

斗魂

稻盛和夫的成功热情

[日] 稻盛和夫
(Inamori Kazuo) 著

曹岫云 译 曹寓刚 校

A
PASSION
FOR
SUCCESS

Practical, Inspirational,
and Spiritual Insight from Japan's
Leading Entrepreneur



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

斗魂：稻盛和夫的成功热情

[日]稻盛和夫 著

曹岫云 译

曹寓刚 校

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

斗魂：稻盛和夫的成功热情 | （日）稻盛和夫著；曹岫云译. --北京：人民邮电出版社，2021. 5

ISBN 978-7-115-56121-3

I . ①斗… II . ①稻… ②曹… III. ①稻盛和夫—企业管理—经验 IV. ①F279. 313. 3

中国版本图书馆CIP数据核字（2021）第042635号

◆ 著 [日] 稻盛和夫

译 曹岫云

责任编辑 张渝涓

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

◆ 开本：880×1230 1|32

印张：7 2021年5月第1版

字数：95千字 2021年5月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2021-0341号

定价：59.00元

读者服务热线：(010)81055522 印装质量热线：
(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

目录

封面

扉页

版权信息

赞誉

导读

译者序

前言

第一部分 人生怎样才能成功

第一章 成功方程式

人生如戏

听从长辈的教诲

追求高层次的人生目的

诚实地正视自我

一步一步实现梦想

成功方程式

一问一答：关于成功方程式

第二章 能力

做不到的事要如实承认

超越平庸

战胜自己

胆大心细

抑制本能心

将意识聚焦

能力要用将来进行时

塑造自己的人格

一问一答：关于能力

第三章 热情

明确工作的意义

突破壁障

热情开创新时代

让自己迷上工作

精于一业

自辟蹊径

健全的精神寓于健康的身体

人生须时时反省

读书开阔视野

向部下注入能量

每天勤奋不止

一问一答：关于热情

第四章 思维方式

决不丧失希望

追求人间正道

避走“捷径”

天堂地狱一念间

信任关系从自己内心构筑

如实观察

关注细节

调动潜意识

通逻辑，合伦理

依据原理原则

一问一答：关于思维方式

第二部分 经营怎样才能成功

企业如戏

成功始于热情

纯粹心灵迸发的热情

阿米巴经营

一问一答：关于成功企业七要素

第五章 利润

实现员工物质和精神两方面的幸福

光明正大地追求利润

不忘事业的本质

让客户满意

定价即经营

价格由市场决定

每天都做利润表

脱离私心看利润

一点一点积聚利润

制定上下可以共有的目标

在土俵正中相扑

把公司放在个人之前

经济景气时做储备

泡沫经济的教训

一问一答：关于利润

第六章 愿望

自我燃烧

成为漩涡中心

保持梦想

坚信“能行”

是否动机至善，私心了无

具备高层次的事业目的

才能不可私有化

企业声望并非唾手可得

一问一答：关于愿望

第七章 诚信

以心唤心

获得客户的尊敬

形成合力

具备判断基准

做一个谦虚的领导者

具备两极平衡的人格

懂得大爱

评价、起用、帮助

以大善引领团队

关爱赢得信赖

真情诉说

超越代沟，获取共鸣

一问一答：关于诚信

第八章 真正的强大

具备自我牺牲的勇气

率先垂范

言行一致

开创历史的年轻人

做好准备才言挑战

向自己的极限挑战

全身心投入经营

一问一答：关于真正的强大

第九章 创新

领导者，带头创新吧

思考单纯化

迸发能量的斗魂

提升心灵层级

从正面迎击困难

回归原点

真正的创造

真正的“无赖汉”

日式经营的精髓

一问一答：关于创新

第十章 乐观

从明确目标开始

沉浸于梦想

不惧怕失败

器物制作犹如艺术

打破自身的常识

养成正面思考的习惯

乐观构想

一问一答：关于乐观

第十一章 决不放弃

提升愿望达至信念

追求自己无限的可能性

严格律己的经营姿态

该撤退时坚决撤退

经营者的最高报偿

追求完美主义

自己照亮前进之路

无私的威力

正确的组织

非洲土著的智慧

向猩猩学习

一问一答：关于决不放弃

后记

赞誉

当我想到追求卓越的动力以及这种动力所体现的个人责任感时，我常常想到稻盛和夫。稻盛和夫是日本京都一家非常成功的公司——京瓷公司的创始人，虽然他在美国的知名度比不上本田公司的本田宗一郎或索尼公司的盛田昭夫，但我认为他很快就会广为人知。

《下一世纪》作者 大卫·哈伯斯塔姆

根据20世纪80年代末对日本高管进行的几次大范围调研，日本最受尊敬的公司既不是索尼、本田、松下或丰田，也不是住友银行、三菱集团、野村证券或在欧美知名的其他日本公司，而是仅有30年历史的京瓷公司。

哈佛商学院 南希·罗斯巴德，约翰·P. 科特

是什么让京瓷从众多优秀的公司中脱颖而出？显然是它的独创性：京瓷公司在经营管理和生产组织方面带有典型的日本特色。但与其他日本企业截然不同的是，京瓷公司强调通过高度的原创性研究进行创新，京瓷公司不是西方高科技的复制者，而是开创者。

《财富》杂志撰稿人 吉恩·拜林斯基

在众多优秀的企业家当中，本书作者稻盛和夫是我一直特别推崇的，他的热情和信念给我留下了深刻的印象。这本书将稻盛和夫的人生哲学和经营理念融为一体，是他丰富的个人经验的结晶。他在本书中一再强调，“要相信我们所拥有的无限潜力，通过付出不亚于任何人的努力去实现梦想”。我强烈推荐年轻人读读这本书，至少应该花时间从头到尾读上一遍。

松下集团创始人 松下幸之助

与硅谷的大多数企业经营者相比，索尼的盛田昭夫、京瓷的稻盛和夫可能更国际化、更具创新性和创业精神。

《洛杉矶时报》 迈克尔·施拉格

导读

实现价值观融合的教科书

1989年，稻盛先生出版了他人生中的第一部著作——《提高心性，拓展经营》。这本书虽然语言质朴，但思想深刻，仿佛一语道破天机，开创性地揭示了提高心性 with 拓展经营之间的因果逻辑关系。同时，稻盛先生以自己的人生经验现身说法，在此书中详细阐述了一个普通人具体应该以怎样的态度面对人生、面对工作、面对困难、面对选择，应该如何在人生和工作中不断磨炼自身、凝聚团队，成长为卓越的领导者，进而成就伟大的组织。可以说，《提高心性，拓展经营》包含稻盛先生所构筑的整个利他哲学体系的思想基因，而《斗魂》则可以看作其升级版。

同样是在1989年，稻盛先生在京瓷公司飞速发展之际前往美国，着手进行与AVX公司合并的谈判工作。AVX是一家彻头彻尾的美国公司，人数过万，规模甚大。虽然自20世纪70年代起，AVX就与京瓷有业务关系，稻盛先生也因为在代理其产品的过程中贯彻利他哲学，做出过以常识无法理解的商业判断，让对方感受到巨大的善意和惊喜，为此次合并提供了契机，但是，交涉的过程还是一波三折。对方不断提出各种让京瓷管理层为难的要求，东西方文化的碰撞在其中反复出现。然而，稻

盛先生秉持利他哲学的原理原则，以完全不同于西方商业逻辑的利他思想，高屋建瓴，统揽全局，克服重重困难，解决了谈判中出现的所有问题，使得公司合并顺利完成。

但是，稻盛先生深知，要让合并后的企业真正实现长远健康发展，需要的不仅仅是达成一时的协议，更必不可少的是与当地的干部、员工建立牢固的信任关系。如果想要深入持续地建立这种信任关系，就需要外来企业和当地员工在价值观上彼此认同。

所以，合并完成后，稻盛先生没有按照日本企业惯常的方式，从日本派出经营团队，而是将原有经营团队全部保留，亲自向他们传授自己的哲学。刚开始时，AVX干部对稻盛先生的理念持完全否定的态度，认为这样的思想在美国根本行不通。但稻盛先生心怀信念，坦诚沟通，知无不言，言无不尽，最后大家都心悦诚服，高度理解和赞同了稻盛先生的哲学思想，并一致同意以这种思想来经营AVX。这是稻盛先生首次将自己构建的哲学体系在西方社会加以系统性的传播、实践和运用，结果大获成功。在这个过程中，本书被用作教材，起到了极为重要的作用。此外，当时美国员工和稻盛先生之间的问答内容也被收录其中。这部分内容虽然篇幅不大，却蕴含重要的启示，即东西方完全不同甚至截然相反的两种思维方式，是可以在一家企业中完全融合的。这对于所有希望展开跨国、跨文化经营的企业而言，都有极为重要的启示意义。

经过这次思想的交流和碰撞，美国当地员工与京瓷在基础价值观层面实现了相互认同，并展开了共同实践。由此，AVX作为京瓷集团的一员得以快速发展，业绩大幅增长，管理层和员工都非常满意。直到30多年后的今天，AVX仍然是一家非常优秀的公司。

京瓷与AVX的合并是一次非常成功的跨国、跨文化的大规模企业融合。这种成功绝非偶然，也不是浅层次的商业妥协的产物，更不是昙花一现的暂时结果。

无论是在1974年以异于常识的判断基准做出的有利于AVX（前身）的判断，无意中营造了善缘；还是1989年在合并谈判中以大局为重、反复考虑对方的利益，让对方心生欢喜，顺利完成合并；抑或是合并成功后为了构建真正的信任关系，亲临一线，持续不断地向AVX的干部员工传授利他思想，让大家都心悦诚服，稻盛先生的行为完全符合他一贯秉持的利他哲学。正是这种哲学，帮助他跨越了地理上和文化上的千山万水，在当时日本企业收购欧美企业纷纷失败的大背景下，创造了巨大而持续的成功，其影响直到今天还远未消失。

第二次世界大战以后，全球化开始快速发展。早已完成工业化的西方各国企业在全球市场中攻城略地。与之相比，亚洲企业的全球化进程却姗姗来迟。

日本是亚洲国家中最早完成工业化的国家，自20世纪七八十年代起，日本企业开始成规模地进入西方市场，拉开了亚洲

企业全球化的大幕，时间上早于中国企业。所以，无论从文化渊源来说，还是从时间轴上来看，日本企业在海外征程中的经验与教训，可以成为今天中国企业推进全球化进程的重要参照，而京瓷与AVX的融合则是其中的典范，对今天的中国企业有巨大的指导作用。

评价一个人或一件事的影响力，可以从深度、长度、广度、强度这四个维度来进行。从这个意义上说，京瓷与AVX的融合，无论从两家企业的人数规模和市场影响（广度），还是从合并后企业业绩发生的巨大增长（强度），抑或是从企业合并后持续繁荣的时间（长度）来看，都达到了极高的水准。事实上，AVX的案例远非个例，在稻盛先生领导的企业中，这样的成功案例大大小小、不胜枚举。那么，这种普遍性的、持续性的成功到底来自哪里呢？答案就是稻盛先生所构筑和奉行的利他哲学。当一个组织的哲学思想，也就是价值观体系能够跨越历史文化、宗教习俗乃至意识形态的鸿沟，被分布在其他国家的组织成员广泛接受和拥戴，并切实加以实践时，这个组织才在当地社会真正拥有了生命力，才可能在当地生根发芽，持续繁荣。这就是稻盛先生领导的企业在全世界获得普遍和持续成功的根本原因。

本书所阐述的内容，都是对于人生、工作和企业经营的基础的观念。京瓷与AVX的合并案例可以充分说明，这种基础价值观完全可以被历史文化、宗教习俗、思维方式等截然不同的基督教新教文明圈的人们所接受并加以实践。也就是说，在经济

全球化快速发展的今天，稻盛先生构筑的利他哲学已然在价值观层面具备了普遍性，在实践层面具备了高度的可操作性。

稻盛先生说：“在多种多样的宗教世界里，应该存在一种与任何宗教都不冲突的普遍性的哲学。必须把这样的哲学作为自己的哲学。”利他哲学就是这样一种哲学，这种哲学可以帮助源自不同文化背景的人们在基础价值观上和日常行为上迅速实现统一，不仅兼容了各自原有的不同文化背景，而且统一指向人性中光明、美好、强大的一面，能够系统、全面地帮助所有人发扬心中“真善美”的本质。

今天，人类日益生活在一个高度商业化、组织化的社会结构中，人类社会在物质层面正在迅速实现一体化，然而，精神层面却仍然高度疏离。缺乏精神层面的相互融合，物质层面的一体化反而会带来人类各群体之间的种种矛盾和冲突。这种矛盾冲突反映在跨国企业的治理上，就呈现为组织缺乏向心力、凝聚力，缺乏认同感、协调性，缺乏创造力、执行力，等等。在这种情况下，即使企业拥有资金实力进行收购，也无法让被收购企业的员工从内心产生认同，在行动上呈现积极性和协调性，更无法帮助他们发挥创造力，也就无法实现当地企业的长远发展。京瓷与AVX的合并案例为我们树立了一个典范。通过这个案例以及稻盛先生的其他商业实践，我们可以得出一个结论：尽管每个国家的历史文化、现实国情都相去甚远，但人心的本质、商业的本质是一样的。所以，在今天这个全球化、商

业化程度日益提高的时代，稻盛先生所构筑的利他哲学对于企业经营乃至人类社会而言，都具有普遍而重要的价值。

本书是稻盛先生当时在AVX用来进行哲学教育、实现价值观融合的教材，其语言精练、逻辑清晰、通俗易懂、立意深刻，不仅有助于生活在这个时代的人们完善自己的价值体系，而且可以帮助来自不同国家的人们迅速建立深度的信任关系，堪称实现企业价值观融合的经典教科书。对于同属儒家文明圈、同样已经步入工业社会、正在推进全球化进程的中国企业而言，本书则具有更为直接和具体的指导意义。

衷心希望越来越多的东方企业能够借助利他哲学的力量走向全球，在帮助当地员工追求物质和精神两方面幸福的同时，传播利他哲学，共同推动人类精神层面的融合，助力“人类命运共同体”的实现。这应该就是中国古人所说的“明明德于天下”的现代版本吧。

曹寓刚

2021年2月12日于上海

译者序

经营企业的普遍正确的原理原则

2001年10月28日，在天津第一届中日企业经营哲学报告会上，我初次见到了稻盛和夫先生，聆听了他题为“经营为什么需要哲学”的演讲。当时，我有一种邂逅人生真理的感觉。后来我找到一句很贴切的话，可以形容我当时的感受：“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处。”

一个月以后，我专程去日本京都，拜访了日本盛和塾事務局本部和京瓷公司。当时拿到的第一本稻盛和夫著作，就是《斗魂》这本书。

这本书共有107个小节，每一个小节都来自稻盛先生的切身经验，都是稻盛先生心血的结晶。因为书中内容充满哲理，所以让人百读不厌。读每一小节我都有感动，不同时期读同一小节，也往往会产生新的感悟。我把这种感动和感悟写在这本书的天头地尾。

2002年5月，在南京举办的第二届中日企业经营哲学报告会后的空巴上，我请稻盛先生在这本书的扉页上题字。他看到我在页面上写的许多批注，听了我讲的一些心得，非常高兴，不

但欣然一笔一画、认认真真地写下“敬天爱人——稻盛和夫”几个字，而且居然叫来周围许多日本盛和塾的塾生看我标注的这本书，还拍了许多照片，这让我受宠若惊。

后来在写《稻盛和夫的成功方程式》这本书时，我翻译并评注了《斗魂》中稻盛先生有关成功三要素的论述。我写的这本书，由稻盛先生亲自提议在日本用日文出版，结果竟然很畅销，这让我喜出望外。

应出版社反复恳求，我着手翻译《斗魂》这本书，再次一字一句推敲吟味，倍感亲切。

在这里，我把翻译这本书时最重要的感想记录如下。

1990年，京瓷并购了美国拥有一万余名员工的大型电子零部件企业AVX公司。稻盛先生没有从日本派遣管理团队，而是将原来的经营班子全部留任。稻盛先生要求美国的干部员工学习并运用京瓷哲学经营AVX公司。开始时这一要求遭到了几乎所有美国员工的反对和抵制，他们认为稻盛的利他哲学只适用于日本，在个人主义盛行的美国根本行不通；日本和美国地理位置上相距十万八千里，东西方两种文化更是格格不入；稻盛先生的理想一定会在现实中碰得头破血流。

稻盛哲学传入中国时，类似的论调有过之而无不及。许多人认为，中国和日本国情不同，企业员工的素质不同，企业经营的环境不同，特别是在从计划经济走向市场经济的过程中，

个别地方出现了腐败和拜金的现象。在一些人推崇敬己爱钱的社会风气中，要实践稻盛的敬天爱人的哲学，要做到“动机至善、私心了无”，简直是天方夜谭。

其实，在日本也一样。当稻盛先生临危受命，以78岁高龄出任日本航空公司（JAL，以下简称“日航”）会长时，日本社会的精英们几乎异口同声地唱反调，他们认为在日航这种官僚和工会^[1]纠缠的企业里，没有稻盛先生的用武之地，没有所谓稻盛哲学发挥作用的前提。他们认为日本政府选错了人，稻盛先生的一世英名将在这里画上句号。

事实证明，这种肤浅的负面意见是完全错误的。无论是1990年开始重生的美国AVX公司，还是2010年开始重建的日航，都获得了卓越的成功。另外，在日本、美国、巴西和中国的盛和塾塾生企业里，凡是经营者率先垂范，以坚定的信念、纯粹的动机、强烈的愿望、坚韧不拔的意志以及不亚于任何人的努力去实践稻盛哲学的，都取得了令人信服的成功。当然，经营者不肯以身作则，缺乏这样的信念、动机、愿望、意志和努力，单单从形式上引进稻盛哲学，那是不可能成功的。

这里有三条经验：第一，企业在导入稻盛哲学时都会遇到阻力，有时是很大的阻力；第二，经营者只有付出坚韧不拔的努力，导入稻盛哲学才能成功；第三，只要经营者付出坚韧不拔的努力，导入稻盛哲学就能成功。

《斗魂》这本书中的107个小节以及12个经营问答，是当年稻盛先生成功改造AVX这家大型美国企业时的强大思想武器。这本书通俗易懂，格言警句俯拾皆是，读之如饮甘露，让人心旷神怡。因为具备穿透力，许多话语可能烙入你的内心深处。如果你仔细阅读这本书的内容，认真领会其中的精神，你就会知道稻盛先生的成功是必然的，稻盛哲学是经营企业的超越时空的、普遍正确的原理原则。这样的经营哲学在人类历史上是没有的，在当今世界上是唯一的。这样的哲学，每个经营者都能学习，都能掌握，只要我们真心下功夫。

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长 曹岫云

2015年1月28日

[1] 此处提到的日本企业中的工会组织，与国内企业的工会性质是不同的。——编者注

前言



我之所以取得了今天的成功，原因在于我的“哲学”。

事实上，当年就是因为西枝先生喜欢我的“哲学”，愿意将自己的房产抵押，好为我提供资金，京瓷公司才得以成立。他对我只有一个要求：永远不要做金钱的奴隶。

但我心中还有另一个愿望：尽早把欠西枝先生的钱还清。

京瓷公司从第一年就开始盈利，之后每年都有可观的利润。

1971年，京瓷公司准备上市，我急着回报西枝先生，以感谢他当年的慷慨相助。但他却坚辞不受。见我面带疑惑，他向我解释：“我投资你，并不是为了获得巨额财富，纯粹是被你的哲学打动。京瓷公司上市后，你将会面对更多的股东，以你的方式来管理公司就不像之前那么容易了。”

写作本书，目的是让读者理解哲学对我的巨大帮助，它对我的人生和企业经营都产生了极为重要的影响。

我相信，这样的哲学不仅对人生和经营的成功，而且对国与国的关系、对促进人类社会的和谐与繁荣都大有助益。

稻盛和夫

第一部分 人生怎样才能成功

第一章 成功方程式

在人生这场戏剧中，
扮演主角的就是你自己。

人生如戏

所谓人生，就是由自己扮演主角的一场戏剧。但是，在现实生活的戏剧中，我们不仅要扮演角色，而且要创作剧本。一般的剧本，从一开始就设定了故事的来龙去脉，确定了故事的结局，但人生的戏剧则与此不同，这场戏怎么写、怎么演，全靠我们自己。

有人说，我们的命运在出生时已经注定。我不赞成这种说法。我相信，人可以通过提高自己的心性、提升自己的思维方式改变自己的命运。

这不是说要与“命运”做无谓的抗争，而是要想扮演好自己希望的主角，就得把剧本写好。为此，我们就需要锤炼自己的心灵与精神。而且，这件事情只有尽早去做，我们才能尽早

掌控自己人生的方向。这样，我们的每一天、每一个瞬间都能过得更真挚、更充实。

在人生的各个阶段，会出现许多转折的机会，只有主动追求机遇，拼命努力，我们才能够抓住良机。但是如果缺乏明确的人生目的，没有使命感，那么再清晰、再美好的机会，都会同你擦肩而过，迅即成为过眼云烟。

在人生这场戏剧中，积极充当主角、积极书写剧本的人，与缺乏目标意识、懒散庸碌混日子的人之间，会产生巨大的差距。

听从长辈的教诲

在我们年轻的时候，父母、老师或者别的长辈会教育我们，告诉我们应该如何对待人生。每当此时，我们在无意识中会产生抵触情绪。比如，我的父母经常会唠叨说：“千金难买少年苦。”我立即就会顶嘴：“那你们的少年苦可千万别卖啊！”

在青春时代，我们难免会产生强烈的逆反心理，但是，我们决不可忘记父母和师长们教给我们的人生道理。

当我们开始踏上自己的人生之旅时，宛如没有指南针的小船划向大海。

因此，随着年龄的增长，我们需要一种心理准备，就是在困惑的时候，应该想起长辈们的谆谆教诲，把这种教诲作为人生的指南针。

在这样的時候，如果我的哲学能起到指南针的作用，能帮助大家摆脱困境，我将感到十分欣慰。在诸位中，或许有人对我的说教有点反感，或者毫无兴趣，但是，在工作中，在日常生活中，当你们遭遇挫折或障碍时，我想你们一定需要一种基准，这种基准能够把你们的判断引向正确的方向。

