

普华
经管

华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

● 解码管理思想 感悟管理智慧

顶级CEO管理智慧 稻盛和夫微语录

解读京瓷集团半个世纪辉煌背后的管理之道

孙科柳 潘长青 ■ 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

顶级 CEO 管理智慧

——稻盛和夫微语录

孙科柳 潘长青 / 编著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

稻盛和夫微语录 / 孙科柳, 潘长青编著. -- 北京 :
人民邮电出版社, 2014. 5

(顶级CEO管理智慧)

ISBN 978-7-115-35203-3

I. ①稻… II. ①孙… ②潘… III. ①企业管理—经
验—日本—现代 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第065886号

内 容 提 要

本书介绍了京瓷集团创始人、日航集团 CEO 稻盛和夫的管理思想、管理理念和经营方式。全书从事业观、团队管理、人才任用、人的心态、绩效薪酬、持续发展等 10 个方面,系统梳理了稻盛和夫及其管理团队在企业如何经营等问题上的精彩思考与探索,读者将从本书中看到,在企业发展的每个关键时刻,稻盛和夫是怎么说的,又是怎么做的。

本书适合各级企业管理人员阅读,也适合对稻盛和夫本人及其所创立的企业感兴趣的读者阅读。

◆ 编 著 孙科柳 潘长青

责任编辑 许文瑛

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本: 800×1000 1/16

印张: 14.5

2014 年 5 月第 1 版

字数: 120 千字

2014 年 5 月河北第 1 次印刷

定价: 35.00 元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

现代管理理论的大发展让管理者步入了“管理丛林”的时代，面对各种管理学说、管理方法和管理模式，管理者们经常“迷路”：当丰田生产方式获得巨大成功时，全世界的管理者开始争相效仿；当韦尔奇被评为世界上最伟大的 CEO 时，管理者又将韦尔奇的管理方法视为“制胜法宝”。但是，真正能够将这些管理理念和经营智慧应用成功的管理者却寥若晨星，大部分效仿者都以失败惨淡收场。

事实证明，盲目的效仿并不是成功的捷径，因为效仿往往停留在行为的表面，无法洞察这些理念和方法背后的秘密。正是基于这一原因，我们推出了企业家管理智慧系列图书。

本系列图书以微语录的形式，通过分析知名企业家的所说所做，深入地剖析了他们的管理理念和管理方法，让读者更清楚地看到其管理行为背后蕴含的智慧，更好地懂得管理者应该如何做人、如何做事。

无数的经典案例证明，管理者的成功来源于敬天爱人、克己复礼、努力奋斗、诚实良善等一系列价值观的推动。通过对这些最深层次思想的学习，有利于我们成长为一名成功的管理者。

本书作为“顶级 CEO 管理智慧”系列图书中的一本，重点分析了京瓷集团创始人、日航集团 CEO 稻盛和夫的管理思想、管理理念和经营方式，让广大读者更清晰地认识到他是如何让京瓷集团在长达半个世纪之久的时间内一直保持高速增长的，又是如何使日航集团扭亏为盈的。

为了让读者能够全面地了解稻盛和夫的管理智慧，深入地把握其管理思想精髓，

在本书中，我们对稻盛和夫的管理理论进行了系统的梳理，将其细分为事业观、团队管理、人才任用、人的心态、绩效薪酬、持续发展等10个方面，囊括了稻盛和夫及其伙伴们在企业如何经营等问题上的精彩思考与探索，可谓“你所遇到的困难他都经历过，你所思考的问题他都给出了答案”。

我们希望通过对这些具体的经营实践案例的分析和理论管理的汇总、归纳，来帮助读者领会、运用这些直指人心的真知灼见，以获得更多足以唤醒自己管理意识和潜能的思考点，从而促使自己成为一名成功的管理者。

在这里要特别说明的是，本书的编写融入了团队的智慧，洪少萍、孙科炎、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、李国旗、石强、孙科江、陈智慧、安航涛、李艳、姜婷、潘长青、孙科柳等参与了资料的收集、分析和文章的撰写工作，孙科炎和王瑞芳进行了文字修订工作，孙科柳和潘长青负责最终的统撰定稿工作。

