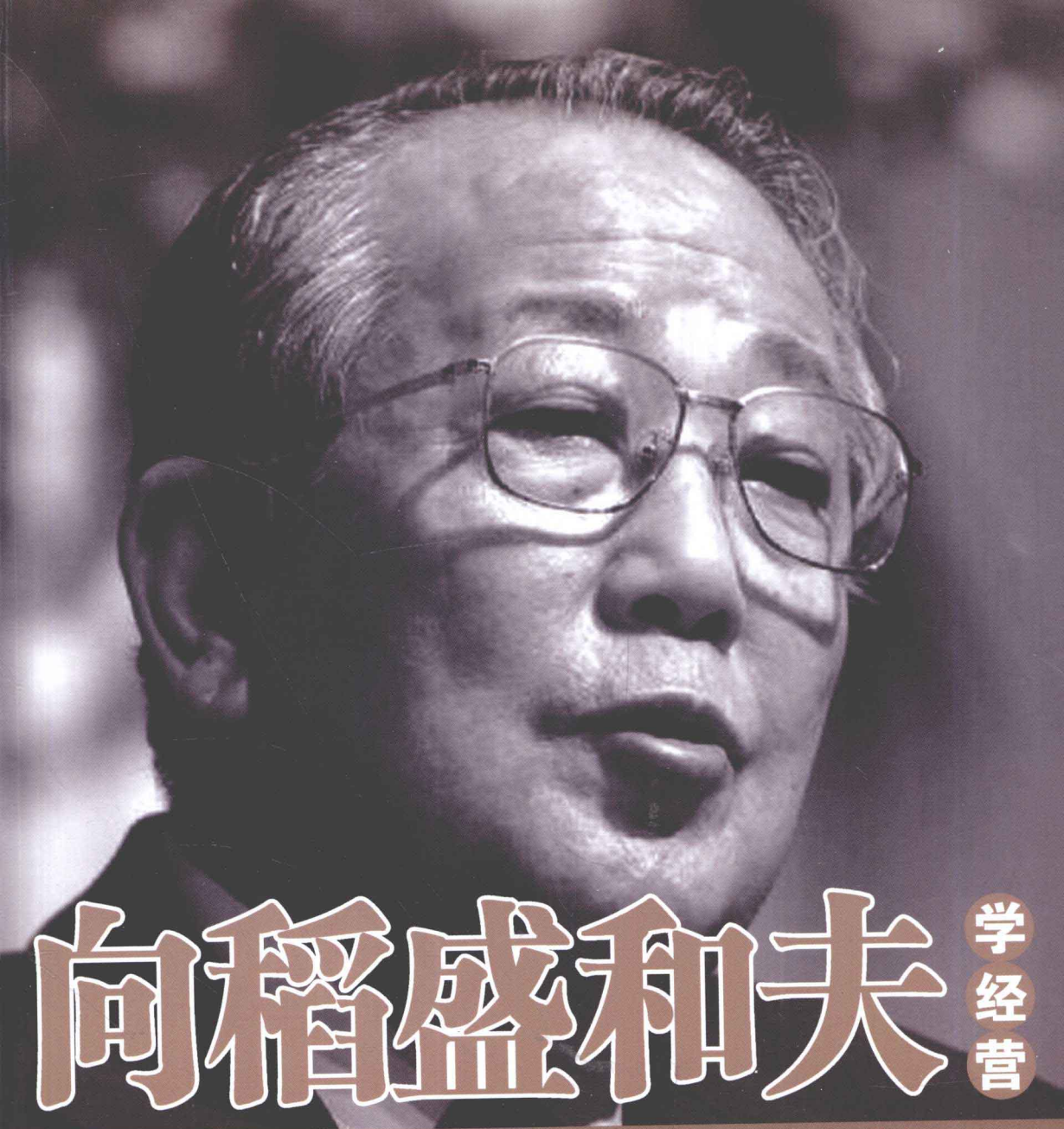




向稻盛和夫

学
经
营

Learn Management From Inamori Kazuo

问道◎编著

业管理的艺术家 经营哲学的实践者

和夫的经营之道 教你公司管理的知识 给你追求卓越的力量



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

向稻盛和夫学经营

Learn Management From Inamori Kazuo

问道◎编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

在日本有四大“经营之圣”：松下公司的创始人松下幸之助、索尼公司的创始人盛田昭夫、本田公司的创始人本田宗一郎，以及京瓷公司的创始人稻盛和夫。

1932年，稻盛和夫出生于鹿儿岛。1959年，年仅27岁的他便创立了京都陶瓷株式会社（后来更名为京瓷株式会社）。1984年，52岁的他在已过知天命的年纪时，创立了关西蜂窝电话株式会社（DDI）。稻盛和夫在工作上有着一股旺盛的精力，不断追求经营上的新突破，1994年又创立了DDI袖珍电话株式会社，1995年创立了京瓷多媒体公司。与此同时，稻盛和夫还担任京都部工会会议所会头，日本商工会议所副会头等公职。稻盛和夫以其优秀的经营理念和对日本经济发展作出的贡献获得了日本政府颁发的紫绶褒章，并拥有美国阿尔弗雷德大学、丹佛大学、圣迭戈大学以及英国克莱菲尔德大学名誉博士学位。

稻盛和夫深受日本明治维新时期“维新三杰”之一的西乡隆盛“敬天爱人”哲学思想的影响，将之作为自己的基本价值观，并把这一思想融入其经营理念与经营实践中。稻盛和夫式经营有一个显著的特点，就是非常重视正确的哲学思想在企业经营和管理中的应用，不论是制定经营战略还是进行员工管理，稻盛和夫都强调要遵守以“敬天爱人”为核心的哲学理念。正因为稻盛和夫把哲学思想具体地应用到了企业经营的方方面面，才使得自己的公司拥有了非常优秀的企业文化，并在几十年的发展中不断壮大。

