

周乔蒙 · 编著

稻盛和夫 经营真经

被无数创业者及职场人追捧的“经营之圣”

松下幸之助最佩服的企业经营者

马云、俞敏洪、张瑞敏等企业家
非常推崇的经营理念



武汉出版社
WUHAN PUBLISHING HOUSE



稻盛和夫 经营真经

周乔蒙·编著



武汉出版社
WUHAN PUBLISHING HOUSE

(鄂)新登字 08 号

图书在版编目 (CIP) 数据

稻盛和夫经营真经 / 周乔蒙编著. — 武汉: 武汉

出版社, 2013.3

ISBN 978-7-5430-7304-3

I. ①稻… II. ①周… III. ①稻盛和夫 - 企业管理 -

经验 IV. ① F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 275283 号

书名: 稻盛和夫经营真经

编 著: 周乔蒙

本书策划: 李异鸣

责任编辑: 黄义和

特约编辑: 郭海东

装帧设计: 上尚装帧设计

出 版: 武汉出版社

社 址: 武汉市江汉区新华路 490 号 邮 编: 430015

电 话: (027) 85606403 85600625

<http://www.whcbs.com> E-mail: zhs@whcbs.com

印 刷: 北京中振源印务有限公司 经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 11.75 字 数: 186 千字

版 次: 2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 · 侵权必究

如有质量问题, 由承印厂负责调换。

前言 Foreword

有时候，痛苦是人清醒活着的最好证明。——稻盛和夫

通常我们都以为商人和哲学是风马牛不相及的事情。在我读完稻盛和夫先生的自传之后，我为自己有过这样的想法，感到羞愧。长久以来，他被人称为经营之圣。他是和松下幸之助并称的商人，但是他有着另一个被人熟知的身份，那就是哲学家。他的思想独树一帜，自成一家。

他说过，有时候，痛苦是人清醒活着的最好证明。不知道该怎么形容看见这句话的时候内心的感觉。他恰当的形容了活着的感觉。也许这也是他对过往生活的总结。稻盛和夫先生的年轻时代并不是一帆风顺的。他生活在一个战乱频发的年代，那个时代的经济和社会环境是如此的恶劣。他的家庭也遭受了严重的创伤。他曾经为了糊口去黑市卖自家酿制的烧酒。当然还卖了三年的纸袋。正如稻盛和夫所说，这三年卖纸袋的光阴为他以后的事业打下了基础。

也许他令人震惊之处还不仅仅在于他创立了两个世界500强的公司。还在于他在亲手经营了这两个公司之后，选择出家。他如一个普通的僧人一样剃度、穿僧服、下山化缘，似乎那些财富和名利都和他没有任何关系。如果一个商人能够做到如此淡泊名利，那就真的可以称之为哲人了。所以国学大师季羡林说：“根据我七八十年来的观察，既是企业家又是哲学家，一身而二任的人，简直如凤毛麟角，有之自稻盛和夫先生始。”

感恩社会，这个观念深深地影响着稻盛和夫先生的生活和工作。他开

办了盛和塾，一个可以把自己成功的秘诀传授给众人的机构。稻盛和夫先生说：“我们之所以能够生存下去，不是依靠我们自己的力量，而是应该感谢宇宙万物。”最虔诚的感恩发自内心最深处。

本书从人生磨砺、创业之路、经营哲学、用人之道、自我修养、社会责任和投资眼光来全面系统地介绍了稻盛和夫的经营策略和人生感悟，从他的一言一行中领略经营之圣的人格魅力。并且用智慧小语的方式总结稻盛和夫先生的经营智慧，帮助我们在职场道路中少走弯路，脱颖而出。

在稻盛和夫先生的自传中他曾这样说过：“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。”

希望读者能够在稻盛和夫先生对待人生的豁达态度中找到适合自己的人生道路。在稻盛和夫先生的智慧箴言中，发现生命的真谛。

目录

Contents

第一章 充满坎坷，屡败屡战——稻盛和夫谈人生磨砺

- 我非圣人 / 002
- 吸引灾难的内心磁铁 / 005
- 人生如戏，主角就是我们自己 / 008
- 接受挑战，生命才会日渐茁壮 / 010
- 全力以赴是生存的前提 / 013
- 脚踏实地才有机会达到理想 / 016
- 人生要做垂直攀登 / 019
- 人生要有高目标 / 021
- 燃烧自我，热爱工作 / 024
- 超越别人，需要更多的付出 / 027
- 坚持努力，不畏挫折 / 030

