

他成功创办并经营了两家世界**500**强企业



稻盛和夫 的经营哲学

石川康◎著

日本经营之神的管理密码

对郎咸平、马云、张瑞敏、李书福等中国学者和企业家影响深远



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

稻盛和夫

的 经营哲学

日本经营之神的管理密码

石川康◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书的作者以最为详尽的笔墨清晰地再现了稻盛和夫的经营哲学，深刻地剖析了阿米巴经营理念，并且通过穿插稻盛和夫这位传奇企业家的人生历程，向广大读者描述出了一个完整真实的稻盛和夫，透彻地阐释出了世界上最为经典的“京都陶瓷株式会社的经营法则”。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

稻盛和夫的经营哲学 / 石川康 著. —北京: 电子工业出版社, 2011.8
ISBN 978-7-121-13856-0

I. ①稻… II. ①石… III. ①陶瓷工业—工业企业管理—经验—日本—现代
IV. ①F431.367

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第114001号

责任编辑: 侯丽平

印 刷: 北京中印联印务有限公司

装 订: 北京中印联印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 720 × 1000 1/16 印张: 14 字数: 208千字

印 次: 2011年8月第2次印刷

定 价: 29.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

PREFACE

前言

他有着“经营之神”的美誉，我国著名学者季羨林先生称他为“企业家中的哲学家”，他就是日本京瓷集团、第二电信电话公司的创始人稻盛和夫。其实，最早说稻盛和夫是哲学家的人并不是季羨林先生，而是日本三井物产的吉田先生，他最早在听到稻盛和夫的经营哲学之后说：“年轻人，你真是很简单，因为你是我见过拥有自己的PHILOSOPHY(哲学)中最年轻的人。”

稻盛和夫的人生经历可谓是一个传奇，他二十七岁创业，最初的时候，公司只有八名员工。但是在创业的第十个年头，他的企业已经成为一个上市企业。此后，稻盛和夫创立的京都陶瓷株式会社的业绩不断飙升，逐渐成为全球顶级企业之一。而在1984年的时候，功成名就的他做出了一个非常有挑战性的选择，创立第二家电信电话公司，并在此后的数年之内成为日本最大的电信电话公司之一。

一直以来，对于稻盛和夫的成功，很多人都感到不可思议，并且想迫切地去了解他的成功之道——一个二十多岁的年轻人是如何成为享誉全球的企业家的？



事实上，稻盛和夫的成功并不像外界猜测的那么神秘，他的成功之道只有一个——像个哲学家一样去经营自己的企业。诚如季羨林先生说的那样，稻盛和夫就是一位不折不扣的哲学家。

在稻盛和夫的事业发展历程中，他对于自己创立的企业所产生的最大的影响就是对员工心态的影响——“一切从‘心’开始，用心去工作，用心去为这个社会做出贡献，总有一天我们会取得自己想要的一切”。

稻盛和夫说：“‘把作为人何谓正确’这一理念当做判断一切事物的标准，就会让我们学会用正确的态度去做正确的事情，并且用正确的方式贯彻到底。”正是基于这种思想，稻盛和夫在经营企业的过程当中，发明了著名的“阿米巴经营”，将自己的经营哲学成功地落实到企业的具体运作模式之上。

从表面上来看，阿米巴经营就是一种简单的管理方法。但是，真正深入地了解了阿米巴经营之后就会发现：阿米巴经营就是一种基于企业哲学的经营模式，在追求员工的物质和精神的两方面幸福的同时，为企业的发展提供巨大的发展动力。所以有人说，稻盛和夫阿米巴经营就是一场企业经营意识上的革命，他让大多数的人都明白了在企业经营中不仅仅是追求利润的问题，更多的时候应该是出于一种人性的经营，让企业成为一个真正能够有益于社



会的营利组织。

稻盛和夫经营企业的一个重要理念就是——答案永远来自现场。在经营企业的历程中，稻盛和夫非常喜欢深入到生产第一线去，他喜欢和基层员工待在一起，听他们谈论对于生产中的改进意见和对于企业经营的建议。在稻盛和夫看来，企业领导人经常深入现场，帮助员工解决问题，听取员工的建议和意见，这有利于企业建立起对基层员工的信任，也是让员工对企业产生依赖感的重要途径，从而让企业建立起一种全员的参与式的运营模式——“让所有的员工都参与进来，这是企业朝着正确方向前进的一个重要步骤，因为全员参与式经营能够激发所有员工的积极主动性，增加所有员工的成就感，这能够为企业的发展带来巨大的推动力。”

