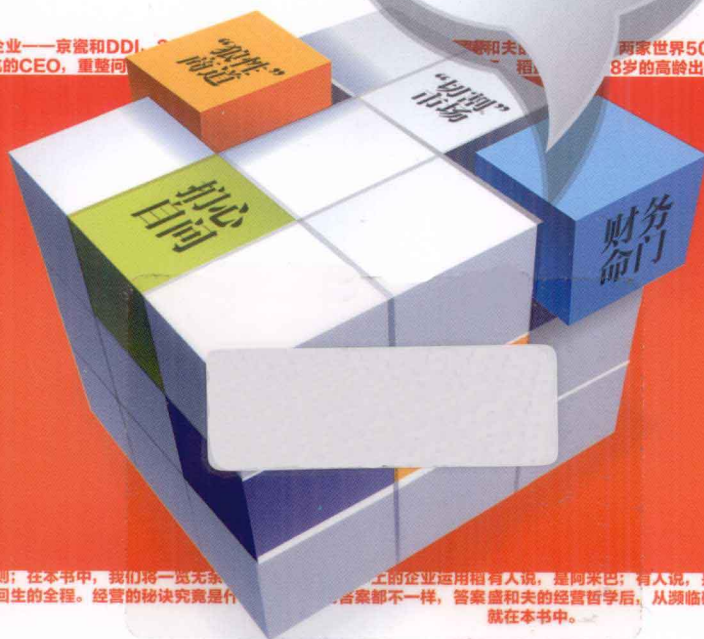


这是一本企业家人引路人的“经营笔记”
真实案例 + 沙盘推演 + 图解稻盛和夫的经营思想

经营的秘诀

孙汗青 | 著

稻盛和夫
给创业者的
9堂必修课



华人管理教育第一人**余世维**博士 倾力推荐



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

中国第一套完整的企业经营决策系统
中国第一套完整的企业经营决策系统

经营的秘诀

张其成 著

张其成先生
曾任北京
大学校长



张其成先生曾任北京大学校长、清华大学校长、中国人民大学校长

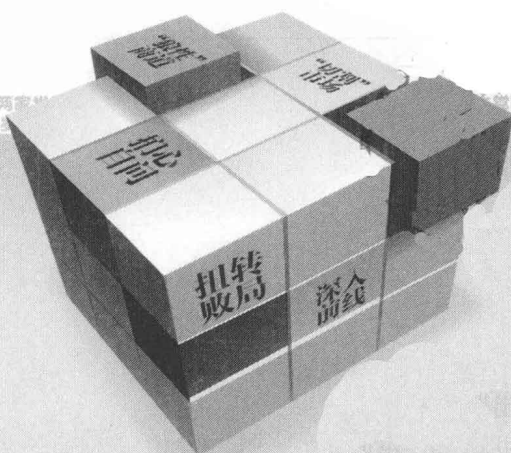


中国石化出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS

经营的秘诀

稻盛和夫给创业者的9堂必修课

孙汗青 | 著



稻盛和夫的一生创建了兩家世界500强企业——京瓷和DDI，2013年，稻盛和夫以78岁的高龄出任日航的CEO，重整问题重重

稻盛和夫的一生创建了兩家世界500强企业——京瓷和DDI，2013年，稻盛和夫以78岁的高龄出任日航的CEO，重整问题重重



华夏出版社

HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

经营的秘诀：稻盛和夫给创业者的9堂必修课/孙汉青著.

—北京：华夏出版社，2012. 4

ISBN 978 - 7 - 5080 - 5810 - 8

I. ①经… II. ①孙… 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 (2012) 第028759号

经营的秘诀：稻盛和夫给创业者的9堂必修课

作 者：孙汉青

选题策划：LOMO出版工作室

文字编辑：王占刚

装帧设计：郭 艳

出版发行：华夏出版社

经 销：新华书店

印 刷：三河市兴达印务有限公司

装 订：三河市兴达印务有限公司

版 次：2012年4月北京第1版 2012年4月北京第1次印刷

开 本：720×1030 1/16开

印 张：14

字 数：145千字

定 价：36.80元

华夏出版社 网址:www.hxph.com.cn 地址：北京市东直门外香河园北里4号 邮编：100028

本版图书如有印装质量问题，请与我社营销中心调换。电话：64677853

推荐序

稻盛和夫的修身思想与经营哲学最近在国内受到很多人的关注与研习。我解读了他的话语，用两个词来归纳，就是“务实”与“精进”。

稻盛和夫的第一个事业——为松下电器加工显像管的零部件（U型绝缘体）——之所以还能立足是因为“他坚持按时交货，并且保质保量，最终取得了客户的信任”。这个观念就是“务实”。

