



一小时
读懂系列

图解稻盛和夫 经营之道

〔日〕皆木和义 / 著

栗烨 / 译



南方出版社

图书在版编目(CIP)数据

图解稻盛和夫经营之道 / (日) 皆木和义著 ; 栗烨译. — 海口 : 南方出版社, 2015.7
ISBN 978-7-5501-2628-2

I. ①图… II. ①皆… ②栗… III. ①企业管理—经验—日本—现代—图解 IV. ①F279.313.3-64

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第173646号
版权合同登记号: 图字 30-2015-057

ZUKAI INAMORI KAZUO NO KEIEI HAYAWAKARI © 2013 Kazuyoshi Minagi
Edited by CHUKEI PUBLISHING
Original Japanese edition published by KADOKAWA CORPORATION
Simplified Chinese Character rights arranged with KADOKAWA CORPORATION
through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

图解稻盛和夫经营之道

[日] 皆木和义/著 栗烨/译

责任编辑: 师建华 高会力
责任校对: 王田芳
出版发行: 南方出版社
地 址: 海南省海口市和平大道70号
电 话: (0898) 66160822
传 真: (0898) 66160830
经 销: 全国新华书店
印 刷: 北京盛源印刷有限公司
开 本: 700mm×1000mm 1/16
字 数: 120千字
印 张: 11.5
印 数: 1—5000册
版 次: 2015年12月第1版第1次印刷
书 号: ISBN 978-7-5501-2628-2
定 价: 36.00元

新浪官方微博: <http://weibo.com/digitaltimes>

版权所有 侵权必究

该书如出现印装质量问题, 请与本社北京图书中心联系调换。

前言

听杰出经营者讲述人生的意义和精髓

对于年轻经营者和风险投资者来说，稻盛和夫是值得尊敬的经营
者之一。

在以员工数十人以上企业的经营者为对象，寻找“2012 年度
最优秀的经营者”的调查当中，稻盛和夫位列第一（日本产业效率
大学调查）。该结果是对他仅用三年时间，就使于 2010 年申请重
建的日本航空公司（JAL）再度上市的出色成绩的肯定和评价。此外，
迄今为止有超过 8000 人加入由稻盛和夫担任塾长的盛和塾进行
学习。

1959 年，稻盛和夫以 300 万日元资本创立了京都陶瓷株式会
社（现名“京瓷”），先后担任社长、会长，并于 1997 年开始担



任名誉会长一职。

京都陶瓷株式会社以用于电视机显像管的陶瓷绝缘零件 U 字形绝缘体起步，成长为横跨世界各国开展多领域事业的企业集团。

1984 年，稻盛和夫顺应电信领域自由化的趋势，成立第二电电企划株式会社（2000 年 DDI、KDD、IDO 合并成立 KDDI，现为最高顾问）。

2010 年，稻盛和夫就任日本航空公司会长，为日航的 V 字形复苏出谋献策，使日航成为该年度拥有“世界范围内首屈一指利润率”的航空公司（自 2013 年 4 月起担任名誉会长）。

不论是京瓷、KDDI，还是日航，都能实现高收益的原因在于，稻盛和夫的人生哲学反映、投射在了企业经营当中。

回归到“作为人，何谓正确”的角度判断事物的稻盛哲学，被总结归纳为“京瓷哲学”（KDDI 哲学、日航哲学），成为企业经营的基础。（第一章）

随后，为了将该哲学与全体员工共享，实现雇佣一体的经营，而标榜“大家族主义”，立足于“人与人的纽带”构建企业。（第二章）

为了确保员工（家人）的幸福，稻盛和夫主张“企业应以高收益为目标”，“强化财务体系必不可少”。（第三章）

在此基础上，稻盛和夫以“不懂会计就不能成为真正的经营者”为切入点，阐述了会计学的重要性。因为，为了构建一个拥有高收



益体系的企业，了解数字的含义和资金的流向是十分重要的。（第四章）

而实践稻盛经营哲学的具体手法就是阿米巴经营。

阿米巴经营就是将公司的组织划分为一个个名为“阿米巴”的小集团，每个小集团都是以单位时间附加价值为目标、以独立核算制运营的经营系统。（第五章）

就这样，稻盛和夫创造了以“作为人，何谓正确”为原理、原则的卓越的经营机制（即“心灵经营系统”），成为人们心目中杰出的著名经营者。

当然，仅仅是模仿可能并不能与之匹敌。但是，如果以稻盛和夫的指导为基础，加之自己的创意的话，谁都有可能成为“超越稻盛和夫的经营者（商务人士）”。而这正是杰出的指导者稻盛和夫所期待的。

