

「日」稻盛和夫著 叶瑜译

稻盛和夫谈经营

创造高收益与商业拓展



机械工业出版社
China Machine Press

日本经营之圣

稻盛和夫

HZ BOOKS
华章经管

「日」稻盛和夫 著 叶瑜 译

创造高收益与商业拓展
稻盛和夫谈经营



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：创造高收益与商业拓展 / (日) 稻盛和夫著；叶瑜译. —北京：机械工业出版社，2017.6

ISBN 978-7-111-57212-1

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 128389 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；其中包括对长期计划、改变低收益、产品定价、贴牌加工、销售策略、重振公司、回收债务等方面的分析和指导。

稻盛和夫谈经营：创造高收益与商业拓展

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：李秋荣

印刷：北京天宇万达印刷有限公司

版次：2017 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：7.625

书号：ISBN 978-7-111-57212-1

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们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。

阅读这本书，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》，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

长期计划的可行性 | 001

- 长期计划的陷阱 | 004
- 擒贼搓绳式经营 | 007
- 像尺蠖虫一样一步一步前进 | 009
- 慎重且仔细地制订计划才是真正的冒险家 | 012
- 比起长期计划，更重要的是“持续” | 014

经营问答二

企业如何加强采购，改变低收益的现状 | 015

- 回归到思考问题的原点 | 023
- 一切都从“首先得想”开始 | 025

- 采购方法无限多 | 028
- 赚钱在采购 | 032

经营问答三

应该如何定价，摆脱收益的恶化 | 036

- 定价并不取决于材料成本，而是取决于客户认可的价值 | 040
- 以客户愿意购买的最高价格销售 | 042
- “价值”是指客户认同的东西 | 044

经营问答四

如何摆脱贴牌加工这种不利的地位 | 045

- 把贴牌加工做彻底，从中透彻思考生存之道 | 049
- 把相同的产品卖到其他企业，以达到稳定经营的目的 | 055
- 经历严格的考验才有今天的京瓷 | 057
- 彻底削减成本，当好贴牌加工角色 | 060
- 在自己的技术、优势、特长的延长线上开拓新事业 | 061
- 再结晶宝石和第二电电 | 063

经营问答五

如何扩大市场份额 | 068

- 彻底把自己当作佣人、跑腿的人 | 079
- 以“坚忍”破除畏难意识 | 081
- 客户的需求，您就应该去做 | 084
- 对员工满怀感谢和关爱 | 085
- 进行“顾问式销售” | 087

XIV

- 追求扩大目前业务的市场份额 | 089

经营问答六

排行第二的厂商的销售策略 | 090

- 销售除了腿脚勤快别无他法 | 093
- 经营的骨子里需要隐藏着斗争心 | 094

经营问答七

导入阿米巴经营后，如何产生成果 | 098

- 把有经营神经的人提拔进经营层 | 104
- 向工匠讲述工作和人生的意义 | 107

经营问答八

如何重振公司，使其不再持续亏损 | 110

- 思考自己公司的优势 | 121
- 不容乐观的社会结构变化及建筑行业的前景 | 125
- 经营者要有预见性 | 126
- 应该走还是留，伴随着这个决断的是意义和使命 | 128

经营问答九

客户信誉不稳定，应该如何回收债务 | 130

- 明确客户的支付条件的限度 | 133
- 销售负有收款的责任 | 135
- 向对方解释为何必须收款 | 137
- “监控”对方的公司 | 139

- 察觉破产迹象后应该采取的行动 | 140

经营问答十

为了企业生存，是否应该进入其他行业 | 143

- 以“付出不亚于任何人的努力”多方位、多元化地开展事业 | 153
- 彻底发挥特长，决不隔空飞子 | 156
- 只要具备领导力，就能从事其他工作 | 158
- 创办承包型风险企业 | 161

经营问答十一

进军海外及拓展新事业的方法 | 164

- 拥有独特的技术是在国外生产的第一道关口 | 165
- 是否有能力出色的优秀人才派驻国外 | 166
- 让精通语言的人辅佐 | 167
- 使京瓷走向全球的“愚人战术” | 168
- 没有受尊重的领导者，就没有主动的员工 | 171
- 新事业要靠一技之长决一高下 | 175
- 仅带着哲学来到第二电电 | 177

经营问答十二

接受并购整合邀请的判断基准是什么 | 181

- 为了在激流中脱颖而出，合并是正确的选择 | 191
- 正确估算双方公司的价值 | 192
- 确认延续在盛和塾所学的员工教育 | 193
- 明确拿到出任二把手的承诺 | 194

- 通过您的说明，填补薪资水平的差距 | 194

经营问答十三

合并后的组织运营等问题 | 196

- 在“对等精神”中苦苦挣扎的日式合并 | 200
- 问题在于没有达成共识 | 203
- 双方领导人要面对面把话讲清楚 | 204
- 明确好合并后的形态再合并 | 207

经营问答十四

为了设备投资筹集资金，是否考虑上市 | 209

- 在自己公司内研究如何改良机器 | 214
- 只要努力钻研，足以战胜拥有先进技术的其他公司 | 217
- 自己培养技术人员，日日钻研创新，提升机器设备的性能 | 219
- 高收益是一切的基础 | 222
- 发掘工厂内隐藏的利润 | 225
- 牢牢盯住渠道费用、销售费用 | 226