

六项精进

[日] 稻盛和夫

inamori kazuo

◎著

曹岫云◎译

付出不亚于任何人的努力

要每天反省

积善行，思利他

要谦虚，不要骄傲

活着，就要感谢

不要有感性的烦恼

根据我七八十年来的观察，既是企业家又是哲学家，一身而二任的人，简直如凤毛麟角，有之自稻盛和夫先生始。

——著名学者 季羨林

人类有史以来有不少卓越的思想家、哲学家。而哲学家同时又身兼科学家、企业家、宗教家，一身而数任的人，稻盛先生或许是独一无二、天下无双。

——稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长 曹岫云

如果没有稻盛先生「敬天爱人」的思想和阿米巴经营方式，就没有软银的今天。从这点上讲，就是拿几百亿日元来，也报答不了稻盛先生的教诲。

——日本软银（Softbank）总裁 孙正义

到了今天，企业家最关心的问题是有无本身的问题。人为什么活着？企业存在的意义何在？我们应该对社会做出怎样的贡献？我从稻盛经营哲学中学到了很多。

——阿里巴巴首席执行官 马云

过去属于德鲁克，未来属于稻盛和夫。

——IBM（中国）运营战略首席顾问 白立新

稻盛和夫的经营哲学被日本企业界奉为经营圣典，是企业经营的最大法宝。稻盛和夫的「敬天爱人」「为了员工的幸福、为了社会做出贡献」的理念，正如同甘露、阳光和力量，可以给无数中国企业人以深深的启迪。

——CCTV2《对话》主持人 陈伟鸿



上架建议 © 企业管理

ISBN 978-7-5086-2727-4



9 787508 627274 >

www.publish.citic.com

定价：35.00元

六项精进

「日」稻盛和夫◎著 曹岫云◎译
MORI KAZUO



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

六项精进 / (日) 稻盛和夫著; 曹岫云译. —北京: 中信出版社, 2011.6

ISBN 978-7-5086-2727-4

I. 六… II. ① 稻… ② 曹… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 046421 号

本书经稻盛和夫认可, 由稻盛和夫(北京)管理顾问有限公司授权, 在中华人民共和国境内, 以简体字的方式独家出版发行

六项精进

LIU XIANG JINGJIN

著 者: [日] 稻盛和夫

译 者: 曹岫云

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 6.25 字 数: 100千字

版 次: 2011年6月第1版 印 次: 2011年7月第2次印刷

京权图字: 01-2011-3007

书 号: ISBN 978-7-5086-2727-4 / F · 2286

定 价: 35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000



总序

日本京瓷名誉会长
稻盛和夫

从1959年至今长达半个世纪内，我创建并经营了京瓷和KDDI两个企业集团。很幸运，这两个集团都取得了长足的发展。现在这两家的业绩简单相加，销售额达4.7万亿日元，利润逼近6 000亿日元。

另外，去年，我接受日本政府的邀请，就任代表国家形象的、破产重建的日本航空公司的董事长，在重建过程中，我着力于经营干部的意识转变，以及企业体质的改善，这样努力的结果，第一年就取得了可喜的成果，业绩大幅超过了重建计划中预定的数字，现在日本航空的利润率已达到两位数以上，正在变成一

个高收益的企业。

取得这些成就，原因不过是在企业经营中，我彻底地贯彻了经营的原理原则而已。那么所谓原理原则是什么呢？那就是“贯彻做人的正确的准则”。我在必须作出经营判断的时候，总要扪心自问：“作为人，何谓正确？”坚持把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底。

或许有人认为，这样的经营要诀未免太简单、太朴实了。但是，正因为贯彻了这条原理原则，我自己，以及继承我工作的京瓷和KDDI的经营干部，才没有发生过经营判断上的失误，才使企业顺利地成长发展到今天。

我的经营哲学还有另外一个侧面。那就是：立足于宇宙的本源以及人心的本源来展开经营活动。

我认为，在这个宇宙间，流淌着促使万物进化发展的“气”，或“意志”。同时我认为，人的本性中充满着“爱、真诚与和谐”。所谓“爱”，就是祈愿他人好；所

谓“真诚”，就是为社会为世人尽力；所谓“和谐”，就是不仅让自己也要让别人生活幸福。

我们每一个人都以充满着“爱、真诚与和谐”之心去生活、去工作，那就意味着与引导万物向好的方向发展的宇宙的潮流相一致，这样我们的经营就会顺畅，人生就会美满。这就是我在将近80年漫长的人生中所坚信不疑的“真理”。

本书就是遵循这样的思想，由近年来我在中国的讲演为主编辑而成。面对中国的经营者和企业干部、政府官员和大学学者、以至一般市民，我都从原理原则讲起，涉及人的本性和宇宙的本源，阐述经营和人生的要诀，获得了人们广泛的赞同。

近来，我的演讲集将作为系列书籍在中国出版发行，作为著者，我衷心希望，从人和宇宙的本源谈起的我的哲学，能够跨越国界、民族和语言的障碍，到达广大的中国男女老少的手中，为让他们的人生更美好、经营更出色作出我的一份贡献。同时，如果这对促进一衣带水

的中日两国的友好关系也能助上一臂之力的话，那就是我的望外之喜了。

在本书出版之际，请允许我对为出版本书作出不同寻常努力的稻盛和夫(北京)管理顾问有限公司的曹岫云董事长、王建敏总经理，以及很爽快地为本书提供论文的中国和日本的有关企业家表示深切的谢意。

谨以此文作为“稻盛和夫经典演讲”系列图书的序言。



推荐序

正确思考的力量

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长
曹岫云

思考就是哲学

“稻盛和夫经营哲学经典讲演系列”是稻盛先生多年来不断思考的结晶。我想将自己在编译这系列书籍过程中的感想告诉读者。

“心之官则思”，每个人每天都在思考。但思考有自觉和不自觉之分，有深刻和肤浅之分，有正确和错误之分。

思考是种子，行动是花朵，成败是果实。从这个意义上讲，思考是一切的起源。

参天大树原本只是沉睡的种子，翱翔天空的苍鹰早

先只在卵中待机，世界上一切伟业最初不过是伟人心中的一个梦想而已。

中国历史上没有“哲学”这个词汇，据说这个词汇从日本引进，而日本又从希腊语“philosophia”翻译而来。被称为“近代哲学之父”的笛卡尔说：“我思，故我在。”据说西方有人对“哲学”的定义是：“对人的本质进行思考这种行为本身就是哲学。”提倡自由深入地思考，其结果之一，就是促进了科学技术的迅猛发展。

经营哲学

在稻盛和夫先生之前，日本很少甚或没有人将“经营”和“哲学”两个词汇联系在一起。而在中国，改革开放后虽然提倡“科学管理”，但是在很长时间内却没有“经营哲学”这样的说法。近年来，“经营哲学”这个词汇在日本、在中国开始流行，逐渐成为常用语。

但是早在50多年前，稻盛先生就开始思考经营和哲

学的关系。

1956年，稻盛在一家名叫“松风工业”的陶瓷企业打工，时年24岁。

当时日本三井物产有一位“大人物”吉田先生负责“松风工业”绝缘瓷瓶的出口业务。吉田常来公司调查。他发现该公司其他部门意气消沉，唯有稻盛领导的“特磁科”士气高昂，热火朝天，吉田觉得不可思议。

凑巧的是，这位吉田先生和稻盛在鹿儿岛大学时的恩师内野教授是东京大学的同窗好友。内野在吉田面前曾经多次夸奖过稻盛。吉田在调查结束时提出要约见稻盛和夫。

稻盛觉得吉田虽然是老前辈又是大人物，但很可亲，值得信任，同他交流是难得的机会，于是就将平时头脑里经常思考的“松风工业”经营上的事情，直率地、毫无保留地告诉吉田。切身经历加上深思熟虑，稻盛讲得既生动又具说服力，无论是话题、措词、内容还是其中包含的思想，都与稻盛当时的年龄、身份很不相称。吉

田先生一声不响，神情专注，静听稻盛述说，最后大声说道：“才二十几岁，年轻人，真不简单，你已经有了自己的philosophy。”

稻盛当时不知道“philosophy”是什么意思，回到宿舍一翻辞典，“philosophy”就是“哲学”。那瞬间，稻盛心中不由自主地一阵颤动。

吉田不愧为有见识的大人物，他一句话就点中了稻盛的本质特性，可以说，这句话催生了后来的“京瓷philosophy”即“稻盛哲学”。

“经营为什么需要哲学？”这就是几十年来稻盛经典讲演的主题之一。如果说泰勒首倡了“科学管理”，那么稻盛和夫首倡了“经营哲学”。我想这种说法符合事实。

正确思考

稻盛先生白手起家，40年间创建了京瓷和KDDI两

家世界500强企业。2010年2月1日，78岁高龄的稻盛先生在退休13年后东山再起，应日本政府邀请，出任破产重建的日航董事长，在万众瞩目之下，仅仅10个月，就大幅度扭亏为盈，创造了日航历史上空前的1580亿日元的利润。然而，这一切不过是稻盛哲学的产物。或者说，这种不可思议的成功仅仅起源于稻盛先生的正确思考。

稻盛先生是理工科出身，作为一名科学技术工作者，在新型精密陶瓷领域，他年轻时就有许多划时代的发明创造。稻盛先生具备科学家合理思考、追究事物真相的科学精神。

作为企业家，稻盛先生气势如虹又心细如发。他不但善于把握宏观形势，做出类似参与通信事业这样超人的战略决策，而且在企业管理的所有细节上，通过贯彻“钱、物、票一一对应”、“双重确认”、“玻璃般透明的经营”等方法，彻底把握经营的实态，把握事情的本质。稻盛先生创建了精致、缜密、实用的《稻盛和夫会计实务》和《阿米巴经营》模式。如果你读这两本书，相信

你一定会对稻盛先生彻底的实事求是态度肃然起敬，并且能理解稻盛的企业50年持续盈利的秘诀。有如此作为的企业家闻所未闻。

为了进一步净化自己的心灵，在精神世界追求更高的境界，65岁后，稻盛先生曾一度投入佛门，认真修行。稻盛先生并不停留在对佛教单纯的信仰上，结合自己丰富的人生实践，他还对佛教的精髓“六波罗蜜”即布施、持戒、精进、忍辱、禅定、智慧，作出了积极的、深入浅出的解释，令人倍感亲切。

科学家、企业家、宗教家之外，我认为稻盛先生最本质的特色在于他是一位“彻底追究正确思考的哲学家”。人类有史以来有不少卓越的思想家、哲学家。而哲学家同时又身兼科学家、企业家、宗教家，一身而数任的人，稻盛先生或许是独一无二、天下无双。而更可贵的是：稻盛先生不仅养成了深思熟虑的习惯，而且他是一位彻底地追求正确思考的哲学家。

人究竟应该怎样生活？企业家应该如何正确地经

营企业？正确的人生观对个人、组织、人类具有何等重大的意义？提出如此重大命题的人意外的少。而不停地提出、思考、回答这些问题的，就是稻盛先生的哲学和实践。

稻盛哲学的原点是“把‘作为人，何谓正确？’当做判断一切事物的基准”。

稻盛哲学的核心用一个方程式表达就是：

$$\text{人生} \cdot \text{工作结果} = \text{理念} \quad \text{人格} \times \text{热情} \times \text{能力} \\ -100 \sim +100 \quad 0 \sim 100 \quad 0 \sim 100$$

如此鲜明简洁地提出如此重要的哲学观点，并一辈子切实实践的企业家，稻盛之前无古人。

正确思考的威力

稻盛先生的青少年时代充满挫折甚至苦难。大学毕业后好不容易入职的企业却连续十年赤字，连工资也不能如期发放。为此，稻盛先生曾经怨天尤人。但当身为

技术员的稻盛先生正确思考一个优秀的技术员应该如何开展研究工作，并全身心投入时，奇迹出现了。

稻盛绊着松香容器、差点摔倒的一瞬间，他发明了精密陶瓷中划时代的新材料镁橄榄石；当他看到高温炉中板状陶瓷零件像鱿鱼般翘曲时，突然产生用手从上面压住的冲动，从而获得灵感，干脆利落地解决了重大的技术难题……

稻盛27岁创业，因为不知如何正确经营企业而苦恼时，他又获得灵感，确立了在经营中判断一切事物的基准——作为人，何谓正确。

京瓷初创时的28名员工中，20余名是初中生，稻盛自己也只是一家地方大学的毕业生。为了回答“能力平凡的人怎样才能取得不平凡的成功？”稻盛想出了上述精彩的人生方程式。

京瓷发展壮大，稻盛先生忙得不可开交时，他又从孙悟空拔毛吹出分身的故事中获得灵感，创造了“阿米巴经营”模式，实现了真正的全员经营，奠定了京瓷、

KDDI稳步而又快速发展的基础。

孙正义创建的“软银”也是世界500强企业。孙正义曾是稻盛创办的“盛和塾”的塾生。最近在拜访稻盛先生时，孙正义说：“如果没有稻盛先生敬天爱人的思想和阿米巴经营，就没有软银的今天。”

“盛和塾”现在已有7 000名企业家塾生，他们学习并实践稻盛先生正确的经营思想，大部分企业都有了不同程度的进步，其中近百家企业已经成功上市。

神的智慧

稻盛先生2010年2月1日正式出任日航董事长，而在此前的1月19日，日航公开宣告破产。这一天稻盛按预定日程乘日航的飞机参加夏威夷盛和塾的开塾仪式。在大阪关西机场，稻盛对前来送行的日航关西分店长山口先生说：“我是为了日航的员工才到日航来的。”又说：“日航的干部要一天24小时思考日航的经营问题。”

这两句话深深地刻入了山口先生的心中。

稻盛先生强调：“在高尚的思想里蕴藏着巨大的力量”。为什么呢？

思考是人的显意识在发挥作用。但如果你怀抱善念，针对某一难题，朝思暮想、左思右想、前思后想、苦思冥想，一天24小时思考，反复地、深入地、强烈地思考，这样，你的愿望会渗入潜意识。在不经意间，潜意识会突然给你灵感，让你心中一亮，立即抓住事物的核心，问题顷刻间迎刃而解。

稻盛先生把这种灵感称为“神的智慧”。回顾发明镁橄榄石的过程，稻盛先生说：“当时在我头脑里闪过的这种灵感，并非出于我个人的实力，在我偶然绊上松香树脂容器的一刹那，是神给了我启示，让我产生思想的闪光。是神看到我日日夜夜、呕心沥血、苦苦钻研的样子，心有不忍，可怜我，故意让我绊交，赐予了我最高的灵感。”

稻盛先生说：“如果不是这样，就无法说明为什么

能力平平，缺乏知识、技术、经验、设备的我，竟然能够作出世界一流的发明创造。”

宇宙之心

根据宇宙物理学最权威的“大爆炸”理论，广袤浩瀚的宇宙原本只是一小撮高温高压的基本粒子的团块。经“大爆炸”产生的质子、中子、介子组成原子核，再与电子结合构成原子，原子结合形成分子，分子组成高分子，从中产生DNA从而孕育出生命体，生命从低级进化到高级，最终出现人类。宇宙为什么在演化过程中一刻也不肯停顿呢？这绝非偶然。不妨设想存在着“宇宙的意志”，或叫“宇宙之心”，它促使森罗万象一切事物向好的方向发展。稻盛先生强调，如果我们的想法与“宇宙的意志”同调，我们的事业一定繁荣昌盛，反之，即使一时成功，最终必然衰落乃至灭亡。个人如此，企业如此，国家如此，整个人类亦如此。

“稻盛和夫经营哲学经典讲演系列”是稻盛先生十几年甚至几十年思考和实践的产物，是正确做人做事的最高智慧，其中妙语如珠，格言箴言接二连三。其中每一篇都足以引发我们深思，如果它溶入我们的血液，我们的事业一定繁盛不衰，我们的人生一定幸福美满。

2011.2



目 录

总 序 稻盛和夫 9

推荐序 正确思考的力量 曹岫云 13

第一章 六项精进 1

稻盛和夫（第十六届盛和塾日本全国大会演讲）

前言 3

一、付出不亚于任何人的努力 5

认真地、拼命地工作 5

除了拼命工作之外，世界上不存在更高明的经营诀窍。

拼命工作是一切生命都在承担的义务 8

每天每日认真地、极其认真地、努力地工作，应该是我们做人最基本的、必要的条件。

只要喜欢你的工作，再努力也不觉其苦 11

凡事都如此，如果喜爱以至迷恋的话，不管怎样的辛苦都不再感觉到辛苦。

全力投入工作就会产生创意 13

拼命工作，你的每一天都会充满创意。今天要比昨天好，明天要比今天好。

拼命工作可以磨炼灵魂 15

想好事，做好事，这种念头，这种实践，会形成一种力量，促使我们的命运朝着更好的方向转变。

二、要谦虚，不要骄傲 17

真正的成功者，尽管胸怀火一般的热情，有斗志、有斗魂，但他们同时也是谦虚的人、谨慎的人。

三、要每天反省 19

“竭尽全力、拼命工作”，再加上“天天反省”，我们的灵魂就会被净化，就会变得更美丽，更高尚。

所谓反省就是耕耘、整理心灵的庭园 20

让清新、高尚的思想占领心灵的庭园。反省自己的邪恶之心，培育自己的善良之心。

抑制邪恶的自我，让善良的真我伸展 23

在我们每个人的心里，卑怯的自我和高尚的真我同居。

四、活着，就要感谢 26

对一切都要说“谢谢！” 26

“谢谢你”、“感谢您”，这样的话威力很大。它能将自己带进一个高尚的境界，也能给周围的人带来好心情。“谢谢”这个词是万能药。

感谢的话语温暖大家的心 31

“谢谢”、“不敢当、不胜感激”、“不胜惶恐”这些词汇，不仅让自己愉快，还给包括对方在内的周围的人们带来好影响。

五、积善行、思利他 33

积善之家有余庆 33

一味地积善，就是说，为他人、为社会竭尽全力，这是使人生、也是使经营朝着更好方向转变的唯一的办法。

同情并非只为他人 34

在需要做出判断的时候，不能感情用事，判断的基准是“大善”还是“小善”，这才是问题的关键。

六、不要有感性的烦恼 39

反省之后，把过去的失败坚决忘掉，
将精力投进新的工作 39

做了对不起家人、亲戚朋友，对不起公司的坏事，在社会上抬不起头来，在经过认真反省以后，就要鼓足勇气，在跌倒的地方爬起来，不要心灰意冷，总是痛苦个没完。

担雪老师的话拯救了我 41

我甘愿接受世间的非难和指责。接受就是一种忏悔，这是为了清除自己身上的污垢所必须的。

第二章 超越经济变动，实现企业持续发展 47

稻盛和夫（第18届（北京）中外管理官产学恳谈会演讲）

高收益可以降低企业的盈亏平衡点。高收益是一种“抵抗力”，使企业在萧条的形势中照样能站稳脚跟，就是说企业即使因萧条而减少了销售额，也不至于陷入亏损。同时，高

收益又是一种“持久力”，高收益企业有多年积累的、丰厚的内部留存，即使萧条期很长，企业长期没有盈利，也依然承受得住。

利他是最强有力的。让对方高兴，与人为善，这样的行为最终一定会带来成功。这是这个世界依然存在的真理。为什么会产生这样的结果？因为利他的行为会让我们获得超越自己的伟大的力量。

第三章 忍受萧条、伺机出手 87

稻盛和夫与马云对谈

关键在于平时的“储备” 92

现代资本主义的中心、美国华尔街的先生们却不喜欢我的经营思想，因为我储备了大量的现金和存款。（稻盛和夫）

中国有句话叫“阳光底下修屋顶”，就是说屋顶必须在晴天认真修好，等到下雨时再修就为时过晚了。（马云）

18位志同道合的伙伴 96

每月工资只付500元，不同意的人不要勉强，但如果赞同我的理念，大家就合伙干。但大家对一个共同的理想产生了共鸣。（马云）

成功不属于个人 98

思考成功的原因，那不是我的力量。在人生这场戏剧中，我扮演了京瓷创业者的角色，只是作为一个角色演出而已，这是一种偶然，这个成功不属于我个人。(稻盛和夫)

我讨厌那些说话时轻飘飘的领导人。口才不好没关系，但话语中要灌注灵魂，特别是在当今严峻的经济形势中，领导人对自己所说的话必须充分负责，与人交流时要注入自己的灵魂和生命，这很重要。(稻盛和夫)

我认为不需要讲漂亮话，只要触及事情的本质就能打动员工的心。(马云)

以人为本的经营在中国 103

企业要长期发展，要保持繁荣，企业就必须具备明确的、正确的经营哲学。在帮助中国的中小企业健康成长方面，我愿意助一臂之力。(稻盛和夫)

今天，企业家最关心的是有关人本身的问题。人为什么活着？企业存在的意义何在？我们应该对社会作出怎样的贡献？我从稻盛经营哲学中学到了很多。(马云)



