

HZ BOOKS
华章经管

以稻盛哲学缘起之法形成
中国企业自己的哲学
好人好自己 坏人坏自己

王育琨◎著

一股可以触摸你心灵深处的活力 一个可以唤醒你内在能量的解读

垂直攀登



稻盛和夫^的生命智慧与经营哲学

从人出发：尊重人、信任人、解放人、成就人



机械工业出版社
China Machine Press

王育琨◎著

垂直攀登

稻盛和夫^的生命智慧与经营哲学



机械工业出版社
China Machine Press

本书从稻盛和夫拯救日航案例开始，把“人人都是稻盛和夫”的魅力和能量的一个个缘起细细梳理，从一个个小故事中，得出了许多可以唤醒你沉睡的生命意识和潜能的亮点。本书的初心是：以稻盛哲学缘起之法形成中国企业自己的哲学，开启中国企业人内在的源头活水。当你到达生命的心里时，你就会发现你不在任何人之上，也不在任何人之下。做好你自己。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

垂直攀登：稻盛和夫的生命智慧与经营哲学 / 王育琨著. —北京：机械工业出版社，2012.3

ISBN 978-7-111-37188-5

I . 垂… II . 王… III . ①稻盛和夫—人生哲学 ②陶瓷工业—企业管理—经验—日本 IV . ① K833.135.38 ② F431.367

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 010718 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：王振杰 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2012 年 4 月第 1 版第 3 次印刷

170mm×242 mm • 15.75 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-37188-5

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）68995261；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



推 荐 序 一

我为何要做“企业”

当你读到标题时，你是马上就读接下来的这些文字，还是在思考这个问题呢？如果你是在思考，你是马上得到一个答案还是发现自己的头脑中不断地出现不同的答案呢？如果你发现其实自己的头脑中会出现很多不同的答案，你是马上认同了某个答案还是认同了某些答案呢？或者你还一直在思考？

你能允许你不活在答案中，而只是活在问题中吗？你允许你一直问你自己这个问题吗？

如果你得出了结论并认同这个结论是真的——无论是伟大的或者是一般的、平淡无奇的——你就已经处于局限之中了，这是显而易见的！接下来你所做的事都只是在为你设定的答案做一些设计好的或对或错的事而已。除非你放弃那个你自己的设定。当你放弃了自己设定的答案时，也许会茫然不知所措，也许会恐惧！

为什么？

因为，你是不能不知道的，你只能是知道的、有答案的。你

只能在答案的设计下做事才会安全，才会有目标——按你的经验设计的目标。你只能用旧的经验去做事，而旧的经验是你觉得安全的、舒服的。放弃旧的经验直接面对现实是痛苦的！事实或者说现实只在现场，并不在我们旧的经验中，放下旧的经验，你才能直面现实，即真实的、不断变化着的存在本身。要看到真实，你必须放下旧的经验，你的心必须敏锐，放下才能敏锐，用敏锐的心——中国明朝的大儒王阳明先生称之为“致良知”——才能看到事实真相。

我们这个时代的人，多数人都太习惯经验了。并不是说这是错的，而是说，当我们活在旧的经验中时是局限的，局限的旧的经验会挡住我们的眼，让我们不能看到真实。而正因为我们太习惯经验，我们那颗敏锐的心——良知——已经不太“良知”了。习惯、经验令我们习惯舒服而良知成了我们痛苦的事！

两个月前，育琨老师请我为他的这本新书写序，我当时不同意写，因为我觉得我从未做过企业，也未做过管理，甚至没读过一本关于企业管理的书，就连稻盛和夫这么伟大的管理大师，我也只是耳闻一些事迹，从没想过深入地了解他。在认识育琨老师后，通过他的介绍才略知稻盛和夫这个人以及他的稻盛哲学。这引起我很大兴趣，于是在网上浏览了一些关于他的事迹。了解到他老人家是个佛教徒，了解到他亲手缔造了两家世界 500 强企业，了解到他以 78 岁高龄挽救日航，等等。

这些只是他做的一些——很多人认为是很伟大的——事而已。给我很大冲击的是稻盛哲学中的“敬天爱人”和“作为人何为正确”。这句话不是个问题，而是人生的态度！“作为人何为正确”这句话贯穿了稻盛先生经营管理的各个层面，无论是对人还是对事、对顺境还是逆境、对成功还是对失败，这是他做一切

