

069

跨世紀宏觀系列
企業人必讀100

開創新局

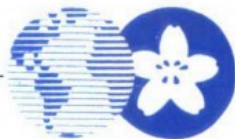
今生無憾

經營一個屬於自己的人生

稻盛和夫

●著 曹偉●譯





A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

今生無憾

經營一個屬於
自己的人生



新華書店
PDG

069

跨世紀宏觀系列
企業人必讀100

開創新局

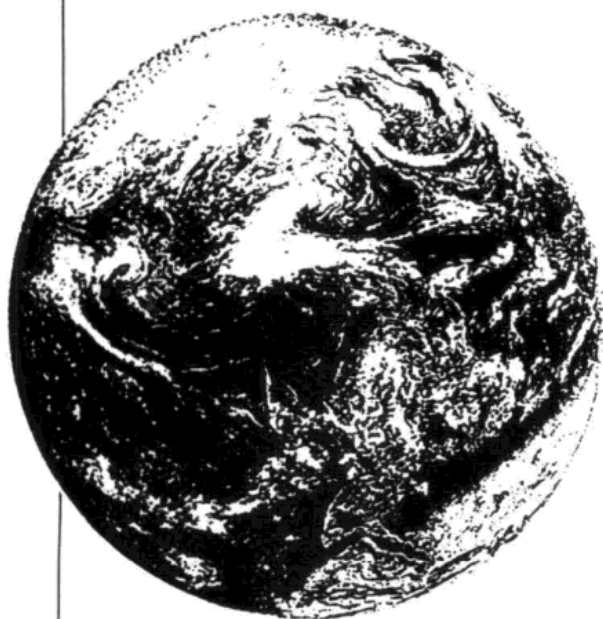
B848.4
681

一生無憾

經營一個屬於自己的人生

稻盛和夫

●著 曹偉●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

跨世紀宏觀系列 069
企業人必讀 100

今生無憾

——經營一個屬於自己的人生

原著／稻盛和夫

譯者／曹 偉

校訂／博 平

主編／黃台香

責任編輯／劉叔美

美術設計／陳鵬大

編輯製作／宏觀文化事業股份有限公司

中文版精裝本

發行人／許鐘榮

出版者／錦繡出版事業股份有限公司

地址／台北市敦化南路一段 25 號 11 樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2184704

登記證／新聞局局版臺業字第 2085 號

排版／文盛電腦排版有限公司

製版／天然彩色製版印刷股份有限公司

印刷／偉勳彩色印刷股份有限公司

裝訂／精益裝訂股份有限公司

1994 年 10 月初版

直銷總代理

崇雅國際文化事業股份有限公司

地址／台北市八德路三段 156 號 5 樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2182240

郵撥／14092520

崇雅國際文化事業股份有限公司

法律顧問／國際通商法律事務所黃台芬律師

中文版©宏觀文化事業股份有限公司

心を高める、經營を伸ばす Kazuo Inamori

Copyright©Kazuo Inamori 1989

All rights reserved

ISBN 957-720-218-7

作者簡歷

稻盛和夫

昭和七年（一九三二）生於鹿兒島。昭和三十四年（一九五九）創立京都陶瓷株式會社。他憑自己技術的優勢，靠電子、陶瓷零件及產業機械陶瓷等產品起家，接著開拓再結晶寶石、醫療用器材、太陽能電池、電子機械、OA機械，照相機械領域的產品，使公司躋於世界一流企業之列。昭和五十九年（一九八四）為振興科學與文化事業，他創立了稻盛財團獎勵基金。同年他建立了第二電電株式會社，著手經營電氣通信業。現任京都陶瓷株式會社董事長，第二電電株式會社董事長兼總經理等職。興趣是讀書與打高爾夫。生有三女。

譯者簡歷

曹偉

男，一九六四年生，籍貫上海。一九九〇年畢業於北京師範大學中文系，獲得中國現代文學碩士學位。九〇年至九三年曾任職於《中國報導》雜誌社，從事編輯兼記者工作。九三年九月調入中國人民建設銀行北京分行投資研究所工作，從事金融方面的研究。曾有《魯迅與俄羅斯文學》、《世界名酒事典》等多篇譯文譯著發表，並著有《中國商業銀行業務與操作》一書。

迎接二十一世紀的挑戰——總序

趙耀東

二十世紀是一個翻天覆地的世紀，發生了兩次世界大戰，繼之以四十年冷戰，至八十年代末，東歐忽傳變天，蘇聯瞬間解體，舉世為之錯愕。如今步入後冷戰時代，但見種族戰爭烽煙四起，俄羅斯政局動盪，西歐、北美區域整合，保護主義氣焰高漲，GATT四處叩關。相較於冷戰期間的壁壘分明，今天的世界反而顯得暗潮洶湧，前景難料。

再看八十年來的中國歷史，從軍閥割據、日帝侵華到國共內戰，二十世紀前半段，中國幾乎是在戰亂中一步步挨過來的。其後四十年，國共兩黨隔海對峙，大陸關起大門進行了三十年的社會主義革命，至一九七九年，突然矛頭一轉，開始「改革開放」，十幾年下來，翻了好幾翻，終於搞活了經濟，全世界為之側目，紛紛預言中國大陸將成為下個世紀的經濟超強。台灣四十年來則推動「計畫性自由經濟」，一躍而成「亞洲四小龍」之一。如今繼「經濟奇蹟」之後，進一步落實民主憲政，企圖再創一個「政治奇蹟」。今天兩岸各自的「混合式經濟體制」似有殊途同歸的趨勢。探親、旅遊、投資、交流人潮絡繹於途，但在政治上雙方仍然是不妥協、不讓步的姿態，造成「通信而不通郵」、「通貨而不通商」、「通行而

「不通航」、「通話而不通訊」等種種怪現象。兩岸互動的局面如何發展，似乎比世局更難捉摸。赴大陸投資的台商對此感受最為深刻。

作為一個企業界與財經部門的老兵，耀東對未來的世局與兩岸大勢，不敢妄下斷語。但耀東深信，在瞬息萬變的世局與撲朔迷離的兩岸形勢下，前瞻的思考、國際的視野以及強烈的社會責任感，絕對是一個企業成功的必要條件。

百餘年來，日本是世界上唯一從落後國家成功轉型為先進國家的典範。在短短四十年內從廢墟中迅速重建，一躍而成世界經濟超強，國民所得甚至已超越美國。此一驚人成就，日本企業界的遠見與活力，當居首功，而出版界的配合亦功不可沒。無數的有心人士與出版家，不斷把世界最新的觀念與知識，快速帶進日本，同時對日本的社會與文化也持續進行檢討研究。日本人舉世聞名的團結與紀律文化，得之於出版界觀念傳播的功効極大。「如何迎接二十一世紀的挑戰」，在日本出版界已形成一股熱潮，帶動起全民參與的風氣。反觀台灣，拿得出來的鏗鏘力作屈指可數，能不令國人汗顏！

「跨世紀宏觀系列——企業人必讀100」在此刻出版確屬見識闊遠之舉。這套書代表了日本知識精英與企業界對新世紀的前瞻思考與反省，不但值得企業人參考，也值得社會各界有心人士細讀。耀東深盼這套書的出版，能喚起企業人的憂患意識與豪情壯志，活學活用日本企業的最新思想，主動出擊，創造市場，革新經營理念，重塑企業文化，在本世紀結束前作好充分準備，並在下一個世紀成為一個卓越的企業，永遠的贏家。

序 言

年輕時，遇到父母、老師或公司的頂頭上司提醒、教導我時，心裡總有一種莫名的反感。父母常說：「不聽老人言，吃虧在眼前！」而我則常常充耳不聞，心想：「這都是些老生常談罷了！」

年輕人具有反叛精神這是正常的，但也決不能把先輩們的教誨都拋到九霄雲外，虛心聽取一些意見也是很有裨益的。

行走人生路途，有如航行在沒有航標的大海，事先應有所準備，而先輩們的教誨便是指引方向的羅盤。

我寫此書的目的是想盡一個老人對後輩晚生們的責任。也許各位年輕的朋友會覺得反感或是不感興趣，不過我堅信你們在工作和生活中遇到困難時，是



會想起我所說的話的。

本書所記載的，是幾十年來我在工作與生活中遇到挫折與困難時認真思考的結晶，我想這對諸位會有些許助益！



宏觀新世紀的台灣

出版者的話

自從二十世紀六〇年代加拿大傳播學家麥克魯漢(Herbert Marshall McLuhan, 1911-1980)提出「地球村」的說法，這個原本預言傳播媒體對社會、藝術、科學、宗教將產生革命性影響的理論，已被世人擴大理解為無法自外於世界存在的格局。幸運的是台灣自十九世紀以來便接受近代文明的洗禮，使這塊島嶼不斷勃發著開拓世界的生機。

今天的台灣不再只是個自給自足的農業社會，當台灣想要納入「地球村」的體系，就得立足於自覺的主體性文化，運用自然、地理、文化、人材等各種資源，隨時掌握瞬息萬變的資訊，積極參與國際社會、開拓國際市場。在這樣的方向與定位上，台灣除了不斷努力追求產業的升級，在經營戰略、人材培育、組織管理、企業精神，乃至國際視野，都不免要先借助於近鄰日本的成長經驗和教訓。

二十世紀世界發生過兩次全球性的石油能源危機，日本在美國圍堵戰略的保護傘下頂著大風大浪過來了，日本政府指導民間企業的成功例子，使日本不但成為「經濟大國」，也晉升為「工業大國」。然而經濟長期高度成長的後期，勢必出現資金過剩，一旦不再投資於產業設備、技術研發上，而流於屬於投機性的股票、房地產，最終造成泡沫經濟。回顧這

幾年的台灣，似乎得之於日本成功經驗者少，而失之於日本衰頹教訓者多。

有鑑於身為產業中堅的中小企業，肩負著未來新世紀台灣經濟發展的重任，實在有必要重塑一個嶄新的企業精神，以全方位的組織、經營、培訓，開展國際視野，創造台灣新利基。因此我們特別從分析日本經驗為原點的浩瀚書目中，策畫精選當代企業人如何領導二十一世紀遠景的《跨世紀宏觀系列》叢書，期許台灣企業人從「商人」的格局中，蛻變出具有國際視野、社會意識、歷史感知、人文素養和專業經營的全方位「企業人」。

《跨世紀宏觀系列》中包羅了作為一位足以領導未來新世紀的台灣企業人所需的重要「履歷」——我們試想，一位新的企業人，應該是建立在具有「豐富人生」和能夠「開創新局」的基礎上，從而能在「透視日本」、「瞭望世界」的觀照下和「經營論戰」的知識中，發展出台灣歷史上全新的企業典範並「贏接未來」，而此系列正囊括了上述的六大主題。

《跨世紀宏觀系列》是我們汲取文化相近的日本經驗先行策畫的一套叢書，往後我們還要借重歐美經驗，不斷充實台灣企業的發展基礎。

現在距離二十一世紀雖然還有七個年頭，但是一晃眼也就到了，在這有限的日子裡，我們殷切企盼台灣新企業文化的誕生，因此在此時此刻出版《跨世紀宏觀系列》——企業人必讀100》是格外具有歷史意義的。相信未來二十一世紀的台灣呈現給世人的也必將是另一番嶄新的風貌。

