

作者简介

稻盛和夫

1932 年生于鹿儿岛，鹿儿岛大学工学部毕业。1959 年创立京都陶瓷株式会社（即现在的京瓷株式会社），以独自开发的精密陶瓷技术为基础，发展成为电子元件，信息通信设备系统，光学仪器等综合性的大型高新技术企业。1966 年任总经理，1985 年任董事长。1984 年创立“稻盛财团”任理事长，同时设立“京都奖”。同年创立第二电电株式会社（DDI）并任董事长。1987 年创立关西蜂窝电话株式会社，1993 年创立日本铱星系统株式会社，1994 年创立 DDI 袖珍电话株式会社，1995 年创立京瓷多媒体公司，分别就任这些公司的董事长。从 1997 年 6 月起分别就任这些公司的名誉董事长。同时还担任京都商工会议所会头，日本商工会议所副会头等公职。1984 年获得日本国政府颁发的紫绶褒章。此外，还分别获得美国阿尔弗雷德大学、丹佛大学、圣地亚哥大学，英国克莱恩菲尔德大学名誉博士学位。主要著作有《企业家成功之道》，《新经营、新日本》，《追求成功的热情》等。

作者的话

人在年青的时候往往很幼稚，听不进父母、师长以及单位领导的批评指教，我也是从那时候过来的。记得那时父母常对我说：“年青时受点磨难是好事，想买都买不到。”可当时我根本不在意，还反驳道：“买什么买，卖还卖不出去呢！”

青年时代反抗精神强，这是正常的。但切不可忘记，应该把父母以及人生道路上前辈的忠言时刻铭记在脑海之中。

当我们踏上人生旅途之际，就如同向没有航标的大海出航一样，要时刻准备把从人生的前辈那里得到的谆谆教诲作为罗盘，指引我们的航程。

我在这里写的一切，也许会有些年青的朋友感到反感或不感兴趣。我衷心期望当你们在工作和人生的旅途中碰壁时，能回想起我的这一席话。

因为这些都是我在工作中遇到困难，在人生道路上遭受挫折时，经过认真思考、痛苦地实践、总结经验，才摸索出来的真经。我想这些对大家会有帮助的。

目 录

如何度过一个美好的人生

演好人生这台戏	(3)
追求人生的目的	(4)
踏踏实实地活着	(5)
思考人生	(6)
人生·工作的结果 = 思维方法 × 热情 × 能力	(7)
实现理想	(8)
正确审视自己	(9)
开辟人生道路	(10)

工作着是美丽的

人生的意义	(13)
热爱本职工作	(14)
专心致志干好一件事	(15)
日月创新	(16)
奉献爱心	(17)

如何战胜困难

树立必胜信心	(21)
冲破障碍	(22)

把愿望升华到信念	(23)
使人的能量迸发出来	(24)
勇于正视困难	(25)
不要失去希望	(26)
提高精神境界	(27)
追求真理	(28)
迎着困难上	(29)

如何做出正确判断

认真对待每一件事情	(33)
调动潜在意识	(34)
有理走遍天下	(35)
以原理原则为标准	(36)
不迷失起点	(37)
凡事往好的方面着想	(38)
抑制本能心态	(39)
聚集意识的焦点	(40)
实事求是地看待一切	(41)

如何提高工作水平

持之以恒、描绘理想蓝图	(45)
自我燃烧	(46)
在漩涡中工作	(47)
有备无患	(48)
胆大心细	(49)

追求尽善尽美	(50)
--------------	------

如何提高自身修养

开拓未来	(53)
不要不懂装懂	(54)
超越自我	(55)
战胜自我	(56)
热情是事业成功的保证	(57)
心地纯洁地去追求	(58)
开拓精神世界	(59)
言发之于真心诚意	(60)

如何成就新的事业

真正的创造	(63)
发挥主观能动性	(64)
追求心目中的理想	(65)
开创新时代	(66)
乐观地设想、悲观地计划、愉快地执行	(67)
胸有成竹	(68)
着眼于远大目标	(69)
最大限度地挖掘自身潜力	(70)
实力是挑战的资本	(71)
相信可能性	(72)

如何处理好上下级、同事之间的关系

无私才能鼓舞人心	(75)
----------------	------

用自我牺牲精神换来信任	(76)
做道德行为规范的表率	(77)
灌输工作热情	(78)
考查、重用、跟踪	(79)
与人为善、正确引导	(80)

如何成为一名出色的领导者

为集体谋幸福	(83)
改变现状、努力创新	(84)
谦虚谨慎	(85)
树立正确的判断标准	(86)
公正的判断来自健康的身心	(87)
砥砺自己	(88)

如何进行真正的经营

树立高层次的经营目标	(91)
端正办企业的目的	(92)
团结一致、统一方向	(93)
看透本质	(94)
光明正大地追求效益	(95)
让客户满意	(96)
受到客户尊敬	(97)
树立企业哲学	(98)

办企业要以心为本

靠精神创造伟大的业绩	(101)
------------------	-------

信赖要从我做起	(102)
以关怀赢得信赖	(103)
强化企业实力	(104)
制定远大目标	(105)
唤起超越时代的共鸣	(106)
只有分工不同	(107)

如何寻找新的出路

迎接严峻的挑战	(111)
陶醉于工作	(112)
端正动机	(113)
充实地过好今天	(114)
一心扑在工作上	(115)
抓住本质	(116)
以人性为本	(117)
果断收兵	(118)

为了事业的发展

打破自我常识	(121)
价格左右经营	(122)
市场决定价格	(123)
每天制订损益计算书	(124)
无私地对待利润	(125)
为企业注入生机	(126)
经营决定机构	(127)

制订切实可行的目标	(128)
-----------------	-------

走向经营王国

苦心经营	(131)
端正经营作风	(132)
创造自我	(133)
磨练意志	(134)
掌握平衡	(135)
坚持正确、贯彻始终	(136)
唤起伟大的爱心	(137)
一份耕耘、一份收获	(138)

如何度过一个美好的人生

演好人生这台戏

人生是一台戏。这台戏的主角就是我们自己。花费毕生精力去演一台什么样的戏，这是我们每个人都必须面对的问题。

也许有人会说，命运是一出生就决定了的。但是，我相信通过不断提高自身修养和素质，命运也同样可以改变。高尚的情操是会感天动地的。

这并不是说要去与命运抗争。而是说，通过创造心灵和精神，我们大家都可以成为主角，去按照自己撰写的剧本，演好人生这台戏。我希望大家能尽早意识这一点，要尊重自我，真挚地度过每一天，每一个瞬间。

为了度过这样的人生，我们必须冲破自己原有的框框，去改变自我，寻找成长自我的机会。这种机遇在人生旅途中处处可见。如果接受能力不强，即便是震撼灵魂的机遇也会擦肩而过。

既有懒惰地、毫无目的地虚度年华的人，也有一丝不苟、胸怀大志、顽强拼搏的人。这二种人展开的人生戏剧当然是大相径庭的。

追求人生的目的

现在，有不少年青人丧失了人生目的，只图一时快乐。有相当一部分人进公司只是为了索取支付生活的工资，在兴趣和休闲娱乐方面寻求生存的价值。这是时代的潮流，所以也许是不可避免的。然而，一味追求享乐难道就不感到空虚吗？快乐总是一时的，人最终还是要寻求更高层次的目标。

我一直认为：“专心致志地工作，尽可能为社会多作贡献，并且自己本身也幸福。”这样的生活方式是经得起考验的。无论时代怎样变化，都将是人们所要追寻的。这是因为，纵然社会千变万化，但人类追求真、善、美的天性是不会改变的。

也许有人对这种观点很反感，但我的态度不会变化，今后还将继续阐明这种人生观。

四十多岁的人，大多都积累了一些人生经验。令人不解的是，正是这些人反倒丧失了信心，认准世道变了，过去那一套行不通了。于是，缄口不谈人生。我相信，倘若我们满怀信心，把自己的人生观讲出来，肯定会唤起年青人共鸣的。

踏踏实实地活着

我从不去玩赛马、赛车什么的。因为我觉得，在人生这一漫长的舞台上生活的每一天、甚至每一瞬间，都是在真刀真枪地决一胜负。所以，对靠赌博以决雌雄实在是不感兴趣。

因为我所从事的是自己期望的，毕生为之努力的事业。所以，工作使人充满无限的乐趣。反之，若是出于被动去做，就会感到心力交瘁、疲惫不堪，必然要去寻求其它乐趣了。

我绝非是想让大家成为圣人君子，也不是那种死脑筋的人，一看到谁在玩乐，就盖棺论定此人不行了。

玩一玩没有关系。对自己的人生有益的玩乐也是可以的。但现实中人生和工作都不是件简单轻松的事情，要想处理好工作和娱乐之间的关系并非那么容易。脚踏着娱乐和工作两只船，又能出色完成任务，纯属天方夜谭。

我们切不可忘记：如果一个人不去发现工作中的乐趣，一味沉溺于玩乐，那么，他也就失去了人生本来的目的。

思考人生

美国的孩子一直到高中，接受的都是自由豁达，注重培养个性的教育。对他们来说这期间正是去培养自己“想做点什么”的那样一种欲望的大好时光。也就是说树立自己人生奋斗目标的时候。

他们进入大学，努力刻苦学习，掌握为达到自己奋斗目标所必需的基础学问。事实上，美国学生就是有比较坚定、明确的目标意识。他们所选学的知识都是与奋斗目标密切相关的。

从这个意义上说，日本的学校缺乏对孩子们进行“怎样树立自己人生的目标”方面的教育。甚至有的教师本身就没有人生目标，而是通过各种考试等虚拟目标而糊里糊涂地当了教师。

“自己是什么样的人？”“应该度过什么样的人生？”正处于人生起跑线上的年青人必须认真思考这些问题。只有这样才能准确地树立起自己人生的目标。

对人生有目标的人和没有目标的人，他们在人的后半生中会形成很大的差距。

人生·工作的结果 = 思维方法 × 热情 × 能力

这个公式是我通过多年的切身体验，对“只有一般平均能力的人，有没有什么办法去成就伟大的事业”这一问题的回答。

所谓能力，指的不仅仅是脑力，还包括健康的体魄和运动神经。这些多半是先天的。然而，热情则取决于每个人的意志。如果分别用零分至一百分来表示能力和热情，并按乘积来计算的话，那么，比起那种有了些能力就骄傲自大，从而不再努力的人来，倒是那些不认为自己有什么了不起的能力，但比任何人都更加发奋努力的人，更能取得惊人的成果。

此外，这里面还有一个思维方法的问题。所谓思维方法就是指一个人对待人生的态度。若用负 100 分和正 100 分来衡量的话，则，怨天尤人，否定正确人生观的人，将得到负分。反之，在人生和事业上，能力越强、热情越高，其结果必然越好，正分也就越高。

是否具有一种正确的思维方法，也就是说，是否具有正确的人生哲学，对每个人的一生是至关重要的。

实现理想

年青人都有想干一番事业的理想和愿望。不过，切莫忘记，那是靠一步一步、扎扎实实的努力来实现的。不想付出，一味描绘宏伟的蓝图，那只能是一场黄粱美梦而已。

在人生的旅途中，没有轻而易举一行千里的那种喷气式直升飞机可乘，只有脚踏实地地去一步步走。那种企图找到一种通往理想境界的简便方法或捷径，纯属异想天开。只有象天蚕那样扎扎实实、一步一步地前进，才是向伟大事业挑战的正确态度。

也许有人会认为“一步一步行走太慢了，反而一生什么也干不出来。”其实不然，一点一滴的积累可以引发相乘效应。即：平时不懈地努力所取得的成果，会带来更大的努力和成果。其连锁反应在不知不觉中提高了自己的水平和知名度。

这才是每个人实现自己理想，干一番事业的唯一可靠的方法。

正确审视自己

人也许并不太聪明。

我也是上了这般年纪，回顾往事时才常常悔悟到：“当时如果这样做就好了。”

在各位由于血气方刚企图贸然从事时，父母一定给与不少忠告吧。可就是做父母的，当他们回忆起年青时的往事时，也肯定会有这样那样的憾事。或许正因为他们年青时有过痛苦的失败，才如此苦口婆心地提醒孩子们注意的。以便使他们不再犯同样的错误，少走弯路。

无论是父母还是孩子，都在人生中重复着同样的事情。

如果在孩提时代就能看透人生的一切，该多好哇。然而这是不可能的。于是大家 都在重复着相同的失败。

反过来也可以说，正因为有了年轻时的失败和教训，才使得这以后的人生更加辉煌。不过要做到这一点并非容易，需要一种诚挚地回顾自己过去的谦逊态度，以及严格审视自己的上进心。

