

日本经营之圣稻盛和夫20年精彩语录

RIKEN JINGYINGZHISHENG DAOSHENGHEFU 20 NIAN JINGCAIYULU

稻盛和夫

箴言

唐 汶◎著

积善行，思利他

保持谦虚的心才能得到幸福，连带净化灵魂

走崎岖的路，做垂直攀登

燃烧自我的最佳方法是热爱本职工作

即使处于最低潮，我们仍然可以努力，不失去对明日的希望



九州出版社
JIUZHOU PRESS

经营之圣稻盛和夫20年精彩语录

KEIYŌ NO SEI NISHIKAWA RYOBUKI HOSHIKAZU INOUE

稻盛和夫

唐汶 著

箴言



九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目(CIP)数据

稻盛和夫箴言 / 唐汶著. —— 北京:九州出版社,
2010.5
ISBN 978-7-5108-0467-0

I. ①稻… II. ①唐… III. ①电子工业—工业企业管理—经验—日本 IV. ①F431.366

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第073725号

稻盛和夫箴言

作 者 唐 汶 著
出版发行 九州出版社
出 版 人 徐尚定
地 址 北京市西城区阜外大街甲35号(100037)
发行电话 (010)68992190/2/3/5/6
网 址 www.jiuzhoupress.com
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com
印 刷 三河市祥达印装厂
开 本 787毫米×1092毫米 32开
印 张 7
字 数 70千字
版 次 2010年6月第1版
印 次 2010年6月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5108-0467-0
定 价 26.00元

杨澜访谈稻盛和夫

杨澜:在您的经营理念当中呢,您一再提到要为企业设定一个比经营更高的目标。比如说在创建 DDI 的时候,就说过企业要使国民的通信费用得以下降,这样一种目标和西方企业直接以利润作为目标的经营方式会带来什么样不同的结果呢?

稻盛和夫:我在 27 岁创建京瓷公司,其实在此之前是一个技术人员,从事陶瓷的研究。像我这样一个技术人员在创建公司时,对企业、经营完全是个门外汉,一无所知,因此相当苦恼。正像您刚才所说的,我创建 DDI 的目的就是要让日本的国民享受更加优惠的通信费用,我就是抱着这样一个志向创建公司的。京瓷公司自创业至今,在日本的企业里算是利润率相当高的公司,在日本能和我们匹敌的公司没有几家。我们没有强调盈利却获得了最大的利润率。利润是要追求的,但作为盈利的手段,必须要走正道,要有人格地、用正当的手段、走正道去盈利,我把这概括成“盈利有道”这句话。欧洲企业家们的看法和我是一样的。

杨澜:在中国有很多人到您的传奇经历非常感兴趣,但是我看了您的传记以后我发现,在您的年轻和少年时代似乎一直不很顺利,就好像天意故意要捉弄您一样,是什么使您在那样的时候没有自暴自弃?

稻盛和夫:要说我为什么在那种不得志的情况下没有自暴自

弃、走上邪路,这是因为我母亲是一个很开朗的人。我大概是承袭了我母亲的开朗性格,即使遭遇困苦的局面也能够去面对,拼命努力。我内心一直认为,只要去努力,幸运之神总会朝我微笑的。人生就是这样,个人也好,国家也好,社会也好,总会遇到困境。要把这种困境当做是上天赐予的困难和磨炼,去直面考验,不懈努力。我从少年时代到大学毕业期间经历了许多磨难,但是上天是公平的,由于此后我拼命努力,上天也对我的努力作了回报。

杨澜:我在您的传记里看到这样一句,我觉得很惊奇,说:“如果自暴自弃的话大概只能去加入黑社会了”,真的是有这样的想法吗?

