

银鸟产业：家族三代人的创业与重生

专访银鸟产业第三代总裁西村友秀先生

“祖父说无论是创业的时候还是第二次世界大战后重建的时候，困难总是很多，感觉无穷无尽。但那个时候如果不努力奋斗的话，一切都可能向好的方向发展。我当时似懂非懂，但经历过刚回到银鸟产业时候的分裂危机，再经历过研发大米彩泥的艰难过程之后，我感觉我真的懂了。”

文 / 窦少杰 二条彪

说起日本的名古屋市，相信很多读者朋友都不会陌生，因为这里是日本中部最重要的城市。实际上，名古屋市所归属的爱知县，是日本最大的工业制造基地，也是丰田汽车株式会社的总部所在地。根据日本政府经济产业省发布的《2020年度全国工业统计调查》的数据我们知道，2020年度爱知县制造业产出额为47.9兆日元，占日本全国的14.9%，远远超过了第二位神奈川县的17.7兆日元，从1977年以来连续43年领跑着整个日本制造业。日本是制造强国，而爱知县则是日本的“制造业之都”。

就在这个“制造业之都”，有一家“为了全世界儿童的笑颜”而不断努力和奋斗着的中小企业，它就是“银鸟产业株式会社”。根据该公司官网上记载的信息我们可以知道，银鸟产业株式会社创立于1925年，公司资本金3000万日元，员工人数45名，以文具和智育玩具的制造和销售为主营业务。近年来的年平均销售额规模约为23亿日元。

2021年12月初，在“国际企业继承者论坛”举办的演

讲会上，笔者有幸结识了“银鸟产业株式会社”的第三代社长西村友秀（1963-）先生。此前笔者就对以经营各种文具/玩具为主营业务的“银鸟产业”有所耳闻，尤其是对他们生产的一款特殊的橡皮泥产品“大米彩泥”印象深刻。因为那是一款以大米为原材料制成的橡皮泥，笔者的两个女儿就是玩着银鸟产业的那款橡皮泥长大的。2022年2月28日，笔者对西村友秀社长进行了专访。

历尽苦难：银鸟产业的创业

银鸟产业株式会社的创立者西村政一（1902-1989）原名土屋政一，于1902年作为农户土屋家的长子，出生在日本岐阜县武仪郡富之保村。富之保村位于岐阜县的南部，是一个四面青山环绕，自然风光秀美的小山村。这里民风淳朴，家家户户基本上都是以务农和养蚕为生，土屋政一家自然也不例外。作为五兄妹（三男二女）中的老大，土屋政一从小就帮助父母做些力所能及的农活，在家里更是担负着照顾弟弟妹妹的责任。

在富之保村当地，由于长期以来受到各种有限资源的制约，形成了一种不成文的传统，就是家里的孩子在接受完义务教育之后，长子会留下来与父母生活在一起，并传承家里的农田，其他孩子则会被要求离开富之保村，独自到外面打拼，开辟自己的生活。作为土屋家的长子，土屋政一从作为土屋家长子出生的那一刻就注定了他拥有这份“特权”，可以一直留在富之保村，并继承土屋家族祖祖辈辈传承下来的农田。但从小对大山外面的世界充满好奇，并立志未来必定成就一番事业的土屋政一并没有按部就班地接受命运的安排，而是努力说服了父母，让弟弟留下来继承家里的土地。1916年，小学毕业的土屋政一离开了富之保村，在一个村人的介绍下到岐阜市加纳町的一个小雨伞作坊做起了学徒，包吃包住，



银鸟产业第三代总裁西村友秀



没有工资。那一年，他 15 岁。

从 17 世纪开始，岐阜县的加纳町就以制造油纸伞而著名。因为当地盛产制造油纸伞所需要的竹子、油纸等各种原材料，所以当时，当地政府为了改善下级武士们的生活，就支持和鼓励了加纳町发挥当地优势，对油纸伞的生产活动进行了较大力度的奖励。因此，岐阜县加纳町的油纸伞制造业得到了发展，并在日本一举成名，明治末期甚至作为日本的特产出口到海外。

