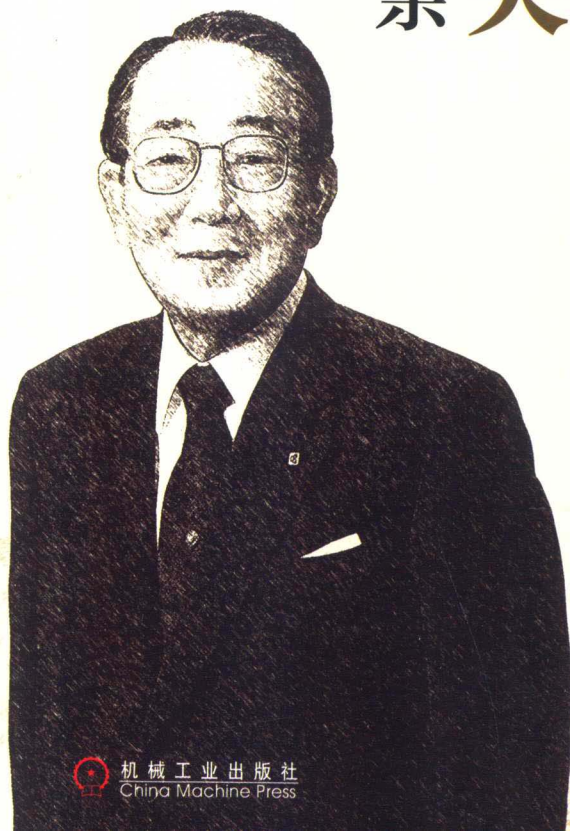


「日」稻盛和夫 著 曹岫云 译

# 稻盛和夫 语录100条



稻盛和夫



机械工业出版社  
China Machine Press



# 稻盛和夫 语录100条

〔日〕稻盛和夫 著  
曹岫云 译



机械工业出版社  
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

稻盛和夫语录 100 条 / (日) 稻盛和夫著; 曹岫云译. —北京: 机械工业出版社, 2015.1

ISBN 978-7-111-49146-0

I. 稻… II. ①稻… ②曹… III. 稻盛和夫—企业管理—经验 IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 012231 号

本书是日本经营之圣稻盛和夫的经营哲学 100 条语录, 包括如何度过美好的人生、如何具备积极的思考方式、如何提高自身能力、如何创建美好企业, 其中特别强调每个人都是企业的经营者, 要特别注重打造精诚合作的团队, 在现场发现问题并解决问题, 使企业员工和社会都受益。此外, 本书特别强调了六项精进、经营十二条、会计七原则等在企业经营中的重要性。本书言简意赅, 启迪思想, 发人深省。

## 稻盛和夫语录 100 条

出版发行: 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: 王金强

责任校对: 殷虹

印刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版次: 2015 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 130mm × 185mm 1/32

印张: 5.25

书号: ISBN 978-7-111-49146-0

定价: 39.00 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

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

## 作者简介



### 稻盛和夫

1932 年出生于日本鹿儿岛。毕业于鹿儿岛大学工学部。1959 年创办京都陶瓷株式会社（现日本京瓷株式会社）。1984 年创办第二电电株式会社（现名 KDDI，目前在日本是仅次于 NTT 的第二大通信公司）。这两家企业都进入过世界 500 强。2010 年出任日本航空株式会社会长，仅仅一年就让破产重建的日航大幅度扭亏为盈，并创造了日航历史上最高的利润。这个利润也是当年全世界航空企业中的最高利润。现任京瓷和日航名誉会长，KDDI 最高顾问。1983 年创办盛和塾，向企业家塾生义务传授经营哲学。现在全世界的盛和塾塾生已超过 9000 人。1984 年创立“稻盛财团”，同年创设“京都奖”，被誉为“亚洲诺贝尔奖”。

## 译者简介



### 曹岫云

江苏无锡人。企业经营者。现任稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长、京瓷阿美巴管理顾问（上海）有限公司副董事长。著作《稻盛和夫的成功方程式》由中日两种文字出版。翻译稻盛和夫《活法》、《干法》等十四部著作。翻译最近六年来稻盛来华讲演所有文稿。

## 稻盛哲学从哪里来

曹岫云

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

2012年10月23日，在日本航空重新上市后的一次记者招待会上，有人向稻盛提出一个问题：“京瓷哲学在多大程度上受到了佛教的影响？还有，在佛教并不普及的美国等国家，京瓷哲学能否适用？”

