

# 包容 观照 创新

创始人山本松雄的  
三个卓越的价值观故事



包容





昭和时代初期\*，发生在某衣服店的故事。

——好香啊。

是晚饭的香味。

一天就要结束了。

少年在这家店打工，也在店里寄宿。  
他从一早就开始工作，干完一天的活，  
吃完晚饭，泡完澡，已经是半夜了。  
他钻进硬邦邦的被窝，回想起这一天。



\* 1930年代初期

——吃饭是坐在冷冰冰的地上吃的。  
泡澡也是等别人都泡完了才轮到自己。女佣就更靠后了。

为什么？

为什么生活在同一地方却无法享用同样的饭菜呢？  
为什么女佣要等最后才能泡澡呢？  
为什么有的人要被当成下人来看待呢？

这个在心中萌发的“小问题”  
一直伴随着他，无法消解。

多年以后，  
少年有了自己的公司。

午休时间。

员工们齐聚一堂，围坐在一张大桌旁，  
开始愉快地聊天。  
于是他对围坐在桌旁的大家说道：

—— 希望大家在工作中好好珍惜。  
也要相互尊重彼此的这件宝贝。

就这样，少年的“小问题”进入了下一个阶段。



## 以“包容”为起点的三个卓越的价值观

### 出发点是尊重人格

JOHNAN株式会社的创始人山本松雄在少年时期<sup>1</sup>曾当过学徒工。

2002年, 当他回首往事, 回忆当年那段埋头苦学做买卖的日子时, 他这样说道:

*我以前当过学徒工, 那个时候, 我们这些学徒可以说根本没有被当人看待, 比如吃饭的时候, 我们就坐在土地上, 蜷起一条膝盖吃。而且, 由于没有餐桌, 我们就把木台阶当餐桌<sup>2</sup>。我不知道别的店是不是这样, 反正我的情况就是这样。另外, 伙食也跟别人不一样。我早上6点起来干活, 一直干到晚上8点才收工, 8点过后总算我自己的时间了, 但晚上洗澡的次序是定好的, 我们学徒排倒数第二, 女佣是最后一个。也就是说, 先轮到主人和番头(掌柜), 而且番头还要分主次。等他们都泡完了才轮到学徒、女佣。方方面面都被差别对待着。*

*我觉得这样的差别对待实在太过分了。我觉得大家都是人, 无论拥有什么样的身份地位, 都应该尊重他人人格, 宽以待人。这样的强烈信念在我心里挥之不去<sup>3</sup>。*

<sup>1</sup> 山本松雄于1917年(大正6年)生于大阪市住吉区天王寺町(现西成区)天下茶屋, 在家中8个兄弟姐妹中排行老大。6岁多搬到兵库县, 养父町广谷的小学毕业后, 他从小身体就不太强健, 他的妈妈十分担心这一点, 因此把他介绍到一家京都的衣服店当学徒工。那年他14岁。内容摘自《从继承到发展》(p.16-17, 1993)

<sup>2</sup> 餐具就摆在放鞋的土地和走廊地板之间有高低差的台阶部分。

<sup>3</sup> 内容摘自《此后》(p.34-35, 2002)

### 打造一个大家可以在一起轻松交谈的温暖公司

无论在什么样的场合都要尊重彼此的人格, 带着这样的想法, 在他31岁自己开服装店<sup>4</sup>时付诸了行动。

*后来我开了服装店, 哪怕是店员有13人之多的时候, 尽管我是领导, 但我的伙食也都和大家一样, 一概不吃其他东西。这是我强烈的信条之一<sup>5</sup>。*

公司一直保持着大家可以围坐在餐桌旁轻松交谈的温暖氛围。以及之后创立了城南电器工业所之后, 也继续贯彻了这个在学徒工时期就铭刻在心的信条。

*创立这家公司时, 我也想秉承一贯的人格尊重精神, 另外, 也希望员工们能够互相尊重, 履行各自的职责, 为整个公司创造出以人为本、温馨的企业氛围。这就是我的信条, 不仅是在公司内, 无论我去哪里, 都不会改变这个态度。*

*访问任何公司, 无论是领导还是前台人员, 我都会鞠躬致敬。而且, 只要是答应对方的事, 无论对方地位高低, 都会严格遵守。我认为正是因为这样的态度是让我获得身边所有人的一致爱戴, 同时也是推动了事业发展的最大原因<sup>6</sup>。*

