

经营十二条

[日]

稻盛和夫

RIKIMOTO KAZUO

◎著

曹岫云◎译

明确事业的目的意义。

设立具体的目标。

胸中怀有强烈的愿望。

付出不亚于任何人的努力。

销售最大化、经费最小化。

定价即经营。

经营取决于坚强的意志。

燃烧的斗魂。

临事有勇。

不断从事创造性的工作。

以关怀之心、诚实处事。

保持乐观向上的态度，

抱着梦想和希望，以坦诚之心处世。

经营十二条

〔日〕稻盛和夫◎著 曹岫云◎译
RIKENO KAZUO

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

经营十二条 / (日) 稻盛和夫著; 曹岫云译. —北京: 中信出版社, 2011.6

ISBN 978-7-5086-2726-7

I. 经… II. ① 稻… ② 曹… III. 陶瓷工业-工业企业管理-经验-日本-现代
IV. F431.367

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 046301 号

本书经稻盛和夫认可, 由稻盛和夫 (北京) 管理顾问有限公司授权, 在中华人民共和国境内, 以简体字的方式独家出版发行

经营十二条

JINGYING SHIER TIAO

著 者: [日] 稻盛和夫

译 者: 曹岫云

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 6.25 字 数: 100 千字

版 次: 2011 年 6 月第 1 版 印 次: 2011 年 7 月第 2 次印刷

京权图字: 01-2011-3008

书 号: ISBN 978-7-5086-2726-7 / F · 2285

定 价: 35.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

总序

日本京瓷名誉会长
稻盛和夫

从1959年至今长达半个世纪内，我创建并经营了京瓷和KDDI两个企业集团。很幸运，这两个集团都取得了长足的发展。现在这两家的业绩简单相加，销售额达4.7万亿日元，利润逼近6000亿日元。

另外，去年，我接受日本政府的邀请，就任代表国家形象的、破产重建的日本航空公司的董事长，在重建过程中，我着力于经营干部的意识转变，以及企业体质的改善，这样努力的结果，第一年就取得了可喜的成果，业绩大幅超过了重建计划中预定的数字，现在日本航空的利润率已达到两位数以上，正在变成一个高收益

的企业。

取得这些成就，原因不过是在企业经营中，我彻底地贯彻了经营的原理原则而已。那么所谓原理原则是什么呢？那就是“贯彻做人的正确的准则”。我在必须做出经营判断的时候，总要扪心自问：“作为人，何谓正确？”坚持把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底。

或许有人认为，这样的经营要诀未免太简单、太朴实了。但是，正因为贯彻了这条原理原则，我自己，以及继承我工作的京瓷和KDDI的经营干部，才没有发生过经营判断上的失误，才使企业顺利地成长发展到今天。

我的经营哲学还有另外一个侧面。那就是：立足于宇宙的本源以及人心的本源来展开经营活动。

我认为，在这个宇宙间，流淌着促使万物进化发展的“气”，或“意志”。同时我认为，人的本性中充满着“爱、真诚与和谐”。所谓“爱”，就是祈愿他人好；所

谓“真诚”，就是为社会为世人尽力；所谓“和谐”，就是不仅让自己也要让别人生活幸福。

我们每一个人都以充满着“爱、真诚与和谐”之心去生活、去工作，那就意味着与引导万物向好的方向发展的宇宙的潮流相一致，这样我们的经营就会顺畅，人生就会美满。这就是我在将近 80 年漫长的人生中所坚信不疑的“真理”。

本书就是遵循这样的思想，由近年来我在中国的讲演为主编辑而成。面对中国的经营者和企业干部、政府官员和大学学者，以至一般市民，我都从原理原则讲起，涉及人的本性和宇宙的本源，阐述经营和人生的要诀，获得了人们广泛的赞同。

近来，我的演讲集将作为系列书籍在中国出版发行，作为著者，我衷心希望，从人和宇宙的本源谈起的我的哲学，能够跨越国界、民族和语言的障碍，到达广大的中国男女老少的手中，为让他们的人生更美好、经营更出色做出我的一份贡献。同时，如果这对促进一衣

带水的中日两国的友好关系也能助上一臂之力的话，那就是我的望外之喜了。

在本书出版之际，请允许我对为出版本书做出不同寻常努力的稻盛和夫(北京)管理顾问有限公司的曹岫云董事长、王建敏总经理，以及很爽快地为本书提供论文的中国和日本的有关企业家表示深切的谢意。

