



稻盛和夫的经营哲学

石川康
著

日本经营之神的管理密码

他成功创办并经营了三家世界500强企业

 中国出版集团
 现代出版社



稻盛和夫简介：

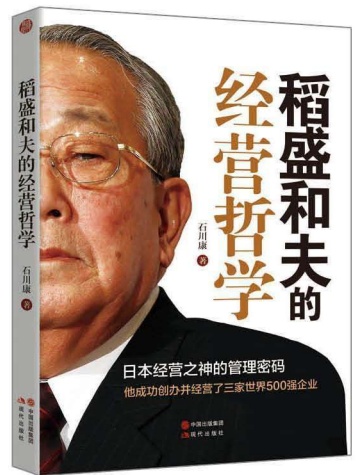
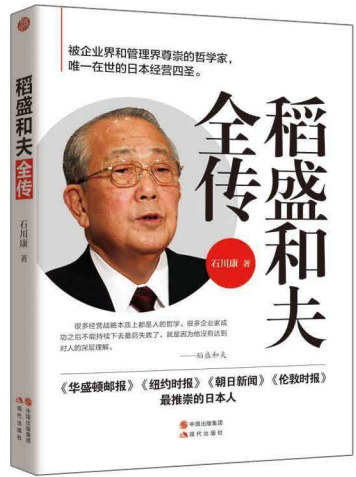
稻盛和夫1932年1月30日出生于日本鹿儿岛县，1955年毕业于鹿儿岛大学工学部，后就职于生产高压电流绝缘体的松风工业集团公司工作。27岁时创办京瓷Kyocera集团公司，52岁创办KDDI通讯集团公司，这两家公司都位居世界500强。1983年创立日本铱星系统株式会社，1984年设立财团法人——稻盛财团，并创设了京都奖。

此外，稻盛和夫还创立了以培养年轻一代经营人士为宗旨的“盛和塾”，其广为人知的经营管理手法被称为“阿米巴式经营模式”。

2010年，稻盛和夫在民主党鸠山政府的三顾茅庐下，以78岁的高龄出任日航的CEO。

稻盛和夫还利用业余时间创作了一系列的畅销书，如《活法》《创造高收益》《稻盛和夫自传》《人为什么活着》《在萧条中飞跃的大智慧》《拯救人类的哲学》《企业家成功之道》等著作，因此被人称为哲学企业家。

稻盛和夫还是日本“经营四圣”（另三位分别是松下公司的创始人松下幸之助、索尼公司的创始人盛田昭夫、本田公司的创始人本田宗一郎）中，唯一在世且年龄最小的一位。



关注微信，
你就有机会免费
获得一本书。

微信号: kuiwenkan

策 划: 紫云文心·缘缘堂·王 彦
 策划者信箱: youngbook@tom.com
 责 任 编 辑: 张桂玲
 封 面 设 计: Amber Design 琥珀视觉
 封面照片授权: 汉华易美

稻盛和夫的 七大经营哲学

- 阿米巴的经营哲学——自行制订计划，独立核算，持续自主成长
- 提高心性的领导哲学——无才有德与有德无才的经营思考
- “和魂洋才”式的经营理念——学习与固守的统一
- 全员参与式的管理理念——每一位员工都是企业的主角
- 意志式经营——稻盛和夫学习堂吉诃德战风车
- “最佳”与“完美”的哲学思考——不要“更好”只要“最好”的经营策略
- “利我”与“利他”经营哲学——自利则生，利他则久

上架建议：经营管理

ISBN 978-7-5143-4630-5





9 787514 346305 >

定价：39.80元

稻盛和夫的经营哲学

石川康 著



 中国出版集团
 现代出版社

试读结束 需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

图书在版编目(CIP)数据

稻盛和夫的经营哲学 / 石川康著. — 2 版. — 北京:
现代出版社, 2016.3

ISBN 978-7-5143-4630-5

I. ①稻… II. ①石… III. ①企业管理—经验—日
本—现代 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第 028403 号

作 者 石川康
责任编辑 张桂玲
出版发行 现代出版社
通讯地址 北京市安定门外安华里 504 号
邮政编码 100011
电 话 010-64267325 64245264 (传真)
网 址 www.xdcbs.com
电子邮箱 xiandai@cnpitc.com.cn
印 刷 北京中印联印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 17.5
版 次 2016 年 5 月第 2 版 2016 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5143-4630-5
定 价 39.80 元