由于相互尊重而产生的温暖风气以及创始人无论在什么场合都尊重人格的言行举止, 都为公司带来了丰富的人缘和人脉。

熟知公司创业初期阶段的稻叶和雄(1972年入职)回忆起公司氛围时说: 特别像一个

<sup>4</sup> 兵库县八鹿町是造纸业和丝织业的发达地区。因此, 创始人以自己在京都当学徒工时习得的服装经销商为起点开始了创业。尽管在成衣销售方面有了成绩, 但他(当时31岁)更喜欢自己动手制作, 不久便开设了男装裁缝专门店, 以此扩大销路。

<sup>5</sup> 内容摘自《此后》(p.35, 2002)

<sup>6</sup> 内容摘自《此后》(p.35-36, 2002)

家庭<sup>7</sup>。另外,当他谈到创始人的态度时说道:

从停车场到会场的路上,松下的课长们站在那里当引导员。创始人对每个人都鞠躬致礼。别的社长一般都是抬头挺胸、威风凛凛地走路吧。我们跟在他后面,心想“好难为情啊,赶紧走吧”,但他每次都会停下来低头鞠躬(笑)。他还会对每个人说“天气这么冷,真是辛苦了”,他就是这么一个总替别人着想的人<sup>8</sup>。

随着事业领域和公司规模的不断发展,“包容”这个根本性价值观也随之开枝散叶。

7

圣诞节这天,公司会在中午之前结束工作,然后喝着茶一边边吃蛋糕,一边聆听圣经的话语。内容摘自《Back to a Venture》(p.20, 2012)

8-1

内容摘自《Back to a Venture》(p.20, 2012)

8-2

尊重人格、平等包容的信条,在1972年(总公司创立5周年)的新年会上体现得淋漓尽致。当时,厂区内一栋小屋挂上了“松风亭”的铭牌,在决策发表之后举行了恳谈会,全体员工一起享用了寿喜锅和鸡肉杂锅。内容摘自《从继承到发展》(p 51,1993)

## 价值观①“包容”~尊重人格·温暖·责任~

学徒工时代的用餐初体验(不被当人看待,无法坐在同一餐桌上吃饭负面经历)在创始人心中烙下一个强烈的信念,那就是无论在什么场合都要尊重人格。

为此,他努力把公司打造成无论是谁,无论在公司内外,都能像朋友一样当场沟通交流的温暖之家,逐渐形成了价值观①“包容(即:平等对话、温暖包容)”。

这就是从小小餐桌的初体验中诞生的创始人的价值观故事。在这个故事中,无论是员工还是其家人,无论是经营同种产品的友商还是新的合作伙伴,尽管我们周围的人事繁杂,在经过与神相遇这样重要的局面后,都能携手JOHNAN共同成长,共同进步。