今生無憾 目 錄

總 序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東

序 言

第一章 如何創造輝煌的人生

描繪人生 2

人生目標的尋求 3

認真面對人生的挑戰 5

留下思考人生的時間 6

人生、工作的成就＝思考×熱情×能力 8

夢想的實現 9

IV

VII

I



第二章

如何在工作中發現樂趣

發現自我 11

開拓人生之路 12

從工作中尋找生存的意義 16

熱愛工作 18

從一件事入手 20

日新月異的創造 21

愛的給予 23

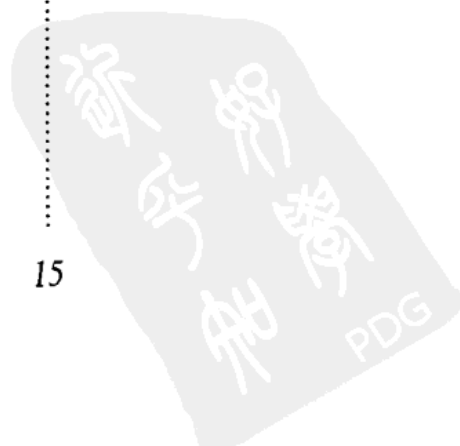
第三章

如何戰勝困難

第一位的是思想 26

破壁 27

信念與願望 29



第四章

如何培養正確的判斷力

41

奔放的激情 30

面對困難 32

人生與希望 33

擴展思維的空間 35

尋求人生的真諦 36

不能避難就易 38

留意細微末節 42

發掘潛意識 43

談合理 45

原理與原則 46

不能失去基點 48

對善的發現 49



第五章

如何推展自己的工作

抑制本能 51

如何集中注意力 52

客觀的觀察 54

不斷地描繪夢想 58

完美主義 59

燃燒自我 60

在漩渦的中心工作 62

在相撲場中心角逐 63

膽大心細 65

第六章

如何提升自己

開創未來 68



第七章

如何開拓新的事業

81

正視自己的弱點 69

超越平庸 71

戰勝自我 72

熱情是成功之母 74

淨化自己的欲望 75

構建自己的精神世界 76

用心靈說話 78

什麼是真正的創造 82

人當自助 83

追求內心的理想 85

開拓新的時代 86

樂觀地構想，悲觀地設計，樂觀地實施 88



第八章

如何領導別人

想像與現實 89

用超前的標準自我要求 90

尋找自己能力的極限 91

有備無患地迎接挑戰 93

人的自信心 94

擁有一顆無私的心 98

以自我犧牲獲得信賴 99

做一個職業道德的典範 101

注入活力 102

發現、提拔、培養 104

大善與小善 105



第九章

如何做一個優秀的領導者

為團體而謀福利 108

改革現狀，創造未來 109

保持謙虛的姿態 111

判斷的標準 112

健康的身心是公正判斷的基礎 114

自我磨練 115

第十章

如何進行真正的經營

擁有崇高的經營目標 118

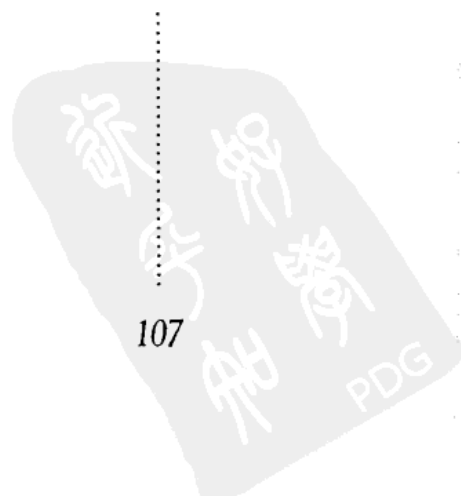
企業經營的目的 120

匯集團體的力量 121

透過現象看本質 123

117

107



第十二章

如何用心靈去經營

光明正大地追求合理利益 124

讓顧客感到滿意 126

獲得顧客的尊敬 127

建立企業精神 129

心靈是創造奇蹟的泉源 132

從自身尋找值得別人信賴的東西 133

信賴源自同情與關懷 135

企業的利益是第一位的 136

用高標準來要求自己 138

在所有的人之中產生共鳴 139

因角色產生的差別 141



第十三章

如何開拓新的經營之路

143

居安思危

144

對事業的投入與熱愛

145

良善的經營動機

147

牢牢把握住今天

148

周密地考慮到一切困難

149

獲得簡捷的思考能力

151

經營的基礎是人類的共同文化

152

果斷地撤退

153

第十三章

如何拓展你的事業

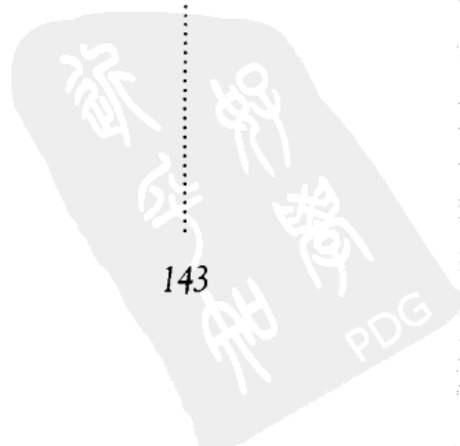
155

打破自身的舊觀念

156

銷售值決定你的經營

157



第十四章

如何走上成功經營之路

價格由市場決定	159
經營在每一天中展開	160
發現真正的利益所在	161
為公司造血添肉	163
談企業的組織結構	164
制定具體的目標	166
全心全意地投入經營	170
談經營方式	171
塑造自我	173
磨練自己的心靈	174
把握好經營的「度」	176
堅持正確的東西	177



後
記

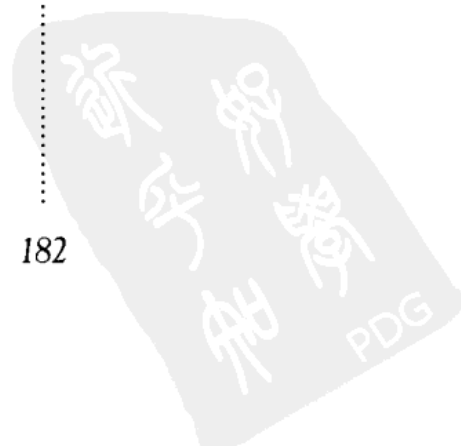
呼喚博愛精神

179

接受勞苦的獎賞

180

182



第一章

如何創造輝煌的人生



描繪人生

如果人的一生是一部連續劇的話，那麼其中主角便是你自己。如何演好自己的角色，這是我們每一個人都面臨的問題。

也許有人說人的一生都是由命運決定的，但我卻堅信透過自己潛能的發揮，能夠改變人生的道路。因為一顆美好而堅韌的心靈，是創造一切奇蹟的源泉。

人只要憑藉自己堅定不移的信念，不斷地與命運抗爭，就能把自己親手撰寫的腳本演化成一齣精采的戲劇。但這一切必須從人生邁出的第一步開始，必



須真摯地去生活，把每一寸光陰都化為有意義的瞬間。

人在成長與發展中承受打擊是必要的。逆境方顯人之本色，一個人若無勇氣去迎接命運的挑戰而產生動搖的話，那麼他將一事無成。

故無生活目的者與有人生目標追求者，他們的人生之路是截然不同的。

人生目標的尋求

現在青年中忽視人生根本目的，講求及時行樂的人漸漸增多。他們覺得進公司工作僅僅是謀生的一種手段，人生的樂趣在於做一些自己有興趣的事或是追求享受。這種觀點的產生雖然有其一定的社會原因，但一個人若是侷限於此

的話，其生活的意義恐怕不免流於空洞！瞬間歡樂雖難割捨，但永恆的追求卻更富魅力。

我堅持的生活信念是，人生的最大幸福在於透過自己的勞作對社會產生貢獻。我覺得這種生活態度，無論時代如何發展，社會如何變遷，只要人類對於善的嚮往沒有改變的話，它都將是絕大多數人所追求的人生理想。

當然，也許有人不同意我這種觀點，但我卻對自己的信念有所堅持。

一個人隨著閱歷的豐富，三十歲之後會逐漸失去信心而產生一些疑慮，面對日新月異的世界，他不禁捫心自問：這世界是不是真的變了？傳統的價值觀是否已經過時？因而他心中充滿了迷惘。但這一切都是不必要的，據我個人人生經驗所得，堅持自己最基本的生活信念，與時代潮流並不會互相抵觸。

認真面對人生的挑戰

在漫長的人生旅程上，一個每時每刻都關注著勝利與失敗的人，輸贏對他反而失去了意義，同時也沒有任何樂趣可言。

生活中有些人認為工作是一種額外的負擔，每天上班都如同在煉獄中煎熬，企盼在下班後的活動中尋找樂趣。其實如果一個人能把人生本身就看成是一場賭博遊戲，每日的工作看成是取勝的籌碼的話，那麼工作不也就化為一件非常有樂趣的事了嗎？

這裡我並不想勸大家都正襟危坐當君子，也不認為遊樂本身就是件壞事；



若它能使你的生活增添光彩的話，也無可厚非。但事實上往往不是這樣。所以一個人要是把遊樂與工作完全對立起來的話，即使他能兩者兼顧，那麼再輕鬆簡單的工作，他也會覺得是一種負擔。

總之，人如不能在工作中尋求樂趣，而一味沈迷於遊樂的話，那麼他將會失去人生的根本目的。

留下思考人生的時間

據我所知，美國的孩子在高中畢業之前其生活空間大多相當自由，他們可以充分地培養和發展自己的個性，從而逐漸確定一生所追求的目標。

進入大學之後，他們一開始便能學習與此相關的知識，鍛鍊自己的意志，為實現自己的人生理想做好充分準備。因此美國大學生的學習具有極強的目的性。

反觀日本學校，對孩子人生理想的教育則顯得十分薄弱。首先就老師本身來說，在教學中把考試當成了唯一目的，而忽視了「人」的教育，忽視對學生人生理想的塑造。

可是實際生活中，「自己要做一個什麼樣的人」；「人應該如何去生活」這是每一個青年都必須回答的問題。這個問題不解決，其他一切事情均無從談起。有理想與無理想的人，在人生後半程的競走中其差距是會日益顯露出來的。

人生、工作的成就＝思考×熱情×能力

假如有人問我，一個能力平平的人如何才能完成偉大的事業，那麼我會回答，它等於：思考×熱情×能力。

這裡所講的能力是指一個人天生的素質，它不只限於頭腦，也包括身體狀況的好壞與動作反應的快慢。熱情與能力不同，是後天所培養的，是一個人意志力的體現，並受人思想的控制。生活中二者在一個人身上的體現不盡平衡；有的人能力很強卻不肯吃苦，不願付出努力，結果終生一事無成；而有的人雖無出色的能力，卻鍥而不捨，以非凡的熱情去追求，去創造，最終成就了他這



夢想的實現

做一番驚天動地的事業，這大概是每一個年輕人都懷有的夢想。但是登高

一生偉大的事業。

當然，只有能力和熱情是不夠的，還必須加上對人生、社會的正確認識。

假如一個人對社會採取的是玩世不恭甚至憎惡的態度，那麼其能力越強，熱情越大，破壞力也將更深。

因此，有沒有一個正確的人生觀與社會觀，它對一個人的生活有決定性影響。

必自卑，行遠必自邇，不踏踏實實的努力奮鬥，那麼夢想將永遠只是夢想。

為了夢想的實現，有些人也許想投機取巧，尋找捷徑；這是行不通的。人生旅途沒有捷徑可言，唯有靠自己的雙手雙腳，胼手胝足，步步為營。唯此，才有成就一番事業的可能。

也許有人會說：以這樣的速度前進，即使花掉一生的時間，恐怕也做不了什麼大事。但事實並非如此。俗話說：滴水穿石；一分耕耘一分收穫。日積月累的努力其成就是未可限量的。

這不僅適用於個人，對於企業的經營管理亦復如此。

發現自我

俗話說：人非聖賢，孰能無過？

每當我回顧自己走過的生活道路時，內心總有些許遺憾。

年輕人喜歡爭強好勝，常常會做出越軌的事，而此時父母們總不免苦口婆心，訓誨幾句。其實父母年輕時，多多少少一定也犯過相同的錯誤，只不過經一事，長一智，如今他們不想讓孩子再重複自己曾經犯過的錯。

一個人在孩提的時候，若能預見將來所要行走的人生道路固然好，但事實上卻是不可能的。因此對於循環往復的人生來說，後人重蹈前輩們的覆轍自然



也就在所難免。重要的是要從中吸取經驗與教訓。

正因為年輕時經歷了失敗與挫折，並從中總結了經驗和教訓，才使日後的生活之路變得寬闊與平坦起來。而實現這一切的前提是：虛心的自我批評與對自我潛能的不斷開發。

開拓人生之路

我所走過的人生之路雖曾經有風有雨，但陽光燦爛的日子依然居多。

我是從京都的一家小公司開始步入社會的。當時，這家公司的業務不太景氣，不僅沒有獎金，甚至連薪資也常常發不出來，前途十分的黯淡。對此我一

度曾想另謀出路。

但是迫於長兄的面子，以及當時社會與家庭給我的壓力，我不敢輕言換工作，只得硬著頭皮去改變自己，適應環境，盡力在原有的工作中發現樂趣，尋找實現自我價值的途徑。

於是在研究領域裡我埋頭苦幹，取得了一些成果，開始在這家人才缺乏的小公司中嶄露頭角，同時也贏得了上司的讚賞。這一切增加了我的信心，使我加倍地去努力鑽研，伴隨著一項項發明的誕生，更多的榮譽也隨之而來，從此我的人生進入了一個良性循環，生活道路也越走越寬敞。

回顧這一切，我常想：假如當初我的生活環境與工作條件都相當優越的話，我就不可能走上研究之路，也就不可能造就出今天的我，我也將永遠無法了解人生的真諦。

第二章

如何在工作中發現樂趣



從工作中尋找生存的意義

人為什麼要工作？

我想，為了自己和家庭的生活所需而去工作，這大概是一般人工作的最根本目的。

但是假如一個人出生在環境優渥的家庭裡，沒有必要為生存而工作的話，他又將如何看待「工作」的意義？人們偶爾做點事也許沒有什麼，但是年復一年，月復一月的從事同一種勞動，我想沒有人不會產生一種厭倦情緒的。

其實人加入工作行列在某種意義上說，並不僅僅是為了薪水，而是為了獲



得一種精神上的自我滿足，即在工作中尋求一種生存意義的肯定。

當然操勞往往不是一件令人感到輕鬆愉快的事，只依恃著責任感去工作，時間長了不免產生一種倦怠的情緒，這是人之常情。人一想到自己要在這種精神狀態下繼續工作下去，很少有不望之怯步的。

那麼如何將辛勞的工作轉化為人生的一種自然需要呢？這就要靠我們從工作中去尋找、發現一種人生的樂趣。因為人對某種事物的喜愛是一種發自內心的情緒，它能引導人自覺的願意去從事某件事情，甚至甘之如飴。

因此能把自己的生活與工作密切的融合起來，它決定著一個人一生的幸福與否，而解開人生這把困惑之鎖的鑰匙，便是對工作意義的追尋。

熱愛工作

大多數人的心中也許都曾閃過這樣的念頭：如能辭了工作去輕鬆一下該多好呀！我也有同感，疲乏到極點時，真想徹底撒手不幹了，去休息一下。這時的心情與學生在臨考前，挑燈夜讀時的心境完全一樣，恨不能拋開一切壓力，躲避到另一個世外桃源中去。

但是辭掉工作後的生活也並非就此無憂無慮，恐怕在悠閒了一段時日之後，又會產生對工作的懷念與渴望。

僅僅出於責任感去從事繁重的工作，的確令人感到痛苦，然而如何苦中作



樂，在工作中發現自己人生的價值，這才是擺脫痛苦的關鍵，而解除痛苦的良藥便是一個人對自己所從事工作的熱愛。我可以自信地說，正是這種對工作的熱愛，才使我多年來在外人看來難以忍受的環境中，堅持工作下去。

生活中常有這樣的事，旁人看來是一項難以忍受的事，而某人卻出於自身的愛好做得津津有味。其實在任何領域有所成就的人，都是對自己所從事的工作充滿了無限的興趣與熱忱，陶醉其中，甚至到了忘我境界的人。

