

JIANGREN ZHEXUE

RIBEN SIDA SHANGSHENG DE
SHANGDAO FAZE



匠人 哲学

日本四大商圣的商道法则

江 伟/著

以匠人之心，做美好之事

活得最简单的人，才干得了最漂亮的事！

稻盛和夫



松下幸之助



盛田昭夫



本田宗一郎

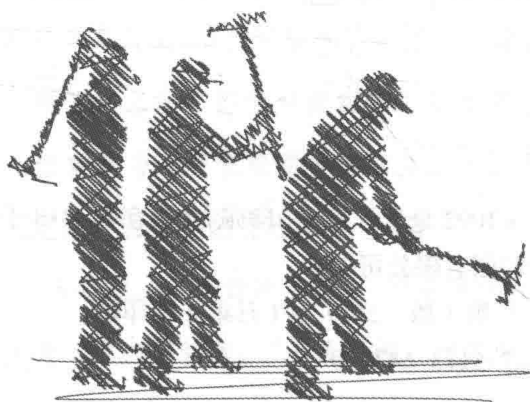
先进制造业最为尊崇的商业哲学，一种精益求精、创新突破的匠心精神和职业信仰。

中国华侨出版社

匠人哲学

日本四大商圣的商道法则

江 伟 著



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

匠人哲学：日本四大商圣的商道法则 / 江伟著 .—北京：
中国华侨出版社，2016.12
ISBN 978-7-5113-6476-0

I . ①匠… II . ①江… III . ①企业管理 - 经验 - 日本 - 现代
IV . ① F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 290041 号

匠人哲学：日本四大商圣的商道法则

著 者 / 江 伟

责任编辑 / 桑梦娟

责任校对 / 高晓华

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 印张 / 20 字数 / 318 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-6476-0

定 价 / 38.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成大厦 3 层 邮编：100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

编辑部：(010) 64443056 64443979

发行部：(010) 64443051 传真：(010) 64439708

网 址：www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

前言

日本匠人对技艺的极致追求形成了工匠精神。工匠精神在日本制造业根深蒂固，自明治维新时代以来，“工匠精神”一直备受推崇。正是因为工匠精神的存在，日本实现了“二战”后的经济崛起，日本制造被世界肯定。时至今日，工匠精神已经发展为一种积淀深厚的职业文化，它代表着一个时代的气质，并且这一气质并未因时代的变迁而褪色。

“终其一生，只为打造一件传世的作品。”这是现代人对匠人的浪漫解读。美国社会学家理查德·桑内特认为，“工匠精神”就是为了把事情做好而把事情做好的欲望。日本匠人对自己的产品有着近乎苛刻的要求，“完成就要极致”，为了达成这一目标，他们可以一遍遍不厌其烦地尝试与修改，并坚持不懈。这是当今浮躁时代下最为缺少的职业气质，不仅限于制造业，任何行业皆是如此。

作为日本四大“经营之圣”，稻盛和夫、松下幸之助、盛田昭夫和本田宗一郎是日本工业精神的最佳代表，也是各自行业的“时代匠人”。他们凭借各

自的匠人之道，实现了人生的不断进阶。本书以匠人角度提炼和阐述他们各自最为成功的经营法则：

法则一 匠人的理念——最突出的经营理念；

法则二 匠人的发展哲学——如何从企业实际出发，将企业做大做强；

法则三 匠人的经营哲学——如何做稳变幻莫测的市场；

法则四 匠人的产品哲学——什么样的产品才是匠人手下的极品之作；

法则五 匠人的管理哲学——对人才培养、对人才管理与企业制度的解读；

法则六 匠人的心性哲学——任何时候都不能忘记的心性的修行。

这本书力求为当今的企业经营者和职场人，传达一种精益求精、创新突破的匠心精神和职业信仰。日本著名实业家稻盛和夫曾说：“能够在风雨中岿然不动的，或者风雨过后看到彩虹的，永远是那些坚持自我、坚守‘工匠精神’的人。”在这个追求短平快的时代，一颗匠心比所谓的利润与营收更具价值。

