

# 不变的成长的经营

BUBIAN DE JINGYING CHENGZHANG DE JINGYING

日 北尾吉孝◎著



世界科学出版社



# 不变的经营 成长的经营

〔日〕北尾吉孝 著

孔 健 译  
陈 辉



世界知识出版社

Copyright © 2007 Yoshitaka Kitao, All Rights Reserved

图书在版编目 (CIP) 数据

不变的经营 成长的经营 / (日) 北尾吉孝著; 孔健, 陈辉译. —北京:

世界知识出版社, 2007. 11

ISBN 978 - 7 - 5012 - 3240 - 6

I. 不… II. ①北…②孔…③陈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 167980 号

图字: 01 - 2007 - 5355 号

责任编辑 米小平  
责任出版 林琦  
责任校对 张琨

书 名 不变的经营 成长的经营  
Bubian de Jingying Chengzhang de Jingying

作译者 [日] 北尾吉孝 著 孔健 陈辉 译  
出版发行 世界知识出版社  
地址邮编 北京市东城区干面胡同 51 号 (100010)  
网 址 www.wap1934.com  
印 刷 世界知识印刷厂  
经 销 新华书店  
开本印张 787 × 1092 毫米 1/32 3 3/8 印张 52 千字  
版次印次 2008 年 1 月第一版 2008 年 1 月第一次印刷  
标准书号 ISBN 978 - 7 - 5012 - 3240 - 6

ISBN 4 - 569 - 61334 - 9

定 价 8.00 元

版权所有 翻印必究



## 作者简介

北尾吉孝 1951 年出生于日本兵库县；1974 年日本庆应大学毕业后进入野村证券有限公司；1978 年毕业于英国剑桥大学；1989 年任 wasserstein perella 国际有限公司代表董事（驻伦敦）；1991 年任野村 wasserstein perella 有限公司董事；1992 年任野村证券有限公司企业金融服务三部总经理；1995 年任软银公司执行副总裁兼首席财务官；现任 SBI 集团代表董事兼首席执行官。

主要著作有：《从中国古籍获取不可思议的力量》（2005 年，三笠书局，东京），《价值创造的经营》（1997 年，东洋经济新报社，东京），《电子金融的挑战》（1999 年，东洋经济新报社，东京），《电子金融的挑战 II》（2000 年，东洋经济新报社，东京），《不变的经营 成长的经营》（2000 年，PHP 研究所刊，东京），《造就人才》（2003 年，PHP 研究所刊，东京）。

## 内容简介

北尾吉孝为日本著名儒商，一贯推崇“信、义、仁”的经营原则。他认为，在企业的成长和发展中，应遵循万古不变的伦理价值观，这样的人生才具有充实的意义。中国的古典思想，特别是以《论语》为代表的儒学思想正是这种伦理价值观的基础，具有永久性和普遍性。企业经营者应以儒学为指导，实现自己的人生理想和价值。

责任编辑：米小平

封面设计：ZTSA

中国世奥图文设计 王彦涛

# 前言

笔者始终有着一个很强的信念：“所谓的事业必须是以某种方式对社会做出贡献。”我之所以有这种信念，并不单纯是基于那种“不对社会做贡献的企业就不能长期存在”的经营法则，而是基于笔者个人的伦理价值观。开创事业、经营公司毋庸讳言都是由人来操作的，如果是这样的话，作为经营者对公司的经营方针、经营战略、经营成果、公司的未来发展以及企业从社会上得到何种评价都将给予最大的影响。那么形成经营者内心——经营者本人和其能力、器量——的根本究竟是什么呢？笔者认为这正是人的伦理价值观。不论是企业这样的微观组织还是社会、体制这些宏观组织，其深处必定有着作为这些组织构成要素的人的伦理价值观。



