

『日本商业之父』涩泽荣一经典力作
现代企业管理第一指南，阿米巴经营模式的核心

论语与算盘

涩泽荣一◎著
刘唤◎译

日本“经营四圣”

稻盛和夫

日本著名实业家、哲学家

松下幸之助

日本松下电器创始人

本田宗一郎

日本本田汽车创始人

盛田和夫

日本索尼公司创始人

日本经营四圣的商业经营理念！

中国出版集团
东方出版社

论语与算盘

涩泽荣一◎著
刘唤◎译

沈阳出版发行集团

 沈阳出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

《论语》与算盘 / (日) 涩泽荣一著 ; 刘唤译. —
沈阳 : 沈阳出版社, 2017.6
ISBN 978-7-5441-8543-1

I. ①论… II. ①涩… ②刘… III. ①《论语》—应
用—企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 153030 号

出版发行: 沈阳出版发行集团 | 沈阳出版社

(地址: 沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮编: 110011)

网 址: <http://www.sycbs.com>

印 刷: 北京中振源印务有限公司

幅面尺寸: 170mm×240mm

印 张: 14

字 数: 260 千字

出版时间: 2017 年 8 月第 1 版

印刷时间: 2017 年 8 月第 1 次印刷

选题策划: 郑 为

责任编辑: 王冬梅

封面设计: 主语设计

责任校对: 孙 泽

责任监印: 杨 旭

书 号: ISBN 978-7-5441-8543-1

定 价: 35.00 元

联系电话: 024-24112447

E-mail: sy24112447@163.com

本书若有印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系调换。

序 言

在日本流传着一本书，被称为“商业圣经”，这本书就是涩泽荣一的《〈论语〉与算盘》。《〈论语〉与算盘》是涩泽荣一总结其一生学习《论语》的体会与经营企业的经验，汇集平日的讲演与言论而成的一本书，集中表达了儒家的经营理念与儒商的处世之道。

涩泽荣一是日本明治维新时期实业家，被誉为“日本企业之父”“日本金融之父”“日本现代文明的创始者”。涩泽荣一经历了江户、明治、大正、昭和四个时代，参与了日本走向现代的整个历程，对日本的现代化做出了巨大的贡献。他曾赴欧考察学习西方的产业制度，率先改革日本的租税和货币体制，推行新式的会计制度，最早引进西方的股份制度；创立了日本的第一家股份制银行，并参与创立或主持了日本五百多家大企业，如王子制纸会社、日本邮船会社、大阪纺织会社、东京海上保险公司、东京石川岛造船会社、日本铁道会社等，这些企业在今天的日本乃至世界仍具有巨大影响。日本一家著名的财经杂志对一百位最成功的企业家进行调查，问：“谁是你最崇敬和对你影响最大的人？”结果涩泽荣一名列第二。

涩泽荣一最可称道的是提出了“《论语》与算盘”的儒家式经营理论，为日本的经济确立了“义利合一”的指导原则，并且涩泽荣一以其儒商的典范影响了好几代日本企业家，为儒家文化在现代的转化与复兴做出了活生生的有力见证。涩泽荣一说：“我始终认为，算盘要靠《论语》来拨动，同时《论语》也要靠算盘才能从事真正的致富活动。因此可以说，《论语》与算盘的关系是远在天边，近在咫尺。”又说：“士魂商才也是这个意思，为人处世时，应该以武士精神为本，但是，如果偏于士魂而没有商才，经济上也就招致自灭。因此，有士魂，还必须有商才。要培养士魂，可以从书本上借鉴很多，但我认为，只有《论语》才是培养士魂的根基。那么，商才怎样呢？商才也要通过《论语》来充分培养。或许说道德方面的书同商才没有什么直接的关系，但是，所谓商才，本来也是要以道德为根基的。离开道德的商才，即不道德、欺瞒、浮滑、轻佻的商才，所谓小聪明，绝不是

真正的商才。因此说商才不能离开道德，当然就要靠论述道德的《论语》来培养。同时，处世之道，虽十分艰难，但如果能熟读而且仔细玩味《论语》，就会有很高的领悟。”