而与此同时,创始人也表示,希望大家在尊重彼此的同时,也能履行各自的责任。那么到底应该履行什么样的“责任”呢?关于这一点,将在接下来的价值观②中为您解答。

0

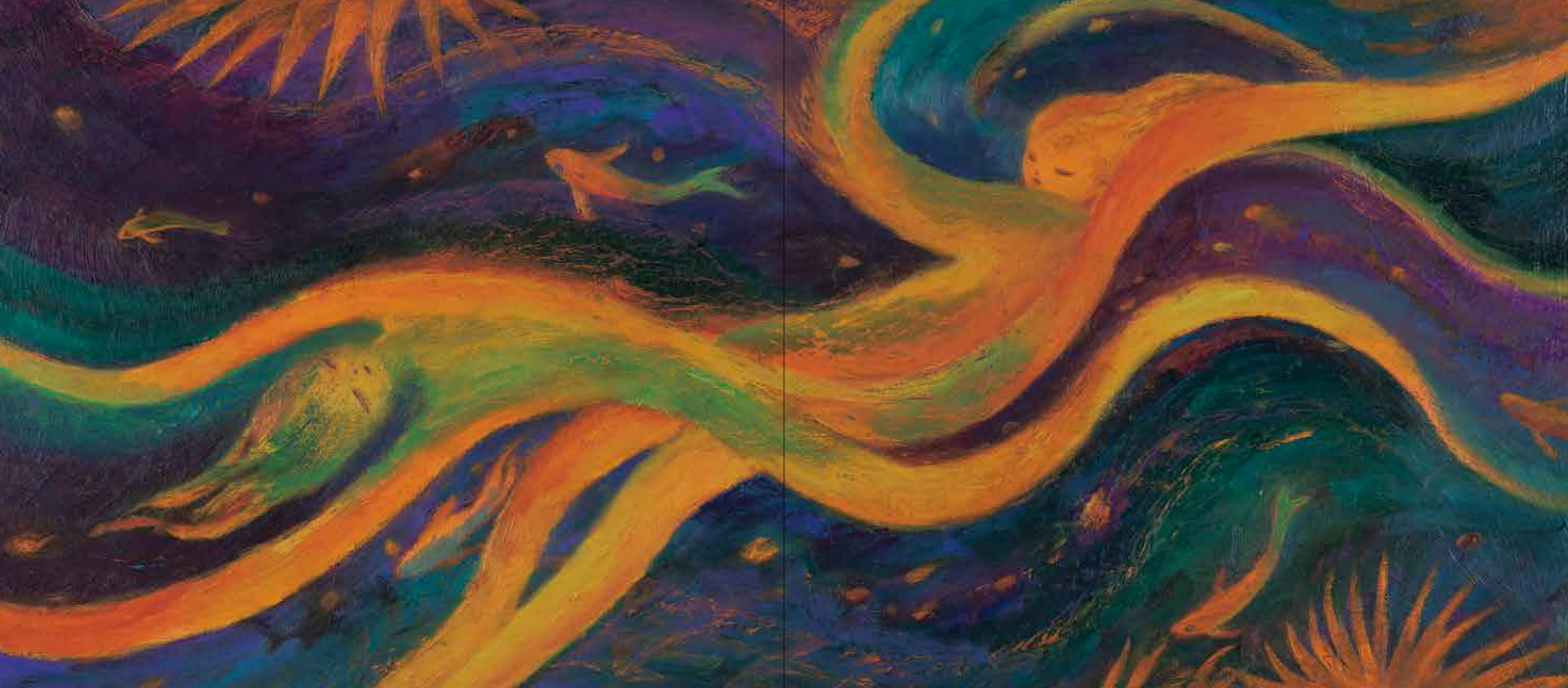
作为一个人,在工作中履行“责任”到底意味着什么?在阅读价值观②之前,请您务必先思考一下这个问题。