松下幸之助是日本近代企业家中最有代表性的一位，也是稻盛和夫最为尊敬的一名企业家。在稻盛和夫创立自己的经营哲学的过程中，松下幸之助的经营理念 and 对于人生的思考也对他产生了重要的影响——稻盛和夫对于“经营哲学”和“人生哲学”的相融合在很大程度上是由松下幸之助启发而来，让全体员工共同拥有、共同实践，并且用“经营塾”的方式让员工拥有正确的价值观，他成为无数人的人生导师。

本书的作者以最为详尽的笔墨清晰地再现



了稻盛和夫的经营哲学，深刻地剖析了阿米巴经营理念，并且通过穿插稻盛和夫这位传奇企业家的人生历程，向广大读者描述出了一个完整真实的稻盛和夫，透彻地阐释出了世界上最为经典的“京都陶瓷株式会社的经营法则”。可以说，每一个阅读过本书的读者，都能够受到深刻的启发，不但能学会管理之道，更能够学会做人之道，让他们更好地去对待自己的工作 and 生活。

CONTENTS

目 录

Chapter 01 阿米巴的经营模式

——自行制定计划，独立核算，持续自主成长

1. 阿米巴核心：牢固的经营哲学和精细的核算管理 / 002
2. 依靠企业全体智慧努力完成企业经营目标 / 005
3. 支撑阿米巴经营的全员式管理理念 / 009
4. 阿米巴经营就是激发企业活力 / 011
5. 稻盛和夫独创的经营理念：自上而下与自下而上的整合 / 015
6. 阿米巴经营：经营企业就是经营市场 / 018
7. 稻式定价：阿米巴的经营之本 / 020
8. 拆掉阿米巴经营思维里的“墙” / 025
9. 稻盛和夫的经营根基：培养阿米巴式的领导人 / 028
10. 稻盛和夫倡导的会议模式——阿米巴会议 / 031

Chapter 02 提高心性的领导哲学

——无才有德与有才无德的经营思考

1. 提升自我——成为一名广受尊敬的企业领导者 / 038
2. 领导者不能无“才”，更不能无“德” / 042
3. 稻盛和夫的领导哲学：随时做好“感恩”的准备 / 046
4. 以“心”为本的稻盛经营法则：提升企业的心性 / 049
5. 以德服人的稻式理论：做有德有才的企业管理者 / 052
6. 分享是一种伟大的管理理念 / 056



Chapter 03 “和魂洋才”式的经营理念

——学习与固守的统一

1. “和魂洋才”式的经营理念 / 062
2. 堂吉诃德式的固守：固守改变一切 / 065
3. 持续学习：平凡变成非凡就这么简单 / 069
4. “极度”认真地工作才能改变自己的人生 / 072
5. 身体力行是最好的管理法则 / 075

Chapter 04 全员参与式的管理理念

——每一位员工都是企业的主角

1. 每一位员工都是企业的主角 / 080
2. 金钱能够买来人才，但是留不住人才 / 083
3. 基于合伙人理念的企业经营与全员参与式的经营哲学 / 089
4. 稻盛和夫的动员式管理：阿米巴经营与赋权 / 092
5. 反馈结果：让员工从结果中变成企业的主角 / 095
6. 评估结果：在不断的评估中让员工快速成长 / 098
7. 稻盛全员参与式理念：用企业家的精神去培养员工 / 103
8. 全员参与式的管理核心：实行高度透明的经营式管理 / 107

Chapter 05 意志式经营

——稻盛和夫学习堂吉诃德战风车

1. 拥有坚强的意志才能抗拒经营中遇到的巨大风险 / 112
2. 对付困难最有效的方法也许就是坚持不懈 / 114
3. 如果你有恒心，“地狱”也会变成“天堂” / 117

