



経営十二カ条の実践

稻盛和夫经营哲学的优秀实践，记录了十七年来的学习心得
村田长期在中国盛和塾讲学，一位有着大爱而又物心双幸福的
会计师、企业家和培训师

经营十二条 实践

[日] 村田忠嗣 一著

叶瑜 一编译

〔日〕村田忠嗣——著

叶瑜——编译

经营十二条 实践

图书在版编目 (CIP) 数据

经营十二条实践 / (日) 村田忠嗣著; 叶瑜编译. —北京: 机械工业出版社, 2019.1

ISBN 978-7-111-61685-6

I. 经… II. ①村… ②叶… III. 企业经营管理 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 292215 号

本书版权登记号: 图字 01-2018-8102

《经营十二条实践》是本书作者践行“经营十二条”的所思所得。作者的会计师事务所刚开业时, 由于经营未上轨道, 曾倍感压力, 师从稻盛和夫系统学习“经营十二条”后, 他的事务所的营收也达到了行业平均水平的两三倍, 成为一家高收益企业。

经营十二条实践

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: 鲜梦思

责任校对: 李秋荣

印刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

版次: 2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 8

书号: ISBN 978-7-111-61685-6

定价: 49.00 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

初识村田忠嗣先生，是在2014年10月盛和塾在青岛举办的公开学习会上。当时村田先生以日本资深会计师、盛和塾义务讲师的身份给塾生们讲课。时值稻盛和夫经营学在中国正式推广五年，越来越多的经营者被这种以“利他经营”“以心为本”“追求企业全体员工物心双幸福”为核心的经营理念及体系吸引，纷纷参与到稻盛经营学的学习中。

村田忠嗣先生在中国的“经营十二条”讲座理论扎实，源于实践。在讲座中，他每每溯本清源，抓住人生及经营的本质讲解，并分享了非常具有实操性的践行心得，在与会的企业家中引起了巨大的反响。

起初，我与村田先生的相识，是因为工作。但在随后的接触中，我逐渐为他高尚的人格所吸引与折服，与他形成了亦师亦友的关系。

村田先生谦恭敦厚，待人和善有礼，有任何好事从来都让他人优先；同样，如果别人有什么需求，只要力所能及，他必定尽心尽力，从不敷衍推诿。他勤奋刻苦，每年工作超过5000个小时，通过自己的努力，将一个原本毫不起眼的小镇会计师事务所

经营成雄踞日本最大会计人组织 TKC（该组织有 11 000 名会员）综合服务实力榜前 30 名的优秀单位。

村田先生心怀利他，利用自己的专业知识和实践经验，不但在日本盛和塾中义务担任讲师，讲解“经营十二条”，还在事务所所在地举办了数个义务学习班，为社会一般经营者、学生等提供有助于个人经营、企业经营的思维方式或会计专业的培训。

一个看起来瘦小内向的男人，是如何成长为充满魄力的经营者的？一个偶然的机会我得知村田先生从 2005 年开始在网上每周更新博客，带着上面的疑问，我好奇地浏览了他的博客，读完后深感震撼，内心久久不能平静。

首先是坚持和毅力。每周更新一次看似没有什么困难，考虑到人总有出差、生病、旅行、各种社会活动，有时还可能身处大洋彼岸的某个角落，但村田先生十几年如一日，每周四更新，从无分毫偏差，更不要说漏更。仅这份坚持与毅力，就足以令人叹服。

接着是内容。单看博客中的文章，并没有什么华美的辞章，更没有跌宕起伏、动人心魄的故事，有的只是村田先生十几年来平实、一点一滴的学习心得、实践经验和人生感悟。

从字里行间，我仿佛看到了一个平凡弱小、缺乏自信的经营者的，通过扎扎实实、孜孜不倦的学习与实践，锻造着自己的人格与灵魂。正因为如此，他才能从原来“既没有上顿也没有下顿”“终日苦恼彷徨”的弱小经营者，成长为今天这般充满自信和人格魅力的稻盛流经营者。

