

「日」稻盛和夫 著 叶瑜 译

稻盛和夫谈经营

人才培养与企业传承



日本经营之圣

稻盛和夫



机械工业出版社
China Machine Press

「日」稻盛和夫 著 叶瑜 译

稻盛和夫谈经营

人才培养与企业传承



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

稻盛和夫谈经营:人才培养与企业传承/(日)稻盛和夫著;叶瑜译. —北京:机械工业出版社, 2017.6

ISBN 978-7-111-57213-8

I. 稻… II. ①稻… ②叶… III. 稻盛和夫—企业管理—经验 IV. F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第128272号

本书是稻盛和夫先生针对塾生们提出的具体的经营问题,依据其经营哲学和切身经验,就应该如何解决这些问题所进行的阐述;其中包括对培养干部及员工、塑造影响力、选拔接班人、处理家族企业内部关系等方面的分析和指导。

稻盛和夫谈经营:人才培养与企业传承

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:宋学文

责任校对:殷虹

印刷:北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次:2017年7月第1版第1次印刷

开本:147mm×210mm 1/32

印张:6.5

书号:ISBN 978-7-111-57213-8

定价:45.00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

投稿热线:(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

推荐序

致良知之天理于事事物物

在盛和塾里，稻盛先生指导塾生企业家有三种形式。

第一种形式是稻盛先生发表主题讲演，比如在每年举办的“盛和塾世界大会”（过去叫“盛和塾全国大会”）上，在每年的盛和塾塾长忘年例会上，在新的盛和塾开塾仪式上，稻盛都要发表一个多小时的讲演。这种不同内容的讲演已超过 130 次。稻盛的讲演每次都堪称经典。

第二种形式是稻盛先生对“塾生体验发表”进行点评。每年的“世界大会”上，稻盛要对 8 名塾生的发表进行点评。每月的塾长例会上，稻盛要对两名塾生的发表进行点评。近年来，在中国召开的“稻盛经营哲学报告会”上，稻盛每次对六七名塾生的发表进行点评。这样的点评的次数，加起来在 500 次以上。稻盛的点评有长有短，但无不切中要害，让人点头称是。

第三种形式就是经营问答。有专门的经营问答会，也有

在恳亲会等场合随时随地的问答，这样的问答也在 200 次以上。

2015 年 7 月初，我们中国盛和塾 50 名企业家专程赶往日本，与稻盛先生展开了面对面的经营问答，我们提出的问题，有些是中国企业特有的难题，提问者做了精心准备，提问的内容稻盛事先一概不知，整整一个半小时，稻盛的回答紧扣问题的本质，实实在在而又充满哲理。稻盛已经 83 岁高龄，最近腰痛，身体欠佳，一个半小时紧张的问答，稻盛全身心投入。接着开恳亲酒会，拍照握手问候，应接不暇，又是一个半小时，老人家已经疲惫不堪，送他时，稻盛才说了一句：“这是苦修苦行啊！”

把与塾生间的经营问答活动看作“修行”，全然不顾年事已高，全力以赴，全神贯注。稻盛再次以他自我牺牲的实际行动，诠释了稻盛利他哲学的精髓。听闻 7 月下旬稻盛因操劳过度，突发较为严重的“带状疱疹”，住院治疗，塾生们心疼不已。

现在这本《稻盛和夫谈经营》，由日本盛和塾事务局编制，目的是让盛和塾的企业家从实例中更好地领悟哲学，从而促进自己更好地实践稻盛经营哲学。

阅读这套书，让我惊奇的是，对大小各行各业、五花八门，几乎是经营者可能遭遇的所有经营问题，稻盛

都能即刻予以回答，而且一针见血，针针见血，深刻透彻。令提问者和听众们佩服得五体投地。

我在阅读稻盛的经营问答时，常常禁不住拍案叫绝。稻盛先生的这种指导百行百业、出神入化的本领究竟是从哪里来的呢？

稻盛的青少年时代充满了挫折，13岁时患肺结核，在死亡的威胁面前，小小年纪，稻盛就贪婪地阅读起《生命的实相》这本充满宗教哲理的书籍，并开始培养自己“从善意出发思考问题的习惯”。