我们衷心地希望，这本书能够给致力于提升企业管理成效、谋求持久发展的企业经营者带来切实的帮助。如果您发现本书的不足之处，请向我们提出宝贵的意见和建议。

目 录

第一章 | 端正事业观，为企业经营界定正确的方向 //001

- 企业的事业观决定着企业的一切作为 //002
- 经营者应当以哲学思想作为经营指导 //005
- 阿米巴经营不是诀窍，而是经营之道 //008
- 做好基础建设，方可维系企业的正常运作 //011
- 企业体制的战斗力是一种强大的力量 //014
- 全员参与经营是化解劳资对立的有效方法 //017
- 除了关注利润，还要关注社会责任 //020

第二章 | 任何企业都需要拥有一支热情有活力的团队 //023

- 经营者意识是推进团队建设的认知基础 //024
- 选人不看年龄大小，只看才能高低 //027
- 唯有员工怀有激情，方能成就自燃型组织 //030
- 团队管理的艺术在于如何有效地授权 //033
- 率先垂范，更容易激发团队的集体力量 //036
- 绝不能以牺牲员工利益为代价来换取企业利益 //038
- 一个良好的团队必须保持和谐的人际关系 //041
- 成功方程式：技术 + 心态 + 和谐 = 强大的团队 //045

