六つの精進の実践



<mark>六项精进</mark> 实践

[日]村田忠嗣 一著

叶瑜 --编译



曹岫云、吴安鸣、峻德、明德 作序推荐

六项精进实践

(日)村田忠嗣 著

叶瑜编 译

ISBN: 978-7-111-64261-9

本书纸版由机械工业出版社于2020年出版,电子版由华章分社(北京华章图文信息有限公司,北京奥维博世图书发行有限公司)在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)制作与发行。

版权所有,侵权必究

客服热线: +86-10-68995265

客服信箱: service@bbbvip.com

官方网址: www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书 (微信号: hzebook)

目录

推荐序一 人气十足的村田老师

推荐序二 一位稻盛和夫经营学的忠实践行者和传播者

推荐序三 "做到"的力量

推荐序四 像光一样活着:生命因六项精进实践而重建

序言

引子

第一章 努力

第一节 找到努力的意义

第二节 为工作找到意义

第三节 令工作和家庭两全其美的努力

第四节 一点一点、持续不断的努力

第五节 向高处挑战的努力

第六节 反复钻研的努力

第七节 做好经营的努力

第八节 社长如何培养说服力

第九节 培养员工的努力

第二章 谦虚

第一节 唯谦是福

第二节 谦受益

第三节 满招损

第四节 做一名谦虚的经营者

第三章 反省

第一节 不要让人生白过

第二节 认识自己

第三节 解决问题

第四节 构筑良好的人际关系

第五节 做好业务的窍门

第六节 你的钱用对地方了吗

第七节 成为受人爱戴的社长

第四章 感谢

第一节 感谢的力量

第二节 感谢家人

第三节 感谢生命中的贵人

第四节 感谢曾经的磨难

第五节 感谢的方法

第五章 利他

第一节 生而利他

第二节 行利他

第三节 教育也是利他

第四节 严是爱

第五节 做利他企业

第六章 乐观

第一节 有智慧就没有烦恼

第二节 保持本真

第三节 时刻保持开朗乐观

第四节 锻造强大的心

第五节 乐观经营 编译者后记

推荐序一 人气十足的村田老师

2013年5月,我跟随稻盛和夫先生去巴西参加"巴西盛和塾^[1]成立20周年"大会。村田忠嗣老师在这次大会上做了发言,从此我们结下了不解之缘。但说老实话,当时,我还没有意识到身材瘦小的村田老师身上,竟然隐藏着如此巨大的能量。

后来,我们稻盛和夫(北京)管理顾问有限公司邀请村田老师来中国讲"会计七原则";我又专程去日本静冈县滨松市,聆听村田老师讲解"经营十二条"。听罢,我不由得大吃一惊。

村田老师不仅是盛和塾企业家中的优等生,而且是一位卓越的讲师。在日本盛和塾7000多名企业家塾生中,不!在全世界15 000名塾生中,能把"稻盛会计学"和"经营十二条"讲得如此明白透彻、生动有趣的,我认为除村田老师无他。

村田老师讲课的特点是:通俗易懂又紧紧抓住事情的本质。他非常理解、非常体谅听课者的心理。听众无不啧啧称赞:过瘾!过瘾!受益太大了!

村田老师成为稻盛塾长的铁杆粉丝的契机是参加入塾后第二年的秋田县塾长例会。村田老师抢先赶到会场,坐在第一排。当时一位塾生发表演讲说,在参加盛和塾之前,他差一点为避债而乘夜潜逃。学习稻盛哲学后他革面洗心,在提升心性的同时,他的企业也蒸蒸日上,财务健康,现金充裕。说及恩师稻盛的教诲,这位塾生禁不住泪流满面,语无伦次。接下来是塾长点评,稻盛塾长因感动而哽咽,一时竟也说不出话来,眼圈发红,热泪盈眶。在会议主办方的催促下,稻盛塾长静下心来,说道: "听你这一席话,我打心眼儿里感到高兴。我不辞辛劳,创办盛和塾,目的就在于此。我为你感到骄傲。"

村田老师近距离目睹这一幕,感到震撼,刻骨铭心,从此他决定追随稻盛塾长。

村田老师经营"村田会计事务所",又是静冈盛和塾理事长,一年工作5500个小时。每星期有四天每天只吃一顿,其余三天每天吃两顿,然而他精

力充沛,神采奕奕。输出如此大,输入如此小,而且习以为常,人的精神力量真是不可思议啊!

为传播稻盛哲学,村田老师在繁忙中抽出时间,每年多次应邀来中国, 义务为中国企业家讲课,回答大家的提问。循循善诱,孜孜不倦,让人感 动,让人尊敬。村田老师真是一位践行稻盛利他哲学的典范人物。

现在担任村田老师讲课翻译的叶瑜女士,把他讲课的内容整理成书,送 我学习,并请我作序推荐。

我认真读了书稿,还做了读书笔记。此书可谓"零金碎玉,美不胜 收"。村田老师讲的课也好,写的书稿也好,之所以打动我,就是因为村田 老师说的、写的就是他做的。这本书题为《六项精进实践》,名副其实,就 是村田老师忠实实践六项精进的体悟。我很乐意为本书写序,并以此感到光 荣。我还要趁此机会,对大爱无私的村田老师,表示衷心的感谢。

曹岫云

稻盛和夫 (北京) 管理顾问有限公司董事长

[1] 日本京瓷公司创始人稻盛和夫先生主持的一个企业家学习经营的组织。——译者注

推荐序二 一位稻盛和夫经营学的忠实践行者和传播者

认识村田先生是我的荣幸。看过村田先生的多篇文章,听过村田先生的多次报告,去过村田先生的公司,遇见过村田先生的家人和员工,每一次与村田先生相遇的经历,都会给我带来许多无法用语言表述的感动。感动于他的敬业,感动于他的为人,感动于他的处事,感动于他学稻盛哲学后如明灯一样的心怀——既照亮自己,又温暖别人。

我买了他的《经营十二条实践》一书,看了许多遍,边读边思考,从脑 到心彻底悟到了经营的真谛。那本书是他用心做出来的,而不是用笔写出来 的。今天,喜闻他要出版《六项精进实践》一书,我因受邀请作序的缘故, 有幸先睹为快。

每一个人都是自己人生的经营者,稻盛先生的《六项精进》是写给经营者的。经营企业,经营学校,经营家庭,经营人生,不外乎每位"经营者"自身的精进,而稻盛先生的六项精进是最有力的推动器,是经营者每天鞭策自身学习、反思改进的戒尺。村田先生的《六项精进实践》一书,恰是戒尺落下的着力点。至少,我每天需要这样的精神营养来强化动能,通过经营好事业、家庭和自己,坚定地驶向幸福的彼岸。

"据说六项精进是经营十二条的基础,是经营十二条的原型。"村田先生的这个提示让我更加觉得经营者有对稻盛和夫经营学基础的扎实认知十分重要。村田先生追随稻盛先生20年,稻盛先生的每本书他都读过无数遍,稻盛先生每一次在盛和塾举办的学习会他都会参加。他苦心耕耘十几年,将哲学血肉化,然后将践行成果传播给中日数百家企业,他是真正的稻盛和夫经营学的忠实践行者和传播者。

本书共分六章,对如何践行六项精进做了体验性的解读,简明易懂,内涵丰富而具可操作性。我们读完了以后,可以悟思其工作的方法,更重要的是,遇事能深度思考目的、意义,能从价值观和思维方式上寻找原因,寻求改正的方式方法,能够深入灵魂思考问题的本质。

这是一个顾客价值导向、服务挂帅的年代,客户的信赖源于我们经营多年中构筑的信誉,而家庭、组织、企业和个人的信誉源于经营者个人的人品

和智慧,这些人品和智慧是在实践中修炼出来的。《六项精进实践》正是我们修炼实践的极好的指导工具,只有经营者真正地领会和实践"六项精进",我们才能将经营理念更真实地传达给员工和家人。唯有我们的员工和家人与我们的观念一致,我们的客户在接受服务时才会感受到真正的"尊荣礼遇",我们才能真正实现对客户的承诺。

《六项精进实践》是一本记录村田先生成功践行"六项精进"的心灵智慧之书。建议你在阅读此书时,节选出其中的精华,加上自己经营过程中的体验和感悟,与你的员工或亲人朋友分享。希望这样对大家的工作、生活有所帮助。

正如村田先生告诉我们的一样,"请仔仔细细、一字一字地咀嚼'六项精进',比照自己的生活和工作。哪怕一星半点也好,请尽可能将它们付诸行动,让它们深深地渗入我们的心灵,那么我们的人生必将硕果累累。"仔细咀嚼更容易消化和吸收,我也希望自己吃进去的是草,挤出来的是奶。

吴安鸣

重庆行知教育集团董事长

推荐序三 "做到"的力量

喜闻村田先生《六项精进实践》即将出版,兴奋异常。传播六项精进近 五年的时间,参加者接近十万人,我一直想把六项精进的实践方法总结出 来,但苦于课程的时间太紧张,一直没有着手去做。看了叶瑜老师推荐的村 田先生的《六项精进实践》,非常受益。村田先生用自己的行动向我们诠释 了如何践行六项精进:知道的是理,行过来的才是道。村田先生是行过来的 人。

稻盛先生说: "我从中国传统文化中学到最核心的一条是致良知,就是达至良知,按良知办事。遵循良知判断事物,我认为这是绝对性的东西。将良知付诸实行是至今我所有事业成功的最大原因。"

如何将致良知呈现在企业经营中呢?稻盛先生用得最多的一句话就是:提高心性,拓展经营,唯有提高心性才能真正地拓展经营。可见提高心性是经营企业的精髓之所在。那提高心性最好的方法又是什么呢?稻盛先生说就是"努力修行'六度波罗蜜'",这也是释迦牟尼所说的开悟方法。可以说它一言道尽了修行的真髓。"六度波罗蜜"即布施、持戒、忍辱、精进、禅定、般若(智慧),稻盛先生把这个古老伟大的智慧,用现在生活和工作的语言诠释成了易学易用的六项精进:付出不亚于任何人的努力;要谦虚,不要骄傲;要每天反省;活着,就要感谢;积善行,思利他;不要有感性的烦恼。

人生要达到觉醒的境界,要想获得终极幸福就需要认真地做这六件事情。所以,稻盛先生说:"六项精进是搞好企业经营所必需的最基本条件,同时也是度过美好人生必须遵守的最基本条件。如果人们能够日复一日地持续实践这六项精进,人生必将更加美好。美好的程度甚至超乎我们自己的能力和想象。"

六项精进是用来践行的,践行得越彻底,收获就越大,幸福感就越强。 践行的前提条件是相信。很多时候,我们只是把六项精进作为观念,并没有 上升到信念。在这个信息爆炸的时代,我们的信息太多,信仰太少。信念不 够坚定,我们也就失去了相信的能力。 感谢村田先生的躬身实践,让我们见证了"做到"的力量。

峻德

盛和商学研究院院长

推荐序四 像光一样活着:生命因六项精进实践而重建

好雨知时节,当春乃发生。源于稻盛和夫先生的著作而打造的"六项精进"课程在国内外开了近600期,我是一名分享这个课程300多期的老兵。我深知课程是知的开始,实践才是行的开始,知道没做到等于不知道。村田忠嗣老师的《六项精进实践》就像一场及时雨,催生"知"的土壤中那颗"行"的种子,使之迎接一个个生命光明的未来。

我和村田老师既陌生又熟悉。陌生,是因为我只在3年前见过村田老师一面;熟悉,是因为村田老师那清瘦的脸庞、坚定的眼神,以及演讲中的纯粹严谨和对稻盛经营学的笃信,深深地印刻在我的记忆中。这一次接到叶瑜老师让我给村田老师的新书《六项精进实践》写推荐序的任务,我的内心无比激动。虽然这个月我分享了5期"六项精进"课程(3次践行分享会和2次公司年中会),往返了9个城市,高频率的行程和大量的课件整理工作让我的眼睛严重充血,但是在接到书稿的那一刻,我还是迫不及待地拜读起来。

读着村田老师的书,如沐春风,温暖扑面而来。书中的每一句话都可以 比照我们日常生活中的点点滴滴、方方面面。村田老师说出了我久久在内心 涌动而无法表达的话。他所讲的每一句话都不是套话、空话,而是将一个因 笃信稻盛和夫先生的活法而努力实践的生命,以最忠实的状态活生生地呈现 在我的面前。

村田老师的书精彩纷呈,是因为这些文字是他用生命本身的实践书写的。阅读此书,如他乡遇故知,但更多的是对很多现实的感悟。我读了几百遍《大学》,当我读到村田老师书中人生的"三种经营"的诠释时,感到莫名的亲切。这段话把《大学》中"修身,齐家,治国,平天下"的伟大智慧诠释得淋漓尽致,次第分明,一目了然,令人易学、易懂、易用。当人们还在抱怨工作太忙而无法顾及家庭时,村田老师用他亲身的实践告诉我们,修身、齐家、兴业从来都不是矛盾体,而是相得益彰。

老师在书中说,在所有领域,都存在着光一般的人。要想活得像光一样,诀窍就是抓住光的根本,也就是宇宙的本质,以爱、真诚、和谐全力以赴,度过美好人生。村田老师书中的每一句话,犹如澎湃的福流,温暖、滋养着我们每一个生命。

我们想成为什么样的人,决定了我们以怎样的状态存在。传播六项精进5年多的时间里,我的行程超过了50万公里。可是,这样高频率、高强度的工作,却让我原本患严重痛风的身体有了巨大的改善,我深知这是六项精进的实践激发了我的潜能,让我又重新站了起来。六项精进给了我第二次生命,我愿意像村田老师一样,实践传播这个伟大的智慧,直到生命的最后一刻。

六项精进虽是个宝,但若不去实践,则毫无意义。六项精进是幸福人生的六项修炼,是打开幸福之门的金钥匙。取经的意义在于八十一难的磨炼,实践本身就是一种磨炼,不同的是我们知道那个美好的终点。培养自力,他力自来。

感恩村田老师和叶瑜老师的大爱付出,感恩《六项精进实践》为我们提供了寻找幸福和获得幸福的通道与实践方法。衷心希望本书能给正在实践六项精进的各位良师益友带来笃行的力量,让生命更精彩,家庭更和谐,企业更进步,社会更美好!

明德

湖南盛和商学文化传播有限公司董事长

序言

我从老师^[1]那里学习的主要是"经营十二条"和经营会计学,这两个体系使我的人生发生了巨大的变化。特别是经营十二条,卓有成效地成就了我人生的方方面面,指导着我和我的亲人、员工、客户,以及身边的人走向幸福的道路,改变了我们周围的世界。它不仅仅使我们经营好了自己的事业/企业,还帮助我们经营好了家庭和自我,使我们活在幸福的世界里。正如中国古语有云,"修身,齐家,治国,平天下",经营十二条使我们人生的一切都变得充实和富足。

据说"六项精进"是经营十二条的基础。经营十二条最初由六项精进演化而来,逐渐变为"经营七条""经营十一条",最后变成如今的完成形态,所以可以说六项精进是经营十二条的原型。换句话说,学习六项精进,也就相当于学习了经营十二条,而它只有六条,内容也十分简单易学。

我将老师亲笔所书的"六项精进"印在自己家里平时喝茶用的茶杯上 (见下图)。努力、谦虚、反省、感谢、利他、乐观——它们是人生的根 本,也是幸福的根本。我每天反复观摩杯上的字,让它们深深地渗入我的身 心。



各位,请仔仔细细、一字一字地咀嚼"六项精进",比照自己的生活和工作。哪怕一星半点也好,请尽可能将它们付诸行动,让它们深深地渗入我们的心灵,那么我们的人生必将硕果累累。

村田忠嗣

[1] 指日本京瓷公司创始人稻盛和夫先生。——译者注

引子

人生是有活法的

人应该想怎么活着就怎么活着,对吗?请看看你的身边,有的人看似活得随心所欲,其实过得很不幸福。

世上所有人都应该得到幸福,可为什么有些人就是得不到幸福呢?按照我老师的教导,获得幸福是有章可循的,只要符合宇宙意志就行。

宇宙的本质是爱、真诚与和谐,以及不断生长发展。爱是亲切、关怀; 真诚是表里如一、诚实;和谐是令一切保持平衡的状态;而生长发展指的是 埋头苦干,永不懈怠,踏踏实实地付出努力。只要遵循这些规则,我们就能 与宇宙实现同频共振,就一定能幸福。同时,我们追求的幸福,不是五年或 十年的短暂时光,而是更长久、更稳定的幸福。

老师也说过"人生本来就不应该起落不宁",幸福地活着,是有实实在 在的方法的。

三种经营

"不懂得'自我经营'和'家庭经营'的人,就不懂得经营事业!"我 大约在十年前听到过这个说法。

经营有三种。在中国传统文化中有意思十分相似的说法——修身,齐 家,治国,平天下(修炼自己,管理家庭,治理国家,于是天下太平)。不 论在哪个国家,从古至今,人们都认为这三种经营是人生的根本。

"自我经营(修身)"——松下幸之助称之为"经营自我";德鲁克称之为"self-management",也就是自律、自立、自强。人不仅需要认真学习,还要懂得自我约束、保持健康、自我成长,而且精神上的成长尤为重要。

"家庭经营(齐家)"——保持家庭安稳和谐。一个人即便在工作上很有成就,但若家庭不和,工作也不会一帆风顺。连家庭这么亲密的小组织都经营不好,又怎么可能经营好更大规模的事业呢?即便一时取得成果,也必不长久。

"经营事业(工作或治国)"——为了养活自己和家人,人不得不工作。如果工作枯燥乏味且令人难受,人就会活得非常痛苦。工作应该是能令人情愿奉献一生的,是能令人收获一定报酬的,是对别人有裨益的。如果可能的话,最好还是自己感兴趣的。在人生中,工作所占的时间最长,因此如果工作不能给人带来充实感,必将对家庭及个人产生不好的影响。

不断保持以上三种经营的平衡,才能过好人生。正所谓"天下太平则人生太平"。

培养自力,他力自来

"自力"就是自己的力量,"他力"就是自己之外的人的力量和宇宙的力量。

2007年我曾经写过一篇文章讲述经营的"三个力"——一个自力和两个他力,这是老师教给我们的。其中,第二个"他力"即宇宙之力、幸运之力,是能被呼唤而来的。事实上,老师在重建日本航空公司(JAL)时,也运用了这一力量。

一个人拼命努力,就会渐渐得到周围人的认同,获得第一个"他力",即他人的力量。只要他坚持不懈,持续努力,接下来连老天也会站在他的身边。这似乎很不可思议,但我相信这是真的。

要想呼唤他力,首先自己必须竭尽全力,努力奋斗,其次要超越个人得失,为对方或身边的人尽力,最后是时刻怀有感谢之心。

只要持续满足上述三个条件,宇宙之力、幸运之力就会不请自来。在佛教中有"他力本愿"^[1]的说法,但不代表"自己无须努力,也能得到别人的帮助"。不要忘记,只有拥有"自力",才能得到"他力"的支持与协助。

[1] 指依赖阿弥陀佛普度众生的本愿而成佛。——译者注

第一章 努力

稻盛和夫

付出不亚于任何人的努力。

村田忠嗣的践行体会:"全心全意过好每一天。这是任何人都能凭自力获得幸福的方法。"

第一节 找到努力的意义

活出双倍人生

"我要活出比别人多一倍的人生!"这句充满激情的话出自我的企业家 朋友K先生。

我与K先生相识于2003年。在盛和塾下关^[1]的一次例会中,K先生以优秀 经营者的身份进行了精彩的经营体验发言,并得到了塾长稻盛和夫先生的夸 奖。

K先生发言的内容大意如下:他年少父母双亡,抚养他和弟弟的奶奶也去世了,他们只好寄人篱下,尝尽了辛酸苦楚,就像日本伟人二宫尊德^[2](二宫金次郎)一样,在艰难困苦中长大。20多岁时他创办企业,虽然入塾时间不算长,但通过实践稻盛和夫的经营实学,把公司经营得有声有色,过上了精彩的人生。

他和我年纪相仿, 却遥遥领先, 跑在了我的前面, 我不禁深深地反省。

他的发言结束后,我马上挤到他跟前,与他交换了名片,真诚地说: "您的发言真是太精彩了。虽然我和您年龄相仿,但做得实在太不够了!"后来,每当我们在全国各地或国外的例会上遇见,都会握手并交流近况,每次他都能给我带来巨大的震撼。

我们公司里挂着一个宽约1米的横匾,上面写着西乡隆盛^[3]的名言,也是京瓷公司的社训——"敬天爱人",这是K先生送给我的,也是我心爱的宝贝,我绝不会将它从墙上摘下来。

每当我有事想和K先生商量时,他就会以"工作顺便路过"的名义,专程 从九州福冈跑到静冈沼津来。

以"活出双倍人生"为目标的人,活法果然与别人完全不一样,我被深深地感动了。

不论在质还是在量上, K先生都活出了比别人多一倍的人生。

先说一说量。从周一到周六,他每天工作15小时,周日上午上班,下午回家与亲人团聚。结果就是他的公司从中小企业发展成中坚企业,而且还在持续发展。他的公司业绩相当优秀,给国家纳了不少税。

再说一说质。为了给社会做贡献,他时刻挑战新事物,不怕苦,不畏难;处处思利他,对员工、客户和合作伙伴不必说;百忙之中还挤出时间为地方社会做志愿服务。

他何止活出了比别人多一倍的人生,简直可以说活出了别人四倍以上的 人生。这样的活法真的很帅气,十分值得我学习。

改变居住的世界

"一念一世界",只要心态或思维方式改变,一个人居住的世界就会改变——这是老师教给我们的至理名言。

"到这个程度差不多了"——有这种想法的人只要"差不多",就会心满意足。因此,他们只会做出"差不多"的行为,得到"差不多"的结果,度过"差不多"的人生,还不觉得有任何不妥。过去的我便是如此。

可是,加入了老师主持的盛和塾后,接触了心系社会的老师及他的学生们,我才察觉自己那颗只顾"小我小家"的心多么渺小,并对此生出厌弃,开始希望能为身边的人多提供一些帮助,开始"不满足于差不多的生活",开始对自己的行为不满,不再接受"差不多"的结果。

一个人一旦不满意就会主动进步,老师把这种现象称作"改变居住的世界"。

明明还住着同一栋房子,在同样的公司工作,和同样的家人、员工接触,但由于一个人主观意识的变化,他所居住的世界也在发生变化。人与人之间的区别,就在于能否意识到这一点。

你想改变自己居住的世界吗?或者,你还想继续住在现在的世界里吗?

正直的人必须成功

在世间,有的人是成功者,有的人不是。

一般认为,成功者就是那些经济和精神都十分富足,拥有一定地位和名誉,得到社会认可的人。但是在被称为成功者的人当中,有一些人的成功令人费解: "为什么那种人会成功?"其实,这些人只是在一段时期暂时过得顺利,称不上真正的成功。

我们从老师那里所学的,才是真正的成功。这种成功非常稳定,不会大起大落,波澜万丈。人生,应该是安定平稳的;成功,应该是持久的,不应该只持续10年或20年。

老师告诉我们,要取得稳定的成功很简单,就是要"心中有爱,比任何 人都踏实努力"。

正直并全心全意付出努力的人不成功, 耍小聪明的人成功, 这是不符合自然规律的。

有的人表面成功,实际上要么精神空虚、家庭不和,要么身居豪宅却债 务缠身,就是这个道理。

相反,世间有许多人勤勤恳恳、拼命努力,却一直没有多大成就。要么是因为他们没有动脑筋,盲目行动;要么是因为他们奉行的是自以为正确的道理,而不是放之四海而皆准的真理。或者还有一种情况,即他们付出的努力只是一般程度的努力,而并非不亚于任何人的努力。

正直而努力却又没有成功的人应该坦诚地反省,自己到底有什么地方做得不对或不够,从根本上找出原因,做出更大的努力。

正直的人必须成功。

- [1] 位于日本本州岛最西端,是山口县最大的城市。——译者注
- [2] 日本江户后期政治家,出身于农家,一生致力于村藩的改革和复兴,以农村实践家着称。——译者注
- [3] 日本江户时代末期的萨摩藩武士、军人、政治家。与木户孝允、大久保利通并称"维新三杰"。——译者注

第二节 为工作找到意义

工作=幸福

工作和幸福是一回事, 你知道吗?

世间大多数人都认为工作的目的就是谋生,即赚取生活资本,是为了生存的无可奈何之举,然而事实并非如此。

工作等于幸福。或许很多人不明白,"工作怎么会是幸福?"但若细数工作给人们带来的收获,你就会明白工作的确是幸福的。

- (1) 通过工作,我们有收入,能够养活自己,保障生活,还能出去休闲旅行。
- (2) 只要长期工作,就会一直有收入。所以,工作不仅能保障目前的生活,还能保障未来的生活。当然,为了做到长期工作,必须保持健康,因此长期工作也等于健康。
- (3)如果能与职场中的同事互帮互助,还能收获良好的人际关系。换句话说,就是达至"人和"。据统计,辞职原因中占比最多的一条是人际关系不好。因此,在职场中收获稳定的人际关系是一件十分幸福的事。
- (4)通过勤劳肯干赢得他人或企业的认可,不断晋升,可以获得自我成就感。
- (5) 通过工作,个人实力和心灵都能得到成长,收获成长的喜悦和价值感。
- (6) 通过自身的工作可以给客户或地方社会做出贡献,赢得他人的感谢。

在工作中,我们还会遇到各种各样的状况。比如遇到超出自身能力水平的工作,就不得不痛下决心,提高自身的心性和能力。

这就是马斯洛的需求层次理论,也就是说,工作的目的是满足生存的需求、安全的需求、群体归属的需求、自我成长及成就的需求、获得他人感谢的需求,是为了得到真正的幸福。

老师教导我们: "人生的目的是提高心性。"人生中的一切如果不能帮助我们"提高心性",那就太可惜了。窍门是什么呢?就是在工作中遇到问题时,不要想着怎么解决事情,而要考虑用什么方法才能提高心性,然后依照这个方法行动。

这么看来,工作是我们获得物质和精神两方面财富的崇高手段。

为工作立下志向

既然要做事业,就不要成天盘算如何避税,而是老老实实地纳税,用税金为孩子们提供教育,帮助老人和弱者,修建道路或桥梁;既然要开饭店,就要做出让顾客欢喜的美味;既然要造房子,就要造出让人居住得愉快、心生幸福感的房子;既然要制造汽车零部件,就要一丝不苟,制造出保证行车安全的完美产品。

念头转变,人的心境就会截然不同。一个人只要积极地认识工作,就能 明确自己的志向。

一提起"志向",往往给人一种宏伟浩大的感觉,似乎非惊天动地、轰轰烈烈,非革命先辈"改变国家"般的鸿鹄之志,不足以谈"志向"。

然而,即便我们的志向不如革命先辈一样高远,只要能切切实实解决别 人的问题,对别人有用、有帮助便足矣。

"志",从字形上看,就是心朝着天笔直地竖起天线。有志者往往能从上天获得灵感和力量,邂逅意想不到的机遇。

哪怕自己的工作是洗盘子,也不要认为它卑微枯燥,而要将盘子视作顾客用餐的重要工具,一个一个地、诚心诚意地清洗。演说家中村文昭将"洗盘子日本第一"作为目标,人生因此发生巨大的变化。他的经历十分值得我们借鉴与学习。

无论做任何工作,都要成为对社会有用的人,让人们满意的人。只要树立志向,我们的工作和人生都会发生翻天覆地的变化。

没有"我要做",就没有成就

有些人做事被动,比如运动、学习、工作,别人不吩咐就不做。这样一 方面自己会觉得很没意思,另一方面也得不到进步和成长,自然难有作为。

我们本就是为了幸福而生。老师告诉我们: "幸福不是权利,而是义务。"所以,我们活在世上,无论如何也要取得成就,获得幸福。

既然如此,就必须把"要我做"变为"我要做"。这一点十分重要。然而,怎样才能转变心态,变为"我要做"?

那就是无论做任何事都要投入,拿出自己全部的力量。

在等级森严的战国时代^[1],丰臣秀吉^[2]出身贫农,但他无论从事多么卑微的工作,都毫无怨言,专心致志,尽心尽力。别人命令他去管草鞋,他绝不抱怨"为什么让我干这种活儿",而是诚心诚意、全力以赴去做,所以才会把草鞋揣进怀里,为织田信长^[3]暖鞋,因此得到天下霸主织田信长的赏识,以迅猛之势脱颖而出。在织田死后,丰臣还夺取了天下。

任何工作,只要全神贯注地去做,自然就会产生许多创意,工作也因此变得有趣。日本首富斋藤一人^[4]说:"如果一个人认为工作无聊,说明他并没有倾尽全力。"老师也说过:"首先要付出不亚于任何人的努力。"

让我们用心培养"我要做"的精神。

工作是修身养性的一种方法

为了修身养性,有人去打坐冥想,还有人站在瀑布下冲刷苦修。我在28岁时,每个星期天早上6点到曹洞宗^[5]的寺庙里打坐,持续了3年。当时税务师认证考试即将来临,我希望自己心静神宁,心绪不被周围的环境牵着跑。不少运动员为了减少做不出成绩的挫败感,且拥有坚强的心灵,也会从事类似的修行。

大家都在为塑造心灵、锻炼意志、提高心性而努力。

只要提高心性,人就会变得游刃有余,心就会变得坚定坚强,不会随波逐流,人云亦云。相反,一个人一旦心灵脆弱,不但容易得病,在关键时刻还常常因为慌张而失败或选择逃避。可见心灵对人的影响之大。

在种种锤炼心灵的修行方法中,老师告诉我们一种方法,那就是"工作"。"工作"不仅是获得生活资本的手段,还具备锤炼心灵、提高心性的效果。日本代表人物二宫尊德靠着一把锄头和一把铁锹,每天起早贪黑,拼命工作,结果造就了卓越人格,后来被江户幕府征辟,成为一位大人物。

- 一个人要想成功,就必须拼命工作。否则,别说成绩,就连周围人的肯 定都得不到。
- 一意孤行、任意妄为就会遭受挫折,这是众所周知的道理。不管做什么事,只有得到周围人的协助,才会顺利;只有和身边的人构筑融洽的关系,才能有所成就。而且,只要专心工作,就没有闲暇胡思乱想,利己之心自然减少,结果就是心性得到提高。

拼命工作和打坐一样,也是一种修身养性的方法,它能塑造人的心灵和品格。

- [1] 指日本的战国时代(1467—1585年或1615年)。——译者注
- [2] 日本战国时代、安士桃山时代大名、天下人,着名政治家。继室町幕府后,首次以天下人的称号统一日本的战国三杰之一。——译者注
- [3] 日本战国时代、安士桃山时代大名、天下人,日本战国三杰之一。——译者注
- [4] 日本银座丸汉(日本汉方研究所)创始人,日本累计纳税大户第一人。——译者注
 - [5] 佛教禅宗南宗五家 (五家七宗) 之一。——译者注

第三节 令工作和家庭两全其美的努力

让工作和家庭两全

许多人都有类似的烦恼: "工作太忙,没有时间照顾家庭。"这个问题似乎不仅仅困扰着员工,也困扰着许多经营者。

正因为家庭和工作都重要,所以若按照一般的社会常识,似乎难以解决家庭和工作两全的问题。有一位企业家曾经愁容满面地对我说: "我平时工作很忙,周六日还要去学习会学习经营,完全顾不上家里,真的很苦恼。"

如果简单地思考一下,那么似乎只要减少工作时间,把时间匀给家庭就可以解决问题了。但是,减少工作时间就意味着在竞争中败给对手,收入减少,最终还是没办法保护家人。这看似是一个绕不过去的两难选择,于是很多人无奈地选择牺牲家庭。

其实,我们完全可以贪心一点儿,做到家庭和事业两全其美。尽心尽力 完成工作,剩下的时间用来关心家人,只要真的重视家人,就会努力将两者 都做好。

这个问题十几年前也曾经困扰着我。当时,我采用的是牺牲自己的办法:缩短自己的睡觉时间,早上陪孩子一起玩耍。平时我从早到晚忙于工作,没时间和家人沟通,就用手机把自己的行踪随时汇报给家里。我绝对不会忘记家人的生日、结婚纪念日,就算当天有工作无法赶回家,也一定要在其他日子补上。还有,每年即便再困难,我也会努力挤出时间和家人一起出去旅行。

因此,尽管我一年工作超过5000小时,但家庭和谐安定,十分幸福。

总而言之,重点不是我们在家里待了多久,而是对家人是否有诚意。在 世间,不知有多少人天天和家人在一起,家庭关系却糟糕至极。对家人最有 说服力的,不是和他们一起度过多长时间,而是怎样向他们表示自己的诚 意。

我们一定要幸福圆满,令家庭和工作两全其美。

在家里练习

虽然不能一概而论,但是一般来说,家里人是可以肆无忌惮指出彼此缺点的。比如,我在家中做了任性或者不好的事,家里人立刻会指出:"为什么爸爸老这样!"

人在家里会完全放松,身上的缺点和令人讨厌的地方自然会暴露无遗。

如果在家里说话还要小心翼翼,只会感到心神疲惫。因此,一个人只要 在家就会暴露缺点。正因为在家里容易暴露本性,才更要注意管束自己,别 让那个漫不经心、任性妄为的"自我"冒头。

起初很难,可是只要每天坚持,人就会逐渐养成习惯。在极度放松的家里能做到"克己",在职场中自然就能轻松做到。而且在家里做到"克己",能让我们得到家人的赞许。家里人会说: "爸爸能这么做,真的很优秀。"

或许有些人会想: "至少让我在家里时轻松一点。" 其实只要养成习惯,我们一样可以过得很轻松自在。

正因为在家,我们更要努力练习,不让"小我"冒头。

第四节 一点一点、持续不断的努力

一天15小时的日常工作安排

在最近10年,我每年用在工作上的时间为5300~5600小时,平均每个月 大约450小时,每天15小时。

那么,我是怎么度过一天的呢?