大学毕业，在松风工业打工时，由于排除了杂念，意识高度集中，稻盛发明了陶瓷新材料，开发成功了畅销的新产品。在这个过程中，他领悟出了“心纯见真”的哲学。

创立京瓷后，在如何才能避免决策错误的焦虑中，稻盛悟出了判断事物的基准——“作为人，何谓正确”。这就是所谓稻盛经营哲学的“原点”。

在处理11名高中毕业生的辞职事件中，稻盛又悟出了经营的真谛，或者说经营企业真正的目的：“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。”稻盛称之为“哲学的根干”。

在组织变大、管理出现混乱时，稻盛从孙悟空拔毛吹出分身的故事中悟出了“阿米巴经营”，把组织划分成小小的

独立核算的单位，称为阿米巴。让全体员工参与经营，发挥出众人的力量和智慧。稻盛把阿米巴称为“员工实践哲学的道场”。

同时，京瓷的产品从陶瓷零件，发展到半导体电子零部件、切削工具、人工骨、再结晶宝石、汽车零部件、太阳能发电基板等。在这个过程中，京瓷又收购合并了某计算器厂、通信机器厂、复印机厂、光学材料厂、有机化工材料厂，乃至美国一万余人的大型电子零部件企业。京瓷的产品也发展到彩色复印机、手机等整机领域。在这个过程中稻盛积累了丰富的经营经验。

稻盛先生在拼命工作的同时拼命思考，他把自己丰富的经营经验加以提炼，上升到了哲学的高度，成为经营企业、度过人生的普遍正确的原理原则。依靠“京瓷哲学”，京瓷克服了20世纪70年代的石油危机，80年代的日元升值危机，90年代的泡沫经济危机，21世纪初的IT危机，以及后来的遍及全球的金融危机，获得了快速而持续的发展。

同时，千千万万个企业在顺境和危机中盛衰荣枯，也让稻盛从侧面学到了许多教训。

20世纪80年代中期，稻盛奋起参与国家规模的通信事业，创立第二电电（即后来的KDDI），把他的哲学发挥到了淋漓尽致的境地，并获得了卓越的成功。稻盛作为名副其实

的企业家兼哲学家，可谓天下无双。

至于2010年78岁高龄的稻盛领导日航重建，仅花一年时间就让日航起死回生，跃居世界航空业利润及利润率第一，且遥遥领先，更让全世界惊叹不已。

日航戏剧般的成功，除了稻盛经营哲学和阿米巴经营之外，稻盛先生认为更重要的原因是获得了“天助”。稻盛无私忘我，拼着一把老骨头投身于日航的重建，这种行为顺应了天理，感动了上天，获得了天助，那是一股强大无比的力量。

我认为，稻盛先生“把‘作为人，何谓正确’作为判断一切事物的基准”，自己带头并要求员工“把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底”，这同王阳明“龙场大悟”所悟得的“致良知”完全是不谋而合。

500年前阳明先生的话，形容今天的稻盛先生最是贴切不过了。

“若鄙人所谓致知格物者，致吾心之良知于事事物物也。吾心之良知，即所谓天理也。致吾心良知之天理于事事物物，则事事物物皆得其理也。”

这一段话太妙了，这不但是稻盛经营京瓷、第二电电、日航的真实写照，而且也是稻盛解答形形色色的经营难题，使“事事物物皆得其理”的奥妙所在。

稻盛先生的经营经验丰富多彩，稻盛先生的经营哲学炉火纯青，通达天理，一通百通。凡是现在的经营者碰到过的问题，他几乎都碰到过，或者都注意过、思考过。所以当塾生们向稻盛请教时，稻盛都会从良知天理，或者说从企业经营的原理原则出发，从自己的切身经验出发，做出令人信服的答复：“我当初也碰到过与你类似的问题，当时我是这么思考、这么解决的。希望你结合自身的情况，从中获取有益的启示”。稻盛的回答既有哲学的高度又很接地气，让塾生们很受用、很受益。