目录 Contents

第一篇 稻盛和夫的商道法则

法则一 敬天爱人是经营的原点 ——匠人的理念

1. 明确创办事业的目的及意义 // 003
2. 企业创立之初就需要完善的管理体系 // 006
3. 经营企业就是在经营哲学 // 008
4. 敬天爱人是经营的原点 // 010
5. 经营是实践的活动，本质是行 // 013

法则二 阿米巴模式的成功运作 ——匠人的发展哲学

1. 人人都是经营者 // 015
2. 阿米巴是一个完整的管理系统 // 017
3. 单位时间核算制度——经营指标 // 019
4. 日核算制度——确保经营透明化 // 021
5. 如何对阿米巴之间的售价作出决定 // 023

- 6. 用具体的数字表示所设立的目标 // 027
- 7. 管理者首先要保持热情 // 029

法则三 | 通过控制成本扩大利润 ——匠人的经营哲学

- 1. 夜间面条店的经营理念 // 031
- 2. 销售额最大、经费额最小的经营原则 // 033
- 3. 萧条期是缩减成本的好时机 // 035
- 4. 从细节处削减一切不必要的成本 // 037
- 5. 如何进行科学的成本管理 // 039
- 6. 定价就是经营 // 041

法则四 | 长远发展有赖于创新 ——匠人的产品哲学

- 1. 注重独创性产品的开发 // 043
- 2. 不要局限于现有的能力 // 045
- 3. 大胆突破常规的限制 // 046
- 4. 生产一项产品，只付出 99% 的努力是不够的 // 048

法则五 | 经营者与员工建立伙伴关系 ——匠人的管理哲学

- 1. 经营者的责任不单单是领导，还有保护 // 050
- 2. 失败也可以获得奖励，不只奖励成功 // 052
- 3. 成为公司内部矛盾的协调者 // 053
- 4. 打破部门界限，全员参与营销 // 055

- 5. 经营者的意志要传递给每一位员工 // 057
- 6. “斗魂”至关重要 // 059
- 7. 在企业内部贯彻正道 // 062

法则六

付出不亚于任何人的努力 ——匠人的心性哲学

- 1. 保持强烈而持久的愿望 // 064
- 2. 付出不亚于任何人的努力 // 066
- 3. 方法永远在现场 // 067
- 4. 不因眼前的困难而丧失勇气 // 070
- 5. 不能忘记谦虚和谨慎 // 071
- 6. 双赢才是赢——利他之心 // 072

第二篇 盛田昭夫的商道法则

法则一

以新制胜创市场 ——匠人的理念

- 1. “新”就是企业的竞争力 // 077
- 2. 停留在想象阶段的创意，是一文不值的 // 080
- 3. 为新技术打好前期市场是非常必要的 // 081
- 4. 树立正确目标，调动员工的创造力 // 084

法则二

企业的着眼点决定其高度 ——匠人的发展哲学

- 1. 实现长远目标，不能只依靠个人力量 // 088
- 2. 掌握制定技术规格的权力，才是市场赢家 // 091

3. 什么促成企业竞争力 // 092

4. 从宏观经济角度切入 // 099

法则三

盛田昭夫式经营 ——匠人的经营哲学

1. 别人可以，我们同样可以做到 // 101

2. 企业困境的答案就在问题中 // 103

3. “活”钱让资本增值 // 105

4. 只有研究，还不足以保持公司的繁荣 // 108

5. 必须确保对研究、开发和服务的投入 // 110

法则四

价值由消费者需求决定 ——匠人的产品哲学

1. 没有质量和信誉的企业注定无法成功 // 112

2. 领导消费者的口味，而不是落在消费者之后 // 114

3. 为什么好东西不一定好卖 // 118

4. 高质量来源于自上而下地追求卓越 // 121

法则五

以人为本 ——匠人的管理哲学

1. 转变沉闷的会议风格 // 126

2. 不要向员工表示你是一个艺术家 // 130

3. 领导风格决定企业精神 // 133

4. 企业必须对员工负责 // 136

5. 改善工作环境，车间比家还舒服 // 138

6. 领导者与员工之间实现意见透明化 // 140

法则六 | 始终对他人保持善意 ——匠人的心性哲学

1. 一山能容二虎，信任合作的伙伴 // 142
2. 工作上亲力亲为的领导者 // 145
3. 授权是领导者的风范 // 147
4. 不拘泥于常规，敢于突破 // 149
5. 先去做“助人者” // 151