土屋政一当学徒的地方是一间总共只有两三个学徒的小作坊。由于店铺里面的人手少，他又是新来的，所以土屋政一从早上醒来到晚上睡下，几乎没有任何的休息时间。虽然辛苦，但一直以来存在于心中的“成就一番事业”的梦想让土屋政一不敢停下忙碌的状态：“这算什么？在外打拼，苦点累点都是应该的”。

第二年在伯父的介绍下，土屋政一离开了那间雨伞作坊，来到了名古屋市内的西村合名会社继续做学徒。西村合名会社是一家文具批发商，店铺里从小学徒到各个等级的员工，加起来总共有三四十人左右，当时这对土屋政一来说，是一家很大的店铺了。而且更令土屋政一感到兴奋的是，在西村合名会社他第一次领到了工资：包吃包住，每个月工资 1.5 日元（当时一碗普通乌冬面的价格是 0.03 日元）。而实际上，加入以文具批发为主营业务的西村合名会社，也为土屋政一在后来创立银鸟产业做了铺垫。

1872 年，日本当时的明治政府开始实施义务教育，所以从这一年开始，在日本全国各地，各类学校如雨后春笋般地诞生，而到 1902 年，日本学龄儿童的就学率超过了 90%。伴随着教育事业的发展，日本的文具产业自然而然地成为最为受益的产业。随着学校的增多和就学人数的增加，作为必需品，文具首先在数量上有了巨大的增长；其次在内容上，

文具由最初的以笔墨纸砚和算盘为主，逐渐开始呈现出多样化的趋势，尤其以欧洲各国进口的各种新式文具更是受到人们的青睐，如从学校老师用的粉笔、黑板，到学生用的铅笔、铅笔刀、橡皮、钢笔、墨水、笔记本等文具的需求迅速扩大。另外，随着教育事业的发展和日本国民识字率的提升，商业活动中对各种文具的需求内容开始出现变化，数量也有了明显增大的趋势。

第一次世界大战的爆发，使本来价格就相对比较高的欧洲进口文具在日本国内突然变得更加昂贵起来。这个时候，日本政府抓住了这个发展本国文具制造业的大好机会，迅速在各个方面加大了对文具制造业发展的支持力度。于是，日本国产文具迅速发展壮大，并在大多数产品领域迅速取代了欧洲进口产品。日本国内文具市场的扩大和文具产业的发展，为西村合名会社的发展提供了机会，更为土屋政一日后创立银鸟产业创造了完美的市场环境。

吃苦耐劳的土屋政一很快就得到了老板西村浅治郎的注意和赏识，半年后，土屋政一在店铺里的职级得到了提升，工资也由原来的 1.5 日元上升到了 1.8 日元；3 年后，土屋政一已经成为西村合名会社的销售骨干，他每天带着样品和账本到各地的零售店铺推销产品，获得订单；1925 年 5 月 31 日，就在进入西村合名会社第八个年头的时候，老板西村浅治郎把自己 18 岁的二女儿西村千代嫁给了土屋政一，而时年 25 岁的土屋政一也作为上门女婿改姓西村，正式成为西村政一。

1925 年 7 月 7 日，在西村浅治郎的大力支持下，西村政一带着三名店员在名古屋市中区的住吉町租了一个店铺，正式独立，创立了“银鸟商会”。为了不跟本家的西村合名会社形成竞争，“银鸟商会”为自己设定了经营商品范围，主营业务是剪刀、铅笔刀、雕刻刀和曲别针等金属类文具的批发。这就是“银鸟产业”的前身。

不死鸟“银鸟”：二战后的重生

“银鸟商会”正式创立后，西村政一终于在实现自己创业的人生梦想上迈出了第一步。为了不辜负来自周围所有支持自己的人的信任和期待，西村政一更加勤奋和努力。这很快引起了其他有竞争关系的文具批发商对刚刚诞生的“银鸟商会”的关注和警戒。在访谈中，第三代社长西村友秀先生如此向笔者介绍当时的状况：

