

HZ BOOKS
华章经管

「日」稻盛和夫著 曹岫云译

稻盛和夫经营学

中国盛和塾10场报告会实录



／日本经营之圣／

稻盛和夫



机械工业出版社
China Machine Press

〔日〕稻盛和夫 著 曹岫云 译

稻盛和夫经营学

中国盛和塾10场报告会实录

常州大学图书馆
藏书章



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

稻盛和夫经营学 / (日) 稻盛和夫著; 曹岫云译. —北京: 机械工业出版社, 2018.2

ISBN 978-7-111-59093-4

I. 稻… II. ① 稻… ② 曹… III. 稻盛和夫 (Kazuo, Inamori 1932—) —企业管理—经验 IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 021332 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-9172

本书中文简体字版由稻盛和夫通过稻盛和夫 (北京) 管理顾问有限公司授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

稻盛和夫经营学

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯小妹

责任校对: 李秋荣

印 刷: 三河市东方印刷有限公司

版 次: 2018 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 7.75

书 号: ISBN 978-7-111-59093-4

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

目 录

经营为什么需要哲学 | 001

稻盛经营哲学诞生的过程 | 001

如何与员工实现“哲学”共有 | 016

如何提升领导者的人格 | 019

经营十二条 | 025

第一条：明确事业的目的和意义——树立光明正大的、符合大义名分的、崇高的事业目的 | 027

第二条：设立具体的目标——所设目标随时与员工共有 | 030

第三条：胸中怀有强烈的愿望——要怀有渗透到潜意识的强烈而持久的愿望 | 032

第四条：付出不亚于任何人的努力——一步一步、扎扎实实、坚持不懈地做好具体的工作 | 035

第五条：销售最大化、经费最小化——利润无须强求，量入为出，利润随之而来 | 038

第六条：定价即经营——定价是领导的职责 | 040

第七条：经营取决于坚强的意志——经营需要洞穿岩石般的坚强意志 | 043

第八条：燃烧的斗魂——经营需要强烈的斗争心，其程度不亚于任何格斗 | 046

第九条：临事有勇——不能有卑怯的举止 | 047

第十条：不断从事创造性的工作——明天胜过今天，后天胜过明天，不断琢磨，
不断改进，精益求精 | 049

第十一条：以关怀之心、诚实处事——买卖是双方的，生意各方都得利，
皆大欢喜 | 051

第十二条：保持乐观向上的态度——抱着梦想和希望，以坦诚之心处世 | 054

阿米巴经营带来企业持续发展 | 057

阿米巴经营的由来 | 058

阿米巴经营的三个目的 | 060

阿米巴组织划分的三个要点 | 069

阿米巴之间的定价 | 072

阿米巴经营从哲学共有开始 | 076

会计七原则 | 081

京瓷会计学的产生 | 082

第一条原则：以现金为基础的经营原则 | 085

第二条原则：一一对应原则 | 087

第三条原则：筋肉坚实的经营原则 | 092

第四条原则：完美主义的经营原则 | 095

第五条原则：双重确认的经营原则 | 097

第六条原则：提高核算效益的原则 | 099

第七条原则：玻璃般透明经营的原则 | 102

领导人的资质 | 105

第一项资质：具备使命感 | 107

第二项资质：明确地描述目标并实现目标 | 110

第三项资质：不断地挑战新事物 | 114

第四项资质：获取众人的信任和尊敬 | 120

第五项资质：抱有关爱之心 | 125

企业统治的要诀 | 129

作为经营者，要让员工爱戴你，甚至迷恋你 | 130

领导者要向全体员工阐述工作的意义 | 135