第四章 稻盛和夫论谦虚 107

必须经常保持谦虚的姿态 109

谦虚使人进步 110

人一旦傲慢必定灭亡 111

人类要向自然界学习，回归谦虚，再次感谢自然的恩惠，不是我们在自然中“活着”，而是自然“让我们活着”。

自己的才能用来为“公”是第一义，用来为“私”是第二义。我认为这就是谦虚这一美德的本质所在。

第五章 盛和塾塾生心得 123

第一节 改心之道 125

株式会社哈特兰德社长

盛和塾（名古屋）塾生 加藤胜

没有塾长就没有今天的我，就没有与优秀员工一起工作的机会；如果这个世界上没有稻盛塾长的存在，没有塾长创办的盛和塾，那么……每当想到这些我就会因害怕而全身颤抖。现在我可以断言，经营哲学这一强有力的纽带一定能把全体员工团结在一起。

第一章

六项精进

稻盛和夫

2008年7月17日

第十六届盛和塾日本全国大会
于日本国立横滨国际会场

前言

全国大会开了两天，大家累了吧，在闭会前，我再给大家作一小时的讲话。

这两天，受表彰的8名塾生发表了各自的经营体验，给大家很多启示。他们的发言很精彩，足以汇编成册，供大家学习参考，这些发言都很有价值。

今天给大家讲什么呢？我想了很多。许多话虽然以前讲过，但是，考虑当前严峻的经济环境，有些话仍然值得回味。从自己经营企业的直接经验中，我思考的、感悟的东西，遇到这样的问题，必须这样来处理，等等，我曾多次讲过，今天，我想就这些内容重新谈谈自己的观点。

接下来，就“六项精进”这个话题，再次给大家谈一谈。

“六项精进”是在我向大家传授经营十二条之前提出来的。在我年轻的时候我就认为，只要做好这“六项精进”，就能搞好企业，不仅是企业经营，为了度过美好的人生，这“六项精进”也必不可少。这是我在经营实践和生活实践中的切身体会。

在我看来，“六项精进”是搞好企业经营所必须的最基本的条件，同时，它也是我们度过美好人生必须遵守的最基本的条件。如果我们每天每日都能持续实践“六项精进”，我们的人生必将更加美好，美好的程度将超过我们自己的能力和想象。事实上，我的人生就是这样。

如果你想拥有幸福的、美好的、平和的人生，如果你想把你的企业经营得有声有色，如果你想让你公司的员工幸福快乐，那么，你就忠实地实践“六项精进”吧。

创造自己美好的幸福的人生其实并不难，倒不如说

这是一件容易的事情，这就是我的观点。

一、付出不亚于任何人的努力

认真地、拼命地工作

“六项精进”中率先登场的就是“付出不亚于任何人的努力”。在经营十二条中，我也向大家强调了“付出不亚于任何人的努力”这一条。在“六项精进”之中，我将它列在第一位。

在企业经营中，最重要的就是这一条。就是说，每一天都竭尽全力、拼命工作，是企业经营中最重要的事情。同时，如果要让人生幸福美满，那么每一天都认真干活是先决条件。想拥有美好的人生，想成功地经营企业，前提条件就是要“付出不亚于任何人的努力”，换

句话说，就是要勤奋工作。做不到这一点，企业经营的成功，人生的成功，都是空中楼阁。不愿勤奋工作，只想轻松舒服，那么企业当然经营不好，美好的人生也无法实现。

说得极端一点，只要拼命工作，企业经营就能顺畅。刚才曾提到，今年也许不景气，但不管哪个年代，不管怎样的不景气，只要拼命工作，任何困难都能克服。人们常说，经营战略最重要，经营战术不可少。但是，我认为，除了拼命工作之外，不存在第二条通向成功之路。

回首往事，在我27岁的时候，成立了“京瓷”公司，我开始经营企业。当时，我连经营的“经”字都不识，我心里只有一个念头，不能让公司倒闭，不能让支持我、出钱帮我成立公司的人遭殃。为此，我拼命地工作，常常从清晨干到深夜12点，甚至1点、2点，我就这样日以继夜地工作，努力再努力。

2009年是京瓷创立50周年。回想过去，虽然过70岁之后努力程度不如从前了，但在这50年里，我一贯勤

奋工作。因为这种勤奋才有“京瓷”今天的辉煌。从这点来看，也证明我上述观点没有错。除了拼命工作之外，世界上不存在更高明的经营诀窍。

企业家、学者、研究员、艺术家，不管哪行哪业，他们能取得出色的成绩，都是竭尽全力、埋头工作的结果。

我常想起我的舅舅和舅妈。从满洲回国时，他们身无一文，战争结束后，他们在鹿儿岛做起了蔬菜生意。舅舅的文化程度不过小学毕业，他每天拉着大板车做买卖。爱说三道四的亲戚们总是以轻蔑的眼光盯着他：“那个人既没学问又没脑子，所以只好在大热天里拉板车，一身臭汗地做生意。”

舅舅的个子很矮，不管是盛夏还是严冬，他拉着比自己身体大得多的大车，车上装满蔬菜。我小时候常常看到舅舅那种做生意的光景。

我想，舅舅并不知道什么是经营、该怎样做买卖，也不懂财务会计。但是，就是凭借勤奋和辛劳，他的菜

铺规模越来越大，直到晚年，他的经营一直很顺利。只是默默地埋头苦干，没有学问，没有能耐，但是，正是这种埋头苦干给他带来了丰硕的成果。舅舅的形象铭刻到了我儿时的心中。

拼命工作是一切生命都在承担的义务

我为什么强调要“拼命工作”呢，因为自然界存在的前提，就是一切生命都拼命求生存。稍微有了点钱，公司刚有起色，就想偷懒，就想舒服，这种浅薄的想法也就是我们人类才有。在自然界里，这样的生物绝不存在。自然界中的动植物，它们都在竭尽全力、拼命地求生存。看到这些现象，我想，每天每日认真地、极其认真地、努力地工作，应该是我们做人最基本的、必要的条件。

大家知道，在夏天烈日炎炎之下，杂草会从柏油马路的裂缝中发芽生长。如果一星期干热不下雨，杂草就

会干枯，就是在这样既缺水又缺土的地方，杂草却在发芽生长。在自然界中，即使是在这种严酷的环境下，只要有种子飘落，就会在那里发芽，长叶，进行光合作用，然后开花结果，结束它们短暂的一生。即使是在石头墙的缝隙之间，只要有一点儿土壤，杂草就会发芽、开花。

我看过一个电视节目。在环境严酷、灼热难耐的沙漠里，一年也会下几场雨。有些植物趁着这雨，很快发芽、长叶、开花、结果，然后枯萎，生命过程只有短短的几周。它们在沙漠里顽强地生存，为了留下子孙，只要有一点雨水，它们就要开花结果，把种子留在地表，以待来年下雨时再次发芽。尽管生命短暂，只有几周，它们照样拼命地生存并留下子孙。

无论是植物还是动物，它们都在严酷的条件下顽强地生存。马虎懒惰、不负责任的动植物并不存在。遵照自然界的规律，我们人类在地球上生存，也必须认认真真、竭尽全力。

在创建“京瓷”公司的时候，我还不懂这些自然的

哲理。虽然我不懂这些哲理，但我有一种危机感，如果不竭尽全力地工作，不拼命努力的话，公司的经营就不可能顺利。这样的危机感、恐惧心促使我拼命工作。现在回头看，这是非常正确的。不管经济如何萧条，不管环境如何严峻，我坚信，作出加倍的努力，是经营者乃至每个个人生存的最低条件。

我向许多人提问，“你是否在竭尽全力地工作？”“是的，我在努力工作。”我对这样的回答不满意，于是，我会接着问，“你是否付出了不亚于任何人的努力？”“你的工作方法是否不亚于任何人？”你自称是在努力工作，但实际上你的努力还远远不够。如果你不更加认真、不更加努力，那么公司也好，个人的人生也好，都不会有理想的结果。我用“付出不亚于任何人的努力”这句话，来表达这一层意思。

我认为，竭尽全力，付出不亚于任何人的努力，乃是这个世界上所有生物都要承担的、理所当然的义务，没有谁可以逃避这个义务。

只要喜欢你的工作，再努力也不觉其苦

拼命工作是辛苦的事情，辛苦的事情要一天天持续下去，必须有个条件，那就是让自己喜欢上现在所从事的工作。如果是自己喜欢的事，不管怎样努力都心甘情愿。如果你热爱甚至迷恋你的工作，尽管在外人看来，你是那样的辛劳，那么的不同寻常，但是，在你自己看来却很自然，因为你喜欢自己的工作。

从我年轻的时候起，我就是这么想的，我努力让自己喜爱自己从事的工作。我的故事已和大家讲过多次，虽然我也是大学毕业生，但毕业后却求职无门，在老师的帮助下，好不容易才进了一家陶瓷公司。我对烧制陶瓷没有兴趣，我不喜欢这个工作。而且，公司每个月都不能按时发放工资，是一家拖欠员工工资的公司。因此我也不喜欢这家公司。

但是，抱着满腹牢骚从事研究开发工作，工作根本无法顺利进展。因此，我决心让自己喜欢这项工作。因

为，对于不喜欢的事，就不可能全身心投入，研究工作就做不好。

那个时候，我刚好情窦初开，我知道了“有缘千里去相会”这句话。在热恋情人的眼里，千里之遥不过是一箭之地。不管多么辛劳，去和心上人相会，千里等同一里，再远也不在话下，这就是“有缘千里去相会”。

凡事都如此，如果喜爱以至迷恋的话，不管怎样的辛苦都不再感觉到辛苦。因此，我就努力让自己喜爱自己的工作、喜爱自己的研究。

有机会从事自己喜爱的工作，当然很好，但大多数人没有这种幸运。一般的人都是为了生计而从事某项工作。既然如此，就有必要作出努力，让自己去喜爱自己所从事的工作。努力了，喜欢上了自己的工作，接下来就好办了。要做到“不亚于任何人的努力”，就变得很简单，“那样早出晚归，拼命工作，身体不要紧吧。”别人在为你担心，而你自己却一点不觉得苦，反而因为能胜任而感到充实。

据说成功有许多办法，但在我看来，抛弃“竭尽全力、拼命工作”这一条，就不可能有什么成功。特别在严峻的经营环境之下，加上可能的大萧条袭来，在不利条件下生存发展，“竭尽全力、拼命工作”这一条实在非常必要。

全力投入工作就会产生创意

竭尽全力、认真地专注于工作，还有一个功效。当你每天都聚精会神、全身心投入工作的时候，低效的、漫不经心的现象就会消失。不管是谁，只要喜欢上自己的工作，只要进入拼命努力的状态，他就会考虑，如何把工作做得更好，就会寻思更好的、更有效的工作方法。

拼命工作的同时又能思考如何改进工作，那么你的每一天都会充满创意。今天要比昨天好，明天要比今天好。这样不断琢磨，反复思索，就会生出好想法，产生有益的启迪。

我并不认为自己有多大的能耐，但是，在每天努力工作的同时，我会开动脑筋，孜孜以求，推敲更好的工作方法，为了增加销售，还有没有更好的促销方案呢？为了提高效率，还有没有更好的生产方式呢？这样不断钻研的结果，往往会出现自己都意想不到的进展。京瓷公司能不断地开发新产品，开拓新市场，就是我们勤于思考、精益求精的结果。

不竭尽全力，不专心工作，就谈不上创造发明。马马虎虎、一知半解，吊儿郎当，在这种消极的状态下，即使你想寻找好的工作方法，创意也出不来。你不辞辛劳，拼命努力，殚精竭虑，苦思冥想，仍然一筹莫展，这时候，就会感动上帝，上帝就会可怜你，给予你新的启示。

真挚、认真、不懈地努力，走投无路也不言放弃。上帝看到我这么努力，这么执着，便不嫌我愚笨，慷慨赐予我新的智慧、新的灵感、新的启示。

我想，上帝之所以赐予我原本没有的、了不起的想法和智慧，乃是一种报应，是我拼命努力的结果。

看看世界上那些伟大的发明家，那些开发出划时代的新产品、新技术的人们，我们就会发现，他们都付出了不亚于任何人的努力，他们在辛勤工作、苦苦思索中获得灵感。懒惰获得成功，投机取巧带来发明创造，世界上没有这样的人。从这个事实看，我坚信，竭尽全力、作出不亚于任何人的努力，就一定会给我们的事业和人生带来丰厚的回报。

拼命工作可以磨炼灵魂

还有一点是非常重要的。

从早到晚辛勤劳作，就没有空闲。古话说“小人闲居不为善”，人这种动物，一旦有了闲暇，就会动不正经的念头，干不正经的事。但如果忙忙碌碌、专注于工作，就不会有非分之想，没有时间考虑多余的东西了。

禅宗的和尚和修验道^①的修行者们，他们在刻苦修行

① 夹杂有山岳信仰、道教、神道等成分的日本佛教宗派。

的过程中磨炼自己的灵魂。将心思集中到一点，抑制杂念狂想，不给它们作祟的空间，通过这样的修行，整理自己的心绪，磨炼自己的心志，造就纯粹而优秀的人格。和这个修行过程一样，全身心投入工作，就没空胡思乱想。就是说，竭尽全力、拼命工作就能磨炼人的灵魂。

我曾对大家讲过，“磨炼灵魂，就会产生利他之心”，也就是说，会萌生出好心善意，萌生出关怀他人的慈悲之心。另外我也反复告诉大家，只要抱有这样的好心肠，为社会，为他人着想，并落实在行动中，你的命运就一定会向好的方向转变。

全神贯注于自己的工作，只要做到这一点，就可以磨炼自己的灵魂，铸就美好的心灵。有了美好的心灵，就会很自然地去想好事，做好事。虽然我们并不知晓自己被赋予了怎样的命运，但是，想好事，做好事，这种念头，这种实践，会形成一种力量，促使我们的命运朝着更好的方向转变。

25年前，在京瓷的规模还不大的时候，应大家的要

求，我成立了盛和塾。迄今为止，伴随着京瓷和第二电信电话公司的持续发展，在竭尽全力、拼命工作的同时，我将自己在工作中的体验告诉大家，与大家分享。这种体验不是空洞的理论，而是经营的实学。我毫不隐瞒地告诉大家，我能传授给你们的最重要的东西不是别的，就是，“竭尽全力、拼命工作”这一条。

六项精进中的第一项，“付出不亚于任何人的努力”，就是“竭尽全力、拼命工作”这一条，对经营企业也好，对度过美好的人生也好，都是必不可少的。

二、要谦虚，不要骄傲

六项精进的第二项是：“要谦虚，不要骄傲”。

我认为，谦虚是最重要的人格要素。我们常说，那个人的人格很高尚，意思是说，那个人的人格中具备了谦虚的美德。

谦虚很重要。这并非只针对成功后骄傲自大的人，要他们谦虚，而且是要求经营者在小企业成长为大企业的整个过程中，始终保持谦虚的态度。

年轻的时候，我知道了中国的一句古话，“惟谦受福”。不谦虚就不能得到幸福，能得到幸福的人都很谦虚。从京瓷公司还是中小企业的时候起，我就崇尚谦虚。公司经营顺利，规模扩大，人往往会翘尾巴，傲慢起来，但我总是告诫自己，绝对不能忘记谦虚二字。

“惟谦受福”是一句非常重要的格言，我下决心，信守这句格言。在这个世界上，有些人用强硬手段排挤别人，看上去也很成功，其实不然。真正的成功者，尽管胸怀火一般的热情，有斗志、有斗魂，但他们同时也是谦虚的人、谨慎的人。

谦虚的举止、谦虚的态度是人生中非常重要的资质。然而，就像我刚才讲过的那样，人们往往会在取得成功、地位上升之后忘记了谦虚，变得傲慢。这个时候，“要谦虚，不要骄傲”就变得更加重要。

三、要每天反省

六项精进的第三项是：“要每天反省”。

一天结束以后，回顾这一天，进行自我反省是非常重要的。比如说，今天有没有让人感到不愉快？待人是否亲切？是否傲慢？有没有卑怯的举止？有没有自私的言行？回顾自己的一天，对照做人的准则，确认言行是否正确，这样的作业十分必要。

自己的言行中，如果有值得反省之处，哪怕只有一点点，也要改正。和第一项一样，天天反省也能磨炼灵魂、提升人格。为了获得美好的人生，通过每天的反省，来磨炼自己的灵魂和心志是非常重要的。“竭尽全力、拼命工作”，再加上“天天反省”，我们的灵魂就会被净化，就会变得更美丽，更高尚。

我年轻的时候，有时也会傲慢。因此，作为每天的必修课，我都要进行自我反省。很惭愧，我还做不到每天都反省，但一旦意识到，就马上反省。

所谓反省就是耕耘、整理心灵的庭园

上了年纪之后，我读了詹姆斯·埃伦的《原因和结果的法则》一书，我不禁拍案叫绝，就是这个道理！所谓反省就是耕耘并整理自己的精神家园。这句话出自这位20世纪初期的英国哲学家之口，他并不出名。我曾多次向大家作过介绍，今天，在这里我再介绍一下。

人的心灵像庭园。

这庭园，既可理智地耕耘，也可放任它荒芜，

无论是耕耘还是荒芜，庭园不会空白。

如果自己的庭园里没有播种美丽的花草，

那么无数杂草的种子必将飞落，

茂盛的杂草将占满你的庭园。

如果你不在自己心灵的庭园里播种美丽的草花，那里就将杂草丛生。就是说，如果你不会反省，你的内心

将长满杂草。——詹姆斯·埃伦就是这样说的。

接下来，他又写道：

出色的园艺师会翻耕庭园，除去杂草，

播种美丽的草花，不断培育。

如果我们想要一个美好的人生，

我们就要翻耕自己心灵的庭园，将不纯的思想一扫而光，

然后栽上清纯的、正确的思想，

并将它培育下去。

出色的园艺师翻耕庭园，除去杂草。同样，我们要翻耕自己心灵的庭园，就是通过天天反省，扫除心中的邪念；然后播种美丽的花草，就是让清新、高尚的思想占领心灵的庭园。反省自己的邪恶之心，培育自己的善良之心。詹姆斯·埃伦就是这样表达的，他表达的非常确切。

接着，詹姆斯·埃伦又说道：

我们选择正确的思想，并让它在头脑里扎根，
我们就能升华为高尚的人。

我们选择错误的思想，并让它在头脑里扎根，
我们就会堕落为禽兽。

播种在心灵中的一切思想的种子，
只会生长出同类的东西，

或迟或早，它们必将开出行为之花，结出环境之果。
好思想结善果，坏思想结恶果。

心怀善意就会结出善果，心怀恶意就会结出恶果，
他就这样表述。

因此，

请拔除自己心灵的杂草，
播种自己希望的、美丽的花草，



精心地浇灌，施肥，管理。

詹姆斯·埃伦如是说。

这里比喻的就是自我反省。通过反省，可以磨炼自己的心志，从而给我们带来无限的幸福。

抑制邪恶的自我，让善良的真我伸展

抑制自己的邪恶之心，让良心占领思想阵地，这个作业过程就是“反省”。所谓良心指的是“真我”，也就是利他之心，怜爱他人，同情他人，愿他人过得好。与此相反的是“自我”，指的是利己心，只要自己好，不管别人。无耻的贪婪之心就属于“自我”。

回顾今天一天，想想冒出了多少“自我”，抑制这种“自我”，让“真我”，也就是利他心活跃，这样的作业就是“反省”。

我喜爱印度泰戈尔的一首诗。我已经向大家介绍过

多次，在此，请允许我再读一遍。在人的心里，“自我”与“真我”同在，“自我”是邪恶、贪欲、利己。而高尚的利他心、美丽的慈悲心、温柔的同情心，就是“真我”。泰戈尔用精彩的诗句表达了这个观点。在我们每个人的心里，卑怯的自我和高尚的真我同居。泰戈尔写道：

我只身来到神的面前。
可是，那里已经站着另一个我。
那个暗黑中的我，究竟是谁呢？
为了避开他，
我躲进岔道，
但是，我无法摆脱他。
他公然在大道上迈步，
卷起地面的沙尘，
我谦恭地私语，
他高声地复述。
他是我身上的卑微的小我，



就是自我。

主啊，他不知耻辱。

我却深感羞愧。

伴随这卑贱的小我，

我来到您的门前。

我拥有一颗善良、高尚、美丽的心灵，拥有真我、利他心。但是，在真我的旁边，与我形影不离的是卑贱、贪欲、利己的自我，他不知羞耻。本来，我想谦恭地低调地生活，可他却大声喧哗。我轻声地自言自语：“那东西我想稍微要一点。”而他却高声吼叫：“我就要得到它，快把它给我！”不知羞耻、贪欲贪婪、利己的自我一刻不停地纠缠我，我想逃脱他，他却揪住我不放。事情就是这样，这不足为奇，因为在我的心里，同居着这样一个卑贱的自我。