其实,在周六日或节假日,有时我也会因私事只能工作6~8小时,在有紧急工作时,我也有起早贪黑,一天工作20小时的日子。

下面是我一般情况下的每天日程安排:

6: 00~8: 00 和客户会面或开会

8: 00~8: 30 回办公室, 打扫, 处理杂务

8: 30~9: 30 和全公司成员开晨会

9:30~20:00 和客户开会或商讨事情;和行业团体开会;制作给银行等金融机构客户的业绩报告;经营学习班与盛和塾的讲师工作;学习听课;和员工开会;从事个人业务(对客户或银行的拜访一般为早上一家,上午一家,下午一两家,傍晚或晚上一两家)

20: 00~22: 00 和员工开会,让其报告自己的业务等

22: 00~22: 30 确认员工业务日报,处理杂务或读书

补充说明一下:

- · 我工作日基本不吃早饭和午饭,工作期间几乎不休息。
- ·我基本都是自己驾车在当地跑业务,为了遵守"一年听365张讲座CD"的社长承诺,我一边开车一边听对业务有帮助的讲座CD。
 - ·我一年在国内外有84~98场演讲,出差十分频繁。
- ·我向员工承诺过"不参加任何和工作无关的组织或团体",所以没有加入企业家常加入的俱乐部和法人会。

·在没有特别事情的时候, 我原则上全年的周六日和节假日都在工作。

有意注意

老师教导过我们一句话——"有意注意"。这句话来自日本哲学界的代表人物中村天风^[1]。

不是无意注意,而是有意注意。

"意"指的是意识、目的。"有意注意"指的是带着明确的意识和目的 去关注。

比如,我们要设置一块广告牌。那么,在我们的潜意识里,就有了"广告牌"这一意识。一直以来,我都没发现市里有那么多的"广告牌",但是,因为拥有了"广告牌"这一意识,所以"广告牌"就会接连不断地映入眼帘。就像这样,只要将意识或目的放入自己的潜意识,自我意识就会变得逐渐敏锐起来。

这么一来,我们就能敏感地发现各种现象,逐渐养成发现及解决问题的能力。只要养成"有意注意"的习惯,我们的工作、经营乃至人生,都会变得顺利。

其实,我们还能将"有意注意"大幅度地应用在日常生活中。

只要在自我意识中加上注意的内容,就会进入"有意注意"的状态,跟该内容相关的信息、感受和机会会纷至沓来,我们想要的东西也会逐渐出现在意识当中。

譬如,假设我们想拥有"和谐温馨的家庭"。于是,我们的意识中便会有"构建和谐温馨的家庭"这一意识,对家人说话的语气、表情和态度都会逐渐发生变化。说话的方式和语气会逐渐变得温和关爱,态度也会变得亲切,而家人受到影响,语言和态度也会变得亲切平和起来。这听起来好像天方夜谭,但请耐住性子试一试并坚持下去。

只试一个星期、一个月是不行的,至少要坚持三个月以上,否则不会看到效果。快的话,几个星期后伴侣的态度就会发生180度转变,家庭会变得十分和谐。有人就曾经向我讲述过这样不可思议的效果。那位先生之前十分烦

恼,考虑是不是要跟太太离婚,但通过改变意识,他改变了自己的行为,结 果真的获得了良好的效果。

总之,要充分利用"有意注意"。值得注意的是,在注入意识时,不能若有若无,轻描淡写。如果意识不强烈鲜明,态度不认真,就无法进入潜意识,也不会有效果。

"理入"和"行入"

据说自我修养的方法有两个,一是"理入",一是"行入"。这个说法来自菩提达摩^[2]的《二入四行论》^[3]。"理入"指在学习时从理论、道理着手,而"行入"指从实践、行动着手。

按照我的经验,要想真正理解理论非常困难,因此,还是一心一意地行动,不断重复,慢慢加深理解,这样比较稳妥。就像极少有运动员摇身一变成为一流选手,他们都是经过反复练习和比赛,从三流、二流逐渐成长起来的。

创立"平成"元号的安冈正笃^[4]开创了"知识、见识、胆识"的说法。 把获得的知识提升到"非它不可"这一"信念"的高度,就是"见识"。如 果有依照"见识"行动的胆量(勇气),就能上升为"胆识"。我们最终必 须到达"胆识"的高度,否则修行就不会结束。

我从老师那里学习"知识、见识、胆识"十多年了,起初拼命想把"知识"提高到"见识"的程度,却迟迟无法做到,更不要提"胆识"了,简直是遥不可及。

无奈之下,我想,既然理解不了,那就先做做看吧,于是开始付诸行动,这就是"行入"。

虽然我做得并不高明,但在践行的过程中,逐渐理解了所学的知识,终于提升到"见识"的水平。"哦——原来如此",有了切身体会以后,我才恍然大悟。

因此,我认为几乎在任何情况下都应该"行入",而不是"理入"。建议大家不要东想西想,先动手做起来。

"行入"是提升自我最务实也是最有保障的方法。

不是坚持, 而是不放弃

为了考取资格证,制订了学习计划;为了减肥,制订了慢跑计划。但总 是半途而废,坚持不下去。你有过类似的经历吗?

是的,人就是缺乏毅力的动物,好不容易下定决心做一件事,却往往因为一些鸡毛蒜皮的理由放弃,可以说,这是99.9%的人的通病。不信请看看你身边的亲人朋友、学长学弟和邻居同事,他们当中有多少人能够把自己决定的事一直坚持干下去?

早上一直在慢跑,因为感冒休息了两三天,本来打算接着跑,却不巧遇到下雨,于是就这样一日拖一日,最后放弃了;原本打算认真读书,每天至少读一页,坚持了一个星期,却因为有一天喝酒回来太晚而没读,然后就这样将书丢在一边了。这样的例子数不胜数。

我在读小学时,曾下决心要在暑假每天画一幅画作为日记。坚持了三 天,可是当朋友来找我玩,我就放弃了,白白浪费了一个暑假。在初中、高 中、大学及走进社会后,我下决心要做的事没有一件能坚持下去,这令我感 到很焦躁,觉得自己是个没有毅力的人。

35岁以后,我总算明白了一个道理:即使中断了,只要不放弃就好。也就是说,即便"三天打鱼,两天晒网",在晒完网的次日仍然可以去打鱼。中断了也没关系,只要把想做的事持续做下去就可以。

"必须坚持",人人都这么想,却往往做不到。但是改成"不要放弃",或许就没有那么大压力,大家反而能坚持下去。

幸亏明白了这个道理,我把许多事都坚持了下来。我的工作和人生也因此取得了许多进步。

只要演,就会变

我原本是个性格大大咧咧,怕麻烦,四体不勤且脾气暴躁的人,但由于 总是沉着认真地为身边的人埋头苦干,所以旁人常误以为我是个"认真、诚 实、勤劳、利他"的人。

演员能够逼真地演绎电视剧或电影中的角色,只不过是因为被分配到了这个角色,并非他原本性格如此。我们不可能了解演员的真实性格,却常常

把他在电视剧、电影中的角色形象当作本人。

我虽然不是演员,但若不认真诚实、竭尽全力工作,客户就不会给我业务,员工也不会追随我。回到家里,如果我唠唠叨叨,满腹牢骚,就会被家里人嫌弃。所以,即使回到家中,我也时常保持警觉,克制自己,不发牢骚,每天踏踏实实努力。不仅如此,无论在任何地方我都这么做,慢慢地就养成了习惯。

我的性格并没有变,而是通过改变自身行为,让周围的人以为我是这样的人。因为一直坚持在"演",这些行为进入了我的潜意识,结果,我真的渐渐变成了这样的人。

老师说过,要坚持行动,直到面相和性格发生变化。人的性格岂能轻易 改变,但行动却能改变。

总而言之,我们要把自己变成一个"演员",朝着心目中的理想形象一直坚持"演"下去。

行动检查表

要想过上安稳幸福的生活,就要做许多事情。"想获得幸福,却不愿意努力",这种思想是违反自然规律的。

我也不例外。在38岁之前,我的努力是很随意的,人生起起伏伏,过着十分痛苦的日子。正因为如此,所以我才拼命挣扎,期望摆脱痛苦。在四处求索后,我遇到了老师。从老师的哲学思想中我明白了一个道理:要想幸福,就必须做许多有益的事。为了将这些事一件件持续践行下去,可以制作行动检查表。

我制作的行动检查表十分简单,是一张32行乘13列的表格:最左侧的一列,从上至下为一个月的天数;最顶部的一行填入要做的事,从左边开始,分别是学习、运动、冥想等项目。每天只需把践行的项目在行动表中打钩就可以了。

这个表虽然很简单,却一目了然,让人一眼就能看清自己是否每天在按规划行动,十分便利。一个人往往很难将决定的事坚持下去,所以,采用行动检查表是一个十分有效的方法。

有的人认为花时间填写检查表有些不值,但是这么点儿时间,随便从哪 里挤一挤就能够找出来。

有了检查表并开始填写后,因为行为的"可视化",一旦没有填表,人就会感到心里不舒服,就算有时"三天打鱼,两天晒网",也会在心中念叨:"哎呀,今天又没有做。"尽管是"三天打鱼,两天晒网",但只要持续下去,全年断断续续地做下去也是可以的。中断不代表放弃,可以当作中途休息。

凭借行动检查表, 意志薄弱的人也能坚持下来。

- [1] 日本哲学家,公益组织"天风会"的创始人。——译者注
- [2] 大乘佛教中国禅宗的始祖。——译者注
- [3] 菩提达摩弟子昙林所记述的菩提达摩语录。——译者注
- [4] 日本着名汉学家、思想家、王阳明研究权威与管理教育家,一生致力于用中国文化经典教育日本管理者。——译者注

第五节 向高处挑战的努力

一年工作4500小时

4500小时——这是我2006年年初给自己定下的年工作时间目标。

2005年我用在工作上的时间是4813小时,2006年希望自己能更有效地利用时间,所以刻意将目标定低了一些。遗憾的是,到11月底,还是超过了4500小时。

除掉每年几天的新年假期,以及家庭旅行(或者夏季假期)的时间,我 平均一个月只休息一天,因此自然有这样的结果。

本田公司的本田宗一郎^[1]先生和京瓷公司的稻盛和夫先生,一年工作 5000小时,坚持了几十年。跟他们相比,我不过是小巫见大巫。

我开始刻意关注自己的工作时间是有原因的。1999年4月底,一位和我父亲年龄相仿、事业非常成功的同行前辈告诉我: "只要一年工作4000小时以上,村田,你也能成功。"这个说法是有理论依据的,就是"兰彻斯特定律"^[2]。这个定律对任何人都适用。

工作固然应该追求"品质",然而,无论多么高明的天才,要质变必须 先达到量变。直接追求"数量",其实是一条成功的捷径。

补充一下, 兰彻斯特领域的权威专家竹田阳一^[3]老师告诉我们年工作时间的类型有这几种:

3200小时是超越型

3700小时是绝对超越型

4100小时是决胜型

4500小时是开创事业型

你属于哪一种类型?

你的一周从星期几开始

有些日历的一周从星期天开始,也有的从星期一开始。

那么,一周到底是从星期几开始?是从星期天开始,还是从星期一开始?我试着问了问身边的人,发现大家的答案各不相同。

有的人说,星期天是缓解一周疲劳的日子,所以它是一周的最后一天,星期一才是第一天。也有的人说,星期天是计划未来一周时间的日子,从星期一开始执行,所以星期天是一周的第一天。认识不同,大家心目中的"一周的第一天"也不一样。

其实,星期天原本被称为"将军日",是部署战略、决定从周一开始如何作战的重要日子。所以,对于经营者或组织领导者而言,星期天就是一周的第一天。相反,对于从事劳动的普通雇员而言,星期一才是第一天。

当然, 雇员之中也有上进者, 对于他们而言, 一周的开端也是星期天。

请问,你的一周是从星期天开始,还是从星期一开始?

真正的挑战

提起"挑战",一般人都有"挑战一下""试一下"等可有可无的感觉。然而,老师说过: "不要随随便便说'挑战'这个词。"

只要满足不了以下三个重要条件,就谈不上"挑战"。

- (1) 踏出第一步的"勇气"。
- (2) 一旦迈出脚步就绝不放弃的坚强"意志"。
- (3) 在前进时付出不亚于任何人的"钻研"和"努力"。

当以上三个条件都齐备时,才能称为真正的"挑战"。

让我们来详细看看这三个必需的要素。

"勇气"。明明知道应该做,却总下不了决心,迈不出第一步。在犹豫不决时,竞争对手已经以迅雷不及掩耳之势抢先,难道这样我们也无动于衷吗?所以,我们唯有振奋"勇气",推自己一把。

"意志"。好不容易迈出第一步,可一旦事情发展不如愿,99.9%的人都会找个冠冕堂皇的理由停下脚步。因此,我们要成为那剩下的0.1%,无论发生任何事,都凭着坚强的"意志"埋头苦干,坚持下去。

"钻研"和"努力"。虽说要"埋头苦干,坚持下去",但并不意味着像傻瓜般重复相同的动作,而是要仔细钻研,思索各种可能性,不断改进,一点一滴地沉淀积累。

总之,做任何事先要勇敢地迈出第一步,哪怕不太顺利,也要咬紧牙关 坚持,决不放弃。同时,还要持续钻研创新,进步再微不足道也没关系。

真正的"挑战",任何人都能做到。

越往上走越轻松

作为一个社会中人,你的工作是轻松还是辛苦?作为一个学生,你的学习是轻松还是辛苦?

想必大家有各种各样的体会。或许大家都曾想:"如果我更有实力,或许会轻松一些。"

如果工作能力比同事更强一些,就能快一点儿完成任务,升职加薪;如果学习成绩比同学更好一些,就能进更好的学校;如果技术比队友更高一些,就能成为正式队员……我想,人人都有过类似的想法。

我过去虽然也有这些想法,却不拼命学习,也不拼命训练,所以学得十分辛苦,干得十分糟糕。

这么多年来我一直从事经营,一路磕磕碰碰走来,深刻地体会到"只有往高处难处走,路才会越走越轻松"。要完成难题、上台阶,固然需要下苦功,的确谈不上轻松,但越往上走,竞争对手越少,最后将变得很轻松。相反,假若不肯努力,一直滞留在低处,看似轻松,却不得不面对大批竞争者,反而一辈子都过得喘不过气来。

越是险峻的山峰,越是人迹罕至。可是,如果以徒步出行的心态,穿着凉鞋登山,必将大受挫折。所以,要真的轻松,就必须全心全意钻研,勤劳苦干,一步一个脚印,不断向上攀登。

《孙子兵法》中的"不战而胜",说的就是这个道理。

往上走的好办法

往上走有两个办法。

(1) 找一个你愿意追随的人,以这个人为模仿对象,也就是"对标"。

世间值得模仿的人很多,只要紧跟着这些人就能成功——仔细观察,彻底模仿。做任何事,无论是经营、运动,还是学习,这个办法都行得通。

然而,世间有许多人乍看上去很成功,但如果和这些人对标就会倒大霉,所以千万要当心。

真正的成功不是暂时的,而是长久的、稳定的,暂时成功的人并不是成功者。在不熟悉时很难辨别,但只要掌握了正确的方法,就能学会分辨好歹,所以不必担心。这个正确的方法就是老师所教的经营哲学、人生哲学。

简单来说,如果思维方式正确并付出不亚于任何人的努力,任何人都能 成功。相反,不成功的人要么思维方式不正确,要么不够努力,仅此而已。

- "思维方式"不是只顾自己,而是在利他和谐的基础上,坦诚处世。
- "努力"是指达到身边"没人比自己更努力"的程度。

比照这两条原则寻找成功者, 然后和他对标。

我也一样,通过和老师对标,经营和人生都发生了翻天覆地的变化。正确的对标将引导你的人生走向幸福。

(2) 向高处挑战。

儿子读小学时,参加了少年棒球队,我偶尔会带他到棒球练习场练习击球。刚开始时,我们去的是球速80公里/小时的击打区,那里球速最慢,但一开始儿子也打不好。后来,他在球速100公里/小时的击打区练习,再回到之前的击打区,就觉得球速变得很慢,很容易就能击中。

一个人只要经历过非常困难的工作,以前令人头疼的工作立刻就会变得轻松;只要接触过大人物,之后即便遇到过去看来派头十足的人也能应对自如。

无论做什么事,我们都应当向高处挑战,挑战比自己的水平高出一两个级别的目标,突破自身上限。如此一来,就像被施了魔法一样,过去的难题突然迎刃而解,人也变得轻松起来。

只要出成绩就不会被小看

大家试过被别人小看吗?被小看,意味着被侮辱、被轻视、被愚弄、被无视,等等。

我小时候因为个子矮小,性格懦弱,脑子也不灵活,经常被别人小看。 升入初中后,我还是常被欺负。我心中十分懊恼,心想"等着瞧",于是刻 苦用功,努力学习,成绩一跃为班级前二三名。慢慢地,就没有人欺负我 了。

步入社会后,起初我能力不够,工作做不好,常被客户小看。但是,我还是和以前一样,埋头苦干,工作能力提升了,也就没有人小看我了。不但如此,客户还开始认可我,认真地对待我。

老师27岁开始创业,十几年后企业上市。他曾经透露过,在企业上市 后,身边的人才开始真正认可他,员工才开始真正心服口服。

以前会计村^[4]只有一名员工,有时连薪水也发不出来。有一次,我偶然和一位很久没见的朋友喝酒,相互交流了一下近况。

"我从事这份事业是为了社会,为了让员工过得幸福。很棒吧!"当我 热情洋溢地大谈理念时,朋友冷不丁地打断我:"不好意思,这种话等你成 功了以后再说吧。"他的话一下子刺中我的要害,当时我连一句反驳的话都 说不出口,心中满是不甘与懊恼。

从那以后,我不再说豪言壮语,而是沉下心来,踏踏实实地付出不亚于任何人的努力。于是,公司员工增多了,业务范围扩大了,业绩也好起来了。不可思议的是,尽管我没说一句话,却赢得了周围人的认可。

没有成绩就没有说服力。虽然过程也很重要,但是"成绩"的力量更加强大。对经营者来说,不仅要努力,还必须做出成绩,这个要求虽然苛刻, 我们却需要时刻铭记在心。

- [1] 日本实业家、世界著名企业家,日本本田汽车创始人。——译者注
- [2] 战斗力=参战单位总数×单位战斗效率。——译者注
- [3] 日本知名的店铺经营专家。——译者注
- [4] 村田忠嗣先生的公司。——译者注

第六节 反复钻研的努力

"鱼"与"熊掌"可以兼得

常言道"鱼与熊掌不可兼得",我却认为"可以兼得"。

只要条件允许,没有人不想两全其美。但一个人一会儿抓鱼,一会儿捕 熊,就容易顾此失彼,最后往往一无所获。

不过,在这里我还是想谈一谈"鱼与熊掌"怎样兼得。

日常生活中我们常常会遇到难以两全的情况。比如,既想做好工作,又 想发展爱好,结果因为工作太忙,只好放弃爱好。

然而,有时候我们也会遇到无论如何都不能拒绝,必须两头兼顾的情况。于是,我们只好通宵达旦,或硬挤出时间,把事情应付过去。想必大家都有过类似的经历。

事实上,这就是"鱼与熊掌兼得"的办法。

只要仔细琢磨,时间挤挤总是有的。通过有效安排时间,我们能挤出的 时间往往远远超出自己的想象。

就算不通宵,我们也可以比平时多干两到三成。每天只要多干两成,就能多出0.2天时间,5天的话就是多出1天,20天的话就是多出4天。这多出来的4天时间任由我们支配。我们可以把它用在继续提高工作能力上,也可以参加兴趣班或和家人去旅行。

只要每天努力钻研,在时间上多下功夫,就能做到"鱼与熊掌兼得"。

我们取一个月为30天,即720小时。假设每天工作10小时,一个月工作25 天,花在工作上只有250小时,还剩下470小时可供支配。

让我们再提升难度: 既要在工作上有所建树,又要兼顾兴趣爱好和个人学习。

按照兰彻斯特定律,要想在工作上做出出类拔萃的成绩,每月至少需要工作333小时。因为,要想取得突出成绩,一年至少需要花4000小时,用这个数字除以12个月,就能得出上面的结论。

一个月的工作时间突然从250小时激增为333小时,大家在心理上或许觉得有些难以接受,但是,请不要灰心,只要脚踏实地,持续努力,工作时间就自然会增加。

我用10年时间逐步增加自己的工作时间,无论身体上还是精神上都已经 完全适应了这样的工作强度。我平均每个月工作450小时,多的时候甚至超过 500小时。用这个方法,每年我都能挤出时间和家里人去旅行。

只要"仔细琢磨",就能工作、家庭、个人面面俱到。

反复传球, 伺机射门

足球比赛中常出现以下场景: 敌方球队的守门员和后卫都是一流选手, 他们的防守宛若铜墙铁壁, 我方完全找不到机会射门, 于是只好反复带球传球。在这个过程中, 我方突然发现一点儿空隙, 球员猛冲过去, 一个漂亮的射门, 球进了!

只要坚持尝试,决不放弃,这样的机会就会来临。

譬如,在工作中和对方的谈判进展得不顺利,找不到突破口。这时,只要保持诚恳诚实的态度,努力谈判下去,抓住对方内心出现的缝隙,谈话或许就此走向对双方有利的方向。

只要对方是人,绝对不可能谈不拢。

工作和运动都一样,我们做任何事情,假如一碰到问题就放弃,一切都将就此结束。只有拼命尝试,才能发现机会,拨云见日。

这就好比足球中的反复传球。技术不好也没关系, 先不停地把球传过来 再传过去, 一次又一次尝试。

老师说过:"就算一开始技术不高,但在反复传球的过程中,技术一定会渐渐提高。"这句话给我们带来希望和勇气。

只要一心一意,来回跑动传球,这样坚持下去就已足够。因为,只要有耐心,射门的机会一定会来临。

边奔跑, 边思考

人们行动时总倾向于思虑周详后才稳稳当当地迈出第一步。

老师也告诉我们: "乐观地构思,悲观地计划,乐观地实施。"在行动之前预先想象一切可能出现的状况,充分收集信息,深思熟虑,直到在脑海中把结果想象成"彩色",这才是做事的理想状态。

但是,在实际工作中,每天都会发生许多意外,不能因为不知道如何应付,不确信解决方案是否正确,就将问题束之高阁。通常我们并没有太多时间慢悠悠地讨论,所以要一边奔跑一边拼命思考,迅猛前进。

当然,我们要把老师传授的智慧法则作为衡量事物的"尺子",尽管还很不成熟,但仍要努力遵循这些原理原则前进,尽量不要犯错。

有时候,我们会因为判断失误而遭遇挫折。即便如此也不必心灰意冷,我们应尽可能实践学到的知识,用真诚的态度逐一解决眼前的问题。如此一来,就算失败,也能明白个中道理,而不再犯错。

边奔跑,边思考,绝对不是"天马行空",而是以天理为"尺子",一边思考,一边前进。

当心别人的"忠告"

世间有许多人出于好意,常常给别人各种建议和忠告。然而这些建议和忠告是否正确则另当别论。所以,我们务必要当心。

在收到建议和忠告时,我常常一边聆听,一边根据自己的立场,用心中的标尺进行判断,得出最终结论。

我曾经有过这样的经历。

这已经是20年前的事了。当时,我正在拼命复习,准备参加税务师资格考试。一位和我一起学习的学长却对我说: "村田,就算再努力,税务师也不是那么容易考上的,所以不用学得那么辛苦。如果这么用功,最后还是考不上,你会更难过的。"末了他还觉得不够,加了一句: "连××那么优秀,都花了五年时间才通过一个科目。还有××,努力了十年都没有考上!"

他说的的确是事实。然而,要我接受这个"忠告",放松复习,我却做不到。因为这个考试关系到我妻儿的生活,我必须尽快考取资格证。于是,

我一如既往,埋头苦读,结果竟然出现了奇迹:在短短一年内,我居然通过了三个科目的考试,在同学中脱颖而出,成为注册税务师。

另一个经历是,我32岁时,凭着一时冲动创立了会计师事务所。当时一位资深同行对我说:"村田,经营事务所没那么简单,就算你再努力也没有用。××那么勤奋,也不过惨淡经营,你更不行。"

那时我心想,"我才不会那样!"没有听从他的劝告,依旧一心一意埋 头苦干。如今,回头一看,那些曾经在前面领先的前辈已被我远远地抛在后 面。

身边的人给你建议和忠告,或许的确是出于一番好意,但是,你应该坚持自己的信念,勇敢前进。

第七节 做好经营的努力

社长的职责

让我们思考一下"社长(领导者)的职责"。

社长的职责是"守护、培养员工(部下)",也就是保障员工及其家属的生活,培养他们自立自律。

养活员工是社长的职责,所以,没办法养活员工的社长必须离开社长的位置。同时,社长还要帮助员工点燃自我,让他们出色地完成工作,提高能力,树立信心,成为对客户、对他人有用的人。

这岂不是和"父母"一样吗?父母养育孩子,是为了让孩子自力更生。即使有一天父母不在了,孩子们也能靠自己的力量顽强地活下去,然后用同样的方式培养自己的后代,并将这种精神代代传承下去。

社长为了养活员工,要拼命思考,还要明确企业的目的;构建机制制度;提升销售及利润;为了企业的稳定发展,思考种种方针策略,扎扎实实执行,不断提高业绩。

同时,社长应该创造有利于员工提升的环境。不仅提升他们的知识技能,还要引导他们的心灵,提升他们的心性,这才是企业最强大的武器。社长应该不断讲述工作的价值,让员工不仅用脑子记住,而且通过自身实践深刻地体会"为了客户幸福而工作,最终将为自己带来精神和经济的富足"。

老师告诉我们: "其实经营非常简单。只要做到以下三点,任何人都能成功:对工作付出不亚于任何人的努力;和员工打成一片;掌握经营数字。"

从这三点我们可以得出"社长的职责":

(1)付出不亚于同行竞争对手的努力。不论是销售、研发、生产制造、 管理、服务、劳动时间还是热情,在方方面面都要付出不亚于竞争对手的努力。

- (2)明确方向,提高团队凝聚力,增强与员工之间的合力。社长本人应率先垂范,言行一致,真心诚意盼望员工成长,努力使公司待遇超过行业平均水平。
- (3) 学会看财务报表,把握业绩实际情况。社长要扎扎实实做好月度决算,留意公司的实际状况——结合销售、成本和费用,对定价不能掉以轻心,时刻不忘销售最大化、费用最小化。

只要做好这几点,企业的业绩就会变得相当可观,可见"社长的职责"多么重要。

为了员工要比任何人都努力

"你什么都不明白,所以首先必须在工作上付出不亚于任何员工的努力。"老师的这句话在不成熟的经营者听来,大概会有些摸不着头脑。

有的人二话不说,听从老师的教诲,立刻埋头苦干;但大多数人都没有听从。那些觉得自己已经"尽了最大努力"的人,也在"没有听从"之列。

实际上,只要真正做到全心全意,比任何员工都努力,你自然会产生自信,也会逐渐成长为勇敢和内心强大的经营者。

只有亲身体验过,你才会明白老师所说的"不亚于任何员工的努力"的 含义。总之,不试着去做,是不会明白的。

相反,从员工的视角来看,自己的上司为了自己那么拼命工作,真的是一件令人感动的事。如果拿的薪水比自己还低,那就更感动了。

老师以零薪水重建日航,因此拥有百倍的勇气。原本和公司毫无关系的 人为了这家公司的员工,比任何人都努力工作,还不拿一分钱报酬,没有比 这个立场更强大的了。

虽然我的水平还低,但从公司开业起的七年间,我是公司里薪水最低的人。连对业务一窍不通的新人,薪水也高于我这个具备注册税务师资格且工作量是他好几倍的人。这实属反常,但对我而言,这是一场艰苦的修行。多亏了这么做,我培养了自信和勇气。

不要为了公司, 而要为了员工而努力。

没有轻松的经营

"那样的经营太轻松了。"老师对一位用绩效激励员工的社长说。

几乎所有中小企业在业绩好、利润高的时候都会大发奖金。反之,业绩 不振时却少发,甚至不发奖金。

老师认为这样的经营太轻松了。业绩好就给很多奖金,业绩不好就不 给。这种经营方式简单粗暴,任何人都能做到。

可是,即使企业效益不好,员工该还的房屋贷款还是要还,该给孩子交 学费还是得交,他们总要应付日常生活中的各种开支。所以,不管怎样,他 们在心中还是希望能拿到奖金的。

要想在效益不好时依旧发得起奖金,企业必须有足够的资金储备。因此,唯一的办法就是平时好好核算,赚取利润,支付税金,做好企业资金的内部留存。相比之下,根据业绩高低发奖金的经营方式的确很轻松。

反过来说,企业效益好的时候,如果仍然维持平日的奖金,员工必然会产生不满情绪。没有合理的解释,员工是无法接受的。一旦员工心怀不满,对社长或企业的向心力就会降低,同时离心力开始作用,企业经营开始渐渐偏离轨道。

因此,经营必须赢得员工的认可,然而要做到这一点并不容易。如果我们追求的是这种更出色的经营,就"不能图轻松",要努力提升自己经营的水平。

业绩出色的社长的特点

在中小企业中存在一些业绩稳健的公司,尽管数量不多。这些公司的优秀员工多,员工比别的公司努力;有独特的技术;产品品质高;交货快。总之,具备许多业绩稳定的因素。

其中一个重要的因素是社长本身。社长是否一丝不苟地做好应该做的事情,是业绩是否稳定的关键之一。

认真做事的社长有以下三个特点:早上第一个到公司,第一个开始工作;执行力高;有信念,真诚。

假如社长只按普通要求的时间上班,公司里将缺乏紧张感,他也很难令 员工心服口服。社长第一个上班,大家就会产生积极的紧张感。

许多社长做事优柔寡断,迟迟不行动,干起活儿来磨磨蹭蹭,一味羡慕别人,做不出成绩,就算有成绩也只限于小成。而执行力强的社长,哪怕做得不够到位,也能立刻修正轨道,取得切实的成果。

许多社长在听意见时都倾向于选择性地接受符合自己观点或利益的意见,故步自封,没办法摆脱既有的条条框框。社长要诚恳地倾听不同意见,一旦发现自己错了,就要立刻改正。就像老师说的,"真诚是进步之母"。只要怀抱信念,做一个真诚的社长,公司就一定会取得出色的业绩。

优先构筑人与人之间的关系

做事之前要注意先构筑人与人之间的关系。

老师教给我们的原理原则中有一条叫作"构筑人与人之间的关系"。老师十分擅长构筑人与人之间的关系,和任何人都能保持友善关系。其实,构筑人与人之间的关系是成就经营和人生的要诀。

从老师身上我们发现,一开始不要对组织中的成员讲什么高深的道理,而是先从吃饭喝酒、举办家庭聚会等行动入手构筑人与人之间的关系。在这些场合以真诚的态度和对方接触,让对方了解自己的品性,让对方发现"这个人热情诚实,很不错"。

随着人与人之间关系的构筑,彼此就能谈及复杂深入的话题。一般来说,人们对刚认识的人都不会敞开心扉,在了解对方之前都会心存戒备。但如果能够多接触交流几次,就会逐渐了解对方的人格品性,就会开始聆听对方的话,尝试按对方所说的去做。

比如,在我讲课的时候,如果一开始就直奔主题,往往很难得到听众的 反应。但如果课前能跟听众友善地聊聊天,让听众多发言,那么他们就会对 我的意见表示赞同。

这就是"构筑人与人之间的关系"的效果。

新年的第一个工作会议

每年新年上班第一天,我们公司会开一整天会。我这个社长一边用投影 仪投影"20年后的公司""本年度社长的个人目标""今年的社长承诺"等 内容,一边给全体员工讲解说明。

这个新年会议非常重要,它是员工判断"是否应该继续留在这个公司""是否应该继续追随这个社长"的关键。因此,社长在年尾年初时绝对不可懈怠。

我简单解释一下在这个新年会议上讲的内容。

1.20年后的公司

第1年、第2年、第3年、第5年、第10年、第15年、第20年,我们公司的规模,包括销售额、税前利润、客户数、员工数等将如何发展,对社会将做出怎样的贡献,我把这些内容做成一览表,明确地展示给大家。

此外,内容还有公司对今后社会发展趋势的预测,怎样有策略地提升业绩,公司将如何生存,个人薪水是否会上涨,是否能一直保持工作的价值和意义,是否能保持工作自豪感等。

通过这个计划,每个员工都能看到自己在其中发挥的作用,看到个人成长发展及自我实现的方向。

2. 本年度社长的个人目标

基于前面的20年发展方向,为了实现本年度目标,我按照"自我经营""家庭经营""事业经营",明确社长本人的年度具体行动目标。个人的一切行动必须直指公司20年的发展目标。不仅社长,员工也要提出类似的年度行动目标。在未来一年当中,公司将目标张贴在人人看得见的地方,促使所有人为了实现目标而奋斗。

比如,我的目标是:

- (1) 自我经营八条:包括个人掌握的知识和技术、健康、意志力等方面的要求。
 - (2) 家庭经营三条:以保障家庭幸福为基本方针的三个行动计划。
- (3)事业经营七条:列出工作方面的具体战略战术,这些战略战术一定要对实现今年公司的整体计划有贡献。

3. 今年的社长承诺

为了实现前面两点,社长本人要对员工具体讲解行动目标,做出承诺, 并画押保证。我每年都会提交《社长承诺书》,并向员工做出承诺:如果有 一条无法完成,就自动辞职。

社长不信守承诺,团队就会失去向心力,企业就会人心涣散,逐渐败落。因此,我真的拼上了性命去遵守这些承诺。

晨会的目的

我们公司每天早上有一个小时的晨会。

本来,早上是最繁忙的时段。上午工作时间短,一般人都希望尽快投入工作,但是我们公司却不惜承担全体员工的人工成本,每天早上从8:30到9:30开一个小时的晨会。

一般的经营者都优先考虑生产效率,觉得把时间和人力放在开晨会上太可惜,因此通常不每天开晨会。但我跟随老师学习经营,明白晨会的目的是让全体员工提高凝聚力。

要提高团队实力,形成合力是必不可少的条件。与其心疼眼前的一点点时间,不如提升全体员工的凝聚力,提升生产效率,一样能做出好成绩。老师宁愿停下生产线,也要将员工们集合起来,对他们谆谆教导,直到他们充分理解,就是这个道理。

那么,在我们公司,晨会的目的到底是什么呢?它包括:

- (1) 开启愉快的一天。一日之计在于晨,把头开好了,一整天都会过得很精彩。
- (2)全员共享信息。通过全员共享信息,实现"玻璃般透明的经营"。同时,一个人的教训可以成为众人的前车之鉴,一个人的成功也可成为众人的喜悦与财富。
- (3)练习演讲。如何自我表达,让对方听懂自己的话,这是十分重要的技能。只要在公司里经常练习,就能克服害羞怯场。

- (4) 学习聆听。一个人有一张嘴和两只耳朵,常言道"最会说话的人, 是最懂听人说话的人"。仔细倾听代表尊重对方。
- (5)有言实行^[1]。横下一条心,向大家宣布自己要做的事。这么一来,哪怕自己的力量还很弱小,也不得不行动,去完成自己的承诺。
- (6)发现成长。社长通过聆听每个人发表、陈述的观点,可以发现每个人的成长。看到人人都在成长,是一件令人无比喜悦的事。
- (7)监督社长。企业的命运取决于社长的思维方式和为人。员工总能把社长看得最清楚。员工必须在晨会上仔细观察社长的发言和态度,确定这个社长是否值得追随,值得托付自己的未来。
- (8)凝聚全员。通过实践以上(1)~(7)条,全员团结起来,形成强大而温暖的集体,构建出色的企业。同时,每一位员工都应当实现自我,心怀自豪感,度过幸福人生。

综上所述,晨会是非常重要的仪式。徒具形式的晨会或只有部分成员出 席的晨会没有太大的意义。

用好会计的力量

仅有"会计"经营不好企业,但是,没有"会计"绝对无法经营企业!

