

Amoeba Management: Scale or Profit

缔造两个世界 500 强的日本经营大师

稻盛和夫论经营

2

要规模



还是要利润

龙 兆◎著



缔造两个世界 500 强的日本经营大师
稻盛和夫论经营

要规模还是要利润

Amoeba Management: Scale or Profit

龙 兆◎著

海南出版社

版权所有 不得翻印

图书在版编目 (CIP) 数据

要规模还是要利润 / 龙兆 著;

- 海口: 海南出版社, 2002.12

ISBN 7-5443-0669-0

I. 要... II. 龙... III. 稻盛和夫 - 传记

IV. K833.135.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 108169 号

要规模还是要利润

作 者: 龙 兆

责任编辑: 刘德军

责任校对: 李 鹏

装帧设计: 第三工作室

责任印制: 李 兵

印刷装订: 北京四季青印刷厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路2号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

开本: 690mm × 1020mm 1/16

印张: 15.5

字数: 174千字

书号: ISBN 7-5443-0669-0/F · 72

定价: 30.00元

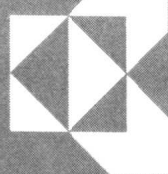
【版权所有, 请勿翻印、转载、违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

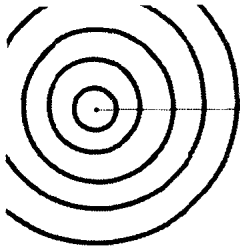
汇款地址: 海口市金盘开发区建设三横路2号, 杨秀美女士 收 / 邮编: 570216



目录

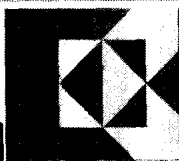


KYOCERA



前言	1
第一章 奇人诞生	7
青春蹉跎岁月	13
跨入社会之门	17
崭露头角	21
第二章 创业京瓷	27
以心为本，创业艰辛	34
山高路险，绝处求生	40
变形虫(阿米巴)经营诞生	44
第三章 走上高速成长之路	49
股票上市	58
共渡危机	61
第四章 多元化经营的挑战	67
太阳能的热情	74
利他助人，扩大事业	79
并购 AVX 公司的奇迹	86
三田公司的再生	91
第五章 DDI 公司：第二次创业	95
蚂蚁和巨象的决斗	101

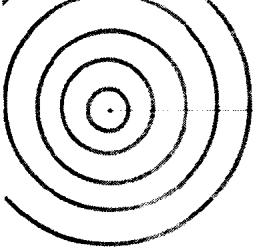




KYOCERA

挺进移动通信领域	105
铱星计划的悲壮挫折	112
KDDI 的诞生	114
第六章 京瓷经营秘诀	119
经典经营秘诀	120
经营技巧举要	132
企业家的政治责任	137
第七章 情系中国	143
放眼中日未来	148
第八章 关注环境 保护自然	153
报恩京都, 回馈社会	158
成立“盛和塾”	163
“东方的诺贝尔奖”	168
第九章 人生的决断	175
稻盛的人生哲学	179
资本主义批判	183
第十章 论人物和人格	187
关于命运	193
“敬天爱人”宇宙法则	194

402.04



KYOCERA

要规模还是要利润

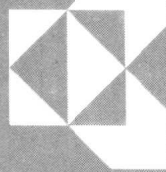


第十一章 人生的意义	199
“京瓷哲学” 举要	204
(一) 如何进行思考	206
(二) 如何加强凝聚力	213
(三) 如何发挥个人能力	218
(四) 如何进行经营	224
后 记	229

