



郑一群 编著

稻盛和夫的经营法宝

清晰再现稻盛和夫的经营哲学， 深刻剖析阿米巴经营理念

在商界，他成为众多企业家推崇和膜拜的对象，因为他一生中完成过索尼公司和KDDI电信公司——这两家公司都跻身于世界500强企业的前列。稻盛和夫的经营理念受到众多企业经营者的追捧，而代表了他的思想并称之为“稻盛哲学”，被视为体现人类良知与睿智的恩赐之花。因为稻盛和夫的经营哲学更是被日本企业界奉为圭臬。稻盛和夫创立索尼公司世纪之久，历经了多次经济萧条时期。20世纪70年代的“石油危机”和“日元升值危机”，90年代的经济泡沫危机，2000年的IT泡沫危机等。的经营之道，稻盛和夫的企业非但没有深陷经济萧条的泥潭，反而有另外，他又凭借他的“稻盛哲学”而享誉世界，从他创办自创自培

稻盛和夫的经营之道

目前，全世界有超过60家企业，其中，有超过1000家公司是上市公司。在我国，无锡、了到分。形象。盛和塾”是最高级别的商学院。这样评价的。企业家中，企业家。也是企业家。高的评价。并不是。创造了“稻盛哲学”，并且运用到生活和工作中。

稻盛和夫说：“把作为人何谓正确”这一理念当做判断一切行为的唯一正确的态度去做正确的事情，并且用正确的方式贯彻到底。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”，并把它推广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，实施经营之后就会发现，阿米巴经营就是一种基于企业哲学的经营管理模式。在实现物质幸福的同时，为企业的发展提供巨大的发展动力。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经营哲学，更多的时候应该是出于一种人性的经营。

稻盛和夫的经营法宝

郑一群 编著



CBS

湖南科学技术出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

稻盛和夫的经营法宝 / 郑一群编著. -- 长沙 : 湖南科学技术出版社, 2013. 8

ISBN 978-7-5357-7683-9

I. ①稻… II. ①郑… 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 127972 号

稻盛和夫的经营法宝

编 著: 郑一群

责任编辑: 杨 林 席小泉

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

印 刷: 衡阳顺地印务有限公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 湖南省衡阳市雁峰区园艺村 9 号

邮 编: 421008

出版日期: 2013 年 8 月第 1 版第 1 次

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 12

字 数: 213000

书 号: ISBN 978-7-5357-7683-9

定 价: 24.00 元

(版权所有·翻印必究)

前言

稻盛和夫是当代日本著名企业家，他与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被并称为日本“经营四圣”。其中，稻盛和夫是最年轻的一位，也是目前唯一在世的一位。可以毫不夸张地说，稻盛和夫不仅是日本的经营之圣，同时也是世界的经营之圣。不管是论功绩，还是论影响力、论思想，稻盛和夫都无愧于“世界经营之圣”的美誉。

在商界，他成为众多企业家推崇和膜拜的对象，因为他一生中完成了两件杰出的作品——京瓷公司和 KDDI 电信公司，这两家公司都跻身于世界 500 强企业。他的经营模式与管理理念受到众多企业经营者的追捧，而代表了他的思想并体现企业经营价值观的“稻盛哲学”，被视为体现人类良知与睿智的思想之花。因为推动了企业的迅速发展，稻盛和夫的经营哲学更是被日本企业界奉为主臬。稻盛和夫创立京瓷株式会社至今长达半个世纪之久，历经了多次经济萧条时期。20 世纪 70 年代的“石油危机”对企业的冲击是摧毁性的，但在稻盛和夫的带领下，企业冲出了两次石油危机的困境，之后又冲破了 80 年代的日元升值危机，90 年代的经济泡沫危机，2000 年的 IT 泡沫危机等。因深谙在危机中求生存的经营之道，稻盛和夫的企业非但没有深陷经济萧条的泥潭，反而借危机之势得以飞跃。

