



稻盛和夫
经营实录 第3卷
日本经营之圣

企业成长 战略

[日] 稻盛和夫 著 京瓷株式会社 编 周征文 译

成長発展の経営戦略



机械工业出版社
China Machine Press

|稻盛和夫|
经营实录 第3卷

企业成长 战略

[日] 稻盛和夫 著 京瓷株式会社 编 周征文 译 曹岫云 审校

成長発展の経営戦略



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业成长战略 / (日) 稻盛和夫著; 日本京瓷株式会社编; 周征文译. —北京: 机械工业出版社, 2017.6

(稻盛和夫经营实录)

ISBN 978-7-111-57081-3

I. 企… II. ①稻… ②日… ③周… III. 企业管理—经验—日本—现代 IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 111359 号

本书版权登记号: 图字: 01-2017-3101

INAMORI KAZUO KEIEI KOEN SENSU (3)

SEICHO HATTEN NO KEIEI SENRYAKU

by KAZUO INAMORI.

Copyright © 2015 KAZUO INAMORI.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2017 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc. through Bardon-Chinese Media Agency. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Diamond, Inc. 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

企业成长战略

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 刘新艳

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版 次: 2017 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 130mm × 185mm 1/32

印 张: 10.25

书 号: ISBN 978-7-111-57081-3

定 价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

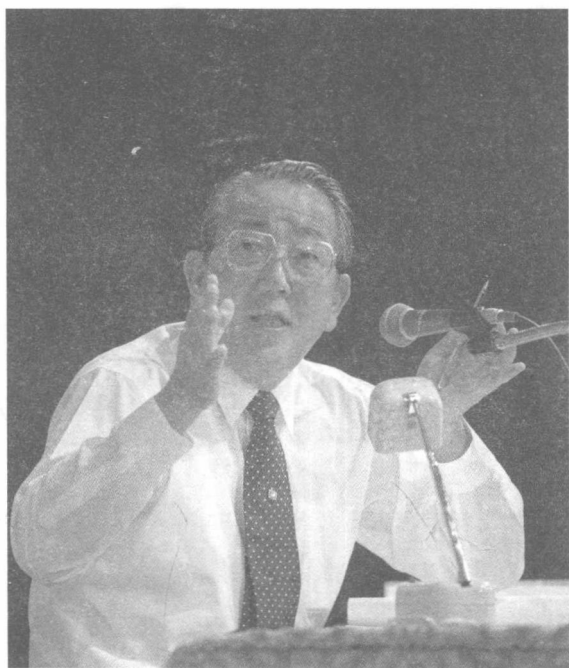
投稿邮箱: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259 读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



“在企业经营中，必须绞尽脑汁制定战略和战术，但战略和战术的基础是‘关爱’和‘体谅’。一旦具备这个基础，那么，不管前方有多大的艰难险阻，都能排除万难、成就事业。”

至誠

稻盛和夫

推荐序

一灯照隅 万灯照世

判断基准是哲学核心

从2005年开始，我花了大约1年时间，写了《稻盛和夫成功方程式》这本书。为此，我认真阅读了当时可以找到的稻盛先生所有的著作和讲演。承蒙稻盛先生亲自推荐，这本书还用日文在日本出版并畅销。

从2009年开始，我又翻译和编译了稻盛先生的《活法》《干法》等21部著作。可以说，我对稻盛先生的思想和语言已经相当熟悉了。尽管如此，在翻译（和审译）“稻盛和夫经营实录”系列著作的时候，我仍然常常情不自禁地拍案叫绝，感动不已。我想，这是因为书中跃动着的活

的灵魂触及了我的心弦。

稻盛先生是企业家中的哲学家。他心中总是持有两种互相对立的思想，并随时都能正常地发挥两者各自的功能。这就是哲学和哲学家的魅力。

“稻盛和夫经营实录”系列从20世纪70年代开始，跨越了40余年，包括《赌在技术开发上》《利他的经营哲学》《企业成长战略》《卓越企业的经营手法》《领导者应有的姿态》《企业经营的真谛》共6本书，涉及经营和人生的方方面面，内容非常丰富。

