

曹岫云◎译  
郑晓蕾◎审校

# 稻盛和夫

◎著

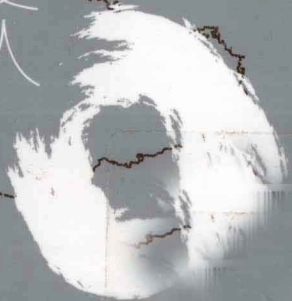


『日本经营之圣』 稻盛和夫  
最为信奉的经营座右铭  
京瓷50年矢志不渝的企业准则

# 敬天爱人

敬天爱人

私の経営を支えたもの



稻盛和夫管理顾问有限公司董事长 曹岫云  
拉卡拉电子支付公司董事长 孙陶然  
清华经管学院领导力研究中心研究员 陈生民  
北大企业家研究中心主任 王育琨  
《全球商业经典》杂志出品人 何力

精读指导

软银 孙正义 皇明太阳能 黄鸣  
海底捞 张勇 北大国际MBA院长 杨壮

隆重推荐

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司  
万卷出版公司

敬天愛人


私の経営を支えたもの

# 敬天愛人

[日] 稻盛和夫 ◎著

曹岫云◎译 郑晓蕾◎审校

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

 万卷出版公司

著作权合同登记号：06—2011 年第 107 号

## 图书在版编目（CIP）数据

敬天爱人 /（日）稻盛和夫著；曹岫云译．—沈阳：  
万卷出版公司，2011.6

ISBN 978-7-5470-1560-5

I. ①敬… II. ①稻… ②曹… 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（2011）第 097842 号

出版发行：北方联合出版传媒（集团）股份有限公司  
万卷出版公司  
（地址：沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编：110003）

印刷者：北京京北印刷有限公司

经销者：全国新华书店

幅面尺寸：145mm×210mm

字数：89 千字

印张：7

出版时间：2011 年 6 月第 1 版

印刷时间：2011 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑：张旭 孙郡阳

特约编辑：魏艳艳

装帧设计：FORULAR 水玉银文化  
shuyuyin@yahoo.cn

内版设计：向丽蓉

ISBN 978-7-5470-1560-5

定价：32.00 元

联系电话：024-23284090

邮购热线：024-23284050 23284627

传真：024-23284448

E-mail: vpc\_tougao@163.com

网址：http://www.chinavpc.com

常年法律顾问：李福 版权专有 侵权必究 举报电话：024-23284090  
如有质量问题，请与印务部联系。联系电话：010-89779339

引言 敬天爱人 ①

第一部分 以“哲学”为根基——京瓷的经营

第1章 “哲学”带来发展 ⑤

事业无限拓展

从实践中诞生的“哲学”

【专家·精读指导】敬奉天理，关爱世人

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长 曹岫云

第2章 以心为本的经营 ②1

与合作伙伴共同创业

就职于连年亏损的企业

开发出新型精密陶瓷材料

冒破坏罢工的风险，坚持生产

决意辞职

每个员工都是主人

最可靠的是“人心”

新员工的联名状  
确立经营理念

### 第3章 贯彻经营原理 39

依据原理原则思考  
企业经营中也要贯彻原则  
销售最大化，经费最小化  
从本质上追究事物真相  
卖给美国企业  
首次海外出差  
与美国人的思维方式一致  
新股发行上市  
企业是什么，经营者是什么

#### 【专家·精读指导】坚守企业的道德底线

拉卡拉（中国）电子支付公司董事长 孙陶然

### 第4章 满足客户需求的经营 61

做客户的仆人  
以未来进行时开发产品  
“会划破手”的产品  
定价即经营  
赢得客户的尊敬

### 第5章 挑战未来的创造性经营 69

不断挑战  
挑战的资格

描绘无限梦想  
胸怀渗透到潜意识的强烈愿望  
多层 IC 封装的开发  
是什么带来了真正的创造  
崇高的志向是能量的源泉  
相信自己  
力求完美

## 第 6 章 阿米巴经营与单位时间核算 制度 85

全员参与的经营  
经营委托给阿米巴领导  
以心为本，以信赖关系做基础

【专家·精读指导】阿米巴经营，高收益的秘密

清华经管学院领导力研究中心研究员 陈生民

## 第二部分 “哲学”的根基——京瓷的思维方式

### 第 7 章 人生方程式 99

“能力”是先天的  
“热情”由意志决定  
“思维方式”从正到负  
求职过程中自暴自弃  
成功的王道

## 第8章 境由心造

驱动潜意识  
所谓“看见”  
唤来幸运的“美丽心灵”  
遵循宇宙的机理

## 第9章 关爱之心

利他心  
邂逅 AVX 公司  
主动终止许可合同  
提议交换股票  
再次接受重要的变更  
AVX 公司的飞速发展

### 【专家·精读指导】“敬天爱人”深厚的土壤 在中国

北大企业家研究中心主任 王育琨

## 第10章 动机至善，私心了无

京瓷哲学之根基  
创立 DDI 的动机  
以纯粹的志向开展事业  
在不利状况中起步  
扭转劣势  
参与移动通信遭遇的阻力  
损而后得

旗开得胜

第 11 章 鞠躬尽瘁为世人 147

设立“京都奖”

