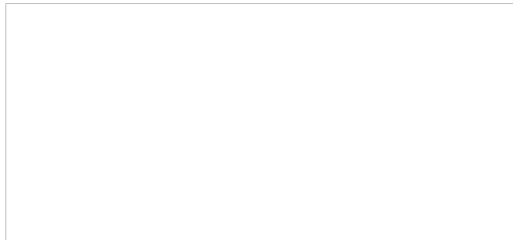


一代日本经营之圣的奋斗史：稻盛和夫自传

作者：稻盛和夫



目录

Content

- [Chapter_1](#)

Chapter_1

一代日本经营之圣的奋斗史：稻盛和夫自传 作者：稻盛和夫

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1200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104万名员工、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。

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，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。在盂兰盆节日本一节日，每年农历七月十五日，也称“中元节”。——译者注或新年，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，时刻保持开朗的心态，这肯定是母亲的遗传。

父亲畷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日的赤穗四十七义士袭击纪念日，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《赤穗义士传》。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。

书包网 txt小说上传分享

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*，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。

书包网 txt小说上传分享

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（1）

1945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煮熟捣碎，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。

第4章 在废墟中行商（2）

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。有时候竹筐里还剩下些纸袋，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，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。

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。

“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。”

书包网 电子书 分享网站

第6章 破败不堪的公司

1954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荻窪的叔叔家，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，但因为没有什么后门，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，开始研究从鹿儿岛入来采集的优质粘土。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《入来黏土的基础性研究》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

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《稻盛和夫自传》稻盛和夫.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1808.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