任何事物都依循着热力学第二定律在演变，也就是“成、住、坏、空”。稻盛和夫为防止这种衰颓，又提出阿米巴经营理念：“他要求每一个事业部都必须不断地进行自我调整来适应所面临的生存环境。最后，京都陶瓷终于在十几年内将业务覆盖了电子零件、网络、音像器材等多个领域，并形成了一个产业链。”这个观念就是“精进”。

我国目前正好出现了经济发展的30年瓶颈，印证了我自己的一个课题——“一直成功很不容易”。那么孙汗青老师这本演绎著述也正好可以帮助突破这个瓶颈，确实值得一读。

余英时 于上海

目 录

前言 / 001

第一堂课 扭转败局：你无法改变市场，但你能改变企业 / 001

给“绝症”中的企业做一次“内科”手术 / 007

布局：一家濒临崩溃的企业如何重新搭建组织结构？ / 011

让公司高效运营的秘诀——应用PDCA循环 / 020

第二堂课 深入前线：经营者的战略、战术在客户的心里 / 035

经营者的战略与战术都在客户的心里 / 037

深入前线市场的“聚焦”法则 / 042

你的战术究竟在哪里？ / 047

将战术转化成战略 / 051

第三堂课 突破经营的西西弗神话：销售最大化，成本最小化 / 057

如何理解阿米巴经营中的部门 / 059

打造“市场化”部门 / 059

让每位员工都成为企业的核算专家 / 066

如何运用单位时间核算制实现全员式经营 / 068

实现销售最大化、成本最小化的秘诀 / 076

实现经营“销售最大化、成本最小化”的秘诀 / 079

第四堂课 财务命门：创业者必修的会计七原则 / 087

不懂会计，不懂财务，你就不是合格的企业家 / 089

现金流经营原则与一一对应原则 / 093

坚实原则与完美原则 / 096

以人心为本的双重确认与“透明”原则 / 100

提高效益的原则 / 105

第五堂课 经营人心：一流企业如何留、育、用人？ / 109

领导者要学会授权，将权力下放 / 111

搬走员工心口放着的那块巨石 / 114

十二个阻碍激励员工的因素和一个经营哲学 / 119

用人如“行棋”，小卒子过河也能顶车 / 132

第六堂课 “狼性”商道：如何锻造卓越的企业软实力？ / 141

打开创新的“黑匣子” / 143

于无形之中创造企业的核心竞争力 / 146

冰山之美并非显露在外的狰狞 / 155

第七堂课 “切割”市场：成功开发陌生市场的必然因素 / 161

以弱击强，以小搏大的切割市场 / 163

避免价格战的唯一方式：产品切割 / 166

市场切割 / 168

黏着的战术 / 173

第八堂课 多元经营：怎样才能真正把企业做大、做强？ / 177

企业为何一定要实现多元化经营 / 179

如何实现企业经营的多元化？ / 180

多元化经营的秘诀：财力和才力，专注和斗志 / 186

第九堂课 扪心自问：你最终要做怎样的企业家？ / 195

从创业者到创业家的修炼 / 197

你的人格决定了你要做怎样的企业家 / 202

站在队伍的最前列 / 208

第一堂课

扭转败局：你无法改变市场，但你能改变企业

在中小型企业中导入阿米巴经营哲学的奥秘在于将“道”与“术”结合起来，这也是A企业快速调整布局、获得成功的秘密。

——A总裁

在中国南部城市，有一家规模不大的企业，我们暂且称它为A企业。A企业在成立的4年后，便遭遇了严重的金融危机，连续亏损，A总裁总结出企业经营的问题，并一直试图找到相应的解决方案，他尝试了很多方案，但是效果并不明显。

后来，A总裁在一个偶然的的机会听到了一位白发苍苍的老人讲自己的经营哲学，在这里，他终于找到了他需要的东西。

他采用了这位老人的经营哲学，调整A企业的布局，奇迹出现了，第10个月，A企业从濒临倒闭扭亏为盈；第15个月，A企业的经营利润冲抵了前面3年的亏损……

这位白发苍苍的老人就是被誉为日本经营之神的稻盛和夫，而A总裁快速调整企业布局的策略正是基于稻盛和夫的“阿米巴经营哲学”。

“阿米巴经营哲学”源于京都陶瓷公司，1959年，27岁的稻盛和夫带领着他的28位同仁用300万日元成立了这家公司，其经营定位是精密陶瓷技术与代加工，当时，主要业务是替松下电器加工电视机显像管的零部件——U型绝缘体。