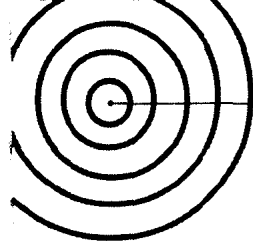




前言

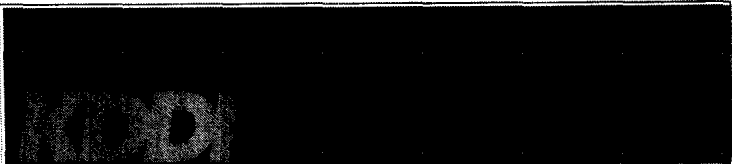


KYOCERA



KYOCERA

要规模还是要利润



前言

“世界 500 强”，对一个跨国企业来说，它已经成为了一个进入经济高度成长和市场不断膨胀的中国的“特别通行证”，成为了一枚非常时髦的时代勋章。

在这些璀璨的群星当中，有一家排名不过 451 位的日本企业，显示了堪称经济表现范例的卓越业绩，而让全世界的经济评论家们为之侧目。这个公司名字中文名叫“京瓷公司”，位于日本的古都京都。

2001 年度的《财富》杂志，和往年一样进行了世界 500 强的排名，它已经成为在经济腾飞大潮中，从政府官员和广大企业家，到一般百姓都非常关心并津津乐道的内容。

在这个全球性的经济发展的时代，人们以崇敬和羡慕的眼光，注视着这些在世界经济舞台上闪亮的群星，对它们的超群经济表现和巨大的增值能量，报以喝彩与注视。

“世界 500 强”，对一个跨国企业来说，它已经成为了一个进入经济高度成长和市场不断膨胀的中国的“特别通行证”，成为了一枚非常时髦的时代勋章。

在这些璀璨的群星当中，有一家排名不过 451 位的日本企业，显示了堪称经济表现范例的卓越业绩，而让全世界的经济评论家们为之侧目。众所周知，世界 500 强是按照销售额度大小来排名的，即以企业规模作为评价基准。然而，在全球化竞争日趋激烈的今天，把企业做大固然非常重要，但是当今市场经济的基本原理是追求资本效率的最大化，所以，投入多少资本最大限度能赚多少钱，似乎才应当是一个最本质性的问题。

上面提到的该企业在全球群雄并立之中“以少胜多”的不凡业绩，在这个最本质性的问题上表现得尤为突出。为了证实这一点，这里可以随便



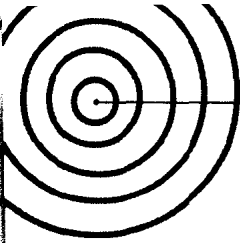
列举一下《财富》杂志对世界500强企业中的一些表现突出企业进行分析，并特别提示的一些主要经营数据，通过这些客观的数据，一个令所有梦想成功经营的企业家心驰神往的高效益优秀跨国企业便跃然纸上。

该公司尽管销售额不过110多亿美元(按当时的汇率计算)，而从其排名在451位来看，也多少有些勉强入围。然而观其营业收益率，却居然在强手林立的500强企业中排名第19位，并且是进入前30名中惟一的一家日本企业。同时，它的资本收益率排名为全球第15位，也是进入前50名的惟一日本企业。还有，它的收入增加幅度为全球第31位，并和自己一家子公司(排名41位)一起，跻身于欧美企业居压倒优势的前50名中的三家日本企业之二，真是为经济萧条风雨飘摇的日本扬眉吐气。此外，作为电子电气设备公司，行业实力不过在日本排名21名，然而，其仅仅110多亿美元的销售额，而利润就接近20亿美元，位占第7名，领先于三菱(10位)、日立(11位)、东芝(12位)、NEC(13位)、三洋(15位)、松下(16位)、夏普(19位)、索尼(21位)等名震世界的日本巨大领军企业，“以小胜大”，出尽风头，真是让许多同行企业不能不刮目相待。

这个公司名字中文名叫“京瓷公司”(英文为Kyocera Corporation)，位于日本的古都京都。它创业于1959年，是一家在日本具有代表性的风险高科技公司。而上面曾经提到的它的子公司，名叫KDDI(KDDI Corporation)，是一家创业于1984年的综合电信电话公司，在收入增加幅度上，与母公司共同跨进了全球前50名的行列，在规模上仅次于世界最大电信电话公司NTT(日本电信电话公司)，是在日本国内位居第二的通信运营商。该公司由于销售规模巨大，所以在世界500强中排名远在其母公司前，位居232位，创业18年来该公司的销售额已经接近300亿美元。