稻盛说，博览群书不如精读一书。我想，为了丰富知识，我们可以浏览群书，但作为经营者，我首先推荐精读稻盛先生的书，包括《活法》《干法》《阿米巴经营》，以及介绍实际经营案例的《稻盛和夫谈经营》。因为超越行业、能对各种经营问题做出如此精彩回答的人，全世界除稻盛之外别无他人。如果你在自己的经营或人生中有什么困惑的话，你也可以读一读这本书，相信你一定会获得有益的启迪。

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长曹岫云

2015年9月6日

前言

在当今严峻的经营环境中，经营者面临许多经营课题，如何解决这些问题，大家常常感到烦恼。为了解答这些问题，减少一点大家的困惑，从1992年起，我就在盛和塾里开始了“经营问答”。塾生们毫不隐瞒、毫无顾虑地提出他们在经营中遭遇的难题；我倾注心血，解答他们的疑惑。这样的经营问答已经进行了170次。

在经营问答中，塾生们提出的问题具有普遍性，是许多经营者共有的烦恼。这样的经营问答，如果按照经营中碰到的实际情况进行分类刊登的话，那么，当经营者在判断问题遇到困惑时，或许能够给予他们解决问题的启示。我开始有了这样的想法。

这次准备出版的《稻盛和夫谈经营》就依照这个宗旨，选择有代表性的经营问答，将其内容系统地编辑成册。我相信，作为经营者，如果熟读并体会与自己抱有相同疑难的同

伴间的经营问答，就可以找出解决自身所抱问题的线索。

一直以来，我不断给大家阐述一个观点：为了指引企业不断发展，必须依据“作为人，何谓正确”这一普遍性的经营哲学，来开展企业经营活动。我所倡导的经营哲学，并不是只要在头脑里理解就行的东西，必须通过具体实践才能发挥出它真正的价值。

在经营问答中，针对塾生们提出的具体的经营问题，依据我的经营哲学和我的切身经验，针对应该如何去解决这些问题，我明确地阐述了自己的思路和见解。我期待，这个系列的书籍，能够为大家提供一个重新学习的良好机会，学习的主题就是：“在企业经营的现场应该如何实践哲学”。

我衷心希望，企业的经营者和经营干部，当你们在自己前进的道路上感觉困惑的时候，这个系列的书籍能够成为“经营的指南针”，在诸位引导企业成长发展的过程中，能够助上一臂之力。

稻盛和夫

2013年1月

有关本书的编辑

塾生认真提问，塾长认真解答，这种经营问答精彩纷呈。本书的编写，忠实地传递了现场的这种认真劲儿。本书中出现的职务、组织、行业等，都同经营问答当时的名称一致，但是塾生所在的公司名称、个人的姓名等，因为属于个人信息，本书予以省略。

目 录

推荐序 致良知之天理于事事物物

前言

有关本书的编辑

经营问答一

培养员工的理想方法是引导还是推动 丨 001

- 有问题要当场指出 丨 002
- 要在现场这一修罗场派上用场 丨 004
- 通过酒话会互相摸清脾性 丨 006

经营问答二

怎样使员工保持完成业务的高度积极性 丨 009

- 明确企业的目的和意义 丨 014
- 企业为了员工的幸福而存在 丨 017

经营问答三

怎样把自己的想法渗透给全体员工 丨 020

- 创业第三年的反叛使我发现了企业真正的存在目的 丨 021

- 率先垂范，努力传递自己的思想 | 024
- 和员工相互讲述心里话（与美国干部的小插曲） | 027
- 要培养受员工和顾客尊重的高尚人格，这十分重要 | 031