当时的京都陶瓷公司既没有这方面的人才，也没有这一块的资源，但是稻盛和夫没有放弃，为了能生存下去，其他公司觉得成本不划算的订单他也硬着头皮接下来，经过多位位的耕耘与努力，稻盛和夫和他的员工们终于将“不可能”

变成了“可能”，他们坚持按时交货，并且保质保量，渐渐取得了客户的信任。

此后，京都陶瓷公司以精密陶瓷技术为基础，不断进军新领域，生产新产品，比如，电子零部件、陶瓷发动机零部件、太阳能电池、人工结晶宝石等十余种产品。

1983年，京都陶瓷公司收购著名的光学机械企业雅西卡，进入照相机行业。

1984年，京都陶瓷公司创办了DDI，打破了日本电信市场由NTT一家垄断的局面。

此后，京都陶瓷公司陆续成立了京瓷多媒体公司以及从事卡拉OK业务的TALTO公司，在短短的十几年时间将业务覆盖了零部件、网络、器材等领域，并形成一整套产业链，在通信行业构建起自己的一大阵营。

京都陶瓷公司为什么从创建之后，就能快速成长？其关键就在于阿米巴经营哲学。

稻盛和夫说：“在建第二家工厂的时候，有一件事情让我特别担心，当时京瓷创建时间虽然不长，但凭着大家的热情，公司发展得很快。但是，我担心将来有一天，这种创业激情会随着公司的发展壮大而渐渐消失，担心公司会最终落入俗套，转变成一家官僚企业。于是，我想到了在京瓷内部培养企业家。”这就是阿米巴经营哲学诞生的背景。

“阿米巴”又称变形虫，在拉丁语中是单个原生体的

意思，属原生动物变形虫科，虫体赤裸而柔软，其身体可以向各个方向伸出伪足，使形体变化不定，故而得名“变形虫”。阿米巴最大的特性是能够随外界环境的变化而变化，不断地进行自我调整来适应所面临的生存环境。稻盛和夫的阿米巴经营理念则是将企业分成若干个独立核算小组，这个小组的负责人按照一个小企业的方式独立经营，自食其力，自负盈亏。就像京都陶瓷公司刚刚成立时的情况一样，每个阿米巴小组想要生存并发展，就必须全力以赴。

稻盛和夫这样描述京都陶瓷公司的布局：“几个阿米巴组合起来形成一个大的阿米巴，这个大的阿米巴和其他大的阿米巴组合在一起，构成一个更大规模的阿米巴，其实，京瓷公司本身就是一个由全世界无数个阿米巴组成的巨大的阿米巴。”

著名经济学家郎咸平教授这样评价稻盛和夫先生和他的阿米巴经营：“稻盛和夫不仅创办并带领两家企业进入世界500强，还将他的经营和人生哲学传授给众多的中小型企业 and 千千万万的个人。他不仅创造经济价值，还创造普世价值，是我很敬佩的全球企业家。”

是的，在中国以及世界各地，有许多成功的企业家受益于稻盛和夫及其经营思想，尤其是在经济不景气、大批中小型企业倒闭的时候。自2008年以来，稻盛和夫的著作《干法》、《阿米巴经营》、《创造高收益》等在中国广受欢迎。

迎，然而，相比之下，我们更需要这样一个生动的案例：中国本土企业运用稻盛和夫经营哲学的成功经验。

这是我策划与编写本书的初衷。也许，你会产生疑问，A企业仅仅是一个停留在纸上的虚拟企业，事实上，当你捧起这本书时，你会发现，你的企业也存在着A企业的问题，你同样有着A总裁的困惑，或者你会有所感悟——本书中的A企业，就是你自己的企业，或者你的某位朋友的企业，它们已经走出困境……