稻盛和夫:是的,我大学毕业的时候正好是日本战败后,由于经历了空袭,整个日本都是一片废墟,还很穷。那时候我想进一家比较好的公司,就去参加考试。同去竞争的学生很多,录取的人数又少,总是有人走门路,优先录用关系户和熟人的子女,比方说某位担任要职的领导的亲戚,社长的熟人等都会优先考虑。像我这样出身农村,亲戚当中也没有什么有权有势的人,就算去考了也白考,会被那些走门路的人挤掉。当时考试的休息室里有很多学生候考,很多人问我:“你认识公司里哪位领导?”我回答说:“谁都不认识。”有人就说:“我爸和这里的社长是朋友。”等等,反正都是凭熟人的关系决定录用谁。但是日本还很穷,战争结束也只不过刚刚10年,但却有这种不公平的现象,我为这样的日本感到悲哀。如果穷人家的孩子不能享受同等的机会,不能以更光明正大、更公平的方法录用人才的话,日本是不会有良性发展的。在这样一种扭曲的社

会中,我真想成为黑社会老大去整治整治那些坏家伙。反正就是这样,一个不公正的社会,加入黑社会又有何妨?而且正好我读书的时候在练空手道,身手很不错,所以真的考虑过加入黑社会这件事情。不过,后来还是回到正道,才有今天的我。如果真的加入黑社会,现在可能就要坐牢去了。

杨澜:您一开始加入松风工业的时候,那个企业非常的不景气。虽然没有人给您加工资,虽然也有工会的人骂您,因为您不跟他们一起罢工,所以骂您是工贼。但是您仍然每一天都加班加地点地工作,是什么使您能够在那个时候跟别人采取不一样的举动?

稻盛和夫:我进的那家公司赤字连连,公司也面临倒闭。一到该发工资的那一天,公司就会告诉我们暂时发不出工资,让我们等一星期。这么一种情况,当然当初满怀希望进入公司的员工们都会对公司表示不满。我是研究人员,正好那时候开始研究新金属陶瓷领域,我就全身心地投入到研究中去了。我认为别人罢工、向公司发泄不满根本就没有意义。就算发泄不满、罢工,工资也不会涨,公司财政赤字确实没有钱,还不如努力把自己的目标研究搞好,所以我不随大流,专心地搞研究,并把我的研究成果投入生产。于是就有人骂我是怪人,是工贼,是公司的走狗。大家都不理睬我,我感到孤单寂寞,就很自然地想起我的故乡。正好公司宿舍的旁边有一条小河,深夜我就坐在河边,朝着故乡的方向唱一首叫做《故乡》的童谣,用歌声来安慰自己。宿舍里的老员工们经常在深夜听到我的歌声,第二天去公司做研究的时候就会问我“昨天晚上是不是哭了”,

我否认说没哭,他们就会笑我说“怎么没哭?我们听到了《故乡》这首歌”。一想起故乡,想起父母的容颜,想起弟妹们也在家乡努力工作,我就又有了勇气,第二天继续努力做研究。

杨澜:1997年的时候您剃度出家,这个让很多人都不太理解。因为作为一个企业家来说,他是在俗世当中追求利润、追求成功的,而佛家的理念却是放弃这一切的功名利禄,专心向佛。当时怎么会有要出家的愿望?

稻盛和夫:我剃度出家,皈依佛门。正如您所说,日本国内外都有很多人说佛教和企业经营盈利是不是有矛盾呢。其实这是一个很大的误解。佛教中有这样一句话“自利利他”,佛教认为要想自己获利必须造福他人,教导人们不要只考虑自己的利益,也要让他人得益。我在企业经营当中也经常要求员工帮助他人。日本有句话叫做“人情并不是为别人”意思是说善待别人就肯定有回报。中国也有类似的话“积善之家有余庆”,做善事的人家子子孙孙都会得到幸福。就这点来说,我认为说佛教不适应资本主义、不适应企业经营盈利的说法是错误的,以佛教思想为基础从事企业经营远远比一般的企业经营高尚得多。

杨澜:您做了许多慈善事业,也经常帮助别人。当您自己穿着草鞋、拿着钵出去化缘,接受别人施舍的时候,心态上有一个什么样变化?