另外，他又凭借其独特的“稻盛哲学”而享誉世界，从他创办的培训机构“盛和塾”中走出了数以万计的企业家和成功人士。目前，全世界有超过 60 家盛和塾，塾生超过 6000 人。塾生当中，有超过百人的公司是上市公司。在我国的北京、无锡、青岛等地，也先后成立了多家分塾。形象一点说，盛和塾俨然成了一家世界级的商学院。

许多人这样评价他：“他是哲学家中最成功的企业家，也是企业家中最成功的哲学家。”这样极高的评价其实并不为过，他不仅开创了“稻盛哲学”，并且将这种哲学理念成功地运用到日常生活和工作中。

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，稻盛和夫的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。

早在 20 世纪 90 年代中期，我国著名学者季羨林先生就曾断言：“根据我七八十年来的观察，既是企业家又是哲学家，一身而二任的人，简直如凤毛麟角。有之自稻盛和夫先生始。”这是季先生读了稻盛和夫所著《新日本新经营》一书后发出的感慨。

2010 年，日本航空公司面临破产危机，日本首相鸠山由纪夫力请稻盛和夫出马拯救日航，这一举措甚至提升了首相本人的民意支持度，这从一个侧面反映出日本国民对稻盛和夫这位“经营之圣”的信任和爱戴。

本书从独特的视角，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。无论是有志创业者，还是渴望汲取经验助己之力以取得更大成功的经营者，皆可从中得到有益之启发与可鉴之良方。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，更能够学会经营之道，让他们更好地去对待自己的工作和事业。

目 录

第1章 经营企业就是经营人心——以心为本

1. 和谐的氛围可以激发员工激情	1
2. 与下属一起分享成果	3
3. 用人格魅力凝聚人心	7
4. 通过以身作则来影响下属	9
5. 与员工进行心与心的交流	10
6. 为人谦逊更易受到下属的爱戴	12
7. 公正地对待每一个人	14
8. 先律己后律人	16
9. 用一致的目标团结下属	19
10. 以德为本创建“和谐企业”	21

第2章 全员主动参与经营——阿米巴经营

1. 树立员工的主人翁思想	24
2. 培养阿米巴式的领导人	27
3. 时间的精确化管理	29
4. 给员工更多的权力与责任	32
5. 每一个员工都是合伙人	35
6. 培养人才和企业一起成长	38
7. 靠金钱留不住人才	40
8. 实行高度透明的管理方式	43

第3章 经营取决于坚强的意志——意志式经营

1. 成功的经营者，都胸怀强烈的愿望	46
2. 保持昂扬的斗志和饱满的热情	49
3. 方法总比问题多	51

4. 竭尽全力度过萧条时期	53
5. 经营者对成功要有强烈而长久的潜意识	56
6. 意志力是企业成功的基础	57
7. 以百米赛的速度带领企业向前冲	60
8. 经营者的意志可以激发员工积极性	62
9. 只有努力才能看到光明	64

第4章 齐心协力，共同经营——打造“命运共同体”

1. 命运相吸，歃血为盟	68
2. 上下齐心是凝聚力的源泉	71
3. 团结就是力量	74
4. 爱员工，才会被员工所爱	77
5. 不断激励下属士气	80
6. 自上而下与自下而上的整合	82
7. 做一个以德服人的管理者	84
8. “和魂洋才”的管理理念	86

第5章 把追求“完美”作为企业经营的信条——“完美主义”哲学

1. “完美主义”的经营理念	90
2. 细节决定成败	92
3. “最佳”是不够的，“完美”才是目标	95
4. 工作面前无小事	97
5. 从现在起就要做到完美	100
6. 1%的失误可能导致100%的失败	103
7. 橡皮绝对擦不掉错误	105
8. 日日反省，日日更新	106
9. 完美的产品取决于追求完美的心态	109
10. 倾听产品的笑声和哭声	111

第6章 敬天爱人，与人为善——“利他”经营

1. “利他”是企业经营的起点	114
2. 双赢才能皆大欢喜	118

3. 一定要怀有感恩之心	121
4. 领导者要具有“大爱”精神	124
5. 自利则生，利他则久	126
6. “敬天爱人”的哲学理念	128
7. 共生循环是企业生存的基础	130
8. 企业要担起自己的责任	133

