

陈忠◎译 曹岫云◎审校
「日」 稻盛和夫◎著

稻盛和夫

稻盛和夫のガキの自叙伝
— 私の履歴書 —

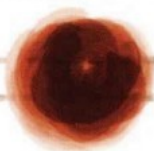
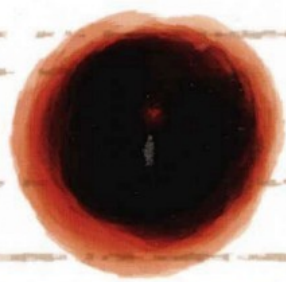
如果你想真正了解稻盛和夫，请听稻盛和夫自己说

一代经营之圣的成长历程 一位商界智者的梦想之旅
稻盛和夫亲笔撰写的唯一传记

自传^上



华文出版社
Sinoculture Press



首次披露“日本经营之圣”稻盛和夫 鲜为人知的人生经历

他是怎样从一个爱哭郎，成长为叱咤商界、百折不挠的企业领袖？

他是怎样从一个屡试不第的“坏”孩子，成长为创造三个“世界500强”奇迹的优秀企业家？

在这唯一一本稻盛和夫亲笔撰写的传记中，他深情追忆了自己从青葱岁月到步入职场，从事业初创到收获巅峰的追梦旅程，让我们跟随一代商界智者走进他的内心世界。

 湛庐文化·策划
Cheers Publishing



SD 盛大文学 编辑
华文天下·弘文载道

上架指导：畅销书/人物传记

ISBN 978-7-5075-3148-0



9 787507 531480 >

责任编辑：刘超平
特约编辑：周 裕

定价：39.80元

陈忠◎译 曹岫云◎审校
「目」 稻盛和夫◎著

稻盛和夫

稻盛和夫のガキの自叙伝
— 私の履歴書

自伝^上

新华书店
PDG



华文出版社
Sinoculture Press

图书在版编目(CIP)数据

稻盛和夫自传. 上/(日)稻盛和夫著;陈忠译.

—北京:华文出版社,2010.6

ISBN 978-7-5075-3148-0

I. ①稻… II. ①稻… ②陈… III. ①稻盛和夫—自传

IV. ①K833.135.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第088599号

稻盛和夫自传(上)

著 者 (日)稻盛和夫

译 者 陈 忠

审 校 曹岫云

责任编辑 刘超平

责任校对 华 一

出版发行 华文出版社

社 址 北京市宣武区广外大街305号8区2号楼

邮政编码 100055

网 址 <http://www.hwchs.com.cn>

投稿邮箱 hwchs@126.com

电 话 总编室 010-58336255 责任编辑 010-58336202

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

开 本 880×1230 1/32

印 张 9 插页 6

字 数 131 千

版 次 2010年6月第1版

印 次 2010年6月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5075-3148-0

定 价 39.80 元

版权所有,侵权必究。印装差错,随时调换。



推荐序

一代经营之圣的创业之路

日本前内阁特别顾问，早稻田大学教授 堺屋太一

初 识稻盛和夫先生，还是在1988年的一次欧洲之行。

这年10月，尊稻盛和夫先生为师的年轻经营者组织盛和塾的一位成员、Temporary Centre（现在的保圣那“PASONA”公司）社长南部靖之，计划在其德国和法国的现地法人举办一个讲演会，特邀请稻盛先生、中江要介（日本前驻华大使）和我去做演讲。执掌一家大规模人才派遣公司的南部生性

开朗豪爽，让我们三人及配偶充分享受了此次旅途。

当时的京瓷已然是一家国际性大企业，稻盛先生创办的第二电电（现在的 KDDI）也取得了飞速发展。稻盛先生作为日本首屈一指的创业家自然腰缠万贯。无论是在杜塞尔多夫还是在巴黎，都有京瓷集团的大批派驻人员在机场迎候。

但稻盛夫妇却以“本次并非公务访问”为由而一切自理，与普通游客一起乘坐市内的观光巴士，在寻常餐厅用餐，稻盛先生甚至还亲自到海关办理购物退税手续。

那时我就深刻感到：“此人果然表里如一。”

现代日本的领导有两种类型。一种是毕业于一流的大学，步入赫赫有名的组织，然后一步一步地攀上人事金字塔的顶峰，也就是“人生规划”的成功者。而另一种人则是凭借着自身的努力、才华和运气，克服了重重艰难险阻，最终取得意想不到的巨大成功。这可谓是波澜万丈的人生的胜利者。

稻盛和夫先生就是后者在战后的代表人物，是继松下幸之助和本田宗一郎之后的成功创业者。

实际上稻盛先生的成功可谓是如履薄冰。年幼时体弱多病、家境贫寒，升学屡遭挫折，就业也不

尽如人意。其人生的开端绝没有受到好运的眷顾，成功也非注定。

但是，稻盛先生却把这些不利的条件逐一转化为成功的基础。如果稻盛先生生长在一个富裕的家庭，毕业于名牌大学，然后就职于中央政府机构或大型企业，或许就不会埋头于无法预测结果的实验，也不会兴办新型的陶瓷企业。他一开始就职的那家公司不仅规模小而且穷酸，不能容下稻盛的技术和激情，这反而值得庆幸。

“把不利因素转化为有利因素”，这是从丰臣秀吉到松下幸之助这一代成功人士的共同点。他们的人生看似是令人不可思议的好运接二连三，被认为是数万挑战者中罕见的幸运儿，但事实绝非如此。幸运的背后，往往有此人与众不同的使命感（mission）、激情（passion）和思想（philosophy）做支撑。

世上为追求成功而敢于铤而走险的人屡见不鲜，能够同时具备明确的使命感、燃烧的激情和高尚的思想的人却寥寥无几。大部分人或追求眼前的利益或沽名钓誉，抑或为取得了丁点成绩就沾沾自喜；而杂志和电视所报道的经营失败的创业者，大多都是这样的人。

稻盛先生的著作中虽然强调了朋友们的相助，但这种现象的背后闪耀着引起他人共鸣的使命感。

回顾京瓷的历史，通过竭尽全力的努力，完成勉为其难的开发或订单生产的成功案例不胜枚举。克服国际知名企业严格的规格标准和文化差异，取得像松下、飞兆和 IBM 等大客户，看似是盲目冒进的幸运，但使之成为可能的却是稻盛先生以及所有员工熊熊燃烧的激情。

而把这种激情传染给全体集团员工的，无疑是稻盛先生的思想，是其在人生和企业经营中一贯坚持的哲学。

或许许多读者会认为这部著作只不过是战后日本的企业风土及高速成长期的“古老而美好的回忆”。但我相信，即便形态和对象发生变化，也一定会从中涌现出对共同的思想产生共鸣的集体能量。

使命感可比做是梦想，激情则是志向，而思想则孕育出对现状的愤慨。成功创业者的共同特征就是同时具备经久不息的梦想、志向和愤慨。因此，真正的创业者烦恼于对现实的不满，持续激发出改革的欲望。

稻盛先生出资成立了庞大的财团，设置了国际

性的京都奖，对学术、艺术领域的贡献者予以表彰。他不仅为年轻的经营者们提供帮助，而且对政治也表现出极大的关心。1996 年成立了日美 21 世纪委员会，实施了相互讨论未来日美关系的长期项目。

我有幸担任该委员会的日方委员长，实现了在官僚组织中不可能做到的坦诚的意见交换。之后我在担任经济企画厅长官期间，能够直接与美国财长及总统顾问进行长时间的讨论，完全得益于当时所建立起来的人际关系。

稻盛先生这种无穷的梦想、志向和愤慨，有时或许会令人对其组织和权力感到望而生畏，但是无所畏惧、不厌其烦地将其加以实践，才是不满足于小成的真正的改革者。

希望读者们能够从这本自传所述的一个个事件和现象中，解读出其背后所蕴含的哲学。



竭尽所能 进取向上

日本京瓷名誉会长，日航现任 CEO 稻盛和夫

时代瞬息万变，永不停息。我们在讴歌物质丰裕的同时，也面临着犯罪现象频发、青少年不良行为增多、教育缺失等由于人心的颓废所引发的严重问题。

长期的经济低迷以及恐怖主义等威胁我们人类生存和发展的问题层出不穷。身处这样一个时代，人们难免对社会感到担忧，不得不重新认真地思考人生。另外，对于工作或如何经营企业，人们经常

会感到困惑和烦恼，或是陷入意想不到的困境，遭遇挫折。

我的青年时代亦是如此。我出生在鹿儿岛，小时候是个调皮捣蛋鬼，后来在升学考试中惨遭淘汰，还患过结核病。在空袭中我们家几乎失去了一切，甚至连找工作也不尽如人意。我也曾成天抱怨“自己怎么如此不走运”，如果当时我走错一步的话，或许就误入歧途了。

我和父母及六个兄弟过着贫寒的日子，所以我必须尽早踏上社会来赚钱，养家糊口。大学毕业后，我进了松风公司当一名小小的技术员，负责精密陶瓷的开发，当初这还属于一个全新的领域。那时我的想法非常简单，就是“再怎样怨天尤人也无济于事，还不如索性抱着一丝希望，相信会有美好的未来”，从此专心致志地埋头于研究工作。结果，精密陶瓷的研发取得了成功。后来我又在朋友们的资助下创办了公司。45年后的今天，京瓷已发展成销售额过万亿的企业。年轻时想都不敢想会有这样的未来等着我。

人生就是如此的波澜起伏，谁都无法预测未来，既有令人羡慕的幸运降临，也会遭遇到始料不及的失败或考验。人生的阴晴之分，不是幸运和不

幸，而取决于自己的内心。在困境中绝不能放弃希望，而在取得成功的时候，更需要抱有一颗感恩之心、谦虚之心，必须时刻竭尽所能进取向上。人如果认识到了这一点，就能够改变自己的命运。我希望我的这些体会能够对那些正在自我反省、对工作和经营有着强烈求知欲的朋友们有所裨益，因此决定出版这本自传。

《日本经济新闻报》于2001年3月连载了《我的履历》一文，这才真正促使我决定出版此书。以往一向是勇往直前的我，根本无暇回顾往事，自然也就不会想到要撰写自传。日本经济新闻社的编辑多次请我执笔，所幸连载文获得了众多读者的好评，许多读者来信称从中得到了许多人生和经营的感悟。没想到这篇文章一经连载会有如此之大的反响，大家纷纷劝我将其出版，如此我的首部自传才得以面世。

在连载时，由于版面的限制不得不删减了一些花絮和说明，因此借出版的机会，对这些地方做了大幅修改，结果篇幅比连载文超出了一倍有余。这虽然给编辑带来了不小的麻烦，但内容却更为殷实。另外在本书中，为了避免读者生厌，故没有一一列举出所有帮助过我的人的姓名，在此向他们表示谢意及歉意。

衷心希望此书能对读者的人生之旅有所帮助。

对于日本经济新闻社大阪本社编辑局编辑委员小林隆次先生、出版局编辑部原编辑委员波多野美奈子女士、编辑委员西林启二先生为本书的单行本出版，以及坂本宪一先生为袖珍本的出版所付出的辛劳表示衷心的感谢。同时也感谢京瓷执行董事、秘书室室长大田嘉仁，以及经营研究部的木谷重幸为本书的出版整理了大量的资料。

稻盛和夫



目录 Contents

推荐序 一代经营之圣的创业之路 / I

日本前内阁特别顾问，早稻田大学教授 堺屋太一

自序 竭尽所能 进取向上 / VII

日本京瓷名誉会长，日航现任 CEO 稻盛和夫

引子 克服挫折，追寻梦想 / 1

第一部分 屡败屡战的求学年代

饥寒交迫地回到家中，这时母亲总会在门前等候。一进家门，母亲就让我围着火盆烤火，旁边咕嘟咕嘟地煮着年糕小豆粥。“年糕小豆粥煮好啦！”母亲盛了满满一碗，微笑地看着一头扎进腾腾热气中的我。即使是现在，只要一看到年糕小豆粥，我的眼前就会浮现出那时母亲的身影。

第1章 爱哭郎 / 7

第2章 孩子王的觉醒 / 13

第3章 胆怯只会带来背运 / 19

第4章 在废墟中行商 / 25

第5章 破碎的友情 / 35

第二部分 事业从这里开始

一个二十六七岁的毛头小子能有什么作为？但青山先生并没有退却，西枝先生甚至用自己的家宅作为抵押为我担保。还记得西枝先生在征求夫人意见时说：“这个家有可能要被没收的哦！”夫人却笑着说：“一个男人这么欣赏另一个男人，我也没有办法了。”若不是受到这些前辈们的赏识，我怎能有机会向世人展示我的技术？

第6章 破败不堪的公司 / 43

第7章 没有实现的跳槽 / 49

第8章 对立与决断 / 59

第9章 血印誓约 / 65

第10章 年轻员工的反叛 / 71

第11章 好胜心与热泪 / 77

第12章 人人都是经营者 / 87

第13章 能力是无限的 / 93

第14章 身先士卒 / 101

第15章 经营就是马拉松 / 107

新华书店
PDG

第三部分 提高心性，拓展经营

“如果谁都不愿意做，我倒想试一试。”“我们也正想必须做些什么。如果你挺身而出的话，我们愿意支持你。”牛尾治朗、饭田亮、盛田昭夫和我就这样一拍即合，发起成立了第二电电。虽然势单力薄，但大家都充满挑战精神，为了让日本民众从高昂的通信费中解脱出来，朝着未知的世界挺进。

第16章 冲破石油危机 / 119

第17章 多元化的道路布满荆棘 / 127

第18章 神所赋予的考验 / 137

第19章 爱护地球 / 147

第20章 远赴苏联 / 153

第21章 一心助人 / 161

第22章 祈愿人类的未来 / 169

第23章 为降低民众的电话费而奋斗 / 177

第24章 把屈辱化为动力 / 183

第25章 利他之心 / 193

第四部分 为世人为社会奉献终生

我完全出于义务所发起的盛和塾，发展到今天的规模是我始料未及的。在大阪国际会议中心召开的第八届全国大会上，一位塾生的发言让我至今感怀在

心，“我把塾长提出的‘提高心性，拓展经营’作为公司的经营方针，并在亚马孙的木材加工厂日复一日地加以实践，最终使经营走上了正轨。”

看到越来越多的年轻经营者不断成长，我感到无比欣慰。

第26章 发挥哲学的力量 / 201

第27章 成为真正的京都人 / 209

第28章 超越国界 / 217

第29章 从“盛友塾”到“盛和塾” / 227

第30章 KDDI 的诞生 / 233

第31章 活着，就要感谢一切 / 247

译者后记 / 257

稻盛和夫大事年表 / 261



引子 克服挫折，追寻梦想

九州南部鹿儿岛的乡巴佬 23 岁离开家乡，北上京都 46 年。虽然在京都生活的岁月成倍于故乡，但言谈举止并不风雅，丝毫不改萨摩之地的粗犷豪放。

京都虽然以往与我没有任何交集，但这座有着 1 200 余年历史的古都却敞开其宽广的胸怀接纳了我。而且，我的公司名称中也借用了“京”字，可以说是得到了莫大的恩惠。

京都陶瓷公司由七名 20 多岁的志同道合者发下血誓共同创办，至今已发展成拥有 1.4 万名员工、全集团 4 万人的大企业。这条道路并不平坦，我的人生也是跌宕起伏。

父母都只有小学毕业的文化程度，加之我们家是个多子女的贫寒家庭，我没能享受到很好的教育环境。虽然并不能归咎于这一点，但我还是第一年没能考进初中，第二年依然无功而返。中考由于学制改革被取消了，但我在高考中还是没能考取志愿学校。大学毕业找工作时也是处处碰壁，最后在导师的介绍下进了一家濒临破产的公司。

唯一一次顺顺当当的就是进一所离家不远的公立小学读书，但在那时却得了结核病。我亲眼目睹了叔叔因患结核病而离开人世，或许是因为从小就对死亡有了意识，所以一直对人的精神领域有着浓厚的兴趣，并最终出家得度。

如此充满挫折的人生竟没有使我形成乖僻扭曲的性格，是因为每一次都会出现“上帝之手”支撑着我。每次我都会遇到贵人，对我恩重如山。有代替因患结核病卧床不起的我填写志愿表，并陪我参加升学考试的小学老师，还有苦口婆心地说服我父亲，让我重圆大学梦的高中老师。

另外还有为了让我的技术问世而不惜抵押私宅、筹集资金资助我创业的京都某公司董事。在每一次关键时刻给予我巨大帮助的恩人还有许多，如果少了其中的任何一位，就不会有今天的我，也不

会有京瓷和第二电电（现在的 KDDI）。

为了报答这些人的恩情，我能做的唯有把公司建成优秀的企业。因此，我朝着将公司建设成为一家对社会、对世人有益的企业这一目标，潜心埋头于研究工作。虽然我才识浅薄，但只要有激情，就不至于落伍。还有一个更重要的因素，那就是心灵。我一直认为每个人的人生轨迹与内心的场景如出一辙。

在战后不久的高中时代，有一天国语老师在课堂上感叹：“我每天都沉浸在爱河里。”每天来学校的路上都可以看到樱岛，那漂浮在海上的雄伟岛影，喷薄而出的火山烟云似乎要直冲云霄，老师已深深地迷恋上了这幅景象。

“国家虽然战败了，但是年轻的你们不能丧失希望，要像樱岛一样喷薄欲出。”这句话一直鼓舞着我，虽然如今我已年逾古稀，但我依然在不断地追求梦想。

比叡山虽然不如樱岛，但在我的能够眺望到比叡山的办公室墙上，挂着西乡隆盛的“敬天爱人”四字镜框。“道乃天地自然之物，行道者必以敬天为本。”我把这一南洲翁的遗训作为公司的宗旨，努力进行“提高心性的经营、了无私心的经营”。以下就是我所走过的一个个足迹。

第一部分

屡败屡战的求学年代

饥寒交迫地回到家中，这时母亲总会在门前等候。一进家门，母亲就让我围着火盆烤火，旁边咕嘟咕嘟地煮着年糕小豆粥。“年糕小豆粥煮好啦！”母亲盛了满满一碗，微笑地看着一头扎进腾腾热气中的我。即使是现在，只要一看到年糕小豆粥，我的眼前就会浮现出那时母亲的身影。

无论遇到何种逆境，我都不会消沉，时刻保持着开朗的心态，这肯定是母亲的遗传。



第1章 爱哭郎

位 于鹿儿岛市中心的城山是西乡隆盛^①的
安息地，我于1932年（昭和7年）

1月21日出生在流经城山脚下的甲突川河畔的药师町（现城西町），但不知道为什么户籍上却写着30日，可能是父母过于忙碌而没有及时去政府登记的缘故吧。

我是父亲咏市和母亲姬美的次子，在我之后还有两个弟弟和三个妹妹，我们是一个九人大家庭。孩提的记忆中总是以泪洗面，我是个窝里横的爱哭郎，还特别爱撒娇，总是拽着母亲穿的和服下摆，

^① 西乡隆盛，日本江户时代末期（幕末）的萨摩藩武士、军人、政治家，“明治维新三杰”之一。——译者注

形影不离。有时候母亲忙不过来，把我搁在一边，我就马上嚎啕大哭。如果她不来哄我的话，那我就哭得更凶。两只脚乱蹬，踢破了隔扇，惹得母亲真的动了怒，这时我也就真哭了。每天都是如此。

“只要一哭起来，3个小时也停不住！”母亲经常这样抱怨。长我3岁的哥哥利则是个老实听话的孩子，根本不需要母亲操心，而我就完全不同了。哭累了钻到桌子底下，这样就能看到桌子背面的木纹。木纹曲线有的像海，有的像山，还有的像翻滚的波浪，这种幻景至今仍历历在目。

另外，轰隆轰隆的马达震动声至今还时常在我耳边响起。父亲过去在印刷厂工作，经常出入工厂的纸张批发商对我父亲的认真工作态度颇为赏识，于是将二手的印刷机转让给了我的父亲。父亲因此开起了印刷作坊，我也就在那个时候出生了。

父亲对工作非常认真仔细，即使通宵达旦也要确保按期交货，对于工钱也没有丝毫的怨言。越发欣赏我父亲的纸张批发商这次提出了自动制袋机，开出的条件相当诱人：“设备的费用过几年再付也没有问题，而且我还可以介绍买家。”但父亲却以手头没钱为由拒绝了对方。虽然技术高超，但没有贪念，这就是我的父亲。

有几位邻居大婶来帮忙，经常会工作到很晚，大家就像一家人一样热热闹闹地围坐在餐桌旁。家务事自不待言，母亲甚至还负责安排大婶们的工作分工。母亲性格开朗，与带有匠人气质、一向沉默寡言的父亲形成了鲜明的对比。

如果孩子在外面打架受了伤，母亲就会塞给我们一把扫帚，轰我们出去，并说：“还不快去报仇？”虽说鹿儿岛是个大男子主义盛行之地，但实际掌权的却是妻子，只不过在外面她们都会给丈夫面子而已。我觉得我们家就是这样一个典型的家庭。

当打出“稻盛调进堂”的招牌后，生意确实也挺兴隆，但由于加工费便宜，所以也没多大的赚头。父亲认为只要能养活一家人就心满意足了，与其把生意做大还不如脚踏实地，这也是我父亲的优点。虽然没有什么利润，但却也忙忙碌碌的，即使是星期天也要一大早就开动机器。

难得的假期里一家人会到樱岛去摘枇杷。当时，樱岛上漫山遍野的都是枇杷园。首先我们会塞饱肚子，然后再装满背包。在盂兰盆节^①或新年，

^① 日本一节日，每年农历七月十五日，也称“中元节”。——译者注

我们总会去甲突川上游的河头温泉。只要父亲一说河头，我们这帮小孩子们就会欢呼雀跃，因为就能吃上鸡素烧，这或许是父亲唯一的奢侈之举了。

我平时的玩伴只有哥哥，经常提着水桶跟着他去甲突川钓鱼。哥哥不停地用网兜捞起鲫鱼和虾，附近的孩子们总是羡慕地跑过来朝水桶里看。我虽然没有钓起过一条鱼，但那时也得意洋洋的。钓上来的小虾就用锅煮一下，权当午后的点心。

河水清澈见底，一到夏天我们就系上一条兜裆布下水游泳，抬头就是郁郁葱葱的城山。我就是这样一个自然环境中长大的。

我经常这样回忆自己的孩提时代和双亲，同时也在想自己究竟像谁。

父亲的性格非常谨慎。在战后的混乱时期，母亲曾劝父亲重开印刷厂，这样一来就要借钱购买印刷设备。谨小慎微的父亲根本没有借钱的打算，任凭母亲如何好言相劝也无动于衷，母亲当时肯定为此而大为恼火。我在企业的经营过程中也是凡事小心谨慎，把无贷款经营当成了我的信条。在这一点上，或许我是继承了父亲的性格。

但母亲却是非常地开朗，我也肯定继承了母亲的这一性格。无论遇到何种逆境，我都不会消沉，

时刻保持着开朗的心态，这肯定是母亲的遗传。

父亲咏市是四兄弟中的长子，他20岁的时候，他的母亲，也就是我的祖母去世了。因为两个最小的弟弟还很年幼，有人建议我祖父七郎续弦。但祖父认为还是让长子讨个老婆为好，于是我的母亲姬美就这样进了门。

新婚时只有19岁的母亲照顾起了三个小叔子。不久父亲开办了印刷作坊，母亲毫无怨言地操持家业，并一手挑起了照顾一大家子的重担。母亲就是这样一个人任劳任怨的刚强女性。

这样一位刚强的母亲对孩子却非常和蔼。在每年12月14日的赤穗四十七勇士袭击纪念日，鹿儿岛所有小学的五年级学生就必须从傍晚开始跪坐在讲堂的木地板上，听校长念《赤穗勇士传》。虽说是南国的鹿儿岛，在这个季节还是寒气逼人。寒冷加之腿麻，还要坚持到晚上十点来钟。

饥寒交迫地回到家中，这时母亲总会在门前等候。一进家门，母亲就让我围着火盆烤火，旁边咕嘟咕嘟地煮着年糕小豆粥。“年糕小豆粥煮好啦！”母亲盛了满满一碗，微笑地看着一头扎进腾腾热气中的我。即使是现在，只要一看到年糕小豆粥，我的眼前就会浮现出那时母亲的身影。

第2章 孩子王的觉醒

稻 盛家的爱哭郎终于进小学了，那是1938年（昭和13年）的春天，母亲带着我到离家不远的西田小学参加入学典礼。仪式结束之后，我们被分到各自的班级里，坐在自己的位子上。

到这里为止还算平静，当听到老师说“各位家长请回去吧”时，我的脑子里一片空白。一想到母亲将抛下我，我的眼泪不禁夺眶而出。母亲不得已一个人站在教室的最后面，一直等到放学。后来母亲一直说我：“没有比这更害臊的了。”

之后有一段时间要把很不情愿的我送去上学也够麻烦的，父亲、母亲以及同住的叔叔轮流哄我，

有时候只能把眼泪汪汪的我硬拽上自行车。但是一年过后，我却成了门门成绩都是 A 的优等生，父母都大为惊讶：“我们的和夫门门成绩都是 A，亲戚当中还没有一个孩子这么有出息呢！”母亲欣喜若狂，逢人便这么讲。

但是好景不长。因为大家一直夸我聪明伶俐，我也有些飘飘然起来，觉得自己真的就是一名优等生。父母从来没有对我们说过“要好好读书”这样的话，家里也没有一本书。而朋友们家里的书橱里总会摆放着一些诸如文学全集之类的书籍，我就问父亲：“为什么我们家里没有书？”得到的回答是：“书能当饭吃吗？”

稻盛家里有一位与勤奋耿直的父母完全不同的异类，那就是我父亲的弟弟兼一。兼一叔叔平时也帮忙印刷和营业，但与父亲截然相反，他是一个时尚青年，孩子们都特别喜欢他。一到星期天，他就会对我说：“喂，和夫，想不想去看电影啊？”说得夸大一点，我是通过兼一叔叔才第一次与外界文化有了接触。

昭和初期，小孩子的梦想就是将来当一名军人，大家聚在一起就是玩打仗的游戏。特别是萨摩地区尚武，连我们西田小学的口号也是“刚强、正

直、美好”。我整天与那些调皮捣蛋鬼一起玩耍，不知不觉中与眼泪诀别，同时也慢慢地疏远了学习。

鹿儿岛独特的乡中教育能把胆小鬼变得坚强，原本就是些武士子弟的私塾，明治以后就一直延续着由高年级学生来锻炼低年级学生身心的做法，这也可以说是从萨摩藩传承下来的训练方法。

不知不觉地，我开始觉得人上人才能算得上是一个男人，也尝到了差使人的快感，这就是“孩子王”的觉醒。我经常把大家分成敌我两方，让这个人扮侦察兵，让那个人扮传令兵。不能光靠蛮力，气势、魄力也很重要，另外还会用稻草做成勋章，或是发给大家一些小点心。虽然当时只是一个小团伙的头，但如何掌控这个团伙却是我最为关心的事情。

当时曾经发生过这样一件事情。同年级里有一个从台湾回来的学生，头顶上有一块一文铜钱大小的秃顶，大家都经常戏弄他。我觉得他挺可怜的，就处处护着他。可能是出于感激，他自愿成了我手下的喽啰。听说他家里有一颗很大的柿子树，一到秋天结果的时候，他就对我说：“我爷爷知道稻盛君对我很好，同意我带你们去家里玩，去不去摘柿

子？”但是他的家太远，而且我们又忙着玩打仗的游戏，所以也就没有理他。可能是为了讨好我，他又热心地邀请了我好几次。

他都这样说了，我也有些心动。但他却说：“今天我爷爷不在，不太好。”改天我又向他提出来的时候，回答依然是：“今天也不在。”反复几次之后，有一天我就说：“反正你爷爷不是同意让我们去摘柿子吗，那他不在家也没有什么关系咯！”于是我和我的小喽啰们就擅自上门了。虽然我也觉得应该在他爷爷在家的時候去，但却受不了这样老是吃闭门羹。所以我们也不管这个感到为难的同学，把种在院子里的柿子树上的柿子一抢而空。

傍晚回到家中的爷爷看到原本引以为豪的柿子树上光秃秃的，第二天就气势汹汹地跑到学校兴师问罪：“听我孙子说了，有一个叫稻盛的小子，不听劝阻，擅自到我家摘柿子，真是太不像话了！”听了这话，我有种中了人家圈套的感觉。

这给了我一个非常深刻的教训，就是不能完全相信别人的话。有些人虽然口口声声地说“*Yes*”，但其实并非如此。语言中并没有其独立的含义，而是说这话的人的人格反映。一个“孩子王”从这件事中学习到了哲学的深度。

我的成绩并不理想，就这样升到了六年级。我的那些平时连作业都不好好做的哥儿们自然无法给老师留下一个好的印象，即使偶尔提一个问题，老师也是爱理不理的。相反，那些衣着整洁、出身好的孩子却能得到老师的宠爱。这也太偏心眼了，所以我们在回家的路上伏击并教训了这些好孩子们。

第二天老师一把抓住了我，我争辩道：“你不能给那个小子特别照顾！”“这没什么好商量的！”话音刚落，老师的拳头就朝我挥了过来。我在心中呐喊“这是正义的战斗，我并没有错”，自己的脸都肿起来了，但也只能咬着牙强忍住。老师甚至还把我的母亲叫到了学校。

回到家后，平时觉得香喷喷的晚饭也味同嚼蜡。一直寡言少语的父亲开口问道：“今天怎么啦？”我回答道：“是老师的不对，他太偏心眼了。”丝毫没有认错的意思。父亲接着问：“因为你认为自己是正确的，所以做了，是吧？”我回答“嗯”。之后，父亲就再也不提这件事了，他的沉默代表对我的信任，让我如释重负。

但是，这种“正义感”在不久之后就成为了我的累赘。

第3章 胆怯只会带来背运

1944年（昭和19年）春天，我即将从鹿儿岛市立西田小学毕业。我毫不犹豫地报考了名校——鹿儿岛第一中学。虽然我的成绩几乎都是B，但觉得考一中也不会有太大的问题。班级里中等成绩以上的孩子几乎都报考了一中，作为“孩子王”的我自然也不能示弱。

但我总有一种不祥的预感。在我反抗老师、饱尝拳脚惩罚的时候，老师总会说：“像你这样的，肯定考不上一中。不论是考试成绩还是内部评定，都不可能合格。”不祥的预感应验了。

无奈之下我进了普通的学校，因为我根本没有考虑过考其他中学。更惨的是，不久前还是我的喽

啰的那些家伙，以及我一向看不惯的公子哥们都穿着一中的校服神气活现地在我面前走过。

人一胆怯，毛病也会不请自来。这一年的年底，在外当警察的兼一叔叔暂时回乡。他就睡在我隔壁，他好像得了体虱，虱子侵入了体内，导致发烧，卧床不起。母亲害怕他得的是结核病，于是带他去医院看病。诊断结果是结核病的早期症状，肺浸润。又一个不祥的预感应验了。

担心患结核病是有理由的。我二叔夫妻两人都因结核病而去世，之后四叔也咳血，正在休养。当时，结核病是不治之症，只要家里有人得了结核病，都不敢让外人知道，都是由家里人来看护。但实际上这种事是隐瞒不住的，外面的风言风语已经传开了：“稻盛家是结核病窝！”

我是不是也会像叔叔那样吐血？会不会也日渐消瘦？直到最后或许就没救了？“孩子王”像泄了气的皮球，整天无精打采。

一天我发烧，躺在床上，隔壁的租客太太隔着篱笆对我说：“和夫，这本书可能会有点难，不过你还是读一读吧！”这位太太递给我的书是《生长之家》的主持人谷口雅春所著的《生命的实相》。我之前根本没听说过这本书，但是当时住在一起的

叔叔患了结核病，我也只能得过且过，所以就像捞到了一根救命稻草一样，我如饥似渴地阅读了这本书。

书中有这样一段话：

在我们的心中有一块磁铁，它能够把周围的剑、手枪，或灾难、疾病和失业统统都吸过来。

虽然我还是个小孩，但我觉得这句话很有道理。每次经过患结核病的叔叔住的房门前时，我总是因害怕感染而捏住鼻子快步穿过。父亲也对我说：“这个病是会传染的，你不要去那里。”我自己还借来医学书看，知道结核菌是通过空气传染的。虽然捏住了鼻子，但毕竟我还是个小孩，在经过那里之前就已经透不过气来，而不得不把手松开。因为憋得难受，相反会狠狠地吸一口气。而我的哥哥却毫不在意，不相信会这么轻易地传染，父亲也是一直在叔叔身边照顾。

当叔叔已经没救的时候，父亲对母亲说：“你就不用再照顾我弟弟了，接下来我会来照顾，你不要再去那里了。”进入晚期后结核菌会异常增多，父亲对此十分清楚，但还依然护理我叔叔。结果，

父亲以及若无其事的哥哥都没事，只有比任何人都格外注意的我却染上了结核病。

唯恐避之不及的我遭此厄运，难道不是因为过分在意结核病而引来了这场灾祸吗？我想这一事实应验了谷口先生所言。即使自己传染上结核病也要好好地照顾弟弟，父亲的这种对亲人的爱、这种献身精神多么可贵。父亲其实已经做好了去死的准备，因此不让自己的妻子靠近，所有的事情都由他自己一个人来承担。结核菌并没有传染给如此满怀亲情厚爱的父亲，还是个孩子的我自此幡然醒悟，并借读书开始认真思考心灵问题。

第二年，也就是1945年，鹿儿岛经常响起防空警报。一天，班主任土井老师来到我家说，“和夫君还有前途，”他劝我再一次报考一中。老师考虑到我的身体情况，代我递交了报名表，并陪我去应试。

张贴出来的录取名单中还是没有我的名字。因为低烧不退，我立刻回到家中躺了下来，城里又响起了防空警报声。就在这时，戴着防空帽的土井老师来到我们家，对我说：“如果是个男人就不能泄气，办法还是会有有的。”他已经为我办好了私立鹿儿岛中学的报考手续。

“今天是报名表提交的截止日期，总之你一定要去考。”我两次都没有考上一中，而且现在还在休养，对此已心灰意冷。无论是我，还是我的家人，都觉得唯有出去找工作这一条出路了。不过在老师的循循善诱下，我还是去参加了考试，并终于考进了中学，得以继续学习。如果没有土井老师的这种深情厚谊，恐怕我的前途只会是一片暗淡。



第4章 在废墟中行商

19 45年（昭和20年）4月，我进入了鹿儿岛中学。虽然是晚了一年入学，但那时空袭异常猛烈，根本无法静心学习。特别是在6月17日的大空袭中，B29轰炸机投下了雨点般的燃烧弹，鹿儿岛的大半座城市淹没在一片火海之中，这一天也被称为“市民的忌辰”。我的家奇迹般地逃过了这场劫难，但是在8月份却变成了一片废墟。

