



# 京瓷哲学

人生与经营的原点

〔日〕稻盛和夫 著

周征文 译

曹岫云 译校

首度解读稻盛和夫从未公开的京瓷秘籍！

常年畅销书《活法》《心法》《稻盛和夫的实学》

《经营与会计》的原点

人民东方出版传媒  
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社  
The Oriental Press

# 京瓷哲学

人生与经营的原点

〔日〕稻盛和夫 著

周征文 译

曹岫云 译校

## 图书在版编目 (CIP) 数据

京瓷哲学：人生与经营的原点 / (日) 稻盛和夫 著；周征文译. —北京：东方出版社，2015.9

ISBN 978-7-5060-8450-5

I. ①京… II. ①稻… ②周… III. ①企业管理—经验—日本 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 222049 号

---

KYOCERA PHILOSOPHY by Kazuo Inamori

© Kazuo Inamori 2014

Original Japanese edition published by Sunmark Publishing, Inc.

All rights reserved.

This Simplified Chinese language edition is published by Sunmark

Publishing, Inc., Tokyo

c/o Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo through Beijing

Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

---

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字：01-2015-3436 号



**京瓷哲学是如何诞生的？**

自创建京瓷以来，直至今日，我把经营企业所必需的哲学，即“京瓷哲学”不断给员工们讲解，并与大家一起实践，这才有了今天的京瓷公司。因此，我准备依据这本《京瓷哲学手册》，详细地解释京瓷哲学的精髓。

## 关于“京瓷哲学”

在讲解之前，我想有必要说一说京瓷哲学的诞生过程。

我出生在鹿儿岛，毕业于鹿儿岛大学，就职于京都的一家陶瓷企业。因为是1955年4月，距战争结束刚好经过10年，整个日本已经开始从废墟中恢复过来。

但是，我就职的这家企业却依然处于战后的混乱状态，连年赤字。记得刚进公司时，我的工资是每月 8000 日元。从地方大学——鹿儿岛大学毕业，总算有了工作，但自己今后的人生将会怎样呢？我非常不安。我在那家公司从事精密陶瓷的研究，精密陶瓷后来成了京瓷的主打产品。

我刚刚大学毕业，却要独自一人承担这项研究，这使我愈发不安。我头脑里想的尽是：“这么不可靠的公司，应该尽早辞职，应该去找一家好一点的企业。”可是，当时就职很困难，即使是大学毕业也找不到好工作。连这家公司还是托人帮忙才进来的，即便想跳槽，也没有更好的去处。在这种情况下，尽管不满，也只好默默地工作。

后来，我决心把自己年轻的热情倾注到精密陶瓷的研究中去。一个破公司，老是迟发工资，但是既然发牢骚也无济于事，我想不如将全部精力投入研究中去。不可思议的是，这样做的结果，研究进展非常顺利，取得了卓越的成果。

本来，是为了逃避令人烦恼的现实才不得不潜心于研究，但实际上，这却成了我的人生观或者说哲学形成的一个契机。

在排除一切杂念，专注于一项研究的时候，我感到某种人生观在心里萌动，并以此为基础开始建立京瓷哲学。

我隐隐约约地意识到，这样的人生观或者说哲学是极其重要的东西。

我27岁时创建了京瓷公司。那时我就意识到，我自己的人生、京瓷公司的未来，都将由我心中所持有的人生观、思维方式、哲学来决定。

**为了让全体员工团结一心，经营者必须不断磨炼自己的“思维方式”**

我在上旧制初中一年级时，战争结束了。我们那个年代，在战争中自然无法好好读书，在战后的废墟中，每天靠打工求生，也不能认真学习。

当时传说继冲绳之后，美军将在鹿儿岛登陆，鹿儿岛整个街镇遭受空袭，被炸得面

目全非，一片疮痍。

在那种状况下，生活异常艰苦，我自己又不擅长学习。学生时代，连校服也买不起，只能穿着短衫，拖着木屐去上学。这样一个乡下小伙子从鹿儿岛来到京都，不会说普通话，关西话更是一句也听不懂，仅仅过了四年，就得挑起刚成立的京瓷公司的经营重担。

从那一瞬间开始，作为企业的领导人，我必须把员工们凝聚起来。与我一起从以前的公司辞职的7位伙伴，加上新招聘的员工，我必须保障全体员工的生活。究竟怎样才能把员工们团结在一起呢？我烦恼不已。这对于只懂技术的我而言，是一个非常困难的问题。当时我想：“作为经营者，如果我自己缺乏正确的思想和高尚的人生观，就很难吸引大家，带动大家。要想经营企业，要想经营出色，经营者必须提高自己的思想水平、人生观以及哲学境界。”

