



# 京瓷的奇迹

幽兰在深谷，本自无人识，只为香馨重，求者遍山隅。



[日] 加藤胜美◎著  
刘荣◎译

# 一个少年的梦

THE MIRACLE OF KYOCERA  
A BOY'S DREAM



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



# 一个少年的梦

[日] 加藤胜美◎著  
刘荣◎译



京瓷的奇迹



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

作为日本著名的“经营之圣”，稻盛和夫留给世界的财富并不单纯是两个世界 500 强企业——京瓷集团和 KDDI 集团，更重要的是让这两个大企业集团得以成功并不断发展的精神食粮——京瓷哲学。

本书讲述了稻盛和夫成功创立企业、经营企业的故事。字里行间无不展示了稻盛和夫的人生智慧、经营理念和商业哲学，对每一位企业家和渴望事业成功的人都会有所启迪。

版权所有，侵权必究。

引进版权登记号：图字：01-2002-6639

### 图书在版编目 (CIP) 数据

一个少年的梦——京瓷的奇迹 / (日) 加藤胜美著；刘荣译.  
—北京：机械工业出版社，2008.1

(现代商业新思维书系)

ISBN 978-7-111-22739-7

I. 一… II. ①加… ②刘… III. 企业管理—经验—日本 IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 172391 号

机械工业出版社 (北京百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：李新妞 责任校对：侯 灵

责任印制：杨 曦

三河市国英印务有限公司印刷

2008 年 1 月 第 1 版 第 1 次印刷

169mm × 239mm · 9 印张 · 259 千字

0001—6000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-22739-7

定价：29.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010) 68326294

购书热线电话：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

## 译者序

### 空谷幽兰与心灵震撼

在读完这本书的时候，不知道为什么，我的眼前突然浮现出了一朵傲然开放的兰花，但是这画面却并不是静态的。虽然花开的山崖是那么的僻静，虽然寒冷的风是那么的凛冽，但是却有无数的人争先恐后地涌向那飘来芬芳的深谷。每个人的脸上都充满了向往与崇敬的笑容，与那花朵一起勾勒出一幅动人的画面。

幽兰在深谷，

本自无人识。

只为馨香重，

求者遍山隅。

这就是这本书给我最深的印象，也是我对那位可敬的长者——稻盛和夫最刻骨铭心的感受。通过他的拼搏与努力，起步较晚的京瓷成为了名扬世界的大企业，这的确是一件足以傲视群雄的伟业。但是我却认为这并不是他最大的成就，他最大的成就在于他独特的人格魅力，在于他所创造的“京瓷精神”与“京瓷哲学”。正是这种独特的人格魅力，才使得内野正夫、吉田源三、青山政次、西枝一江为他所折服，竭尽全力地帮助他，从而成就了他。正是由于他通过自身所体现出的“京瓷精神”与“京瓷哲学”，才吸引了冈川健一、高桥基、上西阿沙、德永秀雄等一

批优秀人才与他一同见证了京瓷的发展与成功，也正是由于这种京瓷精神与京瓷哲学，才使得全体员工始终紧密地团结在他的周围，与他一起战胜了石油危机和经济不景气的影响，最终实现了一个少年的梦。而且，这种精神与理念还将一代代传承下去，激励着一个个的后来者去实现自己的理想，去改造我们的世界。稻盛和夫就像一株绽放的君子兰，向外散发着迷人的香气，吸引着一个个志向高洁、一心想有所作为的人聚集在他的身边，为之赞叹，被其折服。

在如今这个时代，讲述知名人士成功之路的传记类图书实在是太多太多了，虽然每一本都会或多或少地给人一些感悟，但是却没有任何一本书能像本书这样给人的内心带来那么大的震撼，留给我们那么多的启迪。这不是一本励志书，因为我在看完它之后，不只是被一个平凡少年的成长历程所感动，而且还从中学到了很多实用的企业经营之道；这也不是一本介绍经营管理的书，在书中没有一句高深的理论，也没有提到过什么经营方式，它所传播的只是一种精神，是一种经营的理念。作者用他那灵巧的笔，将稻盛和夫的成长与京瓷哲学的成熟有机地结合起来，在过程的描写中体现理念，又用理念的进步来阐释什么是真正的成长，从而使人既为那少年的奋斗所感动，又在感动中不知不觉地进入到那个不平凡的凡人的内心世界，了解他的哲学与精神，并产生深刻的感悟。

