

## 1. 转折点

## “竞争文化”还是“利他文化”？

在赵曙明看来，与“敬天爱人”相比，“竞争文化”强调的是行事方式，较少关注其背后的价值观。

近年来，国内市场竞争一度非常推崇“竞争”，认为只有拥有竞争文化的企业才能在弱肉强食的市场竞争中胜出。稻盛和夫则认为，在现代商业社会中应该积极提倡并认真践行“爱”的文化，强调以“敬天爱人”和“利他之心”，才能在商业世界中拥有更大的力量。

那么，企业的竞争文化和爱文化是否冲突？两者的差异是什么？当下，中国经济进入新常态，不少企业面临向高质量发展转型的关键节点，哪种文化的适配性更强呢？

对此，南京大学商学院名誉院长赵曙明教授认为，“‘敬天爱人’与‘竞争文化’并不冲突，只是关注点不同。‘敬天爱人’强调做正确的事情，说明了行事的底层逻辑，既要遵循事物客观规律，又要关心他人。‘竞争文化’强调正确地做事，说明了做事方式，即果断地做出决策，努力高效地完成工作，公平地分配成果。”

在赵曙明看来，与“敬天爱人”相比，“竞争文化”强调的是行事方式，较少关注其背后的价值观。举例来说，在上海遭遇新冠疫情期间，不少居民遇到物流流通不畅的难题，以京东为代表的企业迅速组织员工进入上海，以缓解物资配送的问题。我认为这种行为是“敬天爱人”的体现，也是“竞争文化”的体现。

但在同样的时空背景下，也存在某些企业为获取更高的利润囤积居奇，甚至为原本正常的物资配送制造障碍的现象。我认为这种行为或许可以视作一种“竞争文化”，但绝不是“敬天爱人”的体现。

“对企业来说，企业如果能将‘敬天爱人’与‘竞争文化’有机结合起来，先选择正确的事，再正确地做事，或许是一种经营管理的理想状态。”赵曙明表示。

日本立命馆大学经济学部助理教授窦少杰博士曾长期跟随稻盛先生做京瓷集团的研究，他告诉记者，“竞争文化和爱文化两者在企业实战中并不冲突，关键看竞争文化如何定义。但无论如何，二者都需要有度，需要平衡，否则竞争文化很容易变成零和博弈，变成恶性竞争。”

在窦少杰看来，“稻盛先生实践的阿米巴经营是良性竞争的典型，阿米巴有一个非常重要的指标，是单位时间附加价值，说的是

一个阿米巴在一个工时之内创造出的附加价值是多少，比如一个车间有30个阿米巴生产同一种东西，一条生产线上每个阿米巴都会计算出单位时间附加价值，一个月的结果出来会有横向比较，这里面会有竞争，哪一个经营的好，哪一个不好，一目了然。”

“在这种良性竞争之下，阿米巴会强调在自己负责的工序内把工作做好，坚决不让次品或不良品流入下一个工序，如果生产出来没有检查出来，就会给下一道工序造成麻烦。比如丰田公司有一个词叫自工序完结，说的就是这一理念。京瓷公司没有自工序完结这一概念，但稻盛哲学里讲下一工序就是客户，不给客户添麻烦做生意才能长久。”

“我们知道，日本国会讲不给人添麻烦，这是一种普遍遵循的社会价值观，是一种对别人的利他和大爱。在企业经营层面，不给别人添麻烦也是一种大爱和利他。正是这样，阿米巴经营就把竞争和利他完美地结合在了一起。”窦少杰告诉记者。

在窦少杰看来，“竞争文化也好，善文化也好，是企业不同阶段的反应。当我们的市场经济逐渐完善并走向成熟，就会更多地强调善经济、影响力经济、ESG（一般指环境、社会和公司治理）等。一个非常典型的案例是海尔，早年的海尔是倡导竞争文化的，但后来不提了，因为市场无序竞争的时代过去了，海尔现在更多强调的是社会责任。”

