

稻盛和夫的哲学

心法



稻盛和夫
著

曹岫云译

Kazuo Inamori

いなもりかずお

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



稻盛和夫的哲学

心法

稻盛和夫

著

曹岫云译

Kazuo Inamori

いなもりかずお

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社

The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

心法：稻盛和夫的哲学 / (日) 稻盛和夫 著；曹岫云 译. —北京：东方出版社，2014.3

(心法系列)

ISBN 978-7-5060-7313-4

I. ①心… II. ①稻… ②曹… III. ①人生哲学—通俗读物 IV. ①B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 050576 号

INAMORI KAZUO NO TETSUGAKU

Copyright © Kazuo Inamori 2001

First published in Japan in 2001 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.
through Beijing Hanhe Culture Communication 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：01-2014-0985 号

心法：稻盛和夫的哲学

(XINFA: DAOSHENGHEFU DE ZHEXUE)

作者：[日] 稻盛和夫

译者：曹岫云

责任编辑：杨颖 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：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印刷：三河市金泰源印装厂

版次：2014 年 5 月第 1 版

印次：2014 年 5 月第 1 次印刷

印数：1—30 000 册

开本：880 毫米×1230 毫米 1/32

印张：5.25

字数：104 千字

书号：ISBN 978-7-5060-7313-4

定价：26.00 元

发行电话：(010) 65210056 65210060 65210062 65210063

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) 65210004

推荐序

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司
董事长 曹岫云

稻盛和夫的哲学

——正确指导人们一切言行的根本思想

新世纪初，由松下幸之助先生创立的 PHP（PHP 的意思是通过繁荣带来和平与幸福）研究所负责人江口克彦先生向稻盛和夫先生发出请求：

“当迎来新世纪之际，面对越发混沌的社会，你的思想应该作为哲学问世。”

据说稻盛先生独自在宾馆静思默想一星期，才构思了这本重要的著作。

出版社希望我重新翻译这本书。这本书的日文原著直接

以《稻盛和夫的哲学》命名，顾名思义就是稻盛哲学的代表作。在多次阅读原著，并将原著和现有译本反复对照以后，我觉得对本书有重新翻译的必要。

科技进步、经济发展与人的精神道德的衰退，这是当今世界的一个尖锐而深刻的矛盾。这个矛盾不仅使人和人之间、集团和集团之间、国家与国家之间纷争不断，而且使人类失去了对自然的敬畏，人类在破坏自然的同时也破坏了人性。

在本书的序言中，稻盛先生自称是哲学的门外汉。

我曾经认真阅读过几本古今中外的哲学名著，却是似懂非懂，因而不免质疑自己的智商，感到自惭形秽。但稻盛哲学给我的感觉完全不同，这种哲学不仅通俗易懂，而且可以运用。这种哲学不仅催人奋进，而且它是指引个人、组织、社会乃至人类朝着善的、美好的方向前进的哲学。稻盛先生虽然出身是科学家，出名是企业家，但他本质上是一位哲学家，而且是一位彻底追求正确思考和正确行动的哲学家。

“人只为己，天诛地灭。”

我认为，稻盛先生“敬天爱人”的利他哲学才是正确指导人们一切言行的根本思想，才是企业乃至人类避免衰亡的正确的哲学。

新的论据是稻盛重建日航的卓越成功。

2010年2月1日，航空业的门外汉、78岁的稻盛和夫应

日本政府的再三要求，出任破产重建的日本航空公司的董事长，仅仅一年，日航就创造了其60年历史上最高的1884亿日元的利润（按当时的汇率约合140亿元人民币，是日航历史纪录的两倍），这个利润在当年全世界727家航空公司中独占鳌头、遥遥领先。

第二年，即2011年3月11日，日本东北发生九级大地震，伴随大海啸，并造成了可怕的福岛核辐射危机，一时风声鹤唳，外国游客不去日本，日本国内的旅游业也一度停滞。就在这堪称国难的“三重灾难”的阴影中，日航却逆流勇进，这一年的销售额虽然有所减少，但利润是惊人的2045亿日元，利润率是17%，是当年全世界航空业平均利润率的17倍，又创造了新的历史纪录。