开辟人生道路

在某一时期内，人有时会感到自己是不幸的，但从长远的眼光来看又是相当幸运的。

我是在京都的一个小公司迈出了社会生活第一步的。记得当时并不能按时领取工资，没有奖金，看不到将来的希望。面对这样的现实我曾想到辞职。是哥哥开导了我。另外，当时的社会形势和我的家庭环境也不允许我轻易调动工作。于是，我不得不打消了辞职的念头。不管喜不喜欢，只有坚持下去。我只好在工作中寻找乐趣，改变自我，在自己所处的环境中开辟自己的道路。

于是，我全身心地投入到研究工作中去，并取得了可喜的成果。或许是我们公司缺少优秀人才的缘故吧，我格外受到了领导的赏识。也就越发卖劲儿，加倍努力，经常受到嘉奖，就这样产生了良性循环。我人生的道路也随之开阔起来了。

倘若当初环境和条件都很好，也许就没有我今天了。人生若不把眼光放长远些，就弄不清它的真谛。

工作着是美丽的



人生的意义

工作究竟指的是什么呢？

其第一个意义就是为了自己能生活下去，或者为了养活家里人去赚取必需的钱。

但有人出身于大资本家，没有必要劳动的话又会怎样呢？偶而轻松一下还可以，假如每天游游晃晃，我想一定也会厌烦的吧。

人并不仅仅是为了赚取工资才劳动的，求得精神上的充实也是一个方面。换言之，就是在劳动当中寻求人生的意义。

而且工作是需要长时间集中精力的，是艰苦的。如果只是以一种义务感去干的话，必然会逐渐疲倦起来，这样仅靠义务感去劳动几十年是不堪忍受的。

因此，有必要将痛苦的工作转变为有意义的工作。这就需要热爱自己的本职工作，有意识地注意培养兴趣。

一生中是否拥有自己所热衷的工作，这决定了你人生是否幸福。应该扪心自问一下，自己工作的意义是什么。

热爱本职工作

在诸位中，也许有人正准备“辞去现有的工作”。其实，我也常有辞职的念头。因为实在太累了。

就象学生时代，为应付考试不得不苦读到深夜时，那种真想逃到什么地方去消遣一下时的心情一样。

可一旦辞职了，真的会有天堂吗？不！决不会有。辞职过不了三天就会又想找工作干的。

带着强烈的责任感去工作，整天忙忙碌碌，说不累是假的。然而，在痛苦中同样能感受到自己的生存意义，苦中同样有乐。

要热爱本职工作。这种“热爱”正是使自己能够坚持人们所说的那种艰苦奋斗的生活方式的动力。

有时，从旁观者的角度来看，工作的辛苦程度确实难以忍受。但当事人很热爱自己的工作就应另当别论。或许他不但当时不感到苦，事后也不会留下任何痛苦的痕迹。无论在任何一个领域取得成功的人，无疑都是对自己所从事的工作感到无尚荣耀，无比热爱的人。

连自己的本职工作都不热爱，成功必然无从谈起，工作肯定干不好。

专心致志干好一件事

我认为，只有专心干一件事，并精通它，才能找到真理，才能理解森罗万象。

例如，当我们向长年专心致志的工作，掌握了一套过硬技术的木工探讨人生时，会很受启发。再如，当我们与苦练工夫，修身养性的和尚谈起不同领域的事来，他们也会讲得条条是道。象园艺师、作家、艺术家等有一技之长的人，他们的言谈话语中往往有很深的含义。

刚刚离开校门进入公司的年青人，连续干一段平淡的工作后，就会不安起来。觉得“光干这种活儿怎么能行”，于是提出“请给我换个其它工作吧。”其实不然，对一件事情只粗浅地泛泛地了解一些，无异于什么也不知道。

深入地钻研精通了一项工作，其它的也会迎刃而解的。

我认为，在一切事物的深层，都有一个放之四海而皆准的真理。干好一件事，其它事情也会无师自通。

日月创新

初走上工作岗位，不应奢望立刻就得到一份理想的工作。重要的是，首先要充满热情地诚挚地去完成上级交给自己的每一项不起眼儿的工作。同时，要具备坚韧不拔的精神，绝不可半途而废。

因为，只有不辞劳苦，潜心钻研一件事的人，才能获得宝贵的真理。

这并不是说，最初选择的工作就一定要作为终生的事业勉强一干到底。在兢兢业业做一项工作的同时，应经常考虑现在的工作方法对不对，这也是必要的。

切不可用同样的方法，同样的想法，去做和昨天同样的事情。

即便是一件小事，也应每天反省一下，只有这样才有利于自我改进。对自己做过的任何事情都问一下：“这样做对吗？”如果一个人能够长期坚持这种态度，就一定会有很大进步。学到一定的基础后，自己就会去动脑筋想办法，这就是创造。

如果你不能日新月异地去创造人生，那么，你就不会取得进步，不会成为一个有魅力的人。

奉献爱心

随着日本社会的发展，人们的收入增加了，劳动强度降低了，劳动时间缩短了。随之，那种享受自己人生的倾向也抬头了。这些变化也许是重要的事情并且是时代的潮流吧。

但我还是想更多地去努力工作。因为我有一个信念，那就是认人为善。我觉得把爱心奉献给他人，才是最高的生活方式。

换言之，我们拼着命劳动获得的利益——汗水的结晶，不能仅仅用于为我们自己创造幸福。还应合理缴税，用于创造全人类的幸福。

在世界上还有贫穷的人，还有身患残疾，艰难地过着痛苦人生的人。就是在现在，在现在这一瞬间，世界各地肯定有苦于饥饿、濒临死亡、到处求救的孩子们。对他们，我们可以间接地用我们汗水的结晶去帮助他们。所以，劳动本身的的确确是很高尚的。

我坚信，一定会有更多的人能感受到这爱的奉献是多么幸福，从而更加勤奋努力。



如何战胜困难



树立必胜信心

1965年，我有幸聆听了松下幸之助关于“水库式经营”的演讲。他在演讲中说：“我们搞经营就好比建造水库，应该经常储存一定数量的水。即：保留一定的后备力量。”

当时有人提问：“我也对水库式经营颇有感触，可就是没有储备。请问，这个问题如何解决呢？请指教。”

松下先生回答道：“虽然我也不清楚解决的方法，但我们必须明白，没有储备就是不行。”当时，大家哑然失笑，纷纷说，这不等于什么都没回答嘛。但这话却给我留下了强烈的印象。

松下先生的意思是“首先要树立信心，有志者事竟成”。对待理想若只是消极地认为“就是那么回事，哪那么容易实现的”，这种情绪必然妨碍工作的开展。

如果连自己都不抱希望的事情，很难想象会为之努力奋斗。只有强烈的愿望，坚定不移的信念，才能帮助你克服困难，直至取得最后的胜利。

冲破障碍

成功者和不成功者之间的差距只是一层纸。

不成功者也不都是马虎从事，不求进取的人。其中也有和成功者一样，一丝不苟、热情努力的人。

尽管如此，却有的人成功了，有的人失败了。这世界也未免太不公平了！两者之间虽只隔着一层纸，却仿佛是难以逾越的鸿沟。

这鸿沟就是没成功者缺乏韧性吧。当事业进展不顺利时，有些人就会轻易地放弃追求。也就是说，这种人努力还是努力了，但只停留在一般人的努力上。一旦碰壁，就找个体面的理由，自我安慰一下，善罢甘休了。

成功的关键在于要具备坚韧不拔的精神，把一般人认为难以行得通的事情干到底。打破自己身上的固有常识。那种“我就这么大本事”的顽固的固有观念，将妨碍跨越鸿沟走向成功的步伐。

克服了困难以后，那种自负和自信将使一个人的人格更加具有韧性。这种韧性会帮助我们取得更大的成功。

把愿望升华到信念

不要做那种知难而退的人。

“知难而退”指的是那种虽然也想轰轰烈烈地干一场，但一运做起来，看到社会形势、经济形势的条件不允许时，就打起退堂鼓，并且对现状了解得越清楚，就越没有信心的人，最后只得甩手不干了。

与此相反，有些人他们想干一番事业的愿望是发自内心的，是强烈的。这种人无论周围的环境多么恶劣，他们都会千方百计想方设法去寻找实现愿望的途径。与此同时，他们的开拓进取精神和创造性也就随之产生了。

同是处于恶劣的环境，知难而退的人只看到形势的严峻，感受到的只是难成气候。而那些知难而进，发自内心的把愿望升华到信念的人们，会冲破重重困难，积极开动脑筋，开创新局面。

这两种人的不同之处就在于，一种是当感到外界条件不利于自己时，就放弃自己的愿望；另一种是，立即重新振作精神，不达目的誓不罢休。

人这一辈子，有的美满幸福；有的历尽坎坷；有的平平凡凡。他们之间的不同就在一念之差。

使人的能量迸发出来

若不敢向新的领域挑战，那么，无论是企业，还是个人，都将是没有什么前途的。

但这里所说的新领域，无论在技术开发方面也好，还是在市场开拓方面也好，一开始都将相当困难。等待我们的是从未碰到过的障碍和意想不到的难题。要想冲破这些障碍是需要付出极大的能量的。

以前，我干什么事的时候总爱说：“发狂吧！”这是因为要跨越障碍，就需要具备足以摧毁障碍的巨大能量。

这种能量就是从事这项工作的人的热情。那火一般的热情，坚韧的毅力、执著的献身精神，正是战胜困难的源泉，是敢于挑战的重要条件。所说的“发狂吧！”指的正是充满了这种巨大能量时的状态。

人本身具有的这种能量的迸发，是人们在新领域内获得成功的根本保证。

勇于正视困难

困难是客观存在的，是逃避不了的。因此，我们只有迎着困难上。

这就需要一种“非干到底不可”的紧迫感，也就是要象修行僧那样去工作。

同时，还不能被其它事情所困扰，必须准确地观察现象。

若抱有成见，事物就不会显示出本来面目。一方面要有“非干到底不可”的恒心，另一方面需要一种越是困难越要仔细观察的老老实实的态度。

这样一来，就会突然发现过去视而不见的东西。我把这种东西叫做“神灵的启示”。

有了神灵的启示，再加上诚挚的态度，才能产生真正的创造性。想得到好的主意，就要采取敢于正视困难的姿态。

不要失去希望

现在，我总是坚信：“一切都会如愿以偿，都会象我们想象的那样顺利。”可刚走上社会那阵子，干什么都不顺利，完全不是想象的那么回事。

但是，就是在那样的艰难的时候，我也从来没有放弃希望，仍然很开朗。因此，才有了今天的我。

记得那时我住的是一座破旧的宿舍的二层，楼里的地板都快漏了，我那间房有六个塌塌咪大小，地上塌塌咪的麦秸支楞八翘地敞露出来。我找来炭炉和锅，每天自己做饭。

当时我在公司里研究工作和人际关系都搞不好。天一黑就独自一人来到宿舍后面的小河旁。那儿种着一排排樱花树。我经常坐在小河旁唱“故乡”这首歌。有一阵子心灵的创伤越来越重，到了无法医治的地步。我就每晚拼命地唱啊唱，用歌声排遣忧伤，激励自己，调整心情，以便第二天继续到公司拼命工作。

无论何时、何地、何人，都会有痛苦存在。重要的是要学会在逆境中调整情绪，不要失去乐观的心情和对未来的希望。

提高精神境界

广中平佑先生因成功地解开了数学界的难题，而获得了菲尔兹奖。他遇到这个问题时，通过提高思维层次，从而简单地解开了这个难题。广中平佑先生说过：“纷繁复杂的现象，只不过是简单事物的投影而已。”

人类社会是复杂的。工作单位中的人际关系、亲戚朋友间的交往都是错综复杂、扑朔迷离的。尽管如此，它同样也是简单事物的投影。

例如，在平面交差的交点上，当汇入来自四面八方的车辆时，就会发生堵塞。如果增加一个层次，建立立体交叉道路，就会畅通无阻了。也就是说，本来是三层的立体交叉，你把他看成二层，车辆自然要堵塞相撞，也就必然要悲叹错综复杂了。

无论是人生还是社会现象都是一样的，大家只不过是被那些单纯事实的影子所吓倒而已。所谓单纯事实，实际上就是自己的心，正是这种心灵的投影制造出了复杂、多变的现象。

要想透过复杂的现象看本质，就必须提高自己的精神境界。

追求真理

我似乎从年轻的时候就经常扪心自问，作为一个人应该怎样选择正确的道路呢？并追求到现在。

尽管社会上出现了一些形形色色的怪现象，可我常常告诫自己“不应该干那种事，作为一个正直的人应有自己的准则”。追求正当行为的心态，也正是对理想的追求。

尽管入学考试和就职考试我都名落孙山，但我从未灰心丧气过。而是更加努力，再次争取考上好学校和公司。另外，在我从事当时无人问津的陶瓷制品的研究开发时，就竭尽全力使陶瓷成为出色的原材料。