我们老师稻盛和夫先生的畅销书《稻盛和夫的实学》中赫然写着: "不懂会计怎么经营!"他经常严肃地教导我们: "经营者不懂会计,再努力也没有意义。"

我是会计专业人士,同时也是经营者,对此有强烈的共鸣。

- "会计"被大致分为两类:一是财务会计,二是经营会计。
- 一般财务会计只负责决算与税务申报,因此常给人一种错觉——会计是为了应付税务署而存在的职业,导致人们很难发现"会计"中隐藏的巨大价值。

而上面所说的第二种会计对经营具有指导意义,是经营的关键武器,价值不可小觑。我把公司的理念定为"助力经营的会计",也是基于这个理由。

的确,一些公司仅凭努力也能发展。但是,如果能用好"会计"的力量,企业的发展势头将更加锐不可当。

用好会计,关键是做好"一边防守,一边进攻"。这是经营中的铁则。 然而,意外的是,很少有经营者能做到这一点。

在经济高速发展的时期,仅凭运气经营企业,市场份额也能扩大;即使没有多大经营实力,也能侥幸过关。但如今,这样的做法再也行不通了。如果还是"靠天吃饭",企业不但不能发展,甚至还有破产的危险。

那么,具体应该怎么做,才能做到"一边防守,一边进攻",而不是靠天吃饭?

道理很简单: "防守"就是增加决算报表里B/S(资产负债表)的"自有资本"(净资产); "进攻"就是提升决算报表里P/L(利润表)的"税前利润"。

对于有实力的企业来说,这两个指标的最低标准是: "自有资本"比率在50%以上, "税前利润"占销售额的10%以上。

优秀企业的决算报表在这两个指标上的表现都十分出色。相反,做不到 这两点的企业,不论规模和名气有多大,都称不上优秀。

景气要靠自己创造

2010年是雷曼事件^[2]后的严峻之年。在这艰苦的一年中,从我们的客户到盛和塾的伙伴,当然也包括我们公司在内,大家都咬紧牙关,苦苦坚持。好在最后总算熬了过来。

那些平时遵行"水库式"经营^[3]的人,哪怕身处形势最严峻的制造业、建筑业,也没受到太大影响,依然能赢利,还有余钱作内部留存;即使没有利润,也无须四处筹措资金,而是安安稳稳地经营。大萧条让我们发现,把完税后的合法收入存下来,充实内部留存,这样的"水库式"经营是何等重要。而那些平时没有从事"水库式"经营的人,为了生存不得不使出浑身解数。

总而言之,萧条过后,重点是彻底做好"防守"。

大部分人预测市场环境在萧条或短时期内不会好转,如果什么都不做,无异于不下江河却企图摸上鱼来。老师也直截了当地告诉我们,要主动出击,去听取客户的需求。

也就是说,利用手头储备的资金争取时间,竭尽全力寻找适合自己公司的"鱼"。

"景气"这个词中带着一个"气"字。不知为何,"经济动向"竟然要用一个带"气"字的词——"景气"来体现,真是不可思议。"病气"^[4]也一样,明明叫"病"就可以了,却不知为何,还要加一个"气"字。很明显,这是因为无论市场还是身体,都会受到人的"心气"的影响。

景气要靠自己创造。只要具备这样的胆魄,就能坚韧不拔,坚持到底, 必将守得云开见月明。

不放弃,不灰心,咬紧牙关,渡过难关——"神"绝不会抛弃这种人, 这就是我的信念。

- [1] 稻盛和夫经营学中的一条,意思是先在众人面前宣布自己要做的事,切断自己的退路。——译者注
- [2] 2008年,美国第四大投资银行雷曼兄弟由于投资失利,在谈判收购失败后宣布申请破产保护、引发全球金融海啸。——译者注
- [3] 指像水库一样平时储备资金资源,以备不时之需的经营方式。——译者注
 - [4] 日语中把生病写作"病气"。——译者注

第八节 社长如何培养说服力

成为值得相信的人

老师说: "领导者需要具备说服力,让员工'迷恋'上自己。"然而,如何让员工接受经营者的话?也就是说,社长怎么才能具备"说服力"?

值得注意的是,"如何表达、说明"之类的沟通技巧固然重要,但更重要的是你给对方的第一印象。

根据心理学家艾伯特·梅拉比安的"梅拉比安法则",影响人们第一印象的要素中态度占55%,肢体语言、声音大小及声调占38%,而讲话的内容只占7%。也就是说,无论发言的内容多么精彩,如果一个人形象猥琐、声如蚊蚋、表情木讷,就很可能无法吸引对方的注意。

在我们公司有很多规定:员工每两个月必须理一次发;不许把头发染成 浅色;男生不许留长发;指甲必须修剪干净;鞋子必须是黑色的;吃饭时不 许用手支着桌子,等等。这都是为了给人留下良好的第一印象。同时,公司 还要求大家开朗乐观,精神抖擞,面带笑容。

说话的关键是化繁为简,把复杂的事情用简单的语言表达出来。讲解时应充分利用数字、身边的事例、简单的图表表达;或用颜色区分,用圆圈标注出重点,用线连接起来,等等。

在讲解时,要态度真诚,表现出诚心诚意希望对方幸福;决不要小聪明、讨价还价;不制造对立,尽力保持和谐。这些要求说起来容易做起来难,因此,我们需要好好学习讲话,反复练习。别人讲话时,我们应该诚恳地倾听,以身作则,言行一致。还要注意不要说别人的坏话或发牢骚,要保持谦虚的态度。

要想拥有"说服力",其实并不那么容易。

用自己的背影"说话"

人是不会随意相信别人的话的。

更准确地说,对别人讲的话,人不会100%地认同。即使表面上好像听进去了,其实也不过是装装样子。虽然耳朵在听,心里却感到不耐烦,正所谓"左耳进,右耳出"。人人都有自己的思想与观点,因此不可能100%接受别人的话。

那么,怎样才能令他人信服?单靠语言很难,但是,靠"背影"和"行动",却能让人信服、追随。

所谓"背影",就是一个人的行为与姿态,老师用"behaviour"来形容它。

嘴上说得再动听,倘若光说不做,就不可能拥有说服力。另外,即便能 将所说的话付诸行动,但如果态度颐指气使、缺乏人格、负面言行频频,那 么,也不可能有足够的说服力。

人们往往会被举止得体,谦虚、热情和真诚的人打动。希望别人认可自己的话,就要成为值得相信的人,这一点非常重要。

老师教导我们,要努力成为值得别人"信赖和尊敬"的人。尽管我还不够成熟,但一定竭尽全力,每天向这个方向靠拢。

渗入潜意识

我在《经营十二条实践》^[1]的第三条中说过,一个人的行动不取决于"显意识",而取决于"潜意识"。尽管你一而再,再而三地劝说对方,只要讲的话不能进入对方的"潜意识",对方就不可能听进去。

那么,怎样才能把自己的话渗入对方的潜意识呢?这就要充分运用"经营十二条"中的第三条。

让我们复习一下第三条,深入"潜意识"的方法有三个:

- (1) 给予冲击或惊吓。
- (2) 重复再重复。
- (3) 冥想。

我们不可能强迫对方去冥想,于是能用的方法不是第一个就是第二个。第一个方法是:给予冲击或惊吓。

从字面上看,惊吓就是让对方猛地大吃一惊。用一般的方式讲话,人们常常会一听而过,难以留下深刻的印象。因此,偶尔出其不意,给其当头棒喝,能令对方大吃一惊。这样一来,所说的话就很有可能进入对方的"潜意识"。

然而,这种方法风险较大。一不小心就会给对方造成巨大的刺激,要么引发争吵,要么令对方消沉,因此务必慎用。

第二个方法是: 重复再重复。

"无论我怎么讲,员工都不听"——当盛和塾塾生提出这个疑问时,老师反问: "你(对员工)讲过多少次?"

塾生回答: "很多次,大概有20次了。"

"那么讲50次。"老师大多数时候这么答复。有时,他会说出更令人震惊的答案:"讲到100次之前都是你的责任。从第100次开始,才是员工的问题!"

这才是真正的冲击——不讲到100次,就无法进入对方的"潜意识",对 方自然不会采取行动。

驾驶也好,操作机械也罢,只要每天干,三个多月就相当于重复上百次。于是,这些动作就进入了"潜意识",身体也开始不由自主地行动。从这一点看,坚持讲100次是有道理的。

让我们踏踏实实地努力实践第二个方法吧。当然,你也可以见机行事, 偶尔使用一下第一个方法。

拥有实际经验

嘴上说得再好听,但没有实际经验,是缺乏说服力的。

打个比方,向从没培养过员工的人咨询如何栽培员工,很难得到启发。 就算对方培养过员工,但如果他的员工流动性高,素质低,也就谈不上"培养"。这样的人同样不具备说服力。

当有人因为烦恼、失败、痛苦向你咨询,而你从没有过类似感受,只能 凭空臆想,往往很难给出恰如其分的建议。 失败过,痛苦过,才拥有克服困难的宝贵经验,这样的人对他人的痛苦 才有共鸣,给出的建议才具备说服力。

尽管我们学习掌握了大量知识,可一旦动起手来,结果却往往并不如人 意——类似的失败,想必我们都曾经经历过。

懊悔过,倒霉过,哭泣过,才不愿重蹈覆辙,才不愿再度失败,才会发自内心猛烈地反省,彻底分析失败的原因,然后一次又一次反复练习,凭借自己的力量跨越困难。

只有拥有这种刻骨铭心的经验,才具备强大的说服力。

做出成绩

在实际经验的基础上,一心为对方着想,诚恳表达建设性意见与观点,同时与对方之间具备信赖关系,在这些前提条件下,对方就会很容易接受你讲的道理。

然而,即便如此,有些态度强硬、性情冷漠的人还是不会接受你的意见。

连说服能力超群的老师也说:"京瓷公司在大阪证券交易所二部上市以后,我才真正赢得了全体员工的认同。"

这是因为"做出成绩"才是关键。话讲得再动听,如果没有成绩,就会像《狼来了》中的少年,谁都不会相信。

无论社长多么热情,将梦想描绘得如何美妙绝伦,可现实的问题就摆在 眼前——如果不能支付给员工至少达到平均水平的薪酬,员工就会想:"与 其讲这些大道理,还不如给我涨涨薪水!这个笨蛋社长!"

社长的话要面向现实,还要变成现实,这十分重要。"原来社长说的是 真的啊!"让员工有这种想法,社长的话才具有强大的说服力。

玻璃般透明

只要掌握了前面的"说服力"要诀,我们在"说服力"方面就必能有所建树。但是,还有一点非常重要,那就是"玻璃般透明"的原则。倘若公司信息不能"玻璃般透明"地公开,就有人不能全心信任、接受、信赖社长。

在社会上,许多人很善于表达,却为了自身的方便或利益,不肯把关键信息告诉身边的人。因此,导致人们常会带着怀疑或偏见的目光看待他人: "你肯定在算计着什么" "你肯定是怎样怎样" ······如果员工抱有这样的想法,就不可能真正把社长的话听进心里。即使听,也只是佯装在听,其实心中满不认同。

"我没有打任何小算盘""我没有隐瞒任何重要的事情",为了证明自己,社长应该如实公开信息,贯彻"玻璃般透明"的原则。尤其在企业经营当中,要想成为一流的经营者,在财务或内部信息方面绝对要执行"玻璃般透明"的原则。

只要做到这个程度,就能赢得别人的理解,而社长也会变得坦荡、毫不 心虚,任何时候说起话来都满怀自信、铿锵有力。

[1] 本书已由机械工业出版社出版。

第九节 培养员工的努力

自己的员工自己培养

不少中小企业几乎没有"培养员工"的概念。一个企业只靠社长一个人 根本运营不起来:没有员工的努力,企业就不成其为企业。

有些社长自吹自擂: "我们公司全靠我。"社长把握着企业战略、销售、财务等要害,没有社长,企业的确难以顽强地生存。但是,如果没有了员工,社长本身也无法生存,这是显而易见的事实。

再强的选手,也不能一个人打棒球比赛。

老师常说,真正的实力就是工作能力和人格两者兼备。很多企业明明知道企业的实力取决于员工的工作能力和人格品性均衡成长,却对培养员工没有清晰的概念。或者,即便意识到需要提升员工的工作能力,也很少去思考如何培养员工的人格,因此员工迟迟掌握不了真正的实力。怪不得大多数中小企业的社长都因员工难以成长而苦恼。

要想公司发展好,就要创造利于员工掌握实力的企业文化和机制。社长要下定决心,珍惜每位加入公司的员工,将他们视作未经雕琢的璞玉,通过实践,在工作能力和人格两方面时刻严格地雕琢他们。因为员工的实力才是企业的基础。

"自己的员工自己培养",让我们带着这一清晰的认识,心怀信念,将"理念教育是社长的职责"记在心中,以关爱之心好好地培养员工。

培养员工要具备"担雪埋井"的精神

培养员工要做好"担雪埋井"的心理准备。

"培养人才要有'担雪埋井'的精神",这是已故TKC创始人饭塚毅说过的话。听到这句话时,我才刚刚成立事务所,也就是三十三四岁的年纪。当时,我只将这句话当作知识来听,后来才对它有了深刻的体会。

"担雪埋井"是静冈沼津高僧白隐禅师^[1]的话,饭塚老师引用它,用以 形容育人之难。 从字面理解,"担雪埋井"就是"挑着雪去埋井":一个人挑着雪去井边,把雪倒进井里,想将井埋起来,但雪一倒进井里就融化了,不管倒了多少次都没有多大功效。

这么看来,努力岂非毫无意义?

然而并非如此。

白隐禅师是禅宗的得道高僧,他这句话隐含的意义是: "修禅需要不断重复,即使雪化成水,也要毫不气馁,坚持下去。如果没有这种坚韧的精神,就无法修得正果。"而饭塚老师将其中的"修禅"换成了"育人"。

育人和修禅一样,许多努力都会如雪化成水一般白白浪费。付出再多, 对方也迟迟不成长。尽管如此,社长也要一心一意坚持下去。如果对方始终 不能理解社长的好意而辞职,或社长自身忍受不了而放弃,就无法实现最初 的目标。

在盛和塾里,老师也讲过几乎一模一样的话。老师说,要相信员工,相信他们会成长,对他们严厉而慈爱,培养他们,指导他们。同时,老师还与我们分享了自己的实操经验,让我们更深刻地领会"担雪埋井"的内涵。

全靠"担雪埋井",我们公司的员工逐渐地成长起来了。今后我要继续坚持"担雪埋井"的精神。

只要社长肯努力, 员工就会成长

员工每天都会在工作或人际关系上遇到各种问题和烦恼,如果这些问题和烦恼比较复杂,超出了员工的能力范围,就慢慢会变为他们的苦恼和压力。

其中一些员工能不灰心气馁,继续奋斗,但更多的员工会把这些压力变为不平不满、焦虑、愤怒或烦躁,最后压抑不住,连连爆发。

如果员工喝喝酒、发发牢骚就能缓解情绪那还好,否则压力会越来越 大,最后还有可能危及健康,引发与上司的冲突,甚至抑郁或辞职。我在其 他企业工作时,也有过几次类似的经历,能够理解。

但是,倘若这时有一位社长或上司在为员工拼命工作,又会是什么情形?员工会不好意思沮丧和发牢骚,只好继续"努力"。就这样,时间一天

一天过去。在心不甘情不愿的"努力"中,员工渐渐适应了艰苦的工作,不再灰心丧气。他们克服一个又一个障碍,在这个过程中心性得到锤炼,不知不觉中,不仅业务能力提高了,人格也得到了提升。

相反,如果社长不努力,员工就不会克制自己,而会恣意发泄心中的不平不满,经常说别人坏话,向别人诉苦,易躁易怒。慢慢地,员工会变得傲慢任性,最后达到不可收拾的地步。这些员工心中会逐渐滋生危害人生的三毒——贪婪、愤怒、抱怨,人生也因此而变得不幸。

所以, 社长的努力是员工成长的基础, 是员工幸福的指南。

培养自己的追随者

老师是培养人的天才,他经常告诉我们盛和塾塾生一个道理,那就是"要培养追随自己的员工"。

在塾生请教老师的问题当中,大多数都与"员工和经营者之间的成长差距"有关,比如"员工总是不为所动,缺乏激情""员工成长缓慢",等等。

我公司的员工有时也会无精打采,缺乏干劲,这令我觉得他们和自己之间存在着很大的差距。我并非要拿员工和现在的自己比较,但在我看来,我在他们这个年纪时,依赖心并没那么重。这或许是因为我们的成长环境和人生经历不同。

不过,员工并没有直接接受过老师的指导,更没有从事过经营工作,如果他们成长的速度或水平跟我一样,反而是件怪事。

尽管从事日常工作也能在某种程度上锻炼工作能力,但不兼具人格(性格),就无法获得"真正的工作实力"。连我这个领导者都不敢保证自身"人格"的成长速度,又怎么能向员工提出这样的要求?这简直是苛求。

培养员工,就像培养自己的孩子一样。最关键的是让他们跟着自己,扎 扎实实,心怀热忱,真心诚意,勇敢前进,永不放弃。

这就好比登山,上司应该放低自己的身段,将自己的视线放在与员工相同的高度。从这个高度出发,和员工一起攀登。员工攀登时,上司先不要急

于出手,而是从旁守护:时不时伸手拉对方一把,或从背后推一把,偶尔还要一起停下来休息。

此外,不要忘记每名员工的攀登速度和起点都不相同,必须根据他们的实际情况因材施教。

怎么让员工追随自己

许多经营者都有这样的感慨: "员工就是不听自己的话。不管说多少遍都不听。我明明是为了员工的成长,但员工总是我行我素,不明白我的好意。"那么,为什么员工不肯跟着你走呢?

老师的企业有几万名员工,几乎所有人都追随着老师和公司的领导干部,愿意长期留在企业。

老师用了什么好办法?

- ·重视员工。
- · 给予员工社会平均水平以上的薪酬待遇。
- ·不为了企业努力,而为了员工努力。
- · 真心为员工着想,为此勇于训斥员工。
- ·在金钱、时间、物品上决不公私混同,坚持"玻璃般透明"的原则。
- ·不仅靠嘴讲,还切实地做出成果。
- ·诚心诚意,反复阐述自己的想法。
- · 让员工的工作具备使命感和意义, 让他们感到工作的价值。
- ·以放之四海而皆准的正确思维方式和人生态度工作和生活。
- ·言行一致。
- ·员工优先。

社长或上司如果做不到以上这些,员工是不会真心诚意追随的。

改变员工的性格

常言道"江山易改,本性难移",我却坚信性格绝对能够改变。因为, 我尊敬的伟人之一,已故的TKC创始人饭塚毅先生斩钉截铁地说过: "只要改 变潜意识,就能改变人的性格。"

这在员工看来,大概会感到郁闷: "我的性格和别人有什么关系?"然而,不改变性格,人生就不会改变。既然员工把宝贵的人生托付给我,我就不可能让他们放任自流。

性格即人格,根据"因果法则",人生的幸福程度和人格的高低成正比。只要我给员工一些支持和一定的良性刺激,启发他们,就能促使他们改变自己的性格;又或者,我可以创造良好的环境,让他们耳濡目染,他们的性格自然就会转变。其实,我并没有改变他们的性格,而是给他们提供了改变性格的环境和机会。

关于性格的形成,有与生俱来的因素,也有父母的教育、环境、个人努力等后天因素。前者姑且不论,后者还有许多改变的余地。所以,性格绝非一成不变,而是可以塑造的。性格变好,人的相貌就会变得和善,周围人都能明显地察觉。

老师常常教育我们: "你们要在塾里认真学习实践,直到连面相都发生变化。"参加盛和塾例会时,我们见到的都是心灵纯净的塾生,即使是企业销售额高达数百亿、数千亿日元的大企业家也态度谦和,待人亲切。所以,例会会场总是洋溢着和谐美好的气氛。连老师都说: "在这个塾里人人都怀有利他之心,简直像天堂一样。"

如果公司里的每个员工性格都向好的方向发展,大家的表情就会变得和善可亲,这正是我一直的愿望。员工性格变好,公司自不必说,员工本人及其家属的人生也会走向好的方向。

育人就像"转碟子"

在杂技"转碟子"中,碟子转的速度越快就越稳定,一旦速度下降,碟子就会晃荡。如果不加理会,它就会掉下来。因此,耍杂技的人必须时刻盯紧所有碟子,只要有碟子开始晃荡,就赶紧转动棍子,提高它的速度,使它保持稳定。

一会儿转转这个碟子,一会儿转转那个碟子,这的确很辛苦。教育也一样,尽管付出很多,但常常无法取得满意的效果。有时,好不容易将人培养起来,转眼间对方又恢复原形,或随意按照自己的理解走上错误的方向。育人真的像转碟子一样,一刻也不能停止。

有些员工虽然能力强,但人格却得不到提高,所以公司不得不培养员工的人格。但人格这种东西,即使提高了,一不留神也会退步: A变好了,B却渐渐离心,关照B的过程中,C的心态又开始发生变化。所以,社长必须像转碟子一样,对每个人都关照到。教育孩子也是同样的道理。

总之, 育人就像"转碟子", 绝对不能对"碟子"放任不理。

[1] 即日本临济宗高僧白隐慧鹤,也是艺术家、作家。——译者注

第二章 谦虚

稻盛和夫

要谦虚, 不要骄傲。

村田忠嗣的践行体会: "每天谦虚真诚。谦虚的人受人尊敬,谦虚的人成长迅速,谦虚的人活得幸福。谦虚,就是持续幸福的秘诀。"

第一节 唯谦是福

越有力量,越需要提高心性

人类真是有趣的生物,当拥有力量时,就会趾高气扬,颐指气使。

力量指地位、权力、武力、财力等。譬如,哥哥把弟弟当作仆人使唤, 社长对员工提出无理要求,侵略军的士兵对民众施以暴行。一个人一旦获得 力量,就很容易忘却谦虚,变得傲慢不逊,这是人的本性使然。

老师一直反复叮嘱我们,"要谦虚,不要骄傲;努力再努力",也是因为他非常了解人类的这一劣根性。

老师曾经对那些说"不要紧,我不傲慢"的人笑着说: "不傲慢的人根本不会有这种想法,更不会说'我不傲慢'。这只能证明你很傲慢。"

或许,你认为傲慢与自己没关系。可随着工作能力的提高,你是不是不知不觉开始骄傲起来?

一家之主养活家人是天经地义的,然而,你有没有趾高气扬地对家人说过"你以为是谁养活了你"这种话?这正是傲慢的表现。傲慢之心动不动就会冒头。

人类利用自身拥有的力量为个人谋利,这无可厚非。但老师说,上天赋 予你这些力量,并不是让你将它们据为己有,而是为了让你为他人做贡献。 首先不是为自己,而是为世人,先人后己,谦虚这一美德的本质就在于此。

如果我们不提高心性,力量越大,人就会变得越自私、越傲慢。

"以德驭才",这是老师赠给我们的金玉良言,我们务必把它记在本子里,一辈子牢牢谨记。

高尚者乃谦虚者、自控者

一提起高尚的人,往往给人"优秀高大"的印象。然而,老师说: "高尚者乃谦虚者。"言下之意,优秀但不谦虚,了不起而自负的人绝称不上高尚。

要想谦虚,首先得内心从容,内心没有余地的人无法谦虚待人。要想从容,就必须拥有某种力量,不管是权力、财力还是经营实力。

但是,拥有力量而不妄自尊大,凡夫俗子要做到这一点谈何容易。一旦 拥有力量,几乎没有人不会失去谦虚,变得傲慢自大,目空一切。

老师是企业家、慈善家、思想家、教育家,在各个领域均取得了令人瞩目的国际性成果,取得了辉煌的成就。虽然他一直在慷慨捐赠,但仍然拥有大量资产。尽管如此,他却如此谦虚。盛和塾里的前辈们作为老师的学生,即便是大企业的经营者,也大多谦逊温和。我真的发自内心地佩服。

我离这个境界还差得远,一定不能傲慢,要成为一个谦虚的人。

谦虚的人是高尚的,善于自控的人也是高尚的。傲慢的人总是以自我为中心,一切行动从自我出发。他们控制不了自己的心,也就是人们常说的"不自律"。

高尚的人是谦虚的,他们有宽广的胸怀,足以接纳他人。他们因为内心 从容,所以懂得自我取悦。即便事情紧急也不慌乱;即便生气也决不动气; 即便身体不舒服也决不焦虑;即便肚子空空也不流口水。

如果我们的心还因物而喜,因己而悲,只能说明我们还很幼稚。能够自 控的人是成熟的、高尚的,这不是知识而是智慧。我们要学习这种智慧,大 量实践,积累经验。

坦诚的人能取得别人的经验知识

之前我写过"何谓坦诚","坦诚"并不是有什么说什么,而是坦率地接受正确的道理。哪怕对方是自己讨厌的人,但请先仔细听听他说的话,如果其中有正确之处,也不妨听取。

那么,如何才能成为坦诚的人呢?只要敞开心怀,聆听别人的话,你就能听到不少自己不曾接触的知识。

相反,不坦诚的人只听自己喜欢的人说的话,或只听对自己有好处的话,结果限制了可以吸收的信息量,真的十分可惜。

提起坦诚,老师敬仰的经营之神松下幸之助在这方面十分有名。松下幸之助先生虽然小学四年级就辍学了,但他善于聆听,通过听取别人的经验,

扩展了自己的知识面,最后创造了伟大的国际性大企业集团——松下电器。

老师也说过,"坦诚是进步之母,谦虚是学习之本"。他说得完全正确。

坦诚的人不断地积累知识,人格也不断提高,因此活得越来越幸福。

一个人学习,只能学到一人份的知识,但只要吸收别人的知识与经验, 就能学到两人、三人份的东西。

我们拥有的时间有限, 所以没有比这更占便宜的了。

同时,坦诚的人不仅能增长知识,还能得到周围人们的好感,所以活得越来越幸福。

对人而言, 坦诚是获得幸福的关键。

软弱、疾病、贫穷与失败

在一次盛和塾全国大会^[1]上,一位前辈塾生在经营体验发言中推荐了一首诗,据说这首诗刻在纽约大学附属康复医院大堂的墙壁上,是一位患者所作,它深深地震撼了我的心,请允许我介绍一下。

当我为了完成宏伟的事业而向神祈求力量时,

神为了让我学习谦逊, 而赐予我软弱;

当我为了实现伟大的功绩而向神祈求健康时,

神为了使我变得更善良,而赐予我疾病;

当我为了获得幸福而追逐财富时,

神为了让我变得智慧, 而赐予我贫穷;

当我为了博取世人的赞叹而追求成功时,

神为了让我不志得意满, 而赐予我失败。

读着这首诗,自己的傲慢清晰地浮现眼前,我深深地意识到自己的青涩。我还要更加勤勉,好好磨炼自己的心。

[1] 即现盛和塾世界大会。——译者注

第二节 谦受益

把教诲"囫囵吞枣"吞下去

老师说过: "要把我教的东西囫囵吞枣般吞下去。"意思是我们在学习的时候不要挑挑拣拣,而要全盘接受。

"这个我可以接受,那个我不喜欢,这个太辛苦了还是不要导入了", 像这样挑挑拣拣可不行。

但是,老师的教导水平太高,全部做到似乎不太可能。

19年前我刚跟随老师学习时,也因为老师的水平太高,完全跟不上。于是,我只挑对自己有利的、擅长的或认同的践行,结果经营并没有好转,人生一塌糊涂,还是那么痛苦。

17年前,在东北秋田^[1]的学习会上,看到老师认真教导我们这些毫无关系、不成熟的经营者的高大身影,我就下定决心: "不管自己是否做得到,都要紧紧追随这个人" "不管是否理解,对这个人所说的一切全部相信与接受"。

从此我的人生开始向好的方向转变,我才有了今天。

老师也曾经表示,他也曾"囫囵吞枣"般地接受日本20世纪最伟大的哲人中村天风的教导。

老师对自己仰慕的人所说的话全然接受,而我们这些不成熟的人却只挑 对自己有利的东西来学,真是太不像话了。

有的人觉得"不,我是对的"。如果是对的,照理他早该成功了,没有成功,就证明了并不正确。不要执着于过去的观念和思想,把过去的"我"放在一边,全盘接受老师的教导,这才是成功的捷径。(免费书享分更多搜索@雅书.)

用身体聆听别人的话

我们常常看到有的人在听别人说话的时候面无表情,甚至身子都不转过来。

无意识的听只是"听",而主动地听是为"聽"。是"听"还是"聽",完全取决于听者本人的意志。

当说者看见听者眼神呆滞、面无表情时,就会产生一种不安感: "这个人是否在听我说?""我的话是不是很无聊?"因此,听者要用肢体语言,也就是自己的姿势、眼神和脸部表情向说话方表示"我正在听"。这也是听人说话的礼貌。

总而言之,在听别人说话的时候,应该根据对方所讲的内容,用表情、 点头加以回应。

打个比方,假设你是说话的一方,当同时面对反应积极友善的人与态度冷漠、面无表情的人时,谁令你的谈兴更浓?

我觉得,不应当用"耳朵"听,而应当用"全身"听别人说话。这样一来,就会出现种种好的现象:人际关系融洽了,争执减少了,交谈向着好的方向发展了,等等。不论商业洽谈、公司内部交流、晨会,还是讲座,对于一切"人说我听"的场合,这种方法都非常奏效。

只要尝试一阵子,我想人人都能体会个中妙处。这绝不是在使用技巧, 而是对说话方最正常不过的体贴与关怀。

做任何事都是学习

一谈起"学习",人们脑海中常常浮现自己学生时期的模样。但是对我而言,那并不是什么美好的回忆。

我认为,真正的学习是对人生有必要的、有帮助的学习。可以说,关系 到自己人生一切的学习才是货真价实的学习。

比如说,早上向别人问好时,我们不应该面无表情地说"早上好"。早晨的问好有没有让对方心情舒畅?笑容是否足够灿烂?声音是否足够响亮?姿势是否正确?如果做得不够好,可以试着在身边找找,看看谁的问好令人心情愉快,模仿那个人,这就是学习。

同时,自己的"字"给对方什么印象?现在电子邮件和打字普及,有些人提笔忘字,偶然写几个字都写不好。只要稍稍用心,一个人写出的字就会迥然不同。有意识地运笔,研究字的形状,写出漂亮的字,这也是学习。

与上司说话的方式,和初次见面的人建立起良好的关系,挺拔帅气的走路姿势,保持健康的方法,吃饭的方式……总而言之,只要用心,一切都会变得更好。

世间很少人能意识到"做任何事都是学习"这个道理。所以,只要具备这种意识,你的人生就会和别人拉开巨大的差距。

专拣好的拿

伟大的人身上有许多优点。比如,坚持不懈地努力,闻鸡起舞,等等。 就算这些优点与我们的个性相反,我们也不妨诚心地学习模仿,乐观积极地 践行。这是理所应当的。

不过,纵然不向伟人学习,身边的许多人身上,也有不少值得我们好好 学习的地方。

邻居××在跟人打招呼时笑得特别真诚,我们可以模仿一下;同事××总是挺身而出,做大家都不肯做的事情,我们也可以模仿一下。有这样的长处的人不计其数,我们都可以模仿。

另外,讨厌的人、靠不住的人也有值得我们学习的地方。譬如,虽然工作能力不行,却很善解人意;尽管性格很招人讨厌,做事却很有条理;虽然没什么出息,却常能急中生智,妙语如珠;虽然以自我为中心,任性妄为、惹人厌烦,对坏人坏事却敢直斥其非。

金无足赤, 人无完人, 每个人都有自己的长处。

只要能模仿他人的长处,一点一滴积累,就能在任何时候、从任何人身 上有所收获。

向伟人学习,向普通人学习,还有向讨厌的人学习。不论对象是谁,只要我们"专拣好的拿",就一定会变得幸福。

[1] 位于日本本州岛东北部,是日本知名的温泉度假区。——译者注

第三节 满招损

单是"我知道,我明白"没有意义

我们上课、读书、听讲,通过各式各样的渠道学习知识,再把这些知识运用在工作、运动或者个人兴趣上。

虽然同样是学习听讲,但不知为什么,却总有人得不出相同的结果。事实上,同样是学习,结果却因人而异,这是为什么呢?

