

# 经营三十四问

稻盛和夫  
的实学

优秀的经营者要为企业注入灵魂。  
领导者的器量决定企业的规模。  
灌输经营理念，不可纸上谈兵。  
应重视那些无才却有德之人。  
从经营多元化，突破增长瓶颈。

人民东方出版传媒  
东方出版社



稻盛和夫  
的实学

# 经营三十四问


〔日〕稻盛和夫

著

吕美女  
曹岫云

译  
审译



人民东方出版传媒  
 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

稻盛和夫的实学. 经营三十四问 / (日) 稻盛和夫 著; 吕美女 译. —北京: 东方出版社, 2013. 5

ISBN 978 -7 -5060 -6345 -6

I. ①稻… II. ①稻… ②吕… 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 (2013) 第 107757 号

JISSEN KEIEI MONDŌ

Copyright © 1998 by Kazuo Inamori

First published in 1998 in Japan by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.  
through Japan Foreign-Rights Centre / Bardou-Chinese Media Agency

中文简体字版权由博达著作权代理有限公司代理  
中文简体字版专有权属东方出版社  
译本由天下杂志股份有限公司授权使用  
著作权合同登记号 图字: 01 -2010 -4596 号

稻盛和夫的实学: 经营三十四问  
(DAOSHENGHEFU DE SHIXUE: JINGYING SANSHISI WEN)

作 者: [日] 稻盛和夫

译 者: 吕美女

审 译: 曹岫云

责任编辑: 黄晓玉 孙学鹏

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2013 年 6 月第 1 版

印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—10 000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 7

字 数: 127 千字

书 号: ISBN 978 -7 -5060 -6345 -6

定 价: 32.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场  
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210004

## 前言

因为第二次世界大战的打击，日本的经济一度崩溃，但是在崩溃当中又引发另一批中小企业的诞生。之后，这些小企业自由豁达地展开事业，彼此既竞争又合作，不断切磋琢磨，为日本经济注入发展的活力。因此，第二次世界大战之后，支撑日本经济高速增长的力量，就来自这群中小企业的旺盛活力，并且从中孕育出了可以通行世界市场的大企业。

但是，战后至今，已经过去了50多年，眼前的经济社会已建构出坚固的业界伦理与秩序，大多数的中小企业生活在既定的架构中，也逐渐失去活力。这或许基于日本是由强力官僚体系主导的国家，很多商业交易都依循规则和系统关系进行，能让中小企业发挥的空间因而缩小。但是，在现有的环境下，日本还是得培养出具有企业家精神的中小企业，否则将很难恢复往来的经济活力。

大约15年前，京都一群年轻的中小企业经营者要求我教

他们经营的秘诀。当时我想，自己的工作虽然已经很忙碌，但还是想给他们一点点的协助，如此一来，或许也可以顺便为提升日本企业活力尽点心力。基于以上理由，我开始创办“盛和塾”，并自任义工，开始教授我个人针对“什么是经营”、“经营者应该如何做”等问题的看法。

不用说大家都知道，所谓的经营者就是被要求作最终判断，并为决策所产生的结果向企业负责的人。中小企业的经营者背负的责任更重，因为只要决策出了一点差错，很可能企业就因此倒闭，导致员工和他们的家人陷入彷徨、无路可走的困境之中。也因此，很多经营者经常在面对突发问题时不知如何处理。也经常因为搞不清楚应该用什么标准作判断，才不至于做出错误决策而烦恼。

过去的我也是这样，在创办与经营京瓷的过程中，也碰到过很多难题。问题是身为经营者，这是不允许逃脱的。于是我不断正面迎接问题，并一一设法解决。除此之外也反复自问，经营者应有的风范是什么？并不停地寻找答案。

从中我学到一个经验：想直捣问题的本质与核心，绝对不可以拥有私心或杂念。也就是说，除非你提高自己的心性，以单纯的直觉（即集中的精神）状态去面对，否则就无法抓住问题的本质与核心。