正因为如此，我们就有必要天天反省，对着邪恶、贪婪、卑贱的自我说：“请稍微安静一些吧！”“你也该

知足了”。这样来抑制自我，通过这样的反省，我们可以磨炼自己的灵魂，磨炼自己的心志。

我常说，提高心性就能扩展经营。想搞好经营，我们经营者必须提高自己的心性，也就是说，不磨炼自己的灵魂，就无法搞好经营。我经常和大家谈到这一点，我想和大家一起遵循这个原则。

四、活着，就要感谢

对一切都要说“谢谢！”

六项精进的第四项是：“活着，就要感谢”。

“感谢”非常重要。我们要感谢周围的一切，这是理所当然的，因为我们不可能单身一人活在这世上。空气、水、食品，还有家庭成员、单位同事，还有社会，

我们每个人都在周围环境的支持下才能生存。不，与其说是“生存”，不如说是“让我生存”。

这样想来，只要我们能健康地活着，就该自然而然地生出感谢之心，有了感谢之心，我们就能感受到人生的幸福。

我活着，不，让我有活着的机会，我当然要表示感谢，这样我就会感受到幸福。有了这样一颗能感受幸福的心，我就能活得更加滋润，让自己的人生更加丰富，我相信这一点。

不要牢骚满腹，对现状要无条件地表示感谢，在此之上，再朝着更高的目标努力奋斗。首先，就“让我活着”这一点，向神灵表示感谢，向自己周围的一切说一声“谢谢！”。我们要在“道谢”声中度过自己的每一天。

“要抱着感谢之心！”这句话说来容易做起来难。为此，我年轻时曾对自己说：“就是违心说谎，你也要说一声谢谢”。当“谢谢”这句话一说出口，我的心情就变得轻松、变得开朗了。对别人由衷地说声“谢谢！”，

用语言将自己内心的感激之情表达出来，听的人也会心情舒畅，这样就形造出一种和谐快乐的气氛。牢骚满腹、将周围的气氛搞得很郁闷、很尴尬，我想这会给自己和别人带来不幸。

不管多么微不足道的事，我们都要表示感谢，这是最优先、最重要的。“谢谢你”、“感谢您”，这样的话威力很大。它能将自己带进一个高尚的境界，也能给周围的人带来好心情。“谢谢”这个词是万能药。

在我上小学之前，那是战争时期，在家父出生的偏僻的山村深处，住着我的几位亲戚，他们偷偷信佛。在明治时期，“废佛毁释”的政策使佛教受到了镇压，他们将佛龕和佛像藏在山里一家偏僻的房子的壁橱里。将佛教保护且留传下来的，就是这些偷偷信佛的人。

家父曾带我去过那位亲戚的家，按照从前的传统，我们提着一盏灯笼，步履艰难地走在漆黑的山路上，最后，我们终于来到了深山里一间破旧的房子面前。

进去一看，那里坐着一位和尚打扮的人，在念佛诵经。在他的身后，站着五个双手合十的孩子，他们都是小学生。

那位和尚对家父说，“这孩子没问题，以后不用再来。”说完后，他又面对着我，说：“孩子，今生今世，只要你还活着，你就要念诵：‘南曼、南曼，谢谢！’每天向佛陀表示感谢，绝对不能忘记呀。”

念佛时吟诵的“南无阿弥陀佛”，用鹿儿岛方言说就是“南曼、南曼”。

然后，那和尚又朝向家父说道：“如果这个孩子能照我的嘱咐去做，他的人生会很顺畅。”最后，他用眼神示意我们，“你们可以回去了”。直到现在，当时的情景依然历历在目。

我照着那位和尚的嘱咐做，一直坚持到今天，从不间断。

现在，我皈依到禅宗的佛门之下，取得了僧人的资格。不过，禅宗里并不教大乘佛教里的“南无阿弥陀佛，

谢谢”这样的内容。也不唱净土真宗的“南曼、南曼，谢谢！”。但是，早晚两次，在家吟诵禅宗经书的时候，最后，我一定说一声“南曼、南曼，谢谢！”。现在依然如此。

在经营公司的过程中，我从年轻时起，就常乘飞机去海外出差，伊斯兰教的清真寺，基督教的教堂，我经常光顾。我不懂基督教和伊斯兰教的教义，在祈祷时，不管是在教堂还是在清真寺，我都会双手合十，低声诵吟“南曼、南曼，谢谢！”。这种感谢之心一直保持到今天，我想，正是这种虔诚的感谢心才造就了今天的我，造就了今天的京瓷公司。

日文的“谢谢”一词的含义是，本来不可能有的事现在有了，奇迹发生了，对这样的幸运当然应该感谢。京瓷、第二电信电话公司、KDDI，这些优秀企业居然都成功了。这本来不是我这样的人所能办成的事，然而，不可能的事情竟然发生了。对此，我必须用“谢谢，真是太难得了”等词语来表达自己的感谢之意。

感谢的话语温暖大家的心

“谢谢”这个词儿能在你周围制造出一种和谐的氛围。我想，在座的各位都有过这样的经验，在电车上给老人让座，那位老人会弯腰道谢，“谢谢，太感谢了！”这时，给他让座的我们自己也会感到心情愉悦。看到这样的情景，周围的人们也感觉很舒坦，而不会感到别扭。善意传染给了周围的人，善意还将循环下去。我想，如果这样的好事不断地发生、这样的行为不断地涌现的话，社会就会变得越来越美好。

因此，懂得感谢，对生活、对自己活着表示感谢非常重要。

请允许我偏离一下主题。

除了“谢谢”这个词以外，还有“不敢当、不胜感激”这样的说法。比如说，像我这样的人竟能有这样的好运，让我不敢当，这是一种自谦，对自己能得到如此高的待遇感到不安，不敢当。这种表达和“谢谢”这个词一样，

都是表示感谢的一个说法。

很久以前，还有“不胜惶恐”这样的词汇，或许是武士用语吧，现在已经用得很少了，意思是受人恩惠，无以为报，感到诚惶诚恐。

最近，我听到有些外国人讲“不敢当、不胜感激”这些词，它反映了日本人高尚的感性，应该推广。“就我这样很普通的人，居然得到这么大的幸福，太不敢当了”。表达这种情绪的“不敢当、不胜感激”确是一个非常好的词汇。

“谢谢”、“不敢当、不胜感激”、“不胜惶恐”这些词汇，不仅让自己愉快，还给包括对方在内的周围的人们带来好影响，真是佳词妙语。



五、积善行、思利他

积善之家有余庆

六项精进的第五项是：“积善行，思利他”。这一点我也曾多次向大家强调过。

在我还年轻的时候，在讲解经营十二条之前，我就向大家提出，要多行善，多做对他人有益的事。中国有句古语，叫做“积善之家有余庆”，意思是，多行善，多做好事就会有好报。不仅当事人，就连家人、亲戚也有好报。一人行善，惠及全家以至亲朋好友，中国的先贤们想说的就是这个道理。

从很久以前开始，我就一直强调，世间存在着因果报应的法则。我曾向大家介绍过安冈正笃先生著的《命运和立命》这本书，这本书对年轻的我产生了深刻的影响。书中说，在这个世界上，存在着因果报应的法则，

如果多做好事、善事，那么家人、家族有好报不必说，这种好报还会贯穿你的一生。利他的行为，就是以亲切、同情、和善、慈悲之心去待人接物，非常重要。因为，这种行为，一定会给你带来莫大的幸运。

我相信这个法则，在经营企业的过程中，我努力实践这个法则。多做好事，就能使命运朝着好的方向转变，使自己的工作朝着好的方向转变，这是我的信念。

一味地积善，就是说，为他人、为社会竭尽全力，这是使人生、也是使经营朝着更好方向转变的唯一的方法。

同情并非只为他人

日本过去就有“情不為人”就是同情并非只为他人这种说法。意思是讲，对别人有情，为他人行善，日后必有好报。

另一方面，也听过这样的事：真心帮助别人，结果

反而自己倒霉。比如说，为了帮朋友解脱困境，去充当他的贷款连带保证人，本以为做了善事，想不到出了麻烦，以至连自己的财产也丧失殆尽。还有一种情况，朋友有困难开口借钱，你借给他了，他却迟迟不还，让你陷入困境。

“不是说善有善报吗？怎么我做善事却得到了恶报？”有人这么说。我认为这种说法不对。

在那样的场合，只凭感情，只凭同情，就慷慨解囊，或当他的连带保证人，这本身就是一个问题。我曾对大家讲过，作为经营判断的基准之一，有“大善”和“小善”之分。朋友手头紧，找上门求你帮忙，仅仅因为他来求你，你就同情他，不假思索就出钱相助，表面上看你是帮了他，实际上是害了他，使这位不负责任的朋友变得更不负责任。他之所以债台高筑，原因在于此人做事马虎，花钱大手大脚，缺乏计划性。如果你可怜他而借钱给他的话，反而会助长他那马虎和挥霍的坏习性。迁就朋友的不合理要求，这是“小善”，你关爱和同情他的

方式不对，是帮他的倒忙，让他越陷越深。

俗话说“孩子可爱也要让他经风雨、见世面”。乍看起来，这种对孩子的“大善”近乎无情。

朋友找上门来借钱，央求你作他的连带保证人，这时，首先你要问清楚事情的来龙去脉，要认真调查，如果是由于他做事不检点，乃至挥霍浪费才导致了今天的结果，那么你应该断然地拒绝他，明确告诉他，这个钱不能借，而且，你还要劝导他正视眼前的困难，接受教训，重新振作起来。

如果你唯唯诺诺、有求必应，借钱给他，或同意作他的连带保证人，这似乎也算一种“善行”，但它是“小善”，这种“小善”会把你自己牵连进去，弄得你自己也很狼狈。在需要作出判断的时候，不能感情用事，判断的基准是“大善”还是“小善”，这才是问题的关键。

“情不為人”，同情他人，为他人多做好事，结果必然利人也利己，这绝对错不了。我坚信这一点。

刚才讲到金钱贷借的问题。在战争时期，有个人曾经给家父帮过大忙。有一天，这人的儿子来找我。那时，京瓷公司从一家中小企业开始有了起色。他来到京都，对我说，他现在很困难，想从我这儿借钱。因为我听说过他父亲对我父亲有恩，于是就把钱借给他了。

但是，我既没有让他写借条，也没有问他的还款计划。我觉得，那人的性格不可靠，表面上，我是借钱给他，实际上，我是送钱给他，我压根儿没有打算让他还钱。后来，我也没有催促他还钱，一次也没有。而他呢，也从此没有回应，“没还钱，对不起”，连这样的电话也从没来过。但是，由于我一开始就不准备他还钱，所以，我并没为此而烦恼。

到现在为止，别人向我借钱的事有过多次。因为年轻时我考虑过这样的事，所以，名义上是借，实际上是送，这种情况是有的。但是，以必须还钱为前提，我才肯借出，这种情形一次也没有。因此，做了好事没有好报、反而遭人背叛的事，在我身上一次都没有

发生过。

有一次，一位公司员工的父亲遇到了困难，他们父子俩一起深夜来到我家。那时我刚四十出头。当时，我仔细地询问了事情的原委，最终断然拒绝了他们的请求。

“伯父，我把钱借给您是会害您的。我也许不了解您现在困难到哪个地步，但我还是不能答应您。伯父，您要挺身接受您现在面临的苦难，必须承担得住才行。”

另一方面，我也觉得自己有些冷酷，但是当时的决断没有错。那位公司员工现在已是京瓷的干部，从事海外营业方面的工作。他爸爸从那以后也重新振作了起来。他还跟别人说，应该感谢我，多亏了那时我对他的帮助和鼓励。

为了让人生更幸福，为了让经营更出色，希望大家多行善事、多做对他人有益的事。

六、不要有感性的烦恼

反省之后，把过去的失败坚决忘掉，将精力投进新的工作

六项精进的最后一项是：“不要有感性的烦恼”。因为我自己年轻时有过各种各样的烦恼，所以才会觉得这一条也很重要。

担心、烦恼、失败等等，是人生的常事。但是，覆水难收，总为曾经的失败而悔恨，毫无意义。老是闷闷不乐会引起心病，接下来会引发身体的毛病，最终给自己的人生带来不幸。不要让已经过去的事再困扰自己，心里要想新的事情，新的想法要转移到新的行动上去，这一点很重要。

要对过去的事进行深刻的反省，但不要因此在感情和感性的层面上伤害自己，加重自己的心理负担。要运

用理性来思考问题，迅速地将精力集中到新的思考和新的行动中去。我认为，这样做就能开创人生的新局面。

工作失败，我们会很失望，很懊悔。但是，无论失望也好，懊悔也好，失败了的事情不可能从头再来。后悔、烦恼没有意义，这个道理即使明白，我们仍然会想：“那一点当初如果做好了，就会如何如何……”等等，照样后悔，照样烦恼。这个毛病要改。

已经发生了的事既然无法改变，就干脆把它忘掉，将全副精力投入到新的工作中去，这是最要紧的。

比如说，自己被卷进某个丑闻，遭遇道德和法律的追究，不但本人倒了霉，还殃及了自己的父母、兄弟姊妹和自己周围的人。发生这样的事，我们当然要深刻地反省，反省坏事产生的原因，然后从内心发誓，今后再不犯同样的错误，革面洗心，重新做人。这就行了，不要没完没了地折磨自己，长期活在不名誉和失败的阴影里，意志消沉，这不好，没有必要。

因丑闻而名誉扫地，受到这种打击之后，有的人身

心崩溃，以自杀了断。丑闻发生的原因，是过去自己犯下的罪，也就是有“业”在身。这种“业”现在作为结果，遭到了周围人的责难。这种时候，要充分反省，决不让同样的事再次发生。与此同时，我们反过来要激励自己，让遭遇重创、身心交瘁的自己重新站立起来，没有必要一蹶不振，老是跟自己过不去。

不管怎样失面子，都要拿出勇气正视现实，重振旗鼓。做了对不起家人、亲戚朋友，对不起公司的坏事，让自己脸上无光，在社会上抬不起头来，即使发生了这样的事，在经过认真反省以后，就要鼓足勇气，在跌倒的地方爬起来，不要心灰意冷，总是痛苦个没完。

担雪老师的话拯救了我

二十几年前发生的一件事，让我至今印象深刻。

陶瓷与人的细胞具有亲和性。人的细胞对金属会产生排斥反应。人的细胞可以在陶瓷表面上顺利繁殖，它

不排斥陶瓷，却对金属敬而远之。

根据陶瓷的这种特性，在日本医学界医生们的支持配合下，我们用陶瓷材料研制成功了人骨的替代品。最初是牙科移植用品，我们与医学专家们一起研究开发陶瓷牙根，并成功地付诸实用。此后，为腰关节损伤、不能行走的患者，我们又开发出了人工股关节，得到厚生省的认可并开始销售。使用陶瓷材料可以减少摩擦，人工股关节的使用效果获得了众多医学专家的好评，当时他们要求我们，接下来一定要研制出膝关节。

虽然制作膝关节的呼声很高，但销售必须经过厚生省的批准，为此，必须进行临床试验，然后将有关数据提交给厚生省。然而，医生们都认为，陶瓷股关节效果非常好，已经积累了几百个成功病例，同样，用陶瓷制作膝关节不会有任何问题，如有问题，我们医生可以负责，为了那些因为膝关节不好而痛苦的人们，请你们尽快开发出新产品。我们公司的技术人员认为，既然如此，我们就应该研制人工膝关节，提供给患者使用。

与人工股关节一样，膝关节的效果也非常好，订制人工膝关节的要求源源不断，正当我们依照客人要求制作时，有人写新闻稿投诉，报章杂志纷纷登载：“京瓷在没有得到厚生省批准的情况下，销售陶瓷膝关节赚钱。在人命关天的医疗领域，为做生意而销售未经许可的产品，这样的企业太缺德了。”

这不仅有伤我个人的体面，而且媒体连日把矛头指向京瓷公司，指责我们为赚大钱不惜以病人为诱饵。我们多次去厚生省说明解释，并认错道歉。每当此时，媒体的电视摄像机就摆开阵势，我低头道歉的样子连日出现在电视新闻之中。在家族、公司员工以及周围的人群中我抬不起头来，我的名誉、信用都受到了莫大的伤害。

我坐立不安，心里非常痛苦。那时，我想到了临济宗妙心寺派圆福寺的西片担雪老师。我想大家都知道的吧，前不久他刚刚过世。那天我去拜访他，喝着老师泡制的抹茶，我向他倾诉了自己的痛苦和委屈。

“稻盛君，之所以你会感受到这样的苦恼，那是因

为你还活着。如果你死了的话，就没什么苦恼了。正因为活着才会有苦恼，这不是件好事吗？”

因为活着才会有苦恼，是这么个理儿，但是，他可是我非常敬仰的老师啊，这时候他这么讲，我觉得有些意外。现在回想起来，大概当时我也把自己的疑虑写在了脸上。

“稻盛君，虽然我不知道你过去积下了怎样的罪孽，但是，你积下的那些‘业’以灾难的形式表现出来了。你现在倒霉，这是你过去犯下的罪孽所致，这是一种因果报应，当原因招致的结果发生时，原因也随之消失，就是‘业’消失了”。

“如果这种报应严重到要剥夺你的性命，那么，你的人生就算告一段落，但是，稻盛君，你不是还活得好好的吗？京瓷也还是一派繁荣景象。因为人工膝关节的问题，你受到了严厉的批判，你感到痛苦和烦恼，但是，这种程度的挫折就能把事情了结，就能将你过去的罪孽一笔勾销，稻盛君，该庆祝一番才对啊！来来来，煮点

红豆饭把酒斟满，让我们一起干杯！”

当时我想，我如此苦闷，你却讲这些，未免不近人情。可是，回家以后，我觉醒了，老师的话救了我。如果这种程度的灾难就可以消“业”，就能勾销我的罪孽的话，那么，我甘愿接受世间的非难和指责。接受就是一种忏悔，这是为了清除自己身上的污垢所必须的，当我意识到这一点时，我的心境豁然开朗，浑身有了力量。

灾难的发生，是自己过去犯下的罪孽的报应，如果没有殃及性命，到此为止的话，那反而是值得庆贺的事。这样一想，摆脱烦恼，人就轻松了，可以将这事忘掉，转而在新的人生旅途上坚强地、满怀希望地走下去。

对挫折和灾难抱持上述正面的态度，才会有一个幸福的人生。我多次向大家讲过这些道理。

这个观点非常重要。估计今后经济的不景气将越发严重，销售货款无法回收，到手的支票不能兑现，等等，会发生各种纠纷或灾难。超越这些障碍，不让感性的烦

恼困扰自己，朝前看，坚强地活下去，这才是最重要的。

“六项精进”这个话题我过去讲过。我年轻时给大家讲这个话题，是讲我当时的切身体验。现在老话重提，一是因为经济萧条正在向我们逼近，二是因为今天在场的，有很多是刚刚入塾的塾生。我觉得，重讲我年轻时讲过的内容，是很有意义的。

希望大家务必学习并实践这“六项精进”，使经营更出色，让人生更精彩。我的讲演就此结束，谢谢大家！



第二章

**超越经济变动，
实现企业持续发展**

稻盛和夫

京瓷集团名誉会长

2009年11月2日

第18届（北京）中外管理官

产学恳谈会演讲

我是刚才承蒙介绍的稻盛和夫。

今天，在中国有代表性的企业经营者面前有发言的机会，我感到十分荣幸。请允许我向赐予我这个机会的《中外管理》的杨沛霆总编表示衷心的感谢。

今天我讲演的题目是“超越经济变动，实现企业持续发展”。首先请允许我作一下自我介绍。

我于1932年出生于日本西南部的鹿儿岛，大学的专业是应用化学。毕业后就职于日本古都京都的一家电瓷瓶制造公司，当一名技术员。后来在几位友人的支持下，于1959年，也就是在我27岁的时候，在京都创立了一家生产精密陶瓷零件的“京都陶瓷”公司。

虽然是白手起家，但我开发的精密陶瓷材料深受业界欢迎，京瓷也努力将这种材料应用于各种领域。

创业以来的50年里，“京瓷”充分利用精密陶瓷的特性，开发了各色各样的产品，从各种精密陶瓷元器件到太阳能电池、医用材料，以至手机、打印机、复印机等终端产品，京瓷已经成长为日本有代表性的高科技企业之一。

在中国，“京瓷”已在上海、东莞市石龙镇以及天津建立了制造基地，生产电子零部件、打印机、复印机和太阳能电池。

另外，在日本还有一家同样也是由我创办的KDDI公司，京瓷是其第一大股东，KDDI从事长途电话和移动通信业务。KDDI公司在通信行业的新准入企业中位居首位，现在已成为日本国内第二大通信营运商。

