

当代日本企业家毕生追随的经营圣人

经营之圣

稻盛和夫

论：《新经营·新日本》



著作权合同登记:图字 01-96-0053

原文书名:新レい经营・新レい日本

——本书版权归稻盛和夫所有。

本书中文版著作权人授权国际文化出版公司独家出版,1996。

版权所有,翻印必究

经营之圣

将来世代国际财团生命文化研究所编译

责任编辑:白昆荣 装帧设计:阿夏

国际文化出版公司出版发行

北京安定门内大街 40 号 邮政编码:100009

发行部电话:4010840、4010841

新华书店经销

人民教育出版社印刷厂印刷

850×1162 毫米 32 开本 8 印张 150 千字

1996 年 1 月 30 日第一版 1996 年 1 月 30 日第一次印刷

印数:1-30000 册

ISBN 7-80105-383-4/F·51 定价:14.80 元(精装:28 元)

97
F279.313.3
13
2

稻盛和夫

论

新日本・新经营

吴忠魁 译



3 0084 2462 8



C

337724

让愿望上升为信念

有一种人，虽然很想去做一件什么事，但一考虑到社会情势、经济等等，马上就会认为此事办不成。他们对现实情况越是有所了解，就越会把自己导向“不可能”这么一个结论。而另一种人，从内心深处有一种强烈的愿望，一定要把一件什么事办成，不管周围的环境如何艰难，他都要去找到实现这一愿望的办法。而所谓的努力与创造性，正是从这里产生的。

在同样一种艰难的环境下，前一种人感到情况比较糟糕后，其结果只是使他们认为自己的愿望是鲁莽无谋；另一种从内心深处抱有一种强烈的愿望，并把这种愿望上升到信念的人，却已开始去找窍门，作努力，以求问题的解决。

也就是说，在了解到‘情况于我不利’的时候，是马上就放弃自己的愿望呢，还是从下一个瞬间开始就去鼓起勇气奋斗呢，这就有了不同。在人生的旅程中，有的人走向辉煌的道路；有的人却是在失败再失败、挫折再挫折中跋涉；也有的人平平凡凡地度过一生。而人与人之间最根本的差异，我认为就在于上面所说的不同中。

——稻盛和夫

敬天愛人

稻盛和夫

稻盛和夫论成功与不成功

成功者与不成功者之差，实际上只是隔着薄纸一层。

不成功者，也并非都是不认真做事的人。同成功者一样，他们中间很多人，也是很认真、很有热情、很努力。

但尽管如此，不是仍有成功者与失败者之分，让人觉得这个世界真不公平。

而成功者与失败者之间，虽说只是隔着一层薄纸，但正好这一层之差，却是一个很难跨越的差距。

不成功者往往是缺乏韧性与耐性，干什么事一不顺利，马上就把它放弃了。也就是说，努力还是作出努力，但只是停留在一般人的努力。而一遇到什么困难、障碍，就去找一个冠冕堂皇的理由来安慰自己，然后断了念头。

所以，即便是你觉得难以办到的事情，首先也应该坚韧不拔地把它干到底，直到把它干成功。就是要打破在自己心中固化了的，那种一般常识性的观念。正是这种“自己只能到此为止”的顽固的观念，阻碍了你去跨越走向成功的一线。

将来世代国际财团生命文化研究所策划

目 录

《新经营·新日本》	稻盛和夫著	吴忠魁译
7 序	季羨林	
11 前言		
13 第一章 做地球社会的市民——我的日本论		
1、重新认识日本		
2、日本企业为何受外国批判		
3、在地球社会生存		
54 第二章 国民大众为主角——我的社会论		
1、企业的职责		
2、政府的职责		
3、创造真正的自由社会		
91 第三章 经营在人心——我的经营论		
1、动机至善、私心莫为		
2、经营的基点		
3、领导者的必备素质		
126 第四章 关怀同情之心——我的人论		

1、命运与生命

2、心的构成

3、利他之心

附录：

163 稻盛和夫与盛和塾 石平编撰

京都制陶公司与稻盛和夫

稻盛和夫的经营哲学

稻盛和夫的经营实践

盛和塾与稻盛和夫

197 稻盛和夫青少年素描 石平编撰

英雄出世：武士之乡与小匠人的作坊

童年时代：“三小时大哭”的名人与“占山为王”的小顽童

走向生活：有关失败、重病与宗教的人生体验

走向人间：一个当上了“批发商”的高中生

青春时代：“打工仔”的爱情故事与稻盛“老板”的少林拳

走向经营者之路：苦闷中挣扎与命运的腾飞

编后记：

246 三月风 史波

——献给为再造中华辉煌而努力奋斗的中国企业家

序

季羨林

我既不是哲学家，也不是企业家。但是，我对这两个行当都非常敬重，敬重他们能做一些我自己绝对做不到的事情：究天人之际，为生民谋福利。

根据我七八十年来的观察，既是企业家又是哲学家，一身而二任的人，简直如凤毛麟角。有之自稻盛和夫先生始。

稻盛先生是当今日本国的一个大企业家，成绩卓异，历程辉煌，已经取得了令人刮目相看的成功，名震遐迩。他从来没有自命为哲学家。然而，我读了他的著作《新经营·新日本》，却感到书中到处是哲学。他讲他成功的历程，讲他对人生的看法，讲许多与他的本行制陶业有关或无关的问题，到处洋溢着表面浅显而实则极深刻的哲学思维，说来头头是道，娓娓动听。我真是大为吃惊。