我的哲学是我自己在艰苦的工作中、在人生的烦恼中、在认真的思索中，渐渐领悟的。我想，或迟或早，你们也会有同样的经验。

追求高层次的人生目的

迷失了人生的目的，一味追求霎时间的欢愉，抱这种人生态度的年轻人正在增加。他们为了什么而工作呢？为了赚取薪水，以供休闲娱乐之用。

但是，过不了多久，他们就会感觉空虚甚至厌倦。

安逸的生活方式，开始时或许会让人觉得轻松愉快，但结果很难让人感到充实满足，人总会追求更高层次的人生目的。

不管时代如何变迁，人的本质不会改变。人心思善，人总要追求进步，总想给后人留下永久性的、有价值的东西。“全力投入工作，对社会、对世人做出贡献，我就会感到幸福。”谁都期望度过这种充实而满足的人生。

或许有人不同意这种生活态度，但我从心底相信，这种真挚的人生态度胜过一味贪图安逸的生活方式。人生阅历丰富的人能够理解我的人生观。但是很遗憾，许多年长者在与年轻人分享自己的人生观时，表现得犹豫不决：“时代变了，年轻人已经听不进这类陈旧的说教，所以还是不说为好。”

但是我相信，只要是肺腑之言，只要话语中充满真心诚意，就照样可以引起所有人的共鸣。

诚实地正视自我

人并没有自己想象的那么聪慧贤明。

到了现在这个年纪，我已经能够比较客观地审视自己走过的人生道路。当回顾自己的人生经历时，我几乎充满了后悔。我会反复自问自答：“那个时候，为什么我会干出那样的蠢事？”“以今天的观点来看，当初我理应做出更好的决断。”我常常这样反省自己。

孩童时期，当我过分急躁，想要贸然行事时，父母总会想方设法提出忠告，提醒我那么做可能会产生的后果。但就连父母在回首往事时，也有许多懊悔。或者说，正因为他们年轻时经历过痛苦的失败，不想让自己的孩子重蹈他们的覆辙，所以才会苦口婆心地告诫我、提醒我。

世代在更替，但人们犯的错误却总会历史性地重复，重蹈覆辙乃是常事。

如果能在孩童时期就预见未来，人或许就能更好地规划自己的人生，在恰当的时机采取适宜的正确行动。但反过来可以这么说：正因为年轻时经历过失败和辛劳，人格才会成长，人才会在往后的人生中变得坚强、变得有信念，才能获取成功和幸福。

为此，我们必须具备诚实反省自己的纯粹之心，必须具备从过去的错误中学习的谦虚之心，必须在此基础上不断地、拼命地努力。

一步一步实现梦想

年轻的时候，我们往往拥有梦想——梦想在人生中取得伟大的成就。我们应该鼓励所有的年轻人都拥有这样的梦想。但是，年轻人应该懂得，想要成就伟大的事业，必须每日辛勤劳动，全身心投入工作。

若不肯努力，再宏大的目标也不过是一个脱离实际、单纯的梦想而已。只有努力，只有坚韧不拔、持续不断地进行有意义的努力，我们才能实现有价值的目标。

人生的旅途中没有捷径，没有轻轻松松就能一步登天的魔梯。只能用自己的双脚一步接一步地向前进。或许有人认为，如此缓慢且谨慎，似乎无法走完漫长的旅程，根本不可能成就伟大的事业。但是，请你不必焦躁。

“不积跬步，无以至千里。”每一天扎扎实实地努力所产生的小小成果，将成为继续努力的动力；而不停顿地努力又会带来更大的成果。不言放弃、再接再厉，在不知不觉中，我们就会攀登上连我们自己也无法想象的高峰。

“千里之行，始于足下。”无论个人的人生，还是企业的经营，一步一步踏实前行，乃是实现梦想唯一可靠的途径。

成功方程式

“能力极为平凡的人怎样才能取得不平凡的成功？”下述简单的方程式^[1]可以回答这个问题。

$$\text{人生的结果} = \text{能力} \times \text{热情} \times \text{思维方式}$$

所谓“能力”，包括健康状况、才能、与生俱来的适应性等，大多属于先天的资质。所谓“热情”，就是无论如何非如

此不可的强烈愿望和干劲，这可以由自己的意志决定。“能力”和“热情”可以分别从最低的0分到最高的100分予以评价。在工作中，这两者是相乘的关系。

因此，即使没有杰出的才能，但明白自己的弱点，为了弥补不足而燃起热情，付出不亚于任何人的努力，这种人同天生有才但骄傲自大、不努力的人相比，前者能够取得更大的成就。

第三个要素“思维方式”是指一个人准备用怎样的精神状态投入工作，度过人生。“思维方式”可以在负100到正100的区间内打分。受妒忌、忌恨、憎恶等负面情绪支配的人，他的精神状态得分就是一个负数，那么最终他的人生得分也是一个负数。相反，一个正直向上、抱有积极思维方式的人，就容易取得成功，度过美好的人生。

观察这个方程式可以明白，人生的结果不是由别的，而是由我们自己的双手、靠我们自己的努力决定的。同时，我们还可以明白思维方式对于人生和事业的成败起着何等重要的决定性作用。

一问一答：关于成功方程式^[2]

问：“人生的结果=能力× 热情× 思维方式”这一方程式是如何产生的？

稻盛答：当我和几位同事决定创业的时候，我意识到，我们并没有什么经营企业的经验，不过是几个年轻的技术人员而已。即使能力有限，我们也能够获得成功。为了说服他们，我想出了这个方程式。

实际上，因为我们并不具备超越常人的能力，所以必须在正确思维方式的基础上拼命工作，努力的程度必须超过那些比我们更聪明的人。

问：这个方程式右边的三要素是相乘而不是相加，这是为什么？

稻盛答：如果这三个要素是相加，那么天资聪明的人不做什么努力就可大大超过资质平凡的人。换句话说，不管你多么勤奋地工作，都无法与才能出众的人竞争。但如果不用加法用乘法，那么只要你抱有积极向上的态度，满腔热情，不懈努力，即使没有出众的才能，照样能够度过一个精彩的人生。事实确实如此。那些看起来普通的人，因为满怀热忱、拼命努

力，结果他们的成就超过了某些被称为“天才”的人物，这种情况随处可见。

还有，即使是天才，即使生来就聪明能干，也勤奋努力，但如果看不清人生的方向，只是一味在原地打转，终其一生，也只会成果寥寥，干不出什么大事。最坏的例子是，那些将天赋的才能“巧妙”地运用于作奸犯科、不断做出错误行为的罪犯。一句话，如果“思维方式”的分值是负数，一切结果都是负值。

问：“能力”“热情”“思维方式”三要素中，哪个要素最重要？

稻盛答：在同大家的交流中我意识到，对于“能力”和“热情”的概念，几乎所有人都会产生共鸣。但让人遗憾的是，三要素中我认为最重要的“思维方式”这一项，却常常被人们忘记、忽视。世界上没有比心灵扭曲的天才发奋努力更为危险的事情。

我大学毕业时，正值日本就业困难的时期。我参加过多家公司的面试，但没有一家企业肯录用我。焦躁之余，我心里闪过一个念头：干脆去当一个“罗宾汉”^[3]那样的绿林好汉吧。我想，既然世道这么不公正、不公平，为了矫正这个扭曲的社会，当一个劫富济贫的罗宾汉式的人物，不是也很了不起吗？

因为我具备一定的能力，具备期待成功的炽烈热情和坚强意志。如果真按照这个想法走下去，今天的我就可能成为黑道上有名的人物。在这种情况下，我“思维方式”的分值从一开始就是负数，那么，人生的结果也只能是负面的。

[1] 本书英文版中人生成功方程式三要素为能力（Ability）、努力（Effort）和思维方式（Attitude），稻盛先生的其他著作更多地将这三要素阐述为能力、热情和思维方式。为了统一性，本书采用了热情的译法。——译者注

[2] 这是京瓷刚刚并购AVX之后，我与AVX的干部们在哲学学习会上的答疑记录。

[3] Robin Hood，英国民间的侠客。1973年美国曾播放迪士尼动画片《罗宾汉》，一时影响颇大。——译者注

第二章 能力

人最伟大的能力，
莫过于战胜自己的能力。

做不到的事要如实承认

1955年4月，大学毕业后初次就业时，我是一个地地道道的“乡巴佬”，此前从没有在大城市生活过，说话有浓重的九州地方口音。每当电话铃声响起，我都祈望有其他的人快来接听，因为我不想让别人听到我的鹿儿岛方言。那时，我总觉得自己处处不如别人。

后来我意识到，不应该被劣等感支配，应该坦然承认自己的缺点，下决心努力克服。这样就不会有过多的挫折感。

我对自己说：“我是乡巴佬，从乡下大学出来，社会上的事情什么都不懂，缺乏常识，因此必须从最基本的东西学起，比任何人都要更努力。否则，我就无法成功。”

就是说，不否认自己的弱点，而是如实接受它，不必刻意掩饰，这样反而会觉得轻松。这种态度是进步的起点。

实际上做不到的事，不要假装能做到。首先承认自己有做不到的事，才能找到努力进步的起点。

在京都一家小公司松风工业工作时，我学到了这一点。从那以后，在我的人生中，我曾多次对自己重复上面这些话。

超越平庸

在现在的教育制度下，只要各门课程勉强及格，学生就能升级，就能毕业。这同通过极大努力、门门课程成绩优秀的学生相比，表面上似乎没有太大的区别，成绩及格和优秀一样能毕业。但两者之间，不仅是成绩差两级，而且包含更重要的本质差别。成绩优秀的学生，为了出类拔萃，必须突破若干壁障，而在这个过程中，他们必须拼命努力。

“满足于及格就行”还是“敢于不断向第一冲刺”，不单是成绩高低的问题，这反映了两者精神上的差异。

要实现高目标，必须突破多重壁障，而最大的壁障，是自己那颗追求安逸的心。

只要战胜自己，就能突破其他壁障，取得卓越的成果。人有好逸恶劳的倾向，主动激励自己、不断克服困难向前进，是件难事，但是，通过努力获得成功时，人内心的喜悦难以形容。

人最伟大的能力，就是战胜自己的能力。

战胜自己

一个学生不是很聪明，但非常用功，以优异的成绩毕业；另一个学生很聪明，不用功照样轻松毕业。后者评论前者说：“那家伙拼命死读书，成绩好有什么了不起，我要是认真起来，他才不是我的对手呢！”

毕业之后踏上社会，看到前者获得成功，后者又用“那家伙学生时代并不怎么样，我可比他强多了”这样的话来贬低同学。言下之意，自己的能力比成功者更强，更大的成功应该属于他才对。

事情果真如此吗？拼命死读书，意味着少玩乐、少看电视、少追求眼前的快乐，意味着必须战胜自己。同样，事业上获得成功，也意味着必须抑制贪图享乐的欲望，全身心投入工作。

战胜自己需要强大的意志。在评价人的能力的时候，应该把意志的强弱考虑进去。意志软弱、屈服于自己的欲望、一味贪图安逸的人，他们的能力应归于低劣。

在漫长的人生旅程中获取成功的能力，绝对不仅仅凭借所谓的“智力”。

胆大心细

人的性格大致可分为两类：一类是细致、周密、一丝不苟，趋于内向；另一类是豪爽、大胆，趋于外向。织布需要经线和纬线，事业成功需要两种性格兼而有之。

历史剧中常有剑客登场，他们表现得漫不经心，甚至醉态可掬，但对背后偷偷袭来的敌手却不失警惕之心。拔剑，向后一击而中，观众为之喝彩。主人公豪爽的外表之下，深藏着分毫不差的纤细神经。

光是大胆豪爽，难以将工作做到完美无缺；只靠细致缜密，无法产生挑战新事物的勇气。成就事业需要兼备豪爽和细致这两种截然相反的性格。在需要豪爽时做到豪爽，需要细致时做到细致。一个细心而敏锐的人，在积累了丰富的实践经验并产生了真正的勇气之后，才算得上是一个比较理想的人才。

生来就兼备两种性格的人很少，但是，不管原来是哪一种性格，只要通过有意识的努力，就可以兼备两种性格，并且让它们实现完美平衡。

豪爽的性格也好，细致的性格也好，为弥补和完善自己天生的气质，人必须做出相应的努力。

抑制本能心

人生来就兼具本能和理性两个方面。要吃要喝，要争要斗，有占有欲，有妒忌心，所有这些，都是为了维持自己的生命，追求家族繁衍，出于自我保护的本能。

人们往往基于这种本能对事物进行判断，这就与动物没有区别。如果能够对状况进行客观的观察，人就可以做出更好的决定。

抑制本能非常重要，有意识地抑制本能，人的心中才会产生理性可以进入的空隙，人才能进行逻辑思考。问题在于，人在多大程度上能用理性控制自己的行为。

抑制本能并非易事，人缺少本能就无法生存。我并不主张完全排除本能，重要的是：人不能受本能的支配，我们应该用意志的力量抑制本能。

人服从本能是自然的事，所以抑制本能非常困难，不是简简单单就能做到的。我们应当在利己的欲望刚刚冒头的瞬间就察觉到，并为抑制它而有意识地做出努力。

我们必须学会控制本能心，这样会使理性活跃，提高对事物做出正确判断的能力。

将意识聚焦

所谓理性，是指人意识中用于逻辑思考和判断的那一部分。运用理性时，要将意识聚焦。正如为了点火，用透镜将太阳光线聚焦。将意识集中，叫作“有意注意”。与此相反，比如人突然听到巨响，不禁大吃一惊，这种本能的反应叫作“无意注意”。

人通过对理性进行有意识的训练，可以像激光光束一样，随时将意识高度集中，在必要的一瞬间，启动理性，抓住问题的核心。

进一步说，人的心一旦从本能及利己的欲望中解脱，获得自由，就能发挥一种比理性还要敏锐得多的强大力量，即“灵感”。它迅速、正确而且明确，它的出现不需要经过烦琐的分析和复杂的逻辑思考。历史上的伟人，往往因为获得“灵感”而成就伟业。但是这种“灵感”究竟为什么会产生，它是怎么来的，好像大家都不太明白。

为解决某个问题天天苦思冥想，伤透脑筋，某个瞬间突然心中一亮，灵光闪现，宛如得到神的启示。

勇敢面对逆境，不断追问“作为人，何谓正确”，始终坚持人间正道，同时坚持埋头苦干，那么自助者天助之，上天就会给你“灵感”，问题会得以顺利解决。

能力要用将来进行时

在设立长期目标的时候，我有意将自己的能力设定在超出现有水平的某一点上。

换句话说，我选择自己现有能力达不到的目标，选定在未来的某一时点达成这个目标。

为了届时实现目标，领导者必须有计划地提高自己及团队的能力，将其提高到实现设定的目标所需的水平之上。

谁都可以根据自己现在的能力，判断当前自己能做什么、不能做什么，但是，光这样不足以向新事物发起挑战。

只有付出努力，使现时点不可能达成的目标，在将来某个时点一定实现，这样才能创造惊人的成果。

想要向有价值的事物发起挑战的人，必须能够看到自己能力的现有水平及未来水平两个方面。

塑造自己的人格

中小企业的经营者中有很多精力充沛、富有才干的人物。他们具有敏锐的商业眼光，善于捕捉机遇，才能非凡。即使在这类人中，能够获得很大成功的，也只是极少数，这是为什么？

多数企业家依靠的是个人才智和能力，当然，这些对于企业家而言是必要的，但仅凭这些并不足以防止事业走向失败。许多中小企业的经营者，只凭个人能力打拼，为实现自己的目标，不断向风险事业挑战，但是，因为过分迷信个人才能，他们往往只能取得一时的成功，事业难以长久。

如果缺乏坚强的心智，我们很容易成为个人才能的奴隶。

但是有一种人，他们不做个人才能的奴隶，而能把这种才能发挥到极致，因为他们具有高尚的人格。高尚的、受尊敬的人格能够控制才能，使自己的才能在正确的方向上得到充分的发挥。与生俱来的完美人格几乎没有。开始阶段，人可以依靠自己的才智、能力以及好胜心取得某种成功，但要让事业持续成功，就必须努力提高心性，塑造自己高尚的人格。

一问一答：关于能力

问：领导者是天生的，还是培养出来的？

稻盛答：我自己也经常思考这个问题，答案应是两者都有道理。同存在天才的运动员、音乐家、艺术家一样，也有天生就具备领导能力和领袖气质的人。但是，我相信，多数人即使不具备这种先天的才能，只要训练得当，照样可以成为称职的领导者，哪怕达不到杰出的程度。

比能力更重要的是领导者自身的努力以及作为领导者必须具备的基本哲学。一个集体最可悲的是：领导者有才能，但思维方式是负向的，把团队引向错误的方向，结果使目标破灭。

第三章 热情

具备燃烧般的满腔热情，
持续不懈拼命努力，
那么今天看来不可能的事情，
明天就能实现。

明确工作的意义

工作的意义是什么？

我们为了自己的生存，为了扶养家人，需要通过工作获取报酬。但是，如果你出生在一个富裕的家庭，不用为生活奔波，那又会怎样呢？

当然，日子可以过得很悠闲，可以过得轻松愉快。但总是无所事事，虚度光阴，就会感觉很无聊，难以忍受。所以工作不仅是为了获取工资，工作包含某种比赚钱更重要的意义。

工作给人以精神的满足。事实上，我们通过工作，可以找到人生新的意义和体验。

但日复一日的工作不免劳心费神。要长期努力从事不为人知的工作，或者必须向非常困难的事情发起挑战，这种情况下，如果只是为了某种义务不得已才去工作，就只会觉得十分辛苦，辛苦的工作不得不持续多年，真让人难受、痛苦。

那么，怎样才能把辛苦的工作变为有价值、有意义的事情呢？自己要对自己说：“享受工作。”有意识地努力重复这样的话，时间长了，就会从内心产生对工作的喜爱。

有没有值得终生投入的工作可做，是人生幸与不幸的关键，但首先要找到工作的意义。

突破壁障

成功人士和非成功人士之差，不过薄纸一张。没有获得成功的人未必都是敷衍了事之辈，事实上，其中不少人有诚意、有热情，工作努力，在这些方面，他们与成功人士没有什么区别，尽管如此，有的人成功了，有的人却失败了，人们或许感叹世道不公。实际上，两者之间看似只有一层薄纸之差，实则是一层不易突破的壁障。

这个“差”是什么？是坚韧性和忍耐力。失败人士在遭遇壁障的时候，一开始就认定壁障无法突破。换句话讲，他们努力是努力了，但努力到一定程度就停止了。这种人碰到障碍时总会寻找适当的借口，停止努力。

要实现看起来不可能实现的事情，必须付出坚韧不拔的努力，必须打破自己头脑里的既成概念。“只能做到这一步了”，如果持有这种顽固的既有观念，就不可能突破壁障。但如果能够突破壁障，就能达至成功。

最终必能突破壁障的这种自负和自信，可以培养我们坚韧的性格，而坚韧不拔的品质又会把我们引向更大的成功。

热情开创新时代

在无法完成任务时，人总会列举许多条理由，结论是“因此不可能完成”。这也没有，那也缺乏，影响任务完成的理由总找得出来。如果大家都是这种精神状态，就绝不可能开拓新的事业。

首先，应该假定在什么都没有的前提之下，着手开展新项目。其次，“无论遇到何种困难，都一定要完成新项目”，必须怀有这种强烈的愿望。然后，为了达成目标，针对怎样调集必需的人才、资金、设备、技术等问题，做出详细而明确的计划。只要这样做，我认为一定会梦想成真。（更d书f享搜索雅书.YabooK）

在实施新项目的过程中，难免碰到预料之外的问题和困难，要克服它们，获得成功，必须有充分的自信和强烈的愿望，踏踏实实，一步一步逼近目标。

当有人问你成功概率是多少，你或许答不出，但这并不重要。新事物从来都不是统计出来的，它取决于创造者的热情和意志。

任何一次革命，都是靠革命者的热情开创新时代的。

让自己迷上工作

“最好现在就辞职不干！”或许诸位当中有人正在这么想。

说实话，我自己就这么想过。每当工作使我筋疲力尽时，我就想起学生时代为了应付考试，不得不连续数天用功到深夜，感觉难受时，真想逃离那苦海。就是现在，我也会时而陷入同样的心境。

但是，真辞职了，生活就变得五彩斑斓了吗？那也不见得。要是我辞职，不出三天，便会急于回去工作，否则更受不了。

常有人说我对自己太苛刻，生活过得太辛苦。但正因为有这种艰辛苦难，我才觉得自己的人生很有意义。尽管沉重的工作负荷常常使我心力交瘁，但我仍然从心底热爱我的工作。

在旁人看来，有的人从事着难以想象的、艰苦卓绝的工作，但是，如果他们能发自内心地感到工作的快乐，就会不觉

其苦。只有喜欢自己的工作并在工作中不断寻得乐趣的人，才能获得事业的成功。

要想成功，要想取得卓越的成就，必须先热爱乃至痴迷自己的工作。

精于一业

把精力倾注在一个领域，钻深钻透，就能明白人生的真理，理解大千世界、森罗万象。

比如，一个优秀的工匠，经多年潜心研究，掌握了卓越的技术，这样的工匠，就是谈论人生，也会有精辟的见解；一个僧人，经反复修道，磨炼出高尚的人格，这样的僧人，即使涉足与修身养性的教义无关的领域，也能说出深刻的道理；其他如绘画、著书等，任何精通一艺者，都会有同样的涵养，能达到相同的境界。

可惜刚从学校毕业的年轻人不懂得这个道理。他们轻视自己从事的具体工作，缺乏耐心，质疑手头的工作是否真有意义；他们常要求上司分配更重要的工作，其实，这样的人无论让他干什么，他都不会满意，总是不肯尽心。