这同样体现在企业对经营价值的排序，股东、员工、客户到底哪一个第一位的。在这方面，日本的观点与欧美的观点差距很大。欧美是股东价值最大，强调股东的利益，日本不是特别强调股东利益，不是以股东利益最大化为最大追求，而是认为企业的延续是最重要的，股东、员工和客户是命运共同体，最终反映在包括股东在内的所有人。所以，日本企业200年来一直强调企业好、顾客好、社会好的“三方好”理念。

窦少杰告诉记者，“日本的‘三大商人’：近江商人、伊势商人、大阪商人都强调‘三方好’的理念，这与日本古代哲学有关，而日本古代哲学的源头来自中国的朱熹和王阳明，这里面是有文化共通性的，也是稻盛经营学在中国受到欢迎的一个重要背景。”

作为稻盛经营学在中国推广

## 稻盛和夫经营理念系列案例之一

## “利他文化”是企业经营的底层逻辑

**编者按/**2022年8月24日，稻盛和夫去世，终年90岁。左手哲学，右手实务，稻盛和夫在其有生之年亲手打造了两家世界500强公司——京瓷集团、第二电电(KDDI)，其经营思想更是在全球企业家群体中产生了重大影响，本人也被称为“经营之圣”。

在辉煌的商业成就背后，是稻盛和夫经营哲学在企业界的巨大影响力。稻盛先生“敬天爱人”、利他的经营哲学和阿米巴思想在中国深入人心。

《中国经济报》选择在这一时机做有关致敬稻盛和夫的案例，不仅仅为了纪念这样一位伟大的人物，更重要的是，我们认为中国企业到了一个关键时刻，就是如何选择中国商业文化背景下的企业经营哲学，如何选择企业经营的底层逻辑。

国内很多企业学习和使用阿米巴模式，有些成功了，有些失败了，原因是什么？阿米巴模式的精髓到底是什么？稻盛经营哲学也好，阿米巴模式也好，如果要与中国本土商业文化相衔接，还需要补足哪一个环节，撬动这两个车轮的杠杆在哪里？

