

他是日本目前仍然在世的经营大师，被尊为“经营之圣”。

他是世界两家500强企业（京瓷、KDDI）的创办人，今天他正在拯救日航！

商道即人道

稻盛和夫给创业者
INAMORI KAZUO的人生课

成杰◎著

如果要寻求我**成功的理由**，也许就是这一点。亦即，也许我的才能存在不足，但是，我有一条单纯而坚强的**追求人间正道**的指针。

——稻盛和夫



中国华侨出版社

书籍·定制

BOOK DESPOKE

百万本书籍应有尽有

淘宝店铺入口

PDF DOWNLOAD



您需求、我制作、自助下单【全网最低】

文献港查询, 部分阅读, 即可制件

400页以内的书是2元请拍2件;

500页以内的书是3元请拍3件;

需要几件就请亲拍下几件~

拍下• 联系店主• 书籍信息• 24小时内回复• 下载



728610292



songlianyan66

【文献港】<http://www.szdnnet.org.cn> (复制在浏览器中打开)

稻盛和夫给创业者 的人生课

他是日本目前仍然在世的经营大师，被尊为“经营之圣”。

成杰◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

商道即人道：稻盛和夫给创业者的人生课 / 成杰著. — 北京：中国华侨出版社，2011.5

ISBN 978-7-5113-1330-0

I. ①商… II. ①成… III. ①企业管理—经验—日本 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第055955号

• 商道即人道：稻盛和夫给创业者的人生课

著 者 / 成 杰

责任编辑 / 棠 静

责任校对 / 志 刚

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 × 1092毫米 16开 印张 / 15 字数 / 250千

印 刷 / 北京华戈印务有限公司

版 次 / 2011年7月第1版 2011年7月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-1330-0

定 价 / 32.00元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦3层 邮 编：100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

编辑部：(010) 64443056 传真：(010) 64439708

发行部：(010) 64443051

网 址：www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

PDG

序

在过去八年从事演讲培训的时间里，我先后在全国120多个城市巡回演讲1860多场，培训过1200多家企业，2010年有幸荣获：“中国十佳培训师”、“中国品牌建设十大杰出人物”、“亚洲培训界新一代领军人物”；2011年荣获“中国最具影响力年度杰出人物”、“中国最具影响力亚洲培训界新一代领军人物”等荣誉称号。

我的一生之所以不断精进，是因为在奋斗的过程中能不断学习，提升自我，超越自我；同时在人生极其忙碌的时刻，我决定写一本书，不仅要激励自己，更要帮助、影响和成就更多的人。这是一个激动而大胆的想法，以至于让我彻夜难眠，奋笔疾书。这就是今天已经六次再版的《从优秀到卓越——不可思议的人生从这里开始》。

学习使智慧升华，分享使生命伟大。最近三年，我在演讲和领导巨海团队之余，最大的希望就是把所学、所用、所悟整理成书然后出版发行。自2008年来先后为巨人集团董事长史玉柱出版《史玉柱传奇》，为比亚迪董事长王传福出版《王传福传》，为阿里巴巴董事长马云出版《永不放弃》，为统帅装饰董事长杨海出版《责任胜于能力》，为申康房产董事长出版《团队精神》，为峰藏工艺品董事长奚彩虎出版《带着责任感工作》等作品，累计发行销售过百万册。

敬天爱人，以心为本。自2009年了解稻盛和夫先生以来，便开始学习研究他的思想、方法、哲学等，无不受益匪浅！无论是在管理



中还是在演讲培训中，都时刻在传播和弘扬稻盛和夫先生的思想与哲学，我受益了，我们的巨海团队受益了，我们巨海的客户受益了，于是就有了想写一本有关于稻盛和夫先生的书，经过三年历练，终于在可以今天与大家分享这份思想盛宴！

稻盛和夫是日本四大“经营之神”中唯一健在的人，是京瓷和KDDI的创始人，被誉为当代的松下幸之助。稻盛先生不仅是一位卓越的企业家，还是一位思想家，从企业家上升到思想家是他成功之根本。

从稻盛和夫的人生轨迹中可以看出，稻盛和夫是一位总能在失败和困境中找到曙光、找到飞跃契机的人。正如稻盛和夫自己所说，这是源于其继承了母亲的乐观，这是他成功素质的基石。稻盛和夫认为，没有人一生下来就具备高尚的人格和卓远的见识，人在年轻时难免有很多缺点，关键是能否在实践中不断提升自己的人格。企业发展的水平，取决于经营者的品格，也就是经营者“器量”的大小。

稻盛和夫坦言，“自己年轻时许多方面都不成熟，也不具备优秀经营者所需要的那种‘器量’，但因为有点自知之明，懂得要在实践中自我反省，所以在遇到种种灾难或幸运的过程中，努力提高心性，不断拓展自己的‘器量’”。

稻盛和夫认为：经营者雇佣了众多员工，就要对他们的生活负责。所以坚持学习、努力工作，不断提高自己的人格，这是经营者应尽的义务。提高心性，涵养品德，连人的相貌和气质也会发生变化。如今在稻盛和夫热中，有人说要学习他“利他利己”的哲学，有人说要学习他的创新精神，但在我看来，不如学习他的修炼。他的哲学和精神，都是从他的苦难中来，从他的修炼中来。这种倾其一生不断努力扩展自己的“器量”的苦修，才是稻盛和夫给我们的最大馈赠。

稻盛先生在各种艰难、复杂的决策面前，始终坚持“何为作为人的理念。”这个根本的判断基准作为出发“原点”，“敬天爱人”就是稻盛经营哲学的原点。事物的本性、人的本性往往是最简单的，是“归零”的，这就是“道”。万“术”不如一“道”，公平、公正、正义、诚实、勇气、谦虚、

博爱、勤奋等都是最根本的“道”。守正于道，真心通天。

所谓“敬天”，就是按事物的本性做事。这里的“天”是指客观规律，也就是事物的本性。他坚持以将正确的事情用正确的方式贯彻到底为准则，提出了12条经营原则：

- (1) 明确事业的目的与意义；
- (2) 设立具体目标；
- (3) 胸中怀有强烈愿望；
- (4) 付出不逊于任何人的努力；
- (5) 追求销售最大化和经费最小化；
- (6) 定价为经营之本；
- (7) 经营取决于坚强的意志；
- (8) 燃起斗志；
- (9) 拿出勇气做事；
- (10) 不断从事创造性的工作；
- (11) 要以关怀坦诚之心待人；
- (12) 始终抱有乐观、向上的心态，抱有梦想和希望，以诚挚之心处世。

这12条都是事物的本性要求，按这些本性要求去做事，则无往而不胜。

所谓“爱人”，就是按人的本性做人。这里的“爱人”就是“利他”，“利他”是做人的基本出发点，利他者自利。要从“自我本位”转向“他人本位”，以“他人”为主体，自己是服务于他人、辅助于他人的。对于企业来说就是“利他经营”，这个“他”是指客户。广义的客户包括顾客、员工、社会和利益相关者。要从“企业本位”转向“客户本位”，全心全意为客户服务。当然首先要为顾客服务，一切从顾客的角度考虑问题，满足顾客的要求。只要为客户创造了价值，企业也就可以从中分享价值。

本书共有十七节课，从做人哲学和经商之道两大方面入手，以稻盛和夫的经典语录点题，紧密围绕稻盛和夫先生的哲学思想来谈如何提高心性、经营企业的方略。本书结构合理，内容简练，语言顺畅，案例丰富，充分体现了实用性和可操作性的特点，适合有志于创业或已经在创业的年轻人阅读。



稻盛和夫
给创业者的人生课

我一直信奉的是：人在做，天在看；人在想，天感知；人欠你，天还你。但愿我精心所著的这本书，对广大的创业者朋友而言，能为他们在创业和人生的道路上带来某些感悟；对已经走上经营管理之路的领导人而言，能为他们在经营管理中提供某些启示；对更广大的其他读者而言，能让他们从中汲取智慧之精华，洞悉其中之理念、哲学、信仰。

除京瓷和KDDI外，最近稻盛和夫又出任日航的CEO，这更是在耄耋之年对自己的管理、哲学的最大考验。他的管理、哲学是否真的能创造更大的奇迹，我们拭目以待。

成杰

2011年5月于上海



商道即人道

目录

C o n t e n t s

上篇 做人哲学

第一课 无私大义 / 003

即使牺牲自我也要将精力集中于企业，这才是领导者的本分。任用人才的关键在于相信人的成长，越成功、越伟大，就越该谦恭行事。

——稻盛和夫

随时做好“感恩”的准备 / 003

真诚带来爱与和谐 / 005

我的动机善良吗 / 009

第二课 自我修炼 / 012

像日常要检查身体、保养身体一样，平时经常要修心，随时在心里给感恩留一个位置，德至深而事业更成功。

——稻盛和夫

重能力，更重人格 / 012

六个精进的精髓 / 016

每天在自省中生活 / 022

第三课 思维方式 / 028

要度过幸福的人生，要把工作做到最好、事业做到最大，就无论如何



必须具备进取的、正面的“思维方式”。

——稻盛和夫

简单是做人做事的最佳原则 / 028

一致的目标具有凝聚力 / 031

不要把事情复杂化 / 034

改变思维，改变生活 / 036

第四课 宇宙真相 / 039

别着急看结果，因果的账总有一天会结清。真我存在于内心最深处。
成为一个比降临人世之初更好的人。

——稻盛和夫

心动则人动，心生万物 / 039

敬天爱人，以心为本 / 041

感恩要在每一天 / 043

第五课 经久考验 / 047

人生并非“偶然”的连续，好事坏事交替而来才是人生。年轻的朋友们，遇到挫折时请不要颓丧，痛苦的时候要坚持奋斗，奋斗必有硕果，奋斗使你的人生更多彩，使你的人格更高尚。

——稻盛和夫

要经得起诱惑的考验 / 047

在场中央角力 / 050

在挑战中茁壮成长 / 055

第六课 利他精神 / 058

敬天爱人是更美好和最尊贵的行为，也就是为他人奉献六个“精进”，可以磨炼心性。

——稻盛和夫

欲自利先利他 / 058

只有利他才是真正的利己 / 064

以大爱为引导 / 069

第七课 决不放弃 / 072

遭遇艰难困苦而想要摆脱，这就是人。想要摆脱却怎么也摆脱不了，这种情形往往居多。倒霉也罢，厄运也罢，忍受它们，保持开朗的心境朝前看，坚持努力、不懈怠，这就是人生。

——稻盛和夫

成功属于那些持之以恒的人 / 072

面对困难要敢于说“不” / 077

咬紧牙关迎挑战 / 078

第八课 积极乐观 / 080

不管处于何种逆境，经营者必须始终保持开朗的、乐观的心态，这已经成为我的信念。

——稻盛和夫

要走好人生每一步 / 080

成功不能没有热情 / 083

不要被暂时的失败击倒 / 085

以平常心善待生活 / 087

乐观，保持正面的看法 / 089

第九课 态度真诚 / 092

人心虽然善变，但与此同时，人和人之间建起的牢固的心灵纽带，却是世间最牢不可破的。

——稻盛和夫

坦诚谦虚才会有进步 / 092

处世哲学拨开人生迷雾 / 095

心与心的沟通是成功的纽带 / 097



第十课 用心经营 / 101

每当我夹起他们为我准备的菜肴时，我就会想，事业的成功既不是靠美国式经营，也不是靠日本式经营，而是身先士卒起到了决定性作用。

——稻盛和夫

只想不做没有意义 / 101

做企业要用“心” / 103

赢得顾客的尊敬 / 104

做企业亦即经营人心 / 109

领导要做透明人 / 112

下篇 经商之道

第十一课 实现梦想 / 117

纵使是不自量力的梦想，还是要在心中牢牢立下“高目标”，并向同仁展示这个目标，共同朝着这个目标努力。

——稻盛和夫

善待下属 / 117

制定恰当的目标 / 119

工作离不开思维方式、热情和能力 / 123

激发全体员工的热情 / 125

第十二课 提高能力 / 128

年轻时的成功孕育着许多危险。年轻人，即使你的事业已使你心满意足，你仍要保持谦虚，继续努力。这样你的心智就能提高，你的人生将更加美好。

——稻盛和夫

废寝忘食地思考 / 128

单纯的心，单纯的热情 / 133

保持注意力的集中 / 135

第十三课 不断努力 / 138

我要告诉你们，只要满怀希望，持续不断地努力，人生之路一定光明。当你烦闷时，当你对前途感觉困惑时，我建议你竭尽全力把你眼前的工作做好，坚持不懈地努力。

——稻盛和夫

实践是最好的学习方法 / 138

全力过好今天 / 141

坚定的信念是成功的助力 / 142

实践胜于纸上谈兵 / 144

第十四课 经营原则 / 147

“京瓷为什么能够一直成功？”我总是这样回答，“是由于京瓷拥有坚定的经营哲学，并将之与员工共享。”

——稻盛和夫

经营原则一：一对一的对应原则 / 147

经营原则二：肌肉性质的经营原则 / 148

经营原则三：完美主义的原则 / 150

经营原则四：双重检验的原则 / 150

经营原则五：提高核算的原则 / 151

第十五课 提升利润 / 154

利润只是暂时托管物，不妨取之社会用之于社会。企业的本质在于：一方面使利润最大化，另一方面又要满足顾客所有的需求。

——稻盛和夫

追求利润之道 / 154

把纳税当做企业的必要支出 / 159



第十六课 怀抱雄心 / 163

潜意识有多大的能量就会发挥出多大的能量，保持心情舒畅，满怀信心，大步向前，要将目标放大放远。

——稻盛和夫

没有想象和创造的企业不会长久 / 163

要爱你的工作 / 166

欲望变成现实才有意义 / 169

第十七课 求精创新 / 172

“铺装平整的大道”是大家都想走的、都正在走的路。在那样的大路上跟着别人亦步亦趋没有趣味。若只知步别人的后尘，则决不能开拓新的事业。

——稻盛和夫

敢于走“别人没走过的路” / 172

时时创新 / 175

靠自己，形成真正的创造力 / 178

附录

人的问题——马云对话稻盛和夫 / 183

杨澜访谈录：对话稻盛和夫 / 188

稻盛和夫在北京大学国际MBA学院演讲 / 196

不亏损的奇迹：

央视《对话》走近日本经营大师稻盛和夫的经营哲学 / 210

稻盛和夫大事年表 / 215

成杰语录 / 218

上篇

做人哲学





第一课 无私大义

即使牺牲自我也要将精力集中于企业，这才是领导者的本分。任用人才的关键在于相信人的成长，越成功、越伟大，就越该谦恭行事。

——稻盛和夫

随时做好“感恩”的准备

稻盛先生说：对于努力和诚实所带来的恩惠，我们自然心怀感激之情。我们的人生道德标准就是在这些经历和实践中逐渐巩固定位的。回首过去，这种感激之心就像地下水一样滋养着我们人生的河床。

懂得感恩的人，才是能够懂得世事人生的人。感恩不仅是一种生活态度，更是一种道德品质。懂得感恩的人，必定也具有高尚的情怀和温馨的人生。

感恩是一种处世哲学，也是生活中的大智慧。一个智慧的人，不应该为自己所没有的斤斤计较，也不应该一味索取和使自己的私欲膨胀。学会感恩，为自己已有的而感恩，感谢生活给你的一切，这样你才会有一个积极的人生观，有健康的心态。

稻盛和夫在《活法》一书中这样写道：“南无、南无，谢谢。”这是孩



子们容易记住的祈祷词，也是成为我们信仰原型的语句，同时又是培养我们感恩之心的语句。

经常念念这句话，无论对何人何事，在顺境的时候自不待言，身处逆境的时候也要说声谢谢，努力书写尽可能正确的人生。

也许我们不谙世事的时候，不懂什么是感恩，但是，心地单纯的孩童时代，是容易记住那些值得感恩的事的，那真是成长历程中最难能可贵的事。今天的成年人，应该回忆一下童真的年代。再去体会体会那些值得感恩的事。对于稻盛和夫而言，一次经历简直奠定了他的精神原型。

稻盛和夫回忆起他四五岁的时候在老家鹿儿岛一次登山拜佛的事。

登山的终点是一户人家，进去后他看见壁洞中有一个气派的佛龛，佛龛前，穿着袈裟的和尚正在诵经。孩子们正坐在和尚身后，静静地聆听他们低声诵读经文。读经结束后，他们一个个向佛龛烧香膜拜。

那时，和尚不间断地向稻盛和夫这些小孩打招呼，有的小孩被要求再来一次。而和尚对稻盛和夫说：“你到这儿就可以了（无须再来了），今天的参拜就足够了。”

他接着说：“以后，每天要默念‘南无、南无，谢谢’向佛表示感谢。今后只要做到这一点就可以了。”然后对稻盛和夫的父亲说以后不用这孩子来了，似乎这一关他已经通过了。

稻盛和夫认为：生活像捻搓在一起的两股麻绳——好事、坏事交织在一起就是人生。所以，无论好事、坏事，无论晴空万里还是氤氲密布，不变的是充满感激信念的人生。幸福如期到来之际、灾难不期而至之时，都要表示感谢。毕竟自己还活着，还有生命，对此要有感恩之心。

一个生活贫困的男孩为了积攒学费，挨家挨户地推销商品。他的推销进行得很不顺利，傍晚时他疲惫万分，饥饿难耐，绝望地想放弃一切。

走投无路的他敲开一扇门，希望主人能给他一杯水。

开门的是一位美丽的年轻女子，她笑着递给了他一杯浓浓的热牛奶。

男孩和着眼泪把它喝了下去，从此对人生重新鼓起了勇气。许多年后，

他成了一位著名的外科大夫。

一天，一位病情严重的妇女被转到了那位著名的外科大夫所在的医院。大夫顺利地为妇女做完手术，救了她的命。

无意中，大夫发现那位妇女正是多年前在他饥寒交迫时给过他一杯热牛奶的年轻女子！他决定悄悄地为她做点什么。

一直为昂贵的手术费发愁的那位妇女硬着头皮去办理出院手续时，在手术费用单上看到的是这样七个字：手术费——一杯牛奶。

可见，生活处处存在感激，不要忽略了你周围的人，你的丈夫或妻子、亲人、朋友及工作的伙伴。他们或多或少都理解你，支持过你，勇敢地说出你的感谢，他们就会很感激你对他们的信任。经常如此，就可以增强亲情、友情与家庭的凝聚力。

真诚带来爱与和谐

稻盛先生说：成功的交易能使买卖双方尽欢，也就是带来“双赢”的局面，而真诚就是这种关系的基础。要让你的合作人快乐，如果只有单方面的利益，而另一方蒙受损失的话，这种成功绝对是短暂的。成功的经理人可以从真诚和对人类的爱中创造和谐。

用诚实去换取信任。信任是一种有生命的感觉，信任也是一种高尚的情感，信任更是一种连接人与人之间的纽带。你有义务去信任另一个人，除非你能证实那个人不值得你信任；你也有权受到另一个人的信任，除非你已被证实不值得那个人信任。

其实你就是一块磁铁。当你身心愉悦，喜欢自己，对这个世界充满善意，美好的东西就自然地被你所吸引。相反，当你悲观、郁闷，觉得什么都



不对劲，负面的一切也就相继来报到了。因为你是一块磁铁，吸引的是那些你相信的东西，所以快乐的你就吸引让你快乐的人事境，烦忧的你则吸引让你烦忧的人事境。幸运与厄运，在于你如何使用内在的磁力。这是信念的奥秘。

当你是真诚的时候，吸引的也是真诚。

稻盛先生说：成功者要有强烈的好胜心，但是，企业家精神的深处，还要有真诚、同情和亲善。比赛总有输家，但是企业的成功则能缔造双赢的和谐局面。

良性的竞争，会产生竞争的压力和动力，会产生成长的能量。而恶性的竞争，则是毁了自己与他人，或者是两败俱伤。

双赢，是完全可以实现的。大家都抱持公平的和真诚的心，利用资源的互补，各取所需，各用所长，其结果就是双赢和共赢。

其实，最大的智慧就蕴藏在人类的“善”里。

稻盛先生说：我总是尽力使企业植根于人心之上，这样别人才会来爱你。简明地说，我一直把立足点放在成立和维持公司，以及和所有的员工建立起有意义的关系上。

人格是衡量企业家素质高低的首要因素，有多大人格，就能办多大的事情。一个具有高尚人格的商人必须具有高度的责任感、博大的胸怀、诚实的态度和公正的行为，但这一切都必须建立在慈悲心怀的基础上。

慈悲心怀带给人们极大的快乐。渴望被关爱是人类生存的原动力，我们每个人事实上和他人都是互相依赖的。不论一个管理者多么能干，如果让他独自生存，必然无法存活。

毫无疑问，人与人之间相互依赖是自然界的一个基本法则，其实不仅人类如此，连最小的昆虫都是社会性的动物。它们没有任何宗教、法律或教育的熏陶与约束，但基于彼此必须唇齿相依的出自天性的认知，也就不期而然地互相合作而存活。甚至海洋、浮云、森林等，无一不是因一些特定的因素聚合而生。如果缺乏必要的互动过程，它们必然解体与凋谢。

普通民众与企业家是社会这个大生物链中的一部分，普通民众是个庞大

的群体，他们的衣食住行、吃喝拉撒造就了社会的种种需求，企业家赚的不正是他们的钱吗？同时，无论是普通民众还是劳动力，是为企业家创造财富的主力军。

稻盛先生说：虽然人心脆弱不定，但是人心之间的联系却是所有已知现象中最为强韧的。历史上有许多因为无私的心灵取向而创造的伟大成就，但史书上也有许多因为人心的堕落而导致许多人的毁灭与不幸的例子。

没有人心，不能成事。想起伟大的心灵相汇的故事，就会让人想起马克思与恩格斯。

有一则流传在日本的故事，说的是叫阿呆和阿土的两个人，他们都是老实巴交的渔民，却都梦想着成为大富翁。有一天，阿呆做了一个梦，梦里有人告诉他对岸的岛上有座寺院，寺里种有49棵朱槿，其中开红花的一株下便埋有一坛黄金。阿呆便满心欢喜地驾船去了对岸的小岛。岛上果然有座寺院，并种有49棵朱槿。此时已是秋天，阿呆便住了下来，等候春天的花开。肃杀的隆冬一过，朱槿花一一盛开了，但都是清一色的淡黄。阿呆没有找到开红花的那一株。寺里的僧人也告诉他从未见过哪棵朱槿开红花。阿呆便垂头丧气地驾船回到了村庄。

后来，阿土知道了这件事，他就用几文钱向阿呆买下了这个梦。阿土也去了那座岛，并找到了那座寺院。又是秋天，阿土也住下来等候花开。第二年春天，朱槿花凌空怒放，寺里一片灿烂。奇迹就在此时发生了：果然有一株朱槿盛开出美丽绝伦的红花。阿土激动地在树下挖出了一坛黄金。后来，阿土成了村庄里最富有的人。

据说这个故事在日本流传了近千年。今天的我们为阿呆感到遗憾：他与富翁的梦想只隔一个冬天。他忘了把梦带入第二个灿烂花开的春天，而那足可令他一世激动的红花就在第二个春天盛开了！阿土无疑是个聪明者：他相信梦想，并且等待另一个春天！

我们的人生何曾不充满着梦想：那朵绝艳的朱槿花几度在你我的心灵深



处摇曳，那无限风光我们几欲览尽。然而我们总是习惯于守候第一个春天，面对第一个季节的空无，我们往往轻率地将第二个春天弃之于门外，将梦交归于梦。梦想之花垂青的总是那些有耐心、执著追求的人。今天，倘若给你一朵梦中的朱槿花，你应该有勇气向梦想买断第二个春天！

稻盛先生认为：生意是一种信赖的持续积累，事实上，如果能加深顾客对我的信赖，就能带来更多的商机。

换成现在的话来说，就是信誉度，就是口碑，就是品牌价值。

企业的道路越走越宽就在于顾客的信赖，这是通过持续和真诚而有价值的服务换来的。过程虽然辛苦，但是回报巨大。

口碑具有倍增特性。一张A4纸对折50次后的厚度，可以从地球到达太阳，再对折一次的话，就是从地球到太阳的往返距离。

同样的，你向两个人传递某一信息，这两个人如果可以分别再告诉两个人，这一过程如果进行50次，其传播人数就会大得惊人，即使这一过程没能够传递50次，仅仅10次、20次，其传播效果也是惊人的。

稻盛先生认为：如果商人具有很高的道德标准和高尚的情操，他们得到的就不只是顾客的信赖而已，他们还会得到顾客的尊敬。除非我有这种特质，否则难以经营一家伟大的企业。能够做到令顾客尊敬的公司，肯定能够做世界上数得着的大公司。

世界零售业的“精神大师”山姆·沃尔顿“二战”结束后回到故乡，向岳父借了2万美元，加上当兵时积攒的5000美元。于1951年7月和妻子海伦在阿肯色州本顿威尔开了一家名为“5&10”的商店。1962年，沃尔顿在罗杰斯城创办了第一家沃尔玛（Wal Mart）折扣百货店，营业面积为1500平方米，第一年的营业额就达到70万美元。并最终于1969年10月31日成立沃尔玛百货有限公司。

沃尔顿的儿子，罗伯逊·沃尔顿是现任的沃尔玛公司董事会主席，他认为，沃尔玛取得成功，与独特的企业文化密不可分。不管什么时候，你只要走进任何一家沃尔玛连锁店，你肯定会找到价格最低的商品和你希望得到的

真正的服务。在每一家连锁店的每一个销售间，你都会产生一种在自己家里的感觉。这就是沃尔玛的企业文化。

“让顾客满意”是沃尔玛公司的首要目标。山姆有句名言：“请对顾客露出你的八颗牙。”在山姆看来，只有微笑到露出八颗牙的程度，才称得上是合格的“微笑服务”。山姆还教导员工：“当顾客走到距离你十英尺的范围内时，你要温和地看着顾客的眼睛，鼓励他向你咨询和求助。”这一条被概括为“十英尺态度”，成为沃尔玛的员工准则。还有沃尔玛企业文化中“不要把今天的工作拖到明天”、“永远提供超出顾客预期的服务”等规则，已写进了美国的营销教科书。

沃尔玛的员工总是设法让生活变得有趣及充满意外，他们经常会做出近似疯狂的举动来吸引人们的注意，让顾客们感觉趣味横生。山姆本人就是一个典型。

有一次他许诺如果公司业绩出现飞跃，他会穿上草裙和夏威夷衫在华尔街上跳草裙舞。当年公司营业额的确超出了他的预料，于是他真的在美国金融之都华尔街上跳起了欢快的草裙舞，当时被报界大肆曝光。

尽管有些人认为沃尔玛有一群疯疯癫癫的人，但了解沃尔玛文化的人却懂得它的用意，旨在鼓励人们打破陈规和单调生活，去努力创新。“为了工作更有趣”这就是山姆的“吹口哨工作”哲学。

沃尔玛的创新精神，也让它早在4年前就进入在线销售行业，借助自己在服务和价格上的一贯优势，在竞争激烈的在线零售行业取得骄人的成绩。

我的动机善良吗

在创立第二电电株式会社之前，稻盛和夫先生常常问自己：“你想做的事情确实是为国民所想吗？不是仅仅说漂亮话吧？有没有私心想着趁此机会



壮大京瓷公司，从而谋取私利？有没有想着自己出风头的私念？”他剖析自己，扪心自问，是否能坦然面对自己的良心。当他这样持续半年的考虑后，断然发誓自己绝无私心之时，他下定决心出手创立第二电电株式会社。他说：“真正热情能带来成功。但如果热情是出于贪婪和自私，成功便会如昙花一现。如果你对正义毫无感觉，凡事都以自我为中心，同样的热情也许一开始会让你尝到甜头，但最后还是不免倒下。”因此成功的关键在于要看一个人是否有纯粹之心，其初衷是否单纯。正如稻盛和夫先生所言：“我们不光是为了自己而工作，更是为了群体。把目标从自己身上转移至他人，欲望就会变得单纯。”

也正是为了表示自己的毫无私心，他当时没有持第二电电株式会社所谓的一份股份。因为他知道投入第二电电株式会社将会获得极大的利益和财富。但他以“动机至善，私心全无”自省，没有做这样的事。

曾是美国首富的石油大亨保罗·盖蒂，年轻时家境并不富裕，只有一片收成很差的旱田。后来，在田里挖水井的时候，冒出一些黑浓浓的石油。于是，水井变成了油井，保罗·盖蒂看到了致富之路。

保罗·盖蒂很用心地经营自己的事业，可是他每次都能发现有人浪费原料，而且有闲人游逛。他把工头找来，要求工头们消除浪费和清除闲人。然而，他下次再去的时候，一切依然如故。保罗百思不得其解。为何我一去就能看得出浪费和闲人，而那些工头天天在此，却视而不见？后来，一位管理学家一句话点醒了保罗：“因为那是你的油田。”

于是，保罗立即召来各工头，向他们宣布：“从今天起油田交给各位负责经营，效益的25%由各位全权支配。”从此，保罗再巡视油田时，发现不仅浪费现象消失，闲人也绝迹，而且产量大幅增加。

可见，管理艺术的真谛并非塑造人性、改造人性，而只是利用人性，特别是利用诸如自私、趋利、虚荣等人性的弱点为己所用而已。因而作为管理者，必须学会顺应人性，使得责、权、利一定要分明而且落实到位。有舍才

有得，舍小利才能取大利。

稻盛先生说：“舍弃私心，净化心态，命运女神才会垂青。”“作为一个经营者，不应该存有私心，只要从私心的束缚中解脱出来，判断问题就非常简单，部下也会尊敬你，会信任你，你也可以给他提出更高的要求。”

如果满腹私心，以满足一己私利来考虑问题、决定行动，一定会给员工带来伤害，对社会造成危害，最终对自己不利。因此，要将“动机至善，私心全无”作为判断的标准，必须以此经营企业。

决定事业成败的分水岭，就是毫无杂念的“纯粹之心”，即一颗善念。稻盛和夫先生说，他会时时扪心自问，自身的利益是否妨碍了目标的完成。以私利为中心的企业，无法获得员工的信任，更不会得到社会的认可。





第二课 自我修炼

像日常要检查身体、保养身体一样，平时经常要修心，随时在心里给感恩留一个位置，德至深而事业更成功。

——稻盛和夫

重能力，更重人格

孔子曾提出一种自我道德修养的方法。他说：“见贤思齐焉，见不贤而内自省也。”意思是见到比自己好的，希望超过那个人；见到比自己不好的，看看那个人的缺点自己身上有没有。他又说：“古也有志，克己复礼，仁也。”意思是，能够克制自己的私心欲望，那是仁。

孔子的道德修养，在稻盛和夫那里，就是内省反观。知道自己的不足，而不断地磨砺自己的心性，提高人生的层次。

可见，古今的圣贤，他们修养的方法都是大同小异的。

稻盛先生认为：居于人上的领导们需要的不是才能和雄辩，而是以明确的哲学为基础的“深沉厚重”的人格。谦虚、内省之心，克己之心，尊崇正义的勇气，或者不断磨砺自己的慈悲之心——一言蔽之，就是他必须是抱持“正确的生活方式”的人。

稻盛和夫非常喜欢《呻吟语》一书，尤其赞同书中的一句格言：“深沉厚重是第一资质；磊落豪雄是第二资质；聪明才辩是第三资质。”

稻盛先生说：小至一个村庄、一个学术团体、一个企业，大至一个国家，任何一个集团的命运，都与它的领导人关系极大。

有关领导人的资质，吕坤在《呻吟语》中提出：“深沉厚重是第一等资质。”就是说，具有厚重性格，并善于对事物进行深入思考，是作为领导人的首要条件。领导人必须具备高尚的人格，这一点应该成为社会共识。同时，吕坤又说“聪明才辩是第三资质”。就是说，聪明能干、巧于辞令，不过是第三等资质。

稻盛先生认为：当今世界，只具备第三等资质即“聪明才辩”的人，被选拔为领导人，这种现象相当普遍。当然这种人作为“能吏”使用，未尝不可；但是，是否适合当集团的领导人，却是一个很大的疑问。

稻盛先生认为：现实社会之所以混乱，就是因为很多集团的领导人只具备第三等资质。因此，把具备高尚人格并且具有“深沉厚重”资质的人选为领导人极为重要。“让德高者就高位，给功多者以褒奖”。

现在日本以及欧美等发达国家，在选拔领导人的条件上，似乎达成了某种共识，即这些人应该头脑清晰，口才好，在专业领域内有务实能力。这种人受重用，升职快，最终往往被选为集团的领导人。而许多公司也是只晓得聘用成绩优秀的学生，通过工作及各种训练，把他们培养成“聪明才辩”的专家，其中工作最出色的被任命为总经理，这似乎是天经地义的事。

“二战”后日本奉行“经济增长至上主义”，在这种社会背景下选拔人才时，往往重视才能，因为有才能的人似乎容易带来经济效益。而人格因为不好考核，往往受到忽视，致使日本不少曾经显赫一时的有名企业违法丑闻迭出。

1997年3月6日，日本最大的证券公司、亦是最大的非银行金融机构之一的野村证券公司宣布：其两名常务董事涉嫌违反日本证券交易法等法规，进行舞弊交易，以公司资金利用客户账户买卖股票，将金额高达数亿日元的



非法资金转给有黑社会背景的账户及向黑社会企业提供融资、支付保护费。受这一丑闻的冲击，次日，野村证券公司的股票在东京证券市场上被大量抛售，交易量逾837万股，跌幅超过3%。随后，公司的股票交易额开始直线下降，从每周5.5亿日元下降到3.8亿日元。一周后，野村证券的总经理引咎辞职，董事长亦辞去在日本最大的经济社团——经团联所任的主席职务。日本大藏省决定对野村公司从重处罚，勒令其停业6周，并会同证监会对该公司展开全面调查。

野村证券的舞弊交易行为，始于20世纪80年代末期。日本的黑社会组织一向有向经济界渗透的传统，甚至通过购买大企业的少量股票来涉足其经营活动。为打击这类“黑金结合”的犯罪行为，日本证券交易法明文规定，严禁证券公司向“总会屋”、“暴力团”等黑社会组织提供融资，不得为他们的账户划拨交易利润。然而，野村证券的部分高级管理人员多次将公司的资金非法转移到特定的账户中。

1991年，这一作弊行为被披露后，野村的总经理、董事长被迫双双辞职，而该公司的79家国内分支机构被勒令暂停股票经纪业务4周，暂停自营业务6周，当时的大藏省大臣桥本龙太郎曾因此事引咎辞职。然而，新的管理层不但没有汲取教训，反而变本加厉，继续这种非法交易。

1993年3月，该公司一名“总会屋”头目亲属办的房地产公司开设了所谓“至尊户头”，由公司的常务董事负责对该户头进行“特别关照”。其操作手段十分简单，即野村证券在进行股票交易时，若出现了赢利，就将相关的交易算作“至尊户头”的委托进行，顺理成章地将赢利转入该户头。若交易亏损，则算作野村证券的自营交易。

从1993年至1996年9月，共非法向该户头转入7000万日元。而初步调查结果表明，对这一户头的“特别关照”金额至少在5亿日元以上。这些舞弊行为长期被野村公司掩盖，直到被其内部人员告发并引起日本证券监管部门的重视之后，才被匆忙披露出来。

野村证券的这些非法行为极大地动摇了投资者对该机构的信心。除其自身股价下跌和股票交易额锐减外，许多大金融机构纷纷终止了与该公司的合

作关系，如樱花银行、东京三菱银行及国民西敏寺等大银行旗下的资产管理公司均停止委托野村公司交易证券。

其次，野村事件给日本正在积极推进的金融改革带来了很大的负面影响。市场投资者对日本证券商经营的守法性、专业操守均产生了深深的怀疑，野村这种做法直接破坏了证券交易中“公平、公正、公开”的三条原则，极大地打击了公众对整个日本证券市场的信心，加速了市场的下滑和泡沫经济的崩溃。而金融监管部门在此事上的失于觉察和反应迟钝也极大挫伤了投资者对金融监管体系的信心。野村事件的发生有其深刻的历史和体制方面的原因。

公司组织方面。股份公司的股票上市后，买者就成为该公司的股东，有权参加公司最高权力机构——股东大会。大公司的股东结构、层次常常十分复杂、混乱，企业如果在年终的股东大会上无法控制股东的情绪，则容易引起骚乱和意外，对企业的管理层不利。在这样的背景下，一些为保证各大公司股东大会顺利召开，帮助经营者安全度过股东大会的机构——股东会组织应运而生，这类机构被称为“总会屋”，直接受到日本暴力团、黑社会的支持。

由此可见，日本某些股份公司的管理体制、内部制衡体系存在一定的缺陷，其内部责、权、利界定模糊，给犯罪分子留下了许多可乘之机。

监管部门对金融机构的约束弱化，问题暴露后的处罚力度太轻，存在以罚代刑、辞职抵罪的现象，未能通过处罚起到惩前毖后的作用。其次，对强制性信息披露措施的执行也不够理想，未能通过要求野村证券作为一家上市公司进行相应的信息披露来帮助投资者进行决策和加强监督，市场淘汰机制未能充分发挥应有的作用。

在野村证券内部人员举报之前，没有任何一家会计、审计机构对野村的操作行为予以披露。野村证券的教训是，监管部门要加强上市公司的信息披露制度，要求企业定期、真实、全面地披露经营状况。对大宗交易的合法性进行评估，以便市场对企业价值进行公平判断。同时加强对会计、审计机构的管理，充分发挥社会监督的作用。



稻盛和夫认为：作为集团的领导人，仅是思维敏捷乃至工作出色，仍是不够的。排在“能干”之前的，是领导人的人格魅力，就是吕坤所说的第一资质“深沉厚重”和第二资质“磊落豪雄”。领导人靠这种受人信赖和尊敬的人格魅力，才能凝聚部下的心，率领团队在正路上不断前进。

这三种资质，换言之就是人格、勇气、能力。领导人最好兼备这三种资质，如果要排顺序，那就是人格第一，勇气第二，能力第三。

六个精进的精髓

稻盛和夫根据自身经历总结出以下“六个精进”，并且告诉周围的人。这六个精进分别是：

1. 付出不亚于任何人的努力

比任何人更多钻研，而且一心一意保持下去。与其浪费时间抱怨不满，还不如努力前进、提高，即使只是一厘米。

由此，我们来看看美国一位著名企业家讲的一次亲身经历：

一次，在机场，一辆出租车在我面前停了下来。出租车司机下车，为我打开后车门，然后递给我一张精美的宣传卡片：“我是沃利，我将您的行李放到后备箱去，您不妨看看我的服务宗旨。”我惊讶地低头看卡片，上面写着服务宗旨：“在友好的氛围中，将我的客人最快捷、最安全、最省钱地送达目的地。”

开车之前，沃利问我：“想来一杯咖啡吗？我的保温瓶里有普通咖啡和脱咖啡因的咖啡。”我觉得新鲜有趣，就笑着说：“我不喝咖啡，只喝软饮料。”沃利微笑道：“没问题，我这儿还有普通可乐和健怡可乐，还有橙汁。”我惊讶得有些结巴：“那就来一罐健怡可乐吧。”

沃利将可乐递给我，继续说道：“如果您还想看点什么，我这里有《华尔街日报》、《时代周刊》、《体育画报》和《今日美国》。”他又递给我一张卡片，“您想听音乐广播吗？这是各个音乐台的节目单。”似乎这样的服务他还嫌不够周到，又问我，车里空调的温度是否合适，还对我到达目的地提出最佳路线建议。

我觉得越来越有意思了：“沃利，你一直这样为客人服务的吗？”沃利笑了笑说：“不，其实我只是在最近两年里才这么做的。之前，我也像其他出租车司机一样，大部分时间都心怀不平地整天抱怨。直到有一天，我听到广播里介绍励志成功学大师韦恩·戴尔博士出版的新书《心诚则灵》。戴尔说：停止抱怨，你就能在众多的竞争者中脱颖而出。不要做一只鸭子，要做一只雄鹰，鸭子只会‘嘎嘎’抱怨，而雄鹰则在芸芸众生中奋起高飞。”

这段话让他茅塞顿开，他决定要做一只“鹰”。他开始留心观察别的出租车，发现许多出租车都很脏，司机的态度也很恶劣。于是他决心要做一些改变。

沃利开始学做“鹰”的第一年，收入就翻了一倍。今年他的收入可能会是以前的4倍。我能坐上他的车纯属运气，因为他一般不需要在停车场里等待客人，他的客人都会打他的手机预约。后来，我将沃利的故事讲给了50多个出租车司机听，但只有两位对此感兴趣并仿效了沃利的做法。而其他那些司机，仍然喋喋不休地抱怨着他们越来越差的境况。

当沃利决定不再抱怨，他的平凡人生就变得不平凡起来，因为一个优秀的人永远不会抱怨。

可见，一味地抱怨只会使人继续沉沦，身处逆境并不可怕，要用清醒的头脑去坦然面对。

2. 戒骄戒躁

“谦受益”是中国的古语，谦虚之心能招来幸福，净化灵魂。企业经营肯定不是一场短跑竞赛，而是一场比耐力、比耐心的马拉松。做好一家企业，需要平淡管理。所谓平淡管理，就是能够以农夫的心态，既尊重大自然



的自有规律，不做拔苗助长的蠢事，又全心投入，精心养地，致远耕耘。就企业而言，就是透过表面繁荣的现象，看到内在基础的薄弱，能够用不懈的耐心去夯实基础管理，把内部管理底线做扎实，改变墙上芦苇头重脚轻的经营状态。

颇有名气的温州大虎打火机公司的一位高层人士说道：“在别人只想着增加产量多赚钱的时候，我们注意了质量，所以我们活了下来。”

为什么有的企业能够走得远、走得久？因为它们有着极大的耐心来做好一个足以拷贝的规则，一个只有自己才能够扩大的程式，一个他人根本无法模仿的技术、管理秘方，这就是一个企业自己独有的管理底线要素。比如，国内小有名气的小肥羊也以一个配方、一道菜的经营方式，截至去年底，全国直营店和加盟店共计600家，营业额达20亿元。其创业人对此说道：“我只有一道菜。一般的中餐馆为什么做不大？关键是厨师。一个厨师一个口味，而且根据情绪来炒菜，不好控制。我不一样，我就是很有耐心地做好一道菜。尽管我们使用的原料谁都可以找到，但配制的程式很复杂，一道工序不符合就不行。”

我们再看看另一个案例：

为什么那些著名国际性企业能够在人地陌生的他乡异地依然获得成功？其中一个奥秘就是它们具有精细管理带来的可繁殖性特殊基因。比如在营销管理上，都是以建立一个好的营销基础为前提的。在这个前提的基础上娴熟地运用CRM软件来实施客户关系管理，不仅仅把重点停留在客户满意度上做文章，而是更加注重细分客户的真实需求和层次需要，把营销渗透到客户的内心潜意识和未来的感觉之中，既能吸引住客户的眼球，更能抓得牢客户的心。

平淡管理更是一种境界。当手中已经赚到了大把钱的时候，当自己所从事的行业还能够获得超额利润时，当成功的机会仍在不断地召唤自己时，能

否平静下来。

可见，稳健经营，适时慢跑，扎扎实实地做好各项基础性管理，可能就是实现企业可持续性发展的奥秘所在吧。

戒骄戒躁，踏实用功，不仅使我们的技艺日渐增长，还可以磨炼我们的心性。所谓大家，就是这样来的。

3. 每天自我反省

每日检查自己的行动和心理状态，是否只考虑了自己的利益，是否有卑怯的举止等，然后自省自戒，努力改进。

中国著名的学者曾子说：“我们每天多次自我反省：为别人办事是不是尽心竭力了？和朋友交往是不是做到诚实了？老师传授的学业是不是复习了？”孔子认为曾子能够继承自己的事业，所以特别注重传授学业于他。

反省是人类最可贵的品质，反省意味着一个人开始从原来的品行和局限中突围了，没有反省就没有进步。反省才是真的勇敢，才是真丈夫。一次，曾子对他的学生说什么是勇敢，就直接引用了孔子的话，他说：“你喜欢勇敢吗？我们曾听孔子说过什么是最大的勇敢：自我反省，正义不在自己一方，即使对方是普通老百姓，我们也不恐吓他们；自我反省，正义在自己一方，即使对方有千军万马，我们也勇往直前。”

凡人日日反省，即成圣人。

4. 感谢生命

稻盛和夫认为：只要活着就是幸福，培养对任何细小的事情都心怀感激的心性。

无情的自然灾害使一个地方闹起了饥荒，有一位富有而善良的面包师把城里最穷的二十几个小孩召唤来，对他们说：“在上帝带来好光景以前，你们每天都可以从这个篮子里一人拿一条面包。”这些饥饿的孩子蜂拥而上，他们都想拿到最大的面包。最后，他们连谢谢都没说就走了。但是有一个特殊的女孩叫格琳琴，她并没有抢面包。而是等那些孩子走了之后，才拿起篮



子里最小的面包，她还亲吻了面包师的手表示感谢。第二天，那些孩子又抢在了前面，而格琳琴只得到一块比第一天还小的面包。

她回家后，发现面包里有许多银币。妈妈惊奇地叫道：“这钱一定是面包师不小心揉在里面的，格琳琴，快把它还回去！”小姑娘找到面包师，要把钱还给他，面包师却说：“不，这些钱是我放进去的，这是奖励你的。愿你永远保持一颗平静、感恩的心。告诉你妈妈，这些钱是你的了。”

面包师说得好，要永远保持一颗平静、感恩的心。在最饥饿的时候，格琳琴始终保持着一颗感恩、善良的心，去感谢面包师，去等待其他小朋友拿完面包后拿最小的一个！这个故事告诉我们要像格琳琴一样，拥有一颗感恩的心。有些人就很没礼貌，要了他人的东西也不感谢人家，这样做别人会很看不起你，觉得你是一个素质很低的人。所以，我们要学会知恩图报，要学会感恩，做一个品质高尚的人！

学习为所失去的感恩，接纳失去的事实，放开人生的得与失，就是让自己的生命充满亮丽与色彩，不再为过去掉泪，努力地活出自己的生命。

5. 行善积德

“积善之家有余庆”，稻盛和夫提倡行善、积德，特别注重要有同情心，行善积德有好报。

《易经》的坤卦文中有“积善之家，必有余庆”的名句，但是圣贤的智慧之语在世人的内心是很模糊的，并没有一个清晰的轮廓。对于我们每个人来说，选择怎样的人生观，追求怎样的人生，是一个十分重要的问题。

冬夜严寒，一位乞丐颤抖着敲响荣西禅师的屋门，哭着向他诉说自己的妻子儿女既缺冬衣，又少粮食，如果这样下去，不被冻死，也会被饿死。

禅师颇为同情，但是他自己身边既无钱财，又无粮食，又将如何帮他？想着，想着，他拿出准备为佛像涂金用的金箔对乞丐说：“快把这些金箔拿去换钱，应应急吧！”

闻讯赶来的弟子都以一种惊讶的神情看着禅师，纷纷抗议道：“那些金

箔是替佛装金的，怎么能轻易地送给别人呢？”

禅师却非常平静地对弟子说：“也许你们对我的做法无法理解，可我实在是因为尊敬佛陀才这样做的。”

弟子们不服，私下里嘀咕：“把为佛陀装饰的金箔随便地送给别人，还说尊敬佛陀呢！”

禅师慈悲地呵斥道：“佛陀割肉喂鹰，舍身饲虎，是怎样对待众生的！你们真正认识佛陀了吗？”

弟子们终于明白了禅师的做法是与佛心相契的。

只要有益于众生，钱财房舍，甚至身家性命都可以布施，金箔又能算得了什么？

为三界共尊的佛陀需要钱财吗？

敬佛没有定法，积德行善就是佛。

6. 摒弃掉感性所带来的烦恼

我们在日常生活中生出的烦恼，不光没有理性可言，而且还是随着情绪波动，无章可循的。

有一位青年在美国某石油公司工作，他所做的工作连小孩都能胜任，就是巡视并确认石油罐盖有没有自动焊接好。

石油罐在输送带上移动至旋转台上，焊接剂便自动滴下，沿着盖子回转一周，作业就算结束。他每天如此，反复好几百次地注视着这种作业，枯燥无味，厌烦极了。他想创业，可又无其他本事。他发现罐子旋转一周，焊接剂滴落39滴，焊接工作便结束了。他想，在这一连串的工作中，有没有什么可以改善的地方呢？一天，他突然想到：如果能将焊接剂减少一两滴，是不是能节省点成本？

于是，他经过一番研究，终于研制出37滴型焊接机。但是，利用这种机器焊接出来的石油罐，偶尔会漏油，并不理想。但他不灰心，又研制出“38滴型”焊接机。这次的发明非常完美，公司对他的评价很高。不久便生产出



这种机器，改用新的焊接方式。虽然节省的只是一滴焊接剂，但“一滴”却给公司带来了每年5亿美元的新利润。

这位青年，就是后来掌握全美制油业95%实权的石油大王——约翰·D·洛克菲勒。

人生的改变总是从小的方面开始的，“改良焊接机”改变了洛克菲勒的人生。他成功的关键在于：他特别注意普通人往往会忽略的平凡小事；能见别人所未见，才能做别人所不能做。有了这种基础，企业必定能够做到“人无我有，人有我新，人新我变”。

每天在自省中生活

有一个人整日埋怨生活不顺利，好像不如意的事都发生在他的身上。他说：“这都是命运之神在捉弄我。”命运之神听到了，便来找他说：“其实这与我没有关系，只是你忘记了生活中一个重要的环节，抓住了这个环节，你就会事事如意。”那人请教命运之神是什么环节，命运之神说：“把反省自己当成每日的功课。”

