

# 《稻盛和夫 愈挫愈勇的自傳》

## 图书基本信息

书名：《稻盛和夫 愈挫愈勇的自傳》

13位ISBN编号：9789862414217

10位ISBN编号：9862414219

出版时间：2011-11-1

出版社：天下雜誌股份有限公司

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

# 《稻盛和夫 愈挫愈勇的自傳》

## 前言

推薦序推薦序 1 創新與用心 看稻盛先生的經營哲學 一口氣看完稻盛和夫先生的這本自傳，好幾次起雞皮疙瘩，強烈被電到的感覺，沈浸在一個感動接另一個感動之中。這本書在內容上包括了稻盛先生的奮鬥人生、創設與發展京瓷事業集團、成立DDI與KDDI等電信事業，以及參與社會公益事業，例如行政改革推進審議會、日本二十一世紀委員會、京都商工會議所、日本商工會議所、創辦盛和塾等。書中談到他最親近的家人、創立事業的夥伴、經營者與員工之間的互動與情感交流、師生之情，而其核心則是圍繞著創新及稻盛先生「關懷之心」與「利他之心」的經營哲學。幾度被書中的師生之情所感動。讀到玉龍高校的導師辛島政雄為稻盛先生打算放棄考大學而向稻盛先生的父親相邀懇談，勸求讓稻盛和夫繼續升學；以及稻盛先生面臨是否離開當時服務的松風工業而前往巴基斯坦擔任一家低壓絕緣礙子製造公司的技術主管之抉擇的時候，利用其鹿兒島大學恩師內野正夫在出差途中，稻盛先生趨前請教，師徒二人的對話，都讓我眼淚奪眶而出，憶起小學的恩師李冠英先生。在我考上交大之時，恩師特別來看我，再三叮嚀要努力讀書，如有困難，一定要找他。結果大一剛入學沒多久，為了物理課要買一支計算尺，恩師特別寄了一千塊錢給我，而我當時一個月生活費也不過是五百塊錢。擔任工業局長、經濟部次長時，每次與恩師見面，恩師總是不厭其煩的要我保重身體、好好貢獻社會。師生之情總是那麼真摯、溫馨。從稻盛書中，可以看到企業成功的一些道理。例如生存之道是把其他公司拒絕或做不到的工作承攬下來，加上永不放棄的堅持。在承接IBM訂單生產2,500萬個電腦的IC基板時，IBM的規格是超乎尋常的嚴格，但在克服困難達成任務之後，技術水準提升，市場也跟著打開。另外，從京瓷發展的過程，驗證了企管教科書中的理論，企業是循著以核心技術為中心，水平方向往外拓展事業版圖的路徑，京瓷從U字型絕緣礙子走向IC封裝、金屬加工機械切削工具、醫療器材、重結晶寶石與太陽能電池等，都脫離不了陶瓷材料、繞結與結晶製程等核心，是典型的企業產品線多角化的軌跡。在知識探索累積方面，稻盛先生從清洗球磨機事件中，談到「有些知識是一再摸索、實驗並且失敗才能得到的。當經驗值與理論獲得一致，才可以完成了不起的技術開發與產品，前輩的背影讓我對現場經驗的重要性有了更深刻的認識」。讓我回想起大學之時組裝收音機的經驗，那時買了一套收音機零組件和一張線路圖，依圖組裝之後，收音機根本不會響，問老師，老師說：「當然不會響，那是好事，你自己去找問題，修到收音機會響之後，你就成功了。」經驗累積知識，有了知識才能進行有用的創新，這是一個非常實際的案例。稻盛先生經營企業之所以有今日的成就，完全歸功於經營哲學與阿米巴（變形蟲）經營融合成一體，所謂阿米巴經營就是全員參與。「哲學」的概念最早源自於第一物產（現今三井物產）負責絕緣礙子外銷的吉田源三先生和稻盛先生（時任技術師）談話之後，吉田對稻盛說：「你這麼年輕卻很有哲學。」而「哲學」的內容卻是稻盛先生本身內省工夫所得。就在京都陶瓷創業第三年，即一九六一年，剛進公司第一年的十一位高中畢業新進員工提出「保證將來一定會定期加薪、發放年終獎金」的要求書，稻盛和夫先生堅決認為無法保證將來的事。在思考的過程中，稻盛先生領悟到了「公司應該有更重要的目的，經營公司最基本目的，就算是未來也必須保護員工與其家人的生活，並以員工們的幸福為目標。」除此之外，稻盛進一步思考，加上了「為人類和社會的進步與發展做出貢獻」作為生涯所追求的理念。有了基本的哲學理念，衍生出了阿米巴經營，也就是全員參與的「阿米巴經營」哲學，把全體依據工程與製品群分為數個小團體，每個小團體都像一個獨立的中小企業，自行計畫管理，自行收支盈虧。有了哲學理念如何實踐？稻盛先生經常使用的方法是舉行聯歡會，運用促膝討論作為溝通的橋樑，激發同仁的熱情，並且以身作則帶領大家。例如在京瓷總公司和研究人員喝酒時，激勵他們：「矽結晶形成時要目不轉睛地觀察，你們熱心的程度如果沒有熱到變成蒸氣上升到屋頂，化為水滴滴下來的程度，這個開發絕對不會成功。」身為企業負責人本來就要迎接各式各樣的挑戰，在壓力之下，還能激勵同仁的熱情，結合企業的哲學理念，這就是稻盛先生的過人才能。京瓷之後，稻盛先生於一九八三年進軍電信事業，在沒有憑藉任何優勢條件之下對抗NTT這個巨人，至二〇〇一年十月一日國內第二大綜合電氣通訊公司KDDI誕生，稻盛先生仍是秉持「為社會、為人類奉獻的純粹意志」，致力於以更優惠的價格提供國民更優良的服務，實踐的是稻盛先生的哲學理念。讀這本書可以不花太多腦力，就像看一本故事書，但是可以得到很多感動，以及許多的啟示，希望大家一起來分享。

