

和商 实学

和商の实学

日本邮购帝国缔造者

与三位友人的对话

[日]矢崎胜彦 著

幸福社会的实践の創始者

不断创新与公共幸福

京都论坛：日本财阀的经营与慈善之道

——日本通贩新闻社2011年第56届通贩(邮购)产值排名调查结果：芬理希梦公司排名日本第六位。

芬理希梦(Felissimo)

是一家与全球上千万会员共创幸福生活的企业

——邮购是现在的自己送给未来自己的礼物，一个邮购帝国从100个产品到100万个会员再到100万个小时的发展轨迹。探寻拥有600万日本本土会员，170万中国会员，全球近上千万会员，年销售额上千亿日元的全球邮购帝国的成功背后的奥秘。



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

和商 实学

和商の实学

本邮购帝国缔造者

与三位友人的对话

〔日〕矢崎胜彦 著
魏如祥 译

幸福社会的实践の創始者

不断创新与公共幸福

京都论坛：日本财阀的经营与慈善之道

——日本通贩新闻社2011年第56届通贩(邮购)产值排名调查结果
芬理希梦公司排名日本第六位

芬理希梦(Felissimo)

是一家与全球上千万会员共创幸福生活的企业

——邮购是现在的自己送给未来自己的礼物。一个邮购帝国从100个产品到100万个会员再到100万个小时的发展轨迹。探索拥有600万日本本土会员、170万中国会员、全球近上千万会员，年销售额上千亿日元的全球邮购帝国的成功背后的奥秘



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

和商实学：日本邮购帝国缔造者与三位学者的对话/（日）
矢琦胜彦著. —北京：中国发展出版社，2013. 12

ISBN 978 - 7 - 5177 - 0076 - 0

I. ①和… II. ①矢… III. ①企业经营管理—经验—日本
IV. ①F279. 313

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 315601 号

书 名：和商实学：日本邮购帝国缔造者与三位学者的对话

著作责任者：（日）矢琦胜彦

出版发行：中国发展出版社

（北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037）

标准书号：ISBN 978 - 7 - 5177 - 0076 - 0

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：三河市文昌印刷装订厂

开 本：700mm × 1000mm 1/16

印 张：14. 25

字 数：153 千字

版 次：2013 年 12 月第 1 版

印 次：2013 年 12 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

联系电话：（010）68990535 68990692

购书热线：（010）68990682 68990686

网络订购：<http://zgfcbs.tmall.com>

网购电话：（010）68990639 88333349

本社网址：<http://www.develpress.com.cn>

电子邮件：10561295@qq.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换



目录

第一篇 私论·公论·公共论	1
——矢崎胜彦与沟口雄三的对话	
小结	2
开放的学问和封闭的学问	4
中日的乡约运动	18
朱子学：阳明学与其展开的本我发现之道	30
演绎思考下的战略论	39
战略创造未来	41
“Managing Flow” 中的哲学	43
无形认知与有形认知的相互提升	45
SECI 相互提升	47
再次从“事物”到“事情”	49
知识基础·活力企业模式	51
Phronesis 乃至实践的智慧	52