另外，我想到，我自己的人生也将取决于我所持有的人生观、思维方式和哲学。基



于这样的想法，我决心重视哲学。

**“思维方式”大大地左右着人生**

**人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力**

我认为：人生和工作的结果由“思维方式×热情×能力”这个方程式决定。

前面讲到，我不是一流大学的毕业生，而是毕业于地方大学，因此，就能力而言，绝对称不上一流。

但是“热情”这一项可以由自己的意志决定。只要付出不亚于任何人的努力，热情的分数可以很高。因为两者的关系不是相加而是相乘，即使能力稍有不足，只要比一流大学出身的人付出更大的热情，就能取得比前者更大的成就。

比如，一个“能力”80的人，“热情”只有10，那乘积是800；另一位“能力”40的人，“热情”有90，乘积就达3600。如果用加法，两者之差不大，用乘法计算，就拉大了差距。

接下来再乘上“思维方式”。这就是我常讲的哲学，或者当事人所持有的人生观。这个“思维方式”我认为可从负100分到正100分的幅度内打分。

举个极端的例子。比如一个人有能力也有热情，但是他玩世不恭，认为这个世界反正不公平，尽是矛盾，因此自己干脆当小偷算了。如果这样想，那么他的思维方式就是一个负值。即使他的能力和热情都是100，如果思维方式是-10，结果乘积就是-100000。

也就是说，如果“思维方式”是负数，那么结果必然也是负数。

在想出这个方程式时，我看到世上常有这样的人，他们毕业于名校，也很努力，但工作业绩上不去，公司经营不好，人生多有坎坷。可能就因为思维方式是一个负值。思维方式哪怕只是一个小小的负值，因为是乘法，整个结果都是负值。说那个人为人不太好，那个人品格稍微有点问题，并不是说品格稍有问题，他的人生也只是稍有问题，而

是他的整个人生都会成为负值。

相反，某人没有高学历，没有很高的教养，不怎么能说会道，但工作热情很高，人品不错，他把公司经营得有声有色。这样的事例很多。为什么呢？看起来似乎没有什么了不起的原因，但实际上他的人格、思维方式起了至关重要的作用。

如果说这个方程式决定了我们的人生，那么，我们必须提升自己的理念和思维方式，这是很清楚的。

意识到这一点后再认真思考，那么就会注意到在过去，在战前的教育中就有修身和道德教育的课程，正确的思维方式是什么，我们曾经学过很多。然而，这样的教育在战后遭到了全盘否定，因为当时的日本政府曾把修身和道德作为军国主义思想教育的内容加以利用。

但是我认为，学习和掌握正确的“思维方式”十分重要。难道我们不应该用高尚的理念，用正确的“思维方式”来指引我们的人生吗？从京瓷创业以来，我一直向员工们

宣讲这一条。

### 在反对声中竭力渗透“京瓷哲学”

《京瓷哲学手册》有点严肃，好论理，要求一种克己的、严谨的生活态度。就是说：“我们公司以这样的理念、这样的思维方式经营企业，因此希望大家也抱同样的理念，以同样的思维方式做事。”从1959创建京瓷公司开始，我就不厌其烦地对员工们这样讲。

京瓷创建当年，是战后第14个年头，当时民主主义、自由主义思潮盛行，学生运动等左翼风潮方兴未艾。在那样的社会背景下，“京瓷哲学”却强调克己奉公，要求保持严肃认真的生活态度，因而在年轻员工中间，产生了这样的疑问：“京瓷公司是要进行思想管制吗？抱有何种思想，难道不是个人的自由吗？”

本来思想和思维方式应该是自由的，但京瓷却要求大家“共有”相同的“思维方式”，因此遭到员工们强烈的抵制，特别是

大学毕业的知识分子，抵触情绪更为强烈。

对此，我苦恼万分。即便如此，对于不接受“京瓷哲学”、不愿分享“京瓷”思想哲学的员工，我会说：“你的观念与我的观念不同。即使是优秀的一流大学的毕业生，如果观念不合，就无法共事。你可以去那些与你的想法一致的公司。”就这样，即使与他们断绝缘分，我还是决心让全体员工都接受“京瓷哲学”。

