名古屋地区的爱知航空、三菱重工、

中岛飞机等工厂就已经开始投入飞机的生产，它也是“二战”时期日本军用品的主要生产商。名古屋港口附近的名古屋市和东海市的填海土地中，遍布钢铁厂和石油化学工业区。此外，四日市的石油化学工业区也非常有名。而丰田市周边则主要是包括丰田汽车在内的多家汽车制造厂商。岐阜县周边主要发展的是纺织和纤维等工业，而且还制作正统窑器，手艺代代相传。

主要生产汽车的丰田市的出货额在2008年达到了约9.75万亿日元，而拥有三菱重工和三菱电机的名古屋市的出货额是约3.49万亿日元。有本田汽车的铃鹿市的出货额约1.61万亿，而东海市的新日本制铁的出货额约1.55万亿。现在，爱知县有近642个大型企业和中小型企业，而且都是各领域中的佼佼者。可以说，名古屋是现代日本经济之魂。

名古屋式经营

名古屋商人的经商方式非常谨慎，用一句话概括就是“无债经营”。如果有一天，你有幸碰到名古屋人，而他刚好是你的上司，那么他最常和你说的一句话应该是“小心，小心，再小心”。现代社会，特别是犹如战场般刀光剑影的商界，一般都会认为“撑死胆大的，饿死胆小的”，但名古屋的商人们始终坚持着非常保守的经营理念，对此执著不休。

他们不喜欢冒险，甚至还有些排斥。不管是自己主要经营的业务领域，还是打算在新的领域中开辟新市场，无不表现出谨小慎微的性格品质。而且，他们从来不会去贷款、借钱，也不喜欢别人的资金流入自己的公司。另一方面，名古屋商人之间非常团结，会站在同一战线面对市场。他们非常反感贷款或借款，如果打算进军新的市场领域，只会考虑公司内部的盈利状况够不够支持，从来不会去想外来资金的介入。所以，我们或许会觉得名古屋商人的经商理念不符合现代社

会的发展；但另一方面，我们不会看到名古屋的企业破产倒闭、关门大吉或还不了银行贷款等状况发生。

在名古屋，我们几乎看不到风险投资企业家。他们在开创事业的时候，不会去选择一夜暴富的项目，就算在他人眼里稳赚不赔的项目，也会再三考虑后作出决定。因为他们认为，可确定利益才是企业的第一目标。

名古屋式的经营特点是稳中求胜、能经得起大风大浪。国际知名汽车制造商——丰田汽车，其庞大的规模世人有目共睹。但他们从来不会为了盈利去银行贷款，而是只会在旗下的金融企业经营状况不良时才会采取银行贷款，除此之外，他们不会去敲银行的大门。

名古屋商人如此谨慎，其实也有着特殊的历史渊源。在昭和时代初期至平成时代初期，整个日本经历过多次金融危机，其受创面积也是空前浩大，一浪高于一浪。但是，名古屋的商人和企业家从来都不会去选择冒险的行为。所以，无论是泡沫经济，还是平成时代初期出现的经济低迷，名古屋的企业都没有受到严重的影响，这完全要归功于名古屋式的经营，也就是无贷款经营。

日本的金融界有着“名古屋银行贷款利率”这一词汇，这是名古屋一带的银行形容当地商人们的贷款观念。纵观整个日本，各大银行的贷款年利为 1.27%，而名古屋的贷款年利则比这一数据低 0.233%。地方银行也是如此，日本全国的地方银行，其平均年利为 1.822%，而名古屋则比这一数据低 0.115%；日本全国第二金融圈的平均利息为 1.946%，而名古屋则比这一平均数据低 0.385%；在信贷方面，日本平均年利为 2.162%，而名古屋则比这一数据低 0.426%。

名古屋地区的银行利率如此低的原因，主要是名古屋的企业家不会实行赤字经营，也不会去银行贷款，他们擅长老老实实地扩大自己的财富，以防企业关门倒闭，所以基本上不会有人去银行贷款。就算有人去银行贷款，也会在尽可能短的时间内偿还。可以说，名古屋的商人和企业家们追求的是无冒险、无风险的绿

色经营。我们再来看一下世界汽车厂商中的巨头丰田汽车：它旗下数以百计的子公司没有一个有贷款或负债，都处于绿色经营的状态，光是持有的现金就达到了2万亿日元。此外，预备金为约2.3万亿日元现金的“冈崎信用金库”，预备金为约2.1万亿日元“岐阜信用金库”等，都是具有名古屋特色的银行。

名古屋的商人比日本其他地方的商人更加重视人际关系。特别是在谈生意的时候，无论对方是谁，只见一两次面或者不拿出诚意，是无法促成合作的。只有经过多次的会面交涉，通过双方之间的详细了解以及周密的商务谈判，才会审慎达成合作伙伴的关系。名古屋商人之间主要经营实物交易，所以他们对产品质量也有着非常高的要求。而且只有在双方互相认为对方有长期合作价值的时候，来往与谈判才能稳步发展下去。

名古屋的商人，包括老百姓在内，都有一个共同的特点——精通讨价还价。而且，当他们打算进入新领域的时候，从来不会去随波逐流、盲从于时下流行的东西，他们善于以自己的思维模式和价值观念去总结，通过谨慎周详的检讨后，再计划出另一套针对性强的经营方案。由于以上种种特点，名古屋的商人普遍给人们留下的印象就是小气、狭隘、难以接近、不合群等等。日本谚语中有一句话叫“名古屋人会砍三次价”，主要形容名古屋人只要一开始砍价，就会誓不罢休。可见，名古屋的商人们对金钱的管理是非常彻底的。

名古屋的知名商人

大桥梅里（1810~1873）

大桥梅里在名古屋地区通过酒桶、纸张、榻榻米等生意积累了不少财富，并以诗人的身份声名远播。

冈谷宗纯（1777~1845）

冈谷宗纯是“笹屋”第6代继承人。冈谷宗纯18岁的时候，他所经营的店铺遭遇了火灾，但他带领手下的员工在短短3日内便将店铺修复完毕，经过迅速的重新整顿，即刻投入了正常营业。在德川家康开发新田（地名）的时候，冈谷宗纯斥资1万两白银以赞助开发项目。得益于此番功劳，虽然他是商人出身，但德川家康给予了他特殊的待遇，允许他佩戴武士刀，并且免去了他约3万平方米的地税。据说冈谷宗纯十分热衷于茶道及和歌[①]。

川村秋辅（1754~1820）

川村秋辅又名天满屋九兵卫。自幼年开始，他就在大学者本居宣长（1730~1801）的门下拜师学艺。川村家族所经营的“天满屋”是销售最高档木材的店铺，生意兴旺红火，客流源源不断。但他对此却坦然视之，买卖的营销业绩只是他的工作，在小茅屋里吟诗作赋才是他钟情之事。

川村曲全斋（1679~1761）

川村曲全斋是天满商人的后裔，1702年移居名古屋，喜欢茶道和收集茶碗、古书。

国枝松宇（1796~1880）

国枝松宇的父亲是在名古屋颇有名气的米商，但在子承父业之后，由于时运不济，他将店铺的主要经营项目转向了蜡烛的销售。

---

① 和歌：日本的一种诗歌体裁。

关户家族

1893 年，作为爱知县的御用商人，关户家族用 10 万日元设立了一所银行。当时关户家族的家主是关户森彦，他把总店设在了名古屋市的西侧，后来因经营上出现失误，于 1914 转让给爱知银行，家族企业也正式宣布结束。

伊藤家族

自 1611 年在名古屋开设和服店“伊藤屋”开始，伊藤家族便正式拉开了创业的序幕。1768 年，他们在东京的上野开设了分店。1910 年，他们的店铺改头换面，成为酷似现代现代购物场所的百货商店，1924 年，他们又在银座设立了分店。1925 年，伊藤家族以“松坂屋”为名，开设了一家真正意义上的百货店。松坂屋是日本史上历史最悠久的百货店，一度占据了日本百货店营业额冠军的宝座。伊藤家族在 1881 年开始进军金融界，并创立了伊藤银行，后来与今日的三菱东京UFJ银行合并。此外，在首次建设真正意义上的旅游宾馆“名古屋观光大饭店”和名古屋“商工会议所”时，伊藤家族起了至关重要的作用。可以说在第二次世界大战之前，伊藤家族主导着名古屋一带的观光旅游产业。

二

名古屋商人

无贷款经营要慎重，慎重，再慎重。

世界汽车厂商中的巨无霸——丰田汽车

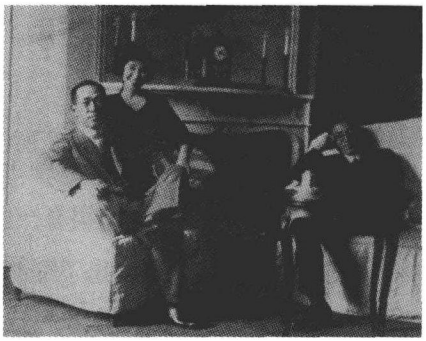
说起丰田汽车，首先要追溯到丰田佐吉（1867~1930）在静冈县创立的“丰田自动织机制作所”。丰田佐吉几乎把自己的一生都花在了纺织机的制造上，当他过世之后，由他的长子在社内创立了一个汽车部门，后来独立成为汽车公司。

此人就是丰田喜一郎（1894~1952）。丰田喜一郎是丰田汽车的创始人，也是首任社长。值得注意的是，丰田佐吉的女婿兼养子，亦即丰田喜一郎的妹夫——丰田利三郎的加入给丰田家族和丰田汽车带来了经营理念上的改变。丰田利三郎从神户商业高等学校毕业后，在一桥大学又专修了经济学，是一名财务方面的人才。

丰田利三郎（原名儿玉利三郎）改姓进入丰田家族之后，在丰田自动织机制作所担任过经理和财务，从一开始就实行了无贷款经营。1937 年，在丰田汽车工业股份有限公司成立以后，丰田利三郎一直担任着该社的经理和财务，直至退

休。丰田利三郎本是以无贷款经营而闻名的近江商人后裔，而丰田家族的祖上也有近江人。但是，丰田家族是从名古屋开始创业和发展，因此丰田汽车要归入名古屋的企业当中。

丰田汽车的公司名称并不是来自丰田市，而是取自于创始人丰田喜一郎的姓氏。丰田佐吉去世之后，丰田利三郎担任了丰田自动织机制作所和丰田汽车的社长，随后，当他在1941年卸任后，丰田喜一郎正式成为丰田汽车的社长。之前，虽然由丰田利三郎担任社长，但丰田汽车的实权却掌握在丰田喜一郎的手中。1941年，第二次世界大战爆发之后，丰田汽车开始生产军用卡车。第二次世界大战结束，随着日军战败，美军原本打算炸掉丰田公司的本部和工厂，但刚好日本宣布投降，所以得以幸免。



丰田汽车创始人

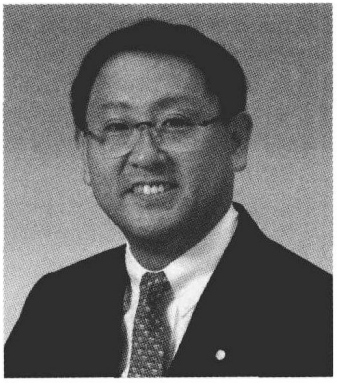
照片为丰田汽车的创始人丰田喜一郎（左）和担任名誉社长兼经理及财务的丰田利三郎（右）。丰田利三郎出生于近江，原名儿玉利三郎，是儿玉一造的弟弟。在他成为丰田家族的女婿之后，把姓氏改成丰田，为丰田家族和丰田集团的发展带来了无贷款经营的概念。

1950年，丰田汽车面临着开办以来的首次经营危机，创始人丰田喜一郎随之下台，丰田汽车受到了以帝国银行（今日的三井住友银行）为中心的多家银行的紧急融资。此后，为避免销售方面一蹶不振，丰田集团成立了丰田汽车销售公司，把生产和销售分离开来。

丰田喜一郎卸任之后，由石田退三出任丰田汽车的社长。这是丰田汽车史上的第1名外姓社长。石田退三的上任，让皇冠（Crown）、科罗纳（Corona）、公众（Publica）等全新车型投入到了生产，并且得到了良好的市场反应，让丰田获得了新生。企业的崛起，并没有让石田退三得到满足，他大大改进了丰田的销售网络，随即又生产出了一款全新的车型——花冠（Corolla），获得了巨大的成功。

第3代社长丰田英二上任后，为迎接新的时代推出了凌特（Splinter）、马克2（Mark II）、卡瑞那（Carina）等全新车型。另一方面，他们开始关心尾气排放对环境污染造成的问题，着手研究低耗油、低尾气等领域的技术。另一方面，为规范营销模式，他们把自己的专卖店根据车种的不同分成了5大类，实现了“5大频道”营销体系。

1982年，丰田汽车和丰田汽车销售公司再次合并，成了今日的丰田汽车公司。合并之后，由创始人丰田喜一郎的长子——丰田章一郎担任社长。丰田章一郎上任之后，在1982年推出了维斯塔（Vista）、1984年推出了4Runner、1989年推出了雷克萨斯（Lexus）、1990年推出了陆地巡洋舰（Land Cruiser Prado），让丰田汽车站在了日本汽车业内的最高峰。



丰田章男

2009年1月20日，丰田章男正式升任社长。他是丰田家族的长孙，是创始人丰田喜一郎的孙子。但是他在进入丰田汽车公司的时候，和别人一样，也是通过了正规的面试和考试。他做过生产管理，也在营销部干过，甚至有一段时间被提拔为基层管理干部，但因工作失误，还是被降为了普通员工。他的父亲丰田章一郎认为，丰田汽车要赏罚分明，不能因为员工是族人而开特例。

