

● 钟放 著

# 稻盛和夫 的经营哲学

稻盛和夫是日本著名企业家，  
他一手创立的京瓷株式会社和第二电电株式会社  
都先后进入了世界500强行列。  
而他的成就和他所创立的一套经营哲学是分不开的，  
本书将从文化等角度  
对稻盛和夫的经营哲学进行考察和分析。

东北师范大学日本研究丛书

 商务印书馆

东北师范大学日本研究丛书

# 稻盛和夫的经营哲学

钟放 著

高 精 印 书 馆

2007年·北京

**图书在版编目(CIP)数据**

稻盛和夫的经营哲学/钟放著. —北京:商务印书馆,  
2007

ISBN 978 - 7 - 100 - 05573 - 4

I. 稻… II. 钟… III. 企业管理 - 研究 - 日本  
IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 114557 号

**所有权利保留**

未经许可,不得以任何方式使用。

东北师范大学日本研究丛书

**稻盛和夫的经营哲学**

钟放 著

---

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978 - 7 - 100 - 05573 - 4

---

2007年8月第1版

开本 880 × 1230 1/32

2007年8月北京第1次印刷

印张 9 1/4

定价: 18.00 元

本丛书承蒙日本国际交流基金资助出版

# 代序：我所认识的稻盛和夫

尚 侠

如果从2000年岁尾的首次会晤算起，我与稻盛的忘年之交，不觉之间已经有七个年头了。

我至今没有问过稻盛，我们素昧平生，文化迥异，他当时何以对我们的合作提案做出了积极而迅速的反应；就像他也从未向我提及过，作为世界超级经济大国，日本的企业界高手如云，各领风骚，我们何以对他情有独钟一样。人间事，春华秋实，甘苦寸心，让合理的东西成为一种客观存在的过程，应该远胜于哲学的复杂。

稻盛和他的京瓷公司，最初是从企业与企业家研究的意义上，进入东北师范大学日本研究所世界经济专业的视野的。新千年伊始，就在我出任重新组建的研究所所长后不久，当时的世界经济专业的负责人刘荣教授便向我提出该专业方向之一的日本现代企业与企业制度研究，应该摆脱学院派的既有模式，向市场实际倾斜以服务于中国经济改革的现实需求。刘荣推荐了他眼里的首选日本企业家稻盛；并且谈到了曾与京瓷事务局有过联系，然无甚进展，希冀所里出面促成此事。

由于世界经济并非是我的专业，当时的我对稻盛几乎是一无所知。于是从刘荣那里借了两本稻盛的奋斗史，读了便一发而不能收。

## 2 稻盛和夫的经营哲学

遂向东北师大史宁中校长进言,拟建立专门机构,研究稻盛和夫的经营哲学思想。

2001年10月25日,“东北师大稻盛和夫经营哲学研究中心”的成立庆典在长春隆重举行。该中心作为中国学术界与日本企业界竭诚合作的结晶,吸引了社会各方面的注目。这是在东北师大日本研究所现有人员和图书资料储备的基础上建立的一个常设学术机构,由日本研究所组建了专业研究队伍,旨在向中国的知识界和企业界传播稻盛和夫的经营哲学思想,弘扬京瓷企业文化。

其时已然是京瓷公司名誉董事长的稻盛,亲率京瓷公司一行数人莅临了成立庆典,做了“经营何以需要哲学”的主题演讲。谈笑风生之间,东北师大人接受了这位来自日本企业界的新科名誉教授。

此后,从社会学、政治学、经济学、经营学、文化学、历史学与哲学等多角度入手,对稻盛经营哲学的理论体系与市场实践进行跨学科研究,便成为“中心”理论探讨的基本模式;力求对稻盛的经营哲学思想做出理论阐释与科学说明,则是“中心”的学术投入所致力于达到的境地。

