

被企业界和管理界尊崇的哲学家，
唯一在世的日本经营四圣。





稻盛和夫 全传

石川康 著

很多经营战略本质上都是人的哲学。很多企业家成功之后不能持续下去最后失败了，就是因为他没有达到对人的深层理解。

——稻盛和夫

《华盛顿邮报》《纽约时报》《朝日新闻》《伦敦时报》
最推崇的日本人

 中国出版集团
 现代出版社

稻盛和夫 全传

石川康 著



中国出版集团



现代出版社

图书在版编目(CIP)数据

稻盛和夫全传 / 石川康著. — 2 版. — 北京: 现代出版社, 2016.3

ISBN 978-7-5143-4631-2

I. ①稻… II. ①石… III. ①稻盛和夫—传记
IV. ①K833.135.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第 028387 号

作 者 石川康
责任编辑 张桂玲
出版发行 现代出版社
通讯地址 北京市安定门外安华里 504 号
邮政编码 100011
电 话 010-64267325 64245264 (传真)
网 址 www.xdcbs.com
电子邮箱 xiandai@cnpitc.com.cn
印 刷 北京中印联印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 17
版 次 2016 年 5 月第 2 版 2016 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5143-4631-2
定 价 39.80 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

目 录

C O N T E N T S

Chapter 01 鹿儿岛少年

——出生于战火频燃的贫困年代

1. 爱哭鼻子的鹿儿岛少年 / 003
2. 从“孩子王”到“哲学家”的觉醒 / 011
3. 出生于二战时期的经营之神 / 017
4. 在贫困中挣扎求生 / 022

Chapter 02 艰难求学

——锲而不舍直追学业第一名

1. 人生中最重要伯乐与恩师 / 029
2. 在废墟中行走的求学之路 / 035
3. 危险中往往孕育着机会 / 040
4. 鹿儿岛大学工学系的高才生 / 047

Chapter 03 步入职场

——卖纸袋初露经商才智

1. 卖酒求生和与“小霸王”争斗 / 053
2. 卖纸袋初露经商才智 / 057
3. 大学毕业后的第一份工作 / 062

4. 转变思想，发现新的商机 / 067
5. 鼓舞员工士气，协助松风工业躲过罢工危机 / 072
6. 力排众议，辞掉影响企业获益的顽固员工 / 078
7. 上下齐心才能获得财富 / 081

Chapter 04 初次创业

——27岁立志创办京都陶瓷

1. 发誓拯救京都陶瓷，无意中获得“神的启示” / 087
2. 实验获得成功，却遇“冷漠同事” / 092
3. 27岁公司老板的创业宣言 / 097
4. 在困难中前行，在热情中创业 / 103
5. 身先士卒，让每个员工都成为企业的经营者 / 109
6. 在京都人和鹿儿岛人身上获得不同的成功经验 / 114
7. 创业需要经验，稻盛和夫向同乡学习成功理念 / 116

Chapter 05 艰辛经营

——开创阿米巴理论体系

1. 热爱是点燃工作激情的火把 / 121
2. 让员工对企业产生归属感 / 125
3. 对领导人的要求是以德为本 / 129
4. 把企业和员工的价值透明化 / 133
5. 在风雨中缔造出事业的巅峰 / 138

Chapter 06 哲人风范

——把人生哲学与企业经营结合起来

1. 松下哲学：心态是命运的控制塔 / 149
2. 人，一定要锲而不舍干到底 / 155
3. 利他之心会带来意想不到的效果 / 160
4. 生命贵在不断思考 / 169
5. 著书立说，永续经营的闪光之魂 / 176

Chapter 07 出征KDDI

——52岁时开始第二次创业

1. 为世人、为社会勇于牺牲奉献 / 183
2. “蚁象之战”——为通信事业更优质的服务而奋斗 / 192
3. 病中，为人类、为社会持续燃烧 / 201
4. 选择在最辉煌的时刻隐退 / 210