就是处在遭受毁灭性打击的逆境当中，也同样扬起希望的风帆，点燃希望的火焰，向着理想继续不懈地拼命努力。

在漫长的人生旅途中，大家也许会遇到束手无策、痛苦难熬的情况，正是在这样的时候才更需要咬紧牙关，向着理想真诚地去努力。

老天爷一定会垂青如此努力，真诚和勤奋的人的。

迎着困难上

参加工作后不久，我这个普普通通的职员就因为一件事情与公司发生了冲突，同时受到了工会的攻击，以至陷入孤立无援的境地。

当时，我脑海里浮现出了攀登险峻高山的情形。尽管我即没经验又没技术，但却要爬上垂直耸立的石山。有的人因害怕、畏惧锋利的岩壁而掉队，因而受到人们的纷纷指责。

先辈们告诉我：“妥协也是必要的”，并劝我采取一种沿着山脚的缓缓的斜坡，同大家一起去爬上顶峰的方法。

但我还是选择了前者。因为我考虑到自己是一个软弱的人，如果避难就易慢慢往上爬，也许是有毅力登上顶峰的。另外，安易的生活方式对那些信任我，并跟着我干的人们来说或许是轻松的。然而，是不会给他们带来幸福的。

我认为，如果坚信自己是正确的，那么无论遇到任何艰难险阻，遭到什么样的谴责，都应该毫不动摇地朝着即定目标努力拼搏。然后，以严肃认真的姿态去面对自己，面对他人。事实证明这样做是正确的。



如何做出正确判断



认真对待每一件事情

一般说来，能够正确判断事物的人都是工作干得很出色的人。

正确的判断来自于能敏锐地观察所处的环境，有能够触及到事物核心的洞察力。

这种敏锐洞察力的产生就是精力的高度集中。但精力不是一下子就可以集中起来的，这里面有个习惯性。有的人哪怕碰到微不足道的小事也会谨慎从事。这种人无论任何情况下都能够集中精力。可也有的人却没有养成这种习惯，很难把神经的焦点聚在一起。

应该养成一种习惯，就是在很忙的时候，更要精力集中地去对付每一件即便是很小的事情。哪怕是自己没有兴趣的事情，也要努力去注意它。

这叫“有意注意”。

这种日常的有意注意，将左右“发生意外”时的判断能力。有了这种平时养成的注意力和洞察能力，以及精益求精的态度，就能够正确判断事物。我们把这种人叫作敏锐、能干的人。

调动潜在意识

灵活运用潜在意识可以迅速地、轻而易举地做出准确的判断。

例如：驾驶汽车时，方向盘的转动就是根据转弯的弯度和速度的快慢而不断变化的。能熟练驾驶的人，可以在无意识的情况下当机立断，驾驶自如。那是因为重复的操作已经将一种技能输送到潜在意识中了，这种技能可以瞬间反射出来去应付突变。

相棋界的名人升田曾经说过：“对局的关键时刻我想出了一步棋，但为了慎重起见还是要反复思考，甚至又想出了几十招。可结果还是走出了最开始想的那步棋。”这也是潜在意识的一个例子吧。

在人生中，我们所经历过的一切都将进入潜在意识之中。每天尽心尽力重复干着的工作或特殊的经历，都不例外。

丰富的经验并不是想得到就一定能得到的。运用潜在意识的唯一方法就是无论干什么事情都要经过认真地、反复地深思熟虑以后再去干。不想付出辛勤的努力，就做不出准确、迅速的判断。

有理走遍天下

我们常说：“此言在理”或“此言没道理”。这里所说的道理就是人的精神指标，是每个人所具有的判断标准。换句话说也叫哲理。

每个人都会站在各自的立场上进行判断，并根据自己的判断准则去断定正确与否。若追溯判断准则的根源，那就是道理、伦理。即：作为一个人怎样才是正确的这一原理原则。

因此，合乎道理并不只是指在逻辑上没有矛盾。还应对照检查一下做人的准则，看看自己做得如何。换言之，不能仅仅用脑袋轻率地下结论，还应用良智去认真地思考，哪些符合情理了，哪些还不合乎道理。

办事无原则的人，什么事也干不成。因为他们不知道把自己的基点放在什么位置上。反之，掌握了真理的人，将万事皆通。因为，有理走遍天下。

要想判断正确，就必须在心目中树立起正确的标准。

以原理原则为标准

通常，我们是以原理原则为标准对事物加以判断，并采取行动的。

那种由于冲动，依据常规和惯例采取的判断行为是不可取的。仅有常识和经验还不够，一旦遇到新情况仍会不知所措，一筹莫展。

平时就注意根据原理原则作判断，那么在任何情况下都不会迷失方向。

所谓原理原则，就是以人类社会的道德、伦理为标准，只要是正确的事情，就坚决贯彻执行。只要是合情合理的判断，必然跨越时间、空间，适用于任何环境。因此，把握住了这种判断标准的人，哪怕飞跃到未知的世界，也决不会傍徨、迷惑。

要开辟新领域，并使其发展下去，其关键并不在于具有丰富的经验，也不在于具备常识。主要是必须看准人的本质，再根据原理原则作判断。

不迷失起点

登山的时候，在浓雾笼罩、可见度为零的情况下，每当走到岔口才辨别前进的方向，这样走的话很可能迷失路线并遇难。

通常在遇到这种情况，必须先回到大本营再重新开始。

这个例子同样适用于刚刚开始新的事业以及正在向未开拓的研究领域挑战的人们。

在开辟新领域的时候，肯定会有接二连三碰壁，甚至走投无路的时候。面对这种局面，如果你自始至终只解决眼前的问题，那么，即使暂时解脱了，但往往会与予定的目标发生若干偏差。在反复应付眼前问题的过程中，不知不觉地已大幅度地偏离了即定的目标。

自以为冲破了重重障碍，自我陶醉于“干得不错”，沾沾自喜地认为“这回总算过来了”，但实际上已经离成功相当遥远了。

由于就事论事地判断，没有返回到起点，就容易产生这样的结果。只有不迷失起点，立足于事物的本质进行判断，才能在未开拓领域获得成功。

凡事往好的方面着想

要想判断正确，首先需要认识正确。但正确认识事物是相当困难的。

这是因为，现象虽然是一个事实，但却受到观察者的观点的左右。并非只有一个绝对的事实存在。在日常生活中我们都有过这样的体会吧。同样一个事实，由于不同的人去观察，各自又都受着主观的影响，结果唯一的事实却变得亦好亦坏。

假定有这么一个人，他对工作兢兢业业，没什么可挑剔的。仅从他对工作勤勤恳恳，任劳任怨方面来看，的确是件好事。可反过来看，他因此忽视了家庭，影响了自己的身体健康，甚至连玩的时间都没有，只知道干呀干。从这个意义上说，也可以认为是件坏事。

并不是说其中的哪一个正确，或许两者都不理想。我认为，反正都要受主观左右的话，还是应该养成凡事往好的方面着想的习惯。那种消极的态度是不会对自己的成长及解决问题带来好处的。以高层次的精神境界为标准所得出的认识以及作出的判断无疑会得到圆满、理想的结果。

抑制本能心态

人有“本能心态”和“理性心态”两种。

所谓本能心态指的是竞争、食欲、性欲、妒嫉等之类的为保卫自己肉体 and 生命的心态。通常我们都是以本能心态为判断标准去决定事物的。但这样一来就和动物没有什么大的差别了，还会造成判断的失误。

因此，有必要适当地抑制“本能心态”。抑制了“本能心态”，心里就出现了空间，在这个空间里产生出合乎逻辑的推理推论事物的“理性心态”。重要的是这种“理性心态”在你的心中占有多大的位置。

但是，抑制“本能心态”是相当困难的。因为丧失了“本能心态”，人是无法生存的。所以，并不是让人们丢掉这种心态。只是有必要努力把它抑制到最小限度，不能过剩。

抑制“本能心态”的最好办法是，当一种欲望萌发之时，就要不断地告诫自己“别尽想好事”，养成削弱本能心态的习惯。实际上“理性心态”的表现，才是做出正确判断的基础。

聚集意识的焦点

所谓“理性心态”就是凡事都经过推理后再作出判断。为培养这种“理性心态”，就需要象用聚光镜吸收太阳光那样聚集焦点。无论对任何事情，在任何情况下都有意识地认真思考。这就叫有意识地注意。与此相反，哪儿发生了声响就不由自主地回头去看，这种无意识的动作叫无意识地注意。

人是有习惯性的。如果长期坚持有意识地注意，就会象激光聚焦一样，在分析问题的瞬间，理性心态产生作用，迅速抓住问题的核心。

在理性心态之外，还有一种“灵性心态”。它具有超乎寻常的准确性。不用什么推理推测，转瞬之间就可以做出迅速、准确的判断。世界上的伟人的成就，就归属于这种“灵性心态”，是先天的才能在技术上的体现。

我们在逆境的旋涡中有时也会感受到上天的启示在心灵中闪烁。若把这看作是“灵性心态”的话，那么它不正是在忘我地工作、勇敢地正视困难、并能常常扪心自问“作为人什么是正确的”这一系列的实践当中产生的吗？

实事求是地看待一切

美丽、明亮的心灵能看透一切，利己主义膨胀之心只看得见复杂事物的表面。

只想着“自己得占便宜”，在这种私有欲支配下进行工作，往往会使简单的问题复杂化。那种“想好好表现一下自己”的想法也会使问题的焦点变得模糊，延迟问题的解决。

应该采取实事求是的态度。某种不可思议的自私心理蠢蠢欲动，只会使问题更加复杂。

哪怕自己吃亏，也要实事求是地看待事物。有了什么错误，要敢于承认。只有用这样明亮的眼睛去观察事物，才可能使问题简单化，解除烦恼。若不及早摒弃那种“让自己轻松一点、多有点好运”的私心杂念，就看不清事物的本来面目。

要想顺应事实，就要有不怕引火烧身的勇气。那种不惜流血流汗，敢于冒风险的大无畏精神，会使任何问题迎刃而解。



如何提高工作水平



持之以恒、描绘理想蓝图

我把自己叫做“爱做梦的理想主义者。”

我有一个习惯，总喜欢描绘奇异远大的梦想。一个接一个地去描绘着无边无际的梦幻，在想象的世界里开展各种事业。

我一般不立刻把理想付诸于实践。而是在脑海里尽情地描绘；不是马上实际动手干起来，而是年复一年地进行着理想模拟实验。之后再将理想转换成强烈的愿望。

于是即便是玩的时候，我脑子里也不闲着，总燃烧着愿望。例如，走路时的所见所闻，凡是与自己想干的事情相关的，都会给我留下强烈的印象，铭记在心。在宴会上亦如此，那些对我实现理想有用的、急需的人才也会进入我的视线。倘若没有强烈愿望，这些也许就转瞬即逝了。

在那些看似平淡的现象中往往潜伏着良机。这良机只有那些胸怀大志，目光长远的人才捕捉得到。

而那些心胸狭小，眼光短浅的人，他们永远也没有能力抓住这样的良机。

自我燃烧

物质大致分为三种。一种是受到其它热量而燃烧；一种是即使受到其它热量也燃烧不起来；还有一种是自己本身就可以燃烧。

也就是说，有一靠近火就燃烧的可燃性物质；有即使靠近火也燃烧不起来的不可燃性物质；也有自己本身就可以燃烧的自燃性物质。

人亦如此。要想干一番事业，就必须是自我燃烧者。因为干劲和激情是事业得以成功的根本保证。

那些挨近火、得到热量仍燃烧不起来的人，哪怕他多少有些能力，也是没有价值的。虚无的不具备一点感受能力不会感动的人，在事业上是不会成功的。我希望这样的人，至少当你在燃烧者周围的时候，能够随着一同燃烧。

不过，我们真正需要的还是自我燃烧者。更进一步说，只有不但可以自我燃烧，还可以将余下的热量施与他人的，对集体才是最最有用的人。

在漩涡中工作

一个人的力量是有限的。凭借个人的力量是干不成什么惊天动地的事业的。工作要靠领导、部下、同僚及周围人们的通力合作才能完成。

当然，首要的是自己必须积极努力争取到工作。其次，周围的同事愿意密切配合。这就叫“在漩涡的中心工作。”