第7章 销售最大化，成本最小化——高效益经营

1. 削减成本是制胜的法宝	137
2. 定价就是经营	140
3. 光明正大地追求合理利润	144
4. 经费最小化，利润最大化	146
5. 萧条期也可以赢利	150
6. 杜绝浪费，将经费明细化	151
7. 阿米巴之间也需要合理的售价	153
8. 灵活合理地进行价格定位	156

第8章 多做创造性的工作——创新经营

1. 经常做创造性的工作	159
2. 不断创新，精益求精	161
3. 勇敢地走别人没有走过的路	163
4. 创新是发展事业最基本的手段	167
5. 敢想敢做，力求突破	169
6. 时刻保持创新精神	171
7. 拓展方向，多元经营	173
8. 别让思维定势困住了你	175
9. 大胆思考，小心准备	178
10. 要有否定“常识”的勇气	180

第1章

经营企业就是经营人心——以心为本

我到现在所做的经营，是以心为本的经营。换句话说，我的经营就是围绕着怎样在企业内建立一种牢固的、相互信任的人与人之间的关系这么一个中心点进行的。

——稻盛和夫

1. 和谐的氛围可以激发员工激情

※稻盛和夫箴言※ 管理就是要重纪律，也不要忘了奖赏。员工如果从主管严峻的外表下感受到一颗温暖的心，一定会愿意追随。

当有人问稻盛和夫为何能将企业管理得如此之好，稻盛和夫先生则说：“我到现在所做的经营，是以心为本的经营。换句话说，我的经营就是围绕着怎样在企业内建立一种牢固的、相互信任的人与人之间的关系这么一个中心点进行的。”即怎样与同事友好相处，怎样建立一个紧密合作的团队。他采用明确的，员工认可的奋斗目标来凝聚大家，激发大家共同关注企业的发展。此外，还将员工的利益和企业的目标统一起来，建立一个坚强有力、办事公平的领导集体。

“以心为本”具体体现在对待员工的仁爱之心，对待合作伙伴的利他之心，对待社会的回报之心。稻盛和夫先生将此融入企业管理之中。建立起企业与员工、企业与社会的良好相互关系，形成具有稻盛和夫特色的经营哲学。

身为公司高管，稻盛和夫尽力抑制自私的本能，有意摒弃私利，甚至愿意为了公司和赢得员工的爱，甘愿以生命作为赌注。稻盛和夫先生说：“虽然人心脆弱不定，但是人心之间的联结却是所有已知现象中最为强韧的。”因此，他要做到信赖自己的员工，更要予以尊敬，并不时赞赏他们、鼓励他们，给他们一种亲切感，从而他们会更加努力工作，公司内部关系也会变得和谐。

“管理就是要重纪律，也不要忘了奖赏。员工如果从主管严峻的外表下感受到

一颗温暖的心，一定会愿意追随。”稻盛和夫先生认为，要在企业内建立人们精神上的相互信任，心心相印，建立命运共同体，要使大家的命运紧密相连于一个核心。他经常让员工以小组为单位，一起阅读、学习，他还常常教导员工要“变成相互信任的同志”，要“能与他人同甘共苦”等。他以其独到的方式感染每一个人，使其愿意为公司付出辛劳，从而也由此产生一种相互信任的感情。

松下电器公司获得成功的一个重要因素是“精神价值观”在起作用。松下幸之助规定公司的活动原则是：“认清实业家的责任，鼓励进步，促进全社会的福利，致力于世界文化的繁荣发展。”松下先生给全体员工规定的经营信条是：“进步和发展只能通过公司每个人的共同努力和协力合作才能实现。”进而，松下幸之助还提出了“产业报国、光明正大，友善一致，奋斗向上、礼节谦让、顺应同化、感激报恩”等七方面内容构成的“松下精神”。