第三篇 本田宗一郎的商道法则

法则一 | 让年轻人优先 ——匠人的理念

1. 领导者要充分授权 // 157
2. 相信下属可以做到最好 // 160
3. 为下一个时代的到来做好一切准备 // 161
4. 对培养年轻员工有无限热忱 // 164

法则二 | 常规化不适合本田 ——匠人的发展哲学

1. 崇尚“不求人”的哲学 // 166
2. 由特立独行到“洪水”经营哲学 // 168
3. 谋求与供应商双赢 // 170
4. 与零部件生产商的 BP 合作模式 // 172
5. 不跟着别人的老路走 // 175
6. 与藤泽合作——组合经营的胜利 // 178

法则三 | 让干的人喜欢，卖的人喜欢，用的人喜欢 ——匠人的经营哲学

1. “三喜欢”原则 // 181
2. 让顾客满意才是王道 // 183
3. 如何避免库存积压问题 // 187
4. 如何利用创意营销开拓市场 // 189
5. 战略是什么——不断尝试并修正 // 191
6. 销售方法不能一成不变 // 193
7. 卖车只是服务的开始 // 196
8. 明确企业的可为与不可为 // 198

法则四 | 向顾客提供世界水平的产品 ——匠人的产品哲学

1. 采用“生来即小”的策略 // 201
2. 创新、创新、再创新 // 203
3. 竞争从来都是走在最前面的人的游戏 // 209

法则五 | 尊重个人精神 ——匠人的管理哲学

1. 本田对人才培养的4点看法 // 211
2. 对充满好奇心的员工偏爱有加 // 213
3. 创造协调的工作程序 // 216
4. 不存在所谓的“高管”待遇 // 218
5. 提案制度——展示员工的才能 // 219
6. 鲑鱼效应——每年外聘新人才 // 222
7. 一人一事，自由竞争 // 224

8. 先为自己而工作 // 226

9. 研发部分要采用“资格制” // 228

法则六 | 探索没有止境 ——匠人的心性哲学

1. “不安分”没什么不好 // 231

2. “我只喜欢做我喜欢做的事” // 233

3. 向“不可能”挑战 // 234

4. 想做就不顾一切地做 // 235

5. 认准了的事就想方设法做到最好 // 238

第四篇 松下幸之助的商道

法则一 | 企业即人 ——匠人的理念

1. 企业是“人”的事业 // 245

2. 善于创造企业所用之人才 // 250

3. 产品考虑社会利益、消费者利益 // 255

法则二 | 松下精神 ——匠人的发展哲学

1. 关于“走出国门”的慎重思考 // 258

2. 不陷入盲从性的模仿 // 261

3. 在潜移默化中渗透“松下精神” // 262

法则三 | 经营是最高层次的综合艺术 ——匠人的经营哲学

1. 经营是一门综合艺术 // 265
2. 经营者需要世界性的眼光 // 267

法则四 | 把大众需要的东西，变得像自来水一样便宜 ——匠人的产品哲学

1. 自来水哲学——由水衍生的经营理念 // 269
2. 让产品说服顾客 // 270

法则五 | 造物之前先造就人才 ——匠人的管理哲学

1. 松下幸之助的人才观 // 273
2. 员工有不同类型，如何做到人尽其才 // 280
3. 设立员工职训所 // 285
4. 建立“政经塾” // 286

法则六 | 推崇率直的心 ——匠人的心性哲学

1. 经营者必须有所信仰 // 290
2. 怀有悲天悯人的情怀 // 292
3. 不偏听偏信，不搞折中和放弃 // 296
4. 尽人事而听天命 // 297
5. 拥有率直的心性 // 298



