

90 岁商界领袖一生的经营理念
有情怀的企业家和管理者的案头书

人本经营之道

「日」堀场雅夫 著 孙大超 译

人

新

本

奇

經

有

學

趣

之道

新奇有趣

人本经营之道

〔日〕堀场雅夫 著 孙大超 译

人本经营之道

图书在版编目 (C I P) 数据

人本经营之道 / (日) 堀场雅夫著 ; 孙大超译. --
北京 : 中国友谊出版公司, 2017.5
ISBN 978-7-5057-4035-8

I. ①人… II. ①堀… ②孙… III. ①企业经营管理
IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第102685号

OMOSHIRO OKASHIKU written by Masao Horiba.
Copyright©2014 by Masao Horiba. All rights reserved.
Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

著作权合同登记号 图字: 01-2017-6469号

书名	人本经营之道
著者	[日] 堀场雅夫
译者	孙大超
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	北京鹏润伟业印刷有限公司
规格	880×1230毫米 32开 8.25印张 120千字
版次	2017年12月第1版
印次	2017年12月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4035-8
定价	48.00元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676
版权所有, 翻版必究	
如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换	

序言 Preface

科学无论如何都无法超越人类的能力。以前，我曾向机器人专家提出过这样的问题：“如果依靠科学的力量，创造出一个人来，应该值多少钱才合适呢？”有人说：“虽不能完全与人相媲美，但是相接近的话，价值应该在 1000 亿日元（约合 50 亿元人民币）至 1500 亿日元左右吧。”其他人说：“不，应该值 3000 亿日元。”也有人说：“5000 亿日元。”换句话说，即使能力稍微差一些的人也至少价值 1000 亿日元。而实际上，员工们则领着相对低廉的薪水在为企业工作，对此，企业经营者应怀有感激之情。

我年轻的时候，每换一辆新车，便会加足马力，让车全速前进跑一次试试。大体上汽车可以达到时速 200 公里，而普通人开车最多只跑到时速 100 公里，跑了数万公里后，便换车了。如果车也有心灵的话，一定会叹气道：“我的主人仅仅使用了我能力的四分之一至三分之一，便抛弃了我。”

这不禁让人感到惋惜。

但更可怜的是人。大多数人还未能挖掘出自己能力的极限，就已与世长辞。拥有 1000 亿日元价值的人，在极限状态下，能够发挥出巨大的力量。我在二战期间和二战结束后，曾几度发现自己居然有如此大的能力。根据经验来看，当自己认为已经达到竭尽全力的程度时，其实还能发挥出三倍于此的力量。

有多少人都不曾挑战过自己的极限。我认为日本企业无法发挥潜力的首要原因就在于此。那么，如何才能让员工最大限度地发挥出潜力呢？思前想后，我想到了“新奇有趣”这一企业哲学。恰逢九十岁之际，我将自己的经营理念整理成书，内容由三章组成。首先，介绍了“新奇有趣”企业哲学的整体情况。其次，分别在员工篇和企业经营者篇中，具体阐述此理念的方法论。每章结尾处是《日经 Top Leader》副总编北方雅人所写的评述。最后是与青年企业经营者代表——Livesense 公司^[1]村上太一社长的对话。运用此理念工

[1] Livesense 公司，2006 年成立，属服务行业，总部在日本东京，运营职业中介网站，同时提供不动产、二手车交易等信息。该公司已在东京证券交易所成功上市。（本书中出现的注释，均为译者注。）

作是多么愉快，多么高效。如果广大读者能领略到其中的魅力，那将是我最大的荣幸。

堀场制作所创始人 堀场雅夫

目录 Contents

序 言	01
第一章 新奇有趣的企业哲学	
寡欲之人难堪大用	003
企业的核心是企业哲学	011
好之者不如乐之者	019
一句“你辛苦了”，会让别人更辛苦	025
时代变了，经营方式也变了	033
你永远不知道，你的极限在哪里	039
愉快地工作，便能发现诱人的“青鸟”	047
你的公司需要一首团体之歌	055
评 述	060
第二章 新奇有趣的方法论 员工篇	
想要涨工资，就提升你的附加值	069
对员工不要负面评价	077

如果爱护员工，就请多多批评他	085
人人都需要一个“头衔”	093
有趣的工作不会从天而降	099
没有自信的人请去大企业吧	105
让全体员工成为股东	111
善于走捷径，才有竞争力	117
想要走向国际，必先学会英语	125
沉默不是金，勇于表达才是金	133
评 述	139

第三章 新奇有趣的方法论 企业经营者篇

让一切信息公开，领导方能轻松	147
学会减压，工作才能事半功倍	153
想要打败对手，必先了解对手	159
让客户满意就是让自己满意	165
“一切都是我的责任”是最精彩的台词	171
承担的风险越大，获得的薪资也越高	177
如果状态不佳，就不要做决定	183
让股权出去，让资金进来	189
“胆小的经营者”才能成功	195

正视压力，才能化压力为动力	201
谈对方感兴趣的事，对方才会给你办事	207
社长退休越早，公司的利益越大	213
挑选合适的继承人	219
两个人说了都算，也就是说了都不算	225
评 述	231
 对话 堀场雅夫 & 村上太一	 235