不仅如此，2012年9月19日，日航在宣布破产后仅仅2年零7个月就重新上市，又创造了一个新纪录。日本从20世纪60年代以来，有138家上市企业破产重建，重建成功的只有9家，平均花费15年，最短的也花了9年。

另外，日航破产时，日本政府注入资金3500亿日元，但上市后回收了6900个亿，这又是一个新的纪录。

还有，日航的准点率连续三年世界第一。

日航短时期内起死回生、大落大起，这个世界企业经营史上的经典案例，能够给予我们什么启示呢？

企业由于更换了领导人而重振旗鼓，甚至出现V字形转变的例子时有耳闻。新的领导人或者以强有力的手腕扫除积弊；或者开发了划时代的新技术新产品；或者创造了崭新的市场运作模式；或者在经营战略上屡出高招。不用说，这样的领导人都是行业内的尖子，具备出众的才华、充沛的精力以及燃烧的斗魂，其中有的人甚至堪称天才，比如美国苹果公司的乔布斯。

然而，稻盛拯救日航却是别开生面。

78岁高龄，十足的外行，零薪出任董事长，这三条首先就是闻所未闻。

接着宣布出任日航董事长的三条大义：为了保住留任的3.2万名日航员工的饭碗；为了给低迷的日本经济的重振助上一臂之力；为了保持航空业的竞争态势，让日本国民有选择航空公司的权利。这也是闻所未闻。

来到日航就明确揭示新生日航的经营理念，或者叫企业目的，就是“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”。在这个基础之上，“为旅客提供最好的服务；提高企业自身价值，为社会的进步和发展做贡献”。这又是闻所未闻。

给日航干部上课，首先讲领导人应有的资质，要求大家以“作为人，何谓正确”作为判断和行动的基准，要求干部成为受到部下信任和尊敬的人。接着讲解“经营十二条”原

理原则。这更是闻所未闻。

领导编制《日航哲学》四十条，用哲学来改变员工的意识；用阿米巴来改变日航的官僚型组织。这些都是闻所未闻。

而且这个过程几乎是“一气呵成”。巨型企业日航不仅因此迅速恢复生机，并且形成了可持续发展的高收益的企业体质。

这样的结果出乎所有人的意料，不仅企业经营者，整个社会都不能不刮目相看。

稻盛哲学都是理所当然的“大白话”，分部门核算的阿米巴模式也不复杂。换言之，稻盛的成功模式可以复制，它不分行业，不分国界，不分时代，也不需要领导人有特殊的天赋。就是说，稻盛哲学具备普遍性，这一点极其重要。

事实上，包括中国在内，全世界正在认真学习和实践稻盛哲学的“盛和塾”的企业家人数已经超过9000名。这是人类企业经营历史上独一无二的现象。而且在这9000多家企业中，有不少企业已经在某种程度上成功复制了稻盛的模式。不过成功的条件是：领导人需要有“利他之心”，需要以身作则，全身心投入事业。

2013年3月末，稻盛先生谢绝日航的挽留，急流勇退，正式从日航引退，并笑称这是“好汉的美学”。

当年5月，我有幸应稻盛先生的邀请，同一百多位“盛

和塾”塾生一起，跟随稻盛先生赴巴西，参加“巴西盛和塾”成立20周年的“塾长例会”。5月9日在巴西，同稻盛先生一起用早餐时，我向稻盛先生提出了一个问题：

“现在日航重建成功了。但成功的原因众说纷纭，有人认为是稻盛先生个人的魅力；有人认为是稻盛哲学发挥了作用；有人认为分部门核算的阿米巴体制特别重要；当然也有人认为外部原因即国家的优惠政策最重要。就内部来说，企业盛衰最主要的原因究竟是领导人的威望，还是指导思想，还是体制结构？这三者中哪项最重要？”

