

曹岫云◎译 郑晓雷◎审校

稻盛和夫

◎著



『日本经营之圣』 稻盛和夫
最为信奉的经营座右铭
京瓷50年矢志不渝的企业准则

敬天爱人

敬天爱人
私の経営を支えたもの

稻盛和夫管理顾问有限公司董事长 曹岫云
拉卡拉电子支付公司董事长 孙陶然
清华经管学院领导力研究中心研究员 陈生民
北大企业家研究中心主任 王育琨
《全球商业经典》杂志出品人 何力

精读指导

软银 孙正义 皇明太阳能 黄鸣
海底捞 张勇 北大国际MBA院长 杨壮

隆重推荐

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司
万卷出版公司

“日本经营之圣”稻盛和夫说，

“敬天爱人”是西乡隆盛的座右铭，天就是道理，合乎道理即为“敬天”；而人都是自己的同胞，以仁慈之心关爱众人就是“爱人”。这也是京瓷的社训。

孙正义

软件银行集团董事长兼总裁

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

黄 鸣

中国皇明太阳能股份有限公司董事长

我从商后，有两个人对我培养人才和经营企业的影响很大，其中一个就是稻盛先生。皇明文化的建设间接地吸取了稻盛和夫的经营哲学，我们还有一些理念与稻盛和夫的经营哲学不谋而合。

张 勇

四川海底捞餐饮股份有限公司董事长

接触稻盛先生之后我发现，他的经营理念就是解决我的困惑的，我非常兴奋，工作重点就放在了“双手改变命运”的平台上，坚持企业文化不能偏。

杨 壮

北京大学国际MBA院长

稻盛先生在本质上真正地颠覆了一个人、一个企业在一个变化的社会中应该怎么做，也就是说怎么去做人、怎么去做企业，人的目标究竟是什么，企业的目标究竟是什么，社会和企业之间的关系是什么，我觉得这一点稻盛先生给我们带来了巨大的精神财富。

湛庐文化
Cheers Publishing



SDLE 盛大文学 原创文学 人文社科 经管励志

上架指导：企业管理 / 畅销书

ISBN 978-7-5470-1560-5



9 787547 015605 >

定价：32.00元

敬天愛人

私の経営を支えたもの



敬天爱人

[日] 稻盛和夫 ◎著

曹岫云◎译 郑晓蕾◎审校

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司
万卷出版公司



著作权合同登记号：06—2011 年第 107 号

图书在版编目（CIP）数据

敬天爱人 /（日）稻盛和夫著；曹岫云译．—沈阳：
万卷出版公司，2011.6
ISBN 978-7-5470-1560-5

I. ①敬… II. ①稻… ②曹… 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 097842 号

出版发行：北方联合出版传媒（集团）股份有限公司
万卷出版公司
（地址：沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编：110003）

印刷者：北京京北印刷有限公司

经销者：全国新华书店

幅面尺寸：145mm×210mm

字数：89 千字

印张：7

出版时间：2011 年 6 月第 1 版

印刷时间：2011 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑：张旭 孙郡阳

特约编辑：魏艳艳

装帧设计：PORNIA 永玉银文化
www.yuying.com.cn

内版设计：向丽蓉

ISBN 978-7-5470-1560-5

定价：32.00 元

联系电话：024-23284090

邮购热线：024-23284050 23284627

传真：024-23284448

E-mail: vpc_tougao@163.com

网 址：http://www.chinavpc.com

常年法律顾问：李福 版权专有 侵权必究 举报电话：024-23284090

如有质量问题，请与印务部联系。联系电话：010-89779339



目 录
CONTENTS

引言 敬天爱人 1

第一部分 以“哲学”为根基——京瓷的经营

第1章 “哲学”带来发展 5

事业无限拓展

从实践中诞生的“哲学”

【专家·精读指导】敬奉天理，关爱世人

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长 曹岫云

第2章 以心为本的经营 21

与合作伙伴共同创业

就职于连年亏损的企业

开发出新型精密陶瓷材料

冒破坏罢工的风险，坚持生产

决意辞职

每个员工都是主人

最可靠的是“人心”



新员工的联名状

确立经营理念

第3章 贯彻经营原理 33

依据原理原则思考

企业经营中也要贯彻原则

销售最大化，经费最小化

从本质上追究事物真相

卖给美国企业

首次海外出差

与美国人的思维方式一致

新股发行上市

企业是什么，经营者是什么

【专家·精读指导】坚守企业的道德底线

拉卡拉（中国）电子支付公司董事长 孙陶然

第4章 满足客户需求的经营 61

做客户的仆人

以未来进行时开发产品

“会划破手”的产品

定价即经营

赢得客户的尊敬

第5章 挑战未来的创造性经营 69

不断挑战

挑战的资格

描绘无限梦想

胸怀渗透到潜意识的强烈愿望

多层 IC 封装的开发

是什么带来了真正的创造

崇高的志向是能量的源泉

相信自己

力求完美

第 6 章 阿米巴经营与单位时间核算

制度 85

全员参与的经营

经营委托给阿米巴领导

以心为本，以信赖关系做基础

【专家·精读指导】阿米巴经营，高收益的秘密

清华经管学院领导力研究中心研究员 陈生民

第二部分 “哲学”的根基——京瓷的思维方式

第 7 章 人生方程式 99

“能力”是先天的

“热情”由意志决定

“思维方式”从正到负

求职过程中自暴自弃

成功的王道

第8章 境由心造

驱动潜意识
所谓“看见”
唤来幸运的“美丽心灵”
遵循宇宙的机理

第9章 关爱之心

利他心
邂逅 AVX 公司
主动终止许可合同
提议交换股票
再次接受重要的变更
AVX 公司的飞速发展

【专家·精读指导】“敬天爱人”深厚的土壤 在中国

北大企业家研究中心主任 王育琨

第10章 动机至善，私心了无

京瓷哲学之根基
创立 DDI 的动机
以纯粹的志向开展事业
在不利状况中起步
扭转劣势
参与移动通信遭遇的阻力
损而后得

旗开得胜

第 11 章 鞠躬尽瘁为世人 147

设立“京都奖”

赞赏他人

【专家·精读指导】经营的王道

《全球商业经典》杂志出品人兼总编辑 何力

后 记 159

附 录 经营十二条 161

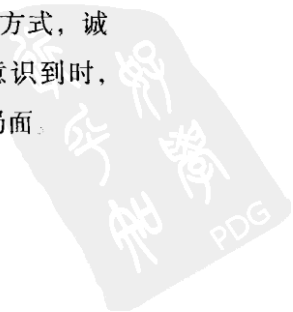


敬天爱人

1959年，在有关朋友的帮助下我创立了京瓷公司。第一年的销售额大约

是2 600万日元，而到1997年，由我经营的京瓷、第二电电等产业集团在3月期末进行的年度决算中，总营业额已达到约17 000亿日元。

这种令人难以置信的发展，用现在世上流行的经营理论很难解释。是神看到我拼命工作的样子，忍不住帮我，才有如此快速的发展，我想事情就是这样。回顾自己的人生，现在我感觉到，自己是在循着命运之路行进。我不厌辛劳，在眼前的道路上持续前行，即使遭遇艰难困苦，我也正面应对，以我自己的方式，诚挚地去处理。这样一路走来，当我意识到时，我的人生已经展开了过去难以想象的局面。



本书一边追溯京瓷的历史，一边归纳我在平日的经营实践中学到的思维方式，说来就是一本了解京瓷公司及其企业哲学的入门书。

关于京瓷的企业风土和经营思想，近来受到多方关注，有人已经写书出版，对此我感到十分欣慰，但我想自己再做进一步的说明，这就是本书出版的动机。“不论在企业经营方面还是在人生中，只要心怀纯粹的愿望并不懈努力，就一定能迎来美好的未来。”如果读者诸君能够理解这一点，就是我的望外之喜了。



敬天爱人

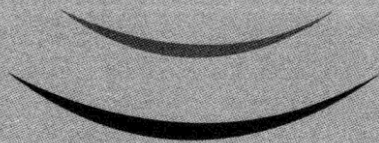
“敬天爱人”是《西乡南洲翁遗训》中的语句，天就是道理，合乎道理即为“敬天”。而人都是自己的同胞，以仁慈之心关爱众人就是“爱人”。这也是京瓷的社训。



第一部分

01

| 以“哲学”为根基——京瓷的经营 |



第1章

“哲学”带来发展

- ㉓ 在经营和人生中，每当碰壁时、痛苦烦恼时，我都会回到“作为人，何谓正确”这个原点认真思考，依据这个原则采取行动。
- ㉓ 所谓经营只能是经营者人格的投影。因此，只要具备做人的正确的判断基准，就一定能在经营实践中有效发挥它的作用。



事业无限拓展

1959年，我27岁，那时还只是个陶瓷技术员。在有关朋友的帮助下，我与七位同伴共同创立了京都陶瓷（京瓷的前身）。之后约40年来，我倾注自己的全部力量去经营以京瓷为中心的企业集团。

我经营的企业集团，以京瓷为首，还有第二电电（DDI）及Taito公司等，在1997年3月末期进行的年度决算中，这些企业的营业额合计约为17 000亿日元。

京瓷以生产电视机陶瓷绝缘零件起家，但如今生产的产品种类不仅包括计算机“心脏部位”使用的半导体封装、通信器械等不可或缺的各种电子零部件、产业机械和汽车发动机所

使用的各种精密陶瓷零件，也扩大到手机、打印机、照相机、家用太阳能光伏发电系统等常用器械。

此外，以京瓷为母体的 DDI 参与了日本长途通信业务，在日本各地积极开展手机、PHS 移动通信业务。DDI 还参与了“铱”计划——一项应用卫星技术的世界规模的通信业务。同时，集团内还从事娱乐、酒店、SI 业务（system integration，系统整合）、太阳能相关器械销售等的企业集群。

“在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步发展作出贡献。”以这一经营理念为出发点，与全体员工一起拼命努力工作，我经营的企业集团才取得了如此巨大的发展。

1959 年，我白手起家创立京瓷，当时谁也没能预料到如今的成功。为什么曾是中小企业的京瓷能够克服经济环境和经营环境的困难，并持续发展至今呢？



从实践中诞生的“哲学”

在经营和人生中，每当碰壁时、痛苦烦恼时，我都会回到“作为人，何谓正确”这个原点认真思考，依据这个原则采取行动。然而，正是这种思考和行动的日积月累，在不知不觉中给我们带来了难以置信的巨大成果。

一个集团要发挥功能、获得成果，其前提是：这个集团瞄准的方向必须明确，集团全体人员必须朝着这个方向上形成合力。在企业中，形成这种合力要依靠被称做“经营理念”和“社训”的企业基本规范。在此基础上，还需要哲学，或者叫做根本性的思维方式。创业后不久，我把在每一天辛勤工作中学到的、体验到的东西归纳成“京瓷哲学”，并花费心血让这种哲学为全体员工共有。

这是人生在世应该有的基本思维方式，换句话说，其基础就是：“正确追求做人的正确的准则。”

这种哲学看起来似乎与企业经营无关，但我

相信，追求做人应有的姿态就能明确经营企业应该树立的坐标轴。所谓经营只能是经营者人格的投影。因此，只要具备做人的正确的判断基准，就一定能在经营实践中有效发挥它的作用。

经营企业，每日繁忙，但在这个实践过程中我不停地思考，我想将我认为经营企业最重要的事项叙述如下。



敬奉天理，关爱世人

曹岫云

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

1959年，稻盛和夫先生在27岁时创建了“京都陶瓷株式会社”。当时稻盛自己没有钱，是宫木电机公司的几位董事出资300万日元，帮助稻盛创立了公司。

“京都陶瓷株式会社”的第一任社长由宫木电机的社长宫木男也兼任，稻盛名义上是董事兼技术部长，但实际上全权负责公司的经营。

创业后不久，有一天，宫木社长从外地出差归来，他一边解开一个包裹一边说：

“稻盛君，给你买了件好东西，是稻盛君的同乡前辈西乡隆盛的书法，我估量着你一定能喜欢。”

展开纸卷一看，正是西乡所书的“敬天爱人”四个大字，字迹苍劲有力。尽管这并



非西乡的亲笔墨宝而是临摹之作，但宫木对刚刚扬帆起航的公司给予的这番好意，以及其中倾注的温暖情谊，让稻盛感激之余，流下了热泪。

稻盛立即把字拿去装裱店装裱好挂在公司的接待室中。当时公司还借用宫木电机的仓库二楼当办公室，冬天仅能依靠圆火炉烧炭取暖，这幅字如今已被熏成了茶褐色，然而稻盛却把它当做无价珍宝，半个世纪以来，一直悬挂在办公室中。

当时稻盛尽管很激动，但对“敬天爱人”的含义却没有做过深入的思索，也还没有切身的体验。

稻盛创立京瓷时，是技术员，他理工科出身，对会计、企业经营一窍不通。但既然开公司当了经营者，就必须对公司的各种事情做决断。当部下来请示：“这笔生意做不做”、“那个问题怎么办”时，因为缺乏经验，不知道该如何回答，稻盛常感苦恼。

刚刚诞生的弱小企业，一旦判断失误，很可能立即破灭。稻盛深感责任重大，常因为担

心而夜不能寐。

企业经营要求经营者对面临的所有问题都能作出正确而及时的判断，那么怎样才能做到这一点呢？稻盛说：

拿什么作为判断或决断的基准呢？我在苦恼之余，来了灵感，想到了原理原则。这里所谓原理原则，就是“作为人，何谓正确”这一句话，这也是从小父母、老师教导过的。小时候他们表扬我、责备我，根据什么呢？不外乎“是非对错、好坏善恶”这类最朴实的道理。如果这可作为判断基准的话，那么并不难，我能够掌握。

就是说，不拿“赚钱还是亏本”做基准，也不用所谓的常识、习惯、时尚的潮流做基准，而是用“作为人，何谓正确”这一原则做基准，从这一点出发，去经营企业，去应对和解决一切问题。

不具备明确的判断基准，心中无底，人就

难免困惑和烦恼。而明确了判断基准，掌握了如何去判断和解决问题的大原则，稻盛心里就有一种豁然开朗的感觉。

那天回到办公室，抬头看到“敬天爱人”四个字，稻盛心中一动。把“作为人，何谓正确”作为判断基准，就是按照天指示的方向去做，就是敬奉天理，这不就是西乡隆盛所教导的“敬天”吗？稻盛愈加坚定了自己的信念。

“天”是那么浩瀚，那么不可思议。“敬天”或者说“敬奉天理”不是很抽象吗？但稻盛却用“作为人，何谓正确”这一句话具体表述了这个似乎不可捉摸的“天理”。正如稻盛所说，“作为人，何谓正确”是自己从小就懂的道理，是人的良知，为每个人内心所共有。只要对照这句话，用这种良知去判断和应对一切就够了，这就是天理。换句话说，天理就在人的心中，天理即良知。

应顺天理，替天行道，得道多助，当然无往而不胜。虽然道路总是曲折的，但前途一定是光明的。

把“作为人，何谓正确”作为判断和行动的基准，把作为人应该做的正确的事情用正确的方法贯彻到底——27岁的稻盛从经营企业的烦恼中获得的这一灵感，犹如醍醐灌顶。这是发生在稻盛身上的、体现人类最高智慧的“开悟”。这同王阳明500年前的龙场大悟，同2500年前释迦牟尼在菩提树下的瞬间参悟，完全是一回事，这三人可谓不谋而合，殊途同归。

京瓷公司创立后第二年，招进了十多名高中毕业生。经过一年的训练，他们都成了生力军。当时京瓷虽说也算一个高新技术企业，但它刚刚起步不久，规模很小，工资不高，再加上粉尘、高温，劳动条件不好，而且还经常加班，管理又很严格，这些高中毕业的小青年们受不了了，他们拿了一张联名状，同稻盛展开团体交涉，要求每年加多少工资、发多少奖金，否则就要集体辞职。因为当时企业的前景还不明朗，稻盛无法违心

地接受他们的条件，但如果他们真的辞职，公司就会受到很大的损害，所以稻盛花了三天三夜，苦口婆心地说服他们。

稻盛虽然拒绝了他们提出的条件，却承诺要把公司办成大家心目中公认的好企业。但小青年们不相信，他们说：“资本家、经营者总是说得好听，用甜言蜜语来欺骗劳动者。”

是欺骗、不是欺骗，无论我怎么
说也无法证明。身为经营者，只要自
己得利就好，这种想法我半点都没有。
我想让企业成为大家由衷认同的好公
司。这是谎言还是真话，你们就权当
受一回骗，跟着我试试如何？我就是
拼上性命也要把公司做好。若是我经
营企业不负责任，或者发生只顾一己
私欲的事，那时你们杀了我也行！

虽然最终说服了他们，但此后连续几个星期，稻盛都摆脱不了苦闷的情绪。因为稻盛最初办企业的目的是“让技术问世”。但对他的这种个人抱负，员工们却不理会、不拥护，而经

营者得不到员工的信任和尊敬就办不好企业。
稻盛先生说：

我开始意识到企业经营应有的真正目的。这个目的既不是“圆技术者之梦”，更不是肥经营者一己之私腹，而是对员工及其家属现在和将来的生活负责。此后，我把“在追求全体员工物质和精神两面幸福的同时，为人类和社会的进步发展作出贡献”作为京瓷的经营理念。因为企业作为社会的一员必须承担相应的社会责任，所以这后一句也必不可少。

稻盛在想清楚这一点之后，当他回到办公室再次抬头看见“敬天爱人”四个大字时，心中又一动：这番经营理念的改变，不就符合了西乡所倡导的“爱人”吗？关爱世人不是空话，先从眼前的员工做起，稻盛对“敬天爱人”的体验又深了一步。

稻盛从此就把“敬天爱人”奉为京瓷的社训。

多数欧美企业的宗旨或理念是股东利益第一，员工不过是劳动力资源，不过是成本。资源可以买卖，成本当然尽可能压低为好。这一套西方经济和管理学的核心思想对我们中国企业家也颇有影响。

另外我们的企业家喜欢说“客户第一”，或者很崇尚“产业报国”，常强调要“为社会为人类做贡献”。从某个角度上讲，这样的理念都很高尚。

但稻盛却始终把员工放在第一位，首先追求全体员工物质和精神两方面的幸福。为什么？道理其实很简单。

有股东投资才有企业，客户买你的产品企业才能生存，没有国家的保护和支持企业也难发展。这些都是理所当然的。然而，股东、客户、国家并不能代替你来经营企业，实际负责企业运行、每天进行企业生产经营活动的是包括经营者在内的全体员工。如果全体员工都很尽责，每天都在各自的岗位上努力工作，发挥自己的聪明才智，齐心协力，精益求精，那么企业就能凝聚巨大的合力，就能持续发展、长

期繁荣，就像京瓷和 DDI（第二电电，原名 DDI，现名 KDDI）一样。这样就能不断给客户
提供满意的产品和服务，就能让股东获得稳定的
回报，就能向国家多交税，企业就有能力开
展各种社会公益活动。

总之，在稻盛看来，企业只有“追求全体
员工物质和精神两方面的幸福”，把全体员工的
积极性和创造性释放出来，才能真正“为人类
和社会的进步发展作出贡献”。

反过来讲，如果经营者忽视自己企业的员
工，与他们没有感情，不把他们的苦乐放在心
上，也不激发他们的潜能，甚至欺侮他们、压榨
他们，而嘴上奢谈什么“客户第一”、“股东第
一”，奢谈什么“产业报国”、“为社会为人类做
贡献”，那么经营者这一套就无法唤起员工的共
鸣，就不能成为全体员工共同的理念，就无法落
实到员工的行动中，就变得空泛抽象，归根结底
还是经营者“自己个人第一”。这样就得不到员
工的由衷配合，企业当然不可能长盛不衰。

做人应该做的正确的事情，把员工放在首
位，这就是稻盛对“敬天爱人”的诠释，也是

稻盛一辈子实践的哲学。京瓷和 DDI 的持续繁荣，日航的起死回生，几千家盛和塾企业的进步，都印证了这一哲学的正确有效。

从更宏观的意义上讲，也只有这种体现“利他文明”的“敬天爱人”的哲学，才是改变世界发展方向、拯救人类的哲学。



第2章

以心为本的经营

- ❶ 所谓经营，就是经营者倾注全部力量，为员工的幸福而殚精竭虑；公司必须树立远离经营者私心的大义名分。
- ❷ 经营企业，“并非是要实现自己的梦想，而是要维护员工及其家庭的生活，不仅是现在，还包括将来”。



与合作伙伴共同创业

京瓷不是我个人投资创办的企业。在最初就职的公司里，因与上司意见不合，我辞职离开了公司。当时，出现了信任我、愿意出钱帮我创办公司的人，还有同样信任我、并愿意跟随我一起创业的七位同志。正因为是心心相连的伙伴共同创业，所以从一开始，公司就形成了注重心心相印的人际关系的企业风土。

如果我很有钱，有充裕的资金创办企业、雇用员工，那么，企业的形态、我与员工的关系可能将大不相同吧。但是，不知道是幸运还是不幸，因为人、财、物等经营资源一无所有，我只能从零开始创业，所以，除了重视与员工

之间心灵上的纽带，贯彻以心为本的经营之外，
我别无他法。

就职于连年亏损的企业

我于1955年毕业于鹿儿岛大学工学部应用化学专业，作为技术员就职于松风工业公司。这是京都一家生产高压输电线用的绝缘瓷瓶的企业。所谓瓷瓶，是为了保证电线绝缘而安装在电线杆上的器具，它主要由陶瓷材料制成。松风工业设立于大正六年，一直是高压瓷瓶领域的传统老资格企业之一。我被分配到研究科，从事精密陶瓷（NEW CERAMIC）的研究开发工作。

在这里，我想说明一下 CERAMIC 这个词。CERAMIC 源于希腊语。土制的兽角状容器称为 KERAMION，而制作这种容器的技术称为 KERAMEIA。据说，德语中的 KERAMIK、英语中的 CERAMICS 就是由这些词派生而来。