本书开篇不久，在分析日本“真面目”的时候，

作者就显示了他那独特的思维能力。他从日本稻作农业分析入手,种稻必需有水,兴修水利,必须有共同遵守的规则,否则就不会有集团性的行动。没有这种行动,则稻作必陷入混乱,社会就无法前进。依赖个人能力的游牧民族的性格要素,日本人没有,也不可能。这种分析浅显明了,然而却实事求是,切中要害。我们常讲的唯物主义的 analysis,不就是这样的吗?稻盛先生一句马克思主义的词句都不用,然而,谁能说他没有获得马克思主义的真髓呢?

在这里,他开始触及“与自然协调”的问题。他说:“这样的社会,与自然相协调,兢兢业业,脚踏实地,不断付出努力,无疑会给每个人带来丰硕的果实。”这个“与自然协调”的思想,是本书的画龙点睛之笔,我在下面还将详细论述。

接着稻盛先生分析了日本人的性格,提出了“四十年周期”说等等,都富有哲学的情趣。在“与自然共生的烧荒农业”这一段里,他又讲到“共生”的问题。紧接着在下一段里,他对这种思想做了进一步的发挥。这一段他命名为“共生与循环”。他说:“我所说的共生……指的是地球上所有有生命的物体有相互尊重,去求取生存的品志。”译成英语,应为 living together。是大家一起生存,一切生

而活着之物，通过相互控制自己的欲望去生存下来，谓之共生。他接着又说道：“在共生表象的背后，有着循环往复，相互支撑的生命循环规律。”在下面，他有详细的阐述，文长不见录，请读者自行参阅。

我个人认为，这种思想是本书中最有价值的，意义最深的思想。它与我自己多年来胡思乱想的“天人合一”的思想，实有相通之处。人生在世，必须处理好三个关系：第一，人与大自然，也就是天人的关系；第二，在社会上人与人的关系；第三，在内心中思想、感情等等的相互关系。在这里我只说第一个关系。人不能离开大自然，人类衣、食、住、行所有的物质性的东西，都必需向大自然索取，这是不言自明的。索取之法只有两种：一是强取豪夺，西方人的口号“征服自然”，是最典型的例证。一种是了解自然，与自然为友，然后采取适当而温和的手段，向自然索取自己需要的一切。这就叫做“天人合一”。张横渠说“乾称父，坤称母，予兹藐焉，乃混然中处。故天地之塞吾其体，天地之帅吾其性。民吾同胞，物吾与也。”这是对中国思想的精华，也可以说是东方思想的精华“天人合一”思想最全面、最准确的解释，十分值得我们重视。

与“共生循环”思想有密切关系的利己和利他

的思想，稻盛先生在“利他之心”这一段里有详细的阐述。也请读者自行参阅。

现在，西方那种只顾利己对大自然蛮横地征服的后果已经大白于天下。倘若这样“征服”下去，则大自然的报复，也将愈演愈烈。极而言之，人类生存的前途都将处在危险之中。我决不是危言耸听，连西方有识之士也已感到这一点。人类呀！现在危机已迫在眉睫，回头是岸，还不为迟，否则后患就真不堪设想了。

在本书中，稻盛和夫先生利用他那企业家的经验和哲学家的头脑，对人生，对社会，对许许多多的问题，都发表了很多有价值能引起人们深刻反思的意见，简直到处是零金碎玉，美不胜收。限于篇幅，我无法一一列举了。

总之，我认为，这是一部很有价值的书。我乐于为它写这样一篇短序。

一九九五年十一月十三日

前言

大学毕业以来,我以技术员为职,从事研究开发,得以将自己开发的新陶瓷产品提供给社会,并于 35 年前(1959 年),创办京都陶瓷株式会社,成功地培育起迄今在全球拥有近 3 万员工的跨国企业集团。

另外,约在 10 年前,与日本实行电讯事业自由化政策同步,我们开办了第二电电株式会社(DDI)。1993 年,公司股票成功上市。京瓷集团及包括塞尔勒各公司在内的 DDI 集团,年销售额合计达 7400 亿日元,利润 1100 亿日元(1994 年 3 月末预测)。这一切,无一不是从零开始的。

常有人问我,您是怎样使事业获得如此成功的?