内容虽然丰富，但是稻盛哲学的核心可以浓缩为一句话，“判断事物的基准是：作为人，何谓正确”。换一种说法就是，把善恶而不是得失作为判断和行动的基准。

这一哲学贯穿在该系列55篇讲演的每一篇中，让每一篇都成为经典，使人读之如沐春风。

“一言兴邦”，破产重建的日航，就因为32 000名员工学习、掌握并实践了这一哲学，仅仅1年便起死回生，经营业绩连续6年在全世界航空业遥遥领先。在实现全体员工物质和精神两方面幸福的同时，日航对客户、对社会

做出了贡献。

可以设想，如果全世界的人都实践“作为人，何谓正确”这一哲学，那么人类将会升华，人类社会将会进入更高阶段的文明。

MBA 的缺陷

1982 年，通过选拔考试，我被国家经济贸易委员会派往日本东京的生产性本部学习企业诊断。学习内容主要是科学管理的分析技术和技法，基本上就是 MBA 的那一套，比如对作业人员的工作乃至动作进行细致的分析测定，对生产工序进行观察分析，对设备运转率进行测定分析，对产品和服务进行细分以及对企业的收益性、成长性、安全性等进行财务分析，等等。

在计划经济时代，中国企业都是全民所有制或集体所有制，用的是所谓传统的管理方法。当时适逢改革开放之初，随着市场竞争机制的导入，对于这一套生产管理、质量管理、目标管理、精益管理等的技术技法，大家觉得很

新鲜。后来如雨后春笋般，各种商学院都教这些课程，大同小异。

但是，这一整套从西方，主要是从美国引进的科学的分析技法有一个缺陷。依靠这些分析技法，并不能分析出企业家为什么要办企业，企业的根本目的是什么，也分析不出企业家应有的人生观、价值观乃至企业家的人格，更分析不出企业员工的意识状况，而这些对于企业经营至关重要。现在我们的企业里发生的各种问题，乃至许多闻名世界的大企业发生的舞弊丑闻，其根本原因就在这里。这不是什么科学或科学水平高低的问题，而是有没有正确的企业哲学的问题。

特别在 2008 年，发端于美国的金融风暴席卷全球。这场危机的本质是贪得无厌的资本主义的暴走狂奔。资本主义的精英们使用现代最尖端的金融技术，靠所谓虚拟经济，以钱生钱，追求自身利益的最大化，结果造成了世界性的经济混乱和萧条。

自由竞争的市场原理、股东利益的最大化以及绩效主义，一方面搞活了经济，促进了社会的发展；另一方面，

刺激了人的欲望，造成了严重的贫富差异，制造了社会动荡的根源。高度膨胀的利己主义、拜金主义在破坏人心的同时，也破坏了环境。在企业里，过度的绩效考核往往把人和人之间的关系变成了赤裸裸的、庸俗的金钱关系。

传统文化的局限

在以西方为代表的资本主义文明出现严重危机的时候，有人就想从东方文化，特别是从中国传统文化的儒释道中寻找出路，于是出现了“国学热”，现在方兴未艾。

中国几千年悠久的历史孕育了灿烂的文化，其中蕴含着巨大的智慧。特别是在正确的为人之道、致良知等方面，我们的古圣先贤有非常精辟的见解。这些教诲对于校正浮躁喧嚣的现实社会，具有深远的意义。

同时，在几千年封建皇帝的独裁统治下，我们的经济非常落后。在原始的、自给自足的自然经济条件下，我们没有也不可能产生现代意义上的企业这种组织形式，缺乏科学、民主和创新的元素。当然，我们也没有企业管理方

面的科学，没有企业经营的哲学和实学，更没有经营十二条、会计七条、阿米巴经营，但这些是我们的企业家最需要的东西。另外，用难懂的文言文来教育企业的员工，改变他们的意识，事实上有很大困难。

稻盛哲学是集古今一切优秀文化之大成，应用于现代企业经营取得卓越成功的典范，是现代商业社会的儒释道。它把“作为人，何谓正确”，也就是把“是非善恶”作为判断一切事物的基准，在追求全体员工物质和精神两方面的幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。另外，稻盛说的都是大白话，简单朴实，易于为普通员工理解和接受。

卓越的社会实验

京瓷、KDDI 以及日航共计约 13 万名员工，已经在某种程度上实现了全体员工物质和精神两方面的幸福，并通过技术、服务、税金以及他们成功的哲学实践，对人类社会做出了巨大贡献。