1992年，功德圆满的丰田章一郎引退，随即由他的弟弟丰田达郎接任。不幸的是，丰田达郎一上任，便迎来了日本经济泡沫的破碎，让日本人引以为傲的汽车行业随之屡遭重创，各大汽车厂商也纷纷产生了巨大的亏损。1995年，丰田达郎因严重的高血压被迫离职后，由原来的副社长奥田硕继任。奥田硕的走马上任，给丰田带来了巨大的改变。他打破了长期以来薪水与资历挂钩的企业薪资结构，主张能者多劳，并将管理层更新换代，大力提拔新人，为丰田的年轻化作出了不小的贡献。1999年，奥田硕卸任，由张富士夫担任社长。

2008年，从美国爆发的金融危机席卷了整个世界，丰田公司也遭遇了严重的亏损。一直活跃

在一线的张富士夫无力回天，由丰田章一郎的长子，也是丰田家族的第 4 代长孙丰田章男全权接掌了丰田汽车的所有实权，开始带领丰田汽车爬出低谷。

其实一开始，丰田章一郎非常反对丰田章男进入丰田汽车。因为他不喜欢“上阵父子兵”的工作模式。另一方面，也是最主要的原因，就是他认为自己的儿子进入自家公司时，如果给予特殊照顾的话，会对公司员工的士气有所影响。不过丰田章男和其他来面试的人一样接受了面试官的考试，在进入公司之后，一切从零开始学起。他做过生产管理，也在营销部干过，还被提拔为基层管理干部，又因工作失误再度被降职。随后在营销部的“改善运动（指丰田汽车所有部门的改革）”中有着不错的表现，开始在公司里崭露头角。

2009 年 1 月 20 日，社长渡边捷昭引退为副社长，由丰田章男正式升任社长。他在记者发布会上说道：“21 世纪虽然需要汽车行业，但现在还是危急时刻。”

世界金融危机让丰田汽车遭受到了严重的亏损，这也让他们被迫裁掉了约 1.5 万名员工。但是，稳定后的丰田公司超越了美国的通用和福特，成为世界上最大的汽车厂商。2008 年 3 月，丰田汽车有将近 6.5 万名员工，加上旗下子公司的话，员工人数达到了 26.4 万名，是名古屋的经济主心骨。

重工业领域的霸主——三菱集团

今日的名古屋由三菱集团的各大企业把守经济命脉，如三菱重工、三菱化学、三菱汽车、三菱电机等，都是各行业中的领军企业。

三菱重工

三菱重工是三菱集团旗下的公司，前身为 1884 年创立的“长崎造船所”。长

崎造船所在1917年时被三菱集团收购并改名为“三菱造船所”。之后，在细分业务领域时，又独立分出了“三菱电机”和“三菱航空机”，1934年三菱航空机和三菱造船所合并，正式命名为“三菱重工”。

第二次世界大战时期，三菱集团为日军制造军舰和战斗机，因此声名远播。1945年，第二次世界大战结束，日军战败。联合军司令部决定解散日本国内的各大财阀，三菱重工被分为“东日本重工”、“中日本重工”和“西日本重工”。之后几经辗转，最后在1964年再度合并，成为今日的三菱重工。现在，三菱重工是日本最大的重工业企业，在世界范围内也是此领域中的领头羊之一。

今日三菱重工具有代表性的产品和技术有汽车、船舶、海洋工业、造船、汽轮机、风力发电机组、大型锅炉、LNG船、LPG船、货船、水力发电机、柴油发电机、燃气轮机、原子力等等。2008年，加上子公司，三菱重工的员工人数约有6.2万人，年营业额为4.4万亿日元左右。

三菱化学

三菱化学也是三菱集团旗下的公司，于1934年设立。作为一家综合公司，三菱化学的产品在日本化学行业中销售额排名首位，在世界上跻身前5。三菱化学主要生产高压聚乙烯、化学合成制品、石油化学制品、乙烯、丙烯、酒精、苯酚等等，除此之外，他们还制造并直销功能材料、石油制品、碳纤维、电子信息设备等。2008年3月，三菱化学的员工人数近2.77万，年营业额为2.4万亿日元左右。

三菱汽车

三菱汽车是继丰田、本田、日产外，在日本国内排名第4的汽车厂商。三菱汽车于1870年创立，前身为三菱集团旗下的三菱重工汽车事业部。1917年，三菱造船所独立，并开始制造三菱A型汽车。三菱汽车正式开始制造并销售汽车是从1960年开始，当时自主开发的汽车型号为“三菱500”，是一款小型圆轮车。1962年，他们开始销售轻型四轮车“三菱Minica”。1969年，三菱汽车开始销售“戈蓝”（Colt Galant）。1970年，三菱汽车工业正式成立。

1973年，三菱汽车与韩国现代汽车签订引擎技术援助合同，并开始生产销售“蓝瑟”（Lancer）。三菱蓝瑟在汽车爱好者中有着极高的人气，他们甚至把它改装成了竞赛用跑车。三菱蓝瑟在30年后的今天也深受汽车爱好者们的好评，被称为是性价比最高、性能可提升空间最大的一款车型。1978年，三菱公司的新型销售渠道“Cal Plaza”成立，开始了前所未有的销售模式。

1981年，三菱公司在美国成立了“美国三菱汽车销售公司”。此外，三菱汽车在全球范围内销售过各式各样的产品。如1973年的蓝瑟、1982年的帕杰罗（Pajero）、1994年的帕杰罗迷你、1999年的微客（Town Box）、2002年的柯尔特（Colt）、2004年的柯尔特改（Colt Plus）、2005年的欧蓝德（Outland）、2007年的翼神（Galant Fortis）等等。虽然人气产品不少，但现在的三菱汽车还比不上丰田和本田等汽车大厂商，在世界范围内除了帕杰罗之外，没有知名度非常高的产品。

三菱电机

三菱电机作为一家综合电机厂商，主要提供电力设备、通信设备、工业自动化、电子元器件等设备和技术。西日本旅客铁道的321系、阪神电气铁道的

1000系、小田急电铁的4000系、近畿铁道的5820系等，都是三菱电机的产品。三菱电机的历史要追溯到1873年的三菱商会。1921年，三菱造船所专门设立了电机制作所，这就是今日三菱电机的前身。同年，三菱电机制作所独立成为三菱电机股份有限公司，开始手工制造变压器、电动机、电扇等等。

1923年，三菱电机从三菱造船所工厂独立出了自己的工厂后，开始自行研制发电机和中大型电机设备。1928年，三菱电机与日立制作所、川崎造船所联手合作制作出了大型电动火车，并捐赠给日本国有铁道。1935年，三菱电机开始制作电梯和电扶梯，1958年，以三菱电机为中心的三菱原子力正式成立。

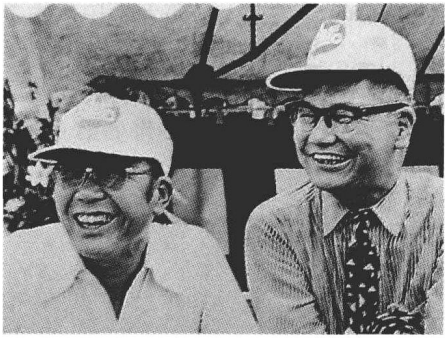
1960年，他们成功研制出了计算机用的1101系晶体管，为日本国产计算机事业做出了巨大的贡献。1964年，三菱电机为新干线提供电机设备和车内的无线设施等。1966年，三菱电机成功发射了人造卫星，到了2008年，他们又成功发射了通讯卫星。2008年3月，三菱电机的总员工数量约为10.2万人，年营业额为3.85万亿日元左右。

世界第4大汽车厂商——本田汽车

1946年，本田技术研究所在日本静冈县西部的滨松市成立，这就是本田汽车的前身。初期的本田汽车是一家主要研发内燃机和各种工作机器的公司。1947年，他们成功研制出了A型辅助动力马达，开始在汽车制造业内崭露头角。1949年，本田汽车的创始人本田宗一郎（1906~1991）把经营权托付给了藤泽武夫（1910~1988），专心投身于技术研发工作。

1963年，本田汽车发布了装有DOHC发动机的T360型卡车。从此，本田正式涉足汽车制造。之后，本田汽车用高超的技术研发了CVCC、VTEC、I-DSI、IMA等发动机，其实力得到了业界的广泛认可。1981年，他们在世界范围内首次

成功研发了机动车专用的导航系统。其实，本田原本以制造摩托车而闻名，其制造摩托车的水准属于世界顶尖，但是他们从来没有放弃制造汽车的梦想。本田还研制出一个可以用双腿直立行走的机器人“ASIMO”。这个机器人是史上第一个敲响纽约证券交易所开盘钟的“非人类”。2003 年，他们又成功研制出了小型喷气机，并成功完成了试飞，其良好的性能及出色的飞行能力，备受业界嘉奖。



本田宗一郎和藤泽武夫

照片中是本田汽车的创始人本田宗一郎（左）和他最好的搭档藤泽武夫（右）。1947 年，他们成功研制出A型辅助动力马达，开始在汽车制造业崭露头角。1949 年，本田宗一郎把公司经营权托付给了藤泽武夫，专心投身于技术研发。

不论是创始人本田宗一郎，还是他最好的搭档藤泽武夫，都没有让自己的子女进入本田汽车公司。因为他们规定公司不能采用熟人、亲戚或是子女。本田宗一郎的长男本田博俊（1942~　）经营了一家专门制造竞赛用发动机的公司——动元素（M-TECH）。

本田宗一郎希望本田汽车是一个赏罚严明、在工作时间“六亲不认”的企业。所以，他干脆立下了公司不得采用熟人、亲戚或子女的规定，而且为了以身作则，他公开拒绝了自己的长男本田博俊入社的请求。

本田宗一郎这么做的原因，主要是为了防止本田汽车内部滋生出官僚主义的苗头。所以，本田汽车内部一直没有“父子兵”或“兄弟连”。另一方面，本田宗一郎对能力出众的员工或团队给予重赏，所以本田汽车公司的员工都会认真完成自己的职责，把公司安排的工作真正当做自己的事业去完成，这也使得企业内部出现了自由竞争的积极局面。

在此纲领实施之后，本田汽车培养出了诸多人才。比如制造出F1 赛事用车的中村良夫（1918~1994）、制造出史上第一个敲响纽约证券交易所开盘钟的机器人

ASIMO的广濑真人、研发本田汽车动力四驱系统SH-AWD的芝端康二等等。

2008年3月，本田汽车的员工人数达到了17.8万人左右，年营业额约为12.61万亿日元，是世界排名第4的汽车厂商。

本田宗一郎语录



本田宗一郎的理念

本田宗一郎希望本田汽车是一个赏罚严明、在工作时间“六亲不认”的企业。所以，他干脆立下了公司不得采用熟人、亲戚或子女的规定，而且为了以身作则，他公开拒绝了自己的长男本田博俊入社的请求。他不希望本田汽车的社内变得官僚化，更不愿意看到社内因拉帮结伙而出现互相包庇、排挤的现象。

无论是企业还是个人，都需要停下来回顾过去并展望未来。青春一去不复返，但它具有伟大的价值。年轻人应该多利用青春的优势与特权，需要经历更多的东西。当然，在年轻时即使不成功也不要紧，因为至少换来了一点儿失败的教训和经验。

不要惧怕失败，因为无所事事比失败更可怕。

不要去模仿他人。企业拥有只属于自己的独创技术，才能在激烈的市场中生存。

没有个性、只会乖乖服从命令的人才不会失误，本田不需要这种人。

比起追求竞争中的“相对价值”，开发之前从来没有过的“绝对价值”更有意义。

吃得苦中苦，方为人上人。

日本电机行业的王者——日立制作所

日立制作所成立于1906年，主要开发并生产电器、计算机、通信设备、铁

路车辆、家用电器等，在世界家电行业中有非常高的知名度。其中，日立的大型电机在日本国内排在首位，在世界范围内继德国西门子和韩国三星之后，在电机领域中位居第3。现在，日立集团有932个子公司和158个分公司，总计1 090个企业！日立集团的影响力不仅在名古屋，在日本国内也是家喻户晓。

自1906年创业以来，日立是日本国内首个制造5kp电机的公司，而日立首次成功制造的3台5kp电机，也是他们的首批产品。1912年，他们在日本国内首次用螺纹钢和混凝土建造了发电厂。1924年，日立完成了日本国内首辆本土大型直流电力机车。1926年，他们又第一次向美国出口了30台电扇。1927年，他们开始制造电梯，并着手研发电冰箱。同年，他们还成功研发了飞机发动机。1958年，日立研发出晶体管收音机，而同年开发的电子显微镜获得了布鲁塞尔世界博览会的金奖。1959年，他们成功研制出了晶体管式电子计算机。1961年，他们用全自动洗衣机打入日本的家电行业。1984年，日立开始大规模生产256千比特动态随机存储器。

日立在通信设备、电子器件、电力系统、铁路车辆开发等领域处于领先地位，而且在重工业领域方面也占据着一席之地。2008年3月，日立的年营业额约为10.53万亿日元，而员工人数约为34.7万名。

日本钢铁企业中的佼佼者——新日本制铁

新日本制铁在日本钢铁业有着举足轻重的地位，是日本国内钢铁企业中排名第1、世界钢铁企业中排名第3的大型国际企业。新日本制铁的前身是1880年创办的釜石制铁所。之后企业名称经多次更换，最后在1970年八幡制铁和富士制铁合并后，正式取名为新日本制铁。作为日本最大的钢铁企业，2008年3月，他们的年营业额达到了约5.19万亿日元，员工人数则达到了约4.8万名。

名古屋的贵族企业——松坂屋百货

松坂屋百货在名古屋有着非常大的品牌影响力。第二次世界大战之后，松坂屋在日本的影响力直接超过了三越百货店和高岛屋百货店，成为日本国内名气最响的百货企业。而且，他们还建设了被称为“名古屋帝国大厦”的“名古屋观光大饭店”和名古屋的“商工会议所”。

