

徐良○编著

# 跟稻盛和夫 学经营

いなもりかずお



Gen Daoshenghefu Xue Jingying

稻盛和夫成功的秘诀尽在本书！

//萃取“稻盛哲学”精华 诚意送给职场打拼的你//

北京工业大学出版社

# 跟稻盛和夫 学经营

徐良○编著

いなもりかずお

北京工业大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

跟稻盛和夫学经营 / 徐良编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2017.10

ISBN 978-7-5639-5674-6

I. ①跟… II. ①徐… III. ①稻盛和夫 (Kazuo, Inamori 1932—) —企业管理—经验 IV. ① F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 219426 号

## 跟稻盛和夫学经营

---

编 著: 徐 良

责任编辑: 翟雅薇

封面设计: 艺点视觉

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 三河市九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 15.25

字 数: 179 千字

版 次: 2017 年 10 月第 1 版

印 次: 2017 年 10 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-5674-6

定 价: 29.80 元

---

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

稻盛和夫有日本“经营之神”的美誉，他一生中创办了两家世界 500 强企业——京瓷与第二电电，历经多次世界经济危机，却没有出现过一次亏损，创造了世界经营史上的奇迹。

作为一个家喻户晓的传奇人物，他没有一丝孤傲，总是以一副慈祥而谦和的智者长者形象示人。所以外界这样评价他：“他是哲学家中最成功的企业家，也是企业家中最成功的哲学家。”确实如此，他独特的“稻盛哲学”，不仅影响了无数商人和企业家，也影响了无数普通人的生活与人生哲学。

稻盛和夫的经营与人生哲学来自于他所经受的苦难和磨炼，他有一个有名的成功方程式——人生 + 工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力。稻盛和夫多次强调，自己资质平平，能够取得如今的成就，完全得益于这个感悟。

稻盛和夫的成功绝非偶然，或许他的成就我们无法达到，但我



## 跟稻盛和夫学经营

们应该向他学习，将精力投入自己应该做的事情上，聚精会神，精益求精。热爱自己的事业，同时还要积累经验，不断提高自己的能力。所以希望本书阐述的稻盛和夫经营理念与人生哲学，能给你带来有益的启示和帮助。

## 第一章

### 跟稻盛和夫学理念经营

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 将正确的经营哲学传授给员工   | 003 |
| 用正确的方法做正确的事     | 005 |
| 敬天爱人的经营哲学       | 008 |
| 创业之前先思考创业的目的与意义 | 012 |
| 确立科学的经营管理原则和体系  | 015 |
| 重视书本的同时，更应该躬身实践 | 017 |

## 第二章

### 跟稻盛和夫学目标经营

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 用明确的数字来要求需要完成的工作目标 | 023 |
| 将经营目标与员工分享         | 025 |
| 每天进行统计，确保经营透明化     | 027 |



## 跟稻盛和夫学经营

|                |     |
|----------------|-----|
| 实现目标需要有周密详尽的计划 | 029 |
| 团结一心，才能实现共同的目标 | 031 |

### 第三章

#### 跟稻盛和夫学热情经营

|                  |     |
|------------------|-----|
| 热情是创造成功的基本动力     | 039 |
| 强烈的愿望是事业成功的原动力   | 042 |
| 以强烈的愿望激发你坚定的意志   | 045 |
| 用你的热情点燃部下心中的激情   | 047 |
| 爱工作才有激情去工作       | 048 |
| 集中所有的力量将愿望变成现实   | 051 |
| 让公司的每一位成员都参与经营   | 054 |
| 及时处理内部矛盾，增强团队凝聚力 | 055 |
| 良好的企业风气更具推动力和感染力 | 057 |

### 第四章

#### 跟稻盛和夫学勤奋经营

|                |     |
|----------------|-----|
| 只要付出，就一定会有希望   | 063 |
| 一生践行“努力工作”四个字  | 066 |
| 埋头苦干，通向成功的唯一途径 | 068 |
| 将精益求精做到持之以恒    | 072 |
| 勤能补拙，成功需要付出勤奋  | 073 |

|             |     |
|-------------|-----|
| 专注造就非凡      | 075 |
| 将全部的精力倾注于现在 | 078 |
| 将努力持续不断地保持着 | 080 |
| 只要肯干，就能看到希望 | 083 |

## 第五章

### 跟稻盛和夫学坚强经营

|                  |     |
|------------------|-----|
| 松风工业，一个让他失望的公司   | 089 |
| 无路可退后的新转机        | 091 |
| 受辱后头要抬得更高        | 095 |
| 怀揣远大抱负，创办京都陶瓷    | 096 |
| 满腔热血，迎刃而上        | 098 |
| 拥有一颗不服输的心        | 103 |
| 失败和挫折也是一笔财富      | 106 |
| 改变内心，人生自然而然就发生转折 | 112 |

## 第六章

### 跟稻盛和夫学爱心经营

|                |     |
|----------------|-----|
| 温暖的感动最能鼓舞人心    | 117 |
| 经营企业首先要经营人心    | 120 |
| 常怀一颗感恩之心       | 122 |
| “利他”的同时必定会“利己” | 123 |