尹啟銘（本文作者為行政院政務委員） 推薦序 2 不畏挫折 勇於逐夢的工作態度 日本東京上野公園有個相當著名的銅像，它是記念江戶時代末期「維新三傑」之一的西鄉隆盛。幕府末年，面對歐美各國高舉「文明開化」旗幟襲擊日本，德川將軍採取退讓的態度，各個藩主眼見幕府

## 《稻盛和夫 愈挫愈勇的自傳》

示弱，也趁勢而起，征討幕府。擔任討伐幕府大總督參謀的西鄉隆盛成功地與幕府重臣勝海舟談判成功，兵不血刃，達到無血開城的目的，保全江戶人民的性命，使得日本從鎖國政策，轉變為吸收西方文化精髓，是讓日本得以全面走向現代化國家，開啟文明盛世的重要關鍵。西鄉隆盛一直把「敬天愛人」視為人生信奉的圭臬。從京瓷艱困創立初期到成功壯大的過程中，可以看到稻盛和夫把西鄉隆盛「敬天愛人」的信條發揮得淋漓盡致，做人處事合乎道理，以仁愛之心關懷眾人，也是所有企業經營者應努力實踐的目標。透過稻盛和夫自我的闡述，可以了解到現在事業如此令人稱羨的「經營之聖」--稻盛和夫在人生的旅途中也並非一路順遂，求學時名落孫山，就業時頻頻碰壁，創業時總遭遇到各式各樣的考驗。而值得大家學習的是稻盛和夫在遭遇苦難與困境時，總是不屈服，憑藉樂觀積極且心存感謝的態度來面對，並且腳踏實地認真努力。書中提到京瓷企業開發人工關節卻違反藥事法的例子，就展現出稻盛和夫做人處事的態度，把這個事件當作是「上天所賜予的考驗」，重新振奮精神致力於產品的開發與普及。

然而面對挫折，要如何跨越，心境上要如何加以調適，其實是一個不容易的過程。沈寂近二年的旅美棒球好手王建民再度重新登板大聯盟投手丘，就是一個最佳例證。二

六年時王建民風光拿下十九勝，成為大聯盟首位亞洲籍勝投王，並在二八年時拿下生涯第五十場勝投，成為亞洲投手史上最快，並創下大聯盟近二十二年來最快取得五十勝的投手，台灣之光的榮耀自是不言而喻。然而幸運之神並不是永遠眷顧著王建民，在一次跑壘受傷，投手生涯也因此滑落到谷底。但近二年的漫長復健之路，並沒有讓王建民因此喪志，反而以更強韌的意志力，證明自己的實力。王建民在今年最後一場出賽，優異傑出的表現，更是讓大家刮目相看。不論各個領域，只要不放棄，面對再艱苦的逆境，相信一定都可以克服。我常勉勵同仁，面對問題與解決問題的重要性

，問題本身並不可怕，真正可怕的在於不知道問題在那，或者是知道了問題但束手無策。我時常用一個比喻，面對問題就好比正對太陽，雖然我們會感覺到十分刺眼，但是代表壓力的陰影是在我們的後面。反之，逃避問題就像背對太陽，陰影也會如影隨形的跟在我們前方。現在經濟情勢變幻莫測，因此，我們必須隨時具有危機感，對於任何事情都要有「最壞打算」與「最佳對應」。

而深具人文情懷的稻盛和夫總是不斷地強調「關懷之心」與「利他之心」的重要性。這種經由不斷溝通，在組織內由上到下所形成的企業文化，在京瓷企業內部發揮極佳的效果，京瓷企業的阿米巴經營，組織內各團體間雖然彼此競爭，但也會互相關心，因此不會產生「只看得到自己」的利己意識，而演變成小團體的本位主義。京瓷企業的收購行為，也都是懷抱著「利他之心」來進行。在書中稻盛和夫提到收購美國電子零件製造商AVX公司的故事，令人印象深刻。一開始京瓷擬以八十二美元來交換評價三十美元左右AVX公司的股份，而後AVX公司的會長，卻希望能調高成三十二美元，但最後因市場價格疲軟，AVX會長再度表達希望改以七十二美元對三十二美元的方式來換股。雖然稻盛和夫在當下無法接受，但仍以對方的立場來思考，了解到對方重視股東權益的精神，雖然表面看似吃虧，但實際上卻是贏得對方的尊重與員工的向心力。後來AVX公司的營業額是收購前的四倍，利益為十二倍，在六年後甚至成功再度於紐約證交所上市。

