

经营之圣 人生之师

稻盛和夫记

一个通过光明大道获得巨大成功的典范
一个纯粹的理想主义和彻底的现实主义
完美结合的典范

曹岫云著

他出生在一个再普通不过的日本家庭

他青年时代坚信只要有正确的想法

并付出不亚于任何人的努力

就一定可以有所作为成就一番事业

此后数十年

他创办了两家世界500强企业

应用他的经营哲学

他的学生中已有上百人公司成功上市

全球无数企业家视他为精神教父

他将大量财富用来发展公益事业

他的经营思想已经远远超出了商业范畴

成为我们这个时代的宝贵财富



东方出版社

经营之圣 人生之师

稻盛和夫记

一个通过光明大道获得巨大成功的典范
一个纯粹的理想主义和彻底的现实主义
完美结合的典范

曹岫云著

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

稻盛和夫记/曹岫云 著. --北京: 东方出版社, 2010

ISBN 978-7-5060-3876-8

I. 稻… II. 曹… III. 稻盛和夫—人物研究 IV. K833.135.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 064964 号

稻盛和夫记

作 者: 曹岫云

责任编辑: 姬 利 陈景雷

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: 2010 年 3 月第 1 版

2010 年 5 月第 2 版

印 次: 2010 年 3 月第 1 次印刷

2010 年 5 月第 2 次印刷

开 本: 630 毫米×950 毫米 1/16

印 张: 11.5

字 数: 122 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3876-8

定 价: 26.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

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

孔子、孟子如果生在当代，他们很可能要做稻盛和夫这样的人

既是哲学家又是企业家，究天人之际，为生民谋福利

序言

自利则生，利他则久

稻盛和夫是为数不多的应邀参加中华人民共和国 60 周年国庆庆典的国际商界友人，中国人熟悉他多是因为他亲手创建了两家世界 500 强企业，但我认为更值得关注的，则是他的经营哲学：自利利他。

自利的意思好懂，早就有人说了，“人不为己，天诛地灭”。关于利他，事情就复杂了。我们都是吃过社会主义“大锅饭”的人，在那个斗私批修的时代，共同富裕的愿望导致了共同贫穷的结局。如果不是包产到户，我们至今还摘不掉贫困的帽子，而改革开放不正是利用了人们追求自身利益的动机吗？

自利和利他，哪个是人的本性，两者是矛盾的吗？还是一体两面？

稻盛和夫说，自利是人的本性，自利则生；没有自利，人就失去了生存的基本驱动力。同时，利他也是人性的一部分，利他则久；没有利他，人生和事业就会失去平衡并最终导致失败。

这听起来有道理，却又有点像说教。如果能有鲜活的故

001

事作为佐证，那就好了。

曹岫云老师的这本书讲的就是这样的故事。

曹岫云既是稻盛哲学的实践者，亲自创办了6家企业，同时也是稻盛哲学的研究者，曾以专著介绍稻盛和夫的成功方程式。我之所以称其为老师，是因为他是对稻盛哲学体会最深、与稻盛先生私交最密的中国学者。本书中的60个故事就是曹岫云老师与稻盛先生8年交情所沉淀下来的精华。

我有幸提早拜读这些故事并通过曹岫云老师了解这些故事背后的故事，在此冒昧地分享我对“自利利他”稻盛哲学的一点浅见。

利他之心是稻盛哲学的基础。为了员工、客户及社会的福祉，稻盛和夫可以舍弃自己及自己企业的利益。根据商业社会的一般游戏规则，利他往往是以自损为代价的。可是我们都看到了，在过去50年中，稻盛和夫亲手培植了京瓷和KDDI两家世界级企业，而且尽管遭遇经济危机，这两家企业始终没有一个年份出现过亏损。