CERAMIC 的定义，学术上指：
“无机材料，在制造过程中受过高温处

理的东西。”按照这一定义，不仅陶瓷，玻璃、水泥、砖瓦、搪瓷等都在这一范畴之内，而我们使用 CERAMIC 这个词时含义较为狭窄。

当时，性能优越、尺寸精度很高的陶瓷材料被称为特殊陶瓷。但我们制造的东西与传统的瓷瓶不同，材料不用天然的黏土，而使用人工合成的、纯度很高的材料，我把这种特殊陶瓷叫做 NEW CERAMIC（新型精密陶瓷）。

话说回来，进入松风工业公司后我才知道，公司现在亏本经营，在金融机构援助下才勉强维持，工资经常迟发。在这种情况下，我对公司和自己的将来都不抱希望。

与我一起进入公司的同事相继辞职，我也对这家公司失望透顶，于是就和剩下的一名同事一起去报考自卫队干部候补生。考试合格，但办入队手续要用的户籍本老家没寄来，再加上哥哥强烈反对，我最终还是留在了公司。

已经没有退路。此时我下定决心：不管工作环境多么恶劣，我也只能在这个岌岌可危的公司里开辟自己的命运。于是我改变心态，全

身心投入了研究开发。

这样一来，很有意思，研究开发工作开始出现成果。因为受到周围的表彰，我就更加来劲，更加投入。而且，上司和前辈也夸奖我，我干劲倍增，废寝忘食。这样，就让自己进入了良性循环的轨道。

开发出新型精密陶瓷材料

1956年初，我开发出一种新型精密陶瓷材料“镁橄榄石”。应用这一新材料，我成功研制出了专供“松下电子工业”电视机显像管用的U字型绝缘零件。当时，生产这种产品很困难，只有荷兰的菲利普公司才能批量生产。

那时正赶上电视机在日本热销，U字型绝缘零件的需求量很大，亟待批量生产。该产品的生产也由我负责。我计划引进电隧道窑这一生产设备，全面投入到（当时被称为特殊瓷器的）精密陶瓷的研发和生产中。

虽然公司赤字，正待重建，但生产U字型绝缘件的“特瓷科”却是例外，是公司唯一的

盈利部门。因此公司同意特瓷科增加人手，但我不赞成公司内部调拨。理由是公司一直亏损，经常拖欠工资，这造成了员工道德感低下，其他部门有许多人一心只想多赚加班费。

如果这些人转入我们部门，在明确目标下拼命努力的职场氛围和团结奋斗的局面就会分崩离析。当时我只是一名普通员工，但已经考虑到了这些，就亲自前往位于京都七条的职业安定所，挑选录用品格好的人。

这种做法在亏损企业得到认可，是因为我们特瓷科的业绩非常突出。

提供给松下电子工业的产品逐渐增加，每月的订单达到两万到三万个，但生产常常跟不上。因此，部门全体员工废寝忘食，努力增产，500个，1000个，每天生产出的产品全数交货。

冒破坏罢工的风险，坚持生产

正在这时，由于松风工业在春季要求加薪的交涉中劳资关系破裂，工会开始罢工。但我考虑到客户正焦急地等待产品，不能给客户带

来损失。从这一责任感出发，我决定不参与罢工。我们部门的全体员工都封闭在车间，把锅碗瓢盆都搬了进来，吃饭也在车间就地解决。即使在工会罢工期间，供应给松下电子工业的U字型绝缘件也没有中断生产。工会成员封锁期间，为将产品运出工场，我们想方设法让女研究员把产品偷偷带出去，只盼着别给客户添乱。

说一段后话，前几天，《京都日报》的投稿栏刊登了一篇文章，是当时与我们对抗的原松风工业工会主席写给我的信。

文稿开头写道：“拜启京瓷会长稻盛先生，您还记得我吗？”文中介绍了在没有任何加班补贴的情况下，我为开发新产品彻夜工作的情况，以及我辞职时的逸话等。最后，文章的结束语是：“希望您为社会吹入新风。”

我也以回信的形式向该报社投去一稿，表达对他的谢意。40年时光匆匆，能与当时针锋相对的工会主席通过书信重温旧交，我着实感

到欣喜。

决意辞职

当时我 27 岁，虽然职务只是特瓷科主任，但精密陶瓷的研发已成为公司工作的中心，另外，我开发的产品，连生产、销售都由我负责，不管分内分外，所有有关的工作，我都全力以赴。

在全身心投入工作时，我们又接受了日立制作要求开发陶瓷真空管的委托。我以自己研制的材料镁橄榄石为基础，认真研发，但结果总不理想，做不出令人满意的东西。

正在这时，刚从别处突然调来公司的技术部长，他对之前的情况一无所知，却粗暴地说：“你们先干到这儿吧，下面我来安排。”听到这句话，我当即决定辞职，离开松风工业，并递交了辞职信。虽然公司挽留我，但我觉得，我们全身心投入开发工作，作为上司，他居然使用这种蔑视性的言语，我无法容忍。

那时，我曾考虑去海外一试自己的技术，因

为去海外是我老早就有的梦想。然而，曾经同甘共苦的下属与后辈们对我说“和你一起辞职”，不仅如此，连前辈和上司也说“想跟你干”。

于是，我们汇聚一堂，决定建立自己的新公司，并一起誓言：“为了全员幸福，为世人为社会，齐心协力，同甘共苦，加油！”大家还按上血印以明志。虽然多少带点过去时代的痕迹，但体现了我们当时很高的志向。

当时大家说，如果进展不顺，就算打工，也要支持我把研究进行下去。那情景即使在今天回忆起来，依然让我欣喜并感怀。

每个员工都是主人

虽要成立公司，我们自己却没有资金。在筹划新公司的计划时，首先得东奔西走，寻找赞助者。

青山政次是我在松风工业时的上司，和我同时辞职，参与了新公司的创建。青山有两位京都大学工学部电气工学专业的同届同学，西枝一江和交川有。

西枝最早的工作是替人代办各种手续，当时京都有家叫宫木电机，生产电器开关与配电盘等，西枝是这家公司的专务董事。交川曾在专利局工作，在宫木电机担任常务董事。青山与他们二人商量后，他们先与我见面详谈，又说服了宫木电机的社长宫木男也，最终这三个人成为我的公司的主要出资人。

那时我尚无经营业绩，对将来自然也没有必胜的把握。但西枝先生却对我说：“我感觉你能成大器，而且你有自己的哲学，我出资是因为看中了你这一点。”

西枝先生还谆谆教导我：“不要做金钱的俘虏。员工应该是公司的主人。”当时，我既没有资金，也不懂股份的含义，他们却让我以技术作股的形式出资，让我从一开始就持有公司的股份，就是让我作为持股经营者，走上经营企业之路。

另外，根据西枝先生的意见，新公司不是宫木电机的子公司，而是一家独立的公司。据说，西枝先生曾向宫木社长强调：“我们把赌注压在了稻盛这个青年身上，能否成功是个未知

数。或许连出资的资金都收不回来，请您做好心理准备。”

如此看重一个仅 27 岁的年轻人，我从心底感激西枝先生的厚爱和用心。这样，出资方与我们创业成员心心相连，在此基础上成立了公司，因此，京瓷的企业风土很自然地扎根在了人与人心心相印的基盘之中。

这样，以西枝先生为首，支持我的同仁们出资 300 万日元，再加上出资人努力从京都银行贷款 1 000 万日元，合计共 1 300 万日元，从设备投资到流动资金，决定了各项投入比例，新公司开始经营。

最可靠的是“人心”

创业时，公司录用了 20 名初中毕业的新员工，但刚进公司，他们当中就有人表示不满说：“之前真不知道这是个刚成立的小公司。”

说起来，我们当时录用员工时是以京都陶瓷的名义招聘，但因为合适的办公室，就借了宫木电机的体

面办公室当做面试场所，所以这些初中刚毕业的年轻人以为面试会场就是京都陶瓷公司。但进京都陶瓷一看，发现作业场所实际上是租用宫木电机原来的仓库，是木结构的老房子。所以，他们一进公司就牢骚满腹：“怎么会是这么蹩脚的小公司！”

统一人心的过程真让我煞费苦心。为此，我不断认真思考：“在经营中最可靠的东西究竟是什么？”年纪轻轻、搞技术出身的我，必须承担起经营者的责任。经营企业责任之重大，让我常常夜不眠。

烦恼之余，我得出一个结论：“人心”是最重要的。纵观历史，凭借人心成就伟业的事例不胜枚举。比如，美国的建国和日本的明治维新，其成功都靠那些赤手空拳的人们的志向和团结之心。反过来说，由于人心涣散，最终招致组织或集团崩溃的事例，我们也听说过不少。

如果说最容易动摇、最难把握的是人心，那么，一旦相互信赖、心心相连，最坚固、最可靠的还是人心。

新员工的联名状

前面提到，京瓷创立之初，资金、土地、设备这些企业经营所必需的资源我们一无所有，当然，公司也没有口碑和知名度。京都陶瓷要在如此不利的环境中生存发展，只有结成相互信赖的伙伴，依靠心与心的纽带。我考虑，首先自己要充分信任员工，在此基础上取得大家对我的信任。

企业经营最重要的因素，就是这个以心为本的、与员工之间的伙伴关系。让我再次强烈意识到这一点，并迫使我重新审视企业经营目的的是这样一件事：

1960年，也就是公司成立后第二年，公司招收了约10名高中毕业的新员工。他们工作了一年多，当我觉得他们“对工作多少能上手了”时，这些员工却带了一张联名状来，提出要跟我进行团体交涉。这张状纸上罗列着“将来最低加薪多少，奖金多少”，

要求保证他们的待遇。

录用考试时，我就和他们说过：“公司能发展到什么程度我不知道，但我一定拼命努力，把公司做好。你们愿意到这样的公司来试试吗？”他们是了解情况后才进来，但才工作一年，就急急地向公司提出要求，说：“如果不提供这样的保证，我们就辞职不干了。”

正因为公司刚刚成立，缺乏人才，招入公司后马上把他们分配到生产现场，经过一年的锤炼，这些人都已成为活跃在各部门的生力军。说实话，他们辞职对公司十分不利。但是，如果他们非要坚持自己的要求也没有办法。“大不了回到创业时点，重头再来吧！”我心一横，答复他们说：“不能接受你们的要求。”

公司成立刚两年，对于公司的前途连我自己都没有确凿的把握。对于将来的描绘，也只能是“反正只要拼命干的话，总能有所成就吧”这种程度。在这种情况下，为了眼下留住他们，我若随口答应“现在承诺你们的劳动条件”，那就是谎话。我无法对缺乏自信、难以预料的事情作出保证。

在公司中谈不拢，又去我家里一直谈到深夜，他们还是固执己见，只好明天再谈。

到了第二天，他们仍然不肯接受我的意见，说：“资本家、经营者总是说得好听，用甜言蜜语来欺骗劳动者。”对此，我说了下面一段话。

是欺骗、不是欺骗，无论我怎么
说也无法证明。身为经营者，只要自
己得利就好，这种想法我半点都没有。
我想让企业成为大家由衷认同的好公
司。这是谎言还是真话，你们就权当
受一回骗，跟着我试试如何？我就是
拼上性命也要把公司做好。若是我经
营企业不负责任，或者发生只顾一己
私欲的事，那时你们杀了我也行！

谈了三天三夜，我彻底地推心置腹。最终，
他们收回了要求，留在了公司，工作比之前更
加卖力了。

确立经营理念

这一事件成为契机，让我意识到了企业经

营最根本的原则。

在那之前，技术员出身的我，成立公司的动机就是“希望让自己的技术问世”，对公司的未来，也仅是想到“只要忘我工作，吃饭问题总能解决吧”这样的程度。

家里兄弟姐妹七人，我排行第二，照顾鹿儿岛老家的父母、弟妹我责无旁贷，然而我连这点也做得很少，又怎么能保证刚录用的员工们的未来呢？

经营者自己都不知道明天会怎样，尽管如此，员工们却期待着未来多少年都要不断改善待遇，要求公司对他们、包括其家人的未来作出保证。这次的事件让我第一次了解到员工的真实想法。

那时，我深切感受到“自己干了一件始料未及的傻事”。此刻我才第一次发觉：经营企业，“并非是要实现自己的梦想，而是要维护员工及其家庭的生活，不仅是现在，还包括将来”。

我从这次经验中吸取的教训就是：所谓经营，就是经营者倾注全部力量，为员工的幸福

而殚精竭虑；公司必须树立远离经营者私心的大义名分。

那一刻，我将“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”写在经营理念之首。为了尽到作为社会成员的责任，又加上“为人类和社会的进步发展作出贡献”这一条。以此作为京瓷的经营理念。

从那时起经过了将近40个年头，我相信，遵循了这一经营理念，贯彻了以心为本为的经营，才带来了今天京瓷的繁荣。

也许在外界看来，京瓷的飞速成长和高收益本质是源于技术开发能力，当然有这个原因，但回顾过去，我认为，京瓷最大的优势在于，以心灵相通的同伴之间结成的牢固纽带为基础创业，而后又一直把公司员工间的伙伴关系作为企业经营的根基。因此，京瓷能够在企业内部构建起牢固的人际关系，将仅凭单个成员的潜力无法取得的成果作为一个集团发挥出来。



第3章

贯彻经营原理

- ㉓ 把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻始终。
- ㉓ 利润无非就是销售额减去费用所得到的结果，若是如此，重要的就是努力使销售最大化，经费最小化，这样努力的结果，利润自然随之而来。
- ㉓ 经营者是个人，同时也是法人代表，也就是必须是企业的代言人，必须侧耳倾听企业的呼声。



依据原理原则思考

创立京瓷，我必须对经营负起责任，
但当时我还没有与经营相关的经验
与知识。

然而公司成立后，作为经营者，我必须对每天发生的各种问题作出判断。因为京瓷是一家刚成立的风险企业，一旦自己判断失误，公司就可能很快倾覆，因此需要我不断作出正确的判断。由此而来的不安让我连日辗转难眠。

这样烦恼又烦恼，不过在烦恼之余，我意识到：在经营活动中作出的判断必须要基于世间通行的道理，即“原理原则”。与我们日常伦理道德相违背的行为，必定行不通。

于是，我决心将所有事情都回归到“原理

原则”来进行判断。换句话说就是，把“作为人是正确，还是错误”作为判断基准：“把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻始终。”

正邪善恶，是人最基本的道德规范。从孩童时代起，父母和老师就反复教导我们，这些规范已融入我们的血肉，与我们休戚相关。

遵循这些规范，即使没有经验和知识，也不会出现重大的判断失误，我就是这样想的，对现实中发生的各种问题，都基于“原理原则”进行判断。

“我是怪人，所以否定常识……”有时会有这种故做特立独行的经营者。但我的这一套并非标新立异，也不是随意否定常识，更不是居高临下，根本否定现存的思维方式。

碰巧我对经营很无知，才不得不遵循“原理原则”，从本质上对事物进行思考，仅此而已。但这种思维方式，在经营活动中自不必说，在人生所有场合下都为我指明了正确的方向。

企业经营也要贯彻原则

经年度决算，京瓷在第一年就创造了 400 万日元的利润。我想得很简单，认为照这样下去，成立公司时从京都银行贷款的 1 000 万日元“只要三年就能还清”。后来得知利润中约有一半要缴税，再扣除给董事们发的奖金，剩下的就只有区区 100 万日元了，按这个进度还清 1 000 万日元贷款要花十年。我现在还记得，自己当时简直不知所措：“不愿欠债，想尽快还款，简直太傻了”。

当时，我连要交税金、要给董事发奖金都不知道，对“企业组织该怎样”之类的企业组织理论就更是无从知晓。因此，我经营企业，就不受一般宣传的经营理论和常识的局限。

我一边夜以继日拼命工作，一边认真思考，为解决实际问题，依据做人的原理原则，需要什么样的经营体系与组织结构才能达到最佳效果。

关于企业经营的本质，我基于上述思维方

式，把它看得极其简单。前面已提到，在京瓷成立之前就职的公司中，我不仅负责精密陶瓷的开发，还负责生产和销售用精密陶瓷材料制成的零部件。因此，对于经营中的开发、生产、销售这三个环节，我都有自己独到的理解。

对我来说，企业经营就是把开发出来的产品投入生产，通过销售获得销售额。销售额减去花费得到的差额，就是损益，仅此而已。

蔬菜铺通过吊在天花板上的橡皮绳将篮子悬挂下来，卖菜所得的钱都放进去，再从里面找给顾客零钱，等店关门后算账。从一天卖菜所得的钱中减去进货的钱，剩下的就是今天的赚头。我发觉，这与企业经营本质上是一回事。

销售最大化，经费最小化

我时常会告诫自己在经营中不可持有“固定观念”。

举例来说，社会上认为，当期利润率能达到百分之几就是优秀，而超过百分之10%的话就是非常优秀的企业了。这被当做“常识”，然

而，再也没有比这个“常识”更可怕的了。

有的企业每年都保证5%的利润率。即使日元升值，汇率大幅变动，通过努力经营，最终仍能确保每年5%的利润。但是，既然这份努力可以抵消汇率变动，如果在有这种变动之前也能那样努力的话，应该可以获得更高的利润率。

然而，由于5%的利润率已成为“常识”。企业为了完成这个目标采取各种措施，拼命努力，但一旦达到5%的利润率，就放下心来，不会付出更多努力去追求更高的利润率。“常识”可以帮助完成目标，但却不能超越目标、成为再创新高的指标。

我认为，“利润无非就是销售额减去费用所得到的结果，若是如此，重要的就是努力使销售最大化，经费最小化，这样努力的结果，利润自然随之而来。”京瓷成立以来，就一直致力于构建实现“销售最大化，经费最小化”所必需的组织结构与经营体系。

我并非要否定常识，但因为我不知“常

识”，才不得不基于“原理原则”进行判断。其结果，就是我不断为实现销售最大化、经费最小化而付出努力。在这个过程中，京瓷成了高收益企业。

从本质上追究事物真相

还有这样一件事。

京瓷成立没多久，在某次会议上，财务部长发言说到“强制存款的比例上升了”，我问“什么叫强制存款比例”，他回答说在银行贴现票据时，必须要强制增加一定比例的定期存款，这就是强制存款。他说的就是这种强制存款的比例提高了。我又问：“银行为什么要强制定期存款呢？”财务部长回答：“就是这么个规矩。”我依照自己的理解，问：“难道不奇怪吗？银行这么做是因为，当支票无法兑现时银行会蒙受损失，银行为规避风险，才采取这种做法吧？”财务部长回答说：

“你说得不错。”我问道：“至今为止，我们的强制存款一直在增加吧？”“是的，一直在增加。”我又问：“如果这样，现在票据贴现的余额和强制存款的余额分别是多少？”答复是强制存款的余额比票据贴现的余额还要高。我提出了自己的主张：“这是岂有此理。与其讨论提不提高强制存款的比例，不如说银行既然已经规避了风险，就应该废止强制存款。”周围的人一片失笑，好像我一个搞技术出身的人，完全不懂人情世故。他们说：“这是和银行打交道的规矩。我们没有信用时，银行还给我们1 000 万日元贷款呢，您讲些歪理太可笑了。”

我当时想，世间竟有如此不合情理的怪事。但不久，报纸上刊登了大藏省关于“废除强制定期存款”的见解。“对照原理原则，不合理的事终究是不合理的。”我更加自信了。



卖给美国企业

现在，日本市场的封闭性正受到来自国外的指责。但依我的经验，因为日本已经构建起了牢固的市场秩序，不仅是对国外，对日本国内的新兴企业也采取封闭政策，只从自己的系列企业中进货。

所以创业当初，我们在国内推销产品很困难。鼎鼎大名的日本电器制造商，不愿意从京瓷这种没有名气又刚刚创业的中小企业采购货物。

那时，我这样想：

日本的电子机械工业界，都靠从海外引进技术。若是海外的知名电子企业使用京瓷的产品，即使京瓷没名气，日本的大企业也会很快使用我们的产品吧！

我既不会讲英语，也不懂贸易，但在公司刚成立不久的1962年，我便开始去开拓美国

市场。

首次海外出差

1962年7月，我从日本出发前往美国，这是我第一次出国，别说英语，就连洋式坐便器都不会用。听说千叶县松户有个熟人的小区住宅里有洋式坐便器，我还特地去他家实际体验了一番。

那个时代，美元兑日元的汇率是1:360，去美国，单是一个人的差旅费就是一笔不小的数目。这对刚起步的京瓷来说是个很大的负担。因此，我是怀着一种悲壮感踏上旅程的：“一定要在美国市场闯出一片天地。”当我向员工们宣布我的决定时，可能是大家领会了我的意图，也可能是为公司终于发展到可以有能力送员工去国外出差而感到欣喜，好几名干部特意搭乘京都开出的东海道线的夜车，赶到羽田机场来送行。他们似乎是下班后从工厂直接过来的，工作服都没换，冒着雨，向已坐在飞机里的我招手送别。

飞机起飞后，员工们的心意让我欣喜，我沉浸于感慨之中。但一想到员工们的期待，我觉得不能把时间都耗在感激涕零上，于是，在抵达纽约后，我马上就开始去拜访客户。

然而，工作并没有想象中那么顺利。当时的做法是把贸易商作为代理店，但贸易商却不那么配合。而且，我也不知道美国人的工作习惯，心中的焦躁感愈发强烈。

住在肮脏的旅馆中，外出又不会讲英语，饭菜也不合口味，但我一想到员工的期待，就觉得“无论如何必须拿到订单”。这个愿望在半夜袭来，我会做噩梦，全身发冷，深夜突然惊醒，这样日复一日。但最终，宝贵的经费都花光了，也没有任何与订货相关的收获。

那时，我当真想“不会再来美国了”。

我以这次惨痛经历为教训，进一步提高技术能力。1965年，当我再次访问美国时，终于成功拿到了美国大型电子制造商得州仪器

(Texas Instruments) 的订单，为其供应阿波罗计划中使用的电阻棒。以此为契机，与美国大企业的生意增加，如当初预想的一样，日本国内大型企业的订单也随之增多。

与美国人的思维方式一致

最初访美印象最深的是，美国人和我一样，也基于“原理原则”作出判断。后来在美国扩展事业时，这一点给了我极大的自信和帮助。

日本的法律体系是以德国为模板确立的，其基本是成文法，而美国采用了判例法。因此，美国人在日常会话中经常使用“reasonable（合理）”一词，例如，他们不说因为法律上有这项条款所以才这样做。在判断所有事物时，都要看这件事本身是不是“正当”或“妥当”，在这个意义上，使用 reasonable 这个词。