也許有人認為，京瓷是以積極展開企業購併而擴大事業的公司，但事實上每一次的合併都不是稻盛和夫主動提出，而是存著一心想幫助對方員工的心情，並且了解對方領導人的人格與公司風氣之後，所做出的決定，也就說每一次的合併，都是在理性分析下所做出的決策，但在起心動念的剎那間絕對是出於純潔無暇的出發點。雖然合併的重建過程充滿艱辛，但每次合併之後業績也是蒸蒸日上，在業界有亮眼的表現。

在這不景氣的年代，許多人或許會對社會感到不安，在工作或經營上感到困擾，對人生未來的走向處於迷網。透過稻盛和夫的文字，可以從中學學習到這樣一位年輕時到創業過程中波折不斷的企業家如何用自己的力量在工作中獲致成功，只要勇於面對失敗挫折的考驗，必能達到「會當凌絕頂，一覽眾山小」的美妙境界。

林信義（本文作者為前經濟部長、行政院副院長、廣源投資(股)公司董事長） 推薦序 3 最激勵人心的真實勵志故事

首先，非常感謝天下雜誌出版社與日文館莊素玉總編輯為了台灣讀者，精心推出了一系列稻盛和夫先生的著作，讓在台灣有更多人能有機會接觸到稻盛和夫先生他令人景仰的人生與經營哲學。

稻盛和夫先生一直是我所最敬重的經營者之一。從將近二十年前，我從經營者的角色退休後，在日本攻讀博士學位時即有幸開始閱讀他的著作。對於稻盛先生的人生與經營哲學，更是充滿敬佩與景仰之意。

二一年底有幸與稻盛和夫先生在大阪會面深談，彼此相仿的年紀、相同的時代背景與共同的哲學思維，兩人一直談論到，連秘書都在頻頻催促已經延誤到下一個行程了，彼此都還欲罷不能。有感於稻盛先生的偉大人格與理念，我也希望能盡棉薄之力，在今年二一年義務協助稻盛先生在台灣成立盛和塾，希望能讓更多中小企業經營者也都有機會接觸到稻盛先生的「敬天愛人」以及「提升心性、拓展經營」的哲學理念，對提升台灣的企業環境與競爭力有所助益。 稻盛先生

## 《稻盛和夫 愈挫愈勇的自傳》

的這本《稻盛和夫愈挫愈勇的自傳》著作，是目前對於稻盛先生的成長過程、人生際遇、以及創業努力，有著最完整而詳盡描寫的一本著作。同時，它也是一本以真實經歷來激勵人心的立志好書。對於想更了解稻盛和夫先生的人、以及對於人生之道正感到迷惘徬徨的人、甚至是暫時身處逆境的人來說，都是一本絕對必讀的寶典。

稻盛先生的成功，憑藉的並不是有顯赫的家世背景，相反的他從少年時代開始，可以說是充滿著無盡的災難與打擊。小時候功課不好，考試也總是考不上理想的志願，十二、三歲的時候，又因為染上了結核病幾乎瀕死。到了上高中前，沒想到父親經營的印刷廠又因為美軍空襲而付之一炬，全家頓時陷入困頓之中。而上大學考試時，又再次考不上理想的志願，而大學學業也因為貧窮的緣故，是在半工半讀與靠獎學金的情況下才勉強完成。這樣看來，對一般人來說似乎就已經是頗為悲慘的經歷，沒想到在稻盛先生大學畢業之後，又遇上了大戰結束後的就職困難期，當時可以說沒有公立大學畢業或靠關係介紹的話，二流的地方大學學生幾乎連工作都很難找。在求職四處碰壁的情況下，最後還是因為老師的介紹，勉強得以進入了松風工業。而這家好不容易才能進入的公司，竟然又是一家薪水都發不出來，快要倒閉的公司&hellip;&hellip;。到底稻盛先生為什麼能夠創立兩家世界前五百大企業「京瓷」與「KDDI」？為了甚麼設立京都賞來表彰世界傑出人才？怎麼有辦法能夠接受日本政府的委託，來重整已經破產的日本航空公司使其轉虧為盈？稻盛先生究竟是怎麼辦到的？其實一切的開始就是從這家快要倒閉的公司開始，可以逐步地一窺堂奧。這些暫時就先賣個關子，留給讀者自己去細細品味與挖掘了。

目前除了重整日本航空之外，由於稻盛先生堅信唯有用心的經營者，方能肩負起未來世界的責任。因此他持續以志工的身分，投入盛和塾的工作當中，期盼透過「人生哲學」與「經營哲學」的交流，協助中小企業經營者實現「提升心性，拓展經營」的願景。目前在全世界已經有六十二個塾，會員達到六千餘人。據點除了日本的各個都道府縣之外，還遍及至巴西、美國紐約、矽谷、洛杉磯、夏威夷，甚至包括中國大陸無錫、北京和青島等。我們台灣地區也將於今年2011年底正式開塾，屆時稻盛先生將親自來台與學員交流，共同分享經營理念與哲學。最後也希望這本詳細記錄著稻盛先生人生點滴的自敘傳，能在未來的旅程上，為讀者開創出一條通往人生與事業成功的康莊大道。

