

1
HZ BOOKS
华章经管



企业家 精神

[日] 稻盛和夫 著 京瓷株式会社 编 叶瑜 译

リーダーのあるべき姿



机械工业出版社
China Machine Press

〔稻盛和夫〕
经营实录 第5卷

企业家 精神

〔日〕稻盛和夫 著 京瓷株式会社 编 叶瑜 译 曹岫云 审校

リーダーのあるべき姿



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家精神 / (日) 稻盛和夫著; 京瓷株式会社编; 叶瑜译. —北京: 机械工业出版社, 2018.3

(稻盛和夫经营实录)

ISBN 978-7-111-59184-9

I. 企… II. ①稻… ②京… ③叶… III. 企业家—企业精神—研究—日本—现代 IV. F279.313

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 028266 号

本书版权登记号: 图字 01-2018-0183

INAMORI KAZUO KEIEI KOEN SENSU (5) LEADER NO ARUBEKI SUGATA

By KAZUO INAMORI

Copyright © 2016 KAZUO INAMORI

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc. through Bardon-Chinese Media Agency. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Diamond, Inc. 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

企业家精神

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 岳小月

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次: 2018 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 130mm × 185mm 1/32

印 张: 11.75

书 号: ISBN 978-7-111-59184-9

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

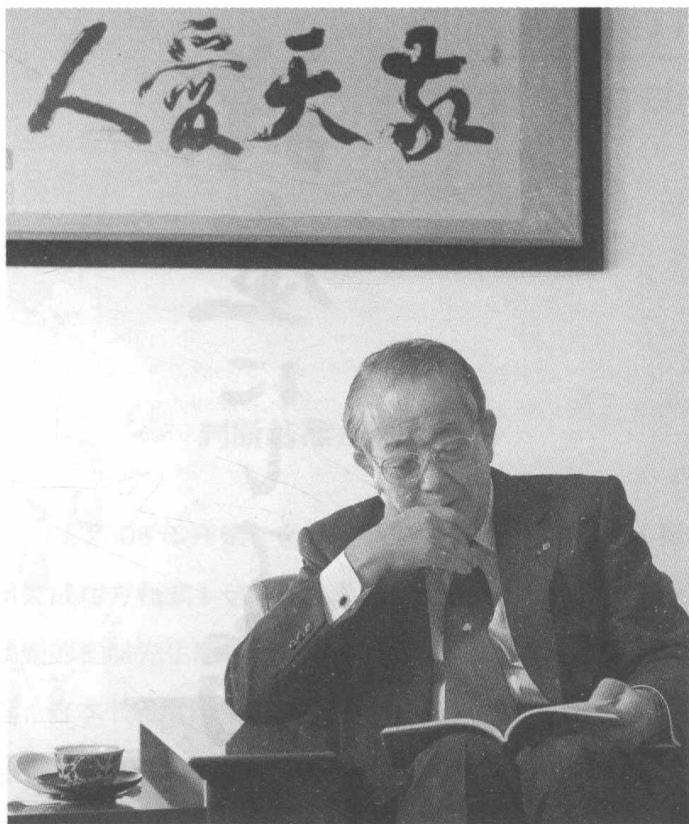
购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



持续追问经营者心性的 21 世纪

“当领导者只考虑自己时，组织便开始溃败。只有时刻把组织放在心上、不惜自我牺牲的人才能当好领导者。”

謙虚にして驕らず

稻盛和夫

推荐序

一灯照隅 万灯照世

判断基准是哲学核心

从2005年开始，我花了大约一年时间，写了《稻盛和夫成功方程式》这本书。为此，我认真阅读了当时可以找到的稻盛先生所有的著作和讲演。承蒙稻盛先生亲自推荐，这本书还用日文在日本出版并畅销。

从2009年开始，我又翻译和编译了稻盛先生的《活法》《干法》等21部著作。可以说，我对稻盛先生的思想和语言已经相当熟悉了。尽管如此，在翻译（和审译）“稻盛和夫经营实录”系列著作的时候，我仍然常常情不自禁地拍案叫绝，感动不已。我想，这是因为书中跃动着的活

的灵魂触及了我的心弦。

稻盛先生是企业家中的哲学家。他心中总是持有两种互相对立的思想，并随时都能正常地发挥两者各自的功能。这就是哲学和哲学家的魅力。

“稻盛和夫经营实录”系列从20世纪70年代开始，跨越了40余年，包括《赌在技术开发上》《利他的经营哲学》《企业成长战略》《卓越企业的经营手法》《企业家精神》《企业经营的真谛》共6本书，涉及经营和人生的方方面面，内容非常丰富。

