

1
HZ Books
平装经营



企业经营 的真谛

[日] 稻盛和夫 著 京瓷株式会社 编 曹岫云 译

企業經營の要諦

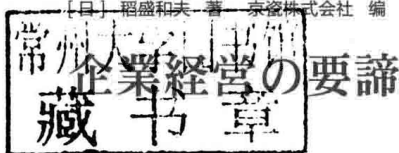


机械工业出版社
China Machine Press

〔稻盛和夫〕
经营实录 第6卷

企业经营 的真谛

〔日〕稻盛和夫·著 京瓷株式会社 编 曹岫云 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营的真谛 / (日) 稻盛和夫著; 京瓷株式会社编; 曹岫云译. —北京: 机械工业出版社, 2018.3

(稻盛和夫经营实录)

ISBN 978-7-111-59238-9

I. 企… II. ①稻… ②京… ③曹… III. 企业管理—经验—日本—现代 IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 033447 号

本书版权登记号: 图字 01-2018-0184

INAMORI KAZUO KEIEI KOEN SENSU (6) KIGYO KEIEI NO YOTEI

By KAZUO INAMORI

Copyright © 2016 KAZUO INAMORI

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc. through Bardon-Chinese Media Agency. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Diamond, Inc. 通过 Bardon-Chinese Media Agency 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。

企业经营的真谛

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: 岳小月

责任校对: 殷虹

印刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次: 2018 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 130mm × 185mm 1/32

印张: 12

书号: ISBN 978-7-111-59238-9

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



为社会、为世人东奔西走的 21 世纪前 10 年

“具备大义名分，而且它是纯粹的、一尘不染的，那么就一定会借到宇宙之力。就是说，抱有纯粹之心，只顾拼命努力，对于这种人的行为，宇宙会伸出援助之手。”

利他心

箱盛和夫

推荐序

一灯照隅 万灯照世

判断基准是哲学核心

从2005年开始，我花了大约一年时间，写了《稻盛和夫成功方程式》这本书。为此，我认真阅读了当时可以找到的稻盛先生所有的著作和讲演。承蒙稻盛先生亲自推荐，这本书还用日文在日本出版并畅销。

从2009年开始，我又翻译和编译了稻盛先生的《活法》《干法》等21部著作。可以说，我对稻盛先生的思想和语言已经相当熟悉了。尽管如此，在翻译（和审译）“稻盛和夫经营实录”系列著作的时候，我仍然常常情不自禁地拍案叫绝，感动不已。我想，这是因为书中跃动着的活的灵魂触及了我的心弦。

稻盛先生是企业家中的哲学家。他心中总是持有两种互

相对立的思想，并随时都能正常地发挥两者各自的功能。这就是哲学和哲学家的魅力。

“稻盛和夫经营实录”系列从20世纪70年代开始，跨越了40余年，包括《赌在技术开发上》《利他的经营哲学》《企业成长战略》《卓越企业的经营手法》《企业家精神》《企业经营的真谛》共6本书，涉及经营和人生的方方面面，内容非常丰富。

内容虽然丰富，但是稻盛哲学的核心可以浓缩为一句话——“判断事物的基准是：作为人，何谓正确”。换一种说法就是，把善恶而不是得失作为判断和行动的基准。

这一哲学贯穿在该系列55篇讲演的每一篇中，让每一篇都成为经典，使人读了如沐春风。

“一言兴邦”，破产重建的日航，就因为32 000名员工学习、掌握并实践了这一哲学，仅仅1年便起死回生，经营业绩连续6年在全世界航空业遥遥领先。在实现全体员工物质和精神两方面幸福的同时，日航对客户、对社会做出了贡献。

可以设想，如果全世界的人都实践“作为人，何谓正确”这一哲学，那么人类将会升华，人类社会将会进入更高阶段的文明。

MBA 的缺陷

1982年，通过选拔考试，我被国家经济贸易委员会派往日本东京的生产性本部学习企业诊断。学习内容主要是科学管理的分析技术和技法，基本上就是MBA的那一套，比如对作业人员的工作乃至动作进行细致的分析测定，对生产工序进行观察分析，对设备运转率进行测定分析，对产品和市场进行细分以及对企业的收益性、成长性、安全性等进行财务分析，等等。

在计划经济时代，中国企业都是全民所有制或集体所有制，用的是所谓传统的管理方法。当时适逢改革开放之初，随着市场竞争机制的导入，对于这一套生产管理、质量管理、目标管理、精益管理等技术技法，大家觉得很新鲜。后来如雨后春笋般，各种商学院都教这些课程，内容大同小异。