Phronetick 领导人物	53
-----------------------	----

共通的是“敬畏的心”	69
------------------	----

第二篇 共促学习手册	71
------------------	----

——矢崎胜彦与野中郁次郎的对话

小结	72
----------	----

加速历史的洪流	74
---------------	----

通过客观分析寻找信念	76
------------------	----

融入对方之中	79
--------------	----

与关系性相连的无形认知	81
-------------------	----

重复5遍“为什么”	83
-----------------	----

在“利他”的基础上超越矛盾对立	84
-----------------------	----

无形认知的共享从对话开始	86
--------------------	----

“勇气”和“同情心”很重要	88
---------------------	----

无形认知是生存的智慧	90
------------------	----

应扬弃学习做人的学问	92
------------------	----

无主动的主体和内发的公共性	93
---------------------	----

由内向外的创造性经营	97
------------------	----

“不做持续发展”便是最大的罪行	99
-----------------------	----

包含“创造”和“学习”的SECI模式	101
--------------------------	-----

创造一个高度共通善的社会	104
--------------------	-----

和自己心中的神（良心）的对话	107
----------------------	-----

这时最好的做法就是“朝着绝对的善”	109
-------------------------	-----

以东洋哲学为基准，传向世界	111
---------------------	-----

重视哲学的中国	113
焦点是人类的良心	114
“成为一体” 人间观和经营观.....	116
奥巴马就任演说的 responsibility（应答能力）	118
行动中思考的智慧型体育会系	122
马克思的利益定义	124
环境厅的“可持续” 意译	127
关于罗杰·史密斯的回忆和 GM 的破产	129
美国式管理中的反省	131
 第三篇 天生我才必有用	 133
——矢崎胜彦与石川文康的对话	
小结	134
欧洲的“conscience” 指的就是“共知” 的文化.....	136
堕落到到虫眼层次的媒体	140
超越路德的宗教改革的稻盛实学	145
良心论是企业经营的原动力	147
空中救援队让日本和世界重生	151
从民众的角度概括历史	154
良心分与他人自身也不会减少	156
价值观的哥白尼运行论	157
做让良心成为“本能” 的教育	159
“以身作则” 有很强的教育效果.....	161
天启教的兄弟之争	163

应该重新审视“三方好合”理念	165
经营的原则就是“提供优质的东西”	168
经济学并非与牛顿毫无关系	171
把“世界”矮小化成“世间”	174
“良心”翻译自“conscience”	177
与自我内他共知	179
总 论 一个企业家的公共幸福之道	185
在体验中自我认识的深化	186
在体验中目的认识的提高	197
体验式意义探索的 5 个 beyond 体验	206
在公共哲学研究会上学习到的体验	215

第一篇



私论·公论·公共论

“胜己之友会”春季特别学习会

举办时间：2013年4月21日

举办场所：日本丽嘉皇家大酒店 NCB

对话者：沟口雄三先生（东京大学名誉教授）

沟口雄三先生简介

1932年生于名古屋。考入东京大学当年家业破产。以一己之力开创事业，自食其力大学毕业。在步入管理轨道的30多岁时，立志向学成为研究生，身兼“学者”和“企业家”两种身份。因恩师的一句话而告别企业家的身份，全身心投入中国思想史研究，主要关注社会和政治方面，已出版《中国前近代思想的曲折和展开》（东京大学出版会，1980）、《中国的公和私》（研文出版，1995）等诸多专著。深入研究和思考欧洲和中国的“近代”思想方面，在2007年东大出版会推出的《中国思想史》中，提出源于人的“人格”和“道德”的乡约运动，是中国的“自治”思想方面的起源。并将“自治”与公共事业及军队创设相联系，分析出“自治”形成辛亥革命的土壤。剖析了与西方排他性革命不同的欧亚大陆文化的本质。

另外，着手解读多达140卷并记录朱熹言行的《朱子语录》，这是一项预计耗时20年的翻译事业。在这项跨越几代人的事业中，众多门人弟子踊跃合作。盛和塾（大阪）矢崎胜彦理事长所著的《信赖农园物语》一书中找出了超越欧洲近代的实践，给予其热情的行为支持。

小 结

矢崎胜彦先生最近出版了《信赖农园物语》（地涌社，中国发展出版社 2012 年出中文版）一书，有幸拜读后，兴奋莫名。我虽说从事学术研究 40 年，出版各类论著 100 余种，写书评却非余之强项，到目前为止也不过写了三四篇，但这次却仿佛有股莫名的动力在身后推动，便不由自主地开始动笔了。为了将如此优秀的书介绍给大家，我将书评发表在《一周读书人》这份报纸上。在书评中，主要围绕了“本我”这个关键词展开。文章发表后，旋即收到了矢崎胜彦先生的来信，邀请我在“胜己之友会”上也讲讲“本我”。