高射炮丝毫没有还击之力，处于明显的劣势。然而对于我来说，是从燃烧弹中得到了重生。拼命的逃亡倒赶走了结核病，如果是慢慢养病的话，或许也不会治愈。

战争虽然结束了，但房屋、印刷机都被毁了，生活面临窘境。为防老而辛苦一生积攒起来的钱，也因通货膨胀和新日元封锁，不久就见底了。父亲去黑市卖盐，母亲卖和服，然后换回大米。盐是自家产的，把铁桶切割成四方的扁平锅，然后把海水蒸发提取盐，燃料当然用的是废料。有时候会有人上门收购，有时候父亲就跑去农村换回大米或番薯。而母亲的和服是在战前和战时买的，这些和服卖完了之后，母亲就去黑市进货。

房屋被烧毁之后，我们一家就被疏散到鹿儿岛市的郊外，我和哥哥两人每天都要到市内的学校上学。战争结束之后，我们在自家地板下面挖了一个坑，开始偷偷制造烧酒，这或许是我父亲的主意。制作方法是先把番薯蒸熟捣碎，加入米曲搅拌，然后盛入坛子密封，放置一段时间发酵之后就变成了葡萄糖，最后转化成酒精。适时打开盖子取出，用手制的蒸馏器进行蒸馏。我买来比重计，准确地测量出酒精浓度，制成商品。我们家自制的烧酒品质一流，这一点得到了公认，当时很多烧酒都是淡而无味，根本不会醉人。

做好的酒灌在水袋里，一个水袋可以灌两升多，我们像扎腹带一样把水袋扎在腰间，前后各扎

一个，然后跑去黑市卖。有趣的是卖得非常好，大大贴补了家用。但是，深更半夜里蒸馏，掩藏不住番薯独特的气味，父亲害怕私自酿酒会暴露，因而也就洗手不干了。当时就是那样的一个时代。如果继续大胆做的话，或许也能有一笔不小的财产。

身体康复后，我又开始了学习。因为不想再遇到什么不幸，所以立志要文武双全。我的数学成绩一直很差，所以翻出了小学五六年级的教科书重新再学。自那以后，数学反而成了我最拿手的科目。

爱打架的脾气依旧不改。有一天，班级的小霸王为了一点小事向我找茬儿，拿起赛璐珞的垫子朝我扔来，我差一点就被砸中。在同学们的众目睽睽之下，我们在校舍后面进行决斗。因为块头相差太多，所有人都认为我必输无疑。

先下手为强，我奋然跃起，狠狠地朝着他的脸上给了一拳。由于反作用力，我也差点摔倒。这小子满脸鼻血，勃然大怒，拔出了刀子。“不是说好赤手空拳地打吗？”就在我们怒目而视的当口，高年级学生闻讯赶来，口中喊着“你们这两个不知天高地厚的家伙”，把我们痛揍了一顿。都说勇气是男人的最大美德，当地人就是这样粗暴蛮横。

当然，在学校里我也结交了挚友，其中的一个

名叫川上满洲夫（原久保田公司的常务）。他的家庭很有品味，会客室里摆放着留声机，据说是他父亲在德国留学时买回来的。他还专门为我播放了一曲《流浪者之歌》（*Zigeunerweisen*），我陶醉在悠扬的小提琴音色中，心想这世上居然还有如此有文化的家庭。我喜欢上棒球也是受川上君的影响，作为一名投手，我每天都会练到夜幕降临。

1948年，我完成了在鹿儿岛中学的学业，这时正好推行学制改革，可以免试进入新制高中。周围人几乎都决定升学，而我却犹豫不决。我知道家里弟妹多，家境又不宽裕。可是当父亲说“你也去工作”时，我却反抗道，“把乡下的那块土地卖了不就行啦！”我知道我们家在乡下有一块面积不大也不小的土地。

我一直坚持高中毕业后就去找工作。当时，鹿儿岛中学与市立女子高中、市立商业学校合并，成立鹿儿岛市高等学校第三部，只要愿意都可以免试入学。我在两年后转校到了玉龙高中，是该校的第一届毕业生。

从初中到高中，我遇到了不少老师。其中，教历史和修养的斋藤老师给我留下了深刻的印象。他对卑鄙无耻的行为嗤之以鼻，经常为我们举棒球的

例子。

在鹿儿岛县初中棒球联赛上，一中与鹿儿岛商业学校在决赛中狭路相逢。一中是一支常胜将军队，而在决赛中鹿儿岛商业学校紧追不舍，双方打平进入决胜盘。鹿儿岛商业学校的一记击球正好压线，裁判员判定有效，鹿儿岛商业学校因此得分而获胜。一中认为这个球无效，提出了强烈的抗议，但裁判对此不予理睬。

接下来问题出现了。比赛虽然已经结束了，但一中仍然提出抗议，要求重赛。当一中得知他们的要求没有被采纳后，竟然抢走了挂在决赛场上的优胜锦旗。

老师把这起事件作为反面教材，教育我们说：“即使是裁判误判，也不能做出这种卑鄙之举。从那以后，一中就再也没有打进过鹿儿岛旧制初中棒球联赛的决赛。”

老师还结合事例教我们做人的道理，“你们都有好朋友吧？假设你们的一个好朋友杀了人在逃亡，为了躲避警察的追捕，提出来在你这里躲一躲。作为朋友的你会怎么做？”

“有的人会认为杀人是重罪，不管是多么要好的朋友，犯罪就是犯罪，所以应该毅然决然地将他

扭送给警察。你们或许也会这么想，这样就没什么好说的了，”老师的话有些出人意料，“不管有什么样的借口，必须要保护朋友，这才是真正的友情。”

听上去这话是有些偏激，但平时温文尔雅的老师有着坚定的信念，他的许多教诲至今我仍铭记在心。

在高中阶段，虽然我刻苦学习，但对棒球的迷恋依然不改。行商卖米的母亲对此非常恼火：“辛辛苦苦让你上了高中，你却如此贪玩！”母亲的这一句话让我彻底放弃了棒球，开始行商卖起了纸袋。我把父亲作为副业做的纸袋装上自行车，开始在城里走街串巷地叫卖。

我们家在战前除了印刷之外，还生产纸袋。在购买自动制袋机之前，我们雇了几个邻居大婶们生产纸袋，以此作为副业。父亲能够借助身体的重量，用切纸刀一次切割 500 张纸，我一直在旁目不转睛地看着父亲工作。大婶们把切下来的纸张按尺寸分开折叠，然后把周围粘起来做成纸袋。因为我脑子里一直有这段记忆，所以我建议父亲说：“爸爸，我们再来做纸袋吧。我负责去卖。”一开始的时候父亲并没有理睬，但在我的反复央求下，而且父亲也看到为生计而奔忙的母亲，最终勉强答

应了。

大概有十几种不同大小尺寸的纸袋，我把这些纸袋装进一个大大的竹筐，然后再把竹筐搬上自行车的后座。过去的自行车后座很宽大，非常实用。如果把自行车支起来的话，由于纸袋过重，前轮会腾空翘起。

一开始的时候我没找到门道，只是漫无目的地随便闯进一家店推销，效果很不理想。后来，我按照一周7天，把鹿儿岛市内划分成7块，每周按顺序跑同一块地区。平日里一放学就直奔回家，星期天也一大早就踩着自行车出门，去开拓客户，甚至不放过小巷里的糕点铺。哗地拉开门扯开嗓门高喊一声：“有人吗？”如果出来的是一个与我年龄差不多的女孩子，就害羞地扭头就逃。

当时市内有五六处规模比较大的黑市，如果能够进去的话，一下子就可以卖出不少纸袋。黑市里做生意的大多是些泼辣的大婶们，不过我去了几次之后，她们都格外偏袒我，“小家伙来啦，小家伙，小家伙”地叫我。有时候竹筐里还剩了些纸袋，她们就说：“今天就全搁这儿吧！”一旦熟识了之后，她们还会不断地给我介绍其他的大婶们，“卖纸袋的小家伙”在那里一下子出了名。

有一天我正用力蹬车的时候，被一位站在店门口的大婶叫住了，“你就是那个卖纸袋的小家伙吗？”一问才知道，只要她肯买的话，就可以轻而易举地比其他地方多卖出好几倍的纸袋，这真是一次难得的机会。“我这里是糕点批发铺，鹿儿岛县下面的各个市町村里的糕点铺都到我这里进货，经常有人让我准备些袋子，他们愿意出钱一起买。”这位大婶让我把各种尺寸的袋子都放在她那里，卖完了还要继续补货，这个提议简直是太诱人了。当然价钱被压得很低，不过这也让我有了批发的概念。

听说了这事的其他糕点批发铺也纷纷向我订货，鹿儿岛的许多糕点铺都用上了稻盛家产的纸袋。因为一下子有了这么多的订货，父亲和我都忙得不可开交。我一个人已经无法应付了，所以雇了一个初中刚毕业的小伙子，我甚至还为他买了一辆自行车。自行车的车座下吊着一个褡裢^①，里面装的就是卖纸袋赚的钱。我经常是回到家把装满钱的褡裢交给父亲，父亲拿出算盘要算好长一阵子。

① 旧时民间的一种布口袋，通常用很结实的家机布制成，长方形，中间开口。——译者注

一个外行人做的买卖取得了巨大的成功。但是现在回想起来，当时根本就没有想过成本或核算。虽然一开始的时候也定了售价，但只要黑市的大婶一还价，我就满口答应了。如果经过周密的计算再确定一个价格的话，恐怕收益就大不相同了。这段经历给我留下了深刻的印象，至今依然难忘。

后来听说从福冈来的同行业者也因我的大举攻势而纷纷退出了鹿儿岛，这次的经商也成了我事业的起点。到了第三年，我把员工连同这份工作全部移交给了哥哥，转而专心念书。



第5章 破碎的友情

1950年（昭和25年），我升上了新制的
玉龙高中三年级。以我的挚友川上满洲

夫为核心的玉龙垒球队参加了全国运动会的县预赛，并打入了决赛。与鹿儿岛商业学校（高中部）的决赛在鹿儿岛市郊外的鸭池球场举行，我们大家都去助威声援。

非常可惜，我们的球队最终没能赢得比赛，但问题发生在从球场回家的途中。虽然可以坐市营电车回家，但我觉得这样太浪费了，所以建议走回家。但其他人却坚决反对，说：“在学校附近下车时我们都有月票，反正也没人知道我们是从哪里上的车，只要出站的时候大家动作快一点，总能混

过去。”

到站后，大家都若无其事地纷纷下车。我想这么多人一块儿出站肯定会引起怀疑，带着内疚的心情走在最后的我却遭到了盘问，逃票的事实暴露了。结果刚买的月票被没收，还被罚了款，大家都讥笑我真笨。

第二天，班主任辛岛政雄老师在教室里训斥道，“不要以为学习成绩不错就自以为是，这是我们学校的耻辱！”辛岛老师原来是鹿儿岛中学的校长，学校转制时和我们这批学生一起来到了玉龙高中。老师的这句话对我触动很大。

无奈只得步行上学，而每次都会有一个男生陪我一块走着去学校，他说：“不能让你一个人为大家做出牺牲。”

他就是川边惠久，他的这一举动让我甚为感动，让我觉得这才是真正的友情，交就应该交这样的朋友。但几年之后，他向我坦白说：“实际上当时我才是最后一个。”他趁着乘务员正在教训我的机会，从后面悄悄溜出去了。于是我与他的这段友情顿时破碎了。

一开始的时候，我的成绩只能算是中等，后来慢慢地上升到了年级前10名，到毕业的时候已经

是年级第三四名了。这是努力的回报，我也逐渐树立起了只要想做就能做到的自信。自信心建立起来之后，我就不允许自己再得过且过。

三年级的时候曾经发生过一件事。当时学校经常有测验，朋友就会问“这次怎么样啊”，我回答说“不好，不理想”。“得了几分啊”，“98分”，对方听了之后就会用一种奇怪的眼神看着我。但我认为如果没有拿到100分满分的话，就是没有考好。不知几何时起，我渐渐有了完美主义的意识，并以此来磨炼自己。“我脑子不好，所以要付出成倍于人的努力。如果他人付出两倍的努力，那么我就要付出5倍的努力。”这句话成了我的口头禅。

升到高三后的秋天，大家开始讨论起报考大学的话题。因为我患过结核病，有过这样一段痛苦的经历，所以一直希望能够在大学里研究药理学。高中毕业后就参加工作的哥哥利则恳求父母：“就让和夫念大学吧！”但平时忠厚老实的父亲一听这话勃然大怒：“就是因为答应我只念完高中，所以我才同意的，这次怎么又想要上大学啦！”

我下面还有5个弟妹，所以也不好意思再如此任性，心想索性去找一份当地银行的工作算了。当我告诉辛岛老师我已放弃上大学的念头时，他说：

“我来做做说服工作。”第二天就上门来找我父亲了。“稻盛君具备其他学生所没有的许多优秀品质，”辛岛老师说。辛岛老师曾经担任过鹿儿岛中学的校长，有着高尚的品格。这样一位老师为我恳切地求情，父亲也感到没辙，最终不再坚持，但提出了一个条件，就是我必须靠奖学金或打工来养活自己，家里不再负担任何费用。

第二年，即1951年，我决定报考大阪大学医学系，于是坐夜车赶往大阪。川上君对我说：“如果你考大阪大学的话，我也和你一起去考。”这次我有充分的自信，但事与愿违，对我造成了很大的打击。

家里的条件已经不允许我复读，后来就和川上君一起考上了招生考试较晚的当地的县立鹿儿岛大学（后成为国立大学）。我考进的是工学系应用化学专业，学习与药理学相关的有机化学。

在生活上，因为鹿儿岛大学离家不远，可以走读，所以还比较方便。家境并不宽裕，所以我经常是穿着唯一的一件夹克外套和木屐去学校。另外，由于我买不起昂贵的参考书，所以只能把自己关在图书馆里埋头苦学。考虑到必须要锻炼身体，所以就加入了空手道俱乐部。那是因为空手道非常适合

于贫穷学生，只要备一件空手道服就行了，而且这是一种徒手竞技，不需要任何器械。

同时我还勤于打工以养活自己。我在山形屋百货商店做巡夜警卫的时候，暗恋上了一位女营业员。川上君有一个亲戚在山形屋工作，在他的帮助下我终于成功地把那个女孩子邀出来看电影。我和川上君一起带着这个女孩去了位于天文馆路的电影院，但我一直想着身边的她，以至于电影的内容没有给我留下任何印象。虽然吃晚饭后一直把她送到家，但不识相的介绍人却过于热心，最终还是没有让我们独处。之后，终于有一天晚上有了两个人独处的机会，但对方却告诉我说：“我马上要嫁到东京去了。”

1952年，也就是在大学二年级的时候，我的母亲姬美病倒了。高烧一直不退，诊断下来发现胸部有阴影，这让我觉得稻盛家果然是一个结核病窝。虽然我也一直护理母亲，但总觉得没有尽到丝毫的孝心。



第二部分

事业从这里开始

“你这个笨蛋，”交川先生大喝一声，“我虽然不知道这个稻盛有多么优秀，但一个二十六七岁的毛头小子能有什么作为？”青山先生并没有退却，西枝先生也用自己的家宅作为抵押为我担保。若不是受到这些有着豪迈气节的明治男人们的赏识，我怎能有机会向世人展示我的技术？

还记得西枝先生征求夫人意见时说：“这个家有可能要被没收的哦！”而他夫人却笑着说：“一个男人这么欣赏另一个男人，我也没有办法了。”



第6章 破败不堪的公司

第6章 破败不堪的公司

19 54年（昭和29年）春天，我在鹿儿岛大学已到了大四，面临毕业和就业问题。由于朝鲜战争的军需已不再旺盛，就业形势日益严峻。考虑到我的专业，当时我只想找一家石化方面的企业。

我把我的想法告诉了好朋友川上满洲夫，他一听就说，“我父亲的弟弟在通产省担任课长，我去让他想想办法。”事不宜迟，我们连招呼也没打一声就踏上了夜行列车。虽然一清早就到了位于萩窪的叔叔家，但叔叔正在睡觉，而且听说又是为了朋友的就业事宜，所以就不理不睬，借口说夫人正巧从九州回来，只让川上君进了家门。不多时，川上

君就气鼓鼓地跑了出来，说：“真是岂有此理，以后再也不会求我这样一个冷漠无情的叔叔帮忙了。”我虽然觉得是我们给对方添了麻烦，但最终这句话还是没能说出口。

这一年，原帝国大学的学生找工作都非常困难，如果没有很硬的门路，要想进大公司就是天方夜谭。应用化学系的竹下寿雄教授也是想方设法地托人为我找工作，但没有几家公司在招人。

我虽然也参加了几次帝国石油等公司的招聘考试，但因为沒有后门，而且又是一所新大学的学生，所以即使成绩再好，也没有一家公司愿意录用我。“这个社会怎么如此不公平。反正找不到一个正经的工作，索性就去当一个文化流氓。重仁义的黑社会要比这种不公平的社会好上百倍。”因为过去练过空手道，所以对体格方面还是有一定的自信，这种愤世嫉俗的想法就自然而然地产生了，不知不觉中已经在位于闹市区的帮派事务所门前徘徊良久。

但是，贫寒的家里还有等着我就业赚钱的5个弟妹，虽然憎恨这个社会的不公平，但这种憎恨对于自己的人生没有丝毫的裨益。恢复冷静之后，我意识到只有靠自己的努力和忍受。

转眼到了夏天，竹下老师把我叫去，对我说：“我有一个朋友在京都的一家生产绝缘子的公司，那里可能还有些希望。”当时我只是想早一点让家里人高兴，所以虽然这是一家从未听说过的企业，但我当即就恳请老师帮忙。

但是，绝缘子和陶瓷都属于无机化学领域，对方好像需要的是研究陶瓷方面的学生。因此我急忙师从无机化学的岛田欣二教授，开始研究从鹿儿岛人来采集的优质粘土。剩下的时间只有半年，在这短短的时间里，我总结了自己的研究成果，并撰写了题为《人來黏土的基础性研究》的毕业论文，结束了我的学生生涯。

这篇论文还为我创造了一个邂逅的机会，当年，论文引起了鹿儿岛大学内野正夫教授的关注。这位老师过去曾参与创办了一家在中国东北的轻金属公司，是一位非常著名的技术专家。战后他遭到整肃而被扫地出门，整肃解除之后，被鹿儿岛大学聘为教授。

这位内野老师出席了毕业论文发表会，赞不绝口地说：“我读过不少论文，这篇论文比东大（东京大学）毕业生的论文还要优秀。”在毕业典礼结束后的谢师会上，老师又对我说：“你将来一定能

够成为一名出色的工程师。”而且在我将要离席回家的时候，他又邀请我说：“稻盛，我们一起去喝杯茶怎么样？”随后就把我带到了位于天文馆路上的一家时髦的咖啡馆。对于贫穷的学生我来说，在这之前连水果冷饮铺都没进过。席间，老师耐心详尽地告诉我成为一名工程师需要做好哪些思想准备、具备哪些素质，这让我切身感受到老师的好意。因为这样一段缘分，在我创办公司之后，还经常会去向他讨教，他也成了我终生的恩师。

内定接纳我的京都绝缘子公司名称就是松风工业，是由松风嘉定于1906年（明治39年）创办的，是日本最早生产高压绝缘子的企业，曾经一度超越日本碍子公司（现在的NGK公司）。

我听说公司老板的双亲都出自于京都名门，而且又是生产绝缘子的可靠企业，所以心里踏实了许多。哥哥拍拍我的肩膀说：“你就像是一个出征的士兵！”我穿着哥哥为庆祝我就业而送给我的西装，告别了鹿儿岛。

1955年（昭和30年），我进入了松风工业。虽说是在京都，但公司却在西山方向，位于东海道线神足站（现在的长冈京站）附近。

不久，我觉察到公司的管理形同银行，而且经

营方家族内部矛盾激烈，劳资纠纷不断。公司虽然是这样一种状况，但还是录用了5名大学毕业生。这样的公司居然也会录用像我这样的乡下大学的毕业生？等到我彻底了解情况的时候，可以说为时已晚。

我被安排在制造部研究课，从事高频绝缘性强的弱电用陶瓷的开发。因为在1953年才刚刚开始有电视转播，所以用于家电产品的绝缘陶瓷应该还是很有前途的。

傍晚，我被带到了宿舍，顿时目瞪口呆。这是一间又旧又破的房子，里面全是稻草屑，连榻榻米都没有，不得已赶忙去买来席子，用钉子钉在地板上。当晚，我们5个人聚在一起，办了一次同期会，大家不约而同地道出了心声，“这么破败不堪的公司，索性早点辞职算了！”

宿舍里没有食堂，只能用炭炉自己生火做饭。即便如此，由于手头拮据，所以只能吃些油炸豆腐或天妇罗的碎屑。黄酱汤里放上些天妇罗的碎屑，看上去也有些饱腹感，每天晚上就着这种黄酱汤，以此果腹。

接受家人热情送别时的那种激动早已烟消云散，一个人孤独地踏上了社会。为了做晚饭，一下

班就提着菜篮子跑到车站附近的副食店买菜。

“好像没见过你嘛，你在哪家公司工作啊？”

“松风工业。”“哦，是那家公司啊。你从哪来啊？”

“鹿儿岛。”对方更加惊讶了，“打那么老远来啊。

你要是在那家公司做的话，就讨不上老婆咯！”

我越发变得无精打采。



第7章 没有实现的跳槽

“进”

进 入京都的松风工业之后，我的工作便是研究被称为特殊陶瓷的新型陶瓷，特别是高频绝缘性强的镁橄榄石陶瓷。同期进入公司的其余4人则被分配到公司的主业部门——绝缘子部门。公司的订单日益减少，而且拖欠工资的情况也时有发生，经营不善的问题立刻暴露无遗。因此，其中的一人辞职了，另一个也紧随其后，到了秋天就剩下两个人了。

我们两个人也想找个退路，一商量就向自卫队的干部预备学校递交了报名表。我们在伊丹的驻地接受了考试，两个人都合格通过了。由于需要户籍副本，我就去信给鹿儿岛老家，但迟迟没有回音。

PDG

结果超过了期限，只有那个同事进了那所学校。后来我才得知，是我哥哥撕毁了那封信。一家人辛辛苦苦把弟弟送进了大学，好不容易进了京都的公司工作，才半年就想着要跳槽？真是没有出息！我也为自己的草率而感到羞耻。

跳槽没有成功，只剩下我孤零零地留在了公司。在进退维谷之后，我反而感到轻松了。再怎样牢骚满腹也于事无补，我的想法发生了180度的转变，决心潜心埋头于研究。一直待在肮脏不堪的宿舍里，只会使自己的情绪低落，因此我把被褥、锅子、炭炉等都带到了研究室，强迫自己从早到晚地进行实验研究。令人不可思议的是，我得到了理想的实验结果。

得出理想的结果之后，我受到了上司的表扬，也由此体会到了工作的乐趣，之后就更加发奋努力，又有了新的成果。我还得到了公司董事的鼓励，于是更加加倍地努力，然后再得到更高的评价。虽然一个人被遗弃在公司里，但当我改变了心态之后，我的人生迎来了转机，形成了一种良性循环。

这时候，公司接到了一份松下电子工业公司的订单，关于电视机显像管中的电子枪所使用的绝缘

陶瓷部件以及U字型绝缘体的。由于电视机需求的迅速增长，松下希望把从其合作方荷兰飞利浦公司进口的产品实现国产化。我考虑是否可以使用镁橄榄石陶瓷，结果用了一年左右的时间就成功完成了合成，这在日本尚属首例。

在合成镁橄榄石的过程中碰到的最大困难就是矿物原料全都是干燥的粉末，难以成型。如果采用黏土这一传统工艺的话，就会混入杂质，无法获取纯净的物性。

我日夜都被这一问题所困扰。有一天我经过实验室时，好像被什么东西绊了一下，险些摔倒。我不由自主地叫了起来：“是谁把东西放在这儿的？”结果发现是鞋底上粘了类似于茶色的松脂般的物质。原来是前辈在实验中使用的松香。

“就是它！”我的脑海中突然闪现出了灵感。如果在粉末原料中投入纯净的松香作为黏合剂，那就应该能够成型。于是我马上将原料和松香放入锅里，一边加热一边混合，然后再放入模子里进行成型，结果取得了圆满的成功。而且，将通过这一方法成型的物体放入炉中烧结后，连结部分的松香在烧结过程中全部烧尽，成品中没有留下任何杂质。这一意想不到的成功好像是得到了神的启示。

通过这种工艺成功合成的镁橄榄石，作为原料被广泛用于显像管部件 U 字型绝缘体。自己的研究成果得到转化，这对于一名技术人员来说是莫大的安慰，我从中也体会到了巨大的成就感。

我甚至想发表一篇有关这次合成的论文，但后来发现在陶瓷协会的杂志上已经刊登了一篇关于镁橄榄石陶瓷合成成功的论文，作者是工业技术院名古屋工业技术实验所（现名古屋工业技术研究所）的杉浦正敏课长。在该论文发表的当天，我赶到了名古屋的会场。仔细聆听之后，我发现他的方法与我的完全不同，而且离实际应用还有很大的差距。所以事后我要求与杉浦见上一面，我详细地向他介绍了我的研究。通过这样一次机缘结识的杉浦，后来也加入了京瓷。

公司虽然日薄西山，但却有着悠久的历史传统，而且还有优秀的技术人员。一位前辈技术员评价我是一个认真、踏实工作而又不显山露水的人。

在混合陶瓷粉的时候会用到球磨机这一实验工具，内有一个用于粉碎的球，装入粉末，然后咕噜咕噜地转动，以使粉末混合。我平时在粉碎、混合原料的时候，都是按照程序漫不经心地操作。一天，我坐在前辈清洗原料的场地，看着这位前辈用

刷帚用力地清洗球磨机。有时候球磨机里的球会有一点缺口，这个凹坑里就会嵌有前次实验所使用的粉末。前辈就用刮刀把这些残渣抠出来，然后再用刷帚清洗干净。我边看边想堂堂一个大学毕业的技术员怎么还在做这么鸡毛蒜皮的小事。

但是，平时只是简单地做一下清洗的我，却怎么样也无法获取理想的实验结果。我绞尽脑汁地想原因，突然眼前浮现出这位前辈的身影，这时我有一种自己的脑袋被重重地击打了一下的感觉。

原来如此啊。如果不认真清洗的话，前面实验所使用的粉末总还会附着在工具上。下一次实验如果还是使用这个工具，那么陶瓷的微妙特性就会发生变化。

前辈在仔细地清洗实验工具之后，还会弯下腰用毛巾擦拭球体。原来如此，虽说清洗是一道如此简单的作业，但却必须做到如此彻底。教科书上虽然写着先把原料粉末进行混合、成型，然后再用高温烧结的程序，但实际操作中并不完全如此。有许多东西是要靠自己经历了无数次的实验失败，通过自身的努力才能掌握的，只有把实际经验与理论相结合，才能成就出色的技术研发和制造。前辈的背影教会了我现场经验的重要性。

第二年秋天，我所率领的研发团队独立出来，成立了特磁课。虽然进公司只有短短的两年，但我已经实际主管这个部门的工作了。为了尽快实现量产，我还独立设计了用于特殊陶瓷烧结的新型隧道电炉。这时，公司高层提出要把业绩不佳的绝缘子部门的多余人员调到公司里唯一呈现出勃勃生机的特磁课。

我们的人手确实不足，但平时绝缘子部门士气低落的情况我们也有目共睹。我担心会被拖后腿，所以与公司领导进行交涉，希望让我能够自主招聘，最后我亲自跑到京都站前的人才市场上招人，在公司内组织了一支由毕业生和有工作经验的人员所组成的特殊的工作队伍。但是，这批人既缺乏专业技术，也还没有完全理解工作的意义。

当时在陶瓷的开发及制造过程中，有许多工序需要体力劳动。由于松风工业缺乏足够的设备，像粉末的混合等作业都是又脏又累的工作。我每天晚上都召集满身粉尘、筋疲力尽的员工，向他们讲述为什么必须不遗余力地工作。“如果没有这些陶瓷部件的话，就无法生产显像管。我们现在所从事的是远胜过东大（东京大学）或京大（京都大学）的尖端研究，如果不实践就无法了解陶瓷的本质。

让我们一起努力让卓越的产品能够早日问世！”我会经常这样慷慨激昂地谈到深夜，大家都竖耳倾听。

有时候我们还去附近的排挡或小餐馆，点上一些光面和烧酒，一直聊到打烊。“过去没有丝毫瓜葛的我们走到了一起，你们不觉得这也是一种缘分吗？”我就这样打开了话题，“我们的人生只有一次，所以应该竭尽全力，做到每天都不留下任何遗憾。”我如此鼓励大家，似乎是要把我自己身上的能量分给我的部下。最后我还会说，“明天就用那个方法重新试试，还是要再动动脑子。”

我把微薄工资中的大部分都寄给了在鹿儿岛的双亲，剩下的全用在与年轻人一起喝酒吃饭上了。生活虽然艰苦，但却与大家团结一心，丝毫不觉得痛苦。

松下电子工业的订单逐月增加，每天都催着我们交货。就在这样一个当口上，春斗以及裁员问题日益恶化，工会准备组织大规模的罢工。如果罢工开始的话，特磁课的生产将陷入停顿，这会给松下电子工业的显像管生产造成极大的影响。不仅如此，还会失去顾客的信任，顾客进而有可能会向其他公司订购 U 字型绝缘体。

因此我决心不惜破坏罢工也要维持生产，于是我召集特磁课的全体人员，号召大家说：“我也很想得到加薪，但是如果参加罢工，后果会怎么样？不仅会给松下造成影响，而且松下肯定会立刻去找其他的厂家。我们希望通过新型陶瓷业务来重振公司，但是如果被客户抛弃了的话，那么我们公司就会濒临破产。这样的话，不要说加薪，我们甚至还会失去明天生活所必需的口粮。所以我希望特磁课不要参加罢工，继续维持生产，而且大家还要做好困守厂里的准备。”大家都非常清楚停产一天会给客户造成多大的影响，或许在大家的头脑里已经镌刻下了我平时不厌其烦地向大家阐述的工作的意义，大家一致决定不参加罢工。

因为在公司大门前有工会会员组成的纠察队，所以一旦进入了工厂之后就无法再出厂了。于是，我拿出手头上所有的现金购买了罐头等战备食品，连同燃料和被褥一起带进公司，准备住在厂里。问题是如何把生产出来的产品发出去。特磁课里有一位女员工，工会还不至于把她也困在厂里，所以我就让她每天早晨到工厂的后墙外等着。清早，我趁人不注意悄悄地把包装好的产品扔出去，候在墙外的她接到后就赶快送交给客户。这位女性之后成了

我的终身伴侣。

对于我公然破坏罢工的行为，工会批判我是“公司的走狗”，让我“不要装腔作势”。我承认自己就像是一个政治犯，无论遭到何种责难也丝毫没有胆怯。我与他们争执道：“我完全没有敌视工会活动的打算，也绝不是公司派来的内奸。我只是不想熄灭公司好不容易才点亮的这盏灯。”工会也知道因为特磁课的努力，公司才得以维持到今天，而且似乎也被我这种誓要让这项事业走上正轨的激情所感染，因此虽然还在指责我“破坏团结”，但最终还是不得不默许了我的行为。

负责绝缘子出口的第一物产（现在的三井物产），因不满意松风的经营状况，专程来公司进行现场调查。进驻公司的调查团团长是战前三井物产驻纽约的支店长，名叫吉田源三，当时担任第一物产的顾问，是一位非常有名的具有独到见解的权威人士，因此松风方面非常紧张。这位吉田先生突然提出：“你们公司有一位叫稻盛的年轻员工吧，我要见见他。”公司的干部们大为吃惊，急忙把我叫去，我也是丈二和尚摸不着头脑。“你就是稻盛吗？叫你来其实也没有什么事。鹿儿岛大学的内野君（内野正夫教授）是我在东大的同学，每次在东京

见面的时候他总会提起你。”说着他就邀请我今晚好好聊一聊。

我穿着仅有的一套西装来到了约定的大阪某饭店，我从来没有进过这么奢华的饭店，不由地呆在大堂一动不动。对方似乎看出了我的紧张，对我说：“请不要拘束，你就叫我吉田好了。”而他却称呼我为“稻盛技师”，和内野老师一样，根本没有小看我这个毛头小子。这对我来说是一次难得的机会，所以我坦率地吐露了我平时的所思所想，包括我进公司之后是如何开发镁橄榄石陶瓷，并使之产业化，以及为了重振松风，应该如何向员工指明前进的方向等等。吉田先生听了之后对我说：“稻盛，你虽然这么年轻，但是你有明确的哲学思想。”与吉田先生道别之后，我的嘴边反复出现了“哲学”这个字眼。



第8章 对立与决断

“这 么破的公司，真想早点走人”，在当初这么认为的松风工业里，一晃就是三年。

一天，巴基斯坦的一家低压绝缘子制造公司的社长前来考察我所设计的电炉。之后，双方就出口的谈判取得了成功，但对方却指名希望我能够到当地进行指导。我怦然心动，过去也一直在想什么时候可以到国外，没想到这个机会来得这么快。而且对方给出的工资条件相当于高管，有了这笔收入，就可以给身在乡下的父母汇去更多的生活费了，也是对我过去付出辛劳的回报。在我还在犹豫不决的时候，公司认为如果我不在的话会影响松下的工

作，所以就派了另外一个人去了巴基斯坦。不过在当地的安装工作总算也顺利完工，交付给了对方。但那位社长又发来邀请说：“虽然现在是德国技师在主管工厂的工作，但你要比他热心得多，希望你能来当技师长。”远在故乡的双亲的面容再一次浮现在我眼前。

我的恩师内野正夫教授正好到东京出差，回鹿儿岛时要途经京都，我就利用他在京都站停留的一点时间，请老师给予指点。当时老师关心的不仅仅是学术领域，而且为了振兴战后的日本，提出应大力推进重化学工业。为此他四处奔走，多次向通产省请愿在多雨、水资源丰富的屋久岛建造水力发电厂，并用该厂所发的电力推进重化学工业的建设。

我把“现在有些动摇”的想法告诉了步出夜行特快列车车厢的老师，老师一反常态地用严厉的口吻反对道：“你虽然是一名优秀的技术人员，但是绝不应该成为一名巴基斯坦的绝缘子公司的技师，绝不能出卖你仅有的一点点技术。你要是在那里的话，你的技术就会变得一无是处。你好不容易在特殊陶瓷的研究方面崭露头角，这太可惜了。尖端领域的技术进步是日新月异的。我坚决反对！”我没想到老师会这么明确地表示反对，但我只能听