稻盛和夫：那天是初次去化缘，脚露出草鞋，走着走着磕到小石子，脚趾前面都渗出了血，就在这样一种情况下挨家挨户地化缘，化些大米杂物。傍晚我拖着疲惫的步伐回寺院的途中，正好有个大婶在公园旁边做清扫工作，她看上去比较贫穷。她走近我给了我一个100日元的硬币，一语不发地给了我100日元。我有些吃惊搞不清状况，但猜想这100日元大概是给我的，就道了一声谢。她说：“师傅您一定很累了吧，回去的路上买个面包吃吧。”禅宗的寺院吃得很简单，一般是早中晚各一碗粥，菜只不过是两三根腌菜，那位大婶肯定知道这个情况才给我100日元的硬币。当时我拿着这枚硬币全身像被电击了一样感到无上的幸福，眼泪难以自禁，全身被幸福的感觉包围着，公园的所有景物也好像变得光辉起来。我觉得没有比这更幸福的事了。我深深地体会到，原来这就是那种被幸福包围的感觉。这位大婶给我的100日元所蕴含的伟大的爱把我整个包围住，把我带到幸福的顶峰。

稻盛和夫：我的家乡出了两位对日本近代史的明治维新做出过很大贡献的人物，他们就是西乡隆盛和大久保利通。我非常喜欢西乡隆盛，他对中国王阳明的阳明学说有相当高的造诣。他曾经两次顶撞萨摩的长官，被流放荒岛。每次流放总会带上阳明学、儒教的书籍，即使是在贫瘠的荒岛上遭受牢狱之灾也不断地提高完善自我。他是一个非常清正廉洁、清心寡欲的人。他经常说，如果是位于人上施政的话，必须是那些不谈钱财，不求回报甚至能够舍却生命、忘却自我的人，他自己也是言行一致，身体力行的。我希望当今日本的政治家中能够多几位像西乡隆盛这样的人。

杨澜：读过稻盛先生写的《人生与经营》这本书，在里面呢，您也提到作为一个企业的管理者要学会调动员工的心力，通过面对面的沟通来达成一种凝聚力。但是现在您的企业已经有1万3千个员工了，作为一个最高层的领导怎么还可能和他们进行这样直接的交流？这个成本是不是太高了呢？

稻盛和夫：您说的问题确实存在。企业是人的集团，如果在这样的集团中无法做到自上而下齐心协力的话，企业是不会有良性发展的。但是怎样把我的想法告诉员工呢？我花了很大工夫，这比开展实际的工作更加花时间。比如说，白天有工作，我就利用晚上和他们一起吃饭，偶尔一起喝酒，边喝边聊，我一直努力地做这样的沟通工作。现在，光是京瓷公司在全世界已经有超过4万人的员工，有各个种族，语言各异，要我直接和他们谈话时办不到的，因此我要求各国的部门负责人要理解我的想法，把我的想法告诉员工们。现在看来，这比起我直接和员工对话，力量确实有所削弱，但还是能够维持沟通的。

杨澜：您曾经说过，“相扑”是不能等被挤到边上的时候才开始着急的，要在中间的时候就把它当做最后一搏来拼命才能够胜利。那么做企业的话，如果说创业时有那种危机感需要拼命的话，现在您的企业已经有4兆的营业额了，危机感是否还存在呢？

稻盛和夫：危机感是让一个企业保持年轻的生命力，健全发展

的必要因素。不过,公司规模不断扩大,有了丰厚的利润,要让全世界4万多个员工一直保持一种危机感是不太可能的,很容易骄傲自满。我从中国的古典当中学到了一个道理,骄傲自满,失去谦虚的态度就会失去一切的幸福,中国叫做“满招损”,我经常以此告诫我的员工。从这一点来说,我觉得我的公司,KDDI和京瓷还能期待有更大的发展,现在我们正朝着这个目标不断完善。

人的问题

——马云对话稻盛和夫

看懂人性

马云：我对稻盛先生一直很敬仰。今天看了京瓷公司所有产品的介绍，我心里感触很深。我觉得我们早就应该安排时间见面，因为很多事情是我最近一两年才想清楚，但是稻盛先生多年前已经想清楚了。

稻盛和夫：我看到你写给员工的信（《冬天的使命》），在这种不景气的时候号召员工，我觉得你对整个世界经济的洞察力，还有应对的方式是非常合适的。我本人是以电子制造业为主，对互联网不太了解，但你的公司，阿里巴巴搞电子商务非常成功，也非常出色。