然而，让人感到更为惊奇的是，隐藏在这些骄人数据后面的故事，原来竟出自同一个企业家的缔造，他就是我们要在本书里介绍的、这两个优秀的世界级大公司的缔造者——稻盛和夫。

一般来说，在短暂的人生中，花一代人时间能创建一个世界500强企业已经是很不容易的了，而稻盛和夫却在短短40多年中，竟然一气呵成



地推出两家，而且两家各自的经济运营表现都极其出色，在强手如林的世界经济舞台上可谓举足轻重，引领风骚，为此，不得不让人在敬佩稻盛和夫个人出类拔萃的经营能力的同时，想探究其成长经历和人生传奇。

在日本战后经济的高度成长神话中，松下、本田、索尼等著名企业的成功事迹，曾经让中国人民耳熟能详，松下幸之助、本田宗一郎、盛田昭夫作为代表日本经营神话的人物而家喻户晓，深入人心。他们独到的经营尽管很出色，而且把企业规模搞得非常巨大，但与之相比，在经营中并不一味追求规模巨大，而特别重视资本效益这一点上，稻盛和夫的业绩就显得与众不同了。显然，他的经营手法和结果似乎更加符合资本主义经济的极致，因为，既然资本主义经济的目的是利润的最大化，那么，按照扎扎实实保证获取利润，“步步为赢家”，并追求坚实成长的经营方针，在这一前提下，如果企业规模再能达到松下、本田或索尼的水平，那么其收益就会大得惊人，而做到那一步，才是真正了不起的大企业，也才称得上是纯粹的资本主义经济行为的最高实践。

聪明睿智的稻盛和夫很清楚，企业规模巨大诚然是当今市场激烈竞争中所必须的手段，但绝对不是资本主义经济中企业经营本身的目的。因此，他以自己出色的经营手法和惊人的业绩成果，将他自己与过去的日本企业经营大师们明确地区分出来，建立起了另外一种合理性和伦理性并重的，符合资本主义最终极目标的独特经营模式，并在当代日本以及世界上赢得了广泛的尊敬。

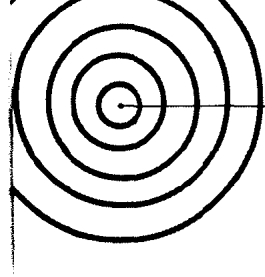
稻盛和夫不仅是一个当代的出色经营者，更重要还是一个洞察人生的哲学家。他之所以能在经济领域内取得如此巨大成功，就在于他的经营来自于长期认真的人生实践和对人生意义的深刻领悟以及自己独特哲学的建立。他把自己的经营体验和人生感悟，凝聚升华成为一种企业哲学，并努力使之成为一个重要的精神平台为整个集团公司共有。这一哲学他命名为“京瓷哲学”(Kyocera Philosophy)。稻盛和夫认为企业经营离不开哲学，而来自深刻实践的这种哲学，既可以带领一个企业走向巨大成功，也可以保证这个企业的长治久安，并在激烈的竞争中永远立于不败之地。

与之同时，身处在资本主义社会，目睹资本主义世界的无数弊端，忧国忧民的稻盛和夫痛感到企业家的重大社会责任，大声疾呼对原始资本主义化理道德的回归，强调“君子爱财，取之有道”的商业伦理。同时，在如何处理对待通过经商活动所获利润的问题上，他明确提出“君子散财，行之有道”的回馈社会、报答人类的理念；他主张以“敬天爱人”的精神与自然和社会共生，着眼于对人类社会进步的贡献，可谓心宇广大，视界高远。这些思想都是发源于稻盛和夫通过人生实践提升人性的高尚情操，这些思想已深深地融入了整个京瓷集团的血脉中，迸发出巨大的能量并使之不断走向成功。所以，要理解今天京瓷集团在事业上长盛不衰的骄人业绩，就不能不关注其背后“京瓷哲学”的产生经过和其巨大动力，而要了解“京瓷哲学”的神秘魅力，就必须追溯到创立并运用它的经营大师稻盛和夫的成长之路。