除此之外，京瓷还有宾馆以及从事电脑系统服务等等的企业群。从材料到元器件、零部件，从机器设备的制造到通信、服务，像这样业务涉及整条产业链、业务

领域又如此广泛的企业，我想在全球也是极为罕见的。

这些由我创建的企业集团2009年3月期的合并销售额达到约4.6万亿日元，利润约5 000亿日元。

在日本中小、中坚企业之中，有很多经营者想要学习我的经营思想。因此，从1983年起，我就义务传授我的经营哲学，并以“盛和塾”这种经营塾的形式在全国展开。

“盛和塾”以日本国内为主，现在全世界已经发展到60家，塾生超过了5 400名。另外，在无锡设立了中国首家“盛和塾”，现在中国还有不少地方都希望学习我的经营哲学，应该怎样来回应这种要求，我们正在认真研究。

世界经济从2008年9月美国金融危机爆发以后迅速恶化，因为波及到实体经济，出现了整个世界同时萧条的局面。直到最近，经济才开始走出谷底，有所恢复。但是，美国的景气状况等各个方面仍有许多不稳定的因素，形势依然不容乐观。

在这种情势下，中国仍然高调宣布要达到“8%的经济增长率”，同时发表了高达4万亿元的经济刺激政策，在世界经济恢复的过程中站到了前列。但同扩大内需相比，因为出口还远未恢复，据说企业效益的增长不够理想。

由此看来，这次由美国金融机构破产所引发的经济危机，真所谓是“百年一遇”，超越了国界，给各国经济乃至企业经营造成了很大的影响。

然而，回顾过去的世界经济，变动起伏是反复出现的。大小、各式各样的景气不景气总是交替产生，时而还会发生经济的大萧条、大地震，给企业经营造成很大的冲击。

比如，俯瞰我亲身经历的、第二次世界大战后的日本经济，从战败后的谷底崛起，长达半个世纪，看起来似乎是持续成长发展，但实际上，日本经济是在反复的经济变动过程中发展起来的。

在经济变动的波涛之中，日本企业荣枯盛衰的故事

不胜枚举。有的企业被这种波涛冲垮，有的企业乘风破浪，在经济变动中获得飞跃发展。实际上，包括中小企业在内，为经济变动的漩涡所吞噬因而倒闭的企业数量更大。

翻开日本战后的产业史，呈现出的可谓是“尸骨累累”的景象。事实上，只有那些越过了累累尸山的企业，直到今天依然繁荣兴旺，发展势头不减。

释迦在形容人世时，曾用“诸行无常”一语道破。在变幻莫测的经济大潮中翻滚起伏的企业境遇之严酷，正如释迦所言。但是，变幻莫测正是人世的“命运”，今后也一样，无法预测的经济变动的波涛仍将不断地冲击企业。

这种时而袭来的经济变动，既然如“命运”一样无法回避，那么我们企业经营者应该如何思考、应该如何来执掌经济之舵呢？我想结合我平时的思考，以及我实际应对经济变动的经验，来展开今天的话题。

首先，我想简要地回顾一下变化频繁的日本战后经济产业的历史。这对当今取得惊人的经济发展的中国来说，或许可供参考。

1945年日本战败，全体国民团结一致着手经济的复兴。但是，刚战败后的日本经济非常困难，国内的工厂、运输设备、基础设施大半损毁，同时海外的日本人大量归国，出现了通货膨胀和粮食危机。

当时的日本，除了每一位国民面对废墟、向往富裕的愿望之外，几乎一无所有。但正是这种渴望富裕而催生的勤奋，成为日本从焦土中奋起的原动力。全体国民为追求富裕而拼命工作，他们汗水的结晶创造了日本经济的“世界奇迹”，带来了经济复兴的丰硕成果。

1960年政府发布了“国民收入倍增计划”，致力于大幅提高国民的生活水平。1964年举办了东京奥林匹克运动会，同时贯通日本东西的大动脉高速公路和高速铁路等社会基础设施快速建成。1970年大阪世博会开幕。

这期间，电视机等家用电器迅速普及。当此“家庭

电器化时代”到来之际，20世纪60年代，我们京瓷公司作为生产电视机显像管用陶瓷绝缘品的厂家，迎来了创业期。

作为日本经济高速增长的标志，由出口产业拉动，以年增长率9%的速度持续发展。但进入70年代，快速增长的日本经济走到了转折的关头。

这就是1971年的所谓“尼克松冲击”。美国因为连年的贸易逆差而放弃了美元的固定汇率制度。在这之前的20多年里，汇率被人为控制在1美元=360日元的水准上。习惯了这种汇率的日本出口产业不得不改变经营的方向。

努力削减成本以维持价格竞争力，那是理所当然的事，同时提高产品质量、开发独创性的产品，日本的产业结构被迫向高附加值的方向转变。

在这一过程中很多企业被淘汰出局，但就整体而言，日本经济仍然持续增长，经常收支的盈利状况并没有改变。但不久日本又受到了石油危机的冲击。

因中东原油价格飞涨引发的石油危机，使企业订单急剧减少、原材料成本迅速攀升，日本产业界一时陷入了巨大的混乱之中。但是由于众多日本企业的拼命努力，最终克服了这次空前的经济危机。有关我处理石油危机时的经验，后面还要谈到。

克服了连续两次的石油危机，日本企业进一步加强了竞争能力，日本的贸易顺差继续扩大。由于日本出口大幅增加，使日美之间贸易失衡问题更加突出，从70年代后半期开始，日美贸易摩擦日益加剧。

在美国的强硬要求下，为修正贸易失衡，日本以钢铁、汽车为主，自行限制对美出口，同时采取降低关税等措施，促进从美国的进口。日美间的贸易摩擦虽然持续了很长时间，但后来日本企业采用在美国本土生产等方法，使这个问题逐步趋向缓解。

回头来看，伴随浮动汇率制度的实行而导致的日元升值，虽然对日本企业是一个很大的挑战，但同时也带来了进口成本和海外投资成本降低的好处。而更重要的

是，日元升值反而成了日本企业提升国际竞争力的契机，因为日本企业为了消化日元升值的压力，在企业合理化方面作出了巨大的努力。

其后，1985年的“广场协议”使日元进一步升值。1995年日元甚至创纪录地升至1美元=79日元。“再绞拧已干了的毛巾！”许多日本企业彻底地提高效率，取得了更大的经营成果。

1995年的超高日元汇率，对出口比例超过40%的京瓷也是一次严峻的考验。但全公司团结奋斗，彻底削减成本，虽然销售额一时有所减少，但利润率却没有下降，一直确保在20%左右。

以“广场协议”后的日元升值为契机，资金开始从海外流入，同时为了救助因日元升值而陷于困境的出口产业，国家实行了宽松的金融政策。由于这些原因，从80年代后半期起，日本经济活动中，投机迅速升温，特别是对股票和土地的投资，不仅企业，连个人也都踊跃参与。

股票市场的平均股价仅仅5年就涨到了3倍，6大城市的地价也在短短几年中飙升到了3倍。升值再升值，一时坊间甚至流传着“东京23个区的地价足以买下整个美国国土”这样的神话。

日本很多企业遵照金融机构的劝导，热衷于土地和股票的投机。但是我们京瓷集团决不依靠投机获利，我们一如既往，专注于事业经营，靠自己流汗来获取利润。

缺乏实体经济增长的支撑，泡沫经济理所当然不久就破灭了。1990年财政当局抑制经济过热的政策一出台，立即成为导火线，股价、地价开始暴跌，不仅许多企业承受了巨额账外损失和负债，而且战后一直支撑日本经济发展的金融系统也开始摇摇欲坠，发出了崩裂的声响。

泡沫经济时期，以企业土地作抵押，银行借贷出了大量的资金。由于地价下跌，这些贷出的资金都变成了不良债权。银行因拥有大量不良债权而陷入经营危机。

截至2002年度为止，日本的大型银行被迫处理了高达88万亿日元的庞大的不良债权。政府注入公共资金，

银行处于维持惨淡经营的窘境。银行的困境导致了“惜贷”，银行不愿向企业融资，这又引发了以中小企业为主的连锁性企业倒闭，其影响波及到了整个社会。

结果是，1997年和1998年日本经济连续两年负增长，尔后又陷入长期低迷。因此90年代的日本经济被称为“失去的10年”，进入了长期的严冬。

进入新世纪以后，大型银行的不良贷款的处理基本完成，企业收益有所改善，日本经济迎来了恢复期。但2001年伴随美国IT泡沫破裂，以电子工业为中心的日本产业界又遭受打击，许多企业利润大幅下滑。

日本经济的创伤眼看即将愈合之际，开头所讲的、这次因美国金融机构破产引发的世界性经济萧条，又袭击了日本企业，现在有很多日本企业依然在痛苦中挣扎不休。

以上，我就日本经济在战后60年中所走过的历程、所遭遇的经济变动作了概要的说明。

企业周围的经济环境就是这样变动频繁。不管拥有多么好的独创性技术，不管拥有多么高的市场占有率，不管具备多么完善的经营管理体制，也无论自以为经营基础多么坚如盘石，在突然袭来的经济变动面前，企业仍然可能不堪一击。

在如此严峻的经营环境中，我们京瓷集团今年正好迎来了创业50周年，在这50年里京瓷集团没出现过一次亏损。许多企业，何止是亏损，或濒临倒闭，或以解雇员工勉强维持生存。翻阅波澜万丈的历史，京瓷集团经历半个世纪而能持续成长发展，这是十分罕见的。

看到京瓷集团迄今走过的历程，也有人认为“那不过是京瓷的产品和事业碰巧赶上了潮流，那只是幸运。”但是我认为决非如此，幸运要持续半个世纪之久，那是不可能的。

反复袭来的经济变动把许多企业淘汰出局，而一个企业在长达50年的历程中，不仅能够持续生存，而且能够年年岁岁不断成长发展，其中肯定存在必然性的原因，

那就是指引企业持续成长发展的“经营的真谛”。

但是，指导企业长盛不衰的“经营的真谛”决不是什么复杂难懂的道理。首先，重要的是经营者的态度。这种态度就是所谓“慎重坚实的经营”，我认为这极为单纯。

当然在激烈的市场竞争中，为了保护员工，为了企业的生存，经营者决不能示弱，要有坚定好胜的性格和积极果断的行动。但是为了企业的长期繁荣，经营者无论如何都必须小心谨慎，要保持“如履薄冰、如临深渊”的心境。

我想回顾一下京瓷集团创业初期的情景。

创业第一年销售额约3 000万日元，利润约300万日元。既没有经营经验又没有经营知识，刚刚着手经营，得知第一年结算就实现10%的利润率，做出300万日元的利润，当时我特别兴奋。这种心情至今记忆犹新。

为什么会那样高兴，因为可以有偿归还借款了。

公司创业之初，有一位信任我的支助者，用自家房产作抵押，从银行贷款1000万日元，作为京瓷的创业资金。“与我无亲无故的朋友居然用这种方式来帮助我。决不能让他蒙受损失，必须尽早归还贷款。”这个念头时时催逼着我。

还有一点是我自己与生俱来的性格。我的父亲十分忌讳向人借钱。二战前我还幼小的时候，父亲经营家庭印刷厂，有很大的印刷机器，还雇佣了员工，在乡下也算属于成功者的行列。

但是在第二次世界大战的空袭中，家屋和工厂都被炸毁，一时间父亲茫然不知所措。战后父亲已经完全没有重建印刷厂的念头，不管家属怎样催促，他都毫不动心：“在这种通货膨胀的时期，借钱背债务，让7个孩子没饭吃，那可不行！”或许是继承了父亲稳重小心的性格吧，我对借钱负债抱有极端的恐惧。

基于上述原因，加上技术员出身，没有经营的知识 and 经验，当时甚至连税金的概念也没有。所以当我得知

第一年就有300万日元利润时，我就十分开心：“如果有300万利润，那么1 000万的贷款3年就能还清。”

但是理所当然，支付了税金以后就只剩下大约一半150万日元，再支付股东分红和董事报酬之后就只剩100万日元了。这样的话，归还1 000万日元的贷款不是要花10年的时间么？

用的是经过改进的二手设备，到时总要有新设备投资吧，但仅仅归还创业贷款就要花10年时间的话，新设备投资就无法期待。我感到非常惶恐。

我向那位支援者请教：“如果这样的话，公司不可能发展壮大。花10年时间还清银行贷款时，现有的制造设备已经老化。不！如果考虑到技术的进步，现有设备不可能用上10年。公司将向何处去，我完全不得而知。”

于是，那位支援者笑着对我说：“你说什么呢？因为你拼命努力，第一年就有了10%的利润，非常了不起。虽然融资1 000万日元，但是在支付了银行利息后还能有10%的利润，说明这项事业大有希望。如果估计销售

额还将增长的话，应该继续接受银行贷款，积极进行设备投资。”

我答道：“那不是要增加贷款了吗？”他说：“这就叫事业。”但是我仍然回答说：“借了1 000万日元，给您添了这么大的麻烦，我已经很不安，再要贷款我非常惶恐，实在做不到。”

这位支援者说：“你是优秀的工程师，却成不了优秀的经营者。只强调归还贷款，那样公司就不能发展壮大。大凡事业家都会从别处筹措资金，进行设备投资以发展壮大企业。只要能偿还利息，提取折旧，贷款投资设备既不丢人，也不是坏事。”

但是，当时我没有经营经验也缺乏常识，只能按照自己内心的希望，发誓不再增加贷款，而将还贷作为要务放在首位。

这时我突然意识到：

“利润率10%的情况下，在支付了税金、奖金、分红以后，手头只剩下100万日元，这样偿还贷款就要10

年。那么，将上述各项全部扣除后，再能剩下300万日元纯利的话，不就行了吗？那样只需3年就能还清贷款。就是说，不满足于第一年10%的利润率，而设定更高的利润率目标开展经营就行。”

这一认识成了京瓷公司高收益经营的起点。公司创业不久，就立志要成为高收益企业，并不是因为我是野心家，也不是因为我有贪欲之心，而是出于我谨慎小心的性格、坚持“慎重坚实经营”的缘故。

在这种慎重经营的态度下，我平时又用心做到“销售额最大、经费最小”，此后利润率有时甚至超过了40%，使京瓷集团成为了日本有代表性的高收益企业。同时将取得的利润作为企业内部留存不断积累，使京瓷集团成为了日本有代表性的、值得自豪的财务体质宽裕的无贷款企业。

这里的要点是：以谨慎的态度经营企业，打造高收益的企业体质，形成值得自豪的财务体质宽裕的企业。这就是京瓷集团克服多次经济变动、顺利发展至今的原

动力。

就是说，高收益可以降低企业的盈亏平衡点。高收益是一种“抵抗力”，使企业在萧条的形势中照样能站稳脚跟，就是说企业即使因萧条而减少了销售额，也不至于陷入亏损。同时，高收益又是一种“持久力”，高收益企业有多年积累的、丰厚的内部留存，即使萧条期很长，企业长期没有盈利，也依然承受得住。另外，因为经济萧条期购买设备比平时便宜许多，此时可以下决心用多余的资金进行设备投资，使企业获得再次飞跃的动力。

在日常的经营中，采取慎重的经营态度，尽力打造高收益体质，这不仅是预防萧条最重要的策略，而且是应对萧条的最佳处方。

从这个意义上讲，我在公司内外总是强调“没有10%的销售利润率，就算不上真正的经营。”

萧条出现，首先是客户的订单减少，对制造业来讲，就是没有活干，可卖的产品减少，由此销售额降低，比

如本来卖100个的现在只能卖90个，利润当然会减少。

这时候，因为平时有10%的利润率，即使销售额下降10%，照样可以盈利，不！就是销售额下滑两成，企业仍然可以保证有一定的利润。只有当销售额下降30%、40%时，才可能出现赤字。

因为利润率高意味着固定费用低，销售额多少降一些，利润只是减少而已。如果企业利润率达到20%、30%，即使销售额降掉一半，企业仍可盈利。

就是说一个高收益的企业即使遭遇萧条，销售额大幅下降，仍然可以保持一定的利润。这意味着企业的基础非常稳固。

事实上，在京瓷集团50年历史中，前面已经讲到，我们虽经历过因萧条而销售额大幅下降的情况，但从来没有出现过一次亏损。

1973年10月第一次石油危机冲击全世界，受其影响，世界性的萧条波及京瓷集团，1974年1月，京瓷集团的订单每月有27亿日元，但到了同年7月，降至不足

3亿日元，可以说是骤减。

就是说，仅仅半年之内，订单就降到了十分之一，尽管遭遇如此急剧的景气变动，这一年京瓷集团依然没有亏损。

因为京瓷集团具有独创性技术，能批量制造当时谁也做不了的精密陶瓷产品，而且平时又贯彻“销售额最大化、经费最小化”的经营原则，利润率超过了值得自豪的30%。

形成高收益的企业体质还可以对保证员工的就业作出贡献。

在石油冲击引发大萧条的时候，连日本的大企业也纷纷停产，解雇员工，或让员工歇业待岗。此时京瓷集团在保证所有员工正常就业的同时，仍然确保产生利润。

同时通过高收益获得的利润作为企业内部留存不断积累。纵使因经济萧条而转为赤字，在相当长时间内，即使不向银行借款，不解雇员工，企业照样挺得下去。

之所以能够不断积累企业内部留存，因为我本来就

属于谨慎小心又爱操心的那一类人。“一旦遭遇萧条该怎么办呢？”我一直忐忑不安，也正因为如此，我经营企业就格外努力，所以，即使处于石油危机的漩涡中心，在公司的安全性方面我仍有足够的自信。

经济不景气，员工就动摇。当时我充满自信，我这样说：

“请大家不要担心，即使优秀企业也因不景气接连破产，然而我们京瓷集团仍然可以生存，哪怕两年、三年销售额为零，员工们照样有饭吃，因为我们具备足够的储备。所以大家不必惊慌，让我们沉着应战，继续努力工作。”

我用这些话来稳定军心，这些话语既不是谎言也没有夸张，事实上当时京瓷集团确有足够的资金。

京瓷集团从创业以来一直到今天，持续这种脚踏实地的经营，现在京瓷集团随时可以使用的现金约有4 700亿日元、股票等资产3 700亿日元作为内部留存，合计约有8 400亿日元的储备，不管遭遇怎样的萧条都

不会很快动摇京瓷集团经营的根基。

但是近年来，有人对我主张的慎重坚实的经营方针提出了异议，他们看重股东资本利润率，即所谓ROE。以美国为中心的投资家们认为我上述的经营方针是不正常的。

ROE就是相对于自有资本能产生多少利润，从重视ROE的投资家看来不管你有那么高的销售利润率，你只是把赚到的钱储存起来，用这么多的自有资金却只能产生这么低的利润，他们就判断为投资效率差。

受他们的影响，不少经营者也开始认为“必须提高ROE（净资产收益率）”。因此，将辛苦积攒起来的内部留存去并购企业，购买设备，或购买本公司股票，消耗掉内部留存。将自有资金缩水，去追求短期利润最大化，这样一来，经营ROE会达到较高的标值。在美国式资本主义世界，这样的经营被评价为优秀。

京瓷集团的经营高层在美国、欧洲开投资说明会，总会听到这样的意见：“京瓷集团的自有资金比例实在

太高，而ROE太低，存这么多钱干什么呢，应该去投资，应该去并购企业，应该勇于挑战，好赚更多的钱，给股东更多的回报，这是我们投资家的要求。”

听到经营干部们的汇报，我就说：“完全不必按那些投资家的意见去办。”

当“ROE高的企业就是好企业”这种观点成为常识的时候，我的意见似乎就是谬论。但是，这种所谓常识，归根到底，不过是短期内衡量企业的尺度。

现在买进股票，待升值时抛出，这样就能轻松赚钱。对于这样思考问题的人来说，当然ROE越高越好，但我们要考虑的是企业长期的繁荣，对于我们来说，稳定比什么都重要，企业应该有足够的储备，才能承受得起任何萧条的冲击。

就这样，我从很早开始就坚持以慎重的态度执掌经营之舵。结果就把高收益经营作为目标，并不断积累企业内部留存。我坚信，这样做就能预防萧条，克服经济变动，引导企业走向长期繁荣。

贷款应该尽早归还银行，打造高收益的企业体质，这样努力的结果，不仅实现了无贷款经营，而且因不断积累内部留存，又建立了极其健全的财务体质。至于设备投资，没有回收的把握就绝不进行。半个世纪以来，我固执地坚持了这种慎重经营的态度。

“这样去经营，企业不可能发展壮大。”周围的人总是这么说。但是，正因为坚持了慎重经营的态度，在众多企业被淘汰的风浪中，京瓷集团却能超越多次经济变动，持续了长达半个世纪的成长发展。

当然，并不是说只要有慎重经营的态度这一点就够了。在经营企业的过程中，我会获得各种各样的启示，我每次都会把这样的心得记在本子上，而且一有机会，就向公司内外的人们作解释。

我将自己思考的有关经营的原理原则称为“哲学”。其中有“重视独创性”、“成为开拓者”等许多提倡积极果断地向新事物发起挑战的重要内容。

同时，作为实现新目标的方法，我又提出“怀有渗透到潜意识的强烈而持久的愿望”、“不断付出不亚于任何人的努力”以及“明天胜过今天、后天胜过明天，反复钻研创新”等原则。