反省自己？少来这一套了！你一定会有这种反应吧！

要你每天反省自己，这话好像是十足的教导的口吻。事实上，这句话价值连城，你如果能认真地实践，保证受益匪浅。

所谓反省就是反过来审察自己，检讨自己的言行，看有没有需要改进的地方。

为什么要反省？因为人不是完美的，总存在着个性上的缺陷、智慧上的不足，而年轻人更缺乏社会磨炼，因此常会说错话、做错事、得罪人。你所做的一切，有时候旁人会提醒你，但绝大部分人看到你做错事、说错话、得

罪人时会袖手旁观，因此你必须通过反省才能了解自己的所作所为。

那么，该反省些什么呢？

人际关系。反省今天你有没有做了不利于人际关系的事？在与某人的争论中你是否也存在不对的地方？对某人说的那一句话是否不得体？某人对你不友善是否有什么意义？

做事的方法。反省今天所做的事，处理是否恰当，是否有不妥当之处，怎样做才会更好……

生命的进程。反省到目前为止你做了些什么事，有无进步？时间有无浪费？目标完成了多少？

反省的好处在于：

可以修正自己的言行和方向。

借修正言行来使自己进步。

那么，不反省的人又如何？

不反省的人也不一定会失败，因为一个人的成败和个人先天条件、后天训练以及机运有关系。天底下就有从不反省自己，但却飞黄腾达的人。但话又说回来，你怎么知道他不自我反省？据我所知，很多成功人士都有反省的习惯，因为只有反省，才不会迷失自我，才不会做错事！我们都是凡夫俗子，智商本就不如伟人，因此反省也就格外重要，更应该把反省当成每日的功课。

每日反省能修正你做人做事的方法，让你有更明确的方向……而且，它不花你一分钱！

“悔悟”指的是经常地反省自己，自问所作所为是否无愧于心，并培养自己的自律能力。

稻盛先生说，反省中的我们，要专心于谦卑，一旦发现自己自私和胆怯的苗头，就告诫自己：“你这是自私，你要义无反顾！”一再地进行这样的练习之后，我们的头脑更为清晰，渐渐做到了避免错误的判断或潜在的危机。

因为，人的思维方式决定了人生活在自己主观的世界里。一个人很难从原有的思维中跳出来，所以很难取得进步。



人只有反省自己，不断悔悟，才意味着一个人能反观自己，从自我的局限中跳出来，也意味着一个人开始全新地看待自己。

一个企业家，要经常观照自己的念头，看住它，看看这个念头怎么出来的，是出于什么动机，是自己的什么习气造成了这个念头。就如稻盛和夫所说，要经常练习，这样就可以避免那些虚妄的念头出来捣乱，阻碍自己做出正确的判断。

这是一种高级的思维训练，被稻盛和夫作为日常功课。

人性总让我们满足于荣耀的桂冠。不幸的是，无论我们在提升自我上有多大成就，如果不谦卑自省，坚持自新，一定会跌回原来的地方。

人，容易满足。人，有惰性。过去了的，就意味着死亡，如果故步自封，就意味着死亡。人，要有新生的智慧和勇气。用智慧看到新陈代谢的道理，用勇气克服懒惰的天性。勇敢地和过去告别，勇敢地面对现在，追求全新的自我。

麦当劳快餐店创始人雷·克罗克，是美国社会最有影响的十大企业家之一。他不喜欢整天坐在办公室里，大部分工作时间都用在“走动管理上”，即到所有各公司、部门走走、看看、听听、问问。麦当劳公司曾有一段时间面临严重亏损的危机，克罗克发现其中一个重要原因是公司各职能部门的经理有严重的官僚主义，习惯躺在舒适的椅背上指手画脚，把许多宝贵的时间耗费在抽烟和闲聊上。于是克罗克想出一个“奇招”，将所有的经理的椅子靠背锯掉，并立即照办。开始很多人骂克罗克是个疯子，但后来不久大家就体会到了他的一番“苦心”。他们纷纷走出办公室，深入基层，开展“走动管理”。及时了解情况，现场解决问题，终于使公司扭亏转盈。

人都是有惰性的，尤其是在安逸舒适的环境下，肯定会更沉迷其中。比如说，如果在炎炎烈日与融融空调下，肯定大多数人会选择后者。整天待在办公室，不到外界走动，世界发生了天翻覆地的变化都不知道，如何把企业经营好？

贪图舒适的工作环境，肯定不会有好的工作效率。与其躺在那里耗费时光，不如多出去走动走动，深入基层，了解更多的知识与信息。

作为领导者，不要滋长员工的惰性。如果人们把安全和维持现状看得比机会、首创精神和士气更为重要，那就很容易产生萎缩和腐朽。

稻盛和夫说，很多像我们一样辛勤工作的人，每天忙完工作就没事了，却不反躬自省。若要完善自己的品格，一定要严格地审视困难，找到理想的归宿。

反省就是要检察自己的思想行为。看清别人容易，看清自己困难。能够反躬自省的人，就一定不是庸俗的人。能反省自己的人，才不会沦为平庸的人。

拿破仑说，我们是我们自己最大的敌人，也是我们自己不幸命运的起因。

因为我们是我们的监狱，我们是我们的主人，我们是我们的创造者，我们是我们的统治者。一个人要进步，就得背叛原来的自己，这就是反省。

一个人之所以能够不断地进步，在于他能够不断地自我反省，找到自己的缺点或者做得不好的地方，然后不断改正，以追求完美的态度去做事，从而取得一个又一个的成功。

反省其实是一种学习能力。创业既然是一个不断摸索的过程，创业者就难免在此过程中不断地犯错误。反省，正是认识错误、改正错误的前提。对创业者来说，反省的过程就是学习的过程。有没有自我反省的能力，具不具备自我反省的精神，决定了创业者能不能认识到自己所犯的错误，能不能改正所犯的错误，是否能够不断地学到新东西。

不反省，也就永远找不到自我，找不到理想的归宿。

有一个自以为是全才的年轻人，毕业求职屡次碰壁，一直找不到理想的工作，他觉得自己怀才不遇，对社会感到非常失望。多次的碰壁经历，让他伤心而绝望，感到没有伯乐来赏识他这匹“千里马”。

痛苦绝望之下，有一天，他来到大海边，打算就此结束自己的生命。

在他正要自杀的时候，正好有一位老人从附近走过，看见了他，并且教



了他。老人问他为什么要走绝路，他说自己得不到别人和社会的承认，没有人欣赏并且重用他……

老人从脚下的沙滩上捡起一粒沙子，让年轻人看了看，然后就随便地扔在了地上，对年轻人说：“请你把我刚才扔在地上的那粒沙子捡起来。”

“这根本不可能！”年轻人说。

老人没有说话，从自己的口袋里掏出一颗晶莹剔透的珍珠，也是随便地扔在了地上，然后对年轻人说：“你能不能把这颗珍珠捡起来呢？”

“当然可以！”

“那你就应该明白点什么了吧？你应该知道，现在你自己还不是一颗珍珠，所以你不能苛求别人立即承认你。如果要别人承认，那你就要想办法使自己成为一颗珍珠才行。”年轻人蹙眉低首，一时无语。

有的时候，你必须知道自己是普通的沙粒，若要自己卓然出众，那就要努力使自己成为一颗价值连城的珍珠。你要卓尔不群，那就要有鹤立鸡群的资本才行。在职场中遇到挫折时，应该首先反省自己，而不是怨天尤人。

此外，稻盛先生认为：在工作之余读书非常重要，他说好书也会拓展我们的视野。虽然生命中最重要的知识，是从经验中得来，但通过阅读，可使我们的经验更有意义。通过自身的经验和阅读中得到的经验，可以健全我们的精神世界。

读书是人类的专利，人类创造了书籍这种方式，用来传承知识，积累文化，涵养情志，使新一代的知识起点承接在上一代的知识终点上，步步攀登，走向辉煌。

书可以是上下五千年、远近数万里的人写成的。读书可以超越时空界限，可以与人类文明进行无障碍对话。今天可以和李白、杜甫对话，明天可以同荷马、但丁交谈，只有人才能享受这种无障碍对话的读书乐趣。

书籍积累、交流、传播着知识，日久天长，川流不息，它已经积累、交流、传播成现代知识社会。因此，在现代社会，不读书的人，不能成为一个完整意义上的人。

读书是一种终生的旅行、终生的事业。知识和学问是无限的，生命是有限的，解决这个矛盾，就要持之以恒，把读书作为终生的习惯。学习欲望是一种知不足而求足的欲望。要保持这欲望，使它长盛不衰，在一些关键时刻就要超越种种精神障碍，处劣势时发现自己的优势，翻过一面看问题。

自己是自身潜力的载体，潜力的释放，精神的解放，自己最知深浅，自己最知可能。所以，自己首先要有主体性的觉悟。最可怕的，是折断自己的主心骨。开拓可以认识自己的潜力。别人用8个小时读书，你花10个小时读书，把应该读的文献都梳理一遍，才能够在专业领域获得充分的发言权。同时，建立自己的信心。

围绕一些有价值的、有兴趣的领域，对与它相关的各种材料进行仔细的阅读，相互比较揣摩，从它们之间微妙的差别、不同层次的变化，甚至相反相成中，发现深层的文化意义和精神体验。这样，你的思想就自由了，你就有了发言权。



第三课 思维方式

要度过幸福的人生，要把工作做到最好、事业做到最大，就无论如何必须具备进取的、正面的“思维方式”。

——稻盛和夫

简单是做人的最佳原则

世界上没有复杂的事情，只有简单的事情，复杂的只是现象。我们的任务就是，运用我们的慧眼，找出简单来。

稻盛和夫说：我们往往倾向于把事情考虑得过于复杂化，其实事情本质是很单纯的。表面看上去很复杂的事情，其实也是由若干简单的因素组合而成。人类的遗传基因由多达30亿个盐基序列构成，其实表达遗传基因的密码种类不过4个而已。

真理如同一块由线织成的布。所以，所有的事情越单纯就越接近本来的状态，也就是说，越接近真理。于是，用单纯的办法去对付复杂的事情，这种思维方式显得尤为重要。一位朋友讲述了自己的一段经历：

一天晚上，一班朋友在某酒楼吃饭。朋友相见，把酒言欢。人无贵贱，

但酒量有高低。一朋友很快就脸红脖子粗了。喝高了的朋友，话头也多了起来。拿着酒杯，搭着另一朋友的肩膀，狂侃自己前两天是如何神勇地搞定一个客户，拿下一个大单，他两年内不愁没钱给员工发工资了。

说到兴头上，朋友站起身，把手一扬：“我相信我的公司一定……”

“啪！”

朋友光顾着豪云盖天，却没注意旁边的服务员正走过来。朋友端着酒杯站起来，包厢里的服务员以为是要添酒，便端着酒瓶过来了。正巧，朋友挥起的手正打在酒瓶上。

酒瓶就这样被朋友打翻在地，碎了，酒溅在了朋友的鞋子和裤子上。

服务员惊慌失措，一个劲地道歉，很害怕。

她害怕是有理由的，朋友可能会让她赔那瓶酒，也可能会让她赔鞋子和裤子，还有可能因此不买单了，当然，她最害怕的是因此而丢了工作。

这时，偏巧酒楼的老板走进来（我们常来是熟客，老板来打个招呼）。老板见状马上走过去，从口袋里掏出纸巾蹲下帮朋友擦干皮鞋。

朋友这一折腾，酒也醒了，赶紧一抽身走开了，然后从旁边把老板扶起来。“这是干什么！”朋友说。老板站了起来。他的神情让我震撼，就像刚才他是为自己或家人擦鞋一样。“我喝多了，不小心把酒碰倒了，不怨这小姑娘，你可别为难她。”朋友说。“谁碰倒的并不重要，你的鞋子脏了，我帮你擦，这是我的责任，因为你是我们酒楼的客人。”老板淡淡地说。

那一刻，我不觉得一个老板要蹲着帮人擦鞋很丢脸，更不觉得他一副下人相，相反我觉得他很伟大。

此时，我也就明白，为何他的酒楼开张仅仅不到一年，就已经扩张开第二家分店了。

后来，我在培训课程里经常会讲到这个故事。最后我总会说一句话：“站着的人不一定伟大，跪着的人也不一定屈辱。站着做人，跪着做事，才是真正的强者。”

稻盛和夫说：人生和经营根本的原理原则是相通的，都是很单纯的。常



有人问他经营的技巧和秘诀，但一旦他说出一贯的主张，大多数人都露出惊讶的表情。他们怀疑，仅仅知道这些简单的道理，用这些原始的办法可以做好经营吗？

稻盛和夫先生始终认为：把“什么是正确的做人准则”这个极其简单的要点作为判断标准，并自始至终坚持用正确的方法做正确事，拥有一个正确的人生风向标，这才是至关重要的。

人往往都喜欢或者习惯性地把世界上的事情都想复杂了，这是一种不好的思维惯性。所以当一个大事情的答案很简单时，他们反而不相信了。

把看起来需要非常专业的知识才能解决的企业经营原则建立于正确的做人原则上，的确是令人难以置信的，但是，这正是稻盛和夫从复杂的人的活动——企业的经营中，观察思考而得出的正确答案。

看看稻盛和夫所坚持的人生原则吧：

“不要撒谎，要正直，不要贪得无厌，不要给他人添麻烦，对人要温和……”，这些孩童时代父母及教师教导我们的作为人应该遵守的原则，是人人都应该知道、“理所当然”的人生规范。根据这些规范进行经营就可以了。

什么才是正确的做人准则？什么是错误的做人准则？什么是善事？什么是恶行？哪些事是能做的？哪些事是不能做的？把这些约束人们的道德、伦理照搬过来作为经营的指针或判断标准吧。经营也是以人为对象的一种行为，所以，什么事应该做，什么事不应该做，都不应该偏离做人的最原始、最朴素的规范。

人生和经营都应该遵守相同的原理原则，而且只要遵守这些原理原则就不会犯大错误——我们是这样单纯地思考的。

“事”是人的一部分，是人生过程的行为。做事就是做人，做人的法则，当然应该可以应用在做事上。那些能够正确为人的人，才能获得大的成就。那些能够取得巨大成功的人，身上也必定有着一种无人可比的优点。

一位武林高手跪在武学宗师的面前，准备接受得来不易的黑带。这个徒弟经过多年的严格训练，在武林终于出人头地。“在授予你黑带之前，你

必须接受一个考验。”武学宗师说。“我准备好了。”徒弟答道，以为可能是最后一个回合的练拳。“你必须回答最基本的问题：黑带的真正含义是什么？”“是我习武的结束。”徒弟答道，“是我辛苦练功应该得到的奖励。”武学宗师等待着他再说些什么，显然他不满意徒弟的回答。最后他开口了：“你还没有到拿黑带的时候，一年以后再来。”

一年以后，徒弟再度跪在宗师的面前，黑带的真正含义是什么？“是这门武学中最杰出和最高荣誉的象征。”徒弟说。武学宗师等啊等，过了好几分钟，徒弟还是不说话，显然他很不满意。最后说：“你仍然没有到拿黑带的时候，一年以后再来。”

一年以后，徒弟又跪在宗师的面前，师傅又问：“黑带的真正含义是什么？”“黑带代表开始——代表无休止的磨炼、奋斗和追求更高标准的里程的起点。”“好，你已经可以接受黑带开始奋斗了。”

一致的目标具有凝聚力

稻盛先生说：企业若是不能让其中的成员密切合作，便会遭到失败的命运。特别当大家各有不同的意图时，群体的力量就会分散。成功的公司有办法使得每一个成员都能朝着一定的方向前进，并让每个人有发展的空间。

公司要团结一致才能成功，因为集体力量大大胜过了个人力量之和。

若是不团结，并且相互牵制、争斗，还不如一个人的力量。

在这里，推荐一个三只鼯鼠一块去偷喝牛奶的小故事，相信创业者能够得到更多的启示。

有三只鼯鼠一块去偷牛奶喝，由于牛奶缸太深，牛奶在缸底，它们只能闻到牛奶的香味，根本就喝不到牛奶，愈闻愈垂涎。喝不到牛奶的痛苦令它



们十分焦急，但焦急又解决不了问题，所以它们就静下心来集思广益，终于想到了一个很棒的办法，就是一只鼯鼠咬着另一只鼯鼠的尾巴，吊到缸底去喝牛奶，它们取得一致的共识：大家轮流喝牛奶，有福同享，谁也不可以有自私独享的想法。

第一只鼯鼠最先吊下去喝牛奶，它想：牛奶就只有这么一点点，大家轮流喝一点也不过瘾，今天算我运气好，不如自己痛快喝个饱。夹在中间的第二只鼯鼠也在想：下面的牛奶没多少，万一让第一只鼯鼠喝光了，那我岂不是白出力了吗？我干什么这么辛苦地吊在中间让第一只鼯鼠独自享受一切呢！我看还是把它放了，干脆自己跳下去喝个痛快！第三只鼯鼠则在上面想着：牛奶是那么少，等它们两个吃饱喝足，哪里还有我的份，倒不如趁这个时候把它们放了，自己跳到缸底大喝一顿，一饱口福。

于是第二只鼯鼠放了第一只的尾巴，第三只也迅速放了第二只的尾巴，它们争先恐后地跳到缸里，浑身湿透，一个个都是狼狈不堪的样子，加上脚滑、缸深，它们从此再也逃不出牛奶缸，最后死在牛奶缸里。

稻盛先生认为：在团体中存在不同的声音，可以代表一种蓬勃的现象。但是对企业来说，也就是对一个有特定任务的组织而言，所有的成员必须要有相同的基本价值观。这就要靠企业家的示范作用。

企业家的模范行为是一种无声的号召，对下属成员起着重要的示范作用。要塑造和维护企业的共同价值观，企业家本身就应该成为这种价值观的化身。

他必须通过自己的行动向全体成员灌输企业的价值观。企业家确定了价值观体系之后，可以通过象征性行为、语言、故事等各种方式标示出自己对价值观体系始终如一的关注，从而使广大员工也跟着来关注价值观体系的实现。

因此，企业家严守企业核心价值观也是一门艺术。

通用电气公司是一家集团公司，1981年杰克·韦尔奇接任总裁后，认为公司治理得太多，而领导得太少，“工人们对自己的工作比老板清楚得多，

经理们最好不要横加干涉”。为此，他实行了“全员决策”制度，使那些平时没有机会互相交流的职工、中层管理人员都能出席决策讨论会。“全员决策”的开展，打击了公司中官僚主义的弊端，减少了烦琐程序。

实行了“全员决策”制，使公司在经济不景气的情况下取得巨大进展。他本人被誉为全美最优秀的企业家之一。

杰克·韦尔奇的“全员决策”有利于避免企业中的权力过分集中这一弊端。让每一个员工都体会到自己也是企业的主人，从而真正为企业的发展着想，绝对是一个优秀企业家的妙招。

假如你希望部属全力支持你，你就必须让他们参与，而且愈早愈好。

稻盛先生说：领导者每天都必须做出决策，若要做出正确的决策，一定要以真诚的生命哲学作为行事的标准。

真诚是人格上的大智慧，很多具体的事情，甚至企业的重大决策，说到底，也还是技巧上的事情，小智慧一定要有大智慧的引导。

曾有人做过一个实验：组织三组人，让他们分别沿着10公里以外的3个村子步行。第一组的人不知道村庄的名字，也不知道路程有多远，只告诉他们跟着向导走就是。刚走了两三公里就有人叫苦，走了一半时，有人几乎愤怒了，他们抱怨为什么要走这么远，何时才能走到？有人甚至坐在路边不愿走了，越往后走他们的情绪越低。

第二组的人知道村庄的名字和路段，但路边没有里程碑，他们只能凭经验估计行程时间和距离。走到一半的时候，大多数人就想知道他们已经走了多远，比较有经验的人说：“大概走了一半的路程。”于是大家又簇拥着向前走，当走到全程的3/4时，大家情绪低落，觉得疲惫不堪，而路程似乎还很长，当有人说：“快到了！”大家又振作起来加快了步伐。

第三组的人不仅知道村子的名字、路程，而且公路上每一公里就有一块里程碑，人们边走边看里程碑，每缩短一公里大家便有一小阵的快乐。行程中他们用歌声和笑声来消除疲劳，情绪一直很高涨，所以很快就到达了目的地。



当人们的行动有明确的目标，并且把自己的行动与目标不断加以对照，清楚地知道自己的进行速度和与目标相距的距离时，行动的动机就会得到维持和加强，人就会自觉地克服一切困难，努力达到目标。

稻盛先生认为，维系团队和谐与合作的唯一方法就是我要把自己视为整体的一小部分。唯有谦卑的领导者才能创建起一个合作的团队，并引导其走向和谐、长远的成功。

不要把事情复杂化

稻盛先生说：管理者要具备从复杂的现象中找到事情本质的能力。

事物的现象虽然复杂，但是必定有个简单的原因，那是一个跟事物的本质有关的原因，并且是一个简单的原因。事物的本质本来就是简单的，但是，要通过智慧的眼睛去发现它。

法国著名科学家法伯发现了一种很有趣的虫子，这种虫子都有一种“跟随者”的习性，它们外出觅食或者玩耍，都会跟随在另一只同类的后面，而从来不敢换一种思维方式，另寻出路。发现这种虫子后，法伯做了一个实验，他花费了很长时间捉了许多这种虫子，然后把它们一只只首尾相连放在了一个花盆周围，在离花盆不远处放置了一些这种虫子很爱吃的食物。一个小时之后，法伯前去观察，发现虫子一只只不知疲倦地在围绕着花盆转圈。一天之后，法伯再去观察，发现虫子们仍然在一只紧接一只地围绕着花盆疲于奔命。七天之后，法伯去看，发现所有的虫子已经一只只首尾相连地累死在了花盆周围。

后来，法伯在他的实验笔记中写道：这些虫子死不足惜，但如果它们中的一只能够越出雷池半步，换一种思维方式，就能找到自己喜欢吃的食物，

命运也会迥然不同，最起码不会饿死在离食物不远的地方。

其实，该换一种思维方式生存的不仅仅是虫子，还有比它们高级得多的人类。还有一个故事：

一个非常著名的公司要招聘一名业务经理，丰厚的薪水和各项福利待遇吸引了数百名求职者前来应聘，经过一番初试和复试，剩下了10名求职者。主考官对这10名求职者说：“你们回去好好准备一下，一个星期之后，本公司的总裁将亲自面试你们。”一个星期之后，10名做了准备的求职者如约而至。结果，一个其貌不扬的求职者被留用下来，总裁问这名求职者：“知道你为什么会被留用吗？”这名求职者老实地回答：“不清楚。”总裁说：“其实，你不是这10名求职者中最优秀的。他们做了充分的准备，比如时髦的服装、娴熟的面试技巧，但都不像你所做的准备这样务实。你用了一种超常规的方式，对本公司产品的市场情况及别家公司同类产品的情况做了深入的调查与分析，并提交了一份市场调查报告。你没被本公司聘用之前，就做了这么多工作，不用你又用谁呢？”

世上的事情有时就这么简单得让人难以置信：如果你墨守成规，等待你的只有失败；相反，如果你稍微动一下脑筋，对传统的思维方式进行一番创新，就能获得成功。比如，那种具有“跟随者”习性的虫子为什么就不能动脑筋，对自己固有的习性进行一下创新——不跟在别人身后漫无目的地奔跑，而像那个其貌不扬的求职者一样换一种思维方式呢？当然，让虫子摒弃自己固有的习性难免苛求，虫子毕竟是虫子。但是，人呢？

稻盛和夫说：若是面对问题呈现在我们眼前的整体来思考，可能永远也解决不了。我们就像解开绳索，先找到起点，然后回头想想，它是如何纠结在一起的。一次追踪一个问题，直到我们了解为何问题会变得如此为止。

事情从哪里纠结，就从哪里解开，这是一个简化思维的方法。凡是问题都有一个形成的过程，简化思维就是矛盾怎么出现的，就怎么解决它。



道理看似简单，但真正碰到问题，没有智慧，是不会应用的。

一家电器公司的老板准备物色一位职员去完成一项重要的工作。在对众多的应聘者进行面试时，他只问了一个相同的问题：“在以往的工作中，你犯过多少次错误？”大多数应聘者都答的是一贯正确，他却把这项工作交给了犯过很多次错误的X先生。他说：“我不要没有犯过错误的人工作，但是，你要记住，同类的错误第二次出现时，就是你离开公司之日，同样的错误属于你只有一次。”开始工作时，老板交给X先生一本《错误备忘录》，嘱咐道：“你犯过的错误，都属于你的一次变换思维的机会。”

小心谨慎、循规蹈矩的人是最不容易犯错误的，但也难以做出什么成绩；喜欢创新、乐于开拓的人则难免出错。企业用人不应以有无错误评价一个人的价值、才干，而是应该看他是否能够不断地从错误中吸取教训，获得经验和能力，减少错误，取得进步。

改变思维，改变生活

稻盛和夫先生说：“改变思维方式，人生就会实现180度的大转变。”就是说，在面对困难时不自暴自弃，而是多动脑筋、多思考、多研究，发现自己的不足之处。从而“创造新的需要、新的市场、新的技术、新的产品”。而领导者首先要具有“创造性的心态”，以达到领先业内的水准，不断发展壮大，提升世界竞争力。

一位刚刚跳槽到微软的推销员自认为自己非常优秀。

有一次，他一个月拜访了10个顾客，成交了5个。在任何的业务单位，

10位顾客成交5个都是不可思议的成就。

业务员找到比尔·盖茨，说：“老板，我拜访10个顾客，成交了5个，你是不是应该给我一辆凌志车或是发一点奖金？”

比尔·盖茨说：“10个顾客成交5个，可还有另外5个被竞争对手给抢跑了。你居然还敢跟我来要奖金！”

这个人于是立刻再找到那5位顾客，说服他们不要买竞争对手的产品，后来这5位也成为了微软的客户。10位顾客成交10位，“不可能比这个更好了吧！”业务员想。

然后他又回到比尔·盖茨面前：“报告老板，10个顾客成交10个，完美无缺的演出。”盖茨还是不满意：“你这是在浪费时间，你告诉我成交的顾客对微软公司的业绩已经没有任何的帮助，第11个顾客在哪里？”

业务员傻眼了，在其他公司他都是顶尖的，可到微软公司，竟然被臭骂两次。下一个月，他更加努力，拜访了11位顾客，成交了11个。

他于是又找到比尔·盖茨：“老板，你看，我拜访了11个成交了11个，成功率100%。”

盖茨说：“你已经被开除了，因为其他业务员都拜访并且成交了12个以上，你是公司的最后一名。”

在激烈竞争中图生存的员工一定要明白你的对手不仅仅是自己，在公司中，仅仅优秀是不够的，还要从优秀走向卓越。你的目标要远远地超过现实而又牢牢地贴近实际，要永远跳起来才能采摘得到。

稻盛和夫先生对创新的理解是：“今天要比昨天更好，明天要胜过今天。利用个人的创造力达到持续的进步。”他向公司传达创新的理念，首先要求每一个员工今天要比昨天更好，然后是明日胜过今天。他说：“钻研创新，听起来似乎很难。但是，明天胜过今天，后天胜过明天，不断地进行改良和改善，不是简单地重复相同的事情，而是今天用这种方法试试，明天用更有效的方法试试。即便平凡简单的作业，只要不断地钻研创新，也会带来飞跃性的进步。”同时，要求他自己作为领导人，要以身作则，展现自己的



创造力，从而做到激励他人跟随自己不断创新。

“尽量想出创新的点子，是每个人都来参与改良的计划。即使是如清扫办公室这么简单的工作，也可以经由创造性的实验来获得改进。”稻盛和夫先生说，虽然只是清洁的工作，也不能每天机械地重复单调的工作，每天换种方式扫地，将自己的清洁方式进行更好的改进，经过长久的改进，就会发现关键的一环，从而开创出更好的方法。

稻盛和夫先生认为，绝不能漫不经心地重复与昨天相同的作业，在每天的的工作中时刻思考“这样做是否可行”，同时带着“为什么”的疑问，不懈地、踏实地努力，这个办法不仅能够提升技术实力，而且还能使中小零散型企业成长为大型企业。“说这个方法是唯一有效的方法也不过分，我想京瓷的发展就证明了这个道理”。

第四课 宇宙真相

别着急看结果，因果的账总有一天会结清。真我存在于内心最深处。成为一个比降临人世之初更好的人。

——稻盛和夫

心动则人动，心生万物

一个人的思想决定着一个人的深度，因此，应该拥有一份成熟的心智，做到宠辱不惊，按照自己的设想描绘、计划自己的人生。

也就是说，一个人表现出来的行为即是其心中所想，可以反映出一个人的人生观、价值观，也可以反映一个人的精神状态。

稻盛先生说：“事情的结果是根据内心来决定的。如果心里总是这样想‘无论如何都要成功’的话，就一定能够成功，‘可能不行，也许会失败’的想法占据心理时就会失败。心里没有呼唤过的东西，所求之物就不会接近自己，现在自己周围所发生的所有的现象都只不过是心灵心灵的反映。所以，每个人都应该时常抱有梦想，在心里描绘积极的、美丽的事物，只有这样，我们才有可能描绘出美好的人生。”



1944年6月6日，在第二次世界大战中，盟军在法国诺曼底登陆成功。

在长达一年的备战中，艾森豪威尔将军做出了无数细致入微的谋划：

——为了成功，艾森豪威尔将军把诺曼底这个“不可能”的地点变成了“可能”。诺曼底是一处险滩，不是一个港口，登陆部队的物资无法及时供应。但盟军创造了一个奇迹：用半年的时间，秘密建造了一个人工港。这个人工港的修建，几乎超出了当时英国全部的工业能力，但盟军竭尽全力完成了这一工程，保证了92万士兵、17万部车辆及大量物资装备的成功登陆。

希特勒在获得了盟军修建人工港的情报时，认为是假情报，因为这“根本不可能”。

——为了成功，艾森豪威尔将军把6月6日这个“不可能”的时间变成了“可能”。能满足陆海空三军同时登陆条件的时刻，在1944年6月只有两组日期：6月5日至7日，18日至20日。美英盟军和希特勒都知道6月5日前后有连续的暴风雨，但美英盟军最高司令部请英国权威的气象专家在6月4日晚上9点半，又做出了更准确、细致的预报：在6月5日过后，会有一段持续12个小时的好天气，随后又是狂风暴雨。盟军司令部最后下令：6月6日凌晨2点，先遣部队登陆。

因为希特勒认为这个时间“根本不可能”，所以，当先遣部队登陆已成功时，他自己还在睡觉。

——为了成功，艾森豪威尔将军还做了无数细致到令人难以置信的备战。首批空降部队由好几个国家的士兵组成，又在夜间，语言不通，为解决敌我识别的难题，给空降部队的官兵每人配发一只“蟋蟀”玩具，用手一捏，就会发出“卡巴”作为询问，两声“卡巴”作为回答。小玩具解决了大问题。

这场艺术般的经典战役为人称道之处，数不胜数，但真正令人震惊的是一个打动人心的细节：在诺曼底登陆战役才打响的前一天晚上，美英盟军最高司令艾森豪威尔将军写了一份准备战役万一失败时给全国人民的致歉书。他写道：“士兵们恪尽职守，英勇无畏，战役失败的所有责任由我一人承担！”

就这样，正是本着“所有责任由我一人承担”的心态，艾森豪威尔将军竭尽全力把每一个细节谋划到位，在“不可能”的时间，“不可能”的地点，靠一个个充分预算的细节，盟军取得了一场似乎不可能的胜利！

心态决定成败，细节决定成败！有了这种“所有责任由我一人承担”而不留退路的心态，有了细致精心的准备，成功或许只有咫尺之遥。

时刻保有进步的思想，即使在人生的最低潮、最痛苦的时候，也不要放弃希望。心里想着希望，朝着希望的方向不停地努力，积以时日，希望的事物就会出现，所谓“梦想成真”就是这个意思，这并非不可能。相反，如果因为事事不顺利，事事不如意，或者因为受到某一个意外的打击，就一蹶不振，丧失了希望，不再为实现理想而奋斗，那么人生真的会暗淡无光。

因此，要做一个有思想的人，始终坚定自己的信念，正向思考，不断跟进时代步伐，成就一番事业，造就伟大人生。

敬天爱人，以心为本

稻盛和夫先生所说的“敬天”，就是要敬重人类赖以生存和工作的大自然和社会，并自觉地遵从天理、公理；“爱人”就是要对社会和他人抱有真诚的关爱、帮助之心并付诸行动。这里的“人”，不仅指本企业的员工、顾客，也泛指社会上的普通百姓。“敬天爱人”也就是说敬畏上天，关爱众人。敬天就是依循自然之理、人间正道；爱人就是摒弃私欲、体恤他人。

“敬天爱人”是稻盛和夫先生从小就铭记在心的。这几个字出自西乡之手。西乡是一个品格高尚的日本人，其心灵异常高洁、充满慈爱，稻盛和夫先生如是说。

稻盛和夫先生在各种艰难、复杂的决策面前，始终坚持“作为人，何



谓正确”这个根本的判断基准，即出发“原点”，而“敬天爱人”就是稻盛和夫经营哲学的原点。事物的本性、人的本性往往是最简单的，是“归零”的，这就是“道”。万“术”不如一“道”，公平、公正、正义、诚实、勇气、谦虚、博爱、勤奋等都是最基本的“道”。守正于道，真心通天。

这里所说的“爱人”就是“利他”，“利他”是做人的基本出发点，利他者自利。要从“自我本位”转向“他人本位”，以“他人”为主体，自己是服务于他人、辅助于他人的。对于企业来说就是“利他经营”，这个“他”是指客户。广义的客户包括顾客、员工、社会和利益相关者。要从“企业本位”转向“客户本位”，全心全意为客户服务。当然首先要为顾客服务，一切从顾客的角度考虑问题，满足顾客的要求。只要为客户创造了价值，企业也就可以从中分享价值。

稻盛和夫先生还说，作为一个企业的经营者，任何时候都不能为了名利而欺压员工，蒙骗客户和交易对方，更不能给社会带来公害，否则即使得到一时的暴利，最后总会自绝于社会大家庭。而与此相反，如果真正做到敬天爱人，志向高远且能坚定不移地攀登，一定会得道多助，走向成功。

稻盛和夫说，有一些人在靠投机赚钱的说客来到面前时，都不考虑是否符合天道。他说：“额头不出汗，不付出辛劳，仅仅从左手换到右手就可赚取暴利，即使能够做到，但这样做对吗？我们应该想一想。可惜当时很少有人这么想过，大家都只是愿意相信说客的劝告，因而落入陷阱。”

南非有一种野马，性情暴烈，奔跑速度极快，是难得的优良马种。但它却有一个身体极小的天敌——吸血蝙蝠。这种蝙蝠一旦趴在马身上，就用尖嘴狂吸马血，不管马如何狂奔乱跑，都甩不掉它，只有它吸饱了才离去。虽然这种蝙蝠吸血不多，但由于感到被吸血之后，马总是没完没了地狂奔，最后常使良马力竭而死。

现实生活中，很多危险的产生，不在于敌人本身，而在于我们对待敌人的心态。

很多看似灭顶之灾的劫难，其实并不可怕。如果我们过分恐惧、过分急躁，即使是小困难也会使我们彻底崩溃，不可收拾。

企业的成功取决于经营者的品格，也就是经营者的德行。稻盛和夫时刻牢记敬天爱人的原则，贯彻以心为本的经营准则。他说，以心为本主要强调的是“人”这个生产力中最活跃的因素在生产经营活动中的重要地位和作用，要求经营者懂得尊重人、理解人、培育人，充分发挥每个员工对经营目的的理念和经营行为道德基准的认同，进而实现经营者和全体员工心灵上的相互信任、沟通和自愿结合。也就是说，经营者和员工在对企业价值观和愿望认同基础上有着心灵之约，这是无形的资产中最宝贵的一部分，就是有了这个“心本”，“人本”才会有最好的发挥，企业竞争力才能最大程度的提高。

感恩要在每一天

稻盛和夫先生说，“谢谢”这句话如果是自然地发自内心，人就会变得谦虚，同时这句话还会让周围人和人之间的气氛变得和谐。

现代社会中，人们的物质资源非常丰富，但精神领域很是贫乏。人与人之间的关系也变得淡薄，有的甚至只靠金钱维持。因此，稻盛和夫先生说要重新检视自己的心，是否也像那些人一样变得空洞没有内涵。

为此，稻盛和夫要求自己 and 员工都要认真对待工作，做到真诚，绝不投机取巧。并对那些曾在困难时帮助过自己的人心存感恩，懂得回报。

某大公司需要招聘一名秘书，在众多的应聘者中，经过几轮的筛选，最后有3个女孩儿脱颖而出。她们都优秀，实力不相上下。

此时，总裁做了一个决定：3个人都留下来，经过3个月的试用期再决定



最终录用谁。

试用期开始了，几个女孩的工作能力赢得了大家的一致赞赏。然而总裁越来越苦恼，试用期将过，到底留下谁呢？

公司位于一个非常高档的写字楼内。一天，一位衣衫褴褛的老人来到了公司门口，并且在门口焦虑地走来走去，不断往里张望。此时，小A和小B对这个人根本不屑一顾，只有小C上前和他亲切地打招呼，并把他请进公司，问道：“您有事吗？我可以帮您吗？”老者犹如遇到了救星，原来他是要找一位本公司的业务员。

老人在会客室里看着饮水机觉得很奇怪，很疑惑地问：“这是怎么出水的呢？”小A和小B情不自禁地笑起来：“好土啊！饮水机都不会用……”只有小C没有笑，她用饮水机给老人倒了一杯水，并告诉他怎么使用。

过了一会儿，老人要等的人依然没有回来，他不想等了。可是他又在房间里转来转去，原来他不知道门在哪里。小A和小B更笑得不行了，这时，还是小C很自然地将老人送到门口，并指给了他电梯和大门的方向。

过了几天，总裁知道了这件事。他把3个女孩儿叫到了身边，问她们这是怎么一回事。小A和小B兴致勃勃地将这个“笑话”讲给总裁听。总裁又问小C：“你为什么没有笑？他不可笑吗？”小C认真地说：“我并不觉得有什么可笑，他找不到门只是因为他对这里的环境不熟悉。如果有一天我到了一个陌生的环境，也需要有人来真诚地帮助我。”

第二天，总裁下了通知，小A和小B被辞退了，只有小C留下来。理由很简单，就因为小C对客户这种真诚的态度使她胜出了，最终得到了这个职位。

有些事，对于我们来说，可能只是举手之劳，但对他人来说却是雪中送炭。而且，说不定他哪一天会成为你的客户和合作伙伴。真诚地对待他人一定会使你得到超出付出的回报。

稻盛和夫认为，感谢的念头因知足而产生。人要知道知足，知足就会感谢生活的美好。如果一个人不知足，一味索取，这样的人常常是满腹牢骚，

永远都不会觉得满足。而有的人，知足常乐，即使身处困境依然满足于自己现有的生活。而关键就在于人的内心所想，不管物质条件怎样，只要拥有一颗感恩的心，那么就会得到满足的感觉。生活也就始终美好。

“我到了34岁才找到人生的一盏明灯，在那之前，我一个人孤独地在黑暗中摸索。”日本Daskin前会长驹井茂春回顾自己人生时如此说。而他所说的那盏明灯，就是创立Daskin的铃木清一。

那是因为战争，驹井茂春的家园被烧毁，大儿子死于战火，事业一败涂地，他在妻子的劝说之下前往参加KENTOKU石蜡公司的招考。驹井茂春就在那时候与铃木清一结识。

由于招考的对象是技术人员，所以商学院出身的驹井茂春对于考试的内容一筹莫展，无奈之余，完全放弃的驹井茂春比任何人都早交卷，当时的监考官就是KENTOKU的社长铃木清一。铃木清一看到他交白卷，十分惊讶地问他：“你是什么样的技术人员？”驹井茂春无言以对，突然脱口答道：“我是行销技术人员。”

铃木清一从他的言谈当中洞悉到他的潜力，数日以后，铃木清一亲自到驹井茂春住处拜访他，两人针对企业的经营理念，竟然讨论了3个小时之久。当下，铃木清一就问驹井茂春明天能否来KENTOKU上班？深受铃木清一的人品和热忱感动的驹井茂春，立刻就答应了。因缘际会的驹井茂春和铃木清一，从此携手共创事业版图。

后来，KENTOKU因与美商投资的强生公司合作失败而遭合并，铃木清一也因经营理念不同而请辞。当时驹井茂春虽为强生公司的行销经理，但铃木清一离职后总觉得生活中少了什么，于是在寄给铃木清一的贺年卡中，驹井茂春诚恳地写上：“如有我能做的，不管什么，请告诉我。”而铃木清一也很快就回复了，并在信中征询他是否与他一起开创新事业。

驹井茂春心里十分清楚开创新事业的艰辛，但尽管如此，他仍然愿意追随铃木清一，与他同甘共苦。因为他明白，他之所以能有现在的成就，全靠当时铃木清一的知遇之恩。



人们是会为了能肯定自己的人而赴汤蹈火，在所不惜的。所以对于领导者来说，管理无小事，一个微小的细节，都有可能让员工终生感恩，也有可能让他（她）憎恶到底。你的责任就是发现他们、奖励他们。

新平知

如蒙

第五课 经久考验

人生并非“偶然”的连续，好事坏事交替而来才是人生。年轻的朋友们，遇到挫折时请不要颓丧，痛苦的时候要坚持奋斗，奋斗必有硕果，奋斗使你的人生更多彩，使你的人格更高尚。

——稻盛和夫

要经得起诱惑的考验

稻盛先生说坚定并遵循基于原理原则的哲学，它将引导事业走向成功，为人生带来丰硕果实。当然，这绝对不是一条充满乐趣的享受之路。以哲学为基准的人生，要约束自己、束缚自己，甚至多数场合伴随着痛苦，有时还可能是处处“吃亏”的苦难之路。

在日常生活中，一些主动谦让、甘于吃亏的人往往会取得巨大的成功。这倒不是他们看到了谦让和吃亏可以取得巨大的成功，他们谦让和吃亏仅仅是为了遵守做人的基本准则。而这样的人在经营企业的同时，同样会遵循做人的基本原则而取得巨大的成功。有这样一则民间故事：

几只小老鼠因贪吃粮囤边上的米粒，被混杂在米粒里的老鼠药毒死了。



那只为丧子而痛苦万分的母老鼠一不留意，掉在一个盛得半满的米缸里，这回它多了个心眼，先用舌头轻轻舔了舔表层的米粒，静静地等着。过了一段时间，母老鼠发现自己口不干舌不燥头不痛，于是便放心地大吃一顿。以后的日子便是吃了睡，睡了吃。有时它也在想，吃饱了，福享了，跳出去算了。但它一看到这么好的白米，再到哪儿去找啊？于是又想，再吃一天，明天就出去。母老鼠就这样一天天地宽慰着自己。直到有一天，米没了，缸见了底，它才发现这样的高度是怎样也跳不出去了，更要命的是这时它已经大腹便便，没有了弹跳能力。最后，这只母老鼠被困死在缸里。

对于老鼠来讲，这大半缸米是极其具有诱惑力的。它掉进缸里，本可以跳出来，保全性命；而待在里面，多吃一口，就离缸沿越远，就更接近死亡。还可作这样的假设，如果在米里真的放了灭鼠药，这只被吓怕的母鼠舔后发觉，它也许会立即从缸里跳出来。而它却正是在巨大的诱惑面前，既没有震慑力，又一再贪吃的情况下，搭上了卿卿性命。

在我们的人生中，我们究竟要选择什么样的人生道路呢？稻盛先生认为，我们要选择那条充满荆棘的道路，因为这是人生“本来应该”走的路——我们就是要选择这样愚直的、艰辛的生活方式。

本来应该走的路就是我们应该克服的困难，我们不应该绕开它，哪怕是一般的人都能看出来，哪条路更好走，但还是应该选择那条充满荆棘的路。因为那是应该走的路，最终也会被证实是正确的路。

稻盛和夫认为：目光放长远看，坚定地根据哲学采取行动最终绝对不会吃亏。即使暂时看上去吃亏，不久也一定会恢复为“获利”，而且肯定不会犯大错误。

日本经济现在还没有从泡沫的后遗症中挣扎出来。当时，很多企业鬼迷心窍，争先恐后地投资房地产。仅仅转卖土地所有权，资产价值就不断飙升。企望升值而从银行借贷巨额资金并投入到房地产投资里——这样的事很多企业都做过。

但是，稻盛和夫说：“只有自己辛苦赚取的钱财才是真正的利益。”

稻盛先生说：明知吃亏也要遵守的哲学，明知有苦也要承受的觉悟，我们是否心存这些？这才是是否能够度过真正充实圆满的人生，是否能够收获成功果实的分水岭。

实际上，在我们这个因果法则支配的世界上，即使你祈求永远吃亏，也不可能。吃亏，就意味着我们牺牲自己，造福于别人，别人又会反过来造福于你。但是，吃亏能被作为生活的原则遵循，是不容易的。当吃亏的哲学融入到我们的血液中，又从心而发，那才是真实地成为一种精神和生活态度。

在人们的心目中，好汉的标准是要光明磊落、果断勇敢、敢作敢为，在任何时候都会保护好自己的利益不受他人伤害。但是如果把握不好这个度，吃不得一点眼前亏的话，往往会为一件微不足道的小事而吃大亏，到时后悔都来不及了。真正的好汉是不会那样做的，有时，吃点小亏，正是为换取以后的“福”，甘于吃眼前亏的好汉，绝不是面对危害自己的一点利益就不顾性命的一介莽夫，他们是在以眼前的小亏换取日后大益。有心胸的人才是真正的好汉。可不要向下面这个人学习。

从前有一个富翁，在他家里有最珍贵的宝物，也有珍珠玛瑙金银财宝无数，还有广大的田地房屋，可以说富可敌国。可是他经商的时候，还是斤斤计较，一点都不肯马虎，顾客欠他一毛钱都要千方百计地非讨回不可。

有一顾客，六年前欠了他五毛钱。有一天，这位富翁忽然想起了这件事，就老远花了二毛钱的车费，到他家里去追讨。因为主人不在家，所以又花二毛钱车费回来。过了几天再去追讨，主人又不在，一共去了四次才把这五毛钱讨回来，可是他却已经花了一元六角钱，又花了那么多的精神和劳力才讨回五毛钱，这不是很大的笑话吗？

现实生活中，像这位富翁一样小心眼的人很多，譬如日常生活当中，常常为了一件小小的事情而大吵大闹，为了一张纸或一个茶杯争执而大打出手，为了一句话讲不投机或逆耳一点即动武打人，乃至告到法院去。日常的买卖不但斤斤计较，就是为了几毛钱也争得面红而赤，结果呢？惹人讨厌乃



至结冤结仇，这种事情就如吃饭一样每天都会发生。

试想，在人际交往中，如果人们能舍弃某些蝇头小利，也将有助于塑造良好的自我形象，获得他人的好感，为自己赢得友谊和影响力。所谓“大人不计小人过”。即遇事不要斤斤计较，应该把握时宜。这样就会减少矛盾，这样的君子风范，才是我们的处世之道。

在生活中，如果能够做到严格要求自己，在工作中与他人积极配合，与人为善，以宽阔的胸怀待人处世，以严格的标准要求自己，不为一点点的蝇头小利与同事计较。目光长远，宽容大度，才能有所作为。

法国著名作家雨果曾说过这样一句话：“世界上最宽阔的是海洋，比海洋宽阔的是天空，比天空更宽阔的是人的胸怀。”好汉要有博大的胸怀，也不是说什么亏都要吃。吃亏也是有技巧的，会吃亏的人，亏吃在明处，便宜占在暗处，占了便宜还让对方感激不尽，这也是待人处世的一大智慧。

在场中央角力

稻盛先生说：对挑战要立即做出回应，不要等到被最后的期限逼到一角时，才来想办法。

面对挑战立刻做出回应，绝不姑息自己，绝不自欺欺人，绝不委曲求全。这就是亮剑精神。

“一将亮剑，众旗呐喊，骁勇战之，万敌难当”。如果不及时应对，就会陷入被动，不如面对挑战立刻做出回应。挑战出现说明危机即将出现，不容有半点拖延。不亮剑必定失败，亮剑还有取胜的可能，说不定还没有失去先机。

当人们在冷天游泳时，大约有三种适应冷水的方法。有些人先蹲在池

边，将水撩到身上，使自己能适应之后，再进入池子游；有些人则可能先站在浅水处，再试着步步向深水走，或逐渐蹲身进入水中；更有一种人，做完热身运动，便由池边一跃而下。

据说最安全的方法，是置身池外，先行试探；其次则是置身池内，渐次深入；至于第三种方法，则可能造成抽筋甚至引发心脏病。

但是相应的，最先能感觉冷水刺激的也是第一种，因为置身较暖的池边，每撩一次水，就造成一次沁骨的寒冷，倒是一跃入池的人，由于马上要应付眼前游水的问题，反倒能忘记了周身的寒冷。

与游泳一样，当人们要进入陌生而困苦的环境时；有些人先小心地探测，以做万全的准备；但许多人就因为知道困难重重，而再三延迟行程，甚至取消原来的计划；又有些人，先一脚踏入那个环境，但仍留许多后路，看着情况不妙，就抽身而返；当然更有些人，心存破釜沉舟之信念，打定主意，便全身投入，由于急着应付眼前重重的险阻，反倒能忘记许多痛苦。

在生活中，我们该怎么做呢？如果是年轻力壮的人，不妨做“一跃而下”的人。虽然可能有些危险，但是你会发现，当别人还犹豫在池边，或半身站在池里喊冷时，那敢于一跃入池的人，早已自由自在地来来往往，把这周遭的冷，忘得一干二净了。

