

看世界

□ 陈益彤

千年磨一技

对一家企业来说，能够在历史的狂风巨浪中屹立不倒莫过于最好的招牌。随着时代的车轮滚滚向前，长寿企业面对营商环境之变、消费结构之变、竞争模式之变，仍然能够存续下来，其背后一定隐藏着共通的“秘诀”。

如何定义长寿企业？要回答这个问题，世界上长寿企业最多的国家日本最有发言权。

对长寿企业“扎堆”的日本来说，百年企业只能称为“老铺”，200年以上的才能算“长寿企业”。根据2022年10月的统计数据，全世界共有百年以上企业74037家，其中日本就有37085家。全世界200年以上的企业共有2129家，其中日本有1388家，占比超65%。世界上最长寿的企业是日本大阪府的木建筑企业金刚组。自公元578年创办以来，金刚组已经走过1400多年的历史。明年，日本山梨县的朱宫神佛具店也将迎来1000周年诞辰，届时日本千年以上企业数量将达到8家。

是什么造就了长寿企业？不妨来看看金刚组的故事。

公元578年，日本飞鸟时期政治家圣德太子从朝鲜半岛的百济招请建筑名师柳重光建造四天王寺，以庆祝击败佛派官员物部守屋，并祈求护法神四天王庇佑佛教兴隆、信众平安。当时，佛教刚开始在日本扎根，需要建造大量寺庙以满足社会需求，柳重光和其子孙便在圣德太子要求下，以金刚组为班底，开始从事佛教寺庙建造和维护工作。四天王寺的建立，标志着日本佛教历史的开端，也是金刚组的重要里程碑。

公元607年，金刚组又在奈良建造了法隆寺。法隆寺一度被视为日本木造建筑业的天花板，此后又被联合国教科文组织评为世界遗产，是日本迄今保存最完好的古代寺庙之一。

到了德川幕府时代，金刚组又建造了日本三大名园——偕乐园、兼乐园、后乐园。

金刚组创建了“小组制”的运营模式，8个小组各自独立、各具优势，但无明确分工，接到任务时“竞争上岗”，由总部根据各组能力分配工作。这一模式很符合金刚组的价值观。金刚组认为，其最大优势是“坚持最基本的业务”，永远追求把工作做得更好，至于独特的秘方、工具、方式反倒没那么重要。秉承这一“执念”，金刚组把扎实的业务能力发挥到了极致，而“金刚组”3个字也成了质量的保证。

然而，一个企业的存续，不仅取决于其核心业务能力，更要看其业务能否跟上时代的步伐。19世纪明治维新以来，由于政府开始有意识地推广“神佛分离”思想，导致佛教在日本的地位急转直下，曾经的佛寺纷纷被改为神社。而在此前

的上千年时间里，金刚组都是以寺院建造为主营业务的，这无异于让金刚组丢掉了“饭碗”。至20世纪40年代，金刚组已经辉煌不再，甚至需要制作军用木箱以维持经营。

不仅如此，金刚组还一度面临后继无人的悲惨局面。1932年，第37代传人金刚组一沉迷技术，忽视了经营，使金刚组陷入窘迫境地。雪上加霜的是，自愧对先祖的金刚组一选择在祖先墓前自裁。直到两年后的1934年，金刚组才由其妻子接班，重回正常经营轨道。

1955年，金刚组迈出了尝试转型的第一步，正式以“株式会社”的形式开始运营，并主动拓展业务范围，从寺庙、庭院到普通建筑均有涉猎。然而，宏观经济环境却和已经年迈的金刚组开了个恶意的玩笑。在经济泡沫破裂的20世纪90年代，金刚组由于投资房地产，背负了巨额债务，2006年被迫宣布破产清算，最终被高松建设公司收购。高松建设接管其业务时，虽保留了“株式会社金刚组”的企业名称，让金刚组得以存续下来，但说到底，曾经无限风光的千年家族企业终究还是变成了“别人家的孩子”，业务重心也重新回到了寺庙建筑上，令人唏嘘不已。

回顾金刚组的发展历程，不难得出以下结论：首先，核心业务是日本长寿企业存续的根本。从创业初期到今天，金刚组的核心竞争力一直都是寺庙修建业务，虽然过程中一度尝试拓展业务领域，但帮助其安身立命直到今天的依旧是“初始技能”，说是“千年磨一技”也毫不夸张。其次，时代的发展是日本长寿企业存续的挑战。企业越长寿，其核心业务面临的时代

