

稻盛和夫^的 28个经营哲学

孙桐◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

稻盛和夫^的 28个经营哲学

孙桐◎编著

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY & TRANSPORT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

稻盛和夫的 28 个经营哲学/孙桐编著. —北京:
中国铁道出版社, 2013. 11
ISBN 978-7-113-16999-2

I. ①稻… 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(2013)第 156240 号

书 名: 稻盛和夫的 28 个经营哲学

作 者: 孙桐 编著

责任编辑: 张艳霞 电话: 010-51873179 电子信箱: zyxbooks@126.com

编辑助理: 石红青

封面设计: 王 岩

责任校对: 龚长江

责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 北京市新魏印刷厂

版 次: 2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 880 mm × 1 230 mm 1/32 印张: 5 字数: 122 千

书 号: ISBN 978-7-113-16999-2

定 价: 25.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

前言

一提起稻盛和夫，可能很多人对他不很熟悉和了解；但是在日本国内，他可以说是家喻户晓的传奇人物。他是日本“经营四圣”中年龄最小者，也是唯一在世者。

1932年，稻盛和夫出生于日本鹿儿岛，1955年毕业于鹿儿岛大学工学部。1959年（27岁）创办京都陶瓷株式会社（现名京瓷Kyocera），创办之初，仅有8名员工。仅仅10年，这家公司就在日本的股票市场上市交易。1984年（52岁）创办第二电电株式会社（原名DDI，现名KDDI，目前在日本为仅次于NTT的第二大通讯公司）。这两家公司都在他的有生之年进入世界500强。

事业成功之余，1983年稻盛和夫创办以培养年轻一代经营人士为宗旨的“盛和塾”，他的学生中已有上百人的公司成功上市。1984年创立“稻盛财团”，同年创设“京都奖”，以表彰为人类社会做出卓越贡献的人士。

稻盛和夫不仅是日本企业界的精神支柱，对中国影响也很大。海尔集团创始人张瑞敏评价他是“我最尊敬的企业家，他的著作让我很受启发”，国学大师季羨林称赞他“既是一个企业家，更是一个哲学家”。

稻盛和夫的人生经历可谓是一个传奇。稻盛和夫是世界上仅

有的一位创办两家世界 500 强企业的企业家。他完全不懂航空,却在日本航空公司濒临倒闭的时候接手日航,以 78 岁的高龄出任日航的 CEO,仅用了 424 天的时间,就带领日航走出困境,扭亏为盈,并且创下了日航的最高利润纪录。这一切成就的背后,稻盛和夫的经营哲学有着巨大推动力。

稻盛和夫的经营之道备受现代企业管理者的推崇。本书是在充分研究稻盛和夫思想及其著作的基础上,深入分析稻盛和夫的经营之道,揭示其独一无二的经营哲学,将有关他的经营哲学的内容整理、提炼出来,以飨读者。

全书从经营者德行、经营策略、领导方略、团队管理、危机处理等诸多方面系统阐述了企业经营之中应当具备的正确思想,并结合了稻盛和夫的亲身经历与许多具有启发性的故事、案例,为读者提供具体可行的经营管理建议,旨在帮助广大企业经营者、管理者把企业经营得更好。

CONTENTS

第一章 高尚道德 经营者必须把德行放在第一位 _1

企业的成功取决于经营者的品格,也就是经营者的德行。稻盛和夫认为:经营首先是由人来经营的,因此经营者的人性、人格至关重要。经营者必须要有高尚品德,如果没有高尚品德,他就不可能展开很好的经营。经营者要有高尚的品德,就要提高自己的心性,提高心性,他的经营才能有所拓展。

- 01 具有令人钦佩的人格魅力 _3
- 02 应舍私利、断私欲、行正道 _9
- 03 不可无“才”,更不能无“德” _13
- 04 诚信,经营者的“金字招牌” _17