赞赏他人

【专家·精读指导】经营的王道

《全球商业经典》杂志出品人兼总编辑 何力

后 记 150

附 录 经营十二条 150



## 敬天爱人

1959年，在有关朋友的帮助下我创立了京瓷公司。第一年的销售额大约是2 600万日元，而到1997年，由我经营的京瓷、第二电电等产业集团在3月期末进行的年度决算中，总营业额已达到约17 000亿日元。

这种令人难以置信的发展，用现在世上流行的经营理论很难解释。是神看到我拼命工作的样子，忍不住帮我，才有如此快速的发展，我想事情就是这样。回顾自己的人生，现在我感到，自己是在循着命运之路行进。我不厌辛劳，在眼前的道路上持续前行，即使遭遇艰难困苦，我也正面应对，以我自己的方式，诚挚地去处理。这样一路走来，当我意识到时，我的人生已经展开了过去难以想象的局面。

本书一边追溯京瓷的历史，一边归纳我在平日的经营实践中学到的思维方式，说来就是一本了解京瓷公司及其企业哲学的入门书。

关于京瓷的企业风土和经营思想，近来受到多方关注，有人已经写书出版，对此我感到十分欣慰，但我想自己再做进一步的说明，这就是本书出版的动机。“不论在企业经营方面还是在人生中，只要心怀纯粹的愿望并不懈努力，就一定能迎来美好的未来。”如果读者诸君能够理解这一点，就是我的望外之喜了。

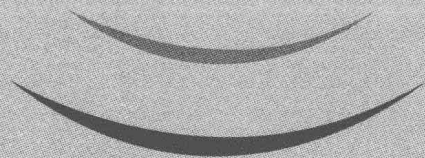


### 敬天爱人

“敬天爱人”是《西乡南洲翁遗训》中的语句，天就是道理，合乎道理即为“敬天”。而人都是自己的同胞，以仁慈之心关爱众人就是“爱人”。这也是京瓷的社训。

第一部分  
01

| 以“哲学”为根基——京瓷的经营 |





# 第1章

## “哲学”带来发展

- ① 在经营和人生中，每当碰壁时、痛苦烦恼时，我都会回到“作为人，何谓正确”这个原点认真思考，依据这个原则采取行动。
- ② 所谓经营只能是经营者人格的投影。因此，只要具备做人的正确的判断基准，就一定能在经营实践中有效发挥它的作用。

## 事业无限拓展

1959年，我27岁，那时还只是个陶瓷技术员。在有关朋友的帮助下，我与七位同伴共同创立了京都陶瓷（京瓷的前身）。之后约40年来，我倾注自己的全部力量去经营以京瓷为中心的企业集团。

我经营的企业集团，以京瓷为首，还有第二电电（DDI）及Taito公司等，在1997年3月末期进行的年度决算中，这些企业的营业额合计约为17 000亿日元。

京瓷以生产电视机陶瓷绝缘零件起家，但如今生产的产品种类不仅包括计算机“心脏部位”使用的半导体封装、通信器械等不可或缺的各种电子零部件、产业机械和汽车发动机所

使用的各种精密陶瓷零件，也扩大到手机、打印机、照相机、家用太阳能光伏发电系统等的常用器械。

此外，以京瓷为母体的 DDI 参与了日本长途通信业务，在日本各地积极开展手机、PHS 移动通信业务。DDI 还参与了“铱”计划——一项应用卫星技术的世界规模的通信业务。同时，集团内还从事娱乐、酒店、SI 业务（system integration，系统整合）、太阳能相关器械销售等的企业集群。

**“在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步发展作出贡献。”**以这一经营理念为出发点，与全体员工一起拼命努力工作，我经营的企业集团才取得了如此巨大的发展。

1959 年，我白手起家创立京瓷，当时谁也没能预料到如今的成功。为什么曾是中小企业的京瓷能够克服经济环境和经营环境的困难，并持续发展至今呢？

## 从实践中诞生的“哲学”

在经营和人生中，每当碰壁时、痛苦烦恼时，我都会回到“作为人，何谓正确”这个原点认真思考，依据这个原则采取行动。然而，正是这种思考和行动的日积月累，在不知不觉中给我们带来了难以置信的巨大成果。

一个集团要发挥功能、获得成果，其前提是：这个集团瞄准的方向必须明确，集团全体人员必须朝着这个方向上形成合力。在企业中，形成这种合力要依靠被称做“经营理念”和“社训”的企业基本规范。在此基础上，还需要哲学，或者叫做根本性的思维方式。创业后不久，我把在每一天辛勤工作中学到的、体验到的东西归纳成“京瓷哲学”，并花费心血让这种哲学为全体员工共有。

这是人生在世应该有的基本思维方式，换句话说，其基础就是：“正确追求做人的正确的准则。”

这种哲学看起来似乎与企业经营无关，但我



相信，追求做人应有的姿态就能明确经营企业应该树立的坐标轴。所谓经营只能是经营者人格的投影。因此，只要具备做人的正确的判断基准，就一定能在经营实践中有效发挥它的作用。

经营企业，每日繁忙，但在这个实践过程中我不停地思考，我想将我认为经营企业最重要的事项叙述如下。