

稻盛和夫

〔日〕加藤胜美

著

蔡越先

译

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

创造京瓷的男人



创造京瓷的男人 稻盛和夫

〔日〕加藤胜美

著

蔡越先

译

图书在版编目(CIP)数据

创造京瓷的男人: 稻盛和夫 / (日) 加藤胜美著; 蔡越先译. — 北京: 东方出版社, 2015.9
ISBN 978-7-5060-8485-7

I. ①创… II. ①加…②周… III. ①稻盛和夫—生平事迹②稻盛和夫—企业管理—经验
IV. ①FK833.135.38②F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第229549号

ARU SHONEN NO YUME

Copyright© 1979 Katsumi Kato

Chinese translation rights in simplified characters arranged with ShuppanBunkaSha Corporation
through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo

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: 01-2015-6168号

创造京瓷的男人: 稻盛和夫

(CHUANGZAO JINGCI DE NANREN: DAOSHENG HEFU)

作者: [日] 加藤胜美

译者: 蔡越先

责任编辑: 贺方

出版: 东方出版社

发行: 人民东方出版传媒有限公司

地址: 北京市东城区朝阳门内大街166号

邮政编码: 100706

印刷: 三河市金泰源印务有限公司

版次: 2015年11月第1版

印次: 2015年11月第1次印刷

印数: 1-8 000册

开本: 710毫米×1000毫米 1/16

印张: 18.25

字数: 228千字

书号: ISBN 978-7-5060-8485-7

定价: 45.00元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258123

年轻读者：

一位平凡的乡间少年，在成长的岁月中，总不能得偿所愿，自己也好，身边的人也罢，承受着一次又一次或大或小的打击。而他，却从来不曾丧失对生活的热忱，满腔喜悦、意气风发地迈步人生之路。终有一天，豁然开朗，前方展现出少年本人根本无法想象的未来。

在这日趋迷惘纷乱的时代里，愿将那段往事，向现今易迷失方向的年青一代娓娓道来，盼他们拨云见日，重拾人生的希望！

稻盛和夫

目录

I 胆小鬼一跃而过

好哭郎之章

“别哭！跳吧！”.....	002
好酒的爷爷拉板车卖冰糕.....	004
“三小时哭神”在天花板上发现了赶海景象.....	008
甲突川的黑霜鱼，名叫“埃塞俄比亚”.....	015
“窝里横”长成“山大王”.....	017

病与心之章

“勇敢是男子第一美德，懦弱是男子第一劣性”.....	027
中考失利与肺结核体检.....	034
南无阿弥陀佛.....	039

焦土之章

空袭、疏散到战败.....	042
制盐与物物交换的日子.....	048
从棒球少年到卖纸袋的“萤雪派”.....	054
“这副模样，哪有前途可言”.....	063

离乡之章

阪大落榜，进入鹿大	068
姬美的肺结核与斋藤老师的教导	072
入职考试失败，进入松风工业	078

松风之章

“你有philosophy。”	081
“我很欣赏你！”	088

II 男子汉策马扬鞭

宿命之章

在空旷的厂房里	100
稻盛的出差“礼物”	103
拣选的“宿命”	105
无债经营的起点	110
营业攻坚战	114
反稻盛之“乱”	118

心悦诚服	123
西枝一江的“帝王”教育	124
初次赴美	127
首家工厂建成	130

流动之章

“感恩”的具体方式	133
尽说“屁话”	135
东京营业所之乱	139
稻盛出任社长	142
精进专一、拼搏进取	146
成立京瓷国际	151
水是故乡清	152

孤注一掷与君子豹变之章

工会的诞生	155
一着险棋：LSI 组件	160
首度效益下滑	165
二部上市——从乡间到中央赛马场	170
从“斯巴鲁”到“世纪”的君子豹变	174

戒之章

新办公楼竣工	177
香港之旅	179
相良龙介与中村秀一郎	180
崭新的转折点	183
石油危机与员工“福利”	186
西枝一江之死	190
内野老师之死	192

危机之章

毫无前路可循的时代	198
人员过剩问题	200
一系列新产品问世	204
提议“暂停加薪”	205
员工的反应	207
向世界一流企业迈进	211
发行ADR	214

狂之章

不拘一格	219
撞头磕脑，千回百折	220
非契约关系	223
“进入的并不是一家企业”	226
员工描绘的稻盛形象	230
“年纪轻轻，说话却老气横秋”	234