“祖父在西村合名会社工作的时候就非常拼命，有了自己的店铺之后，那就更努力了。在我小时候，他就经常跟我讲述他年轻时候是如何辛苦打拼的。当时我年纪小，并不理解，长大进入公司之后，经常跟同行企业的人交流。很多老前辈说起我的祖父，会跟我说：‘西村政一真是令人敬佩和害怕的同行。我们在拜访客户时总是担心落在西村政一的后面，所以我们一定要比西村政一先去找客户聊，因为只要被西村政一抢了先，基本上就没有我们什么事了。不过问题是西村政一总是会比我们先走进客户的会议室。’ ‘我见过西村政一如何推销他的商品，那太厉害了。他总是会携带着一个大箱子，里面装满了各种文具商品。在客户面前打开箱子，一件一件地拿出来摆在客户面前，一边展示一边讲解，并询问客户需求。把箱子里的商品都推销了一遍之后，他会依次把商品装回箱子里，而这个过程中，他也会再一次推销一遍客户刚刚没有采购的商品。这一来一回，客户的需求基本上就被他挖掘得清清楚楚了。’ ”

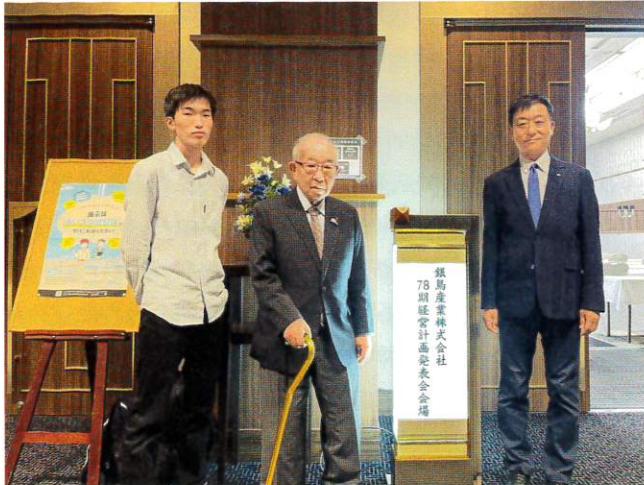
就这样，在西村政一强势销售推动下，“银鸟商会”迅速成长和发展了起来，很快成为名古屋文具行业里的黑马。在西村政一强有力的领导下，“银鸟商会”积极地拓展和扩大着自己的销售额和市场规模。由于从一开始就是金属文具的专业批发商，“银鸟商会”在铅笔刀、圆规、曲别针、剪刀、雕刻刀、大头针等金属文具领域里的名声越来越大，业务范

围也逐渐走出了名古屋和爱知县，在一时间甚至扩大到了除北海道之外的日本全国大部分地区。

第二次世界大战末期美军多次对名古屋市进行轰炸，使日本很多城市在轮番空袭中化为焦土。据银鸟产业株式会社保存的史料记载，在1945年3月19日凌晨开始的一次大规模空袭中，以美军为首的联合国军的290架B29轰炸机在名古屋市投下了共计1860吨的炸弹，名古屋市瞬间化为一片火海。西村政一创立的“银鸟商会”店铺也在多次空袭后最终化为灰烬。“据说当时祖父店铺里的很多年轻员工也都被征兵去了战场，记得祖父曾经告诉我有四名员工死在了战场上。到了战争快要结束的1945年，因为遭受多次地毯式轰炸，没去战场的人也死了很多。……祖父的店铺据说是1945年3月的空袭中被炸毁的。为了生存，祖父带着我父亲等家人们回到了岐阜县的农村。当时我父亲刚上初中一年级。”第三代社长西村友秀如此对笔者介绍他所了解的第二次世界大战末期的企业惨状。

日本军国主义政府终于在1945年8月15日宣布无条件投降。战争的结束让西村政一的内心燃起了重建“银鸟商会”的烈火。“银鸟是不死鸟！”虽然他也知道战争刚刚结束，文具不是生活必需品，暂时不会有大的市场需求，但为了家人们的生活，也为了自己内心的梦想，1945年9月，他暂时将家人安置在岐阜县的农村，只身一人重新回到名古屋市，积极奔走，力图重振“银鸟商会”的事业。

回到名古屋市内之后，西村政一一边到处查看“银鸟商会”曾经店铺的损毁状况，一边四处打听和寻找店员们的下落。幸运的是，他发现在“银鸟商会”曾经的一个店铺仓库里还存放着一些文具商品。店铺本身虽然已被炸得满目疮痍，但仓库里存放着的那些商品成为“银鸟商会”日后实现成功重建的重要资本。而更令西村政一感到欣慰的，是他找到了一