我们计划以三期商业案例的形式来探讨上述问题，也希望能够激发国内转型中的企业找到属于自己的答案。

日媒报道 | 2022年8月24日

日本著名实业家、京瓷公司名誉会长  
稻盛和夫在东京都的私宅中去世，终年90岁

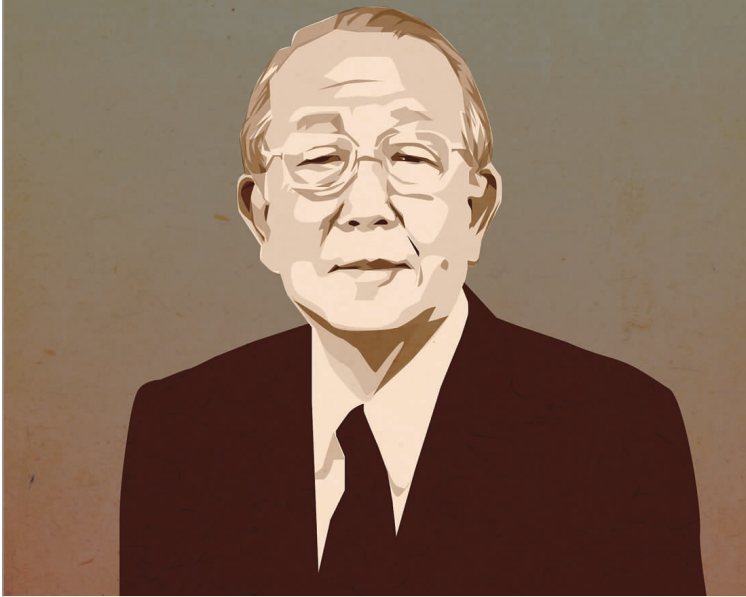
稻盛和夫 1932年出生于日本鹿儿岛

创立了两家全球500强公司

1959年 27岁的他创立了京瓷，十年后，京瓷成为世界五百强企业

1989年 57岁的他创办了第二电电KDDI，2007年，第二电电进入世界500强

2010年 78岁的稻盛和夫带领日本航空(JAL)完成重建，当时日航已经负债2.3万亿日元，2012年9月，仅仅两年多，日航就重新完成上市



在辉煌的商业成就背后，是稻盛和夫经营哲学在企业界的巨大影响力。稻盛先生“敬天爱人”、利他的经营哲学和阿米巴思想在中国深入人心。

的一个重要载体，盛和塾发挥了重要作用。原上海盛和塾发展部副部长胡刚告诉记者，“稻盛先生所著的《活法》中提到了《了凡四训》，提到了‘敬天爱人’，都与中华文化有着深远的渊源，敬天爱人出自日本明治三英杰——西乡隆盛、大久保利通、木户孝允之口，他们是辅佐明治天皇改革的功臣，同时他们都是阳明心学的弟子，是王阳明在日本的传人。”

回溯历史，放眼未来。中国经济进入新的发展阶段，善经济正成为一个大的发展趋势。窦少杰告诉记者，“资本主义发展到这个阶段，尤其是疫情来临后，叠加各种各样的危机，资本主义经济遇到一些瓶颈。中国提出共同富裕，以及第三次分配，这是未来的一个方向。企业向高质量发展转型，虽然不排除竞争文化，但利他文化和良性竞争会是趋势。伴随国内市

场机制的不断完善，企业更需要练好内功，不走旁门左道。”

在此背景下，众多企业试图寻求“灵丹妙药”，以带动自身发展。部分企业聚焦于标杆企业，希望通过学习标杆企业的战略、技术、文化来复制成功，“竞争文化”“敬天爱人”更被视为其中的重要法门。然而，是学习“竞争文化”还是“敬天爱人”，这似乎是一个值得慎重抉择的问题。

对此，赵曙明认为，“敬天爱人和竞争文化是可以统一的。‘敬天爱人’为企业的决策提供了标准，即企业的决策需要站在全体员工的立场，实现企业需求与社会需求、个人良知与社会道德之间的平衡。为了追求这种平衡，企业需要塑造‘竞争文化’，由管理者身先士卒，带领全体员工不断拼搏进取，实现经济下行背景下的企业发展。”

## 3. 价值观落地

## 从PPT、墙上到真实的行动

“国内很多企业把价值观写在宣传册上，写在公司网页上，写在PPT甚至是公司的墙上，但没有落实到行动中，这是非常遗憾的。”窦少杰告诉记者。

多年前的一本畅销书《基业长青》，也曾讲述过价值观的重要性。但是，如何将价值观落地，并最终成为企业经营者和员工的行动指南，成为企业在激烈竞争中的护城河，一直以来都令企业充满困惑。

“国内很多企业把价值观写在宣传册上，写在公司网页上，写在PPT甚至是公司的墙上，但没有落实到行动中，这是非常遗憾的。”窦少杰告诉记者。

在窦少杰看来，“企业喜欢追求在技术或市场领域不输给任何人，但技术瞬息万变，你今天在技术上有竞争力，不代表你的技术明天仍有竞争力。为什么上市公司会讨厌丑闻，因为一旦发生丑闻，市场会一夜倒塌，所以，这些都只能算是一种领先优势，并不是真正的核心竞争力。真正的竞争力只能来自统一的价值观。”

将价值观落地，并依靠统一的价值观念获胜的一个非常典型的企业就是7-11便利店(日本伊藤洋华堂公司所属便利店)，其创始人林木敏文与稻盛和夫生于同年，依然健在，他一手创立了7-11并将其带上零售业的巅峰。

窦少杰告诉记者，“林木敏文一直强调的重要理念是‘员工一定要站在顾客的角度上思考，坚决不要去为顾客着想’。这句话听起来有点矛盾，但其实不然。为顾客着想，是站在店铺的(自己的)立场上，潜台词是‘我都为你着想了，多不容易哈’，‘如果这样了你还不满意，我会非常难受’，这时就会有负

面情绪。”