事的出发点！这就是“致良知”！作为人的良知！当一个人能活出人的良知，他怎么会不成功呢？这世上还有什么比成功地活在良知中更大的成功吗？

育琨老师写这本书，介绍稻盛哲学，结合他自己的“地头力”思想，提出了纯粹、现场、场域三组概念，这是跟禅相关联的智慧。“纯粹”是关于你的出发点，“现场”是关于你在哪里工作，“场域”是有没有更深入地醒觉整体，或者说一种整体感。从这样三个维度去说做企业这档子事，为那些有使命感的企业人，把“致良知”这个哲学命题在中国扎实落地，提供了一种有价值的思考和探索。

当你的心“纯粹”无染时，“良知”就得以呈现，“现场”、“场域”的现实就如实地呈现在良知面前，以“敬天爱人”的态度做你所做的一切，你定是成功的！成功的不只是你的事，更是你的人！

是为序。

吴明山

2011年12月16日

推 荐 序 二

一个扩充性的动态场域

谨在一星期前，通过同道挚友张容郡先生之引荐，得与育琨先生会晤，一见如故，秉烛深谈，涉猎到佛学、宗教、人类、文化、社会、企业、人生哲理与人之管理等话题。他的新书《垂直攀登》即将出版，特邀我为其作序，自觉义不容辞，实时答允，此乃缘起，冀能引发一系列之共振波动，帮助中国企业界缔造一个扩充性的动态场域，迈向世界整体的和谐共振。

首先要说的是育琨先生之文笔表达已臻相当造诣，各个重点述说得清晰到位而不夸张，理据顺畅自然，令人看得舒服且有感受，可读性甚高，对思想、情绪均有冲击。他拥有敏锐仔细的洞察力和高度的分析能力，看透稻盛和夫之底蕴之余，还能将之伸延应用到中国以及世界，使读者在学到新思维之时，还有在享受及要追看书内容一层胜一层之感，这是一位作为高层次的理论家和作家会感到的自豪与成就，可贵的是，他并非刻意去追求此种境界，所谓自得之乐，非用以炫耀于天下。

当然，本书之主旨是导出了稻盛和夫的生命智慧和经营哲

学，而重点在指出现今世界人类面临的问题及如何去解决，须靠有识之士、高道行之觉悟者（如稻盛和夫）去指引，去照亮更多人的心灵，去创造和构建层层互生场域，启发每个追求真正自由的人，去解放自己，剥掉那局限人之盔甲，尽情发挥他的潜能与慈悲大爱之心。

政治是管人之事，是一门非常高深的学问，可伸延至管家、治国以及治理世界。道家之“无为而治”是最高境界，在东方文化有之，这天人合一，与宇宙合一的目标，西方文化并未“演进”到这种境界，非其不能也，因西方人同样是人，充满着各种可能性，只是他们的开头路是走了另一方向，向外界，向自然界进发探讨，少了内视、内观、内明（西方也有很多修行人，但由于他们局限在某个宗教“场域”的层面，大部分修行者是靠“他力”，少了内观。）而演化到今天之科学文明，但却失去了自我、真我，不能从“我执”中解放出来。正如老子所说，“千里之行，始于足下”，你所踏出的第一步是朝哪一个方向？如何定位？很多人（也包括东方人）渴望从宗教中得到救赎，得到解脱自由，但往往被宗教、被自己的无明愚昧束缚得比那骑士的盔甲更坚实，牢不可破。纵使人类有很伟大的创造与发明，以及有崇高的理想，但正如尼采与梁漱溟所指出：“人类不是渺小，是悲惨，是悲剧。”因为人受限于自己无明的心，可幸尚未到绝望，尼采鼓励人们成为“超人”，突破小我和自己。

日本出了一位智者和伟大的实践家——稻盛和夫，追本溯源，追索他的思想行为的民族根源如下：日本有自己的原始文化，大和民族也经历了不少苦难，迁徙跋涉，挣扎生存，把自己锻炼成为勤奋好学、坚忍不拔的民族，在不断吸收外来优秀文化的同时，亦能保留自己民族的文化特色。日本文化因为受到中国