内容虽然丰富，但是稻盛哲学的核心可以浓缩为一句话，“判断事物的基准是：作为人，何谓正确”。换一种说法就是，把善恶而不是得失作为判断和行动的基准。

这一哲学贯穿在该系列55篇讲演的每一篇中，让每一篇都成为经典，使人读之如沐春风。

“一言兴邦”，破产重建的日航，就因为32 000名员工学习、掌握并实践了这一哲学，仅仅1年便起死回生，经营业绩连续6年在全世界航空业遥遥领先。在实现全体员工物质和精神两方面幸福的同时，日航对客户、对社会

做出了贡献。

可以设想，如果全世界的人都实践“作为人，何谓正确”这一哲学，那么人类将会升华，人类社会将会进入更高阶段的文明。

MBA 的缺陷

1982年，通过选拔考试，我被国家经济贸易委员会派往日本东京的生产性本部学习企业诊断。学习内容主要是科学管理的分析技术和技法，基本上就是MBA的那一套，比如对作业人员的工作乃至动作进行细致的分析测定，对生产工序进行观察分析，对设备运转率进行测定分析，对产品和市场进行细分以及对企业的收益性、成长性、安全性等进行财务分析，等等。

在计划经济时代，中国企业都是全民所有制或集体所有制，用的是所谓传统的管理方法。当时适逢改革开放之初，随着市场竞争机制的导入，对于这一套生产管理、质量管理、目标管理、精益管理等技术技法，大家觉得很

新鲜。后来如雨后春笋般，各种商学院都教这些课程，大同小异。

但是，这一整套从西方，主要是从美国引进的科学的分析技法有一个缺陷。依靠这些分析技法，并不能分析出企业家为什么要办企业，企业的根本目的是什么，也分析不出企业家应有的人生观、价值观乃至企业家的人格，更分析不出企业员工的意识状况，而这些对于企业经营至关重要。现在我们的企业里发生的各种问题，乃至许多闻名世界的大企业发生的舞弊丑闻，其根本原因就在这里。这不是什么科学或科学水平高低的问题，而是有没有正确的企业哲学的问题。

特别在 2008 年，发端于美国的金融风暴席卷全球。这场危机的本质是贪得无厌的资本主义的暴走狂奔。资本主义的精英们使用现代最尖端的金融技术，靠所谓虚拟经济，以钱生钱，追求自身利益的最大化，结果造成了世界性的经济混乱和萧条。

自由竞争的市场原理、股东利益的最大化以及绩效主义，一方面搞活了经济，促进了社会的发展；另一方面，

刺激了人的欲望，造成了严重的贫富差异，制造了社会动荡的根源。高度膨胀的利己主义、拜金主义在破坏人心的同时，也破坏了环境。在企业里，过度的绩效考核往往把人和人之间的关系变成了赤裸裸的、庸俗的金钱关系。

传统文化的局限

在以西方为代表的资本主义文明出现严重危机的时候，有人就想从东方文化，特别是从中国传统文化的儒释道中寻找出路，于是出现了“国学热”，现在方兴未艾。

中国几千年悠久的历史孕育了灿烂的文化，其中蕴含着巨大的智慧。特别是在正确的为人之道、致良知等方面，我们的古圣先贤有非常精辟的见解。这些教诲对于校正浮躁喧嚣的现实社会，具有深远的意义。

同时，在几千年封建皇帝的独裁统治下，我们的经济非常落后。在原始的、自给自足的自然经济条件下，我们没有也不可能产生现代意义上的企业这种组织形式，缺乏科学、民主和创新的元素。当然，我们也没有企业管理方

面的科学，没有企业经营的哲学和实学，更没有经营十二条、会计七条、阿米巴经营，但这些是我们的企业家最需要的东西。另外，用难懂的文言文来教育企业的员工，改变他们的意识，事实上有很大困难。

稻盛哲学是集古今一切优秀文化之大成，应用于现代企业经营取得卓越成功的典范，是现代商业社会的儒释道。它把“作为人，何谓正确”，也就是把“是非善恶”作为判断一切事物的基准，在追求全体员工物质和精神两方面的幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。另外，稻盛说的都是大白话，简单朴实，易于为普通员工理解和接受。

卓越的社会实验

京瓷、KDDI 以及日航共计约 13 万名员工，已经在某种程度上实现了全体员工物质和精神两方面的幸福，并通过技术、服务、税金以及他们成功的哲学实践，对人类社会做出了巨大贡献。