我发现,在过去半个世纪的人生中,自己在学习上经历了以下几个阶段:①听过;②知道;③(以为)理解;④理解;⑤(以为)会做;⑥会做;⑦持续会做;⑧出成果;⑨持续出成果。

比如,在课堂上听到有用的知识,这就是"听过",然而,是不是理解就另当别论了。要把知识理解到"真正理解",甚至达到信念的程度十分困难。

从"理解"向前迈一步进入实践,即"会做"的阶段,这需要勇气。而要进入"持续会做",则需要坚韧不拔、决不放弃的"意志"。要达到"出成果"的状态,需要"钻研"和"努力"。而进一步达到"持续出成果"的高水平,需要更多的"钻研"和"努力"。

还有,在学习或听别人讲话的时候,如果带着"我知道,我明白"的心态去听,完全没有意义。

即便晓得道理,倘若不实践,对自己来说就没有意义。只有实践才能得出成果,这是老师告诉我们的,我也开始渐渐体味到了个中真谛。

那么,要怎么听别人说话呢?要带着"我在做",进一步来说,带着"我会做"的心态去听。譬如,在学游泳的时候,听再多著名游泳运动员的口述指导,看再多的运动员的游泳姿势和DVD教程,如果不实际入水,是不可能学会游泳的。

仅仅"知道",没有任何作用。

盛和塾的学习也一样。只是去参加学习会,听别人讲课,增加知识,是 没有任何意义的。要把所学的知识用于实际经营,亲自实证,否则入塾就变 得毫无意义。

不扎扎实实钻研与努力,就不可能知道自己能否按照老师所教的去做, 也不知道怎样才能做得像老师一样。

所以,单是"我知道,我明白"没有意义。

危险的"第一个十年"

2011年夏天,职业会计人组织"TKC全国协会"举行了全国理事大会,我也出席了这次会议。

大会第二天还有讲座,讲师是圆觉寺宗师横田南岭禅师,他的演讲非常精彩。

因为演讲者介绍他为"大禅师",所以我以为他是一位年事已高的老者,结果发现他生于1964年,竟然比我还小两岁。禅师的演讲时间是50分钟,通篇直指人类、人生和社会的本质,内容深刻,谨在此稍作摘录。

第一个十年, 人了解自己的优点, 这时十分危险。

第二个十年, 人了解对手的优点, 这时开始变得谨慎。

第三个十年,人开始了解自己的缺点,开始立于不败之地。

工作也好,运动也罢,只要肯付出努力,能力就会提高,于是,人便容 易自负起来。

我也曾经误将"自我"当作"自信",以为"自己干得很不错",盲目向前冲。现在回头一看,当初自己仅凭那一丁点儿实力,竟然也能走到今天,一想起来就捏一把冷汗。

过了一段时间,我开始有多余精力环顾四周,发现周围人的高明,于是 开始心生敬畏,步子也放缓下来。

再过一阵子,我开始对自己的缺点不足与脆弱看得一清二楚,甚至到了 厌恶的地步,于是变得谦虚起来。一个人看懂了真正的自己,就开始变得坦 诚起来。到了这个阶段,便不会再犯大过错,也就不会再败给任何人。

100分实力只展示70分

2013年《日经新闻》刊登了棒球运动员一朗^[1]先生的报道,报道中写道:"纵使有100分实力只展示70分,在比赛时才痛宰对手。"我不禁大为赞同。

在美国职业棒球大联盟中,出身南美的选手尽管只有70分实力,却往往 表现出100分的架势,以此给对手施压。而一朗先生刚好相反,明明有100分 的实力,却只表现出70分,在比赛时才断然出手。

世间有些人喊声很大,个人主张很强烈,但实际上并没有什么真本事。 人人都有表现欲,当表现欲太强时,就会变成炫耀和夸大。就连我,在年轻 时也特别爱表现自己。

一朗先生说过:"自以为的努力不算努力。必须是在旁人看来十分努力,但本人却根本不觉得,这样的努力才算得上努力。"

我非常赞同这一点。

平时,我也尽量不告诉别人自己的实力。因此,许多人在了解了我的实力之后,都大吃一惊。在努力方面也是如此,周围的人常说我太辛苦,但我自己却习以为常,根本没有辛苦的感觉。

虽然我的境界与一朗先生相比还差得远,但今后我会继续踏踏实实地努力,像一朗先生那样,让身边的人们由衷地认可。

自信和自负的区别

一个人全心全意努力,取得了成果,就会自信起来。心里一高兴,更加努力做出成果,人越来越自信,成长得越来越快,会取得小小的成功。于是,人越发努力,依次取得中等的成功、巨大的成功,便会产生一种"成功全凭我一人之力"的错觉。

当然,会这么想很正常。在这种时候,人们很容易认为: "我好像很了不起。不,我就是很了不起。"接着,以居高临下的目光看待周围的人,认为自己无人能敌,大家都不能逆自己的意。即便遭到反对,会认为反正自己

很强,绝不会输给他人。就这样,小我(利己心)膨胀,人也开始端起权威的架子。权威就是地位、财力、施与的恩惠,就是傲慢,就是盛气凌人。这时,原本的自信已变成自负,在不知不觉间向自己扣下了没落的扳机。

老师一直谆谆叮嘱我们,"要谦虚,不要骄傲;努力再努力""现在的成功是过去努力的结果,未来的成功全看当下的努力""个人的才能用于公是第一义,用于私是第二义"。

不管我们走得多高多远,都必须同时保持谦虚和自信,但这真的十分困难。自信就是谦虚,自负就是傲慢。我们要时刻警惕,即使凭着自己的实力获得成功,也不能用傲慢亲手将自己的成功断送。

成功也是考验

"成功也是考验",这是老师给我们的警句。

譬如,对我而言,2013年是丰富多彩,亦是充满考验的一年。

2月,我被选为盛和塾静冈塾经营体验发言者,还在盛和塾东海信越北路 区赛区中获得第一名。5月,我应邀在巴西圣保罗发表经营体验,得到了在老 师面前发言的宝贵机会。

在行业协会中,我们公司的业务品质也在全国近万家事务所中脱颖而出,光荣地进入服务综合实力榜前15名。在事业上也发生了一些令人意外的奇迹,对我来说,这真是硕果累累的一年。但是,为了取得这些成果,我们经历了很多痛苦,经受了许多问题的磨炼,吃了很多苦头。尽管做出了一些成绩,后面仍然有不少需要跨越的困难。

我对老师所说的"成功也是考验"有了更深的体会。人只要稍微做出一点儿成绩,马上就会得意起来,然后变得傲慢、自大,开始自以为了不起。

上天让人成功,就是为了考验这个人是否傲慢不逊。所以,不要被成功 绊倒,要时时谦虚,不能骄傲,努力再努力。

这是老师对我们的教导,我经历了这一考验。今后我们也要万分小心, 不能被成功绊倒。

[1] 指日本棒球运动员铃木一朗,他曾效力于美国职业棒球大联盟西雅图水手队,创下连续七年取得打击王的日本纪录,被誉为日本第一强棒。——

第四节 做一名谦虚的经营者

社长的薪水应该是多少

我给经营者们讲课时经常有人提出这样的问题: "社长应该拿多少工资?"我想简单谈一谈我的观点。

关于社长的工资,老师曾经多次发表过观点,我参考老师的观点做出如下回答。先说结论: "只要社长尽了'社长的职责',那么他的薪水至少应是员工最高薪酬的两倍。"

那么,什么是"社长的职责"?

"社长的职责"就是养活员工,守护员工,培养员工。为了让员工获得超过社会或行业平均水平的薪酬,社长要耐心地培养员工,不断增强公司的财务体质,保证公司能持续稳定给员工发工资,这就是社长的职责。

社长的职责非常崇高,踏踏实实地践行老师的"经营十二条",确保经营稳健安定,也同样是社长的职责。

只要社长尽职尽责,P/L (利润表)就会有好的数字表现,B/S (资产负债表)反映的资产状况也会变得健康。如果利润不错,但资产状况不健康,社长的工资就不应该增加,有时甚至还要大幅度削减,以保住员工的收入。在非常情况下,社长甚至不应该拿工资,因为企业经营不善全是社长的责任。

因此,社长的薪水并不像许多人认为的那样是劳动报酬,而是承担"保护员工饭碗,不断改善工作环境,使员工获得物质精神双丰收"这一责任的报酬。

那么,这一责任怎样换算成报酬金额呢?按照老师的说法,社长的工资 应该至少是员工最高薪水的两倍,有时是新员工的十倍。老师的公司似乎是 这么界定的:"领导者为了尽养活部下的义务,没有余暇照顾家庭。所以, 他获得的薪水应该使他的家属在他不在的情况下仍然能从容生活。"

话虽如此,可欧美经营者的年薪动辄高得令人咋舌。在雷曼事件发生时,金融公司高盛的高层年薪竟然高达数十亿日元,这种薪水已经超出了承

担责任的范畴,变成了一种绩效报酬。为了获取巨额报酬,他们在经营中不顾道德底线,只要"能赚钱就行"。

老师常常为我们敲响警钟,告诫我们,经营者的巨额报酬是使经营走上 歧途的罪魁祸首。

社长能买好车吗

我想,大概每家公司都有社长专车。大企业的社长专车通常都明光锃亮、气派非凡,还配有专职司机,社长去任何地方都由专车接送。

我的老师也是上市公司的领导者,过去也曾有过社长专车。尽管公司利润和现金都很充足,但他为了削减经费,主动提出取消社长专车,只在需要出行时租车或叫出租车。

小企业虽然不会雇专职司机,但一般也有社长专车。只要是用于公司业务,买再高级的车也能在公司报销,所以,一般社长都会买自己心仪的轿车。我们这些税务师也一样,很多人都有气派的轿车。

我们公司也买了社长专车,但车型和品牌却是由员工决定的。此外,在我不用的时候,任何员工都可以自由使用,还有专门的员工统一安排,以便人人都能用。

听说我们的客户A社长也是这么做的,一问原因,他不假思索地回答:"明明是公司的车,却只有社长才能用,这太不合理了。"

据说这位A社长还在一家公司当工薪族的时候,以为社长专车是用公费买的,心想"或许我也可以用一用",于是向社长提出用车申请,结果被狠狠训斥了一顿。

那种情形下,大约大多数社长都会发火,但仔细想一想,员工说得有道理。公司买的车只有社长才能使用,的确不太合理。有人说,这是企业经营者的特权。这听起来貌似有些道理,但如果站在员工的立场想一想,这样的做法实在让人不舒服。

那么,是否社长就不能用好车?

曾经有一位社长问我: "我可以买奔驰吗?"

"嗯, 买也没关系。只是您的员工会怎么想呢?"我反问。

他思忖了一会儿,自己得出了结论: "还是不买了。"貌似他回想起自己做工薪族时的事情。

这位社长还是工薪族时,工作十分勤奋,每天都忙得脚不沾地。当时他在心中暗暗期待:"我这么拼命干活儿,公司应该会给我一些津贴吧?会给我增加待遇吧?"可无论他怎么努力,待遇一直是老样子。与此同时,那家公司的社长却买了自己喜爱的豪华轿车。他气得无语,干劲儿一落千丈,对工作再也提不起半点儿兴趣。

回忆起这件事之后,他觉得当下自己给员工的待遇还很不够,主动得出结论:"现在还不是买奔驰的时候。"

社长可以开好车,只是要注意优先次序。社长首先应该考虑员工的心情,做不到这一点,就无法真正做好经营。

用自己的钱吃饭

吃饭,不是付钱在餐厅里吃,就是自己买菜自己做。有时偶尔有人请客,但更多时候还得靠自己花钱吃饭。但是,我们真的在用自己的钱吃饭吗?

之所以突然有所感触,是因为听了身为经营之神的老师和一位前辈塾生的一番对话。

老师: "你薪水多少?"

前辈: "一年×××千万日元。"

老师:"嗬,真不少啊,有贷款吗?"

前辈: "有,有×××亿日元。"

老师: "赶快用自己的钱吃饭。"

前辈: "....."

我听了猛然一怔, 随即脊背发凉。

如果这位塾生所借贷款是用于企业运营,比如支付采购、薪酬、税金等日常开支,那么实际上就是入不敷出,谈不上经营。

有人觉得,我们公司的贷款并不是用作运营资金,而是为了采购机器或车等设备,所以不要紧。但是,如果为了还贷款,挪用了日常运营资金,那么也算不上靠自己的钱吃饭,结果还是一样。

这样太没出息,令人懊恼。我们要早日经营好企业,自立自强,靠自己的钱吃饭。

因公收到的赠礼

原则上,我们公司规定因公收到的礼品都要分给员工们。

因公收到的东西不属于个人,而属于公司,哪怕我是社长也不能例外。 为什么呢?

的确,一个员工(社长也一样)为了客户全心全意地努力。表面上看,得到这份赠礼是因为你的努力。但是请仔细想想,你真的能凭一己之力完成工作吗?

当你出差时,有行政人员替你接电话回应客户。正因为有其他员工认真 负责地完成各自的工作,你才能安心地、集中精力地工作。假如其他员工总 是出现问题,你就不得不跟进解决,哪里还有精力做好自己的工作?因此, 因公收到的赠礼,绝不是给你一个人的。

为了让每个员工坚持做好工作,这个措施也十分重要。

- 一到中秋等节日,公司就会收到不少赠礼,有些人还非常周到,特意把礼物送到我家,这让我感到无比惶恐,只能连连道谢。
- 一般的中小企业,收到这些礼物,大多先由身为老板的经营者挑选喜欢的东西带回家,再把剩下的东西分给员工。但我把所有收到的礼物,包括送到家里的都拿到公司,让员工们分掉。

我把员工当作家人,当作自己的孩子,所以,把礼物分给家人,是再自然不过的事情。不是家人当然不会分享,是家人的话自然就会分享。

这也多亏了盛和塾的老师所教的哲学。公司的总务虽然工作繁忙,但总是能把这些礼物分配得妥妥帖帖。我真的十分佩服并由衷地感谢他们。

多亏有了这个措施,在我们公司,"分享"成了天经地义的事,成为我们公司的企业文化。

第三章 反省

稻盛和夫

要每天反省。

村田忠嗣的践行体会: "每天反省那个任性、自我的自己。反复反省,人就会幸福。反省不会令人沮丧,而是让人回顾自己的心与行。"

第一节 不要让人生白过

把时间用于提高心性

当人们扔掉钱物时常有不舍的感觉,但是,为何在扔掉时间时却几乎不会舍不得?不,别说"舍不得",许多人甚至没有意识到"时间被白白扔掉了"。

让我们理性地想一想,每个人每天都在步向生命的终点,人生剩余的时间一直在减少,而且,消逝的时间将一去不复返。

如果庸庸碌碌、毫无作为,将时间白白浪费在对人生无益的事上,那么与"扔掉时间"又有什么区别?

工作、运动、旅行、做志愿者……只要能提高自己的心性,把时间用在做什么事上都行。在年轻时期就能意识到这一点的人,屈指可数。

然而,绝不要焦躁,要认真仔细、充实高效地利用时间。虽然每个人一 天只有24小时,但通过提高使用时间的品质,我们可以活出两三倍的人生。 因此,一个人的人生阅历并不取决于他的年龄,而取决于他的活法。

幸运的是,我身边有许多人活出了数倍人生,在他们的激励下,我的时间观念也发生了变化。

人生宝贵,只有一回,我们切不可虚掷有限的宝贵光阴。

有的人认为,只要什么都不做,就不会受到坏影响,但事实并非如此。 老师在教我们"因果法则"时,常引用一本名著《原因与结果的法则》(詹姆斯•艾伦)中的一段话,我把它写在下面:

人的心灵宛如庭园,既可以用理智耕耘,也可以放任不管。不论怎样,庭园中一定会长满东西。不在庭院中种下美丽的花草,就会落下无数杂草种子,长出茂盛的野草。

詹姆斯•艾伦认为,什么都不做,心灵就会长出茂盛的杂草。所以要花时间种下美丽的花草,否则心灵的庭园就会落下杂草的种子。只有种下美丽

花草的时间才是正的,其他的时间都是负的,而什么都不做,只会令杂草丛生。

为了让人生走向光明,我们要播下美丽花草的种子,也就是要乐观开朗、精神饱满、坦率诚实,时时怀有利他之心、感谢之心,这至关重要。

懒惰和休息的区别

"懒惰"是明明能做却不去做。"休息"是感到累了,稍作停歇。虽然同为"待着",但两者表达的状态各不相同,含义也截然不同。

老师对我们说: "累的话,就休息。"这句话反过来的意思是"不累的话,就不要休息",再进一步还有"只要身体能动,就算有点疲劳也要继续努力"的意思。

自己的力量是"10",周围的人是"5",假设自己只做到"6"或"7",绝对值虽然比周围的人高,但这样就满足的话,其实也算一种"懒惰"。肌肉不用很快就会萎缩,道理是一样的,问题是我们往往没有察觉自己的"懒惰"。

虽然没有察觉自身的懒惰,但运气却因为"懒惰"而不知不觉变糟:工作不顺心,健康变差,人际关系出现问题······总之,各种坏事、灾难纷至沓来。

自然界存在"因果法则",种什么因得什么果。所以,作为"因"之一的"思维方式"如果带有"懒惰"的成分,马上就会种下"恶因",招致"恶果"。

"思维方式"有正向、积极的,也有负向、消极的。当"思维方式"为负的时候,和另一个"因"——"努力"相乘,结果就会变成负数。好不容易付出"努力",却只能得到负面的结果,这真是可惜。

因此,只要我们还有余力,都要时刻保持精神饱满、全力以赴的状态。 这是保持自身运势不衰,命运不下行,不,甚至是上扬的诀窍。

反省不同干后悔

我从老师那里学到"要每天反省"。但是,如果对"反省"的含义不甚了了,就无法真正做到"反省"。

人们常被上司、老师或父母勒令"反省"。所以,一提起反省,脑中容易浮现"做坏事才需要反省"的印象。

和"反省"类似的词是"后悔",有时"反省"给人"后悔"的感觉。 实际上"反省"和"后悔"虽近似,意思却完全不同。按照字面理解,"反 省"是反过来审视自己,"后悔"是事后懊悔。

"反省"给人情绪低落的印象,实际上并非如此。说穿了,"反省"就是正视自我,回顾自身行为,理性、谦虚地审视自我,诚恳地自我检讨。老师常要我们反省自己的利己心。一般人的利己心都比较重,在生活中往往以自我为中心。利己就是"我执",是破坏人生的罪魁祸首,要想活得幸福,就要认认真真、诚诚恳恳地反省。

老师还说,一天至少反省一次。每天至少一次,静下心来回顾自己,审视自己一天的言行,诚实地面对自己的内心,自我告诫: "不要那么任性""不要太贪心""多考虑一下周围的人""说话亲切一些""换位思考,为对方多想想",等等。

只要每天回顾一次,坚持一两年,就像练习棒球中的挥棒一样,会越来 越熟练,最后逐渐纠正自我中心的习性。

考虑"做不做得到"没有意义

通常人们在遇到重大问题或从未遇到过的难题时,都会根据自身当下的实力,瞬间做出"做得到"或"做不到"的判断。在遇到难题或重大问题时,人们都会本能地打退堂鼓,认为"我做不到"。

但是,老师告诉我们,不要考虑"做不做得到",而要全心全意考 虑"怎样才能做到"。如果按照当下的水平判断"做不做得到",那么,现 在做不到的就一辈子也做不到,长此以往,根本得不到成长。

挑战做不到的事,思考怎样才能做到,持续努力,反复钻研。通过挑战的过程和结果,个人和所在的公司都能学会过去力所不能及的技能,这就意味着成长。

在持续努力、反复钻研的过程中,我们不仅能学到很多东西,还能取得 成绩,得到许多收获。

老师告诉我们的道理都非常简单朴实,却意义深刻。以前我也曾因担心"做不到"而轻易放弃,结果完全得不到成长,眼前的"风景"也一直得不到改变。于是,我索性把心一横,全盘接受老师的教导,身体力行,渐渐养成了思考"怎样才能做到"的习惯,并坚持下去,结果人生发生了巨大的转变。

我想,人与人之间的差距大概就是来自这里吧。

警惕"忙碌"

你平时在忙什么?答案大概因人而异。有人忙于学校和补习班的功课, 有人忙于工作,有人忙于学习知识,有人忙于带孩子和做家务,想必答案各 有不同。

不过,你有没有发现,有的人在旁人眼里看起来非常忙碌,但本人根本没有"忙"的感觉?

比如,羽毛球比赛中,球员们行动敏捷,动作之迅猛机敏叫人佩服。这边刚以300公里/小时的速度将羽毛球打过来,那边瞬间接起球并将球打回来;这边一个吊球将球打在前方,对方立刻将球捞起,远远地打到这边的后场。

他们看起来手脚忙碌,用我们叹为观止的敏捷行动应对对方的进攻,但 打球的人自己却根本不觉得忙。

无论是打棒球、乒乓球,玩麻将、弹子机、魔术,身在其中的人是不会 感觉到忙的。如果感觉忙,说明这个人干得不情愿,不投入,没有认真去 做。

因此, "工作很忙"说明你并没有认真地投入工作。

"忙"字写作竖心旁加一个"亡"字,就是心灵死去,意思是失去主心骨,被外界牵着鼻子走。

假如我们能领会工作的意义,不断思考,钻研创新,设法让工作变得更快乐、更有价值和意义,就一定不会感到"忙碌"。

像运动员那样保持自己的人格

运动员为了一直保持专业水平,时常进行各种运动或拉伸训练。一旦训练有所懈怠,他们的表现就会失去水准,肌肉状态会下滑,身体也会变弱。

事实上,人的品格也是一样的。如果平日不经常进行提高人格的训练,将其保持在一定水平,人格必定会退步。

人格退步,意味着一个人的人格水平变低,逐渐从利他变成利己,从和 谐逐渐转为对立,从诚实逐渐变为不诚实,从勤奋逐渐变为懒惰。

因此,要坚持阅读好书,保持和诤友的交流,坚持在良好的组织中活动,这十分重要。

这就好比腌咸菜。咸菜长时间在腌菜汁中浸泡,拥有腌汁的味道和气味。腌制了10年的咸菜,哪怕泡进别的腌汁中,原本的味道和气味也不会轻易消散。

因此,尽管老师现在已是80多岁高龄,但依旧每日反省,努力保持人格、提高人格。不这么做,再优秀的人格也会退步,更何况我们这些人本身人格就不高,先别说努力保持,必须先努力向上提升才对。

宇宙存在着因果法则,既然如此,保持人格、提高人格——不造这样的因,人格就必定会退步。

第二节 认识自己

自家掘坑自家埋

常常看到这种现象:哪怕肚子不饿,只要时间一到就开饭,一日三餐,一餐不缺,结果身体发胖,患上代谢综合征,于是赶紧运动减肥,买来减肥器具和食品。由于患上代谢综合征,不得不去看医生,花费大把治疗费和药费。医院总是那么拥挤,所以时间也浪费了不少。如果病情恶化,还需要住院,花费更多医疗费。

花费时间和金钱吃东西把自己变胖,然后再花费时间、金钱、体力和精力,千辛万苦把肥胖的身体瘦下来,这就好比自己掘了坑,再用土埋上,接着再掘,再埋。这就是常说的"自家掘坑自家埋"。

事实上,无论事情大小,世人往往在各种场合"自家掘坑自家埋",自己却浑然不知。

本没有恶意,却无意间多说了一句,导致对方误会,甚至发展为纷争,结果事情变得一团糟,这样的例子屡见不鲜。

其实一切都是自作自受。老师告诉我们: "在世间,许多人自家掘坑自家埋。掉进坑里时还抱怨'谁在这里挖了个坑!'。"

或许我也曾不经意地掉进自家掘的坑里,所以,一定要小心。

自己是令人满意的人吗

- "自己是令同事满意的人吗?"
- "自己是令家人满意的人吗?"
- "自己是令周围人满意的人吗?"

我们总是习惯于对周围人发表这样那样的评论,却没有被周围人评论的习惯。猛地听到这些问题,大概会感到有些茫然。

对于别人的事我们常常看得很清楚,对于自己的事却往往看不清楚。

"自己在周围人的眼中是怎样的"——仅仅意识到这一点,人的态度行为就会发生变化。至少人人都不喜欢被看作任性、爱发牢骚、傲慢、懒惰、坏脾气的人。相反,在别人说"多亏了您""幸好有您"的时候,都会感到喜不自胜。

仅凭"帮助别人"的一个念头,我们的内心就已经涌现能量。在帮助别人,令别人开心后,自己似乎也变得欢喜起来。所以,哪怕只有一丁点儿,我们也应该做些令人满意的事情。

保持开朗,持续努力,待人亲厚,我们只需做这种微小之事就足够了。 于是人们会说,"××总是那么开朗""看见××这么努力,我也有干劲儿 了""××总是那么善良,那么温暖人心"。

你在哪方面令同事、家人和周围的人满意呢?

正确的行为理应带来好结果

几乎人人都认为自己是正确的。人人在心中都有一把"尺子",也就是对事物的判断基准。人人都在用自己的"尺子"衡量事物,做出一切行动。

不过,世上有两种人,一种得到了好结果,一种得不到好结果。既然人人都觉得自己是正确的,为什么还有人得不到好结果?追根究底,就是这个人的"尺子"并不正确;或者,虽然"尺子"正确,却没有依照"尺子"行动。如果尺子正确,行动也相符,必定会有好的结果产生。

宇宙有一个颠扑不破的法则,那就是"因果法则"。行为正确,就一定会有正确的结果。因此,没有好结果的人应该认真诚实地审视自己的"尺子",反省自身到底哪里出现问题,尽快纠正。时间拖得越久,对自己的错误就越茫然不知,一错再错。

如果那样,无论怎么努力,也不可能获得幸福。要想获得真正的幸福,就不能对自己"尺子"的谬误视而不见,而应该坦诚地改正。那么,无论在物质上、精神上还是身心上,你都会变得幸福。

跳蚤法则

据说,跳蚤能跳20厘米高,然而,如果用一个高10厘米的广口杯扣住它,那么它一跳起来就会撞上杯子底部。在杯子当中它只能跳这么高,保持

这种状态一段时间,然后拿掉杯子,会出现什么情形?这时跳蚤只能跳到那个广口杯的高度,也就是10厘米高。跳蚤的身长在1~4毫米,本来它的跳高能力是自己身长的50倍。但这么一来,它再也跳不到那么高了。

因为它受环境影响,再也发挥不出自己天生的能力。

仔细想想,我们从幼年起就从父母、老师和周围人的身上学习各种知识,接受各种训诫,慢慢被环境熏染,不知不觉之中受到了限制。

父母和老师们给孩子们各种忠告和建议,本意是为了孩子们好,但这些 建议往往基于父母和老师的经验与常识,具有一定的局限性,不必让孩子照 搬照抄。

"你是爸爸妈妈的孩子,不要做梦了,像普通人一样,去这么做吧"——每天孩子们都收到许多类似的暗示。

父母在家里说公司的坏话,肆意宣泄对工作的不满,同样会给孩子职业观的形成带来恶劣的影响,使孩子觉得公司和工作是很讨厌的事。

回想起来,我也受到过许多亲近的人的暗示,由此受到束缚。想到这里,我不禁苦笑,不知不觉中自己也被扣上了广口杯。当然,对父母、老师、上司、前辈和朋友,我没有丝毫恨意。因为从现在开始还来得及,更重要的是自己首先不要再给身边的人扣上杯子。

我清清楚楚地认识到,要给孩子、员工和客户创造良好的环境,不能抹 杀他们的潜能。

与自己对话

你会与自己对话吗?

"自己怎么能和自己对话?"你是不是有这样的疑问?

请仔细想一想,在我们体内的确存在两个"我": "坚强的我"与"软弱的我"; "勤奋的我"与"懒惰的我"; "善良的我"与"冷酷无情的我"; "正确的我"与"错误的我"; "积极开朗、活力十足的我"与"消极悲观的我"; "善的我"与"恶的我"……这两个"我"还经常吵架。

"要好好努力,不能输给别人!""反正人是脆弱的,努力也没有用",在我们心里,经常会出现两个声音在相互斗争。

但是,如果我们不懂得观察自己的心,就不会出现两个"我"的对话。这么一来,我们就会被其中的一个"我"操纵,不自觉地行动,而且往往是那个软弱、懒惰、无情、错误、阴暗、邪恶的"我"掌握行动主导权。这样下去,人生怎么会幸福呢?

观察自己的心,让坚强、善良、正确、开朗、充满活力、善良的"我"出现,与不好的"我"对话。当习惯了与自己对话,我们的人生就会逐渐走上康庄大道。

不真诚是无法成长的

成长源于一个人对自己所犯错误的不断反省。所谓犯错,就是思维方式、思想有误或努力不够。

反省并不意味着自我否定,而是通过回顾自己的言行,仔细审视是否有 谬误之处,不断检视、研究。具有这种追求本质之心,就是拥有一颗对自我 真诚的心。

良药苦口利于病,忠言逆耳利于行。对忠言,我们要认真接受,不要"我啊我啊"地一味强调自己的立场和观点,执着于自己所谓的"正确"。要谦虚地听取别人的意见,哪怕是自己厌恶之人,只要他们的话有可取之处,就应该接受,这就是真诚。

成长需要双管齐下。只有当一个人的人格及事务处理能力(在现实中处理工作、学习、研究、运动的能力)同时得到成长,才能坦然接受他人的意见。不然,就只能听见自己想听的,看见自己想看的,想自己愿意想的,做自己愿意做的。

一个人的力量有限,只有真诚地吸收他人所看、所听、所想、所实践的 心得经验,才会有大量的收获。

大人和小孩的区别

大人懂得自立, 小孩不能自立。

大人总想为别人做点什么, 小孩总想从别人那里得到点什么。

大人做错了事会立刻道歉,小孩做错了事也不道歉。

大人总是在找自己的问题, 小孩总是在挑别人的问题。

大人自己设法挤时间, 小孩成天叫喊没有时间。

大人懂得自律,小孩不懂自律。

大人知过能改, 小孩知过不改。

大人生气时不带情绪,小孩生气时满肚子情绪。

大人遇事心不慌、意不乱, 小孩一遇到事就手忙脚乱。

大人常感谢,小孩常抱怨。

大人谦虚而诚恳, 小孩傲慢而固执。

请问, 你是大人, 还是小孩?

真正的自立

从学校毕业开始自食其力之后,很多人误以为自己"已经自立了"。

其实,仅仅吃饱三餐并不算真正的自立。你真的能够自立,不依靠父母吗?你在精神上能够自立吗?

至少,不懂自律的人绝对称不上自立,因为自律就是自立[1]。

真正自立的人,不管环境多么恶劣,也能靠自己生存下去。无论是大萧 条来临,还是障碍重重,在任何环境下,都能靠自己的力量突破窘境。

因为上司不值得尊敬所以鼓不起劲儿,因为团队太弱所以不想努力——这都是无法自立的典型思想。那些说"因为前辈那么努力,所以我也要努力"的人,其实也算不上真正的自立。不管前辈努力不努力,只要自己努力就好。不管上司值不值得尊敬,公司是不是糟糕,只要自己努力就好。

老师常说,真正自立的人是"自燃型"的人,这是老师独创的名词。另外,因为他人或周围的影响而被点燃的人,只是"可燃型",算不上"自燃型"。"可燃型"和"自燃型"泾渭分明,有明显的差别。

请问,你是真正自立的"自燃型"吗?还是算不上真正自立的"可燃型"?或者干脆是"不燃型"?

人人都是"鬼屋"

TKC的创始人饭塚毅老师说过这么一番话。这是一段能左右人生的重要讲话,我把这段话告诉了上大学时的儿子。

这段话是这样的:

人人皆有父母,父母亦有父母,因此,人的祖先人数是按照每代两倍的速度增长的。往上一代是2个人,两代就是4个人,三代就是8个人,如此类推,逐倍增加。那么,1000年前自己的祖先有多少人呢?假设每25年为一代,一个人在25岁生子,孩子到了25岁再生孩子,那么,1000年能够繁衍40代。也就是2的40次方,结果竟然高达11000亿人。

1000年前,日本正是平安时代,如果往上数到当时的一代,自己的祖先 竟然超过1万亿人。但是,当时日本的人口只有700万~800万。也就是说,所 有人都有共同的祖先。说得再直接一点,所有人都是亲戚。

这就意味着我们和世上所有人都有血缘关系,无论是总统、诺贝尔奖获得者,还是奥运会金牌得主,都是我们的亲戚;同时,恐怖分子、惨无人道的杀人犯、盗贼也都是我们的亲戚。

我们分享了他们的血脉,所以自己也不知道身体中藏着什么基因,会跑出什么"妖魔鬼怪",所以说"我们本身就像一间鬼屋"。

如果不懂得这个道理,就会以为"我才不会干这种事""坏人才会做那种事",但报纸或者电视时常报道"善良的人做出令人始料未及的坏事", 其实那不是特例,而是理所当然的。

人人都有各种可能性,不要以为事不关己,而要小心为上。

[1] 日语中"自律"和"自立"发音相同。——译者注

第三节 解决问题

事有不得,反求诸己

世间完不成目标,无法实现愿望的人还是占大多数,这是为什么呢?

有的人做事一不顺心,就归咎于客观环境和身边的人,这本身就是错误的。在同一个客观环境里,有的人完不成任务,但也有人在极其恶劣的环境中依然达成了目标。

我有许多类似的经历,很多时候,但凡一个人事有不得,总倾向于在外部寻找原因。然而,再怎么抱怨和指责,把不成功的原因归咎于其他人和客观环境,也不过是向天吐唾沫,最后总要落回自己头上。

事有不得的原因其实非常简单,绝大多数都是因为自身不够努力,或者 思维方式、做法有错误,这是老师告诉我们的。

我们应该用第三者的眼光,冷静严格地审视自己,诚实地反省,鼓起勇气纠正自己的过错。事有不得,必须毫不容情地在自己身上找原因,顺应天理——养成这种习惯非常关键。

"一切都是我的责任",让我们认真反省,重整心态,怀抱勇气与希望向前迈进。

真正的过错

孔子有句话,叫作"过而不改,是谓过矣"。

是人就会犯错,这是不可避免的。然而有错不改,屡次犯同样的过错,才是"真正的错"。这个道理虽然浅显易懂,但我们这些愚人总是犯这样的过错。

苏格拉底有这么一句话: "无知之知。"这句话的意思是"我知道自己什么都不知道,知道自己是无知的。"看到这句话,我心里不由得"咯噔"了一下。

人是傲慢的,只要比别人稍微多懂一点儿,就容易洋洋得意,自高自 大,结果导致失败。实际上,人不懂的东西太多了。我们懂的东西搞不好连 该知道的1%都不到。

不成熟也是一件好事,这意味着在10年、100年后,诺贝尔奖获得者之类的科学家还有许多可以发现的空间,还能创造许多新发明。

在人人相信"地心说",对"其他星球围着地球转"坚信不疑时,伽利略却主张"日心说",声称"太阳是宇宙的中心,而不是地球"。结果被当作妖言惑众,差点被处以极刑。而现在如果有人说"天围着地转",反而会被看作疯子。类似的现象今后还会出现。

我们要坦诚谦虚地学习各种知识,即使失败也不要犯同样的错误,仔细 反省,用心钻研,持续努力。

只是改正的话,太浪费了

当遇到投诉时,我们会即刻行动,仔细研究应该如何处理。当人们得病的时候,也会去医院做检查,好好接受治疗。

这是理所当然的,然而这样便足够了吗?这么做,对方只是停止投诉,负数归零了而已。

既然遭受了失败或疾病的折磨,至少应该把结果变为正数,并且尽可能 提高数值。

遭受投诉意味着给对方添了麻烦,所以我们要心怀歉意,全力解决问题。如果这么做还不够,还应该全心全意为对方服务。这么一来,"事故"会变成"故事",或许因为这个契机,我们和客户的关系会有良好的发展,而处理问题的经验将会令我们更能干,说不定还会因此脱颖而出。

治好了病,就要分析得病的原因,调理自己的饮食、运动与心态,养成好习惯,以免再次得病。我们还会因此懂得更多健康知识,阅读关于健康的书籍。

对任何事物,如果只让其复原实在有些可惜。我们不仅要将失败归零,还要创造更多的正数。

对待日常问题的方法

每天都会发生各种各样的问题,我们应该怎么面对呢?

在世间,每天都有许多突然出现的问题,让我们为之痛苦烦扰,心简直就像要被问题淹没了一般。

我们应该如何对待和处理这些问题?根据我的个人体会,应对问题有三个方法:

- (1) 提升解决问题的能力。
- (2) 坚定心志,不被问题摆布。
- (3) 理解问题的原理。

先说第一点。各位如今还会为小学或中学时的问题而苦恼吗?想必不会。伴随着成长,解决问题能力自然越来越高,就不会再为过去的问题而苦恼了。

然后是第二点。在一个人还未具备解决能力之前,的确会感到烦恼。这时,就要运用冥想等保持内心平和的方法,让心不随波逐流,不受摆布迷惑,为获取能力争取时间。

第三点,最关键的是要明白问题发生的原因,了解问题发生的原理,明白问题背后的含义,那么烦恼自然烟消云散。这时候,我们心中反而会涌起一股感谢或抱歉的心情,变得能坦诚地承认自己的不足,反省自己的错误,积极地面对日常发生的问题。

我希望更多人能从迷茫与疑惑中解脱出来,处理好身边的问题。

摆脱"一般人的常识"

以前,我总是按照"一般人的常识"思考问题,做出判断并采取行动。但是,自从跟随老师学习经营和做人以来,我开始用"宇宙观"看待事物,对那些一般人所谓的"常识"渐渐有了怀疑。

"宇宙观"是指用天的"尺子"衡量事物,而不是用人的"尺子"。

大约在18年前,老师与某位经营者之间的一段经营问答,令我产生了这种感觉。那个问答是这样的:

上一任社长是公司的创始人,他将公司传给了儿子,让儿子做了第二任社长。但儿子是个游手好闲的纨绔子弟,所以最后前任社长不得不跟儿子断

绝父子关系、把社长的位子传给了儿媳。

儿媳虽然不擅长经营,却为了保护家人和员工全心全意,不懈努力,使 公司扭亏为盈变成盈利高达2000万日元的企业。

儿媳觉得,公司盈利归功于全体员工的努力,想给员工发一笔奖金,但 前任社长却提出,要给上一任董事发奖金,还要求结清自己过去垫付的庞大 经费。

请问,应该怎样应付前任社长的无理要求?