盛和塾就以这样的经验为基础，在京瓷还是个中小企业的

时候，由青涩不成熟、拥有一大堆问题的我，面对和我一样有问题却怎么也找不到解答的塾生的“疑问”，穷尽思虑回答这些问题。当时的情况只能用“问者用尽力气，回答者也殚精竭虑”来形容。

我当时的出发点在于，即使针对个别的问题，也尽量给予具体的答案，这样才能借机传达“经营者必须研磨出好的人性品质和判断基准”的理念给对方。

当时的我，不只是让提出疑问的塾生，也让所有在场的学生，几乎是屏住气息、真心诚挚地听我的每一字、每一句回答。很幸运，塾生即使面临目前的经济不景气，还是有人交出优异的成绩。

目前盛和塾已经有50个分塾，以中型和中小企业人士为主，总共有3000名塾生，根据1997年年底的统计，塾生经营的企业所雇用的员工总人数约57万，营业额总计达2.4兆日元。其中上市企业有37家，挂牌公司16家，有9家企业甚至是在1997年极差的经济环境中挂牌的。

终日为京瓷、DDI（第二电电公司）和公务忙碌的我，为了持续与塾生进行诚挚的对话，努力腾出时间，也花费了相当多的精力。但是当我看到以单纯之心接受我的回答、虔诚学习的塾生的身影，还有听到这些塾生展现成果、不断发展企业的信息时，顿时又将疲倦忘得一干二净。

这本书集结了盛和塾研讨会议中不断重复出现的“问”与“答”，经由盛和塾事务局的记录和编辑，并改写成读者较容易理解的书信方式，然后出版成书。笔者真诚希望，这本书能有助于那些在困难重重的经济环境中，经常为经营问题而烦恼的经营者，并以之作为参考。

盛和塾塾长 稻盛和夫

1998年6月

## 序章 盛和塾的实践哲学

### 【事务局来函】

稻盛塾长钧启：

我原本任职的银行，两年前派我到盛和塾的事务局工作，因此有机会参与近年来被视为读书研习会主流的“经营问答（指稻盛塾长与盛和塾塾生之间的问答）”的企划和运作。利用这个机会，我仔细观察到，稻盛塾长通过盛和塾这座经营学的道场，真心诚意地吐露身为经营者的烦恼。面对塾生的问题时，以指导塾生正确方向的姿态，双方之间你问我答，击出诚挚交流的火花。由问答的内容，我也发现两个重点：

一是：“企业经营者的烦恼，难道真的如此之深？”在经营问答中，有关经营者的烦恼大致可以归纳成“总经理一



职”、“业务内容扩大”、“掌握人心”、“继承事业”、“发展新事业”等多项重点。但是仔细观察经营者的烦恼，又像是一幅幅由“人才、物资、资金”等各种问题交叉出现并形成进退两难局面的拼图。而那些总是被迫担任最后决策的经营者，其孤独面对问题的身影总是让人感到敬畏；即使是那些只要求顺利过关的经理人，他们迷惑烦恼时的模样，也显露出相当悲壮凄凉的感觉。

另一个重点，“在稻盛塾长针对经营问题的回答中，也有放诸四海而皆准的不变哲理”，主要是因为稻盛塾长本身是创业经营者，精通所有的经营问题。在此前提下，您以自己所洞悉的事物本质，作为答复每一项问题时的基本哲理，您的回答不只是“实学”（实际的学问），也是“活学”（活的知识）。也因此，您依据自己的亲身体会所做的回答，诠释的范围并非局限在眼前的问题，其范围“已经超乎经营知识或窍门，进一步在教授人的生活方式与经营者应有的心态”，我想以上的思想才是盛和塾立足的原点与脉动的能源。

有几次我看到稻盛塾长提出非常豪迈的见解，有时则是让质疑者当场哑口无言的机智回答。很少有人能像您那样，能将“经营”与“生活之道”放在同一个话题中论述。我何其幸运，能够接触到您并且和您如此亲近。