再进一步，要在企业间激烈的竞争中取胜，要不断实现经营高目标，我又提出经营者必须具备像格斗士那样“燃烧的斗魂”和洞穿岩石般“坚强的意志”。

除了经营哲学之外，我还谈到了经营者必须掌握的具体的经营管理手法，包括要精通实用的企业会计，要在企业内部建立管理会计的体制等等。

但是，作为经营者，我认为这些经营思想和经营管理体制的基础，归根结蒂还在于经营者必须具备慎重坚实的经营态度，必须构筑绝对安全的经营基盘。

回顾半个世纪走过的历程，我强烈而深切地感觉到，正是有了上述经营态度和思想，才有了我们企业的今天。而为了保证企业长期持续的发展，近来我强烈地感觉到，还有一条也极其重要。

这就是经营者不能只顾自己个人的私利，不能只顾满足自己的欲望，而必须考虑员工、客户、交易对象、企业所在社区等等，必须与企业相关的一切利害关系者和谐相处。必须以关爱之心、利他之心经营企业。

为什么？因为近年来我们看到，很多企业之所以垮台，并不是因为外界的经济变动，即“他律性”的原因，而是经营者自身的素质，即“自律性”的原因，是经营者“自毁长城”。

我们还记得，2001美国的“安然”公司、“世界通信”公司，以及最近的“雷曼兄弟”公司等等，攫取巨额报酬的经营者的贪婪成为企业破产最根本的原因。我认为这么说并不过分。

2008年9月破产，并由此引发经济危机的美国投资银行雷曼兄弟的首席执行官（CEO）理查德·福尔德，在2000年后的任期中获得3.5亿美元（320亿日元）的巨额报酬。

另一家美国大型投资银行美林证券，因次贷危机遭

受巨大损失，被美国银行收购，它的首席执行官（CEO）斯坦尼·奥尼尔引咎辞职时的退職金竟达1.6亿美元（150亿日元）。

企业利润不只是经营者和经营干部，而且是企业全体员工共同努力和协作所取得的成果，这种成果却被认为是企业领导人一个人的功劳。一人独享高额报酬，这是极不应该的。经营者的这种贪婪引发企业内部的不和谐，进而成为企业破产的原因。

这种因为忘却谦虚、一味利己而导致企业破灭的事例，不只是美国，古往今来，国内国外不胜枚举。

比如某位经营者有才能，很努力，从销售额不足1亿日元的小企业做起，逐步发展到销售额100亿日元的中坚企业。如果这位经营者不知满足，一味追求个人利益，追求更加奢侈的生活，傲慢不逊，那么他总将走向灭亡。

看一看二战以后日本的企业经营史，那些才华罕见的事业家们创建了公司，经历千辛万苦，好不容易构筑

了出色的企业，最后却因为自身的变质，使企业陷入衰亡，也玷污了自己的晚节，这样的事情司空见惯。

这些企业经营者历尽辛酸、艰苦创业时，他们都加倍地勤奋，质朴谦逊，但一旦功成名遂，就开始无节制地追求金钱、名誉，骄傲自大，不久便走向没落。

人往往对自身的蜕变不易觉察。那些一攫千金的美美国金融机构的高管们，最初他们也未必是贪得无厌的人，但因为他们缺乏明确的哲学，随着环境的改变，他们自己也堕落变质。

必须竭力排斥自以为是、动不动就“我呀我”的利己的欲望，必须让为员工、为客户、为社会、愿他人好这种关爱之心、利他之心占据自己的心灵。

在这种美好的、善良的心灵之上，加上拼命努力，那么，“要把企业做大”、“要更好地拓展事业”这样的愿望不仅能够实现，而且能与员工、客户、交易对象、股东、企业所在社区等等，即与企业的一切利害关系者协调和谐，企业就能持续繁荣，久经不衰。

对于这一点，我自己有切身的体验。我举KDDI的例子，这是一开头就讲到的、继京瓷集团之后我经营的另一家公司。

20世纪80年代中期之前，国营通信企业电电公社一直垄断日本市场，通信费用与各国水准相比高得离谱。信息社会即将到来，而世界第一昂贵的通信费用是一大障碍，民众感到困扰，正当我为此担心时，政府的方针发生了变化，一方面要将电电公社民营化，另一方面允许有新的企业介入通信事业。

电电公社民营化后成为NTT，再有新企业介入，只要展开正当的竞争，通信费用一定会降低。我希望有优秀的企业早日报名参与。

但是，将近一个世纪作为官办企业运行的NTT实在太强大了。所有的企业全都按兵不动，与NTT对抗，风险巨大，大家全都裹足不前，不肯举手。

如果没有新企业介入，NTT垄断的体制就将继续，

通信费用就不会下降。虽然对于通信事业，我几乎一无所知，但经过深思熟虑，我决定以京瓷集团为核心，创建第二电电，介入通信事业。

当时的京瓷集团，不过是销售额2 500亿日元的地方性中坚企业，这样的企业居然表示要到首都东京去参与国家性规模的工程，有人讽刺我“不自量力”。但是我认为这样做是“为社会、为世人”所绝对必须的，我欲罢不能，毅然报名参与。

其实，在我正式报名前的6个月里，每晚临睡前，我都反复地自问自答。

“你创立第二电电公司、参与通信事业，你的动机是善的吗？其中没有夹杂私心吗？你不是想出风头吧？不是想赚钱吧？”

这些问题再加进“动机至善、私心了无”这句话，我在长达六个月的的时间里，不断严厉地逼问自己。回家时不管多么疲倦，即使宴会饮酒后回到家，一晚都不缺，我反复不断地扪心自问。

半年自问自答的结果，我最终认定：“我的动机纯粹，没有任何私心。日本即将迎来信息社会，要降低国民负担的通信费用，仅此一心而已。”这样我才正式举手报名。

随后，紧跟京瓷集团，以当时的国铁为中心的日本TERECOM公司也举手参与。国铁本来就有铁路通信的组织，要建设长途通信干线，只要沿铁路干线一侧铺设光缆，很简单就能完成。

还有一家，以当时的建设厅和道路公团为中心的企业集团也报名参加。他们也只要顺着高速公路沿线铺设光缆，就可以很容易地完成长途通信的基础设施。他们打出“日本高速通信公司”的旗号。

与他们相比，第二电电没有任何基础设施。我们之所以举手，依凭的仅仅是纯粹的动机。第二电电不得已只能构筑无线通信网络，在一个接一个的山峰上架设抛物面天线，用无线中转来建设通信干线。

当其他两家公司分别沿铁路干线和高速公路铺设

光缆的时候，我们第二电电的员工们饱含热泪、拼命工作，在没有道路的山顶上设置大型抛物面天线、构建通信网络。

当时的报章杂志大肆宣传“胜负已定”，他们预测第二电电很快就将败下阵来。但是，当通信服务揭开序幕，以前评价最低的第二电电成绩名列榜首。

其原因无非是，“为民众降低通信费用”这一设立公司的大义名分，不仅引起了干部员工内心的共鸣，促使他们忘我工作；而且这种大义名分还获得了客户、交易对象、代理店以及当时日本社会一致的认同和支持。

现在，当初的通信事业新准入企业中，只剩第二电电化身KDDI继续存在，销售额高达3.5万亿日元、利润高达4 400亿日元，成为令人自豪的日本第二位的通信运行商。而且前途无量，兴旺发达，正在继续成长发展。

有完备的基础设施，有优秀的专业干部，还有充裕的资金，条件优越的大企业，连他们也觉得“太难”、犹豫不决而不敢贸然介入的事业，什么条件都不具备的

京瓷集团这样的企业，把“为社会、为世人”这种纯粹的动机提升到“信念”的高度，果断参与。而且许多人都认为“京瓷集团很快会失败”，在议论纷纷声中，京瓷公司获得了成功。我认为这个事实揭示了一个非常重要的“真理”。

这个真理就是，在纯粹的、高尚的思想里蕴藏着巨大的力量。活跃在20世纪初期的英国哲学家詹姆斯·埃伦这样说：“心地肮脏的人因为害怕失败而不敢涉足的领域，心灵纯洁的人随意踏入就轻易获胜，这样的事例并不鲜见。原因是，心灵纯洁的人总是气定神闲，他们总是以更为明确、更强有力的目的意识，来引导自己能量发挥的方向。”

阅读詹姆斯·埃伦这段话，回顾第二电电创业至今的路程，我深深地感到，正是基于这种纯粹的思想，我们才会成功，才能持续地繁荣兴旺。

人、财、物各种经营资源齐备、被认为必定成功的

企业消失了，而只把“为社会、为世人”这种纯粹的动机作为最大经营资源的第二电电幸存下来，在变幻莫测的通信领域，从创业开始经历四分之一个世纪，依然继续成长发展。我认为，这里就存在着指引企业持续繁荣的、最重要的“经营的真谛”。

其实，利他是最强有力的。让对方高兴，与人为善，这样的行为最终一定会带来成功。这是这个世界俨然存在的真理。为什么会产生这样的结果？因为利他的行为会让我们获得超越自己的伟大的力量。

让对方生存、帮助对方、为对方好，如能具备这种美好的关爱之心、利他之心，一种超越自己的伟大力量就会自然地添加进来。自己想“如能这样该多好啊！”但结果却比你想象的更好。并且它会授予你了不起的智慧，帮助你克服无法预测的、突如其来的经济变动，正好像成功从对面向你走来一样。

其实，这样的真理，中国的思想家们从古以来就教导过我们。《易经》里有句话叫“积善之家，必有余庆”，

就是说积德行善之家，世世代代都能获得幸福。另外《书经》上说“满招损，谦受益”，就是说骄傲的人会蒙受损失，谦虚的人将获得利益。

我认为，这样的教诲，决不是陈腐的所谓“故事格言”，而是昭示正确处世态度的“真理”，也是我们日常生活中必须遵循的“规范”，而且，这也正是引导企业走向成功、并使成功长期持续的“哲学”。

希望这个会场在座各位也要竭力排斥“只要自己好就行”的利己之心，在关爱心、慈悲心、利他心的基础之上努力奋斗，要让员工、客户、交易对象、社区，就是让企业周围所有的人获得幸福、获得富裕，抱着这样的信念去经营企业，勇往直前。

这样的经营就可以引导企业不断发展壮大。相反，忘记这些道理，企业经营者只顾满足自己的私利私欲，就必将招致员工的叛离，失去客户、交易对象的支持，还会受到社会的责难，结局就是企业遭到淘汰的命运。

不以我们经营者自己的主观愿望为转移，在今后的

企业经营过程中，我们还会遭遇到各式各样的经济变动。好像在狂风暴雨而又漆黑一团的大海中航行一样，环境极为严酷。不过，就是在这样险恶的环境中，我们经营者肩负着必须把好经营之舵、把企业引向正确道路的重大的使命。

我认为，这时候，成为指南针的，就是站在企业经营第一线的经营者的哲学、思维方式。经营者不断提升自己的心性，用正确的哲学、正确的思维方式从事企业经营，就能够避免判断失误，将企业引上不断发展成长的光明大道。

从这个意义出发，我最早的著作就曾使用“提升心性、拓展经营”这一书名。这也是前面提到的“盛和塾”的信条。依据这一信条，现在有多达5 000余名盛和塾塾生通过学习我的经营哲学，不断地提升企业的业绩。现在这些塾生企业的销售额合计，据说已达到24万亿日元。

齐聚于“中外管理官产学恳谈会”的中国有代表性的经营者们，我衷心祈望你们，在注意“慎重坚实经营”

的同时，一定要努力“提升心性”，克服各种经济变动，不断“拓展经营”，成为增长中的中国经济的火车头。

今天，从我粗浅的经验出发，以“超越经济变动，实现企业持续发展”为题，我讲了上面这些话。在座各位担负着“经济大国”中国的未来，希望我的话能对大家有所启迪。我的讲演到此结束。

谢谢大家静听。



第三章

**忍受萧条、
伺机出手**

稻盛和夫与马云对话

主持人 日经BP 总编辑 佐藤吉哉：

空前的、百年一遇的金融危机，同时发生的世界性的经济萧条，在这混沌的、前景难测的时代，企业家应该怎么办，应该如何带领员工走出困境？代表日本的哲人企业家、京瓷名誉会长稻盛和夫，与中国最大的网络集团企业总裁、阿里巴巴会长兼CEO马云，就企业家对付危机应有的心态、以人为本的经营等本质性的话题展开了对话。

稻盛和夫：当下这场金融危机，我认为是自然或者

是神对人类的惩戒，他们要求人类进行猛烈的反省。“希望更加富裕、更加便利”——人类的这种欲望推动了科学技术的发展，构筑了近代的文明社会。然而这种欲望的膨胀会带来什么结果呢？“月盈则亏”，这是天理。欲望过分膨胀，太满就会亏，这是天经地义的事。为了向人类证明这个真理，危机降临了。

今天的危机教育我们应该懂得“知足”，应该学会谦虚，当今的社会现象提醒我们，企业家在经营企业的过程中必须始终保持谦虚谨慎的态度。

马云：我与稻盛先生的想法不谋而合。从2007年开始我就有一种感觉：人很容易健忘。人们经历了1997~1998年的亚洲金融风暴、经历了2001~2002年的网络泡沫的破裂，但到了2007年这个时候，这样的教训人们已经遗忘殆尽。我周围许多人的话题尽是“钱赚了多少倍，投资股票获了多少利”等等，我对这种反常的状况抱有强烈的危机感，我从去年年底就告诫我的员工“严冬就要来临”、“要为过冬做好储备”。

稻盛：马先生向全体员工发出一份电子邮件，题为“冬天的使命”。我有幸拜读了这篇文章，这篇文章不仅向员工们敲响了警钟，告诉大家“冬天要来了”，而且要求大家做好思想准备，并谈到了应对的方法，我认为非常了不起。

马云：人在本质上具备善、恶两个侧面，人总会追求灵魂的纯洁与善良，但恶的一面又会时时冒出。正如稻盛先生所言，自私的欲望使人疯狂。

今天的世界正直面空前巨大的、百年一遇的金融危机，但是，越是面临危机，企业家越应该冷静，我认为这一点很重要，因为真正优秀的企业就应该将危机变成机会。我2008年44岁，有幸经历这次百年一遇的危机，我想，与其说这是灾难，不如说作为经营者，我们获得了测试自身实力的一次难得的机会，对待危机应该有这样乐观的思考。经过往后几年的努力，度过了严酷的冬天，我相信阿里巴巴将会有更大的、飞跃性的发展。

关键在于平时的“储备”

稻盛：凡是优秀的企业，都会把萧条看做再次成长的机会，把萧条当做一种考验，全体员工团结一致、共同奋斗。京瓷创办50年来，我就用这种思想经营企业。

刚才讲到了“谦虚经营”。另外还有一点很关键，那就是“储备”。企业储备了多少现金，能够承受多长、多重的萧条的打击，在萧条中是否有实力抓住新的机会，重要的就是有无足够的“储备”。

然而，现代资本主义的中心、美国华尔街的先生们却不喜欢我的经营思想，因为我储备了大量的现金和存款。（笑）他们认为企业拥有大量现金对股东而言并非好事，他们希望以钱生钱，让金钱更多地获利。他们看重ROE（自有资本利润率），就是说相对于自有资金而言产生了多少利润。用这个指标来考核，就要减少现金存款、减少自有资本，这样来提高股东的收益率。

但是，企业过于“瘦身”就无力承受危机，没有储

备也无法抓往再发展的机会。要把萧条、把危机变成机会，就必须在平时不断增加储备，经营企业应该脚踏实地。

马云：同投资家打交道也不是我的强项。阿里巴巴自创业以来一直贯彻“客户第一、员工第二、股东第三”的经营原则。

作为企业家我们必须看到客户和股东不注意的事物，看到别人看不见的东西。我平时经常考虑的是，有什么灾难可能降临，什么东西可能会击垮我们。

同时在经济景气时注重储备，在经济不好时进行投资，而要做到这一点确实需要有丰厚的现金储备。

中国有句话叫“阳光底下修屋顶”，就是说屋顶必须在晴天认真修好，等到下雨时再修就为时过晚了。

阿里巴巴的服务对象以中小企业为主，现在已拥有2000多万家法人客户。我们不仅自己要生存，还必须帮助中小企业生存发展，这是我工作的重心，也是作为企业家最大的乐趣。

司会：稻盛先生和马先生年龄之差犹如父子，成长的时代不同，文化背景不同，事业领域不同，但是他们超越了这种种差异，他们心灵相通，他们有许多共同点——充满挫折的青年时代；赤手空拳开始创业；比较股东而言更重视客户与员工的利益；具有严格律己的谦虚精神；不是简单地模仿别人，而是将自身的经验和思考加以升华，从而创造出自己独特的经营哲学。他们俩人心心相印。

稻盛：我从制造、销售电子零部件起步，一开始就置身于所谓“实物经济”领域。另外，24年前，为了参与日本通信信息产业的变革，我创建了日本第二电电（即现在的KDDI），在长途电话和手机两个领域都取得了成功。

然而对于电子商务领域，我虽然预测到它的发展前景，但因为缺乏知识，就没有这方面的缘分。而马先生利用互联网，在中国创建了从事电子商务的公司，并将它培育成最大级的企业，这说明马先生很有先见之明，

很了不起。

我经常看到这样的报导，在IT相关领域获得成功的许多年轻企业家，他们自以为是，目空一切，显耀自己的成功。马先生与这些人完全不同，当我得知这一点时感到很欣慰。

马云：我虽然从事这项事业，但对于网络技术实际上我知道得很少，直到现在仍属于门外汉。我原是英语老师，1995年一个偶然的机会知道了互联网，开始涉足这个领域。

我完全不认为我已经成功了，我很害怕用成功这两个字。阿里巴巴创业才9年，与京瓷比只能算刚刚起步，问题、课题一大堆，说成功有点不自量力。

同时互联网本身的历史还很短，如果一味发展技术，那么经营方向就不对，互联网之所以存在是因为社会的需要，它必须为客户和整个社会创造价值。



18 位志同道合的伙伴

稻盛：企业如果没有社会价值就不能发展也不能生存，经营企业不能自以为是，而必须满足社会的需求。阿里巴巴获得社会的承认，取得巨大的成功，而马先生却不失谦虚之心，这很难得。

马云：创建公司时我既没有技术又缺乏资金，也完全没有经营的经验，犹如盲人骑瞎马。一般的盲人都会从马上摔下来，我很幸运，没有落马，如此而已。

稻盛：这是一种谦虚的说法。马先生把技术人员集结起来，成为创建阿里巴巴的中心人物。公司创建的缘由我很感兴趣，能否介绍一下。

马云：我虽不懂技术，但对互联网充满好奇心。我想互联网归根到底不过是一种工具，因此，有关应用技术的开发，我就委托网络工程师，而我自己站在客户的立场上试用他们开发的技术。

工程师一旦开发出新的技术，我立即试用。如果这

种技术用起来方便简单，我就予以采用。相反繁琐的技术立即丢进垃圾箱。如果像我这样的外行使用时尚能得心应手，那么中小企业客户至少8成也会采用。

稻盛：与技术员一起创建阿里巴巴，最初采用什么形式呢？似乎并非马先生出资建立公司后再招集工程师，为什么这些技术员愿意聚集到马先生麾下呢？

马云：最初我借款2000美元开始做生意，失败多于成功。1995年初设立网络企业，又不成功。接着又去北京，与外经贸部合作做项目也不顺利。

在这过程中我萌生了一个创意，就是通过网络向中小企业提供服务。此后就一直秉持这个理想，当时赞同我理想的包括我在内一共18个伙伴，大家共同创建了阿里巴巴。

稻盛：他们都是技术员吗？

马云：18个人中技术员只有3名，而且水平也不高。

1999年2月21日这个日子至今难忘，在我并不宽敞的房间里，18个人聚在一起，就今后中国电子商务的发

展方向，全世界电子商务的发展趋势，我滔滔不绝讲了2个小时。

18个人一律不向亲友借钱，就以自己口袋里的钱出资，一共5万美元。同时大家商定，各自准备好10个月的生活费，通过10个月的努力，如果一事无成，大家就散伙，各奔前程。

每月工资只付500元，不同意的人不要勉强，但如果赞同我的理念，大家就合伙干。当然他们都能找到收入更高的工作，但大家对一个共同的理想产生了共鸣。

成功不属于个人

稻盛：马先生描绘出使用网络开拓事业的理想的蓝图，并抱着使命感，然后聚集对理想和使命产生共鸣的伙伴。一般情况下聚集人才靠金钱，但马先生只付区区500元，而靠理想和使命把大家团结起来，这是难能可贵的。

