

Mc
Graw
Hill

Education

.....
日本战后经济奇迹缔造者
唯一在世的「经营之圣」
.....
两家世界500强企业创始人

A Passion
For Success

活法

稻盛和夫说企业人的『活法』

II

[日] 稻盛和夫 (Kazuo Inamori) © 著

廖月娟 © 译

Mc
Graw
Hill

東方出版社

活法

稻盛和夫说企业人的『活法』



[日] 稻盛和夫 (Kazuo Inamori) © 著
廖月娟 © 译

東 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

活法Ⅱ——稻盛和夫说企业人的“活法”/[日] 稻盛和夫著. 廖月娟译. —北京: 东方出版社, 2009. 3

ISBN 978-7-5060-3427-2

I. 活… II. ①稻… ②廖… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 018391 号

Kazuo Inamori: A Passion For Success.

ISBN: 0-07-126238-5, Copyright © 2007 by Kazuo Inamori.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Oriental Press.

本书中文简体字翻译版由东方出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版
未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分
本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售
著作权合同登记号 图字:01-2008-4253 号

活法Ⅱ——稻盛和夫说企业人的“活法”

作者:[日] 稻盛和夫

译者:廖月娟

责任编辑:张 仂

出版:东方出版社

发行:东方出版社 东方音像电子出版社

地址:北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码:100706

印刷:北京智力达印刷有限公司

版次:2009 年 3 月第 1 版

印次:2009 年 3 月第 1 次印刷

开本:880 毫米×1230 毫米 1/32

印张:5.25

书号:ISBN 978-7-5060-3427-2

定价:25.00 元

发行电话:(010) 65257256 65245857 65276861

团购电话:(010) 65273937

版权所有,违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题,请拨打电话:(010) 65266204

人的问题^①

——马云对话稻盛和夫

代

序

马云向稻盛和夫请教的是灵魂问题：企业与人性的关系，人的本质是什么，企业发展到最后到底为了什么？

2008年10月28日，京都，日本京瓷公司总部会议室。马云（44岁）和京瓷创始人、京瓷名誉会长、“盛和塾”创办人稻盛和夫（76岁）做了一次对话。

在日经BP社驻北京记者田原真司先生的帮助下，《中国企业家》记者被邀请见证了这次中日顶尖企业家之间的交流。《中国企业家》2003年9月所做的封面报道《中日企业对视》有了新篇章。

1985年，马云看到的第一本企业经营图书就是松下幸之助的传记，他明白了客户和服务的重要。他向稻盛和夫请教的是灵魂问题：企业与人性的关系，人的本质是什么，企业发展到最后到底为了什么？这是过去一年来他反复思考的问题。40年间创办了两家世界500强的稻盛和夫，10年前皈依佛门，其“敬天爱人”的经营哲学被日本企业界奉为圭臬。马云觉得，前辈“真正的洒脱，在做人的境界上花很多精力”，给他树立了榜样。

^① 转自《中国企业家》杂志2008年第23期（本刊记者：林涛）。

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的，但是稻盛先生多年前就已经想清楚了。

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50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，所以有了现在的规模。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用我。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“谦受益满招损”，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。

马云：我非常同意。其实我觉得天下没有完善的制度，无论资本主义、社会主义，各个社会制度都不是完善的，但是人性，人的本性必须超越外部的环境，也必须不断地把自己安定下来看清楚自己。

我在 2007 年有强烈的感觉，人是很容易健忘的。阿里巴巴尽管没有多少年，但是我们经历了不少的灾难。我看到了 1997 年的亚洲金融风暴，我也看见了整个互联网 2001 年、2002 年的网络泡沫。2007 年已经很明显地感觉到人们又忘掉了这些，所有的投资者跟你讲你的钱可以赚多少倍，所有的小企业在考虑在股票上赚钱，而不是做自己实实在在产品的时候，你知道这个世界已经在发生变化了。其实不是时代变了，是人性已经被欲望拖到了一个危险的边缘，所以我坚信这个灾难是一定要来的。所以我们在 2007 年年底就做了准备工作。

面对这样的经济情况，要处理这样的问题，我自己有两步。第一，中国有一句话叫人定胜天。这个“定”不是一定的“定”，是镇定的“定”，人要镇定下来，是能够应付各种各样的

灾难。也就是说在所有人头脑发热的时候你必须镇定冷静下来，所有人恐慌的时候，不能恐慌。第二，任何一次商业危机，都是一家伟大公司抓住机会的时候，最优秀的机会一定在危险之中。我们九年的企业经历过几次危机，当然这次的危机是100年才一次碰上的危险，也同样是100次才有可能碰上的成长机会。我是充满着期待，希望把这次危险变成一个机会。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5 000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2007年开始特别是2008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。

