

读／懂／商／道

中小企业  
管理者  
秘密读本

姜美芝◎著

# 中国企业的活法

いなもりかずお

从一无所有到功成名就

解密经营之圣**稻盛和夫**牛仔式发家的背后

直击**中国企业**经营现场,汲取**稻盛和夫**管理精髓

阐释**稻盛和夫**做中小企业掌舵人,如何创造**中国式**经营传奇

中国 友谊出版公司

读／懂／商／道

中小企业  
管理者  
秘密读本

姜美芝◎著

# 中国企业的 活法

いなもりかずお

## 图书在版编目 (C I P) 数据

中国企业的活法 / 姜美芝著. — 北京 : 中国友谊出版公司, 2011. 11

ISBN 978-7-5057-2951-3

I. ①中… II. ①姜… III. ①企业管理—研究—中国  
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第228417号

|    |                             |
|----|-----------------------------|
| 书名 | 中国企业的活法                     |
| 作者 | 姜美芝                         |
| 出版 | 中国友谊出版公司                    |
| 发行 | 中国友谊出版公司                    |
| 经销 | 新华书店                        |
| 印刷 | 北京同文印刷有限责任公司                |
| 规格 | 880×1230毫米 32开<br>9印张 180千字 |
| 版次 | 2011年12月第1版                 |
| 印次 | 2011年12月第1次印刷               |
| 书号 | ISBN 978-7-5057-2951-3      |
| 定价 | 29.80元                      |
| 地址 | 北京市朝阳区西坝河南里17-1号楼           |
| 邮编 | 100028                      |
| 电话 | (010) 64668676              |

前言  
PREFACE

平凡的偶像，神奇的阿米巴

作为日本“经营四圣”之一，稻盛和夫与松下幸之助、索尼的盛田昭夫、本田的本田宗一郎相比，在中国的影响力差不多是最小的。之所以如此，并非个人成就的影响，而是由于企业的经营方向不同，后三者所在的公司都在中国有着广泛的影响。

现如今，作为唯一尚在人世的“经营之圣”，凭借盛和塾的推动效应，稻盛和夫在中国的地位蒸蒸日上。就连中国的“商业领袖”马云对他也是崇敬有加：“我对稻盛先生一直很敬仰。今天看了京瓷公司所有产品的介绍，我心里感触很深。我觉得我们早就应该安排时间见面，因为很多事情是我最近一两年才想清楚的，但是稻盛先生多年前就已经想清楚了。”这表明，经营哲学是企业管理的共同语言，日本企

业家和企业家在很多经营理念上也是相通的。对稻盛和夫这样声名卓著的企业家，如果能够善加学习和借鉴的话，能够让中国企业家和中国企业少走很多弯路。

显然，业界也逐渐意识到学习稻盛和夫经营之道的可能性。随着知名度的日渐提升，稻盛和夫成了央视节目的常客，各式研究稻盛哲学的研讨会和讲座也层出不穷。稻盛和夫在中国的影响力与日俱增，大有超过松下幸之助的势头。稻盛和夫如此受欢迎，应该和他从平凡到卓越的创业经历不无关系。

稻盛和夫本是一个平凡的人，这由他的出身和早年的经历就能够看出。并非所有的英雄和伟人都有着传奇般的经历，稻盛的生平就缺乏神奇色彩。他出身贫寒，小时候不仅调皮捣蛋而且被称为“爱哭郎”；学习成绩不佳，再普通不过的初中升学考试却考了三次；不仅如此，他耿直的个性还让他与社会的主流言行格格不入，屡屡受到老师的责难；历尽艰辛，也没有考上大阪大学，最终只能重新报考了家乡的县立大学；毕业前夕，找工作成了最大的难题，最后在一位老师的帮助下，进了一家濒临破产的企业。同期加入的三名新员工，仅半年后就全部另谋高就。只有他因为跳槽不成，才在松风工业坚持了下来。