谨以此文作为“稻盛和夫经典演讲”系列图书的序言。

推荐序

正确思考的力量

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长
曹岫云

思考就是哲学

“稻盛和夫经营哲学经典讲演系列”是稻盛先生多年来不断思考的结晶。我想将自己在编译这系列书籍过程中的感想告诉读者。

“心之官则思”，每个人每天都在思考。但思考有自觉和不自觉之分，有深刻和肤浅之分，有正确和错误之分。

思考是种子，行动是花朵，成败是果实。从这个意义上讲，思考是一切的起源。

参天大树原本只是沉睡的种子；翱翔天空的苍鹰早先只在卵中待机；世界上一切伟业最初不过是伟人心中一个梦想而已。

中国历史上没有“哲学”这个词汇，据说这个词汇从日本引进，而日本又从希腊语“philosophia”翻译而来。被称为“近代哲学之父”的笛卡儿说：“我思，故我在。”据说西方有人对“哲学”的定义是：“对人的本质进行思考这种行为本身就是哲学。”提倡自由深入地思考，其结果之一，就是促进了科学技术的迅猛发展。

经营哲学

在稻盛和夫先生之前，日本很少甚或没有人将“经营”和“哲学”两个词汇联系在一起。而在中国，改革开放后虽然提倡“科学管理”，但是在很长时间内却没有“经营哲学”这样的说法。近年来，“经营哲学”这个词汇在日本、在中国开始流行，逐渐成为常用语。

但是早在 50 多年前，稻盛先生就开始思考经营和哲学的关系。

1956 年，稻盛在一家名叫“松风工业”的陶瓷企业打工，时年 24 岁。

当时日本三井物产有一位“大人物”吉田先生负责“松风工业”绝缘瓷瓶的出口业务。吉田常来公司调查。他发现该公司其他部门意气消沉，唯有稻盛领导的“特磁科”士气高昂，热火朝天，吉田觉得不可思议。

凑巧的是，这位吉田先生和稻盛在鹿儿岛大学时的恩师内野教授是东京大学的同窗好友。内野在吉田面前曾经多次夸奖过稻盛。吉田在调查结束时提出要约见稻盛和夫。

稻盛觉得吉田虽然是老前辈又是大人物，但很可亲，值得信任，同他交流是难得的机会，于是就将平时头脑里经常思考的“松风工业”经营上的事情，直率地、毫无保留地告诉吉田。切身经历加上深思熟虑，稻盛讲得既生动又具说服力，无论是话题、措词、内容还是其

中包含的思想，都与稻盛当时的年龄、身份很不相称。吉田先生一声不响，神情专注，静听稻盛述说，最后大声说道：“才二十几岁，年轻人，真不简单，你已经有了自己的philosophy。”

稻盛当时不知道“philosophy”是什么意思，回到宿舍一翻辞典，“philosophy”就是“哲学”。那瞬间，稻盛心中不由自主地一阵颤动。

吉田不愧为有见识的大人物，他一句话就点中了稻盛的本质特性，可以说，这句话催生了后来的“京瓷philosophy”即“稻盛哲学”。

“经营为什么需要哲学？”这就是几十年来稻盛经典讲演的主题之一。如果说泰勒首倡了“科学管理”，那么稻盛和夫首倡了“经营哲学”。我想这种说法符合事实。

正确思考

稻盛先生白手起家，40年间创建了京瓷和KDDI两

家世界 500 强企业。2010 年 2 月 1 日，78 岁高龄的稻盛先生在退休 13 年后东山再起，应日本政府邀请，出任破产重建的日航董事长，在万众瞩目之下，仅仅 10 个月，就大幅度扭亏为盈，创造了日航历史上空前的 1 580 亿日元的利润。然而，这一切不过是稻盛哲学的产物。或者说，这种不可思议的成功仅仅起源于稻盛先生的正确思考。

稻盛先生是理工科出身，作为一名科学技术工作者，在新型精密陶瓷领域，他年轻时就有许多划时代的发明创造。稻盛先生具备科学家合理思考、追究事物真相的科学精神。

作为企业家，稻盛先生气势如虹又心细如发。他不但善于把握宏观形势，做出类似参与通信事业这样超人的战略决策，而且在企业管理的所有细节上，通过贯彻“钱、物、票一一对应”、“双重确认”、“玻璃般透明的经营”等方法，彻底把握经营的实态，把握事情的本质。稻盛先生创建了精致、缜密、实用的《稻盛和夫会

计实学》和《阿米巴经营》模式。如果你读这两本书，相信你一定会对稻盛先生彻底的实事求是态度肃然起敬，并且能理解稻盛的企业 50 年持续盈利的秘诀。有如此作为的企业家闻所未闻。