- 4 最出色的工作就是付出“最后1%的努力” / 120
- 5 稻盛取胜的经营理念：不欺骗、不贪婪 / 122
- 6 具有大爱精神的企业才能永远地立足于市场 / 125
- 7 与工作建立起亲密的恋人关系 / 128
- 8 将对成功的渴望灌输到经营潜意识中去 / 130
- 9 以百米赛跑的速度和精神向前冲 / 133
- 10 意志力是人们取得成功的基础 / 135
- 11 每天进步一点点也能取得最后的胜利 / 138
- 12 确立指明方向的稻式经营哲学 / 141
- 13 稻盛意识：用松下哲学指导企业的发展 / 144

Chapter 06 “最佳”与“完美”的哲学思考

——不要“更好”只要“最好”的经营策略

- 1 出色的工作才能产生“完美主义” / 150
- 2 橡皮绝对擦不掉已经发生的失误 / 152
- 3 事先“看见完成时的状态”一定能成功 / 154
- 4 人生+工作的结果=思维方式×热情×能力 / 156
- 5 从细节入手磨炼“敏锐度” / 159
- 6 从“力求最佳”到“追求完美” / 161
- 7 制造赏心悦目、完美无缺的产品 / 164
- 8 完美的产品取决于追求完美的心态 / 166
- 9 工作无小事，完美主义才能防微杜渐 / 167
- 10 “清洁卫生”改变命运的人生哲学 / 168
- 11 “抱着产品睡觉”的经营哲学 / 170
- 12 共同遵守的规范、规则或事项的稻盛理念 / 172
- 13 苦心思考，从经验中找到企业的稻盛哲学 / 174

Chapter 07 “利我”与“利他”的经营哲学

——自利则生，利他则久

1. 稻盛和夫的利他经营哲学：自利则生，利他则久 / 178
2. 一定要让员工感到有“利”可图 / 180
3. 积善行、思利他：要把利他、关爱、慈悲之心放在经营的中心位置 / 183
4. 比完善制度更重要的是改变经营者的“心” / 185
5. 如果你有善心，冰川也能被融化 / 188
6. 利他之心可以缩短天堂和地狱之间的距离 / 190
7. 利他的同时才能赢得别人的尊重 / 192
8. “一壶水”的利他哲学 / 194
9. 将“敬天爱人”发扬光大 / 196
10. 大善似无情的稻盛利他哲学 / 198
11. 将优秀的人格，与做人的德行应用到企业经营发展中 / 199

APPENDICES 附录

- 附录A 稻盛和夫大事记 / 203
- 附录B 稻盛和夫的人生箴言 / 205
- 附录C 稻盛和夫的经营箴言 / 207
- 附录D 稻盛和夫的主要著作简介 / 210

Chapter 01



阿米巴的经营模式

——自行制定计划，独立核算，持续自主成长

作为一名从基层成长起来的企业家，稻盛和夫在自己的成长发展过程中也建立起了自己独特的经营哲学，即著名的阿米巴经营哲学。阿米巴经营哲学的核心理念就是自行制定计划、独立核算与持续自主成长。而这一核心理念除了让阿米巴经营成为全球最有影响力的经营理念之外，也让稻盛和夫与他的京瓷成为全球最有影响力的企业的代名词。可以说，京瓷本身就是一个大的阿米巴，而京瓷中的每一个小阿米巴的正常高效运营最后凝聚成为京瓷的终极发展力。所以，对于那些崇拜“经营之神”稻盛和夫并且想让自己创立出同稻盛和夫一样辉煌人生的人而言，领悟阿米巴经营哲学真谛就是他们成功的关键。



1. 阿米巴核心：牢固的经营哲学和精细的核算管理

阿米巴经营就是京瓷(KYOCERA Corporation)创始人，是由有着“经营之神”美誉的稻盛和夫一手创立的——所谓的阿米巴经营就是指“小集体独立核算制度”，即将整个企业分成很多个被称为阿米巴的小型组织，每一个小型组织都是一个按照一定的组织方式成立的利润中心，都是可以独立经营的。

很多人认为阿米巴经营就是将企业分成若干个小组织而已，但是这明显是一种非常错误的认识。阿米巴经营不是简单地将企业分成很多个小集体那么简单，而是建立在独立核算基础上的分裂、合并与成长。阿米巴经营的过程就是一种所有企业员工都参与的过程。在阿米巴的经营模式当中，企业经营的基础就是企业与员工之间达成了彼此信任且在共同努力的目标前提下进行强有力的合作。可以说，正是阿米巴的这种合作模式让企业很好地激发了所有员工的工作热情，增加了所有员工而不是仅仅一部分人的成就感。可以说，阿米巴经营不仅仅是进行企业现场改善的优良工具，更是一套具有独特性的先进企业管理体系。

