



曹岫云 / 著

稻盛和夫^的 成功方程式

日航迅速起死回生的秘诀

人民东方出版传媒
 东方出版社

更多书籍请关注：www.iebook8.com

稻盛和夫^的 成功方程式

曹岫云 / 著

《日航哲学》手册第一章第一条

成功方程式（人生・工作的方程式）

我们应该把什么当作行动的指针呢？成功的关键在于“人生・工作的方程式”。

$$\text{人生・工作的结果} = \text{思维方式} \times \text{努力} \times \text{能力}$$

人生和工作的结果由“思维方式”、“努力”和“能力”三个要素的乘积决定。这个“能力”和“努力”分别可以从 0 分到 100 分打分。所谓“思维方式”就是人生态度，从负 100 分到正 100 分打分。因为是相乘关系，稍稍负面的“思维方式”，就会带来负的人生结果。

能力和努力固然重要，但最重要的是：具备作为人应该有的正确的思维方式。

《日航哲学》手册第一章第二条 具备正确的思维方式

在“人生·工作的方程式”中，“思维方式”特别重要。所谓正确的思维方式就是思考“作为人，何谓正确”。

以“作为人，何谓正确”进行判断

哲学的根本就在于“作为人，何谓正确”这一句话。

“要正直”、“不可撒谎”、“不可骗人”、“要信守承诺”、“要关爱他人”等等，这是孩童时代，父母和老师教给我们的最朴实的道德观。大家会觉得“这不是理所当然的事情吗？”但实际上，百分之百实践了这些道德观的人恐怕没有吧。

不断地用“作为人，何谓正确”来扪心自问，拿出勇气，把正确的事情贯彻到底。这一点非常重要。

2012 年 7 月 19 日在横滨国际会场举办的“盛和塾第二十届世界大会”上，面对近四千名企业家塾生，稻盛先生论述了日航重建成功的原因。

日航重建成功的真正原因

稻盛和夫

2009 年年末，日本政府和企业再生支援机构多次强烈邀请我出任日航会长，每次我都以“此非我所任”为理由拒绝了。后来经不起他们再三的恳求，在不得已的情况下，我接受了重建日航的任务。

关于我最终接受重建日航任务的理由，我已经多次给大家讲过，首先是无论如何都要救助日航留任的员工，其次是为了重振日本经济，然后是为了让日本国民有选择航空公司的自由。

然而，虽然我决定挑起这一重担，但是对于日航的重建，当时我既没有自信，也没有胜算。说完全没有也太过分。

不仅是我自己，日航宣布破产时，以各种媒体为代表，几乎所有的人都认为，日航这个企业，抱有长年以来没能解决的各种各样的难

题，所以“日航重建决不会顺畅”，“日航必将二次破产”。

2010年2月，对于航空运输业毫无经验的我，来到因经营课题堆积如山而破产的日航。与我同去的只有两位京瓷的董事，此外，我带去的只有我自己创建的经营哲学“Philosophy”，以及“阿米巴经营”这一经营管理的体制模式。

当初，我承诺每周上班3天左右，以零薪水参与日航重建，因此算是义工。但是，当我初次来到日航时，作为一个企业，日航情况的糟糕程度远远超出了我的想象。

因此，每周出勤3天显然不够，虽然依然不领工资，每周留在日航总部四五天，但我已年近80，整个一周几乎都住在东京的宾馆里，有时晚饭就是便利店的盒饭。这样很快我就感觉到疲惫困顿。

在就任日航会长不久后，疲劳困顿之中，让我心情非常振奋的是：一听到我要参与日航重建，5500名盛和塾塾生立即行动，每人负责集合100位友人，共计55万人来援助日航。

他们制作了“日航援助团”的名片，以塾生为中心，号召他们的亲戚朋友“大家都乘日航！”即使勉强也要尽可能搭乘日航。而且每次乘日航时，都使用援助团的名片鼓励日航的员工。还有，用上日航的标记，折叠许多千纸鹤赠给员工。

塾生们的这一举动，不仅支持了我，而且对因破产而受到伤害的员工们而言，也是一种心灵的支撑。不仅如此，这对日航的收益也做出了贡献。作为日航重建的第一步，我觉得，首先就是盛和塾塾生们在背后的支持。我认为，大家做的这一切，就是“利他”之心的流露。

至今为止将近30年，在盛和塾，我义务为大家讲解“经营企业应该怎样做才对”。这30年来，大家亲眼看到我在盛和塾的活动。“至今一直受到塾长的指导关照，现在正是我们报恩的时候了。”我认为，这

就是大家援助日航的动机。

这实际上正是推动日航重建的一股巨大的力量。这一点虽然没有公开表述过，但我坚信，日航重建成功的相当一部分，就来自于盛和塾各位塾生的鼎力相助。

这近30年来，我在繁忙的日程安排中，抽出时间，尽力协助大家把企业经营好。这次是大家反过来帮助我，在拼命投入日航重建的我的背后助上一臂之力。我想事情就是这样。

这样，为对方着想的美好心灵互相呼应，因而结出日航重建的成功之果。想到这一点，我从心底感到高兴。

去年12月，在西日本和东日本的盛长例会上，我以“在净化心灵的集团——盛和塾中学习什么”为题，从人应有的心灵状态说起，讲到塾生们净化自己的心灵，不但可以把自己的企业办得更好，而且可以促使社会变得更好。

听许多塾生讲，听了我这个讲话“很受感动”。如果想把你的企业经营得有声有色，那么，首先必须提高作为经营者的你的心性。我用“提高心性，拓展经营”这句话来表达。自盛和塾成立以来，我不断诉说这一点。我想正因为大家都很好地理解、实践了这一条，才产生了“日航援助团”。

在这个盛和塾里，经常听到“利他之心”这句话。这是社会上一般对话中很少出现的语言。然而在盛和塾，“利他”这个词在日常会话中却被频繁使用。“为他人好”这个思想在人生和经营中非常重要，大家都理解这一点并付诸实践。

这是让我感到最为高兴的事。既然大家能如此热切地援助日航，那么，各位理所当然对自己企业的员工好，同时为企业周围的人好，进一步讲，为社会、为世人好，我想大家在平日里就一定在尽力而为。

盛和塾创办至今，塾生已多达 7400 名，不仅在日本，而且在世界各地，如果都能够从事这种利他的活动，那么我想我至今为止的辛苦就算获得了回报。

当初盛和塾成立时，我还当着京瓷的总经理，工作繁忙。而且当时正值 KDDI 的前身“DDI（第二电电）”的创业期，另外，稻盛财团成立、开始颁发京都奖，真是忙碌至极。年龄也 50 出头了。这约 30 年来，我以不惜粉身碎骨的精神，投入盛和塾的活动。我觉得这件事我绝没有白做，我的心灵受到了安抚。

我要再一次对让我产生这种感慨的盛和塾的诸位，从内心表示感谢，真的谢谢你们了。

由于诸位的鼎力相助，现在日航的重建正在顺利开展。

截至去年 3 月末，也就是日航重建的第一个年度，日航的销售利润超过了 1800 亿日元。“一个破产的企业，仅仅一年，怎么就变成了行业内第一的高收益企业？”世间一片惊叹，甚至称赞说发生了奇迹。

接着，今年 3 月末是重建的第二个年度，当时由于日本东北大地震，旅客大幅度下降，尽管如此，这一年的销售利润仍然超过了第一年，超过 2000 亿日元。

在重建的第三年，业绩仍然会超过预期。到今年秋季，准备在东京证券交易所一部再次上市，到时日航的重建就算基本完成。

因为日航连续两年取得了优异的业绩，我从经营的第一线引退，从具有代表权的会长退至不具代表权的名誉会长。今后作为董事名誉会长，为把新产生的会长、社长以及年轻干部们培养成真正的经营干部而做出努力。到 2013 年 3 月或 6 月我就考虑正式退出日航。

日航重建成功的轮廓已经清晰，最近，特别是夜晚，在上床入睡之前，我常常回顾日航重建的过程，不断反思这两年来的日日夜夜，

“究竟为什么日航的重建能够如此顺利？”我进行了深入的思考。

可以说，现在日航的重建取得了卓越的成功。回顾这两年多来重建的日子，虽然付出了辛劳，但日航重建之路却比想象的要顺利得多。

日航这个企业多年以来，各种经营问题纠缠交结，谁也无法解决，甚至被贬为“恶魔殿堂”，被写进小说，社会评价落至谷底。人们都认为日航二次破产不可避免。这样一个破产重建的企业，重建的进程居然如此顺畅，这到底是为什么？这个问题最近我一直在认真思考。

反复思考的结果，首先是因为“哲学”发挥出了巨大的力量。

我认为，像日航这样的企业，为了有效推动它的重建，首先必须改变全体员工的思维方式，必须改变他们的意识。为此我向日航干部们热情宣讲“京瓷哲学”，告诉他们做人做事应遵循的原则。“京瓷哲学”是我在半个世纪以上的经营实践中总结出的哲学。

实现意识改革的第一项措施，就是集中最主要的经营干部 50 人，花费一个月的时间，依据哲学，实施了集中的、彻底的领导人教育。

集中学习的内容有“销售最大化、费用最小化”等我过去一直提倡的具体的经营要诀，同时，领导人必须具备值得部下尊敬的人格，为此必须每天不断地提高自己的心性等作为人应有的正确的人生观。

这样的哲学教育，我尽可能出席，直接讲解。与此同时，我还与他们促膝而坐，一边喝酒一边交谈。有时还严厉地批评他们，目的是把大家的想法彻底地统一到正确的方向上来。

于是，对我的经营哲学原本抱有抵触情绪的日航的干部们，随着学习次数的增加，逐步加深了对哲学的理解。

另外，对一般员工也进行了教育。我认为，与客人直接接触的一线员工的意识如果不改变，航空公司绝不会变好。因此，我亲自来

现场，直接给员工讲话。

客人接待窗口、乘务员、机长、助理驾驶员、维修保养人员、处理客人行李的员工等等，我去日航员工的各种工作现场，直接给他们讲解大家应该持有的思维方式和工作态度。

就是这样，我就任日航会长以来，先是对经营干部，接着对工作现场的领导人、一般的员工进行教育，改变他们的意识。以此来营造新的公司组织风气。

伴随公司干部、现场领导人、一般员工的意识转变，公司的业绩飞快上升。还有，基于阿米巴经营的组织改革也十分奏效。

我认为，为让航空企业的经营能够稳定，及时弄清分航线、分航班的收支状况，所谓的“管理会计体系”这种体制必不可缺。因此，我们致力于构筑这样的体系。

对于这一点，关于如何把我在京瓷时独创的“阿米巴经营”模式运用于航空企业，我们进行了设计调整。结果是，现在所有航线、每个航班，第二天就可以知道收支盈亏情况。我们构筑了全世界航空公司无以类比的、精致的管理会计体系。

就是说，通过改变意识、提升了心性的日航干部员工们，运用这种管理会计体系，即时把握经营的实际状况，在此基础上，大家钻研创新，把经营搞得更好。我们实施了这种体制，即进行了组织的改革。

我也对各位讲过，经营者对于自己企业的哪个部门、销售额是多少、花了多少费用，都要尽可能迅速并详细地掌握。这正如飞行员要看着仪表盘上的各种数字驾驶飞机一样。

对日航这样的航空企业来说更应如此。作为利润中心的各个部门，要分航线、分航班及时弄清各自的核算状况。此外，日航的许多子公司也正在做分部门核算。另外，作为成本中心的非核算部门，也要明

确掌握各种费用的实际使用状况，为彻底削减成本而努力。

对于上述各个部门的数字，在每个月召开的经营会议上，用3天时间进行发表。我一边听他们发表，一边进行经营指导：“你这个部门应这么做。作为部门领导人，你自己这点上该这么做才更好”等等。

导入这一分部门核算的管理系统，员工核算意识得以提高，从根本上改革了组织风气，对改善日航的经营发挥了巨大的作用。

就是这样，由“哲学”主导的意识改革，由“阿米巴经营”主导的组织改革，让日航的重建获得了卓越的成功。

然而，最近我思索再思索，让我觉得应该还不仅仅限于这些原因。诚然，我带去日航的“哲学”和“阿米巴经营”确实大显身手，发挥了出色的作用。但仅靠这些还不足以取得如此巨大的成功，我开始这么思考。我想大家都知道，我曾经有过“隐蔽念佛”的体验。

所谓“隐蔽念佛”，是指信仰净土真宗的人们为了逃避萨摩藩（当时鹿儿岛地区的统治者）的禁令，坚持自己的信仰，进行的隐蔽念佛的行为。

在江户时代，萨摩藩的藩主岛津认为净土真宗是一种危险的思想，于是发布公告，对继续信仰净土真宗的人严加处罚。但是热心的信徒们不肯丢弃信仰，他们在深山里建起祠堂或隐蔽的家屋，把佛坛和佛具搬进去，继续他们信仰的宗教活动。这就是所谓“隐蔽念佛”。不可思议的是：到了昭和初期，禁令已经解除，念佛活动已经没有必要隐蔽地进行。但在鹿儿岛的乡间仍然保留了隐蔽念佛的风俗。

在我上小学的时候，我父亲的老家在离鹿儿岛市区10多公里的乡村，有一次，父亲把我带到了——一个“隐蔽念佛”的地方。那是一个夜晚，父亲提着灯笼，拉着我的手，慢慢登上已经暗黑的山道。

父亲带我去的地方是一个“隐蔽念佛”的集会场所。在寂静的山

路的尽头有一间小屋，小屋没有电灯，只是点着蜡烛。进去一看，有一位僧人模样的人正坐在佛坛前诵经。在他身后，有10余个与我年龄相仿的孩子坐在那里，我也坐进了那些孩子的行列。

诵经结束后，那位僧人模样的人回过身来，“孩子们也来拜拜佛坛吧！”他分别叫一个个小孩拜了佛坛。只对我一个人和蔼地安慰道：“你同父亲一起从老远的鹿儿岛市内赶来。”同时他还说了下面的话。

“孩子你今天的参拜已经获得了佛陀的认可，所以你以后可以不再来了。但从今以后，你一定要念唱‘南曼南曼 ALIGATO’。”

“南曼”是鹿儿岛方言，就是“南无阿弥陀佛”。对着佛陀念唱“南无阿弥陀佛、南无阿弥陀佛，谢谢。”换用小孩子容易懂的说法就是“南曼南曼 ALIGATO”，这是萨摩人特有的表达方式。

儿时的这次体验，后来我一直牢记不忘。从那时候起直到现在，80岁的现在，只要面向佛坛，“南曼南曼 ALIGATO”这句话，就会不知不觉地脱口而出。

我是临济宗妙心寺派的僧人。在禅宗里不念“南无阿弥陀佛”。尽管如此，我幼时获得的教诲，就是净土真宗的“南曼南曼 ALIGATO”。这句话我一辈子都在认真地念诵。

去欧洲参观历史有名的建筑，站在教堂前，我一定会双手合十，吟诵“南曼南曼 ALIGATO”。去伊斯兰教的清真寺拜访也是一样。因为我想天上的神灵，就是说，支配这个世界的“绝对性的存在”都是一样的，所以无论到哪里我都会吟诵这句话。

在平时，即便是到了现在这个年龄，“南曼南曼 ALIGATO”这句话同样一天会从我口中出来几十次。比如，清晨洗脸的时候，突然会感到自己太幸运了，“南曼南曼 ALIGATO”就会脱口而出。或者，品尝到美味的菜肴时也一样。这已经成了我的习惯。

无论何事何时，“南曼南曼 ALIGATO”这句表达感谢的话语，成为我的口头禅，成为我生活的一部分——就是说，对生我养我，对今天我能存在于此，表示感谢。依据这一思想，为社会为世人，在人生和经营中，我积极参与各种各样的活动。

这个盛和塾的活动就是如此。还有稻盛财团举办的京都奖等活动也一样。这次挑起日航重建的重任，也是出于同样的想法。

我一直对大家诉说：“要净化心灵，要具有一颗高尚的心灵。”临近80岁的我自己，当时也是秉持这样的心灵，不要薪水，不求一切回报，抱着拼老命的决心，毅然参与困难重重的日航的重建。

我想，看到我奋不顾身的样子，神灵、上天、或者说是自然，因感动而向我伸出了援助之手。换句话说，日航重建，不是我做的，而是这个世界的“绝对存在”让我做的。我最近开始这么想了。

如果不是这样，我认为日航如此奇迹般的回升是不可能的。这不是人的力量，而只能说是 Something Great 即“伟大之物”在发挥力量。这种“伟大的存在”援助、推动，并让我参与了日航的重建。我觉得可以这么想。

当我这么想的时候，“南曼南曼 ALIGATO”这句话，更是随时来到我的嘴边，脱口而出。

现在我说“可以这么想”。但实际上，我坚信“就是这回事”。“哲学”和“阿米巴经营”确实发挥了很大的作用。但是，仅仅依靠这些，日航的重建绝对不会成功。日航重建能顺利进展，是“伟大之物”援助的结果。正因为“伟大之物”的支持，日航重建才会成功。对此我确信不疑。

在座的诸位也一样。我希望你们不仅依靠自己的力量，而且要采取与宇宙的意志相一致的态度去经营企业、度过人生。在人生和经营

中只要秉持一颗纯洁的、正直的心，神灵一定会出手相助，这就是所谓“天佑”。我再次希望大家相信这一点。

日航重建的过程就是一个最好的证明。

我在日航重建中尽心尽力，起了一点作用。现在就有不少人称赞我“伟大”。这是不对的。梵语中有如下格言：

“伟大人物的行为之所以成功，与其说在于他行动的手段，不如说在于他心灵的纯粹。”

如今，许多人赞赏我在日航重建中的经营手腕。但我深深感觉到：“这种观点不对。日航重建成功，不过是天助而已，仅仅是我无私的心灵和纯粹的行为感动了上天而已。”

换句话说，“想好事、做好事，必定有好报”，最近我越来越深切地体会到这一结论的正确性。同时在内心深处，我坚信这就是世间的“真理”。

然而，在报纸杂志采访时，当我谈到这种感受时，社会上马上就有人说：“怎么啦！那家伙又在说什么神灵保佑。那不是新兴宗教吗？”因此，我必须说：“日航重建是靠了哲学和阿米巴经营。”

不错！这是确凿无疑的事实。然而，在这种优秀的哲学和阿米巴经营的力量之上，又附加了一股更为强大的力量，这才让日航取得了人们难以想象的、卓越的成功。今天，我重申这一条，就是为了向大家再次强调这个观点，使盛和塾的企业家们能够深刻理解这个道理。

然而，现在回想起来，企业经营真是残酷的商业竞争。

破产的日航仅仅用两年时间，年收益就超过了2000亿日元，成为全世界众多航空公司中位居第一的高收益企业。如果可以想象这样的蜕变，那么也可以想象完全相反的情形。

这事发生在日航宣布破产后不久。全世界的航空公司几乎全都以

联盟形式结成合作关系。日航加盟于以美航为盟主的寰宇联盟。

但是，日航破产时，以国土交通省航空运输局为中心，包括政治家们在内，都主张日航应该加入到以达美航空为盟主的天合联盟。天合联盟一方也提出，如果日航脱离寰宇联盟，加入天合联盟，达美将给予巨额支援。一时间日航内部同意加入天合联盟的意见占了绝大多数。

我到任后也很快听到了这种议论。我感觉到“不太对头”。当时，加盟于寰宇联盟的各航空公司的总经理一级的人物一个接一个来到日航，他们提出：“希望日航继续留在寰宇联盟，如果日航离去，寰宇联盟的力量将会衰弱，以达美航空为首的天合联盟将会一家独大。那样的话，全世界航空公司平衡竞争的局面将会崩溃。”

达美航空的总经理以及重要干部，带着美国的政治家，也来访问日航。而且表示：“希望日航一定加入天合联盟，我们一定会以如此如此优惠的条件欢迎日航的加盟。”

那时候，在会谈的一至两个小时里，我的注意力并没有放在双方向我们提供的具体方案上，而是一直在认真观察这两家航空公司经营者的人品。

在与他们的接触中，我感觉到，天合联盟的某位总经理确实非常能干。“请务必加入我们的联盟！”他们热情地解释，以图说服我们。或许他们真的手腕高超、很有力量。而另一方面，美航的阿庇会长大概事先已经听说日航大体上已决定加入天合联盟，所以他来访时是一副心事重重的样子，显得有点软弱。

这样，待美国各航空公司的负责人回去之后，我召集日航的干部们开会，讲了这么一段话：

“在座各位都主张并在推进加入天合联盟，日本政府、政治家也都

持这种意见。确实，如果只考虑眼前的利害得失，也许这种主张是对的。但是，如果把长年来与我们一起组成寰宇联盟的航空公司间的缘分割断，那么，本来与我们合作飞行的、日美之间的太平洋航线的美航一方就只能单向飞行了，它的竞争力就将一落千丈。另一方面，达美航空本来就实力强大，如果日航再加盟，它将更为强大。如果这样，那么航空界，特别是太平洋航线的力量对比将发生根本性的改变。出现这种状况真的是好事吗？

“另外，大家或许觉得美航实力不够，靠不住，但作为长期以来一直与我们合作的伙伴，它并没有任何过错。如果我们轻率地把它一脚踢开，这样做，作为人到底应该不应该呢？我们思考的角度，不能只顾利害得失、有无胜算。作为人，何谓正确，该如何做才对，我们是不是应该从这样的观点来考虑。希望大家能再次思考一下这个问题，然后得出结论。我会尊重大家做出的结论，并对结果负责。”

讲了这番话以后，我给了日航干部员工们一段思考的时间。

经过大约10天，再次开会讨论联盟问题，干部员工中有一人发言说：“的确，如稻盛会长所说，我们应该与寰宇联盟继续合作下去。”

如果我刚当日航会长就说那番话，或许会出现反对声音的大合唱：“你说什么呢！”但当时日航内的气氛已发生了极大的变化。一个人发言后，其他干部也说：“正如会长所言，我们应该从‘作为人’这个观点出发，应该继续与美航的寰宇联盟合作下去。”讨论向这个方向进展，结果决定日航继续留在寰宇联盟。

美航的阿庇会长听说后非常高兴。他要求我“一定要到达拉斯的美航总部来，并在100名美航干部员工面前讲演”。其实，阿庇会长不仅自己读了我写的《活法》的英语译本，而且向美航的干部员工们推荐了这本书。

后来，当我访问美航总部时，一清早就汇聚了百余名美航的干部员工。我以“经营为什么需要哲学”为题，作了一小时的讲演。听者都很感动。讲演后我与这些干部员工共进午餐，下午他们带我参观了公司，晚上又举办了恳亲会。

以美航会长为首，所有的董事、干部都出席欢迎，我想美航那一整天的有关工作都停下来了。可见款待之隆重。

阿庇会长还与他的夫人一起出席了京都奖的晚餐会。晚餐会让他们十分感动。在美国，像这样的活动，一般都以慈善晚会的形式，由赞助商出资。但京都奖的晚餐会，一切都由稻盛财团资金操作运行。

由800名左右各方要人出席的正式的晚餐会，20多年来，都由我自己出资运行。当然，举办盛大的京都奖的授奖仪式，颁发高额的表彰奖金，这些也都由稻盛财团全额负担。

因为亲自参加、观看了京都奖的活动，“真的非常了不起！”阿庇会长夫妇十分激动地说道。不仅因为日航继续留在寰宇联盟，而且阿庇会长亲眼目睹了京都奖的盛况，所以在达拉斯他们热情地款待了我。

然而，第二年，就是2011年11月29日，美航也申请破产，适用相当于《日本民事再生法》的《联邦破产法》第11章。

其实，在这之前，即11月10日，阿庇会长一个人又赶来参加京都奖。这次只在日本待了一天，出席了授奖仪式和晚餐会，第二天一早就乘美航回国。当时阿庇会长对我说：“其实，现在美航的处境非常艰难。”

“美航的飞行员工会也很强大，他们拿着高额工资，却不听公司的指挥。因为我要马上赶回去与飞行员工会谈判，所以这次只能出席京都奖的授奖仪式和晚餐会。稻盛先生，您在日航也与工会进行过各种交涉，希望您给我提些建议。”

我鼓励他说：“您给工会把道理讲透看怎么样，加油努力吧！”就此与阿庇会长道别。后来，美航因工会方面不肯让步，劳资交涉破裂，根据《联邦破产法》第11章申请破产。

美航破产后，阿庇会长辞职。但美国经济界令人感到不可思议的是，即使企业破产，原来的企业经营成员仍可以获取高额的退职金，准备新的就职岗位，这在美国是很普通的事。但阿庇会长认为“自己要对美航破产负责”，他宣告不要高额退职金，也不做再次就职的准备，一个人悄悄辞职离去。

现在，美航当时的总经理，与阿庇会长一样与我的观点产生共鸣的福顿先生当上了会长，正在推进美航的重建。

企业经营就是这样，波澜万丈，起伏不止。昨天还在帮助我们的友人，今天就突然破产了。人生也一样，一寸光阴之后将会怎样，完全无法预知。正因为经营和人生如此严酷无情，所以就必须用自己优秀的人格、高尚的人生观来感化对方。这样，对方的心就会被打动，就会真情相报。作为经营者，必须思善、行善，以感化、改变自己的员工以及公司周围所有的人。这样做，一定善有善报，出现善的循环。这是人世间的真理。

然而，在这里请不要产生误解。

确实，提升心性，对于日航重建取得优秀业绩很重要。但并不是说只要具备一颗纯洁的心就万事大吉了，事情并不这么单纯。这一点希望大家再次予以深刻理解。

学习我创立的哲学，大家作为经营者提升心性，具备优秀的人格，这当然很重要。但经营企业不是仅仅具备这一条就够了。只具备善良的、美好的心灵，对企业的收支却缺乏严格的管理，若再加上面对萧条、坚决予以克服的气魄不够，要让企业持续成长发展是非常困难的。

仅仅靠善良、关爱不能经营好企业。即使处于严酷的经济萧条之中，无论如何也要增加销售，确保利润——必须具备这种严厉得让人望而生畏的、强烈的斗志和气魄。归根结底，纯洁的心灵必不可缺，但仅仅如此还不够。

这一条，不仅对一个企业而言是如此，对于整个日本经济的重生也适用。现在的日本经济让人产生停滞感和闭塞感。日本若想突破这种现状，重新回归到成长的轨道，我认为，我们每一位经营者必须具备一往无前的、激烈的斗争心，这一条必不可缺。

为了理解这一条，请让我读一段过去我写的文章。

在1991年12月京瓷内部发行的报刊《敬天爱人》的前言中，我以“京瓷的员工们，拿出你们的斗争心”为题，写下了激励员工的文章。1991年是京瓷创立的第32年，正是我担心京瓷要患“大企业病”的时候。因为害怕企业失去斗志，我对京瓷的员工们说了以下一段话：

文章长了一点，我读一下。

“京瓷的员工们，拿出你们的斗争心！”

我最近正担心一件事，就是在京瓷公司内部，奋斗精神，或者说斗争心是否已变得稀薄。朝着既定的目标，无论如何、不顾一切、勇猛前进、不达目的誓不罢休的那种奋斗精神、斗争心，我觉得在大家身上正在逐步丧失。

在企业经营中，这种‘斗争心’同才干、领导力相并列，是必不可缺的成功条件。不能像只会汪汪叫的弱小的狗，而要像土佐猛犬一样，一旦咬住，决不松口。这样一种绝不放弃的执著心，强烈而深沉的斗争心，绝对必需。缺乏必胜的信念和燃烧般的斗魂，终将一事无成。

希望各位在自己的工作中也具备这种斗争心、奋斗精神。

但是斗争心属于本能心，不能对它放任不管。控制斗争心，这一点也是很必要的。

控制斗争心的是‘灵魂’。由灵魂来操控斗争心，需要时就让斗争心出场，不需要时就要抑制斗争心。弄不清这一点，丧失斗争心，那是本末颠倒。缺乏斗争心的员工增加，公司不可能发展。为了自己的公司、为了部下，奋不顾身、努力工作乃是我们的本分。

经营就是‘意志’。‘想要这样’，‘我想这么做’，一旦决定的事情要贯彻下去，需要坚强的意志。因此，即使建立了年度计划、月度目标，但不能付诸实现，就没有资格当领导人。

当然，由于人员、环境的不同，会发生各种各样的情况。多次的目标中偶尔一次未能达成，这种情况在所难免。但经常这样，那就是领导人不行，他就是意志薄弱的人。

经营环境总是不断变化，无论是世界经济还是日本经济，汇率也好，接单情况也好，各种因素都在不断变化。但就是在这种种变化之中，我们要以坚强的意志，随机应变，一定要实现自己确立的目标。

经营真的就是‘意志’，无论如何必须实现目标的坚强的意志。对于领导人而言，不可或缺。

还有一点，不仅限于自己，这种意志还必须渗透到团队中去。带领团队共同前进的斗志，或者说坚强的意志必不可少。

‘已经拼命干了，但结果不理想，那也没办法了’或者‘下个月再努力干吧！同志们’这样的腔调，就是说已经尽力了，没办法了。如果采取这种态度，那么课也好、部也好、事业部也好、事业本部也好，都绝对强大不起来。

然而，我认为，现在的京瓷全都处于这种状况之中。

以前京瓷也出现过类似的情况。那时我曾对员工说：‘好，如果你

做不到，我就在后面用机关枪打你。反正后退是死路一条，那么你就抱着必死的勇气向前冲吧！’

被我激励的员工从恐惧感中振奋了勇气。如今，在那些认为上司是好人、很有人情味的部下看来，我简直是铁石心肠的人，让他们感到恐惧。然而，作为领导人，有时即使采取这种严厉态度，也一定要让目标得以实现。

人不被逼入绝境，就不能成事。一度树起目标却不能实现，下次又这样。如果这样的情况反复多次，这支部队就已经没有了战斗力。没有胜利的经验，不懂获胜的要领，这样的团队根本不行。

最近，我们公司的年度计划、月度目标，尽管大家拼命地认真地干了，却总完不成。而且这种状况被容忍，就那样被通过。这就是我才讲的，原因就在于领导人缺乏斗争心、奋斗精神，缺乏坚强的意志。

贯彻意志于始终，对领导人自己而言，是非常艰辛的事；对部下而言，也很艰苦。但正因为有艰辛、艰苦，不拿出令人生畏的斗争心，事情就不能如愿，就不能取得预期的成功。

但是，这种斗争心和意志力是一把双刃剑。超过限度，错误使用，就有毁灭自己和自己的部下、毁灭团队的危险。正因如此，提升人格、提高心性，就非常重要。

不能提出严格的要求，不把事情逼入极限，只会说：‘好了，大家已经拼命干了，完不成任务也没办法。’这样的人虽然没有破坏人性的危险，但反过来讲，靠他们不能建立强大的团队，不能实现高远的目标。

因此，上述那样的人不会危及周围的人，或许没有必要去提高心性。而是那些既有斗争心又有意志力、工作能干、能带领企业发展壮

大的领导者，当他们身上的负面因素冒头时，就有毁坏组织、毁坏组织成员的危险。因此，对这样的人，提升人格、提高心性，就显得尤为必要。

伊藤万事件中的伊藤寿永光 and 许永中，我本人没同他们会过面。这两位极具商才，斗争心、意志力都非常惊人，能力非同一般。但很遗憾，他们忘记了该把灵魂放在哪里。所以，正因为他们具备卓越的才能，才毁灭了自己的组织。能干出大坏事的人，在资质、素质中又极具才干的人，正是这些人，才最有必要提升心性，磨炼灵魂。

我并不是要求大家都成为圣人君子。经营企业、开展事业，需要杰出的才干和领导能力，需要激烈的斗争心和强大的意志力。需要这样的本能心。

但是，仅靠这些会犯错误，甚至给组织造成极大的危害。所以用好自己的才能，驾驭好斗争心，就必须磨炼自己的心性。”

20年前，在京瓷公司内部的报刊上，我就是这么说的。

近年来，日本经济增长迟缓，国民间充斥着停滞感和闭塞感。这时候，再加上东日本大地震的影响，整个社会陷入同情和哀伤的气氛中，到处都呈现出对灾区灾民的纯净的关爱之心。

当然，关爱他人的美好之心必不可缺。但只靠这一条不行，那样企业会在市场竞争中落败，会被淘汰出局。同时，整个国家也会在全球竞争中走向衰落。时代发生了巨大的变化，经济环境处在急剧的变动之中。我认为，正因为处在这种混沌的状况之中，我们才更需要奋勇拼搏的精神，更需要“斗争心”，这样才不至于在乱局中迷失方向，在环境的大变动中失败衰退。

我这么讲，或许有人认为我不谦逊。但是，大地震造成的伤痕尚未痊愈，而我们周围的经济环境又极其严峻。在这种时刻，为了挽救

日本经济界，“绝对不能认输！”必须有这种斗争心。只要具备大无畏的气魄，发奋图强，努力拼搏，东北灾区的复兴并不困难。如果单靠同情心，离真正的复兴将遥远而不可即。

现在，日本企业面临着各种各样的难题，有所谓“六重苦难”。但不管经济环境多么严峻，只要具备斗争心，持续付出不亚于任何人的努力，一定能开拓生路。

这种情况出现在具有代表性的日本综合电子企业、半导体企业里，这些企业脆弱到开始出现崩坏的迹象。在竞争中负于韩国、中国大陆、中国台湾等地区的企业，然后懦弱无力，丧失斗争心，要求外援或依赖他人出资相助，最后甚至从事业中败退，将企业卖掉了事。

另一方面，在部分产业界，出现了从产业革新机构等政府部门获取资金，以图重建事业的动向。这也是一个问题。这种向上伸手、依赖政府的态度果真能把企业经营好吗？我认为，缺乏无所畏惧的气魄，缺乏独立自主的精神，就不能激起战胜对手的强烈的斗争心，企业绝对经营不好。

具备坚强的意志和燃烧般斗争心的领导者，在如今的日本大企业的高层干部中几乎没有。日本在富裕之后的环境中培育起来的人才，他们毕业于名牌大学，在“蝶呀花呀”的优越条件下成长，他们头脑聪明，却缺乏真知灼见，只看重眼前的利益，这样的人往往成为大企业的重要干部。而备尝艰辛，燃烧斗魂，在摸爬滚打中崛起的人物在企业干部中已经不存在，我认为这才是现在日本经济低迷的根源所在。

还有，现在以家电企业为代表，在日本的产业界，有一种约定俗成的风气，似乎只要有3%至4%的销售利润率就算不错了。但是，这种情况下，稍有经济变动，利润就马上泡汤，跌入亏损的泥潭。只要有利润，哪怕低收益也行，日本经营者们的这种常识必须从根本上

改变。

“要改变你所在的世界”，从认为低收益是常识的世界，立即改为“没有10%的利润不能称之为经营”的高收益的世界。起用具备“斗争心”的人才，灵活运用日本企业具有的经营资源，10%的利润一定能做出来。

日航前期的销售利润率达到了17%。这件事证明了，即使在低收益的航空运输业，绝对不让日航二次破产的强烈的意志，再次成为世界第一的航空公司的雄心和斗志。不懈努力，千方百计创新钻研，只要这么做，结果就能突破行业的常识，实现高收益。

现在，在低收益或者亏损中苦苦挣扎的日本电子电器产业，以及担忧衰退的其他产业领域都一样，只要努力奋斗，一定能够提升效益，大幅度扩展自己的事业。

要改变自己公司所在的世界，坚强的意志和实行力，也是斗争心必不可缺的。在艰难困苦中锤炼了强烈斗争心的人应该挺身而出。尤其是集聚在盛和塾经营中小企业的各位企业家们，希望你们一定要燃起斗争心，把你们的企业经营得更加出色。

因为，在日本战败后的一片废墟中燃起不屈不挠的斗志，为发展企业、振兴日本经济竭尽全力的松下幸之助先生、本田宗一郎先生、井深大先生等创业型经营者，他们原本都是中小企业的经营者。

以“燃烧的斗魂”引领企业的发展，站在日本产业界的前头努力奋斗的人们——必须有这样的中小企业经营者再次涌现，让企业充满活力，并塑造新的日本。

作为战后第二代经营者，我一直注视着松下先生、本田先生、井深先生的背影。我对现在年轻的经营者们讲这些话，在他们背后助上一臂之力，我认为这是上天赋予我的使命。

因为有这种强烈的意识，今天我才讲了这一番话。

聚集在盛和塾的企业家们都秉持着一颗美好的心灵，我们从根本上具备这样美好的利他之心。正因为我们具有纯洁而美好的根性，所以我们必须重新唤起斗争心，唤起燃烧的“斗魂”和拼搏的精神。

我们懂得经营企业必须具备美好的心灵，并不断努力提升自己的心性。这样，即便在人生和经营中发挥出猛烈的、激昂的斗争心，我们也绝不会走错方向。美好的心灵就是指南针，它能够指引我们笔直地朝着正确的方向前进。

稻盛先生说：

人生・工作结果 = 思维方式（-100 ~ +100） × 努力（0 ~ +100） × 能力（0 ~ +100）。这个方程式是京瓷哲学的核心。它表达了思维方式的极端重要性。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。

新版前言

中国为什么会出现“稻盛热”

《稻盛和夫的成功方程式》一书，初版由大百科全书出版社在2006年6月出版发行。在本书重新修订再版之际，谨向大百科全书出版社及其策划人郭银星女士表示诚挚的感谢。同时向积极出版稻盛著作、又热情要求我修订再版《稻盛和夫的成功方程式》一书的人民东方出版传媒有限公司的总编辑许剑秋先生表示深切的谢意。

2006年，该书出版之初，稻盛先生在中国的影响尚不大，我当时也没力量对本书进行宣传推广，故本书在中国销量平平。

但此书被翻译成日文后，受到稻盛先生的重视，他亲自提议由日本SUNMARK出版社在日本用日文出版该书。SUNMARK出版社出版过稻盛先生的《活法》等著作，是一家很有活力的民营出版社。因为日语句子较长，而据说我的书厚度不宜超过稻盛本人的著作，所以该书的日文版就编成两册，一册书名为《稻盛和夫的人生方程式》，另一册书名为《稻盛和夫的成功方程式》。2007年5月初版便是17000套。这在日本是一个不小的数字。出版社特地为本书在日本四大报刊之一的《日本经济新闻》上做了很大的广告，书一出来就在日本最大的书店——“纪国屋”的显要位置销售。并在SUNMARK出版社畅销

书中连续几个月排名前列，特别是《稻盛和夫的人生方程式》一书，出版一星期后就追印 3000 册，第二个星期后又追印 3000 册，第三个星期后又追印 2000 册。最近，SUNMARK 出版社又出版了这两本书的文库本。据说在日本能出文库本就算是畅销书了，这又让我很意外，正可谓“墙内开花墙外香”。

中国人写的书在日本畅销的不多。该书一时畅销，我想首先是因为书名就借了稻盛和夫的光。包括这次能出文库本，无非因为稻盛先生重建日航的卓越成功。另外，据说此书作为介绍稻盛哲学的通俗读本很受日本普通读者的欢迎。

稻盛先生在推荐此书时说道：“正是因为透彻理解京瓷哲学的非京瓷人所著，所以很值得参考。”

说我透彻理解京瓷哲学，我不敢当，这话让我受宠若惊。但辛苦写作能获得稻盛先生本人的肯定，又让我喜出望外。

2008 年 1 月，中央电视台《对话》栏目一位导演突然打来电话。她说为了配合胡锦涛主席 5 月访问日本，《对话》栏目准备以“中国制造和日本制造”为题做一期专题节目，日方嘉宾就想请在日本被称为“经营之圣”的稻盛和夫先生。这位导演说：“我把你的《稻盛和夫成功方程式》这本书读烂了，凭直觉我相信您能把稻盛先生请来。”

我立即通过京瓷有关部门同稻盛先生联系，并直接给稻盛先生写了信。稻盛先生果然欣然应邀，节目做得相当成功。后来因稻盛先生不负众望，在举世瞩目之下，拯救日航迅速成功，《对话》栏目又在 2011 年 1 月和 9 月分别以“稻盛和夫的经营哲学”和“稻盛成功方程式”为主题，做了两次专题节目，反应热烈，影响深远。

除《对话》栏目三次以稻盛为主要嘉宾之外，中央电视台《商道》栏目、《环球财经连线》栏目也分别对稻盛进行过专访。围绕一

个外国企业家展开五次专题采访，这在中央电视台的历史上恐怕绝无仅有吧。

另外早在2004年4月，稻盛先生就为中共中央党校作了题为《新世纪的中国领导人》的重要讲演。2007年6月又为中央党校分校上海浦东干部学院作了《经营为什么需要哲学》的精彩讲演。

世界金融危机期间，受有关方面委托，我赴日邀请稻盛先生分别于2009年6月9日和10日，到清华大学、北京大学讲演。讲演场面火爆。11月2日稻盛先生应邀参加“中外管理第18届官产学恳谈会”，发表《超越经济变动，实现企业持续发展》的经典讲演，并与海尔总裁张瑞敏先生对话，回答在座企业家的提问。

自2007年以来，稻盛先生先后在无锡、北京、青岛、广州、大连、重庆举办“稻盛和夫经营哲学报告会”，中国企业家们热情参会。今年6月3日的重庆报告会，参会的中日企业家达1700人。会场犹如巨大的磁场，以稻盛先生为代表，利他的语言和行为充满整个会议，感动每一位参会者，稻盛利他哲学深入人心。

这两年多来，稻盛先生所著《活法》一书在中国的销量已突破130万册。“稻盛和夫的实学”等稻盛先生的其他著作也都畅销。许多出版社都争相出版稻盛著作。“新浪”、“腾讯”、“搜狐”等著名网站，《中外管理》、《哈佛商业评论》等著名商业杂志，以及中国几乎所有经营管理类杂志都积极刊登或转载有关稻盛哲学的讲演或文章。

经稻盛先生同意开设的“稻盛和夫新浪微博”不到一年，微博数不到80条，粉丝已突破320万人。而“搜狐稻盛微博”开设不到一个月，粉丝已超过90万。好评如潮。

一个外国企业家在中国产生如此广泛而持久的影响，闻所未闻。可谓“唐代鉴真东渡日本传汉学，今日稻盛西飞中国授哲学”。

在中国出现“稻盛热”绝非偶然。原因有两个，其中之一在于稻盛先生和稻盛哲学本身。

稻盛先生出身是科学家，出名是企业家，但我认为稻盛先生本质上是一位彻底追求正确思考和正确行动的哲学家。同时他还是教育家、慈善家。不仅在日本历史上，就是在整个人类历史上，像稻盛先生这样的人物也是凤毛麟角，极为罕见。

稻盛哲学的核心就是人生方程式，而这个方程式的核心就是“作为人，何谓正确”这么一句话。作为人，应该正直而不应该虚伪；应该勤奋而不应该懒惰；应该谦虚而不应该傲慢；应该知足而不应该贪婪；应该勇敢而不应该胆怯；应该踏实而不应该浮躁；应该乐观而不应该悲观；应该实事求是而不应该主观武断；应该自利利他而不应该损人利己、损公肥私。这样简单朴实的道理，不仅每位企业家，而且每个普通人都能理解、接受。

而将上述作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底，这就是稻盛先生一切成功的原点。毫无神秘之处。

稻盛先生创办企业的目的是：“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。”在这样的理念之下，不仅经营者，而且全体员工都是企业的主人，都热爱自己的公司，都愿意为企业的繁荣而努力工作，出谋划策，团结奋斗。其结果，不仅员工们获得幸福和满足，而且能给客户提供价廉物美的产品和服务，能给股东多回报，给国家多交税，给社会多贡献。

稻盛哲学的每一项每一条，都是稻盛先生在亲身实践中的心血的结晶，都能为全体员工所共有。

另外，稻盛哲学中还包含了许多中国古代文化的精华。孔子、孟子等人的著作，《易经》、《了凡四训》、《菜根谭》、《呻吟语》等典籍

中的名句格言，稻盛先生不仅常常引用，而且贯彻实行。

在这种哲学的指引下，稻盛先生赤手空拳创办了京瓷和 KDDI 两家世界 500 强企业。京瓷创建 53 年、KDDI 创建 28 年来从未亏损，而且利润率基本都在 10% 以上。稻盛的企业还从未解雇过一名员工。

依靠这种哲学，稻盛先生的企业成功地克服了上世纪 70 年代的石油危机，80 年代的日元升值危机，90 年代的泡沫经济危机，新世纪初的 IT 泡沫危机，以及 08 年的金融危机，获得了持续快速的发展。

特别是，2010 年 2 月 1 日稻盛先生接受日本政府的邀请，以 78 岁高龄出任破产重建的日航的董事长。他从改变日航员工的意识着手，仅仅一年，不仅让日航大幅度扭亏为盈，而且创造了日航 60 年历史上最高的 1884 亿日元利润，这个利润还是当年全世界航空公司的最高利润，占全世界航空公司总利润的 30%。第二年就是 2011 年，日本东北 311 九级大地震，带来了大海啸、福岛严重的核辐射。在国内外客流量大幅下降的情况下，日航的利润和利润率继续上升，利润达 2049 亿日元，利润率高达 17%，是当年世界航空界平均利润率的 17 倍，创造了新的惊人的纪录。同时，日航的准点率连续两年世界第一。

2012 年 9 月 19 日，日航在东京证券交易所重新上市，又创造了另一个新纪录。从 1962 年始，日本共有 138 家上市企业破产重建，重建后重新上市的只有 9 家，再上市时间平均 15 年，最短 7 年，而这次日航只花了 2 年零 7 个月。破产时国家注入了 3500 亿日元，这次重新上市回收了 6900 亿日元，将近一倍，这也是前所未有的。

稻盛先生的成就举世瞩目，稻盛先生的哲学深刻动人。稻盛哲学直指人心，它最接近天理良知，最围绕实际，最具有普遍性，让广大的中国企业家们刮目相看。

这样一位功成名遂、德高望重的老人，每次到中国来却总是那么

谦虚、亲切、平易近人，处处为周围的人、包括会议的义工们着想。让接触过他的中国人无不为之感动。

比如这次重庆大会，除了他登台讲演的一小时外，整整8小时，这位80岁的老人和普通参会者一样，始终坐在台下，专心听取每位代表的发言。午饭后、晚餐前，别人都在休息，他却不顾疲倦，连续接受中、日记者的采访，马不停蹄。另外，他总是自己拎包；在宾馆住普通的行政房；会议期间同大家吃一样的饭菜、自助餐。虽然这些都属细节，但对于习惯于官本位的中国的某些“大人物”而言，简直是不可思议。

稻盛先生所散发的魅力，以稻盛先生为塾长的盛和塾形成的巨大磁场，吸引了并将继续吸引更多的中国企业家和各界有识之士，这是必然的趋势。

在中国出现“稻盛热”的另一个原因在于中国和中国的企业家。

在改革开放之前，中国虽然实行社会主义，但却有严重的平均主义倾向。所谓“大锅饭”，就是干和不干一个样，干好干坏一个样。这就压抑了国民的积极性，结果经济停滞，导致民众共同贫困。