马云：这次的金融危机对中国和日本都是很好的机会。我相信自己的判断，以美元为中心的世界经济体系将会有很大的变化，日元、欧元、人民币都将成为主要的货币。我坚信10年以内中日经济将会有巨大的、长足的发展，所以阿里巴巴今年启动了日本市场，而且我们希望再通过五年十年的努力来建起中日经济商业之间的理解和沟通。

前 言

我之所以有今天的成功，原因在于我的“哲学”。

事实上，当年就是因为一位朋友喜欢我的“哲学”，愿意抵押自己的房产来借给我资金，京都陶瓷公司才得以成立。他只要求我做一件事——绝不要做金钱的奴隶。

但我心中还有另外一个愿望：快一点把欠那位朋友的钱还清。京都陶瓷公司成立满一年就开始获利，之后每年都有可观的利润。

1971年，我们的公司准备上市，我急着想偿还债务，感谢那位朋友当年的慷慨相助。他却坚持不必还，见我面带疑惑，于是解释道：“我在你身上投资，并不是想致富，纯粹是被你的哲学所打动，仅此而已。”

我写这本书的用意，就是想与各位分享我的哲学。相信这门哲学不仅对我个人生活以及企业的创立有很大的帮助，也可为人类带来和谐与繁荣。

>> 目 录 >>

代 序	/ 1
前 言	/ 7

第一章 成功的配方

人生如戏	/ 001
效仿前辈	/ 002
寻找人生的目标	/ 003
找准定位	/ 004
脚踏实地	/ 005
成功的配方	/ 006
与稻盛和夫谈“成功的配方”	/ 007

第二章 论能力

承认自己有所不及	/ 009
强迫自己追求卓越	/ 010
超越自我	/ 011
大胆敏锐	/ 012
驾驭你的本能	/ 013
以才智为中心	/ 014
提升能力的高度	/ 015
品格培养	/ 016
与稻盛和夫谈“能力”	/ 017

第三章 论努力	
为何工作	/ 019
突破障碍	/ 021
开创新纪元	/ 022
爱你的工作	/ 023
专心致志	/ 024
开创自己的道路	/ 025
健全的心灵，健康的身体	/ 026
在悔悟中生活	/ 027
让好书拓展我们的视野	/ 028
用你的活力鼓舞他人	/ 029
认真过每一天	/ 030
与稻盛和夫谈“努力”	/ 031

第四章 论态度	
永怀希望	/ 033
追求正义	/ 035
切勿选择捷径	/ 036
天堂，还是地狱	/ 037
发自内心的信赖	/ 038
以平常心看待事物	/ 039
注意细节	/ 040
依靠你的潜意识	/ 041
跟着道理走	/ 042
真理与原则	/ 043
与稻盛和夫谈“态度”	/ 044

第五章	企业成功之路	
	追求成功的热情	/ 045
	名为“企业”的戏剧	/ 046
	热情引领你迈向成功	/ 047
	单纯的心，单纯的热情	/ 048
	“阿米巴”式管理	/ 049
	与稻盛和夫谈“热情”	/ 050
第六章	论利润	
	不要追逐利润，要让利润跟着你跑	/ 053
	企业的目标	/ 054
	追求合理的利润	/ 055
	企业的本质	/ 056
	使顾客满意	/ 057
	定价是一种管理方式	/ 058
	市场决定价格	/ 059
	每天盯着资产损益表	/ 060
	无私看利润	/ 061
	滋养我们的企业	/ 062
	制定恰当目标	/ 063
	在场中央角力	/ 064
	把公司放在自己之前	/ 065
	未雨绸缪	/ 066
	泡沫经济	/ 067
	与稻盛和夫谈“利润”	/ 068

第七章 论野心

- 野心：怀抱雄心壮志 / 073
- 让自己充满光和热 / 074
- 做涡流的中心 / 075
- 不断地梦想 / 076
- 告诉自己：我能 / 077
- 我的动机是善良的吗 / 078
- 制定更高的目标 / 079
- 运用天赋 / 080
- 使目的更崇高 / 081
- 与稻盛和夫谈“野心” / 082