从老师的劝告。

刚刚被提拔为特磁课主任才3个月，我就迎来了一个意想不到的结果。日立制作所向我们订购了一批陶瓷真空管，我作为开发负责人，用镁橄榄石陶瓷反复进行试制，一直没能取得令人满意的成果。就在我艰苦奋斗之际，新任的技术部长却给我下了最后通牒，“凭你的能力是无法完成的，我会让其他人来做，你就不要管了。”

我只要迷恋上一项工作就会单枪匹马地埋头苦干，前任的青山政次部长非常了解我，知道我“是一个只要给我足够的自由发展空间，就能充分发挥出自己才华的人”，所以非常支持我，放手让我干工作。然而新上任的、银行出身的社长却把青山先生调离了，继任的是一个外行人。“你到底懂不懂新型陶瓷啊？”这句话让我怒不可遏。

“如果觉得我无能，那我就辞职不干了！”

一听说我要辞职，特磁课的部下们马上赶到我的宿舍。“这样的话还不如自己办公司，”一听到有人这么说，大家也都纷纷表示，“我也辞职跟着你一起干。”连青山先生也大声喊道：“好！那我们就想办法集资办公司，不能让人在稻盛君的上面指手画脚。”

其实青山先生心里早有了可以依靠的对象，那就是他在京都大学工学部时的同窗好友，在京都的一家配电器厂家宫木电机制作所担任专务的西枝一江先生和交川有常务。我们一起登门拜访了西枝先生，原原本本地说明了事情的经过，请求对方出资。“你这个笨蛋，”交川先生听后感对青山大喝一声，“我虽然不知道这个稻盛有多么优秀，但一个二十六七岁的毛头小子能有什么作为？”

青山先生并没有退却：“稻盛君的热情非同寻常，肯定能够成就大业。”交川先生反驳道：“光靠热情就能够成就事业吗？”我也拼命说服对方“将来肯定是新型陶瓷的时代”。我们几次三番地登门拜访，恳请对方给予支持。

最终宫木电机的宫木男也社长表示愿意共同出资。资本金定为300万日元，宫木社长及其公司方面的相关人士出资130万，西枝先生出40万，交川先生出30万，剩下的100万，照顾到青山先生和我们这几个人都没有资金，就算做是我们的技术参股。工厂就暂时借用宫木电机空闲的一间房子。

前期需要进行电炉等设备的投资、原材料的采购，还需要一定的运转资金，粗粗一算也要1000万日元。在向银行贷款的时候，西枝先生用自己的家

宅作为抵押为我担保，他事先征求夫人的意见，“这个家有可能要被没收的哦！”而他夫人却笑着说，“一个男人这么欣赏另一个男人，我也没有办法了。”

另外我还听说宫木社长在向公司董事集资的时候这样说道：“这不是成立一个子公司，而是把宝押在了一个叫稻盛的年轻人身上，或许这笔钱就颗粒无收了。”受到这些有着豪迈气节的明治男人们的赏识，我终于有机会向世人展示我的技术。



第9章 血印誓约

1958年（昭和33年）12月，我离开了松风工业。第二天，我就与同在特磁课的须永朝子结为夫妻。

我睡在公司里的时候，桌上总是摆放着一盒便当。与我平时的粗茶淡饭不同，里面装满了近乎奢侈的美味佳肴，令我感动不已。风卷残云之后，第二天亦是如此。我也顾不上去调查，只是每天享用着这份美食，最后终于知道了是她为我所准备的。据她说这并不是出于好意或其他原因，只是对于我如此凄惨的生活感到同情而已，但她的这份牵挂还是令我万分感激。

之后我更是得寸进尺地上门蹭饭，慢慢地两个

人就走到了一起。结婚仪式是在位于京都东山蹴上的一处市立设施内举行的，只备有蛋糕和咖啡，极其简朴。

我决定带着新娘回鹿儿岛老家，于是我们踏上了开往九州的列车。途中我想这次怎么也算是新婚旅行了，所以想到别府小住几天。至今我还记得我们在门司港车站打听了别府的旅馆并订好了房间，然后从别府车站打车驶向山里。第二天准备去我小学修学旅行时曾到过的雾岛，当时记得在雾岛神宫站前的岔路上应该有许多带有乡土气息的温泉旅馆，到了那里之后却怎么也找不到了。原本想带新娘去看看令我怀念的地方，但却迷失了方向，只好在车站前的一家旅馆里住下。别府和雾岛的这两个晚上，也就成了我们俩简朴的新婚旅行。

朝子的父亲须永长春（本名禹长春）毕业于东京大学农业实科，是一位植物育种专业的农学博士，曾经担任过京都泷井种苗农场的场长。战后，他回到了自己的祖国韩国，重振农业，被尊称为“韩国近代农业之父”。我只与他见过一次面，因为同为研究人员，我记得当时谈得颇为投机。

该谈谈新公司了。在公司成立之事终于有了眉目的某天晚上，八位志同道合的好友聚集在我的房

间里，他们都与我一起辞去了松风的工作。这里面有现任会长伊藤谦介、浜本昭市、德永秀雄、冈川健一、堂园保夫、畔川正胜，以及青山政次先生。除了56岁的青山先生之外，其余的都是年轻人，当年我27岁，其他人也只有21~25岁。

大家纷纷立誓，即使公司办不下去，也会去人才市场或想其他办法来支持我进行技术研发。我也表示如果真有那么一天的话，我会毫不犹豫地递交辞呈。大家都是为了我而四处奔走以创办公司，而且他们都是把自己的人生托付给我的年轻人。

我已经无法克制住自己激动的情绪。我大呼一声：“为了不忘今天，让我们以血印盟誓！”众人血气方刚齐声呼应：“赞成，没有异议！”冈川君立刻写好了誓言：“我们团结一心，必将成就为社会、为世人的事业，以此血印为证。”我带头签名，并割破了小拇指，按下血印。

公司名称就定为“京都陶瓷”。古都京都的名字举世闻名，而陶瓷（特殊陶瓷）一词还不为世人所熟悉，但却富有现代感。员工共有28名，社长由第一股东、宫木电机的社长宫木男也担任，青山先生担任专务，而我则担任董事兼技术部长。松风的前辈北大路季正先生也风风火火地赶来了。1959

年4月1日，京都陶瓷的成立纪念仪式在位于中京区西之京原町的本社举行，宫木社长亲手点燃了电炉，迎来了期盼已久的起航。

当晚，公司干部们齐聚一堂举办了一个小型宴会，庆祝公司的成立。我在宴会上致辞说：“今天我们是借宫木电机的仓库成立了公司，但是我们一定会成为原町第一的公司。成为原町第一之后，我们的目标就是西之京第一。成为西之京第一之后，就要成为中京区第一。然后就是京都第一、日本第一，最终是世界第一。”我坦率地道出了自己远大的梦想，要干一番事业就必须树立宏伟的目标。

在我去京都陶瓷上班的途中，不远处就有一家生产用于汽车修理的螺丝钳和活动扳钳等工具的公司。当时适逢汽车产业的兴起，这家公司呈现出一派兴盛的景象。因为我刚刚创办了公司，所以早出晚归已成了家常便饭。但是每次经过这家公司的时候，总能听到锤子的敲击声，看到四处飞溅的火花，工人们正在热火朝天地用锤子击打烧得通红的钢铁，赶制螺丝钳等产品。虽说要成为西之京第一，但就在我们的旁边，就有这么一家每天从早干到晚的公司，当时我感到要想赶上他们谈何容易啊。

更何况中京区还有岛津制作所和日本电池等大企业，根本无法想象超越他们需要花费多少时日。虽然确立了宏伟的目标，但实际上却只能每天尽自己最大的努力。每天疲于生产客户订购的产品，根本无暇考虑明天的事情。坦率地讲，当时根本没有公司发展的蓝图或战略。

即便如此，我还是不断地提出“总有一天会成为世界第一”的口号。每次喝酒时，我总会像念经一样地反复高呼：“总有一天会成为日本第一、世界第一！”看似是在激励大家，其实这也是我的强烈愿望。一开始的时候大家都不以为然，心想稻盛怎么又来了。但听了几遍、几十遍之后，就会逐渐被感染，“虽然现在的工厂还很简陋，但志在高远，”大家的心里都引起了共鸣。

幸运的是松下电子工业向我们大量订购了用于电视机的镁橄榄石陶瓷产品。尽管如此，由于设备和人员有限，而且许多员工还不熟练，为了使量产走上正轨，真是费尽了周折。

每天的工作都是通宵达旦，大家都精疲力竭。旁人都认为这样最多只能坚持一周或10天，有人给我忠告：“这和马拉松是一样的道理，应该考虑合理分配节奏。”对此我这样回答：“有人说长距离

赛跑就应该把握节奏，但对于新人来说根本没有考虑节奏的空闲。我们现在参加的是整个行业的马拉松比赛，我们起跑已经比别人晚了很多，而且是不会给对手造成威胁的业余选手。即使我们拼尽全力地猛跑，都不一定能够赶上。或许我们并没有胜算，但至少我们应该在一开始就以百米冲刺的速度奔跑，否则就不应该参加这场比赛。”

在晨会上，我鼓舞员工说：“如果今天一天我们不遗余力地努力了，那么自然就能看到明天；明天同样再竭尽全力的话，就能够看到一周；这个月拼命努力的话，就能够看到下个月；今年勤奋努力的话，就能够看到明年。每时每刻都付出努力，这是最为重要的。”

这一年里我们埋头狂奔，结果实现了销售额2 600万日元、净利润300万日元的好成绩。据说宫木社长和西枝先生对头几年的亏损早已做好了充分的思想准备，然而，第二年的销售额和利润也实现了倍增。但就在我对全公司上下团结一致的成果萌生出自信的时候，出现了年轻员工的反叛这一意想不到的局面。

电子书
PDF

第 10 章 年轻员工的反叛

这是发生在京都陶瓷成立第三年，即 1961 年（昭和 36 年）4 月末的事情。前一年进公司的 11 名高中毕业的员工突然来到我的办公桌前，猛地递给我一封“要求书”，要求我承诺给他们定期加薪水和奖金等未来保障。

其中的领头人反复强调：“如果你不答应的话，我们就集体辞职。”他们的这种行为虽然有点像工会的团体交涉，但他们还没有这种意识。他们要是说要求得不到满足就罢工的话，我肯定会毫不客气地回敬他们“那就试试看”，最终肯定就是一场争吵。辞职总要比罢工好多了，加之我自己在进松风工业后不久也有想辞职的这样一段痛苦的经历，所

以耐心地听完了他们的解释。

当时公司的规模不大，我知道他们工作态度认真。上班时间是从上午8点到下午4点45分，但实际上几乎每天都要加班至深夜。从松风出来的这批人都是些夜以继日的工作狂，根本没有时间的概念。

不过，初中学历的员工因为要上夜校，所以都准时下班。这样一来，高中学历的员工自然就得陪着上司一起加班好几个小时，有时候甚至还要放弃休息日。或许是因为对这种情况的不满情绪堆积，他们才提出了那些要求，但是刚刚成立不久的公司根本没有能力对他们的未来做出保证。尽管如此，无论我如何解释，他们都毫不让步，提出每年必须加薪百分之几，必须发放多少个月的奖金等，不答应的话他们就辞职。

之后我听说他们为了防止内部出现叛徒而立下了血誓，这种血气方刚还真与我一模一样。当时，我住在嵯峨野广泽池旁边的两间市营住宅里，因为在公司里的谈判没有任何进展，所以我把他们带回家里，对他们说：“答应你们明年加薪百分之多少是很简单的，但如果不能实现的话岂不是我在欺骗你们？我可不想说一些不负责任的话。如果你们信

不过我的话，我也没有办法。但是，你们既然有辞职的勇气，那能不能有敢于被骗的勇气？”

我在我家里和他们促膝谈判了三天，终于他们一个个地被我说服了，最后就剩下一个人，他声称这是“男人的志气”，依然顽固不化。“如果我背叛你的话，你就拿刀把我捅了！”我说。听了这话后，他拉住我的手哭了起来。

这次谈判之后，我感到疲惫不堪而且心情非常沉重。虽然是这么小的一家公司，却承载着年轻员工一生的寄托。我还没有能力很好地照顾乡下的家人，却要照顾员工们的一生。虽然创业的初衷是为了向世人展示我的技术，但经营公司难道就要背上如此沉重的包袱吗？每天我都陷入这种痛苦和烦恼之中。

过了几个星期，为了摆脱这种烦恼，我开始说服自己：“如果只是为了追求自己作为一名技术员的梦想而开展经营的话，即使取得了成功，那也是建立在牺牲员工利益的基础上的。但公司应该有更为重要的目的，公司经营最基本的目的必须是保护员工及其家属的今后生活，为大家谋幸福。”想到这些，我顿时感到一阵轻松。从这段经历中，我总结出了公司的经营理念，那就是“追求全体员工物

质与精神两方面的幸福”。京都陶瓷也从一个为实现我个人理想的公司，转变成追求全体员工幸福的公司。

但我觉得这个经营理念还不够全面，难道自己的人生只是为了照顾员工的生活吗？自己应该有一个用毕生的精力来完成的、作为社会一分子所肩负的崇高使命。于是我在经营理念里加上了“为人类和社会的进步与发展作出贡献”，作为我毕生追求的目标。经营理念如果得不到全体员工的认同，如果不能成为令大家心悦诚服的普遍价值观的话，是没有任何意义的。这一经营理念的确立，成为公司经营的基础，在我之后的人生观中也占据了极为重要的位置。

在公司创办后的一段时期，只要一遇到烦恼或苦闷，能够为我开怀释疑的就是为了创办公司而把家宅抵押为我筹资的西枝一江先生。只要我一遇到无法承受的事情，就肯定会去找西枝先生商量。西枝先生出生于新泻的一座寺庙，每当他看到我疲惫不堪的时候，就会说，“知道了，那我们去喝一杯吧！”然后带我去祈园的一家他经常光顾的店，那是一家由新泻的一对艺妓姐妹经营的餐厅，西枝先生为我倒上美酒，给我鼓劲。

他就是这样一个人，不仅给我鼓励，而且还教会了我经营者的喝酒方法。在鹿儿岛的时候我总是不停地给前辈斟酒，于是西枝先生教我说：“不能这么急着斟酒，喝酒是一种享乐，应该隔一会儿再为对方斟酒。你要记住关键是要掌握斟酒的节奏和时机。”我恭敬地接过创业恩人递过来的酒杯，西枝先生对我说：“喝酒确实应该一醉方休，但是像你喝得这么猛，会伤身体的。”当喝得来劲时，我一饮而尽，西枝先生又提醒我：“可不能喝得酩酊大醉啊！”最近我的酒量越来越差，在这条道上我尚处于修炼阶段。



第 11 章 好胜心与热泪

京都陶瓷在创业之初完全依靠松下电子工

业的订单，这时就必须开拓新的客户。

于是我身先士卒地开展营销活动，走访了日立制作所、东芝、三菱电机、索尼、日本电信电话株式会社（NTT）电气通信研究所等研发显像管、发射接收管、真空管等电子管的厂家和研究所。

类似 U 字型绝缘体的新型陶瓷高频绝缘材料属于新材料，要推销这种没有实际使用业绩的产品需要花一些时间。所以我拿出样品说：“我们开发出了这种性能卓越的高频绝缘材料，请您一定试一试。”同时观察对方的反应。

其中有些厂家表示出了兴趣，“那样的话，你

们能否生产这种产品，”说着就拿出图纸给我看。几乎所有的产品都是在日本前所未有的，而且要求的精度和性能都是现有技术所无法达到的。但是我却当场答应说“我们可以做”。因为如果老牌厂家能够生产的话，那么订单肯定会被这些有信誉的厂家夺走，作为无名小厂的京瓷只能接受其他厂家所无法生产的以及拒绝生产的订单，这是唯一的一条生存之道。因为没有所需的设备，所以只能去和拥有这种设备的工厂或工业试验场商量，向对方借用设备。我们要在对方下班后去借用，在第二天上班前再还给对方，自然我们就只能通宵工作。就这样，我白天跑销售，晚上搞开发，一人肩负二职地向未知的产品制造发起挑战。

营业活动不仅仅局限于大城市，而且还经常要拜访一些位于乡村的厂家。有一年的严冬时节，我和当时担任专务的青山政次先生一起去拜访位于白雪皑皑的富山县立山脚下的某电阻器厂商。这段经历让我永世难忘。因为我出生于南国的鹿儿岛，所以特别怕冷。路上鞋子里灌满了雪，双脚都快冻僵了。好不容易抵达了那家公司，想不到却吃了闭门羹，“我们不需要这种东西。”我们一再恳求：“请让我们见一见你们的技术人员。”但对方毫不理睬。

无奈，饥寒交迫的我们俩只能沉默不语、步履蹒跚地回到了富山车站。

车站候车室里有一个圆火炉，我们终于可以舒舒服服地伸手烤烤火取暖了。火炉烧得通红，旁边就堆着一堆煤炭。就在稍稍感觉舒坦一点的时候，突然闻到一股焦糊味，低头一看，我仅有的一件大衣下摆已经烧了起来，原来因为太冷，离火炉贴得太近了。

青山先生接到了一笔非同寻常的订单。为了开拓新客户，他先从我们所在的关西地区开始寻找突破口，走访了三菱电机伊丹制作所。正好三菱电机正在为没有一家公司愿意为其生产用于发射管的陶瓷冷却管而犯愁。“既然京瓷什么都愿意做的话，那就拜托了！”这种产品是外径30厘米、内径20厘米、高60厘米的大型陶瓷圆筒，而且中间冷却水通过的洞必须呈双层螺旋空心状。听说技术实力雄厚的某绝缘子生产商也对如此复杂的构造望而却步。三菱电机出价一根5万日元，而且每月至少需要10根。

这对于当时的京瓷来说是极富吸引力的。青山先生看到这么大一笔交易金额，心想用挤压机的话总会有办法生产的，于是欣然接受了。但这并非新

型陶瓷，而是普通陶瓷，况且还是专业厂家望而却步的产品，甚至连我都大惊失色地说：“你也太大胆了！”但是既然事已至此，也无法再打退堂鼓了。

我天生就是不服输的性格，现在也只能知难而上了。话虽如此，但陶瓷管的尺寸要大于我们现有的挤压机的口径。我先接上一个接头，然后让挤压出来的黏土顺着一个外径 20 厘米的木框流下来，同时旋转这个木框，让黏土能够缠绕在木框上，这样就攻克了尺寸的问题。

这一步还算比较顺利，但烘干却是一个大难题。把这些黏土放在隧道电窑下面的板上进行烘干，却由于烘干不均匀而出现裂缝，10 根中会有 7~8 根出现裂缝，只有 2~3 根是合格品。

这一裂缝问题着实让我碰了壁。一般在烘干这种大型黏土制品时会使用烘干室，调节好温度和湿度进行烘干，但是我们没有富余的资金去购买这种烘干设备。这时我想到了能否用布把容易出现裂缝的两端包住。于是我马上用布把湿的陶器包了起来。为了使每一面都能均匀烘干，我索性就抱着它睡在窑边，从陶器的上方给予其湿气，每隔一段时间把陶器旋转一下，使其能够均匀受热烘干。整整一个晚上就像是抱着一个婴儿，一直守到天明。这

样一来，10根中就有7~8根是合格品了。

这种方法不需要任何资金而只要开动脑筋，我就靠这种笨办法终于攻克了难关。几年过后，有一家大企业在烘干大尺寸圆筒陶瓷的时候也采用了这种用布包的方法，而且还申请了专利。我知道后大为惊讶，我们公司早已实现实用化的方法居然也能成为专利？这种既麻烦又无法提升收益的、连专业厂家都敬而远之的工作，作为门外汉的京瓷却能轻而易举地完成，我的心中不免充满了成就感。接到这份订单的时候，所有的员工几乎都认为无法完成，但3~4个月后，我的这份执著让全体员工都拥有了永不言弃的精神，这就是收获，对此我感到无比的欣慰。

因为东京也需要一个立脚点，所以我们开设了办事处，并配备了负责人，每天走访各相关厂家。但作为无名小卒的京都陶瓷却四处碰壁，根本无法真正地打进这一市场。当时，日本的大型企业大多引进美国的技术，那样的话，就先让美国的厂商使用我们的产品吧。美国的市场开放、公平，崇尚实力主义，应该更容易接纳像我们这样的公司。只要在美国建立起声誉，日本的厂商无疑会竞相采用我们的产品。

1962年（昭和37年）夏天，我只身一人前往美国，准备在那里逗留一个月，这也是我的第一次出国。当时日本实行1美元兑360日元的固定汇率制，而且对携带出境的外汇有一定的限制。我所携带的100万日元对于成立刚刚4年的公司来说，绝非一笔小数目。

出发的前一天，我还专程去拜访了住在千叶县松户市公团住宅的朋友，练习尚未习惯的西式厕所的用法。出发当天，云层低厚，像是正在酝酿一场大雨。家人以及公司的所有干部都前来送行，其中还有一位穿着工作服、乘坐夜行列车专程从工厂赶来的员工。

在纽约，我每天都去拜访委托接待的商社事务所。虽然这家商社的工作人员已经为我安排好了生活，但一直推说没有时间。如果我会英语的话，真想自己一个人去四处奔走，可是我不会讲英语，连在外面吃饭都成问题。无奈我只能深夜不归，一直等到第二天早晨事务所开门。可能是被我的这份执著所感动，对方终于开始陪着我去拜访客户。只要我一拿出样品，所有看到过的人都对我们的产品感到惊讶不已。

其中甚至还有陶瓷厂家提出“能否把这种加工

技术传授给我们”。但是一旦进入关键的谈判阶段，对方却都没有了诚意。“这一次的美国之行让我接触到了美国这一发达国家的新鲜空气，而且京瓷的技术也得到了认可。”我只能如此安慰自己，准备遗憾地踏上归程。

一个月左右的逗留行将结束，在归国的前夜，这家商社还为我举办了告别酒会。

席间，该事务所的支店长致辞说：“至今我们在美国也接待了不少来自日本的同胞，但却没有一个人像稻盛先生这样每天都勤奋地埋头于工作。他们基本上都对工作敷衍了事，脑子里只想着观光游玩，所以我们应该向稻盛学习。”

虽然我是带着悲壮的决心而来，但这家商社却并没能满足我的期待。“我是用公司宝贵的资金来到了美国，所以我见缝插针地拼命工作，希望能够早日带着成果返回日本。实际上我一直希望能够得到贵公司更大的帮助，但预定的访美日程就这样结束了。”我的答谢词中夹杂着些许不满。之后我自己填词，为大家演唱了一首当时在日本非常流行的歌曲——村田英雄的《王将》。

明天即将启程奔赴纽约，

无论如何也要满载而归。

灯火通明的通天阁直插云霄，

吾之斗志熊熊燃烧。

心中想着最终居然会是如此结局，我再也不会到美国来了，但同时也暗暗发誓一定要做出成绩，一雪今天的耻辱。

这时，一起参加酒会的一位美国女办事员问我学生时代练过什么体育项目，我告诉她是空手道，于是她让我表演一下，想知道空手道是什么样的。

我环顾四周，看到旁边堆着一些铺在办公室地板上的塑料板，于是我把 15 张塑料板叠在一起，猛击一拳，塑料板顿时裂成两半。这时，从我的手指溅出了鲜血，把垫在塑料板上的手帕染成了鲜红。

如果是日本妇女看到这种场景的话肯定会背转脸去，到底是美国小姑娘，看到飞溅的鲜血反而兴奋地欢呼起来。她肯定在想看上去憨厚老实的我，在紧要关头却是如此勇猛，她还走过来要求与我握手。

希望到海外拓展业绩的愿望与日俱增，两年之后，我决定途经香港到欧洲和美国出差。这次我有

了一位得力的助手，他就是曾在松风工业担任贸易部长、在前一年来到我公司の上西阿沙（之后担任京瓷副社长）。

比我大11岁的上西在加拿大温哥华长大，英语会话自然没有问题，而且还精通贸易业务，在各国都有人脉。与靠不住的商社不同，这次是和自己公司的人一同出差，所以效率要高出百倍。一往无前地踏上征程的两个人，却事事都遇到了分歧。

我是想哪怕硬闯也要把我们的产品推销出去，这次绝不能空手而归，我抱定了这样一种悲壮的决心。但是每天都是疲惫不堪地回到饭店，抱着脑袋犯愁，“今天又是一无所获，公司宝贵的资金又白白浪费了。”

上西看到我这样，却异常冷静地说：“无论怎样努力也拿不到订单，这也是常有的事儿。”“再这样下去的话，公司有可能会倒闭的，所以才让你一起来的。”“拿不到订单那也没办法，这是需要一个过程的。”两个人你一言我一语，越说声音越大。

维也纳，罗马，伦敦，还有巴黎，一圈跑下来，所有人都对我们的技术水平之高而瞠目结舌，但就是没有成交。有时候眼泪夺眶而出，觉得“太对不住驻守公司的大家了”。而这时的上西却觉得

我居然会为这种事而落泪，摆出一副不可思议的样子。

我内心希望上西能够抛开固有思想，倾注超常的努力，打造一个所有人都能同甘共苦的企业，希望上西能够转变成一个“感性的人”。于是我每天都反复对他讲：“即使结果不尽如人意，但只要坚持，终会感动老天爷，所以只有付出连老天爷都为之感动的努力才能成功。”

一开始还颇有反感的上西，最终成了我最亲密的志同道合者，并在京瓷的海外战略中起到了核心的作用。同时，奔走于全球各地的辛劳终于结出了硕果，1964年年底，香港微电子有限公司，以及第二年美国的飞兆半导体公司先后委托我们批量生产用于晶体管的陶瓷串珠。



第 12 章 人人都是经营者

19 64 年（昭和 39 年）4 月，京都陶瓷迎来了创业 5 周年的日子，由 28 人起步的公司规模已经壮大到了 150 多人。全体人员来到了和歌山县白浜温泉，隆重庆祝公司的 5 周岁生日。同时借此机会，青山政次正式就任公司第二任社长，我担任专务。

随着公司规模扩大，借用京都宫木电机的本社工厂已经颇为局促，所以在这之前我们就已开始寻找新址。这时，一直在招商引资的滋贺县蒲生町与我们联系说有一块 7 800 坪（约合 25 700 平方米）的土地。于是我驾驶公司第一台公务用车斯巴鲁 360 赶赴现场。

这里原是军用射击练习场，位于一片丘陵地的高处。其北侧将会是计划修建的名神高速公路，而且离八日市出口也不远。我站在这片荒芜的土地上，心中描绘着数幢厂房拔地而起的蓝图。公司的第一栋楼于1963年竣工，之后厂区不断扩建，总公司职能部门于1966年搬迁完毕。

滋贺工厂的一端有一片松树林，我们原本想在那里建一个次品堆场，却意外地发现了松茸。于是我们一起摘了不少松茸，办了一次鸡素烧派对。但是当地人却抗议说，“不要随意采摘！”我们辩解：“这可是我们买下的地啊！”但对方却毫不妥协，“自古以来这里的松茸就是属于当地的公共财产。”我们不能无视当地的习俗，只有短短的一年，就与松茸绝缘了。

从一家街道工厂起步的公司，已经发展到了拥有百余名员工的规模，我的担心也随之而来。凭着我们一腔的热忱，公司取得了飞速的发展，但终有一天我们会失去开拓者的激情，从而沦落为一家极其普通的公司。我开始抱有这样一种担忧。

我经常使用“同志”或“伙伴”之类的词语，因为我们公司的创立与众不同，是以我为核心的8位志同道合的同志凝聚在一起建立的，股东都是给

予了我们极大支持的伙伴，公司是建立在我们心心相印的基础之上的。公司内部的人际关系不是经营者与员工的纵向关系，而是朝着同一个目标，为实现共同的梦想而步调一致的“同志”关系，或是称为“伙伴”的横向关系。创业之初，我们就相互盟誓要心连心，不惜一切地努力朝目标迈进。区区一家小公司，如果大家再不齐心协力的话，那只会是一事无成。

如果是10人或20人的家庭，那么就会形成一股强大的合力。例如，营业负责人兴奋地冲进来说：“我拿到订单了！”在场的所有人都会像遇到自己的喜事一样为之而高兴。到了深夜，有人建议：“外面的夜排档摆出来了，大家先放下手头的活，一起去吃乌冬面吧！”气氛一下子就热烈了起来。这就是小小的街道工厂，只要能够把大家都视为家庭成员的话，员工自然会满意，公司也能够得到快速的发展。

我就从这个角度思考如何才能最大限度地发挥每个人的能力，让大家在工作中认识到人生的意义。最终我得到了答案，那就是只要回归创业阶段，就可以做到这一点。具体就是，人人都是经营者，把整个公司按照工序、产品类别划分成若干个

小规模的组织，把它们视为一个个中小企业，放权经营，采取独立核算的方式加以运作。

这些小集体并非一成不变，而是各自根据环境的变化而进行自我繁殖，因此取名为阿米巴。即使公司的规模不断扩大，但只要按照事业的目的，把公司划分成能够进行独立核算的组织，那么就会不断涌现出具备经营者意识的领导和员工，就如同是中小企业的经营者。不仅如此，所有的阿米巴成员也都能够准确地把握各自阿米巴的目标，并为完成这一目标而各尽其职，从而提高个人的能力，满怀激情地投身于工作。

但是，前提条件就是公司必须具备一个具有普遍意义的经营哲学。京瓷的经营理念不是为公司的一小部分人而存在的，而是为作为公司伙伴的全体员工而设。正因为如此，员工们才会积极地参与经营，并为提升业绩不遗余力地努力。

不仅如此，我还不断地向员工阐述具备一颗“关爱之心、利他之心”的重要性。由于采取完全独立核算的制度，因此各阿米巴都会为提高自己的盈利而拼命努力。但如果任其发展的话，又会萌生出“只顾自己”的利己主义思想。这样一来，各个阿米巴之间就会出现相互拖后腿的现象，最终导致

公司内部部分崩离析。只有在各个阿米巴都能够做到为对方着想、堂堂正正地展开竞争的时候，阿米巴经营才在真正意义上取得了成功。

正是基于这种利他的哲学，在阿米巴经营中并没有形成物质奖励的机制，即使取得了出色的业绩，也不会马上体现在工资待遇中。取得了出色的业绩，是对大家所作出的贡献，得到的是名誉和自豪。为大家作出贡献后的成就感、相互信赖的伙伴所给予你的感谢和赞扬，这才是人能够获得的最大报酬。

哲学以及在哲学的基础上建立起来的阿米巴经营，这两者融为一体，支撑着公司的发展，成就了今天的京瓷。现在，京瓷在日本国内已经拥有13 000多名员工，阿米巴的数量超过3 000个，而且还在不断地繁衍生息。

在实践阿米巴经营的同时，我还经常举办“联谊会”以增强员工凝聚力。这种联谊会与人们常说的宴会不同，虽然面前也会有美酒佳肴，但没有喧闹。大家围坐一团，在相互敬酒之际，畅谈工作中的烦恼、岗位的现状，甚至人生，可以说是无话不谈。我喜欢辩论，在天明之前不会放下酒杯。我大力提倡举办联谊会，无论是在总公司，还是在任何

一家工厂，都备有一间专门用于举办联谊会的日本式房间。

之所以准备日本式房间，是因为没有一种沟通方式的效果能胜过促膝交谈。只有在这个时候才没有上下级之分，全体成员都可以敞开心扉，坦率地表达出自己的意见。在旁人看来，或许以为我们是在吵架，但我们就是通过如此激烈的争论，将京瓷哲学的精髓传达给员工。联谊会心灵交汇的最佳平台，也是最有效的教育平台。

在滋贺工厂启用后不久的一天深夜，虽然联谊会结束了，但大家都意犹未尽，一致表示要到镇里继续畅饮。走出工厂，外面一片漆黑，大家排成一列，在田间小道上前行，耳畔蛙声阵阵。虽说是离得最近的小镇，但也需要走上一个半小时。剑指世界第一的我们这个团队，意气风发，斗志昂扬。



第 13 章 能力是无限的

19 63 年（昭和 38 年），滋贺工厂完成了第一期工程，广阔的高地上只有孤零零的一座厂房和一间用做员工宿舍的木制平房。但是在 1965 年的 3 月和 7 月，我们相继从香港的微电子公司以及美国的飞兆半导体公司接到了陶瓷串珠的大量订单，海外贸易开始纳入正轨。这样就出现了由于京都和滋贺工厂分散两地所造成的效率低下的问题。我看到时机也已成熟，决定投资 1 亿日元，扩建滋贺工厂。

1966 年，两座厂房和一幢两层楼的宿舍顺利竣工，总公司职能部门也从京都搬迁至滋贺。公司为女员工准备了班车，每天早晨从京都出发，九点抵

达滋贺工厂。每天往返要在车上耗费两个小时，员工们都非常辛苦。由于上下班太过于浪费时间，所以我指示干部必须住在宿舍里，我自己也是如此，坐镇第一线指挥生产。

1966年4月，喜讯传来。我们期待已久的愿望终于实现，IBM公司向我们订购2500万个用于IC的氧化铝基板（用于集成电路的基板）。

我们的竞争对手是卢臣泰（Rosenthal）和德固赛（Degussa）这两家德国首屈一指的陶瓷厂家。我们获得的这笔大订单的金额高达1.5亿日元，而我们一年的销售额才只有5亿日元。全场一片沸腾，大家尽情于鸡素烧联谊会。即便如此，激动的心情还是难以平息，最终大家再到八日市的酒馆一条街上狂欢。

现在回想起来，这是意想不到的艰辛的开始。我们虽然获得了期盼已久的订单，但是IBM的规格要求却是出奇的严格，反复试制也无法达到要求。实际上是以当时京瓷的技术力量很难完成。通常的订单，只会附一张简单的规格图纸，而IBM的规格书就足有一本书那么厚，且极其细致，详细记载了从基板的特性、密度、表面的粗糙度到尺寸精度及其测量方法和测量仪器等各方面内容。对于该产品

的比重、渗透性、吸水率，甚至连尺寸精度要求的严格程度都与以往的截然不同。我们遇到的第一个问题就是连测定精度的设备都没有。

这反而激起了我的好胜心，这是让我们公司的技术提升到世界一流水平的绝好时机，没有比这更具有挑战性的工作了。这一基板将会被使用在 IBM 的畅销商品——大型通用电脑“System/360”中。如此重要的战略商品的心脏部位不是采用有实际业绩的卢臣泰或德固赛，而是名不见经传的日本一家中小企业，这会让我们自豪不已。这些世界一流的企业非常注重公平性，飞兆公司也是如此，他们不会以过去的业绩或品牌价值作为评判的标准，而是只注重技术实力。我马上购入了 30 台自动冲压机、2 座大型电炉和测定精度的万能投影机等所需的最新设备，并在原料调和、成型到烧结的所有工序中坐镇指挥。