几年下来,在对京瓷公司本部及其在华企业进行实地考察的同时,“中心”逐步完成了研究工作所需的相关信息、文献资料和调研访问等前期准备工作;与此同时,先后推出了四五十篇学术成果,显示出研究工作的实绩。这批成果涉及利他之心与稻盛经营哲学;稻盛经营哲学的原生态思考;稻盛的共生循环思想与官僚批判;“敬天爱人”的文化内涵与人文层面;人生经历与稻盛的经营之道;宗教理念与稻盛的人生;西乡隆盛与大久保利通的行为模式对稻盛的影响;稻盛的劳动修行观与日本的资本主义精神;京瓷公司的创新与发展;DDI的成功与稻盛和夫的经营秘诀等等与稻盛经营哲学思想相关的

广泛领域。其中超过半数的成果发表在东北师大日本研究所主办的学术理论刊物《日本学论坛》的“稻盛和夫经营哲学研究专栏”上，从而使得这本面向海内外公开发行的学术理论刊物成为稻盛和夫经营哲学研究的一个重要阵地。

其间，“中心”还自 2003 年起，先后为东北师大日本研究所的硕士研究生开设了《稻盛和夫的经营哲学》和《京瓷企业文化概论》两门课程。让稻盛和他的京瓷进入大学讲堂，意在使中国日本学学界的年青一代有机会从专业层面接触稻盛的经营理念、管理方式与实践体系，了解工业化时代日本企业的典型范例。

“中心”的上述努力，不但为国内的日本研究，特别是日本企业家研究的历史上所仅见；而且相信其影响力亦当随着时间推移逐渐地显示出来。

《稻盛和夫的经营哲学》的作者钟放是这一过程的亲历者和开拓者之一。钟放曾在东北师大攻读日语语言文学的博士课程，专业方向为日本文化。我作为他的指导教师，考虑到既有的关于稻盛的文本中，缺乏对稻盛经营哲学的全方位读解，又缺少学界参与的现实，遂建议他撰写以《稻盛和夫经营哲学研究》为题的博士论文；从文化上切入，加深对稻盛经营哲学的认识。钟放有很好的天分，又坐得住板凳。他从零起点接近稻盛，“望崦嵫而勿迫，恐鹇鷖之先鸣”，费时五载，数易其稿，完成了这部《稻盛和夫的经营哲学》的学术著作。应该说，这部书是一个文化群体就同一课题磨合历练的结晶；现在由一位年轻人默默地承担着重负，把它打造成这般模样，是堪可令人慨然与首肯的事情。将其视为现阶段东北师大稻盛和夫经营哲学研究中心的标志性成果，也是毫无疑问的。

关于稻盛，我一直想写点东西，也早该写点东西，然为教书与工

#### 4 稻盛和夫的经营哲学

作所累,迟迟未能如愿。现在,借助为钟放的这本书作序的机会,顺便就二三问题自说自话,也算是了却了一桩心愿:

### 一、对稻盛和夫经营哲学的概念理解问题

哲学在本质上是西方人的领地,东西方在哲学领域的文化势差是毋庸置疑的。尽管东方有自己的文化哲学发生发展的历史和规律,但居高临下的西方人却并不愿意认可这一点。或许可以认为,东方无哲学的观点实际上一直在影响着西方世界的东方认识。这种情形,导致了近代以降臣服于西方文化的日本知识界的平庸无为。而且自中江兆民的“日本自古没有哲学”的论断问世起,日本的文化史和思想史学家们,对此大致是一种默认的态度,这充分体现了这种产生于太平洋的一个孤岛上的文化底气不足的一面。

至于说到日本的经营之道,亦即按照传统的社会分工,排在士农工商末尾的商人的德行,则更是这样一种文化背景之下被小视与淡化了的存在。一个潜在的、充足的理由是,近百年的人类文明史的主调是工业文明取代农耕文明,所以不要说日本,就是整个亚洲也都并不具备经营哲学产生的土壤与条件。日本借助明治维新的成功,避免了沦为半殖民地、半封建国家的命运,是一件很可庆幸的事情。然而无论如何那只是同战刀有关的事情,与经营并不搭界。正是这样的文化惯性,持续到战后日本的现今。

以1964年的东京奥运会为标志,日本开始了国家经济的持续、高速和稳定的增长。又经历了约两个十年的历程之后,以惊人的发展跃居世界经济大国的前列,引起了整个世界的瞩目。这是一个产生英雄和英雄叙事诗的时代,日本企业的经营之道及其效应,毫无疑