稻盛回答说，我的哲学是在研究精密陶瓷的过程中产生的，并不是在当了僧人之后才构建哲学的。

我认为，说清楚稻盛哲学是从哪里来的，这不仅能够澄清误解或增加知识，更重要的是：理解稻盛哲学产生的过程，理解人的正确思想是从哪里来的，懂得“心纯见真”的道理，我们就可以破除神秘感，就有信心更好地实践稻盛哲学，在生活、工作、经营中取得更大的进步。

### 第一，稻盛哲学是从佛教思想中来的吗

稻盛的父母信佛，稻盛在五六岁时就有过“隐蔽念佛”的体验，并从此学会了感谢，终生实践。

稻盛13岁患肺结核时，读到了佛教色彩浓厚的《生命的实相》这本书，初步理解了“思念造因”、“心中描绘的事物，会作为现象呈现”。躺在病床上，拼命努力在内心描画善念，并觉悟到了“为社会、为世人作奉献”是善念的最高境界。

后来，稻盛有缘同京都圆福寺长老西片担雪相识，当遭遇挫折、感觉烦闷时，时常得到西片禅师的点拨。稻盛 65 岁时又在圆福寺剃度出家。

综上所述，稻盛的确受到过佛教思想的熏陶和影响。

尽管如此，却并不能说稻盛哲学来自佛教。

## 第二，稻盛哲学是从日本文化中来的吗

稻盛从小敬仰明治维新的英杰西乡隆盛，稻盛创办京瓷时就将西乡的“敬天爱人”作为社训。同时，稻盛又赞赏另一位明治维新的英杰大久保利通冷静明澈、注重规则、不讲情面的风格。

另外，日本近代思想家中村天风和安冈正笃也对稻盛产生过重要影响。中村的“积极哲学”，安冈介绍的《了凡四训》，都丰富了稻盛哲学的内涵。

日本著名企业家松下幸之助的“水库经营”曾给予稻盛强烈的思想冲击，而本田宗一郎“在经营中学经营”的主张，稻盛也深以为然。

在稻盛的著作中，我们还可以看到二宫尊德、福泽谕吉等历史人物的影响。

但所有这些并不足以说明稻盛哲学来源于日本文化。

## 第三，稻盛哲学是从中国圣贤思想中来的吗

在稻盛的著作和讲演中，中国圣贤思想的影响随处可见。《易经》、孔子、孟子、老子、《菜根谭》、《呻吟语》、阳明哲学等经典中的格言警句，稻盛不仅经常引用，而且贯彻实行。

特别是，《了凡四训》的精髓，就是命运法则和因果报应法则交

织构成人生，而运用因果报应法则，持续不断地想好事、做好事就能改变命运的走向。这一思想对稻盛的人生产生了深刻的影响。他不但自己一辈子践行这一思想，而且经常给盛和塾的企业家们分享。而在市民讲演中，在谈及自己的人生观时，稻盛几乎每次都要提到袁了凡的故事。

然而，稻盛哲学来自中国传统文化的说法也不够正确。因为在学习中国的古代典籍之前，就是二十四五岁在松风工业打工时，稻盛已经开始构建他的哲学。

那么，稻盛哲学究竟是从哪里来的呢？

#### **第四，稻盛哲学的真正来源**

稻盛哲学是在稻盛亲身经历的科学实验过程中产生的，稻盛哲学来自亏本企业松风工业的简陋实验室。

稻盛大学毕业后进入松风工业，被安排在技术科，从事精密陶瓷的研究开发。由于排除了杂念、全身心投入研究，稻盛不断获得优秀的研究成果。仅仅一年，他就发明了镁橄榄石这种精密陶瓷的新材料，并用它开发了电视机显像管中必需的U形绝缘体，因而获得了来自松下电器的大量订单。

在这里我们设问：

物质文明的进步来源于哪里呢？

来源于科学技术。

科学技术的进步来源于哪里呢？

来源于发明创造。

发明创造来源于哪里呢？

来源于人的灵感。

人的灵感又来源于哪里呢？

灵感，这种代表人类最高智慧的闪光，它究竟是怎么产生的呢？

这是一个哲学问题。

爱迪生说：创造发明来自 99% 的汗水和 1% 的灵感。

换句话说，创造发明主要来自勤奋。这当然是对的，没有 99% 的汗水就不会有 1% 的灵感。

但是有了 99% 的汗水，就一定会产生宝贵的 1% 的灵感吗？那也不一定。

稻盛认为，灵感不仅来源于勤奋，更来源于心灵的纯粹。

科学实验的本质在于追究事物包含的真理。

那么，真理，即事物的真相怎样才能反映到人的心里呢？

稻盛说：“从年轻时开始，我对自己就十分严格，要求自己集中高度的注意力。我原本是技术员，从事精密陶瓷的研究开发，每天都要反复做实验。为了从实验中发现真理，就必须冷静地、细致周密地观察实验中发生的现象。这些现象告诉我们真理，我们必须具备提炼这种真理的能力。我认真专注，死死盯住实验中发生的现象，拼命去发现现象所要告诉我的真理。