唐松章（作者為崇友實業董事長／台灣盛和塾幹事代表兼召集人）

推薦序 4 細細體會稻盛和夫的人生精華 相信讀者在看成功者傳記時，一定再想：「這個人為什麼不是我？」有為者亦若是。年老的就嘆說：「早知如此，不如當年&hellip;&hellip;。」年輕的讀者就會說：「好，我也學他一樣&hellip;&hellip;。」這些都是不對的態度。每個人的成功都是千千萬萬的因素，在偶然的機會中碰在一起才能成功的。這包括基因、機遇、機會。而且都是不可複製的機會和機遇。要學稻盛和夫的成功，是否也要過好哭的童年？考不上中學的過去？要學王永慶，是不是也只要小學畢業就好？王永慶小學畢業能成大功、立大業，這是千萬分之一的機率，一般人絕無可能及。因次看本書的觀念不應該是複製稻盛和夫的人生，而是從他自傳中的人生經驗中，萃取其中的精華，再奉之為圭臬。到底本書有哪些人生精華可以學？要確認成功企業家成功的原因，都像瞎子摸象，每人看法不同，當事者也不一定了解，我也不例外，試著和讀者分享我看本書的心得。

首先，他認為企業領導人的心態主導企業未來的發展，企業領導人不能只存利己的思想，要有利他的動機，企業才能做大。從他出道以來，為員工為顧客著想，才能建立長久的關係，這點和其他企業家將所有交易視為零和遊戲，大不相同。

其次，他從窮小子到創造出日本最高股價的公司，所經歷的過程，可以說是日本從戰敗到經濟高速成長的縮影。具體而言，就是以研發為主，陸續接受高難度和高價位訂單，以不懈的研究精神，越過一個又一個技術障礙，才成就京瓷的市場地位。這和台灣公司以降低成本為成長的策略，完全不同。

第三，京瓷成功以後，並不隨便多角化，而是以精密陶瓷為核心能力的多角化，建立技術障礙，進入門檻拉高，才能維持高利潤率。這和台灣公司以機會為基礎的多角化策略，又大不相同。集團多角化策略成功後，他再發展管理長才，進入電訊業和航空業。可見管理的邏輯和精神可以放諸四海皆準。

第四，稻盛和夫成功後，並不藏私，開班授課，還將畢生經驗集結出書，由於他經歷過不同的產業，有高科技，有服務業，他的經驗格外有用。

稻盛和夫在七十餘歲的時候回顧這一生起起伏伏，有成功，有失敗，登上人生巔峰，也大病不死，歸納出經營者的基本經營和人生哲學，值得讀者細細咀嚼。

湯明哲（本文作者為台大副校長）

# 《稻盛和夫 愈挫愈勇的自傳》

## 內容概要

由敗者轉變為熱血經營者，

「平成經營之聖」稻盛和夫在本書中娓娓道來他的人生體悟……

歷經多次挫折也不放棄、比任何人都更為強大的信念和熱情，使稻盛和夫成為世界級企業領導人，帶領京瓷跨越國際。無止境的夢想與利他的理念，讓他創造出擠身世界前500大企業的京瓷和KDDI；

是什麼樣的生活環境、成長背景與人生際遇，成就了這樣一位與眾不同、滿懷信念，想不斷造福人類社會的企業領導者？

「盛和塾」要在台灣開課囉！！多年來培育眾多優秀日本企業家的企業領導人學院，將於今年12/2由塾長稻盛和夫先生親臨台北圓山授課！想領受一流企業家40年累積的經營經驗嗎？想知道經營之聖成功經營事業與人生的背後，蘊含著怎樣的哲學思想嗎？歡迎企業經營者共襄盛舉！不是經營者也沒關係，閱讀本書同樣能讓你一窺「稻盛哲學」的精隨！

本書為京瓷和KDDI創辦人，現任日本航空董事長稻盛和夫的自傳。

曾經陷入事業及生命低潮的稻盛和夫，以人生經驗為佐證，不被反覆的挫折擊倒，以多人一倍的熱情和堅強的信念，證明人生的明暗之分並不全取決於運氣，而是在於所持的心相。越艱難的時候越不能失去光明的希望，而一有所成則不該忘記感謝和謙虛的心。

本書出版的機緣起於二〇一〇年三月，《日本經濟新聞》「我的履歷書」專欄連載。由於長年以來稻盛先生一直過著向前邁進的生活，不但沒有餘暇回顧過往，更不曾想過要寫自傳，後來經《日本經濟新聞》再三建議才開始寫自傳的連載。

刊登以後得到眾多讀者的好評，也收到讀者來信反應說，不管是人生或是經營都能從中得到啟發。反應如此熱烈加上多方勸說出版，於是稻盛和夫決定讓自傳出版問世。連載期間受限於報紙的篇幅，不得不割捨許多情節與說明。但既然決定出版便藉此機會大幅增筆，結果內容超過連載時的兩倍以上。雖然給編輯多添麻煩，但卻內容變得更加充實。