按照一般人的常识大概会这么做:设法抵制前任社长的无理要求,尽可能给辛勤工作的员工多付奖金。

但是、老师的回答却是"你应该付这些钱"。

听到这个答案,我真的很吃惊,可周围的前辈塾生竟然连连点头,说"对啊,对啊",我更加吃惊不已。

老师回答的大意是,前任社长创立了公司,并把公司坚持到今天,对此应该先表示感谢。认为"是我把利润做出来的,给员工发奖金理所当然",这是傲慢不逊、大错特错的想法。

应该感谢前任社长,接着诚恳地提出给员工发奖金的请求。如果不抱持这种态度,而是坚持"我没有错,我是对的",事态就会向对立的方向发展,无益于问题的解决。

在世间,这种事时有发生,然而人们常常沉浸在"一般人的常识"中,完全没有发现自己的错误。不,不但没有发现,甚至还常常把别人的忠告当作不讲理、坏心眼的表现,由此怀恨在心,伺机攻击,以致犯下更大的过错。认为自己绝对正确却诸事不顺的人大多属于这种类型,大家要尽快发现自己的错误。

准确地掌握原因

治疗头疼的方法有许多,一头疼就吃止疼药不一定管用。头疼的起因也 分很多种,有宿醉引起的,有撞到家具造成的,有忧思过多引发的,有用眼 过度引起的,有的甚至是因为脑梗塞、脑溢血等重大疾病引起的。 头疼的治疗方法也因症状不同而完全不同,如果随便判断,胡乱治疗, 甚至还会危及性命。

同样,许多经营者在公司经营不善时,不搞清楚原因,而是根据道听途说,自己乱下判断。这样做治标不治本。

和员工关系不好的真正原因是什么?销售业绩无法提升的真正理由是什么?为什么毛利低下?面对形形色色的症状,如果不能准确地把握根本原因对症下药,这些症状就不会好转。

自以为和员工关系不好的原因是"薪水太低",现实中却往往是员工"感觉不到工作的价值"或"在公司里和别人相处得不好",还极有可能是因为"不信任社长"这种致命的原因。

面对公司中发生的现象,社长如果不能正确把握背后的原因,又怎么能把经营做好?老师教我们要"有意注意""带着问题观察事物",即要养成观察事物的习惯,所以我养成了用"因果"思考现象的习惯。

准确掌握原因的本领,是从时刻用因果法则思考问题的习惯中得来的。

缺乏实力,就会产生压力

回顾过去50多年的人生,我有好几个感悟,其中之一就是"只要缺乏实力,就会产生压力"。

压力堆积往往会带来疾病。身为旁观者,如何不导致压力堆积,如何减 压,我有许多心得体会。

有实力就不会感到压力,或很难产生压力。即便有压力,也能很快地将 它消除。

当我们觉得自己能力不够时,就会产生压力,而人拥有的实力与自己的想象相当。比方说,工作进展不顺利,我们就会感到巨大的压力,是因为个人的知识技能和经验不足。只要具备掌控工作的实力,自然就不会产生压力。

有的人认为,工作进展不顺利,不是因为实力不够,而是因为不善于与人相处,处理不好人际关系。其实,这是由缺乏与人交往、构筑良好人际关系的能力所致,也是一种实力不足的表现。

体弱多病的人容易感受到压力,这是因为他缺乏健康管理的知识与经验,身体会变得脆弱敏感。其实,即使身体抱恙,只要保持好心态,不随意折腾,病情自然就会好转。

因此,锻炼自身的各种实力,是消除压力的一种方法,只要有实力就不 会有压力。让我们一起度过没有压力的、安稳的每一天。

第四节 构筑良好的人际关系

不要专拣好的拿

世间许多人都依据自己的喜好有选择地认同和模仿。明明身边有许多优秀的人,却不愿意学习他们的优点,只挑对自己有利的东西模仿。有时还会"断章取义",举出名人或伟人的负面言行,振振有词地说,"连伟大的××都怎样怎样,所以我也可以这么做"。这就是人们常说的: "专拣好的拿"。

那位有名的××先生也抽烟,所以我也可以抽;那位伟大的××先生都有情人,所以我也可以有······

一个人总是做对自己有利的事是无法成长的,相反还会让自己的命运走下坡路。正因为有麻烦的事、艰苦的事、必须努力才做得到的事,正因为这些事让人不舒服,才能播下幸福的种子。

我原本是个懒人,为了不犯"专拣好的拿"的毛病,一直咬着牙努力,忍受内心的煎熬,结果似乎有了一点点成长。但是我还有很多坏毛病、坏习惯,在公司中也经常"露尾巴",然后员工们就学会了这些不好的习惯或毛病。

在家里也一样。对于父母的毛病和缺点,孩子们看得清清楚楚,而且一看就学,一学就会,真令人头疼。

按照因果法则,员工、孩子都是投映自我的镜子。我们都已经是成年人了,不要再"专拣好的拿"。哪怕再苦再难,为了自己的发展与成长,赶紧去做那些让自己不太舒服的事吧。

有话不直接向本人说是危险的

以前,我曾经玩过好几次传话游戏。这个游戏的玩法是:几个人组成一个小组,从第一个人开始,将指定的话依次附耳传递,看看最后那个人收到的信息和原信息是否吻合。有趣的是,传到最后,信息内容往往走样,甚至变得面目全非,惹人发笑。

游戏无所谓,但如果在工作或外交等严肃场合也出现误传信息的情况,那就令人啼笑皆非了。

信息传达不正确,往往会带来工作失误,引起误解,最后演化成严重事态。

织田信长命令来使告诉明智光秀^[1]: "下次战斗如果你胜了的话,就给你更多领土。"可使者却添油加醋,将话改成: "胜了的话可以得到领土,失败的话就要没收领土。"明明织田信长从没说过"没收"之类的话,结果明智光秀怒火中烧,发起本能寺之变^[2],杀了织田信长。

所以,重要的事情要直接和本人说,不然会很危险。另外,在听取员工报告客户或现场情况时,也得要求对方不得加入自己的意见和感想。老师也说过,让员工描绘场景时,要像播放录像一样客观。

乍一看大家都是对的

在某家公司,有位男性课长^[3]因为需要照顾母亲,每天一到下班时间就回家。

有一天,他所在的课的成员发生矛盾,几个女员工一直争执到晚上。次 日大家纷纷指责课长:"身为领导,在员工发生矛盾的时候却回家,太不像 话了。"

尽管大家都很清楚课长的母亲需要照顾这一实际情况,公司也知道,但 还是让这个人担任了课长一职。

这到底是谁的错?

站在课长的立场上,自己的实际情况已经得到了公司和课里所有成员的 谅解,母亲的身边也不能缺人,他觉得自己并没有错。而另一边,站在全课 成员的视角,课里出现不可收拾的情况,影响到了所有人,因此应该追究主管的责任,他们觉得自己也是对的。

乍一看双方都没有错。但是,这都是站在自己的立场上,只考虑自己的 状况而认为的"正确",在对方看来却是不正确的。"真正的正确"是不管 站在哪个立场看都对,是具备普遍性的正确。 在世间,这样的矛盾多如牛毛。

在这种情况下,课长应当先说:"实在抱歉,虽然大家正在争论,可我不得不回去照顾母亲,请容许我先走。"取得所有人的谅解,然后暂时离开,等事情一结束马上回到公司,全力解决问题。其他人也应该为课长着想,让他先去照顾母亲,在课长回来之前,以换位思考的方式思考,交换建设性意见,让事态向解决问题的方向发展。

这才是真正的"和"。

- [1] 全名明智十兵卫光秀,日本战国名将,织田信长帐下重要将领。在本能寺之变中为扞卫足利幕府或朝庭而杀死织田信长。——译者注
 - [2] 日本历史上最大也最有名的政变。——译者注
- [3] 即部门主管。日本企业中一般具有一个独立行使和管理的科室或部门 称为"课"。——译者注

第五节 做好业务的窍门

正因为小

经常听见有人说: "我们公司很小,没办法借鉴大企业的做法。"这是真的吗?

在竞争中,如果小企业照搬大企业的做法,"兰彻斯特定律"中的"平方定律"^[1]就会发生作用,小企业与大企业之间的差距将会拉大,模仿得越像,这个差距越大。所以,千万不要企图原封不动照搬大企业的做法。

然而,为了在竞争中生存下来,企业必须保证产品或服务的品质、技术、交货期、价格和服务。如果这五个方面得不到最低限度的保障,企业就没有竞争力。因此,在这五个方面,小企业应该向大企业学习,这一点十分重要。

举个例子,在举办过洞爷湖峰会的北海道洞爷湖温莎度假酒店还未被选为峰会会场前,有一条关于它的新闻报道。

这家酒店位于交通十分不便的北海道腹地,服务品质却堪比东京帝国酒店。但是,酒店的工作人员都是当地人,别说外语,就连一流的服务都没有见过。

然而,服务人员说话时的遣词造句、应答电话的方式、笑容、联络方法、打扫方式、着装、培训、销售力度、洁净利落的程度,全靠东京帝国酒店出身的管理者彻底地导入帝国酒店的服务体系,才得以达到与东京帝国酒店相当的水平。据说当时那家酒店的所有工作人员都觉得: "在这种乡下地方,没必要做到这种程度吧。"

然而,顾客却大为感动:"想不到在北海道也能享受到东京帝国酒店般的一流服务。"于是一传十、十传百,最后这家酒店被选为洞爷湖峰会会场。

夜深时走在东京商务街区,你会发现许多办公室还灯火通明。一流的企业都这么努力,身处乡下的我们如果还偷懒,就太不像样了。

正因为小, 所以才要努力。否则一辈子都不会有出息。

没有人才就不要开店

因为找到地段不错的店铺,所以要开店;因为眼前有一个很赚钱的机会,所以要开店。然后,却没有可以托付店铺的人才,经营者只好四处招聘,对找到的人委以重任,可是事业往往发展得并不理想。

是否能把店铺经营好与所委托的人的资质实力有关,店铺地段好不好、业务是否赚钱并不是保证事业顺利发展的关键。

老师教给我们一个铁则:"没有人才就不要开店。"当然,这里的人才 指的是有实力的人,也就是品格优秀、工作能力出色的人。

假如无论如何也找不到合适的人才,也可以把新店交给老店的干部,让他担任社长。但是,如果留在老店的干部实力不足,好不容易走上轨道的老店也会陷入经营不善,出现人、钱及运营方面的问题,给竞争对手可乘之机,在敌人的连续攻势下日渐衰落。这是常有的事。

经营者想把事业做大的心情可以理解,但如果不在"人"上下功夫,最 终遭殃的只能是自己。

原本满怀梦想和希望,辛辛苦苦开了新店,但前方仍然会出现各种问题,如果不能妥善解决人才问题,经营就会恶化。社长要看清这一点,倾注更多心血,培养人格高尚、工作能力强的人才。经营事业,要做好"没有人才就不要开店"的心理准备,我想这非常重要。

不休息才有业务

雷曼事件、东日本大地震、日元长期升值……日本中小企业的经营状况一直非常严峻。大企业抵受不住日元升值的冲击,将生产基地转移到国外,这导致日本产业空洞化进一步恶化,中小微企业业务越来越少,不少企业已经开始把周六日休息当作理所当然。

尽管经济环境恶劣,在我们身边仍有一些中小企业生意兴隆,产出了高额利润。这样的企业虽然为数不多,但确确实实存在。这些企业生意兴隆,周六日上班就像家常便饭,其中有的企业还实行三班倒,24小时全天开工。

从表面看,这些企业"因为生意兴隆,所以连周六日也要上班",但实际并非如此。相反,他们是因为"周六日都上班",所以才生意兴隆。

正因为他们能够及时响应周六日的紧急订单,或利用周六日完成条件苛刻的需求,或三班倒通宵达旦作业,连周六日也不放过……总而言之,为了完美完成任务,他们充分利用了周六日的时间,才能在众多竞争对手中脱颖而出,赢得客户的青睐。

因为周六日坚持工作,所以他们比竞争对手取得了更丰富的经验,无论 在技术实力、知识还是信息量等方面都远超对手;因为全天候作业,所以他 们的机器设备也得以充分运转,相同的设备折旧能制造出更多产品。因此, 他们的生产效率提高了,收益能力自然也就提高了。

相反,其他企业以"来不及交货"为由拒绝客户的部分订单,结果几个月之后订单减少。有的客户干脆自己投资设备,自己生产。这些企业没有充分利用周六日的时间响应客户的需求,正是典型的"因为休息丢了业务"。

"因为不休息,才有业务"和"因为休息,而没有业务",选择哪边绝对是经营者的自由。

我周六日从不休息,坚持工作,对此有深刻的体会。

想赚钱吃饭,又想随心所欲,世界上哪有这样轻巧的事?! 今非昔比,产业结构改变了,业务量正在大量缩减,中小企业面临的形势真的非常严峻。请记住,不休息才有业务。

不要企图卖东西

在生意场,一般人都企图销售自己经营的产品或服务。不销售产品和服务就赚不到钱,所以,"卖东西"听起来合情合理。

可是,不是卖力地"销售"就一定能"卖掉东西"。业绩不好赚不到钱的人、商店和企业都有一个共通点,就是一门心思想"卖东西"。

决定购买的是客户,因此不论你怎样企图"卖掉"产品,只要客户没有购买的意愿,产品就不可能卖出去。

那么,该怎么办?

一句话,不要企图"卖东西",而应该用心帮助客户。把眼前的客户当作自己的恋人,诚心诚意地帮助他。对人的帮助有各种各样的:令人享受到美味的食物,令人变得更健康或感到安慰,帮助别人推动业务发展、解决问

题等。但是,不要有一丝一毫"推销"的想法。如果不知道该怎么做,你应该先告诉自己: "卖不掉东西也没关系。"

真心真意地告诉眼前的客户,你的产品或服务如何能令他幸福,全心全 意地解释产品对客户起到的作用,全心全意地提供服务,让客户感到轻松愉快。

销售是为了自己,帮助别人是为了别人,你觉得哪种方式更能卖掉东西呢?

"不要企图卖东西",关于这一点,表现虽然因人而异,却是成功商人和经营者的共识。

包括日本史上纳税第一的银座丸汉的斋藤一人及第二的松下幸之助先生在内,只要是成功人士都具有这种意识。

其中,最典型的代表是日本最大的会计人组织TKC的创始人,已故的饭塚毅名誉会长。下面是饭塚先生还在担任日本第一的会计师事务所所长时的故事。

有一天,他被邀请为栃木县一位朋友的婚礼担任证婚人。当他正在休息 室候场时,一位在饭塚会计师事务所负责审计的员工带着自己的客户前来咨 询。当时,婚礼即将开始。

员工说: "在这种时候打扰您真对不起。有件事需要跟您商量。这位客户的公司现在情况非常危急。所长,应该怎么办才好?"

饭塚所长仔细听完对方社长和专务的话之后,开口道: "你们应该开车带上全家,到河边放一氧化碳毒死自己!反正你们活着也对这个社会没有什么用,死了反而更好!!"

社长和专务一脸惨白,心下必定暗想: "我们可是付了顾问费的客户啊!你怎么这么说话。"

饭塚所长说: "刚才听你们讲话,张口闭口都是'我们怎样才能赚到钱''怎样才能让自己的腰包鼓起来'。这是错误的!你们的思维方式必须180度大转变!你们必须把全部精力用于思考'怎样才能使顾客幸福''怎样才能帮助客户'!"

这家公司的经营者听了饭塚所长的话后,如醍醐灌顶,后来,不再为自己,而是为客户而努力奋斗。

"负面信息"的重要性

这件事大概发生在20年前。当时我有幸得到一个机会,参加了一场日本律师联合会会长中坊公平老师的培训。

中坊老师是亲近百姓的著名实力派律师,曾经负责过森永砒霜奶粉中毒事件、丰田商事事件等案件。他和盛和塾的老师同为京都人,关系很亲厚。 这场培训就在中坊老师经营的酒店——圣护院御殿庄举行。

中坊老师曾是某大公司的顾问,他讲了一件那家企业九州分公司会议中 发生的事。

那家公司对委托建造住宅的客户做了一个问卷调查,基于调查结果举行了一个会议。在会议中,中坊老师严厉地训斥参会者: "你们在做什么!会议不能只讨论提交的问卷,还有许多客户没有回答问卷,他们的意见更重要!"

为什么他们不肯填问卷?必定是对该公司的房子有什么不满。这才是真正的大问题:负面反馈往往能突显公司的问题所在。我们常常只关注表面的信息,总是想从中挖出一些有用的情报,对最根本、最本质的地方却视而不见。

提起"负面信息",我经历过这么一件事。

以前我曾为了拿到税务师资格证拼命学习。对当时失去工作的我而言,为了生存,为了养活家人,我无论如何必须合格。可以说生死在此一举,死也绝对不能落榜。

因此,我比任何人都勤奋学习,而且到处找考上的人打听与考试相关的消息,比如他们是怎么学习的、用的是什么文具、考试时穿的什么衣服、用的解题方法和顺序,等等。总之,从各个角度尽可能地收集信息。

在这个过程中,我发现成绩优秀的人并不一定能考上:不少成绩优秀者以为绝对有把握考上,却莫名其妙地名落孙山。

因此,我发现只听关于合格的意见是很危险的,于是开始探究"成绩优秀者为何落榜",也就是收集"负面信息"。

结果发现,有的人因为过度自信,在正式考试中一心想夺取高分,结果 反而考砸了;有的人在考试前身体垮掉;有的人因为一个问题解答不出而焦 虑不堪;有的人因为过于在意其他考生的表现而紧张······总之,我找出了各 种考试落榜的原因。基于这些有用的"负面信息",我逐一制定了周详的对 策,并且实际演练,最后幸运地拿到了合格证书。

因此, "落榜的原因"远比"合格的原因"重要,也就是说, "负面信息"很重要。

[1] 指在直接瞄准射击的条件下,交战一方的有效战斗力,正比于其战斗单位数的平方与每一战斗单位平均战斗力(平均毁伤率系数)的乘积。——译者注

第六节 你的钱用对地方了吗

投资的时机

在经营企业的过程中,我们总会遇见各种投资机会:购入土地、建造办公楼、买入机器设备,等等。但在这种时候,经营者往往动不动就向银行贷款,这样做真的不要紧吗?

投资涉及的金额越大,越讲究行动的时机和方法,若有分毫闪失,很可能给企业带来致命伤。这是极其关键的问题。

尽管如此,因投资失败(不过许多人直到最后都没有意识到自己的失败)而导致经营崩垮、破产倒闭的企业仍然络绎不绝。

既然如此,我们应该如何投资?

- (1) 仔细审视是否真的必须从事这项投资。就算有必要,也要考虑是否真的需要那么大规模,那么豪华或先进,以及是否必须在现在投资。老师告诉我们,在这时,经营者绝对不能顾及任何虚荣和面子。
- (2) 考虑企业自身是否具备足够的财务实力。也就是说,要考虑手里是 否有现金,未来的资金周转是否会受到影响。

不少人错以为当下的销售额会一直不变,于是依据这个销售额,草率定出每月还款金额,并通常在借钱之后才考虑如何还款。然而预测的销售额再高,也只是预测而已。

突如其来的恐怖袭击、地震、客户破产······在当今社会,发生什么事根本难以预料。"谁能想到会发生这种事",到时可不是抱怨一句就能了事的。

那么,具体来说,什么时候是投资的恰当时机?就是在贷款之后,企业 自有资本比率仍旧不低于30%,可能的话,应尽量保证50%(前提是资产中不 存在不良库存、不良债权,或库存过多、投资过大等情况)。

一年的还款额应该控制在"税后利润+所投资的设备折旧费"这一范围之内,这是投资的前提条件,请大家务必注意。

请大家牢牢记住: 想要什么就买什么, 那是幼儿园小孩的幼稚行为。

是"经费"还是"开销"

企业"经费"原本的意思是"为了取得销售额和利润,直接或间接投入的费用"。跟事业没有关系的费用,即使有发票,也算不上"经费"。

在高明的经营者眼中,花出的费用能产出投入金额三倍的回报,才会被 当作"经费"。即使收入增加,只要没有产出利润,所花的费用就不是"经 费",而只是"开销"。

但是,社会上还有许多初级水平的经营者错将与事业无关的"开销"当作企业费用,认为"只要有发票就是经费""公司买的东西都算经费"。

不是报销了的费用就是"经费",而是因为它是"经费",所以才可以报销。

报销与业务相关的"经费"属于"中级"水平;利用经费产出"利润"属于"高级"水平;而用"经费"赚取三倍以上回报,才是"经营高手"。

再者,只要是"经费",即便没有发票,它也是"经费"。所以,就算发票丢失或原本就没有发票,也不必感到沮丧。因为企业需要向第三方(譬如税务署等)提供花费凭证,所以只要制作"支付证明",说清楚支付日期、对象、金额和具体内容就可以了。

再强调一次,没有人是为了税务署而从事经营的。任何人都是为了自己和所在的集体获得幸福而经营的,所以不必过多顾虑,要尽可能仔细思考怎么用好"经费",把经营做好,让公司顺利、稳定地发展。

我在心中祈祷,哪怕多一人也好,愿所有经营者都能发现"经费"的本质,把企业经营得有声有色,拥有幸福美满的人生。

中小企业社长常犯的错误

我曾偶然遇到过这样的场景。

我跟家人一起去外面吃饭,吃完饭后到付款台结账。这时候遇到一对40 岁刚出头的夫妇带着两个孩子。孩子们的脸长得和夫妇十分相似,俨然就是

一家子。

店里负责结账的服务员说"承惠××日元",那位太太马上说"请给我开发票,请开××公司"。

哎呀哎呀,难道他们要把这笔餐费当作公司费用吗?

和家人吃饭的费用与工作无关,当然不能算作公司经费,这是人尽皆知的道理。先不管是否合乎企业制度,把私人费用当作企业费用报销,已经在法律上构成了逃税行为。

然而,现在社会上仍然有不少中小企业主有一种错误的认识,那就是"报销喝酒的钱""私自用公款打高尔夫""以公司名义购买自己家里用的轿车",更有甚者,给没工作的妻子发工资或发虚高工资,以充作公司经费。

可是,一旦员工知晓,社长的威信就会荡然无存!无论社长讲得多么动听,员工们只会在暗地里议论纷纷,可怜只有社长一人对此毫无知觉。

"这样就无法凝聚员工形成合力,更无法经营!"

事实上, 京瓷公司的稻盛和夫先生敢于将财务数字"玻璃般透明"地向员工公开, 这也是主要原因之一。

即便社长只拿固定工资,工作比任何人都努力,完全不考虑个人得失,员工仍然会暗想: "老板怎么可能不得好处?!社长一家怎么可能不拿高薪?!"

因此,稻盛先生在企业中实施"阿米巴经营",贯彻"玻璃般透明"的经营。他向每位员工清楚地表示: "我决不报销任何私人费用或含糊不清的费用。诸位,请相信我,放心跟我来。因为,我是在为诸位的幸福而奋斗。"

我们经营者也要实施"玻璃般透明"的经营,努力加油!

经费"极"小化

老师教给我们的经营诀窍中,有一条叫作"经费最小化"。这一条"经费最小化"的实践因人而异,千差万别。

塾中有一位大前辈,他的公司年销售额高达数百亿日元。在遭遇百年一遇的雷曼事件时,他说: "为了削减经费,我们甚至连自家晚饭时吃几个菜都要考虑。"这种对经营严肃而认真的态度使我深受震撼,久久难忘。

我一边向前辈们学习,一边在自己公司里踏实地实践经费最小化,日日在经营中厉行俭朴节约。

其间,我所在的地区要举办一个为期三天的学习会,老师会来授课。我是本地的老塾生,因此有幸被委派接待老师。当所有行程结束之后,老师要乘坐新干线去东京出差。不知道什么原因,三天以来一直陪伴他左右的秘书这次却不陪他去。

我问:"秘书为什么不去?"

老师答:"太浪费新干线的车费。"

老师已年逾八十,企业年销售额超过一万亿日元,又是日本代表性企业的创始人和最高领导,到东京的新干线车费对他而言不过是九牛一毛。在我看来,如果有秘书同行,至少有人帮着提行李、叫出租车、安排去目的地的路线,不管怎样都会方便许多,但老师却要独自前往。

原来,这就是经费"极"小化。

老师所教的"经费最小化",原来是经费"极"小化的意思。我似乎又有了一些体会。

不要被税金绊住了腿

如果可以,谁都不想缴税,或至少希望能少缴一些——这大概是大多数 人的心声。

我以前也这么想。可是,我从事税务师工作二十多年,经营公司十多年,职责是使客户安稳经营、企业发展,多年的工作经验使我坚信,对经营事业而言,少付税金和经营发展根本没有必然的联系。

如果只想养活自己一家,希望把经营控制在"家庭作坊"这个范围,少付一些税金或许的确比较方便。但是,如果是做事业、做企业,哪怕一元钱也好,都要尽可能多付税金,这才是稳定发展之道。

譬如,公司支付法人税(国税)的算法,是按照所得收入,也就是利润乘以税率得出。假设有利润200万日元,税率为15%,那么法人税就是30万日元(200万日元×15%)。

当然,除了法人税以外,还有地方税务,比如事业税、法人县民税、法 人市民税,由于太复杂,在这里我们只解释法人税。

单看这30万日元,很容易令人产生"要付这么多"的想法,但是课税后剩下的170万日元却可以合法地存在公司里。

假如利润增加100万日元,变成300万日元,那么法人税就是45万日元 (利润300万日元×税率15%),手头剩下的钱从170万日元变成255万日元,增加了85万日元。虽然税金增加了,但留下的钱增加得更多。

再强调一下,税金就是利润乘以税率得来的,所以绝对不会出现税金比收入多的现象,留在手上的钱也会与你所交的税金成正比。

为了应付雷曼事件之类的意外,为了在不远的未来给员工涨工资,为了 企业更新设备,我们必须不断增加手头的现金,否则经营就无法成立。然 而,人们常把本应存下来的税后利润胡乱花光,才会产生"(明明没有钱) 为什么不得不交那么多税"的想法。

不要被"税金"这个魔咒绊住了腿。如果总是纠结于缴税,我们就一辈子也不会富裕,企业也难以稳定发展。

第七节 成为受人爱戴的社长

先辞职的总是优秀的人

"人员流动大""总是有人辞职",我经常听到中小企业的经营者这么说。

社会上的中小企业大多存在人员不稳定的现象。对于企业而言,人的问题可以说是永恒的课题。

这里有一个现象: "糟糕的企业中先辞职的总是优秀的员工; 优秀的企业中先辞职的总是差劲的员工。"各位是否有同感?

糟糕的企业哪怕聘用了优秀人才,也会因为经营者水平低、企业体制差,令这些人才感到前途无望,自然纷纷辞职。但是在这样的企业,那些差劲的员工即便偷懒也不会受责备,还能得到不错的薪水,自然赖着不肯走。

相反,在优秀的企业中,经营者为员工着想,对员工严格要求,公司体制健全,混日子的人无处藏身,只好辞职。优秀的人在此却能得到认可,获得个人成长,自然不会辞职。

中小企业当中员工流失率大的问题,99%都是经营者的责任。如果出现优秀员工流失的现象,经营者就更应该反省,看看自己到底有什么做得不够的地方。

当然,经营者可以找出一大堆开脱的理由: "我们公司付不起和大企业相同的高薪,知名度不够,办公地点不好,员工水平不高,氛围不好"。类似这样的理由,要多少有多少。

正因为薪水、知名度、办公地点等都不如别人,所以剩下的唯有社长的个人魅力。这尽管令人懊恼,但请各位经营者诚实地面对问题,自我反省和磨炼。

要想拥有个人魅力,模仿员工稳定性高的企业经营者的做法或许是一条捷径。

员工绝对不会"听"社长的话

我有一个观点: "员工绝对不会听从社长的话!"

有的人或许会立刻反驳: "不可能!我们公司的员工一向都很认真听我的话。"但是,他们是真的在用心听吗?

盛和塾中也有许多塾生曾经十分信任自己的下属,结果遭到下属背叛。可见,要真正赢得员工的心并不简单。

在员工看来,经济环境恶劣,如果被解雇、降薪就糟糕了。所以,社长说什么就听什么,这就是人们常说的"阳奉阴违"。

那么,员工怎样才肯听从社长的话?不错,员工只肯听从社长的"背影"传递的信息!"背影"就是指社长的"行为"和"结果"。值得注意的是,这些"行为"和"结果"的出发点,并不是"为了公司",而是"为了员工"。无论社长怎么舌灿莲花,也瞒不过"群众"雪亮的眼睛。

"我明白社长的意思,也愿意努力,但是公司究竟什么时候才给我涨工资?""社长的志向虽然宏伟,但凭现在的收入,我的孩子连书都读不起。"诸如此类,不胜枚举。

人就是这样的动物——比起崇高的理念,首先关心的是自己的生活。如果一个员工连自己和亲人都保护不了,很难想象他能追随公司的经营理念。

人生不是浪漫的小说,而是实实在在的生活。社长必须为了员工竭尽所能,持续向员工展示自己的"背影"——为了员工不顾一切,艰苦奋斗,做出成绩。

被誉为"经营之神"的老师也曾坦言,从他的公司在大阪证券交易所二部上市开始,员工们才开始真正追随他。

让员工真心真意地听从自己,真的不是一件易事。

凝聚员工的心

老师翻来覆去地强调,在经营中最关键的,就是领导者必须打造优秀的 企业文化,并共有给全体员工,即"哲学共有"。

员工的心不齐,企业就不可能顺利发展。

老师受日本政府之托重建日航,只用了短短一年时间就扭亏为盈。原因 无他,全靠老师不遗余力地与日航员工"哲学共有"。

可在经营中,最难的就是"哲学共有"。几乎所有的企业刚开始都很难做到,甚至有的企业起初根本没有这个概念,更别提去做。

正因为"哲学共有"很难,才有做的价值。

东宝的人气系列电影《海猿》公映,电影中出场的主人公充满了为伙伴 尽力的勇敢精神。

我在下面列出了"哲学共有"的层级,请仔细审视一下,你的公司是否确立了企业文化,是否扎实地做好了"哲学共有"。"哲学共有"的程度决定了企业的业绩水平和安稳程度。

- -2: 员工随心所欲,任意妄行,思想、行为如一盘散沙。
- -1: 员工基本服从社长的命令,但口服心不服,也就是所谓的阳奉阴违。
- 0: 员工的行为和思想不一致。
- +1: 员工之间能互相帮助。
- +2: 员工能为了伙伴努力。
- +3: 员工能为了伙伴尽力。

社会上80%的公司都处于-2级或-1级,难怪那么多企业亏损。

批评与抱怨的区别

对批评与抱怨,我有自己的理解。说话时为对方着想就是"批评",而心怀敌意则是"抱怨"。这就是所谓的"利他还是利己""善意还是敌意""和谐还是对立"。

由于工作关系,我时常参加客户公司的会议。我出席的会议有董事会、部课长的管理会、销售会议、全体会议等,种类繁多,形式各异。会议气氛因出席者的发言是"批评"还是"抱怨"而有天壤之别。

当然,我一听就知道哪些是"批评",哪些是"抱怨"。通过这些发言,我也可以了解这家企业的文化和社长的凝聚力。

此外,我还可以知道这家企业是否团结。一个企业是否团结,团结程度有多深,直接反映了这个企业的实力。

一个优秀的企业,其成员即便在会议中各抒己见、针锋相对,但由于动机不是"抱怨"而是"批评",所以在会后彼此依然能笑脸相见,关系融洽。但不团结的企业,则是你一句抱怨,我一句牢骚,会议气氛剑拔弩张,无法形成积极向上的氛围,更提不出有建设性的意见与建议了。

团结非一朝一夕之功。因此,作为领导者,社长必须脚踏实地、一丝不苟地带头塑造这种氛围,这是经营者的关键职责。

请问,在你的公司举行会议时,大家的发言是"批评"还是"抱怨"?

不要"监视",而要"守护"

许多公司对员工采取管理监督的态度。

数十年前,很少企业会安装监控摄像头监视员工。最近监控摄像头的精度大大提高,价格也变得便宜了,于是不少公司以安防的名义安装了监控系统。

这些监控摄像头连远处小小的文字都可以放大看清,还内置高性能集音 麦克风,连别人低声说话都能听得一清二楚。有好几个经营者向我展示过监 控摄像头,这不是谍战片中的情景,而是活生生的现实。

美国总统克林顿为了解决失业和经济不景气的问题,发动IT革新,让美军使用的部分军事技术进入民间,所以才有了这些设备。

但是,被监视的员工会有什么感受?如果我是员工,一定会很反感。因为在我的心目中,从没有"监视员工"这种概念。

员工就像自己的孩子,不应该被"监视",而应该被"守护"。在公园沙场中陪着孩子玩耍的妈妈,难道是在监视自己的孩子吗?答案当然是"NO!"妈妈是在守护心爱的孩子。

同样,社长不应该"监视"员工,而应该"守护"他们,当然,这全在 于社长是否有爱和利他之心。

身为社长或领导者,绝对不能忘却爱和利他。

第四章 感谢

稻盛和夫

活着,就要感谢。

村田忠嗣的践行体会:"宇宙中最高级的善,就是感谢。感谢能消除邪念,催生美好的心灵,带来幸福。"

第一节 感谢的力量

"感谢"的力量

从2005年开始,我每周四在自己的博客里更新文章。虽然这些文章不过 是我个人的小小感想,但我希望它对各位的人生和经营能有所裨益。这也是 我坚信"人为了幸福而生",从而不由自主抒发的胸臆。

人一定要幸福,这是义务。

这一回请允许我带着满满的"感谢",试着写一写"感谢"这个话题。

"感谢"拥有惊人的力量。只要"感谢",人生就会变得十分幸福。

没有"谦虚",没有"真诚",就不懂得"感谢"。"感谢"的背后,绝对有"谦虚"与"真诚"的存在。因此,只要对任何事物都抱有一颗"感谢"之心,自然就能收获"谦虚"与"真诚"这两种品格。"谦虚"是学习之本,"真诚"是进步之母,我们的老师稻盛和夫塾长也这么说。

同时,"感谢"正好与108种烦恼中^[1]最糟糕的三大烦恼相反。这三大烦恼,一是贪婪;二是愤怒;三是不平不满,抱怨牢骚。只要"感谢",人性中的这三大烦恼就不会冒头。懂得"感谢"真是一举五得,这样人生当然会越来越好。

感知幸福的心

每当一年过去回顾自身的时候,你觉得自己幸福吗?