“在用这种态度做实验的过程中，我产生一种感觉，就是说，为了看破现象想要告诉我们的真理，那么，映射出这种真理的我们的这面镜子必须纯粹透明。如果我们心存杂念，或者持有某种先入观念，那么我们就不能如实接受现象想要告诉我们的真理。”

这就是说：心纯才能见真。只有心灵纯粹，才能看到别人看不

到的东西，看到自己过去没看见的东西，包括技术诀窍、商业模式乃至经营哲学。

稻盛用他哲学家的头脑来描述他作为科学家的感觉。这是其他科学家，包括比稻盛的发明创造多很多的科学家，都没有达到的境界。

稻盛说：“在排除一切杂念，专注于一项研究的时候，我感觉某种人生观在心里萌动，并以此为基础开始建立自己的哲学。我隐隐约约地意识到，这样的人生观或者说哲学是极其重要的东西。”

稻盛年轻时研究精密陶瓷，因为忽然来的灵感而使新材料、新产品的开发获得成功。这样的灵感凡是科学家大概都有体验吧。

如果把这种灵感称为“科学的灵感”，那么稻盛先生却有双重的灵感：首先是科学的灵感；除此之外，稻盛还感觉这种科学灵感其实与自身心灵的状态密切相关。他意识到这种关联极其重要。稻盛25岁时已经悟到了这一点。

就是说，只有清澈纯粹的心灵才能看见事物的真相，看透事物的本质。这就是“哲学的灵感”，是更重大的灵感。

既然纯粹的心灵有如此巨大的作用，那么保持心灵的纯粹状态不就行了吗？

科学的灵感或许可以解决某个特定的问题，而“哲学的灵感”或称开悟，不仅可以让科学灵感接二连三，而且关联所有人的心灵和生活。

如果把某个科学灵感称作“小悟”，那么这种哲学灵感堪称“大悟”。可以说，这样的开悟达至了“真我”的境界，也就是天人合一的境界。

稻盛和所有科学家、企业家，包括那些卓越的大科学家、大企业家的不同之处在于，他同时还是一位思想家和哲学家。他更深刻地洞察人的心灵，更深刻地理解纯粹的心灵对于人生和工作有多么重要。他紧紧抓住与科学的灵感同时产生的哲学灵感，针对自己这方面的切身感受，注入了深刻的思考，他把自己科学实验的经验和经营企业的经验提升到哲学的高度，成为普遍适用的原理原则。这是前无古人的事。稻盛又善于用普通员工都能理解的、朴实的语言表达他的哲学思想，因而能让全体员工共同拥有、共同实践。

可以说，后来稻盛判断事物的基准、京瓷的经营理念、京瓷哲学 78 条，乃至阿米巴经营模式等，都是稻盛的纯粹心灵的产物。

进一步讲，京瓷的成功、KDDI 的成功、拯救日本航空的成功，稻盛事业人生的一切成功，都是稻盛的纯粹心灵的产物。

纯化心灵、提升心性这件事，我们每个人都可以做。“非不能也，是不为也”，我们学习和实践稻盛哲学，就是要纯化心灵、提升心性。只要持续这种努力，拥有一颗纯粹的心灵，我们就可以向稻盛靠拢，我们也可以发现真理，可以推进工作，拓展经营，使事业成功，使人生幸福，使社会进步。如果人有来世，还可以开拓来世的起点和前程。

## 前 言

稻盛和夫出身是科学家，出名是企业家，但本质上，稻盛先生是一位哲学家。

有人说经营是科学，有人说经营是艺术，但稻盛先生把经营与哲学相结合，创造了“经营哲学”这个词汇。稻盛先生是人类企业经营史上第一个明确提出用哲学来经营企业的企业经营者。

稻盛经营哲学是稻盛先生在实践中，也就是在生活和工作、在科学实验中、在企业经营中，在针对“作为人，何谓正确”这一命题的自问自答中，自己领悟和归纳出来的。

在实践中产生的哲学又用来指导实践。

在这种哲学的指引下，稻盛先生赤手空拳创建了京瓷和 KDDI 两家世界 500 强企业。京瓷创立 55 年来从未出现过一次年度亏损，平均利润率一直保持在 10% 以上，而且京瓷从未解雇过一名员工。KDDI 的发展速度则更快。

