



他是世界上唯一一位缔造了两个世界五百强的企业家，他被人尊称为『经营之圣』，他是让千万成功人士追随的企业家和哲学家，然而他的经营思想并非是对日本菊与刀文化的现学现用，而是对中国儒释道文化的活学活用。

本书带你走进稻盛和夫的管理现场，还原他的思想轨迹，破解你心中的谜团……

稻盛和夫的

中国功夫

定民 编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

稻盛和夫的 中国功夫

定民 编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

稻盛和夫的“中国功夫”/定民 编著. —武汉: 华中科技大学出版社, 2012.12

ISBN 978-7-5609-8344-8

I. 稻… II. 定… III. 陶瓷工业-工业企业管理-经验-日本-现代 IV.F431.367

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第205450号

稻盛和夫的“中国功夫”

定民 编著

责任编辑: 高竞男

封面设计: likart

责任校对: 孙 倩

责任监印: 张正林

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027) 81321915 (010) 84533149

印 刷: 湖北新华印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 12.25

字 数: 120千字

版 次: 2012年12月第1版第1次印刷

定 价: 25.00 元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

目 录

前言	1
----------	---

第1章 活用中国典籍智慧	3
--------------------	---

1. 日本文化的“根”在中国	4
2. 日本企业的中国文化源泉	8
3. 中国智慧，日式管理	12
4. 从《礼记·大学》中汲取创新思想	15
5. 活用中国典籍智慧	19
6. 《呻吟语》中的用人智慧	23
7. 《西游记》与阿米巴哲学	27
8. 《了凡四训》中的意识雷达	32
9. “深挖地，广积粮”——增强企业体质的秘诀	36

第2章 一生俯首向阳明	41
-------------------	----

1. 知行合一	42
2. “霸道”vs.“王道”——胜者为“王”	46
3. 理出于易，道不在远	50
4. 一生俯首向阳明	52
5. 我的经营，是“以心为本”的经营	57



- 6. 拷问自己动机的真伪.....60
- 7. 积极而伟大的“心相”.....64
- 8. 与员工共成长.....69
- 9. 回报社会.....73

第3章 以儒家修身准则磨炼自己77

- 1. 所谓儒商——修身齐家治企业.....78
- 2. 中国儒家的正心修炼.....82
- 3. 以儒家修身准则磨炼自己.....87
- 4. 一日三省吾身.....90
- 5. 己所不欲，勿施于人.....95
- 6. 正人必先正己.....99
- 7. “克己复礼”：做正确的人，做正确的事.....101

第4章 经营思想的核心是中国哲学105

- 1. “满招损” vs. “谦受益”.....106
- 2. 信仰为本.....110
- 3. 向善的力量——“积善之家有余庆”.....114
- 4. 得意而不忘形，得志而不忘本.....119
- 5. 50 年的人生经验：利他者自利.....123
- 6. 盈利有道.....130
- 7. 奉行积极的道德伦理.....135
- 8. 远离伪私放奢之患.....139

第5章 道法自然，功成不居143

1. 企业是“命运共同体”..... 144
2. 成功 = 能力 × 热情 × 思维方式 147
3. 企业的“心灵”需要经营..... 151
4. 质朴的工作观..... 155
5. 全身心地投入工作..... 160
6. 工作现场有“神灵”..... 164
7. 业务的“外行”，经营的“专家”..... 168
8. “有意注意”的学问..... 171
9. 做一个正确的人..... 175
10. 拈一朵微笑的花..... 181

后记185

前言

放眼全球，20 世纪涌现了大量的世界级优秀企业，像美国的 IBM、惠普，日本的松下、索尼等等，它们都创造了举世瞩目的骄人业绩。然而，能够 20 年、50 年持续创造高收益、从未出现过亏损的企业，却着实是凤毛麟角。

令人惊喜的是，就有这么一家日本企业，从 1959 年创立至今 50 多年来持续盈利，从未出现过亏损，这家企业就是“京瓷”。那么，到底是谁创造了这样的商业奇迹呢？他就是著名的企业经营家和哲学家稻盛和夫。