当我如此近距离聆听稻盛塾长的回答时，才警觉到自己的

生活方式是模糊的，正当我开始思索着应该改变自己对人生态度时，正好发生了一件帮助我坚定信心的事。

这件事在本书第一章也有提到，也就是第一项论述。主题谈到“首先我们应该讨论的是，到底我们想爬哪座山（即制定人生目标）”，听完稻盛塾长当初的一席话，我也彻底改变了自己之后的生活观。

事情发生在一次聚会的后续聚会（日文为“二次会”，通常晚宴之后再到处喝酒就称为二次会。——译者注）上，有一位已经略有醉意的塾生，态度不逊地提出问题质问稻盛塾长。

问题的内容大致如下：“就算功成名就，又为什么要执著于人生非努力不可呢？到底要努力到什么程度呢？”稻盛塾长面带微笑地回答：“决定人生的是目标设定，生活只是一种过程。目标改变了，你还在讨论相同的过程，这样是没有意义的。因为目标一旦改变，生活方式就跟着变。”接着又抛出“所以，你的目标决定了你现在生活的样式”的回答，让那位塾生哑口无言。不知塾长是否记得此事？

事实上，那句话对当时在一旁听到的我，犹如当头棒喝。因为之前，我虽然相信哲学这种东西，却是我有生以来第一次感觉到，原来哲学也是用来治理自身事务时不可或缺的东西。

从那时开始，我相信在稻盛塾长的经营问答当中，一定藏

有稻盛哲学的精髓。于是开始着手编辑盛和塾过去十二年来不断重复出现的一百多篇经营问答。从来不曾学过经营，也不曾进过企业道场修行的我，通过这些频繁的师徒经营问答，就体验到类似企管经营的实战感觉了。

虽然我不是经营者，但是通过这些有关经营的问答，我的人生态度也有了莫大的改变。请允许我用比较不谦卑的说辞，那些继承家族事业的人与没有家业可继承的普通员工，其实原来都一样，都是很平常的普通人。只是就未来的人生来看，我认为每个人都应该提升自己的“心”才行。人才，用心琢磨都可以磨出闪亮的才华。但是，如果一个人才最后变成像送进焚化炉里的黑色石头，那是因为他选择过“利己”的生活；如果百年之后，闪亮的光芒还继续留在别人的心中，那是因为他通过深思熟虑，选择了过“利他”的一生。

现在，我对稻盛塾长在经营问答中经常说的一句话“付出不亚于任何人的努力”，也有了更进一步的理解，甚至找到一句“付出不亚于任何人的努力”的同义语，那就是“与诸君一起努力”。理由在于，当面对努力程度已经超过自己的人，我们往往对他们说出“继续加油！”这样的话。但是对已经比一般人更努力，而且是到现在都还在努力的稻盛塾长而言，您面对3 000名塾生时，确实已经有资格说“加油”了。

还有在书中出现的抢眼的一句：“如果是总经理就针对全

公司，如果是普通员工就对着自己的部门组织，要在中心点付出不亚于任何人的努力。然后就中心点扩大自己的涡流，试着超越自我。”对稻盛塾长使出浑身解数勉励大家的话，我也能打心底彻底理解。

虽然我并非特别优秀，但是我经常将“付出不亚于任何人的努力”记在心底。此外，我总是在迷惘、想逃避时设法让自己坐回书桌前，然后把这些经营问答当成自己的座右铭。

这个世界中能教授经营学的人不知道一共有多少，但是能传授人生之道的老师很难找到，能够认识塾长已经让我感激到无以言表。如果要求您正式收我为徒弟显得太放肆，因而能够跟在您的身边工作，已经令人感到非常高兴。

我最尊敬的稻盛塾长先生，请接受我诚挚的感谢！

谨此向您致意。

盛和塾事务局 山本弘也 敬上

## 【塾长回函】

敬复 山本弘也先生：

谢谢你捎来如此客气的信函。

我想，在商业银行就职的你，当初接受公司命令到盛和塾协助我时，一定感到很困惑吧！但是你却一点儿也没显露出困惑的样子。两年来你一直为盛和塾的事务卯尽全力，让我由衷感激。