稻盛和夫秉承“敬天爱人”的思想，始终把“人”与“人性”作为其经营理念与经营实践的出发点和落脚点。专业人才、资金、技术在稻盛和夫



看来是企业经营的三个基本要素。这三个要素相辅相成，共同构成了企业的基本结构。稻盛和夫认为，在这三个要素之中人才又是核心。他相信人具有无限的潜力，只要选人用人得当，只要能把拥有正确价值观念和道德观念的人才齐聚一堂、团结一致、共同奋斗，就一定能够成就大的事业。在企业对外经营实践中，稻盛和夫同样把是否具有对人的关怀与对人性的坚持作为衡量行为正确与否的准绳。在客户关系中、在竞争关系中、在社会责任的践行中，他都始终坚持关注人的价值与感受，把道德与良心作为自己判断是非的标准。

稻盛和夫不仅在经济领域取得了巨大成就，还致力于传播自己的思想，以帮助更多的年轻人与后来者走上成功之路。稻盛和夫撰写了多部著作，他的经营哲学与人生哲学散见其中。这些著作一经出版便成为经久不衰的畅销书，为人们奉献了一道道精神盛宴。本书即是在充分研究稻盛和夫著作及思想的基础上，将其有关经营哲学的内容整理出来以飨读者。在本书中，创业者能够看到希望，管理者能够习得知识，普通员工也能获取追求卓越的力量。希望本书能为读者朋友的人生之路添一盏明灯，为您照亮前方的道路。

第一章 / 经营企业即是经营人心

- 第1节 企业经营以“利他”为起点 2
- 第2节 不要刻意地追逐利润 4
- 第3节 自己赢利也不要堵死别人的赢利之路 7
- 第4节 不要让贪婪蒙蔽了你的眼睛 9
- 第5节 懂得适可而止才能可持续发展 11
- 第6节 把企业经营得简单一些 13
- 第7节 怀有敬爱之心才能让并购实现双赢 16
- 第8节 经营企业就是经营一个“大家庭” 18
- 第9节 员工不会信任只知追求私利的企业 20
- 第10节 员工间的联谊聚会能够构建和谐的人际关系 22
- 第11节 每一名员工都是企业不可缺少的基石 24
- 第12节 激励员工不断挑战极限以提升自我 26
- 第13节 负面的结果源于消极的态度 28
- 第14节 长久的成功不能靠小聪明 31