搞不好，就会由他人进入漩涡中心，而自己退到漩涡外跟着转，当个配角。

一个公司就好比“海水涡流”，到处都翻腾着工作漩涡。若在漩涡周围茫然漂流，很快就会被卷入滚滚的洪流中去。

如果自己不是位于漩涡中心，不是采取足以使周围沸腾的工作方式，那么，你就体会不到工作的喜悦，感受不到工作的乐趣。

我认为，一个人能否掀起漩涡，是不是一个主动的、积极进取的人，将决定他的前途和工作成果，将左右他的人生。

有备无患

我常说：“要在摔跤场中央摔跤”。也就是说，要把摔跤场中央当成摔跤场界线，随时准备采取紧急措施。

学生时代大家都有过面临考试，急急忙忙临阵磨枪的经历吧。可有不少人由于来不及了，干脆破罐子破摔，勉强应付。

考试的日期是定好了的。要想取得好成绩就必须提前复习，有备才能无患。但是更多的人却不是这样做的。

相扑比赛也是一样。有的力士脚将要踏上摔跤场界线的时候才使足全身的解数，结果转败为胜。我常想，即然有那么大的蛮劲，干嘛不在场子中央发挥出来呢？

实际上，人生也是同样的。当站在摔跤场中央的时候，由于周围空间大，会产生一种安全感。一旦到了边缘就会措手不及。

凡事应往坏处准备，事先养精蓄锐。即使一切顺利也应居安思危，以防万一。

那种不设安全系数的处事方法，不会给人生、工作、经营带来安定。

胆大心细

人大体分为二种。一种是致密、细腻、一丝不苟、内向型的人；一种是豪爽、胆大、外向型的人。我觉得要搞好工作，二者必须兼备。

我们在看历史电视片的时候，都看到过剑客吧。他们穿着便装，一边喝着酒，一边还能觉察到身后悄悄靠近的敌人的脚步声。然后猛地抽出腰刀回身劈下。我们无不为此精采场面而叫好。并会发现，看似豪放的主人公却有着绷得紧紧的细腻神经。

光靠胆大是无法出色地完成任任务的，仅仅有细腻同样也不会有向新事物挑战的勇气。干工作就是要具备豪爽、致密这样两者兼备的性格。要能够根据形势变化采取不同对策。我认为这种细腻的、神经敏锐的人，他们一旦积累了一定的经验，并有了足够的勇气时，就会成为智勇双全的人。

但这种人并不是一下子就会成长起来的。需要积极主动地去寻找机会，创造条件，要有勇气，要胆大。

追求尽善尽美

在工作中，我是追求完美的。

然而，有些专门从事事务性工作的人，工作有九成干得不错，就会洋洋得意，自以为了不起，满足于现状。这种人所犯的错误可以用橡皮擦掉，因为毕竟他们已取得了九成的成绩，不必苛求尽善尽美了。

但是，在化学实验中，哪怕取得了百分之九十九的成功，只要有百分之一的失败，一切仍然终成泡影。从事技术工作的人们都知道，有时稍微一点点的失误也会致命的。因此，要以近乎刻薄的、尽善尽美的姿态去对待工作。

追求完美主义决不是件轻松的事情，每天的日子不会好过。但是，一旦习惯成自然，就不会觉得那么辛苦了。同一个道理，人造卫星要逆着地球引力升上天空，能量不够是不行的。但一旦上了轨道就不再需要能量了。

要把追求尽善尽美地工作，作为日常工作的行为规范。

如何提高自身修养



开拓未来

当一场如同明治维新那样大的变革即将来临之际，如果与其相适应的年轻力量不能以勇气和自信崛起，那么，这场变革则无望。

然而，仅是年轻并非能自动得到特殊恩典。开拓未来靠什么样的年青人呢？

我想应该是这样的人。在单位自己有一定的见解；积极地阐明意见；经常不断地向领导献计献策；斗志昂扬地去改造自己的单位、自己的企业。

此外，这些年青人应该是刻苦学习的、具有水晶般纯洁无瑕心灵的人。而不应是乖僻、空虚的、为不满而爱发牢骚的人。

还必须具有自我牺牲精神。如果是为自己享乐、交好运而提倡议，而阐明自己的主张，那么任何人也不会理睬的。

最最重要的是必须意志坚强。若没有挺身而出、舍弃性命的足够的思想准备，就不能让人信服，就进行不了真正的改革。

不要不懂装懂

我从鹿儿岛到京都工作那阵子，只会说家乡话，是个地地道道的乡巴佬。因此，曾一度苦恼过。

当这种自卑感占上风的时候，有些人没有经受得住挫折。而我却老实实在地接受了自卑感。因此，并没有受到挫折。

当时我想：“自己是乡巴佬，没见过世面，缺乏常识。尽管大学毕业了，也只不过是乡下大学而已。和那些毕业于大城市，上的是一流大学的人相比，自然相形见绌，应该一切从头学起”。于是，我更加玩命地工作起来。

也就是说，并不是与自卑感格斗，而是老实实在地承受，这样才能心理放松，才能更加发奋努力。

自己不行就是不行，要老实实在地承认，然后以此为起点，重新起步去做，这是很重要的。

我走上社会后，就是在这种思想支配下，竭尽全力，不懈努力的。

超越自我

现在的学校制度就是让那些还不至于降级、恰到好处取得 60 分的学生，和努力学习、经常保持 80 分以上的学生一样毕业。

这两者之间，从分数上看只差 20 分，但实际上却有着相当大的差距。要想达到后者的程度，其间将有许多障碍。那些人一定经过了浴血奋战、冲破了重重障碍才获得的。

是认为“60 分普普通通正合适”，还是不甘于平常，毫不畏惧地战胜困难，这表明了一个人的人性。同时，也可以说是人生的分水岭。

如果用更高标准要求自己，必然会遇到很多障碍。这里的障碍主要指人们追求享乐的心理。只有战胜那种贪图安逸的心理纠葛，才能使人超越一般。

那种时时勉励自己，不贪图舒适，自找苦吃的做法，并不是一般人承受得了的。也正因为如此，那种战胜自我时的喜悦才会更大。

战胜自我

大家都见过这样的人吧。

他们因为脑袋反应快，即使不太学也能恰到好处混上60分。于是，就挖苦那些认真刻苦学习取得了80分的人。说什么“那家伙是书呆子，成绩好是当然的，我要是那么学的话能拿到更高的分数。”

还有的人走上社会见到人家成功时就贬低对方说：“那家伙学生时代根本不行，我比他强多了。”以此提高自己的地位。

果真如此吗？所谓书呆子，是指打消想看电影和电视的欲望，战胜企图走向安逸的自己的人。毕业后取得成功的人也一定如此。他们必须抑制住想消遣一下的情绪，拼命地全身心地从事于工作，这就是自制心的表现。

我觉得在考虑能力的时候，必须包括自制心。换言之，若战胜不了自己贪图安逸、不思进取的情绪，那么他的能力就是低下的。

在人生这一又长又大的舞台上取得成功的能力，不单单是脑细胞数目的多少在起作用。

热情是事业成功的保证

在评价一个人的时候，必须认真鉴赏他的才智和能力。我认为也应重视热情。因为只要有了热情，事业成功就有了保障。

有了热情，哪怕自己没有能力却可能把有能力的人聚集到自己的周围；没有资金和设备，可以把自己的理想情真意切地倾诉出来，同样会有人给与帮助。

事业得以成功的根本就在于热情的高低。

坚信成功的意志、干劲、热情越强，成功的可能性越大。

强烈的热情，指的是无论是睡觉的时候，还是醒着的时候，24小时都处在专心想一件事的状态之中。但实际上是不可能24小时一直想着一件事情的。重要的是经常挂在心上。这样一来，愿望就会渗透到潜在意识中去，在无意识之中开始了实现愿望的行动。于是，较之眼下更大规模的工作展开了。

我认为，把握事业成功与否的关键的东西就是热情。

心地纯洁地去追求

高涨的热情能带来事业的成功。但这种热情若出自于自私自利之心的话，将不会保持长久。

因为，自私自利就会对世间的道理麻木不仁，就会把成功的主要因素——高涨的热情硬性地、脱离常规地畸形发展下去。要想不断取得成功，就必须有无私的愿望和纯洁无瑕的热情。

也就是说，这里面有一个浸透到潜在意识中的愿望本身的素质问题。我们所期望的是那种抛弃一切私心杂念、愿为人类社会而奉献的、无私的、纯洁的愿望。当然，人类要彻底铲除自私自利之心是非常困难的。

至少不是为了自己，而是把目的放在为了集体利益方面。随着目的转换，愿望的纯洁性也就相应加强了。如果不是以这种纯洁的心态去激发热情，恐怕上天也不会帮我们实现愿望的。

我认为，当痛苦之至，走头无路的时候，纯洁的愿望会使我们柳暗花明又一村。这种逼上梁山的纯洁愿望一定会感动上帝。它所内含的潜力，将伴随我们踏上成功之路。

开拓精神世界

要想提高自身素质，关键在于读书。无论如何请认真地读些好书。

哪怕是由于工作忙，时间搞晚了，或者和客人一同喝酒回来晚了，我都要坚持读会儿书。所说的读并不一定坐到桌子前读，读那些放在枕头旁边的许多哲学啦、中国古典著作什么的。

上厕所、进浴盆我也不忘带书。星期天休息的时候，更要读上一整天。

大家每天忙忙碌碌，也许因此而没有时间读书。不过，在有限的时间内是可以抽出时间和书交朋友的，以使心灵受到震撼。

当然，大家在辛辛苦苦的工作中，以及在实践中磨练自己所获得的经验是最最重要的。但同样需要通过读书来补充自己未曾经历过的事情，并整理出亲身经历过的事情。

这样的实践和读书，必将开拓出人类新的精神世界，谱写新的篇章，逐步形成人的精神构架。

言发之于真心诚意

当我们听别人说话的时候，总会觉得有些人在言谈之中带有某种游戏的性质。这种人说起话来一般都很巧妙，语言流畅，滔滔不绝。若默默地随便听听倒也罢了，但认真捉摸一下就会使人感到空洞乏味的话较多。

也许有人会认为这就是有说服力。可我却丝毫体会不到一点魅力，倒有些轻浮之感，不愿意认真对待。更进一步说，我觉得那种人很轻薄。

我不希望年青人去模仿这种耍嘴皮子的夸夸其谈。哪怕是结结巴巴地说，只要是发自肺腑之言就好。

那种真心实意、想唤起对方理解的肺腑之言，比起单纯为了说话而说话来有说服力多了。一定会使对方感动的。

只有伴随着这种感动，才能真正得到对方的理解。与其一味摆弄说话的技巧，不如在怎样去全力以赴地表达自己的真心诚意上多作些努力更实在些。

如何成就新的事业

Handwritten text, likely bleed-through from the reverse side of the page. The text is written in cursive and is mostly illegible due to the angle and quality of the scan. It appears to be a list or a series of notes.

真正的创造

已故的田中美知太郎先生（原京都大学名誉教授）曾经说过：“发明、发现的过程属于哲学领域。然而一旦从理论上解释清楚了的时候就变成了科学。”

我听了以后很受启发。

在科学领域已经弄清楚了常识与真正的创造之间尚有很大距离，超越这一距离的飞跃性的发明、发现，则是精神活动领域的产物。即：无论怎样积累科学的常识，都不可能产生真正的创造。

伽利略在天动学说盛行的年代，提出地动学说，受到了谴责。这种伽利略的地动学说就是他的“我认为”这一哲学、信念。后来得到了证明，变成了科学。

真正的创造并非是已有的科学常识的堆积，而是来源于突飞的灵感。这种灵感形成了哲学。哲学得到证明并受到社会的承认才成为科学。

用科学的常识去作紧箍咒，往往就压抑了创造性。在非科学之中，也同样能够发现真正创造的开端。

发挥主观能动性

在准备实施一项新计划之时，无论面临什么样的艰难困苦都不能妥协。必须沿着自己选择的、自己认为是正确的道路义无反顾勇往直前。这是极其重要的。

即：某种无依赖性。

无依赖性与无赖汉不同。无赖汉指的是反抗父母、背叛制度、无视权力、专横跋扈的人。

而我说的无依赖性指的是不依赖他人的人。即，不会因为世人都这样说，就做出很明世理的姿态，与大多数人去妥协。不依赖也意味着自由，不靠别人，靠自己。

只有在自身中寻找依靠，才能进行真正的创造。由于摆脱了所有的束缚，才能坚定不移地追求自己的信念，才能产生创造性。

无论是生意场上，还是科学、艺术领域，倘若没有这样的气魄，成功就无从谈起。

追求心目中的理想

在创造的领域内是没有基准的。就好比在狂风暴雨、一片漆黑的大海上，在没有罗盘的情况下航行一样。

这样的航海将是很痛苦的。多么渴望航标灯的照明呀。然而，未开辟的航道是没有航标灯的。有的只是每个人心中的明灯。

必须将自己心中的灯塔拨得亮闪闪，去照亮周围，以确定自己所在的位置，照耀自己前进的航程。

换言之，如果没有其它标准可循的话，在未知领域中唯一的航海法，就是靠自己心中的明灯，为自己更加接近心目中所描绘的理想导航。

对心目中理想的追求与不断完善理想是紧密相联的。就好比“better”（更好的）与好相比已有了发展一样，“best”（最好的）比更好又有了发展。而完美说的是自己对心中理想不懈地追求所达到的最好的境界。