知识广而浅，似乎什么都懂，但什么都只懂一点皮毛，等于一无所知，一无所长；相反，精通一技、一艺、一业，就能

融会贯通，举一反三，乃至领会宇宙的真理。

精于一业就可理解一切，究明一个事物就可理解一切事物。在一切事物的深处，都隐藏着普遍的真理。

自辟蹊径

原以为倒霉，结果却是幸运的，人生常有这样的事。

我初次就职的单位是京都的一家小企业，当时经营状况很糟糕，工资迟发，奖金没有；看不到前途，看不到希望。

我曾认真考虑过辞职，但哥哥批评并阻止了我，一是新工作不好找，二是家里经济困难，需要我的薪水补贴家用。在这种情形下，除了继续留在公司，我别无选择，唯一可以做的是改变自己，就是改变自己对工作的态度，从工作中寻得乐趣，从困境中寻求摆脱。

我静下心来，埋首研究开发。不久，竟有了可喜的成果。因为经营不善的小公司缺乏优秀的人才，我就显得相当突出。上司表彰我，我工作就更来劲，进而引来更多的称赞。这种良性循环使我的人生出现了转机。

假如一开始我就很幸运，既有满意的工作，又有舒服的环境，那么，恐怕就没有今日的我，没有我今日这样的成就了。

对自己的处境不满，一味怨天尤人，就会不知不觉将心灵封闭，看不到甚至错失人生中潜藏的良机。

健全的精神寓于健康的身体

“健全的精神寓于健康的身体”（A sound mind in a sound body）这句古老的格言可以追溯到罗马时代，历久弥新，至今依然适用。

如果有志于成为领导者，就必须注意保持自己的身体健康，因为一个集体的负责人不应当让健康状况影响自己对事物的判断。人在健康欠佳时，会无意识地回避需要体力和耐力的决策，判断流于轻率，给许多人带来麻烦和不幸。

老实说，当健康状况影响判断能力时，领导者就应该主动辞职，可以转而当参谋，用自己多年的知识和经验为集体再做贡献。

领导者必须做出努力，始终保持一个与健全的精神相对应的健康的身体。因为领导者必须有能力做出公平、无私且对全局有利的正确判断。

人生须时时反省

人生要反省，就是说每天所做的各种判断是否符合做人的正确准则。我们要不断认真反省，借以诫勉自己，在尽可能冷静而谦虚的反省中度过人生。当意识到自私、任性或怯懦时，就应自我告诫：“不可只顾自己”“鼓起勇气，坚持正义”。不断重复这样的反省，就会在犯错误之前自我警醒，从而避免失策、失态。

比如，常有这样的人，他们年轻时磨砺心志，艰苦奋斗，事业有成，但不知从何时起，陶醉于成功，变得骄横，令人叹息。人往往一不小心就会溺于名声，不知不觉中就会变质。不管你自以为达到了多高的境界，如果不能始终谦虚，不能时时反省，不能坚持学习，你就必然退步，降回故我。这虽然遗憾，却是我们人类的本质。

天天忙忙碌碌，终日沉溺于事务，我们常常因此忘记反省，这样的生活无法提高我们的人格。只有严格地自我反省，才会促使我们变得高尚。

人生中缺乏反省，成功即成失败之母。

读书开阔视野

阅读不仅是一种乐趣，更是一种自我提升。养成读好书的习惯，能从中吸收营养，充实自己。

即便深夜下班回家，我仍不忘读书，总是读放在床头的中国古典书籍以及有关哲学的书籍。

我甚至在浴池里也读书。周末有闲暇时，整日读书是我的嗜好。你或许认为繁忙就无暇读书，但我想，不管在哪里，都可以在有限的的时间里抽出哪怕几分钟，翻开一本好书，读一篇好文章，因此有所感悟。

当然，人生中最重要的是通过实践经验学习，即使如此，读书也会使我们的经验变得更富有意义，同时，书本还会教给我们无法亲身经历的事情，让我们可以在头脑里进行模拟演练。

自身的直接经验加上读书得来的间接经验，构成了人生成功的精神基础。

向部下注入能量

领导者单枪匹马做不成的事，必须有部下协助。但若是领导者一腔热情，而下属缺乏同样的热情，事情仍然不能成功。

天赐良机，万事俱备，而且项目拥有完善的资源，但如果领导者无法鼓起团队的士气，仍将一事无成；相反，物质资源虽不充分，但领导者满怀热情，向部下诉说事业的意义和目标，使他们理解并接受，上下同心，事情就可能成功。

领导者要将自身的能量灌注给部下，使团队 的能量水准达到甚至超过自己。

如果部下只是同意配合你完成项目，那么该项目成功的概率大约是30%；如果部下对你保证说：“我们一定尽力干。”那么该项目成功的概率大约是50%；但如果你将能量灌注给部下，让他们把该项目当成自己的事业，那么该项目成功的概率可达90%。

要了解部下对该项目持有多大的热情，并将你的能量灌注给部下，直到他们燃烧起热情，这是领导者的首要任务。

每天勤奋不止

我不做长期的商业计划。今天的工作能否顺利进行、明天将会发生什么，我们尚且无法确知，又怎么能预见十年以后的景况呢？

我对自己说，要认真过好每一天。今天努力了，就能看清楚明天。天天努力，积累起来，五年、十年，成果就相当可观。

与其担忧无法预知的将来，不如踏踏实实过好今天这一天。我认为这个信念很重要。

今天全力以赴了，作为结果，明天就看得清楚了；天天努力，就可能对将来如何变化进行有意义的推测。

古代谚语所说：一门深入，一通百通。拼命工作达至万般皆通。要正确地预知将来，只有靠今天的努力，因为将来位于今天的延长线上。

一问一答：关于热情

问：听说，你经手的所有事业项目，从没有失败过。请问你有什么秘诀？

稻盛答：非常简单。项目成功之前，我决不放弃。

失败往往输在心态上。当然，在每一个项目开始之前，我必定认真审视它的价值，只有在内心感到确有把握时，才着手参与。而一旦投入，不管遭遇什么障碍，决不轻言放弃。一条路走不通，就找别的路，直到走向成功。

问：你怎么对待工作效率低的员工？

稻盛答：人的能力各不相同。有的员工很能干，有的员工则不然。但是，只要员工积极向上、勤奋工作，不管他对企业贡献有多大，都应该一样重视和关爱他。找出适合他发挥长处的领域，把他安排到合适的岗位上，以便他做出更大的贡献，这也是领导者需要考虑的。

问：对于情绪消极、对事物抱否定态度的员工，你怎么对待？

稻盛答：对于这样的员工，要积极与他沟通交流，要让他懂得积极向上的态度对个人、对公司有多么重要。一段时间后，我也会向无法改进的当事人提出建议，希望他寻找更能发挥他特长、发挥他积极性的企业或职业。

问：你是否认为制订长期计划没有必要？

稻盛答：通过迄今为止我的人生经验，我相信，预测未来最好的方法是认认真真过好今天这一天。因为我认为明天就在今天努力的延长线上。如果你要让明天这一天也能如你所愿，那么你今天就要认真努力，踏实做好今天该做的一切。除此之外，别无他法。每个经营者都有各自的经营风格。而不制订长期的经营计划，就是我的经营方式。以京瓷为例，我们最关注

年度管理计划。我认为，眼下目标实现的前景如何才是最重要的。但如果有一个长期计划，自己似乎成了一个预言家，计划的实现好像得靠运气才行。

第四章 思维方式

即使是很单纯的问题，
一旦有私欲夹杂其中，
立即就会复杂化。
摆脱私欲束缚的思维方式，
将引导你走向真正的成功。

决不丧失希望

我现在相信：我们心中所想的事物，会作为现象呈现。但我刚踏入社会时，根本不是这么想的。当时我到处碰壁，做的每件事都不顺利。

即使在那种处境之下，我也没有失去希望，没有失去开朗的心境。这一点成就了今日的我。

当时我住在一间位于二楼的地板翘裂的破旧宿舍里，面积不足10平方米，榻榻米破旧不堪，连席草都露了出来。我搬来煤炉和锅，每天自己生火做饭。

公司的研究工作不顺利，人际关系也不和谐。宿舍后面有一条小河，河边有一排樱花树。黄昏时分，我常常独坐河畔，

吟唱歌谣《故乡》。我的心伤痕累累，隐隐作痛。我不知道怎样缓解这种痛苦，只好借着放声高歌，打起精神，直唱到有足够的勇气投入明天的工作，我才返回宿舍。

我们不可能完全摆脱痛苦和烦恼，但是，即使处于最低潮，我们仍然可以努力，不失去对明日的希望。

追求人间正道

我年轻时就学会了自问：“作为人，何谓正确？”

面对社会的丑恶现象，我会自言自语：“不能这样，这不是人应该做的，理想的做法不该如此。”最后，我领悟到，一颗追求人间正道的心，也就是追求理想的心。

升学考试落榜、就职申请失败，我曾十分沮丧，但并不服输。我想一定要更努力。在奉命开发新型陶瓷、从事单调的研究工作时，我鼓励自己尽最大努力，使陶瓷成为最优质的材料。

即使处于近乎绝望的环境，我仍然不失希望，为了实现自己的理想，拼命地、不知疲倦地工作。

在漫长的人生旅途中，人会经历多种失败、困难和挫折，但是，这一切同时也是难得的磨炼心志的机会，促使你发愤图强，通过诚实的努力，去实现自己的梦想。

上苍绝对不会无视真诚的努力和追求人间正道的决心。

避走“捷径”

大学毕业后不久，我去京都一家小型陶瓷公司工作。我与公司经营层发生争执，又受到工会的攻击，一度陷入孤立无援的境地。当时，我想象自己在带领一个团队攀登险峻的高山，在悬崖峭壁前，或许有人恐惧，有人畏缩，有人掉队。

上司常常劝我妥协。换句话说，就是规劝我选择较为平坦的登山道路，慢慢登上山顶。对上司的忠告，我进行了认真的思考，但仍选择走崎岖的路，垂直攀登。

我知道自己是一个脆弱的人。如果选择好走的路，慢慢地爬，在到达山顶之前，恐怕我已经放弃了。队友们由衷地信任我，如果我选择安逸之道，他们会很轻松，但走这样的路，不能获得真正的幸福。

坚信自己选择的是正道，不管途中多么危险，不管天气多么恶劣，我下定决心，直线攀登。

为了实现全员一起攀上山顶，我对别人像对自己一样严厉苛刻。

走安逸之道，大抵到不了目的地。

天堂地狱一念间

有一天，一个小和尚向长老请教：“地狱在哪里？”长老答道：“有一口直径一米的大锅，锅里热气腾腾，煮着美味的面条，但是，要吃这个面条，必须用一米长的筷子。”

“想象一下，会出现什么情景。大家都饿了，拿着这长筷子争吃面条。但筷子太长，可以夹住面条，却送不进嘴里。可每个人都想第一个吃，都发疯似的争抢。于是就乱套了，人们开始吵架，结果面条撒了一地，谁也没能吃到。这就是地狱。”

小和尚接着又问：“那么天堂又在哪里呢？”长老答道：“天堂里也是这锅、这筷子、这面条，但是那里的人用筷子夹起面条，朝锅对面的人说：‘这面条可好吃啦，请先尝尝。’对面的人很开心地吃了，然后说：‘谢谢您，让我报答您吧。’于是夹起面条送到对方的嘴边。所有人都高兴地享用了美味的面条。就是说，一颗利他的心，让众人得享至福。”

是只考虑自己还是先为对方着想，这决定了我们的人生是在天堂还是在地狱。

信任关系从自己内心构筑

缺乏互相信任的人际关系，就不会有成功，企业经营尤其如此。那么，怎样才能构筑互相信任的人际关系呢？我首先想到的是，寻找值得信任的合作伙伴。也就是说，从自身之外去寻求信任关系。

然而我错了。我后来意识到，如果自己不能成为一个值得别人信任的人，那么与别人之间的信任关系就无法建立；如果别人觉得你的内心不可靠，即使原来的朋友也会离你而去。与别人的信任关系，不过是自己内心的一种外在反映。

我曾多次遭人背叛，即便如此，我仍然认为应该诚心诚意地信任别人，并且会不断自问自答：我自己的心是否值得别人信任？如果不是，我得马上改正自己的态度和行为。

即使自己蒙受损失，也要相信别人。只有这样，才能产生互相信任的人际关系。

信任应从自己内心而不是从外面求得。

如实观察

心纯见真。清澈纯粹的心灵可以看见真相，充满利己思想的心目中，只能看到复杂的事物现象。比如一事当前，先问自己可获得多少好处。这种自私的欲望，会使最单纯的问题变得

复杂。我们总想展示自己很好，这也是一种利己的动机，它往往模糊问题的焦点，耽误问题的解决。

我们应该努力保持一颗纯洁的心，这样才能按照事物本来的面目观察和认识事物。放任自己怪异的私心作祟，再简单的问题看起来也非常复杂。

即使对自己不利，仍然应如实观察和反映真实情况。如果自己有过错，就坦率承认。常有这样的事：当开始用纯粹的目光审视事物时，突然会出现非常简单的方法，使问题马上得以解决。但如果不摆脱私欲的束缚，一味追求自身的快乐或虚荣，你的双眼就会被蒙蔽，事物的真相在你面前就会变得模糊。

但是，仅仅看清真理还不够。为了坚持真理，赴汤蹈火的勇气必不可少。

如实观察事实，即使牺牲自我也要贯彻真理。有了这种觉悟，就没有解决不了的问题。

关注细节

人真正的能力，在于能对事情做出正确的判断。

要做出正确的判断，首先要明白自己面临的形势。为此，我们需要有触及事物本质的敏锐的观察力，而且不忽略任何细

节。这种敏锐的观察力源于精神的集中，而这种集中的习惯不是一朝一夕就能养成的。

如果养成精神集中的习惯，平时连有关细节也予以注意，那么在任何需要的时刻，你立即能将精神高度集中；如果缺乏习惯，要集中注意力于一点，就极为困难。

你或许太忙碌，无暇养成这种习惯，无暇顾及细节，但其实繁忙时正是养成这种习惯的最佳时刻。即使是你不关心的事物，你也不妨有意地、努力地予以注意。这就叫“有意识的注意”，也就是“有意注意”。

养成“有意注意”的习惯，你便能具备一种能力，一旦需要，就能很快做出正确的判断。人只有具有敏锐的洞察力、较强的注意力，才能随时做出正确的判断。这样的人才称得上是真正有能耐的人物。

调动潜意识

人的潜意识中有一种力量，能对复杂事情做出正确、迅速的判断。

记得初学开车时，我们既要集中注意力操作方向盘，又要注意路况、注意对面来的车等。一面驾车，一面留心各种情况，不免又紧张又疲劳。

但等你积累了足够的经验后，潜意识就跑出来替代了显意识，潜意识能够对状况做出即时判断，从过去的经验中调出类似的应对模式，手脚动作应对自如，就是说，潜意识“帮”你开车了。

日本将棋^[1]名将升田 幸三说过：“对局高潮时，制胜的一着忽然在心中闪过。我在头脑中考虑了几十种走法，慎重探讨了各种可能性，但结果证明，还是最初直觉的那一着最为正确。”

名将在运用显意识做各种分析、考量之前，潜意识早已给了他正确的答案。

印象深刻的事件和再三重复的经验会进入潜意识，并储存起来。这种潜意识会替代显意识，以惊人的速度做出正确的判断。

对各种事情进行认真的重复演练，就能培养潜意识快速做出抉择。

通逻辑，合伦理

英文中说“符合道理”（It makes sense），日文就叫“筋が通っている”。

日语汉字“筋”的意思是“线”，就是基准。这是人在判断事物时、使用一系列论据或者哲学时使用的一个词，甚至可以说它是人的精神指标。

我们每个人心中都有各自判断事物的基准，判断基准应该能够答复“作为人，何谓正确”这一命题，就是说要符合道德、伦理，符合原理原则。

判断事情是否“符合道理”，不仅指逻辑上有无矛盾，而且要与做人的准则相对照，确认有无违背。不是随意在头脑里做轻率的判断，而是回到做人最基本的原则，经深思熟虑之后，再进行判断。

缺少“筋”，也就是缺少哲学的人，难以达成有价值的事业，因为他的判断基准中缺乏正确的原理原则；而拥有哲学的人可以成就许多事业，因为哲学就是引导人们走向正确和成功的指南针。

内心的哲学指导我们做出正确的决策。

依据原理原则

无论何时何地，都要依据原理原则做出判断，采取行动。

做判断时，不可照搬习俗和惯例，因为新情况使这些习俗和惯例失灵，照搬会让你被动。如能坚持依照原理原则做出判

断，那么不管在何种情况下都不会困惑、不会迷失方向。所谓依照原理原则，就是以社会的道德、伦理为基准，把做人的准则正确地贯彻始终。依据人间正道进行决断，可超越时空，任何情况下都能被人接受。一个秉持正确判断基准的人，即便闯入未知的世界也不会迷惑，不致惊慌失措。

真正的创新者之所以能够开拓新世界，开辟新天地，不是因为他们经验丰富，也不是因为他们知识丰富，而是因为他们理解人之所以崇高的本质所在，因为他们依据基本的原理原则做判断。

一问一答：关于思维方式

问：美国员工与日本员工相比，工作热情和态度有不同吗？

稻盛答：自从到美国开展事业以来，我一贯秉承京瓷的经营思想，实行与日本京瓷完全相同的管理方式，而员工的反应也基本相同。

美国员工确有个人主义色彩，但这未必是件坏事。美国人希望自己的做法与他人不同，因此常产生新的创意，这对公司

有利，公司非常欢迎。此外，美国员工并不介意创意出自哪个国家，而只欣赏创意本身。

问：与日本的干部相比，你认为美国的管理干部更以自我为中心吗？

稻盛答：有时会遇到个人主义、自私任性的人，但这种人不光美国有，日本也有，这与国籍无关。只要敞开心扉，认真沟通，即使信奉利己主义的人，也能理解并接受我们的想法。京瓷的经营体系并没因为产生于日本而遭到误解和抵制，凡是好的想法他们都能采纳。

问：在运用潜意识解决难题的时候，有没有特别的技巧？

稻盛答：我不是这个领域的专家，我只是通过切身经验懂得了潜意识的力量。当把自己的热情集中到任一事物上时，借助潜意识，从前遗忘的事情几乎都会苏醒。所以，要让潜意识发挥作用，除了对需要解决的问题满怀热情、全身心投入，并没有特别的方法或技巧。这是我知道的唯一的方法，对我而言非常有效。

[1]英文为shogi，一种流行于日本的棋盘游戏。——编者

注

第二部分 经营怎样才能成功

■ 获致成功的热情

成功企业七要素（PASSION）

用PASSION这个英文单词的七个字母打头的七个关键词，组成了企业经营中最重要的事情。

■ 利润（Profit）

销售最大化，费用最小化。不刻意追逐利润，利润也会随之而来。

■ 愿望（Ambition）

将强烈而持久的愿望渗透到潜意识中。

■ 诚信（Sincerity）

设身处地，换位思考，追求双赢。

■ 真正的强大（Strength）

真正的强大是勇于面对一切，决不能临阵退缩。

■创新 (Innovation)

今天好于昨天，明天好于今天。发挥自身的创造性，持续改善。

■乐观 (Optimism)

保持乐观向上的态度，抱着梦想和希望，以坦诚之心处世。

■决不放弃 (Never give up)

付出不亚于任何人的努力，一步一步、扎扎实实、坚持不懈地做好具体的工作。

本书第二部分，我来分析一下在企业经营中这七个关键词与获致成功的热情有什么关联。

企业如戏

我把公司看作一个剧团，这个剧团上演的戏剧名叫“企业经营”。一场戏剧需要多种角色。比如，当红的男演员和漂亮的女演员扮演主角。除了主角，有跑龙套的，还有反面角色加以衬托。在幕后，有管大道具的人、管小道具的人，还有管音乐的、管灯光的人等。大家齐心协力，才能演出一场好戏。

之所以有这样的分工，不过是因为每个人担当的角色不同。人在本质上都是平等的，在一场戏剧中，知名演员也仅仅是扮演了相应的角色而已。

当然，让戏中主角穿上管小道具的人的衣服，这场戏就无法演下去。演员必须穿上与他们扮演的角色身份相称的服装。

公司也一样，有人要担任社长这个角色。社长穿着寒碜，有碍公司体面；社长还要配上适合身份的车子；社长还需进行必要的交际；另外，社长责任重大，还需给予必要的待遇。

但是，所有这些都不过是角色的需要。如果产生错觉，以为自己就是社长就可以自行其是、为所欲为，那就大错特错了，那是将角色错当成特权了。

公司的形象，可以靠每一位员工的工作热情反映出来。尽管角色不同，但每个人都要具备专业精神，每位演员都要把自己的角色演绎得淋漓尽致。这是理所当然的。

成功始于热情

评价一个人时，我会看这个人的能力。此外，这个人的工作热情也会纳入我的考虑范围，而且我认为能力和热情同等重要。

只要具备燃烧般炽烈的热情，几乎任何事情都可以做成。

即使自己能力不够，但只要具备热情，就可以把有能力的人聚集到自己周围。即使没有资金、没有设备，但只要你用满腔热情诉说自己的梦想，就会有人出来响应。

热情是成功的源泉。无论如何非成功不可的热情和意志越强烈，成功的概率就越大。

所谓炽烈的热情，是指一种精神状态，就是睡也想、醒也想，就是24小时思考问题。当然，连续24小时思考同一个问题是不可能的，但是专注、执着、毫不动摇的意志十分重要。明白这些话，你的成功愿望就会渗透到潜意识中。就是说，不管睡着还是醒着，你都能够持续不断地把你的意识集中到你要解决的问题上去。

只要充满成功的热情，你就能走向成功。

纯粹心灵迸发的热情

强烈的愿望和炽烈的热情能够带来成功，但是，如果这种愿望和热情出于私利私欲，成功就难以持续。如果对“作为人，何谓正确”这一判断基准反应迟钝，产生动摇，一味向着利己方向前行，开始时曾给我们带来成功的愿望和热情，很快就会成为失败的原因。