第二章 / 明确企业体制是合理经营的基础

- 第15节 真诚的服务是企业前进的根本保障 36



第16节 没有明确的业绩考核目标，管理无从谈起 39

第17节 核心业务要贯穿经营的始终 42

第18节 良好的组织体系应该优先建立事业部 45

第19节 当市场变化时要及时调整组织结构 47

第20节 职能明确的小团队建设是效益的保证 49

第21节 企业管理精确比精细更重要 51

第三章 / 建设具有强大内生力量的团队

第22节 让每一名员工都能在企业中获得成就感 56

第23节 用经营哲学培养员工 58

第24节 提高员工的经营意识 60

第25节 用正确的哲学武装员工的思想 62

第26节 恰当的目标使前进的脚步更加稳健 65

第27节 用荣誉激励员工努力前行 66

第28节 用新的观念对待劳资关系 69

第29节 强大的企业必然是物质精神双文明 71

第30节 团队发展须不断尝试新事物 73

第31节 使每个团队成员保持对成功的欲望 75

第四章 / 把员工当做企业经营的合伙人

第32节 向下属明示事业的意义与目的 80

第33节 让员工明白工作存在的理由 81

第34节 尊重、善用每一位员工 83

第35节 让员工担负更多的权力与责任 85



第36节 相信每一位员工都有无限的成长可能性 87

第37节 选拔人才时只需关注合适与否 89

第38节 优秀的企业加倍尊重老员工 90

第五章 / 高尚的道德是领导力的根本

第39节 领导者必须把德行放在第一位 94

第40节 领导者要重视人格魅力的修炼 95

第41节 能够躬身一线的领导才能获得下属的信任 97

第42节 不要牺牲下属来为自己的过错买单 99

第43节 杰出的领导者懂得恩威并济 101

第44节 全局意识与整合思维是领导者的基本素质 102

第45节 成功的经营要靠脚踏实地的点滴积累 104

第46节 才能与学识用诚心统领 105

第47节 领导切忌对自己放纵 106

第48节 把无私作为思维与行动的出发点 108

第六章 / 把智慧融入领导行为中

第49节 不要被既定的规则束缚住手脚 112

第50节 制度仅仅是领导力发挥的起点 113

第51节 合理地使用威权手段来管理下属 115

第52节 领导者要用公正与勇气让下属信赖 117

第53节 领导者必须作出自我牺牲 119

第54节 谦卑之心让领导力不断提升 120

第55节 关爱下属才能赢得尊重 121



第56节 永远记住成功是失败的源头 124

第57节 不可忽视对员工人生观的建设 126

第58节 切莫务虚名而招实祸 128

第七章 / “决不放弃”是领导者的座右铭

第59节 成事首先要有强烈的意愿 132

第60节 向员工描述你的梦想 134

第61节 保持并发展永不枯竭的创造力 135

第62节 任何时候都不要丧失热情 137

第63节 逆境只是前进的加油站 139

第64节 在纷扰中也不放弃对人生目标的思考 141

第65节 用希望和梦想让人心变得纯粹 143

第66节 告诉员工真正的力量来自勇气 145

第八章 / 危机是调整和提升经营的出发点

第67节 危机中的计划必须有把握 148

第68节 利用危机降低成本 149

第69节 危机往往是产品创新的有利时机 151

第70节 让员工亲身体会企业的困境 153

第71节 并购时更要坚持关爱之心 155

第72节 客户的尊重是企业可持续发展的保障 157

第73节 面对挑战更要坚持正面思维 159

第74节 不要把裁员当做应对危机的唯一方法 160

第75节 不要等到下雨才去修屋顶 163

第76节 从失败中汲取营养 164

第九章 / 匡正人心比完善制度更重要

第77节 经营目标必须崇高 168

第78节 经营企业不能动丝毫邪念 170

第79节 无尽的欲望会焚烧心灵 172

第80节 时运不济只是一种暂时的休息 174

第81节 不要责罚为保全整体利益而产生的失败 175

第82节 用清晰可见的目标激发信心 178

第83节 尊重每个人的梦想 179

第84节 脚踏实地去做每一件事 181





第一章 | 经营企业即是经营人心



第1节 企业经营以“利他”为起点

稻盛和夫，大家熟悉他不单是因为他亲手创建的两家世界五百强企业，更多人关注他则是因为他的经营哲学：利他。稻盛先生说，自利是人的本性，没有自利，人就失去了生存的基础。同时，利他也是人性的一部分，没有利他，人生和事业就会失去平衡并最终导致失败。

所谓“利他”之心，在佛教来说就是“与人为善”的慈悲心，在基督教来说就是爱。“竭尽所能为世间、为人类付出”，利他不管在个人人生中，或在企业经营中，都是不可或缺的一个重要字眼。

利己和利他在某种程度上是辩证统一的，我们说一个人是否自私，个人品质如何，关键是他身上利己和利他的比重各占有多少。高尚的人处世为人，总要考虑他人感受和社会利益，善于克制自己。