德国的历史学家马克斯·韦伯把新教的教义“正直、勤奋、节约”奉为使资本主义得到延续发展的精神支柱，把存在于在这个体制内的每个人的共同的伦理价值观作为资本主义体制能得以延续发展的力量。笔者相信这样的想法非常正确，因此经常自省：自己究竟应该具有什么样的伦理价值观？同时也把这作为人生的课题来进行思考。如果要问一个为什么？那是因为，假如对这个问题的答案有了偏差，那就无法使自己的人生有意义，只能在进棺材的时候“追悔莫及”。

笔者非常庆幸，对于这样一个人生最重要的课题，在人生早期自己就做出了自认是绝对正确的答案。之所以这样认为，是因为受父亲的影响，从很年轻的时候就开始接触以《论语》为代表的中国古典思想并多加学习，从而形成了自己作为一个人的基础——伦理价值观。家父每当遇到什么事情总是从自己的记忆当中引用中国古典名言来指导教育我，并且时常对我进行鼓励和安慰。那些名言都是言简意赅非常有意义的。在我还年幼的时候家父就对我讲述这些名言，从那时起这些名言就留在了我的记忆之中。随着家父经常引用这些中国的古典名言，我逐渐对中国古典世界有了很深的兴趣，自己也多读这方面的书。时至今日，家父经常挂在嘴边的两句中国名言，

“积善之家必有余庆；积不善之家必有余殃”（《易经》），“天网恢恢，疏而不漏”（《老子》），在我头脑之中从来没有离开须臾。特别是前一句话，我已请中国著名的书法家为我写成条幅，在家中每天数遍观看并同时自省。

由于这样一种情况，笔者的伦理价值观受到了东方式的特别是以《论语》为中心的中国古典思想的巨大影响。简单来说，笔者的伦理价值观就是“信、义、仁”，这也是笔者的判断标准（尺度）。

自己将自信的伦理价值观作为自身的一部分之后，对于笔者而言，下面的人生大课题就是弄清自己的天命究竟为何物了。孔子说过：“吾十有五而志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十从心所欲，不逾矩。”孔子在 50 岁的时候觉悟到人所遭遇的吉凶祸福是很难躲避的，拯救这个世界的使命乃上天所赐，遂投身到社会活动之中。笔者虽学疏才浅，然而非常幸运的是在明年迎来自己 50 岁之前能知道自己的天命。笔者的天命就是通过互联网开展向各位顾客提供金融服务的事业，向消费者和投资家们更加便宜地提供这种服务，以此为社会做出贡献；其次就是通过开展业务，提高和我共同工作的同事们的福利待遇；并运用我们通过工作得到的资产为那些缺少照顾的孩子们制造一些设施，对他



们进行就像笔者从家父那里得到的那种德育教育。

如前所述，笔者对于自己人生的大课题已经给出了令自己接受的答案。可是对于这个自己曾经为之苦恼的课题，还有不少胸怀大志的人仍在为之苦恼。如果是这样，那笔者就没有理由为自己得出了答案而沾沾自喜。正是因为如此，笔者想到：假如自己能对这些现在苦恼的人多少有些帮助或者是启发该有多好？于是笔者决定将自己的伦理价值观、社会使命感、人生观、生活准则、思维方式整理成文，并且特别希望那些年轻的创业者阅读。如果有志于创业的人们想要将自己的人生引领到成功之路上的话，笔者坚信以不变的伦理价值观和清晰的使命感为基础，不断加强人生修养，这是必需的绝对条件。不过在这里所讲的成功不是那种世俗意义的成功，而是真正的成功，即在符合道理、不脱离正义而又有益于社会层面上的成功。孔子也曾经说过：“不义而富且贵，于我如浮云。”孔子讲的是：做坏事而成为富翁或是得到很高的官位，对于自己而言就像是浮云一般，不值得动心。另外，为在日本确立资本主义经营做出重大贡献的涉泽荣一也曾经评价过成功，他说：“成功之说，就是作为一个人完全履行自己的义务职责后所产生的糟粕样的东西。”