改革开放后引进了市场经济和竞争机制，中国经济快速发展，人们追求富裕的热情迸发出来，许多人创办企业，凭着自己的聪明才干，凭着刻苦耐劳的精神，凭着中国劳动力优质廉价的优势，取得了成功，获得了财富。

但俗话说：“男人有钱就变坏，女人变坏就有钱。”有的所谓成功人士精神空虚，道德堕落，作风傲慢；有的人发财就靠官商勾结，行贿受贿；有的人为了赚钱，不择手段，甚至出现了毒牛奶、毒胶囊等伤天害理的事。

同时，许多企业从平均主义大锅饭跳到另一个极端，靠引进西方

的绩效主义来刺激劳动者的积极性，虽然一时有效，但因为中国缺乏西方基督教的背景，企业内的人际关系变成庸俗的金钱关系。

欧美的某些经营管理模式、特别是创新精神，固然值得中国企业学习借鉴。但比尔·盖茨、乔布斯这样的天才，一般人学不来。

另外，近年来美国的安然、安达信、世界通信等著名企业因舞弊而轰然倒塌，特别是由次贷危机和雷曼兄弟的破产引发的世界性金融危机，证明了无限度地追求不断膨胀的欲望、追求所谓股东利益最大化的现代资本主义出现了深刻的危机。

于是许多人的目光转向中国的传统文化，想从“国学”中寻找出路。中国几千年历史中产生的思想文化瑰宝，对于企业家“修心养性”、提升个人品格具有积极的意义。但在以家庭为单位的自给自足的自然经济和封建皇帝的专制统治之下，当时的社会组织形态非常初级，没有也不可能产生现代企业这样的组织形式，更没有现代企业经营管理的哲学和模式。传统文化中有些东西已不适应现代社会。同时，文言文对缺乏古文素养的人来说很是头痛。因此靠“国学”去改变企业员工的行为，靠《论语》治企业、治天下并不现实。

许多企业家在苦闷彷徨之际，读了稻盛先生的《活法》，听了稻盛先生的讲演，就有一种恍然大悟的感觉：“原来正确的企业经营应该是这样的！”“理想的人生应该这样度过才对！”“做人就要做稻盛这样的人，经营企业就要像稻盛这样去经营。”有的企业家和学者甚至把自己的经营和人生分为“稻盛前”和“稻盛后”两个阶段。

中国是一个历史悠久的大国，以历代圣贤为代表，中国文化中一贯就有追求正确的为人之道的、深厚的思想底蕴，这与稻盛哲学的原点不谋而合。

同时，现在中国与日本不同的是：在日本，像京瓷的稻盛和夫、

软银的孙正义、优衣裤的柳井正这样的大企业的初代创业者已经寥寥无几。现在日本大企业的经营者大都是所谓的“职业经理人”。而日本的中小企业中，第二、第三、第N代家属接班的现象非常普遍。与此相反，中国改革开放才三十多年，现在中国民营的大、中、小企业的经营者基本上都还是创业者。他们有亲身创业的艰苦奋斗的经历，而且其中不少人对员工、对社会具备使命感。因此他们甚至比某些日本经营者更容易理解和接受稻盛哲学。

还有一点，让我和许多中国企业家难以理解：当稻盛刚去日航当会长时，日本多数舆论都认为稻盛已经78岁，又是航空业的门外汉，日航亏损那么严重，特别是，日航官僚气息浓厚，工会有8个之多。在这样的企业里没有所谓稻盛哲学发挥作用的前提。所以不管稻盛本人多么努力，他仍然会失败，日航必将二次破产。但当日航起死回生、连续两年突破日航利润的历史纪录时，日本的某些媒体又说这是因为大幅裁员，因为国家给予日航的优惠政策。他们没有、也不愿意提及稻盛哲学的作用。这是很奇怪的现象。

中国越来越多的企业家、专家学者，包括媒体人都非常尊敬稻盛先生，认为稻盛先生是“经营之圣、人生之师”，是日本的“国宝”。不知什么原因，日本的许多所谓的精英们却毫不珍惜。他们似乎不理解经营企业和治理国家都需要正确的哲学。

今天日本社会各界缺乏“第一等的、资质深沉厚重”的领导人，即人格厚重、思想深刻、善于抓住事物本质的人。而多的是只具备“聪明才辩”的第三等资质的人。这或许就是日本现在经济不振、政治混沌的根本原因吧。

白象食品集团、上海罗莱家纺、北京广联达、成都伊诚地产等一批中国行业内领先的优秀企业，正在结合自己企业的特点，引进和实

践稻盛哲学和阿米巴（变形虫）经营模式，目标是成为全世界行业内领先的卓越企业。他们的实验如果成功，那么稻盛哲学的传播将会更快，并取得飞跃性的发展。这不仅是我所期待的，也是我所坚信的。

为了帮助中国企业家更好地理解和实践稻盛哲学，稻盛先生亲自提议成立了稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司和京瓷阿米巴（上海）管理顾问有限公司。稻盛先生亲自担任名誉董事长。

应东方出版社的热情要求，在该书初版5年合同期满后，改由东方出版社再次出版。为此，我将原书作了许多修改，删减了部分章节，增加了许多近年来我的新的感悟。

如果此书对学习、实践稻盛哲学的企业家，对希望获得人生幸福的读者们，都能产生有益启示的话。我将感到格外的欣慰。

曹岫云

2012年12月

推荐序

人生航标：稻盛成功方程式

《稻盛和夫的成功方程式》是著者曹岫云怀抱时代使命，为每一位在人生之旅中辨识航向追寻成功的读者，奉献的一部有见地、有性情，内容厚重，文笔鲜活，不但好读而且管用的上乘之作。

曹岫云君懂日语，在无锡经营中日合资企业多年，熟谙日本文化与经济，喜爱读书和思索。有一次，我从曹君的书架上，随意抽出一本已显陈旧的日文原版书，翻开一看，不由大吃一惊。这部书许多篇章的天头页尾，布满曹君的批注，有些页面连字里行间也充斥着五色斑斓的符号标记。着魔了？这本《成功激情》，出自当代日本“经营之神”稻盛和夫之手，里头的“成功方程式”绝了。他又取出一大摞稻盛著作，原版的、中译的，并说：“这是金矿，金矿！”

若干年后的今日，我面对掘金者曹君用“心”打磨而成的书稿《稻盛和夫的成功方程式》，一路读下去，如行山阴道上，“山川自相映发，使人应接不暇”。

曹君把成功方程式视作稻盛哲学一面鲜亮的旗帜，表现出曹君思想的犀利。

在日本，松下幸之助被称为昭和年代的经营之神，稻盛和夫被誉

为平成年代的经营之神。与松下公司的松下幸之助，本田公司的本田宗一郎，索尼公司的盛田昭夫等日本最著名的创业者相比，稻盛和夫是出道最晚的一位，也是唯一健在的。企业经营规模不算顶大而绩效卓著的一位；是同中国走得最近的一位，受儒学浸染最深的一位，与佛教靠得最拢的一位；是在哲学层面悟性最高，钻研最为执著，说得精彩写得精彩做得更精彩的一位；是极其重视人生观价值观的弘扬传播，拥有企业家弟子最多、而且越来越多的一位。

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

曹君的心目中，稻盛哲学，不但是稻盛各项事业高速、顺利发展的思想基础，“而且它的思想的光芒，它所代表的人类的良知和睿智，在信仰混乱的现实世界中尤其显得难能可贵。稻盛哲学是实践的哲学，渗透在稻盛先生的一切实际经营活动之中。它没有什么令人头痛的哲学术语，它深入浅出却有感动和召唤人心的力量”。

成功方程式的表述简洁明了，它是稻盛以自身刻骨铭心的经历和体验为基础，摄取并整合古往今来东西方各种思想文化资源提炼而成，并在持续接受实践检验的过程中不断充实、深化与拓展，是最富原创性、实践性、普适性和开放性的哲理结晶。对任何一位读者来说，成功方程式的三个要素（尤其“人格·理念”）及其相乘关系、正负方向，都像可以终身结伴的多棱明镜，兼有精神引领、科学规范、道德警戒等价值，其社会文化效应难以估量。

为了尽可能保持原汁原味，曹君把这本书做成了稻盛哲学思想评传的样式。由于曹君对稻盛的全部著作烂熟于心，方能用精取宏。凡书中精选稻盛著作片断的直译、译述，曹君无不严格依从日文原版，参照各种中文译本，字斟句酌，求信、求雅、求达。从书稿中曹君的

自述便可读出，为了敲定全书的主题语、关键词，他付出了何等艰辛的创造性劳动。“作为人，何谓正确？”用了鲁迅式的“硬译”；“人格·理念”是对“思考方式”的意译，这后面，都有曹君立足全局的深思熟虑。而“成功方程式”这一译语的敲定，则是摒弃台湾某译本所用“成功配方”的结果。全书章、节、目的小标题，都按照“立片言以居要”的目标，尽量截取或浓缩稻盛的话语给出。看似简单的翻译、译述，无不渗透着著者对稻盛哲学忠实而富有个性的解读。

自然，“评传”品位的高下更取决于“评”。四年多的时间，曹君与稻盛思想实践朝夕相伴，读其书，听其言，观其行，进入心领神会、融会贯通、努力渗透到潜意识层的境地；反思自身的心性理念与经营实践，观察中外潮流特别是世风国情，曹君对稻盛哲学形成了许多独到的见解。著书行文之中，曹君一边梳理稻盛心迹，一边注入自己的见闻感悟，或阐释或点评，或链接或生发，引述与评价有时泾渭分明，有时则浑然一体，无论是思辨探讨还是经验印证，自我拷问还是针砭时弊，始终都像思想者的心灵对话，不时迸出的真知灼见，常令人心头为之热、为之凉，为之亮、为之黯，为之起、为之落。必得补一句的是，曹君写书的历程，如他所说，是学习、实践、反省三位一体的过程。

这部书的文风别开生面。曹君虽是理工科出身，却有扎实的文字功底。他不欣赏八股腔和经院调，钟情俗语俚言家常话并融入文言典故，长于思辨而落笔总挟性情，阐述事理往往娓娓道来，像随笔般挥洒通脱。用此种读来令人称“爽”的语体，完成一部以论述为主的著作，殊为不易。书中附有的论文，如遇逢稻盛先生之前的《百术不如一诚》，相当集中地反映出曹君驾驭文字的能力和个性。

在我看来，这部书稿的弱点可能在于曹君自觉不自觉地采取了某

种“仰视角”。在内容和表述上可以罗列出来的若干不足之处，都与此相关。曹君书中说：“一个人的优点像太阳，缺点像月亮。当太阳大放光芒时，月亮就看不见了。一个人的长处充分发挥并取得显著成效后，他的弱点将变得不很重要。”这段话也适用于本书。然而，晚上的月亮通常还是相当显眼的，弱点毕竟需要正视。相信经历“稻盛洗礼”之后的曹君，会在他已经搭建的人文平台上做出更多有益于他人、有益于社会的事情。

我是主攻教育的自由撰稿人，曾郑重建议曹君另邀研究价值论、心性学或经济伦理学研究的名家作序。理由是名人高瞻远瞩，而我自己则隔行如隔山。他回应的理由分别是：“名人难明草根”和“隔行不隔理”。他希望了解和理解稻盛哲学、并引发感动和共鸣的人写序。拗他不过，于是有了这篇不像序的“序”。

江南客

引言

2001年10月28日，在天津第一届“中日企业经营哲学国际研讨会”上，我初次见到了稻盛和夫先生，聆听了他的“经营为何需要哲学”的讲演。因为我懂日语，手头还有中、日文对照的讲演稿，自己也有9年的经营者经历，所以，或许能更确切地理解他讲演的精髓，它的价值所在。当时我内心产生一种强烈的感动，我觉得自己遇见了一位亲切、谦逊、具有深刻思想的人物，他手里握有我一直在寻求的真理。

在讲演中，稻盛和夫先生谈了他的“成功方程式”，谈到了他判断一切事物的基准，就是“作为人，何谓正确”这一句话。听到这些，当时我有一种莫名的惊喜，我不知道怎样来形容自己的感受。后来我想到了“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”这句古词，用在这里，很是贴切。

同年12月我拜访了位于京都的京瓷公司本部，收集了稻盛先生的全部日文原著，订购了自创刊以来所有的“盛和塾”杂志。

后来我又参加了在南京举办的第二届“中日企业经营哲学国际研讨会”，在京都举办的“盛和塾第十次全国大会”，在横滨举办的“盛和

塾第十三次全国大会”，多次参加了“盛和塾”大阪分塾的学习会。我多次看到，在学习稻盛哲学的发表会上，企业家塾生在谈及如何接受稻盛塾长的教诲，改变了自己的人生观，改变了自己企业的面貌时，每每热泪满面，使全场为之动容。

有一位日本盛和塾的企业家塾生对我说：“假如由稻盛塾长当日本的国家领导人，或者日本的领导人听得进稻盛塾长的忠告，日本就不是现在的日本，日本与周边国家的关系也不会是现在这种关系。”在谈到稻盛先生给他的印象时，他说20年前第一次见到稻盛先生，作了自我介绍后，稻盛先生对他的经营给予了指点，然后听了稻盛先生的讲演。他形容当时的心情是“有生以来从未体会过的震撼和激动，像着了迷一样。这是很难用语言来表达、很难用道理来说清的一种感觉”。这20年来，他对稻盛塾长的敬仰和感激之情一直有增无减，无法遏制。他说稻盛塾长是他的恩师，没有稻盛塾长的教导，就没有他的今天，是稻盛塾长改变了他的人生。“如果是为了稻盛塾长，即使牺牲自己我也愿意。”后来我与从京瓷公司退休的福永正三先生聊及此话，福永哈哈大笑。他说，这位先生大概不会为他夫人去死的，心甘情愿为塾长献身的，不止他一个人，我们许多人都是这样，因为稻盛塾长比我们重要得多。福永学历不高，原是京瓷精密事业部的技术部长，50岁时，被稻盛先生派往一个收购过来的亏本企业。他对经营一窍不通，但运用稻盛哲学，短短几年，奇迹般地把一个每月赤字1亿日元的企业，改造成每月盈利1亿日元的企业，是京瓷公司的功臣之一。

每期“盛和塾”的杂志到手，其中的“塾长讲话”我必定一口气读完；每有稻盛先生的新著出版，我都先读为快；读每一章我都有感动，不同时期读同一章，亦常有不同的感悟。这种感动和感悟积累起来，渐渐深入我的心灵，促使我产生把它写出来、与人分享的冲动。

在第一届中日经营哲学国际研讨会上我发表的论文《百术不如一诚》，以及在学习稻盛哲学以后写的《解读稻盛成功方程式》、《关于实事求是——读稻盛先生“企业人所见中国之现状”》及《“中共中央党校讲演要录”有感》等文章，受到稻盛先生的称赞，并在日本“盛和塾”的杂志上陆续刊载。

2005年1月17日我应邀参加了有500多位日本企业家参加的日本滋贺县大津地区“盛和塾”塾长例会，在其后的“愚亲会”上，当我上台致词时，72岁的稻盛先生立即转身180度，面朝讲坛，抬头，挺起胸膛，微笑着凝视我，倾听我的讲话。他这一系列动作、谦逊的笑容，永远定格在我的脑海之中。

我说，不怕大家笑话，我年轻时，常为自己喜欢的女孩动心，不论在现实的世界里或电影、小说的世界里。但从未为哪位男子动过情，一个男子汉被另一个男子汉所吸引，似乎难以想象。但是在接触稻盛先生和稻盛哲学以后，不知不觉为其魅力所倾倒，不是被他的名声，也不是被他的业绩，而是被他的人格和思想所折服，真是不可思议。但细细想来，其实也不奇怪，因为45年前，稻盛先生27岁刚刚创业时，有一位宫木电机公司的专务西枝先生，比稻盛先生年长约20岁，为了帮助稻盛先生筹措流动资金，竟用自家的房屋土地作担保，向银行借了1000万日元。他对夫人说，如果稻盛的京瓷公司经营失败，我们就不得不流离失所。他夫人当时说了一句：“一个男子汉迷恋另一个男子汉，那我有什么办法！”就是说45年前，一个中年男子居然被当时不名一文的青年男子稻盛和夫所迷倒，可见稻盛先生身上有着一种怎样的魅力。现在在座诸位，“盛和塾”3800多位企业家都一样，所以我觉得我们被稻盛哲学所吸引是很正常的。反过来讲，正因为我们有一颗虔诚学习的心，稻盛塾长的能量才会转移到我们身上，变成强

大的精神力量，推动我们各自事业的发展。

稻盛先生是通过光明大道到达巨大成功的典范，是纯粹的理想主义和彻底的现实主义完美结合的典范。这样的典范对于中国的企业家，对于各行各业各级领导，对于渴望成功的有识之士，对于一切有志于追求人生真理的年轻人，都具有莫大的、难以估量的参考价值。把这种价值告诉读者，就是本书的使命。

关于稻盛和夫

1. 想法变，一切都变

稻盛和夫先生 1932 年 1 月 30 日生于日本最南端的鹿儿岛县。父母开一间小小的家庭印刷厂。兄弟姐妹 7 人，他排行第二。因家境困难，初中毕业后，父亲曾要他辍学就职，由于哥哥据理力荐，他才上了高中。高中毕业后，为了减轻家里的负担，他准备去当地一家银行工作。一位老师出面说服了他的父母，在靠奖学金和业余打工维持学费的条件下，父母才勉强同意他去考大学。可惜考试成绩不理想，稻盛先生只进了名气不大的鹿儿岛大学，专业为有机化学。他在大学里学习用功，成绩优秀，毕业论文受到有名教授的赏识。但毕业时却找不到工作，稻盛先生非常苦恼，一时甚至产生过加入暴力团的念头。后经人介绍，才进了京都一家破旧的电瓷瓶工厂——“松风工业株式会社”，他被分配到技术科，从事新型陶瓷的开发研究。企业连年亏本，连工资也不能如期发放，一起进厂的 5 名大学生 4 人先后辞职。他也不安心，想转行，但哥哥不支持。在无可奈何的情况下，他想，

与其发牢骚、埋怨命运不公，不如静下心来、埋头于研究，做好眼前的本职工作。观念一变，心情就轻松了，于是全身心投入研究开发。由于排除了杂念，聚精会神，就容易进入状态，很自然地发现事物的真相。不久他的努力就有了成果，受到了上司的表扬，他就越发来劲，索性把床、锅都搬进了实验室，废寝忘食，结果业绩越加显著。从那时候起，他的工作和人生开始进入良性循环。这种良性循环不仅开始改变他的命运，而且，从诸事不顺转入良性循环这一过程让他隐隐约约地意识到，有一种非常重要的、类似人生观的东西在心里面萌动。稻盛先生从自己的切身经验当中，感悟而且归纳出了人生最重要的真理。就是人的想法、观念、人生观、人生哲学，对于工作的结果，对于人的发展具有特别重大的意义。

2. 卓越的企业家

稻盛和夫先生开发出一种 U 型绝缘陶瓷材料，可以替代荷兰飞利浦的进口元件用于电视机的显像管，因而得到了有名的“松下电器集团”的订单。全厂别的部门都不景气，士气低落，唯有稻盛领导的“特磁科”欣欣向荣。正当他踌躇满志，希望为改变整个企业的面貌一展宏图的时候，却在开发“日立制作所”要求的陶瓷真空管时遇到了困难，虽夜以继日地努力，一时仍未突破，他很焦急。但是新来的上司，一位外行的技术部长不但不鼓励，反而泼冷水，给他不公正的评价。稻盛先生一怒之下，拂袖辞职。

第二年，即 1959 年 4 月 1 日，在原企业几位同事及有关朋友协助之下，稻盛先生借别人工厂一角的一幢木结构二层小楼，创办了“京都陶瓷株式会社”，员工 28 名，资本金 300 万日元。稻盛先生自己没

有钱，大家要他以技术入股。当时他 27 岁。

京瓷公司在稻盛先生率领下飞速发展。1984 年，为顺应日本通信事业民营化的潮流，稻盛先生以世人难以想象的、超人的气魄，创建了日本“第二电信电话公司”（简称第二电电）。这两家公司后来都进入了世界 500 强企业的行列。

稻盛先生白手起家，40 年创建两家世界 500 强企业，2005 年 3 月末结算，集团年销售额超过 4 兆日元（约 3000 亿元人民币），利润接近 4000 亿日元（约 300 亿元人民币）。员工总数超过 7 万。经营范围涉足精密陶瓷、电子零部件、数码复印机、手机以及通信事业等领域。集团几十年持续发展，从未亏损，更可贵的是：经营过程像阳光般透明，几乎没有污点。

在日本，松下幸之助先生被称为昭和年代的“经营之神”，而稻盛和夫先生被称为平成年代的“经营之神”，就是在全世界，像稻盛先生这样卓越的企业家，也是凤毛麟角。

稻盛先生说他的事业之所以成功，是因为他具有正确的、明确的经营哲学，并与全体员工所共有。

3. 优秀的哲学家

稻盛先生不但在开发新产品上很有悟性，而且在把握人心方面也颇有悟性。我把前者称为技术的悟性，把后者称为哲学的悟性。从小学起他就是一个顽皮的孩子王。从孩童时代的游戏打闹中，他已经体会到人心的机微、矛盾和多变。当头头要有勇气，有好吃的要与人分享，肯做自我牺牲等等。进初中前传染上肺结核，他开始理解人的心态与健康的关系。学生时代的种种挫折，让他认识到生活的艰辛和人

心的复杂。但是母亲的开朗性格影响了他，让他在失意中振作起来，让他产生勇于挑战新事物的勇气。同时，父亲诚实本分、细致谨慎的工作作风，从另一个方面给了他潜移默化的影响。从他的心细如发的经营风格中，从他后来独创的实用而缜密的会计原则中，都可以看到这种影响。

少年时代所受教育中，鹿儿岛出生的两位明治维新时代的代表人物给了他深刻印象。一位叫西乡隆盛，是人格高尚的思想家，他提倡的“敬天爱人”后来成为京瓷株式会社的“社是”；另一位叫大久保利通，他冷静、务实、讲究规则，是一位干练的行政才俊。西乡隆盛的理想主义和大久保利通的现实主义，在后来的稻盛和夫身上得到了充分的体现。

稻盛先生参加工作后研发的新型陶瓷虽然具有耐高温、耐腐蚀、耐磨损、耐热冲击性、高强度、高绝缘等优良性能，但它的开发，特别是生产，不仅单调而且整天同粉尘和高温打交道，条件相当艰苦。作为“松风工业公司特磁科”科长的稻盛，把微薄的工资的一部分寄给父母，自己生活极为简朴，剩下一点钱，就与部下到附近小酒吧去喝一杯。那时，稻盛对工作和人生已经有了自己的一套见解，他借这些机会向部下诉说，激励他们共同奋斗。死气沉沉的“松风工业”公司内，“特磁科”却热火朝天，形成鲜明对照。日本第一物产（即三井物产）的顾问吉田先生是一位大人物，有一次突然提出要约见稻盛和夫。当听完稻盛进公司后的有关经历，以及稻盛对今后公司发展方针等的设想之后，吉田先生说：“才二十几岁，年轻人，真不简单，稻盛君，你已经有了自己的 Philosophy。”当时稻盛还不知道“Philosophy”是什么意思，回到宿舍一查辞典，“Philosophy”就是“哲学、信念”。那一瞬间，稻盛心中有一丝颤动。稻盛反复念叨 Philosophy

这个词，后来它成为稻盛经营生涯的一个关键词。

在日本很少听说有“丰田哲学”、“松下哲学”、“索尼哲学”这样的说法。但在京瓷公司成立后不久，稻盛先生就把自己在经营以及生活实践中一点一滴的感悟记录下来，汇编成“京瓷 Philosophy”，即“京瓷哲学”的小册子，发给员工学习，并与员工一起在实践中贯彻。

如果说西方的泰勒首倡了“科学管理”，那么东方的稻盛首倡了“经营哲学”。把经营和哲学连在一起，这是重大的历史性的创举。

“京瓷哲学”，后又被称为“稻盛哲学”。它不但是京瓷、“第二电信电话”以及稻盛先生其他各项事业高速、顺利发展的思想基础，而且它的思想的光芒，它所代表的人类的良知和睿智，在信仰混乱的现实世界中尤其显得难能可贵。“稻盛哲学”是实践的哲学，渗透在稻盛先生的一切实际经营活动之中。它没有什么令人头痛的哲学术语，它深入浅出却有感动和召唤人心的力量。

稻盛先生具有敏锐的洞察力，喜欢深思熟虑，善于从复杂的现象中抓住事物的本质，善于把深刻的思想用朴实的语言表达出来。他创造了许多经典格言，令人一见如故、终生难忘。日语中没有“实事求是”这个词，但稻盛先生却是“实事求是”的模范，因而能在企业经营这个高度现实的领域中常胜不败；日语中没有“精神变物质”这种说法，但强调人的意志、信念、精神力量的伟大，强调“思念即因”、“境由心造”，是“稻盛哲学”的重要特色；日语中很少用“辩证法”这个词，但在稻盛先生的著作中却充满着生动的辩证思维，读他的书是一种独特的精神享受。

“稻盛哲学”首先是稻盛先生从自己的生活、工作和经营的实践中提炼而来的，而后再将他对佛教、儒学的学习心得融入其中。它强调成功方程式中的所谓“思维方式”的重要性，这个词日文叫“考^え

方”，有多种译法，主要指人的最基本的思想观念、人生观或价值观，它决定人的行为及其结果。观念转变，人生就会发生 180 度大转变。正确的、正面的“思维方式”或者说思想观念，以及随之而来的正确的行动，最终一定会带来好的结果。所谓正确的、正面的“思维方式”，有丰富的内涵，本书将从许多角度加以阐述，但它最基本的出发点就是“利他心”，就是“为对方着想之心”。它超越国境、超越民族、超越时代、超越一切专业领域，是普遍的真理。稻盛先生就是从这一根本点出发，去判断和应对一切，从不含糊，从不动摇。超越私利私欲的束缚，抱着纯粹的动机，从更高的层次上去经营企业，他就“得道多助”，不但得到部下的衷心拥护，而且获得社会多方面的理解、信赖、尊敬和有力的援助，因此他就格外强大，遭遇障碍时也不会困惑，没有任何力量可以阻挡他的成功。在京瓷特别是“第二电信电话”的创立和经营过程中，稻盛先生的这种利他的哲学创造了令人难以置信的奇迹，被演绎得淋漓尽致。

实践和哲学之间是一种互动的关系，是一种紧密的循环。稻盛先生在经营实践中悟出了“稻盛哲学”，并把“稻盛哲学”忠实地贯彻于经营实践，使事业获得巨大发展。又把在发展中获得的新的实践经验再提炼，进一步丰富了“稻盛哲学”。如此循环，使经营和哲学，理论和实践达到高度的、近乎完美的统一。

4. 京都奖

“无利不商”，商人获取利润，同官员得到俸禄一样，无可非议。但是“君子爱财”必须“取之有道”。君子之财不但应该“取之有道”，而且应该“散之有道”。这个“道”是稻盛哲学的题中之意。

京瓷的经营理念是“在追求全体员工物、心两面的幸福的同时，对人类社会的进步发展做出贡献”。

1984年稻盛先生52岁时，他决定用个人的财产建立“稻盛财团”，并设立“京都奖”，每年一次，表彰世界范围内在尖端技术、基础科学和思想艺术领域有杰出贡献的专家各一人。入选者不但要有优异的业绩，而且要有高尚的人格。每年11月10日在京都国际会馆召开隆重的颁奖仪式，除颁发纪念奖章外，每人可获奖金5000万日元。这个奖项已持续了20多年，稻盛先生先后共注入了500亿日元。“京都奖”又被称为亚洲的诺贝尔奖。

稻盛先生用千辛万苦获得的个人财产发放巨额奖金，一是为了实践自己高尚的人生观，对养育自己的社会做出回报。二是希望为许多默默奉献的研究者助一臂之力。另外，鉴于人类科学文明的飞速发展与人类精神文明研究的相对滞后之间的矛盾，稻盛先生特别希望通过“京都奖”使两者趋向平衡，期望人类社会能够构建起新的更加美好的哲学规范。

2003年稻盛先生又用个人财产建立了“稻盛福社会”和“稻盛福祉财团”，为出身贫困、遭遇不幸的儿童提供帮助。

稻盛先生所做的社会公益活动还有许许多多。

稻盛先生说，京瓷公司是在社会各方的支持下发展起来的，“我一直认为我的财产是社会委托我保管的，所以总想回报社会，为民众而用。”

稻盛先生个人生活简朴，甚至坚持打出租车上班，出差时常常去吃普通的“牛丼”（牛肉盖浇饭），他极少使用名牌。步入老年后，一月和儿孙们聚会一次，也只是去普通的饭馆，吃普通的饭菜。他认为生活上追求奢侈的心理非常可怕。个人财产决不用于私利私欲，绝大

部分还原给社会，这是他的既定方针，也是“稻盛哲学”的具体体现。

5. 盛和塾

1983年京都一部分青年企业家希望稻盛先生向他们传授经营知识和经营思想。同年7月，在稻盛先生的赞同之下，25名京都企业家成立了“盛友塾”。1989年以成立大阪塾为契机，“盛友塾”改名为“盛和塾”，取事业隆盛的“盛”，人德和合的“和”两个字，又恰与“稻盛和夫”名字中间两字相一致。

稻盛先生从繁忙中挤出时间，义务为塾生们讲演，解答他们在经营中遇到的难题。塾生们发表学习和运用稻盛哲学的心得体会，再由稻盛先生予以点评、提出忠告。我多次参加过这样的学习会，经营者塾生们的认真和虔诚，稻盛先生讲演之精彩，点评之切中要害，令人佩服。

一般的学习会，往往持续时间越长，学习的气氛越淡薄，越是难以为继。但“盛和塾”与此相反，塾长和塾生之间，塾生与塾生之间，彼此切磋琢磨已有28年。学习会不但数量增加，质量也不断提高。申请入塾的经营者要经过认真的面试。现在“盛和塾”在日本和海外共有分塾70个，塾生8000多人，其中有不少优等生，有100多位塾生的企业股票已先后上市。不仅日本国内每次“盛和塾塾长例会”有数百名、甚至上千名塾生参加，而且当稻盛先生到美国、巴西、中国参加有关活动时，也常有数百名塾生企业家像追星一样，跟随左右。这么多的企业家，这么长的时间内，追随稻盛和夫这个人，把他作为自己经营和人生的楷模，这一现象，古今中外，十分罕见，我称之为“盛和塾现象”。

6. 胃癌手术和佛门修性

稻盛先生于1997年65岁时决定从经营第一线引退，只担任名誉会长。他认为经营者应该在自己还能做出正确判断之时，就毅然退出一线，给后继者更大的发挥才能的空间。另外，他认为卸下经营重担后，可以腾出时间，实现自己投入佛门，进一步修性养心的宿愿。

不料，稻盛先生刚宣布引退后不久，在一次体检中未发现患了胃癌。接到医生通知的当天，他仍按预定日程参加冈山地区的“盛和塾”塾长例会。在回京都的路上，他照样与塾生们谈笑风生。回到家里已深夜时分，他开始认真考虑胃癌的事情，但不久便心情坦然，进入梦乡。他认为与人生的坎坷相比，接受一次手术并没有什么了不起，何况手术又是在全身麻醉、浑然不觉中完成。但是，在胃被切除了三分之二后，因为伤口缝合不好，术后一星期患部剧痛，大汗淋漓，一天多次更换内衣。医生禁止他进食，只能靠输液维持体力。由于异常的疼痛，心情不好，忍不住向周围的人发脾气。后来，稻盛先生对这一点深感内疚。他说平时经常教育部下要体谅他人，而轮到自己，在这种关口还是控制不了情绪。

为了进一步反省自己，在身体还没完全恢复时，稻盛先生就进了京都的圆福寺正式接受剃度，成为佛门弟子，在寺院里认真体验修行生活。此举显示了稻盛先生想从宗教文化中寻求新的人生境界的心迹。在谈及佛门修炼的心得时，稻盛先生说，自己大学里学的是理工科，后来长期做技术和经营管理方面的工作，今后可以更自由地探讨和谈论精神世界的问题了。另外，过去讲“利他”，往往需要有意识地时时告诫自己，用理智来强迫自己必须这样做去。而现在“利他”已成

为一种自然而然的、完全自觉的思想和行为。过去要靠理性分析才能理解的一些事情，现在很快就能抓住其本质，从内心更深刻地理解它们。

圆福寺的西片担雪禅师在为稻盛剃度时说过，我们禅宗出家人，以坐禅修身，自然与世无争，但也没有对社会做直接贡献。你从世俗出家，于僧堂认真修行之后，应回归现实社会，继续为世人服务，这才符合佛教的精神。一味在寺庙闭门修行，并非你这个人的职责所在。

稻盛先生今年已81岁高龄，但依然思维清晰，精力也不错。虽说早已从京瓷和KDDI引退，但每天仍很忙碌。自己公司的经营，只在有人来请教时才提出若干建议，主要精力放在“盛和塾”、“京都奖”这类公益活动上。

而2010年2月1日开始的日航重建，稻盛先生倾注了大量的心血。仅仅一年时间，就有效地转变了巨型企业日航几万名员工的意识，奇迹般地让日航大幅度扭亏为盈，创造了世界企业史上最为经典的案例。

2005年6月1日我参加了稻盛先生在福冈的县民讲演会，讲演的题目是“人为了什么而活着”。通俗的语言中包含深刻的思想，会场各界听众2200人，其中高中生300名，在稻盛先生演说的1小时40分钟内，全场鸦雀无声，无一人退席，也无人走动，使会议组织者大为惊叹。近年来，参加讲演的听众累计已超过10万人次。稻盛先生的思想影响，已从“盛和塾”的经营者塾生扩展到一般的市民阶层。

稻盛先生同时还不断著书立说，让更多的人分享他的成功经验，分享他的思想成果。他的代表作《活法》深刻而精彩，在日本和中国已分别畅销100万册以上。

最近5年内，我翻译和编译了稻盛先生的《活法》、《干法》、《你

的梦想一定能实现》、《拯救人类的哲学》、《坚守底线》、《稻盛和夫的实学》、《敬天爱人》、《在萧条中飞跃的大智慧》、《六项精进》、《经营十二条》、《经营为什么需要哲学》、《心灵管理》等12本书，还受托审阅了其他有关著作的译本，并为各书写了推荐序言。稻盛著作在中国每本都畅销，深得广大读者青睐。

7. 中日友好使者

中国改革开放以来，京瓷及其子公司积极来华投资，成立合资企业，分别在广东东莞、上海、天津、无锡等地建立或购买了工厂，员工人数已超过两万。这些企业同样贯彻稻盛先生的经营理念，确保中方合作伙伴的利益，与所在地区关系融洽，业务得到了发展。

2001年稻盛先生为响应中国政府西部大开发的方针，捐赠100万美元，设立“稻盛京瓷西部开发奖学金基金”，援助贫困学生。

稻盛先生还为每年的“中国少年友好交流访日团”提供活动资金。

2004年4月5日，中日友好协会授予稻盛先生“中日友好使者”的称号。4月6日稻盛先生应邀到中共中央党校，作了“致新时代的中国领导人”的精彩讲演。

应中国有关领导人的邀请，稻盛先生多次率领日本“盛和塾”的企业家们，来华参加中日企业经营研讨会，作主题讲演，传授他的经营哲学，并应邀为著名大学的师生们讲演。

稻盛先生讲演中的有些重要观点，比如关于命运和因果法则的论述，关于领导人资质的论述，直接来自于中国的古代典籍，这些都成了稻盛先生终身的信仰，成了“稻盛哲学”的重要组成部分。就是

说，稻盛先生的成功以及他的成功理念中有中国文化的深刻影响。

稻盛先生说，中国自古以来就有建立在“仁德”基础上的精神规范和伦理道德，这是最值得中国人自豪的东西。中国企业在经历了加入WTO和全球化的考验，把以“德治”为基础的经营理念发扬光大之后，中国必将引领全球经济潮流。

稻盛先生身上有一种割不断的中国情结。他似乎有一种使命感，就是把他的成功经验，包括他学习和应用中国文化的心得，传达给中国的企业家。他早就说过，如果中国的企业家需要的话，他愿意把“盛和塾”的活动推广到中国来。而现在这种活动在中国各地方兴未艾。他说如果自己粗浅的经验能给中国的企业家有所启示，自己能为中国的经济发展助一臂之力，将是他有生之年无上的幸福。在中国又办企业又讲哲学，就是作为中日友好使者，稻盛先生也显得很有特色，与众不同。

我相信，稻盛先生已经超越并将继续大大超越一般友好使者的身份，他的哲学已经超越并将继续大大超越他的企业的范围，在中国也产生广泛而深远的影响。

| 目录 |

新版前言 中国为什么会出现“稻盛热” / 001

推荐序 人生航标：稻盛成功方程式 / 011

引言 / 015

关于稻盛和夫 / 019

1. 想法变，一切都变 / 019
2. 卓越的企业家 / 020
3. 优秀的哲学家 / 021
4. 京都奖 / 024
5. 盛和塾 / 026
6. 胃癌手术和佛门修性 / 027
7. 中日友好使者 / 029

上篇 人生哲学 / 001

第一章 成功方程式 / 003

1. 人生和方程式 / 005
2. 方程式各要素间的关系 / 010
3. 关于“人格·理念” / 013
4. 方程式与成功 / 016

第二章 成功方程式的产生 / 021

1. 实践中抽出理论 / 023
2. 叔叔的负面意识 / 024
3. 肺结核和“心态” / 025
4. 水库经营和“思念” / 028
5. 天风哲学和“愿望” / 030
6. 因果法则 / 032
7. 二宫尊德的诚实与勤奋 / 033
8. 福泽谕吉的话和方程式 / 034
9. 心灵如庭园 / 036
10. 泰戈尔的诗文 / 039
11. 释迦说“心” / 041
12. 阳明心学 / 043

第三章 成功方程式中的三要素 / 047

成功三要素

1. 能力 / 049
2. 努力 / 060
3. “人格·理念” / 078

“人格·理念”五侧面

1. 愿望 / 096
2. 原则 / 110
3. 人格 / 136
4. 利他 / 155
5. 因果 / 177

下篇 经营哲学 / 191

第四章 经营十二条 / 193

1. 明确事业的目的和意义 / 196
2. 设立具体的目标 / 201
3. 心怀强烈的愿望 / 203
4. 做出不亚于任何人的努力 / 206
5. 销售最大化，经费最小化 / 209
6. 定价即经营 / 211
7. 经营由意志决定 / 214
8. 燃烧的“斗魂” / 216
9. 临事有勇 / 217
10. 不断创新 / 219
11. 有同情心，诚实待人 / 221
12. 抱着梦想和希望 / 221

第五章 特色经营十项 / 223

1. 以心为本的经营 / 225
2. 客户至上的经营 / 231
3. 大家族主义的经营 / 232
4. 实力主义的经营 / 234
5. 伙伴式经营 / 235
6. 全员参与的经营 / 236
7. 方向一致的经营 / 238
8. 独创性经营 / 240
9. 透明经营 / 243

10. 精神鼓励为主的经营 / 245

第六章 充满哲理的会计学 / 253

1. 追求会计的本质 / 255
2. 利润和税金 / 256
3. “一一对应原则” / 257
4. “双重核实原则” / 259
5. “筋肉坚实”原则 / 262
6. 完美主义原则 / 267
7. 现金为主原则 / 272

第七章 成功实例 / 275

1. 利他自利——与美国 AVX 公司合并成功 / 277
2. 真心通天，诚意无敌——“DDI”创业成功 / 280
3. “无私”使不利变有利——参与移动通信的成功 / 288

后 记 / 293

附 录 / 295

上篇 人生哲学

第一章 成功方程式

百度旗下打造的全网最大最全面的在线教育平台

百度传课 Chuanke.com
学知识 上传课

三下载传课 购物车(0)

课程 请输入关键词、学校名等...



