

心を高める、
経営を伸ばす

「提高心性， 拓展经营」

京瓷哲学的核心“盛和塾”的宗旨
这一次，日本经营之圣稻盛和夫
不仅给出了企业的经营哲学，而且教给了我们每个人受用一生的职场哲学。

〔日〕**稻盛和夫** 著

陈忠◎译



华益维新投资管理咨询集团总裁 曹际鹏 鼎力推荐
稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司执行董事

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

 万卷出版公司

心を高める、
経営を伸ばす

「提高心性，拓展经营」

● 日 ● 稻盛和夫 ● 著
陈忠 ● 译

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

 万卷出版公司

著作权合同登记号：06—2011年第206号

图书在版编目 (CIP) 数据

提高心性, 拓展经营 / (日) 稻盛和夫著; 陈忠译

—沈阳: 万卷出版公司, 2011.8

ISBN 978-7-5470-1655-8

I. ①提… II. ①稻… ②陈… III. ①企业管理—
经验—日本 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 153842 号

出版发行: 北方联合出版传媒 (集团) 股份有限公司

万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 北京京北印刷有限责任公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 145mm × 210mm

字 数: 65 千字

印 张: 5.875

出版时间: 2011 年 8 月第 1 版

印刷时间: 2011 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 张旭 庄平

特约编辑: 魏艳艳

装帧设计:  永玉缘文化

内版设计: 向丽蓉

ISBN 978-7-5470-1655-8

定 价: 32.00 元

联系电话: 024-23284090

传 真: 024-23284521

E-mail: vpc_tougao@163.com

网 址: www.chinavpc.com

常年法律顾问: 李福 版权专有 侵权必究 举报电话: 024-23284090

如有质量问题, 请与印务部联系。联系电话: 010-89779339

推荐序

向稻盛和夫学什么

曹际鹏

华益维新投资管理咨询集团总裁
维新管理（中国）研究院首席顾问
稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司执行董事

日本“经营之圣”稻盛和夫时下备受推崇，老先生的哲学深受大家欢迎。问题的关键是向他学什么？这本书的书名《提高心性，拓展经营》即鲜明地回答了这个问题，那就是要向稻盛和夫老先生学习如何通过提高心性来拓展经营。

中国企业家的转向： 从“心机”到“心基”

这一点至关重要，为什么？中国由计划经济转向市场经济以来，整个商业生态系统最突出的特征是机会丛生、野蛮生长。由此带来的经济增长与商业发展是明显的，但是暴露出来的问题也很明显。

一方面企业家热衷于创业、投资，但是对可持续经营、构建永续组织缺少兴趣；另一方面对基本的商业规则不够敬畏，比如3Q战争、蒙牛伊利的恩仇等事件。问题的症结在哪里？

是企业家的“心性”出了问题。若企业家崇尚个人英雄主义，就容易放大自己的作用而漠视组织的作用，就容易唯我独尊而不尊重员工的智慧，就容易狂妄自大而无视事实和规则，这样的企业是难以建立永续的基因与机制的。若企业家私欲过重、动机不纯，就会因个人欲望而忽视他人利益，就会

作出错误的判断，就会违背商业原则与规律。企业的问题说到底是企业家人性的问题。

企业家对企业的构建，从根本上说，是企业家人性的外化，企业是企业家人性的外在表现。所以说，企业家有什么样的心性，就会做成什么样的企业。如稻盛和夫老先生所说：“纯粹的心灵造就伟业。”

经营目的，也可以称之为经营者的人生观。扭曲的人生观所产生的疯狂激情，或许能够帮助你取得一时的成功，但最终还是会以失败告终。然而如果人生观或哲学得到了净化，那么在取得成功之后，就不会再因同样的原因而遭遇失败。

稻盛和夫老先生的这句话实在值得中国企业家细细体味。过去，中国的企业家痴迷于财富的增长，习惯于机会的争夺，这些可以带来成功，但是不能带来持续的成功，迟早会出问题。稻盛和夫哲学是中国企业家两个时代的分界点，即从以机会为驱动的“心机”时代到以心性为基础的“心基”时代。