作者期待自己的生命故事能提供給正在探尋自我或有心鑽研工作經營的人作參考，讓讀者從中取得不斷向前邁進的力量，從自己的專長著手全力以赴。

這本自傳，於公或於私，一段又一段的生命故事在在令人難忘與借鏡。

# 《稻盛和夫 愈挫愈勇的自傳》

## 作者簡介

### 稻盛和夫

生於西元一九三二年，畢業於鹿兒島大學工學部；一九五九年設立京都陶瓷株式會社（一般稱為「京瓷」），歷經總經理、董事長，一九九七年轉任名譽董事長。一九八四年設立第二電電（KDDI）並擔任董事長，二〇〇一年起轉任最高顧問。二〇一一年接受日本航空請託，就任日航會長，擔起重整日航大任。

稻盛於一九八四年設立稻盛財團（即基金會），同時設立有東方諾貝爾獎之稱的「京都賞」，此外並針對年輕企業家設立「盛和塾」，親自擔綱講座教授，盡心盡力為國家訓練年輕的經營人才。著有：《高收益企業》、《稻盛和夫的中小企業經營學》、《人生的王道：人如何活著》、《稻盛和夫工作法：平凡變非凡》、《成功與失敗的法則》、《稻盛和夫的哲學》（天下雜誌日本館）等書。

# 《稻盛和夫 愈挫愈勇的自傳》

## 書籍目錄

推薦序

前言

不畏挫折堅持追求夢想

第一部

一哭三小時

孩子王的醒悟

因喪氣而得病

廢墟中行商

贖罪的友情

第二部

搖搖欲墜的公司

跳槽不成

衝突與決心

交換誓言

年輕員工的反動

好勝心與淚水

全員參與經營

能力無限

人性的經營

經營就像馬拉松

石油危機的打擊

多角化經營荊棘重重

上天的考驗

關愛地球

蘇聯之行

一心只想幫助

展望人類的未來

遇逆境 武者振奮不已

將悔恨化為動力

利他之心

第三部

哲學的活用

成為真正的京都人

跨越國境

盛和塾

KDDI誕生

家人的支持

年譜

解說 因夢想、抱負、憤慨而創業 - 堺屋太一

# 《稻盛和夫 愈挫愈勇的自傳》

## 章节摘录

推薦序推薦序 1 創新與用心 看稻盛先生的經營哲學 一口氣看完稻盛和夫先生的這本自傳，好幾次起雞皮疙瘩，強烈被電到的感覺，沈浸在一個感動接另一個感動之中。這本書在內容上包括了稻盛先生的奮鬥人生、創設與發展京瓷事業集團、成立DDI與KDDI等電信事業，以及參與社會公益事業，例如行政改革推進審議會、日本二十一世紀委員會、京都商工會議所、日本商工會議所、創辦盛和塾等。書中談到他最親近的家人、創立事業的夥伴、經營者與員工之間的互動與情感交流、師生之情，而其核心則是圍繞著創新及稻盛先生「關懷之心」與「利他之心」的經營哲學。幾度被書中的師生之情所感動。讀到玉龍高校的導師辛島政雄為稻盛先生打算放棄考大學而向稻盛先生的父親相邀懇談，勸求讓稻盛和夫繼續升學；以及稻盛先生面臨是否離開當時服務的松風工業而前往巴基斯坦擔任一家低壓絕緣礙子製造公司的技術主管之抉擇的時候，利用其鹿兒島大學恩師內野正夫在出差途中，稻盛先生趨前請教，師徒二人的對話，都讓我眼淚奪眶而出，憶起小學的恩師李冠英先生。在我考上交大之時，恩師特別來看我，再三叮嚀要努力讀書，如有困難，一定要找他。結果大一剛入學沒多久，為了物理課要買一支計算尺，恩師特別寄了一千塊錢給我，而我當時一個月生活費也不過是五百塊錢。擔任工業局長、經濟部次長時，每次與恩師見面，恩師總是不厭其煩的要我保重身體、好好貢獻社會。師生之情總是那麼真摯、溫馨。從稻盛書中，可以看到企業成功的一些道理。例如生存之道是把其他公司拒絕或做不到的工作承攬下來，加上永不放棄的堅持。在承接IBM訂單生產2,500萬個電腦的IC基板時，IBM的規格是超乎尋常的嚴格，但在克服困難達成任務之後，技術水準提升，市場也跟著打開。另外，從京瓷發展的過程，驗證了企管教科書中的理論，企業是循著以核心技術為中心，水平方向往外拓展事業版圖的路徑，京瓷從U字型絕緣礙子走向IC封裝、金屬加工機械切削工具、醫療器材、重結晶寶石與太陽能電池等，都脫離不了陶瓷材料、繞結與結晶製程等核心，是典型的企業產品線多角化的軌跡。在知識探索累積方面，稻盛先生從清洗球磨機事件中，談到「有些知識是一再摸索、實驗並且失敗才能得到的。當經驗值與理論獲得一致，才可以完成了不起的技術開發與產品，前輩的背影讓我對現場經驗的重要性有了更深刻的認識」。讓我回想起大學之時組裝收音機的經驗，那時買了一套收音機零組件和一張線路圖，依圖組裝之後，收音機根本不會響，問老師，老師說：「當然不會響，那是好事，你自己去找問題，修到收音機會響之後，你就成功了。」經驗累積知識，有了知識才能進行有用的創新，這是一個非常實際的案例。稻盛先生經營企業之所以有今日的成就，完全歸功於經營哲學與阿米巴（變形蟲）經營融合成一體，所謂阿米巴經營就是全員參與。「哲學」的概念最早源自於第一物產（現今三井物產）負責絕緣礙子外銷的吉田源三先生和稻盛先生（時任技術師）談話之後，吉田對稻盛說：「你這麼年輕卻很有哲學。」而「哲學」的內容卻是稻盛先生本身內省工夫所得。就在京都陶瓷創業第三年，即一九六一年，剛進公司第一年的十一位高中畢業新進員工提出「保證將來一定會定期加薪、發放年終獎金」的要求書，稻盛和夫先生堅決認為無法保證將來的事。在思考的過程中，稻盛先生領悟到了「公司應該有更重要的目的，經營公司最基本目的，就算是未來也必須保護員工與其家人的生活，並以員工們的幸福為目標。」除此之外，稻盛進一步思考，加上了「為人類和社會的進步與發展做出貢獻」作為生涯所追求的理念。有了基本的哲學理念，衍生出了阿米巴經營，也就是全員參與的「阿米巴經營」哲學，把全體依據工程與製品群分為數個小團體，每個小團體都像一個獨立的中小企業，自行計畫管理，自行收支盈虧。有了哲學理念如何實踐？稻盛先生經常使用的方法是舉行聯歡會，運用促膝討論作為溝通的橋樑，激發同仁的熱情，並且以身作則帶領大家。例如在京瓷總公司和研究人員喝酒時，激勵他們：「矽結晶形成時要目不轉睛地觀察，你們熱心的程度如果沒有熱到變成蒸氣上升到屋頂，化為水滴滴下來的程度，這個開發絕對不會成功。」身為企業負責人本來就要迎接各式各樣的挑戰，在壓力之下，還能激勵同仁的熱情，結合企業的哲學理念，這就是稻盛先生的過人才能。京瓷之後，稻盛先生於一九八三年進軍電信事業，在沒有憑藉任何優勢條件之下對抗NTT這個巨人，至二〇〇一年十月一日國內第二大綜合電氣通訊公司KDDI誕生，稻盛先生仍是秉持「為社會、為人類奉獻的純粹意志」，致力於以更優惠的價格提供國民更優良的服務，實踐的是稻盛先生的哲學理念。讀這本書可以不花太多腦力，就像看一本故事書，但是可以得到很多感動，以及許多的啟示，希望大家一起來分享。