在日常管理活动中，公司非常重视对广大员工进行“松下精神”的宣传教育。每天上午八时，松下公司遍布各地的 87000 多名职工都在背诵企业的信条，放声高唱《松下之歌》，松下电器公司是日本第一家有精神价值观和公司之歌的企业。在解释“松下精神”时，松下幸之助有一句名言，如果你犯了一个诚实的错误，公司是会宽恕你的，把它作为一笔学费；而你背离了公司的价值规范，就会受到严厉的批评，直至解雇，正是这种精神价值观的作用，使得松下公司这样一个机构繁杂、人员众多的企业产生了强劲的内聚力和向心力。

与此同时，松下电器公司建立的“提案奖金制度”也是很有特色的。公司不仅积极鼓励职工随时向公司提建议，而且由职工选举成立了一个推动提供建议的委员会。在公司职员中广为号召，收到了良好的效果。仅 1985 年 1 月到 10 月，公司下属的技术茨厂虽只有 1500 名职工，提案却多达 75000 多个，平均每人 50 多个。1986 年，全公司职工一共提出了 663475 个提案建议，其中被采纳的多达 61299 个，约占全部提案的 10%。公司对每一项提案都予以认真的对待，及时、全面、公正地组织专家进行评审，观其价值大小，可行性与否，给予不同形式的奖励。即使有些提案不被采纳，公司仍然要给予适当的奖赏。仅 1986 年一年，松下电器公司用于奖励职员提案的奖金就高达 30 多万美元。正如松下电器公司劳工关系处处长阿苏津所说：“即使我们不公开提倡，各类提案仍会源源而来，我们的职工随时随地在家里、在火车上，甚至在厕所里都在思索提案。”

松下幸之助经过常年观察研究后发现：按时计酬的职员仅能发挥工作效能的 20%~30%，而如果受到充分激励则可发挥 80%~90%。于是松下先生十分强调“人情味”管理，学会合理的“感情投资”和“感情激励”，即拍肩膀、送红包、

请吃饭。

值得一提的是他们的“送红包”。当你完成一项重大技术革新，当你的一条建议为企业带来重大效益的时候，管理者会不惜代价地重赏你。他们习惯于用信封装上钱款，个别而不是当众送给你。对员工来说，这样做可以避免别人，尤其是一些“多事之徒”不必要的斤斤计较，减少因奖金多寡而滋事的可能。

至于逢年过节，或是厂庆，或是职工婚嫁，厂长、经理们都会慷慨解囊，请员工赴宴或上门贺喜、慰问。在餐桌上，上级和下属可尽情唠家常，谈时事，提建议，气氛和睦融洽，它的效果远比站在讲台上向员工发号施令好得多。

为了消除内耗，减轻员工的精神压力，松下公司公共关系部还专门开辟了一间“出气室”。里面摆着公司大小行政人员与管理干部的橡皮塑像，旁边还放上几根木棒，铁棍。假如哪位职工对自己某位主管不满，心有怨气，你可以随时来到这里，对着他的塑像拳脚相加棒打一顿，以解心中积郁的闷气。过后，有关人员还会找你谈心聊天，沟通思想，给你解惑指南。久而久之，在松下公司就形成了上下一心、和谐相容的“家庭式”氛围。

古人说：“欲谋胜败，先谋人和。”好的工作氛围能提升员工的工作效率。相反，不和谐的工作氛围会扼杀员工的工作热情、积极性和创造力。管理者应充分认识到工作氛围的重要性，尽可能营造出员工乐于接受、利于团队发展的工作氛围。

营造工作氛围最好从企业文化出发，从企业文化建设着手，激发员工的工作激情，营造相互帮助、相互理解、相互激励、相互关心的工作氛围，从而稳定员工的工作情绪，形成共同的价值观，进而产生合力，达成组织目标。

创建和谐的工作氛围，并不是呆板的整齐划一，而是利用大多数成员的方式将大家最大限度地统一起来。如果不能学会采用下属的方式，哪怕只有一个下属，也难以建立和谐的关系。只有用成员最常用的方式，团队成员才乐于接受，从而保证团队和谐。