梦之章

寻求共同体	238
“决不抛弃”的思想	241
聚会时	244
“潜意识论”的推进	249
梦的开端与尾声	255

后记	259
----------	-----

年表	268
----------	-----

索引	274
----------	-----

卷之四

胆小鬼 一跃而过

好哭郎之章

“别哭！跳吧！”

忽地一阵，一帮光头少年向着田野飞奔而去，撒下一路欢叫。

清风带着绿意，南国的天空清澈而高远。少年们的呼喊声飞掠而过，只剩下小河流水潺潺。

不料，风驰电掣的少年们似乎把什么落在了河畔——那是一名肤色黝黑的少年，个头矮小，脑袋却分外巨大。他不敢跨过小河，战战兢兢地呆立着。因为头大身小，他被起了个“假分数”¹的绰号。

该怎么办呢？

自己回家算了？不知妈妈在家里做什么呢？应该忙着糊纸袋吧？跳过去？万一不成，掉进河里，会粘得浑身是泥，还会被蚂蟥叮上吸血呢……

真是的！

少年进退两难，顿时慌了神，只恨自己胆子小，却又不知该如何是好，呜呜地哭了出来。可是，在这儿哭有什么用，母亲也不会来身

¹ 假分数：形容人头大身体小。

边。即便现在掉头回家，也已经离得太远了。

远处，跃过小河的光头少年们此时也觉察到，行军队列里少了一员士兵“假分数”，当即中断战役，再次如一阵旋风般气喘喘地折返河畔。这一带田野是鹿儿岛市内称为“原良”的田园地带，小河是庄稼地里灌溉用的沟渠。河底淤泥堆积，若不慎掉落，下半身全都会深陷进去。

年长一些的上级“军官”见“假分数”正哭丧着脸，哄然大笑，齐声冲他高喊：

“别哭！跳吧！光哭有什么用？快跳！”

一连喊了五六遍，如同一枚枚利箭，射中了这名头大身小、迈不开脚的少年。

这每枚利箭之中藏着潜台词：

“胆小鬼！这都跳不过来？”

少年敏锐地捕捉到这种特有的轻蔑腔调，声声刺耳。他抽抽搭搭地吸着鼻子，止住了哭泣。虽说胆小如豆，却生性开朗，不甘落于人后，怎能任由他们这番奚落！况且，萨摩自古尚武，本地风俗是男孩自幼年起便有意识地进行锻炼，以成长为萨摩之子。这少年，虽乳臭未干，也容不得半点羞辱！

众少年站在对岸，仍然嘻嘻哈哈，闹个不停：

“别哭！跳吧！光哭有什么用？快跳！”

其实，他们的嬉笑并不全是轻蔑之意，也是在为年幼的同伴打气，召唤他战胜畏惧、投入打仗游戏：

“快来呀！快跳呀！”

白云飘浮在空中，微风拂过脸颊，泪痕已经冰凉。好了，这不是哭的时候！

跳过去！伙伴们都瞧着呢！不许失败！

少年退到离沟渠数十步的地方，留出助跑的距离，心中回响着“别哭！跳吧！光哭有什么用？快跳！”他喃喃自语：“跳吧！能跳过去呢！”“好胜心”在安慰“针眼胆”……

他紧张得脸色苍白，连光头少年们都屏气噤声。

嘶的一下，猛吸一口气，只听得哒哒哒一阵快跑，嗨哟一声，跃上半空，眼看就要着地了，但由于用力过猛，直接摔了个大马趴，两手与膝盖都蹭上了土。紧接着，又是“啪嗒”一声，一个嘴啃泥，灌了满嘴土。少年“呸呸”地吐了几下，站了起来，掸去手脚上的泥土，却还是一副憋不住要哭的脸。

险险地跃过沟渠的自己，替前一刻还在抽泣的自己感到难为情，有些闷闷不乐。

即刻，再度开战！

雷鸣般的欢呼声在天地之间炸响后散开，光头少年们撒腿飞奔。

“假分数”跟在后面拼命地追赶，心中的愁绪顿时烟消云散，重新焕发出天性中的神采。沟渠上一跃而过的快乐开始蔓延至全身，“成功了！成功了！”他雀跃着，在心中一遍又一遍地唱着“别哭！跳吧！光哭有什么用？快跳！”