而与此同时,创始人也表示,希望大家在尊重彼此的同时,也能履行各自的责任。那么到底应该履行什么样的“责任”呢?关于这一点,将在接下来的价值观②中为您解答。



观照







从异国他乡回国并创立公司时的故事。

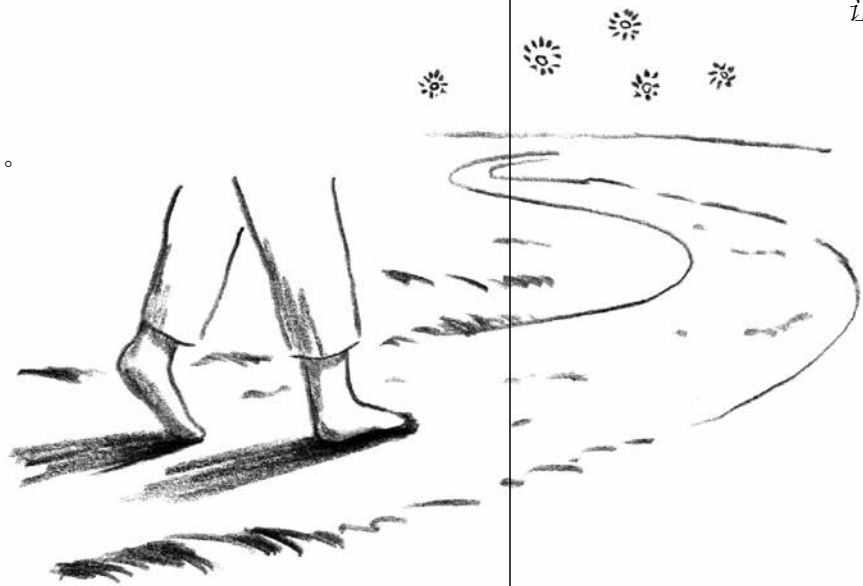
—— 我真是太幸运了。

漫长而痛苦的战争结束了，我还能活着回来，这一点我毕生难忘。

刚开始工作的那段日子，也遭遇到了很多困难。

—— 就好像在一个我看不见的地方，有什么东西在牵着我走。

他吃惊地说道。



—— 我之所以有今天，正是多亏了几次际遇和帮助。也许，这正是上天为了让我克服苦难和艰险而赐予我的命运吧？

上帝是真实存在的。他不仅没有让我遭受我无法承受的考验，而且在考验我的同时，还为我准备了逃生通道，让我能通过考验。

每次听到上帝的话语，他的心就会为之一颤，浑身振奋，也拥有了直面困难的力量。

—— 活着也好，受苦也罢，这一切都是上帝赐予我的。

于是他的心中抑制不住地灌满了这样一个念头：我的人生是由上帝安排的。

为了能更近距离地体会这种存在，  
他开始了每日祈祷。

某一天。

一个从外太空回望地球的影像深深吸引了他。  
地球漂浮在遥远的太空中，  
闪着光芒。

—— 真是太美了。

原来我们生活在如此美丽的世界中。  
如果上天赐予了我们地球，也赐予了我们考验和命运，  
那么不仅是我，在这个世界上生存的每一个人  
都应该有属于自己的使命。

新的问题就这样诞生了。

于是，他凝望内心，从心底向上帝发出询问。

—— 每个人都有上天赐予的天赋和使命。  
那么我们理应注意到这一点，然后把它运用起来，  
这难道不是我们的责任吗？

他写了很多日记，反复记下与上帝的对话。

—— 如同每个人都有  
上帝赐予的责任一样，  
社会也是被使命  
所牵引着发展的。  
我要找出我的公司应承担的使命，  
然后认真履行。

他的这个意志  
直到今天依然体现在公司的日常经营中。



## 扩大“观照”的视野，重新审视个人和组织应如何自处

### 体察肉眼不可见的世界

创始人在青年时期经历过数次战争，后来开了服装店又创办了城南电气工业所，于是他开始信仰上帝<sup>1</sup>。这在他经营自己的人生和事业以及培养经营观方面，都发挥了巨大作用。

这40年来，我经历过事业的颠簸，而能够从中守护自己，支撑自己的精神走到今天，最重要的原因应该还是我的基督教信仰吧。有了这个信仰，除了肉眼可见的物质世界之外，我还能体察到肉眼不可见的世界。这是超出人为力所能及，只有借助上帝的力量才能有所作为的世界。不管怎么说，这对我而言是一个强大的精神支柱<sup>2</sup>。

只要我每天祈祷，就能切实感受到，上帝用巨大的力量支撑着我的肉体和精神。真的很感谢上帝。我深切感受到，创业40年来能够支撑我一直走到今天的，就是我的基督教信仰<sup>3</sup>。

创始人并不仅仅局限于业务的视角，还站在更广阔的上帝创造的世界的角度上，加深对个人和组织的思考。

<sup>1</sup>  
“我生在一个佛教家庭，而且作为家中长子，理应继承祖制。所以一开始我是抵触基督教的。但是后来，我的孩子去了教会，接着妻子也去了。（中略）作为一个成年人，我对人生的活法、天国等话题变得感兴趣，‘要是去死后跟家人各奔东西，那就糟了’，所以就想着，我也不妨去一次教会体验一下试试。”内容摘自《此后》(p.20-21, 2002)

<sup>2</sup>  
内容摘自《此后》(p.20, 2002)

<sup>3</sup>  
内容摘自《此后》(p.23, 2002)

### 个人应发挥自己的天赋

他说，每个人都有上天赐予的天赋，我们应该意识到这一点，并且发挥自己的天赋，这是我们每个人的责任。

我们不该埋没天赋。我坚信，为了能在更好的环境中活出更好的人生，我们应该不遗余力地共同努力，而且只要这样做，我们最终一定能得到上天的眷顾<sup>4</sup>。

在价值观①中我们谈到过，希望彼此尊重的个人“也能履行各自的责任”。这句话的背景就是我们在这里表述过的一个思想，即：每个人都应该意识到上天给予自己在肉体和精神上的天赋<sup>5</sup>，并且应该通过自主努力发挥出这个天赋，而这正是每个人应当履行的责任。