成功的关键在哪里呢？渗透到潜意识中的愿望的纯粹程度，才是成功的关键。

对理想来说，应“完全放弃私利私欲，全心全意为世人、为社会做贡献”，就是说，彻底利他，愿望极其纯粹，这当然最好。然而，为了自己的生存，为了自我保护，人的私利私欲不可缺少。要完全摒弃私利私欲是不可能的。

但我们又必须做出努力，主动抑制利己的欲望，不让它膨胀，不让它作祟。

至少，工作的目的应该从“为了自己”转变为“为了团队”。目的从利己转向利他，愿望的纯粹程度就能够提升。

抱着纯粹的愿望，摆脱了痛苦和烦恼，解决问题的良计妙策就会突然呈现。这样的经验我有过多次。这是上天赐予的启示，让我不能不这么想。

阿米巴经营

我和干部们讲，“要开车，先得打火把引擎发动起来”，启动一项事业也一样，得先把管理人员的热情调动起来，让他们用这种热情再去点燃其下属的热情。

京瓷在建设第二家工厂时，我曾有过担忧。当时，京瓷创业不久，我们凭着一股热情拼命奋斗，企业快速成长发展。但

当时我有一种恐惧，就怕不知从何时起，我们会丧失创业的热情，堕落为世间常见的官僚型企业。于是我就想在公司内部培养具备经营者意识的人才。

因此，我把公司划分成各个被称为“阿米巴”的小型利润中心。每个阿米巴就像一个小型的风险企业，以一位领导者或核心成员为中心开展经营活动。一个典型的阿米巴从公司外部或公司内部别的阿米巴处购入所需物品，然后将它的产品或服务提供给别的阿米巴或外部客户，这样就能获得利润。

阿米巴领导者都会用热情影响其他成员，阿米巴的业绩按每位阿米巴成员每小时效率的指标，即“单位时间附加值”这一指标进行评价。

几个小阿米巴共同构成一个大阿米巴，这个大阿米巴再与别的大阿米巴构成一个更大的阿米巴，可以说，整个京瓷集团就是由全世界数千个小阿米巴共同构成的一个巨大的阿米巴。

用你的热情激发你的管理人员，让他们再去点燃其下属的热情。

一问一答：关于成功企业七要素

问：“热情”为什么那么重要？

稻盛答：因为具备了热情，潜意识就会发挥令人难以置信的力量。在通常的意识状态下（即显意识），普通人无法与天才竞争。然而，几乎所有的心理学家都有一种共识：潜意识的能量要比显意识强大几十倍。像京瓷这种创业不久的小企业，事实上不可能招聘到才能杰出的员工。但是，即使是很平凡的人，只要将自己具备的潜意识的力量调动出来，就能创造奇迹，我认为这一点已经被京瓷的经验证明。

问：怎样才能发挥“成功企业七要素”的力量？

稻盛答：比如，你现在失业了，要想方设法养家糊口，于是你决定摆摊卖热狗。当然，做生意就要赚钱，要获取“利润”（Profit）。

但是，这种情况下，人可能怀有两种心态。一种是因为找不到更好的工作，自己没有别的办法，只好摆摊卖热狗，情绪颓丧，抱这种态度就不会成功；另一种态度正好相反，为了激励自己、激励家人，自己需要一个很大的梦想，就是具备“愿望”（Ambition）——怀抱强烈的愿望，立志成为一名独立的企业家，奋勇打拼，向家人和朋友诉说自己的理想，阐述自己为什么会对摆摊卖热狗如此热衷、如此全力以赴，也就是说，要向他们阐释这项工作的价值。

不要耻谈梦想，这里需要的是放手一搏。沉醉于梦想绝不是罪恶，重要的是你的梦想要对与你共同奋斗的人有利，进一步说，也要有益于社会。最重要的是，你必须“诚信”

（Sincerity），不仅忠于他人，还要忠于自我。要想用客观的眼光观察事物，不脱离现实，你就非讲诚信不可。

当你在头脑里描绘自己的梦想、开始在脑海中进行模拟演练的时候，“现实性”就非常重要。首先要设定具体的目的和目标，其次要在头脑里思考达到目标的过程、程序。

比如，为了卖热狗，你会考虑买一辆车，动手把它改装成流动的热狗专卖车。为了烹制热狗，你要安装一个放煤气罐的架子，还要放一个饮料机，供应清凉饮料，这个过程你要事先想好。另外，思考热狗最可能畅销的场所，在你的头脑里先让你的热狗专卖车驶向那里。大学宿舍附近如何，有许多作业人员的建筑工地又怎样，是否专供来吃午饭的客人，等等。你要做各种各样的假设。然后，你要亲自到现场观察，调查各个场所的车流量、人流量。

同时，你还要考虑可能发生的问题和困难：雨天怎么办，车子发生故障怎么办，热狗的味道不合客人口味怎么办，货源突然中断怎么办，周末或节假日怎么办，出现了新的竞争对手又怎么办，等等。这些问题事先都要考虑到，并想出解决办法。这样，等你干起来以后，碰到实际问题时，你就有正面面对的勇气，就会变得真正的强大（Strength）。

为了规避风险，提升销量，要不断“创新”（Innovation），要朝思暮想。动脑筋想问题不需要投入成本。事前想好了，到时就不会烦恼。

这样日思夜想，可能的话，花上一两个月仔细推敲你的计划。这么做的话，一天能卖出多少个热狗，销售额能达到多少，费用要花多少……种种情况在你头脑里会变得清晰。把下雨天、节假日销售额的下降也估计进去，这样就能算出利润。

想到这一步，生意虽然还没做，却好像已经做了一样。宛如看电影一般，生意开展的境况在你眼前一一显现。这个过程似乎具有生命，让你能够“看见”，它不仅栩栩如生，还以五颜六色的画面呈现。

这时，计划成功的信心会在你心中油然而生。就是说，你对这个计划进行了“乐观构想”（Optimism）。这是一个标志，说明你已经做好了开业的准备。做到这个程度，可以说成功已经在握。

一旦生意开始，当然要有坚持到底的决心和坚韧不拔的意志，这就是中途“决不放弃”（Never give up），直至成功。说起来简单，但把热狗换成你们打算生产的产品的话，原理是一样的。

问：把您的话综合起来，就是由组成

“PASSION”这个词的七个字母代表的成功企业七要素，您是怎么想到的呢？

稻盛答：随着公司的成长发展，我需要提升我的部下，他们是企业的骨干，他们分别要对几千名员工负责，必须让他们胜任新的重要的岗位，并获得成功，否则，员工们就会陷入不幸。为此，我把自己的经营思想总结归纳为几项重要的原则。他们随时都可以依据这些原则采取行动。

我觉得重要的要素有七个，将其英文单词的首字母组合起来，碰巧就成了PASSION这个词。这七个重要的项目就是：利润（Profit）、愿望（Ambition）、诚信（Sincerity）、真正的强大（Strength）、创新（Innovation）、乐观（Optimism）和决不放弃（Never give up）。

第五章 利润

所谓优秀的经营者，
就是能给顾客带来利润的人。

■ 利润不靠追逐而来，利润是努力的自然结果

■ “销售最大化、费用最小化”，这是所有企业获得成功的基本条件。

■ 利润不是靠追逐得来的。把销售拓展到最多，把费用压缩到最少。只要持续这种努力，利润自然随之而来。就是说，利润是坚持不懈地努力所产生的结果。

■ 这话听起来似乎很简单，要做到却并不容易。企业是经营者人格的反映。企业依据经营者的意志发展：要实现销售最大化、费用最小化，需要经营者不同寻常的坚强意志力以及非凡的想象力。就是说，经营者必须具备强烈而清晰的“愿望”。

实现员工物质和精神两方面的幸福

在京瓷创办一年以后，我才意识到，我干了一件事先根本没有想到的、莽撞的事情。本来，我是因为想把自己的技术在世间发扬光大才创建企业的，但是，录用不久的年轻员工们提出了要求，要求我保障他们从现在到将来的收入。

这个时候，我才不得不认真思考“企业究竟是什么”。在这之前，不要说保证他人长期的生计，就连我自己家人的生活也难以保障。但是，员工们把自己及家人的未来托付给了公司。

既然员工们把自己的一生托付给了公司，我就不能辜负他们的期待。与他们进行连续三天三夜深入肺腑的交谈之后，我改变了京瓷的经营方针：我把保证员工的生活放到了前面，让我的技术问世放到了后面。

这样，我就确定了京瓷的经营理念：在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。

公司首先要为实现员工物质和精神两方面的幸福做出努力。在此基础上，大家齐心协力，为人类社会的进步发展做出贡献。我认为除此之外，我们的企业再无别的目的。

光明正大地追求利润

经营者必须为企业的发展和员工的幸福而追求利润。

追求利润绝对不是什么可耻的事情。在自由竞争的原理正常发挥作用的市场经济中，通过光明正大的商业活动获取的利润是正当的利润。

尽可能将生产过程合理化，以降低成本；为客户提供高附加值的产品，制定让客户乐意接受的最高价格，这种由经营者和员工自己额头流汗获得的利润，值得我们自豪。

既要追求利润，又不能成为利润的奴隶。有的人为追求利润不择手段，我们绝不能受他们的诱惑。我们必须用正当的方法获得利润，为提供客户期望的高品质产品而拼命努力，不遗余力，光明正大地获取利润。

不能采用卑劣的手段，以图一攫千金。这类事连做梦也不能想。在石油危机时期，有的企业以为遇到了千载难逢的发财机会，囤积商品，哄抬物价，如今，这些丧失良知、攫取肮脏利润的经营者早已销声匿迹、无人在了。

在自由竞争的市场中获取的正当利润是一种报酬，是对那些为社会发展做出贡献的人的一份嘉奖。

不忘事业的本质

随着社会的发展，古往今来的真理已经被湮没在复杂的现象之中。

经营企业的时候，决不能忘记事业的本质是什么。

在第一次石油危机之前，在所谓《日本列岛改造论》的影响之下，日本掀起了炒作土地的热潮。许多企业竞相购入土地，期待地价飞涨。

与京瓷有业务往来的银行工作人员也来劝说：“你们京瓷把利润存在我们银行，我们很感谢，但我们还是推荐你们投资不动产，保证你们能够大赚一笔。”

但是，我郑重地回绝了他们。我说，我们的事业不依靠投资房地产，我们制造产品，通过提高产品的附加价值取得利润，今后也打算只采用这种方式。

当石油危机到来时，大多数企业的现金因为投资土地被套牢，动弹不得，而京瓷却能够利用其流动资金投资设备和工厂。因为京瓷的资产负债表非常出色，获得了社会高度的评价，人们夸我有“先见之明”。当然，世上没有人能够预见未来，但是，当别人都被表面现象迷惑、热衷投机时，我却相信事业经营的本质，坚持按照原理原则办事。仅此而已。

让客户满意

虽然是老生常谈，但企业要获取利润，除了让客户满意，别无他法。但是，有的企业误解了利润本来的含义，只顾自己

的利益，忽视客户的感受。

然而，这种态度是根本行不通的。企业经营的基本原则就是让客户满意。让客户外部的客户满意是理所当然的，同时还必须让客户内部的客户满意，就是要让内部要求我们提供产品或服务的部门满意。

为了在交货期内及时出货而拼命努力，就是为了在客户需要的时候把产品交到他们手上，满足客户的期待；进一步，千方百计、千辛万苦，做出超越客户要求的更高品质的产品；更进一步，为了让客户获取更多的利润，我们还必须不断开发新产品。企业经营中的一切行为，都应围绕让客户满意这一基本原则。

这个社会上，有太多的人只考虑自己的利益。但是，事业的良机绝对不会眷顾以自我为中心的人。只是为了让店主赚钱、为了让店主高兴，而来店购物的顾客并不存在。

能够把企业经营得有声有色的人，都是能够给客户带来更大利益的人。能够用这种态度经营企业的人，也能够给自己的企业带来更多的商业机会，带来更丰厚的利润。

定价即经营

我常常对员工说：“定价就是经营。”

一般来说，为了在市场中保持竞争力，大家都觉得产品的价格应该多少比市场价格低一些。但是，是削减单件的利润来跑量，还是设定一个与市场价格相近的价格，即使减量也要确保单件的利润（就是说，是薄利多销还是厚利少销），定价的幅度有无限的选择空间。

在这中间，企业必须找出一个价格，使销售数量与单件平均利润的乘积最大。但是，因为影响销售的因素很多，所以很难找到简单的答案。在某种价格、某种赚头下，要预测产品究竟能销掉多少，极其困难。因为定价会给销售的结果带来重大影响，所以我认为，定价最终要由经营者亲自决定。

定价的最终目标是找出一个让客户乐意购买的最高价格。定价过高，客户不买；定价过低，客户也许高兴了，但因为赚头太少，无论卖掉多少，企业仍然得不到维持正常运转所需的利润。定价取决于经营者的思维方式。经营者性格激进，就会定一个偏高的价格；经营者性格谨慎，就会定一个保守的价格。

定价左右着企业的业绩，同时，它又反映了经营者的能力，反映了经营者的经营哲学。

价格由市场决定

在产品定价时，我不从成本会计的概念出发，换句话说，我不采用下面这个公式：

$$\text{价格}=\text{成本}+\text{间接费用}+\text{利润}$$

价格由自由市场的机制决定，也就是说，追根究底是客户决定价格。

因为销售价格由市场决定，所以我们必须把制造成本压缩到最小。制造成本与销售价格之差就是企业的毛利，因此，努力让成本最小化，就意味着让利润最大化。

为了把制造成本压缩到最小，制造成本中材料成本、人工成本、管理费用等所占的理想比例是多少，这一类成见和常识必须统统抛弃。要对所有部门的费用进行详细调查，要节省一切不必要的开支。

满足市场需要的质量和价格的产品，用最低的成本制造出来，我们应该找出这样的制造方法，这就是俗话说的“省一分钱就是赚一分钱”。

在充分满足客户需求的同时，让企业利润最大化，这就是企业经营的本质所在。

每天都做利润表

企业经营想要获得成功，经营者就不能像隐居的高僧一样，高高在上，俯瞰员工，不时给出几句富有哲理的“开示”。企业经营是每日反复进行的实实在在的活动的累积。

无论大企业还是小卖店，经营企业就是每一天数字的积累。不去分析每天的收入和支出，就无法把事业经营好。

每个月的利润是每一天工作结果的累积，所以，只看月度利润表是不够的。每天都做利润表，应该抱着这样的意识去经营企业。

经营企业却不注意每天的数字，这就好比开飞机不看仪表盘一样，连自己正在何处飞行、要在哪里着陆，都搞不清楚。

这种情形对于企业经营而言也是一样的：如果不能对每一天的企业活动进行细致的管理，企业的目标就不可能实现。

利润表可以描绘经营者每一天的行动。

脱离私心看利润

对企业经营者来说，因拼命工作而好不容易取得的利润，其中大约一半必须纳税。对有些人而言，交税犹如在身上割肉一样让人痛苦难受。在有些企业，即使利润中相当一部分是应

收账款和非现金形式的却必须以现金纳税，这对很多经营者而言，压力颇大。

这种心情只有经营者才能体会。因为缴纳的是公司的钱，对于员工而言，或许无关痛痒，但对经营者来说，这就好比从自己的银行账户中把钱拿走。因此，为了避税，有的经营者采用了一些不适当的手段。

逃税当然不对。公司的利润不属于经营者个人。我们缴纳的税金被用来促进社会发展，所以不能从利己的动机出发，逃避纳税，或隐匿利润。

不要跌入“憎恶税金”的陷阱。为此，我们应该客观地、实事求是地看待利润。比如把利润看作成绩表，它表示我们对社会所做的贡献的大小。如果抱有这种观点，我们就会变得客观理性，就不会再有那种强烈的占有欲。另外，不要把税前利润看作利润，要把税金看作贡献社会所必需的费用，只把税后净利润看作我们拼命努力所获得的真正的利润。

所谓税金，应该被看作我们支持社会发展所必须付出的费用，因为我们是在这个社会从事企业经营活动。

一点一点积聚利润

在日本一些赚钱的企业里，有的经营者会刻意降低利润。为了减少应税收入，他们会故意在接待、交际等方面大肆挥霍，或借出差的名义外出旅行等，增加不必要的支出，借以减少应缴纳的税金。

利润的一半得交税，这是事实，但剩余的一半可以被留在公司。企业经营的本质就在于珍视税后利润这一块。

几乎所有日本企业内部准备金的比例都非常低，据说原因在于日本的税收制度。但我认为，与其说问题在于税制，不如说问题在于经营者的哲学。

珍惜税后利润是积蓄留存收益、提高内部准备金比例、强化企业财务体质的唯一方法。

不管要上缴多高的税款，我们依然必须不断提高企业的收益。

我把税金列为必要的事业经费，在公司内部一点一点积累税后利润。

现在京瓷已保有丰厚的留存收益，企业因此具备了极强的稳定性和灵活性，这不但给员工带来了安心工作的机会，而且正因为具备这个强项，在必要时，京瓷可以向新事业发起挑战。

制定上下可以共有的目标

在制订企业年度计划的时候，我要求自己，也要求员工，不要设定一个容易达到的低目标。相反，我要求各个部门基于自己强烈的愿望，设定一个颇具野心的目标。

我号召大家：“说出你的豪言壮语！并实现它！”

即使最后目标没有实现，我也不会只以结果论好坏。当然，这并不是说目标达不成也无所谓。如果每年制定的目标都落空，员工就会丧失达至终点目标的自信和能力。所以，实现目标非常重要。为了达成目标，目标必须为全员所共有。如果想实现目标的只有经营者一个人，那么这个目标就不可能达成。

公司应该把组织划小，让每个最小的组织单位都具有各自的目标。为了让年度计划更明确、更能唤起员工的干劲，还必须制订月度计划。另外，为了让每一位员工都发挥各自的作用，就要激励大家拼命工作。这样的话，每个组织都能达成自己的目标，进而就能实现整个公司的目标。

年度计划必须由全体员工分担，必须是每位员工都强烈想要实现的目标。

在土俵正中相扑

我经常讲要“在土俵正中相扑”^[1]。意思是说，不要等到被逼至赛场的边缘时才发力，而是一开始，在具备余力的时候就要全力以赴。

我想大家都有在考试前通宵复习的经验。这时候，因为时间仓促，复习不完，我们往往抱着近乎绝望的心情来到考场。本来考试日期都是事前安排好的，想要获得好成绩，理应早做准备才是，但一般人总爱临时抱佛脚。

在相扑比赛中，有的运动员要到双脚被推到相扑台的边缘、快被摔出圈外时，才开始真正发力。我觉得不可思议，为什么他们不在赛台中央时就发挥实力呢？

企业经营也一样。在土俵正中时，因为有充分的时间和余地，我们往往放松自己，直到被逼到土俵边缘时，才慌忙采取行动。我们应该设想已经没有时间、没有余地让我们轻松逍遥，要在被逼到尽头之前使出浑身解数。

未雨绸缪，一开始就要抱着危机感，不留余地采取必要的行动，这一点很重要。这是事业稳定发展的秘诀。

把公司放在个人之前

我们经营者往往被迫要在公司利益和个人利益之间做出选择。无论何时，我们都要把公司的利益放在最优先的位置上，

经营者必须不断提升自己的价值观。

举例来说，当公司股票上市的时候，有两种做法：一种是公司把现有股东所持有的股票公开；另一种是公司发行新股，在股票市场上公开。两种方法都可以采用。

采用前一种方法，因为市场股票溢价，会给经营者和其他股东带来巨大的利益；而采用后一种方法的话，股票的溢价全部归公司所有。

京瓷在上市时，我毫不犹豫地采用了后一种方法，即决定发行新股。员工是我的伙伴，他们把自己和家族的未来全部托付给了公司，如果股票的溢价都归公司，就能充实公司的资本金，稳固公司的财务基础，从而让员工们更安心地在公司工作。当时我就是这么想的。

个人利益优先还是集体利益优先？当被迫做出选择时，一如既往，义无反顾，把集体的利益放在前面，这是领导者必须承担的基本的道德义务。

经济景气时做储备

当经济不景气的浪潮袭来的时候，企业经营者们往往要求政府拿出解决办法，比如要求政府增加建设项目的支出、减税或下调银行利率。这时，经营者们会各说各的理由。

实际上，经济总会有景气的时候和萧条的时候。无论景气还是不景气，一种状态都不可能一直持续下去。比如日本多年来经历过各种各样的经济萧条。虽然萧条的程度各不相同，但每次萧条都成了下一次发展增长的平台。

日本经济曾经持续上升，当时几乎所有的日本经营者都坚信日本经济将永久性地持续发展增长。

市场经济最基本的事实是：景气和不景气总是循环出现的。经济有强劲的时期，也有衰弱的时期，这是世间常态。在经济景气、良好的时期，要为不景气做好准备，未雨绸缪，这是企业经营的基本原则。

遗憾的是，今天有很多经营者忘记了这条原则。在经济萧条时变得有气无力，把恢复景气的希望全都寄托在政府身上，或者只会向神灵合掌祈求。

所谓“经营”，就是“进行管理”。意思就是在经济景气时做好储备，以免在经济萧条时求助他人。

泡沫经济的教训

景气和萧条不断循环，这在企业经营中是理所当然的事情。实际上，萧条时的痛苦经验可以给予经营者宝贵的教训。例如，它告诉经营者，在经济景气的时候，经营管理应该谨

慎，要为应对可能出现的萧条储备足够的留存收益，这样企业才能长期生存下去。

然而，在日本“泡沫经济”最盛行的时候，似乎谁都可以依靠土地买卖和股票炒作发财致富。几亿日元的贷款似乎不足挂齿，根本无须担心。大笔的钱财像泡沫一样，不知从何处突然冒了出来。在当时，面对这种异常的局面，没有一个人敲响警钟，没有一个人出面制止。不仅如此，当利润滚滚而来时，大家都默不作声，眼睁睁地看着。当第一波损失袭来时，众人便一起陷入了惊慌。