第二章 成功始于对工作的执著——稻盛和夫讲述创业之路

- 强烈的念头是成功的必备条件 / 034
- 机会永远给有准备的人 / 036
- 坚持的力量不可小觑 / 040
- 把欲望转化为信念 / 043
- 要看到自身的巨大潜力 / 046
- 改变思维，赢得胜利 / 048

为自己的小成就喝彩 / 051
坚持自己认为对的理念 / 053
用百米赛速度跑马拉松 / 056
爱上自己的工作 / 058
认真过好每一天 / 061

第三章》阿米巴经营——稻盛和夫的经营哲学

有创造性的经营才能赢得胜利 / 064
把成本压缩到最小 / 066
多元化经营才能不被淘汰 / 069
维持经营的平衡性至关重要 / 072
带有日本特色的实用性经营 / 075
“和魂洋才”的海外经营 / 078
独特企业经营哲学 / 081
企业经营亦人心经营 / 084

第四章》命运相吸，歃血为盟——稻盛和夫用人之道

与朋友一道同舟共济 / 088
诚信是最基本的信仰 / 091
善待员工和谐共赢 / 095
身先士卒的总裁 / 098
小心驶得万年船 / 100
珍惜时间因为生命仅此一次 / 102
呵护员工与顾客 / 105
人生·工作的结果=思维方式×热情×能力 / 108
热情照亮成功之路 / 110

第五章》敬天爱人——稻盛和夫的自我人格修养

追求人间正道 / 114
敬天爱人，以心为本 / 117
检查并保养内心 / 121

人生最重要的是心存善意 / 124
细节决定你今后飞翔的高度 / 127
事物的本质是简单 / 130
工作造就你的人格 / 133
纯粹的心灵才能看见真相 / 136
真正热情才能带来成功 / 138
平静的内心决定事情发展的方向 / 141
六项精进 / 144

第六章 》 为世人为社会奉献终生——稻盛和夫谈社会责任

虔诚的感恩来自内心最深处 / 150
永怀积极乐观的心态 / 153
梦想必须以正确的方式去实现 / 156
“传道授业”的盛合塾 / 158
德至深而事业更成功 / 161

第七章 》 为降低国民话费进军电讯业——稻盛和夫的投资眼光

为降低民众的电话费而奋斗 / 164
放大目标需要远见卓识 / 166
奉献是最美好和最尊贵的行为 / 168
敏锐和勇气是成功的左膀右臂 / 172
亲力亲为才能收获属于自己的能力 / 175
专注是了解真理最好的方式 / 177

稻盛和夫 DAOSHENG HEFU JINGYING ZHENJING
经营 真经

第一章

充满坎坷，屡败屡战

——稻盛和夫谈人生磨砺

DAOSHENG HEFU

经营 真经

我非圣人

稻盛和夫如是说：“我不是经营圣人，我只是一个普通人。”

精彩解读

我们常把某些我们敬佩的人称之为圣人，就如我们称孔子为孔圣人。稻盛和夫则被我们称之为商业方面的圣人。

2009年11月，北京，CCTV《商道》栏目的记者问稻盛和夫：“当听到别人称您为‘经营之圣’的时候，您有什么样的感想？”

稻盛和夫答：“我不是经营的圣人，我是个普通人。我只是努力从中国的圣人、贤人那里学习他们的思想，然后竭尽全力去实践这些思想。另外我还有一个宗教的背景，它就是佛教。我把中国古圣先贤的这些哲学思想，还有宗教里优秀的哲学思想，作为我人生中的行动指针，然后进行实践。很多人把我称为‘经营之圣’，我感到有些过奖了，如果说我是‘经营之圣’的话，那么学习这些哲学思想的人，人人都可能成为‘经营之圣’。”