我认为：在没有任何基准的创造领域中，可以将自身作为指南针来确定方向。

开创新时代

有的人干点什么事就会摆出一大堆为难的理由。什么“没这个了”“没那个了，干不了”之类的。

若总是认为没有了什么就干不成什么的话，那么，新生事物就无法产生。

出发点应该以一无所有为前提。必须懂得，没有是当然的。要有一种不干到底誓不罢休的强烈愿望。为达到目的苦思冥想，广招必要的人才，筹措技术、资金、设备等。

只有这样，理想才会变为现实。

在从事新事业的过程中，总会面临着极大的艰辛和困苦。必须要敢于正视这些困难，并树立起“不达目的誓不罢休”的决心。这时，当被问及获胜的希望时，也许你会无言以对。然而，创造性的世界就是这个样子的。

无论是革命，还是明治维新都是如此。只有有了强烈的愿望，才能开创新的时代。

乐观地设想、悲观地 计划、愉快地执行

要想成功地开发新产品、新技术，首先必须拥有一批乐观地描绘构思的人们。

换言之，从事开发新事物的人最最重要的是一定要有不达目的誓不罢休的理想和愿望，并乐观地制定目标。

如果自己给自己设置障碍，就会动摇实现梦幻般理想的决心。要相信上帝会赋予我们无限的可能性。要经常告戒自己，鞭策自己，坚信理想定会变为现实。

当然，在计划阶段还是有必要悲观些考虑问题的。所谓悲观，就是要小心、慎重、周密地考虑到将会出现的困难。

在拟定了应付悲观局面对策的基础上，再愉快地将计划付诸于行动。如果在执行阶段也抱以悲观的态度，就不可能采取走向成功的果敢措施。

要开发新事物就需要不断更换脑筋。否则，就要在各个阶段配备合适的人选。

胸有成竹

在面对技术开发等新生事物的时候，我常说：“要胸有成竹。”

我有过多次这样的体会，在谈论梦幻般理想的过程中，理想和现实之间的界线逐渐消失了。也就是说，最初作为梦幻、作为理想所憧憬的事业，经过长期的深思熟虑，连自己也弄不清是现实还是梦幻了。只有到了这般境地，才有可能将理想变为现实。

因此，虽然什么都还没干，却可以满怀信心地说“没问题。”我把这种心理状态称之为“胸有成竹。”

这并非说可以将梦幻般的理想敷衍考虑一下就行了，而是说只有把还未曾干的事情转变成了“能干成”这样的信心之时，才算得上成竹在胸了。这取决于思考问题的深度和广度。

我觉得，若不能达到深思熟虑的程度，也就谈不上胸有成竹。那么，必然也就一事无成。

着眼于远大目标

我在选择新课题的时候，敢于承担超出自己能力的担子。

我愿意选择现在无论怎样努力也无法实现的课题，以便在未来的什么时候完成它。

为此，从事这项工作的人员或领导，都必须提高自己的能力，培养集体的力量。

着眼于远大目标，有意识地注意提高自身和集体的现有能力，以顺应课题的需要。

无论任何人都会依靠现有能力去判断行与不行。仅停留于此新生事物是产生不了的。只有千方百计地创造条件去实现目前尚不能达到的目标，才能取得划时代成就。

以未来进行式衡量自身的能力，这是每个自立于创新的人所必需具备的。

最大限度地挖掘自身潜力

“有什么好主意吗？”人们总爱这样问别人。

然而，我却不愿意这样寄希望于他人。而是坚定地
在自己所从事的工作中寻求各种可能性。并加以改良，
谋求一种全新的、意想不到的大的革新。

有的人并不了解这种过程，只看重结果，于是认为
好像我有什么远见似的。其实，我并没有人们常说的那
种远见卓识。如果非把我的成功称之为有远见的话，那
么是否可以这样认为，只要我们最大限度地挖掘出了事
物本身的一切可能性，我们就拥有了远见卓识。

要想度过这段朦胧期，就要有远见。这种远见不是
从外界能够得到的。只有通过自身的创造、自我经验的
积累、挖掘一切可能性，才能获得。

不论时代怎样千变万化，都要着眼于脚下，要最大
限度地挖掘出自身潜力，这才是改革创新의 必由之路。

实力是挑战的资本

进军！挑战！这是一句振奋人心的豪言壮语。实际上却伴随着相当的困难和危险，需要付出难以想象的艰辛和忍耐力，需要超乎寻常的努力和坚定不移的勇气。

只有具备了经得住危机等考验的实力，敢于迎着困难上，不辞一切劳苦，才能喊出这一口号。

决不可以把挑战、进军作为一项语言游戏挂在口头上，若不具备上述实力而发起挑战，则叫蛮干。

在企业经营方面，保持不断挑战的精神状态是经营者所必需的。企业一定要具备度过任何危机的财力，和足够的物质能力。个人要以挑战者的姿态出现，就要具备不畏惧任何困苦的信念，要有坚韧不拔的精神，以及由此而培养出来的真正实力。

只有具备了决心和实力的人，才具备参与挑战的资格。

相信可能性

在工作这一战场上能够胜任新的工作的人，属于那种相信可能性的人。

因为，相信所放射的光芒在前方可以看得见，因而就可以紧追不舍。若不能胜任工作，说明“自己的本事不够大，尚待努力。”应该谦虚地反省一下自己，然后朝着奋斗目标去努力。

越是创造性的世界，干事业的人就越应该审视一下自己，是否有“必胜”的信心。如果自己胸中无底，前途渺茫，势必在设有重重障碍、险阻的通往创造性的道路上因遭受挫折而一蹶不振。

只要有信心，就会坚定不移地朝着即定目标前进，终生为之而奋斗，不被潮流所迷惑，持之以恒，一心献身于事业，必然能结出丰硕的果实。

信心对于人类实在太重要了。有了信心才能将可能变成现实。

**如何处理好上下级
同事之间的关系**



无私才能鼓舞人心

鼓舞人心的动力只有一个，那就是公平无私。无私就是指毫无自私自利之心，不以自己的爱好和私情判断事物。

做领导的没有私心，部下就会紧紧团结在你的周围。相反，若以自我为中心，私欲蠢蠢欲动，部下必然厌恶你，离你而去。

明治维新的主要人物西卿隆盛曾经说过：“没有比不爱金钱、不喜名利、不要性命的家伙更难对付的了。”但是，若不是这样的人就无法委以国家重任。也就是说，有私欲的人就不应该在领导岗位上。

上级的指示即可以鼓舞下级的士气，同样也可以给他们带来痛苦。如果一个领导按照自己的意愿发布命令、自作主张、感情用事的话，就不会有人跟着你干。

做领导的应该清楚自己所处的位置，抛弃一切私心杂念，出以公心，为了集体的利益，正确摆正自己的坐标轴。

用自我牺牲精神换来信任

领导必须有不惜牺牲自我的勇气。

一个集体要干点什么，就必然需要付出相应的能量，也就是代价。而这个代价则应该由领导率先付出。

领导表现出勇于自我牺牲的精神，必然得到群众的信赖，并能让大家振奋起来。

要尽可能改善工作的环境，这个环境不是领导的环境，而是单位大多数人的环境。为此，当领导的有时要做出一些自我牺牲。领导若没有这种精神，那么，单位的环境改善和发展将是一句空话。

倘若当领导的只贪图个人的舒适，那么群众怎么会愿意跟着你干呢。

领导只有靠自我牺牲精神，为大多数人建立起舒适的工作环境，才能赢得群众的信任和尊敬，换来单位内部的和谐以及井然有序的工作局面，取得事业上的发展。

做道德行为规范的表率

做领导的人要虚怀若谷，心胸宽广，处处作群众的表率。

换言之，领导切不可是个卑怯之人。一个集体的领导，应该不仅是道德、行为规范的倡导者，更应该是道德、行为规范的体现者。

领导自身的懦弱行为会失去群众的信任和尊敬，导致不正当行为的泛滥，引起集体内部的混乱，以至造成内部的欺诈和道义的低下。

领导应有自知之明，有了错误敢于承认，要向集体、群众赔礼道歉，决不可以搪塞抵赖。

不要忘记群众在注视着领导的一举一动。要求群众做到的，自己首先要率先垂范，作出榜样。只有这样才能有众多的追随者。

要牢记：领导的行为、态度、姿态、无论是好还是坏，都不单单是个人行为，而会如同星火燎原一样会扩散到整个集体之中。

集体正是照出领导形象的一面镜子。

灌输工作热情

不言而喻，如果一个人没有积极投入工作的心态，那么即使给他一项有意义的任务，也不能圆满完成的。哪怕为之做好了大量的物质准备，后果也同样如此。

相反，物质条件并不充分，但如果领导将自己的意图努力传输给部下，“无论如何也要完成这项任务呀！”并能将部下的士气提高到和自己同一水平，这样一来工作必然成功。

这就需要领导把自己的激情、能量注入给部下，使部下的能量达到和自己同等或高于自己的水平。

我认为以“快干！”“明白了。”这类命令式与接受命令式的方式布置或接受工作，成功的把握也许能有三成。而鼓励“加油干呀！”会有五成把握。若能将部下的干劲提高到“自己和工作分不开”时，就有了九成把握。

部下对自己的工作到底有多大热情，领导应该心中有数。如果部下还没有燃烧起热情，那么，向他们注入这种热情就是做领导的责任。

考查、重用、跟踪

培养人才一方面要严格要求，一方面要提拔任用，并增强其自信心，也就是使之积累实践经验。

重用部下的前题，首先是要先考查，对他们进行评估，看其所具备的素质能不能去胜任一项工作。

这种评估来自二个方面，一个是人品，一个是能力。我这个人更注重人品的评估。因为人品对工作会产生重大影响。

在安排了那些通过评估的人选后，我决不放任自流。每个人都有其长处和短处，因此要对其不足和缺陷不断地跟踪、观察。使他们通过自我完善或他人帮助，不断提高自身能力。当然，领导应该经常向当事人指出不足，使其健康成长。

但更重要的是，领导本身必须具备足以对部下做出评估的优秀人品和与之相应的卓越能力。

与人为善、正确引导

领导要以爱心对待部下。但这种爱不可能是溺爱。有“大善”和“小善”的说法。

例如：有的父母由于喜欢孩子，进而发展成骄惯，影响了孩子的成长，使之贻误终生。也有的父母不是这样，他们严格教育，引导孩子，使孩子踏上了人生美好的旅途。我们把前者叫做“小善”，把后者叫做“大善”。

在集体中，领导和领导也不尽相同。既有听取群众意见、为青年人创造良好环境的和善的领导，也有非常严厉的领导。

如果是胸无大志，只会一味迎合群众心理的领导，对青年人是没有什么好处的。跟这样的领导干事确实自在，然而这种轻松自在必然导致无所事事。从长远的眼光来看，严厉的领导才更能使部下得到锻炼，不断长进。

有人说“小善近乎于大恶”。也就是说，那种短暂的顺应，对每个人是没有好处的，而上级对下级真正爱心的体现，应该是严格的要求。

如何成为
一名出色的领导者



为集体谋幸福

在考核领导资格的时候，我们发现有的领导确实有能力，有统率人的能力，不愧是一名名副其实的、品格高尚的帅才。

这里面有个重要问题需要弄清楚，那就是上天为什么会赋予你当领导的才能呢？其实并没有什么非你不可的必然性，其他的什么人也是可以的。

我以为，才能这个东西是上天为了给集体创造幸福，在人世间按一定的比例赋予给我们的天资。因此，幸运地得到才能的人，就应该把其才能奉献给世界，奉献给社会，奉献给集体，决不可以以才谋私。

