

HZ BOOKS  
华章经管

「日」稻盛和夫著  
曹岫云译

# 领导者的资质

稻盛和夫



 机械工业出版社  
China Machine Press

「日」稻盛和夫 著 曹岫云 译

# 领导者的资质



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

领导者的资质 / (日) 稻盛和夫著; 曹岫云译. —北京: 机械工业出版社, 2014.6

ISBN 978-7-111-47025-0

I. 领… II. ①稻… ②曹… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 119713 号

## 领导者的资质

[日] 稻盛和夫 著

---

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王金强

责任校对: 殷虹

印刷: 北京画中画印刷有限公司

版次: 2014 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 8

书号: ISBN 978-7-111-47025-0

定价: 49.00 元

---

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzig@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

# 总序

◎稻盛和夫 京瓷名誉会长

从1959年至今长达半个世纪内，我创建并经营了京瓷和KDDI两个企业集团。很幸运，这两个集团都取得了长足的发展。现在这两个集团的业绩简单相加，销售额达4.7万亿日元，利润逼近6000亿日元（截至2010年3月）。

另外，2010年，我接受日本政府的邀请，就任代表国家形象的、破产重建的日本航空公司的董事长。在重建过程中，我着力于经营干部的意识转变，以及企业体质的改善。这样努力的结果，第一年就取得了可喜的成果，业绩大幅超过了重建计划中预定的数字，现在日本航空公司的利润率已达到两位数以上，它正在变成一个高收益的企业。

取得这些成就，原因不过是在企业经营中，我彻底地贯彻了经营的原理原则而已。那么所谓原理原则是什么呢？那就是“贯彻做人的正确准则”。我在必须做

出经营判断的时候，总要扪心自问：“作为人，何谓正确？”坚持把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底。

或许有人认为，这样的经营要诀未免太简单、太朴实了。但是，正因为贯彻了这条原理原则，我自己，以及继承我工作的京瓷和 KDDI 的经营干部，才没有发生过经营判断上的失误，才使企业顺利地成长发展到今天。

我的经营哲学还有另外一个侧面。那就是：立足于宇宙的本源以及人心的本源来展开经营活动。

我认为，在这个宇宙间，流淌着促使万物进化发展的“气”或“意志”。同时我认为，人的本性中充满着“爱、真诚与和谐”。所谓“爱”，就是祈愿他人好；所谓“真诚”，就是为社会、为世人尽力；所谓“和谐”，就是不仅让自己也要让别人生活幸福。

我们每一个人都以充满着“爱、真诚与和谐”之心去生活、去工作，那就意味着与引导万物向好的方向发展的宇宙的潮流相一致，这样我们的经营就会顺畅，人生就会美满。这就是我在将近 80 年漫长的人生中坚信不疑的“真理”。

本书就是遵循这样的思想，由近年来我在中国的演

讲为主编辑而成。面对中国的经营者、企业干部、政府官员、大学学者，以及一般市民，我都从原理原则讲起，涉及人的本性和宇宙的本源，阐述经营和人生的要诀，获得了人们广泛的赞同。

近来，我的演讲集将作为系列书籍在中国出版发行，作为著者，我衷心希望，从人和宇宙的本源谈起的我的哲学，能够跨越国界、民族和语言的障碍，到达广大中国男女老少的手中，为让他们的人生更美好、经营更出色做出我的一份贡献。同时，如果这对促进一衣带水的中日两国的友好关系也能助上一臂之力的话，那就是我的望外之喜了。

在本书出版之际，请允许我对为出版本书做出不同寻常努力的稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司的曹岫云董事长，以及很爽快地为本书提供论文的中国和日本的有关企业家表示深切的谢意。

谨以此文作为“稻盛和夫经典演讲”系列图书的序言。

稻盛和夫

## 推荐序

# 关于稻盛哲学的 11 个问题

在 2013 年稻盛和夫经营哲学成都报告会上的讲话  
曹岫云 稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

尊敬的稻盛和夫先生、中日企业家朋友们、各位来宾：

早上好！最近常有媒体采访我，也有企业家向我提问。我归纳为如下 11 个问题，并作简要回答。

## 1. 你初见稻盛时有什么感觉？

12 年前，2001 年 10 月 28 日这一天，在天津，我初次见到稻盛和夫先生，聆听了他题为“经营为什么需要哲学”的演讲。当时我有一种一见如故、相见恨晚的感觉。

我们在学生时代一直受毛泽东思想的教育。我曾背

通过“毛泽东选集”4卷中《实践论》、《论持久战》等约1/4的文章，对其他文章也曾反复研读。当时我非常钦佩毛主席，信奉他的辩证唯物主义的认识论，认为那就是至高无上的真理。但“文化大革命”被彻底否定之后，我就很困惑，心里很空虚，甚至怀疑这个世界上是否有真理的存在。