第二章 经营策略

探索企业经营成功方程式 _21

稻盛和夫是日本迄今仍在世的经营大师,作为两大世界级企业(京瓷和 KDDI)创办者,他有着自己独到的经营哲学,并在 50 年的时间内亲身实践。其广为人知的经营管理手法称为“阿米巴经营法”。“阿米巴经营”基于牢固的经营哲学和精细的部门独立核算原理,将企业划分为“小集体”,像自由自在的重复进行细胞分裂的“阿米巴”——以各个“阿米巴”为核心,自行制订计划,独立核算,持续自主成长,让每一位员工成为主角,“全员参与经营”,打造激情四射的集体,依靠全体智慧和努力完成企业经营目标,实现企业的飞速发展。

- 05 定价为经营之本 _23
- 06 追求合理的利润 _28
- 07 时刻保持“利他”之心 _32
- 08 每一位员工都是企业的主角 _38

第三章 领导方略

做员工信赖的领导 _43

稻盛和夫说：“领导人的资质是我经常思考的一个主题，因为对于任何一家企业来说，不管它倡导了多么高尚的经营哲学，不管它构建了多么精致的管理系统，这样的哲学和系统能不能正确运用，可以说完全取决于企业的领导人。”

- 09 具备强烈的使命感 _45
- 10 随时保持一颗谦卑的心 _50
- 11 对待下属要有关爱之心 _54
- 12 勇于挑战新事物 _60
- 13 企业领导者应该身居一线 _64
- 14 打造充满活力的企业文化 _68

第四章 敬天爱人

经营企业即是经营人心 _73

稻盛和夫认为，无论是在人生中还是在事业上，要产生最佳结果，对事物的思考方法和心态都起着决定性作用，事业和人生成功的秘诀在人心。“爱”、“诚”和“和谐”决定着一个人的心性。诚、爱、和谐=敬天爱人。一位领导者只有不断增强自我修养，对身边的人和事充满爱心，才能“亲民”，止于至善，实现领导者乃至人生的最高境界。

- 15 商道即人道,像经营人心一样经营企业 _75
- 16 “用心”留住员工 _81
- 17 重情义不弃老员工 _86
- 18 对待员工抱有仁爱之心 _92
- 19 做客户的仆人 _96

第五章 团队管理

打造自燃型团队 _101

稻盛和夫先生认为:一个人只有当同时具备了责任感和使命感时,才会充满激情地投身到自己所从事的事业之中。一个自燃型企业,必须是企业的全体员工都能够积极主动地参与企业经营活动。

- 20 学会授权,将权力下放 _103
- 21 创造企业高收益:活用人才 _107
- 22 领导者要能激励下属士气 _112
- 23 善于身先士卒做表率 _117

第六章 危机处理

萧条是企业成长的机会 _ 121

萧条来临,员工团结应对,就可以造出一个“节”来,像竹子那样的节。经济繁荣时,企业只是单调地成长,遇着萧条,全体员工拧成一股绳,发奋努力,形成“节”,使企业再次快速成长。这种“节”越多,企业就变得越发优秀。

24 萧条为企业飞跃提供台阶 _ 123

25 让全体员工成为推销员 _ 126

26 全力开发新产品 _ 131

27 彻底削减经营成本 _ 137

28 构建良好的内部人际关系 _ 141

附录 稻盛和夫大事记 _ 147



第一章

高尚道德

经营者必须把德行放在第一位

企业的成功取决于经营者的品格,也就是经营者的德行。稻盛和夫认为:经营首先是由人来经营的,因此经营者的人性、人格至关重要。经营者必须要有高尚品德,如果没有高尚品德,他就不可能展开很好的经营。经营者要有高尚的品德,就要提高自己的心性,提高心性,他的经营才能有所拓展。

01 具有令人钦佩的人格魅力

全体员工都为经营者的人格魅力所倾倒，大家都持有相同的思维方式，要做到这一点，哲学共有至关重要。也就是说，让员工信赖你、钦佩你，为你的人格魅力所倾倒，成为你的同志。员工与经营者志同道合、心意相通，劳资关系如同大家庭，企业就一定能够顺利发展。