### 不可思议的指引昭示出的组织使命

每个人都有责任接受上帝赋予自己的天命，并发挥出自己的天赋。通过这个过程，我们就可以看出一个组织在上帝的指引下，应当承担什么样的使命，以及应当表现出何种状态。

我经历过战争<sup>6</sup>，曾经多少次，我都不知道自己还能不能活到明天。那个时候，我深

<sup>4</sup>  
内容摘自《城友》(1988)

<sup>5</sup>  
“精神上的和谐与对话是决定将来发展的关键。如果说的更严苛的话，工作就是战斗，不可明天再战。上帝平等地赐予每个人身体和智慧。但你是要好好利用，还是任其灭亡，这就是你的责任了。”内容摘自《城友》(1990)

<sup>6</sup>  
在创始人20岁的青年时期，中日战争爆发。他加入了鸟取步兵第40连队，开始了长达1年零6个月的军旅生涯。半年后又被再次征召，但不久后，在片冈少将的照顾下，作为家中长子受到特别优待，在战争结束前就回国了。内容

切感受到，我们人啊，无论在什么时候，都不能仅凭自己的力量生存。（中略）我参加过两次战争，而且都平安回家了，这绝对不是我自己能掌控的。实际上我们的生命中到处都是上帝的指引。（中略）所以我希望大家了解，这个世界是有命运的，或者说存在着我们肉眼不可见的天理<sup>7</sup>。

发现号宇宙飞船1号的摄像机所拍到的地球，在一片漆黑的宇宙背景下闪耀着美丽的光辉，无论看多少次我都觉得非常感动。我们现代人，能够在自己有限的生命中如此近距离的感受宇宙的神秘，让我感到非常开心和幸福，简直对上帝的作为感动不已<sup>8</sup>。

在每一个向上帝祷告、激励我制作产品的日子里，我的心中萌出生产者的使命和事业家的使命<sup>9</sup>，也让我更加认真地体会到人与人邂逅的奇妙<sup>10</sup>。

摘自《从继承到发展》(p.17-18, 1993)

7  
内容摘自《此后》(p.227-228, 2002)

8  
内容摘自《城友》(1999)

9  
山本胜(第二任社长)在采访(2018年)中谈到创始人时说道：“创始人曾说过，人总是有这样那样的愿望，但这都不是人努力就能实现的。这背后有上帝的存在，如果没上帝神的意志是不可能实现的。还有一点，我们做事业就是为了彰显上帝的荣光。让公司发展壮大，不是为了满足自己的物质欲望。因此，公司既不属于创始人，也不属于社长。”

10  
内容摘自《城友》(1988)

## 价值观②“观照”～天理·上帝的指引·使命～

通过深入思考“作为人，作为员工，作为公司，我们应如何自处”这样的问题以及“世界和宇宙是如何存在的”这样的宇宙观，他逐渐形成了价值观②“观照，即：从更高远的角度看”。接受天理，跟随上帝的指引，就可以领悟个人和组织的使命。尤其在他晚年所写的大量“日记”中，可以看到很多与这一价值观相关的看法和见解，以及引用上帝之话语的地方。

所谓的宗教，往往是教人们直面内心，思考“我该如何自处”这样的问题，但是对创始人来说，可以看出他在直面内心的同时，也是为了与上帝赐予他的那个肉眼不可见的世界对话。而作为触媒，他的“日记”则既为他提供了观照自身的功能，也在帮助他确信，即使在这个纷繁变化的时代，人类、世界、宇宙的天理也依然不会变。

Q  
你是否拥有一个能与自己深入对话的“触媒功能”、并且能“与他人进行内心与思想交流”以反省自我的场所？

Q  
那是一个怎样的工具和场所呢？

由于他能够从更高远的角度进行观照，也就自然而然地形成了“做前人之未做，创造新事物”的价值观③，接下来就为您解读创始人的最后一个价值观。



创新







能够踏出新的一步的契机。

—— 就是它。

遇见改变世界的技术。

选择投身于创造新事物的道路。

—— 并把这件事作为毕生的事业追求吧。



遇见诚实对待工作的人。

感动于那诚心工作的状态，希望自己也能变成那样。

—— 这才是我追求的目标。

秉持热情与诚实，持续不断制造电子零部件。

以造物者之魂进行祷告，

努力把好的产品做到极致。

—— 每一件产品中都蕴含着

制造者的匠心与生命。

祈祷能够帮助到世上的人们。



倾注毕生精力，  
投身于产品制造。

与公司一起成长的同时也不断思考。

—— 与人接触时需表现出尊敬。  
积极应对被授予的使命。  
制造产品时要倾注灵魂与祈祷。

不断累积这样的行为，就会赢得他人的信赖，  
最终助力公司发展。

—— 凭借机缘，事业便可不断推进和发展

“只要大家都能充分发挥自己的天赋，  
就能创造出新事物。”