西村家族三代合影〔第二代（中）、第三代（右）、第四代（左）〕。

部分因战火而失联的曾经的店员。虽然有的人在空袭中受伤，但能活着就是胜利，就有希望。西村政一将这些幸存的店员们重新召集到一起，并向大家宣布：“银鸟是不死鸟，银鸟商会一定会重振旗鼓，重新出发！”

由于西村政一在经营“银鸟商会”的时候非常重视信用，非常重视与商品供应商和零售商之间的良好关系，在西村政一宣布要重建“银鸟商会”之后，曾经的供应商和零售商们的士气也得到了振奋。西村政一的积极活动也带动名古屋市的整个文具产业的上下游。终于，“银鸟商会”得到了重建。1946年春天，西村政一将安置在岐阜县农村的家人们重新接回到名古屋市。1947年6月15日，西村政一对“银鸟商会”进行了改组，正式成立了“银鸟产业株式会社”，西村政一也成为银鸟产业株式会社的第一任社长。

伴随着战后日本经济的复苏和腾飞，依然以文具批发为主营业务的银鸟产业株式会社迅速在东京和大阪等日本的大城市设立了分公司和销售网点。在西村政一的带领下，银鸟



三代西村家族成员和高管在一起，〔第二代（前排右一）、
第三代（前排左一）、第四代（后排中）〕。

舒展翅膀，再一次飞向蓝天。

第二代社长：奠定银鸟产业的公司文化基础

与创业者西村政一的不畏艰难积极进取相比，银鸟产业株式会社的第二代社长西村昌彦（1932-）先生的性格就显得文儒安静很多。对自己的父亲，第三代社长西村友秀先生如此评价：“父亲是一个特别好说话的人，内心善良，对所有人都很客气和善。据说他当年并不想接祖父的班成为银鸟产业的社长，而是想去当高中老师，去教书育人，所以他很爱学习，对一切新事物他都有兴趣去认真地研究。客观地说，对经营银鸟产业，父亲的兴趣不是很大，这连我都能看出来，但即便是在没什么兴趣的情况下，父亲也尽自己最大的努力，通过自己的方式保护和发展了银鸟产业。”

据西村友秀社长介绍，自己的父亲、银鸟产业的第二代社长西村昌彦上面有两个姐姐，下面有一个弟弟，排行老三，也是家里的长子。在日本社会不成文的“长子接班”文化下，

西村昌彦从小就被贴上了银鸟产业接班人的标签。但也许就是因为这种标签的存在，或者是因为有一个能力强大绩效辉煌的父亲，让西村昌彦从小就感受到了来自外界强大的压力，内心充满了压抑感。虽然自己不想接班家业，但理所当然地，西村昌彦的“去高中当老师，教书育人”的梦想没有办法实现，从爱知大学的经营学部毕业后，他理所当然地被父亲安排到大阪的关联企业进行了三年的实习和工作，之后在1959年，27岁的他接受父亲的召唤，加入银鸟产业株式会社，正式开启了由接班人向银鸟产业第二代社长的修行。

正式加入银鸟产业之后的修行当然是从负责底层的各种杂活开始。西村昌彦严格按照父亲和公司前辈们的指示，认认真真地做好分配给自己的每一项工作。虽然从现场学习开始兢兢业业地做了多年，但由于兴趣并不在此，西村昌彦在银鸟产业里的各方面表现并不突出，也因此没能很好地建立起作为下任社长的威望，甚至让公司创始人西村政一在选择和确定第二代社长人选的时候也曾经有过内心的犹豫。考虑到家族的责任，考虑到银鸟产业的未来，最终在1977年，西村政一退位让贤，宣布任命当时已是45岁的西村昌彦接替自己就任银鸟产业株式会社第二任社长，自己就任银鸟产业株式会社董事长。

“最终父亲被祖父任命为公司的第二任社长，据说对父亲的任命当时在公司内部引发了不小的振荡。因为很多人觉得父亲的能力平平，表现也不突出，反而是当时能力很强、作为祖父的左膀右臂的几个高管更被看好。不过在当时那个年代，祖父既然选择了父亲，公司里的其他人也无话可说，而且毕竟我们是个家族企业。不过说实话，父亲的经营方式虽然看上去没有祖父那样轰轰烈烈，但却是润物细无声。他当时在银鸟产业的经营行为，成功打造了银鸟产业的企业文化，到现在也让我受益匪浅。”