读了本书中的60个故事，我才明白，利他与自利是可以协调统一的：

1. 利他使视野开阔。利他可以让我们摆脱自私自利的束缚，给我们“心底无私天地宽”的开阔感，因而发现复杂事物背后的本质问题。

2. 利他让激情燃烧。人性的光辉从来没有熄灭过，只是偶尔被私利和困惑所遮盖；利他的动机能够让员工迸发激情和创造力，同时，也让经营者具有前所未有的决断力和正义感。

3. 利他让智慧绽放。宇宙具有一种生生不息的意志和力量，这是一种“向善”的力量。利他之心符合“向善”的宇宙意志，因而能够打开“智慧的宝库”，让我们享受灵光一现

的惊喜。

稻盛和夫说：“人、财、物各种经营资源齐备，被认为必定成功的企业消失了，而只把‘为社会、为世人’这种纯粹的动机作为最大经营资源的 KDDI 却幸存下来，并且依然继续成长、发展。我认为，这里就存在着指引企业持续繁荣的经营‘秘笈’。”

“作为企业，只要努力钻研创新，并付出不亚于任何人的努力，总会有发展的机会的。但是，经营者不能只顾自己个人的私利，必须考虑员工、客户、交易对象、企业所在社区等等，必须与企业相关的一切利害关系者和谐相处。”

“我认为，这个宇宙中有一个地方可以称之为‘智慧的宝库’，那里隐藏着取之不尽的智慧，如果能将其引发出来，就能获得创造的灵感和思想的闪光。”

“我个人的经历就是这样。当我处于忘我的状态，为员工、为客户，一心一意、全神贯注地投入研究开发的时候，我为世人、为社会开拓新事业的时候，我就无意中触及那宝库中睿智的一端，于是我就能开发出划时代的新产品，并且使事业获得意想不到的进展。”

“利他之心，是打开‘智慧的宝库’大门的钥匙。”

这是迄今为止我听到的最震撼人心的对成功的诠释。当有的成功者将成功归因于自己的才智的时候，稻盛和夫将其视为天启；当有的成功者心安理得地炫耀富豪榜上的排名时，稻盛和夫却认为，才能亦属天赐，不得据为己有，只为自己谋利。

稻盛和夫说：“才能由上苍偶然授予自己，上苍要求将它回报世人、回报社会。将它视作私人资产而独享恩惠，就违背了上苍的意志。我应该将自己的才能贡献给员工、股东、客户以及社会。”

稻盛和夫的利他之心来自于他坚定的信仰。1997年，他曾剃度出家专心修行佛法。他认为，在生命了结的时候，所有的名誉和财产都会留在这个世界上，唯一可以进入下一个世界并开始新生的，只有灵魂。

假如你往牛奶中添加三聚氰胺，你可以因此变得富有；但是，当人生谢幕的时候，所有的财富都会原封不动地留在这里，与你同行的只有那个受三聚氰胺腐蚀因而降格的灵魂。

因此，人生在世最重要的事情就是修炼灵魂，使其在谢幕之时比开幕之初高尚一点点。为了使灵魂高尚一点点，在整个经营企业的过程中都要不间断地修炼，而修炼的原则就是自利利他。

当然，稻盛和夫自己也谈到，他并不奢望每个人都接纳他的经营哲学，但是，他确信自己的这些观点与宇宙意识相吻合。他多年坚持这些原则，因而取得了人生和事业的意外成功。

自利则生，利他则久。改革开放使无数的中国企业快速做大；为了使之做得更久，该是植入利他之心的时候了。

同仁堂创立于清康熙八年（公元1669年），历代同仁堂人一直恪守“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”的传统古训，树立“修合无人见，存心有天知”的自律意识，300多年来从没有动摇过。

每次读到同仁堂这两句古训的时候，我都会肃然起敬。我相信这就是利他之心的力量所在，几百年之后仍然掷地有声。

白立新 博士

IBM（中国）运营战略首席顾问

序言 自利则生，利他则久 001

引言 稻盛哲学的两大特点 001

著名学者季羨林先生与稻盛和夫素昧平生，只是读了稻盛所著《新日本新经营》一书后，就下断语说：“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。”

风靡世界 007

随着京瓷成为跨国性企业，稻盛的哲学不仅传到了世界各地京瓷的几万名员工身上，而且通过“盛和塾”5 000多名企业家塾生及他们100多万名员工，稻盛哲学的影响正在日本、美国、巴西、中国等地扩大，很有点“风靡世界”的意思。