如今，他的事务所“从客户处获得的平均报酬为行业平均水平的 2.5 倍，利润率高达 22.5%，自有资本高达 93%，并凭借自有资本购买土地、兴建办公楼，没有向银行借一分钱”，这在竞争

白热化的日本会计师行业实属难能可贵。

不仅事业取得了成就，他还将哲学落实到家庭，夫妻和睦，与子女关系融洽，一家人幸福美满，其乐融融，令人欣羡。

最后是他的“利他”思想。按照他本人的原话，希望通过分享自身的经营心得和实践经验，对企业员工及社会上的更多人有所帮助，因此将该博客的名字取为“有助于人生与经营的村长杂谈”。

正因为如此，在博客中他用了长达三年时间，整理并记载了自己实践稻盛和夫先生“经营十二条”的要点，形成了上百篇文章，内容平易近人，对我们在日常工作生活中践行稻盛和夫“经营十二条”极具启发意义。

原本平凡的村田先生正是通过稻盛和夫经营哲学等正确的原理原则，切切实实实现“修身齐家治国平天下”的最好写照。于是，从2016年开始，我便致力于对其博客内容进行翻译与整理。我坚信，“只要好好实践，任何人都能够成为优秀的个人、家庭、事业的经营者，让自己、让别人都过上幸福的生活”。在这个信念的驱动下，我将村田先生博客中“经营十二条”实践要点的部分内容进行编译并整理成册，在机械工业出版社华章公司编辑的帮助下将此书出版。

村田先生本人的心愿则是借助本书的出版，让更多的经营者或个人了解、学习、实践稻盛和夫先生即他的老师的“经营十二条”，从而获得人生幸福。

在此感谢促成本书诞生的各界人士，感谢为本书校对付出努力的汪云洋先生、徐惠萍女士、侯焯赫先生，祝愿大家幸福。

叶瑜

2018年11月8日于北京

从 2005年10月20日起，每周四我会发布博客，至今已发布了600多篇。中国古语有言：“修身齐家治国平天下。”我在博客中记下了自己关于个人、家庭及事业（职业）经营的所有思考和体悟，还记录了我十几年来关于心灵、金钱、人际关系、企业教育、事业经营等方面的实践心得。至今为止，为了学习我花费了4000多万日元，耗费了8万多个小时，阅读了1000多本书，学习了5000多张（次）讲座CD的内容，讲授了1000多堂课，回答了1000多人提出的关于经营的问题。

本书正是从这600多篇实践心得中精选编辑而成的。17年前，我有幸遇到伟大的老师，而本书的思想基础全部来源于老师的谆谆教诲。

我的老师是日本企业界的代表人物稻盛和夫先生，他是著名的企业家，成功创立了两家荣登《财富》世界500强的企业；他还创立了仅次于诺贝尔奖的公益奖项“京都奖”。他是一位创下无数丰功伟绩、赢得世间无数赞叹的伟大成功者。特别是从获得物质与精神双丰收的角度上看，他可以说是世界上伟大的成功者之

一。在世界上，有许多在经济上获得巨大成就的人物，但像老师这样获得物质心灵幸福双丰收的真正成功者可谓凤毛麟角。

自从追随老师学习经营，我的人生发生了翻天覆地的变化。过去，我曾经穷困潦倒，家庭、事业屡遭挫折。但是如今，无论是在物质上还是在精神上我都感到安宁幸福。而且在漫长的数十年岁月中一直周期性侵蚀我内心的阴郁情绪也不再反复困扰我。现在，我每天满怀感谢，过着幸福的生活。我虽已年过半百，但体检结果依旧良好，家庭气氛开明和谐，经济也十分宽裕。会计师事务所刚开业时，由于经营没上轨道，我曾经感到压力重重。如今，我对工作充满使命感和喜悦感，事务所的营收也达到了行业平均水平的两三倍，成为一家高收益企业。我与员工们共同实践老师传授的内容，企业稳步发展，生活幸福美满。