在访谈中，西村友秀社长向笔者讲述了银鸟产业第二代社长西村昌彦为公司文化建设上所做出的重大贡献，主要表现在三个方面。

打造和确立了爱学习的企业文化氛围。“应该说，祖父的企业经营方法，父亲是学不来的。因为总体上来说祖父的方式，就是带着员工冲锋陷阵，只要敢打敢拼，积极肯干就可以，这对在第二次世界大战后实现重生时的银鸟产业，的确起了很大的作用。但父亲有他自己的思路。因为他自身非常喜欢学习，对各种新事物新方法和新思路都愿意认真地去研究，所以他觉得单靠敢打敢拼和冲锋陷阵，是走不远的。所以他在就任社长之后，就经常向咨询公司请教公司经营方面的新思路和新方法。……而且他不仅自己去学习，还积极地安排员工去参加一些脱产的培训和学习，所以到现在我们公司都有很浓厚的积极学习的企业文化和氛围。”

信任为本，用人不疑。“父亲人很善良，他对所有人都很好，应该说他对所有人都带着信任的态度。公司里的很多事情，他都会放心大胆地去交给别人做。当然，在他成为公司社长的最初10年，他没有太多自主权，因为当时祖父担任董事长，公司里大大小小的事情，基本上都是由祖父说了算。祖父去世后，父亲自己决策的时候，他就把公司很多重要事情都放手交给别人去做。……实际上他的这种风格，后来也逐渐地变成了银鸟产业的企业文化。因为父亲信任员工，重视员工，让员工去大胆尝试，因此很多员工非常感恩父亲，对公司有很高的忠诚度。我当年刚进公司的时候，手把手教我的就是公司当时的专务董事，他跟父亲同龄，从祖父当社长的时候就在公司，后来父亲成为公司的社长，他感恩父亲对他的信任，对公司忠诚无比，在教导我的时候也是兢兢业业，让我很快就能掌握公司所有的业务，我称呼他为‘师父’。……现在我也学着父亲那样，将公司很多工作也都交给他们去做。”



公开公司经营绩效，导入现代企业经营模式。“虽然银鸟产业当时还只是个中小企业，但那个时候公司就制定了《经营计划书》，父亲会把公司的经营绩效对所有员工公开，让大家都能了解公司的经营状况。这对于一个中小企业，而且还是个家族企业，在当时并不多见。事实上这是因为父亲希望能在银鸟产业导入现代化的经营模式。我觉得父亲之所以能这样做，其实还是因为他爱学习，敢于接收新的思路和新的做法。当他从咨询公司了解到一些优秀的经营管理方法，就大胆地引进到银鸟产业里面来了。我现在依然沿用着父亲当时的做法，把公司每年的经营状况都会在公司内部进行公开。”

从西村友秀社长的以上谈话中，我们可以清楚地了解到：第二代社长西村昌彦的经营对银鸟产业的发展影响深远。但实际上西村昌彦的“信任为本，用人不疑”，却也在经营过程当中给银鸟产业带来了不小的麻烦。问题的爆发，就在1989年创业者西村政一去世之后。

第三代社长：成功克服分裂危机

“父亲是一个心地善良的人，他愿意信任别人，也愿意将一些重要的工作彻底交给别人去做。这样的心态和做法的确很好，我也在沿用父亲的做法。但实际上父亲的这种心态和做法，有时候也会出问题。在我进入公司之前，公司曾经发生了一些麻烦。”说起当年的危机，西村友秀社长如此开场。

在前文中提到过，因为自己的兴趣不在公司的经营上，第二代社长西村昌彦进入公司之后绩效平平，表现并不突出，导致在当时他在就任公司第二任社长的时候，公司里并不是所有人都心服口服。实际上在当时的银鸟产业内部，已经形成了三股势力。第一股是支持西村昌彦的“保皇派”，认为银鸟产业是家族企业，第二任社长只能是创业者西村政一的