接到订单次月，即 5 月，我在一片忙碌中就任社长，当时 34 岁，这一年是我创业的第八个年头。我住在滋贺工厂的宿舍，一间放有一张双层床的房间，住在我下铺的是杉浦正敏常务，他的家应该是在京都。有一天我一直工作到凌晨 5 点左右，然后悄悄地钻进了被窝。公司在每天早晨 7 点都会召开

晨会，杉浦看到我鼾声如雷地睡得正香，就不忍心叫醒我而独自轻手轻脚地溜出了房间。等到我睁开眼睛的时候，竟然已经过了11点。我从床上一跃而起跑出房门，责问杉浦为什么不把我拖起来。无论前一天晚上工作到多晚，我都一定要出席晨会。

3个月，5个月，时间在毫不留情地流逝，虽然眼看着次品越堆越高，但最终我们还是在期限之内做出了20万个按照规格要求生产的产品。可还没能容我喘一口气，对方就判定这批产品为次品，并当即退货。之后IBM总公司的采购负责人和技术人员来访说：“我们用IBM的自动辨别机来检验京瓷的产品，结果发现基板带有黄颜色，所以判定为不合格产品。”为了做成白色的基板，我们就不得不重新调和原料，又一番令人生畏的艰苦作业开始了。

好不容易等到合格通知了！有一天我欢喜雀跃，想不到却是做了一场梦。那天半夜两点醒来，我就去巡视工厂，想要鼓励一下夜以继日埋头苦干的员工。看到冲压机的负责人沮丧地呆站在电炉前，我就走近他身旁，结果一看，原来他在浑身颤抖地哭泣。一问情况才得知，原来是烧结炉内的温度不均衡，导致尺寸出现了微妙的差异。每天都是

同样的情况，想想这次总该没问题了吧，可打开炉子取出来一看，尺寸依然不对，所以他感到灰心、沮丧。我对他说：“今天就先去睡吧。”可他依然纹丝不动。于是我就问他：“你在烧结的时候，有没有向神祈祷让你取得成功？”其实我的意思是想问他是否已经倾注了全身心的努力，如果已经倾注了全部的努力，最终的成败就只能听天由命了。“是否向神祈祷了，是否向神祈祷了，”他在反复念叨了这句话之后，点头说，“明白了！我再从头试一次。”不久他终于攻克了这道难关。

合格通知成为现实是在接到订单的7个月之后。但是，真正的工作其实才刚刚开始，要在交货期内完成2500万个产品这一庞大的生产量。我们24小时三班倒地满负荷运转，目标是月产100万个。我从原料的调和到成品的检验，亲自指导现场的工作。一旦出现次品，就用放大镜仔细研究，逐一改善发现的问题。

滋贺县多雪，一遇到大雪天气，交通就会中断。虽然我们向各个方向都派出了接员工的班车，但离全面开工还相去甚远。临近中午时分，一位披着满身白雪的女临时工出现了，“这么晚到，真是对不起！”说完就直奔冲压机而去。原来她是从近

江八幡步行两个半小时赶来的。

在两年多的时间里，连盂兰盆节和新年元旦都没有休息一天，终于在规定期限内交货完毕。在目送最后一辆卡车离去的时候，我深切地体会到“人的能力是无限的”，以及持续抱有不达目的绝不罢休的强烈愿望是何等重要。

此外，我还在回味 IBM 资材采购负责人埃里克·乔对我所说的一句话：“如果完成了这项工作，那么京都陶瓷的技术就应该会有一个飞跃。”我们从全球顶级制造商那里得到了彻底的磨炼，这种自信是无法取代的。我们公司生产的基板得到了 IBM 的高度赞赏，这一新闻立刻在国内的电气、电子制造商之间不胫而走，被称为“京瓷基板神话”。

1968 年，又有一件令人欢欣鼓舞的喜事，那就是获得了第一届中小企业研究中心奖。这是通产省的外围组织、财团法人中小企业研究中心针对当年全国的中小企业而设立的一个奖项，这还是我们第一次受到官方的表彰。获奖的理由就是我们在镁橄榄石陶瓷和高纯度氧化铝陶瓷领域开发了全球罕见的独有技术，并且向国内外的电子设备制造商提供、出口了高品质、高精度的产品。日本国内电子设备制造商多半依赖进口的新型陶瓷产品，现在反

而能够出口海外，我们为此在技术开发方面所付出的努力及其成果得到了高度的评价。

除我们之外，笹仓机械制作所、古野电气、林制作所、武藤工业这四家公司也获得了这一奖项，奖金为 100 万日元。这完全是全体员工努力的结果，这笔奖金当然应该回报给大家，于是我买来盒装赤饭，分发给全体员工，并举办了好几次联谊会，最后这笔奖金分毫不剩。几年后，在获奖企业的聚会上，大家谈起了这笔奖金的用途。用于研发的回答占了绝大多数，而我却坦白地告诉大家：“过去我一直承诺，如果得了奖就犒劳大家，一起举杯庆祝。所以这次的奖金都被我们喝光了。”我认为这种用途才是最有意义的。



第 14 章 身先士卒

与 IBM 的这笔交易成功之后，我们的出口量猛增。于是在 1968 年（昭和 43 年）的夏天，在洛杉矶的丸红饭田内开设了事务所，派出贸易部长上西阿沙和工作人员梅村正广（现任副社长）常驻。

为了尽量节约开支，我们与一天 5 美元的廉价酒店签订了租约。因为大型商社的常驻人员基本都是 25 ~ 30 美元的租金，所以与酒店的谈判也是相当艰苦。更成问题的是英语一窍不通的梅村。生于加拿大的上西就当老师，命令梅村在 3 个月内禁止使用日语。梅村本人也付出了令人感动的努力，在短期内学会了英语。

最大的客户就是美国半导体产业的领军企业飞兆公司，其总部位于旧金山南部的芒廷维尤市（Mountain View City）。我们公司的两位人员经常要坐夜行巴士赶赴那里开展营销工作，这样效率低下，所以后来把事务所搬迁到了附近的森尼维耳（Sunnyvale）。这一带后来成了硅谷的一部分，但当时周围遍地都是樱桃园，根本没有硅谷的迹象。京瓷是最早进驻这一地区的日本企业。

第二年，即1969年，事务所升格为现地法人，成立了京瓷国际（KII）。我担任社长，上西担任董事总经理。虽然营业部长和总务都启用了美国人，但上西作为实际的最高负责人，与梅村一起掌管公司的运营。

两人白天奔走于硅谷的制造商之间开展营销，晚上还要制作并向日本总公司发送报价表、订单和报告书，周末还要放弃休息制定下一周的计划，几乎每天都是在深夜才能回到公寓。然而美国人的家庭观念很强，看到他们玩命地工作，戏称京瓷国际是“神风公司”。实际上，确实有着干不完的工作。

当时，美国的半导体产业刚刚兴起，许多出色的技术人员纷纷从飞兆公司独立出来，先后诞生了英特尔、美国国家半导体等公司。在后面我还会详

细地介绍，这些半导体制造商争先恐后地向我们订购陶瓷封装，这也成为京瓷发展的契机。

在美国经济有所放缓的 1971 年，我拜访了飞兆公司。“你愿不愿意买下圣地亚哥（加州）的陶瓷封装厂？”对方副社长的这番话着实出乎我的意料。KII 刚成立不久，我还根本没有考虑要正式开展本地化生产。对方却很坚持：“你先不要这么说，还是去看看吧！”说完硬拖着我去工厂。

考虑到这能够确保对美国制造商的稳定供货，以及对于进口限制的担心，所以我最终还是决定收购这家工厂。于是，刚到 KII 赴任的长谷川桂祐（之后担任京瓷专务）会同从日本派出的 4 名技术人员立刻组成一支团队，着手工厂的改组。

收购完成两个月后，即 5 月，KII 工厂正式启动了，当时只有 30 人左右。但是生产却无法走上正轨，原因是语言上的障碍，以及日美工作习惯的截然不同。

美国的技术人员绝对不会与普通工人一起工作，他们总是坐在办公室里发号施令，这是美国的工作方式。然而京瓷的技术人员却经常深入现场解决问题，身先士卒地指导工人工作。所以在圣地亚哥，美国的技术人员对于这种“京瓷方式”表示出

了强烈的不满。此外，当地的员工即使工作还没有完成，也总是准时下班，哪怕出现品质或交货期的问题，也是熟视无睹。

日方的成员有着肩负公司命运的责任感，所以一出现问题，就马上直接与本国的负责人取得联系，交换意见。然而，担任厂长的美国人对此却极为反感，认为日方员工无视上司的存在。

对人的管理不善也就无法保证生产的稳定进行，甚至影响到了产品的质量，公司持续亏损。工厂陷入了恶性循环，对此已感到力不从心的那位厂长最终也只得辞职离去。这时，我每个月都飞去美国，作出一些具体的指示，以改善经营状况。但是，累计亏损在半年内已经超过了收购金额。就在我认为这是一次失败的投资而准备关闭工厂的时候，有5个人反复向我保证“肯定能让工厂起死回生”。在我第二年访美之际，我这样告诉他们5个人：“我就当1亿日元用于你们在美国的修行，这也够便宜的。希望你们尽自己最大的努力，不要留下遗憾。”

被逼到悬崖边上的他们，注意与员工建立同志般的关系，努力打造一个血脉相连的工厂。看到他们舍己苦干的姿态，当地员工也受到了影响，甚至

能够积极要求加班。他们并没有采取什么特别的措施，只是在美国忠实地实践了身先士卒这一京瓷的工作方式。这5个人在离工厂15分钟车程的地方租借了一处公寓，无论是刮风还是下雨，他们都夜以继日地挥汗如雨。身在他乡的孤独不难想象，他们是希望通过埋头工作来摆脱这种焦躁感，对此我十分清楚。他们的这种不遗余力的努力终于结出了硕果，同时也由于美国经济的回暖，在收购工厂一年10个月之后的1973年3月，公司首度实现了盈利。

我每次到圣地亚哥工厂，就马上换上工作服出现在生产第一线，当地人都说从来没见过这样的社长。不知道从什么时候起，每次我访美的时候，员工们都会为我举办欢迎会。他们每人分别从家里带一个菜，摆满一桌子。每当我夹起他们精心为我准备的菜肴时，我就会想，事业的成功既不是靠美国式，也不是靠日本式的经营方式，而是身先士卒起到了决定性的作用。



第 15 章 经营就是马拉松

在 我的家乡鹿儿岛有我们的三座工厂，分别是川内、国分和隼人。在物色仅次于滋贺的新工厂建设用地时，鹿儿岛县的金丸三郎知事，以及位于鹿儿岛北部的川内市的相关方面负责人都热情地邀请我说：“希望你能够在这里建厂，帮助我们加强本县的经济基础。”

在签约的前夕，我住到了位于鹿儿岛市内的老家。“你自己办公司我已经够担心的，现在还要在川内买下这么大的一块地，没问题吗？”谨小慎微的父亲反复唠叨着说，“算了吧，算了吧！”没有一丝的欣喜。

工厂的正式启动是在 1969 年（昭和 44 年）的

夏天，正好是公司成立10周年。开业庆典仪式的当天清晨，我从鹿儿岛市内的老家驱车赶往川内。不巧这天倾盆大雨，我好不容易到了川内，但是横贯市内的川内河泛滥，所有的桥梁都禁止车辆通行，无法抵达位于河对岸的工厂。打电话过去得知工厂已经被淹，根本无法开工。但是，昨天已经搭好了帐篷，做好了庆典仪式的准备，现在说要延期的话就太不吉利了。即使邀请的宾客无法出席，至少我也一定要为员工打气鼓劲。

不管怎么说，我一定要到工厂。唯一的一个办法就是徒步穿越国铁的铁桥到达对岸，所以我决意从川内站步行。走在桥上，可以看到混浊的河水在枕木之间形成了漩涡。这时身后传来了阵阵脚步声，回头一看，暴雨中一位年轻女性正拼命地追了上来。我立刻制止她：“男人走这条路都非常危险，你马上回去！”但她却回答说有非常重要的事情，说着就要超越我。我问她：“到底你要到哪里去？”对方的回答竟是“京瓷”。听了这话，我坚信只要有这样的员工，川内工厂就一定能够成为优秀的工厂。

川内工厂就在这样恶劣的气候条件下诞生了。不仅如此，还有一段令人难忘的回忆，当时恰逢以

美国为中心的半导体产业的兴起。

现在依然是半导体主流的硅晶体管在 1965 年前后已经被大量用于电气化产品，与此同时，作为晶体管密封容器的陶瓷串珠的需求大幅增加，我们公司也接到了大量的订单。

1965 年，本公司生产的用于电阻器的陶瓷棒被用于美国的德州仪器（TI）公司为阿波罗计划提供的电子设备。为此，我经常出入美国的 TI 公司，一天一位技术人员问我：“你能不能生产这样东西？”这是一个由两张陶瓷板叠在一起、起到保护 IC 作用的封装样品。一看到这个样品，我就感觉到这将掀开陶瓷历史的新篇章，而且也将成为左右我们公司命运的新产品。

为了使这一商品概念能够实现产业化，我制定了缜密的方案。先把具有口香糖般弹性的陶瓷薄板重叠起来，制作 IC 封装；然后在薄板上面印刷电路，使 IC 的电气信号能够通过印刷电路自由地进出。这是一个具有划时代意义的新产品。

正在构思方案的时候我们就接到了订单，飞兆公司委托我们制作采用这一概念的封装试制品。于是我们马上组成了以青山令道（之后担任京瓷专务）为首的 8 人项目小组，计划在 3 个月内完成

试制。

但是，当正式进入开发阶段，我们却在所有的工序中都遇到了麻烦。把陶瓷薄板制成带状是首次尝试，把其重叠并进行烧结也是首次尝试，在陶瓷薄板上进行精密电路的印刷更是首次尝试。但是在这3个月里，通过该项目小组废寝忘食的研发，终于按期交付了20个试制品。

飞兆公司对此惊诧不已，在技术方面需要有无数个突破的这一新产品，在短短的3个月里就大功告成，飞兆公司对我们的努力深表感激。但遗憾的是，这一产品并未能最终投入生产，可是听说了这一情况的德州仪器、摩托罗拉、英特尔和美国微系统（AMI）等公司纷纷委托我们试制，并给了我们大量的订单。

这一多层陶瓷封装，一开始被用于电子计算器的IC，之后不久就被广泛地用于电脑心脏的MPU和通信半导体封装。我最初在TI公司获得的预感不久就变成了现实。

川内工厂一直为美国大量提供这种半导体封装。1971年，川内工厂的月产量达到了100万个，成为了全球最大的陶瓷封装工厂。如果没有川内工厂的话，或许也就不会有硅谷的如此繁荣，这是一

场戏剧性的开端。由于在这一过程中所确立的量产技术，我们于 1972 年荣获了大河内纪念生产特别奖。

就在川内工厂开始步入正轨的时候，鹿儿岛县方面又提出让我买下位于锦江湾北侧的国分的工厂用地。虽然我在川内已经婉言谢绝了，但最终还是拗不过对方。而且我原本只打算买一块地的，但对方却说其他企业都没有意向，所以最后我买下了全部的 4 块地（约 22 万平方米）。由于不断增产，川内工厂的产能已经超负荷，所以公司立刻在国分购置的地块上开建工厂。

位于以烟草产地而闻名的国分的工厂于 1972 年建成投产，生产用于计算器显示数字的荧光显示管中的陶瓷基板。当时这种产品供不应求，每天都是把当天生产的产品装运进最后一班班机。但是由于计算器制造商的泛滥，引发了价格战，使得陶瓷产品无法符合成本要求。结果订单突然中断，热火朝天的国分工厂一下子变得冷冷清清，这也让我明白了再怎样畅销的商品都会由于其短暂的生命周期而寿终正寝。

随着在鹿儿岛建设新工厂、对外出口的增加以及出口部门的快速发展，总部设在滋贺工厂就显得

极其不便。过去我也一直考虑在京都建造一幢总部大楼，也在物色土地，最终选定了位于东海道新干线沿线的京都山科的一块土地。1972年，我们建成了与当时的京瓷极不相称的5层楼建筑，把总部机构、关西营业、贸易和商品开发等部门集中在新大楼内。

公司取得了如此巨大的发展，就有人劝我让公司上市，这时正值川内工厂投产。我在创业之初就决定努力实践全员参与的大家庭主义，在这一方针下推出员工入股的政策，80%的股东都是员工。但是，资金的需求年年都在增长，而且确保就业也越来越困难了。

于是在1971年10月，公司决定在大阪证券交易所第二部和当地的京都证券交易所上市。上市有三种方法，第一是原有的股东将所持股份在市场上抛售，这将为老股东，尤其是为公司的创办付出千辛万苦的业主们带来巨大的收益；第二是公司发行新股公开上市，募集的资金进入公司的账户；第三是前两者的折中方案。证券公司一般都会以“过去付出的辛苦太多了”为由，极力推荐第一种方法，实际上大多数上市公司也是采取了这种方法。但是我却选择了发行新股的方法。我没有选择让创业者

获利，而是选择了充实公司的自有资本。

如果没能让公司拥有丰厚的资本，那么公司在瞬息万变的社会形势下就不可能得以生存，而且为了我们的伙伴——员工们的利益，也必须储备充裕的资金。企业利益高于个人利益，这是一个经营者当仁不让的职责。

400 日元的公募价格，开盘价达到了 590 日元，当天成交 80 万股，这让我感慨万千。我经常把企业经营比作是马拉松，过去我就非常喜欢从收音机收听，现在是从电视机来收看马拉松比赛的实况转播。战败后的日本企业于昭和 20 年又重新开始了马拉松的征程，其中不乏一些著名选手，就是在战前就声名显赫的大企业，也有许多无名小卒，就是那些在战后如雨后春笋般出现的黑市商人。包括旧财阀在内的这些著名的无名的选手同时参与到了企业战争这一漫漫征程当中。

我们京瓷创办于 1959 年，那些领先军团早已跑出了 14 公里之远，而那时我们才刚刚出现在起跑线上。而且我们还是长距离赛跑的外行，因囊中羞涩而买不起跑鞋，只穿着一双袜子和一条短裤。

至今为止从来没有跑过这么长的距离，真的能跑完 42.195 公里吗？虽然我本人也没有答案，但

我有的只是不亚于任何人的好胜心。在决定出场参赛的这一刻，我就已经立下了全力以赴的悲壮决心。没有资金、没有人才，可以说是一贫如洗，但一旦开始了这场竞赛，就只能不顾一切地埋头冲刺。

在赛跑的途中，我们看到有人因体力不支而放缓了脚步，也有人偏离了赛道而摔倒在一旁。而我们却目不斜视地咬紧牙关大踏步前行。跑过一个弯角进入直道时，我们已经看到了第二军团的背影，实现了在第2市场部的上市。居然已经追上了这么多，不由得想要为自己欢呼。

上市当天的晚上，我们在滋贺工厂的操场上举办了庆功会。我在致辞中讲道：“我现在非常高兴，就好像过去埋头苦干的辛劳顿时烟消云散了一般。但是，我们就能这样沾沾自喜吗？”今后我们不仅要为员工及其家属负责，而且还要对投资家和股东负责，他们是因为期待京都陶瓷能够在今后取得更大的业绩而购买了我们的股票。我们就好比是在地方性的赛马比赛中取得了优异成绩的赛马，他们相信我们能够在纯种赛马林立的中央赛马比赛中获得优胜而买了我们的赛马券。

我们被赋予了必须不断取得胜利的宿命。“就

像是《快跑，幸太郎》这首歌所描写的那样，一直要跑到腿折。不！哪怕腿折了，也要跑完全程。必须具备这样的责任感和决心！”最后我这样发出了号召，要让大家见识一下乡下马的毅力！

这是一段小插曲。就在股票上市的时候，经人介绍我知道了有一位名叫宫村久治的优秀注册会计师。我与他联系，请他来为我们做审计。对方却说：“我是否答应你的请求，要等我看到你是一位怎样的经营者后才能做决定。”我想他肯定会立刻接受我的邀请，但他的回答却出乎我的意料。

在我们见面的时候，他非常严肃地对我说：“有些人叫我不太固执，有些人叫我不太细致，但我认为经营者必须时刻保持公正。如果不是一位坚持走正道的经营者，我是不会接受审计委托的。”

我马上应允说：“太好了，这正是我所信奉的人生哲学，我正求之不得。”但是，对方并没有因此而轻易地接受，“一开始每个人都这么说。上市的时候一般业绩都不错，但业绩恶化的时候是否还能保持公正。我必须要看透这一点。”

我深刻地感受到他真是一位顽固的注册会计师。光明正大、玻璃般透明的经营是我创业以来一贯的经营哲学，于是我恳求道：“我衷心希望由像

宫村先生这样的人来担任我们公司的审计，请您相信我！”

即便如此，宫村先生还不罢休：“作为一家风险企业，创办之后这么快就要上市，公司内部的管理体系应该还没有完善吧？”于是对我们的内部管理体制进行了彻底的调查。从美国的子公司到日本的母公司，他对每一处环节都进行了细致的审计。他把各种各样的票据、保险柜里的现金与账簿进行了比对，发现物品、票据、现金都做到了一一对应的处理，连美国的一个小小的销售公司都丝毫不差。这时，“顽固的注册会计师”宫村先生对于京瓷的会计体系有了重新的认识。之后，宫村先生与我不仅仅是工作上的关系，而且还成了挚友。



第三部分

提高心性，拓展经营

“土光临调”提出了打破垄断的改革方向，这可谓百年一遇的机会。让日本民众从高昂的通信费中解脱出来，我期待大企业能够组成联盟参与这一领域，但却没有几家企业有此意向。

“如果谁都不愿意做，我倒想试一试。”“我们也正想必须做些什么。如果你挺身而出的话，我们愿意支持你。”

牛尾治朗、饭田亮、盛田昭夫和我就这样一拍即合，发起成立了第二电电。虽然势单力薄，但大家都充满挑战精神，朝着未知的世界挺进。



第 16 章 冲破石油危机

“月销量达到 10 亿日元就去夏威夷！”
打出这一宣传口号是在 1972 年（昭和 47 年）。上一年度的月销量只不过五六亿，但这次提出了翻一番的目标。

有人问有没有二等奖，“比如达到 9 亿日元就去香港，如果只有 8 亿的话，那就只能到京都的禅寺坐禅。”坐禅只不过是玩笑话，所以公司里都在谈论夏威夷和香港的话题。

三得利提出“喝着得利思（Torys）到夏威夷”的口号虽然已有 10 年，但当时境外游依然还是可望而不可即的奢侈消费。

我有一个 10 年来都在重温的梦想，我的首次

海外出差是在1962年的美国之行，飞离日本时的那种心跳的感觉仍久久难以忘怀。所以我想让与我同甘共苦的所有员工都能够体会到这种感动。

由于出口的推动，销量达到了9.8亿。于是我信守承诺，奖励大家到香港旅游。1973年1月，1300名员工分别从大阪和鹿儿岛的机场乘坐包机飞离日本。

我和滋贺工厂的员工作为第一批，从大阪出发。工厂从附近的兼业农户录用了许多员工。在当时，境外游还是相当稀奇的，对于滋贺县的农民大叔、大婶而言，能够去香港简直就像在做梦。从伊丹机场起飞的包机上，大家尽情地欢闹。即使抵达了香港、入住高级酒店之后，大家的兴奋劲依然难以平静。当天的晚餐是海鲜料理，安排在水上餐厅“海上皇宫”。晚宴持续了两个多小时，之后大家就各自回酒店客房休息。

我信步在走廊上，每个房间都热闹非凡。突然一位腰里缠着浴巾的大婶从我经过的一间房间里跑了出来，大喊：“谁来帮帮我！”我就问她什么事。“这个澡盆的热水怎么打开啊？”于是我就教她澡盆的用法，突然她跳了起来：“啊，社长！”或许她还以为我是她工厂里的同事，没想到这么轻松交谈的

对象竟然是社长。而且意识到了自己还半裸着身体，她顿时害羞得满身通红。大家甚至都不知道西式浴缸和厕所的用法，过去只是埋头艰苦奋斗。

对于大多数的员工来说，这还是头一回到海外旅游，所以才会有这么多的欢闹。但是全员参与是我们公司的信条，从打扫卫生的大婶到社长，没有上下级之分，大家尽情享受这海外旅游。虽然只有短暂的两夜三天，但大家都第一次接触到了异域文化，也有不少人发现了日本的长处。回程的飞机上满载着员工们美好的回忆、喜悦和感谢。

之后我们又不断地提出“18 亿日元到关岛，20 亿日元才能到夏威夷”的口号，确立了销量倍增的方针。当时恰逢田中角荣倡导“日本列岛改造计划”，日本经济一片繁荣，我们也得以轻松地逾越一个个困难的障碍。但就在我们决定实施这些举措的第二年，即 1974 年年初，全球遭遇到了石油危机。而我们先前提出的夏威夷就显得有些不合时宜了，所以立即将旅游奖励改为发放临时奖金，作为对员工的回报。

石油危机导致订单锐减，直接冲击着公司的经营。产业界蔓延着裁员和待岗风潮，京都陶瓷也不得不采取减薪的措施。但是，我们公司高举“追求

员工物质与精神两方面幸福”的经营理念，在创业以来就形成了公司上下团结一心、同甘共苦的历史传统。我们公司是一个命运共同体，确保就业是我们的宣言。

虽说不会裁员，但由于工作量减少了，如果还是按往常一样配置人员的话，那么现场的工作气氛就会变得松散，所以一半的工作就由二分之一的员工来完成。从第一线撤下来的员工被禁止进入原先的工作岗位，这批剩余人员在晨会之后就负责在厂区内除草、整理花坛、清除沟里的淤泥等。此外，我们还经常举办技术研修会，为日后工作恢复正常做好准备。在雨雪天无法进行露天作业的时候，我们就在会议室里学习京瓷哲学。这与以往一味追求效率而大干快上的第一线气氛形成了鲜明的对照。过去每天都是神经高度紧张地与伙伴一起埋头苦干，而现在却只能弯腰除草。对于制造第一线来说，没有比无产品生产更痛苦的事情了。

营业负责人愧疚地低下了头，“这是营业的问题，我们不会让工厂的同事们再陷入如此尴尬的境地，我们一定会把订单带回来，请大家再忍耐一下。”尽管营业团队尽了最大的努力，但世界经济萧条所造成的需求低迷却迟迟不见有好转的迹象。

1974年年底，我遭遇到了创业以来最严重的困境，于是向工会提议：“希望冻结一年的加薪要求。”工会经过讨论，全场一致同意接受我的提议。但是，工会的上级组织前线同盟却对冻结表示出不满，指示工会按照前线同盟的统一部署，向公司提出加薪29%的要求。工会内部就应该服从前线的部署，还是接受公司的提案展开了激烈的争论。

结果得出的结论是各个企业有着各自不同的劳资关系，不能服从无视这种差异的单方面的命令。接着，工会还召开了临时大会，表决通过了脱离前线同盟的决议。从那以后，京瓷的工会踏上了一条独立的道路，并且还制定了《京都陶瓷工会宪章》，其中明确提出：“工会的存在意义在于为人类集体谋求永久的幸福，劳资双方应该是一种共命运、基于同一思想同甘共苦的牢固的共轴关系，应共同承担这一重大的责任。”

之后，订单逐步恢复，剩余人员也都回到了生产线。第二年，我给出了远远超出工会要求的答复，在冻结的这部分加薪的基础上为员工提高了工资，还发放了奖金，作为对大家支持我的回报。

就在这样一种形势下，京都陶瓷创业时的大恩人们在1973年相继辞世。“为这样一个青年的梦想

赌一把”，在公司成立时为了我而把自己的家宅作为抵押，从银行贷款筹集运转资金的西枝一江先生；“难道要为这样一个乳臭未干的小子而去筹钱吗”，一开始勃然大怒的交川有先生，这两位最终都给予了我莫大的支持。当接到西枝先生的讣闻之后不久，交川先生也与世长辞了，享年都是71岁。两人是我终生无可替代的挚友。

在京瓷成立的时候，是前社长青山政次先生把这两个人介绍给我认识的。青山先生在西枝先生的葬礼上献上了如下这段充满友情的悼词。

西枝君与我在50年前相识，当时我们是京都大学工学系的同学。西枝君作为次子，出生于新潟市郊外的净土真宗寺，从新潟高中考入京大，并与我同期进入松风工业。受全球经济萧条的影响，他辞去松风工业的工作，后成为一名专利代理人。松风的所有专利申请我都委托西枝君承办，交情甚笃。正巧同为京大同学的交川君就职于商工省的专利局，虽然东京、京都相隔两地，但我们三人却经常相聚。西枝君的代理业务日益繁忙，故聘用了书童及女佣，多为新潟人士。其中的一位书童，后成为

京都八幡市圆福寺的西片担雪法师，当时他在当书童的同时，还就读于大学。之后，西枝君到宫木电机就职，与交川君一起为京瓷的创办给予了不同寻常的支持。

西枝君乐于助人，身边已无积蓄，再要为陶瓷这一新事业出资已力不从心。但他却对夫人说：“我要把家宅作为抵押去贷款，说不定就会倾家荡产。”夫人回答说：“难得见你如此欣赏一个男人而愿意倾你所有，这不正是你的夙愿吗？”从那以后，他作为京瓷的幕后领导，时而温和，时而严厉，尽心尽力地培养京瓷的干部，没有任何私心杂念，关心着公司的成长。

圆福寺的西片法师是我出家时的引导僧。如果没有将法师引见给我的西枝先生的大恩大德，我的人生就无从谈起。在西枝先生的灵前，我如此说道：“值此我公司实际创办者、我的恩人、京瓷创业精神的源泉西枝一江先生的葬礼之际，谨向故人的遗德表示缅怀。西枝先生传授于我的思想已渗透到全体员工的心中，并正逐步传播至全球，成为巩固京瓷发展的精神。今天汇集于此的我们将继承故

人的遗志，进一步发展这一思想，并传给下一代。”

1974年2月，京瓷的股票在东京、大阪两大证券交易所都从第2市场部跃升到第1市场部。1975年9月更是以2990日元超越了长期居首的索尼，成为日本股价最高的股票。得此消息，我不禁喃喃自语：“西枝先生，交川先生，毛头小子的公司走到了今天。”



第 17 章 多元化的道路布满荆棘

京瓷自创业以来，以精密陶瓷技术为核心，一直不断地创造新产品，开拓新市场。

20 世纪 70 年代，京瓷公司的以半导体多层陶瓷封装为核心的电子工业用陶瓷部件业务取得了飞速的发展，但是如果事业仅侧重于某一项技术领域，那么企业的业绩肯定会受到行业景气与否的影响。对此我深感不安。

为了确保企业的发展和稳定，我们需要开展多元化经营，不仅要开发多元化的产品，在营销方面也必须拓宽原有的市场。因此我考虑进一步广泛地开拓海外市场。于是我在公司内部制定了在推动业

务多元化的同时，进军全球市场的经营方针。

经济评论家们时而吹捧多元化，时而却又在鼓吹回归本业。任何一位经营者都能清楚地认识到多元化对于企业的发展与稳定是不可或缺的。但事实上，由于开展了多元化经营而导致力量分散，并最终不敌专业竞争对手的企业也屡见不鲜。我就亲眼目睹了某大型制造商不断地涉足完全不同的领域，轰轰烈烈地开展多元化经营，而结果却因力量分散而在所有领域都一败涂地的悲剧。多元化经营虽然看似取得了一时的成功，但从长期的角度来看，要想战胜专业的竞争对手是极其困难的。

但是我认为，企业要想取得发展，多元化是必经之路。纵然有时会处于不利的局面，但至少可以发挥出自己的长处，依靠至今培育、积累起来的陶瓷技术和结晶技术进军不同的行业和领域，通过多元化经营来降低风险。

我们的多元化道路始于1970年（昭和45年）着手开发“再结晶宝石”。我是一个既不风雅也不风流的男人，但在海外看到珠宝店还是会不由自主地推门而入，特别是被绿宝石那深邃的墨绿所深深吸引。宝石与陶瓷属于同一矿物结晶，这也是我的专业领域。

听说绿宝石的上等原石正日益稀少，劣质品在市场上泛滥，而且由于其天然宝石的稀缺价值，价格居高不下。既然如此，那么就用我们的技术来生产高品质的人工绿宝石好了。它们都是同样构成的再结晶宝石，可以用科学的工艺取代自然规律来生产宝石。具体做法就是，先把金属氧化物加热到1400度的高温，然后将绿宝石原矿石放入其中使之熔化，再添加作为种子的纯净结晶，最后用非常长的时间让其冷却，这样结晶就会慢慢地长大，但真正开始尝试的时候，却发现并非如此简单。

只有几人组成的研发团队虽然夜以继日地埋头于研究，但依然找不到符合培育绿宝石结晶的条件，只得茫然地摸索。我不停地到研究室巡视，最后终于可以从显微镜里看到还称不上宝石的细小结晶。

可无论等多久，结晶就是没有变大。“再这样等下去还是没有结果的话，那就放弃这项研究吧！”我对年轻的技术人员这样说道。他们请求我说：“再给我们一些时间。”等了一段日子之后，他们拿着用纸包着的像砂糖一般大小的绿色结晶给我看，“已经这么大了，请再给我们一些时间。”又等了一段日子，却没有任

一次告诉他们：“如果只能做到这么点儿大的结晶，那我就打算放弃了。”于是，他们又把稍大了点的结晶给我看，“请您无论如何让我们完成这项研究。”“我一有不满，结晶就能大一点吗？”我好几次都是这样半开玩笑地训斥这几个年轻的技术员。

即便如此，我还是会给予他们鼓励：“或许现在还无法做出大的结晶，但是人的能力是无限的。你们要用将来进行时来看待自己的能力，要相信自己的能力是在不断进步的。如果能够完成再结晶宝石的研究，那么就是史无前例的创新研究成果。”

结晶在一点点地变大，但当长到小豆般大小的时候，却突然停止了生长。我虽然没有直接参与研究，但为了打破研发的瓶颈，我还是给予他们一些技术方面的建议。比如我会启发他们，在绿宝石的制造过程中，要将作为结晶核的天然绿宝石的种子结晶放入原料溶液里，然后慢慢冷却。那么放入种子结晶的时机，是否应该是在溶液温度下降，形成结晶体（析出）之前，这样的话就能促进结晶的生长？