版权所有，翻印必究；未经许可，不得转载



前言

他有着“经营之神”的美誉，我国著名学者季羨林先生称他为“企业家中的哲学家”，他就是日本京瓷集团、第二电信电话公司的创始人稻盛和夫。其实，最早说稻盛和夫是哲学家的人并不是季羨林先生，而是日本三井物产的吉田先生，他最早在听到稻盛和夫的经营哲学之后说：“年轻人，你真是很不简单，因为你是我见过拥有自己的Philosophy（哲学）中最年轻的人。”稻盛和夫的人生经历可谓是一个传奇，他二十七岁创业，最初的时候，公司只有八名员工。但是在创业的第十个年头，他的企业已经成为一个上市企业。此后，稻盛和夫创立的京都陶瓷株式会社的业绩不断飙升，逐渐成为全球顶级企业之一。而在1984年的时候，功成名就的他做出了一个非常有挑战性的选择，创立第二家电信电话公司，并在此后的数年之内成为日本最大的电信电话公司之一。一直以来，对于稻盛和夫的成功，很多人都感到不可





思议，并且想迫切地去了解他的成功之道——一个二十多岁的年轻人是如何成为享誉全球的企业家的？事实上，稻盛和夫的成功并不像外界猜测的那么神秘，他的成功之道只有一个——像个哲学家一样去经营自己的企业。诚如季羨林先生说的那样，稻盛和夫就是一位不折不扣的哲学家。在稻盛和夫的事业发展历程中，他对于自己创立的企业所产生的最大的影响就是对员工心态的影响——“一切从‘心’开始，用心去工作，用心去为这个社会做出贡献，总有一天我们会取得自己想要的一切。”稻盛和夫说：“‘把作为人何谓正确’这一理念当作判断一切事物的标准，就会让我们学会用正确的态度去做正确的事情，并且用正确的方式贯彻到底。”正是基于这种思想，稻盛和夫在经营企业的过程当中，发明了著名的“阿米巴经营”，将自己的经营哲学成功地落实到企业的具体运作模式之上。从表面上来看，阿米巴经营就是一种简单的管理方法。但是，真正深入地了解了阿米巴经营之后就会发现：阿米巴经营就是一种基于企业哲学的经营模式，在追求员工的物质和精神的两方面幸福的同时，为企业的发展提供巨大的发展动力。所以有人说，稻盛和夫的阿米巴经营就是一场企业经营意识上的革命，他让大多数的人都明白了在企业经营中不仅仅是追求利润的问题，更多的时候应该是出于一种人性的经营，让企业成为一个真正能够有益于社会的营利组织。稻盛和夫经营企业的一个重要理念就是——答案永远来自现场。在经营企业的历程中，稻盛和夫非常喜欢深入到生产第一线去，他喜欢和基层员工



待在一起，听他们谈论对于生产中的改进意见和对于企业经营的建议。在稻盛和夫看来，企业领导人经常深入现场，帮助员工解决问题，听取员工的建议和意见，这有利于企业建立起对基层员工的信任，也是让员工对企业产生依赖感的重要途径，从而让企业建立起一种全员参与式的运营模式——“让所有的员工都参与进来，这是企业朝着正确方向前进的一个重要步骤，因为全员参与式经营能够激发所有员工的积极主动性，增加所有员工的成就感，这能够为企业的发展带来巨大的推动力。”松下幸之助是日本近代企业家中最有代表性的一位，也是稻盛和夫最为尊敬的一名企业家。在稻盛和夫创立自己的经营哲学的过程中，松下幸之助的经营理念对于人生的思考也对他产生了重要的影响——稻盛和夫对于“经营哲学”和“人生哲学”的相融合在很大程度上是由松下幸之助启发而来，让全体员工共同拥有、共同实践，并且用“经营塾”的方式让员工拥有正确的价值观，他成为无数人的人生导师。本书的作者以最为详尽的笔墨清晰地再现了稻盛和夫的经营哲学，深刻地剖析了阿米巴经营理念，并且通过穿插稻盛和夫这位传奇企业家的人生历程，向广大读者描述出了一个完整真实的稻盛和夫，透彻地阐释出了世界上最为经典的“京都陶瓷株式会社的经营法则”。可以说，每一个阅读过本书的读者，都能够受到深刻的启发，不但能够学会管理之道，更能够学会做人之道，让他们更好地去对待自己的工作和生活。



CONTENTS

目 录

Chapter 01

阿米巴的经营模式

——自行制订计划，独立核算，持续自主成长

1. 阿米巴核心：牢固的经营哲学和精细的核算管理 / 002
2. 依靠企业全体智慧努力完成企业经营目标 / 006
3. 支撑阿米巴经营的全员式管理理念 / 010
4. 阿米巴经营就是激发企业活力 / 013
5. 稻盛和夫独创的经营理念：自上而下与自下而上的整合 / 017
6. 阿米巴经营：经营企业就是经营市场 / 021
7. 稻式定价：阿米巴的经营之本 / 024
8. 拆掉阿米巴经营思维里的“墙” / 029
9. 稻盛和夫的经营根基：培养阿米巴式的领导人 / 033
10. 稻盛和夫倡导的会议模式——阿米巴会议 / 037