尹啟銘（本文作者為行政院政務委員） 推薦序 2 不畏挫折 勇於逐夢的工作態度 日本東京上野公園有個相當著名的銅像，它是記念江戶時代末期「維新三傑」之一的西鄉隆盛。幕府末年，面對歐美各國高舉「文明開化」旗幟襲擊日本，德川將軍採取退讓的態度，各個藩主眼見幕府



## 《稻盛和夫 愈挫愈勇的自傳》

示弱，也趁勢而起，征討幕府。擔任討伐幕府大總督參謀的西鄉隆盛成功地與幕府重臣勝海舟談判成功，兵不血刃，達到無血開城的目的，保全江戶人民的性命，使得日本從鎖國政策，轉變為吸收西方文化精髓，是讓日本得以全面走向現代化國家，開啟文明盛世的重要關鍵。西鄉隆盛一直把「敬天愛人」視為人生信奉的圭臬。從京瓷艱困創立初期到成功壯大的過程中，可以看到稻盛和夫把西鄉隆盛「敬天愛人」的信條發揮得淋漓盡致，做人處事合乎道理，以仁愛之心關懷眾人，也是所有企業經營者應努力實踐的目標。

透過稻盛和夫自我的闡述，可以了解到現在事業如此令人稱羨的「經營之聖」--稻盛和夫在人生的旅途中也並非一路順遂，求學時名落孫山，就業時頻頻碰壁，創業時總遭遇到各式各樣的考驗。而值得大家學習的是稻盛和夫在遭遇苦難與困境時，總是不屈服，憑藉樂觀積極且心存感謝的態度來面對，並且腳踏實地認真努力。書中提到京瓷企業開發人工關節卻違反藥事法的例子，就展現出稻盛和夫做人處事的態度，把這個事件當作是「上天所賜予的考驗」，重新振奮精神致力於產品的開發與普及。

然而面對挫折，要如何跨越，心境上要如何加以調適，其實是一個不容易的過程。沈寂近二年的旅美棒球好手王建民再度重新登板大聯盟投手丘，就是一個最佳例證。二

六年時王建民風光拿下十九勝，成為大聯盟首位亞洲籍勝投王，並在二八年時拿下生涯第五十場勝投，成為亞洲投手史上最快，並創下大聯盟近二十二年來最快取得五十勝的投手，台灣之光的榮耀自是不言而喻。然而幸運之神並不是永遠眷顧著王建民，在一次跑壘受傷，投手生涯也因此滑落到谷底。但近二年的漫長復健之路，並沒有讓王建民因此喪志，反而以更強韌的意志力，證明自己的實力。王建民在今年最後一場出賽，優異傑出的表現，更是讓大家刮目相看。不論各個領域，只要不放棄，面對再艱苦的逆境，相信一定都可以克服。