在陌生的环境，由于这种敢于一跃而下的人较别人果断，比别人快，较别人敢于冒险，因此，能把握更多的机会，所以往往是成功者。在创业的路上，同样需要敢于冒险的勇气。

稻盛先生说：我们在场中央时，总是比较轻松，想着反正还有时间和空间，直到被逼到角落时，才会惶恐。我们要随时假设已经没有时间和空间供我们挥霍了，在真的被逼到尽头之前，就要使出全力。

顺境中蕴含着逆境，能在顺境中发现不利因素是不容易的。一个管理者，最重要的能力，就是能看到公司的发展方向，下一步要干什么、经历什么。有的人能看到危机，但是没有及时做出应对，是缺少精勤和勇气的，或者视而不见，自欺欺人。



顺境中必然蕴藏着逆境。顺境开始的时候，就为以后埋下了相反的种子，如果不能及时发现，就会酿成失败。

著名的钢琴家及作曲家J·帕岱莱夫斯基预订在美国某大音乐厅表演。那是一个值得纪念的夜晚——黑色燕尾服，正式的晚礼服，上流社会的打扮。当晚的观众当中有一位母亲，带着一个烦躁不安的9岁孩子。小孩等待不耐烦，在座位上蠕动不停。母亲希望他在听过大师演奏之后，会对练习钢琴发生兴趣。于是，他不得已地来了。

当她转头跟朋友交谈时，他再也按捺不住，从母亲身旁溜走，被刺眼灯光照耀着的舞台上那演奏用的大钢琴和前面的乌木座凳吸引。在台下那批受过教养的观众不注意的时候，他瞪眼看着眼前黑白颜色的琴键，把颤抖的小手指放在正确的位置，开始弹奏名叫《筷子》的曲子。

观众的交谈声忽然停止下来，数百双表示不悦的眼睛一起看过去。被激怒、困窘的观众开始叫嚷：“把那男孩子弄走！”

“谁把他带进来的？”

“他母亲在哪里？”

“制止他！”

在后台，钢琴大师听见台前的声音，立即知道发生了什么事。他赶忙抓起外衣，跑到台前，一言不发地站到男孩身后，伸出双手，即兴地弹出配合《筷子》的一些和谐音符。二人同时弹奏时，大师在男孩耳边低声说：“继续弹，不要停止。继续弹……不要停止……不要停止。”

我们也是如此。我们努力工作，其效果就如小孩在大演奏厅中弹奏《筷子》一般。就在我们快要放弃时，忽然大师出现，俯身低声对我们说：“现在继续弹下去，不要停止。”继续……

不要停止，不要停止，他为我们即兴演奏，在恰当的时候，奏出恰当的旋律！

稻盛先生强调，先储存一些备用金，然后假设已经没有任何备用资产

了。这就是企业的稳定之道。

这种思维，是把自己置身于没有后退余地的地步了。只有假设危机已经来了，现在就在应对，才能在真正的危机到来时，如等闲一般。

不管这句话如何解释，它的基本原则都是一样的，也就是人要有忧患意识！用现代的流行语言来说，就是要有危机意识。

危机对于企业而言，就像人和疾病作斗争一样，只有不断地战胜了疾病侵扰，才是真正健康的人。那么对于企业的危机，我们就必须结合自身的状况有针对性地进行诊治。

企业的危机是由于企业内部和外部两个因素引起的。外部因素是不可预测的，但是往往有其规律性的一面，只有建立在详细而科学的调查和研究基础上，才能对市场有一个科学而正确的预测，也才能做到有针对性地防范。

企业内部因素导致危机，主要在于企业领导和员工的思想意识。因此，避免危机的核心问题就是人才问题，也就是避免人的思想危机。而人才问题就必须依靠企业文化和体制来解决，机制可以造就人才，人才也可以造就机制，在两者当中人是第一位。而人才是凭着磨炼打造出来的，包括了职业道德、工作水平、业务能力、管理经验，等等。而要想网罗优秀的人才，使之效命于企业家的麾下，这就必须依靠企业文化魅力。

亚科卡就任美国克莱斯勒公司经理时，公司正处于一盘散沙状态。他认为经营管理人员的全部职责就是动员员工来振兴公司。在公司最困难的日子里，亚科卡主动把自己的年薪由100万美元降到1000美元，这100万美元与1000美元的差距，使亚科卡超乎寻常的牺牲精神在员工面前闪闪发光。榜样的力量是无穷的，很多员工因此感动得流泪，也都像亚科卡一样，不计报酬，团结一致，自觉地为公司勤奋工作。不到半年，克莱斯勒公司就成为拥有亿万资产的跨国公司。

一个公司处在了困境中，老板要挺住，下属也要挺住，只有这样，公司才能走出困境。而当公司处于困境时，老板尤其要身先士卒，做好榜样，带



给下属自信与保障。如果老板自己就先乱了阵脚，手足无措，可想而知，你的下属能不打退堂鼓吗？

行为有时比语言更重要，领导的力量，往往不是由语言，而是由行为动作体现出来的，聪明的领导者尤其如此。

在企业兴旺发达的时候，往往容易忽视人才的能力和本质。居于领导地位的人，必须在平时注意发现那种面临危机毫不动摇，并能成为解救危机的真正有能力的人才。

稻盛先生认为，最基本的事实是循环不息，顺境和逆境都是我们求生存所必须面对的事实，未雨绸缪是我们管理的基本方法。

俗话说，胜败乃兵家常事。经营一个企业也是一样，要把逆境和顺境都看成必定要经历的事情，不可避免的事情。因为天下的事，都有利弊两个方面，不会只给人好的一面或坏的一面，关键是我们如何应对它们。

一只火鸡和一头公牛在聊天。“我非常想到那棵树顶上去，”火鸡叹口气道，“但是我没有那份力气。”“这样啊，那你为什么不吃点我的粪便呢？”公牛答道：“那里面充满了营养。”火鸡吃了一团牛粪，发现它真的使自己有力气到达树的第一个分叉处。第二天，在吃了更多的牛粪以后，火鸡到达了树的第二个分叉处。最终，两星期后，火鸡非常骄傲地站在了树的顶端。但不幸的是，没多久，它就被一个农夫盯上了，并且农夫非常利索地就将火鸡射了下来。

牛粪（狗屎运）也许能使你抵达顶峰，但它不能使你永远待在那儿。

一只小鸟正在飞往南方过冬的途中。天气太冷了，小鸟冻僵了，从天上掉下来，跌在一大片农田里。它躺在田里的时候，一头母牛走了过来，而且拉了一泡屎在它身上。冻僵的小鸟躺在牛屎堆里，发觉牛粪真是太温暖了。牛粪让它慢慢缓过劲儿来了！它躺在那儿，又暖和又开心，不久就开始高兴地唱起歌来了。一只路过的猫听到了小鸟的歌声，走过来查个究竟。顺着声音，猫发现了躲在牛粪中的小鸟，非常敏捷地将它刨了出来，并将它给吃了！

在挑战中茁壮成长

稻盛和夫先生说：“挑战和创新都是相当动人的字眼，事实上却会带来或随之而来的无法想象的超负荷工作。而这些，都需要耐心和勇气。”勇于接受挑战，在逆境中不消极，不自怨自艾，而是将挫折视为进一步坚定志向的契机，无畏地迎难而上。不屈不挠，通过人生的几番历练，才能成就大志。

事实上，当2010年2月1日，刚刚度过自己78岁生日48小时的稻盛和夫，正式入主日航办公大楼时，据说随行者只有两人，一人是他的“总裁办主任”，一人正是稻盛和夫“阿米巴”经营的操盘者。但很快，我们又获悉了据说稻盛和夫已发现日航的问题远比预计的要严峻得多，稻盛和夫正在和工会就降低退休金进行艰难谈判，甚至有了“这次稻盛和夫肯定要为日航掉一身肉”的说法……而这，几乎是任何一次拯救所必然的。

“虽然在航空事业方面我是门外汉，但长期来，作为经营者，我在经营企业的经验中归纳出了正确的经营思想和有效的管理模式。同时，我在自己的人生中总结出了作为人应该持有的正确的思维方式。我希望将这些传授给日航的每一位员工，我希望全体员工想法一致、齐心协力投入日航的重建。我认为，日航重建成败的关键，就在于能否有效地建立起上述这种体制。”稻盛和夫说。

稻盛认为：经营成功的必要条件是建立起“每名员工都热爱公司，为了公司的发展不惜一切”的企业文化，拥有这样企业文化的企业必定能够持续发展。换句话说，稻盛认为对于公司来说最重要的财富其实是员工的心，如果每名员工打心底盼望公司成功重建，愿意尽自己最大努力的话，公司的前途将是光明的。



因为有如此想法，所以稻盛打算尽可能多地去现场视察，和每名员工近距离接触，了解他们的想法和感受，并将自己的想法传达给他们，“希望能建立起‘想一直在日航工作’，‘愿意为企业重建出力’这样的企业文化。希望经营管理层和现场每名员工统一方向，为客人提供比过去更加优质的服务，将JAL重新建设为受广大顾客信赖和爱戴的企业”。

但正如IBM（中国）运营战略首席顾问白立新所分析的：稻盛哲学是一种系统的解决方案，从企业使命愿景和宗旨角度帮助你纠正，但过程不会立竿见影。

根据现有的规划，稻盛和夫到日航以后，业务和组织架构的调整、人员的优化组合，这些事他也会做，但稻盛的与众不同之处是在这之后他还会考虑企业如何长治久安的问题，考虑如何让企业在正确道路上发展的问题。比如：在调整业务或优化员工队伍时，他始终会回到做企业的基点和原点，回归到企业宗旨和使命，以及对“利他”的思考。

稻盛的日航起飞，过程注定是崎岖而艰难的。稻盛和夫先生说：“不管条件多差，不管碰到什么困难，都必须全力以赴，可以说，这是我们在这个世界上生存的前提。”“或许有人会问你，成功的几率有多大？也许你答不上来，没关系。在创造的世界里，统计数字不足以代表什么。”重要的是挑战困难的勇气和毅力。

因此，只要自己有接受挑战的勇气，就会有成功的希望。稻盛和夫先生说：“只要战胜自己，就能克服其他的壁障，取得卓越的成果。人有好逸恶劳的倾向，主动激励自己，不断克服困难向前进是件难事。但是，获得成功时，内心的喜悦是难以形容的。”

也正是因为稻盛和夫先生挑战困难的信心与勇气，才使得公司整体有着坚忍不拔的意志，也就有收获一次次更大的成功的机缘。

有一位农民的农田当中，多年来一直横亘着一块大石头。这块石头碰断了农民的好几把犁头，还弄坏了他的农耕地。农民对此无可奈何，巨石成了他种田时挥之不去的心病。

一天，在农民的又一把犁头被撞坏之后，农民想起巨石给他带来的无尽麻烦，终于下决心清除这块巨石。于是，他找来撬棍伸进巨石底下，却惊讶地发现，石头埋在地里并没有像他想象的那么深、那么重，只要稍微使劲就可以把石头撬起来，再用大锤打碎，清出农田。农民脑海里闪过多年被巨石困扰的情景，再想到本可以更早些把这桩头疼事处理掉，禁不住一脸的苦笑。

在企业决策活动中，往往会遇到反复出现的问题或不良现象，如若讳疾忌医或拖延了事，积压下来，就必然给企业造成困难，甚至使企业的生产经营活动无法正常进行，严重时还会威胁到企业的生存。所以，对企业中出现频率较多的问题，不应回避，而应抓住苗头，及时调查，追根溯源，及时找到问题的根本解决途径。

稻盛和夫先生说道：“谁也不是想着自己生来就拥有什么能力就能拥有的，即使有能力，如果生不逢时也是不行的。我现在能成为社长也不是命中注定的。即使有能力，如果把靠使用这种能力获得的东西据为己有，我认为这是非常恶劣的。”而之所以会有成功人士和非成功人士之分，其差别就在于是否有坚韧性和忍耐力，并非所谓的责任感、诚意、热情等。其根源在于非成功人士在遇到困难之时，就停滞不前，给自己找各种借口，认为困难是无法突破的，从而也就失去了继续前进的动力。这是因为他头脑中的既定思维限制了他继续思考该如何突破困难。如果坚持下去，一步步突破壁障，困难就会被踩在脚下，终能登上花开满山的顶峰。正如稻盛和夫所言：“应当坚信，只要认真地努力向前，肯定会有好结果，应当保持心情舒畅，满怀信心，大步向前。”



第六课 利他精神

敬天爱人是更美好和最尊贵的行为，也就是为他人奉献六个“精进”，可以磨炼心性。

——稻盛和夫

欲自利先利他

稻盛先生说：抑制欲望和私心本身，就是接近利他之心。我们认为利他之心是人类所有德行中最高、最善的德行。

一个人懂得抑制自己的欲望，肯定是看到了他人的需要。

一个人可能为了得到更多的利益，暂时抑制自己的私欲；但是，这不是利他，还是利己。

一个人的“为他人着想”的观念只有从心而发，成为道德的支柱，才是真正的利他。

“作为人，何谓正确？”是稻盛和夫先生经营企业的基本准则。稻盛哲学往上可以追溯至中国明朝融佛、道、儒于一体的思想界集大成者王阳明，他以良知立言，又以良知释心，良知构成了王阳明哲学的基石。每个人的内心都有一份“良知”，要唤醒我们人性中的善，不断追问自己的良知，因为

依良知而行必得天理，依天理而行必得天助。

“自利则生，利他则久”，这就是稻盛哲学的精髓。

利他竞争力包括四种：策略性利他、职业性利他、集体性利他、社会性利他。策略性利他：以“利润最大化”为目的的企业，就是典型的策略性利他。很多企业墙上贴着“拿单才是硬道理！”虽然口口声声说“顾客就是上帝”，也想尽办法去满足客户的一切要求，但其目的只是为了一个“钱”字。

职业性利他：把竞争中的策略性竞争手段演化为职业价值或道德。他们在从事工作时，已经不再出于个人利益最大化的算计，而是将利他目的作为直接的动机，如：医生治病救人、老师教书育人等。可悲的是，这些天经地义的职业道德，在当今社会中，也让我们感到了缺失和无奈。

集体性利他：个人的动机和行为不是为了个人利益的最大化，而是为了团体利益的最大化。个人服从团体，甚至牺牲个人利益以维护团体利益，这是要有很好的文化和理念才能做到的事情。

社会性利他：个人或企业的动机服从为了社会利益或他人利益的目的，而非行为人自身的利益。这是“人不为己，天诛地灭”的对立面。同时，一些企业在出现了重大危机后，采取一系列的公益活动、投资慈善事业来挽回影响，这不是社会性利他，还是停留在策略性利他的层次。社会性利他，在价值观上更关注相关利益者的利益，本身就是值得追求的目标，而非为了自身利益不得不采取的手段。

虽然“社会责任”这个词的历史并不长，但纵观古今中外，凡是能够长远发展的企业，都是以服务社会这个大格局为目标，而非以“利润最大化”为企业目标。因为他们知道：利润只是结果，而非企业存在的原因。“无欲则刚”，可以很好地诠释这些企业长寿的秘诀。这里的“无欲”，也并非真的无欲，而是“无私欲”。心有多大，舞台就有多大。相信未来的企业竞争力，会从技术、资源等，转化为利他竞争力。

稻盛先生认为：利他之心是不求回报的，而甘愿奉献于他人之心。在交换关系中的利他，不是利他之心。利他之心是一种心态、一种行为模式、一个道德标本。



当利他真正成为血液和道德品质的一部分，也就变成了一种超然的大智慧和能力。稻盛和夫的“利他经营”思想是受佛教影响的结果。

某行僧曾经问老禅师：“听说在人类以外的世界有地狱和天堂，是真的吗？另外，假如有地狱的话，那是什么样的地方？”老禅师回答说：“当然有，在那个世界有地狱和天堂。可是它们的差别不像你所想象的那样。在外表上，地狱和天堂是完全一样的。所不同的只是居住在那里的人的心而已。在地狱居住的人有利己之心，在天堂居住的人有利他之心。”行僧又问：“只是心不同罢了，为什么要分为地狱和天堂呢？”

对此，老禅师打了一个比喻：

在房间的中央放着一口大锅，锅里煮着美味的面条儿，旁边摆着碗。吃法是按定好的规则进行，即必须用1米长的筷子，手拿着筷子的一端来吃。在地狱和天堂里，上述条件完全相同，锅的大小和围着锅的人数也都相同。唯一不同的是人心。

在人人饥肠辘辘的时候，面前摆着看上去味美的面条，一声令下：“请吧，大家可以吃啦！”这时，地狱和天堂的差别就体现出来了。

在地狱中，用1米长的筷子能很快夹住面条儿放进自己一侧的碗里，可是，由于筷子太长，送不到自己的嘴里。但是，在对面的人看来，面条都让这家伙夹走了，所以有人要用筷子把别人夹在碗里的面条夹回来。这样，你争我夺，面条溅得四处都是。结果，大家谁也没吃成，都走上了饿鬼之途。

天堂中却是另一番景象。人们相互招呼道：“面条煮好了，大家一起吃吧！”“那么，就不客气了。”说着，就用筷子夹起锅里的面条放到对方的碗里，向对方说：“那么，先请你吃。”并伸长筷子，把面条儿夹进对方的嘴里，让他先吃。对方也说：“啊，真好吃！这次请你吃。”并且把面条夹给那个人。于是，大家吃得很安稳。

老禅师说：“这才是天堂，大家怀有利他之心，但是，天堂和地狱表面上没有什么区别。”

听到这个故事，行僧深受震动。

稻盛和夫听到这个故事，也颇有感触。联想到日本的现实，他说：“包括新兴宗教在内的事件、泡沫经济崩溃的现象、政界的变动等等，都是热衷于利己的人们居住的世界所发生的现象。过头的日元贬值、贸易摩擦全都是如此。这是居住在那里的人们的心制造出来的。那里有锅，在那里煮着面条，还有筷子——仅有这些是事实。制造出地狱似的悲鸣，是住在那儿的人们的心。”一言以蔽之，由于利己和利他之心的不同，人生和社会就会有地狱和天堂般的差别。

一个人如能忽视自己而利于他人，致力于后自己而先天下，一旦产生这种利他之心，就能不受世间欲望的迷惑而生存。而且，有了利他之心，烦恼的毒素才能消失，欲望的污秽才能被消除，而显露出“美丽的心灵”，美好的愿望才得以描绘。

欲望是痛苦的根源，也是迷惑心灵的毒雾。

贪欲的人，看不到他人的需要，从而不知道如何为别人服务，也就不会商业经营；或者以自己的欲望的心揣测别人欲望的心，只见表面，不见本质，最后也必然失败。

少欲知足，可以做快乐的人，在名利上可以自在的人，可以做贤人；看破名利的人，才可以做圣人。

自利能让人走多远？市场边界的扩展应该有怎样的过程？人富有之后如何获得幸福？这些问题可以从经济学的角度得到答案吗？

“市场边界的扩展：自利还是利他？”看到这个题目时，相信在无数读者心中，答案其实早已不言自明，那就是自利一定是市场经济的基础，也是市场扩展的动力所在。在多数人看来，关于这一点，伟大的经济学家亚当·斯密早已在《国富论》中说得清清楚楚。

然而，自利只不过是理论分析的起点而已。经济学的自利假设并不等于经济学非要认定人性就是自私自利的不可，也并不等于现实中一定是自利而不是利他才是市场边界扩展的动力。事实上，我们至少可以从三个方面来讨论利他而不是自利才可能是市场边界扩展的原因。



更强大的事业动力从哪里来？

利他而不是自利带来人更加强大的扩展事业的动力。

虽然，亚当·斯密讲过，面包商给人们提供面包只是为了赚钱而不是出于好心。但是，人如果只是为自己去赚钱、去成功，那么这个动力终归还是比较小的，并且有形的东西通常比较容易得到，因而在所难免地会出现经济学上所讲的奋斗动力的边际效率递减。

马斯洛创立的人的需求层次论证明：除非有无形的、更加伟大的动力出现，人的奋斗动力才能持续，人才能有不断去奋斗、做事业的动力。而“利他”正是这样的伟大动力。

市场边界的扩展需要集体行动，而人的合作需要利他精神。

亚里士多德早就说过，人是社会（政治）的动物。人在这个世界上离不开其他人，人要做大事就更是需要其他人的合作和帮助。然而，我们可以观察到的一个基本事实就是：自私自利的人很难在这个世界上交到真正的朋友，也很难得到其他人的真心合作与帮助。这就是中国古人所说的“得道多助，失道寡助”。

利他会带来“合作效应”，一个人越有社会责任感，他的成功之路就越宽广。

怎样才能获得幸福？

人的幸福更多地与利他而不是自利相联。

“施比受更为有福”这句话很多人都听过。施的人失去了“有形的”财富以及无形的时间、恩赐和接触而已，得到的却是更多的“有形的”财富以及无形的他人的感谢、承认、接纳、成就等等。显然，这些货币、非货币的收益有时候会远比单纯的货币收益对于一个人的幸福来得重要。尤其是，一个人如果只知道追求货币财富的增长，却没有获得其他的幸福时，这些无形的幸福就会显得更加重要。说到底，在其他条件不变时，货币的收益也是边际效率递减的，因此一个人如果只是懂得追求财富而不懂得使用财富，那么这个人的总福利（幸福指数）会趋于偏低，他的幸福感受会迅速地边际萎缩。

从这个角度讲，一个在意自己幸福的人并且又懂得追求自己幸福的人，

一定是懂得松开双手而不是紧紧攥住双手，懂得慷慨利他而不是只知自私自利的人。而市场边界的扩展也必然是追求幸福的一个过程，而不是相反。

稻盛先生说：所谓“利他之心”，佛教里是指“善待他人”的慈悲之心，基督教里是指爱。更简单一点说，是“奉献于社会，奉献于人类”。这是在人生的道路上，或者像我们这样的企业人士在经营公司中不可缺少的关键词。

利他之心，在稻盛和夫看来，不仅是一个人生道路上应该持有的品格，对于一个企业家来说，更加必不可少。

因为对于一个企业家来说，赢利只不过是他“奉献于社会，奉献于人类”的奖赏。相反，如果他不能做到奉献于社会，则不能赢利，也做不了企业家。

利他之心必须化为一种品质中自然的德行，也才真的能做到奉献于社会，奉献于人类。

稻盛和夫就亲身经历了这样“自然的德行”，而给了他天大的启迪。

1977年9月，稻盛和夫做完胃癌手术后以俗家之身加入了佛门。

初冬饥寒之时，他头戴竹斗笠，身着青布袈裟，赤脚穿草鞋，站在每家每户门前诵经，请求布施。托钵化缘对稻盛和夫病后之躯实在是艰苦的。黄昏时，他路过一个公园时发生了一件事。正在打扫公园、身着工作服的老婆婆注意到稻盛和夫一行人，她一只手拿着扫帚，一路小跑来到稻盛和夫跟前，向稻盛和夫的行囊丢进了500日元的硬币。

那一瞬间，一种前所未有的感动贯注稻盛和夫的全身，他心里顿时充满了难以名状的幸福感。

她新鲜和纯真的美好心灵，是稻盛和夫从未感受到的。通过她自然而然的慈悲行为，稻盛和夫深感触摸到了佛的爱。

把自我利益置于一旁，首先对他人流露出悲悯之心——老婆婆的行为是微不足道的，但稻盛和夫认为她是人间思想和行动中的最善最美者。这个自



然的德行让稻盛和夫领会了“利他之心”的精髓。

稻盛先生说：人的内心充满至深至纯的幸福感，不是在满足自我时，而是在满足了“他人”的时候。我们的这个观点一定能得到很多人的认同吧。而且，聪明的人应该能注意到，奉献于他人并不仅仅只是对他人有利，终究还将有利于自己。

为什么满足他人是最大的满足？

因为除了衣食住行的需要，还有更大的精神需要。自私自利的人，即使物质的享受得到了满足，再好的美食，再华丽的衣服，能提供给人的享受，都是有限的。所以说物质都是身外之物。

有的人为了获得某种满足，向人们炫耀自己拥有的物质和权势，无非是精神的需要在起作用。炫耀换来的不是嫉妒，就是冷漠，使他畸形的心得到满足。

是换来嫉妒和冷漠好呢，还是他人回报的诚挚关心和拥护好呢？

说起利他，听起来好像有点过于伟大，其实一点也不。给小孩吃美味的食物，希望看见妻子喜悦的表情，让劳苦一生的父母过得舒适，像这样对周围人的一点体谅、关心就已经是利他的行为为了。

孔子说：“夫人者，己欲立而立人，己欲达而达人。”

在商业社会无论因为服务他人而获得应有的收益，还是因为分工获得的效益，都离不开自利、利他。他不立，则我们也不立。

所以，商业社会的基础，应该是自利、利他的“博爱”。

只有利他才是真正的利己

稻盛先生说：为了不和地球这艘船一起下沉溺水，我们必须重新恢复自然节制的美好品行。应该把神给予人类的智慧当做真正的睿智，掌握如何控

制自私欲望的艺术。

也就是说，有必要实践“知足”精神及知足的生活方式。如果对自己所拥有的一切不知足的话，当更想要的也得到了的时候，你仍然不会满足。

在人类的历史上，贫穷过也富裕过，但是人类的幸福却跟二者没有直接的关系。

人类的幸福，只跟自己的心有关系。贪心不足的人，给他再多他还想要更多，哪里有快乐！知足的人，喜欢现在拥有的一切，哪里还有贪求的烦恼！

利己与利他显然是一对矛盾体。想通过二者的关系，理解它们在最高层次的统一与同一，就成为创业的一个带根本性的大观念。它影响着创业的全部行为和整个过程，并最终影响着创业的成功与失败。

利己是人与生俱来的本性，它归根结底源自生存的需要。但人是生活在群体之中的，单方的利己行不通，互相帮助更有利，帮助别人是帮助自己，于是产生了群体中利他的行为准则。要在创业中自觉贯彻利他观念，需要懂得这句话：“利他是利己的最高级。”

1. 利他的真实性与合理性的根据是利己的普遍性

单个人或团体的利他是相对众人的利己，是对众人利己的尊重，是对人的利己本性的适应。这就是把事业的发展扎根在人的心里，扎根在无限需求的沃土之中，从而获得无限成长的空间。

2. 利他是人与社会最根本关系中的最高行为准则

人与社会最根本的关系是适应。道理简单又清楚：社会太大，个人太小；社会太久，个人太短。那适应什么？人的利己本性决定了社会的本质是人之间以利益为纽带的相互关系的总和，这又决定了要适应的正是这个存在。如何适应？积极地有效地适应是从主导思想到行为原则都要贯彻利他。如何才能利他呢？充实提高自己以能够为他人创造利益，并在这一过程中实现自己的利益——创业就是实现这种关系的最集中的体现，利他则理所当然地成为这种关系的最高行为准则。

3. 利他是商品经济原则的人性基础

商品经济原则是：为了实现自身的利益，必须为社会、为他人创造一种



利益；为了满足自己的多方面的需要，必须为社会、为他人提供一种需要。它规范的个人与社会关系的原则可以概括为一句话：利己先利他。

4. 利他是实现利己的行为过程

创业者行为的初始动机和最终目的是利己的，但创业过程中则只能是利他，这是由人与社会的根本关系决定，被商品经济的规则制约，是实现利己的必由之路。在利他的主线两侧并行着两条线，一条是在利他的进程中逐渐实现利他与利己二者的统一：利他——利己——利他——利己；另一条是在利他进程中不断完成利己层次的升级：生存——富有——社会责任——价值实现。两条线在终点交汇：是高层次的利己与高层次的利他二者的和谐，即自我价值实现与对社会贡献的统一。

5. 利他是利己行为方式的最高级次

人的利己行为的方式可以归纳为五个等级。

（1）最低级是“损人不利己”；

（2）低级是“损人利己”——这种人属百姓所言的“坏人”；

（3）中级是“不损人而利己”——这种人属人中的“老实人”；

（4）高级是“利人又利己”——这种人总是在谋求双赢互利，属人中的“精明者”；

（5）最高级是“先利人后利己”——这种人的利己似乎不为人所感觉，在交往关系中习惯为他人考虑，并有一定的牺牲精神，把能为别人做什么看作自己的责任，并从中获得快乐与满足的自然回报，是长远、稳定的精神与物质利益的获得者，属人中的“高尚者”。

这五种人的动机和目的是相同的，差别仅仅是行为方式的不同，结果则大相径庭：前两种行为方式，决定了他们总是事与愿违，最终丧失生存的权利；中间一种行为方式是洁身自好，注定难成大事；后两种行为方式，必然是能有所作为的。

美国的一个摄制组，想拍一部反映中国农民生活的纪录片。于是他们来到中国某地农村，找到一位柿农，说想买他1000个柿子，请他把这些柿子从

树上摘下来，并演示一下贮存的过程，谈好的价钱是1000个柿子给160元人民币，折合20美元。

这位柿农很兴奋地同意了。于是他找来一个帮手，一人爬到柿子树上，用绑有弯钩的长杆，看准长得好的柿子用劲一拧，柿子就掉了下来。下面的一个人就从草丛里把柿子找了出来，捡到一个竹筐里。柿子不断地掉下来，滚得到处都是。下面的人则手脚飞快地把它们不断地捡到竹筐里，同时还不忘高声大噪地和树上的人拉着家常。在一边的美国人觉得这很有趣，自然全都拍了下来。接着又拍了他们贮存柿子的过程。

美国人付了钱就预备离开，那位收了钱的柿农却一把拉住他们说：“你们怎么不把买的柿子带走呢？”美国人说不好带，也不需要带，他们买这些柿子的目的已经达到了，这些柿子还是请他自己留着。

天底下哪有这样便宜的事情呢？那位柿农心里想。于是他很生气地说：“我的柿子很棒呢，质量好得很，你们没理由瞧不起它们。”美国人耸耸肩，摊开双手笑了。他们就让翻译耐心地跟他解释，说他们丝毫没有瞧不起他这些柿子的意思。

翻译解释了半天，柿农才似懂非懂地点点头，同意让他们走。但他却在背后摇摇头感叹说：“没想到世界上还有这样的傻瓜！”

那位柿农不知道，他的1000个柿子虽然原地没动就卖了20美元，但那几位美国人拍的他们采摘和贮存柿子的纪录片，拿到美国去却可以卖更多的钱。

那位柿农不知道，在那几个美国人眼里，他的那些柿子并不值钱，值钱的是他们的那种独特有趣的采摘、贮存柿子的生产生活方式。

那位柿农不知道，一个柿子在市场上只能卖一次，但假如将柿子制成“信息产品”，一个柿子就可以卖一千次、一万次甚至千千万万次。

柿农的蝇头小利比起那几个美国人的利益来说实在不算什么，故事看起来是讲人与人之间的差别，其实对我们的企业决策者同样有教育意义。在企业的投资构成中，我们的决策者是像文中的柿农一样只看到眼前的比较直接



的“小利益”还是能把眼光放长远一些，发现更大，但可能比较隐蔽的“大利益”呢？这可是个很大的学问。

明智的人总会在放弃微小利益的同时，获得更大的利益。

稻盛先生认为，人类应该控制自己的私欲，要有知足、与他人共享的宽容之心，或者给予他人、满足他人的体谅之心。

爱因斯坦说，依照现在科学发展的程度，足可以使地球上每个人都能过上安居乐业的生活了。

现在许多国家，已经很富裕了，但是，人们的贪欲心是无法满足的，总是不停地向自然索取，砍伐森林，过度捕捞。

大自然给人的够多了，可以让人呼吸新鲜的空气，给人充足的日照，给人干净的水喝。但是人类偏偏去污染水源，污染空气，破坏臭氧层，使人沐浴的阳光也有危险。

贪欲心是一切污染的源泉。

过度地追求财富应该适可而止了。不应把国家和个人的目标放在追求物质上的富有，精神富有才是“知足”的生活方式。

有句格言道，“无法得到渴望的东西时，就珍惜现在拥有的”。满足才是贤者之道，知足才有人类的安定，这样的思维方式和生活态度是我们每个人都应该具备的。

知足是懂得享受生活。试想，现在就可以沐浴灿烂的阳光，何苦跑到旅游胜地去？现在就可以呼吸新鲜空气，何必跑到深山里？现在就可以观看美丽的景色，抬起头，看见蓝天白云，低下头，看见茵茵青草，何必跑到郊区？知足是真正懂得幸福的。

如果现代的生产转向人类真实的需求本身，那就是很大的福气了。现代的有些生产，无非是刺激人的欲望，想方设法挖掘人的虚荣心，赚取最多的利润。但是，我们的地球早就承受不起了。

真正充满活力和创造性的社会，必定是生产与自然相和谐的社会，人类更懂得享受生活和懂得幸福真谛的社会。

稻盛先生认为：也许利他之德将催生新的社会文明。今天人们的愿望

是生活更轻松，食用更美味，赚取更多的钱财。在新的时代，让对方过得更好，让他人更幸福，基于同情心或“爱”的利他文明之花一定能够盛开不败。这将是怎样的一种和谐美好！

一个人觉醒之时，是懂得爱人之时；社会觉醒之时，是人们懂得博爱之时。

博爱的社会必然是关爱他人，乐于奉献，社会生产的目的是为了人们的生活更美好。那时，就不会有工厂丧心病狂地向河流排污，不会有高高的烟筒排放乌云，社区更加干净。无论城市和农村，都是令人赏心悦目的景象。

基于利他而产生的文明，必然是另一种图景。人类利他的智慧一旦打开，将会创造出不知道多么美好的世界。

以大爱为引导

以大爱为指引，是达到团结一心的唯一途径。若一个公司能够让每个员工都有使命感，都愿意为实现这一使命奉献终生，那也只有大爱的指引。

一位年老的印度大师身边有一个总是抱怨的弟子。

有一天，他派弟子去买盐。

弟子回来后，大师吩咐这个不快活的年轻人抓一把盐放在杯子中，然后喝了它。“味道如何？”大师问。“苦。”弟子龇牙咧嘴地吐了口唾沫。大师又吩咐年轻人把剩下的盐都放进附近的湖里。弟子于是把盐放进湖里。大师说，“再尝尝湖水。”年轻人捧了一口湖水尝了尝。大师问道：“什么味道？”

“很新鲜。”弟子答道。“你尝到咸味了吗？”大师问。“没有。”年轻人答道。这时大师对弟子说道：“生命中的痛苦就像是盐，不多，也不少。”



与其说我们在职场中受挫带来的痛苦大，不如说我们内心的承受空间小。挫折是客观的，但我们体验到的痛苦，却取决于我们将它盛放在多大的容器中。所以，当你处于痛苦时，你只要开阔你的胸怀……

稻盛先生认为，大爱可能看起来也会冷酷无情，但是小爱也有可能变成大恶。在与部下相处时，若以小爱作为准则，所获得的将只是一时的人缘和短暂的成功。

这也就是在大爱面前不计小恶，而在大恶面前绝不姑息小善。小恶以大善引导，还可以变成善。但是小善往往能酿成大恶。

因为爱的价值，不是一时可以衡量的。小善者或许不敌大欲，但大善却轻易克制着小欲。

福特是美国著名的“福特车系”创始人。他对汽车业和摩托车业的发展作出了巨大的贡献，曾获得美国总统颁发的“一等勋章”。在美国乃至整个世界的汽车制造业里，福特是一个举足轻重的人物。

但没有人是十全十美的，福特也是一样。

有一次，在福特技术研究所内部，人们为汽车内燃机是采用“水冷”还是“气冷”发生了激烈争论。福特是“气冷”的支持者。所以，开发出来的N360小轿车采用的都是“气冷”式内燃机。

在美国举行的一级方程式冠军赛上，一位车手驾驶福特公司的“气冷”式赛车参赛。在跑至第三圈时，由于速度过快导致赛车失控，赛车撞到围墙后油箱爆炸，结果连车手也被烧死。此事引发了福特“气冷”式N360小轿车的销量锐减。技术人员要求研发“水冷”式内燃机，仍被福特拒绝。一气之下，几名主要技术人员准备辞职。

福特公司副总经理感到事态严重，就打电话给福特：“您觉得您在公司是当总经理重要还是当一名技术人员重要？”福特在惊讶之余回答：“当然是当总经理重要。”

副总经理毫不留情地说：“那就同意他们去搞水冷引擎。”福特突然醒悟过来，于是毫不犹豫地说：“好吧！”后来，几个技术人员开发出了适应

市场的产品，使公司的销量大增。这几个当初想辞职的技术人员均被福特委以重任。

福特公司步入了良性发展的轨道。一天，公司的一名中层管理人员瓦尔多和福特交谈时说：“我认为公司中层领导都已经成长起来，您是否应该考虑一下培养接班人了？”瓦尔多的话很含蓄但却表达了要福特辞职的意愿。

福特一听，连连说道：“您说得对，不提醒我倒忘了，我确实应该退下来了，不如今天就辞职吧！”在办理完交接手续的几个个月后，福特便把董事长的位置让给了别人。

可见，一个人无论地位多高或者拥有多么巨大的成就，都不可避免地会犯这样或那样的错误，能够具有自知之明，并能够听取下属与自己主张相反的意见，这是每一个卓越的企业家都应该具有的胸襟。特别是在下属已经用最柔和迂回的方式就企业大计提出意见时，这也是考验企业家胸襟“最低要求”的时刻。



第七课 决不放弃

遭遇艰难困苦而想要摆脱，这就是人。想要摆脱却怎么也摆脱不了，这种情形往往居多。倒霉也罢，厄运也罢，忍受它们，保持开朗的心境朝前看，坚持努力、不懈怠，这就是人生。

——稻盛和夫

成功属于那些持之以恒的人

稻盛和夫说：能够完成一件新工作的人是坚信自己的“可能性”的人。所谓可能性，是指“将来的能力”。如果根据现在的能力判断自己“行还是不行”，那就永远也做不成新的事情或困难的事情。

20世纪50年代，有一位女游泳选手，她发愿要成为世界上第一位横渡英吉利海峡的人。为了达成这目标、她不断地练习，不断地为这历史性的一刻作准备。

这一天终于来临了。

女选手充满自信地昂首阔步，然后在众多媒体记者的注视下，满怀信心地跃入大海中，朝对岸英国的方向游进。征程刚开始时，天气非常好，女选

手很愉快地向目标挺进。

但是随着越来越接近英国对岸，海上起了浓雾，而且越来越浓，几乎已到了伸手不见五指的程度。

女选手处在茫茫大海中，完全失去了方向感，她不晓得到底还要多远才能上岸。

她越游越心虚，越来越筋疲力尽。最后她终于宣布放弃了。

当救生艇将她救起时，她才发现只要再游100多公尺就到岸了。

众人都为她惋惜，距离成功就那么近了。

她对着众多的媒体大声叫喊：不是我为自己找借口，如果我知道距离目标只剩100多公尺，我一定可以坚持到底，完成目标的。

相信自己的可能性，给自己规划一个超出现有能力水平的更高目标，并为在未来某一时刻实现目标而倾尽全力。此时你所需要的是使自己的“愿望”像不灭的火焰一样持续燃烧。这样成功或者成绩就会如期而至，自己的能力也就能够得到提高。

稻盛先生说：我们总是认为“我们一定能成”。而且，我们给部下出主意让他们如何去做，并饱含热情地告诉他们如果该项目成功的话将给公司带来多大的好处，于是所有相关人员产生饱满热情，努力接受挑战。

他之所以并不器重才子，是因为才子往往倾向于将今日等闲视之。才子自恃才高可以预测未来，就不由得厌恶像乌龟那样缓慢地度过一天，希望像脱兔似的走捷径。但是，过于急功近利往往容易在意料不到之处栽跟头。

与人类的诸多智慧相比，聪明实在微不足道。从本质上说，聪明是算不得智慧的。善良、踏实、勤奋、诚实、乐观等等，这些都是大智慧，非聪明这些极小的智慧可比。

稻盛和夫的公司从创办至今，不计其数的优秀且聪明的人才进入了京瓷公司。也正是这些人才，以为公司没有前途而辞职，所以，留下来的都是不太聪明、平凡的、无跳槽才能的愚钝的人才。但是，这些愚钝的人才在10年、20年后都晋升为各部门的干部或是领导。



究竟是什么使像他们这样平凡的人变成了非凡的人才呢？按稻盛和夫的经历和见解，这是孜孜不倦的、默默努力的力量，或者说是坚持使平凡变不平凡的力量。

那些人看起来智商平平，但是由于踏实和勤奋，不选择轻松的近路，一步一步、一天一天地拼命并且认真地积累。变梦想为现实，成就心中理想的，正是这些非凡的凡人。

坚持很重要，并不意味着坚持是“相同的重复”。坚持和重复是两码事。不是漫不经心地重复昨日，而是明天比今天，后天比明天，必须前进，哪怕是一点点的进步与改善。这样的“进取精神”能够加快靠近成功的速度。

这世界上有三种人：一种是先知先觉的人；一种是后知后觉的人；一种是不知不觉的人。

不知不觉的人工作很辛苦，不知为何工作，他们得过且过，做一天和尚撞一天钟，浑浑噩噩，虚度年华。

后知后觉的人仅仅把工作当成谋生手段，他们落入工作的痛苦里面，每天蝇营狗苟，奔波忙碌。

但先知先觉的人不一样，他们是在为自己工作，是在享受工作。因为工作正是他生命成长的一个契机。他们把工作当成一种享受，而非聊以糊口的工具。

当一般人放弃的时候，他们找寻下一位顾客，当顾客拒绝他们的时候，他们追问：“你到底要不要买？”当顾客不买的时候，他们会继续追问：“你为什么不买？”

他们总是在找寻如何自我改进的方法，以及顾客不买的原因。他们总是希望更有活力，产生更大的行动力，他们不能容忍在自己伟大的生命织锦中，存在低劣易断的丝线。

他们恪尽职守、殚精竭虑、竭尽所能，从来都不仅仅以分内之事为己任，人家要他们走一里路，那么他们肯定自觉自愿地多走一里路；他们独辟蹊径，义无反顾，比常人做得更纯粹、更无畏；他们拿起最后一块石头与拿

起第一块一样地小心谨慎，他们总是认为最重要的一块石头就是此时拿在手上的这块。

上帝对我们每个人都是公平的。绝大多数人之所以平庸一生，之所以只能在历史的舞台上扮演无足轻重的次要角色，原因就在于他们缺乏内心的力量，他们只受外在力量的驱使，为工作而工作。

而那些极少数优秀者，他们拒绝碌碌无为的平庸，而是孜孜不倦地追求卓越。他们信奉精华法则：最优秀的将会上升到金字塔的顶部。

这世界只为两种人开辟大路：一种是有坚定意志的人，另一种是不畏惧任何障碍的人。成功者与失败者最大的差别在于：成功人士始终用最积极的内在驱动力支配和控制自己的人生。

从现在开始，请你比别人晚睡一个小时来阅读，早起一个小时来行动；当别人拜访10个顾客结束，请你拜访11个、12个……当别人出去玩的时候，请你找一个安静的地方来阅读；当别人想放弃的时候，你多坚持一会儿；当别人走累了，你多走几步路……说不定就是因为这几步，你比别人更接近成功。每当旭日东升的时候，请你试着对自己说：钢铁就是这样炼成的！

如此，世界将会给你以厚报，既有殊荣，也会有财富。

骐骥一跃，不能十步；驽马十驾，功在不舍。同样，成功的秘诀不在于一蹴而就，而在于你是否能够持之以恒。

曾有这样一个故事：

1987年，她14岁，在湖南益阳的一个小镇卖茶，1毛钱一杯。因为她的茶杯比别人大一号，所以卖得最快，那时，她总是快乐地忙碌着。

1990年，她17岁，她把卖茶的摊点搬到了益阳市，并且改卖当地特有的“擂茶”。擂茶制作比较麻烦，但也卖得起价钱。那时，她的小生意总是忙忙碌碌。

1993年，她20岁，仍在卖茶，不过卖的地点又变了，在省城长沙，摊点也变成了小店面。客人进门后，必能品尝到热乎乎的香茶，在尽情享用后，他们或多或少会掏钱再拎上一两袋茶叶。



1997年，她24岁，长达10年的光阴，她始终在茶叶与茶水间滚打。这时，她已经拥有37家茶庄，遍布于长沙、西安、深圳、上海等地。福建安溪、浙江杭州的茶商们一提起她的名字，莫不竖起大拇指。

2003年，她30岁，她的最大梦想实现了。“在本来习惯于喝咖啡的国度里，也有洋溢着茶叶清香的茶庄出现，那就是我开的……”说这句话时她已经把茶庄开到了新加坡。

还有一个故事：

新生开学，“今天只学一件最容易的事情，每人把胳膊尽量往前甩，然后再尽量往后甩，每天做300下。”老师说。

一个月以后有90%的人坚持。

又过一个月仅剩80%。

一年以后，老师问：“每天还坚持伸臂300下的请举手！”整个教室里，只有一个人举手，他后来成为了世界上伟大的哲学家。

这是两个真实的故事，让我们记住他们的名字吧！孟乔波和柏拉图，一个卖茶的商人和一个伟大的哲学家。

从这两个故事中可以发现：成功没有秘诀，贵在坚持不懈。任何伟大的事业，成于坚持不懈，毁于半途而废。其实，世间最容易的事是坚持，最难的，也是坚持。说它容易，是因为只要愿意，人人都能做到；说它难，是因为能真正坚持下来的，终究只是少数人。巴斯德有句名言“告诉你使我达到目标的奥秘吧，我唯一的力量就是我的坚持精神。”

人的一生又何尝不是如此？从“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路”，到“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”，再到“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”。都应该坚持，坚持生命的困惑、领悟和真谛。只有如此，在你到暮年的时候，细细回想起来，才会觉得没有虚度曾经美好的年华，才会觉得自己的整个生命都充满价值。

面对困难要敢于说“不”

稻盛和夫先生说：“大学毕业刚进入公司之时，与公司管理层关系并不融洽，处于孤立状态。我常常想象自己带领一个团队攀登险峻的高山，可能因懦弱畏惧而无法前进，甚至会失足跌下悬崖，摔个粉身碎骨。”

上司常常劝其妥协，选择走较为平坦的安逸之道，与队伍一起慢慢登上山顶。但是他经过认真思考还是选择走崎岖的路，做垂直攀登，以此达到顶峰，获得真正的幸福。他说如果自己选择一条好走的路，慢慢向上爬，可能在攻顶之前便放弃了。他说自己是一个脆弱的人，但是他的队友们都对他有信心。捷径也许对他们来说是个轻松的选择。但这样并不会得到真正的快乐。所以，他下定决心，选择了自己认为正确的道路，无论艰难跋涉，环境恶劣，都一心攻顶。

也就是说，无论前面有什么艰难险阻，都勇于面对，并积极应对所遇到的任何事情，只有以这样的心态前进，才会有成功的一天，或者说成功离我们才会更近。而一旦遇到困难就开始逃避的人，是不会有好结果的，对他们来说，成功遥遥无期，工作也就成了混日子，怎么可能谈到未来的发展问题。

据说美国华盛顿广场有名的杰弗逊纪念大厦，因年深日久，墙面出现裂纹。为能保护好这幢大厦，有关专家进行了专门研讨。

最初大家认为损害建筑物表面的元凶是具有腐蚀性的酸雨。专家们进一步研究，却发现对墙体腐蚀最直接的原因，是每天冲洗墙壁所含的清洁剂对建筑物有酸蚀作用。而每天为什么要冲洗墙壁呢？是因为墙壁上每天都有大量的鸟粪。为什么会有那么多鸟粪呢？因为大厦周围聚集了很多燕子。为什



么会有那么多燕子呢？因为墙上有很多燕子爱吃的蜘蛛。为什么会有那么多蜘蛛呢？因为大厦四周有蜘蛛喜欢吃的飞虫。为什么有这么多飞虫？因为飞虫在这里繁殖特别快。而飞虫在这里繁殖特别快的原因，是这里的尘埃最适宜飞虫繁殖。为什么这里最适宜飞虫繁殖？因为开着的窗阳光充足，大量飞虫聚集在此，超常繁殖……

由此发现解决的办法很简单：只要拉上整幢大厦的窗帘！

只要拉上窗帘就能节省几百万美元的维修费用，这是专家绝对始料不及的。但只要我们处理问题时，能透过重重迷雾，坚持不懈，追本溯源，抓住事物的根源、往往能够收到四两拨千斤的功效。而四两拨千斤的基础，绝不是投机取巧，而是严谨认真、一丝不苟，正如日本丰田公司著名的“万事追问15个‘为什么’”。

咬紧牙关迎挑战

稻盛和夫先生认为年轻人在刚刚步入工作岗位时，多少会有消极情绪及态度。他说：“我在刚刚参加工作的时候也是如此，自己在研究室工作时，每天不是要在玛瑙制的乳钵里将原料混合，就是整天开动粉碎原料的罐磨机，对此项工作并没有太留心。”直到有一次，他看到前辈技术员用刷子仔细清洗罐磨机的情景，吸引了他的注意。因为罐磨机中研磨球经常会有伤痕或缺损，在它的凹坑中粘附着上一次实验留下的少许粉末。前辈先利用刮刀将凹坑中的粉末剔除，再用刷子将球洗干净。他当时不明白为什么“一个大学毕业的汉子却干着这么琐碎的小事”。

稻盛和夫说自己用了很长一段时间来调整自己的这一心结，并悟出了一个道理，那就是要“踏踏实实，一步一个脚印，持续地努力工作”。他说：

“无论事情多么微不足道，都能保持一贯态度。下功夫去改善的人，相对于没有这么做的人，长期下来会产生惊人的差异。”他也同样告诫自己的员工说：“如果想要和别人一样出色的话，做同样的事就可以了。如果想比别人高一点的话，就要付出更大的努力，只靠一般的努力是不够的。”正是这样，他将“把分配给自己的工作当做天职，一辈子持之以恒，努力不止”。这样才会充实，成功的可能性才会变大，这是工作中很重要的一点。