恋爱必修课

ONLY I LOVE YOU

所有课程分类

首页

技能专区

考试考级

中小学

生活文艺

今日直播

精品课

万学专区

编程、设计、IT软件

求职、职场、办公软件

英语、日语、韩语

营销、理财、专业技能

会计、司考、建造师

国考、省考、学历教育

高考、中考、小升初

考研、四六级、计算机等考

雅思、托福、留学指导

生活、文化、兴趣

学术、TED、名校公开课

IT/互联网/计算机

编程语言

C/C++

VC/MFC

JAVA

Python

PHP

脚本语言

Objective-C

常用软件

Photoshop

3Dmax

Illustrator

Flash

Dreamweaver

Maya

Axure

设计制作

平面设计

网站制作

页面设计

游戏设计

三维设计

CG动画

数据库

Oracle

SQL Server

MySQL

系统运维

Linux

Vmware

Windows

网络管理

Exchange

移动互联

Android

IOS

Webapp

产品运营

产品设计

网站编辑

数据分析

策划

其他

网络安全

嵌入式培训

移动通信

云计算

系统架构

推荐课程

打开Swift语言编程大门

Axure RP7.0从入门到精通

手游FlappyBird, 零基础包会

Dreamweaver网页制作高手养成记

淘宝美工基础教程入门教程

Ps 屌丝逆袭神技能
翻身农奴把歌唱

零基础快速入门

学知识，找百度传课 www.chuanke.com

承接课程下载订制业务：

视频可发百度网盘和360网盘。视频和官网一样，高清无密码！

视频不管是免费的还是付费的都可以，在线直播的除外，只要有预览的在线

教程视频都可以下载，无需您先在传课网花钱购买，下载的视频支持电脑、平板pad、

手机和MP4等媒介观看

具体价格：视具体课程而定，保证公道，请联系下方客服！

质量保障。保证下载的视频跟官方在线观看的视频效果和清晰度毫无差异。

您只需要发一个教程介绍网址给我们，剩下的我们全部搞定。

随时随地。在官网花费高额的费用后还只能在网上观看，选择了我们的下载服务，我们直接把完整的教程视频发给您，全面支持电脑笔记本、平板pad、手机、MP4等任何播放视频的设备。课间？公交车？蹲厕所？在床上？等车？任何时间任何地点想看就看，爽不停！

几元钱能做什么？一盒快餐？一包香烟？一个汉堡？

相比网上动辄百元千元的学习教程，这种服务真的很超值！

值



点击我
给我留言

1. 人生和方程式

人生如戏

听说过去有戏场的对联为：“戏场小天地，天地大戏场”，真是绝了。稻盛先生也讲人生如戏，他说每个人的人生都如一场戏，而戏的主角是自己。自己要演主角，还要写剧本，而且得边写边演。与一开始就晓得结局的戏剧不同，人生之戏如何写、如何演，全靠我们自己。

有人说命运即宿命，每个人的命运，从他诞生之日就已经定了，自己人生的剧本已由上帝写好。稻盛先生不赞成这种观点，他认为人可以靠自己的努力、靠提升自己的精神境界来改变命运。

不是说处处要与命运作无谓的抗争，而是说这个主角怎么演，演好人还是坏人，君子还是小人，英雄还是懦夫，成功者还是失败者，要看你的剧本如何写。成功方程式又叫人生方程式，如果其中“思维方式”这一精神要素是负值，你的人生就是负值，你就是在事实上扮演了反面角色。想写一部积极向上的剧本，演正面角色，就要磨砺心志，提高自己的精神素养，而且越早越好。早一日明确自己的人生观，就能早一日掌控自己的人生方向，你人生的每一天、每一瞬间，就可

以过得更充实、更有意义，你的人生之戏就演得更加精彩。

人生的各个时期都会出现机遇，但机遇往往稍纵即逝。如果人生没有追求，或者说缺乏明确的人生目的，不为捕捉机遇做准备、作努力，稀里糊涂，甚至醉生梦死，那么再好的机遇，也会同你擦肩而过，迅速成为过眼烟云。

人生的目的

人生没有目的，那么人生的价值何在？但是不少人似乎并没有明确的人生目的，或者说迷失了人生目的，甚至没有认真思考过自己为什么而活着。有的人得过且过，人生消极暗淡；有的人追求吃喝玩乐，追求霎时的快感；还有人无休止地追求财富、名誉、地位、权力等等。许多年轻人把工作当作谋生手段，上班、做事、拿工资、过日子，然后娱乐人生。这似乎成了时代潮流。这潮流或许有它合理的一面，但这样的生活，虽可以给人一时的快乐和满足，然而长此以往，难免使人空虚甚至厌倦。人们总要追求更高层次的生活目的，不仅是物质方面的，更有精神方面的。物质匮乏时，改善物质生活的要求是很自然的，但是物质的充足并不能填补灵魂的空虚。

稻盛先生说，这就是我们人的本质，这种本质不会随时代改变而改变。人心思善，人总想进步，总想给后人留下一点有价值的东西。“积极投入工作，尽力发挥长处，做一个对他人对社会有贡献的人，受到别人的尊敬，我就会感到幸福。”这是一般人内心深处都有的愿望。

金钱、名誉、地位，可让人羡慕，也让人嫉妒，却难让人尊敬；知识、才能、成就，可让人欣赏，甚至佩服，但未必能让人敬服。聪明才智加上高尚的人格和深刻的思想，才能让人敬重，并影响别人。

稻盛先生说，人生的终极目的在于“磨砺心志，净化灵魂”。换句话说，就是提高方程式中第一要素“思维方式”的水准。而这一点每个人都可能做到，所谓“人难为李（白）、杜（甫），人皆可以为尧舜”就是这个意思。

稻盛先生说：“也许有人不赞成这种意见，但是我由衷地相信，这种真挚的人生态度，胜过一味追求个人名利或者个人安逸的生活方式。人生阅历丰富的人，能够理解我的人生观，但是他们往往不能同年轻人沟通，他们认为青年人听不进这类陈旧的说教。然而我相信，通过真诚的对话，这样的肺腑之言，在绝大多数年轻人那里，也能引起共鸣。”

方程式

稻盛先生出生在一个极为普通的家庭，家里兄弟姐妹多，经济拮据。亲戚中也没有地位名声显赫的人物。小学毕业后考当地有名的鹿儿岛第一中学，连续两年都没考上，只好进了一家普通的私立中学。因小时候生过肺结核，高中毕业后报考大阪大学医学部，结果又落榜，只进了创办不久的鹿儿岛大学。毕业后想进帝国石油公司被拒之门外，到多家公司面试，没有一家愿意接纳他，使他甚至一时产生了自暴自弃的念头。后来经大学的老师介绍，才勉强进了一家破旧的亏本小企业。基于以上经历，稻盛先生认为自己能力并不强，更不是什么天才。与他一起创业的七位同志也都是普通的人。同时，在“松风工业”四年的工作实践，特别是新产品的开发成功，以及同松下电器做生意成功的经历，使他内心产生了强烈的自信。为了鼓励大家，说明能力一般的人照样可以取得成功，稻盛先生想出了这个方程式。后来他又强

调只有这个方程式才能解释他的事业为什么能够持续成功。

稻盛先生说：

能力极为平凡的人，怎样才能取得不平凡的成功？下列简单的方程式，可以解答这个问题。

$$\text{人生的结果} = \text{思维方式} \times \text{热情} \times \text{能力}$$

所谓“能力”，是指人的才能、健康状况以及适应性等等，基本由先天决定。“热情”是指工作热情，对工作努力的程度，这可以由自己决定。

对“能力”和“热情”，分别可以从最低0分到最高100分做出评价。在工作中，这两者是相乘的关系。

因此，一个人即使没有杰出的才能，但他知道自身的缺点，为了弥补不足，他比谁都努力，有燃烧般的工作热情；另一个人天资聪明，但因此很骄傲，不肯认真工作。那么前者的业绩可以比后者更大。

第三项要素“思维方式”，是指你准备用怎样的精神状态投入工作，以至度过人生。“思维方式”可以在负100分到正100分的幅度之内打分。受嫉妒、忌恨、憎恶等负面情绪支配的人，精神状态就是一个负数，那么结果他的人生也是一个负数。相反，一个正直向上，抱有积极思维方式的人，就容易取得成功，度过美好的人生。

即使生来就聪明能干，但他看不清人生的方向，只发宏论，不做实事，结果难免一事无成。最坏的例子是那些将自己天赋的才能巧妙地运用于作奸犯科，不断做出错误努力的罪犯。一句话，如果“思维方式”是负数，一切结果都是负值。

观察这个方程式，可以明白人生的结果，不是由别的，而是由我

们自己的双手、靠我们自己的努力来决定。同时还可以明白，“思维方式”对于人生和事业的成败，起何等重要的、决定性的作用。

稻盛和夫先生的上述方程式，我认为不但是经营学，而且是哲学领域中的重大发明，几乎可以适用于所有的人。同许多自然科学的方程式一样，这个方程式应该成为人类共有的宝贵财富。

下面对这一方程式试作若干阐释。

$$\begin{array}{l} \text{人生} \cdot \text{工作结果} = \text{思维方式} \times \text{热情} \times \text{能力} \\ -100 \sim +100 \quad 0 \sim 100 \quad 0 \sim 100 \end{array}$$

或者表达为：

$$\begin{array}{l} \text{成功} = \text{人格} \cdot \text{理念} \times \text{努力} \times \text{能力} \\ -100 \sim +100 \quad 0 \sim 100 \quad 0 \sim 100 \end{array}$$

我们且把“人格·理念”、“努力”、“能力”称作成功三要素。

这个方程式中的“能力”，依照稻盛先生的解释，主要指先天的智力和体力，包括健康、运动神经等。既然多属天赋条件，自己就难以选择。这种“能力”有个人差，用0到100分来表示。

“努力”（或称热情）也因人而异。从饱食终日、无所事事的懒汉到忘我工作的模范，也用0到100分来表示。但这个努力与上述能力不同，不是先天的，而是可以由自己的意志决定的。

稻盛先生举例说，一个天资聪明又很健康的人，“能力”可打90分，但他自恃聪明不思进取，“努力”只能得30分，那么两者之积： $90 \times 30 = 2700$ 分。另一个人天赋差些，“能力”只得60分，但他笨鸟先飞，特别勤奋，“努力”可打90分，这样他的得分为： $60 \times 90 =$

5400 分。后者得分比前者高一倍。这就是说，天资一般而拼命努力的人可以比天资优良而不肯努力的人，取得大得多的成就。我们周围很多人就是这样。

然而三者中最重要的是“人格·理念”，它是矢量，有方向性，从负 100 分到正 100 分。一个人能力越强，热情越高，但如果他一味自我中心，损公肥私，损人利己，或者哲学反动，那么他的人生就是很大的负数，并可能给他人、给社会造成很大损害。这样的例子，古今中外屡见不鲜。

稻盛先生说，“能力”和“努力”的重要性众所周知，但人生道路上最重要的“人格·理念”，即哲学，却令人遗憾，几乎所有的人都不太明白。我想再加上一句，几乎所有的人也不求甚解。

看看社会上层出不穷的腐败现象，看着那些才智过人却并无出息或者昙花一现的人物，就晓得稻盛先生说得多么正确，多么深刻，多么一针见血。

对上述方程式有几点还须加以说明。

2. 方程式各要素间的关系

成功三要素之间为什么是“相乘”而不是“相加”

这里有一个“相乘效果”的概念。就拿稻盛先生为例，天资自然极高，给 100 分未尝不可，但若考虑健康和体力的因素，“能力”姑且打 95 分；他自始至终有燃烧般的工作热情，“努力”该打满分，即 100 分。他是优秀的企业家兼哲学家，但考虑到哲学还要发展，“人格·理念”也打 95 分吧。如果三者关系是相加，总分不过 $95 + 100 +$

$95 = 290$ 分，不能突出同我辈常人的差距。但如果是相乘，总分就是 $95 \times 100 \times 95 = 902500$ 分。这样的结果符合客观现实，稻盛先生的成就与常人比有天壤之别。他的企业集团 2005 年的销售额超过 4 兆日元（约 3000 亿元人民币），是天文数字。

相反的例子，希特勒也是天才，他的演说曾倾倒德国人民，“能力”似可 100 分。我读过《第三帝国的兴亡》这本书，他有他的使命感，他也有燃烧般的热情，“努力”达到狂热，也可打 100 分。他的法西斯思想也到了极点，是负 100 分。如果三者相加，仍可得正 100 分，完全不能解释他对世界所造成的空前规模的破坏。如果三者相乘，负 1000000 分，那就差不多，与历史相符。“小人无过世之才，不足以乱国”。希特勒有过世之才，他乱了德国，而且乱了天下。世界上没有比心灵扭曲的天才疯狂努力所造成的后果更为可怕的东西。

另外，如果是相加，智力一般而加倍努力的人，往往始终超不过聪明但懒惰的人。换言之，“富贵在天”，努力的作用不大，这不合事实。若真如此，兔子和乌龟赛跑的寓言就失去了教育意义。

同时，因为是相乘，三要素中只要某一要素分数增加，结果将以倍数增加，我们在现实生活中看到的正是这种情况。

成功三要素中哪个最重要

“能力”和“努力”的重要性，连小学生也懂。但“人格·理念”的决定性作用却常被忽略。因它有正负之分，对结果而言最为重要。稻盛先生用他的亲身经历做过说明。

稻盛大学毕业找工作，到处受挫。当时的日本，没后台，没后门，即使有证书、有实力也难就职。屡屡碰壁之余，不免自暴自弃。他想

既然这个社会如此不公，穷人得不到照应，没有出路，不如干脆投身黑社会，或当个“义贼”算了。他说：“如果当时我真的参加了黑社会，或许就成了略有名声的黑帮头目。因为我有不亚于他人的热情，也并不缺少能力。但这想法是反社会的，如果真跨出那一步，我的人生必将呈现很大的负值。”

一个才能出众而又不不懈努力的人，可以积聚很大的能量。但这能量如果没有人格来管住，可能制造灾难。如果把能力与努力之积比作巨轮的发动机，那么人格就是巨轮之舵。巨轮是乘风破浪，驶向成功的彼岸，还是倒行逆驶，或冲向冰山暗礁，关键全在控制发动机方向的人格之舵。

稻盛先生还举了日本一名劫机犯的事例，来说明这个问题。

当时电视台报道，“淀号”劫机事件的犯人、一名年轻的日本“赤军”成员，事后逃亡到朝鲜。很多年以后，又因违反外汇交易法在越南和柬埔寨边境被捕。这位当时已过 50 岁的男子要不要送日本审判，是媒体报道的焦点。稻盛先生说，我们许多人在年轻时都抱有像火一样炽热的正义感，立志要改革这个充满腐败和矛盾的、不公平的社会，要创造一个人人平等幸福的新社会，我自己也是这许多人中的一员。但是抱有这种志向的人中间，一部分人成了过激派，他们主张通过恐怖手段来改变世界，这就是日本赤军。有能力，有热情，有实现社会正义的抱负，这都是好的。但在实行这抱负的过程中却诉诸恐怖和暴力，这种做法必然伤及无辜。另外，不管你初始的动机多么正确，但是为了达到自己的目的，凡是与自己的主义和主张不合的人，就要杀害、消灭，这种“人格·理念”就是负数。当然，他事实上并没有大量杀戮，只是劫持了日航班机，但因为“人格·理念”是负值，在劫机事件发生后的 30 年间，当事人一直东躲西藏，做一个见不

得人的、可怜的逃亡者，到 50 岁时被泰国警方逮捕拘留，脸面扫地。即使送归日本，也将接受长期的审判，不会再有自由的生活。

稻盛先生说，这个例子告诉人们，充满正义感、热情高涨、才能焕发的青年人，可能成为社会的栋梁。但是，人生只有一次，如果“人格·理念”出现偏差，出现哪怕稍许的负值，那么人生就可能前功尽弃，就会一失足而成千古恨。历史和现实的无数的事例，说明人的“思维方式”或者说“人格·理念”有多么重要。

3. 关于“人格·理念”

“人格·理念”的含义

“人格·理念”日文叫“考え方”，直译为“思考方式”，也有人将它译成“想法”、“思维方式”、“态度”等等。在日文中它是个常用词，含义比较宽泛，稻盛先生在不同场合，分别把它解释为哲学、价值观、人生观、伦理观、人格、理念、观念、信念、理想、思想、意志、意识、精神、心、心态、态度、情绪、愿望等等。中文中很难找到一个对应的单词，可以包括这么多的含义。这就是语言、文化差异。但在方程式中它是第一要素，它的基本含义是清楚的，不难理解。在本书多数场合，我把它译成“人格·理念”。虽不能涵盖日文“考え方”的全部内容，但可以说基本正确，而且与“思考方式”、“思维方式”这种不太常用的词汇相比，容易为普通的中国人所理解。同时这个译法也得到了稻盛先生本人的首肯。

我认为可将“人格·理念”分为两个侧面。

一个是人格的侧面。正面的比如：公正、诚实、开朗、勇敢、谦

虚、善良、克己、利他等等。负面的比如：不正、伪善、卑怯、傲慢、任性、浮躁、嫉妒以及自我中心等等。

另一个是科学的侧面，就是“认识论”，就是实践、认识、再实践、再认识之循环。由五官从外界收集各种必要的信息，用头脑加以分析，从复杂现象中导出事情的本质，据此制订计划，然后实行。在实行过程中继续收集信息，再分析，并对照计划，作必要修正，然后再实行这样一个循环，简单讲就叫“实事求是”。先是正确认识事物，然后是拿这种正确认识去改造事物，或创造新的、美好的事物。

人格侧面和科学侧面相辅相成。稻盛先生说：“充满利己的人的心目中，只呈现复杂的事相，利己的动机，势必模糊问题的焦点。”就是说利己主义者不可能坚持“实事求是”。

现实生活中常有这样的事：有时候事情本身很简单，但因为当事人有私心，又要掩饰，掩饰私心，掩饰真相，事情就复杂化，真相变得扑朔迷离，叫人弄不清，人际关系也因此复杂起来，变得棘手，难以处理。因此一个人格高尚、心地纯洁的人，不受私心蒙蔽，就容易看清事实真相，看出事物规律，并勇于按事实、按规律办事。就是说，只有人格高尚的人才能始终实事求是。反过来，只有坚持实事求是，才能保持或提升自己的人格。

“人格·理念”是变数

它既能变好也能变坏，既能提升也能下降。“听君一席话，胜读十年书。”主要指受人影响，“人格·理念”快速提升。我们看到许多高官落马，这些人能走上高位，并非一开始就是坏人坏思想。大凡这类人都有能力，肯努力，会办事，贡献比常人大，因此很容易脱颖而出。

地位上升，权力大了，威信高了。所有这些既可拿来作更大贡献的资本，但在制约缺失时，又可用来为非作歹。此时他就到了常人不遇的风口浪尖。如果人格动摇，一念之差，就会一落千丈，从功臣变罪人。

因此，一个有本事的人，尤其有了权威，春风得意时，特别需要：

第一，谦虚精神。“饱满的稻穗低着头”，卓越的人物总是谦虚的。正视自己的种种局限，种种弱点，谦虚就有十足理由。把自己的身份放低，大海地位低，百川流向它。

第二，感激心态。自己再有能耐，毕竟孤掌难鸣。机会是别人给的，没他人协助，一事无成。所以理应心存感激，乐意将利益名誉乃至威信，与人分享。

第三，知足意识。人有私欲，不能否定，但不懂知足，听任欲望膨胀就不正常，必然危及他人，危及组织，最终害了自己。“良田万顷，日食三升；广厦万间，夜眠八尺”，知足是睿智。与其追求虚荣，过度挥霍超过实际需要的物质财富，不如获取精神的满足和心灵的安宁，这才接近真正的成功和幸福。

这些无非都是理念的提升。

怎样提升“人格·理念”

我们知道了“人格·理念”的重要性，但怎样才能提升自己的人格和思想观念呢？

稻盛先生说，学习先贤们有关做人的道理，比如佛教、基督教、希腊哲学以及中国的孔孟之道等，是很重要的，我们也多少拥有这方面的知识。但把圣贤们的教诲仅仅作为知识来理解和记忆，并没有多大的价值，必须用它来诫勉自己，提升自己的人格。

学习不可能一蹴而就，必须反反复复才能见效。运动员必须天天锻炼才能保持和提高体能。通过学习提升理念一事更是如此，稍稍懈怠，立即降归原处。

其次是反省。反省自己的言行是否有违为人之道，如果有错，马上纠正。正如人的面孔会沾上灰尘，需要天天洗脸一样，人的心灵也会蒙上污垢，需要天天反省予以净化。人是血肉之躯，一不小心，就会屈服于本能的欲望，屈服于周围的环境，脱离正道。

学以致用，从知到行，从理论到实践，这中间需要一个能动的飞跃。这种能动性本来是人类特有的潜质，但是如果不发挥，一切无从谈起；如果不持续发挥，一切都会半途而废。

稻盛先生说：“回顾自己人生的每一天，其实就是通过经营实践，不间断地提升理念的每一日。”

总之，“实践 + 学习 + 反思”才能有所领悟，才有可能进入哲学的境界。

强调高尚人格，强调提升理念，并把这作为成功的第一要素，乍看似乎近于迂腐，但其实这才是我们摆脱烦恼，将人生和事业的危机防患于未然的最好的、也是唯一有效的办法。除此之外，还能有什么其他的良计妙策呢？

4. 方程式与成功

成功和命运

有人提出成功三要素中没有提及命运，是不是不够完整，是不是命运和成功毫无关系。中国有句成语：“天有不测风云，人有旦夕祸

福”，命运这东西终究不能完全否定。其实成功三要素中，先天的“能力”也包含部分命运的成分。稻盛先生说人生由命运（经纱）和因果法则（纬纱）交织而成。所谓因果法则，就是说在正确理念指引下努力奋斗，就能创造人生的辉煌，乃至根本上改变命运。“精诚所至，金石为开”，“自助者天助”。三要素的乘积变大，成功概率就大大提高。

几年前，我儿子考上大学时，我写给他一封信，其中有几句话：“欣悉考入横滨国立大学经营学部，爸、妈为你感到骄傲。你有做企业家的欲望是好的，至于将来能否成为一个成功的经营者，主要看你自己的努力程度，努力是否得当，也看时运，看你周围的大环境、小气候，现在还难以预料。”

在学习了“稻盛哲学”以后，我这个观点有了改变，或者说发展。我告诉儿子：“我相信你将来一定可以成为成功的经营者。既然你能考上横滨国立大学，就职时又能考上有名的‘野村综合研究所’，证明你的天赋能力算中等偏上。而根据稻盛先生的成功方程式，要获成功还需两个条件，一是不懈努力，二是观念对头，这两条缺一不可。也可以说只要有这两条就行。而这两条不是先天条件，全靠人为。换言之，你完全可以做到，而绝不是不能做到。当然，像稻盛先生这样出色的大企业家，属稀贵资源，高不可攀。但像你爸一样，当个稍有作为的小企业家，或比我更有出息，应该没问题。能这样也就不错。而关键在于人生观，或叫‘人格·理念’。”在这里我不再提时运或环境，即命运的因素。我认为过分强调命运的作用，不是积极有效的思维方式。

成功三要素之相互关系

在成功三要素中，稻盛先生把“能力”定义为先天因素为主，这是有道理的，也便于解释，便于同“努力”是后天的人为因素这一概念相对应。但我们实际上讲的能力，比如语言能力，作文能力，经营能力等等，可以经过训练，或者说后天的努力来提高。就是说人的“能力”中，有即使努力也提高不了的、先天的部分，和经过努力可以提高的、后天的部分。后面要提到的“能力要用将来时”，就是指后一种能力。

另外还有所谓“潜在能力”的说法。就以学开汽车为例，我50岁才学会驾驶汽车。如果说20岁可合法学开车，那么这30年之间，我虽然没有开车的实际能力，但在我身上却一直存在着开车的潜在能力。经过两个月的训练，这种潜在能力就变成了实际能力，或者说“显在能力”。如果我不努力，或怕出事故，或认为下面驾驶员有八九个，当头的大可不必亲自开车。如果我这样想，那么我就不会主动去学，就永不会开，开车这种潜在能力最终将同我的身体一起埋葬。学游泳，学外语，甚至经营企业等也一样。人有许多可以开发的潜质，几乎人人具备，并不要求特别的天分。话说回来，我虽会开车，技术却差劲，特别倒车蹩脚，我成不了赛车手。当赛车手，特别要当赛车冠军，那只是少数或个别人的天资，我的潜质中缺乏这种天赋。不过我能自己开车上下班，星期天不麻烦驾驶员，有时还可提高办事效率，达到这些目的就足够了。就是说“潜在能力”要变成“显在能力”这件事，同“努力”和“思维方式”有关。

另外“观念”正确，就能保持旺盛的“热情”，坚持不懈的“努力”。同时努力工作，努力学习，也有助于提高心性。总之，“人格·

理念”，“能力”，“努力”这三者既互相独立，又互相影响，互相渗透。

以上阐述归结到一点，无非想说明“人格·理念”对人生、对事业、对社会的决定性的作用。而我们许多人却总是忽略这个真理。社会上一切乱象，因此而生。

成功方程式是稻盛先生一个伟大创造，而稻盛先生本人就是实践这个方程式的典范。在日本没听说过“丰田塾”、“索尼塾”，却有个“盛和塾”，有弟子七千，况且都是经营者，下面员工有近百万人。我们的孔夫子也不过弟子三千、贤人七十。“盛和塾”还扩展到了美国、巴西、中国，包括中国台湾地区，由此可见，稻盛先生之人格魅力，可见“稻盛哲学”之引人入胜。

我认为，稻盛哲学，包括这个方程式，不仅是经营者的无价之宝，而且不失为医治中国社会现代浮躁病的一服良药。希望社会各界都有人来研究它。

把方程式编入百科辞典

我初次听到稻盛先生这个方程式时，有一种深刻的感动。后来在许多场合向许多朋友介绍过这个方程式，大家都认同这个方程式，尤其对三要素的相乘关系，以及对“人格·理念”有正负表示出很大的兴趣。特别是在有关杂志上发表了上述解读的论文后，不少人来信，表示很受启发，认为这个方程式简明扼要，深入浅出，便于解释，便于记忆，便于传播。不但我们成年人可以用这个方程式来对照和反省自己的人生，尤其是广大青少年，在人格和世界观形成的阶段，学习、理解并记住这个方程式，将使他们终生受益。现在我们多数家庭都是

独生子女，许多家长“望子成龙”、“望女成凤”，学校一味追求分数，追求升学率，不良社会风气的影响，以及片面的家庭教育和学校教育的结果，使许多青年人“自我中心”意识强烈。按照上述方程式，这必将对他们今后的工作和人生，对他们的家庭，对社会产生负面的影响。如果辛苦教育、辛苦学习的结果是负数，不能不令人忧心。

有位教育界的朋友不但在针对教师的讲学中生动地引用了这个方程式，甚至将这个方程式编入了中国大百科全书出版的《中国教师新百科》辞典，这样做是很有眼光的。我们知道在数学、物理学、化学等自然科学领域内，有各种表达自然规律的方程式。但在人文科学领域内很少有经得起推敲的、体现科学价值的方程式。现在越来越多的人认识到，人文科学的重要性并不亚于自然科学。稻盛先生的成功方程式可以说是人类精神财产中的瑰宝。本书的目的之一，就是向广大读者介绍这个方程式。希望人们像记住最重要的人生格言一样，或者像记住牛顿力学三大定律一样，记住这个方程式。赞赏这个方程式，将这个方程式作为知识来理解、记忆，阐述固然重要，然而更重要的是如何实际应用。在后面我们会看到这个方程式在实践中的威力。

第二章 成功方程式的产生

1. 实践中抽出理论

人人都渴望成功，但对怎样才能成功，却众说纷纭，真懂的恐怕不多，特别是成功的第一要素，最易被人忽视。有关“成功”的定义数不胜数，而其中稻盛的方程式最妙，我想很少有哪种说法可以超过它。

“即使只具备普通的能力，也能获得成功。”稻盛先生为了说服一起创业的同志接受这一论断，想出了这个方程式。

现在的问题是：为什么稻盛先生能够“想出”这个精彩的方程式，我们一般的人却“想不出”呢？

从实践中抽出理论，从现象中抽出本质，不是一件容易的事情。

苹果落地之类的现象，司空见惯。那是为什么？苹果为何落地而不飞天？这现象意味着什么？认真观察并注入深刻思考的，牛顿之前无古人。牛顿由此触动灵机，从中归纳出“万有引力定律”，对物理学做出了划时代的贡献。

为什么牛顿、稻盛能有如此伟大的发现，对我们普通人又有怎样的启示呢？稻盛先生有一段关于发现、发明及创造的话，正好可以作答：“创造这件事，只有在集中意识、调动潜意识、不断的、深入的、

苦苦的思索过程中，才有可能产生。不在心中反复琢磨，单靠聪明机智，单靠一时的心血来潮，灵感是出不来的。”

2. 叔叔的负面意识

稻盛先生说，开始提出这个方程式时，曾把“能力”放在前面，即人生的结果 = 能力 × 热情 × 人格 · 理念。后来意识到还是“人格 · 理念”最为重要，把“人格 · 理念”调到了前面。

稻盛先生说，自己从小学到大学一直在鹿儿岛受教育，就职时才到了京都，完全是一个乡下人。家庭、学校用的都是鹿儿岛土话，所以不但京都方言不会讲，连普通话也说不好。大学成绩虽属优秀，但只是乡村大学，从全国来讲，不是高水平。自己从小就好强，就职以后一直想有所作为，但究竟怎么做才好，自己不清楚，常常觉得很苦恼。像自己这样才能并不杰出的人，想做出杰出的成绩，需要什么条件呢？他说，首先想到的是工作“热情”，无论做什么，“努力”很重要。后来又想到“思维方式”即“人格 · 理念”的重要性。他说，意识到这一点，与自己儿时叔叔的言谈有关。

稻盛小时候，亲戚中有位叔叔常到家里来玩。鹿儿岛的汉子中不少人喜欢豪言壮语。这位叔叔，白酒下肚后就说大话。他列举鹿儿岛知事、议员们的大名，然后说：“这些家伙在小学里的成绩还不如我，勉勉强强才进了初中。我头脑比他们聪明，只是因为家里穷才没能升学。”语气中洋洋得意，瞧不起那些有出息的人，认为自己比他们优秀得多。

听叔叔讲自己了不起，小稻盛一方面并无反感，但另一方面也产

生了疑问：“为什么那么了不起的叔叔却一事无成，只会来我家喝酒吹牛，而据说那位成绩差劲的人却当官做了知事。这是为什么？”后来在心里这么解释：“在小学的时候，就能力而言，也许叔叔确实优秀，但叔叔自以为聪明，放松了努力，结果成了没有价值的人；而那位比叔叔笨的人，因为拼命努力，却能够出人头地。”

这位叔叔为了替自己游手好闲的行为找到正当理由，有一次又说道：“隔壁那笨蛋清早一起身就干活，我脑子好，早晨就是睡懒觉也不要紧，那人因为笨，只好起来干活。”言下之意，头脑不聪明的人，在人家还睡觉时就不得不起来做事。叔叔对他们表示轻蔑。

稻盛觉得叔叔这话不对头。本来，清晨早起、努力工作的人值得尊敬，可是以叔叔的价值观看来，那只说明他们头脑笨。对叔叔的言行，少年稻盛开始产生反感。

他说，小时候的这些想法，从叔叔身上得到的教训，同后来提出这个方程式以及看重其中的“人格·理念”是有关系的。

3. 肺结核和“心态”

方程式中的“人格·理念”，稻盛先生有时又称之为“心态”。因为它的正、负决定了我们的人生方向，所以极其重要。对此，稻盛先生在少年时代患病一事上，就已经有所思考。

1944年，稻盛13岁时患上了肺结核。在盘尼西林发明之前，肺结核是不治之症。稻盛父亲是长兄，住在稻盛家的大叔、大叔母先后死于此病。此后小叔又吐血不止，也住稻盛家，由稻盛父亲悉心护理。当时家中出现了肺结核病人，都瞒着外人，关在屋里休养。但没有不

透风的墙，稻盛家被称为“结核的巢穴”。稻盛在升学受挫后，又染上结核，情绪十分低落，发热躺在床上，有时甚至想到自己可能就这样死去。一天，好心的邻居夫人借给稻盛一本书，是谷口雅春写的《生命的实相》。“和夫君，你读一读这本书吧，肯定对你有启示。不管你懂不懂，一定要从头到尾把它读完。你一定会有收获的。”

书中的道理对一个只有13岁的孩子来说确实有些费解，但小小年纪就患上这可怕的疾病，求生的欲望让稻盛一字一句、认真地、贪婪地阅读起来。书中许多话引起年幼而早熟的稻盛的好奇。

“人的病态的心理——这也不卫生，那也会发病。担心自己随时随地都可能生病，念念不忘逃离病菌的侵害——正因为生活在这种忐忑不安的情绪中，病魔真的就光临了。”

“我们心底有吸引灾难的磁石，它会从外界吸引疾病、失业、刀枪等等。”

“我们内心描绘的事物，会通过现象在我们周围显现。内心不予呼唤的事物，决不会作为现象在我们周围出现。”

还是孩子的稻盛读到这些话，不免困惑：“我的内心并没有呼唤结核病到来啊。”但在反复思索过程中，稻盛渐渐意识到，谷口雅春说的有道理，结核病确是应自己脆弱的心灵的呼唤而至。

作为长兄，稻盛的父亲对患病的大弟和小弟精心护理，而不许家里其他人接触病人。特别在病人临终前，体质弱化，体温下降，空气中结核病菌密度增加，传染性增大。稻盛很为父亲担忧。但父亲满怀兄弟手足之情，尽心尽力照料病人到最终，虽然一直与患者近距离接触，却始终没有受到感染。另外，比稻盛大3岁的哥哥，对结核病并不介意，并不刻意躲避，结果也安然无恙。而稻盛当时虽然只有13岁，却已从书本上得知，结核病通过空气传染，而且常常在家族中扩

散。为避免感染，稻盛每当经过叔叔的房间之前，先行深呼吸，然后捏着鼻子快速跑过。结果一味忌讳、讨嫌结核病，一心想从病人处逃离的稻盛反而染上了。阅读《生命的实相》，思考自己的处境，稻盛意识到是自己“心态”不好，招致了结核病菌的侵蚀，可见“心态”有多么重要。

这就是生活中的辩证法。从医学角度讲，很可能是经过病人房门前的刻意的深呼吸，以及经过病人房门口后的深呼吸，吸入了病菌。

后来因为忙于躲避美军对鹿儿岛不断的空袭，忘记了疾病，无意中痊愈了。如果没有战争，一直躺在床上静养，一个心事重重的孩子，很容易胡思乱想而陷入悲观，肺结核恐怕难于治愈，至少好转不会这么快吧。

《生命的实相》一书还有许多充满宗教哲理的话，让稻盛先生终生难忘。

将痛苦视作不幸，是认知的错误。痛苦是心灵成长的必需，明白了这一点，我们就应该为痛苦而喜悦。

信念是“内心世界”中命运的雏形，现实世界中发生的一切，都由这个雏形发展而来。

人们在遭遇灾难的时候，总认为灾难是外部世界强加于自己的，自己并无过错。但我们遇到灾难而受伤害，其实还有内在的原因，就是说这种灾难与我们的态度相关，两者之间是一种“物以类聚”的关系。我们内心不去召唤，这世上没有任何东西会主动跑到我们的身边。

恐惧和不安之心，促使你本能地将自己缩小再缩小，以躲避对方的视线而求自保。这种消极的精神状态，会让你的一切生理器官萎靡不振乃至完全丧失功能。

被预知的“未来”，就是在“内心世界”中正在发生的“现在”。某件事情既然在“内心世界”里已经发生，作为在“物质世界”的投影，它必将在实际上发生。

要想做成一件事，就不能让这个念头中断，必须长久保持对它的希望和热情。“思念”的长期而持续的集中，会产生将所想之物吸引过来的磁力。就是说，成就事物必需的要素——灵感和智慧——就会聚集到你周围，自然而然地促成你把事情办好。

这些话无非强调精神对物质的反作用，强调方程式中“人格·理念”这一要素的极端的重要性。

一个多愁善感的少年，经历初次的人生挫折——升学失败，又身患重病，遭受死神的威胁。这时候，带有宗教色彩的《生命的实相》一书中直白的语言，给他的精神世界带来了冲击和洗礼，这与他日后事业的成功，以及他世界观的形成，可以说息息相关。

4. 水库经营和“思念”

1959年4月1日，“京都陶瓷株式会社”正式成立。过了不久，稻盛先生去听大企业家松下幸之助的讲演，题目为《水库式经营》。所谓《水库式经营》，是讲企业经营顺利，赚了钱，不要全部用光，要像水库一样，把一部分钱储存起来，正像干旱时水库可以滋润庄稼一样，当经济不景气时，储备的利润可以用来救急，起调节作用，避免企业发生危机。松下强调经营资源要有储备，留余裕。

松下讲完后，听众中有一人提出疑问：“水库式经营果然有道理，我也理解了。但是松下先生有金钱上的余裕，可以造‘水库’，我们

的企业财务拮据，日子过得紧巴巴，没钱造‘水库’，怎样做才能造‘水库’，请给予具体指导，否则，我们不可能搞水库式经营。”

松下的一瞬间露出稍许困惑的表情，沉默片刻后答道：“具体办法我也不晓得，但我晓得经营要留余地，你必须得这么想。”松下讲这句话后，没有再作具体说明。“问的是造水库的具体的方法，回答却只强调要有造水库的想法”，听众以为答非所问，哄堂大笑。这里应了一句古语：“下士闻道，大笑之。不笑不足以为道。”

但是稻盛先生与众不同，他说这句话像电击一样，深深地触动了他。具体怎样去赚钱，如何去造“水库”，各个企业因情况不同而千差万别，不能生搬硬套。也不是别人能教，不是教了就会的事情。但是，首先“你必须得这么想”。“思念”是“因”，没有“因”，哪来“果”？“心不想，事怎成”？独有他理解了松下讲话的真髓。

因为稻盛先生有类似的经验，又喜深思，所以稍受启示，立即引起强烈共鸣。这里讲的是“思念”的决定性作用（即方程式中的第一要素）。首先从要搞“水库式经营”这个想法开始，这个想法、“思念”或者说念头强了，就会促使你千方百计，把心中的念头变为现实。就能够实现“水库式经营”。

稻盛先生说，松下的讲话使他再次明白了“思念”、“心态”、“思维方式”的重大意义。日语的“思维方式”就是“心中所思”，就是“用心进行的思考”。

稻盛先生说，此后他结合经营实践，提出了：

人生·工作结果 = 人格·理念 × 热情 × 能力

这一方程式，并反复向员工解释。从松下得来的重要启示，自己确认的观念，用自己的方式表述，并与员工共享。

个人也好，企业也好，工作也好，人生也好，几乎就由这个“人

格·理念”给决定了。这个方程式中的能力和热情固然重要，但人的思想观念、心态或叫“人格·理念”更为重要。因为三要素之间是相乘的关系，所以每个人的工作和人生可能产生巨大差异，就是同一个人，由于思想观念的改变，他的人生也可能发生180度大转弯，可能转好，也可能变坏。所谓“念头稍异，境界顿殊”。

稻盛少年时代阅读《生命的实相》，思考疾病根源时，开始意识到人的“心态”的重要，而松下他的话如雷贯耳，稻盛先生感到自己的想法在大企业家松下那里得到了确认。稻盛先生提出这个方程式，与《生命的实相》的作者以及松下，虽然是“英雄所见略同”，但是又发展了他们的思想。

用简洁明了的方程式来表达工作，表达人生，表达成功，又表达得这样精彩，可以说是创举，是史无前例。

越单纯越容易深入人心，容易为一般人理解和记忆。我相信一定会有更多的人接受、研究、记住、运用这个方程式，创造自己人生和事业灿烂的成功。

5. 天风哲学和“愿望”

不久，稻盛先生又接触到日本著名哲学家中村天风的哲学思想，进一步确认了方程式中第一要素对人生的作用。天风先生出生于明治末年，从小就是顽皮大王，小学时曾因打闹致人以死，被学校开除。个人经历曲折多舛，20岁前后患严重肺结核，肺部一个大洞，吐血不止。濒死之际，拜印度一位瑜伽圣人为师，潜心修行，不仅奇迹般地起死回生，恢复了健康，而且从此大彻大悟，事业、人生大获成功。

天风先生反复强调：

不管你人生中发生过什么，不论你过去做过什么，你今后的美好人生全由你的积极心态来决定。

这个宇宙对任何人都是平等的，它保证每个人都有幸福美好的未来。不管你现在处于何种逆境，遭遇何种不幸，一个光辉灿烂的前景正等待着你。能否得到它，全在于你的心态如何。

自己的未来中，正有美妙的好运等着你，请相信这一点。不要憎恨别人，不要忌妒别人，不必愤世嫉俗，抛弃一切阴暗的思想，保持开朗的心境，点燃希望的火光，相信人生的幸运必然到来，无须任何疑虑，满怀信心朝前走。

人生因自己的人生态度不同而迥然不同，仅此而已。但人们却不懂这一简单的真理，因为不懂，所以迷惑，所以人生就暗淡无光。只要相信这一点，你的人生必然前程似锦。

对自己的未来决不可持悲观的想法，要坚信自己的前景光明，幸运必将光临，并为此不懈努力。

稻盛先生 30 多岁时读到天风先生的著作，对他的思想非常佩服。同时对方程式中的“人格·理念”的重要性更加深了认识。

后来稻盛先生在京瓷公司内提出如下口号，也有天风哲学的影响，或者说是天风哲学的基础上的进一步发挥。

“以渗透到潜意识的、强烈而持久的愿望和热情，去达成自己设立的目标。”

这里的“愿望”，是方程式中的“人格·理念”，或叫“思维方式”的另一种表述。无论如何也要达到目的，这样一种“渗透到潜意识的、强烈而持久的愿望”，是事业成功的前提。

在强调“愿望”必须强烈的同时，稻盛又强调“愿望”必须纯洁。办法之一是“每天反省”。稻盛先生说：“每天都要反省自己有无利己的思想和行为，如有，就要极力排斥。通过这样的反省来净化心灵，非常重要。”

6. 因果法则

差不多同时，稻盛先生从另一位日本著名哲学家安冈正笃那里知道了中国明代《阴鹭录》中袁了凡的故事。故事说明一个人观念的转变，可以彻底改变他的整个人生。这就是“善念生善果，恶念结恶果”的因果报应法则。这里对人的观念（心态、理念、愿望、想法等等），除了用“强烈”、“纯洁”来描述外，又引入“善”的概念。

几十年来，在我们中国，反而很少有人知道袁了凡和他的故事。直到近年来，中国兴起了国学热，《了凡四训》才开始广泛流传。但早在上世纪六十年代，稻盛先生就熟知了袁了凡的故事，而且立即抓住这个故事的本质，即其中隐含的“命运和因果报应”的法则。这个法则是构成稻盛人生观的重要基础。

在相当长的一个历史时期，我们把所谓“命运和因果报应”看作是迷信，作为腐朽的东西批判否定。而稻盛先生化“腐朽”为神奇，从青年时代起就相信冥冥宇宙中存在着的命运法则和因果报应法则，相信“祸福无门，唯人自召，善恶之报，如影随形”，并终生实践这条法则，用自己的亲身经历证明了这一法则的正确性，并不断向他的员工和企业家塾生们宣讲。

有关善恶的因果报应，稻盛不仅常常引用袁了凡的故事，他还喜欢

引用《易经》中“积善之家必有余庆，积不善之家必有余殃”这句经典。善和不善是“因”，庆和殃是“果”。这因果甚至延及子孙后代。

稻盛有位朋友，常请高人算命。有一次他在请某高人为自己算命之余，还特地请他为稻盛算一算。卦算的结果，本来的命运中，那年是稻盛的凶年，或健康或事业将受重挫。但当时稻盛风华正茂，意气昂扬，京瓷也是一派繁荣景象。那高人的结论是，稻盛做了非同寻常的好事、善事，积了大善，因而改变了原本的命运的走向。

听朋友这么说，稻盛先生付诸一笑。但既有“余庆”、“余殃”，当然该有“本庆”、“本殃”。就是说，“积善”还是“积不善”，福祸不仅延及子孙，更是“现世报”，直接影响本人的人生和事业。而稻盛的方程式正好清晰地表达了这种因果铁律。而如果人有来生后世，这“本庆”、“本殃”，即后世是福报还是恶报，都将由本人自作自受。

后来，稻盛先生又认真学习了佛教的有关论述。并写了一本以青少年为对象的书《你的梦想一定能实现》。出版后自购一千册，送给日本全国各少年教养院。犯错误的少年们纷纷写信表示：“读了你的书，有了重新做人的勇气，出教养院后，一定要成为你所说的善良的人。”

7. 二宫尊德的诚实与勤奋

后来，稻盛先生又读了明治时代宗教家内村鉴三写的《日本人的代表》一书，其中谈到了农夫二宫尊德的事迹。稻盛先生说，自己将方程式中的“人格·理念”和“努力”列为人生与经营的主要因素的观点，在二宫尊德身上得到了印证。二宫尊德的诚实和勤奋以及由此获得成功，具有典型的意义。

二宫尊德生于江户时代，自幼父母双亡，由伯父抚养。从少年时

代开始，就从早到晚、披星戴月在田间劳作。夜里在油灯下读书，因为耗油，遭受伯父斥责，想学习却不能如愿。据说他每天只睡两个小时，拼命工作，用一把锄头，一把铁锹，把荒村改造成良田。许多人慕名请他，在他的指导和带领下，600多个贫困的村庄变成了五谷丰登的富乡。晚年为“幕府”起用，登上江户城楼时，一介农夫二宫尊德的言谈举止，他举手投足之间透出的气质，与天生的贵族毫无二致。

日复一日地辛勤劳动，精益求精地努力工作，不仅可以获得物质和金钱的报酬，而且忍受艰苦本身就是最好的精神修炼，是磨炼心志，净化灵魂，提升人格最有效的办法。

二宫尊德认为“无论做什么事，如不全身心投入便是罪过”。

同时二宫尊德又是赤诚之人，他毕生从不动摇的信仰就是诚实，他对世故和权术一窍不通，他相信只要真心诚意就能够感天动地。他认为事情办不成，原因在于诚意不够，只要诚意传达到位，上苍也会协助你成功。他说：“转祸为福，唯有至诚，非权谋算计所能及也。”就是说“至诚”超越一切聪明和智慧。他又说：“精诚所至，动天地而泣鬼神。”这同我们前人所说的“唯天下之至诚能胜天下之至伪；唯天下之至拙能胜天下之至巧”如出一辙。

二宫尊德虽然只是旧时代的一个农民，但他的所想所做，引起了稻盛先生的共鸣。稻盛先生十分推崇他，在讲演和著作中多次提到他，在谈到成功方程式时又以他为例，当然不是偶然。稻盛先生及他的京瓷公司，和二宫尊德在根本上乃是一脉相承。

8. 福泽谕吉的话和方程式

明治时代的思想家福泽谕吉曾经对“实业社会的大人物”，也就

是成功的企业家应有的形象做过如下勾画：

思想深远如哲学家，
心术高尚正直如元禄武士，
加上小俗吏的才干，
再加上土百姓的身体，
方能成为实业社会的大人物。

稻盛先生读到这段话时很有感慨，觉得福泽所描绘的理想的实业家所需的素质，同自己提出的方程式中的三要素正好不谋而合。

做一个真正成功的企业家，需要兼备“哲学家”、“武士”、“小俗吏”、“土百姓”四种人的长处，将它们合于一身。

所谓“哲学家”，就是具有深刻思想，善于探究事物本质的人。元禄时代的武士崇尚忠义，人格正直高尚。颇像我们三国演义中的关云长。“小俗吏”指明治政府的基层官吏，他们往往灵活、狡黠，善于弄权，甚至善于行贿受贿。但是同时他们头脑反应敏锐、富有才干。他们“俗”的一面固然不可取，但是他们身上的那种精明能干，却是经营者也必须具备的素质。“土百姓”就是农夫，他们身体强健、吃苦耐劳。

稻盛先生说，土百姓的身体，指强健的体魄，不怕吃苦，可以做出不亚于任何人的“努力”；“小俗吏”的才干，如果放任不管，可能“恶用”，但这种才干相当于经营者的“商才”或“能力”；而“人格·理念”相当于“思想深远如哲学家，心术高尚正直如元禄武士”。福泽的话，实际上用另一种说法强调了“实业社会的大人物”即成功企业家的三种必要素质，特别是其中的“人格·理念”。稻盛先生说，读了福泽的话，自己对方程式中三要素的重要性有了进一步的、更深

入的理解。

福泽谕吉对成功企业家的描述，不仅一般的中国人不知道，日本也很少有人提起，但对稻盛先生而言，却是金玉良言，引起他深刻的共鸣。特别是实业家中的大人物，应该深思熟虑，善于抓住事物本质，具备哲学家的素养，同时具备正直高尚的人格。而这一条，正是稻盛先生最显著的特征。

9. 心灵如庭园

英国启蒙思想家詹姆斯·埃伦一生写过十九本书，1902年出版的《原因和结果的法则》是他的代表作。这是一本长年畅销书，据说在相当的时期内它的销量仅次于《圣经》。

稻盛先生非常喜爱这本书，近年来在多次讲演中都大段引用书中精辟的论述。稻盛先生说：詹姆斯·埃伦告诉我们，人生全部取决于心中所抱的想法。我想出了“人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力”这一方程式。我认为思维方式决定一切，我坚信这一真理并付诸实践。而詹姆斯·埃伦用他的语言表述了我的信念。

我认真阅读了日文版的《原因和结果的法则》这本薄薄的书。“思想塑造人生”，“思维方式”或叫“人格·理念”决定了工作、经营和人生的结果。一百多年前，詹姆斯·埃伦的这一核心观点，与稻盛成功方程式不谋而合。

詹姆斯·埃伦这样表述他的思想：

人的心灵像庭园。

这庭园，既可理智地耕耘，也可放任它荒芜，

无论是耕耘还是荒芜，庭园不会空白。
如果自己的庭园里没有播种美丽的花草，
那么无数杂草的种子必将飞落，
茂盛的杂草将占满你的庭园。
出色的园艺师会翻耕庭园，除去杂草，
播种美丽的草花，不断培育。
同样，如果我们想要一个美好的人生，
我们就要翻耕自己心灵的庭园，将不纯的思想一扫而光，
然后栽上清纯的、正确的思想，
并将它培育下去。

就是说，你想在自己的心中播种美丽的花草，你就要翻耕自己心灵的庭园。如果放任不管，就会有杂草的种子飘落，就会杂草丛生，满庭荒芜。

詹姆斯·埃伦说：

拔除自己心灵庭园中的杂草，耕耘这个庭园，播种自己希望的、美丽花草的种子，精心地浇灌，施肥，管理。

所谓美丽花草的种子，就是善念、就是稻盛方程式中优秀的思维方式。而所谓精心地浇灌、施肥，就是不断学习好的思想和好的思维方式。

詹姆斯·埃伦又说道：

我们选择正确的思想，并让它在头脑里扎根，
我们就能升华为高尚的人。
我们选择错误的思想，并让它在头脑里扎根，

我们就会堕落为禽兽。

播种在心灵中的一切思想的种子，

只会生长出同类的东西，

或迟或早，它们必将开出行为之花，结出环境之果。

好思想结善果，坏思想结恶果。

就是说，在自己心灵的庭园里种下美丽的花草的种子，精心照料，就可以结出丰硕的成果。反之如果疏忽了照料，就会招致杂草丛生的结果。因此，“心中想什么不是自己的自由吗”这种说法不对。一定要把心灵打扫干净、把自己的思想变得纯洁。这不是为了任何别人，而是为了自己的人生和经营。詹姆斯·埃伦说得太好了。

稻盛说：

我在青年时期，就创建了做人的正确的哲学，与员工们共有这种哲学，由此来打造优秀的企业，让大家都获得幸福。我把这些话挂在嘴边。这就是播下美好的种子并培育它成长。

同时，詹姆斯·埃伦还说过以下一段话：

心灵是创造的大师。我们就是用“心灵”、用“思想”这个工具塑造了自己的人生，这过程中，生出各式各样的喜悦或悲伤。

我们会成为自己心中想象的那个自己。我们心中怎样思考，我们就会成为怎样的人。围绕着我们环境，或者说我们的处境，不过是映衬出真实自我的一面镜子。

稻盛先生说：

把这句话放在企业经营中，企业周围的环境，正是企业经营者和

企业员工的心灵的写照。如果企业做了坏事，受到社会的谴责，或者破产，那是包括企业历代经营者在内的相关人员错误的思维方式招致的。

詹姆斯·埃伦还有以下的表述：

人是“思想”的主人，人格的创造者，自己环境和命运的设计者。如果我们认为自己不过是环境的产物，那么我们的命运只能随环境的变化而沉浮，甚至为环境所击倒。如果我们认识到自己就是创造者，营造环境的土壤和种子就是自己的心灵，而心灵可由自己自由掌控、管理，那么，我们就能成为自己人生贤明的主人。

关于成功，詹姆斯·埃伦说道：

一个人如果想要获得成功，必须牺牲自己很大一部分的欲望。想要获得成功，必须付出相应的自我牺牲；想要获得大的成功，必须付出大的自我牺牲；想要获得最大的成功，必须付出最大的自我牺牲。真正的成功是坚忍不拔的努力和纯粹的利他思想的产物。

正如稻盛先生所说，在一百多年前，詹姆斯·埃伦就已经用自己的语言表述了稻盛成功方程式中的信念。

10. 泰戈尔的诗文

只有方程式中的“人格·理念”是正值，就是说只有不断提高心性，我们才能不断对事情做出正确的判断。为了进一步说明方程式中的“人格·理念”有正负，或者说，在我们每个人的心中都同居着利