人生就是一场戏剧，这出戏是壮丽辉煌、引人喝彩，还是平淡无奇、无人问津，都与演出的演员和这出剧本身的内涵有着很大的关系。在这本书中，稻盛和夫先生就为我们演绎了一段伟大而精彩的奋斗历程，给我们留下了广阔的思考空间。那么，在感慨与叹服之后，亲爱的读者，接下来我们又该做些什么呢？

译者

2007年冬

## 目 录

82	“请我请我请我请我”	4
83	“请我请我请我请我”	4
83	“请我请我请我请我”	4
86	“请我请我请我请我”	4
87	“请我请我请我请我”	4
87	“请我请我请我请我”	4
87	“请我请我请我请我”	4
88	“请我请我请我请我”	4

### 译者序

## 第一部 怯懦者跨越了沟壑

89	“请我请我请我请我”	4
89	“请我请我请我请我”	4
101	“请我请我请我请我”	4
101	“请我请我请我请我”	4
109	“请我请我请我请我”	4
113	“请我请我请我请我”	4
117	“请我请我请我请我”	4
121	“请我请我请我请我”	4
124	“请我请我请我请我”	4
137	“请我请我请我请我”	4
137	“请我请我请我请我”	4
138	“请我请我请我请我”	4
139	“请我请我请我请我”	4

  

第一章	爱哭的孩子	3
1	“别哭，跳吧”	3
2	嗜酒的爷爷拉着货车卖冰棍	5
3	望着天棚的“三小时大哭”	8
4	甲突川的“黑人”被称为“埃塞俄比亚人”	15
5	洞门光棍成了山大王	17
第二章	疾病与心灵的磨炼	25
1	“勇敢是男子的第一美德，怯懦是男子的第一恶德”	25
2	考初中的失利与患肺结核的体验	31
3	南无阿弥陀佛，请佛祖保佑	36
第三章	战后的废墟	39
1	空袭、疏散与战败	39
2	熬盐与以物易物的日子	44
3	从棒球少年到卖纸袋的“萤雪派”	49

4 “这样是没有前途的” .....58

第四章 离开故乡 ..... 63

1 考大阪大学落榜，进入鹿儿岛大学 .....63

2 姬美患结核病与斋藤老师的教诲 ..... 66

3 就职考试撞南墙，松风公司暂栖身 .....73

第五章 松风工业公司初展身手 ..... 75

1 “你有你的哲学” ..... 75

2 “因为我相信你” .....82

第二部 狂热者们的疾跑

第六章 艰难创业 ..... 95

1 在空旷的工厂里 ..... 95

2 稻盛出差带回来的“礼品” ..... 99

3 选择的“宿命” .....101

4 无贷款经营的基点 ..... 105

5 经营的残酷斗争 ..... 109

6 反对稻盛之“乱” ..... 113

7 如果迷上的话 ..... 117

8 西枝一江的“帝王学” .....119

9 第一次赴美 ..... 121

10 建立第一座工厂 ..... 124

第七章 在曲折中前进 ..... 127

1 “感谢报恩”的具体行动 .....127

2 净说歪理 ..... 129

3 东京营业所之乱 ..... 133

4 稻盛就任社长 ..... 136

5	全力以赴的拼搏精神	140
6	设立京瓷国际部	146
7	“水是故乡清”	148
第八章 赌注与豹变		
1	工会的诞生	151
2	对LSI封装的“赌注”	156
3	创业以来的首次减益减收	162
4	二部上市——从非正规赛马到中央赛马	167
5	“从昴星到世纪”——君子豹变	171
第九章 谆谆告诫		
1	新公司大楼的竣工	175
2	香港旅行	177
3	相良龙介与中村秀一郎	179
4	新的转折点	181
5	石油危机与职员的“骄傲”	184
6	西枝一江之死	188
7	内野先生之死	190
第十章 突破危机		
1	没有航海图的时代	195
2	过剩人员的问题	197
3	新产品群的开发与生产	200
4	停止涨工资	201
5	职员的反应	203
6	通往世界一流之路	207
7	发行ADR	211
第十一章 狂热者		
		215