稻盛和夫 27 岁时开始创业，赤手空拳 40 年间创办了两家世界五百强企业——日本京瓷公司、日本第二电信电话公司 (KDDI)。稻盛和夫 65 岁时从经营第一线引退，此后将心血倾注在“盛和塾”及“京都奖”等公益活动上。

13 年后，在日本政府的再三恳请之下，在既无行业经验、又无专业技术的情况下，稻盛和夫以 78 岁的高龄进入完全陌生的交通行业，出任破产重建的日航零薪董事长，并在上任后半年之内奇迹般地将日航扭亏为盈。

笔者怀着对集“经营之圣”和“经营哲学家”双重角色于一身的稻盛和夫的崇敬与膜拜之心，以深入密室探寻宝藏般的小心翼翼，细细捕捉这



位巨人体内蕴藏的巨大能量，追根溯源展露其不容错过的精彩和传世后人的智慧精粹，惊喜地发现这位商业奇才的很多思想信念和经典论述都与中国古代的传统文化异曲同工，于是笔者精心整理出稻盛和夫的“中国功夫”，以飨读者。

日本几千年来与中国的联系千丝万缕，早已浸润着不可磨灭的中国印记，笔者从日本与中国的文化渊源着手，探寻日本企业家潜意识中的中国文化。这种东方情结在稻盛和夫身上又表现得尤为突出。

儒家情怀、王道乐土、居安思危和阳明禅宗，这些中国古代传统文化中的思想精华深刻影响着稻盛和夫，并经由他的思考总结，形成其独特的“敬天爱人”的做人哲学。

这一哲学不仅是他修身养性的做人准则，更是他经营两家世界五百强企业、力挽日航于危难的经营准则。稻盛和夫取得这样举世瞩目的成就，不仅仅是因为他有正向思维的心灵磁场和以心为本的经营理念，更重要的是他以身作则的垂范效应。

笔者按照渊源、情结、哲学、思维、理念、垂范的思路分章阐述，整合材料，并在末篇不揣浅陋总结出稻盛和夫道法自然的成功法则。

稻盛和夫自身的论著也有很多，最广为人知的莫过讲述生活本源的《活法》和揭示人为什么要工作的《干法》。本书采撷稻盛和夫多部著作精华，是广大读者和企业经营者了解稻盛和夫其人其事其经营哲学的快速通道。

第1章 活用中国典籍智慧

作为中国的近邻，日本文化和中国文化有着千丝万缕的关系，特别是盛唐以及之前的时间，某种意义上甚至可以说，是中国文化孕育了日本文化，比如文化的载体——语言，汉字可以说是日语的渊藪。

提起日本的佛教文化，连日本人都不能否认，千辛万苦东渡的鉴真大师对他们的意义重大。至于和服与汉服的相似之处，日本传统的节日例如七夕等，日本的茶道、花艺之类，都让我们看到了盛唐的影子。可以说，如果忽略掉历史上政治方面的纠纷，日本在文化上应该算是与中国最亲近的民族了。

日本文化一直可以在很好地接收外来文化的基础上发展自己的特色，古代如是，现代亦如是。明治维新后日本的迅速发展，二次世界大战后日本的迅速崛起，除了因为日本民族本身吃苦守纪的本性，他们善于虚心接受外来文化的举措，也是极为重要的因素。

誉满全球的“经营之圣”稻盛和夫出生、成长在日本，他的思想受到过怎样的东方文化的浸润，他的哲学中散发出怎样的中国文化的气息，他的商业奇迹背后蕴藏着怎样的中华文化的底蕴……这一章笔者将追溯日本人的中国渊源，带领读者一同品味助推日本企业辉煌的中国养分。



1. 日本文化的“根”在中国

日本企业管理的核心是：强调人文精神。这要归功于其企业文化受到中国文化的优良传统思想以及和谐精神的影响。

周恩来总理曾说过：“朋友可以选择，邻居无法选择”，以此说服国人坦然接受与日本和平共处的现状，建立友谊邦交。也许正是这种邻里关系，使得日本文化与中国文化之间一直存在不解之缘，这从中日两国历史长河中的各种记载与传说的字里行间可见一斑。