他的真我和利己的小我，而利己的小我又有多么顽固。为了提醒我们时时意识到这一点，鄙视和排斥这个卑贱的小我，稻盛先生常常引用泰戈尔的诗文：

我只身来到神的面前。
可是，那里已经站着另一个我。
那个暗黑中的我，究竟是谁呢？
为了避开他，我躲进岔道，
但是，我无法摆脱他。
他公然在大道上迈步，卷起地面的沙尘，
我谦恭地私语，他高声地复述。
他是我身上的卑微的小我，就是自我。
主啊，他不知耻辱。
我却深感羞愧。
伴随这卑贱的小我，
请容许我站在您的门前。

稻盛先生解释道：泰戈尔知道，在自己的心中存在着善与恶两个人。来到神的面前的时候，已经有另一个自己在那里了。在暗黑中的那个我到底是谁。我因为不喜欢那个人，故躲进岔道试图躲避他，他却在大道上阔步前行，卷起沙尘，气势张扬。我轻声地自言自语：“我很想要那个。”他却高声吼叫：“快把它给我！那就是我的！”他就是居住在我心中的那个卑贱的小我（自我）。“因为伴随着这样一个卑贱的小我，我感到耻辱”。这就是泰戈尔想要表达的主题。

也就是说，善良的利他之心和贪欲的利己之心，在人的心中同居。泰戈尔理解这一点。他告诉我们，应该让那个拥有高尚的、善良的、

利他之心的我成为主人公。

但是，与充满私欲的、任性的小我同在，即使你深以为耻，试图离开它，也无法做到。因为那个人也是你自己。

这时候，为了抑制那个卑贱的自我，也就是充满私欲的自我，宗教家们会进行严格苛刻的修行。那些被称为圣人的人之中，或许有人能够完全抑制卑贱的自我。但是，要达到那样的境界，对于我们一般人来说是非常困难的。

但是，即使无法完全做到，但是祈愿自己成为那种优秀的人，时时留意自己的心态，努力去抑制私心私欲，这应该能够做到。而这种努力本身就非常重要。私心私欲越少，相应的，利他之心就能发扬光大，自己就能具备高尚的人性。

同泰戈尔一样，稻盛先生深刻理解人心。要彻底排除利己的小我，或许圣人和开悟的人能做到。我们凡人无论怎么努力也做不到。但是即使做不到，我们仍然要付出努力，努力向这个方向接近，哪怕只是一小步，努力做一个较为高尚的人、较为纯粹的人。所以，问题不是能不能开悟，能不能成圣，而是要不要走作为人本来就应该走的正道。能这样想这样做的人，和不这么想不这么做、稀里糊涂、浑浑噩噩生活的人，他们的人生和工作的结果将迥然不同。通过努力工作，不断反省，磨炼灵魂，提升心性，我们就会心明眼亮，就能对事情做出正确的判断，就能获得工作的成就和人生的幸福，并影响周围的人。如果是组织的领导人，他还能把集团引向成功。

11. 释迦说“心”

稻盛先生有时把方程式中的“人格·理念”直接称为“心”，（日

文就叫“心”，跟汉字的“心”完全一样。但译成中文，只能根据语境译成“心”、“心性”、“心态”、“心灵”或“心地”等)。他说方程式中的“热情”或“努力”又是“心”的产物，可见这个“心”有多么重要。

稻盛先生的人生转折，在于新技术和新产品开发成功。他说，像他这样的人往往相信“技术万能”或“科学万能”。但是自己从年轻时开始，就意识到比科学和技术更重要的是“心”。走上社会后，更深切地体会到人的“心”或者说“心态”，对人生的关键作用。他反复地、执著地思考“人生的意义”、“人生的目的”。结论是人生根本的目的、意义不是别的，就是“提高心性”、“净化心灵”。为什么呢？他引用了《佛教圣典》中释迦说“心”时的诗一般的语言：

这个世界由心指引，由心牵动，由心支配。

迷乱之心，让世界充满烦恼。

万物以心为先，以心为主，由心产生。

以污秽之心指导言行，

苦难就跟随他，

如同车跟随拉车的牛。

以善良之心指导言行，

欢乐就跟随他，

就像影子跟随身体。

行恶之人，遭受恶报而痛苦；

行善之人，领受善报而快乐。

心污浊，

人生之路崎岖不平，
必会因此而跌倒；
心清纯，
人生之路变得平坦而安宁。

以身心纯净为乐之人，
可破恶魔之网，在佛道上行进。
心净之人得安乐，
愈加努力，日夜修心。

心灵污浊的人，必定会在人生道路上跌倒。成功和幸福一定会光顾心灵美好的人。稻盛先生说，这个道理同样适合于经营。经营者心地纯洁，他的事业就稳定。方程式中人生和工作的结果，主要由“心”决定，所以他把“提高心性，拓展经营”当作金科玉律。

12. 阳明心学

五百年前王阳明因主持公道，受奸臣刘瑾迫害，遭廷杖四十之后，被贬谪至当时的荒蛮之地、贵州修文县龙场驿任驿长。在痛苦、屈辱、艰难之中，阳明先生日夜思索天地人生的真谛。“忽中夜大悟格物致知之旨……始知圣人之道，吾性自足，向之求理於事物者误也。”也就是说：“心即理也。此心无私欲之蔽，即是天理，不须外面添一分。以此纯乎天理之心，发之事父便是孝，发之事君便是忠，发之交友、治民便是信与仁。只在此心去人欲、存天理上用功便是。”

阳明先生“龙场大悟”，乃是超越时空的人类最高智慧的巨大闪

光。他一语喝破：人心中的良知即是天理，天理即良知。

茫茫天理为何物？阳明先生告诉我们，天地间最根本的规律并非抽象而不可捉摸，它同我们心中的良知原本是一回事。所谓“致良知”，就是说，只要抑制私欲，把良知发挥到极致，贯彻至你事业、人生的方方面面，就等于遵循了天理。遵循了天理，事事都能做对、做好、做成功。

墙内开花墙外香。作为“千古圣贤相传的一点真骨血”，阳明心学在中国长期遭受冷落。而“此学不明，不知此处耽搁了几多英雄汉”。

特别是近代几十年中，许多人把阳明心学作为唯心主义口诛笔伐，而日本人却视它为珍宝。阳明心学在日本被称为“阳明学”，几百年来一直在日本社会脉脉相传。明治维新的英杰西乡隆盛和大久保利通都把王阳明的《传习录》奉为圭臬。

西乡的人生信条是“敬天爱人”。西乡是稻盛心目中的大英雄。西乡的墨宝“敬天爱人”四个苍劲的大字，一直作为京瓷公司的“社是”，被悬挂在稻盛办公桌墙上的正中。

方程式的第一要素“思维方式”，被称为稻盛哲学的原点。用一句话来讲，就是把“作为人，何谓正确”作为判断一切事物的基准。

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。换句话说，也就是一切“按天理良知办”。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，完全是一回事。

稻盛先生说：“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，只看到复杂的事像。”因为认识事物的主体是人，当人的

心灵被自私的灰尘蒙蔽时，事实真相在他心里是一片模糊。就是说他看不见真相，甚至不愿直面事物的真相。这样的人难免判断错误而导致失败。阳明先生说：“人欲日消、天理日明、智慧日增。”“心静如水，良知清澈，自能临事不乱，应变无穷。”稻盛和阳明似乎隔着时空对话，他俩心心相印。

另外，阳明先生讲“知行合一”，即“知之真切笃实处即是行，行之明觉精察处即是知”。稻盛先生则一贯提倡“以渗透到潜意识的、强烈而持久的愿望和热情，去实现自己设定的目标”。这两者间亦有异曲同工之妙。

阳明先生的“事上磨炼”与稻盛先生的“付出不亚于任何人的努力”也是同义语。真所谓“英雄所见略同也”。

以上几节，一方面说明稻盛先生思想发展的脉络，另一方面无非从别的角度说明方程式中“人格·理念”、“思维方式”的含义。在稻盛先生这里，心，心态、“思念”、愿望、想法、意识、理念、观念、人格、精神、哲学等等意思大同小异。而这些无一不对人生、对事业、对社会有巨大作用。人讲求一个精神境界，你怎样想，你就会成为怎样的人。

下面再具体介绍、阐释稻盛先生对成功三要素，即能力、热情和“人格·理念”的有关论述。

第三章 成功方程式中的三要素

成功三要素

1. 能力

做不到的事要如实承认

稻盛先生说：

1955年4月，大学毕业初次就业时，我是一个地道的乡巴佬。此前从没有在大城市生活过，说话有浓重的九州地方口音。每当电话铃声响起，我都祈望有谁快来接听，因为我不想让别人知道我的鹿儿岛方言。总觉得自己处处不如别人。

后来我意识到，不应该被一种劣等感所支配，应该坦然承认自己的缺点，下决心努力克服它。这样就不会有过多的挫折感。

我自己对自己说：“我是乡巴佬，从乡村大学出来，社会上的事情什么都不懂，缺乏常识，因此必须从最基本的东西学起，比任何人都要更努力，否则，我就无法成功。”

就是说，不否定自己的弱点，而是如实接受它，不必刻意掩饰，

这样反而会觉得轻松，这种态度是进步的起点。

在京都一家小公司工作时，我学到了这一点。从那以后，在我的人生中，我曾多次对自己重复上面这些话。

实际上做不到的事，不要假装能做到。首先承认有做不到的事，才会知道自己应该怎样开始。

也就是说，人的能力总有局限，或者说有适应性。不承认这一点，勉强去做不适合自己的事，比如，叫歌手去搞体育，叫短跑选手去搞大相扑，即使花九牛二虎之力也难出成果。把精力用在发扬自己的长处上，往往事半功倍。相反，如果把精力用在克服自己的短处上，则常常事倍功半。

“人贵有自知之明”这句话，提醒人要知道自己的短处和不足。但是我认为，这句话还有更为重要的含意，就是要明白自己的长处和优势。一个人的优点像太阳，缺点像月亮。当太阳大放光芒时，月亮就看不见了。一个人的长处充分发挥并取得显著成效后，他的弱点将变得不很重要。

当然，正如稻盛先生所说，我们首先要如实承认而不是掩饰自己的弱点，这样心里很坦荡，并且能够明白自己应该努力的方向，懂得扬长避短，才能开始向成功迈进。

超越平庸

稻盛先生说：

现在的教育制度，只要各门课程勉强及格，就能升级，就能毕业。这同通过极大努力，取得门门优秀的学生，表面上似乎没有太大区别，

及格和优秀一样能毕业。但两者之间，不仅是成绩差二级，而且包含更重要的本质差别。成绩全优的学生，为了出类拔萃，必须突破若干的壁障，而在这过程中，有时必须做出拼命的努力。

满足于及格就行，还是敢于不断地向“第一”挑战，不单纯是一个成绩高低的问题，这反映了两者精神上的差异。

如果要实现高目标，必须超越多重壁障，而最大的壁障，是自己的一颗追求安逸的心。

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，是一件难事。但是，当努力获得成功时，内心的喜悦是难以形容的。

人的最伟大的能力，就是战胜自己的能力。

稻盛先生所说的“战胜自己的能力”，跟方程式中先天的能力似有区别，主要是靠后天有意识地培养的一种能力。

天才和白痴都是少数，除这两种人之外，一般人在先天的能力方面，虽然各有特色，但总的来说，差别不会很大。因此，通过后天有意识地培养的能力，就非常重要。比如这里讲的“战胜自己的能力”，就不能说是某些人独有的天生的能力。靠教育训练，特别是在努力工作的过程中，通过提升“理念·人格”就可以培育和加强这种能力。

“战胜自己”究竟难不难呢？这是一个“禅问答”。“为之，则难者亦易矣；不为，则易者亦难矣。”

战胜自己这种“最伟大的能力”不但是优秀学生，可以说是所有成功者共有的能力，你想成功就必须具备战胜自己的能力。

战胜自己

稻盛先生说：

一个学生头脑不很聪明，但非常用功，以优异成绩毕业。另一个学生头脑很聪明，不用功照样轻松毕业。后者评论前者，说：“那家伙拼命死读书，成绩好有什么了不起，我要是认真起来，他才不是我的对手呢！”

毕业之后踏上社会，看到前者获得成功，后者又会说：“那家伙学生时代并不怎么样，我可比他强多了。”贬低同学。言下之意，自己的能力比成功者更强，更大的成功属于他自己才对。

事情果真如此吗？“拼命死读书”意味着少玩乐，少看电视，少追求眼前的快乐，意味着必须战胜自己。同样，事业上获得成功，也意味着必须抑制贪图享乐的欲望，全身心投入工作。

战胜自己，需要强大的意志。在评价人的能力的时候，应该把意志的强弱考虑进去。意志软弱，回避与自身作斗争，一味选择安逸，这种人的能力归于低劣。

在漫长的人生旅程中获取成功的能力，绝不仅仅限于所谓的“智能”。

能力是一个综合概念。稻盛先生为什么要把意志的强弱也归入能力的范畴？因为意志力，或自我克制力，是立即起作用的、最现实的能力。意志软弱的人即使聪明也难有出息。

我们常说，最大的敌人是自己，只有先战胜自己，才可能战胜困难或者战胜对手。所谓“战胜自己”，就是让一个正直的自己战胜一个虚伪的自己；让一个积极的自己战胜一个消极的自己；让一个谦逊

的自己战胜一个傲慢的自己；让一个勇敢的自己战胜一个卑怯的自己；让一个乐观的自己战胜一个悲观的自己；让一个踏实的自己战胜一个浮躁的自己；让一个不断追求理想的自己战胜一个一味追逐名利或者一味贪图安逸的自己。稻盛先生说，战胜自己与其说靠“智能”，不如说要靠意志。

意志是什么？人的意志是人的“生命工具”。既然是工具，就可以而且应该好好使用，并在使用中磨炼。坚强的意志是成功的必要条件，它与先天的“智能”并没有多大的关系。懂得这一点极为重要。

智商一流的名牌大学毕业的高材生，曾经在全国范围内专门选拔、集中培养的天才少年班的成员中，后来真正获得预期成功的也只是少数。因为他们虽然个个天资非凡，却未必都具备明确的信念和坚强的意志。

胆大心细

稻盛先生说：

人的性格大致可分两类，一种人细致、周密、一丝不苟，趋于内向；另一种人豪爽、大胆，归于外向。织布需要经纱和纬纱，事业成功需要两种性格兼而有之。

历史剧中常有剑客登场，外表上显得漫不经心，甚至醉态可掬，但对背后偷偷袭来的敌手却不失警惕之心。拔剑，向后一击而中，观众为之喝彩。主人翁豪爽的外表之中，内藏着分毫不差的纤细的神经。

光是大胆豪爽，难以将工作做到完美无缺；只靠细致缜密，无法产生挑战新事物的勇气。事业需要豪爽和细致、两种正相对立的性格兼备的人物，在需要豪爽时做到豪爽，需要细致时做到细致。一个细心而敏锐的人，在积累了丰富的实践经验，并产生了真正的勇气之后，

才算得上一个比较理想的人才。

生来就兼备两种性格的人很少，但是，不管原来是哪一种性格，只要通过有意识的努力，就可以兼备两种性格，而且让它们在高位平衡。

豪爽的性格也好，细致的性格也好，为弥补和完善自己天生的气质，必须做出相应的努力。

性格的完善和平衡，显示一种能力水准，也是一种必须通过努力才会提高的能力。豪爽有余、细致不足，容易流于“蛮勇”，往往把事情搞砸。而细心有余、胆气不足的人也难成大事。

一般而言，一个做事谨慎、一丝不苟的人，在实践中练出了胆略，往往可委以重任。而生性豪爽的人，要训练出纤细的神经，则比较难些。但是，只要“有意注意”，某种程度上使豪爽、细致两者兼备，是可能的，也是必要的。

同时磊落豪爽、富有人格魅力的人，可以吸引头脑冷静、处事周密的人，彼此取长补短，共成大事。

抑制本能心

稻盛先生说：

人生来就兼有本能和理性两个方面。要吃要喝，要争要斗，有占有欲，有妒忌心，所有这些，都是为了维持自己的生命，企求家族的繁荣，出于自我保护的本能。人们往往基于这种本能，对事物进行判断，这就与动物没有区别。如果能够对状况进行客观的观察，人应该可以做出更好的决定。

抑制本能非常重要，有意识地抑制本能，人的心中才会产生让理

性可以进入的空隙，人才能进行逻辑思考。问题在于人在多大程度上，能用理性来控制自己的行为。

抑制本能并非易事，人缺少本能就无法生存。我并不主张完全排除本能，重要的是：人不能受本能的支配。我们应该用意志的力量来抑制住本能。

人顺从本能是自然的事，所以抑制本能非常困难，不是简单就能做到。在利己的欲望刚刚冒头的瞬间就察觉到，并为抑制它而有意识地做出努力。

必须学会控制本能心。这样会使理性活跃，提高我们对事物做出正确判断的能力。

人饿了要吃饭，否则不能维持生命，想吃饱吃好是人的本能。但吃多了反而损害健康，而用公款大吃大喝就超越了道德界限。

不仅是食欲，人的其他本能的欲望也无不如此，一定限度之内是天性，是生存和发展的必须，超出限度，必将扼杀理性，所谓“利令智昏，欲令智昏”就是这个意思，结果必然是损人害己。

我们不是清教徒，不必片面强调“清心寡欲”，但抑制本能的欲望，不使其膨胀，“发乎情，止乎礼”，从而腾出空间，让理性发挥作用，做出正确判断，把事情办好，这却又是一种我们应该具备的能力，也是靠有意识的努力来培养的能力。

将意识聚焦

稻盛先生说：

所谓理性，是指人的心中用于逻辑思考和判断的那一部分。运用

理性时，要将意识聚焦，正像为了点火，用透镜将太阳光线聚焦一样。将意识集中，叫作“有意注意”。与此相反，比如突然听到巨响，不禁大吃一惊，这种本能的反应叫作“无意注意”。

人通过对理性的有意识的训练，可以像激光光束一样，随时将意识高度集中。可以在必要的一瞬间，启动理性，抓住问题的核心。

进一步说，人的心，如果从本能及利己的欲望中解脱出来，获得自由，那么就能从中发挥出一种比理性还要敏锐得多的、强大的力量，就是所谓“灵感”。它迅速、正确而且明确，它的出现，不需经过烦琐的分析和复杂的逻辑思考。历史上的伟人，往往因为获得“灵感”而成就其伟业。但是这种“灵感”究竟为什么会产生，它是怎么来的，好像大家都不太明白。

为解决某个问题天天苦思冥想，伤透脑筋，某个瞬间突然心中一亮，计上心来，宛如神的启示。勇敢面对逆境，不断追问“作为人，何谓正确？”始终坚持人间正道，同时一味埋头苦干，那么自助天助，上帝就会给你“灵感”，使问题顺利解决。

感动上帝，让上帝肯慷慨地赐予你“灵感”，这也是一种能力。获得这种能力的前提，一是摆脱私欲的束缚，让心灵获得自由。二是埋头工作，殚精竭虑。而这二者正好与方程式中的“人格·理念”和“努力”这两项相对应。

稻盛先生在这里提到了“有意注意”这个概念。“有意注意”是日本著名哲学家、已故的中村天风先生在《研心抄》一书中着重研究的。所谓“有意注意”，就是能动地、有意识地去关注某一特定的事物。“有意注意”是可以通过训练培养的一种能力。“有意注意”由兴趣引起，而兴趣可以培育。“有意注意”的特点是：可以用同样强度

的注意力去关注呈现在你面前的各种事物和问题，可以自由地从一个跳到另一个，正如探照灯用同样的光度在必要的方向可以自由转动一样。这同只把心思固执地用于一事一物，不能轻易转向的“钻牛角尖”的心态完全不同。

“有意注意”的反义词是“漫不经心”。漫不经心的人做什么也不会成功。

能力用将来进行时

稻盛先生说：

在设立长期目标的时候，我有意将自己的能力设定在超出现有水平的某一点上。换句话说，我选择自己现有能力达不到的目标，选定未来的某一时点达成这个目标。

为了到时实现目标，领导人必须有计划地提高自己及其团队的能力，提高到设定的目标所需要的水平之上。

谁都可以根据自己现在的能力，判断当前自己能做什么，不能做什么。但是，光这样不足以向新事物发起挑战。只有做出努力，使现时点不可能达成的目标，在将来某个时点一定实现，才能产生出惊人的成果。

想要向有价值的事物发动挑战的人，必须能够看到自己能力的现有水平及其未来水平两个方面。

能力有过去时、现在时、将来时，稻盛先生这个说法很独特。认真想想，事情确实如此。将自己过去某时点的能力，同自己现时点的能力作比较，再想一想自己曾做出了怎样的努力，那么就会明白：从

现时起，应该如何努力，才能在未来某个时点，达到必要的能力水准。

用将来时看能力，就是相信人的能力会提高，相信上帝在创造人类时就让人类在各方面能不断进步。缺乏这个信念，拘泥于用现有能力作判断，是一种主观武断。

稻盛先生创业初期从客户处拿到的新订单，全是当时的技术能力做不到的。经过一段时间的努力，比如半年，提高了能力就一定能做到，他抱着信念向客户做出保证。但在期限内能否解决，并不能正确预测，这种风险逼迫自己的团队拼命努力。结果不但兑现了承诺，拿到了订单，又提高了技术，而且从中悟得了“能力要用将来进行时”这个重要的道理。

学生通过每天的学习，不断增加知识，提高能力。我们通过每天的工作，不断积累经验，提高能力。但这种一般性的学习和工作，因为缺乏特别的紧迫性，所以能力的提高往往慢且小。稻盛先生设立高目标，并限时达成，不给退路，迫使自己 and 部下快速而且大幅提高能力。这就是稻盛先生与我们的不同之处。

塑造自己的人格

稻盛先生说：

中小企业的经营者中间，有很多精力充沛、富有才干的人物。他们具有敏锐的商业目光，善于捕捉机遇，才能非凡。但是即使在这个人群里，能够获得很大成功的，也只是极少数，这是为什么？

多数企业家依靠的是自己个人的才智和能力，当然这些对于企业家而言，是必要的，但仅凭这些并不足以防止事业走向失败。许多中小企业的经营者，只凭个人能力打拼，为实现自己的目标，不断向风

险事业挑战，但是，因为过分迷信自己个人的才能，往往至多取得一时的成功，事业难以长久。

如果缺乏坚强的心智，我们很容易成为自己才能的“奴隶”。

但是有一种人，他不做自己才能的“奴隶”，而能把这种才能发挥到极致，因为他具有优秀的人格。

高尚的、受尊敬的人格，是“主人”，它能够控制才能，使自己的才能在正确的方向上得到充分的发挥。

与生俱来的完美人格几乎没有。开始阶段，可以依靠自己的才智、能力以及好胜心取得某种成功，但要让事业持续成功，就必须努力提高心性，塑造自己高尚的人格。

这里谈到了方程式的第三要素“能力”和第一要素“人格”之间的关系。人的“能力”的提高，特别是在正确的方向上充分发挥，不但离不开“努力”，更离不开“人格”。初步的成功可以靠能力，但进一步的、持续的成功必须靠人格。人如果稍有成功就盲目自大，做自己才能的“奴隶”，就意味着开始失败。要呼唤人格这位“主人”出来当家做主。只有具备高尚的人格，才能持续发挥自己的能力和能力提升。

不可恃才傲物，“别做自己才能的奴隶”，这句话应该成为聪明人的人生格言，聪明才会变成“睿智”。

关于“能力”的问答

问：领导人是天生的，还是培养出来的？

稻盛答：我自己也经常思考这个问题，答案应是两者都有道理。同存在天才的运动员、音乐家、艺术家一样，也有天生就具备领导能力和

领袖气质的人。但是，我相信，多数人即使不具备这种先天的才能，只要培训得当，照样可以成为称职的领导人，哪怕达不到杰出的程度。

而比能力更为重要的是领导人自身的努力，以及作为领导人必须具有的基本的哲学。一个团体最可悲的是：领导人有才能，但对事物持否定态度，把团队引向错误的方向，结果使之破灭。

有人说，人的能力大体可分七种。一是语言能力，就是语言或文字的表达能力（如演说家、作家）。二是逻辑或数学能力，就是分析、推理和计算的能力（如数学家、科学家、法学家）。三是音乐能力（如歌唱家、演奏家、作曲家、指挥家）。四是空间或视觉能力（如美术家、建筑师、航海家）。五是身体或运动能力（如运动员、舞蹈家以及手脚灵巧的人）。六是社交能力、与人相处的能力（如社会活动家、营销专家）。七是内省能力，就是进入自我的能力（如思想者、哲学家）。当然，人的能力还有其他各种分类方法。不论是某种特定的能力，还是人的综合能力，确实存在个人先天的差异。但是如前所述，要将自己的能力或者长处充分挖掘，在现实中充分发挥，就少不了后天的“努力”。这是一个要点。另一个更重要之点是方向性。腿壮大，臂膊也粗，而且拼命拉车，但如果方向相反，结果只会走向反面。

2. 努力

工作的意义

稻盛先生说：

工作的意义是什么？我们为了自己的生存，为了扶养家族，需要

通过工作获取报酬。但是，如果出身于富人的家庭，不用为生活而奔波，那又会怎样呢？当然日子可以很悠闲，可以过得轻松愉快。但总是虚度光阴，就会感觉到很无聊，难以忍受。所以工作不仅是为了拿工资，工作包含着某种比赚钱更重要的意义。

工作给人以精神的满足。事实上我们通过工作，可以寻找到人生的新的意义和体验。但是另一方面，日复一日的工作不免劳心费神。长期重复不为人知的事情，或者必须向非常困难的事情发起挑战，这种情况下，如果只是为了某种义务不得已才去工作，就只会觉得十分辛苦，辛苦的工作不得不持续多少年，真让人难受、痛苦。

那么，怎样才能把辛苦的工作变为有价值、有意义的事情呢？

首先，自己对自己说：“工作就是乐趣。”有意识地努力重复这样的话，时间长了，就会从内心真的产生对工作的喜爱。

有没有终生投入的工作可做，是人生幸与不幸的关键，但首先要找到工作的意义。

工作不是苦差使，努力工作是人生幸福的条件，努力的过程本身是一种幸福。与其说由于竞争不得不努力，不如说人生本来就应该努力工作。树立这种“工作观”，抱这种信念投入工作，必会产生成效，从中自然萌生喜悦和满足。

人只有在工作实践中才能提高能力，陶冶人格。认清工作的意义，人才会持续努力工作。反过来讲，也只有在孜孜不倦的工作过程中，人才能进一步认识工作的意义和体味工作的乐趣。

稻盛先生刚就职时，因为企业各方面的条件太差，曾经不安心，发牢骚，甚至准备辞职。在这种心境下，当然发现不了工作的价值，更谈不上体味工作的乐趣。后来他意识到一味发牢骚没有意义，无济

于事，不如埋头工作为好。观念转变的瞬间，他果然迎来了人生的转机。全身心投入研究工作以后，不但开发出了新产品，有了杰出的成果，而且因此产生了强烈的自信，催生了他的精彩的人生哲学。

突破壁障

稻盛先生说：

成功人士和非成功人士之差，不过薄纸一张。没有获得成功的人未必缺乏责任感，事实上其中不少人有诚意，有热情，工作努力，在这些方面他们与成功人士并没有什么区别。

尽管如此，有的人成功了，有的人却失败了，人们或许感叹世道不公。实际上，两者之间虽然只有一层薄纸之差，但是它竟是一层不易突破的壁障。

这个“差”是什么？是坚韧性和忍耐力。

失败人士在遭遇壁障的时候，一开始就认定壁障无法突破。换句话说，他们努力是努力了，但努力到一定程度，就停顿了。这种人碰到障碍，总会寻找适当的借口，停止努力。

要实现看起来似乎不可能实现的事情，必须持续坚韧不拔的努力，必须打破自己头脑里“只能做到这一步了”的既成概念。如果持有这种顽固的固定观念，那么就不可能突破壁障，如果超越界限，就能达至成功。

壁障最终必能突破，这种自负和自信，可以形成坚韧的性格，而这种坚韧性又会把我们引向更大的成功。

所谓成功，就是做到成功为止，成功之前不言放弃，不断克服达

至成功过程中的困难、失败和障碍。换句话说，就是要成功突破壁障。

稻盛曾应邀为日立制作所的研究开发人员讲演，被问到京瓷开发新产品的成功率是多少时，稻盛答：百分之百。“这怎么可能！”日立的精英们不相信。稻盛说道：因为我们开发新产品的方针是必须成功，成功之前决不放弃。

成功人士有信念，他们遭遇壁障时，一开始就认定壁障必定会突破，然后千方百计努力突破壁障，结果就突破了壁障。非成功人士有时也很努力，但这种努力，因为缺乏信念支撑，在遭遇障碍和挫折时，就不能持续，结果往往功亏一篑，中途放弃了原本可以做成的事。

可见成功人士与失败人士之差，仅仅是一念之差，但这一念之差，却是重大的观念之差、信念之差，于是“差之毫厘，失之千里”。

热情开创新时代

稻盛先生说：

列举许多条理由，结论是“因此不可能”。这也没有，那也缺乏，不可能的理由总能找得出来。

如果大家都是这种精神状态，绝不可能开拓新的事业。

首先，就是应该在什么都没有的前提之下，着手新事业。无论碰到哪种困难，一定要完成新项目，必须先有这种强烈的愿望。然后，为了达成目标，怎样调集必需的人才、资金、设备、技术等等，要做出详细而明确的计划。在实施新项目的过程中，难免碰到预料之外的问题和困难，要克服它们，获得成功，必须有充分的自信，强烈的愿望，踏踏实实，一步一步去逼近目标。

只要这样，我认为一定会梦想成真。

有人问你成功概率是多少，你或许答不出，但这并不重要。要创造新事物，重要的不是统计数字，而是创造者的热情和意志。

日本的明治维新，以及任何革命，都靠革命者的热情开创了新时代。

热情开创新时代，努力迎来新人生，这是革命者们，也是稻盛先生的经验之谈。在新的事业开始之前，虽然不能正确预测成功的概率，但是，“首先投入真正的战斗，然后再见分晓”，有这样的气概，事业才能开始。想办成事业，首先要有一股热情，或者激情，而且始终保持它。然后千方百计，踏踏实实，不屈不挠，一步一步前进。一步一步积累起来，也会产生相乘效果，使量变成为质变，产生飞跃，达至成功，甚至超过意的成功。

2001年10月28日在天津，我有幸邂逅稻盛先生和稻盛哲学，感动之余，我意识到这才是我们中国企业家、乃至中国社会迫切需要的东西，我决定努力学习、热情传播稻盛哲学。但是，因历史和现实政治的原因，中日之间有深刻的隔阂，常常发生摩擦和冲突。在这种背景下，宣传一个日本经营者的思想，将他作为中国人的楷模，难免遭受非议。另外，涉及思想哲学，即所谓意识形态，属于敏感的话题。有朋友曾善意地劝导我要谨慎。然而，稻盛哲学不但是引导企业成功的哲学，而且它代表了人类的良知和睿智。它与出自哪个国家无关。我坚信，一切有良知的人，在了解稻盛哲学后，一定会赞同。凭着直觉，凭着这单纯的信念，我不遗余力，努力再努力。2004年中央党校曾邀请稻盛讲演。从2008年初至2011年9月，仅中央电视台就专题采访稻盛五次。可见我的直觉和信念没错。当然，在具体传播过程中难免碰到阻力、不顺利，会发生各种问题，但不影响大局和总的趋势。

迷恋工作

稻盛先生说：

“最好现在就辞职不干。”或许你正在这么想。

说实话，我自己就这么想过。每当工作筋疲力尽时，我就想起了学生时代，为了应付考试，不得不连续数天，用功到深夜，感觉难受时，真想逃离那苦海，就是现在，我也时而陷入同样的心境。

但是，真辞职了，生活就变得五彩斑斓了吗？那也不见得。要是我辞职的话，不出三天，便急于回去工作，否则更受不了。

常有人说，我对自己太苛刻，生活过得太辛苦。但不管多么艰难，我却觉得自己的人生很有意义。尽管沉重的工作负荷，常常使我心力交瘁，但是我仍然从心底里热爱我的工作。

有的人从事着难以想象的、艰苦卓绝的工作，但是，如果他们能从内心感到工作的快乐，就会不觉其苦。

只有喜欢自己的工作，并在工作中不断寻得乐趣的人，才能获得事业的成功。

要想成功，要想取得卓越的成就，先得热爱乃至迷恋自己的工作。

我们常有这样的经验：不断加班，忙得不可开交时，真想休息和调整。但放假连休几天，在家里就憋得慌，不知所措。有的人退休以后，离开了工作，又找不到其他事情来打发光阴，精神上会非常失落，并因此大大影响健康。

工作一方面是生活以及精神的需要，它有快乐的一面，但它又有辛苦的一面。在辛苦的工作中体会欢喜和快乐，寻找工作的意义，才会觉得苦也值，才会热爱以至迷恋工作，才能做出显著的成绩，这也

是所有成功者的共性。

不断跳槽，不断寻找自己喜欢的工作，还是努力去喜欢上现在正从事的工作？前者往往喜新厌旧，做什么都不投入，看似喜欢的工作，一遇挫折又不喜欢了。稻盛是后一种人，他原来也不喜欢研究陶瓷，后来强迫自己喜欢，强迫自己投入，结果成果斐然。此后他对陶瓷研究喜欢得不得了，他成功之大也不得了。成功人士都有相同的心迹。

精于一业

稻盛先生说：

把精力倾注在一个领域，钻深钻透，就能明白人生的真理，理解大千世界，森罗万象。

比如一个优秀的工匠，经多年潜心研究，掌握了卓越的技术，这样的工匠，就是谈论人生，也会有精辟的见解。一个僧人，经反复修道，磨炼出高尚的人格，这样的僧人，即使涉及与“修心养性”的教义无关的领域，也能说出深刻的道理。其他例如绘画、著书等，任何精通一艺者，都会有同样的涵养，达到相同的境界。

可惜刚从学校毕业的年轻人不懂得这个道理。他们轻视自己从事的具体工作，缺乏耐心，怀疑手头的工作是否真有意义，他们常要求上司分配更重要的工作。其实，这样的人无论让他干什么，都不会满意，总是不肯尽心。

知识广而浅，似乎什么都懂，但什么都只懂一点皮毛，等于一无所知，一无所长。相反，精通一技、一艺、一业，就能融会贯通，举一反三，乃至领会宇宙的真理。

精于一业就可理解一切，究明一个事物，就可理解一切事物，在一切事物的深处，都隐藏着普遍的真理。

稻盛先生在新颖陶瓷领域精耕细作 15 年，使这种新材料得到广泛的应用，被誉为创造了又一个“新石器时代”。但京瓷公司毕竟只是一个陶瓷元件厂，新颖工业陶瓷这个行业毕竟只是一个较小的行业。然而，稻盛先生倾注心血，在这一领域钻研很深，而“在一切事物的深处，都隐藏着普遍的真理”。“京瓷哲学”就是这种真理的结晶，是稻盛先生在这一段实践过程中悟得的经营和人生的真谛。而仅凭这个哲学，稻盛先生勇敢地闯入了对自己而言完全陌生的、全新的领域——通信事业，创建了日本第二电信电话公司，并且很快取得了令人难以置信的、卓越的成功。

2010 年 2 月 1 日，航空事业的门外汉、78 岁高龄的稻盛先生，受日本政府的邀请，在万众瞩目之下，出任破产重建的日本航空公司董事长，仅仅一年，不仅让日航起死回生，而且创造了日航 60 年历史中最高的利润。世人一片惊叹。

“DDI”和日航的成功，证明精于一业果然可以举一反三。可见“隔行不隔理”，比“隔行如隔山”更加正确，而这个“理”就是哲理，就是哲学。

我们提倡解剖麻雀，麻雀虽小，五脏六腑俱全。个性中包含共性，特殊性中包含普遍性。不管什么行业、什么领域，达到一定深度，就会触类旁通，柳暗花明，殊途同归，进入哲学的境界。

自辟蹊径

稻盛先生说：

原以为倒霉，结果却是幸运，人生常有这样的事。

我初次就职，是京都的一家小企业，当时经营状况很糟糕，工资迟发，奖金没有，看不到前途，看不到希望。我曾认真考虑过辞职，但哥哥批评和阻止了我。一是新工作不好找，二是家里经济困难，需要我的薪水补贴家用。这种情形下，除了继续留在公司外，我别无选择，唯一可以选择的是改变我自己，就是改变自己对于工作的态度，从工作中寻得乐趣，从困境中摆脱出来。

我静下心来，埋首于研究开发不久，竟有了可喜的成果。因为蹩脚的小公司缺乏优秀的人才，我就显得相当突出。上司表彰我，我工作就更来劲，上司就更称赞我，这种良性循环使我的人生出现了转机。

假如一开始我就很幸运，既有满意的工作，又有舒服的环境，那么，恐怕就没有今日的我，没有我今日这样的成就了。

对自己的处境不满，一味地怨天尤人，就会不知不觉将心灵封闭，看不到以致放弃了人生中潜藏的良机。

稻盛先生的经验说明，我们往往无法选择自己周围的环境，或者说处境，但是我们却完全可以选择对环境采取的态度，而这种态度的选择，有决定性的意义，它可以改变我们的处境，甚至改变命运，并由此进一步明确地建立自己正确的人生观。

与稻盛先生同时进公司的四位大学生先后辞职了，稻盛先生也考虑过辞职。其实事情的本质并不在于留或辞，即使留下，如果仍然牢骚满腹，不从根本上改变自己，改变自己对工作的态度，人生不可能

时来运转。辞职后处境会怎样，关键也在自己。如果说，当年稻盛先生留在“松风工业”公司、专注于新产品的开发是对的，那么四年后他选择离开“松风工业”公司、创建京瓷无疑也是对的。当初的留和尔后的辞都是正确的，因为这种留和辞的背后都包含着积极奋进的精神。

健全的精神寓于健全的肉体

稻盛先生说：

“健全的精神寓于健全的肉体。”（A sound mind in a sound body）这句古老的格言，可以追溯到罗马时代，至今它仍有深刻的意义。

如果有志于当领导，就必须注意保持自己身体健康。因为一个团体的负责人，不应当让自己的健康状况影响到对事物的判断。健康欠佳时，会无意识中回避需要体力和耐力的决策，而流于轻率判断，给许多人带来麻烦和不幸。

老实说，当健康状况影响判断能力时，领导人就应该主动辞职，可以转而当参谋，用自己多年的知识和经验，为团体再做贡献。

领导人必须做出努力，始终保持一个与健全的精神相对应的健全的身体。因为领导人必须有能力做出公平无私的、对全局有利的正确判断。

一般讲精神的健康影响肉体的健康，但是稻盛先生在这里强调相反的情况，即身体健康影响精神意识，影响判断能力，而作为集团领导人，还可能影响整个集团的命运。所以领导人保持健康不只是个人的事，而是一种对集团的责任，所谓“君子善养千金之体”意义就在

这里。当健康衰退时就应自觉退居二线，这是天经地义。

身体垮了，即使天才也无从发挥，因此，健康是人的能力的一个重要方面。而维持或者改善健康状况需要做出持续的努力。养成良好的生活习惯同人的观念和意志、毅力都有关联。

人的生命由肉体和精神即身、心两个部分组成。肉体遵循肉体的生命规律、精神遵循精神的生命规律，而两者又密不可分，身、心必须统一，不可只注重一方而忽视另一方。

打个比方：奏出美妙的音乐要两个条件，一是高档的乐器，二是技能高超的乐手。乐器再好乐手没水平，或者乐手虽好乐器太粗糙，都达不到理想的效果。

人生需时时反省

稻盛先生说：

人生要反省，就是说我们每天所做的各种判断，是否符合做人的正确准则，要不断认真反省，借以诚勉自己，在尽可能冷静而谦虚的反省中度过人生。当意识到自私、任性或懦弱时，就应自我告诫：“不可只顾自己”，“鼓起勇气，坚持正义。”不断重复这样的反省，就会在犯错误之前自我惊醒，从而避免失策、失态。

比如，常有这样的人，他们年轻时磨砺心志，艰苦奋斗，事业有成。但不知何时起，陶醉于成功，变得骄横起来，令人叹息。人往往一不小心，就会溺于名声，不知不觉中就会变质。不管你自以为达到了多高的境界，如果你不能始终谦虚，不能时时反省，不能坚持学习，你就必然退步，降回故我。这虽然遗憾，很不幸却是我们人的本质。

天天忙忙碌碌，终日沉溺于事务，我们常常因此忘记了反省，这

样的生活无从提高我们的人格。必须有严格的自我反省，才会促使我们变得高尚。

人生中缺乏反省，成功即成失败之母。

我们最早从孔夫子那里学到了“吾日三省吾身”这句话。而稻盛先生天天要进行自我反省。他认为“反省”是提高方程式中“人格·理念”的必不可少的重要一环。地位越高的人，越忙越要抽时间反省。反省用一点时间，叫“磨刀不误砍柴工”。

不肯反省的人，或难于成功，或成功即为没落的契机，很容易转胜为败。人得意就忘形，得志就专横，这种现象在历史和现实中司空见惯。不会反省，不从他人和自己的失败中吸取教训，历史反复重演，从这个意义上讲，作为“万物之灵”的人类，我们其实并不高明。

尽管我们经常走弯路，但在自我中心、急功近利的世风中，我们很少听到真诚反省的声音。

有的人“自小看看，到老一半”，甚至“江山好改，本性难移”，一辈子浑浑噩噩，无甚长进；另有人却是“士别三日，刮目相看”，短时期内进步神速，判若两人。区别何在？无非因为后者在工作和学习过程中能够认真地、深刻地反省自我，对的发扬，错的改进。而前者喜欢文过饰非，本能地保护自己，习惯性地把责任推向别人，或归于环境，自己总是“千有理、百不错”，从不触及自己的灵魂，不愿反省和检点自己，更谈不上天天反省、谦虚认真地反省了。

鲁迅先生说过，他解剖自己往往比解剖别人更不留情面。伟大人物之所以伟大，不是因为他不犯错误，而是因为他懂得及时、主动并深入地反省自己，从而减少错误，或较快地纠正错误。

稻盛先生在“努力”这一节中谈到人生须时时反省，就是说反省必须通过有意识的努力。反省是一种内心活动，反省通向悟境。“悟者，吾心也”，心无灵犀点不通，反省需自觉，他人无从替代。

读书开阔视野

稻盛先生说：

阅读不仅是一种乐趣，更是一种自我提升。养成读好书的习惯，从中吸收营养，充实自己。

即便深夜下班回家，我仍不忘读书，读总是放在床头的中国古典，以及有关哲学的书籍。在浴池里也读书。周末有闲暇时，整日读书是我的嗜好。

你或许认为繁忙就无暇读书，但我想，不管在哪里，都可以在有限的的时间里哪怕抽出几分钟，翻开一本好书，读一节好文章，而有所感悟。

当然人生中最重要，是通过实践经验来学习，但读书会使我们的经验变得更富有意义。同时，书本还会教给我们无法亲身经历的事情，让我们可以在头脑里进行模拟演练。

自身的直接经验，加上读书得来的间接经验，构成了人生成功的精神基础。

开卷有益。读好书，等于吸收整理好的、高质量的信息，同我们头脑里原有的信息碰撞，可以触动联想、激发智慧的火花。间接经验往往会启示、确认或帮助提升我们的直接经验，对正确观念的形成、成熟和巩固，作用莫大。人生几十年，读书还是不读书，边思考边读

好书，还是不思考只读闲书，人生的境界将有天渊之别。

稻盛先生就因为年轻时读了安冈正笃《命运和立命》这本书，才知道了《了凡四训》，才明白了人生由命运和因果法则组成，才完整而清晰地树立了自己的人生观。可见读书多么重要。

一本好书是作者的经验、智慧和心血的结晶。认真阅读，用心去感受它，就会像陶渊明先生一样，“每有会意，便欣然忘食”。读稻盛先生的书，常让我有这样的感觉。

我有许多弱点和毛病，但因为喜欢读书，并在“会意”时有所思索，才对自身的不足有点弥补。我常为没有时间读更多的好书而感到遗憾，但读书已成我的习惯，书将陪伴我到终生。

将能量灌注给部下

稻盛先生说：

领导者单枪匹马做不成的事，必须有部下协助。但即使领导者一腔热情，而下属缺乏同样的热情，事情仍然不能成功。天赐良机，而且万事俱备，项目有了完善的资源，但如果无法鼓起团队的士气，仍将一事无成。

相反，物质资源虽不充分，领导者满怀热情，向部下诉说事业的意义和目标，使他们理解并接受，上下同心，事情就可能成功。将自身的能量注给部下，使团队的能量水准达到甚至超过自己。

如果部下只是同意配合你完成项目，那么该项目成功的概率大约是30%；如果部下对你保证说“我们一定尽力干”，那么该项目成功的概率大约是50%；但是，如果将你的能量注给部下，他们把该项目当成自己的事业，那么该项目成功的概率就可达90%。

要了解部下对项目持多大的热情，并将你的能量注给部下，直到他们激情燃烧，这是领导人的首要任务。

我在企业里提倡“能力、努力、协力，三力主义好”。要办成事业，需要全体参与者同心协力，需要所有人的能量的结集。这能量从何而来，首先是领导者的理念必须正确，具备大义名分。然后，领导者必须千方百计让自己的理念与部下共有，将自己的能量注给部下，点燃激情。领导者个人的努力变为全员共同的努力，“成功的概率就可达90%”。

物质分“可燃性”、“不燃性”、“自燃性”三类，人也与此雷同。一般而言，“自燃性”和“不燃性”两类人是少数，多数人具有“可燃性”。领导者必须具备“自燃性”，然后点燃“可燃性”的部下。像“新干线”一样，不仅是车头，而且每节车厢都有动力，合力使列车高速飞驰。

天天努力

稻盛先生说：

我不做长期的商业计划。今天的工作能否顺利进展，明天将会发生什么，我们尚且无法确知，我们又怎么能预见十年以后的景况呢。我对自己说，要认真过好每一天。今天努力了，就能看清楚明天。天天努力，积累起来，五年、十年，成果就相当可观。

与其去担忧无法预知的将来，不如踏踏实实过好今天这一天。我认为这个信念很重要。今天全力以赴了，作为结果，可以相当正确地看到明天。天天努力，就可以对将来如何变化，进行有意义的推测。

天天努力不懈，就可以开辟未来。要正确地预知将来，只有靠今天的努力，因为将来位于今天的延长线上。

这里强调努力过好今天这一天。人生由每一个今天组成。记得小时候读《明日歌》，有“明日复明日，明日何其多，我生待明日，万事成蹉跎”这样的警句。这与稻盛先生的心得有异曲同工之妙。

我们常说“人无远虑，必有近忧”。但远虑依据什么呢？无非要靠日常努力积累的经验。认真过好每一天，天天勤奋，做好工作，精通业务，理解生活，就可以体会人生的真理，开拓美好的将来。否则近忧、远忧，剪不断，理还乱。“杞人忧天”者心理脆弱，未必有什么远见。每一天都踏实工作，虚心学习，认真思索，才可能产生远见卓识。只有把握现在，才可能对将来进行较为正确的预测。