换言之，带着才能来到人世间的人，首先必须履行上天赐予的做领导的职责。切不可以才能自居，骄横跋扈。

不可以把天赋的才能私有化，应该做一个谦虚地，为了集体无私奉献才能的领导。

改变现状、努力创新

领导必须具有创造精神。

倘若不能将创造性的某种机制不断引入集体当中来，那么这个集体则不会进步和发展。满足于现状就意味着退步。

靠维持现状开展工作的领导，给集体带来的不良影响是一样的。这样的人当了领导对集体无疑将是最悲惨的。

创造来源于不断地深思熟虑，反复地推敲斟酌这样的艰难困苦之中。决不是一时的心血来潮或偶然的一个念头就产生得出来的。

创造精神说的是持之以恒的强烈愿望，和由此而产生的不懈的追求精神。

要做一个能深入思考，在痛苦、焦急、煎熬之中产生创造性的领导。

谦虚谨慎

领导者必须始终保持谦虚谨慎的工作作风。

有的领导一旦身居权力之位，便开始堕落，傲慢不逊。在这样领导的手下干事，即使会有一时的成功，但终究会由于得不到周围的通力合作，而使得集体不能持续地发展、壮大。

现在，有些人受自我为中心的价值观的影响，我行我素，结果彼此发生对立和冲突。

日本自古以来就有这样一种思维方法，即要认识到对方的存在，也要认识到自己的存在，把自己作为整体的一部分。只有站在这种相对论的立场上去认识事物，才能保证集体的和谐和稳定，才能达到协调一致。

领导要想把这种良好的气氛、良好的社会土壤移植到集体当中去，最重要的是首先把自己置于集体之中，真正认识到有了部下才会有自己，永远保持一种谦虚的姿态。

具有这种谦虚作风的领导，才能在和谐的气氛中开创出新的事业，使集体发展壮大。

树立正确的判断标准

领导每天都要处理下级提出的各类问题，并做出决策。回到家里，夫人又要找他商量这商量那，最后还要由他做出判断。

这里说的判断就是在出了问题时，要用心中的标尺进行衡量，然后再作决定。

当然，其中不乏没有标尺的人。由于没有衡量的标尺，这些人只能借助于世间的常识和先例，以及他人的帮助来下判断。

也有的领导，有的是自私自利的标尺，这些人判断问题的标准主要是看自己的得失与否。标尺倒是有了，不过做出的是利己主义的判断。

人生是由一个个判断的集成块组成的。如果能够做出正确的判断，就会度过美好的人生。这就需要一种能够成为判断标尺的哲学。

这里的哲学说的是，基于公正、正义、诚实这一做人准则的思想方法，必须以此作为判断和人生的标准。

公正的判断来自健康的身心

领导必须格外注意身心健康。

因为，一个集体的带头人在做决策的时候，如果由于健康状况不佳而做出错误判断，那将是再糟糕不过的了。

也就是说，有的领导做判断的时候，由于健康不佳，身体不舒服，体力跟不上，于是敷衍判断了事，做出不切合实际的决定。

领导的这种做法会将集体引向歧途，使集体蒙受不幸。

我以为说得极端一点，当领导意识到自己不得不留意健康和体力的时候，也就到了该让位的时刻了。因为有可能在某一瞬间做出不公正、欠准确的判断了。

要想宏扬自己多年积累的经验和知识，可以当当参谋，出谋划策。

领导必须是以公正、光明正大、诚心诚意之心去判断、去决策的人。换言之，必须是没有一点私心杂念、身心健康的人。

砥砺自己

当领导的忙，这是可以想象的。尽管如此也应该有意识地磨练自己。

勤奋努力地工作故然无可非议，但如果仅此而已，那么无论社交、技能都只会停留在单位这一水平上，会成为一个不懂世故的人。

由于不通人情世故，就容易导致忽视对方而最终迷失了自己立场，由于不懂这个道理不能知己知彼也就必然做出不符合实际的决定，造成主观武断。

一味拼命工作并不见得就是好的领导。一个好的领导应该充分具备人品、技能、见识等诸多方面的条件。

休息日逛书店时，仅看看书的标题就应该选出若干本自己认为必读的书籍。为了提高自己，每个月有必要谈上二、三册书，刻意磨练创造自己。

提高、砥砺自己，也是领导本身应采取的工作方式之一。

如何进行真正的经营

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

树立高层次的经营目标

经营目标是什么？这是至关重要的。我认为应该尽可能提高经营目标的层次

为什么要树立高层次的经营目标呢？因为，我们搞经营的首先要有热情，要精力旺盛。那种只注重金钱，注重名誉的欲望，确实也会唤发出热情，但这种热情伴随着心虚、理亏，最后将反过来压抑热情。

人需要名正言顺，需要目的端正。无论被谁问起，或是拍拍自己的良心，都问心无愧才行。如果你心胸光明磊落，目的明确端正，就不必避讳任何人，你的热情也会越来越高。因此，经营目标还是层次高一些为好。

经营目标也可以说是经营者的人生观。由倾斜了的人生观所产生出的狂热激情，偶而也会取得某种成功，但终究将走向失败。

而净化了的人生观和哲学，会引导我们达到更高的层次，获得成功后，再不会失败于相同的原因。

端正办企业的目的

我们企业创办一年后，才意识到我们已经开始了一项艰苦事业。

当初，我们八名创业者是抱着尝试一下自己的技术能否得到社会承认的想法，才创建了公司的。但开始录用年青人时，才发现他们的想法是把自己的一生托付给公司。因此可以想到，由于认识上的差距，将会给职工们带来多么大的不幸！

于是，我不得不就“公司是什么”这一问题进行认真地思考。最后我悟出了，有些人就是想通过公司来实现自己人生的理想。所以，我们切不可背叛了他们意愿。从那时起，我就把经营的根本从尝试自己的技术，转变到了“追求全体员工的物质和精神两方面幸福”和“为人类社会的进步发展作出贡献”方面来了。

即：首先要保护公司全体工作人员以及他们家属在内的生活，使他们度过幸福的人生，以此作为经营的支柱。但并不仅仅满足于此，还要用我们的技术为科技进步做贡献，用盈利的一部分作为上缴税金，为公共福利做贡献。为人类进步有所帮助，这就是办企业的目的。

团结一致、统一方向

人是一个个出生，自由自在成长的。思维方法各异是允许的。在一个组织里面，每一个人都能按照自己的意愿去行动，同时又能保持整体的协调，这就是最理想的状态了。

但就我个人的经验而言，这种状态虽然理想，但实际上却是劲儿往往使不到一块儿。不能如愿以偿。纵观历史，没有哪一个集体聚集了一伙唯所欲为的人，却能够长久繁荣的。

这是因为，如果组成集体的每个人的志向不同，必然一盘散沙，无法凝聚成巨大力量。因此，团结一致、统一方向是至关重要的。

团结一致、统一方向，指的是思想方法的一致，要有保证每个人思想、行为一致的最根本的哲学，并以此为座标，充分发挥每个人的个性。

如果只是爱好相同的小组，那么只要畅所欲言，充分发挥个性就行了。但如果是有目的的集体，就必须拥有共同的价值观，这样才能团结一致地为达到目的而奋斗。

看透本质

社会复杂化了，随之而产生的社会现象也变得复杂了。如果只看到表面现象，就会被高度复杂化的社会现象所迷惑，而看不清本质。在搞经营的时候，透过现象看本质是极端重要的。

例如，有一段时间，由于受日本列岛改造论的影响，一度掀起了土地热的高潮。许多公司期待着物价上涨，争先恐后地购进土地。我并没有去赶潮流，而是稳住阵角不断告戒自己，要靠不辞劳苦的精神，努力多生产产品，然后销售掉，以此谋求自身效益。

果然，这以后发生了石油危机。于是，一个又一个公司因资金压在了土地上而周转不开。

当时，我的公司拥有足够的流动资金，金融收支也有盈余，足以重新投资引进设备，因而得到了社会的高度评价。

并不是说我有多高的远见，而是社会上的大多数人局限于表面现象，过于附和雷同了。我只不过是思考了什么是正确，坚决信守自己的生活信条而已。

光明正大地追求效益

经营者必须为自己的企业、自己的集体谋求效益。

这并没有什么难为情的。在自由竞争盛行的市场中，堂堂正正地进行交易所得到的利润是正当合理的。因为，这是在激烈的价格竞争当中，通过经营的合理化和附加价值的提高，经营者和他的集体用辛勤的汗水换来的利润，当然应该名正言顺地归为己有。

然而，由于过分追求利润而采取了不可告人的手段，这是经营者所不可取的。光明正大地把工作、把产品作为自己的努力成果，因此而获得的高利润是无可非议的。

那种违背人们的利益，采取卑劣的手段，梦想一攫千金的做法是错误的。在石油危机之时，就有的企业认为是千载难逢的良机，于是囤积物品，哄抬物价。不过我想，在当今仍持续发展壮大的企业经营者中，当初没有人去拼命地谋取暴利吧。否则，他的企业就会风烛残年了。

让客户满意

有些人误认为企业就是追求利润的集体，自己所从事的工作就是为了让自己多赚钱。

这种想法是错误的。公司以外的客户自不待言，即使是公司内部部门之间也应该使对方满意，这是做生意的根本。

我们之所以有时受交货期限所迫而拼命工作，是因为想在客人需要的时候按期交货。此外，还要生产出新产品，这同样是为了满足客人的要求。客户为了进一步提高利润，必然要求我们开发出新产品。一切都要让客户满意，我们应该从这一立足点出发。

现在，只考虑自己利益的情况似乎多了。但是，这种以自我为中心考虑问题的人，他们是很难得到生意机会的。生意做得好的人，是让对方也能赚钱的人。这样才能带来生意的机会，并给自己带来利益。

受到客户尊敬

一般说来，做生意最讲究的是积蓄信用。信任自己的人增多了，赚的钱也会多起来。也有人说，“储”（赚钱）这个字本身就是由“信”和“者”二部分构成的。自古以来就有这种说法，但我觉得此外还另有一层意思。

当然，信用是基础。将高质量商品廉价出售，按期交货，并为客户提供良好的服务，就能得到信任。再加上厂方人品兼优，那将受到客户的加倍信任，乃至尊敬。

我认为做生意的奥秘就是受到客户的尊敬。若能受到客户的尊敬，那么就不会出现由于价格问题而讨价还价的情形了。客户会无条件接受的。

所谓品德就是超越了价格、质量、期限等物理性行为的、经商人所应有的哲学。换言之，就是要有使人钦佩的高尚的人品。只有具备了这一条件才能出色地经商。

树立企业哲学

日本式经营正在受到注目。“为什么员工会为公司拼命地工作呢？”欧美人百思不得其解。他们认为这里面一定有什么了不起的系统。

其实不然，日本人的勤劳来自于以勤劳为荣的日本古往今来的传统价值观。日本的企业之所以优秀，主要是有一批具有这种价值观的中坚员工在拼命工作。

再过十年，企业的中心将由生长在物质丰富时代的一代新人占领，个人主义将有所抬头。就象美国产业的没落始源于个人主义过剩带来的劳动意识消失一样。如此下去，日本的企业也会走上衰退道路。当然在个人主义盛行的美国，也有象 IBM 和 HP 一样的企业，他们拼命地传授企业思想和哲学，保证企业持续发展。

日本的经营管理者如果仅满足于公司员工的勤奋精神来自于传统的伦理观这一点，不去向年青员工宣传工作的意义，树立出赖以生存的企业哲学，从而取得大家的共鸣，就会重蹈美国产业没落的覆辙。

办企业要以心为本

靠精神创造伟大的业绩

我所从事的经营是以人的精神为基础的。也就是说，抓住怎样才能实现牢固的、可以信赖的心灵沟通这一重点，开展经营。

如同要想被爱就必须去爱一样，要想建立起心心相印的人际关系，经营者本身就必须具有聚美好心灵为一体的纯洁的心。

基于这种考虑，我一直告戒自己，作为一名经营者不可以为所欲为，应该摒弃私心，为建立一个员工心心相印的公司而努力。我一直怀着这样的心情工作着。

的确，没有比人心更难测，更易变化，更靠不住的了。但是，世界上象人心那样牢固、重要的东西不是也没有吗？

回顾历史，由人心所向创造出的伟大业绩不胜枚举。反之，由于人心颓废，导致集体崩溃的例子我们也知道的不少。

请记住，只有心灵才能召唤心灵。

信赖要从我做起

如果没有可以信赖的人际关系，企业经营就运转不了。那么，相互信赖的人际关系又是怎样建立起来的呢？记得刚开始工作时，我一心想交知心朋友，也就是在自己以外寻求信赖关系。