前面我讲了“不变的伦理价值观”，我想

“不变”这个词是非常重要的。《论语》实际上已经长达 2500 年以上在整个世界上被阅读，对于那些读者们来说，《论语》给予他们的人生以很大的影响。《论语》并不是那种仅仅适用于某个时代、某个地域的，而是通用的具有永久性、普遍性的哲理。为什么会这样考虑呢？我想这是因为《论语》是孔子拼其人生而得到了一种具有实践意义的哲理，是可以随时应用于现实生活中的“实在学问”和“活的学问”。孔子的教导无论是在 2500 年以前还是在今天，恐怕即使 2000 年后，人们仍会有现实的同感。这的确可以说是不变的哲理。如果要以孔子的教诲为精神食粮，进行人格修养、提高作为一个人的素质的话，应该是可以得到自己决定事物与行动的规范、尺度。这个“规范、尺度”在要做天下第一大事时是不变的，判断也不会是犹豫不决的。我确信，不论是国家执政者还是企业经营者，将这样一种伦理价值观（也可以说是道德），作为基础，那么以此为政治或企业经营实践是可以向整个国家或公司的人们灌输高尚道德的。“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之”（《论语》），人们会像群星朝向不变的北极星那样追随道德，追随为政者。

本书讲到了《论语》和中国的古典思想以及

儒教的价值观，说起来在西化了的现代社会，会有很多人感到这又陈腐又脱离时代。因此，为了让现在的年轻读者们能将本书读到最后，笔者努力在书中引用了互联网、股票期权等现代术语。笔者为了让出自于《论语》和其他中国古典作品的名言给年轻读者留下印象，为不使读者反感，煞费苦心。笔者期待着读者能理解这种良苦用心。

最后，想附带说一句本书的题目。本书的书名是《不变的经营 成长的经营》。笔者用这个书名寓意着为了企业的成长和发展，很多万古不变的东西在公司的经营方面是不可或缺的。这些东西就是经营者明确、不变的伦理价值观，志向（构想蓝图），穷理（追求事物的存在理由、曲直、道理、法则）的思想等等。笔者相信作为经营者的这些基本素质最终将决定公司的发展。

另外，如果没有 PHP 研究所的前田守人先生和金融记者立石彻先生的大力协助，本书是不可能出版的。衷心感谢两位。

最后，谨以此书献给 80 岁的先父，以表示对他的感谢之情。

北尾吉孝

2000 年 10 月

## 公共关系学经营美国 第二章

74 ..... 大器以静立半半，而能呼号雄壮者莫过因

28 ..... 旧有则交商五百站会员期由光金本月

和查并县联自，象班而更站本日查业金强快

96 ..... 于操音由同

特清路强，美以也，自从来到各火因

51 ..... 陆表测量

## “限惠三孝忠” 益享 第三章

四前和录只，人解并世到人的长以也百度管

# 目 录

## 第一章 成长公司不变的法则

企业的成长发展由经营者素质决定 ..... 1

没有志向则万事不成，但仅有志向是不够的 ..... 3

多数的美国经营者只是以提升企业价值为目的 ..... 7

重视科学经营方法的企业边自我改革边发展  
繁荣 ..... 9

培养预测时代发展的前瞻性和发现人才的  
阅人观 ..... 13

招揽聚集才能超过自己的人才 ..... 18

为避免失败要有自己的判断基准 ..... 22



## 第二章 向美国式经营学习什么

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 因反复进行假设和验证，洋华堂得以强大 ...              | 27 |
| 日本企业的雇员会没有正确发挥作用 .....              | 35 |
| 并购企业在日本是反面形象，但却是节省时<br>间的有效手段 ..... | 39 |
| 因为有股东们的监督，所以美国的经营者的<br>是优秀的 .....   | 42 |

## 第三章 掌握“思考三原则”

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 看到百步以外的人被当作疯人，只看眼前的<br>人将会落伍 ..... | 45 |
| “知足”对于经营者是不可缺少的 .....              | 47 |
| 从大处着眼，从小处着手 .....                  | 51 |
| 看晚霞而知明日晴，观蚁穴而知堤将溃 .....            | 53 |
| 熟练使用英语、电脑、财会这“三种语言” ...<br>.....   | 56 |
| 做完现在的工作想专心从事公益活动 .....             | 59 |
| 目标定于高处，战略、战术都将得到锻炼 ...             | 63 |

