

# 经营王道

日本创业始祖谈创业·经营·

# 经营の王道

日本创业始祖

章政 张清华 译

「日」饭田亮 著

王者伐



政者伐



武者伐



创业、经营与人生融为一体，才是真正的王道！



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 经营王道

日本创业始祖谈创业·经营·人生

日本创业始祖

章政 张清华译

「日」饭田亮 著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

经营王道: 日本创业始祖谈创业、经营、人生/ (日) 饭田亮著, 章政, 张清华译.

北京: 中国经济出版社, 2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0805 - 3

I. ①经… II. ①饭… ②章… ③张… III. ①企业管理—经验—日本 IV. ①F279. 313. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 126228 号

责任编辑 崔清北 于 宇

责任印制 石星岳

封面设计 华子图文设计

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京金华印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 880mm × 1230mm 1/32

印 张 10. 375

字 数 130 千字

版 次 2012 年 3 月第 1 版

印 次 2012 年 3 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0805 - 3/F · 8892

定 价 36. 00 元

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

## | 代序

### 做一个受尊敬的企业家

当今中国，企业家是一个特殊的人群。他们既不同于西方国家那些发迹弥久、实力雄厚的产业资本家，也不同于旧中国的那些源于草根、充满传奇色彩的民族资本家。他们是 20 世纪 80 年代以来中国改革开放政策的产物，是计划经济与市场经济体制相碰撞的结晶，是公有制土壤中生长出的一个混合体，是中国社会中的一个新的圈层。

2011 年，中国第二、第三产业的企业法人登记数量为 630 万个。按照这个数字，相当于全国平均每 200 人中就有一个企业家。同时，这 630 万个企业创造出的社会财富总量为 36 万亿元、提供社会就业 4.8 亿人、纳税 5.5 万亿元，分别占当年全国 GDP 的 90%、就业

人数的64%、财政收入的66%。可见，企业家已成为当今中国社会的一支重要力量。

研究表明，中国的企业家主要由四种人构成：第一种是在农村改革中勤劳致富的农民企业家；第二种是在城市改革中转轨下海而获成功的市民企业家；第三种是近年在国际舞台上崭露头角的海归企业家；第四种是依然服务于公有制经济、但已为数不多的国有企业家。现在，这个群体的一个共同特征是已经在物质上摆脱了贫弱。

纵观历史和现实，我们发现，这个群体的社会特征已不同于工业革命时期的资本家：昔日剥削者的血腥已被温文尔雅的企业文化所代替，往日冒险家的贪婪也被今天社会倡导的创业精神所置换。今天，当一个个创业神话、传奇故事接踵而至、充斥感官的时候，我们不禁要问：这个圈层和他们所代表的利益，是否就是社会发展的方向？

无独有偶，在西方社会中，近来“企业家”一词也常常被理解为具有非常的创新、敏锐、敢于破坏和敢于建设的一种人。今天，无论在哪个国家，那些创

业成功者都是杀出来的黑马，都是在别人意想不到的地方，以别人意想不到的方式，取得了意想不到的成功。此时，马克思关于“资本属性”的批判和米赛斯对于“资本精神”的赞美好像都已不重要了，在许多人看来，企业家已成为社会进步的代名词。

其实，企业家的成功与社会进步并不是一回事。在中国，这个圈层的成功只是社会进步的一个必要条件。从20世纪90年代以来，一批著名企业（家）暴露出来的问题让世人震惊：假冒伪劣、庄家持股、偷税漏税、行贿寻租等手段确实让少数企业迅速致富。但这样的“企业家”，不仅不能对社会进步起任何作用，反而会损害公共利益、破坏社会秩序，使经济走向崩溃。事实证明：企业的成功原因不在于其领域、规模、区位的优劣，也不在于社会体制、市场结构、监管模式的差异。从本质上看，只要能够把事情做好，就可以获得成功。归纳起来，把事情做好的路径不外有三条：第一，把小事当做大事来做；第二，把他人的事当做自己的事来做；第三，把明天的事当做今天的事来做，这是辩证法告诉我们的道理，企业亦如此。

企业家奋斗的目的究竟是什么？如果只有个人欲望的膨胀、没有道德水平的提高，只有物质财富的积累、没有社会意识的进步，这种成功带来的可能就是悲剧。今天，中国的经济规模已跃居世界第二，但与之相匹配的社会文明和人文关怀依然匮乏。从“银广厦股份”到“中关村投资”，从“三鹿奶粉”到“富士康事件”等都说明，中国的企业家精神和道德水准在整体上依然处于十分贫弱状态。

要想赢得社会的尊重，就必须不断地提升自己的行为标准，要保持基业常青，企业家必须在思想上不断走向卓越和完美。

走向卓越，是企业家精神的一次飞跃。所谓卓越就是好上加好，前一个“好”是事业的成功，后一个“好”是思想的提升。俗话说“君子爱财、取之有道”就是这个道理。在企业发展的初期，企业家的行为往往是“位置决定价值”，这时，多数企业家能够尽显英雄本色；但到了后期，企业家行为必须是“价值决定位置”。这时，往往很多人会落下马来。原因在于前期是跟对手较量，而后期是与自己竞争。