我常勉勵同仁，面對問題與解決問題的重要性，問題本身並不可怕，真正可怕的在於不知道問題在那，或者是知道了問題但束手無策。我時常用一個比喻，面對問題就好比正對太陽，雖然我們會感覺到十分刺眼，但是代表壓力的陰影是在我們的後面。反之，逃避問題就像背對太陽，陰影也會如影隨形的跟在我們前方。現在經濟情勢變幻莫測，因此，我們必須隨時具有危機感，對於任何事情都要有「最壞打算」與「最佳對應」。

而深具人文情懷的稻盛和夫總是不斷地強調「關懷之心」與「利他之心」的重要性。這種經由不斷溝通，在組織內由上到下所形成的企業文化，在京瓷企業內部發揮極佳的效果，京瓷企業的阿米巴經營，組織內各團體間雖然彼此競爭，但也會互相關心，因此不會產生「只看得到自己」的利己意識，而演變成小團體的本位主義。京瓷企業的收購行為，也都是懷抱著「利他之心」來進行。在書中稻盛和夫提到收購美國電子零件製造商AVX公司的故事，令人印象深刻。一開始京瓷擬以八十二美元來交換評價三十美元左右AVX公司的股份，而後AVX公司的會長，卻希望能調高成三十二美元，但最後因市場價格疲軟，AVX會長再度表達希望改以七十二美元對三十二美元的方式來換股。

雖然稻盛和夫在當下無法接受，但仍以對方的立場來思考，了解到對方重視股東權益的精神，雖然表面看似吃虧，但實際上卻是贏得對方的尊重與員工的向心力。後來AVX公司的營業額是收購前的四倍，利益為十二倍，在六年後甚至成功再度於紐約證交所上市。

也許有人認為，京瓷是以積極展開企業購併而擴大事業的公司，但事實上每一次的合併都不是稻盛和夫主動提出，而是存著一心想幫助對方員工的心情，並且了解對方領導人的人格與公司風氣之後，所做出的決定，也就說每一次的合併，都是在理性分析下所做出的決策，但在起心動念的剎那間絕對是出於純潔無暇的出發點。雖然合併的重建過程充滿艱辛，但每次合併之後業績也是蒸蒸日上，在業界有亮眼的表現。

在這不景氣的年代，許多人或許會對社會感到不安，在工作或經營上感到困擾，對人生未來的走向處於迷網。透過稻盛和夫的文字，可以從中學學習到這樣一位年輕時到創業過程中波折不斷的企業家如何用自己的力量在工作中獲致成功，只要勇於面對失敗挫折的考驗，必能達到「會當凌絕頂，一覽眾山小」的美妙境界。

林信義（本文作者為前經濟部長、行政院副院長、廣源投資(股)公司董事長） 推薦序3 最激勵人心的真實勵志故事

首先，非常感謝天下雜誌出版社與日文館莊素玉總編輯為了台灣讀者，精心推出了一系列稻盛和夫先生的著作，讓在台灣有更多人能有機會接觸到稻盛和夫先生他令人景仰的人生與經營哲學。

稻盛和夫先生一直是我所最敬重的經營者之一。從將近二十年前，我從經營者的角色退休後，在日本攻讀博士學位時即有幸開始閱讀他的著作。對於稻盛先生的人生與經營哲學，更是充滿敬佩與景仰之意。

二一年底有幸與稻盛和夫先生在大阪會面深談，彼此相仿的年紀、相同的時代背景與共同的哲學思維，兩人一直談論到，連秘書都在頻頻催促已經延誤到下一個行程了，彼此都還欲罷不能。有感於稻盛先生的偉大人格與理念，我也希望能盡棉薄之力，在今年二一年義務協助稻盛先生在台灣成立盛和塾，希望能讓更多中小企業經營者也都有機會接觸到稻盛先生的「敬天愛人」以及「提升心性、拓展經營」的哲學理念，對提升台灣的企業環境與競爭力有所助益。 稻盛先生

## 《稻盛和夫 愈挫愈勇的自傳》

的這本《稻盛和夫愈挫愈勇的自傳》著作，是目前對於稻盛先生的成長過程、人生際遇、以及創業努力，有著最完整而詳盡描寫的一本著作。同時，它也是一本以真實經歷來激勵人心的立志好書。對於想更了解稻盛和夫先生的人、以及對於人生之道正感到迷惘徬徨的人、甚至是暫時身處逆境的人來說，都是一本絕對必讀的寶典。