经营问答四

怎样培养干部 | 032

- 企业规模一变大，就无法看清全局 | 034
- 把员工打造成自己的分身 | 036
- 哲学是用于塑造“经营者”的 | 037
- 把组织划分为可看清核算的最小单元 | 038
- 就连基层的临时工或兼职员工都有利润意识 | 041
- 不是“全部委托”，而是让人“负起责任” | 042

经营问答五

如何处置不称职的资深干部 | 044

- 赢得员工信赖和信任之后，再决定怎样处置资深干部 | 047
- 发动公司所有人，发起提高效益的运动 | 052

经营问答六

如何对待不称职的经营人员，及如何对二把手授权 | 054

- 人随着立场和时间的流逝而变化 | 057
- 处理人的事情需要信赖关系 | 059
- 应该问的是领导者自身在经营上付出的努力 | 061
- 把二把手人格放在第一位 | 062
- 有器量的人努力并可提升 | 065

经营问答七

经营者应该发挥怎样的作用 | 068

- 对经营者而言，这是一个层次很高的问题 | 069
- 贪图安逸快乐、游戏人生的第二代社长 | 070
- 以心目中的理想企业为目标 | 073
- 攀登哪座山决定了人的活法 | 076

经营问答八

董事挑选的基准是什么 | 080

- 选拔董事，第一基准就是人品 | 084
- 人是城堡、人是石墙 | 088
- “持续”让愚钝变非凡 | 089

经营问答九

社长应该注意的事情是什么 | 091

- 心中拥有判断、决策的基准 | 092
- 承担无限的责任 | 095
- 把自己的人格、意志注入企业 | 095
- 为了员工，比任何人都勤奋工作 | 096
- 培养高尚的人格 | 096

经营问答十

怎样建设充满价值感、充实感的企业 | 098

- 让员工充满价值感的企业 | 104

- 积极性的原点是“参与意识” | 106
- 描绘梦想的愿景，激发员工积极性 | 107
- 强悍、刚毅兼具 | 108
- 要谦虚，不要骄傲；以员工为师，积累经验 | 110
- 身怀具有普遍性的哲学，磨炼思想与人格 | 112
- 为了保证企业的长治久安，要提高利润 | 112

经营问答十一

接班人的选拔基准及正确的接班方法 | 114

- 独特的销售渠道 | 118
- 独立核算的店铺运营能够培育人才 | 118
- 让在现场受过锻炼的人成为接班人 | 120
- 会计知识不可缺少 | 121
- 让诚实的人做接班人 | 122
- 爱惜您的儿子 | 123
- 怎样在国外开展业务 | 124

经营问答十二

作为第二任经营者，怎样做好事业的整改及继承 | 125

- 趁着财务体质良好，应该进行关闭整合 | 132
- 给离职的人充足的补助 | 133
- 不能为了继承遗产而使业绩变差 | 133
- 继承者继承大多数股份 | 136
- 重视一线的女员工 | 137

经营问答十三

为创业者不肯充分放权而烦恼 | 140

- 第二代要承受的“矛盾” | 143
- 被依靠的感觉激发员工的干劲 | 146
- 用强大的领导力激起员工的勇气 | 149

经营问答十四

关于经营家族企业的方法及公司分化 | 152

- 首先要以“宽容之心”团结起来，优先恢复业绩 | 156
- 不要分化公司，而是细分组织，对企业进行重组 | 160
- 这是个相对的世界，自己改变了，对方也会改变 | 162

经营问答十五

兄弟经营的企业如何继承事业 | 165

- 不应该改变持股比例 | 169
- 只要企业规模变大，就需要把资本和经营分离纳入视野 | 173

经营问答十六

怎样使弟弟具备经营者意识（为了实现二人三足般的兄弟经营） | 177

- 亲人待遇受企业蓝图左右 | 180
- 把握人心（经营者要赢得尊敬） | 181
- 螃蟹只会根据自己壳的大小打洞 | 183
- 让亲人参与经营的难处 | 185
- 如果可能的话，让弟弟到别处谋生 | 190