世间有许多人身在福中不知福。他们对幸福视而不见,才轻易抱怨发牢骚,宣泄心中不满。在不满消失之前,他们觉得"得到"是理所应当的,正因为如此,所以他们对到手的幸福不知感谢。

过去的我也是如此,因此在40岁之前,我的人生一直挫折不断。为了摆脱这种痛苦,我拼命学习怎么做人,探索人生和自然的法则。从此,我深深地体会到自己是多么受到幸运的眷顾,多么幸福。

看见路边盛开的花朵,觉得"好美啊"。其实,不是花美,而是看的人觉得它美。如果看的人觉得花不美,它就不再美丽。花只在那里静静地开

放,从来都没有改变过。

幸福也一样。相同的际遇,相同的环境,你觉得幸福就幸福,你觉得不幸就不幸。其实,只要能感知幸福,你就总是幸福的。

今天身体还能动,幸福。

今天还有饭吃,幸福。

今天还有工作可以做,幸福。

今天还有伙伴在身边,幸福。

今天还有人守护着我,幸福。

一切都是幸福的。能感知幸福的人心中充满着力量,幸运不请自来。满脑子觉得自己不幸的人,将迟迟得不到幸运之神的接近与青睐。

我们应该心怀感谢。一旦我们抱怨,把"得到"当作理所当然,就会被身边的一切和上天抛弃,从而失去宝贵的东西。

感谢的水平

老师告诉我们,这个世上最最重要的就是感谢。

当然,利他之心(爱)也很重要,但是没有感谢之心,就不能真心真意为对方着想,也就无法产生真正的利他之心,所以首先要感谢。

实际上,感谢也分层次,分为不合格、初级、中级、高级四个级别。随着人格的提升,感谢的水平也会提高。

- (1) 不合格: 就算有好事,也不感谢。因为觉得这是靠自己的力量得来的,所以没有感谢的必要。这叫傲慢。
- (2) 初级:有好事、值得高兴的事,就会感谢。这一级别比较常见,世间大多数人都属于这一级。
- (3)中级:对理所当然、习以为常的东西能表示感谢。眼睛能看得见,好幸福啊;有一份工作,好幸福啊;车还能跑,好幸福啊······能到达这一级别的人寥寥无几。

(4)高级:即使遇到灾祸也感谢。明白灾祸是难得的考验,能让自己成长,并且坚信灾祸是消除积累的"业"的难得机会。

随着一点一点地成长,我感觉自己总算到达了中级水平。早上一醒来,我就向着神龛合掌,感谢"今天我还能享受生命"。吃饭、泡澡、躺在床上,我都会自然涌起感谢之情。虽然还到不了高级水平,但是当有不好的事时,我也能用理性告诉自己:"谢谢。很感谢。"我希望有一天,不必用理性也可以真心诚意地说出这句话。

[1] 佛教认为人的烦恼有108种,谓之"百八烦恼"。——译者注

第二节 感谢家人

"请为社会、为世人努力"

2013年初夏的某一天,早上6点,我像往常一样出门拜访客户。在走出玄 关前,我对送到门前的妻子说,"我出去了",然后转身正要出门,这时妻 子按照惯例说了一句"慢走",接着突然还说了一句什么。

"嗯?"我没听清楚,转过头看着妻子,她清清楚楚地重复了一遍:"请为社会、为世人努力!"

"啊!"我不禁喜出望外。

我想,在我遇到盛和塾的老师之后,她也被老师"为社会、为世人"的 利他精神所感动。

老师创立了可媲美诺贝尔奖的国际大奖"京都奖";为无父无母的孩子们建造福利院;到各地的少管所给少年们伤痕累累的心带来希望;在全国乃至全世界开办"人为什么活着"的幸福人生讲座,在人们的心中点燃一盏明灯。他拿出个人财产,实实在在地做了许多公益活动,还亲自投身到活动中去。

我没有老师那么伟大。尽管我很渺小,但也希望尽己所能,为社会为世 人做些贡献。我通过没日没夜的工作,还有和工作息息相关的义务活动,全 心全意付出属于自己的努力。看到了我的决心和表现,妻子总算对我有了一 点儿认可,我真的非常高兴。

创业二十多年来,我总是以周围的人为先,把家里人放在后面。所以,"为社会、为世人"之类的话,在妻子看来大概是最不爱听的大道理。但是,如今她却温柔地对我说"请为社会、为世人努力",这不禁令我的心再次充满了对妻子、对家人的感谢之情。

我的"为社会、为世人",不过是竭尽全力为身边的人尽一点儿微薄之力,做一些力所能及的事,如此而已。跟老师所说的"为社会、为世人"根本无法相提并论。尽管如此,往后我还是会把这些小小的"为社会、为世人"继续坚持下去。

感谢妻子

前几天去了理发店。理发店老板经常跟我聊聊家常事,这次他跟我讲了 附近一家婆媳不和的事。

据说婆媳两人住在一起却各吃各的,婆婆每天都一个人吃饭。这样的事虽然时有耳闻,想不到竟然发生在自己身边。

在我家,我从清晨到深夜忙于工作,难得与家人一起吃饭。女儿出嫁了,儿子在东京一边读书一边打工,家里只有母亲和妻子两人一起用餐。

妻子也有自己的父母,却每天与我母亲一起吃饭,我真的既愧疚又感激。

最近,社会中"核心家庭"^[1]的倾向越来越严重,越来越多的人结婚后选择与父母分开住。而许多父母也认为跟孩子住在一起很麻烦。

大家都越来越强调自我。其实,和亲人住在一起能够培养关爱体贴之心,但是大多数人似乎都没意识到,自己的人格正在不断下滑,正一步步地走向不幸。

我一年和家人相处的时间比普通家庭要少得多。因此,对我而言,和家人相处的时间更加宝贵。

所以,我每年至少和家人旅游一次,还要记住正月新年、家人的生日、结婚纪念日,还有"好夫妻日"^[2]。

好夫妻日也是对最辛劳的妻子的感谢之日。这一天的前一天晚9点,我会赶紧收拾收拾下班,买价格实惠又美味可口的奶酪和红酒回家。

正因为有妻子在背后的支持,我才能毫无后顾之忧,全身心地投入工作。每一天我都真心地感谢她。

儿子的毕业寄语

2011年3月,我的小儿子初中毕业了。

他生于我创业之后,几乎没有得到过我的照顾与陪伴,我感到十分内 疾。每天我早出晚归忙于工作。就连周六日也一样,只要家里没有不得不出

席的亲戚的红白喜事,我都去公司上班,因此几乎没有正经观看过儿子的棒球比赛。

儿子打棒球有这么一个缘由。因为我平时几乎没有时间陪孩子玩,所以 决定每一两周找一个周日,早上5点起床和儿子玩一个小时。儿子很想和我一 起玩耍,于是一大早欢天喜地爬起来。当时,我花了1000日元给他买了儿童 棒球作为玩具,因为这个缘故,他深深地迷上了打棒球。

他年纪还很小时就加入了小学棒球队,每逢周六日或者节假日,他都有 棒球训练或比赛,我因为工作的关系无法出席,只好完全拜托给妻子。

儿子毕业那天,我像往常一样很晚才下班。回家后发现柜子上放着一张 类似毕业典礼日程表的东西。

"哦,他顺利毕业了。"我感慨万分。打开一看,原来不是日程表,而是给父母的毕业寄语:"给父亲:父亲为了家人起早贪黑,埋头工作,我非常感谢您,也非常尊敬您。进入高中,我会好好学习,打好棒球。还有,我不会辜负自己的名字^[3],每天勤奋用功,将来成为一个宽厚仁慈的领导者。"

刹那间,我仿佛得到了救赎。幸好用心给他起了一个名字,幸好自己一 直在努力做一个值得孩子自豪的父亲。

我情不自禁地感谢。

一天干两天的活儿

2018年,母亲85岁了,她和我住在一起。

母亲是一个非常勤奋的人,她以身作则,教给我许多宝贵的东西。

其中之一是"一天干两天的活儿"。这句话并非指靠机灵的头脑和高明的技巧使劳动成果翻倍,而是按字面的意思,一天做完两天的工作。

那已经是34年前的事情了,那时我刚刚升上初中。当时正好是樱花盛开的季节,父亲经营的建筑公司欠下3亿日元债务,破产了。房子被夺走,我们好不容易租了一间楼龄30年的公寓,叔叔(父亲的弟弟)从横滨赶来帮我们搬家。对我们这样跌入谷底、失去一切、贫困交加的家庭而言,这是不知多么可贵的恩情。

房租大约是3万日元,每个月房东都会来收房租。有时我们手头拮据付不起房租,母亲只好低头道歉:"对不起,这个月钱不够,请您再宽限一阵子。"看着母亲深深弯下腰的背影,我深深地感到:"家里真的太穷了。"

为了抚养我们三姐弟,偿还父亲留下的债务,母亲选择的办法是"一天干两天的活儿"。她从清晨到傍晚在企业里做财务相关的工作,下班后赶回家为我们做好晚饭,紧接着出去做夜晚临时工,每天要忙到深夜1点才能回家。

因为父母不在家,我们姐弟几个很早就学会了照顾自己。当时姐姐读初 三,我读初一,弟弟读小学三年级。学校周六日有时不提供午餐,我们必须 自带便当。看着深夜拖着疲惫的身体回家的母亲,我实在无法张口请她给我 做饭,只好第二天一早偷偷地在便当盒里盛满米饭,铺几块紫菜,洒点儿酱 油,就这样带去学校。因为怕同学笑话,我只好躲起来偷偷地吃,不让别人 看见。

这些故事说来话长。总而言之,我从母亲身上学到了"一天要干两天的活儿"。

全凭这样,我才能干比别人多一倍的活儿,才能一年工作5000小时。我由衷地感谢至今依然健康、充满活力的母亲。

与母亲同住

我们一年当中至少有一天可以向自己的母亲表示感谢,那就是母亲节。 其实,我们每天都应该感谢母亲。

我的母亲一直工作到78岁,这几年才退下工作岗位。虽然她的注意力和利索劲儿已经不比从前,但和同龄人相比,仍然似乎年轻10岁。

她退休之后没在家里闲着,而是主动到各个地方走动。每天早上做早操 也是她不可缺少的例行日课。

最近老年人驾驶事故成为一个问题,但母亲还能驾驶汽车,她说自己知 道什么时候该交还驾驶执照。

有许多人在我这个年纪都需要看护父母,但托母亲的福,我不需要那么做,所以能够全力以赴地投入每日的工作,真的非常感谢母亲。

婚后我一直和母亲住在一起。婆媳之间没有发生大的矛盾,互相礼让、 和平相处,这也十分值得感谢。

世间不少婆媳相处不好,媳妇只能忍气吞声,眼泪往肚子里流。这种故事我听了不少。最近有不少人不肯和父母一起住,在这样的风气下母亲还能与我们同住,真的很难得。

其实住在一起,家庭能节省不少开支。如果分开住,房租、水电暖气等各种开支不少,就算一个月10万日元,27年也要超过3000万日元,简直可以建一栋新房子了。而且,不积极地为彼此着想的人是不可能住在一起的。所以,住在一起能让所有家庭成员的人格得到提升,家庭也变得和谐。

感谢母亲!

- [1] 指一对夫妇与未婚子女住一起的小家庭。——译者注
- [2] 即每年的11月22日。——译者注
- [3] 村田先生儿子名为宽治。——译者注

第三节 感谢生命中的贵人

来自老师的话语

2013年5月9日,我在巴西做了经营体验的发言。老师给我的发言做了宝贵的点评,时间长达5分20秒。

其中, 我收获以下三个要点。

第一, "您不仅仅是一名税务师,您的业务还发挥了经营咨询的作用,很了不起。"老师的这句话,对我除了税务会计服务之外,还为客户提供全方位的经营建议这一举动做了肯定,承认了我把精力聚焦在经营之上的价值。

第二,老师笑着点评说: "你'偷走'了我的经验思想,用在了自己的生意上。"这里老师所说的"偷走"是个反话,意思是我原样"拿走"了老师那简单明了而又奥妙无穷的经营哲学。

再没有比这更让我高兴的了。

第三,老师语重心长地嘱咐:"今后请为社会、为世人继续努力。"

老师从来不会对经营不好的人提出"为社会、为世人努力"的要求。对这样的人老师会说"有这种闲工夫,还不如先把自己的经营搞好",或是"你要先让自己的员工幸福"。

我的经营虽然微不足道,却得到了老师的肯定和赞许,真是由衷感谢。往后我一定继续努力,不辜负老师对我的期望。

给老师的感谢信

2018年,与我住在一起的老母亲认真地对我说:"我真的太幸福了。我想见见你的老师,对他表示感谢。"

我笑着对母亲说: "老师很忙的,哪有时间见您啊。"于是,母亲给老师写了一封信。我想,老师并不太了解母亲的经历,如果只将她的信转交给老师,老师可能不太了解其中的意义,于是我也写了一封感谢信,对母亲写信的背景做了一番解释。

过了几天,帮我把两封信转交给老师的人带回了老师的回音。据说,老师读了信后脸上露出十分欢喜的表情,他说: "村田先生经常来参加学习会呢。"而且,他还把我的信反复读了三次,我真的太感动了。

和母亲同龄的人要么身患疾病,只能接受别人的照顾;要么和亲戚发生矛盾;要么为了孩子的工作而烦恼。当社会上的大多数人都为生活而苦时,母亲却依然身心健康。而我这个儿子也在周围的人的支持下从事稳健的经营,认认真真地为行业、为地区做着贡献。3年前,我还盖了新房子,让母亲每天能与家人在一起过着和谐安稳的日子。

对于曾经吃过不少苦的母亲来说,晚年能过上宁静祥和的日子,简直是不可思议的。如果18年前我没有遇到老师,就不会有今天。

真心感谢老师,改变了我身边的世界。

训斥自己的人

你身边有训斥你的人吗?

随着年岁的增长,训斥你的人越来越少。不,应该说敢训斥你的人越来越少。相反,你开始在家里训斥孩子,在公司里训斥下属。因此,当偶尔被训斥,你就会立刻产生抵触心理,甚至分不清被训斥和挨骂。

顺便提一下,带着爱的叫"训斥",而带着情绪的叫"骂"。

过了50岁之后,我就经常成为训斥人的一方,自己被训斥的次数变得少之又少。可到老师身边之后,那里有许多资深经营者,我没少受训斥。被那些前辈训斥时,我还会本能地涌起抵触之心,但随后站在上天的视角自上而下地冷静思考,发现前辈果然是正确的,于是一再反省。更何况是老师的训斥,那更是屏息凝神,仔细聆听,一点儿也不生气。

一个人不管年龄多大,都是不成熟的,不被训斥就不会成长。就算已经 长大成人,也必须接受训斥。如果身边没有人训斥自己,就应该找到训斥自 己的人或场所。

被训斥,就能切切实实地受到教育。有人训斥自己是一件多么幸福的事。

第四节 感谢曾经的磨难

交通疏导员

在夏季的酷暑中,有许多人在道路施工现场疏导交通,晒得如黑炭一般。他们挥舞着红色的引导灯疏导交通,保证车流通畅。其实,二十几年前我也做过这份工作,那是在我32岁时的事情。

交通疏导员这个工作看似简单,实际上要做好很不容易,必须准确预判十字路口的车流及红绿灯信号。虽说不是踢球,却要像踢球一样时刻关注大局,否则就会搞得一团糟。

在酷暑中站整整一天,日薪是8000日元。有时突然天降倾盆大雨,哪怕全身淋得如落汤鸡,也必须坚守岗位。在刚开始不熟悉这个工作时,我还曾被货车司机骂得狗血淋头。

现在我是一名经营者,从事税务师的工作。但是,在创业之前我几乎没有收入来源。当时我已经结了婚,有妻有子,为了生活简直拼上了性命。

换上从保安公司租来的与警服相似的制服,戴上帽子,手持红色的引导灯,上幼儿园的3岁女儿兴奋地说:"爸爸好帅!"我却有一腔难言的滋味。

我的工作地点就在自己的生活圈中,因此时常遇见熟人,他们的反应各不相同。

儿时玩伴: "你来真的啊!?"

比我年纪大一些的邻居家的男人(一脸同情的表情):"加油啊。"

之前的工作单位里自己负责的客户: "不要跟我讲话。"

之前的工作单位里负责送货的快递员(带着同情的口吻): "现在你在做这种工作啊·····加油。"

母亲(用快哭出来的声音): "吓!?是你?!"

这些对我来说都是极其宝贵的经历,感谢。

拜夕阳与经营

最近我有一些深刻的体悟。

过去经历过惨痛失败或深刻教训的人经营都很出色。当然,也有不少人失败后不知悔改,屡次掉进同一个陷阱。

想起多年前,老师一边唱歌一边告诉我们以下道理: "有人拜朝阳,却 无人拜夕阳,嘿呀嘿!"

据说这是老师的家乡鹿儿岛县串木野市流传的《串木野渔歌》,这句话的意思是事业繁盛,蒸蒸日上的时候,自然门庭若市,人人向往;而当事业每况愈下的时候,人们就会一哄而散。

世态炎凉,原本如此,所以老师为了不变成"夕阳",每天拼命付出不 亚于任何人的努力。不懂得落日的悲凉,就无法真正做好经营;正因为了解 落日的悲凉,才不愿意经历那种痛苦。所以,他时刻抱着危机感,不论公司 经营得多么出色,也绝不敢掉以轻心,心生懈怠。

正因为如此,老师常说,要以"税前利润10%,自有资本率70%"为目标,这样在遇见"万一"时,公司才能生存下来。

我心有戚戚焉。

在我上中学的时候,父亲因为背负3亿日元债务而破产,经济上不必说, 在学校里我经常遭到欺负,有过不少辛酸的经历。正是经历过落日的悲凉, 我才比别人更努力。

如果我失败,就会给员工及员工家属和客户带来麻烦,所以绝对不可以忘记那西沉的夕阳。

"我不会送你名为'怨恨'的礼物"

2015年11月22日, 《朝日新闻》的头版刊载了"以爱报怨"的报道。

在巴黎发生了多起恐怖袭击。其中有一位记者(34岁)在袭击中失去了妻子,他在Facebook上发布了一条信息,内容是"我不会送你名为'怨恨'的礼物"。

他信息中还发出了他那已经去世的妻子抱着一岁半儿子的照片。我看了,心中感到无比难过。

我的女儿一岁半时,妻子终于找到了一家带托儿所的公司上班。第一天,她想把女儿放在托儿所里,女儿却不停哭喊,迟迟不肯让她离开。妻子一边抹着眼泪一边狠心甩开女儿的手去上班,傍晚回来接女儿时,孩子还在哭。一问托儿所的老师,原来女儿哭了整整一天。

分别不过一天,孩子就这么伤心,而那张相片中的孩子一辈子再也见不 到自己的母亲,想到这里,我禁不住流下眼泪。

然而,那位法国记者还能说出"以爱报怨"的话,他的灵魂真是高尚之至,我的心震撼了。

老师说过: "用感谢回报怨恨。"但要做到这一点并非易事。

每当想起老师的这句话,我就努力保持理性,在心里告诉自己:"记住,不要恨对方,要感谢,要感谢。"

第五节 感谢的方法

如在水中却呼渴

"如在水中却呼渴",这是临济宗高僧白隐禅师所著的《坐禅和赞》中的一句。我的老师很喜欢这本书,每天都会诵读一遍。我也模仿老师,把背诵一段《坐禅和赞》作为每天的功课之一。

"如在水中却呼渴",这句话的意思是"虽然在水中却一直叫渴"。

既然在水中,张嘴喝水就是了,为什么还要大声呼喊: "我口渴,我要喝水?"

假设我们住在一个类似沙漠的地方,那里有一个绿洲,我们身在其中,不但察觉不到身边有水,还一直抱怨"没有水,没有水"。这听起来有些奇怪,但现实中大多数人都在做这种怪事。

我们的身边有亲人也有伙伴,我们并不是独自活在世上;我们有东西可吃有水可喝,并没有饿肚子;我们有雨伞,不会淋湿身子;我们有车可坐,不用走路。仔细想想,我们受到了无数人或物的关照和恩惠。不仅人和物,在发生的事和拥有的能力特点方面,我们也同样接受了不少恩惠。

我们往往没有察觉上天和父母赐给我们的宝贵能力和特点,一味将羡慕的目光投射在别人身上——"这个人真好""那个人真好"等,这就有如在水中呼喊口渴。

我们应该逐渐培种感谢之心,对微不足道的事情表示感谢。"感谢能力"的高低代表着一个人的人格水平。

心生感谢的方法

一个人只要心怀感谢,就不容易出现"三毒"——"贪婪""愤怒""抱怨"。三毒是使人生不幸的最大罪魁祸首;只要抑制三毒,人生就会好转,走上康庄大道。

可以说,心怀感谢是人生最关键的要素,这绝非言过其实。然而,说起来容易做起来难。事实上,发自内心的感谢并不那么容易做到。

我摸索了一些方法,帮助我客观得出"心生感谢"的结果。下面就是我 一直使用的方法,颇有成效,不妨给各位做个参考。

- · 尽量降低幸福的门槛。
- · 每天向神龛或者佛像祈祷, 不求庇佑, 只表示感谢。
- · 每隔一段时间, 就要馈赠他人, 否则内心不安。
- · 每天最少说100次"谢谢"。
- ·感谢灾祸,因为按照"因果法则",遇到灾祸时恶因就会消失。
- ·感谢灾祸,因为它指明了自己的错误,告诉我们"这样是不行的"。
- ·回忆人生最艰苦的岁月、最悲惨的事情。
- · 经常留意周围的支持和帮助, 并表示感谢。
- ·活着,就希望别人幸福。

这些并不是什么了不起的方法,但只要每天扎扎实实地去做,"感谢"就会渗透到潜意识中,"感谢之心"就真的会一点一点显现,大家不妨试试看。

在家不要抱怨工作

你会在家里抱怨公司或者工作吗?你会说上司的坏话,抱怨同事或者后辈吗?

在我20多岁做打工族的时候,每天都说公司的坏话,满腹抱怨,牢骚不断。现在回想起来,自己都为当时的幼稚感到害羞。

在家里抱怨公司,妻子会听见,孩子也会听见,无意之中就会在孩子心中种下"工作很辛苦""公司很讨厌"的印象。

当这些孩子长大步入社会后,由于先入为主认为"工作很讨厌",所以只要在工作中稍稍吃一点儿苦头,就会得出"爸爸妈妈果然说得对"的结论。对工作不再积极,对未来也不再抱着希望。父母不经意间对工作的抱怨,却给孩子的未来带来不幸,真的十分可怕。

前几天,我偶然和大学四年级的女儿及高中三年级的儿子一起吃饭。儿子说: "爸爸工作得很快乐啊,工作大概不是很辛苦吧。"女儿马上接口说: "对啊。"

我从32岁创办会计师事务所开始,每天起早贪黑工作。一般说来,孩子都应该觉得"爸爸好辛苦啊,连休假也没有,成天工作身体不会被压垮吧"。

可是,我的孩子却觉得我"工作得很快乐",看来我的"演技"还不错。

说心里话,刚开始我并不觉得工作多么有趣,每天都辛苦得够呛,身心 疲惫不堪,回到家时都累得有气无力。

但是,我强烈地意识到"在家绝对不能抱怨工作,绝对不能让家里人看见自己疲倦的表情",因此强打精神,做出乐观开朗的样子,结果却听到了孩子出人意料的观点,我真的非常高兴。

现在我对工作已经不再感到任何痛苦,而是每天满怀志向,精神抖擞、积极开朗地为事业而奋斗。

真的感谢。

真正的加倍奉还

"加倍奉还"是电视剧《半泽直树》中的经典台词。在这个电视剧中,"加倍奉还"的意思是如果被"整"了,就要加倍地报复回去。

但是,请冷静地想一想这句话代表的含义。被整了的话就要报复回去,而且还是加倍,这种心情可以理解,但这样真的好吗?

这就好比战争,以牙还牙只会让对方更加愤恨,而且不知道什么时候会遭到对方的报复。冤冤相报何时了。

对于"加倍奉还",我有一些个人的见解。如果自己给别人添了麻烦,要更多地补偿对方,而不仅仅是补偿对方损失的那一部分。也就是说,可能的话,以"加倍奉还"的精神去补偿对方。

仅仅补偿给对方带来的损失,不过是恢复原状,对方没有获得任何利益,心目中难免留下"你给我添了麻烦"的印象。但是,如果能"加倍奉还",对方就会因为感动而淡忘不快,甚至完全打消不快的念头。

受人恩情时也一样。如果只报答所受的恩情,对方没有得到任何好处。 或许对方只是出于好心并不求回报,但对于接受的恩情,还是可以尝试"加 倍奉还"。这样能把自己的感谢之心尽可能传递给对方,对方也一定会感到 非常高兴。

善的"加倍奉还"——大家不觉得这样的活法比较好吗?

把工作交给员工的附加价值

"我给员工提供了工作岗位和培训,还付给他们薪酬福利,所以把工作全部交给他们是应当的!"姑且不论对错,这的确是不少经营者的想法。

十几年前,我认真地思考过"是否应该把工作全部交给员工"这个问题。过去我是那种事事亲力亲为、招人厌烦的性格,无论如何也没办法把工作全部交给员工。

通过观察同行和其他行业的经营者及个人,我发现在工作中无法授权,将在企业经营中产生三个弊端:

- (1) 员工无法成长。
- (2) 社长一直守在现场,就无法顾及其他应做的重要工作,妨碍公司发展。
- (3) 社长做了员工的工作,自然对员工感到不满,无法对他们产生"感谢之心"。

于是我决心换一种方式:把自己不懂的工作干脆利落地委托给员工,只 是严格要求他们汇报。结果就是:

- (1) 员工得到了成长。
- (2) 自己能腾出时间做其他更重要的业务。
- (3) 对员工产生"感谢之心"。

是的,事实上第三点"对员工产生'感谢之心'"是一个巨大的额外收获。现在你或许还不太理解,对员工抱有"感谢之心",是经营安定稳健、企业永续发展不可或缺的要素。

员工也是人,能感受到别人对自己的感谢和期望。在读书时我常挨老师的批评,虽然同样是批评,但老师什么时候是在宣泄情绪,什么时候是在真心为我着想,我的心里都明明白白。所以,对于真心为我着想的老师,不论他怎么骂我,甚至打我,我都不会怨他、恨他,不但如此,我还很敬仰他。

为了使经营持久安定,要刻意培养自己的"感谢之心"。

相信员工,把工作委托给员工,这是培养"感谢之心"的好办法。因此,无论如何也要按捺住性子,把工作委托给他们。这样就一定能得到"感谢"这一了不起的附加价值。

在这里需要注意的是另一种极端,许多社长喜欢当甩手掌柜,这是不行的。必须仔细地听取员工汇报,负起责任,否则员工无法成长,不会真正用心工作。

第五章 利他

稻盛和夫

积善行, 思利他。

村田忠嗣的践行体会: "每天帮助他人,令人快乐。人生的目的是令人满意与喜悦,这才是真正的幸福。"

第一节 生而利他

脸是生给谁看的

人不照镜子或者玻璃,就看不到自己的脸。

人类已经在这个世界上生存了好几万年,而镜子存在的年头并没有那么 久远。在相当长的时间内,人类都像其他动物一样看不到自己的脸。

既然如此,人为什么要有脸呢?越想越觉得不可思议。

既然人看不到自己的脸,说明脸一定不是为了自己而存在的。当然,人的眼睛是为了视物,鼻子是为了呼吸和闻味,嘴是为了进食、说话和呼吸,耳朵是为了听声,每个器官都有明确功能。可是,这些器官各自独立存在,并不代表整张脸。只要能实现功能,不管放在哪里都无所谓才对。

那么,为什么人要有脸呢?必定是为了身边的人。

只有别人才能看到你的脸。我们应该让别人因为看到你的脸,而感到精神抖擞、乐观和安慰;因为看到你的脸,心情变得愉快起来。所以,我们应该尽力保持乐观开朗,满面笑容,而不能成天愁眉苦脸,一脸愤怒、阴暗、忧愁的表情。

我突然发现自己也常常一脸阴沉。每当这时必须立刻改换心情,换上平和、开朗、和善且充满活力的表情。

"贪婪"的意义

我列举过三毒之一——"贪婪"。我怕大家把它误解为"拥有强烈的欲望",因而在此稍作补充。

人类有食欲、性欲、金钱欲、事业欲、名利欲等各种各样的欲望。没有 食欲,人就会死去;没有性欲,人就会断子绝孙;没有金钱欲,人就无法生 存;没有事业欲,人就没有奋斗的动力,一生碌碌无为。

因此,人首先需要有一定的欲望,这是应该的。接着疑问来了:当这些欲望过于强烈时,是否就不好?其实,关键不在于欲望的"强烈程度",而是在于它的"性质"。简单来说,就是要看这个欲望是利他还是利己的。

举个例子,假如一个人的事业只是为了自己赚钱,那么,这种欲望越强烈,越会把人推向毁灭。如果一个人希望通过自己的事业,使自己和员工、客户、合作伙伴等更多人获得幸福,这样的欲望越强烈,反而越可能容易实现。

因此,我们可以给人生不可触犯的三毒之一——"贪婪"换个说法,就是"过度强烈的利己之欲"。

倘若我们的欲望是善良而崇高的,是为了使身边的人们幸福,那么不论 多么强烈也不为过。

因此,请放心大胆地"贪婪"一回吧。

不要有"野心",要有"志向"

"野心"和"志向"看起来有些相似,但两者给人截然不同的印象。

"野心"带有欲望的色彩,还带有陷害、图谋不轨之类的消极印象。 而"志向"则给人"少年人需立大志"一般的激昂明快的印象。

坂本龙马^[1]为日本的未来担忧,凭着"野心"企图改变国家的未来—— 听起来怎么样?吉田松阴^[2]、西乡隆盛用"野心"守护日本——感觉如何?

还是"立志"听起来比"野心"更妥当贴切吧?

幕府末期的山田方谷^[3]如是。他重建日本最穷的备中(现日本冈山县) 松山藩,将它变为富饶之地。二宫尊德如是,他凭借一锹一锄重振破败的村 庄。野口英世^[4]如是。他把人们从黄热病中拯救出来,自己却不幸染病,但 仍然坚持研究直至病逝。

还有,人人都认为重建日航是不可能的任务,但老师为了保护数万日航 员工及其家属,为了保住日本国民搭乘飞机的便利,为了振兴日本经济,给 世界经济带来希望,立下三个伟大的"志向",不顾自己80岁的高龄,奋不 顾身,全力以赴,短短3年就实现日航重新上市。所以,我们的老师亦如是。

"志向"不仅给本人,还会给身边的人带来梦想、希望、勇气和活力。 所以我认为,要有"志向"而不要有"野心"。 "野心"和"志向"的区别在于,前者是为了自己,后者是为了他人,即"野心"是利己的,"志向"是利他的。

老师经常告诫我们,凭着"野心"奋斗当然也可以,但获得的成功不会长久,一定要当心。我们只需将"野心"提升到"志向"的层次就好。

"灵感"与"点子"不同

"灵感"与"点子"意思相近,但在日常的经营与生活中用途却不尽相同。

"灵感"是来自天的启示,非人力所及,靠自己的头脑无论如何也想不到。"点子"却是经过思索得出的结果。

人类再怎么认真思考,也不可能想出"灵感"。就像音乐家脑中突然浮现旋律,苦思冥想的科学家在梦中得到启示——"灵感"不是靠寻常的路子能够找到的。老师用"打开智慧的宝库"来形容"灵感"。

他告诉我们,要打开智慧的宝库,需要具备两个条件:一是彻底利他; 二是付出极致的努力。只要具备这两个条件,智慧的宝库就会向我们敞开大 门。

所以,要寻找"灵感",如果没有利他的动机,抱着利己的心态,最后 只能得出一些"点子",难免失败或幻灭,即使取得一时成功也难以持久。

人因为不成熟才是人,而不是神。不成熟的人往往只用显意识思考,因 此所得有限。

但是,人人都有潜意识,只要能充分利用潜意识,就能打开智慧的宝库。潜意识又被称为无意识,只要日夜胸怀强烈的愿望,潜意识就可能发挥作用。

- [1] 日本明治维新时代的维新志士,倒幕维新运动活动家、思想家。——译者注
- [2] 日本江户时代末期政治家、思想家、教育家、改革家,明治维新的精神领袖及理论奠基人。——译者注
 - [3] 日本明治维新时代的实干家。——译者注

[4] 被日本人誉为"国宝"的细菌学家、生物学家。——译者注

第二节 行利他

成为付出的人

世间有付出,也有接受。也就是说,有的人是付出的一方,有的人是接受的一方。

比如,在孩提时我们必须接受父母的养育,否则就无法生存,因此属于"接受"的一方;一旦自己变成父母,就有义务教养孩子,于是变成了"付出"的一方。

图像

一开始是"接受"方,长大了以后成为"付出"方,这种安排很合理。 但是,世间的不少人在成年后仍然滞留在"接受"的一方。

姑且不论因为身体健康无法"付出"的人,那些一直赖在"接受"一方 迟迟不肯离去的人,实在是太不应该。总是处于"接受"的位置,不觉得无 聊吗?

也许,一辈子都处在"接受"位置的人能活得舒适安逸,但他感受不到生命的价值和使命感,我觉得这样的人生实在无聊得很。

而且,我说"付出"好是有理由的。

宇宙自有平衡法则,如果一味"接受",平衡就会被打破,厄运也将随之而至。

有取无还,只入不出,好不容易得到的东西不能发挥作用,留在手里也没有机会盘活。即使我们不够成熟,暂时无法回报他人,也可以抱着"要归还,要报恩"的心态努力,哪怕每次只能还一点点也没有关系。

成天"付出"的人如果得不到什么,同样也会打破平衡法则,所以这些 人通常运气都不差。

看来,"付出"比"接受"幸福得多。

多付出必将带来成功

这个宇宙有维持万物平衡的法则,所以我们的"付出"与"接受"是否平衡,极大左右了我们的成功。

这个平衡法则就是各位听过的"因果法则", "付出"和"接受"的平衡关系可以用下面的分式来表示:

付出/接受

"接受"(分母)较大,分式的数值就不满1,"付出"(分子)较大,数值则超过1。

再说得具体一些,一味接受别人的馈赠或好意,就会逐渐被对方厌恶和 疏远。反之,一直为对方付出,就会为对方喜爱,也会受到周围的人的善待。

如果我们想成功,就要持续为周围的人付出。那么,不管我们是否情愿,付出的一切都会返还到自己身上,这就是因果法则的作用。

一直由你付出,就会失去平衡,按照因果法则,你将会自动成为接受的 一方。

所以,请尽可能地付出,拼命付出,持续付出。

一直做接受的一方看似占便宜,实际上不损失相应的东西就无法保持平衡,所以一定会发生不好的事。

总而言之,我们要有利他之心,为身边的人付出些什么,养成这种习惯 十分关键。

"他人/自己"分式

我想讲一讲"自己"和"他人"这一分式。

一个人从早到晚都为了自己而行动,这是很正常的。早上起床上厕所, 洗脸刷牙,吃早饭,然后整装去上班或上学。在学校或公司,人们努力上好 课或者做好分配的工作,然后回家,吃晚饭,看电视,洗澡睡觉。回顾一天 的生活,我们很容易发现,几乎所有行动都是为了自己。

所以,偶尔不为自己,而为别人努力,不是很帅气吗?