听马先生这么讲，我不禁想起京瓷创业时的情景。当时我是一名公司职员，研究精密陶瓷，京瓷就由当时的8名同事一起创办。

没有资金，没有设备，什么也没有，有的只是我对精密陶瓷开发研究所倾注的热情。我满怀激情向伙伴们诉说精密陶瓷将会对社会产生的影响，诉说我的理想和使命。当时的条件甚至无法保障大家的生活，但是这8个人对我的理想产生了共鸣，决定追随我。阿里巴巴同京瓷所处的时代不同，但创业的过程非常相似。

京瓷的成功不是靠我的才能，而是靠伙伴和社会的帮助，我觉得自己很幸运。

马云：我也觉得自己很幸运。我高中考过2次，大学考过3次，多次找工作却没有一家肯录用我。我的能力、学历、长相都不怎么样，从一般常识而言，我不该受到那么高的评价。

稻盛：人的才能有差异，智力有差异，但人的本质都一样。佛教讲“山川草木，悉皆成佛”，森罗万象，

一切事物都内藏佛性，而佛的本质都一样，只是外型改变，变成一个个不同的人。

我靠伙伴和社会的协助，使企业获得了成功，这样的幸事很自然就达成了。思考成功的原因，那不是我的力量。在人生这场戏剧中，我扮演了京瓷创业者的角色，只是作为一个角色演出而已，这是一种偶然，这个成功不属于我个人。

因为我有这个思想，所以我至今不失谦虚之心。创业半个世纪以来，遭遇种种困难：经济危机、日元升值、泡沫破裂等等，尽管如此，我们却照样持续发展，我想原因就在于自己没有失却谦虚，或者说自己一直追求谦虚。

一时成功的人而后没落，原因就在于他们“我呀我”的，自以为是，忘却了谦虚。我想马先生一定能够保持今日的谦虚，将企业经营得更加出色。

司会：如果语言中缺乏灵魂，那么不管多么美好的语言都无法打动人心。企业领导人必须时刻注意公司的

健康状况，在面临危机时，全身全灵，与员工沟通并鼓励他们，将萧条变成再发展的动力。稻盛先生和马先生都这么强调。中、日两国在某种程度上都依赖美国经济，萧条给了一种机会，促使中、日双方的企业家加强交流，加深相互理解。

稻盛：语言这东西，是心中所悟，用大脑加以整理，然后通过声音传递。但是，仅仅将心中所感用头脑思索，再用声音传达，并不能说服他人，或给他人增添勇气。

日本古语中有“言灵”这个词，就是说必须将灵魂注入语言。“自己认为非这样做不可”，讲这话时必须抱着信念，在语言中注进自己的灵魂，这样才能发挥语言的威力。做不到这点，就无法震撼人心，人们就不受感动，也不会行动。我从年轻时起就一直按这条原则思考并行动。

我讨厌那些说话时轻飘飘的领导人。口才不好没关系，但话语中要灌注灵魂，特别是在当今严峻的经济形势中，领导人对自己所说的话必须充分负责，与人交流

时要注入自己的灵魂和生命，这很重要。

马云：稻盛先生说得对。语言的本质不在于表面辞藻的华丽，“言为心声”，语言表达心底的声音。

我认为不需要讲漂亮话，只要触及事情的本质就能打动员工的心。

因为我是教师出身，所以我把公司的成长看做同人的成长一样。人随着年龄增长，身体状况乃至行为方式都会发生变化。人有生病的时候，公司也一样，患上感冒就需要治疗。如果因病症轻微而忽视，病情就可能恶化，变成重症。经营者必须随时把握公司的健康状况和公司的心态。

我常对员工们讲“我是水泥”。水泥可以把许多东西凝聚在一起，是人，就让大家团结在一起，是物，凝聚后就可以变大。企业家必须不断加深对员工的理解，加强与员工的交流。

2007年年底，阿里巴巴经营形势喜人，股价上涨，有些年轻员工不免得意忘形。这时候我觉得有必要用语

言来告诫员工，我说“我预感某种坏事将会发生，让我们认真准备，有备无患”。

当然只讲一次，许多人听不进去，二次、三次反复讲，随着员工们对现实情况的理解，他们就会用心倾听我的讲话。

以人为本的经营在中国

稻盛：我已退出经营第一线，不再直接对员工们讲话。但过去经济不景气时我总是强调以下几点。

第一、形势确实不容乐观，但是我们决不悲观。第二、团结一致。萧条降临，公司里会出现不协调的声音，因此萧条期要比平时更加强调团结。第三、大家一起动脑筋想办法，从点滴做起，努力削减费用，这是继续生存的绝对条件。第四、全员营销。人人都当推销员，争取订单，不光是老客户，还要敲开新客户的门。借着萧条在各个方面钻研创新，才能为企业的再次起飞

创造条件。

如果我今天还是社长、会长，我还会对员工们讲同样的话。

为了帮助日本中小企业的经营者搞好经营，我创办了“盛和塾”这个企业家的学习型组织，现在已有5000多名企业家参加，在中国江苏省的无锡市等地也有企业家在组织学习活动。

我认为中国今后的发展也要依靠广大的中小企业。迄今为止为了赚钱，各种各样的中小企业如雨后春笋般蓬勃兴起，但企业要长期发展，要保持繁荣，企业就必须具备明确的、正确的经营哲学。在帮助中国的中小企业健康成长方面，我愿意助一臂之力。

马云：那就拜托您了。稻盛哲学以人为本的经营思想对中国广大的中小企业经营者很有参考意义。我认为企业成长可划分为三个阶段，首先是创业期，企业要生存下来，这是第一阶段。其次是成长期，这时要提高企业经营管理水平，树立明确的事业模式，这是第二阶段。

然后是发展期，这时要充实技术和资金，实现飞跃性发展，这是第三阶段。

根据阿里巴巴的各个发展阶段，我自己也寻找不同的经营者作为榜样。1999年创业后，我向美国雅虎创始人杨致远CEO、美国微软比尔·盖茨会长以及美国IT行业的先驱们学习。当经营走上轨道，2001~2002年后，我又受到美国通用电气公司（GE）杰克·韦尔奇经营思想的强烈的影响。

到了今天，企业家最关心的问题是有关人本身的问题。人为什么活着？企业存在的意义何在？我们应该对社会作出怎样的贡献？我从稻盛经营哲学中学到了很多，进一步提高了我对人的本质的探求之心。

当前的金融危机是中日两国企业家加强民间交流的机会。中日经济在很大程度上都依赖美国。我认为中日之间的交流迄今为止还相当不足，而直面共同的困难，正是加强两国企业家之间的相互理解、共同开拓未来的一个良机。

旁白：这是一次不需要司会的对谈。青年时代的挫折，创业的激情，尊重员工的经营，企业的社会意义的探究，相同价值观的呼应。双方谈话十分投入，以至忘记了时间。

对于马先生的经营走到“重视人本身”这一点，稻盛答道“此乃必然”。“通过坐在桌前读书来学习经营技术，这不过是一个小小的阶段。”面临世界性的金融危机，美国式的经营价值受到了质疑，此时两位的对谈会给人们许多启示。

稻盛先生在对谈结束前，问马先生今年几岁。“比我女儿还年轻呢！”稻盛先生或许回想起自己30年前的情景。在经济萧条的暗淡的社会氛围中，两者的对谈给人一种清朗的感觉。

译自《日经 Business》（2008年11月10号 p98-p103）

第四章

稻盛和夫论谦虚

必须经常保持谦虚的姿态

据说随着社会的不断发展，持有“自我中心”价值观的人，即个人主义思想严重的人，会不断增加。但是，在“自我中心”价值观的人当中，只能产生“自我”与“自我”的冲突，需要团队间互相配合的工作就无法取得进展。

陶醉于自己的能力或微不足道的成功，骄傲自满，就得不到周围人的帮助，还会妨碍自己的成长。

为了形成团队合力，在和谐的气氛中有效地开展工作，必须意识到“有了大家才会有自己”，持续保持谦

虚的态度，这是非常重要的。

谦虚使人进步

我一直强调“必须经常保持谦虚的态度”。谦虚才是学习上进的源泉。

中国古语中有“惟谦受福”的格言，意思是傲慢得不到好运和幸福，只有谦虚的人才会遭遇好运、获得幸福。

说到谦虚，也许有人会感到没有面子，但这种想法不正确。人，往往正因为没有内涵，才需要自吹自擂，借此来满足自己的显示欲。谦虚的人有时会被认为是傻瓜，其实觉得谦虚的人是傻瓜的人才是真正的傻瓜。

中小企业的经营者，如果稍微有点盈利就沾沾自喜，不知天高地厚，那么他们的企业就得不到进一步的发展。如果失去谦虚之心，傲慢起来，那么靠神灵的保佑好不容易才提升的收益，获得发展的公司，会转眼间就会出

现赤字，面临破产。所以，我希望在座的各位把保持谦虚的姿态铭记在心。

前文有述，企业经营者必须使团队团结一致，统一方向，始终保持心心相印的和谐气氛，才能最有效地开展工作，要养成这样良好的企业风气，首先领导要保持谦虚的态度，只有领导以身作则，下属才会跟着一起前进。

如果企业中的中层管理人员摆架子，上层领导骄傲自满，那么团队配合就搞不好，形不成团队合力。职位越高的人越应该谦虚谨慎，深入群众，向大家传递企业的理想，努力营造良好的工作氛围。如果公司领导和一般员工都有“谦虚的姿态”，那么就能营造出和谐的人际关系，在此基础之上，企业一定能发展壮大。

人一旦傲慢必定灭亡

顺着佛陀“知足”的思想去考虑，那么，可以意识

到，现代文明到了今天这个地步，已经足矣，不再前进也无妨。有人会说：“不！还远远不够，我们希望更加富裕的生活。”我想对这些人说：“让我们更谦虚一些吧。”

历史上凡是失却谦虚的文明，全部灭亡了。在这一点上，个人也一样。中国自古以来就有“惟谦受福”的说法。不管是帝王将相还是实业家，不管取得过怎样的丰功伟绩，一旦失却谦虚，傲慢起来，那就必然灭亡。

但问题是，现在的人类不约而同一齐傲慢起来，所以，回归谦虚，重新树立对自然的敬畏之心，非常重要。在此之上，必须建立人类共同的哲学，构建21世纪拯救人类的新的哲学。然后希望全世界的领袖们汇聚一堂，集思广益，出谋划策，共同探讨人类的出路。

以埃及文明为代表，古代的人类都对太阳抱着某种信仰，也就是对自然的一种敬畏之情。大家都抱有一种明确的思想，就是人类靠自然的恩惠才能生存。

然而到了近代，充满好奇心的人类发挥自身的智

慧，推进了科学技术的发展。这个近代文明的发展，不以自然而以人类为主体，似乎发挥人类的智慧就可以随心所欲地利用自然。因此不断地改变自然、放肆地破坏自然，在此基础上，构建了由高度的科学技术支撑的近代文明。

构建了对人类而言非常优秀、非常舒服的社会，科学技术的发展，让人类觉得自己的一切理想都能实现。宏观上讲，人类飞进了宇宙空间，微观而言，人类踏进了纳米世界，或者已经能够操控生物的DNA。

然而结果是人类生出了傲慢：

“我们可以为所欲为！”

“只要让科学技术不断发展，我们将无所不能！”

不错，是人类孕育了卓越的科技，但人类因此滋生了傲慢，现在的人类正在错误的道路上加速奔跑。我们不必提倡复古，但像古埃及人一样，感谢太阳的恩泽，对太阳抱有虔诚的信仰之心，回归到这样的思想。就是说，傲慢的人类，应该重新以敬畏之心应对自然，回归

尊重自然的哲学。

我们现代人，也应该对自然的伟大力量抱持虔敬的态度，这样才能稍稍节制人类的傲慢。

人类的傲慢破坏了自然环境，带来了以地球暖化为象征的、深刻的环境危机。地球已处于危险状态，这次参加日本北海道洞爷湖西方八国会议的首脑们都承认了这个事实，但谁也不肯承诺“自己率先垂范，为改善环境作出牺牲。”对危机的认识不断加深，但具体对策却向后拖延，会议就这样草草收场。

我以为，“国家”存在本身就带来了人类的傲慢。不论大国还是小国，不论先进国家还是发展中国家，大家都在争取和维护自己的“国家利益”，即所谓的“国益”，实质上是“以国家为单位的私利”，各国为争夺自国的私利而陷入傲慢。

各国只主张自己的“国益”，当然会发生冲突。极小、极小的领土归属问题，往往引发国际性的纷争。由开始时小小的火种导致大动干戈。在核扩散难以遏制的今天，

还可能诱发核战争。为了防止此类悲剧的发生，我们都必须恢复谦虚的态度。

在这个小小的地球上，如果各国一味强调自己国家的利益，人类将无法生存下去。抱着“利他之心”，考虑人类全体的利益，国际社会必须建立起能够持续和平繁荣的邻居式的友好关系。

在自然界，在这个狭小的地球上，动植物都在友好地共生共存，只有人类制造出国家，决定了国境，主张自己的国益，计较自己的得失。人类要向自然界学习，回归谦虚，再次感谢自然的恩惠，不是我们在自然中“活着”，而是自然“让我们活着”，意识到这一点，我们就应该重新回归谦虚和虔敬。

谦虚是日本人失却的美德之一。颌首低头以示恭敬，功劳让与别人，得意时不忘形，互相礼让，秉持一颗审慎谦卑之心。

人生在世，有时需要强调自我，坚持自己的主张。但是谦虚这个有代表性的美德渐渐被我们遗忘，却不能

不说是日本社会莫大的损失。住在这个国家里不再感到愉悦，失却谦虚礼让是原因之一——这决不是我一个人的想法。

确实，对凡人而言，要始终保持谦虚决不是容易的事。我这么强调谦虚，但骄傲自大之心有时仍然让我有些趾高气扬。

在精密陶瓷这个未曾开拓的领域，我开发了很多新技术新产品，京瓷以惊人的速度成长发展。同样KDDI的发展也令人惊叹。周围的人异口同声称赞我，甚至吹捧我。聚会时奉我为上宾，让我坐上席，要我致词介绍经验，这些似乎天经地义。

虽然我不断自我告诫要虚心，但久而久之，有时仍不免自我陶醉，在心底一角冒出自满情绪。我那样拼死努力，业绩如此辉煌夺目，接受这样的礼遇不是理所当然吗？

偶尔会这样志满意得，但某种境况下我又会猛然醒悟：“不行不行！自满情绪要不得。”立即检点反省自己。

即便已经皈依佛门，直到今天，我仍会有这种心理上的反复。

仔细想来，我所具备的能力，我所发挥的作用，并没有非我不可的必然性。别人拥有同样的才能，扮演与我相同的角色，也没有任何不妥当，没有任何不可思议之处。至今我所做的一切，别人也可以取而代之。

所有这一切，都是上天偶尔赏赐予我，我不过努力加以磨炼而已。我想，任何人的任何才能都是天授，不！才能只是从上天借来之物。

因此，杰出的才能，由这才能创造的成果，属于我却不归我所有。才能和功劳不应由个人独占，而应该用来为世人为社会谋利。就是说自己的才能用来为“公”是第一义，用来为“私”是第二义。我认为这就是谦虚这一美德的本质所在。

然而，随着谦虚精神日趋淡薄，把才能私有化的人有增无减，特别是身居要职，理应成为众人楷模的领导人，这一倾向尤为明显。曾经具备优秀传统、出色业绩

的大企业，原有的组织规范、伦理道德已经废弛，以至违规违法的丑闻层出不穷。还有那些受国民委托管理公共行政、薪金来自民脂民膏的官僚，利用特权中饱私囊者也不乏其人。

大企业的领导、干部和官僚，他们的能力无不高人一等，为什么他们常常丑闻缠身、贪污渎职呢？因为他们把才能据为己有。他们认为才能纯属私有，而非从上天借来之物，不必用之于公，心安理得地把才能用于满足自己的私利私欲。

我年轻时日本社会还很贫困，当时我认为人生在世最重要的、而且我努力去做的是“诚实”二字。

对人生对工作，尽可能做到诚实。不马虎，不偷懒，拼命地工作，认真地生活。我认为，这对经历过贫苦时代的日本人来说并不稀奇，这是融入当时日本人血肉的一个特征，也是一种美德。

不久，日本经济起飞，社会变得富足、安定，京瓷的经营也上了轨道，规模扩大。这时“感谢”在我心中

占的位置越来越大。诚实的努力带来了丰厚的回报，此时，“感谢”之情在我心中油然而生。这种体验反复多次以后，“感谢之心”在我身上成形，成为我生活中始终贯彻的道德准则之一。

回顾自己，“感谢之心”就像地下水一样，滋润着我道德观的根基。而这与我在幼年时的体验深切相关。

我的老家在鹿儿岛，我四五岁时，父亲带我去参与过“隐蔽念佛”。所谓“隐蔽念佛”，可远溯至德川时期，“一向宗”受到萨摩藩的打压时，那些虔诚的佛教徒把宗教仪式偷偷保存了下来。我幼小时，还保留着这种信仰方式。

和几对父子一起，我在日落后漆黑的山路上，借着灯笼的亮光，一步一步攀登。大家默默无语，在恐怖和神秘气氛的笼罩下，幼小的我也拼命地紧紧跟在父亲后面。

登山的终点是一户人家，进去一看，佛龕里摆放着气派的佛坛。身穿袈裟的僧人在前面诵经。屋内零星点

着几支小蜡烛，十分暗淡，我们各自坐下，融入那昏暗之中。

孩子们端坐在僧人后面，静听着低沉的诵经声。诵经结束，孩子们按指示一个接一个向佛坛献香拜谒，我也照着做了一遍。

这时候僧人会对孩子简单地说几句话，有的孩子被要求再来，而我听到的却是：“你已经行了（不要再来了），今天拜过就好了。”

接着，那僧人又说：“从今以后，你每天都要说‘南无、南无，谢谢！’向佛表示感谢。活着的期间，只要这么做就可以了。”然后他转向父亲说：“这孩子以后不用再带来了”。好像给我的人生下了个保证。

记得当时幼小的我，好像通过了什么考试，又像得到了师父的真传，又自豪又高兴。

这是我最早的宗教体验，印象深刻。我想，当时我学到了感谢的重要性，这种意识塑造了我心灵的原型。实际上一直到现在，只要有什么事，“南无、南无，谢

谢！”这句话在无意识中就会脱口而出，在我耳边回荡。

我拜访欧洲的教堂，为教堂庄严肃穆的气氛所感动，这时候我也会情不自禁地念诵这句话。这句“祈祷”的话语，已经超越宗教、宗派，融入我的血肉，已经成为渗入我内心深处的“心灵的口头禅”。



第五章

盛和塾塾生心得

第一节 改心之道

株式会社哈特兰德社长

盛和塾（名古屋）塾生 加藤胜

大家好。我是日本盛和塾塾生代表加藤胜。

首先，恭喜“稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司”成立。同时，向为公司成立而尽心尽力的曹董事长以及其他相关人士表示祝贺；另外，今天，能够邀请稻盛塾长参加公司成立演讲会，我感到十分荣幸，并再次表达深深的祝贺。

明天，稻盛塾长本人将亲自为大家作现场演讲。我相信以“爱意、真诚以及和谐”的精神来贯彻的“稻盛

哲学”，不仅可以超越国籍、人种，甚至可以超越时代，并给人类社会带来和平与繁荣。“稻盛哲学”跨越中日两国的国门，在此能和大家一同学习，互相切磋，我感到无比的喜悦。

我发言的题目是：改心之道——盛和塾学习心得。

我成立公司时，最初的经营目的很明确，就是“赚钱”、“成为有钱人”。公司是自己赚钱的场所，员工就是为公司赚钱的工具。

加入盛和塾后，我清楚地意识到我的这种想法是错误的，从此，我的人生发生了180度的转变，一直自私自利的我开始“走向了改心之道”。在此，我想回顾一下35年来，我作为经营者的经历。

一、经历

首先，我想从我的经历开始说起。

1950年 出生于日本爱知县，是一个农民家庭的长子

1976 年 开始创业

1982 年 成立房地产公司

1996 年 加入盛和塾

1998 年 成立 Heartland 公司

我出生在爱知县的一个农民家庭，是家里的长子。按当时农村的惯例，农民家庭的长子生下来就要子承父业当农民。

在我们加藤家族中从来没有人经商。我之所以违背传统要经商有两条理由。

第一条理由是，在我 17 岁时父亲就过世了，年仅 41 岁。父亲刚过世就闹出了金钱风波。病中的父亲曾向亲戚们借过生活费，这使我们与亲戚之间产生了纠葛。

年少的我就认为“世上有钱人就是强者”，“成为有钱人才能让大家看得起”。

第二个理由是，我在 14 岁和 16 岁的时候，因患有与父亲同样的病，而长期住院。所以，模糊地认为会与

父亲一样在40岁左右就会死去，当时想，反正生命有限，那就“下定决心赚钱”，而且“必须要尽早起步”。

父亲是一个积极向上，并且有许多梦想的人。如果不是在41岁就过世，我想父亲还能做很多自己想做的事。为此，我感到非常遗憾，为了弥补心中的遗憾，父亲未完成的人生，由我替他继续完成。父亲虽已离开了我们，但他会永远活在我心中，今后我要与心中的父亲一起完成我的人生。