第一章

新奇有趣的企业哲学

寡欲之人难堪大用

欲望乃天赐之物，不必刻意抑制。

唯有坦诚直面欲望，方可做到“乐业”。

淡泊无欲的团队无法取得进步，甚至使公司走向衰退。

昭和 20 年代至 30 年代^[1]的企业经营者与当今时代的企业经营者之间，最本质的区别是什么？最本质的区别是欲望的实质不同。比起当今时代的企业经营者，老一辈企业经营者活得更加“随心所欲”。

五欲与贪欲截然不同

身有五欲^[2]绝对不是坏事。食欲、性欲、财欲、名欲、征服欲（一般说法为睡欲）此五欲，拜上天所赐，世人与生俱来皆携五欲，只不过因人而异，有人欲望强、有人欲望弱罢了。

[1] 昭和元年为 1926 年，昭和 20 年代至 30 年代，即 1945 年至 1964 年。

[2] 五欲，佛教中指食欲、色欲、财欲、名欲、睡欲。

经常听人们议论道：“像日本大王制纸公司^[1]（私用公款）的富二代，这样贪得无厌的人越来越多，真是岂有此理！”其实，这与我所说的欲望的实质是截然不同的。

损人利己、致人于危难之中，不择手段满足自我欲望，此乃贪欲，应坚决杜绝。而五欲与贪欲，虽一字之差，但其实质却大相径庭。

人一旦失去食欲，便会死亡；人一旦失去性欲，子孙后代便不再人丁兴旺；人之所以追求高薪，是因为有财欲；人之所以想成为总理、想成为博士，是因为有名欲。一旦这些欲望都消失了，人类也就要灭亡了。

五欲拜上天所赐，是用于守护人类种族、使人不断成长的宝贵之物。五欲既不是父母双亲给我们的，也不是通过自我努力而获得的。否定五欲之人，实则是不敬畏上天的。

不过，近年来贪欲强烈的人随处可见，而五欲不强者也层出不穷。这就好比登山时，刚过了半山腰，便自言自语道“差不多登到这里就足够了”，像这样的企业经营者屡见不鲜。“完全还有机会把这笔生意做得更大，前景一片光明”，

[1] 日本大王制纸公司成立于1943年，是日本著名的大型综合性造纸公司。

即使听到这样的鼓励，自己却说“太累了，现在这样已经挺好了”，于是便止步不前，这类人其实愚不可及。

不要“清贫”，而要“清富”

其实，持有上述倾向的人并不仅仅局限于企业经营者。更让我感到惭愧的是，即使在堀场制作所，这种“寡欲”的员工也变得越来越多了。堀场制作所想了很多办法，例如，让员工趁着年轻到海外去拼搏锻炼，或是使员工变得更加大胆、拥有冒险精神等，虽然用心良苦，无奈收效甚微。

此前有一次，在每个月企业为员工开生日派对的时候，我问新员工“你有什么想要的”，得到的回答竟然是“也没有什么特别想要的……如果工作一年后，能够享受一次带薪休假，完全放松身心地去旅行一次的话，就堪称完美了”，难道你是即将面临退休的大叔吗？

更令人匪夷所思的是，竟然有新员工跑到人事部去询问：“如果工作到退休的话，能拿多少退休金？”难道就不能不

指望退休金，而是靠自食其力使生活过得充实而有意义吗？

“寡欲”之人没有上进心，也无法对社会做出贡献，即没有能力。所以，如果有人说“这已经达到我能力的极限了”，我会对他说“你可以入土为安了”。我不仅对员工这样说，对公司以外的人，我仍然会这样说。

对于那些丝毫没有拼搏向上的精气神儿、在工作上碍手碍脚的人，我会不留情面地说：“难道你是二氧化碳制造器吗？每天只会呼出二氧化碳。”就算是开玩笑，这样说话也很伤人，但确实没有办法。

的确，从前“追赶美国”“赶超美国”那些意图明确的口号，增强了日本人的工作欲望。

当初的那些目标已大体实现，而当今社会上有些人认为，“太累了，没有必要那么拼，要是落得个一败涂地，反倒遭人笑话”，这种心理想法，我倒不是不理解。

但是，想要充分发挥人的能力，五欲是不可或缺的。

特别是负责拓展公司业务的社长，如果以清贫自居，那真是要不得。“清”当然是美好的，但我们想要的并不是“贫”，而是“富”，所以应该称之为“清富”。

请大家仔细想一想，如果社长是一副贫困潦倒的模样，你还会发自内心地想在这家公司干一番事业吗？相反，如果社长干劲十足，那么相信这样的公司是有能力生产出优质产品的。

努力生产出优质产品或提供优质服务，使企业不断赢利，提高员工的福利待遇，这样的企业才能真正承担起社会责任。

毫无意义地追求清贫，摆出一副清高的模样，这样的企业经营者其实是犯下了罪过。如果一味地追求清贫，企业经营者就没有了存在的价值。实际上，值得追求的是“清富”。

丢掉悲观论

“目前的状态还不错，不需要改善”，在企业经营中，这种想法是要不得的。稍微一松懈，企业就会垮掉。如果汽车熄灭了发动机，无非是停在路边，可企业犹如飞机，一旦发动机熄火，将会受到重力牵引而坠毁。

像直升机那样，保持空中悬停、维持现状是最危险的。而打破现状的力量根源，正是人的欲望。