第八章 论真诚

- 真诚带来爱与和谐 / 085
- 以心为根基 / 086
- 赢得顾客的尊敬 / 087
- 目标一致 / 088
- 决策标准 / 089
- 做个谦卑的领导者 / 090
- 兼容并蓄 / 091
- 大爱与小爱 / 092
- 评估、指派任务和追踪观察 / 093
- 以大爱为指引 / 094
- 用关怀赢得信赖 / 095
- 用心沟通 / 096
- 填平代沟 / 097
- 与稻盛和夫谈“真诚” / 098

第九章 论力量

力量：用勇气来领导	/ 101
牺牲的勇气	/ 102
树立道德典范	/ 103
言行一致	/ 104
开创自己的未来	/ 105
准备迎接挑战	/ 106
咬紧牙关	/ 107
把自己奉献给企业	/ 108
与稻盛和夫谈“力量”	/ 109

第十章 论创新

时时创新	/ 113
领导者，有创意一点	/ 114
简化思考	/ 115
使能量爆发出来	/ 116
提升精神层面	/ 117
面对困难	/ 118
不要忘本	/ 119
形成真正的创造力	/ 120
依靠自己	/ 121
日本式管理	/ 122
与稻盛和夫谈“创新”	/ 123

第十一章 论乐观

- 乐观：保持正面的看法 / 125
- 清晰的远见 / 126
- 放飞梦想 / 127
- 摒弃失败的恐惧 / 128
- 制造是一门艺术 / 129
- 挣脱常识的束缚 / 130
- 正面取向 / 131
- 乐观地思考 / 132
- 与稻盛和夫谈“乐观” / 133

第十二章 绝不放弃

- 绝不放弃：比别人更卖力 / 137
- 提升你的欲望 / 138
- 追求无穷的可能性 / 139
- 严格的要求 / 140
- 决定抽身而出 / 141
- 有意义的任务 / 142
- 追求完美 / 143
- 点亮自己的路 / 144
- 大公无私地领导 / 145
- 质疑组织形态 / 146
- 集群智慧 / 147
- 猩猩教我们的一课 / 148
- 与稻盛和夫谈“坚持” / 149

后 语

/ 151

第一章

成功的配方

以你自己为主角，写一部人生之剧。

※ 人生如戏


人生就是一幕戏，每个人都是主角。然而，我们不只是在演出，更是这幕戏的创作者。因为一般戏剧总有个既定的结局，人生则不同，结果往往掌控在我们自己手中。

有些人相信，命运在我们出生时便已注定。我不同意这种说法，我想，通过心灵和思考的升华，命运可以因此而改变。

与其和“命运”作无谓的相搏，不如潜心想想：如何来为自己写一部剧本，从而扮演自己心仪的角色？越早动手，就越能利用每一刻，掌控自己的人生。

在生命的每个转折点，都有机会在等着我们——如果我们努力，就能抓住机会；反之，若心中没有清晰的任务和目标，原本唾手可得的，也将成为过眼烟云。

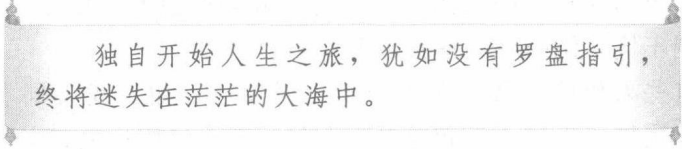
在如戏的人生里，为自己写好脚本的人与庸庸碌碌混日子的人，有着天壤之别。



★ 效仿前辈

每当父母、师长告诉我们何为人生时，年轻的我们总是不以为然。我父母最喜欢的格言是：做父母的即使必须付出巨大的代价，也要让年轻人亲身体会苦难。而我则认为：如果我们能把自己的经验传给下一代，他们就不用受苦了。

我们都经历过叛逆少年时，但不要忘了父母、师长给我们的谆谆教诲。



独自开始人生之旅，犹如没有罗盘指引，
终将迷失在茫茫的大海中。

长大成人后，我们应该常常回想前辈对我们的教导，并把这些教导当作人生的指南针，以免迷失前进的方向。

希望我的哲学也有一点这样的作用。也许你对我所说的抱有疑虑，或者根本不感兴趣。但是，当你在人生或职业生涯中遭遇到挫折的时候，你的确需要这样一套价值体系来帮你作决定。

这一哲学体系是我从工作中的种种尝试、对人生的忧心以及深思熟虑中学到的。我想，或早或晚，你也将体会到这些。