

从德鲁克 到稻盛和夫

关彬 著

人民东方出版传媒

 东方出版社

从德鲁克 到稻盛和夫

关彬 著

人民东方出版传媒

 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从德鲁克到稻盛和夫 / 关彬著. — 北京 : 东方出版社, 2015.11

ISBN 978-7-5060-8789-6

I. ①从… II. ①关… III. ①德鲁克, P.F. (1909 ~ 2005) — 企业管理 — 经验 ②稻盛和夫 — 企业管理 — 经验 IV. ①F279.712.3 ②F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第275113号

从德鲁克到稻盛和夫

(CONG DELUKE DAO DAOSHENG HEFU)

作 者: 关 彬

责任编辑: 贺 方

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街166号

邮政编码: 100706

印 刷: 三河市金泰源印务有限公司

版 次: 2016年3月第1版

印 次: 2016年3月第1次印刷

开 本: 880毫米×1230毫米 1/32

印 张: 5.375

字 数: 105千字

书 号: ISBN 978-7-5060-8789-6

定 价: 32.00元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258123

推荐序

德鲁克与稻盛和夫的异同

我对稻盛和夫有所研究，但对德鲁克知之甚少。关彬先生写的《从德鲁克到稻盛和夫》很不错。由此我对德鲁克也有了较多的了解。

德鲁克和稻盛和夫都是经营管理的“大师”。

首先，他们在企业的经营管理上都有丰富的实践经验。德鲁克是企业的咨询顾问，指导过很多企业，帮助企业解决经营中的关键问题，从而积累了丰富的经验；稻盛和夫直接创办企业，获得了巨大成功，同时也积累了丰富的经验。这是他俩的第一个共同点。

其次，他们都将自己的切身经验上升到了理论的高度。德鲁克创立了著名的“目标管理”等理论，稻盛和夫则构建了“稻盛经营哲学”。

最后，他俩都著书立说，用他们的理论指导着更多的企业经营着。稻盛还创办了近万人的“盛和塾”，面对面指导众多的

企业家，而德鲁克则直接去企业进行咨询指导。

两人的共同特征是积累实践经验，从实践经验中提炼出理论，用理论去指导实践，使实践向前发展，又从新的实践经验中总结和丰富自己的理论，再去指导实践，这样的循环反复，使实践和理论达到高位平衡，这就是大师的本领。

然而两位大师在经营理念上也有不同之处。比如德鲁克提出了企业经营史上具有划时代意义的“目标管理”理论，而稻盛只支持短期“目标管理”。

在 50 多年的经营实践中，稻盛和夫虽然每年都制订年度经营计划，即年度的销售、费用、利润等“目标管理”计划，并将其分解成月度计划，甚至通过“阿米巴”，分解到每个人每一天的工作中去，对各种数字目标进行具体的管理，但是，他却不主张企业建立中长期的“目标管理”计划。他认为在瞬息万变的市场竞争中，想要看清楚企业五年十年后的状况，是极其困难的。

稻盛从京瓷退休后，接任的伊藤社长总觉得这么大的一个上市公司没有一个中期计划不妥，于是制订了一个五年计划。结果由于突如其来的经济变动，两年半以后，销售目标、利润目标均未达到，实际脱离计划很远。在这种情况下，五年的目标计划要不要修改呢？不修改显然不合时宜。如果修改，那要怎么改呢？如果今后经济更不景气，是不是还要不断修改呢？这成了一道难题。费用目标可以管理，但销售目标与客户相关，

与市场相关，并不那么容易管理。销售目标如果达不到，利润目标当然也无法达到。如果目标无法管理，可以随时修改，那么制订目标、计划又有什么意义呢？所以稻盛主张只制订比较切实可行的短期目标计划，也就是年度的目标计划。

与之相关的还有一例，就是几年前松下电器做的等离子电视机中期计划。松下电器认为等离子电视机是全世界有史以来清晰度最高的电视机，市场前景一定看好。于是他们制订中期计划，买土地、建厂房、引进生产设备、招聘干部员工、进行教育培训等等，所有这些费用目标都可以达到的，但后来苹果电脑（IPAD）异军突起，再后来手机也能看视频了，电视机清晰度再好，与之相比价值也就没有那么高了。于是松下的建厂计划戛然而止，随后工厂、设备、人员等等都成了企业的负担。松下连续两年每年亏损 7000 亿日元，从此称雄数十年的松下电器元气大伤。由此可见稻盛不主张建立中长期计划不是没有道理的。

以德鲁克为首的西方学派与稻盛哲学在企业根本目的的定位上，也有明显的差别。对于企业来说，究竟是股东第一、客户第一、员工第一，还是国家第一？西方经济学定义企业属于股东，股东利益第一、股东利益最大化是天经地义。因此德鲁克特别重视客户，他说：“顾客决定了企业是什么，顾客是企业存在的目的。”然而，稻盛和夫却主张“员工第一”，稻盛把京瓷的企业目的确定为“在追求全体员工物质和精神两方面幸福