然而，技术员在实际操作的时候，很难把握这个时机。如果放入种子结晶时的温度稍高于结晶体析出时的温度，那么种子结晶就会熔化。而温度稍低的话，结晶又无法很好地生长。这几位研究员在

经历了无数次失败之后，终于找到了最佳时机，培育出了结晶。“太好了，就这么干！”我始终用这种祈盼的心情关注着研发的过程。

结晶虽然在慢慢地变大，但这次却发现结晶里面含有黑色的杂质，并没有形成理想的绿宝石结晶。但即便如此，年轻的技术员们还是毫不气馁，付出了艰苦的努力，最后终于研制出了一颗含有绿色透明结晶的，直径为1厘米、长度为1.5厘米左右的六角形柱状结晶体。从中提取出透明的绿色部分，其化学成分及结晶构造与天然绿宝石完全相同，再结晶绿宝石的研发终于大功告成，我和研究员们一起欢呼雀跃。与天然绿宝石相比，这种再结晶宝石在亮度、色泽等所有方面都属于最上乘的品质。1975年春天，各大报纸竞相报道这一消息，都把这次成功称为“日本的首次壮举”。

我开始思考这种费尽千辛万苦研发成功的绿宝石该如何进行销售。这时候我想到了我的好朋友，精通女性心理的华歌尔社长塚本幸一先生，于是我决定找他商量。我把两颗刚刚完成的绿宝石用纱布包好，小心地放进口袋，专程去拜访他。等我说明了事情经过，拿出实物来的时候，塚本先生原本就大的双眼顿时睁得更大了，感动地说：“稻盛，这

可真了不起啊，你是怎样做出来的？京瓷肯定会取得更大的发展。”这是年轻的技术人员历经4年的努力才开发出来的宝石，能够得到塚本先生的赞赏，我欣喜万分，之前的辛劳顿时烟消云散。“我让各种各样的人都看一看，确认一下我的评价是否正确。”于是塚本先生带走了其中的一颗绿宝石。

几天之后，塚本先生打电话来约我见一次面。在位于祇园茶室的一间房间里等候多时的塚本先生一见到我就断言说：“稻盛，这肯定没有销路。”此刻的塚本先生与之前的判若两人。我询问理由，原来，塚本先生把宝石给相熟的祇园艺伎以及自己朋友的夫人都看过了，其中虽然有一两人赞不绝口，但大多数人都愤愤地说：“我可是花了大价钱买的天然宝石。虽然这种东西看上去挺漂亮的，但我可不想看到市场上到处都是这种廉价货！我绝对不允许母亲留给我的绿宝石变得一文不值。”“稻盛，所以这绝对是行不通的。你要是卖这种东西，会招致女性的仇恨的。”

即便如此，我也毫不畏缩。我想能够事先了解到这些反应也是一件好事，那就再认真地思考一下该如何销售再结晶宝石吧。

回顾人工宝石的历史，法国人奥古斯都·维尼

尔（Auguste Verneuil）成功合成了红宝石，并被用于瑞士手表的轴承上，开启了人工宝石的历史。过去的机械手表上肯定会标注有 15 颗宝石或 20 颗宝石。但是，并非作为工业用途的零部件，而是作为宝石的人工宝石却还没有成功的先例。所以制造再结晶宝石本身，就具有划时代的意义。然而我想的并不仅仅是生产再结晶宝石，而是意欲创造过去任何人都没能实现的再结晶宝石的新市场。

于是我立刻在东京的银座和京都的四条开了直销店，以“CRESCENT VERT”这一品牌名进行销售，该名称的含义是“绿色的月牙”。真正开始发售之后，果然应验了塚本先生的担心。CRESCENT VERT 被视为造假，无论怎样解释这是将与天然宝石相同的组成成分通过长时间的再结晶而制成的，大家就是不予理解。当时人们的常识就是宝石等同于财产，具有稀缺价值的天然宝石才是真正的宝石，这种观念根深蒂固。甚至在珠宝饰品行业，人们都怀疑“再结晶宝石也能卖得出去吗”，没有一家珠宝店愿意经销。

一开始就受挫，CRESCENT VERT 无人问津，我们顿时陷入了窘境。但是我不为常识所束缚，坚持“原理原则”是我的哲学。即使无法立刻得到大

家的理解，但只要以合理的价格提供最高品质的宝石，总有一天顾客会表示出理解。我坚信这一点，于是决定建立自己的销售网络，开创不同于天然宝石的“再结晶宝石”市场。

1977年，CRESCENT VERT 株式会社成立，专门设立了销售部门，我亲自担任社长，任命京瓷创业时的伙伴冈川健一（后任京瓷专务）为专务。当然，他从未销售过宝石，对于应该如何进行销售还是一头雾水。我们的这一举动遭到了珠宝饰品行业的一致抵制，销售情况持续低迷。

一天，秘书告诉我冈川有点不大对劲，于是我推门走近他的房间，发现他的头上有一大块谢顶了。冈川有一个毛病，一遇到烦心的事情就会摆弄头发，结果不知不觉地就把头发给揪了下来。我对于亏损部门，会非常严厉地要求他们认真反省，努力改善业绩，或许是我让他觉得这么痛苦。我情不自禁地大喝一声：“所有的干部都过来，你们看到冈川这样，谁都没有制止他吗？”随后，我目视着冈川说：“即使我现在让你改掉这个毛病，估计你也改不了。索性你就剃个光头吧，这样也就不会再揪头发了。如果你一个人觉得不好意思的话，我来陪你。”

剃了光头后的冈川好像得到了解脱，更加专注

于宝石的销售工作。他频繁地举办有关再结晶宝石的演讲会，每周末都到全国各地举办展销会。我也一再鼓励艰苦奋战的营业部人员：“作为一名职业的销售人员，就应该有能力把所有人都认为没有销路的产品卖出去。”

为了进一步开拓新的销售渠道，我们从石油、燃气销售公司等不同的行业募集代理店，并以这些代理店为核心，举办促销会。除了绿宝石之外，技术人员还接连不断地研发出变色宝石、红宝石和蓝宝石等新的再结晶宝石，丰富了产品种类。不久，CRESCENT VERT得到了宝石爱好者的肯定，忠实客户稳步增加，事业开始走上了正轨。

1978年，“稻盛珠宝”（Inamori Jewelry）进入美国市场。为了吸引美国人的眼球，我在洛杉矶郊外比佛利山庄的罗迪欧街（Rodeo Drive）开了一家直销店。如果大家知道了我们在美国西海岸的钻石地段开有门店的话，就会有許多美国名人和日本游客到访，这将有助于品牌形象的提升。在开业典礼上，我们邀请到了市长及众多当地名人和富豪，我也身着白色燕尾服，乘坐白色劳斯莱斯闪亮登场。由于喝了太多的香槟，当晚我是如何回到酒店的，自己也浑然不知。

第 18 章 神所赋予的考验

19 71 年我们开始致力于陶瓷技术的多元化应用，首先开发的是相当于车床等金属加工机械刀片的切削工具。

当时，京瓷与西德的陶瓷制造商菲尔德穆勒公司成立了合资公司，进入欧洲市场。我在赴西德出差的时候，经菲尔德穆勒公司的介绍，参观了汽车制造商戴姆勒－奔驰公司。在那里我看到，在柴油发动机的制造工序中，摆放着成排的高速车床，这些车床正发出尖锐的响声，超高速地旋转，对金属进行加工。我仔细地观察了车床的刀片，发现这些材料都使用了陶瓷。日本过去都是采用超硬合金等材料的刀片，其缺点在于提高了切削速度之后，摩擦产生热量，就会损伤刀片，磨损非常严重。与之

相比，陶瓷刀片耐热且不易磨损。其实很久之前，我就一直在想能否运用这种特性，将陶瓷应用于切削工具材料。参观了奔驰公司之后，我深信“在大量生产的时代，陶瓷切削工具肯定能够得到普及”，于是决定引进菲尔德穆勒公司的技术，并向西德派出了5名技术人员。

当时，菲尔德穆勒公司的技术已经达到了相当高的水平，而且还拥有许多京瓷尚未掌握的技术。其中的氧化铝超微粉成型，以及在1800度的高温下进行烧结的技术，我们花了很大的努力才得以掌握。在引进技术近两年后的1973年，我们终于实现了量产，并以“Cerachip”的品牌开始销售。

但是，当时的日本很少有像西德那样的大型高速车床，而是旋转速度慢的车床占据了主流。因此，适用于高速车床的Cerachip如果在转速较慢的情况下进行切削，就容易出现豁口，结果未被采用。在超硬工具方面领先的大型企业，早已确立了代理店或特约（销售）店等流通体系，而京瓷却还未建起流通网络，在销售方面处于极为不利的地位。

就在这样一个时期，有一次我在赴国外出差的飞机上，正好坐在了大隈铁工所（现在的大隈株式

会社)大隈武雄副社长的旁边。大隈铁工所有销售车床的业务，我就向他介绍了我们公司生产的切削工具的情况。也正是由于这样一次机会，1973年我们与大隈铁工所签订了总代理店的合约。就在我们刚刚建立了销售网络，准备投入量产的当口，却爆发了第一次石油危机，库存一下子堆积如山。结果与大隈铁工所的销售合作夭折，这也迫使我们不得不靠自己的力量来建立独自的销售网络。

首先我们在全中国开设了营业所，募集愿意经销Cerachip的代理店和特约店。切削工具的销售需要开展促销活动，也就是工具厂商的营业部人员与特约店的营业部人员一起去走访客户，实地演示工具的使用方法并进行说明。我们公司的营业部人员在特约店早晨上班之前就在门口等候，晚上又坚持走访客户。由于他们的这种干劲，所以被称为“又一家京瓷”。对他们的这种评价越传越广，Cerachip特约店的数量也与日俱增，因此我们最终组织这些特约店成立了“Cerachip会”，推进旨在实现共同发展的销售活动。

另一方面，为了克服陶瓷工具的缺点，我们也在同时加快研发适合于日本国内使用的车床工具。最终，我们开发出了兼具陶瓷的耐热性和金属的坚

韧性的金属陶瓷工具，形成了一批被广泛用于日本工程机械的畅销产品。与以往在切削工具中占主流的超硬工具相比，金属陶瓷工具能够进行高速加工，具有极高的精度，而且加工后的产品外观美观，价格低廉。由于开发出了金属陶瓷工具，Cera-chip 的知名度大幅度提高，现在已成为高品质切削工具的代名词。

在这样的多元化进程中，我们还跻身医疗领域，开发人工牙根和人工骨，其契机就是 1972 年（昭和 47 年）大阪齿科大学川原春幸教授的造访，问我“能否用陶瓷来生产人工牙根”。人工牙根就是用陶瓷等材料制成的螺丝植入颞骨，用于半永久性地固定假牙。

川原教授研究金属人工牙根，但人体对金属会产生排斥反应，所以效果不甚理想。他在左思右想之后拜访了京都工艺纤维大学的奥田教授，请教“有没有更好的材料”。奥田教授建议他说，“我想陶瓷应该不会出现排斥反应，你可以去问一问京瓷的稻盛。”川原教授回去用陶瓷做了实验，取得了理想的结果，于是马上就来找我。

听了川原教授的一席话，我预感到陶瓷或许还可以应用于医疗领域。相比于金属或塑料，陶瓷不

会溶于体内，不容易引起化学反应（活性低），而且形成细胞的蛋白质在分子结构上与陶瓷也完全不同。

人体遇到像有机物之类的与自己的组织结构相接近的物体时，会将其分解和吸收，而遇到不同结构的物体则会表现出排斥反应。我认为这种排斥反应不是直线状的，而是如同一个圆。也就是说，由于分子结构的不同，就会表现出排斥反应，但结构完全不同的则会从圆的一点转一圈回到这个点的旁边，这两者非常亲近，但反而不会引起排斥反应。这样的话，陶瓷就是一种容易被人体细胞所接近、生物融合性很强的材料。

自京瓷创业以来，运用陶瓷所特有的优良特性，寻找新的用途、开发新的产品，已经成为我的习惯。如果自己长期致力研究的陶瓷能有助于患者的健康，能为医疗事业的进步作出贡献的话，我会感到无比高兴。因此我决定着手研发生物陶瓷材料。

我马上投入实验，首先使用了过去一直生产的多晶氧化铝陶瓷，但效果不佳。因为人在咀嚼食物的时候，会给人工牙根施加很大的外力，所以需要硬度和强度更高的材料。当时我生产单晶蓝宝

石，用于其他的用途。单晶蓝宝石是高纯度氧化铝的单结晶，强度远胜过多晶陶瓷，但由于其过硬，所以存在着不易加工的难题。即便如此，我还是建议川原教授用这种材料来制作人工牙根，并指示研发团队全力开发这种加工技术。

我们必须把只有钻石才能切削的坚硬的单晶蓝宝石加工成螺丝的形状，而且表面不得有一丝伤痕。经历了无数次试制失败，一天，研发团队中的一员，三轮哮（后任京瓷董事）偶然在研究室的门前捡起一张纸，上面写有硅晶圆的镜面加工法，从中得到了启发，进而开发出全新的蓝宝石研磨加工法。我们研制成功了人工牙根，之后又积累了大量的临床数据，最终于1978年获得了盼望已久的厚生省的许可，开始以“Biocelum”这一商标进行销售。

但是，市场的反应却出乎意料地迟钝。当时敢于在手术中使用植入材料的牙科医生还极其罕见。于是，我们将研究成果提供给大学附属医院和牙科学会，并在各地举办以牙科医生为对象的植入材料技术讲座。这些普及工作的努力终于收到了成效，现在使用植入材料的牙科医生不断增加，国内外的植入材料厂家已经超过了20家，其中京瓷确立了

牢固的领先地位。

另外，从陶瓷的生物融合性和耐磨耗性的角度，我认为完全有可能为那些因事故或疾病而失去骨头或关节的患者生产陶瓷骨头和关节。于是在研发人工牙根的同时，我又做出了开发陶瓷人工骨和人工关节的指示。我们一边接受国立大阪南医院敷田卓治博士的指导，一边与医院及大学的整形外科医生进行协商，加快研发。人工骨和人工关节需要符合植入部位的形状，我们不断地进行实际患者的临床试验，终于也获得了厚生省的批准。

但是就在 Biocelum 业务逐渐步入正轨的 1985 年，我们却碰到了意想不到的情况。外界指责人工骨和人工膝关节有违反药事法的嫌疑，而我们在取得厚生省的许可之前就已经开始了生产和销售。事情的经过是这样的。

有一位整形外科医生委托我们说：“京瓷已经开发出了这么好的陶瓷髋关节。有些患者因患骨癌，骨头和关节被大范围地切除，所以非常希望你们能够继续用陶瓷生产出人工骨头和人工关节。”我们的负责人解释说因为需要厚生省的批准，所以还请再等待一段时间。但对方却坚持说：“陶瓷髋关节已经得到了批准，而且也已经被临床应用。如

果有了人工骨头和人工关节的话，患者就可以保住自己的手脚，不用被切除了。你们快生产吧，有问题的话，我们会承担责任。”因为目的是为了救人，所以我们答应了对方的要求。

另外，其他的整形外科医生也要求我们：“有许多人因膝盖不好而无法行走，所以希望你们能够生产人工膝关节。”在临床试验阶段，也有不少人提出“效果非常好，希望能够继续用下去”，最后我们都一一应允了。日本《药事法》规定，即使是采用了同样原料的人工骨头和人工关节，在按照新的形状或尺寸进行生产的时候，都必须分别取得许可。我们之所以受到指责的原因就是，我们在取得个别许可之前，就已经开始销售人工骨头和人工膝关节。

各大报纸、杂志对这起事件进行了连篇累牍的报道。在创办公司之后的25年里，遭到社会的谴责对于快速成长的京瓷来说还是第一次。我告诉部下：“我会承担所有的责任，请你们毫不动摇地加以处理，如实坦率地加以应对。”虽然我们认为这对患者有益，但对于公司来说，确实是违反了药事法的规定，我们进行了深刻的反省，服从停产一个月的处罚。

在这起事件中，我的精神导师、西片担雪法师

把我从一蹶不振中拯救了出来。西片担雪法师是临济宗妙心寺派圆福寺的高僧，在我碰到困惑时，总能为我开导。他无妻小，远烟酒，托钵行化，过着清静随和的日子。平时少言寡语，更不会带有说教。每次我登门拜访时，总是默默地为我点沏粉茶，这时我就在旁随意地聊一些公司的事情等等。

那时我就向他倾诉了被媒体大书特书的境遇，原想得到几句安慰，但他却说：“那也没有办法啊，稻盛，受苦就是你还活着的证据。”这令我大感意外。他接着说：“遇到灾难，就是你过去的罪孽消失的时候。罪孽没了，应该觉得高兴才对。虽然我不知道你过去有些什么样的罪孽，但如果这样就能消除罪孽，岂不是应该祝贺？”这真可谓是一语道破天机，就如同白隐禅师在《坐禅和赞》中所说的“无尽罪孽皆去”。

这句话对我是最好的教诲，让我重新振作起来。我把来自社会的指责理解为是“神所赋予的考验”，号召全体员工不可自暴自弃。之后，我的精神面貌焕然一新，致力于开发卓越的新产品以及 Biocelum 的普及。正是由于不懈的努力，陶瓷人工骨头和人工关节让众多因疾病和事故失去肌体功能的患者重获行动自如的喜悦。

第 19 章 爱护地球

19 73 年，爆发了第一次石油危机，人们迫切需要石油的替代燃料。通产省于 1974 年启动了新能源开发的国家项目“阳光计划”。我深信对于资源匮乏的日本来说，开发替代石油的新能源是必然的趋势。

于是我把目光投向能够充分运用京瓷一直致力研究的结晶技术的硅太阳能电池。太阳能电池能将取之不尽的太阳光能转化为电能，不产生引起全球变暖的二氧化碳，是一种环保能源。

当时，京瓷从位于美国波士顿郊外的泰科（Tyco）实验室引进了单晶蓝宝石的制造技术。泰科应用这项技术，采用将单晶硅进行带状连接提拉

的制法（导模法，简称 EFG 法），进行太阳能电池的生产试验。我了解到了这一情况，试探着向泰科提出想要引进这种 EFG 法技术。泰科却以这是一项未完成的技术而面露难色，但在我不懈的交涉下，对方终于同意提供这项技术。

我广泛动员行业内的各家公司，于 1975 年成立了日本太阳能株式会社（JSEC）。该公司由京瓷、夏普、松下电器产业、美国的美孚石油公司和泰科实验室这 5 家公司共同出资，京瓷占其中的 51%。当时太阳能电池的成本在每瓦 2 万 ~ 3 万日元，奇高无比，因此仅限于宇宙开发和孤岛上的灯塔等特殊用途。要实现应用的普及，面临的最大课题就是必须把成本降到现有成本的 1% 以下。

我立刻召集研究人员，在京瓷总公司开始研发。由于场地受限，后来在京都伏见的东土川建起了专用的办公楼，完善了开发体制。我在百忙之中还是经常见缝插针地带着威士忌去鼓励技术人员，与他们边喝边聊，“你们是不是目不转睛地观察硅晶的生成情况？如果你们的工作热情不能达到沸点，这项开发就不可能取得成功。”

一年半之后，我们终于开发出了用于量产的提拉装置，能够提拉出 10 米以上的带状单晶硅。

1979年，受日本电气的委托，我们在南美秘鲁的山里安装了8千瓦的太阳能电池，用于微波中转站的电源。技术已进一步成熟，但最关键的制造成本却怎么也降不下来。提取带状结晶不仅费时，生产效率低下，而且结晶表面容易形成波纹，成品率不高，为此JSEC持续出现亏损。再加上石油危机的影响得到了遏制，石油供应趋于稳定，社会对于太阳能电池的关心程度又大幅度下降了。除京瓷以外的4家公司逐渐失去了积极性，纷纷退出JSEC。但我因为立志要使作为新替代燃料的太阳能实现实用化而开始了这项业务，因此即便遇到困难也绝不会放弃。最后我收购了其他公司的所有股份，继续单独开展这项业务。

1980年，我在滋贺蒲生工厂附近的八日市开设了工厂，决心一定要在这家新工厂实现大幅度降低太阳能电池发电成本的夙愿。以往采用的EFG法，在降低成本方面已经达到了极限。就在这时，我了解到德国的瓦克（Wacker）公司所生产的多晶硅，运用的制法被称为铸造法，是将熔化的硅放入模子中冷却成铸块，然后再将其切割成硅薄板。这种铸造法的光电转换效率虽然不如EFG法，但在生产效率和成本方面都具有优势。我对今后的技术趋势及

投资效率、事业开展等进行了彻底的模拟，最后果断地决定将太阳能电池的制造方法从 EFG 法转换到铸造法。由于这项决策，京瓷公司太阳能电池的生产成本大幅下降，为太阳能电池的普及作出了巨大的贡献。

但另一方面，我认为“如果仅仅是生产太阳能电池而没有销售，就无法实现商业化，因此还要不断地开发太阳能电池的应用商品”。我们率先开发出了太阳能路灯，安装在京都当地的贺茂川河畔及岚山公园等地，目的是想让普通市民了解太阳能发电。接着又向市场上推出了地板新风系统、自动发光道路标识、灭蚊捕虫灯等商品，为索尼 Walkman 提供电源模块。现在，许多住宅都使用了我们的光伏发电系统，这一环保节能的系统得到了广泛的普及。京瓷太阳能事业的历史正可谓是应用商品的开拓史。

照射到地球的太阳光不仅能够通过太阳能电池转换成电能，而且还带来了丰富的热能。为了有效地利用太阳热能，我们还面向普通家庭开发了利用太阳热能加热水温的家用太阳热能热水器。从此京瓷的太阳能事业紧紧围绕太阳能电池的普及和太阳热能的利用这两条主线展开。

世界上还有许多地方至今仍未能实现通电，为了让这些村落也能够过上现代化的生活，我们为他们捐赠了太阳能发电系统。我还访问了巴基斯坦的坎柯伊村和中国甘肃省的相关村落，并出席了捐赠仪式，我们一行受到了当地人们的热烈欢迎和盛情款待。通过太阳能发电，当地的人们能够用上电灯、收音机，生活变得更加丰富多彩了。此外，我们还通过 ODA（政府开发援助），对亚洲、大洋洲、非洲和南美等地的无电地区提高生活水平作出了贡献。

全球变暖是人类面临的重要课题，我们不应该继续在地球上燃烧更多的化石燃料、排放更多的二氧化碳，因此，必须普及环保的清洁能源。至今为止，京瓷已投入了数百亿日元的开发经费，在这一领域确立了世界领先的地位，然而太阳能电池的生产规模每年也只有 6 万千瓦，我衷心地希望太阳能电池能够迅速地在全球范围内普及。在资源和能源日益枯竭的 21 世纪，这项事业的社会意义将会越发凸显，其前景值得期待。

在中小企业向大企业的稳定发展过程中，“多元化不可或缺”这句话说起来容易但做起来难。经营资源有限的京瓷公司，应用我们所擅长的陶瓷结

晶技术，开展了上述4项多元化经营。作为公司最高层的我，挤出了相当多的时间和精力走在了最前列，员工们努力紧随其后。所幸的是，我们的所有事业都不断取得了发展，为公司的业绩稳定作出了贡献。



第 20 章 远赴苏联

于 1975 年（昭和 50 年）成为日本第一的京都陶瓷的股价，在进入 1976 年后依然持续上涨。加上有证券公司的劝说，我意欲在美国股市发行股票，并于 1 月决定发行美国预托证券（ADR）。

ADR 是外国企业在美国进行股票交易时所发行的证券，原始股由银行托管。我们是继 1963 年的东京海上火灾保险公司之后，时隔 13 年进行发行的首家日本企业，而且是一家资本金在 10 亿日元左右的中坚企业，一时引起了广泛关注。

认购价格定在 23 美元，并得到了美国证券交易委员会（SEC）的正式批准。1976 年 1 月 29 日，

日本时间1月30日，我们举办了庆祝酒会，这一天恰逢我44岁的生日。从承销商美林证券的总部大楼俯瞰夕阳余晖中的纽约夜景，我接受了大家献上的生日歌和礼物。回想起赤手空拳地创办公司一直到今天所走过的漫漫历程，我感慨万千。

怀着如此感慨，我致辞道：

公司的经营如同艺术作品的创作。本人的京瓷这幅艺术作品，此次在世界中心城市纽约展出，究竟会获得怎样的评价，对此我曾深感期待和不安。在为当天售罄而感到高兴的同时，我感到，由一名无名青年精心打造的公司已经成为一家国际企业，并得到了社会的认可。

在自己的生日里能够迎来这样一个值得纪念的时刻，我想茫茫世界中仅我一人吧。感谢将我带到这个世上的父母，同时我也感到迷茫，不知该如何向妻子表达我的喜悦之情。

另外还有一件令我难忘的、同样也是得到国外认可的事情，那就是对苏联的成套设备出口。那是在创业才第四年的1962年，苏联的政府要人通过商社向我提出了参观工厂的要求。

第二年，苏联方面派出了好几批代表团，提出希望购买价值数十亿日元的陶瓷生产成套设备。但是，关键的谈判却并没有取得任何进展，不知什么时候就没了下文。这一已经被遗忘了的事情再次被提上议事日程是在1974年，我受到采购方外国贸易省全苏工业技术进口公团的邀请，多次访问了莫斯科。

但是，每次都是一旦进入合同谈判阶段，就得不到预期的进展。苏联方面事先准备好了合同文本，希望我立刻在上面签字。苏联方面的合同原稿里包含了转让的技术范围及其对价、工厂建设的条件、支付条件、交货期、应达到的产能和成品率等所有项目，而且全部都对苏联方面有利。

我看了之后说“这样的内容，我不能签字”，并用红笔划出这条项目应删除、这条项目应修改等，要求对方对几乎所有的条文进行修改。对方听后勃然大怒：“这是苏联政府的法律专家拟定的合同书，如果不按照这里面的内容签署，就无法成交。你难道瞧不起苏联的法律专家吗？”我也不甘示弱：“这种单方面的条件，我既不会把技术，也不会把设备卖给你们，就这样吧！”我拍着桌子离开了座位。

但到了晚上，政府要人打来电话请我吃饭，并说：“这是外交礼仪，请务必出席。”我去了之后，对方又说，“看在我的面子上，请你一定出席明天上午的谈判。”我无奈地出席了谈判，但对方依然是高压态度，谈判始终没有结果。

无论白天的谈判多么激烈，但每天晚上都会为我们举办宴会。每次都会有满满一盘在日本都不敢奢望的鱼子酱，还有令人觉得上不完的菜肴，宴会一直要持续到深夜，还有伏特加和乌克兰的科涅克。这样还差不多。

即便如此，我们由于白天的紧张交涉早已疲惫不堪，一喝高度数的烈酒马上就醉，好几次还没上热菜就已经醉倒了。之后听说，在我们摇摇晃晃地回酒店之后，苏联方面的成员还一直在那儿闹到天明。

软硬兼施的谈判持续多日，我终于失去了耐心，我对他们说：“如果我的主张行不通的话，那我就不愿意出口成套设备。明天我就要回日本。”当时回日本的飞机票必须委托苏方安排，虽然我提出要立即回国，但对方却推说没有机票，并没有轻易地放我走。或许苏联方面迫切需要京瓷的技术，所以采取了各种手段要把我留住。

与其说是商业交易还不如说是外交谈判，施用拖延战术让对手感到焦躁，同时也准备了怀柔策略。虽然我已经厌烦了对方这种谈判技巧，但我仍坚决不妥协。不久我就看破了他们的花招，逐渐诱使对方做出让步。晚上我不惜利用睡眠时间，整理当天谈判的条文修改之处，为第二天的谈判做好准备。就这样，谈判持续了两周，对方也终于坚持不住了，同意大幅度修改合同书。最后他们这样说道：“明白了。但是，能够让我们同意如此大幅度修改的，你还是第一个。所以请你答应这份合同书的内容绝对不能让任何人看到。”

合同内容充分反映了我的主张，销售总额达到51亿日元，其中的14亿日元为技术转让费。苏联没有技术转让费这一概念，一开始的时候对方并不认可：“我们可不准备支付这种费用，难道不是用设备来获取利润的吗？”但我却一口咬定：“这才是我们汗水和泪水的结晶。如果你们不同意的话，我就无法向员工交代。”对方似乎并不明白社长怎么还会对员工感到抱歉，但我却一再声明如果不同意，我就终止谈判。就这样一直坚持到了最后。

那个时候京瓷的销售额大概也就200亿日元左右，税前利润为60亿日元，这笔销售额与技术转

让费对我们来说可谓是雪中送炭。正如先前所述，受第一次石油危机的影响，这一年的业绩大幅滑坡，这项成套设备出口的成果，很好地弥补了业绩的萎缩。

1976 年秋天，由中山孝司等 11 人组成的团队从日本出发，前往莫斯科以东 600 公里的马里埃尔自治共和国的约什卡尔奥拉，他们是该市迎来的第一批日本人。当地冬天气温在零下 20 度左右，有时甚至达到零下 30 度。出了市区之后四周一片白桦林，而夏天到处都是豹脚蚊。

在当地工厂的 200 名员工中，有 10 人事先到鹿儿岛的川内工厂进行了实习。那时我命令川内工厂：“他们出差补贴极少，所以你们一定要好好招待，让他们觉得在日本受到了无微不至的照顾。”我知道当时苏联的干部来日本出差的时候，在酒店的客房里用黑面包就罐头充饥。川内工厂的员工们把既没有看到过海，更没有在海里游过泳的他们带到了附近的海水浴场，给予了热情的款待，与他们建立起了友谊。

实习结束，在苏联的生产也开始启动了，然而大多数工人从来没有接触过多层封装的生产。虽然对生产线的组装进行了指导，但始终得不到预期的

产品。不是填充到隧道电炉内的氮气纯度过低，就是电镀工序中使用的水达不到标准。我们反复要求对方进行改善，但应对迟缓，凡事都要耗费大量的时间，没有取得任何进展。虽然预料到了不可能像在日本这样顺利，但艰难的程度远远超出了预想，大家都开始焦急起来。

派到苏联去的这批人根本不知道何时才能回国，他们住在市中心的一家名叫“道鲁究巴”的酒店，意思是“友爱”，但在他们看来，这个词却显得如此空洞；料峭的严寒、难懂的俄语、不合口味的饮食。虽然在他们出发前已经对如此严酷的条件做好了心理准备，但我还是非常担心这批员工，于是在出口用于成套设备的机器时，还为他们悄悄地装入了大米、黄酱和酱油等，避免海关对随身物品的限制。

这11名日本工作人员从早到晚像辕马一样地在工厂里奔忙。看到日本人的这种工作态度，当地的员工起初还觉得惊讶，但慢慢地就对他们表示出了信任。一天，由于实在无法完成计划，日本工作人员吩咐当地员工周六上班。这时，已婚的妇女们一窝蜂地挤了过来：“哪怕周五干一个通宵，你也要让我们周六休息。”原来苏联都是双职工，周六

托儿所是放假的。所以之后我们在苏联的工厂全部取消了周六上班。

在我的建议下，为向当地员工的合作表示感谢，我们在成套设备机器或耗材出货的时候装入了一些小小的礼物，都是些像圆珠笔、口香糖、指甲钳和挂历等的日用品，其中最受欢迎的就是连裤袜。在当时的苏联，连裤袜属于紧俏商品，而员工中20岁出头的小姑娘占了绝大多数，拿到连裤袜时她们都欣喜若狂。

或许就是这样一种关爱打动了对方，不知不觉中当地员工成了与我们拥有共同目标的同志。当初的苏联根本没有加班制度，一到下班时间，大家马上放下手中的活儿扬长而去。但是只有这家工厂，在需要的时候大家都会留下来加班。这让约什卡尔奥拉其他工厂的干部们大为不解：“为什么那里的工人会留下来加班？”由于当地员工的努力，一个个技术难题被相继攻克，在交付工厂之前实现了稳定的作业。

拥有年产3500万个陶瓷封装制造能力的成套设备的测试，以无事故、无差错的结果一次通过。1977年4月，我为这家工厂剪彩，本公司第一项成套设备的出口划上了圆满的句号。

第21章 一心助人

公司成立 20 周年的 1979 年（昭和 54 年），对于京瓷来说是一个转折点。之后作为信息通信设备事业技术基础的两家企业——Trident 和莎益博（Cybernet）工业成为京瓷集团的一员。

Trident 的前身是 Systec 公司，因生产电子计算器和收款机而取得了飞速的发展。但之后由于海外计算器市场的急剧萎缩导致经营状况恶化，更名为 Trident，希望进行重组。经夏普公司的佐佐木正（后任该公司副社长）的介绍，对方请求我伸出援手，我在深思熟虑之后，接受了这家公司成为京瓷集团的一员。

之后不久，经富士通出身的本公司常务古桥隆之的介绍，同为富士通出身的莎益博工业公司社长友纳春树（后任京瓷副社长）访问了京瓷公司。莎益博工业公司生产车载对讲机，依靠对美出口取得了快速发展，年销售额曾经一度超过1 000 亿日元，拥有2 600 名员工。但由于美国对讲机规格的改变，经营陷入了困境，所以向我求援。

在那之前，京瓷从未涉足电子设备等终端产品的制造。这与以前的多元化不同，电子设备领域并不是我专长的陶瓷技术的延伸，而是一个完全不同的行业。

要想重建已经摇摇欲坠的公司绝非易事，但我还是被友纳社长的真诚所打动。虽然公司经营不善、濒临倒闭，但他还是想尽一切办法要帮助自己的员工。于是，我把以友纳社长为核心的10 名主要干部请到了京瓷的本部，在5 楼的一间日本式房间里准备了酒和火锅。“这就是京瓷内部所说的联谊会，也就是大家一起饮酒畅谈的平台。请你们不要拘束，可以随意地提问，我们也有话想问。”听了我的话之后，一直感到紧张和不安而身体僵硬了的莎益博的成员们顿时轻松了许多，推心置腹地与我们畅谈起来。

在气氛愈发热烈的时候，我做出了决定，表示道：“和大家亲切交谈之后，我发现莎益博有许多优秀的人才，也使我相信大家一定能与我们并肩努力。在这里我们就决定成婚吧！”

公司之间的联姻，就意味着即使有不足也要团结一心、互相协作，下决心努力追求共同繁荣。但道路还很漫长，莎益博当时已经完全失去了对讲机的订单，作为一家后起的制造商，只生产一些音响产品，亏损情况非常严重。