日本资本主义兴起之后，整个日本社会起了各种变化，涩泽荣一在晚年撰写本书，也是对日本企业界的一个批判。历史往往有相似之处，如今的中国，正处在涩泽荣一曾经历过的转型期，一些工商界人士为了追逐利益，生产假冒伪劣商品，甚至不择手段，连最基本的良知都丧失了！鉴于这种情况，提高中国人的道德水平，培养经商者的道德素质，就成了中国经济发展的当务之急。而《〈论语〉与算盘》的“义利合一”原则正是儒家道德放之工商领域而行之有效的原则，对于企业经营者可以说是一本不可不读的好书。

现在，社会在不断地变化，谋利的方法也在不断改进，“《论语》+算盘”的模式可以发展为“《论语》+电脑”或“《论语》+××”的模式，但不管怎样变，《论语》始终代表着东方儒家永恒的道德理念，而“+××”则代表西方先进的牟利工具。我国正处在建立中国特色企业制度的重要阶段，涩泽荣一“《论语》+算盘”的模式给了我们一个很重要的启示，那就是中华民族优秀道德文化是建立中国式企业制度的精神基础和价值源头。《论语》代表的是中国文化的核心价值，中国人在中国用中国文化的核心价值建立中国式的企业制度，比起涩泽荣一在日本用中国文化建立日本式的企业制度更名正言顺，更亲切自然。在日本，“《论语》+算盘”的模式只可称为东方模式，而在中国，“《论语》+算盘”的模式则可以堂堂正正地称为中国模式。

在本书中，涩泽荣一反对所谓经济活动与伦理道德不相容的旧观念，主张伦理道德与经济的统一。他还极力反对空谈伦理道德，轻视经济和物质利益的倾向。书中，涩泽荣一还强调了学问在工商业发展中的重要性，批评了从商不需要学问的错误观念，鼓励人们修习学问。这里的学问包括两方面的内容，一是专业知识，一是道德修养。他认为，这两方面不可偏废，必须同时协调并进。

《〈论语〉与算盘》全书共十章，分别为：处世与信条；立志与学问；常识与习惯；仁义与富贵；理想与迷信；人格与修养；算盘与权利；实业与武士道；教育与情谊；成败与命运。本书是涩泽荣一总结自己一生的成功经营经验写成的书，自昭和三年第一次出版发行以后，很快就一版再版，深受人们的喜爱。除了讲经济与道德外，《〈论语〉与算盘》还涉及人生许多方面的问题，在某种程度上可以说是一部人生的指南书。因此这本书不仅对发展市场经济，提高道德修养有帮助，而且对人们设计自己的人生路线，创造人生价值，都有积极的意义。

涩泽荣一传

涩泽荣一生于天保十一年（即1840）2月13日。涩泽荣一是日本企业界的领袖，经历了江户、明治、大正、昭和四个时代，参与了日本走向现代整个历程，对日本的现代化做出了巨大的贡献，被誉为“日本企业之父”“日本金融之王”“日本近代经济的最高指导者”“日本现代文明的创始人”等。

涩泽家族世代从事农业、养蚕业，并兼当蓝玉商，经济上颇为宽裕。到父亲市郎右卫门一代，又开始经营杂货及金融，逐渐成为地方上的资本家而崭露头角。涩泽的家庭教育极其严格，他又天性聪颖，六岁时开始随父亲学习古文，先读《三字经》，此后又陆续诵读了《孝经》《小学》《大学》《中庸》《论语》等。七岁时，随邻村的尾高蓝香学四书五经，及至《左传》《史记》《汉书》《国史略》和《日本外史》。当然，由于已培养了读书能力，故十一二岁就已将《通俗三国志》《里见八犬传》读得滚瓜烂熟了。

涩泽自十二岁起学习神道无念流。十四岁开始帮助父亲料理家业，负责稻米的栽培及盐、油、蓝玉等的贩卖，平时不是耕地就是拨弄算盘。十六岁认识到幕府政治太腐败，等级制度太恶劣。二十三岁涩泽发起尊皇攘夷讨幕运动。