本书记录着我平日对“经营十二条”点点滴滴的学习实践心得。如果它能对更多人有所帮助，为老师的“为社会为世人尽力”的心愿起到一点点助力，使我得以回报老师，那我将感到无比欢喜。

衷心祝愿诸位幸福。

最后，借此书出版之际，感谢叶瑜女士为本书所做的大量翻译编辑工作及对我的诚恳建议。

目录

译者序

自序

引子 / 001

经营到底是什么 / 001

置身于高手之中 / 003

不实践就没有意义 / 004

关于“经营十二条” / 005

① 第一条 明确事业的目的和意义 / 011

“目的、意义”指的是什么 / 012

“目的”由谁制定 / 013

企业应该制定怎样的“目的” / 013

为何目的必须“光明正大、符合大义名分” / 014

把目的上升到“信念”的高度 / 015

② 第二条 设立具体目标 / 019

为什么目标必须具体 / 021

设立目标的方法 / 024

小结 / 029

④ **第三条 胸中怀有强烈的愿望 / 031**

潜意识与显意识 / 032

激发潜意识的三个方法 / 033

激发潜意识的九个实践 / 035

潜意识的品质 / 038

⑤ **第四条 付出不亚于任何人的努力 / 041**

初级篇 / 043

中级篇 / 044

高级篇 / 053

20种“努力” / 055

⑥ **第五条 销售最大化，费用最小化，时间最短化 / 081**

销售最大化 / 083

费用最小化 / 091

时间最短化，“时间也是成本” / 102

⑦ **第六条 定价即经营 / 105**

“定价”不可草率 / 106

价值决定“定价” / 107

价值价格比 / 109
“价值”的内容 / 110
定价是领导者的职责 / 111
做好定价 / 113

④ 第七条 经营取决于坚强的意志 / 119

人是意志薄弱的生物 / 120
没有任何借口 / 121
99% 定律 / 123
像锥子般聚焦 / 127
《不怕风雨》 / 128
忍辱 / 129

④ 第八条 燃烧的斗魂 / 133

对外之力 / 134
适者生存，而非弱肉强食 / 135
为利他（爱）而生的斗魂 / 136
大善似无情 / 137
与“心中贼”搏斗 / 138
“斗魂”的三种类型 / 139

④ 第九条 临事有勇 / 141

没有勇气，经营就不成立 / 142
决策和正确实施需要勇气 / 143

- 什么是勇气 / 145
- 缺乏勇气者的特征 / 147
- 请问你有勇气吗 / 148
- 培养勇气的方法（初级篇）/ 149
- 培养勇气的方法（中级篇）/ 152
- 培养勇气的方法（高级篇）/ 157

⑩ 第十条 不断从事创造性的工作 / 161

- 不是重复，而是坚持 / 162
- 为朴实的努力加速 / 163
- 重视独创性 / 164
- 刻苦钻研，爱上工作 / 166
- 借用上天的力量 / 167
- 培养创造力 / 169

⑪ 第十一条 以关怀坦诚之心待人 / 177

⑪

- 经营需要关爱之心 / 178
- 爱的力量最强大 / 179
- “三好” / 180
- 爱（利他）的成果 / 181
- 要王道，不要霸道 / 182
- 关于和谐 / 183
- 关于布施 / 185
- 利他之前先“感谢” / 186

至诚 / 187

严于律己，亦严以待人 / 189

培养利他之心的方法 / 190

④ **第十二条 始终保持乐观向上，以坦诚之心处世 / 195**

④

“开朗”是大原则 / 196

哪怕暗地里偷偷哭泣，在人前也要乐观开朗 / 197

为什么要乐观 / 198

善有善报，恶有恶报 / 199

心灵的境界 / 200

“坦诚”的真正含义 / 201

“病气”“景气”都是“气” / 202

始终保持乐观 / 203

结束语 / 209

“经营十二条”学习会 / 209

附录 我的《社长承诺书》及详解 / 211

经营到底是什么

时至今日才问经营是什么?!