在稻盛和夫看来，人们在自利利他的原则指导下发展起了工商业，社会得到快速发展，人们也掌握了商业这一新工具。但时至今日，越来越多的人觉得利他的回报不可靠，利己的收益则近在眼前。比如湖北的一家化工企业花1 000万元建立了污水处理系统，以避免对长江水质的污染，可是它很难从这一善举中快速得到好处。反过来，如果它省下了这1 000万元的污水处理费用，即便污水殃及了鱼群，其后果也是在多年之后、几千公里以外的长江下游显现出来的。随着商业活动范围的不断扩大，原有的“自利利他”价值观逐渐被削弱了。

从前，有两位很虔诚、很要好的教徒，决定一起到遥远的圣山朝圣。两人背上行囊，风尘仆仆地上路，誓言不达圣山朝拜，绝不返家。

两位教徒走啊走，走了两个多星期之后，遇见一位白发年长的圣者。这圣者看到这两位如此虔诚的教徒千里迢迢要前往圣山朝圣，十分感动。他告诉他们：“这里距离圣山还有十天的脚程，但是很遗憾，我在这十字路口就要和你们分手了。而在分手前，我要送给你们一个礼物！什么礼物呢？就是你们当中一个人先许愿，他的愿望一定会马上实现；而第二个人，就可以得到那愿望的两倍！”



此时，其中一位教徒心里想：“这太棒了，我已经想好了一个愿望，但我不能先讲，因为如果我先许愿，我就吃亏了，他就可以有双倍的礼物。不行！”而另外一位教徒也自忖：“我怎么可以先讲，让我的朋友获得加倍的礼物呢？”于是，两位教徒就开始客气起来。“你先讲嘛！”“你比较年长，你先许愿吧！”“不，应该你先许愿！”两位教徒就这样推来推去。

客套地推辞一番后，两人就开始不耐烦起来，气氛也变了。“你干吗！你先讲啊！”“为什么我先讲？我才不要呢！”两人推到最后，其中一人生气了，大声说道：“喂，你真是个不识相、不知好歹的人，你再不许愿的话，我就把你的狗腿打断，把你掐死！”

另外一人没有想到他的朋友居然变脸，竟然来恐吓自己，于是想，你这么无情无义，我也不必对你太有情有义！我没办法得到的东西，你也休想得到！于是，这个教徒干脆把心一横，狠心地说道：“好，我先许愿！我希望——我的一只眼睛瞎掉！”

说完，这位教徒的一只眼睛马上瞎掉了，而与他同行的好朋友，立刻瞎掉了两只眼睛！

原本，这是一件十分美好的礼物，可以使两位好朋友共享，但是他们被自私所左右，结果“祝福”变成“诅咒”，“好友”变成“仇敌”，更是让原来可以“双赢”的事，变成两人瞎眼的“双输”！

自私是一种极端利己的心理，不顾他人和社会的利益，只计较个人得失，不讲公德，甚至会为私欲铤而走险，最后受到法律制裁。自私也是诱发贪婪、嫉妒、报复等病态心理的根源。

然而，同样的时间，不同的地段，自私仍在上演……人的本性总是肆无忌惮地控制着人的品行。尽管历史也一再证明，自私的人是没有好结局的，但人们还是在不断吞噬着自己埋下的自私恶果。

如果多数企业家能够认识到自利利他的价值，并借此构筑利他竞争力，商界会多一些和谐，世界将会因此而改变。一个企业必须以关爱之心、利他之心来经营。

稻盛和夫指出，追求利润，在竞争市场上打败对手，这当然很对，但如



果把这个东西推演到企业内部的文化上，企业员工就会认为，你的企业是追求最大的利润，以最小的付出获得最大的收入，那我作为员工也就可以以最小的努力获得最大的收益。试想，这样的企业能有竞争力吗？能有凝聚力吗？所以，完全的利己文化需要改变，我们要从完全的利己改为策略性利他。

无数的中国企业抓住改革开放的机遇迅速做大，此乃自利则生。与其事后慈善捐款抚慰心灵的不安，不如在发展之初就以利他之心，奠定百年基石，此即利他则久。同仁堂创立于清康熙八年（1669年），300多年来，历代同仁堂人一直恪守“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”的传统古训，树立“修合无人见，存心有天知”的自律意识，确保了同仁堂金字招牌长盛不衰。

世界上不可能没有利己，利己不是罪恶，但是世界上也不能够没有利他，利他也不是乌托邦，而是文明进步的一种精髓。具有利他精神的文化变革是企业竞争力升华为更高阶段的重要标志，也是商业文明发展到更高阶段的重要的标志。