更令我感到吃惊的是公司里还存在着激进的工会组织，经常用一些莫名其妙的理由组织罢工。我坚决不理睬他们这些蛮不讲理的要求，于是工会成员包围了在京都的总公司和我的家宅，进行诽谤中伤，甚至在附近的墙上和电线杆上张贴出了骂我是“缺德经营者”的传单。另外还多次动用了街头宣传车，开到京都的繁华闹市区对我进行造谣中伤。我心意已决，绝不能对求援者见死不救，但连报纸杂志都进行了恶意报道，让我的家人和员工都觉得脸上无光。

即便如此，我依然坚信支援莎益博工业、救助员工属于利他行为，并经受住了考验。为了重建已日薄西山的莎益博，我首先把京瓷的干部派驻那

里。1980年，我把 Trident 的业务整合进了莎益博工业。

1982年，为了进一步提高经营效率，我把莎益博工业株式会社、CRESCENT VERT 株式会社、日本 CAST 株式会社、新型医疗（NEW MEDICAL）株式会社这4家公司进行了合并，并借此机会将公司名称“京都陶瓷”改为当时俗称的“京瓷”。

由于集团实力的整合，公司的设备事业领域涌现出了许多划时代的新产品。在信息设备方面，诞生了掌上电脑和激光打印机等产品。特别是安装了本公司开发的非晶硅硒鼓的“ECOSYS”打印机，无需更换感光鼓，因而大受欢迎，被称为“只需要更换碳粉的打印机”。这种环保型打印机现在在全球各地被广泛使用。此外，我们的通信技术也造就了无绳电话机、DDI 适配器、手机和 PHS 等产品群。

当时在莎益博工业工作的员工，现在已经作为管理干部活跃在信息通信设备的制造工厂。在合并时，我并没有预料到这些技术会给京瓷的发展带来帮助，但现在，这些技术在京瓷的信息通信设备事业中得到了运用，并为京瓷的业绩提升作出了贡献。自古就有一句话叫“好心自有好报”，20年后

的今天，我深深体会到了这句话的含义。

之后与雅西卡（YASHICA）的合并是在1983年年初。由于雅西卡是当时相机行业的佼佼者，因此这次合并也引起了巨大的反响。雅西卡创立于1949年，最初的公司名称是八洲精机，其世界首台电子照相机“雅西卡 Electro 35”非常畅销。1982财年的销售额达到了226亿日元，但受到石油危机后的经济低迷及日元升值的影响，其经营状况日益恶化，背负了巨额债务。经在收购莎益博的过程中认识的一位朋友介绍，雅西卡的远藤良三社长（后任京瓷副社长）请求我说：“公司快要倒闭了，请您无论如何帮帮我们。”

由于是两个完全不同的行业，所以一开始的时候我非常犹豫。在他的再三要求下，我参观了东京的总公司和位于长野县的冈谷工厂。无论是研究室的技术员，还是生产线上的工人，在他们的表情中都表现出了对于工作的专注。

我拜访了给我指点迷津的京都八幡圆福寺西片担雪法师。我告诉他我现在正在考虑是否要援助雅西卡，他鼓励我说：“人都有一股势头。现在，京瓷以及稻盛你就有这样一种势头。现在你完全有能力帮助他人，这不是挺好的事吗？”回鹿儿岛时我

也向父母提起了这件事情，父亲于是反对说，“你经营自己的公司都已经累得够呛了，还操心别人，这样会累死你的！”但那时我心意已决。

有一种援助雅西卡的方法就是，持有对方的一部分股份。但如果真要援助对方，就应该对自己置之死地而后生。于是我建议远藤社长，“如果你有意与我联姻，那就这么办。”外界却认为，“雅西卡根本没有那个意思，是受到了一个叫稻盛的男人单方面的强行逼迫。”但我认为既然要提供援助，那么就要照顾到对方的所有方面，这才是像样的做法。

合并了雅西卡之后，我竭尽全力地致力于相机事业的复兴，将国内品牌从“YASHICA”更名为“KYOCERA”，努力扩大销路，并推出了畅销商品“SAMURAI”。雅西卡曾与德国的卡尔蔡司公司合作销售“CONTAX”品牌的顶级相机，我们秉承了这一顶级品牌的传统，不断开发了进一步提升这种传统的 CONTAX 新产品，并使之成为相机事业的核心。

在严酷的过度竞争中，事业的复兴可谓是困难重重。但无论在多么艰难的时刻，我们都没有裁员。当时受到了保护的员工在此后的第二电电（现

KDDI) 的创业等新事业中发挥了积极的作用。

以往京瓷所开展的多元化，如果用围棋作比喻，就如同是在本方阵地附近下的“桂马飞”，然而莎益博以及雅西卡的合并如同在远离本方阵地落下的一枚“飞子”。由于是在开阔地带落下的飞子，就不可能贴近本方，稍不留神就会被对方提吃。虽然这是一着险棋，但只要拼死保护住这枚飞子，就能使之与本方阵地连接，得以存活。带着这样一种想法，在经历了千辛万苦之后，我们终于使这些事业走上了正轨。

有人会说京瓷是一家通过积极的并购不断扩大事业的公司，但每一次并购都不是由我主动策划的。我只是受托，只是出于救助对方员工这种无私的想法，并且珍惜这种缘分。当然，作为最高经营决策者做出这样的决定，并非是完全出于同情，我是在彻底了解对方企业高层的人格和公司风气，以及对合并后可能会造成的影响进行慎重考虑的基础上才做出决策的。

无论是合并后的哪家企业，在重建的过程中都伴随着难以言表的艰辛。但是我坚信救助对方企业的员工是善事，并且坚持到了最后。我认为正因为如此才得到了圆满的结局。

第22章 祈愿人类的未来

1981年（昭和56年），我接到了将被授予“伴纪念奖”的通知，这是东京理科大学的伴五纪教授为表彰对技术开发作出贡献的人士所设立的一个奖项。获奖当天，我为兴高采烈地接受这一奖项的自己而感到羞愧。

京瓷的股票上市之后，我出乎意料地拥有了巨额财富。从那以后，我就开始认为这些财富并不是归我所有，而是社会暂时委托我保管的。伴教授用自己的专利费收入设立了这一奖项，作为企业家的我不应该索取，而是应该回报。从我“为社会、为世人而鞠躬尽瘁”的人生观的角度，我也认识到了现在应该是回报社会的时候了。

于是，我就与私交颇深的京都大学教授矢野畅谈起了伴纪念奖一事。与矢野教授的相识是在日本IBM 社长（当时）椎名武雄在伊豆天城举办的“天城会议”上。三四十名学者、经济界人士和作家等汇集并住宿在IBM 的天城研修所，就某个特定主题进行讨论。由于举办的目的是展开充分的自由讨论，所以会议内容不做记录，也不形成会议纪要，当然更不会对外发表。每年都会决定一个主题，也记不起来是在第几届的时候，椎名社长邀请我一起参加。该会议就是一场头脑风暴，而雄辩家矢野教授在其中有着极大的影响力。由于我们俩都来自京都，所以一见如故，会后还经常会面。在交往的过程中，他向我提出，“真希望在京都也能有一个像这样畅所欲言的平台。稻盛，经济界能否给予支持呢？”我认为这是一个非常好的建议，两人一拍即合，矢野教授负责召集京大的学者，我来挑选京都的经济界人士，定期举办“京都会议”，进行智慧的碰撞。

会议的议长由哲学家田中美知太郎担任，成员有藤泽令夫、冈本道雄、福井谦一、广中平祐、伊谷纯一郎、佐藤文隆、河合隼雄等。每隔3个月大家聚集在祇园的茶室，超越各自的专业领域，就人

类所需的新哲学和睿智展开激烈的讨论，这项活动延续至今。

就这样，矢野教授也成了我的知己。听到我想参与表彰事业，他也表示赞同：“这当然好，不过你真要做的话，就办成一个像诺贝尔奖一样的国际性奖项。”另外我还与京瓷的森山信吾副社长商量：“为了回报社会，我想成立一个财团，设置一个国际性的奖项，但我才50岁刚出头，是不是太早了些？”但对方鼓励我说：“好事宜早不宜迟，就由我来负责成立财团吧！”

就这样，财团法人稻盛财团于1984年成立，决定创设“京都奖”。关于创设京都奖，我列举了两项理由。

首先就是先前所述的我的的人生观，“为世人、为社会鞠躬尽瘁乃人之最高尚行为”，根据这一人生观，我希望报答过去一直培养我的人类和世界。

其次就是因为能够让那些默默无闻地辛勤耕耘的研究人员由衷感到欣喜的奖项实在太少。优秀的研究人员倾其一生默默无闻地埋头钻研，我希望通过对这些人的表彰，进一步激发他们的研究热情。

有资格获此“京都奖”的是那些为人谦虚、付出成倍于他人的努力、在专业领域获得成就、有自

知之明且对伟大的事物抱有虔诚之心的人，而且其成就必须是对世界的文明、科学和精神作出了巨大贡献的。

我请濑岛龙三（伊藤忠商事特别顾问）担任财团的会长，捐出我所持有的京瓷股份及现金约 200 亿日元（之后又多次追加，现在财团的资产达到约 640 亿日元）作为财团基金。

奖项分为尖端技术、基础科学、精神科学及表现艺术（现为思想及艺术）这三大类，奖金设定为每个类别 4 500 万日元（现为 5 000 万日元），接近于诺贝尔奖。我认为只有科学技术与精神这两者均衡发展才会有人类美好的未来。与科学的飞速进步相比，精神领域的研究却大为滞后。万物都有阴阳、明暗、正负的两面，只有均衡地探明并发展这两方面，才能够取得整体的稳定。

自 1985 年第一届之后，至今每年进行一次颁奖。首届尖端技术奖得主是系统理论的创始人、佛罗里达大学教授鲁道夫·卡尔曼（Rudolf Emil Kalman），基础科学奖得主是信息理论的创始人、麻省理工学院教授克劳特·山农（Claude Elwood Shannon），精神科学及表现艺术奖得主是现代音乐大师、法国作曲家奥利维尔·梅森（Olivier Messi-

aen)。由于此次评审的结果，京都奖也被公认为国际性的奖项。

另外，还给诺贝尔基金会颁发了特别奖。诺贝尔基金会通过其所开展的表彰活动，为20世纪的科学和文化的进步作出了巨大的贡献，故我建议应颂扬其功绩。诺贝尔基金会的相关人士对此大为欣喜，瑞典王国西尔维亚王妃陛下、斯奈·贝尔伊施特莱恩理事长、斯廷·拉梅尔专务理事及诺贝尔6大奖项的评审委员会主席都出席了颁奖典礼，据称评审委员会主席同时出访尚属首次。典礼定于每年的11月10日在国立京都国际会馆举行，三笠宫崇仁殿下及王妃（后为高圆宫殿下及王妃）亲临颁奖现场。

颁奖典礼庄严而华丽，通过幻灯片和幕后音的方式介绍了获奖者简历，诺贝尔基金会的各位对此大加赞赏。京都市交响乐团的庆典序曲的演奏、庆祝能乐^①、儿童合唱团的获奖赞歌等表演节目精彩纷呈，令在场嘉宾赏心悦目，据说诺贝尔基金会也从中得到不少启示。晚宴上还请来了京都的艺伎助兴。

^① 能乐，日本最具有代表性的传统艺术形式之一。——译者注

评审委员会由福井谦一、冈本道雄、井村裕夫、广中平祐、西塚泰美、藤泽令夫、高阶秀尔等50余人组成，候选人由国内外有识之士推荐，经过各奖项的专业委员会、审查委员会和京都奖委员会这三道程序，对候选人的论文及业绩进行严格、公正的审查。虽然外界有人提出这是一项国际性的奖项，怎么评审委员全部都是日本人，但这样就要求进行评审的日本方面具备更高的国际性眼光。“没有比这更具挑战性的工作了”，听到某位评审委员的如此感慨，我感觉到我的愿望正在逐步实现。

第一届颁奖典礼后的翌年，我在出差的时候，偶然看到了《东京新闻》的专栏文章题为“京都奖”，作者是森繁久弥先生，主要内容是“这是一种多么豪爽的花钱方法，我们演艺界人士也该如此”。我觉得他是最了解我的人，于是从第二届开始，我就向他送去邀请函。对方虽然与我从未谋面，但欣然接受了我的邀请，而且每次都专程赶来参加，我感激万分。另外，像西乡辉彦、栗原小卷等众多演艺界人士都曾出席颁奖典礼。

至今为止获奖者已超过了50名，而且都给我留下了深刻的印象。电影导演安德列·怀特（Andrzej Wajda）用这笔奖金在其祖国波兰建造了

日本美术中心；美国的生物学家丹尼尔·亨特·强森（Daniel Hunt Janzen）用全部奖金成立了热带雨林保护基金。

美国的海洋学家沃尔特·穆克（Walter Heinrich Munk）同样也是将全部奖金捐给了加州大学 Scripps 海洋研究所，并成立了京都穆克基金。前几年我曾到穆克家做客，他告诉我年轻时苦于缺乏研究经费，所以希望让年轻的科学家和学生能够用上这笔奖金。在捐出研究经费的时候，他向现任的研究所所长讲了如下这段话：“希望这笔资金能够用于培养崭新的创意，这些创意是人们从未想到过的、认为是不可能实现的创意。这笔资金的使用由您来做出判断和决定。”我和穆克先生现在都在期待会有什么样的崭新创意诞生。

宇宙物理学家林忠四郎先生在京都大学成立了林基金会，用于授予学生奖学金；美国的计算机科学家唐纳德·艾文·克努斯（Donald Ervin Knuth）只留下了一家人参加颁奖典礼的旅费，其余的都捐给了加州圣克拉拉的地方基金会。

一颗善意的心又孕育出了新的善意，出现了意料之外的善意连锁反应。



第23章 为降低民众的电话费而奋斗

“京瓷自创业以来积累的资金储备已达到了1 500亿日元，希望能够让我来支配其中的1 000亿。”在通信领域彻底放开的1983年（昭和58年），我向董事会提出了上述要求，进军电气通信事业这一被称为鲁莽的挑战就这样决定了。

在1982年的第二次临时行政调查会即“土光临调”上，提出了国铁、专卖公社以及电电公社的分拆民营化的改革方向，电气通信事业的垄断体制出现了松动，可谓是百年一遇的机会。

日本的通信费在国际上也是属于极高的。我很早就 在北美开展了业务，对此深有感触。有一年我

到位于美国西海岸圣地亚哥的现地法人公司出差，在那里我发现一个营业员频繁地往东海岸打长途电话，因此担心电话费支出过高而提醒他注意。于是这位员工拿来了一个月的电话费明细，我一看，远远低于日本的长途电话费。这也让我重新思考为什么同样是电话，但日本的电话费却是如此之高。

由于通信领域完全放开，我期待代表财界的大企业能够组成联盟参与这一领域，但没有一家企业有此意向。于是我想如果是这样的话，干脆我来挺身而出，但这一次的风险实在太大了。

电电公社在民营化的时候，年销售额超过了4万亿日元，员工人数达到了33万人，是一家名副其实的寡头企业，而且明治时期以来的通信基础设施已经遍布全国各个角落。与之相比，京瓷虽然取得了快速的发展，但销售额也只有2200亿日元，拥有11000名员工，如同是大象面前的蚂蚁。而且通信事业完全脱离了京瓷的主业，我本人的专业是化学，对于通信技术一窍不通。想要向庞大的电电公社发起挑战的我，就像是风车面前手握一根长矛的堂吉珂德。

虽然我觉得有些自不量力，但我怀疑现有的大企业是否会从正面挑战电电公社，是否会为了降低

长途电话费而不惜粉身碎骨。我认为或许从风险企业起步的经营者更适合挺身而出，以果敢的挑战精神进入这一新领域。

这时，京都商工会议所举办了一次以数字网络为题的报告会，演讲人是电电公社的技术人员千本倖生（后任京瓷常务、第二电电副社长）。之后我们两人会面，在交谈的过程中意气相投，他决定加入京瓷。千本立即召集了电电公社以及民间的有志青年，与我一起举办学习会，为进军新领域做准备。每周周末，这个学习会都会在位于京都东山鹿谷的京瓷迎宾馆内举行，并持续至深夜。

在与他们进行讨论的过程中，涌现出了“总有办法实现”的一丝希望。但即便如此，要启动一项如此宏伟的事业，就必须具备豪迈的志向，以激发大家的热情。我为了确认自己的动机，每天临睡前都会扪心自问“是否动机至善，了无私心”、“自己的这一举动是不是哗众取宠”、“是否有想要流芳百世的私心杂念”、“为国民利益的动机是否纯净”。即使在外饮酒应酬回来之后，我也如此反复地自问自答。当我确认自己为社会、为世人愿意鞠躬尽瘁的这一纯真志向没有丝毫的动摇时，终于决心涉足这一事业。

正巧在这个时候，我出席了在东京举办的经济界人士聚会。我与交情颇深的牛尾电机老总牛尾治朗商量：“如果谁都不愿意做这件事的话，我倒想试一试。”西科姆公司（SECOM）的饭田亮听到后，也一同表示：“我们也正想必须做些什么。如果你挺身而出的话，我们愿意支持你。”当我向索尼的盛田昭夫谈及此事时，他也明确表态举双手赞成。

于是我于1984年6月成立了第二电电企画（后第二电电），率先表明了进军电气通信领域的态度。第二电电企画以京瓷为核心，牛尾电机、西科姆、索尼以及三菱商事这4家公司同为发起人，共有25家公司成为股东。在盛大的公司成立酒会上，我致辞道：

日本的电气通信事业自明治时期以来，一直是一项国营事业。如今，电电公社进行了民营化改革，通信领域得以放开，迎来了百年一遇的巨大转变期。在高度信息化的时代，我们必须为国民大众降低日本的通信费。我会不惜我仅有的一次人生，不惜我自己的生命使这项事业取得成功。

我任公司会长，社长则由京瓷副社长森山信吾担任。森山还在通产省担任课长时，我们在鹿儿岛同乡的一次聚会上相识。之后每次与森山见面时，我都会被他的人格所吸引并向他抛出橄榄枝：“你如果离开了通产省，能否到我们公司来？”森山在辞去资源能源厅长官的职务时问我：“稻盛，你过去对我说的话，现在是否依然有效？”“当然！”就这样森山进入了京瓷，而且在创办第二电电的时候，对我的想法也大为赞成。森山作为第二电电的社长，在通信事业的开始阶段一手负责重要的涉外活动。

虽然在公司起步时确立了远大的目标，希望在电气通信事业领域谱写新的篇章，但员工人数却只有区区20人。虽然势单力薄，但大家都充满挑战精神，朝着未知的世界挺进。

但就在同年秋天，国铁方面成立了日本电信，日本道路公团的丰田方面成立了日本高速通信，或许他们看到京瓷敢为人先，就认为：“怎么？难道京瓷也能从事通信业务……”确实，在铁路通信方面拥有悠久历史的国铁可以在新干线沿线的路沟铺设光缆，高速通信也可以在高速公路的中央隔离带铺设光缆。这两家公司拥有得天独厚的有利条件，

所以根本就不把第二电电放在眼里。

实际上我们没有铺设线路的渠道。为了能够铺设线路，我先拜访了国铁的总裁，提出请求：“希望能够在铁路沿线同时铺设我们的线路。”对方听后大为震惊：“为什么一定要把铁路沿线借给你们使用，你们又不是我的子公司！”我反驳道：“国铁的铁路属于国家设施，是国民的财产，所以不用于公益是不公平的。”但却遭到了对方冷冷的拒绝。在美国，如果不让民间企业公平地使用国家公共设施的话，是触犯反垄断法的行为，但当时的日本国营企业却丝毫不理解自由竞争中“公平”的重要性。同样，我们也遭到了道路公团的拒绝。

社会上一开始都盛赞“第二电电才是自由竞争的尖兵”，但自从这两家实力雄厚的公司参与后，马上认为第二电电只是昙花一现。我自创业以来，一直都在开拓前人未曾走过的道路，即使昙花一现也永不言弃，我有在逆境中奋起的决心。



第 24 章 把屈辱化为动力

19 85 年（昭和 60 年）6 月，第二电电（DDI）获得了第一类电气通信事业的许可，公司正式开始起步，力争在 1986 年的秋天提供长途电话服务。

必须铺设通信线路，否则一切都是纸上谈兵。在新干线或高速公路沿线铺设线路的建议都遭到了竞争对手的断然拒绝，考虑到工期和成本，只能采用微波方式在偏僻的山区架设基站。

但这种方式遇到了一个很大的障碍。日本的天空布满了自卫队、警察以及美军的无线通信线路，即使想在空隙处建通信线路，这些信息也是作为军事机密而不对外公开的，所以根本无从着手。就在

我觉得万事休矣的时候，却有一只意想不到的援手伸了过来，报纸的一则报道称电电公社的真藤恒总裁表示“可以提供一条未被占用的线路”。这可能是真藤先生认为如果没有了 DDI 这样一个竞争对手的话，电电公社就有可能被拆分，但我还是把它视为对于孤军奋战的我的一种声援。于是我立即拜访了真藤总裁，获得了有关这条新线路的信息。

接下来就是基站的建设。一开始的计划是集中在收益性高的东京 - 名古屋 - 大阪之间的东名阪地区建设基站，之后决定在 8 个地方架设中转基站。由于人力和财力有限，因此让当年进入京瓷之后立刻就被派往 DDI 的 9 人中的 4 人负责中转基站的建设。每个人负责两处中转基站的建设，但他们都是连左右都分不清的新员工。虽然在把他们送出去的时候下了通牒“不完成工作就别回来”，但从土地的收购谈判到设施的建设、抛物面天线等无线设备的安装等，无一不是连行家里手都甚感棘手的艰苦工作。

但其他两家公司却只要在已有的线路上铺设光缆，如果我们投入营业的时间再落后的话，与他们之间的差距就会越拉越大。于是我号召全体员工：

“现在适逢百年一遇的巨大变革期，大家应该觉得幸运才是。让我们珍惜这次机遇，为取得这项事业的成功而团结一心，奋发图强。”

有些中转基站如位于滋贺县伊吹山深处的国见，根本没有通往那里的道路，冬天积雪深度超过5米，封山时间长达4个月，因此只能在其余的季节里进行施工；夏天只能强忍着豹脚蚊的叮咬，昼夜不停地施工作业。钢筋及水泥用直升机往返连续运输，而小件物资则只能靠肩挑，沿着新开辟出来的山道徒步运输。同时，架设光缆线路的要求遭到拒绝时的屈辱化为动力，全体成员都奋勇争先。结果，一般至少需要3年建设时间的传输线路我们仅用了2年4个月就开通了。

采用费尽千辛万苦才得以建成的通信线路，用于企业内部通信的专用服务于1986年10月正式投入运营。但是与拥有众多关联企业和交易伙伴的日本铁路集团（JR）以及日本道路公团中的丰田集团相比，DDI在法人营业方面处于明显的劣势，所获得的客户数量在新成立的电电公司中排名最后。因此，市场规模远大于专用服务的公众长途电话就成了真正决定成败的关键。

由于DDI的工作非常繁忙，我在担任京瓷社长

20 周年之际专任京瓷会长，安城钦寿副社长升任京瓷社长。京瓷也加强了营销团队的力量，建立了营销体制，为公众长途电话服务于 1987 年秋天正式投入运营做好了准备。

在使用新电电的公众长途电话服务时，需要先拨 4 位数的运营商识别号码。这个识别号码是由三家新电电公司抽签决定的，DDI 如愿以偿地获得了“0077”这个号码。

开业当天，1987 年 9 月 4 日零点，我在东京的 DDI 本部按下了幸运数字 7 后，立刻传来了等候在京都的华歌尔的塚本幸一先生激昂的声音：“祝贺你，稻盛君！”顿时，房间里的所有工作人员都欢呼雀跃，有人甚至还流下了激动的泪水。

公众长途电话服务终于投入了运营，但没有闲暇让人沉浸在感慨之中，日本电信电话株式会社（NTT）与三家新电电公司就开始了一场激烈的竞争。当时东京至大阪的通话费，NTT 为每 3 分钟 400 日元，而包括 DDI 在内的三家新电电公司统一为 300 日元。如果使用 DDI 的线路，就必须先拨 4 位数的号码，这令人感到非常麻烦。为此我开发了供用户自动选择电话公司的 DDI 适配器，这样一来，用户就无需拨打“0077”，大大提高了便利

性，DDI也因此而获得了更多的用户。

然而就在这当口，传来了意想不到的噩耗。森山信吾社长因脑内出血而溘逝，我失去了我的左膀右臂、独一无二的伙伴，当时他年仅61岁，这令我感到无比惋惜和悲痛。我作为治丧委员会委员长在葬礼上致如下这段悼词：

我在赴欧洲出差途中得此噩耗，立刻折返回国，但已无法再与你促膝交谈。就在不久前，你还如此精力充沛地投身于工作，但现在却突然离我们远去，令我感到万分悲痛。

在我决心大胆地涉足信息通信事业这一新领域时，你从内心表示赞成并给予了我莫大的鼓励。在盛田、牛尾和饭田等人的帮助下成立第二电电的时候，需要与众多投资公司、监管当局进行各方面的协调和艰难交涉，而成功完成这些我最不擅长的涉外活动的，是你森山。我们在为创业而共同付出辛劳的同时，还经常就此互相交换意见。

辞官下海，从零开始兴办企业并经营得有声有色的人并不多，让我们一起努力使之成为现实，我们经常这样互相鼓励。当我对你说下

一年度会有一些利润、我们终于取得了一定的成绩时，你的脸上就会流露出满意的微笑，这些都仿佛就发生在昨天。就在我们取得了这样的业绩时，你却突然辞世而去，令我感到万分痛心。你为第二电电所奠定的基础将永远记录在第二电电的史册上。

为了消除员工的不安情绪，我急忙兼任 DDI 的社长，号召大家化悲痛为力量，增强危机意识，展开一场争取公众长途电话用户的攻坚战。我当机立断，决定免费向用户出租 DDI 适配器，希望以此来获取更多的用户。一年后，DDI 的用户数量超过了 130 万，在 3 家公司中名列前茅。

在竞争日趋激烈的形势下，通信自由化的又一拨浪潮席卷而来。1986 年 8 月《电波法》修改，放开了用于车载电话的移动通信领域的限制。

我确信即将迎来一个无论何时、何地，任何人都可以自由通话的手机时代。其理由在于，京瓷在美国硅谷尚处于萌芽时期时就已经开发了用于半导体的陶瓷封装，我了解车载电话的核心部件——半导体集成电路的进步是何等之快。当时的移动通信终端过于笨重，只能放置在车内而无法携带，我预

测在不久的将来这种产品会不断实现小型化，最终肯定会诞生手掌大小的手机。

到21世纪，父母在为诞生的婴儿取名字的时候，就会有电话公司打来电话询问：“你家婴儿的电话号码是多少？”我深信全日本人手一部手机的时代一定会到来。

所以当我得知移动通信领域开放这一消息时，立刻在DDI的高管会议上提议：“我们公司应该率先进入这一领域。”高管层中有一些是NTT或邮政省出身的通信事业专家，当时无论是美国还是日本的NTT，在移动通信事业方面都没能取得突破性的成就，因此除一人之外都对我的提议表示反对。但即便如此，我还是对唯一一位赞成我的人说：“如果没有其他人同意的话，那就让我们两个人一起来做这项工作。”

这时，在我的头脑里浮现出了“葡萄串的梦想”，就是以长途电话业务为核心，像葡萄串一样地在全国设立手机运营公司，建立地方网络，形成一个从长途电话到市内电话都无需依存于NTT的一气贯通的通信网络。包括DDI在内的三家新电电公司，由于不具备连接市内的地方网络，因此在与

NTT 的对抗中处于不利地位。“葡萄串设想”其实就是用手机来覆盖梦寐以求的地方网络的战略。我用这一设想来说服公司内的反对派，为进军移动通信事业做准备。

但是从一开始就遇到了最大的障碍。继 DDI 之后，日本高速通信也表示将开展这一领域的业务。由于可供使用的频带限制，同一地区除 NTT 之外只能有一家公司来开展营业。无论是高速通信还是 DDI，都希望能够占领最具潜力的首都圈，因此未能达成协议。于是我提出了公平划分东日本与西日本地区的建议，但高速通信方面希望获得中部地区，双方依然未能取得一致。

最后我提出索性用抽签的方式来决定，但却遭到了邮政省的责备，说用抽签的方式来决定国政事务太不严肃。如此僵持下去，只会给国民造成麻烦，如果我妥协的话，那就万事平息了，于是我决定让出首都圈和中部圈。最终 DDI 只获得了北海道、东北地区、近畿地区、北陆地区、四国地区、九州和冲绳，市场规模只相当于高速通信的一半。

我向董事会汇报的时候，索尼的盛田以及牛尾电机的牛尾等人都惊讶地说：“你怎么会把豆沙馒

头中最好吃的豆沙给了别人，而只给自己留了一层馒头皮？”我这样回答道：“能够吃上馒头皮就不会饿死，有句话叫做以退为进，我一定会竭尽全力，把这层馒头皮变成黄金皮。”



第 25 章 利他之心

京瓷公司经营理念：以心为本，以诚待人，以信立业，以和为贵，以勤为径，以俭为德，以孝为基，以忠为魂，以义为纲，以礼为节，以智为用，以仁为怀，以爱为心，以利为归。

伴 随着通信产业日新月异的发展，确立能够满足所有电子零部件需求的体制的重要性日益凸显。因此，作为全球化战略的一部分，京瓷将成为国际性综合电子零部件制造商的构想纳入了视野。

进入泡沫鼎盛期的 1989 年（平成元年）之后，这一构想一举成为现实。首先是在 8 月份宣布收购美国 ELCO 集团。ELCO 集团在美国、日本、德国和韩国这 4 个国家都拥有制造基地，是一家国际性的电子设备连接器制造商。在连接器技术方面，美国远远领先于日本，ELCO 的产品被广泛用于电脑、OA 设备和通信设备等领域，赢得了很高的声誉。

9月，我与索尼的盛田昭夫会长偶然同乘一架班机飞往纽约。之后我才知道，盛田此行的目的是收购哥伦比亚电影公司，而我则是为了收购美国首屈一指的电子零部件制造商 AVX 公司。

AVX 公司在全球 18 个国家拥有生产基地，是一家在纽约证券交易所上市的企业。收购 AVX 公司，使其成为京瓷集团的一员，将进一步提升京瓷作为国际性综合电子零部件制造商的地位。

于是我与故交 AVX 的马歇尔·巴特勒会长就收购一事进行了谈判。“从全球性电子零部件制造商的角度出发，让我们互相携手，为世界电子产业的发展作出贡献。”我向对方提出了收购的意向。我认为收购以及合并如同是企业之间的联姻，如果缺乏相互信赖和友好的关系，是不可能取得圆满成功的，所以我在谈判过程中特别注意这一点。

为此，我选择了换股的方式收购 AVX 公司。由于日本国内商法规定禁止采用换股方式收购国外企业，因此没有先例。但因为京瓷也在纽约证交所上市，加之我希望 AVX 的股东也能成为京瓷的股东，通过耐心地与大藏省进行交涉，最终这一愿望得以实现。

我们双方谈妥，把当时纽约证交所交易价格为

20 美元左右的 AVX 股票高估 50%，即以 30 美元的价格与在同一交易所上市的、时值 82 美元的京瓷股票进行交换。但之后马歇尔·巴特勒提出 30 美元太低，希望提高到 32 美元。对此，京瓷在美国的分公司社长、同样也是京瓷董事的罗德尼·兰森以及顾问律师们纷纷表示反对，他们认为轻易答应这类要求，在今后的交涉中对方会得寸进尺，对京瓷不利。但我理解巴特勒要对他的股东负责，于是同意了对方的要求。

然而，就在双方的股票即将实行交割的 1989 年 12 月，股市全面走软，京瓷股票也下跌了 10 美元，跌至 72 美元。看到这种情况，巴特勒再次向我提出：“现在由于京瓷的股价下跌了，能否把交换条件改为 72 美元兑 32 美元。”对此我也不禁感到愕然：“如果是由于京瓷业绩的滑坡导致了京瓷股价的下跌，那么这种要求还可以理解，但是现在的情况是道琼斯指数大幅下滑，因此不应该更改交换比率。”

但是巴特勒并没有做出让步，而是强调：“或许你说得有道理，但我们有这么多的股东，不可能用 82 美元的价格来交换实际快要跌破 70 美元的股份。”对此，兰森社长他们自然极力反对：“因为是市场整体下跌，所以我们的主张是有道理的。”我在深思熟

虑之后，体会到了巴特勒重视股东利益的心情，于是重新研究以新的换股比率实施收购的收益，最终我认为只要付出努力就一定能够加以弥补，所以再一次接受了这一不利的条件。

同时，我还亲自向 AVX 的员工们解释，作为同一个集团的公司必须拥有相同的经营哲学和价值观，但我不会改变 AVX 的公司名及经营管理层。一开始对未来感到忐忑不安的 AVX 员工，在听了我的系列方针之后，都转而赞成公司的合并，表示出合作的态度。

合并后的 AVX 公司取得了出色的业绩，是日本企业在泡沫时期大肆收购的美国公司中最为成功的一个案例。与收购前相比，AVX 的销售额增长了 3 倍，利润更是大幅增长了 11 倍，6 年之后重新在纽约证券交易所上市。这一成功的背后还有着这样一段经历。

1972 年前后，我对采用陶瓷积层技术的大容量陶瓷电容器的未来充满信心，于是从在该领域处于领先地位的美国 AEROVOX 公司引进了技术。这一许可合同使京瓷得以在日本生产积层陶瓷电容器并销往全球，同时在日本国内形成了垄断。

但两年之后该公司一分为二，负责积层陶瓷电

容器的就是 AVX 公司。坐上 AVX 第一把交椅的巴特勒致信给我称：“原先的合作合同中说我们无法在日本市场上进行销售这一条是不公平的，希望予以删除。”他肯定是感到在潜力巨大的日本电子市场上“无法销售积层陶瓷电容器”，这一点对自己的公司太不利了。虽然该合同是京瓷与 AEROVOX 公司在公正的基础上签署的，而且也明确规定了对于垄断销售权，京瓷将支付相应的技术许可费，但我还是同意删除有关垄断销售权的这一条款。我充分理解巴特勒的想法，我们两家公司完全可以在市场上堂堂正正地展开竞争。

巴特勒虽然向我提出了这样的建议，但肯定没有料到我会如此爽快地就答应了。巴特勒在得知我同意之后，马上传信给我说：“对你光明磊落的姿态深铭肺腑。”

放弃有利条件，表面上看似吃亏的这一决策，结果在京瓷与 AVX 公司之间建立起了无形的信赖关系。这也应验了“好心自有好报”这句话，这段经历为 15 年后能够在友好的气氛中收购 AVX 公司打下了基础。