这种心理引发了股票市场所谓“损失补偿”的丑闻。当时，企业只要把大量资金委托证券公司炒作，就可以获取暴利。但当股票下跌，开始出现亏损时，有的企业居然厚颜无耻地要求证券公司予以赔偿，而且竟然如愿以偿。

股票市场总有上涨的时候和下跌的时候，这是理所当然的事情。但有些企业的财务负责人想逆向而行，企图打破这一法则，这好比要抗衡地心引力。他们一旦获得成功，那么整个股票市场就会完全崩溃。

一问一答：关于利润

问：企业经营的成功秘诀是什么？

稻盛答：经营企业用一句话来讲，就是销售最大化、费用最小化。就这么简单。这一点大家首先要理解，没有任何复杂难懂的东西。特别是在经济萧条时，将销售拓展到最多，把费用压缩到最少，从而让利润最大化。企业经营就依据这一条单纯的原则。这是很重要的。

问：关于“在土俵正中相扑”，请具体举例说明。

稻盛答：所谓“在土俵正中相扑”，举例来说，就是要有充分的储备。想要抓住商业机会，必须行动迅速。为此，企业必须储存利润，创造余裕。

我在对抗NTT而创办第二电电（现在的KDDI）时，初期的投资至少需要1000亿日元。日本主要的大企业，哪一家都不愿意投入如此庞大的资金，但当时京瓷已经拥有1500亿日元的银行存款。当我把创建第二电电的构想向京瓷的董事们做了说明以后，他们表示：“即使这1000亿日元损失殆尽，我们还有500亿日元存款，维持京瓷的正常运行绰绰有余，完全没有问题。”

这些话给了我极大的鼓舞，让我下决心创建第二电电。如果当时京瓷没有相应的储备，要参与如此巨大的项目，是非常困难的。所谓“在土俵正中相扑”，就是这个意思。

问：价格是否在任何时候都必须由领导者亲自决定？

稻盛答：当事业已经步入轨道时，定价可以委托部下做。换句话说，定价的方针应由经营者决定。当规则制定好以后，实际的定价可以让部下去做。

问：定价错误，拼命工作也无法挽回吗？

稻盛答：折扣商店开张，大批顾客蜂拥而至。这种情景，我想大家都曾耳闻目睹。但是，某一天，传来了那家商店突然倒闭的消息。这就是错误的定价方针导致经营失败的案例。如果定价方针错了，那么不管你多么努力，事业都不可能成功。

问：应该设定总是低于市场行情的价格，这种观点对吗？

稻盛答：如果产品性能特别优良，就应该设定一个与之相应的较高价格；如果产品在质量和性能方面缺乏竞争力，那么价格不降低，对顾客而言，该产品就没有购买的价值。正确定价不是损人利己，不能为了自己的利益损害他人的利益，也不

能欺骗顾客。要与市场需求相一致，在充分满足客户要求的同时，生产者也能获得最高的收益。

问：在阿米巴体系中，各阿米巴会不会产生只顾自己阿米巴利益的、利己主义的倾向呢？

稻盛答：经营者不会只看最小的利润中心，即各个小阿米巴的利润表。比如在京瓷集团中，有以部门或公司为单位的利润表，还有把所有部门和公司汇总起来的整体规模的利润表。

例如，集团内有从事不同事业的公司，公司下面的各个部门都制作利润表，其中载有各个阿米巴的“单位时间附加值”，它是由各阿米巴创造的总附加值除以总劳动时间得出的。同时，公司又要汇总各阿米巴的实绩，制作包括公司整体的单位时间核算表在内的利润表，然后制作世界各地的报告书，最后形成京瓷集团整体的报告书。

在这种情况下，如果某个阿米巴因为自身利益损害了其他阿米巴的利益，就会立即给这个阿米巴所属的整个组织带来不良影响。如果出现这种情况，那么上一级阿米巴的负责人会马上采取对策来解决问题。

问：在阿米巴经营中，京瓷的“单位时间核算”评价系统是否必不可少呢？

稻盛答：也不尽然。为了保留收入和费用的记录，在阿米巴层级上也可使用标准的利润表。事实上，“单位时间核算”与利润表具有同样的功能。但是，在各阿米巴的规模不同时，使用利润表来公正地比较两个阿米巴的业绩是很困难的，但如果使用“单位时间附加值”这个指标，那么业绩评价就与阿米巴所在地区和阿米巴人数无关。每人每小时创造100美元附加值的阿米巴的业绩，远远超过每人每小时只创造10美元附加值的阿米巴，这种差别一看就能明白。

问：在美国，将组织细分常会增加间接费用，在美国使用京瓷的单位时间核算制度，代价会不会太大？

稻盛答：不仅在美国，就是在日本国内，几乎所有的管理人员都有这种顾虑或成见。要记录全部阿米巴的所有收入和费用，这本身就要花去不少的费用，一笔一笔做过细的记录太麻烦了，只要记录合计的数字就足够了。这就是他们的意见。

当然，如果采用单位时间核算制度要花费过多的间接费用，那就脱离了这个制度本来的目的。

但是，即使只是为了算出一般的所谓合计数字，实际上也需要汇总什么产品在何处制造等数据。为此，还是需要每个人都记录并提出自己每天完成的工作。京瓷就用这些数据来计算“单位时间附加值”，并在每个月，有时甚至每周制作报告书。

实际上，采用这样的单位时间核算制度并不需要花费过多的间接费用。

问：如果某个阿米巴业绩不佳，怎么办？

稻盛答：情况不同，对应的办法也不同。

如果这个阿米巴的弱点是技术不足，那么可以帮助它提高技术；如果是阿米巴巴长能力不强，那么就培训补课；如果是阿米巴巴长不适合当该阿米巴的领导者，可以考虑调岗。评价阿米巴，主要是对照各阿米巴自己设定的目标和实绩之间的差距。阿米巴巴长既然具备运行自己事业的权限，就必须负起实现计划的责任。

问：如果目标设定得太高，员工会不会失去干劲？

稻盛答：我想重复美国教育家威廉·史密斯·克拉克（William Smith Clark）博士一百年前援建札幌农学院（现在的北海道大学）时对学生们讲的话：“年轻人，你们一定要胸怀大志！”

例如，想做成某件事，本来有100%的能力，但为了确保目标顺利实现，目标只设定在90%的能力水平上。因为这种保守思想作怪，每次在设定新目标时，标准都会不断下降。相反，如果目标设定在100%的能力水平以上，并通过顽强努力实现了目标，接着就会有信心设定更有挑战性的目标，并设法实现。在这样的努力过程中，人就会迅速成长。

当然，如果设定一个根本无法达成的目标，员工的干劲确实会减弱。所以，为了提高员工的干劲，要把一个大目标细分成几个阶段，一个阶段的目标实现了，就有信心完成下一个阶段更高的目标。

逐步设定越来越高的目标并且逐一达成的人、设定过高目标却无法达成的人、从不设定有挑战性目标的人，10年、20年或30年后，这三种人之间会出现巨大的差距。

[1]在赛台的中央发力。——译者注

第六章 愿望

要想成功，
就必须怀抱
渗透至潜意识中的
强烈愿望。

■ 愿望——怀抱强烈而持久的愿望

■如果怀抱的愿望强烈而持久，它就会变成潜意识的一部分。

■企业家首先必须树立明确的目标——究竟要怎样经营自己的企业。光停留在梦想的阶段是不够的，必须强化自己的愿望，明确目标，让这种愿望和目标成为潜意识的一部分。真正的愿望必须是具体的，必须是崇高的，必须充满美好的理想。

■即使拥有了这种强烈的愿望，环境的变化仍然可能影响企业经营。即使如此，也不能把变化作为借口。无论困难是可以预测的还是不可预测的，为了克服它们，企业家必须具备坚强的意志和决心。

自我燃烧

物质可以划分成可燃性、不燃性和自燃性三种形态。可燃物只要点火就会燃烧；不燃物，即使丢进火里也不会燃烧；自燃物，靠自己就能燃烧。

我们人类也一样。为了做成一件有价值的事情，必须成为自燃性的人，必须成为自己主动推进事业的人。因为热情和激情才是成就事业的基本要素。

不燃性的人即使有才能，但因为思想虚无，缺乏感情，不会感动，有能力也不能成事。我希望的人才，至少在有热情的周围人的影响下，也会焕发热情，能跟着一起燃烧。

开创事业需要自燃性的人，就是靠自己的能量就能燃烧的人。这种人不仅自己能燃烧，而且能够把自己的能量传递给周围的人。

必须用自己热情的火焰去点燃周围的人群。

成为漩涡中心

凭一己之力难成大事，在工作中，必须同上司、部下和同事合作共事。

但是，你自己必须积极主动找事做，只有这样，周围的人才会自然而然地协助你，这就是“要在漩涡中心工作”。

不肯用心的话，别人成了漩涡的中心，自己只在漩涡外侧打转，或许一辈子就这样过去了。

在公司里，像卷起漩涡的急流一样，到处都有翻卷着工作的漩涡。如果你只在漩涡的周边漫然漂流，只会被别人的漩涡吸引进去。

想要品尝工作的妙味和体验真正的愉悦，就必须成为漩涡的中心。积极出主意，主动想办法，掀起工作的漩涡，把周围的人吸引过来。

思维方式是不是积极主动、能不能形成自己的漩涡吸引他人，这不但决定了工作的结果，而且决定了人生的结果。

保持梦想

我称自己为“爱做梦的梦夫”。

我有一种癖好：爱做一些似乎不合逻辑的梦。漫无边际的梦想，一个接一个在我头脑里出现。我就在这种梦想中拓展事业。

这样的梦想自然不可能很快变为现实，但我会头脑中努力描绘这种梦想，不停地让想象力展翅飞舞，在脑海里日复一日地做模拟演练。经历这样的过程，梦想就会变成强烈的愿望。即使下班离开工作场所以后，这种愿望也在我心中时隐时现。

漫步街头时，某个与我的愿望相关的事物，会突然跃入我的眼帘，而且印象深刻；在三教九流的宴会上，突然在房间的对面，有一个人吸引了我的注意，结果他就是我为了实现梦想而日夜渴求的人才。如果我缺乏强烈的愿望，这样的人和事或许会像过眼云烟一般，一掠而过。

绝佳的机会往往隐藏在毫不起眼的情景之中，只有具备强烈目标意识的人，才能发现这种机会。

缺乏目标的、飘忽空虚的眼睛，永远看不见人生中美妙的良机。

坚信“能行”

在20世纪60年代中期，我有幸聆听了日本最受尊敬的经营之一——已故的松下幸之助先生的演讲，题目是“水库式经营”。松下向听众说的是：要像水库经常保持一定的水量一样，我们经营企业也要保有储备。

在答疑的时候，听众中有一人提出了问题。

这个人在极力称赞松下思想对于安全经营企业的重要性之后，又说自己缺乏充足的资金，没钱造水库。因此，他请教松下：“该如何积蓄储备，也就是说，怎样才能建起水库？”

松下说，这个问题的答案他自己也不知道，但是他补充了一句：“经营需要储备，首先你必须这么去想！”听众认为松下答非所问，所以哄堂大笑。但是，松下的这句话给了我强烈的冲击。我从松下的话中学到的是：要想做成某件事，首先必须坚信事情一定能成功。“这件事非常理想化，但不现实，不可能做成。”

如果自己对自己这么说，那么，什么事情也做不成。

自己不相信会成功的事情，人们不可能努力去干。

描绘强烈的愿望，内心相信它一定能实现，就能突破困境，成就事业。

是否动机至善，私心了无

在开始一项新事业的时候，我认为有一个问题最重要，就是需要自问：“是否动机至善，私心了无？”换句话说，就是要确认开创这一事业不是出于利己的动机，出发点必须基于“善”。

日语中“善”这个词的意思是：无论在谁看来，普遍都是好的。如果只考虑自己的利益和方便，或者只顾自己的面子，只在乎自己在别人眼里的形象，那么，就做不成有价值的事情。起事的动机，必须自己内心能认可，也必须让别人能接受。

事业一旦开始，我会不断追问自己：事业进行的过程是否也是“善”的？因为，如果我们采取了不正当的行动，到时一定会为此付出代价。事业进行的过程中，也不可以脱离人间正道。

换言之，有必要问清楚自己是否私心了无。以利己的动机创立的企业，无法获得员工的信赖，员工们不可能为这样的企业拼命奋斗。

只要动机是善的，实行的过程也是善的，就不必担心事情的结果。

具备高层次的事业目的

把什么作为事业的目的？这一点非常重要。我相信，事业的目的必须体现做人的崇高理想。

那么，为什么需要高层次的事业目的呢？运行事业必须具备热情，必须将能量维持在很高的级别上。而一味追名逐利，

实现起来往往伴随着愧疚感，消耗着巨大的能量。这样的愧疚感会大大销蚀做好当前工作所需的能量。

人是脆弱的生物，有动机才能提升自己的干劲和热情。

“做这件事，对自己是最好的，同时对他人也是最好的。”必须让部下有这样的想法，必须让他们具备这样的目的。

具备一个值得向人夸耀的、光明正大的目的，人就不会有恐惧感，不会有愧疚感，就可以提高自己的能量级别。为什么要具备高层次的事业目的？这便是理由之一。

事业目的真实地反映了经营者的哲学。几乎在所有的场合下，扭曲的人生观中产生的狂热激情，也可以使人取得一时的成功，但最终将导致事业的失败。

只要净化自己的心灵，提升自己的人生观，就可以避免犯同样的错误，就不会失去已经到手的成功。

才能不可私有化

在思考领导者应具备的必要条件时，有人或许会想，自己有才能，有领导力，又具备优秀的人格，所以，自己本就有资格充当领导者。

但是，这时候，我们的认识还必须再加深一步。

上苍为什么要将这种领导才能授予自己，其中必有理由。并不是上苍非得把这种才能赐予自己不可，赋予别人也未尝不可。我认为，具备特殊才能的人是按照一定的比例降生的。有人具备艺术家的才华，有人具备运动员的天分，还有人被赋予了带领集体走向幸福的领袖气质和魅力。

如果自己有幸具备了这样的才能，就应该将这种才能用来为世界、为社会、为集体服务，不能只用于为自己谋利。

比如，生来便具备领导才能的人，就必须履行作为领导者的义务，绝不能因为被上苍赐予了才能而变得傲慢不逊。

人绝不可将天赋的才能据为己有，而是应该更加谦虚，应该为集体、为社会用好自己的才能。

企业声望并非唾手可得

关于“理想的企业应该是怎样的”这个问题，有各种各样的理论。设定怎样的目标，这由企业的目的决定，企业经营者有必要清楚一个问题：“你究竟想把自己的公司做成一个怎样的公司？”

比如，如果你以成为行业第一为目标，那么你就必须做好准备，准备踏上通往目的地的漫长路程。

在影响企业经营要素中，有眼睛看得见的部分和眼睛看不见的部分。看得见的部分是指资本金、研究开发能力、设备等可以具体计算的东西；所谓看不见的东西，是指经营者和员工共同营造的企业文化、哲学和理念等。

为了实现更高的目标，所有要素都必须充分发挥作用，如果你的目标是成为行业内全世界第一的企业，那么，你就必须具备与此目标相适应的一流的企业哲学。这样，对经营者、对员工都要提出更多更高的要求，他们必须依据高水准的企业哲学做好每一天的工作。

“要把自己的公司做成世界一流的企业”“要在卓越的企业里工作”，如果你这么想，那么，为达到此目的，你就必须积极主动地付出相应的努力。

企业声望并非唾手可得。

一问一答：关于愿望

问：所谓“愿望”，具体地说究竟是什么？

稻盛答：首先，经营者必须制定具体的经营目标。经营者必须具备强烈的愿望。关于自己和自己的公司究竟要达成一个什么样的目标，必须具体而生动地描述。究竟如何经营企业，

优秀的经营者头脑里要有一个鲜明的“形象”（image），而且他会始终强烈地持有这个“形象”，不仅在会议上或某些场合中要谈及自己的构想，真正的愿望，还必须一天24小时不断思考、不断强化。

问：所谓动机至善，是什么意思？

稻盛答：日语中“善”这个词有时是指“良好的行为”中的“良好”，有时是指人品的“高洁”，有时是指“深沉的慈悲之心”。“善”这个词最初是来自中国的一个很抽象的概念，这同基督教教义中的“己所欲，施于人”意思相近。我就是在这个意义上使用“善”这个词的。首先是要给自己周围的人带来幸福，并从中找到快乐。

“善”的反面是“恶”。“恶”就是人从憎恨、敌意、恼怒、嫉妒等利己的动机出发采取行动。

在开始一项新事业的时候，我们有必要问自己一个问题：“创办这项事业，只是为了自己一个人的利益，还是要为他人、为社区、为社会带来利益？”要赚钱、要获利，这本身不是坏事，但是，为了自己获利而损害合作伙伴、供应商、客户的利益，那就不是“善”。如果无法确认这项事业究竟是不是“善”，至少应该确认它不会给别人带来损害。

问：领导力是不是与生俱来的才能？如果不是，能不能通过训练培养领导者？

稻盛答：生来就具备领导才能的人应该有吧。但在绝大多数场合，人们都是在接受了教育训练之后才成长为领导者的。我之所以开办干部培训班，给干部以指导，就是因为我相信，通过训练可以培养很多领导者。

问：梦想和愿景（vision）有什么区别？

稻盛答：我把梦想和愿景这两个词当同一个意思使用。开始时，抱有做成某件事情的梦想或理想。在不断追逐这个梦想的过程中，这个梦想渐渐清晰，变得鲜明，我们甚至对其中的细节了如指掌，而且它栩栩如生地呈现在眼前。这就是所谓愿景（vision）。达到这样一种心理状况的时候，我就知道，自己的愿景能够实现。

问：能举例说明吗？

稻盛答：我有过多次这样的经历。在研究新型精密陶瓷的时候，我曾经坠入迷茫，宛如身处伸手不见五指的浓雾之中。

尽管如此，我仍然一如既往、不断思索，我坚信：“我希望合成的那种新型陶瓷应该能够做出来。”

“我想开发这种新型陶瓷，它必须具备这样那样的特性。只要把这种材料和那种材料混合，放进炉里用这种那种温度烧结，不可能不成功。”我从心底坚信这一点。

在做具体实验时，在将陶瓷材料混合烧制时，因为材料中含有杂质，做出来的东西会与预想的东西出现差异。但是，经过认真研究差错出在哪里、何处失控了，我就能弄明白问题产生的原因。于是，接下来的愿景就更为明确、更容易把握。

我的人生就是反复实验、把梦想提炼成更为切实的计划的过程，就是不断追求和实现愿景的过程。

这股让我持续前进的动力，就是获致成功的热情。

问：这样的经验在研究开发之外的领域也适用吗？

稻盛答：在企业经营中我也有同样的经验。用热情让自己燃烧。在这种状态下工作的时候，我学到了许多帮助事业成功的方法。

接二连三的失败，很快会让人意气消沉。这时候，即使想要鼓起热情，也相当困难。如果不喜欢这项工作，失败了就不会重新开始。但是，如果不愿再次挑战，就无法进步。

另一种情况是开始时对某项工作并不喜欢，根本没有兴趣，但是没办法，不得不做，做起来以后竟产生了兴趣，于是热衷起来，全身心投入。人感觉到了工作的乐趣，就会拼命努力，取得进步。作为结果，那项事业就能获得成功。这和学习打网球是一回事。虽然你打网球的技巧不高，但如果你喜欢，就会不断练习；不断练习，你的技巧就会日益娴熟。到了某一天，说不定你就成了网球冠军。

要让自己坚信，自己喜欢现在正在做的工作。这样，你的工作就会越做越好，而且，不久你就会产生“热情”。做到这一点实际上就等于保证了事业的成功。

第七章 诚信

因为对方存在，
才有自己的存在。

这种思维才能带来和谐与和平。

■ 诚信带来爱与和谐

■ 商业上的交易需要买卖双方。成功的交易需要双方都满意。

■ 诚信是建立双方均满意的人际关系的基础。

■ 要让合作伙伴满意。单方获利，他方受损，就不可能在商业上长期保持成功。成功的领导者一定具备诚信的品质，一定能通过给予对方关爱和体谅，带来和谐。

为了获得商业上的成功，企业家必须具备比运动员更加强烈的好胜心。但仅仅如此还不够，在企业家的内心深处，还必须具备诚信、关爱和友善等品质。正如体育教练为了让选手在比赛中获胜，会鼓励每一位选手发挥最大的力量，领导者必须以正直和诚信的方法引导团队获取胜利。两者的不同之处在

于，体育竞赛必须分出胜负，但商业上的成功可以是创造双方共赢的和谐局面。

以心唤心

我一贯致力于“以心为本”的经营。说得更具体一点，就是建立与员工心心相连的牢固的信任关系，并不断保持和加强这种关系。专注于此，推进企业经营。

要别人爱你，你先要爱别人。要构建以心为本的可靠的人际关系，经营者自己必须持有一颗纯粹的心灵，并将持有纯粹心灵的人聚集起来。

抱着这种观点，作为企业的最高领导者，我极力抑制利己的本能。为了让员工由衷信任公司，我甚至不惜自我牺牲。以这种坚强的意志，我竭力抛弃私利私欲。

如人心般难测易变的东西，世上或许没有；但反过来讲，由互相信任结成的心灵纽带那样坚韧牢靠的东西，世上亦无，这也是事实。

纵观历史，凭借美好的利他之心成就伟业的事例不胜枚举；相反，因人心堕落导致集团崩溃、陷众人于不幸的事例也不在少数。

记住！心可唤心。

获得客户的尊敬

经商就是累积信任。事实上，随着信任我们的客户的增加，我们的商业规模也越来越大。

日语中表示赚钱的“儲”字，是由“信者”二字构成的。这一说法流传已久。但是我认为，还有比信任更为重要的东西。当然，信任必不可少，我们可以用价廉物美的产品、准时周到的服务，赢得客户的信任。

