

「日」 陈忠◎译 曹岫云◎审校  
稻盛和夫◎著

# 稻盛和夫

稻盛和夫のガキの自叙伝  
— 私の履歴書

如果你想真正了解稻盛和夫，请听稻盛和夫自己说

一代经营之圣的成长历程 一位商界智者的梦想之旅  
稻盛和夫亲笔撰写的唯一传记

自传<sup>上</sup>

陈忠◎译 曹岫云◎审校  
「日」稻盛和夫◎著

# 稻盛和夫

自传<sup>上</sup>

稻盛和夫のガキの自叙伝  
— 私の履歴書

## 图书在版编目(CIP)数据

稻盛和夫自传. 上/(日)稻盛和夫著;陈忠译.

—北京:华文出版社,2010.6

ISBN 978-7-5075-3148-0

I. ①稻… II. ①稻… ②陈… III. ①稻盛和夫—自传

IV. ①K833.135.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第088599号

## 稻盛和夫自传(上)

---

著 者 (日)稻盛和夫

译 者 陈 忠

审 校 曹岫云

责任编辑 刘超平

责任校对 华 一

出版发行 华文出版社

社 址 北京市宣武区广外大街305号8区2号楼

邮政编码 100055

网 址 <http://www.hwcb.com.cn>

投稿邮箱 [hwcb@126.com](mailto:hwcb@126.com)

电 话 总编室 010-58336255 责任编辑 010-58336202

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

开 本 880×1230 1/32

印 张 9 插页6

字 数 131千

版 次 2010年6月第1版


印 次 2010年6月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5075-3148-0

定 价 39.80元

---

版权所有,侵权必究。印装差错,随时调换。



推荐序

## 一代经营之圣的创业之路

日本前内阁特别顾问，早稻田大学教授 堺屋太一

初 识稻盛和夫先生，还是在 1988 年的一次欧洲之行。

这年 10 月，尊稻盛和夫先生为师的年轻经营者组织盛和塾的一位成员、Temporary Centre（现在的保圣那“PASONA”公司）社长南部靖之，计划在其德国和法国的现地法人举办一个讲演会，特邀请稻盛先生、中江要介（日本前驻华大使）和我去做演讲。执掌一家大规模人才派遣公司的南部生性

开朗豪爽，让我们三人及配偶充分享受了此次旅途。

当时的京瓷已然是一家国际性大企业，稻盛先生创办的第二电电（现在的 KDDI）也取得了飞速发展。稻盛先生作为日本首屈一指的创业家自然腰缠万贯。无论是在杜塞尔多夫还是在巴黎，都有京瓷集团的大批派驻人员在机场迎候。

但稻盛夫妇却以“本次并非公务访问”为由而一切自理，与普通游客一起乘坐市内的观光巴士，在寻常餐厅用餐，稻盛先生甚至还亲自到海关办理购物退税手续。

那时我就深刻感到：“此人果然表里如一。”

现代日本的领导有两种类型。一种是毕业于一流的大学，步入赫赫有名的组织，然后一步一步地攀上人事金字塔的顶峰，也就是“人生规划”的成功者。而另一种人则是凭借着自身的努力、才华和运气，克服了重重艰难险阻，最终取得意想不到的巨大成功。这可谓是波澜万丈的人生的胜利者。

稻盛和夫先生就是后者在战后的代表人物，是继松下幸之助和本田宗一郎之后的成功创业者。

实际上稻盛先生的成功可谓是如履薄冰。年幼时体弱多病、家境贫寒，升学屡遭挫折，就业也不

尽如人意。其人生的开端绝没有受到好运的眷顾，成功也非注定。

但是，稻盛先生却把这些不利的条件逐一转化为成功的基础。如果稻盛先生生长在一个富裕的家庭，毕业于名牌大学，然后就职于中央政府机构或大型企业，或许就不会埋头于无法预测结果的实验，也不会兴办新型的陶瓷企业。他一开始就职的那家公司不仅规模小而且穷酸，不能容下稻盛的技术和激情，这反而值得庆幸。

“把不利因素转化为有利因素”，这是从丰臣秀吉到松下幸之助这一代成功人士的共同点。他们的人生看似是令人不可思议的好运接二连三，被认为是数万挑战者中罕见的幸运儿，但事实绝非如此。幸运的背后，往往有此人与众不同的使命感（mission）、激情（passion）和思想（philosophy）做支撑。

世上为追求成功而敢于铤而走险的人屡见不鲜，能够同时具备明确的使命感、燃烧的激情和高尚的思想的人却寥寥无几。大部分人或追求眼前的利益或沽名钓誉，抑或为取得了丁点成绩就沾沾自喜；而杂志和电视所报道的经营失败的创业者，大多都是这样的人。