2. 与下属一起分享成果

※稻盛和夫箴言※ 分享是一种伟大的精神，它能够让人学会爱护别人、关心别人，站在别人的立场去思考问题，去寻求问题的解决之道。我们都知道，一个人吃一顿美味可口的饭菜可能会因为孤独寂寞而觉得如同嚼蜡，而一伙人一起吃一

顿美味可口的饭菜可能会吃出更香的味道，味道比之前好上很多倍，这就是分享的好处。

在稻盛和夫看来，企业不单单是一个大组织，更是一个大的团队。当一个企业像一个和谐一致的团队一样发展，那么企业才能获得永葆基业长青的可能。所以稻盛和夫说：“企业就像一块大蛋糕，每一个人都想吃一口，而且都想着吃很大一口，这就带来了利益分配上的冲突。所以，企业要想获得强大的凝聚力，就必须让所有的人都学会分享。在京瓷集团中，我要求每一个阿米巴的领导都要学会分享，在分享中提升自己的心性，让自己成为最受员工爱戴的领导。”

对于现代的任何一个企业而言，让企业拥有一个和谐一致的工作氛围是让企业快速成长起来的重要条件之一。在京瓷集团的发展历程中，几乎所有的阿米巴领导人都非常注意：不去和员工争夺利益，争取保护好每一个员工的权益，让员工们学会保护自己利益的同时也学会分享，从而保证阿米巴的健康运转。

1972年，京瓷打出一个宣传口号：“月销量达到10亿日元就去夏威夷！”就在去年，月销量只有五六亿日元，今年的目标却整整翻了一倍。

当时，能够境外旅游，对于大部分人来说，都是可望而不可即的奢侈消费。很多人就问有没有二等奖，于是稻盛和夫就向员工许诺，如果达到9亿日元，京瓷全体员工就到香港去旅游。

结果，当年的月销售量达到了9.7亿日元，稻盛和夫信守承诺，带领着1300名员工一起去香港旅游。

很多员工都是首次海外旅行，所以场面非常的热闹。京瓷有一个非常平等的信条，从打扫卫生的大婶，到稻盛和夫本人，在旅游当中都一视同仁，没有上下级之分，这样大家可以尽情地享受这次海外之旅。

当时恰逢日本首相田中角荣提出“日本列岛改造计划”，使日本经济得到快速发展，这对京瓷的发展也起到了推波助澜的作用。

但是，1974年年初，全球遭遇到了前所未有的石油危机，导致京瓷订单急剧减少，对公司的经营是一个不小的冲击。日本产业界出现了裁员和待岗风潮，京都陶瓷虽然不会裁员，但也不得不做出减薪的举措。

京瓷公司一直以“追求员工物质与精神两方面幸福”作为其经营理念，自从京瓷创办以来，公司就形成了上下团结一心、同甘共苦的优良传统。京瓷公司一直与员工存在休戚与共、祸福相依的依赖关系，确保就业是京瓷的宣言。

由于工作量减少了，稻盛和夫就带领大家对工作进行一些改进，他还经常举办一些技术研讨会，为将来工作恢复正常做准备。遇到雨雪天气，不能进行露天

作业时，他就号召大家到会议室中学习京瓷哲学。

尽管公司的营销人员尽了他们最大的努力，但是由于世界经济萧条的原因，造成了市场低迷的情况，而且这种情况迟迟都不见有好转的迹象。1974年年底，稻盛和夫遭遇到了创业以来最严峻的时期，因此不得不向工会提出冻结一年的加薪要求。工会讨论之后，全场一致同意接受稻盛和夫的提议。

之后，公司运营逐步恢复正常，京瓷全体工作人员也都回到了生产线。第二年，稻盛和夫在冻结的那部分加薪的基础上，给员工提高了工资，而且发放了奖金，作为对大家当时理解并支持他的回报。