但是，这一整套从西方主要是从美国引进的科学的分析技法有一个缺陷。依靠这些分析技法，并不能分析出企业家为什么要办企业，企业的根本目的是什么，也分析不出企业家应有的人生观、价值观乃至企业家的人格，更分析不出企业员工的意识状况，而这些对于企业经营至关重要。现在我们的企业里发生的各种问题，乃至许多闻名世界的大企业发生的舞弊丑

闻，其根本原因就在这里。这不是什么科学或科学水平高低的问题，而是有没有正确的企业哲学的问题。

特别是在 2008 年，发端于美国的金融风暴席卷全球。这场危机的本质是贪得无厌的资本主义的暴走狂奔。资本主义的精英们使用现代最尖端的金融技术，靠所谓虚拟经济，以钱生钱，追求自身利益最大化，结果造成了世界性的经济混乱和萧条。

自由竞争的市场原理、股东利益的最大化以及绩效主义，一方面搞活了经济，促进了社会的发展；另一方面，刺激了人的欲望，造成了严重的贫富差异，制造了社会动荡的根源。高度膨胀的利己主义、拜金主义在破坏人心的同时，也破坏了环境。在企业里，过度的绩效考核往往把人和人之间的关系变成了赤裸裸的、庸俗的金钱关系。

传统文化的局限

在以西方为代表的资本主义文明出现严重危机的时候，有人就想从东方文化，特别是从中国传统文化的儒释道中寻找出路，于是出现了“国学热”，现在方兴未艾。

中国几千年悠久的历史孕育了灿烂的文化，其中蕴含着巨大的智慧。特别是在正确的为人之道、致良知等方面，我们

的古圣先贤有非常精辟的见解。这些教诲对于校正浮躁喧嚣的现实社会，具有深远的意义。

同时，在几千年封建皇帝的独裁统治下，我们的经济非常落后。在原始的、自给自足的自然经济条件下，我们没有也不可能产生现代意义上的企业这种组织形式，缺乏科学、民主和创新的元素。当然，我们也没有企业管理方面的科学，没有企业经营的哲学和实学，更没有经营十二条、会计七条、阿米巴经营，但这些都是我们的企业家最需要的东西。另外，用难懂的古文言文来教育企业的员工，改变他们的意识，事实上有很大困难。

稻盛哲学是集古今一切优秀文化之大成，应用于现代企业经营取得卓越成功的典范，是现代商业社会的儒释道。它把“作为人，何谓正确”，也就是把“是非善恶”作为判断一切事物的基准，在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。另外，稻盛说的都是大白话，简单朴实，易于为普通员工理解和接受。

卓越的社会实验

京瓷、KDDI 和日航共计约 13 万名员工，已经在某种程

度上实现了全体员工物质和精神两方面的幸福，并通过技术、服务、税金以及他们成功的哲学实践，对人类社会做出了巨大贡献。

这是伟大的社会实验。几千年来，古今中外先贤圣人描绘的理想社会，在稻盛那里变成了现实，这是前无古人的。星星之火，可以燎原。如果我们从稻盛哲学和他的实践中获得启示，并把我们与生俱来的良知发扬光大，我们就可以成为一个个“小稻盛”，就能把自己的企业做得更好，让员工更幸福，为社会做更多贡献。

“一灯照隅是国宝”，一个行业中只要出现一家实践稻盛哲学和实学的成功典范，就可能改变整个行业的风气。“一灯照隅，万灯照世”，如果有一万家企业实践良知经营并获得成功，就能改变整个商业文明的走向——从利己的文明走向利他的文明。

如果不改变人类这个利己主义的文明的走向，人类将没有未来！

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长曹岫云

2017年5月10日

前 言

2015年10月，日本航空公司（简称“日航”）发布了4~9月期（2016年3月底进行年度决算）的合并结算，营业利润达1033.98亿日元。就半年期来讲，刷新了日航历史最高纪录；同时，对年度的利润目标也向上做了修正。

我在临近80岁时，接受日本政府的邀请，就任日航的会长。日航于2010年1月宣布破产，从2月开始，我接受了日航重建的任务。在此后的三年中，我利用自己半个多世纪的经营经验，倾注精力于日航的改革。日航曾经被称为“日本的翅膀”，是代表日本国家的航空公司，但是当时的舆论却一致认为：日航“二次破产必至”。