松坂屋总店在名古屋的中部，主要分店在名古屋的车站前；爱知县的冈崎市、丰田市；东京的上野和银座、静冈市、大阪市等地。此外还在山形市、千叶市、札幌市等地设有分店。在海外的分店主要设在巴黎、香港、洛杉矶等地。如果现在要评选名古屋排名前 4 的家族企业，基本上就是中部电力、东邦瓦斯、名古屋铁道以及松坂屋。

松坂屋的前身是一家和服店。一开始，他们主要销售穿着和服时需要佩戴的首饰和装饰品。1640 年，当他们给德川家族制作官服之后，便开始有了重大的转变，不仅提升了名气，也大大地增加了收益。而且由于制作的是德川家族的官服，他们在市场的信用度和消费者对其产品质量的信任度都极高。1736 年开始，松坂屋实施了“定价销售”的经营模式。

1740 年，德川家族任命经营松坂屋的伊藤家族为御用服装供应商，让他们长期提供日本传统服饰。这一任命，让松坂屋的收益直线攀升。1768 年，他们收购了一家位于东京上野的店铺，把原来的店名“吴服小间物商”改成了“松坂屋”。1910 年，继东京的三越百货店之后，松坂屋成为名古屋的第一家现代百货店。从 20 世纪 70 年代后期开始，松坂屋在巴黎及纽约等地，为方便日本游客而先后开设了分店，并以此为机正式进军海外市场。

松坂屋百货的经营权和持有权是完全分开的。在松坂屋漫长的发展史上，其持有人更换过多次，但他们从来没有想过进军其他领域。现在的松坂屋还继续着

经营权和持有权各自独立的传统，而企业内的最大股东就是松坂屋的持有人。他们的经营理念以保守而闻名。松坂屋主要面对的顾客为高收入人群，所以百货店内摆放着国内外各种名牌商品。但从20世纪90年代后期开始，松坂屋的海外分店开始呈现出亏本的趋势，对此他们实行了具有针对性的策略，通过重组管理层改进了卖场的营销方针，扩大了顾客群，营业效率自此扭转，百货店的经营渐入佳境。

松坂屋社长冈田邦彦曾说过："提高收益是企业维持生存的唯一途径，虽然强化服务项目的话成本会有所提高，但我们打算用4种中长期战略实现盈利。"2008年，松坂屋撤销了大阪两家连续10年以上出现财务赤字的分店。之前这两家分店每年的营业额分别是约320亿日元和约360亿日元，但每年的赤字却仅为5亿~10亿日元。另一方面，财政状况一直保持盈余的名古屋分店在增筑成为日本国内最大的百货店时，所投入的资金也仅有90亿日元。

现在的松坂屋，正在从商品企业慢慢转变为文化企业。他们所追求的已经不再局限于商品的质量和档次，而是用充满艺术感和贵族气息浓郁的装修、名画以及悠扬的钢琴来营造百货商店的文化气质。与日本国内其他百货店不同，松坂屋只在每年的1月和7月进行减价促销活动，而大部分卖场会以周为单位进行换购促销活动；另一方面，他们取消了给厂商租赁店铺的营业模式，而是以自购自销取而代之，这样的模式更换大大降低了店内出售的商品价格，还提高了不少利润。而且他们为了提升"松坂屋"这一品牌价值，正努力开发属于自己的食品、家具等自主生产产品。

松坂屋正式成为现代百货店是在1920年，他们的经营理念是"一切为了顾客"。他们认为，顾客和企业之间形成双赢才能长期发展。而且，松坂屋的高层还制定了"只要是顾客想要的，想尽办法都要去弄到手"的规定。

2007年，松坂屋的年营业额约296亿日元，员工人数约3 000名。在日本国

内，他们的业绩在各大百货店中排名第 8，但是在名古屋一带却压过了三越百货和高岛屋，常年稳坐头把交椅。

顶级汽车系统零部件提供商——电装股份有限公司

电装股份有限公司（Denso Corporation）是世界级汽车系统零部件的顶级供应商。他们主要为汽车厂商提供零部件和电子产品。电装股份有限公司成立于 1949 年，之前一直是丰田汽车旗下的一家小公司，但从丰田汽车分离后，成为今日的电装股份有限公司，为包括丰田在内的全世界汽车厂商提供汽车零部件。他们给国外的汽车厂商提供汽车零部件获得的收益超过了总收入的 50%。据记载，之前属于丰田汽车的时候，电装股份有限公司给员工的薪水就比丰田汽车高 5%。

他们主要生产的汽车零部件和电子产品有 ETC 系统、冷热箱、自动空调、便利条形码终端机、便利条形码扫描仪、QR 扫描仪、发动机控制系统等等，在业内被评为“世界第一技术”。1996 年，它把“电装”改成了英文字母“Denso”并沿用至今。从 1949 年创业以来，电装股份有限公司从来没有出现过赤字，并且从来没有主动解雇过员工。而且，他们的所有产品在接到订单后，2 小时之内便会送到客户手中，所以深受各大汽车厂商的信赖。

电装股份有限公司在生产管理上和同行业的其他公司有着非常大的区别。与其他工厂的一体化生产机械不同，电装工厂的厂房中有许多用有机玻璃隔开的小间，而每个小间的生产机械都是完全独立的。如果是一体化的生产机械，只要有 1 个部位出了故障，就会全部停止生产，而这种以小单位组成的生产机械就会直接避免这种问题。而且由于不用开启没有必要启动的生产机械单位，这种生产理念还有节能的功效。据统计，它比一体化生产机械节约 8 分之 1 的能源。其实，

这种生产理念来自于偶然。一开始财力并不充足的电装，是为了少量生产才研发了这种小型生产机械。后来他们发现，这种生产模式不仅能节能，还能达到3倍的工作效率。

电装股份有限公司的经营理念为“我们永远不会抛弃人和技术”。因为他们觉得“人”和“技术”是公司发展的原动力，也是最宝贵的财产。实际上，他们创业以来没有主动解雇过1名员工。或许正是因为他们的这种经营理念，电装股份有限公司的员工会死心塌地跟随企业，为电装打下了“业内第一”的名号。

2008年3月，电装股份有限公司的年营业额约为4.2万亿日元，员工人数约11.88万名，是继德国博世（BOSCH）之后，在行业内排名第2的企业。

汽车变速器制作水平世界第一——爱信精机股份有限公司

爱信精机股份有限公司是一家专门生产汽车零部件的企业，位于爱知县刈谷市。其刹车系统和汽车变速器的制作水平堪称世界一流。爱信精机创立于1949年，创社初期的公司名称是“东海飞机股份有限公司”。之后，东海飞机股份有限公司又改名为“爱知工业股份有限公司”，把主要业务从生产飞机部件转换成了汽车部件。在打入汽车部件行业之后，爱信精机生产的刹车系统和汽车变速器非常受欢迎。2008年3月，他们的年营业额达到了2.7万亿日元，员工人数约为7.35万名。

值得信赖的品质——科斯莫石油股份有限公司

科斯莫（Cosmo）石油股份有限公司是一家生产及销售石油制品的大型企业，由新潟县的8家石油公司合资而成，其中主要由大协石油、丸善石油以及亚洲石

油构成。这 3 家石油公司都有 100 年以上的经营历史。1986 年 4 月，由这 3 家实力雄厚的石油巨头合并而成的石油企业就是今天的科斯莫石油。1987 年，他们所推出的“马格纳姆（Magnum）100”获得了巨大成功。柴油、汽油、煤油是该公司主要研发及销售的产品。虽然科斯莫石油不是大阪、东京等大都市的企业，并且在同行业中的排名也并不是很高，但他们的产品以高品质而闻名。据 2008 年的统计结果显示，他们的年营业额约为 3.3 万亿日元，员工人数为 6 300 名左右。

制钢专业户——爱知制钢

爱知制钢创立于 1934 年，是从丰田自动织器制作所的制钢部分离的公司。刚成立的时候，公司名为“丰田制钢”，到 1945 年的时候改名为“爱知制钢”，宣布正式独立。他们的主要产品有镍铬钢、不锈钢等特殊钢材，还有普通钢、扁钢、圆钢等，主要应用于汽车行业。2008 年，他们的年营业额约为 2 640 亿日元，员工人数约 2 700 名。作为一家专门生产钢材的公司来说，其实力是非常雄厚的。

绝缘行业中的王者——日本碍子

日本碍子也是名古屋的企业，在绝缘行业中的技术在全世界数一数二。日本碍子创立于 1919 年。到了 2008 年，其年营业额约为 4 230 亿日元，员工人数约 2 900 名。

尖端技术的代表——日本特殊陶业

日本特殊陶业创立于 1936 年，同样出自名古屋。该企业主要致力于半导

体组件等陶瓷制品的生产。此外，他们生产的氧传感器占全世界总市场份额的36%，保真传感器占总市场份额的30%，NGK火花塞占31%，MPU的有机材料包装占22%。日本特殊陶业的年营业额约3 450亿日元，员工人数高达1.16万名。

深受信赖的卓越品质——马印文具

马印文具创社于1886年，是日本文具传统企业中的标志性企业。马印文具的产品虽然没有高贵华丽的外表和先进的尖端技术，但由于他们的产品长久以来始终如一地保持着高品质，所以深受消费者的喜爱。虽然他们的经营方式十分保守，只在爱知县设有销售点，但对于同样保守的爱知县百姓来说，马印文具便是首选的文具品牌。

百年以上的老店

历史悠久的名古屋有许多经久不衰的传统店铺。据统计，在名古屋经营史有100年以上的店铺约448家左右。名古屋的百姓们把这些老店叫做“爱知品牌”。因为这些百年老店已经不单单是销售商品的店铺，而是成为代表名古屋的一道亮丽风景线。

拥有700年历史的八丁味噌

说起名古屋的老店，首先要提到的便是八丁味噌。1337年，八丁味噌正式成立，创始人是太田弥治右卫门。时至今日，八丁味噌已经成为拥有700多年历



八丁味噌

八丁味噌给德川家康的军队提供过抹上味噌的饭团。1603年，德川家康掌权之后，把八丁味噌定为御用商店，不仅给自己的城堡输入八丁味噌，还将其推荐给了皇室。

史的老店。创始人太田弥治右卫门之所以把店名取为八丁，是因为当时他的创业地点就在八丁（地名）。1560年的桶狭间合战时期，八丁味噌给德川家康的军队提供过抹上味噌的饭团。1603年，德川家康掌权之后，把八丁味噌定为御用商店，不仅给自己的城堡输入八丁味噌，还将其推荐给了皇室。自1716年开始，八丁味噌便具备了每年生产约160吨味噌的生产力，成为了日本国内最大的味噌生产企业，并延续至今。

八丁味噌在1895年和1903年的两届产业博览会中分获大奖。1956年，他们给味噌注入了从大米中提炼出的酵素，并在市场上获得了极大的成功。1968年，他们首次向国外出口味噌，而输出目标就是美国。1969年，八丁味噌向欧洲出口产品，主要出口地区为英国。1971年，产品的出口地区扩展到了澳大利亚和新西兰。1996年，八丁味噌改组，成为股份有限公司。同年，八丁味噌被有关鉴定机构认定是日本国内历史最悠久的有机农产品加工企业。2007年，八丁味噌用名古屋产的大豆和天然水制作的“三河计划”产品深受日本国内消费者的欢迎。

虽然八丁味噌是一家食品企业，但他们的经营模式和尖端技术企业一样，追求创新和技术开发。八丁味噌目前在任的社长是浅井新太郎。

真诚的象征——金印股份有限公司

金印股份有限公司创始于1929年，总部在名古屋中川区，是一家主要生产芥末的食品企业。他们生产的产品包括芥末粉、一次性芥末、生芥末、芥末油、

家庭用管装芥末、家庭用袋装芥末等等。2005 年开始，他们从芥末上提炼出了一种植物精华，开始生产基础化妆品。

金印股份有限公司创立以来一直以“要做出对天、地、人感恩的产品”为经营理念，在 80 余年经营历程中，对每一款产品的要求都非常高。

2001 年，奈良县飞鸟地区出土的木棺，被认定是公元 685 年左右埋入地下的，而这个棺材中居然有芥末陪葬。据统计，这是已发现的文物材料中最早的芥末。最初，人类发现芥末的时候主要是药用，但进入 20 世纪之后，芥末得到了大面积的种植。日本国内主要生产芥末的地区是静冈、长野、岛根等等。过去，人们吃芥末的时候会把生芥末磨成粒状再食用，而现在已经进化出了芥末粉、芥末油、芥末膏等多种形态的调味品。

金印股份有限公司一开始只做单一的芥末产品，但随着时代的变化，他们的产品种类变得越来越多，而且深受日本国民的喜爱。在日本，一提到芥末，人们首先想起的就是金印。

平松食品

平松食品创立于 1923 年，是一家生产关东煮的食品企业，在日本国内有着很高的知名度，创始人是平松安治。关东煮是日本人发明的一种烹饪工艺，主要将鱼类、贝类和海藻等放到一起，再倒上酱油、调味酱等作料一同烹炖。最初，平松食品的制作手法十分传统，主要以风干的小鱼作为食材。后来，他们用新鲜的活鱼代替了风干的小鱼，而且也解决了保质期短的问题。随着时代的发展，他们的关东煮已经装进了真空包装，也体现出了与时俱进的企业文化。现在，平松食品的主要产品有烤秋刀鱼串、烤沙丁鱼串、沙丁鱼甘露煮、香鱼甘露煮、原味甘露煮、凉拌河蚬、辣拌河蚬、烤八爪鱼串、柳叶鱼关东煮、鱼子酱、凉拌牡蛎等等。

平松食品的产品深受日本国民的喜爱，在日本国内的食品企业中，占据着非常重要的地位。

流传千年的技术——神清

神清股份有限公司创立于1860年。瓦片的制造技术流入日本大约是在1 400年之前，而这家公司所制造的瓦片与1 000多年前的瓦片几乎一致。有一项调查结果显示，木造瓦片房的透气功能比砖房更好，所以对人体更有益，因此日本国内刮起了一股瓦片潮。