稻盛先生的著作中虽然强调了朋友们的相助，但这种现象的背后闪耀着引起他人共鸣的使命感。

回顾京瓷的历史，通过竭尽全力的努力，完成勉为其难的开发或订单生产的成功案例不胜枚举。克服国际知名企业严格的规格标准和文化差异，取得像松下、飞兆和 IBM 等大客户，看似是盲目冒进的幸运，但使之成为可能的却是稻盛先生以及所有员工熊熊燃烧的激情。

而把这种激情传染给全体集团员工的，无疑是稻盛先生的思想，是其在人生和企业经营中一贯坚持的哲学。

或许许多读者会认为这部著作只不过是战后日本的企业风土及高速成长期的“古老而美好的回忆”。但我相信，即便形态和对象发生变化，也一定会从中涌现出对共同的思想产生共鸣的集体能量。

使命感可比做是梦想，激情则是志向，而思想则孕育出对现状的愤慨。成功创业者的共同特征就是同时具备经久不息的梦想、志向和愤慨。因此，真正的创业者烦恼于对现实的不满，持续激发出改革的欲望。

稻盛先生出资成立了庞大的财团，设置了国际

性的京都奖，对学术、艺术领域的贡献者予以表彰。他不仅为年轻的经营者们提供帮助，而且对政治也表现出极大的关心。1996年成立了日美21世纪委员会，实施了相互讨论未来日美关系的长期项目。

我有幸担任该委员会的日方委员长，实现了在官僚组织中不可能做到的坦诚的意见交换。之后我在担任经济企画厅长官期间，能够直接与美国财长及总统顾问进行长时间的讨论，完全得益于当时所建立起来的人际关系。

稻盛先生这种无穷的梦想、志向和愤慨，有时或许会令人对其组织和权力感到望而生畏，但是无所畏惧、不厌其烦地将其加以实践，才是不满足于小成的真正的改革者。

希望读者们能够从这本自传所述的一个个事件和现象中，解读出其背后所蕴含的哲学。





自序

## 竭尽所能 进取向上

日本京瓷名誉会长，日航现任 CEO 稻盛和夫

**时**代瞬息万变，永不停息。我们在讴歌物质丰裕的同时，也面临着犯罪现象频发、青少年不良行为增多、教育缺失等由于人心的颓废所引发的严重问题。

长期的经济低迷以及恐怖主义等威胁我们人类生存和发展的问题层出不穷。身处这样一个时代，人们难免对社会感到担忧，不得不重新认真地思考人生。另外，对于工作或如何经营企业，人们经常

会感到困惑和烦恼，或是陷入意想不到的困境，遭遇挫折。

我的青年时代亦是如此。我出生在鹿儿岛，小时候是个调皮捣蛋鬼，后来在升学考试中惨遭淘汰，还患过结核病。在空袭中我们家几乎失去了一切，甚至连找工作也不尽如人意。我也曾成天抱怨“自己怎么如此不走运”，如果当时我走错一步的话，或许就误入歧途了。

我和父母及六个兄弟过着贫寒的日子，所以我必须尽早踏上社会来赚钱，养家糊口。大学毕业后，我进了松风公司当一名小小的技术员，负责精密陶瓷的开发，当初这还属于一个全新的领域。那时我的想法非常简单，就是“再怎样怨天尤人也无济于事，还不如索性抱着一丝希望，相信会有美好的未来”，从此专心致志地埋头于研究工作。结果，精密陶瓷的研发取得了成功。后来我又在朋友们的资助下创办了公司。45年后的今天，京瓷已发展成销售额过万亿的企业。年轻时想都不敢想会有这样的未来等着我。

人生就是如此的波澜起伏，谁都无法预测未来，既有令人羡慕的幸运降临，也会遭遇到始料不及的失败或考验。人生的阴晴之分，不是幸运和不

幸，而取决于自己的内心。在困境中绝不能放弃希望，而在取得成功的时候，更需要抱有一颗感恩之心、谦虚之心，必须时刻竭尽所能进取向上。人如果认识到了这一点，就能够改变自己的命运。我希望我的这些体会能够对那些正在自我反省、对工作和经营有着强烈求知欲的朋友们有所裨益，因此决定出版这本自传。

《日本经济新闻报》于2001年3月连载了《我的履历》一文，这才真正促使我决定出版此书。以往一向是勇往直前的我，根本无暇回顾往事，自然也就不会想到要撰写自传。日本经济新闻社的编辑多次请我执笔，所幸连载文获得了众多读者的好评，许多读者来信称从中得到了许多人生和经营的感悟。没想到这篇文章一经连载会有如此之大的反响，大家纷纷劝我将其出版，如此我的首部自传才得以面世。

在连载时，由于版面的限制不得不删减了一些花絮和说明，因此借出版的机会，对这些地方做了大幅修改，结果篇幅比连载文超出了一倍有余。这虽然给编辑带来了不小的麻烦，但内容却更为殷实。另外在本书中，为了避免读者生厌，故没有一一列举出所有帮助过我的人的姓名，在此向他们表示谢意及歉意。