为了进一步净化自己的心灵，在精神世界追求更高的境界，65 岁后，稻盛先生曾一度投入佛门，认真修行。稻盛先生并不停留在对佛教单纯的信仰上，结合自己丰富的人生实践，他还对佛教的精髓“六波罗蜜”即布施、持戒、精进、忍辱、禅定、智慧，做出了积极的、深入浅出的解释，令人倍感亲切。

科学家、企业家、宗教家之外，我认为稻盛先生最本质的特色在于他是一位“彻底追究正确思考的哲学家”。人类有史以来有不少卓越的思想家、哲学家。而哲学家同时又身兼科学家、企业家、宗教家，一身而数任的人，稻盛先生或许是独一无二、天下无双。而更可贵的是：稻盛先生不仅养成了深思熟虑的习惯，而且他是一位彻底地追求正确思考的哲学家。

人究竟应该怎样生活？企业家应该如何正确地经营企业？正确的人生观对个人、组织、人类具有何等重大的意义？提出如此重大命题的人意外的少。而不停地提出、思考、回答这些问题的，就是稻盛先生的哲学和实践。

稻盛哲学的原点是“把‘作为人，何谓正确？’当作判断一切事物的基准”。

稻盛哲学的核心用一个方程式表达就是：

$$\text{人生} \cdot \text{工作结果} = \text{理念人格} \times \text{热情} \times \text{能力}$$
$$-100 \sim +100 \quad 0 \sim 100 \quad 0 \sim 100$$

如此鲜明简洁地提出如此重要的哲学观点，并一辈子切实践行的企业家，稻盛之前无古人。

正确思考的威力

稻盛先生的青少年时代充满挫折甚至苦难。大学毕业后好不容易入职的企业却连续十年赤字，连工资也不

能如期发放。为此，稻盛先生曾经怨天尤人。但当身为技术员的稻盛先生正确思考一个优秀的技术人员应该如何开展研究工作，并全身心投入时，奇迹出现了。

稻盛绊着松香容器、差点摔倒的一瞬间，他发明了新型陶瓷中划时代的新材料镁橄榄石；当他看到高温炉中板状陶瓷零件像鱿鱼般翘曲时，突然产生用手从上面压住的冲动，从而获得灵感，干脆利落地解决了重大的技术难题……

稻盛 27 岁创业，因为不知如何正确经营企业而苦恼时，他又获得灵感，确立了在经营中判断一切事物的基准——作为人，何谓正确。

京瓷初创时的 28 名员工中，20 余名是初中生，稻盛自己也只是一家地方大学的毕业生。为了回答“能力平凡的人怎样才能取得不平凡的成功”，稻盛想出了上述精彩的人生方程式。

京瓷发展壮大，稻盛先生忙得不可开交时，他又从孙悟空拔毛吹出分身的故事中获得灵感，创造了“阿米

巴经营”模式，实现了真正的全员经营，奠定了京瓷、KDDI稳步而又快速发展的基础。

孙正义创建的“软银”也是世界 500 强企业。孙正义曾是稻盛创办的“盛和塾”的塾生。最近在拜访稻盛先生时，孙正义说：“如果没有稻盛先生敬天爱人的思想和阿米巴经营，就没有软银的今天。”

“盛和塾”现在已有 7 000 名企业家塾生，他们学习并实践稻盛先生正确的经营思想，大部分企业都有了不同程度的进步，其中近百家企业已经成功上市。

神的智慧

稻盛先生 2010 年 2 月 1 日正式出任日航董事长，而在此前的 1 月 19 日，日航公开宣告破产重建。这一天稻盛按预定日程乘日航的飞机参加夏威夷盛和塾的开塾仪式。在大阪关西机场，稻盛对前来送行的日航关西分店长山口先生说：“我是为了日航的员工才到日航来

的。”又说：“日航的干部要一天24小时思考日航的经营问题。”这两句话深深地刻入了山口先生的心中。

稻盛先生强调：“在高尚的思想里蕴藏着巨大的力量。”为什么呢？

思考是人的显意识在发挥作用。但如果你怀抱善念，针对某一难题，朝思暮想、左思右想、前思后想、苦思冥想，一天24小时思考，反复地、深入地、强烈地思考，这样，你的愿望会渗入潜意识。在不经意间，潜意识会突然给你灵感，让你心中一亮，立即抓住事物的核心，问题顷刻间迎刃而解。

稻盛先生把这种灵感称为“神的智慧”。回顾发明镁橄榄石的过程，稻盛先生说：“当时在我头脑里闪过的这种灵感，并非出于我个人的实力，在我偶然绊上松香树脂容器的一刹那，是神给了我启示，让我产生思想的闪光。是神看到我日日夜夜、呕心沥血、苦苦钻研的样子，心有不忍，可怜我，故意让我绊了一跤，赐予了我最高的灵感。”