在审判中设立陪审员制度，征集有良知的人判断：“这个案件应该怎样判决。”然后，根据这个案件来制定社会规范，日后类似的犯罪都以此为依据。这就是美国式做法。

诸如此类，在美国以判例法为基础，因此日常会话中会频繁出现“合理”这个词。所以，在判断事物时，他们自己认真考虑，认为“合理”的话，就会作出迅速而明确的决断。

不知是幸运还是不幸，我的境遇让我没有机会请教上司，无法靠丰富的经验和知识作出判断。所以，与美国人一样，面对一个个具体的经营问题，我都自己思考，依据自己的良知和道德作出判断。

因此，在与美国人一起讨论时，就能与他们在同一平台，以同样的速度讨论。若是他们认为某个事件“合理”，我按自己的想法也判断“正当”的话，就会当即得出一致的结论。在美国拓展经营的过程中，工作的进展比预期更加顺利。

我想，这也是掌握了依据“原理原则”判断所带来的效果。

新股发行上市

1970年，多层IC封装的开发和批量生产获

得成功，京瓷作为高收益企业飞速成长。公司成立以来，销售额持续同比增长 50% 左右，利润率达到了约 40%。

因此，证券公司纷至沓来，费尽口舌劝公司上市。当时京瓷只是一个以订单方式从事精密陶瓷零部件生产的企业，所以连上市的意思也不懂，也没想过要上市，但我还是接受了证券公司的热情劝说。在听取多方意见的过程中，我觉得为公司和员工着想，确实应该上市。

那时，他们教我有三种方式上市。三种方式分别是：其一，将原本在创业者手中的股票抛售到市场上；其二，公司发行新股，向市场公开；其三，将前两者折衷，一部分是抛售手中持有的股票，同时发行一部分新股。

据说通常采取第一种方法，创业者以及公司干部将持有的股份抛售来实现上市，原始股升值会给他们带来巨大的利益，这甚至被称为是风险企业经营者最高的奋斗目标。事实上，证券公司也劝我说：“你从公司成立到现在历尽艰辛，作为所付出苦劳的回报，应该把手中持有的股票抛售出去。”但是我不同意这种说法，

决定采取第二种方法，通过发行新股上市。

企业是什么，经营者是什么

那时我考虑的是：“经营者是什么呢？”当时我既是京瓷的社长，也是稻盛和夫个人。也就是说，兼备公司代表和个人的双重身份。在不同的时期，是依公司期望的方向而动，还是为我这一个人的利益而动！我认为，在这个分水岭上，经营者存在本身它的意义应该受到拷问。

另外，我也不能不思考“企业是什么”这个问题。因为企业发不出声音，所以需要企业领导人，即经营者为之代言。借上市之际，创业者公开抛售股票并没有错，经营者也完全不必有罪恶感。但是，如果公司会说话，也许就会说：“对不起，如今需要设备投资，把原始股上市获得的利润用在设备投资上就帮大忙了。”经营者是个人，同时也是法人代表，也就是必须是企业的代言人，必须侧耳倾听企业的呼声。

1971年10月1日，京瓷发行新股，股票在

大阪证券交易所第二部以及京都证券交易所上市。

在首次交易中，京瓷的业绩受到高度评价，大量买家蜂拥而至，公开招股的价格是 400 日元，最终以 590 日元开盘，股票交易数量高达 80 万股。发行新股获得的资金最终悉数上交公司，这为公司日后发展提供了巨大的动力。

在上市这个分水岭面前，“企业和经营者应该是怎样的”？对此，我做了认真的思考。我没有选择让自己个人更多获利的方式，而选择了更好地推动企业发展的方法。我认为这个判断促进了京瓷后来的发展。



坚守企业的道德底线

孙陶然

拉卡拉（中国）电子支付公司董事长

这是我第一次读稻盛和夫先生的书，但捧读完这本《敬天爱人》，心中却有无限的感想与共鸣。

每个企业都有自己的经营理念，不同的经营理念会形成不同的企业文化，进而形成不同的企业战略与行为，并最终决定一个企业的成败与境界。

这是一个亘古不变的真理，可惜近些年被我国的很多企业忽略了。他们认为“强势即真理”，认为依靠资本的支持，依靠不计成本的市场投入，依靠对善良的消费者的“忽悠”就可以获得巨大的销量和利润，认为有了市场占有率，市场和监管部门就得“迎合”他们。这种观点和做法曾一度甚嚣尘上，也一度占据上风，但是问题终究是问题，假的终究成不了真的，

随着近期媒体不断揭露出来“添加剂事件”、“信用欺诈事件”、“流氓软件事件”，等等，让很多曾经一度在聚光灯下风光无限的企业纷纷“受伤”，其企业经营过程之中的不当做法纷纷暴露出来，这是必然的。企业经营理念的偏差必然会让企业的发展受到伤害。

我个人非常认同“敬天爱人”的经营理念。

所谓“敬天”，我的理解是企业的经营必须遵循“天理”、“天道”。我们得相信，这个世界上是存在普遍的公理的，是存在公认的道德底线的。一个企业不管所处哪个行业，所出何种产品，都应该遵循这些公理和道德底线，对于某些涉及最广泛公众利益的公司尤其如此，例如谷歌公司，其经营理念“不作恶”就非常有道理，试想一个提供搜索服务的公司如果“作恶”，这个世界岂不是是非颠倒、乾坤混乱了？

中国古语早有“有所为有所不为”的说法，企业经营更是如此。所谓“敬天”，首先是坚守企业的道德底线。有些钱绝不能赚，有些竞争手段绝对不能使用，有些产品绝对不能出。我

非常赞赏联想投资朱立南先生提出的“坚决不投资游戏”的投资原则，虽然联想投资为此错失了很多在游戏公司投资赚钱的机会，但是赢得了更多创业者的尊重，联想投资也最终发展成为中国 VC 行业令人尊重的龙头企业。

我在经营拉卡拉公司的过程中也是如此，全国几乎所有著名品牌的便利店都安装了拉卡拉刷卡机，成为拉卡拉便利支付网点，每个月有超过 1 500 万人在这些网点使用拉卡拉缴费和还款，拉卡拉每月按照协议要给 5 万多个便利店的分润达数百万元。在过去的 6 年时间里，没有任何一个便利店因为分润的时间和金额与拉卡拉产生过争议，而且随着拉卡拉品牌的兴起，我们的合作政策已经调整了，但是对于已经签署协议的企业，我们依然会坚持按照原协议执行。这就是对于公理的遵循，对于企业道德底线的坚守，就是最基础的“敬天”。

我理解所谓“敬天”还有第二层含义就是，企业的经营内容应该是对社会的进步有积极意义的，应该是对人类的生活有正向价值的。对于企业而言，投入同样的人力、物力和时间，应该投放到正向的方向上，生产和提供正向的产品，这是更高层次的“敬天”。如果一个企业把其技术和财力用在生产物质或者精神“鸦片”上，那就是“倒行逆施”，不是“敬天”。

所谓“爱人”，我的理解也是有对内对外两个层面的含义，对外是爱世人，对内是爱员工。

爱世人的意思和“敬天”的第二层含义类似，一个好的企业，其经营行为应该是对社会的进步有正向意义的，对人类的生活有正向价值的，这是对外的“爱人”。

对内“爱人”的含义是，一个好的企业应该和员工分享企业的成长收获。我非常认同柳传志先生的一个观点：“在关心人方面，企业首先要关心好自己的员工，让自己的员工能够在精神上和物质上生活得更好，然后再进一步去关心社会上的人，为社会做更多的贡献。”在我们拉卡拉公司的核心价值观之中有一条是

“分享”，我们认为企业应该与员工分享成长。企业发展了，员工也应该在物质上、精神上进步，让自己的员工比他的同龄人在事业上、在收入上甚至在精神上收获更多、做得更好，这是一个企业领导人责无旁贷的使命。

如果我们每个企业都能够“敬天爱人”，我们的商业环境将变得非常美好，反过来每个企业的成长之路也会更加顺畅。在当今的中国尤其如此，太多的企业和企业家的道德底线越来越低，甚至没有，这是非常危险的。记得有一次我去参加一个著名媒体组织的一个企业论坛，竟然发现他们邀请了一个社会公认“道德亏欠”的人做嘉宾！如果我们社会的精英阶层都是非不明，如果作为社会经济发展驱动力的企业界都是非不明，我们的未来是堪忧的。

所以，我希望湛庐文化推出的这本小书，能够让更多的企业界开始思考自己企业的经营理念，去敬天爱人，让我们的世界更美好。



第4章

满足客户需求的经营

- 
- ① 先拿下订单，然后再研究“如何开发”、“如何在短期内交货”。
 - ② 我们必须在完美的作业工序之上，“侧耳倾听产品发出的声音”，细致缜密，全神贯注，作出“会划破手”的产品。
 - ③ 达到让人尊敬的程度，与顾客构建这种绝对性的关系，这才是真正的经商。



做客户的仆人

我经常对员工说：“要做客户的仆人。”这句话表明了接待顾客的态度，同时还意味着将“顾客至上”贯彻始终。京瓷在经营中，无论研究、生产还是销售，各个部门，都要彻底地理解和重视顾客的需求。实际上，对刚起步的风险企业来说，这是唯一的生存之道。

我一贯强调，特别是要把自己定位为心甘情愿为客户服务的仆人，以此作为接待客户的姿态。“心甘情愿”不是“勉勉强强不得已”的意思，而是乐于当客户的仆人，主动高兴地为客户服务。不肯尽力去做客户的仆人，不管销售战略如何高明，也只能是画饼充饥。即使

一时取得了成效，也只是单笔生意，成功难以延续。彻底地为客户做奉献，这也是经营的大原则之一。

但是，虽说要彻底奉献，但事情本身存在界限。以价格为例，无论多么便宜，也不能赔本赚吆喝。另外，关于产品质量，要追求绝对的高品质在现实中也是不可能的。再说交货日期、采购资材、生产流程以及运输等环节都要花费时间，交货期不可能为零。

然而，只有对顾客的态度、服务是没有界限的，所以，必须当好顾客的仆人，为顾客提供最好的服务。

以未来进行时开发产品

毋庸赘言，若是产品不符合顾客的需求，即使去客户那儿推销也无济于事。然而，作为公司，不可能总是具备客户所需产品的生产设备和技术开发能力。特别是风险企业等规模不大的公司，具备多种产品及其开发能力的更是稀缺。

然而，有时客户会提出“如能开发出这样的产品我们就买”，但客户的设计书往往远远超出行业和公司现有的技术水平。听到客户这种需求时，即使现在公司没有这类产品，或者现有的技术能力不足以应对，首先要说：“行”，把订单接下来。这个态度非常重要。**先拿下订单，然后再研究“如何开发”、“如何在短期内交货”**。为了不给已经下单的客户造成困惑，就要拼死力开发。风险企业必须具备这种态度。

无论是企业还是个人，能力这东西要用将来进行时来考虑，这点很重要。先果断设定高于自己能力的目标，最初就下定决心，要在将来某个时刻去达成现在看似“不可能完成”的高目标，然后再思考怎样提高自己的能力以达成那个高目标。

以现在的能力来判断是否可行，就不可能做成新的事情。现在没能力做的事，无论如何也要把它做成，只有这种心态才能有真正的创造。

不以未来进行时思考自己的能力，风险企业和中坚企业就无处寻找新的商机。咀嚼客户

的要求，斟酌公司的技术潜力，当机立断说“这种产品，在这个交货期内，我们一定能作出来”，若是缺乏这种魄力，原本就知名度不高的风险企业就无法将商业机会转化为发展成果。

“会划破手”的产品

在产品品质上，必须优于竞争对手，并能向客户稳定地提供货源，需要建立这种保证体制，否则事业不可能顺利发展。

从创业时代起，在品质上，我一直对员工强调，必须生产出“会划破手”的产品。意思是具备像崭新的纸币那样的手感的完美产品。如果产品品质达不到这样的程度，就不能真正让客户满意。我们所追求的高品质产品，要让人一看就为之感叹。

那么，怎样才能作出“会划破手”的产品呢？我认为要采取这样的方法：先不考虑成本，哪怕一个也行，先作出最高品质的产品；然后，再将成本列入考虑，研究如何批量生产。

产品呈现出制造者的心：马虎的人作出粗

劣的产品，认真的人作出精细的产品。但以马虎的态度从事粗糙的作业，然后从已作出的产品中挑选良品，实际上这种情况不少。我认为，我们必须在完美的作业工序之上，“侧耳倾听产品发出的声音”，细致缜密，全神贯注，作出“会划破手”的产品。

定价即经营

我认为，定价就是定经营的死活。

给产品定价有多种考虑方法。是低价，薄利多销？还是高价，厚利少销？设定价格有很多种方法，可以说，定价体现经营者的经营思想。

定下某种价格，究竟能卖出多少，获利多少，极难预测。定价过高，产品卖不出去；定价过低，虽然畅销，却没有利润。总之定价失误，就会给企业带来莫大损失。

正确认识自己的产品价值，在此基础上，使单品的利润与销售数量的乘积最大，要求出这一点，并据此定价。这一点也必须是顾客乐

意购买的价格。

对制造商来说，必须要作出努力，在经过深思熟虑而得出的价格下得到最大的利润。这时，“材料费多少”、“人工费多少”、“各种经费多少”，这类固有观念和常识要统统抛开，价格再加上既定的规格要求、品质要求，在满足客户一切条件的范围之内，用最低的成本制造出商品，这种努力至关重要。

赢得客户的尊敬

老话说，经商的最高境界在于赢得客户的信任。日语中表示赚钱的“儲”字拆开看就是“信者”。从古至今人们都说，信任你的人不断增加，得到的利润就会随之增加。话虽没错，但我认为还有比信任更高的层次。

当然，信用是经商的基本。在商业中，先要在实际中积累成果，以此赢得顾客信任。但是，在追求“信用”之上，更要追求“德”。

在既定的交货时间内，以合适的价格提供给客户优质的产品。凭这些可以量化为数值的

因素，努力为客户做奉献，确实可以赢得顾客信任。然而，我认为还有比这更高的水平，那就是赢得顾客的尊敬这一层次。

若是赢得了顾客的尊敬，与别家公司比质量，或者价格比他们高些、低些，这些问题都可以超越。有了“无论如何也想买这家公司的产品”的想法，就会优先买这家公司的产品。相反，即使价格便宜些，也会有“不想要那家公司产品”的情况。

达到让人尊敬的程度，与顾客构建这种绝对性的关系，这才是真正的经商。要做到这一点，经营者与员工必须具备值得顾客尊敬的高尚品质。所谓企业，就是照映出经营者及其员工的一面镜子。正因为如此，尤其是经营者要不断努力提升自己的品格。



第5章

挑战未来的创造性经营

- 2) 只有在与紧迫感相伴的状况之中，创造之神才会出手相助；只有以真挚的态度面对事物，神才会打开创造之门。
- 2) 相信自己心中持有的确凿而不可动摇的判断基准，并据此采取行动。否则，就会在创新领域的摸索之路上迷失方向。



不断挑战

人们常说：“京瓷的发展，是因为及时参与了精密陶瓷这个成长性好的事业，具备优秀的技术开发能力，另外也赶上了时代的潮流。”也就是说，有先见之明，有技术能力，而且运气好，才成就了京瓷的大发展。

但这只是片面的看法。我认为京瓷进入其他业务领域，同样会获得成功，因为京瓷具备了挑战新事业并赢得成功的所有必要条件。

要开展一项新事业，首先必须具备进行挑战的坚决姿态。一般认为，在新事业展开时，要优先考虑资金能力、市场能力和技术能力等。但是，这些经营资源虽然是必要条件，却不是充分条件。作为首要前提，果断进行挑战的姿

态最重要。

实际上我一直都在挑战新事业，纵有千难万苦也绝不放弃。我向员工们传递这一精神，为了证实这一论断的重要性，我们在不同领域多方位谋求发展。

其结果，京瓷没有停留在精密陶瓷零件一项事业上，而是向多项事业进军，不仅包括太阳能电池、打印机、手机、照相机等消费品，还参与 DDI 等电信事业，而且都获得了成功。

进入守望的那一刻，就是企业衰退的开始。为了避免这种情况的发生，就必须不断向新事业进军并获取成功。企业果断地向新事业挺进，员工就会得到鼓舞并不惜努力。

因此，经营者必须不停顿地挑战。更重要的是，即使走在前头的经营者倒下，继承这种精神的员工也要跨过经营者的尸身，继续奋勇挑战。必须营造这样的企业风土。

挑战的资格

说起“挑战”，好像很勇猛，很好听，但

其中伴随着巨大的危险。我不断挑战新事业，但有个前提，就是财务状况良好，耐得起风险。

举例来说，借 1984 年通信市场自由化之机，我创建了 DDI。那时京瓷有 1 000 亿日元以上的内部留存，即使通信业务失败，也不会动摇京瓷的根基。

有这种保障才能果断地展开新的事业，没有后盾的盲目挑战不过是蛮勇而已。无论遭遇何种危机，企业都能安全航行，必须具备与此相应的资金能力和财务保障，必须在这一基础上展开新事业。

另外，挑战需要巨大的努力，需要正面迎击困难的勇气。耐不了这个艰辛的过程，新事业就不可能成功。

没有这些资质，就不要轻率地开口提挑战。坚实的财务基础自不必说，只有具备挑战的姿态和觉悟的人，才能挑战独创性事业并获得成功。



描绘无限梦想

风险企业的经营者的必须是不不断挑战新事物的人。

换句话说，不能是停滞不前、安于现状的人。另外，必须是满怀希望，能为未来描绘无限梦想的人。还有，必须是不拘于常识、不被常识所束缚，相信只要努力就能开辟成功道路的人。

为了将梦想变成现实，必须具备坚强的意志和巨大的热情。“想要这样”、“应该做成这样”，必须从灵魂深处迸发出这种强烈的意志。

不管遇到何种困难，坚决克服它，不达目的誓不罢休，这种强烈的意志必须从心底喷涌而出。不是这样的人就不可能成就创造性的事业。“先凑合着干干试试”、“因为人家干了，我也干”，仅是这种程度，新事业决不会成功。“不管遇到什么困难都决不放弃，非实现不可”，如果缺乏这种强烈的愿望，新事业的成功也好，企业的多样化经营也好，基本上都不可能实现。

胸怀渗透到潜意识的强烈愿望

许多人说，在研究开发领域，在多个研发课题中，有一部分成功就不错了。我认为这不对。

我作为技术员开始步入社会，长年从事研究开发。我采用的方法，如果打个比方来说，就像狩猎民族追逐猎物那样，一支枪在手，跟随猎物的足迹，不眠不休地追踪、追逼，无论如何也要逮到猎物。

就是说，“无论如何非这样不可”的愿望，“不管怎样必须干成”的责任感，“决不能示弱”的、激励自己的意志，用这样的愿望、责任感、意志，坚持到最后成功。

我经常在公司里说：“怀有渗透到潜意识的强烈而持久的愿望，以此来实现自己定下的目标。”只要有强烈的愿望，目标一定能实现。因为如果愿望足够强烈，就会深深渗入到自己的潜意识中，潜意识下的愿望，不管本人在睡觉时，还是似乎什么也没考虑时，都一直在活动，

促使人采取行动，直到愿望实现。

单单停留在希望的层面，绝不会成功。日复一日，反复思考，渗进潜意识，抱有如此强烈的愿望，即使是在新领域中，目标也一定能实现。

多层 IC 封装的开发

在这里，我想谈及在京瓷发展中具有划时代意义的产品——“多层 IC 封装”的开发。

IC（集成电路）在我们身边的电子产品中广为应用，已成为我们生活中不可或缺的东西，而保护 IC 的东西称为 IC 封装。

20 世纪 60 年代，京瓷创立后没多久，正值电子产业的勃兴期。晶体管技术确立不久，IC、LSI（大规模集成电路）又掀起另一股时代浪潮。于是，在美国西海岸的硅谷，与半导体相关的企业大量涌现。这些企业与京瓷的业务，多半是从京瓷购买保护半导体芯片的陶瓷零部件。

1969 年春天，我拜会美国某家电子零件制

造商时，接到生产高密度封装的委托。这就是第一代多层 IC 封装。

长宽 25 毫米，厚 0.6 毫米，印刷了电路的两层陶瓷板相重叠，在这两层电路板间通过 92 个 0.25 毫米的小孔接通电流，还要从四周引出 36 根细栓。这远远超出了京瓷当时的技术水平。

是什么带来了真正的创造

这一划时代的产品，要用短短三个月开发出来，这是客户的要求。我想，只要集当时京瓷技术之大成，应该能做，因此接下了订单。然而，一旦进入实际的试做阶段，才明白这项工作的难度之高，完全超出想象之外。

首先，公司没有进行精细印刷加工的机器；而且，要在陶瓷板上钻出直径 0.3 毫米这么微小的孔，我们也不具备这项技术。另外，陶瓷板的烧

结过程中，印刷好的电路的金属会燃掉。最难的是让两片陶瓷板紧密贴合，因为陶瓷板会扭曲变形，很难紧紧结合在一起。好不容易解决了这些难题，但接下来又面临的问题是通过92个小孔的通电接触不良，开发工作难以取得进展。

开发团队在两个月中几乎不眠不休，全身心投入，没人提醒的话连吃饭都会忘记。他们绞尽脑汁，千方百计，终于作出来了，虽然只有一个，但当时的喜悦之情是任何东西也无法替代的。

这期间，在这些开发人员的头脑中没有一丝邪念。在制作一个合格品的过程中，为了克服一个接一个的障碍，他们不管睡还是醒、每时每刻都在思考解决方法；他们对困难决不回避，从正面面对，认真解决。