第三章 | CHAPTER THREE 知人善用，全力发挥所有人的价值 //049

优秀的经营者必备“三力”：自力和两种他力 //050

用人之所长，当如为人量体裁衣 //052

容人之所短，方为管理之高境界 //055

自我超越之心会使员工的动力更强 //058

关爱之心足以换取员工的高度忠诚 //060

士气的强烈程度，是事情成败的关键所在 //063

提高员工幸福指数是最基本的经营原则 //066

第四章 | CHAPTER FOUR 刚柔并济，保障企业经营的稳健性 //071

企业经营者当每每以至诚之心处世 //072

大爱与小爱各不同，当以大爱为指引 //074

务必实现知行合一，否则必然自毁长城 //077

秉持公平公正的态度，这应该是与生俱来的能力 //080

经营需有强烈的斗争心，其程度不亚于任何格斗 //083

临事有勇，始终不可以有卑怯的举止 //086

企业经营之成功取决于坚强的意志 //089

第五章 | CHAPTER FIVE 以良好的正向心态，向企业输入正能量 //093

地狱与天堂之别，仅仅在于人心而已 //094

遇败而不气馁，方为真英雄 //097

对待人、事、物，当秉持感恩之心 //100

“敬天爱人”应取代“敬己爱钱” //103

保持谦虚的姿态，方可避免傲慢引致的灾难 //106

凡事应追求完美，追求无穷的可能性 //109

凡人须蹈行正道，依循正道行事 //112

第六章 | 找准目标，就意味着找到努力的大方向 //115

高目标是促使组织进步的最大动力 //116

非凡的成果，始自于平凡的目标 //119

目标决策的正确性判断须借助对应的基准 //122

明确描述目标是成功经营的重要条件 //124

只要关注每个细节，目标必会实现 //128

好的行为是通过目标与潜意识融合而成的 //130

全力以赴，目标成果指日可待 //133

第七章 | 奉行人本工作法，让工作呈现大成效 //137

明确“为什么而工作”，方可有的放矢 //138

只有喜欢你从事的工作，你才会全身心投入 //140

只有专心于一门学科，最终才会有所领悟 //143

成功需要我们付出不亚于任何人的努力 //145

精良的时间管控是强化工作成效的良方 //149

在必要时坚持，在适当时放弃 //151

长于自省，方能在不断领悟中不断提升 //154

第八章 | 不一样的视角，展现不一样的绩效薪酬理念 //157
CHAPTER EIGHT

不超越立场差异，双方会永远停留在对峙状态 //158

整体人的力量来自员工在企业中所处的位置 //160

绩效薪酬体系的专业化影响着员工的工作态度 //163

绩效浮动工资并不是一种理想的方法 //165

即便是下调工资，也应保证实现全体公平 //169

考核的重要前提就是得到所有人的一致认可 //172

对于优异者而言，精神奖励总是不可或缺的 //174

第九章 | 探寻应变之策，让企业创造高收益 //177
CHAPTER NINE

高收益“体质”是实现高收益的有效介质 //178

合理主义是让利润自动跟来的秘密 //180

为产品定价相当于为企业定生死 //183

当环境改变时，降成本亦可实现高收益 //185

在场中央展开角力是一种未雨绸缪的状态 //188

不为新事业投入，自然无法获得预期收益 //190

事业的传承问题，绝不可被忽视 //193

时时创新，企业才能爆发新能量 //195

第十章 | 抓住现在与未来，推进企业持续发展 //199
CHAPTER TEN

用大家庭主义的经营方式换来长远发展 //200

夯实基础后再求发展，方可持续经营 //203

企业并购经营当以促进共赢为出发点 //206

关注持续经营时，应超越经济变动因素 //209

经济萧条并不意味着企业经营无力 //212

简单化是企业经营的最佳原则 //215

坚持利他经营，企业定会迈向成功 //217

参考文献 //221

第一章 端正事业观，为企业经营 界定正确的方向

企业的事业观是企业经营的思想源头，决定着企业发展的方向。在本书的开篇，我们将从京瓷公司的事业观谈起，希望能借此帮助企业经营者更轻松

地拨开经营中的层层迷雾，找到正确的发展方向，继而

对自身遇到的经营难题做出更为精准的判断，找到更为合适的解决方案。

有两样东西，
愈是经常和持久地
思考它们，对它们
日久弥新和不断增
长之魅力以及崇敬
之情，就愈加充实
着心灵，那就是我
头顶的星空和我心
中的道德律。

——康德

企业的事业观决定着企业的一切作为

让一个人站起来的不是身体，而是观念。

——尼采

所谓“事业观”是指人们对待事业的根本看法和系统性观点。每家企业都有自己的事业观，对事业向哪个方向发展也都有着自己的期许。在这种期许下，企业上下将会更加明确未来要走什么样的发展道路，持有什么样的经营态度，以及选择什么样的价值标准。

事业观决定企业的走向

稻盛和夫曾将京瓷公司的事业观具化为——成为日本第一、世界第一。这一事业观引领着京瓷公司的发展方向，并被当作京瓷公司内部员工的工作标准之一。

京瓷公司草创之际，稻盛和夫每天为生产客户订购的产品而奔忙，根本无暇思考公司的明天。虽然公司并未制定发展蓝图或战略，但是每次公司聚餐时，稻盛和夫总会向员工们高呼：“总有一天，京瓷公司会成为日本第一、世界第一！”

从表面上看，他是在鼓励众人，实际上这也是他内心的热切渴望。最初，大家对他这句话都不以为然，认为稻盛和夫不过是在吹嘘。但是，当大家听了几遍、几十遍后，都逐渐被稻盛和夫的热情所感染，继而产生了强烈的共鸣。后来，当松下电子工业公司向京瓷公司订

购镁橄榄石陶瓷产品时，京瓷上下团结一致，实现了销售额和利润的增加，京瓷的事业自此蒸蒸日上。

18世纪德国哲学家伊曼努尔·康德曾说：“有两样东西，愈是经常和持久地思考它们，对它们日久弥新和不断增长之魅力以及崇敬之情，就愈加充实着心灵，那就是我头顶的星空和我心中的道德律。”这句话体现了他的观念：要证实实体的存在，应找到它存在的原因，进而应追踪到它的本质。如果将这一思想加以延伸，可以得出这样的结论：一个人的观念将会促使他去探寻与之相关的事物。

在企业管理过程中，事业观是企业制定长远战略的依据，也是决定企业兴亡的关键所在。它引领人们深入地探索组织及个人存在的价值，促使人们努力提升。可以说，无论企业组织表现出什么样的行为，都是其事业观的具体体现，即有什么样的事业观，就会有什么样的行为。