文久三年（1863），荣一与同志合谋，计划夺取高崎城，火攻横滨。他聚集了六十九名同志，令人从江户送来刀枪，藏于仓库，此事，由于同志中一人（尾高长七郎）目睹十津川乡士惨败的模样，拼死制止，才得以安然无事，然而，涩泽的讨幕思想并没有因此而动摇。

元治元年（1864），上京后的涩泽经平冈丹四郎的推荐，成了一桥庆喜的家臣。出仕之后，随即担任“步兵取立御用”的职务。任职后，他四处募集农兵，立下了大功。

庆应元年（1865）8月涩泽晋升为勘定组副组长后，掌管一桥家财政，往返于大阪、兵庫、播州、备州之间，经营贩卖。

庆应二年（1866），涩泽被提升为勘定组头，同时被免去御用谈所职员的身

份，专心致力于经济财政工作。6月，幕府将军德川家茂病逝，深孚众望的德川庆喜被众人推举进入幕府，继承将军职位，成了第十五代大将军。主子德川庆喜原属讨幕派，涩泽陷入了“失望、沮丧、不平、不满”的状态中，烦闷之余，便决定重新恢复浪人的身份。然而，就在他打算辞去职务的时候，庆喜命他随其弟昭武去出访法国。

庆应三年（1867）1月11日，涩泽随德川昭武一行三十人，乘着法国船“阿尔黑”号，自横滨港起程。这趟西洋之行给他的思想带来了极大的变革。

明治元年（1868）11月16日，涩泽带着全新的思想回到日本。这时日本已全然改变了，德川幕府垮台，明治新政府诞生了。

明治二年（1869）2月，日本第一个根据股份制组织成立的“商法会所”在静冈开业。涩泽进入大藏省出任租税正，担任此职后，他开始改革租税制度、货币银行制度；度量衡制度所取得的成绩，就是藩阀政府中的“实力者”也不能相比。他的职位也因此跟着跃升至大藏少辅事务次官。

明治三年（1870），涩泽主张设立宝源局，专门促进农业、工业、矿业等行业的发展，进行实业技术教育，还主张建立博物馆、植物园、动物园，设立专利法、著作权法，建立养育院、职业介绍所等机构，其目的是开发产业、促进文明建设和国家富强。但这些提议没有得以在民部、大藏省讨论。这些事业既是涩泽集改正挂成员的合理意见而行，又是他将在欧洲耳濡目染的西洋文明的精粹付诸实践的火焰。7月，政府实行改组，涩泽成为大藏省的人。8月，他被提升为大藏少佐，升为从六位。

明治四年（1871）5月9日，涩泽被提升为大藏权大丞，7月3日被任命为制度取调御用挂兼勤，即政府最高会议的书记官。在政府商议废藩置县时，涩泽受命起草了决议。7月29日政府官制改革时，涩泽被任命为枢密权大史；但仍然执行大藏省的事务。不久枢密权大史官制作废，8月13日涩泽被升为大藏大丞。这时他受命起草大藏省官职制度及事务章程，连续三天废寝忘食，回家后挑灯夜战，终于如期地完成了任务。同月19日公布的大藏省官职制度及事务章程即是涩泽起草的，这个章程的有关出纳部分规定：凡是支出或纳入钱款的时候，不论金额高低，都必须持有大藏卿或辅认可的证据才能领收或支付。这是日本从未有过的新型的财会规定，是涩泽模仿美国的形式，在与伊藤和井上馨商议后写进章程的。

明治六年（1873）5月，大藏省与大久保利通因军费问题而产生对立，又因各省预算增额的要求与地方产生摩擦，涩泽和井上一起辞职，从此全身心投入实业界。

明治八年（1875），涩泽与森有礼创设了商法讲习所，后来成为高等商业学校，又升为商科大学。涩泽创建这个商业教育机关对日本商业的发展起了非常大的作用。

明治十年（1877）涩泽约同米仓一平等入商议，向东京府知事楠木正隆申请成立了商法会议所。第二年3月得到了许可。会议所成立后，选举涩泽为会长。从明治十二年（1879）起，刊印了大事录。这个商法会议所正方兴未艾时，恰逢明治十四年（1881）5月政府创设农商工咨询会，遭受了挫折。明治十五年（1882）芳川显正担任东京府知事，涩泽降为东京商工会创立委员，创设了东京商工会，并积极活动，诱发了全国其他地区产生了同样性质的团体。后来，为了得到与欧美各国的商业会所同等地位，到了明治二十三年（1890）9月发布商业会议所条例时，涩泽与众人一起担任商业会议所创设委员，二十四年（1891）5月东京商业会议所取代东京商工会而成立，涩泽被推选为会长。当时商工会解散，东京商业会议所成立之际，商工会员们一致通过决议，涩泽受到表彰。明治三十五年（1902）商业会议所法得到通过，直到今天，其组织对于商业界、对于国家仍起着重大作用。