传统文化儒、释、道之各层次影响，才成就了日本文化之深度之广度的发展，融入日本社会各个层面的表达，如禅道、书道、茶道、花道、剑道、柔道、商道，尤其是禅道。稻盛正是活在这样的文化“场域”里，吸收了儒、释、道在生活中的精华，受到中国明代王阳明心学“敬天爱人，天理即良知”思想的启发，在经营企业的实践当中，顿悟得道的生命智慧和稻盛经营哲学：“敬天爱人，力行正道，垂直攀登”，这正是他的精明可贵之处和伟大的贡献之所在。

在当今的中国人之中，很难找到像稻盛和夫这样的觉悟者——入世、身体力行、垂直攀登、成就卓著、影响世界的实践家和企业家，这正是中华民族之“礼失求诸野”的悲哀！

育琨先生提出的解决之道，是基于他意识到东方哲学与中国文化的深厚功力，通过实践、空间、历史、地域、综合视野的创新整合，达致一种“立体动态观”，而非一般的线条观、平面观。中华民族累积了千千万万炎黄子孙数千年的艰苦奋斗和不懈努力以及无数生命的牺牲，才达到儒、释、道三家的融合，从而对世界人类有其不朽的贡献。不用儒、释、道圆通之修为境界，不足以解决最终极之人生宇宙问题。

放眼所谓现代文明社会，由西方资本主义萌芽，以所谓自由民主思想作主导，两三百年的时间已经走到穷途末路，经济和精神领域已濒临破产，人类集体意识迷失，人生失去方向，盲目追求自我主义，法律与人权均围绕着保护“私我”与强化“我执”，纠缠缠，为了金钱与利益，父子兄弟可以成仇，夫妻可以反目，惯以“人”为中心，且歌颂了以物质金钱为社会地位和成功的标准，发展成为极端个人主义，引起一系列严重的“人类问题”，进而成为“世界问题”，这是因为人类置其他生物与自然

环境于不顾，丧失了“敬天爱人”的敬畏之心和慈悲之心，任意杀戮生命与过度开采和践踏自然资源，做成很多负面能量的“场域”，如不悬崖勒马，必然加速这个美丽地球的灭亡，这是西方的功利主义和自私自利的管理模式产生的结果。解决方案在东方哲学思想里可寻找到，实践者如稻盛及其同人同志之士已经把答案体现出来。

当下的中国企业家，应以包容之心、互生之德、创新之举，承古开今，融会中西，不迷信、不自卑、不自大，打开心性，自觉觉他，敬天爱人，互度共生，力行正道，垂直攀登，借鉴稻盛哲学缘起之法，以形成中国企业自己的哲学为要。

育琨先生的《垂直攀登》一书，用心良苦，一方面指出企业管理应走之路径，这不单是为了中国，也是为世界着想；另一方面提示了人们须自我努力，打破盔甲的束缚，百尺竿头更进一步，才能飞跃到最得真正自由的空间，从心所欲不逾矩，与周围环境共振，与世界融为一体，估计这会是他最终极的心愿。

是为序。

刘博明 博士

国瑞安药业国际集团（中国）有限公司（香港）董事局董事

加拿大阿尔伯塔省立大学历史系及宗教研究系教授

2011年12月15日于香港

推 荐 序 三

朴

人生如白驹过隙，转瞬即逝。老子曰：天地所以能长且久者，以其不自生，故能长生。人生如是，做事如斯。怀揣功利目的，念及目标，心生贪恋，贪而排他，必生分别，分别日重，必生嗔恨，嗔恨日久必致痴迷，迷而故守，不易容他，长此以往，心生烦恼。过程尤苦，何乐有之，既然不乐，达目的何为？

做人如斯，做事如斯，做企业更如斯。管理大师彼得·德鲁克说，只追求利润的企业，终不长久。反倒是承载社会责任，满足客户需求的企业，不仅长久，利润也水到渠成。

以此观之，稻盛先生之敬天爱人实为大格局。人生无奈，不可逃于天地之间，命运多舛，难料运之逆顺，如何止息烦躁的心灵？稻盛先生参禅悟道，习佛炼性，了悟人生。知天乃人力不及的变化，唯有以敬畏之心，方有做事为人的底线，也才有现世生活的操守。底线操守对于一个丰富的心灵来说，既是规制也是羁绊，爱心却让人超越小我，不生分别，悠游于世，做人无我，做事利他。敬天爱人，把生之无奈与活之逍遥统一于一体，使稻盛