阿米巴经营的重点就是单位时间核算制度，因为单位时间的核算制度能够让市场需求的弹性清楚地反映出来，从而最大限度地发挥企业的潜能。

1959年正值京瓷创立的初期，其主要的的项目就是生产制造电视机显像管的零部件。当时的京瓷是一个处在产业链最低端的小企业，根本没有资格和销售商讨价还价，所以想要获得更高的利润只能是尽可能地减



少开支。然而对于稻盛和夫来说，不论京瓷再怎么节省就是发展不起来——微薄的利润让京瓷招不到经验丰富的工人，招不到优秀的研发和管理人才，更是无法更新企业的生产设备。就是在这样一种状态下，稻盛和夫开始仔细琢磨如何在不依靠设备的情况下让企业的效益得到提升。在经过一段时间的观察与思考之后，稻盛和夫找到了那个让京瓷腾飞的答案——充分挖掘员工身上的潜力，将所有员工的发展潜力转化为竞争力，毕竟企业是人的企业而不是机器的企业。

为了挖掘员工的潜力，稻盛和夫先是根据工作量的大小实施三班倒制度。但是这种机械式的强制性工作不但没有让员工的潜力得到开发，相反，还使得员工怨声载道。在这种情况下，稻盛和夫只能采取新的办法：告诉员工们企业的发展现状，如果我们的成绩提升不上去，那么我们就都有可能面临着失业，所以大家要加倍地努力！

在企业的发展历史上，几乎所有的企业都认为将企业的重要信息毫无保留地告诉员工一定会造成信息外泄，从而影响企业的发展，因此企业的实际经营状况只有企业管理者自己知道就行了。但是，稻盛和夫却不这么看待，他认为只有让员工了解了企业的经营状况之后才能够彻底地激发员工的信心和责任心。所以，稻盛和夫开始努力地将京瓷的经营状况清晰地展示在员工面前。

将企业的经营状况展示给员工，这并不是一件非常容易的事情，关键就是找到所有人都能够理解的方式。当时，京瓷的主要经营模式就是按照客户的订单将客户所需要的零部件生产出来交给客户，因此京瓷的发展主要就是依靠客户的订单。在这种情况下，稻盛和夫认为提高京瓷业绩的关键就是以销售为主导，于是他立刻根据京瓷的实际需要组建了一支销售团队，同时稻盛和夫也开始尝试着将各个生产环节进行细分，以此来获取更多的利润。

在做出这一决定之后，稻盛和夫首先将单价、订单数量、订单金额等重要信息传达给每一个员工，然后又告诉大家与订单紧密相关的生产

计划和利润目标。稻盛和夫的这种方式不是告诉员工“你生产了什么产品”，而是告诉员工“你们生产了价值多少钱的产品”。

可以说，稻盛和夫的这个经营策略为京瓷的发展带来了转折性的改变。此后，京瓷的企业规模不断扩大，有了很多生产基地和专门的工厂，而且这些基地与工厂之间还形成了非常好的良性竞争。在这种经营方式最开始的时候，稻盛和夫将每一个独立出去的部门称为阿米巴，并使用单位时间产值(用各个阿米巴的产值除以总时间)来评估阿米巴的效益。但是实际上这种评估方式并不公平。比如说，专门生产陶瓷的阿米巴使用廉价的原材料来生产陶瓷，而安装金属配件的阿米巴，由于金属配件的价格本来就很高，不需要特别努力就能够非常轻易地获取高产值，其单位时间的产值就比较高，这就导致了评估方式的不公平。

