

「日」稻盛和夫 著

曹寓刚 译

曹岫云 审校

思维 方式

《读卖新闻》等主流媒体

鼎力推荐

日本国内上市仅半年销量

突破十二万册



人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

〔日〕稻盛和夫 著

曹寓刚 译 曹岫云 审校

思维 方式

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社

The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

思维方式 / (日) 稻盛和夫 著; 曹寓刚 译. — 北京: 东方出版社, 2018.1
ISBN 978-7-5060-9914-1

I. ①思… II. ①稻…②曹… III. ①人生哲学 IV. ①B821

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第258043号

KANGAEKATA ~ JINSEI SHIGOTO NO KEKKA GA KAWARU by Kazuo Inamori

Copyright© 2017 Kazuo Inamori

All rights reserved.

Original Japanese edition published by DAIWASHOBO Publishing Inc., Tokyo.

This Simplified Chinese language edition is published by arrangement with
DAIWASHOBO Publishing Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo
through Hanhe International(HK) Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2017-6518号

思维方式

(SIWEI FANGSHI)

作 者: [日] 稻盛和夫
译 者: 曹寓刚
审 校: 曹岫云
责任编辑: 贺 方
出 版: 东方出版社
发 行: 人民东方出版传媒有限公司
地 址: 北京市东城区东四十条113号
邮 编: 100007
印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司
版 次: 2018年1月第1版
印 次: 2018年5月第2次印刷
印 数: 30001—40000册
开 本: 880毫米×1230毫米 1/32
印 张: 6.875
字 数: 120千字
书 号: ISBN 978-7-5060-9914-1
定 价: 36.00元
发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

稻盛和夫

1932年出生于日本鹿儿岛。

毕业于鹿儿岛大学工学部。1959年创办京都陶瓷株式会社（现在的京瓷公司）。1984年创办第二电电株式会社（现名KDDI，是仅次于日本NTT的第二大通信公司）。这两家企业都进入过世界500强。2010年出任日本航空株式会社会长，仅仅一年就让破产重建的日航大幅度扭亏为盈，并创造了日航历史上最高的利润。这个利润也是当年全世界航空企业中的最高利润。现任京瓷名誉会长、KDDI最高顾问、日航名誉顾问。1983年创办盛和塾，向企业家塾生义务传授经营哲学。现在全世界的盛和塾塾生已超过10000人。1984年创立“稻盛财团”，同年设立了一个像诺贝尔奖一样的国际奖项——“京都奖”。

稻盛和夫《活法》系列作品

- 1.《活法》（精装版）定价：42.00元
- 2.《活法贰：成功激情》（精装版）定价：42.00元
- 3.《活法叁：人生的王道》（精装版）定价：42.00元
- 4.《活法肆：人生与经营的法则》（精装版）定价：34.00元
- 5.《活法伍：成功与失败的法则》（精装版）定价：28.00元

策划人：许剑秋

产品经理：姜云松 贺方

责任编辑：贺方

责任审校：孟昭勤 金学勇

统筹：吴玉萍

营销：严晴（010）85924707

装帧设计：吴光前

投稿邮箱：tougaoifyx@sina.com

为了让仅有一次的人生绽放光彩，
结出丰硕的成果

推荐序

相信自己的无限的可能性

稻盛哲学的核心可以用下述方程式表达：

$$\text{人生} \cdot \text{工作的结果} = \text{思维方式} \times \text{热情（努力）} \times \text{能力}$$

-100 ~ +100 0 ~ 100 0 ~ 100

方程式中的“思维方式”是指人的价值观或者人的思想品格。因为它有正负之分，所以它决定了方程式中其他两个要素——“能力”和“热情（努力）”发挥的方向，决定了方程式的结果，所以它是方程式的灵魂。

人生·工作的结果的方程式又叫成功方程式。它不仅适用于每个人，而且适用于每个组织，包括每个国家。

我们的人生之所以波澜起伏，之所以事不遂愿，同时这

这个世界之所以混乱，之所以纷争不断，往往就是因为方程式中的“思维方式”出了问题。然而，很多人，包括很多领导在内，对“思维方式”的极端重要性缺乏足够的认识。归根结底，问题就在这里。