但是，如果卖家具备高尚的道德和优秀的品格，就可以获得比信任更宝贵的东西，那就是客户的尊敬。

我认为，经商的极致在于得到客户的尊敬。如果被客户尊敬，即使别的公司打出更便宜的价格，客户依然会购买我们的产品。具备高尚的道德是比提供便宜的价格、良好的质量和及时的交期更为重要的东西。

这里的“道德”就是商人应该掌握的“哲学”。换言之，这就是让人自然敬服的“器量”。如果不学习具备这种资质，就不可能把事业做大。

获得客户的尊敬，就能长期保证事业的成功。

形成合力

因为我们都是作为可以自由生活的个体来到这个世上的，所以抱有各种各样的观点是理所当然的。在一个组织里，每个人都不必受制于他人的指示或要求，个体可以完全按照自己的想法自由行动，这样，作为组织的整体可以充分协调和谐。我原以为这是最佳状态。

但是，根据我的经验，这只是一个不切实际的理想。在现实中，这种做法不能凝聚众人的力量，作为组织就会失败，这种事例很多。这是因为如果构成团队的个人的思维方式不一致，这个团队就无法发挥它的合力。

在促使每个人发挥其独创性、获得成长的同时，又要让每个人努力的方向与公司的目标保持一致。凡是成功的企业，都懂得这个道理。

所谓“形成合力”，就是具备共同的价值观。公司存在的意义是什么、让公司朝什么方向发展，这种最基本的企业哲学应让全体员工共同拥有。这样才能在充分发挥每个人才华的同时，把每个人的活动有机地联系起来，形成组织的合力。

如果是兴趣小组或社交团体，各自想法普遍不一致，也许意味着充满活力。然而，对于企业这种具备使命感的组织而言，全体员工拥有共同的价值观乃企业生存发展的必要条件。

具备判断基准

领导者需要经常对事物做出判断。为了做出正确的判断，领导者需要完全客观公正。例如，科学家在做重要测定时，不能靠“目测”，而要使用尺子、千分尺或别的可作为基准的测定手段。为了不断做出正确的判断，领导者也需要像“尺子”一样的判断基准。

然而，很多领导者没有这样的尺子。因为自己没有衡量的尺度，所以只能凭借别人的判断，或者依靠世间的常识、先例、习惯等做出判断。

有人持有“自我中心”的尺子。这时候，他们就只看事情的结果对自己有利还是有损，将这种主观意图作为判断基准。还有一种人尽管持有正确的尺子，但因为缺乏诚信，总是对事情做随心所欲的解释。

人生是一个接一个判断的积累。因此，如果能够不断做出正确的判断，就能度过一个美好的人生。

为了做出正确的判断，必须具备作为尺子的诚信的人生哲学。

这种哲学基于“作为人，何谓正确”，它应该包括公正、正直、正义、亲切、关爱、和谐、诚信等词汇所表达的含义。我们应该把这样的哲学作为每天做判断时的尺子。

做一个谦虚的领导者

领导者必须一如既往地保持谦虚的态度。

一旦拥有了权力、处于支配地位，人的道德水准往往会下降，变得傲慢不逊。在这种人的领导下，团队即使能获得一时的成功，也无法保证长期的成长发展，不久，团队内部就会失去互相合作的氛围。

令人遗憾的是，今天整个日本社会愈发变得以自我为中心。如果不加注意，这种社会倾向可能也会反映到我们的判断基准中来。一旦失去谦虚之心，就会产生有害无益的对立和冲突。

与此相反，日本自古以来就有这样的思想：“因为对方存在，才有自己的存在。”从前的日本人是把自己作为整体中的一个部分来认识的。我认为，这种思维方式直到今天仍然是维系团队和谐、谋求协调合作的唯一正确的思维方式。我们必须认识到一切事物都有两面性，还要看透这两个方面的依存关系。

“自己是命运与共的团队中的一员”，为了培育这种意识，领导者要懂得“正因为有部下的存在，才有自己作为领导者的存在”，以此来保持谦虚的态度。

只有始终保持谦虚的领导者，才能构建一个配合协调的团队，并将团队带向均衡和谐、长期持续的成功。

具备两极平衡的人格

经营者必须具备两极平衡的人格。

在企业经营中，经营者必须接二连三地做出重要决断。有时候，哪怕董事、律师、银行等方面全都反对，经营者依然要坚持信念，力排众议，坚决将计划付诸实施；但有时候，哪怕是一名普通员工的不同意见，经营者也要侧耳倾听，从善如流，自己有错就要承认，并鼓足勇气，修改计划。

就是说，谨慎和大胆必须兼备。这既不是单纯的谨慎，也不是单纯的大胆，又不意味着“中庸”。因为领导者必须做出重要的判断，所以必须超越所谓的圆满的人格。

美国作家弗朗西斯·斯科特·基·菲茨杰拉德说：“对第一流智慧的考校，在于能否同时容纳两种彼此对立的想法，又不失正常行动的能力。”

经营者要充满人情味，但有时候又需要严厉，甚至有“挥泪斩马谡”般的冷酷无情。

一个人的人格兼备彼此对立的两个极端，根据场合的不同，运用自如。这就可称为具备均衡人格的经营者。

懂得大爱

“你每天工作到这么晚，连节假日也不休息。没时间照顾家庭，你的夫人和孩子不是很可怜吗？”

经常有人这么问我。但是，我不认为自己牺牲了家庭，因为我不是以小爱来维护家庭或维护自己，而是以大爱让众多员工幸福。我把这看作自己的使命。

但是，我不把这样的大爱作为义务强加于人，因为这样的大爱要靠各人的自觉。如果把这种爱强加到缺乏这种意识的人的头上，就会陷人于两难：“对公司尽忠，就不能为家族尽孝。”

另外，如果两者不能兼顾，为了工作而放弃家庭，不仅是对自己不诚实，而且工作也做不好。

尽管如此，我还是期待出现这样的人：他们懂得大爱，乐于为他人而努力工作。因为我相信，只有意识到大爱的领导者才能给员工带来幸福。

大爱能给众人带来幸福。

评价、起用、帮助

育人在于严格教育的同时大胆起用，让他获取自信，让他有用武之地。

但是，起用部下，领导者必须能够对人做出正确评价。此人是否有充分的资质，是否能胜任这项工作，必须做出评价。

当然，评价一个人时，有必要从人品和能力两个方面着手。但我把人品放在第一位，因为人品对工作的影响极大。

满足这两个评价条件的人当然要被安置到相应的岗位，但我决不会从此放任不管。人都有其长处和短处，要不断观察他不足的地方、缺失的地方，并予以帮助。我会亲自帮助他，或安排别人帮助他。当然，缺失的部分要向本人指出，让他锻炼。这点不可忘记。

但是最重要的还是领导者自己。领导者必须具备对部下做出正确评价的高尚人格和出色能力。

以大善引领团队

领导者必须怀着爱心与部下交往，但这绝非“溺爱”。领导者不是以小爱小善，而是必须以大爱大善来教育和引导部下。

例如，父母对孩子一味娇纵，结果孩子什么都不会做，待长大成人后，他们的人生将会陷于不幸；相反，孩子从小受到父母严格的教育，学会了自我约束，他们的人生就容易获得成功。前者是小善，后者是大善。

在职场里也有各种各样的上司，有的上司待人亲切，常常倾听部下的意见，在工作中给部下充分的自由，但有的上司就非常严厉。

如果上司缺乏信念，只知道一味迎合部下，那么，从长远看，对组织肯定不利。姑息部下的上司，人缘或许不错，但这种轻松舒适的态度会宠坏部下。用长远的眼光看，上司给部下明确的目标，以严格的规则锻炼部下，部下才能快速成长。

有言道：“大善似无情，小善乃大恶。”以小善带领部下的领导者至多只能获得一时的名声和成功。

关爱赢得信赖

经营者应该以身作则，带头努力工作，做好员工的榜样，同时做人表里如一，但更重要的是，不要忘了经常回头看看，确认员工是否跟上了自己的步伐。

想要员工紧跟经营者，不仅需要员工信任经营者，还需要员工尊敬经营者。而建立这种尊敬的纽带的唯一方法就是在平日的工作中重视同员工心与心之间的沟通。

因工作太忙而忽视与员工接触，经营者在无意间就会傲慢起来，甚至耍弄权力。因此，领导者利用一切机会，增加与员

工的接触是很重要的。不时与大家聚一聚，一起喝杯咖啡；走过他们身边时，说一句鼓励和慰劳的话。这些都很重要。

这些小小的、发自内心的挂念就能打动员工的心。这种基于关爱的接触与交流不断进行，持之以恒，公司内部就能建立起和谐的人际关系，营造配合协作的组织氛围。

经营需要“信赏必罚”。在严格要求的背后，经营者时时流露出对员工的温暖关怀之心，才能让员工愿意紧紧追随。

真情诉说

巧舌如簧的人往往玩弄辞藻。能说会道的人起初会给人好感，但如果你仔细听他的话，就会发现他的话像棉花糖一样，内容空洞。

“出口成章似乎就有说服力”，有人会产生这种错觉。但是，我感觉不到其中的任何魅力。与这种轻薄肤浅的人交流，我实在没有兴趣。

我希望年轻人不要模仿这种油腔滑调式的花言巧语。我倒是希望听到发自灵魂深处的真实声音，哪怕说得有点结结巴巴。

无论如何，拼命让对方明白自己的想法，用发自内心的语言表达期待，这样就能打动人心，就能唤起对方的感动。其中

或许欠缺一点流畅和雄辩，但是，没有哪种技巧可以胜过这种真情流露。

如果真的想让对方理解自己，就要与对方分享真情实感。不需要那些天花乱坠的说话技巧，只需倾注全身全灵，真诚说话。

真诚，让说话者和听话者心心相连。

超越代沟，获取共鸣

想要将自己的经营哲学传递给员工，必须填平思想上的代沟。这种代沟来自年龄、生活环境和人生经验等方面的差异。

或许你希望员工的年龄与你相近，这样就可以有更多的共同语言；或许你希望员工的生活方式与你类似，有了类似的背景就可以更好地理解你的想法。然而，现实是：员工的年龄与我们的孩子差不多，整整隔了一代。此时，如果经营者的思维方式过多地反映了自己这一代的价值观和传统，年轻人就很难接受。

为了让年轻人理解接受，经营者的哲学必须基于“作为人，何谓正确”这一普遍性的真理和原理原则。这样，经营者就一定能够超越世代的隔阂，获得年轻人的共鸣。

年长的人往往感叹现在的年轻人好逸恶劳，做事不认真。但是，认真与否与年龄无关，任何人都有为实现自己的梦想努力奋斗的内在动力。

我相信，今天的年轻人也一样，只要他们在工作中能够找到梦想，无论多么艰苦的挑战，他们也不会逃避。如果以此为基础表达诉求，我认为，年轻人一定能理解经营者的思想哲学。

一问一答：关于诚信

问：为什么“诚信”是领导者必备的资质？

稻盛答：因为“诚信”催生“信任”，“信任”引发“尊敬”，而“尊敬”就使统率团队成为可能。我们总是认为尊敬这个概念只适用于对待师长等方面，所以，我提出获得尊敬对企业家也很必要的说法，或许有人会感到奇怪。但是，为了率领部下，为了最大限度发挥每个人的力量，为了让部下的能力都能提高，领导者必须获得部下的尊敬。如果不诚实，又缺乏关爱之心，就不可能产生相互之间的信赖和尊敬。

问：不仅要获得客户的信任，还必须获得他们的尊敬，这是为什么？

稻盛答：很明显，信任和尊敬相辅相成。但是，这两者也有明显的区别。信任是经商必不可少的基本条件，而尊敬则更为崇高，获得尊敬是非常困难的事情。

如果能获得客户的尊敬，他们就会认真倾听我方的意见和提案，不仅会就现在所需之物给我们下订单，而且对于正在计划中的新产品也会来同我们商量。比如，你是一家零部件供应商，如果你的客户从内心尊敬你，那么，客户制作新产品时，可能在刚刚开始设计的阶段就会赶来与你商讨。在设计阶段就请你参与，“共同开发”客户的新产品，这就等于约定在新产品中也要用你提供的零部件。今后你也会被客户邀请成为共同开发者。要做到这一步，客户不仅要认可你的专业能力、贡献度，更重要的是，客户要尊敬你作为经营者的人格。

问：关于“小善”，能否举例说明？

稻盛答：IBM的创始人托马斯·J. 沃森（Thomas J. Watson）常常给公司员工讲一个关于老人和野鹅的故事。这位老人住在湖畔，每到冬季，野鹅南飞避寒时，都会在这个湖中稍作停留。某年，因寒流袭来，几只野鹅无处觅食，被困在湖

中。老人看野鹅可怜，就每天去喂食。这样一来，在湖中停留的野鹅数量年年增加。而且在这期间，野鹅忘记了南移，整年依赖老人的善良来养活自己。某年冬天，老人死了，再也没人来给野鹅喂食了，几百只野鹅也就饿死了。

这位老人的善良就是所谓“小善”的好例子。如果具备“大善”，就可以避免因救助几只饥饿的野鹅而导致大批野鹅死亡的悲剧。

问：行“大善”是不是要被迫牺牲自己的家庭？

稻盛答：可以肯定地说，没有我家人由衷的支持，就不可能有我今天的工作成就。我不希望你们把为了工作牺牲家庭看作一种美德。但是，作为企业领导者，我不仅对企业的员工，而且对员工的家人都负有责任。

我的孩子经常抱怨，因为邻家孩子的父亲总是下午五点回家，同孩子们玩耍，而我每晚都要工作到深夜。普通的工薪族可以准时回家，过正常的家庭生活，而经营者的家人却要被迫做出牺牲。

但经营者不仅是自己孩子的父亲，对众多员工及其家人而言，也是“父亲”。经营者必须对企业这个大家庭中所有人的幸福生活负责。正因如此，我才不能陪自己的孩子们游玩。经营者应该把这个道理给孩子们讲清楚。

孩子们在小的时候或许难以理解，但长大后，一定能明白父亲这种了不起的爱，也就是“大善”。

第八章 真正的强大

真正的强大，
就是鼓起勇气做正确的事。

■ 真正的强大——拿出勇气，当好领导

■ 真正的强大与财富、名声、体力无关，它意味着鼓起勇气做正确的事。

■ 部下都很敏锐，如果自己的上司稍有卑怯的言行，他们马上就能感受到。如果领导者不诚实或采取卑怯的行动，就无法获得部下的信赖。

具备自我牺牲的勇气

一切领导者都必须具备乐于付出自我牺牲的勇气。

一个集体要做成某件有价值的事情，必须具备巨大的能量，而获得这种能量需要付出相应的代价。领导者应该率先付出这种代价。领导者表现出自我牺牲的勇气，就能获得部下的信任。比如，改善职场环境不是为了方便领导者，而是为了众

多在那里工作的人。领导者即使需要牺牲所有个人权利，也要当好员工的榜样。领导者缺乏这样的勇气，职场环境的改善就难以有效进行。

如果领导者改善职场环境只是为了方便自己，那么，部下同样也只会考虑自己的利益，没有人愿意跟随领导。领导者只有勇于自我牺牲才能得到部下的信任和尊敬。这样，部下们才会主动重视职场的和谐和纪律，为团队做出贡献。

所谓自我牺牲，应该是一切领导者乐于付出的代价。

率先垂范

团队的领导者必须有勇气做出正确的判断。领导者不但应该用职场伦理和规则来教育部下，而且必须带头身体力行。

伪善的领导者会容忍别人的不正当行为，因而引起团队内部的混乱，失去部下的信任和尊敬，带来整个职场的道德堕落。

真正有能力的领导者具有贯彻正义的勇气，一旦有错，如实承认，马上向集体和部下道歉，并用积极的态度处理，决不逃避责任、把错误推给别人，或找借口文过饰非。

领导者不可忘记，自己的一举手一投足，部下都看在眼里。要求部下做的事，只有自己率先垂范，说到做到，部下才

会模仿，才会遵循。

领导者的行为、态度、思维方式，不管是善还是恶，影响不只限于自己，而会像野火般迅速扩散到整个团队。

团队是一面镜子，从中可以反映出领导者的人格。

言行一致

在现代国际化的经营环境中，经营者负有重大的责任，必须做出从全球化的角度看来也是正确的决策。但是，如果经营者缺乏主动付出自我牺牲的、健全的思维方式，他的决策都将是利己的。

举一个例子来说明。某位日本经营者知道日本存在贸易摩擦问题，知道如果不减少日本的贸易黑字，日本将招致国际孤立；他也同意对进口产品开放日本的国内市场。然而，一旦涉及自己所在的行业，他又保持沉默，或者开始反对贸易自由化。

日语中有“真心话和场面话”的说法，意思是“嘴上讲的和心里想的不一样”，经营者决不能采取这种态度。

还有，如果经营者想要采取正确的行动，但缺乏自我牺牲的勇气，那么，在面临虽然正确但遭人反对或者虽然正确但对自己团队不利的决断时，他就会犹豫不决。但是，做决定时如

果只考虑别人对自己的评价，那么最后只能给自己的团队、给社会带来负面结果。

测定一切经营者人格素质的“尺度”，就是有没有做好乐于付出自我牺牲的准备。

开创历史的年轻人

在诸如美国独立战争和日本明治维新那些激动人心的时代，涌现出一批充满自信和勇气、立志变革的年轻人。这些担当起改革重任的年轻人创造了历史。

但是，并不是仅仅因为年轻，履行这种重大任务的使命就会自动落到他们头上。时代的领袖们要思考“开拓未来，需要怎样的年轻人”。这是一个困难的问题。

在职场里，我们期待出现有洞察力、能积极提出意见、抱有远大理想、接二连三不断向上司提出建议的年轻人，这样的人会改变职场和企业的风气。

他们不仅要勤奋好学，而且必须具备一颗纯粹的、坦诚的心，还要加上“关爱他人”和“具有自我牺牲精神”这两点。

而最重要的素质是坚韧、有勇气和意志力。

为了达到崇高的目的，粉身碎骨也在所不惜。如果缺乏这样的精神力量，就不可能带动他人，就不可能实行伟大的变革。

做好准备才言挑战

“挑战”“创新”是人们经常使用的、扣人心弦的词汇，但是因为伴随着巨大的困难和风险，所以需要付出难以估量的辛劳、忍耐以及勇气。

所以我认为，如果不具备创新所需要的素质条件，就不应该轻言挑战。只有证明你具备正面面对困难的勇气，具备长期忍受辛劳和精神压力的体力，才有资格讲挑战。

不具备这些素质而随意使用“挑战”这类词汇的人，在日本被称为“蛮勇之人”。

在企业经营中，为了不断创新，不断挑战，就必须做好这样的心理准备。同时，为了规划新的项目并切实完成它，还必须具备雄厚的资金和强健的财务体质。

如果要进行某项创新，需要不受任何外界影响的坚定信念和勇气、每天坚持不懈的努力以及从经验中培育出的“真功夫”。

充分的精神准备和财务支撑，是进行挑战 and 创新的必要条件。

向自己的极限挑战

一位老船员说过这样一句格言：“一板之下是地狱。”

创业不久的企业员工的处境与此类似。然而，随着公司的发展和成功，过上富裕的生活被认为是理所当然的事。抱这种思想的年轻人不断增加，员工的工作态度和热情也随之发生了变化。这也是自然的事。要乘坐豪华客轮的客人去体会小渔船的危险，跟他们讲什么“一板之下是地狱”之类的话，他们也根本听不进去。

在刚创立公司的时候，我们抱着危机感，因为除拼命努力之外没有出路。但到了如今，一流的设备也有了，丰厚的资金也有了，身处这种优越的环境，要抱有同过去一样的危机感向新的事业发起挑战，我认为，精神上的困难要远远超过从前。但是，没有这种危机感就不会有我们今日的成功。

今天我们需要的是：不满足于现状，培养不断向自己的极限挑战的精神力和意志力。只有能够战胜自己的人，才会不惧任何艰苦，为事业成功投入自己的全部精力。

在这个富裕的时代，要打开新的生路，需要具备把自己逼入极限的勇气和强大的精神力量。

全身心投入经营

所谓真正的经营者，就是指将自己的全智全能、全身全灵一股脑儿都投入企业经营中去的人。

有些经营者对重要的经营手法和经营理论理解得非常清楚，但仅凭这一条，不可能成为一个优秀的经营者。

评价经营者，就看他能否长时间地倾注全部心血、全力奉献，能否抱着强烈的责任感和自我牺牲的精神，做好每一天的工作。将全身全灵投入企业经营中去，这是极为苛刻的事情。这么做的话，自己就没有了自由活动的时间。而且，这么重大的责任，在肉体上、精神上都不容易承受。但是，不经历并克服这样的艰难困苦，就不能磨炼真正的经营者资质。

最高领导者和常人之间存在天壤之别。

企业里存在这样的人：认为自己只是一个被雇用者，所以一切决定都听凭上司；但企业里也存在为了事业的成功不惜自我牺牲的人。

一问一答：关于真正的强大

问：所谓“真正的强大”是什么意思？

稻盛答：我说的“真正的强大”，意思是经营者应该具备勇气。在严酷的商业竞争环境中，员工、客户、股东都对经营者抱有很大的期待，所以经营者不可以采取懦弱的行动。懦弱的经营者的往往爱面子，把事情装扮得比实际更好看，例如不计算退货损失，而把销售额的数字做大；缩小坏账准备金，有意把利润放大，等等。

因为害怕被批评，一些经营者会故意隐瞒企业的真实情况，这是绝对不允许的。特别是在经营状况不好时，经营者需要具备决断能力，拿出勇气，鼓舞员工。

问：您的“强大”是从哪里来的？

稻盛答：我认为，我的“强大”，从深深扎根于内心的信念而来。因为有信念而强大的人应该很多。贯彻正道，需要很大的勇气。反过来说，对自己的行为稍有不妥或犹豫，自信心立即就会动摇，人就会失去勇气。

听说99%的医生，当自己的家人患大病，特别是需要做大手术时，往往拒绝由自己来诊治，拒绝亲自开刀。

关于这一点，可以举出许多理由。大抵是，为亲人做难度很高的手术时，医生害怕到时自己的手不听使唤；害怕情绪波动，使手术失败；怕受感情影响，认为让同事动手比自己更可靠，等等。但是，这是不对的。