所以一個人對自己所從事的工作如無狂熱的喜好與追求，是不容易登峰造極，有所成就的。

從一件事入手

我覺得做事必須從一件事入手，對其進行深入的研究，才能到達真理的彼岸，從而以小見大，理解人間의 森羅萬象。

比方說一個長期做木工活兒，熟能生巧的木匠，他有時便能從工作中領略出一些很富人生哲理的話。再如修煉得道的僧人，也常能對一些與佛教無關的領域提出極為精闢簡煉的見解來。此外像教師、作家、藝術家等人，其說話都有一種既含蓄又具體的共同特徵。

一些剛出校門踏入社會的年輕人就不懂得這番道理，他們進公司如果做某



日新月異的創造

生活中並不是每個人都有好運氣，一進社會便能找到稱心如意的作品。一

一項平凡的工作時間長了，便會想：「光做這簡單的事情有什麼意思呢？從而
不安心工作，常常提出換一個新崗位的要求。」

這種想法是不對的。蜻蜓點水似的什麼都知道一點，其實就等於什麼都不
知道。只有深入地鑽研一件事情，才能一葉知秋，由小見大，精通其他的領域。
這是因為任何事物從深層來看都有其共同的規律，剖析一點往往能夠了解全
局。

且所找的工作不能盡如人意時，就需要調整自己，用愉快而誠摯的心情去做好它，盡可能地將身心投入進去，與工作逐漸融為一體，唯此才能在重複乏味的作品中，看見一線希望的曙光。

當然僅僅靠忍耐去從事一項工作是不夠的，在一心一意工作的同時，還應隨時思考如何改變自己的工作方式，決不能每天都用一成不變的想法與作法做同一件事情。

大事如此，小事亦然。只有每天不斷地反省思考，才有進步的可能。這種反省如能長年累月的堅持下去，其自身的修養將會不斷地提高，其事業也將不斷地發展與完善。而這種對自身的反思與改造從某種意義上來說便是創造。

所以沒有這種日新月異的創造，也就沒有整個人類的進步，沒有這種創造，一個人也不會成為一個活力四射的人。

愛的給予

伴隨著日本的富有與強盛，出現了要求提高個人薪資、縮短工時、追求更多享樂的傾向。這似乎是大勢所趨，也是時代的潮流。但是我卻更想勤奮的工作，因為我堅信人生的最高理想是散播愛與善的種子。我們勤奮的工作，汗水將凝結出一個又一個的果實，這不僅是我們個人幸福的物質保障，而且透過納稅也使更多的人能過著幸福的生活。

我時常這樣想，世上有多少不堪生活的重負而艱難地生存著的人們？世界各地又有多少由於飢餓而瀕於死亡邊緣，需要救助的孩子？而我們唯一能做的



就是努力地堅守自己的崗位，用工作的結晶，去幫助他們。這將是一件偉大而崇高的事業。

我想一個人如果能懷有這樣一顆博愛的心靈的話，那工作對他來說將不是一種負擔，而是一件無上幸福的事情。



第三章

如何戰勝困難



第一位的是思想

昭和四十年（一九六五），我有幸聆聽了松下幸之助先生以「水庫式經營」為題的講演。在講演中他教導人們說：「衆所周知，水庫是用來貯水的，以備乾旱時使用，經營也應如此，要留有餘地！」

這時有一個人站出來問道：「我也贊同水庫式的經營方式，但是請問，如果沒有經營的迴旋餘地的話，將怎麼辦呢？」

松下先生回答說：「這只能去問上帝了，因為我無法想像沒有迴旋餘地的經營，將是一種什麼樣的經營方式。」這個答案使全場啞然失笑，但我的思想



破 壁

卻產生了極為強烈的震撼。

沒有思想，便沒有行動。同時，對自己所追求的東西，如果缺乏信心，畏懼退縮，也將一事無成。

因為沒有信心，就不會付出努力，只有在強烈的意志驅使下，對實現自己的理想充滿信心的人，才能戰勝任何困難，做好每一件事情。

成功與失敗之間實際上只有一線之隔。

失敗者並非都是些懶惰與意志消沈之徒，他們中間不乏與成功者一樣是有

理想、有抱負之人。儘管如此，世間的成功與失敗，仍然令人無法逆料，因為其間畢竟隔著一層難以參透的生命的奧秘。

在失敗者之中，還有不少人是因為缺乏執著到底的韌性。當他們一遇到困難時，馬上就萌生退縮的念頭，他們雖然也努力了，但一碰壁就灰心，找出一些體面的理由來安慰自己，從而放棄追求。

其實生活中看似不可能的事情，若能堅持不懈地奮鬥到底的話，也不無成功的可能。而關鍵就在於自己能否突破心中的樊籠，勇往直前。缺乏自信是一個人通往成功之路的最大絆腳石。

超越自我，建立自信，是使人發揮無限能量的原動力，而堅韌不拔的意志，是獲得成功的不二法門。

信念與願望

安於現狀是人類的一大通病。

有些人常常過多地从社會的方面來思考問題，總想找出一個萬全之策，這當然無可厚非，但是往往對現實中的困難想得越多，就越會引導自己得出消極的結論。

反之，另一些內心懷有強烈意志的人，無論周圍的環境如何艱難，他首先想到的是應該透過什麼途徑去解決困難，從而實現自己的理想。而事實上，在不斷的奮鬥與努力中，也就更向成功之路邁進了。



同樣處在一個艱難的環境中，畏縮不前，瞻前顧後的人，往往只想到困難，而看不到任何通往成功的幽徑。而那些信念堅定的人，他首先便排除一切障礙，尋找解決困難的辦法。

我想，就人生而言，道路的平坦與坎坷雖有不同，但人的平庸與卓越卻也由此顯現出來。

奔放的激情

如果不向新的領域出發挑戰的話，那麼企業和個人都是沒有任何前途可言的。

當然在新的領域中研發技術，開拓市場，並非一件易事，其間存在著意想不到的種種困難，而想戰勝它們，就要懷有一往無前的激情。

以前我曾說過要想成就一番事業，必須要有一點「瘋狂」的精神，因為它是超越任何阻礙的原動力。

激情來自一個人驚人的毅力與執著的信念，而瘋狂則是激情達到頂點的一種狀態。人類如沒有這種像火山爆發一樣，奔騰跌宕的激情與瘋狂，在未知的新領域也就無法開創出一片天地。

面對困難

人在困難面前是無路可走的，只有一種選擇——直接面對並且接受挑戰。

此時，人的心情要像急於得道的苦行僧那樣，充滿了壓力與緊迫感。同時還必須坦然地看待一切，直接從事物的現象入手；任何先入為主的觀念，都將妨礙對本質的把握。

一方面要有克服困難的信念，另一方面還應沈下心來，仔細分析事物現象的每一個方面。唯此才能在熟視無睹的事物中，猛然發現解開難題之鑰。待豁然開解之際，你會不禁驚異：簡直彷彿天機！



而要想達到這柳暗花明之境，只有以沈著坦然的態度去面對困難，接受困難的考驗。

人生與希望

今天的我與初入社會時的我已大不相同，今日的我充滿了自信，正可謂得心應手，心想事成。

但回顧我所走過的道路，有一點一直都沒有改變，那就是無論處境如何艱難險惡，我始終沒有放棄對未來的期待與追求。可以說，沒有這種堅定的信念，便沒有今天的我。



記得那時候，我住在一棟破爛不堪的公寓二樓。這是間僅六平方公尺的小房子，榻榻米既無席面，而且席內的稻草橫逸斜出。在這裡我拿來了爐炭和鍋，開始了自己獨立的生活。

公司裡的專題研究進行的很不順利，與同事的關係也不大融洽，我獨自一個人漫步到公寓後面的小河邊，坐在開滿櫻花的河畔，苦悶之時便放聲高唱一首《故鄉》以排遣心中的鬱悶。透過這種方式，我一次又一次走出陰影，度過難關，以飽滿樂觀的情緒去迎接明天，做好第二天的工作。

誰都會有煩惱，而且它常常是不請自來。要想從這無數的煩惱中解脫出來，就應看到明天，看到希望。

擴展思維的空間

廣中平裕先生由於解決了數學上的難題，而獲得了費爾茲(Fields)獎。他把過去人們無法解決的問題，提高一個維度去思考，於是便輕而易舉地豁然得解。對此他曾說過這樣的話：「任何複雜的現象，都不過是簡單事實的投影。」

人類社會是複雜的，中間存在著人與人之間的工作、親友等形形色色盤根錯節的關係。但是這紛繁複雜的萬象，也不過是一些最簡單的事實的投影罷了！

例如一個平面的十字路口，當四面都有車來時，便難以通行。但是上升一個維度，建成立體交叉橋，堵塞的車輛就可暢通無阻了。即從作為三維空間投



影的二維空間的角度來看，車輛是會互撞的，但是在三度立體空間的角度這情形就不會發生。事物就是這麼複雜與奇妙！

人生也是如此，表面上紛雜萬千，其實也不過是一些簡單事實的幻影。而心靈便是事實之所在，是它幻化出了複雜而又難解的紛繁萬象。

要想在複雜的現象中看到真實，其前題是將自己的心靈上升到一個更高的層次上去。

尋求人生的真諦

我從年輕時，便常常提出這樣的疑問：「什麼是人間的正義？」

每當我看見世間忙忙碌碌的人們，常想：「人也許生下來就應該這樣去工作，這樣去生活！」於是出於對真理的信仰，我一生中不知疲倦地追求著自己的理想。

當我在入學和就業考試中落榜之時，我一心為了考進好的學府與一流的公司而奮鬥；當我在從事無人涉及的陶瓷新技術的研究與開發時，我又為發掘出新型的陶瓷材料而努力。

即使自己在被碰得頭破血流的逆境中，也從未放棄以人生理想的追尋來激勵自己，重新燃起希望的火花，向未知的領域挑戰。

在人生漫長的道路上，每個人都有失意之時，苦難常常像一位不速之客，不請自來，但是越是這種時候就越要咬緊牙關，全力向自己理想的彼岸靠航。

我相信上天會在你的努力、真誠和勤奮面前賜與祂嘉許的勳章。

不能避難就易

我剛開始工作的時候，因某件事情與公司發生了衝突，受到了大家的圍攻，一時間陷入了孤立無援的境地。

這時我腦海裡浮現了這樣一番景象：一個孤獨的攀登者，面對陡峭的岩壁，遲疑、畏怯又恐懼，而周圍傳來的是人們的嘲笑與非議。

後來，一個前輩開導我說：「妥協是必要的。如果能從比較緩的山坡上和大家一起到達山頂，這不也是一件很好的事嗎？」

當然我最終還是接受了他的勸告，因為個人的力量是渺小軟弱的，採取比



較溫和的方式，緩緩地爬上山頂也並非不可取；只是這種方式對於同行的人來說也許比較輕鬆不吃力，然而他們卻失去了獲得真正幸福的機會。

我相信凡是正義的事情，無論遭遇什麼樣的非難，面臨多麼大的阻力，只要堅定不移地一直向前攀登，就一定能到達理想之巔。這不僅對我，對任何人都是一條顛撲不破的真理。

第四章

如何培養正確的判斷力



留意細微末節

正確的判斷是做好一切事情的基礎。而這種判斷力，並非生來就有，它源於對事物的敏銳觀察。擁有正確判斷力的人，能迅速地穿透事物的外表一下子把握事物的核心。

敏銳的觀察是神經系統高度集中的一種狀態，而要想在瞬間達到這種狀態，卻非易事，這需要長期自覺的培養。大凡對事物觀察比較仔細的人，在一些場合中較容易產生敏銳的洞察力；反之，無此習性的人其神經在瞬間則難以凝聚。



發掘潛意識

要想養成善於觀察的良好習慣，就必須在日常生活中多留意一些細微末節，同時對一些自己不感興趣的東西也應多看上幾眼。

這種在日常生活中養成的觀察力，一旦面臨突發狀況，往往能左右自己的判斷。所以一個訓練有素的觀察者，往往是一個遇事非常果斷的人。

唯有充分開掘潛意識，才能迅速地隨時隨地做出正確判斷。

例如，在開車的時候，你會根據道路的彎曲度和車速下意識地調整手中的方向盤，而無須特意做出判斷。這是因為操作的指令已進入了你的潛意識之中，

你能不加思索地調出來使用。

著名棋手升田先生曾說：「在下棋中，思考下一步應如何走時，雖然想到的是十步、八步，但在落子的一剎那，其最終的結果，卻一同浮現在眼前。」這便是充分調動潛意識的一個例子。

在生活中，我們的一些經驗也往往沈澱在潛意識中，必要時這些積累的經驗，就會浮現調入意識中，供我們運用。

當然這些經驗與印象並不完全是在無意識中累積起來的，有一部分需要認真去思考與觀察，才有可能在需要時充分調動起來。故正確迅速的判斷，有賴日常生活中認真的思考與觀察。

談合理

人們常說這事合理，這事不合理，所謂「理」是指人類的價值標準，即判斷是非的基礎與哲學觀。

人的立場各不相同，人人都是從自己的價值觀出發來判斷事物的好壞。當然這些價值觀必須建立在真理、倫理或某些人們共同的觀點之上。

所以所謂「合理」，不單單是個人倫理上的不衝突；因為每個人的出發點不同，得出的結論也不盡相同。同時，「合理」也不是頭腦中輕率的想當然的判斷，而是基於人類最高的精神上共同的一種思考，唯此才可以說是合理。



人們常說有理走遍天下，無理寸步難行，僅僅從自己的立場來考慮問題的人，將會一事無成；反之，如果尊崇人類共同的價值標準，則行事較易為所有人接納。

正確的判斷便是建立在這種共同價值標準之上的。

原理與原則

我們必須以原理與原則作為判斷事物，指導行為的基礎。

當一個人陷入困境的時候，僅僅根據常識與經驗去判斷事物，做自己行動的準則是不夠的。因為以往的常識與經驗，在新事物面前，大都顯得無能為力。

但若從原理與原則出發來判斷事物，那麼無論遇到什麼樣的場面，你都不會茫然不知所措。

這些原理與原則就是人類社會最基本的道德倫理，以及人類共同遵守的一些信條。它們超越了時間，超越了空間，適用於任何環境，能使掌握它們的人，從容地飛向未知的世界而不感到迷惘。