稻盛和夫在《思维方式》这本书中，分9章27条，具体地论述了作为人应该有的正确的“思维方式”。这是稻盛先生一生亲身实践的心血的结晶。

同时，稻盛先生论述的“思维方式”体现了他对人生，乃至对人类历史和人类社会本质的深刻洞察。从这个意义上讲，我认为：稻盛先生代表了人类的良知和睿智。

怎样才能掌握优秀的思维方式，并且与组织的全体成员共同拥有并切实实践这种思维方式呢？许多朋友提出了这个问题。

我想，有一条行之有效的经验。如果您仔细阅读《思维方式》这本书，并认真体味字里行间透出的宝贵思想，您一定能获得许多有益的启示。

但我建议您牢牢抓住让您感触最深的一条，立即付诸行动，并彻底实践，不屈不挠，坚持到底。

本书对我触动最深的一条是第二章中的第一条：“追求人的无限的可能性”。京瓷哲学78条中也有这一条。日语原文是“人間の無限の可能性を追求する”。日语的“人間”这

这个词可以翻译成“人类”、“人”或“人世间”。我们过去把这句话翻译成“追求人类的无限的可能性”。这当然不能说错。但正因为是“人类”，不是我个人，因而我觉得这一条离我很远。另外，我也一直不相信自己拥有“无限的可能性”。

这同我自己先天的资质不佳有关。小学时代我玩心很重，考无锡市一中落榜，只考上区里的一所新办的初中。虽然不久被选为班长，但很快我就发现了自己的弱点：坐在我旁边的一位同学画动物、画人物、画什么都像，我却画什么都画不好；上音乐课，有的同学没练几遍就唱得很有节奏感，我却怎么唱也不靠谱；上体育课，有的同学跑得快、跳得远，做体操动作优美，我的运动神经很差，只能站在一旁欣赏别人。到高中、大学连篮球也不会打，别的就更不必说了。我的空间概念极差，动手能力属于低能，机械制图学起来非常吃力。直到现在我还会做梦，梦见绘图考试时我手足无措的窘境，甚至在梦中惊出一身冷汗。后来办企业了，技术理所当然是我的软肋。

所以别说什么“无限的可能性”，就连“有限的可能性”我觉得自己也很小很小。

但是稻盛先生却明白无误地告诉我们：

“神灵分别赋予了每个人神奇且无限的可能性。区别仅仅在于，有的人发挥了这种可能性，有的人却没有发挥。”

稻盛先生举出了100多年前英国著名探险家欧内斯特·沙克尔顿的故事。

这里所指的明明是“每个人”而不是整个“人类”。对照上述人生方程式，我忽然有一种醍醐灌顶的感觉，几十年来笼罩在我心头的自卑感、劣等感乃至一切疑虑一下子烟消云散了。

我虽然有自己的短处和弱项，但上天也给了我长处和强项，首先可以扬长避短。更重要的是，在这个方程式中，哪怕我先天的“能力”只能打30分、40分，但只要把“思维方式”和“热情（努力）”的分数尽量做大，三者的乘积仍然可以足够大。而这两项不是靠上天，完全可以依靠我自己的努力。另外，只要努力，后天的能力也可以提升。

领悟到这一点，我立即做了有生以来最深刻的反省。过去很多时候我之所以碌碌无为，没有什么出息，原来是因为自己用先天低能为借口，老犯“冷热病”，时而努力，时而又放松努力；时而注意修身，时而又放松修身。如果自己的潜意识里具备劣等感，内心深处不相信自己拥有无限的可能性，哪怕是半信半疑、七信三疑，甚至九信一疑，那么，自己的行动必然动摇。人对于自己不相信、不坚信的事情，不可能全力以赴、全神贯注、坚忍不拔干到底。正如稻盛先生在书中所说：“一瞬的徘徊、犹豫、疑虑，都会让无限的可

能性枯萎。”上天赐予的无限的可能性就会白白错过，付诸东流。

意识到这一点，我不禁悚然而惊，而且立即调整心态，把手头要翻译和审译的几本书尽快做完。另外，把我多年来的夙愿——至少写完三本书。我已年过七十，时不我待，趁着头脑清楚、精力尚可之际，尽快把想做的事做完。

忽然想起鲁迅先生想写杨贵妃而因早逝等原因不能如愿。所谓“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”，我有了一种紧迫感。

另外，“相信人的无限的可能性”最重要的是相信良知的力量。“良知”这个词，稻盛先生有时用“良心”来表达，有时用“爱、真诚与和谐”来表达，有时用“真善美”三个字来表达。我们每个人的“良知”或者说“真善美”都一样，不比稻盛先生少一分，不比稻盛先生差一点。稻盛先生与我们的差别在于：从年轻时起，他就觉悟到了自己的良知和真善美，并竭力将它发扬光大。而我们往往缺乏这样的觉悟。

稻盛先生看到人心的弱点，或者说人性“假丑恶”的一面，为了防止舞弊和腐败的发生，从保护干部员工的愿望出发，稻盛先生制定了“双重确认”“一一对应”“玻璃般透明”等工作原则及详尽的规章制度。这与西方强调规则制度，立足于“性恶说”的理论没有区别。然而仅仅是“性恶说”，