所以，在我接触稻盛先生和稻盛哲学的那一瞬间，我就有一种邂逅人生真理的惊喜。我不知道用什么语言来形容我当时的感受。古人说“朝闻道，夕死可矣”。明白了人生的真理，就是人生最大的幸福。我当时就有一种直觉，我觉得能遇到稻盛这样的人物来做自己的老师，有稻盛哲学来指引自己的工作和人生，将是莫大的幸运。所以一个月以后，我就专程去日本拜访京瓷公司，买了在日本出版的稻盛的全部著作和当时所有一共44期的《盛和塾》杂志，并埋头阅读，如饥似渴。

与许多企业家和学者一样，可以说我的人生从接触稻盛开始，分成了“稻盛之前”和“稻盛之后”两个阶段。



## 2. 稻盛的哪句话对你触动最大？

“判断一切事物都有相同的基准”，这句话对我触动最大。原来，世界上“重量”、“长度”的基准都不一样。但后来度量衡统一成“克”和“千克”，长度基准统一为“公尺”和“公里”，这些基准都统一了。

那么，“作为人，何谓正确”这个判断事物的基准能不能为人们所共有呢？这个可能性存在吗？答案是存在这种可能性。因为每个人的内心深处都有良知，都有真善美，只要把人的这种本性发扬光大就行。

日航的重建在短时间内取得了卓越的成功，这个事实就是一个巨大的证明。原来价值观很不一致的32 000名日航员工共有这个判断基准，或者说，稻盛用他的良知激发了全体员工的良知，全体员工的力量和智慧发挥出来，日航的成功就水到渠成了。

日航迅速起死回生给我们一种信心、一种深刻的启示，就是说，如果这个判断事物的正确的基准，不仅为日航员工共有，而且推而广之，能够为全人类所共有的话，那么千百年来我们的圣贤所描绘、憧憬和追求的利

他文明的理想社会，或者说“世界大同”的格局就一定会出现。

### 3. 在你心目中稻盛和夫是怎样一个人？

稻盛出身是科学家，他 24 ~ 25 岁就有重要的发明创造。他和他的团队开拓了“又一个新石器时代”，在广泛的领域内拥有尖端的技术。但令他出名的却不是科学家身份，而是企业家，他创建了京瓷和 KDDI 两家《财富》世界 500 强企业，还拯救了日航。举世瞩目的经营成果让稻盛名扬天下。

但我认为稻盛本质上是哲学家，而且与一般的哲学家不同，他是一位彻底追求正确思考和正确行动的哲学家。

另外，听说在经营京瓷时，稻盛非常严厉，但或许因为我不是日本人而是中国人的缘故吧，稻盛对我还比较客气。近年来，我几乎每个月都有机会同稻盛见面谈话。我感觉他虽然有严肃的一面，但更多的是亲切、谦逊，有时还很幽默，常常引得满堂大笑。他不但善于同

你平等交流，而且极度认真专注。他往往一下子就触及事情的核心。他讲话充满哲理，娓娓道来，细致透彻。同他交流是一种特殊的精神享受。



你看他的神情多么专注，你看他的态度多么谦虚，你看他的笑容多么可爱。

还有，在我的心目中，稻盛是人不是神，我们毫无必要去神化他。人无法向神学习。有人说稻盛是圣人，稻盛回答说：“我是一个极为普通的男人，如果我是‘圣’，那么只要你们同我有一样的思想、像我一样努力的话，你们也能成‘圣’。”稻盛有时也会朝

令夕改。

另外，稻盛年轻时抽烟，每天两包，后来戒了17年，去日航时因为有精神压力，又抽上了。2012年我力劝他戒烟，他果然戒了，很可惜只戒了三个月，现在又抽了。可见稻盛是同我们一样的凡人。他至今仍然坚持天天反省，这是非常正确、非常必要的。

#### 4. 你认为稻盛哲学是什么？

哲学有很多定义，比如：哲学是探究宇宙、人生终极真理的学问，哲学是自然科学与社会科学之结晶，哲学是说明存在与意识、物质与精神、客观与主观、实践与理论的学问，哲学有唯心论和唯物论等。

但稻盛哲学是用来实践的，所以稻盛对哲学的定义是：哲学就是用来规范和指导人们一切言行的根本思想。

## 5. 你认为稻盛哲学有什么特点？

我认为稻盛哲学有四个特性：简朴性、实践性、道德性、辩证性

简朴性：稻盛刚创业时公司 28 名员工中大多数是初中生。稻盛要用他们听得懂的语言给他们讲哲学，让他们理解、接受，并与他们一起实践。说到哲学，让人觉得是门深奥抽象的学问，是少数学者专家的事，但稻盛善于用朴实的语言表达深刻的思想。稻盛哲学没有任何难懂的哲学术语，它深入浅出，却又有感动和召唤人心的力量。