这一系列的判断并不是出于算计，我认为要将文化背景截然不同的企业进行合并，就应该最大限

度地为对方着想。收购之后，京瓷的股价一路攀升，AVX 的股东为此也获利丰厚，同时他们的喜悦之情甚至感染到了 AVX 的员工，被收购一方的员工原本抱有的抵触和不满情绪顿时烟消云散，整个公司形成了一种和谐的氛围。所有的这一切都是“利他”之心所带来的意想不到的成果。

当时身在 AVX、现任会长的贝内迪克特·罗森回忆当时的情景，这样对我说道：

“你并没有把与 AVX 的关系说成是 acquisition（收购），而是 merger（合并），对于这两个词汇，美国人的理解是完全不同的。acquisition 的意思是一方买下另一方，将其纳入自己的组织之中，而 merger 则是两个组织合二为一。也就是说 merger 一词里含有把对方视为伙伴的语气，而 acquisition 一词却有被收购一方卑躬屈膝的含义。虽然实际上是 acquisition，但你却用 merger 一词来加以表达，这对于 AVX 来说具有非常重大的意义。

“你对 AVX 的股东和员工是何等的宽容，你尊重他们的自尊，因此让股东和员工都感到幸福，也使你得以圆满地完成了此次 M&A（企业并购）。 ”

第四部分

为世人为社会奉献终生

我完全出于义务所发起的盛和塾，发展到今天的规模是我始料未及的。在大阪国际会议中心召开的第八届全国大会上，一位塾生的发言让我至今感怀在心，“我把塾长提出的‘提高心性、拓展经营’作为公司的经营方针，并在亚马孙的木材加工厂日复一日地加以实践，最终使经营走上了正轨。”

“只要行正确的为人之道，宇宙自然会给予回报。”看到越来越多的年轻经营者不断实践着我与他们分享的经营哲学并获得了成功，我感到无比欣慰。



第26章 发挥哲学的力量

1990年（平成2年）的年末，日本经营者团体联盟（日经联）的铃木永二会长（原三菱化学社长）突然请我吃饭，刚一坐下就对我说：“稻盛，我阅读了这个。”拿出来的是《京瓷哲学集》。

这是一本发给京瓷员工的小册子，里面总结了我视为经营基础的经营哲学，诸如“以正确的为人之道做出判断”、“重视公正、公平、诚意、正义、勇气、关爱、谦虚之心”等。据说他有个亲戚在京瓷工作，他把这本小册子借来读后想与我交流。

“实际上我现在担任行革审（第三次临时行政改革推进审议会）的会长，看了这份资料之后，想

请你一定加入审议会。”他对我的哲学产生了共鸣，这让我感到非常惭愧。行革审的会长代理是东洋纺的宇野收会长，或许是他把有深交的我推荐给了铃木。一心埋头于公司经营的我，还是第一次接触参政议政的工作。

就这样，从1991年2月起的一年半时间里，我在行革审中担任了“世界中的日本”分会会长。我的好友、京都大学东南亚研究中心所长矢野畅以及富士通的会长山本卓真担任分会会长代理，专业委员会包括政治评论家屋山太郎、出云市市长岩国哲人、产经新闻社论委员长清原武彦、神户制钢所副社长福川伸次、原驻美大使松永信雄等27人。分会就应该摆脱原有的被动外交，积极参与国际秩序的建立及运作等日本的外交政策展开了深入的讨论。

我希望能够逐渐形成“日本应该在国际社会上树立怎样形象”的理念。外界一直认为日本无外交。日本国民到底重视什么？对于国际社会有何主张？希望为国际社会作出何种贡献？我的意见是日本必须基于自由与民主主义的基本原理，成为受到国际社会信赖与尊重的国家。但是，大多数官僚出身的专家意见是：“仅靠理念是无法开展外交的。”

许多委员也纷纷提出不满。分会的运作不尽如人意，但在应对国际化的措施方面还是取得了一定的成效，对一部分制度进行了修改，比如将 ODA 大纲的制定以及行政文书的规格从 B 开版改为 A 开版，把护照的有效期限从 5 年延长至 10 年，把优秀驾驶员的驾驶证有效期限从 3 年延长至 5 年，取消了汽车每半年检验一次的制度等。

之后，我又受托担任了一年的“政府职能再研讨”小组的主查。这期间，我主要是想从正面剖析特殊法人的现状，但之后不久，相关机构开始拒绝出席听证会，据说是某位实力派政治家在背后鼓动。在总共 3 年的时间里，我与许多官僚一起共事，对于以前陌生的日本行政体系开始有所了解。每一位官僚实际上都非常优秀，但是过度自信和自我保护也是令人嗤之以鼻的事实，他们虽然高呼“小政府”和“国民主导”，但只不过都是些空洞无实的口号。

另外，行革审本身的定位很不明确，我们煞费苦心提交的报告，虽然在内阁会议上得到“最大限度的尊重”，但真正被付诸实施的却寥寥无几。行革审究竟具备何种权限，直到最后依然还是模糊不清。行政改革照理应该由运作立法机关的国会议员

凭良心和才识来果敢执行的。

我对官僚的素质感到惊讶，总之他们不会承认过失。人只有毫不隐瞒地明确自己的过失并加以反省才能有所进步，但这种常识在官僚面前是行不通的。他们认为他们所构建的社会秩序和行业秩序是完美无缺的，根本不需要改革，但实际上时代在不断地变化，即使在过去是正确的，现在也必须要进行修改和调整。

日本的官僚自认为自己在维持着这个国家的发展，除了自己之外没有人在认真思考国家大事，因此，他们绝对不允许民间来插手官方事务。这不是一般的中央集权，而是官本位的行政，也就是“官主主义”。这与欧美国家的民主主义截然不同，“主权在民”被抛到了九霄云外。

但是，就是这样一个强有力的“官主主义”式的中央集权机构还是凸显出了制度疲劳。不接受批评，肆无忌惮地追求垄断地位，结果丧失了自我变革的功能，逐渐被瞬息万变的现代社会所抛弃。行政制度和官僚机构无疑是为国民谋幸福的，是为了建设一个让民众的生活更加富裕的国家，所以现在更应该重返这个基本点。从与官僚们的个别交流中我发现他们都是认真严谨、才华横溢的人才，我也

从他们身上得到了许多启迪。如果不是把官僚看做一个组织，而是从个人的层面上来看，这或许是一个最大的人才宝库。各位优秀的官僚，希望你们在现在这样一种危急的形势下，能够奋起拯救自己的祖国。

在行革审里，虽然没能就日本外交的理念展开充分的讨论，但我通过企业的经营，切身感受到日美关系的重要性，祈盼两国能够一直保持友好。日美贸易摩擦愈演愈烈，要改变这样一种趋势，我认为双方都要认识到自身的缺点，并就理想的日美关系进行坦诚的交流。我与我的老朋友、战略国际问题研究所的戴维·阿布夏尔（David Abshire）所长商议，于1996年11月成立了“日美21世纪委员会”。

美方成员包括：原总统乔治·布什任名誉委员长，原美国贸易代表办公室贸易代表威廉·布罗克（William Brock）任委员长，原众议院议长汤姆·福利（Tom Foley）任副委员长（之后该职务由原国防长官哈罗德·布朗 [Harold Brown] 接替），及作家约翰·奈斯比特（John Naisbitt）和战略国际问题研究所所长戴维·阿布夏尔等共13人。日方成员包括：原首相宫泽喜一任名誉委员长，作家堺屋

太一任委员长，经济评论家田中直毅任副委员长，及日商岩井顾问速水优、电通总研社长福川伸次、一桥大学教授中谷严、富士施乐会长小林阳太郎、上智大学教授猪口邦子等共 12 人。在这些成员中间，有几位在担任委员期间或之后不久，就在各自的国家担任要职。如福利任美国驻日大使，宫泽原首相任大藏大臣，堺屋任经济企画厅长官，速水任日本银行总裁。这些赫赫有名的人物用了两年的时间，围绕“两国怎样才能使对方更接受自己”这一主题充分交换了意见，我极力主张不能忘记互相体谅和理解，应该具备该让步时就让步的宽容。

委员会就经济、安全保障、能源和环境问题等展开了广泛的讨论，另外，一致认为教育改革是最为紧迫的课题，双方都清醒地认识到了赋予年轻人以解决 21 世纪所面临的难题的能力是责无旁贷的义务。我们应该留给子孙一个什么样的日本？现在正是必须对此加以思考的时候。

“日美 21 世纪委员会”于 1998 年 5 月在京都发表了《日美 21 世纪宣言》，为委员会的活动画上了圆满的句号。在宣言中提出，新时代的资本主义前进的道路应该追求完全的自由竞争和彻底的市场开放，并倡议应该排除官僚主义和限制。另一方

面，在宣言中还加入了爱护地球环境和新人才教育理念等内容，双方就“生活在自由社会中的人类，其行为必须符合社会正义和乐善好施的标准”达成了一致。我衷心地希望日美双方能够用关爱慈悲之心构筑起两国的关系。



第27章 成为真正的京都人

19 94年（平成6年）的岁末，京都商工会议所的会长、华歌尔的塚本幸一会长把我叫去，对我说：“京都建都1200年的纪念活动圆满结束了，我正想借此机会让你来接替会长这个职务。”

当时我虽然担任副会长，但我基本上没有参加过会议。我认为只有自我表现欲强的人才会热衷于财界的活动，因此当即婉言谢绝。塚本却说：“会长的人事安排关系到京都经济界的沉浮，让想当的人来当，这种想法是大错特错的。你难道只关心自己的公司，一点儿也不愿意为当地做些奉献吗？”

我不禁厉声喝道：“真是岂有此理！”我一直认

为社会奉献是做人的头等大事，为了社会奉献我成立了稻盛财团，与塚本相比，我是有过之而无不及。

“为社会、为世人鞠躬尽瘁是我的人生态度。”

“你哪有这样的想法，会长这个职务才是为社会奉献。”

“不对，你不就是想当才当的嘛。”

“你是这样看的吗？我是牺牲自己，在作奉献。”

因为我一直对财界的活动漠不关心，所以我一直以为塚本是自己喜欢抛头露面才担任会长的。这时我才第一次知道塚本为了尽心尽责地当好会长，不仅牺牲了自己公司的部分利益，而且还耗费了自己的时间。“京瓷之所以能够发展到今天，是因为受到了京都人给予你的有形无形的关照。现在难道不是你应该报恩的时候吗？”听了塚本的这番话，我做出了决定。很早以前我就与塚本有所交往，当我了解了他的人品之后，我们之间的友谊就越发深厚了，经常会找个由头就一起吃饭，无话不谈。

我于1995年1月就任会长，虽然任期未满，但我还是在2001年2月卸任，前后任职达6年时间。因为我当时还兼任日本商工会议所（日商）的副会长，总不能游手好闲。但实际上，京都的问题

堆积如山。

西阵和室町所代表的和服产业在京都的经济中占有很大的比重。随着生活习惯的改变，和服的穿着机会日益减少，和服的销售额急剧下降。为此，京都商工会议所向全国的和服产地倡议举办“和服峰会”，召集各产地的相关人士，共同商议应该如何将和服传给后人以及如何为和服行业注入活力。

京都有许多神社寺院，拥有丰富的历史观光资源。因此京都人有着傲慢的一面，认为总会有源源不断的游客到访。街头巷尾污水横溢，垃圾随处可见，就是一个典型的表现。因此我发起了治理街道的“清洁运动”，并且身先士卒地打扫从河原町路到四条路、五条路一带的街面。这一举动显现出了效果，得到了大多数市民的理解，促成了京都市美化条例的实施。

除了传统产业之外，京都还有华歌尔、堀场制作所、欧姆龙以及最近成立的日本电产等企业，可谓是风险企业的圣地。此外还有像任天堂、罗姆、村田制作所等高收益企业。是什么使这些企业取得了成功？那是因为这些企业的经营者拥有杰出的思维方式。我认为让大家来聆听这些当地优秀经营者的经验之谈，从中得到启发和鼓舞是重振京都产业

的第一步，于是我举办了“经营讲座研讨会”，每次的听众都超过了1 000人。

另外，我还促成了长期处于对立关系的京都佛教会与京都市政府的和解。这一问题的起因是京都市政府于1982年发表了对寺院的参观费进行征税的古都税方案，而佛教会则以停止参观与之进行对抗。

最终虽然取消了古都税，但两者之间的冷战关系持续了整整17年。正巧我担任会长之后有机会与市长交流，另外我在1997年出家而与佛教会结缘，因此就从中斡旋。1999年5月，京都市市长桀本赖兼、京都佛教会理事长有马赖底与我三人，共同签署了关于“团结一心振兴京都的旅游事业及考虑景观的城市建设”的联合声明。长年以来的悬案终于尘埃落定，大家都为之感到欣喜。

在我任职期间，经常会对政府的政策感到忍无可忍。虽然我只不过是一个地方性经济团体的领导，但每次我都会以建议或意见书的形式发表声明。其中之一就是1995年我以“针对近期日元的快速升值产业界所应采取的对策”为题，提出的紧急倡议。

过去日本企业一遇到日元升值，为了确保市场

占有率，就会最大限度地遏制出口价格的上涨，竭尽全力地推进企业管理的合理化。不仅没有减少巨额的贸易顺差，反而进一步推高了日元汇率。

我认为，为了减少贸易顺差，使日元汇率恢复到正常水平，各出口型企业就应该将此次日元升值如实地转嫁到出口价格上。具体就是，针对本次从1美元兑换100日元到90日元的10%的升值，应该将出口价格同样上调10%。这样一来就会削弱日本产品的价格竞争力，从而就能够减少贸易顺差，遏制日元的进一步升值。我建议各经济团体的首脑不应该只是一味地要求政府采取对策，经济界本身应该具备自我牺牲的觉悟。

另外还有一点就是，我会不断地建言献策，这主要源自于我的创新精神。1996年，大藏省及执政党的税制调查会出现了修改税制的动向，准备针对发泡酒征收相当于啤酒的税金。要知道对这一新产品的开发，企业肯定付出了巨大的投资和努力。如果课税的话，那么这些投资和努力就将付之东流，我认为哪怕是从社会正义的角度来看，这一决定也存在着问题。

首先，这将有损创业家精神。发泡酒是啤酒公司通过不懈的技术开发和市场开拓才推出的，是与

啤酒有着同样味觉体验的廉价新产品。如果增税方案一旦实施，那么发泡酒的商品价值就会荡然无存，企业相信现行法案，并以此为标准在开发上倾注的努力就会化为泡影，应该得到称赞的创业家精神就会因增税而被全盘否定。

其次，不能够把创新业务扼杀在摇篮里。在当今经济低增长的情况下，需要培养风险企业，各地区培养各自充满活力的产业已成为一大课题。不仅仅是大企业，有些地方性的酿酒公司应该也在生产并销售发泡酒，因此对于那些好不容易才具备了创业家精神并准备一展身手的人，不能在一开始的时候就泼冷水。

最后，立法应该征得国民的同意。本次征税方案是由高层官僚所提出的，并非基于民意，而且被迫增加负担的是厂商和消费者。一小撮人单方面地肆意修改社会生活规范的法律，这有悖社会正义。

我将这样一份意见书递呈给了大藏大臣、通产大臣以及国会的相关委员会。

另外，1997年在京都召开的“防止地球暖化京都会议”上通过了《京都议定书》，我和地方政府、相关团体一起共同发表了《地球环境京都宣言》。“生活在当今社会的我们，过于追求生活的富

裕和便利，而忘却了珍惜自然。正是在这样的情况下，我们才更应该重新认识与自然共存的先人们的智慧与经验，必须重新审视每一个人的生活以及社会的发展方向。将养育了无数宝贵生命的地球完好地传给后代是我们的职责。我们希望以京都会议为契机，望全世界为保护地球而携手，决心首先从这里开始，大家齐心协力开展保护地球环境的行动。为此，我们将鼓起勇气，从根本上改变现有的生活方式，基于新时代的价值观，在生产、流通、消费和废弃等所有社会体系开展重视环境的活动。”我们深感议定书被冠以京都这一城市名称的分量，发表了上述宣言。

在这6年里，我有幸结识了京都的经济界、市民及各界人士，与大家一起探讨了京都的未来发展方向。虽然我长年居住在京都，但这6年的经历让我感觉到，自己真正成为了一个京都人。



第28章 超越国界

我认为许多企业的发展都得到了顾客、股东、业务伙伴以及地区、国家甚至国际社会等各方面的支持，所以企业如果能通过各种不同的方式对社会作出贡献，就能构建起一个更为美好的社会。京瓷自创业第四年开始举办年末互助慈善募捐，积极开展社会贡献活动。

随着公司的日益发展，活动的规模也逐渐扩大，这完全出于我为社会、为世人作贡献这一纯真的经营哲学。这是一项对人类、社会具有重大意义的工作，所以我从资金等方面，对于需要支持的社会事业，尤其是对学术领域、文化领域和地区社会倾注了全力。

在学术领域，我以有求必应的方式为自然科学、历史等方面的研究提供了援助。1990年至今，我一直担任美国华盛顿卡内基协会的理事。卡内基协会成立于1902年，是由美国著名的实业家安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）创办的非营利组织，在生物学、天文学、地球科学等领域推动了全球最高水准的学术研究和高等教育。协会的马克西姆·辛格会长在理事会上与我商量：“位于智利安第斯山脉、海拔2300米的拉斯坎培那斯（Las Campanas）天文台，将建口径6.5米的麦哲伦望远镜，希望你能给予协助。”这是一项有可能形成有关宇宙诞生的新理论的重大项目，我个人以及京瓷、DDI都为此而捐款。该望远镜于2000年年底建成，并投入观测使用。

另外还有一些令人激动的佳话，其中之一就是考证中国的长江文明。位于京都的国际日本文化研究中心所长梅原猛找我商量，请我出资赞助长江文明的日中联合学术调查。学术界有一种观点认为，长江流域要比黄河流域早1500年就已经形成了基于稻作农业的高度城市文明，如果对此进行正式的调查考证的话，将有可能大幅改写人类的文明史，所以日本方面希望能够现在就筹集资金进行学术调

查。而且这项工作还有利于中日两国的友好，有利于保护长江流域的历史遗迹和文化遗产，我当即表示了同意。

1995 年春天，我应梅原先生的邀请，访问了中国浙江省杭州市近郊的良渚遗址群。从上海乘坐列车，然后转乘汽车，行程约 4 小时。附近一带属于丘陵地带，遍地都是梨树和桃树的果园。粉红色的桃花和雪白的梨花竞相盛开，宛如世外桃源。对考古学一窍不通的我，在对遗址的考察中却意外发现了以翡翠为原料的玉器出土文物，其精湛的加工技术，即使在现在也望尘莫及。

我一生都奉献给了陶瓷技术的开发，实际感受到了其无限的可能性，陶瓷无疑会替代工业革命以来的钢铁文明。我深信 21 世纪将迎来“新一轮新石器时代”。

但是，即使采用最先进的高科技也难以达到 5 300 年前的玉器的水平。究竟当时存在着怎样的文明？如果能够探明这些玉器的加工技术，那么无疑会大大地推动陶瓷技术的开发。我用放大镜仔细地观察这些玉器，作为一名技术人员沉浸在古代技术的谜团里。之后的考古调查进展顺利，考古人员发现了世界上最早使用烧成砖的王宫，取得了一个

又一个改写考古学历史的成果。

接着是在1997年6月，国立民族学博物馆（民博）的梅棹忠夫顾问来访京都的总公司，对我说：“我们想要购买英国议会的大量资料，但缺乏预算。我们找了民博的后援会会长佐治敬三（三得利会长），他让我来拜访您，希望您能给予支持。”我听后大为惊诧。民博想要购买的是从19世纪初期到20世纪后半期为止的大英帝国议会文件，共13 000册、800万页，据说马克思在撰写《资本论》的时候也曾参考过这些文献。这里面详细记载了英国是如何收集并使用全世界的信息的，这对于了解近代世界的形成与变迁是最有价值的第一手资料。

比如关于日本从幕府末期到明治的资料就长达6 000页，而且据说是“在全世界也只有若干套的极为珍贵的资料”。我认为在日本必须与外国保持和谐的现在，这些记载着19世纪以后大英帝国的兴衰及世界历史的资料具有极为重要的意义，因此决定向民博提供支持。现在大阪千里万博公园内的民博，仍以“京瓷文库”的名义将这些资料对外公开展出。

另外在文化事业方面，总部同在京都的华歌尔的塚本幸一在1985年向我提出希望我协助举办绘画展。这不是一次寻常的展览会，而是将现代日本

画的代表画家的作品介绍到欧洲和美国。当时贸易摩擦问题严重，这当然有经济方面的因素，但同时也是一种文化摩擦，是由于互相不了解对方国家文化所引起。正是基于这种认识他们才策划了这次绘画展。我每次出访外国的时候，也会有同样的感触，所以非常乐意提供支持。汇集了平山郁夫、东山魁夷等画坛巨匠共48幅作品的这一展览会，在巴黎、伦敦、波士顿等7个欧美城市巡回展出，参观人数达到了11万人。

我还参与过电影的制作。一次偶然的机会，我在京都观看了龙村仁导演执导的《地球交响曲》（*Gaia Symphony*）。这是一部启示人们关注地球未来的影片，通过一个个记录短片描写了人们的生活方式。这部作品不被现代常识所束缚，讴歌了拥有各自人生观、宇宙观的主人公们的美好生活方式，看后我感动不已。

我从导演那里了解到，组织观众就颇费周折，想要拍摄续集也碰到了困难。如果以独立制片人的形式进行自主制作，就需要有足够的资金，龙村导演请求我给予资助。我感觉到这部作品向一味追求物质文明的人类呼吁心灵世界、精神世界的重要性，具有深远的社会意义，因此我赞助了第二部（1995

年)和第三部(1997年)的制作。我本人也和导演展开了多次讨论,希望拍摄出能让更多人接受的电影作品。影片在全国范围内独立上映,虽然几乎没有进行过宣传,但还是吸引了上百万名观众。

另外我还在1980年支持了京都当地的冷泉流派的财团法人化。冷泉流派是平安·镰仓时代的和歌诗人藤原俊成所创设的和歌流派。一天,我从报纸的报道中了解到冷泉流派希望将长年传承下来的宝贵文化遗产作为国民的共同财产加以保存,深受感动,于是立刻致电,表示愿意提供援助。现在该财团藏有包括四件国宝在内的数万册典籍和古籍。

最近我还帮助修缮了专供在京都学习的海外留学生使用的“国际学生之家”。这是由旅居海外的笃志家族于1965年创办的,但建筑陈旧,正在研究是否要将其关闭。在高声疾呼全球化的现在,居然连一处国际宿舍都难以维持。所以我积极参与募捐活动,并得到了财界的大力支持,这一建筑终于得以保留。我也希望这能够让海外的留学生感到高兴。

在体育方面,我赞助了当地的京都不死鸟足球队。在J级职业联赛^①还未起步的时候,日本历史

① 日本最高等级的职业足球联赛系统。——译者注

最长的俱乐部球队、京都紫光俱乐部的老板对我说：“几年之后，日本将诞生足球职业联赛。稻盛先生，你能给予我们资助吗？”我对足球一窍不通，而且根本无法想象职业足球在风行职业棒球的日本会像在南美和欧洲那样受欢迎。但在1993年J级职业联赛开幕时，日本掀起了一股足球热。这时，紫光俱乐部的老板再次拜托我说：“过去我用自己的钱勉强还能维持这个俱乐部，但现在明显已经力不从心了，所以希望借助稻盛先生的力量，为京都打造一支冲击J1级职业联赛的球队。”

京都市民希望在京都也能有一支职业球队的呼声日益高涨，还为此成立了市民会，募集了25万人的签名递交给我。同时J级职业联赛以及京都足球协会、体育协会等组织也纷纷请求我出力，使我渐渐地无法逃避。京都给人一种与体育无缘的印象，但京都的市民却对体育有着如此的热情。有人甚至这样诱导我说：“在关西地区，大阪和神户有阪神、欧力士（ORIX）及近铁等职业棒球队，唯独京都没有。如果没有能够让年轻人感到振奋的元素的话，那么京都只会越发沉闷。”

听到这句话，让我想起以前塚本曾经这样对我说：“我在考虑是否要买下阪神，吉田领队（当时）

本人就是京都人。如果京都能有像阪神老虎队这样的球队，整个城市肯定能够充满活力。”虽然不至于买下阪神，但因为有了这样一段故事，我还是成了京都不死鸟队的主赞助商。任天堂等当地企业共同出资 18 亿日元，京瓷占了其中的 55%，10 亿日元。虽说是体育项目，但因为是职业球队，所以我认为球队的运作也不能出现亏损。然而球队的成绩一直不尽如人意，大大打击了球迷的热情。虽然投入了大量的经费，但却一直没有产出多大的收益。

我喜欢观看体育比赛，京都不死鸟队的主场比赛我几乎一场不落。我热衷于为球队呐喊助威，每次观看比赛都非常紧张。球队获胜，我会欣喜若狂，而若是输了比赛就懊恼不已。且不说公司经营，只是足球不能如我所愿。2000 年赛季，球队一蹶不振，无可奈何地从 J1 降级到 J2。在 2001 年赛季，以年轻队员为核心我们又重新组建了球队，并把“全力拼搏”作为球队的口号。我本人也经常亲临球场，观摩训练，直接与年轻队员攀谈，为他们加油鼓劲。与 J1 的赛事相比，J2 联赛的比赛场次更多，日程更为密集。队员们没有辜负我们的期望，在 J2 联赛中勇夺冠军，仅用了短短一年的时间就重返 J1，实现了自己的承诺。在比赛的观战和

庆功会等场合，我亲身感受到了当地球迷及市民的喜悦之情。我希望京都不死鸟队在今后也能活跃在J级职业联赛的赛场，为京都市民带来梦想和感动。同时我也希望能有更多的当地球迷，在比赛现场为年轻球员们摇旗呐喊。

另一方面，在我的故乡鹿儿岛，鹿儿岛大学工学系91届同窗会希望我为母校捐赠一座纪念会馆，当时正值工学系成立50周年。最初我觉得一个人难以承担这么大的一笔费用，想要婉言谢绝，但与父母及家人商量之后，他们都极力说服我“这可是培养你的大学”，于是我欣然接受了这一请求。

正巧在那个时候，我有幸结识了建筑师安藤忠雄先生，委托他负责设计。安藤提出了将球体融入建筑物中的独特设计方案，纪念会馆于1994年竣工落成。“这一造型象征着小宇宙正在孕育一个富有创造性的生命，希望学生们能够从这里展翅腾飞，走向世界”，但愿后辈们能够准确地理解安藤和我的用意。我用母亲姬美和父亲咏市的名字，为会馆取名为“Kimi&Kesa Memorial Hall”。

1999年，我为鹿儿岛大学工学系提供了基金，开设了“京瓷经营学讲座”。这是以培养创业家为目的，传授京瓷的经营哲学和经营管理手法的讲

座。对于鹿儿岛大学的这一请求，我认为企业为学术和教学提供支持，也是企业一项重要的社会贡献活动，因此决定出资成立基金。日本国内的各种经营学讲座不胜枚举，如果能把它办成一个熠熠生辉、颇具特色的讲座，我想也是对母校的报答。我也经常亲自执教，向学生们讲授经营哲学和经营的要诀。希望从这一讲座中能够不断涌现出具备高尚经营哲学的创业家，开创出色的事业，为搞活地区经济作出巨大的贡献。

在企业的经营过程中，追求利益绝不能违背道义。企业需要利润，但如果是靠坑蒙拐骗的不法手段获得利润，企业就不可能有持久的繁荣。住友家族的家训就是“君子爱财，取之有道”，我把企业应该抱有的光明正大的经营态度，称为“谋利有道”。同样，在使用利润的时候，也不能是为了一己私利，而是应该把财富用于社会和世人，必须遵循正确的为人之道，也就是“散财亦有道”。

企业家从获得的利润中缴纳税金，为社会作贡献，进而将剩余利润的一部分还原给社会，这才是高尚的行为。我相信，只要企业有一颗纯洁之心，根据自己的实力为社会作有意义的贡献，那么整个社会就会更加和谐和富裕。

1. 在下列各题中，选择正确的答案，将序号填入括号内。

19

之后不久就成立了学习会，取名为“盛友塾”。由于我有自己的工作，所以只能在晚上抽出一些空余的时间与会员们边饮酒边交流。实际上从一开始，年轻的经营者们就非常热忱，提出了许多有关经营的问题，然后像海绵吸水一样如饥似渴地吸收

我的回答。

最初我并没有准备传授经营技巧，我认为企业的经营很大程度上取决于经营者所拥有的哲学和理念，所以想把领导所应具备的“经营哲学”传授给这些年轻的经营管理者。我深信领导只要具备宽广的胸怀，公司自然会发展壮大。

不久，大阪的经营者们听说了这件事，也纷纷提出希望为他们提供学习机会的要求。于是在大阪又新成立了一个学习会，并借此机会更名为“盛和塾”。其含义是追求企业的兴“盛”以及人德之“和”合，正好也是我名字中的两个字。之后又在神户、东京等地也相继成立了盛和塾，各地要求加入盛和塾的经营管理者络绎不绝。

自己一个人要维持生计也非易事，就在这样一种环境下，即使员工只有5人或10人，也要保障这些员工及其家属的生活，所以我认为中小企业的经营者都是非常令人敬佩的。无论公司规模大小，经营者都是一人肩负着经营的重任，不能在自己的部下面前显示出自己的软弱，处于一种孤独的境遇。盛和塾其实就是一个让经营者互相发泄烦恼的平台。因为没有利害冲突，所以能够向我倾吐烦恼，无论是否能够立刻起到解疑释惑的作用，但只

要互相敞开心扉就是最好的鼓励。

在我出席的塾长例会上，除了我的讲话之外，塾生还会提出各自所碰到的问题，我就再一一进行点评和答疑，塾生们还会介绍自己的经营体会。之后就按照惯例举办联谊会，大家促膝畅谈。在经营问答的环节中，经常会有这样的提问：“我经营的是一家基础薄弱的零散型企业，由于过度竞争导致产品的价格直线下跌，所以我准备进军海外市场，这时候应该注意哪些问题？”“我经营的是家族企业，但家族内部的意见不统一，我感到沟通有困难，我该怎么做？”“我作为第二代经营者继承了家业，但对前任社长和掌柜心存顾忌，所以无法推动公司内部的改革，该如何是好？”“我的公司属于3K（肮脏、危险、辛苦）行业，我如何才能让员工具备自豪感？”等等。无论哪一个都是非常严重的问题，但我都会经过认真思考给出答复。另外，不仅仅是塾长例会，塾生们还会自发地召集起来，互相交流各自的问题，举办自主例会。盛和塾成了拥有同一志向的求道者聚集在一起相互钻研的道场。

由于各地都相继成立了盛和塾，因此在1991年决定结成全国性的组织。当时的倡议书这样写道：

“经营的要诀在于经营者的心灵。如果能够领悟到经营的真髓，纯净经营者的心灵，那么经营必将一帆风顺。立志提高自身的品德、实现企业的稳定和兴盛的全国的经营者们，让我们集结起来吧！”

这时，各地塾生汇聚一堂开展交流的呼声日益高涨。1992年，每年一度的、来自于全国各地盛和塾的塾生们云集在一起的学习会——第一届盛和塾全国大会召开了。2000年的夏天，有1100余名塾生参加了在大阪国际会议中心召开的第八届全国大会，会上，一位塾生发表了如下这段体会：

我从孩提时代开始就一直憧憬海外的生活，之后远渡巴西，创办了一家木材销售公司。但是由于通胀和劳务问题，我的梦想破灭了，令我陷入绝望的深渊。就在这时，我看到了一篇介绍盛和塾的日本杂志的报道：“只要行正确的为人之道，宇宙自然会给予回报。”这正是我所追寻的人，于是我立刻写了一封关于在巴西开办盛和塾的请求信。没承想真的收到了稻盛塾长欣然允诺的回复，巴西盛和塾得以成立。之后，稻盛塾长还多次访问巴西，在此我谨表示由衷的感谢。我把塾长提出的“提

高心性、拓展经营”作为公司的经营方针，并在亚马孙的木材加工厂日复一日地加以实践，最终使经营走上了正轨。

听到作为经营者不断成长的塾生们的这些话，我感到无比欣慰。

现在，盛和塾在中国台湾地区、巴西等海外地区有4家，在日本国内有51家。塾生均为中小企业的经营者，总人数达到了3200人，有61家上市企业和OTC市场挂牌企业。而且中国的东北师范大学和天津企业管理培训中心等机构在了解了盛和塾的活动后，也纷纷开始研究我的经营哲学。

我完全出于义务所发起的盛和塾，发展到今天的规模是我始料未及的。今后只要时间允许，我还会继续畅谈人生和经营。



第 30 章 KDDI 的诞生

——从 NTT 到 KDDI 的诞生——

伴随着 1986 年移动通信的自由化，正如先前所述，DDI 与日本高速通信（IDO）就事业地区范围进行了划分，DDI 在除首都圈和中部圈之外的地区开展手机服务。虽然已经开始为服务做准备了，但 DDI 必须在余下的地区取得事业的成功。为此，我认为必须开展深入当地的营业，于是邀请电力公司等当地的知名企业一同参与，按照关西、九州、北陆、北海道、四国、冲绳的顺序，相继成立了 8 家无线服务运营公司。

成立无线服务运营公司的当时，日本的移动通信采用的是日本电信电话株式会社的 NTT 制式，但在北美，美国摩托罗拉公司开发的 TACS 制式已经

实现了实用化。我们要与 NTT 展开竞争，如果还是使用对方技术的话，那么从一开始就会受制于人。而且 NTT 的手机服务收费非常昂贵，除了通话费之外，还需要 7 万多日元的人网费以及 10 万日元的保证金。为了尽可能地降低电话费用，我决定采用价格和品质都在国际市场上经受过考验的 TACS 制式。

1987 年 6 月，作为首家运营商的关西 Cellular 公司在关西电力的森井清二社长、大阪燃气的大西正文社长、三得利的佐治敬三社长、华歌尔的塚本幸一会长等众多关西经济界人士的鼎力支持下正式起步了。我发出号召“一定要首战告捷”，以关西电力出身的青户元也社长为核心，全公司上下团结一心，积极响应。