—— 这样，我们的前进之路上就会有指路明灯，  
道路也必然越走越宽广



## 由“创新”所描绘的，不断迈向新事物的 JOHNAN

### 认识到上天赋予的使命，并贯彻到底

---

以做前人之未做为目标的“创新，即创造新价值”这一价值观<sup>③</sup>，始于与改变世界的技术相遇<sup>1</sup>。

我一看到那份（晶体管的）工作，我胸中立马便燃起了热情，觉得“这就是上天赋予我的使命”，把所有心力倾注其中。然后我决定不再经营服装店，下定决心从此把这当成一生的事业来做。当时也正好是我刚开始信仰基督教的时候。我每天都会如此祈祷：“上帝啊，我将这份工作视为上天赋予的使命，恳请为我护佑一生。”<sup>2</sup>

### 彻底将灵魂与祈祷融入到产品创造中

---

创始人一心专注于制造好产品，并将此视作上天赋予的使命。用心思虑何为好产品，倾注灵魂与祈祷，精益求精。

<sup>1</sup>  
关于初识晶体管，创始人是这样说的：“我在八鹿町消防团工作的时候，分团员里有一个是东芝产品批发公司的少东家。在一次集会的时候，他拿了晶体管的样品过来。他问我：‘山本，你见过这个吗？’我回道：‘没见过。这是什么？’他便向我说明道：‘这东西叫晶体管，将来可是能替代真空管的东西。现在还未上市销售，不过也快啦。’这就是我第一次知道晶体管，给我留下了深刻的印象。这可能就是种奇妙的缘分吧。”内容摘自《此后》(p.11, 2002)

<sup>2</sup>  
内容摘自《此后》(p.186-187, 2002)

我相信产品也是有生命的。每一件产品、每一个零件里面都融入了制作者的心血和生命。倾注精神、心怀信念去制造产品，那么造出来的便不只是单纯的零件，而是被赋予生命的零件。带着这样的想法去工作，便会珍惜对待每一件材料和机器。只有这样便会制造出更多更好的产品，不合格的产品便消失不见了<sup>3</sup>。

我在交付产品时，不仅会对顾客说“谢谢”，对于送出去的产品，我也会真诚的说一声“期待你能充分发挥自己的用处”，大家又是以怎样的想法去交付产品或是购买产品的呢<sup>4</sup>？

正因为顾客抱有期待，我们才能心怀喜悦，去用心制造产品。然后在此过程中技术得到发展，最终开花结果创造出优质的产品<sup>5</sup>。

这种对待产品制造的态度与好产品之间息息相关，并逐渐塑造出新的工作与伙伴关系。

在无法顺利获得融资，即将走投无路之时，雪中送炭的是合作客户松下电子工业的社长及各位干部们。在得知本公司的困境后，他们给予方便，对本公司进行了评估和指导，让我们有机会东山再起，这份恩情我终身难忘。（中略）每当我想起这件事，都会由衷地感谢这奇妙的缘分以及当时他们给予的照顾<sup>6</sup>。

<sup>3</sup>  
内容摘自《城友》(1995)

<sup>4</sup>  
内容摘自《城友》(1995)

<sup>5</sup>  
内容摘自《城友》(1990)

<sup>6</sup>  
内容摘自《此后》(p.16-17, 2002)

## 履行使命, 致力创新

创始人致力于创造“小羊”保育园、寡妇补助<sup>7</sup>、太阳电池等当时几乎史无前例的新事物。因为他坚信, 只要不惧任何阻碍与考验, 持之以恒地履行使命<sup>8</sup>, 并不断追求创新, 定能开拓出阳关大道。