也许会有人认为这只是他的谦虚之词，其实不然。稻盛和夫先生有着所有普通人的成长经历，他出生在鹿儿岛一个普通的日本家庭，父亲开有一个小的印刷作坊，母亲在家里照顾家庭。小的时候是一个胆小腼腆、性格内向的孩子。小学开学第一天，由妈妈陪同，自然没有问题，但第二天听说要自己一个人上学，马上就哭嚷起来：“我不要上学。”虽然学校其实离家不远，但开学的第一个星期却每天都要家里人接送，到后来才慢慢习惯。

稻盛和夫在小学的时候可以说是“孩子王”，成绩也算不错，但是却没考上当地的名校鹿儿岛一中，伤心之余，看到他原来的“小喽啰”竟然很多都考上了，更是郁闷。

他两次报考鹿儿岛一中都没有考上，最终不得不上鹿儿岛初级中学。少年时候的稻盛和夫是一个再平凡不过的人，他没有过人的聪明才智，也没有显赫的家庭背景。在学校他也不是老师喜欢的学生。他曾经因为坐电车逃票而被老师点名批评，倔强的稻盛和夫从此再也没有坐过电车。

学习一直不是很好的稻盛和夫高考的时候成绩也不如人意。家境的贫困使他的父亲不想让他再上学了，并且告诉他，只有考上京都大学才能让他上。可是他也只是考上了鹿儿岛大学，在哥哥的帮助和劝说下，父亲才勉强同意他继续上学。

等到1955年大学毕业时，日本经济状况由高峰进入低谷，就业困难。稻盛和夫虽然在鹿儿岛大学成绩优秀，但因为一不是名牌大学，二没有什么背景。所以，找工作屡屡碰壁。眼看马上就要毕业了，却找不到工作，稻盛和夫很焦急也很沮丧。结果比较欣赏稻盛和夫的系主任竹下教授出面斡旋，帮他联系了一家生产绝缘陶瓷瓷瓶的企业。但对方有一个条件，为了专业对口，学有机化学的稻盛和夫必须从无机化学系陶瓷专业获得毕业证书。稻盛和夫学医不成，改学和医学沾边的有机化学，结果现在又要学无机化学，内心的苦闷可想而知。但想到若错过这个就业机会，可能面临长期失业的痛苦，稻盛和夫毅然决定改变专业，用毕业前的半年时间，全力以赴，奋起直追。他放弃了几乎所有的休息时间，夜以继日地潜心研究，功夫不负有心人，顺利拿到无机化学的学位，从而进入了那家名叫松风工业的公司。

满怀期待的稻盛和夫毕业后来到公司，远远地看到职工宿舍就彻底傻眼了，眼前是一幢陈旧的感觉随时会倒掉的破房子。进屋一看，榻榻米破烂不堪，席草外翻。宿舍是公司的缩影：曾经有过辉煌的公司，在稻盛和夫进入时已经资不抵债，处于银行托管之下。过分的是，公司因为没钱，工资老是迟发，更不要谈什么奖金了。稻盛和夫在公司时经常到附近小店买菜做饭。

稻盛和夫后来回忆：有一次，小店老板与他搭话：“你常光顾，面熟了，在哪儿上班？”“在松风工业。”老板听了现出惊讶的神色：“什么？你怎么在那家破公司，老家在哪里？”“在鹿儿岛。”“怎么老远的来投奔这个破公司？时间待长了怕连老婆也娶不到呢！”他历经艰辛，费尽周折，好不

容易进入了松风工业公司，原本指望干出一番事业，但公司确是这么一番情况，如此破败，人家评价如此差劲。年轻的稻盛和夫内心蒙上了挥之不去的阴影。

没有天才式的聪明，没有特别好的运气，没有显赫的背景，这就是稻盛和夫的人生。这就是他与所有平凡人一样的生活。但是他通过自己的努力，使自己成为大家眼中的经营圣人，这是多么强大的精神和意志力。所谓圣人就是吃别人吃不了的苦，做别人做不到的事。