实践性：稻盛与以往的哲学家不同，因为是科学家出身，年轻时就有重要的发明创造，而且 27 岁就创办企业。因为这种哲学来自亲身的实践，包括开发新材料、新产品的科学实践和经营企业的实践，当然也包括生活实践。从实践中来的哲学，又要反过来指导经营实践，使事业获得巨大发展，而经营实践又使哲学不断丰富。这种从实践到理论，又从理论到实践的、紧密的、反复的循环，使实践和理论，经营和哲学达到高度平衡、完

美的统一。

道德性：就一般概念来说，哲学是哲学，道德是道德，两者虽有联系，却分属不同的范畴。但稻盛哲学则把道德放进了哲学，以“作为人，何谓正确”，也就是以“利他之心”思考、判断和行动成了稻盛哲学的核心。这在其他哲学中是极为罕见的。

辩证性：稻盛哲学强调兼备事物的两极，比如利己和利他、大善和小善、大胆与小心、慈悲心和斗争心、大家族主义和市场竞争主义等，再比如，经营者对员工既要关心爱护，又要严格要求，两者要高度平衡。这是经营者每天的工作中都面临的课题。

## 6. 稻盛哲学对你个人最大的影响是什么？

第一，判断和决定事情变得轻松。事情复杂化，无非因为自己夹杂私心，有许多算计。从私心的束缚中解放出来，肯做自我牺牲，问题就单纯化了，事情该怎么办就怎么办，部下就会信任你甚至尊敬你，你也可以向他们提出更高的要求。

第二，多了信念，少了担忧。因为事情从决策到产生结果之间有一个过程，在这个过程中，自己往往会担心甚至焦虑。但学了稻盛哲学以后，我强化了一种信念，就是：只要做事的动机是善的，实行的过程也是善的，就无须担心它的结果。好的结果的出现只是时间问题，而且好的程度甚至超出自己原来的预想。

在中国传播稻盛哲学有许多障碍，但因为有了信念，我就很少有担忧和不安，即使在中日关系最紧张时，我们盛和塾的学习活动仍然堂堂正正，照样进行。

## 7. 你如何评价稻盛的经营理念？

经营理念又叫企业目的，稻盛 29 岁时，在处理 11 名高中生集体辞职的痛苦经验中，领悟并制定了京瓷公司的经营理念，就是在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。

这两句话看起来很朴实、语不惊人，但它却是几乎

所有的经营者从来没有领悟的的最重要的原理原则，它被放在稻盛“经营十二条”要诀的第一条，就是说，它是正确经营企业的前提。

这个理念的特点是把追求员工幸福放在首位。企业经营究竟是员工第一，还是客户第一、股东第一，乃至国家第一？人们至今争论不休。

有股东投资才有企业，客户买你的产品企业才能生存，没有国家的保护和支持企业也难以发展，这些都是理所当然的。然而，股东、客户、国家并不能代替你来经营企业。实际负责企业运行、每天进行企业生产经营活动的是包括经营者在内的全体员工。如果全体员工都很尽责，每天都在各自的岗位上努力工作，发挥自己的聪明才智，齐心协力、精益求精，那么企业就能凝聚巨大的合力，企业就能持续发展、长期繁荣。这样就能不断地给客户提供的产品和服务，就能让股东获得稳定的回报，就能向国家多交税，企业还有能力开展各种社会公益活动。这个道理并不复杂。

追求组织的全体成员物质和精神两方面幸福，同时又为人类社会做贡献，我认为这个理念虽然朴实，



却非常伟大。可以说，这是自人类有集团以来，一切集团理念中最高贵的理念。没有任何集团的理念可以超越它。

更可贵的是，几十年来，稻盛在某种程度上已经实现了京瓷、KDDI全体员工，约10万人物质和精神两方面的幸福。他把千百年来圣贤苦苦追求，却从来没有实现的理想变成了现实。这就是利他文明的新世界的雏形。极而言之，只要将稻盛的理念和模式实践复制，一个人人幸福美满的崭新的世界就会出现。我们盛和塾的企业家，首先都要在自己的企业内为创造这样的新世界而奋斗。

如果把这个理念中的“全体员工”改为“全体国民”，“在追求全体国民物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献”，这可以而且应该成为我们国家的理念。我们的国家除了这个目的之外，难道还有什么别的目的吗？

而且这个理念世界通用，如果全世界的政府和国民都能明确这一条、实践这一条，世界上的一切问题、一切纷争都可以迎刃而解。从这个意义上讲，稻盛哲学是救世的哲学，是拯救人类的哲学。