经营悟语

在弱肉强食的商业世界里，我整天把利他、爱、为人着想之类的话挂在嘴边，不免有人质疑我老是把话说得那么漂亮，背后到底隐藏着什么目的。其实，我一点也没有假借巧妙话语来掩饰内心企图的意思。我只是想把自己所相信的事情拿出来与人分享，也顺便告诉自己要好好实行下去罢了。

第2节 不要刻意地追逐利润

企业发展时要克制贪心，做到适可而止。不要追逐利润，指的是企业不能一味地追求利润的增长，要在追求企业发展的道路上始终坚持企业赖以



发展的基本原则，要承担社会责任。有人曾经说过和稻盛和夫相类似的话，著名管理学家彼得·德鲁克曾说：“企业目标唯一有效的定义就是创造顾客。”他的意思是：企业要是只追着利润跑的话，不仅会使企业领导者迷失方向，而且还会造成经营文化氛围的混乱，甚至有时候还会失去员工的信任，以致危及企业的生存。

已经取得赢利的时候要注意获利了结，不要总是贪心于赚取更多的收益。这是稻盛和夫提出的观点。稻盛和夫还指出：“不要追逐利润，要让利润跟着你跑。使收入最大化，支出最小化，是企业成功的基本所在。利润无法通过追逐得来。只有持续增加收入、减少支出，才是企业获得利润的根本途径。”

根据稻盛和夫的经营理念，不要追逐利润，就是不要单纯地追求短期的利益，要懂得为企业的发展做长远的打算和计划。中国有句古话叫“放长线钓大鱼”，这与彼得·德鲁克提出的“必要的最低利润，是维持企业继续生存和发展的保证”的理论不谋而合。

单纯追求利润的企业可能为了今天的利润而危害了企业的明天。追着利润跑的企业领导者可能看不到企业长远的发展方向，可能为了短期的利益而使企业大量生产畅销的产品，结果造成了产品的堆积和资金的占用。追着利润跑的企业也可能因为短期的利益，舍不得在产品研究、职工培训等长期投资方面花钱。特别是他们不愿意进行任何基建投资来扩大企业的固定资产基础。这样一来，他们的设备就可能陈旧，以至于达到产生危机的程度。

面对日趋变化的社会环境，企业目标不应是单纯地追求企业的利润，还要将社会责任、尊重人等作为企业目标的组成部分。在现代社会中，企业传统的利己主义和单纯地追求利润受到社会的批判。企业不仅是由职工、经营者和投资者为主体组成的经济组织，也是一个包含顾客、供货商、竞争者、政府等要素在内的开放系统。

任何企业都是从小做大的，不可能一步登天。企业的利润都是一点点慢慢积累和赢得的。追求利润是经营企业的目的，是天经地义的事。问题是怎样追求利润呢？



有一个人凭着自己的才能和不懈努力开创了一家公司。在经营和发展这家公司时，他把“顾客为先、薄利多销、童叟无欺、诚信为本”作为公司的经营目标，而不是像有些企业一开始就以追求利润为目标。刚开始他的公司生产的产品利润很少，大家都认为像他这样肯定会亏本，甚至过不了几个月公司就要倒闭。但是几个月之后，他的公司开始赢利，事实证明他的目标是非常正确的。

和同行的其他企业比起来，他们的产品不但价格实惠，而且质量也好，这样就赢得了顾客，赢得了口碑。加上他们公司的诚信理念，使他们的产品在市场上有了很好的声誉。单件产品的利润降一点，虽然损害了短期的利益，但也正是因为他这种不追逐短期利润，注重长远发展战略的经营方式，以过硬的质量和低廉的价格赢得了越来越多的顾客。长此以往，他的公司的赢利并不比只追求利润的公司少，反而还多了一倍。

当其他公司醒悟并开始效仿他们，掀起价格战时，他却因诚信和惯性消费的原因留住了顾客。另外，他又在产品的更新换代上下工夫，把一些更适合顾客的产品推向了市场，并依然秉持着公司的一贯宗旨，不趁机谋取暴利。正是他的这种以顾客满意为满意、以顾客需要为需要的方针，为他赢得了更多的顾客。而顾客的增多也为他带来了更多的利润，使得他的公司获得了更大的发展。

这就是稻盛和夫说的“不要追求利润，让利润跟着你跑”的理念。只有不单纯追求利润，在必要时割舍一定的利润，如承担企业在环保、就业、社会稳定等方面相应的责任，以及对顾客做出让利等，才能保持自己在公众中良好的形象，才能让利润跟着你跑。否则，盲目以利润为导向，只会赢了今天输了明天。