苹果公司前总裁乔布斯曾说：牢记自己将逝，这是避免陷入患得患失困境的最好办法，这也是乔布斯的成功秘诀。在激烈的竞争中，既要取之、又要有道，哲学良策就是舍之，即以舍为取。对于企业家来说，懂得放弃可能比学会取得更重要，因为放弃换来的可能是更大的选择和生存空间，这不仅是竞争原理的最高应用，也是企业发展到高级阶段的不二选择。

走向完美，是企业家精神的又一次飞跃。何为完美，至今没有一个权威的定义。不过，唐代诗人白居易在称赞“倾国倾城”之美时，却提出了一个标准，即倾国亦通体，谁来独赏眉。意思是说，完美应是一个整体，绝不仅是像眉毛那样局部的漂亮。由此可见，完美是一种和谐与真实。企业家的完美应该是商业精神和伦理规范的高度一致。这一点，正如艺术大师毕加索所说，好的艺术家是超越别人，完美的艺术家必须超越自己。

春秋时代，群雄逐鹿。孔子一语道破真谛：春秋无义战。意思是说，春秋时代没有一场战争是有价值的，原因在于当时的诸侯中没有一个是真正的君子。



孔子在《论语》中提出了君子的标准，即知、仁、勇。所谓“知”，是指对事物的认识和掌握；“仁”是指包容心和致公心；“勇”是指坚定的信念和品格。一个人如果能够“知仁勇”兼备，就可以做到“不惑、不忧、不惧”，就可以进入“达德”即完美的境地。

一个企业家，一时一事做到卓越和完美并不困难，难的是一辈子能够做到“好上加好”、“超越自我”。

有个真实的故事：在非洲森林里，一只雄狮捕杀了一头黑猩猩，当他正要享用时，突然发现黑猩猩身下有只幼仔在蠕动。原来，大猩猩在生命的最后一刻产下了一只幼仔。令人不解的是，雄狮在围着幼仔迟疑良久后，竟舍之而去了。恰在此时，一群饿狼上来围住了幼仔，见到此景，那只雄狮又毫不犹豫地掉回头来，向狼群猛扑过去，从狼群中救出了黑猩猩的幼仔！

自然法则告诉我们：强大的东西之所以具有力量，并不在于这种力量的无忌释放，在很多场合，恰恰在于这种力量能否得到有效的约束。山洪之于水库、雷鸣之于电能、火山之于温泉等皆如此。当无序的力量

得到约束后，大自然才真正让人感到可敬可亲！由此可见，那些具备自我约束的力量才是大自然中的王者，这是自然法则的精髓，也是社会法则、经济法则的通理，企业家的魅力正在于此。

饭田亮先生的《经营王道》，不仅提出了上述企业家成长的终极命题，尤为重要的是，他用自己九十年的人生践行了这一命题。

在过去的十几年里，饭田亮先生共出版了多部有关企业家经营理论和实践的专著。在征得作者本人同意后，我们对他既出的主要专著进行了重新编辑和整理，并按照一定的逻辑顺序进行了中文翻译，这里奉献给读者的中文版《经营王道》共由三篇、十四章构成。

上篇（创业篇）共由四章构成，作者自述了“从普通人向企业家”的转变过程；中篇（经营篇）共由五章构成，反映了作者“完成企业家精神第一次飞跃”的过程；下篇（人生篇）共由五章构成，描述了作者“实现企业家精神第二次飞跃”的过程。通观全书，我们的建议是，对于尚处于艰难创业过程中的读

者，建议从上篇开始阅读；对于正处于做强做大烦恼中的读者，建议从中篇开始阅读；对于已近功成名就的读者，建议从下篇开始阅读。

为了生存我们需要竞争、为了发展我们需要力量，但生存和发展的最终目的又是为了什么？这是本书希望回答的问题，也是我们编译此书的用意所在。全书译稿完成后、经过了饭田亮先生的亲自审定。在编译过程中，北京大学 EMBA 外企总裁高级研修班的学员们给予了大力支持，日本西科姆（中国）有限公司的主要领导和中国经济出版社给予了重要帮助。

我们希望，这本书能够成为企业家人生、事业和内心点亮的一盏灯！

北京大学经济学院副院长、教授  
高端管理培训（EDP）中心主任  
章 政  
2011 年 11 月 11 日 于中关村

## 目 录

### 代序 做一个受人尊敬的企业家

#### 上篇： 创业篇

#### 第一章 父亲的第一课

- 一、初入社会：仓库管理和送货 / 5
- 二、体会销售乐趣 / 7
- 三、外号“坏账王” / 10
- 四、父亲的教导：不追求不义之财 / 11
- 五、无论如何要独立 / 13
- 六、和密友决定的五个独立条件 / 15
- 七、无人做的“安保业” / 17
- 八、没想过“如果失败” / 20