子女；第二股势力是公司当时一位能力很强的高管的支持派，即“造反派”，认为银鸟产业虽然是一个家族企业，但所有员工也都是银鸟产业的员工，所有人的命运都捆绑在一起，大家是同一条船上的人，因此必定要选择一个合适的掌舵人来经营企业，如果接班人能力平平，公司这条船势必不能承受大风大浪，所有员工的生活也必定会受到严重的影响；第三股势力则是“中间派”，是“事不关己高高挂起”的吃瓜群众。虽然银鸟产业在1977年就实现了社长之位的交接，但因为当时创始人西村政一还在世，公司内部的这三股势力也就相安无事。但1989年，就在西村政一去世之后，这三股势力之间的平衡被打破。

“因为父亲跟Tanabe经营咨询公司关系比较好，所以在1987年大学毕业之后，我就到Tanabe经营咨询公司工作了四年。这让我有机会接触到很多企业的经营实践。因为Tanabe经营咨询公司服务的很多客户都是家族企业，我在当时的工作中也亲眼目睹了一些很好的家族企业却因为企业内部纷争而最终变得支离破碎，破产倒闭。但万万没想到，当时的银鸟产业就面临着这样的危机。也就是说，当时有人想‘谋权篡位’。”回忆起当年，西村友秀社长还是心有余悸。

原来，在西村政一去世后，西村政一手下的那位能力强的高管开始变得“不安分”起来。他开始在公司内部笼络自己的势力，并在各个方面频频向当时的西村昌彦社长发难。而为了顾全大局，保证整个公司的利益，西村昌彦社长反而一再忍让，按照那位高管的意思，将公司内部一些重要的职权交到了那位高管的手上。对此，支持西村昌彦的员工们看在眼里，急在心里，却也一时间不知道该怎样做才好。后来，就是西村友秀社长当年的那位“师父”在危难期间向西村昌彦社长提议：急速召回接班人西村友秀进公司。

“那是在1991年。当时父亲跟我说，差不多是时候回

公司了。我并没多想，因为我知道自己迟早有一天要回银鸟产业，所以就离开了 Tanabe 经营咨询公司。说实话，在完全不知情的情况下回到公司，我一开始心里还充满了各种期待，直到后来被我师父告知了当时公司的危机状况，我才明白我当时回去的意义，也才明白父亲当时的难处。说白了，就是只要我回去了，支持父亲的人们就可以在公司内造势：‘西村家的少主进来了，大政还是要由西村家又年轻又有能力的接班人来接手’。作为我，当然也要积极配合他们的造势，去争取第三股势力的支持。所以，在进入公司之后，我没有从底层开始干，而是跟着公司当时的专务董事，也就是我师父，他手把手地教我该怎样在公司会议上说话，该怎样发号施令，……在四年的时间里，他把他知道的所有事情都教给了我。可很不幸的是，我师父在 1995 年的时候被检查出是癌症晚期。以后那一段时间，我每天跑医院，师父躺在病床上帮我出谋划策。他真是我们西村家和银鸟产业的恩人。”

刚刚进入银鸟产业的西村友秀，面对当时公司内部紧张而又复杂的局面，因为有在 Tanabe 经营咨询公司的工作经验，更有来自当时公司专务董事手把手的教导，西村友秀很快摸清了公司内部的状况，并开始在处理各种业务和内部各种关系上表现出自信和游刃有余。由于西村友秀的“火速回归”，以及年轻接班人的优秀表现，这让“高管支持派”当中的一些人开始反思，他们开始改变他们的想法。最终，那位高管提出“因年纪大了，希望退休”而离开公司，困扰了银鸟产业多年的分裂危机以“保皇派”的胜利而落下帷幕。

在访谈中，西村友秀社长如此回忆自己经历的这场分裂危机：“在完全不知情的情况下，我作为一颗棋子回到公司。当然，这颗棋子是只有我才能胜任的。现在想想，其实也感谢他们最初没有告诉我实情，否则可能当时我就吓得不敢回来了（笑）。不过话说回来，这是我的职责所在。……其实

当时不仅仅是公司总部出问题，在东京的分公司当时也出现了很大的问题。东京是日本最大的消费市场，我们公司接近一半的销售额都是在东京市场产生的，但我们发现当时东京子公司的账面却总是出现很大的赤字。经过调查我们发现，其实就是东京子公司的负责人，也是公司的一个高管，在东京子公司一手遮天，不按照公司规定来操作，导致经营亏损。后来我们把他从东京子公司调回总部，因为之前他也为公司做出了很大的贡献，所以就给他提供了一个闲职，让他干到退休；东京子公司的人员则来了个全员大换血。这一招立竿见影，从第二年开始，东京子公司的营收就彻底改观了。总体来说，这就是我作为西村家族接班人的使命，或者说是宿命吧。2006 年，我接替父亲，正式成为银鸟产业株式会社的第三任社长。”