有一天，孔子带着学生去楚国，途经一片树林，看到一个驼背老头儿拿着竹竿粘知了，好像是从地下拾东西一样，一粘就是一个。

孔子问道：“你这么灵巧，一定有什么妙招吧？”

驼背的老头儿说：“我是有方法的。我用了5个月的时间来练习捕蝉技术，如果在竹竿顶上放两个弹丸掉不下来，那么去粘知了时，它逃脱的可能性是很小的；如果竹竿顶上放3个弹丸掉不下来，知了逃脱的机会只有1/10；如果一连放上5个弹丸掉不下来，粘知了就像拾取地上的东西一样容易了。我站在这里，有力而稳当，虽然天地广阔，万物复杂，但我看见的、想的只有‘知了的翅膀’。如因万物的变化而分散精力，又怎么能捕到知了呢？”

专业培训也同样需要这三个层次，第一层次就是仅仅会做；第二个层次就是能够做到熟练，就是像“竹竿顶上放3个弹丸掉不下来”；第三个层次就是要做到不分散精力，看的想的只有“知了的翅膀”。要知道，能力不是完全取决于专业知识，而是取决于持续的专注。



第八课 积极乐观

不管处于何种逆境，经营者必须始终保持开朗的、乐观的心态，这已经成为我的信念。

——稻盛和夫

要走好人生每一步

稻盛先生认为：人生中最重要就是要认真过好每一天。“认真过好每一天”——这看似简单，其实却是人生最重要的原则之一。

什么是真正的认真？我们如果要时刻保持认真的态度，那么，思想里时刻都有一种警觉。就像击剑的人不是在练习，而是拿着真剑面对敌人。就像练习射箭的人一样，保持拉开满弓如月，一旦有所需要，便瞄准目标，有的放矢。

我们每一天都如此度过，那么我们人生中的目标怎么会不能实现呢？

有个叫阿巴格的人生活在内蒙古草原上。有一次，年少的阿巴格和他爸爸在草原上迷了路，阿巴格又累又怕，到最后快走不动了。爸爸就从兜里掏出5枚硬币，把一枚硬币埋在草地里，把其余4枚放在阿巴格的手上，说：

“人生有5枚金币，童年、少年、青年、中年、老年各有一枚，你现在才用了一枚，就是埋在草地里的那一枚，你不能把5枚都扔在草原里，你要一点点地用，每一次都用出不同来，这样才不枉人生一世。今天我们一定要走出草原，你将来也一定要走出草原。世界很大，人活着，就要多走些地方，多看看，不要让你的金币没有用就扔掉。”在父亲的鼓励下，那天阿巴格走出了草原。长大后，阿巴格离开了家乡，成了一名优秀的船长。

我们的人生怎么度过，取决于我们自己。人生这部作品唯一的作者就是我们自己，如何承担自己的人生责任，全在于我们以什么样的心态，如何写好人生的脚本。最重要的是，我们要深知我们现在扮演什么角色，将来又要扮演什么角色。

30年前，一个年轻人离开故乡，开始创造自己的前途。他动身的第一站，是去拜访本族的族长，请求指点。老族长正在练字，他听说本族有位后辈开始踏上人生的旅途，就写了3个字：不要怕。然后抬起头来，望着年轻人说：“孩子，人生的秘诀只有6个字，今天先告诉你3个，供你半生受用。”

30年后，这个从前的年轻人已是人到中年，有了一些成就，也添了很多伤心事。归程漫漫，到了家乡，他又去拜访那位族长。他到了族长家里，才知道老人家几年前已经去世，家人取出一个密封的信封对他说：“这是族长生前留给你的，他说有一天你会再来。”还乡的游子这才想起来，30年前他在这里听到人生的一半秘诀，拆开信封，里面赫然又是3个大字：不要悔。

稻盛和夫先生说，缺乏认真和热情，懒惰松弛地度过人生，没有什么比这更浪费的了。为了使人生这台戏的内容厚重而又充实，必须竭尽全力以认真的态度度过每一天的每一瞬间。

胸中必须时刻有燃烧的愿望和激情，随时随地“极认真”地面对生活中的每一件事情。通过这些过程的反复积累形成我们人类的价值，使我们人生这台戏更充实、更完美，结出丰硕的果实。



懒惰等于浪费生命。短暂而宝贵的人生时光，是经不起浪费的，那些有天上掉馅饼、守株待兔、梦想好运气降临的想法，都是懒人的思维方法。

不用等好运气降临了，我们现在就行动起来，用劳动和汗水创造价值。还有比这更好的运气吗？

不但如此，勤劳还可以使人收获更多意外的惊喜。因为勤劳的积累效应不是简单的一加一等于二，勤劳往往会产生“乘法效应”。

曾国藩是中国历史上最有影响力的人物之一，然而他小时候的天赋却不高。有一天在家读书，对一篇文章重复不知道多少遍了，还在朗读，因为，他还没有背下来。这时候他家来了一个贼，潜伏在他的屋檐下，希望等读书人睡觉之后捞点好处。可是等啊等，就是不见他睡觉，还是翻来复去地读那篇文章。贼人大怒，跳出来说：“这种水平读什么书？”然后将那篇文章背诵一遍，扬长而去！贼人是很聪明，至少比曾国藩要聪明，但是他只能成为贼，而曾国藩却成为被人钦佩的人。“勤能补拙是良训，一分辛苦一分才。”那贼的记忆力真好，听过几遍的文章都能背下来，他的天赋没有加上勤奋，变得不知所终。

伟大的成功和辛勤的劳动是成正比的，有一分劳动就有一分收获，日积月累，从少到多，奇迹就可以创造出来。

稻盛和夫说：无论什么事都要有必胜的迫切心情。再加上单纯朴实地对万物的谦虚态度，就能够找到平日可能忽视的解决问题的线索。

我们把这种情况解释为“神灵的细语启示”。那是因为我们感觉上帝都同情那些吃苦耐劳、拼命努力的人，并向他们伸出援手，作为回报。所以，我们时常激励员工“加油！加油！直到上帝都想伸手支援为止”。

这就是中国人所说的“天道酬勤”。



成功不能没有热情

稻盛先生说：我们考量一个人，除了他的才干和能力，他所拥有的热情也是很重要的。

能力是油，热情是火。没有火的点燃，油就不能燃烧。

热情不仅是自己的火，不仅能点燃自己的油，还能激发自己的创造力。

人们常说一句话“热情大于本领”。这句话一点也不过分。成功并不难，只要你对自己要做的事情始终保持热情。

就像火种对于燃油一样，一桶再纯的燃油，无论它的质量怎么好，如果没有小小的火柴将它点燃，也就不会发出半点光，放出一丝热。热情就像火，它能点燃人身上的潜能，让所有的智慧和优点充分地发出光来。

人有了热情，就有了原动力，有了原动力就能产生积极性，有了积极性，就会主动去做。一个人在做“我们要做”的事情时，才会动脑筋，想办法，克服一切困难去完成。

每个人都有理由充满工作热情，不论是作家、教师、工程师、工人、服务员，只要自己认为理想的职业也就应该是热爱的，热爱也就格外珍惜。

但是有些职业在你经过深入了解以后，可能会感到不过如此，用不着付出多大的努力，已是绰绰有余，便以例行公事的态度从事之。你虽然热爱自己的职业，却不知道怎样把职业掌握在自己手里。

再熟悉的职业、再简单的工作，你都不可以掉以轻心，都不可没有热情。如果一时没有焕发出热情，那么就强迫自己采取一些行动，久而久之，你就会逐渐变得热情起来。

稻盛先生说：你如果拥有热情，便几乎所向无敌了。要是你没有能力，还可以使有才能的人聚集到你身边来。假如你没有资金或者设备，但是有说



服别人的激情，别人也会回应你的梦想的。

热情是人的性格中的一种品行，是向外发散的活力，是使人和事业不断进步的动力。

有一回，日本歌舞伎大师勘弥扮演古代一位徒步旅行的百姓，他在上场之前故意解开自己的鞋带，试图表现这个百姓长途旅行的疲态。正巧那天有位记者到后台采访，看见了这一幕。等演完戏后，记者问勘弥：“你为什么不当时指教学生呢？他们并没有松散自己的鞋带呀。”勘弥回答说：“要教导学生演戏的技能，机会多的是。在今天的场合，最重要的是要让他们保持热情。”

提高员工素质和能力是提高管理水准的有效方式。学习有利于提高团队执行力，便于增强团队凝聚力。手把手的现场指导可以及时纠正员工的错误，是提高员工素质的重要形式之一。但是指导必须注重技巧，就像勘弥大师那样要保护员工的热情。管理者必须避免教训式指导，应当语重心长地激励员工提高自身的业务素质。除了现场指导外，还可以综合运用培训、交流会、内部刊物、业务竞赛等多种形式，激发员工不断提高自身的素质和业务水平，形成一个积极向上的学习型团队。

热情是成功的源泉。你的意志力和追求成功的热情越强，成功的几率就越高。

热情是一种状态——你24小时不间断地思考一件事，甚至在睡梦中仍念念不忘，这种专注很重要，真能这样，你的思考会进入到潜意识中，使你无论清醒还是睡梦中，都能集中心智。

人们有了热情，就能把额外的工作视作机遇；就能把陌生人变成朋友；就能真诚地宽容别人；就能爱上自己的工作，不论他是什么头衔，或有多少权力和报酬。人们有了热情，就能充分利用余暇来完成自己的兴趣爱好。如同一位领导可成为出色的画家，一个普通的员工也可成为一名优秀的手工艺者。

人们有了热情，就会变得心胸宽广，抛弃怨恨；就会变得轻松愉快，甚至忘记病痛；当然还将消除心灵上的一切皱纹。

日本“麦当劳”公司的总经理藤田田有一项创举，就是把从业人员的生日定为员工个人的公休日。让每位过生日的员工当天可以和家人一同庆祝生日。

对“麦当劳”的从业人员来说，生日是自己的喜日，也是休息的日子。在生日当天，从业人员可以和家人尽情欢度美好的一天，养足精神，第二天又精力充沛地投入到工作当中。

此外，每当新年“麦当劳”的员工可以收到董事长赠送的红包。藤田田认为，新年见了面只口头上说“恭喜”或“新年快乐”没有什么太大的意思。倒不如给红包来的实惠些，虽然金额不多，拿到红包的人心里一定会很高兴。

员工们在愉快的心情下说出“新年快乐”，再以旺盛的精神开始一年的工作，对公司的业务当然大有帮助。

端午节公司也会准时准备一份津贴送给从业人员。

在维持“麦当劳”内部的人和方面，藤田田可以说是不遗余力。员工的太太生日公司要送花，员工本人生日则可得到5000日元的贺礼。每年儿童节，员工的孩子也可得到公司致赠的5000日元补助费。

管理就是关爱。企业如果能时时处处为员工着想，从一些生活中的细小的事情出发，给予员工无微不至的关爱，虽然投入不一定很大，却能够收到极好的效果，激发员工积极工作，献身企业的热情。

不要被暂时的失败击倒

一个人只要有梦想，就没有谁能将他彻底打倒；一个人只要充满希望，



就能征服他想达到的高峰。

稻盛和夫经常这样说：“我们绝不可能完全摆脱痛苦和烦恼。但是，即使处于低潮时，我们仍然可以努力，不失去对明日的希望。”人们常常抱怨“事不遂愿”，但是他们不知道，正是因为他们心里原来就有“事不遂愿”的想法，后来才有“事不遂愿”或者“事与愿违”的结果。

在事业发展阶段，稻盛和夫曾对员工夸下海口，说公司有朝一日一定会跃居世界第一，这对当时的京瓷来说是一个遥不可及的梦想，但这是他的一种势在必得的愿望。为此，为了目标，他不断努力，不断进取，努力做好每一项工作。

有一家公司招聘业务人员，其中一位应征者资历显赫，对于公司来说，有小庙容不了大佛的顾虑。因此公司都不抱太大的希望，面谈时，也很诚实地告诉他，依据公司规定，无法给予太高的薪水，原以为会就此打住，不要浪费彼此的时间，没想到他竟然愿意接受不到他原来薪水一半的条件，这让公司有点意外。正式上班后，他也没有从大企业来的骄傲，准时上班，报表填写清楚，勤跑客户，过了不久他的业绩远远超乎大家原本的预期，于是在最短的时间内，公司破格让他晋升，而且大幅度加薪，自此，他也更加卖力，为公司创造更好的业绩。

了解之后才知道：原来他在前一家公司已当上了主管，工作相当顺利，薪水也十分满意，原以为可以衣食无忧，没想到公司投资失败，老板不知去向，让他们哭诉无门。期间，他也曾经因为薪水无法与自己所要求的相符而怨天尤人，总认为自己是怀才不遇。但在经历了一段时间的挫折与沉淀之后，他选择了重新出发，重新体会到价值与价格的差异。他领悟到，价格是被人给予的，随时可以拿走，价值却是自己创造的，任谁也无法带走。

失败了但不可失去信心。人生是一条漫长的旅途，其间有平坦的大道，也有崎岖的小路；有灿烂的鲜花，也有密集的荆棘。我们都希望自己的生活都像一首歌一样，但是人生在世有谁又能没有遇到挫折，没有失败呢？成功

是一个整体，而失败是整体中不可缺少的一部分。遭遇失败并不是真正意义的完结，而是新的探索的开始。失败是一种痛苦，有人因为害怕失败，所以不敢行动。人的一生，不如意的时候占八九，总会有失意与困惑伴随着我们的生活、事业。所以事业上的挫折、家庭中的矛盾、人际关系间的冲突等都是经常会碰到的，从小的方面说不注意调节疏泄，会导致内心矛盾的冲突，使自己陷入郁恐、焦虑、悲痛等心理困境之中，对身心健康危害极大，从大的方面来说，遭遇失败与挫折，如果不能正视自己，失去自信是最可怕的。

失败了，并不意味着你比别人差；遇到挫折了，也不意味着你永远不会成功；暂时的失意，更并不意味着你到了人生的终点。常言道，失败是成功之母，那些失败有什么可怕的呢？只要我们敢于正视失败，敢于勇于拼搏，你一定会很快从失败的阴霾里走出来。就算人生有一千个伤心的理由，你也要拿出一万个理由来微笑。“不管风吹雨打，胜似闲庭信步。”只有这样才能在无论顺境还是逆境中，都可以从容面对，才能快速地走向成功。

稻盛先生这样说道：“上苍不会无视一个人真诚的努力和追求正确的决心，他会给每一个认真努力过的人以最好的回报，也许开始并不顺利，但只要坚持下去，就会打动上苍，会在你最需要的时候帮助你渡过难关，解决问题。”

即使处于最困难的时期，也不能失去希望，黎明的曙光终将到来，等待黎明出现的时候也要坚持下去，决不放弃。唯有这样，胜利的曙光才会照耀到坚持到最后的人。

以平常心善待生活

稻盛和夫先生认为人生的目的就是要成为一个心灵美好的人。所以，他在年轻时就设想在60岁时，要静下心来重新学习关于人心的事。如果有可能，



还想多读一些宗教方面的书。他说：“在死亡之前，也就是在灵魂开始新的旅程之前，再次塑造自己的心灵。最好能入寺院向僧人学习。”这是他很久以前的想法。真到60岁时又因为工作繁忙，没有闲暇时间。

稻盛和夫先生到了65岁的时候，开始具体的计划。他说如果自己一直这样忙于工作的话，不知自己的夙愿何时能够实现。就这样，他找好了寺院，并和长老商量好在圆福寺剃度修行。然而，天不遂人愿，在预定进入寺院的那天接受了胃癌手术。

稻盛先生在接受胃癌手术期间，始终怀着一颗平常心，过着与平日无二的生活。他说：“没有感受到手术的疼痛，顺利完成手术。但是由于当时手术后缝合处出现问题，导致我每天疼痛难忍，还要每天换好几次内衣。因此影响了我的心情，经常向身边人发火。后来反省自己，觉得自己修为还不够，自己平时经常教育部下要体谅他人，但是轮到自己时却还是控制不了自己的情绪。因此萌发了出家修行、自我反省、度过较为圆满的人生的想法。”

桌上有三个杯子。

一个杯口朝下扣着；一个杯口朝上，可是杯底破了洞；最后一个是有脏东西的。

三个杯子都装不到干净的水。

第一个杯子，杯口朝下，水倒不进去；

第二个杯子，杯底有破洞，边倒会边漏；

第三个杯子，有脏东西，水倒进去就脏了，不能喝。

就像上述的水杯一样，当你抗拒而不肯接受的时候，你学不到任何知识和本领；

当你边听边漏的时候，你也许当时学到了一些东西，但却不足以完全了解，更谈不上应用；

当你对事物有所成见的时候，你就得不到它原来的本质。

我们不能做这三只里的任何一只杯子。

稻盛和夫先生说，人生在世往往苦大于乐。有时，甚至会怨恨神灵，为什么只让自己如此辛苦。但是，如果把苦难看做考验，看做磨炼“灵魂”的机会。比如，患病、事故或是事业失败，人只要活着，就难免遭遇各种各样的灾难。那么就应该认识到，所有这些都是上天为了塑造我们的灵魂、磨炼我们的心智而赋予我们的机会。既然是机会就不必回避，而是勇敢面对，照样不懈努力，这样做就是磨炼心智。

乐观，保持正面的看法

每个人的一生中都不可能永远是一帆风顺的，会经常遇到各种纠葛、生活中的烦恼以及事业的挫折等。这就要求人们在遇到困难和挫折的时候，要保持良好的心态，要学会调整好自己的情绪，要保持乐观向上的人生态度。

稻盛和夫先生说：“如果死亡时的灵魂能比出生时有一些进步、有一些磨炼，那人生就是有意义的。有的人在死亡时灵魂比出生时堕落、污浊，与那样的人相比，即使心境只得到一点升华，也可以说达到了人生的目的。为此我每天都在不断努力。”因此，永远保持乐观的心态是工作和生活的重中之重。

稻盛先生认为，要保持开朗的心境，抱着向前看的态度，不失淳朴之心。经营会遭到接二连三的难题，如果缺乏良好的心态，就会被困难所压倒。越是艰难，经营者越要保持开朗的心境和向前看的态度。怀抱梦想和希望，不失淳朴之心，这是经营者所必备的基本的人生态度。

稻盛和夫先生正是以这样的心态对待生活与工作的，他时常告诫自己：即使是在最难熬的逆境中，也要永远保持快乐的心情、积极的态度，并充满热诚。

稻盛和夫先生建议企业经营者，更应该拥有毫不动摇的决心和毅力，要



知道经营企业必然是会遇到数不清的、无法预见的难题的，因而在苦难出现时，不能因为困难多而感到烦恼，否则人就会变得悲观。其实，只要有一个积极的心态，再难的事情都会掌控在自己手中，必然会得到解决。

稻盛和夫先生说：“领导者的心态也会影响到生产力、员工、顾客及供货商之间的关系，所以拥有一个良好的心态极其重要。在开展某项工作之时，领导者首先要拥有达到目的的决心，但也要认清事实，制定切实可行的计划。作为领导者，要乐观地相信会有好的结果的，并将自己的这种心态传达给部下们。”

而在具体的执行过程中又要强调乐观主义的作用，只有这样，在实际工作中才能充满信心地应对未来所出现的问题。

因此，稻盛和夫先生要求员工要和他一样，要拥有开阔的心胸，时时不忘记实现自己的目标，从而把所有的疑惑、负面的想法从心中根除。

可以说，企业家之所以能成为企业家，正是因为他们拥有毫不动摇的决心、努力和愿意面对无数危难的精神，不会因为接踵而来的挑战就产生负面的想法。

乐观是工作顺利的保证。作为领导者，更会影响员工的心情，所以领导者的心态很重要。好的心态使自己在朝着奋斗的目标迈进时，会增加愉悦与自信。从而在心理上获得最大的快乐，这样就能把握自己快乐而幸福的人生，最终实现既定的目标。

一位进京赶考的秀才，在考试前两天的夜里做了三个梦：第一个梦他梦到自己在墙上种白菜；第二个梦是下雨天，他戴了斗笠还打伞；第三个梦虽然梦到跟心爱的姑娘同床共寝，但却是背靠着背，谁也不理谁。

这三个梦似乎都有深意。第二天，秀才就赶紧去找算命先生解梦。算命的一听，连拍大腿说：“你还是回家吧！你想想，高墙上种菜不是白费劲吗？戴斗笠还打伞不是多此一举吗？跟意中人躺在一张床上，却背靠背，不是没戏吗？”

秀才一听，心灰意冷，回店收拾包袱准备回家。店老板十分奇怪，问：

“不是明天才考试吗，今天你怎么就回乡了？”

秀才如此这般说了一番，店老板笑了：“我也会解梦。我倒觉得，你一定要留下来。你想想，墙上种白菜不是高种（中）吗？戴斗笠又打伞不正说明你这次有备无患吗？而跟意中人背靠背躺在床上，不正是翻身可得吗？”

秀才一听，觉得此解更有道理，于是精神振奋地去参加考试，果然金榜题名。

从“杯子是半满”到“杯子是半空”，表面上看并没有什么区别，但却反映了两种完全不同的心态。积极的人，像太阳，照到哪里哪里亮；消极的人像月亮，初一十五不一样。须知，心态决定状态，状态决定行为，行为决定结果。





第九课 态度真诚

人心虽然善变，但与此同时，人和人之间建起的牢固的心灵纽带，却是世间最牢不可破的。

——稻盛和夫

坦诚谦虚才会有进步

如果你认为人们应该成熟而且严肃的时候，想一想那张蓬乱的白头发下孩子一样纯真的面孔吧，他就是爱因斯坦。也许你认为哲学家可以像孩子一样，而做实事的企业家就应该严肃，那就看看松下怎么说吧。

松下认为，对人而言，既要培养率直的心胸，又要磨砺自己的心性，唯有如此，我们才能在复杂的社会生活中发现为人之道的真谛，人的心性要锻炼得柔韧，才能与大自然圆融调和，才能恢复人类应有的幸福。

松下幸之助在创立自己的公司后，对公司员工的要求非常严格，每次大的决策势必亲自参加。但是他并不是一个只看重自己，完全不听取其他人意见的人。

在一次决策会上，松下对一位部门经理说：“我个人要做很多决定，并

要批准他人的很多决定，实际上只有40%的决策是我真正认同的，余下的60%是我有所保留的，或我觉得过得去的。”经理觉得很惊讶，假使松下不同意的事，大可一口否决就行了，完全没有必要征求旁人的意见。

松下接着说：“我不可以对任何事都说‘不’，对于那些我认为算是过得去的计划，大可在实行过程中指导它们，使它们重新回到我所预期的轨道上来。我想一个领导人有时应该接受他不喜欢的事，因为任何人都不喜欢被否定。我们公司是一个团队，并不仅仅是我一个人的公司，需要大家的群策群力，妥协有时候使公司强大、人际关系融洽。”一番话让这个经理动容不已。

现实生活中我们常常强调自己的强势，而忘了有时妥协也是成功最重要的因素之一。

稻盛和夫先生也认为：如果感恩之心是幸福的诱因，那么率真的态度也许是进步之母。即使是刺耳的话也以谦虚的态度聆听，当改之事就在今日立即改正，不拖到明日。这种率真的心态能提高我们的能力，改善我们的心智。

所谓率真，不是让往左就往左，一味顺从。所谓率真之心是指勇于承认自身不足，并不遗余力而为的谦虚态度，是善听他人意见的双耳、审视自我的真挚双眼，并把它们常备于心。

柔能克刚，这种率直之心，就是所谓的“柔”。“刚”看起来很强，但这是人的智慧所凝聚的，实际上是很脆弱的。“刚”是要被“柔”所制伏的，所以有一句俗语说：“水是随着方圆之气的。”

这也是说人的率真之心，就像水一样，是可以融通的，随着不同的状况的调整，具有相当大的可塑性。有率真心是最大的力量，它真正能把握住真理，并产生出繁荣、和平与幸福。

但是长久以来，大家接受了抹杀率真之心的教育，人的知性消灭后，要再恢复原本的纯真，就需要花费同等的经历。例如：要达到初段的围棋水平，非下一万盘棋不可；若要达到率真之心的初段，也像下围棋一样，要思



考一万次才行。如此下尽苦功，将自己的心恢复到纯真状态，才能在行为取舍之际，不致违反了大自然的天理。

率真之心，是了解真相使人的本质得以发挥的关键，也是人类一切“幸福”、“繁荣”的关键。

说起率真，我们也不能忘记每日的自省也是磨砺心智的实践，它也是率真的派生物。一个人无论希望自己做到多么谦虚，但总有人会不懂装懂，摆臭架子。

率真，是真实心地的情绪流露，是本真自然的人性。人若不能流露出率真时，他的心已经蒙尘。

稻盛和夫在当初作为研究人员着手研究时，每当专心致志做完一个实验，得出意料中的结果时，他总是欢呼雀跃“太好了”，高兴得手舞足蹈。可是，他的助手都冷眼旁观。

有一次，他一边高兴地跳起来，一边对助手说“你也高兴高兴呀”。助手露出无所谓的表情瞟了他一眼，吐出一句话：“你是多么轻率的人。你总是为一点点小小的成功就高兴得不得了。令一个男人高兴得跳起来的事情，一生中可能有一两次就不错了，像你这样动不动就高兴，只会让人觉得轻率。”

听到这话的瞬间，稻盛和夫感觉浑身上下被泼了一瓢冷水。但是，他很快恢复了神态，对助手说：“你说的很对，但是，我认为取得成果时，哪怕成果再小，还是单纯、率真的高兴为好。即使多少有些轻率，但是发自肺腑的高兴、感恩之心，是继续从事踏实研究和诚恳工作的动力。”

自满、傲慢、怠慢、不周、过失，我们发觉自己有这些错误言语时，就找机会自我反省，人的心灵才能得到净化和完善。

有个老太太坐在马路边望着不远处的一堵高墙，总觉得它马上就会倒塌，见有人走过去，她就善意地提醒道：“那堵墙要倒了，远着点走吧。”被提醒的人不解地看着她，大模大样地顺着墙根走过去了——那堵墙没有倒。老太太很生气：“怎么不听我的话呢？！”又有人走来，老太太又予以劝

告。三天过去了，许多人从墙边走过去，并没有遇上危险。第四天，老太太感到有些奇怪，又有些失望，不由自主便走到墙根下仔细观看，然而就在此时，墙便倒了，老太太被掩埋在灰尘砖石中，气绝身亡。

提醒别人时往往很容易、很清醒，但能做到时刻清醒地提醒自己却很难。所以说，许多危险来源于自身，老太太的悲哀便因此而生。

处世哲学拨开人生迷雾

稻盛先生说：引导人们采取正确生活态度的简单原理原则，换一个说法，就是哲学。但这不是晦涩难懂的桌上学问，而是从经验和实践中产生的“生动的哲学”。

如果问为什么必须确立这样的哲学，那是因为当人在各种各样的境遇中感到迷失、苦恼、痛苦、为难的时候，这样的原理原则可以作为选择哪条道路、采取何种行动的判断标准。

稻盛先生所说的做人处世哲学就是公司经营之学，不仅在他自己身上实践着，同样在别的经营大师身上实践着。

沃尔玛的总裁斯科特说：“只要能照顾好我们的顾客，我们的发展将是无限的。”

“经营之圣”松下幸之助说：“要得到顾客的信用和夸赞‘这家卖就是最好的’，商店正如每个人独特的面孔，人们因为信任那张脸，喜爱那张脸，才会亲近光临。”

这些最简单不过的道理，被运用在公司的经营上，换来了巨大的成功。伟大的事业背后，却是质朴的原则，而且是人们生活需要遵守的最基本原则。



人生的哲学，是做人的基本原理，这个道理又跟宇宙的气息是暗合的，它看上去很简单，却可以决定着我们是怎样的人，并且在关键的时候，这样的哲学会发生作用。

有一天某个农夫的一头驴子不小心掉进一口枯井里，农夫绞尽脑汁想要救出驴子，但几个小时过去了，驴子还在井里痛苦地哀号着。最后，这位农夫决定放弃，他想这头驴子年纪大了，不值得大费周章去把它救出来，不过无论如何，这口井还是得填起来。于是农夫便请来左邻右舍帮忙一起将井中的驴子埋了，以免除它的痛苦。农夫的邻居们人手一把铲子，开始将泥土铲进枯井中。

当这头驴子了解到自己的处境时，刚开始哭得很凄惨。但出人意料的是，一会儿之后这头驴子就安静下来了。农夫好奇地探头往井底一看，呈现在眼前的景象令他大吃一惊：当铲进井里的泥土落在驴子的背部时，驴子的反应令人称奇——它将泥土抖落在一旁，然后站到铲进的泥土堆上面！就这样，驴子将大家铲落在它身上的泥土全数抖落在井底，然后再站上去。很快地，这头驴子便得意地上升到井口，然后在众人惊讶的表情中快步地跑开了！

就如驴子的情况，在生命的旅程中，有时候我们难免会陷入“枯井”里，会有各式各样的“泥沙”倾倒在我们身上，而想要从这些“枯井”脱困的秘诀就是：将“泥沙”抖落掉，然后站到上面去！

事实上，我们在生活中所遭遇的种种困难挫折就是加在我们身上的“泥沙”。然而，换个角度看，它们也是一块块的垫脚石，只要我们锲而不舍地将它们抖落掉，然后站上去，那么即使是掉落到最深的井，我们也能安然地脱困。本来看似要活埋驴子的举动，由于驴子处理厄境的态度不同，实际上却帮助了它，这也是改变命运的要素之一。如果我们以坚定、沉着、稳重的态度面对困境，助力往往就潜藏在困境中。一切都决定于我们自己，学会放下一切得失，勇往直前迈向理想。我们应该不断地建立信心、希望和无条件

的爱，这些都是帮助我们生命中的枯井脱困的工具。

请牢记以下五个快乐的小秘诀：第一，不要存有憎恨的念头。第二，不要让忧虑沾染你的心。第三，简单地生活。第四，多分享。第五，少欲求。

那么我们经营施压的原理原则是什么呢？稻盛和夫先生认为：

这个原则不是公司的利益或面子，而是对社会或人类是否有益。给消费者提供有益的产品和服务是企业经营的根本，也应该是企业经营的原理原则。

在松下的经营词条中，也有一条：“如果我们不从事这种销售，社会就不能圆满地运转。”他首先想到的是是否对社会有益，而不是自己的公司有多大的优势。这是一种思维方式。正因为他认为自己的服务不可或缺，才有如此坚定的信念和责任感。

稻盛和夫也是一样，他深切体认企业对社会的使命，才能有充沛的信心做自己的生意，告诫自己千万不可以把赚钱作为自己做生意的目的。

心与心的沟通是成功的纽带

稻盛先生说，口才好的人在说话时，很会遣词造句。由于能说会道，他们在一开始很能吸引人。然而，如果你仔细听，会发现他们正如里面空空如也的棉花糖。

口才只是一种形式，人最重要的贵在真诚。因为如果没有真诚，说再多的话也没有人相信。

真诚是一种态度、一种智慧。虽然有人认为口才非常重要，但它其实只是一种简单的技巧，只是停留在技巧的阶段，还没有上升到一个更高的层次。

当人们一直坚守真诚时，就会发现，有一天你因为真诚得到的东西远比因为坚持它所付出的要多得多。



有一位叫培洛的美国人，曾是IBM排名第一的推销员，创造过用17天完成全年销售任务的奇迹！

后来培洛决定自己创业，公司叫做EDS。当公司发展到了几万员工后，他把这个公司以30亿美金的价格，卖给了美国通用汽车公司。

交易之前，美国通用汽车公司的总裁到了培洛的EDS总部，他看了之后很满意。这位总裁对培洛说：“你的公司管理得不错，我们应该有很多合作的空间和机会。”

到了午餐时间，他问培洛：“贵公司主席用餐的餐厅在哪里？”培洛说：“我们公司没有啊！”总裁问：“那贵公司有没有高级主管用餐区？”培洛说：“对不起，总裁，我们公司没有。”总裁问：“那我们今天中午怎么吃饭啊？”培洛说：“就排队跟员工一起吃自助餐好了。”

美国通用汽车公司的总裁到了他即将收购的公司，连一个主管的餐厅都没有，还要排队吃自助餐？这位总裁觉得不可思议。排队取餐之后，他问培洛：“我们坐在哪里？”培洛说：“就跟员工一起坐呀！”于是那位总裁一边吃一边与员工聊天。

吃到一半的时候，培洛说：“我们换一张桌子吧。”这位通用汽车的总裁觉得更不可思议了。

吃完之后，通用汽车的总裁说：“培洛呀，虽然你这个公司没有什么高级主管餐厅，但你公司的菜是我吃过的自助餐里最好的。”

原来培洛在企业里天天排队吃自助餐，是在监督厨房；而他每餐中间换一桌跟基层的员工聊天，是为了时刻了解公司的营业状况。

管理中70%的错误是因为沟通不充分造成的。通用电气公司CEO伊梅尔特在谈到怎样支配自己的有效工作时间时说：“我差不多有30%~40%的时间跟人打交道，进行交流、沟通。”现代企业的决策者需要实施走动式管理，将与员工的沟通渗透到管理的每一个环节和细节。

稻盛先生说，当你希望别人了解你时，就得从心发声，这样的声音自然有一种特别的力量，深深地深入他的心，使人感动。

在人心，真诚和真诚的频率是一样的，虚伪和虚伪的频率是一样的。真诚招致真诚，虚伪招致虚伪。

真诚具有穿透性的力量，因为，真诚的心之间没有障碍。

某公司总经理为了提高整体营业额，决定召开高阶层会议，总经理拟定了六个最重要干部的名单，让秘书通知这六位干部开会。

会议开始，总经理却发现秘书忙中出错，竟然邀约了七个干部开会。

总经理马上拉下脸，拿起内线电话将秘书训斥一顿，冷冷地对等待开会的干部说道：“在你们当中，只有六个人够资格参加，现在，我想大家心知肚明，请那一位不够资格的干部自行离席。”

经理们你望着我，我望着你，心中就像十五个吊桶，七上八下的，谁都不知道总经理所指的，谁也不愿先行站起身来离去，生怕会影响到自己在公司内的地位，或是招来总经理更严重的震怒。

会议室中的第七位干部——董事长，睿智地向总经理使了一个眼色，安详地看了看众人，慢慢地走了出去。董事长不仅顾及了经理们和总经理的颜面，让大家得以找到台阶下，更为公司内的所有重要干部，上了一堂最宝贵的“用人之道”的课程。

谦逊并不意味着低人一等，并不意味着你损失了面子，谦逊常是庄严与尊贵。在人事管理中，谦逊的态度有时比强硬、粗鲁的管理方法更有效。如果董事长指出了那位干部，则会给以后的人事管理带来无形的隔阂，制造不必要的障碍。而董事长谦逊地退出，却为今后的人事管理铺平了道路。

稻盛先生认为，在员工追随主管之前，主管不应该只是信赖他们，更要予以尊敬。要建立这种关系，在日常生活中，就应该肝胆相照。

在你试着与员工沟通你的管理哲学时，你必须先填平阻碍彼此间了解的代沟。这些代沟可能来自年龄、生活方式和经验的差异等方面。

与员工建立尊重的关系，莫如建立“合伙人”的关系。让员工通过各种途径，无论是经济上还是精神上，都称得上是一个合伙人。



宋朝时，两位日本僧人道元与明全结伴，渡海来中国留学。他们落脚在天童山景德寺参禅修行，孜孜不倦地求悟禅法。

一个大热天，午饭后，道元前往延寿堂探望因病静养的明全。当他经过东廊来到佛殿之前时，看见一位老和尚，背驼如弓，眉白如雪，一手撑着拐杖，一手将香菇一颗颗地排在地砖上。僧人们都知道，寺院里需要使用大量香菇，必须趁着暑天烈日晒干，以便储存备用。

道元认识这位老和尚，他是寺院里负责膳食炊事的“典座”。道元看到尽管骄阳当空，老和尚却没戴斗笠，全身汗水淋淋地专心工作着，不由得停住了脚步。赤日炎炎，热浪逼人，连廊下的道元都受不了，何况酷日下的古稀老人呢？年轻的留学僧顿生怜悯之心，于是趋前探问：“请问老师父今年贵庚？”

老和尚稍微直腰，答道：“老衲今年68岁。”

道元关切地说：“老师父年岁已高，这种工作就让院里其他僧人来做吧。”

哪知典座头也不抬，严肃地回答：“他不是我。”

“他”当然是指“他人”，而不是我，此话的意思显然是指他人的修业并不能代替自己的修业，他人的体验代替不了自己的体验。原来老和尚把“晒香菇”也看做是参禅的功课呢。道元在那电光火石之间醍醐灌顶，豁然开朗，苦苦思索多年的禅法一下子明了了。

从博弈的角度看，领导和下属在企业里永远属于两大阵营。领导不是下属，下属也不是领导，下属不可能完全了解领导的真实生活，领导也永远无法真正走进员工的心灵世界。但真正能在管理工作中一直保持这样清醒的认识实属不易，我们总是习惯于拿着自己的钥匙去开别人心灵的锁。只不过，高明的领导学会了与员工互换角色的本领，求同存异，大家为了同一个目标而共同奋斗，尽量缩短两个阵营的距离。

第十课 用心经营

每当我夹起他们为我准备的菜肴时，我就会想，事业的成功既不是靠美国式经营，也不是靠日本式经营，而是身先士卒起到了决定性作用。

——稻盛和夫

只想不做没有意义

稻盛先生说：人类原本是脆弱的存在，若不是特别有意识地约束自己，就终将无法抗拒欲望和诱惑，这是事实。

人类为什么脆弱呢？人类脆弱是有原因的，就是贪欲使人变得脆弱，而且易受伤害。陷入贪欲的人，其面目是令人可憎的。当然这是外表，本质上，陷入贪欲的人是最值得同情的。贪欲遮住了他的双眼，他的身边顿时布满陷阱，他做事偏离方向，随时会受到惩罚。稻盛和夫在经营公司的时候，把这一点看得很清楚。

京瓷公司有了某种程度的发展后，公司董事外出公干时可以使用公司配司机的小车。有个董事在准时下班回家时没有车用。那一天，总务人员以为该董事可能会加班，就把车挪给忙于工作、需要用车的营业部长了。



该董事知道情况后，气势汹汹地说营业部长这样的人竟然使用公司的小车。这件事也传到稻盛和夫那里了。于是他叫来该董事并对他说：“不是因为董事了不起才可以用车。让从事更重要工作的职工不为交通工具等杂事而费心，让他们更集中精力工作才准备的小车。你好好想一想，准时回家的董事有资格对忙得东奔西走的部长怒吼吗？”

凡事说起来容易做起来难，执行起来不是那么容易的。原则如果不以如此坚定的意志去贯彻落实，是没有意义的。

凡事从做而起，如果不做，有多好的计划都没有意义。尤其关系到处世原则的事情，它们不总是看起来那么重要。但是，如果这些原则被忽视了，它们不仅被别人有意忽视，也会被自己有意忽视，不仅会被别人遗忘，也会自己被自己遗忘。稻盛和夫亲身经历了这样的一堂课。

创业初期，京瓷公司的公车是小型二轮摩托车，而且还是由他自己驾驶。不久以后，企业购置了一辆小型车。刚开始也是他自己驾驶的，但是，他一边开车一边总是思考工作上的事情、公司的事情，这样非常危险，所以决定雇用一个司机。

又过不久，公司换了一辆更大的车，司机可以开车接送他上下班了。有一天早晨，车来到家门口接他时，正好妻子也有事外出。他叫妻子顺便搭车中途再下去，妻子拒绝了。她说：“如果那是你的车，那我们就让你送我们一程，可这是公司的车，不要因为顺便就公车私用，这不是以前你自己说过的吗？公私之间一定要划清界限，所以我们走着去。”妻子的话，让稻盛和夫深感汗颜，无言以对。

原则既是正确与坚强的源泉，同时它也很脆弱，如不时刻告诫自己，它就会轻易被人遗忘。正因为如此，任何时候不要忘记反躬自省，对自己的行为要自省自戒，并把它们加入到人生的原理原则中去。

自省在坚持原则问题上，是极其重要的。没有自省，一个人别说能够坚持原则，连一般的是非都分辨不清了，更不用说见到事物的原来面目了。

一个老木匠提出退休，他对老板说，离开岗位后，就去享天伦之乐。

老板舍不得这位对企业发展作出了贡献的好工人，请他帮助再建一座房子后再走，老木匠答应了。但后来大家都看得出来，他的心已经离开了岗位，建房用的木料不再挑挑拣拣，很随便，制作也十分粗糙。

房子建好后，老板把大门钥匙交给他，说：“这是你的房子，我送给你的礼物。”

老木匠一听，震惊、羞愧、后悔至极。如果一开始就知道是在给自己建房，他是绝不会这样敷衍塞责的。

这只是一则故事。可现实生活中，这样敷衍搪塞责任的现象却比比皆是。虽然我们还没有像老木匠那样即将退休，却总是像老木匠在退休前夕建最后一栋房子那样：马马虎虎、应付了事，以致问题成堆、灾难不断。

社会是个大家庭，人们的一举一动，都是为社会这座大厦添砖加瓦，或放置一根钢筋，开一扇窗户。因此，每个社会成员都须反躬自省：我是像老木匠提出退休之前那样，认真负责、兢兢业业，还是像他建最后那栋房子时一样，心不在焉，敷衍了事？俗话说：世上没有后悔药。等我们发现居住的大厦竟然百孔千疮、质量低劣，却是由自己亲手建造的时候，就悔之晚矣。

做企业要用“心”

稻盛先生说：利他的“德行”是克服困难、招来成功的强大动力。

古人云：天下有德者居之，无德者失之。

所谓有德者，就是利他的人，以天下为公的人。

在人类所有的智慧中，“德”的智慧是最大的。德是发自内心的一种内在品行，很多人装作有德，不是真有德，最后必以闹剧收场。



稻盛先生说：我们首先要扪心自问，自己参与这项事业的动机是否混杂了私心。每晚就寝前，我们必定审视自己参加的意图。

从长远看，私心是阻碍事业进步的障碍；从眼前看，私心是决策失误的原因。所以，反省自己的动机很重要，看看是不是有私心。如果有私心，说明肯定存在与客观事实不符的判断，从而决策也存在偏差。

在是否加入移动通信行业的决策中，稻盛和夫开始的意图是本来就有风险性的京瓷集团，似乎也可以加入这个有挑战性的事业中去。但是，他在决定之前，清清楚楚地反思自己，做这一决定是为了赢利，还是为了居民的通信费能够降下来。在他最终确定是为了居民的通信费能降下来的动机后，才决定加入移动通信事业的竞争中去。

因此，稻盛先生说：为社会和他人不妨牺牲一点个人的利益。

善意的结果是善的，恶意的结果是恶的。用心善不仅体现在利他的动机上，还体现在乐观的态度上。为了一个利他的动机而又有乐观的态度、正确的方法和判断，哪有不成功的！

作为一名领导，你必须懂得加强人的信心，切不可动不动就打击你部属的积极性。应极力避免用“你不行、你不会、你不知道、也许”这些字眼，而要经常对你的下属说“你行、你一定会、你一定要、你知道”。

信心对人的成功极为重要，懂得加强部属信心的领导，既是在给你的部属打气，更是在帮助你自己获取成功。

管理不是独裁，在从事企业管理之际，尊重人权，重视个体，友善地询问和关切地聆听相当重要。

赢得顾客的尊敬

稻盛先生认为，企业的获利之道是“使顾客满意”。

许多公司误解了获利的真正含义，并以追求利润最大化为经营的唯一目标。

管理阶层如果看不到企业在社会上所处的地位，只是一味地追求公司利润最大化，结果会适得其反。如果不理智地改变，结果就是企业终将倒闭的命运。

往简单里说，企业不尽到责任就会失败。不是谁让它失败，是企业自己造成的失败。即使国家不制裁它，反而扶植它，也逃脱不了失败的命运。

不尽到责任的企业，难以在市场经济中与其他企业得到对等的地位，不是面临事业机构的责难，就是遭遇同类企业的竞争和袖手旁观，结果路越走越窄，直到无路可走。原因是顾客不满意，而政府、社会组织、纳税人、共享资源的企业、交换技术和零部件的分工企业、买家，都是企业的顾客。

一个好的公司，是由智慧的领导者来领导，在履行责任的基础上，稳健地前行。

美国肯德基国际公司的子公司遍布全球60多个国家，达9900多个。然而，肯德基国际公司在万里之外，又怎么能确信它的下属能循规蹈矩呢？一次，上海肯德基有限公司收到了3份总公司寄来的鉴定书，对它们外滩快餐厅的工作质量分3次鉴定评分，分别为83分、85分、88分。公司中外方经理都为之瞠目结舌，这三个分数是怎么评定的？原来，肯德基国际公司雇佣、培训一批人，让他们佯装顾客潜入店内进行检查评分。

这些“特殊顾客”来无影，去无踪，这就使快餐厅经理、雇员时时感到某种压力，丝毫不敢疏忽。很多企业，员工与老板经常打游击战。当老板在的时候，就装模作样，表现卖力，似乎是位再称职不过的员工了；而等老板前脚刚走，底下的人就在办公室里大闹天宫了。很多老板，会在这个时候杀个回马枪，刚好逮个正着。不过，这样也不是个长久的办法，老板也没有这么多精力去跟员工玩游击战，主要还是制度的确立。如果建立了一套完善的制度，让员工意识到，无论任何时候，都须一如既往地认真工作，那么，底下的员工就不会钻空子偷懒了。人做一次自我检查容易，难就难在时时进行



自我反省，时时给自己一点压力、一点提醒。公司管理者就需要充当这个提醒者，时时给他们一点压力、一点动力，以保持员工不懈的进取心。

经理的最大考验不在于经理的工作成效，而在于经理不在时员工的工作成效。

稻盛先生说：我不但要使外来的顾客满意，也要取悦那些“内在”的顾客——也就是依赖企业生存的员工和部门。

企业最重要的顾客就是本企业的员工和部门了。他们与企业是共荣辱的关系。他们本该对企业忠诚，但事实上未必，要换取员工的忠诚，是很难的。

忠诚不等于能力，在某种程度上却大于能力。正所谓：有德有才者用之，有德无才者育之；有才无德者御之；无德无才者弃之。

而“德”更多的就是对于企业的忠诚。求才而遇知己！忠诚可遇而不可求也，才能甚至可以被量化，而忠诚却不可以被量化。企业领导为自己而赢利，员工也会有私心。只有一个企业和社会上堂堂正正，尽到该尽的责任，并从社会取得赞誉，员工才会找到归属感，才会忠诚。

稻盛先生说：我制造出艺术般的产品，不仅是迎合，而是为了超越顾客的期望。不断研发出新产品是为了让顾客用了之后获得更大的利益。

超越顾客的期望，是为了感谢顾客的支持与帮助，完全是为了表达谢意。

有一天，美国通用汽车公司客户服务部收到一封信：“这是我为同一件事第二次写信，我不会怪你们没有回信给我，因为我也觉得这样别人会认为我疯了，但这的确是一个事实。

我家有个习惯，就是每天晚餐后，都会以冰淇淋来当饭后甜点。由于冰淇淋的口味很多，所以我们家每天饭后才投票决定要吃哪一种口味，决定后我开车去买。但自从我买了新的庞帝雅克（笔者注：这是通用旗下的一个牌子）后，我去买冰淇淋的这段路程问题就发生了。每当我买香草口味时，我从店里出来车子就发动不起来。但如果买其他口味，发动就顺得很。我对这件事是非常认真的，尽管听起来很猪头：为什么当我买了香草味冰淇淋它就

罢工，而我不管什么时候买其他口味，它就一尾活龙？为什么？”

事实上，客服部的总经理对这封信还真的心存怀疑，但他还是派了一位工程师去查看究竟。当工程师去找这位仁兄时，很惊讶地发现这封信是出自一位事业成功、乐观且受了高等教育的人。工程师安排与这位仁兄的见面时间刚好是在用完晚餐的时间，两人于是一个箭步跃上车，往冰淇淋店开去。那个晚上投票结果是香草口味，当买好香草冰淇淋回到车上后，车子又罢工了。这位工程师之后又按约定来了三个晚上。

第一晚，巧克力冰淇淋，车子没事。

第二晚，草莓冰淇淋，车子也没事。

第三晚，香草冰淇淋，车子罢工。

这位思考有逻辑的工程师，到这时还是死不相信这位仁兄的车子对香草味过敏。因此，他仍然不放弃继续安排相同的行程，希望能够将这个问题解决。工程师开始记下从头到现在所发生的种种详细资料，如时间、车子使用油的种类、车子开出及开回的时间……

根据资料显示，他有了一个结论，这位仁兄买香草冰淇淋所花的时间比其他口味的要少。为什么呢？因为，香草冰淇淋是所有口味中最畅销的，店家为了让顾客每次都能很快地取拿，将香草口味特别放置在店的前端；至于其他口味则放置在后端。

现在，工程师所要知道的疑问是，为什么这部车会因为从熄火到重新激活的时间较短时就会罢工呢？原因很清楚，绝对不是因为香草冰淇淋的关系，答案很快地在工程师在心中浮现出，答案应该是“蒸气锁”。

因为当这位仁兄买其他口味时，由于时间较久，引擎有足够的时间散热，重新发动时就没有太大的问题。但是买香草口味时，由于花的时间较短，引擎太热以至于还无法让“蒸气锁”有足够的散热时间。