第一篇

稻盛和夫的商道法则

2010年，稻盛和夫应日本政府请求，零薪酬出任已经破产了的日航，日本首相鸠山由纪夫在回答记者提问时说：“只要日航员工能够领悟到稻盛哲学的奥秘，日航就可以再也不必依赖于政府了。”在所有人都将经营战略奉为圭臬时，稻盛先生却持有不同的观点，他认为世界上最高明的经营诀窍就在于拼命地努力工作。

法则一

敬天爱人是经营的原点

——匠人的理念

对创业以及在创业中应该具备的经营理念，稻盛和夫阐述了自己独到的看法和观点。稻盛先生认为，在创业之前，首先应该思考创办企业的目的和意义，继而明确经营管理的原则和体系。他将对自己独创的“阿米巴”经营理念进行了具体的分析，并强调了实践的重要性，而且，稻盛和夫还一贯主张“敬天爱人”。他将“敬天爱人”作为经营哲学的原点，这也是其经营理念的闪光点之一。

1. 明确创办事业的目的及意义

创业的目的是什么？这是每一个创业者首先应该思考的问题。只有将这个问题解决，才能在遇到重大的挫折、困难的时候，仍然怀有远大的目标、坚定必胜的信心、始终保持高昂的斗志、把握住正确的人生方向，在顺境中居安思危，在逆境中奋力搏杀，才能一次次攀到事业的顶峰。

创办一个企业的目的是什么？这个企业之所以存在，有什么理由？当然，其中的理由可能很多，但是对于自己创办事业的目的及意义，必须要有一个明确的

态度。

其中，有的人将创业当作是追求财富、过上富裕优渥生活的途径，他们就像以前的小地主那样，默默地守着自己的一亩三分地，既不觊觎他人的东西，也不允许别人侵入自己的地盘。许多人将创业当作是一种生活方式，每一个人都有慈祥的父母需要孝敬，每一个人都有知心的爱人需要体贴。既然自己有这样一个愿望，有这个能力和机会，那么为什么不去创业呢？

这些理由都是可以的，但是如果这就是你创业的根本目的，那就无法在员工之中形成凝聚力，想要跟员工齐心协力地办好企业，还是远远不够的。一般的创业者，他们的创业动机永远是为了自己，考虑的只是他个人的幸福、个人将来怎样；若想成为一个卓越企业的缔造者，那么他创业的目的首先是如何可以帮助更多的人，帮助他们取得成功，或者获取财富。

1961年4月末，那时京都陶瓷创办仅有三年的时间。一年前刚进公司的11名年轻的员工忽然来到稻盛和夫的办公桌前，向他递交了一份“要求书”，要求稻盛先生定期给他们加薪水和奖金，承诺给他们一些未来的福利和保障。

这些员工中的领头人反复强调：“不答应我们的要求，我们就集体辞职。”他们如果说不满足他们的要求就罢工的话，稻盛和夫肯定会不留情面地回敬他们“那就试试看”，最终必然会招来一场争吵。而辞职总比罢工好一些，兼之稻盛和夫本人在进松风工业后不久，也曾有过想辞职的痛苦经历，所以他认真地听完了他们的解释。

当时公司的规模非常小，稻盛和夫知道他们对待工作很认真负责，基本上他们每天都要工作到深夜。从松风出来的这批人都是些满腔热忱的工作狂，根本没有时间的概念。

不过，初中学历的员工由于要读夜校，因此都准时下班了，这样一来，高中学历的员工当然就得跟着领导一起加班好几个小时，有时候甚至不得不放弃宝贵的休息日。也许是因为对这种情况已经产生出了不满情绪，所以他们才提出了那样的要求，然而那时的京都陶瓷刚刚成立，根本无法对他们的未来作出保证。不管稻盛和夫怎样解释，他们都丝毫不为所动，提出每年应该加薪百分之几，必须