稻盛先生的成功，憑藉的並不是有顯赫的家世背景，相反的他從少年時代開始，可以說是充滿著無盡的災難與打擊。小時候功課不好，考試也總是考不上理想的志願，十二、三歲的時候，又因為染上了結核病幾乎瀕死。到了上高中前，沒想到父親經營的印刷廠又因為美軍空襲而付之一炬，全家頓時陷入困頓之中。而上大學考試時，又再次考不上理想的志願，而大學學業也因為貧窮的緣故，是在半工半讀與靠獎學金的情況下才勉強完成。這樣看來，對一般人來說似乎就已經是頗為悲慘的經歷，沒想到在稻盛先生大學畢業之後，又遇上了大戰結束後的就職困難期，當時可以說沒有公立大學畢業或靠關係介紹的話，二流的地方大學學生幾乎連工作都很難找。在求職四處碰壁的情況下，最後還是因為老師的介紹，勉強得以進入了松風工業。而這家好不容易才能進入的公司，竟然又是一家薪水都發不出來，快要倒閉的公司……

到底稻盛先生為什麼能夠創立兩家世界前五百大企業「京瓷」與「KDDI」？為了甚麼設立京都賞來表彰世界傑出人才？怎麼有辦法能夠接受日本政府的委託，來重整已經破產的日本航空公司使其轉虧為盈？稻盛先生究竟是怎麼辦到的？其實一切的開始就是從這家快要倒閉的公司開始，可以逐步地一窺堂奧。這些暫時就先賣個關子，留給讀者自己去細細品味與挖掘了。

目前除了重整日本航空之外，由於稻盛先生堅信唯有用心的經營者，方能肩負起未來世界的責任。因此他持續以志工的身分，投入盛和塾的工作當中，期盼透過「人生哲學」與「經營哲學」的交流，協助中小企業經營者實現「提升心性，拓展經營」的願景。目前在全世界已經有六十二個塾，會員達到六千餘人。據點除了日本的各個都道府縣之外，還遍及至巴西、美國紐約、矽谷、洛杉磯、夏威夷，甚至包括中國大陸無錫、北京和青島等。我們台灣地區也將於今年2011年底正式開塾，屆時稻盛先生將親自來台與學員交流，共同分享經營理念與哲學。

最後也希望這本詳細記錄著稻盛先生人生點滴的自敘傳，能在未來的旅程上，為讀者開創出一條通往人生與事業成功的康莊大道。

唐松章（作者為崇友實業董事長／台灣盛和塾幹事代表兼召集人）

推薦序 4 細細體會稻盛和夫的人生精華 相信讀者在看成功者傳記時，一定再想：「這個人為什麼不是我？」有為者亦若是。年老的就嘆說：「早知如此，不如當年……」。年輕的讀者就會說：「好，我也學他一樣……」。這些都是不對的態度。每個人的成功都是千千萬萬的因素，在偶然的機會中碰在一起才能成功的。這包括基因、機遇、機會。而且都是不可複製的機會和機遇。要學稻盛和夫的成功，是否也要過好哭的童年？考不上中學的過去？要學王永慶，是不是也只要小學畢業就好？王永慶小學畢業能成大功、立大業，這是千萬分之一的機率，一般人絕無可能及。因次看本書的觀念不應該是複製稻盛和夫的人生，而是從他自傳中的人生經驗中，萃取其中的精華，再奉之為圭臬。到底本書有哪些人生精華可以學？

要確認成功企業家成功的原因，都像瞎子摸象，每人看法不同，當事者也不一定了解，我也不例外，試著和讀者分享我看本書的心得。

首先，他認為企業領導人的心態主導企業未來的發展，企業領導人不能只存利己的思想，要有利他的動機，企業才能做大。從他出道以來，為員工為顧客著想，才能建立長久的關係，這點和其他企業家將所有交易視為零和遊戲，大不相同。

其次，他從窮小子到創造出日本最高股價的公司，所經歷的過程，可以說是日本從戰敗到經濟高速成長的縮影。具體而言，就是以研發為主，陸續接受高難度和高價位訂單，以不懈的研究精神，越過一個又一個技術障礙，才成就京瓷的市場地位。這和台灣公司以降低成本為成長的策略，完全不同。

第三，京瓷成功以後，並不隨便多角化，而是以精密陶瓷為核心能力的多角化，建立技術障礙，進入門檻拉高，才能維持高利潤率。這和台灣公司以機會為基礎的多角化策略，又大不相同。集團多角化策略成功後，他再發展管理長才，進入電訊業和航空業。可見管理的邏輯和精神可以放諸四海皆準。

第四，稻盛和夫成功後，並不藏私，開班授課，還將畢生經驗集結出書，由於他經歷過不同的產業，有高科技，有服務業，他的經驗格外有用。

稻盛和夫在七十餘歲的時候回顧這一生起起伏伏，有成功，有失敗，登上人生巔峰，也大病不死，歸納出經營者的基本經營和人生哲學，值得讀者細細咀嚼。

湯明哲（本文作者為台大副校長）

# 《稻盛和夫 愈挫愈勇的自傳》

## 媒体关注与评论

行政院政務委員、前經濟部長 尹啟銘 廣源投資(股)公司董事長、前行政院副院長 林信義  
崇友實業董事長、台灣盛和塾幹事代表兼召集人 唐松章 台灣大學副校長 湯明哲

# 《稻盛和夫 愈挫愈勇的自傳》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)