问题就这样解决了。

有太多的员工只想到自己的利益。然而，机会之神很少会去敲自私自利者的门。没有一个上门的顾客是来取悦店主的。



能够成功地经营大企业的管理者，就是那些能使顾客获得更多好处的人。

使顾客得到更多的好处，诚然需要认真和辛勤地工作，但是也并不难，只需要尽职就可以了。

企业实施使顾客满意的战略目标不仅仅是使顾客获得满意感，而应以培育和提高顾客忠诚为目标。美国一位企业总裁说：“我们的兴趣不仅仅在于让顾客获得满意感，我们要挖掘那些顾客认为能增进我们之间关系的有价值的东西。”

在企业与顾客建立长期的伙伴关系的过程中，企业向顾客提供符合甚至超过其期望的“让渡价值”，使顾客在每一次的购买过程和购后体验中都能获得满意；一次次的满意增强了顾客对企业的信任，那么顾客就会以重购、忠诚回报企业，从而使企业能够获得长期的赢利与发展。因此我们说顾客满意战略仅仅是上了第一个台阶，培育顾客忠诚才是企业实施使顾客满意的核心目标。而顾客满意是促进顾客忠诚的基础，如果一个企业不能使顾客感到满意，那么顾客忠诚就无从谈起了。美国营销专家James、Heskett等人在《服务利润链》一书中论证了顾客满意与顾客忠诚的关系。该理论认为，在利润、成长性、顾客忠诚、顾客满意、提供给顾客的产品和服务的价值、员工能力、满意、忠诚及效率之间存在着直接相关关系。企业获利能力的强弱主要是由顾客忠诚决定的；顾客忠诚是由顾客满意决定的；顾客满意是由顾客认为所获得的价值大小决定的；价值大小最终要靠工作富有效率、对企业忠诚的员工来创造；而员工对企业的忠诚取决于其对企业是否满意；满意与否主要应视企业内部是否给予了高质量的服务。

1. 公司的内在质量决定员工满意度

促使员工对公司满意的主要因素一般包括两个方面：

(1) 公司提供的外在服务质量。如薪水、红包、福利、舒适的工作环境等；(2) 内在服务质量。内在服务质量是指员工对工作及同事所持的态度和感情。内在服务质量包括两个方面：①员工对工作本身满意与否，取决于其完成预定目标的能力以及在这一过程中所拥有的权力。因为自我价值的体现是以能力为基础的，而自我价值的实现又是以权力为保障的。因此，当

员工具备了上述两个条件时，自然会因为达到了预期目标而对工作满意，对公司满意，并最终对企业忠诚。②员工之间的关系，也在很大程度上决定了公司内在服务质量的高低。这也主要表现在两个方面：一是员工之间的人际关系。如果同事之间能维持一种和谐、平等、互相尊敬的关系，那么在这样的工作环境中本身就是一种幸福。二是员工之间的相互合作和服务方式。公司应明确“内在顾客”的重要性，即各位员工所做的工作实质上都是在为公司内其他员工服务，而在相互服务的过程中，尤其应提倡团队精神与合作态度。

2. 员工忠诚取决于员工满意

正如顾客忠诚取决于他们对公司产品或服务的满意度一样，员工忠诚度同样取决于员工对公司的满意度。

3. 员工忠诚的提高能促进工作效率的提高

忠诚意味着员工对企业未来发展有信心，为能成为企业一员而感到骄傲。这种信心所形成的激励，能促使员工自觉担当起一定的工作责任，为企业努力地工作，其工作效率自然会提高。相反，对企业缺乏忠诚的员工给企业造成的损失也是显而易见的。

做企业亦即经营人心

当有人问稻盛和夫先生为何能将企业管理得如此之好，稻盛先生则说：“我现在所做的经营，是以心为本的经营。换句话说，我的经营就是围绕着怎样在企业内部建立一种牢固的、相互信任的人与人之间的关系这么一个中心点进行的”，“即怎样与同事友好地相处，怎样建立一个紧密合作的团队。它采用员工认可的奋斗目标来凝聚大家，激发大家共同关注企业的发展。此外，还将员工的利益和企业的目标统一起来，建立一个坚强有力、办事公平的领导集体。”



“以信为本”具体体现在对待员工的仁爱之心，对待合作伙伴的利他之心，对待社会的回报之心。稻盛和夫先生将此融入企业管理之中，建立起企业与员工、企业与社会相互关系，形成具有稻盛和夫特色的经营哲学。

身为公司高管，稻盛和夫尽力抑制自私的本能，有意摒弃私利，甚至愿意为了公司和赢得员工的爱，甘愿以生命作为赌注。稻盛先生说：“虽然人生脆弱不定，但是人心之间的联结却是所有已知现象中最为强韧的。”因此，他要做到信赖自己的员工，更要给予尊敬，并不时赞赏他们、鼓励他们，给他们一种亲切感，从而使他们会更加努力工作，公司内部关系也会变得和谐。

“管理就是要重纪律，也不要忘了奖赏。员工如果从主管严峻的外表下感受到一颗温暖的心，一定会愿意追随。”稻盛和夫先生认为，要在企业内部建立人们精神上的相互信任，心心相印，建立命运共同体。他经常让员工以小组为单位，一起阅读、学习，他还经常教导员工要“变成相互信任的同志”，要“能与他人同甘共苦”等。他以其独到的方式感染每一个人，使员工愿意为公司付出劳动，从而也在此产生一种相互信任的感情。

一位爸爸下班回到家已经很晚了，也很累，并有点烦，发现他5岁的儿子正靠在门旁等他。

“爸爸，我可以问您一个问题吗？”

“什么问题？”

“爸爸，您一小时可以赚多少钱？”

“这与你无关，你为什么问这个问题？”父亲生气地说。

“我只是想知道，请您告诉我，您一小时赚多少钱？”小孩哀求着。

“假如你一定要知道的话，我告诉你，我一小时赚20美金。”

“噢。”小孩低下了头，接着又说，“爸爸，可以借我10美金吗？”

父亲发怒了：“如果你问这个问题只是要借钱去买毫无价值的玩具的话，给我回到你的房间并上床！好好想想为什么你会那么自私！我每天长时间辛苦工作，没时间和你玩小孩子游戏。”小孩安静地回屋去了，并关

上了门。

一小时后，父亲平静了下来，发现自己可能对孩子太凶了，或许孩子真的很想买什么东西……孩子平时可从未要过钱啊。

父亲走进孩子的房间：“你睡了吗？”

“没有，爸爸，我还醒着。”小孩回答。

“爸爸刚才可能太凶了，请你原谅。”父亲说，“这是你要的10美金。”

“爸爸，谢谢您！”小孩欢叫着从枕头下拿出一些被弄皱的钞票，慢慢地数着。

父亲一看十分奇怪：“你已经有钱了，怎么还要？”

“因为不够啊，现在我够了，我现在有20美元了。我可以向您买一个小时的时间吗？明天请早一点回家，我想和您一起吃晚餐……”

如果你是一线员工，工作再忙也别忽视了身边最在乎你的人。如果你是老板，更不可忽视了你的员工身边最在乎他们的人。不错，工作是很重要的。可工作为了什么？为了财富。那获取财富又为了什么？为了幸福。可没有了“人”，没有了“情”，幸福就无从谈起，而财富也只是一堆气味难闻的墨绿色纸张……经营企业也罢，开拓事业也罢，但请时刻毋忘思考；我们来到世间最根本的价值，究竟是什么？

对企业来说，“人”是企业最重要、最核心的部件，提升企业中员工的素质是很有必要的。

稻盛和夫说，对事业缺乏诚心，就会变成不通血脉的冰冷之物，这样的事也很难得到员工、贸易伙伴以及全社会的认同和帮助，而且缺乏诚心的经营者只是会一味耍花招、玩弄小聪明，不久必会误入歧途，来之不易的成功也会毁于一旦。也就是说，企业的经营除了有好的员工之外更要有一个好的领导者去管理。志同道合，上司的一举一动都会被员工看在眼里，记在心里。久而久之，也会影响到员工的处事方式、做事原则。因此，上司一定要起榜样的作用，带领员工共同创造美好未来，共同为企业的发展积累财富。



领导要做透明人

稻盛和夫从创建京瓷公司开始，就一直非常重视和强调“以心为本的经营”。

稻盛先生认为，为了构建与全体员工们的信赖、信任关系，经营必须是完全透明的。

公司有多少的订货，它比原计划晚了多少，利润有多少，怎么使用等公司的细微状况，每一位员工都一概非常清楚。“透明经营”首先是让公司在经营中坚持公平和公正的原则；其次，也就能够让它来维持组织的向心力、健全性以及鼓舞士气。同时，还应该重视：依据公司所处的环境、业绩怎样，有哪些优势和劣势，公司领导当前在想什么，什么将会是企业的目标。这种种的情况都非常准确地传达给每一位员工，让员工及时的了解讯息，让员工正确地理解公司的状况、所遭遇的问题以及奋斗目标，才能够让员工齐心协力，这样才能克服一切的困难，达成很高的目标。

“透明经营”的重要性还在于，要求领导能够做出榜样，光明正大地进行工作，带动员工一起努力。领导在负责经营的过程中任何的营私舞弊、中饱私囊、任人唯亲、滥用权限、浪费公司费用等都是不允许的。这样，不仅会导致人心向背，最后从根本上动摇了企业经营的基础。

韩国精密机械株式会社实行了这一独特的管理制度，即让职工轮流当厂长管理厂务。一日厂长和真正的厂长一样，拥有处理公务的权力。当一日厂长对工人有批评意见时，要详细记录在工作日记上，并让各部门的员工传阅。各部门、各车间的主管，得依据批评意见随时校正自己的工作。这个工厂实行“一日厂长制”后，大部分干过“厂长”的职工，工厂的向心力增

强，工厂管理成效显著。开展的第一年就节约生产成本300多万美元。

让企业的每一个成员都更深刻地体会到自己也是企业这个大家庭中的一员，并身体力行地做一回管理者，不仅可以充分调动他们的积极性，也对从多方面看到管理上的不足有积极作用。

现代企业管理的重大责任，就在于谋求企业目标与个人目标两者的一致，两者越一致，管理效果就越好。

现在，美国、日本等国家都有很多迅速发展起来的风险企业突然破产了。因为那些企业往往没有确立能够反映公司实际情况的经营原则和管理体系，就急于让组织和销售规模盲目扩张，因而陷入粗放核算的局面。最后只能是破产。所以，企业要想能够持续地发展，就应当把企业看做是一个生命体，经营者便有责任不断地治疗其生病或是受伤的地方，进而超越环境的变化。要想让这个生命体不断延续，就有必要确立一个经营管理的系统。其实，这并不需要太专业的会计知识以及经验，而是像稻盛和夫所建立的经营管理原则一样，所有的员工都能够理解和接受。正因为这种原则的简单明快性，它才能够在京瓷公司内部被广泛推广，并产生了惊人的强大动力，不断推进京瓷集团迅速发展。

最后，京瓷公司在经营上值得学习的一点就是“专注本行，不求浮利”，始终坚持制造业的基本范畴，即使是有富裕的资金，也不去利用搞投机发财生利。

当然，以高收益著名的京瓷公司也有非常大的积蓄，很多人都纷纷建议京瓷也进行股票投资。但是，不论如何京瓷公司始终都在坚持自己的本业，不去追求浮利。最终的事实证明，京瓷公司的做法是非常正确的。到了1989年，日本政府开始采取金融紧缩的财政和平抑地价的政策，股票市场立刻开始暴跌，地价急剧下滑，泡沫经济破灭，有不少企业因此而破产。

卡耐基公司曾是世界最大的钢铁公司，占全美市场1/3。卡耐基是苏格兰人，19世纪移居美国。舅舅让他去做小贩，但他认为这不是男子汉干的



事，疯狂地想做一番大事业。他看到英国钢铁已遍及桥梁、房屋、铁路时，也想像古希腊独眼王一样，把钢铁工业推向美国，为此他一直等到50岁才结婚。

在经济大萧条时期，钢铁厂纷纷倒闭，唯独卡耐基看到了这正是自己走上垄断钢铁产业的绝好时机，很多人劝他炒股票或去搞石油，他都断然拒绝。他利用钢铁工人大罢工的机会收买了一批钢铁厂，一下子使他的产量占全美1/3。在经济危机谷底，他采到了其大无比的金矿。

每当卡耐基的事业打算转型时，他都到工业发达地区旅行，很多重要的经营目标如特种钢等都是在旅行中发现的。此外，卡耐基在旅行中不仅发现和思考，而且马上付诸行动，那就是在第一时间购买相关专利！然后迅速将其推广至美国市场，使自己的事业迈上一个新台阶。

卡耐基作为美国钢铁大王尽人皆知，他也曾是炒石油股票的高手，但他很快悟到炒股票是非生产性的，做大事业不能靠投机取小利，于是毅然投入钢铁工业不动摇。

但许多人只能在旅途中思考，却鲜有像卡耐基这样立即行动的。他认为：专业是获得跨行业技术的敲门砖。



下篇

商道 经之



第十一课 实现梦想

纵使是不自量力的梦想，还是要在心中牢牢立下“高目标”，并向同仁展示这个目标，共同朝着这个目标努力。

——稻盛和夫

善待下属

稻盛先生说：一家公司如同一个剧团，并上演了一出名为“企业”的戏剧。缺少任何一个演员，甚至是幕后人员，这出戏都无法演完。人人平等，只是角色不同而已。

在这出剧里，大家演的角色不同，身份不同，起的作用不同。

大致分为两种角色，即老板和员工。老板只有一个，员工有很多，各种各样。老板是德行高的人，而员工，是具体操作能力高的人。

善待下属，是老板应尽的责任，也是他的用人之道。一个老板应该切记不要把下属的功劳说成是自己帮助取得的，即使你们是合伙做成的，也应该把功劳归于你的下属，更不应该把下属之功夺为己有。

你应该看到你下属付出的努力。要为他们制定一个长远的目标，这样才能调动你下属的积极性，帮助他们把潜在的能力充分发挥出来。在艰巨的任



务面前，即使你下属只有一点点进步，你也应该及时肯定其成绩，不要吝惜你称赞的话语，哪怕只是一个小小的成功也值得反复表扬他们，只要你看到他们还正在努力。

有句古话叫：要想人不知，除非己莫为。它旨在告诫人们不要在暗中做坏事。如果你窃取了人家的功劳，迟早会露出马脚的。反过来，如果老板很自然地把功利归于他的下属，即使人们当时不知道，但早晚会清楚是怎么一回事的。到那时，人们对你的评价会更高。只有这样，下属才会忠诚于你、信赖于你。

简言之，老板适当地把功劳让给下属，换来信赖，才会赢得更多的真正属于自己的功劳。若试图去窃取下属的功劳，只会使自己声名狼藉，一败涂地。从下面的哲理故事中或许会得到一些启示。

某王爷手下有个著名的厨师，他的拿手好菜是烤鸭，深受王府里的人喜爱，尤其是王爷，更是倍加赏识。不过这个王爷从来没有给予过厨师任何鼓励，使得厨师整天闷闷不乐。

有一天，王爷有客从远方来，在家设宴招待贵宾，点了数道菜，其中一道是王爷最喜爱吃的烤鸭。厨师奉命行事，然而，当王爷夹了一鸭腿给客人时，却找不到另一条鸭腿，他便问身后的厨师说：“另一条腿到哪里去了？”

厨师说：“禀王爷，我们府里养的鸭子都只有一条腿！”王爷感到诧异，但碍于客人在场，不便问个究竟。

饭后，王爷便跟着厨师到鸭笼去查个究竟。时值夜晚，鸭子正在睡觉。每只鸭子都只露出一条腿。

厨师指着鸭子说：“王爷你看，我们府里的鸭子不全都是只有一条腿吗？”

王爷听后，便大声拍掌，吵醒鸭子，鸭子当场被惊醒，都站了起来。

王爷说：“鸭子不全是两条腿吗？”

厨师说：“对！对！不过，只有鼓掌拍手，才会有两条腿呀！”

要使人们始终处于施展才干的最佳状态，唯一有效的方法，就是表扬和

奖励，没有比受到上司批评更能扼杀人们积极性的了。

在下属情绪低落时，激励奖赏是非常重要的。身为管理者，要经常公众场所表扬佳绩者或赠送一些礼物给表现特佳者，以资鼓励，激励他们继续奋斗。一点小投资，可换来数倍的业绩，何乐而不为呢？

在不改变药效的情况下，给药加点糖，效果会更好。

企业的分工协作是每个人都知道的，但是，并不是所有的人都能意识到或者持有每个人都平等的观念。

每个人的作用看起来有大有小，那只是人们的观念在起作用；实际工作中每个人的作用，都不可缺少。而且，只有当一个人在分工中，切实发挥了作用，这才是平等的分工。也才能真正体现角色的价值，也就是不可或缺的价值。

制定恰当的目标

稻盛先生说：我对大家说，尽管夸口，然后把这种梦想付诸实现。

一个人制定目标的时候，需要激情来壮胆，来把目标订得高一些，实现的欲望更大一些，付出努力的动力也更大一些。

人只有在激情的推动下，工作时才真正体现其伟大。

如若灵魂之中缺乏激情和疯狂，那么生命的价值何在？

激情是不需要被克制的，除非我们陷入过度激狂，才需要适度地平衡。

我们无法避免激情，但却能够驾驭它。没有激情，人就只是一股潜伏的动力，在等待时机，就如同燧石对铁的撞击，只产生出火星的光亮。怀有激情，就会永不厌烦；没有激情，就会发闷不已。

稻盛先生说：人人都要有达到目标的理想。如果只有管理阶层一心想达到，其他人却不然，这样的目标终究无法实现。



在现代化的企业中，组织分工愈趋合理化，经营管理也愈趋科学化，在这种情况下，往往被忽视的是精神力量，有些领导带动不了青年人，正是因为缺乏这个认识。

日本电通公司在激发员工精神方面有着十分成功的经验。该公司第四任社长吉田秀雄，在1951年日本刚从战败后的混乱状态中复苏，产业界也进入了重振旧业的关键时期，他制定了“电通十则”，不仅激起了全体员工的热忱和信念，造就了“电通人”的特殊气质，而且为电通的发展提供了巨大的精神力量。

“电通十则”的具体内容为：

- (1) 要“自己创造”工作，而非受令而为。
- (2) 要积极主动地“推动”工作，而非消极地等待领导的指示。
- (3) 向大目标挑战，小的目标只会使自己变得渺小。
- (4) 要选择困难工作，知难而进才会有提高。
- (5) 工作一旦开始，绝不可轻易放弃，要有不达目的，誓不罢休的劲头。
- (6) 要“带动”周围的人，带动或被带动，时间一长，就会出现天壤之别。
- (7) 做事要有计划，它会让你产生耐心、窍门和希望。
- (8) 要自信，否则你在工作中就会失去魄力。
- (9) 头脑要时刻处在“完全开放”的状态，眼观六路，耳听八方。
- (10) 不怕摩擦，摩擦是上进之母、思想的火花，回避摩擦会使你变成迟疑不决、碌碌无为的人。

阅读下面的故事，你将会获得或多或少的启示。

父亲带着三个儿子到草原上猎杀野兔。在到达目的地，一切准备得当、开始行动之前，父亲向三个儿子提出了一个问题：

“你看到了什么呢？”

老大回答道：“我看到了我们手里的猎枪、在草原上奔跑的野兔，还有一望无际的草原。”

父亲摇摇头说：“不对。”

老二的回答是：“我看到了爸爸、大哥、弟弟、猎枪、野兔，还有茫茫无际的草原。”

父亲又摇摇头说：“不对。”

而老三的回答只有一句话：“我只看到了野兔。”

这时父亲才说：“你答对了。”

有了明确的目标，才会为行动指示正确的方向，才会在实现目标的道路上少走弯路。事实上，漫无目标，或目标过多，都会阻碍我们前进，要实现自己的心中所想，如果不切实际，最终都是一事无成。

大计划一定要让所有的员工都来参与，并把这项计划拆分成大家一心想达成的目标。

如果管理者的管理，没有下属去执行，也就失去了意义。一个管理者，他的作用很重要，但是，他要有更强的能力使别人拥戴他。

从前有一个人遗失了一把斧头，他怀疑被隔壁的小孩偷走了。于是，他就暗中观察小孩的行动，不论是言语与动作，或是神态与举止，怎么看，都觉得小孩像是偷斧头的人。由于没有证据，所以也就没有办法揭发。隔了几天，他在后山找到了遗失的斧头，原来是自己弄丢了。此后，他再去观察隔壁的小孩，怎么看也不像是会偷斧头的人。

认识一个人，切忌以自己的主观想象作为衡量别人的标准，主观意识太强，经常会造成识人的错误与偏差。

而大多数老板在人才的使用上，常凭着主观意识去任命一个人，而不加以客观、公正地审核。感情用事是老板的大忌。对人对事，老板都不要先入为主，戴上有色眼镜看人，更不应以小人之心度君子之腹。否则，公司就会



失去很多优秀人才。

如果私下对雇员有狭隘的看法，持敌对态度的员工往往会分裂并搞垮你的公司。

不团结使人失去生机和活力。

团结是一个集体最大的智慧。

团结是幸福。

团结才有系统效应。

团结的力量是巨大的。

有位徒步旅行爱好者想去游览西藏的美丽风景。经过长时间的艰苦跋涉，一步步就要接近目的地了。这时，他发现储备的干粮已吃完，水也所剩无几。就在他越走越饿的时候，遇上了一位砍柴的人，旅行爱好者欣喜地走上前，向砍柴的人求助。砍柴的人摇摇头，说：“吃的东西没有，我刚刚从很远很远的地方打了一捆柴回来，送给你吧，或许会对你有所帮助。”旅行爱好者感到很失落，拒绝了砍柴人的好意。

旅行爱好者继续前行，走出一段路，看到了一个铁匠铺。旅行爱好者立即走上前，向铁匠求援。铁匠抱歉地耸了耸肩，说：“吃的东西我没有，不过我铁铺里的东西有锅、铲子、锄头、刀，等等，你想要什么就拿一件吧。”旅行爱好者又摇了摇头，拒绝了铁匠。

告别铁匠，旅行爱好者继续前行，走着走着，又遇上一位僧人。他心想，出家人最慈悲了，这回该可以要到吃的了吧。他微笑着迎向僧人，并向他求救。僧人说：“我刚刚从很远的地方化缘得到一担稻米，你要，就送你几斤吧！”旅行爱好者长长叹了一口气说：“生米可怎么吃呀。”于是快快地走开了。

后来，有个人在一间无人居住的茅草房找到旅行爱好者，他直挺挺地躺在床上，早就饿死了。细心的人会发现，乍一看，每一次他遇见的人似乎都无法帮助他，可是如果他陆续接受砍柴人的柴、铁匠的锅、僧人的米，又怎么会饿死呢？

工作离不开思维方式、热情和能力

人生要怎样才能过得更好，怎样才能尝到幸福的果实？稻盛和夫先生是利用这个公式来解答人生的：工作的成果=思维方式×热情×能力。

也就是说，人生和工作的成果是这三个要素相乘的结果，而非相加。这里所说的能力也可以说是才能和智能，也就是与生俱来的资质。热情即是热诚的心，也可以说是做事的态度。

稻盛和夫先生将这两个要素都给予0~100之间的分数。这两个要素相乘意在表达：即使有能力，但没有做事的热情，也不会产生好的结果。他说：

“假设一个人的头脑绝佳，能力有90分的水平，可是却恃才傲物不肯努力，只发挥了30分的热情。那么，两者相乘的结果只有2700分。但如果一个人头脑平庸，只有60分的能力，但是他能认清勤能补拙，拿出90分以上的热情去工作。相乘结果就是5400分。与前者相比，有一股为人生、事业奉献到底的热情就会得到比先天能力强的人更好的结果。”

在这里，思维方式是指人的人生态度、人的志向、思想等，在稻盛和夫先生看来，思维方式显得尤为重要。因为它具有“方向性”，既有可能是正数，也有很大的概率是负数。这个思维方式就不仅仅是在1~100之间了，可以拉大到正负100之间了。

100多年前，奔驰车的创始人卡尔·本茨和戴姆勒制造出世界上第一辆汽车，人们称之为“世界汽车之父”，但不等于他们的公司产业总是走在别人前面。当福特汽车进入欧洲市场时，迫使他俩把各自公司合并成立了戴姆勒-奔驰汽车公司，把德国最好的设计与生产的技师汇集一家。

开张的新公司确立并坚持以质量取胜的战略。



后来发现安全在人们心目中尤为重要，于是他们又设计出世界上“最安全汽车”，尤其在刹车系统上胜过美国产品，紧急刹车也很平稳，也不会因路面复杂而翻车。

20世纪70年代奔驰公司又发明了新型高精度车轴，解决了世界汽车业长期无法解决的急转弯、大坡度转弯的难题，新技术能做到平稳、灵活、省油。首批生产的190辆小型轿车一上市就被抢购一空，当年预购车达10多万辆。

直到如今，奔驰车仍是世界名牌，其质量第一的声望牢不可破。

因为质量取胜的战略；因为让奔驰车成为最安全、最漂亮的汽车的理念，因而即使奔驰车价格比对手厂车价贵一倍，订户仍不断涌来。奔驰所采取的策略是：

第一，基层单位都建立培训中心，德国境内有52个，维修人员培训站不计其数。

第二，限时重奖合理化建议、技术发明。

第三，严格检验。发动机等部件要经过几十道检验，发现任何质量事故，都要追究责任，按规定处置，杜绝后患。

第四，每年抽取100辆车做撞车安全试验。每次性能试验与安全试验的现场都是人山人海，该车曾创安全行驶200多万公里的纪录，进入吉尼斯大全。它还打出惊人广告：“如果因汽车发生故障被拖走修理，将获得奔驰1万美元奖金。”

第五，在汽车业是奔驰首推“以创新求发展”的口号，新技术、新工艺不断涌现，不断获得“世界最佳汽车”称号。

第六，“把顾客利益放在第一位”的原则落到服务到家的实处，为此它发展了10多万人的全国修理服务队伍。

奔驰作为企业，它的名牌活力和100多年的持续发展动力源自五个第一：即人的素质第一、产品与服务质量第一、安全第一、创新发展第一和顾客利益第一。奔驰在这“五个第一”上不断下功夫，他们认为任何投机取巧的事不干，才能长命百岁。至今，就是这“五个第一”还在决定由企业的命运，成为企业经营永恒的准则。

奔驰的名言：与对手竞争的最佳策略，莫过于开发出质量、成本等多项指标都超过对手的新车。

成功方程式的寓意在于说明：人生的成败由自己掌控，我们自己的心态、想法、干法决定自己能否成功。稻盛和夫先生说：“拥有正确的思维方式，再加上不懈的努力，命运之门就会开启。”这样的道理，容易理解，一旦要在实践中贯彻，就非常困难。

因此我们要以正确的思维方式对待每一件事。“必须把思维方式发挥在正确的方向，否则任凭有天大的本事，满腔热情，很可能不只是浪费人才而已，还反过来危害整个社会。”这就需要有积极向上、与人为善、心怀感恩之心。因为这几个因素相乘的关系，所以，态度和努力也显得尤为重要。

激发全体员工的热情

在管理企业上，稻盛先生认为，最重要的是领导者要用自己的热情让主管充满动力，进而点燃部下心中的热情。

一个公司是一个集体、一个系统，有着系统的效应。一个公司若能激发全体员工奋斗的热情，其能量是不可估算的。

总裁的热情点燃主管的热情，主管的热情点燃其部下的热情，人们所说的欣欣向荣的局面就是指这个。

怎么才能点燃热情呢？那就是要有行动的目标，让员工觉得参与到了一个使命性的工作中去，觉得值得为此使命埋头工作，孜孜不倦。

赢得雇员合作的最佳方式之一，是为他们指明一个奋斗的目标和方向。如你能为人们激发一个兴奋点，他们将死心塌地追随你。

稻盛先生曾告诉公司主管们：开车前，你一定要启动引擎。同样的，在



开展一次大计划的时候，你同样需要富有热情的主管，并以这种热情来带动手下的员工。

每个人都在寻找人生的使命，几乎每一个人都不想平平淡淡，都想实现“人生应有的价值”。很多人到处寻找，到一个公司里，看看值不值得为之奋斗。

很多人的喜好可能不同，但是对事业的理解都大同小异，都想参与到一项可以服务于社会，并从社会中得到回报与奖励的事业。

一个公司的总裁若能有一个明确的事业方向和使命，就能感召部下与之一起奋斗。

稻盛和夫把公司分成几个叫做“阿米巴”的小中心，每个“阿米巴”都是小企业体，有自己的领导者或者核心。

京都半导体公司创立第二家分公司时，他有些担心。公司虽然刚起步，却由于对企业充满热情而成长迅速。稻盛和夫非常担心国内公司最后向其他企业一样变得官僚、僵化，从而失去那种向前冲的热情。然而，他仍然希望在京都半导体公司培养出一批企业家来。

企业是人们不断成长的地方，只有人的成长，才有企业的成长。所以，好的企业要有意识地培养人才，把培养人才和企业的目标结合起来。

稻盛和夫认为：培养人才不仅是培养个体的人才，把一个公司的一个部分作为一个小团体来培养，一个小团体就像一个人一样，也有缺点和不足，应该使之成长起来。

公司可分成若干级的团体，不管对其主管，还是其部下，都有一个在经营中进步的培养方向。各个级别的团体一起成长，最后，最大的团体——公司也就自然而然地成长起来了。

这真是一个公司同步成长的长远规划。

典型的“阿米巴”中心从公司外或是向其他“阿米巴”购买所需之物，并自己销售产品以取得利润，同样也为他人和顾客服务。每个“阿米巴”成员和领导者都具有同样的热情，并自行评估小时单位效率。

“阿米巴”是日本一种比较成功的管理模式，而稻盛和夫对“阿米巴”

有着独到的理解，有着成功的实践，并为这一管理理念作出了自己的贡献。

稻盛和夫组织了一套以“阿米巴小组”为单位的独立核算体制。“阿米巴”指的是工厂、车间中形成的最小基层单位，也就是最小的工作单位，一个部门、一条生产线、一个班组甚至到每个员工。每人都从属于自己的“阿米巴小组”，每个“阿米巴小组”平均由十二三个人组成，根据工作内容分配的不同，有的小组有50人左右，而有的只有两三个人。

每个“阿米巴”都是一个独立的利润中心，就像一个中小企业那样活动，虽然需要经过上司的同意，但是经营计划、实绩管理、劳务管理等所有经营上的事情都由他们自行运作。

每个“阿米巴”都集生产、会计、经营于一体，再加上各个“阿米巴小组”之间能够随意分拆与组合，这样就能让公司对市场的变化做出迅捷的反应。

什么样的领导能赢得部属的心？什么样的领导能让部属赴汤蹈火也在所不辞？有一次，松下幸之助在一家餐厅招待客人，一行6个人都点了牛排。等6个人都吃完主餐，松下让助理去请烹调牛排的主厨过来，他还特别强调：“不要找经理，找主厨。”助理注意到，松下的牛排只吃了一半，心想一会儿的场面可能会很尴尬。主厨来时很紧张，因为他知道请自己的客人来头很大。“是不是有什么问题？”主厨紧张地问。“烹调牛排，对你已不成问题，”松下说，“但是我只能吃一半。原因不在于厨艺，牛排真的很好吃，但我已80岁了，胃口大不如前。”

主厨与其他五位用餐者困惑得面面相觑，大家过了好一会儿才明白是怎么回事。“我想当面和你谈，是因为我担心，你看到吃了一半的牛排送回厨房，心里会难过。”如果你是那位主厨，听到松下先生的如此说明，会有什么感受？是不是觉得备受尊重？客人在旁听见松下如此说，更佩服松下的人格并更喜欢与他做生意。



第十二课 提高能力

年轻时的成功孕育着许多危险。年轻人，即使你的事业已使你心满意足，你仍要保持谦虚，继续努力。这样你的心智就能提高，你的人生将更加美好。

——稻盛和夫

废寝忘食地思考

稻盛先生说：若没有强烈的愿望，就“看不到办法”，成功也就不会向我们靠近。首先需要有强烈的愿望，这很重要。只有这样，愿望才能成为新的起点，最终一定能够成功。无论是谁，人生就如你内心描绘的一张蓝图，而愿望就是一粒种子，是在人生这个庭院里生根、发芽、开花、结果的最初的、也是最重要的因素。

这个宇宙的秘密之一就是，我们的愿望就是宇宙要执行命令！阿拉丁和他的神灯，你可能已经听说过这个故事。

不知是否是温室效应，这两年一下大雨就淹水。

王老板最怕淹水，因为他卖纸，纸重，不能在楼上堆货，只好把货物都

放在一楼。

天哪！还差半尺。天哪！只剩两寸了。每逢下大雨，王老板都不眠不休，盯着门外的积水看。所幸回回有惊无险，正要淹进门的时候，雨就停了。

一年、两年，都这么度过。这一天，飓风袭来，除了下雨，还有河水泛滥，门前一下子成了条小河，转眼水位就漫过了门槛，王老板连沙包都来不及堆，店里几十万的货已经泡了汤。

王太太、店员，甚至王老板才十几岁的儿子都出动了，试着抢救一点纸，问题是，纸会吸水，从下往上，一包渗向一包，而且外面的水，还不断往店里灌。

大家正不知所措，却见王老板一个人冒着雨、蹚着水，出去了。“大概是去找救兵了。”王太太说。而几个钟头过去，雨停了，水也退了，才见王老板一个人回来。这时候就算他带几十个救兵回来，又有什么用？店里所有的纸都报销了，又因为沾上泥沙，连免费送去做回收纸浆，纸厂都不要。

王老板收拾完残局，就搬家了，搬到一个老旧公寓的一楼。他依旧做纸张的批发生意，而且一下子进了比以前多两三倍的货。

“他是没淹怕，等着关门大吉。”有职员私下议论。果然，又来台风，又下大雨，河水又泛滥了，而且比上次更严重。好多路上的车子都泡了汤，好多地下室都成了游泳池，好些人不得不爬上屋顶。

王老板一家人，站在店门口，左看，街那头淹水了；右看，街角也成了泽国。只有王老板店面的这一段，地势大概特高，居然一点都没事，连王老板停在门口的新车，都成了全市少数能够劫后余生的。王老板一下子发了，因为几乎所有的纸行都泡了汤，连纸厂都没能幸免，人们急着要用纸，印刷厂急着要补货，出版社急着要出书，大家都抱着现款来求王老板。

“你真会找地方，”有同业问，“平常怎么看，都看不出你这里地势高，你怎会知道？”

“简单嘛，”王老板笑笑，“上次我店里淹水，我眼看没救了，干脆蹚着水、趁雨大，在全城绕了几圈，看看什么地方不淹水。于是，我找到了这里。”王老板拍拍身边堆积如山的纸，得意地说，“这叫救不了上次，救下



次，真正的‘亡羊补牢’哇。”

为了实现理想，只有一般的愿望是不行的。“强烈的愿望”很重要。不是漠然地想“如果能够那样就好了”，这是不够成熟的想法，而应该是抱有强烈的愿望，废寝忘食地渴望着、思考着，全身上下从头顶到脚尖都充溢着这个愿望，就好比是身上划破后，流出来的是“愿望”而不是血。

我们现在要如何做才能开始改变我们的生活呢？可以先做两三件事，从列一个要感恩的事情的清单开始。因为，真诚的感恩的愿望，必定是强烈的。

从此开始，它会改变你的能量，改变你的思想。因为在这个行动之前，你的思想集中在你所“没有”的东西上，你可能会将思想集中在抱怨上，集中在任何有问题的事情上。当你采取这个行动的时候，你已经走向一个不同的方向，你开始对所有感觉良好的事情感恩。

感恩绝对是会带来更多可感恩之事到你生活中的一种途径。

现实生活中，我们会发现，具备同等能力，做出相同程度的努力，有的人能够成功，有的人却以失败告终。其差别是什么呢？人们往往容易把原因归结为时机、运气，其实主要是因为愿望的大小、高度、热度的差别而造成的。

也许有人会摇头认为这未免太乐观了。但是，废寝忘食地渴望、思考，并不是那么简单的行为，你必须持续拥有强烈的愿望，并不知不觉地把它渗透到潜意识里去。

当这种强烈的愿望渗入到潜意识中的时候，它的作用是不可思议的。它不仅会让本人的梦想变成现实，也会让别人的梦想变成现实。

在一些著名人物的传记中，我们经常可以看到：他们往往要等上很多年，才能够获得成功。英国作家托尔金把自己半辈子的心血都花在他的三部曲史诗《行会首领》上。法国的萨特几乎用了10年的时间来写他的第一本书。在10年的时间当中，萨特只专心撰写这唯一的一本书，三易其稿，可是最后却遭到了所有出版商的拒绝。试想一下：如果没有一个强烈的愿望和梦想支撑着他们，他们能有这么大的动力吗？如果他们自己的梦想作为动力，他们又怎么会牺牲自己生命中这么多宝贵的时间呢？

很多艺术家长达几年地专攻一幅画作、一本小说或一部戏剧，他们过着完全没有保障的生活，常常陷入贫困、经济拮据，但是所有这一切他们都可以置之不顾，只为了能够使自己的梦想成真。演员、歌唱家和舞蹈家也是如此，虽经几年的奋斗仍然不成功，但是他们却从不轻易放弃自己的理想，他们当中有许多人是过了很久才成名的。如果问他们：付出这么多艰辛值得吗？他们会回答说：必要的话，还将一直这么做下去。一个人丰富的内心世界和梦想在他人的眼里也许会显得“很古怪”，但是这恰恰是一个人真正拥有的财富。

凡是努力工作、具有创造力的人，其最终目的就是为了实现自己的愿望。如果一个人没有了自己的愿望，那他就根本不可能有什么动力。一个人如果对自己的事业充满热爱，并选定了自己的工作愿望，就会自发地尽自己最大的努力去工作。如果一个人一生当中没有任何目标，那他最终就会迷失自己。

当年，美国有一家报纸曾刊登了一则园艺所重金征求纯白金盏花的启事，在当地一时引起轰动。高额的奖金让许多人趋之若鹜，但在千姿百态的自然界中，金盏花除了金色的就是棕色的，能培植出白色的，不是一件易事。所以许多人一阵热血沸腾之后，就把那则启事抛到九霄云外去了。

一晃就是20年，一天，那家园艺所意外地收到了一封热情的应征信和1粒纯白金盏花的种子。当天，这件事就不胫而走，引起轰动。

寄种子的原来是一个年已古稀的老人。老人是一个地地道道的爱花人。当她20年前偶然看到那则启事后，便怦然心动。她不顾8个儿女的一致反对，义无反顾地干了下去。她撒下了一些最普通的种子，精心侍弄。一年之后，金盏花开了，她从那些金色的、棕色的花中挑选了一朵颜色最淡的，任其自然枯萎，以取得最好的种子。次年，她又把它种下去。然后，再从这些花中挑选出颜色更淡的花的种子栽种……日复一日，年复一年。终于，在我们今天都知道的那个20年后的一天，她在那片花园中看到一朵金盏花，它不是近乎白色，也并非类似白色，而是如银如雪的白。一个连专家都解决不了



的问题，在一个不懂遗传学的老人手中迎刃而解，这是奇迹吗？

当年曾经那么普通的一粒种子，也许谁的手都曾捧过。捧过那样一粒再普通不过的种子，只是少了一份对希望之花的坚持与捍卫，少了一份以心为圃、以血为泉的培植与浇灌，才使你的生命错过了一次最美丽的花期。种在心里，即使一粒最普通的种子，也能长出奇迹！

这个故事告诉我们，只要我们心中存有希望，只要我们心中有一颗希望的种子，那么就一定会创造出奇迹……

希望带来美好，美好的希望更是让人激动，让人无限向慕。社会能进步几乎是希望的功劳，是它让会思考的生命去奋斗、拼搏，让社会天天在进步。同时，我们要时刻提醒自己，希望只是希望，只有用勤奋去浇灌它，才能盛开希望之花，收获希望之果。

稻盛先生说，为了变不可能为可能，就要有近似于“发疯”似的强烈的愿望，坚信目标一定能够实现并为之不断努力、奋勇向前。无论是人生还是经营，这是达到目标的唯一途径。

很多人不知道欲望是有频率的，每种欲望都有一种频率。我们可以测量这个愿望。也就是说，如果你重复地思考一个想法，或经常在脑海中想象它，例如想象你拥有一辆新车，或你已经拥有所需要的钱，或者你正在创建你的公司，或找到了你的心灵伴侣，只要你在脑海中想象它们的样子，你就会持续地发射对应的频率。

思想不断地发射这种带有磁性的信号，这个信号就会把相似的东西吸引回来。想象你生活在富裕当中，你就会把“富裕”吸引回来。这个定律永远是起作用的，不论是什么时候，不论对什么人，都是一样的。

你所“感激的”一切的本质在不断流进你的现实。当你发现更多要感激的事物时，你的感激状态就打通了更多通道，使你对更多的事物感到感激。需要采取的行动和需要交换的金钱是你专注于喜悦的副产品。

当你走在充满喜悦的旅途上，你的行动将会得到灵感，你的资源将会丰盛，你会凭你的感觉知道，你正在实现你生命的愿望。

单纯的心，单纯的热情

稻盛先生认为：真正热情常能带来成功。但如果热情是出于贪婪或自私，成功便如昙花一现。

若为了自私的目的，热情就变成了贪欲心的炙热。出于贪婪或自私的热情，就失去了方向，必然导致失败的命运。因此，成功除了努力之外，更需要方向。失去正确的方向，热情，也只是走向失败的助推器。

稻盛先生说：最理想的状况莫如摒弃自私，凡事助人为乐，并且单纯地希望增进人类和社会的福祉。能够摒弃自私，是一个人觉醒的标志，也是一个人开始获得精神上幸福的标志。物质上的幸福，也为期不远。

创业首先是一种心态，就是把不可能变成可能。但是，创业的过程会比每一个开始时候困难得多，艰苦得多，问题复杂得多。

没有良好的心态很难一次次面对挫折、打击，没有灵活的心态调整很难让自己保持最佳的状态。所以，创业首先是一种心态的考验，只有良好心态者才能成为真正成功的少数人。

贝尔·艾伦是美国联合保险公司业务部的一名普通员工，但是他并不满足于现状，他一心想成为公司里最优秀的推销员。偶然的一次机会，他在了一本杂志上读到一篇《化不满为灵感》的文章，这使他深受启发。积极的心态是实现梦想的助推器，如果将这一观念运用到工作中，对于实现自己的梦想一定会大有帮助，艾伦在心里默想。

这年冬天，艾伦的工作遭遇了西伯利亚寒流，却也恰恰为他实践自己的想法提供了契机。

在大雪纷飞的傍晚，艾伦垂头丧气地回到家，连吃饭的心情都没有，显



然今天的工作十分糟糕，他沿着威斯康辛市区挨家挨户拜访，但是全部吃了闭门羹，想到这里，他的工作热情一度降到了冰点。

此时，突然有个念头闪过脑际，他又想起了那篇文章——《化不满为灵感》，于是兴冲冲地翻出来，认真地重温一遍，他感觉自己浑身又充满了力量：“我明天一定还要试一试！”

第二天，遇到公司其他与其遭遇相同的同事，交流之后，他们个个垂头丧气，像霜打的茄子，只有艾伦依旧精神饱满地报告昨天的工作进度，并在结束时说：“没关系，今天我还会去拜访昨天那些客户，并且今天我一定会成为公司业绩最好的员工。”

也许是幸运之神听到了他的呼唤，也许是那些客户被他的诚心打动了，总之他实现了自己的愿望，当天一共签下了66份新的意外保险单。当天晚上，他怀着无比激动的心情，在日记本上写下了自己成功的秘诀——保持积极的心态。

贝尔·艾伦的成功并不是偶然，即使他失败一次、两次，只要抱有积极的心态，就注定了他的成功。法国科学家巴斯德曾说：“意志、工作、等待，是我词典里最重要的三个词，我将在这三块基石上，建立我成功的金字塔。”而拿破仑·希尔则更明确地提出了人们应该用积极的心态面对人生，他说：“人与人之间只有很小的差异，但是这种很小的差异却造成了巨大的差异。很小的差异就是所具备的心态是积极的还是消极的，巨大的差异就是成功和失败。”

每个人身上都散发着一一种自然的活力，这是生命中的隐性元素，其中蕴含着人们无法预料的巨大潜能，而开发这些潜能的唯一钥匙，就是拥有积极的心态。一个人要想取得成功，首先应该像巴斯德和拿破仑·希尔一样，培养一种积极进取的心态，用单纯的热情来迎接每一天，每一份工作，每一次考验。

纽约的一位小姐从秘书学校毕业出来，想找一份医药秘书的工作。由于

她缺少这方面的工作经验，面试了好几次都没有成功，她就开始运用热忱原则。在她去面试的途中，她给自己来段精神讲话。“我要得到这个工作，”她说，“我懂得这个工作。我是一个勤快而自律的人，我能够做好这个工作。医生将会视我为不可缺少的人。”

在走到办公室的途中，她一再对自己重复这些话。她充满信心地走进办公室，并且热忱地回答问题，医生也就雇用了她。几个月后医生告诉她，当他看到她的申请表上列着没有任何经验的时候，他决定不用她，只是给她一次礼貌的谈话而已，但是她的热忱使他觉得应该试用她看看。她把热忱带进了工作，而成为了一位很出色的医药秘书。

每个人都应该相信自己的健康、精力与忍耐力，都具有重大的潜在力量，这种自信会给予你极大的帮助。热爱自己，就会帮助你自己成功。爱默生说过：“有史以来，没有任何一件伟大的事业不是因为有一颗热忱之心而成功的。”事实上，这不是一段单纯而美丽的话语，而是迈向成功之路的指标。

保持注意力的集中

稻盛和夫先生说：“心纯见真，清澈纯粹的心灵可以看见真相。充满利己的心目中，只看到复杂的事象。”因此，“应该努力保持一颗纯洁的心，才能按照事物的本来面目来观察和认识事物”。也就是说，要做出正确的判断，首先要明白自己面临的情势。为此需要触及事物本质的、敏锐的洞察力，甚至不忽略细节，这种敏锐的洞察力源于神经的集中，而这集中力不是一朝一夕所能养成的。

神经的集中是一种习惯。如果养成习惯，平时连有关细节也予以注意，



那么在任何需要的时刻，立即能将精神高度集中。缺乏习惯，要做到集中注意力于一点，就极为困难。这种能力也被称之为“有意注意”。

稻盛和夫先生认为，养成“有意注意”的习惯，就使人们具备了一种能力，一旦需要，就能很快做出正确的判断。具备敏锐的洞察力、深刻的注意力，因而随时能做正确决断的人，才称得上真正有能耐的人物。

在改革东风的吹拂下，动物庄园兴起了一轮房地产热，牛、马、鸡、鸭都搞起了房地产。房地产峰会、明星对话论坛此起彼伏，好不热闹。

紫荆庄园里一头理想主义的羊和一头结果导向的羊也不甘人后，各自组建了一个房地产公司，分别培养了一支理想主义和结果导向的经理人团队，并作了一个约定：比赛谁的企业做得大，赚的钱多。

理想主义的羊做事一向追求完美。它想：企业做大，首先必须有一套先进的企业管理制度。但作为发展中的庄园，大部分企业在别人眼中只算“小企业”。于是它花了一大笔钱，引进了一套先进的绩效管理体系，有了一个宏伟的百年战略规划。每年年终，它根据绩效评估结果，奖励那些做事规范、工作完美的理想主义的羊。

理想主义的羊雄心勃勃地设想：有了这些先进的管理模式，只要能够有效管理和合理评估每只羊的工作，所有的羊各司其职，就可以推动企业方阵朝着既定的目标迈进。

结果导向的羊做事一向务实。它想：企业最终必须靠业绩说话，而良好的业绩必须有良好的销售。于是它也花了一笔钱，买了一套销售管理软件。通过分析客户需求建造并且销售房子，又通过销售结果分析客户需求的变化。它也设立了一套激励制度，重奖当月为销售作出重大贡献的羊。

一年过去了，双方比较比赛的结果，理想主义的羊不如结果导向的一半儿。理想主义的羊大惑不解。花了这么多钱设立的管理体系怎么会不管用？

于是，理想主义的羊深入企业去调查。发现所有的羊都在努力工作，早上唱着“早起的鸟儿有虫吃”去上班，晚上还自觉地主动地加班，花费了惊人的时间和精力将每一件事情都打磨完美。在管理体系之下，所有的工作都受

到层级严密的控制，同时所有工作也都依从上级的安排和指令。但由于出现一些投入巨大但产出不大、意义不大乃至错误的事情，不少羊备受打击，觉得很沮丧。

再到结果导向的羊的企业进行考察和交流，发现它们的企业制度虽然不尽完善，但个个目的明确，行动迅速，应变灵活，员工少于理想主义的羊，但开发楼盘却比自己多。产品虽不算最好，但销量很好。

这些都让理想主义的羊感到无比困惑。

集中注意力就意味着把所有的注意力都集中在一个问题上，完全钻到里面去。人们在从事某些活动的时候，往往受到来自外界的客观条件和主体自身的某些主观态度等的影响，要集中注意力从事某一活动，就必须通过意志努力，消除这些无关因素的干扰，克服分心。因此，清静的环境对注意力的保持是十分重要的。

有意注意是在生活实践中发展起来的。我们在日常生活和工作中经常会遇到一些自己不感兴趣而又必须做的事，这时我们就必须做一定的努力，迫使自己把注意力集中到那些活动上去。有意注意和认识工作的目的、积极地克服困难、努力地完成任务等是分不开的。