神清之所以在21世纪的今天还制造1 000年前古代风格的瓦片，是为了表示对祖先的尊敬，也是为了避免瓦片制造技术失传。虽然有一段时间神清几乎面临倒闭，但他们的精神得到了广大民众的认可，这也帮助神清在风雨之后又见到了彩虹，迎来了新一轮的全盛期。

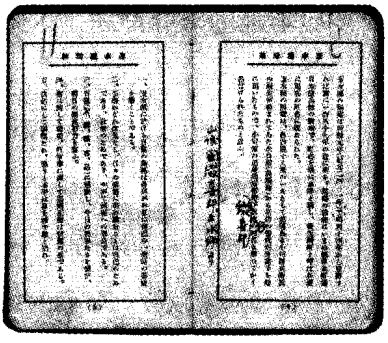
1751年创立的老眼镜店——玉水屋

玉水屋眼镜店创立于1751年，是一家拥有250年以上历史的老牌眼镜店，创始人是千岁屋佐兵卫（其后人将姓氏改为津田）。千岁屋佐卫兵曾在水口屋做过贸易，主要负责把各种货物在长崎和名古屋之间往返运输。当时，长崎是日本国内唯一的对外贸易窗口。而主要的贸易对象是荷兰。他与荷兰人打交道的时候见过许多西洋货，而其中最让他感兴趣的便是眼镜。

经过详细了解之后，千岁屋佐兵卫决定在日本国内销售眼镜。他把自己的店铺开设在名古屋，取名为“玉水屋”。开业初期，千岁屋佐兵卫在日本国内销售的眼镜并不是荷兰的进口货，而是长崎一带的技术工们所制作的仿品。虽然是仿

品，但由于质量上得到了认可，而且价格低廉，所以受到了极大的欢迎。玉水屋是名古屋第一家、日本首家眼镜店。

玉水屋营业至今，作为日本眼镜界的鼻祖，可以说它关于眼镜的标准在日本国内具有绝对的权威。玉水屋有自己的眼镜博物馆，里面展示着江户时代、明治时代、大正时代、昭和时代的眼镜。现在玉水屋的社长是津田家族的第 8 代继承人津田节哉。他曾留学于美国，回国后才继承了祖上的基业。



玉水屋眼镜店店员手册

图为玉水屋的员工教育手册，书中记载："就算是美玉，不擦干净的话也不会美丽动人。店员们努力工作是为了自己，也是为了社会，更是为了国家。"玉水屋对员工的教育不仅是在工作技能上，在精神和品质方面也非常重视。或许，这就是玉水屋长寿的重要原因吧。

玉水屋的经营理念是"保护视力，增强效率，明镜止水，眼镜艺术，文化增进，诚实守信，自我反省"。从 1939 年开始，玉水屋为教育自己的店员，制作了一本手册，手册的内容如下。

1. 在玉水屋工作的每一名员工不仅要努力工作，也要对自己的人生负责。

2. 就算是美玉，不擦干净的话也不会美丽动人。店员们努力工作是为了自己，也是为了社会，更是为了国家。

3. 上天、老师、朋友、顾客和产品是我们的"五恩"。我们要对"五恩"抱有感恩的心，认真负责自己的每一项工作。

4. 对待顾客的需要，我们要有迅速、准确的判断，而且对顾客要时刻保持发自内心的亲切笑容，这就是玉水屋所讲究的信用。

5. 抱怨和发脾气是摧残自己的最佳毒药。

作为一家眼镜店，与其他大型企业相比，虽然在规模和影响力上完全处于下风，但有 250 年以上历史的玉水屋却有着不甘人后的觉悟和企业文化。

坂角总本铺的虾味煎饼

坂角总本铺位于爱知县东海市，由坂角次郎在1889年创立。在漫长的经营中，坂角总本铺的主打产品——虾味煎饼的味道随着时代而变化。

虽然坂角总本铺产品的口味一直在随着时代而发生变化，但他们面对顾客时的笑容却从未改变。他们的经营理念为“要让食用我们产品的顾客感到安心和安全，无论买多少都要表示最真挚的感谢。为迎合时代的变化，我们不能原地打转，时刻要为开发新产品而付出不懈的努力”。除食品之外，他们的礼品和纪念品也深受顾客们的喜爱。

包装行业中的老牌企业——河原

河原是一家专门从事包装的企业，创立于1914年。他们的业务范围包括饼干、药品、绿茶等等，只要是需要包装的东西，他们都接受订单。最初，他们只用纸张进行包装，但现在除了纸张之外，他们还会用纸箱和自己研发的特殊材料对产品进行包装。河原之所以获得成功，是因为他们与时俱进的经营理念。

三

名古屋商道22诫

名古屋有许多老店，而名古屋的商道大部分是由这些老店所创。

1. 要与同行业中的其他店铺建立良好关系，因为良好的竞争关系是共同繁荣的基础。

2. 对人要时刻保持微笑，真挚的笑容是化解一切问题的灵丹妙药。

3. 商人的嘴上挂着利益，会和顾客建立真挚的友情。（“嘴上挂着利益”是为顾客利益着想的意思，而“建立真挚的友情”指的是共同发展。）

4. 如果碰到一件棘手的问题，首先要找到问题的核心；如果遇到一个让你措手不及的问题，首先要找到问题的成因；如果碰到一件让你疑惑不解的事情，要和周围人一同商议解决，因为人与人团结的时候，往往就能想出最好的方法。

5. 比起金钱，我们要把工作放在首位，因为如果对工作加倍努力，金钱就会自然而然地滚滚而来。

6. 商人要各安本业，并且要重视信用，对于自己的工作也要抱以尊重，在继承人的问题上一定要公平，不能被血缘关系所束缚。但是在企业经营、特别是在资金管理上，一定要有保守的态度。

7. 把利益放在第一位的营销不会获得成功。只有站在顾客的角度去思考，满足顾客的需求，企业才会得到繁荣。

8. 如果想让自己的店铺流传百年，不付出超出常人数倍的努力是不行的。

9. 对顾客的需要要有迅速、准确的判断，并且要尽最大努力去满足顾客的需求。

10. 小心驶得万年船。（就算没有利息，也不要借款。）

11. 总是乖乖听话的人是没有个性的。

12. 没有必要去遵守毫无必要的规则，同样，也没有必要去创造毫无必要的规则。

13. 动机和机会是一体的，机会并不会主动敲门，而是要通过动机去创造。

14. 老店的主人除了要卖东西，还要教育手下的员工。

15. 社长不是给手下员工发薪水的企业主，而是拥有最高能力的前辈。

16. 能让回头客带来新顾客，是最高的经营手段。

17. 过去积累的经验和知识是打开未来的钥匙。

18. 没有实践意义的教育就是在浪费时间。所以，员工培训要结合实战。

19. 这个世界上没有废物，只是没有找到适合自己的位置而已。

20. 打扫和主动打招呼是每个新员工的基础课，勤奋和礼貌的人一般都有着较强的工作能力。

21. 即使某个员工对某项工作有着极高的天赋，但若不付出努力，也终将沦为泛泛之辈。

22. 一流的产品和服务终究是由人来提供的，所以培养人才是每个企业的首要任务。



第五章
东京银座商人

“虽然价格昂贵，但质量上的优势可以弥补一切。”



一

日本的窗口——银座

银座的历史

1590年，德川家康迁都至江户，也就是今日的东京。当时，整个江户荒凉破落，疯长的芦苇遍地丛生，人走在路上，脚腕以下都浸泡在涨潮的海水中。所以，若是德川家康想要在这里安营扎寨，首先需要解决的就是地面问题。于是，他命令手下在城外挖了一条护城河，解决了排水的问题，随即又动用了大量劳力，将城内的苇海清除得一干二净。但是，此时的德川家康并没有开发江户的打算，因为他要准备即将到来的大战。

1598年，丰臣秀吉死后，德川家康为免除后患，准备彻底铲除丰臣家族的残余，战争一触即发，决定最终命运的战役是1600年9月15日的关原之战。最终，德川家康获得了战争的胜利，日本迎来了德川家康统治的时代，丰臣秀吉的儿子丰臣秀赖和他的侧室淀君纷纷自尽身亡。

1603年，德川家康为了让江户成为政治舞台，在德川幕府成立之时，在江户地区大力实行开发。首先，德川家康把今日的千代田区骏河台挖好后，填满了江户一带的苇海。而且为了加速开发建造的速度，他还命令各地藩主向江户派遣劳

动力。

就这样，江户得到了迅速的发展。江户的中心，也就是今日的银座，因这次兴建而焕然一新。由于德川家康的政策，银座的交通得到了很大的改善，而且附近也开始建立了市场。其中，银座的门户日本桥和中心街京桥，交通变得十分便利，还建设了不少桥梁。但是，这时候的银座还并没有成为江户的经济中心。

1657 年，银座发生了一场大火，经济建设的开发也遭到了阻断。这场被称为“明历大火[①]”的大规模火灾，让半座城池化为灰烬，其中商业区的 60%都遭到了严重的焚烧。整个江户损失惨重，死亡人数高达 10.7 万人。虽然此次大火没有扑向银座，但由于大半个江户都遭受了火灾，银座也受到了极大的影响。德川幕府在大火后对江户的开发力度再度增强。从 1661 年到 1672 年之间，江户得到了第二次飞跃，而且此次开发让江户的建设较之火灾前有了更高的提升。

因祸得福，江户得到第二次高速发展的时候，银座也随之迎来了质的飞跃。此时，以“谢绝讲价”而闻名的越后屋在银座一丁目[②]开业，随后大丸百货的前身大丸布庄也正式入驻。明历大火之前，银座的小布庄只有 4 家，而到了 1686 年，则增加到了 70 家之多。今日位于银座的人气老店也是从这时候开始创办的。当时，江户的人口高达 110 万，排在世界第一。

日本四面环海，国内的几大城市也被称为水都，仅在江户就有许多大大小小的市内运河。例如银座的日本桥河以及京桥的京桥河等等，是亚洲市内运河最多的城市。当时，这些市内运河上漂着许多装满货物的小货船。当然，银座的发展也离不开这些市内运河和小货船的功劳。

鱼贩们开始聚集到码头附近，而这些卖鱼的渔夫经常到银座吃饭饮酒，而后

---

① 明历大火：明历是日本的年号，指后西天皇统治的 1655~1657 年期间。明历大火从 1657 年 3 月 2 日开始，汹涌的火势整整持续了 2 天，几乎焚毁了半个东京。

② 丁目：相当于中国的街，胡同。

买块衣料回家。经济循环体形成之后，江户的料理店、布庄、酒店、药房等百姓普遍需求的服务商铺也随之多了起来。另一方面，随着江户经济的飞速发展，百姓们的娱乐生活也得到了极大的改善。当时，江户百姓们最喜欢看的是文乐[①]和歌舞伎，而市川团十郎在当时的歌舞伎迷眼里，无疑是彻头彻尾的“全民偶像”。

随着江户经济的发展，许多文人和艺术家相继聚集于江户的中心地带——银座。例如研究中国朱子学的田野良泽、杉田玄白、桂川甫周；研究中国儒学的荻生徂徕、青木昆阳、名医冈本玄冶等人都是银座的市民。其实，江户成为日本首都之前，银座的街头就已经非常繁华。

1868 年，日本迎来了明治维新时代。德川幕府正式走下历史舞台，由于德川幕府与美国签订了一系列不平等条约，于是，主要由萨摩（今鹿儿岛县）、长州（今山口县）、土佐（今高知县）、肥前（今佐贺县和长崎县）等组成的革命军推翻了德川幕府，迎来了新的时代。1869 年，因由一开始制作银币而得名的地方，终于在地图上有了自己的正式名字——银座。

银座，这古老繁华的商业街，名称来自于江户时代。江户时代初期，银币铸造所迁至现在的银座，因此该地区便被赋予了“银座”的称呼。当时，日本对海外大量出口银和铜，制作银币的地方叫银座，而炼铜的地方就叫铜座。银币铸造所设立之后，银座开始复兴，并得到了真正意义上的发展。1872 年，银座和东京的入口新桥之间开通了约 28 公里长的铁路。现在，新桥已归于银座，是银座的八丁目。

自从开通了铁路，新桥便有了属于自己的火车站。当时，新桥火车站只有两层楼高，主要由大理石组成，并用彩色玻璃装饰，是一座具有浓郁西洋风情的华丽建筑。当该站成为始发站之后，众多旅客纷纷涌入银座。在当时，火车还是一

① 文乐：日本的一种木偶剧。

种刚刚被发明出来的新型高科技交通工具，所以绝大部分的乘客都是社会上流人士。火车站的建立，随之而来的就是与火车有关的大众交通。由于当时还没有汽车，马车仍作为主要的交通工具奔跑在道路上。自 1874 年开始，银座有了马车专用道。由于晚间的银座也有许多马车路过，于是架设了路灯。东京银座是在日本国内第一个设有瓦斯灯的街区，当时银座使用的瓦斯灯与英国伦敦泰晤士河畔的瓦斯灯一模一样。

也就是在这一年，日本红豆面包的始祖“木村屋”迎来了企业的开端。木村屋是银座“百点会”[①] 的会员。第一个加入百点会的会员是从江户时代末期开始营业、做烤鳗鱼生意的竹叶亭。100 多年后的今天，竹叶亭依然在银座五丁目营业。

1882 年，银座的瓦斯灯被电灯代替，生活在银座的人们又成了第一批享受高科技的幸运儿。至此，日本正式迎来了全新的科技时代，而且随着与国际的接轨，银座更是得到了飞速的发展。

全新文明的开始——天狗烟草

1884 年左右，为社会上流人士所享用的海外商品开始多了起来，日本的国产烟“天狗烟草”也是从这时候开始进入市场的。在天狗烟草的店铺门口，贴着一幅十分吸引人眼球的广告海报，甚至连当时的年轻人都觉得天狗香烟的海报极富视觉冲击性。银座三丁目，也就是现在松屋所处的位置上，当时有一栋非常奇怪的二层小楼。楼宽约 54 米，入口正面贴着一张巨幅海报，在该幅海报上，描绘着冲入云霄、施展妖术的鬼怪。这栋楼的棚顶和柱子都漆成了红色，2 楼入口的左右两边则绘有岛津家族的家纹，岛津家纹的下面还写着“惊人