爱是创新的原点：大米彩泥的诞生

访谈进行到此，听了西村友秀社长介绍自己的家族企业故事，笔者就像是读了一部曲折离奇的小说。从 1925 年创业到现在，以金属文具批发起家的银鸟产业的经营历史虽然还未到百年，但其曲折的发展经历不禁让笔者感叹不已。

从银鸟产业株式会社的官方网站我们可以了解到，目前的银鸟产业的经营范围，不仅仅只有文具，还包括各种玩具。尤其是在智育玩具方面，作为其主打产品的“大米彩泥（大米粉原料的橡皮泥）”在日本的知名度就特别高。那么，银鸟产业的玩具事业是如何创建的呢？这款富有盛名的“大米彩泥”又是如何诞生的呢？

“刚才说过，我在 1991 年回归家业，在众人的帮助下成功地解决了当时公司分裂的危机。实际上就是在那一年，我跟我太太结婚了。她跟我是 Tanabe 经营咨询公司工作时候认识的。我回到公司，她也就跟着我一起回来了。但真没



想到我回来之后要处理的竟然是这么一个大问题。后来问题解决了，危机也克服了。但可能因为我们当时承受了太大的压力，所以导致我们婚后很多年都没有怀上孩子。因为我喜欢孩子，所以这让我很郁闷。后来终于在1999年，我们的女儿出生了。2003年，儿子也出生了。”

在笔者问及玩具事业诞生的时候，西村友秀社长告诉笔者，实际上正是因为婚后漫长的八年等待之后才盼来女儿的诞生，这成为银鸟产业涉足玩具事业的契机。

“女儿出生，我太兴奋了，总是尽可能陪她玩。差不多应该是在2002年，随着女儿慢慢长大，需要玩玩具了，给她买点什么玩具才好呢？当然，作为父亲，一定要尽可能给自己的孩子安全安心的玩具，所以我就到处找，看到一些感觉能安全安心的玩具就买回来。有一天，我在公司里跟几个员工聊天，聊到给女儿买玩具，有个员工开玩笑地说：‘哪有那么多又安全又安心的玩具啊？除非您自己做。’这句话一下打动了我！对啊，银鸟产业为什么不能尝试着做玩具啊！因为一直以来银鸟产业都是在做文具，但突然要做玩具，这是个重大决策。那个时候我父亲是社长，决策权在他那里，我就去找我父亲，征求他的意见。刚刚说过，他就是一个完全放手让别人去做事的人。听了我的想法，他说了一句话：‘好，我们可以试试看，这个事情你全权负责。’”

一次不经意的聊天，一个随口开出的玩笑，却让一个事业灵感在西村友秀的心里诞生了：一定要为全天下的孩子们做一款真正“安全安心”的玩具！在得到父亲的同意之后，西村友秀就在公司内找了几个积极性很高的员工，成立了一个玩具事业创办小组，目标就是开发能够真正实现“安全安心”的玩具，第一款产品就是真正安全安心的橡皮泥。

“因为橡皮泥是被小朋友们广泛接受和喜爱的玩具，所以我们设定开发的第一款产品就是安全安心的橡皮泥。一般



大米彩泥问世的不仅充满了父亲对女儿的疼爱，更是成就了银鸟产业向玩具事业的迈进。

橡皮泥主要是以碳酸钙等为原料，以液体石蜡为油性成分，与甘油等配制而成。可以说橡皮泥这款玩具就是由很多化学物质掺和在一起做成的。皮肤幼嫩的小手，拿着化学物质团来团去，这很难说是安全安心的。所以我们就想到了面团。因为面团就是小麦粉的，我小时候也曾经玩过面团。于是我们就试着用小麦粉来制作橡皮泥。但一次偶然的机会我了解到，其实小麦粉里面含有多种过敏原。所以又经过长期的调查研究和尝试，我们终于开发出了以大米为原材料的橡皮泥，也就是我们所说的大米彩泥。日本人是以大米为主食的，大米几乎不含过敏原，而且我们也知道包括中国和韩国在内的亚洲国家也都是以大米为主食的，所以我们认为用大米粉做成的橡皮泥肯定是安全安心的。当然，我们也获得了来自多方面的品质验证和安全认证。”