在这种状态下，原以为很困难的技术问题一个个迎刃而解。我甚至会想，那是因为神看见了我们拼命工作的样子、那极度认真的状态，被感动了，可怜我们，因而伸出了援助之手。

难啊难！我们被逼到了穷途末路。在这种状态中，会突然发现至今为止一直忽略的现象，从而一举解决问题并取得进展。这应该称为“神轻声的启示”，正是这一瞬间，才迈进了真正的创造之路。也就是说，只有在与紧迫感相伴的状况之中，创造之神才会出手相助；只有以真挚的态度面对事物，神才会打开创造之门。在闲暇和安乐之中只会萌生不疼不痒、心血来潮的念头。

我从开发多层 IC 封装的过程中学到了这些宝贵的经验。这一产品的开发成功，带来了京瓷往后的高速发展。

崇高的志向是能量的源泉

人为什么而活着？我想应该思考一下这个问题。不管时代和国家如何变迁，“既然生而为人，就希望过一个充实的人生”，大概每个人都会这么想吧。当回首往事时，感到“为世人作出了贡献，自己也很幸福”。我想这才是人们最终所追求的人生状态。

不错！这一定是人们所追求的人生状态。我为什么对此深信不疑呢，因为凡是人，都有将自己的工作和人生正当化的强烈欲望。换句话说，人们总想在自己的人生和工作中寻找出价值和意义。若非如此，没有人愿意永远不停地勤奋工作。

更重要的是，人生的目标必须志向高远。低层次的、让自己内心感觉愧疚的志向，会在中途降低自己的热情。

另外，一般人认为，有积极性、有高涨的热情就一定可以成功，但如果热情中夹杂着邪念，成功的原因同样会成为没落的原因。也就是说，不纯粹的、异乎寻常的高涨热情虽会带来成功的美酒，也挖下了失败的陷阱。

当然，事业要成功，首先需要超过常人的强烈热情。然而在成功的过程中，人格、人生观和哲学没有净化，没有提高，这种成功就无法延续。在这种情况下，过于强烈的热情，在某一天会与周围发生摩擦。另外，太极端的目标意识，会驱使人作出违法的行为，从而成为没落的原因。

要成就某项事业，需要极大的能量。正因为如此，必须具备任何人、从任何角度看都能认同的高远志向和目的。否则，就不能发挥出自己全部的潜力，也不能得到周围人们的帮助，不能将成功延续下去。

相信自己

我一贯追求独创性。所谓独创性，就是实现他人从未做过的事情或他人认为无法做到的事情。

日本的技术和经营方式，大都模仿欧美，通过日本原创而获得成功的事例鲜有耳闻。作为技术人员，作为日本人，这是令人遗憾的事。我觉得按日本人的思维模式，很难萌发创造性的事物。我甚至认为在创造性领域中，日本人背负着不利的条件。

然而，要想积极开展事业，创造性的姿态不可或缺。而且，向过去无人涉足的、真正创造性的事物发起挑战，工作难度之高也是前所未有的。

这就如同在伸手不见五指的黑暗中，无人引导，摸索前行。此时，莽撞之徒或许会起身横冲直撞，然而，他必定会即刻被那难以发觉的坑洼绊倒。再看那谨小慎微之辈，也许会四肢匍匐于地，畏怯地用手探路爬行。其中不乏胆小鬼，瞻前顾后，进退两难。

当开拓未知领域时，人的性格和人性就会显露无疑。

独辟蹊径与步人后尘完全不同。前者凡事只能自己去证实，用自己的手触摸，用自己的脚踩踏，用自己的头脑确认，不断前进；而后者只需追从前人的足迹。

从想要开始真正创造的那一刻起，最重要的就是信任自己，也就是要有自信。相信自己心中持有的确凿而不可动摇的判断基准，并据此采取行动，否则，就会在创新领域的摸索之路上迷失方向。

力求完美

在研究开发和开展新事业等创造性领域工

作的人，技术方面当然要求出类拔萃，在精神层面也必须充实，要有自己衡量事物的尺度，也就是说需要具备判断事物的基准。

以我的亲身经验为例。我在学生时代做的实验可以说就是胡闹，在化学实验中，分析得出的数值与课本上的数据没有一次能对上。实验结果往往与老师所出示的不同，所以有好多次都要重新做实验以修正数据。

因为有前例做基准，所以能了解并修正自己的错误。然而，若是不存在任何可以比较的对象，那么用什么来判断自己是否正确呢？甚至是否需要修正都无法判断。

这时，不是“做到这个程度就行了”，而是对任何事都要追求完美，这种态度很重要。

举例来说，大多数医生都不敢为自己的妻子和父母作诊断。特别是外科手术时，大都不敢亲手主刀，而是拜托自己信赖的医生，就是说无法信赖自己。

战争时期，在海军航空队中维修设备的伯父也提过类似的事。

据说，负责维修飞机的人必须作

为飞行员乘上轰炸机，但这时自己维修的飞机自己不敢乘，而要与战友维修的飞机交换搭乘。

究其理由，若是每天都认真仔细地维护保养飞机，就会对飞机的安全性具有自信。因为没做到这种程度，就不会有充分的自信。

飞机的维修保养会严格依照规定实施，维修人员也会拼命工作。但若问“是否完美”，他们却没有确凿的自信。因此考虑到万一，才搭乘他人维修的飞机。

刚才讲到的关于医生的事也一样，对自己的医术是否完美缺乏自信。但如果我是外科医生，在亲人需要手术时，我会亲手主刀，而不会拜托任何人。如果我是个维修员，就会搭乘自己维修保养的飞机。

为什么？因为我有自信，我每天都用追求完美的态度生活。只有每天都实行完美主义，才有自信去决定自己的方向。反过来说，若是缺乏追求完美的生活态度，就无法信赖自己，成为不知道飞向何方的迷航飞机。

要达到完美，就意味着要抑制自我姑息的情绪，不许自己找借口，时时用一丝不苟的态度严格自律。

只在必要的瞬间集中精力就行，这种马虎安逸的态度不可取。保持充分的紧张感，认真对待日常工作，所有事情都要认真处理，养成这种习惯非常必要。

磨炼出这种敏锐的神经，习惯成自然，那么，即使在毫无经验的创造性领域，也会让我们作出正确的判断。



第6章

阿米巴经营与单位时间核算制度

- ㉒ 对阿米巴经营来说，最重要的不是自己的组织获得了多少利润，而是要让大家考虑，自己的组织在每小时产生了多少附加值，对作为命运共同体的公司作出了多少贡献。
- ㉓ 金钱纵然可以操纵人心，但只能奏效一时。从相互信赖的同伴那里获得的赞赏与感谢是最高报偿。



全员参与的经营

组织越是庞大，就越难发现浪费。在京瓷持续成长、组织不断扩大的过程中，我意识到，必须要把大组织分割为小组（细胞），消除经营中的损失、浪费。另外，为了让企业中每个人都能干劲十足地工作，需要一种组织形式，便于最大限度地发挥每个人的能力。从这个观点出发，我想出的经营手法就是阿米巴经营。

一个个组织随着环境变换形式，实现自我增殖，故称为阿米巴（变形虫）。阿米巴在公司内部互相进行买卖，如同一个中小企业在活动。

中小企业的经营者千方百计，在大企业无法盈利的工作中谋取利润，顽强地生存。在企

业内部形成这种与中小企业相似的有生命力的组织体，在公司内部培育出与中小企业经营者具备相同经营感觉的领导人。

再则，处于末端的每个员工都掌握自己所在阿米巴的经营目标，在各自的岗位上为提升业绩而付出努力，实现全员参与型经营。这些就是阿米巴经营的目的。

经营委托给阿米巴领导

关于组织，有根据产品分组的阿米巴，其中也有品种单一但生产规模很大，按照制造工序分组的阿米巴。在每个阿米巴的人数上，虽然有大概的基准，却不要求相同或者固定，所以不设立绝对的基准。正如阿米巴这个名称一样，组织及人数等可随经营环境自由变化。

虽然总公司有时会对各个阿米巴下达指示，但基本上把经营委托给各个阿米巴领导。虽然上司的认可是必要的，但各个阿米巴的经营计划、实绩管理，从货物采购到劳务管理，全部

都交由阿米巴领导来决策。

这种阿米巴经营从创业不久开始延续下来，京瓷的阿米巴领导者，即使是只有 30 多岁的年轻人，也每天都带着核算意识。他们通过经营实践，养成了非常敏锐的经营感觉。

除此之外，刚进公司的年轻员工也能马上得到锻炼，培养出扎实的核算意识。如果上司不经意造成了浪费，他们也会毫不留情地指出：“这样不行，会增加经费的。”这就是我之前提到的，全员参与的经营。

以心为本，以信赖关系做基础

阿米巴以独特的计算方式来表示收支，就是单位时间产生多少附加值。简单来说，各阿米巴的销售额减去消耗的全部费用得到的余额，除以月总劳动时间得到的数字作为经营指标。这称为单位时间核算制度。

在这里，作出了高业绩就自以为了不起，在公司内摆架子、逞威风，还要求奖金回报，这类现象一概没有。阿米巴经营不是需要物质

刺激的经营体系。

阿米巴经营是一种经营体系，但又不单纯是一种经营手法。如果仅是经营手法，那就像衣服一样，只要学会方法和程序，就能轻而易举地穿上身。然而，把阿米巴经营仅仅当做手法引入，并不能正常发挥它的功能。在阿米巴经营的基础中，必须要有前面提到的京瓷哲学。京瓷的经营理念如前所述：在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步发展作出贡献。经营目的不在于谋求经营者的利益，而是为全体员工谋幸福。因此，经营者能够从正面要求各阿米巴毫不迟疑地拼命工作。

为了让阿米巴经营正常运转，就必须存在像京瓷哲学中那种员工与经营者之间，以及员工之间的相互信赖关系，还必须构筑追求“作为人应做正确之事”的公司风气。否则，阿米巴经营会挑起员工间不正当的竞争心，甚至可能导致恶习猖獗，造成企业人心涣散。对阿米巴经营来说，最重要的不是自己的组织获得了多少利润，而是要让大家考虑，自己的组织在

每小时产生了多少附加值，对作为命运共同体的公司作出了多少贡献。

所以就算对公司有很大贡献，也不发奖金。金钱纵然可以操纵人心，但只能奏效一时。在阿米巴经营中，即使业绩突出，也只给予精神上的鼓励，只给名誉。从相互信赖的同伴那里获得的赞赏与感谢是最高的报偿。为了让员工自然而然地接受这种基于人类本质的思维方式，上述经营理念与京瓷哲学是必不可少的。



阿米巴经营，高收益的秘密

陈生民

清华经管院领导力研究中心研究员

全球华人企业顾问中心 首席顾问

第一次见到稻盛和夫先生是在2009年他到清华大学经济管理学院演讲的时候，在我从台湾带来的《人为什么活着》（繁体版）的扉页，他不假思索地写下四个大字，“敬天爱人”，这四个字就是京瓷的社训，也是他终身信守不渝的经营理念。

我记得那次的演讲主题是“在萧条中飞跃的大智慧”（湛庐文化也出了这本书），2009年的春天，全球刚经历过金融海啸，许多企业正是苦于萧条而不知如何脱困，更别说是飞跃，听了稻盛先生的演讲莫不受到鼓舞，不景气有什么困难的，就是缺乏信心罢了！

以前看稻盛先生的书只觉得理念很好，不过没有真切的感悟，直到我听到应对不景气的



第一个法则：在平日里要打造企业高收益的经营体质，我突然有一种彻底清醒的感觉。

企业高收益不是罪恶，而是为不景气或突然的变故保存实力。但如何做到高收益？如何做到不亏损？相信这是许多企业经营者都梦寐以求想要得到的武林秘籍。稻盛先生从27岁创立京都陶瓷开始，经营过的企业从来就没有亏损过，这个秘密是什么呢？就是阿米巴经营。

阿米巴既是一种经营哲学，也是一套经营方法。经营哲学的部分就是敬天爱人思想的体现。稻盛先生解释：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，他认为坚持将正确的事以正确的方式贯彻到底，就是“敬天”；所谓“爱人”，就是按人的本性做人，“爱人”即是“利他”，从广义上来说，这个“他”，是指客户，包括顾客、员工、利益相关者和社会。企业要实现所谓的“客户导向”，应该以客户的角度思考问题，满足客户的需求。只要为客户创造了价值，企业就可以从中分享到价值，对员工、对社会也是如此。

至于要如何实践“敬天爱人”？我所体会的稻盛先生的用意就是，在经营过程中能够真正为客户创造价值，并且这个价值要企业里的每一个成员都看得见、都以同样的心态来经营事业，因此需要通过一套透明的会计账来计算附加价值，而这就是所谓的“阿米巴经营法”的由来。

“阿米巴”是一种单细胞生物变形虫，“阿米巴经营”就是让企业内部分割成若干小企业，让小企业间能够有效地进行交易，以保持经营活力。有人认为阿米巴经营就是将企业切割成若干微小单位来独立核算绩效，我认为这种认识有些偏差。

首先，阿米巴的目的不是核算绩效，而是为了促进经营活力，并为整体企业创造附加价值；其次，“阿米巴”既然是最小的生命体，所以不能只强调分割，也要在分割后能像小企业一样独立经营；再次，既然称为“阿米巴经营”，关注的应该是经营，要贯彻的理念是“敬天爱人”的正道

经营与客户导向，而不只是为了管控或是绩效评估。

我相信国内已经有若干企业应用阿米巴经营的手法，但它们是按照稻盛先生的“敬天爱人”理念来设计，还是变相的流于“利润中心”核算绩效？结合运用阿米巴经营的亲身经验，我认为在实施过程中企业会遇到两大挑战：一是对精细化管理制度的挑战，二是对财务透明化的挑战。而这两个挑战的关键都是老板的观念：老板能不能适应精细化管理？老板能不能将企业内账透明化？

中国企业的老板大多很精明，但不够聪明。实施阿米巴最大的好处是降低成本并大幅提升员工的积极性，很多老板自己很了解成本，但不让员工了解成本，老板自己很有弹性，但不让员工有弹性。而阿米巴制度需要老板维持企业内部交易的良好环境，以及清楚地呈现经营环节中的每一段经营数字，而这正是今天国内企业最大的软肋。

不过，有心克服这个问题也不难，有两个诀窍：一是通过 IT（信息技术）管理平台建设，

二是通过分享企业文化建设。

首先是 IT 管理平台。IT 能将企业流程透明化、合理化、固化以及优化，通过 IT 管理平台可以将经营中的分工、协作、权责、成本以及收益一一展现。最高经营者导入以及应用 IT 管理平台就可以为阿米巴经营建立一个透明、直观的运作平台，而且现在 IT 技术已经进入云计算时代，不只大企业可以用，中小企业更适用。导入 IT 的门坎和成本都很低，许多跨越不同部门、不同地区的内部管理报表可以迅速产生，有什么不能做的呢？事实上，我推动“管理 123”平台的概念就是秉承了稻盛先生这一经营哲学，我希望这一概念能够帮助更多本土中小企业有机会实现持续经营和壮大的梦想。

其次是分享企业文化建设。要培养员工有主人翁意识而不会跳槽或自立门户成为企业的竞争者，导入阿米巴经营是最好的做法。这种文化合乎中国人的思维，可以通过阿米巴的内部交易，最后形成一个企业“大”家族概念的经营网络。企业规模既要扩大又不能混乱，现在的经营模式由一人掌控太辛苦也太粗糙，通

过阿米巴的切割，将有附加价值的部门独立出来，计算它们的效益与利润，建立一套分享制度，这样就可以激励人心。让每个人都做老板，谁还会出去创业？

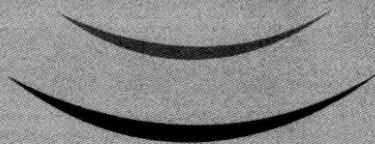
如果更多经营者能做到这两点，那么经营就会走向良性循环的一面，我们也就不知不觉中实现了“敬天爱人”。



第二部分

02

| “哲学”的根基——京瓷的思维方式 |



第7章

人生方程式

- 
- ① 人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力。
 - ② 在人生中，持有正确的“思维方式”才是最重要的。
 - ③ 成功无捷径。始终满怀热情，坚持认真地踏实地努力，看来这是愚笨无比的方法，实际上却是通往成功的王道。



“能力”是先天的

创立京瓷不久，我找出了表达工作和人生成果的方程式，即：人生·工

作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力。

多年来，我一直依据这个方程式工作，也只有这个方程式才能解释自己的人生和京瓷的发展。

1932年1月，我出生在鹿儿岛市内一个并不富足的家庭里。不是名门贵族，没有显赫的家世。而我自己中学、大学的入学考试，还有求职考试每次都失败，从这些经历来看，我只是个具有平均能力的

平凡之人，京瓷也只是由平均能力的人组成的集团。

能力平凡的我，有什么办法可以成就不平凡的事呢？苦思冥想的结果，得出的就是这个方程式。

这个用来表达人生结果以及工作成果的方程式，它的三个要素中，“能力”大多是先天的。父母或上天授予的智力、运动神经和健康都如此，这些都是人生中重要的资产。

在漫长的人生中，未知有几度沉浮。在这一过程中，强健的体魄无疑是一笔很大的财富，但是，单说健康，就有许多是先天的因素，自己个人对此无法全面负责。

如果给这个可叫做天赋的“能力”打分，就会有个人差异，可从0分到100分打分。

“热情”由意志决定

讲一讲“能力”再乘上“热情”这一要素。

“热情”也可以换称为“努力”。从完全没

干劲、没朝气、没霸气的人，到对工作、人生充满燃烧般的热情、拼命工作的人，他们之间也存在个人差异，也从 0 分到 100 分打分。这里说的“热情”，可以由自身的意志来决定。

我最大限度地发挥“热情”，持续无止境地付出努力。在最初就职的电瓷瓶制造公司从事精密陶瓷的研究时，再到与同伴创立京瓷公司起一直到现在，我觉得只有付出数倍于他人的努力自己才能追上别人，因而我全身心地投入工作，身边的人常说我“总有一天会累趴下”。

可将此比喻为跑马拉松。42.195 公里的距离，像跑短跑那样，用全力全速去跑，世上的人看到我们这么蛮干，即使奚落我们也可以理解。

我的想法是，既然来参加比赛，若是慢悠悠跑在最后就没有意义。至少在最初的两公里我想与跑得最快的人一起，所以从一开始就全力奔跑起来。

然而，跑完这两公里，环顾四周，所谓的知名选手也并不太快，于是我就想“这样的话，我们还行”，于是再加速，在这个过程中一举超

越了前面的选手。这就是我直观的印象。

“思维方式”从正到负

接下来的“思维方式”是最重要的要素。

所谓“思维方式”，发自人的灵魂，亦可称为生活姿态。现在的姿态作为人是不是正确？要受到追问。前面提到的“能力”与“热情”是从0分到100分，而“思维方式”有更大的振幅，从负100分到正100分。持有否定思维方式的人，他的人生多会迎来负面的结局，这种情况就可以用这点来解释。

因为能力、热情、思维方式三要素是相乘关系，所以人生工作的结果就会有天壤之别。

举例来说，如果有人身体健康，运动神经发达，头脑聪明，“能力”这项能打到90分。但如此有能力的人，若是过于相信自己“聪明、体育好又健康”，因而不愿认真努力，那么他的“热情”只有30分。90分的能力乘以30分的热情，他只能得到2700分。

另一个人，认为“自己只能算中等偏上，能力也就得 60 分。正因为没有杰出的才能，就必须拼命努力”，从而点燃热情，埋头苦干。那么他的“热情”可以打 90 分，这么一来，60 分乘以 90 分，得到 5 400 分。是刚才那位聪明人的一倍。然后在这个结果上要再与从负 100 分到正 100 分的“思维方式”相乘。

求职过程中自暴自弃

愤世嫉俗、妒恨他人，否定真挚的生活态度，即以否定态度对待生活，那么，在前述方程式中的“思维方式”就成为负值，这时，“能力”越强，“热情”越高，人生和工作的结果就会越糟糕。是否拥有正确的哲学，人生的结果将因此而截然不同。

大学毕业时正赶上就业难的时期，我自己找工作也没有着落。为了省钱，

我乘普通列车，花了三天时间从鹿儿岛来到东京找工作，但没有一家公司录用我。那时，没有门路就找不到工作。

于是我开始自暴自弃，走在鹿儿岛繁华的大街上，我曾经想过：“世间穷人没好报，不公道、不平等横行于世。与如此冷漠的世间相比，充满道义人情的仁侠世界不是更有人性吗？倘若如此，倒不如加入黑道呢。”

现在想来，当初若是真的投身于侠义世界，如今恐怕在九州已经自成帮派，小有名气了。

我有不亚于任何人的“热情”，也不是没有“能力”，但如果“思维方式”偏离了正轨，朝着反社会的方向，那么，我的人生结果很可能出现很大的负值。

“能力”与“热情”的重要性也许众所周知。但这“思维方式”、哲学在人生中何等重要，却没有任何人教我们。然而，看这个方程式可以明白，在人生中，持有正确的“思维方式”才是最重要的。

成功的王道

松下幸之助先生和本田宗一郎先生都没受过高等教育，一出校门就开始了学徒生涯。他们既没有最高学府的学问经历，也没有专业知识，但两人胸中都有燃烧般的“热情”，都付出了不亚于任何人的努力，这比什么都强。同时，他们具备崇高的思想，希望通过事业的成功，为员工、为世界上许多的人作出贡献。

人往往如此，越是毕业于名校，越是有学问，就越依赖于“能力”，而对“热情”、“思维方式”重要性的认识趋于淡漠。可能是这个原因吧，毕业于名校的创业者中，获得成功的人出乎意料地少。我觉得，正因为有才能，才无法谦虚地思考、不肯诚实地付出努力。

成功无捷径。始终满怀热情，坚持认真、踏实地努力，看起来这是愚笨无比的方法，实际上却是通往成功的王道。



第8章

境由心造



- ❶ 为在新事业中获得成功，必须持续保持强烈的愿望，直至能够“看见”成功的样子。
- ❷ 与宇宙的潮流相协调，采取不断进取的思维方式和生活态度，人生和事业就能获得丰硕的成果。



驱动潜意识

我认为，事物会像心中所描述的那样成为现实，潜意识会引领人走向成功。

为经营难题和各种问题所困扰，一筹莫展，这对经营者来说是家常便饭。对于悬而未决的难题，全身心投入，睡也想、醒也想，24 小时不停地思考，能不能做到这一点，是成败的分水岭。