Chapter 02

提高心性的领导哲学

——无才有德与有才无德的经营思考

1. 提升自我——成为一名广受尊敬的企业领导者 / 046
2. 领导者不能无“才”，更不能无“德” / 051



3. 稻盛和夫的领导哲学：随时做好“感恩”的准备 / 055
4. “以心为本”的稻盛经营法则：提升企业的心性 / 059
5. 以德服人的稻式理论：做有德有才的企业管理者 / 063
6. 分享是一种伟大的管理理念 / 068

Chapter 03

“和魂洋才”式的经营理念 ——学习与固守的统一

1. “和魂洋才”式的经营理念 / 074
2. 堂吉诃德式的固守：固守改变一切 / 078
3. 持续学习：平凡变成非凡就这么简单 / 083
4. “极度”认真地工作才能改变自己的人生 / 087
5. 身体力行是最好的管理法则 / 090

Chapter 04

全员参与式的管理理念 ——每一位员工都是企业的主角

1. 每一位员工都是企业的主角 / 096
2. 金钱能够买来人才，但是留不住人才 / 100
3. 基于合伙人理念的企业经营与全员参与式的经营哲学 / 107
4. 稻盛和夫的动员式管理：阿米巴经营与赋权 / 110
5. 反馈结果：让员工从结果中变成企业的主角 / 115



6. 评估结果：在不断的评估中让员工快速成长 / 119
7. 稻盛全员参与式理念：用企业家的精神去培养员工 / 126
8. 全员参与式的管理核心：实行高度透明的经营式管理 / 130

Chapter 05

意志式经营

——稻盛和夫学习堂吉诃德战风车

1. 拥有坚强的意志才能抗拒经营中遇到的巨大风险 / 136
2. 对付困难最有效的方法也许就是坚持不懈 / 139
3. 如果你有恒心，“地狱”也会变成“天堂” / 142
4. 最出色的工作就是付出“最后1%的努力” / 146
5. 稻盛取胜的经营理念：不欺骗、不贪婪 / 149
6. 具有大爱精神的企业才能永远地立足于市场 / 152
7. 与工作建立起亲密的恋人关系 / 156
8. 将对成功的渴望灌输到经营潜意识中去 / 159
9. 以百米赛跑的速度和精神向前冲 / 162
10. 意志力是人们取得成功的基础 / 165
11. 每天进步一点点也能取得最后的胜利 / 169
12. 确立指明方向的稻式经营哲学 / 172
13. 稻盛意识：用松下哲学指导企业的发展 / 176



Chapter 06

“最佳”与“完美”的哲学思考

——不要“更好”只要“最好”的经营策略

1. 出色的工作才能产生“完美主义” / 182
2. 橡皮绝对擦不掉已经发生的失误 / 185
3. 事先“看见完成时的状态”一定能成功 / 187
4. 人生 + 工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力 / 190
5. 从细节入手磨炼“敏锐度” / 194
6. 从“力求最佳”到“追求完美” / 197
7. 制造赏心悦目、完美无缺的产品 / 200
8. 完美的产品取决于追求完美的心态 / 203
9. 工作无小事，完美主义才能防微杜渐 / 205
10. “清洁卫生”改变命运的人生哲学 / 207
11. “抱着产品睡觉”的经营哲学 / 210
12. 共同遵守的规范、规则或事项的稻盛理念 / 212
13. 苦心思考，从经验中找到企业的稻盛哲学 / 214

Chapter 07

“利我”与“利他”的经营哲学

——自利则生，利他则久

1. 稻盛和夫的利他经营哲学：自利则生，利他则久 / 218
2. 一定要让员工感到有“利”可图 / 221



3. 积善行、思利他：要把利他、关爱、慈悲之心放在经营的中心位置 / 224
4. 比完善制度更重要的是改变经营者的“心” / 227
5. 如果你有善心，冰川也能被融化 / 230
6. 利他之心可以缩短天堂和地狱之间的距离 / 233
7. 利他的同时才能赢得别人的尊重 / 236
8. “一壶水”的利他哲学 / 239
9. 将“敬天爱人”发扬光大 / 242
10. 大善似无情的稻盛利他哲学 / 245
11. 将优秀的人格，与做人的德行应用到企业经营发展中 / 247

Appendices 附录

- 附录A 稻盛和夫大事记 / 251
- 附录B 稻盛和夫的人生箴言 / 254
- 附录C 稻盛和夫的经营箴言 / 257
- 附录D 稻盛和夫的主要著作简介 / 261