Chapter 08 拯救日航

——日本政府三顾茅庐始出山

1. 沉重的日航何以沦落至此 / 217
2. 78岁高龄依然激流勇进 / 221
3. 一次关于稻盛哲学的神话再现 / 225

Chapter 09 人生航标

——稻盛和夫的成功方程式

1. 做一个“自燃型”的管理者 / 235
2. 责任与道义是稻盛最不能丢失的法宝 / 238
3. 培养有共同人生观的经营人才 / 245
4. 正确的思维方式决定人生的成功 / 247

APPENDICES 附录

- 附录一：稻盛和夫的社会任职 / 251
- 附录二：稻盛和夫的主要著作 / 252
- 附录三：稻盛和夫大事记 / 253

参考文献 / 259

Chapter 01

鹿儿岛少年

——出生于战火频燃的贫困年代



如果世界上没有稻盛和夫这个人，或者稻盛和夫由于种种原因没有成为企业家，恐怕是世界的一大损失。没错，稻盛和夫是很多追求成功的人崇拜的对象，也是一个令人钦佩的企业家和成功者。但是，与很多人一样，稻盛和夫的成功背后也有一个辛酸的童年——在稻盛和夫小时候，贫穷、疾病等因素时时刻刻困扰着他，但是稻盛和夫从未退缩，甚至产生了一种“维护正义”的想法。就是凭着这种精神，少年时期的稻盛和夫艰难地挨过了战火纷飞的时代，一步一步走向成功。

1. 爱哭鼻子的鹿儿岛少年

小心谨慎和大胆行动，父母留给我的成功秘诀。

——稻盛和夫

在日本的最南端，有一个名叫“鹿儿岛县”的地方，这是一座气候温暖、雨水丰沛、自然资源丰富的小城市。令人感叹的是，鹿儿岛如此丰富的自然资源并没有成为阻止科技发展的障碍，这里的科技发展也十分迅速。例如，这里的种子岛就是日本唯一一个火箭发射基地，只是相比之下，鹿儿岛的自然资源带给它的成就与名气远远大于科技带来的发展。可以说，鹿儿岛是一个具有得天独厚物产资源的美丽的地方。正是这片美丽富饶的土地孕育了一个商界赫赫有名的企业家，他就是稻盛和夫。

现在，稻盛和夫在创立了京瓷株式会社和KDDI两家企业后早已退休。不过，退休之后的他没有选择在家里颐养天年，也没有依靠自己创下的财富过着挥金如土的生活，而是选择了皈依佛门。皈依佛门之后的稻盛和夫时常出门化缘，倒也别有一番情趣，更使早已脱离了商界风云的他显得格外悠闲。

从叱咤商界的企业家到除却烦恼的佛家弟子，其中的转变的确很大，让人难以琢磨，但是这并不妨碍人们对稻盛和夫的尊敬和崇拜。

许多日本的企业家称赞稻盛和夫是科学家、企业家、宗教家和心理学家的“四合一”。使这些企业家做出如此评价的原因很简单——稻盛和夫在这些领域内都取得了很高的成就，达到了常人难以达到的境界。

实际上，稻盛和夫并非是含着金钥匙出生的富家子弟，而是在挫折中度过了自己的少年时代。其实，上了年纪的他也常常回忆自己的孩提时代和双亲，并且试图从记忆中的双亲身上寻找自己的影子。他常常想，自己究竟像谁呢？

稻盛和夫的父亲叫暎市，是一个行事谨慎的人。直至现在，稻盛和夫仍然记得父亲的一些故事：在父母刚刚结婚的时候，父亲曾经开办了一家印刷厂以维持全家的生计。可是，看似简单的谋生方式却因第二次世界大战的爆发而被迫中断。在第二次世界大战结束后，母亲曾劝父亲重新开设一家印刷厂，因为战争带给他们的伤害太多了，如果不重拾曾经的生计，恐怕一家人只有饿死。尽管当时的情况允许他们再次开办一家小型印刷厂，而且重新开设印刷厂对于父亲来讲并不是难事，但是当时的稻盛家若想重新开厂必须依靠借贷来购买印刷设备。如果依照母亲姬美的个性，她一定会毫不犹豫地与他人借贷，可是暎市的性格却与姬美截然相反，他是一个谨小慎微的人，他宁愿自己陷在当时的窘境中也不愿向他人贷款。