强烈而持续的愿望会渗透到潜意识中。于是，在休息时，或是半睡半醒的瞬间，即使在与该难题分离的时段，潜意识也会启动，给我们成功的启示。

心理学家认为，潜意识的容量远远大于显

意识。另外，在通过催眠调查人潜意识的心理学实验中，当事者说出自己没有意识到的事情，这类情况也不少见。

事实上在日常生活中，不只是显意识派用场，潜意识发挥作用的时候也很多。例如开车，新学车的人靠驱使显意识，把注意力集中在驾驶上：“左脚踩下离合器，同时左手挂档，然后脚缓缓抬起离合踏板……”但习惯之后，完全没有意识到在开车，一边思考别的事情，一边照样轻松驾驶。这就是潜意识在发挥作用的缘故。

可是要达到这一步，必须经历全身心投入、不断驱动显意识的过程。

也就是说，为了让潜意识起作用，就必须让愿望强烈到渗透至显意识之下，敷衍应付、淡然处之，在这种状态下，愿望绝不可能进入潜意识。要想成功，就要怀有如烈火般熊熊燃烧的热情，只有这样愿望才能渗入到潜意识。就算没有特意去意识，潜意识也会带你走上梦

想成真的道路。

所谓“看见”

我在公司里一直都说：“要怀有能够渗透到潜意识中的强烈而持久的愿望，以此来达成自己设立的目标。”

强烈的愿望，与反复思考是同一个意思。就是说，如果渴望成功，对相关事件就必须反复不断地模拟演练。想成就全新的事业必然会遭遇重重障碍，针对这些障碍，事先要从各个方面研究对策。在反复的模拟演习中，计划进展的情形就会在自己的头脑中被鲜明地描绘出来。

也就是说，对成功的过程进行反复的思考，这时，现实中未曾经历的事就好像已经获得成功一样，那情景会鲜明地、像彩色影像那样浮现在眼前。要达到这种程度，必须持续不停地思索。

为在新事业中获得成功，必须持续保持强烈的愿望，直至能够“看见”成功的样子。如

果没有如此良苦用心，开辟新领域的经营活动绝不会成功。

唤来幸运的“美丽心灵”

经常看到这样的人：有能力，又一直拼命努力工作，但却见不到成功的果实。观察这种人就会发现，持“只考虑自己的利益”这类错误思维方式的占多数，他们的心灵是浑浊的。

能够获胜、成功的人，在具有刚才讲到的“强烈愿望”的同时，还要怀有一颗美丽的、明朗的、没有丝毫杂念的、纯粹的心。

比如，定下“想增加销售额”的目标，但确立这个目标时心灵的状态是：“虽想增加销售额，但是障碍重重，很难实现。”在这种忧心忡忡的状态下，实现目标真的会很难；另外，“想增加销售额，这样自己的娱乐费就可以增加”，出于这种自私的动机也不行。

反思自己描绘愿望时心灵的状态，如有让心灵负疚的“浊物”和“污垢”存在，就绝对无法达成目标。

遵循宇宙的机理

我这么认为：宇宙间存在着让一切事物生成发展的机理，只要我们的思维方式和生活态度顺应宇宙的机理，就一定会顺利。

在宇宙物理学中，与开辟宇宙相关的宇宙大爆炸学说已成定论。在约 150 亿年前，宇宙起源于一小撮基本粒子引发的大爆炸，现在宇宙还在不断膨胀。

根据这个学说，伴随着大爆炸，基本粒子结合，产生质子、中子和介子，形成原子核；电子被吸引到原子核周围，这就形成了原子；接着原子结合成分子，分子结合成高分子；生命体诞生。生命体不断进化，造就了今天这个不可思议的伟大宇宙。

就这样，宇宙没有一刻停滞，山川草木，一切的一切都在不断地生成发展。基本粒子本可以一直保持它基本粒子的状态，但它却演变成了原子，

原子到分子，再到高分子，高分子到生命体，生命体至今仍不肯停止它的进化。

一切事物都在不停顿地生长发展，宇宙间存在着这种潮流。我认为这就是宇宙的意志，或可称为宇宙的机理。

森罗万象，一切事物都在进化发展，是否与这种宇宙的潮流合拍，决定了人生与工作的成败。这是我的观点。与宇宙的潮流相协调，采取不断进取的思维方式和生活态度，人生和事业就能获得丰硕的成果。

如果是这样，那与宇宙的意志相协调的思维方式是什么呢？容纳一切事物并促其发展，也就是基督教所说的“爱”，佛教教导的“慈悲”，换句话说就是，满怀温暖的关爱之心。



第9章

关爱之心

- 
- ❶ 所谓利他心，就是不只考虑自己的利益，就算作出自我牺牲，也要为对方尽力的那颗心，是作为人最美丽的心。
 - ❷ 看重对方，为对方着想的行为，表面上看起来似乎自己蒙受了损失，但终将带来意想不到的成果。



利他心

关 爱之心和“爱”，也可以称做“利他心”。所谓利他心，就是不只考虑自己的利益，就算作出自我牺牲，也要为对方尽力的那颗心，是作为人最美丽的心。我觉得在商业世界里，利他心也是最重要的。

很多人认为，在竞争激烈、弱肉强食的商业社会中，讲什么“爱”和“利他”，只会失败，不可能成功。在此，我想举一例来证明事实并非如此。

京瓷的美国分公司 AVX 公司是一家电子零部件制造商，1995 年在纽约交易所重新上市。从收购该公司到重新上市，其间的经历表明，即使在商界，“利他”精神也是如此重要，即使短期

会有一些牺牲，但长远来讲必定会得到回报。

邂逅 AVX 公司

我与 AVX 公司的邂逅可以追溯到 1974 年。当时公司的经营者名叫马歇尔·巴特勒，他提出终止爱诺 box（AVX 公司前身）与京瓷签订的一项许可合同，我与 AVX 公司及巴特勒先生就是在这种情况下见面的。

早在 20 世纪 70 年代初，我就深信应用多层陶瓷技术的大容量复合电容器一定会前景光明。得知美国爱诺 box 公司业已掌握了此项生产技术，我决心引进该技术。那时签订了许可合同，内容是京瓷可以在日本生产多层陶瓷电容器，并在全世界销售，而在日本国内的销售则由京瓷垄断。

之后，爱诺 box 分化为两个公司，其中涉及多层陶瓷电容器业务的就是 AVX 公司，巴特勒就任该公司的一把手。他上任后得知爱诺 box 与京瓷签订的合同内容，提出要终止该项许可合同。大概是他感觉到日本电子市场前途一片大

好，合同内容却规定“自己公司的多层陶瓷电容器不能在日本销售”，这明显对自己公司不利。他给京瓷寄来一封信函，希望废除这项合同。

主动终止许可合同

京瓷与爱诺 box 公司的合同已是板上钉钉，而且京瓷已经支付包括日本国内外专卖权的许可费用。大多数人看来，完全可以无视巴特勒的要求，但我却不这么想。

我是从“作为人，何谓正确”这条原理原则出发来考虑的，觉得“这项合同在法律上没有问题，但站在原理原则的观点来看又如何呢？确实如巴特勒所言，是不公平的，只对京瓷单方面有利。解除合同是正确的”。我接受了巴特勒的申请，从合同中删除了京瓷拥有日本专卖权的那部分内容。

贝内迪克特·罗森（Benedikt Rozen）先生当时任职于 AVX 公司，如今已成为京瓷的专务董事（现任最高经营责任者）。他在美国《焦点》杂志

(1995年11月号)的访谈栏目中说道：“当时巴特勒认为合同（京瓷与爱诺box公司关于多层陶瓷电容器的合同）不公平。令人吃惊的是，届时身为京瓷社长的稻盛和夫先生也承认了这一点，修改了合同。也许有人认为京瓷将因此放弃了巨大利益，但他们没有看到长远利益。正是这件事让两家公司建立了友好关系。”他承认，那时形成的友好关系在后来京瓷收购AVX公司时起了很大作用。

但是，在收购AVX公司时，我已将这件事忘得一干二净。直到AXV公司在纽约证券交易所再次上市之后，我才想起了这些往事。

提议交换股票

决定收购AVX公司时，我完全出自商业上的考虑，是考虑到京瓷集团的未来发展而作出的决断。京瓷要推进全球战略，必须要在集团内部拥有像AVX公司这种具备全球实力的电子

零部件厂家，才能成为可以提供多种电子零件的综合电子零部件生产商。这是我的判断，即基于商业战略的合理判断。

我一直都强调为对方着想的重要性，但在实际的商业开展中，合理的战略也必不可少。重要的是实施战略时的做法，要做到为对方着想，采取作为人应该有的正确的方法来推进战略。

1989 年，我对时任 AVX 公司董事长的巴特勒提出了收购建议：“让我们联合起来，以电子零部件厂商的立场，为世界电子产业的发展作出贡献吧。”巴特勒爽快地接受了，但问题是采用哪种方法。

在众多方法中，当我提议交换股票时，巴特勒马上同意了。于是双方决定，当时在纽约证券交易所股价为 20 美元左右的 AVX 公司股票，价格增加五成，定为 30 美元，用在该交易所同期上市的京瓷股票（ADR = 当时 82 美元）与之交换。

但巴特勒马上又提出，30 美元太低，希望再增加一成左右，调整为 32 美元。美国总公司

社长、京瓷常务董事罗德尼·兰森先生 (Rodney Lanthorne)，及美国律师都反对接受巴特勒的要求。理由是，如果轻易接受对方的说辞，对方在今后的交涉中就会有无止境的要求，会对京瓷不利。

然而我考虑的是，巴特勒也要对 AVX 公司的股东负责，想尽量抬高股价是理所当然的，于是我同意了他股价增加一成的要求。

再次接受重要的变更

然而，到 1989 年 12 月实际交换股票时，由于道琼斯平均指数下降，京瓷的股价也跌落了近 10 美元，保持在 72 美元。巴特勒看在眼里，又再次联络京瓷，提出由于京瓷股价下跌，应该随之将之前商定的以 82 美元对 32 美元的交换条件调整为 72 美元对 32 美元。

这次连我也觉得对方有点过分，说：“若是京瓷业绩不好，只有我们一家公司股价下跌的话，我们有责任这样做。但市场整体股价下跌，就没有必要变更交换率。”

尽管如此，巴特勒还是执意主张变更交换率，他说：“理论上也许是这样，但我们也有许多股东，在现实中不可能用已跌到将近 70 美元的股票以 82 美元的价格去交换。”

不用说，罗德尼社长和律师们都竭力反对，“是因为市场整体股价下跌，不能答应他的要求，我们的主张才符合道理”，并以此来回绝他。但是，我体会到了巴特勒为股东考虑的心情，重新试算以新的交换比率收购是否合算。之后，我确信只要我们努力，就一定可以收购成功，再次接受了对我们不利的条件变更。

AVX 公司的飞速发展

这一系列的判断，不是算计，也不是感情用事。因为我考虑到，所谓并购，就是文化完全不同的企业结为一体，就像企业间的联姻。这样的话，就要最大限度地为对方考虑。

收购后，京瓷的股价开始不断上涨，AVX 公司的股东获得了巨大利益，非常高兴。喜悦也感染了公司员工。一般来讲被收购方对收购

方容易产生反感和怨言，但这次却没有，双方从最初就能进行良好的沟通。

这一事件为之后的工作打下了基础——AVX公司没有特别的反感和抵触，就接受了京瓷的经营哲学和经营体系。在并购后不到五年的短时间内，该公司在纽约证券交易所再次上市。

AVX公司再次上市，也为京瓷带来了巨大利益：1996年3月通过抛售股票获得约346亿日元的收益，还带来了约1476亿日元（1995年9月底）的溢价收益。

除此之外，AVX公司在被收购后持续高速发展，销售额从并购之前1989年的约42200万美元，到并购后第五年，即1994年，增长为约98800美元，是之前的约2.4倍，盈利是之前的5.5倍，即11000万美元。

在泡沫经济时期，有许多日本企业收购美国企业，但随后都纷纷撤退或卖掉了，没有像AVX公司这么成功的案例。

我认为，这是“利他心”结出的果实。看重对方，为对方着想的行为，表面上看起来似乎自己蒙受了损失，但终将带来意想不到的成果。

“敬天爱人”深厚的土壤在中国

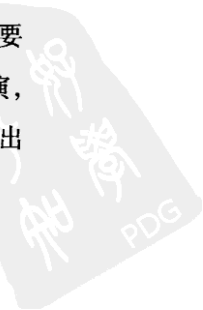
王育琨

北京大学企业家研究中心主任

敬天爱人，不仅仅是个体灵性层面的一种醒觉，也不仅仅是一种顺化万物的心境，更是激发集体潜意识和场域能量的大智慧。

1997年，稻盛和夫患了肺癌。他退居二线，皈依了佛门，放空了自己，开始写出了他的第一本书《敬天爱人》。这样的缘起，让这本书有了独特的“纯粹的气息”。稻盛和夫坚信：“不论在企业经营方面还是在人生中，只要心怀纯粹的愿望并不懈努力，就一定能迎来美好的未来。”

稻盛和夫的每一本书都是心血著作，需要用心血来读。那不是词语的堆砌、理论的推演，那是实干家和修行者的体验。从概念和理论出



发，永远也抵达不了他的花园。唯有从个人的生命体验出发，去触摸稻盛和夫，才有可能触摸那个鲜活生命体的脉搏。

同他的经历一样，他的每一本书都有一个特定的缘起。带着纯粹的愿望，这一回稻盛和夫发现了，最能够把人生和经营说明白的，就是“敬天爱人”——合乎道理即为“敬天”，以仁慈之心关爱众人就是“爱人”。合乎道理就是如其所是，实事求是，在知于常，归于常，很有点庄子“至人用心若镜”的意味。关爱他人，也就是建立心与心的连接，是人与人之间的基本连接模式。由人与人连接模式形成的场域，又反过来决定了其中发挥作用的人的创造性和工作效率。

为什么一个简单纯粹的“敬天爱人”，在稻盛和夫那里带来了巨大的发展，而更系统、更前卫的经营管理理论和模式，却往往把公司带进了死胡同？为什么稻盛和夫此“一”具足，而其他万不如一呢？这个问题可以引发我们对许多问题的反思。

急功近利荒芜了人们的心田。三聚氰胺、

有毒食品、黑砖窑、黑煤窑等，都成了“爱物”的方便法门。“爱物”超越一切，把中国公司拽到了危险地边缘。想想，还有什么东西我们可以放开来吃呢？更具讽刺意味的是，一些一边在干着伤天害理事情的公司，一边却在到处标榜他们堪称华美的经营理念。这是个概念高度泡沫化的浮躁年代。没有根的庄稼不长苗。中国商界太需要敬天爱人的回归或唤醒了！

稻盛和夫说“稻盛哲学”的根在中国

2009年6月9日晚上稻盛和夫在清华大学演讲。在互动环节，有一个学员站起来提问：“你在这里大谈京瓷公司，而美国公司 Google、微软等一大批新兴公司在崛起。我们应该去学日本公司还是去学美国公司？”这个问题让全场一愣。大家一起看着稻盛和夫。

他沉静地说：如果学习商业模式，学习一些现代管理的工具和技术，你尽可以去学习美国公司。如果想学习经营之道，还要从中国国学里去找答案。

那个学员接着问：中国国学？200 多年了，中国国学在那里，可是中国人受尽了列强的欺负。我看不出中国国学怎么能帮到中国公司。

稻盛和夫答：在日本许多人不信中国国学。我坚信。

稻盛和夫的回答，得到了经久不息的掌声。现场每个人都可以感受到，稻盛和夫非常鲜明地强掉，稻盛哲学的根在中国古典哲学中。我深以为然。

“敬天爱人”的沃土

每个人都有一眼往昔之井。在那里我们每一个中国人都受到了基本伦理的熏洗，在那里形成了我们对人对事的基本看法。可惜，后来我们学的东西多了，看上去五彩缤纷，而实际上只是些概念泡泡。对一个人真正管用的，还是儿时熏习的那种对人对事的基本思维方式。“敬天爱人”，是每一个中国人从小熏习的基本伦理，可以说是中国人的文化基因。

当时，我们山东农村农民很穷。我们家里 6

个孩子，大哥比我大 16 岁。父亲为了熬个身份，到供销社当店员，工资很低。一家人的吃饭问题，全都落在了老娘的肩上。我们村同样情况，有两个孩子的，老大初中也不能上了，要回家帮着娘干活。生产队里那些野男人会欺负小脚女人，可是我老娘不怕。我大哥 1961 年考进了南开大学，大姐 1963 年考进了鞍山钢铁学院。老娘说，我头拱地也要让我的孩子去上学。记得我老娘常说的几句话，与稻盛和夫的话如出一辙。

老娘常说：“车到山前必有路，出水才看两腿泥。”这个话就是老娘的合情合理看事物了。她大字不认识一个，也就正好没有什么东东可以拘押她，让她能够如其所是地看事看人。不提前为自己设限，要亲身经历过，才可以有说法。许多事就是这样，看上去不可能，看上去困难重重，可是一旦你置身其中去经历，一些看上去无解的难题，也就迎刃而解了。说穿了，人们常常在自己吓唬自己。老娘明白这个事，可谓明白了大道。

老娘常说：“做人做事要对得起自己的良

心。”“人敬我一尺，我敬人一丈”。朴素的话语，老娘是在教我们不欺心，关爱和敬重人。后来我才意识到，这是老娘与人连接的形态，她也在教我们恪守人与人之间心与心连接的基本模式。老娘一个小脚女人，白天跟“野男人”们一起推车爬坡过河，晚上还要多干一份活儿。她对人人都尊敬。记得小时候在街坊邻居中，我们家辈分最小，见了跟我差不多的人，都要喊叔叔阿姨。后来才意识到，那是老娘见人先矮一分，先把人敬起来。老娘在村里人缘特别好。她走的那天，村里 500 多人给她送葬。那些一起干过活儿的还活着的老哥老弟都来了。

老娘还说：“哪有那么多顺心事儿，你自己把它们拨拉明白了，头拱地做好就是了。”老娘这话的深刻性，经历愈多，体会愈深。她一个小脚女人，在那么艰苦的条件下，从来不埋怨，把我们一个个带得身心都健康。我一直想不明白，老娘从哪里来的那么多能量。学习了稻盛哲学以后，我发现老娘的意识与稻盛和夫可以直接相通。稻盛和夫认为，人的能量都在他的激情中，割开他的血管流出来的都是激情的血

液。激情源于对理想目标的追求，源于你发自内心的大爱。当你以积极的阳光心相处人处事，在任何情况下你都会喜欢上自己的工作，并且干出不一样的成就来。

当然，在稻盛和夫那里，敬天爱人的原理要比我老娘所能体悟和呈现的宽广得多。两家世界级 500 强公司在手，稻盛和夫梳理的就超出了个人层面。

中国古典哲学的焦点之一

敬天爱人，不仅仅是个体灵性层面的一种醒觉，不仅仅是一种顺化万物的心境，更是激发集体潜意识和场域能量的大智慧。爱己，爱人，爱世界，一种生生不息的正向能量，就可以在开放的场域中回荡，携裹着广域的能量为我所用，从而造就不同凡响的表现。如果仅停留在爱己层面，能量绽放范围就小。

这种根本性思维，在中国的古典哲学经典里处处可见。《黄帝内经素问——宝命全形论》中说：“人能应四时

者，天地为之父母。知万物者，谓之天子。”《易经》中的“夫大人者，与天地合其德，与日月合其明，与四时合其序，与鬼神合其吉凶，先天而天弗违，后天而奉天时。”尤其是“天人合一”、“顺天应人”、“生生不息”、“时行时止”、“通变致久”（穷则变，变则通，通则久）。老子《道德经》中说：“天之道，利而不害，圣人之道，为而不争”。这些古典哲学与“敬天爱人”一脉相承。由《易经》派生出的风水堪舆学，更以生生不息的场域为研究对象。

“敬天爱人”，被稻盛和夫具体化为“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步发展作出贡献”。其中所展现出来的“爱的次第”与中国古典哲学如出一辙。

孟子说：“亲亲而仁民，仁民而爱物。”只有当你能够爱亲人时，才有可能推己及人地去仁爱百姓；只有当你能够仁爱百姓时，才有可能爱惜万物。不然的话，就会成了无源之水，

无本之木，是不可能维系下去的。翻译成现代语言，“亲亲”为爱自己和家人，“仁民”为爱公司的员工与协作商的员工，“爱物”则指爱公司的产品与服务以及相应的规模。

现在中国公司的问题，就是“爱物”超越一切，把中国企业拽到了危险边缘。中国许多公司的“爱物”，偏重于“规模”这个末端，而对公司之产品和服务品质这个“物”，反倒没有痴迷的爱。由此就带来了为规模无所不用其极的各种术，甚至不惜违法！对公司内部的员工与协作商的员工，就谈不上爱了。他们只是划出一定的费用，买到了员工与协作商的劳动。殊不知，那只是员工潜能极其微小的一个部分，真正的创造力绝不在那里面。

稻盛和夫一个日本人，在实修中体会到了中国古典哲学的一些核心价值，他洞悉了场域的智慧这个密码，找到了“敬天爱人”这个一，就一以贯之把它呈现出来，创造了常人难以企及的奇迹。

“敬天爱人”应该回归中国了！重新唤醒国人的“敬天爱人”意识刻不容缓！

第10章

动机至善，私心了无

- 
- ① 摒除一切杂念，抱着纯粹之心，将“作为人，何谓正确”彻底贯彻下去，事业就一定会顺利。
 - ② 无论是工作还是事业，只要动机纯粹就一定顺利。舍弃私心、为社会为世人的行为，任谁也不能妨碍，反而会得到上天相助。



京瓷哲学之根基

我 把对一切事物的判断基准都归在“作为人，何谓正确”这一句话里。

在这里，“作为人”这点非常重要，它不是对京瓷来讲有什么好处，更不是对我个人来讲有什么好处。超越单个企业和单个人的利害得失，把作为人应做的正确行为贯彻到底，光明正大，无愧于天地。在京瓷，这已经成为我以及我们全体员工最根本的行动规范。