“所以，林木敏文认为，如果不是真正站在客户立场上，就会把自己的想法强加给客户，我认为客户会高兴，但客户并不高兴。但如果换过来，站在客户的立场上，就会考虑我希望接受到什么样的服务，买到什么样的产品，设身处地站在客户的角度上思考问题，会更容易准确地抓住客户的需求。”

“举例来说，7-11有一个做法，就是假设验证，强调员工要带着头脑去做，而不是机器人式地操作，工作过程要不断提出假设，要实践，要验证。比如说找零钱，对待不同的客人，不应该是机械式的。所以，当店员见到顾客时，马上应有一个假设，比如如何去做动作，客人会感觉亲切，要站在顾客的角度上思考，有了这个假设后去实践，如果顾客果然很满意，说谢谢，那假设就得到验证了，下次就会进一步提高自己。”窦少杰告诉记者。

对于国内企业如何将墙上的价值观进行落地，窦少杰表示，“首先，老板在要求别人之前要自己做好，要率先垂范，比如中小企业面临资金问题，要提倡节约，就不要去死要面子活受罪，非要坐奔驰让供应商或客户瞧得起，要与员工开同样的车，其实就是榜样。其次，老板要让员工认同，首要的是要为员工着想，要考虑到员工的利益，倡导企业的发展目标是企业与员工的共同成长。有了这两条之后，还要在企业里营造老板要为员工服务的文化，真正做到以人为本。”

## 观察

## 中国企业要重视对经营哲学的选择

“当经济发展到一定程度，企业最大的竞争优势将体现在经营哲学的选择上。”北京腾腾文化传媒有限公司创始人、董事长，原机械工业出版社社长，华章公司CEO周中华告诉《中国经济报》记者。

在周中华看来，“稻盛和夫伟大的经营学是在日本经济下行的时代发生的。而中国经历改革开放40年的高歌猛进，我们的经济也进入到一个新的周期，面临新的挑战。新时代的任务是高质量发展，以稻盛和夫先生为代表的东方管理哲学，在某种程度上可以帮助企业来应对这些新挑战。”

的确，过去40年中，中国企业高速发展，很多企业采用竞争文化，以强调竞争、博弈的西方经营哲学为指导。但伴随技术环境和商业环境的变化，很多企业遭遇了短板和挑战。曾经强调的企业技术、渠道、市场方面的核心竞争力很难跨越技术的或市场的周期，这时候人们发现，价值观才是企业真正的竞争壁垒，才是企业的护城河。

所以，这将是中国企业觉醒的时代，如何从经营的底层逻辑上重新思考，将有利于他人、有利于社会发展的社会责任精神融入到企业的商业模式和商业战略中，从而升级为更加正向的商业生态，同时更好地发挥企业之于社会的正向力量。

事实上，这也正成为很多企业思考的核心问题，从商业向善到影响力投资，从绿经济到ESG，很多企业开始重新探讨经营的目标，而这目标之下，它们不再以收入和利润为唯一标尺，开始将整个产业链上的参与者收益，包括环境效益与社会效益一并考量。

这是一个非常重要的契机，但与此同时，很多企业也面临着决策和执行的问题。为什么一个好的价值观无法落地，一个正确的决策执行不到位？这或许就源自对人性的认知。

举例来说，上世纪90年代，平衡记分卡传到国内，很多企业在做平衡记分卡，但做得却一塌糊涂。原因就在于平衡记分卡涉及四个方面，企业往往只重视了财务、客户和内部运营三个方面，唯独对第四个方面——员工的进步与成长缺少关注。所以说白了，如果不能做到以人为本，很多战略都难以实现。

“同样地，在学习稻盛哲学的时候，我们也不能机械地照抄照搬，要结合国情，如果把稻盛经营学的精髓——一个是敬天爱人的哲学，一个是阿米巴经营实务——比作车轮的话，那么中间还需要加一个车轴，那就是以人为本设定的管理制度。”窦少杰告诉记者。

(本版文章均由本报记者屈丽丽采写)