涩泽还是保险业的创始人。涩泽使大家认清了保险业有益于国家，是一项正当的、营利的事业。明治十一年（1878）12月海上保险会社开业，涩泽和岩崎弥太郎共同担任相谈役。而在此之前，保险业是当时日本国人闻所未闻的事业。

明治十三年（1880），涩泽召集京滨银行集团代表，将择善会与银行恳亲会合并为银行集会所，作为金融及民间经济的领导者，保护着自己和其他银行的利益。涩泽特地聘请了英国商业学士帮助想从事商业的年轻人，使新式营业方式、新式簿记法等传播于世，大大提高了商人社会地位，这成为后来商业飞跃发展的原因之一。

明治十四年（1881）9月涩泽提出设置中央银行，参照白耳义中央银行制度与日本国情，制定并公布了日本银行条例，明治十六年（1883）5月修改了国立银行条例，规定各国立银行从获得开业许可之日起二十年内继续营业，期满后丧失发行纸币的特权，变为私立银行。在这段时间中，涩泽与第三国立银行的安田善次郎、三井银行的三野村利助一起，办理了设立中央银行的手续；还按照东京银行集会所的意见，圆满地解决了各国立银行的纸币销毁问题。

商业中的支票交易和往来是商业发展的重要一环，日本的支票交易也是在涩泽一手扶植下产生和普及的。明治十四年（1881）7月，涩泽将东京银行集会所全体会员集体署名的申请书呈给大藏省，要求得到汇兑支票及契约支票的发行流通的许可。明治十五年（1882）12月，政府同意了这个方案，发布了汇兑支票和契约支票

的条例。涩泽帮助主要的企业家学会支票的使用和交易的方法，还请大藏省工作人员田尻稻次郎进行支票知识的讲座等，十分细致而周到。明治二十年（1887）12月，涩泽同联盟的十五大银行协商，创立了东京支票交易所；明治二十四年（1891）3月进一步修改、完善了不足之处，支票交易所在组织、交换方法诸方面已经充分成熟。明治二十九年（1896）支票交易所由银行集会所迁往日本银行内，其业务更加活跃。支票在今天来看是社会经济生活中极其普通的事物，可如果没有涩泽这样以国家、民众的利益为己任的先觉者就不会有这种简便而重要的商业形式出现。饮水不忘掘井人，人们永远不会忘记涩泽的功劳。

涩泽的功劳中还有一件不能忘记，这就是他帮助平野富二，推荐梅浦精一，自己也参加领导班子，与众人共同创立了石川岛造船所，推进了造船业的发展。他还间接地致力于横滨船渠会和函馆船会社的建设。

明治三十三年（1900），涩泽被列入华族，授予男爵称号，到了大正九年（1920）升为子爵。

明治三十五年（1902）5月15日，涩泽与夫人一行登上了视察欧美的旅程，在美国受到西奥多·罗斯福总统的接见，在英国的伦敦商业会议所受到了殊遇，经过法国、意大利等国，于10月31日回到日本。

明治四十二年（1909）6月，岁月荏苒，涩泽百般劳累，身心都感到了疲劳。这时他已是七十岁的老人了，于是他召集了东京煤气会社的高松丰吉及二十名左右下属，说明了辞去取缔役的意向，又通知有关的六十一个会社，宣布一切职务均解任，今后只专心于银行业及社会公共事业。同年8月，涩泽接受美国歌托尔及太平洋沿岸八大商业会议所的邀请，以团长身份率领日本实业界中的三十位重要人物，赴美国访问。在美国遍访了五十三个都市，进行了所谓国民的外交，于12月1日回到日本。