如果具备真正的勇气，对自己的技术具备信心，那么就不应该把自己所爱的亲人委托给别的医生，而应该亲自动手，做出最高水平的手术。

“真正的强大”的一个秘诀是，具备完全客观的、实事求是的勇气；另一个秘诀是，具备超越个人感情的坚定信念，相信自己的能力。

问：能否举例说明会长您自己以及你们经营班子为员工自我牺牲的故事？

稻盛答：任何牺牲都应该发自内心。

京瓷在加利福尼亚州圣迭戈的工厂改造工程开始后，经营班子首先着手改造与员工关系最密切的场所，比如制造现场、培训中心、食堂和洗手间等，使之焕然一新，把干部办公室的改造放在了最后。

更明显的例子是，京瓷股票首次上市时，如果我们干部把自己手头的股票卖出，我们就能一夜暴富。明明知道这一点，但我们反对这么做，而是发行新股，这样得来的资金，强健了公司的财务体质，从而使我们经营班子可以为员工建设一个更强大的企业。

说到我个人，几年前，听说北美某城市的市中心有一个房地产再开发项目。京瓷的当地干部打算投资，但我的判断是这项投资风险太大，不能使用公司的资金。不为投机赚钱，而因为这个项目对地区发展有利，所以我决定自己出钱投资。

这个项目周围建起了那个城市最高的大楼、购物中心和连片的商品房，不出我所料，我投入的资金血本无归，而京瓷没有遭受损失。

问：为了保持团队的和谐，做一个受部下欢迎、有人气的领导不是很重要吗？

稻盛答：京瓷在世界各地建立地区本部的时候，我就对各地总部的社长说过，你们要有一种觉悟，就是不怕遭到各分公司员工的讨厌。正如父母严格管教子女，行大爱，往往不受欢迎。在变化无常的全球化环境中，想要不断进行挑战的话，有人气、受人欢迎简直是一种奢求。我们必须时刻抱着危机感采取行动。

个人有人气、受欢迎，同创造和谐的公司氛围完全是两回事。有人气的政治家把自己的国家引向战争，也是可能的事。

第九章 创新

下面要做的事，
又是人们认为
我们干不成的事。

■ 不断钻研创新

■所谓钻研创新，就是今天的事情要做得比昨天好，而明天比今天又要前进一步。无论看起来多么微不足道的事情，都要创造性地思考如何进行改善。

■重大的技术开发并非来自惊人的发明，并非来自最初就有的精湛技术。对现有技术进行改进、长时间不间断地努力积累，才是重大技术突破的关键。

■应该让所有人都想出具有创造性的新点子来参与改善职场的活动。即使是打扫办公场所这么简单的作业，如果发挥创造性，进行试验，也能得到改进。符合逻辑的思维方式，一颗富于创造的心，反复试验、不厌其烦的忍耐力，这三者奠定了科学的根基。

■应该把钻研创新当成终身的习惯。

领导者，带头创新吧

领导者必须始终持有一颗创造之心，要经常对部下提出新的要求，将创新思维植入团队。因为缺乏创新思维的团队，不可能获得长期持续的进步和发展。

如果领导者满足现状，整个团队也会安于现状。不进则退、安于现状的结果是团队退步。如果领导者处于这种状态，那就是这个团队的悲哀。

创新这件事，只有在集中意识、调动潜意识、不断深入的苦苦思索的过程中，才有可能产生。单凭一时心血来潮，单靠一知半解的肤浅思想，不在自己心中反复琢磨、反复推敲，单是等待突然闪现的灵感，那是行不通的。

所谓创造之心，就是不间断地追求强烈而持久的愿望。

领导者为了实现既定的目标，必须不断地苦苦思索。只有在艰难困苦中挣扎努力，才能创造出新的事物。

思考单纯化

经营者每天都要面对各种各样的问题，其中许多问题在进入自己的耳朵时，已经呈现复杂纠结的状态。

经营者必须分析这些问题，并考虑解决办法。但这些问题犹如一团乱麻，要从中理出头绪似乎是不可能的。

在交叉错综的状态下，找不出问题的答案。要解开这团乱麻，就要弄清为什么会产生这个问题。这就要回到事情的原点，从现状向前一步步倒推，追踪到问题的发端之处。这样的话，我们就能搞清楚事情是如何变化以致到了今天的胶着状态的。

几乎在所有场合，问题复杂化以前的状态都惊人的简单，经营者就可以从这简单的状态出发，寻找解决的方法。绝大多数人都企图在问题缠结的状态下求解，结果越搞越乱，问题呈现复杂怪异的状态，最后谁也弄不清是怎么回事。

把简单的事情复杂化，这样思考问题的人太多了。

在众多现象中抓住事物的本质，这种能力对于企业经营也好，对于技术方面的研究开发也好，都是非常重要的。

迸发能量的斗魂

如果不去积极地挑战新领域，对于企业而言，对于社会而言，前途都是一片暗淡。

但是，挑战新领域，无论是技术开发，还是市场开拓，都是非常困难的课题。前面有我们未曾经历的障碍，或许还有预

料之外的困难突然降临。打破壁障、摆脱困境需要巨大的能量。

从很早开始，我就经常对员工强调：想成大事，就要进入“狂”的状态，就是把浑身的能量燃烧殆尽——必须持有如此程度的热情。

所谓热情，就是克服困难、打破壁障、果断发起挑战必需的能量。燃烧般的热情、惊人的斗志、坚定的决心以及执着的信念，是打破一切壁障的能量源泉，克服困难就需要这样的能量。所谓“狂”，就是充满爆发式的、惊人的、非同寻常的能量状态。

击破困难必须集中能量，激发人的潜力。这么做就能推动人们向成功迈进。

提升心灵层级

广中平佑先生^[1]曾获得过被称为“数学界的诺贝尔奖”的菲尔兹奖。他曾用增加“一元”的方法解开过多个无人能解的难题。广中先生说：“所谓复杂现象，不过是单纯事实的投影而已。”

例如，假设有一个平面交叉的十字路口，没有信号灯，有车辆从四面同时开来，就难免发生多次撞车事故。

但是，当增加“一元”，就是提高一个层级，即建立一个立体交叉路口，车辆就能畅行无阻。如果从交叉路口的正上方向下俯视，看起来仍然是平面交叉，从各方快速开来的车在交叉点似乎马上就会碰撞，但实际上，因为有立体高架，所以不会发生冲突，车辆能顺利通过。

人生也好，人类社会也好，真是多姿多彩、复杂纷纭。职场的人际关系、亲戚朋友关系，往往让人觉得复杂烦人，但实际上，这种看起来复杂的人际关系不过是单纯事实的投影而已。所谓单纯的事实，就是自己的心。企业领域也好，科学领域也罢，其实都一样：因为没能提高“一元”，即提高一个层级来观察，所以看到的只是一片复杂怪异的现象。许多人都陷于这样的苦境。

在解决复杂问题的时候，首先需要将自己的心性提高一个层次，以高层次的心态观察事物。

从正面迎击困难

创新者是具备开拓精神的人，就是谦虚、有信念、敢于亲自面对一切困难的人。

面对必须解决的问题，无论多么艰难困苦，都决不逃避，必须从正面迎击困难。

这时需要一种紧迫感。千方百计、无论如何，拼命也要把事情做成。同时，很重要的一点是，不能被成见、被先入为主的观念所蒙蔽，必须用纯粹的目光面对一切局面，观察各种现象。如果带有偏见，受利己心的干扰，就看不到事物的真相。

另外，即使心中焦急，抱有“不管怎样都要尽快解决”的责任感，也切不可忘记细致观察现象这种实事求是的精神和谦虚的心态。在真正谦虚的状态下，我们可以突然发现过去忽略的本质性的东西，这种发现可称之为“神的启示”。

真正具有独创性的灵感从哪里来？在尽了一切努力、走投无路时，除了祈求神的启示，别无他法。只有在这种状况下依然保持谦虚和真挚的态度，依然锲而不舍、孜孜以求，才有可能产生真正具有独创性的灵感。为此，首先要勇于正面面对困难。

回归原点

在登山时，常常遇到的危险是被突如其来的浓雾包围，能见度骤降到零。在这种情况下，登山者必须返回出发时的根据地，以免因迷失攀登的路径而陷入绝境。这种做法，在挑战困难的研究课题或开创新事业时，也同样适用。

在新的领域屡屡碰壁，走进了死胡同。在这种情况下，人们往往把全部精力放在了克服当下的问题上，但无论怎么努

力，总是偏离目标。头痛医头，脚痛医脚，当你只注意解决眼前的具体问题时，不知从何时起，你已经远远脱离了你原有的目标。自以为克服了某些障碍，此时，或许你正在沾沾自喜。但结果是，你已与本该获取的成功相差了十万八千里。

之所以出现这种局面，是因为你随机判断，就事论事，没有回归事物的原点。只有看准事物的原点、立足于事物本质的判断，才能在未知的领域获得成功。

真正的创造

已故的京都大学名誉教授田中美知太郎先生说过：“创造发明的过程属于哲学的领域，当在逻辑上被证明时，它才成为科学。”这句话感动了我，引起了我深刻的共鸣。

在科学世界里已经解明的常识，与真正的创造发明之间，隔着一条深深的鸿沟。跨越这鸿沟的、飞跃性的发明发现，都是精神领域的产物。

就是说，不管积累了多少科学常识，也无法产生真正的创造发明。

伽利略提出“日心说”——太阳是宇宙中心。但在那个时代，“地心说”是常识，大家都认为地球是宇宙的中心。伽利略的“日心说”被认为只是他头脑里单纯的哲学观念，他受到

了迫害。但伽利略没有放弃自己的信念。后来，“日心说”获得证实，作为科学被人们普遍接受。

真正的创造，不是已有的科学常识的累积，它从跃动的灵感开始。这种灵感营造了哲学，被证实、被接受以后才变成科学。

只有在否定常识、否定被盲目接受的所谓科学知识之后，真正的创造才会勃发。

真正的“无赖汉”

在推进某项新事业的时候，我认为最重要的是朝着自己认为正确的道路笔直前行，不管遭遇什么意料之外的苦难，也决不妥协、决不退缩。

在某种意义上可以说，这是追求自由的精神升华后必然达到的境界。

所谓无赖汉，一般是指反抗父母、对主流体系举反旗、与权威唱反调、一味坚持自己的主张、一意孤行的人。

但这里的“无赖”，是指无须依赖他人，具备独立精神，不肯随便妥协，不会不懂装懂骗自己。不心存依赖，就是自由。不依赖他人，就是只依靠自己。

只从自身寻找行动的依据，无须过多依赖别人。只有这种“无赖”才会孕育真正的创造性，才能从一切束缚中挣脱，获得自由，才能把自己的信念贯彻到底。缺乏这种精神上的自由，创造性就无从产生。

企业界也好，科学或艺术领域也罢，想进行变革时，如果没有这种自由的精神，就无法期待真正的成功。

日式经营的精髓

有一个时期，“日式经营”受到了全世界的瞩目。欧美人无法理解“为什么日本的员工会那么卖命地为公司工作”。几乎所有人都有一种误解：日本一定有某种魔术般的经营管理体系。

但是，他们错了。日本的劳动者具有“以勤为贵”的思想，这是日本的传统价值观。日本企业之所以优秀，就是具备这种价值观的员工拼命工作的结果。

但是，再过十年，在富裕中成长的一代人将在企业里占中心位置，个人主义可能会占上风。如果个人主义盛行，人们丧失原来的价值观，那么很多日本企业很可能开始走下坡路。

即使在美国，也有像惠普和摩托罗拉这样因积极倡导企业理念和哲学而持续发展的企业。因此，经营者不要以为员工生

来勤劳、具有传统的价值观就万事大吉了，而要用哲学来教育员工，特别是年轻员工，让他们正确认识劳动的意义，让他们明白人生的目的。

日本企业没有魔术般的经营管理体系。没有任何法宝可以胜过意气风发、努力工作的员工。

一问一答：关于创新

问：你热心倡导“钻研创新”，但是，目前处于创业期或是规模很小的企业，没有足够的研究开发资金，该怎么办？

稻盛答：正因为刚起步，正因为是小企业，才更是绝对必须“钻研创新”。

问：能不能举例说明？

稻盛答：京瓷的前身京都陶瓷公司成立于1959年。从创业开始，我们就不断想出一些独特的创意，从半导体封装到汽车发动机零件，乃至陶瓷菜刀等。我们在许多领域寻找精密陶瓷

的潜在需求，探索新的应用途径。其中最成功的例子应该是镶入集成电路（LSI）的陶瓷封装——在陶瓷的薄板之间夹入电极，烧结成高品质的多层陶瓷封装，这在当时是崭新的构思，专家们都认为不可能成功。但这一产品到1994年时销售额就达到了10亿美元。

后来，我们又运用在半导体封装中使用的薄片多层烧结技术，开发出了陶瓷发热件。现在京瓷的陶瓷发热件已成为具有独创性的卓越产品，在汽车和其他行业被广泛采用。

1994年，其销售额已达约5000万美元。

问：作为公司领导者，你怎样鼓励员工发扬改革创新精神？

稻盛答：第一，我经常向员工强调“今天要比昨天做得好，明天要比今天做得好”，我们把这叫作“改善”。

第二，作为领导者，我自己做创新的模范，员工就会跟上来。所以领导者必须率先垂范。

第三，这样的努力需要一年365天不间断地进行。在这一点上，我动足了脑筋。

第四，我不去幻想让企业一步登天，不去寻找所谓“神奇的特效药”。而是每天钻研创新，不懈努力，让企业一步一步自然地发展。

问：你经常强调，具备明确的目标非常重要。但是，如果创新意味着“踏入从未踏入过的领域”，那么，在从未踏入过的领域，怎样才能具备明确的目标？

稻盛答：我的切身经验就是，针对某个目标，将意志力高度集中。这样的话，这个目标就会渗透到潜意识中，这种潜意识会帮助组建模型，进行模拟推演。具备强烈愿望的人都能做到这一点吧。

重要的是，不管现在缺少什么，都必须为实现梦想而不懈努力。在创立京瓷时，我们不断推敲计划，诉说梦想，时时反思，反复讨论。在创立第二电电时也完全一样。大家公认，今天的第二电电挑战了曾经垄断日本通信行业的NTT，并取得了极大的成功。

为创建第二电电，最初我们引进了5名从NTT出来的非常优秀的工程师。每个周末，我和这5个人住进京瓷的迎宾馆“和轮

庵”，一起讨论第二电电如何设立、如何取得成功。周末一律不休息，连续讨论了6个月，终于明确了我们的目标。

我下决心设立第二电电，就是因为我们的目标已经完全清晰，我心里已经确信这项事业能够成功。虽然有众多的障碍，但因为目标已经明确，所以我们坚信障碍一定会被克服。所以，我没有丝毫的不安或焦虑，相反，我们已经确信：这个梦想一定能实现。

从那时起已过了11年，企业高速发展。1994年4月1日—1995年3月31日，第二电电总结算销售额已达5.07亿美元，税前利润已达38亿美元。

[1] 京都大学名誉教授。——译者注

第十章 乐观

乐观构想，
悲观计划，
乐观实行。

■ 始终积极乐观

■即使面临最困难的状况，也要始终保持开朗的、积极向上的态度，热情饱满，不断朝着自己的目标努力奋进。怀抱一颗坦诚之心，把牢骚不满的、否定的、负面的思想情绪从心中排除干净。

■作为企业家，无论处于何种严峻的环境，必不可少的是面对严峻环境的坚定决心、努力和意志。即使遭遇困难，也不悲观、消极，不讽刺、挖苦、发牢骚。

■每天自己对自己说：积极开朗的思想和态度一定能带来成功。虚无主义者、悲观主义者、凡事挑剔挖苦的人，他们要坚持努力、取得成功恐怕很难。重要的是领导者的态度，不管是积极向上的，还是消极否定的，都很快会在员工的态度中反

映出来。另外，无论对客户、对供应商，还是对自己的员工，都要用同样真诚的态度去接洽、去对待。

从明确目标开始

抱着疑问或不安的心情开始一项新的事业，这种情况我一次都不曾有过。

但是，这并不是说，我期待所有的事情都一帆风顺。实际上，我已经预想到，每前进一步都会碰到障碍。然而，我仍然没有一丝的不安。

因为无论是事业的成功，还是到达成功的过程，如果我没有看清楚，我绝不会着手这项事业。

在前进的道路上有什么障碍在等待，通过什么路径才能避开障碍、到达终点，把这一切都在心中清晰地描绘，这就是成功的条件。即使是初次接触的工作，一旦开始动手，仿佛以前做过，已经驾轻就熟，必须具备这种感觉。

为了做到这一点，必须睡也想醒也想，持续不断地思索，把意识集中于要解决的课题。要把可能发生的一切情况的细节都考虑透彻，不留一点疑虑。在头脑里反复进行模拟推演，达到与银幕上的画面一样清晰的程度。

这样的作业，我会持续进行，直到我考虑的课题如彩色画面一样，在头脑里呈现。

“鲜明的目标”可以增强达至成功的信心，强化拼命奋斗的意志，同时激发部下的干劲，把事业引向成功。

沉浸于梦想

为使事业获得成功，首先要怀有梦想，沉浸于梦想。

但一般人常说：在创业时“不可沉醉于梦想”。因为事业成功需要进行细致的收支计算，需要慎重地拟订计划。在醉心于自己目标的状态下，不宜开展事业。向我们提出忠告的人们认为：沉溺于梦想将“有梦无谋”，使人看不清前进方向，这非常危险。

然而，我认为，要想开创事业，碰到困难不言放弃，把事业引向成功，梦想或者说热情是绝对必要的。

例如，如果我没有日思夜想、沉浸于挑战垄断企业NTT的梦想之中，就不可能启动第二电电这项事业。这一事业需要投入庞大的资金，风险巨大，没有任何人能够保证我们成功。如果从常识考虑，我们只能得出一个结论：参与这项事业是莽撞冒险、有勇无谋的。

只有沉浸于梦想，才会迸发出实现梦想的巨大热情。

当然，在实际着手开展事业的时候，不能还是保持沉醉于梦想的状态，必须迅速回归正常的清醒状态。从事业开始的那一瞬间起，就要运用理性判断事物，回避不必要的风险，详尽推敲具体实施方案，把工作做好，把事业引向成功。

不惧怕失败

一次，有位美国记者问我，京瓷公司为什么会如此成功。我考虑片刻后回答说：“理由之一就是，我们不会因为失败而责怪员工。”记者脸上露出疑惑的神色，于是我又做了进一步的解释。在我们公司，员工敢于为了公司而向新事物发起挑战，即使失败了，给公司带来很大的损失，我们也不会给予任何处罚。因为这种挑战完全是为了公司好，为了全体员工好。只要他们是诚实的、没有利己目的的，哪怕努力的结果是失败，我们也没有任何理由怪罪他们。

有时候，员工在某项工作失败后，我们会马上给他另一个挑战的机会。员工本人会很吃惊。即使他的前项工作以失败告终，但因为他在失败中认真学到了很多教训，所以我们相信他能够把之后的工作做好。

京瓷的社训是“敬天爱人”，就是敬奉天理、关爱世人。只要遵照这个社训，出于正确的目的，抱有诚实的心态，全体员工都不会惧怕失败，都会全力以赴把工作做得更好。

给予员工失败的自由，员工就敢于不断挑战新事物，就能够鼓起勇气，把工作做得更加出色。

器物制作犹如艺术

不管在哪个制造现场，都有做事麻利的作业者和干活粗糙的作业者。前者动作优雅、顺畅、轻松、富有节奏感，动作的衔接完美无缺，没有任何多余的举止。看他工作，简直是一种享受。与此相反，后者慢慢吞吞，笨手笨脚，动作或停或动，或不必要地变换位置。看他工作简直像受罪。

如果将两人进行比较，就可以明白，动作顺畅、优雅的作业者的效率肯定更高，而且他不显疲劳。

这种情况还可以以打高尔夫球为例来说明。世界一流的高尔夫球高手们，双足的距离、击球的姿势虽然都有各自的特点，但他们的共同点是：只要一看他们挥杆的样子，我们会赞叹他们动作的优美和流畅。这不限于高尔夫球，其他体育项目也一样。可以说，我们的工作也是如此。

不断地付出努力，提高生产效率，制作最高品质的产品，我们就能提高动作的水准，让它具有动人的美感。

打破自身的常识

尽管经济环境的变化非常剧烈，但有的企业依旧能够保持5%的利润率。

这是因为经营者自己认为平均利润率就应该是5%，即经营者持有一种先入为主的观念——利润率无论如何必须维持在5%左右。当利润下降时，他们的潜意识会发挥作用，促使他们采取某些行动，让利润率能够保证在5%。

理所当然的是，在这种经营思想的指导下，他们的利润率也不会超过5%太多。这就是人的精神力量可怕的地方。

在这种情况下，他们虽然能够维持现状，但大幅度的改进改善却不可能实现。因为他们在无意识间已经形成一种深刻的固有观念：利润率远超5%是不可能的。所以他们不会朝将利润率提升至10%~15%的方向努力。

这是基于自身的常识制定目标的缘故。利润率只要达到自己认定的5%就心满意足了，他们并不奢望比这更高的目标。

不可依据先入为主的观念经营企业。如果不能突破条条框框，不能成为“心灵自由的人”，就不可能产生独创性的思想，不可能创造高利润率的企业。

经营者应该从常识的束缚中解放出来。

养成正面思考的习惯

为了做出正确的判断，必须正确认识面临的情况。但实际是“言”易行难。

实际上，真相虽然只有一个，但认识却因观察者视角的不同而不同。现象是通过人心中的“过滤器”呈现的，所以同一个事实可以被解释为善，也可以被解释为恶。这是我们每天都经历的事情。