另外，既然是做事业，就必须获取利润。但利润说到底只是结果，在开展事业的过程中，必须具备通过事业“为社会为世人”尽大义的姿态。这里的“大义”来自于毫无私心的至善动机。

这么说，可能有人会觉得“无法在激烈的企业竞争中生存”、“光凭漂亮话无法战胜其他公司赚更多利润”，但即使在商业世界，这种哲学、思维方式也是促使企业成长的最根本的要素。

创立 DDI 的动机

关于上述论断，我可以用创立 DDI，成功参与通信事业的例子加以说明。

由于我很早就在美国开展事业，因此知道美国的通信成本要远远低于日本。我深刻地感受到，这不仅对美国的产业活动有利，也为其国民生活带来了难以数计的好处和方便。

因此，在 1984 年，当日本终于决定通信事业民营化，允许新企业加入长途电信业务时，我非常期待日本国内的大企业联手参与，让长途电话费用降下来。

然而，可能是因为要与实力强大的 NTT 对抗，开展这项事业会伴随着巨大的风险。日本民间的大型企业丝毫没有主动表示要参与该事

业的迹象。

看到这种状况，我心中萌生了疑问：现有大企业真的会冒着巨大风险，从正面对 NTT 发起挑战，彻底提高经营效率，为降低日本国民的长途电话费而竭尽全力吗？我甚至担心：即便现有大企业能够联合起来参与这项事业，他们的目的也只是想从通信事业中为自己获取利益，而不会真心为民众着想。

因此，我有了这样的想法：像京瓷这样，靠创办风险企业起家，因而能以果断的挑战精神开展事业，而且又能实践“为社会为世人”的经营哲学的企业，才应该为降低民众的长途电话费挺身而出。

以纯粹的志向开展事业

我虽然这么想，但要向在当时营业额就远远超过 40 000 亿日元的 NTT 发起正面挑战，京瓷未免太弱小了。这就恰似握住一根长矛、冲向巨大风车的堂吉诃德，这种国家规模的项目恐怕不是京瓷所能胜任的吧，我也曾有过这种

忧虑。

尽管如此，能够降低长途电话费用、为民众做贡献的事业，对我这样的人来讲，不是最适合不过的吗？我的这种想法没法消除。那时，各种想法在我心中错综交织，让我每天都烦恼不堪。

那段时间，每晚临睡之前，我都要重复自问自答，无一日例外。那是对自己的质疑：“我想参与通信事业，真的是出于要为民众降低长途电话费这一纯粹的动机吗？我的动机真的那么纯粹、不带一点儿私心吗？”

“有没有让社会看好自己、赞赏自己这样的私心呢？”“不是单纯想要出风头吧？”“真的是动机至善，私心了无吗？”每晚，都受到来自另一个自我的严厉诘问。

经过将近半年的时间，千思万想、历尽烦恼之余，我终于确信自己“动机善，私心无”，内心的烦恼也一扫而光。无论事业多么困难也

要实行，这种坚强的决心和勇气在我胸中沸腾起来。确定了开展事业的大义名分，也确认了鼓舞自己的纯粹动机，今后可以无所畏惧、朝着创立公司的方向大步迈进了。

在不利状况中起步

就这样，在高度信息化时代，要减轻日本国民的长途电话费负担，从这一纯粹的动机出发，我决心参与通信事业。但结果揭晓时，除了京瓷，还有两家公司也报名参与，最终新电电（电信电话）这项业务由三家公司一起承担。

当时有评价说，在三家公司中，与其他两家公司相比，以京瓷为母体的 DDI 处于绝对不利的境地。

理由是，作为经营者的我没有通信方面的经验；京瓷没有通信方面的技术储备；其他两家公司可以利用既存的铁路和高速公路架设光缆，而京瓷只能独自开发微波通信网络，抛物面天线等必要的基础设施建设必须从头做起。

而且，在经营方面，其他两家公司有由许

多系列性的关联公司和合作公司组成的大企业集团做后台，而京瓷连代理店网络也必须从零做起。然而，就是在这一无所有的不利状况中起步的 DDI，却在新电电三家公司中取得了最好的业绩，一路领先。

扭转劣势

这种压倒性的不利条件，究竟是怎么克服的？直到现在，还有许多人向我提出这个问题。对此，我总是回答：“这是心态的差别。我们之所以成功，是因为我们抱着一颗纯粹之心投入这项事业。”

从创立 DDI 时起，我就一直鼓励员工：“为了国民，我们要加油，让长途电话费再便宜一些”，“人生只有一次，让人生变得更有意义吧”，“今天，我们获得了百年一遇的绝好机会，有幸遇到求之不得的良机，我们应该心存感激，让我们把握好这次机会”。

为国民作出奉献，做于国民有益的工作——这一纯粹的志向成了 DDI 的所有员工共同的心愿。他们从内心渴望事业的成功，全身心地投入到工作中，不断地拼命地努力。

看到 DDI 员工们拼命工作的状态，代理店也开始尽全力提供帮助和支持，而且，许多客户也开始声援我们。这样，以我们为中心，胸怀同样志向的人们汇聚到一起，引领事业走向成功。

摒除一切杂念，抱着纯粹之心，将“作为人，何谓正确”彻底贯彻下去，事业就一定会顺利。DDI 的成功就是证明这一道理的实例之一。

参与移动通信遭遇的阻力

再举一例。这是我在继 DDI 长途通信事业后，涉足移动通信事业时的事例。

从创立 DDI 时起，我就一直确信“早晚要迎来移动电话的时代”，我预测，在不久的将来“任何时间、任何地点、与任何人”都能通话的

时代就会到来。

京瓷生产大规模集成电路用陶瓷封装，我从中了解到了半导体相关技术的进步。因此我推测，总有一天移动电话的尺寸能够小到让人可以握在手中。而且，与当初创立 DDI 一样，我也确信成立移动通信公司有利于国民大众。有了这样的想法，我满怀信心，在 DDI 的董事会上提议加入移动通信行业。但与我的期待相反，董事会全体成员仅有一人同意，其他人都对加入移动通信行业表示反对。

理由是，“打头阵的美国汽车电话公司全部赤字，NTT 的汽车电话业务开展已五、六年，依然存在庞大的赤字”，“世界上还没有移动通信事业取得成功的先例”，“这种失败概率很高的事业，为什么刚创业不久、前途未卜的 DDI 非要参与不可呢”。

可我确信这项事业必将造福于民，于是我决定与支持我的那名年轻董事一起开展移动通信业务。但此时，另一家大型汽车制造商的关

联公司提出也要参与。

当时在日本，由于频率分配的关系，除 NTT 之外，在同一地区，仅允许一家公司开展移动通信业务。因此，两家公司开始就日本国内业务区域的划分进行交涉。

损而后得

我提议将日本列岛简单划分为东西两部分，然后抽签决定。但对方认为首都圈市场巨大，势在必得，另外中京圈^①是他们的本地势力范围，更是不能让出。另一方面，邮政省不允许用抽签来决定，交涉一时无法进展。

我想，论企业的规模、规格，我们不及对方，我们应该让步。干脆就把对方想要的首都圈和中京圈让出去，我们在这以外的地区开展事业。这样，双方达成了一致。

我刚在 DDI 董事会上汇报这件事，就响起了一片指责声——“哪有就这么让步的？太傻

^① 中京圈指的是以爱知县政府所在地名古屋市为中心的一个都市圈，又名名古屋圈或名古屋大都市圈。

了!”“东京这么有潜力的市场都被抢走了，事业还能成功?”……

这些指责都极其合理，从当时的情况来看，首都圈和中京圈这两个最大的市场被人拿去，对之后的事业运营来说，或许会招致致命的失败。但我说：

谁都希望在容易经营的东京和名古屋开展事业，但是，如果双方都不让步，移动通信事业就无法在日本展开，这对日本国民不利。在此我们不能不退一步，双方谈拢，把移动通信业务扶植起来。不是有句话说“损而后得”、“负而后胜”吗？的确，我最终接受了非常不利的条件，但是，条件虽然不利，我们也应对能参与移动通信业心存感激，也应为获取成功而竭尽全力！

即便是这样，还是有人挖苦道：“这不是把好吃的馒头馅拱手让人，自己嚼馒头皮儿吗？还嚼得很有味儿似的。”对此，我回答道：“你

说得对。但有皮吃就饿不死。我们共同努力，把这皮变成黄金之皮吧！”在多方反对中，我耐心说服了众人，移动通信事业总算是起步了。

旗开得胜

每个员工都知道，移动通信事业是在不利条件中起步的。因此，他们也知道事业要想成功，就必须付出加倍的努力。最终，全体员工都怀着“无论如何也不能认输，一定要成功”这样一种强烈的危机意识，竭尽心力去推进事业。

我们在首都圈和中京圈之外的各地区设立了八家赛罗拉移动电话公司，事业实际开展起来，这才发现情况并不像当初担心的那样。业务进展顺利，赛罗拉集团八家公司的业绩不断攀升。

开展业务九年后，也就是1997年3月末，赛罗拉集团总销售额约为5310亿日元，利润约为295亿日元，获得了骄人的业绩。

赛罗拉集团心甘情愿接受不利条件，将事

业开展的如此成功。究其原因，我想只有一点：
我们怀着高尚的理想，以明确的经营哲学去推
进事业，对于我们的诚心，神赐予了加护。

无论是工作还是事业，只要动机纯粹就一定顺利。舍弃私心，为社会为世人的行为，任谁也不能妨碍，反而会得到上天的相助。我想事情就是这样。



第 11 章

鞠躬尽瘁为世人

- 
- ① “为社会为世人做奉献，是人最高贵的行为”，这是我的人生哲学。
 - ② 得奖的人，必须和我们一样：谦虚，付出比别人多一倍的努力，具备一颗虔敬之心；而且，必须是为世界的文明与科学、精神的深化作出很大贡献，真心为人类幸福而努力的人。



设立“京都奖”

我 于1984年创立稻盛财团，开始了“京都奖”这项国际性的表彰事业。

“为社会为世人做贡献，是人最高贵的行为”，这是我的人生哲学。“京都奖”无非是这种哲学的具体体现。

当时，京瓷迎来创业25周年，由于世界各方的支援和员工的努力，公司持续发展，成长为一家优秀的企业。我认为“应该以某种形式去回报世界各国帮助京瓷发展的人”。同时我也有种心情，就是“现在正是我的哲学付诸实践的时候了”。

当时我还听说，世界上虽然有很多长年默默无闻、不懈努力、取得杰出成就的研究者，

但能给他们作出的努力以回报、让他们从心底感到欣喜的国际性奖项太少了。可称这些人为“人类的睿智”。表彰他们，对人类的进步发展具有意义，也能实现我多年以来的宿愿。

虽然当时我才 52 岁，但从这一想法出发，1984 年我用我的个人财产约 200 亿日元（1997 年又捐款约 210 亿日元）创立稻盛财团，开始推进国际表彰事业“京都奖”。

赞赏他人

社会上，有人称赞我行为高尚，但“个人设立奖项，年纪轻轻还真是狂妄啊!”、“这不是沽名钓誉吗?”这么指责我的人也不在少数。

我见过许多商界中人，年轻时有理想、有激情，但随着年龄的增加，沉溺于私欲，暴露老丑之态。我也是凡人，将废寝忘食、挥洒汗水赚来的个人财产捐出来，也会感到舍不得。但是，我还年轻，趁着能够抑制利己心、能够作出正常判断的时候，现在就应该跨出这一步，开始这个事业。我这么想，于是下了决断。

我想，由于“京都奖”是在此背景下诞生的，所以得奖的人，必须和我们一样：谦虚，付出比别人多一倍的努力，具备一颗虔敬之心；而且，必须是为世界的文明与科学、精神的深化作出很大贡献，真心为人类幸福而努力的人。

受到来自多方的支持，这一愿望得以实现。正如当初我所期望的那样，为社会为世人不懈努力的优秀人士，先后荣获了“京都奖”。

获奖者中有三名日本人，分别是第八届（1992年）基础科学领域获奖者西冢泰美博士，第十届（1994年）精神科学·表现艺术领域获奖者黑泽明导演，以及第十一届（1995年）基础科学领域获奖者林忠四郎博士。

自首次颁奖以来，每次都在京都异彩纷呈、最为明艳的11月10日，在京都国际会议场举行颁奖仪式。在颁奖典礼上，看到获奖者发自内心地喜悦，还有那么多赞誉获奖者的人，我觉得自己真是做了件好事。

经营的王道

何力

《全球商业经典》杂志出品人兼总编辑

“敬天爱人”是京瓷的社训，也是稻盛和夫经营哲学的核心观念。

“敬天爱人”一词出自稻盛和夫最尊敬的19世纪日本明治维新领袖人物之一西乡隆盛所著《西乡南洲翁遗训》一书。

天就是道理，合乎道理即为“敬天”，具体而言，“敬天”就是对人力之外自然而然的道理要有敬畏之心，要按照事情的本原道理去做事；而人都是自己的同胞，以仁慈之心关爱众人就是“爱人”，“爱人”就意味着，以“利他之心”对待“他人”，这个他人包括自己的员工、客户、合作伙



伴，也包括所有利益相关者和社会。

本书便是稻盛和夫亲自执笔的京瓷经营哲学的总结和“稻盛哲学”的精华。

这是一套带有浓厚东方哲学色彩的商业哲学和企业经营理念，与时下盛行的美、英商业哲学及管理理论大有不同。十分明显且重要的一点是，时下英、美管理理论大多是商学院教授们从书本和访谈中总结概括而来的，与之不同，稻盛和夫的经营哲学是在他本人艰苦漫长的企业经营过程中一点一点积累形成的，是从实践中诞生、提炼出来的哲学，带有稻盛和夫自己鲜明而独特的人格印记。

稻盛和夫是日本商业界的传奇人物，他在1959年27岁的时候白手起家开始创业，40年间创建了京瓷和DDI两家“世界500强企业”，在2010年2月又以78岁高龄应日本政府再三恳请，出手拯救破产重建的日航，担任其CEO。在经营实践中，稻盛和夫创立的“稻盛哲学”对日本商业界影

响深远，被尊誉为“经营之圣”、“人生之师”，与松下幸之助、盛田昭夫、本田宗一郎并称为日本的“经营四圣”。

从白手起家创立京瓷到把两家企业经营成“世界 500 强企业”，稻盛和夫一直不断回归到一个哲学“原点”上思考问题，这个原点就是“追求正确的为人之道”。每当遇到问题的时候他都会反复思考“作为人，何谓正确”这个命题，并依据这个原则来思考、行动。稻盛和夫认为，这是人生在世应有的基本思维方式。在他看来企业家的人生哲学与企业经营哲学实际上是密不可分的，所谓经营只能是经营者人格的投影。他认为“只要具备做人的正确判断基准，就一定能在经营实践中发挥它的作用”。

正是从这一点出发，稻盛和夫从两个方面探究出了自己企业发展及商业哲学的路径。

首要的一点便是“把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻始终”，以此作为面对企业经营中每天发生的各种事情和问题的判断基准。在稻盛开始创立京瓷之际，如何避免自

己因判断、决策错误而给企业发展可能带来的风险，曾经使其苦恼不已。但顺着其哲学原点思考，稻盛和夫明白了：在经营活动中作出的判断必须要基于世间通行的道理，即“原理原则”。企业作出与我们日常伦理道德相违背的行为必定是行不通的。在解决实际问题时，稻盛和夫依据做人的原理原则，力求将经营体系和组织结构调整到最佳效果，使企业经营行为做到“合理”、“正确”。这种合理正确，不仅在经济意义上意味着做到“销售最大化，经费最小化”，使企业成为高收益企业；而且在道义上做到了，经营者通过自身的高尚品质，与顾客建立起“受尊敬”的绝对性关系，并通过对社会问题的解决，赢得了社会的尊重。

在其自传中，稻盛和夫曾经相当明确地说明这一点：

在企业的经营过程中，追求利益决不能违背道义。企业需要利润，但如果是靠坑蒙拐骗的不法手段获得利润，企业就不可能有持久的繁荣。我把企业应抱有的光明正大的经营态度，

称为“谋利有道”。同样，在使用利润的时候，也不能是为了一己私利，而是应该把财富用于社会和世人，必须遵循正确的为人之道，也就是“散财亦有道”。

在正确的为人之道基础上，企业应抱有的光明正大的经营态度“谋利有道”，并积极承担责任回报社会，做到“散财有道”，这便是“敬天”。

其次一点，从“追求正确的为人之道”出发，稻盛和夫认为企业在经营行为中必须“爱人”。这并非是经过苦思冥想、逻辑推理得出的结论，而是稻盛和夫自己非常直观的亲身体会。京瓷创立之时，是七个伙伴与稻盛和夫一起投身创业，人才、资金、物资等经营资源一无所有，唯有七个创业伙伴彼此间心灵的纽带维系着大家协力前行，从一开始京瓷就形成注重心心相印的人际关系的企业风气，为今后的成长壮大打下了底子。

在本书中，稻盛和夫记载了一个令人感动的历史细节：“我们汇聚一堂，决定建立自己的

新公司，并在一起誓言：为了全员的幸福，为世人为社会，齐心协力，同甘共苦，加油！大家还按上血印以明志。”这种誓血为盟的方式，虽然带有半个世纪前的时代印记，但这奠定了稻盛和夫商业哲学的基础，使他坚定地认为企业经营中最重要的因素就是“人心”，就是以心为本的、与员工之间的伙伴关系。在创业中途发生的一次“员工讨薪辞职事件”，则进一步加深了稻盛和夫的这一信念。使他认识到，经营企业其实并不是要实现企业家自己的梦想，而是要维护员工及其家庭的生活。企业经营就是经营者倾注全部力量，为员工的幸福而殚精竭虑，公司必须树立远离经营者个人私心的大义名分。

在此基础上稻盛和夫进一步认识到：“企业家从获得的利润中缴纳税金，为社会作贡献，进而将剩余利润的一部分还原给社会，这才是高尚的行为。我相信，只要企业有一颗纯洁的心，根据自己的实力为社会作出有意义的贡献，那么整个社会就会更加和谐、富裕。”

据此，稻盛和夫确立了京瓷的经营理念：

“在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步发展作出贡献。”正是这一理念在京瓷及 DDI 的经营过程中得到充分的贯彻和体现，指导两家企业走向成功。

我们发现，这一理念使稻盛和夫冲破了英美资本主义形态下公司经营者普遍奉行的“股东利益最大化原则”，使企业拥有了一个超越“利润”的存在目标和存在意义，并在企业经营实践中开拓了员工、客户、社会多方幸福共赢的新局面。

这一点对中国当前的商业实践具有十分重大的借鉴意义。中国经济增长 30 年来，受主流“英美模式”的影响，“股东价值最大化”成为中国商业机构的普遍信条，利润成为企业最主要的“目标”，这使我们在享受消费丰饶的同时也在遭受越来越多的困扰。中国模式下的不少公司普遍缺乏对天的敬畏之心，行事违背天理人伦，对人更是缺乏挚诚的关爱之心，将人仅仅视为资本绞肉机上的原材料，不加节制地利用，凡此种种均应当引起我们的深思与警惕。思考中国商业价值观的走向是摆在我们面前十

分棘手而紧迫的问题。

当我们为三聚氰胺、瘦肉精及数不尽的食品安全问题所苦，当我们为某上市互联网公司“武力冲突、筑墙困人”的裁员闹剧所错愕之际，稻盛和夫这本凝聚其一生管理思想精华的小册子能在中国翻译出版，令我们感到十分幸运。稻盛和夫以中国国学为底色，将“内圣外王”之道发挥到极致的“心本经营”哲学，让我们在灰色的商业现实里看到了一股明净的力量，给了我们一个十分充分的理由，令我们相信“这个世界会好的”。

接下来重要的是，我们将如何选择，如何行动。然而毫无疑问的是，“追求正确的为人之道”，把提高“心性的经营”作为哲学理念的公司，一定能够使员工幸福，使社会和谐。





我已迎来人生的第 65 个年头，希望从包括京瓷和 DDI 的企业经营第一线中退下来。这样做有两个理由，其一是不愿显露老丑相，在自己还能作出正确判断的时候，从经营一线引退。还有一个原因是，希望年轻员工发挥更大的作用。我在的话，周围的人就会有顾忌，而我自己也总想在经营中插嘴。我想把未来托付给后起之秀。

虽然不太确定，但我想自己能有 80 岁的寿命。

回顾一下，人生最初 20 年，是为了迈入社会的准备时期。其后 40 年，是全力投身于以京瓷为中心的企业经营，以不亚于任何人的劲头儿拼命工作的时期。因此，我想把余下的 20 年作为迎接死亡的准备时期，也就是去往来世的准备时期。



本来想 60 岁的时候就退居二线，但尚有若干悬案未决，引退的想法没能实现。但我想不能再拖延了，于是决定以 65 岁为契机退下来。

所谓现世，就是净化心魂的修行之处。人生于现世，是为了尽可能地去提升自己的心性。如果能够将自己的心灵放在更高的层次上，就能度过一个更加美好的人生。本源的真魂充满着爱、和谐与真诚，向真魂靠近一步，这样的努力必须珍惜。

基于以上想法，我决心退居二线。

但这绝非隐遁。我想，在禅宗的寺庙中修行一段时间，然后博览群书，实现这一多年来的梦想。给自己思索的时间，深化自己的哲学，努力提升心性，从新的角度为社会作出贡献。

书中所述的观点，是我从京瓷和 DDI 的经营实践中所获得的体悟，谁也无法重复体验一遍。但是，读过此书就会了解，这些观点围绕基本的人性，具有普遍性。我衷心希望，超越企业的框框，我书中所述的有关经营及人生的观点能够引起更多的朋友的共鸣。