问已成为推动社会文化演进的一支重要力量。经济奇迹的创造，使得日本的企业界不但具备了与西方工业大国平等对话的资格与实力；而且完全有理由推出自己的大师和代表。知识界也藉此可以完成哲学认识的转型，切切实实地为日本式经营的理论化、品位化和国际化提供助力。有一组数字，很值得我们深思。迄今为止与稻盛或京瓷相关的近二十本书中，竟有半数左右是稻盛本人的著作。这种情形在松下幸之助那里，也是大同小异。面对日本经济与社会文化研究无可规避的课题，社会整体尤其是知识界的投入不足应该是不争的事实。我们不知道毛病出在哪里，但对稻盛和夫们的文化价值的揭示还有许多的事情可做，这一点在今天已无需讨论。

## 二、对稻盛和夫经营哲学的文化定位问题

稻盛作为企业家的人生，始终是与战后日本经济的发展共通着脉搏的。从1959年京瓷公司的创立，到1993年第二电信电话公司（DDI）成功为止，稻盛总计用去了约三十年的时间。他所缔造的两个世界一流企业的业绩，在战后除了昭和时代的松下幸之助，平成时代包括中国读者耳熟能详的大企业家中，殆无出其右者。这段时期，也正是战后日本经济从腾飞的前夜到高速发展不止的非凡时期。顺应了历史潮流与命运召唤，固然是稻盛一鸣惊人的重要因素，同时应该看到的是，时势不仅给了稻盛太大的舞台和太多的机会，同样也把顶级标准的利剑悬在了他的头上。否则，便无法实现一个民族崛起过程中对一个重要领域的精英的要求。从这个意义上讲，稻盛的经营哲学思想，包括其中的某种不完善，无不属于一个重要时代的某些本质方面，标志着一个重要时代的某些本质方面，说明了一个重要时

## 6 稻盛和夫的经营哲学

代的某些本质方面。给出这样的文化定位,才能让关于稻盛的文化批评与战后日本经济发展的客观要求相接轨。

稻盛的经营哲学是一个思想体系。这个体系的核心是“以心为本”和“利他经营”,前者是对中世以来的主雇关系的全新理解;后者是依据“大义名分”的传统对商业行为的劣根性叫板。支撑这一核心的,则是创造性经营、最小成本的经营和多元化经营等难于计数的规则。解剖这一体系,至少可以有两点发现:一是这是纯日本式的东西;特别是它在形式上的完整和细致,与西方的哲学主张毫不相干。二是他的思想创造力中有哲学思考的存在却较少理论的印痕,并最终还原回简便实用。这样一种模式并非仅仅是稻盛的所好,同样也是日本自古以来直面外来思想文化传播的规律性产物。对稻盛的经营哲学的把握,不应该离开日本文化的大纲。

### 三、对稻盛和夫经营哲学的人文评价问题

钟放把经营哲学定义为“企业家对经营管理活动的全部认识的总和”;并且把稻盛以毕生的努力所完成的答案,从哲学思想的高度,勾勒出了一个大致轮廓。我想藉此多说两句的是,进一步强化对稻盛的企业实践活动的人文思考,不仅为走近稻盛所必需,同时也必将有利于研究工作的深化,发现与企业经营相关的人文价值。

自古无商不奸的社会定论,现代资本从头到脚都沾满了丑恶的理论判决,利益驱动成为许多人的生活方式带来的社会危机,凡此种种,使稻盛的经营思想的形成无疑面临着与生俱来的困顿,成为他建立自己的经营体系须解决的一个重大课题。想法赚钱是企业家最基本的职业素质,既利他又利己的选择是创造,也是对自我的巨大挑