我自度并非作为具有特殊才能的人降生于世。我出生在日本偏远农村的鹿儿岛。双亲贫寒,凭老实正直地工作,养育了我们兄弟。我曾是在这个国家随处可见的淘气而又受人喜爱的平凡少年之一。此后,考入地方大学,渡过了正经认真的学生生活。就业后,也曾是位有着青春烦恼的公司职员。

但是,从某个时候起,我改变了心境,埋头于一个课题的开发。此后,成为一名务实的技术员,继而,成为一名企业家。不论任何时候,我总是直面交给我的工作,认真思索,专心致志,不断付出努力。如今,我已年逾花甲。回首人生往事,也时常在想,这一切何以发生。

连我本人都深为吃惊的是,取得如此成就,并非因为我生来就有从

事大事业的能力，也并非巧遇良缘。我想，因为我能行，故而，只要是人，实在是无论谁也都可以做得到。

但是，要成功，必须依据为人的基本原理原则，判断什么才是正确的为人之道，并且，需要兢兢业业，持续努力。

要判断得准确，实行得正确，就得有方法。人生和事业的原理原则，我称之为哲学。实践这个哲学，就能取得最初意想不到的成功。

本书中，我要叙述的就是这个哲学。我在经营京都制陶公司的过程中掌握了它，并将其再度运用到 DDI 的经营。我认为，实践已证明它的正确。

这个哲学，不仅适用于个人的人生和企业经营，甚至可适用于日本国家的理想样态和未来的去向。因为人之大事，亦即国之大事。

诚然，我们日本人在经济上取得成功，可以过上物质丰富的生活。尽管如此，恐怕无论任何人都对现在日本社会的状态和企业的状态抱有无能为力不安。今日日本正处在重大转折时期。

在探索新日本形象，寻找新经营理想样态的今天，即寻求新的生存方式之际，本书倘若能给各位读者的人生以某些启迪，于我而言，则不谄喜出望外。我衷心祝愿各位人士事业有成，人生幸福。亦衷心企盼日本在世界能以国家出色而受到尊重，同世界其他国家一道走向繁荣。

稻盛和夫

一九九四年五月

第一章

做地球社会的市民 ——我的日本论

1、重新认识日本

富庶的日本

20 世纪人类史，以科技革命相继发生为特征，第二次世界大战以来尤为显著，成为世界经济插翅腾飞的动力。其结果，现代文明的恩泽广被地球，推动了全球规模迅速的文明化进程。

迄今为止，世界尚有许多还未充分享受到这种进步的地区。但不管怎样，都市的发展，交通通讯手段的发达，以及各种疾病的克服，平均寿命的延长和生活水平的大幅度提高等现代文明的成果，使人们的生活发生了同 50 年前，即第二次世

界大战之前无法比拟的质变。

与科技革命同时构成世界经济发展动力的,是美国主导下发展起来的世界自由贸易体制。通过确立经济活动应不受束缚,可以超越国界自由进行这一自由贸易体制的简单原理,人类的可能性被极大地释放出来。

特别是,世界各国联手降低关税,统一从事经济活动的各项制度,以谋求促进国际间贸易发展的关贸总协定(GATT)取得巨大成功。1993年底,决定关贸总协定新框架的乌拉圭回合谈判经过艰难的航行,终于落下桅杆。可以说,关贸总协定确保了世界自由贸易体制将向前迈出一大步。该体制作为世界经济最基本的结构框架,今后无疑将被进一步得到推进,有效地发挥作用。

战后日本是从自由贸易体制的发展获益最大的国家之一。日本自第二次世界大战结束后,从焦土中崛起,经济取得被视为奇迹的发展,以至今日,形成仅次于美国的世界第二大国民经济。日本的人均国民所得已达世界最高水平,都市机能日趋完备,国内几乎已无人为衣食住行所困。不仅如此,所有种类的家用电器一应俱全,赴世界各地观光旅游的日本人急剧增多。日本已成丰盈之国。

导致“日本奇迹”的主要因素,迄今已有各种研究。我认为,每个日本人都兢兢业业、努力奋斗是其内因,世界自由贸易体制的发展为其外因。正是这内外两个因素的结合,才使日本经济高速发展得以实现。

不见真面目的日本

可是今天，日本正不断受到来自欧美各国的责难，其中尤以美国为甚。由于对美贸易顺差增加的势头强劲，美国对日姿态日趋强硬。

确实，日本恒常贸易呈巨额顺差。不过，这并非不正当行为的结果，而是日本为了开拓疲软的国际市场，不懈地持续投资，继而不断努力去满足客户需要的质量要求，拥有了市场的结果。日本完全是基于自由主义，依从自由市场的行动原理在行事。就我们来说，毫无触犯规则之意。并且，就对美贸易而言，迄今为止，随着日本产业实力的增强，已从纺织业开始，直到钢铁、汽车、工作机械等所有主要产业都陆续实施了自主限定。日本一方面沿用自由贸易原理，一方面对美做出了尽可能多的考虑。尽管如此，日本违反规定或日本异质论却一直没完没了。

战后，照理我们已成为重视和平的民主国家，并期望通过发展经济，为世界做出贡献。至少，我这样认为。尽管如此，日本却走到看上去正在试图控制世界这一令人生畏的地步。

可是，正象我们感觉到的那样，世界不理解我们。来自外国的责难，是不知道日本在想些什么。我们为此也曾有过屈辱的经历。记忆犹新的是，1990年海湾战争之际，日本被要求负