这件事发生在1939年到1940年前后，当时日本上空已经覆盖着战争的阴云。原良的南方、遥远的樱岛上，隐约升起了一缕白烟……

好酒的爷爷拉板车卖冰糕

“胆小鬼”少年和夫生性活泼开朗，争强好胜。他与年长三岁的哥哥利则一起，天天盼着爷爷七郎回家的那一刻。他们望眼欲穿的，其实是夏日里在鹿儿岛市内沿街叫卖后拉回家的那卖剩的一两个西瓜。大板车上用木板围了一圈，当中铺着麦秆，走街串巷。爷爷卖的

西瓜甘甜味美，有口皆碑，甚至有人家早早地就在候着，等待大板车上系着的铃铛声叮当叮当地传过来。

没卖完的西瓜吊在庭院水井里冰过，用大厨刀咔嚓一声切开，露出水灵灵、红艳艳的瓜瓤——那一瞬间，打仗游戏、爬树攀崖时的磕磕碰碰、小伤小痛全都忘得一干二净。

此外，西瓜歉收或者没有好瓜卖的时候，爷爷就会卖冰糕。

涂着“冰糕”两个油漆大字的木箱装上大板车，两扇对门啪嗒一开，只见里面塞满了刨冰，上面摆着粗盐。将细长的圆棒从冰的上方旋转着拧进去，开出一个细长的圆洞。小心地在洞中并排放入若干根试管，每根试管里丢进一支木筷。两三种黄色或红色的蜜倒入金鱼缸状的玻璃瓶中，挂在木箱侧面，从瓶口垂下细橡胶管，顶端用晾衣夹夹住。晾衣夹一松，蜜水通过橡胶管流进了试管里。不知是打哪儿学来的，况且爷爷七郎本就心灵手巧，这些活计统统不在话下。

清早，爷爷出门置办货物，这对淘气的馋嘴兄弟专趁爷爷外出的时候偷吃，以此为乐。确定没人在家后，他们蹑手蹑脚地靠近大板车，小心翼翼地打开木箱门，只需猛地拔起木筷便可大快朵颐——谁知，外表看来已经冻上，里面却并不结实，竟只有木筷被拔了出来。兄弟俩心下一沉，大呼“糟了”，但馋虫已经勾起，两人伸出舌头将筷子舔了个遍才放回原处，又装出一副“事不关己、高高挂起”的模样。

傍晚时分，喜好晚饭时喝上两盅酒的爷爷，并不在意货物是否卖完，都会摇着铃铛回到位于药师町一之桥街的家。而兄弟俩呢，无论去了哪儿，必定会在此之前赶回来。因为卖剩下的冰糕两人可以随便吃。

从刨冰中取出试管，管壁上凝结的白色冰晶刺激着饥肠辘辘的兄弟俩。他们把试管浸入大板车上的水桶里，然后不慌不忙地拉出木

筷，只听“砰”一声，清脆悦耳——余音尚未了，冰糕已经落入二人口中。

砰！那拔出木筷的声音真是妙不可言！

家中一贫如洗，却有四个孩子要养活。爷爷从来不管家庭开支，结束了奔波一天的工作之后，有时会拎着狸形酒壶，步履蹒跚地穿过家门前的甲突川桥，去河对岸的酒铺买烧酒。不过，这差事一般都会交给两个孙子中的一个来做。爷爷七郎的长子畷市生有两个孩子，利则与和夫。

清酒也好，烧酒也好，都是一合¹一合地卖。然而，如果给爷爷买不到酒，兄弟俩多少有些抬不起头。酒铺里，打酒用的长柄舀勺都是搁在漏斗上来计量，溢出舀勺的烧酒通过漏斗存入瓶中。打完酒后，舀勺也会倒扣在漏斗上，滴落的酒也积在了瓶中。这一点一滴攒下的清酒和烧酒的混合液称作“积酒”，兄弟俩的差事就是买上一两合这种酒。

爷爷七郎出生在距鹿儿岛市约三里地的小山田村。那是穷乡僻壤的山区地带，耕地少得可怜，村中百姓都死守着巴掌大的一块田地艰难度日。

其中一户人家姓“稻盛”，家中兄弟七人，一郎是大哥，最小的七郎只分得山隘一隅的三亩滩地。终年阴湿，日照不足，收成无论如何养活不了一家六口。无奈之下，只得将有的没的行李装上大板车，拉到了市内的西田町。当时，长子畷市正读小学六年级。畷市性格沉稳，不爱说话，却已经是个好帮手。他还有三个弟弟。