我是《胜己之友》的忠实读者。我觉得在座的各位企业家都是抱着“自力更生最强，自我依靠最强”这样的信念奋斗着。为此，我曾经询问一位身居大型企业董事的朋友：“是什么力量让你成为董事的？”“上司的赏识，”他回答说。非常谦虚的回答，但果真如此吗？我感觉他回避了我的提问。与我的这位朋友相比，在座的各位企业家都是凭借一己之力披荆斩棘才有今天的成就。因此我认为，企业的招牌就是人格，企业的成功则是凭借各位的人格魅力！

“前进还是后退，精简还是保留，增加还是减少”，企业家们

经常不得不面对各种抉择。如何才能让决策合理化，让彼此（上司与下属）都能接受呢？此外，还有对自我的质疑。也许你会有不安和后悔，时不时地会想，“不会失败吧？”“是不是本应如此啊？”在面临困境之时，会感叹“天亡我乎？”于是抱着合乎天理就不应失败的心态，在决策上孤注一掷，即使毁灭也在所不惜。大家每天都在面对这样的抉择。于是每次阅读《胜己之友》时我都会想：这种时候怀着“无论发生什么事情都一往无前”的信念而选择自己目标的这个主体是什么呢？最后我得出一个结论，“人格”便是最终的答案。今天，我就想在这里谈一谈“人格”是如何塑造的。

开放的学问和封闭的学问

矢崎胜彦：首先想问问关于“万物一体之仁”。沟口先生在摘要中提到了“仁为公，不仁为私。仁是天地造心。本我即为仁，本我即为公共的自己”。这次机会难得，为了能让大家切实地感受到本我，还希望沟口先生能将这个部分再和大家讲讲，我们的体会可能会更进一步。拜托了！

沟口雄三：虽然“仁”这个字告诉我们“人是二人”，但其实“仁”还有更深的意味。“果物的核”也被叫做“仁”，实际上这代表了“孕育天地万物的心”。“仁”是万物生命的根源所在，是眼睛不可见的以太，是传递的媒介。

刚才说到“发挥本我，当它表现出来的时候会传递给大家”，在这里，“仁”就是传递的途径。而妨碍传递的则是“不仁”，也就是“私”。对于自然而言，自私、私欲会妨碍“仁”。仁是一种拥有广泛空间能量的存在，它支持着天地的活力和发展。这就是“万物一体之仁”的意思。

这是王阳明倡导的一个词。“一体”并不是“一体化”中的一体，而是“万物归一之仁”的意思。“归一”和日语中的“一体”有些许不同。宇宙是一体的，所以自己产生的能量会传递到宇宙的各个角落，但它并不是通过自己的力量传递，而是次第传

递的。另外，当“仁”从外部传递过来后，感觉到被纳入了体系的自己就是“仁之自我”。这就是我印象中的“万物归一之仁”。

矢崎胜彦：所谓的自我从根本上来说拥有和万物相关联的性质，而自我的外在表现即为本我，本我是与万物相联系的存在方式。是不是这样？

沟口雄三：是的。

矢崎胜彦：“不仁”强大，私欲就会出现。也就是说生活被欲望所掌控就会掩盖掉“仁”。因此，尽管“本我是公共的自己”，但如果不能成为公共的、不能完全作为“公共的自己”，生活将无法维系。

沟口雄三：确实如此。

矢崎胜彦：我注意到，如果要以公共的方式生活，为了让自己固有的品性充分张扬本我，推敲生活的方式非常重要。在“胜己之友”中我也提到过，就是假设“我”为“A”。A一定是“为了我”的。我发现，经常有些站在金字塔顶端的管理者，虽然一边说着“为了公司”，但一边也在为自己。但是，把这个A翻过来并与其它A一起，就变成了W。

自己有“仁”则他人亦有“仁”。相信这个“仁”，并互为W而共同努力，为了这个目标以“主体的公共化”到“主题的公共化”再到“立场的公共化”，这与沟口雄三先生提到的“企业创造人格”（企业即人格）相联系，这样理解不知道对不对？

沟口雄三：是的。

矢崎胜彦：我们就按“A和W”这种方式继续。A相当于汉字“同”，而W相当于汉字“和”，仅从汉字看，我们很难得出

鲜活的印象。但如果用 W/A 打比方的话，那么便可以很直观地得出结论。“同”是 A 且为了 A 而存在，同时展开几个 A 的话就成了 W 也就是变成了“和”。如果大家都能成为 W 的话，那么我便可以从“非此即彼”“主客”区分的二元论对立交元的思考提升到更高的“第三次元”。这样日常实践中我们做出判断和行动的时候，就会切实感到这个“第三条道路”的存在。