昨天我迎来了自己的60岁生日，尽管已进入花甲之年，但我仍然精力充沛。今天，能在如此盛大的场合发言，我想那一定是父亲赐予的生命力量。

二、创业

我25岁开始创业，公司主要从事房屋销售与施工。

中学毕业后，我在一家酒店打工，并且住在那里，正因为如此，我有了经商的念头，我在频繁更换工作的

过程中，送走了青春叛逆期。记得我在叛逆期经常说的一句话就是“我只在乎现在”。

21岁时我进入房地产开发公司销售部门工作，房地产公司不需要学历和经验，只注重实际销售业绩，我认为这个工作非常适合我，简直是上天赐予我的最理想的工作。从那时起我一直从事与房地产有关的工作。

在公司工作的3年里，我的业绩一直名列前茅，公司奖金制度是按个人业绩来考核的，这对我来说有很大的吸引力。在销售方面我有绝对的自信。之后，我下定决心：“好！我自己干。”在房地产公司工作期间，经过我再三请求，我从顾客那里借来50万日元作为创业资金，白手起家，开始了我人生的第一次创业。

创业之初，公司员工由工作期间认识的3位男性朋友和我的妻子组成，加上我一共5人。可是，公司没多久就倒闭了。仅仅在三四个月内员工就接二连三地辞职，还不到一年的时间，全体员工都辞职了。

之后，接连几天我都夜不能寐，公司因破产负债，

即便当时我卷席而逃也不会有人感到奇怪，在那最困难的时期里，我和妻子二人节衣缩食，坚持了下来。

6年后，也就是1976年，我成立了富士开发株式会社。首次创业的痛苦经历，使我在员工雇用方面一直抱有恐惧感，尽管如此，公司到1986年时，已发展到员工10名左右，销售额也从最初的7亿日元提升到了10亿日元。

虽说销售额在提升，但是，我与员工之间的关系却不是很和谐。那是因为我只把员工当成赚钱的工具。当然，公司员工也很清楚这一点，员工们的想法也是一样，如果有好的工作环境也会马上辞职离开，公司当时的状况就是如此，但仔细想想，我做员工的时候，如果有工资高的地方，也会二话不说马上辞职。

三、入塾

我于1996年正式加入盛和塾。



之所以加入盛和塾是因为从塾生前辈那里得到了《经营十二条》的演讲录音带和《提高心性、拓展经营》一书。

文中阐释了“付出不亚于任何人的努力”“渗透到潜意识的强烈的愿望……”等理念，这些理念体现了作为一名经营者应该具有强烈的愿望和正确的思维方式。

读完后让我感到很惊讶，这世上竟然有如此“了不起的人物”，原来经营也有如此高深的学问，我作为一名企业经营者，应该从中学习经营者的正确思维方式和生活态度。我生平第一次开始学习有关经营与经营者人生的哲学。

此后，我开始追随塾长，想缩短与塾长之间的距离。

就在我努力靠近塾长哲学理念的过程中，一直自私自利的我随着对哲学理念的深入学习，我的内心深处也发生了变化。塾长每次热情洋溢的讲话，以及讲话时的每一个举动，我都很怕错过，每次都目不转睛认真地聆

听。另外，在每次塾长例会上，塾生前辈们的一丝不苟、竭尽全力的态度也深深感染了我。

加入盛和塾后，最初学习的就是“经营十二条”中的第一条，“明确事业的目的与意义”。

于是，我把公司经营理念定为：在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步和发展作出贡献。并且，根据塾长的讲话，制定了三十条“公司哲学”。此外，还把公司基本方针和社训定为“提高心性、拓展经营”。

之前一直把赚钱放在人生第一位的我，整整用了半年的时间，才真正有所感悟。



四、改心之道

1. 改革

可以说这是向“改心之道”迈出了第一步。公司经营理念明确后，公司状况与稻盛理念的差距马上就呈现出来。时不我待，必须立刻着手制定方案，以求缩短差距。于是，我在公司内部开始谈论哲学，并对工资制度等多项制度提出若干个改革方案。

首先，公司要改革的就是工资制度。公司原有工资制度是绩效考核制度，是从之前工作过的房地产公司直接引入的，绩效考核制度是根据个人实际业绩，每月支付相应的奖金。业绩好的员工，最多能给到基本工资的2至3倍，业绩不好的员工只能拿到基本工资，勉强糊口。

新制度是把绩效考核替换成以固定工资为主，更多考虑年龄、工龄要素的所谓“年功序列”的工资体系。

另外，把以往偷学前辈技术、个人单打独斗的组织结构形式，替换成为业绩好的员工对业绩差的员工进行一对一的指导培训形式，构筑师徒般的组织结构。

我坚信按照经营理念进行的这项改革，一定能够让全体员工得到幸福，可是，却遭到业绩好的员工们的强烈抵制。业绩好的员工们认为“我们之所以加入这个公司，是为了赚钱，不是为了去指导培训别人”。

还有人认为，“如果经过培训出现业绩好的员工，那就会成为自己的竞争对手，自己反而会少赚钱”。富士开发公司当时的情况就是这样。

结果，不到一年就有一半员工相继辞职。销售额也从10亿日元下降到5亿日元。之所以有这样的结果，完全是因为我的不成熟和自以为是的性格造成的。

公司状况十分严峻，这时我又考虑成立一个按照顾客订单来建造房屋的房地产开发公司。

在一次塾长例会上，我向塾长提出这样一个问题：“公司状况不是很好，我想成立一个新公司，您认为如

何？”塾长用强硬的口吻说：“怎么？不想专注于本行了吗？一般都是自己本行经营上了轨道之后才开展新事业，你这样轻率随便怎么行呢。”塾长的教导让我心情十分沉重。

被严厉批评后，在一次塾生旅游活动中，我再一次鼓起勇气向塾长提了问题。“塾长，我想在公司内部试行经营理念和哲学，不知您能否给予指导？”说完后，我把拟定好的公司理念和哲学小册子递给了塾长。

塾长接过后说：“小册子先放我这里保管一晚。”我以为塾长大概看一下就会马上还给我，可是，没想到竟然要带回去看，此举让我十分感动。

第二天，塾长把作了修改的小册子还给我，对我说“按照这个努力去做吧”，小册子中塾长补充道：“要做对社会有益的工作，要让公司成为员工心情愉快的公司。”塾长的话让我很感动，同时鼓起了我的勇气。



2. 重生

后来，我成立了一家新公司。在考虑新公司名字的时候，我想把塾长经常教诲的“利他之心”“慈悲之心”，反映在公司名字当中，于是，我想起名为“有爱就好”。

说起来是笑话，当时，与他人谈公司的这个名字时，有人忠告说：

“这个名字感觉好像是红灯区夜店用的。”我经过深思熟虑后，最终将新公司定名为“Heartland”。

这个名字包含着“有爱就好”这层意思，另一层意思是立志成为一个为社会为世人作贡献的企业，包含“公司要成为全体员工、客户、交易对象心灵可以托付的场所”。

Heartland公司于1998年4月成立，资本金为5000万日元。营业内容为，按照顾客的要求来建造普通住宅和木造住宅。

1998年5月总店正式开张，现已发展有6个分店。

Heartland从创立第一天开始，就运用在盛和塾学到的稻盛哲学。

公司的基本目的就是要成为“稻盛经营哲学实践之地”，为此全面提出并制定了经营理念、公司方针、社训及Heartland哲学，公开标榜我们是一个以正确的理念来运行的公司。

公司刚刚成立时，员工人数只有2名，现已有41名。

回顾入塾时学到的“经营十二条”中“要以关爱和坦诚之心待人”。

这一条就是最重要的“改心”，从这里改变自己的基本想法。

塾长的“以关爱之心对待员工”这一理念，逐步在我头脑里扎根，由此我的思维方式和行为都有了明显的改变。

比如，未加入盛和塾之前，如果员工迟到的话，我会训斥说：“什么？只是身体不舒服，就可以怠慢工作吗？”但加入盛和塾后，我会发自内心关切地问：“身

体不要紧吧？是否需要帮助？”

我认为“是否关爱员工”“是否真心诚意地对待员工”要发自内心，而不是表面功夫，我已能做到真心诚意地对待员工，与此同时，我所制定的哲学理念也得到了全体员工的认可。并且，在公司内部已经构筑起了家庭成员般的人际关系。

以关爱之心待人，这不仅使员工幸福，也使我自己心灵受到洗礼，变得美好。美好的心灵之间产生共鸣，产生悦耳的和声，唤起更多的连锁反应。从公司气氛的变化，我看到这一点。

加入盛和塾前，我经常与顾客和交易伙伴发生纠纷，甚至经常打官司。但是，自从以“利他之心”为基础经营企业，公司在经营中出现的纠纷都非常容易地迎刃而解。“利他之心”所隐藏的巨大力量，不经过亲身体验是无法想象的。同样，“关爱之心”也让我收获了难得的副产品。

入塾前，我与妻子之间的关系很不好，随时都有离

婚的可能。主要是我自身原因造成的。经营失败让我感到非常孤独，所以，对妻子冷漠无情。而我妻子一句怨言都没有，只是一味地忍耐，可我却一直都没有发觉。塾长教导我们要有“慈悲之心”“把别人的烦恼视为自己的烦恼”，我从这些话中得到启示，从此，与妻子之间的关系也变得越来越融洽。回头看看，“关爱之心”的惊人力量，也是通过亲身体验才能真正体会到的。

接下来需要“改心”的就是“玻璃般透明的经营”。入塾前，公司内部财务数据是不向员工公开的，是有意隐瞒的，理由是，员工知道公司利润，担心出现员工要求“涨工资”、“加奖金”等情况。另外，我想：“反正这些员工在公司经营好的时候乐于跟我干，一旦经营不好，就一定会毫不留情地离我而去。最后只剩我一个人，因向银行贷款时以房产担保而面临偿还债务、妻离子散的窘境，世上这样的故事不胜枚举。”

入塾后，我把“员工的幸福”作为经营目的，坚定了信念。为了实现经营理念，经营者和员工必须结成伙

伴关系。我意识到，无论好坏，把公司的真实情况和盘托出是建立彼此信赖关系的第一步。

我把每个月的账目结算委托给会计事务所，从此，实行“玻璃般透明的经营”。如此一来，我精神上得到了放松，公司也没有秘密可言，心情也变得很愉快。我能真切地感受到，职场氛围也发生了巨大变化。

2004 年，通过京瓷公司的指导，我引进了“阿米巴经营”。

“阿米巴经营”引入后，情况变得更好，通过“阿米巴”经营会议，阿米巴领导人的水平迅速提高。公司任命 20 几岁的员工为阿米巴领导人，他们成为部门经营者后，都非常认真地实行预算管理与实绩管理，非常热心地参与企业的经营。

达到目标时，大家都很高兴，未达到目标时，大家都会共同反思原因何在，以及今后应该采取怎样的措施等等，所有人都极度认真。员工们极度认真的工作态度非常了不起，我觉得每个员工都非常可靠，值得信任。

3. 新目标

Heartland 的公司的经营状况是，在1999年第一期结算时，销售额为1.63亿日元，有1 200万日元的赤字；

第二期结算时，销售额为5.63亿日元，营业利润为6 200万日元；

到第八期结算时，销售额上升为16.01亿日元，营业利润也上升为2.1亿日元；

本期销售额又有了新的提高，上升为20.94亿日元，纯利润为2.742亿日元。

2007年，我非常荣幸地获得了“稻盛经营者奖”。之所以获奖，我认为是全体员工共同努力的结果。于是，我把股份无偿转让给了公司员工，并发起员工持股大会。公司资本金增至9 500万日元，公司无贷款，内部储备金也超过了5亿日元。

这些都是因为我加入了盛和塾，走向“改心之道”而得来的。

制定公司新目标时，我也受到塾长的启发，在向塾长报告营业利润率已提升了10%以上的时候，塾长说：“是吗，那不错，付出了很大的努力。”然后又问：“现在销售额是多少？”我回答说：“16亿。”

塾长接下来又说：“是嘛，那要继续努力，好好干！”。

其实，我也听到过塾长的另一种意见：“你的经营规模不过如此，现在的努力还远远不够。”我立即把这个意见转达给员工听。

半年后，2007年4月，我与全体员工共同宣誓：“在本年度实现销售额100亿，营业利润10亿。”同时，制定了年度事业计划，并在去年4月设立了不动产事业部，开始实施“销售额100亿、营业利润10亿”的计划。

公司目前正在努力实现这一目标，为了让每一名员工都能放心地将自己的未来托付于公司，全体员工正在努力奋斗，使公司成为一个优秀的强大的公司。

4. 感谢

通过这样的“改心”体验，我深刻地感悟到“经营十二条”的博大精深，是稻盛经营哲学的精髓。

我对“十二条”逐一研究，希望能与塾长的思想更加接近。

我坚信，只要与全体员工团结一致，认真地、忠实地实践“经营十二条”，就能实现我们公司的经营理念。

从入塾当初的梦想，到引入“阿米巴经营”模式，再到获得稻盛经营者奖，如今，我获得了超乎想象的荣誉和幸福。

没有塾长就没有今天的我，就没有与优秀员工一起工作的机会；如果这个世界上没有稻盛塾长的存在，没有塾长创办的盛和塾，那么……每当想到这些我就会因害怕而全身颤抖。现在我可以断言，经营哲学这一强有力的纽带一定把全体员工团结在一起。有这样的员工是最值得我自豪的。

此次发言很荣幸地得到塾长的点评。请中国各位嘉宾，及日本盛和塾塾生们静听塾长点评。

能够得到塾长的精彩点评，使我现在很激动，也很感动。

我没有什么文化水平，只是一名普普通通的农民，今天能有机会在这样大的“磁场”里发表塾长所教导的“改心”，让我真的很感激。

最后，请允许我为“稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司”的发展，为稻盛塾长的健康长寿，为人类社会的和平、繁荣祈祷。



塾长点评

我打心眼儿里觉得创立和发展盛和塾真是太好了。

◎ 对经营肩负全责的中小企业家

加藤先生17岁的时候，他41岁的父亲就不幸患病去世了，当时他想自己也会得同样的病死去。在经济上也饱受困苦的情况下，在他幼小的心里产生了无论如何都要赚大钱的想法，于是他通过住宅公司销售员的工作，取得了优秀的成绩，并建立了自信，后来进入住宅行业

创建了自己的公司。

尽管说起来不太好听，但是我认为一心为赚钱而创业的经营者中，只为钱而经营的人占大多数。

但是加藤先生自从接触我的经营思想后，决定“改心”，就是革面洗心。打算尝试施行透明式经营。在加藤进入盛和塾之前，有关公司的数据员工一概不知。对于隐藏数据的理由，加藤是这样解释的：“我非常担心如果让员工知道公司赚了多少钱，他们就会提出加薪、加奖金的要求，所以不敢公开。我想反正这些员工在公司经营好的时候乐于跟我干，一旦经营不好，就一定会毫不留情地离我而去。最后只剩我一个人，因向银行贷款时以房产担保，面临偿还债务、妻离子散的窘境。”

这反映了所有中小企业经营者的真实心态。正因为有被逼进穷途末路的风险，经营者才会故意隐藏利润，不让员工们知道。

我年轻时经营企业，也总是怀着恐惧感，总是担心不知道什么时候公司就会倒闭。

记得有一次，一天夜里，我很晚才回到家，叫起上小学的三个女儿，告诉他们如果我的公司倒闭的话，我们家一切值钱的东西都得被抵押，剩下的只有碗和筷子，并希望他们理解企业经营的残酷性。

多年以后，女儿们向我抱怨：“真是不像话的父亲，和小孩子说如果公司倒闭将失去一切，而且还在半夜回来的时候说，让我们害怕得都睡不着觉。”

我想就像加藤所说的那样，一切都得自己来承担责任的经营者恐怕只有中小企业经营者吧。

尽管这样，一直带着只为赚钱思想的加藤先生转变了心性，在经营十二条的基础上建立自己公司的经营哲学，始终贯彻透明经营。

随之而来，不仅自己的心情变得越来越好，公司员工们也逐渐跟着他，使得公司氛围变得越来越融洽。自己的心性改变的话，公司氛围也会随之而改变。



◎ 拼命也要把经营的精髓传递给大家

加藤曾经和我说，在盛和塾您教给我许多经营方法，我从心里感谢您。听了这话我感动得几乎流下眼泪。昨天我参加完宴会，回到房间里，感慨万千。

从现在往回推二十八年，也就是1980年，京都青年会议所的经营者们对我说：“京瓷正在发展壮大，想请你教教我们经营方法吧。”三年后，盛和塾的前身盛友塾成立。当时京瓷的销售额也只有1 000亿日元，现在已经发展到13 000亿日元。我在经营着自己公司的同时，把我认可的经营企业的方法分享给塾生们。

总而言之，我相信塾生们经营好企业，他们的员工会得到幸福，对日本社会来说也有积极意义，而且可以把自己经营企业总结的真髓广泛传播开去，这才有了盛和塾二十五年的历史。

我不仅经营了京瓷，对第二电电的创建，我也竭尽了全力，现在的KDDI已经成为一个年销售额超过3万

亿日元的大企业。另外我还成立了稻盛财团，京都奖也已经举办了二十四届。

昨晚，我又认真地回顾了一下自己怎样通过经营，体会经营到底应该是什么，然后把总结出来的经营精髓，分享给塾生，让塾生们的企业变得越来越好的过程。

加藤曾经和我说：“如果没有塾长就没有今天的我，就没有我与优秀员工相遇相知的机会。”听了这话，我从心底下定决心，我要为让你们的公司成为更出色的公司而努力下去，哪怕献出我的生命也在所不惜。

当我听到只上过初中的加藤先生，能够用庄重的语言向员工们讲述经营哲学和阿米巴经营，并且使公司变得卓越的事，我由衷感到创立和发展盛和塾真是太好了，谢谢大家！！



第二节 稻盛和夫经营哲学探源

IBM（中国）运营战略首席顾问

盛和塾（北京）塾生 白立新

尊敬的稻盛先生下午好！尊敬的各位来宾下午好！

在过去20年，我们向德鲁克先生学习如何做企业。德鲁克的思想有“道”有“术”；可惜，多半情况下我们无法体会其基督教背景下的“道”，因而只得到了一点“术”。

在未来20年，我们希望向稻盛先生学习如何做企业家。企业家不是追求利润的机器，企业家有良知、有愿望寻找自己的人生王道。

接下来我跟大家汇报一下我学习稻盛哲学的一点体会，希望得到稻盛先生和大家的指教。

我们生活在人类历史上最奇妙的时代。我们有了古人无法想象的现代科技，在座的各位中国企业家在过去的30年里，个人财富至少增长了1000倍。

同时，我们也生活在人类历史上最糟糕的时代，因此等美妙即将结束。

回顾历史就能明白，资本主义起源于基督教社会，特别是其中伦理严格的新教社会。初期资本主义的旗手都是虔诚的新教徒。根据马克思·韦伯的观点，这些新教徒贯彻基督教“亦当爱人如己”的信条，遵循伦理，尊重劳动，光明正大地追求利润，正大光明地回报社会。

在那个人神共进的时期，对内，他们以严格的伦理约束自己；对外，他们贯彻利他的精神，把这两者看做自己理所当然的义务。因此，市场经济获得了健康而快速的发展。

然而，在市场经济的大潮之下，有一股暗流迅速涌

动，这就是人性的欲望。

1644年，近代哲学和技术的鼻祖、法国哲学家笛卡尔发表了著名的《哲学原理》，提出了“我思，故我在”的观点。在这里“我”是绝对的主体，自然不过作为“我”面前的客体而存在。数学和物理是自然界的基本法则，客观地认识这些法则，就产生了技术。在笛卡尔以前，有“科学”却没有“技术”，笛卡尔整合几何和代数两方面的知识，创立了解析几何，开创了技术文明的新时代。

笛卡尔提出，征服自然是人类最大的幸福。自然成了人类的奴隶，加紧压榨自然这个奴隶就能增加财富。西方国家依照这种思想创建了新的社会体制，并带来了迅速的繁荣。中国及许多亚非拉国家，由于没有及时引入近代文明而沦为了殖民地，被所谓“近代文明之父”的欧洲诸国所统治。

笛卡尔发表《哲学原理》的1644年，牛顿刚好2岁。笛卡尔哲学释放了人类的创造性，也释放了人性的欲望。

所以稻盛先生和梅原先生说，“欲望的无限解放”是近代文明的本质。

在《拯救人类的哲学》一书中，稻盛先生和梅原先生认为，支配自然的是人的“欲望”，而不是表面上的理性，如果不加以引导和制约，人的理性很容易屈从于欲望。人类欲望的特点是只可以不断地被刺激，而永远无法被满足。金钱只会不断刺激对金钱的渴望，美食只会不断刺激对美食的渴望。科学技术让我们上天入地之后，又刺激人类的欲望进一步膨胀。