先生永不知困倦，铺展多彩的人生。若说创办京瓷还有生存的功利，创办通信公司（指 KDDI）则完全无我，所以大获成功。直至 78 岁高龄，受命重整日航，以利国利民为己任，背水一战，再次成功，自然在情理之中了。

当下，企业生态，利润至上，无所不用其极。功利之心、投机之心、损人之心，泛滥成灾。此时，踽踽独行的育琨兄，登高远望，以睿智的目光透过稻盛先生，开掘出一口深井，汩汩涌出的清泉，浇灌着中国企业家的心田。无数的企业家与他强烈共振，与他和气相通，与他心心相印。让迷茫的企业家找到心灵的港湾，让疲惫的心灵应俗和光随缘而化，让劳顿的身心有所了悟。大爱无我，终成大我；回到原点，垂直攀登，终成大器；舍弃算计，返璞归真，方可自在；忘我不执，利他为民，方得快乐；淡泊明志，了了分明，方能觉知。

.....

启示而不是传授，让思考着的企业家更多心灵的激荡；流畅的笔触，直指人心，发人深省。读之，未必增加企业利润，一定启迪读者的心灵。世间纵有路千条，垂直攀登方为径。人生道理千千万，抱道守朴心安稳。

是为序。

胡启毅

中牧集团总裁

自 序

好人好自己，坏人坏自己

我们都是囚徒。

关押我们的牢房，有的有墙，有的无墙。在有墙的牢房里人可能醒着，在无墙的牢房里人可能已沉睡。那无墙的牢房由我们一心追寻的功名利禄——生命堆积物组成。其中既有财富、权力、地位、名声等社会堆积物，也有语词、概念、理念、理论、逻辑等理性堆积物。这些常常是“人上之人”的标签，占有它们很舒坦。一旦舒坦起来，生命也就被奴役了，堆积物也就成了拘押人最坚固的牢房。

当今问题解决的唯一途径是生命意识的觉醒！唤醒中国人心中的巨人！或许这就是撰写《垂直攀登》的动因吧。写作时，我常常被稻盛和夫一个个活生生的细节所打动。我真切意识到，那渗透在细节中的一抹灵明，注定会在不经意之间唤醒人的良知。

稻盛哲学的核心是“敬天爱人”。在敬天爱人的背后有一个原点，即“作为人何为正确”，这不是个判断句，而是个问句。稻盛和夫习惯于把经营之圣的帽子扔掉，把董事长、总裁、专家、权威、经验丰富、学富五车等帽子统统扔到太平洋里去，就作为一个最简单、最平常的人，切实地问一问“作为人何为正确”。先前的答案挪到下一刻就不管用了。此时此地此景此物此

心，需要活在问题中，用一颗敏锐的心去致良知。这种状态可以用一个词来描述：纯粹。

纯粹，是一个出发点、一个新鲜活泼的生命状态、一个新的开始、一个好玩的游戏、一个自转的轮、一个初始的运动、一个神圣的肯定。这就是乔布斯所推崇的“初学者心态”。当一个人带着老手的成功、经验、词语、逻辑、财富、权威、地位等堆积物，可能只看到新事物的一两个点。而一旦放下成功，永远当个新手，一万个景象会呈现，一万个方法会泉涌，诚可谓“万象齐现，万法齐含”。乔布斯之所以有源源不断的创新，这是真正的密码。

稻盛和夫与乔布斯的真正知音在中国。两位世界级商业领袖与众不同的意识，在一位中国老农民的大白话里得到了完整的呈现：

“好人好自己，坏人坏自己。”

“空空空。”

日前我去九华山第一次听到这两句话，就真实地喜欢上了它们。它们恰似一抹灵明，直抵我的心底，立马使我容光焕发。大白话不跟你绕弯子，不跟你说伦理，也不跟你说“利他”，而是在说一个生命的状态，在说一种生命的逻辑，在给“利他”一个理由。

这句话是 1985 年 91 岁圆寂的老农民、老和尚朱毛和生前一直挂在嘴边的话。朱毛和圆寂后却成为新中国第一个肉身菩萨。于今他的真身供奉在生前修炼的双溪寺。现在村民还记得老人平时有点儿疯疯癫癫，给人治病分文不取，自己没东西吃了就跟村民要一点，嘻嘻哈哈的。等他走了 20 多年后，村民们才越来越觉悟朱毛和在跟他们说天大的道理。