为了追悼明治天皇，涩泽首先倡导并发起了在东京都建设纪念神宫的计划。大正元年（1912）8月9日涩泽接见了东京都市公共团体，组织成立了神宫营造奉赞会、有志者委员会，涩泽被推举为委员长。经过多次的联合协议，决定将神宫安置在代代木，其外苑建在青山练兵场。涩泽等人将这个意见书提交给了总理大臣和宫内大臣。这就是后来代代木地方建起神宫的开端。大正元年（1912），涩泽成为明治神宫奉赞会创立委员长，大正四年（1915）5月制定了意向书及规约，6月将伏见宫贞爱亲王迎为总裁。涩泽的耿耿忠心由此可见一斑。

涩泽从事的慈善事业极多，其中养育院事业是他特别关心的。经过几次变迁，后来还在安房设立了分院，设备、条件也越来越完善，受到了政府高官要人们的嘉

许和赞赏。涩泽之所以热心于慈善事业，当然是出于他那颗充满了仁爱的心；如果追根溯源，则是源于他母亲和善的品质和恻隐之情。他母亲对待困苦穷弱之人及老幼妇孺极其关心，充满了救济慰藉之心，有时甚至过于仁慈，引起其丈夫的不满。涩泽母亲于明治七年逝世，在那以后的几十年时间里，涩泽坚持不懈地从事慈善事业。涩泽的这些努力使其母亲获得了永生。

昭和六年（1931）11月11日，九十二岁的涩泽结束了其作为时代之子富有意义的一生。现在，在日本金融产业的中心地带，在东京站和日本桥之间的常盘桥边，在百年老店日本银行的正对面，涩泽的青铜塑像巍然屹立，他一手拿着《论语》，一手拿着算盘，时时刻刻注视着日本经济的兴衰消长和社会的阴晴晦明。

目 录

第一章 处世与信条

003	《论语》与算盘，远在天边，近在咫尺
004	士魂商才
007	天不罚人
008	观察人物的方法
010	《论语》是大家共同的实用箴言
013	等待时机的诀窍
015	人人平等
018	争与不争
020	大丈夫的试金石
022	蟹穴主义
024	得意之时与失意之时

第二章 立志与学问

029 预防精神衰老的方法

032 人必须要有坚定的信仰

034 大正维新的启迪

036 丰臣秀吉的长处和短处

038 小事皆通达，临大而不惊

040 立大志与立小志

042 君子之争

044 社会与学问的关系

046 勇猛之心的培养

048 一生所要走的路

第三章 常识与习惯

053 常识是什么

055 口是祸福之门

057 因恶而知美

059 习惯的力量

061 伟人和完人

063 似是而非的亲切感

065 何谓真才真智

067 动机与效果

069 人生在于努力

071 就正避邪之道

第四章 仁义与富贵

075 真正的生财之道

077 效力的有无在于人

079 孔子的理财富贵观

081 救贫之道

083 金钱无罪

086 误用金钱力量的实例

088 确立义利合一的观念

090 富豪与道德上的义务

092 能挣会花

第五章 理想与迷信

097 保持美好的希望

099 做事要有热忱

101 道德应进化吗

103 文明的世界

105 两种人生观

107 事物的依归

109 日日新

111 神灵不灵

真正的文明

发展的一大要素

肃清歪风是急务

第六章 人格与修养

乐翁公的童年

人格的标准

容易被误解的气魄

二宫尊德和西乡隆盛

修养不是理论

重在平时留心

东照公的修养

驳斥修养无用论

人格的修养法

商业无国界

第七章 算盘与权利

当仁不让师

金门公园里的牌子

唯有仁义

竞争的善意与恶意

合理的经营

第八章 实业与武士道

武士道即实业之道

宜以相爱忠恕之道交友

征服自然的抗拒

模仿与自创

效率增进法

责任究竟在谁

功利与道义

『为富』与『为仁』相斥之风

第九章 教育与情谊

孝道的真谛

现代教育的得失

伟人和他的母亲

过失何在

从理论到实际

孝与不孝

人才过剩的一大原因

第十章 成败与命运

忠恕之道