为此，稻盛和夫非常重视培养员工的事业观，以确保企业上下保持一致的管理理念。这样一来，当管理层做出某项决策时，企业上下都能够以积极的心态去应对。

事业观需要适应发展趋势的变化

一个企业的事业观应长期坚持，但这并不意味着事业观是固定不变的。当外部或内部环境发生变化时，某些事业观便可能出现不适应现状的问题。例如，IBM曾一度被人们批评为“未能与时俱进”，就因为当现实大大偏离了IBM创业之初的种种市场假设时，IBM上下仍然坚持过去的事业观。

IBM试图将大型计算机与PC机这两个很难在同一家企业内并存的业务都保留下来。PC机生产是整个公司中业务发展最快的部门，又不可能被纳入大型机业务，在这种情况下，IBM无法全力优化大

@ 稻盛和夫

总有一天，京瓷公司会成为日本第一、世界第一！

能随着时代和世事而改变他的本性，命运就永远掌握在他手中。

——马基雅维利

型机业务；同时，由于大型机业务仍然有利可图，公司也同样不能将精力全部放在PC机业务上，IBM由此陷入了左右为难的境地。

而IBM当初之所以陷入这样的窘境，原因就在于它在面对不同的市场环境时，仍然坚持着过去的事业观：将计算机仅仅看成是机器，将计算机产业定义为一种由硬件驱动的产业。如此僵化的事业观已经不能适应当今这个以客户为主体的市场环境，在这一陈旧的事业观的指导下，IBM举步维艰。

如今，在全球范围内，许多大型企业面临发展困境的背后，都有着与IBM相似的原因——企业经营者们没能及时修正企业的事业观。鉴于这一现实，稻盛和夫明确指出，在不同的环境中，经营者必须综合考虑原有事业观及相关理论是否适宜。

2010年，稻盛和夫执掌陷入困境的日航公司。此前，日航公司的事业观是“实现盈利”，而这种貌似功利的事业观在这个以人为本、以客户为导向的时代里势必导致越来越多的内部员工及客户对企业产生不满。稻盛和夫接任后，将企业的事业观重新定义为“给乘客提供一流的优质服务和舒适安全的飞行环境”。

为了让这一事业观在日航公司深入人心，稻盛和夫用了几个月时间培养员工们的事业观。那段时间，稻盛和夫每周在日航工作4天，上午开会指明企业存在的问题，批评做错事的员工；到了晚上，再邀请当天挨批的员工共进晚餐，安抚其情绪，让他们发泄不满。这种做法使日航上下的精神面貌在数月间发生了巨大的改观——不管是经营者还是员工，都纷纷开始思考如何提升企业的服务水平这一问题。在这一事业观的指引下，日航仅用了2年零7个月，便再次崛起。

稻盛和夫建议经营者，除了要专注于研发、探究各种新业务、新产品外，更要在企业上下打造共同的事业观，从而以事业观引领企业

的经营行为。

意大利政治思想家马基雅维利曾言：“能随着时代和世事而改变他的本性，命运就永远掌握在他手中。”这对企业经营者的启示是：必须根据内外变化随时修正企业的事业观，并将这种事业观渗透到每一个员工的思想中。

经营者应当以哲学思想作为经营指导

哲学不是一套学说，而是一种运动。哲学的主要工作是解释。

——维特根斯坦

正确的经营哲学是企业永续经营的灵魂。稻盛和夫认为，要以哲学思想作为企业经营的指导思想，这方面没有任何妥协的余地。

持有何种经营哲学，并非个人的自由

在创立京瓷公司之前，稻盛和夫曾在松峰工业公司工作。当时，这家公司连年亏损，连工资都不能及时支付。而企业与工会也总是纷争不断，工人不时罢工。稻盛和夫所在的办公室主要负责开发新型陶瓷材料，但当时公司缺乏必要的科研设备。面临种种困境，松峰工业的员工应该以什么样的心态投入工作呢？稻盛和夫每天都在思考这个问题，当有所感悟时，他便把自己的想法记录下来。