衷心希望此书能对读者的人生之旅有所帮助。

对于日本经济新闻社大阪本社编辑局编辑委员小林隆次先生、出版局编辑部原编辑委员波多野美奈子女士、编辑委员西林启二先生为本书的单行本出版，以及坂本宪一先生为袖珍本的出版所付出的辛劳表示衷心的感谢。同时也感谢京瓷执行董事、秘书室室长大田嘉仁，以及经营研究部的木谷重幸为本书的出版整理了大量的资料。

稻盛和夫



目录  
Contents

**推荐序 一代经营之圣的创业之路 / I**

日本前内阁特别顾问，早稻田大学教授 堺屋太一

**自序 竭尽所能 进取向上 / VII**

日本京瓷名誉会长，日航现任 CEO 稻盛和夫

**引子 克服挫折，追寻梦想 / I**

**第一部分 屡败屡战的求学年代**

饥寒交迫地回到家中，这时母亲总会在门前等候。一进家门，母亲就让我围着火盆烤火，旁边咕嘟咕嘟地煮着年糕小豆粥。“年糕小豆粥煮好啦！”母亲盛了满满一碗，微笑地看着一头扎进腾腾热气中的我。即使是现在，只要一看到年糕小豆粥，我的眼前就会浮现出那时母亲的身影。

**第1章 爱哭郎 / 7**

**第2章 孩子王的觉醒 / 13**

第3章 胆怯只会带来背运 / 19

第4章 在废墟中行商 / 25

第5章 破碎的友情 / 35

## 第二部分 事业从这里开始

一个二十六七岁的毛头小子能有什么作为？但青山先生并没有退却，西枝先生甚至用自己的家宅作为抵押为我担保。还记得西枝先生在征求夫人意见时说：“这个家有可能要被没收的哦！”夫人却笑着说：“一个男人这么欣赏另一个男人，我也没有办法了。”若不是受到这些前辈们的赏识，我怎能有机会向世人展示我的技术？

第6章 破败不堪的公司 / 43

第7章 没有实现的跳槽 / 49

第8章 对立与决断 / 59

第9章 血印誓约 / 65

第10章 年轻员工的反叛 / 71

第11章 好胜心与热泪 / 77

第12章 人人都是经营者 / 87

第13章 能力是有限的 / 93

第14章 身先士卒 / 101

第15章 经营就是马拉松 / 107

## 第三部分 提高心性，拓展经营

“如果谁都不愿意做，我倒想试一试。”“我们也正想必须做些什么。如果你挺身而出的话，我们愿意支持你。”牛尾治朗、饭田亮、盛田昭夫和我就这样一拍即合，发起成立了第二电电。虽然势单力薄，但大家都充满挑战精神，为了让日本民众从高昂的通信费中解脱出来，朝着未知的世界挺进。

- 第 16 章 冲破石油危机 / 119
- 第 17 章 多元化的道路布满荆棘 / 127
- 第 18 章 神所赋予的考验 / 137
- 第 19 章 爱护地球 / 147
- 第 20 章 远赴苏联 / 153
- 第 21 章 一心助人 / 161
- 第 22 章 祈愿人类的未来 / 169
- 第 23 章 为降低民众的电话费而奋斗 / 177
- 第 24 章 把屈辱化为动力 / 183
- 第 25 章 利他之心 / 193

## 第四部分 为世人为社会奉献终生

我完全出于义务所发起的盛和塾，发展到今天的规模是我始料未及的。在大阪国际会议中心召开的第八届全国大会上，一位塾生的发言让我至今感怀在

心，“我把塾长提出的‘提高心性，拓展经营’作为公司的经营方针，并在亚马孙的木材加工厂日复一日地加以实践，最终使经营走上了正轨。”

看到越来越多的年轻经营者不断成长，我感到无比欣慰。

**第26章 发挥哲学的力量 / 201**

**第27章 成为真正的京都人 / 209**

**第28章 超越国界 / 217**

**第29章 从“盛友塾”到“盛和塾” / 227**

**第30章 KDDI的诞生 / 233**

**第31章 活着，就要感谢一切 / 247**

**译者后记 / 257**

**稻盛和夫大事年表 / 261**



## 引子 克服挫折，追寻梦想

---

九州南部鹿儿岛的乡巴佬 23 岁离开家乡，北上京都 46 年。虽然在京都生活的岁月成倍于故乡，但言谈举止并不风雅，丝毫不改萨摩之地的粗犷豪放。

京都虽然以往与我没有任何交集，但这座有着 1 200 余年历史的古都却敞开其宽广的胸怀接纳了我。而且，我的公司名称中也借用了“京”字，可以说是得到了莫大的恩惠。

京都陶瓷公司由七名 20 多岁的志同道合者发下血誓共同创办，至今已发展成拥有 1.4 万名员工、全集团 4 万人的大企业。这条道路并不平坦，我的人生也是跌宕起伏。