关于日本国家的形成与建立就有一段与中国密切相关的传说。当年秦始皇统一六国创建大秦帝国之后，曾派五百童男童女到外寻求长生不老仙药，历时多年，仙药也未寻得。秦始皇焚书坑儒时表现出的暴虐让外出的人们深知，寻药未果回国也必是死路一条，倒不如索性不回，于是他们在遥远的海天之处落地生根，繁衍生息，于是有了岛国日本。被秦始皇派出寻药的男男女女们，就是日本人的祖先。

或许这只是稗官野史，不足为信，但秦时东渡的徐福和日本派来的遣唐使都见于正史。唐朝是中国历史上最繁荣昌盛的朝代之一，文化、思想、技术和艺术都走在世界的前列，备受周边小国的推崇与膜拜，这其中就包括日本。

公元 805 年，日本传教大师最澄自唐归日，带茶种播于比睿山麓，第二年由弘法大师携回茶种由行脚僧遍传全国，这就是日本茶叶种植的起

源。日本茶道成熟于丰臣秀吉将军统一日本之后，时值中国的明朝，有名的茶师千利休就是丰臣秀吉的首席茶道老师。从此，中国茶道得以在一衣带水的邻邦发扬光大。

日本的剑道也发源于中国的剑术。中国的剑术在隋唐时期传入东瀛，日本人在其基础上研习修改，取长补短，形成独特的刀法技术。在这个过程中，日本人注入了浓烈的禅宗思想，使得剑术从在古代被当做用来保家卫国的武术，到19世纪随着科学技术的发展和文明程度的提高，变成改用竹刀、穿着护具的对打，如今演变成为现今的“剑道”运动。

由上述种种不难看出，中国文化对日本本土文化的形成和发展，潜移默化地产生了巨大而长久的影响。这种影响在日本民族精神的塑造和近现代综合国力的提升方面，发挥着不可替代的作用。

从本质上来说，经济的发展是由人的文明与智慧推动的，是由企业的成功与壮大激发的。20世纪80年代日本经济的迅速崛起，促使美国开始对其思想文化和管理模式进行研究。

研究发现，日本企业管理的核心是：强调人文精神，使企业与员工形成共同的价值观念，即形成企业和员工间的“共识”，重视员工的精神素质。从人文精神出发进行注重人性的管理调控，这要归功于其企业文化受到中国文化的优良传统思想以及和谐精神的影响。

被誉为日本“经营之圣”的稻盛和夫的哲学核心思想就是“敬天爱人”。所谓的敬天，即敬畏上天，虔诚地遵循宇宙意志和客观规律，追求共生共存；所谓的爱人，即热爱众生。这两点恰恰就是我国古代道家



“无为”和儒家“泛爱众”思想的当代运用。

日本的企业文化中，无处不体现出集体意识和思想上的“和”、“忍”、“信”等观念，这其实源于中国经过两千多年的演变发展而成的儒家文化体系，它的基本内容是仁、义、礼三学，强调天命和做人的道理。

仁学是儒学的核心思想，注重“人”与“人际关系”，是一种关于人与人相互关系的学说，是一种以人为本的学说。“以心为本”也是稻盛哲学的一个核心概念，贯穿稻盛从修身到经营的整个思想体系。他著名的“经营三要诀”的其中两项——“让员工信赖你、钦佩你，为你的人格魅力所倾倒”和“让员工有正确的哲学”，都属于“以心为本”的具体表述。

儒家义学，讲求权宜之变。《易经》上有句话是“穷则变，变则通”，即为此理。日本企业管理，讲求施义，要求企业每个成员讲大义和知变通。稻盛和夫把人生目的与追求放在特殊重要的地位，确立光明正大而又意义深远的目的。公司的经营理念从“运用自己的技术获取社会的承认”到“追求全体员工的物、心两方面的幸福”，再发展到“为人类和社会发展进步做出贡献”，体现了稻盛和夫追求的轨迹。