用百米赛速度跑马拉松

方程式中的“能力”除少数天才外，多数人处于平均线上下，相差往往不是很大，所以“热情”或者“努力”就极为重要。

1959年稻盛先生创办京瓷时，日本同行业内早已有了规模较大，而且非常优秀的企业。比如仅在名古屋，就有“日本特殊陶业公司”和“日本电瓷瓶公司”两家有名企业。前者生产汽车发动机点火装置，同时也在研究开发新型陶瓷。“日本电瓷瓶公司”生产输电线路用的电气瓷瓶，技术实力强大。稻盛先生初次就业的“松风工业公司”，就是败在它的手下，不久破产了。

当时的京瓷仅是一家街道工厂，与上述公司无法类比。资金、厂房、设备、人才、技术、经验以至企业声誉等任何一个方面，或者从综合实力上讲，稻盛先生说：“同他们比，刚刚成立的京瓷公司，几乎

可以说没有什么‘能力’。”要缩短与这些优秀企业之间的巨大差距，要赶上并且超过它们，除了抱有异乎寻常的“热情”，做出不亚于任何人的“努力”之外，别无他法。

稻盛先生和他的团队一开始就齐心协力，夜以继日拼命干，不久大家都显得筋疲力尽。虽然工作卓有成效，苦中有乐，但是这样高强度的工作，体力上能吃得消吗？能长期坚持下去吗？不仅员工中有怨言，就是稻盛先生自己，有时也觉得这样极度的辛苦，恐怕难以为继。

稻盛先生对员工们这样说：“我们的竞争对手，从二战结束的1945年就着手经营。用马拉松赛作比喻，我们是14年后才刚刚起跑。而且我们是没有多大能耐的无名小卒，如果用一般速度来跑，我们将毫无胜算。能否坚持到底，我自己也不知道，但是，我们必须用百米赛的速度来跑马拉松全程，否则永远追不上他们。”

然而，员工们认为，用百米赛的速度跑完马拉松全程，是不可能的。针对这种情绪，稻盛先生说：“大家说，这样蛮干，身体会垮。说得没错。但新手迟发又慢跑，我们与竞争对手之间的差距必然越来越大。能坚持到何时不知道，我们至少得尽力奋起直追，尝试用百米赛的速度来跑马拉松全程。”

稻盛先生就这样说服了员工，全力疾驰，一刻不停。在不知不觉中，大家习惯了高速度，终于赶上并超过了同行业所有的大企业。

用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”。

也就是说，人们都羡慕、敬仰成功者，似乎成功者都是天之骄子。其实成功一点也不神秘，成功绝不是少数天才的专利。方程式列出了成功三要素，稻盛先生虽然将“努力”作为成功的第二要素，但它却

是一个最基本的、不可或缺的、天天实践着的要素。

即使是天才，如果不肯“努力”，仍将一事无成。相反，“勤能补拙”，我们从日常经验中懂得这个道理。

但是“努力”有个程度的问题，有一个“量”和“质”的问题，怎样的“努力”才是名副其实的“努力”，怎样的“努力”才能够与成功挂钩相连呢？我们的古人用“一攫一掌血，一棒一条痕”这句话来形容。握棒时要握出满掌的血印，一棒打下去，要留下终生的血痕，用这种气势去做事，事无不成。

稻盛先生用“不亚于任何人的努力”、“用百米赛的速度跑马拉松”这样形象的说法来表达，可见这“努力”两字的分量之重。

关于“努力”的问答

问：听说，你经手的所有的事业项目，从没有失败。请问你有什么秘诀？

稻盛答：非常简单。项目成功之前，我决不放弃，失败首先是一种心态。当然，在每一个项目开始之前，我必定认真审视它的价值，只有在内心感到确有把握时，才着手参与。而一旦投入，不管遭遇什么障碍，决不轻言放弃。一条路走不通，就找别的路，直到走向成功。

有人说，每个孩子出生时就具备的“潜在能力”，比达·芬奇使用过的能力还要大得多。如果这是真理，那么一个团队、一个企业的“潜在能力”，就更加巨大。稻盛先生创业时28人的团队，大都是初中毕业生，后来创建成两个世界500强企业，就是一个好例。

但是个人也好，团队也好，“潜在能力”要变为现实能力，要产生结果，就必须通过“努力”。持续不断地、孜孜不倦地“努力”，就

能发挥和提高自己的“能力”。从这个意义上讲，“能力”的相当部分是“努力”的产物。

付出努力，得到成果，付出“不亚于任何人的努力”，得到惊人的、不同凡响的成果，这就是稻盛先生和所有成功者共同的经验。“天道酬勤”，这也是宇宙中本来就包含的真理。

3. “人格·理念”

决不丧失希望

稻盛先生说：

我相信：我们心中所想的事物，会由现象呈现出来。

但是我刚踏入社会时，丝毫没有这种想法。当时我到处碰壁，做的每件事都不顺利。但即使在那种处境之下，我也没有失去希望，没有失去开朗的心境，就靠这一点，成就了今日的我。

当时我住二楼一间地板翘裂的破旧宿舍，面积不足十平方米，榻榻米也破旧不堪，连席草都露了出来。我搬来煤炉和锅，自己做饭。

公司的研究工作不顺利，人际关系不和谐。宿舍背后有一条小河，河边一排樱花树，黄昏时分，我常常独坐河畔，吟唱童谣“故乡”。我的心伤痕累累，隐隐作痛，我不知道怎样缓解这种痛苦，接着放声高歌，打起精神，直唱得有足够勇气投入明天的工作，我才回到宿舍。

我们绝不可能完全摆脱痛苦和烦恼，但是，即使处于最低谷，我们仍然可以努力，不失去对明日的希望。

稻盛先生告诉我们，即使在人生最低谷、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，或者因为受到某种意外的打击，就一蹶不振，丧失了希望，不再为实现理想而奋斗，那么你的人生真的会黯淡无光。

“哀莫大于心死”，只要心不死，就是不失希望，坚持努力，逆境和苦难总会过去，机会和幸运一定会光临。人生需要这样的信念，其实只要你这么想了，你的心境就会自然地转阴为晴，甚至立竿见影。

“积极心态”、“正向思考”是所有成功者共有的特征，这与自欺欺人的阿Q精神完全不同。比如理解失败是成功之母，懂得坏事可以变为好事，承认挫折是心灵成长的机会，那么，你不但能够有效地克服沮丧、烦闷等消极情绪，满怀信心，在正确的方向上坚持不懈的努力，而且在这过程中一定会萌生解决问题的智慧和灵感，成功乃是必然的结果。

不要只看稻盛先生现在如何成功，如何伟大，他年轻时同我们有一样的苦恼，一样的失意，一样的徘徊。问题是不要陷进去，要解脱出来并朝着希望奋进不息。

追求人间正道

稻盛先生说：

我年轻时就学会了自问：“作为人，何谓正确？”面对社会的丑恶现象，我会自言自语：“不能这样，这不是人应该做的，理想的人不该如此。”我领悟到，一颗追求正确的心，也就是追求理想的心。

升学考试落榜，就职考试失败，我曾十分沮丧，但并不服输。我

想一定要更努力，要考一个好学校，进一个好公司。在奉命开发新型陶瓷、从事单调的研究工作时，我鼓励自己尽最大努力，使陶瓷成为最优质的材料。

即使处于近乎绝望的环境，我仍然不失希望，为了实现自己的梦想，拼命地、不知疲倦地工作。

在漫长的人生旅途中，会经历多种失败、困难和挫折，但是这一切，同时也是难得的磨炼心志的机会，促使你发奋图强，通过诚实的努力，去实现自己的梦想。

上苍绝不会无视真诚的努力和追求正确的决心。

不仅是怀抱希望，而且不论在什么环境中，都要永远追求正确，也就是追求理想，这样才不会迷失人生的方向。上苍会帮助始终不渝的人。

稻盛先生说：“我年轻时就学会了自问：作为人，何谓正确？”“学会了自问：作为人，何谓正确”这句话太重要了。稻盛先生年轻时已经学会了，所以才有后来辉煌的成功。我们现在学会了没有呢？我们往往在这个人生最重要的问题上缺乏思考。

每个人在人生的各个时期都会遭遇困难或问题，其内容自然因人、因时而异，但“会遭遇”则是共性，可以说这是人的宿命。把困难或问题看作机会还是看作倒霉，这才是关键，也就是说，对待问题的态度往往比问题本身更重要。

我在工作实践中，在学习稻盛哲学过程中，总结出如下“问题观”：问题即机会。问题发生，正是提高解决问题能力的机会，积累解决问题经验的机会，解决与该问题相关的其他问题的机会，防止类似问题或更大问题再发生的机会，加深与当事者之间信任关系的机会，

积聚勇气、磨炼意志的机会。遭遇问题和解决问题，是人生意义的精彩所在。

如果把一切问题、挫折、失败都看成上帝赋予的成长的机会，那么你的心境就会豁然开朗。你这么想、这么做了，就是一种开悟。

避开“捷径”

稻盛先生说：

大学毕业后不久，我去京都一家小型陶瓷公司工作。我与公司经营层发生争执，又受到工会的攻击，曾陷入孤立无援的境地。当时，我想象带领一个团队攀登险峻的高山，半途中，或许有人扭伤了脚，有人产生了畏惧情绪，有人失足跌入悬崖。上司常常劝我选择妥协。换句话说，就是规劝我选择较为平坦的登山道路，慢慢登上山顶。

对上司的忠告，我做了认真的思考。但结果我仍选择走崎岖的路，作垂直攀登。我知道我是一个脆弱的人，如果选择好走的路，慢慢地爬，在到达山顶之前，恐怕我已经放弃了。队友们由衷信任我，如果我选择安易之道，他们会很轻松，但走这样的路，不能到达真正的幸福。

坚信自己选择的是正道，不管途中多么危险，不管天气多么恶劣，我下定决心，直线登上顶峰。为了全员一起攀上山顶，我对别人对自己一样的严厉苛刻。

走安易之道，大抵都到不了目的地。

这里讲的是成功无捷径，想走捷径，就达不到成功。爬山是垂直攀登还是迂回前进，当然要看具体情况。稻盛先生这里所说“选择走

崎岖的路，作垂直攀登”，是指不回避矛盾，主动迎击困难。

稻盛在松风工业打工、当车间主任时，因对一名吊儿郎当的员工不满，建议他辞职，结果受到某些激进分子的围殴，眉心流血。但他正义凛然，毫无惧色。第二天，他扎上绷带照常上班，令打手们心虚胆怯。

有些企业或组织里，人际关系复杂，有些干部往往怕得罪人，明知不对，也不敢批评和处理，使不良现象蔓延，这背后无非是私心作怪。他们根本没有直面艰难、“垂直攀登”的勇气。

稻盛先生正因为自己没有私心，工作时又身先士卒，所以他可以堂堂正正，理直气壮，无须回避矛盾，不必把事情人为地复杂化，对别人可以同对自己一样的严厉苛刻。正因为如此，他才能带领团队到达光辉的成功之顶。

信赖关系从自己内心构筑

稻盛先生说：

缺乏互相信赖的人际关系，就不会有成功。企业经营尤其如此。

那么，怎样才能构筑互相信赖的人际关系呢？我首先想到的是，寻找值得信赖的合作伙伴，就是说从自身之外去寻求信赖关系。

然而我错了。我意识到，如果自己不能成为一个值得别人信赖的人，与别人之间的信赖关系就无法建立。如果别人觉得你的内心不可靠，即使原来的朋友也会离你而去。与别人的信赖关系，不过是自己内心的一种外在反映。

我曾多次遭人背叛，即便如此，我仍然认为应该诚心诚意地信赖别人，并且不断自问自答：我自己的心是否值得别人信赖？如果不是，

我得马上改正自己的态度和行为。即使自己蒙受损失，也要相信别人，只有这样，才能产生互相信赖的人际关系。

信赖，应从自己内心而不是从外面求得。

你内心想什么，你有什么样的人生哲学，你为人是否可靠，这些都通过你的各种言行，不断向周围发出信号，人们都在接受这信号。你可信，别人就愿意与你交往，甚至追随你。你值得别人信赖，而你又赤诚信赖别人，别人甚至会因此进步。信赖是一个互动的过程，“诚意无敌”，你真挚待人，诚实处事，即使原来信赖度较差的人，也会因感动而诚心相报。

信赖有一个特点，就是相互性。不信赖别人，就把自己放在不被别人信赖的地位。许多情况下，信任别人就等于解放自己。中国明代《菜根谭》中的金玉良言：“信人者，人未必尽诚，己则独诚矣；疑人者，人未必皆诈，己则先诈矣。”意思是说，你信任别人，别人未必百分之百“诚”，而你则已经“诚”了；相反，总是猜忌他人，他人未必都“诈”，而你自己已经先“诈”了。虽说“防人之心不可无”，但这段话更深刻，更实用。“宁人负我，我不负人”，我们应有这种气度。

如实观察

稻盛先生说：

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，只看到复杂的事像。比如一事当前，先问自己可获得多少好处，这种自私的欲望，会使最单纯的问题变得复杂起来。我们总想让别人看好自己，这也是一种利己的动机，它往往模糊问题的焦点，延迟问题的

解决。

我们应该努力保持一颗纯洁的心，才能按照事物本来的面目来观察和认识事物。被利己欲望弄得混浊的心目里，再简单的问题看起来也非常的复杂。

即使对自己不利，仍然应如实观察和反映真实情况。如果自己错了，就要如实承认。常有这样的事：当开始用纯粹的目光审视事物时，突然会出现非常简单的方法，使问题马上得以解决。但是如果不摆脱私欲的束缚，一味追求自身的快乐或虚荣，你的双眼就被蒙蔽，事物的真相在你面前是模糊一片。

但是，仅仅看清真理还不够，为了坚持真理，勇气必不可少。

如实观察事实，即使自我牺牲也要贯彻真理，有这种觉悟，就没有解决不了的问题。

事实只有一个，但因观察者的视角不同，观察结果往往不同，甚至大相径庭。苏东坡有诗云：“横看成岭侧成峰，远近高低各不同。不识庐山真面目，只缘身在此山中。”就是说，我们要正确、全面地认识某一事物，就要从前后、左右、内外各个方面认真调查研究。这才是所谓实事求是的态度，才有可能了解事物的全貌和真相。

然而，稻盛先生在这里提出了一个更重要的问题，能不能看清事物真相，把握事物的本质，除了“实事求是”之外，还有“心纯见真”这一条。

因为认识事物的主体是人，是人的心。一个利己心强烈的人，他的心灵是扭曲的，因此事实真相在他心里也是扭曲的。就是说，他看不到真相。

孟子曰：“明察秋毫之末，不识舆薪。”为什么见小不见大？因为

夹杂私心，怕事实真相对自己不利，就不想看到、听到对自己不利的事实真相，有意无意回避、而不愿正视现实，常常采取“鸵鸟主义”态度，甚至有意掩盖、歪曲和捏造事实。

如果一个组织的领导人心灵不纯，按他心中扭曲的“真相”做出重大决断，就会给这个组织带来深重的灾难。这样的历史教训不胜枚举。

因此只有超脱私利，守正于心，才能始终实事求是，才能如实把握真相，才能正确决断，归根结底，利人也利己。看不到这个简单真理，我们仍是愚不可及，始终陷于矛盾和纷争。

细节也需注意

稻盛先生说：

人真正的能力，在于能否对事情做出正确的判断。

要作正确判断，首先要明白自己面临的情势。为此需要触及事物本质的、敏锐的观察力，甚至不忽略细节。这种敏锐的观察力源于精神的集中，而这集中力不是一朝一夕所能养成。

精神的集中是一种习惯。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。

你或许太忙，无暇养成这种习惯，无暇注意细节，但繁忙却正是养成这习惯的最佳时刻。即使你不关心的事物，你也不妨有意地、努力地予以注意，这就叫“有意图的注意”，或叫“有意注意”。

养成“有意注意”的习惯，就使你具备一种能力，一旦需要，就能很快做出正确判断。具有敏锐的洞察力，深刻的注意力，因而随时

能作正确决断的人，才称得上真正有能耐的人物。

要作正确判断，一是持正确的判断基准。二是对状况有深刻了解。我们强调“调查研究”，这当然很重要。但同样“调查研究”，结论往往有差异，甚至截然相反。这就需要稻盛先生讲的“敏锐的观察力”。

而这种观察力又有赖于“有意注意”习惯的养成。知道了这一点，我们就要在平时下工夫培养这种习惯。

狮子捕兔，却以面对强敌时同样的气势，迅猛出击，全力以赴，显示百兽之王的雄风。人做事也应如此，即使是小事，即使是细节，即使是价值不大或你不太感兴趣的事，即使是你已经熟练的事，即使是你匆忙中做的事……无论什么事，既然要做，就要全神贯注，决不分心。比如读书时专心读书，谈话时专心谈话，做事时专心做事，强制自己意识集中，决心猿意马，切忌魂不附体。

意识不仅要集中，更要清醒，决不含糊。这好比照相机，如果镜头不干净，或者蒙上了水汽，那么无论照什么，都是模糊一片。如果你缺乏解决问题的明确目的和强烈愿望，为表面现象所迷惑，思维不清、意识不明、心神不定，那么要处理的事情在你面前也是一片模糊，你就抓不住要点，做不好事情。

在生活、工作中训练，“有意注意”就会习惯性。这样做的结果，会使你的能力有惊人的提高，使你能迅速而正确地对事物做出判断，采取相应的措施，及时处理和解决问题。

稻盛先生气势如虹同时心细如发。宏观方面，他能做出参与通信事业这样超人的战略决策。微观方面，连每位员工每小时创造的附加值也能算得一清二楚。他说话、办事细微精到，这与他喜欢深思熟虑、养成了“有意注意”的习惯有关。

调动潜意识

稻盛先生说：

人的潜意识中有一种力量，能对复杂事情做出正确迅速的判断。

记得初学开车时，既要集中注意操作方向盘，又要注意路况，注意对面的来车等等。一面驾车，一面留心各种情况，不免又紧张又疲劳。但等你积累了足够的经验后，潜意识就跑出来替代了显意识。潜意识能够即时对状况做出判断，从过去的经验中调出类似的应对模式，手脚动作应对自如，就是说潜意识帮你开车了。

日本象棋名将升田幸三说过：“对局高潮时，制胜的一招，忽然在心中闪过。我在头脑中考虑了几十种走法，慎重地探讨了各种可能性，但结果证明，还是最初直觉的那一招最为正确。”名将在运用显意识作各种分析、考量之前，潜意识早已给了他正确的答案。

印象强烈的事件以及再三重复的经验，会进入潜意识，储存起来。而这种潜意识会替代显意识，以惊人的速度做出正确的判断。

认真地重复演练，能培养潜意识快速做出正确抉择。

弗洛伊德认为，显意识的心理过程只是显露在表面的一些孤立的片断，如同海面上的岛屿；潜意识的心理活动则如水下巨大的海床，在人的生活中起决定性作用。

潜意识能帮助人“以惊人的速度做出正确的判断”。但一件事要进入你的潜意识，你首先得朝思暮想、苦思冥想、千思万想，强烈地想、深入地想。“想”是运用理性，即显意识，但当你“想”到这种程度时，事情就会从你的显意识进入潜意识。那么，在“马上、枕上、厕上”或其他某个地方或时候，潜意识就会发挥作用，给你“灵感”，

让你一下抓住事物的本质，问题即刻迎刃而解。

还有一点，潜意识能量巨大，但潜意识里藏的未必全是正确观念。所谓“净化灵魂”，就是要排除潜意识内的错误和消极的观念。潜意识内的观念或叫“观念要素”，对人的思维和行为有重大影响。如果说我们对某个问题的观点是思维的“成品”，那么潜意识内的“观念要素”就是构成这“成品”的“材料”。所谓“观念更新”，形象地说，就是对“心灵的仓库”进行大扫除，让正确的做人原则进入潜意识。这样你就能对许多问题做出正确判断，你就力量无穷，所向无敌，你就能成功。

为了利用潜意识，首先要进入潜意识。这里再次强调两个要点，一是反复，反复练习，反复思考。这是次数或“量”的概念。二是力度，即每次反复时集中的程度，聚精会神的程度，这是练习及思考的“质”的概念。“量”和“质”高位平衡，就能调动、利用潜意识。而这些只有在工作和生活的实践过程中才能做到。

通逻辑、合伦理

稻盛先生说：

英文中说“符合道理”（It makes sense.），日文就叫“筋が通っている”。“筋”的意思就是“线”，就是基准，是人在判断事物时，使用的一系列的论据或者哲学，甚至可以说是人的精神指标。

我们每个人心中，都有各自判断事物的基准。判断基准应该能够答复“作为人，何谓正确”这一命题，就是说要符合道德、伦理，符合原理原则。

判断事情是否“符合道理”，不仅指逻辑上有没有矛盾，而且要与

做人的准则相对照，确认有无违背。不是随意在头脑里作轻率的判断，而是回到做人最基本的原则，经深思熟悉之后，再进行判断。

缺少“筋”，就是缺少哲学，难于达成有价值的事业，因为他的判断基准中缺乏正确的原理原则。而拥有哲学的人，可以做成许多事业，因为哲学就是引导人们走向正确和成功的指南针。

内心的哲学指导我们做出正确的决策。

我们常讥讽某人“头脑里缺根筋”，又常说“心中有杆秤”。按稻盛先生的说法，就是心中具有判断的基准，即哲学。不是心血来潮，不凭个人好恶随意判断。

许多聪明人，或所谓精英，他们崇尚理性，讲究逻辑。但他们的判断基准往往倾向于利害得失。他们不理解、甚至不屑去理解“作为人，何谓正确”这句话的含义，他们的判断基准中缺乏正确而明确的原理原则，因而在重要关头他们常常判断失误，难成大事。

从实践中找真理，是唯物主义，就是要讲科学，讲逻辑。但又要时时对照做人最基本的原则，这才是正确的唯物主义。有正确判断基准，即有哲学素养的人，他的信念明确而坚定，他的语言简单明了又击中要害，他的决断高瞻远瞩，势如破竹，与众不同。因而他能成大事。

根据原理原则

稻盛先生说：

无论何时都要根据原理原则做出判断，采取行动。

下判断时，不可照搬老套的智慧和通常的习惯，因为新情况使这

些智慧和习惯失灵，照搬就会让你被动。如能坚持依照原理原则做出判断，那么不管在何种情况下，都不会困惑，不会迷失方向。

所谓依照原理原则，就是以社会的道德、伦理作基准，把做人的正确的准则正确地贯彻始终。依据人间正道进行决断，可超越时空，任何情况下都能被人接受。一个持有正确判断基准的人，即便闯入未知的世界也不会迷惑，不致惊惶失措。

真正的革新者之所以能够开拓新世界，开创新天地，不是因为他们经验丰富，也不是因为他们常识丰富，而是因为他们理解人之所以崇高的本质所在，因为他们依据基本的原理原则做出判断。

基本的原理原则似乎抽象，却是超越时代、超越国界的普遍真理，是“放之四海而皆准”的普遍真理。

我们过去曾相信、现在却怀疑存在“放之四海而皆准”的普遍真理。因为过去强调的所谓“放之四海而皆准”的“普遍真理”，和创造这种“普遍真理”的人，在实践中遭遇了重大的失败。

但是，稻盛先生以他大企业家的成功经验，以他哲学家的深刻头脑，认真思考的结果告诉人们，这普遍真理确实存在，而且十分简单，无非就是我们平时所讲的做人原则，为人要诚实、正直、谦虚、勤奋、节制，要有勇气，要平等待人，要实事求是，要追求正义等等。这是人内心的良知，也就是天理，宇宙的真理，或叫作“普遍真理”。

关于“人格·理念”的问答

问：美国员工与日本员工比，工作热情和态度有不同吗？

稻盛答：到美国开展事业以来，一贯秉承京瓷的经营思想，实行与日本京瓷完全相同的管理方式，而员工的反应也基本相同。

美国员工确有个人主义色彩，但这未必是坏事，美国人希望自己的做法与人不同，因此产生新的创意，对公司有利，公司非常欢迎。此外，美国员工并不介意创意出于哪个国家，而只欣赏创意本身。

问：与日本的干部比，你认为美国的管理干部比较自我中心吗？

稻盛答：有时会遇到个人主义、自私任性的人，但这种人不光美国有，日本也有，与国籍无关。只要敞开心扉，认真沟通，即使信奉利己主义的人，也能理解并接受我们的想法，并没因为京瓷的经营体系产生于日本而遭到误解和抵制，凡是好的想法他们都能采纳。

一个人有两种能力很重要。一是把自己的能力或叫“潜在能力”发挥出来的能力。二是发挥他人能力的的能力，就是发挥团队合力，把事情办成的能力。

一个人如果太自以为是，或者太自我中心，那么，即使他有能力，也往往很难充分发挥，他的能力常常没有“用武之地”，因为别人不愿或者很难配合他。他的长处让他自己的短处压住了。稻盛先生看重“战胜自己的能力”、“对事物做出正确判断的能力”，这实际上涉及了“人格·理念”。

至于充分发挥他人的能力、发挥团队的合力，更要以领导人的公正无私做先决条件。

另外“努力”或叫“热情”，特别是“不亚于任何人的努力”、“持续不断的热情”，在很大程度上是高尚的人生哲学、使命感或正确的“思维方式”的产物。

成就事业，需要才智，需要热情，需要精力集中。而人格不正、理念不对，或者说私欲太强的人，他的内心往往伴随一种内疚感甚至罪恶感。这种矛盾心理，耗费他的能量，削弱他的才智，销蚀他的热

情，分散他的精力，使他陷入痛苦，从而使事业失败。

从上述分析中可以看出，方程式中的第一要素“人格·理念”对“能力”和“努力”起统率作用。

教育的灵魂缺失

对于“人格·理念”、伦理道德的重要性，现在我们有相当一部分家长和老师并不明白。因为他们自己在这方面没有受到正确的、严格的教育，所以他们往往不知道如何教育自己的孩子和学生。他们担心在竞争激烈和风气不正的社会环境下，教育孩子要正直、诚实，孩子将来反而会吃亏。有的人以尊重孩子的自主性为理由，放弃了对孩子基本道德规范方面的教育。“玉不琢，不成器；人不学，不知义。”要缺乏辨别能力的孩子自己领悟做人的道理，是不现实的，会出问题的，有时甚至会付出沉重的代价。“养不教，父之过；教不严，师之惰。”家长和老师不能逃避对孩子和学生进行道德教育的天职。

另外，在现代的学校教育中，学生的思想如何，信仰何种主义，或者说学生具有什么样的“人格·理念”，属于个人的自由。自由的思想，或者说思想的自由，是上苍赋予人的神圣的、不可侵犯的权利。越是知识精英，越认为这种自由属于天经地义。

同千人千面一样，一千人有一千种不同的思想，有一千种不同的人生，多元性构成了现实社会。具有何种“人格·理念”，确实是个人的自由，这是现代多数人的基本观点。

稻盛先生说，他也认为具有何种“人格·理念”（或“思维方式”），应该属于个人自由，人们可以自由地选择自己的价值观或“人格·理念”。然而，你选择了何种“人格·理念”，就等于你选择了何

种人生，你的选择决定了你的命运。

如果你选择了负面的“人格·理念”，却想获得好的、正面的人生结果，那是不可能的。你确实有选择某种“人格·理念”的自由，却没有选择这种“人格·理念”带来的结果的自由。

比如你有意或无意地选择了利己主义的世界观，或叫“人格·理念”，无论什么事都只考虑对自己是否有利，不关心别人，甚至损人利己，或者无视公德，甚至触犯法律。那么周围的人们就不会支持你，你就没有成功机会，甚至会遭到重大失败。这种结果的出现，不以你个人意志为转移，就是说你无法选择。

究竟有多少人明白这个道理呢？

对于每个人的人生而言，没有比这个更为重大的问题了。然而在我们的学校里，在企业或工作单位里，却很少有人讲解这个道理，没有人认真地思考和解释为什么人的“人格·理念”、人的思想品德可以左右人的命运。

稻盛先生说，宗教讲好坏善恶，但现代日本人宗教观念已趋淡薄。同时，人格决定人生，理念决定命运，这样的道理，宗教却没有直截了当地讲明。比如，佛教宣扬行善者死后灵魂上天堂，为恶者死后灵魂入地狱。但这是无法证明的事情。对不相信“灵魂”、“天堂”、“地狱”以及“来世”的人来说，这种宣传不免荒唐无稽。

我们中国传统文化博大精深，有关伦理道德的论著可谓汗牛充栋。但是博大精深往往淹没了简单明了，对于人的思想观念的重要性，对于为什么观念可以决定人生这样的道理，没有形成应有的、牢固的历史共识。

有一个时期，我们也曾特别强调世界观的改造，但其内容和方式都有很大的片面性。“文化大革命”就是一个极端的例子，使许多人

无所适从而失去了信仰。

至于今日社会上“自我中心”、“拜金主义”等思潮的泛滥，又是对那种“左”的、教条主义的思想教育的一种历史性的反动。

稻盛先生的方程式把思想观念或叫“人格·理念”看作决定人生结果的第一要因，这个真理的重大意义无论怎样强调，我想也不会过分。

理解稻盛先生的人生方程式，理解“人格·理念”对人生的决定性的作用，让这个方程式融入自己的血肉，变成自己的信念，在人生的各个关头，在生活和工作各个方面，彻底地实践这个方程式，那么，你的人生一定会成功，快乐和幸福一定会光顾你，而且还能影响你周围的人，使他们进步和幸福。

我想，如果稻盛先生的这个重要思想，成为教育的中心话题，家长用它来教育子女，老师用它来教育学生，上司用它来教育部下，领导人用它来教育国民，而教育者自己做好表率，那么我们的社会一定会出现新气象，一定会变得更加美好。

核心中的核心

上面讲了稻盛成功方程式，讲了成功三要素，从中我们可以看出这个方程式中的“人格·理念”多么重要。

我们常常感叹社会的复杂和人心的难测，所谓“世事重重叠叠山，人心曲曲弯弯水”。但是，稻盛先生的成功方程式却很简单。它从复杂纷纭的社会现象中，整理出了人生单纯的本质。成功方程式以及稻盛先生的成功实例告诉我们，如果一个人的理念正确，他的心灵纯正，他的情操高尚，他的意志坚定，他的愿望强烈，就可以超越那“重重

叠叠山”和“曲曲弯弯水”，世界在他面前就不那么复杂而神秘。他就可以在平凡中显出不平凡，甚至可以不断创造奇迹。

“人格·理念”或叫“思维方式”，也就是我们每个人内在的思想意识，它决定我们每个人的人生，就这么简单，仅此而已，这是人生最重要的真理。但是我们多数人却看不清这一点。我们人其实并不贤明，虽然常常自以为是，却往往看不见最简单的真理，甚至一辈子执迷不悟，这是很可悲的。

稻盛先生说，方程式中的“能力”和“热情”是由0分到100分，而只有“人格·理念”是从负100分到正100分。“人格·理念”可以理解为“人生的方向”，这个方向当然不是指东南西北，而是单纯的一直线上的正向还是反向。因为三要素之间是相乘，“能力”强，“热情”高，但是“人格·理念”是负数，即使是一个小小的负数，三者的乘积，即人生的结果，也会是一个很大的负数。自己的“人格·理念”是正10分、正50分、正100分，还是负10分、负50分、负100分，这才是人生的关键。

稻盛先生说，自己的“人格·理念”在直线上处于什么位置，不妨为自己打分。正面的“人格·理念”包括如下内容：

积极向上、具有建设性；善于与人共事，有协调性；性格开朗，对事物持肯定的态度；充满善意；有同情心、宽厚待人；诚实、正直；谦虚谨慎；勤奋努力；有勇气、敢决断；有感谢心；有知足心；有利他心；能克制自己的欲望。

用上面每一项同自己对照，如果符合就圈圈。如果全部符合，那么你的“人格·理念”就可以接近正100分。

稻盛先生说，讲这些好像在给小学生上课。但是“无论我强调‘人格·理念’多么重要，必须持有正确的‘人格·理念’”。其实很

多人还是不能真正理解。所以自己总是不厌其烦地讲解。

稻盛先生把方程式称为“京瓷哲学的核心”，那么可以说“人格·理念”就是“核心中的核心”。为了让大家更好地理解，稻盛先生在不同时期、不同场合、从不同的角度，对这个“核心中的核心”进行了全面的、深刻的、生动的阐述。从中我们不但可以进一步明白稻盛先生成功的原因，看到稻盛哲学的光辉，而且，如果我们用“心”来读，我们就会被打动，可以从根本上提高自己的人格和精神水准，促使自己的工作和人生进入一个新的、更美好的境界。

下面再从“愿望”、“原则”、“人格”、“利他”、“因果”五个方面对“人格·理念”展开进一步的阐述。

“人格·理念”五侧面

1. 愿望

怎样“心想”才能“事成”

(1) “思念”即因

我们常祈望自己、或祝愿他人“梦想成真”、“心想事成”，但是什么“梦想”才能“成真”？怎样“心想”才能“事成”？没有多少人认真思考过这个问题。

稻盛先生说，人们常埋怨“事不遂愿”，但是他们不知道，正是因为他们心里原来就有“事难遂愿”的想法，后来才有“事不遂愿”

或者“事与愿违”的结果。

“思念即因”。经营也好，人生也好，首先“心不想，事不成”。稻盛先生说，“心不唤物，物不至”。就是说你自己内心并不渴望的事情，不可能在你身边出现，不可能变为现实。

但是，“心想”了，就一定“事成”吗？那也不一定。这种“心想”，如果只是头脑里偶尔闪过的“念头”，或者只是口头上随便表达的“希望”，这种程度的“心想”，不可能“事成”。只有“强烈的愿望”——按稻盛先生的说法——“持续地、渗透到潜意识的强烈的愿望”，才能使你的梦想“成真”，而且一定能使你的梦想“成真”。

“境由心造”。你抱怎样的“想法”，你就会成为怎样的人；你的“价值观”决定了你这个人的价值，这是稻盛先生的一个基本思想。

成功方程式的第一要素“人格·理念”，就是上述造境之“心”，就是上述的“想法”和“价值观”，在这里又用“强烈的愿望”这句话来表达，从这个意义上讲，它又是成功的第一“要因”，成功本身不过是结果而已。

人究竟在多大程度上可能实现自己的愿望？稻盛先生认为只要我们头脑里出现“想要这样做，想做成这样”的愿望时，从遗传基因层次上讲，这种愿望大体上都在可能实现的范围之内，就是说我们人具备把自己的想法变为现实的潜在能力。

稻盛先生创建“DDI”时，世人都觉得不可思议，一个陶瓷元件厂居然挑战垄断日本通信市场百余年的NTT，像“堂·吉珂德，手持长矛冲向巨型风车”，简直太不自量力了。然而，稻盛先生就凭着“降低民众的长途通信费用”这一单纯的、却是强烈而执著的愿望，创造了奇迹，把“不可能”变成了“可能”，把“不可思议”变成了社会现实。

(2) 一天 24 小时思考

稻盛先生说，这样的愿望是一切事业的“起点”，没有这个“起点”，一切无从谈起，没有这种愿望，“可能”也会变成“不可能”。所谓“强烈的愿望”，就是无论如何也要实现的愿望，就是一天 24 小时思考，吃饭也想，走路也想，睡觉、做梦也想，甚至洗澡、上厕所也想，反复深入、细致周密地想，念念不忘地想。用稻盛先生的话来讲就是：“从头顶到脚底，全身充满了这种愿望，如果从身上某处切开，流出来的不是血，而是这种‘愿望’。”

能力和努力几乎相同的人，有的成功了，有的失败了，原因何在？稻盛先生说，原因不在“运气”，而在于他们所持“愿望”在“高度、深度、热度、强度、大小程度”上的差异。

这样的“愿望”，或者说“思考”，就是一次又一次在头脑中进行的“模拟演练”。事情还没有在事实上发生，却已事先在头脑中“进行”了许多遍，以至在心里已经“看见”了事情的过程和结果。开始时只是理想和愿望，在头脑里反复演练的结果，理想和现实之间的界限渐次消失，产生“没做的事也好像已经做过似的”感觉，自信从中而来，到达在“思考中看见结果”这样一种心理状态。从这个意义上讲，即将出现的事物或现象，不过是思想在现实中的投影。在前人未涉足过的领域进行创造性的工作，这一点尤其重要。

有人批评说这是不科学的、片面的“精神论”。稻盛先生却说，这是自己从切身经验中体会出的重要的真理。

(3) 在思考中“看见”

京瓷公司有一位与稻盛先生同年龄的、名牌大学毕业的研究员，同部下一起，经过好几个月的艰苦努力，试制出一种新产品，但稻盛

先生只看了一眼就不行。

那位研究员急了，“这产品的各项性能全部符合客户要求，为什么不行？”他很不服气。

“不对，这不是我期待中的高品质的产品，首先颜色就过于暗淡。”

“你也是技术出身，请不要说什么‘颜色不好’之类带情绪的话，这是工业品，不是艺术品，希望给予更科学、更合理的评价。”

但是，稻盛先生却认为，这产品与自己事先在想象中已经“看见”的东西不一样，即使性能合格，仅颜色不好，就不是高水准的、卓越的产品。大家都会做的、不完美的产品，不会有好的市场前景。尽管研究人员很辛苦，有不满，稻盛先生还是指示他们必须重做。后来又经过多次攻关，终于做出了理想的产品，获得了最后成功。

当“DDI”刚参与无线通信事业时，稻盛先生就已经预测到手机时代即将到来。“无论是谁，无论何时、何地，用手机与对方通话的时代，不久就会到来，到时从小孩到老人，每一个人从出生开始就会分配到一个电话号码。”但当时周围的人都不理解、不相信，甚至“失笑”。

稻盛先生从京瓷经营的半导体产品中，看到了半导体技术革新的速度，它的尺寸和成本的变迁，从这些经验中推算出手机——一种隐藏着无限可能性的产品——的发展速度，将来的市场普及程度，它的尺寸、价格，使用时的月固定费、通话费，以至通信公司自身的价格设定，等等。

就是说在手机时代尚未到来之前，稻盛先生已经清楚地“看见”了手机时代的几乎所有要件。当时的事业本部长，曾将稻盛先生预测的有关价格数据记录在案，在事业正式开始后，与实际价格对照，几

乎没有差异。本来产品以及服务的价格，要在考虑市场供需平衡、投资额回收等基础之上，通过复杂细致的成本测算之后才能确定。但在这一切实施之前很久，在稻盛先生的头脑里却已经有了一个清晰的概念，以至那位本部长后来惊奇万分：“这太神了，简直是神灵附身！”

怎样“心想”才能“事成”呢？像稻盛先生这样“心想”，就一定“事成”。

(4) 思考有层次

稻盛先生说，“心想”这个词有点抽象，比如一个企业经营者，他要赚钱，这是“本能心”层次上的“心想”；他不愿败给竞争对手，这是“感情心”层次上的“心想”；他在估量市场等要素后制订计划，这是“知性心”层次上的“心想”。多数经营者的“心想”就停留在这三种层次上。但这并不能保证经营一定成功，只有在“魂”——“良心和理性心”层次上的“心想”，也就是“渗透到潜意识的强烈的愿望”，才能保证事业一定成功。这种层次上的“心想”或者“愿望”与前三种层次相比，有着质的不同，它具有巨大的力量，而且这种力量总能用在刀刃上，特别奏效，因为这种“心想”或者说“思考”摆脱了私心的束缚，触及了事情的本质，从根本上抓住了经营的规律。这种“思考”纯、准、强，是一种正确而坚定的信念。赤手空拳的稻盛先生在短短40年中，创建了京瓷和“KDDI”两家世界500强企业，就是因为他具有“良心和理性心”这种高层次上的、“渗透到潜意识的强烈的愿望”。正是这种愿望，才使他“心想事成”，“梦想成真”。

乐观构思，悲观计划，乐观实施

稻盛先生说，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里进行具体的描绘，进行大胆的构思。稻盛先生说，构思不妨大胆，构思时应该乐观，这样才能让想象的翅膀自由地展开，新点子、好主意才会涌现出来，并能吸引周围的“乐观派”积极参与。这时候，如果征求“难关大学”毕业的高材生的意见，他们往往反应冷淡，并且强调这新点子、新构想是“多么缺乏根据，多么脱离实际，多么一厢情愿”。稻盛先生说，他们的意见自有一面之理，分析也尖锐透彻，但列举的全是“不行”的消极理由。再好的“想象之花”，经冷水一浇，也难免凋谢。本来可做成的事，也会因此无法开始。有过几次这样的教训以后，他就更换了商量的对象。在开始一件新的、有难度的工作时，与其找头脑聪明，却将聪明用于悲观分析的人商讨，不如先找那些思考不够周密，但性格率真，对新事物有好奇心的人。就是找“乐观派”商议，在构思阶段，这是必要的。

但是，将构思落实到具体计划的阶段，就该“悲观派”登场了。这时候需要慎重、细致、周密，需要设想各种可能出现的困难和风险，需要制订相应的对策和严密的计划，大胆和乐观只在构思阶段有效。稻盛先生讲的意思跟我们常说的“战略上藐视，战术上重视”是一回事。

一旦计划付诸实施，又要强调乐观主义，以乐观的态度，以切实的行动，去执行计划、完成任务。

稻盛先生说，他“乐观构思，悲观计划，乐观实施”的事业成功三段论，在一位著名的冒险家那里获得了共鸣。大场满郎先生是全世界第一位徒步穿越北极和南极的冒险家，因为京瓷曾向他的冒险活动提供过有关产品，为了答谢，大场先生拜访了稻盛先生。

一见面，稻盛先生就称赞他亡命冒险的勇气。大场先生露出困惑的神情，并立即否定：“不，我并没有勇气，正相反，我是一个胆小怕死的人。因为胆怯，我不得不进行细心周到的准备，恐怕这才是我成功的原因。冒险家一味大胆，将是他直接的死因。”听到这话，稻盛先生深感钦佩：“能成事业者毕竟与众不同，他们手中握有确凿的真理。缺乏小心、细致、谨慎作基础的勇气，不过是‘蛮勇’而已。这就是——一代冒险家大场先生想说出的真理。”

火灾现场的爆发力

稻盛先生说，能够开拓新事业的人，是有自信，即坚信自己的“可能性”的人。所谓“可能性”就是“将来可以具备的能力”，或者“未来的能力”。仅依据现有能力判断行还是不行，就不敢向新的困难的工作发起挑战。主动接受高目标，让达成目标的愿望之火燃烧不熄，竭尽全力，愿望就能实现，同时能力也会提高。

京瓷初次接到 IBM 大量订单时，发现其规格要求异常苛刻。一般的规格书只有一张图纸，但 IBM 竟有一本书那么厚，内容极为详尽而且严格。样品多次试制都不过关。后来，以为产品已符合规格，但很快又被打上不合格的烙印退了回来。

它的尺寸精度比通常产品高出一个数量级，当时的京瓷连测量这精度的仪器也没有。稻盛先生说，讲老实话，自己心里也曾多次动摇，担心靠京瓷现有的技术确实做不出来。但是，对当时毫无名气的京瓷而言，如果逼着自己提高技术，把这产品做成功，不仅能获利，更是提高知名度的前所未有的良机。于是，稻盛先生对气馁的员工鞭策激励，要求他们全身心投入，做好一切该做的事，投入所有的技术力量。

然而，进展仍不顺利。

项目的技术担当人绞尽脑汁，计穷策尽，茫然立于炉前。稻盛先生对他说：“你向神灵祈祷了吗？”所谓“尽人事，待天命”，稻盛先生要问的是，你是否已经真正竭尽了你的全部力量。

经过反复地、异乎寻常的努力，终于做出了满足客户全部苛刻要求的、完美无缺的产品。真所谓“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”。客户下了大量订单，工厂连续两年满负荷生产，数量巨大的成品都在规定的交货期内顺利出货。当装满产品的最后一辆卡车出厂时，稻盛先生不禁感慨万千：“人真是能力无限啊！”

在接受目标和实现目标之间有一个时间差，毫不迟疑地接下以当时的能力似乎无法实现的“棘手活”，在这段时间内，倾注全部热情，聚精会神，反复实验，拼命钻研，自己的能力就一定会提高，提高的速度和程度往往自己也大吃一惊。或者说在自己身上沉睡的“潜在能力”终于苏醒过来，开花结果了。

遗传基因学第一人，筑波大学名誉教授村上雄先生，对“火灾现场的爆发力”这一现象，曾做过简单明了的解释：“在极限状态迸发出的人的巨大能量，为什么平时总是‘休眠’呢？因为管理这部分功能的遗传基因，平常处于 OFF 状态，只要把它的开关置于 ON 即开启状态，那么，即使在通常情况下，人们也可以发挥出类似‘火灾现场的爆发力’那样巨大的力量。”

就是说人们只要“破釜沉舟”，把自己逼进绝路，就会绝处逢生，爆发出异乎寻常的、惊人的能量，把“不可能”变为“可能”，不断创造出人间奇迹。

智慧之库

(1) “幸运”竟然接二连三

京瓷公司在新型陶瓷材料领域不断创造，始终走在世界最前端，这些材料广泛应用于电脑、手机等高科技产品。稻盛先生大学专业是石油化学，属于有机化学，而陶瓷属无机化学，他是外行，专业不对口。大学毕业后，因为有关石油企业不肯录用他，不得已才进了一家亏本的绝缘陶瓷材料厂。厂穷当然没有先进的设备及实验装置，他又缺乏有关陶瓷的基础知识，也不懂技术，没有经验。被分配到开发部门后，他天天深入现场，全神贯注，反复实验，仔细观察研究。功夫不负有心人，没多久他就合成了一种全新的材料。这种材料同美国最负盛名的 GE 公司研究所一年前在全世界首先合成成功的材料，结构完全相同，但合成方法却完全不同，也就是说稻盛先生的方法也是世界首创，而且竟可以同 GE 匹敌。

既无精密设备，又无理论指导，京都一家破旧的瓷瓶工厂，一个无名小卒，赤手空拳，居然搞出了同世界超一流公司 GE 相媲美的科研成果。有人说这好比中彩，是偶尔的幸运。令人不可思议的是，这样的幸运后来竟是接二连三，在京瓷公司成立后更是持续不断，促使稻盛先生的事业飞速发展。

(2) 触及了“睿智之井”

怎样才能解释这种现象呢？稻盛先生说：“这既不是偶然的幸运，也不是我的才能带来的结果。可以设想，在这个世界、这个宇宙的某个地方，存在着‘智慧之库（真理之库）’，我们在无意识中，从那儿吸取了隐藏的智慧，激起我们思想的闪光和创造的灵感。”