早上起来,开朗的一声"早安"就能让家里人一大早充满活力;使用洗手间时让其他人优先,或者可以起得更早一些,早早洗漱完毕;在学校或公司里,主动精神抖擞地打招呼,尽快完成自己的工作,积极为身边人提供帮助;在回家的路上,为别人让路,拾起地上的垃圾;在家里帮着收拾碗筷,洗澡的时候也让别人先去——像这样,只要脑中有"事事别人优先"的意识就好。

不处处考虑自己,增加为别人着想的比重,那么,"他人/自己"这一分式的数值就会变大。只要这个数字超过1,那么你就能得到周围人的喜爱,也会得到别人的信赖。按照自然法则,客观上来看,你能得到各种各样的回报。

这么做的结果是家庭气氛和谐美满,工作上赢得众人信赖,薪水也得以上涨,苦恼和烦恼减少,内心变得越来越平和。心境平和了压力就会减少,身体也会越来越好,不容易变得疲倦。

刻意地为别人着想,让别人优先,这是十分有好处的。

做个"有求必应"的人

做个"有求必应"的人,人就会幸福。也就是说,做个"有求必应"的人,能够出人头地获得成功。这是经过我自己和身边的许多成功者实证过的道理。

为什么"有求必应"就会幸福呢?

最重要的是, "有求必应"的人面相好, 人缘佳。

对着烦躁不安的人、阴暗的人、表情严肃可怕的人,人们就算有事也不敢开口。还有一些人,一旦别人有事相求,马上露出很不情愿的表情,别人很难把事情委托给他们。

没有人愿意拜托他们,周围的人也尽量不和他们打交道。结果,不仅人脉,物资、信息、钱财都不会聚拢在这些人身旁。

相反,乐于接受别人请求并尽心尽力的人,人、物、财、信息都会滚滚而来。替人把事情办好,还能顺便学会各种能力和技术,得到委托者和周围的人的好评,各种机会也将纷至沓来。

我身边的许多成功者几乎都是靠这种方法获得各种机会,顺理成章地取得了成功。所以,不要怕吃亏,最好能做到主动接受他人的请求。

假如你是一名候补队员,很想比赛却没办法出场。这时教练对你说:"下一场比赛要不要试试看?"你一定会高兴地回答:"好的!我很乐意。"利用这个机会好好表现,说不准能成为正式队员。

不要觉得"工资太少,多干活儿,钱也不多拿,太吃亏了"。让我们常常保持亲切的笑容,积极地响应他人的请求。

这样你绝对会幸福。

用因果和利他思想倾听别人说话

有一次,我和员工去参加了一个讲座。讲师有两位,一位是奥运会金牌 得主,另一位是落语^[1]艺术家。

我和员工都觉得他们两人的讲话对自己很有益,但不知为何,其他参会者的评价却不是很高。

差别在什么地方呢?问了一下周围人的感想,他们都带着是否"有趣"、是否"有用"的观点来听讲,而这种观点似乎有些利己和短视。

诚然,一个讲座是否有趣,是否对自己有用固然十分重要,但只关心"是不是有趣""有没有用",就无法吸收演讲中的营养,更无法将它们运用到自己的人生和经营中去。那么岂不是白白浪费了听讲时间,失去了听讲的意义?

我总是带着因果和利他之心听别人讲话。

一切事物必有其因果。所以,我会想:演讲中的观点是基于什么原因产生的?反过来,正因为有这些原因,才产生这一观点吗?我会把两者反复对照印证。我似乎已经养成了这种听人说话的习惯。

不管听什么,都用因果法则去思考印证,将会使我们学到很多东西。再有,站在讲话人的立场上倾听,也就是以利他之心聆听,这也非常重要。

我一年举办80场讲座,十分理解讲师的心情。用同理心倾听,能培养自己的人格;站在讲话人的立场倾听,也能充分体会讲师的意图,更好地理解

讲话的内容。

用因果和利他思想倾听别人讲话是非常有好处的。

成为给人带来积极影响的人

我受到以老师为代表的许多人影响,才能一直奋斗到今天。

我觉得那些给我积极影响的人非常帅气。我暗想,如果自己也能成为这样的人就好了。

"多亏了你,我的人生改变了""多亏了你,我的生活有了希望",如果能听到这样的话,那是多么的幸福。

可是,假如自己的实力不提升,是没有办法为他人做任何事情的。因此,我每天都刻意提升自己的人格和工作能力。为他人做事,不一定要做什么惊天动地的大事,哪怕一句亲切的话语,或许就能带给别人力量和勇气。

前些天,一位经营者不停地向我道谢,对我说: "在我灰心失望的时候,听到您一年工作5500小时,便咬紧牙关坚持努力,结果奇迹发生了。电视台还采访播放了我的事迹。原来负债累累的业绩也V字形上升,完全恢复了。"

我的努力竟然能令别人幸福,没有比这更让我高兴的了。我希望成为给 人们带来希望与勇气的人,成为给人们带来积极影响的人。我愿意为了这个 目的天天努力,也确实付出了努力。

我要把这份喜悦转化为力量,继续努力下去。

从"个人视野"到"整体视野"

一个人看得见的范围,被称为"视野"。用眼睛的视野看到的世界,和用"心"的视野看到的世界是不同的。

比如,视野也分"个人视野"和"整体视野"。

以自我为中心考虑问题,关心自己的利害得失,怕麻烦,主观意味浓重的视野,可以的话还是不要选择的好。这种视野受到"自我"的限制,能力范围变窄。这就叫作"个人视野"。

不图个人方便,而是考虑大家,比如哪怕自己不便也为别人着想,人生的可选范围就会变得更广阔,可做的事情就会变多。这就是"整体视野"。

自己的视野范围狭隘,看见的东西就少,能力也会受到限制,很难心想 事成。相反,视野宽广,看见的东西就多,可做的事也变多,做事也渐渐得 心应手起来。

要想扩展视野,就不能只考虑个人,而要在脑中意识到"所有人"。也就是说,不要利己而是利他。

所谓"利他经营""利他的人生无限宽广",指的就是这个意思。不要 只考虑自己,还要考虑身边的人。这样视野就会扩大,经营和人生都会随之 顺利起来。所以,要想一帆风顺,唯有不断扩大视野。

[1] 日本传统曲艺形式之一,内容和形式都与中国单口相声相似。——译者注

第三节 教育也是利他

用自己的专业技能为青少年教育做点贡献

2013年9月,我开始担任沼津中央高等学校的租税课讲师,为学生授课。 授课对象是高一学生,大约有200人。

讲座的上半段讲税务知识,下半段讲"人生方程式"。之所以担任本地学校租税课讲师,是因为10年前的山阴塾^[1]例会上尊敬的老师所讲的一句话:"请诸位利用自己的专业技能为培育青少年做点好事。"

在这个例会上,从塾生中选出的经营体验发言者是著名的洛杉矶奥运会 柔道金牌得主山下泰裕先生,还有成功达成极真空手道著名的"百人组 手"^[2]挑战的空手道家增田章先生。

他们的发言都十分精彩,讲的是如何凭借自己的专业技能,不仅教会孩子们柔道或空手道,还为他们指明了人生道路。

山下先生说,就像"柔道""空手道""茶道"一样,人的成长最关键就是要有"道"。

老师被这两位塾生的发言深深感动,对我们这些听众说:"诸位也可以 利用自己的专业技能为青少年成长做些什么。"

我也十分感动,心想,我的职业是税务师,能做些什么呢?于是自动请缨担任租税课的讲师,这是我当下力所能及的事情。

从那时起,我每年在小学中学发光发热,2013年税务署邀请我到高中讲课,我毫不犹豫地答应下来。

部分高中生毕业后马上就要步入社会,因此我打算教他们创造幸福人生的方法,于是把从老师那里学来并实践的"人生方程式"加了进去。

我由衷地期望更多学生获得幸福。

从泳池到大海

我们公司从成立起就不刻意聘用有经验资历的人。由于新人大多是外行,所以都得先进入"儿童泳池"。

有的公司一有新人进来,就把新人扔进"成人泳池"甚至"大海"当中,而我们公司却根据人的成长速度,让他们从"泳池"逐步走向"大海"。

我的做法或许会被视作"溺爱",但我希望新人能先熟悉"水性"。也就是说,让员工熟悉我们公司的风格、文化和业务。儿童泳池水深不过膝盖,即便跌倒也没有什么大碍,不会溺水。而且,就算有个万一,我也可以随时把人捞起来。

熟悉了"儿童泳池"之后,就要到"成人泳池"去学习。在"成人泳池"中,脚还够得着底,只要不慌不乱就绝对不会淹死,我也可以保护他们。如果他们能游得有模有样,就可以"出海"了。海很深,脚根本够不着底,不时还有被暗流卷走的危险,如果游泳技术不过关,绝对不能出海。即使让他们游出海,我也要时刻留心观察,需要伸手相救时就要随时出手。

最后是风暴中的大海。在狂风暴雨的大海中,连我也要保持时刻警惕, 奋力向前游,哪里还有余力救人。在风暴中的大海游泳,除了需要随机应变 的游泳技能,还需要坚强的意志。

员工们都是我心爱的孩子,所以绝对不可以让他们淹死。不仅如此,我还希望他们能飞速成长。因此,时机成熟时我会把他们送进风暴中的大海——他们不应该只待在平静安稳的海中,只有经过暴风雨的洗礼,才能锻炼出真正的实力。

教育就是推动实践

如果不实践, 学习就毫无意义。

无论你怎么让孩子、下属(员工)学习,如果不同时推动他们去实践,学习就会失去意义。

就算嘴上讲得再多,假如对方不实践,就完全不明白自己能否做到,用 什么方法才能做到。 同时,就算学再多的知识,只要不在实际工作和生活中运用,就会对我们毫无意义。因为,不实践对我们的人生就没有帮助。因此,不推动对方实践,就谈不上培养。

社长这份工作也一样,不经历过根本不知道个中深浅。老师在培养社长时,也是逐步将社长的职责交给下属,通过实践对他们进行培养。即使出现 万一,也有强大的老师在社长背后作为后盾,完全不会出问题。

让对方通过实践学习是关键。但是,不能让对方实践后就甩手不管。要 在他身边守护,仔细观察他的做法,看他是否能够胜任。

经营者决不能做甩手掌柜,在下属做不到的时候,应该适当地给予指导。还有,要根据对方的心性及工作能力,给予与其水平相当的实践机会。这一点也很重要。

有时候给对方任务是为了提高他的心性;有时候是为了提高他的工作能力;还有的时候是为了提高他的心性和工作能力。总之,在托付任务时,要根据对方的水平和实际情况灵活安排。如果对方失败了,经营者只要负起责任就好。

- [1] 日本盛和塾一分塾。——译者注
- [2] 指一人轮番和100人交手。——译者注

第四节 严是爱

我是个有"双重人格"的人

或许别人会以为我是个有"双重人格"的人,因为我既严厉又和蔼。仅 看到我严厉一面的人,大概以为我是个非常厉害的人;接触过我和蔼一面的 人,大概觉得世上难得有这样温和善良的人。

事实上,这也是从老师身上学到的。

该严厉的时候严厉,该和蔼的时候和蔼。我基本上是一个性格温和的人,只在需要严厉的时候严厉,这样描述比较贴切。

两者加起来再对半开,严厉和温和都不到位,这样半吊子的做法只会导致"两头不到岸",起不到作用。

老师说,要根据不同的场合,在这两种对立的态度之间灵活切换。尤其是领导者,没有这个本领不行。据说老师在刚从事经营的时候,也曾为自己的这一"双重人格"而感到十分苦恼。

在经营中的大多数情况下,有时需要采取严厉的态度,有时需要和蔼地应对,如果没有"双重人格",就解决不了问题。

看看父母对孩子的态度就明白了。父母爱孩子,基本上态度是和蔼的。但当孩子"走偏"的时候,为了孩子的将来,父母会对孩子严加训斥。有时"凶狠"的态度甚至让人觉得过于无情:"没必要那么'凶'吧?"

老师常对我们抛下一两句话: "你受员工的爱戴吗?" "你能对员工说出严厉的话吗?"

老师对员工的严厉超出我们的想象,但员工们还是心甘情愿地追随他, 其中"双重人格"是关键的秘诀。

严于律己, 严以待人

一般都说"严于律己,宽以待人",老师却说"严于律己,严以待人"。我很赞同。

老师的哲学是:如果真正为对方着想,就"不严格要求不行",这才是真诚的表现。所以,他说"大善似无情"。

真心希望孩子成长,有时就要"无情"而严格地提出要求,而不是让孩子事事随心所欲,这是很有必要的。经营的道理也完全相同。

真心希望员工成长,在关键时刻就应该严格要求,步步紧逼,所以才 说"严以待人"。当我第一次听到这句话时,也有一点儿不太适应,但现在 已经全心认同,毫无异议。

温温吞吞的老好人对人没有责任感,自然严格不起来。但真正关心别人的人,能深刻地感到自己对他人的成长负有责任,就会严格起来。

心里没有真正的爱, 当然严格不起来。

人们常对我说: "你对员工这么严格,他们竟然不辞职。"他们这么说,是因为在我们这个行业,员工流动性很大,员工不辞职真的是一件很稀罕的事。

我向老师学习经营和做人,对员工的培养方法也发生了180度的大转变, 变得严格多了。

有些人只看到我严格的一面,误会我是个控制狂或者"黑心"老板,但 我的公司里几乎没有员工辞职,而且还很勤奋。

对员工严格要求,需要符合他们的成长水平。这和培养孩子的道理相同:上幼儿园时就要用幼儿园的水平,对初中生就要用中学的水平。按照幼儿园、小学、初中、高中、大学、社会这一顺序进入社会之后,还要按照新人、普通员工、主任、系长^[1]、课长、部长、经营人员的顺序严格要求,要求的程度也迥然相异。

有一位前辈的公司自从成立以来,员工流动性一直很大。有一天他问我: "你对员工这么严厉,为什么他们竟然不辞职?"我的回答是: "因为我很关心他们。"我所说的"关心",就是指"把员工放在心上"。在这个前提下,提高他们的薪酬待遇; 改善他们的工作环境; 改变工作方法,使他们体会工作的价值,具备使命感。诸如此类,有各种各样的表现形式。

我一直把员工当作自己的孩子。作为父亲,为了孩子的成长,自然会严厉起来。

老师对员工的严格远远超过了我们的想象,但是员工依然高高兴兴地每天努力工作,这是因为老师真的很关心员工。

关心员工,就要对员工严格要求。

当众批评

2006年,我开始当着员工的面进行公开批评,自然也当着新人的面批评那些老员工。或许这种做法令人感到自尊受损,会招人怨恨。可是,不管哪个家庭,家长都会当着弟弟的面批评哥哥,这是再正常不过的事。

我虽然不是员工真正的家人,却一直追求家庭般的企业氛围。父亲(社长)或哥哥、姐姐(资深员工)养活弟弟(资历浅的员工),被抚养的弟弟再养活自己的弟弟(新人),而妈妈(总务)负责掌管一切家务,照顾所有家庭成员的衣食住行。

被抚养的"弟弟"应该对"父亲"和"哥哥"发自内心地表示感谢,并为了报答他们的养育之恩,好好养活更小的"弟弟",如此不断循环。

因此,当众批评就变得再正常不过了,而且这也是"大家共同吸取失败教训"的重要场景。

"扒皮"才是真正的爱

把自己完全放开,是一件十分需要勇气的事,一般人很难做到。所以,可以由旁边的人提起自己不肯提及的事,一件事一件事,让自己慢慢打开,最后变成完全"赤裸"。老师用一个有趣的比喻形容它,就是"脱掉心灵的内衣"。

打个比方,有个早稻田大学之类的一流大学毕业的新人。这个新人因为 毕业于名牌大学,总觉得自己与二三流学校的毕业生不同,虽还没到自负的 程度,但难免背负着不该有的虚荣心。于是,他处处表现出精明能干的精英 模样。可是,由于缺乏经验,他虽然偶尔也能成功,但要想持续做出成果非 常困难。那么,我们就要带着爱去为他解开这个心结,让他放松。 一个人面对自己的家人或好友,坦诚地说出内心的感受也没有关系。所以,要把对方当作家人或好友,坦诚地交流。不这么做,对方就会一直被没有必要的虚荣困扰,一面掩饰自己,一面强撑门面,成长效率必然不高,无谓的失败也会越来越多。

我们要像对待自己的孩子一样,告诉他"不懂并不可耻,不会做也不可耻,不去做才可耻",让他安下心来,引导他成长。

只是这样一般会招人讨厌,所以要做到这一点,经营者必须怀有真正的 爱,具备真正的勇气。

真心希望对方成长,提升自己的人格和工作能力,鼓起勇气把对方的"皮"扒下来,这才是真正的爱。

[1] 日本企业中最基层的管理员,但不能称为管理者。——译者注

第五节 做利他企业

关于社会贡献

企业经营理念或经营方针中经常出现"社会贡献"这个词。

"社会贡献"是一个长盛不衰的企业不可或缺的特征。但是,贡献的方式多种多样,我试着列举一下。

- (1)通过自己的业务。如果是蔬果杂货店,就销售新鲜且安全的食物;如果是建筑公司,就建造坚固便利的建筑物;如果是运输公司,就把货物又快又安全地送达目的地。总之,通过自己的业务为社会提供产品或服务。
- (2) 雇人。为社会创造工作机会,哪怕多一个人也好,并且守护员工和家属。这是非常崇高的社会贡献。
- (3) 捐赠。捐赠给红十字会、联合国儿童基金会还有当地的村乡镇市。 回报社会,感恩社会给自己工作机会。
- (4)产出利润,交纳税金。道路、学校、医院的医疗费等,在现实中我们在各方各面都享受到了税金的实惠。松下幸之助先生对松下电器亏损的事业部负责人说过这么一句话: "你对税金没有贡献,不许走在道路中央。应该心怀歉意,走路的两旁。"
- (5) 从事志愿活动。打扫附近的公共地带,在护理学校等各种机构从事志愿活动。注意不要影响本职工作。

我们公司也基于自己的经营理念,正在做出力所能及的"社会贡献"。

"养活员工"是崇高的理念

"养活员工"——在员工看来,这似乎是一个无礼而傲慢的说法。他们大概会反驳: "没有人养活我,我是自己赚钱养活自己!"

所以,经营做得不温不火的经营者,最好不要说这种话,搞不好会激起 员工的反感,甚至出现问题。

在我所在的盛和塾中,老师非常严格。他告诉我们,经营者是"养活员工的人""承担着抚养员工义务的人",不具备这种心态与能力的人没有资

格做经营者。

刚入塾时,我觉得"养活"这个词傲慢之极,心中十分反感,不以为然。但当我在现实中按照老师的教导经营时,才切身体会到要养活员工,让他们过得比一般人好,也就意味着要持续保证他们获得超出社会平均水平的薪水和假期。如果经营者没有自我牺牲的精神,是根本不可能做到的。金钱、时间、体力和精力,要将这一切全部倾注在员工身上,否则不可能做到这一点。

何况我们公司从不刻意聘用有行业资历的人,所以员工不具备即刻投入战斗的能力。至少在3年之内,他们赚的钱连自己的工资都抵不上。公司靠自己培养员工,直到员工能够独立,牢牢站稳脚跟,成为不仅具备工作能力,还具备高尚人格的人。自然而然地,我也开始觉得除了"养活"以外,不知道还能有哪个词能更贴切地形容这个过程。

为了保证员工的饭碗,当然要保证他们有工可做。而且,考虑到他们未来的职业发展,我连做梦都在拼命收集信息,思考所在行业和未来世界的变化与趋势,争取领先同行一步,凭借个人意志打造企业的收益结构。

因此,在员工们休息、玩耍和睡觉时,我在如饥似渴地学习,不知疲倦地工作。而且,我生活简朴,不乱花钱,尽可能多交税,积攒内部储备金,努力做到有备无患,万无一失。

为了让员工拥有良好的工作环境,我雷厉风行,树立起利他互助的企业 风气。

为了让员工们体会工作的价值感和自豪感,我细心钻研,付出不亚于任何人的努力,不断改进服务方法,尽可能赢得客户的感谢,让工作变得更有价值。

"养活员工"绝不是一句玩笑话,而是十分崇高的理念。

职位、头衔的真正意义

在社会上,只要能当上部长、董事,就可谓平步青云,做妻子的也扬眉 吐气。薪水涨了,出差时乘坐的舱位也从经济舱变为商务舱,再出息一些的 话,坐上头等舱也有可能,说不准有一天还会有专属司机驾驶着黑色的高档轿车到家里来迎接。

长久以来,为了公司一直打拼,得到这样的回报才有"成功"的真实感。能进入董事会的人在众多同学中也不过凤毛麟角。

然而,据进入董事会的人说,这份工作似乎并不像表面上那样光鲜:责 任变重了,每天压力很大,活得很辛苦。

我所在的盛和塾中,各个地区的组织负责人都被称为发起人,其中的代表叫作代表发起人。我现在也被任命为一地的代表发起人。这个职位,就像"发起人"这个词字面上的意思一样,完全就是发起活动、照顾他人的人,根本没有什么了不起。

老师说过: "不会照顾别人的人不要当发起人。"如果连自己的经营都不稳当,是没有资格当发起人的。

职位或者头衔并不代表你有多了不起,而是代表你的责任有多重。所以,不管在任何情况下都能保持经营的稳定,担负抚养下属的义务,无论发生任何事都会为整个组织担起责任,具备强烈的责任感,愿意悉心教导下属,这样的人才是真正配拥有高职位、高头衔的人。

你是否在认真地思考员工的人生

各位经营者, 你们是否在经营中考虑了员工的人生?

在社会上,到底有多少企业能够考虑员工的人生?即便考虑了,又有多少企业真正能用心思考?

在欧美国家, 裁员似乎是稀松平常的事。但员工是人, 不是物品。

在日本,我认识许多经营者,可真正用心为员工考虑的没几个。能做到这一点的人大概连全体的10%都不到。

据我的经验,真心为员工考虑的经营者根本不会随便雇人。

假设30岁的员工60岁退休,那么在这30年期间,企业必须持续支付员工的工资和奖金,使他能够过上普通人应有的生活。员工在生活中,需要买

车、结婚、买房、供孩子上学。你能够一直照顾好他吗?经营者肩上的担子不轻啊。

作为雇主,我已经57岁(2019年),30年后就是87岁。先不说到时是否还在经营企业,连是否还活在世上都成问题。所以,极少经营者在经营中会认真地为30年后考虑。

总之,我们经营者要慎重聘用员工,认真地为他们的人生思考。

第六章 乐观

稻盛和夫

不要有感性的烦恼。

村田忠嗣的践行体会: "每天没有感性的烦恼,开朗乐观地活着。乐观本身就是社会贡献。世间本无烦恼,一切烦恼所起均因为对幸福的渴求。"

第一节 有智慧就没有烦恼

正确的思维方式是照亮黑暗的明灯

正确的思维方式是度过幸福人生必需的智慧。

如果不懂得正确的思维方式,就像在漆黑不见五指的黑夜中步行,跌跌撞撞,磕磕碰碰,总会遭遇挫折。

也就是说,一个人如果没有正确的思维方式,就会遭遇疾病、伤痛、事故、盗劫、事业失败、人际关系不顺等各种苦难,一生跌宕起伏。其实,大多数人都或多或少地遭遇过人生的起伏。可是,懂得正确思维方式的人就像持灯在黑暗中前行,能看清楚墙壁、陷阱或悬崖等障碍物,不会撞得头破血流或摔跤。

只要懂得正确的思维方式,就会看清"这么做产生的后果",也就不会招致灾难。只要学习理解正确的思维方式,并遵循它、实践它,就不会遇到灾祸。

正确的思维方式就是照亮黑暗的明灯。我们真的很幸福,师从老师,学到了这些无可替代的正确思维方式。

因果法则

一个人只要懂得"因果法则",就能活得轻松一些。许多有远见卓识的名人都把"因果法则"视作理所应当的原理原则。

这个法则普遍适用于万事万物。没有任何人或事物能摆脱这个法则,因 此它能被所有人使用。

这个法则在欧美被称为"原因与结果法则",在日本被称为"因果法则"。那么,它到底是什么?

简单来说,就是"有因必定有果"。只不过,因和果之间有一定的时间差。此外,"因"与"果"并非直接一一对应的关系,而是多个"因"相互交织形成的复杂作用,所以很难搞清楚哪个"因"与哪个"果"有对应的关系。

尽管从古至今"因果法则"一直存在,这个道理也源远流长,但人们却 不太相信它。

日本明治政府为了大力发展文明、提倡开化,将这些江户时代前的传统思想视作弊病,用政治手段加以限制,真的太可惜了。

正像人类不可能摆脱"万有引力定律"一样,任何人都逃不过"因果法则"。我们应该用好这个法则,让它为幸福服务,这才是真正的智慧。

将"因果法则"说得再具体一点,就是世上绝对没有"种豆得瓜,种瓜得豆"的事。种下西瓜的种子只能收获西瓜,在收获之前,还需要浇水、施肥、除草。也就是说,为了得到西瓜,就必须播下西瓜的种子,并精心看护。没有这些"因",就不可能有"收获"这一结果。

这听起来像是"大道理",但是,世界正是由这些"大道理"构成的。

不付出过人的努力,就不会有骄人的成就,更不可能拥有巨大的财富;不仔细耕耘播种,细心爱护,就不会有丰硕的收获;有怎样"质"和"量"造出怎样的"因",就有怎样的"果"。

这里有一个疑问:有些人并不努力却非常幸运,那又是怎么回事呢?原因之一或许是他受父母及身边之人的恩泽。尽管他懵懵懂懂,自己没有造因,却依然受到幸运的眷顾。他应该真诚地感谢自己的好运,努力造善"因",否则不幸极有可能不期而至。

为什么会有因果

我想讲一讲为什么会有"因果",因为它事关每个人的人生。懂得因果的人,人生都会过得十分从容自如。

"因果法则"的基本原理是:思善行善就会发生好事,思恶作恶就会出现恶果。

"因果法则"的原理十分简单,就是种什么因得什么果。道理非常浅显易懂,同时它也是颠扑不破的法则。

但是,一旦我们因好运得到好的结果,就会抵消所种的善因,如果不继续种善因,就不会有幸运再次降临。反过来,遇到灾祸就能抵消之前造的恶因,只要不再造恶,灾祸就不会再来。

为什么会存在这样的法则?

是因为上天、宇宙(也就是世间常说的神)无形无体,不能像人类一样说话行动。为了引导人类,它需要寻找替身教导人们,使人们的一言一行符合自己的指引,而这个替身不限于人类,还可能是幸运或灾难。

"因果法则"是上天、宇宙对我们深沉的爱。

当我们得病或者遭遇失败时,绝不是天在欺负或戏弄我们,它是在告诉我们: "你的思想或做法是不对的,这样下去不会有好结果,需要改正。"

灾难并不是惩罚。"因果法则"是使我们幸福的爱之法则。

人生方程式的特点

人生方程式可以说是老师的哲学的根本。让我们先看看方程式的要点:

人生/工作的结果=思维方式×努力×能力

据说老师是从"能力平凡的人能否成功"这一朴素的问题中推导出这个方程式的。在经过深思熟虑后,方程式才形成现在这个最终形态。

对这一方程式,据我的理解,其有以下几个特点。

特点1: "思维方式""努力"和"能力"的满分均为100分,但唯有"思维方式"有负数且最低为-100分。因此,一旦"思维方式"为负,越努力负数结果反而越大。这一点要特别注意。

特点2:这个方程式采用的是乘法而非加法。因此,哪怕能力低下,只要提高"思维方式"及"努力"的分数,结果就有可能轻而易举地实现逆转。

特点3: "努力"并非普通的努力,而是充满热情的努力,即不亚于任何人的努力。

特点4: "努力"的分数是按照几何倍数增长的,所以高效提升分数的方法就是埋头苦干,尽可能提升努力的程度。

特点5: "能力"即使达到满分,所占的比重也只有三分之一,执着于提 升能力,对整体分数的提升效率并不高。 特点6: "思维方式"的分数一旦提升,人就会变得积极进取和充满干劲儿, "努力"的分数自动增加。"努力"增加, "能力"自动提高,因此只要提升"思维方式",所有要素的分数都会随之提高。

只要牢牢把握以上特点,就能将人生方程式运用在工作、学习、运动、 爱好等人生的方方面面,我们就能获得幸福。

吃苦与人生

我听过不少奥运会金牌得主的趣闻,才知道他们平时刻意给自己增加许多负担,每天踏踏实实地训练,毫不懈怠。他们专程到氧气稀薄的高地训练,抱着20公斤的重物在水中踩水,连和朋友去居酒屋也只喝白水,诸如此类。

如果平日就有意识地增加负荷,吃一些苦,置身于比正式比赛还要苛刻的环境中,那么取得金牌的可能性就会增加。

然而,一般人总希望尽可能活得轻松些,完全没有主动吃苦的意识和习惯。我自然也一样。

活得轻松意味着没有付出努力,自然磨炼不了技能,结果只能像世间的大多数人一样随波逐流,度过起落不定的人生。

在世间,不可能人人都是奥运会选手,但在各行各界,有一些人能主动 吃苦。这样的人虽然不多,但是确实存在。

明白这一点后,我也鞭策自己: "我也要主动吃一点儿苦。"于是,在日常生活中,我开始一点一点践行一般人不常做的事:早上从6点开始拜访客户;一天只吃一餐;外出出差的话,坐第一班车或早班机返回;只要没有特别安排,节假日也不休息;总让别人优先;每月义务举办好几场讲座;每年最少工作5000小时······

就这样过了3年、5年乃至10年,我逐渐养成了习惯。有一天,我突然发现,自己习以为常的事情,竟然远远超过了一般人的水平。因此我的体会是:让自己吃点儿苦,就能活得轻松自在;而想活得轻松自在的人,反而会在人生中处处受苦。

为什么会不顺利

- "我这么拼命努力,为什么还不顺利?"当一个人遇到挫折的时候,难 免独自暗暗垂泪。我也有过好几次这样的经历。
- "人生不如意之事十之八九",经营也如此,尽管自己很愿意付出努力,却总是没有结果。
- "人,生而不同,各有命运,这是无可奈何的事""人生就是这样浮浮沉沉,捉摸不定",大多数人都这么想,于是对人生心灰意冷,甚至自暴自弃。

但我相信"人为幸福而生",不甘心认命。在这十年来,我四处求索验证,终于得出了一个结论:事情为什么会不顺利呢?原因很简单,要么思维方式不对,要么努力不够,仅此而已。

尽管原因如此简单,人们却往往意识不到,甚至连去察觉的想法都没有。这样,事情当然不可能顺利。

既然如此,今后只要尽可能改正错误的思维方式,付出比过去更多的努力,人生或经营就一定会向好的方向发展。

不被夸奖更好

没有人不喜欢被夸奖。然而有时候,再努力也未必会得到夸奖;有时候,自己的努力不能被其他人看见。

这时有的人会愤愤不平: "我那么努力,却没人看到!"甚至因此破罐子破摔、自暴自弃。

不过,完全没有必要生气,更没有必要自暴自弃,否则你将反受其害。金钱、奖章或胜利的殊荣都是有形报酬,而"被夸奖"却不一样。"被夸奖"是一种了不起的令人的心灵无比满足的报酬。所以,"被夸奖"意味着付出的努力收到报酬,账务就此结清。相反,"没被夸奖"意味着还没有得到报酬,手里实实在在地攥着获得报酬的权利,这不是很值得高兴吗?

不要生气,更不要自暴自弃。一旦生气、自暴自弃,报酬就会被清算,被削减,被白白用掉。

常言道"积阴德",说的就是这么回事。"阴德"指在别人看不见的地方积德行善。假如在明处行善会受到夸奖,"那个人很优秀,很出色",那

么好不容易做出的善行就收到了报酬,结清了账。所以,不被夸奖更好。

你的"阴德"就算没被任何人看见,上天也看得一清二楚。再微小的善行,老天也会帮你记账,一笔都不漏。

自由与不自由

"人一旦自由,就会变得不自由,如果能先不自由,反而会变得自由。"猛然看到这句话,大家会感到有点丈二和尚——摸不着头脑。

如果人能自由地活着,那该多么轻松自在啊。然而世事往往难从人愿, 所以我们经常感到很难受。

譬如,想吃什么就吃什么的话,人就会生病;在工作上想做什么就做什么的话,就会遭到客户或上司的责骂。人一得病,身体就无法自由活动,不能参加关键的考试,也不能去旅行,反而变得不自由。在工作上随心所欲的话,就不得不返工,或给对方、给企业带来巨大损失,因而会遭受某种惩罚,变得不自由。

夺走我们自由的,其实是我们自己。真正自由的人懂得节制,健康饮食,在别人休息的时候还埋头苦干,这看似很不自由,但正是因为如此,他们才能保持健康的身体,自由地品尝美味佳肴,自由地旅行;也正因为如此,他们才能拥有更多的精力,自由地工作或做好手头的事。

自由的人不会想花钱就花钱,而会认真工作,好好存钱,这样在真正需要花钱的时候才能自由地花。有钱就能自由地买喜欢的轿车,也能按照自己的意愿建新房子,还能自由地吃美味的食品。

要想自由地活着,首先得不自由。

第二节 保持本真

表里如一的快乐

各位,你们在家里和公司,对父母和子女,对上司和下属,或无论在任何地方和任何人接触,态度都是一致的吗?