为了让暎市下定决心重拾旧业，姬美不遗余力地劝说她的丈夫。可是，不管母亲怎样劝说，父亲都是无动于衷。稻盛和夫常常想，当时他的母亲一定极为恼火。可是稻盛和夫自己也没有想到的是，当他创立了自己的企业之后，也继承了父亲小心谨慎的行事作风，而他的经营理念上更是继承了父亲的思想——有了自己企业的稻盛和夫将“无贷款经营”当做自己的首要信条。虽然父亲一向行事谨慎，不过，正是

这个行事小心谨慎的畠市承担着照顾全家的重任。

实际上，稻盛和夫的祖父一共有四个儿子，他的父亲畠市是长子。在畠市20岁的时候，稻盛和夫的祖母去世了。但是，稻盛和夫的两个叔叔年纪尚幼。如此一来，落在祖父身上的担子就更重了，他一个人甚至无法维持家庭的生活。因此有人建议祖父续弦，以便有个女人来帮助他操持家庭并将他的儿子抚养成人。但是祖父却有自己的想法，他认为，与其自己续弦，不如让长子组建一个家庭，让长子的妻子来帮助他和儿子维持这个家庭，于是稻盛和夫的母亲就这样进了家门。

稻盛和夫的母亲名叫姬美，她的性格与稻盛和夫的父亲畠市截然不同，她是一个心胸开阔、开朗乐观的人。实际上，稻盛和夫也继承了母亲的性格优点——在带领自己的企业寻求发展之路的过程中，稻盛和夫与其他企业家一样，遇到了各种各样的困难，但是无论遇到何种逆境，稻盛和夫都没有意志消沉，更没有随意放弃，而是时刻保持着积极开朗的心态。现在，年迈的稻盛和夫常常说，自己的这个性格肯定是得益于母亲的遗传。

其实，稻盛和夫的母亲结婚时只有19岁，但是她却要在操持家务的同时担负起照顾三个小叔子的责任。这似乎已经超出了一个19岁年轻妻子的能力范围。不过，姬美并没有因此而怨天尤人，而是一心一意地帮助畠市照顾这个家庭。后来，姬美有了自己的孩子，她要照顾三个小叔子，还要照顾自己的孩子，因此更加忙碌。不久之后，畠市开办了一家印刷厂，此时的姬美又要将自己的一部分精力用来经营这间厂，这无疑使她的任务更重，也使生活变得更加繁忙。但是，姬美却毫无怨言。在稻盛和夫的印象中，无论家庭事务多么繁重，他的母亲始终毫无怨言地操持着家业，并且将这样一个大家庭照顾得井井

有条。

此前，畠市曾经在一家印刷厂工作，从那个时候开始，畠市就将小心谨慎的工作态度带入了工作中，而常常出入印刷厂的一位纸张批发商也对畠市严谨的工作态度颇为赏识，于是将一台二手的印刷机转让给畠市，后来，畠市凭借着这台印刷机开办了这家小型印刷厂。

随着印刷厂的开办，稻盛和夫也跟着出生了，这让原本就忙碌不已的畠市和姬美更加劳累，可是畠市仍然没有因此而减少投入在工作上的心血。在畠市的努力经营下，印刷作坊的生意出奇的火爆，这和畠市诚信敬业的工作态度也是分不开的。畠市向来遵守自己和客户之间的约定，在生意繁忙的时候，畠市通常一天要接好多订单，而畠市宁愿选择通宵达旦地工作，也不肯用抱歉的语气向客户提出推迟交货的日期；此外，对待给工人的工钱，畠市也没有什么怨言。畠市的工作态度令那位纸张批发商越来越欣赏，后来，这位纸张批发商干脆提出了一个要求，他向畠市提供自动制袋机，同时还开出了一个相当诱人的条件：畠市可以暂时不付款而先使用设备，几年以后再付款，此外纸张批发商也可以向畠市介绍客人。但是，畠市却以暂时没有钱为由拒绝了对方，而畠市的原则也在此刻显露无遗，即使那台机器的技术含量非常高，但是畠市在面对它时仍然没有贪念。