橡皮泥原材料的选择，从化学物质到小麦粉，再从小麦粉到大米粉。大米彩泥问世的整个过程中不仅充满了一个父亲对女儿的疼爱，也充满着“让全天下小朋友都能玩到真正

安全安心的玩具”的大爱，更体现出一个企业家对“安全安心”产品的执着追求。

“因为橡皮泥本身属于智育玩具，所以以大米粉橡皮泥为主打产品，我们在公司里面成立了知育玩具事业部，专门开发各种真正保障安全安心的智育玩具，并取得了学习系列的‘Manabikko（まなびっこ）’和玩乐系列的‘Asobikko（あそびっこ）’这两个商标。”

女儿的出生让开发“安全安心”的玩具成为西村友秀社长的事业目标，而大米彩泥的问世更是成就了银鸟产业向玩具事业的迈进。爱，果然是创新的原点。

银鸟，努力飞向金色的未来

在专访中，西村友秀社长还向笔者介绍了创业者西村政一为银鸟产业株式会社制定的三条社训，分别如下：

- (1) 信用是无限的资本；
- (2) 先做好服务，再考虑利益；
- (3) 没有努力，就不可能有发展。

关于第一条，相信各位读者朋友都知道，无论是做生意还是做人，信用是至关重要的。西村友秀社长告诉笔者：“在我上高中的时候，由于放学后要参加学校棒球队的集训，所以每天回家基本上都会比较晚。在我回到家独自一个人在餐桌前吃饭的时候，祖父总是会倒上一杯酒，坐到我旁边一边陪我吃饭，一边跟我讲他当年的故事。他讲的最多的就是信用的重要性。因为第二次世界大战后，大家都很穷，整个日本都是意志消沉，没有活力的。祖父带着银鸟产业幸存的员工去找上下游的厂家和客户，积极鼓励大家振作起来重新振兴文具产业。正是因为他在之前很重视信用，答应的事情从不食言，所以大家都相信他，就在一无所有的情况下跟着祖父干起来了。所以祖父经常跟我说：什么

都可以没有，就是不能没有信用。只要有了信用，那么你就可以拥有一切。”

关于第二条，西村友秀社长如此解释：“祖父经常告诫我，做事的时候不要先去考虑能获得多少利润或者好处，如果先去考虑利润和得失，那么肯定做不好事情，也就更得不到利润和好处。要做事，那就踏踏实实地把事情做好。做好了事情，利润和好处自然而然地就跟着来了。我小时候听不懂，但长大了之后，尤其是成功研发了大米彩泥，并开创了智育玩具事业部之后，我真的能理解祖父的这句话了。做大米彩泥的时候，我就从来没考虑过能赚多少钱，只是一心想开发出一种可以让女儿安全安心地玩的玩具。”

关于第三条的努力和发展的关系，西村友秀社长跟笔者讲述了西村政一曾经对他说过的话：“祖父说无论是创业的时候还是第二次世界大战后重建的时候，困难总是很多，感觉无穷无尽。但那个时候如果不努力奋斗的话，一切都不可能向好的方向发展。我当时似懂非懂，但经历过刚回到银鸟产业时候的分裂危机，再经历过研发大米彩泥的艰难过程之后，我感觉我真的懂了。”

用自己的经历来给后人讲述信用的重要性，这的确容易被理解和接受。而抓住点滴的时间和机会为银鸟产业培养下一代接班人，也是创业者西村政一的智慧。

在专访的最后，笔者问了那个一直想问的问题：银鸟产业，为什么是银鸟，而不是金鸟？

西村友秀社长听了，满脸笑容地回答道：“因为是银鸟，所以也能浴火重生，不会轻易死掉；而且因为还不是金鸟，所以就会一直带着有朝一日能成为金鸟的梦想而努力奋斗嘛。”

注：窦少杰博士为日本立命馆大学经营学部助理教授、日本稻盛经营哲学研究中心研究员；二条彪为日本国际企业继任者论坛总裁