领导者要向员工揭示企业的愿景目标 | 138

明确公司的使命，并与全体员工共有 | 140

领导者要向员工讲述哲学，通过学习提高心性，共有哲学 | 148

小结 | 151

干法：经营者应该怎么工作 | 153

事业成功的前提是强烈而持久的愿望 | 154

事业成功的保障是付出不亚于任何人的努力 | 159

经营者要“为了追求全体员工物质和精神两方面的幸福”而持续
努力工作 | 160

让成功持续最重要的“干法”就是经营者的“无私” | 165

为什么企业一定要实现高收益 | 177

我是如何想到企业要以高收益为目标的 | 178

为什么企业必须实现高收益 | 183

利润率要达到多少才算高收益 | 193

把萧条看作再发展的飞跃平台 | 203

萧条对策一：全员营销 | 209

萧条对策二：全力开发新产品 | 211

萧条对策三：彻底削减成本 | 213

萧条对策四：保持高生产率 | 215

萧条对策五：构建良好的人际关系 | 216

企业的自我革新：从京瓷新产品开发谈起 | 221

创造这个世界上没有的产品 | 222

孕育“革新”的企业风气 | 223

把开发新产品、新事物植员工的心中 | 227

相信成功，把“不可能”丢到九霄云外 | 231

具备纯粹的心灵，很容易就能把困难克服 | 234

盛和塾 | 239

经营为什么需要哲学

——在稻盛和夫经营哲学北京报告会上的讲话

有这么多人来参加稻盛和夫（北京）经营哲学报告会，请允许我表示诚挚的感谢。

这个会议有许多日本和中国无锡的盛和塾塾生赶来参加，同时还有稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司组织的稻盛和夫经营研究中心的成员参加。

新成员中大部分人是第一次听我讲话，所以，我想就企业经营中最基本的问题——经营哲学的必要性谈谈我的看法，讲演题目就叫“经营为什么需要哲学”。

在座日本塾生中有人参加过此前“盛和塾”夏威夷的开塾仪式，听过我类似的讲话。但这个话题在企业经营中非常重要，希望再次倾听以便加深理解。

稻盛经营哲学诞生的过程

我在 27 岁时，在几位朋友的援助下创立了京瓷公司。公司创业时的产品是电视机显像管里用的绝缘零件，这是用我在此前

工作过的松风工业——一家制造电力绝缘瓷瓶的企业——开发的精密陶瓷材料制作的产品。

当时我还很年轻，刚从大学毕业不久，在松风工业我负责从产品的研究开发、生产制造到销售的一系列工作。也就是说，不仅是研究新材料，而且从使用这种材料开发产品到制定生产工艺，设计生产设备，从日常的生产活动到与客户打交道的营业活动，有关这个产品的几乎全部工作都由我来承担。

但是，就公司经营而言，我没有任何经验和知识。因此，在京瓷公司成立之初，300万日元资本金的筹措，为购置设备等从银行借贷1000万日元等事情，即创建公司的准备工作应该如何进行，我都不懂。甚至，创业第一个月，连28名员工工资、奖金支付，资金周转应该如何运作，我都摸不着头脑。

当时，产品唯一的客户是松下电子工业，我忙于去交货，忙于收取货款，努力工作，但作为经营者，到底应该怎样经营企业，从一开始，我就烦恼不安。“经营企业到底该怎么办才好？”从理念到方法，我每天都认真思考。在这个过程中，孕育出了我的经营哲学的原型。

其实，时时从根本上思考事物应有的理想状态，这种思考的习惯，从松风工业时期就开始了。

松风工业连续亏本，到发工资时付不出工资，常常要拖延一两个星期，奖金就更谈不上了。企业与工会总是纷争不断，公司内红旗招展，一年到头罢工不停。情况非常糟糕。

我想离开这个公司却不能如意，公司分配给我的工作是开发新型陶瓷材料，我不得不投入这项研究。工资待遇低，缺乏像

样的研究设备，条件恶劣，在这种情况下，要想做出出色的研究成果，该抱一种怎样的心态来投入工作？这个问题，我每天都思考，烦恼不已。

从这时起，“为了做好工作，必须有这样的思维方式，必须抱这样的心态。”每当我有所感悟时，我就把自己的想法记在研究实验用的笔记本上。

当我开始经营京瓷公司的时候，我常常把记录了我工作要诀的笔记本拿出来，再添加上在经营中新的体悟，将这些工作和经营中的要点重新整理，这就是所谓的“经营哲学”。

我自己投身于工作，埋头于经营，在实践中不断思索“究竟该怎么做，工作和经营才能顺利进展”。在这个过程中，终于领悟的有关工作和经营的理念、思维方式以及具体的方法模式，归纳起来就是“经营哲学”。