1973年，京瓷的两位大恩人在这一年相继辞世：一个是当初在公司成立时，为了稻盛和夫而抵押自己的家宅，甚至不惜为他从银行贷款筹集运转资金的西枝一江先生；另一个是听到一个乳臭未干的小子要创业就勃然大怒的交川有先生。当稻盛和夫接到西枝先生的讣文之后不久，交川先生也驾鹤仙去，享年都是71岁。两人是稻盛先生一生无可替代的挚友。

1974年2月，京瓷的股票在东京、大阪两大证券交易所都从第2市场部跃升至第1市场部。1975年9月更是以2990日元成为日本股价最高的股票，而在这之前，一直都是由索尼盘踞首位。得悉这个消息，稻盛和夫并没有太多的激动和兴奋，他只是喃喃自语道：“西枝先生，交川先生，当年那个毛头小子的公司走到了今天。”

在京瓷集团中，培养阿米巴领导人的分享意识的方法主要有以下几个。

(1) 分享是一项荣誉，学会分享不是让自己的荣誉更少，而是让自己的荣誉更多。

稻盛和夫说：“分享是一种伟大的精神，它能够让人学会爱护别人、关心别人，站在别人的立场去思考问题，去寻求问题的解决之道。我们都知道，一个人吃一顿美味可口的饭菜可能会因为孤独寂寞而觉得如同嚼蜡，而一伙人一起吃一顿美味可口的饭菜可能会吃出更香的味道，味道比之前好上很多倍，这就是分享的好处。”

在京瓷集团中，几乎所有的阿米巴领导人在获奖的时候，第一句话都是这样的：“我感谢和我一同努力过的人，所有的奖项不属于我一个人，我只是很荣幸地被推举出来站在这里代表他们而已，其实他们和我一样，也都是获得这项荣誉的人。”在京瓷集团中，分享就是在集体荣誉中开始的，因为大家都知道，很多时候荣誉是用金钱换不来的，或者说荣誉和金钱从来都不是等价物——阿米巴的领导人总是会将自己的荣誉让给员工，并让那些获得荣誉奖励的员工学会谦虚，让他

们知道没有同事们的帮助他们是不可能获得荣誉的。

(2) 学会分享就是要学会利益分配，每一个能够将利益合理分配的领导人都是具有分享精神的。

任何一个企业都存在着利益分配不均的现象，而且这一现象是谁也无法消除的。虽然企业中利益分配不均的现象无法消除，但是却可以有效地减少。稻盛和夫对此提出了“三个满足”：①使得企业当中的每一个员工的薪酬和绩效都能够紧密地联系在一起，但是前提是要满足企业的发展需求；②满足企业、部门的整体业绩与员工个人利益之间的缺口，使得大家都处在一个相对平衡的位置上；③要一切以满足团队和谐的良性竞争为原则。

在京瓷集团中，阿米巴领导人合理公平地分配利益最主要的方法就是“岗位指标薪酬制”。

在阿米巴经营中，单位时间核算是考察员工绩效的终极指标，同样这个指标也是员工们的利益分配标准，即在一个阿米巴中，每一个员工的利益分配都是由单位时间核算来决定的，谁的单位时间核算数值最高，就说明谁的利益分配量最大，反之，谁的单位时间核算数值最小，就说明谁的利益分配量最小。

(3) 分享就是一种齐心协力，是团队精神的体现，每一个阿米巴领导人都必须懂得去增强自己的团队精神。

稻盛和夫说：“我相信京瓷集团中的每一个阿米巴的领导人都是具有强烈团队意识的人，我相信他们会为了团队的利益而放弃个人的利益，我相信他们会让自己的团队成为一个整体，每一天都能够像一只铁拳一样挥出去，而不是像一盘散沙一样四处飘荡。所以，我始终认为，京瓷集团之所以能够成为世界顶级企业，就是因为我们的阿米巴的领导人有着强烈的团队精神，牺牲自己利益满足团队需要就是一种分享精神！”