这是伟大的社会实验。几千年来，古今中外先贤圣人描绘的理想社会，在稻盛那里变成了现实，这是前无古人的。星星之火，可以燎原。如果我们从稻盛哲学和它的实践中获得启示，并把我们与生俱来的良知发扬光大，我们就可以成为一个个“小稻盛”，就能把自己的企业做得更好，让员工更幸福，对社会多做贡献。

“一灯照隅是国宝”，一个行业中只要出现一家实践稻盛哲学和实学的成功典范，就可能改变整个行业的风气。“一灯照隅，万灯照世”，如果有一万家企业实践良知经营并获得成功，就能改变整个商业文明的走向——从利己的文明走向利他的文明。

如果不改变人类这个利己主义的文明的走向，人类将没有未来！

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长曹岫云

2017年5月10日

前 言

随着经济全球化的推进，（日本政府）为了加强对企业的监管，修订了公司法，并于 2015 年开始实施。同年 6 月，东京证券交易所出台了针对上市企业的新原则——《公司治理准则》，并开始实施。这一连串的动向源自海外投资者的批评，他们认为日本企业的公司治理水平多年来一直处于低位。为了让日本企业被世界所信赖，该问题亟待解决。

本书收录了我在 20 世纪 90 年代的一系列演讲，当时正值京瓷积极拓展海外市场的飞跃期，公司销售额也飙升至 1 兆日元。演讲内容涵盖多个方面，包括日本首个通过股权交换来并购海外企业的案例、京瓷在迈向全球化过程中总结出的经营思路和具体方法等。

即便在推进全球化经营的过程中，我依然时时刻刻把“作为人，何谓正确”视为判断基准，遵循正义、公平、公正、勇气、博爱、努力、谦虚、诚实等人类最基本的伦理观和道德观，在企业经营中贯彻共同价值观。依据这些朴实的、看似原始的价值观经营企业，京瓷在海外发展顺利，包括海外员工、客户、股东及投资家在内，都与京瓷建立了极高的信赖关系。

我认为，在企业管理活动中，只有基于这些人类社会的共同价值观，才能真正让企业治理的机制和制度发挥作用。

本套丛书“稻盛和夫经营实录”是我半个多世纪的企业经营历程回顾。其间，我不知疲倦地向前迈进，在道路上留下了清晰的足迹。企业经营之路绝非一马平川的坦途，而是险峻陡峭的山路。我之所以能够咬紧牙关、勇往直前地走到今天，靠的是自己的经营目的和信念——实现全体员工物质和精神两方面的幸福，并为了给人类社会的发展进步做出贡献，将利他之心付诸实践。

本书亦是如此，其内容虽然只是我根据当时情况表述的观点，但倘若怀有真挚之心的企业家或组织领导能够抽出时间来予以垂阅，则实乃本人之大幸。在此，我衷心祝愿各位读者能够通过努力经营来成就企业或组织，从而造福于大众，使这个社会变得更美好。

稻盛和夫

2015年9月

目 录

推荐序

前言

京瓷发展与经营的口号 / 1

第3届盛和塾全国大会首日讲话——1994年7月7日

提出经营口号的理由 / 2

“谦虚不骄，更加努力”(1977年) / 3

“胸怀渗透到潜意识的强烈愿望和满腔热情，
达成自己所设定的目标”(1978年) / 7

如何使多元化的事业取得成功 / 12

灵活运用潜意识来拓展事业 / 16

“思维方式 × 热情 × 能力 = 人生的结果 · 事业的
结果”(1980年) / 22

“实现新计划的关键在于不屈不挠、一心一意。

因此，必须抱定信念、志气高洁、愿望强烈，

“一根筋干到底”(1982年) / 29

“通过永无止境地追求各种可能性,来培养自身
卓越的预见力”(1983年) / 31

企业家的思维方式是企业经营战略的基础 / 37

第10次日本证券分析师大会纪念演讲

——1995年10月5日

对于战略的思考 / 38

支撑企业的本质要素 / 42

拓展海外业务的案例之一:收购仙童半导体
公司的陶瓷封装工厂 / 46

拓展海外业务的案例之二:通过交换股份收
购AVX公司 / 58

通信事业战略案例之一:第二电电 / 69

通信事业战略案例之二:移动电话事业 / 72

不能单纯用数字来判断企业的业绩 / 75

京瓷的国际并购战略 / 79

关西商界俱乐部第140届例会演讲——1990年5月30日

京瓷是如何实施并购的:收购艾科的经过 / 80