伯乐和千里马 010

平井先生是一位伯乐。但还有一位伯乐，比平井还早10年就一眼发现了稻盛这匹千里马，他就是吉田源三先生。

恩师 013

说到内野先生，就会唤起稻盛深深的怀念，稻盛称他为恩师，因为他也是稻盛人生道路上重要的引路人之一。

哭的理由 016

在这哭以及哭的理由转变中，可以看见这小孩的倔强以及他的感性。

隐蔽念佛 019

“我不懂基督教和伊斯兰教的教义，在祈祷时，不管是在教堂还

是在清真寺，我都会双手合十，低声诵吟‘南曼、南曼，谢谢’，这种感恩之心一直保持到今天。我想，正是这种虔诚的感恩之心才造就了今天的我，造就了今天的京瓷。”

021 母亲

“拖着冻得半僵的身子回到家里，母亲早已煮好了热腾腾的赤豆年糕粥在等我，那热粥冒出的香气里充满了母亲深情的爱。我一言不发，脸贴近碗，贪婪地吃起来。母亲带着温和的笑脸，在一旁注视我，那情那景，历历在目，终身难忘。”

023 “五十钱”和“一钱秃”

这两件事留在了稻盛的记忆里，让他学会了“听话听声，锣鼓听音”，就是要弄明白人家话语里的真实意思，不要主观随意地用自己的尺度去衡量别人。

026 为正义挨揍

那个年代鹿儿岛传统风气浓厚，晚辈不可顶撞长辈，遭长辈教训而敢回嘴，就立即被斥责：“不许顶嘴！”所以当时稻盛受到制裁理所当然。但是稻盛心里不服：“正义何在？”尽管挨打，还是敢于直视老师那张狂怒的脸。

029 肺结核的教训

人的心、人的心态或者说人的意识，对健康乃至对人生具有多么重大的意义！刻骨铭心的生死体验之际，《生命的实相》中许多富有哲理的话给了稻盛前所未有的冲击，让还是孩子的稻盛有了人生第一次重大的、深入灵魂的自我反省，让他开始理解人生最重要的真理。

032 战争

房子烧掉了，印刷机炸碎了，而稻盛的病却在奔波逃难中慢慢好转。战争、疾病、亲人死亡、升学落第，种种挫折考验

002

着少年稻盛，也使稻盛逐渐成长。

卖酒求生 034

第二次世界大战后鹿儿岛市中心已成一片废墟。稻盛家在避难地附近借房住下，在那儿他们开始偷偷地酿造烧酒放在地板下面。

卖纸袋初露商才 036

把纸袋卖给各家店铺。开始是走到哪里卖到哪里。后来稻盛发现这样做效率不高，于是就将鹿儿岛市区分为七块，每周七天，每天只去一处，如此循环。

两件倒霉事 039

这两件事稻盛看得很重，自己心思不正、行为不当，才弄得自己狼狈不堪、被人蔑视，自己的思想行为和结局之间，存在一种因果关系。稻盛日后建立起“作为人，何谓正确”的判断事物的基准，并严于律己，不管大事小事决不违规，就与学生时代的这些挫折有关。

“阪大”落第 041

鹿儿岛大学后来也成了国立大学，稻盛选择了工学部应用化学学科中与医药相关的有机化学专业，打算先学一年，第二年再考“阪大”。但这实在是脱离现实的空想，依当时稻盛的家庭情况，上鹿儿岛大学已经够呛，哪有再考的条件。

自己曾是个“小男人” 043

“人家一片好意，掏钱让我去玩，要让我快乐，我却不快乐，输了说走就走，一点不顾人家的面子。这样看起来，自己还真是一个器量狭窄的小男人，离成熟的男子汉还差得远呢。”