所以在新領域的開拓中，僅靠經驗與常識是不夠的，只有以揭示人類本質的原則與原理為基礎，才能得出正確的判斷。

不能失去基點

登山途中，你走進一個峽谷，周圍瀰漫著有害的氣體，而你的視野又幾乎等於零時，面對前方岔路，你將如何選擇呢？恐怕最佳的抉擇還是按原路返回營地。

在實務上，根據我多年的經驗，在創建新事業，涉足新的研究領域時，這種方法同樣適用。

因為在這種情況下，即使克服超越了眼下的難題，不可知的前方又會重新出現更多的分歧與迷惑，而當你只顧解決眼前問題的時候，將會不知不覺地迷



對善的發現

正確的判斷來源於正確的認識，但要想獲得正確的認識卻不是那麼容易。

失了最初所追求的目標。

我曾經在解決一個問題時，這樣安慰過自己：「這已經很不容易了！」於是心滿意足，沾沾自喜，結果卻離成功越來越遠。

究其原因，在於這僅僅是你站在谷底對一個具體事物的短淺判斷，而沒有回到出發點，站在山頂全盤了解事物。唯有站在制高點上，對事物作一本質的把握與判斷，才能在整個未知的領域中取得成功。

因為現象並不僅僅是一個單純的事實，它隨著觀察者的視點而變化，所以純粹的事實是不存在的。就我們的日常經驗而言，觀察者是透過其心靈的濾鏡去看事物的，於是同樣的事物就有了善惡之分。

比如說，一個全心投入工作的人，他試圖在有限的生命中去完成比別人多兩倍精力的事，從勤奮工作這個角度來看，這當然是善；但從他的家族，他的健康觀點來看，不眠不休地一味蠻幹這也許就不是件好事。

人做任何一件事情，都不可能是完美的，都有其內在的缺欠，僅僅從消極方面看問題，是無利於自己的成長與問題的解決的，應該儘量消除主觀因素，長於從每一件事中發現其善的一面，把心靈置於更高的一個層次上，去認識與判斷問題，才能得出正確的結論。

抑制本能

本能與理性同時存在於一個人的身上。

所謂本能是指好鬥、食慾、性慾、嫉妒等一切從人的官能生命中萌發出的東西。在生活中，我們常常和動物一樣，在本能的驅使下去做一些不該做的事，從而導致一系列錯誤的抉擇。

所以抑制本能是必要的。抑制愈多，心靈的空間就更寬廣，理性才有可能在此開花結果。而理性究竟在一個人的心智中占多少比重，是衡量一個人情操的高尚與卑下重要的指標。



當然，抑制本能是件極為困難的事。人無本能也就無法生存，一個沒有本能欲望的人也是令人無法想像的。但過剩的本能無疑是有害的，也就有將其抑制的必要。

抑制本能唯一最好的方法就是將其合理化，時常用「適可而止」的銘言警醒自己。唯有抑制了本能，理性才能發展，對人生也才有正確的判斷。

如何集中注意力

理性來源於推理與判斷，而要想使它發揮作用還必須把意識像陽光那樣用鏡頭聚焦成一個焦點。無論何時何地，都應集中精力注意觀察，認真思考，作

一個有心人，這樣，所有的事，才不會像浮雲聚散，在心靈上不留任何痕跡。

人如養成了長年累月留心觀察與思考的習慣，遇到問題，其思維就像一把無比銳利的寶劍，剖開事物的表象，直取事物的核心。

當然還有比理性更為銳利的武器，這便是「靈性」，它能不經過任何推理，瞬間抓住事物的本質核心，世間偉人們一些驚人的行動，便是這種靈性的體現……。

我在困境中也曾多次獲得這種由天而降的啟示，但應該明白的是，這種啟示並非上天的恩賜，而是日常的觀察與思考和忘我的工作精神，在瞬間的結晶。

客觀的觀察

一顆充滿了私慾的心靈，只能看到事物複雜的外表，而一顆寧靜、澄澈的心靈才能看到內在的真實……。

例如做事的時候，只想自己從中獲得什麼好處，常常把很簡單的問題變得複雜起來，或者忽視了解決問題的根本。只想表現自己，也不利於問題的解決。所以如果沒有一顆單純的心靈，世間再單純的事物，也會人為地變得複雜起來。

一顆坦誠的心靈，在遇到錯誤時，它會勇於承認失誤，以一種客觀的心態來看待事情，這樣，事情不僅不會變得更為複雜，自己也免去了許多不必要的



煩惱。離私心越遠，距真實也就越來越近。

當然面對真實並非易事，有時須有赴湯蹈火的勇氣。但一旦有了這份勇氣，我想任何問題也都會迎刃而解。



第五章

如何推展自己的工作



不斷地描繪夢想

我是一個愛做夢的人，常常夢見一些離奇的事，喜歡在想像中描繪我未來的事業。

這些不能立即實現的夢想，其鮮明的印象與渴望實現的強烈意願，年復一年，月復一月，衝擊著我的心靈。

有時在散步途中，一個與工作有關的奇想會從天而降，使我忘掉了周圍的一切；有時在流杯飛盞的碰撞之間，突然萌發求賢苦渴的意念。可以說，沒有這種強烈的欲望，便沒有我事業上的成功。



完美主義

在看似平淡無奇的事件中，往往潛藏著成功的良機，而機遇之門只對那些懷有強烈意念的人敞開。一顆缺乏想像力的腦袋，一雙空洞的眼睛，是沒有任何機運可言的。

我是一個工作上的完美主義者。

但我所接觸的一些人，卻往往把工作做到七、八分時，就自我滿足地說：「這已經很好了！」他們對待錯誤，總是像塗改錯字一樣儘量地用橡皮擦掉，而從不想徹底彌補，以求得完美的結果。

然而我們都知道，在化學實驗中，即使百分之九十九都正確，卻有百分之一的失誤，都可能功虧一簣，因此一個人面對工作必須以一絲不苟的態度從之。

以這種完美主義的精神來嚴格要求自己，的確不是一件容易的事。但若能使它成為習慣的話，也就不會覺得它是一種負擔了。人造衛星上天時，需要巨大的動力，而它進入軌道飛行後，便不需要任何能量了。

燃燒自我

在自然界的物質中，有的需藉外能才可燃燒；有的不可能燃燒；有的能自

我燃燒。人們將之劃分為可燃性，不可燃性與自燃性三種物質。

人也一樣，每一個成功者的背後都是自我燃燒的結果，都是意志與熱情的結晶。

當一個人無論給他多少能量都無法燃燒起來時，他無論有什麼樣的才能，都不會有所成就。所以一個人要想獲取成功的話，他至少應做到在周遭的人帶動下，能一起燃燒。

當然對我們來說最需要的人，還是自我燃燒的人，他能透過燃燒自己把熱力傳導給別人，使周圍的人受他感染，和他一起燃燒發光。

在漩渦的中心工作

在公司中，靠一個人的力量是成不了什麼大事的，必須與上司、部下、同事們一起協同努力，才能成就一番事業。

這就要求把自己積極工作的精神很和諧地融入到周遭的工作氣氛中去，在工作的漩渦中立穩腳跟。

有些人往往無法好好處理這種關係，別人永遠位居漩渦的中心，而自己卻始終處在邊緣，常常被動地去協調與他人的工作關係。

在公司中，一開始人們往往被工作推著走，好像在險灘上漫無目標地漂泊，



而後漸漸被捲入工作的漩渦。

所以一個人如果不能處於工作漩渦的中心，而是被周圍環境帶著一同旋轉，那麼他也就不能真正從工作獲得樂趣。

一個人是否能主動地去從事他的工作，去適應和融入他所處的環境中，這不僅關係到他事業的成敗，也影響著他人生的幸福。

在相撲場中心角逐

我常說人做事應像相撲選手那樣站在相撲場的中心去角逐。

當學生時，大多數人都有這樣的體驗：在臨考之際，徹夜磨槍，第二天匆

匆上陣，結果卻是被打得頭破血流，鎩羽而歸。其實，考試的時間早已定好，如果早一點準備，也就不會如此的狼狽萬狀，可是大多數人卻都沒有這麼做，非得等到最後一刻才願臨陣磨槍，匆忙上陣。

相撲賽上，有些大力士在腳即將出線的一剎那，才奮力一搏，轉敗為勝，而取得勝利。但我總想，與其如此，何不在相撲場中心的時候就使出全力，擊敗對手？如此，才可以讓自己有更多的迴旋空間，從容不迫，並且應付自如。

人生亦是這樣，做任何事都應留有餘地，人如果能事先留有後路，他才能沒有後顧之憂，全力以赴地去工作，而不致於走到山窮水盡的地步。

在發展與前進中，有了這扇安全閥，人生與事業才有安定可言。

膽大心細

人大致可劃分為二類：細緻謹慎的內向型和大膽豪爽的外向型。但要想做好一番事業，一個人身上應兼備這二種特質。

在歷史劇中，我們常常看到這樣的畫面：一位身著和服的劍俠，在飲酒談笑之間，依然能聽見敵人悄悄來襲的腳步聲，頃刻間，他動若脫兔，拔劍而起，將敵人擊倒在地。我們在喝采之餘，在劍俠的豪爽之中，卻也窺見了他的細膩。

僅憑藉大膽，是無法把事情做得精確完美的，但僅僅心思細密，又缺少了一分迎接挑戰的勇氣。一個人只有同時具備豪爽與細膩兩種性格特質，才能自



如地在工作場中大顯身手。我想一個人最好的狀況就是先具有敏銳的心思，但當他一進入特定的環境時，又能拿出迎接一切挑戰的勇氣，這是一個成功者最佳的性格寫照。

第六章

如何提升自己



開創未來

在明治維新那樣大變動的時代，如果沒有一批勇敢、自信、充滿了創造力的年輕人，也就沒有今天日本社會的繁榮。

但是僅僅靠著青春的熱望與衝勁是不可能從根本上推動社會變革的，它還需要腳踏實地的苦幹。在工作中，他應該是一個有主見，敢於向上司提出積極建議，不斷地為改善企業的經營狀況而努力的人。在為人上，應是一個勤奮好學，懷一顆純真樸實的心，不乖僻，不虛偽，任勞任怨的人。

當然，還必須有堅強的意志和自我犧牲的熱情。一個人僅僅為自己設想，



從自己的利益出發，不管他說的話顯得多麼體面，多麼有道理，終究瞞不過衆人的眼睛。同時，沒有捨身取義的氣概，就沒有打動人心的力量，也就不可能推動一場真正的改革。

正視自己的弱點

當我離開鹿兒島，來到大都市京都工作時，滿嘴的方言，土里土氣的打扮，被同事看成一個鄉下人，心裡感到非常自卑和苦惱。

有一些懷有這種自卑心理的人，受到傷害打擊時，更容易自暴自棄，但我卻痛苦地接受了這一現實，並接受了挑戰。我告誡自己：「你是一個鄉下人，

不懂事理，缺乏常識。即使大學畢了業，也不過是一所沒沒無聞的鄉下大學，與大都會一流學府畢業的人無法相比。你必須拋棄所有的虛榮心，從頭開始努力學起！」想到這一切，我工作起來便加倍的勤奮。

不迴避自己的弱點與不足，並且坦然地接受、正視它，如此才能拋掉包袱，輕裝前進。這絕不是一種彌補自己弱點的姿態，而是從心靈上勇敢地正視自己的弱點與不足，虛心誠懇地去努力學習與奮鬥。

這種生活態度一直伴隨著我，直到今天。

超越平庸

在現在的學校中，學生只要考試及格，那麼不管是考六十分還是八十分，都同樣能獲得一張畢業證書。

兩者從表面上看只相差二十分，但實際上的差距卻遠遠不止這些，有著一種本質上的區別。前者要想超越後者，須付出極大的心血。

是用「生平無大志，只求六十分」來安慰自己，還是不滿於現狀，向更高處奮進，這不僅體現了一個人的思想性格，同時往往也是不同人生道路的一個分水嶺。



一個人要想向人生的更高境界攀登，會遇到許多意想不到的挫折與阻力，但這其中也充滿了克服困難後的無盡喜悅。而只有擺脫安逸的葛藤對於心靈的羈絆，一個人才有可能超越平庸。

當然時刻鞭策自己不要懈怠，並不是一件輕鬆容易的事，不過你最終會在不斷地超越中得到補償的。

戰勝自我

大家大概都見過這樣的人：

讀書時看到別人的成績比自己高時，就搖著頭不服氣地說：「像他那樣拚

命，得高分也是應該的。我要是努力，會考得比他更好。」

公司中，這種人看到別人成功時，他又極盡其所能地貶低對方抬高自己：「那傢伙，在學校時並不怎麼樣，成績還不如我呢！」

但事實真的是這樣嗎？

不管在學業上，或是工作事業上，要想取得成功，就必須適度放棄休息與娛樂，而投注心力在課業或工作上。一句話，必須自我克制，並且在某些方面做出適度的犧牲。

我想，自我克制力應是一個人成功的特質之一；無法戰勝自己，貪圖安逸，隨波逐流是一個人意志力薄弱的表現。

要想取得成功，一方面除了本身要有才幹外，還要看他是否能夠克服天性，戰勝自我。

熱情是成功之母

當評價一個人素質的高低時，人們往往從才華與能力著眼，而我看重的卻是他工作的熱情。我覺得一個人是否具備這種熱情，是獲得成功的關鍵所在。

有了這種熱情，一個人即使使欠缺能力，他也會影響號召周圍有能力的人和他一起奮鬥；即使沒有資金與設備，也能夠群策群力設法去取得它們。所以一個人獲得成功的最大本錢，首先在於他高度忘我的熱情。意志越堅強，信念越堅定，熱情越高昂，成功的可能性也就越大。