## 跟稻盛和夫学经营

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 善待别人也是善待自己      | 127 |
| 超脱私心，让员工过上好日子   | 128 |
| 领导应有的经营哲学：博大的胸怀 | 130 |
| 始终将他人的利益放在第一位   | 131 |
| 把企业和员工的利益放在第一位  | 133 |
| 追求员工物质与精神两方面的幸福 | 135 |

## 第七章

### 跟稻盛和夫学榜样经营

|                |     |
|----------------|-----|
| 经营者应该具备自律的美德   | 141 |
| 以彻底无私的精神来约束自己  | 142 |
| 任何时候都不能忘记谦逊和谨慎 | 145 |
| 身先士卒，激发员工的责任感  | 146 |
| 困境中与员工一起向前迈进   | 149 |

## 第八章

### 跟稻盛和夫学快乐经营

|              |     |
|--------------|-----|
| 在工作中寻找快乐     | 155 |
| 抱着自己的产品一起睡   | 157 |
| 与自己的工作谈一场恋爱  | 160 |
| 心中树立正确的劳动观   | 164 |
| 以积极乐观的心态面对逆境 | 167 |

## 第九章

### 跟稻盛和夫学冒险经营

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 只有冒险，才能看得更高更远      | 171 |
| 失败只是成功的必经之路        | 174 |
| 无所畏惧才能面对一切障碍       | 175 |
| 不因眼前的困难而卑怯止步       | 177 |
| 勇气需要胆小、慎重、小心做坚实的后盾 | 178 |

## 第十章

### 跟稻盛和夫学拓展经营

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 激发潜意识，有利于经营的拓展       | 183 |
| 挖掘潜能，开拓新技术           | 184 |
| 马拉松式的企业经营            | 187 |
| 开拓新市场，多元化发展经营        | 189 |
| 开发太阳能电池，让全球使用环保的能源   | 192 |
| 扩大市场，成套设备走出国门        | 194 |
| 大肆收购，成为国际性综合电子零部件制造商 | 199 |
| 创立 DDI，进军移动通信事业      | 201 |



## 第十一章

### 跟稻盛和夫学创新经营

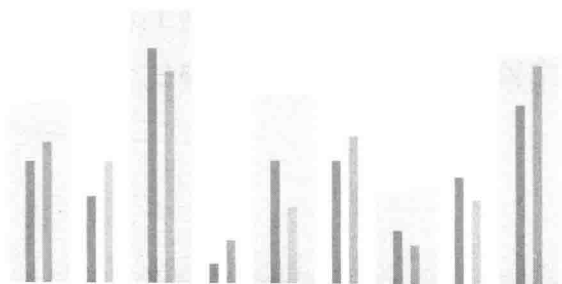
|                     |     |
|---------------------|-----|
| 将创新思维养成终生的好习惯       | 207 |
| 打破现有的束缚和条条框框        | 212 |
| 创造性，衡量一个人是否优秀的标准    | 214 |
| 发展企业独创力，进行卓有成效的研发工作 | 218 |
| 现在就决定一个似乎不可能完成的目标   | 219 |
| 做任何事情都要 100% 的完美    | 221 |
| 不断地思考，努力创造优秀的产品     | 223 |

|        |     |
|--------|-----|
| 稻盛和夫语录 | 226 |
|--------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 稻盛和夫大事记 | 229 |
|---------|-----|

对 创业以及在创业中应该具备的经营理念，  
稻盛和夫都阐述了自己独到的看法和观点。

稻盛先生认为，在创业之前，首先应该思考创办企业的目的和意义，继而明确经营管理的原则和体系。他对自己独创的“阿米巴”经营理念进行了具体的分析，并强调了实践的重要性。





## 将正确的经营哲学传授给员工

稻盛和夫接受了日本政府的请求，从2010年开始出任日航CEO（首席执行官）。虽然稻盛和夫对航空运输事业几乎完全没有了解，对于是否有能力使日航振作起来，他也没有太大的把握，可是他还是毅然投入了日航的重建。

稻盛和夫在领导日航重建工作的过程中，自己的经营哲学和经营管理体系——阿米巴经营带入了日航。

引入阿米巴经营事先应该做一些必要的准备。因此，稻盛和夫一出任CEO以后，就抓住一切机会，向日航的员工们传授他的经营哲学，努力获得他们的理解。

逐渐地，日航员工们被他的这种经营哲学所吸引，他们的思想意识发生了根本性的变化，而且行动也由被动变为主动。而随着员工们意识上的变化，公司的利润额也有了飞跃性的上升。

到2011年3月底，日航进行破产后的首次年度决算，稻盛和夫经营下的日航业绩销售额高达13622亿日元，营业利润达到1884亿日元，这是日航自从创建以来取得的最高的业绩，而且在全世界众多的航空公司中，日航的营业利润也名列第一。

只要员工们的意识发生了彻底而明确的改变，公司的业绩自然就会随之上扬。日航的重建就是一个很好的例子，它证明了稻盛和夫一贯强



调的“提高心性、拓展经营”这一著名论断的正确性，而这种观点如今已经成为盛和塾的信条。同时，能够使日航员工的思想意识得到翻天覆地的改变，令日航的业绩扭亏为盈的重要原因，实际上就是稻盛和夫的经营哲学。