今天，随着高度信息化时代的到来，中国经济迎来了令全球垂涎的空前成长高潮，急剧而巨大的社会变化已经不能用欧美、日本等传统成功企业的经营经验加以生搬硬套，同时，如美国安然公司那样华而不实，一味追求规模巨大，而忽视社会道德伦理，则往往更伴随着全面毁灭的危险。因此，越来越多的新一代企业经营者认识到：在正确的企业伦理和经营技巧指导下，风雨不动的磐石成长和令人刮目的高额利润，才是企业经营的真正原点。

稻盛和夫的经营实践正是为大家踩出了这样一条道路。又如《财富》世界500强企业的分析评价所显示的那样，展示出类拔萃的业绩数据的京瓷集团经营模式，可以说为21世纪的所有新兴企业提供了一个最好的典范。因此，我国目前许多正在崛起的，担负着中国经济未来的新兴企业群，完全可以在这里找到自己今后的方向和奋斗的目标。而要达到此目的，就有必要认真学习和了解稻盛和夫的经营哲学和独特手法。

从朴素的精密陶瓷材料起家的京瓷集团在世界上的成功，可以说是一个奇迹。而奇迹的发生背景，则在于稻盛和夫强烈的领导作风和曲折多难的人生经历以及独特的企业哲学的形成。一个小小的街道工业企业是如何



KYOCERA

要规模还是要利润



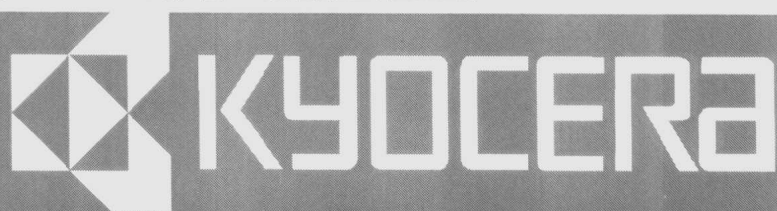
从弱小走向强大,怎样在风口浪尖上向世界飞跃的?一个经营者怎样将自己创建的企业由一变二,并使其双双荣登世界500强金榜的?这是让人最感兴趣和最愿意了解的。为人类、为社会、为世界、为地球而经营企业,在伦理道德崩溃和价值观混乱的当今世界上,仍坚守人间正道和履行社会责任,一个日本企业家在短短40多年中导致了两个世界500强企业的诞生,无论在经济上,还是在文化上,其贡献不可谓不巨大,其楷模作用不能不称为杰出。本书介绍的稻盛和夫的人生轨迹和其经营哲学,也许可以为今天中国的有志者提供一些走向成功的启示。

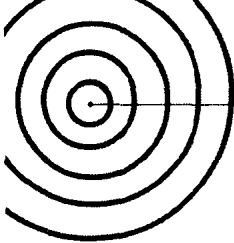
经济腾飞的中国呼唤着卓越的企业领袖,激烈的全球竞争期待着优秀强大企业群的登场。至少,这本书将为那些正在以跻身世界500强为目标而奋斗的中国企业群新领袖们,展示出与许多著名日美国际大企业截然不同的成功之路,他们会发现:要在21世纪的全球白热化市场竞争中脱颖而出,难能可贵的“他山之石”——京瓷集团的成功经验,是值得学习和借鉴的。





第一章 | 奇人诞生





KYOCERA

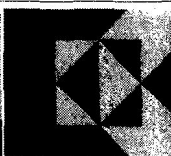
要规模还是要利润

KDDI

有一个风光明媚的叫城山的小山，在山脚下有一个叫药师町的街道，1932年1月21日，一个男孩子诞生在以印刷业为生的稻盛依市的家中，这个小男孩就是本书的主角稻盛和夫。