领导人、哲学、体制三者当然密不可分，但三者中哪个最重要？不限于一个企业，对于国家层面而言，这也是一个争论不休的问题。

稻盛先生的回答稍稍出乎我的意料。他说：“主要是我让日航的干部员工们感动了。我已经80岁高龄，身为航空业的外行，不取一分报酬，没有私利，原来与日航没有任何瓜葛，冒着‘玷污晚节’的风险，鞭策这把老骨头，全身全灵投入日航的重建。看到像他们的父亲、爷爷一样年龄的人，为了他们的幸福拼命工作的样子，日航的员工们感动了，他们觉得‘自己不更加努力可不行啊！’由于日航全体员工团结奋斗，不断改革改进，日航重建才获得了成功。”

就是说，领导人率先垂范，他创造和倡导的经营哲学和

管理模式方才大显身手。

稻盛哲学成功拯救日航，这一事件中隐含着重大的意义。

首先，稻盛去日航后并没有传授什么“科学”的管理方法，日航更没有条件引进任何先进的技术设施、设备。

当时，日本舆论普遍认为，日航不仅巨额负债 2.3 万亿日元，而且日航“比衙门还要衙门”，内部四分五裂，工会有 8 个之多。日航已经病入膏肓，在这个官僚和工会纠缠的企业里，没有稻盛的用武之地，没有所谓稻盛哲学发挥作用的前提。派一个 78 岁的老人又是外行去重建日航，简直是乱弹琴！是“领导人选错了！”“日航二次破产必至！”

日本的社会精英们连篇累牍，但他们列举大量事实所做的“科学的分析”，被现实击得粉碎。为什么？因为他们只懂所谓的“科学”，而不懂哲学是什么。

还在十多年前，在本书“关于科学”一章中，稻盛先生就指出：“现代社会，只重视科学，只习惯于用科学去解释事物。‘为了人类变得更好，为了创建更理想的社会，我们应该具备怎样的思维方式，应该建立什么样的哲学规范’，这么重大的问题却无人问津。把是否符合科学作为第一原则，仅仅局限在这一框架内思考问题，事实上是行不通的。”

稻盛先生认为，所谓“科学”，实际上，不过是针对物质文明而言的“科学”，而精神科学，即对于意识和心的研

究，还远远不够。“科学还不能解释麻醉的机理。”“所谓发明、发现，只有在被证实以后才成为科学，在这以前，它属于哲学的范畴。”“即使已被科学证明的真理，随着科学的发展也可能被否定。因此所谓科学，不过是‘现阶段所认知的范围内的事实’。它既不可能正确地解释一切事物，也不代表唯一的真实。”

这个世界并不是“科学”二字所能概括，所谓“科学万能”，所谓“科学至上主义”，并不正确。原子弹也是科学，科学技术是一把锋利的双刃剑，同资本主义的市场经济一样，如果运用不当，如果没有明确的“哲学规范”、或者说正确的“道德规范”作前提，它可能让整个个人类陷入万劫不复的境地。

而稻盛和夫的哲学就是这样的“规范”，稻盛先生就是实践这种规范的榜样。从这个意义上讲，稻盛先生代表了人类的良知和睿智。

如果我们细读手头的《心法：稻盛和夫的哲学》这本书，我们不但能够理解在日航发生的奇迹，而且我们可能会领悟到，稻盛哲学，从小处说是拯救日航的哲学，从大处说，它其实就是“拯救人类的哲学”。

在这本书中，稻盛先生对存在，对意识和意识体，对宇宙，对造物主，对科学，对欲望，对自由，对善恶，对因果，

对宗教，对死亡等人生、社会和宇宙的重大命题，从哲学、科学、宗教三个角度交叉分析，精彩纷呈，耐人寻味。

2013年2月26日，稻盛先生在同我们开完北京公司的董事会会议后，招待我们用晚餐。席间，我请教稻盛先生这么一个问题：

“对人类社会、对推动人类文明发展，影响最大的是科学、哲学和宗教。稻盛先生是科学家出身；又基于科学实验发明的新材料、新产品创办了企业，成了著名的企业家；同时稻盛先生又是哲学家；还对宗教有很深的研究，65岁后皈依了佛门。在你看来，科学、哲学和宗教这三者之间是什么关系？”