正因为平凡，才衬托出他获得成就的不易，才显示出阿米巴经营的神奇。经过青少年时期的积累，稻盛和夫的能力在工作后逐渐显露，并在创业中爆发。一生创办两家世界500强企业，有史以来只他一人而已；离开一线10年，又只手拯救了另一家曾经的世界500强企业——日本航空公司。如此成就，虽然

不能说后无来者，但应该称得上前无古人了。世人都崇尚美国牛仔式的发家方式，从一无所有到功成名就，靠的是个人的勤奋、无畏和智慧。稻盛和夫的创业历程，正印证了美国式的牛仔精神，因而受到了世人的追捧。

既没有背景，也没有高人一筹的天赋，这样的人如何获得这样的成就？稻盛和夫的创业之路，让中国企业家和渴望创业的人充满了兴趣。创业者需要榜样，稻盛和夫这种基于个人奋斗的创业榜样，学习的意义更大。同时，考虑到日本文化和中国传统文化的契合度，自认从中国传统文化汲取了营养的稻盛经营哲学，也更容易为中国企业家所理解和接受。有鉴于此，在中国企业界推广稻盛经营哲学，就有着很现实的意义。

作为一个平凡的人，稻盛和夫能取得如此成就，得益于他独创的阿米巴经营模式。按照稻盛和夫自己的说法，所谓“阿米巴经营”，是指以各个阿米巴的领导为核心，让其自行制订各自的计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标。通过这种做法，让第一线的所有员工都能成为企业经营的主角，主动参与经营，进而实现全员参与经营。正是凭借阿米巴经营的威力，稻盛才能史无前例地创办了两家世界500强企业，将日本的旗帜性企业——日航成功复活，得以成为与松下幸之助并列的“经营之圣”，成为世人眼中的偶像。

阿米巴经营是世上最全面、最系统的经营体系之一，涵盖了人生哲学、经营哲学、组织架构、人力资源管理、赋权管理、财务管理、物流管理、定价体系等企业经营的方方面面。

最难能可贵的是，稻盛的经营哲学并非来源于前辈管理大师和各式管理理论，而是他通过创办京瓷和KDDI，在企业经营实践和经营现场提炼出来的管理精髓，并经过了全球数百家企业的实践检验。就像稻盛在《阿米巴经营》一书的自序中所言：

“除了京瓷和KDDI公司之外，现在已有超过300家的企业在京瓷关联公司的指导下引进了阿米巴经营模式，业绩得以大幅提升。我深信，只要正确理解阿米巴经营，领导身先士卒、认真实践，就一定能大幅度地增强企业的‘体质’。”<sup>①</sup>

当下，引进和借鉴稻盛哲学和阿米巴经营的中国企业越来越多，希望通过本书对稻盛经营哲学的梳理，能为中国企业、中国企业家正确利用稻盛哲学和阿米巴经营提供参考。稻盛和夫在青岛论坛演讲结束时曾表述过这样的心愿：这个演讲如果能成为一种契机，促使在座诸位把企业经营得更好，将十分荣幸。