内圣外王： 基于东方价值观的“弯道超车”

中国企业已经集体性进入价值观重塑时代，从表面来看，中国企业的瓶颈是赢利模式的问题，其实是中国一代企业家思维方式的问题。因为赢利模式的背后是组织模式，组织模式的背后是文化模式，文化模式的背后是思维模式。决定一家企业是否可以基业长青的根，是基于价值观和人生哲学的思维方式。按照中国先哲的智慧叫做“内圣则外王”，世界观对了世界就对了，人对了，事就对了。稻盛和夫老先生所创立的京瓷与 KDDI 以及拯救日航成功的基础是稻盛的经营哲学，是基于东方价值观与西方理性精神结合所建立的经营哲学的成功，这种经营哲学正在被越来越多的日本企业家所接受。

第二次世界大战后产生的日本管理模式的基本假设是根植于东方文化的，与西方管理哲学完全不同。

西方文化对人的基本假设是“争”，个

人是自由的、自利的，个人既要借助团体实现自我利益，又要抑制团队以免伤及个人利益，在西方思维里，个人与团队是两极化的。

日本文化则看到人与集体之间的忠诚，强调个人与集体之间的“义务”，个人因尽到义务而享受到集体的保护与回报。

第二次世界大战后的日本企业选择的道路并没有沿着欧美的老路按部就班地走，否则它们永远赶不上西方发达国家，它是一个“弯道超车”的策略：

第一，它有沿袭——沿袭了西方泰勒管理思想及福特管理法；

第二，它有变异——创造性地发挥了管理中“人的智慧”的因素，即丰田公司所谓“没有资金靠智慧，没有智慧靠汗水”的哲学。这种哲学的起点是对人的尊重。

中国企业应借鉴第二次世界大战后日本的崛起经验，实施不简单跟从的“弯道超车”战略——日

本企业的集体崛起，是由于乘上了工业社会浪潮的尾声，以 20 世纪六七十年代的汽车消费化为标志，日本汽车驰骋欧美市场即是在这一背景下的产物。严格来讲，日本企业承接了工业社会价值链由西方发达国家向东方的转移（中国经济 30 年的崛起是这一历史趋势的延伸）。但从 80 年代开始，日本经济徘徊不前，有其政治和战略因素，但很大程度上源于其未能为源自美国的以信息技术为基础的新经济做好准备。中国企业能否抓住这一契机，像日本战后所做的那样实现以东方价值观为基础的“弯道超车”，决定于中国在大大的基础上能否强，能否成为受尊重的经济体。

行者的逻辑：致良知，正知、正见、正行，定能得正果

学习稻盛和夫经营哲学的误区是把他当智慧来读，稻盛和夫的哲学简单、朴实而有力量。我们可以把它当做成功者的故事，可以当座右铭、当口号，

也可以解释得足够精彩，但这都是学习稻盛哲学的误区。因为这些做法最多带来的是思想上的认同，而不是心灵上的认同。

行于善而臻于善！我们的心灵并不是在自己的头脑中构造的，而是被我们的行动锻造出来的，我们会由于行使正义而变得正义，由于行为勇敢而变得勇敢。这就是稻盛老先生强调不可“急于磨砺自己”，要“反复进行心灵修炼”的道理。这就需要把日常管理的每一项行动当做心灵修炼。

稻盛哲学的根是在中国，这一点老先生也明确说明过。而东方传统智慧的核心在行上，依良知而行，正确做人而行，这是王阳明先生的“知行合一”。人生是行走改变命运，行走改变世界，如何行是稻盛哲学的核心，敬天爱人、利他、持续付出不亚于任何人的努力，等等。稻盛和夫一生奉行的不是智者的逻辑，而是行者的逻辑，因此不行就无所谓知。