2013年3月，我的任务结束，我退出了日航董事会。但是从那以后，日航依然在重建的道路上顺利前进。

本书收录了我在2010年以后的几次讲演，是在日航重建期间的讲演。

经营究竟是什么？长达半个多世纪，在企业经营的现场，我认真思考，努力实践，本书汇集了我经营企业的精髓。我在日航重建过程中所做的一切，都浓缩在了本书中。我想，这么说并不过分。

人们常常认为，企业经营错综复杂，困难重重。但是，如果把目光投向事物的本质，可以说经营企业其实很单纯，只要理解经营的真谛，认真实践，经营企业绝非难事。

京瓷、KDDI 和日航这三家企业所属行业不同，但是无论哪家企业，在经营中，我都依据“作为人，何谓正确”这一最基本的、普遍正确的判断基准，做出决定，采取行动。遵循这一单纯的原则，极度认真地投入经营，这就是我能使企业持续发展或重建成功的原因。

如果我的思维方式和经营方法能够带给更多的企业家和生意人有益的启示，作为作者，我将感到无比喜悦。

“稻盛和夫经营实录”系列记述了我作为经营者，在半个多世纪的经营实践中，一路不停不休向前迈进的足迹。

道路绝不平坦，甚至可以说都是崎岖险峻的攀登之路。我们之所以能够咬紧牙关，一直向前，马不停蹄地走到今天，就是因为我们经营企业的目的是：实现全体员工物质和精神两方面的幸福，促进人类社会的进步发展，祝愿他人更好。除此

之外，没有别的原因。

本书也是一样，都是根据当时的情况，有感而发所做的讲演，我希望怀抱真挚之心投入经营的企业家以及各种组织的领导者，能够读一读本书。我祈愿本书的读者们，不仅能够经营好自己的企业，而且能够让身边更多的人得到幸福，并通过这种利他的行为，让这个社会变得更好。

稻盛和夫

2016年4月

目 录

推荐序

前言

京瓷哲学的三个要素 / 1

在盛和塾（夏威夷）开塾仪式上的讲演

——2010年1月20日

在痛苦烦恼中、在反复思考中找到的经营的
思维方式和方法 / 2

用正确的思维方式来凝聚员工的合力 / 5

确立企业经营的规范、规则以及必须遵守的
事项 / 8

明确企业的目的和目标 / 11

赋予企业优秀的品格 / 19

哲学的实践从“每天反省”开始 / 27

人类社会所要求的领导人的资质 / 32

人格随时会变，因此要不断努力提升人格、
保持优秀的人格 / 34

哲学才是经营的源泉 / 43

盛和塾（福岛）开塾仪式上的讲话

——2011年6月2日

向与大灾大难搏斗的福岛的塾生致辞 / 44

经营的真谛就是把哲学做到极致 / 45

在逆境中找到的“哲学” / 46

只具备平凡能力的人，怎样才能做出不平凡的事 / 49

无止境的努力带来成功 / 51

思维方式是负数，结果也会是负数 / 53

哲学带来了日航意识改革的成功 / 60

哲学点燃了员工内心的火种，唤来了客人感动的
声音 / 65

员工意识和公司业绩联动 / 72

“阿米巴经营”带来企业持续发展 / 79

2011 稻盛和夫经营哲学（广州）报告会讲演

——2011年9月25日

在经营实践中产生的“阿米巴经营” / 80

“阿米巴经营”的三个目的 / 83

运用“阿米巴经营”时的注意点：阿米巴组织划分的
三个要点 / 94

阿米巴之间如何定价 / 98

损伤公司整体道德和利益的“部门间利益的对立” / 100

阿米巴长需要哲学 / 103

把“体贴人的经营”变为现实可能的经营体制 / 105

渗透到世界各个角落的“阿米巴经营” / 107

京瓷会计学：今日经营迫切需要的会计学 / 117

2011 稻盛和夫经营哲学大连报告会上的演讲

——2011年10月23日

并非财务专家的我所确立的会计原则 / 118

经营的原点和会计：回到事物的本质思考问题 / 119

与财务部长的争论中产生的会计学 / 121

1. 以现金为基础的经营原则 / 123

2. 一一对应的原则 / 126

3. 筋肉坚实的原则 / 132

4. 完美主义的原则 / 136

5. 双重确认的原则 / 138

6. 提高核算效益的原则 / 142

7. 玻璃般透明的经营原则 / 145

坚实的经营管理体制促进企业进一步发展 / 147

领导人的资质 / 155

在稻盛和夫经营哲学重庆报告会上的演讲

——2012年6月3日

站在企业活动前头的领导人应有的姿态 / 156

篷马车队队长所体现的领导人的五个要件 / 157