本书是笔者学到的稻盛哲学的精华，而笔者的经营和咨询事业，也都是以此为基础并立足于各个企业特性而开展的。

那么接下来，就让我们一同阅读稻盛和夫派哲学经营的要点吧。



目 录

第一章 遵照“哲学”开展经营活动

1. 抛开经营哲学，企业便无法发展 /3

只有重视隐性资源，企业才能成长

想要整合员工的力量，就必须拥有共同的价值观

2. 以实现全体员工物质和精神两方面的幸福为己任 /7

递到稻盛和夫眼前的联名请愿书

对于员工来说，有比经营者的梦想更为重要的东西

3. 成为全球性企业，高级哲学必不可少 /11

经营哲学是构筑企业根基的指导性原理

利用《京瓷哲学手册》学习企业的生存之道

4. 开展以人心为本的经营 /15

没有比人心更值得信赖的了

人与人之间牢固的纽带，是京瓷的原点

5. 经营者应以原理原则作为决断依据 /18

作为人，何谓正确

经营者必须始终遵循天道

6. 利他进而利己 /22

“为他人尽力”是成为领导者的必要条件

“好心必有好报”，一语道破经营的本质

7. 动机至善，私心了无 /25

通信领域的外行，为何创建第二电电

在自省的同时，坚持做符合普遍价值观的好事

8. 人生、工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力 /28

人生、工作的结果是由三个要素相乘决定的

“热情”和“思维方式”分数越高，越能补足“能力”上的不足

9. 能够使人成功的“经营十二条”/32

可以让任何人成功的经营秘诀是存在的

10. 以纯粹的意念努力精进，经营状况一定会转好 /36

创造精彩人生所需的六个实践项目

COLUMN 1 从松下幸之助身上学习强烈信念的重要性 /40



第二章 超越雇佣关系

1. 统率组织的“领导者的 10 项职责”/43

使人服从的人 = 受下属尊敬的人

2. 以“大家庭主义”消除雇佣双方的对立 /48

以实现“雇佣一体的公司经营”为目标

为了实现“大家庭主义”，经营理念是必不可少的

企业发生丑闻的原因之一在于对企业缺乏热爱

3. 人是依“心”而动的，而不仅仅依靠报酬 /52

有比薪水和奖金更重要的东西

以“劳资同轴”体系共同支撑公司的发展

4. “赞扬和感谢”努力工作的部门 /55

绩效型工资制度容易让人产生不公平感

“全员降薪”克服石油危机

5. 不率先垂范，员工就不会追随 /59

将公司视为私人物品的经营者会被员工抛弃

“完善自身，成为楷模”是领导者的职责

6. “人即石垣，人即城”，经营公司如同盖房子 /62

不论是大石块还是小石子，都有自己的作用



各司其职，各尽所能

7. 选择公司二把手，美丽的心灵比能力更重要 /65

哲学是培养自己分身的“教材”

“既然交给了别人，就不再插手”，这句话是错误的
选择二把手，人格比能力更重要

8. 酒话会使人进步 /70

京瓷设有专门用于酒话会的日式房间
酒话会上有惯例

COLUMN 2 盛和塾是学习哲学、锻炼自我的地方 /73

第三章 建立“高收益体系”

1. 企业必须取得高收益的六个理由 /77

要想经营稳定，并获得发展，就必须强化财务体系

2. 如果不能实现“10%的利润率”，作为一个经营者就是不及格的 /81

“10%的利润率”是经营的最低条件
经营的90%由经营者的精神力决定

3. 销售额最大化，经费最小化 /84

以高收益为目标，就不能增加经费



以夜间乌冬面摊为例，进行销售额与经费的全面训练

4. 定价即经营，定价是经营活动中最重要的一步 /87

瞄准顾客可以接受的最高价

以顾客愿意花钱购买的最高价，卖出更多的量

5. 新业务从“所擅长技术的延长线上”起步 /91

加入不同行业只会增加风险

毫无基础的新业务的成功，需要“不亚于任何人的努力”