——稻盛和夫

美国著名成功心理学大师拿破仑·希尔博士有句名言：“真正的领导能力来自让人钦佩的人格。”人格魅力是每一个优秀的企业经营者所必须具备的素质。IBM 董事长郭士纳在他的自传《谁说大象不能跳舞》中，谈到个人领导魅力时这样写道：“伟大的 CEO 会卷起他们的衣袖，亲自参与解决问题的活动；他们会身先士卒，而绝不是躲在员工的身后，指挥别人做事。”

员工有没有绩效，关键要看企业经营者，一个狮子带领的一群羊完全可以打败一个羊所带领的一群狮子，这是一个公认的真理。一个企业，同时也需要一个好的经营者。让员工能成为你的合作团队，经营者必须具有令人钦佩的人格魅力，真正成为一个好上司。

拿破仑曾经说过：“不想当元帅的士兵不是好士兵。”它说明，士兵要想成长为元帅，就要以元帅为目标、为榜样。也可以反过来这样理解，如果你是一个优秀的元帅，本身有极大的说服力和号召力，自然让手下敬服，可以有效地领导他们；否则，你就不会带出一个优秀的团



队，不会有很大的作战能力。这个道理同样适用于商场。

当今国内外知名企业家概莫能外，不管是通用公司的韦尔奇还是微软公司的比尔·盖茨，不管是海尔的张瑞敏还是长虹的倪润峰，任何一个成功的企业，其企业经营者都有着独特的人格魅力。

比如阿里巴巴马云、联想集团柳传志、海尔张瑞敏、深圳华为任正非、深圳万科王石、蒙牛牛根生等等，他们凭借自己的人格魅力团结了一帮人马，创下了骄人的业绩。这些事例充分说明了企业领导的人格魅力是多么重要。领导的人格魅力对员工有一种感召力和榜样作用，员工如果能以拥有这样的领导为荣，企业凝聚力必然加强。

因此，无论是小企业还是大企业，经营者首先要做的就是让员工为你的人格魅力所吸引，信赖你、钦佩你，为你的人格魅力所倾倒，与你同甘共苦。

1959年，稻盛和夫带着7个弟兄歃血为盟创立京瓷公司。但是，稻盛毕竟不是管理科班出身，面对较大规模的企业，仅凭满腔热情和以身作则已无法满足企业发展的需要。在京瓷成立3年后的一天，11位年轻的员工给稻盛出了一道难题，他们来到稻盛办公室，让稻盛承诺给他们增加工资。

京瓷当时的经济实力有限，而且这种形式的要求公司也不可能满足，否则就会造成管理的混乱。然而，公司本来就缺少人手，又不能轻易辞退这批员工。在这种情况下，稻盛和夫与这批年轻人进行了面对面的会谈。

稻盛和夫和他们推心置腹，明确地告诉他们现在公司基础薄弱，为了营造员工能够长期安心工作生活的条件，大家都得齐心协力拼命工作，不能只强调个人的待遇，这样的人公司不需要。见到社长如此恳切而又真诚，想到公司目前的情况，这11位员工一致表示：“社长，我愿与你同甘共苦。”他们为稻盛的人格魅力所慑服，不但留下，而且



倍加努力工作。稻盛不单单把员工当做劳动者,而且把他们视为同志和合作伙伴。

事实上,稻盛和夫之所以能够说服那 11 名员工,靠的就是个人的人格魅力——真诚和信心。作为企业经营的门外汉,稻盛认识到人性和做人基本准则的重要性,在此基础上,逐渐形成了他以心为本的经营哲学。

现代领导力管理学中非常明确地指出,领导魅力人格是领导艺术的集中体现。领导者应以“德服”为上。所谓“德”就是品德、品质,也就是一个人的人格魅力。美国通用电器公司的总裁杰克·韦尔奇和日本松下电器公司的松下幸之助是创造了现代企业管理神话的两个传奇人物,在他们成功的因素中人格魅力占据了重要的位置。

稻盛和夫曾说过:“全体员工都为经营者的人格魅力所倾倒,大家都持有相同的思维方式,要做到这一点,哲学共有至关重要。也就是说,让员工信赖你、钦佩你,为你的人格魅力所倾倒,成为你的同志。员工与经营者志同道合、心意相通,劳资关系如同大家庭,企业就一定能够顺利发展。”