人类欲望的无限膨胀破坏了人类生存的空间。在物欲无限膨胀的美国，最时髦的金融技术引发了全球性金融危机。其实这不只是一场金融危机，而是一场人类生存的危机。如果我们不能就此刹车，近代文明可能会很快结束。

现在的地球人口是70亿，是200年前的7倍；预计到2050年，世界人口将有100亿，达到地球所能承受的极限。有人说，在地球人口达到极限之前，也许不超过

50年，今天我们所享受的所有资源和能源都将枯竭，石油、煤炭、天然气，甚至包括淡水和新鲜空气。在座的稍微年轻一些的朋友，或许在您晚年的时候，就能够见证太阳不再升起的那一天。我们真的不知道，越来越多的天灾人祸是上天在一而再再而三地警示我们，还是上天已经启动了如电影《2012》所猜想的大灾难？《2012》电影中预言的故事未必发生在2012年，但是按照现在的发展势头，我们逃脱“2012”预言的机会不大。

许多人把希望寄托于科学技术的发展，认为依靠人类的智慧，到时总有办法解决。

不幸的是，这是人类的一个幻想。

我将世界人口增长曲线称之为“笛卡尔曲线”，因为正是笛卡尔哲学在1644年打开了人类欲望的大门。今天，为了避免人类快速奔向悬崖，稻盛先生及梅原先生指出，我们必须找到可以替代笛卡尔哲学的哲学，以使得这条曲线在顶端产生相反方向的转折。

拯救人类的哲学就是要将“欲望人”还原为“良心

人”。这种哲学的核心十分简单，用四个字表达，就是“自利利他”——在考虑自身利益的同时，兼顾他人和地球的利益。

“自利”的意思好懂，早就有人说了，“人不为己，天诛地灭”。可是，关于“利他”，事情就复杂了。我们中国人都是吃过社会主义大锅饭的人，在那个斗私批修的时代，共同富裕的愿望导致了共同贫穷的结局。如果不是包产到户，我们至今还摘不掉贫困的帽子，而改革开放不正是利用了人们追求自身利益的动机吗？

没错，自利是人的本性，没有自利，人就失去了生存的基础。同时，我们也该知道，利他也是人性的一部分，没有利他，人生和事业就会失去平衡并最终导致失败。因此我们说，自利则生，利他则久。在演讲中，有专家提到了“利他竞争力”，建立在利他思维上的企业经营，可以取得更长久的竞争力。

“利他”真的可以构成竞争力吗？让我们把历史的镜头稍微拉远一点。

在与知名节目主持人杨澜的对话中，稻盛先生说：

“我的家乡出了两位对日本近代史的明治维新作出过很大贡献的人物，他们就是西乡隆盛和大久保利通（明治维新三杰中的两位）。我非常喜欢西乡隆盛，他对中国王阳明的阳明学有相当高的造诣。他曾经两次顶撞萨摩的长官，被流放荒岛。每次流放总会带上阳明学和儒教的书籍，即使是在贫瘠的荒岛上遭受牢狱之灾也不断地提高完善自我。他是一个非常清正廉洁、清心寡欲的人。他经常说，位于人上施政的政治家，必须是那些不谈钱财、不求回报，甚至能够舍却生命、忘却自我的人。他自己也是言行一致，身体力行的。我希望当今日本的政治家中能够多几位像西乡隆盛这样的人。”

现在我们知道，西乡隆盛是稻盛先生最尊敬的人，在中文版《活法（叁）寻找你自己的人生王道》中，稻盛先生逐字逐句地注解了西乡隆盛的《南洲翁遗训》。稻盛哲学中的“敬天爱人”，就是来自于西乡隆盛。

按照稻盛先生的说法，西乡隆盛对阳明哲学有相当

高的造诣。说起阳明先生，像我这样出生在20世纪60年代的人，内心很是复杂。当初我们是把阳明先生作为唯心主义反动派来批判的。因为阳明思想的巅峰时刻出现在500年前的一次顿悟，历史上称为“龙场悟道”。

1508年，阳明先生36周岁，本命年。史上最荒唐的皇帝和最富有的太监，将此鱼米之乡的书生发配到穷乡僻壤贵州龙场，当一个驿站的小头目，比现在的村长还低三级。

皇天不负有心人。职位卑微却成就了伟大的思想，与世隔绝却打开了宇宙智慧的大门。

在《京瓷的成功轨迹》一书中，稻盛先生说：“我之所以皈依禅宗，因为禅宗特别重视心性即灵魂磨炼。当初，释迦牟尼就是在菩提树下禅定而大彻大悟，他因此明了了宇宙的真相，参透了宇宙万物的根本规律。据禅宗师父讲，当人的心理状态达到某种至高的状态后，就能够进入天人合一的境界，所有的事物都会在一瞬间清晰起来。而这种顿悟的境界是无法用理论和知识来解

释的，用文字和语言也很难描述出来。也就是说，只可意会，不可言传。平常人即使长期坐禅也很难达成顿悟的境界。日本临济宗祖师白隐禅师，从年轻时开始修行，一生中虽然有过无数次的小悟，但大悟却只有八次。”

由此我们知道，阳明先生是幸运的，他通过龙场悟道，达到了智慧的顶峰；我们也是幸运的，能够借助阳明思想理解天道只是在于良知。

稻盛先生说：“假如将人类的身体视为整个宇宙的缩影，则地球犹如身体中的一个细胞，个人则只是某个细胞中一个微小的元素。若要细胞中的一个小元素去理解整个身体的组织，是十分困难的。只有儒释道几位先哲才明了宇宙的真相，并指示给我们看。”

现在，我们就一起回顾一下阳明哲学的核心思想。阳明哲学的核心思想是四句话：无善无恶心之体，有善有恶意之动，知善知恶是良知，为善去恶是格物。也称为“四句教”。

1、无善无恶心之体：开悟后的阳明先生与释迦牟尼一样，他发现，吾心即天理。

“人的良知，就是草木瓦石的良知。风雨露雷、日月星辰、禽兽草木、山川土石，与人原只一体。故五谷禽兽之类皆可以养人；药石之类皆可以疗疾：只为同此一气，故能相通耳。”

心之本体也就是天地之心。道、天理、良知及万物之理本来就是一码事，所谓“心外无理，心外无物”。

良知、天理、心之本体本来就是如如不动、无善无恶、非善非恶。正如六祖慧能所说：菩提本非树，明镜亦非台；本来无一物，何处惹尘埃！

2、有善有恶意之动：天理与良知虽是无善无恶，但是触景生情之后的喜怒哀乐，却有善恶之分。

“如见孺子入井，则生恻隐之心，此谓心之应事，而发为具体之善；见邻有妙龄处子，生杀其亲而逾墙接

抱之心，此谓之心应事，而发为具体之恶。”

“如好好色，如恶恶臭。见好色属知，好好色属行。只见那好色时已自好了，不是见了后又立个心去好。闻臭恶属知，恶恶臭属行。只闻那臭恶时已自恶了，不是闻了后别立个心去恶。”

3、知善知恶是良知：意念有善有恶，良知则像24小时工作的雷达随时侦测意念的动向。

阳明先生说：“良知在人，随你如何不能泯灭，虽盗贼亦自知不当为盗，唤炮炸，他还忸怩。”弟子对曰：“只是物欲遮蔽：良心在内，自不会失，如云自蔽日，日何尝失了。”

“自己良知原与圣人一般，若体认得自己良知明白，即圣人气象不在圣人而在我矣。”所以他说，满街都是圣人。既然每个人都有圣人的良知，那么每个人也就具有了判断是非的道德权力。你的任何一个念头，只要一出现，良知便会知道，善就是善，恶就是恶，它看得清

清楚楚，瞒不过它，所以你最好是按照良知的启示，去恶为善。

阳明先生的良知说，真是石破天惊。对于那些长期被八股理学禁锢的学者，其震撼力远远超过李白的“安能摧眉折腰事权贵，使我不得开心颜”。

4、为善去恶是格物：致良知，就是“致吾心之良知于事事物物”，就是知行合一。

作为世俗凡人，我们整天都是杂念纷飞，一会儿想偷个懒，一会儿想占个便宜。幸好，有良知和天理随时站岗放哨。致良知，就是“去恶为善”，就是“存天理、灭人欲”。灭人欲不是将人变为草木，而是要控制人的私心杂念，使得事事合乎天理。

阳明先生的一位朋友说：“私意萌时，分明自心知得，只是不能使他即去。”其实，私心杂念一出现，我的良知就侦查到了，可总是不能将这些私欲去除。

阳明先生回答说：“你萌时，这一知处便是你的命

根，当下即去消磨，便是立命工夫。”所谓修身齐家，就是要抓住那个私意萌动的时候，杂念一出来，就将其灭掉，这才是人生立命的真功夫。

阳明先生总结说：“致良知是学问大头脑，是圣人教人第一义。致良知三字，真圣门正法眼藏。吾平生讲学，只是致良知三字。”

天理即良知，故天人合一。阳明先生一语破的，在中国哲学史上第一次明白无误地阐明了“天人合一”的东方哲学思想。

天理即良知，依良知而行，即是循天理而动；循天理而动，必得天助，天理是天地间最根本的规律，顺之者昌，逆之者亡。天理即良知，这是44年来我得到的最珍贵的启示，也是我准备将来作为墓志铭刻在自己墓碑上的五个字。

可惜，如此巅峰的思想，如此朴实的道理却被湮没了。在清朝康乾盛世时期，文字狱盛行，任何讨论阳明

哲学的人，都可能被扣上“反清复明”的大帽子。在清朝后期，列强入侵，人们更无暇与强盗讨论“良知”。

幸好，思想的光辉不会被永远湮没。阳明思想在中国受冷落，却在日本、韩国、新加坡落地生根。哈佛大学杜维明教授说，阳明思想是东亚五百年的活水源头。

最早接触阳明思想的日本人是日本禅僧了庵桂悟。正德四年（1510年），也就是阳明先生龙场悟道之后的两年，庵桂悟奉命以83岁高龄远使中国，与阳明先生会晤。回国前，阳明先生作序一篇相送。

阳明学在日本的真正开创者应是幕府初期的中江藤树，1644年，也就是笛卡尔发表《哲学原理》的那一年，37岁的中江藤树拜读了《王龙溪语录》和《阳明全书》，感觉受益匪浅。但此时，阳明学还只局限于少数的精英阶层，并未被当时的德川幕府的民众所广泛接受。在1790年（宽政二年），德川幕府发布“异学禁令”，将朱熹学说定为唯一正统思想，阳明学则被视为异端的谋反之学。

直至幕府末期，阳明学才再度兴起。在中国遭受帝国主义侵略的两次鸦片战争期间，日本也未能幸免，美国的“黑船”敲开了日本的大门。上天赋予日本的幸运是，当时日本的社会是“天皇”与“幕府”二元结构。国难当头之际，成了革命者“推翻幕府、恢复天皇”的最佳时机。

幕府末期日本最著名的思想家是吉田松阴，他认为阳明先生的《传习录》妙不可言。他主办的学塾培养了伊藤博文等一大批倒幕维新志士，据说其门下八十位弟子中，有近半数为明治维新作出过杰出贡献，其中就包括西乡隆盛。

良知就是天理，就是道，它本来就存在于每个人心中。致良知，就是发掘人的良知，去掉自己心中不正的东西，就可以依照天道而行。

换个说法，致良知也就是“事上磨炼”。既然良知永不泯灭而且可以随身携带，遇见任何事情，只要对照自己的良知就可以知道对错是非，而无需叩问神仙或者

查看经典。这是何等方便，何等及时！这就像带了一只罗盘，可以随时校正自己的方向。只要坚持修炼，自然就距离成贤成圣而不远。

稻盛先生经常强调，判断一切事物的基准，就是“作为人，何谓正确”这一句话。我认为，这就是“良知”的另一种说法。将“作为人应该做的正确的事情，用正确的方式贯彻到底”，其实就是“致良知”，就是，敬天爱人。

稻盛先生说“敬天爱人”，敬畏上天，关爱众人。所谓敬天，就是依循自然之理、人间之正道，也就是天道，换言之，就是坚持正确的做人之道；所谓爱人，就是摒弃一己私欲，体恤他人，持利他之心。

到这里为止，我们已经明白了，稻盛先生的“作为人，何谓正确”即是阳明先生的“良知”。稻盛哲学中的“敬天爱人”即是“致良知”。

以此修炼，我们即可以抵达良知，也就同时抵达了天理。天理即良知，依良知而行，即是循天理而动；循

天理而动，必得天助。由此，我们知道，依良知而行，循天理而动，我们就有可能成就一个圆满的人生，追寻到自己的人生王道。

可惜的是，许多人并不需要王道，他需要的是霸道，甚至是黑道，只要能吃喝玩乐过得好，可以不择手段。这时，“致良知”、“敬天爱人”又有何意义呢？

特别是作为企业家，若是我们不明白为什么做企业，为什么做人，那么，当我们有钱有势又有闲暇时间的时候，就只能去做更多更不好的事情。古人说，小人闲居为不善。

根据善恶报应的天理，做坏事的人不可能永远荣耀，即使他们能获得一时的成功，但这种成功不可能长期持续，更不可能惠及子孙。这样的故事不胜枚举。

同时，稻盛先生提醒我们，无论你现在多么富有、多么有权势，在生命结束的时候，所有这一切都必须留在这里，再多也不能带到下一世。如果说人生有不灭之物，那就是“灵魂”，只有你的“灵魂”会随你开始新

的征程。

稻盛先生说：“如果有人问人活着的目的是什么，我会毫不含糊地回答，人生的唯一目的就是修炼灵魂，使其在谢幕之时比开幕之初高尚一点点。我认为这就是人生的目的，除此之外，人生再无别的目的。”

今天比昨天做得好，明天又比今天做得好，每一天都付出真挚的努力、不懈的工作、扎实的行动、诚恳的修为，这样，我们才不愧对这一生一世。

现在，我们已经明白了，阳明先生通过龙场悟道，抵达了人类智慧的顶峰。后来，阳明思想传播到日本，影响了西乡隆盛等明治维新人士，并最终体现在稻盛哲学之中。

那么，我们如何实践这些思想呢？

1997年就剃度皈依佛门的稻盛先生认为，通过践行释迦牟尼所倡导的“六度”也就是六项修炼，心志就將得以磨炼、人性将得以完善，人生就会顺利并达成圆满。

精进努力 精进就意味着拼命工作。“拼命工作”其

实是磨炼心志、净化灵魂最有效的方法。为了事业成功，我们必须“付出不亚于任何人的努力”，而一旦你付出了这样的努力，“智慧的宝库”就会向你瞬间开放。

只要你全力以赴，神就一定会出现。这是稻盛哲学震撼我的第一句话。

稻盛先生说：“我认为，这个宇宙中有一个地方可以称之为‘智慧的宝库’，那里隐藏着取之不尽的智慧，当我处于忘我的状态，为员工、为客户，一心不乱、全神贯注地投入研究开发的时候，当我为世人、为社会开拓新事业的时候，我就无意中触及那宝库中睿智的一端，于是我就能开发出划时代的新产品，并且使事业获得意想不到的进展。也就是说，利他之心，是打开‘智慧的宝库’大门的钥匙。”

稻盛先生创办京瓷之初，只有来自松下的订单，然而，松下在产品的价格、质量、交货期等各个方面的要求越来越苛刻。在松下的零部件供应商会议上，各零部件厂家愤愤不平，一齐向松下开火。然而，稻盛先生却

对松下抱有深切的感谢之心：“这是松下在磨炼我们！”

因此，凡是松下要求的价格，京瓷二话不说照单全收。“付出不亚于任何人的努力”，让稻盛先生的生命发生了不可思议的变化。人生的齿轮——过去一直在苦难和挫折的方向上运转——现在开始朝着幸运的方向转动了。

结果，当时一味向松下发泄不满而没有作出相应努力的零部件厂家，不少都倒闭了，已经消失在竞争的风浪之中。唯有京瓷幸存并且茁壮发展起来。在稻盛先生创业的第7年，京瓷开始为信息产业的巅峰产品IBM 360电脑提供陶瓷基片；第12年京瓷公司上市；第16年京瓷公司超过索尼，成为日本市值最高的企业。

克制私欲 所谓“持戒”就是遵守戒律。稻盛先生说，释迦牟尼所讲的事情，并不难实行，比如讲不可贪欲、不可偷盗、不可损人利己，人都能做到。人们之所以不“持戒”，是因为不理解“持戒”能够带来的好处，并错误地认为，“持戒”就是限制自己的享受。其实“持戒”

本身就是更大的精神自由，有了精神的自由，才能气定神闲，才能发现复杂问题背后的本质。

所谓“存天理，灭人欲”就是控制人性中的欲望。本能虽属天赐，也需要节制。被笛卡尔所打开的人性欲望的大门需要靠我们每个人的努力，把它关上，或者说控制好它打开的程度。

稻盛先生还说：“才能只是上苍偶然授予我，上苍要求将它回报世人、回报社会。如果我将它视作私人资产而独享其惠，就违背了上苍的意志，早晚会受到惩罚。”

才能亦属天赐，不可独为己谋利。这是迄今为止我听到的最震撼人心的对成功的诠释。当许多成功者将成功归因于自己的聪明才智的时候，稻盛先生将其视为天启；当成功者心安理得地享受富豪榜上的排名时，稻盛先生却认为，才能亦属天赐，不得据为己有，当为苍生谋利。

布施奉献 所谓“奉献”就是为他人效力，就是说

不只是为自己，也要为世人、为社会尽心尽力。“利他”是宇宙间的基本原则。实际上，稻盛先生自己谦虚地说，像他这样随处可遇的乡下青年，在生存与奋斗中，不知不觉地实践了释迦牟尼所说的“努力”、“克己”、“奉献”这三项修炼，即拼命地工作，不做坏事，为世人和社会尽力，都能创建两家世界500强企业，中国有这样成功潜质的大有人在。

同仁堂创立于康熙八年，历代同仁堂人一直恪守“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”的传统古训，树立“修合无人见，存心有天知”的自律意识，三百多年从没有动摇过。你做的事情，可能没人看到，但是你的存心和企图上天一定知道。上天如何知道每个人的心思？还是那句话，天理即良知，既然你的良知随时在监听你的想法，良知知道了，上天也就知道了。每次读到同仁堂这两句古训的时候，我都会肃然起敬。我相信这就是利他之心的力量所在，几百年之后仍然掷地有声。

同仁堂的成功验证了稻盛先生的那句话，自利则生，利他则久。

荣辱不惊 我们在人生中遭遇的各种事情都是不确定的，今天幸运，明天就可能倒霉，因而人生就是“诸行无常”，人生就是波澜万丈。既然诸行无常，人生就是苦难。拼命忍住这类苦难，不被苦难压垮，用积极向上的心态对待这类苦难，就能将苦难转化为幸福与功德。

失败是磨炼，成功更是磨炼。人的灵魂可以被磨炼也可以被污染，人的精神可以变得高尚也可以变得卑微，这取决于我们的人生态度，就是我们准备怎样度过自己的人生。

在最困难的时候，唯一能给我们力量的就是那份天理，那份良知。天理即良知。依良知而行，即是循天理而动；循天理而动，必得天助。

镇定自若 我们常常会生气、发怒，心态会变得粗糙、粗野。处于这种心态，我们内在的智慧就会被掩盖埋没。

保持镇定可以恢复平静的心性。即使我们没有时间去坐禅，若能每天晚上把心镇住，腾出片刻工夫静静地反思一天之中发生的事情，也会让我们发现许多智慧的闪光。

毛主席说过，人定胜天。这里的“定”不是“一定”的“定”，而是“镇定”的“定”。一旦我们镇定镇静下来，就可以发现被隐藏在现象背后的真相，就能发现故事背后的故事，就能发现天理和天道，就能奉天道而行。

智慧磨炼 公元前523年，释迦牟尼在菩提树下夜睹明星而悟道，据说他讲的第一句话就是：奇哉，奇哉，大地一切众生皆有如来智慧德相，只因妄想执著而不能证得。

原来我们每个人都是一尊佛，或者如阳明先生所说，满大街都是圣人，我们只是被私欲所遮蔽而已。只要通过修炼，掸掉心灵上的灰尘，佛光就自然得以展现。1501年，在阳明先生龙场悟道之前的7年，米开朗基罗的雕塑作品《大卫》惊艳问世，26岁的米开朗基罗讲了一句富有禅意的话。他说，大卫原本就在石头里，我只

是把非大卫的部分凿掉。

今天，我们只需要把不属于良知的那部分凿掉，我们的良知就会被唤醒。天理即良知。依良知而行，即是循天理而动；循天理而动，必得天助。笛卡尔曲线就会以天道而拐弯，我们的文明危机就可以被化解，我们的人类文明就将得救。

谢谢稻盛先生！谢谢各位！