祝各位读者诸君生活幸福，欣欣向荣！



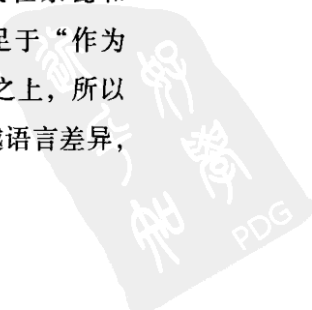
经营十二条

提 到经营，人们常常望而生畏，许多复杂因素相互交织在一起，似乎难

上加难。或许因为理工科出身的缘故吧，我却不把它想得太复杂，反而觉得相当简单。

研发者必备的能力是：将复杂现象简单化。复杂现象如果复杂地去理解，事情自然难办。如果能将驱动复杂现象的原理提取出来，一切问题便能迎刃而解。

同样，如能领会经营之要谛，那么经营企业绝非难事。日本也好，中国也罢，都一样。以下要讲述的经营十二条，都是我在京瓷和DDI的经营实践中总结出来的，立足于“作为人，何谓正确”这一最基本的观点之上，所以我认为它超越国界、超越民族、超越语言差异，



是普遍适用的。

赤手空拳创业至今不过 50 年，发展到现在这个规模，可谓神速。我个人并无杰出才智，但是我忠实遵循了经营的基本原理原则，这就是成功的原因。除此之外，我实在说不出还有什么别的像样的理由。下面就逐条讲解经营十二条原则。

第一条 确立经营理念

树立光明正大、符合大义名分的崇高目标。

为什么要开展这项事业？这个企业存在的理由到底在哪里？当然各人有各人的目的，但必须加以明确。

有人为了赚钱，有人为了养家，这些并不错。但仅靠这些目的，要凝聚众多员工、齐心协力办好企业，是不够的。

目的与意义必须是高层次、高水准的，换句话说，必须树立光明正大的经营目的。

要让全体员工与自己风雨同舟、共同奋斗，如果缺乏“大义名分”，事实上是行不通的。

“原来我的工作有如此崇高的意义”这样的“大义名分”，如果一点都没有的话，人很难从内心深处产生必须持续努力工作的欲望。

我在创办京瓷时，就遭遇了“事业的目的究竟是什么”的重大考验。

当时的我还不懂这一条经营大原则。我当时的事业目的只是“运用自己的制陶技术，开发新品，借以问世”。

那时的日本世风，轻视技术，重视学历乃至学阀，对人的实际能力并不予恰当评价。为此，我对自己初次就职的公司大失所望。因此，“理直气壮地向世人展现稻盛和夫的新型精密陶瓷技术”自然就成了经营的目的。一名技术员，一个研究者，有了自己的公司，终于可以将潜心钻研的技术成果发扬光大，当初的喜悦之情，难以言喻。

但想不到，创业后第三年，竟招致了青年员工们的反叛。

公司设立第二年，招进了10多名高中毕业生，经过一年的磨炼已成长为公司的生力军。有一天，他们突然持联名状，向我展开“集体

交涉”。

联名状上写明每年最低工资增幅、最低奖金，而且要连续增长到将来等，要求我予以承诺并作出保证。

当初招聘面试时我曾明言：“公司能发展到什么程度我不知道，但我一定拼命努力，把公司做好。你们愿意到这样的公司来试试吗？”他们明白我的话，明白我事先并无承诺，但仅过一年，就递来联名状，并威胁说不答应条件就集体辞职。

新公司正缺人手，而且他们已是公司的生力军，如果他们走了，公司必遭损失。但如果他们固执己见的话，那也没办法，就算公司从头再来吧。我不肯妥协，明确答复道：“不接受你们的条件。”

公司创办不足三年，我自己对公司的前途还没有十足的把握，对将来的描绘，只能停留在“反正只要拼命干的话，总能有所成就吧”这样的程度。为了挽留他们，要作出缺乏自信的、违心的承诺，我做不到。

谈判从公司谈到我家，僵持了三天三夜，

我这样对他们说：

“是欺骗、不是欺骗，无论我怎么
说也无法证明。身为经营者，只要自
己得利就好，这种想法我半点都没有。
我想让企业成为大家由衷认同的好公
司。这是谎言还是真话，你们就权当
受一回骗，跟着我试试如何？我就是
拼上性命也要把公司做好。若是我经
营企业不负责任，或者发生只顾一己
私欲的事，那时你们杀了我也行！”

这样熬了三天三夜，推心置腹，他们总算
相信了我，撤回了要求，不但留下，而且加倍
努力，埋头工作。

当时的那些造反派，后来陆续都成了京瓷
的骨干，这是后话。但这一事件深深刺痛了我，
让我意识到了企业经营的根本意义，成了我转
变经营目的的契机。

此前的企业目的是“向世人展现技术”，对
公司前景的展望，只不过停留在“只要废寝忘
食地工作，总能解决温饱问题”这种水平之上。

我在七兄妹中排行第二，连乡下的亲兄弟尚且照顾不及，又怎能保证进厂不久的所有员工，包括他们亲属的终生幸福呢？

可是员工们却提出了这样的要求。这次艰难的交涉，让我从内心深处理解了员工们的愿望。我开始意识到企业经营应有的真正目的。这个目的既不是“圆技术者之梦”，更不是“肥经营者一己之私腹”，而是对员工及其家属现在和将来的生活负责。

这次事件教育了我，让我明白了经营的真义是：经营者必须为员工物质与精神两方面的幸福而殚精竭虑，倾尽全力，必须超脱私心，让企业拥有大义名分。

这种光明正大的事业目的，最能激发员工内心的共鸣，获取他们对企业长时间、全方位的协助。同时大义名分又给了经营者足够的底气，可以堂堂正正，不受任何牵制，全身心地投入经营。

此后，我将“在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步发展作出贡献”作为京瓷的经营理念。因为企业作

为社会的一员必须承担相应的社会责任，所以这后一句也必不可少。

企业创建不久，就转变并明确了事业的目的与意义，明确了公司的经营理念，这真是幸事。而后 50 年企业所取得的一切发展，都不过是贯彻这一正确经营理念的必然结果。

第二条 设定具体的目标

所设目标随时与员工共有。

比如企业今年的年销售额是 1 亿日元，明年要达到 2 亿日元，用具体的数字明确地表述目标。不光是销售额，还包括利润、员工人数等涉及企业规模的项目，都要建立明确的目标，并用数字具体地表示出来。

而且必须在空间和时间上明确这种目标。

所谓空间上明确，即目标不是全公司的一个抽象数字，而是分解到各个部门的详细资料，最小的组织单位也必须有明确的数字目标，进而每一个基层员工都要有明确的具体目标。

所谓时间上明确，即不仅设定年度目标，

而且要设定月度目标。这样各人就能掌握自己每一天的目标，明白自己每一天的任务。

每位员工努力完成任务，各个部门就能达成目标，公司整体目标也自然达成；如果每天的目标都能达成，日积月累，月度、年度的经营目标也自然能够达成。

另外目标明确，目标就可与员工共有。如果目标不明，即经营者不能指明公司的前进方向，员工就会无所适从，或各行其是，行动就会缺乏整体性，结果力量分散，无法发挥出组织的合力。

我将此称为“统一方向”。经营者有明确的经营计划，并明示于员工，员工努力的方向便会与公司的方向相一致。

在经营这个领域，不少人主张必须依据企业经营战略，建立5年计划甚至10年计划等，但是我却认为无此必要。

我们公司基本上不制订中、长期计划，外界觉得难以理解。

比如长期计划，即使制订，要达成几乎不可能。其间必有超出预想的市场变动，甚至不

测的事态发生，计划本身就失去了意义，或向下修正，或不得不放弃，这类情况司空见惯。

不严肃的、无把握兑现的所谓计划，以不建为好。员工见多了这样的计划，会产生“反正完不成也没关系”的想法，甚至漠视计划。一旦经营者再次提出经营目标，员工反而会失去向更高目标挑战的热情。

更糟糕的是，销售目标没达成，费用和人员倒按计划增加了，即销售额减少，费用增加，从而使经营陷入举步维艰的窘境。

因此京瓷从创立起，一向只制订年度经营计划。3年、5年后的事，谁都无法准确预测。但1年的话，还是能基本看清楚的。

然后将年度计划细分，变为每一天的目标，千方百计，不达不休。

通过一天的努力，完成当天的任务，就能明确第二天的任务；通过一个月的努力，完成当月的任务，就能明确第二个月的任务；通过一年的努力，完成当年的任务，就能明确第二年的任务。日复一日，扎扎实实完成每一天的目标，至关重要。

经营顾问们对此不屑一顾，他们异口同声地说：“这岂能成大事！”但是，我坚持设定每年的短期具体目标，付诸实行并完成。接着设定下一阶段的短期明确目标，再实行，再完成。周而复始，贯穿始终，就这样使事业年年岁岁增长发展不停。

在萧条时更应该设定具体的目标。

萧条时订单骤减，继续减下去将无活儿可干。所以必须尽力争取有可能获得的订单，并为此设定具体的目标。可以采取自上而下的办法，经营者如果决定要做的话，就要与员工沟通，与员工共有这一目标，让员工心悦诚服地说道：“社长，你说得对！我们与你一起，为实现目标共同奋斗。”正因为处于萧条期，所以必须设定具体的目标并与员工共有。

第三条 胸怀渗透到潜意识的强烈愿望

要怀有能够渗透到潜意识中的强烈而持久的愿望。

我相信境由心造，心中的蓝图定能实现。

就是说，“无论如何也要达成目标”这一愿望的强烈程度，就是事情成败的关键所在。

为经营难题以及各种问题所困扰，苦闷彷徨，是经营者的家常便饭。聚精会神于悬案、难案，不分昼夜，废寝忘食，持续地将思维聚焦于一点，直至突破。能否做到这一点，是决定事业成败的分水岭。

这一条涉及胜负成败，可见其重要性。从这个意义上，我把它作为经营第三要谛列出，而将副题定为“要怀有能够渗透到潜意识中的强烈而持久的愿望”。因为一旦驱动潜意识，就更有效地扩展经营。

什么是潜意识？

人的意识，有显意识和潜意识之分。显意识是正觉醒着的意识，是可随意运用的意识。而潜意识通常则沉潜于显意识之下，是不能人为控制的意识。

按照心理学家的说法，潜意识所持有的容量，比显意识不知要大多少倍。

据说我们人从生到死，整个过程中的
一切体验、见闻、感触，都蓄积于这
潜意识之中。

我们日常生活中就有驱使潜意识的实例。
比如学自行车，“手握把，脚踩蹬，保持身体平
衡”，我们先用头脑来理解这套操作要点，即运
用显意识，将它集中于骑自行车这一行为。

但熟练以后，无须有意识地运用操作要点，
一边思考别的事，照样可以骑得平稳自如。为
什么？因为潜意识在活动，在帮我们的忙。

据说有两种办法，可以运用潜意识。

一种办法是接受强烈的冲击性刺激。受到
沉重打击时的刻骨铭心的体验，会进入潜意识，
并不断返回显意识。

据说人在临死之前，过去的事情会犹如走马
灯一般在脑海中浮现。零点几秒的瞬间，一生
的经历就像电影似的在脑海中一一闪现。

就是说，储存于潜意识中的记忆，在直面
“死”这一重大事变时，就与显意识联结，而显
现出来。

但是人们不想死，不企望获取这样的经验。

第二种办法是重复相同的经验，相同经验的反复使运用潜意识成为可能。

比如“销售额要多少”、“利润要多少”，这样的目标，从早到晚，日以继夜，反复思考，这种强烈的、持久的愿望就可以渗透到潜意识之中。

经营者总是很繁忙，不可能24小时只想一件事，但因为“销售额必须达到多少”这一目标已渗透到了潜意识之中，即使你在思考别的问题，必要时它也会跑出来，给你达成目标的启示。

比如有人想开拓新事业，手下又缺乏具备这方面专业知识和技术的人才。但如果抱有“无论如何非做不可”的强烈愿望，每天反复在头脑中模拟演练，这愿望便能渗透到潜意识中。

某日，在酒店小酌，忽然听到邻桌的陌生人说话，所言极像我所思考的开展新事业的专业人才。于是立即起身请教：“对不起，听您刚才的话……”，不知不觉就攀谈起来，感觉是一见如故。之后，此君便加入了本

公司，使得新事业以此为契机得以启动并一举展开。这类事我经历过多次。

这种场合，原本不过是隔桌饮酒，萍水相逢。然而，强烈的愿望既已渗透到潜意识之中，即使在不经意之间，也能将偶然的邂逅变为良机，促使事业成功。这是潜意识的功劳。

但进入这一境界之前，必须有一个反复不断的、全身心投入并持续驱动显意识的过程。如果对要做的事，不肯深思，甚至朝秦暮楚，或淡然处之，那它决不会进入到潜意识中。只有怀有强烈而持久的愿望，才可能驱动潜意识为您效劳。

50年前赤手空拳地创建京瓷时，面对仅有的28名员工，我总是重复这样的话：“让我们拼命干吧，我们要创造一个卓越的公司，镇上第一的公司，不，京都第一的公司，日本第一的公司。”

每晚加班到深夜，在厂门口总有叫卖面条的小贩应时而来，我和员工们总是边吃夜宵，边谈论未来的梦想，那情景至今栩栩如生。

资金、设备、技术、人才，在什么都缺的

状况之中，我却一味热衷于对员工们讲述将来之梦。如果以员工的立场冷静地直面现状的话，我的理想简直荒唐无稽，不过是经营者的戏言而已。

其实诉说梦想的经营者，我自己也不免半信半疑，“这果真行吗？”我清楚我的话并无足够的说服力。

但是，朝也说晚也说，一遍又一遍，在反复倡导间，员工们和我自己不知从何时起竟也相信这一梦想定能实现，并且朝着这个目标，众志成城，不惜一切努力去实现。

要实现高目标，就必须怀有强烈而持久的愿望。期待各位经营者，在经济萧条的情势中，明确各自的高目标，并怀抱不达目标、誓不罢休的强烈而持久的愿望，把目标变成现实。

第四条 付出不亚于任何人的努力

一步一步、扎扎实实、坚持不懈地做好具体工作。

成功无捷径，努力才是通往成功的光明大

道。京瓷一年跨一步，仅用 50 年就成长发展到现在的规模，除了“努力”之外，别无他途。但是，这个“努力”不是普通一般的努力，而是“不亚于任何人的努力”。

“不亚于任何人”这几个字，才是事情的本质。不付出这种程度的努力，绝无企业今日的繁荣。

京瓷创业之初，既无足够的资金和设备，又无经营的经验和实绩，唯一的资本只有无穷尽的努力，真可谓是日以继夜、不分昼夜地努力工作。

每天忙得连何时回家、何时睡觉都不知道。不久大家就筋疲力尽，“照这样拼命，身体能吃得消吗？”员工中传出这样的声音。

我的生活也毫无规律，睡眠严重缺乏，而且不能按时吃饭。有时想，长此以往，恐怕真的难以为继。我召集干部开会，这样说：

我虽不太懂企业经营是怎么回事，
但可以把经营比做马拉松，是长距离、
长时间的竞赛。我们是初次参赛的非
专业团队，而且起步已晚。包括大企

业在内的先头团队已跑完了全程的一半。反正我们是无经验、无技术的新手，出发又晚，倒不如一上场就全力疾驰。

大家会说，这样蛮干，身体会垮。说得没错，要用百米赛跑的速度，一口气跑完 42.195 公里的马拉松全程，当然不可能。但新手迟发又慢跑，就更加毫无胜算，我们至少得尽力奋起直追。

我就这样说服了员工，自创业以来，始终“全力疾驰”，一刻不停，发展再发展。至今难忘公司股票上市当日的情景，全体员工聚集在工厂空地上，我禁不住热泪盈眶，哽咽着说了以下这段话，至今仍记忆犹新：

以百米赛跑的速度去跑马拉松，或许会中途倒下，或许会因跑不动了而落伍。大家这么讲过，我也这么想过。但是，与其参加没有胜算的比赛，不如一开始就全力以赴，即使无法长

时间地坚持，也要挑战一下。幸运的是，在不知不觉中我们居然适应了高速度，并用这种高速度一直跑到了今天。

跑着跑着，发现前面的人速度不快，于是再加速，超越了他们，现在我们已经赶超了第二集团，先头部队已进入了我们的视野，让我们继续加油，追上先头团队！

用跑百米的速度跑马拉松，这样的努力才配称“不亚于任何人的努力”。

如果问诸位经营者，“你们努力吗？”大家会答道：“我们尽了自己的努力。”但是企业经营就是竞争，当竞争对手比我们更努力时，我们的努力就不奏效，我们就难免遭受失败和衰退。

仅仅是“尽了自己的努力”这样的程度，公司是不可能发展的，必须付出“不亚于任何人的努力”。

另外，千万不可忘记任何伟大的事业，都是一步一步、踏踏实实努力积累的结果。

京瓷创建时，为日本某大电器公司生产电视机显像管所用的精密陶瓷部件。因为精度高，工艺困难，当时全日本只有京瓷能做。尽管如此，一个部件只卖9日元，单价极其便宜，但客户的订货量却是以数万个为单位的。

精密陶瓷部件所用的材料虽然先进，但同陶器器皿的烧制一样，生产过程很普通。只是将原料粉末成型凝固后，放进炉里高温烧结。这样的作业周而复始，循环不息。

当时我常想，只卖9日元的廉价产品，只是作为大公司的加工承包工厂，只是一味地努力生产，怎么可能变为大企业呢？

但是揭开迄今为止大企业的成长发展史就会发现，他们都是从小事业开始，点滴积累，不断创新，踏实努力，坚持不懈，才有了后来的辉煌。一开始就想抓住大商机，或想靠偶然的生意来发财，都是靠不住的，而且都不可能长久。

企业经营无难事，只要认真务实、精益求精、持之以恒，如此而已。

在经济萧条时期，更要付出不亚于任何人

的努力。为了克服当前的困难，经营者必须率先垂范，必须废寝忘食地工作。

没有订单，企业陷入窘境，作为社长，我四处奔走，踏实努力，但一切于事无补，只是杯水车薪罢了，所以就想放弃。但事实上，哪怕是杯水车薪，也必须脚踏实地，付出不懈的努力。

希望各位经营者能够理解，只要1年365天，不间断地付出“不亚于任何人的努力”，诸位的公司定能成为自己想象不到的伟大企业，诸位的人生也会更充实、更美好。

第五条 销售额最大化，经费最小化

利润无须强求，量入为出，利润随之而来。

京瓷开始运作时，我没有经营经验及知识，对企业会计一窍不通，当时是请外部公司派来的财务课长协助处理会计事务。

一到月底，我就抓住他问：“这个月怎么样？”对方夹杂许多会计专业术语的解答，令技术出身的我十分头痛。

我忍不住说：“如果销售额减去经费，剩余的就是利润的话，那么，只要把销售额增加到最大，把经费压缩到最小，不就行了吗？”估计那位课长当时也吃了一惊。从那时起，我就把“追求销售额最大化，经费最小化”作为经营的大原则。虽然这是一条非常简单的原则，但只要忠实贯彻这一原则，京瓷就可以成为高收益体质的优秀企业。

作为经营常识，一般人认为销售额增加，经费必然随之增加。但这是不对的，只有摆脱“销售额增加，经费也随之增加”这一常识，为追求“销售额最大化和经费最小化”，开动脑筋，千方百计，才会从中产生高效益。

举例来说，假定现在的销售额为100，为此需要现有的人员及设备，那么当订单增至150，按常理，人员、设备也要增加50%才能应付生产。

但是，做这样简单的加法是绝对不行的。订单增至150，通过提高效率，本来要增加5成人员，压到只增加2~3成，以此来实现高收益。

订单增加、销售额提高，公司处于发展期，正是进行合理化建设，提高效率，使企业变成高收益企业千载难逢的好机会，可是大多数经营者却在企业景气时放松管理，坐失良机。

“订单倍增，人员、设备也倍增”的加法经营很危险。一旦订单减少，销售额降低，经费负担加重时，企业立刻就会转为亏损。

贯彻“销售额最大化，经费最小化”原则，必须建立一个系统，使每个部门、每月的经费明细都一目了然。

京瓷创业不久，就引入了被称为“阿米巴经营”的管理系统。

同一般财务会计不同，这是经营者为便于经营而应用的一种管理会计手法，阿米巴是由几个人至十几个人组成的小集体（可按需要随时进行重组），京瓷现有1 000多个这样的小集体，构成了一个经营系统。所谓阿米巴经营，就是计算出每个阿米巴的单位时间附加价值。简单地讲，就是从每个阿米巴的当月销售额中减去所有

当月经费，剩余金额除以当月总时间所得的数字，作为经营指标，我们称之为单位时间核算制。

京瓷就依据单位时间核算制，在月末进行结算，于次月初公布各部门的实绩。只要细看单位时间核算表，“这个部门推出了这个产品，而那个部门没有取得客户订单”之类的有关情况就能一清二楚，便于经营者迅速作出判断并采取对策。

另外，为将经费压缩到最小，单位时间核算表把经费科目细分，比一般会计科目分得更细，构成所谓的实践性经费科目。比如不是笼统地列出一项“水电煤费”，而是将其中的电费、水费、燃气费项目分别列支。

这样做，从事实际工作的员工就能一目了然，并可采取具体行动来削减经费。看了细分后的核算表，“啊，这个月电费花多了”。现场负责人就能掌握经费增减的原因，便于切实改进。

在日本常有一种说法“中小企业似脓包，一旦变大便破碎”，说到底，就是因为没有采用

上述有效的管理会计方法。

公司规模尚小时姑且不谈，如果规模扩大后仍做笼统账，那么任何人都无法准确地掌握经营实态。当然一般的会计处理总要做，但起不到任何实际作用，因为经营者无法从中掌握经营实况，无法及时采取有效措施，企业效益自然上不去。

京瓷创立 40 年来，经常利润率始终保持在两位数，有时甚至超过 40%，总销售额已接近 1 兆日元大关。

持续数十年实现高效益，最大的原因就在于忠实贯彻了“追求销售额最大化，经费最小化”的经营原则，构筑了让经营者可以准确掌握经营实况的管理体系，并使该系统得以有效运行。这是最重要的原因，至于京瓷拥有其他公司所无法仿效的独创技术，倒是其次的原因。

第六条 定价即经营

定价是领导的职责。价格应制定在客户乐意接受、公司又能够盈利的交汇点上。

以前，在选聘京瓷董事时，我希望录用有商业头脑、懂生意经的人才。为此出了个考题：“如何经营拉面夜排档？”在中国相当于“如何经营面馆”。我提供给候选人购置面馆所需设备的资金，让他们做面条生意，几个月后，看他们赚了多少钱，从而用这个办法通过竞争来选拔人才。为什么出这个试题，因为如何做面条生意，包含了经营的所有内容。