日本九州的南端，有一个叫鹿儿岛的地方。这里由于地域偏僻和面临大海，来自南方太平洋的黑潮和夏秋台风的洗礼，浓染出一片南国风情；终年山头烟雾弥漫的活火山樱岛，象征着该地区热情而内向的民风。这个地方老百姓都很朴实而粗狂，亚热带地区的丰富物产和临海开放的地势，又养成了居民们乐施好舍的豪放。日本明治维新时代最杰出的政治家西乡隆盛即生卒于此地，而他出类拔萃的人格魅力和领袖风范，更让古称“萨摩藩”的鹿儿岛蒙上了一层浓厚而传奇般的英雄色彩。而另外一个明治时期的风云人物大久保利通也是鹿儿岛人，在维新时期建立适合新时代的新政权中，发挥了超人的才干，奠定了中央集权组织基础，他的业绩更突出鹿儿岛在日本国中的与众不同。鹿儿岛真可以说是人杰地灵，它在九州地区，焕发出一种神韵。





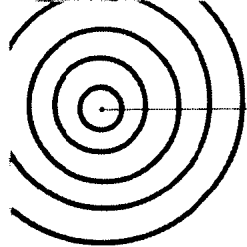
KYOCERA

一条名叫甲突川的河流静静地流过鹿儿岛市区，然后注入广阔的鹿儿岛湾。在市内的中心部，有一个风光明媚的叫城山的小山，在山脚下有一个叫药师町的街道，1932年1月21日，一个男孩子诞生在以印刷业为生的稻盛依市的家中，这个小男孩就是本书的主角稻盛和夫。作为家中老二，上有大哥利则，后来下面还有两个弟弟和三个妹妹，一家共9口人，主要靠父亲经营的名为“稻盛调进堂”的印刷和制作纸袋作坊来维持生活。父亲是一个沉默寡言而埋头工作的人，他持家非常慎重和克俭，虽然后来一时自己独立经营作坊了，但无论生意好歹，他从来都不肯去举债，这一点以后的稻盛和夫自己经营企业具有很深的影响。稻盛和夫的母亲是一个非常开朗而和蔼可亲的人，很少有什么心计的她，无论处在什么环境下都会很乐天，而且作为贤妻良母，相夫教子，把内衬外，干脆利落，家里一切都料理得井然有序。

童年的稻盛和夫是在母亲和大哥的钟爱里成长的，母亲的正义感和自尊心对幼小



与兄妹们在一起（后排左边是稻盛和夫）



的他影响很大，最初由于他动不动就爱哭，而且整天老缠着母亲撒娇，因而被家里人戏称为“哭虫”。后来，“哭虫”长大并上了小学，一年下来，貌似纤弱的他居然成绩还很不错，早早表现了相当高的学习天赋。然而，他父亲却不鼓励他的学习，认为读书人将来做不成什么大事。当时正值昭和时代(1926-1989)的初期，经历世界性经济恐慌后的日本正处于对外军事扩张时代，整个社会上都比较崇尚军人和习武。在这样的社会环境下，童年的稻盛在尚武之风浓厚的故乡，也成日与同街顽童们戏耍打闹，痴迷于战争游戏，因而逐渐把学习给荒疏了。

在战争游戏中，稻盛在一群孩子中当头儿并指挥命令大伙儿，这是童年的他最感到心满意足的事情。他将一群孩子分成两拨，并分别给他们封官定衔，分食授勋，成天带领着一帮小孩在街头邻里四处冲杀，这使他尝到了指挥群体在心理上的甜头，于是他便开始考虑如何切实掌握这个小组织，而这居然成了最让他费脑筋的事情。当然，既然做了孩子王，那么任何时候都必须坚强，不能被别人看出自己心中的懦弱，否则会被立即赶下台。于是，天性胆小的他，为了维护孩子头儿的权威和小群体的利益，经常不得不硬着头皮去和比自己厉害的对手打架，即便头破血流也不服输。正因为付出了这样的代价，他才赢得了周围孩子们的尊敬。其实，从这件事情可以看出，小小年纪的稻盛在这个年龄，已经开始展现出相当的统帅组织的天分和指挥的才能了。这也许就是一种与生俱来的东西。

在很小的时候，稻盛就对人世上的正义有了一些自己的主张。在小学六年级时，每到新年，班主任老师总要带着学生逐家去家访。到了家境贫寒的家庭门前，老师往往只是表面上稍加寒暄，甚