鉴于此，稻盛和夫开始使用新的核算方法——单位时间核算，即从产值中扣除所有成本之后再除以总时间作为新的阿米巴评估标准。结果，原本阿米巴之间的不公平核算被消除，阿米巴之间启动了公平竞争的模式。由京瓷企业自身特点所决定，稻盛和夫最先是在制造部门中开始使用单位时间核算制度。后来随着企业的不断扩大，1970年的时候稻盛和夫又先后在管理部门和销售部门实施单位时间核算制度。而管理部门没有将产值作为评估依据，稻盛和夫就将管理部门的单位时间核算看做是非赢利性的且能够考察企业支出费用和劳动时间的阿米巴。下面我们就来看看单位时间核算方法：

$$\text{总出货} = \text{对外出货} + \text{内部销售}$$
$$\text{生产总值} = \text{总出货} - \text{内部采购}$$
$$\text{结算销售总额} = \text{生产总值} - \text{费用}$$
$$\text{单位时间值} = \text{结算销售总额} \div \text{总时间}$$

假设一个阿米巴在某一个生产月份中从上游阿米巴采购烧结好的陶



瓷半成品，在本部门进行新一轮加工之后再卖给下游的阿米巴，同时又将一些产品卖给了其他公司。首先应该对该阿米巴的总出货进行计算。阿米巴的总出货一般是指它的销售额，包括对外出售（出售给其他公司）和内部出售（销售给其他的阿米巴），将对外出售和内部出售相加就得出了总出货的数值。算出了总出货之后，再从总出货中扣除当月的内部采购，然后就得到了当月的纯生产金额，即生产总值。紧接着，从生产总值中扣除阿米巴当月的运营费用，就得出了销售额，这里的销售额就是现代企业管理中所说的附加价值。在得到了结算销售总额之后，再用结算销售总额除以生产所花费的总时间，就得出了单位时间值。

自从稻盛和夫将单位时间核算的方式推行到整个企业当中之后，京瓷的生产效益开始获得提升，迅速地由最初十几个阿米巴分裂出了1200多个阿米巴，成为世界企业史上的奇迹——在全球500强企业当中唯一一个以生产零部件为主的企业，这是世所罕见的。可以说，稻盛和夫的成功就是大力发展基于牢固的经营哲学和精细的部门独立核算管理形成的“小集体”。

2 依靠企业全体智慧努力完成企业经营目标

如何让自己的企业发生脱胎换骨般的改变？如何让自己的企业更具有凝聚力？如何让自己的企业能够超额完成经营目标？稻盛和夫的答案是——依靠企业全体智慧去发展企业，提升企业的劳动效率，让企业发生质的改变；让所有的员工参与进来，让企业像一个握紧的拳头，然后让企业在团结一致的气氛中坚决前进并完成甚至超越企业的既定经营目标，这就是阿米巴的经营。

阿米巴经营模式的一个重要特征就是企业组织结构上的创新，这种

创新主要基于阿米巴的五个经营目的：实现所有员工参与的经营模式；企业衡量员工贡献值的重要指标就是核算，积极地培养员工的目标意识；企业必须施行高透明度的经营；自下而上和自上而下的整合；培养领导人。

稻盛和夫认为，在阿米巴的五个经营目的中，前两个经营目的就是发挥企业全体智慧的根本性因素。只有达到这两个经营目的，企业才能够发挥出自己的潜质，不断取得新成绩，这也是京瓷在发展历程中最为明显的特质。

实现所有员工参与的经营模式的第一个方面：企业可以通过授权促使员工参与经营活动。

稻盛和夫认为，现代企业在尝试全员参与式的经营活动时，必须考虑的一个问题就是员工到底是处在一个什么样的立场上来参与的。

在现代企业当中最为常见的就是企业基层员工将自己的意见反馈给企业的高层管理者，最后，企业的高层管理者再将基层员工的意见反映到企业的经营决策之中。这种做法虽然也能让所有员工都参与进来，但是实际上只是将基层员工当做信息来源而已。

现代企业中还有一种常见的参与方式就是让所有员工出席各种决策会议。出席企业的决策会议对于基层员工来说是一件能够让他们感受到被企业认同的事情，但是这种做法只能给员工带来一种自我满足，在消除实际工作的挫折感的过程中收效甚微。

正是基于上述两种参与方式上的不足，稻盛和夫认为这两种方式都不是真正的授权，因为员工都没有真正参与到大盘企业之中去，员工的才能没有得到充分施展的机会，因此很难说是一种所有员工参与的经营模式。

实现所有员工参与的经营模式的第二个方面：自己的职场要靠自己去经营。

在阿米巴经营模式当中，每一位阿米巴的管理者就像一个小企业的老板在经营自己的企业，所以这些人必须要有“自己的职场要靠自己去经