在阿米巴的经营中，每一个阿米巴的领导人都非常重视企业和员工的利益，他们通常都是将自己的利益排到最后。就是这样一种极具分享精神的做法，不但没有让他们自己的利益受损，而且让企业和员工的利益得到了有效的保证。所以，在京瓷集团中，很多的阿米巴领导人在遇到个人利益和团队利益相冲突的时候，他们都会牺牲自己的利益而保证团队的利益。也正是因为这种带有强烈的牺牲色彩的分享精神让每一个阿米巴都成为一个有着强大凝聚力的团体，发挥了强大的作战能力——分享精神，让每一个阿米巴都开始努力地工作，而且懂得为所有人付出，齐心协力地去工作、去战斗，这就是京瓷集团为什么能够一直焕发出活力，拥有强大竞争力的最根本原因。

3. 用人格魅力凝聚人心

※稻盛和夫箴言※ 居于人上的领导们需要的不是才能和雄辩，而是以明确的哲学为基础的“深沉厚重”的人格。包括谦虚、内省之心、克己之心、尊崇正义的勇气，或者不断磨砺自己的慈悲之心。一言以蔽之，就是他必须是保持“正确的生活方式”的人。

稻盛和夫非常赞同我国明代文学家、思想家吕坤在《呻吟语》中提到的有关领导人资质的评论：“深沉厚重是第一等资质；磊落豪雄是第二等资质；聪明才辩是第三等资质。”也就是说，是否具备厚重人格，能否对事物进行深入思考，是一个人能否成为管理者的关键所在。所以，管理者首先要具备的就是高尚的人格。

所谓人格魅力，指的是人整体的精神面貌，即人的性格、气质、能力等特征的总和。列宁曾指出：“保持领导不是靠权力，而是靠威信、毅力，靠比较丰富的经验、比较渊博的学识以及比较卓越才能。”

一个企业的管理者，就如同军队的统帅一样，他凭什么让自己的部属信服自己，听自己的号令呢？是靠权力、金钱吗？当然不是。真正卓越的管理者，靠的是拥有权力和金钱影响之外的一种能力，一种能让人钦佩、信服的人格魅力，以此来感召自己的手下。

俗话说：“士为知己者死，女为悦己者容。”我们每一个人都倾向于为自己佩服、敬重的人效力，而且往往是不计得失的。不要小看管理者的人格魅力，对于企业的发展而言，那是一种强大的推动力。

一个富有人格魅力的企业家，对于营造融洽的团队氛围、提高公司的运营效率，以及扩大公司的影响力，都起着至为关键的作用。尤其是在企业发展的初期，由于企业机制尚不完善，管理者的人格魅力所起到的作用就更加突出。

那么，富有人格魅力的企业家是什么样子的呢？我们来看一位企业家的例子。

这位企业家，既不是名校毕业的高材生，也没有海外留学的经历，更不是任何专业领域的学者、专家。中学时期，他的成绩在班上只能算是中游，高考考了三次，才勉强上了一所二流大学。毕业后，他成了一名英文老师，月工资只有89元。最惹人关注的是此人的相貌，用《福布斯》上的话说，他“颧骨深凹、头发卷曲、露齿欢笑、顽童模样、5英尺高、100磅重”。这样看来，他的长相确实是有点“对不起”观众了。

他，就是马云，全球知名电子商务企业阿里巴巴的 CEO（首席执行官），一位自称不懂 IT 的 IT 英雄。

再让我们来看看他的手下都是些什么人物：

CFO（首席财务官）蔡崇信，耶鲁大学法学硕士，曾任著名风险投资公司 InvestAB 的副总裁，1999 年加入马云的创业团队。

CTO（首席技术官）吴炯，雅虎搜索引擎的首席设计师，2000 年加入阿里巴巴。

COO（首席运营官）关明生，曾是美国 GE 公司的资深高管，2001 年加入阿里巴巴。

上述几位在加入阿里巴巴之前，都是各自领域的重量级人物。是马云用高薪把他们“挖”过来的吗？答案是否定的。以蔡崇信为例，他当年放弃了七位数的高额年薪来到阿里巴巴时，拿的月薪是多少呢？500 元！当蔡主动提出加入的时候，连马云也觉得不可思议。吴炯、关明生等人也是自愿放弃了高薪职位，进入阿里巴巴，和马云并肩打天下。