马云：谢谢！阿里巴巴到今天为止九年，我一直不敢用成功两个字，因为跟稻盛先生比，跟任何一家日本长期发展的公司比，九年几乎是刚刚开始。所以每次提到成功，我心里面都会感觉有麻烦出现——我比较怕成功，我觉得互联网的历史才刚刚开始，阿里巴巴的历史也是刚刚才开始。

稻盛和夫：创业的经过非常感人。你的创业过程跟我们京瓷创业比较类似，虽然创业的地方和时代是不一样的。我认为我是比较

幸运的，我本身也没有什么才能，成功的根源在于有很多人支持我。我在五十多年的经营过程中，在世界经济这么混乱的情况下，我一直保持谦虚谨慎的态度，所以有了现在。我觉得你也非常谦虚，任何一个成功的企业家都是这样的，如果他不谦虚的话，成功之后他马上会坠落下去。

马云：我听了以后觉得很有意思。刚才您讲的话正是我心里想表达的，我觉得自己也很有运气，我考了两三次重点中学也没考上，考大学考了三年，找工作八九次没有一个单位录取我。从各方面来看，我不像是一个有才华的人，无论长相、能力、读书都不见得是这个社会上最好的，为什么我有运气走到今天？我觉得我们可能是看懂了人性。人都有善良和邪恶的一面，希望灵魂不断追求好的一面，但如果不能把自己不好的一面控制住，把美好的一面放大起来，你不会成功的。我这几年所做的工作就是通过价值观、使命感，把公司优秀的年轻人善良的一面放大起来。正因为此，像我这样的CEO每天仍乐此不疲地在做事情。

尖峰时刻

稻盛和夫：我想现在整个经济的大危机，正是因为人们盲目追求欲望所导致的结果。我想这样的一种影响还会持续一段时间。中国也有古谚，“满招损，谦受益”，这次金融危机就算上帝给我们的一个惩罚吧。作为一个经营者，必须要在知足的情况下保持谦虚的态度，这是非常重要的。

幸运的，我本身也没有什么才能，成功的根源在于有很多人支持我。我在五十多年的经营过程中，在世界经济这么混乱的情况下，我一直保持谦虚谨慎的态度，所以有了现在。我觉得你也非常谦虚，任何一个成功的企业家都是这样的，如果他不谦虚的话，成功之后他马上会坠落下去。

马云：我听了以后觉得很有意思。刚才您讲的话正是我心里想表达的，我觉得自己也很有运气，我考了两三次重点中学也没考上，考大学考了三年，找工作八九次没有一个单位录取我。从各方面来看，我不像是一个有才华的人，无论长相、能力、读书都不见得是这个社会上最好的，为什么我有运气走到今天？我觉得我们可能是看懂了人性。人都有善良和邪恶的一面，希望灵魂不断追求好的一面，但如果不能把自己不好的一面控制住，把美好的一面放大起来，你不会成功的。我这几年所做的工作就是通过价值观、使命感，把公司优秀的年轻人善良的一面放大起来。正因为此，像我这样的CEO每天仍乐此不疲地在做事情。

尖峰时刻

稻盛和夫：我想现在整个经济的大危机，正是因为人们盲目追求欲望所导致的结果。我想这样的一种影响还会持续一段时间。中国也有古谚，“满招损，谦受益”，这次金融危机就算上帝给我们的一个惩罚吧。作为一个经营者，必须要在知足的情况下保持谦虚的态度，这是非常重要的。

的无锡有事务所,在天津也有学习会,你要感兴趣的话,可以进一步协商。

马云:我是老师出身,喜欢探讨成长的方式方法,我十几年的创业管理经验不用于分享那是一堆废物,越分享越值钱,越分享越珍贵。我后天回国,就是成立阿里巴巴商学院——培养未来创业者的大学。我自己马上又要成立一个阿里巴巴湖畔学院(湖畔花园是我创业时的公寓),目的是要帮助无数的中小企业老板、总经理们沟通交流做人、做事的原则和道理。我知道盛和塾,其实我们的思想和出发点是一样的。

我自己也分三个阶段,从开始学习创业到开始学习企业经营、发展,到去年开始特别是今年我对人的兴趣越来越大,所以一有空我也去学习道家哲学、佛家思想。可能我们都走过了这样一个阶段,但是稻盛先生的境界比我高多了,我现在需要导师。