A企业，就在我们身边。它的失败，大家耳濡目染；它的成功，大家却一无所知。

那么，濒临倒闭的A企业究竟遇到了哪些窘境，如何运用稻盛和夫的经营思想，突破经营的瓶颈呢？

A总裁自述：给“绝症”中的企业做一次“内科”手术

2006年，我一手创立了A企业，主要生产与销售安防电子产品，以及一些OEM（代工生产）业务，注册资本500万元，员工总数为180人。公司从成立到现在，OEM项目的业绩一直保持着良好的增长，但是，作为企业最核心的部分安防电子产品却无法实现赢利，也就是说，我们一直用OEM的项目在“养”着安防电子产品项目。然而，OEM项目的利润率本身就很低，原材料的价格和用人成本一天比一天高，我们就这样“阴天背稻草，一天比一天重”，我曾试图去开拓其他的新业务，但是，陌生领域我们不敢贸然进入，也没有找到合适的契机。

2008年，金融危机和“用工荒”开始严重侵蚀A企业，在那一场“风暴”中，我们流失了很多宝贵的人才，可是，我们还是坚持下来了，一直到2010年，尽管经济有所好转，但那两年我只能用一个词来形容自己——苟延残喘，所有的风光都停留在表面上，在长达三年的“内耗”中，很多员工最初的斗志已经消磨殆尽，摆在我眼前的只有两条路，一是放弃，申请破产，我不止一次对家人说，我实在太累了，像头驴子，不停地在拉磨，我真想歇一歇；另一条路，就是变革。我知道，如果我再不去变革，用不了多长时间，A企业就会在残酷的市场竞争中“蒸发”掉，但是，任何一场变革都是疼痛的，我

无法改变市场，惟一能改变的是A企业，然而，员工可能无法与我齐心协力，保持和我一样的斗志、一样的信心，这是一个极大的挑战。

仅仅有信心和斗志是没有用的，对A企业来说，更为重要的是变革的方法，我们要变成一家什么样的企业，为此，我一直在寻求突破口。

当我在一个偶然的企业家论坛上听到稻盛和夫先生的经营理念后，我有一种茅塞顿开的兴奋，之后，我研究了稻盛和夫所有的著作，并不断地拿到A企业中去论证，在不断的论证与应用中，A企业“起死回生”了。

在这个过程中，我将稻盛和夫的经营哲学在A企业的应用上整理成9个部分，这是稻盛和夫给我上的9堂无价的课程，我认为，这也是所有和我一样的创业者必修的9堂课。

所有的创业者都明白这样一个道理：我们无法改变市场。A企业曾经在市场上碰得头破血流，难以维持，我曾经抱怨市场不景气。是的，市场确实不景气，但是，在这个不景气的市场中，依然有同行业的企业在不断做大、做强，可见，问题的根源并非出在市场上，而是出在我们自己身上。稻盛和夫说：“我们无法改变市场，但我们可以改变自己！”

这是稻盛和夫给我上的第一堂课，也是我对A企业做的第一个“内科”手术——重新搭建A企业的组织结构。

然而，在做这个“内科”手术前，我们必须了解以下两个前提条件：

一、我们只能改变自己的企业

事实上，将战术提升为战略总是意味着实施变革，对于困境中的

中小型企业来说，我们必须改变的不是市场，而是我们的企业，原因很简单，市场是固定的、不可变的因素，我们的营销不可能让市场结构和渠道发生太大的变化，更重要的是，我们无法从根本上改变客户的思想。也许，你会说，我们可以通过大面积的广告来改变客户的思想，如果你这么想，那么，你的企业将陷入万劫不复的境地。

广告只是一种工具，作为企业的经营者，我们永远不能对广告抱有太高的期望，广告无法改变人的行为，打个比方，广告是一扇窗户，阳光透过窗户照进屋子里去，而你打开这扇窗，阳光还是照常照进屋子里，你改变不了这个状况。如果，你觉得这个例子比较抽象，那下面这个例子你应该就会深有体会。国家每年为宣传烟草有害健康的公益广告支出了数亿元人民币，甚至直接在烟草上打出明显的标语“吸烟有害健康，尽早戒烟有益健康”，尽管这些广告的投入大于任何一家企业的广告投入，但是，每年抽烟的人数还是不会减少，这说明了一个最朴实的营销的道理：企业的营销无法取代人们的需求和欲望。

由此，我们现在可以得出这样的结论：我们只能改变自己的企业。

二、只有自下而上的变革才能成功

在企业经营中，任何一场成功的变革都是自下而上的。然而，我们很多企业却一直在犯“自上而下”的错误，习惯性地组织中“下达高层的决定”，员工必须来服务“高层”的决策，这是很多企业战略失败的最根本的原因之一。