1 打破框框·····	215
2 命运多舛·····	216
3 不只是契约关系·····	219
4 “没想进入企业”·····	221
5 职员心目中的稻盛形象·····	225
6 “年轻老成”·····	228
第十二章 梦的解析·····	233
1 建立命运共同体·····	233
2 “不抛弃”的思想·····	236
3 联谊会上·····	238
4 潜意识论·····	243
5 梦的继续·····	248
新版跋·····	253
追记·····	261
索引“稻盛哲学”·····	263
年表·····	269

## 第一部

# 怯懦者跨越了沟壑



## 第一章

# 爱哭的孩子

### 1 “别哭，跳吧”

一帮剃着光头的孩子，哇哇地呼喊朝着野地里跑去。

清风送爽的南方天空清澈湛蓝，孩子们的呼喊声渐渐远去，只剩下了小溪潺潺的流水声。

孩子们呼喊像风一样渐渐跑远了，但是小溪旁还剩下一个孩子。他黑黑的脸庞，小小的个头，头却格外的大。他呆呆地站在那里，不敢跨越这条小溪。由于头大的缘故，伙伴们给他起了个形象的绰号——“假分数”。<sup>①</sup>

怎么办呢？

一个人回家？妈妈在家里干什么呢？一定忙着糊纸袋吧。跳过去？要是失败了掉到小河里，会弄得浑身是泥的，而且要是被蚂蟥叮住了，还会被吸血的啊。

不行。

走也不行，回家也不行，束手无策的少年不知如何应对自己的胆怯，终于“哇哇”地哭了起来。但现在即使他再使劲哭，哭声传得再远，妈妈也听不见。要是往回走吧，离家又太远了。

① 假分数：分子大，分母小。比喻人头大，身材矮小。

这时，那些跳过小溪的光头孩子们，发现一起来的士兵“假分数”不见了，就暂时中断了战斗，气喘吁吁地飞奔回小溪旁。这是一片位于鹿儿岛市内叫做原良的田园地带，小溪流经田园地带的庄稼地，是一条灌溉用的沟渠。渠底积满了淤泥，一旦掉下去，下半身一定会被弄得泥糊糊的。

年龄稍大一点的头头朝着正在抽泣的“假分数”大声喊道：

“别哭，跳呀！哭也没用，还是跳吧！”

就这样反复地喊了五六遍，喊声像箭一样射向呆呆站立的大头孩子。这喊声和过去一样刺耳，那是这些小崽子们特有的轻蔑声：

“胆小鬼！连这样的小沟都跳不过来吗？”

少年深深地感受到这种轻蔑，他停止了哭泣，擦干泪水，擤擤鼻涕。这位少年年纪虽小，但是性格坚毅、不愿服输，他无法忍受被人骂为胆小鬼。而且，作为尚武之国，萨摩<sup>○</sup>的男人从小就接受锻炼，如果年幼时被骂作笨蛋，那将是莫大的耻辱。

大家大声吵嚷着：

“别哭，跳吧，哭也没用，还是跳吧！”

这喊声中并不只有轻蔑，也有给年龄小的伙伴打气，帮他驱除胆怯、参加战斗的鼓励。

“快过来吧，跳吧！”

白云飘飘，微风拂面，泪痕也已经干了。

好，再也不是哭的时候了。

跳吧！大家都在看着我，绝不能失败。

少年退到离沟十几步远的地方，选好了助跑距离，他一边在心里嘟囔着：“别哭，跳吧！哭没有用，快跳吧！”一边对自己说：“只要跳，就能跳过去。”他显得既不服输而又怯懦。

由于过分紧张，他的脸色显得有些苍白。光头的孩子们停止了吵嚷，屏住呼吸等待着。

他深深地吸了一口气，“嗒嗒嗒”地向前猛跑，“哎呀”一声腾空而起，

---

○ 萨摩：日本古代国家名。日本明治维新前为萨摩藩属地，现位于日本西南的儿岛县西部。

眼看就要着地了，但由于用劲过猛，他的整个身子都向前扑去，两手和膝盖都戳到了土块上。不仅如此，连脸也撞到地面上，吃了一嘴的泥，很涩。他“噗噗”地吐出嘴里的泥土，掸掉手上和腿上的土，站了起来，却还是一副要哭的表情。

他为自己好不容易才跳过来和刚才的哭泣感到很难为情，一副无精打采的样子。

战斗又重新开始了。

“哇——”，更大的喊声在天地间回响，光头孩子们又开始奔跑了。

“假分数”在他们后面拼命地追着，无精打采的心情已被驱散得无影无踪，他又恢复了天生的爽朗。跳过小溪的成就感充满了他的全身，他一边跳，一边在心里念叨着：“别哭，跳吧……”