的同时，为人类社会的进步发展做出贡献”。

有股东投资才有企业，客户买企业的产品，企业才能生存，没有国家的保护和支持，企业也难发展。这些都是理所当然的。然而，股东、客户、国家并不能代替经营者来经营企业。实际负责企业每天进行生产经营活动的是包括经营者在内的全体员工。如果全体员工都能尽职尽责，在各自的岗位上努力工作，发挥自己的聪明才智，齐心协力，精益求精，那么企业就能形成巨大的合力，企业就能持续发展，长期繁荣，就像京瓷、KDDI 以及今天的日航一样。这样就能不断给客户提供满意的产品和服务，就能让股东获得稳定的回报，就能向国家多缴税，企业也才有能力开展各种社会公益活动。

总之，在稻盛看来，企业只有“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”，把全体员工的积极性和创造性释放出来，才能真正为客户乃至为人类社会的进步发展做出贡献。

反之，如果经营者忽视自己企业的员工，与他们没有感情，不把他们的苦乐放在心上，也不激发他们的潜能，甚至欺侮他们，压榨他们，那么还奢谈什么“客户第一”“股东第一”，奢谈什么“产业报国”“为社会、为人类做贡献”。经营者这一套理论就无法唤起员工的共鸣，就不能成为全体员工共同的理念，就无法落实到员工的行动中，就变得空泛抽象，归根结底还是经营者“自己个人第一”。这样就得不到员工的由衷配合，企业当然不可能长盛不衰。

中国的企业如果想要有效导入稻盛经营哲学，企业家就要明确企业经营的根本目的，并让全体员工为这个目的共同奋斗。

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长 曹岫云

2015年9月8日

自序

凝视一扇窗，再打开一扇门

德鲁克与稻盛和夫本不是一个“频道”的大师。关于德鲁克是旁观者、未来属于稻盛和夫等观点也时常见诸报端。虽然大师们的思想深邃，让人不敢轻易触碰，但是经常看到这些观点，我不免受到“刺激”，于是心中产生了把两位大师进行比较的想法。我尝试着把两人的思想进行简单梳理。在梳理过程中，我发现德鲁克“西医”的特点比较明显，稻盛和夫“中医”的烙印特征显著。西医中医都是医学界的瑰宝，两位重量级大师则是企业界的瑰宝。德鲁克首先提出管理学的概念，并使之丰富，极大地促进了现代企业的发展。中国改革开放三十余年的伟大实践，离不开德鲁克老先生思想的影响。德鲁克是今天的科学管理理论的先驱，他延续泰勒等先行者的思想，把管理与科学进一步融合。稻盛和夫则着力于从人、从心、从正确的思维、从利他角度去理解经营，并提炼经营实践思想，形成独特的、区别于一般思辨哲学的稻盛哲学，他是把经营与哲学联系在一

起的第一人。

德鲁克就是一扇窗，一扇科学管理之窗。德鲁克的《管理的实践》《卓有成效的管理者》等著作面世，使企业家如虎添翼。作为最有价值的社会组织，企业可以透过这扇管理之窗，寻找顾客，进行实践。这扇窗为企业家而开，为管理者所用。几十年来，德鲁克的管理思想，让世界经济更清晰，使那些追求公司治理，追求公司管理的人们找到了工具，找到了希望，找到了成长之路。

稻盛和夫比德鲁克小 23 岁，两个人所处时代的市场经济特点有明显不同。从稻盛和夫出生到就业这段时间，恰逢日本战后经济复苏的初期，虽然其间有几次典型的经济危机，但同时也是世界电子与通信业飞速发展的时期。稻盛和夫经历了苦难的童年和少年，在他的中青年时代迎来了人生的辉煌。稻盛和夫抓住了机遇。他以早期朦胧的哲学意识开始了人生的探索。稻盛和夫“付出不亚于任何人的努力”，坚守着“作为人，何谓正确？”，践行着“追求全体员工物质和精神两方面幸福，为人类社会的进步发展作出贡献”的经营理念。先不说稻盛和夫创建 5 万亿日元营业额的京瓷集团和 KDDI 集团这两个世界 500 强的伟大，也不说他拯救世界 500 强的日航的壮举，仅仅看稻盛和夫的努力，把员工放在第一位，把致良知作为商业社会价值判断的原则，就已经非常了不起。也正因为如此，稻盛和夫成就了他的商业帝国，成就了他伟大的梦想。稻盛和夫作为成

功人士的标杆意义，已经无须赘述。稻盛和夫的人生哲学、经营哲学已为人们广为接受。作为日本“经营之圣”，稻盛和夫同样也会成为全世界企业界的思想之圣。因为社会责任，尊重人、爱护人、以良知为核心的价值观在全球是通行的。在当个人崛起、追求个性化的时代，组织相对衰落，我们更需要稻盛和夫。稻盛哲学不是心灵鸡汤，而是我们面对世界，改造世界的内在驱动力。在纷繁复杂的世界经济中，在价值观混乱、商业良知缺失的年代，稻盛哲学恰逢其时。