只要做到“有意注意”，就可以发现生命的真谛，甚至可以了解整个宇宙。



第十三课 不断努力

我要告诉你们，只要满怀希望，持续不断地努力，人生之路一定光明。当你烦闷时，当你前途感觉困惑时，我建议你竭尽全力把你眼前的工作做好，坚持不懈地努力。

——稻盛和夫

实践是最好的学习方法

稻盛先生说：重视课本，更应重视实践。

这也是人生中极其重要的原理原则。换句话说，“知晓”与“办得到”不是一定相等的，他告诫人们仅仅知晓是不够的，必须是有把握能够办得到的。

世间万事，只有亲身实践、身体力行，才能发现其中的奥秘；只有实践，才能获得真正的知识；也只有实践，才能把认识推向前进。

一个创新的集体，其成员必定个个都是实践家。一个缺乏创新的集体，必定是纸上谈兵、滔滔不绝的多，真正去通过实践探索真理的少。

实践是检验真理的标准，实践是创造奇迹的过程。

某人在屋檐下躲雨，看见观音正撑伞走过。这人说：“观音菩萨，普

度一下众生吧，带我一段如何？”观音说：“我在雨里，你在檐下，而檐下无雨，你不需要我度。”这人立刻跳出檐下，站在雨中：“现在我也在雨中了，该度我了吧？”观音说：“你在雨中，我也在雨中，我不被淋，因为有伞；你被雨淋，因为无伞。所以不是我度自己，而是伞度我。你要想得度，不必找我，请自找伞去！”说完便走了。

第二天，这人遇到了难事，便去寺庙里求观音。走进庙里，他发现观音的像前已有一个人在礼拜，那个人长得和观音一模一样，丝毫不差。这人问：“你是观音吗？”那人答道：“我正是观音。”这人又问：“那你为何还拜自己？”观音笑道：“我也遇到了难事，但我知道，求人不如求己。”

在信息社会，偏重知识的时代里，多数人认为“如果知晓就办得到”。这种观念其实大错特错。“知晓”与“办得到”之间有很深的鸿沟，能够填补这道鸿沟的就是现场的经验。

知识只能记录一些原理和基于个人经验的一种讲述，知识不会直接融入作者之外的人的血液。必须通过实践，人们才能把知识变成血液的一部分。只拥有知识的人，绝不会成为“出众”的人或者“优秀”的人。我们今天所说的“知道分子”就是送给这些人的雅号。

一个人连续7次相同地投出国徽一面，你相信吗？大部分人不相信会是事实；少部分人相信投币人有魔力；也有一部分人相信这是在玩魔术。但极少有人会相信这是一个再自然不过的现象。

事实上，若有1000人每人连续投7次硬币，第一次必然有500人左右投出国徽一面，第二次必然有250人左右连续两次投出国徽一面……第七次时至少还有7个人投出国徽一面，若同一个人做1000次这样的实验，也必然至少有7次会出现我们看来不会发生或认为是奇迹的事情。

事实上，企业管理上的奇迹大都是这样产生的。在成功的企业前面，通常有许多企业做了类似的尝试，但都过早地放弃了，只有少数的企业坚持了



下来。在成功之前，一个企业通常也有过许许多多的失败，就像我们熟知的发明666药粉的故事一样，如果发明者在第665次试验时放弃，他还是不会做成。所以“坚持”或“毅力”不仅仅是科学家的精神，也同样是企业家应该具备的素质。

通常，我们要求企业家具有一些超人的素质。在德国曾做过一次对最大的600家企业老总的调查，结果显示：洞察力、远见等特性被排在企业家应该具备的特性之前列。但问题是若我们用这样的标准去选择企业家或管理者，通常找不到合适的人；让我们扪心自问，我们自己、我们周围有多少人符合这个标准？即使是一些被公认为有远见的大企业家也不得不承认经常做错误的决策。

这不是说洞察力、远见等特性对经营一个企业来说不重要。若一个人有这样的能力，对一个企业来说绝对是幸事。但我们通常处在一个仅仅靠洞察力已不能解决问题的复杂环境。我们必须做各种各样的“管理实验”，以确定企业未来的发展方向。

作为管理者，我们都累积了一定的识别人才的能力。但即使是最有经验的人事经理也不得不借助一些外部特征，如借助以往的成就来推断一个人在一个新企业未来的发展。我们当然都有一些“直觉”，觉得这个人适合或不适合这样的位置。但若老老实实在地想一下，可能我们“直觉”正确的时候和错误的时候几乎一样多。更实用的管理人才的办法是实验：给一个具有一定条件的人相应的权利、资源和时间，然后根据其业绩来判断其能力和去留。即使是麦肯锡这样的对人才最为挑剔的管理顾问公司，真正使其成功的也是其人才上的实验原则：up or go，即一个人要么上去，要么走人。上去意味着业绩和个人的成长。如果一个员工没能在两年的时间里因优秀的业绩而上升一个阶梯，他一定要另寻高就。国内一些企业奉行的“末位淘汰机制”，也是遵循同样的原则。

不管我们是否愿意，做企业实际上是在做一系列的实验。高明的实验者会像科学家一样做有控制的实验，就像ALDI的做法一样，ALDI在决定是否引入一个新的商品进入其连锁店之前，一定要在几家有代表意义的连锁店中

试销一下，根据这个小小的、几乎没有成本的实验得出的数据再决定是否推广至全部3000家店铺。而不计成本的实验就变成了赌博，其代价极其高昂，不是一个可以从中学习的企业实验。

全力过好今天

稻盛先生说：“如果知道我们从未制定过长期的经营计划，也许有人会大吃一惊。当然，我们也知道长期经营理论战略的必要性和重要性。但是，今天不过去，明日就不会来到。连明日如何尚不可知，如何能预测5年后、10年后的事情？”

稻盛和夫自有自己的道理，所谓长期的经营计划，不就是他所谓的按照朴素的人生原则行事吗？那么，他还要制定什么长远的计划呢？

为什么重视今天就无须制定长远的计划呢？这里面到底是什么和“长期计划”暗合呢？

因为所谓的长远，所谓的明天，不就是今天吗？没有今天，哪有明天呢？做好今天的事情，“明天的事情”也就做好了。

今天的事情做不好，“明天”肯定会出问题。所以，所谓的计划，不是应该及时把今天的事情做好吗？

稻盛先生说：我认为努力过今天一天很重要。无论树立怎样大的目标，如果不认真面对每日朴实的工作，不积累业绩，就不可能取得成功。伟大的成果除了努力地积累外别无他法。

不要急功近利，努力、认真过好每一天，明日自然要就会来到。如此持之以恒，5年、10年过去时，就会结出硕果，我们始终铭记这样的信念，把它作为人生的真理，体验到“充实地度过今天，就能看见美好的明天”。

伟大是从平凡中积累而来的，平凡是从每日最简单的工作中开始的。工



作的积累，要有一颗笃定的心，任外界千变万化都不动摇。

属于我们的时光并不多，我们一心尚且不够用，哪还有三心二意干这干那的？很多人一事无成，就是因为看这也好，看那也好，唯独没有看见今天要完成的任务。

我们若能圆满地完成今天的工作，相信也能顺利地完成此生的使命。

有三个人要被关进监狱三年，监狱长答应满足他们三个人一人一个要求。美国人爱抽雪茄，要了三箱雪茄。法国人最浪漫，要一个美丽的女子相伴。而犹太人说，他要一部与外界沟通的电话。三年过后，第一个冲出来的是美国人，嘴里鼻孔里塞满了雪茄，大喊道：“给我火，给我火！”原来他忘了要火了。接着出来的是法国人，只见他手里抱着一个小孩，美丽女子手里牵着一个小孩，肚子里还怀着第三个。最后出来的是犹太人，他紧紧握住监狱长的手说：“这三年来我每天与外界联系，我的生意不但没有停顿，反而增长了200%，为了表示感谢，我送你一辆劳施莱斯！”

这个故事告诉我们，什么样的选择决定什么样的生活。今天的生活是由之前我们的选择决定的，而今天我们的抉择将决定我们以后的生活。我们要选择接触最新的信息，了解最新的趋势，从而更好地创造自己的将来。

生命不是一场竞赛，而是一步一个脚印的旅程。昨天已是历史，明天尚是未知，而今天则是一个上天的恩赐：这就是我们为什么称之为现在的原因。

坚定的信念是成功的助力

稻盛和夫先生认为：“没有灵魂的力量，我们很容易沦为自己才能的奴隶。”因此，不管在哪一行任职、工作，都需要有健全的人格，也就是人们

常说的“德才兼备”。

“德才兼备”是全世界无数组织都遵循的价值观、人才观，其本质是要求员工的一切行为都要做到有德、有才，两者必须兼备，而且德是前提，才是其后。

稻盛和夫先生说，有才无德就难免误入歧途，世上这样的人为数不少，他所在的实业界也一样，有些人唯利是图，一切以个人利益为中心，导致开始违法经营企业。

有道是“才子为才所累”。有才智的人很容易迷信自己的才智而走错方向，他们可以发挥自己的才干而取得一时的成功，但只靠才干必然会走向失败。

越是才华出众的人，越需要人生的指针，依靠它才能沿着正确的方向前进。如果缺乏这个指针，人格不够成熟，那么即使天资聪敏，但因为“才高而德寡”，这种高才就不能用于正道，结果招致挫折。企业领导人是这样，每个人的人生也是这样。

要想成为组织重用的人，就必须做到德才兼备。也就是说，一个人的才能越高，德与才的关系就越密切，就显得更为重要。德由才来体现，而且为才所深化、升华；反之，才由德率领，而且为德所强化、所激活。因此，不管你在企业或者单位中扮演任何角色，担当任何职位，德才兼备都是每个人努力的方向。

对于自己的成功，稻盛和夫先生说：“我坚持了一种单纯且强有力的信念——追求人间正道的做人准则”，“我不太在意一个人是不是才子，因为才子往往对今日抱着漫不经心的态度。才子很容易凭着自己的才智看见未来，因而难免对乌龟爬行般的按部就班的方式感到厌烦，总想如兔子般用最短的时间到达终点。”

稻盛和夫先生说：“近年来有很多年轻的企业管理者犹如彗星般耀眼地划过人们的视野。正像IT相关风险企业所象征的那样，他们发挥聪明才智创业，仅数年便实现公司上市，数十亿、上百亿日元的增益资金收入囊中，一时成为时代的宠儿。然而，此后却因舞弊丑闻而在风光舞台上消失。”



其原因就是在于他们是仅凭才智获得成功的，这样，即使成功也不会长久。也就是说其事业缺乏最基本的诚心，没有一个良好的做事态度，这样能力也会受到束缚，公司也就不可能稳定地成长。而在这时，这些“聪明的人们”就会开始玩弄起各种把戏、耍小聪明。这样，久而久之，被业界发现，其结果就是失掉起码的信任，进而失去市场，最终导致企业失去生存立足的根本。从此，当初辉煌一时的企业就会败落、损毁。

再进一步说，就是很难再得到经营、合作伙伴以及员工的信任。他的伙伴就全部远离他，他也逐渐走向下坡路，最终步入歧途，事业毁于一旦。从此声名狼藉，其人生也会变得灰暗，再想创业，再想赢得别人的信任是相当困难的。

正如稻盛和夫先生所言：“只有靠自己辛勤流汗所赚来的钱，才是真正的利益。”他很自信于自己在利益面前的不受诱惑，时刻告诫自己“千万不能起贪念”。

作为领导者，更要起好带头作用，做到自我约束，不追名逐利，进而起到规范员工、调节企业员工之间、部门之间以及企业和社会之间的关系。

也就是说，用人既要考虑到他的聪明才智，也要考虑到其最根本的德行。只有充分考虑到两方面的领导者，才会做到人尽其才，才会使人员得到合理的配置。使其为公司谋利益，而非破坏企业的经营运作。

因此稻盛和夫认为，领导者在用人过程中，始终不要忘记，用人是为了事业的发展，而不是为了让自己看得顺眼，所以，用人所长，容人所短，是必须遵循的原则。

实践胜于纸上谈兵

有体会不等于有知识，即是指“知”和“会”的区别。稻盛和夫的意思

是说不能将自己的“知道”当成“会”，他以为，“重视书本，更应重视实践，这也是人生中极其重要的原则”。

一个小和尚每天的工作就是撞钟，日子久了，觉得毫无趣味，但他仍然尽职尽责，每天按时撞钟。但是有一天，老方丈宣布调他到后院劈柴、挑水，原因是他不能胜任撞钟一职。

小和尚十分委屈：“我撞的钟难道不准时、不响亮吗？”

老方丈一笑：“你撞的钟虽然很准时，也很响亮，但钟声空泛、疲软，没有感召力。钟声是要唤醒沉迷的众生，因此撞出的钟声不仅要洪亮，而且要圆润、浑厚、深沉、悠远。”

知道的并不一定能够做到，这就是“知”和“会”的区别。很多时候，我们却被这么一种现象所蒙蔽，对方讲得天花乱坠，我们就误认为他一定是这方面的高手。但是实际上，我们的期望越大，失望也就越大，毕竟，最好听的100个言论也比不上1个最笨拙的行动，“知”和“会”之间始终还有一段很长的距离。实践，则是连接它们的桥梁。

看似简单的事情做起来并不容易，需要靠扎实的能力和实干的精神去落实。西方有句名言：“罗马不是一天建成的。”只有浮躁被扎实所代替，冲动被理智所折服——认识到“简单不等于容易，实践才出真知”，这才是成就大事不可缺少的基础。

因此，要想精通一项技术，或者是掌握一门技巧，一定要勤于研究，将书本知识应用于实践中。稻盛和夫说：“把精力倾注在一个领域，钻研钻透，就能明白人生的真理，理解大千世界，森罗万象。”通过实践，我们才能真正地做到“知”、“会”合一。

汤姆森大学毕业后进入了一家著名的公司工作，同学和朋友都很羡慕他。他自己也总是做出踌躇满志、志向远大的样子，然后得意地对大家说：

“你们就等着瞧吧！这个大公司总会有一天会因为我而改变，因我而得到再



次飞越！我会成为公司的骄傲！”

因为他刚到公司，领导并没有直接给他重要的职位，而是让他到车间从维修工做起。维修工作又脏又累，更谈不上体面，这种工作实在无法满足他的虚荣心，干了几天他就开始抱怨，逢人便说：“让我干这样的工作简直是大材小用！”渐渐地，他开始找机会偷懒。他的工作能力并不是很高，很多情况下需要其他修理工来帮助他，对这一点，他的解释是：他有更多的能力处理其他机器，对于这种零碎事情他不擅长。

一次，公司来了一个大客户，下了一份很大的订单，但时间很紧，只有全体员工开足马力生产才能完成。公司领导要求维修工人对设备进行全面检修，保证设备正常运转。汤姆森接到任务后，只是随意地检查了一下机器，而正是他的随意，给生产留下了安全隐患。当公司全体员工都在加班生产的时候，汤姆森负责检查的机器突然出现了故障，使生产无法正常进行。虽然所有维修人员都来抢修，但仍然耽误了生产，使公司受到了严重损失。面对错误，汤姆森推脱是因为机器老化，不是自己的过失。年底公司裁员，汤姆森自然被裁掉了。

汤姆森的职场失败在于他的好高骛远，却不注重实际经验的积累，只会说大话，并不是一名合格的实践家。企业对于这种只会说不会做的空谈家，当然会毫不留情地剔除掉。稻盛和夫先生说：“唯有自己亲身参与所得的实际经验，才会成为最珍贵的资产。”在企业中，很多人并没有意识到这一点，整日高谈阔论，眼高手低，真正工作的时候却处处不如别人，这样势必会把自己置入一个非常危险的境地，不仅企业因对你的错误评估而导致自身蒙受损失，还会给自己带来更大的伤害。

所以，说到不如做到，行动远远胜于虚浮的空谈。在“知道”和“晓得”之间最终还是避免不了要走过实践的桥梁，与其如此，不如扎扎实实、谦虚谨慎地积累好实践经验，做到厚积而薄发，这也是每一个人都应懂得的生存法则。

第十四课 经营原则

“京瓷为什么能够一直成功？”我总是这样回答，“是由于京瓷拥有坚定的经营哲学，并将之与员工共享。”

——稻盛和夫

经营原则一：一对一的对应原则

稻盛先生认为，在企业经营中必然会涉及钱、物的相关活动，这时，一定要确保钱、物和票据一一地相对应。稻盛先生将这称之为“一一对应的原则”。

“一对一的对应原则”，也就是说只要物和钱一旦发生变化，就要如实地开出相关票据，票据必须随着物品和钱一起运动，任何只有票据开出或者只有物品变化的现象都不允许存在。如果能够严格做到，就意味着会计账面上反映的数字就是事实。会计学中基础的基础就在这里。然而，在实际的操作中，这些程序常常会很难严格地实施。

这样的情况也会经常出现在企业的决算中。例如，和交易客户勾结把一些虚假的销售在决算期末上账，然后在新的决算期开始之后，再退货并且调整账目。如果这样的话，我们不仅不能够看到公司经营的实际状况，就连公



公司内部的经营管理也将形同虚设。同时，还会影响整个组织的士气。这样，公司不能够长期发展下去。

“一对一的对应原则”最关键的便是“必须坚持原则”。上至公司内部最高领导，下到一般的员工，任何人都必须坚持“一对一的对应原则”。如此，公司内部的违规事件便可以有效预防，内部的士气也会不断提升；同时，还会加强员工对公司的信赖度。通过一张张真实票据数字的累积，不仅能够如实反映公司的整体运营情况，而且会计资料也能够体现出公司整体的真实情况。以后，不论企业内部的信息怎么深入，这种最基础的原则不能够在实际工作中得到严格遵守的话，通过各种途径收集到的数据将不会有任何意义；假如在企业内部不是一直贯彻执行“一对一的对应原则”的话，企业是很难走上长期发展的道路的。

经营原则二：肌肉性质的经营原则

企业要想长期地发展下去，就必须抛掉企业里所有的“赘肉”，让企业的“血脉”四通八达，要让企业不断地处于活性化的状态。让企业以更加结实的“肌体”进行日常的经营活动，这就是“肌肉性质经营”。对公司来讲，所谓的“肌肉”指的是什么？就是公司所具有的“人”、“物”、“钱”和“设备”等可以用来产生出销售额以及利润的公司资产。对于那些不能够产生任何销售额和利润的资产，例如积压的库存以及过剩的生产设备等就属于公司的赘肉。公司就要想方设法地把多余的资产减少，并且最大限度地作为有效资产加以利用。这样，公司就将是一个具有可持续发展的“肌肉性质”的企业体质。

为了能够实现“肌肉性质经营”，企业还需要进行各种各样的努力。

稻盛和夫在公司经营中就没有采取很多公司所运用的实现预算制度。

这是因为预算通常情况下都会存在很大的漏洞。预算制度主要是为了实现下一年度的销售、利润目标，进行计划需要的各种经费，企业一般会根据它来进行相关的事业运行。但是，常常在销售目标不能实现的情况下，经费依然是按照预算被消耗出去的，这样就会让企业出现事业核算恶化甚至是出现赤字的情况。因此，在京瓷公司，他们每个年度虽然都在做年度相关的计划，制定自己的销售目标，但所需要的经费却需要依据实际的需要及时地进行申请并且征得部门负责人的认可。如此，经费便不会在没有产生相应效益的情况下消耗，而是在需要的时候才被使用，这样能够实现没有浪费以及失误的经营者。同时，固定费用的不断增加也要加以密切注意。由于相关的设备投资以及人员的增加，固定费用便会不知不觉地膨胀。而已经出现的固定费用是很难再下降的，因此对于增加固定费用的设备投资以及人员增加的计划要非常慎重。在现场生产中，员工动辄就想添加新设备，这并不是好现象。其实，公司完全可以考虑添加价格较便宜而且实用的二手设备，要注重实际的成效而不是求大追新。

总之，费用和效益的论证一定要十分充分，尽量减压固定费用，才能实现不管在怎样的经济环境下，公司都能够进行高收益的经营。

还有，稻盛和夫非常反对在从商中的投机行为，他注重的是通过劳动所得到的利润。例如，对于那些富余资金的利用，需要以保证本金为前提，所以他从来不进行投机性的土地买卖或者是金融商品的投资。在地价和股票飞涨的泡沫经济时代，很多日本企业的财务部门进行大量的金融投资，但是，当泡沫经济破灭之后，这些企业都受到了很大的财产损失。因此，绝对不要去追求“虚浮的利益”，要通过实实在在的企业经营，给社会提供一定的价值和服务，这是稻盛和夫经营企业的基本出发点。通过不懈的努力所得到的汗水结晶的利益，才是他真正想要得到的。



经营原则三：完美主义的原则

“完美主义的原则”指的是在公司经营中毫不犹豫地排除暧昧和妥协，所有的员工都必须达到完美。

稻盛和夫学习过化学专业，他明白，当用许多药剂进行调配，化合成一种新的化学物质时，哪怕是有一点的失误，都会造成整个结果全部作废。他从自己的学习体会出发，相信这样的道理也同样适用于企业经营，因此，完美的工作是他所追求的。不论是一些投资计划，还是核算的管理，作为最基础的数据假如有一点失误，都有可能导致经营判断的失误。

所以，稻盛和夫先生断定：无论是在管理部门抑或是销售部门，都有必要去追求完美主义。这样的完美主义还应该是企业全体员工对工作的态度，让全体的职工共同拥有这样的品质。

也就是说，为了能够达到工作目标，这是公司员工对待工作必要的态度。在完美主义的引导下，京瓷公司的员工们，对销售和利润的计划没有“虽然没有达到100%，但是已经达到了95%，这样就可以了”之类的说法。无论是销售、利润、新产品的开发进程，抑或是有关工作整体的态度，他们都要执行完美主义，这样的优良作风成了京瓷公司超强经营原则中最坚实的一个侧面。

经营原则四：双重检验的原则

一切的票据处理和钱物的交接，都不许由个人来执行，这样既公开又公

正而且很严密。贯彻“双重检验的原则”对企业内部防范出错和纠正失误都非常有效。严格遵守这一原则的另一个重要的目的，这是建立一个真爱人的工作环境。稻盛和夫先生认为：人都会有因为诱惑而犯错误的时候，为了能够让员工远离这种人性的软弱，所有钱物的会计处理，都会由多个人员来执行。这种双重检验的原则，已经被京瓷的实践证明是非常有效的。

为了说明这一原则的必要性，稻盛先生常常会列举下列事件来警示员工。1995年，日本大和银行纽约支行的工作人员在过去11年的时间里进行美国国债的账外交易，最后导致公司损失了11亿美元（大约1600亿日元）。当这一事件被曝光之后，大和银行不得不从美国撤退。同年，英国巴林银行新加坡分行的一个交易人员，进行期货交易给银行造成了将近10亿英镑（大约1500亿日元）的巨额损失，公司最终因此而破产。

为何这样的事件会出现呢？

稻盛先生认为，这些企业要么没有双重检验的原则，要么就是没有严格地执行这一原则。双重检验的原则虽然看起来非常地简单，但是如果怠慢它，就会“千里之堤，毁于蚁穴”。

因此，让多个人以及部门相互检查、确认开展工作，便能够有效地防患于未然，使公司形成一种充满紧张感、富有活力的工作氛围，让公司在常态下可持续发展。在经济快速地发展、社会伦理失调、损人利己现象不断出现的社会环境中，提倡这种原则，不仅能够保证企业内部的机制健全、健康，而且还会对社会风气有一定的影响和改变。

经营原则五：提高核算的原则

对一个公司的会计来讲，提高自己的核算能力是非常重要的。稻盛和夫在创立公司之后，发明并且采取了被称为“变形虫经营”的小单位独立核



算制度，即把伴随着公司的成长而不断壮大起来的组织，分割成一个个小单位，然后让一个个小组织自主地设定一定的目标来开展经营活动。随着公司的发展，组织能够自由自在地变化，就像原始生物阿米巴虫一样，因此，它也被称作“阿米巴经营”。

在公司整体的框架中，每个“阿米巴组织”都被当做一个利润中心来运营，就好像一个个中小企业开展活动一样。组织的负责人，负有从经营到业绩管理、劳务管理等整体的责任。其实，“阿米巴经营”就是一个典型的所有员工都参加的经营体系，每个员工都能非常明确地把握自己的目标，能够让自己的目标和企业的大目标相统一，创造更大的价值。

一般情况下，销售量的增加，就意味着费用也要适当地增加。所以，每个组织都会想尽一切办法来增加销量，对费用则是尽可能地压缩和削减，并以此作为经营的大原则。这种原则的灵魂是“小时单位核算制度”。为了能够实现“最大的销售，最小的费用”这一大经营原则，该制度运用了“销售扣除”（也就是从销售中除去费用）的理念。为了能够让员工们彻底地理解这种观念，稻盛先生称之为“单位时间的附加价值”，也即“小时单位价值”。在“小时单位核算制度”的概念里，不需要进行复杂的成本计算，变形虫组织中的所有成员，就能够理解自己所在部门的核算了。并且，每个月制作的记载着这些指标的“小时核算表”，让员工对自己组织的业绩一清二楚。

很多世界型的大企业都把销售额、市场份额作为重中之重进行经营，不断地去追求巨大的规模。但是，常常会因为组织过于庞大，最底层的员工根本不清楚自己的部门有多少销售，获取了多少利润，自己贡献了多少附加价值就更知道了。因此，企业的业绩在他们看来便成为无所谓，他们对此漠不关心。因此，企业想让员工主动地提高核算水平是根本不可能的一件事情。

在京瓷公司中，从创业初期就注意到这一原则的重要性，并且通过全体员工参加经营来追求更高效率的、更高收益的企业运作。由于经营方式的核心——“变形虫经营”以及“小时单位核算制度”的确立、运行，即使是刚

进公司的培训人员，也能够很快地把握自己部门的经营目标以及完成情况，明确自身的责任，清楚作为组织中的一员，当前最需要做什么以及怎样去做，这也是京瓷公司之所以能够形成高收益体系的关键之所在。

詹森维尔公司规模不大，是一家典型的美国式家族企业，但是自从1985年下放权力以来，企业发展相当迅速。奥秘在哪里呢？

公司下放权力的一个主要手段，就是让现场工作人员来制定预算。一般传统的做法，公司的整个预算由公司财务人员来完成。詹森维尔公司却“别出心裁”，让一线现场工作人员学会预算，然后，整个预算制定过程从在公司财务人员的指导下完成，到主要由现场工作人员自己设计生产线、自行制定预算，财务人员只是把把关而已。如果生产线上需要添置新设备时，就由现场工作人员提供一份自己完成的现金流量分析，以证实设备添置的可能性，形成报告后上报公司。这项措施开始奏效后，公司为了让每一位员工更有主动性，又大胆撤销了人事部门，成立了“终身学习人才开发部”，支持每一位员工为自己的梦想奋斗。每年还向每位员工发放学习津贴，对学有成效的员工发给奖学金。就这样，实行权力下放以来，20世纪90年代公司的经营形势十分好，销售额每年递增15%，比调资幅度高出了整整一倍。詹森维尔公司的CEO的体会是：“权力要下放才行。一把抓的控制方式是一种错误，最好的控制来自人们的自制。”

认识到管理中存在不完美后，领导者要适当地放权、授权。正确授权的最大益处，在于降低公司错误决策的风险，减小错误决策所造成的损失。因为正确授权，有利于各级管理者之间、管理者与员工之间沟通，加强协调共事，发挥专长、互补不足，提高组织的整体力量。



第十五课 提升利润

利润只是暂时托管物，不妨取之社会用之于社会。企业的本质在于：一方面使利润最大化，另一方面又要满足顾客所有的需求。

——稻盛和夫

追求利润之道

1. 利润的合理性

稻盛先生说：“我不应该让利益蒙蔽了我的眼睛，不可以完全屈服于‘利’，做出为求利润而不择手段的事。我必须端正行为。所有利润应该是血汗换来的，再把利润投入在品质改良上以满足客户需求。”

利润来自责任。一个企业之所以能发展，是因为社会需要它。所以，一个成熟的企业，只要了解自己应该承担的责任，就能够赢利，也就是能够获得利润。

所以，一旦一个企业委曲求“利”的时候，说明这个公司存在着社会不需要它的危机。这也就是管理阶层出现的危及企业的方向错了，不是借用逃税或其他手段就能解决的，必须从根本上找原因解决。

最根本的在于利润应该是公司的劳动所得，如果不是服务于社会的劳

动所得的利润，即使暂时获得了很多利润，这个利润背后也存在着巨大的危机：这个公司处在脱离社会需要时，社会就要淘汰它了。

所以，利益不是根本的，利益很容易蒙蔽人的眼睛。但是，要看到，企业强大的根本原因在于满足社会的需要，所以管理阶层变被动为主动的方法，就是再把利润投入到品质的改良上满足客户的要求。

2. 利润的投入与产出成正比

稻盛和夫先生认为，使收入最大化，支出最小化，是企业成功的基本概念。利润无法通过追逐得来，利润是不断努力的结果。极大的意志力是使收入最大化、支出最小化的重要原因。

通过对经济低迷期的30家利润有显著增长的企业的经营策略进行分析，我们得出的结论是：短期有针对性的“寻找获利点”计划是它们共同的制胜法宝，该计划基于一套通过增加收入和削减成本以提高利润的系统方法。这些做法使得企业注重获取利润而非职能部门、产品或销售，很多公司因此取得了显著的成效。

虽然说6个月甚至12个月的利润增长计划并不新鲜，但是这些企业采用了一些新的方法，在一些意想不到的地方获得了利润。过去普遍受重视的一些做法，像缩减编制和降低一般性开支，给我们研究对象增加的利润仅占全部利润的1/5。另外80%的利润要么来自于以收入为基础的一些利润增长计划，要么来自于和供应商或客户一起开展降低成本的活动，或者来自于提高资产的利润率。

星巴克：改变产品组合。采用改变收入来源这一方式的效果（如改变产品组合，销售更多利润率较高的商品）占新增利润的50%。星巴克目前每年的利润为1亿多美元，其中将近半数来自于提高收入的计划。

企业是如何获取这些巨额利润的呢？和星巴克一样，很多企业都在门店、店面这个层面上分析它们每样商品的赢利能力，并对比客户的需求，描绘出赢利状况。星巴克就发现它们的非饮料类商品——食品、光碟，等等，远不如热饮类赚钱。事实上，店里的相当一部分商品的售价是在成本价之下的。



星巴克售出此类商品越多，赔的钱也就越多。

于是，星巴克增长利润的首选便是将产品线集中在更加有利可图的商品上。这样一来，既可以用得到的现金做进一步投资，又可以将顾客的注意力（和消费能力）吸引到更具赢利能力的商品上来。

在星巴克通过缩减产品线来促进利润增长的同时，其他很多企业则通过寻求供应商和顾客的参与来降低流通成本以提高利润。

事实上，我们的研究表明，客户或供应商参与降低成本活动所增加的利润（20%）比裁减人员或关闭工厂所带来的利润（18%）要稍高。

Kroger：与客户携手，利用技术来增加利润。该公司通过与客户合作，采用新技术使得公司的结账过程更为方便，以从中获取利润。

该公司共有员工30万人，运营费用为90亿美元（主要为工资），又处在利润率通常很低的食物行业，所以Kroger对劳动力市场的变化非常敏感。在20世纪90年代的经济繁荣时期，Kroger就曾经面临劳动力成本上升和劳动力紧缺的问题。

现在，为了获得更多的利润，Kroger开始将一部分商店里的快速通道改装成自助结账通道。效果显而易见：这样一来，一个雇员可以同时看管4条通道。仅就劳动力一项，每条自助结账通道一年就可以节省4万美元。

但是，Kroger在20世纪80年代第一次尝试使用自助结账通道的时候，曾遭到顾客的抵制。顾客是否在经历了10年的ATM和自助加油站经历之后，已经可以接受自助服务这个概念了呢？

答案是肯定的。顾客们不仅欢迎这个技术，而且很多人喜欢这种结账方式，因为它快捷、保密性好、方便。

进一步的研究还引出了一个意想不到的好处：33%的顾客表示他们愿意光顾Kroger连锁店，就是因为Kroger有自助式服务。自助服务不仅为公司“节流”，更为公司开辟了新的收益源泉。

到2002年底为止，Kroger的2400家连锁店中，有大约1500家开始提供自助结账服务。如果Kroger所有的连锁店中都实行自助结账服务，那么每年可以节省1亿美元。

从现有资产中寻找进一步获利的可能。尽管Kroger从投资于新技术中赢利，我们的研究表明，总体新增利润中，有10%来自于对既有资产的利用。而且，非常注重资产利用的公司发现，有1/3到一半的利润“隐藏”于此。

总部设在多伦多的Nexfor有限公司，是一家生产木材制品的跨国企业，它就是寻找“隐藏利润”的典范。

为了避免在整体资本收益很低的时候对业务进行投资，Nexfor对其管理层和加工部门的工人进行降低成本和提高资产利润率的培训。从1997开始，Nexfor公司就启动了大规模的寻求利润行动，在全公司上下开展了100多项计划。在该公司众多成功的业务当中，最大的一个可能是ORIENTED STR AND BOARD (OSB) 业务。OSB是一种复合木质材料，是复合板材的替代材料。这种材料很赚钱，在房屋建筑高峰期，OSB的价格与需求量都很高。Nexfor先前提高产量的战略是建立新厂和购买其他企业，但是在实施这种战略的情况下，Nexfor很难达到整体上的收支平衡，甚至不能收回其资本成本。走出困境的唯一方法似乎就是在OSB现有资产上获取更多的价值。但是那些加工厂怎样才能增加价值呢？那些OSB工厂看起来管理得很好，而且产量与设计生产能力非常接近。

但是，潜在利润肯定还是存在的。Nexfor在OSB系统中引入新的做法，其中包括新的装货和卸货程序，同时开始使用更为有效的树脂。这些做法使得它四家工厂的产量增加了25%，这个数字是很惊人的！换句话说，Nexfor增加的产量如同其新建了一座工厂。增加的产量迅速转化为一年内新增的1280万美元利润。

Nexfor的成功表明，经营良好的企业仍然可能存在潜在的获利机会。此外，这里也显示了小型项目联合起来的实力。Nexfor大多数计划的价值都不超过130万美元，但它们集聚的力量却很大：Nexfor130亿美元的收入共带来了1.6亿美元的利润增长。

结果，Nexfor寻求利润计划的成功彻底改变了公司的管理文化。如今，Nexfor的执行官以利润增长最大化为目标，设计、运作其企业，并且基本上每年都要推出一个寻求利润的计划。



企业和社会分工中之所以赢利，是因为与其他企业有效的合作，或者共享甚至独享了某种公共资源。在此情况下，就要给其他经济体或社会机构、组织提供方便，也因此才能得到这些社会资源更好的服务。

所以，尽可能地尽到自己的责任，否则就没有获得别的社会资源的资格。同时，通过辛勤的劳动，可以很好地利用可利用的社会资源，创造出尽可能多的价值。

稻盛先生说：我们决定改变公司是我的任务，以员工为本，科技放在其次。京都半导体公司的经营理念，就是提供给所有的员工物质和心灵成长的机会，并通过我们共同的努力促进社会和全人类的进步。

3. 保持“心灵的成长”

稻盛和夫提出的“心灵的成长”是非常重要的，一个可以保持活力的企业，其员工必定在物质上有所增加。但心灵的成长未必增加。

心灵的成长才是真正的成长，一个人必定要有心灵上的成长，也才能有更成熟的方向感和目标，为他人提供更好的服务。

两个青年一同开山，一个把石块儿砸成石子运到路边，卖给建房人，一个直接把石块运到码头，卖给杭州的花鸟商人。因为这儿的石头总是奇形怪状，他认为卖重量不如卖造型。3年后，卖怪石的青年成为村里第一个盖起瓦房的人。后来，不许开山，只许种树，于是这儿成了果园。每到秋天，漫山遍野的鸭儿梨招来八方客商。他们把堆积如山的梨子成筐成筐地运往北京、上海，然后再发往韩国和日本。因为这儿的梨汁浓肉脆，香甜无比，就在村上的人为鸭儿梨带来的小康日子欢呼雀跃时，曾卖过怪石的人卖掉果树，开始种柳。因为他发现，来这儿的客商不愁挑不上好梨，只愁买不到盛梨的筐。5年后，他成为第一个在城里买房的人。再后来，一条铁路从这儿贯穿南北，这儿的人上车后，可以北到北京，南抵九龙。小村对外开放，果农也由单一的卖果开始发展果品加工及市场开发。就在一些人开始集资办厂的时候，那个人又在他的地头砌了一道三米高、百米长的墙。这道墙面向铁路，背依翠柳，两旁是一望无际的万亩梨园。坐火车经过这里的人，在欣赏

盛开的梨花时，会醒目地看到四个大字：可口可乐。据说这是五百里山川中唯一的一幅广告，那道墙的主人仅凭这道墙，每年又有4万元的额外收入。

20世纪90年代末，日本一著名公司的人士来华考察，当他坐火车经过这个小山村的时候，听到这个故事，马上被此人惊人的商业化头脑所震惊，当即决定下车寻找此人。

当日本人找到这个人时，他正在自己的店门口与对门的店主吵架。原来，他店里的西装标价800元一套，对门就把同样的西装标价750元；他标750元，对门就标700元。一个月下来，他仅批发出8套，而对门的客户却越来越多，一下子发出了800套。日本人一看这情形，对此人失望不已。但他弄清真相后，又惊喜万分，当即决定以百万年薪聘请他。原来，对面那家店也是他的。

把纳税当做企业的必要支出

稻盛和夫先生说：利润只是计算中的一个等级或分数，也是社会对我们贡献所给予的认可和奖励。只有税后的净利才是真正的利润。

利润总额减去应缴所得税后即为净利润。如果说，收入减去支出，我们本该赚这么多，可是我们又拿出了一部分去纳税，那就错了。你忘记了你的责任。

在阿里巴巴，马云不止一次地强调缴税对于一个企业的重要。对此，马云在阿里巴巴论坛上曾发表这样的观点：世界上只有两件事不可避免，税收和死亡。马云说：“阿里巴巴为什么能成功，其中一个关键的因素就是按照法律规定的税赋缴纳，在这里，需要提醒创业者的是，照章纳税是企业的义务，必须不折不扣地缴税，这样你的企业才有可能发展，否则，只是一场虚



幻的梦境。”

对于这样的创业者，马云毫不隐晦地谈道：“偷税、漏税是企业的耻辱，只有把纳税看做是企业的义务、责任，是远见卓识的表现。一个企业在纳税上如果不对国家尽责，私自偷逃税款，那么，人们会有理由怀疑，对顾客你是否能讲诚信。纳税多是企业实力和经营业绩的体现，凡是纳税先进企业，就自然而然在消费者心目中树立起爱国守法、诚实可信的良好形象，人们就喜欢与你谈生意、做买卖，顾客盈门，良性互动。要是企业税源枯竭，拖欠税款，那必然信誉不良，经营萎缩，不仅消费者不乐意光顾，就连向银行贷款也敬而远之。”

事实证明，一个聪明的企业家，绝不会在国家税收上打折扣，而是用按时足额纳税来包装自己，塑造良好形象，使企业兴旺发达。在阿里巴巴，马云同样重视依法缴税。在这里，我们来看看发表在新华美通阿里巴巴跨入税收亿元企业行列每天纳税过百万的文章，就不难理解为何马云强调缴税的重要性了。

阿里巴巴（中国）网络技术有限公司2005年上缴的税收为25480万元，首次跨入税收亿元企业行列，按全年250个工作日计算，成功实现了公司2005年初提出的每天纳税100万元的目标。同时，高新区方面表示，这一缴税仅仅是阿里巴巴公司本身，并未包括被收购半年的中国雅虎业务。

CEO马云表示：“依法纳税是企业和社会应尽的义务。对于企业来说，缴税是其为国家和社会创造价值的表现，也是对自身成就的肯定。现在企业的纳税意识在不断提高，阿里巴巴在2004年就把一天纳税100万元作为公司未来几年的经营目标，并给自己设了一个紧箍咒，没有一天100万元的税，就是对社会没贡献。”

杭州高新区人士表示，目前杭州高新区有2000余家各类高新技术企业入驻，技工贸总收入逼近千亿元大关。阿里巴巴在电子商务领域引领潮流，和阿里巴巴一样有着丰富想象力和创意的高新技术企业是杭州高新区充满活力的创新主体，在他们的带动下，高新区有望真正成为天堂硅谷。

阿里巴巴目前运营着全球最大、最活跃的网上市场和商人社区，企业

和商人会员遍及全球200多个国家和地区，阿里巴巴公司近年来业务高速发展，2003年成功实现每天收入100万元，2004年实现每天赢利100万元。但因为阿里巴巴并非上市公司，所以从未公开过相关财务数据。2005年公开缴税额也是阿里巴巴的营业数据第一次正式公之于众。

在阿里巴巴，依法纳税是企业 and 公民应尽的义务，对于企业来说，缴税是其为国家和社会创造价值的表现，也是对自身成就的肯定。然而，令人遗憾的是，很多创业者却抱有与此相反的想法，那就是想方设法偷税逃税，无视国家税法，纳税意识淡薄，与税务人员捉迷藏，给税收带来困难。这些创业者的主导思想是，税收是国家的，能偷就偷，能逃就逃，把权利与义务对立起来，这是十分错误的。

对于逃税、漏税在我国屡禁不止这一现象，马云对此深恶痛绝。确实，近年来，全国地税稽查部门在税务稽查中发现，企业法人指使财务人员做假账偷逃税款的现象屡见不鲜，由此触犯法律被判刑的人员也不少，而其中以私营企业尤其突出。据广州地税稽查部门介绍，私营企业中涉税违法犯罪的共同特点是企业法人代表在利益驱使下，利用财务人员为保住自己饭碗的心态，授意、指使财务人员做假账偷逃税款。通常企业采用偷税漏税的手法主要有：

第一，企业法人授意或指使财务人员设置两套账，实行账外经营，内账记录实际收支作为内部核算使用，外账则采取不列或少列收入的手段用来应付税务、工商等部门的检查；

第二，企业法人故意向财务人员隐瞒真实经营情况，提供虚假的经营凭证给财务人员记账；

第三，企业法人要求财务人员按指定的利润额记账和申报税费。

毋庸置疑，偷税漏税是一个企业最可耻的行为，因为规规矩矩地向政府缴纳自己的税收，不偷税漏税是企业履行社会责任中最重要的一条。关于社会责任这个问题，马云曾这样诠释过社会责任的要义：“当前，很多企业家对企业的社会责任已经达成共识，企业履行社会责任并不一定是要在电视上去当场作秀捐款，最基本的也是最重要的方面首先是要管理好自己的企业，



而规规矩矩地向政府缴纳自己的税收，不偷税漏税是其中最重要的一条。其实，企业可以合理避税或节税，但前提是不能违反法律。由于逃漏税，不少的富豪沦为阶下囚，他们旗下的企业也因此而陷入危局。”

稻盛和夫说：“的确，企业盈余的一半以上都用来纳税了，然而，企业的真正精神是珍惜税后的利润。一些获利甚丰的企业主会刻意降低收益，借奢侈的享受来减少应缴纳的所得税。但不管缴纳多少税款，我们还得不断提高自己的获利能力。”

美国管理学家与管理顾问彼得·杜克拉说：“获利能力是企业至高无上的标准。”而亨利·福特说：“只会赚钱的公司，是一种不良的企业。”

事实上，只管赚钱不尽责任的公司，是不可能长久的。在一个共存的社会里，不可能存在只享受权利而不履行义务的公司。

你不为别人服务，别人也可以拒绝为你服务，这不是平等的吗？所以，获利能力就成为除了付出，仍然能得到利润的能力。



第十六课 怀抱雄心

潜意识有多大的能量就会发挥出多大的能量，保持心情舒畅，满怀信心，大步向前，要将目标放大放远。

——稻盛和夫

没有想象和创造的企业不会长久

稻盛先生说：成功的基础是强烈的愿望。也许有人认为这种说法不科学，是单纯的精神论。但是，不断地想、不断地去思考，我们就将在头脑中“看得见”即将实现的现实。

总之，不仅仅是一而再，再而三地产生某种强烈愿望，希望这样或者那样，而是在大脑中反复进行模拟实验，心中推演种种迈向成功的过程。

克拉伦斯·桑德斯，他一手创立了Piggly-Wiggly自动商店系统。桑德斯原是美国南部一家小零售商店的店员。有一天，他站在一家小餐馆的队伍当中，手中拿着一个小锡盘，等待用餐。在此之前，他的每周收入从未超过20美元，而且从来没有人注意到他曾经表现过不寻常的能力。但当他与那些等待的人一起站在队伍行列中时，他突然想到了什么，他的想象力正在发挥作



用。借助想象力，他从那家小餐馆中得到了“自助”的念头（不是创造出任何新的东西，而只是在旧瓶内装了新酒），并把它运用到杂货店里。在那一瞬间，“Piggly-Wiggly连锁杂货商店”计划就成型了，而桑德斯这位周薪只有20美元的杂货店店员，很快就成为身价百万的美国连锁杂货店大亨。

在这个转变过程中，你是否看出有哪些地方是你无法模仿的？若把这个转变过程加以分析，你将会发现，桑德斯设定了一个十分明确的目标。他以充分的自信心来支持这项目标，并使他采取主动，将这个目标变为事实。他的“想象力”就是工厂，3项因素：明确的目标、自信心和进取精神组合在一起，为“Piggly-wiggly”计划的第一步行动提供了动力。

奇思妙想就这样成为了事实。爱迪生发明电灯泡时，他只是把两项已知的原则结合在了一起，组成新的组合。爱迪生和其他对电力有所认识的人都知道，把一条小金属丝用电流加热之后，就能产生光，但难题在于要能够在产生光的同时，保证不让金属丝被烧断。爱迪生在他的实验研究中，尝试了每一种金属丝，希望能找出一种适合的金属丝，要能在发光之前承受极高的热度。

他的发明已经完成了一半，但是在他完成另一半之前，这项发明并没有任何实用价值。在经过几千次的试验，他在“想象”中搜索各种念头之后，爱迪生终于捕捉到了未完成的另一半。他在研究物理学时发现（学习物理学的其他学生也都知道），如果没有氧气存在时，物质就不会燃烧。他当然知道，他的电灯仪器的困难之处，在于缺乏控制热度的方法。想到这一点，他把那条小金属丝放在一个玻璃球内，将球内的氧气全部抽出。上帝！伟大的电灯终于成为了现实。

如此锲而不舍、反复地思考，成功的道路就好像曾经走过似的“逐步清晰”了。那些只出现在梦乡里的东西逐渐接近现实，不久梦境与现实的界限消失，似乎已成现实。实现的形态、完成的形态，都能在头脑中或在眼前清晰地显现。

但是，只是黑白的不鲜明的景象还不够，更加接近现实就更能看到色彩

鲜明的景象——这种状态是真实发生的。就好像是体育运动中的意象训练，意象最大限度地浓缩，就能看见“现实的结晶”。

很多人都会这样想，“嗯，只要有正面的思维，或者只要我们观想我们想要的东西，就足够了”。但是，如果你那样做的时候，并没有感到富足，或感到爱和快乐，那么，它并没有真正的创造性力量。你要把自己置身于“已经在车里”的感觉之中，而不是“哦，但愿我们能有这辆车”或者“以后我们会有辆这种车”。因为，那就是与之相关联的那种情感。不是“一个小时以后”，也不是“未来某个时间”，如果你停留在那种想在未来实现的感觉中，它会总是停留在未来。

在日本东京有一家名为新都的理发店，每日顾客盈门，生意兴隆。这家理发店是靠什么方法来吸引顾客的呢？有好奇的人前去打探，发现其生意兴隆是靠“出租”女秘书。

这个新颖的创意源于发生在理发店里的一个小故事。

那是一个大雨滂沱的日子，一位顾客到店里理发。理到一半时他的手机响了，老板让他立即将一份拟好的协议打印出来，送到客户的公司。这下可把那位顾客急坏了，望着窗外的大雨和镜子里刚理了一半的头发，他进退两难。思考再三，最后还是放弃理发，冒着大雨去打印协议。结果在客户面前显得很狼狈，自己也是一整天心情不好。此事虽被人们当成了笑话，却提醒了理发店的老板。于是，一个新的服务项目很快在新都理发店诞生了。

经过策划，该店雇了一位办理贸易手续的专家、一位日文打字员、一位英文打字员、一位英文翻译和两位办理文件的女秘书。如果顾客是带文件来的，在理发时女秘书就会帮你整理文件；如果顾客需要打印文件，可以在理发店里完成；如果你需要办理贸易方面的手续，店里的专家还可以为你服务。所以，顾客在等候或理发的时候也和在办公室里一样可以办公。此项服务的推出，一下子吸引了那些每日工作繁忙的顾客，使他们觉得来理发不仅是一个很好的放松机会，而且还可以及时处理手上的工作，一举两得，而新都理发店也依靠这个特色服务，营业额成倍增加。



稻盛和夫先生说：在我们幼小的时候，“崭新的”这个词是我们父母经常使用的一个形容词。当理想的成品摆在眼前时，人们连用手摸一摸都会感到犹豫似的，对它充满憧憬和敬畏。此时，父母用“崭新的”来形容它。

日本有一个叫佃光雄的商人，曾把一种叫“抱娃”的玩具拿到百货公司去推销，并刊登广告作宣传，可惜，这种玩具几乎无人问津。佃光雄只得从百货公司把这种黑皮肤的“抱娃”取回来，堆放在仓库里。

佃光雄的养子是一个肯动脑筋的青年。他注意到百货公司里有一种身穿游泳衣的女模特模型，有一双雪白的手臂。他想：假若把这种黑色的“抱娃”放在女模特模型雪白的手腕上，那真是黑白分明，格外醒目。通过这样的鲜明对比，说不定顾客会喜欢“抱娃”。