从1939年到1940年，战争的气氛已经笼罩着日本。在原良南部的远处，樱岛<sup>①</sup>隐隐约约地透着战争的气息。

## 2 嗜酒的爷爷拉着货车卖冰棍

虽然胆小但爽朗而又不服输的少年和夫，和比他大三岁的哥哥利则<sup>②</sup>，正眼巴巴地盼着七郎爷爷回家。夏天，七郎爷爷在鹿儿岛市内走街串巷卖水果，稻盛和夫他们就指望着七郎爷爷拉回的车上能剩下一两个西瓜。虽然爷爷是边走边叫卖，货车也是用木头围起来，里边铺着麦秆，但大家都说爷爷的西瓜甜，所以也有人在家里焦急地等着货车“当啷当啷”的铃声到来。

卖剩的西瓜吊在院子里的井中冰镇着，用宽刀沙沙地切开时，露出了鲜红的西瓜瓤，淌出浓浓的西瓜汁，使他忘掉了由于玩战争游戏、上树、攀爬山崖而撞疼的身体和擦伤。

另外，七郎爷爷在西瓜歉收无法弄到好西瓜时，还会去卖冰棍。

① 樱岛：位于鹿儿岛境内的一个岛屿，是举世闻名的活火山。

② 利则：稻盛利则，曾担任京瓷公司董事。

还是那辆货车。上面装着用涂料大大地写着“冰棍”两字的木箱，“砰”地一声向左右打开两扇门，把刨冰装进去，并在它上面放入粗盐。从冰的上边使劲地把细长的圆棒拧进去，开出一个个细长的圆孔。在拧出的孔里整齐地摆上几支试管，每支试管里放一根木筷子。把黄色和红色的蜜装进两三种不同的金鱼缸状的玻璃瓶里，挂在箱子的旁边，瓶子上挂一根细橡皮管，用衣服夹夹住它的顶端。一打开衣服夹，蜜就会从橡皮管流进试管里。虽然不知道是从哪里学来的，但七郎爷爷干这种事却是非常在行。

早晨，爷爷把冰棍装进箱子后，就拉着货车上街了。贪吃又贪玩的兄弟俩，把趁爷爷不在家偷吃冰棍当成了一种乐趣。他们确定没有人注意后，就悄悄地靠近货车，偷偷地打开由中间向左右两边侧开的门，使劲拽着木筷子，木筷子从外边看好像冻住了，但里面并未冻结实，所以筷子就掉了下来。两个馋鬼心想这下糟了，快速舔干净筷子后放回原处，装作若无其事的样子。

到了傍晚，喜欢晚上喝酒的爷爷，不管卖没卖完都会“当啷当啷”地摇着铃回到位于药师町的一桥大街的家。在爷爷回家之前，两个人不管在哪儿，都会赶回家。这样他们就可以毫无顾忌地吃卖剩下的冰棍了。

一拔下刨冰上的试管，附着在它周围的白色结晶的冰块就馋得两个人迫不及待。他们把试管浸在货车上的水桶里，不慌不忙地拽下木筷子，只听见了“嘭”地一声，响声还没有消失，冰棍就已进入了两人的嘴里。

又是“嘭”地一声，冰棒消失了。这是多么美妙的声音呀！

家境贫穷的七郎爷爷有四个孩子，但他却未尽到维持家庭生计的责任。他是一个放荡不羁的人，在干完一天的工作后，经常拎着酒壶，摇摇晃晃地经过自己家前面的甲突川桥，到河对面的酒店里去买烧酒。但买酒的差事基本上由两个孙子利则与和夫来承担，他们是七郎爷爷长子畷市的孩子。

白酒和烧酒都按一坪（0.18 公升）称量来卖的，如果给爷爷买不到酒，兄弟俩就会感到很难为情。作为量具用的带把的升下边放着漏斗，从升里溢出的烧酒就积存到漏斗下边的瓶子里。另外，称量后的升倒放在漏斗上面，升里的酒滴也会存留到漏斗下面的酒瓶里。于是，一点点