稻盛先生的回答一针见血，他说：

“现在我们人类生活的这个文明社会，可以说都是由科学技术带来的。同时，资本主义的勃兴构筑了人类社会的繁荣。就是说，科学技术的发展创造了灿烂的文明，同时，作为社会的经济系统，资本主义发挥了它的功能，让人们可以过上富裕的生活。

“虽然科学技术不断发展构建了文明社会，但科学技术的发展有一个方向性的问题，就是说，科学技术是为了让人类幸福才去发展呢，还是单纯出于兴趣，因为稀奇稀罕才去研究呢？比如，人们发现了原子能，很有趣、很带劲，可以

产生巨大的能量。如果是在谋求人类幸福这一哲学的基础之上，开发原子能当然很好，然而，如果与此目的背道而驰，朝着开发原子弹的方向发展，或许就会导致人类的破灭。

“同时，资本主义的经济体制营造了当今社会的繁荣。但是，在这个体制中，‘只要自己赚钱就好’的利己主义膨胀，正如在雷曼危机中表现出来的，那些强欲贪婪的资本家云集一起，为了自己的私利，为了少数头头、少数资本家个人发财暴富，不择手段，带来了世界性的灾难。现在中国也出现了这种倾向，这样下去贫富差异越来越悬殊，社会也将愈加混乱。

“因此，在资本主义的运营中，必须由哲学来指明方向，就是说，为了人类全体的幸福，个人要努力抑制自己的欲望。

“所以，无论科学技术的发展也好，资本主义经济的发展也好，汲取还是摒弃‘利他’这一思想哲学的元素，结果将会迥然不同。”

关于宗教，稻盛先生说，因为自小受到佛教思想的熏陶，就跟佛教有了缘分。如果自己小时候是受基督教的影响，或许后来就成了基督徒。

稻盛先生说道：“无论佛教也好，基督教也好，伊斯兰教也好，虽然各不相同，但它们倡导的真理本质上是相同的。然而，在宗教徒中，思想偏执的人非常之多，他们只拥戴自

己的宗教，而排斥其他的宗教。本来，在拯救人类这一点上，各种宗教是相通的，但宗教之间的对立往往造成悲剧。另外，即使是佛教，在日本就有许多宗派，有净土真宗、禅宗等，都互相对立。释迦牟尼教导的真理只有一个，但一旦出现派阀，就会把派阀的利益放在前面，势必引起纷争。同样，伊斯兰教也有派阀的争斗；基督教也有许多分支，新教、旧教，争执不休。因为宗派林立，宗教根底处的真理反而被忽视，为了维护自己的宗派，人们变得狭隘和偏激。本来同根同宗，根本目的都一样，各种宗教理应和睦共处。之所以对立争斗，是那里的统治者变坏了。”

稻盛先生的解答直指事物的本质核心。

下面谈一谈稻盛哲学的四个特点和稻盛先生的五种身份。

同其他哲学相比，我认为稻盛哲学有如下四个明显的特点：

1. 简朴性：稻盛刚刚创业时，28名员工中大多数是初中生。稻盛要用他们听得懂的语言给他们讲哲学，让他们理解、接受，并与他们一起实践。说到哲学，让人觉得是深奥抽象的学问，是少数学者专家的事，但稻盛善于用朴实的语言表达深刻的思想。稻盛哲学没有任何难懂的哲学术语，它深入浅出，却又有感动和召唤人心的力量。

2. 实践性：稻盛与以往的哲学家不同，因为他是科学家

出身，年轻时就有重要的发明创造，而且27岁就创办企业。因为这种哲学来自于亲身的实践，包括开发新材料、新产品的科学实践和经营企业的实践，当然也包括生活实践。从实践中来的哲学，又要反过来指导经营实践，使事业获得巨大发展。而经营实践又使哲学不断丰富。这种从实践到理论，又从理论到实践的、紧密的、反复的循环，使实践和理论，经营和哲学达到了高度的平衡、完美的统一。