这种“经营哲学”，我不仅亲身实践，而且认真地给员工们讲解。但是，将这种经营哲学灌输给员工，让整个团队共同拥有的时候，往往受到抵制。有的人说，拥有什么思维方式，难道不是个人的自由吗？

但是，企业这样的集团，为了其中的员工们的幸福，需要揭示高目标，需要不断发展成长，这就要求有正确的哲学、正确的思维方式作为共同的基准，在此基础上把全体员工的力量凝聚起来。

特别是领导众多员工的公司干部，必须是充分理解公司的思维方式、从内心与公司的哲学产生共鸣的人。“那样的哲学同我的想法不合，我无法接受。”如果有这样的干部，公司的力量就无法

聚集起来。

当然，不光是干部，一般员工也要与公司一条心，一起朝着相同的方向努力奋斗。为此，他们必须加深理解公司的哲学、思维方式，大家共同拥有这种哲学。

但是，前面提到，这样强调，一定会有人抵触。尽管如此，但首先大家必须理解一个道理：企业是一个集团，为了实现高目标，大家在工作中必须配合协调，不管个人好恶，全体人员都需要拥有共同的思维方式，需要理解并赞同这样的思维方式，这是做好工作、实现企业目标的前提。

“我很讨厌将企业哲学强加于人”。对于持这种观点的人，应该很明确地告诉他：“你抱这种观点，在这个公司我们就无法共事。你既然讨厌我们用这种哲学来经营企业，那么你就应该辞职，去找一家适合你想法的公司。”

不理解、不赞同公司的哲学，而表面上又装出理解赞同的样子，彼此都不愉快，既然如此，你就应该去寻找与你的思想哲学一致的企业。我认为这一点必须明确，没有任何妥协的余地。

那么，经营为什么需要哲学呢？我认为有以下三个理由，可以说明在经营企业时，经营哲学不可或缺。

第一个理由：所谓哲学，首先是经营公司的规范、规则，或者说必须遵守的事项。

经营公司无论如何都必须有全体员工共同遵守的规范、规则或事项，这些作为“哲学”，必须企业内部明确地确立起来。

但是，事实上，规范、规则，或者说必须遵守的事项并不明确的企业比比皆是。就是由于这个原因，无论古今东西，各色各

样的企业丑闻不断发生，历史上一些有名的大企业甚至因为这类丑闻而遭到无情的淘汰。

稍稍回顾一下过去。在日本，因食品作假的雪印乳业公司、因做假账粉饰财务数据的钟纺公司，这类历史上的名门大企业都消失了。在美国，大型能源企业安然公司、美国第二的世界通信公司，都因财务作假而崩溃了。在中国，大型乳制品企业三鹿集团，因为对三聚氰胺事件负有责任，导致资不抵债而破产，这件事在日本也有报道。

以上的例子，起因都是企业忽视了经营企业必须遵守的规范、规则。企业舞弊丑闻之所以发生，都是因为企业没有明确确立自己的“哲学”，或者说这种“哲学”没有在企业里面渗透。

在多数企业里，没有经营者会向员工提出“作为人，何谓正确”这个问题。而我思考的所谓“哲学”正是针对这个问题的解答。

同时，这也是孩童时代父母、老师所教导的做人最朴实的原则。例如，要正直，不要骗人，不能撒谎，等等。

“这么起码的东西还需要在企业里讲吗？”或许有人感到惊奇。但是正因为不遵守上述基本的做人原则，才产生了各种各样的企业丑闻。

例如，为了获利，“这种程度的违规没有关系吧”，将公司内的规范、规则稍稍扭曲，结果行通了。于是，“稍进一步的违规也没问题吧”，规范、规则更抛在一边。这样，企业或者产品就会发生问题，如果将问题公开，企业可能蒙受巨大损失。于是，采取“不如实公布，沉默以对”的态度。而内部告发、问题暴露时，企