① 百点会：拥有百年以上历史的 100 个老店所构成的组织。百点表示给产品打的分数，代表着满分 100 分。

的烟税300万，惊叹的慈善职工10万人”的标语，整栋楼给人以一种古怪奇特的感觉。这里指的“慈善职工10万人”说的是当时各烟厂的招工人数，其实是一种广告语。西洋香烟独特的味道和冲击效果显著的宣传海报让不少人驻足停留。

当时，销售西洋香烟的岩谷商会的社长、被称为“东洋香烟大王”的岩谷松平（1849~1920）是鹿儿岛县内川人。但是在1877年，由于西南战争[①]的爆发，岩谷府被烧得一干二净。但是，对香烟情有独钟的岩谷松平并没有放弃，而是在1884年开始销售鹿儿岛制作的香烟。

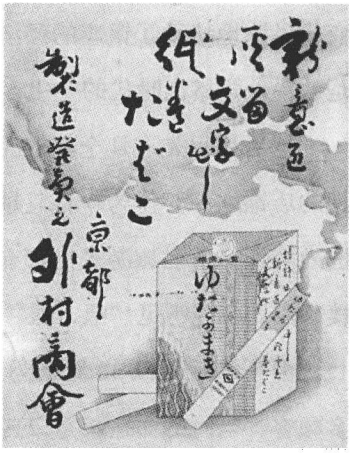
岩谷松平为了吸引消费者们的眼球，开始计划了一个广告。他戴着红色的毡帽，穿着红色的西装，坐到一驾6匹马的马车上，随后在东京各大繁华街区游走，并自称为“香烟王”。体重80公斤的大男人如此装扮游走在各条繁华路段上，引来了不少人的围观。没过多久，银座几乎没有人不认识这位一身红装的香烟王，而这场看似哗众取宠的街头表演，也让岩谷松平达到了他最初的目的。

岩谷松平所卖的香烟价格在2分到10分左



天狗香烟海报

当时，香烟代表着一个新时代的到来。日本国产的“天狗香烟”给当时的年轻人带来了一股新鲜感。而贴在门口上的海报更是给诸多路人带来了不小的视觉冲击。



香烟广告

在当时，香烟代表着一个人的身份和地位。当时的银座，满大街都是类似于以上图片的宣传海报。

① 西南战争：1877年，由九州的士族西乡隆盛领导的反政府内乱。

右，其中包括赤天狗、大天狗、金天狗、银天狗、国益天狗、爱国天狗、输入退治天狗[①]、日英同盟天狗[②]、佩利[③]天狗、日出天狗（表示日本像日出一样蒸蒸日上）等都是当时最畅销的香烟。岩谷平松给香烟起的名字在当时引起了不少人的关注。

当时银座一丁目的松叶屋、千叶、出云町（今银座七丁目、八丁目附近）等店铺销售的是叫做“江副簾藏”的香烟。他们主要通过海报、报纸、杂志等宣传方式来对产品进行推广，并且得到了不错的效果。

银座新兴富翁的崛起

银座的经济与人文几乎是同步发展的。日本自接收外来文化开始，银座便大量涌入了新型技术和商品，银座商人的经营方式也随之产生了许多改变，而这种变化迅速地拉动了银座的经济状况。银座的商人们不再死抓着一个顾客不放，而是敏锐地觉察出时代的变化，用全新的方式满足顾客的需求。

越后屋用先进且全新的经营模式给市场带来了不小的冲击，是当时最具革新性的店铺之一。作为今日三越百货的前身，越后屋在日本国内颇具影响力，日本国内的许多著名旅游景点都有越后屋的详细介绍。据记载，当时越后屋店铺的一楼，四处都能听见“喂，喂”（当时的日本人用此种方式叫服务员）的声音。

由于越后屋以30厘米为一个单位销售布料，所以这样的销售方式招来了许多顾客。当时的布庄都是以匹为最小单位出售，但这对一般家庭来说是一个巨大

① 退治天狗：当时的日本因美国的进口货，国产货几乎遭到了灭绝，“退治”为抵御外敌之意。

② 日英同盟天狗：英国和日本为维护其各自在中国与朝鲜的利益而结成的同盟，旨在反对俄国在远东的领土扩张。

③ 佩利：1853年，要求日本开放港口的美国海军将军的名字。

的经济负担，所以推出新型销售方式的越后屋，每天都是人满为患。另一方面，越后屋在销售过程中打出了“谢绝议价”的牌子，而且只收取现金。目前在日本诸多财阀中，三菱和三井是两大巨头，而越后屋正是三井的前身。所以，今日的三井集团不惜斥巨资入驻银座一丁目的日本桥。

若是要选出一位当时最富名气的暴发户，东京老土著服部金太郎无疑首当其冲。服部金太郎是服部钟表店和精工社的创始人。其实，服部金太郎并不是东京人，也不是银座人。他的父亲起初在银座东边的一个小角落开设了一间旧货店。当他 13 岁的时候，他在银座南边的一家五金商店做过雇员，并且积累了一定的财富。在他工作的五金商店对面，有一家从明治维新之前便开始营业的老钟表店。服部金太郎从小就对钟表有着浓厚的兴趣，他认为钟表才是新文化和上流人士的象征。

终于有一天，服部金太郎辞掉了五金店的工作，在钟表店应聘了一个职务。工作期间，他开始慢慢了解钟表。有一次，他奉店主吩咐，前往横滨出差。那时的横滨接受了大量的西方文化，是一个很有技术含量的城市。他到了横滨之后，几乎逛遍了所有的钟表店，那时他便决定将来一定要开一家属于自己的钟表店。开业初期，他的店铺非常小，但是服部金太郎感到非常自豪，所以拼命干活。几年后，他把小店搬到了自己的出生地。没想到这一次搬迁，竟给他的店铺带来了繁荣。

1885 年，20 几岁的服部金太郎在银座四丁目的拐角处买下了一间小店面。这间小店原先的户主是经营状况十分糟糕的《朝野新闻》报社。服部金太郎进驻之后，在屋顶摆放了一个大立钟。当时，这块大立钟立马成为银座最吸引眼球的建筑装饰，而服部金太郎的店面则成了富人们最爱去的地方。生意走上正轨之后，他在东京南边的隅田川东侧建设了一家钟表工厂，这家工厂后来成为了著名的制表公司——精工（Seiko）。

另一方面，日本国内最著名的化妆品品牌——资生堂，也在这时候得到了迅速的发展。资生堂创立于1872年，同年在银座七丁目开业。资生堂的创始人福原有信是东京大学首届医学系毕业生，并拥有药师资格证。大学毕业后，福原有信曾在日本海军药剂部担任过主管，但没过多久便在东京开设了自己的药房。之后，他为了消除日本人身上散发的异味，开始研究化妆品，并获得了惊人的成功。在日本国内，资生堂是最大最好的化妆品公司。

天皇的疑惑

自从有了火车之后，银座得到了前所未有的繁荣。作为终点站，银座的新桥在1880年左右就有了路灯。随着大量西方文化的流入，银座也出现了许多之前没有过的新兴店铺。

1868年，即明治时代（1868~1912）初期，京桥附近出现了两个叫“风月堂”的店铺。一个在银座，另一个在京桥的北面。这两个风月堂之间进行了一场激烈的竞争。京桥北面的风月堂卖的是日本的传统甜点，而银座的风月堂卖的则是西洋甜点。初期这两家店铺之间的竞争不分伯仲，但甲午战争的爆发却带来了转折。银座风月堂从日本军方收到了惊人的订单——他们订了60吨面包。从此时开始，银座的风月堂完全压倒了京桥北面的风月堂，成为当地最有名的甜点店。

明治时代另一种新兴店铺就是茶房（茶馆）。日本最初的茶房是在1883年由一位中国商人在上野公园附近开设的。1911年，日本有了第一家咖啡厅，位于银座的南侧。当时，咖啡属于一种健康饮料，所以从一开始就受到了极大的欢迎。其实从明治维新初期开始，银座的南侧就已经有了许多料理店、小吃店、妓院等消费场所。

在这一时期，银座中的英式社交俱乐部也深受欢迎。银座第一家英式社交俱

乐部创于1880年，是福泽谕吉创立的“交询社”，福泽谕吉的作品《西洋事情》和《文明论概略》，累积销量达到了340万册，是当时日本国内最著名的作家。他在作品中强调，日本要尽快学习西洋文化来摆脱封建社会，他的主张打动了许多饱受陈旧思想禁锢的日本国民，而交询社则是他的主要演讲地点。后来，他用卖书赚到的钱创立了日本两大私立大学之一的庆应大学。

离新桥西侧200米~300米远的地方有一家名为“鹿鸣馆”的会馆。每天晚上，日本的政客都会到此参加舞会。由于西方文化的流入，当时参加舞会的男性嘉宾都身穿燕尾服，女性则穿着晚礼服，跳的都是西方舞蹈。鹿鸣馆的嘉宾不仅仅有日本国内的政客，还有当时美国、英国、德国、法国、意大利、俄罗斯等各个国家的外交官。如果服部金太郎的钟表代表着当时日本的新兴富翁，那么鹿鸣馆则代表了当时的高官政客。

西方文化在日本国内迅速传播。有一次，明治天皇为了参加1889年的世界博览会，坐上马车出了宫。马车路过银座前往上野的时候，明治天皇看到了日益变化的银座街头。他注视着路边的诸多门牌和广告海报，感觉到了疑惑，因为海报上宣传的商品他从没见过。明治天皇停下马车之后，吩咐下人去查一下海报上的商品到底为何物，用日语应该怎么读。下人回来之后告诉明治天皇，海报上的商品叫皮包，是一种类似于皮袋的东西。天皇听到之后似懂非懂，但碍于面子没好意思再问下去。而这家让明治天皇感到疑惑的店铺就是今日的高级皮包厂商——谷泽。

1870年创办的《横滨每日新闻》是日本首家日报社，但是在1879年搬到东京之后改名为《东京每日新闻》（与现在的《每日新闻》不是同一家报社）。到明治时代中期，也就是1890年左右，银座附近已经有了30多家报社。没过多久，大阪的报社也搬到了银座，加入了纸媒的竞争中。最后，中小报社纷纷遭到了淘汰，3家报社平分了天下。这3家报社就是《读卖新闻》、《每日新报》和《时事

新报》。但是，就算是这3家大型报社，后来也难以负担银座昂贵的租金，相继搬到了其他地方。

就这样，银座的新兴商业文化慢慢崛起，也得到了老百姓的认可，逐渐成为了东京的商业中心。

超一流商品市场——银座

银座商人是整个东京商界的代表，而银座则是日本最繁华的商业街区。在银座这条繁华的商业街上，有着近400年历史的三越百货店，也有百年历史的和光百货店以及松屋银座百货店、约囊括了70个世界知名品牌的专卖店——银座Core、日本5大百货店之一的松坂屋百货店、世界上时尚品牌最多的巴黎春天银座店、店内有5个电影院的有乐町、世界珍珠首饰厂商中的王者御木本(Mikimoto)、贵族筷子厂商夏野、年轻女性最爱去的Opaque Ginza等超一流购物店都坐落在银座。

东京正式成为日本首都是在1853年，但从17世纪初开始，已经成为了日本的经济中心。德川家族掌握日本政权后，在大约260年的时间里，让东京成为了日本的经济和政治中心。而银座作为东京的商业中心，也是东京商人引以为傲之地。1872年从横滨开通的铁路路线，终点站就设立在银座的新桥。西方文化流入日本之后，作为日本的经济中心，银座发展神速，当地的商人也很好地适应了改革的潮流。现在，银座与美国纽约曼哈顿第五大道、英国伦敦皮卡迪利广场、法国巴黎香榭丽舍大街，一同被称为世界4大商圈聚集地。

本书介绍的不仅仅是当代最豪华、人气最高的店铺，还有百年以上历史的老店。日本的京都商人、大阪商人、近江商人、名古屋商人虽然闻名遐迩，但他们也不得不来到东京谋求发展，因为东京的银座是日本商界高手的聚集地，也是他

们可以尽情比武的理想舞台。

根据美国不动产咨询协会对世界范围内地价租赁报告书的显示，世界上租金最贵的地段为每平方米地价 1.14 万欧元的美国纽约的曼哈顿第五大街，排在第 2 位的是每平方米地价 9 544 欧元的中国香港铜锣湾，第 3 位是法国巴黎的香榭丽舍大街（6 775 欧元），第 4 位是英国伦敦的新邦德街（5 667 欧元），第 5 位是日本东京的银座（5 486 欧元），第 6 位是爱尔兰都柏林的格拉芙顿街（4 496 欧元），而韩国首尔的明洞则排在第 9 位。

租金排在世界第 5 位的银座，所出售的商品基本上都是高档品。如果涩谷是年轻人的时尚购物天堂，那么银座面向的则是各个阶层的有钱人。

2005 年 11 月 1 日，银座著名首饰店御木本公开了用纯黄金制作的、价值超过 108 万人民币的 2006 年年历。此黄金年历重 5.5 千克、宽 42 厘米、长 67 厘米，高贵华丽的外形设计正符合银座的形象。

2004 年 3 月 5 日，银座的某家珠宝店发生了令人称奇的抢劫案。2 名强盗劫走了价值 30 亿日元的钻石项链和其他珠宝，总价值达 35 亿日元。这两名外国强盗在午休时间进入这家珠宝店，买下了价值 17 万日元的宝石，然后要求店员给他们介绍更高级的宝石。于是这名店员就带着两名外国顾客前往 3 楼，展示了价值 30 亿日元的钻石项链和其他首饰。没想到这两名外国人突然间变成强盗，把领路的店员用催眠喷剂迷倒之后，用铁锤砸碎了陈列台，取走了里面的宝物，而这家被盗的珠宝店就是以“只爱第一名”的形象而闻名、开业于 1991 年的三贵珠宝。当时，这件事情上了各大媒体的头版头条，并引起了轩然大波。但仔细想想，在日本国内能把价值达 30 亿的钻石项链摆放在店里的高级珠宝店，也只会在银座。