高昂的熱情可以使一個人無時無刻不處在思考的狀態。當一個人對某個問



淨化自己的欲望

題無時無刻都放在心上，不停地思索的話，這種強烈的解決問題的願望就會逐漸滲透到潛意識之中，他會在不知不覺中，朝著自己所追求的目標邁步，直到有一天他突然發現自己已經成就了做夢都無法想像的事情。

因此，可以說熱情是成功之母！

雖然熱情是成功的源泉，但在私欲的驅使下這種熱情是無法久長的。

無視世間的道德準則，一味地追求事業成功，這種熱情將會失去合理的軌跡，令人迷失自我。要想不斷地獲得成功，就必須淨化自己的欲望與熱情，淨

化的方式是用人類共同的道德標準儘量制約人性本能。當然，徹底拋棄私欲是不可能的事情，但一個人至少要做到為自己所處的團體謀福利，透過這種從著眼於個人到著眼於集體的轉化，可以淨化自己的心靈。

這種被淨化的慾望在遇到困難與挫折時，能給你勇氣，激發你充分發揮出內在的潛能去克服難關，走向成功。

構建自己的精神世界

我渴望透過讀書來提升自己的修養，有時一本好書，會使我讀得廢寢忘食，樂而忘憂。

平日我無論工作到多晚，臨睡前都要看一會兒書方能入睡。讀書佔去了我大部分的休閒時間。我不僅在書桌上，而且在枕邊、床前都擺了許多哲學和中國古典文學方面的書，一有空我就拿起來讀。我甚至還養成了在廁所和浴室閱讀的習慣。一到星期天，我唯一的樂趣就是關起門來看一天書。

日常工作忙忙碌碌，大家會感到沒有時間靜下心來讀書，不過如果能夠充分利用零星時間看一點書的話，我想是會受益無窮的。工作實踐中的磨練固然重要，但透過書本你不僅能知道你所不曾親身經歷的事情，而且還能把你的知識經驗系統化。

讀書與實踐是人類獲得知識思想的兩條重要途徑。

用心靈說話

生活中我發現一些人總喜歡玩語言遊戲。這種人說起話來，雖然妙語如珠，伶牙利齒，但仔細琢磨，卻會發現其間內容之空洞與言不及義。

也許有人會覺得這種談話生動有趣而富於感染力，但我卻感到乏味透頂。因為這種談話不過是在賣弄口才，缺乏誠意，流於輕薄。

年輕人切不可模仿這種場面上的客套話，也不應羨慕這樣的人。寧可口齒不伶俐，只要所說的每一句話都是發自內心，這就比華而不實的廢話要強得多。

一個人如果真想讓別人了解自己，哪怕只是一句肺腑之言，比千萬句虛無



空洞的客套應酬要強得多，因為只有發自內心的聲音才能引起共鳴。

要說談話技巧，只有一句話：全身心投入於情感之中，用心靈來說話。



第七章

如何開拓新的事業



什麼是真正的創造

田中美知太郎先生曾說過這樣的話：「發明與發現是哲學領域的事，科學所做的不過是用理論來闡明它們。」我覺得非常正確。

科學領域中的一些常識與真正的創造之間的確有著天壤之別，而超越這些普通常識的發明與發現純粹是屬於精神領域的產物。也就是說無論累積多少科學的常識，也不會產生真正的創造。

伽利略的地球繞太陽運行的學說在太陽繞地球運行說盛行的年代，受到了無情的壓制，因為他的學說是建立在他哲學思辨基礎之上的，後來透過科學的



人當自助

開拓新事業的時候，最重要的是：無論受到多麼大的苦難與挫折，都不屈

證明才漸漸為大眾所接受。

真正的創造並不是建立在現有的科學常識之上，它來源於使思維騰飛的靈感，而靈感則源於哲學的思辨，科學不過是把它成果向大眾證明與推廣的工具而已。

故科學常識所形成的思維方式，往往會壓制人的創造性，而真正的創造往往在無法理解的非科學中誕生。

服妥協，沿著自己認為是正確的道路一直走下去。這需要一種天不怕，地不怕的大無畏精神。而所謂「大無畏」應是指：反抗權威，鄙視權力，我行我素；它所體現的是一種不屈不撓，不受威逼利誘，不與任何人妥協的意志與精神。不依附於任何人便可得自由，然不依賴任何人一切便只能靠自己！

靠自己的能力去闖事業，才有真正的創造。離各種拘束越遠，越能堅定地實現自己的信念，也才有可能發揮出人潛在的創造力。

無論在經商中，科學中，藝術中，沒有這種大無畏的氣概，便不可能有淋漓盡致的表現。

追求內心的理想

如同一艘沒有羅盤的船航行在白浪濤天無邊無際的海上一樣，在開創新事業中，沒有任何現成的規律可循。苦悶之時，我真希冀有盞領航的燈光引導我前行；但是在現實、未知的大洋中卻沒有這座燈塔，如果有的話，那便是你的心靈。

若想前進，你只能讓自己的心靈做最熾熱的燃燒，以它發出的光照亮四周的海面，確定方位，為自己領航。也就是說在沒有任何實質的標誌引領你前進的時候，你只能靠心中的理想帶領你迎向未知的海洋。



這種理想不應當有瑕疵，它應當是一種最完善的體現，而你所要做的便是尋求這種內心的完美形象。

所以在無跡可尋的創造領域中，你的理想，你的心靈便是指引方向的羅盤。

開拓新的時代

「沒有……；那不行……；這事肯定辦不成！」有些人總喜歡羅列一大堆理由來為自己開脫。

但是僅僅想到困難，而不去努力奮鬥，那麼什麼事也做不成！

一無所有應是激發創造的原動力。要想成功首先必須懷有不顧任何阻力，

去實現自己理想的堅定信念，其次再來考慮人才、技術、資金、設備等方面的問題。

如何才能成功，這的確是一個令人茫然的課題，在創新的世界中，這種茫然更是如影隨形，困惑著你。但有一點是確定的：要想做成別人沒有做過的事業，其道路上必將充滿了困苦與艱辛，因此在思想上就必須要有一種勇往直前，義無反顧的精神。

革命也好，明治維新也好，沒有強烈堅定的信念，就不可能開創新的時代。

樂觀地構想，悲觀地設計，樂觀地實施

要想在新產品、新技術開發等領域獲得成功，首先要有樂觀的構想，即懷著強烈的夢想與希望，以樂觀的精神設定目標，然後付諸行動。

在碰壁的時候，也應抱有一往無前的勇氣，堅信上天會賜予你無限的可能性。以成功的信念激勵自己，使自己重新振作起精神。

當然在設計階段，必須盡量悲觀地設想到各種困難，周密地設計出應付各種困難的方法。

然而在將這經過悲觀思考的設計付諸實現時，又必須持以樂觀的態度。因



為如果在付諸實現的過程中沒有信心的話，那麼就不會有正確、果敢的行動。
從事一項新事業時，頭腦應根據不同階段進行思想轉換，這是非常必要的。

想像與現實

在開發新技術、新產品之時，我所遵守的原則是：必須是我所能看得見的東西。

我曾有過這樣的體驗：當談論到自己的夢想時，談著談著，夢想與現實之間的距離漸漸地消失了，彷彿它就在眼前，觸手可及。最初，僅是夢想罷了，但是，思索的時間長了，自己也分不清究竟是夢想，還是真實。

我所說的看得見，指的就是這一種胸有成竹的心理狀態。而這種狀態並不是心裡隨便想一下就可以達到的，只有在把所有的可能性化為成功的自信時，才有可能將其描摹成眼前的現實。它是堅定的信心，加上長期思考的產物。

如果一個人不能達到這種狀態的話，那麼成功的希望是很渺茫的。

用超前的標準自我要求

我在選擇征服的對象的時候，敢於選擇那些超出自己能力以上的目標。因為雖然以我目前的能力來看，它無法實現，但我堅信在未來的某一刻，它一定會變為真實。

為此，身為一名新計畫的設計和領導者，應事先按照計畫發展的構想培育自己和自己在團體的能力；即為了實現未來的目標，必須想方設法努力提升自己的能力以適應未來的事業。

就今天的能力而言，也許誰都會得出不可能的結論；但在未來它卻是可能的。因為，今天所取得的成績，便是從過去立下的願望中誕生的。

以超前的標準來自我要求，是開拓新事業成功的契機。

尋找自己能力的極限

有些人總是憑空地描繪自己的理想，而我卻是從自己所做過的事情中去

尋求一種改良的可能性，最終產生革新的構想。

不了解這個過程而僅僅看到結果的人，常常會說我有先見之明，但實際上我沒有一般人所說的那種預見性。如果說有的話，是來自我從已有的事物身上發現了一些新東西，進而有了創造性變革的想法。

生活在混沌的時代，一個人必須有一種洞燭機先的能力，而這種先見之明不是從天上掉下來的，它是建構在自己的生活與經驗的基礎上。

不管時代如何變化，只要自己紮實地走自己的路，從現實之中尋求變革的可能，就能走出一條取勝的王者之路。

有備無患地迎接挑戰

「迎接挑戰！」聽起來多麼意興風發，豪邁颯爽，但實踐起來，路上卻充滿了困難，並且伴隨著不可知的危險。要想克服難關，必須付出相當的代價，具備強韌的忍耐力與非凡的勇氣。所以「迎接挑戰」這句話不是隨便說說的，如果不具備上述條件而去妄言「迎接挑戰」，不過是逞匹夫之勇罷了。

對於企業經營來說，要不斷地迎接各種挑戰，經營者首應具備良好的心理素質與應變能力，無論企業遭遇到什麼樣的風險，都能事先準備好充足的資金和豐富的財源以應付難關。對於個人而言，就要有不為任何人、任何事所動搖



的信念，堅持不懈的恒心以及高度的忍耐。

只有具備良好的物質基礎與充分的心理準備的人，才有迎接挑戰的資格。

人的自信心

要想成就一番事業，人必須要有自信。

在你奮鬥的途中，自信會像一盞明燈照亮你前進的道路，指引你去追尋自己心中的理想。當你遇到困難時，它給你堅定的力量，使你不產生動搖，進而反躬自省：「是我的才能不夠，還是我不夠努力？」從而更加勤奮地去拚搏。

在開拓新事業的時候，你首先應該問問自己是否有成功的自信。當沒有任

何外在的跡象顯示你會成功時，只有你心中的自信，能幫你闖過重重難關與考驗，向著所追求的目標邁進。

有了自信，你才能不斷地追求，不斷地進步，並且不為俗事所左右，而堅定地追求自己的目標，直到結出豐碩的果實。

所以就個人來說，自信是最為重要的，它包括對自己能力的自信與對成功希望的自信。

第八章

如何領導別人



擁有一顆無私的心

要想領導好別人，你必須擁有一顆無私的心。所謂無私就是不為己牟利或者不讓自己的喜好與情感左右自己的判斷。一個無私的領導者才有可能管理好別人。相反的，如果事事都從自己的私利出發，以自己的好惡為標準，那麼沒有人會信服你的指揮。

明治維新時期的風雲人物西鄉隆盛曾說：「一個不為名，不為利，不要命的人，沒有克服不了的困難。如果不是這樣的人，也不配做什麼大事！」這也就是說，一個身居高位的人，必須是一個無私的人。



領導者的理念要想讓部下誠心擁護，就應當先體諒部下的難處，從部下的角度來設想；只從自己方面看事情，感情用事，往往會有所矇蔽。

所以一個領導者應明確自己所在的位置，滅私欲存大義，從整個團體的利益著想，才能讓所有人心服口服。

以自我犧牲獲得信賴

一個領導者必須有自我犧牲的精神。

為了實現團體的利益往往要付出一定的代價，而作為一名領導者，此時應身先士卒，透過自我犧牲的實際行動來獲得部下的信賴，並達到鼓舞士氣的目的。

的。

領導者不應總是待在輕鬆舒適的環境裡，他的工作環境應與大多數人的環境相一致，為此就要有一定的自我犧牲精神。如果連這點都難以做到的話，那麼工廠的技術革新與工作環境的改善都無從談起。因為一個只貪圖自己享受的領導者，他的部下是不會與他同心同德的。

因此一個領導者只有犧牲了自己的利益，創造出了讓整個團體都感到滿意的良好環境，才能贏得部下的信賴與尊敬，也才能使事業得到發展。

做一個職業道德的典範

一個領導者要有足夠的勇氣與純摯真誠的心靈，絕不能是一個卑怯的人。他不僅對企業的規章制度有透徹的理解，而且還必須是執行這些規章制度的典範。

一個領導者如果內心卑怯，容忍不正當的行為存在，將會失去部下的信賴與尊敬，造成團體內部的混亂，使公司規章制度鬆弛，欺瞞之風盛行。

所以一個領導者必須思路清晰，觀點鮮明，勇於正視自己的錯誤，敢於在部下面前承認自己的過失，而不是逃避責任，替自己辯解開脫。



在工作中，領導者的一舉一動都被部下看在眼裡，你只有身先士卒，帶頭示範，部下才能追隨而至。

總之，領導者行為的善惡不是個人善惡問題，它會影響到整個團體的價值取向，它是整個團體的一面鏡子。

注入活力

僅僅把任務交給部下，而不積極地參與其間，即使外在條件準備得再充分，工作也很難做得完美。相反的，外在物質條件並不充分，但自己能把立志做好的決心告訴部下，並積極參與，激發出部下高昂的熱情與鬥志，那麼任何事都

是可能的。

這就是領導者把自己身上的熱情傳導到部下身上，使部下不僅有了與自己同樣高的熱情，有時甚至大大地超過了自己。

在做什麼事的時候，僅僅命令部下去做，成功的把握只有三分，僅僅鼓勵部下去做，那麼成功的希望只有五分；唯有自己全身心地投入，激發帶動起部下高昂的鬥志與熱情時，成功的可能才有九成以上。