儒家礼学思想，主张在等级秩序之下协调人们的行为。日本企业要求每个成员都应依照自己所处地位扮演合适的角色，表现合理的行为，使每个成员工作行为合理化，生活行为秩序化。在处理企业生产和销售人员的关系时，稻盛和夫就充分体现出这方面的智慧。

订单不多时生产人员会对销售人员发牢骚“销售卖得不好”，而销售员反过来又怪生产者“你们没有生产出能畅销的产品”，相互之间争吵不休。



稻盛和夫让生产人员也去卖东西，让他们明白销售不容易。生产人员有了销售的经验，就能够理解销售人员的辛苦，销售人员也会感谢生产人员，这样就会促进两者的和谐，有利于双方更好地配合，形成良性循环，进而更好地开展商务活动，所谓“设身处地”、“推己及人”是也。

其实日本很早就接受了儒家思想，重视“家”、“忠”、“仁”等概念。“家”是日本文化的基质。日本传统的整体结构是“家”的联合，其顶端是皇室。儒家文化的空间范围是以家为中心的，但更重要的是它把国也当成家来思考。

日本在进行企业文化建设时也会对职工提出“以企（业）为家”的要求，注重引导职工充分认识到，企业“以人为本”的前提是职工“以企为家”，只有职工做到“以企为家”，企业才能更好地实现“以人为本”，职工只有首先成为企业发展的动力主体和责任主体，才能成为企业发展的目的主体和利益主体。

稻盛和夫曾这么回应抱怨公司待遇不好的大学毕业生，“现在公司规模确实还小，设备、制度都不健全。但是，从今以后，使它成为出色的公司、成为福利待遇丰厚的企业不正是你们的任务吗？不要要求他人去做，而要由你们自己去创造。”这就是“以企为家”思想的真实写照。

就是在源源不断地接受中国文化的熏染中，日本民族自称大和民族，“和魂”就是指日本的民族精神，而“和魂”实质上就是以儒家思想为代表的中国文化的产物，是“汉魂”的变种和东洋化。



2. 日本企业的中国文化源泉

有人说，日本企业是中国传统文化的回收站，不过日本企业回收的，是中国先贤智慧的精华，并将其不断发扬光大。

1978年10月，时任国务院副总理的邓小平出访日本，访日期间他只参观了两家日企，其中一家就是松下电器。

当年74岁的邓小平与83岁的松下幸之助谈得很是投机。而在其后的两年间，松下曾先后两次访华，松下公司对华的直接投资陆续展开，松下幸之助的经营理念、用人之道也得以传播到中国。在上个世纪80年代，松下被中国业界奉为“东方商人的典范”。

年幼时的松下实际上只接受过4年小学教育，因父亲生意失败，9岁即被送到一家自行车商店当学徒，后又到一家电灯公司打工。由于老板没有采纳他提出的生产建议，松下愤然辞职。1918年，23岁的松下在大阪建立了“松下电气器具制作所”，即松下电器公司的前身，当时公司的全部资产只有100日元。

在之后几年中，松下接连推出了领先时代的配线器具、炮弹形电池灯、电熨斗、无故障收音机、电子管、真空管、晶体管等新型产品。

到而立之年时，松下幸之助已经成为日本收入最高的人，在那以后的63年中，有10年他的收入均为日本第一位，有6年居第二位。



作为稻盛和夫最仰慕的企业家之一，作为 20 世纪最优秀的领导者及日本“经营四圣”之一，松下幸之助的成功很大程度上得益于中国的传统智慧。

企业经营问题归根到底是人的问题，企业的经营者要做的就是让平凡人发挥出不平凡的品质和价值。松下幸之助常说：“领导者应当给自己的部下以指导和教诲，这是每个领导不可推卸的职责和义务，也是在培养人才方面的重要工作之一。”因此，松下电器被称为“造就人才的公司”。

松下对 70 分左右的中上等人材较为偏好。管理界把松下的用人思想总结为“70% 原则”，即“糊涂用人智慧”。松下电器创业之初，由于公司的名气不大，只能吸收大企业所不要的人成为职员。所以松下认为，他事业的迅速成长，是这些被视为次级人才的人一手建造出来的成果。为此，松下开创了一系列的“糊涂用人”管理法则。其实这种管理思想，就是中国“中庸”思想的直接运用和体现，也是中国“中庸之道”思想的扩展。