“我们应该持有这样的思维方式”，当我这样向员工们灌输的时候，总会遭到员工的抵制，他们反驳说：“难道思想、哲学、思维方式可以强制吗？”我自己有时也觉得自己是不是做得太过分了。但是在矛盾和烦恼中，我还是坚持将“京瓷哲学”推行下去。

### 设定的目标不同，攀登的山峰也会不同

京瓷设立后不久的那个时代，不管怎样强调哲学多么重要，人们还是无法理解。当时有这样一件事。

京都有一家叫华歌尔的公司，这家公司

的创业者塚本先生在京都的经济界是个举足轻重的人物，他常与年轻的企业家们喝酒交流。

有一次，我们这些年轻企业家和塚本先生一起喝酒聚会。我一杯酒下肚，又谈起了严肃认真的哲学话题。这时有一位经营者却反驳说：“不，稻盛君，我可不那么想，我的人生观与你的不同，我不赞成你的意见，我的想法是……”

这时候坐在一旁总是笑眯眯喝酒的塚本社长忽然发起火来，“喂！你究竟说什么呢？稻盛君讲他的理念，你却说不，我不这么想，我的观点如此如此，你有与稻盛辩论的资格吗？对稻盛君，即使是我，也得刮目相看，在经营哲学上，连我也谈不上有任何的异议，你却说你不同意，你有说这话的资格吗？”塚本社长突然如烈火般怒不可遏。

被训斥的那一位很是尴尬，涨红了脸，他不理解塚本社长为什么朝他发火。因为事情很突然，我也吃了一惊。但过后，我领会了塚本社长的意思。问题就在于上述方程式

中的“思维方式”的差异。

可以把人生比喻为登山。首先，重要的是决定自己准备攀登什么样的山。因为根据所登山的不同，要准备的东西也不同。如果是爬周边的一座小山，像去郊游那样的轻装就可以了。可是，要是想爬冬天的八甲田山，从防寒用具到宿营的准备等，必须预备好冬天登山所需的一切装备。如果要想攀登珠穆朗玛峰的话，连垂直攀岩的技术都必须掌握。

也就是说，根据人生目标的不同，所需要“思维方式”也各不相同。

当时塚本社长想说的是：你这位先生与稻盛君对立，说什么“我不那么想，我这么想”。其实，你与稻盛君没有可比性。如果以你那种浅薄的思想，也可以经营与京瓷一样规模的公司，那问题可以另当别论。但你只是个第二代，从父亲那里继承了产业，规模也好、利润也好，远远落后于京瓷，望尘莫及。你的思维方式与稻盛的思维方式能相提并论吗？你有辩论的资格吗？

塚本社长想表达的就是这层意思。后来我才意识到这一点。

想要把自己的公司带往何处，或者想要度过怎样的人生，就是说，你想达成的目的是什么，这决定了你需要什么样的思维方式。如果你想爬更高的山，或者说，想要办更高水平的公司，想让自己的人生更加充实，那么，你的“思维方式”也必须是高水准的。设定的目标不同，“思维方式”也不同。

我常对员工们强调要严肃认真，要克己奉公，可有人心生抵触，认为思想哲学不能强加于人。

这时候，如果我这么说：“因为我要爬这样的山，所以需要这样的装备，就是说，需要这样的思维方式。”“如果你只想马马虎虎、轻松随意地度过你的人生，那也行。可我们的公司需要这样的思想哲学，因为我们期望攀登这样的高山。”我想这样说服员工，他们就能明白。但我意识到这一点，是在塚本社长发火这件事之后，距创业已过了很久。



## 京瓷的目标是“世界第一”

京瓷创立时，只有 300 万日元资本金、28 名员工，在宫木电机公司的支援下开始起步。宫木电机公司位于京都市中京区的西京原町，京瓷租借该公司的仓库，一层当厂房，二层当办公室。

从那时起，我就不断地对员工们说：“现在我们要把京瓷打造成京都第一的企业。不！要超越京都第一，成为日本第一。不！要超越日本第一，成为陶瓷行业世界第一的企业。”面对仅有的 28 名员工，我连续几天强调“要成为世界第一的企业”。

看似一个不自量力的梦想，但我却确立了“成为世界第一的企业”这样的远大目标，并决定朝着这个目标努力奋斗。为了达成这个目标，我决定采取“严肃认真的、克己主义的”生活方式。然而，如今回想起来，这样的“思维方式”正是京瓷成为世界性企业所绝对需要的条件。

京瓷创业后经过了二十余年，即使一流