香港著名企业家李嘉诚在总结他多年的管理经验时说:如果你想做团队的老板,很简单,因为你的权力主要来自地位,这可来自上天的缘分或凭仗你的努力和专业知识;如果你想做团队的领袖,这就复杂了,因为你的力量源自人格的魅力和号召力。

可见,没有领导魅力人格,领导者的领导能力难以得到完美体现,其权力再大,工作也只是被动的。一个有魅力的经营者要有追随者,别人追随你,愿意跟你做事,甚至于愿意放弃原本优越的条件,不是因为位高权重,而是因为你的人格和领导魅力。

在北京中关村,有一位老板姓刘,他开了一家电脑销售公司。



2000年创业的时候只有6名员工,3年后已发展成一家拥有100多名员工的小有规模的公司。

有一次,有一名骨干员工要跳槽到一大公司当部门副经理。员工跳槽,大多数的老板都会非常恼火,甚至诸多刁难。但刘老板不但不生气,还请全公司十几名员工一起吃饭,给这名员工饯行,席上他说:“我这还是一家不起眼的小公司,我的员工竟然被这样的大公司挖去当部门副经理,说明我这里藏龙卧虎,出人才。就算我自己没赚到钱,如果能给公司里的同事挣来个更美好的未来,也值了!”他为那名员工写了一封推荐信,给予他高度评价。他还对那名员工说:“你刚过去,又要搬家,又要置装,怕是要花点钱的,我多给你发半个月的工资吧。”

一年后,这名跳槽员工在那所大公司升任部门经理,把很多发外加工的订单都给了他原来的公司,成为刘老板的一个大客户。而公司里所有目睹了这一幕的员工无不折服,对刘老板忠诚有加。

刘老板很懂得,当一名员工另谋高就,向公司辞职的时候,仿如木已成舟,做些小动作刁难他一下能让他改变主意吗?显然不能。既然事实无法改变,何必为了解气,让一个本可成为朋友者变成敌人,让旁观者窃笑你心胸狭窄。倒不如利用这个机会,展示一下你的博大胸怀,让去职者心存感激,令其他雇员心悦诚服。

如果一个企业经营者花更少的时间来讨论如何用条件来挽留人才,倒不如花更多的时间去理解他们,关心他们,在他们身上投资,更好地领导他们。光是物质条件难以留得住高端员工,留人先留心,让人才的心紧紧地向着企业才是王道。这时候更多的需要经营者展示出人格魅力。

作为一名经营者,如果只会用手中的权力命令员工干这干那,那是不明智的,是愚蠢的。其结果是,你的员工只会服从你,却不会喜欢



你，你的工作永远是被动型的，终有一天，你的员工可能会采取某种手段和措施敷衍了事。关怀他们，或者说，用你的人格魅力让你的员工喜欢你，心甘情愿地为你工作，不失为一种投资少、见效快的领导艺术。

经营者的人格魅力来自经营者本身的素质，主要体现在以下几个方面。

● ● 品格高尚，身体力行

品格高尚的经营者能在员工中形成一种强大的向心力和凝聚力。工作中，经营者应该以身作则、身体力行，既要用自己的正确言论去影响员工，又要用自己的模范行动去引导员工，从而激发员工的能动性和创新性。

● ● 能力卓著，巧解难题

经营者要拥有较高业务水平和较强的工作能力，能及时解决员工在工作中遇到的各种困难，使员工对他十分尊重甚至仰慕，其领导魅力也就随之而来了。

● ● 苦练内功，博学多才

经营者必须刻苦学习，不断充实自己，不仅应具有一定的专业知识，还应具有其他方面的知识，努力使自己成为行家、专家。在应对新情况、新问题时，经营者应具有敏锐的观察和识别能力，增强自己的人格魅力在员工中的影响力。

● ● 诚实守信，遵守诺言

诚信是获取他人信任的基础，它关系着一个人是否会具有良好的声誉。做出承诺就必须遵守，没有理由、没有任何借口。遵守承诺的