积存的白酒或烧酒的混杂物就被叫作“积存物”，他们的任务就是去买一坪二坪这种“积存物”。

七郎爷爷出生在距鹿儿岛市三里远的小山田村。那里是个偏僻的地方，耕地面积非常少，但大家都死抱着巴掌大的土地不放。其中，有一户姓稻盛的人家，以一郎为首的兄弟七人中，最小的七郎只分得了山涧一角的三亩地。由于是阳光照射不足的潮湿地，靠这块地怎么干也养活不了一家六口人，因此，七郎把不值几个大钱的行李装上货车，来到了市内的西田町。当时，还有三个弟弟的畠市还在上小学六年级，他虽然寡言少语，但却很坚强。

离开村子时，天刚蒙蒙亮。畠市用扁担挑着行李，由于行李太沉，眼看着要擦到山路了，所以他被父亲大声地呵斥。畠市肚子也饿了，腿也走酸了。七郎爷爷鼓劲说，再往前走一会儿就有泉水了，加把劲儿。畠市“嗨哟”一声又挑起了扁担。当时喝的水的味道，他至今也无法忘记。那时，畠市的母亲也和他们同行。

七郎爷爷买来樱岛萝卜<sup>①</sup>，在市内走街串巷贩卖，畠市小学一毕业就到市内的一家印刷厂去当小伙计，挣钱贴补家用。

畠市1907年出生，当上小伙计是在1918年前后。畠市的母亲伊势鹤在1927年——她47岁时去世。七郎爷爷想，与其自己再婚，倒不如给长子畠市娶个媳妇，也好照顾年幼的弟弟们。于是，1928年，畠市与在市内的锦江湾安家的溜藏之助的女儿姬美结婚了。他们也是小田村的，但比七郎爷爷他们出来得要早。

姬美比畠市小3岁，当时19岁，还是一副未成年孩子的打扮，梳着发辮。

当时，畠市家有一个比畠市稍小一点儿的16岁的弟弟，以及上小学四年级和一年级的另外两个弟弟。那时姬美



稻盛畠市与姬美

① 樱岛萝卜：鹿儿岛县特产的大红萝卜。



还不知道如何料理家务。在结婚后的第二年——1929年4月11日，姬美生下了利则。由于利则比较老实听话，姬美没有感到太受累。

从那时起，七郎爷爷就拉着货车经商挣钱，但是一分也不交给家里，一个人过着养鸟、饮酒作乐的悠闲生活。畠市代替父亲抚养弟弟，还供他们上学。姬美以微薄的收入操持着全家的生活，其辛苦程度令人难以想象。继利则之后，1932年1月30日，和夫出生了。实际上和夫是21日出生的，但由于父母忙着干活和抚养孩子，报出生日报晚了。不知是否由于这个缘故，和夫睡一小觉睁开眼睛就会哇哇地哭，是个难缠的孩子。

和夫的家位于叫做岛津住宅的住宅街。700多年来，这里一直是萨摩、大隅、日向<sup>①</sup>三州的统治者岛津<sup>②</sup>家的下级武士们居住的地方，被孩子们当作战场的原良田园地带的一段就是岛津住宅，那里有几所小学校。

七郎爷爷一家原本是住在西田町的。后来，由于七郎爷爷拉着货车到处经商的缘故，有时会路过原良。有个人在岛津家的树苗圃后边租了一间房子，后来这人又把房子租给了七郎爷爷，于是，七郎爷爷全家就在那儿定居下来了。那是1925年的事，当时畠市18岁。能干的畠市先后做过印刷厂的学徒和印名片的兼职，后来，他又自己开了一家印刷厂。当时，邻居家没人住，又找不到买主，就劝畠市把它买下来。但是，畠市说自己不打算买，谢绝了。后来，因为中介怎么也找不到其他的买主，只好按照畠市说的价，同房主商定了下来。最后，畠市买下了这栋房子。他把以前住的房子改做工厂，新买的房子作为住宅。

### 3 望着天棚的“三小时大哭”

姬美嫁给稻盛畠市时，畠市已经是印刷厂的工人了，但是日薪只有1日元。当时在政府机关工作的人，月薪有100日元。姬美每个月都要从工资中预先扣除1日元攒起来，以便在过年的时候，能给畠市的弟弟们添

① 萨摩、大隅、日向：古代日本的三个诸侯国，后统一为萨摩藩。

② 岛津：日本人姓氏，长期担任萨摩藩藩主。