结果行不通。我逐渐发现，如果不能让人相信自己，了解自己，可信赖的人们就不会聚拢来。原来，可信赖的人际关系正是自己心灵的翻版。

我也曾多次遭到背叛，但这并不可怕，我仍然一如既往坚信到底。我经常扪心自问，自己的心是否能让对方信赖呢？如果不能应迅速修正轨道。

切记，即便自己经常吃亏，也要坚信不疑。这是建立信赖关系的根本。

信赖不必到外面去寻找，她就在我们每个人的心中。

以关怀赢得信赖

向前发展的企业的经营者，无一不是把员工们作为追随者，带领他们轰轰烈烈地开展工作的。

这是理所应当的。但也不可忽视应该经常回过头来确认一下，员工们是否真正在跟着你干呢。

要想让员工们跟随你，就需要让他们了解你，信赖你。或者说让他们对你有超越信赖的尊敬感。要做到这一点，就必须注意平时多交心。

当然，在繁忙的日日夜夜里不可能经常和全体员工保持接触。但必须不是高高在上的指手划脚，而是有意识地 and 员工保持一些联系。比如，一块儿吃吃饭啦，说些慰劳话啦之类的，这还是可能的。这种关怀很能打动人心。若能持之以恒，公司内部必然会形成和谐的气氛。

诚然，赏罚分明是必要的。但是，经营者所采取的行动，只有在严厉的背后渗透着关怀时，他的严厉、指示和要求才能得到理解和贯彻。

强化企业实力

当把企业的利益和经营者个人的利益放在天平上的时候，经营者应具备把重心放在企业这一方的、崇高的、思想境界。

例如有这样的情形，在企业股票上市的时候，一般有两种做法。一种是把老股东所拥有的股份抛向市场；一种是企业重新发行股票投向市场。若采取第一种方法，溢价就会落到以经营者为首的拥有股票人的腰包里。若采取后种方法，溢价就会全部进入企业的帐户。

我是义无反顾地决定采取发行新股票的方法。这是因为，我常常记着在企业内有我的共同合作者——真正可以相互信任的伙伴。我和他们之间有着舍去性命也在所不惜的交情。员工们也理解这些，并因此而发奋地工作着。

为了合作者——员工们的将来着想，就要强化企业实力，让企业永远繁荣昌盛。这是一个经营者最起码的道德。

制定远大目标

企业应怎样生存，关于这个问题众说纷纭。但有一条很重要，如果放弃了“发展成什么样的企业”这一企业的目标，一切就无从说起了。

如果企业的目标是“瞄准第一”，那么，为达到“第一”所经历的历程也将是不寻常的。

左右企业经营的要素有两部分，一部分是看得见的，另一部分是看不见的。所说的看得见的部分，就是可以用物理方式计算的，如资金能力、技术开发能力、机械设备等硬件。看不见的部分，可以说是企业领导及员工们所具有的、内在的企业风气、哲学、理念等软件。

这些都是为达到高标准所必须的。倘若在企业哲学、行动指南方面也追求一流的话，就要再上一层楼，追求超一流的东西。这对于经营者和员工们来说或许会很紧张，会活得很累。

但是，要想“争当一流企业”，“想在优秀企业工作”就要有与之相匹配的一套方法，经营者以及每一个员工都必须自觉地、主动地去尽自己的义务。

唤起超越时代的共鸣

当经营者把自己的哲学运用到公司内时，由于年龄上的差异，生活环境的不同以及人生阅历的深浅等因素，每个人的理解自然会产生一些距离。

如果经营者和员工之间没有年龄上的差距，那么在趣味和行为方面就容易相互沟通，就会因此而吸引住员工。

若年龄的间隔如同父子般时，经营者的哲学越是带有浓厚的时代背景，就越难得到青年人的理解。

要想求得青年人的理解，经营者的哲学就要有普遍性，要有人类的共同基础。即使年代不同，然而“做人的准则”不变。能够坚持这条原则，就会超越时代，引起共鸣。

有人叹息，“现在贪图安逸、不愿工作的青年人多了。”然而，抱着理想朝着自己的奋斗目标努力，这应该是超越时代的共同追求。

如果即有理想，又有爱好，那么“无论多么棘手的工作也要干下去”这样的年青人决不会少见。立足于这一共同基点，青年人是会理解我们的。

只有分工不同

我把公司看作是一个演企业经营这一宏伟戏剧的“剧团”。

美男子的男演员和漂亮的女演员扮演主角，周围有一些负责大道具，小道具的人。有舞台监督、和负责音响、照明的人。这样，一个剧目就可能开演了。

只有分工的不同，大家一律平等。尽管大家是平等的，也不能让主角穿上检场员的黑衣服，那就不成其为剧了。只是根据角色的需要让主角穿上漂亮的服装，显得风度翩翩而已。

公司也一样。社长也是一个角色。主角搞得一副寒碜相，有损于公司的形象。因此，乘坐与其角色相符的车子进行交际也都是必要的。那么，得到与其担负的重任相等的待遇也是无可厚非的吧。因为干的就是那份工作。把这些说成是当了社长就以权谋私、放纵搞唯所欲为的自我舒适主义，那就是把角色混淆成特权了。

即便是企业者也不可以唯所欲为。不管什么时候平等都是根本，不同的只是由于角色产生的差别而已。



如何寻找新的出路



迎接严峻的挑战

有这样一句话，叫作“船底铺木板，下面是地狱。”

正象这句话所说的那样，创业初始的企业员工都有一种危机感，都是在朝不保夕的情况下拼命工作的。但是随着企业的发展，随着生在福中的新一代的增加，员工的工作态度和热情正在发生质的变化。

这或许是情理之中的。让那些乘坐钢结构船的人有“船底铺木板下面是地狱”的感觉恐怕是困难的。在面临危机时，周围的环境不允许懒惰，只能玩命地干。而在既有设备，又有资金的优越环境中，鼓励冒险精神，开拓新的事业，这在精神上是太苛刻了。

但是，要想果敢地挑战，那种不甘于现状，而把自己投入到极限状态中去工作的精神还是必要的。那种能为自己提出严峻课题的真挚的人，那种认真地去为工作而奔波劳碌的人，只有他们才能在这个很富裕的时代中开辟出新的生活。

陶醉于工作

我认为要想在事业上取得成功，最重要的是要有理想，并为之而陶醉。

一般来说，在干事业的时候，“不可沉醉于自己的设想”。自以为已经进行了细致的收支计算和估计核算，于是沾沾自喜，头脑发热，结果失败了。这样的例子不少。

但是，要下决心干成一件事，一种足以产生这种动机的情，是绝对必要的。

例如，在开展第二电电事业的时候，如果没有陶醉于这项工作的热情，是绝对干不成的。当时，需要庞大的投资，可这投资谁也保障不了。因此，即使理性地下判断，得出的也只能是“没法干”这样的结论。

我之所以下决心干了，完全取决于“陶醉”这项事业所唤发出的热情。无论如何也要干的愿望宛如决了堤的洪水，驱使我的行动。

陶醉状态仅仅是在决心行动的开始之前，而下决心后，就要采取与陶醉正相反的理性态度来具体制定方针、政策，详尽而周密地考虑实施方案，这是众所周知的。

端正动机

我在企业经营中，常常想到“端正动机”这一点。

在开展一项新事业的时候，都要问问自己动机端正与否。想做某件事的时候，也以自问自答的形式来判断自己动机的善与恶。

所说的“善”，指的是普遍认为是好的。普遍就是无论谁看都是对的。并不是仅仅以自己的利益、方便、体面来完成某项工作。必须有一个不管是自己还是他人都能接受的动机。

另外，在工作过程中也要扪心自问，“方法得当否？”那种为达到目的不择手段的做法只能自食其果。在实施过程中也不可以脱离正确的轨道。换言之，有必要问问自己“是否带有私心”，检查一下是否在用自己的想法、自我为中心的意志开展工作。

我坚信：如果动机是善良的，实施过程是对的，那么结果就无需过问，一定错不了。

充实地过好今天

我从不制订长期的经营计划。因为我觉得连今天都没过好，明天还不知道怎样，那么十年以后的事又怎么能看得清呢？

因此，我认为尽力把今天过好，今天要努力工作，苦心琢磨，也许才会有明天的光明。就这样日复一日，年复一年，五年过去了，十年过去了，一定会取得可喜成果的。

与其对前途莫测的未来夸夸其谈，不如扎扎实实地过好每一天。我就是出于这样的想法研究到今天，经营到今天的。

现在我可以断言“充实地过好今天的人，才能看得到明天的希望。”依此推理下去，这种生活方式坚持上三十年，就可以把握住未来的变化了。

这也叫做“一通百通”吧。也就是说，努力拼搏可以体会到万事皆通。展望未来只不过是今天的延长线而已。

一心扑在工作上

我在进行新事业的时候，从未有过不安和担心。

当然，开展新兴事业并非都是平坦的道路。每前进一步都会碰到障碍，前进的过程就是克服一个个困难的过程。但我却没有过一点不安。

因为我看得见事业成功的希望以及通向成功的道路。

要出色地完成任务，必须看得见最终决胜点。一开始就信心百倍，仿佛走在“曾经走过的道路上”。

因此要经常不断地考虑主题，深思熟虑到没有一点疑问为止。在大脑中全面地进行模拟实验，这样一来主题就会以视觉的印象固定在大脑里，我觉得必须是越着色越鲜明越好。

这种“看得见”，能坚定人们取得成功的信心，使人们采取行动时意志更坚强，最终获得成功。

抓住本质

每天总会有各种各样的问题反馈到经营者那里。当经营者听到这些问题的时候，事情往往正处于相当混乱的状态。

经营者必须首先分析、剖析这些问题，然后再着手解决。就象解缠绕在一起的线一样，是很难的。

要想解决问题，在混乱的状态下是行不通的。必须追根寻源，想一想为什么会发生这类问题。从现状一步步追溯，直至起源。于是就会豁然开朗、一目了然，就会清楚是经过了怎样的变迁才出现问题的。

出现问题以前的原始状态是非常简单的。再以这个简单的状态为基础，寻找解决的办法。

不善于解决问题的人总是在缠绕在一起的时候试图解开，结果往往是越解越乱，呈现出一片混乱、错综复杂的状态，最终反倒无法解决。

不少人总把本来简单的事情复杂化了。能够从众多的现象中抓住实质，这种能力无论在经营方面、还是技术开发方面都是重要的。

以人性为本

随着企业的国际化，海外事业已成了当务之急。值此，有些事情不可忽视。

那就是要建立起具有国际性的企业观念。倘若不然，无论你掌握了多么尖端的科学技术，有多少资本，都不会获得真正向海外发展的机会，直至取得成功。

曾有人议论是日本方式好呢？还是美国方式好呢？其实，应该有一个跨越国境的人类共有的观念。

尤其那些在海外工作的负责人，必须具备足以吸引当地领导以及现场负责人的魅力。仅仅停留在技术上是不够的。应该在人格上也让当地人信服。这样的领导才称职。

因此，要想在海外获得事业上的成功，就要有全球观念，必须摆脱语言、人种、历史、文化的束缚，要具有高尚的人格，要具备德才兼备的领导素质。

果断收兵

经营者最难下决心的事情之一就是中断正在进行的事业。也就是当某项事业效益不佳时，能够及时地将其中止。

如果只尝试一下就退下来，那么无论干什么都不会有成果。而过于深入又不好挽回。

就象狩猎民族追赶猎物一样。我的原则是不获成功就不放弃追求。但其中也有中途收兵的情形。

当时为什么会下决心收兵的呢？主要是因为精神状态已到了“弹尽粮绝”孤立无援、临近崩溃的境地。

物质上的因素姑且不论，只要没有了热情，就不可能再开发新事业了。假如已经干到热情耗尽的程度仍不能取得成功，我就会毫无怨言地重打鼓另开张。

战斗到底这是前题。然而不可能都如愿以偿。

问题的关键在于准确地判断出什么时候该收兵。

为了事业的发展



打破自我常识

有的企业即使在经济发生激烈变动的时候，利润仍经常保持在5%。

因为经营者很清楚，5%是利润的常识。于是一种不能跌到5%以下的愿望，强烈地渗透在意识当中。一旦降到5%以下，就要采取一些措施，以免发生大的跌落。

但是又不想超越5%。这种心理上的恐慌感虽然抑制了跌落，但不会将利润再提高百分之十、百分之十五乃至更多。因为他们认为那是不可能的。

由于目标的设定是基于常识的，因此，只要达到了常识水平的利润就感到满足了，不再有更高的奢望了。

按照固有观念进行经营是不行的。只有成为不受条条框框限制的、“身心自由的人”，创造性的思维、高的效益才能得以实现。要打破自我常识，不断更新自己的思想，这是经营者所必备的。

价格左右经营

我一贯主张“价格的设定就是经营”。

价格的制定在市场上是要竞争的。一般来说，往往比市场价格略低一些。但是，是把价格定到大大低于市场价格、薄利多销呢？还是基本和市场价格相仿、厚利少销呢？这种价格的制定应是多层次的。