而部下能否以全部的熱情去工作，這取決於領導者對工作的態度。

發現、提拔、培養

培養人才，必須嚴格的選擇，充分的信任，大膽的任用。

選拔部下時，首先要做的是一個人的評價，看此人是否有足夠的資質擔當起這項工作。同時，還要從品格與能力兩方面加以考察；而我優先考慮的往往是前者，因為一個人的品格將會直接影響到工作。

把自己所提拔的人才安排好之後，我從不放任不管。人都有短處與長處，你必須對他的不足之處進行追蹤觀察，看他能否不自覺地或在別人的幫助下克服缺點。當然必要時，你也應直接指出他身上的不足，以求他更快地成長。



但是一個領導者對部下做出評價的前題是：自己必須是一個品格高尚才能超群的人。

大善與小善

一個領導者對部下懷有愛心是必要的，但必須適度。
世間善有大善與小善之分。

例如有的家長過分寵愛自己的孩子，卻對孩子的成長與今後人生道路產生了不良影響；相反的，有些家長對孩子從小就管教得十分嚴厲，孩子卻因而走上光明平坦的人生之路。前者是小善而後者可以說是大善。



在公司中也有各式各樣的上司，有的願意聽取部下的意見，對青年人很和善，也有的十分嚴厲，整日板著面孔。一個上司如果沒有自己的主見，一味地迎合部下的意見的話，這對青年人並不見得是一件好事。青年人雖一時過得很舒適很快樂，但卻無益於他們的發展。從長遠來看，嚴厲的上司也許更能使部下得到鍛鍊，使他們能不斷地進步。

所以說：「小善近乎大惡。」即僅僅讓部下圖一時之快的上司，決不是一個對部下真正負責任的好的管理者。

第九章

如何做一個優秀的領導者



為團體而謀福利

當問到什麼樣的人適合當領導時，人們大多會這樣說：「他應有才能，有號召力，有高尚的品格。」

這種見解當然是正確的，但同時你又會問：「為什麼上天不把這些賜給我，而賜給別人呢？其實任何一個人都有可能具備這些素質，關鍵是如何理解看待每一個人所擁有的才能。」

我認為所謂才能是上天為了人類的幸福而賜給世界的一種資源。對一個才能的承受者來說，他應把自己的才能服務於社會，為團體去謀福利，而不可只



圖滿足自己的私欲。

換言之，有上天賜予才能的人，應承擔起自己的一份責任，任何誇耀自己才能與傲視別人的行為都是不對的。

所以一個有才能的人，應把自己無條件地奉獻給社會，奉獻給團體，努力做好一個優秀合格的領導人。

改革現狀，創造未來

領導者應擁有一顆充滿創造力的心靈，對現狀經常感到不滿足，時刻想到創新。

一個企業集團如果沒有任何前瞻性的話，那麼它將無法進步，也無任何前途可言。滿足於現狀同時也就意味着停滯不前。

而一個躊躇滿志，不思積極進取的領導者，尤其會影響到整個集團的團隊精神，這不僅是他個人的遺憾，而且也是全體無法取得更佳成績的主因。

創造是在人的苦思冥想之中逐漸成形的，而並非源自一時的奇想。創造的心靈，是一顆懷有強烈的好奇心，不斷探索的心靈。

每一個不滿足於現狀而銳意創新的領導者，應該明白：任何創造都不是輕而易舉的，就如同一個新生命的誕生，充滿了痛苦與焦灼的期待。

保持謙虛的姿態

一個領導者須具有謙虛的品格。

隨著權力的增大、地位的提高，有些人往往會變得自以為是，傲慢不遜。這樣的人當了企業的領導者，他雖然可以在沒有助力的情況下取得一時的成功，但從企業長遠的發展來看，這是不利的。

現代人，越來越強調自我主張，強調發展個性，其結果是造成了個人與集體的对立和衝突。

相反的，從傳統的價值觀來看，當存在個人與集體兩者關係時，個人應把



自己看成集體的一部份，而只有以這種觀點來處理事情，才有可能與集體取得良好的協調關係。

所以一個領導者應把這種良好的傳統帶到工作場所中來，以謙虛的態度尊重部下，以取得集體的和諧，共同為集體更快更好的發展一起努力。

判斷的標準

一個領導者每天不僅要從部下的談話中獲得各種訊息，而且也會在和妻子、家人的交談中得到各種資訊。這些資訊的正確性或多或少需要根據他心中的價值標準來下判斷。

當然，生活中也有些人缺乏自己用來衡量一切的價值標準，他只能靠一些常識、慣例或是別人的建議來下判斷。也有人是以自己的私欲作為價值判斷的標準，他在衡量取捨的時候，對自己有利的即是正確的，反之則是錯誤。

人生從某種意義上說是由許許多多的判斷連綴起來的。一個人如果缺乏良好的判斷力的話，那麼他將斷送自己美好的前程。而要得出正確的判斷，就必須有一個正確的價值標準。

哲學可以說是公正、正義、誠實等人類真理的結晶，而正確的判斷是建立在基礎的一種對事物的透徹認識與了解。

健康的身心是公正判斷的基礎

領導者必須細心了解自己的身體狀況。

當你為你所帶領的集團做出任何判斷時，你首先應該注意自己身體的健康狀況。因為在下判斷之際，你的身體狀況如果不佳，有可能誤導你做出不正確的結論，而使你的思想偏離到錯誤的方向上去。當然更不用說一個領導者存有私心時，其結果將會把集團導入歧途，使整個團體蒙受不利。

總括來說，一個人如果身體健康，體力充沛時，他的思維也比較敏銳，在瞬間中容易得出公正的結論。



所以一個領導者應保持健康的體魄，以公正、誠實的心靈來處理事情。任何私心都有害於一個人做出正確的判斷。

自我磨練

一個領導即使工作再忙，也應不斷地擴大自己的知識層面，不斷地自我磨練。

拚命地工作固然是重要的，但你對人生的了解，對技術的掌握若僅僅停留在公司內部的水準之上的話，你將會成為一隻井底之蛙，成為一個昧於事理的人。

一個不了解社會現狀的人，他既看不清對手，也掌握不了自己，也就不能確定自己在生活與事業座標上的方位，亦無法建立自己獨特的價值判斷標準。

一個只知勤奮工作的人也許是一個好職員，但絕不會是一個成功的領導者。一個出色的管理人應是一個對人生、對事業有深刻見地的人。

假日，我常常在書店瀏覽一下書錄，看看是否有自己感興趣的圖書。每月都要買兩三本來讀，使自己在精神上得到一次洗禮，一次超越，加深對人類社會的了解。

不斷地提升，自我磨練，這是身為領導者的必修課程之一。

第十章

如何進行真正的經營



擁有崇高的經營目標

經營的目的是什麼？這是一個相當重要的問題。我想，首先應該有一個崇高的目標。

為什麼呢？因為一個崇高的經營目標，能激發起我們經營事業的熱情，使我們全身心地投入其中，發揮出所有的能量。反之，若僅僅為了金錢與個人的名譽而奮鬥的話，那麼總有一天會因為內心基礎的不穩固，影響到能力的全面發揮。

每個人都有精神上的追求，都希望擁有崇高的人生理想。而有了正確、崇



高的理想，將會引導你發揮出所有的能量，毫無保留地去追求。因此就一個經營者而言，擁有一個崇高的經營目標是非常重要的。

經營的目的從某種意義上說就是經營者人生觀的體現。錯誤的人生觀在某種程度上同樣能激發出一個人的熱情，取得一時的成功，但終究逃脫不了失敗的命運。

一個經營者是否具有正確的人生觀、崇高的經營目標，是其事業成功與否的關鍵所在。

企業經營的目的

在公司創立一年之際，我突然發現企業經營的目的發生了質的變化。

我們八名企業的創建人，最初的目的是想讓自己的先進技術發明為世人所認可，但自從錄用了那些把自己的前途都託付給公司的年輕人之後，我感到自己應對這些人的未來負責。

我反覆地問自己：「公司經營的目的到底是什麼？」經過一番思考，我暗暗地下定決心：絕不能辜負了這些企望在公司中施展人生抱負的青年的希望。從此我經營企業的目的也從單純的技術試驗與推廣，轉變成了為全體員工物質



匯集團體的力量

與精神上的幸福，以及為人類的進步與發展而努力奮鬥。

即在為了全體職員及其家庭的生活幸福而努力的同时，透過公司的技術發明，透過繳納税金，為人類的科技進步與公共福利的改善而經營企業。我想除此之外，一個真正的經營者不可能有其他的正當經營目的。

人，應該是自由的，有個性，有思想的。如果一個組織既能充分發揮每一個人的個性與思想，又能將其協調一致，應是一種最理想的組織狀態。

但據我的經驗，理想與實際有很大的差距。從歷史上看，沒有一個組織集

團能長期團結一致，榮辱與共。

組成團體的每一個成員若志向皆各不相同，力量也就會分散，無法發揮出整體的作用；為此要設法匯集每一個成員的力量。而凝衆的前題是要有共同的價值標準，即在指導人思考與行動的哲學觀念上取得一致，充分發揮每一個人的才能與個性。

一個有共同價值觀的團體，是發揮每一個人個性的最佳場所。同樣的，就一家企業而言，共同的價值觀念，既能使每一個成員在其指導下無拘無束地展現自己的個性、才華，又能達到組織長期團結和諧的目的。

透過現象看本質

社會是複雜的，其表象更是紛繁難解。如果僅僅看到表象的話，你就會被紛繁的社會現象所迷惑，而失去對本質的把握。對於經營者來說，最重要的是能透過現象看到本質。

例如在日本列島改造論的推動下，一時間日本國內掀起了房地產經營熱，許多公司為牟取暴利，紛紛爭購土地。而我卻暗暗地告誡自己：一分耕耘，一分收穫。一直堅持正派經營，不去爭購一寸土地。

果然，不久便爆發了石油危機，許多公司的資金都因大量購入土地而被套



牢，無法撤出。而我的公司由於備有大量的流動資金，財務狀況也相當不錯，乘機進行了大量的設備投資，既度過了石油危機的難關，也擴大了市場佔有率，受到眾人的好評。

其實我並沒有什麼獨特的預測能力，只不過在大多數人只看到表面現象而紛紛去追求眼前之利的時候，我堅持了自己認為正確的東西，沒有隨波逐流罷了。

光明正大地追求合理利益

一個經營者應為自己的企業組織追求最大的利益。

在自由競爭的市場機制中，用正當的經營手段獲得利益是應當的，絕不是一種可恥的行為。這是在激烈的產品競爭中，對你用辛勤的汗水灌溉生產出的高附加價值商品的一種回報。

但是如果因為過分地追逐利益，而使用一些欺騙的手段，那將是對正直經營活動的一種背叛。一個經營者應透過自己的腦力與勞動，去獲取最高額的利潤，而不是淨在手段上做文章。

趁人之危，使用不正當的手段獲得千金之利，是一個正道的經營者所不為的事情。例如在石油危機之中，有些企業趁機哄抬價格，牟取暴利。從今天來看，在經營成功企業中，沒有一家是靠這種手段發展起來的。靠著這種手段發跡的企業，他的生命力也不會長久。

讓顧客感到滿意

為企業追求利益，有些人簡單地理解為單方面地為自己的組織賺錢。這是一種錯誤的認識。在公司外以顧客為上這是當然的，在公司內部，部門與部門之間，也應彼此讓對方感到滿意。

為了趕交貨的日期，我們拚命地工作，是讓顧客在其需要的時候，能供給 he 滿意的產品；同時，為了滿足顧客更高層次的需求，我們還必須不斷地開發新產品。總之，讓顧客感到滿意是我們所有經營活動的唯一考量。

但現在的一些經營者卻不這麼想，他們對自己的利益考慮過多，而這種以



自我為中心的思考方式，在經營活動中是很難獲得良好商機的。

一個優秀的經營者應是一個讓對方獲利，同時自己也獲利的人。

獲得顧客的尊敬

信用可以說是整個商業經營活動的核心。信用程度越高，所獲得的利潤也就越多。儲（譯注：儲字在日文中為「利潤」的意思）字的寫法就是由信者二字構成的。所以自來，經營者就十分重視信用。

信用，乃是建立在物美價廉的產品，準確的交貨日期，以及為顧客提供最佳服務之精神的基礎上。當一個經營者具備這些經營條件的時候，顧客會在無



形之中對他產生一種信任和尊敬。

我想經營的最高境界應是獲得顧客的信任與尊敬。如果企業能獲得顧客的信任與尊敬，那麼企業所生產產品的價格與銷路將不再成為問題，顧客會給予相當程度的支持。

因此「德行」對於經營者來說是極為重要的，它超過了產品的價格、品質、交貨日期等一切外在有形的條件，是一個人內在價值觀的體現。而當你具備了使別人懾服的器量與人格的時候，你才可以說走上了真正成功的經營之道。

建立企業精神

對於日本企業取得舉世注目的成就，歐美人常常提出這樣的疑問：「為什麼日本職員會為公司那麼賣命呢？」他們歸結為企業嚴密的管理制度。

其實並非如此。日本人的勤奮來自日本獎勵罰懶的古老傳統觀念。日本企業正是由於擁有一批抱持這種價值觀的中堅職員，才得以創造出經濟的奇蹟。

但令人擔憂的是今後的十幾年中，由優裕的環境中成長起來的年輕一代，當他們成為企業的中堅力量時，個人主義將會在日本企業中蔓延開來。如果不設法解決這個問題的話，因個人主義盛行而導致美國企業沒落的悲劇，將在日



本重演。

目前在一貫崇尚個人主義的美國，像IBM那樣的大公司，為了自身的不斷發展也開始向職工灌輸「愛社如家」的敬業精神，號召為企業的未來共同努力。

俗話說：「前車之轍，後車之鑑。」當前日本企業的經營者應該意識到：不僅要以優良的傳統價值觀激勵老職員，而且還應幫助青年人樹立正確的工作觀與人生觀，使他們能夠繼承日本勤勞的傳統美德，避免重蹈美國產業的覆轍。