战。稻盛接受挑战并实现自我的过程不啻是一种炼狱，百般磨难自不待言。从炼狱中走出来的稻盛，究竟是怎样的一位成功者，离开了人文考察的任何结论都不但是残缺的，而且是空泛的。要而言之，稻盛和夫的经营哲学，是对现代日本企业经营的一种科学、系统而独到的总结。其经典价值不仅在于从现代意义上提供了前人所无力触及的许多东西，同时还在于向世人昭示了现代企业家既可以通过企业行为为社会带来利益，还可以找到化解与社会对峙的人文途径，形成全新的行业道德与商人形象。真正意义上的哲学思想，无不产生于这样的二元空间并归于一元的终极。

认识自我是哲学研究的最高境界，也是不同哲学思潮公认的基本命题。稻盛 1932 年出生于日本南部的鹿儿岛，他家境平平，没有显赫的学历，青年时代有过和同龄人一样的闯荡人生的起伏经历。略有小成，便将经营与做人等量齐观；及至做大，对“做人如何才正确”的思考则成为永不休止的苦恋。稻盛的经营思想的根基是探寻自我的哲学认识，这种选择相伴相随，牢固而不可动摇。在处理棘手问题，包括面对重大的商务决策时，他常常回到母亲启蒙教育的哲理中寻求依据。功成名就之后，出于排遣高处不胜寒的苦闷的需求，他甚至到寺庙里当过一段和尚。他还向日本国内的数千名中小企业的经营者，亦即“盛和塾”的塾生定期义务讲授企业管理之道，张扬自己的经营理念，二十多年来从未中断，乐此不疲。所有这一切，包括 1997 年从经营第一线的急流勇退，用稻盛自己的话说，无不是为了提高心性，净化良知。这些脱凡拔俗的努力，在怎样的程度上奠定了稻盛的事业基础，构筑了稻盛经营哲学的人文格调，无疑是企业家研究中需要关注的、极具意义的一面。

2005 年 9 月，东北师大日本研究所主办的“战后日本 60 年国际

## 8 稻盛和夫的经营哲学

学术研讨会”在长春召开,稻盛应邀到会做了“战后日本经济的发展历程”的主题发言。他还忙里偷闲,再一次参观了东北师大日本研究所。当他在我的办公室的墙壁看到了新学期的课程中有“稻盛和夫经营哲学”这门课时,立即叫随行人员接连拍下了几幅照片。那个瞬间,我再一次感受到了他对自己的经营哲学思想的自信与期待。

2007年1月于东北师范大学

# 目 录

绪论	1
一、为什么要研究稻盛和夫	1
二、国内外对稻盛和夫的研究状况	6
三、“经营哲学”的概念内涵	9
四、研究方法与主要内容	16
第一章 稻盛和夫的生平	20
第二章 稻盛和夫的经营策略	28
一、创造性的经营	28
二、最小成本的经营	44
三、多元化的经营	50
第三章 稻盛经营的日本特色	61
一、平衡的经营	61
二、日本式的实用主义	70
三、“和魂洋才”的海外经营	74
第四章 稻盛和夫的“心学”	84
一、企业经营需要哲学	84
二、心的结构与心的磨炼	90
三、潜意识的作用	95
四、京瓷公司的凝聚力	100

## 2 稻盛和夫的经营哲学

<b>第五章 稻盛和夫的利他经营思想</b> .....	107
一、利他经营的思想 .....	108
二、“反稻盛事件”与京瓷的经营理念 .....	115
三、利他经营的伦理学分析 .....	123
四、利他经营的经济学分析 .....	134
五、利他经营的实践 .....	137
六、思维模式与企业家 .....	143
<b>第六章 稻盛和夫的经营思想与生态文明</b> .....	150
一、日本的公害问题与京瓷的环保战略 .....	150
二、稻盛和夫的共生循环思想 .....	154
三、文化视野下的共生循环思想 .....	161
四、日本对共生循环思想的运用 .....	169
五、稻盛和夫的国际政治思想与日本论 .....	177
<b>第七章 稻盛哲学的传播与影响</b> .....	184
一、盛和塾的发展历程 .....	184
二、盛和塾的活动方式 .....	191
三、稻盛哲学在中国 .....	194
<b>第八章 稻盛哲学的文化渊源</b> .....	196
一、中日比较文化视角下的稻盛哲学 .....	196
二、鹿儿岛地方文化与稻盛和夫 .....	207
三、宗教与稻盛和夫 .....	210
四、松下幸之助与稻盛和夫 .....	219
<b>结语 对稻盛哲学的评价与思考</b> .....	226
一、对稻盛哲学的评价 .....	226
二、中日商业文化之比较 .....	236