企业为了追求短期利益不去尊重消费者和社会的利益，势必得不到消费者和社会的认可。所以，企业在追求利润的同时，绝对不能损害消费者和社会的利益，只有这样才会得到源源不断的顾客，企业才会有潜力去长远发展。只有真正把顾客利益放在首位，真正尊重消费者权益，并承担相应社会责任的企业，才能为社会所认可，才能让利润跟着企业跑。



企业要想发展，树立正确经营目标尤其重要。如果企业为了片面追求利润，损害消费者利益，毁坏企业自身形象，破坏生态环境，必然带来恶劣的社会效应，这样恶性循环，企业最终还是没有利润可以追逐。只有树立正确的经营理念，把顾客利益放在首位，让消费者满意，并承担社会责任，企业才能有经济效益、社会效益，这样不用企业追逐利润，利润也会跟着企业跑。

经营悟语

功利性的思考对于经营来讲是很危险的，应该把经营放到更高的层次上来，在制定经营战略时可以适当地放下对金钱的执著。

第3节 自己赢利也不要堵死别人的赢利之路

在企业经营中，要让他人有利可图，是指在企业经营中，不仅要考虑到员工的利益，还要在与其他企业竞争中，让对手有利可图。稻盛和夫总是讲，创办公司不能只为了自己的私利，也要为他人利益着想、关爱他人，要让他人也有利可图。

在企业竞争中，也许很多人都无法理解稻盛和夫的“利他”思想，也就是他常常说的“要让他人有利可图”。因为在我们很多人的意识中，企业经营最主要的目的就是为获得利益，如果一味地“利他”的话，就会把自己的利益拱手让人，这违背了企业经营的最初目的。

一个时刻只为自己着想的自私的人，是难以取得大的成就的，最终企业也会抛弃这样的员工。基于这样的理念，京瓷公司将经营目标确立为“在追求全体员工物质精神两方面幸福的同时，为人类、为社会的进步发展作出贡献”。



正是因为稻盛和夫的这种“利他”理念，才使他的企业赢得社会的支持和喜爱，并在最困难和最危险的时期，能够保持超越竞争对手的强盛竞争力。稻盛和夫说过，“利他”是企业经营的起点，经营公司不能一味想着“只要自己公司赚钱就好了”，还要让他人也有利可图。

稻盛和夫的学生曹岫云曾经对稻盛和夫的哲学做过阐释：你做的什么是正确的，你的良知是知道的。因为人有本能，有欲望，妨碍着你不能正确判断事物。如果用私心来判断，你肯定不能得出正确的判断，即使成功也是一时的成功。你办企业，不仅要考虑自己的利益，也要考虑员工的利益、客户的利益、社会的利益，那么员工就会认同你，即使你对员工严格要求他也能接受。

稻盛和夫在企业经营管理上正是运用了这套哲学，也正是这套哲学在每次企业的困境和危机中挽救了企业，使他的企业继续发展。稻盛和夫出任日航董事长和CEO（首席执行官）后，连续三个月财务报表核算出现了赢利。当时稻盛和夫在日航不仅从事具体的日常经营和管理工作，而且运用他的稻盛哲学在更高层面上，在意识形态方面，让大家明白了事情怎么会变成这样以及怎样改变这种局面。他用他的稻盛哲学让大家在精神层面有了一个新的认识。

稻盛和夫在精神上重塑日航的经营文化，建立与日航产生共鸣的企业哲学和思维方式，就是让所有人都明白，你做的一切不能只为了你自己，要懂得利他，懂得不管是在和同事还是在和同行相处时，都得让他人有利可图。为了使全体员工都能认同并追随公司的经营方针，稻盛和夫经常召开干部会议，专门阐述他的哲学思想，不遗余力地培养能够对自己的思想理念产生共鸣和认同的管理者，以使这些管理者能够在员工中传播这些思想理念。

在传播培养的同时，他身体力行，不但在制定企业的经营目标和理念的时候为员工着想，为顾客着想，还以企业领导者的身份在平时的管理和治理中处处照顾到员工和下属的利益。在这样和谐的经营氛围中和优秀企业领导者的领导下，企业各个部门的员工同心协力，工作效率不断提高，企业也开始蒸蒸日上。稻盛和夫对待同行的竞争者也持有同样的“利他”思想。他常常说要让他人也利可图，其他企业才会和自己合作，这样自己的企业也才能赢利。