事实这个东西，经过人心的“过滤”才能被认识。

例如，有一位拼命工作的人。如果认为此人珍惜只有一次的人生，所以拼命努力，是一位认认真真的，那么对他工作状态的评价就是正面的，是“善”的。

但如果认为他全然不顾自己和家人的健康，也不懂得人生的乐趣，只是一个“工作狂”，那么对他工作状况的评价就是负面的，是“恶”的。

很难判定哪种评价是正确的，因为这个世界上的事情并不能那么简单地区分。但是，我认为，既然认识或评价受主观思考的左右，我们就应该养成一种习惯，就是相信人的善意，从善的角度看待事物。

负面的思维方式既不能解决问题，又不能助人成长，与之相反，基于正面的思维方式的认识和判断会带来良好的结果。

乐观构想

乐观构想，悲观计划，乐观实行。

开发新产品、新技术或者开拓新市场等，凡是在推进新事业中获得成功的人，我认为都是能够进行乐观构想的人。

在开展新事业的时候，最重要的就是具备无论如何都必须成功的愿望和热情，必须“超乐观”地设定目标。

上天给了我们无限的可能性，首先要相信这一点。要反反复复对自己说：“我行！”必须相信自己。

但是，一旦进入计划阶段，就必须悲观了，就必须用慎重的态度对前阶段的构想进行审视，详细讨论实行过程中可能遇到什么样的问题，并准备好所有对策，以便在问题发生时实施这些对策。在对悲观要素进行细致分析、慎重推敲对策的基础上，接下来就需要乐观地行动了。如果在实行的阶段也悲观，就不可能朝着成功的方向采取果断的行动。

从乐观到悲观，再从悲观到乐观，这样的意识转换绝对必要。

一问一答：关于乐观

问：企业经营处于非常困难的情况时，领导者怎样才能做到积极乐观？

稻盛答：领导者在任何时候都必须保持乐观的、积极向上的态度。特别是在经济低迷、公司内部气氛暗淡时，领导者积极乐观的态度更加重要。为了做到这一点，首先要确信自己的梦想一定能实现，并将这种确信与自己的部下分享。在困难的处境中，正视现实，想出最切合实际的对策，这是很重要的。景气和不景气总是循环的。对恢复景气抱有期待、积极向上的领导者，与悲观失望、认为情况将越来越糟的领导者相比，前者更能带领团队走向更美好的方向。

问：“乐观”的概念在日常生活中也能应用吗？

稻盛答：一位名叫罗伯特·舒勒（Robert Schuller）的作家的一段话让我印象深刻。他在《成功没有终点，失败不是最终结果》一书中写道：“对人生采取乐观开朗、积极向上的态度，是度过幸福人生最重要的前提条件。”我完全赞同他的观点。重要的是，相信人生会朝着自己期待的方向发展。在人生道路上行走，要对所有的事情都抱有积极正面的态度，努力实现自己的梦想。

问：“乐观构想，悲观计划，乐观实行”这条原则在京瓷是如何实践的？

稻盛答：为了做到“乐观构想”，京瓷公司有举办空巴（compa）的习惯，就是在下班后，领导者和员工聚集在一起，在一种无拘无束、轻松融洽的气氛中喝酒交谈。所谓“compa”是“companions”的缩写，是朋友、伙伴的意思。伙伴、同事共处一堂，不仅增进友谊，度过快乐时光，同时，这还是一个很好的教育场所，彼此互相直率地交换意见，或者一起畅想，刮起“头脑风暴”，一起分享梦想。

我经常在这样的空巴上提出新点子、新创意，描绘异想天开的梦想。一个如梦般的主意又会催生另一个如梦般的点子。不知不觉中，在场的所有人员都会沉浸在那个梦想之中。而正是在许许多多奇思怪想中，孕育出了“超乐观”的方法。事实上，正是在这个过程中，有价值的、切实可行的目标和方法才会逐步清晰地浮现，许多新的项目计划就是在这种极其乐观的氛围中产生的。

但是，一旦决定着手一个新的项目，就要对可能发生的一切困难及其对策进行认真的讨论，慎重地推敲并制订详细周密的计划，然后向公司提出书面报告，就是所谓的“禀议书”。针对这份“禀议书”，公司内各个部门要进行仔细审查，并加

进自己的意见。经过这样的程序，这份“禀议书”才会交到最终决策者的办公桌上。

这份“禀议书”不仅反映出项目负责人的能力，更重要的是反映出他对该项目的热切程度。因为要投入公司的宝贵资源，所以这份事业计划必须具备足够的价值，必须切实可行。

但是，不管这个计划多么美好，如果缺乏怀抱责任感、有足够能力确保该项目成功的人才，这份“禀议书”不会被批准。

如果“禀议书”获得认可，项目组就要制订一年的年度计划和每个月的月度计划。这时我就会激励员工：“乐观！大胆！怀抱使命感！”“抱着自豪感，充满自信，一定要把计划变为现实！”

在干部会议上，各个小组都要提出自己的年度计划。计划缺乏乐观性就等于缺乏现实性，就会受到批评。

问：京瓷空巴的习惯是如何形成的？

稻盛答：当我觉得我必须更好地理解员工的想法时，或者当我觉得要让员工更好地理解我的想法时，我都会主动同他们交流谈话，与他们分享我的梦想和热情，让他们明白我的目标计划对京瓷的发展具有多么重要的意义。如果说话投机，讲到

着迷处，大家常常忘记了时间。有时还会一起放声高歌，在轻松愉快的气氛中交换意见。利用一切机会加深与员工的互相理解，鼓起他们的干劲。公司变大以后，我仍然采用这种方法激励员工，我们把这称为“空巴”。

第十一章 决不放弃

只要胸怀强烈的愿望，
并从心底里相信，
这个愿望必定能实现，
那么就一定能找到克服困难、
达成目标的方法。

■ 决不放弃——比任何人都更加努力

■哪怕是看起来枯燥乏味的工作，但每天都一步一步、踏踏实实、持续不断地付出努力。有没有这种意志，决定了一个人能否成功。这句话听起来很简单，但是，只有比任何人都更加勤奋、一味埋头苦干的人，才能达至成功。

■要树立看起来遥不可及的远大目标。你或许会觉得这个目标太高远，像现在这样一小步一小步地踏实前行，不可能达至目标。但是，正是靠着这种锲而不舍、孜孜不倦的努力，结果就能成就伟大的事业。

■要记住：所谓伟大的事业，只是每天、每时、每刻微不足道的工作的积累。成功没有捷径。

■要在心中始终抱有坚定的信念。只要你继续努力，不言放弃，就不能说你已经失败。

提升愿望达至信念

要把你的愿望提升到信念的高度。

我认为，我们不应该成为现状的奴隶。

“想这么干！”许多人也有这种愿望，但是，因为社会形势、经济形势不佳，要实现自己的目标非常困难，所以他们往往轻易放弃了自己的追求。对现状的理解愈加深入，梦想就愈不可能实现——他们自己得出了这样的结论。

如果怀有强烈的愿望，不肯放弃自己的梦想，就会不断思考，想出良计妙策去实现自己的愿望。只要抱有发自内心的强烈愿望，那么，即使在睡梦中，人仍然会考虑克服障碍的方法。这样做，就会萌生令人难以置信的创造力。

一旦成为现状的奴隶，就只会得出环境险恶、自己的梦想脱离现实这种消极结论。然而，具备强烈愿望的人会千方百计、绞尽脑汁去解决遭遇的问题，在目标实现之前决不放弃。就是说，朝着目标奋勇前进的人、不断遭遇挫折的人、磨磨蹭蹭虚度自己人生的人，他们之间最大的差异就在于愿望的强烈程度不同，如此而已。

追求自己无限的可能性

“有没有什么好主意啊！”人们往往向外寻求灵感。

但是，我却求诸于己。彻底追究自己现在从事的工作中隐含的一切可能性，不断地改善改良。这样做就能实现当初难以想象的重大创新。

有人不知道我经历的艰难，只看到我成功的结果，就认为我有“千里眼”。当然，我并没有那样的天赋。

如果说我具备“千里眼”，那么，这样的才能不只我一个人具备，所有认真热心追求新事物、追求改善改良的人们，都可以掌握这种能力。我想，与其把这种能力称为“千里眼”，不如称之为“先见之明”。

为了在这个不确定的时代中闯出一片天地，获得“先见之明”确实很重要，但这种“先见之明”从外部是求不来的，必须在活用自己的技术、自己的经验的过程中，在彻底追求自己的所有可能性的过程中，从自己的内心中培育起来。

不管时代如何变迁，达至创新成功的唯一王道，就是不知疲倦地、无限度地追求一切可能性。

严格律己的经营姿态

我要求员工具备高水准。员工之所以接受我的要求，理由之一就是：我放弃了“世袭制”。如果京瓷也是一个家族企业，员工就会认为我的严格要求不过是为了满足我自己家族的私利。

我之所以不采用“世袭制”，是因为我认为自己的后代未必能够传承特定的企业经营哲学。

在企业内确立统一的意志、统一的价值观，要靠经营哲学。我认为，若不能传承企业哲学，就无法保证企业的持续繁荣。

我会把公司经营的未来托付给这样的员工：他具备高尚的人格，充满热情，又有优秀的才能，能够继承公司的经营哲学。

因为我反对“世袭制”，所以员工就会意识到，只要努力，不管是谁，都有晋升为领导者的可能性。员工就会明白，公司的方针和哲学不是为了达到我个人利己的目的。

正因为如此，我对员工的要求虽然多又严，他们却依然甘愿追随。

员工的工作状态是反映经营者心灵状态的一面镜子。

该撤退时坚决撤退

经营者下决断最大的困难之一，就是从事业中撤退的问题。某项事业没有获得预期的收益，到底应该在哪里喊停，这是一个艰难的选择。凡事稍做尝试就立即抽手的话，那么，什么事情也不会做出成果。

我的基本原则是：要像猎人追踪猎物一样，不成功不罢手。在这个过程中必须千方百计，竭尽全力。中途撤退的事情是极少有的。

先不说物质条件，如果缺乏持久的热情，新事业的成功也好，研究开发的成功也好，都是不可能的。但是，如果热情燃烧殆尽，却仍然看不到成功的希望，这时候，我就会抱着满足的心情，光荣撤退。

前提是完全燃烧，就是说奋战到热情完全燃尽为止。做到这一步仍然不行的话，就必须痛下决断。到了这个时点，我们要明白撤退的时间到了，必须下决心撤退。

经营者在事业必须撤退的时候，必须痛下决断，毅然撤退。

经营者的最高报偿

如果企业经营很粗放或者方向不对，导致经营状况恶化，那理所当然是经营者的责任。但是，即使经营者非常优秀，充

满善意，而且十分勤奋，有时仍然难免陷入经营的困境。例如，汇率大幅变动或油价大幅上涨，遇到这类国际经济环境变化时，个人的力量很难抵御。

尽管已经竭尽全力，但是由于难以抗拒的外部原因使企业陷于亏损状态。即使在这种情况下，仍然要追究经营者的责任。

从这一点你就能明白，企业经营者肩负的责任有多大多重。当经营者就一刻也不容懈怠，一刻也不能放松努力。越是这么想，你越会觉得，经营者精神压力这么大，责任这么重，恐怕没有任何东西能够予以相对应的报偿。经营者能够获得与其责任相对应的报偿吗？我认为可以获得。

正因为经营者忘我献身的精神，才让众多的员工对现在和将来的生活充满希望，他们才会信赖经营者、尊敬经营者。

用金钱无法衡量的员工的幸福快乐以及他们的感谢之情，才是经营者期望获得的最高报偿。

追求完美主义

在工作中，我贯彻完美主义原则。

有人觉得一件事完成了90%，“就算不错了”，接着可以去干别的事了；有些做事务工作的人认为，写错了用橡皮擦擦改

改就可以了；还有人认为，完成了90%已经相当见效，没有必要花那么多功夫去追求100%的完美。

但是，在化学实验中，哪怕99%都进展顺利，只要有1%的错误，就会造成全盘失败。几乎所有的技术人员都会因追求完美而把最后的1%作为奋斗目标，因为他们懂得最后的小小差错往往是致命的。实际上，这个致命不仅决定了项目成败的命运，有时还直接关系到人的生命。“这座桥梁在某个结构上抗震性能稍微强一点就好了！”在地震引起惨祸后，说这种话没有任何价值。因此，几乎所有的工程技术人员都持有追求完美的态度。在日常的工作中，以完美主义严格自律是艰苦的事，但一旦成为习性，就会不觉其苦。这同发射人造卫星一样，发射人造卫星需要巨大的能量，这样才能克服地球的引力，但一旦卫星进入轨道，几乎不需要能量也能自行运转。

经营者必须把追求完美作为日常的生活习惯。

自己照亮前进之路

在创造的领域内，没有基准可言。正如在漆黑一片、风浪起伏的大海中没有指南针的航海一样。

过去，我也有过类似这种航海的经历。我痛苦烦恼，以绝望的心情寻求光明的灯塔。但是，我出航的地方，是航海图上

也没有标出的海域，当然也没有灯塔。因此，为了照亮航路，我必须自己制作灯塔。

所谓开拓者，就是要走前人从没走过的路。除自己之外，也没有任何的竞争对手。理解这一点，就会懂得这与追求完美主义是相通的。

所谓“更好”或者“最好”，是有比较对象时使用的语言。所谓“更好”，是比某个事物更好；所谓“最好”，是在一堆事物当中的“最好”。

然而，向着崭新领域进军的开拓者就如同在黑暗中没有指南针的航海船，必须追求完美。这是因为，除了自己，没有任何东西可以依赖。

追求完美也意味着无止境地追求自己内心的那个理想境界。

在创造领域，没有任何的基准，开拓者必须在自己心中寻求指南针，确定方向，向前奋进。

无私的威力

明治维新的核心人物西乡隆盛说过这么一段话：“不要钱，不图名，不怕死，这样的人物最难对付。然而，领导人不

达到这种无私的境界，就不能将国家大事委任于他。”西乡说的是：只有完全无私的人，才能被赐予高位。

唤起人们积极性的原动力只有一个，那就是领导者的公平无私。所谓公平无私，就是没有谋取自己私利的企图心，不依照个人的好恶或个人的感情做判断。

要挡住金钱、名声以及明哲保身的诱惑，不是一件容易的事情。但是，领导者如果具备一颗公平无私的心，部下就会尊敬他、追随他。相反，一个以自我为中心的、贪婪心很重的领导者会遭到部下的厌恶。

作为领导者，首先必须表明自己大公无私的态度，其次，要为自己的团队树立一个有价值的目标，并亲自带头朝着这个目标努力奋斗。

领导者的一个决断，既可以激励也可以打击部下的士气。如果你希望部下永远追随你，你就不可以任性，不可以以自我为中心，不可以感情用事，不可以依据自己的好恶对事物做判断。

正确的组织

为了经营企业，必须有这样那样的组织。虽然我没有这类先入为主的想法，但几乎所有经营者的思维方式都是：首先得

有组织。

一般的经营管理者，因为学习过有关组织的理论以及人事管理的方法，所以往往认为“这样那样的组织是必要的”，或者他们以过去的经验为基础设置组织。但抱有这种固定观念，就不可能产生真正高效率的组织。

就我而言，为了维系公司，为了高效率地运行公司，现在这个时点上必要的组织，才是所谓“正确的组织”。基于这种思考，只有在需要的时候才建立相应的组织，并且只配置最少的人员来发挥该组织的功能。不是为了支撑组织才来经营企业，而是为了更好地经营企业才来建立必要的组织。

在创建京瓷的时候，我既没有经营的理论知识，又没有经营的经验，连有关经营的常识也一无所知。为此，我不得不对有关企业经营的一切现有的既成概念进行重新审视，从这里出发开始我的旅程。

经营过程中要不断探究什么是基本的、有道理的、有价值的和必要的。

非洲土著的智慧

原京都大学名誉教授、已故的伊谷纯一郎先生是研究灵长类动物的权威，他曾经多次去非洲刚果的深山老林，进行访问

研究。当时，为了研究黑猩猩，他路过一个小村庄，正好有机会观察那里的土著居民狩猎的情景。伊谷先生目击的事情令人称奇。村民以团队集体出动的方式捕捉野鹿或斑马，如果全员参与狩猎，就可以捕获许多猎物，保证大家吃得足够而且还有剩余。然而，让人意外的是：只要有一个人捕获一头猎物，整个团队就马上停止狩猎。捕到猎物的人意气风发，其他人都跟着他回到村庄。

然后，依据既定的规则向全员分配猎物。捕到猎物的人拿到最大、最美味的一块，并将它分给自己的近亲和友人，而这些亲友也如法炮制，再分一部分给自己的近亲和友人。这样，每个人都有份，而每个人所得的分量与捕获者的亲疏关系成正比。

伊谷先生问其中的一位年轻人：“为什么自己不另捕一头？”年轻人答道：“有这个必要吗？虽然我只分得了一小块，但已经足够吃了。”非洲土著居民的生活遵循与森林共生的法则，并且以此为满足。

为了与环境和谐共存，就不可存贪婪之心。

向猩猩学习

黑猩猩是杂食动物，以果实和树叶为主食，偶尔也会捕杀小动物，吃它们的肉。黑猩猩比想象的更强壮，甚至能够捕捉

野鹿和其他哺乳动物。

同前述的村民一样，黑猩猩也是团队狩猎。当一只大猩猩捕获一只较大的猎物时，同样，全员都会停止狩猎，众猩猩围绕在猎物周围，由杀死猎物的猩猩把肉分配给大家，这时候，众猩猩又叫又跳，非常兴奋。

黑猩猩是聪明的灵长类动物，是与人类最接近的物种之一。黑猩猩懂得节制，只捕杀必要数量的动物，具备维持森林再生产、维持生物循环的智慧。观察到这一点，伊谷先生极为惊讶。

开始时，伊谷先生认为，前述非洲土著居民设定“一次只捕一头猎物”的规定，只不过是他们原始的习惯。但是，后来伊谷先生意识到，土著居民是在遵循与森林共生的法则，黑猩猩也在遵循这一极为原始的法则。从许多方面来看，他们遵循的原则要比现代的社会体制先进得多。

同狩猎一样，在商业世界里，如果无休止地追求规模的扩张，就会切断再生产的循环，最终导致自己的毁灭。

一问一答：关于决不放弃

问：所谓“决不放弃”，具体意味着什么？

稻盛答：我想表达的意思是，要自觉地坚持“不懈的努力”。就是不怕困难，不要焦躁，朝着目标，持续进行不屈不挠的、不停顿的努力。坚持这样的努力，一步一步前进，就能成就伟大的事业。轻视小事的人不可能获得大的成功。

即使看起来微不足道的工作，也要“不懈努力”地去做。

问：在企业经营中，强调“精神”的重要性的公司只有京瓷一家吗？如果还有看重精神层面的公司，能举例说明吗？

稻盛答：1980年，我有幸与斯伦贝谢公司（Schlumberger）的时任会长、已故的让·里布（Jean Riboud）先生会晤。斯伦贝谢公司是总部设在法国的一家国际化企业，从事石油勘探事业，当时在50多个国家拥有约7万名员工。另外，当时让·里布先生还兼任京瓷的重要客户——仙童半导体公司（Fairchild Semiconductor）的总裁。

在会见时，里布先生和我都认识到，斯伦贝谢公司与京瓷公司的相似之处在于两家公司都超越了物质主义，都重视精神的作用，都具备企业哲学，都相信哲学的力量，都强调哲学的极端重要性。

我认为，这是成功企业共有的特征。

后记

我认为，经营成功的关键在于一以贯之地遵行使宇宙和谐幸福的道德准则。我也认为，信守一种纯粹的哲学，对每个人来说都极为重要。

请不要认为这本书是说教或是布道。我希望大家能好好思考这些我想与你们分享的原则。它可以让我们的生活和商业经营更加成功。

| 盛和塾 |

提高心性，拓展经营

稻盛和夫经营研究中心（简称“盛和塾”）是企业经营者学习、实践稻盛和夫的人生哲学、经营哲学与实学、企业家精神之真髓的平台。塾生们通过相互切磋、交流，达到事业隆盛与人德和合，成为经济界的中流砥柱、国际社会公认的模范企业家。1983年，京都的年轻企业家们向稻盛先生提出了一个愿望——“给我们讲解应该如何开展企业经营”。以此为契机，由25名经营者组成的学习会启动了。截至2019年年底，盛和塾在世界各地的分塾已发展到104个，除日本外，美国、巴西、中国、韩国相继成立了分塾。

2007年，曹岫云先生在无锡率先发起成立中国第一家盛和塾——无锡盛和塾。

2010年，稻盛先生提议成立稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司（以下简称“北京公司”），将其作为总部负责中国盛和塾的运营。至今，31家地区盛和塾（未统计台湾地区数据）、3家筹备处先后成立。

北京公司成立之初，稻盛先生即决定在中国召开塾长例会，即稻盛和夫经营哲学报告会，后更名为盛和塾企业经营报告会。2010年至今，盛和塾企业经营报告会共举办了13届，已成为一年一度企业经营者学习、交流稻盛经营学的盛会。

2019年年底，稻盛先生宣布关闭世界范围内其他地区的盛和塾，仅保留中国的盛和塾继续运营。

盛和塾成立30多年来，不仅会员人数不断增加，学习质量也不断提高，其中有100多位塾生的企业已先后上市。这么多的企业家，这么长的时间内，追随稻盛和夫这个人，把他作为自己经营和人生的楷模，这一现象，古今中外，十分罕见。

盛和塾的使命：帮助企业家提高心性、拓展经营，实现员工物质与精神两方面的幸福，助力中华民族伟大复兴，促进人类社会进步发展。

盛和塾的价值观：努力、谦虚、反省、感恩、利他、乐观。



盛和塾公众号



盛和塾官方网站



稻盛和夫线上商学院

版权声明

Kazuo Inamori

A Passion for Success

ISBN : 9780070317840

Copyright © 2021 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Post & Telecom Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2021 by McGraw-Hill Education and Post & Telecom Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔教育出版公司和人民邮电出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

翻译版权© 2021由麦格劳-希尔教育出版公司与人民邮电出版社所有。本书封面贴有McGraw-Hill Education公司防伪标签，无标签者不得销售。



天生管理者