与此相对的，我们在学习经营学的时候，书本往往从二元论出发讲起，因此越学习则越没有实在感。如果是真正地以实际为指导来经营的话，大家就可以通过自己的实践不断充实和强化自身的价值。“W/A”正是通过作为自古以来的经世济民的实学——经济活动而得到加深和拓展，也只有通过实心实学的实践，它才能作为胜己之友的实学实现共有。

沟口先生在《万物一体之仁》中写到了“在肉眼无法看到的空间中将心与心连结”、“眼睛看不见的联系”。塾长也说过“利用自力、他力、宇宙力来开展经营”，“做了善和恶的事后就一定会回归自我”，“就像原因和结果的法则一样，虽然花时间，但善因和恶种都必然回归自我”，请教先生，可以将它们作同样的理解吗？

2004 年广岛集训时听沟口雄三先生说过“利他之心”，今天又学习了“不自满。不停的自我否定。不停追问自己存在的理由”。先生说，“有些人嘴上喊着‘加油’但实际上却充斥着惰性，我们要极力避免出现这种状况。”这些都让我印象深刻。这句话现在也是我的精神支柱。自己只要在那里存在就可以动员员工、开启良知。大家正是在塑造这样自我的目标下来到盛和塾学习的。但是，“不仁”也是有好几种的。我切实地感到，多少存在的私

心阻碍着我，作为实实在在的人活着是很难的。虽然理解“良知”和“良心”即“本我”，但作为企业家的“自我”还未完成体悟，目前仍在修行的途中，希望先生能给我建议。

沟口雄三：深有同感。非常有道理。把自己的私欲当作“私欲”，自己自觉，这是非常重要的。虽然经常在某个地方暴露丑陋的自己，但自己却注意不到。认识到自己的“丑陋”的人并不是很多。

矢崎胜彦：沟口雄三先生是在很恶劣的环境下立志向学的。在那个时候，先生要同不安和害怕等种种情况做奋力的斗争，那段日子可谓是超越了私心的时光。请和我们讲讲那时候的轶事吧。

沟口雄三：是致力学术，还是延续事业，那时候最让我放心不下的就是那些自己一手培养的管理人员，每每想到将要“背叛他们”，我就无法下决断。有的人用放大镜阅读文字的样子来嘲弄我，说：“终于要进入了这个世界了吗？”还说，“你绝对做不成那样的学术研究，只有从事自己非热衷的事情，做到做研究比做事业还更有益于社会，这时才能说是做学问了”。

当时我把之前拥有的东西全部抛弃了，皮鞋也扔了、运动鞋也扔了，西装以及不算珍贵的家具也都扔了。在连浴室都没有的6叠和3叠^①的公寓里学习，真正的从零开始了。

矢崎胜彦：“本我的表象是传递，但是本我本身并不传递。”“本我”成为一个关键词。鄙人在《信赖农园物语》的书中曾使

^① 日本住户房间的叠数表示方法是根据日本的传统文化，以和室的叠为基准的。规定是一叠相当于1.62平方米（m²）以上。

用了“本来的显现”这个词，书中探讨了“本我”和“本源”。从性善论的观点看，追求本源的东西时，如果能够追求到本源的东西的话固然不错，但在性恶论看来，这也会带来不良的结果。这里请沟口雄三先生为我们解释一下相关的理论。另外，所谓“本我”可以认为是和在别的地方学到的“良知”一样的东西吗？是和我们常说的“良心”是一样的吗？请不吝赐教。

沟口雄三：“本源”和“良知”看似一样，但还是有些区别的。所谓的“本源”并非真正的存在，仅仅是“认为有本来的”。当问及“宇宙有意识吗”，有人认为“有”而有人则认为“没有”。宇宙是否真的有意识，这点谁也无法证明，科学也没有办法。因此，人们也只能选择相信“有”或是“没有”。认为“没有”的人不会去探索“本源”，因为他们都信奉“我存在所以我快乐”。

