

HZ BOOKS  
华章经管



稻盛和夫  
经营实录 第2卷  
日本经营之圣

# 利他的 经营哲学

[日] 稻盛和夫 著 京瓷株式会社 编 曹岫云 译

私心なき経営哲学



机械工业出版社  
China Machine Press

稻盛和夫  
经营实录 第2卷

# 利他的 经营哲学

[日] 稻盛和夫 著 京瓷株式会社 编 曹岫云 译

私心なき経営哲学

## 图书在版编目 (CIP) 数据

利他的经营哲学 / (日) 稻盛和夫著; 日本京瓷株式会社编; 曹岫云译. —北京: 机械工业出版社, 2017.6 (2017.9 重印)

(稻盛和夫经营实录)

ISBN 978-7-111-57016-5

I. 利… II. ①稻… ②日… ③曹… 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 105102 号

本书版权登记号: 图字: 01-2017-2493

INAMORI KAZUO KEIEI KOEN SENSU (2)

SHISHIN NAKI KEIEI TETSUGAKU

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。

## 利他的经营哲学

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 9 月第 1 版第 3 次印刷

开 本: 130mm × 185mm 1/32

印 张: 11.625

书 号: ISBN 978-7-111-57016-5

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



持续地将不可能变为可能的 20 世纪 90 年代

“从人们的常识来说，‘绝不可能！那样的事不可能做成’。但是，我们做了，做成了。靠着坚强的意志和激烈的斗魂，我们做成功了。这样的意志和斗魂，经营者必须具备，这是绝对的。”

誰にも負けない  
努力をする

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，用难懂的古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

---

2009年6月，在北京大学，我以“为什么经营需要哲学”为题做了讲演。内容是半个多世纪以来我所贯彻的经营哲学以及这种哲学的必要性。讲演结束后，我被热情的听众所包围，以致多名警卫出动保护，方才离开现场。

中国的企业家们自改革开放以来，为追求自身利益最大化而努力经营。这样的经营在遭遇挫折，需要修正方向的时刻，我的基于无私精神的经营哲学打动了他们的心。

2014年5月，在英国牛津大学，我获得了表述我基本观点的讲演机会。这次讲演的题目是“运用哲学经营企业”。我以日本航空公司破产重建为例，阐述了经营者利他、珍视员工的重要性。当时英国的舆论正在集中批判企业经营经营者高额报酬的问题。出乎意料，我的讲演获得了听

众雷鸣般的掌声。

2015年5月，受巴黎工商会所的邀请，我以“利他经营”为题发表讲演。结合京瓷和KDDI的经营实践，结合日本航空公司的重建，我论述了我的经营思想的核心——利他之心。法国人信奉合理主义，但我的讲演还是感动了他们，给他们留下了深刻的印象。报纸、网络上有许多报道。

现在，经济全球化趋势要求对资本主义前进的轨道进行修正。以欲望为发动机的、贪婪的资本主义正在向全世界扩展，同时社会的贫富差距极度扩大，社会矛盾极端尖锐。为了解决这个问题，有关国家正在建立和健全各类法律制度，强化管理监督体制。但是，我相信，问题的根源在于经营者的内心，根本的对策在于排除经营者的私心，就是利己之心。这是我的信念。现在，世界上对我的观点产生共鸣的人正在增加。

《利他的经营哲学》收录了20世纪90年代我所做的几次讲演。当时，日本泡沫经济开始破灭，日本的经营者逐渐丧失了经营企业应有的正确姿态。现在虽然已经过去

了20多年，但出版社认为，我当时的讲演仍然可以成为企业家们的指针，可以为社会敲响警钟，因此才将本书出版问世。

“稻盛和夫经营实录”系列记述了我作为经营者，在半个多世纪的经营实践中一路不停不休向前迈进的足迹。

道路绝不平坦，甚至可以说都是崎岖险峻的攀登之路。我们之所以能够咬紧牙关，一直向前，一刻不停地走到今天，就是因为我们经营企业是为了实现全体员工物质和精神两方面的幸福，以及为了人类社会的进步发展，祝愿他人更好。除此之外，没有其他原因。

本书也是一样，内容都是应人之邀所做的讲演。但我希望怀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。我祝愿本书的读者们，不仅能够经营好自己的企业，而且能够让身边更多的人得到幸福，并通过这种利他的行为，让这个社会变得更好。

稻盛和夫

2015年9月

# 目 录

---

推荐序

前言

## 经营者应该具备的人格 / 1

在盛和塾神戸塾长例会上的讲话——1990年2月19日

盛和塾诞生的经过 / 2

创立京瓷之前 / 4

感受本田宗一郎的气息 / 9

人格成长，拓展经营 / 16

经营需要勇气 / 22

经营的要诀是销售最大、费用最小 / 28

改变人的心理 / 33

## 领导力和判断基准 / 45

在原邮政省的讲演——1991年5月31日

领导必须有领导力 / 46



- 领导人的第一条件：给组织施加影响力 / 49
- 现在的经营状态是日常判断的积累 / 52
- “判断基准”决定领导人的价值 / 55
- 追问下去的话，就追到了人的本能 / 57
- 理性判断及其局限 / 63
- 在超越理性的灵魂层面上进行判断 / 71
- 人的本质是什么？与外国干部三天的讨论 / 76
- 我们凡人，怎么做才能够在灵魂层面上判断事物呢 / 80
- “动机至善，私心了无” / 82
- 领导人应该具备优秀的品格和哲学 / 87

## 企业的自我革新 / 97

在第十六届研究开发管理科学讲座上的讲演  
——1991年6月5日

- 发明发现属于哲学的领域 / 98
- “概念先行”的发想 / 99
- 无法自我革新的日本社会风气 / 103
- 研究者的唯一依靠是内心的指针 / 105
- 缺乏高尚的人格，就抓不住事物的核心 / 109
- 蛮勇与真勇之间只差一层薄纸 / 111