

HZ BOOKS
华夏经管



稻盛和夫
经营实践 第1卷
日本经营之圣

赌在技术 开发上

[日] 稻盛和夫 著 京瓷株式会社 编 曹寓刚 译

技術開発に賭ける

机械工业出版社
China Machine Press

稻盛和夫
经营实录 第1卷

赌在技术 开发上

[日] 稻盛和夫 著 京瓷株式会社 编 曹寓刚 译 曹岫云 审校

技術開発に賭ける



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

赌在技术开发上 / (日) 稻盛和夫著; 日本京瓷株式会社编; 曹寓刚译. —北京: 机械工业出版社, 2017.6

(稻盛和夫经营实录)

ISBN 978-7-111-57079-0

I. 赌… II. ①稻… ②日… ③曹… III. 企业管理—技术革新—经验—日本—现代
IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 111361 号

本书版权登记号: 图字: 01-2017-3100

INAMORI KAZUO KEIEI KOEN SENSU (1)

GIJUTSU KAIHATSU NI KAKERU

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。

赌在技术开发上

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: 王琦

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: 14.5

书号: ISBN 978-7-111-57079-0

定价: 59.00 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



为研发技术而倾注心血的 20 世纪 70~80 年代

“我们目前从事的技术研发工作，其构想蓝图之大，挑战难度之高，倘若基于现有的技术水平，则根本无法想象。要想成功，唯有一条路，即坚信人的努力能够创造无穷的可能性。”

敬天愛人

翁盛和夫

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，对产品和市场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

1959年我和7名伙伴共同创建了京瓷。当时既没有什么了不起的技术，也没有什么像样的设备。一个刚刚建立的公司想要生存下去，除了向谁都不愿做的新事业发起挑战之外，没有别的道路可走。

从那时起，我们全力以赴，在技术开发上倾注心血，不断提升技术，并在其延长线上展开多元化事业。

现在（2015年），京瓷集团充分利用精密陶瓷的特性，从各种产业用零部件开始，到以半导体封装为代表的各种电子零部件、电子设备，再到太阳能发电基板、切削工具、医疗用材料、珠宝首饰等精密陶瓷的应用品，以及手机、打印机、复印机等信息通信机器，在广泛的领域内开展了事业，销售额超过15 000亿日元。

《赌在技术开发上》汇集了我从 20 世纪 70 年代到 80 年代的多次讲演。当时，我站在企业经营的第一线，同时又在技术开发上负责阵前指挥。在技术开发的基础上经营企业，我认为这就是京瓷这个企业的原点。同时，要相信自己无限的可能性，不断挑战，不断创造，以实现企业的成长发展。钻石社认为，从这个意义上讲，京瓷或许可以成为现在日本企业的一个榜样。正因为现在的日本产业界充满着闭塞感，所以京瓷的挑战精神和创造精神特别值得参考。应钻石社这一要求，我决定公开我在 40 年以前所做的讲演。

日本缺乏资源，又因为“少子化”，经济实力不得不下行。在这种情势下，日本想继续生存下去，除了赌在技术开发上之外，没有其他的立国之道。重读我在 40 年前的讲话，基本思想至今依然没变，依然有效。挑战、创造及其背后的热情，乃是开辟新时代的原动力。如果诸位能从本书中找到度过混乱时代的启示，作为作者，我将感到无比欣慰。

“稻盛和夫经营实录”系列是我作为经营者，历经半个世纪以上，不停不休向前迈进留下的足迹。

前进的道路绝不平坦，崎岖曲折且充满艰难险阻，但是我咬紧牙关一直向前，一刻不停地走到今天。这是因为我经营企业，是为了实现全体员工物质和精神两方面的幸福，是为了对人类社会的进步发展做出贡献，也就是出于利他的目的，如此而已。

本书也是一样，内容都是应人之邀所做的讲演。我希望抱着真挚之心投入经营的企业家以及各种组织的领导人，能够读一读本书。我希望本书的读者，不但能经营好自己的事业，而且能让身旁更多的人获得幸福，并且通过这种利他的行为，把这个社会变得更好。

稻盛和夫

2015年9月

目 录

推荐序

前言

我的企业家精神 / 1

在熊本日日新闻情报文化恳谈会上的讲演

——1976年12月2日

企业经营中最重要的事 / 2

判断基准是“作为人，何谓正确” / 6

只靠方法和策略不能经营好企业 / 11

因日本和美国思维方式的不同而苦恼 / 15

在美国也能实践“以心为本”的经营 / 21

福泽谕吉所倡导的领导人应有的资质 / 25

我们拥有梦想，充满浪漫 / 27

坚信一定成功，拼命努力奋进 / 29

持有渗透到潜意识的强烈愿望 / 32

自己的才能要用于为社会效力 / 34
将全部生命、全部人格注入企业 / 37

赌在技术开发上 / 49

在窑业协会第 50 届全体大会上的讲演
——1976 年 5 月 19 日

技术开发的理念 / 50
首先动机非常重要 / 52
最需要的是“自燃型”人才 / 56
严格地要求自己 / 58
不懈努力达至伟大成功 / 59
自己的能力要用将来时看待 / 63
做出不亚于任何人的卓越的技术开发 / 67

将研究开发引向成功的思维方式和手法 / 79

在管理中心的讲演——1977 年 2 月 17 日

在自身技术的延长线上确定研究开发的课题 / 80
技术研发“不下飞子” / 83
必要的是技术的“强度” / 85
千辛万苦创造市场 / 86
没有市场，就自己创造 / 90