稻盛老先生在这本书中说：“坚持正道”，“追求正确的为人之道”，“要想作出正确的判断，那就必须在自己的心中确立一个标准”。“我们在作出判断、付诸行动的时候，必须时刻把原理原则作为标

准。”这可以追溯到稻盛老先生极为推崇的我国古代儒学大家王阳明的“良知说”。

所谓良知，就是我们中国人经常说的“良心”。王阳明强调，良知就是天理，天理本来就存在于每个人的心中。致良知就是要发掘人的良知，去掉自己心中不正的东西，遵循天理，依照天理而行。这就容易获得心灵上对稻盛哲学的认同。而致良知不是名词，而是一个动词，正知、正见、正行，定能得正果。

对于企业家而言，所有管理道理、商业原则与规律都在自己心中，只要不断进行自我修炼与磨砺，讲良心、致良知，无论个人还是企业都会成为天理、正道、原理原则的表达方式，这样，还不能成为卓越企业家？还不能铸就伟大的企业？

心在哪里，行动在哪里，企业就在哪里！送给处在转折点上的中国企业家！

年轻时对于父母、老师或者职场上司的批评教育，我总会想要反驳。父母常对我说：“哪怕是花钱买，年轻时也要吃点苦。”对此我不以为然，并反驳道：“哪怕给我钱，我也不愿在年轻时吃苦。”

人在青年时代会有强烈的逆反心理，这点无可厚非。但是应该虚心接受父母以及人生前辈的教诲，唯有这一点必须谨记在心。

刚开始步入人生时，自己就如同一艘没有航海图的轮船扬帆远航。这时，就应该把人生前辈的教诲当做指南针，以免迷失方向。

我写此书的目的就在于此。年轻人中或许有人会抵触反感，抑或不屑一顾。但是，我希望大家在工作或生活中遇到困难挫折的时候，务必想起我所

说的这些话。

因为这是我在工作及人生中所经历过的痛苦和烦恼，并经过反复认真的思考所总结出的经验。对于大家来说，这绝非毫无关系。

稻盛和夫

平成元年^①四月

① 平成元年从1989年1月8日开始。——编者注

目录

CONTENTS

第1章 为了度过美好的人生 1

撰写人生的剧本

追求人生的目的

认真地生活

把握思考人生的机会

人生·工作的结果=思维方式×热情×能力

实现梦想

审视自我

开辟道路

第2章 为了发现工作的乐趣 13

树立人生的意义

热爱工作

专心致志

不断创新

施爱

第3章 为了战胜困难 21

首先要具备意愿
冲破障碍
将愿望提升至信念的高度
迸发能量
直面困难
不丧失希望
扩展心灵的维度
追求正确
不避难就易

第4章 为了作出正确的判断 33

细微之处也要全神贯注
激活潜意识
合乎道理
把原理原则作为标准
不迷失原点
关注善的一面
克制本能
聚焦意识
如实观察

第5章 为了提升工作 45

持续描绘梦想

自我燃烧
在旋涡的中心开展工作
在相扑赛台的中央竞技
胆大心细
追求完美主义

第6章 为了提高自我 55

开拓未来
承认自己的短板
超越常人
战胜自我
激情成就事业
用纯洁的心灵来加以描绘
打造精神支柱
发自肺腑地表述

第7章 为了取得新的成就 67

实现真正的创造
依靠自己
追求心中的理想
开创新时代
乐观构思、悲观计划、乐观实施
反复思考，直至结果清晰可见
采用将来进行时

永无止境地追求自身的可能性
具备了必要的条件之后发起挑战
相信可能

第8章 为了凝聚团队的力量 81

无私之心能够带动他人
自我牺牲能够赢得信任
体现职场的道德规范
注入能量
评价、起用和帮助
用大善来引导

第9章 为了成为一名卓越的领导 91

造福团队
改革现状，不断创新
谦虚谨慎
具备判断的尺度
健康的身心孕育公正的判断
磨砺自我

第10章 为了开展真正的经营 101

树立高层次的企业目的
意识到企业的目的
统一方向