阿里巴巴的成功，自然离不开马云的眼光和智慧，但他的人格魅力也起着非常重要的作用。有人这样形容马云：“你来了，你看到了他，你就被他征服了。”对此，除了用“人格魅力”这个词以外，我们还能有其他更好的解释吗？

关于马云的人格魅力，研究者有过不少的总结。他首先是一个有理想和追求的人，也是一个有能力去实现自己的理想和追求的人。在别人眼里，马云是个狂人，但是他的狂言基本都实现了，这点让人不得不佩服。更重要的是，在马云的身上，你很难发现一点点虚荣心。他总是坦然面对自己的失败和缺陷，连自己的长相也在他自嘲之列，以至于有了那句流传甚广的名言：“男人的能力与长相是成反比的。”

领袖气概、平民气质，为马云赢得了很高的人气。现实中，确实有很多人都是先了解了马云，再去了解阿里巴巴和淘宝的。很多新生代的 IT 精英，也正是被马云的人格魅力所吸引，进入阿里巴巴谋求发展。

一个企业管理者，如果能长期在这四个方面努力，不断增强自己的人格魅力，这无论对企业还是对企业管理者本人而言，都将是一笔无可替代的财富。

4. 通过以身作则来影响下属

※稻盛和夫箴言※ 在信息社会、偏重知识的年代，多数人认为“如果知晓理论就能办到”，这种观念其实大错特错了。“知晓”与“办得到”之间有很深的鸿沟，能够填补这道鸿沟的就是现场的经验。

稻盛和夫是一个非常注重实际行动的人，他重视书本知识，更重视实践，注重身体力行。注重实践及身体力行也被他视为人生中极其重要的原则。他认为，只有通过亲身的体验才能积累最宝贵的财富。

“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”亲历每一个现场，能够积累实践经验，这比听他人的“经验之谈”都要有用得多。所以稻盛和夫说：“在信息社会、偏重知识的年代，多数人认为‘如果知晓理论就能办到’，这种观念其实大错特错了。‘知晓’与‘办得到’之间有很深的鸿沟，能够填补这道鸿沟的就是现场的经验。”

有一次，稻盛和夫听说在温泉旅馆有一场关于经营知识的讲座，课时为三日两晚，报名费用达数万日元。这对当时的稻盛和夫来说是一笔极大的开销，但是因为迫切想学习经营知识，再加上讲师名单中有稻盛和夫倾慕已久的本田技研工业的创始人本田宗一郎先生，所以，他不顾周围人的反对，报名参加了这次讲座。

讲座开讲的当天，所有学员在旅馆泡过温泉后，坐在大会场里等待本田先生来讲课。可是，本田先生的出现却让来学习的企业家们甚为尴尬。当时本田宗一郎先生是从本田公司的滨松工厂直接赶来的，他的工作服上沾满了油污，到达会场后，他开口就对与会人员进行了一番训斥：“大家来这里是干什么的？好像是来学习经营的，可是如果有这个时间，那就请早点返回公司去干活儿。泡泡温泉、吃吃喝喝不可能学好经营。我没有向任何人学习经营就是证据。看看我这样的男人也能搞好经营。其实，你们要做的事情只有一件，就是赶快回到公司积极投入到工作中去。”

本田先生还骂道：“支付如此昂贵费用的傻瓜在哪里？”

见此情景，所有学员都陷入到沉默中，因为大家都明白本田先生说得确实有道理。

稻盛和夫在这次还没有开始就已经结束的讲座中，受到了极深的触动。也正是本田宗一郎先生的一番训斥，让稻盛和夫领悟到了什么才是经营之道。他说：“本田先生告诉我们在榻榻米上学习游泳是多么的愚蠢。在榻榻米上不可能学好游