现在，东京的银座中有古奇（Gucci）、阿玛尼（Armani）、宝格丽（Bulgari）、斯沃琪（Swatch）、梦宝星（Mauboussin）等世界著名的大品牌。经济学家们认

为，日本经济正处于跳跃前期，即将迎来一个全新增长期。由于银座的特殊性和日本经济整体的强大，现在世界上的各大品牌都在银座设立独立的大型专卖店。这些大型专卖店不仅在规模上，从建筑物的设计、内部装修到商品都是世界最顶级的。

2001 年，法国著名时尚品牌爱马仕（Hermes）入住银座。爱马仕的专卖店由设计法国蓬皮杜国家文化艺术中心的建筑大师朗佐 · 皮亚诺所设计，专卖店内还摆放着新宫晋（1937~ ）的雕刻作品。爱马仕的专卖店全部由玻璃筑成，时尚感和现代气息非常浓厚。

2003 年 7 月中旬，世界顶级珠宝商卡地亚（Cartier）正式入驻银座，在银座的中心地带修起了一座地下 1 层，地上 2 层，总面积达 1 030 平方米的大型专卖店。卡地亚的银座专卖店是他们在世界范围内 212 个所有专卖店中最大的一个。卡地亚为了迎合日本的消费者，用黑色的大理石装饰了墙面，店内则摆放了顶级的沙发。

这些世界名牌厂商们对银座分店的投资看似非常盲目，但其实都是有理由的。比如，卡地亚在开业好几个小时之前，门口就已经排了极长的队伍。而且，价值 30 万日元的卡地亚开业纪念品几乎是在开门后的一瞬间就一销而空。据统计，卡地亚银座分店的销售额占该品牌总销售额的 20%。

银座商人的营销策略

银座的商品中绝大部分都是高档品，所以银座的大部分商户都瞄准了社会上的上流人士。在日本，年收入超过 3 亿日元以上才算得上是上流人士。这些上流人士大部分出生在东京的山王医院或圣路加国际医院，出生之后，他们会在贵族学院的附属幼儿园度过童年，高中毕业之后进入东京大学。在大学结束了学业，

他们会在大仓酒店、帝国酒店、新大谷酒店、四季酒店、椿山庄等地举办婚礼，而职业往往是大地主、财团法人、公司董事或企业老板。他们的别墅一般在轻井泽、箱根、那须高原等地，而住宅则在东京市内的大型游乐园附近，或者是海边的高级公寓。这些上流人士死后，要与国会议员、著名人士和贵族一样在青山或本愿寺举行葬礼，葬礼结束之后一定要埋入青山的墓地。拥有以上人生轨迹的人，大部分都是银座的VIP顾客。而银座的各大商户也会针对这些人专门定制营销策略。

但是最近，只追求高档品的银座却有了新的经营之方。他们发现，现在越来越多的顾客都抱怨“进口的知名品牌太贵，但也不愿意买100日元的便宜货”。当然，那些100元店的商家没有被这种消费观念所击败，推出了相应的营销策略。就是在不改变商品质量和不变动价格的情况下，提高服务质量来吸引顾客。

比如，“Natural Kitchen”公司的广告语是“商品的价格是100日元，但服务质量是900日元”。他们在卖100日元的商品时，就像卖1 000日元的商品一样给顾客提供十分优质的服务，让顾客感觉商品并不低级。银座小店的这种营销手段甚至威胁到了菲拉格慕（Ferragamo）、普拉达（Prada）等世界级的品牌。比如，在菲拉格慕和普拉达专卖店标价六七万日元的夹克和隔壁ZARA店里标价1万多日元的夹克款式差不多，而且还给顾客提供同等级的服务。

位于银座的“O_2维纳斯氧气绿洲”也使用了几乎相同的营销策略。每天下班时间，这家店的门口都会有排着长队的女性顾客。与其他按摩店的按摩手法不同，这家按摩店用氧气浓度40%的空气，用喷气的方式给顾客进行脸部按摩。由于大部分日本女性认为氧气能使皮肤变得更好，所以这家店的人气非常高。他们每10分钟会收取500日元的费用，与其他按摩店相比，价格并不贵。这家店的经营策略是针对20岁~30岁的女性，用低廉的价格招揽顾客。现在的银座，不仅在高端商品上有着庞大的客户群，在中低端商品上也得到了迅速发展。

银座的文化底蕴

银座不仅在商界闻名于世，在文化方面也有非常大的影响力。1966 年，美国的星巴克进军东京银座。在短短 6 年之后，星巴克在当地已经有了 433 家分店，获得了极大的成功。现在，日本国内绝大部分的地铁站附近都有星巴克，而日本百姓把这一现象称做“星巴克现象”。作为世界级的企业，星巴克代表着美国的文化，它在银座获得的成功则说明，银座能够很好地吸收美国文化，在文化方面有着海纳百川的能力。

时至今日，在银座的街头，韩国影星裴勇俊的海报依然到处可见。2005 年 8 月 30 日，裴勇俊亲自前往银座，宣传了他的新作品《外出》。当时，进会场参加活动的门票在日本雅虎竞拍王上居然被炒到了 100 万韩元（约合人民币 6 000 元），但影迷们仍然争先恐后地抢票。而 4 天后的首映门票被炒到了 3 200 万韩元（约合人民币 19 万元），是原价 8 万韩元（约合人民币 479 元）的 375 倍。2004 年 7 月 30 日，韩国摄影作家金重晚在银座三越百货店的展台上举办了“韩流明星照片展”，主要展示的是池诚、赵汉善、神话组合的申彗星等韩国一线明星。展会开始几个小时之前，银座的韩流迷就在门外排起了长长的队伍。这种不分国界的狂热追星风潮，也是形成银座文化的重要部分之一。

日本每年的 4 月 29 日是法定假期“绿之日[①]”。这一天，对于银座来说是一场盛大的郁金香节。他们会把 20 万朵郁金香放在道路两边，约 300 米的道路被郁金香装点得分外妖娆。在周末，交通部门会限制车辆通行，让旅客和市民在郁金香路上尽情享受这庞大的花海带来的美丽和快乐。

银座既有可以研究古代史书的图书馆，也有可以欣赏日本传统艺术——能[②]

① 绿之日：2007 年之前叫绿之日，2007 年起叫“昭和之日”。

② 能：日本古典剧。

和狂言[①]的银座能乐堂，可以欣赏日本著名书法家兼诗人相田光男作品的相田光男美术馆等等。这些多姿多彩的艺术空间大大提高了银座人民的生活质量，也为银座的文化作出了突出的贡献。

银座的神社

银座虽然充满着现代气息，却拥有 14 间神社。神社是日本人参拜神灵祈求祝福的地方，是日本文化的象征。银座之所以有这么多的神社，是因为银座商人希望神灵能保佑自己的店铺，并希望买卖能得到繁荣昌盛的发展。

过去，东京的许多店铺都是由木材搭建的，所以火灾对他们来说是最可怕的灾难。比如 1655 年的明历大火就几乎让半个东京成为火海。因此，银座的商人们每天关门打烊之后都会去深山里的神社祈求神灵保佑，之后再回家休息。在日本，每个大节日后面都会有“祭”字，而每当他们举行“祭”的时候，商人们会以神社为中心举办大型活动来感谢神灵，这也恰好成了给自己的店铺做广告的平台。而且，来购物的观光客也会被这种氛围所感染，纷纷前去参拜神社里的神灵。

1 号神社——幸稻荷神社。幸稻荷神社位于银座一丁目的 5 番地（相当于门牌地址）。去幸稻荷神社参拜的人们会祈求神灵让自己的店铺避免火灾、生意红火、家庭和睦、姻缘畅达等。幸稻荷神社的入口有一个约 1 米宽的红色鸟居[②]，而红色的大柱子则套上了用黄金做的横纲[③]。

2 号神社——稻荷神社。稻荷神社位于银座二丁目的 6 番地、越后屋大楼的

① 狂言：日本古代喜剧科白剧。

② 鸟居：日式建筑，代表神界与人间的分界线。

③ 横纲：用麻绳做的一种装饰品。

楼顶，可乘电梯到达。去稻荷神社参拜的人们会祈求神灵避免火灾、防止被盗、繁荣昌盛。

3 号神社——龙光不动尊神社。龙光不动尊位于银座三丁目 6–1 番地。去龙光不动尊神社参拜的人们会祈求神灵事业繁荣，家庭和睦。

4 号神社——朝日稻荷神社。朝日稻荷神社位于银座三丁目 8–10 番地，朝日大楼的旁边。去朝日稻荷神社参拜的人们会祈求神灵生意兴隆、家庭和睦、运势亨通、姻缘畅达、避免火灾、祈求家人安全等。这座神社的面积仅有 1 平方米。

5 号神社——出世地藏尊神社。出世地藏尊位于银座四丁目 6–16 番地，越后屋大楼的楼顶。去出世地藏尊神社祭拜的人们会祈求神灵事业获得成功、运势亨通、长寿、生意兴隆。楼顶有约 2 米高的地藏菩萨石像，而地藏菩萨旁边则有约 60 厘米高的小地藏菩萨像。

6 号神社——宝童稻荷神社。宝童稻荷神社位于银座四丁目 3–14 番地。去宝童稻荷神社的人们会祈求天降洪福、事业繁荣、子女平安、姻缘畅达、驱魔辟邪、学业有成等。

7 号神社——东稻荷神社。东稻荷神社位于银座五丁目 9 番地。去东稻荷神社参拜的人们会祈求神灵避免火灾和防止被盗。

8 号神社——箱稻荷神社。箱稻荷神社位于银座六丁目 10 番地，松坂屋大楼的楼顶。去箱稻荷神社祭拜的人们会祈求神灵不要发生地震。

9 号神社——成功稻荷神社。成功稻荷神社位于银座七丁目 5–5 番地，资生堂大楼的楼顶。人们去祭拜成功稻荷神社是为了祈求生意兴隆和谈判成功。

10 号神社——清澄 · 玉水 · 伏见稻荷神社。清澄 · 玉水 · 伏见稻荷神社位于银座六丁目，风月堂大楼的楼顶，一般人们会祈求避免火灾和防盗。

11 号神社——丰岩稻荷神社。丰岩稻荷神社位于银座七丁目 8 番地。去丰岩稻荷神社的人们一般会祈求姻缘和避免火灾。神社里供奉的是 400 年前明智光

秀的家臣安田作兵卫。

12 号神社——精工稻荷神社。精工稻荷神社现位于银座 9 番地铁站对面。

13 号神社——金春稻荷神社。金春稻荷神社位于银座八丁目，新桥会馆的楼顶。去金春稻荷神社的人们会祈求神灵顾客源源不断。据说，金春稻荷神社的前身是 400 年前京都的藤森神社。当时，有一位叫“金春太夫”的人受丰臣秀吉之命，带着能面具搬去了这座神社。起初，这座神社位于金春汤浴池附近，但由于地震的缘故被毁得一干二净。之后，人们把这座神社搬到了新桥会馆的楼顶。新桥会馆于 1988 年建成。

14 号神社——八坂神社。八坂神社位于银座JAL大厦旁边。去八坂神社祭拜的人主要会祈求神灵避免火灾和家庭和睦。

银座的商业发展速度固然很快，但银座的商人们却没有抛弃传统文化，并维持至今。

对银座作出贡献的人们

关西风味的料理店——新太炉的森联

银座的商业发展之所以能获得巨大的成功，虽然有历史原因，但归根结底还是要归功于那些对银座作出贡献的人们。这些人当中有一位名叫森联的商人，他出生于京都，在 1945 年左右来到了银座。今日的银座有许多关西风味的料理店并深受欢迎，而森联就是让银座刮起关西风的先驱者。当时，森联把自己的店铺“新太炉”开设在了银座的六丁目，并营业至今。由于该店在银座已经有了 60 余年的经营史，所以，只要在银座打听“新太炉的森联”几乎无人不知无人不晓。后来森联由于年事已高，不得不退居二线。

退休之后的森联并未离开银座，他从1975年开始活跃于消防队。由于日本有许多木制房屋，所以一旦发生火灾，火势将会迅速蔓延。因此，日本国内有许多民间组织的消防队伍，当然银座也是如此。森联在银座组织了一个消防队，从1976年开始正式学习防火知识，并担任了第3分队的队长。

他认为“大地震的周期为每60年1次”，1923年，日本发生了震惊世界的关东大地震，所以森联认为20世纪80年代的日本要格外小心，对此，他对消防工作投注了极大的热忱和责任心。他从1975年开始就准备预防可能会在1983年发生的地震，虽然1983年日本国内并没发生大型的灾情，但森联依然热衷于他的消防事业。

柳祭——柳泽政一

柳泽政一是西银座百货店的社长，主要策划和推进银座的庆典活动，而“柳祭”就是这些活动之一。柳泽政一之所以举办“柳祭”，是因为得到了在银座七丁目开眼镜店的加藤滨三郎的支持。最初，柳泽政一是西银座百货店的一名普通职员，而且工作地点还不在东京。他完成地方的工作回到东京总部之后，很想做出一件能提高银座知名度的事情。于是他和加藤滨三郎进行了一番协商，在得到了加藤的支持后，柳泽政一开始召集推广银座的合作伙伴。不久，日兴、野村等证券公司纷纷加入，这让柳泽政一筹集到了50万日元的庆典基金，并用这笔钱举办了首届“柳祭”。

1954年，银座逐渐从战争的阴影中走了出来，慢慢蜕变成了现代化气息浓厚的商业街区。当时，在东京百姓的印象中，银座仅仅是一个娱乐和购物的商业区域，与日本各地大大小小的商业地带别无二致，不过，柳泽政一举办的庆典活动却让东京市民们对银座的印象完全变为“银座才是日本第一”。就这样，“柳祭”