常言道"长幼有序",对长辈或上级要尊敬,对下属或晚辈要爱护,这 是待人接物最基本的要求,一旦搞错了,就会遇到很多麻烦。

一般来说,许多人在公司里怕上级唠叨,只好竭尽所能扮演好自己的角色。但回家之后,马上变得任性起来,为了一点儿鸡毛蒜皮的小事就发火,简直像变了一个人一样。

还不乏有人对着前辈点头哈腰,对着后辈趾高气扬;对着大人物奴颜婢膝,对着身份低微的人却不屑一顾。这些人表里不一,人前人后两张皮,只会惹人讨厌,绝不招人喜欢。

而且,总是因对方的身份立场改变自己的态度,心难道不累吗?如果因对方的身份立场不同,见人说人话,见鬼说鬼话,最后总有露馅的时候,到时就会惹来麻烦。

我不论在家里还是在公司,不论面对身份高的人还是身份低微的人,基 本标准都不会改变,因此每天过得轻松自在。

当然,在家里没那么多业务,不像在公司里一样紧张,比较放松自在,但我绝对不会因为自己是一家之主,动不动就施展权威,把自己的想法强加给孩子。与在公司里一样,我尊重家里的每一个人,每天过着和美的日子。

就这样,不论去哪里我都在做同一个自己,一点儿也不累。

如果待人的态度因人而异,人格就会越来越分裂,最后还可能会出大问题。所以,还是不要分裂比较好。

这就是人们所说的"光明没有背面",也就是光明没有表里,这是宇宙的真理。人又被称为微缩宇宙,是宇宙的一个部分,所以表里一致才是人类本真的样子。

像光一样活着

一提起光,就让人联想到光明、真诚、智慧、希望、真理,等等。

光没有背面,所以没有人能看到光的背面。如果不信,请试着去找一 找,不论是太阳光还是荧光灯的光。遗憾的是,不论怎么找都看不见光的背 面。

光没有背面。光就是宇宙,也就是上苍,它不存在正面、背面。用它来 比喻人的话,它就像正直、认真、诚实、心灵纯洁的人,这些人就是不分表 里的人。这样的人太少,一旦存在就会闪闪发光,一下子就能脱颖而出。

相反,欺骗、阳奉阴违、心思龌龊的人,也就是表里不一的人,因为有阴暗面存在,所以没有办法发光。

光能照亮黑暗,带来希望。时刻以纯净之心奋斗的人,就像光一样耀眼夺目,因而人们会自动汇聚到他的身边。

在所有领域,都存在着光一般的人。要想活得像光一样,诀窍就是抓住光的根本,也就是宇宙的本质,以爱、真诚、和谐,全力以赴,度过美好人生。

哪怕再微不足道的事,我们也要以纯净的心灵付出努力,就像佛教中的一句话——"一灯照隅万灯照国"。只要每个人都用小小的光芒照亮周围,这些星星点点的光就能照亮整个世界。

和盘托出后的轻松

一般来说,人人都有不愿为人所知的过去或不想告诉别人的秘密。

比如,我刚升上初中时,父亲事业失败,家里的建筑公司破产,我们一家流离失所。对当时我这个初中生而言,这是件羞于启齿的伤心事。因为不希望朋友或学校的老师提起这个话题,所以我很少跟他们聊天,没必要就不说话,性格逐渐变得消极内向,人也渐渐阴沉起来。

高中时我曾经得过年级倒数第二名。因为是重点高中,我即使学习成绩 不好也不必担心,所以每天都乐呵呵地到学校上课。 在毕业后的同学会上,班主任还说我简直就是"有恃无恐"。因为我没有刻意隐瞒自己的成绩,所以学习不好这件事反而成为我的一个笑料,而且只要稍稍努力,成绩就有进步,所以我的心情真的十分轻松。

世人不愿将自己的事和盘托出,倾向于躲躲藏藏,反而变得敏感脆弱,行动也变得畏畏缩缩,会经常找借口或掩饰。这样就发挥不出自己真正的力量。

只要鼓起勇气,把自己的秘密和盘托出,人就会轻松起来。所以,让我们的心变得更自由一些吧。

与宇宙相和谐

有这么一个现象:全世界的成功者都是察觉了宇宙本质,并与这一本质相和谐的人。

我的老师也是这样的成功者之一。松下幸之助、斋藤一人等众多成功者都是与宇宙的意志相和谐,从而取得成功的。

一说起宇宙,很容易给人神秘奇妙的印象。然而,我们居住的地球本来就是宇宙中的星球之一,所以我们也是货真价实的宇宙人。

有人说,人类也是一个小小的宇宙(微观宇宙),这必定有其含义。既然人类是小宇宙,我们就应该明白,只要我们与宇宙本质相和谐,在健康、人际关系、工作等各方面都会取得顺利的发展。

我从老师那里学到的,大多都是蕴含宇宙本质的真理。那么,什么是宇宙的本质?

它包含两个要素:一是它拥有"爱、真诚与和谐"的特性;二是它在"不断生长发展"。

我们不仅仅要爱自己,还要关爱"大家",以这样的爱心追求整体而非局部的平衡(协调),诚实处世。

就像地球日复一日地自转和公转,我们也要踏踏实实,勤勤恳恳,持续付出努力。

这样一来,我们的振幅就能与宇宙相和谐,人生也会走向好的方向。

我们的振幅与宇宙相和谐的程度,决定了我们能成功到什么地步。要想取得更多的成功,就要为更多人重复付出更多努力。

第三节 时刻保持开朗乐观

激活基因

一位S女士曾经告诉我: "人活着就要激活基因。"

她说: "人只要激活基因,就能实现各种成就。我从年轻时起就开始激活基因,结果实现了日本女性第一的成绩,人生过得丰富多彩。"

我拜读过筑波大学村上和雄教授的《生命的暗号》及《生命的暗号2》, 书中所讲的内容与S女士的话如出一辙。书里讲述了有关基因的各种知识。只 要激活基因,人的命运甚至能改变。

要想激活基因,就要做到:

- (1) 为人类、为社会,行利他。
- (2) 拥有感动、感谢之心。
- (3) 积极乐观, 主动思考。
- (4) 拥有强烈的目的导向思维,全身心投入。

据说这些方法很有效。

一直以来,前辈们都告诉我"性格和命运都可以被改变"。原来科学已经证实了这一点,我非常高兴。

只要激活基因,人人的命运都能改变!

分开与分明

你有过一筹莫展、进退两难的时候吗?

想必人人都有过这种经历:好几个问题同时出现,如同一团乱麻,令人束手无措。

以前我也一样,常遇到好几个项目同时运作,被压得喘不过气来。有好 几次我都被逼得走投无路,直叹"万事休矣"。 我突然意识到, "只要分开,就能分明"。无论有多少个问题,最后只能一个一个解决。所以,把乱成一团的问题仔细厘清,然后按照轻重缓急,逐个解决。

当问题被一个一个分解之后,我却发现它们实际上都是一些不大的事, 于是找到了解决问题的关键。当这些问题混在一起的时候,看似很复杂、很 难解决,但实际上只要把问题分开,答案就自然分晓。

人们在表达弄清楚什么的时候,常常写"分"字,而不写"解"字,^[1]这是因为"分开"是最容易弄清状况、最好用的方法。

"矫正石膏"

有许多事情, 脑子里虽然明白, 却做不到。

"明明知道却做不到!明明知道该停下来却停不下来!"正是因为如此,人才所以是人。

可是,这也做不到,那也做不来,长此以往,人的压力就会越来越大。

我是个意志薄弱的人,虽然常下决心却很难执行,即便真的执行,也很难坚持下去。可是,如果不突破这重障碍,我的经营也好,人生也好,都不会出现转机。

于是,我想了一个办法,通过坐禅等方式强迫自己改正,就像给骨头不正的人打上石膏一样。我把这样的方式称为"矫正石膏"。

具体来说,就是即使心中不情愿,也要咬着牙接下组织的事务工作,借着一时冲动宣布"我来干";在早上5点至6点约客户见面;接受超出自己能力范围的职务,等等。

想必大家都想知道这些"矫正石膏"的功效如何。举个例子,当我接受了某个职务,哪怕是人人都不愿做的事或被人视作"下下签"的琐碎杂活,我也强迫自己笑着接受。结果,承压能力变强了,脾气变好了。

此外,我不爱早起,早上约客户面谈就能逼我早早起床;我虽不善言辞,却要硬着头皮频频给别人讲课。奇妙的是,自此之后我在人前不再紧张,所讲的课还得到了不错的评价。因为担任讲师,所以我必须在课前花好

几倍的时间备课,用心思考,梳理平日的知识和实践,这令原本不爱学习的 我也不得不勤奋起来。

最难得的是,这些"矫正石膏"不用花费一分钱。如果希望改善人生和 经营,希望今后走得更高更远,请务必试一试,一定会有效果的。

不要"担心",而是要"分担心情"

"担心"一词一般用于形容一个人被某事或某物搅乱心情,心中很不冷静,感到慌乱惶恐的状态。

担心自己的未来,担心孩子的升学,担心父母生病……人总是在不停地担心,有的人甚至因为担心而彻夜难眠。

但是,"担心"这个词,含义并不是指乱了心神,无法入眠。语言由文字组成,每个字都有其含义。"担心"这个词的每个字亦有其意义。"担"指"分担","心"指心情,拆文解字,担心就是"分担心情"。

换言之,"担心"就是分担对方的忧虑。比如,这样下去会失败,给对方好意提个醒;那种做法会导致矛盾,给对方一些忠告,诸如此类。

因果法则是颠扑不破的真理,有怎样的因就有怎样的果。所以,再担心 也于事无补,我们只能将自己交给因果。

勿要杞人忧天,庸人自扰。

在人生的岔路口应当如何选择

老师在人生中曾经遇到过许多岔路口,我也曾经遇到过各种各样的人生 岔路口。

从中国将真言宗^[2]传入日本的佛教界天才空海法师^[3],曾经留下"人生路途多迷茫,路口几度泪沾襟"的诗句。这句诗的意思是:如今我仍然不知道自己应该前进的道路,许多次当我面临岔路口,都会掉下泪来。

在面临岔路口的时候,应该选择哪一条路?这个决定极大地影响着我们的人生。

回首人生,我也曾多次站在岔路口上。譬如,在二十五六岁时,公司的前辈和后辈几乎全都辞职了,我也曾有过辞职的打算。当时公司面临倒闭的危机,社长对我说: "我把你负责的客户的每个月的销售额全部给你,你能不能留下来?"

我心想,"那真是太美了",但还是说:"让我考虑考虑。"过了几天,在反复思考之后,我答复社长:"如果那么轻松就得到那么多钱,我想自己可能会变成个废人。给我原来的薪水就好,我会留下来。"说完这话,心中虽有一点点后悔,但对我而言这是最正确的判断,我为此而自豪。后来,公司转危为安,我也获得了巨大的成长。

我想,一定是"神"给了我们这样的岔路口来考验我们:是选择轻松安逸的道路,还是选择艰辛正确且能锻炼自我的道路?

站在岔路口,不以眼前的得失来选择,而按照做人的品德来选择,方为上策。

- [1] 日语中表示"知道"的词有几种汉字写法,有写"分"的,有写"解"的。——译者注
 - [2] 日本佛教主要宗派之一、密宗的一种。——译者注
 - [3] 日本平安时代高僧(774—835),对日本佛教产生了重要影响。

第四节 锻造强大的心

打扫心灵

在词典中查"打扫"这个词,词意是: "清除垃圾等污物,把东西弄干净。"世间到处都有垃圾,所以我们不得不勤打扫。

其实,最麻烦的是身上的"垃圾",也就是心中的"垃圾"。几乎没有人意识到自己心中的"垃圾",而这些"垃圾"使我们的人生失去方向,是真真正正、如假包换的垃圾。

利己、傲慢、不逊、自负、怠惰、贪婪、愤怒、烦躁、不平不满、牢骚 抱怨、说坏话、诉苦、焦虑、记仇、怀恨、嫉妒、自卑感、明哲保身、阴 沉、怕麻烦、说谎、算计等,人的心中会积存"垃圾"。

一旦心中有这些"垃圾",人就会不知不觉变得心情恶劣,内心动荡不安。只要把心中的"垃圾"清扫干净,人就会改变心情,就会感到幸福。

《般若心经》的末尾这样写道:

揭谛揭谛,波罗揭谛,

波罗僧揭谛,

菩提萨婆诃[1]。

只要打扫心灵,就能面带笑容,自然涌现感谢。打扫心灵简直是幸福的 召唤石。

怎样才能打扫心中堆积的垃圾?

我用"二念不继"法。

静冈县沼津市距今300年前,出现了一位500年一遇的高僧,叫"白隐禅师"。"二念不继"就是他传授的法门。我在25岁时就学习了这个方法,却一直没太放在心上,从38岁起,才真正开始接受。

这个方法如下。

首先,人自然会升起一个念头(想法),比如"肚子饿了""好冷啊",这些都是"一念"。接着,第二个念头会自动紧跟着出现,比如"吃什么好呢",或者"这么冷会得感冒啊"。这就是"二念"。

然后,不要把这个"二念"继续下去。在开始想"肚子饿了"的时候,就马上中止这个想法。同样,在开始想"好冷啊"的时候,念头也马上到此为止。

不仔细观察自己内心, 是无法做到这一点的, 所以必须练习观心。

观心不那么简单,不过可以尝试每天练习一次。在洗澡间等安静的地方静下心来,观察自己的内心。如此一来,我们会发现自己内心的活动,在第二个念头开始出现的时候,就能主动把它切断。

一天只需要练习一次,只要坚持半年、一年或两年时间,任何人都能养成"二念不继"的习惯,念头不会再不受控制地辗转不绝。

只要养成习惯,每当心中出现"垃圾"的时候,就能及时切断,"垃圾"就不会积存在心里。

这个方法十分有效。全靠这个方法,我身上几乎没有积存任何压力,对 我真的帮助很大。请大家不要放弃,踏踏实实地练习下去。

心灵也需要锻炼

提起锻炼,有人慢跑,有人健身,但几乎没有人提过"锻炼心灵"。

还有的人通过学习或智力问答训练头脑,但也没有什么人"锻炼心灵"。

尽管心和脑的意思很相近,但脑是用来思考的,心是用来感觉的,所以 心和脑并不相同。

那么,什么是"锻炼心灵"呢?

人心非常脆弱,譬如遭受心灵挫折,感到心如刀割、心痛、伤心等。有时我也会屈服在内心的悲伤或无奈之下,难过地流下眼泪。心中彷徨动荡、迷茫苦闷、灰心沮丧、灰暗阴沉,导致彻夜难眠、卧床不起、事事不顺。由于心灵弱小,所以我也有过诸如此类不争气的经历。

我们希望心灵变强,却不知该如何锻炼,这是因为我们本身没有"锻炼心灵"这一概念。因为,从来没有人教过我们心灵的重要性及锻炼方法。

在学校里,老师会教我们数理化,却不会教我们关于心灵的知识;在家里,也很少有家长对孩子的心灵教育有清晰的概念。人们偶尔会去教堂或寺庙听听福音或和尚说法,但对心灵的锻炼也就到这种程度。

一个人内心强大,在关键的比赛中就不会被压力打垮,在考试中也不会 因为过度紧张而大失水准。一个人内心强大,就能把自己的决定坚持下去, 不会轻易灰心放弃,从而取得各种各样的成果。

所以,首先要明确"锻炼心灵"这一概念。佛陀、基督、苏格拉底、孔子,自古以来,众多圣贤就一直在强调心灵的重要性。

请大家务必不要忘记,心灵也需要锻炼。

人们明确了"锻炼心灵"的概念之后,就会自然冒出"如何锻炼心灵"这个问题。

"锻炼心灵"是指让心灵处于一种状态,令人即使遭受挫折,也能岿然不动,更不会惘然迷失,使精神保持安定平和的状态,不至于受到各种消极情绪的控制。也就是说,要"控制自己的心"。要做到这一点,就要让心灵不受消极情绪的影响,即使受到影响,也能够巧妙地消除。

自古以来,让心灵不受消极情绪影响的方法林林总总,我自己使用过及 正在使用的方法十分简单,下面为大家列举一下,仅供参考:

- (1) 坚持坐禅、冥想等保持内心平和的练习。
- (2) 每天练习一次白隐禅师的"二念不继"。
- (3) 积累比旁人更丰富的经验,建立自信。
- (4) 不做亏心事,做人纯粹,做事光明正大。
- (5) 不乱花钱,保持一定程度的积蓄以备不时之需。
- (6) 尽量不碰烟酒, 保持健康。
- (7) 阅读有关心灵的书籍,参加相关讲座,坚持学习。
- (8) 表里如一,言行诚恳。

- (9) 好事永远他人优先。
- (10)活着就希望别人幸福。
- (11) 养成"遇到灾祸和困难时也保持感谢"的习惯。
- (12) 意识到世间还有许多比自己苦、比自己难的人。
- (13) 不和别人攀比。
- (14) 主动降低幸福的门槛。

诸如此类。

幸好这十几年,我一直跟随老师学习经营和做人,明白了心灵的重要。 所以,每天我都在神龛或佛坛前合十感恩。通过扎扎实实的努力,一点一点地锻炼心灵,我原本脆弱的内心也逐渐强大起来。

不是自己的错也要道歉

在老师漫长的经营生涯中,曾经有过一些虽令人懊恼却十分宝贵的经历。

老师公司研发的人工关节,在某家医院刚刚成功施行完手术,却即刻受到社会的批判,人们说"这种人工关节尚未获得国家的许可认证"。

这家医院,在某个部位采用了经过许可认证的人工关节进行手术,成功了。于是,医院提出请老师的公司提供另一个部位的人工关节。当时老师的公司拒绝了这个请求,并解释说人工关节的许可认证是按照不同部位颁发的。但医院及相关国家机构的负责人都认为没有问题,于是施行了手术。但当这个事件变成大问题时,医院及相关国家机构负责人却三缄其口,避而不谈。

作为制造公司的最高负责人,老师召开了记者招待会,二话不说低头道歉,说这都是自己公司的错。当然,他没有提及医院负责人和国家机构负责人的问题。

自己明明没有错却要道歉,对这样不合情理的事,老师自然心里郁闷,于是到相熟的僧人那里发了一通牢骚。

当时那位僧人告诉他一个宝贵的道理:在你遭受这种不白之冤时,你过去所造的恶业已经被消除了。于是,老师的心情马上从懊恼变为感谢。

有时我们难免会和别人相互扯皮,互相找对方的责任,在这种时候,干脆痛快地主动道歉。虽然这令人很不甘,但心情却会不自觉地平静下来,事情会向好的方向发展。

这个方法无论在家里还是在工作单位都很适用,对大事小事也都十分适用。

这是一个层次比较高的提高心性和人生境界的方法。

让自己不沮丧的方法

但凡是人就有情绪低落的时候。人在情绪低落的时候,往往会反复失败或患上疾病,搞不好还可能会自杀。

我在人生中也经历过好几次低谷;家里的公司破产、失恋、落榜、背叛……而且还不能立刻重新振作,严重时连续三个月都陷入沮丧的状态。那三个月中,工作也好,娱乐也罢,都不能吸引我,我每日碌碌无为,白白浪费光阴。

但是,近来通过各种学习,我开始具备了以下意识,失落也减到了最低 程度。

- (1) 不要期待。期待越高,失望越大。只要不期待,就会觉得"没办法,再重新加油吧,下次再培养培养"。
- (2) 知道每个人心中都有"鬼屋"。再善良的人内心也有恶的存在,这就是所谓的"鬼屋"。"人不是神,身上有善也有恶",只要想通了,心情就会轻松起来。
- (3)了解因果。失败或灾难都是为了让自己成长,只要明白了这一点, 就不会觉得自己不幸,自然也没必要沮丧。

就这样,我对自己、对孩子、对员工,对任何人都没有太多的期待,而是为他们的成长和成功祈祷。

把时间用在沮丧失落上,实在是太浪费了。

尽早了清因果

有的人才做一点点坏事,就会被抓到。明明大家一起做坏事,为什么偏偏只有自己被批评?

其实,过去我也这么想。

"为什么只有我被抓包,真是倒霉""我真是太不精明了"——我常常心中懊恼。

但是,自从跟随老师学习了因果法则之后,我明白了:与其做了坏事, 在遗忘之后才遭报应,还不如马上接受"惩罚",早早了清,这样既可以真 诚反省,又能更好地理解因果。

我这才发现: "原来不是我运气不好,而是我运气太好了。"

听说老师孩提时和读书时也有过很多类似的经历。

比如,大家一起去蹭车,只有他被抓到。全体学生一起大扫除,第一天去时没有一个人在,他大感被骗,于是第二天没去,结果那天却点了名,几乎全体都到了。次日,他在全校师生面前被老师狠狠批评"只考虑自己,太自私了"。

还有,别人说可以将柿子都摘光,他心中觉得不太可能,反复掂量: "真的吗?"后来还是放心摘了,结果第二天被狠狠地训了一通。当时,老师觉得自己太不走运了,大概遭到了上天的怨恨。

但是,只要明白因果法则的规律,就知道做的事一定会有相应的报应,否则不会消失。既然迟早要受报应,还不如早早算清比较好。

尽早了清因果,这样很好。

用善意看待一切

老师说过,应该用善意看待一切,最好善良到别人忍不住说"这个家伙 是个傻瓜"的地步。

一般来说,人们不想被愚弄、被欺骗,对事物多持有怀疑、抵触、对抗的态度。但是,老师的意思是不应该这样,应该尽可能从善意的角度去理解别人。

当然,这并不是鼓励大家被愚弄,而是鼓励我们拥有这种坦诚之心。

老师十分赞叹伟大的日本代表人物之一——二宫尊德。他很小时父母双 亡,寄居在叔叔家,一边帮叔叔工作一边长大。

他十分勤奋好学,晚上用叔叔家的菜油点灯读书,却遭到叔叔的呵斥: "你不需要学习。只要在我身边干活儿就可以了。"他马上诚恳地道歉: "叔叔说得是。对不起。"

于是,他在劳作之余,利用休息时间开垦荒地,种下油菜,将收获的菜籽拿到油店换油。他想,用自己的油应该没问题了,于是在半夜读书,结果再次惹得叔叔火冒三丈:"你靠我吃饭,你的休息时间也属于我。你在休息时间种的菜籽也属于我。"这次他又诚恳地道歉:"叔叔说得对。"

于是,他白天搬运东西的时候一边干活儿一边读书。那就是现在全国小学中的二宫尊德"一边背着柴火一边看书"的铜像形象。

这次即使叔叔再挑剔,对认真工作的二宫尊德也无法发作。

二宫尊德的诚恳已经达到了极致,我们凡人很难做到。只要像这样用善 意看待任何事物,我们就会像二宫尊德一样,过上物心双丰收的精彩人生。

我也想向二宫尊德学习,好好训练自己,哪怕被人苛刻地对待,也用善意看待事物。

[1] 萨婆诃就是"扫除、欢喜、感谢"。——译者注

第五节 乐观经营

萧条只不过是"竞争加剧"

我在盛和塾中学到一句话: "所谓萧条,只不过是竞争加剧了而已。"

1973年,1美元兑换360日元的固定汇率转变为现在的浮动汇率。在这之前,日本人口剧增,所有消费品的市场都在扩大。当时供不应求,10家企业面对的是足以养活几十家企业的业务量,只要态度不过于高傲,无论做什么业务,企业都能活得十分滋润。

从那时候到1991年泡沫经济破灭之前,尽管实行浮动汇率,市场环境逐渐变得严峻起来,但由于人口还在持续增长,10家企业还能有对等的业务量,企业依然安然无恙。

然而,2008年发生了雷曼事件,以此为开端大萧条席卷全球。由于坏账金额过于庞大,不仅金融界,连实体经济也被殃及。同时,日本人口在2006年达至顶峰,随后开始持续减少,虽形势因行业不同而有差别,但僧多粥少,10家企业只能共同争抢2~5家企业的业务量。这就是如今大萧条的现实状况。

萧条其实就是"竞争变得剧烈了"。反过来也可以说,过去并没有太多的竞争。"竞争变得剧烈",说明有竞争,那么市场还是存在的。

在业务锐减的时候,我们应该尽可能比其他公司更早发现潜在市场信息,比其他公司更早接触客户,努力推进,争取订单成交,收获成果。

人们都说这是百年一遇的大萧条,可只要转换一下视角就会发现,以前 费尽心思也无法超越那些领先者,如今萧条的庞大力量拖垮了它们,自己的 企业上升的机会来到了。

因此,在"危"之中实际隐藏着大好"良机"。老师说过: "愈遇寒 冬,樱花愈盛。"

萧条后的一两年正是放眼未来、决一胜负的时候,大家一起加油。

那是真正的烦恼吗

我经常接到经营者的邀约,说要跟我谈一谈自己的烦恼和困惑。然而,等我跟他们会面,听了他们的倾诉后,却发现大多数并不是什么"烦恼"。 他们都把面临的问题误当作"烦恼""困惑"。

其实,大多数时候只要冷静思考一下,就会发现那些所谓的烦恼,都是 一些无谓的事情,或是只需定神思考就能解决的问题。

譬如,有一位经营拉面店的经营者,他的店铺附近新开了一家拉面店,他立刻慌了手脚: "糟糕!该如何是好?!""顾客会被抢走!""在别人的店铺附近开店,真是混蛋!""经营会变得很吃力!"

实际上,顾客还没有被抢走,这只是他的个人想象。当然,顾客或许想去新的拉面店试试味道,大概会去光顾那家店。

可是,如果他的店铺更有吸引力,顾客一定会再回头。

顾客被抢走,那是自身的问题。正是拉面店的经营水平不够,顾客才会被别人抢走。本来就不存在没有竞争对手的生意。

品质(味道)、技术(手艺)、速度(快捷)、价格(定价)、服务 (店面及服务态度),只要提升这五个方面的吸引力,形成综合实力,超越 对手,顾客就不会被抢走。

所以,不要烦恼和困惑,也没有时间去烦恼和困惑。重要的是先去了解对方拉面店的味道和服务,然后埋头琢磨,努力钻研,使自己店铺的品质、技术、速度、价格、服务更受顾客喜爱。否则,就算愁死,什么也不会改变。

烦恼能乱人心智,使人丧失冷静,无法做出正确的判断和行动。所以,不要烦恼而要思考。

在小学或初中时,大家会对着试卷烦恼吗?不会吧,而是思考应该怎么答题,对吧?当遇到问题时,不要烦恼,不要困惑,而要去思考。

困扰你的是问题,绝对不是烦恼。

向心力与离心力

力,分为指向中心的力与远离中心的力。我们的人生因哪一种力在起作用而大不相同。

从个人的人际交往到家庭、工作岗位的人际关系,是向心力还是离心力 在发挥作用,决定了我们的人生是快乐的还是痛苦的,所以这是一个十分关 键的因素。

向心力是一个人被需要的力,即被喜爱、被依靠。相反,离心力是一个 人被远离的力,即被讨厌、被无视。

那么,怎么才能激发向心力呢?如果一个人不具备某种魅力,那么自然不能激起别人的向心力。

被朋友喜欢、信赖、被家人喜爱、依靠、被企业青睐、重视。无论在个人家庭中还是在工作岗位上,我们都要成为受人喜爱和值得信赖的人。

乐观、精神饱满、坦诚;诚实、谦虚、乐于助人;不抱怨、不诉苦、不 发牢骚——这是老师教我们的,让向心力发挥作用的人的品质。

相反,不被任何人喜爱和需要,被人讨厌,触发离心力的人具备完全相反的特质。

那么,触发离心力的人是怎样的呢?他们是:

- ·以自我为中心、凡事只考虑自己、不肯为别人服务的人。
- ·阴沉的、相貌凶恶的人。
- · 马马虎虎、敷衍了事、爱撒谎、说多做少的人。
- ·不可靠、任性、不遵守承诺的人。
- · 没有毅力、卑怯、狡猾的人。
- ·爱找借口、发牢骚的人。
- · 焦躁易怒、爱背地里说人坏话的人。
- · 爱诉苦、爱流泪的人。
- · 自卑感强烈, 爱忧虑的人。
- · 不坦诚, 傲慢自负的人。

- · 懒惰、拖沓、明哲保身的人。
- ·邋遢、口臭、体臭、不修边幅的人。
- ·冷漠的人。
- ·懦弱的人。
- · 贪婪、吝啬、精明、一毛不拔的人。
- ·过于在意周围人目光的人。
- ·一味羡慕他人的人。
- · 不知感谢的人。

还有太多太多……你从里面发现自己的影子了吗? 接下来,激发向心力的人又是怎样的人呢?他们是:

- · 关心周围、乐于助人的人。
- · 开朗、笑容灿烂、面貌和善的人。
- ·爽利、手脚麻利、精神抖擞的人。
- ·认真、用心、诚实的人。
- · 值得信赖、遵守承诺、不背叛的人。
- ·坚毅、有耐力的人。
- · 堂堂正正, 正面面对问题的人。
- ·纯粹、不找借口的人。
- ·不发牢骚、不抱怨的人。
- ·不诉苦、不哭泣的人。
- ·从容不迫、沉稳的人。
- · 不背地里说人坏话的人。
- ·不自卑、坦诚、谦虚的人。
- ·勤奋、努力的人。

- · 不明哲保身的人。
- ·清洁、没有口臭和体臭、有品位的人。
- ·姿态优雅、待人亲切、温暖的人。
- · 不贪心、不吝财的人。
- ·不羡慕别人的人。
- · 拥有感谢之心的人。

我们应该尽力成为激发向心力的人。

二六二原则

想必大家都听说过"二六二原则":有20%的人不必别人吩咐,能自动自觉地行动;有60%的人在别人的吩咐下可能产生行动;而有20%的人不论别人怎么吩咐都不会行动。

在组织当中,成员基本上可以按照这个比例划分为三类。我已年过半百,对这个理论颇有共鸣。

老师将这三种人形容为"自燃型""可燃型""不燃型":少数人能够自己熊熊燃烧,大多数人靠近火才能够被点燃,而无法被火点燃的亦只有少数。

换言之,前面那20%的人不必特意管理,也会自动工作;后面那20%的人不管怎么激发也不会有动作。因此,关键就在于如何调动中间那60%的人。

当然,同为中间的60%,靠近前20%的和靠近后20%的人之间差距很大,越 靠近后20%的人,改变起来越花费工夫和精力。

一口气吃不成个胖子,要想一下子将那60%全部改变是非常困难的,所以可以从靠近前20%的人开始,这样做比较稳当。

不管怎样,只要不气馁,脚踏实地,逐步调动那60%的人,最终就有80%的人愿意行动。如此一来,这个组织就会成为难以置信的优秀集体。而剩下的20%也不得不行动起来,有时他们会选择离开组织,这也是没有办法的事情。

那么,如何调动那60%?

最重要的是领导者必须学习正确的思维方式和思想,将之付诸行动,同 时孜孜不倦地向员工宣讲。这么一来,员工就会一个两个地开始认同,企业 的氛围也就会逐渐发生变化。

根据"二六二原则",首先会有20%的人认同领导者的思想,接着再将认同的比例提高10%,将渗透目标定为30%。之后,向40%、50%努力。只要认同者超过50%,企业文化就会逐渐成形。能够达到80%的话,企业文化就会完全确立。

敬天爱人

有一年,我们公司的贺年卡是印着"敬天爱人"牌匾照片的卡片。

这个牌匾是托山形东北火腿公司的带谷社长在山形的"南洲神社"特别 定做的,现在已经没有卖的了。这是南洲(西乡隆盛)的墨宝复制品,十分 珍贵。

敬天,爱人。

天对万物一视同仁,给万物以爱。我也要像天一样,爱所有的人。所谓的"天",是指世间的道理、真理,也可以叫作自然法则、宇宙法则,当我们面对这种伟大的存在,要感谢,要心存敬畏。

"人"是指所有的人,不仅是家人、员工等身边的人,还指客户、企业相关的各界人士、地方上的人们等广义上的人。

这句话的意思是我们要拥有大欲,"让除了自己以外的所有人都能获得幸福"。

"敬天爱人"是我伟大的老师、京瓷公司的稻盛和夫先生最喜爱的格言,也是京瓷的社训。京瓷总部不必说,世界各地的京瓷分支机构都安置着"敬天爱人"的匾额或石碑。

如果人能一生遵循这句话去做,一定会很幸福。

编译者后记

与村田先生相识已经进入第六年,对他的尊敬与日俱增。

他个子瘦小,双眼总是炯炯有神,待人接物诚恳真挚,谈笑中充满了智慧。看他现在的模样,你根本想象不到,二十多年前的他活得愁云惨雾,"既没有上顿,也没有下顿",常常在夜深人静的时候躲在事务所里懊恼地哭泣。

而如今,他的会计师事务所的综合服务实力在日本同行中可谓千里挑一,虽然地处乡下,却因为成绩优异,引来了众多国内外同行或企业家的参访。同时,村田先生还被日本、中国、美国、新加坡等地的盛和塾邀请,分享"经营十二条"及"稻盛会计学"两门课程。

"多亏了稻盛塾长,多亏了盛和塾,才有今天的我。"无论走到哪里,村田先生总是把这句话挂在嘴边。他是一名坚定的稻盛和夫经营学的践行者。为了检验稻盛和夫经营学的威力,他不惜将个人事务所法人化,出资1000万日元,注册了"会计村株式会社",脚踏实地,埋头苦干,在工作生活中一点一滴地全面践行稻盛和夫先生教导的思想。

从2005年开始,他在自己的博客上细致记录自己践行的心得体悟,每周四发布一篇。十几年来从未遗漏或延迟,至今已有700多篇。

当我第一次发现他的博客时,忍不住一口气将几百篇读完,后面随着更新,一直读到现在。随着对村田先生过往经历及其心路历程的了解,一位经营者从不起眼的"毛毛虫"蜕变为美丽的"蝴蝶"展翅飞舞的画面栩栩如生地呈现在我眼前。

稻盛先生的原理原则,不仅能塑造出众的经营者,对一般人的人生经营也具备普适性,最脍炙人口的就是"六项精进"了。

"没休息才有业务""遇到坏事也感谢""被夸赞就是获取了报酬"……在博客中,村田先生对六项精进的践行体悟俯拾皆是,这些都是他经营人生的智慧结晶。我想,如果能将这些智慧结集出版,不仅对经营者,对普罗大众度过充实精彩的人生,又何尝不是一幅上佳的白描本?我向村田先生提出这个想法,他原本就想将传播稻盛和夫先生的原理原则作为对恩师

的回报,加上被中国读者和听讲者的学习热情所打动,于是欣然应允。在机械工业出版社华章公司的大力支持下,本书得以结集出版。

在这里首先要深深感谢稻盛和夫先生给我们带来六项精进的智慧。同时,感谢机械工业出版社华章公司策划编辑欧俊先生对村田先生与子瑜文化的信任与支持;感谢稻盛和夫(北京)管理顾问有限公司董事长曹岫云先生、重庆行知教育集团吴安鸣女士、盛和商学研究院院长峻德先生、六项精进著名讲师明德老师为本书诚挚作序;感谢我的先生汪云洋对本书内容的编选提供诚恳意见;感谢我的婆婆徐惠萍女士为本书提供校阅指正;还要感谢所有一直支持、喜爱村田先生的盛和塾塾生和阅读了本书的各位读者。

叶瑜

北京子瑜文化传媒有限公司联合创始人