第十一章

如何用心靈去經營



心靈是創造奇蹟的泉源

我一貫奉行心靈至上的經營理念。即能否整合企業內員工的思想認知，是整個企業經營成敗的關鍵。

俗話說：愛人者人恆愛之，敬人者人恆敬之。人類的關係就是建立在彼此心靈交流的基礎之上的，一個經營者應懷有一顆愛護部下的心。

我常常這樣提醒自己：你是一個管理者，在事業經營中不能有任何的私心，必須對那些把全身心都投付給企業的職員們有個交待。

也許世間再也沒有比人心更難測的東西了，但也再沒有比人心更堅實、更



可靠的力量。從歷史看，人們憑著自己堅強的意志，堅定的信念創造出偉大功業的例子，可以說不勝枚舉；同時，由於人心渙散而導致整個團隊毀滅的故事，也數不勝數。

人心的確太奇妙了！

從自身尋找值得別人信賴的東西

一個企業若其內部人與人之間無法彼此信賴，這個企業將無法繼續經營下去。而如何才能建立起這樣彼此信賴的關係呢？我最初只在身外去尋找，希望交到一些推心置腹的朋友。可是後來我發現這種想法是不對的。一個人自身若

沒有值得別人信賴的東西，又如何獲得他人的信任呢？所以問題的關鍵不在外部而在你自己身上。

在我與別人的交往中，也曾有違約失信的時候，但幸好沒有從根本上動搖我們彼此之間的信任感。為了強化這種信任，我常常問自己：是否擁有一顆真誠的，值得多方信任的心靈？以此來不斷修正、調整自己的行為。有時為了獲得對方的信賴，我寧可犧牲自己的利益。

信賴不能仰望憑空而至，它存乎你一心之誠。

信賴源自同情與關懷

一個雄心萬丈的企業經營者，只有他以身作則，身先士卒，才能帶領職員們共同前進，推動事業的發展。但他尚應不時回頭檢視：屬下是否仍然同心同德地緊隨在後。

要想一呼百應，一個經營者除了取得部下的信賴之外，還應得到比信賴更重要的東西：尊敬。而尊敬源自於與部下之間心靈的溝通。

當然在極為忙碌的工作中，不可能與全體職員經常保持密切聯繫，但也不能總是高高在上。應善於利用一些短暫的機會，傾聽一下基層職員的心聲。比



如在共進午餐的時候，和職員們聊聊天，講些慰勞的話等等。這些看似細微的關懷，時間久了將會深深地印在職員們的心中，成為企業內部凝聚力的源泉。

企業管理中賞罰是必要的，不過對職員的賞罰必須建立在對其愛護與關心的基礎之上。同時經營者應是執行規章制度的模範，職員們是從你的身上來看企業管理制度的威嚴程度的。

企業的利益是第一位的

當自身的利益與企業的利益相衝突時，一個經營者必須牢固樹立「公司第一」的觀念。

比如在公司股票上市的時候，是讓你手中所持有的股票先上市，還是讓公司發行的新股先上市？這會帶來兩種不同的效果。前者股票的溢價全部都歸個人所有，而後者所獲的資金將全部流回企業內部。

我面臨這種狀況，採用的都是後一種做法。因為我要對企業負責，對和我一同流血、流汗的職員們負責。只有如此職員們才會一心一德共同為企業的發展而努力。

為了你全體的職員有一個光明、充滿了希望的未來，企業必須不斷地變得更加富有，必須不斷地得到發展。這是另一個經營者應該永遠恪守的信條。

用高標準來要求自己

如何才能管理好一個企業，可謂仁者見仁，智者見智。但當你問一些管理者想把他的公司經營成一個什麼樣的企業的時候，這些人往往無言以對。假如你的目標是經營成一個第一流的公司，那麼這段路將是十分艱鉅與不同尋常的。

影響企業經營的要素很多，有看得見的，也有看不見的。看得見的部分是可以以物理的定量來計算的，諸如資金、技術與機械設備等等；看不見的部分包括：從企業的高級職員和基層員工身上共同表現出來的企業風範和價值信念



等等。

這兩方面是企業實現更高的經營目標所不可忽視的條件。一個企業應該勇於給自己制定一個較高的經營目標，勇於向第一流的企業看齊、學習。這種要求對於某些經營者與職員來說，也許過高，過於苛刻，但是只有透過這種自我要求，經營者及公司的每一個職員才有可能自覺地將這種奮鬥精神貫徹到自己的每一項工作中去，公司也才有前途，有希望。

在所有的人之中產生共鳴

經營者的思想觀點在企業中傳播時，會因年齡的差距、生活環境和人生經

驗的不同，而在理解上產生偏差。

職員與經營者如果是年齡相近的人，在趣味與思想上也會比較一致，彼此之間也就比較容易溝通。但是如果年齡差距過大，經營者的思想也就會帶有更多特定的時代色彩，而讓現代的青年人難以接受。

所以經營者要讓自己的思想為所有人理解和接受，就必須帶有更多的普遍性。他的思想觀念應建立在人類最基本的價值標準之上，無論時代如何變遷，這些思想都是人類行為的基本準則。

最近一些老年人常常感嘆：追求時髦，好逸惡勞的年輕人愈來愈多了！而與年輕人格格不入。其實仔細想一下的話，年輕人與老年人他們還是有許多共同之處，比如他們都在為自己的未來與理想而勤奮地工作著。有了這一共識，你也就會多一分寬容，多一份諒解。

因角色產生的差別

我想公司的經營就像在演一部製作龐大的戲。

男女主角，眾多的正面或反面人物，道具、檢場以及配樂和燈光人員等等，這眾多的元素構成了一部戲劇。

戲中他們所擔任的角色各不相同，但實際上他們都是平等的。當然這種平等並不等於主角必須穿上檢場人員粗陋的衣服；而是必須根據戲劇中角色的需要，穿上合適的服裝，打扮成合適的形象。

在公司中也是一樣，總經理也是扮演的角色之一。作為主角，他代表的是



一個公司的風貌；坐比較豪華的汽車，參加一些交際應酬，都是他這個角色所必要的。但這並不等於他有權認為自己與眾不同，而可以任意地追求享受。

所以即使你是公司的創業者，也不可以功臣自居，在心中應牢牢地樹立平等的觀念。公司中沒有地位的差別，只有角色的不同。

第十二章

如何開拓新的經營之路



居安思危

俗話說：「一塊船板出毛病便能把人送入地獄。」

許多新創立公司的職員常常用這句話來形容自己朝不保夕的狀態，激勵自己拚命努力工作。然而隨著公司的發展與壯大，不斷加入年輕的工作夥伴，這些不了解創業艱辛的年輕職員對工作的態度，往往與老職員有很大的不同。

的確，坐在用鋼鐵製成的大船之中，又怎能體會到乘木板船出海人的心情呢？危機之中，周圍的環境不允許你有絲毫的懈怠，否則將必死無疑；而在設備、資金都十分充裕的良好經營環境中讓一個人鼓起勇氣去冒險開拓新的事



業，也實在是一件過於苛求的事情。然而要想維持成果於不墜，就必須不斷迎接新的挑戰，不滿足於現狀，不斷地向自己能力的極限挑戰。

因此在富裕發達的時代中，要想開拓新事業，就要有不隨遇苟安的思想，不斷向新領域出發探索的巨大勇氣。

對事業的投入與熱愛

要想獲得事業的成功，不僅要懷有強烈的夢想，而且還需全心全意投入其中。

在平時的日常工作中，人們常說一個人不能沈緬於自己的主觀想像之中，

應以精確的計算與準確的統計作為自己判斷的依據，否則將會得出錯誤的結論。但當你下決心去做成一件事情時，激情卻又往往是不可或缺的條件。

比如在創立第二電電公司的決策問題上，如果沒有強烈的意志驅使的話，是絕對不可能辦成的。鉅額的投資，無法預測的結果，僅用理性來判斷是得出肯定的結論的。

的確，在決定做這件事時，是強烈的意志與令人發狂的激情驅使人毅然將其付諸行動的。

當然這種投入的狀態只應在做成決定的一剎那發生，而在具體的行動中則必須以理性為指導，詳盡地制定出各種具體方案來。

良善的經營動機

我在企業的經營過程中常常做這樣的工作：每當開展一項新事業的時候，我便問自己：我的動機是否是良善的？或者在做其他某一件具體事情時，我亦以這種自問自答的方式，判斷自己動機的良善與否。

所謂善，應是所有人都認為是好的東西，僅僅從自己利益出發考慮的東西是稱不上善的，它必須是自己與他人都能接受的東西。

在工作的進行中，我還要問自己：所採用的方法是否也是良善的。因為為了達到目的而採用不正當的手段，早晚是會自食惡果的。所以實際執行的過程



也必須遵循人類的共同道德準則。

總之，在事業進行的過程中經常拷問自己的心靈是十分必要的，善良的動機，正當的實施手段，其結果也就不言而喻：將會不斷地獲得成功。

牢牢把握住今天

我很少制定長期的經營計劃，因為如果沒有今天，也就不會有明天，更不存在十年以後的事情。

為此我每一天都努力地工作，我很清楚今天的工作是為了企業明天的生存。就這樣日復一日，年復一年，五年、十年過去了，企業得到了巨大的發展。

周密地考慮到一切困難

與其去推測不可知的未來，不如踏踏實實地把握住每一個今天，這是我多年來在研究與經營中所奉行的準則。三十多年來，我一直抱持著這個信念，並且付諸實際行動的。

俗話說，一葉知秋，你如果真正懂得今天如何去生活，那你也就了解明天應如何去生活。因為未來不過是每一個今天的延續。

我在開拓新事業的時候，從沒有產生過任何疑慮與不安。

當然新事業的開拓並非一帆風順，每向前走一步都有可能碰壁，需要你

斷地去克服。但在克服困難當中，我從沒有感到畏懼與遲疑，因為在新事業成功之前，我已清晰地看到了通往成功的道路。

一項能使你清楚地看到成功遠景的事業，從一開始，你就會充滿了自信，而實施起來就如同在一條你所熟悉的道路上漫步。

要想獲得這種身歷其境的感覺，就要不斷地思考你所想從事的事業。透過反覆的思考，在腦海中一遍又一遍地模擬，消除一切疑點，直到它鮮明地展現在你面前，變得觸手可及。

這種狀況是予人自信，予人堅強的行動意志的源泉，是一條通往成功的捷徑。

獲得簡捷的思考能力

一個經營者每天都會遇到各種問題，獲得紛繁複雜的多種資訊，想要從這千頭萬緒的事情當中理出頭緒來，的確是一件不容易的事。

解決這種雜亂無章狀態的方法，只有一個：就是追溯問題發生的起因。從目前的狀況著手一步一步地向前追溯，直到問題發生的開端。而剛剛成為問題時，事物一般都比较單純，也就容易找到解決問題的辦法。

不懂這個道理的人，往往想直接地去解決紛繁複雜的問題，結果越分析越亂，越得不到要領。同時也容易把原本簡單的問題，變得更加複雜。



從衆多的現象中，去偽存真，概括出事物本質的能力，對一個經營者來說，是極為重要的。

經營的基礎是人類的共同文化

當企業逐漸國際化，迅速地向海外擴展業務時，有一件事情是不能忘記的：必須擁有國際化的企業經營理念。沒有這種國際化的意識，一個企業無論技術多麼精良，資金多麼雄厚，它都無法在國際商場上取得一席之地。

無論日本的管理模式，還是美國的管理模式，只要超出國界就必須以人類共有的價值觀作為其經營的基礎。

果斷地撤退

一個在海外從事企業經營的日本人，必須具有使當地的職員從心底感到佩服的領導魅力。有了這種魅力，你的管理才不致僅僅停留在表面上，而你的部下也才能打從心底服從你的管理。

一個管理者如果不具備超越語言、人種、歷史、文化的人類共同的理念，那麼他在海外是無法取得經營上的成功的。

對於經營者來說，他最難決斷的是：從某項業務中撤退的時機。即當某項業務的效益不盡理想時，是否要放棄這項業務？如果稍作嘗試便要撤退的話，

那麼做任何事都不會有成果；但若是不知及時撤退，陷得太深，卻又往往使自已無力自拔。

我一直像遊牧民族那樣恪守不追到獵物絕不罷手的原則，不過也曾有過半途而返的時候。促使我下這種決定的是由於當時我在精神上已到了「山窮水盡」的地步了。

物質上的因素姑且不論，精神上若喪失了熱情，要想取得成功，也就真如天方夜譚一般。而我一直追求到熱情殆盡之時，即使不成功，我也會心滿意足地撤退了。

向自己的極限挑戰是重要的，但並不是我所有思想的全部，審時度勢地適時而退也是必須的。

第十三章

如何拓展你的事業



打破自身的舊觀念

即使在經濟急遽變動的時候，一般企業也只能把自己的利潤率定在百分之五左右。因為百分之五是大多數經營者認為比較合理的利潤率，假如低於此數，那麼經營者便會採取相應的措施防止其下滑。

相反的，他們也很少去想過獲得超過百分之五的利潤。因為從他們固有的觀念來看，獲得百分之十、百分之十五或者更高的利潤，幾乎是不可能的。

於是他們從一般的常識出發，設定自己的目標，當達到之後，也就心滿意足，不再求取上進了。



然而以這種固有的觀念去指導企業的經營是不行的。沒有一顆自由不受拘束的心靈，也就不會產生獲得高收益的願望。因此，打破自己固有的觀念，在經營中徹底地改造自我，乃是企業成功的要件之一。

銷售值決定你的經營

我常說：「銷售值決定著你的經營。」而銷售值由於市場的激烈競爭，它往往略低於市場的價格，它所反映的是這麼一種微妙的利潤關係：是以大幅低於市場價格的方式薄利多銷，還是以不低於市場的價格高利少銷；數量與價格搭配到什麼程度時，能獲得利潤的最大值。