## 第四章 互联网和金融业投缘吗？

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 金融业是数据、信息移动的信息密集型产业 ...<br>..... | 66 |
| 砝码向投资者主权、消费者主权的转移已经              |    |



---

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 发生 .....                      | 69 |
| “数据财富”成本费几乎接近于零 .....         | 71 |
| 生产者和消费者相互交流的合体社会诞生 ...        | 74 |
| 将站在顾客立场的代理业者称作“新中间人”<br>..... | 79 |
| 混合型商务急速发展的理由 .....            | 80 |
| 附录：中国名言解说 .....               | 85 |

## 第一章

# 成长公司不变的法则

企业的成长发展由经营者素质决定

世界上既有不断发展的企业，当然也有停滞不前不断衰退的公司。其差别究竟在哪里呢？其一，与企业本身的努力没有关系，而是由于企业所处的行业业态丧失了成长性。比如说，日本战后的煤炭产业由于能源逐渐转到了依赖石油，煤炭产业存在的意义就消亡了；再如造船行业，由于经济全球化的发展，日本造船业丧失了成本竞争力，结果，日本企业无法在国际竞争中取胜，这个产业也就丧失了其成长性。

若是抛开这些产业、经济结构的根本问题，基本上，一个企业成长和发展应该是与企业经营

者的能力——经营者的素质——有着直接的关系。不管怎样，甚至是那些由于经济结构原因整个业态处于困难的企业，如果企业的经营者是真正具有实力的话，无疑，他们会认真考虑如何改变业态，应该如何打开局面进行挑战。归根结底，经营者究竟具备怎样的素质，可以说是企业成长发展的重要因素。

那么，所说的经营者的素质究竟为何物呢？它绝不仅是单纯的指经营策略和能力。那么，经营者志存高远，并且实行按照自己志向制定了公司的经营理念，明确了公司的发展蓝图，企业就一定会成长吗？当然，很多优秀的人才也会聚集到公司旗下的。但是仅仅是这样难道就足够了吗？

比如说，让我们来考察一下日本的钟纺公司吧。这家公司在日本纺织业风头正劲的时代曾经名列“十大纺织公司”榜首。自明治时代创业以来，该公司就将经营的根本精神——爱和正义的人道主义——一脉传承，直到1994年石原社长修改为止。在公司所有的工厂里面都贯彻着这个经营根本思想，钟纺公司在那个时代完成了自己的成长。

上个世纪60年代后期，伊藤淳二非常风光地就任了社长，他在公司里标榜的是“五角大楼

式经营”。伊藤淳二社长基于“劳资命运共同体”的经营哲学，从“公司的繁荣即为员工的繁荣”立场出发，废止了退休制。非常偶然，因为伊藤社长是笔者的校友，同是毕业于兵库县立神户一中（后改为神户高中），而且又是非常喜爱《论语》的人，所以笔者对于伊藤社长的讲话和经营一直是怀有很大兴趣的。

从他写过的《天命》、《理想》这两本书中也可以看出他确实是在奉行着儒教的伦理观以及理想主义在指挥着经营。然而非常遗憾，尽管他奉行了这种经营哲学，作为纤维产业的钟纺公司其成长和发展已经走到了尽头。

笔者曾经阅读过伊藤社长写的《天命》、《理想》等书，更看过他在报纸上发表的文章，从心里感到伊藤先生是非常值得尊敬的人。然而，钟纺公司作为企业其力量被弱化了，要说是纤维产业整体的命运，也就是到此为止，那么作为经营者又都做了些什么呢？

没有志向则万事不成，  
但仅有志向是不够的

从小标题的观点出发让我们来看看松下幸之助吧。松下幸之助是笔者所尊重的人物之一。松