读了这封信，知道你在忙于协助盛和塾的工作之余，也和其他塾生一样，甚至比他们更用心地学习经营方法，这点让我感到非常高兴。

就像你在信上提到的，所谓的经营者经常需要做出最后的决定，无论企业规模大小，经营者都得肩负最大的责任。在此情况下，经营者的烦恼也特别深刻；由于京瓷（Kyocera）也是由一家中小企业起家的公司，我又是创业者，我能充分理解他们的烦恼。因此，本着过来人的经验，面对塾生的疑问时，我总是竭尽所能、诚实回答他们的问题。

从你的来信中知道，你不但和其他塾生一样，觉得从我们的问答中得到了宝贵的启示，还更进一步地发挥“利他”之

心，花了很大的工夫和精力，将这些问答的内容整理出来，希望让更多人分享。我认为你的利他心是很优异的表现。也期待能很快就看到你整理的内容化为书籍，嘉惠众多读者。

现在的你已经重返银行供职，日常工作中一定经常与经营者接触吧！希望你能利用这样的契机，活用你在盛和塾所学，成为一个堂堂正正、优秀的金融界精英。加油！

谨此向你致意。

塾长 稻盛和夫

# 目录

## 第一章 总经理一职的要义 /001

经营如同登山，登小山与登珠穆朗玛峰需要的技术训练、行前准备的功夫水准都不一样；尤其是登大山，如果只用半生不熟的技术水准，根本就无法完成登山计划。首先你必须让公司内部讨论，到底要登哪一座山。先设定具体的目标，然后根据目标找出达成此目标的正确方法。

- 一、领导者判断时的依据 /003
- 二、对总经理而言，什么最重要？ /008
- 三、领导者的器量 /012
- 四、经营目标要根据何种基准？如何决定？ /017
- 五、如何克服本业与担任公职的纠葛？ /022
- 六、跨越危机的方法 /028

## 第二章 扩充营业内容的要点 /037

身为经营者，一定要比任何人都了解现场；接着要强

调的是，身为经营者，应该工作比任何人都多，比任何人都严格要求自己才行。因为公司内只有经营者可以为公司注入生命力。

- 一、何谓成长企业的企业文化？ /039
- 二、为低收益而烦恼 /044
- 三、考虑给员工的利润分配 /049
- 四、快速成长期的生产设备资金调度 /054
- 五、因扩充经营与贷款增加而感到不安 /059
- 六、先行投资的考虑方法 /065

### 第三章 掌握人心的要点 /071

我对组织成员的最初也是最终的看法是，如果对方是没有才能的人，那么我会看这个人的心态；如果他很认真，总是为公司着想，非常努力工作，我就会重视这个人。总之这关乎一个人的心态，他的品德与对公司的爱心达到什么程度，才是我判断人的首要条件。

- 一、如何提高优秀、资深员工自我启发的欲望？ /073
- 二、如何让三 K（肮脏、辛苦、危险）产业业种的员工以公司为荣？ /078
- 三、为活化高龄员工而烦恼 /083
- 四、如何培养有共同哲学观的年轻人才？ /089



五、成为有力的 NO.2 领导者的要件 /095

六、为员工的进退、采用人才而烦恼 /101

## 第四章 传承事业的要点 /109

要别人服从你的指令，有两种方式可用：一是具有人格和见识；还有一种就是用权力。你目前身为业务经理，需要先具备你应有的条件，首先就是比别人更努力的工作精神。如果能让员工说：“那个经理不就是全公司里最努力的人吗？”员工自然会主动跟着你，一起打拼。

一、继承伟人父亲的产业之后，该怎么做？ /111

二、女婿经营者如何建立领导力？ /116

三、中小企业领导者的世袭制度是对还是错？ /122

四、第二代领导与老臣之间 /128

五、分店经营的真意 /136

## 第五章 投入新事业的要点 /143

中小企业如果想要扩大规模，只有朝新事业和多元化发展，尤其是在已经饱和的市场，更是有必要这样做。就我而言，我一直只从事与本行相关的行业，因此当我全力进攻时，随时都可以得到充分的后援补给。