求职难 046

危机常常孕育机会。稻盛后来回忆这段经历时说，自己日后

003

在精密陶瓷领域内创业并获得成功，与当时严峻的就业形势分不开，与害怕失业因而发愤学习分不开。就是说，就业难反而促使他为走向成功创造了条件。

049 辞还是留

继续发牢骚，一味怨天尤人，除了使心情更加消极之外，没有实际意义。与其如此，不如摆脱不良情绪，埋头于眼前的研究开发，把本职工作先做好再说。

052 转机

在这个过程中，不知从何时起，稻盛就深深地为新型陶瓷的魅力所吸引。而且渐渐明白，新型陶瓷中秘藏着不可思议的、美好的前景。

054 洗刷罐磨机

那位先辈只是一位脚踏实地、默默无闻的技术员，但是他那一丝不苟、认真洗刷器具的背影却教给了年轻的稻盛重要的道理。

056 喜形于色

“我们就要为小小的成功而高兴，这样才能给我们增添新的勇气。所以不管你说我轻薄也好，轻率也好，有一点小小的成功，我就会从内心感到喜悦，我不掩饰这种喜悦，我要过一个乐观开朗的人生。今后我照样要为小小的成功而开心，并由此把工作向前推进。”

058 京都人和鹿儿岛人

要做一个出色的经营者，要成就一番事业，光有热情和豪爽还远远不够，还必须具备京都人冷静而坚韧的气质，这一点特别重要。

004

冷峻的大久保 061

当新闻记者采访稻盛，问稻盛对“为达目的不择手段的大久保如何评价”时，稻盛对大久保的历史作用和他冷峻务实的作风作了高度评价，并对记者说：“我不喜欢你所谓‘为达目的不择手段’这种提问的方式。”

绊跤得灵感 063

“在我偶然绊上松香树脂容器的一刹那，上帝给了我启示，让我产生‘思想的闪光’。上帝看到我日日夜夜、呕心沥血、苦苦钻研的样子，心有不忍，可怜我，故意让我绊跤，赐予了我最高的灵感，我想事情就是这样。”

晓以大义名分 066

稻盛一遍又一遍，向部下反复诉说工作的意义，阐述艰苦的劳作中包含的“大义名分”，让大家为自己的工作感到自豪。因为总是在下班时才开始讲解，所以等到讲完，往往已经夜深，但大家总是很专心，听得津津有味。

禁止加班 069

稻盛不能认同这种不良的风气，他旗帜鲜明，坚决反对。别的部门空闲却加班，而“特磁科”在松下订单增加、任务繁忙之际，稻盛却在科内提出“禁止加班”的口号。

拒绝罢工 071

“我不想阻碍工人运动，也从不讨好公司老板，更不是什么走狗内奸。我只想以新型陶瓷来重建公司，我不愿看到刚刚点燃的希望之光因罢工而遭扑灭。”

直面批斗 074

“各位，你们了解这个人吗？你们知道他的工作表现吗？如果明知他工作很差、没有责任心，你们还要支持他，为他辩

护，称赞他善良，认为他对、我不对，那么我马上就辞职。不过我要告诉你们，如果你们是非不分，一味维护懒惰落后的人，企业是要垮台的，你们工会也会垮台的。”

076 辞职创业

为了把大家的决心聚集并固定下来，稻盛提议大家歃血为盟，众人一齐附和。于是写下如下誓言：“我们能力有限，但我们决心团结一致，努力奋斗，为社会、为世人作贡献。在此我们以血盟明志。”

080 瞄准世界第一

“纵使是不自量力的梦想，是看似高不可攀的目标，还是要在胸中牢牢树起这个目标，在大家面前揭示这个目标，这一点非常重要。为什么？因为人本来就具备使梦想成真的巨大的潜力。”

082 用百米赛速度跑马拉松

“以百米赛的速度跑马拉松，或许中途倒下，或许跑不动了落伍。大家这么讲过，我也这么想过。但是，与其参加没有胜算的比赛，不如一开始就全力以赴，即使坚持不长，也要挑战一下。幸运的是，不知不觉中我们居然适应了高速度，用这高速一直跑到了今天。”

084 税是成本

税金是费用，是社会成本，是企业应做的社会贡献，只有税后利润才是企业经营真正的成果，才是真正企业利润。

087 如果骗你们，可以杀死我

“你们既然有勇气辞职，希望你们更有勇气相信我，我拼上命也要把事业做成。如果我对经营不尽责，或者我贪图私利，你们觉得真的受骗了，那时把我杀了也行。”

006

松下哲学 090

松下所说“首先你必须得这么想”这句话，稻盛的理解是：“你说你也想让自己的经营有充裕，但是怎样做才能使经营有充裕，方法千差万别。你的企业一定有适合你企业的做法，我无法教你。但是经营绝对要有充裕，你自己必须认真去想，认真去思考，这种思考才是一切的开始。”