这“智慧之库”又可称为“睿智之井”。稻盛先生认为它的所有

者不是我们人类自身，不妨假定它是藏匿于上苍或宇宙之中的普遍真理，正因为吸取了这种真理和智慧，人类才有技术的进步和文明的发达。在电气、通信领域做出划时代的伟大发明的爱迪生，获得“诺贝尔奖”或“京都奖”的杰出的科学家们，所有领域的、所有伟大人物的、所有伟大的发明创造，几乎毫无例外，都是因为他们非凡的、忘我的、反复深入的研究中，在某个偶然的瞬间，在片刻的休息，甚至在睡梦中，突然获得上苍的启示，从“智慧之库”获得了创造的灵感。稻盛先生说自己也是因为：“全身心沉浸于研究，才触及了那‘睿智之井’的一端，发挥出创造性，获得了成功。”“没日没夜，废寝忘食，抱着无论如何也必须成功的强烈愿望，埋头于研究开发，热衷的程度达至‘痴狂’。”这种拼命的努力，感动了上帝，上帝才向你打开“智慧之库”，给予你火炬，照亮你走向成功之路。“如果不是这样，就无法说明为什么缺乏知识、技术、经验和设备的我，能够做出世界一流的发明创造。”

(3) 绊跤得灵感

稻盛先生在开发陶瓷 U 型绝缘材料时碰到了困难，这种材料用在松下电视机显像管中的电子枪上，以前都要从荷兰飞利浦公司进口，如果日本能够国产化，对生产企业来说无疑是一个绝好的商业机会。当时主要难点在于材料的纯度和成型。传统的陶瓷器具使用黏土，黏结性及成型没有问题，但因为混有杂质，烧结后达不到所需的纯粹的物理性能。用某矿物粉末纯度可达标，但它松脆，没有黏性，无法成型，因而无法烧结成产品。这一难题一直困扰稻盛先生，使他大伤脑筋。有一天，他一边思考一边走进实验室，不小心被一容器绊着，差一点跌倒，正当他无意识中叫道“谁把这东西放在过道里”时，发现

鞋子上沾上了黏糊糊的褐色的松香树脂。是其他技术员作别的实验时用的一种树脂。

“就是它!”一个念头在他脑中闪过。将这树脂调入粉末，一定能成型。他立即动手，在锅里放进矿物粉末，加进树脂，像炒饭一样拌匀，然后放进模具成型。成型成功了，而且非常理想。成型后的半成品在烧结时，树脂被烧尽挥发，成品中不留任何杂质。这个问题以这样的方式完满解决，稻盛先生称之为“神的启示”。

真正的创造发明

在科学的世界里已经解明的常识，与真正的创造发明之间，隔着一条深深的鸿沟。超越这鸿沟的、飞跃性的发明发现，那是精神领域的产物。

就是说，不管积累了多少科学常识，也无法产生真正的创造发明。

牛顿看见苹果从树上掉下，突发灵感，发现了万有引力定律；阿基米德滑入浴池，触动灵机，创造了浮力定律。

在“天动说”是常识的时代，伽利略就提出“地动说”，受到了迫害。伽利略的“地动说”，原来只是他头脑里的思想，是他的哲学和信念，后来“地动说”获得了证明才成为科学。

真正的创造，不是已有的科学常识的累积，它从跃动的灵感开始。这种灵感营造了哲学，被证明、被接受以后才变成科学。

有时，将科学常识强加于人，反而压抑了创造性。正是在“非科学”之中，往往可以寻找出真正的创造发明的端绪。

哲学和技术

(1) 成功原因是哲学不是技术

稻盛先生在谈到京瓷公司的成功原因时，只讲经营哲学，没有提及京瓷的先进技术。这是为什么？

稻盛先生是理工科出身，进厂后分配在技术部门，从事新型精密陶瓷的研究开发。因新产品开发卓有成效，经常受到上司的表彰，也因此增强了自信，知道了自己在技术方面有悟性。创办京瓷公司的出发点也是“技术问世”。可以说他是靠技术起家，是技术专家，是一个技术型的经营者，而且京瓷公司确实拥有自己独创的、在行业内遥遥领先的尖端技术。

技术对企业的重要性，科学技术对国家的重要性，众所周知。我们经常强调“科学技术是第一生产力”。稻盛先生当然明白这一点，根据他的经历，他甚至比一般人更清楚这一点，但是尽管明白，尽管清楚，他却认为在企业经营中还有比技术更为重要的东西。

稻盛先生说：“许多人认为京瓷之所以成功，是因为有了先进的技术，是因为赶上了潮流。但是，我认为绝非如此，我认为成功的原因在于京瓷拥有‘作为人，何谓正确’这一判断事物的基准，也就是具有普遍性的、正确的经营哲学，而且是全体员工共同拥有。”

公开倡导、一贯强调经营哲学的企业，在日本也很罕见。很少听见“丰田哲学”、“索尼哲学”之类说法，企业内外都不这么说。可以说稻盛先生是一个特例。

稻盛先生不仅带头忘我地工作，而且善于对事物进行深入的思考，从经营实践中归纳和提炼出理论。他从切身经验中看到了精神力量的伟大，懂得了崇高的事业目的和强烈的成功愿望可以圆满地解决企业

经营中的各种问题，包括技术问题。如果说贯彻正确的经营哲学是“因”，新技术、新产品的开发成功就是“果”。所以他在解释京瓷为什么成功时，用了哲学这个“原因”，而不是技术这个“结果”。因为事情本来就是这样。

(2) 哲学是“因”，技术是“果”

下面这个例子，可以看出稻盛先生在攻克技术难关时，他的哲学是如何发挥威力的。

稻盛先生创业不久，试制陶瓷新产品。这种新产品工艺很简单，就是用压机将粉末状态的金属氧化物压制成型后，放在高温炉里烧结，但因为是电子零部件，尺寸精度高，不允许有变形。

但当半成品放进实验炉高温烧制时便像烤鱿鱼一样，产品弯曲变形，当然不合格。经反复试验分析，弄清了变形的原因：由于压制时压力不均匀，产品上下粉末密度有差异，导致产品在高温下变形。原因找到了，但仍然不能解决问题，要做到产品上下粉末密度完全一致，事实上极其困难，用各种办法改进，效果都不明显。

稻盛先生非常着急，到生产现场，打开炉门，仔细观察产品在高温下怎样变形。他眼睁睁看着产品在高温下翘曲起来，好像活的动物一样，完全无视认真观察的稻盛先生的心情。

对客户有提供合格品的责任；作为技术员，解决不了这种技术问题，是一种耻辱；作为经营者，制造废品的经济损失不堪负担。稻盛先生在炉前反复观察，焦急之余，不禁对着产品自言自语：“求您了，不拱起来行吗？”看到产品不听话，稻盛先生心中突然产生强烈的冲动，忍不住要将手伸进炉内，将产品压住，不让它弯曲。

炉内是一千几百度的超高温，手实际上伸不进去，尽管如此，稻

盛先生无意识中还是不知不觉就想把手伸进去。因为不让它变形的强烈愿望，在他内心造成了巨大的压力。这时，似乎听到产品对他说：“你不是要压住我，不让我拱起来吗？那压住不就行了吗？”就是说，稻盛先生想用手从上面将产品压住的瞬间的冲动，忽然给了他启示，问题一下子就解决了，而且解决方法特别简单，几乎不花成本，用耐火的重物压住产品，就能烧制出完全平整的合格品。

对这一技术难题的解决过程，稻盛先生作了如下解读：

答案总在现场，但是要从现场获得答案，首先从心情上说，必须对工作有不亚于任何人的强烈的热情和使命感，有解决问题的深刻而执著的决心。同时，必须亲临现场，用真诚的目光仔细地观察现场，用眼去凝视，用耳去倾听，用心去贴近。这时我们才可能听到产品发出的声音，找到解决的办法。这些非科学的话，似乎不应出于技术人员之口，但是，信念的执著和观察的敏锐，促使无机质的现场和产品竟也有了“生命”，给我们无声的启示，一瞬间就帮助我们解决了难题。

稻盛先生相信“创造发明的过程属于哲学领域，而从逻辑和理论上能对它做出证明的时候，才成为科学”。上述解决问题过程中的灵感，并非来自科学知识的积累，与其说它属于科学范畴，不如说它属于哲学范畴。

所谓哲学，本是研究存在和意识、客观和主观、物质和精神关系的学问。半成品因上下粉末不匀，在高温下变形，这是客观存在。稻盛先生出于强烈的责任感，出于无论如何非解决不可的强烈愿望，产生了用手伸进超高温火炉中将产品压住的冲动，从而突然获得灵感，干净利落地解决了技术难题。这个过程是一个主观的精神活动的过程，主观意识可以改变客观存在，这是真理。

2. 原则

基本准则最重要

稻盛哲学很重要的一部分，是反复强调正确的做人准则。现实世界中这个问题太大了，远远没有解决。在这方面，稻盛哲学中有不少警世之言、醒世之言，值得世人认真体味。

稻盛先生说：

“拥有正确的思考方式，再加上不懈的努力，命运之门就会开启。”这样的道理，理解容易，一旦要在实践中贯彻，就非常困难。

为什么？因为这个道理太单纯了。比如，对于公平、公正、正义、勤奋、勇气、博爱、谦虚、诚实等等词汇，人们早已听惯了，听熟了。因为是自古以来长期反复使用的语汇，反而很少有人认真对待，正面接受。先哲们的教导，因为过于纯粹简朴，似乎不说也懂，人们往往将它轻轻放过，并不用它来约束和规范自己的言行。许多人为了出人头地，为了取得人生或经营的成功，反而认为策略权术必不可少，甚至不惜玩弄阴谋诡计，这是一种偏见，一种错误的先入观念。

对先哲们的教导充耳不闻，把先哲们的至理名言当作陈词滥调，尔虞我诈，欺世盗名，这样的人当道，必然将企业和集团带入歧路，招致失败与破灭。

先哲们的纯朴的教诲，经过历史风雨的洗礼，体现了人类的大智慧，决不可等闲视之。公正、勤奋、勇气、谦虚、诚实等等，其实就是这大智慧，大智慧绝不是什么“三十六计”、“七十二变”或别的什么名堂。是否开窍，能否用这大智慧来指引自己，就是人生和经营成

败的分水岭。

稻盛先生说：

“人生和经营的真谛，并非崇高得可望而不可即，更不是什么难以理解的东西，作为最基本的伦理观，其实它就在我们每个人身边。问题是如何忠实地（日语用‘愚直’这个词）将它贯彻于始终。”

作为人，何谓正确

稻盛先生说：

创立京瓷公司时，我是技术员，理工科出身，对会计、企业经营等可以说一窍不通。在我的亲戚朋友中又没有一个经营者，没有一个人可以请教。但既然自己开公司当了经营者，就必须对公司各种事情作决断。部下来请示：“这笔生意做不做？”“那个问题怎么办？”因为缺乏经验，不知道该如何回答，常感苦恼。苦恼归苦恼，对下级的疑问，却必须答复，不能沉默，不能回避，不能推诿，决断归根到底得由自己来下。

刚刚诞生的弱小企业，一旦判断失误，很可能立即破灭。我深感责任在身，常因担心而夜不能寐。

拿什么作判断或决断的基准呢？苦恼之余，来了灵感，我想到了原理原则。所谓原理原则，就是“作为人，何谓正确”这么一句话。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，那不困难，我能够掌握。

不拿“赚还是亏”做基准，不拿“赚钱多或少”做基准，而是用“作为人，何谓正确”这一原则做判断基准，从这一点出发，去经营

企业，去应对和解决一切问题。

京瓷和“KDDI”如今都已成长为世界规模的企业了，但是，“原点”就是“作为人，何谓正确”这一条，如此而已。

当初尚未意识到“灵魂”的存在，只是觉得仅仅依靠出自“本能”的损益算计，或仅凭“感觉”、“感情”乃至“理性”来判断事物，做出决定，仍是不够的。最终必须以藏在“灵魂”深处的“是非对错、好坏善恶”做判断基准，这就是原理原则。京瓷和“KDDI”有今天的局面，说到底，就凭这一点，并不复杂，更无高深莫测的东西。

听了稻盛先生这么说，我有一种顿悟的感觉。我们在充满矛盾的现实生活中追求理想，寻找人生真理的时候，常常会感到困惑，甚至怀疑真理的存在。但是，当我第一次听到稻盛先生把“作为人，何谓正确”当作自己唯一的判断事物的基准，并且把他一生事业的巨大成功，归结于这个“原点”时，我感觉豁然开朗：真理远在天边，近在眼前。可谓：“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫。”

事物的判断基准

北京大学著名教授季羨林先生，称赞稻盛先生《新日本新经营》一书“零金碎玉，美不胜收”，比喻很妙。但是，稻盛先生若干有代表性的观点，不仅是“零金碎玉”，可称为经营者的“无价之宝”。“作为人，何谓正确”这一事物的判断基准，是其中一例。

测物体长度，比目测准确的是“尺”；测物体重量，比毛估准确的是“秤”。“尺”和“秤”就是基准。我们日常判断事物时，有无类似的基准？如有，这基准又是什么？

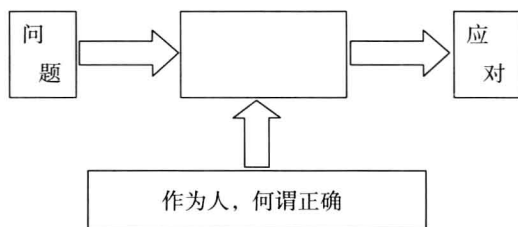
稻盛先生将“作为人，何谓正确”这极单纯的一句话，作为自己

一生判断一切事物的基准，耐人寻味。

不是“作为自己，何谓正确”，不是“作为自己公司，何谓正确”，也不以他人的意见、不以世俗观念、先例、习惯等作为判断基准。

我们在日常工作和生活中，会不断碰到各种问题需要应对。在问题和应对之间，我们有选择自己态度的自由。选择正确态度就会有好的结果，选择错误态度就会带来坏的结果。换言之，在问题和应对之间，存在一个选择“空间”。在这一“空间”中，插进“作为人，何谓正确”这一“疑问句”。（见图一）并随时注意，反复自问自答，永远追求正确，追求公正、正义、勇敢、谦逊、勤奋、同情、开朗、不骗人、不贪婪、不损人利己等等作为人应有的态度和行为。

人是血肉之躯，有各种本能的欲望，一不小心，就会私欲膨胀，陷入自我中心，因此随时需要这样的基准，须臾不可忘却。



图一

稻盛先生说：现实世界或许总有丑闻发生，但是，即使身处这样的社会环境，我们仍然应该不断地自问“作为人，何谓正确？”不管这个世上发生什么事，我们照样不懈地追求正确，始终抱有一颗追求人生理想的、纯洁的心。

当然，“作为人，何为正确”不过是“心尺、心秤”，与“真尺、

真秤”不同，只能以“疑问句”表示。因为问题千差万别，解决办法不可能千篇一律。具体的正确答案必须不断地、诚心诚意地、实事求是地去追求。但是，不管什么问题，只要抱上述坚定信念，孜孜以求，就一定能找到良计妙策，而这又与成功和幸福紧紧相连。

判断基准的普遍性

中国有一位研究稻盛哲学的学者，有一次对稻盛先生说，自己长期研究日本著名企业家的思想哲学，发现稻盛哲学与别的企业家的理念有很大的不同。有什么不同呢？这位学者说，他非常熟悉也非常尊敬松下集团的松下幸之助先生。但松下经常会提到产业报国，就是提及“为国”的概念。而稻盛很少提到为日本这个“国家”，而是一贯强调“人”这个概念。稻盛哲学的原点是“作为人，何谓正确？”因为在论及国家、民族之前，首先大家都是人，而公平、正义、勤劳、谦虚、博爱、自利利他等等，就是作为人应有的普遍正确的价值观。就是说，稻盛哲学很自然地超越了国家的概念。而这样设定哲学原点的企业家，世界稀有。

这位学者讲得很对。“作为人，何谓正确”不是“作为日本人，何谓正确”、不是“作为日本国，何谓正确”，当然更不是“作为京瓷公司，何谓正确”、不是“作为稻盛和夫，何谓正确”。京瓷的经营理念中只有两句话，一句是“追求全体员工物质和精神两方面幸福”，另一句就是“为人类社会的进步发展做出贡献”。这样明确定位企业目的的经营者，世界无有。

在经济走向全球化的今天，稻盛哲学的这个原点尤为重要。京瓷在美国、欧洲、中国等地都有生产或销售据点，都要雇用当地的员工。

不分国家、民族或宗教，这个判断事物的基准大家都能接受、都能实践。

稻盛先生设立的“京都奖”被称为亚洲的诺贝尔奖，从1985年至今已27年。每年奖励尖端技术、基础科学、思想文化领域内有突出贡献的专家各一人。前七届奖励的二十一人中没有一个是日本人。至今27届中，日本人的比例也不高。而欧、美各国，特别是美国科学家的比例很高。这一方面说明在创造创新领域，美国人依然实力强大。另一方面也说明稻盛在切实实践为整个人类社会的进步发展做贡献的哲学理念。

稻盛先生创办了无私传授他的经营哲学和实学的“盛和塾”，为此倾注了大量的心血。这个“盛和塾”现在也在国际化，从日本国内走向美国、巴西、中国。

对于某些日本政治家开口闭口强调“日本国益”的主张，稻盛先生颇不以为然。稻盛先生说：所谓“国益”，实质上是“以国家为单位的私利”，各国为争夺自己国家的私利而陷入傲慢。因为各方一味主张自己的“国益”，必然会发生冲突。极小、极小的领土归属问题，往往引发国际纷争，甚至导致大动干戈。而在核扩散难以遏制的今天，还可能诱发核战争。在自然界，在这个狭小的地球上，动植物都在友好地共生共存，只有人类制造出国家，决定了国境，主张自己的“国益”，计较自己的得失。人类要向自然界学习，回归谦虚的美德。

后节将会讲到，稻盛哲学的“作为人，何谓正确”与王阳明的“致良知”本质上是一回事。稻盛哲学固然受到日本传统文化的影响，但从中国传到日本的儒、释、道，对稻盛哲学的形成，影响也很大。另外，稻盛先生还常常引用印度诗人泰戈尔，英国启蒙哲学家詹姆斯·埃伦等人的精彩论述。总之，不管哪个国家，凡是精辟的人生哲

理，稻盛兼收并蓄。稻盛哲学是古今东西人类智慧的结晶，因此它超越时代、超越国界，它谋求把个人、集团、国家、人类的利益在高层次上统一起来。

作为人类，何谓正确

贯彻“作为人，何谓正确”的原则，是指人和人的关系。推而广之，涉及集团与集团、国家与国家之间的关系。而论及人类和自然的关系，人类和地球环境、和地球上一切生物的关系时，问题就变为“作为人类，何谓正确”。

这个问题已日趋严重。就是说，如果人类不收敛自己的贪欲和傲慢，不停止对自然的掠夺，那么，在不太久远的将来，必将出现地球规模的文明崩溃，整个人类将陷入万劫不复的境地。这不是杞人忧天，也不是危言耸听。

我们知道，地球上的一切生物，原本处在循环共生的食物链中。比如，大雨降在群山的森林之中，通过河川流向大海。而这流水带着丰富的营养，它包含森林的落叶和土壤中的矿物质等等。海中的浮游植物吸收这些养分而生长繁殖。海里的浮游动物以浮游植物为食料，而小鱼就吃这浮游动物。然后大鱼又吃小鱼，而陆上的熊和空中的鹰又吃大鱼。熊和鹰虽然处于食物链的终端，但它们的粪便和尸体又变为土壤的养分。如此循环不息，使一切生物和谐共生，维持了大自然微妙的平衡。换句话说，一切动植物都以自己的生命为其他动植物的生存提供了条件。

靠采撷、狩猎、捕鱼为生的原始人类，本来也处于这种食物链锁的循环之中。但自从有了农耕和畜牧之后，人类就从自然的生物圈中

脱离出来。为了满足自身不断膨胀的欲望，人类利用科学技术这把双刃剑，放肆地破坏自然，短短几十年中灭绝了花亿万年进化而来的、大量的动植物物种，只让自己繁荣昌盛。预计到本世纪中叶，地球人口可能高达百亿。到时水、粮食、能源等都将供不应求，加上气温等环境因素的恶化，威胁到了人类自身的生存。

“作为人类，何谓正确？”答案是人类应该节制自己的欲望，停止对自然的破坏和掠夺。发挥万物之灵的真正的智慧德相，不但人类自身要和平共处，而且对地球上万事万物都要抱着感恩与利他之心。在接受大自然恩惠的同时，要向大自然做出回报。人类应该思考和探索如何在地球有限的资源条件下，与一切生物共生共荣。

天理即良知

2500年前，释迦牟尼在菩提树下打坐时顿悟，据说他一瞬间洞悉了宇宙的真理和人心的奥秘。释迦牟尼在开悟以后说道：“奇哉奇哉，大地一切众生，皆有如来智慧德相，但以妄想执着而不能证得。”这是2500年前的事。

500年前，王阳明龙场大悟，他又悟到了什么呢？他悟到了“心即理也，此心无私欲之蔽，即是天理，不须外面添一分”。就是说，我们人心中的良知即是天理，只要按照良知做事就是行天道。用良知来判断和应对一切，把良知发挥到极致，就是王阳明的“致良知”。这是500年前的事。

50年前，稻盛和夫先生在生活、工作、经营中悟得的真理，用一句话来表达，就是“作为人，何谓正确？”把“作为人，何谓正确”当作判断一切事物的基准，这就是稻盛哲学的原点。

释迦的所谓“智慧”就是阳明的“天理良知”，就是稻盛的“作为人，何谓正确”。

大道至简，在人类智慧的巅峰上，哲人们不谋而合，殊途同归。

从“作为人，何谓正确”这个原点出发，稻盛和夫构建了他的京瓷企业哲学，构建了他的经营实学，就是“稻盛和夫会计学”和“阿米巴经营管理模式”。

灿烂的思想之花结出丰硕的经济之果。从“作为人，何谓正确”这个原点出发，在稻盛哲学和实学的指引下，稻盛先生和他的员工们赤手空拳在40年间创建了京瓷和KDDI两家世界500强企业。2010年2月1号，78岁高龄的稻盛先生，接受日本政府的邀请，出任破产重建的日本航空公司董事长。在万众瞩目之下，到2011年3月末第一个会计年度，日航就奇迹般的大幅度扭亏为盈。取得了1884亿日元的利润，创造了日航的历史记录。

那么，究竟作为人，何谓正确呢？

作为人应该正直而不应该虚伪；

作为人应该勤奋而不应该懒惰；

作为人应该谦虚而不应该傲慢；

作为人应该勇敢而不应该胆怯；

作为人应该踏实而不应该浮躁；

作为人应该知足而不应该贪婪；

作为人应该积极乐观而不应该消极悲观；

作为人应该实事求是而不应该主观武断；

作为人应该自利也利他，而不应该损人利己、损公肥私。

这是父母亲和小学老师教给小学生的最明白、最简单的道理，但是也是最重要、最难做到的事情。

这个世界上，一切坏事之所以发生，就是因为作为人，该做的没做，不该做的却做了，就这么简单。我们每一位企业家都应该具备这种朴素的哲学。

如果我们深刻理解、认真实践稻盛哲学的这个原点，把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底，就是王阳明讲的，把我们心中的良知发挥到极致，那么，我们不但能够成为一个人格高尚的人，成为一个好人，而且释迦牟尼指明的我们每一个人身上本来就有的智慧就会显露出来，发扬光大，自助、人助、天助，我们就能够摆脱一切烦恼，克服一切困难，不断把我们的工作推向前进，我们就能够获得事业的成功和人生的幸福。

原理原则单纯为好

（1）将经营原则简化

稻盛先生说：“我们往往有一种倾向，就是将事物考虑得过于复杂。但是，事物的本质其实极为单纯。乍看很复杂的事物，不过是若干简单事物的组合。人类的遗传基因，由多达三十亿个盐基排列构成，但是表达基因的密码种类仅有四个。”

他说：“真理之布由一根纱线织成。把事情看得越单纯，就越接近真相，也就是越接近真理。因此，抓住复杂现象背后单纯的本质，这样一种思考方式极为重要。这可称为一条人生法则，这法则同样适用于经营。人生与经营，根本的原理原则相同，而且单纯至极。常有人问我经营的窍门或秘诀，当说出我惯常的见解，他们不禁露出诧异的神情，那么简单的道理，他们也知道，但是用这么朴实的思想就可以经营好企业，他们觉得难以置信。”

稻盛先生创建京瓷时，对于企业经营，缺乏知识和经验。然而，“企业里各种问题、需作决定的各种事项接踵而来，我是负责人，每个问题、每个事项，如何应对，如何解决，最终决定必须由我来做，营销的事情，财务的事情，即使自己不懂的事情，都必须迅速做出决断。”

他说：“因为缺乏经验，过去曾那样做过，现在这样做就行，连这样依据经验进行的判断，我也做不到。”怎么办呢？

客观世界是遵循客观规律或叫“原理原则”运行的，那么经营有无基本的规律呢？

稻盛先生说：“左思右想，我想到了‘原理原则’，所谓‘原理原则’，用极其单纯的一句话表达，就是‘作为人，何谓正确？’因为经营也是人做的、以别人为对象的一种活动，因此在经营活动中，什么是该做的事，什么是不该做的事，这种判断也不能偏离作为人最基本、最起码的道德规范。”人生也好，经营也好，说到底很简单，只要遵守这单纯的原理原则，就不会犯大错误。

京瓷创立之初，稻盛先生在听会计解释复杂的财务报表时，对借方、贷方，资产、负债等概念搞不清。

“这边写着是资本金，资本金为什么和负债并列呢？这不是我们公司的钱吗？”稻盛先生问。

“对外行人解释就是这样，越解释越复杂。”会计答。

“那就算了。总之，经营就是增加销售额，从中扣除经费，剩下的就是盈利。”

“的确如此。”

“那就不用讲得这么复杂。经营不就是使销售最大化，经费最小化嘛。”

稻盛先生说，经过争论后，自己一直按照“销售最大化，经费最小化”这个简单原则开展经营。

稻盛先生说，在公司内部会议上有人常讲“这个问题很复杂”，作说明时又把原本复杂的问题更加复杂化，令人摸不着头脑。尤其是那些有学问的人，似乎都有把简单事情作复杂说明的倾向。大概因为，如果对简单的事情作简要说明，让人觉得没什么了不起，不足以体现他的高水平，所以就故意复杂化，借此炫耀自己的学问。

可是，真正头脑聪明的人，恰恰是那些能把复杂的事物作简单说明的人。对复杂事情作复杂说明的人，他自己就不理解事情的本质。

(2) 加进一“元”，使复杂变简单

科学技术中的发明创造，其实也是将复杂现象简单化。把现象看作是入门的向导，一进门就抓住本质，从复杂现象中抓住事物单纯的本质，然后再用本质来解释现象，指导行动，做到所谓“纲举目张”。

稻盛先生说，所谓科学技术、研究开发，就是做实验，观察实验中发生的现象，从中抓住真理。但是，在做实验时，会有各种各样复杂的现象产生。如果复杂现象复杂理解，那就是一团乱麻，什么也弄不清。必须把复杂现象简单化，也就是说，尽管看起来很复杂，但是必须看到产生复杂现象的根源，即复杂现象背后单纯的本质。

所有卓越的科学家、技术专家们都具有化繁为简的直觉力或者说分析力。

稻盛先生的好友中，有一位著名的数学家，名叫广中平佑，广中先生解开过多个无人能解的难题，获得了被称为数学诺贝尔奖的费尔兹奖。当问他如何解答难题时，他说：“简单地说，就是把二元解不开的问题用三元去解。”意思就是通过把复杂的事物简单化，从而求得解

答。广中先生说了下面的一番话。

“假设有一个平面交叉的十字路口，没有信号灯，有车从四面同时开来，有的车要转弯，有的车要直行，陷入一片混乱。于是，建立一个立体交叉口。从上方俯视，好像仍然是十字交叉，但是因为有高架桥，是立体交叉，所以即使没有信号灯，车辆也能畅通无阻。”

二元中复杂难解的问题，用三元来简化，平面问题（二维）用立体（三维）来解决。在利己世界中纠缠不清的利害关系，在利他的高层次上很快就能解决。

稻盛先生说，经济现象也好，政治问题也好，能够将事情简化并抓住其核心的人，才是最有能力的人。

（3）心静见真

那么，应该如何做，才能将事情简化并抓住其核心呢？稻盛先生提出佛教的所谓“禅定”，即静心。心神不定，就不可能把复杂的事物简单化。把心沉下来，六根清净，就能看到事物的真相，看到现象背后的本质，就是俗话说的“慧眼大开”。

稻盛先生说，自己每天念白隐禅师的“坐禅偈文”，注意平心静气。他认为，每天至少一次，平心静气地深入思考问题非常重要。

靠头脑聪明，靠能力从事经营，虽然可以获得一时的发展，但他仍然十分脆弱，必定会在某个时候遇到挫折，陷入困境。只有善于思考，善于将复杂现象简单化，善于把握事物本质的人，才能常胜不败。这也是一个优秀的领导人的必备条件。

《菜根谭》“理出于易，道不在远”一节中说：“禅宗曰：‘饥来吃饭倦来眠。’（最简单的生活真理）诗旨曰：‘眼前景致口头语。’（写诗的要诀是注意眼前的景致，多用通俗易懂的话。）盖极高寓于极平，

至难出于至易。”这话的意思，同稻盛先生讲的一样，即最重要的真理往往最简单直白。

用单纯原则解决国际问题

(1) 中日关系

从现象中抓住本质，把复杂事物简单化，以及利他的原则等，稻盛先生认为不仅应该运用于企业经营，而且应该用于处理国际纠纷，包括中日关系、日美关系等等。

在一次座谈会上，当谈及二战时期从军慰安妇、南京大屠杀，讨论日本应否向中国道歉、谢罪等问题时，稻盛先生认为当然应该。参加座谈会的大学老师对稻盛先生的态度深表惊讶。

在日本有许多人认为如果不是万不得已，一个国家向另一个国家谢罪是不可思议的，将有失国家权威，在国际法上也将蒙受不利。

但是，稻盛先生说：“个人感情与一国的政治应该另当别论，这一点我也能理解。然而，日本侵略了他国，践踏了别国的领土，这既然是历史事实，就应该道歉、谢罪。”“这是作为人应有的、普遍的正义感，应该超越所谓的常识和道理。这是一个在谈论国家利益和体面之前的问题，是绝不可动摇的原理原则。所以，即使谢罪会有利益损失，事情该怎么办，就应该怎么办。”

稻盛先生接着说：“只有这种真挚的、诚实的态度才能为对方接受。日本的道歉、谢罪之所以不被中国、韩国谅解，是因为日本并不真诚，在谢罪中夹杂私心，混杂商人做交易的心态。这样一来，就把本来很单纯的问题复杂化，而且引发新的争论。”

稻盛先生认为，对于国际间的政治纷争或经济摩擦，同样应该回

到“作为人，何谓正确”这个原点，也就是坚持方程式中正确的“思维方式”，这样就能看清解决问题的线索。而且问题越复杂，越是要依据上述单纯的原则和实事求是的精神，进行判断和处理。只有这样，才不被复杂的现象所迷惑，不为狭隘的心胸所束缚，洞察真理，一举抓住事物的本质。

（2）美日关系

在相当长的一段时期，由于日本采取贸易保护政策，日美贸易中，美国进口多出口少，造成庞大的贸易赤字，两国间贸易摩擦加剧，关系紧张。当时，稻盛先生提议建立“日美 21 世纪委员会”，通过双方民间人士坦诚对话，促进两国关系的改善。

稻盛先生认为，在日美争执中，日本应该率先让步。二战结束后，美国向日本提供粮食，提供技术，开放巨大的市场，使日本经济得以复兴。即使这是美国全球战略的一环，但战后美国对日本的宽容仍是事实。已经成为经济大国的日本，应该体谅对方，做出必要的让步，在国家关系上体现利他精神。

稻盛先生进而指出，日本的国策应该是“以德立国”，不是以经济实力，更不是以武力，而是以高尚的道德树立起新的国家形象，以此来获得世人的信赖和尊敬。日本有因为追求一国私利而痛遭惩罚的历史教训，特别应该在为他国做出贡献方面率先垂范。日本如果以崇高的道德作为国家理念，与世界各国交往，一定会受到国际社会的认同和尊重。稻盛先生认为这同时也是日本自己最好的“安全保障政策”。

“百术不如一诚” 一文的修正

2001年10月28日至30日，在天津召开了“第一届中日经营哲学国际交流会”。稻盛和夫先生率领日本“盛和塾”60多位企业家参加了大会。中方有企业家和学者等200多人参加。在大会上稻盛先生作了“经营为何需要哲学”的主题讲演。中日双方共有13位经营者在大会上发表了论文。我也有幸应邀出席，并在大会上发表了题为“百术不如一诚”的论文。在随后的“塾长点评”中，稻盛先生对我这篇论文作了较高评价。接着这篇论文又被翻译成日文，在日本“盛和塾”的第46期杂志全文刊载。

这篇文章曾被国内多家杂志登载，并被中国企业联合会、中国企业家协会、国家经贸委企业研究中心、中国企业管理科学基金会四家机构看中，经浓缩后，作为“企业研究参考”第45期，送呈国务院及有关领导部门。

但是，这篇论文是在学习“稻盛哲学”之前写成，在学习“稻盛哲学”之后，我将这篇文章的最后一节作了重要修正，加进了“作为人，何为正确”这一核心观点，不但对文章本身起了“画龙点睛”的作用，而且反映了我自己思想的一个转变，这种转变我认为具有重要性和代表性，它涉及判断事物的标准究竟是什么，这样一个重大的问题。所以我觉得有必要将原文，以及有关修正部分附在下面。这同时也是对“作为人，何为正确”这一重要命题的进一步的阐述。

百术不如一诚

(1) 成事在合作

9年前我是一个普通的公务员，一个一般的工薪人员。除经自学

能说日语，经研修懂点管理常识外，对于创办企业所需的基本条件，几乎一无所有。但前8年中，创办和协助创办了8家企业，虽然都是中小企业，排不上队，挂不上号，小打小闹，但效益都不差。今年又登记设立第9家企业。靠什么？靠发挥别人的长处，靠与人合作。

我从创立中日合资企业开始。当初，就我个人而言，不但无资本，无设备、厂房等硬件，而且软件也不行，不懂生产，不懂技术，不懂财务，不懂买卖，没有客户，也没有管理经验。更大的弱点是，对自己在生产技术方面的领悟能力，缺乏自信。与一般人比，我的动手能力差，空间概念差，技术悟性差，数字心算差。许多方面，低能得甚至自卑，努力不亚于人，却长进不大。正如稻盛先生所言，这类能力是天赋的，自己没法改变，也不算我的责任。还有一个弱点，性格上耐不住日常烦琐的事务。总之，作为一个经营者，我办企业的综合能力不强，因此难以树起远大目标。但这些也有好处，自己保持低调，又容易看见别人的优点。身边有既懂技术、又会经营的人才，就另眼相看，倍加珍惜，由衷佩服。唯扬人之长方能克己之短，这是寻求合作，珍视团结，乃至委让权力的现实理由。我的许多部下比我能干，让他们干，比我自己干好，何乐不为？从部下角度看，我这人无权力欲，放得开，信任他们，不难合作共事。普通工人，他们有技术，经常加班，挺辛苦，挺不容易的，企业也靠他们，我从内心觉得应该善待他们。

（2）合作在信任

我们8家企业是一个小的集团，有国营企业同日本的合资企业，有私营企业，有私营企业同日本的合资企业，有开始是日本独资企业、经股份转让变为中日合营企业，所有制形式复杂，“一国多制”。这是

一种颇为特殊的情形，如无合作者之间的相互信任，是无法成立的，即使勉强成立，不久也会崩溃。信任首先是处理好利益关系。我虽是几家私营企业的董事长，兼中日合资企业日方社长代理，但实际上代表各方利益的平衡。有中国人的利益和日本人的利益，投资者的利益和企业职工的利益，职工中有干部的利益和工人利益，其中又有关键岗位上的干部工人和一般干部工人的利益，有企业内部利益和企业周围利害关系者的利益，有企业眼前利益和长远利益，还有各企业间的利益，当然也有个人利益和他人利益，等等。这种种利益的平衡，是我的责任。“物不平则鸣”，处理不当可能矛盾百出。当然公正是一大原则，我主张能力、贡献、报酬三者高位平衡。对创造财富起关键作用的人，应设法给予足够报酬，当然也有限度。公正说起来简单，要实现公正，颇费思量。工资、奖金、分红，是计量值，可用数量表示。而能力、贡献非计量值，无法用对应的数量表达，而各人往往对自己有过高评价的倾向，对怎样才算公正，也各执己见。事实上也无所谓绝对公正，但基本的、相对的公正不仅应该而且完全可以做到，头头自己心中有数。如能做到大体公正，就不会出现尖锐的矛盾，再加上必要的沟通，就能皆大欢喜。所谓沟通，就是信息交换、意见疏通和感情交流。

上述各种平衡中，经营者个人利益与他人利益的平衡往往是一个要点。在利益分配中，经营者常处于有利地位。人、己利益如何摆平，涉及经营者的人格，也涉及企业基本理念。经营者也是人，不能说一点不为自己，但绝不能只为自己，“人只为己，天诛地灭”。个人利益、他人利益、社会利益，这三者会有矛盾，但根本上是统一的。这两年，我离开经营第一线，让有才干的年轻人执政，他们辛苦忙碌，创造利润，我几乎坐享其成，有时觉得不安。因此，除增加他们的工

资奖金外，将我部分股份转让乃至奉送，名下的个别企业甚至将董事长头衔也让出。我觉得很正常，很自然，很合理，对我也没什么不利。我想，经营者的所谓成功，应是和别人、与合作者一起成功，利益、名誉乃至威信等等，与人分享为妙。

(3) 信任在诚意

处理好各种利益关系很重要，但并非全部。客户喜欢你，职工拥护你，投资伙伴支持你，人家愿意尽力帮助你，首先得充分信任你。而信任是眼看不见，手摸不到，却又确实存在的、极其微妙的心理活动。你为人可靠与否，可靠程度如何，通过你的一切言行，不断向周围人群发出信号。经营者的信誉、威望这些东西，全靠自己言行正确，办事有效，自然而然。人为树不起来，靠宣传不行，靠计谋不行，靠权力不行，靠金钱也不行，因为它树在人们心中，要人们由衷认同才算。

经营者在日常工作中会接触各种类型的人，会碰到各色各样的事情：小事、大事、好事、坏事、难事、尴尬事。有时甚至会出现意想不到的、突发的危机。如何应对，直接关乎企业命运，也折射出经营者自己的价值观和人格。

我们一个最好的合资企业的最能干的总经理，曾与我们一起创业，三年收回全部投资。同时他掌握企业生产经营实权，而且掌握大部分客户。第三年年底，他突然提出辞职独立，且事前做了准备，理由好几条，有相当说服力。一是自己是上海人，家有老婆孩子，长期在无锡工作，相互缺乏照顾。二是奋斗了三年，投资收回且超额，对得起中、日双方投资者。三是企业办得再好也不是自己的。现上海有人出资请他办厂，送他 50% 股份，并由他当董事长兼总经理。自己已 40

岁，有此机会，想搏一下，不想放弃。四是当时十五大刚开过，中央鼓励创办私营企业，他的想法符合潮流。他提出这些理由，希望能得到我的同意和谅解。我说：“你讲的理由都成立，如果我是你，可能也会蠢蠢欲动。现在问题是，你是已经作了决定，只是礼仪上同我打个招呼呢，还是真的要征求我的意见以后再作决定。如果是前者，那么腿长在你肚子下，你要走，我拦得住吗？这种事，不要说彼此间没有协议，即使有协议，也无法制约。但是，你要征求我意见，我是坚决反对你走的。为什么？因为当初办这个企业，你比我更积极。我不过说服日本人把钱从口袋掏出来，说服中方投资者把厂房腾出来。其他大事，包括人员招聘，设备引进，生产经营乃至工资奖金决定权统统交给你。我和日本社长对你怎么样？”他说：“就因为你们对我好，彼此有感情，我才犹豫了很久，当初从上海工厂辞职来无锡时，毫无顾虑。”我说：“三年来你们确实付出了很大努力，取得了很大成绩，但三年中，你们也利用这个企业扩大、巩固了客户，并学到了某些关键技术。今天‘打开窗子说亮话’，你走是把客户也带走的，马上同本企业竞争。换句话，你是以牺牲这个由你一手操办的企业的利益，牺牲这批由你招进的难兄难弟的利益，牺牲信任你的中日双方投资者的利益为前提，去走你个人的发财之路的。如果你决定这么做，我就成全你了，我来说服投资者把这个企业的设备都便宜卖给你算了，只要你好意思这么做。反正他们的投入也已回收，你走后又没人能接手。”我这些话，将了他一军。他说：“我就晓得你曹总这个关不好过。”我说：“不是我的关好过难过的问题，是你的想法本身是否值得再推敲一下。个人的利益、前途固然重要，但人总还要讲大义名分，总得师出有名。”他说：“既然你把话说到这个地步，我也不好意思坚持要走了。我不是一个撕破脸皮一定要走的那种性格。”我说：“那么我就利

用你这句话了，你要走，就一定要撕破脸皮，我连欢送会也不开，你叫我向董事会怎么交代？你怕撕破脸皮，你就别走。‘千军易得，一将难求’。对于你的价值，对于你的努力、能力、贡献与收入之间的平衡，是我应认真考虑的。但对你而言，除此之外，还有其他方面的平衡，比如过去和现在的平衡，自己利益和他人利益的平衡，物质享受和精神追求之间的平衡等等。另外，市场变化，有时不是我们个人的能力或努力对付得了的，你放弃现有阵地，另起炉灶，困难很多，风险很大，还是与互相信任的人风雨同舟好。”

最后我说服和挽留了他，我想原因有三。第一，我比较坦诚，该说的都说了。第二，平时彼此间有较好的信任基础，没有这点，再能说会道也没用。第三，也是最根本的一条，这位经理本质是很好的，他不但具备我所缺乏的务实能力，而且他的良知或者说良心也起主导作用，虽一时会有些动摇，是人都难免，稍加提醒，会迅速回到合理的轨道，我始终对他很有信心。事后他又向我提出了创立新企业的建议，一切都由他负责操办，而且在他领导下新企业办得相当成功，他的价值得到了新的体现。坏事变好事，这件事带来了意想不到的“相乘效果”，不但巩固、而且大大发展了我们的事业基础。我们彼此间不用心机，我坚信关键时刻起关键作用的是“诚”不是“术”，“百术不如一诚”是我实际的生活体验，也是我的信条。

诚意、正直、勇气、勤奋、谦逊、忍耐、节制、守约、尊重别人、崇尚自然等，这些构成优秀人格的要素，虽然不是成功的充分条件，不是有了它们就够了，还要看天赋的能力，还要看机遇。但却是成就事业，达到物、心两面同时满足的必要条件。这些要素同时也是所谓“原理原则”。照这些“原理原则”去做，事情就容易办好，否则，就会碰壁或走入歧途。

(4) 诚意在原则

个人生活也好，企业经营也好，可以有很多中心。比如有人以金钱为中心，有的企业以利润为中心。金钱是个好东西，老话讲“壹钱逼煞英雄汉”，有钱可以解决许多问题。在公平竞争条件下，赚钱多少，也可以作为衡量一个人或一个企业的能力高低、贡献大小的尺度之一。但是，以金钱为中心，做金钱的奴隶，为损益耿耿于怀，人就活得不愉快，不潇洒。在一个办公室里，气氛亲切，配合默契，常常比奖金稍多些，更令人向往。有钱人未必都幸福，至于为不义之财而破坏公德，触犯法律，就更是利令智昏。

再比如以自我为中心，也很成问题。个人其实很渺小，一个患得患失的人，一个损人利己的人，一个任性、专横、不尊重别人的人，不可能得到别人的认同和支持，他再有能耐也难成大事。只顾个人利益的人反而得不到个人利益，这是生活的现实，企业也一样。

以工作为中心又怎样呢？工作和事业很重要，不仅赖以谋生，而且可以体现自身价值，但工作毕竟不是生活的全部。为工作而放弃其他生活内容，甚至牺牲健康或家庭，变成“工作狂”，甚至过劳死，不足称道。另外以工作为中心的人，如果工作调动不称心，或工作出现失败，或下岗了，就容易失去精神支柱。

企业以客户为中心，也会出现问题。“客户是上帝”，这个话自然不错，但也非绝对，客户也会犯错误。如果为满足客户过分的要求（比如价格），而造成企业损失过大，企业就丧失了为客户或更多客户持续服务的能力，这对双方都不利。这里还不提专设陷阱、以欺诈为生的恶质客户。

《红楼梦》中的林黛玉的生活中心就是贾宝玉，她的一切喜怒哀乐，都是以贾宝玉的动静为转移。最后贾、薛联姻，她焚稿绝命，命

运悲惨。我在报上看到这样一件事：一个已婚女子，是一家医院的出纳会计，钟情于一个吸毒的小情郎，对他言听计从，为满足他荒唐的消费，居然挪用公款 83 万元。被抓以后这个女的认为，爱上这个男人是天意，鬼使神差，结果双双判无期徒刑。这种极端的例子固然是少数，但是，以恋人为中心的倾向，并不罕见。

还可有许多中心，比如学生以考试为中心，或以升学为中心，家长以子女为中心，青年以恋爱为中心，婚后以爱人为中心，有人以权力为中心，有人以玩乐为中心，有人以朋友为中心，有人以上帝为中心等等，所有这些在实践中都行不通。

那怎么办呢？美国一个思想家在一本书里，提出“以原则为中心”。我第一次读到这句话，突然心中一亮，我知道这就是我要找的真理，理解了这一条，一切思想疙瘩都可以解开，在人生道路上不再会迷失方向。为人处世其实就是这么回事，除了原则中心以外，其他什么中心都不行，都要出问题。

那么，什么叫“以原则为中心”呢？

比如我在摆平各方利益时，坚持公正原则，双赢、多赢原则，贡献与报酬平衡原则等等。再比如我在说服总经理留任一事中，至少包括如下原则：互相尊重、互相理解的原则，诚意原则，勇气原则，利、义平衡原则，“喻之以理，动之以情”，情、理平衡原则等等。又比如经营者对待员工，既要关心爱护，又要严格管理，而且这两方面都要到位，适合当时当地的实际情况，“过”和“不及”都不好，这也是一条原则。我上面讲到的构成优秀人格的各种要素，换言之，也都是原则。

原则可说出很多，我以为在各种原则中还存在着一种最基本的、也是最重要的原则。那是什么呢？所谓原则，就是事物原本的法则，就

是客观规律。最基本的原则就是把客观规律找出来，并按客观规律办事的原则。中国有一句话，精确而且精炼地表达了这个意思，体现出中国人的智慧。这句话叫“实事求是”。“实事”就是客观存在的一切有关事物、事实，或现象；“是”就是其中包含的规律，事物的本质，这一事物和另一事物的关联；“求”就是探求，去深入研究，去弄清楚。比如牛顿看见苹果落地这一现象，同其他种种现象联系，经深入探究，发现万有引力定律，为物理学奠定了重要基础，宇宙飞船成为可能并在后来成为事实。