认为“本源”是“呈现”的人，会思考和探索“自己的本源”。他们还想要提高“本我”，追求美丽的自己。所谓的“本我”，是通过“不断探索”得来的东西。但回头一想，并非“这是本来的我啊”。“本我”是作为“运动”才有的东西，也就是说作为一种不满足于自己，作为否定自己“行动之源”的“本来”的东西。

“良知”是基于性善论的。它借用“本来”一词解释“人性本善，道德系人之本质”。因此，“良知”即“呈现”。王阳明说，“如果一个婴儿掉到井里了，人们无论手头有什么事情都会抛开而跑过来相救。这就是良知”。良知是以人的道德心、对人的关心、同情心等形式而“存在”的东西。“良知”和“本我”在这里是有所区别的。

“良心”一词最初源自欧洲。“保有神灵”的东西即为“良

心”；“联通神灵”的东西则为“良知”。严格说来他们是这样区分的，但这是很理想化的存在。我想“良心”和“良知”只是字面上的区别，其实本质是一样的。

矢崎胜彦：请问先生自己有过切实感受到“本我”或“良知”的体验吗？

沟口雄三：……这种体验是不可能有的吧。（笑）

矢崎胜彦：这样说的话，是不是说在持续学习的过程中会越来越理解这几个概念呢？

沟口雄三：只会有持续学习的过程而已。

矢崎胜彦：关于对它们的“内省”和“冥想”，先生是怎么看的呢？

沟口雄三：都是很了不起的事情。其实一周左右去一次寺庙坐禅，然后坐电车走出城市，你会对自己产生一种陌生感……会有“啊，这是人间吗”这种不可思议的感觉。

沟口雄三：学问按大的来划分，可分为“开放的学问”和“封闭的学问”。“开放的学问”有着背负现在世界上各种问题的气魄。国际上的各种问题如山一般堆积在外部世界，这就要求有一个负责任的开放的学术平台。在另一方面，“封闭的学问”又可分为两类：一是让自己快乐的学问，尽管这并不是最需要的学问，但遗憾的是依然很多人从事这方面研究；另一个是“封闭的学问”，和刚才说到的“开放的学问”是相通的。

尽管很难说清楚，但是真正生动的学术是存在于“文献”之中的，社会上并没有。当真正开放自己进入文献之中，会是一个非常孤独的世界，但它和“开放的学问”是相通的。

下面的故事具体地体现了这点：京都大学有位人文学科的老师，每次回家后就把钥匙挂在门的内侧，然后埋头于文献当中，整整一年都是如此。而东京有个叫津田左右吉的人，连续数年每天都是带着便当待在日比谷图书馆里。这些人对于他们所处的社会环境毫不关心，看上去就像与世隔绝一般。但是，只要他们心中有着“公共的自己”，即使只是一个人闷头学习，其实他们与开放的学问仍是相通的。如果没有这两点，所谓杰出的学问是不可能做到的。

这件事对于工作而言会有什么样的帮助，我这里不敢断言，但“开放的自己”和“封闭的自己”是一致的。这里的“封闭”，是指“忍受孤独的世界”。

矢崎胜彦：沟口雄三先生提到紫柏达观的偈子，如果能够进一步精研就好了。尽管想借用外力来澄净自己，但“澄净的本体本来就存在于自身之中”。由表及里，到底什么会改变自己的本质呢？为什么人愿意从外面改变呢？由此出发，应该就能深入理解这个偈子的意思了吧？

沟口雄三：这涉及今天我们谈的“本我”和“外物”的关系。“外物”是中国儒学的用语。外来的东西也被称为“客”。客人从外面进来。与此相对的“主”是指存在于自身的东西。“客”和“主”的关系就是“外物”和“本我”的关系。

我们的人生基本上是依靠外部事物而延续的。比方说按照校规度过学生生活。在家里会有家庭的管教规范，依照父母的想法和价值观成长。但是，人们很少会觉得这就是这个家庭的“特定的价值观”。