业又出面掩饰、做假报告等。结果舆论谴责企业说谎骗人、掩盖真相，事态愈加复杂，最终导致企业崩溃。

这就是出身于一流大学、跻身于一流企业领导人岗位的经营干部做出的事情。与这些企业精英们讲什么“要正直，不要骗人，不能撒谎”，似乎太幼稚太愚蠢了，他们会一笑了之。然而，这么简单的道理他们却不能实行，这就是导致企业崩溃的根本原因。

这么单纯的哲学，企业的干部们却没有将它变成日常生活中的规范、规则和必须遵守的事项。

换句话说，没有将依据哲学的规范、规则和必须遵守的事项当作自己日常生活的指针，当作经营判断的基准。

我认为，正因为缺乏这种朴实哲学的人成了大企业的领导者，才招致今天世界上许多大企业丑闻频发。而其结果是整个社会陷入极度的混乱。

庆幸的是，我缺乏经营的经验和知识，有关企业经营的规范、规则和必须遵守的事项，仅仅从“作为人，何谓正确”这一句话中引申出来，并用它来说服员工。

“作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底”，虽然是极为简朴的判断基准，但正因为遵循由此得出的结论去做，京瓷从创立以来长达半个世纪，经营之舵从未偏离正确的方向。

后来京瓷进军海外，这样的判断基准更成为全世界普遍适用的哲学。

第二个理由：所谓“哲学”，用来表明企业的目的和企业的目标，即要将企业办成一个什么样的企业。

同时这种“哲学”还要表明，为了实现自己希望的、理想的企业目的，需要有什么样的思维方式。因此，这种“哲学”在企业经营中必不可缺。

京瓷公司刚诞生时，在日本的古都京都西侧的中京区西京原町借了一间木结构的房屋，当时员工尚未满百，面对他们我反复强调：

“要把京瓷这家公司办成西京原町第一的企业；西京原町第一以后，就要瞄准中京区第一；中京区第一以后，接着是京都第一；实现了京都第一，再就是日本第一；日本第一后，当然就要世界第一。”

这在当时宛如一个梦想。

这既是给员工们的一个梦想，也是为了鼓励作为经营者的我自己。说实话，在说出这种梦想的一瞬间，我自己心中也有疑虑。

当时西京原町已经有了非常有名的企业——京都机械工具公司。那时汽车产业蓬勃兴起，这个企业从早到晚满负荷工作。要超过它成为西京原町第一，实在太难了。

说到中京区第一，瞬间就会想到岛津制作所，当时它就已经是制造理化设备日本第一的公司，近年来还出过诺贝尔奖的获奖者。要想超过岛津制作所，我自己也认为那简直是白日做梦。

更何况是日本第一。仅看同行，当时就有“日本电瓷瓶公司”和“日本特殊陶业公司”两家名门企业耸立在精密陶瓷的行业里，当时弱不禁风的京瓷公司却要瞄准日本第一，未免太过荒唐滑稽了。

然而，即便如此，我依然不断向员工们诉说“日本第一，不，要瞄准世界第一”。与此同时，为了成为世界第一的公司，干部员工应该如何思考，如何行动，从思维方式到工作方法，都要指明，就是说，必须在企业内确立这样的哲学。

实际上，从京瓷还是中小配套企业开始，我就希望把京瓷做成精密陶瓷世界第一的企业。我不断向员工们诉说为了实现这样的高目标所必需的思维方式和工作方法。朝着这一方向，全体员工团结一致，共同奋斗。

因此，在我的哲学中，“树立高目标”“持续付出，不亚于任何人的努力”“把自己逼入绝境”“极度认真地生活”这类表达克己的严肃的思维方式和人生态度的句子随处可见。

我自己从年轻时开始，就强烈地意识到，必须揭示高目标，为了实现这种高目标，必须具备在“哲学”中提倡的那种严格的生活态度，并努力实践。

曾经有如下一段逸话。

日本有一家大型内衣企业华歌尔公司，总部设在京都。它的创业者塚本幸一先生活着的时候，常召集京都的企业家朋友喝酒聚会。塚本先生年龄比我大一轮，属相与我相同，他很爱护我，像亲兄弟一样。