#### 第二章 创立日本最早的安保业

- 一、打破常规的三个月预付款 / 25
- 二、来自北欧的出资申请 / 27
- 三、“自己的城池自己守”这一常识 / 30

- 四、推销锻炼了说服能力 / 32
- 五、充分贯彻职业道德打造公司基础 / 35
- 六、以“安全专家”为骄傲 / 38

### 第三章 成功出租“安保体系”

- 一、日本最初的安保系统 / 43
- 二、80 万的估价令人吃惊 / 45
- 三、在电电（DD）公司打破法律限制 / 46
- 四、固守租赁制的理由 / 48
- 五、“SP 警报”合同第一号 / 50
- 六、租赁制造就了 SECOM / 51
- 七、协助逮捕连续枪杀事件的恶魔 / 52
- 八、决定结束“巡更安保” / 55
- 九、启用长岛茂雄先生做电视广告 / 58

### 第四章 不断追求事业创新

- 一、公司名称更名为“SECOM”的理由 / 63
- 二、五分钟决定成立第二电电 / 65
- 三、今天挑战的失败会成为明天的财富 / 67
- 四、多样化刺激创造性 / 69
- 五、向救急、家庭医疗的先进国美国学习 / 70

- 六、日本最初的正规家庭医疗服务 / 73
- 七、无裁员重建医院 / 74
- 八、安全和保险事业一体 / 76
- 九、碰壁规定是新事业的宿命 / 79
- 十、位置信息探索服务提供“放心” / 81
- 十一、成为能依靠的公司  
——“有困难找 SECOM” / 83

## 中篇：经营篇

### 第五章 经营与企业理念

- 一、安于现状就会退步和衰亡 / 89
- 二、基本观点至今不变 / 91
- 三、SECOM 的判断标准归根结底是  
“对社会是否正确” / 93
- 四、排除妥协、打破现状的精神是创业时  
制定的基本理念 / 95
- 五、不做让人背后戳脊梁骨的生意 / 97
- 六、必须是对社会有益的事业 / 99
- 七、迎合奉承社会的企业必然堕落 / 101
- 八、企业经营中最重要的是文化 / 104

## 第六章 经营与专业团队

- 一、需要专业团队的时代 / 111
- 二、一定有“为了这个领导可以舍命”的部下 / 113
- 三、行动型或攻击型干部比协调型干部更被需要 / 114
- 四、把裁员赞扬为“了不起的决断”是错误的 / 117
- 五、不能明确表达意见的干部应该让位 / 120
- 六、只有人生观严肃的人才能培育好的人才 / 122
- 七、多考虑五分钟做到与众不同 / 125
- 八、预算制度是大众意识、既成概念 / 129

## 第七章 经营与企业文化

- 一、SECOM 从挑战精神中产生了企业文化 / 135
- 二、革新性就是对自己也不妥协 / 137
- 三、和工作一样，娱乐也需要疯狂的集中力 / 139
- 四、企业和社会的关系如同男女恋爱关系 / 141
- 五、“大企业病”的特效药就是异质文化 / 143
- 六、企业组织只有勤奋和无视陈规的人共存才能产生活力 / 145
- 七、养成多考虑五分钟的习惯 / 147
- 八、企业组织需要经常的维修 / 150

九、企业组织的善恶决定于企业组织的文化 / 151

十、自我否定、打破现状的遗传基因

产生新的价值观 / 152

## 第八章 经营与市场需求

一、社会需要什么样的事业 / 157

二、“日本前所未有的”这一吸引力 / 159

三、喝下困难之泥水，造就结实之胃 / 161

四、迎合会给客户带来大麻烦 / 164

五、新业务和“规制”冲突是宿命 / 167

六、销售安全是业务设计的原点 / 170

七、经营就是站在顾客的立场进行

“价格制定” / 173

## 第九章 经营与社会信赖

一、每个员工的活动都是“商品” / 177

二、品牌是由企业特有文化逐渐形成的 / 179

三、社会信赖的商品和服务必须价格合适 / 181

四、能比别人高 10 日元出售的销售员能成功 / 184

五、接触客户机会多是公司贵重的财产 / 186



- 六、最初就有“站在他人立场考虑”商品制造的想法 / 189
- 七、为顾客着想的服务才是真正的服务 / 191
- 八、用“豁然”之心轻松克服困难 / 193

## 下篇：人生篇

### 第十章 改变你的环境

- 一、抛掉“一般化”的想法 / 199
- 二、你能走荒路吗 / 201
- 三、试着对“社会常识”做一次否定 / 203
- 四、不做“工作一两年就辞职的傻瓜” / 205
- 五、自己决定了就坚持（能快则快） / 208
- 六、自己创造“气氛” / 209
- 七、作决定时不犹豫 / 210
- 八、去旧才能创新 / 212
- 九、明确的目标会改变结果 / 213
- 十、不重复昨天 / 215

### 第十一章 探索下一个目标

- 一、不下蹲 / 221