朱毛和的大白话透露出一种正向积极意识。好人，乐于助人而惠及自己，乃至惠及后人；坏人，祸害他人而殃及自身，甚至殃及子孙。没有无缘无故的便宜，也没有无缘无故的损亏。凡是讨了人家便宜的，早晚要还的。这里面有看得见的逻辑，也有看不见的逻辑。看不见的能量流动，我们往往称之为神秘力量。呈几何倍数的能量是我们不可能一下子了然的。太多的不确定性，往往使我们举棋不定，手足无措。遇到这种情况，最稳妥的办法就是选择正义。既然无捷径可走，那就干脆走正道，好人好自己。

【引申开，“好人好自己”还有一种大宇宙观：一花一世界，一即一切，一切即一。一个人的生命与宇宙息息相关。作用力与反作用力相等。你怎么对世界，世界就怎么对你。】这是中国本土关于生命本真的哲学。有些人从外部接受了博大精深的思想，可是却把自己的思想挤压得不成样子，而一个没有多少文化的粗人，却天生就具有真知灼见。朱毛和的这两句话，是在说做人做事的一个原点、一个做人的初心，涵盖了做人做事的所有道理，当然也涵盖了做企业的本真。这也是稻盛和夫与乔布斯两位经营之圣缔造商业传奇的密码。

把朱毛和、稻盛和夫与乔布斯这三位禅师放在一起，从他们的顿悟和细节创造中，我发现了一个做企业的原点和一个做企业的纵横坐标。

这个纵横坐标的原点是“从人出发”，从良知出发，从爱出发。纵轴：从客户出发，形成以“妙有”为中心的一整套市场策略；横轴：从员工出发，形成一整套以“利他”为核心的体制安排。乔布斯偏重于从客户出发，以创造“妙有”为核心，形成了一整套“共振、专注、植入”的市场策略。稻盛和夫则偏重于从员工出发，以“利他”为核心，形成了一整套唤醒人潜能的阿米

巴体制安排和场域。

据我一孔之见，在中国，这个纵横坐标做得最好的公司当属华为公司。华为的纵轴，从客户出发的一整套市场策略，把客户的运营现场当做自己的研发试验场，与协作商组成同呼吸的生命共同体，非常独到。华为的横轴，从员工出发，也做到全球领先，可与京瓷相媲美。在华为的股份中，任正非只持有不到2%，其他股份都由员工持股会代表员工持有。如果你离职，你的股份该得多少，马上数票子给你。哪怕是几千万元、上亿的现金，任正非的眼睛也不眨一下。但是你离开公司，就不能再继续持有华为股份。华为股份只给那些现在还在为华为效力的人。

做企业只从人出发。《垂直攀登》这本书，从缘起的视角，讲述了稻盛和夫如何尊重人、信任人、解放人与成就人的故事。这是一面镜子，你会在不经意间照见你自己。真理倾听者从来都不逊于真理讲述者。有着独特生命体验的你，在这面镜子里所看到的风景，一定会远远超过我这个叙述者目力所及。

“好人好自己，坏人坏自己”；“空空空”。朱毛和的这两句话意味深远。如果说前者是在说一个正向价值，那么后者就是在说一个状态。两者的交集，很有点空中妙有的中庸味道。人们的眼耳鼻舌身意，不是为认识而设置的，不是用来认识事物的，而是用来驾驭事物的。朱毛和能说出来，你也可以说出来。朱毛和能践行，你也可以践行。你行，中国人就行。

这是中国人几千年来一种生命状态的传承。这个脉系的传承，在木匠、铸剑师、农民、艺术家、拳师、技术员、科学家、企业人中一直绵延不断，一时一刻都没有断过。他们是接地气的人。凝神专一的创造和劳作使得他们生动活泼。思想不是一种习得物，而是一种自然拥有的禀赋和天性。他们既锤炼肌肉，壮健心灵；

同时又促进精神健康和身体健康。他们以本性为指导，与运气和快乐同行。

保持这样一种新鲜活泼的生命状态，是摆脱囚徒困境的唯一出路。

王育琨

2011年12月26日