照如今这样下去, 城南电器永远都不过是一家代工厂。但也并不是说现在这样就完全不行。因为我们和很优秀的公司在合作呢。如果能够一门心思履行好自己的责任, 其实这样凑合也是能够继续经营下去的。这样的话, 我无法体验到作为人的满足感。所以要不断加入一些新的东西进来。城南电器做过半导体, 也做过与零部件有关的工作, 但我梦想着有一天我们能被大家觉得真是创造出了了不起的东西, 我想努力去追求这个梦想<sup>9</sup>。

7

1972年4月, 有着“小羊保育园”这个可爱名字的托儿所正式开园。这项措施借鉴了各地的基督教会作为附属慈善事业开设保育园的事例。此外还向公司里的单亲家庭提供全勤奖同等金额以上的“寡妇补助”。这些在当时前所未有的制度自然地体现了经营者对员工的关怀和其人品。许多年后的某一天, 创始人被一个熟悉的声音叫住了, “我曾经也在社长您的托儿所里”, 当年这家托儿所里的一个小女孩此时已年过而立。创始人回想起那一刻, 说自己“由衷地感到高兴”。内容摘自《从继承到发展》(p.52, 1993)

8

“我时常遇到考验, 所以‘上帝是真实存在的。他不仅没有让我遭受我无法承受的考验, 而且在考验我的同时, 为了让我能通过考验, 还替我准备了逃生通道。”(《哥林多前书》10章13节) 这段话语极大地激励着我。”内容摘自《此后》(p.22-23, 2002)

9

内容摘自《此后》(p.190, 2002)

### 价值观③“创新”～上天赋予的使命·精益求精·新事物～

与晶体管的相遇, 对创始人人来说就是上天赋予的使命。以自己的热忱为根本, 强调了精益求精、倾注灵魂与祈祷的工作态度。立足长远, 他要求自己 and 员工把“做前人之未做, 创造新事物”视为奋斗目标。

如此, 通过与上帝的对话勾勒出既非单纯的理想主义, 也非单纯的现实主义, 而是在两者之中取得了平衡的“VISION=世界观<sup>10</sup>”, 并不断践行价值观③“创新, 即创造新价值”。

“包容、观照、创新”这三个价值观彼此之间相互关联。尊重彼此的人格的人们履行各自的责任。在工作和经营中时刻铭记超越商业范畴的宇宙观和高远视角。并怀揣着自己涌上心头的热情和世界观, 不断为这个世界创造新的事物。

面临任何困难和纠葛, 坚定不移地秉承这三个价值观。这种卓越的多维度视角, 正可谓创始人独一无二之物吧!

将创始人的这三个价值观作为“JOHNNAN价值观”永恒不变的核心内涵, 以每个人的力量共同创造未来的新JOHNNAN吧。

10

公司的“愿景”所使用的“VISION”一词在基督教中是指预言者所看见的“幻景”, 意思是说现在此处没有的、按照上帝的指示, 朝着前进的目标道路。创始人正是在不断与上帝对话的过程中, 描绘出了用以创造新事物的“VISION=世界观”的吧。

0

大家想与谁一起描绘并实现怎样的世界观呢?

## “包容、观照、创新”

创始人山本松雄的三个卓越的价值观故事

发行日 2020年3月31日

发行方 JOHNNAN株式会社  
邮编611-0033京都府宇治市大久保町成手1番地28

策划・编辑 株式会社编辑工学研究所  
寓言执笔 丸 洋子  
插画 阿部海太  
设计 阿部航太

研究支持 同志社大学神学部 小原克博  
调查支持 有限会社一粒麦社

编辑支持 Recruit Management Solutions Ltd.  
Recruit Communication Ltd.

Copyright © 2020 JOHNNAN Corporation All Rights Reserved.

## JOHNNAN价值观探求项目

---

这是一项阐释JOHNNAN的根源，提取并表现“价值观”，描述今后的应有状态的研究开发项目。该项目自2018年启动以来，对与创始人有关的轶事、事例、日记等资料进行了收集整理分类，将JOHNNAN价值观的核心即创始人山本松雄所树立的价值观加以语言化、故事化，汇总成了“三个卓越的价值观”和“五观”。还制作了图画书、价值观学习DB等工具，向公司内外广泛宣传的同时，并开设“价值观探究会”，主要面向经营层及管理人员开展培训。

在设法将创始人的价值观（JOHNNAN价值观的核心）活用于每个人的决策以及应对变化与纠葛的同时，与大家一起探索寻求随时代不断发展的JOHNNAN价值观。