出村时，天刚蒙蒙亮，畷市挑着扁担往前走。扁担上吊着的行李太重，总刚蹭在山道上。父亲大发雷霆。畷市又饥又渴，几乎抬不动

1 合：体积、容量单位，作为容量单位时，“一合”为一升的十分之一。

脚。只听得父亲说，再往前走一点儿便有一处甘甜的山泉，再加把劲啊！于是，他打起精神，吭哧一声，重新挑起了扁担。那之后喝到的水味如甘露，至今难忘。畷市的母亲也一同赶路。

在鹿儿岛市内，七郎走街串巷，叫卖樱岛萝卜，畷市小学一毕业便去了印刷作坊当学徒，以补贴家用。

畷市生于1907年，1918年前后开始帮工。畷市的母亲伊势鹤于1927年去世，年仅47岁。七郎不愿续弦，却为长子畷市张罗婚事，以便将年幼的弟弟拉扯大。1928年，畷市与同样来自小山田村的溜藏之助的女儿姬美成婚，他们一家比七郎一家更早进城，定居于市内锦江湾畔的天保山下。

姬美比畷市小三岁，当时年方19岁，和服肩侧正打着窝褶，尚未束发¹。

那一年，畷市的二弟16岁，此外还有分别上小学四年级和一年级的两个男孩。虽说日子过得紧巴巴，结婚翌年，即1931年4月11日，利则出生了。利则是个老实孩子，没怎么让母亲姬美操心。

当时，七郎已经开始拉着大板车沿街卖货，赚的钱却一分都不带回家，养养小鸟，喝喝小酒，自得其乐，过得惬意。而畷市则充任了父母的角色，抚养弟弟，送他们去上学。一家全依赖勉强糊口的一点收入过活。姬美操持家务，处处精打细算，功不可没。

1932年1月30日，利则的弟弟和夫出世。实际出生日期是21日，夫妻俩忙着养家，又要照顾孩子，拖了好几天才去登记。不知是否因此之故，这孩子很是折腾人，睡醒后一睁眼便会号啕大哭。

七郎家所在的住宅区俗称“岛津寓所”，过去七百年间，一直是

1 日本的儿童和服在制作时肩部会经过窝褶处理，随着孩子一年一年长大，逐步放开，以便调整和服与人体的比例。当一个日本人不再穿肩上带着窝褶的和服时，表明已经成年。同时，少女成年后还会将头发束起。

萨摩、大隅、日向三州统治者岛津家的下级武士居住地。孩子们打仗游戏的战场——一望无际的田园地带“原良”之中，除了岛津寓所，还有几所学校。

七郎一家最初住在西田町，因为拉车卖货，常来原良一带。有人租下了原岛津家花木苗圃后面的房子，又转租给七郎，于是举家搬迁至此。那是 1925 年，曈市 18 岁。勤劳能干的曈市在印刷作坊当学徒，业余时间做印刷名片的零活，不久，便开办了自己的印刷作坊。这期间，隔壁邻居搬家，房屋闲置，于是有人前来劝曈市买下。曈市本无心购入，婉言谢绝，但此处一直无人问津，介绍人将曈市的出价转告房东，最终成交。

从此，曈市原先的房子变成了作坊，他们住进了新家。

“三小时哭神”在天花板上发现了赶海景象

姬美嫁给稻盛曈市的时候，曈市虽说是印刷所的工人，每日工资却仅为 1 日元，而在机关里上班的人月薪则是 100 日元。于是，姬美每月会存下 1 日元，攒起来正月里为曈市的弟弟们购置和服之类。

餐食是米饭配味噌汤。偶尔会买些便宜的肉筋回来，跟爷爷卖剩的樱岛萝卜一起炖上两个小时，煮成黏黏糊糊的一锅菜，端上饭桌。那黏黏糊糊的美味，连同那个年代里食不果腹的记忆，后来曾被姬美提起。

曈市每晚在印刷作坊加班，同时准备了一些活字模，业余时间开始印刷名片。他打发正上小学五年级的弟弟跑腿，前往甲突川对岸的草牟田纸店去取订单。这份工作是向第 45 连队交货的纸店介绍来的业务。曈市在作坊每日加班至深夜十点，回家后再印刷名片，第二天由弟弟去交货。没有准备的活字模事先查清楚，然后派弟弟去购买。