后来，他创办京瓷公司后，也仍然保留了习惯：随时记录自己在经营中产生的新感悟，并加以整理。在这一过程中，稻盛和夫深

@ 稻盛和夫

在不同的环境中，经营者必须综合考虑原有事业观及相关理论是否适宜。

载营魄抱一，
能无离乎？

——《道德经》

刻地领悟了有关工作和经营的基本理念、思维方式以及具体的执行方法，最终形成了个人的经营哲学。

对于这种“哲学”，稻盛和夫不仅亲身实践着，还经常认真地为他人讲解。但是，将这种经营哲学灌输给他人时，稻盛和夫常常遇到人们的抵制。有的人说：“持有什么样的经营哲学，这难道不是个人的自由吗？”

事实上，持有何种经营哲学，并非个人的自由。企业是一个由众多个体组成的集体，为了实现远大的目标，企业必须在目标引领下团结个体，使之不断得到成长，而这就要求企业经营者掌握正确的经营哲学和思维方式，并要求企业上下将其作为共同的标准，从而统一全员的行为。

《道德经》中有这样一句话：“载营魄抱一，能无离乎？”意思是说，倘使人能将营魄合抱为一，永不分离，便有了长生的希望。稻盛和夫始终坚持以其哲学思想来经营企业，目的正是为了营造一个企业精神与管理实践相结合的模式。

经营哲学是不可或缺的

经营为什么需要哲学呢？稻盛和夫认为有以下三个理由。

（1）哲学可以使企业经营有所规范

企业在经营时，必须制定全体员工共同遵守的规范或事项，并将这些内容作为经营哲学在企业里加以明确。

稻盛和夫提出了“作为人，何谓正确”的经营哲学。其内容很简单，即要正直、不能撒谎等，这都是人们在孩童时代便已被教导过的做人原则。然而，很多企业恰恰是因为不遵守上述做人

的基本原则，才产生了各种各样的经营风波，甚至因此惨遭无情的淘汰。

（2）哲学可以表明企业的目标

京瓷公司刚刚创立时，公司员工还不足百人。面对他们，稻盛和夫总是反复强调，要把京瓷办成西京原町第一的企业，成为中京区第一的企业，接着成为京都第一的企业，成为日本第一的企业，再成为全球第一的企业。这个目标既给员工们构建了一个梦想，也给了管理者极大的鼓励。

京瓷公司从创立之初，就立志成为世界第一的精密陶瓷企业。为了达到这个目标，它必须有对应的思维方式和经营模式。任何企业经营皆应树立这样的目标，以引领企业的经营行为。

（3）哲学可以赋予企业一种优秀的品格

人要具备优秀的人格，企业也要具备优秀的品格。稻盛和夫以“作为人，何谓正确”为对照基准，归纳出企业正确的经营之道。

一次，稻盛和夫到京瓷的海外工厂视察生产情况，发现一个美籍工人工作极度懈怠，随意将昂贵的生产材料丢弃，见状，他勃然大怒。后来稻盛和夫了解到，这个工人十分敌视他的日本雇主。

稻盛和夫说，企业领导者可以随时解雇这名员工，也可以用权力强行干预它的言行；但若采用以上这种方法，只要领导者一转身，员工就会阳奉阴违。

稻盛和夫几经思索，最终意识到了问题的关键——在海外企业工作的员工们，对稻盛和夫、对日本常驻人员是否有足够的信任和尊敬。

为此，稻盛和夫提出，企业经营者必须“以德经营”；如不能以德治人，企业就无法取得成功。以德经营，方可显现经营者的优秀人格；而唯有人格高尚者，才能够获取对方的信任和尊敬。

@ 稻盛和夫

要攀登什么样的山峰？
想创办什么样的公司？由于目标的不同，规范公司所需要的哲学思想也不同。一旦确立了远大的目标，那么很自然的就需要与之相适应的思维方式以及方法论。