任何人猛然被问到“经营是什么”，都会感到有些摸不着头脑。

前几天，我授课的经营学习班在岐阜举办了一场以培养管理干部为主的集训，当时有人提出了这个问题。

我的回答如下：“简单地说，经营就是让与公司相关的所有人幸福。”

我尊敬的伟人之一、TKC 创始人饭冢毅老师曾经一语道破了经营的本质：“经营就是通过经营‘人’，实现‘自利利他’。”我的回答与他相差不多，这也是我反复咀嚼、体悟老师教导的“王道经营”后得出的结论。

然后，我继续回答：“经营不仅包括事业经营，还包括家庭经营、个人经营，如果不能三全其美，就称不上‘真正的经营’。这是因为，家庭经营不善会拖事业的后腿，个人身心不健康则会对事业造成巨大影响。因此，通过有序管理，保持这三者全面、平衡、稳定地发展，才是真正的经营。”

提问者基本对此表示赞同。

在这里，我还想补充一下。

“自我经营”就是保持个人身心健康，提高自身人格觉悟，提升各种能力，自律自立。无论是著名的德鲁克的“自我管理”，还是松下幸之助的“自我经营”，讲的都是如何建立个人经营的概念。“家庭经营”就是保证家庭财务稳健，成员关系长期和睦。“事业经营”是指通过事业帮助社会，保障员工的生活。这三者并非孤立存在，而是紧密关联、相辅相成的。

中国古语有言：“修身齐家治国平天下。”我们首先要端正自身言行，其次保持家庭和谐，最后才是治理国家（公司），平定天下。

经营的含义广阔、深远、宏伟，充满着爱。

置身于高手之中

盛和塾的大阪分塾举办了一场自主学习会，作为一个来自静冈塾的塾生，我参加了这次学习会。

这次学习会在大阪工商会议所大礼堂举行。400多名经营者齐聚一堂，气氛严肃认真。发言者全部选自盛和塾世界大会演讲者及经营者奖获得者，个个都是经营中的佼佼者。

学习会从下午2点开始一直到晚上11点结束。两位发言者在发表经营体会后，紧接着就发言内容接受了漫长的关于经营的提问。

提问内容涉及方方面面，包括经营志向、企业愿景、经营者与员工的关系，以及过往的经营数字、经营战略等，尽管发言者是某个地区的优秀经营者，但几乎都被问得满头大汗，在这个过程中暴露了经营中的问题。

我之所以从静冈专程赶来参加这次高水准的学习，是因为一心期盼自己公司的业务水平可以尽快向全国的高水平靠拢。

这就像高中棒球队，尽管能在县级大赛中取得优胜，但一进入“甲子园”，遇上大阪代表队“大阪桐荫高中”，立马就变得不堪一击。

同样，我参加税务师资格考试时，也专程从静冈到东京的大原簿记学校上课。那里人才济济，学生来自日本各个地方，成绩名列前茅，都立志成为优秀的税务师。我时刻紧盯着这些数一数二的勇者们的背影，不断地给弱小的自己打气。

全靠他们的带动，我在成绩上有了惊人的进步，并顺利通过了考试。

要想达成目标，关键在于不要满足于低水平，而要把自己置身于高手之中。

不实践就没有意义

我和盛和塾的资深前辈们一起访问了山口县萩市有名的“松下村塾”。

那是吉田松阴的私人学校，曾经培养了高杉晋作、久坂玄瑞、伊藤博文等诸多幕府末期的能人志士，后来这些人都成了明治维新的先驱。

松阴在松下村塾教育弟子：“学习不是为了成为学者，而要学以致用，付诸实践。”

在盛和塾里，老师也反复叮嘱我们：“如果不能学以致用，学习就毫无意义。”这个教导和松阴几乎如出一辙。

我们学习的目的是为了帮助自己和客户经营好企业，度