这是伟大的社会实验。几千年来，古今中外先贤圣人描绘的理想社会，在稻盛那里变成了现实，这是前无古人的。星星之火，可以燎原。如果我们从稻盛哲学和它的实践中获得启示，并把我们与生俱来的良知发扬光大，我们就可以成为一个个“小稻盛”，就能把自己的企业做得更好，让员工更幸福，对社会多做贡献。

“一灯照隅是国宝”，一个行业中只要出现一家实践稻盛哲学和实学的成功典范，就可能改变整个行业的风气。“一灯照隅，万灯照世”，如果有一万家企业实践良知经营并获得成功，就能改变整个商业文明的走向——从利己的文明走向利他的文明。

如果不改变人类这个利己主义的文明的走向，人类将没有未来！

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长曹岫云

2017年5月10日

前 言

领导者应有的姿态——写在出版之际

2015年，有领导者参与的丑闻在多个领域曝光。在企业界，德国汽车巨头大众汽车为了规避美国汽车尾气排放规定，长年有组织地从事舞弊行为，而今遭到曝光，在受到社会各界严厉谴责的同时，前CEO马丁·温特科恩也引咎辞职。在体育界，世界最大的竞技团体国际足联也接连曝出丑闻，足联主席布拉特因涉嫌贪污而被吊销资格，8年内不得从事足球赛事活动。上述每一件丑闻的发生，其组织的最高领导者都难辞其咎。考虑到这些组织对社会的深远影响，我深深地感到，必须再次从根本上对引领众人的领导者应有的姿态提出要求。

这些领导者原本对组织的发展立下过很大功劳，集众人的信任、威望于一身，才华横溢。但长期身居高位使他们松懈、变质。同时，大权在握的领导者如果缺乏伦理观，其道德缺陷就会如野火燎原一般不断蔓延，不久便会侵蚀整个组织。在这样的集团之中，违反社会道德规范的行为无法得到有效遏制。因此，领导者必须时刻告诫自己“要谦虚，不要骄傲”，不断认真思考领导者应有的姿态。

本书收录了我在 21 世纪初以“探究领导者资质”为主要内容的演讲稿。在这些演讲稿中，基于自己的切身体验及前人的智慧，我从不同角度论述了身为组织领导者所应有的姿态和思维方式。

企业是社会公器，而掌握企业命运的领导者有义务更有责任遵循人间正道，把好企业经营的方向盘，同时自身要养成足以担当这一职责的高尚人格。如果本书能令那些有志于诚实经营的经营者的回归原点，我将感到不胜荣幸。

本书展现的是，我作为一名企业经营者，在超过半个世纪的经营当中不懈迈进的足迹。企业经营绝非坦途，而是险峻的陡坡。尽管如此，我仍然咬紧牙关、奋勇向前，

直至今日，从未停下脚步。我之所以能做到这一点，无非是因为经营企业的目的是“为了实现全体员工物质和精神两方面的幸福，为了促进人类社会的进步发展”，也就是实现利他的心愿。如此而已。

本书的目的也一样。尽管本书收录的都是我根据当时的情况有感而发的讲话，但如能被有志于诚心经营的经营者或组织领导者所读，我将倍感荣幸。我衷心期望诸位读了本书后将经营做得有声有色，让更多的人得到幸福，同时使社会变得更加美好。

稻盛和夫

2016年4月

目 录

推荐序

前言

对未来领导者的期望 / 1

九州大学商学院第一届结业纪念研讨会演讲

——2005年3月15日

给未来的领导者 / 2

领导者人格稳固的重要性 / 3

人类历史就是领导者的历史 / 7

为了率领集团 / 11

谁都能懂的思维方式和人生方程式 / 14

混乱的思维方式使人生变得灰暗 / 18

“思维方式”到底追求的是什么 / 22

领导者必须具备崇高的思想境界 / 29

一个“自力”与两个“他力” / 41

纽约盛和塾塾长例会演讲——2006年11月26日

你具备经营者的实力吗 / 42

即将开展的业务在商业上是否成立 / 42

经营者应践行的“经营十二条” / 45

支持企业的合作伙伴及全体员工形成的“他力” / 52

构筑心心相连、坚不可破的信赖关系 / 55

赢得全体员工的信赖与协助 / 59

让宇宙、自然之力成为好帮手 / 60

佛教中的因果法则 / 61

常怀感谢之心 / 65

以理性抑制烦恼 / 67

如何让企业持续发展 / 79

平和堂创业50周年特别纪念演讲——2007年2月13日

有限的企业“寿命” / 80

“打江山易，守江山难” / 83

团队领导者应有的资质 / 88

领导者的10项职责 / 92

让基层员工也产生经营者意识 / 99

不忘创业精神 / 105