稻盛和夫:我想你这个过程是特别出色、想法特别好的。人们在每个成长过程中最终还是涉及到人的问题,走到探索人的阶段,所以学习宗教也好、哲学也好是非常重要的事情。你刚才也谈到杰克·韦尔奇,包括哈佛商学院,很多经营战略本质上都是人的哲学。很多企业家成功之后不能持续下去最后失败了,就是因为他没有达到对人的深层理解。

美国现在是走下坡路了,中日企业以后的关系越来越重要了,应该比过去更进一步扩大交流、开展合作。

变成一个机会。我从来没有像现在一样，那种既看到危险又看到机会的兴奋状态。

稻盛和夫：对于危机，还有一点非常重要的就是企业必须有它的现金储备。也许华尔街的人对我不太感兴趣，因为我本身在公司中储存了很多现金，有了非常雄厚的积蓄之后，再有危机，也有体力能够维持住，而且能够找到机会，更能发展下去。

马云：我非常同意。我相信稻盛先生的很多观点，我们两个都属于创业者和企业家。企业家很重要的是远见，看到别人没看见的东西。前几年我花最大的时间就是在考虑什么东西会打垮我的公司，而不是什么东西会让我的公司成长。只要不被打倒你就有机会成长。经济好的时候我一定开始融资，形势不好的时候我开始投资。我永远坚信公司里要放下足够的现金。不管别人怎么笑我，我还是把现金放在那儿。我有一个原则叫阳光灿烂底下修屋顶，不能下雨天去修。面临今天这样的经济危机，对我们最大的挑战就是考核我们的原则。我们不仅仅是想自己活下来，还要帮助几千万中小企业客户活下来，要帮助员工在最困难的时候还能够有激情更努力工作。这是我今天所面临的挑战，也是面临的最大乐趣。

经营哲学

稻盛和夫：我在日本有一个经营组叫盛和塾，海内外有五千多家中小企业参加，主要是学习经营哲学和人生哲学。盛和塾在中国

目 录

代 序 杨澜访谈稻盛和夫 / I

代 序 人的问题——马云对话稻盛和夫 / VII

第一辑 志当存高远,路从脚下行

箴言 1 强烈的念头会发展成具象 / 002

箴言 2 提升你的欲望,直到这欲望成为坚定不移的信念为止 / 005

箴言 3 事情的结果是根据心里描绘来决定的 / 008

箴言 4 即使处于最低潮,也不能失去对明日的希望 / 011

箴言 5 走崎岖的路,做垂直攀登 / 013

箴言 6 人生是一台戏,这台戏的主角就是我们自己 / 016

箴言 7 只要好好度过今天,就会看到明天 / 019

箴言 8 燃烧自我的最佳方法是热爱本职工作 / 023

第二辑 企业的经营管理需要什么

箴言 1 喜欢自己的工作,不断地钻研创新 / 028

箴言 2 要看到自身的巨大潜力 / 031

箴言 3 经营企业,亦即经营人心 / 034

箴言 4 下工夫改善的人会产生惊人而伟大的成功 / 037

箴言 5 动机至善,私心全无 / 039

箴言 6 命运共同体——齐心协力,共创发展 / 042

箴言 7 呵护你的员工与顾客 / 046

箴言 8 全员主动参与经营 / 049

第三辑 野心家的潜质+爱因斯坦的思维

箴言 1 改变“思维方式”,人生就会实现 180 度的大转变 / 054

箴言 2 从事工作时,必须具有能看得到结果的心理状态 / 059

箴言 3 聚集能量,使潜力得以在瞬间涌现 / 062

箴言 4 勇于接受挑战,生命才会日渐茁壮 / 065

箴言 5 人真正的能力,在于能否对事情做出正确的判断 / 070

箴言 6 放大目标需要远见卓识 / 073

第四辑 命运共同体

箴言 1 命运相吸,歃血为盟 / 078

箴言 2 一定要有更好的利他心与爱心 / 081

箴言 3 人生·工作的结果=思维方式×热情×能力 / 085

箴言 4 最理想的人除了天生敏锐,也需要真正的勇气 / 088

箴言 5 有体会重于有知识 / 092

箴言 6 充实你每天的生活 / 095