在畠市开办了这家小小的印刷厂之后，稻盛一家人就为此而忙碌不堪。除了稻盛一家之外，几位邻居的大婶也常常来到印刷作坊帮忙。这些人常常会工作到很晚，工作完后他们就像一家人一样亲亲热热地围坐在餐桌旁吃晚饭，场面甚是热闹。至于晚饭之后的家务事自不待言，姬美会干净利落地完成。此时，姬美的才华也会显露无遗，因为她不仅自己将这些家务活完成，还会负责给大婶们安排工作，

在姬美的安排下，大家总是能够干脆利落、有条不紊地将工作做

好，而这也正是稻盛和夫的母亲姬美与他的父亲昞市之间的区别——昞市一向沉默寡言，具有十足的匠人气质；而姬美的性格开朗。在稻盛和夫的记忆中，姬美是一个任劳任怨的、性格刚强的女性。然而，这样一位女性，对待她的孩子却非常和蔼。

昞市和姬美夫妇共孕育了7个孩子，稻盛和夫是其中之一。稻盛和夫于1932年1月21日出生在甲突川河畔的药师町，是他们的次子，此外稻盛和夫还有两个弟弟和三个妹妹。算上夫妇二人，这个家庭共有9人，是一个名副其实的大家庭。

当时，昞市和姬美夫妇二人正在经营的小小的印刷厂仅仅可以支撑家庭的生计，虽然这种生意不会使稻盛家逐渐变得富裕，但是稻盛家却总是很热闹。小时候的稻盛和夫性格非常开朗，每当亲戚朋友们聚在一起的时候，他总是将大家逗得哈哈大笑。可是，每当稻盛和夫独处的时候，他却非常爱哭。而且，一旦这个孩子哭起来，就很难停止。因此与稻盛和夫一家住在一起的叔叔为稻盛和夫取了一个绰号：“三小时哭虫”。

一次，姬美和几个女帮工在为糊纸袋而忙碌，当时只有三四岁的稻盛和夫恰好从梦中醒来。虽然睡意未尽，但是此刻独自一人在房间里的稻盛和夫却用一种不安的目光环视四周，当他看见空洞洞的房子时，一种莫名的恐惧顿时从心中升腾起来，他尝试着喊“妈妈”。如果是往常，姬美听到后会立即来到稻盛和夫的身边，细心呵护一番，而稻盛和夫也会因为母亲的照顾而备感温暖，很快便重新进入梦境。可是，这次姬美没能及时来到稻盛和夫的身边。稻盛和夫侧耳倾听，四周只有“咯吱、咯吱”的单调的机器声，并没有熟悉的母亲脚步声。此时，稻盛和夫心中的不安感越来越强烈了，他带着哭腔再次喊“妈妈”，却仍然不见回音。此时，稻盛和夫便哭了起来。而姬美也清楚，

如果在稻盛和夫哭了之后没有及时哄他，他就会无休止地哭下去。但是姬美在这个时候正为糊纸袋而忙碌，根本无暇顾及嚎啕大哭的稻盛和夫。片刻之后，姬美暂时放下手中的活，来到稻盛和夫的身边哄他：“对不起，来迟了。”随即，她抱起稻盛和夫，不料此时的稻盛和夫却哭得更厉害了，他正在以这种形式表达对姬美的不满。

姬美到来之后用尽了各种方法，却仍然不能使稻盛和夫停止哭闹，于是姬美心烦意乱，她只好放下稻盛和夫继续工作。稻盛和夫依然大哭不止，这时，姬美有些恼怒，决定不再理会稻盛和夫，任由他哭闹。结果，当稻盛和夫看到母亲不理睬自己抗议的哭声时，居然会猛踢墙壁。姬美看到后，慌慌忙忙地跑过来大声训斥道：“你这个不听话的孩子！”谁料，此时的稻盛和夫哭得更厉害了。而正在糊纸袋的女工们则相视而笑：“这个爱哭郎又哭起来了！”母亲不再管他，继续忙自己的工作。

其实，在稻盛和夫的记忆中，幼年的他的确如母亲和叔叔所说，是一个爱哭郎，此外他还很爱撒娇，甚至有些蛮横无理。他总是形影不离地追随着母亲，抓住母亲和服的下摆撒娇。当姬美忙碌不已的时候，就会暂时将稻盛和夫搁在一边，此时的他会号啕大哭。如果稻盛和夫的母亲此时仍然不理睬他，他就会哭得更凶，两只脚乱踢一气。有时候，哭闹不已的稻盛和夫也会闯祸，隔扇等设施常常会被稻盛和夫踢坏，此时和蔼的姬美也会发火。在稻盛和夫的记忆中，小时候的他几乎就是这样度过了每一天。