三、对建立中国式经营哲学的思考 .....	242
附录：一、参考文献 .....	259
二、稻盛和夫大事年表 .....	273
后记 .....	279

# 绪 论

## 一、为什么要研究稻盛和夫

稻盛和夫是当代日本著名企业家,被尊为“平成经营之圣”。他在多个领域从事经营活动四十余年,先后创立了京瓷株式会社(Kyocera)和第二电电株式会社(即第二电信电话公司,KDDI)<sup>①</sup>,前者主要利用陶瓷技术生产电子高科技产品,后者是日本第二大电话公司,也是日本第一家从事电话服务的民营企业。

2001年,根据《财富》杂志排名,京瓷公司和第二电电都进入了“世界500强”。京瓷公司的年销售额超过110亿美元,在“世界500强”中居第451位。然而,其营业收益率却居第19位,是世界营业收益率前30名中唯一的日本企业;它的资本收益率排名第15位,进入该项前50名的日本企业也仅此一家。另外,作为电子设备公司,京瓷的行业实力在日本排名第21位,然而,在每年110多亿美元的销售总额中,利润接近20亿美元,在日本同业企业中名列第7位,领先于三菱(第10位)、日立(第11位)、东芝(第12位)、NEC(第13位)、松

---

<sup>①</sup> 1959年,稻盛创办“京都制陶株式会社”,1982年改称“京瓷株式会社”。为方便起见,本书一律简称“京瓷公司”或“京瓷”。1984年,第二电信电话公司(DDI)成立,2001年,KDD公司和IDO公司合并到第二电信电话公司,KDDI诞生。



## 2 稻盛和夫的经营哲学

下(第16位)、夏普(第19位)、索尼(第21位)等世界知名大企业。还有,京瓷的收入增加幅度在“世界500强”中排名第31位,其子公司第二电电列第41位。第二电电在规模上仅次于世界最大的电信电话公司NTT(日本电信电话公司),由于销售规模巨大,该公司在“世界500强”的排名居第232位。创业20年来,第二电电的销售额已接近300亿美元<sup>①</sup>。

上世纪90年代初,日本泡沫经济崩溃。据统计,从1991年到1998年,日本每年都有大约1.5万家企业倒闭<sup>②</sup>。在长期的经济萧条中,稻盛和夫创办的企业却能保持强劲的势头,堪称日本经营的奇迹。对这种现象,稻盛和夫本人乃至公司的普通员工都会做出相同的回答:京瓷成功的根本原因是拥有独特的经营哲学。目前,许多日本中小企业<sup>③</sup>的经营者都参加了稻盛和夫创办的盛和塾,积极学习他的经营哲学。中国、巴西和美国也出现了研究稻盛和夫经营哲学的学术机构和企业家组织。

稻盛和夫的经营哲学回答了哪些问题?其价值何在?稻盛和夫经营哲学的思想文化渊源在何处?这种哲学在京瓷和第二电电的发展中起到了怎样的作用?本书将从文化的角度对这些问题略陈己见,求教于学界和企业界。

---

<sup>①</sup> 相关数字引自龙兆:《要规模还是要利润》,海南出版社2003年版,第3页。

另据 [http://www.fortunechina.com/main\\_topic/top500.html](http://www.fortunechina.com/main_topic/top500.html), 2003年—2005年, KDDI 在“世界500强”中的排名分别为第184、190、194位。

<sup>②</sup> 孙执中:《日本泡沫经济新论》,人民出版社2001年版,第49页。

<sup>③</sup> 世界各国确定的“中小企业”的标准并不一致。1963年日本制定的《中小企业基本法》中规定的标准是:资本在1亿日元以下或固定职工在300人以下的工矿业及运输业;资本在1000万日元以下或固定职工在50人以下的零售业或服务行业;资本在3000万日元以下或固定职工在100人以下的批发业。