比如我们现在实施的利益平衡的办法，虽然比较公正，但在另一个企业未必适用，因为那里情况不同。就是在我们办厂初期，现在的办法也行不通，因为当时情况不同。就是说公正原则如何具体应用，也要按实际情况办，并在实践中作必要的修正。世上没有抽象的公正。“实事求是”是根本，是统括其他一切原则的原则，也应是哲学的真谛。同时坚持“实事求是”，就能使其他原理原则得到更好的执行。

（5）原则的科学侧面和道德侧面

在上文中我把“实事求是”作为“统括其他一切原则的原则”，看作“哲学的真谛”。

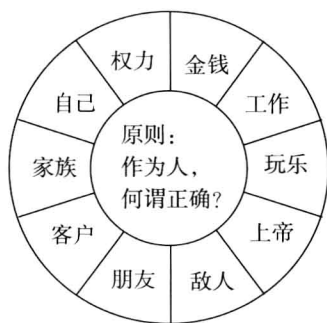
那么“实事求是”的原则，同被称为“稻盛哲学”核心的方程式中的“人格·理念”，或作为“稻盛哲学”“原点”的“作为人，何为正确”这一原则之间，应该是一种什么关系呢？

我将前文最后一节改写如下：（见图二）

那么，什么叫原则或原则中心呢？

稻盛先生说“作为人，何谓正确”这句话就是原则，就是判断一切事物的基准，也就是一切行动的出发点，或叫中心。

“作为人，何谓正确？”这单纯的一句话，看似抽象，却抓住了问题的要害。



图二 原则中心

(只有将原则置于生活的中心，周围的一切才能取得适当的平衡，才能获得成功和幸福。)

作为人，何谓对错，何谓好坏，何谓善恶；作为人，什么可做、该做，什么不可做、不该做，其实大家都心知肚明。对的、好的、善的、可做、该做的事，许多人没做、没做好或没坚持做好；而错的、坏的、恶的、不可做、不该做的事，有人却明知故犯，或偷偷摸摸，或冠冕堂皇，甚至肆无忌惮大干特干，社会的一切乱象，因此而生。

“作为人，何谓正确”这条原则由两个侧面组成。

一是人格或道德的侧面，二是理性或科学的侧面，就是“实事求是”。人格侧面和科学侧面相辅相成。（详见本书“成功方程式”第3节“人格·理念”的含义）

比如讲公正公平，属于道德范畴。社会上不公正、不公平的现象比比皆是，可以说古今中外历来如此。尽管这样，我们却一刻也不能

放弃对公正公平的追求，并尽可能做到基本的、相对的公正公平。我们任何时候都不敢说我们已做得很公正、很公平了，但公正公平却是我们考虑问题的一个基本出发点，要做到这一点却又必须结合实际情况。

比如，我们企业实施的利益平衡的办法，虽然比较公正，但在另一个企业未必适用，因为那里情况不同。就是在我们办厂初期，现在的办法也行不通，因为当时情况不同。就是说公正原则如何具体应用，要按实际情况办，并在实践中作必要的修正。世上没有绝对的公正。只有坚持“实事求是”，才能使公正原则得到更好的执行。

但是另一方面，甚至更重要的一面：公正公平、诚实、真善美等等看似抽象的道德原则，却是普遍真理，是人类共同的理想，必须孜孜以求。轻视或怀疑这些原则，必将导致混乱和灾难。如果这些最简单的道德原则真正成为社会的共识，成为人们的信念，那么与道德原则对立的各种社会丑恶现象自然会大幅减少。在企业里，头头的公正无私就是促使员工团结奋斗的最大动力。

忽视道德和人格，不将道德和人格放在极端重要的地位，只强调科学和理性，只强调“实事求是”，并不能坚持真正的“实事求是”。我们企业的乃至社会的许多毛病的病根就在于此，我们历史的和现实的教训，都已经证明并将继续证明这个真理。

“实事求是”加“心纯见真”，科学加道德，这就是我们必然的结论，也就是上面提到的所谓“原则中心”。

以上这一段修改，我认为意义很大。

3. 人格

性格和人格

(1) 精英们身败名裂

近几年日本企业界不断传出舞弊丑闻，在某些行业内经营了几十年的、著名的、甚至首屈一指的大企业，在一夜之间轰然倒塌，或受了致命伤。比如“雪印乳业”、“日本 HAM（火腿）”、“东京电力”、“三菱汽车”、“西武集团”等等。不仅日本，美国大型能源公司“安然”，美国五大会计事务所之一的“安达信”，美国排名第二的“世界通信”，也因财务丑闻，一下子变得声名狼藉。

这些公司的领导人，不论是创办风险企业获得巨大成功的创业型经营者，或者是使企业中途再度起飞的大公司总裁。他们个个才华横溢，都有燃烧般的工作热情，或者开发了高新技术，或者创造了崭新的市场运作模式，或者在经营战略上屡出高招，他们出众的才华和非凡的努力，创造了奇迹，把他们的事业引向顶峰。那么究竟为什么，几乎在一瞬间，他们就一落千丈，身败名裂呢？

从稻盛先生的方程式看，这些人“能力”及“努力”都是高分，但是方程式的第一要素“人格”（即“思维方式”）发生问题，出现了负值，导致结果成为负数，不但对他们自己及其企业来说是重大失败，而且对整个社会形成了严重的冲击。

稻盛先生亲手创建了与日本最大的通信公司 NTT 相匹敌的“DDI”，而与美国最大的通信公司 AT&T 相对抗的就是美国“世界通信”。“世界通信”创建于 1983 年，“DDI”1984 年成立。而且稻盛先生创建“DDI”时，曾以美国有名的长途电话公司 MCI 作为参考的样

板，而后来 MCI 公司又被“世界通信”所并购。因此，稻盛先生对“世界通信”的垮台及其原因分外关注。

(2) 领导层的人格堕落

“世界通信”的创始人埃伯斯先生是一位商业奇才，他积极运用 M&A 战略，合并收购了 MCI 等 50 多家企业，在不到 20 年的时间内，创建了足以同 AT&T 分庭抗礼的巨大的通信公司。其商业模式是，将本公司股票维持在高位值，再用这高价股票通过交换方式，把竞争对手企业收购过来。

为了不让股票下跌，给股票分析商及股民以错觉，2002 年，该公司不惜做了 38 亿美元的巨额“粉饰决算”，把本该打入成本的费用记入设备投资科目，将费用算作资产，也就是说“做假账”。企图用这种欺世盗名的方法，继续实行其 M&A 战略，使企业持续高速发展。总裁埃伯斯，财务主管等企业高层都持有公司原始股，他们可以因此获得巨额报酬。

“世界通信”的财务丑闻，是企业领导人出于利己动机的明知故犯，其本质是经营者的人格堕落。

稻盛先生说，出众的“才华”和非凡的“努力”，可以形成强大的力量，但这种力量用向何方，必须由“人格”来驾控。如果人格扭曲，“才华”和“努力”就会被“恶用”，带来严重恶果。

(3) 人格 = 性格 + 哲学

稻盛先生说，许多经营者都知道“人格”的重要性，但是，究竟什么是“人格”，怎样才能维持和提升自己的“人格”，他们并不清楚。因此，取得成功后又遭受挫败、甚至没落的经营者层出不穷。

稻盛先生说，人的先天的“性格”，加上在成长道路上学得的、

也就是后天的“哲学”，形成了“人格”。

人格 = 性格 + 哲学

人的先天的性格可以说千差万别。有的个性强，有的个性弱；有的外向，有的内向；有的急躁，有的稳重；有的开朗，有的多愁；甚至有的任性自私，有的谦和而富同情心。

如果一个人在其生活道路上，没有学得正确的人生“哲学”，那么他原有的“性格”就原封不动地成为他的“人格”。就由这样的“人格”掌控他“才华”和“努力”的方向，作为领导人来讲，这是很危险的。如果这个领导人个性强，又任性自私，他的“才华”和“努力”最终必然走向反面。

稻盛先生说，很遗憾，任何人先天的“性格”都有不足之处，最好的“性格”也不可能完美无缺。因此我们必须学习和掌握高尚的人生“哲学”，用以提升自己的“人格”。而这对领导诸多员工、负有很大社会责任的经营者而言，更为重要。

(4) 学习、实践、反省三位一体

先哲、圣贤们所倡导的为人之道，也就是“哲学”，经历千秋万代，流传至今，它具有感化的力量，告诉我们人生的真谛。

怎样才能学好“哲学”，提高“人格”呢？

首先是反复学习。学习任何东西都必须反复才能掌握，学习“理念”、“哲学”更是如此。不是学过一遍，似乎理解了，就可束之高阁。笔者熟识的许许多多热心学习稻盛哲学的日本“盛和塾”的塾生，他们一年十几次参加“塾长例会”，反复聆听稻盛先生的教诲，尽管稻盛先生每次讲演的精神大同小异，但他们却每次都有新的感动。而且这类会议不仅在日本各地开，有时到中国、美国、巴西开，他们

照样追随不误，所花旅费、住宿费相当高昂，所花时间、精力更可想而知。他们不仅参加会议，而且认真听讲，认真记录，认真复习。他们都是经营者，有人开始时误解他们，认为他们好像听名人讲演比经营自己的企业更有兴趣。但一打听，他们的企业大都经营得有声有色，其中行业内世界第一的企业也并不鲜见。他们就是在反复认真的学习中，领会了稻盛哲学的精髓，提升了人格，取得了事业的成功。

第二是实践。“知”不等于“行”。正直、勤奋、谦虚、勇敢、节制等等做人的原则，说起来容易，但光说并无意义，必须在日常工作和生活中，以具体的行动表现出来，必须把正确的理论付诸实践，而实践是很难的，所谓“知易行难”。如果我们内心真正相信、并且在行动上完全实践了这些原则和理论，我们就成了“圣人君子”，但事实上我们成不了“圣人君子”，因为我们是血肉之躯，我们有很深的欲望和烦恼。社会的不公平，常常给我们负面的刺激。我们很想成为知行合一、受人信赖、受人尊敬的优秀的人，但我们往往成不了这样的人，这就是我们凡人的悲哀。看看我们这个社会，从上到下，说起来头头是道的人很多很多，而做起来一丝不苟的人却很少很少。至于台上好话说尽，台下坏事做绝的腐败官员似乎还不少。

稻盛先生说，二十多年来，通过“盛和塾”，我不厌其烦地向大家诉说这些道理和原则，并不是因为我自己都实行了，我已经成了“圣人君子”。祈愿自己成为一个完美的人，尽管祈愿，却成不了这样的人，因此时时自问自责，在大庭广众面前讲，是对自己的鞭策，是努力向自己祈愿的方向靠近，哪怕是靠近一小步。

有人说这一套做人的道理不过是常识，谁不懂？但是，什么叫“懂”？所谓“懂”，不仅是了解和记住这些道理，而且把它作为信念，血肉化。因为“懂”而改变了自己，改变了自己的观念和行为习惯，

改变了人际关系，改变了自己的人生，否则仍然是不懂，或者似懂非懂。这其实是一个脱胎换骨、自我更新的过程。“知而不行”，这种“知”同“不知”并没有区别。

只有把真理注入了人格，才能在日常生活中，在解决各种问题，特别面临重大判断时，坚定而不迷失，果断地做出正确的选择。

同时，只有通过实践，才能对客观事物有更全面、更深刻、更准确的了解，才能进一步提高自己对人、对己、对事的认识能力，提升自己的理念。

第三是反省。先贤们的教诲，以及稻盛哲学，尽管深刻动人，但讲的都是一般的做人的道理，是理所当然的常识，没有任何难以理解的地方。但用这种“教诲”、“哲学”，同自己的人生、自己的工作、自己的经营、自己的行为认真对照，我们常常是所谓“抽象肯定，具体否定”，或者叫“总论赞成，各论暧昧”。人有本能的利己欲望。另外，像恶劣的自然环境会侵害我们的身体一样，不良的社会风气也会污染我们的心灵。因此在反复学习、深入实践的同时必须天天反省，修正自己，增强自己的抵抗力和免疫力。孔子曰：“吾日三省吾身”。圣人还要天天反省，何况我们凡夫俗子。反省又叫反思，是对自己的思想和言行，以及有关事物本质的深入思考。学习和思考要结合，孔子说得好，“学而不思则罔，思而不学则殆。”同时，思考与实践要结合，通过认真的思考和真诚的反省，一旦发觉自己有错，应该迅速承认和纠正，决不以任何理由文过饰非。又是孔子说得好：“君子之过也，如日月之食焉：过也，人皆见之；更也，人皆仰之。”

稻盛先生说，一个人所持有的哲学、思想、信念，或者说人格，将决定他的一生。但是，我们人是生下来就有肉体的，为了维持肉体的生存，每天都要吃饭、喝水、睡眠。人本能地要保护自己，即有一

颗利己和充满欲望的心。

另外，为了维持家族乃至种族的繁衍，人还有性欲；为了生活更富裕，更有保障，人还有金钱欲；为了实现自己的主张，需要权力，有的人还有权力欲，等等。

这样说好像很肮脏，但这是为了维持人的生存和发展，神灵赋予我们的本能。然而，对这种本能如果不加遏制，放任自流，它就会无限膨胀，害人害己。

解决这个问题，外面靠社会机制的约束，但内省，即自我反省也特别重要。不管组织内外的制度设计多么精密细致，如果人们、特别是领导人的人格低下、不会反省，那么违背道德、违反规则乃至触犯法律的事情仍然难以杜绝。

稻盛先生说，如果不时时反省自己，就不可能坚持正确的“思维方式”，保持高尚的人格，更谈不上提高人格。纯化心灵，使自己的行动向善的方向发展，反省不可或缺。我这样说，好像自己很了不起似的，但是我也远不是完人，一有机会也可能做坏事，希望满足自己的欲望，我也是一个普通的人，当然也会犯错误。或许有人说，犯点错误，做点坏事，这才更像一个现实的人。但是，错误毕竟是错误，坏事毕竟是坏事，还是应该时常提醒自己要反省，努力做到不比现在更坏。

一个懂得反省并经常反省的人，必定是一个谦逊的人。“唯谦得福”，幸福只肯光顾谦虚的人。无论你有多大本事，有多大成就，有多大权力，也绝不可自满，绝不可傲慢，绝不可专横，而要做到这一点，就要时时深入反省自我。

深入反省，解剖自己，不仅能提高自己的情操，丰富自己的精神生活，而且能更深刻地理解别人，理解这个世界，把事情办好。

稻盛先生说，年轻时每天早晨洗脸前反省自己，现在每天睡觉前也要反省。如果白天说了一句过分的话，晚上回到家里，或在宾馆的房里，就会大声说：“神啊，对不起，我为刚才的态度抱歉，请您原谅我。”接着又说：“神啊，衷心感谢您，是您让我意识到自己的失言和失态。”

稻盛先生说，这些话让别人听到，会认为我神经不正常，我自己也会感到难为情，所以关在房间，在一个人的空间里大声说，这样来反省和告诫自己。

稻盛先生说，天天反省，就是磨炼心志，提升人格，也就是维持并提高方程式中的“人格·理念”。从这个意义上讲，“反省可以完结人生方程式，给方程式打上句号”。

通过学习、实践、反省来提高“人格·理念”，我们的古人也懂。孔子曰：“好学近乎知，力行近乎仁，知耻近乎勇，知斯三者，则知所以修身。”“修身”就是提升人格，靠什么呢？无非是“好学”，即学习；“力行”，即实践；“知耻”，即反省。真可谓“古今英雄，所见略同”。

学习、实践、反省是三位一体，互相渗透。只学不做、只想不做，或只做不想、不学都不行。“自己人生的每一天，其实就是通过经营实践，不间断地提升理念的每一日”。第一次听到稻盛先生这句话，原“盛和塾”一位本部理事说，他像受了电击一般浑身震颤。正确的人生哲学要活到老、学到老、做到老，终生不渝。

（5）中国更需要稻盛哲学

上述日本和美国的惨痛的事例，说明那些才能出色、拼命努力、创造奇迹的企业家，他们手握重权，又有威望，但是，如果没有相应

的高尚的人格，缺乏正确的判断事物的基准，他们就会居功自傲，在公司内可以飞扬跋扈，纵横捭阖。这种情况之下，即使有健全的制约机制，仍难免流于有名无实。

稻盛先生还从宏观角度阐述他的见解。他说，资本主义发展的历史和战后日本经济社会发展的教训说明，一味追求物质富裕和企业自身利益的私心私欲是造成道德沦丧、思想颓废、环境污染、经济萧条的罪魁祸首。他希望中国能妥善处理由经济高速发展而出现的类似问题，吸取先人和其他国家的经验教训，成为令世界各国尊敬的楷模。

实际上现在我们中国的某些企业，在违规违法方面比之日、美企业有过之无不及。有的审计数字表明，我们企业问题的密度和性质，不知比他们严重多少倍。如果认真查办，垮掉的企业恐怕要接二连三。不仅在企业界，在其他领域内，甚至在医药界、教育界，各种道德沦丧的丑闻触目惊心。我们官员腐败的问题也是老大难。所有这一切，在我们改革开放取得举世瞩目的伟大成就的同时，给我们的社会蒙上了一层阴影，引发了各种社会矛盾。解决这些矛盾，靠经济手段，靠行政命令，靠法律制裁，仍是不够的，因为各种乱象背后是一个人心的问题，人心问题是个哲学问题。

由此可见，稻盛先生的成功方程式，他关于性格和人格的论述，他的白璧无瑕，他的成功事迹，足供我们参考。就这个意义上讲，我认为现在的中国甚至比日本和美国更需要稻盛哲学。

深沉厚重是第一等资质

(1) 三等资质的当权者太多

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，与它的领导人关系极大。

有关领导人的资质，中国明代思想家吕新吾，在其论著《呻吟语》中说“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，吕新吾又说“聪明才辩是第三等资质”。就是说，聪明能干，巧于辞令，不过是第三等资质。

稻盛先生说，不论东洋、西洋，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，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，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”。

现代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。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。

战后的日本，奉行“经济增长至上主义”。在这种社会背景下，在选拔人才时，往往重视才能，因为有才能的人似乎容易带来经济效益。而人格因不好考核，往往受到忽视。公务员选拔，只看考试结果，分数高就可以进入政府重要部门。缺乏厚重人格、缺乏深刻思想、缺乏哲学素养，但能言善辩，适合在电视镜头里表演的政治家，容易受

到选民的青睐。

最近几年，日本不少有名企业违法丑闻迭出。例如曾被称为世界首富的西武集团总裁堤义明，曾经显赫一时，却因犯法而身陷囹圄。当丑闻被发觉，面对新闻记者，这些企业的领导人或者惊慌失措，或者推卸责任，或者说“发生这样的事，极为遗憾，非常对不起”、“必须防止再发”等千篇一律的敷衍话。稻盛先生说，看不出他们作为领导人的真挚和诚实，看不出他们正视现实，承担责任，扭转危局的勇气和信念，看不出他们有制约自己的内在的规范、伦理基准和哲学。他们甚至连“善恶、正邪”也区分不清。三等资质的人放在一等重要的岗位，集团迟早要走向破灭。

稻盛先生认为，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，就是吕新吾所说的第一等资质“深沉厚重”，和第二等资质“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。

(2) “人格”不能只看一时

稻盛先生认为，人的“人格”既不是与生俱来的，也不是一成不变的，它是会变的，既可能向好的方面变，也可能向坏的方面变。比如原来很勤奋又很谦虚的人，一朝权力在手，就变得傲慢起来，甚至专横独断，或者以权力谋取私利，甚至不惜以身试法。另有一种人，前半生没做好事，甚至在社会上兴风作浪，但是在历尽辛酸之后，以某事为契机，幡然悔悟，浪子回头，这样的例子也不在少数。

既然“人格”会随时间或环境的变迁而变化，那么某位人物是否适合当领导人，就不能仅用“当时”这一时点上他的“人格”如何，做出判断。

那么应该怎样选拔领导人才不至于选错呢？稻盛先生谈到了他的接班人，第二任京瓷会长伊藤谦介。

(3) 磨炼中悟道

稻盛先生创办京瓷之前，在“松风工业”公司从事新型陶瓷的研究开发，伊藤高中毕业后，进研究室当稻盛先生的助手。

“松风工业”是一个破旧的亏本企业，研究室十分简陋，也没有什么好的试验设备，整天跟陶瓷粉末打交道，工作条件相当艰苦。当时，稻盛先生开发出了供松下电视机使用的陶瓷元件，由伊藤动手生产。因为没钱买新设备，只能使用一台老式手动压机，干的是力气活，伊藤个儿又小，从早到晚，就像天天练举重，不到一个月，手臂上肌肉就隆了起来。繁重的体力劳动之余，伊藤想去上夜间大学，而且已经考上了，但因为工作忙，经稻盛先生劝阻（大学不上也行，我来教你），放弃了，全力投入工作。伊藤专心致志，勤勤恳恳，拼命努力，几十年如一日，在这过程中，他提高了能力，发挥了才华，磨砺了心志，提升了人格，培养了领导人的资质。京瓷海内外员工已达7万，干部中有不少一流大学毕业的高材生。伊藤只有高中学历，照样成为大企业的领导人，受到大家的尊敬，工作做得有声有色。不只是伊藤一个人，在京瓷公司，高中毕业生甚至只有初中学历的人，担任诸如事业部部长重要职位的，还有许多。他们为什么能够胜任，因为他们的人格为部下所折服，具备了领导团队的资格。他们这种优秀人格从何而来？很简单，就是从一心不乱的、持之以恒的、精益求精的、地道的

工作实践中来。

在日复一日的、踏踏实实的工作中认真体会人生的真理，在亲身体验中明白正确的做人准则，具备高尚而且成熟的人格，进入了所谓“悟”的精神境界，这样的人物即使当选领导之后，也不会骄傲，不会堕落，而是一如既往，殚精竭虑，并在工作实践中继续提高自己的人格，为了集团，为了正义，不惜任何的自我牺牲。选择这种具有“深沉厚重”资质的人物作为领导人，是集团之幸，他们必然会统领集团走向成功。

才能不可私有化

稻盛先生常把公司比喻为一个剧团。剧团有主角、配角，还有人负责道具、化妆、服装等。公司也一样，根据各人的特长，承担不同的职务。在京瓷公司稻盛是主角，为什么当主角，稻盛先生说：“也许因为自己有一点经营才能。但上苍未必一定要把这才能授予稻盛和夫，换了另外一个有才能的人来当主角，戏剧同样可以演绎。”“我具备的才能，我发挥的作用，并没有唯我独有的必然性。别人拥有同样的才能，履行与我相同的责职，也没有任何不妥当，没有任何不可思议之处。”稻盛先生说：“京瓷也好，‘DDI’也好，对现代社会这一舞台来说，它们的存在也许是有必要的，但建立和培育这些公司的人，却并不必非稻盛和夫不可。因此，我不能利用上苍赋予我的才能来为自己牟私利。”

就是说，领导人切不可将个人才能私有化。

稻盛先生说：“在意识到这一点时，我不禁悚然而惊。因为我也曾认为自己的才能纯属私有财产，凭借这才能获取的成果应当由自己

享受。”

特别是 IC 陶瓷封装开发成功，京瓷急速发展，在大阪证券交易所市场二部上市时，公司税后利润已达十亿日元，而稻盛先生的年薪仍只有区区几百万日元，比一般干部高不了多少，稻盛先生的心里也产生了不平衡。他说：“是我的技术为公司创业打下了基础，是我夜以继日忘我工作，促进了企业的发展，是我的才能给公司带来了成功，获取与贡献相对应的报酬，难道有什么不对吗？这些想法曾在我脑子里闪过。”

“幸好当时我已悟得，才能属天赐，不得据为己有。才能由上苍偶然授予自己，上苍要求将它回报世人、回报社会。将它视作私人资产而独享恩惠，就违背了上苍的意志。我应该将自己的才能贡献给员工、股东、客户以及社会。”稻盛先生如此说。

不可把个人才能私有化，这是一种什么境界？我们有些人，不仅理所当然地把个人能力私有化，而且千方百计把公共权力部门化，部门权力个人化，个人利益最大化，而在嘴上又“说的比唱的好听”，两面派功夫世界一流。对照稻盛先生，我们应该汗颜，如果我们还有良心的话。

领导者把个人才能公有化，将它用来为大家服务，自己的才能才会得到最大程度的发挥，才会始终心地坦荡，才会凝聚团队的合力，在事业成功的同时，获得精神上最大的满足。

以心唤心

（1）五官有共性

稻盛先生在《成功激情》一书中有一节题为“以心唤心”。那么，

为什么“心可唤心”呢？

我想，因为人心中有共通点，“心有灵犀一点通”。

人有五官，有“心”。人的五官有共通点，比如：

眼睛喜欢美丽，讨厌污秽。

耳朵喜欢音乐，讨厌噪声。

舌头喜欢美味，讨厌馊味。

鼻子喜欢香气，讨厌臭气。

皮肤喜欢柔和，讨厌生硬。

人的五官虽有个人差，但仍有上述共通点。

(2) 无私有识

人的五官有共通点，那么人的“心”又怎样呢？有无类似的共通点呢？

什么东西可以感动人心，激励人心，唤起人心呢？

在企业里，领导公正无私的人格可以打动员工的心。

所谓公正无私，就是不以私利，不以个人好恶，不以个人感情，而以正确的原理原则为基准，对一切问题做出判断。

自信而又谦逊，大胆而又细心，严格而又和蔼，果断而又谨慎，富正义感，有判断力。对员工而言，上述这类人素质最具魅力。相反，对那些自我中心的、傲慢的或卑怯的领导，员工会心生反感。

就是说，人心同五官一样，也有共通点，因此“心可唤心”。

这件事与别的什么事有关呢？与事业成败相关。

办企业、做生意，不仅涉及物与物，钱与钱或钱与物的关系，归根结底是人与人，心与心的关系。“一个好汉三个帮”。一个经营者，如果没有客户、员工、投资者，至少这三方面的协助，个人纵有三头

六臂，还是难成大事。要做到“以心唤心”，必须以“纯化、净化、提高自己的心性”为前提条件，稻盛先生反复这样强调。

中国明代思想家吕新吾，在所著《呻吟语》一书中，提出“无私有识”这句话。无私之心，易生良识、易生理性、易对事物做出正确判断，并易获得他人的信任、尊敬和协助，也就易于取得事业的成功。

由心构成的四个世界

（1）发展和协调

稻盛先生认为宇宙间存在着两种力量，一种是促进万物生长发展的力量，另一种是调和、整合万物的力量。当某种事物的发展过分“肥大化”时，后一种力量就跑出来协调。

在非洲大草原充满弱肉强食的世界里，狮子咬死、吞食斑马，乍看近似残酷，但实际并非如此，不过是大自然维持食物链的一环而已。假如食物链断裂，比如狮子不再捕食食草动物，食草动物必然大量繁殖，出现所谓“肥大化”，草不够吃，草原枯竭，食草动物自身也会灭亡。所以食肉动物吃掉一些食草动物，正好维持了食草动物的生存，维持了自然界的生态平衡。所以，宇宙间除存在着滋润万物生长的力量之外，还存在着上述调和万物的力量。

人为万物之灵，灵在人心的微妙。稻盛先生竟然想到用宇宙间这两种力量来描绘人心，真是太有意思了。

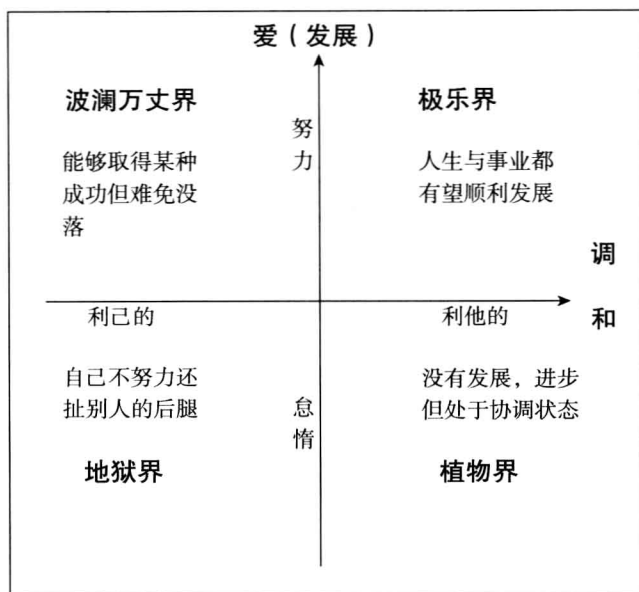
他把促使发展的力量，作为纵轴，越向上这力量越大，意味着努力，向下即意味着懈怠。而把调和的力量作为横轴，越向右协调的力度越大，调和意味着利他，而反方向就是利己。

努力易获得发展，这就是天道酬勤；调和就是和为贵，就是与他

人友好共处，佛教称之为利他。

(2) 四个世界

由纵横两个坐标轴分出四个象限（见图三），稻盛先生认为这就是因人的心态不同而构成的四个世界。



图三

左上世界称为“波澜万丈界”。这个世界里的人肯努力，但却一心只想自己的利益。因为努力而有相应的进步发展，而因为利己心作怪，他的发展就有限，成功难以持续，而且常与他人、与社会发生矛盾和冲突。他的人生或经营难免“波澜万丈”，沉浮起落，动荡不安。有一部分经营者属于这个范畴，他们很能干，但企业总不稳定。

左下世界称为“地狱界”。这里的人既懒惰又自私，总想不劳而

获，还时而拖别人后腿，他们总是怨天尤人，牢骚满腹。这种人自己一事无成，弄不好还会危害社会。

右上世界称为“极乐界”。这里的人不仅自己很努力，而且乐于助人。因为努力，就能进步发展，因为利他，就能得到他人的信任和支持。如果他是经营者，他会为员工、客户、股东着想，会为社会、为公众考虑。他是发展、调和两者兼有，因此可以长盛不衰。他的经营会成功，他的人生很幸福。

右下世界称为“植物界”。这里的人与周围调和得不错，但因为不努力，就没有发展。正像自然界的森林一样，虽稳定安宁，却缺少发展。以人而言，就是那种不思进取、按部就班的老好人。

千人千样，把人简单分类未必恰当。但稻盛先生说：这种图式化的解释，可以更鲜明地表达一个真理，就是“人心决定人生和经营”。

(3) 方程式和坐标图

我们仔细观察这张坐标图，可以发现，该图的所谓“由心构成的四个世界”，实际上是“稻盛人生方程式”的另一种解读，或者说就是该方程式的图解。纵轴是“努力”，横轴是“人格”或一种“思维方式”。方程式中的“能力”，因假设它基本上是先天的，对一个特定的人而言是个常量，所以可不表示出来。不管方程式也好，坐标图也好，归根结底，无非说明“人心”、“人格”、“思考方式”对经营、对人生，对自己、对他人，对团体、对社会有多么重要。想出这些表达形式，体现了稻盛先生的一片苦心。

释迦的六波罗蜜

怎样才能提高自己的人格和道德水准，稻盛先生时常引用释迦的

“六波罗蜜”，对它进行深入浅出的说明。

稻盛先生信仰佛教，但他并不停留在单纯的信仰上，而是结合切身的体验，给予佛教某些内容积极的解释，对“六波罗蜜”的阐述就是一例。

所谓“六波罗蜜”是佛教语言，指为磨炼心志、纯化灵魂而必须进行的六项修行。

(1) 布施

给寺庙香钱，给僧人谷米，叫作布施。布施又叫施舍，原意就是帮助穷人，对他人对社会作奉献。有慈悲心，对人怀抱真挚的同情，总带着这意识度人生，释迦称之为布施。

这不仅是有钱人的事，即使没有钱，也可以尽力；即使无此力，也可尽此心。

对人充满爱心，乐善好施，不拘于物质，亦包含精神支援，坚持不懈，就是修道，就能提高心性。

(2) 持戒

持戒就是遵守戒律，释迦将人不可以做的事定为戒律。但不幸的是，人们往往不知不觉就违反了这些戒律，这时候就应该进行认真的反省，不允许自己再犯同样的错误。

人之所以会做坏事，甚至触犯法律，是因为人有血肉之躯，就是说人有食欲、性欲等本能。这种本能一方面是生存所必需，但另一方面它驱使人偏向自私和利己，以至难以自拔。

与具备本能一样，人还具备烦恼。可以说，人本来就是烦恼的动物。按释迦的说法，人的烦恼有 108 种之多，其中的贪、瞋、痴，即贪欲、恼怒、忌妒，被称为人心的“三毒”，人很难从这“三毒”中

解脱。所谓“破山中贼易，破心中贼难”。正因如此，我们必须竭力抑制此类烦恼，正确控制自己的言行。不可贪心，不可猜忌，不可妒忌，不可怨恨……抑制这种种烦恼本身就是“持戒”，就能提高心性。

(3) 精进

无论做什么都要全身心投入，即努力，但不是一般的努力，而是“不亚于任何人的努力”。稻盛先生曾经举过农夫二宫尊德的例子，劳动伴随汗水，耐得住辛苦，日复一日，拼命努力，才能锻炼人格，提高心性，古今中外一切伟人概莫能外。

心无旁骛，专注于工作，精益求精，几十年如一日，不断解决工作中碰到的困难和问题，不仅事业成功，而且在这过程中意识到事物的本质，提高精神境界。所谓“在改造客观世界的同时改造自己的主观世界”，就是这个意思。

(4) 忍辱

不屈于苦难，忍得住痛楚。人生本是波澜万丈，我们活在这世上，总会遭遇各种艰难困苦，但决不能被它们吓倒、压垮，决不逃避，忍耐着，硬着头皮顶住，而且继续努力做好该做的事，这就是磨炼心志、提升人格。“三军可夺帅，匹夫不可夺志也”。当你体会到艰难困苦是心灵成长的机会，是磨去心灵锈斑的砂纸，因而能坦然面对，“刀枪不入”，你就可以进入悟境。

(5) 禅定

浮躁的氛围、激烈的竞争、紧张的工作、快速的生活节奏、各种矛盾和烦恼，在这现实环境中，要定下心来，深入思考问题有点难。正因为如此，我们必须忙中抽闲，每天至少腾出片刻工夫，抑制烦躁，

将动摇不定之心镇静下来，聚精会神于一点，直视自我，反省并修正自己。虽不必拘泥于坐禅、冥想等形式，但最少每天一次的静心思索非常重要，花点时间也值得，“磨刀不误砍柴工”，因为这将使人正确且深刻。

如果把人心比作一座花园，思索和反省就是对园中的花草树木进行整修。花园不经常修剪，杂草就会疯长蔓延，侵害芳草丽花。除掉杂草，移植和培育良树好花，花园将更加绚丽。过度的利己心以及上述“三毒”等就是杂草；感激心、谦虚心、知足心、宽容和利他心等就是构筑美丽花园的良种好苗，而反省和思索就是去芜存菁。

（6）智慧

通过上述布施、持戒、精进、忍辱、禅定五项修行，终于可以接近所谓“宇宙的智慧”，即一种“悟”的境地。能够悟得宇宙的真理，即主宰天地自然之最根本的法则。

4. 利他

依赖他人还是帮助他人

当京瓷还比较弱小的时候，劳动环境差，工资不高，福利条件也难令人满意。刚进公司的大学生们不免感到失望，发些牢骚。稻盛先生在新员工入厂仪式上说，你们从小到大一直受父母、老师以及社会上许多人的帮助照顾。从现在开始步入社会，踏上工作岗位，应该轮到你们反过来回报社会了。如果还一味要别人关照，那不行。从受人帮助到帮助别人，立场需要 180 度大转弯。现在我们公司确实还小，

各方面条件尚差强人意，我们要把企业做好，工资福利也要大大提高，但这必须靠你们自己辛勤劳动，不是靠别人帮助，必须用自己双手创造。

习惯于依赖别人，只想要别人照顾自己的人，往往缺乏知足意识，只会发泄不满，不晓得为别人着想。角色转变，要为周围的人服务，要为团队、为企业作贡献，这是人生观、世界观的根本性转变。

稻盛先生说，当时他自己还不知道“利他”这个词，这个词来自佛教。当时只知道人不能只为自己，应该尽力为别人做些什么，有时甚至牺牲自身利益也要为他人尽力。虽然只是出于一种朴实的想法，尚未形成明确的哲学，但稻盛先生认为这就是人间正道，不仅自己带头这样做，而且谆谆教导员工，要求他们也这样想，这样做。

天堂地狱一纸隔

有一天一个小和尚向长老请教：地狱在哪里？

长老答道：有一只直径一米的大锅，锅里热气腾腾，煮着美味的面条，但是吃面条的筷子也有一米长。我们想象一下，会产生什么情景。大家都饿了，拿着这长筷子争吃面条，但筷子太长，可以夹住面条，却送不进口。可是每个人都想第一个吃，都发狂似地争抢，于是就乱了套，开始吵架，结果面条撒了一地，谁也没能吃到，这就是地狱。

小和尚接着又问：那么天堂又在哪里呢？

长老答道：天堂里也是这锅、这筷、这面条，但是那儿的人用筷子夹起面条，朝锅对面的人说：“这面条可好吃啦，请先尝尝。”对面的人很开心地吃了，然后说：“谢谢您，让我报答您吧。”于是夹起面

条送到这方的嘴边。于是所有的人都高兴地享用了美味的面条。

只考虑自己，还是先为对方着想，这决定了我们的人生是在天堂还是在地狱。

就是说，利他的思想和行为，不但使大家获得物质上的满足，而且同时又共同获得精神上的满足。

天堂地狱，物理条件相同，不同的是人的心态，就是方程式中的“人格·理念”。上述情景我们在现实生活中司空见惯。比如汽车这一现代文明的工具，给我们带来速度和方便，但总有十字路口，总有窄道，司机如果争先恐后，不肯让别人先行，造成交通堵塞，别人走不了，也误了自己。至于酿出交通事故，结果更惨。我们本可以生活在天堂，为什么总要往地狱里挤呢？

幸福是什么

稻盛先生说：“不管身处何种环境，我都能感受到属于我自己的那份幸福。回想至今为止的经历，我强烈地意识到，幸福其实是很主观的东西。感受得到幸福还是感受不到幸福，归根结底，取决于当事人的心态，这里不存在任何普遍性的标准。”

不管物质多么富裕，如果一味追逐无限扩张的欲望，你总不满意、总不知足，即使有一时的快感，却绝不可能感受到真正的幸福；相反，物质条件很差，甚至一时赤贫如洗，但只要拥有一颗满足的心，怀抱希望努力奋斗，仍然能够感觉到幸福。

释迦的教诲中有“知足”这一条。想要满足不断膨胀的欲望，就不会有幸福感。天天反省，抑制那不知餍足的欲望，对现有的事物表示“感谢”，持续付出真挚的努力——只有在这样的人生过程中，我

们才能感受到幸福。

人为什么感觉不幸？因为人有烦恼。据说人的烦恼有 108 种之多。释迦说：“这些烦恼就是陷人于苦难的元凶。”另外，这些烦恼中最厉害的是“贪欲”、“嗔恨”、“愚痴”，被称为“三毒”。

人生在世，烦恼是必要的。但是烦恼不能过度。烦恼蔓延扩展，人就永远无法感受到幸福。

我们人原本具备与烦恼正相反对的优雅的根性。助人为乐，为他人尽力就生欢喜。这样的美好的心灵，每个人原本都有。

但当烦恼过深过强时，利他之心就出不来。正因为如此，我们就有必要努力去抑制烦恼。这样的话，藏于人心底的美丽而优雅的根性就一定会显现出来。我们就时时会感觉到幸福正围绕着自己。

利他本是从商原点

在弱肉强食的商业世界，把利他、爱、同情心等等挂在嘴上，是不是花言巧语呢？稻盛先生说，这是他的真实信念，不仅告诉别人应当这样做，而且这正是自己的亲身实践。

按照马克斯·韦伯的观点，初期的资本主义，发源于基督教中的新教。新教徒们尊重劳动，提倡“邻人爱”，遵守严格的伦理规范，用完全正当的方法从事产业活动，获取利润。他们生活俭朴，利润主要用于社会公益。换句话说，他们的商业活动的出发点，主要不是利己，而是利他，因此才有初期资本主义的高速发展。后来商人的唯利是图，是资本主义的变质。

日本江户时代中期的思想家石田梅岩，也明确提出了商业资本主义的伦理规范。针对当时商人地位卑下的现实，他指出，从商获利绝

非罪恶，商人获取利润，同武士获得俸禄一样正当。又指出商人必须“求利有道”，不可损人利己，不择手段。“真正的商人必须让对方获利，自己也获利”，即“自利利他”。话说得很简单，却包括了真正意义上的一切商业活动的本质。

大视野的利他

赚钱获利本是商业的原动力，无论谁都有赚钱的欲望，但它不应停留在满足个人私利的“小欲”上，而应扩展到为更多人谋利的“大欲”上。这种利他的精神，能获得广泛支持，使事业成功，给自己和别人带来更大的利益。

正当地经营企业，本身就包含利他。个人物品自然属于私人财产，但一旦筹集资本，兴办企业，情况就起变化。消费者买它的产品（或服务），员工靠它谋生，国家向它征税，银行收贷款利息，场地、设备、原料供应商从它赚取利润，等等。

企业经营涉及社会有关各方，如果赢利，企业所有者获得税后利润那一块，不过是经营成果的一部分，如用于再投资，又是社会行为。且不说企业对社会公益事业的捐赠。

一个人独身且不说，一旦结婚组成家庭，他就要为夫人、孩子负责，这是家庭范围内的、小单位的“利他”。但如果只顾小家庭的利益，从更大单位看，它又变成“利己”。为企业干部员工谋利，当然也是“利他”，但只顾自己企业利益的本位主义，虽比家庭单位的利他大了一点，但从更大单位看，它又变成“利己”，得不到更广泛的社会支持，限制了企业发展，仍然是低层次的“利他”。

爱国主义，强调本国的“国益”，相对于个人或小团体，已是很

大的“利他”，但只顾本国的利益，忽视甚至损害别国的利益，从国际的角度看，仍然是“利己”，被称为“狭隘的爱国主义”或“狭隘的民族主义”，必然在国际上陷于孤立，结果对本国也不利。爱国主义和国际主义应该有一个恰当的平衡。

从利己到家庭范围内的、企业范围内的“利他”，这种“利他”再扩展到客户、协作单位、投资股东，扩展到地区、国家乃至世界、宇宙。大视野的利他，有利于做出客观公正的判断，避免失败。

利他和利己

稻盛先生说，在我们每个人的心里，既有“只要对自己有利就好”的利己心，也有“即便牺牲自己也要帮助他人”的利他心。仅凭“利己心”判断事物，因为只考虑自己个人的利益，所以无法得到别人的帮助，这种以自我为中心的想法只会使视野狭隘，往往对事物做出错误的判断。

反过来，用“利他心”判断事物，因为是站在“为他人好”的立场，所以周围众人都乐意帮助，又能拓宽视野，对事物做出正确的判断。

利己心是人为了维持自己的生存所必需的本能，它本身无所谓善恶。一事当前，人往往只考虑对自己是否有利，或者说自己能否赚钱，以此作为判断基准，但是对自己有利，未必对他人也有利。如果损人利己，或者损公肥己，到时就会招致矛盾、纷争和危机。但是利己欲望强烈的人，往往一叶障目，看不到这些，甚至不愿意去看，他们失却了理性思考和客观判断事物的能力，他们的行为有时就像飞蛾扑火一样。

用“利他心”判断事物的人，站得高，俯视俗世，看到“天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往”，看到利欲熏心的人必将落入的陷阱，他心明眼亮，有一种看透事物本质的睿智。

稻盛先生说，我们这些没有经过修炼的凡人，对“利他心”往往不容易理解，要实行则更难，听上述有关利他的道理，似乎也有点心动，但一转身，又只考虑个人趋利避害的事了。怎样才能有效地克服这一倾向呢？稻盛先生说了如下的方法：

“比如某样东西，买还是不买，卖还是不卖，或者对别人所托之事接受还是不接受，在考虑这些问题时，答案瞬间就产生。可是瞬间的答案是出于本能的想法，所以在把想法确定下来以前，不妨先行深呼吸，然后把这最初的答案暂时搁置一边，先扪心自问：‘等等，稻盛先生曾说过要以利他之心去判断事物，我不应该只想对自己有利，而应该想一想对对方来说是好是坏。’在得出结论之前，先放个‘缓冲器’，直到确信了不但对自己有好处，也一定能让对方高兴以后再下结论。”

“不这样做的话，难免只按自己的利害得失判断，往往对对方不利，最后也会给自己带来不利。就是说，在对事情做出结论之前，人在思考的过程中，应该预先设置一个‘利他心’的程序，一个必经的程序。养成这种习惯之后，我们这些尚未开悟的凡夫俗子也能做出了不起的判断。”我们就可以把事情办成，而且使所有当事人皆大欢喜。

稻盛先生说，当自己谈到要利他、要与人为善，甚至牺牲自己也要帮助他人时，有人就提出疑问：“说得这么冠冕堂皇，你难道不也是商人吗？自己一边追求利润，说什么如果利润率不超过10%，便不能算真正盈利，一边又说要帮助他人，这矛盾也太大了。如果又要帮助他人，一边又要开展经营，想超过10%的利润是不可能的。”

另外，利他之心的最高境界是牺牲自己的生命也要帮助他人。如果这样，在现实中你有多少条命也不够用，而人的生命只有一次，所以无法把它当成人们必须遵守的规范。但是，稻盛先生认为，可以从另一个角度来理解“利他”的含义。

他说，每个人降生到现世，宝贵的人生只有一次，大家都在为生存而辛苦奔波。正因为如此，世间森罗万象、一切事物都应该共生共存，自己求生存，也让别人生存，就是说地球上一切生物都要协调共生，这就是“利他”。这样来理解就不会产生矛盾。

小善和大善

这里有一个要点，什么是真正的“利他”，怎样做才对他人真正有利，这往往需要冷静考虑。

假如有家濒临破产的公司来求你：“现在公司没有现金，买你家的产品能不能欠账？”或者“让我们用期票买吧。”而你通过调查，了解到该公司下个月就将倒闭，届时期票将无法兑现。而对方再三求你“帮忙卖给我们吧！”你应该答应还是拒绝呢？

用“利他心”来衡量的话，当然应该卖给他。可是这样一来，货款收不回来，变成坏账，自己公司就会白白损失。到底应该怎么做才好呢，利他之心和自己的事业经营，两者间出现了矛盾。

这里碰到一个“小善与大善”的问题，我们经常会碰到这样的问题。

比如有的家长对子女爱过了头，应该孩子自己做的事，全部包办代替；对孩子提出的要求，不管对不对，一概满足，百依百顺；孩子有错，不仅不批评，还加以保护、偏袒。这种对孩子的溺爱和娇纵，