做了一番说服工作之后，百货公司终于同意让女模特模型手持“抱娃”。这一招真灵！凡是走过女模特模型前的姑娘都会情不自禁地打听：“这个‘抱娃’真好看，哪儿有卖的？”原来无人问津的“抱娃”一时成为抢手货。

这个青年后来又想出一个办法。他请了几位白皮肤的女青年，身着夏装，手中各拿一个“抱娃”，在东京繁华热闹的街道上“招摇过市”。这样一来，不仅吸引了大量的过往行人，连新闻记者也纷纷前来采访。第二天，报纸上竞相刊登出照片和报道，东京因此掀起了一股“抱娃”热。

要爱你的工作

稻盛先生说：工作不单是领取薪水而已。工作可以使我的心灵得到一定程度上的满足。事实上，通过工作，我可以发现人生新的意义。

劳动创造了人的智慧，而工作使一个社会人走向成熟，发现生活的价值。

著名作家阿尔伯特·哈伯德说，如果你只为薪水而工作，你的生活将因此陷入平庸之中，你找不到人生中真正的成就感。工作的目的虽然是为了获得报酬，但工作能给你带来比工资要多得多的价值。

一个人能在工作中看到使命感和价值，就找到了人生的方向，他就会勇于承担责任，把生命的热情用在贡献上。

以前在美国标准石油公司，有一位小职员叫阿基勃特。他在远行住旅馆的时候，总在自己签名的下方写上“每桶4美元的标准石油”字样，在书信及收据上也不例外。签了名就一定写上那几个字。他因此被同事叫做“每桶4美元”，而他的真名倒没有人叫了。公司董事长洛克菲勒知道这件事后说：“竟有职员如此宣扬公司的声誉，我要见见他。”于是邀请阿基勃特共进晚餐。后来，洛克菲勒卸任，阿基勃特成了第二任董事长。

这是一件谁都可以做到的事情，可只有阿基勃特一个人去做了，而且坚持不懈，乐此不疲。嘲笑他的人中，肯定有不少人的才华、能力在他之上，可是最后，只有他当了董事长。

没有责任感的员工根本不会视企业利益为自己利益，所以不能得到公司的信任。那些勇于承担责任并有强烈责任感的人才会被赋予更多的使命和权力，从而得到更多的回报。

还有，你是一个主动的要求者，还是被动的接受者呢？一个主动性的人通常都是知道自己工作意义的人。主动是一种积极的精神、一种专注于工作的外在表现。主动要求的一定是工作的全部，可能还不能满足。而被动接受的一定只是工作的部分，还感觉太多！这就是成功与失败的分水岭。

所以，是我们的工作态度，决定了我们的成败。只有从工作中找到意义，成长与工作才能互相助益。

稻盛先生认为，工作是艰苦的，若只为责任而工作，最后会让人忍无可忍。我一定要把艰苦的工作变成值得追求的目标。我要告诉自己，我可以享受工作，我必须从工作中找到意义。



外国一位大公司的董事长，看中了一家小公司的高级工程师，感到他对自己的企业很有用，就找机会问他愿不愿到大公司来工作。可以给他高好几倍的薪水。没想到这位工程师却说：“你的薪水对我很有吸引力，但是我和这家公司的老板是好朋友。尽管他是老板，但他丝毫没把我当外人，很多重要问题他都听我的，公司尽最大的努力给了我最高的待遇，我不忍心离开。如果我走了，这个公司就会垮掉，我也会因此失去一个好朋友，对我来讲，是得不偿失。”这家公司的董事长听了感觉十分为难，最后，他问工程师：“你们这家公司值多少钱？”工程师说：“100万英镑。”董事长讲：“那就简单了，我去跟你们老板讲，我准备把你们整个公司都买下来，做我的分公司，这样你就可以到我的公司来工作了。”

正所谓：千军易得，一将难求。一个真正的人才，可以给企业带来无形的、无法用数字计算的财富。企业人力资源管理部门要不断发现并掘取人才，不要计较眼前的利益，要着眼于企业的长远发展，对企业发展有用的杰出人才，该出手时就出手。

稻盛和夫先生说，只有热爱自己的工作，并从工作中得到无尽乐趣的人才能成功。

热爱工作每一天，是我们每个人需要树立的工作态度，要尽快从工作中找到意义，尽快地热爱它。

虽然每个人所处的环境不同，所在的岗位各异，但是都应该把工作视为崇高的召唤。只要热爱工作每一天，充分发挥所长，深切感受所得，就会发现工作是有尊严、有挑战、有价值、有乐趣的，就会在工作中成就一番事业。

建筑工人在砌砖墙。他们都在忙碌地工作着，可各自的心情却大不相同。一个工人怨天尤人，觉得工作又累又枯燥；一个工人埋头苦干，认命而忍耐；第三个工人却快乐地吹着口哨，他想象着这堵墙砌好后，也许会有一位老人在墙边的草地上种他喜欢的花，也许会有一个小男孩在墙上创作太空画，也许会有对恋人依偎在墙边的树影里拥吻倾诉……

谁都喜欢做第三个工人，谁都愿做第三个工人。热爱自己的工作，调整好心态，你就会发现，再辛苦的工作都能体会到快乐。比尔·盖茨说：“一个人做什么事都会有成功的希望，只要他肯热心工作，提起兴趣，纵使工作枯燥繁重，也不会觉得辛苦。一个对工作没有热情的人，永远不会有快乐的一天。”稻盛和夫先生也有着相同的观点，他说，要想找到工作的意义，必须心胸开阔，才能觉察出生命的幸福。

人所具有的最大的能量是来自于生命本身的能量，是使生命的意义和价值能够实现的能量。当人们还没有找到人生意义和使命的时候，这种生命中的能量就不能激发出来，得不到利用，甚至使人走向相反的方向。

一个人要想找到自己在社会上所处的地位和价值，他就要心胸开阔，有俯瞰宇宙人生的高度，清楚地认识到自己的使命，同时为之奋斗，并获得实现感和幸福感。一个人要想找到工作的意义，并不是那么容易的。一个人可能受到良好的教育帮他思考人生，也可能是在长期的工作中逐渐觉醒，忽然之间发现工作的意义也可能是特殊的事件刺激他思考工作的意义。不管如何，这个人一定要是能够跳出小我，看到大我的人。

那些善良的人，懂得放下的人，懂得奉献的人，能够发现工作的意义，并从工作中获得更可贵的生命的幸福。

欲望变成现实才有意义

稻盛和夫先生说：“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，并以此培养他们的开拓进取精神和创造性。而同样是处于恶劣环境，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、发自内心地把愿望升华到信念的人，会冲破重重困难，积



极开动脑筋，开创新局面。”

仰光永安堂小药店发展成为声名显赫的报业、药业、金融、保险等多种行业的家族产业，尤其是虎牌“万金油”更是名扬世界。胡氏兄弟二人的伟业至今仍为人们津津乐道。万金油虽小，但它“小在大之内，大在小之中”的中华文化底蕴却为“虎豹兄弟”创造了奇迹。

在两兄弟的父亲、名医胡子钦逝世后，兄弟二人仅靠父业难以维生，便想用其父之声望做一种产品。经多方奔走，潜心思考，他们发现南洋气候炎热，日照时间长，夜间蚊虫又多，人们普遍易患头晕头痛，也常为蚊虫叮咬而烦恼。于是他们想发明一种清凉解毒的外用药，在设计上要便于携带，使用方便，价格还要便宜，重在疗效神速，立刻缓解症状。这种小利大市场的小盒子一试销就受到人们的普遍欢迎。

但胡氏兄弟创业的艰难，在于大众不知道有个“万金油”。他们想在报刊上登广告，但费用又负担不起，兄弟俩只好走街串巷去贴小广告。此时兄弟俩说过笑话：有了钱一定要自己办报纸，虎牌广告就可想做多大就做多大，让所有人都能在报上见到我们多好！

胡文虎是个执著的人，他认准的事一定要办成，问题是时机是否成熟。他注意到在广大东南亚地区发行一份报纸，其商品宣传的威力将不可限量。于是，他先与一个报业熟人合资创办了《仰光日报》，果然很有奇效，仰光大街小巷的人都看他的报纸。胡文虎在版面设计上更是费尽脑筋，使之妙趣横生，很招人喜欢。胡文虎尝到办报纸的甜头后，又独资创办了《晨报》，从此把精力放在媒体产业上。这不仅未妨碍万金油事业，反而使万金油如虎添翼，与报纸一起飞进了东南亚家家户户。

在战争年代，各报纷纷停刊，而胡氏兄弟反其道而行之，大力收购报纸，并创办新报，不到10年，胡文虎在海内外主办10多家报纸，组成“星系报业集团”，所有报纸一律以“星”字打头，影响巨大。万金油也随之锐不可当，出现了“众星捧月”的局面。可以说，没有媒体的烘托渲染，也就没有万金油的天下。如果他自己不办报，仅是巨额广告费就可把万金油吸干。

报业与制药比翼双飞，是胡氏兄弟事业的两大支柱，起到互为表里、互为促进的作用，形成了运作协调的良好机制，并借此成为“南洋报业”巨子。

松下幸之助曾说过一句名言：“做生意就是下雨打伞。”从行医到卖药，再从卖药到办报，继而通过办报再去推动卖药，这就是“下雨打伞”、顺藤摸瓜的发展道理。很多传奇，都不是主角事先设计好的，但他们却创造了奇迹。奥妙在于他们善于在行进中不断发现前方的制约瓶颈，并果断地全力去冲击，突破这一瓶颈，使自己的发展道路能够不断地“豁然开朗”。

人不应该成为环境的奴隶。有些人在追求目标之时，常常因为当时的社会或经济因素不能满足他而放弃自己的追求。他们对环境了解的越透彻，就越觉得自己的目标是难以实现的。如果总是这样想是不会有结果的，反而更失望。而如果当时以炽热的欲望坚持自己的梦想，就会找出更好的方法让自己的梦想成真。也就是说，要从心底有一种一定要成功的愿望，只有这样，才会积极排除一切的阻碍，成功的可能性会加大。这是每一个成功人士必经的路线，这是创造力的起步，是企业发展的基础。因此稻盛先生说在“向新的、史无前例的事物挑战时，不可避免地会遭到周围许多人的反对或者抵制。但自己内心确信一定能够成功，有强烈的成功愿望，把实行的情景在头脑中进行具体的描绘，进行大胆的构思”。

稻盛先生说过：“人类的能力无限。”也正因为如此，稻盛先生得以开发一项项重要的成果。稻盛先生所在的部门订单更是源源不断。由于大规模生产导致企业人手不够，稻盛先生就亲自到人力市场挑选有潜力的员工以增加人手，并营造良好的工作氛围。在他和同事们的共同努力下，生产出来的新型材料陆续运往松下电子公司，他以其实际行动实现了当初要将企业拖出破产境地的愿望。

稻盛先生以其亲身经历贯彻着自己当初的梦想，对自己的梦想抱着强烈的希望，并为新希望作出努力，以取得成功的机会。他认为，仅有梦想而不为之努力的话，机会就会悄悄溜走。因此，在希望出现时一定要抓住它，以强烈的念头和愿望做为支撑，坚信有梦想就会有希望，有希望就有成功的可能。



第十七课 求精创新

“铺装平整的大道”是大家都想走的、都正在走的路。在这样的大路上跟着别人亦步亦趋没有趣味。若只知步别人的后尘，则决不能开拓新的事业。

——稻盛和夫

敢于走“别人没走过的路”

稻盛先生说，有些人在无法完成任务时，总是会找到各种理由。借口只要找，就能找到。如果我们按照这种模式思考，就永远不能成就新的辉煌。

借口是懒人、善于推卸责任的人的拿手好戏。借口只要想找，就手到擒来。但是找借口的代价就是失败的恭候。

伟大的人以天下为己任，他认为没有借口，没有退路，只有前进，再前进。

稻盛和夫说，每一次着手新计划，都告诉自己，这是从零开始！然后自己发誓，不达目的决不罢休！从任何事业来看，开创新纪元的动力全凭一股热情。

在我们的生命中，有时必须做出困难的决定，把旧的习惯、传统抛掉，使我们可以重新飞翔。我们需要的是自我改革的勇气与再生的决心。开创新

纪元有时甚至需要破釜沉舟的决心，置之死地而后生的勇气。

1965年，一位韩国留学生到剑桥大学主修心理学。在喝下午茶的时候，他常到学校的咖啡厅或茶座听一些成功人士聊天。这些成功人士包括诺贝尔奖获得者、某一些领域的学术权威和一些创造了经济神话的人，这些人幽默风趣，举重若轻，把自己的成功都看得非常自然和顺理成章。时间长了，他发现，在国内时，他被一些成功人士欺骗了。那些人为了让正在创业的人知难而退，普遍把自己的创业艰辛夸大了，也就是说，他们在用自己的成功经历吓唬那些还没有取得成功的人。作为心理学系的学生，他认为很有必要对韩国成功人士的心态加以研究。

1970年，他把《成功并不像你想象的那么难》作为毕业论文，提交给现代经济心理学的创始人威尔·布雷登教授。布雷登教授读后，大为惊喜，他认为这是个新发现，这种现象虽然在东方甚至在世界各地普遍存在，但此前还没有一个人大胆地提出来并加以研究。惊喜之余，他写信给他的剑桥校友——当时正坐在韩国政坛第一把交椅上的人——朴正熙。他在信中说：

“我不敢说这部著作对你有多大的帮助，但我敢肯定它比你的任何一个政令都能产生震动。”

后来这本书果然伴随着韩国的经济起飞了。这本书鼓舞了许多人，因为它从一个新的角度告诉人们，成功与“劳其筋骨，饿其体肤”、“三更灯火五更鸡”、“头悬梁，锥刺股”没有必然的联系。只要你对某一事业感兴趣，长久地坚持下去就会成功，因为上帝赋予你的时间和智慧够你圆满做完一件事。后来，这位青年也获得了成功，他成了韩国泛业汽车公司的总裁。

无论是大学生写论文，还是企业经营，都应该有创新精神，创新是企业生存与发展的最大能量，一个企业盈利还是亏损，是没有任何捷径能够走的，唯独创新，走别人没走过的路，这就是最大的竞争力。

在石川岛造船公司危难之际，土光敏夫出任总裁之职。他认为：经济



对石油的依赖越来越大，而石油贸易离不开运输，这就使大油轮（油轮越大运输越便宜）的制造成为日本经济举足轻重之事，20~30万吨大油轮非生产不可。

为了整顿石川岛，土光敏夫进行了两次大整改：一是精简岗位，把公司任务分解到每个人肩上，要有干不完的活儿。他认为“人才是在工作多人员少的情况下脱颖而出的”。二是办企业报《石川岛》，使每位员工了解和关心公司最新情况，参加工作讨论，取得共识，统一大家意志，形成企业文化。总之，他的管理原则就是“合理化”。

他担任总经理不到10年，已把日本带到世界第一造船大国的地位。世界上每10艘巨轮，其中8艘是他领导下造成的，从而把英国远远地甩到后面。

在石川岛最红火的时候，他却提出了辞职，到即将倒闭的东芝任总经理，日本人迷惑不解。他到东芝，了解东芝后，发现东芝一切很好，唯一的问题是从领导到员工都满足现状，不求进取。于是他提出：“领导人就是吃苦人，让员工提高3倍效率，领导必须提高10倍效率。”“对部下最大的尊重，是信任他能干更重要的事。我主张重担之下出人才。”“干部员工要短期流动，既可发现人才，又可锻炼人才。”他还提出：“企业发展在于它的活力，而‘活力=智力×（毅力+体力+速力）’。”他十分欣赏《大学》里的一句话：“苟日新，日日新，又日新。”

不走寻常路，要走就走自己的路，这对于一个企业来说，是它的灵魂，没有这种标新立异的精神，就像一个失去士气的军队，即使有千军万马，也未必能够在战场上胜利。经营企业也是一个道理，要有自己的特色，用自己的方式独占鳌头。

所谓商场如战场就是这个意思，企业只有资金、技术还是远远不够的，还要有独树一帜的企业风格。只有这样，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。企业走自己的路，这是创新思想的表现形式，用哲学的话讲，就是现象与本质的关系。

透过现象挖掘到事物的本质，从本质上着手进行创新，效率自然事半功

倍。所谓“治标先治本”、“一通百通”就是这个道理。如果只是埋头放牧，又怎能想到有所创新呢？如果只是满足于不求甚解，又怎能豁然开朗呢？

时时创新

稻盛先生说：我们下一步要做的就是别人以为我们永远都别想实现的事。若要创新，今天必须比昨天好，明天又比今天更进一步。

企业要为社会的发展作贡献，就得处处为时代的进步而思考。作为公司，就要凭借它的产品去改变人们的生活方式，这就得有超越时代的眼光。

这个超越时代的计划，就是别人以为我们永远都别想实现的事。超越时代的计划，既是为时代的进步服务，又是使公司不断发展的需要。

一个跨国的大公司，必定是为了时代的发展和进步作出了贡献，才能做得如此之大。

当然，即使是划时代的思维，也得建立在每天的进步上。这就是孜孜不倦的精神、废寝忘食的专注和忘我的努力。

稻盛先生说：重大的科技发展并非起步于复杂的技术和令人震惊的发明。只要时时努力改进现有的科技，假以时日，必有重大突破。重大的发展和发明是从细微的事物和日常生活中积累而得的。时时努力，不断积攒，最后从量变到质变，完成重大发展。

这就像登山一样，想一下子飞到山顶的人，永远只能在山脚下仰望山顶。只有那些一步步向山顶攀登的人，最终才能到达山顶。

有一家工厂用的冲床，常因工人操作不慎而发生事故，已造成多次操作工手指伤残的悲剧。为了解决这个问题，技术人员设计了许多方案，力图使冲床在操作工的手指接触冲头时自动停车。他们采用过红外线、超声波、电



磁波等许多种复杂的监测控制系统，但由于种种原因都没有成功。

一天，有个人出了个绝妙的主意，他说：“让工人坐在椅子上操作，在椅子两边扶手上各装一个开关，只有它们同时接通时，冲床才能启动。只有当操作工人两只胳膊都放在椅子扶手上时，也就是手指不可能接触冲头时，冲床才会启动，这样还怎么会再发生事故呢？”

人们常常将创造发明想得很复杂，也做得很复杂。但实际上创新的目的是使它有效实用，而这样却往往非常简单。

稻盛和夫先生说：把创新当成终身习惯。尽量想出创新的点子及使每个人都能参与的改良计划。思辨、创造和实验是科学的根基。

善于创新，就是善于发现，就是善于在实践中去发现，从实地考察中获得灵感，想出新点子。

能心平气和、沉着观察社会现象，发现各种创业契机，构思创业观念，是创新所需要做的日常工作。

在一次欧洲篮球锦标赛上，保加利亚队与前捷克斯洛伐克队相遇。当比赛剩下8秒钟时，保加利亚队以2分优势领先，胜利在望。但是，那次锦标赛采用的是循环制，保加利亚队必须赢球超过5分才能取胜。可要用仅剩下的8秒钟再赢3分，谈何容易。

这时，保加利亚队的教练突然请求暂停。暂停后，比赛继续进行。球场上出现了众人意想不到的事情：只见保加利亚队员突然运球向自家篮下跑去，并迅速起跳投篮，球应声入网。全场观众目瞪口呆，全场比赛时间到。但是，当裁判员宣布双方打成平局需要进行加时赛时，大家才恍然大悟。保加利亚队这出人意料之举，为自己创造了一次起死回生的机会。加时赛的结果，保加利亚队赢了6分，如愿以偿地出线了。

心理学家的研究结果表明，我们所使用的能力，只有我们所具能力的2%~5%。在一般情况下，按常规办事并不错。但是，当常规已经不适应变化

的新情况时，就应解放思想，打破常规，善于创新，取得出人意外的胜利。

在许多人的头脑中，总误认为顽固坚持下去，一定会有自己想要的结果。但有时这样做只能让自己陷入绝境，而失去再次选择的机会。那么，请别把自己的想法固化、模式化，有时你需要灵活应变。

稻盛和夫先生认为：在追求理想的过程中，领导者一定要从深刻的思考、困苦和折磨中获得一些创新的想法。有创意的新思维伴随着长远的理想。

有创意的思维如果能为长远的理想服务，将是可以改变整个公司命运的伟大蓝图。

人们都知道，狗可看家，忠于职守，深讨主人喜欢。但是，对乞丐来说，狗则是一大忧患，因为是狗不让他讨到饭。于是，乞丐兜里常放块儿石头，只要投块儿石头，狗就会后退，甚至跑掉。可是乞丐不能只讨一家饭，这样兜里就需要放很多块儿石头，这就使乞丐为难了。另外，乡村的狗成群结伙，而乞丐往往只一个人，势单力孤，只好受皮肉之苦。有一次，在群狗围攻之际，乞丐忽然急中生智，顺手抄起棍子向狗群追杀过去，结果群狗轰然而散。

人不能总局限于过去的经验和判断。事实上另辟蹊径就有可能改变整个局面。

稻盛先生说：意识或潜意识专注到某个程度，就可以从中产生创意。创意不是浅薄的随意思考。不要以为灵感是刹那间涌现的，它其实在你的心中酝酿已久了。

只要为一个目标心无旁骛，达到一定的专注程度，神秘的启示就会不期而至。在《卓越的投资》一书中讲了这样一件“真事”：

澳大利亚的克利夫·扬先生在61岁时，参加了从悉尼市到墨尔本市长跑。全程有600多公里。



他跑的时候穿一双高统套鞋，拖着滑稽的小步，人们都以为他是在开玩笑。可就是这位克利夫·扬先生赢得了比赛，并且以领先一天半的成绩打败了所有的对手，成了轰动一时的新闻人物。

克利夫·扬之所以能取得这样的成绩与他的坚定信念有很大的关系。因为多年来，所有的世界级运动员和教练按一种说法行事，即：在这样超长距离的赛跑中，必须每跑18小时，睡6小时，才能最有效地运用体力，这已是“常识”。而克利夫·扬来自内陆地区，不知道“得睡觉”，也不知道大家都遵照这一“常识”办事。所以他马不停蹄地跑，从而战胜了世界级长跑运动员。

大多数人习惯于按“常识”办事，殊不知，还有比“常识”更重要的，这就是创新思维的活力所在。人总是有惯性的，只要有个说法就“盲从”，而草率认定“这是唯一完成任务的办法”，进而“排斥”更容易实施的更好方案。

靠自己，形成真正的创造力

稻盛先生说：在开始进行新计划的时候，我们认为最重要的是坚持自己所选的路。完全依靠自己，才能有创造力。人们把所有的障碍都去除后，就可以朝自己的信仰前行。没有那种自由，创造力是不可能诞生的。

科学上的许多重大突破，都是从一点点细微的成绩积累起来的。进步是从看到自己的落后开始的，高明是从解剖自己的弱点开始的。为了春天花朵的芳香，树根在冬天的泥土里默默地奋力吸取营养。织网是为了多捕鱼，磨刀是为了多砍柴，播种是为了多收获，学习是为了多创造。钱再多也有用完的时候，知识的泉水却永流不竭。

在学习上不肯钻研的人是不会提出问题的。在事业上，缺乏突破力的人是不会有所创新的。

稻盛和夫认为：通往真正的创造力之路，并非由已知的科学知识所累积，而是灵感的升华。当这种灵感形成了哲学，再经过证明并为大家所接受之后，终于变成了科学。

创造力是人类一种伟大的品质，是人类前进的推力。那些有大智慧的人才拥有这种创造力。

创造力强的人对于客观事物中存在的明显失常、矛盾和不平衡现象易产生强烈兴趣，对事物的感受性特别强，能抓住易为常人漠视的问题，推敲入微，意志坚强，比较自信，自我意识强烈，能认识和评价自己与别人的行为和特点。

创造力与一般能力的区别在于它的新颖性和独创性。它的主要成分是发散思维，即无定向、无约束地由已知探索未知的思维方式。

一个牧师正在准备布道的稿子，他的小儿子却在一边吵闹不休。牧师无可奈何，便随手拾起一本旧杂志，把色彩鲜艳的插图——一幅世界地图，撕成碎片，丢在地上，说道：“小约翰，如果你能拼好这张地图，我就给你2角5分钱。”

牧师以为这样会使约翰花费上午的大部分时间，但是没过10分钟，儿子又来敲他的房门。牧师看到约翰如此之快地拼好了一幅世界地图，感到十分惊奇：“孩子，你怎么这样快就拼好了地图？”

“啊，”小约翰说，“这很容易。在另一面有一个人的照片，我就把这个人的照片拼到一起，然后把它翻过来。我想如果这个人是正确的，那么，这个世界也就是正确的。”

牧师微笑起来，给了他的儿子2角5分钱。“你替我准备了明天布道的题目：如果一个人是正确的，他的世界也就会是正确的。”

如果你想改变你的世界，改变你的生活，首先就应改变你自己。改变你



的思维，拓展你的创造力。

稻盛先生认为：经营企业千万不可有先入为主的观念。除非思想得到完全的自由，否则我们将无法发挥创造力，缔造破纪录的佳绩。

墨守成规、先入为主的观念都是错误的，是人们的思维陷入僵化的结果，也是人的思想失去自由的证明。从而导致行动失去自由，陷入被动。很多问题，只要改变一下思维方式，就迎刃而解了。

很久以前，人类都还赤着双脚走路。

有一次，一位国王忽然心血来潮，要到那些偏远的乡间旅行。结果因为道路崎岖不平，遍地碎石子，硌得国王双脚疼痛难忍而败兴而归。等回宫后，气急败坏的国王一边揉着青紫的双脚，一边愤愤不平地下了一道圣旨：

“把全国的道路都给我用牛皮铺起来！”而且他还颇有“人文关怀”，认为这样大动干戈绝不是为了自己，而是为了全国百姓的双脚着想……于是越想越觉得应该铺路。

可问题是就是把全国的牛都杀掉，也不够用来铺路。然而圣旨如山倒，谁敢不从？于是百姓们只得摇头叹息。这时，有一位聪明的仆人壮着胆向国王进言说：“与其劳师动众牺牲那么多牛，您何不只用两小片牛皮包住您的双脚呢？”国王如梦方醒。据说，这就是皮鞋的来历。

当我们的前进道路遇到阻碍时，与其去“愚公移山”般地改变外界，不如“反求诸己”，首先去改变自己。同样，当我们要进入的市场尚不成熟时，与其做一个栽树与人的先烈，不如学会调整自己的目标与节奏。同样，当职业经理人进入一家新企业，发现诸多看不入眼的“怪现象”时，与其螳臂挡车地去改变企业，不如先改变自己，融入进去。

附录



人的问题——马云对话稻盛和夫

马云：著名企业家，阿里巴巴集团主要创始人，被誉为影响未来的企业领袖。

稻盛和夫：日本经营之圣，两家世界500强企业的创始人。

这是发生在2008年10月28日，京都，日本京瓷公司总部会议室，由马云和京瓷创始人、京瓷名誉会长、“盛和塾”创办人稻盛和夫之间进行的一次对话。虽然时间已经过去了一年，但是企业家对企业经营以及人性的思考，即使在今天，也远未过时，并且经历了时间的沉淀，或许能给予我们灵魂的成长更多的营养。

1985年，马云看到的第一本企业经营书籍是松下幸之助传记，他明白了客户和服务的重要。他向稻盛和夫请教的是灵魂问题：企业与人性的关系、人的本质是什么、企业发展到最后到底为了什么？这是过去一年来他反复思考的问题。40年间创办了两家世界500强企业的稻盛和夫，10年前皈依佛门，其“敬天爱人”的经营哲学被日本企业界奉为圭臬。马云觉得，前辈“真正的洒脱，在做人的境界上花很多精力”，给他树立了榜样。



◎看懂人性

马云：我对稻盛先生一直很敬仰。今天看了京瓷公司所有产品的介绍，我心里感触很深。我觉得我们早就应该安排时间见面，因为很多事情是我最近一两年才想清楚，但是稻盛先生多年前已经想清楚了。

稻盛和夫：我看到你写给员工的信（《冬天的使命》），在这种不景气的时候号召员工，我觉得你对整个世界经济的洞察力，还有应对的方式是非常合适的。我本人是以电子制造业为主，对互联网不太了解，但你的公司，阿里巴巴搞电子商务非常成功，也非常出色。

马云：谢谢！阿里巴巴到今天为止9年，我一直不敢用成功两个字，因为跟稻盛先生比，跟任何一家日本长期发展的公司比，9年几乎是刚刚开始。所以每次提到成功，我心里面都会感觉有麻烦出现——我比较怕成功，我觉得互联网的历史才刚刚开始，阿里巴巴的历史也是刚刚开始……

稻盛和夫：创业的经过非常感人。你的创业过程跟我们京瓷创业比较相似，虽然创业的地方和时代是不一样的。我认为我是比较幸运的，我本身也没有什么才能，成功的根源在于有很多人支持我。我在50多年的经营过程中，在世界经济这么混乱的情况下，一直保持谦虚谨慎的态度，所以有了现在。我觉得你也非常谦虚，任何一个成功的企业家都是这样的，如果他不谦虚的话，成功之后他马上会坠落下去。

马云：我听了以后觉得很有意思。刚才您讲的话正是我心里想表达的，我觉得自己也很有运气，我考了两三次重点中学也没考上，考大学考了三年，找工作八九次没有一个单位录取我。从各方面来看，我不像是一个有才华的人，无论长相、能力、读书都不见得是这个社会上最好的，为什么我有运气走到今天？我觉得我们可能是看懂了人性。人都有善良和邪恶的一面，希望灵魂不断追求好的一面，但如果不能把自己不好的一面控制住，把美好的一面放大起来，你不会成功的。我这几年所做的工作就是通过价值观、使

命感，把公司优秀的年轻人善良的一面放大起来。正因为此，像我这样的CEO每天仍乐此不疲地在做事情。

◎尖峰时刻

稻盛和夫：我想现在整个经济的大危机，正是因为人们盲目追求欲望所导致的结果。我想这样的一种影响还会持续一段时间。中国也有古谚“谦受益，满招损”，这次金融危机就算上帝给我们的一个惩罚吧。作为一个经营者，必须要在知足的情况下保持谦虚的态度，这是非常重要的。

马云：我非常同意。其实我觉得天下没有完善的制度，无论资本主义、社会主义，各个社会制度都不是完善的，但是人性，人的本性必须超越外部的环境，也必须不断地把自己安定下来看清楚自己。我在去年有强烈的感觉，人是很容易健忘的。阿里巴巴尽管没有多少年，但是我们经历了不少的灾难。我看到了1997年的亚洲金融风暴，我也看见了整个互联网2001年、2002年的网络泡沫。去年已经很明显地感觉到人们又忘掉了这些，所有的投资者跟你讲你的钱可以赚多少倍，所有的小企业在考虑在股票上赚钱，而不是做自己实实在在产品的时候，你知道这个世界已经在发生变化了。其实不是时代变了，是人性已经被欲望拖到了一个危险的边缘，所以我坚信这个灾难是一定要来的。所以我们在去年年底就做了准备工作。

面对这样的经济情况，要处理这样的问题，我自己有两步。第一，中国有一句话叫人定胜天。这个“定”不是一定的“定”，是镇定的“定”，人要镇定下来，就能够应付各种各样的灾难。也就是说在所有人头脑发热的时候你必须镇定冷静下来，所有人恐慌的时候，不能恐慌。第二，任何一次商业危机，都是一家伟大公司抓住机会的时候，最大的机会一定在危险之中。我们的企业9年经历过几次危机，当然这次的危机是100年才碰上一次的危险，也同样是一百次才有可能碰上的成长机会。我是充满着期待，希望把这次危机变成一个机会。我从来没有像现在一样，那种既看到危险又看到机会



的兴奋状态。

稻盛和夫：对于危机，还有一点非常重要的就是企业必须有它的现金储备。也许华尔街的人对我不太感兴趣，因为我本身在公司中储存了很多现金，有了非常雄厚的积蓄之后，再有危机，也有实力能够维持住，而且能够找到机会，更能发展下去。

马云：我非常同意。我相信稻盛先生的很多观点，我们两个都属于创业者和企业家。企业家很重要的素质是远见，看到别人没看见的东西。前几年我花的最大的时间就是在考虑什么东西会打垮我的公司，而不是什么东西会让我的公司成长。只要不被打倒你就有机会成长。经济好的时候我一定开始融资，形势不好的时候我开始投资。我永远坚信公司里要放置足够的现金。不管别人怎么笑我，我还是把现金放在那儿。我有一个原则叫阳光灿烂底下修屋顶，不能下雨天去修。面临今天这样的经济危机，对我们最大的挑战就是考核我们的原则。我们不仅仅是想自己活下来，还要帮助几千万中小企业客户活下来，要帮助员工在最困难的时候还能够有激情更努力工作。这是我今天所面临的挑战，也是面临的最大乐趣。

◎经营哲学

稻盛和夫：我在日本有一个经营组叫盛和塾，海内外有五千多家中小企业参加，主要是学习经营哲学和人生哲学。盛和塾在中国的无锡有事务所，在天津也有学习会，你要感兴趣的话，可以进一步协作。

马云：我是教师出身，喜欢探讨成长的方式方法，我十几年的创业管理经验不用于分享那是一堆废物，越分享越值钱，越分享越珍贵。我后天回国，就是成立阿里巴巴商学院——培养未来创业者的大学。我自己马上又要成立一个阿里巴巴湖畔学院（湖畔花园是我创业时的公寓），目的是要帮助无数的中小企业老板、总经理们沟通交流做人、做事的原则和道理。我知道盛和塾，其实我们的思想和出发点是一样的。

我自己也分三个阶段，从开始学习创业到开始学习企业经营、发展，到去年开始特别是今年我对人的兴趣越来越大，所以一有空我也去学习道家哲学、佛家思想。可能我们都走过了这样一个阶段，但是稻盛先生的境界比我高多了，我现在需要导师。

稻盛和夫：我想你这个过程是特别出色、想法特别好的。人们在每个成长过程中最终还是涉及人的问题，走到探索人的阶段，所以学习宗教也好、哲学也好，是非常重要的事情。你刚才也谈到杰克·韦尔奇，包括哈佛商学院，很多经营战略本质上都是人的哲学。很多企业家成功之后不能持续下去，最后失败了，就是因为他没有达到对人的深层理解。

美国现在是走下坡路了，中日企业以后的关系越来越重要了，应该比过去更进一步扩大交流、开展合作。

马云：这次的金融危机对中国和日本都是很好的机会。我相信自己的判断，以美元为中心的世界经济体系将会有很大的变化，日元、欧元、人民币都将成为主要的货币。我坚信10年以内中日经济会有巨大的、长足的发展，所以阿里巴巴今年启动了日本市场，而且我们希望再通过5年、10年的努力来建起中日经济商业之间的理解和沟通。

转自《中国企业家》杂志2008年第23期

（记者：林涛）



杨澜访谈录：对话稻盛和夫

稻盛和夫：在日本经济界，稻盛和夫称得上是一位白手起家创业成功的本土派传奇人物，也是日本战后经济奇迹的缔造者和重要的见证者之一。

他1932年出生于日本偏远的鹿儿岛县。技术员出身的他，最终成就了两家名列全球500强的大企业——京瓷集团和日本第二大电信公司“KDDI”（原名DDI）。

杨澜：大家好，欢迎收看《杨澜访谈录》。我身后是东京湾的彩虹桥，而脚下的这片土地是在东京旧城区发展饱和之后填海形成的。在日本经济的发展过程当中曾经出现过“经营四圣”，他们分别是松下公司的松下幸之助、索尼公司的盛田昭夫、本田公司的本田宗一郎以及京瓷集团的稻盛和夫。四个人当中唯一健在的就是稻盛和夫了。技术员出身的他完整地经历了日本经济从战后恢复到创造奇迹，直至泡沫破裂的完整过程。而他刻苦勤奋的精神以及深植于佛教的商业道德准则，也使他成为日本本土企业家的代表人物。我在东京KDDI的总部采访了他。

◎一

杨澜：在您的经营理念当中呢，您一再提到要为企业设定一个比经营更高的目标。比如说在创建DDI的时候，就说过企业要使国民的通信费用得以下降，这样一种目标和西方企业直接以利润作为目标的经营方式会带来什么样不同的结果呢？

稻盛：我在27岁创建京瓷公司，其实在此之前是一个技术人员，从事陶瓷的研究。像我这样一个技术人员在创建公司时，对企业、经营完全是个门外汉，一无所知，因此相当苦恼。正像您刚才所说的，我创建DDI的目的就是要让日本的国民享受更加优惠的通信费用，我就是抱着这样一个志向创建公司的。京瓷公司自创业至今，在日本的企业里算是利润率相当高的公司，在日本能和我们匹敌的公司没有几家。我们没有强调赢利却获得了最大的利润率。利润是要追求的，但作为赢利的手段，必须要走正道，要有人格地、用正当的手段、走正道去赢利，我把这概括成“赢利有道”这句话。欧洲企业家们的看法和我是一样的。

解说：稻盛和夫的人生充满了传奇色彩。他出身贫寒，在家里7个孩子中排行老二，全家靠卖盐、卖肥皂、替人加工纸袋度日。

稻盛和夫的前半生挫折连连，幼时患肺结核，险些丧命，青少年时期，中学、大学、就职考试一路落第，好不容易在县立大学学了“应用化学”，立志从医，进公司时又不得不改行从事“无机化学”。一切仿佛是冥冥之中的命运的某种安排，最后成就稻盛和夫事业的就是“无机化学”中的工业陶瓷。

◎二

杨澜：在中国有很多人对您的传奇经历非常感兴趣，但是看了您的传记



以后我发现，在您的年轻和少年时代似乎一直不很顺利，就好像天意故意要捉弄您一样，是什么原因使您在那样的时候没有自暴自弃？

稻盛：要说我为什么在那种不得志的情况下没有自暴自弃、走上邪路，这是因为母亲是一个很开朗的人。我大概是承袭了我母亲的开朗性格，即使遭遇困苦的局面也能够去面对，拼命努力。我内心一直认为，只要去努力，幸运之神总会朝我微笑的。人生就是这样，个人也好，国家也好，社会也好，总会遇到困境。要把这种困境当做是上天赐予的机遇和磨炼，去直面考验，不懈努力。我从少年时代到大学毕业期间经历了许多磨难，但是上天是公平的，由于此后我拼命努力，上天也对我的努力作了回报。

◎三

杨澜：我在您的传记里看到这样一句，我觉得很惊奇，您说：“如果自暴自弃的话大概只能去加入黑社会了”，真的是有这样的想法吗？

稻盛：是的，我大学毕业的时候正好是日本战败后，由于经历了空袭，整个日本都是一片废墟，还很穷。那时候我想进一家比较好的公司，就去参加考试。同去竞争的学生很多，录取的人数又少，总是有人走门路，优先录用关系户和熟人的子女，比方说某位担任要职的领导的亲戚，社长的熟人等都会优先考虑。像我这样出身农村，亲戚当中也没有什么有权有势的人，就算去考了也白考，会被那些走门路的人挤掉。当时考场的休息室里有很多学生候考，很多人问我：“你认识公司里哪位领导？”我回答说：“谁都不认识。”有人就说：“我爸和这里的社长是朋友。”等等，反正都是凭熟人的关系决定录用谁。当时日本还很穷，战争结束也只不过刚刚10年，但却有这种不公平的现象，我为这样的日本感到悲哀。如果穷人家的孩子不能享受同等的机会，不能以更光明正大、更公平的方法录用人才的话，日本是不会有良性发展的。在这样一种扭曲的社会中，我真想成为黑社会老大去整治整治那些坏家伙。反正就是这样一个不公正的社会，加入黑社会又有何妨？而且

正好我读书的时候在练空手道，身手很不错，所以真的考虑过加入黑社会这件事情。不过，后来还是回到正道，才有今天的我。如果真的加入黑社会，现在可能就要坐牢去了。

◎四

杨澜：您一开始加入松风工业的时候，那个企业非常地不景气。虽然没有人给您加工资，虽然也有工会的人骂您，因为您不跟他们一起罢工，所以骂您是工贼。但是您仍然每一天都加班加点地工作，是什么原因使您能够在那个时候跟别人采取不一样的举动？

稻盛：我进的那家公司赤字连连，公司也面临倒闭。一到该发工资的那一天，公司就会告诉我们暂时发不出工资，让我们等一星期。这么一种情况，当然当初满怀希望进入公司的员工们都会对公司表示不满。我是研究人员，正好那时候开始涉足新金属陶瓷领域，我就全身心地投入到研究中去了。我认为别人罢工、向公司发泄不满根本就没有意义。就算发泄不满、罢工，工资也不会涨，公司财政赤字确实没有钱，还不如努力把自己的目标研究搞好，所以我不随大流，专心地搞研究，并把我的研究成果投入生产。于是就有人骂我是怪人，是工贼，是公司的走狗。大家都不理睬我，我感到孤单寂寞，就很自然地想起我的故乡。正好公司宿舍的旁边有一条小河，深夜我就坐在河边，朝着故乡的方向唱一首叫做“故乡”的童谣，用歌声来安慰自己。宿舍里的老员工们经常在深夜听到我的歌声，第二天去公司做研究的时候就会问我“昨天晚上是不是哭了”，我否认说没哭，他们就会笑我说“怎么没哭？我们听到了‘故乡’这首歌”。一想起故乡，想起父母的容颜，想起弟妹们也在家乡努力工作，我就又有了勇气，第二天继续努力做研究。

转场：从白手起家创立京瓷公司，到成为日本第一优质企业，登上东京证券交易所“日本第一股”，进入全球500强；从“稻盛奇迹”到“稻盛



精神”，稻盛和夫成为日本成千上万的人们追随和学习的对象。就在他的事业如日中天之际，1997年9月，稻盛和夫做出了一个令许多人难以想象的决定，他在京都圆福寺剃度出家，专心修禅。

◎五

杨澜：1997年的时候您剃度出家，这个决定让很多人都不太理解。因为作为一个企业家来说，他是在俗世当中追求利润、追求成功的，而佛家的理念却是放弃这一切的功名利禄，专心向佛。当时您怎么会有要出家的愿望？

稻盛：我剃度出家，皈依佛门。正如您所说，日本国内外都有很多人说佛教和企业经营赢利是不是有矛盾呢？其实这是一个很大的误解。佛教中有这样一句话“自利利他”，佛教认为要想自己获利必须造福他人，教导人们不要只考虑自己的利益，也要让他人得益。我在企业经营当中也经常要求员工帮助他人。日本有句话叫做“人情并不是为别人”，意思是说善待别人就肯定有回报。中国也有类似的话“积善之家有余庆”，做善事的人家子子孙孙都会得到幸福。就这点来说，我认为说佛教不适合资本主义、不适合企业经营赢利的说法是错误的，以佛教思想为基础从事企业经营远远比一般的企业经营高尚得多。

◎六

杨澜：您做了许多慈善事业，也经常帮助别人。当您自己穿着草鞋、拿着钵出去化缘，接受别人施舍的时候，心态上有一个什么样的变化？

稻盛：那天是初次去化缘，脚露出草鞋，走着走着磕到小石子，脚趾前面都渗出了血，就在这样一种情况下挨家挨户地化缘，化些大米杂物。傍晚我拖着疲惫的步伐回寺院的途中，正好有个大婶在公园旁边做清扫工作，

她看上去比较贫穷。她走近我，给了我一个100日元的硬币，一语不发地给了我100日元。我有些吃惊搞不清状况，但猜想这100日元大概是给我的，就道了一声谢。她说：“师傅您一定很累了吧，回去的路上买个面包吃吧。”禅宗的寺院吃得很简单，一般是早、中、晚各一碗粥，菜只不过是两三根腌菜，那位大婶肯定知道这个情况才给我100日元的硬币。当时我拿着这枚硬币，全身像被电击了一样感到无上的幸福，眼泪难以自禁，全身被幸福的感觉包围着，公园的所有景物也好像变得光辉起来。我觉得没有比这更幸福的事了。我深深地体会到，原来这就是那种被幸福包围的感觉。这位大婶给我的100日元所蕴含的伟大的爱把我整个包围住，把我带到幸福的顶峰。

解说：稻盛和夫的商业精神和哲学思想深植于佛教的道德准则，这种思想的本身，就是稻盛和夫所谓的“利他主义”和“追求人生的善与不朽”。公司的座右铭——“敬天爱人”四个字其实来源于19世纪日本明治维新领袖人物西乡隆盛，也就是稻盛和夫的鹿儿岛老乡。

◎七

稻盛：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。我非常喜欢西乡隆盛，他对中国王阳明的阳明学说有相当高的造诣。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、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，如果是位于人上施政的话，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。

解说：1984年，稻盛把自己17亿日元的股份赠予1.2万名员工，在他的著作《人生与经营》一书中写道：“无论现在还是将来，公司永远是员工生活的保障。”甚至许多员工选择身后葬于京瓷的公司墓地，墓碑上写着：为



那些永生不愿离开京瓷的人。这样的企业文化受到日本年轻一代的挑战，他们认为缺少人员流动，就意味着缺乏活力和创造力。

◎八

杨澜：读过稻盛先生写的《人生与经营》这本书，在里面，您也提到作为一个企业的管理者要学会调动员工的心力，通过面对面的沟通来达成一种凝聚力。但是现在您的企业已经有1.3万个员工了，作为一个最高层的领导怎么还可能和他们进行这样直接的交流？这个成本是不是太高了呢？

稻盛：您说的问题确实存在。企业是人的集团，如果在这样的集团中无法做到自上而下齐心协力的话，企业是不会有良性发展的。但是怎样把我的想法告诉员工呢？我花了很大工夫，这比开展实际的工作更加花时间。比如说，白天有工作，我就利用晚上和他们一起吃饭，偶尔一起喝酒，边喝边聊，我一直努力地做这样的沟通工作。现在，光是京瓷公司在全世界已经有超过4万人的员工，有各个种族，语言各异，要我直接和他们谈话是办不到的，因此我要求各国的部门负责人要理解我的想法，把我的想法告诉员工们。现在看来，这比起我直接和员工对话，力量确实有所削弱，但还是能够维持沟通的。

◎九

杨澜：您曾经说过，“相扑”是不能等被挤到边上的时候才开始着急的，要在中间的时候就把它当做最后一搏来拼命才能够胜利。那么做企业的话，如果说创业时有那种危机感需要拼命的话，现在您的企业已经有4兆日元的营业额了，危机感是否还存在呢？

稻盛：危机感是让一个企业保持年轻的生命力，健全发展的必要因

素。不过，公司规模不断扩大，有了丰厚的利润，要让全世界4万多个员工一直保持一种危机感是不太可能的，很容易骄傲自满。我从中国的古典中学到了一个道理，骄傲自满，失去谦虚的态度就会失去一切的幸福，中国叫做“满招损”，我经常以此告诫我的员工。从这一点来说，我觉得我的公司，KDDI和京瓷还能期待有更大的发展，现在我们正朝着这个目标不断完善。

串联词：看来，对于稻盛和日本经济来说，危机感并不是遥不可及的。在2002年，“摩根·士丹利”评选的全世界最有竞争力的40家企业当中，美国企业占25家，欧洲占了12家，而作为世界第二大经济实体的日本只有两家人选，分别是本田和索尼，这是不是说明日本经济的黄金时代已经一去不复返了呢？稻盛和夫先生认为，20世纪90年代的10年是日本失落的10年，不过他相信，在2003年，日本的经济将会有所起色。





稻盛和夫在北京大学国际MBA学院演讲

大家好！我是刚才承蒙介绍的稻盛和夫。

今天我讲的题目是“经营为何需要哲学”。首先请允许我做一下自我介绍。

我于1932年出生于日本西南部的鹿儿岛，大学的专业是无机化学。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新型精密陶瓷的“京都陶瓷”公司。

虽然是白手起家，但我开发的新型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”充分利用新型陶瓷的特性，开发了各式各样的产品，从各种精密陶瓷元器件到太阳能电池、医用材料，以至于手机、打印机、复印机等终端产品，京瓷已经成长为日本代表性的制造型企业之一。

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运营商。

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。从材料到零部件、元器件，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。

这些我创建的企业集团2009年3月期的年度合并销售额达到约4.6万亿日元，税前利润约5000亿日元。

在日本中小型企业之中，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，现在在全世界已经发展到60家，塾生超过了5500名。另外，在中国我也受到了邀请，在无锡开设了“盛和塾”。

我经常有机会访问中国，而且每次访问都发现中国经济正在以惊人的速度发展，充满着活力，让我大为惊叹。

同时，看到如此高速发展的中国，使我想起经历了“二战”的毁灭性打击之后复苏的日本，克服了战后的贫穷和混乱、全体国民团结一心朝着高速经济发展的方向勇往直前的景象。

“二战”后的日本，在自由竞争中出现的许多企业，互相切磋琢磨，促进了经济的发展，而每一个国民都满怀对富裕生活的渴望，拼命工作。结果，在“二战”后仅用了短短20年的时间，就把日本建成了世界上为数不多的工业大国。

虽然日本国民获得了物质上的富裕，但在经济高速成长的过程中，许多日本企业只顾追求自身的利益，无视国民生活和地球环境，因而给社会带来了很大的弊病。

公害问题就是其中之一。战后20年时，产业活动所引起的公害问题开始浮现出来。忽视自然环境，只顾追求企业利益的产业活动，使山清水秀的日本列岛变成了污滩。河川和大海被污染，连鱼虾都无法栖身，工厂周围的天空，被工业废气所笼罩。