也就是要得出量和利之间积的最大值。这里面有各种因素，不是轻易能解开的。在获得多大的利润幅度的时候，能卖出多少产品，制定这种规划是相当困难的。正因为价格的制定将大大左右经营，因此，我觉得经营者本身要亲自过问。

选择哪种价格，取决于经营者所运用的哲学。强硬的人会以强硬的方式决定价格，懦弱的人会以软弱的方式决定价格。

如果由于价格的设定问题，企业的业绩受到影响，那是经营者的能力问题，是心理状态问题，是经营者的哲学贫困所致。

市场决定价格

我不搞成本主义。也就是说，我从不在原材料费的基础上加其它相关费用，再另加利润后决定价格。

一般来说，价格是由竞争的市场结构决定的。换句话说，就是由客户来决定的。

当价格在市场上定下来之后，再努力争取把制造成本降到最低限度。制造成本和价格之差就是利润。所以，努力降低制造成本，就意味着将获得极大的利润。

为尽可能减少制造成本，就必须改变那种固有的计算材料费百分之几、人事费百分之几、某某经费百分之几一类的传统的模式。

当然，前提是必须保证是市场能接受的价格和质量。其次才能考虑最经济的办法。归结到一点，就是如何廉价生产，如何在生产产品的过程中把费用降至最低限度。

在满足客户要求的基础上，努力获得最大的利润，这就是经营。

每天制订盈亏计算书

经营并不是仅用高瞻远瞩、统观全局、抓住要点这样的大手笔，就能行得通的。还要靠扎扎实实的每一天的努力。

无论是大企业还是中小企业，它的经营都是一天天的数字的积累。如果不积累每天的经费和销售额就无法搞好经营。也就是说，不是仅看看月末的盈亏计算书就能搞经营的。还必须掌握每天的市场行情，只有这样才能制订出月盈亏计算书。必须真实地、准确地制订出每天的盈亏计算书，有的放矢地面对经营。

搞经营不去看每天的业务数值，就好比不看仪器驾驶飞机一样，当然也就不知道飞向哪里，在哪里着陆。

同样，如果不追踪每天的经营情况，就不能到达预定的目标，也就搞不好经营。

因此，我把盈亏计算书看成是经营者每天的工作积累。

无私地对待利润

对经营者来说，交纳税金就象刀割一样的痛。可不是嘛，拼命劳动换来的利润，有时还要赔帐，也许剩不下多少现金，但又必须拿出一半以上交纳税金。税金是太苛刻了。

这一点也许只有经营者最清楚。对那些工作人员来说，属于公司的钱对他们是不痛不痒的。可对经营者来说就象挖走了自己的钱一样。因此，有的经营者开始要花招，逃避纳税。

其实这是错觉。首先，公司的利益绝不是属于经营者个人的。其次，税金是广泛用于全社会的。所以，抗税是一种私心在作怪，是极端错误的想法。

为了不陷入这种错觉之中，我一直把经营当作一场比赛，不把利润看成金钱，只看成是得分。这样就会象局外人一样，不太介意利润的多少，避免判断失误。

可以说，无私就是经营的秘诀。

为企业注入生机

经常听到经营者们说：“本公司的确很赚钱，但利润适可而止。”实际上就是讨厌交纳高额税款而尽量减少利润。于是，对交际费等不必要的经费非常之慷慨大方。

的确，有了利润，一半以上要用于税金，但毕竟留在企业内的还有剩下的大约一半。我认为如果从企业经营的实质着想，还是要重视扣除税款后的那部分利润的。

要想给企业注入生机、注入活力，只有积蓄这部分剩余利润，别无它路。它将带来企业内部的丰厚贮存及较高的企业资本。因此，无论纳多少税，都必须努力确保高利润。

有人说日本的企业资本比率低下，原因在于税制结构不妥。但我认为还是一个经营者的哲学问题。

我把税金和经费同等看待。交纳税金剩下的钱储备在企业内，其结果实现了企业内部的丰厚贮存，提高了企业的稳定性和可靠性。更重要的是确保了员工的聘用。正因为给企业注入了生机，才使得企业敢于向新的事业挑战。

经营决定机构

在办公司时，我从未觉得缺了哪个机构就不行。

一般的经营者由于学习了一些“机构设置”“人事管理”等诸方面的知识，于是就一概认为，应该设置这样那样的机构。也有的人以过去的遭遇和经历为基础，来设置机构。这就使得公司里有了一些空有虚名的“机构”。

我的观点是，要想使现有的公司生存下去，并高效率地发展下去，有些机构是需要的。根据需要在适当的时候设置机构，为发挥机构的作用再配备必要的并且是最少的人员。

并不是设置了机构才能经营，而是为了经营才考虑建立什么样的机构。

我办公司的时候，即没有经营方面的经验，也不具备经营方面的常识和知识。因此，一切都只能从对既定概念的重新思考开始。

也就是说，经营者必需要思考事物的道理是什么，本质是什么？然后以此为基准去进行经营是很有必要的。

制订切实可行的目标

在制订全年的销售额目标时，我认为不应该太保守了，应该制订出主观愿望想达到的目标，哪怕暂时完不成。

因此，即使完不成目标，我也不一味地去追求结果。当然，如果长期这样下去，员工们完成目标的能力将受到影响。进一步说，会使员工失去自信心。因此，尽可能完成目标是相当必要的。

要达到目标，就必须让全体员工把目标视为共同的追求，如果只是领导关心目标的实现，这个目标是达不到的。

有必要把目标细致地划分到最小的组织单位。这样分工明确，职责到位，有的放矢，目标才容易实现。各部门的目标达到了，整体的目标也就自然而然得以保证了。

此外，还要制订每个月的目标，那种以累积一年的数字而形成的目标，难以成为推进工作的动力。必须制订出无论在空间或时间上、全体员工都“看得见”的目标。

走向经营王国



苦心经营

真正的经营者指的是发挥自己全部的聪明才智，全身心地投入经营的人。

无论凭空理解了多少高超的经营技巧、经营理论和经营哲学，都不可能因此而成为真正的经营者。

以豁出性命的责任感安排好每一天固然重要，但这种责任感能持续多久，这是衡量一个经营者真正价值的所在。

全力以赴苦心经营，这是一件相当艰苦的事情。你真的全身心投入了，就不会再有自己的时间，在体力方面、精神方面还要承受常人难以想象的压力。

但我认为，如果没有这种真情实感，不能克服重重困难，就磨练不出一个真正的经营者的意志。

社会上流传着这样的说法：“第一和第二之间有着天地之差。”这种差距我想就在于是勤奋努力以高度的责任感工作，还是象一个普普通通的工作人员，一切判断依赖于领导。

端正经营作风

我对员工历来严格要求。之所以行得通，主要是我不采用世袭制。在世袭型的企业中，员工们只会把严格要求视为经营者一伙的自私自利的表现。

我不采用世袭制，主要是认为第二代不一定能继承我们的企业哲学。企业哲学确立一个企业的同一性。若不能继承这套哲学，企业就得不到持久的发展。

我一直在考虑从职员中选拔出具备优秀品质、热情奔放、才华横溢、能够继承公司哲学的人，把公司的未来寄托于他。

这种非世袭的做法，对员工来说就意味着公司是他们自己的公司。换言之，就是经营者的一言一行、实施政策、以及公司的方针、哲学都不掺杂一点私心杂念。正因为如此，向员工提出严格要求才硬气，他们也才听得进去。

员工的工作作风，就是经营者的工作作风。

创造自我

在取得成功的中小企业经营者中，多数是意志坚强、斗志旺盛者。这些人具有营利慧眼，机智灵敏，聪颖过人，有一种手急眼快的经商才能。

干事业只要有这种机灵劲和经商才能，就有了成功的希望。但仅仅如此还不够，这里面潜藏着危机。

因为把所有的希望都寄托在这种机智和经商才能上，就会抱着侥幸心理一步步走下去，短时期内也许还看不出什么，但这里面伴随着相当的危险。这或许就是人们常说的“淹死会水的”吧，因为他们对自己的才能有些忘乎所以了。

反之，有的人对待才能就象使用仆人一样。用自己那高尚的人格，德才兼备的“自我”去控制才能。主人公到什么时候都应当是自己。

天生就具备资格的人是很少的。最初，都需要昂扬的斗志，依靠机智的经商才能，但倘若是一生的事业，下一步就要加强品德修养，创造自我。

磨练意志

经营者不得不就诸多问题做出判断。可以说持续的判断已成为经营者的日常生活。

遇事“左点好呢？还是右点好呢？”其判断的难度即使是优秀的经营者也会头脑发涨，几乎要求助于算命先生了。

但是，只要是经营者就避免不了对各种问题做出判断，就好比家常便饭一样。左右判断的标准是我们的意志和人生观。

本位主义者其判断标准会集中在得与失的一点上。若是软心肠的人，也许会感情用事，从而偏离生意买卖的轨道。

据说，战争年代，不仅是陆海军，在所有担负重任的军官班级里，多数人为中国古典所倾倒。他们不得不在超越人类智慧的情况下做出判断，在进退失据、只有仓天才知道的无可奈何的状况下下达命令。于是他们不断向书本请教，寻求人类的道路，因此也磨练出了自己的意志。

称得上名将的人们，他们一定懂得自己的心就是判断基准。

掌握平衡

经营者必须是保持平衡的人。

在事业上，经营者不得不经常做出决策。即使在遭到来自干部、员工以及银行一致反对的情况下，仍然要坚定自己的信念。以大无畏的英雄气概压倒一切。有时也要虚心倾听每一位员工的意见，知错就要拿出勇气撤回自己的计划。

也就是说，需要慎重和大胆两个方面。但并不是即做大胆又做慎重的中庸。对于一个做决策的经营者所必需的，不只是为人处事方面圆滑没有棱角。

美国作家 F.S 弗尔期基鲁德曾说过：“一流的理智，指的是能容纳两种对立想法，并能正常发挥自己作用的能力。”

也就是说，经营者在对待员工时，也有时应该象挥泪斩马谡一样严厉得近乎于冷酷；有时又要显示出象菩萨一样的仁慈，充满人情味。

只有同时把握住两个极端，能根据具体情况区别对待的人，才是掌握了平衡的人。

坚持正确、贯彻始终

带头人是做决策的。如果没有自我牺牲精神，其决策就会成为自以为是决策。实际生活中就有这样的经营者。

他们懂得，由于贸易摩擦带来的自由化问题，若不能及时调整不平衡的贸易收支，在国际上日本就要处于孤立地位。另外，他们对日本促进出口自由化事宜也持赞成态度。但一涉及到自己的企业，马上调子就降低了，有时还会转而变成反对。

宏观赞成微观反对，或者是方针赞成，实施政策反对，这是日本独特的现象。

领导干部若不具备自我牺牲精神，就会做出不利于自己的集团、以至于不利于自己自身的决定。其结果，对集体和社会均不利。

认准正确的事，就要坚决地贯彻到底，还要有为此不计较个人得失的精神。

应该用是否具备自我牺牲的精神来评价经营者的素质。

唤起伟大的爱心

很多人对我说：“你每天工作得那么晚，节假日也到处奔走，连在家呆会儿的时间也没有，你夫人和孩子不是太可怜了吗？”

其实我并不想牺牲家庭，但我有一种使命感，我觉得我的爱不能只奉献给家庭或自己，不应该是一种狭隘的爱，而应该是使众多员工幸福的大度的爱。

但是我不想将这种爱强加于他人。因为这必须是发自内心的追求大度爱的一种感情流露。如果把这种爱强加给那些自己不愿意的人，就会让人家陷入“尽忠公司就会对家庭不‘孝’”的矛盾之中。

处在这样的矛盾之中，即便脱离了家庭，参与工作了，也不会有什么成果的。

尽管如此，我还是期望涌现出一批有一份伟大爱心的人。因为只有这样的人才能给集体带来幸福。

一份耕耘、一份收获

经营本身出现失误和问题时，必然要走下坡路。但无论你经营得再得法，也常常会由于日元升值之类的国际经济变动而受到很大的冲击。

也就是说，即使公司内具备了万无一失的体制，但由于外部原因陷入赤字的话，也同样要追究经营者的责任。

我们评价一个经营者的时候，要求他必须肩负重任，不能有丝毫的怠懈，要坚持付出超乎寻常的努力，这样才名符其实。然而仔细想想，这项工作也许很划不来。

每天绷紧神经，紧张地生活值得吗？能得到相应的报酬吗？我觉得能。

经营者挺身而出，努力奋斗，多数员工就会对今天和未来充满希望，从而更加信赖经营者、尊敬经营者。

这种用金钱无法取代的、能够受到人们欢迎和感谢的东西，难道不正是任何东西也代替不了的那份收获吗？