结果必然是“建立制度规则”与“破坏制度规则”的永无止境的“智力的竞赛”，2008年发端于美国的金融危机就是一个典型。

然而，稻盛先生更相信发端于中国、代表东方文化的“性善说”，就是更相信良知和真善美的伟大力量。稻盛先生以自己的真善美成功地激发了32 000名日航员工的真善美，仅仅一年，就把破产的日航做成全世界最优秀的航空公司，经济效益连续6年遥遥领先，就是一个经典的案例。这样的案例在西方世界很难出现。

从这个意义上讲，相信自己的真善美，相信真善美的力量，就是相信自己的无限的可能性。

还有，我致力于传播稻盛先生卓越的思想哲学，从而让许许多多能力大大超过我的企业家和学者们从中获得启示，并取得进步。这从另一个方面也给我信心，相信“自己拥有无限的可能性”。

像“傻瓜”一样坚信并追求“自己的无限的可能性”，只要彻底实践这一条，那么，“付出不亚于任何人的努力”“自我燃烧”“在赛台中央发力”“要谦虚，不要骄傲”“要每天反省”“拥有坦诚之心”“深怀感谢之心”“不要有感性的烦恼”“探究事物的本质”“有意注意”“有言实行”，乃至“小善乃大恶，大善似无情”等哲学的其他项目自然都能理解，

都能努力去实践。为什么？因为哲学的每一条都通着真理，条条相通，一通百通。

京瓷哲学有 78 条，日航哲学有 40 条，稻盛先生讲过“经营 12 条”“会计 7 条”，现在涉及稻盛先生的书有几十本，稻盛先生的讲演更有几百次之多。希望您先抓住最让您感动的一条，彻底实践，不屈不挠。那么，您一定会得到大大超出您预想之上的收获和成功。您不妨试试。

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

曹岫云

目录

001 / 自序 实现美好人生的指南针

通向幸福人生的唯一途径 / 003

领悟到“思维方式”和“热情”的重要性 / 005

回归作为人应有的姿态和原点 / 008

好的“思维方式”和坏的“思维方式” / 011

成为受人爱戴的人 / 015

017 / 胸怀大志

——志气高昂、描绘远大梦想、不懈追求

明朗 对未来怀有无限的浪漫 / 020

愿望 相信能行，开拓人生 / 026

信念 强烈持续的“信念”让我鼓起勇气 / 032

037 / **积极向上**
——美好的心灵必有好运

进步 追求人的无限的可能性 / 040

拼命 付出不亚于任何人的努力，专注于一件事 / 046

自燃 点燃内心之火靠自己 / 052

057 / **不懈努力**
——拼命努力、坚持不懈，就能品尝到真正的充实感

勤劳 认真拼命地工作 / 060

进取 一步一个脚印、反复的努力必不可少 / 066

热情 付出不亚于任何人的努力 / 074

079 / **诚实正直**
——用正确的方式做正确的事情

真挚 不管有什么障碍，自己必须正直 / 082

意志 敢于设定高目标，从正面挑战 / 090

勇气 能舍弃自我的人才是真正的强者 / 096

101 / **钻研创新**
——今天胜过昨天、明天胜过今天、后天胜过明天，
不断改良改善

完美 追求完美的态度带来自信 / 104

挑战 持有决不放弃、不屈不挠的斗争心 / 110

创新 倾注全力于今天，不断从事创造性的工作 / 116

119 / **愈挫愈勇**

——灾难是上天赐予的宝贵礼物

苦难 人在忍受艰难中成长 / 122

忍耐 遭遇灾难是消除过去的业障 / 130

积极 好事坏事，都是考验 / 136

139 / **心灵纯粹**

——行动的成功源于美好的心灵

感谢 培养纯洁心灵的“南无、南无，谢谢” / 142

知足 幸福的感受来源于“知足之心” / 148

反省 不懈努力纯化心灵 / 156

161 / **保持谦虚**

——抑制爱己之心

克己 如何应对考验决定人生成败 / 164

精进 提高人格，并保持高尚的人格 / 170

无私 无我的行动意味着“大爱” / 176

181 / **利人利世**
——勇于自我牺牲，为对方尽力

利他 “利他之心”引领人类社会走向光明 / 184

贡献 积极为社会为世人尽力 / 190

和谐 充满爱的心灵符合宇宙的意志 / 196

199 / **后记 充满善意**

善的“思维方式”可以赢得“他力之风” / 200