比如想卖叉烧面，那么，是用鸡骨汤还是排骨汤，用机制面还是手拉面，叉烧要放几块，要不要加葱，等等，有各种各样的选择。也就是说，小小一碗面条可以千差万别，经营者不同，做法也会完全不同。其次，面馆设在哪里，营业时间怎么定，是开在闹市以醉酒客为对象，还是开在学生街瞄准年轻人，如何决定就体现出当事人的商业才干。这些都决定后，在此基础上如何定价呢？如果开在学生街，就要薄利多销；如果开在闹市区，不妨做高档美味拉面，即使定价高，

卖得少些照样可以盈利。

如何做面条生意，浓缩了经营的各种要素，仅从如何定价一条，就可以判断出他是否具备商业才干。

我曾想用这道题目，考验候选者有无商才，为选聘董事把关。但因实施方面有难度，所以没有推行。但我并不是开玩笑，定价事关生死存亡，定价决定经营。

给产品定价，有各种考量。是低价、薄利多销，还是高价、厚利少销，价格设定有无数种选择，它也体现了经营者的经营思想。

价格决定以后，究竟能卖出多少量，获得多少利润，极难预测。定价太高，产品滞销，定价过低，虽然畅销，却没有利润。总之，如果定价失误，那么企业将蒙受巨大的损失。

在正确判断产品价值的基础上，寻求单位利润与销售数量的乘积为最大值的一点，据此来进行定价。我认为，这一点应该是顾客乐意付钱购买的最高价格。

真正能够看清、看透这一价格点的不是销售部长，也不是营业担当，而非经营者莫属。

可以说，这是定价的普遍原则。

但是，即使以该价格卖出了，也未必意味着经营就一定一帆风顺，即使以顾客乐意接受的最高价格售出了，却仍然没有获利，这种情形屡见不鲜。问题的关键在于，在已定的价格下，怎样才能获取利润。

以生产厂家为例，如果跑销售的只知道压低价格来获取订单，那么制造部门再辛苦也无法获利，因此必须以尽可能高的价格推销，但是价格确定后，能否获利，就是制造方面的责任了。

但是，一般的厂家往往是以成本加利润来确定价格的，日本的大企业大多采用这种成本主义的定价方式。但在激烈的市场竞争中，售价往往是由市场事先决定的。成本加利润所确定的价格，因为偏高而滞销，不得已而降价，预想的利润化为泡影，极易陷入亏损。因此，我给技术研发人员这样定位：

你们或许认为，技术员的本职工作就是开发新产品和新技术。但是我认为，这还不够，只有在开发的同时

认真考虑降低成本，才有可能成为一个称职的、优秀的技术员。

必须在深思熟虑后确定的价格范围之内，努力获取最大利润。为此，“需要耗费多少材料费、人工费、各类经费”，诸如此类的固定观念或常识统统抛开，在满足质量、规格等一切客户要求的前提下，必须千方百计，彻底降低制造成本。定价、采购、削减生产成本这三者必须连动，定价不可孤立地进行，也就是说定价即意味着必须对降低采购成本及生产成本负责。价格之所以要由经营者亲自决定，理由就在于此。这就是说，在决定价格的瞬间，必须考虑降低制造成本。反过来讲，正因为对降低成本做到了心中有数，所以才能正确地定价。因此，如果让缺乏战略意识的营业担当来决定价格，必出乱子。

曾经听过许多经营者抱怨道：“生意做大了却仍赚不到钱，还是恶战苦斗。”原因大多在于定价不当。

定价决定经营，定价是经营者的职责，进一步讲，定价是否合理甚至还体现了经营者的

人格。

第七条 经营取决于坚强的意志

经营需要洞穿岩石般的坚强意志。

可以说经营等于经营者的意志本身。一旦确定目标，无论发生什么情况，一定要实现此目标，这种坚强的意志在经营中是不可或缺的。越是艰苦，越是萧条，经营就更需要坚强的意志。

但是，不少经营者眼看目标完不成，就寻找借口，或修正目标，甚至将目标、计划全盘取消。

经营者这种轻率的态度，不仅使实现目标变得根本不可能，甚至会给员工极大的消极影响。

我对这一点的深刻体验，是在京瓷股票上市之后。股票一旦上市，就必须公开发表公司下一年度的业绩预报，对股东作出承诺。但许多日本经营者往往以经济环境的变化为由，毫无顾忌地将预报数字向下调整。但是在同样的

经济环境下，有的经营者却能出色地完成目标。我想，在环境波动频繁又剧烈的时期，经营者如果缺乏无论如何也要达到目标、履行承诺的坚强意志，那么经营将难以为继。

一味地将经营去“迎合”环境或情况的变化，结果往往会不妙。因为向下调整过的目标，一旦遭遇新的环境变动，就不得不再次向下调整。一遇到困难就打退堂鼓，必将完全失去投资者和企业员工的信赖。所以，既已决定“要这么做”，就必须以坚强的意志贯彻到底。

还有一个要点，虽然目标体现了经营者的意志，但是必须获得员工的共鸣。起初是经营者个人的意志，但随后需要让全体员工发出“那么让我们一起干吧！”的呼声才好。

换言之，体现经营者意志的经营目标必须成为全体员工的共同意志。员工一般不会主动提出需要自己付出艰辛努力的高目标，决断需要由经营者来作出。但自上而下的高目标，需要自下而上的响应。

做到这一点其实并不难，比如事前可以先讲一番激励的话：“咱们公司

前景光明，虽然现在规模还小，但大家可以期待将来取得的巨大发展。”然后举办恳谈宴会，酒过三巡后提出：“今年我想把营业额翻一番。”先让身旁坐着的那些办事差劲、却善于揣摩上司心理的家伙表态：“社长，说得对！干吧！”于是那些脑子好使、办事利索但冷静过度的人就难以启齿。不然的话，一听到高目标，他们就会泼冷水说：“社长，那可不行，因为……”，摆出一大套行不通的理由。但这时的气氛已经让那些持消极态度的人不便反对，甚至会在不知不觉中随声附和。这样，高目标往往就在全员赞同之下得以通过。

经营也是一门心理学。即使是低目标，如果让“消极派”先发言，他们也会说“难，不可能完成”。因此造成气氛消沉，经营者期望的高目标就有可能落空。

我认为，一定要设定高目标，然后向高目标发起挑战。当然如果目标过高，连续一年、

两年，甚至三年都完不成的话，这一目标就成了水中月、镜中花，而且还会带来今后谁也不会认真理会经营者所提出的经营目标的副作用。

尽管如此，还是要设定高于上一年度的经营目标，否则不足以激发员工的士气，公司就会失去活力。

下面的办法不可常用，但在京瓷规模还小的时候，我曾采用过。

在能否完成目标的关键时刻，我曾经这样宣布：“瞄准月销售额 10 亿日元，完成了，全员去香港旅游；完不成，全员去寺庙修行。”

结果大家干劲十足，出色地完成了任务。我也兑现了自己的承诺，租了包机，让全员赴港旅游三天，我也借此又与员工进一步增强了一体感。

总之，就是要想方设法鼓励员工，使经营目标与员工共有，从而实现它。但是重要的不是手腕，而是经营者必须想尽各种办法，抓住一切机会，直率地将自己的想法传递给员工。

有一年年终，我发高烧，但仍 50 多次连续参加所有部门的辞旧迎新“忘年会”，在会上不

遗余力地阐述对明年事业的展望与构想，以求获得全体员工的理解和协助。讲尽自己想要说的话之后，我已感觉浑身虚脱，似乎已经把自己的全部能量原封不动地转移给了员工。“能量转移”这个词用在这里，恰到好处。

我就是这样尽最大努力，使经营目标与员工共有。如果能够鼓舞员工的热情，朝着体现经营者意志的经营目标奋进，那么企业的成长发展将势不可挡。

第八条 燃起斗志

经营需要昂扬的斗志，其程度不亚于格斗。

格斗所需要的斗志，经营也必不可少。性格温顺、不善于吵架的人，应该趁早把社长的交椅让给斗志昂扬的人。

不管说得多么动听，经营毕竟是弱肉强食，是企业之间激烈的竞争。哪怕是只有两三名员工的小企业，经营者如果缺乏“斗魂”，不能为保护员工而发挥昂扬的斗志，将必败无疑。

另外，随着企业的成长发展，黑社会势力

往往会虎视眈眈。这时为了保护企业不受侵犯，就需要有格斗士一样的斗志，需要有压倒对手的大无畏的气魄。

所谓斗志，并不是粗野，并不是张扬暴力，而是像母亲保护孩子时不顾一切的勇气。

当老鹰袭击幼鸟时，母鸟会奋不顾身地冲向强大的敌人。为了保护自己的孩子，即使是小动物，也会突然表现出惊人的勇气和不可思议的斗志。

经营者在履行使命的时候，少不了这样的斗志。平时柔弱，不会吵架，看不出有什么斗志，但是作为经营者，为了保护广大员工，一旦面临危险，应该立即挺身而出。如果没有这种气概，经营者就不可能赢得员工们由衷的信赖。

这种英勇气概，来自于强烈的责任感。无论如何也要保护企业，保护员工，这种责任心，使经营者变得勇敢而且坚定。

现在的日本，为抵御外敌而保护企业与员工的经营者是少见的，相反只知明哲保身的经营者却很多。我们看到，诸如大公司或银行这

样有巨大社会影响的企业，发生了丑闻后，经营者往往推卸责任，而让部下引咎辞职。

这是因为选错了领导人。挑选经营者不应该只看能力，应该把有斗志，也就是为了保护企业、保护员工，哪怕粉身碎骨也在所不惜的人，选做经营者。

第九条 拿出勇气做事

不能有胆怯的举止。

为什么需要勇气？首先，对事物作出判断时需要勇气。以纯洁的动机，依据正确的原则，去判断事物，经营企业，照理应该不会发生问题。但在实际操作过程中，却会遭遇各种阻力。比如要购买某块工厂用地，有时不得不同当地有影响的政治家甚至黑社会打交道。这时候，是坚持以正确的原则作为判断基准，还是以追求稳妥作为判断基准，就要考验经营者是否真有勇气。

即使受到威胁，受到中伤和诽谤，即使面临损失或灾难，仍然毫不退缩，坦然面对，坚

持原则，坚决作出对公司有利的判断，这就需要真正的勇气。

如果一味担心坚持原则会遭人耻笑，或受到坏人的威胁，或受到朋友的误解，顾虑重重，就无法作出正确的经营判断。本来很简单的问题就会变得错综复杂，变得难以解决。所有这些，都是因为经营者缺乏必需的勇气所致。

依据原理原则作出正确的决断必须要有勇气；反之，缺乏勇气的人不可能作出正确的决断。

如果经营者缺乏勇气，胆小怕事，临阵退却，那么立即会遭到部下的轻视，失去员工的信任。同时员工也会上行下效，不以胆怯为耻，紧要关头，妥协退让，丧失立场。

勇气又可称为“魄力”。中国古典著作中有所谓“知识”、“见识”、“胆识”的说法。

所谓“知识”是指各种信息，指理性上了解这些信息。知识丰富看似很博学，但是，许多所谓的“知识”往往并没有多大的实际价值。应该把“知识”提升到“见识”的高度。所

谓“见识”，就是在对“知识”的本质真正理解之后，自己内心产生的一种坚定的“信念”。

具备“见识”是成为经营者的先决条件。有人说公司的二把手，只要有“知识”就行，不必强调“见识”。但是，公司的一把手即经营者，因为要作出决断，他就必须具备“见识”，即具备“信念”，否则就不可能对事物作出正确而恰当的判断。

但是真正的经营者还必须具备“胆识”。所谓“胆识”，是“见识”加上“魄力”，或者说加上“勇气”。如果具备了产生于灵魂深处的坚定不移的信念，具备了彻底贯彻正确信念的、顶天立地的大无畏气概，那么经营者就敢于面对一切障碍，作出正确判断，坚决实行，在风浪中勇往直前。

有时经营者不得不遭遇极为棘手、极为难堪的局面，沧海横流，方显英雄本色。越是凶险的关头，越能考验经营者的勇气。

希望大家都能具备“胆识”，即发自灵魂深处的勇气，从而在各种情况下都能作出正确的判断。

第十条 不断从事创造性的工作

昨天胜过前天，今天胜过昨天，不断琢磨，不断改进，精益求精。

曾获得过“普利策奖”的美国新闻界代表人物戴维特先生，在其所著的《下一世纪》一书中，有一章开头就引用了我的一段话：“我们接着要做的事，就是人们认为我们肯定做不成的事。”

事实上，京瓷过去做的也是当时人们认为做不到的事。开发新型陶瓷，把它作为新型工业材料，将它发展成数兆日元规模的新兴产业，在此之前，人们觉得这是不可思议的事。

充分利用新型陶瓷的优良性能，进一步开发出半导体封装件，促进了电脑产业的蓬勃发展。同时又开发出人造骨、人造牙根等用于生物体的新产品，开拓出一个精密陶瓷新应用的

产业领域，甚至被誉为创造了又一个“新石器时代”，对社会贡献之大不言而喻。

京瓷为什么会拥有如此强大的创造性，许多日本的经营者把原因归结到“京瓷”的技术开发实力上。对照自己，他们会说：“我们公司缺乏那样的技术，无法取得发展也是不得已的事。”

我认为这种观点站不住脚。没有哪一家公司天生就有杰出的技术，先进技术不是从天上掉下来的，只有琢磨钻研，精益求精，不断改进，不断创新，今天胜于昨天，明天超越今天，天天进步，日积月累，从中才能产生独创性的技术和经营。

我常以清洁工作为例来说明这个道理。

清洁工作似乎很简单，没有什么创造性可言。但是，不要天天机械地重复单调的作业，今天这样试试，明天那样试试，后天再别样试试，不断思考清扫方法，不断提高清扫效率，一年365天孜孜不倦，每天进行一点一滴的改进。长此以往，即使看似简

单的工作，也会产生很有价值的创新。

一天的努力，只有微小的成果，但是锲而不舍地进行改良和改善，一年之后就可能带来显著的变化。不仅是清洁工作，而且企业里各种工作，营销、制造、财务等都一样。这个世界上划时代的创造发明，无一不是在这样踏踏实实、勤勤恳恳、一步步努力的积累中产生出来的。

“不能每天以同样的方法重复同样的作业，要不断有所创新。”经营者应该把这句话作为公司的方针，明确地提出来，而且经营者要率先作出榜样。这样经过三至四年，企业就能具备独创性，就能进行卓有成效的技术开发。

今日的京瓷已在广阔的领域内展开多元化经营，但是当初，我只具有无机化学这一狭小范围内的专业技术。也就是说，独创性的产品开发和独创性的经营，开始时“京瓷”也没有，认真追求，不懈努力，才会“无中生有”。

我经常与员工阐述一个“将来进行时”的观点，不是以现有的能力决定将来能做什么，而是现在就决定一个现有能力达不到的高目标，

并决定在将来某个时点达成它。

瞄准这个目标，通过顽强的努力，不断提高自身的能力，提高到在将来某个时点能够实现既定高目标的高度。如果只以现有能力来判断今后能做什么，不能做什么的话，就根本无法开拓新事业。现在做不成的事，今后无论如何也要把它做成，抱有这种强烈的使命感，才可能开辟一个新时代。

第十一条 以关爱和诚实之心待人

买卖各方都得利，皆大欢喜。

这里所说的关爱之心，又可称做“利他心”。也就是说，不只是考虑自身的利益，也要考虑对方的利益，必要时，即使作出自我牺牲，也要为对方尽力。我认为即使在商业世界中，具备这种美好的心灵也是最重要的。

但是，许多人认为，“关爱”、“利他”这类说法，在弱肉强食的商业社会，事实上很难推行。为了说服他们，为了说明“善有善报”的因果法则在企业经营的领域内同样存在，我

想举出下面的实例。

京瓷在美国有一家生产电子零部件的子公司，名叫 AVX 公司。那还是多年以前的事，当时 AVX 公司在电容器领域处于世界领先地位。为了把京瓷发展成综合性的电子零部件企业，需要与 AVX 公司联合。基于这种判断，我向 AVX 公司的董事长提出了收购该公司的要求。

这位董事长爽快地答应了。收购采取了“股权交换”的方式。当时 AVX 股票在纽约证券交易所的交易价格为 20 美元，我们决定以高出 50% 的价格，即 30 美元与在同一交易所上市的、时值 82 美元的京瓷股票进行交换。

但对方董事长立即提出 30 美元的价格仍然偏低，要求再提高价格，希望以 32 美元成交。当时我们京瓷美国公司的社长以及律师都表示强烈反对，他们认为轻易答应这类要求，在今后

的收购谈判中对方会得寸进尺，对京瓷不利。但是，我却认为，这位董事长要对他的股东负责，对他而言，即使提高1美元也是理所当然的，他的要求应予以理解，于是同意了对方的要求。

然而，当双方股票正要实行交割时，纽约证交所道琼斯指数大幅下跌，京瓷股票也跌了10美元，变成了72美元。看到这种情况，对方董事长又提出要求，把原定的82对32的交换条件改为72对32。

通常人们会认为，如果是因为京瓷业绩下降引起股价下滑，当然京瓷应该负责，但现在的情况是股市全盘下跌，改变交换比率完全没有必要。京瓷一方的有关人士异口同声地主张驳回对方的要求。

但是，我还是再次接受了于己不利的变更条件。这既不是出于什么算计，也不是感情用事。收购合并是两种文化完全不同的企业合二为一，是企业与企业结婚，应该最大限度地为

对方考虑。

收购之后，京瓷股票一路上扬，AVX 公司的股东获利丰厚，他们的喜悦之情感染了公司员工。一般而言，被收购企业的员工对收购方总是抱有抵触和不满情绪，但 AVX 的员工们却因为京瓷接连表现出的高姿态，从一开始就能友好交流，而且很自然地接受了京瓷的经营哲学。

经过这段经历之后，收购后的 AVX 公司不断发展壮大，不到五年，在纽约证交所再次上市。在再上市的过程中，京瓷通过出售股票获得了丰厚的回报。

20 世纪 90 年代，许多日本公司收购了美国公司，但后来由于亏损，而不得不纷纷撤资或出售，像京瓷收购 AVX 公司这样的成功案例极为罕见。

我认为，他们的失败和 AVX 公司的成功之间，最大的差距在于，是只考虑自己的利害得失，还是要真正为对方着想。这种“心灵上的差异”，也就是不同的想法，带来了不同的结果。

中国古语里说：“满招损，谦受益。”尊重对方，为对方着想，也就是“利他”的行为，乍看似乎会给自己带来损害，但从长远来看，一定会给自己和他人带来良好的结果。

在严峻的环境中，经营需要燃烧般的斗志、滴水穿石般的意志、真正的勇气和强烈的愿望，但与此同时，经营者的心灵深处应该充满同情和关爱，同时还必须保持诚实和正直，在经营过程中希望大家始终不忘关爱和诚实。

第十二条 保持乐观向上的态度

抱着梦想与希望，以诚挚之心处事。

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，这已成为我的信念。既然从事了经营，就不要害怕各种经营难题接踵而来，而且问题越是困难，越是不能失去梦想与希望。

即使为各种经营上的问题所困扰，也能顶住压力，坚忍不拔，这样的经营者身上似乎透出了一种“悲壮感”。

因为我谈到了坚强的意志和“斗魂”，有人或许认为经营一定是苦差事，一定充满了“悲壮感”。

恰恰相反，正因为经营需要高昂的斗志和不屈的意志，所以经营者必须同时保持开朗的心态。一味紧张，有张无弛，长期经营是很难坚持的。

一方面是“埋头苦干”的决心，另一方面是“定能成功”的确信。以乐观的态度面对困难和逆境，是人生取得成功的法则，是经营者的生存智慧。

比如，生病时坚信自己定能康复，配合治疗、静心养病；比如，为资金周转而伤透脑筋，但只要坚信通过努力，总有解决的办法，于是就想方设法去解决。处于逆境中的当事人要做到如此洒脱，似乎很难，但即使难，也要有意强迫自己这么想、这么做。只要永不言弃，事态一定会出现转机。从更长的时间跨度来看，乐观向上、积极努力，必定有回报，因为自然界本来就是如此，这个世界本来就是如此。

我把上述的人生态度和工作态度称为“与

宇宙意志相协调”，我向许多人讲述了这个真理。关爱之心、谦虚之心、感激之心、实事求是之心，抱着这样美好的心灵，又付出不懈努力的人，一定会时来运转，一定会受到幸运的眷顾。我从灵魂深处坚信这一点，这已成为我不可动摇的信念。

中国的古典《易经》上说：“积善之家有余庆，积不善之家有余殃。”

无论是人生还是经营，其成败取决于我们今后的行动。各位经营者，对于我所讲述的“经营十二条”，如果能够认真学习，切实实行，那么你们就会变成与自己过去完全不同的优秀经营者。

经营者如果变了，紧接着你们公司的干部就会变，再接着员工就会变。如果是这样，那么只需要一年左右的时间，你们的公司一定会充满活力，变成一个优秀的、高收益的公司。



★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。

b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。

c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) “**著**”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

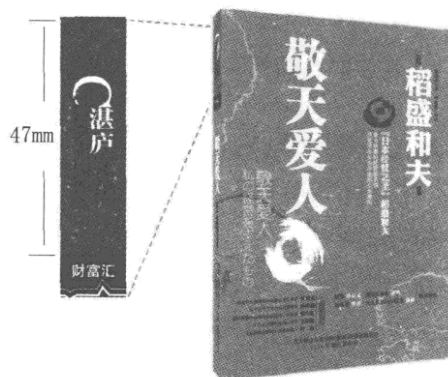
b) “**编著**”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

🔪 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

🔪 找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，我们在每本图书的书脊上部47mm处，全部用红色标记，称之为——小红帽。同时，“小红帽”上标注“湛庐文化”字样，小红帽下方标注所属图书品牌名称。湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致



力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。

🔪 关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都是为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望我们能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。