## 2. 建护城河

## 市场优势还是价值观？

由此，企业能否围绕“价值观”建立护城河，将成为一个重要的分水岭。

值得注意的是，国内企业在建立竞争壁垒时，通常会选择市场优势、渠道能力等作为企业的核心竞争力。作为企业的“护城河”，而稻盛先生提到“价值观”是企业的护城河之一，因为价值观决定了企业的目标和愿景，而企业的成长是一场价值观的长跑。

那么，为什么市场优势不能成为企业的护城河呢？当下国内很多中小企业面临经营的无力感，认为价值观的确立是一件很困难的事情，这些中小企业又该如何从价值观的角度来建立自己的竞争壁垒呢？

对此，赵曙明告诉记者，“如何打造核心竞争力是企业发展的关键问题。不管是技术、市场还是渠道等市场优势，都可以成为企业核心竞争力。但在长期的市场竞争中，无论是技术还是市场，都难以一直作为企业的核心竞争力而存在，这一点我们可以从福特等百年企业的发展历程中归纳出来。正如稻盛先生所指出的，在长久的市场竞争和企业发展中，企业真正的核心竞争力只能是价值观，这是因为企业的发展涉及方方面面的决策，

价值观为决策提供依据，告诉管理者和员工，什么是应该做的，什么又是不应该做的。只有秉持正确的价值观，企业方能获得可持续发展的不竭动力。”

在赵曙明的观察和研究中，我国企业中已经涌现了一批将“价值观”作为护城河的企业。举例来说，河南许昌有一家零售企业叫“胖东来”，与行业龙头相比，胖东来显然没有那么大的体量，但它已经是有用的事，并希望企业能够和学校一样，培养员工健全的人格。”

在这样价值观的影响下，胖东来不仅在日常经营中致力于为消费者提供高性价比的产品和服务，更致力于提高员工的物质生活水平和精神境界，鼓励员工和企业一起承担更多的社会责任。疫情期间，胖东来不仅捐资5000万用于抗击疫情，更按成本价格

销售蔬菜，实实在在地惠民助民，这无疑对稳定物价、保障民生起到了良好的示范效应。

在赵曙明看来，“中小企业是我国经济与社会发展中极其重要的组成部分，它们不仅为社会提供了众多的就业岗位，更是经济活力的源泉。当前许多中小企业都面临着经营上的压力，这种压力既来自于经济周期的波动，又来源于全球竞争格局的影响。但即便如此，我们仍不妨转变一下思路，即当前的全球环境固然给企业带来压力，但在系统性的压力之下，企业之间的绝对差距可能缩小，原有相对稳定的市场竞争格局更有可能被颠覆，中小企业中也更有可能诞生未来的行业巨头。”

由此，企业能否围绕“价值观”建立护城河，将成为一个重要的分水岭。在这方面，赵曙明为中小企业提出了三点建议。

“首先，要培养战略定力，做出正确选择。当前，无论是企业还是管理者在日常经营中都面临着多元选择，有些管理者从经济效益出发，寻求能带来短期效益的决策，这是完全能够理解的，因为这关系到企业的生存，但企业也不能仅仅关注

短期效益，因为这会影响到企业的长期发展。中小企业管理者越是面对考验，越要培养战略定力，从长远处制定战略，从中短期明确战术。其次，认清员工价值，鼓励自我管理。面对经济压力，部分企业倾向于通过裁员、增加加班时间等多种方式降低劳动成本。但企业必须认识到，与过去相比，国内员工无论是受教育程度还是专业技能水平都有了显著提升，员工所提供的不仅仅是劳动价值，更是由知识、技能所带来的附加价值。员工所拥有的岗位知识是企业难以短时间替代的宝贵财富，在当前的环境下，企业裁员要尤为慎重。相反，企业应该鼓励员工发挥牢固价值，通过自我管理增强员工的自主性，提高工作效率，为企业应对激烈竞争提供人才储备。第三，管理者以身作则，寻求多元增长，这是企业应对挑战时最重要的一条。部分企业往往存在这么一种看法，即企业的成功取决于管理者的领导，企业的失败则源于市场环境、员工素质等与管理者无关的因素，因此企业的胜利成果优先由管理者享有并分配，苦果则由员工买单。这其实是一种短视的看法。”