公害问题一时成了威胁日本国民生存的社会问题，通过官民的共同努



力，终于得到了有效的改善。

然而，片面追求自身利益的社会风气，不仅没有得到遏制，反而日益膨胀。国民渴望富裕的欲望没有止境，人们一味追逐个人的私利。结果，经营者和国民染上了不劳而获、少劳多获的庸俗习气，片面追求物质富裕的欲望导致了精神上的贫困。

正是这样的世风才产生了20世纪80年代后期的“泡沫经济”。在这样的风潮中，不仅经营者，就连普通市民，也热衷于对股票和房地产的投资，看着自己的资产不断膨胀而得意忘形，甚至有人还傲慢地说，日本人的资产足以买下整个美国国土。

这样的狂妄和贪婪不断蔓延，最后以经济界、政治家、官僚等相继贪污及丑闻等形式一举爆发了出来。

然而，泡沫经济不可能一直持续下去，理所当然地破灭了。结果，日本经济走向了另一个极端，陷入了通货紧缩，从此就是所谓“失去的十年”，日本陷入了长期萧条的痛苦之中。

另外，从去年开始，由美国的次贷问题引发的金融危机的风暴吹遍了全世界，金融市场一片混乱。至今它已经深刻地影响到实体经济，带来了全球性的经济萧条。

由美国的金融危机引发的世界性的经济萧条，其直接原因似乎是金融衍生产品使用过了头。但我认为，它的根本原因是：人们为了满足自己的欲望不择手段地追求利益的最大化，是失控的资本主义本身的问题。

然而，初始的资本主义，并不只是将人类的欲望作为动力的。

著名的德国社会科学家马克斯·韦伯认为，他们贯彻基督所提倡的“邻人爱”，尊崇劳动，生活尽量俭朴，他们的基本信条是将产业活动所得的利润用于社会发展。

同时，企业必须以任何人看来都是正确的、光明正大的方法去追求利润，而其最终目的就是贡献于社会福利。就是说“为社会，为世人”，才是初期资本主义的伦理规范。

在距今约300年以前，商业资本主义开始萌芽的江户时代中期，日本出

现了一位名叫石田梅岩的思想家。

他认为“在商业活动中追求利润并不是罪恶，但行商必须正直，决不可欺诈，决不能有卑劣的行为”，他强调行商中伦理道德的重要性。另外，他还说，经商必须要做到“人我双赢”。

就是说，在日本资本主义的萌芽期，“企业应该追求社会正义，企业人应具有高尚的伦理观”这个基本思想是相当普及的。

如此看来，无论是在欧美还是在日本，初期的资本主义被理解为一个“为社会做好事的系统”。其推进者们力求通过经济活动来实现社会正义，为人类社会的进步与发展作出贡献。正因为有了这样的社会伦理观，所以资本主义经济才得到了飞速的发展。

然而，具有讽刺意味的是，曾经作为资本主义发展原动力的伦理观，随着资本主义经济的发展反而逐渐被淡漠。不知从何时起，许多企业的经营目的和经营者的人生目标逐渐堕落到“只要对自己有利就行”的利己主义。制约人的内心的伦理规范的丧失，导致先进的资本主义社会趋向堕落。

尤其是日本，因为缺乏像欧美各国那样的基督教的社会背景，“二战”以后，人们一味追求经济上的富裕，而对道德、伦理以及社会正义的重视程度急剧下降。人们虽然获得了经济上的富裕，但是社会却偏离了资本主义的本意，陷入颓废。

资本主义的本意决不是只要为了赚钱就可以为所欲为。只有具备了严格的精神规范，资本主义才有可能正常地发挥它的功能。

特别是经济界，作为推动资本主义发展的经营者本身，必须重新认识支撑资本主义发展的伦理道德这一层面的重要性，确立从任何人看来都普遍正确的经营哲学，并以此严格自律。

观察中国的情况，贵国在坚持社会主义体制的前提下，引进市场经济的模式，实现了经济的高速增长。中国的经营者们以类似于资本主义一样的自由度，从事经济活动，经济的繁荣举世瞩目。

正如象征资本主义的“美国梦”一样，如今理想中的“中国梦”在商业、制造业等领域也层出不穷。谁都有成功的机会，受到周围实际成功者的



刺激，“自己也要成功”，抱有这种进取心的人正在中国大量涌现。人民的热情、人民的能量正在推动中国蓬勃发展。

如果今后贵国国民能继续维持这种高涨的热情，贵国的经济能以现有的速度持续发展，那么我认为在不久的将来，中国一定能成为世界屈指可数的经济大国。为此，我希望中国的经营者们，不仅应该学习欧美各国和日本最新的经营技巧，还要学习“不只为自己，也为社会追求利润”这样一种基本的哲学思想。这种思想包含在前面所提及的资本主义的“原点”之中。

如果做不到这一点，就会重蹈日本和欧美等发达国家的覆辙，经济就无法得到持续、健康的发展。

同时，应该通过倡导这种高尚的哲学，使正义、公平、公正的观念渗透到整个社会，在国民中提升“谦虚”、“关爱”等重要的意识。如果能做到这一点，那么，中国将会成为更加富裕、更加美好的国家，全体国民都能切实地感受到幸福。

这种哲学和思维方式对集体和组织的发展意义重大。这一点，我在自己的人生道路上有着深切的体验。下面我就将这种体验告诉大家。

在27岁时我创立了“京瓷”。那么年轻自然没有经营的经验，同时因为是技术出身，所以经济知识和企业会计更是一窍不通。然而，既然当了经营者，既然开展了事业，就必须对接踵而来的各种问题做出判断。

虽说是一个只有28名员工的小公司，但是“这件事怎么办”、“那件事如何做”，许多事情都需要我做出决策。虽然没有经营知识和经验，但作为经营者，就必须对部下提出的各种问题做出判断。然而，应该以什么作为判断的基准，对此我感到非常苦恼。

当时，公司非常弱小，只要自己的判断出现一次失误，公司就有可能一蹶不振。一想到此，我就因担心而日夜不能寐。左思右想，烦恼之余，我得出了如下的结论。

因为自己对经营一无所知，所以就把“作为人，何谓正确”作为判断基准。

也就是说，我把作为人是正确的还是不正确的，是善还是恶作为经营的

判断基准。

“正还是邪”、“善还是恶”，这是最基本的道德律。而且从中引伸出来的正义、公正、公平、勤奋、谦虚、正直、博爱，等等，这些都是从孩童时代起，父母、老师教导我们的最朴实的伦理观。

如果用这些伦理规范作为判断事物的基准，我觉得自己能够理解、能够掌握。于是，我就以“作为人，何谓正确”作为判断基准，来处理“京瓷”经营中的各种问题。

现在回想起来，我深深地体会到，正是依靠这样一个最基本的伦理观和道德律来开展经营，京瓷才能获得现有的成功。

为什么呢？因为这种思想不是出于经营者的私利私欲，因此能够获取员工的共鸣，员工们从内心理解并接受。所以创业之初，尽管公司规模很小，也不知道公司明天会怎样，即使在这种情况下，员工们也能够为了公司的发展而自觉地、不遗余力地拼命工作。

而且，在公司发展壮大之后，依然如此。

无论是进军海外，还是涉足不同的行业领域，甚至是收购企业，京瓷都坚持这种普遍正确的经营哲学，遍布全球的所有京瓷工厂和事务员的员工们都共有这种哲学，并在他们各自的工作岗位上实践这种哲学。

很多人评论“京瓷”之所以成功，是因为“京瓷”有先进的技术，是因为“京瓷”赶上了潮流。但我认为决非如此。我认为“京瓷”之所以成功，是因为“京瓷”经营判断的基准，不是“作为京瓷，何谓正确”，更不是“作为经营者的我个人，何谓正确”，而是“作为人，何谓正确”。因而它具备了普遍性，就能够与全体员工所共有。我认为京瓷成功的原因就在这里，除此之外，没有别的原因。

为了便于理解这种“思维方式”或哲学是何等地重要，我想出了一个“人生方程式”。下面我就给大家介绍这个方程式。

人生·工作的结果=思维方式×热情×能力

我自己长期以来，就是根据这个方程式做事的。并且觉得只有用这个方程式才能解释自己的人生和“京瓷”公司的发展。



我出生在一个普通的家庭，家境不富裕。年轻的时候，初中和大学的人学考试，以及后来的就职考试都曾屡遭失败。

有没有一种好办法，能够让像我这样屡遭挫折，并且只具备中等才智的人，也可以做出非凡的成绩呢？经过反复思考，最后得出的就是这个方程式。

表示人生结果或者工作成果的该方程式中的“思维方式”、“热情”和“能力”三个要素，其中的“能力”也许是先天性的，包括从父母那里得到的智力、运动神经以及健康等。

可以称为天赋的这个“能力”，每个人都不同，如果用分数来表示的话，可以计为从0到100分。

在这个“能力”上乘以“热情”。这个“热情”也可以称为“努力”。“努力”的程度也因人而异，从没有干劲、没有雄心、没有活力的懒汉，到对工作和人生充满燃烧般的热忱、拼命努力的模范，也可以从0到100来打分。

不过，这个“热情”与“能力”不同，它不是先天的，而是可以由自己的意志来决定。因此，我总是持续地、最大限度地发挥“热情”这个要素，从创建“京瓷”开始一直到今天，始终坚持付出“不亚于任何人的努力”。

首先，这个“不亚于任何人的努力”非常重要。很多人都自认为自己已经尽力了，但在企业界，当竞争对手比我们更努力时，我们的努力就不奏效，我们就难免失败和衰退。所以普通程度的努力没有意义，必须付出“不亚于任何人的努力”，否则就无法在严酷的竞争中立足。

而且这种努力不是一时的，而必须是持续不断、永无止境的。周围人总劝我说“你这么干，总有一天会倒下”，但是我从创业以来，一直不分昼夜、全身心地投入工作。

如果拿马拉松做比喻，就好比把42.195公里的路程，按照短跑方式全力跑完一样。这样的事情谁都认为不可能，但我们“京瓷”却自始至终全速前进。尽管在陶瓷领域我们属于后起的企业，但不知不觉中那些有历史的、先行起跑的企业进入了我们的视野，我们一口气超越了他们。现在京瓷已经成长为全球首屈一指的精密陶瓷制造商。这就是“热情”，也就是“努力”所带来的成果。

这里的“能力”和“热情”我们用分数来表示。

比如说，某人很健康、很聪明，“能力”可打90分。但是，这个有90分能力的人过分自信而不肯努力，其“热情”只有30分。于是，90分的能力乘上30分的热情，该人的分数只有2700分。

另一个人认为“自己只略胜于普通人，能力只不过60分左右，但正因为没有突出的才能，所以才必须拼命努力”，于是他激励自己发奋努力，其“热情”为90分。于是，60乘上90则是5400分，这比前面那位有能力的懒人的2700分要高出一倍。

就是说，即使是只具备普通能力的人，只要他付出持续不懈的努力，就一定可以弥补自身能力的不足，而取得很大的成果。

同时，这个方程式最重要的是：在上述“能力”和“热情”的乘积之上，再要乘上“思维方式”这一要素。而且刚才说的“能力”和“热情”是从0到100分，而“思维方式”则从坏到好，有从负100分到正100分这么大的幅度。

例如，不辞辛劳，愿为他人的幸福而拼命工作，这样的“思维方式”就是正值；相反，愤世嫉俗、怨天尤人，否定真挚的人生态度，这样的“思维方式”就是负值。

这样的话，因为三要素是相乘的关系，如果持有正面的“思维方式”，人生和工作的结果就是一个更大的正值；相反，如果持有负面的“思维方式”，哪怕是少许，三者相乘的结果不仅一下子变成了负值，而且能力越强、热情越高，其人生和工作的结果反而越发糟糕。

用刚才的例子来讲，那位有60分的“能力”和90分的“热情”的人，如果他持有作为人的正确的“思维方式”，并达到90分，那么， $60 \times 90 \times 90$ 等于48.6万分，方程式的值达到了非常优良的高分。

相反，“能力”和“热情”的分数相同，但持有哪怕只是少许的负面的“思维方式”，比如某人的“思维方式”只是负的1分，那么方程式的结果一下子就转为负的5400分。再比如有人持有非常恶劣的反社会的“思维方式”，达到负的90分，那么最终的乘积就是负48.6万分，给他的人生和工作



带来极为悲惨的结果。

而实际上，哪个国家的哪个社会都有这样的经营者，他们才华出众、热情洋溢，创建并发展了企业，获得了巨额财富。然而因为他们逐渐变得目中无人、一意孤行，因而受到社会的制裁，顷刻从舞台上消失。这种人的失败原因就在于“思维方式”成了负值。

那么，必须具备怎样的“思维方式”呢？前面已经谈了一些，在这里，我再列举一些我认为是正面的“思维方式”。

积极向上、具有建设性；善于与人共事，有协调性；性格开朗，对事物持肯定态度；充满善意；能同情他人、宽厚待人；诚实、正直；谦虚谨慎；勤奋努力；不自私，戒贪欲；有感恩心，懂得知足；能克制自己的欲望，等等。

正面的思维方式就是上述这些内容。那么另一方面，负面的思维方式又是指哪些呢？就是与上述正面思维方式相反的内容。在这里我也一并列举出来。

态度消极、否定、缺乏协调性；阴郁、充满恶意、心术不正、想陷害他人；不认真、爱撒谎、傲慢、懒惰；自私、贪心、爱发牢骚；憎恨别人、妒忌别人，等等，这些都是负面的思维方式。

自己的思维方式究竟是正还是负，其数值是高还是低，是左右方程式结果的关键。

我想出这个方程式以后，就经常把它展示给员工，向他们说明“思维方式是何等地重要，思维方式决定了人生和工作的结果”。同时，我也时刻鞭策自己，力求使方程式的数值最大化。

同时，我就是这样，把“作为人，何谓正确”作为判断基准，“将正确的事情以正确的方式贯彻到底”。在这个基本思想的指引下，再把日常工作中一点一滴的感悟随时记录在笔记本和记事本上。

不知不觉中，笔记本就写满了，我把其中的内容归纳为“京瓷哲学”，将它作为自己的行为准则，同时作为企业哲学，努力让员工们共有。

在这里，我介绍一下“京瓷哲学”中的一部分内容。

首先一条是“脚踏实地，坚持不懈”。

拥有远大的理想和愿望固然重要，但即使制定了宏伟的目标，日常工作

中仍然要做看似平凡简单的事情。因此，有时会感到烦恼，觉得“自己的理想与现实之间差距太大”。

但是，无论哪个领域，要想取得卓越的成就，不可或缺的就是不断地改良和改善、进行基础性实验并收集数据、迈开双脚跑客户、接订单，等等，日复一日、锲而不舍、一步一步地付出努力。

人生亦是如此。在人生的旅途中，没有喷气式飞机可以载着你轻松地抵达目的地，只能像尺蠖虫一样，一步一步地不断前行。

但是我们还是会觉得自己描绘的目标离现实太远，“每天孜孜不倦地做这样琐碎的工作，什么时候才是尽头！这样做下去，梦想能成真吗？”我们常为此焦躁不安。

实际上我也常有这样的烦恼，想把公司经营得更出色，但现在的工作、眼前遇到的问题，必须一件一件来处理，每天重复平凡的工作，这样周而复始，公司能做大吗？

但是，企业经营不能靠经营者单枪匹马，必须与员工们共同努力。一个人能做的事很有限，需要许多志同道合的人团结一致、脚踏实地、持续努力，才能成就伟大的事业。我在实践中领悟到这个道理。

为了让部下拥有与自己一致的想法，我利用各种场合与他们交流沟通，努力构建一个有共同思想、有统一方向的团体，将全员的力量凝聚起来，做好每一天的工作。正因为造就了这样一个共同奋斗的团队，才有京瓷今天的成就。

为了使踏实的努力更有成效，我又想到了一种方法，那就是“钻研创新”。

钻研创新，听起来似乎很难。但是，明天胜过今天、后天胜过明天，不断地进行改良和改善，不是简单地重复相同的事情，而是今天用这种方法试试，明天用更有效的方法试试。即便平凡简单的作业，只要不断地钻研创新，也会带来飞跃性的进步。

京瓷从零部件生产企业起步，如今已能制造手机和复印机等终端产品，在广泛的领域拥有尖端的技术。开发制造这些机器设备所需的涉及多方面领



域的技术，京瓷最初并不具备。即使在精密陶瓷方面，创业之初京瓷也不具备高水平的技术。

从创业至今的半个世纪里，全体员工在各自的岗位上钻研创新、精益求精、日积月累，这样的努力才是现今的京瓷在广泛领域拥有尖端技术的源泉。

例如，京瓷在创业之初生产电视机显像管的绝缘材料——“U字型绝缘体”，为松下电子工业公司供货。当时的松下从荷兰的菲利普公司引进技术，开始生产显像管，其核心零件就使用我开发的U字型绝缘体。

因为显像管的电子枪要通过高压电流，所以具有高绝缘性能的U字型绝缘体就成了电视机的核心部件。这一产品也奠定了京瓷发展的基础。

但就在U字型绝缘体供不应求、赢利丰厚的时期，我已把目光转向了正在崛起的电子工业领域，开始了各种新产品的研发，其中还包括研发U字型绝缘体的替代产品。

实际上在不久之后，U字型绝缘体就被淘汰了，订单全部转向新开发出的替代产品。当时如果缺乏创新精神，不及时开发新产品，因赢利丰厚而满足于单品生产，京瓷可能在创业不久就陷入进退维谷的困境。

我还继续追求陶瓷所具有的一切可能性，我相信“陶瓷的应用不会局限于电子工业领域”，所以积极探索新型陶瓷在其他产业的应用。

例如，陶瓷耐高温，其硬度仅次于钻石，不易磨损。那么在快速磨损的地方就适合使用。在某处一定有企业在寻找耐磨的零件，抱着这样的想法，我四处奔走。

当时纺织行业尼龙化纤刚刚登场，尼龙非常坚韧，在织造过程中尼龙线高速穿行，与尼龙线接触部位的金属很快被磨损，金属零件不适用，这成为一个问题。

于是我想如果用陶瓷零件取代金属，这个问题或许能够解决，于是着手开发。就这样，之后的纺织机械中采用了许多陶瓷零件。这次的成功使我备受鼓舞，“有没有其他地方也可以用到陶瓷呢？”我更积极地奔走探索。

终于在开拓美国市场的时候，我遇上了晶体管，承接了用陶瓷来生产一种叫做“标头”的零部件业务。虽然需要很高的技术，但京瓷最终还是成功

地开发出了这一产品，并一度包揽了全球晶体管标头的生产制造。

过后不久，晶体管又被IC所取代，而那时京瓷早已开发出了陶瓷IC封装。伴随着此后半导体行业的飞速发展，陶瓷IC封装使京瓷获得了飞跃性的发展。

对于这种技术的变迁，我并没预见到，只是不满足于现状，对任何事物都想钻研创新，敢于向新领域发起挑战，这才造就了现今的京瓷。不断地钻研创新、“不断从事创造性的工作”，这才是发展事业的最基本的手段。

在各位之中，有人或许认为继续现在的工作没有发展的希望，因而想从事新的工作，但由于缺乏人才、技术和资金，又只能半途而废。但这不对，在现在的工作中不断地钻研创新，彻底地追求新的可能性，就能取得卓越的发展。

决不能漫不经心地重复与昨天相同的作业，在每天的工作中时刻思考“这样做是否可行”，同时带着“为什么”的疑问，今天胜过昨天，明天胜过今天，持续不断地对工作进行改善改良，最终一定能取得出色的成就。

不懈的、踏实的努力，加上每天钻研创新、持续改良改善。这个方法不仅能够提升技术实力，而且还能使中小零散型企业成长为大型企业。说这个方法是唯一有效的方法也不过分。我想京瓷的发展就证明了这个真理。

另外，在京瓷哲学里还有一条是“玻璃般透明的经营”。自京瓷创业以来，我一直注重“以心为本的经营”，为了建立与员工的信赖关系，经营必须“透明”。

也就是说，现在有多少订单、比计划落后多少、利润是多少、这些利润是如何使用的、现在公司的处境怎样，等等，这些问题不仅仅要向干部，而且要向基层员工公开，开展“玻璃般透明的经营”。

为此，根据公司所处的环境，领导人在思考什么、想达到何种目标，这些都要准确地传达给员工，这一点至关重要。公司的现状、遭遇到的问题、努力的方向等，准确地传达给员工，以此统一员工的方向，凝聚员工的力量，那么就一定能够实现既定的目标，克服前进中的困难。

另外还有一点，“开展玻璃般透明的经营”，关键就是领导人必须以身



作则，带头保持光明正大的工作作风，决不能允许经营高层挪用公款和用公款随意招待。如果发生了此类事情，那必然会招致员工的反感，道德的崩溃会像野火一样，转瞬间蔓延到整个组织，甚至动摇整个企业的根基。

为了防止这些现象的发生，“京瓷哲学”里还有“光明正大地追求利润”、“贯彻公平竞争的精神”、“注重公私分明”等条文，这些都是企业经营中规定的原则。作为经营者，我严格遵守这些简洁的原则，而且努力让全体员工共同遵循。

如果没有这种哲学，情况会怎样呢？

如果经营者没有明确的哲学，企业只会片面追求利润的增加，在经营中只会片面追求合理性和效率。同时，企业内会逐渐酿成一种“只要赚钱就行”的坏风气，就会出现用不正当的手段去赚钱的员工和干部。

这种不正当的行为哪怕只有一丝一毫，而又听之任之的话，公司的道德风气将会很快堕落。而在充满着堕落气氛的组织里，正直的人也会失去认真工作的积极性。公司的风气将急剧地败坏，业绩也会随之恶化。

实际上，快速发展的企业瞬间破产的事例，在日本、在欧美、在中国这里，都是数不胜数。

我相信“人之初，性本善”。但是，人又是很脆弱的，很容易败给自身的私欲，败给周围的环境，追求虚荣，不知不觉中若无其事地干起违背人道的勾当，这也是事实。

正因为如此，我反复强调，人在感觉迷惑的时候，需要一个判断的基准，就是哲学。特别对于雇用很多员工肩负重任的经营者来说，必须抱有以高度伦理观为基础的经营哲学，在严格律己的同时，教育员工接受并共同实践这种哲学。

为使事业取得成功，为使组织正确地发挥职能，领导者自身所持有的“思维方式”最为重要。经营者以普遍正确的“思维方式”和高尚的经营哲学来经营企业，这一点在持续地拓展事业，保持企业繁荣的进程中，同样是最重要的。

京瓷之所以成功，就像刚才我所介绍的，是因为京瓷有一个明确的经营

哲学，而且不仅仅停留在纸面上，包括我在内的所有员工都真挚地、一丝不苟地、不断地实践这种哲学。我确信这才是京瓷成功的原因。

然而，这些道理追根溯源，是自古以来从中国受到的教诲，是我们在与贵国长期友好往来中学到的。

比如，中国古典中有“德胜才者，君子也。才胜德者，小人也”这样一句话，这是强调“德”的重要性的格言。“积善之家有余庆”是强调做善事的重要性的格言。“满招损，谦受益”是强调谦虚的重要性的格言。这类经典的格言不胜枚举。

正是这些格言昭示了作为人应该走的正道，是我们在日常生活中、在事业经营中，必须重视的道理。遵循这些道理，依据作为人的正确的“思维方式”行事，就能获得成功。反之，就不能成功，更谈不上取得长期持久的成功了。

然而，如开头所言，这些重要的道理，在现在的日本已经被淡忘了。比如只获得小小的成功，就陶醉起来，失却了谦虚，变得傲慢不逊、得意忘形、为所欲为。其结果，就是丧失了好不容易得来的成功。这样的经营者层出不穷。

这种现象并不只在日本一个国家发生，而是富裕的发达国家共有的弊病。也许在中国这里，也出现了同样的问题。

希望今天在座的各位，重新认识哲学和“思维方式”在企业经营过程中的重要性，在此基础上，最大限度地提升“热情”，持续地付出“不亚于任何人的努力”，同时，将自身具备的“能力”100%地发挥出来，这样就能把企业经营得有声有色。

这样做，不仅能够取得事业的成功，而且还能将成功长期保持下去，进而为整个中国经济的发展作出更大的贡献。

从我个人粗浅的经验出发，以“经营为何需要哲学”为题，讲了上面这些话。诸位企业家聚集在北京大学国际MBA学院，对未来中国的发展担负重任。希望我今天的讲话对大家有所启示。

我的演讲到此结束。谢谢诸位静听。



不亏损的奇迹：央视《对话》走近日本经营大师稻盛和夫的经营哲学

《对话》主持人：陈伟鸿。

嘉宾：稻盛和夫，日本航空公司董事长（日本京都陶瓷株式会社、日本第二电电株式会社创始人及名誉会长，被称为日本“经营四圣”之一）。

他在日本被称为经营之神，他的思想被日本企业界奉为经营圣典，他一手创办了两家世界500强企业，并且在历经多次经济危机的50年中创造了从未亏损的奇迹。他就是来自日本的稻盛和夫，3年之后再度走进央视《对话》的演播室，这位已经79岁高龄的老人面带谦和的笑容，一如多年前的样子，从容不迫。稻盛和夫说他70余年的人生中，不断在思考的是人的正确“活法”，思考什么是人应有的生活态度。这立足于做人最基本的伦理观和道德观的“活法”，是他在一生的实践中一点点记录整理总结出来的哲学。就在去年年初，已经退休15年的稻盛和夫接受了日本政府的委托，出任破产的日本最大的航空公司——日本航空公司的董事长，一年内，日航奇迹般地扭亏为盈，又一次创造了企业经营的神话。他的经营哲学到底是什么？为什么会有如此神奇的力量？他的这些经营思想又能给正在转型升级的中国企业什么样的启迪？带着这些疑问，我们再次走近微笑的稻盛和夫。

◎辛勤流汗：稻盛和夫抵御危机的哲学

陈伟鸿：也许很多人就会请教您，到底当你自己心目当中有这样一个欲望的话，你通过什么来转化，让它成为另外一种力量？您在年轻的时候就已经有了这样一个思考和判断，但是很多人会觉得越年轻的人可能越难把握这个尺度，您有没有什么秘诀呢？

稻盛和夫：没有什么秘诀。日本在20世纪70年代后半期到80年代前半期出现了10年的泡沫经济，房地产价格飞涨，许多人投资房地产，投资股票市场，成了暴发户。这时候银行的人来找我，劝我购买房地产。他们说大家都买了，都赚钱了，你们公司资金雄厚，在银行存了那么多钱，银行利息又很低，你们也买不动产吧。但是我觉得我们要靠自己流汗去赚钱，我们不愿意靠投机发财，因为我具有这样的哲学，所以拒绝了他们的要求。我们坚持认认真真搞生产制造，我们靠自己辛勤劳动，获取适当的利润就可以了。10年之后泡沫经济破裂，曾经靠投机赚了大钱的那些人，一个个都债台高筑，都痛苦不堪。我们却没有遭受任何损失，很多报社记者来对我说，为什么你在泡沫经济的时候没有受到任何损害呢？他们说你太有先见之明了。我说我没有什么先见之明，我缺乏靠投机发大财的才能，我不会借钱去买房地产，正因为我比较笨，所以才没有受到损害。靠投机追求暴利是一种过度的欲望，不劳而获的利益我不稀罕，那些追求暴利的人，他们可能一时会成功，但是他们的成功绝不会长久。

◎员工至上：稻盛和夫拯救日航的哲学

陈伟鸿：稻盛来到了日本航空公司之后，给这里带来的又是什么？他的经营哲学又折射出了什么样的一些光彩？我觉得可以在现场来印证一下。在



今天的现场，我们也请到了一位来自日航的员工山口荣一先生。

山口荣一：我是1979年进入日航公司，在日航工作30多年了，在成为中国总代表之前，我在大阪担任支店长。

陈伟鸿：和稻盛先生的第一次见面，是在什么样的情形下？

山口荣一：正好是去年1月19号日航宣告破产那天，那一天稻盛董事长从关西机场出发去参加夏威夷的盛和塾开塾典礼，坐日航的夏威夷的航班。我去关西机场送行，那是我第一次见到稻盛先生。那天正好日航宣布破产，当时我们的心情都很失落，稻盛董事长招呼说，要同我们稍微谈一谈。稻盛董事长说，让我们为了日航的员工一起努力、一起加油吧！当时我们情绪很低落，但听了他的这句话，他又和我们亲切握手，握着他那温暖的大手，我们觉得从黑暗当中看到了一线曙光。当时我们的心情非常地激动。

陈伟鸿：确实很温暖，当然更温暖人心的是您说的那句话，让我们为日航的员工而努力吧。其实我觉得非常好奇的是，为什么您不会告诉这些员工说，让我们为日航的重新崛起而努力吧，让我们为日航的再度腾飞而努力吧，您把这个强调的重点放在让我们为日航的员工而努力吧，为什么呢？

稻盛和夫：我认为经营企业，在中国也一样，如果没有员工的支持，只靠经营者一个人，绝对经营不好企业，所以公司经营的目的，首先应该是为了员工的幸福。我很早就认为这是企业经营的最大的目的，不管京瓷也好，还是第二电电也好，这是我办企业的一贯宗旨，我都一直珍视员工。

陈伟鸿：员工固然重要，但是当经营企业的很多要素都摆在面前的时候，包括股东、包括员工、包括客户，当这三个要素摆在您面前的时候，如果让您从这当中来选您认为最看重的要素，您会选择哪一个？您觉得会不会是一道难题？

稻盛和夫：我刚才已经谈到了，我选择员工。因为经营者珍视员工，员工就会拼命工作，员工要为自己的幸福着想，他就自然会努力去为顾客着想。另外，如果员工努力工作的话，企业效益就会提高，这样股东也会高兴。所以问题的核心就是让员工幸福，这样才能构筑一个让员工、客户、股

东都能满意的环境。

在创立京瓷公司之前，我是搞新型陶瓷研究的技术人员，在给人家打工的时候，我的技术没有获得应有的公正评价，所以我才以我的新技术为基础创办了京瓷公司，我希望我的技术能发扬光大，满足自己作为技术人员的梦想和自豪感。但是创立京瓷公司三年之后，有十来个高中毕业的年轻员工，他们说这是一个新建的公司，没什么利润，待遇又不高，前途很渺茫，在这样的公司一直干下去的话连对象都难找，更谈不上富裕的生活了，完全看不到未来，实在难以忍受，所以他们要求公司必须提高工资奖金、提供今后生活的保障，否则就辞职不干了。他们提出了这样的要求。我是为了实现自己的梦想，要把自己的技术推向全世界才创办了这家企业，可他们却提出了那样的要求，让我很意外、很烦恼，连续两三个晚上我都睡不好觉，想来想去我突然明白了，员工真正需要的是希望在公司长久干下去，是希望过上好日子，既然如此，公司就应该彻底地为员工的幸福着想。那样的话，员工们就会愉快地工作，拼命地努力，这样公司收益就会提高，我的技术也能顺利走向世界，股东也会很高兴。那个时候我才恍然大悟，我终于明白了珍视员工才是企业经营最基本的原则。从那个时候起，我改变了公司的经营方针、理念。

◎敬天爱人：稻盛和夫实践一生的哲学

陈伟鸿：在我们今天的《对话》现场，包括在很多论坛的现场，大家看到的稻盛先生，都是殚精竭虑的企业家，是一个有着深刻思考的哲学家，但实际上稻盛先生还有他自己的另外一面，也许很多人会觉得很新鲜。我们看到在1997年，稻盛先生出家时候的一个照片，怎么会想到要出家呢？

稻盛和夫：大家或许认为，我是因为失恋或者为了忏悔才出家的，其实不然，我原本认为人生有80年，到65岁的时候，就要准备迎接死亡的到来，这时候需要再次磨炼自己的心灵，要把自己的灵魂变得更加纯洁，我想最为



简便的办法应该是在日本全国步行托钵化缘吧，我把化缘得来的钱悉数捐献给当地的福利机构，比如收容孤儿的福利院等，我觉得有过这种经历之后自己被污染的心灵能得到一些净化。

陈伟鸿：是不是还有这样的一层原因？您可能会觉得佛教思想当中的某些宗旨可能会跟我们经营企业或者说是做人是有一定关联的？您觉得它是有帮助的吗？

稻盛和夫：是的，人最容易被烦恼所左右，欲望对人来说是最大的问题。欲望得不到满足，人就会鸣不平、发牢骚，这也是个大问题。当事情不顺利时，人还会恼怒，这又是个大问题。这些都是人的本性，是人生存所必需的，是自然界赋予人类的，人虽然需要这三种情绪，但如果过了度，人就会自取灭亡，这是佛陀的教诲，所以我们必须时时抑制这些情绪。当然没有人能够完全排除这类情绪，排除光了，人会无法生存。我总是认真地自我反省，我自己也不是圣人君子，我也常有欲望，也常发牢骚，也常常恼怒、发脾气，每当这些情绪抬头，我就反省，就努力控制自己，这就是我现在的修行。

来源：CCTV《对话》

（本期《对话》节目《稻盛和夫的经营哲学》已于2011年2月13日晚21：55在CCTV2财经频道播出）



稻盛和夫大事年表

- 1932年（0岁） 出生于鹿儿岛市药师町。
- 1938年（6岁） 鹿儿岛市立西田小学入学。
- 1944年（12岁） 报考鹿儿岛第一中学落榜，寻常高等小学入学。
- 1945年（13岁） 患肺结核，病休中阅读《生命的真相》。
在班主任土井老师的劝说下，报考进私立鹿儿岛中学。
空袭中家宅被烧毁。
- 1948年（16岁） 升入鹿儿岛市高等学校第三部。
为贴补家计，开始卖纸袋。
- 1951年（19岁） 考大阪大学医学系药学专业落榜，考入鹿儿岛大学工学系应用化学专业。
- 1954年（22岁） 在经济不景气所造成的就业难的形势下，经竹下教授介绍，被松风工业内定录用。
- 1955年（23岁） 从鹿儿岛大学毕业后，进入京都的绝缘子制造公司松风工业工作。
从事特殊陶瓷（新型陶瓷）的研究。
- 1958年（26岁） 与上司在技术开发方针方面产生冲突，从松风工业辞职。
在青山政次部长及其好友西枝一江、交川有等人的帮助下，决定成立新公司。
与须永朝子结婚。
- 1959年（27岁） 创办京都陶瓷株式会社。
- 1961年（29岁） 经历与高中学历员工的集体交涉，确立经营理念。
- 1962年（30岁） 第一次赴国外出差，访美。



- 1963年（31岁） 新建滋贺蒲生产厂。
- 1966年（34岁） 接到IBM的IC基板大笔订单。
就任京都陶瓷社长。
- 1968年（36岁） 成功开发对出口具有贡献的新型陶瓷，并获第一届中小企业研究中心奖。
- 1969年（37岁） 新建鹿儿岛川内工厂，生产用于IC的陶瓷多层封装。
在美国成立现地法人KII。
- 1971年（39岁） 京瓷在大阪证券交易所第二部以及京都证券交易所上市。
- 1972年（40岁） 因开发陶瓷多层封装而获大河内纪念生产特奖。
新建鹿儿岛国内分厂。
- 1973年（41岁） 奖励全体员工赴香港旅游。
开始用“Cerachip”商标销售陶瓷切削工具。
- 1974年（42岁） 京瓷升入东京证券交易所第一部及大阪证券交易所第1市场部。
由于石油危机后的不景气，向工会提出冻结一年的加薪。
- 1975年（43岁） 成功研制出再结晶的绿宝石，并投入生产。
为开发太阳能电池，成立日本太阳能株式会社。
- 1976年（44岁） 发行美国预托证券（ADR）。
- 1977年（45岁） 完成对苏联的成套设备出口。
- 1978年（46岁） 开始用“Biocelum”商标销售陶瓷人工牙根。
- 1979年（47岁） 决定援助Trident和莎益博工业。
- 1981年（49岁） 因对新型陶瓷的发展所作出的贡献，获伴纪念奖名誉奖。
- 1982年（50岁） 合并莎益博工业、CRESCENT VERT等4家公司，更名为“京瓷株式会社”。
- 1983年（51岁） 成立针对京都年轻经营者的经营塾——“盛友塾”（盛和塾的前身）。
合并雅西卡。
- 1984年（52岁） 出资成立稻盛财团，担任理事长。
因开发用于大规模集成电路的陶瓷积层技术，获紫绶奖章。
成立第二电电企画株式会社，担任会长。
- 1985年（53岁） 因人工膝关节等违反《药事法》的问题，遭到社会的谴责。
第二电电企画更名为第二电电（DDI）投入运营，获得从事第一类电气通信事业的许可。
兼任京瓷会长。
举办第一届京都奖颁奖典礼。

- 1986年（54岁） 专司京瓷会长一职。
DDI开始东京-名古屋-大阪之间的专用通信线路服务。
- 1987年（55岁） 成立关西Cellular株式会社。
推出DDI的公众长途电话服务。
- 1989年（57岁） 收购美国ELCO集团。
- 1990年（58岁） 合并AVX。
借在大阪开塾之机，将“盛友塾”更名为“盛和塾”。
- 1991年（59岁） 担任第三次行革审“世界中的日本”分会会长。
- 1993年（61岁） DDI在东京证券交易所第2市场部上市。
- 1995年（63岁） 担任京都商工会议所会长。
推出PHS服务。
AVX在纽约证券交易所重新挂牌上市。
DDI升入东京证券交易所第1市场部。
- 1997年（65岁） 从京瓷及DDI的会长职务引退，担任名誉会长。
接受胃癌手术。
在临济宗妙心寺派圆福寺出家（得僧名“大和”）。
- 1999年（67岁） 斡旋促成京都市政府与京都佛教会的和解。
- 2000年（68岁） 援助三田工业，京瓷美达开业。
DDI、KDD、IDO合并成立KDDI，担任名誉会长。
- 2001年（69岁） 从京都商工会议所会长一职引退，担任名誉会长。
担任KDDI的最高顾问。
- 2002年（70岁） 成立“阿卜谢亚-稻盛领导者资格学院”。
- 2003年（71岁） 获安德鲁·卡内基博爱奖。
- 2004年（72岁） 被中日友好协会授予“中日友好使者”称号。
开设儿童福利设施——“京都大和之家”婴儿院。
- 2010年（78岁） 接掌日航帅印，同时被日本首相鸠山由纪夫任命为内阁特别顾问。

——摘自《稻盛和夫自传（上）》



成杰语录

◎成长篇

1. 成长永远比成功重要。成功不属于最有条件的人，而属于最想要的人。
2. 有志者自有千方百计，无志者自然千难万难。
3. 要改变，而不是抱怨。因为抱怨是无能的体现。
4. 学到家，做到位。一个人从不知道到知道靠学习，从知道到得到靠行动。
5. 成功来自于支持，支持你的人越多，你就越成功。
6. 天下大事，必做干细；天下难事，必做于易。每天用心做对、做好每件事。
7. 自恋总比自卑好，越成功的人越自恋，要发自内心地喜欢自己。
8. 要成为高手，一定要抢高手的时间，听高手怎么说，看高手怎么做。
9. 重复为学习之母，输入决定输出。
10. 当我有明确目标的时候，一切资源就会为我所用；当我有明确目标的时候，贵人就会出现；当我有明确目标的时候，一切坎坷都会为我让路。
11. 速度就是竞争力，人最可怕的事情就是进步得太慢了。

12. 目标决定策略。设定目标由远到近，实现目标由近到远。

◎ 励志篇

1. 付出有多少，结果会说话。年轻的时候，我们播下什么样的种子；在年老的时候，我们便会收获什么样的果实。
2. 一艘船在大海中航行，没有目标的话，所有的风对于它来说都是逆风。
3. 伟大人生等于伟大的状态。拥有巅峰的状态，才会有巅峰的成就。
4. 救世主永远救不了人，永远要学会自救。
5. 失败是什么？没有什么，只是更走近成功一步；成功是什么？就是走过了所有通向失败的路，只剩下一路，那就是成功的路。
6. 命运并非机遇，而是一种选择；我们不该期待命运的安排，必须凭自己的努力创造命运。相信就会看见，行动就会成功。
7. 生命之灯因热情而点燃，生命之舟因拼搏而前行。
8. 挫折其实就是迈向成功所应缴的学费。
9. 含泪播种的人，一定能含笑收获。
10. 人与人之间最小的差距是智商，最大的差距是坚持。成功就是站起来次数比倒下去的次数多那么一次，坚持就是胜利。

◎ 领导篇

1. 领导力就是影响力！领导者的魅力就是看是否有心甘情愿的追随者。所谓心甘情愿就是其有权或无权、在位或退位，都能真正赢得人们发自内心的追随、拥护与支持。
2. 领导者领导使命，使命就是我们存在的意义与价值；领导者领导愿



景，愿景是希望、方向、蓝图；领导者领导价值观，我们能做什么，不能做什么。

3. 企业管理的三个阶段：小团队靠感情，中团队靠制度，大企业靠文化。企业文化就是老员工文化，就是老板文化，就是老板思行、品德、行为的延伸。

4. 领导人要做的就是：团结人、做大事、成大业。把优秀的人才变成股东，把优秀的客户变成股东。

5. 用霹雳手段，方显菩萨心肠。心要软，刀要快。

6. 管理者的角色定位：服务者、推动者、带动者、检查者、计划者、实施者和监督者。

7. 领导者都是推销希望的高手。领导者就是造梦者，编织一个美好的梦，吸引最顶尖的人才，一起去实现梦想。

8. 伟大的领导人不是传承者，而是创造者。企业的持续发展并非靠输血解决一时的问题，而是需要造血来创造持续性。

9. 志当存高远，路从脚下行；动机至善，私心全无；敬天爱人，以心为本。

10. 利众者伟业必成，一致性内外兼修。

11. 管理就是指明目标和方向！制定出一个合理的目标，详细的计划，我们也就实现了目标的一半。管理者的任务，就是在工作实施前找到并制定合理的目标与周全的计划！目标明确到每个人头上，责任清楚，再给出相应的报酬和激励！

12. 领导力就是用人的能力。用人之长，天下无不用之人；用人之短，天下无可用人之人。

◎销售篇

1. 当你学会了销售和收钱，你不想成功都很难。

2. 一定要跟顾客讲有含金量的东西，一定要学会创造价值，为顾客创造他需要的东西。

3. 唯有彻底说服自己，才能说服任何人。

4. 销售：97%在建立依赖感，3%在收钱。依赖感大于实力。

5. 拒绝是买单的征兆，冷漠才是抗拒的表现。

6. 双赢只是精神上的双赢，所有的双赢都是感觉上的。

7. 一个不会使用工具的销售人员不会成为最顶尖的。如果你不会使用工具，说明你活在原始社会。

8. 永远没有第二次机会建立自己的第一印象。

9. 顾客是最好的老师，市场是最好的学堂，同行是最好的榜样。

10. 一切成交都是为了爱，爱他就成交他。

11. 力不致而财不达，收到的钱才是钱。

12. 销售就是信心的传递：相信自己，相信产品，相信团队，相信公司。看自己的产品就像看自己的孩子，怎么看怎么顺眼。

13. 销售就是情绪的转移，体力的说服。

◎幸福篇

1. 珍惜才会永远，感恩才能天长地久。

2. 快乐是每天我们送给自己最好的礼物。

3. 感恩，一个我们耳熟能详的词语；感恩，不能停留在我们讲了多少遍，而在于我们真正做了多少。感恩的心，升华我们的灵魂；感恩的行动，丰盛我们的生命。

4. 谦虚得人缘，感恩得人助。

5. 成功是一种过程，幸福是一种归宿。

6. 生命存在的价值就是对他人有帮助。

7. 企业家要绝对满足员工吃、爱、尊重的人性需求。



8. 拥有爱的人是快乐的，给予爱的人是幸福的，充满爱的世界是温馨的。用心去爱，响应爱的召唤，让心灵在爱中丰富强大。用爱心做事业，用感恩的心做人。

9. 我相信并遵照内心的想法行事，永葆心境平和。

10. 慈善是一种生活方式，是一种事业的表达。生活中有爱心，事业上对他人的生命有帮助，这就是慈善。

◎演说篇

1. 演讲就是说故事：说故事，谈梦想，给希望。

2. 眼睛看，学一遍；耳朵听，学两遍；嘴巴讲，学三遍；记笔记，学四遍；手势，学五遍；乐分享，学六遍；复习，学七遍。

3. 演讲=教育演讲=沟通演讲=帮助演讲=自信演讲=销售演讲=生命

4. 眼睛是心灵的窗户，演说是智慧的大门。

5. 真感情就是好文章，真诚是打开心灵的钥匙。

6. 策略制胜，内容为王。

7. 公众演说的十六字真经：打开自己，脱口而出，上台表现，热爱丢脸。

8. 全世界最好的故事就是属于你的故事。

9. 演说的目的是：把话说出去，把钱收回来，把人带回家。

10. 演讲就讲我的故事，我们的故事，我们要去哪裡的故事。

11. 演说演说：先演后说。一定要做自己所说，说自己所做。

12. 一言之辩重于九鼎之宝，三寸之舌强于百万之师。你公众演说的能力决定你事业的成就。

◎执行篇

1. 执行力最重要的是责任。一个和尚有100%的责任，两个和尚各有50%的责任，三个和尚各有33.3%的责任。做一件事的人多了，责任就少了。一定要责任到人。

2. 当一个人有了合作的意识，就有了卓越的心态；当一个人有了卓越的心态，就有了强大的责任心。

3. 因为承担，所以成长。承担的大小决定成就的大小。

4. 听话照做，绝对服从。听话是一种能力，服从是一种意识。

5. 一切以成果为导向，执行力就是不折不扣地拿到成果。

6. 一定要有目标，没有目标的人总会为有目标的人达成目标。当你有目标时，贵人就会出现。

7. 没有执行，一切都是空谈。

8. 找千百个借口推拖，不如找千百个方法证明。

9. 让你所做的每件事情都贴上“卓越”的标签。

10. 小事能见大的执行力，小事情就是一切。

◎智慧篇

1. 地低为海，人低为王。

2. 一个平台，一段历史成就了一个人。

3. 做人做事的水平，决定你收入的水平。

4. 一个不愿意吃亏的人，一辈子都在吃亏；一个越不计较的人越得到。

5. 人生有三大自由：财务自由、时间自由、角色自由。

6. 言行一致，思行合一。



7. 居危思危，不进则亡。
8. 千年寺庙常有，百年企业难存。
9. 生命的意义等于帮助。
10. 习惯好，命才好。
11. 活在当下，与人为善。生命若不是现在，那会是何时。
12. 聪明的人看别人做什么，有智慧的人看别人怎么做。



上海巨海企业管理顾问有限公司

上海巨海企业管理顾问有限公司是由亚洲顶级实战名师成杰老师与多位当今亚洲顶级实战派大师共同创办。是一家集现代企业实战管理，中国式总裁实战研修班、企业内训、企业大讲学、企业顾问式咨询诊断、领袖论坛为一体的专业咨询机构。

巨海公司以“帮助企业成长，为中国成为世界第一经济强国而努力奋斗”的伟大使命为己任，采用前所未有的商业模式整合优秀人才和市场优质资源，创造出一个企业高速发展的商界盛世。巨海公司吸取国内外企业咨询培训的先进经验，结合中国本土企业的需求，开发出解决中国企业实际问题的优质产品。公司聚焦企业实战、实用、实效的管理培训，帮助企业解决实际问题为出发点，研究、整合目前全球各领域最新、最先进的企业经营管理资讯，从领导力、演说力、执行力、战略、管理、品牌、营销、策划、人力资源、激励等各方面帮助企业全方位成长，协助企业做好更有效的管理，提高全员职业化素养，打造职业化团队，从而提升企业核心竞争力，创造更高利润。

巨海公司2010年度荣获：“中国十佳培训机构”和“中国实战管理培训最具影响力品牌”称号，2011年荣获“中国管理咨询行业最具竞争力品牌”称号。

巨海网站：www.juhai.sh.cn

巨海博客：<http://blog.sina.com.cn/juhaichengjie>

服务电话：400 6820 996

人才招聘：13918451617（闫敏老师）

战略合作：13916987171（李浩铭老师）

上海总部：上海市延安西路1228弄2号嘉利大厦23楼C-F室

电话（Tel）：021-60825600 传真（Fax）：021-60825607

杭州分公司：杭州市上城区钱江路58号赞成太和广场1号楼407室

电话（Tel）：0571-28291188 传真（Fax）：0571-28291226

安徽分公司：合肥市金寨路162号安徽国际商务中心B座1804室

电话（Tel）：0551-3638485 传真（Fax）：0551-3627726

商道即人道 稻盛和夫

给创业者的人生课

INAMORI KAZUO

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，简直是凤毛麟角，有之自稻盛和夫先生始。

——国学大师 季羨林

我对稻盛先生一直很敬仰。很多事情我是最近一两年才想清楚，但是稻盛先生多年前已经想清楚了。

——阿里巴巴集团主席兼CEO 马云

稻盛先生是我最尊敬的企业家，他的著作让我很受启发。

——海尔集团主席兼CEO 张瑞敏

稻盛先生是在用心活、用心干、用心经营、用心诠释人生，无论是普通人还是企业家都能从中受益良多。

——新东方教育集团董事长 俞敏洪

日本企业要摆脱对政府的依赖性，就必须发扬稻盛和夫的精神，这一点十分重要。稻盛先生高瞻远瞩，我对他的管理能力评价很高。

——日本前首相 鸠山由纪夫

稻盛先生是我平素非常尊敬的一位优秀的经营者，他将自己丰富经验中切身感悟的人生观、经营观归纳了下来。

——日本“经营之神” 松下幸之助

上架建议 畅销·经管励志

ISBN 978-7-5113-1330-0



9 787511 313300 >

定价：32.00元