在举办多年之后，发展成为“幻想大银座庆典”。柳泽政一通过这样的一个庆典活动给原本高楼耸立、店铺紧密却毫无生机的银座街头，注入了蓬勃的生命力。

另一方面，柳泽政一对《百点会》的创刊也作出了巨大的贡献。《百点会》是银座最具影响力的月刊，对外界推广银座起到了至关重要的作用。当时，除了柳泽政一和三笠会馆的谷善之丞之外，还有金鸡西餐厅的伊藤佐太郎、天一文具店的矢吹勇雄、鸠居堂的熊谷直也、华盛顿皮鞋店的东条艚、谷泽包店的谷泽甲七、松岛眼镜店的关口鹿十郎等 12 位在银座具有较高影响力的人物，聚集于日兴证券的会议室展开了讨论，并为了推进银座的发展决定一同创刊《百点会》。起初，只有 12 个店铺和企业公司加入《百点会》，但不到 1 年之后，其数量便猛增至 70 个店铺和企业。加入《百点会》必须满足经营史达百年以上的条件。就这样，在银座最具影响力的《百点会》诞生了。

银座 7 贤人

从 1950 年开始，银座的发展便与 7 位杰出领导者息息相关，他们被人们称为“7 贤人”。

第一位是山本宝重。山本宝重是东京画廊（1950 年）的创始人山本孝之子，该画廊是日本国内最早策划和展览现代美术作品的场馆。东京画廊从 1958 年开始，便因其主要展示的抽象画派作品而深受美术爱好者的喜爱。山本宝重毕业于武藏野美术大学建筑工程专业，1981 年毕业之后，开始进入东京画廊工作。2000 年，山本宝重继承父业，成为东京画廊的馆长。接受画廊的生意后，他经常邀请国内和西方的著名画家策划、召开或举办画展，并为城市的规划提出了不少有创意的意见。可以说，山本宝重是银座文化的守护者，只要银座需要他，他就会挺身而出。东京画廊除了举办国内及西洋作品展示活动外，还举办过韩国画家

李禹焕的画展。

第二位要介绍的是多桃子女士。多桃子曾在日本航空、英国航空、西北航空担任过乘务员，1986 年开始进入“西洋银座大酒店”工作。她在酒店担任过客户经理（文化服务经理），因优异的工作表现而成为国际金钥匙组织[①] 的正式会员。1993 年 5 月，多桃子女士成为国际金钥匙组织日本支部的首任会长，现在担任名誉会长。她也是一位非常热爱银座的成功人士，为了银座的发展，她可以竭尽所能。

第三位来讲一下拥有 170 年历史的久野屋的主人福池泰司和森前诚二，在这里我们需要特别介绍一下后者。森前诚二在 15 岁那年前往茨城县一家名为“竹风园”的盆栽店开始打工，并学习盆栽技术。到他 20 岁的时候，竹风园在银座三越百货店里设立了分店，并让他担任该分店的店长。从此开始，在长达 18 年的时间里，他一直为竹风园的三越百货分店工作。1988 年，森前诚二在银座七丁目开了一家名为“银座森前”的盆栽专卖店。他的盆栽技术在日本国内被称为超一流，被誉为掌握最好技术的日本第一盆栽商人。近年来，除了盆栽之外，他还对水石产生了兴趣。

此外，还有福原义春（资生堂名誉会长）、高桥纯（高桥西装店店主）、斋藤峰明（爱马仕日本分社社长）等，他们都是银座的象征，是银座文化的守护者。

近代银座发展史

1885 年　一个叫“天国”的路边摊开始销售天妇罗[②] 。

1894 年　银座著名的日式甜点老店“若松”开业。

① 国际金钥匙组织：世界范围内最高级门房经理之间的聚会，会员数达到了 3 000 人左右。

② 天妇罗：日本的油炸食品。

1895 年　“炼瓦亭”开始出售猪排饭。

1901 年　炼瓦亭开始将蛋包饭商品化。当时，他们出售的蛋包饭价格为 7 分[①]　，炸虾也在此期间开始出售。

1902 年　资生堂（Shiseido）Parlour 创立，他们制作并销售了日本最初的苏打水。

1911 年　银座开始有了咖啡店，日本迎来了咖啡时代。

1923 年　日本发生关东大地震，银座火车站被震毁。千疋屋开始把杂果宾治商品化。

1926 年　茶馆和咖啡店的数量急速增加，昭和时代（1926~1989）迎来了鼎盛期。一个叫“满腹”的路边摊开始销售中华荞麦面。中华荞麦面制作技术的问世，为之后发明的东京拉面奠定了基础。

1928 年　专做关西的割烹[②]　料理的“滨作”在银座开业。同年，资生堂 Parlour 在银座开起了西餐厅。

1930 年　昭和町正式完成，从此银座有了八丁目。

1932 年　四丁目的服部钟表公司大楼竣工。

1934 年　通往银座的地铁线开通。狮王银座七丁目店创立。

1935 年　九兵卫用蟹黄、鱼子等材料研制出了军舰卷[③]　。

1945 年　由于突如其来的美军空袭，银座的大部分店铺都遭到了摧毁。银座联合会制定了银座复兴计划。

1948 年　银座“瑞士”（餐厅名）开始销售咖喱猪排饭。

1949 年　日本首家印度餐厅“奈露”（音译）入驻银座。在街上能看到驻日

① 7 分：约合现在的 1 300 日元。

② 割烹：非常传统、正式的日本料理。

③ 军舰卷：军船寿司。

美军士兵。

1950 年　银座的商店开始有铁罐饮品。鸡肉篮（Chicken Basket）开始出售炸鸡。

1952 年　以石锅拌饭和腌牛舌闻名的清香园总店在银座开业。

1961 年　吉兆（大阪风味料理店）从大阪进军银座。木晚町（现坐落于银座 8 丁目）正式开业。

1964 年　银座的御幸大街上，年轻人变得越来越多，人们把这条街的年轻人称为“御幸族”。由于东京举办了奥运会，国外的旅客变得非常多。

1966 年　索尼大厦竣工，“Maxim de Paris”在索尼大厦的地下开业，这是日本真正意义上的第一家法国餐厅。

1970 年　银座成为日本国内第一个步行街[①]　。

1971 年　麦当劳第 1 号店在银座三越百货店 1 楼开业。

1973 年　法国餐厅罗欧杰（L'osier）进入银座。

1974 年　法国餐厅勒克瑞（L'ecrin）进入银座。

1980 年　意大利餐厅“佛罗伦萨”（餐厅名）进入银座，这是银座第一家意大利餐厅。

1996 年　星巴克第 1 号店开业。

2004 年　“BEIGE 东京”在银座香奈儿大楼楼顶开业。

① 步行街：星期六、日以及节日的下午开放。

二

银座商人

指向日本第一，世界第一。

精致华丽的西装——高桥西装店

在银座这片商业街上，最好的两家西装店是高桥西装店和英国屋。高桥西装店是创立于1903年的百年老店，现在店内只有13名员工。高桥西装店的所有员工，都是业内的顶级设计师，他们不仅设计服装，还负责店面销售工作。目的是为了准确判断每位顾客的需求。由于他们的工作服就是本店内的西装，所以他们每天都要去健身房锻炼身体，把西装穿出效果，给顾客们留下“高桥西装最好”的印象。

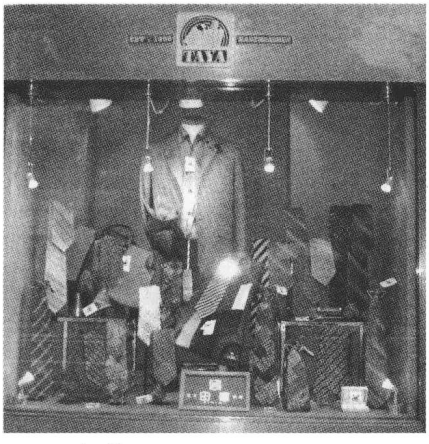


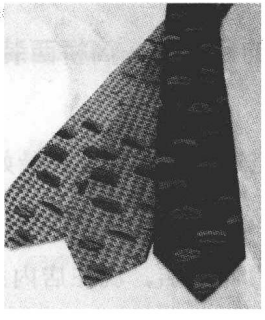
高桥西装店

高桥西装店是代表银座的西装店，店内的所有员工都是业内顶级的设计师。而且，他们还负责销售的工作，这是为了准确判断每位顾客的需求。

世界上独一无二的领带——田屋

田屋以制作世上独一无二的领带而闻名。田屋制作的每款领带上一般都会有12种颜色，而市面上的绝大部分领带基本上都不会超过4种颜色。田屋的领带用12种颜色更加充分地展现魅力，被人们称为世界上独一无二的领带。由于田屋给每条领带都用上10种以上的颜色，因此又被称为“Over 10系列”。因为田屋的领带不会被流行趋势淘汰，所以适合长时间佩戴。





田屋　领带

由于田屋的领带不会被流行趋势淘汰，所以适合长时间佩戴。田屋以每款领带有12种颜色而闻名。

信誉的代名词——和光百货

和光百货被称为“银座的灯台”，意为最闪亮、最醒目。从1932年开业至今，在近80年的时间里，该百货商店一直深受消费者的好评。光顾和光百货的顾客会认为“和光百货的商品在质量上绝对没有问题”，对他们有着十足的信任。和光百货点楼顶上有1个大钟。这个大钟在80年的时间里连0.1秒的误差都没有发

生过。顾客们认为，和光百货店里的商品和这个大钟一样，在质量上绝对不会有任何差错。

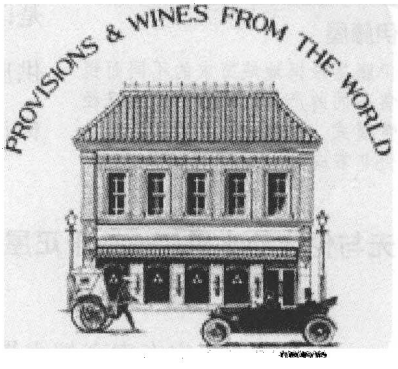


和光百货

“和光百货的商品在质量上绝对没有问题”是和光百货通过近 80 年的经营给消费者留下的印象。和光百货还被称为“银座的灯台”。

准确无误的检查——明治屋





明治屋

明治屋的每一件商品都经过了当代最权威的质量鉴定。他们的经营理念是“让顾客们在明治屋用最便宜的价格买到最优质的商品”。

以进口食品而闻名的明治屋也是一家百年老店，店内的葡萄酒、奶酪、果酱等主要商品分别从欧洲、美国、澳大利亚、智利等进口。这些进口商品在销售之前，都必须经过当代最权威的质量鉴定。所以，明治屋的商品在质量和价格上都非常公平，让消费者买得放心，买得舒心。

凸透镜经营模式——伊藤屋



伊藤屋

伊藤屋根据地域需求的不同而销售不同的产品。他们的凸透镜经营模式，也就是目标市场营销做得非常成功。

1904 年创立的伊藤屋以“凸透镜”经营模式而闻名。伊藤屋在东京开了 6 家店，但每家店所销售的商品都不一样。位于银座的总店，卖的是望远镜、DIY家具等与兴趣爱好有关的产品；而 15 岁~20 岁左右的年轻人较多的涩谷分店里，卖的是首饰、手机饰品、生日贺卡等。另一方面，在丸之内的办公大楼里开设的分店中，主要商品是复印纸、圆珠笔等办公用品。“凸透镜经营模式”指的就是以上这种根据地域状况和顾客的需求，针对性地供应商品的营销模式，其实也就是人们常说的“目标市场营销”。

无与伦比的水果店——千疋屋

千疋屋是一家专卖高档水果的水果店，因水果价格昂贵而闻名。例如，一个甜瓜的价钱在 1.3 万日元到 1.5 万日元之间。虽然价格高得离谱，但这里的水果质量可以说是当代第一。有人曾形容“千疋屋的水果，能让顾客们品尝到天国

的味道”。千疋屋的甜瓜上都贴着一个写有几月几号几时吃的话能享受到最美味的说明书，买回去之后按照说明书上的时间食用，将会品尝到最顶级的美味。

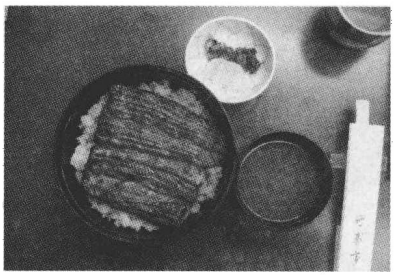


千疋屋

“虽然很贵，但能品尝到天国的味道。”千疋屋是一家在日本非常有名的高级水果店。据说到千疋屋的人会被吓两次。第一次是因为价格，第二次是因为味道。在水果上贴着能品尝到最顶级美味的准确时间，这种说明书式的营销模式，也只有千疋屋才能做得到。

140 年的历史——竹叶亭

竹叶亭是一家在银座非常有名的烤鳗鱼料理店，他们的口号是“烤百次，煮千次”。由于拥有 140 年的悠久历史，如果在同行业内排名第二的话，对他们来说便是一种失败。另一方面，由于在漫长的经营历史中积累了他人无法比拟的经验，来到竹叶亭吃过烤鳗鱼的顾客们绝对不会说出“失望”二字。当今能烤得出从不让人失望的鳗鱼的人，或许除了在竹叶亭烤过 40 年鳗鱼的大厨之外，就别无他人了。



竹叶亭

在竹叶亭吃过烤鳗鱼的顾客们绝对不会说出“失望”二字。当今能烤得出从不让人失望的鳗鱼的人，或许除了在竹叶亭烤过 40 年鳗鱼的大厨之外，就别无他人了。

日本天皇最爱吃的面包——木村屋

日本天皇最喜欢吃的面包是木村屋的红豆面包。19 世纪末开始销售的红豆面包让木村屋名声大噪，而在 100 多年后的今天，木村屋每天都会售出大约 1.5 万个红豆面包。木村屋只会出售给顾客刚刚烤制出来的面包，当天卖剩下的面包全部会被废弃掉，绝对不会在第二天继续出