世界头号强国美国总是致力于搜罗全世界最优秀的人才，但日本反其道而行之，却同样创造了令人惊叹的奇迹。日本在二战后的腾飞复兴，不能不说是受中国的影响的结果。

二次大战以后，日本在一片废墟上发展经济，并创造出世界奇迹，美国人也放下了架子，躬请日本企业家赴美“讲经说法”，开启一段“拜徒为师”的神奇之旅。经过一番探讨研究，美欧学者惊叹地发现，日本经济的奇迹来自于旺盛的企业活力，企业活力又源于独特的企业



文化，而日本企业文化的源泉居然是中国传统文化，以《论语》为代表的中国传统文化已经渗入到了日本经营思想的“根性”之中。

据日本史料记载，《论语》来到日本的过程是从日本应神天皇和百济使臣阿直岐的谈话开始的。阿直岐原是朝鲜百济王朝博学多才的使臣，奉命给应神天皇上贡后，便被应神天皇盛情挽留，给太子当老师。一天，应神天皇问阿直岐：“你们国内还有比你更博学的人吗？”阿直岐回答说：“有个叫王仁的，8岁进入书院读书，18岁就被录用为五经博士，他的学识要超过我。”

应神天皇求贤若渴，立即派使臣前往百济请王仁。公元5世纪初，王仁渡海前往日本，并带去了中国汉魏以来盛行的《论语集注》，《论语》从此正式登陆日本。

见到王仁献上的书籍后，应神天皇十分感兴趣，因为日本古代只有口头语言，还没有全国通行的书面文字，于是，应神天皇请王仁也做太子的老师，教授太子学习《论语》等中文典籍，同时还请他在日本皇室推广汉字。王仁不仅耐心地向皇室传授汉字，还创作了日本歌谣，传授了先进的技术工艺，后来他还成为日本人引以为豪的飞鸟文化的始祖。

取法其上得其中，取法其中得其下。仅仅是从百济得到的“第二手资料”，就在日本皇室中产生了巨大影响。这在圣德太子的身上体现最为明显。

圣德太子出生于公元574年，本名马野郎，别名厩户皇子，据说他出生在马厩里。圣德太子非常聪明，能同时听8个人的陈述，并分析出其中的道理。他一心向佛，精通中国的经史，并写得一手颇得六朝风韵的汉文

书法，将王羲之的字体模仿得形神兼备。

用中国人的传统说法，这位太子也算是“生有异象”，注定是天命所归之人了。

果然，在圣德太子 22 岁时，其姑姑在政治斗争中取胜，将他委任为皇太子兼摄政王，此后他实际掌管国家数十年。他把《论语》的中心总结为“礼”和“仁”两方面。他所制定的日本宪法的前身《17 条宪法》就是以《论语》思想为基础衍生出来的。《17 条宪法》中的第一条开头就是“以和为贵，无忤为宗”，这明显出自《论语》中的“礼之用，和为贵”。

圣德太子还广设国家学堂“学问所”，挂孔子画像于正堂，尊孔子为“先圣”，要求学生必修《论语》以及《周易》、《尚书》、《左传》等汉学。

进入 16 世纪，“儒教”被定为日本官方哲学，日本兴起了对以儒家思想为代表的中国古典思想的全面研究。中世纪的日本在引入儒家思想和制度方面几乎达到了登峰造极的地步，直到 17 世纪，日本精英伊藤仁斋等人仍然对《论语》推崇备至，称其为“最上至极宇宙第一书”。

明治维新开始后，以明治天皇为首的日本政府决心学习西方的科学技术，但同时抵制自由民权思想，为此，明治天皇颁发了“道德以孔子为先”的圣旨，《论语》在日本道德教育上的地位得到明确肯定。

有人说，日本企业是中国传统文化的回收站，不过日本企业回收的，是中国先贤智慧的精华，并将其不断发扬光大。在这样的环境中成长起来的稻盛和夫，当然也免不了深受中国文化的影响和熏陶。