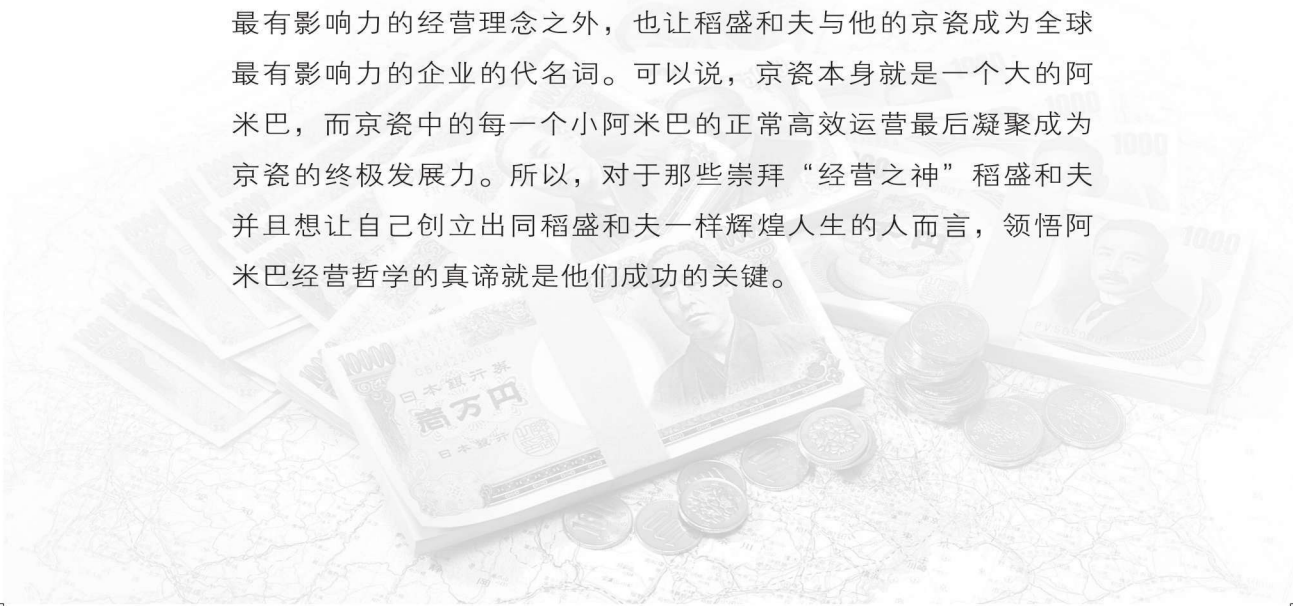
Chapter

01

阿米巴的经营模式

——自行制订计划，独立核算，持续自主成长

作为一名从基层成长起来的企业家，稻盛和夫在自己的成长发展过程中也建立起了自己独特的经营哲学，即著名的阿米巴经营哲学。阿米巴经营哲学的核心理念就是自行制订计划、独立核算与持续自主成长。而这一核心理念除了让阿米巴经营成为全球最有影响力的经营理念之外，也让稻盛和夫与他的京瓷成为全球最有影响力的企业的代名词。可以说，京瓷本身就是一个大的阿米巴，而京瓷中的每一个小阿米巴的正常高效运营最后凝聚成为京瓷的终极发展力。所以，对于那些崇拜“经营之神”稻盛和夫并且想让自己创立出同稻盛和夫一样辉煌人生的人而言，领悟阿米巴经营哲学的真谛就是他们成功的关键。





1

阿米巴核心：牢固的经营哲学和精细的核算管理

阿米巴经营就是由有着“经营之神”美誉的稻盛和夫一手创立的——所谓的阿米巴经营就是指“小集体独立核算制度”，即将整个企业分成很多个被称为阿米巴的小型组织，每一个小型组织都是一个按照一定的组织方式成立的利润中心，都是可以独立经营的。

很多人认为阿米巴经营就是将企业分成若干个小组织而已，但是这明显是一种非常错误的认识。阿米巴经营不是简单地将企业分成很多个小集体那么简单，而是建立在独立核算基础上的分裂、合并与成长。阿米巴经营的过程就是一种所有企业员工都参与的过程。在阿米巴的经营模式当中，企业经营的基础就是企业与员工之间达成了彼此信任且在共同努力的目标前提下进行强有力的合作。可以说，正是阿米巴的这种合作模式让企业很好地激发了所有员工的工作热情，增加了所有员工而不是仅仅一部分人的成就感。可以说，阿米巴经营不仅仅是进行企业现场改善的优良工具，更是一套具有独特性的先进企业管理体系。

阿米巴经营的重点就是单位时间核算制度，因为单位时间的核算制度能够让市场需求的弹性清楚地反映出来，从而最大限度地发挥企业的潜能。

1959年正值京瓷创立的初期，其主要的的项目就是生产制造电视机显像管的零部件。当时的京瓷是一个处在产业链最低端的小企业，根本