售。可以说，木村屋是银座第一面包店。



木村屋

日本天皇最喜欢吃的面包是木村屋的红豆面包。木村屋的红豆面包在同行业内是首屈一指的。

日本皇室御用请柬制作店——鸠居堂



鸠居堂

由于鸠居堂的请柬看起来十分高贵华丽，无论是有钱人还是有权人，在举办婚礼或大型活动的时候，都会使用他们的请柬。

日本皇室在用到请柬的时候，都会委托鸠居堂制作。鸠居堂拥有超过 400 年的历史，他们用最好的纸张和最好的印刷材料制作请柬，所以被日本皇室指定为御用请柬制作店。由于鸠居堂的请柬看起来十分高贵华丽，无论是有钱人还是有权人，在举办婚礼或大型活动的时候，都会使用他们的请柬。

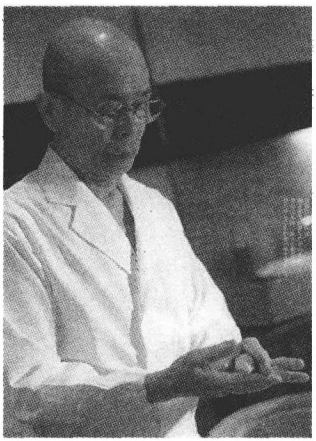
寿司界的泰山北斗——数寄屋桥次郎

虽然不是日本天皇的御用料理店，但如果评选当代最好的寿司店，想必非

“数寄屋桥次郎”莫属。数寄屋桥次郎的主厨小野二郎（84岁）有75年的手握寿司经验。数寄屋桥次郎的寿司价格非常昂贵，每10个寿司就会卖到3万~10万日元。也就是说，一名成年人想在这家店吃饱喝足的话需要花40万~130万日元。数寄屋桥次郎因被法国的《米其林美食指南》评为三星而闻名。

最软的牛排——您的牙龈还酸痛吗？

“您的牙龈还酸痛吗？”是一家牛排店的店名，这家牛排店专为牙口不好的顾客们提供入口即化的鲜嫩牛排。当然，除了牛排的味道及口感深得人心，其服务态度也让人感到宾至如归。牛排价格为每份10万日元。



小野二郎

数寄屋桥次郎的主厨小野二郎有75年的手握寿司经历。他做的寿司非常昂贵，每份要40万~130万日元。这家店因被法国的《米其林美食指南》评为三星而闻名。

银座老店

银座有300多家历史在百年以上的老店。这些老店的目标只有一个，就是站在行业内的最高点。现在，东京市内被天皇指定的御用商店有数十家。

上野的法国料理店精养轩、银制品商店宫本、水晶饰品店镜、陶瓷制作坊香兰社、制作西式餐具的小仓、香包店滨野、卖男式皮鞋的小泽、制作皮拖鞋的高桥、制作厨房刀具的木屋、制作雨伞的前原、制作室内家具的浜本、专卖女士帽子的BelleMode、小林咖啡店、做筷子的竹丸、御卷鱼糕、山本紫菜、丸万醋、制作筷子的箸胜、政寿司店、制作盒饭的弁松等都是银座的百年老店。

他们的产品不只质量上乘，而且会给顾客们一种“老店值得信赖”的感觉。

也就是说，无论何时，这些老店内的商品都不会出现质量问题。银座老店的商品价格非常昂贵，但其质量确实是同行业内最好的。所以，来银座的老店购买商品的顾客，会从质量上得到极大的满足，这就是银座的商道。

银座的商道孕育出了在东京设立总部的索尼，东芝，资生堂，三洋电器，普利斯通轮胎等大型企业。这些大企业都很好地贯彻了银座商道和经营哲学，成为世界级的企业。



银座商道 18 诫

银座商人在当地有 100~400 年的经商史。他们之所以能繁荣到今天，是因为有以下“银座商道 18 诫”。

1. 给最好的商品标上最高的价格来赚取利益。
2. 商品要定价出售。
3. 要如实告知顾客商品的优缺点，不得隐瞒任何关于商品的信息。
4. 对顾客要一视同仁，不得因贫富贵贱而差别对待。
5. 要走经营正道，对手下的员工要一视同仁。
6. 先义后利，先守信，后求利。
7. 与时俱进。
8. 企业要注重培养人才，要积极参加社会公益活动。
9. 每天都要早起。
10. 工作时间不能有一丝怠慢。
11. 喝酒不能超过 2 杯以上。
12. 不做担保人。
13. 不做囤积居奇等行为。

14. 不与无能者结交。

15. 禁止深夜出门。

16. 坚决执行勤俭节约。

17. 对自己的店铺要感到自豪。

18. 要具备高尚的品德，坚决反对不道德行为。

银座商道对东京各大公司的经营方针起了巨大的影响。许多企业家以银座商道为基础，创新了许多经营哲学。这些在东京设立总部的企业家的名言如下。

“经营者不管碰到什么样的事情都不能谴责部下，或把责任推卸给别人。”

——盛田昭夫（索尼公司创始人）

“事业上的野心虽然属于个人，但一个人的力量是微不足道的。如果我们把事业看成是一个团队运动，那么最终的目标应该会比原先制定的更高。这种思路对整个社会都会有帮助，也是组成优质社会的基础。”

——早川德次（夏普电子创始人）

“无论是多么小的事情，如果想获得成功的话就必须敢做敢拼。”

——石桥正二郎（普利斯通轮胎创始人）

“就算价格昂贵，但质量好的产品始终会畅销。”

——福原有信（资生堂创始人）

“我不认为YKK是我一个人的。树林是由成群的树木所组成，而公司也同样如此。所以，公司不是董事长的，而是员工的。”

——吉田忠雄（YKK拉链创始人）

“不管是什么样的买卖，只要感到厌烦就等于关门停业。因此商人要发自内心地热爱自己的店铺，而且要活用自己的经营方式。如果想赚取利益就要换位思考，并且给顾客们展示他们想看到的。”

——大谷米太郎（顶级顾问）

“所谓金钱，只有在花的时候才能发挥其价值，若是堆着不用，就和废纸别无二致。”

——是川银藏（日本股票之神）

“最能体现出企业实力的是‘综合力’。无论个人能力有多强，或是某个部门的业绩多么出色，整个企业的综合实力若是不行，发展将难以实现。如果明白这个道理，企业家们首先需要考虑的是如何让全体员工团结一致，让这个巨大的齿轮良好地运转。企业领导者要和员工们分享自己的梦想，并且把员工们的梦想放在自己梦想之上，这样才能成就出色的企业。”

——大命正直（朝日煤气工程部代表）

“给产品作宣传的时候，一定要持有一颗为顾客服务的心。如果只做广告，产品的销量将不会得到提高，广告费也会付诸东流。如果售货员没有向顾客提供真心诚意的服务，无论什么样的努力都不会得到成功。”

——铃木三郎助（味之素创始人）



自 2003 年，我就开始了“日本商道系列”的创作。那一年，大阪夏日炎炎，我在最热的 8 月份穿梭于大阪市内。虽然每次都是汗流浃背，但得益于自 1990 年开始便多次前往大阪的缘故，走访工作的进展还是比较顺利的。在对数百家店铺进行了解之后，终于在 2004 年出版了第一本“日本商道系列”——《大阪商人》。

2005 年一整年，笔者一直在东京的银座寻找老店。从一丁目到八丁目之间往返走访了数十次之后，终于找到了有着 800 年历史的虎屋、400 年历史的鸠居堂、130 年历史的木村屋等等。经过不懈的努力，《信用——银座商人》在 2006 年得以出版。

2009 年，笔者终于出版了《商神——京都商人》。在京都的走访十分艰苦。笔者自 2008 年 2 月开始在京都收集资料，京都的冬天十分寒冷。虽然早晨看似阳光明媚，但转眼间就会变成阴天，随之而来的便是鹅毛大雪。下完雪后，总会有一阵刺骨的寒风吹进衣服。所以每次走访时，都是等寒风吹过、太阳出来之后，我才会到有阳光照射的地方去暖身。有一次深夜，我完成了当天的取材工作，在回宾馆的路上，忽然刮起的暴风雪至今还让我记忆犹新。在京都，笔者一直取材至第二年的 3 月。京都果然是一座千年古都，由于深厚的文化底蕴，历史材料取之不尽。笔者在过去 20 年的时间里去过京都无数次，所以一直认为对京都很了解，但在走访的时候发现，我所了解的那点儿事情根本就是微不足道

的。京都的春天非常美丽，秋天让人心旷神怡，但夏天却是一个不折不扣的大火炉。

随着年龄的增长，不知什么原因，我越来越不适应宾馆的床。按正常的理论来说，应该是越来越适应才对，但不知何故刚好相反。一到休息时间，全身的关节都会发酸发痛，基本上都是快要天亮的时候才能入睡。好不容易进入梦乡没多久，又得起床继续走访取材。终于有一次，我为了睡个好觉，去路边的一个小摊小酌了几杯。有意思的是，在这个小地方喝酒的时候，偶然间认识了建筑设计师铃木。铃木觉得我在异地非常辛苦，还特意请我喝了几杯。

我的多年好友原田幸治在得知我的失眠症状后，在2008年的夏天和冬天，特意从东京赶到京都，陪我一同进行走访工作，并且给了我诸多建议。原田还有一位名叫川岛的老友，他是著名的专栏作家，他的家族是从300年前就住在京都的京都土著，所以通过川岛先生，让我了解到了京都地区的许多特性，并给我提供了非常大的帮助。

2008年开始，我在近江地区开始取材。过去，近江是一个商人聚集的地方，但现在已经沦落为一个毫不起眼的村庄。因为近江的富人们都去了大阪、京都、东京等地，所以只剩下了穷人，但近江地区还留有100多间巨大的瓦房。由于没有合适的交通工具，再加上每个店铺之间的距离最短不过50米，最长也不超过1公里，所以在探访近江地区的5个商人村时，笔者不得不选择步行。

当然，有时候笔者会因为找不到史料上的老店而迷茫，就算找对地方，也会出现主人不在的情况。其中，有一个店铺给笔者留下了非常深刻的印象：该店铺经笔者连续3次探访，才终于见到了店主本人，但由于他身染重疾，不得不放弃了采访。在近江的取材一波三折，有时候连门都没进就被轰了出来，有时候碰到慷慨热情的主人，则会受到美酒的招待。

在京都搜集材料时，在日华侨卢成孝夫妇给我提供了几天的住宿，让我在京

都的最后几晚睡上了安稳觉。而且，卢成孝夫妇还带着我去他们经常去的韩国料理店，让我尝到了久违的家乡饭菜。之后，这对热情的夫妇还给我介绍了他们的邻居——石塔研究学者金尚焕老师和某中小企业的社长林胜极等在日华侨，这些人都给我提供了不少帮助。2009 年 3 月，与这两位一同前往近江取材的经历，让我终身难忘。在近江附近转完一圈之后，我们 3 人去了百济寺。因为我们想知道为什么在近江一带有“百济”一词。

近江深山里的百济寺落魄凋敝，在这座有着 1 400 年历史的寺院内，仍然遗留着几座破烂不堪的客舍，墙面上长满了杂草。一进门，感觉寺院仿佛对我们害羞地说：“你们怎么来了？现在已经没什么可看的了……”由于寺院已经衰落，一年四季几乎见不到来观光的旅客。毫无人迹、毫无生机的寺院内，只有一朵孤寂的梅花在风中飘舞。从寺院内居高临下欣赏村庄的风景，让人产生了一种亲切的感觉。或许是百济人在 1 400 年前开始在这里生活的缘故，我感觉不到一丝陌生。至今，我的心中还流淌着那亲切温暖的感觉。

在此，我要向给我提供莫大帮助的鲱鱼荞麦面店“松叶”的松野泰治社长、鲭鱼寿司店“伊豫又”的丰田又成社长、一保堂的足利先生、古梅园的店长、堀金（Horikin）的营业部长表示真挚的感谢。

笔者突然想起了在京都烤了 1 000 年以上年糕的“一和”。1 000 年，说起来简单，但实际上又是怎么熬过来的呢？炎炎夏日，一和烤年糕现在的主人长谷川千代在烧得火红火红的炭火上烤年糕的情形，仿佛让我看到了他们在 1 000 年间经历的疾病、家庭风波、亲人离世、经营危机等重重苦难，这也让我不禁低下头，感慨万分。

当完成本书——“日本商道系列”的完结篇——《日本五大商帮》时，笔者 6 年的旅程也画上了圆满的句号。回头想一想，如果没有那么多人的帮助，这本书是没有办法完成的。在此，笔者向所有自始至终一直支持我的出版社及编辑社

长、黄仁源副社长、编辑部的崔佳英科长，还有支持《大阪商人》等“日本商人系列”书籍的广大读者们表示真挚的感谢。

2009 年 8 月

洪夏祥

日本商帮箴言

- 将奇思妙想和传统相结合，创造出前所未有的产品。
- 与顾客共繁荣、互利共赢更为重要。
- 正直、慈悲、清净。
- 欲造物，先造人。
- 把小技巧整合成大技术。
- 创造他人无法仿制的产品和无法效仿的团队。
- 细分事物，会让人们从中看到更多的东西。
- 常识的对立面是独创。
- 迎合时代及个人需要。
- 要具备解读时代变化的眼光和先行一步的经营理念。
- 顾客没有贫富贵贱之分。
- 最好的产品是对顾客的真挚感谢。
- 现场员工决定一切。
- 只有造出令人难以置信的产品，才能成为国际大公司。
- 通过不间断的革新发挥持续性的力量。
- 进化即生命。

上架建议◎经济读物

ISBN 978-7-5086-2819-6

9 787508 628196 >

www.publish.citic.com

定价：36.00元