3. 道德性：就一般概念来说，哲学是哲学，道德是道德，两者虽有联系却分别属于不同的范畴。但稻盛哲学则把道德放进了哲学，以“作为人，何谓正确”，也就是以“利他之心”思考、判断和行动成了稻盛哲学的核心。这在其他哲学中是极为罕见的。

4. 辩证性：稻盛哲学强调兼备事物的两极，比如利己和利他、大善和小善、大胆与小心、慈悲心和斗争心、大家族主义和市场竞争主义等，又比如，经营者对员工既要关心爱护又要严格要求，两者要高位平衡。这是每天的工作中都面临的课题。

因为这四个特点，可以说，稻盛哲学最接近天理良知，最围绕实际，最触动人心，最具备普遍的适用性。

同时，稻盛先生集科学家、企业家、哲学家、宗教家、慈善家五家于一身，这个事实在哲学上意味深长。

稻盛先生 25 岁时就发明了“镁橄榄石”这一陶瓷领域内划时代的新材料，作为耐高频、高压、高温的优质绝缘材料，作为集成电路的基板，为推动电视机、电脑、手机等电子产品的发展立下了汗马功劳。他和他的团队创造了又一个“新石器时代”，在广泛的领域内都具备尖端的技术。

科学技术方面的发明创造，就是追究“对象事物内部蕴含的真理”。从这个意义上讲，稻盛先生必须是——而且事实上他也是——一个高度的现实主义者，或者说是一个高度的唯物主义者。

稻盛先生赤手空拳创建了京瓷和 KDDI 两家世界五百强企业，又以惊人的速度挽救了也曾是世界五百强之一的日航。另外，曾是他的“盛和塾”塾生的孙正义先生创办的“软银”也成了世界五百强之一。而且京瓷创办近五十多年来、KDDI 创办近三十年来从未出现过一次亏损。

企业经营也是一个高度现实的领域。企业经营者必须不断对面临的经营课题做出正确的判断。不管过去多么辉煌，一旦在重大问题上判断失误，企业很可能瞬间化为乌有。稻盛先生是企业竞争中的常胜将军，稻盛先生信奉科学合理的思考方式，他创建了缜密的会计七原则和精致的阿米巴经营模式，而同时他又兼备关爱他人的慈悲之心和不惧任何困难的燃烧的斗魂，从这个意义上讲，用我们的话来说，稻盛先

生不仅是“实事求是”的模范，而且是一位“无所畏惧的、彻底的唯物主义者”。

稻盛先生在拼命工作的同时还拼命思考。凡有触动他、打动他的事情，不管是好是坏，他都不会轻易放过，而会思考这些事情中包含的意义，并从正面将它揭示出来。稻盛先生喜欢深思熟虑，善于从复杂的现象中抓住事物的本质，善于将重要的思想用简明的语言表述出来。他将自己科学实验的经验、企业经营的经验以及人生经验提升到哲学的高度，再反过来指导工作、指导经营和人生，并取得了卓越的成功，发挥了所谓“意识对存在、理论对实践的巨大的反作用”。从这个意义上讲，稻盛先生又堪称是一位精通辩证唯物主义的哲学大师。

然而，稻盛先生又是一位宗教家。他在6岁时，曾接受过“隐蔽念佛”的净土宗僧人的教诲，七十多年来“感谢”二字随时随地脱口而出。

稻盛和夫13岁时患肺结核，在面临死神威胁的时候，他读到了《生命的实相》这本佛教色彩浓厚的书，懂得并相信了“我们内心描绘的事物，会通过现象在我们周围显现”，也就是“境由心造”、“相由心生”、“善念生善果，恶念结恶果”的因果法则。并把“为社会、为世人做贡献”作为“善念”的最高境界，终身实践。