这同样是我们的心愿。

<sup>①</sup> 稻盛和夫：《阿米巴经营》，中国大百科全书出版社，2009年10月，原版自序第4页。

# 目 录

## Contents

### 前言 平凡的偶像，神奇的阿米巴

#### 第一篇 鹿儿岛走出的传奇

#### 第1章 英雄不问出处 002

屡败屡战是中国民营企业成功之根本 003

人性的思考 007

漫漫求职路 012

#### 第2章 第一家世界500强——创办京瓷 015

中国企业想做大，留住高层团队是关键 016

创办京瓷的启示——积累足够的经营经验 020

中国企业家都应学习京瓷哲学 024

#### 第3章 达则兼济天下——成立盛和塾 028

反哺：知恩图报 029

从盛友塾到盛和塾 032

中日友好使者 035

## **第4章 第二家世界500强——组建KDDI 038**

为降低话费创办DDI 039

插曲：圆佛寺出家 043

为自由竞争组建KDDI 046

## **第5章 第三家世界500强——重振日航 049**

日航的前世今生 050

逆风：接掌日航 053

稻盛哲学的胜利 054

## **第二篇 创造高收益的阿米巴模式**

## **第6章 经营为什么需要哲学 060**

伟大的企业需要经营哲学 061

中小企业需要开创无人能够效仿的事业 065

中小企业更需创新观念 068

## **第7章 生物特性：有机的阿米巴组织 073**

变形虫：灵活应变的组织架构 074

阿米巴组织三原则 077

经营管理部门是企业的核心 080

赋权是中国企业持续发展的关键 083

## **第8章 绩效考核：单位时间核算制 086**

中国企业更需要财务公开 087

销售额最大化，费用最小化 090

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 单位时间核算制是绩效考核的基石 | 093 |
| 绩效考核的三大原则       | 096 |

## **第9章 竞争模式：从内部竞争到超越竞合 100**

|         |     |
|---------|-----|
| 倒置的定价体系 | 101 |
| 内部竞争市场化 | 104 |
| 超越竞合    | 107 |

## **第三篇 以心为本：经营哲学的根基**

## **第10章 回归经营本源 112**

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 学最简单的制度，求最有效的经营结果 | 113 |
| 学会做人就学会了经营        | 116 |
| 经营要以心为本           | 120 |

## **第11章 信任是企业经营的根基 124**

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 信任也是成本             | 125 |
| 信任更是投资             | 128 |
| 提升信任度是中国企业做大、做强的基石 | 131 |

## **第12章 自利则生，利他则久 134**

|               |     |
|---------------|-----|
| 自利：生存的原动力     | 135 |
| 利他：经营的起点      | 137 |
| 利他即利己：基业长青的根本 | 142 |

## **第四篇 人人都是企业的主角**

### **第13章 从全员销售到全员经营 148**

- “全员”概念的由来 149
- 让中小企业不再苦恼员工跳槽 152
- 公司到底是不是家 155

### **第14章 领导人炼成计划 159**

- 培养员工的经营者意识，让企业后继有人 160
- 以赋权的名义挖掘员工的潜力 164
- 培养企业家和领导人 167

### **第15章 大家族主义 171**

- 家族企业何去何从 172
- 家族企业的出路——共享一切、透明经营 175
- 以家族的名义化解劳资对立 178

### **第16章 人人都能成为领导者 182**

- 人的能力是无限的 183
- 梦想一定能实现 186
- 付出比其他人多的努力 189

## **第五篇 共生循环**

### **第17章 敬天爱人 194**

- 京瓷社训的由来 195

|         |     |
|---------|-----|
| 敬天：崇尚规律 | 197 |
| 爱人：提携同行 | 199 |

|                     |            |
|---------------------|------------|
| <b>第18章 为人类，为社会</b> | <b>203</b> |
| 超越企业概念的经营哲学         | 204        |
| 中国企业需要经营理念          | 207        |

|                    |            |
|--------------------|------------|
| <b>第19章 京瓷环保宪章</b> | <b>210</b> |
| 文明崩溃，生存恶化          | 211        |
| 和谐：共生循环            | 214        |
| 中国企业缺少“服务于人民”的企业领袖 | 217        |

|                  |            |
|------------------|------------|
| <b>第20章 超越国界</b> | <b>222</b> |
| 媲美诺贝尔奖的京都奖       | 223        |
| 国际化的经营需要“优秀的品格”  | 227        |

## **第六篇 取得成功的方法**

|                     |            |
|---------------------|------------|
| <b>第21章 成功方程式</b>   | <b>232</b> |
| 成功三要素               | 233        |
| 能力是企业和个人成长的重要一环     | 237        |
| 热情是个人和企业成功的原动力      | 241        |
| 中小企业家的思维方式决定了企业能走多远 | 244        |

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>第22章 聪敏才辩是第三等资质</b> | <b>248</b> |
| 领袖决定论阻碍中小企业发展          | 249        |

|                    |            |
|--------------------|------------|
| 第一等资质VS第三等资质       | 252        |
| 修身养性，提升人格          | 255        |
| <b>第23章 企业成功之路</b> | <b>258</b> |
| 保持热情才能发掘潜力         | 259        |
| 经营的七项原则            | 262        |
| 用创业的激情经营企业         | 267        |
| <b>结语 稻盛和夫在中国</b>  | <b>272</b> |
| <b>附录 稻盛和夫经典言论</b> | <b>275</b> |