智慧小语

所谓的“人皆可圣”，换句话说就是，成为“经营的圣人”是可以复制的。世界上99.9%的人都是普通人，而这99.9%之中会出现很多像稻盛和夫一样的经营圣人。若一个人因为自己是一个普通人就放弃成为圣人的机会，那么他永远也不可能成为圣人。成功需要的是对工作的认真，对未来的眼光以及对自己的信心。拥有了这几点品质，相信你也可以成为“圣人”。

吸引灾难的内心磁铁

稻盛和夫如是说：“生病是因为有一颗吸引疾病的羸弱的心。”

精彩解读

1944年（昭和19年）春天，稻盛和夫即将从鹿儿岛市立西田小学毕业。他毫不犹豫地报考了名校——鹿儿岛第一中学。虽然稻盛和夫的成绩几乎都是B，但他觉得考一中也不会有太大的问题。班级里中等成绩以上的孩子几乎都报考了一中，作为“孩子王”的稻盛和夫自然也不能示弱。

但他总有一种不祥的预感。在他反抗老师、饱尝拳脚惩罚的时候，老师总会说：“像你这样的，肯定考不上一中。不论是考试成绩还是内部评定，都不可能合格。”终于不祥的预感应验了。

无奈之下稻盛和夫进了普通的学校，因为他根本没有考虑过考其他中学。更惨的是，不久前还是他的喽啰的那些家伙，以及他一向看不惯的公子哥们都穿着一中的校服神气活现地在他面前走过。

人一胆怯，毛病也会不请自来。这一年的年底，在外当警察的兼一叔叔暂时回乡。兼一叔叔就睡稻盛和夫的隔壁，兼一叔叔好像得了体虱，虱子侵入了体内，导致发烧，卧床不起。稻盛和夫的母亲害怕他得的是结核病，于是带他去医院看病。诊断结果是结核病的早期症状，肺浸润。又一个不祥的预感应验了。

担心患结核病是有理由的。因为稻盛和夫二叔夫妻两人都因结核病而去世，之后四叔也咳血，正在休养。当时，结核病是不治之症，只要家里有人得了结核病，都不敢让外人知道，都是由家里人来看护。但实际上这种事是隐瞒不住的，外面的风言风语已经传开了：“稻盛家是结核病窝！”

稻盛和夫常常想，他是不是也会像叔叔那样吐血？会不会也日渐消瘦？直到最后或许就没救了？“孩子王”像泄了气的皮球，整天无精打采。

一天稻盛和夫发烧，躺在床上，隔壁的租客太太隔着篱笆对他说：“和夫，这本书可能会有点难，不过你还是读一读吧！”这位太太递给稻盛和夫的书是《生长之家》的主持人谷口雅春所著的《生命的实相》。他之前根本没听说过这本书，但是当时住在一起的叔叔患了结核病，他也只能得过且过，所以就像捞到了一根救命稻草一样，他如饥似渴地阅读了这本书。

书中有这样一段话：

在我们的心中有一块磁铁，它能够把周围的剑、手枪，或灾难、疾病和失业统统都吸过来。

虽然当时稻盛和夫还是个小孩，但他还是觉得这句话很有道理。每次经过患结核病的叔叔住的房门前时，他总是因害怕感染而捏住鼻子快步穿过。父亲也对他说：“这个病是会传染的，你不要去那里。”他自己还借来医学书看，知道结核菌是通过空气传染的。虽然捏住了鼻子，但毕竟稻盛和夫还是个小小孩，在经过那里之前就已经透不过气来，而不得不把手松开。因为憋得难受，相反会狠狠地吸一口气。而他的哥哥却毫不在意，不相信会这么轻易地传染，父亲也是一直在叔叔身边照顾。

当兼一叔叔已经没救的时候，父亲对母亲说：“你就不用再照顾我弟弟了，接下来我会来照顾，你不要再去了那里了。”进入晚期后结核菌会异常增多，父亲对此十分清楚，但还依然护理兼一叔叔。结果，父亲以及若无其事的哥哥都没事，只有比任何人都格外注意的稻盛和夫却染上了结核病。