调动潜意识 092

这种场合，原不过隔桌饮酒，萍水相逢。然而，强烈愿望既然已经浸透到潜意识，即使不经意之间，也能将偶然邂逅变作良机，导致事业成功。这是潜意识的功劳。

打架凭胆量 094

“有人或许认为我不惜打架是蛮勇，但这时候头头必须挺身而出，即使拼命也要上。如果我这时沉默退却，在一瞬间，就会丧失员工对我的信赖。打架不只是比力气，更是凭胆量，不害怕，奋勇向前就不会输。”

擒贼搓绳 096

捉到小偷以后再搓绳子，最有效率。也就是说，接到订货之前就忙着准备设备，最终会产生浪费，接到订货以后再准备设备最切实可行。

抱着产品睡 099

“不管时代怎么进步，如果缺乏‘抱着自己的产品一起睡’那样的感情，在工作中，特别是向新的、难的课题发起挑战时，就无法从心底品尝到那种成功时醍醐灌顶的滋味。”

将它压住！ 101

炉内是一千几百度的超高温，手实际上伸不进去，尽管如此，稻盛先生无意识中还是不知不觉就想把手伸进去。因为不让

它变形的强烈愿望，在他内心造成了巨大的压力。

103 工业品还是艺术品

做到“完美”固然很难，但是只有认真追求“完美主义”的态度和努力，才能减少错误的发生。当然就是追求尽善尽美，也不可能完全消灭差错，尽管如此，却决不能认为99%正确就行。

105 能力用将来时

稻盛先生有一个“能力要用将来进行时”的重要观点。创业初期从客户处拿到的新订单，全是当时的技术能力做不到的，但是经过一段时间的努力，比如半年，提高了能力就一定能做到，他抱着信念向客户作出保证。

107 “最佳”还是“完美”

稻盛先生认为，制造业的精髓在于“完美”。即使同别人比较是“最好的东西”，但只要有一丁点瑕疵，就可能全部报废，所以必须做到尽善尽美。

109 袁了凡的人生观

稻盛非常喜欢袁了凡的故事，从这个浅显而寓意颇深的故事中，稻盛归结出一种重要的人生观，就是我们每个人的人生无非是由两条法则组成，一条是命运的法则，另一条是因果报应的法则。只要坚持运用因果报应的法则，我们的人生一定会朝好的方向转变。

113 命运的轮回

受救助者一变而为救助者，当事人感触良深：“一个被救助的人，现在成了救助别人的人，我感悟到一种命运的轮回。当初受到的恩惠，如今通过重建‘京瓷三田’的机会，得以回报，我感到由衷的喜悦。”

天堂地狱一纸隔 115

只考虑自己，还是先为对方着想，这决定了我们的人生是在天堂还是在地狱。

白乐天悟道 117

稻盛认为“诸恶莫做，众善奉行”这种“连三岁的小孩也会讲的道理”，不但那个时代八十岁的老人做不到，就是现代社会许多大企业的经营者也做不到。

才能不可私有化 119

“才能属天赐，不得据为己有。才能由上苍偶然授予自己，上苍要求将它回报世人、回报社会。将它视作私人资产而独享恩惠，就违背了上苍的意志。我应该将自己的才能贡献给员工、股东、客户以及社会。”

大善似无情 121

稻盛相信“善有善报、恶有恶报”的“因果报应的法则”。而且，稻盛认为善有大善、小善之分。迁就朋友的不合理要求，这种“小善”是帮他的倒忙，让他越陷越深，同时往往让你自己也陷入困境。

美国政府的担心 123

“美国政府对多层 IC 封装大部分都要依靠京瓷供应表示担心，一旦发生国际纠纷，万一京瓷中断供应，美国的半导体产业就无法运行，所以美国政府指示，要想办法美国自己生产。”

石油危机 125

萧条期开发新产品，并不是手忙脚乱去开发全新的东西，利用自己过去做过的东西去唤起新的需求是完全可能的。在自己公司的技术、产品的延长线上开发出新产品，这是在萧条期应该努力去做的。

009