挑战就越严峻。金刚组发家时，寺庙修建业务是契合社会和时代需求的。而明治维新之后，废佛毁释一度成为主流，当企业核心业务与社会需求之间出现矛盾，企业若不能及时转型，无疑等同于被宣判了“死刑”。再次，家族传承是长寿企业稳定存续的重要保障。金刚组以其家族传承模式稳固存续上千年，在37代继承人无力接手后，终于动摇了传承基础，直至如今被收购为子公司。

事实上，中国传统文化在日本长寿企业的发展中发挥了举足轻重的作用。在日本长寿企业研究专家后藤俊夫看来，日本长寿企业之所以多，存在一定共性因素，其中最核心的内容包括不追求短平快增长，而要以长远眼光进行经营管理；要足够专注，重点强化核心竞争力；重视与人为善，与利益相关者维持良性的、长期的关系；拥有强烈的家族传承意识；等等。可以说，几乎每一条都多多少少带着中国传统文化印记。

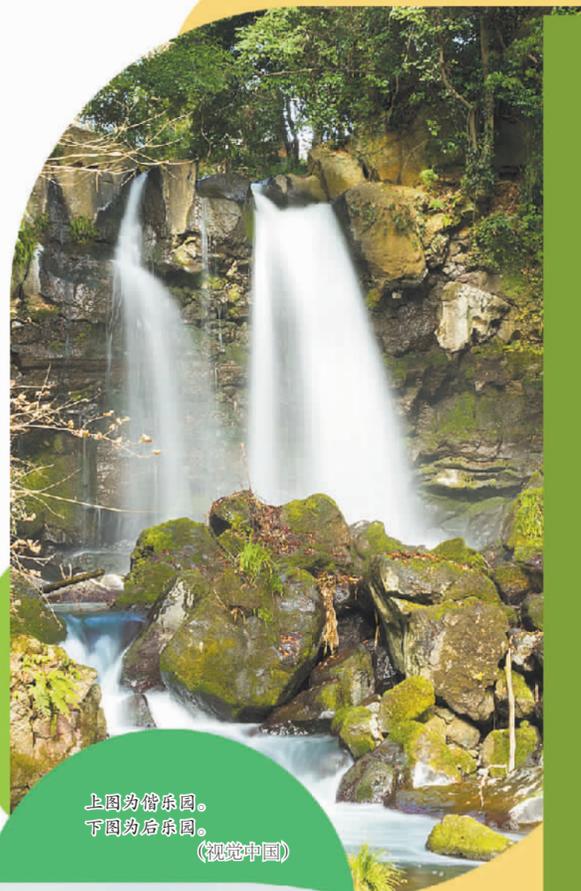
日本著名企业家涩泽荣一更进一步认为，儒家思想是运营企业的重要价值基础。他在1916年所著的《论语与算盘》一书中提出了道德和经济统一的思想。涩泽荣一早在孩提时期就学习论语和算盘。他认为，二者并不存在矛盾。延展来看，追求道德与追求利益也并不矛盾。企业发展的目标并非为了个人利益，而是为了国家的整体发展，因此应当从社会中得到的财富回报给社会。他在书中写道，“致富的根源是仁义道德，依据正确的道理致富，这样的财富才能永远持续下

去”。这与中国“君子爱财，取之有道”的思想不谋而合。

时光荏苒，随着经济社会的飞速发展，今天的长寿企业又一次面临危机。首先是少子老龄化社会导致企业“后继无人”风险增加。日本政府虽启动了“继承者帮扶计划”等为企业培养继承人提供支持，但更偏重政策咨询，效果难以评估。其次是创新动力不足。长寿企业的最大优势是专一，最大短板也在于专一，一旦其核心产品或经营方式落后了，再想重新追上时代的步伐难度将很大。此外，很多长寿企业本身规模都不大，往往服务于特定区域的特定群体，因而抗风险能力较弱。