唯恐避之不及的他遭此厄运，难道不是因为过分在意结核病而引来了这场灾祸吗？稻盛和夫想这一事实应验了谷口先生所言。即使自己传染上结核病也要好好地照顾弟弟，父亲的这种对亲人的爱、这种献身精神多么可贵。父亲其实已经做好了去死的准备，因此不让自己的妻子靠近，所有的事情都由他自己一个人来承担。结核菌并没有传染给如此满怀亲情厚爱的父亲，还是个孩子的他自此幡然醒悟，并借读书开始认真思考心灵问题。

智慧小语

人的内心有一块磁铁，稻盛和夫用他的亲身经历告诉我们，这块磁铁不仅仅能影响我们的生活还能影响我们的健康。如果一个人的内心充满的是恐惧和懦弱，那么这个人就会处处碰壁，那些自己避之不及的事情，反而会找上门来。所以，想要事事顺心，一定要有一颗积极、坚强的内心。

人生如戏，主角就是我们自己

稻盛和夫如是说：“人生是一台戏，这台戏的主角就是我们自己。花费毕生精力去演一台什么样的戏，这是我们每个人都必须面对的问题。”

精彩解读

人生如戏，戏如人生。经常能听到一些演员这样说。稻盛和夫在谈到自己的人生价值观时也曾说：“人生是一台戏，这台戏的主角就是我们自己。花费毕生精力去演一台什么样的戏，这是我们每个人都必须面对的问题。”

每个人的一生都在演出一台戏，无论这场戏是悲剧还是喜剧，是丰衣足食还是饥寒交迫都由你亲自上演。在稻盛和夫先生刚刚踏入职场的时候，他进入了松风工业，一个即将倒闭入不敷出的企业。这时，稻盛和夫先生的舞台是残破的，灰暗的、简陋的。他也一度想离开松风工业，和同事一起参军。在受到家人的阻挠后，他放弃了离开松风工业的想法。常常对自己说：“不要想太多了，总之先好好去做眼前的工作。”就这样，他按照上司的指示：“新的电子时代必将到来，比起制造瓷瓶，开发新型陶瓷材料更有价值，这种材料在电子时代一定大有可为，你就干这个吧。”他脑海中想着：“反正已经无处可去，再怎么怨天尤人也没有用，干脆埋头研究新型陶瓷吧。”也就是说既然有时间发牢骚、鸣不平，还不如全身心投入研究。

面对不可改变的社会环境，唯一能做的就是去适应这样的环境，试着改变自己。而在你逐渐改变自己的时候，你的舞台也会发生改变。正是由于稻盛和夫先生把自己的注意力转移到新型陶瓷的研究方面，才为他以后他开创京瓷打开了道路。而他的舞台在不知不觉中变得更大，变得流光溢彩。

对于任何人都是这样的，也许你从事的职业很普通，你认为在这样的职

位上不可能有更好的前途，慢慢的你失去了奋斗的力量，这样你的舞台就再也没有机会变得更大。你的人生也在你的虚度中一天天流逝。稻盛和夫先生说，年轻人应该克制自己的玩心，将全部精力踏踏实实地投入到工作中，并且不能逃避困难，更不能产生懈怠心。只有这样，在人生的舞台上我们才可能活得更加多姿多彩，命运才可能掌握在自己手中。不仅做自己舞台上的主角，还要做自己人生大戏的导演。

面对摆在眼前的困难，是逃避还是积极迎战，是直接认输还是毫不畏惧，是做人生的英雄，还是做命运的奴隶，这是我们每个人都要思考和做出选择的。也许选择勇敢地面对困难会遇到很多挫折，选择做英雄注定要受更多的伤，可是这样的人生才精彩不是吗？仅有的一生庸庸碌碌的过完岂不是很遗憾，

认真地对待每一天，每一天都会有收获，每一天都会离自己的梦想更近一点。当你踏踏实实地走着自己应该走的路，没有浪费今天的24个小时的时候，你会发现，原来你拥有的会越来越多，而成功不知在何时已经来到了。

智慧小语

很多人都会在面对未来是产生疑问，因为现在的处境不佳，所以开始怀疑以后的自己还会有成功的那天。这也是很正常的现象。但是如果一直都在这种不安和疑惑中走过，而忘记了去拼搏，去认真的过好每一天，那么未来对你来说就真的不再充满希望。稻盛和夫先生意识到这一点，所以他才有了后来的成就。