當然量與利之間，存在著各種複雜因素，要想推算出多少數量，能獲得最高的利潤並不是一件容易的事情。但這種量與利的關係，在很大程度上卻決定著經營的方向，也是我最為關心的問題。

在價格與利潤的決策中，確定怎樣一個數值，它往往體現著一個人的經營理念。強硬的人往往制定出缺乏彈性的價格政策，個性較和緩的人則制定出比較靈活的價格政策。

而一個公司如因銷售價格定得不合理而使其經營不善的話，那麼這既是經營者才能的問題，也是經營者基本經營理念的問題。

價格由市場決定

我從不按原價主義的方法，把原料費、各種雜費、利潤等相加起來推算出產品的價格。我認為價格應根據市場競爭的原理由市場來決定，由顧客來決定。

既然價格由市場來決定，那麼我們所能做的，只不過是將生產成本壓低到最小極限。生產成本與市場價格之差便是你的利潤。因此儘可能地降低生產成本，是獲得最大利潤的唯一途徑。

為此必須徹底拋棄材料費占多少，人工費占多少，各種雜費占多少的傳統計算模式。所需考慮的是市場價格範圍之內，在保證品質的前提下，儘量地減



少費用，把各種消耗都壓到最小的極限。

所以經營便是在滿足顧客需求的前題下，獲得最高利潤的努力。

經營在每一天中展開

談到經營者有人會說應從大處著眼，而又不忽視每一個局部的細節，這當然是正確的。但更準確地說，經營就是每一天所做的紮紮實實的具體工作。

企業無論大小，它的經營活動都是由每天大量的統計數字累積起來的成果。如果沒有消耗與銷售的具體數字，也就沒有所謂的經營。

僅僅看月底的資產負債表、損益表來進行經營是不行的，你必須了解每一

發現真正的利益所在

天企業的損益情況，才能準確地把握企業的運行。一個不關心每天統計數字的經營者，就如同不看儀表駕駛飛機的飛行員一樣，他既不知道飛機的正確方位，也不知道飛機的飛行速度；這樣，企業將會偏離經營的軌道，失去許多成功的機會。

所以了解每一天的資產損益情況，對一個經營者來說是非常重要的。

對一個經營者來說，稅金是他最關心的問題。賣命地工作所獲得的利潤，扣去一部分欠款之外，到自己的手裡時，已所剩無幾，而其中一大半又要去納

稅。所以，稅金的確是一個令人頭痛的問題。

對於職員來說，這是比較無關痛癢的問題，因為所得少，納的稅也比較少，但對於經營者來說，真如同揪心失肉一般，經常要找門路來設法「節稅」。

其實這是一種錯覺。經營者錯誤地認為：社會利益與他個人的經營是沒有關係的，而實際上，利益不僅僅是金錢上的，更應該是道義上的。如果從更廣泛的角度來看待利益的話，就不會產生這種錯誤的結論了。

經營從某種意義上說，應該徹底拋開一己的私心。

為公司造血添肉

別人常常這樣勸告我：「公司的利潤已經夠『高』的了，應該節制！」我知道這是在抱怨我繳的稅金太高，在交際中花去了許多看似不必要的經費，而致使實際利益減少，有些得不償失。

但實際上公司的利潤除了大部分繳納了稅金之外，有半數還是留存在企業內部。而我所重視的是稅後利潤的多少。因為要想為企業造血添肉，保持雄厚的實力，只有採用這種方法才能使企業有較高的積累與更多的自有資本。而繳納稅金，便是為此付出的代價。



由於稅制上的原因，日本企業自有資本率大都很低，但這並不是一個好現象。經費問題與稅金問題大致相同，除了納稅之外，錢基本上都留在公司內部，其結果是較高的蓄積率，使企業得到了安定，獲得了信譽，職員的生活有了保障，同時雄厚的實力，為新事業的開拓提供了豐富的資源。

談企業的組織結構

我從來沒有想過一個公司的經營必須設置哪些部門。然而大多數經營者都從「組織構成理論」、「人事管理理論」出發，去建立一些機構，或者從以往的經驗出發，去設置一些部門，於是便產生了許多不必要的機構。

我的作法都是從公司現有的狀況出發，根據目前公司的營運情形，去設立一些必要的機構，再配置以最精簡的人員去完成任務。

組織機構不是獨立於經營之外而存在的，乃是為了更確實地經營企業才去設立機構；這是我思考問題時的方向。這種方式也許與我以往創立公司的經歷有關，那時我沒有任何經營的實務經驗，對管理也一竅不通，只能從實際需要出發來創立機構。

不拘泥於各種教條，從事物的本質出發進行經營是十分重要的。

制定具體的目標

我經營的原則是不僅僅追求事物的結果，更看重為此而付出的艱苦努力。

在確定一年的經營目標時，我常常想，與其為了達到目標而降低標準，還不如從實際可能性出發，提出略高的標準，當然如果連續幾年都達不到任務的話，工作同仁也會因此喪失信心，而失去了奮鬥的原動力。所以實現目標從某種意義上說，是一種很重要的鼓勵。

要想實現公司經營的目標，就必須把它轉化為公司中所有同仁都願為之共同努力的目標。同時，還應將總目標分解為每一個小單位的具體工作指標，使



每一個人都清楚了解自己的目標所在，從而努力工作。這樣各部門若實現了自己的小目標，無形中公司的總目標也就自然而然地實現了。

時間上，每個月應有每個月的目標，而在制定時須以上一年積累的數據為基礎，使其具有較強的可行性。

總之，無論在空間上，還是時間上，公司決策者都必須制定出明確的經營目標。

第十四章

如何走上成功經營之路



全心全意地投入經營

無論你多麼了解經營的手段、經營的理論、經營的哲學，並不代表你就可以成為一名真正的經營者。真正的經營者應是一個把自己全部智慧、全部能力、全部情感都投入事業經營中的人。

我常這樣想：能否以強烈的責任感去認真地對待每一天的工作，並將其保持下去，是一個經營者能否成功最關鍵的所在。

自己全身心地投入經營，的確是一件不容易的事，為此，一個經營者往往必須犧牲自己所有的時間，精神和體力上都要承受一般人難以忍受的重負。



但是如果無法接受這種考驗的洗禮，將不可能磨練出一個經營者所應具備的基
本質素來。

世間萬物之不同往往有天壤之別。是懷有巨大的使命感去開創事業，還是
滿足於當一個受薪階級，這是成為一名經營者與非經營者的首要區別。

談經營方式

我一向對公司的職員要求得很嚴，而他們之所以服從我的管理，是因為我
沒有採去世襲制的管理方法。在世襲的企業中，經營者所提的要求大多以他家
族的私利私欲出發，因此，職員也就不能心悅誠服地接受約束。

我不採取世襲制的經營模式是出於這樣的考慮：自己的後代不一定能繼承自己企業的思想精神，而一個企業的精神與思想，如得不到承繼與發展，企業也就無法不斷地成長與茁壯。多年來，我一直在公司中尋找具備高尚的精神、飽滿的熱情、出眾的才華、能夠繼承公司優良傳統的人，打算把企業的未來託付給他。

只有這樣做，公司的每一個職員才會感到這是屬於他們的公司，才能相信經營者所做的一切都不是以個人的私利為中心。因此無論你如何嚴格地管理他們，他們都會心服口服。

職員對公司的向心力與公司經營者的管理方式有密不可分的關係。

塑造自我

成功的中小企業的經營者，大都是些充滿朝氣，鬥志昂揚的人。他們有銳利的眼光，機敏的頭腦，非凡的直覺以及幹練的作風，可謂具備了經商的一切才華。

的確，一個經營者具備了這種才能，是可以把企業經營得不錯，但僅僅停留於此卻是遠遠不夠的。憑著聰明才智一次又一次僥倖地戰勝對手，在短時間內可以奏效，但是從根本來看這絕非是一種正常穩定的經營方式。俗話說聰明反被聰明誤，過份地依賴個人的聰明才智，往往是後來失敗的根源。



聰明才智須為思想服務，須受一顆高尚心靈的駕馭。一個經營者首先應是一個有思想的人。

一個初創業者，他可以憑藉自己的鬥志與才華去經營事業，但如果想以此作為自己終生追求的事業的話，提升自己的思想，不斷地重塑自我無疑是非常重要的。

磨練自己的心靈

一個經營者要對許多疑難的問題下判斷，可以說他的日常工作就是由無數個判斷構成的。

遇到問題是向左，還是向右，一時難以決斷時，即使最出色的經營者也都曾求助於占卜師的幫助。但一個經營者除了他的事業之外，在他的生活中還須對一些細微末節進行判斷，而這只有求助於自己的心靈了。

一個個人本位主義者，他的判斷是以個人得失為準的，判斷時無需太多猶豫。而一個意志軟弱的人，容易為人情所羈絆，常常陷於優柔寡斷的境地。

二次大戰期間，在海陸軍高級將領中，有不少人十分喜歡中國的古典哲學，以求得超人的判斷力。形勢不明朗時，是進攻，還是後退，他們往往求教於自己所讀的書籍，以自己心靈的感覺作為下判斷的基礎。

由此可知所有被稱為名將的人，都是以自己的心靈作為判斷的基礎的。

把握好經營的「度」

一個經營者必須有保持事物平衡的能力。

工作中有許多事物迫使你下決斷。例如幾乎所有的人，從公司的幹部到職員，直至銀行都反對你的計畫，而你又堅信自己是正確的時候，你就應拿出力排衆議的非凡勇氣來，堅持自己的觀點，寸步不讓。相反的，某些時候，你又應虛心聽取一個普通職員的意見，來修改自己的方案。

在經營中謹慎與大膽都是必要的，但並不等於兩者簡單的相加。一個經營者在企業中所扮演的不是一個和事佬的角色，而應如一個美國作家所說的：他



堅持正確的東西

是「一個擁有一流智慧的人，能把兩種相對立的東西同時包容在自己的心中，實施時又能把它們處理得相當和諧完美！」即一個經營者對自己的職員既要表現出揮淚斬馬謖的冷酷無情，同時又要表現出如菩薩一般大慈大悲的襟懷。

既把握好這個「度」，又能在具體工作中完美實施，這源自於一個人良好的平衡能力。

一個企業的經營者常常面臨著利益相衝突，而必須作出抉擇的情況。如果沒有自我犧牲的精神，那麼他的決定將帶有濃厚的個人色彩。

比如常常有這樣的企業經營者，對於由貿易摩擦而引起的貿易自由化問題，他雖然也認識到不解決貿易收支不平衡的狀況，將會導致日本在國際上的日益孤立，同時他也贊同日本促進進出口自由貿易的政策，但是一涉及到自己的切身利益時，其呼聲馬上就降了下來，立刻採取抵制的態度。

大的原則贊同，具體問題上反對，這是日本所特有的現象。

一個不具有自我犧牲精神的經營者，是不會做出不利於自身及其企業組織利益的決定的。而其結果，有時會損害到整個社會的利益。

因此凡是認為正確的東西必須貫徹到底，為此而犧牲自身的利益也在所不惜。這是每一個經營者應該建立的觀念。

呼喚博愛精神

有許多人對我說：「你每天早出晚歸的去工作，連假日也為公司的事東奔西跑，和家人相聚的時間都沒有，這對你的太太和孩子不是不公平嗎？」但我卻從未有犧牲了自己家庭的感覺。守著一個家庭，一個人，這僅僅是小愛，而為了公司全體職員的幸福而奔波，這是大愛。為此，我充滿了自豪與使命感。

當然我沒有權力強制別人也這麼做，我只能以身作則，希望拋磚引玉。至於那些不認同這種想法的人，他即使做了也會產生「為了社會犧牲家庭」的感覺，而陷入進退兩難的境地。而且一旦懷有這種矛盾的心理，放棄了家庭去工



作，也很難在工作上全面發揮，取得成就。

我真誠地希望這種為了社會而犧牲個人私情的人能不斷出現，而一個真正致力於整個企業組織幸福的經營者，也必須是一個懷有博大愛心的人。

接受勞苦的獎賞

如果經營活動本身出了問題，當然會造成企業狀況的惡化。但即使本身經營得相當出色，由於一些外在的因素，諸如日圓幣值引起的國際經濟變化等等，也會極大地衝擊和影響著企業的經營狀況。就是說，你即使具備了萬全的體制，也會因一些無法控制的因素，使企業陷入虧損的境地，而你卻要負擔起這無可

推脫的責任。

責任的重大，使一個經營者沒有一絲休閒的時間，每天都要超負荷地拚命工作。想起來，真有點得不償失的感覺。

承受這麼大的壓力，過著如此緊張的生活，作為報酬，經營者又得到了什麼呢？我想，還是有一些無法言喻的東西的。

由於你的不懈努力而為公司的所有職員在今天及未來之間，架設了一座生活與事業的橋樑，為此你得到了他們的信賴與尊敬。這是用多少金錢都無法衡量的獎賞，難道這不值得你驕傲與自豪，不值得你為這獎賞而付出勞苦的代價嗎？

後記

昭和三十四年（一九五九），以稻盛和夫為主的八名成員創建了京都陶瓷公司，經過幾十年的發展，目前已成為一個受全世界注目的一流大企業。其創立與發展的過程，就如同一部電視連續劇一般，展現在人們的面前。但是對於它成長與發展的原因，卻很少有人去深刻地挖掘與探討過。此書的編輯出版便是想彌補這種缺憾。

稻盛和夫董事長作為企業的創立者，他在京陶公司中所採用的經營方法，不僅給日本的經營文化帶來了一股新鮮的空氣，而且他展示了在二次大戰之後的經濟騰飛中，日本人的心態。這意味著，京陶公司的經營理念，不單純是一個企業的管理思想，而且也是一種與我們的生活方式密切相關的新哲學。



此書以交談的敘述方式，向人們講述了自己人生與工作中的煩惱和從中領悟出來的真諦，很有可讀性。

本書簡潔的表達方式，豐富的內容，不僅是青年人應該讀的一本書，而且對於國內的許多企業家來說，也不失為一本值得研讀的好書。