小时候的稻盛和夫令母亲十分头疼，有时就索性不去理他。如果母亲不理睬稻盛和夫，稻盛和夫也有自己的办法。当他哭累了的时候，就会钻到桌子下面，这样，稻盛和夫就会看到桌子背面的木纹曲线。小小的稻盛和夫看着桌子背后的木纹曲线，便产生了无限的幻

想。他常常将这些木纹曲线想象成茫茫的海洋、起伏的山峦和翻滚的波浪，而这种浮想至今仍然令稻盛和夫回味无穷。

很快，这个爱哭的孩子就要进入小学了。那是1938年的春天，在姬美的带领下，稻盛和夫前往离家不远的西田小学参加入学典礼。入学典礼结束之后，这些新生们就被分配到各自的班级中，并且都有了各自的位置。直到这里，稻盛和夫的入学过程还算是平静且顺利的。但是，当稻盛和夫进入教室并且听到老师说“各位家长请回吧”的时候，他的大脑中一片空白。当他想到母亲要抛下他一个人回家时，那不争气的眼泪不禁夺眶而出。看到稻盛和夫流泪的母亲十分尴尬，只好一个人站在教室的后面默默地陪伴着他，直到他放学。放学的时候，姬美仍然不忘数落稻盛和夫：“没有比这个更害臊的了！”

令畷市和姬美头疼的问题不仅是他们的爱哭儿子在学校会时常哭闹，将这个爱哭郎送去上学更是麻烦的问题。每次上学之前，畷市、姬美和与他们同住的叔叔常常要轮流哄稻盛和夫。有时候，他们只能将眼泪汪汪的稻盛和夫硬生生地拽上自行车。但是就在一年之后，稻盛和夫竟然成了门门成绩都是A的优等生，这令畷市和姬美惊讶不已：“我们的儿子竟然门门功课都是A，在亲戚当中还没有一个孩子如此出息！”

因为很多人都夸奖稻盛和夫聪明伶俐，所以稻盛和夫也有些飘飘然，他甚至认为自己真的是一名优等生，更重要的是，畷市和姬美从来没有对稻盛和夫说过“好好读书”之类的话，同时稻盛和夫的家中也没有书。但是，在稻盛和夫的朋友的家中却有很多诸如文学名著之类的书。此时，稻盛和夫也会为自己的父母亲：“我们家中为什么没有书呢？”但是稻盛和夫得到的回答却是：“准备那么多书有什么用？它们能够当饭吃吗？”

其实，在稻盛的家中还有一个不折不扣的异类，因为他与畷市勤奋耿直的作风完全相反，他就是稻盛和夫的叔叔兼一。其实，兼一平时也会帮助畷市打理印刷生意，但是与畷市不同的是，兼一是一个对时尚颇感兴趣的年轻人，喜欢追赶时尚的特性也为他赢得了很多孩子的喜爱。每到星期天，兼一都会对稻盛和夫说：“喂，和夫，想看电影吗？”直到今天，已经取得事业上的成功的稻盛和夫仍然认为，他正是通过兼一叔叔才与外界文化进行了第一次接触。而就是这样活泼开朗的性格也使得稻盛和夫有了很多有益的收获，并逐渐改掉了“爱哭”的毛病。

在昭和初期，日本的小孩子都有一个共同的梦想，就是能够成为一名军人，因此孩子们经常聚在一起玩打仗的游戏。萨摩地区更是崇尚武力，甚至连西田小学的口号也是“刚强、正直、美好”。受到这些风俗和教育方式的影响，稻盛和夫总是与一些调皮鬼混在一起，在不知不觉中他疏远了眼泪，却也忽视了学习。

在鹿儿岛独特的教育下，稻盛和夫从一个爱哭的胆小鬼逐渐变成了一个坚强的人，也使稻盛和夫产生了这样的想法：一个真正的男人一定是“人上人”。