在这种哲学的指引下，濒临破产的日本航空公司迅速恢复了生机，重建第一年就创造了日航 60 年历史上最高的利润，这个利润还在当年全世界 727 家航空企业中名列第一，而且遥遥领先。

1983 年，在许多中小企业经营者的再三恳求下，稻盛先生创办了企业家的学习型组织“盛和塾”。30 余年来，盛和塾的塾生企业已经超过 9 000 家。因为认真实践稻盛经营哲学，其中 100 多家企业已成功上市。

因为稻盛经营哲学的核心是：“把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底”，所以它不仅是经营者成功经营企业的哲学，而且是希望度过幸福人生的所有的人都可以学习和实践的哲学。

我们衷心希望《稻盛和夫语录 100 条》能够更好地帮助读者获得事业的成功和人生的幸福。

# Contents

## 目 录

作者简介

译者简介

推荐序 稻盛哲学从哪里来

前言

### | 第一部分 | 为了度过美好的人生

001 敬天爱人 —— 1

#### 第1章 人生方程式（成功方程式）

002 人生方程式（成功方程式）—— 4

#### 第2章 人生的目的和意义

003 人生的意义在于磨炼灵魂 —— 6

004 因果必报不必躁 —— 7

005 “心想事成”是宇宙的法则 —— 8

006 心不唤物物不至 —— 9

007 描绘理想 —— 10

008 以纯洁的心灵来描绘愿望 —— 11

009 一直思考到“看见结果”为止 —— 12

010 动机至善，私心了无 —— 13

011 与“宇宙的意志”相协调 —— 14

### 第3章 具备正确的思维方式

- 012 以“作为人，何谓正确？”进行判断 —— 16
- 013 爱、真诚及和谐之心 —— 17
- 014 把利他之心作为判断基准 —— 18
- 015 戒除私心才能正确判断 —— 19
- 016 要把事物简单化 —— 20
- 017 要如实观察 —— 21
- 018 拥有美好的心灵 —— 22
- 019 保持谦虚、坦诚之心 —— 23
- 020 常抱感动之心 —— 24
- 021 小善乃大恶，大善似无情 —— 25
- 022 要克制“三毒” —— 26
- 023 人格 = 性格 + 哲学 —— 27
- 024 兼备事物的两极 —— 28
- 025 大胆与细心兼备 —— 29
- 026 抱纯粹之心，走人生之路 —— 30
- 027 谦虚的本质 —— 31
- 028 拥有率直之心 —— 32
- 029 将灵魂注入语言 —— 33
- 030 不可将个人才能私有化 —— 34
- 031 苦难和成功都是考验 —— 35
- 032 保持开朗的、积极向上的态度 —— 36
- 033 自己的路自己开拓 —— 37

**034** 把自己逼入困境 —— 38

**035** 在土俵正中相扑 —— 39

#### **第4章 怀抱热情，踏实努力，持之以恒**

**036** 认真努力，埋头工作 —— 41

**037** 极度认真地过好每一天 —— 42

**038** 脚踏实地，坚持不懈 —— 43

**039** 认真地、拼命地投入工作 —— 44

**040** 踏实努力，精益求精 —— 45

**041** 自我燃烧 —— 46

**042** 追求完美 —— 47

#### **第5章 能力一定会提高**

**043** 能力一定会提高 —— 49

**044** 能力要用将来进行时 —— 50

**045** 工作时要“有意注意” —— 51

**046** 战胜自我 —— 52

### **第二部分 | 为了创建美好的企业**

#### **第6章 明确事业的目的和意义**

**047** 明确事业的目的和意义 —— 55

**048** 以心为本的经营 —— 56

**049** 以大家族主义从事经营 —— 57

## 第7章 人人都是经营者

- 050 每个人都代表企业 —— 59
- 051 遵循原理原则 —— 60
- 052 探究事物的本质 —— 61
- 053 全员经营 —— 62
- 054 从客户的视角观察 —— 63
- 055 有言实行 —— 64
- 056 哲学必须血肉化，否则将毫无意义 —— 65
- 057 具备真正的勇气 —— 66
- 058 经营取决于坚强的意志 —— 67
- 059 怀有强烈而持久的愿望 —— 68
- 060 认为不行的时候，正是工作的开始 —— 69
- 061 做到成功为止 —— 70
- 062 提高心性，拓展经营 —— 71
- 063 贯彻公平竞争的精神 —— 72
- 064 要公私分明 —— 73

## 第8章 打造激情四射的团队

- 065 以德制才 —— 75
- 066 重视伙伴关系 —— 76
- 067 直言相谏 —— 77
- 068 率先垂范 —— 78
- 069 成为漩涡的中心 —— 79
- 070 构筑信赖关系 —— 80