就这样，关西 Cellular 在 1989 年 7 月正式开始提供服务，资费设定为免保证金，入网费 47 300 日元，通话费比 NTT 便宜约 30%。头 3 个月的签约用户数就突破了一万，而且手掌大小的手机“Micro-Touch”博得了极高的人气，掀起了一大热潮。同时，随着各地的无线服务运营公司相继开业，签约用户数一路猛增。1995 年，日本手机签约用户超过了 1 000 万，当年我们的 8 家 Cellular 公司的签

约用户达到了 195 万，而拥有首都圈和中部圈市场的 IDO 仅为 130 万。我们的 8 家 Cellular 公司的业绩超出了大多数人的预测，在签约用户数方面始终大大领先于 IDO。此外，还涌现出了市场份额超过 NTT 的 Cellular 公司，从首战开始就一直取得了巨大的成功。

不久，原有的模拟制式已经无法容纳激增的手机用户。为了有效地利用分配到的电波频带，需要加快推进手机的数字化。于是在 1994 年，Cellular 公司推出了数字手机的服务。当时，各 Cellular 公司采用了 NTT 开发的 PDC 数字通信标准，但由于依赖 NTT 的技术，所以在新产品的销售及新服务的推出方面只能步 NTT 的后尘。于是，我们在 1998 年与 IDO 联合推出了在美国、韩国等地采用的数字通信标准“cdmaOne”服务，无论是音质还是数据通信速度都胜过 PDC。之后还推出了基于这项技术的新一代服务“CDMA2000 1x”，添加了 GPS 导航和动画播放功能，并且实现了更高速的数据通信。

不过唯有 DDI 在冲绳成立了独立的移动电话公司。当时，在中山素平（日本兴业银行特别顾问）的努力下，成立了由本土的年轻经营者组成的、旨在激励冲绳经济界的冲绳恳话会，我也被推荐为该

会的会员。平时我也一直都在思考如何才能对冲绳的经济提供支持，于是在恳话会上提出了在冲绳成立 Cellular 公司的想法，得到了冲绳经济界的积极响应。于是，唯一一家总部设在冲绳的“ORAGA 移动电话公司”于 1991 年诞生了。之后一直得到当地各界人士的支持，现在依然保持着高于 NTT 的市场份额。

在发展移动电话事业的同时，1989 年（平成元年），邮政省启动了“新一代移动电话系统调查研究会”，开始研究个人手提行动电话系统（PHS）。与手机相比，PHS 可以节约设备成本，通话费也得以大大降低。在即将到来的人手一部手机的个人通信时代，能够以低价格提供高质量通信服务的 PHS，将来在年轻人及老年人中具有极大的市场潜力。基于这种认识，DDI 决定迅速参与此项业务，并于 1995 年 7 月开始了商业服务。通话费为 3 分钟 40 日元，仅为手机的 $1/3 \sim 1/6$ ，这一低价格立刻受到了消费者的欢迎。开业仅一个月，DDI Pocket 电话集团的签约用户数就超过了 10 万，之后用户群体迅速扩大，到 1997 年，三家 PHS 公司的用户数总计突破了 700 万。

我是因为 PHS 能够大幅度降低通话费才开始这

项业务的，但现实却并非如此。一旦开始营业之后，必须支付给 NTT 巨额接入费，而且还要负担 NTT 的设备改造费用。这样的话，即使能够维持过去鼎盛时期的签约用户数，也无法实现稳定的经营，PHS 也就无法在日本站住脚。于是我多次向 NTT 和邮政省提出调整过度费用负担的要求。一开始遭到了对方的断然拒绝，但我并不气馁，经过反复的交涉，几年之后终于出台了相应的减免措施。但最初阶段的过度负担一直留有影响，这也成了 PHS 事业持续低迷的最大原因。之后，与手机的竞争日趋激烈，用户逐年减少的不利情况持续了很长一段时间，直到现在才稍有业绩好转的迹象。

DDI 在成立第五年，即 1989 财年，销售额为 406 亿日元，经常利润为 44 亿日元，实现了盼望已久的单年盈利。之后持续增收增利，1993 财年的销售额达到 2 307 亿日元，经常利润达到 240 亿日元，同年 9 月实现了在东京证交所第 2 市场部的上市。创业仅 9 年，在三家新电电公司中率先实现上市，股票上市首日的交易价格比 370 万日元的公募价格高出 180 万日元，达到了 550 万日元。在缺乏长途通信基础设施这一极为不利的条件下诞生的 DDI 发展到了如此规模，而且在 1995 年，又从东

证第2市场部进入到了第1市场部，这一切真是令人感慨。在日本，并非只有那些拥有既得权益的人才会成功，只要那些新挑战者能够抱着一颗纯洁的心，持之以恒地付出努力，就一定能够取得成功。希望DDI的这种挑战能够对投身风险业务的年轻人起到鼓舞士气的作用。

相比DDI的顺利发展，卫星通信领域的业务却遇到了意想不到的挫折。1991年5月，美国摩托罗拉公司的总裁罗伯特·高尔文（Robert Galvin）访问了京瓷总部，希望我协助“铱星（Iridium）计划”。这项计划希望通过发射77颗（之后改为66颗）通信卫星，构建一个在全世界任何一个角落都可以进行实时通话的移动电话网络，这确实是一个非常宏伟的设想。摩托罗拉公司在全球募集赞助商，但投资预算高达5000亿日元，因此一直找不到支持者。

京瓷在很早以前就一直为摩托罗拉供应电子零部件，所以我与高尔文总裁见过面，再加上通过索尼的盛田昭夫会长等人的介绍，我们有着亲密的交往。另外，正如先前所述，DDI在开始移动电话业务的时候，引进了摩托罗拉公司的TACS制式，因此经常有机会与高尔文总裁会面。高尔文总裁这次

是专程前来请我出资。一开始刚听到他的介绍时，我对这种可能性还将信将疑，但如果通过卫星能够实现手机终端之间的通信，那么就可以有效地用于那些通信基础设施还不完善的发展中国家。我认为这并不是对发达国家，而是对发展中国家有益的事业，因此表示了同意。

1993年4月，以DDI、京瓷为主，索尼、西科姆和牛尾电机等共同出资组建了日本铱星，另外在欧洲、中东、印度和俄罗斯等地也纷纷成立了公司。1998年11月正式开始提供服务，被广泛用于缺乏通信设施的山区、沙漠、孤岛，以及无法使用传统移动电话的船舶和小型飞机上。但是，关键的国际业务市场却反应冷淡，开业仅9个月，铱星事业就告失败，原因是未能达到美国铱星公司的融资条件所要求的客户数量。市场战略不是瞄准发展中国家，而是发达国家，这是事业失败的最大原因，关键就是没能准确地预测到手机的快速普及和服务价格的下降。所幸的是，铱星计划留下的66颗通信卫星被一家新公司接盘，卫星移动电话重新得以在全球应用。虽然我们蒙受了巨大的损失，但实现了卫星通信的梦想也是值得的，希望它能够作为全球性的通信基础设施得到广泛、有效的应用。

在行将告别 20 世纪的 2000 年 10 月 1 日，日本国内排名第二、跻身世界前十甲行列的综合电气通信公司——KDDI 诞生了。

在明治以来的百余年间，日本国内通信作为一项国家事业被长期垄断。但是在中曾根首相的领导下，土光临调（第二次临时行政调查会）于 1982 年提出了应该建立最为合理的竞争机制，在铲除垄断弊病的同时，追求适当的规模，实现电电公社的分拆民营化。

我相信有能力与拆分后的 NTT 长途通信部门展开竞争，于 1984 年创办了 DDI。但是 NTT 的拆分迟迟没有进展，DDI 在最初阶段不得不与依然庞大无比的 NTT 展开了艰苦卓绝的竞争。即便如此，我始终抱着“用更低廉的价格为国民提供更优质的服务是善事”的信念，持续开展经营，最终使东京至大阪之间的通话费从 3 分钟 400 日元降至 80 日元。

在移动电话领域，虽然激烈的竞争旷日持久，但最终还是大幅度地降低了手机的使用费。虽然在经营上困难重重，但这些企业还是为国民的生活作出了有益的贡献。

虽然 NTT 在 1999 年 7 月拆分成 4 个公司，向新的经营形态过渡，但与最初的方针却背道而驰。

NTT 作为一个纯粹的控股公司得以保留，只是在形式上分成东日本、西日本和长途通信部门，甚至还把之前一直是独立运作的 NTT 都科摩（NTT DoCoMo）纳入旗下，另外还成立了国际通信部门。结果 NTT 的一体化经营较以往有过之而无不及，完全乖背了土光临调的方针，实力大为增强。

市场经济是以自由、公正的竞争为前提的，为此就需要有反垄断法，但近 20 年前做出的将庞大的垄断企业 NTT 进行拆分的决定并没能实现。日本的通信市场居然没有公平的竞争？实际上由一家垄断的情况不容继续下去。

如果对这种现象置若罔闻，那么日本的信息通信产业就不可能实现健康的发展。抱着这样一种危机感的我意识到，唯有团结所有与 NTT 抗衡的力量才能有所作为。

首先，为了在移动电话领域与 NTT DoCoMo 抗衡，需要与在首都圈和中部圈开展业务的 IDO 进行合并。另外，在国际长途通信领域与 NTT Com 的抗衡，需要联合 KDD。有了这样的认识之后，我与 DDI 的奥山雄材社长就展开了行动。

我们会晤了 KDD 和 IDO 的第一大股东、丰田汽车的奥田硕会长及张富士夫社长，另外还见了

KDD 的中村泰三会长及西本正社长。我表明了 my 观点，要使日本的通信产业能够健康发展，那就必须形成能与 NTT 抗衡的力量，为此只能“求大同、存小异”，所以必须抛弃一己利害以求大义；另外，通信行业瞬息万变，果断的决策不可或缺。我向他们提出请求，希望能够保留 DDI，让我来肩负起经营的责任。这几位具有远见卓识的经营者很快就同意了我的建议，KDDI 就此诞生了。这三家公司具有不同企业文化的公司成为一体，我衷心希望 KDDI 能够充分发挥这三家公司各自的优势，成为 21 世纪日本通信产业的中流砥柱。

在见证了这一合并后的 2001 年 6 月，KDDI 召开了首届股东大会，我辞去了董事会名誉会长的职务，担任最高顾问。我相信今后以小野寺正新社长为核心的年轻经营层，一定会把 KDDI 培育成真正能与 NTT 抗衡的公司。

另一方面，由黑川纪章设计的京瓷新总部大楼于 1998 年 8 月在京都市伏见区落成了，地上 20 层、高度为 95 米，是京都最高的大楼。考虑到景观，所以把大楼建在了京都市南部的人口高度密集地区。另外还考虑到人与自然的和谐，所以在大楼南侧墙面和楼顶采用了约 1 900 张公司自行生产的太

太阳能电池板，装机容量超过 200 千瓦，是世界上最大的单体光伏发电系统。一层的美术馆和二层的精密陶瓷馆都对公众开放。

同年夏天，复印机制造商三田工业突然向我求援。最后一任社长三田顺启想到了我，听说他相信把“提高心性的经营”作为哲学理念的公司一定能够使员工幸福，所以才下决心请求我救助这家企业。我被一心为员工着想的三田所打动，答应了他的请求。原三田工业的员工感激京瓷的援助，为公司的重建不懈努力，更名后的“京瓷美达”业绩稳步提升，结果比预定期限提早了 7 年，于 2002 年完成了复兴计划，能够与普通企业一样开展自主经营。

京瓷美达的社长由原来负责京瓷打印机事业的关浩二担任。关社长在 2001 年年底召开的京瓷集团国际经营会议的联谊会上，这样致辞道：

“我现在担任京瓷美达的社长，感到这好像是命中注定的。我以前就职于稻盛名誉会长在 22 年前挽救的莎益博工业，当时的莎益博工业濒临倒闭，作为中坚干部的我为明天的生活而忧心忡忡。那时，稻盛名誉会长伸出了援手，当时的喜悦和感激之情我永生难忘。这次，我作为京瓷的干部，担

负起挽救三田工业的重任。京瓷美达的员工也像过去的我一样，对于京瓷的援助心存感激，并为公司重建不遗余力地付出了努力，因此公司业绩才能不断提升。我将带着一颗感恩之心，与员工一起努力！”站在众人面前的关社长不禁热泪盈眶。

“好心自有好报”，听了他的这番致辞，让我再一次想起这句话。22年前，虽然莎益博工业与京瓷的事业毫不相关，但我以一颗助人之心对其实施了合并。而这一次，原公司的干部基于自己的这段经历，与员工们一起努力振兴京瓷美达。20多年前我付出的这份好心，现在得到了回报，或许这就是“善的循环”。许多海外的公司干部也出席了这一天的联谊会，也同样深受感动。我在为京瓷集团能有这么多理解并实践哲学思想的经营干部而感到骄傲的同时，意识到无需再为公司的未来而担忧。

2001年4月，京瓷在伊藤谦介会长和西口泰夫社长的领导下迎来了创立42周年的纪念日。创业初期提出“要成为原町第一、西之京第一、世界第一”口号的零散型街道工厂，不知不觉中成长为合并销售额超1万亿日元、在世界各地拥有4万名员工的全球性企业。如果把京瓷和KDDI的销售额进行简单相加的话，这两家企业集团的规模超过了4

万亿日元。这完全是时刻与全体员工共享“追求正确的为人之道”这一经营哲学，并齐心协力、不懈努力的结果。我要向一直为公司尽心尽力的员工及其家属，以及在幕前幕后长期支持我们的相关人士再次表示由衷的感谢。



第31章 活着，就要感谢一切

19 97年（平成9年）9月7日，我在京都八幡的圆福寺出家，得僧名“大和”，尊临济宗妙心寺派圆福寺的西片担雪法师为师。

借用我以前结识的瑜伽大师的话，假设自己的人生有80年，那么出生后的20年是为踏上社会做准备的准备期，之后的40年是为社会、为自我钻研的工作期，最后的20年则是死亡（灵魂的起程）的准备期。我已年过花甲，应该开始这一准备了，但由于整天忙碌而无暇顾及。

在我65岁的时候，我觉得不能再拖延了，于是找法师商量，法师开导我说：“这是不错的事情，你可以削发出家。但在那之后，你必须回到现实社

会，为社会作出贡献，这才是你的佛道。”

在1997年6月的股东大会上，我从京瓷及DDI的名誉会长引退，做出了出家的决定。但就在这个时候，发生了一件意想不到的事情。每年的1月份，我都会和妻子一起接受定期体检，但这一年不巧妻子得了感冒，没有接受体检。一直拖到了出家之前，才去做了体检，结果发现我的胃部有异常。之后做了进一步的检查，诊断为胃癌。如果我在1月份接受体检的话，或许会因为胃癌早期而无法被发现。我暗自庆幸推迟了体检，而且因准备出家后继续修行而把日程都空了出来，所以就利用这段时间住院接受治疗。

在原本准备出家的这一天接受了手术，切除了三分之二的胃。手术非常顺利，术后的一段时间不能进食，只能靠注射点滴补充能量。有一天，我自己感觉恢复得差不多了，就喝了点粥汤，但腹部突然出现了剧痛，疼得直冒冷汗。由于疼痛难忍，第二天一早我就请医生为我做了检查，发现粥汤从胃与肠的缝合处渗漏了出来。因为疼痛的症状是立刻就出现的，所以我只喝了一点点粥汤。医生说如果喝多了的话，就有可能并发腹膜炎，甚至危及生命。

结果只能耐心等待伤口的自然愈合，重又回到了每日点滴注射的住院生活。没想到会住院这么长时间，直到夏天才得以康复出院。

这一意外的事件，使得我没能按照原先的计划出家，但已经不能再拖了。原先我是想在60岁的时候就出家的，但由于工作上的关系一直拖到了65岁，而且又因病而延期，不知何时才能实现夙愿。虽然病后的身体还很虚弱，但哪怕是硬撑着我也要早日出家，接受释迦牟尼的教诲。于是在处暑时节的9月7日，在家人和亲戚的照料下，我终于得以在圆福寺举行了出家仪式。

体力恢复后的11月里，我在寺里接受了名为“大接心”的修行。初冬寒冷的凌晨3点起床，晚上11点就寝，每餐只有一汤一菜、萝卜酱菜和粥，由于胃刚被切除，所以我还是吃不完。每天专心于被称做是“起床半席、睡觉一席”的坐禅，虽然期间不长，但对于我术后的身体状况而言也是一项非常严酷的修行。在此期间我还出去化缘，在化缘的过程中还碰到了令我终生难忘的事情。

化缘时必须身着深蓝色布衣，头戴竹笠，光脚穿草鞋，以行脚僧的形象走街串巷。站在信徒家的门口，口中念诵四弘誓愿，让信徒将布施的大米装

人肩背的行囊。持续了几天对于我来说还未习惯的化缘之后，从草鞋的顶部露出来的脚趾由于与柏油路面摩擦而渗出血来。无奈走路的时候我得把重心移到脚后跟，但却引起了腿肚子的酸痛。一天傍晚，我正背着沉重的行囊，拖着疲惫不堪的脚步走着，一位正在街旁打扫落叶的妇女靠近我说：“累了吧，你拿着去买个面包吃吧。”悄悄地施舍给我100日元。拿着这枚硬币，不知为什么我感到难以言表的幸福，感动得热泪盈眶。这位妇女看上去并不富裕，但她向我布施的这种美好善良的心灵，是我在过去的人生中从未体验到的，是那么清新和纯洁。幸福感贯穿我全身，我感到这才是神佛的爱。

社会上有人认为积聚财富、赢得地位和名誉才是人生的意义，但我却一直强调“为社会、为世人而鞠躬尽瘁才是一个最高尚的行为”。思善事、行善事，就能有善报，而为非作歹就会招来恶报。要行善事，就必须摒弃利己之心，不断磨炼、美化心灵。做到了这一点，就会自洁其身。

话虽如此，然而人做不到一直只行善事。但即使会经不住诱惑，只要每天反省自己，努力积德行善，佛祖看到后也会以慈悲之心普度众生。通过这样一段修行的经历，我对此深信不疑。

出家后翌年，1998年2月，距离盛和塾全国大会的召开还有10天的时间。这一天我在京都商工会议所工作，中午与会议所的职员在地下食堂一起用餐。在吃了一碗天妇罗乌冬面之后，虽然我的胃已经被切除，但这个部位却隐隐作痛。傍晚，回到家躺下后，感到一阵阵的剧痛，于是赶紧坐上出租车赶往医院。

诊断的结果是肠梗阻，当即住院接受治疗。医生用管子伸进肠道，想要取出堵住肠道的异物，但却很不顺利。无奈在第五天，在患胃癌时的相同部位做了切除。医生把肠子取出进行了处理，据说是因为摘除胃的人，消化功能比较弱，乌冬面未经消化直接进入了肠道。原来罪魁祸首是那天中午吃的乌冬面。结果住了一个月的医院，更不用谈盛和塾的全国大会了。患了胃癌之后，没有经过好好地调养，就到寺院里修行，之后依然整天扑在工作上，过着与胃切除前无异的生活，果然遭到了报应。

一年之后，我在出访巴西和巴拉圭的时候，肠梗阻再次发作。当时计划是出席在巴西和巴拉圭的移动电话合资公司的董事会，以及在巴西新成立的帕拉南盛和塾的开塾仪式。途中我们下榻在著名的伊瓜苏（Iguazu）瀑布旁的一家酒店，一天晚上我

腹部突然一阵剧痛，无法动弹，可能又是吃面堵住所引起的。我马上被送进了当地的医院，医生反复劝我，因为病情严重，需要立即动手术，但我却觉得这里的地方医院设施也不完善，所以坚持等回到日本后再动手术。第二天，症状稍稍有所缓解，于是转到了圣保罗，日裔医生监护了一个晚上，终于同意我回日本。

带着医生开出的止痛药，我踏上了归途。从圣保罗机场，经洛杉矶到关西机场需要约 30 个小时。一出关西机场，随行人员就送我直奔位于京都的医院，所幸的是无需手术。因为这次变故，医生就此禁止我食用面食。然而我十分喜好面食，有时会控制不住自己，但当想到一次又一次疼痛难忍的场景时，也就只能一根一根地细嚼慢咽，尽管这没有滑溜下肚来得爽快。

从那以后，我依然像以前一样忙忙碌碌，没有时间好好休息。一直想要静下心来学习佛教和哲学，但却无法如我所愿，不过身体状况在慢慢恢复，体重也回到了手术前的水平。虽然这之前我很少关心，但是京瓷和 KDDI 在严峻的经济形势下还是取得了出色的业绩。这是两个集团的经营层和员工付出了不遗余力的努力的结果，对此我谨表示深

深的谢意。盛和塾以及京都奖等义务活动也取得了一个又一个的硕果，我也由衷地向相关人士表示感谢。我希望今后能够一如既往地切实开展“为社会、为世人”的活动。

我之所以有今天，完全得益于家人的支持。妻子自与我相识至今，从未有过一句怨言。在京瓷创业的时候，生活非常拮据，她也没有任何不满。自那以后，我经常很晚回家，每次她都等着我归来。直到现在我虽然并不是为了赎罪而问她“我带你去坐豪华游轮吧”，但她肯定回答“我才不需要”。

我和妻子有3个女儿，无论回家多晚，只要她们还没睡，我就会细细地与她们讲“爸爸今天的工作碰到了这样的事情”。大家都对我非常理解。

但是有这样一件事让我至今难忘。当公司的规模有所扩大的时候，一天，已经长大了的女儿们这样对我说：“我们在一起吃晚饭的时候，因为平时很少在一起，所以会谈论各种各样的话题，但是父亲您却总是心不在焉。反正您想的全是工作，所以之后我们也就闭口不谈其他事情了。”我自己其实也想在回到家以后能够享受一下团聚之乐，但好像事实并非如此。对于要保障员工生活的经营者来说，这也是无奈之举，而正因为有了妻子和女儿们

这样的理解，我才得以毫无后顾之忧地投身于工作。

虽然我没有尽到一个做父亲的责任，但三个女儿都长大成人，已为人妻，在与我的工作没有丝毫关系的世界走着她们自己的人生之路。有时候我会和女儿们交谈，陪外孙们玩耍，带着妻子外出旅游。我感谢能有如此幸福的生活。

回顾自己走过的人生，我认为无论是个人还是公司或国家，都有着各自的命运。然而自己的命运并不仅仅就是由个人的命运所决定的，而是由与己相关的公司和国家等许多命运的波涛相互重叠撞击所形成的。但命运绝非一成不变的，根据这个人的想法和行动，其人生时刻都在发生变化。佛教称之为因果报应，只要一个人思善行善，那么这就会成为原因，事物就会朝着好的方向发展。

如果命运正处于逆境之中，那么无论怎样努力地行善，或许也不会立刻显现出善果，但从更长的几十年的时间跨度来看的话，行善必将有善报。另外，无论有何种幸运降临，在感到庆幸的同时，还必须时刻保持一颗谦虚之心，傲慢狂妄只会成为自取灭亡的原因。

在波澜万丈的人生中，无论遇到怎样的艰难和

困境，都不能怨恨、叹息、堕落，而是应该积极乐观地接受人生的考验，脚踏实地地付出努力。无论对于何种命运，只要时刻抱有感恩之心，积极进取，人生的大门自然就会敞开。在我古稀之年，深刻体会到了这一点。



在第二次世界大战后日本经济的发展过程中，出现了四位杰出的企业家，他们分别是松下公司的松下幸之助、索尼公司的盛田昭夫、本田公司的本田宗一郎和京瓷集团的稻盛和夫，这就是著名的日本“经营四圣”。稻盛和夫是其中年纪最小，也是目前唯一健在的一位。

稻盛先生的前半生可谓是充满了坎坷，年幼时患肺结核，险些丧命；青少年时期几次升学考试屡屡落榜；大学毕业找工作时又四处碰壁，险些误入歧途。一般人往往就此沉沦或安于现状，但稻盛先生将这些挫折视为上天赋予的考验，借此良机形成了自己永不言弃的性格，塑造了水滴石穿的坚强意志，在之后的人生中付出了不亚于任何人的努力，

最终取得了令世人惊叹的成就。他白手起家创办了两家“世界500强”企业——京瓷集团和日本第二大电信公司“KDDI”。京瓷集团在1959年创立至今的50余年间从未出现过亏损，堪称日本企业界的奇迹。就在本书的翻译过程中，从东瀛传来一则消息：日本航空公司宣告破产重整，78岁高龄的稻盛先生临危受命，应日本首相鸠山由纪夫的邀请出任日航CEO，承担起拯救日航的使命，让我们再次期待奇迹的发生！

第一次接触京瓷还是在2003年，当时应京瓷集团的邀请，我率领由30名初中学生组成的“上海市少年友好交流访日团”访问日本。我们参观了位于京都的京瓷总部以及鹿儿岛的国分工厂，学生们还住在京瓷员工的家里，与其家庭成员一同参加纳凉晚会，充分体验日本夏季祭祀的气氛和传统文化。这次访日对于孩子们的人生产生了积极的影响，通过直接接触和体验异国文化，一些学生对日本留下了极其深刻的美好印象，高中毕业后选择专攻日语专业，立志成为中日友好交流的使者；也有一些日本孩子此后来沪留学，成为“新上海人”。

也正是由于此次的结缘，使得我有幸接触到京瓷哲学。“敬天爱人”是京瓷的社训，也是稻盛和夫经营哲学的核心概念。“敬天爱人”一语出自他

最尊敬的 19 世纪日本明治维新领袖人物西乡隆盛，他们都是鹿儿岛人。“敬天”可以说是对自然、对人力以外的事情要有敬畏之心，要按事物的本性做事；“爱人”就是利他，“他”既是客户，也包括顾客、员工、利益相关者和社会。所以京瓷一直以来都坚持“在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步与发展作出贡献”的经营理念。这一理念在京瓷及 KDDI 的经营过程中得到了充分的贯彻和体现，指引两家企业走向成功。

翻译本书，也使得我对于京瓷哲学和经营理念的形成、京瓷集团及 KDDI 取得飞速健康发展的原因有了更进一步的认识。我想此书不仅是企业经营者的圭臬，对于我们的人生规划也有着积极的借鉴意义：只有“脚踏实地”才是梦想成真之道；人最伟大的能力就是超越自我；要获得真正的成功，必须先爱上自己的工作。有了这些信念的支持，无论在职场抑或在生活中都能把握好自己的方向。

在本书翻译期间，得到了京瓷集团和事务所的热情帮助，也得到了稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司曹岫云董事长、上海市人民对外友好协会马筌小姐的大力支持，在此一并表示诚挚的感谢！

陈忠

稻盛和夫大事年表

公历（年龄）	稻盛和夫	社会事件
1932（0岁）	出生于鹿儿岛市药师町。	日本五·一五事件。
1938（6岁）	鹿儿岛市立西田小学入学。	日本《国家总动员法》颁布。
1944（12岁）	报考鹿儿岛第一中学落榜，寻常高等小学入学。	莱特湾海战，日本全国实施学童集体疏散。
1945（13岁）	患肺结核，病休中阅读《生命的真相》。在班主任土井老师的劝说下，报考私立鹿儿岛中学。 空袭中家宅被烧毁。	日本无条件投降，第二次世界大战结束。
1948（16岁）	升入鹿儿岛市高等学校第三部。 为贴补家计，开始卖纸袋。	东京法院最终判决东条、广田等7名战犯死刑。
1951（19岁）	报考大阪大学医学系药学专业落榜，考入鹿儿岛大学工学系应用化学专业。	旧金山对日媾和会议，签署和平条约。
1954（22岁）	在经济不景气所造成的就业难的形势下，经竹下教授介绍，被松风工业内定录用。	美国比基尼岛氢弹爆炸试验。



公历（年龄）	稻盛和夫	社会事件
1955（23岁）	从鹿儿岛大学毕业，进入京都的绝缘子制造公司松风工业工作。 从事特殊陶瓷（新型陶瓷）的研究。	世界真正开始进入以电视机、洗衣机等为代表的家庭电气化时代。
1958（26岁）	与上司在技术开发方针方面产生冲突，从松风工业辞职。 在青山政次部长及其好友西枝一江、交川有等人的帮助下，决定成立新公司。 与须永朝子结婚。	日本电视机销量突破100万台。
1959（27岁）	创办京都陶瓷株式会社。	日本皇太子（明仁亲王）成婚。
1961（29岁）	经历与高中学历员工的集体交涉，确立经营理念。	池田首相发表国民所得倍增计划的演说。
1962（30岁）	第一次赴国外出差，访美。	古巴危机。
1963（31岁）	新建滋贺蒲生工厂。	美国肯尼迪总统遭暗杀。
1966（34岁）	接到IBM的IC基板大笔订单。 就任京都陶瓷社长。	由于经济不景气，日本发行第一次赤字国债。

公历 (年龄)	稻盛和夫	社会事件
1968 (36 岁)	成功开发对出口具有贡献的新型陶瓷，并获第一届中小企业研究中心奖。	苏联军队攻入捷克。
1969 (37 岁)	新建鹿儿岛川内工厂，生产用于 IC 的陶瓷多层封装。 在美国成立现地法人 KII。	美国 “阿波罗 11 号” 登月。
1971 (39 岁)	京瓷在大阪证券交易所第二部以及京都证券交易所上市。	美国发表美元防卫政策（尼克松冲击）。
1972 (40 岁)	因开发陶瓷多层封装而获大河内纪念生产特奖。 新建鹿儿岛国分工厂。	冲绳回归。
1973 (41 岁)	奖励全体员工赴香港旅游。 开始用 “Cerachip” 商标销售陶瓷切削工具。	第一次石油危机。

公历 (年龄)	稻盛和夫	社会事件
1974 (42 岁)	京瓷升入东京证券交易所第一部及大阪证券交易所第 1 市场部。 由于石油危机后的不景气, 向工会提出冻结一年的加薪。	第二次世界大战后日本首次出现 GNP 的负增长。
1975 (43 岁)	成功研制出再结晶绿宝石, 并投入生产。 为开发太阳能电池, 成立日本太阳能株式会社。	越南战争结束。
1976 (44 岁)	发行美国预托证券 (ADR)。	美国洛克希德公司丑闻曝光。
1977 (45 岁)	完成对苏联的成套设备出口。	日本《捕鱼水域 200 海里暂定措施法》颁布。
1978 (46 岁)	开始用 “Biocelum” 商标销售陶瓷人工牙根。	日中和平友好条约缔结。
1979 (47 岁)	决定援助 Trident 和莎益博工业。	中美建交。
1981 (49 岁)	因对新型陶瓷的发展所作出的贡献, 获伴纪念奖名誉奖。	美国 “哥伦比亚号” 航天飞机发射升空。

公历（年龄）	稻盛和夫	社会事件
1982（50岁）	合并莎益博工业、CRESCENT VERT 等4家公司，更名为“京瓷株式会社”。	日本东北新干线开通。
1983（51岁）	成立针对京都年轻经营者的经营塾——“盛友塾”（盛和塾的前身）。 合并雅西卡。	提交第二次临时行政调查会（土光临调）的最终报告。
1984（52岁）	出资成立稻盛财团，担任理事长。 因开发用于大规模集成电路的陶瓷积层技术，获紫绶奖章。 成立第二电电企画株式会社，担任会长。	洛杉矶奥运会。
1985（53岁）	因人工腕关节等违反《药事法》的问题，遭到社会的谴责。 第二电电企画更名为第二电电（DDI）投入运营，获得从事第一类电气通信事业的许可。 兼任京瓷会长。 举办第一届京都奖颁奖典礼。	由于电电公社的民营化，日本电信电话株式会社（NTT）起步。

公历 (年龄)	稻盛和夫	社会事件
1986 (54 岁)	专司京瓷会长一职。 DDI 开始东京 - 名古屋 - 大阪之间的专用通信线路服务。	苏联切尔诺贝利核电站核泄漏事故。
1987 (55 岁)	成立关西 Cellular 株式会社。 推出 DDI 的公众长途电话服务。	国铁分拆民营化, 日本铁路集团各公司开业。
1989 (57 岁)	收购美国 ELC0 集团。	拯救臭氧层世界大会在伦敦召开。
1990 (58 岁)	合并 AVX。 借在大阪开塾之机, 将“盛友塾”更名为“盛和塾”。	东西德统一。
1991 (59 岁)	担任第三次行革审“世界中的日本”分会会长。	中东爆发海湾战争。
1993 (61 岁)	DDI 在东京证券交易所第 2 市场部上市。	《欧洲联盟条约》(《马斯特里赫特条约》)生效。

公历（年龄）	稻盛和夫	社会事件
1995（63岁）	担任京都商工会议所会长。 推出 PHS 服务。 AVX 在纽约证券交易所重新挂牌上市。 DDI 升入东京证券交易所第 1 市场部。	WTO（世贸组织）成立。
1997（65岁）	从京瓷及 DDI 的会长职务引退，担任名誉会长。 接受胃癌手术。 在临济宗妙心寺派圆福寺出家（得僧名“大和”）。	香港回归中国。
1999（67岁）	斡旋促成京都市政府与京都佛教会的和解。	欧洲统一货币“欧元”诞生。
2000（68岁）	援助三田工业，京瓷美达开业。 DDI、KDD、IDO 合并成立 KDDI，担任名誉会长。	第一次朝韩首脑会谈。

公历（年龄）	稻盛和夫	社会事件
2001（69岁）	从京都商工会议所会长一职引退，担任名誉会长。 担任 KDDI 的最高顾问。	美国发生“9·11”事件。
2002（70岁）	成立“阿卜谢亚-稻盛领导者资格学院”。	日朝首脑会谈，5名被绑架者回国。
2003（71岁）	获安德鲁·卡内基博爱奖。	美英攻打伊拉克，侯赛因政权垮台。
2004（72岁）	被中日友好协会授予“中日友好使者”称号。 开设儿童福利设施——“京都大和之家”婴儿院。	日本向伊拉克派遣自卫队。
2010（78岁）	接掌日航帅印，同时被日本首相鸠山由纪夫任命为内阁特别顾问。	世界进入后金融危机时代。



★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合入门的、需要系统了解一门学问的读者。

b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。

c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与

中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

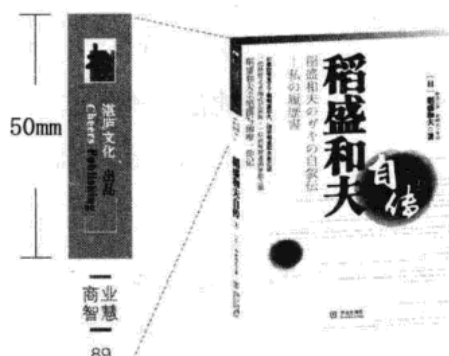
b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

✎ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

✎ 找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部50mm处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”。同时，“小红帽”上标注“湛庐文化·出品”字样，小红帽下方标注所属图书品牌名称与编号。这样便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们。



✎ 关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都是为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望我们能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。