## 第一篇

# 鹿儿岛走出的传奇



一生创办两家世界500强企业，  
凭一己之力使日本的旗帜性企业日航起死回生，  
没有显赫的家世、没有传奇的履历，  
稻盛和夫将一连串的平凡履历叠加成了传奇的人生！

## 第1章 英雄不问出处

古语说“3岁看大，7岁看老”，这句话在很多时候对很多人来说都是有道理的，但并非放之四海而皆准的真理。将这句话用到稻盛和夫身上，更能让人质疑其正确性。稻盛和夫生于贫患，青少年时期学习成绩不好，与社会主流思想格格不入。如果单以那时候的表现和经历论，稻盛和夫理应成为游离于主流社会之外的边缘人。然而，即便在暗淡的青少年时期，稻盛和夫身上依然有着一丝半缕的闪光点，并因此获得了诸多“伯乐”的襄助，再加上他重新认识自我后的不懈努力，最终成就了一段传奇。

对大部分青年人来说，天赋异禀的毕竟是少数，稻盛和夫的青少年时期更是谈不上成功。但稻盛和夫凭借坚持、热情、

努力和自我反省，从失败中汲取教训，不断充实和完善自己，最终取得了成功。从稻盛和夫身上获得自信，从他的经历明白热情、努力的重要性，这就是我们了解他的人生履历和创业历程的意义。

## 屡败屡战是中国民营企业成功之根本

改革开放后的中国，市场经济的闸门被小心翼翼地打开，我们面临着一个空前繁荣的商业时代。在资本、制度、政策和人才上，我们拥有更多的创业自由与资源。

创业的机会似乎俯拾即是，很多人摇身一变都变成了老板。然而，对有些人来说，这是一个最好的时代，对另外一些人来说，也许是一个最坏的时代。大部分人在创业中屡遭失败，失败来自自身、行业不景气以及宏观环境。总之，每一个浪头打过来，都可能有人遭遇灭顶之灾。

失败来敲门，要不要放弃？是坚持梦想还是回到四平八稳的日子？

茨威格在《昨日的世界》中说：“过去的一切又全完了，一切业绩化为乌有。不同的是，一个新的时代开始了，但是要达到这个新时代，还要经过多少地狱和炼狱。”地狱和炼狱，

都是不可缺少的。

作为创业者必须明白，大部分看似风光无限的企业家，实则背后都藏着无数心酸与艰难。即便是在常人眼中有着“化腐朽为神奇”能力的日本经营四圣之一——稻盛和夫，他的成长也不是一帆风顺的。

稻盛和夫在他的自传中这样描述他的出生地：“位于鹿儿岛市中心的城山是西乡隆盛的安息地，我于1932年1月21日出生在流经城山脚下的甲突川河畔的药师町。”<sup>①</sup>町是日本基层行政单位，相当于我国的乡镇一级。稻盛和夫兄弟姐妹7人，他排行第二。他的父亲晁衣为人谨小慎微，与世无争。晁衣原是印刷厂工人，后来在家开了一段时间印刷作坊。即便晁衣通宵达旦地工作，家里的日子也难见起色。

上个世纪三四十年代的日本，先后遭遇了经济危机和第二次世界大战，经济受到了严重摧残。稻盛和夫家的房子也在战争中被炸成了废墟。原本就不宽裕的生活，变得愈发艰难困苦。由于经济困窘，稻盛和夫一直没有机会接受良好的教育。当然，根据稻盛的反省，之所以如此与他个人的天赋和不思进取也不无关系。成年后的稻盛和夫博览群书，在世人眼中完全是一位智者的形象，但在青少年时期，他不仅在言行上时常与主流社会抵触，而且学习成绩也很令人失望。初中入学考试，稻盛和夫考了三次才被一所普通的中学录取。据他所言，唯

① 稻盛和夫：《稻盛和夫自传》，华文出版社，2010年6月，第7页。