6. 以“企业发展的四项法则”实现高收益 /94

以成为“能够为大家的发展努力的经营者”为目标

COLUMN 3 对抗“企业30年寿命说”的两种方法 /98

第四章 不趋于常理的“会计”规则

1. 不懂会计，就不能成为真正的经营者 /101

从数字中掌握公司现状

“以航班为单位”管理日航收支

2. 以现金为基础，掌握资金流向 /104

理解“会计七原则”，把握公司的实际状况

着眼于资金流向的同时，进行经营决断

是否出现“账目相合而钱不合”的情况



3. 以“一一对应原则”杜绝不正当经营 /109

钱、物在周转时，票据也要一起周转

用票据检查现金收支

4. 以“筋肉坚实”原则（收入费用配比原则），减少不必要的负担 /112

杜绝库存、人员、设备的浪费

只有通过自己的努力赚来的才是利润

5. 借助“完美主义原则”，得到 100% 的成果 /115

一着不慎，全盘皆输

不是“100%”，就毫无意义

6. 以“双重确认原则”防止错误的发生 /118

由两个以上的人进行确认，杜绝失误

7. 以“提高效益原则”，提高附加价值 /121

提高效益，是企业的使命

以“单位时间效益”审查部门效益

8. 以“玻璃般透明的经营原则”，贯彻正当的经营活动 /124

必须正确公开财务信息

COLUMN 4 困难的降临，是“活着的证据” /128



第五章 以“阿米巴经营”，实现全员参与型经营

1. 支撑高收益的经营手法——阿米巴经营 /131

用阿米巴经营培育员工的经营意识

阿米巴经营的三个目的

2. 计算单位时间附加价值的单位时间核算制度 /136

即使没有专业知识也能把握资金流向

对比预期业绩和实际业绩，瞬间把握经营状况

不能只追求本部门的利益

3. 将组织结构细分化的三个条件 /139

组织结构并不是分得越细越好

将制造部门按工序、品种、工厂细分

4. 积极任用年轻员工，培养其成为领导者 /143

只要有发展前途，即使经验不足，也应该积极培养其成为领导者

领导者必须对自己的发言负责

COLUMN 5 克服不景气的 10 条生存哲学 /146

后记

主要参考文献

作者简介

第一章 遵照『哲学』开展经营活动



1 抛开经营哲学，企业便无法发展

只有重视隐性资源，企业才能成长

正是因为相信企业能够发展壮大，经营者才会积极进行事业拓展。然而，并不是所有的企业都能成功地发展起来，这其中也不乏一些发展停滞、衰退，最终从我们的视野中消失的企业。

那么，这两种企业到底有何不同呢？针对这个问题，稻盛和夫认为，它们的不同点在于：“能够繁盛、长存的企业将隐性资源作为自身发展的原动力。”

●显性资源——人才、商品（制品）、设备、资金（即人力、



物力和财力)。

●隐性资源——经营理念(即经营目的)、经营哲学(即人生、事业的判断标准)。

关键词：经营理念

经营理念明确了公司发展的目的和意义，表明了“公司为什么存在”“员工们为什么会会聚到一起”，以及“公司的目标是什么”。京瓷的经营理念是“以实现全体员工物质和精神两方面的幸福为己任，为人类社会的进步和发展做出贡献”。

稻盛和夫认为，要想事业成功，显性资源是必不可少的。但相对于显性资源，隐性资源(即经营理念和经营哲学)才是企业竞争力的源泉。这是因为，即便拥有丰富的人力和财力，只要没有明确的经营理念或经营哲学，就无法整合员工的力量，也就无法充分发挥团队凝聚力。

人，原本是自由的。即使是在职场，也可以依照自己的想法行动。但是，自由有时也会产生无序。如果容许各自分散行动，公司内部就无法获得统一。而一旦前进的方向发生了偏差，好不容易聚集起来的力量就会分散、衰减。

相反，如果可以整合员工的力量，那么个人的力量就会以团队凝聚力的形式发光发热，正如毛利元就的“三矢之训”所讲的那样，



最终会成长为一个实力强劲的公司。

想要整合员工的力量，就必须拥有共同的价值观

在整合力量的时候，重要的是全体员工都要拥有共同的价值观。

“公司究竟为何而设？”“为什么要投身于这项事业？”……稻盛和夫表示，一旦大家在事业的目的和意义上看法能够统一，“员工们就会在保持自由轻松状态的同时，构成一个和谐的公司整体”。

关键词：经营哲学

经营哲学是公司经营理念和基本方针的基础。在京瓷有将“作为人，何谓正确”作为判断标准的经营哲学——京瓷哲学。可以说，这是稻盛和夫在对工作和人生的自问自答中，总结出来的关于“人生和工作的判断标准”的哲学思想。

领导者首先需要明确公司的目标，以及通过哪些方法可以达到这个目标。然后，将这些光明正大的经营理念和经营哲学展示给员工，让他们从心底产生共鸣。这才是经营者应该做的头等大事。

对于中小企业来说，经营理念和经营哲学更是格外重要。与大企业相比，中小企业在显性资源方面明显处于劣势，因此更应该在大企业难以贯彻的隐性资源（即经营理念和经营哲学）上多下功夫。