当时京都还有一家叫罗希安的公司，也做纺织品。这家公司的第二代社长也常来聚会。他毕业于精英辈出的东京大学，后来在有财阀背景的大银行住友银行工作，子承父业当了第二代社长，比我小两三岁。

他喜欢喝酒，经常喝得酩酊大醉。同他一起喝酒议论时，因

为我持有“哲学”里的那些思维方式，即使在喝酒时也不免谈及一些认真严肃的话题。

这时候，这位第二代社长就说：“不，稻盛君，我才不那么想呢。”他主张人生应该过得轻松快乐。因为他头脑聪明，又是名门之后，从没吃过苦头，才有那样的想法吧。我们争论时，正好经济不景气，华歌尔的塚本社长正在担心今后的经济形势。我说：“经济环境严酷，在企业经营中更需要认真的慎重态度。”这位第二代社长说：“不，我不这么认为。”争论开始了。

这时候，塚本社长突然厉声喝道：“喂！请你闭嘴！”因为事情太突然了，我吃了一惊。性格开朗、喜欢与大家一起干杯的塚本先生板起面孔，大声呵斥，周围的人，尤其是被斥责的那位当事人不免大吃一惊。接着，塚本先生又说道：“你说什么呢，你以为你与稻盛君可以相提并论吗？你与稻盛君无法类比，你还要比什么呢？”

“稻盛君赤手空拳创办企业，把京瓷做成了如此优秀的企业。我创办华歌尔，做到了现在的规模，即便是我也要對稻盛君刮目相看。而你呢，不过是子承父业，企业经营得那么差劲，你有辩论的资格吗？有什么样的哲学就会有什么样的经营，这毫无疑问。针对稻盛君的哲学，你有坚持自己哲学的资格吗？”

就是说，轻松地享受人生，马虎随意地经营企业，而经营业绩竟可以超过认真辛苦、拼命努力的京瓷，如果是这样，那么你的意见或许还值得一提。但是你浅薄的哲学只获得了很差的业绩，而你却要與取得高业绩的经营以及经营哲学唱反调，有什么意义呢？

当时，聚在一起的京都经营者朋友有10余人，被塚本先生斥责的当事人，以及在场的其他经营者，或许多数人并不明白塚本先生说话的真义。

但当时，我痛切地感受到了塚本先生想要表达的意思。那是说，本来彼此瞄准的目标就不同，却要比较达成目标的哲学和方法，这种比较没有意义。问题在于“要攀登什么样的山”。

例如，像远足一样去爬附近的小山，当然不需要任何训练，轻装去爬山就行了。但如果要攀登险峻的高山，就需要严格的训练和充足的装备。

更何况，如果想征服世界最高峰珠穆朗玛峰，那就需要具备高度的攀登技术和丰富的经验，需要长期露营必备的充足的食物装备和周密的准备。就是说，拿郊游爬小山与攀登珠穆朗玛峰相比较，展开争论没有什么意义。

“要攀登什么样的山”，这用来比喻企业经营非常贴切。就是说，京瓷从还是中小配套企业时开始，就立志要成为世界第一的陶瓷企业，为了达到这个目标，“必须有这样的思维方式、这样的方法模式”，这样的思考归纳成为哲学，这种“哲学”就是京瓷攀登高山时所需要的准备和装备。

“要攀登什么样的山”，就是说，你想创办什么样的公司，目标不同，规范公司需要的哲学、思想也不同。一旦树立了高目标，那么很自然就需要与之相适应的思维方式以及方法论。正因为如此，在我的“哲学”里罗列着许多克己的严肃条目。

所以，每当京瓷的员工们去参加同学聚会时，从友人那里常听到这样的感叹：“在那么严格的公司里面，你还干得不错啊。”