德鲁克走了，但并没有走远；稻盛和夫来了，却还没有完全走进企业家的心里。在世界经济新常态的大背景下，让我们先从德鲁克思想中获取灵感，再从稻盛和夫的哲学中汲取智慧吧！

推开德鲁克思想之窗，再打开稻盛和夫哲学之门，我们将无往而不胜！

感谢稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长曹岫云老教师在百忙之中，为本书写推荐序，并亲自指点我的写作。本书在思考及撰写过程中，也得到了浙江中兴精密集团董事长张忠良先生的大力支持，在此也一并表达诚挚的谢意！

关彬

2015年6月22日

前言

德鲁克和稻盛和夫都是大师，都是伟大的人。德鲁克是学者、咨询大师、思想家；稻盛和夫是哲学家、企业家、科学家、慈善家、教育家、宗教家，是被誉为第二诺贝尔奖的“京都奖”创设者。

德鲁克是西方的智者，稻盛和夫是东方的“经营之圣”。德鲁克浸润了西方职业化的精髓，稻盛和夫有着深厚的中国古典文化底蕴和“敬天爱人”的伟大思想；德鲁克的精髓是管理思想与理论，稻盛和夫的精髓是人生哲学与经营哲学；德鲁克的管理理论看似浅显，实则深奥；稻盛和夫的哲学看似深奥，实则直白易懂易用。德鲁克的管理理论俯首即可应用，稻盛和夫的哲学却必须建立在大义名分的基础上，才能用得恰到好处；德鲁克的理论是源于自己对管理的思考；稻盛和夫的哲学是源于他的企业实践，是企业实践经验的提炼和总结；德鲁克是企业 管理理论的探索家，洞察秋毫的旁观者，而稻盛和夫却是手执利刃，亲自操刀 3 家世界 500 强企业的实践者。

说到他们的共同点，虽然德鲁克是基于基督教背景，稻盛

和夫是基于儒释道背景，但是俩人所有发心都是源于一个“爱”字，都是基于人性的光辉来设计及提炼的思想。他们虽然是在不同的侧面攀登喜马拉雅山，但终极目标是一致的。不同的是，德鲁克是职业经理人出身，稻盛和夫是企业的实际经营者。德鲁克不仅是企业管理理论的研究者，同时也是一个社会生态的探索者；而稻盛和夫不仅是哲学家和企业家，同时也是教育家、慈善家和宗教家。两位大师和而不同。

随着时代的发展、人性的解放以及科技的进步，在跨界竞争、互联崛起、传统企业转型的新经济时代，我们不仅要认真研究德鲁克的管理理论，而且还要从哲学高度去研究、实践企业经营，那么稻盛和夫就是最好的实践标杆。德鲁克管理理论具有跨越性、通用性，如果能将其与稻盛和夫的经营哲学相结合，那么在个体崛起和经济新常态下，就会更合适、更有效。这个有效，不是指你所做的企业有多么大的规模，而是必须做强的企业，必须是高利润的企业，必须是有良知的企业，必须是有社会责任的企业，必须是利他的企业，必须是“提高心性拓展经营”的企业。如果您希望基业长青，那么研究德鲁克，如果想对企业有更大帮助，请同时关注一下稻盛和夫。

目 录
contents

前 言	/ 001
第一章 大师风采：德鲁克	/ 001
1. 德鲁克及其思想概要	/ 004
2. 经典观点	/ 015
3. 中国企业的发展需要稻盛哲学	/ 020
第二章 经营之圣：稻盛和夫	/ 023
1. 稻盛和夫与中国	/ 025
2. 稻盛和夫及其思想	/ 029
3. 经营之圣：稻盛和夫	/ 032
4. 稻盛和夫的伟大与平凡	/ 034
5. 稻盛和夫思想无国界：稻盛和夫论中日关系	/ 039
6. 稻盛和夫的利他思想	/ 042
第三章 榜样的力量是无穷的：稻盛和夫的成长	/ 043
1. 少年稻盛与青年稻盛	/ 045
2. 五次转折，铸就人生里程碑	/ 054

第四章 他山之石：稻盛和夫	/ 061
1. 稻盛和夫和稻盛哲学	/ 063
2. 在中国到底要怎样学稻盛哲学呢？	/ 071
第五章 稻盛哲学给我们什么样的帮助	/ 107
1. 稻盛哲学思想应用与实践	/ 109
2. 稻盛和夫的哲学启示录	/ 111
3. 稻盛哲学助力中国企业全面提升	/ 114
第六章 比较借鉴：德鲁克管理理论与稻盛哲学	/ 133
1. 德鲁克的贡献与稻盛和夫的贡献	/ 137
2. 稻盛和夫聚焦于员工和良知，这是区别于德鲁克 的显著特征	/ 139
3. 稻盛和夫的三个问题奠定了稻盛哲学的基础	/ 142
4. 批判性思考：到底谁好学？到底谁好用？	/ 147
5. 结束语	/ 150
后 记	/ 151

第一章

大师风采：德鲁克