稻盛和夫认为，要将一家企业经营好，那么企业的全体员工就应该都秉持企业特有的经营哲学。首先，经营者自己首先应该对这种经营哲学充分地了解、掌握和实践，这一点固然很重要。但同时，也要将这种哲学传授给全体员工，并使他们在各自的岗位上实践这种哲学，这是最为重要的事情。

如果你想让自己的员工们有一个幸福美满的人生，让你的企业永久地发展下去，那么，你就得付出努力，让这种正确的哲学思想被全体员工接受和共有，并付诸实践。

稻盛和夫哲学包含了四大要素。

第一个要素是“应该当成企业规范的规则和应该遵守的事项”。经营企业必须要有某一种规范，这其中就包含了企业内部一些必不可少的规定和道德伦理。

第二个要素是“为了达到企业应该确定的目标、达到目标应该具备的思维方式”。比如京瓷一开始确立的目标就是：在陶瓷行业中成为“世界第一”“最完美的企业”，为了实现这样的高目标，员工们应该具备怎样的思维方式，应该采取怎样的行动。

第三个要素是“什么样的思维方式能让企业具备优秀的品格”。就像人有人格一样，企业自然也有它的人格。所谓的企业人格，其实就是企业能够受到全世界的信任和尊重。

上述的三个要素，有利于促进企业的持续发展。然而在稻盛和夫的

哲学里，还有一个最为重要的要素——第四个要素，它是上述三个要素的基础。这个要素就是“作为人应该具备怎样的人生观，作为人本来就应该具备怎样的人生态度”。它表明了我们每一个人“为了享受更加美好的人生所需要的人生的真理”。

“应该当成企业规范的规则和应该遵守的事项”，“为了达到企业应该确定的目标、达到目标应该具备的思维方式”，“什么样的思维方式能让企业具备优秀的品格”，“为了享受更加美好的人生所需要的人生的真理”，这四个要素，不管是对于实现企业员工的幸福，还是对于企业的进一步成长，都是必不可少的。

上述四要素所构成的稻盛和夫哲学，我们不应该只当成是一种理论，而是应该在每一天的工作和生活中进行实践。不懈地努力践行这种哲学，才可以提升每个员工的心性，磨砺他们的人格。

## 用正确的方法做正确的事

在企业经营的过程中，稻盛和夫一直主张要用正确的方法做正确的事，简单地说就是不许撒谎，不许给别人添麻烦，做人要正直，不能贪得无厌，不能凡事只考虑自己不顾他人利益，等等。稻盛和夫觉得，这些教导在人们孩提时代就已经从父母、老师那里听到过，但是随着年龄的增长，这些最初的教导却从人们的大脑中逐渐淡忘了。这些看似单纯的规范，却是经营一家公司的核心理念，将作为员工必须遵守的判断标准。

1957年，这是稻盛和夫加入松风公司的第三个年头，由于企业的资



金不足，工厂只得裁员，这引起了工会的极大不满，工会立即发动了一场大规模罢工。当时的日本，这种由于劳资矛盾引起的罢工活动司空见惯。为了不影响工厂的生产，避免客户的流失，稻盛和夫心知肚明，唯一的解决方法就是冒着破坏工会罢工的风险坚持将工厂的生产进行不误。他召集部下，对他们说：“谁都想加工资，我也一样，但是若是因此罢工使工厂的生产停顿，那么势必会造成客户的损失，松下也必将寻找别的生产厂家。这样一来，客户跑了，我们想要靠着新型陶瓷重建企业的计划也就落空了，不但我们前功尽弃，企业也将再也无法生存下去。我们自己也就站在了悬崖边上。工厂一旦倒闭，还怎么涨工资？没准连饭锅也会揭不开了。因此，我们坚决不能参与罢工，但是生产如果照样进行，一定会得罪工会，到时候我们很可能被孤立，这个时候就需要大家齐心协力，共同面对。”

稻盛和夫这一番话说得铿锵有力，再加上他平时也经常给部门的同仁们做思想工作，他为人刚正，深受大家的认可，因此特磁课员工没有一个人去参加罢工。工会的人非常愤怒，他们指责稻盛和夫“老好人”“破坏规矩”，骂他是“工会内奸”“公司走狗”，等等。面对兴师问罪的工会干部们，稻盛和夫理直气壮，他对工会干部们说：“我既无心阻碍工人运动，也不为刻意讨好老板，至于走狗内奸更是无稽之谈。我所做的一切，只是为以新型陶瓷来重建公司，我不想这一丝微弱的希望之光因为工会的罢工而被扑灭。”

在当时，松风工业里唯一赢利的部门就是特磁课，工会也深知特磁课的重要，因此也都纷纷默认了它的特殊性。

稻盛和夫领导下的特磁课，在当时可谓是干劲十足，职工们每天都热火朝天地工作。但也并非人人都如此，其中有一位年轻人，他做事拖