另一个值得关注的问题是，如今的日本企业在走向百年老店、千年老店的过程中面对的诱惑与挑战越来越多，曾经支撑企业稳健发展的精神支柱已经出现松动。典型的佐证就是最近日本企业负面新闻缠身，其中不乏知名企业，比如工业巨头频频爆出数据造假信息，制药巨头传出药物成分超标的新闻，乳制品公司检测出兽药残留等，这些都对日本企业长寿基因的延续构成了威胁。

应该说，未来确实充斥着不确定性，但企业稳健发展的内核从来没有变过。面对变幻莫测的时代，企业既需要灵活的身段，也需要保留那份宝贵的定力。迷茫时，不如回首过往，叩问内心，前人留下的经验悟透了吗，前人踩过的雷踩开了吗？



上图为偕乐园。
下图为后乐园。
(视觉中国)



印象

□ 涅斯普别克·达吾大

丝路古城塔拉兹

哈萨克斯坦江布尔州首府塔拉兹是一座拥有2000多年历史的古城，其历史带有各个时期鲜明的特色，胜利和失败、勇敢与懦弱并行于其发展脉络中，而那些曾经震撼欧亚大陆的事件也会随着人们对塔拉兹的探索一一浮现在眼前，久久挥之不去。

在许多古老的文字记载中，塔拉斯河在5世纪时就被世人所熟知，人们在这条河流沿岸建立了许多城市。根据历史文献记载，自6世纪起，塔拉兹城已经闻名遐迩了。

4000年前，中亚和哈萨克斯坦正处于城市文明崛起的阶段。当时，塔拉兹所在的中亚西部地区已经进入新石器时代，成为农耕与游牧文明的中心，这为城市文明的崛起创造了条件。9世纪至10世纪，塔拉兹城的农业得到发展并趋于繁荣，之后地处塔拉兹境内的阿拉套山麓附近的银矿也得到了开发。在此期间，塔拉兹城还成了突奇施、葛逻禄、喀喇汗王朝的都城，并开始铸造钱币。

著名作家艾布什·柯克勒巴耶夫曾经详细描述了那支单于以及他所建造的塔拉兹城。从外部看，不难看出这座城市的建筑受

哥特风格和俄式风格的影响。城市外部是用很高的木栅栏及塔楼围起来的，正中间用泥巴筑起了城堡，顶上还建有高塔。据文献记载，帕提亚人将俘虏的罗马战俘送往巴赫特里亚和马尔吉亚纳，那支单于可能将其中的1万名俘虏买了下来，让他们去修建塔拉兹城。

《汉书》写道：塔拉兹城位于塔拉斯河的上游而不是下游，那里不是戈壁荒漠，而是水草丰盛的地方。也就是说，塔拉兹城位于游牧部族与定居部族的分界处，位于伟大的丝绸之路沿线地带。

据历史学家考证，塔拉兹附近有一座银矿，塔拉斯河上游还有多个炼银场所。不仅如此，在这片区域，还有金矿、铜矿遗址。塔拉兹市内也有铸造钱币的场所，其铸造的迪拉姆银币在中亚各个城市以及其他地区都有出土。在今天的塔拉兹历史博物馆还能看到12世纪至13世纪铸造的迪拉姆银币。

值得一提的是，塔拉兹附近曾有一座名为“炽侯”的古城。根据文献，这座古城在中古时期就盛产白银，而且具有战略意义，因

而也是探寻丝绸之路历史不可忽略的城市之一。

除此之外，塔拉兹市还拥有属于中世纪的塔穆德古城遗址。遗址东南部曾出土古代青铜冶炼炉，其内壁和外壁异常厚实。这意味着，14世纪至15世纪，塔拉兹不仅是丝绸之路上的贸易城市，还是拥有先进金属冶炼加工技艺的文化之城，综合实力不俗。

许多世纪以来，塔拉兹城总是处在战争的漩涡之中。这座遭受了近2000年欺凌的城市，虽然满目疮痍，但是传承从未断绝，总是顽强地与时间并行。

几年前，位于塔拉兹市的沙赫里斯坦大巴扎关闭后，经历了很长一段无人管理的时期。谁都没想到，这个早已成为当地居民生活支柱和经济来源的大巴扎会在一夜之间闭门歇业。然而，更令人意想不到的，这里竟然挖掘出了古城遗址。因此，对于当地人来说，恢复古城的本来面貌，让其在2000多年后的今天重新展现出令人倾慕的历史文化价值，或许将成为塔拉兹再现辉煌的又一契机。