虽然能让孩子一时高兴，但对孩子的成长极为不利。孩子或者成为“温室里的花朵”，经不起风吹雨打，或者成为极端自我中心的、蛮不讲理的人，他们的命运将遭遇不幸。这种近视的、不考虑后果的所谓“爱”，是一种“小善”，最终必然带来坏的结局，爱孩子变成害孩子。“小善似大恶”就是这个意思。

稻盛先生提到日本有一本畅销书叫《五体不自由》，作者是一个无手无脚的残疾青年。他没有因为先天残缺而怨天尤人，他与命运顽强斗争，心情开朗，朝气蓬勃，生活过得很充实。他的事迹感动了许多读者。他父母一方面对他关爱备至，另一方面，为了培养他的自理能力，为了让他能够独立生存，对他进行了严格的训练，严格的程度，在外人看来近乎残酷，几乎所有事情都让他一个人自己完成。但正是这种看似“残酷无情”的训练，不仅锻炼出他惊人的能力，而且让他充满自信，让他具备了良好的心理素质，成为青少年学习的优秀榜样。这就是“大善”，“大善似非情”就是这个意思。

俗话说，“千金难买少年苦”、“狮子把自己的孩子推下千丈谷底，只有能独自爬上来的小狮子，才予养育”，讲的都是同一个道理。

教育孩子也好，教育部下也好，与其给他们现成的鱼吃，不如教会他们钓鱼的方法，“授之以鱼，不如授之以渔”，有时与其教他们钓鱼的方法，不如启发甚至逼迫他们自己去摸索钓鱼的方法。这也体现了“大善”，因为这样学得的本领，他们将终生受用，他们可以因此超越父母、上司，超越他们的前人。

企业里的人际关系也一样，基本出发点是爱，但绝不是无原则的、盲目的溺爱。有的上司自己缺乏信念，只晓得迎合部下，这种表面的、浅薄的爱，就是“小善”，不能促使部下进步。相反，持有信念，能对部下进行严格指导的上司，虽然因不讲情面，一时也许让人受不了，

但从长远看，却催人奋进，促人成长。

稻盛先生说，自己从小受家庭及宗教的影响，形成了要关爱别人、同情别人、待人和蔼，即利他的人生观。但一旦创办企业，就免不了对部下批评、斥责，有时甚至大动肝火，叫嚷“你给我辞职”。原本想和善地对待员工，但是事业一开始，马上就碰到这种矛盾。

“我甚至怀疑这就是一种自私，即一旦变成经营者，发现有员工对公司不好，我就马上一反常态，违背我与人为善的一贯的风格，严厉地指责他们。我想我自己的恶的本性终于显现了。”似乎当经营者就一定变成双重人格。稻盛先生非常苦恼。

“在公司里，像凶神恶煞一样，脸红脖子粗地训斥部下，这和平时自己心里想的、嘴上说的‘爱、善、利他’等道理自相矛盾，这个矛盾困扰了我很长一段时间，但是一次不经意入耳的话，让我如释重负。”

美国 IBM 公司的“社训”是：“珍视员工”。这则“社训”据说是由下面的故事来的：

在一个北国的湖畔，住着一位心地善良的老人。每年有大雁成群飞到湖里过冬，老人总是给湖里的大雁喂食，大雁们就聚集到湖边来高兴地吃。年复一年老人都坚持喂养大雁，大雁也习惯性地依赖老人喂的东西过冬了。

有一年，雁群又飞到湖里，像往常一样，它们为了食物聚到了湖畔，但是老人却没有来。大雁们仍然每天聚到水边死死等待，可是老人始终没有出现，原来老人已经死了。

那一年正值寒流袭来，湖水都冻结了，只会依存老人而忘记了自己觅食的雁群不久都饿死了。

这就是佛教教义中的“小善似大恶”。本来，大雁是在严酷的自

然界里生存的动物，因此即使湖面结冰，自己也应该能够找到食物维持生存。IBM 公司所说“珍视员工”，就是要培养在严酷条件下也能自食其力的大雁。

作为经营者，如果只当和事佬，只知一味讨好员工，对不负责任的员工不能如烈火般严加训斥，就会铸成大错，公司迟早要倒闭，给全体员工带来灾难，这就成了“大恶”。

稻盛先生讲大善与小善，讲利他与利己，讲对部下关心爱护和严格要求，这些都是现实生活中的辩证法，生活本身由辩证规律所支配，违背它，无论是谁，都难免碰个头破血流。

肉体意识和精神意识

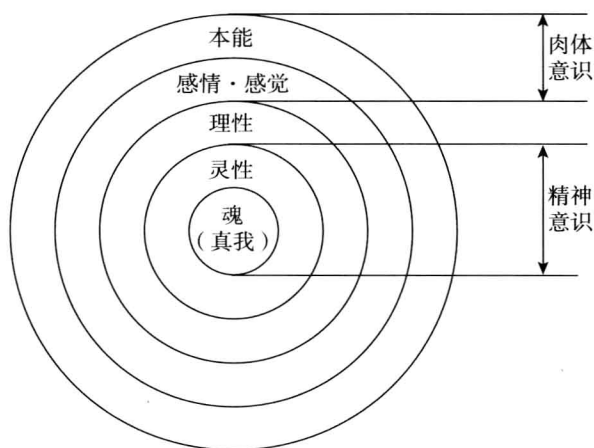
稻盛先生赞成“性善说”，他认为人的本质是善的，但他又说人性有弱的一面，一不注意，就会屈服于外界的诱惑，或者让内心的欲望占了上风，不知不觉中就为利己的冲动所支配，这也是事实。要克服人性的根本弱点，抵御环境中的负面影响，抑制来自自身的欲望，必须具备严于律己的人生哲学，必须始终抱有真挚生活的坚强意志。只有这种哲学和意志，才是私利私欲的克星。

为了让人们更好理解这一点，懂得究竟怎样做，才能有效抑制利己的欲望，经反复思考，稻盛先生提出了“心的构造”这一命题。

“心的构造”可设想为一个同心圆（见图四），从里到外分别是：魂（真我）、灵性、理性、感情·感觉、本能。

同时构成“心”的诸要素又可分为精神意识和肉体意识两个部分。魂和灵性是精神意识，感情·感觉、本能是肉体意识。而理性位于精神意识和肉体意识的中间。

精神意识具有利他的性质，与此相对应，肉体意识具有为保护自己的肉体而产生的倾向于自我中心的、利己的性质。



图四

我们在缺乏自制、缺乏有意识努力的状态下思考问题时，最初表现出来的，就是属于肉体意识的本能。因为它处于同心圆的最外侧，在无意识状态下，我们首先依据本能来判断事物。

本能是利己的，自我优先的，比如一个领导人，一事当前，在考虑对组织是否有利之前，先以自己个人的利害得失来权衡，以此对事情做出决断。

在本能的内侧是感情·感觉。人们往往凭自己的感情或感觉对事物作判断，即以个人好恶和一时的心情，主观任性地判断和处理事情。

以本能、感情和感觉来衡量和判断事物，这正是绝大多数普通人的做法。如果人们一味自我中心，坚持自私的判断基准，各不相让，世间的纷争必将绵延不断。为建立一个安定和谐的社会，就必须用

“为他人、为社会”着想的利他心来判断是非。

以自己的本能、感情和感觉作为判断和行动的基准，这是一种低层次上的基准，它妨碍人们的理性思考，妨碍对事物本质的追究，也就不能对事情做出正确的判断，同时这种利己的判断不能长期得到多数人支持和协助，所以最终不可能获得成功。

为了对事情做出正确的判断，我们必须自觉地、而且强有力地抑制自己的本能、感情和感觉，有意识地对自己的心态进行省察，当发觉有利己不利人的动机时，就应该对自己说“这样做人可不行啊”，进行自我责备，也就是我们常讲的“良心责备”，将利己的意识压下去。这样，心中就产生空间，让理性、灵性和魂可以跑出来，代替本能、感情和感觉这些倾向利己的肉体意识。这就是所谓自己战胜自己。

首先出来的是理性，充分使用理性，我们就可以做出客观的判断。而当我们的境界上升到灵性和魂的层次时，我们就可能在瞬间做出正确的判断。踏进这个境地是不容易的，需要反反复复的努力，但是至少我们应尽力让理性判断占上风。

道理并不复杂，但要在实际上抑制住本能、感情和感觉这类冲动，远没有想象的那么简单，人的利己心执著而顽固，不容易对付，不会轻易被戒除。正因为如此，我们在工作和生活中“修心养性”，实在非常重要。稻盛先生甚至建议，不妨在心中设置另一个自我，让它客观地凝视和监督现在的自我。因为人的一切言行都受思想支配，把“心”，也就是思想搞端正了，等于正本清源，才可能对各种问题做出恰当的判断和处理，把事业引向成功，归根结底对别人对自己都有利，而且彼此都能获得物、心两方面的满足。

也许有人会说：利他心这样过于高尚的说法，未必适用于计较利益的商业社会。稻盛先生认为从短期而言，可能会受点损失，但从长

期来说，利他心应顺宇宙的根本法则，能够获得人们广泛的认同，必然会孕育出非常了不起的成果。而稻盛先生的亲身经历就是一个最好的、活生生的证明。

相由心生

现在的科学家都认为达尔文的进化论是正确的。达尔文进化论的基本观点是：动植物在进化过程中，由于突然变异产生各种个体，其中最能适应环境的个体存活下来。

稻盛先生说：

我虽然不是专家，却想对上述观点提出异议。

日前，有机会与京都大学的原子物理学、宇宙物理学的老师们交换意见，他们果然无不信奉达尔文的进化论。当时我以昆虫的拟态为例，谈了我的观点。

“有的昆虫看起来酷似枯叶或树枝。进化论认为，某种昆虫由于突然变异，产生了各种不同的个体，其中最适应环境的品种生存下来。但我的疑问是：变异不必变得像枯叶，即使像，怎么能像到那种程度呢？”

老师们想以概率的观点回答我的问题，他们说：“在超乎想象的漫长的时间和广阔的空间中，这样的变异是可能的。”

针对他们这种说法，我提出反驳：“昆虫面对天敌，生命悬于一线，出于求生的强烈的欲望和意念，作为自救的方法，它们希望自己能伪装成枯叶，难道不正是昆虫这种求生的意识才促进了DNA的变异吗？”

科学的进步，是科学家先驱们“想做这个，想搞成那样”的意识

活动导致的结果。如果科学也是意识的产物，那么生物的进化不也可以看作意识的产物吗？

有的分子生物学家认为，DNA 是利己的——一心只想让自己的品种存活下来。但问题在于，因为外界的某种刺激，遗传基因的排列突然发生变化，仅仅用这种偶然因素来解释物种的进化，这说得通吗？由于某种偶然因素引起 DNA 排列稍许变化，因而患上癌症，这种情况或许不可否认，但因为意识的作用而促使 DNA 排列发生变化，从而引发癌症，这也是事实。

我的观点是：DNA 的突变并不是仅仅基于外部的因素，意识体、意识这种内部的因素也会导致 DNA 的突变。

比如，大象的鼻子很长，进化论的解释是：“偶然出现了鼻子很长的象，因为这种象适应环境，所以生存下来。”那么同大象处在同样环境下的其他动物的鼻子，是不是也应该很长呢？事实上只有大象长了个长鼻子。

再看看大象用鼻子把青草送进嘴里的样子，好像并不方便。似乎很难说这就是适应了环境，感觉上它不一定需要那么长的鼻子。所以我认为，是象自己希望鼻子长，才长了个长鼻子。

长颈鹿也一样。如果只有长脖子才适合环境，才能吃到大树的叶子，那么同一地区的其他动物也该同长颈鹿一样有个长脖子才好，但整个非洲热带草原，长脖子的也只有长颈鹿而已。

人类的世界也一样。“想这样做，想做成那样”，这种意识带来了进步发展。

此外，还有所谓“职业脸”。刑警有刑警的目光，小偷有小偷的眼神，就是说职业意识改变人的相貌。不仅如此，小时候大人告诉我“相由心生”，心不干净，连面相也会变丑。

这里的心，我用意识体这个词来表达，我认为意识甚至可以改变DNA。

DNA的改变，有的时间较短，有的需要长期的演化。昆虫的拟态、大象的长鼻子、长颈鹿的长脖子，应该是长期意识的影响促成的。

我的这种观点，明摆着是从正面挑战进化论，难免被带上“不科学”的帽子。但是我认为进化论未必正确，而且我认为现代科学并不能解释所有的事物。

进一步说，现代社会，只重视科学，只习惯于用科学去解释事物。“为了人类变得更好，为了创建更理想的社会，我们应该具备怎样的思维方式，应该建立什么样的哲学规范”，这么重大的问题却无人问津。

把是否符合科学作为第一原则，仅仅局限在这一框架内思考问题，那是不可行的。思考的角度应该是“对于人类，对于宇宙，什么样的思维方式是必不可少的”。但现在，从这一角度出发的讨论完全没有。即便有人提出这种意见，也立即遭到否定，被批判为“不科学”。然而，现代科学能够推导出绝对的真理吗？

举例来说，最初发现原子时，科学认为最小的物质是原子。但到发现基本粒子时，原子最小的结论被推翻。后来随着研究的进展，又说夸克是基本粒子中最小的物质。

这个例子表明，即使已被科学证明的真理，随着科学的发展也可能被否定。因此所谓科学，不过是“现阶段所认知的范围内的事实”。它既不可能正确地解释一切事物，也不代表唯一的真实。

拥有博士头衔的麻醉专家青山圭秀先生在他的著作中指出，科学还不能解释麻醉的机理。使用某种药物，能使意识停止，但却不能说明为什么。这种药物发生作用是确凿的事实，因而人们认可这是正当的医疗行为。但其中的原因在理论上还无法说清。

麻醉可以让人不感到疼痛，而痛觉是人最直接的一种感觉。在构成意识的基本层次上药物发挥了麻醉的机能，但科学至今仍然不能说明其原理。

精神疗法中，听说使用抗忧郁的药物可以达到类似的效果。另外，听说有实验证明，用面粉代替感冒药给患者服用，竟有三分之一的人治愈。这说明“吃药就能治病”这种意识让他们恢复了健康。

上述意识的功能，现代科学不可能解释。科学界在现阶段不仅无法用自己的方法论来证明意识的作用，而且当有人提出意识功能的问题时，就一概斥之为“不科学”，这难道不可笑吗？

还有，许多局部之和不等于整体。许多小的事实被确认了，被论证了，具备科学性，但将它们累积起来，未必能够说明全体。正如一部机器的每个零件都制作精细，将这些零件装配成机器时，机器一定能够顺利运转吗？答案是不一定。制造机器先要从整体上考虑机器的结构。

由此看来，在思考人类和宇宙整体的时候，就需要站在造物主的视角上观察。

只在局部上精雕细刻，绝不可能正确地理解整体。现在的科学，现在的学者，他们往往只见树木不见森林，只论述局部而迷失了整体。所谓“造物主的视角”，就是观察和把握全局，为了把这个世界变得更好，我们人类应该具备什么样的思维方式，我认为这一点是现代社会最为必要的。

挫折消“孽”

稻盛先生在事业发展过程中也遭受过挫折，出于“利他”动机的

行为，有时也会遭到他人和社会的误解。

为了推进多元化经营，1972年京瓷公司开始进入医疗领域。因为金属对人体有排异反应，大阪大学有人建议，不妨用新型陶瓷开发人工牙根、人工骨，来试验一下效果。

能够应用自己年轻时亲自开发的新型陶瓷，为患者服务，对医疗事业做贡献，实在太好了。稻盛先生愉快地接受了这一建议，在大学老师配合下，首先开发成功人工牙根，并于1978年获厚生省（卫生部）认可。同时开发的人工骨、人工关节后来也获厚生省认可，京瓷公司在医疗领域的事业顺利进入轨道。

但不料1985年却发生了一件出人意料的事。

有一整形外科的医生提出要求：“京瓷公司开发的人工陶瓷股关节使用效果极好，接着能不能提供陶瓷膝关节。”京瓷担当者答复说：“这要经厚生省认可后才行，请等待。”但对方坚持说：“股关节已经获得厚生省认可，膝关节应该没有问题。这是患者的强烈要求，如有问题，保证责任自负，请帮忙，一定要提供。”这种情况下，京瓷有关部门答应提供。

但是，有关药品及医疗器具的《药事法》规定，即使相同材料制成的人工骨、人工关节，只要出现新的形状或尺寸，就必须申请获取个别认可。就是说，人工膝关节在获得厚生省个别认可之前，就已经生产和销售，因此违反了“药事法”。这一事件当时的报纸及其他新闻媒体炒得很凶，是一贯顺利成长的京瓷公司第一次遭受社会舆论的非难。

本是应患者的急切要求，出于为患者着想，结果却有违法规，京瓷相关部门受到停业一个月的处分。

这件事让稻盛先生感到委屈和郁闷。当他拜访京都圆福寺的方丈

西片担雪老师时，老师在了解事情的原委以及稻盛先生的心情后，微笑着说：“那是没办法的事！稻盛君，你烦恼，正是你还活着的证明。”本想期待老师的宽慰，但老师这么淡淡的一句话，就将他多日的苦恼一带而过，稻盛先生觉得有点意外，似乎难以接受。但是老师接下来的一句话却让稻盛先生茅塞顿开：“灾难发生时，过去、包括前世作的孽也随之消失。孽消了，该高兴啊。前世作的是什么孽无法知道，但是这种程度的挫折就将以往的错误一笔勾销的话，应该庆幸才对呀。”

当原因招致的结果发生时，原因也随着消失。就是说，不良结果的出现，说明不良原因已经以灾难的形式表现出来，过去的“孽缘”已随之消失，所以值得庆贺。

稻盛先生把西片老师这一“最珍贵的教导”铭记于心，并因此把来自社会的批评指责看作“上苍给予的考验”。这么一想，苦闷也就烟消云散了，“利他”的信念更加坚定了。

非洲土著的生存智慧

稻盛先生说，当代的日本和日本人最需要的生存哲学，用一句话来讲就是“知足”。

“身在福中不知福”的人不可能生活在真正的幸福之中。知足使人的精神从贪欲中获得解放，使人感觉充实并产生智慧。知足对他人会生感激之心，对自己会生谦虚之心，由此就会产生为别人着想的“利他”之心。

稻盛先生说，“知足”这种生存模式，在自然界和原始人类中本来就存在。食草动物吃植物，食肉动物吃食草动物，食肉动物的粪便

和尸体返回土壤中，又成为植物的营养。乍看似弱肉强食的自然界，从大视野看，存在着天然协调的生物链。生物链上的每一环都有“知足”这种生存智慧。比如，狮子饱腹时绝不继续捕食，它本能上具备“节制”或叫“知足”之心。

日本京都大学名誉教授、灵长类动物学权威、已故的伊谷纯一郎先生，为了进行黑猩猩的生态研究，曾到非洲刚果的深山里去考察。在那里他遇到了原始狩猎民族的部落，发现了部落生活的一个有趣的习惯。

部落狩猎，总是各带弓箭，倾巢而出，只要其中一人射倒一头鹿或斑马，这一天的狩猎活动就会结束，大家兴高采烈回到驻地，将猎物分解，共同分享。

分配的规矩是，射中猎物的人和他的家族可分得最好的一块，然后再按照同这位有功者血缘亲近程度，依次分配，越到最后分得的肉片就小些、差些。

看到这种情况，伊谷先生就对分得少的人说：“你分到的不是太少吗，为什么不再猎一只，吃得更满足一点呢。”对方回答说：“不行，这是部落的规则，不管由谁，只要捕获一头猎物，这一天的捕猎就必须结束，这是祖先的老规矩。”一天只捕一头，决不超过。

伊谷先生分析说，如果为了满足食欲，多捕多杀，就会招致野生动物的减少，结果自己的食物供应就会产生问题。土著部落的人们从本能上明白这一点，所以他们只在动物能够维持再生产的范围内狩猎。

伊谷先生的研究表明，在黑猩猩的世界里居然也有同样的现象。猩猩吃杂食，平时吃树上的野果。有时也到地上来群体狩猎，用腕力或木棒击倒小动物。捕获一只后，其他猩猩立即停止捕猎，回到击获猎物的猩猩身边，将战利品分而食之。就是说，原始狩猎民族也好，

黑猩猩也好，都具备一种智慧：为了自身的生存，需要抑制自己的欲望，需要设法与自己周围的环境“共生”。他们懂得，只有抑制自己的欲望，才能使自己生存下去。

在非洲还有以烧荒农业为生的原始部落。这个部落对外来客人很友好，当伊谷先生到来时，请他吃饭，热情款待。部族的酋长说，以前法国的调查组在此逗留过几天，招待了他们，部落就缺粮了。伊谷先生问：“一年种多少地收多少粮。”酋长答：“只种部落人一年的口粮。”因此客人吃了，粮就不够了。问：“那么不能稍微多种一点吗？”酋长答：“那不行，部族之神不许可。”

所谓“烧荒农业”，就是放火烧去森林，得到沃土，然后耕作，种植薯类和谷物。因为不施肥料，连年耕耘，土地逐步贫瘠，收获逐年减少。到一定时候，就放弃这块地上的耕作，烧毁另一块森林，获得新的肥沃土地。周而复始，确保部族持续的农耕生涯。

比如将部落周围的森林十等分，顺次烧光，一块土地耕作十年，那么轮到最初开垦的那块地，就过去了一百年，这块地上的森林已恢复到开垦前的茂盛状态。再次烧荒，又可获得肥沃的土壤。

如果为了多打粮就多烧荒，短期内可以收获丰富的粮食，但从长期看，适合耕作的沃土逐步减少，土地荒废必将招致饥馑。因此部落的人们即使一时吃不饱，也决不超过森林的再生能力，烧林造地。

一次循环约百年，涉及三代人，就是说为了维护曾孙辈的生活，制订了这规则，而且严格遵守，不惜自己饿肚子。看到部落居民的的生活方式，伊谷先生不禁由衷钦佩：他们没有科学知识，或许也并不理解事物的原理，但是与周围环境“共生”的生存方式，作为遗传基因，根植在他们的意识之中，代代相传，生生不息。原始村落中依然遵循着“克己”、“知足”这些使森罗万象绵绵不绝的生存规则。

《稻盛和夫的哲学》一书中，有一节专门讲“知足”。人为万物之灵，人类得天独厚的“知性”，创造了灿烂的现代文明。但“知性”未必是“睿智”，人类不知餍足的欲望，造成了地球空前的破坏。

稻盛先生说，科学发达了，我们享受着丰富的现代物质文明，但我们的精神状态却发生了问题。我们蔑视和掠夺自然，以满足自己不断膨胀的欲望，而且永不知足。

稻盛先生指出，日本在明治维新时提出“富国强兵”的国策。后来偏向“强兵”，结果一泻千里，以致发动战争。战后又偏向“富国”，经四十年奋斗，成为世界第二经济强国，却又被揶揄为“经济动物”。

稻盛先生说，物质富裕的日本要有“知足”的意识，不应该再一味追求“经济成长至上主义”，而应拿出同国力相应的气度，来援助发展中国家，致力于地球环境的保护和改善，更多地追求精神上的富足。他提出改“富国强兵”为“富国有德”。

他说，如果更多的人具备上述“共生的思想”，具备“知足者富”的智慧，我们就可以构筑一个更好的社会，一个不仅物质充实而且精神富足的社会，一个人与人、人与自然都和谐的社会。

中国的封建皇帝权力至高无上，却往往短寿。“出舆入辇，命曰蹶痿之机；洞房清宫，命曰寒热之媒；皓齿蛾眉，命曰伐性之斧；甘脆肥脓，命曰腐肠之药。”一句话，就是不懂哲学，不懂辩证法，不晓得“知足常乐”。

一方面不断进取，另一方面又要懂得“知足”。知足是人类的良知，是维系社会乃至自然和谐共存的一种朴素的价值观。

5. 因果

两只看不见的手

稻盛先生说，根本而言，我们的人生，由看不见的手所主宰，这无形之手有两只。

一只叫“命运”。每个人来到这世上，都带着各自固有的命运。以我为例，为什么出生在那年代，没早来一百年，也没迟到一百年？为什么没生在美国，也没生在伊拉克？为什么生在无锡，没生在苏州？为什么兄弟姐妹有6个，我又排行第5？为什么是男非女，为什么是黄皮肤、黑头发、黑眼睛？为什么长这副相、就这个个儿、体质不甚佳？为什么智商不高手脚笨？为什么上那个小学、中学、大学，遇到这许许多多老师同学？大学时代为什么碰上“文化大革命”？为什么进了政府机关，好好的又辞职办了企业？为什么2001年10月28日这一天见到了稻盛和夫这个人，为什么今天又来写这本书？等等。人生有太多的为什么，我们无法说清，科学也无力解释。我们常说“缘分”，但“缘分”又是怎么回事呢？照样弄不懂。对命运乃至命运的有无，人们常议论不休，但我相信命运的存在，乃不容置疑的事实，上述种种不是神秘的命运，又是什么呢？

不得不承认，我们被某种超越自己或他人意志的、无法解读的命运之神所支配。它无视我们的喜怒哀乐，宛如奔腾的江水，卷挟着我们，一刻不休，滔滔流入大海。

那么我们只配做命运的奴隶，在命运面前只好一筹莫展、无能为力吗？那也不然。命运非宿命，因为决定人生的还有另一只看不见的、更大的手，名叫“因果报应法则”。因生果，果有因，善因生善果，

恶因得恶果，简单明快。

积善之家必有余庆，积不善之家必有余殃。这古训我从不信到半信半疑、七信三疑，至今信而不疑。

我们现在的处境，我们身上发生的各种事情，必有其产生的原因。这原因不是别的，就是我们自己的思想和行为。你在想什么说什么做什么，都成为因，而必生其果，你对所生结果如何应对，又成为因，又必有所果。这种因果规律不断循环，构成我们的人生。

提高心性，拓展经营，灿烂的思想之花，必结丰硕的经济之果，就是一种因果规律。观念正确、思想深刻、愿望强烈，必驱使你聚精会神、全身全灵专注于工作，且持之以恒，乐此不疲。这就是成功的种子，必会生根、发芽、长茎、开花、结果。

因果报应有时来得很快，立竿见影；有时却有时间差，甚至相当长的时间差。为什么？因为人生除“因果报应法则”这只手之外，还有另一只命运之手在干涉，两只手同时在起作用。

稻盛先生说：“命运乃经纱，因果法则乃纬纱，两者交织而成人生之布。”这布因人而异。

有人做了好事并没马上获好报，因为其时他命运不济；有的人做了坏事并没立即得恶报，因为他命运暂处强势。短视之，似乎“因果报应法则”不灵甚至荒谬，令人难以置信，有人漠视甚至批判它，但就长时段而言，比如二十年、三十年或更长些看，这法则准得很。善有善报，恶有恶报，不是不报，时间未到，时间若到，一切都报。此乃百姓经验之谈，亦是人生之真理。

命运之手和因果法则之手，均为无形之手，肉眼看不见，需思考才会明白。另外一般而言，因果法则之手略强于命运之手，换言之，人运用“因果报应法则”，努力奋斗，可以改变或扭转命运，创造自

己幸福美妙的人生。这样的事例不胜枚举。

稻盛先生关于命运和因果报应的论述深入浅出，是极精彩的人生哲学。所谓哲学，是阐明存在和意识、客观的物质世界和人的主观的精神活动之间关系的学问。命运是一种客观存在，因果报应是意志或意识及其指导下的行为和结果。稻盛先生强调人的精神力量的伟大，就是说人的意志和行为可以改变命运即存在本身。不仅自己个人的命运，而且影响企业的命运、乃至人类社会的命运。

袁了凡的故事

袁了凡原名袁学海，出生于医生世家，幼年丧父，由母亲一手培养成人。他13岁时，准备学习医术，继承祖业。某日，有一白发老人来访，自称是奉天命，来向学海传授“易经”真髓。老人对母亲说道，你或许要这孩子将来当医生，但他不会走这条路，长大后，他会参加科举考试，会中榜、做官。老人还就学海的命运作了种种预言，比如哪一年参加哪种考试，排名第几，年纪轻轻，就可到地方上当官，颇有出息。另外，结婚却不会有子女，寿命为53岁等等。

后来，学海的人生果然完全像老人预言的一样。当上地方长官后不久，学海就去拜访当地的禅寺，那儿有一位有名的高僧，叫云谷禅师，学海久闻其名，早就想向他请教。云谷禅师也晓得新任长官十分优秀，将他迎进寺庙，并同他一起坐禅。见学海打坐时神定气闲，无思无念，禅师非常佩服，问道：“你打坐时如此毫无杂念，究竟曾在何处修道？”

学海答道：“自己并无特别的修行经历，至于禅师问到为什么打坐时如此毫无杂念，我想起了一件事。”于是学海说了少年时代遇到白发

老人的事情。

“我至今的人生一如那老人所言，年龄不大已当了官，结了婚却没有孩子，到 53 岁我就要死了，这就是我的命运。我对将来不抱奢望，只想按照命运的安排，淡淡地度过自己这一生，我不再有什么烦恼，所以坐禅时没有杂念妄想。”

听到这话，云谷禅师的表情由柔和转为严峻，斥责道：“我原以为你年纪这么轻，就有这么高的悟性，很了不起，想不到你竟是一个笨蛋。”

“如那白发老人所言，人确有命运。但天下有像你一样，完全顺从命运度过人生的蠢人吗？命运是可以改变的。想好事、做好事，就会有好的结果；想坏事、做坏事，就会有坏的结果，人生中存在这样的因果法则，运用这一法则，就可以改变命运。”

学海秉性耿直，听禅师一席话，茅塞顿开，谢过禅师，回家就对夫人转述了禅师的话，并说：“从今天起，就要尽我所能，想好事、做好事。”夫人听后也说：“既然你这么想，从今以后，咱俩就齐心协力，一起想好事、做好事吧。”

《阴鹭录》这部书写到此，笔锋一转，已更名为“了凡”的学海对自己的儿子讲完上述故事后，继续说道：“儿子啊！你爸爸的人生就是这样不可思议。自从听了禅师关于因果法则的教导后，我和你妈妈一直努力，思善行善，结果白发老人所说的‘不可能出生’的你也出生了，说我只能活 53 岁，我现在已年过 70，你看还这么硬朗。”

袁了凡的故事到此为止，这当然只是中国古代一则劝人为善的故事。我们中国似乎没有人对这故事情有独钟，有的人甚至对这类“迂腐的说教”不屑一顾。但稻盛先生却非常喜欢它，经常向人介绍，在讲演以及著作中多次以它为例。因为这个浅显而寓意颇深的故事，正

好符合稻盛先生关于命运和因果报应的思想，稻盛先生认为自己几十年的亲身经历，以及几十年来自己亲眼看到的各行各业许多人物、许多企业的荣枯盛衰，正好与这故事的寓意相合。人生不可否认命运的存在，但命运决非不可改变。只要像故事中的“了凡”一样，坚持一辈子想好事、做好事，不做坏事，命运就会朝好的方向转变。

命运因人而异，就是同一个人，他的人生也会有起落沉浮，会有幸运，也会倒霉甚至遭遇灾难。稻盛先生说：“佛教讲人生是‘诸行无常’，‘波澜万丈’，有幸运，也有灾难。幸运也罢，灾难也罢，都可看作上苍对我们的考验，是上苍给我们的心灵成长的机会，因此我们要由衷感激。当考验题为‘幸运’时，不得得意忘形，不失谦虚之心；当考验题为‘灾难’时，不要悲叹，不要怨恨，不要消沉，不要牢骚满腹。”与其让有害无益的痛苦情绪支配自己，不如达观开朗，一味向前，努力去做、而且做好一切应做的事。“岁寒，然后知松柏之后凋也。”好运时不必说，即使命运不济，也要心存善念，排斥恶意，并持之以恒，习以为常。这样，我们的人生就一定会变得更美好，更有意义。

命运和因果报应

稻盛先生创建京瓷时只有 27 岁，一个新生的弱小的企业，资金、设备、客户等资源都不足，处于不景气的经济环境之中，同行业中有强大的竞争对手，自己又不懂经营，缺乏经验。像一只小船航行于大海之中，随时可能被风浪吞没。企业究竟能不能生存发展，怎样做企业才能顺利发展，怎样做才能避免企业破产，避免员工因失业而流落街头，怎样做才能对得起信任自己、慷慨解囊的股东们，稻盛先生一

面拼命工作，一面苦苦思索。

在思考企业命运的同时，稻盛先生还不断思考人生最基本的问题。人从生到死的整个生命历程中，有许多东西似乎确是命中注定的。究竟是自然决定的，还是上帝决定的，谁也说不清，但每个人都背负着各自与生俱来的命运，降生到这个世界，这一点似乎很难否定。但人完全受命运摆布，一辈子无所作为，这也不是事实。超越个人意志、超越人智的命运，和个人企图改变命运的努力，两者之间究竟是一种什么关系。未来难以卜算，甚至明天将会怎样也无法确知，这种情况下，我们应该怎样度过自己的人生，稻盛先生经常思考这个问题，并执著地追求问题的答案。

此时，稻盛先生读到了安冈正笃写的《命运和立命》一书，就是解说400多年前中国明代袁了凡所写《阴鹭录》的一本书。袁了凡的故事给了他一种启示，“原来如此，人生原来是这样的。前面有什么样的命运在等待自己，虽然不清楚，但是，在难以捉摸的命运的安排下，遭遇各种事情的时候，我们却可以坚持‘想好事做好事’，只要以这种态度来度过自己的人生，不就好了吗。”

尽管这样想，但是要真正相信“想好事、做好事，就一定会有好的结果”，相信“善有善报、恶有恶报”的因果法则，实在很难，首先是难以说服自己。

稻盛先生当时年少气盛，又毕业于理工科大学，从事技术开发工作，信奉科学合理的思考方式，因此，对科学无法解释的“命运和因果法则”，抱着一种矛盾的态度，很难从内心完全接受。

同时，社会现实好像也并非如此，有的好人，想好事、做好事却不得好报，并没有过上理想中的幸福生活；有的坏人，想坏事、做坏事，也没有受到惩罚，照样神气活现、作福作威。不公正的社会现象

常常令人失望，因果法则似乎没有发挥应有的作用。

另外，稻盛先生说，自己所受的教育也有问题。¹³⁰多年以前，日本是一个落后闭塞的封建国家。江户时代末期，看到西欧建立了先进的近代国家，日本开始“脱亚入欧”，发起明治维新。当时的明治政府认为，日本要走西方近代国家的道路，科学技术的进步是必要的条件，要培养具有科学合理的思维能力的人才，而把旧时代人们长期信奉的“命运和因果法则”与科学对立起来，作为迷信，加以否定。从小接受这样的教育，又长期从事科学技术研究，照理讲，稻盛先生不可能相信所谓“命运和因果法则”。

但是，稻盛和夫毕竟是稻盛和夫。这样的问题，与其说属于科学的范畴，不如说属于哲学的范畴。稻盛先生不仅是出类拔萃的技术者和企业家，同时又是与众不同的哲学家。通过对各种社会现象以及对自己亲身实践的反复深入的思考，稻盛先生不仅相信了“命运和因果法则”，而且认为这才是人生、社会乃至宇宙最根本的法则。不仅自己的一切行为都遵循这法则，而且不遗余力地把自己的见解告诉周围的人们，希望在这个最根本的问题上，与更多的人达成共识。

关于命运，稻盛先生举例说，有一位出色的学者，他的研究成果是划时代的。他头脑明晰，从父母处获得了发达的、不同寻常的脑细胞，但是仅凭这些还不足以让他成为优秀的学者。首先他必须健康成长，不能半途夭折或患重病，另外他需要一个能够埋头研究学问的环境，需要启蒙的恩师，需要各方面的支持和配合。就是说必须有各种附加条件，他才可能将天赋的才能发挥到极致。能否成为一流的学者，仅仅靠遗传基因和个人的意愿是不够的，还要附加某些条件，而这些条件往往可遇而不可求，它们属于“命运”的范畴。

读《三国演义》我们知道，诸葛孔明纵有雄才大略，如果没有刘

备三顾茅庐，他不免一事无成，老死山林。而如果没有“元直走马荐诸葛”，刘备做梦也想不到世上有诸葛亮这个人。

为了破除对“因果法则”的偏见，稻盛先生想出了二点理由，都可称之为真知灼见。因果关系并非总像1加1等于2那样简单明快、一目了然。因为：第一，想好事、做好事，与产生好的结果之间，往往有一个时间上的滞后。或者一个月、二个月以后，或者一年、二年以后，甚至更长的时间。坏事与坏结果之间也是一样。

第二，由于命运的存在。稻盛先生说，自己虽然从未请人算过命，但是也常听人说过，“今年是你的吉利年，事业一定顺利。”或者“今年是你的厄运年，个人健康、公司经营，要多加小心。”在红云高照的年头，即使有些不好的念头、不好的行为，也不会立即出现不好的结果。相反，在倒霉的厄运年份，即使想些、做些好事，也改变不了厄运造成的局面，好的结果一时不出来。

当然也有相反的情况。你的运气很好，你又坚持做好事，两者叠加，你的事业可能飞跃发展；你的运气不好，你又老做坏事，两者叠加，使你立即身败名裂。

总之，实际情况有点复杂。如果“因果法则”如1加1等于2一样，既清楚又能立即得到结果，大家当然都会相信。但是，因为命运与“因果法则”的交错重叠，结果就不那么单纯而直观。所以很多人不以为然。然而，正如《阴鹭录》中所言，在我们沿着命运之经纱前进的过程中，我们又织入了“因果法则”之纬纱，两者交织而成的布，就是我们的人生。

环境或者说命运常给我们带来各种困难，这同我们的主观意愿无关。我们不希望碰到困难，困难就不来，这是不可能的。但对待困难采取什么态度，我们却有足够的自由，而这种态度具有决定性的作用，

这里“因果法则”就会发挥它的作用。

为了进一步说服大家相信“因果法则”，坚持想好事、做好事，稻盛先生在苦思冥想中，又获得了新的灵感，就是下节要谈的“天理”，或叫作“宇宙的意志”。

天人合一

稻盛先生是技术人员出身，在新型陶瓷领域有不少实用的新发明。同时他又是经营者，实绩斐然。另外，他对实用会计学不仅研究很深，而且富有创新，在实际经营活动中贯彻始终。一个搞科学技术的人，一个一心不乱、埋头于经营实践、追求合理性、而且卓有成效的人，怎么会大谈命运和因果报应的法则，而且不厌其烦，喋喋不休呢。

科学讲究实证。有人把人生的各种遭遇，简单归结为概率，是各种偶然的累积，忽略其中的内在联系，对命运和因果报应之说不屑一顾。

有的人把命运和因果报应看成劝人为善的浅薄说教，有人甚至把它说成骗人的迷信。在一个讲究效率，强调科学的时代，谈命运和因果报应，似乎非常不合时宜，违背科学精神。而更多的人对命运和因果报应抱半信半疑的态度，而他们又不肯深入思考这一人生的根本问题。

但是，稻盛先生却把命运理解为人生中“俨然的存在”，把因果报应的法则看作宇宙的根本法则。

前面已提到，我们每个人都背负着各自不同的命运来到这世上。而且除了个人的命运之外，还有家庭的命运，我们所在的组织和地区的命运，以至国家的命运，地球的命运等等。而个人的命运就根植于

这种种更大范围的命运之上。

稻盛先生说，因果法则之所以成立，因为它符合自然的“摄理”。从长时段观察，善因不招恶果，恶因不招善果。善有善报，恶有恶报，乃“天理使然”。稻盛先生极力从科学和哲学的结合上解释这种“天理”，他说，宇宙物理学中有关宇宙大爆炸的学说，已被广为接受。据说130亿年前，某个超高温、超高压的基本粒子的团块，经大爆炸形成现在的宇宙，而且它还在继续膨胀。

宇宙起源不过是基本粒子，由它们构成质子、中子、介子，从而构成原子核，再同电子组成原子，原子经核变又成为更重的原子，原子组成分子，分子组成高分子，无机物合成有机物，其中出现遗传因子DNA，孕育出原始生命，生物从低级向高级进化，直至诞生了万物之灵——人类。

基于宇宙的进化，稻盛先生说，我们不得不承认宇宙中存在一种促使森罗万象发展进步的力量，用拟人的说法，不妨称之为“宇宙的意志”。也有人把它称为宇宙中无时不在、无处不在的“爱”。这种“意志”、这种“爱”就是“因”，宇宙的进化就是“果”，因果法则就是主宰宇宙的根本法则。宇宙中如果没有促使万物更新的“意志”，宇宙就不会成为今日的宇宙。

稻盛先生认为，我们的思想和行为是否与这强大的宇宙法则相吻合将决定事情的结果。我们充满善意，尽力做好事，就是说我们所想所做，与“宇宙的意志同调”，那么我们必将成功。如果我们心存邪念，损人利己，就是违背天理，最终势必失败，招致悲惨的下场。所谓“天网恢恢，疏而不漏”，就是这个意思。

人们通过自己正确的、坚忍不拔的努力，可以改变与生俱来的命运，就是因为这种努力顺应了宇宙的大势。

这就是稻盛先生根据他大企业家的成功的经营实践，利用他丰富的现代科学知识，运用他哲学家的智慧的头脑，对佛教的因果报应思想所作的深刻而精彩的阐述。

因果必报不必躁

稻盛先生相信因果法则，不仅是基于他自己的切身体会，而且基于他对周围世界的观察。他说：“从我开创事业开始，至今已有 40 多年，在这期间，我看到了各种各样人物的各种各样的盛衰起落。从 30 年、40 年的时间跨度看，几乎所有的人最终都得到了与他们平日的行为和态度相吻合的结果，因果报应的法则灵验得很。”好人不会总是吃亏，坏人不会永远荣耀。好人会遭遇命运的低潮，坏人可以得势于一时，但随着时间的推移，状况逐步得到修正，“种瓜得瓜，种豆得豆”，最终大家各得其果，进入他们应有的境遇。

稻盛先生说，原因和结果之间，完全可以用等号连接。因果报应的准确性可以用“可怕”二字来形容。短期且不论，长期而言，善因通善果，恶因招恶果，因果报应准确无误。

二十多年前，京瓷接受一家濒临破产的电机公司的请求，出于救助的单纯动机，把这家企业吸收为京瓷集团的成员。这家企业曾经大起大落，产品流行时，因热销快速成长，潮流一退，业绩急速下滑。公司吸收后的重建，其间的辛苦曲折一言难尽，特别是原企业一部分过激派工会成员，提出许多过分的条件，强加给稻盛先生，甚至闯到稻盛先生的私宅，进行威胁和诽谤。稻盛先生很不愉快，京瓷公司也受到了负面影响。本意是帮助陷于绝境的公司及其员工，但有些人却以怨报德，制造难堪的局面。稻盛先生坚持自己的信念，一味忍耐，

不为所动。这样过了不久，大多数员工终于理解了稻盛先生的苦衷，开始感谢，感谢京瓷和稻盛善意的救助。

被救助者中有一个人物，后来成了京瓷公司信息机器部的本部长。再后来他又被派去救助另一家困难企业，生产复印机的三田工业公司，筹建“京瓷三田”公司，出任公司总经理。在他的带领下，重建成功，提前偿还了原公司的巨额债务，新公司成了京瓷集团的重要支柱之一。

受救助者一变而为救助者，当事人感触良深：“一个被救助的人，现在成了救助别人的人，我感悟到一种命运的轮回。当初受到的恩惠，如今通过重建‘京瓷三田’的机会，得以回报，我感到由衷的喜悦。”

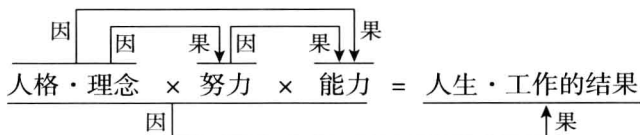
听到这话，稻盛先生深以为然。他说，从长期看，因果确实在循环，善行不会以恶果告终。虽然一时遭到误解，日子不好过，但后来员工还是理解了，前面的企业再建成功，受到员工的感谢。然后，善的循环之轮继续扩展，出现了受救助者救助他人成功的佳话。

稻盛先生说，因果必报，但需要时间。不要因为一时不见效果而焦躁，重要的是，平日行善积德，抱着信念，坚持不懈。他说，无论做什么事，只要动机善，实行过程也善，就无须担心它的结果。他还引用明代《菜根谭》中的句子作有趣的比喻：“为善不见其益，如草里冬瓜，自应暗长。”意思是，行善没有见到报答，好比草丛里的冬瓜，即使人眼看不到，它照样茁壮成长。这后半句是：“为恶不见其损，如庭前春雪，当必潜消。”为恶虽然一时没遭报应，但坏人得势长不了，渐行消亡是必然结局。

方程式中的因果循环

图五的因果循环图1 这个方程式是因果法则的一种表达方式。方

程式左边是因，右边是果。



图五 因果循环图 1

如前所述，人的“能力”，特别是其中智力的那部分由先天决定，但人的实用能力中的相当部分，可以通过“努力”来提高。换句话说，“努力”与“能力”之间，也有某种因果关系，即“努力”是“因”，“能力”的提高是“果”。我们从经验中理解这个道理。

同时，有哲学头脑，即“人格·理念”正确的人，就能坚持不懈的“努力”。换句话说，“努力”是“人格·理念”的产物，“人格·理念”是“因”，“努力”是“果”。

再则，“心纯见真”，就是说提升人格就可以提高发现和判断问题的能力，换言之，“人格·理念”是“因”，“能力”的提高是“果”。

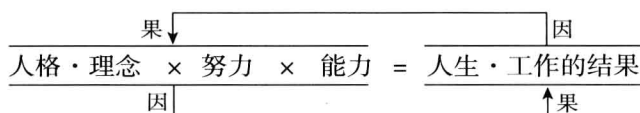
总之，从上述几层因果关系的分析来看，结论很清楚，即“人格·理念”是根本原因。

归纳前面各节，我们强调了正面的“思维方式”即“人格·理念”的几个特点。

- 一是“正”，即正直，不歪，不扭曲。
- 二是“纯”，即动机纯，抑制私心。
- 三是“善”，即利他，多为别人着想，与人为善。
- 四是“深”，即从现象中抓住本质。
- 五是“高”，即大视野，从高处看到全局和长远。

六是“强”，即不达目的誓不罢休的、渗入潜意识的强烈愿望。

另外，这个方程式又是可逆的（见图六）。在正确的“人格·理念”的指引下，通过不亚于任何人的“努力”，发挥出了“能力”，在工作中获得了预想的结果，取得了工作和人生的某种成功。在总结成功经验时，你就会更加深刻地理解成功三要素，特别是其中的“人格·理念”的重要性。从而促使你更注重哲学，更注重“修心养性”，更自觉地努力工作，并在这过程中进一步提高自己的能力。从这个意义上讲，原来的“果”成了“因”，而原来的“因”成了“果”。因果形成了循环。我们人就在这循环中进步发展。



图六 因果循环图2

稻盛先生在“松风工业”时，因排除了杂念，而使新产品开发成功。而这种成功又促使他进一步领悟了“人格·理念”对工作的结果以至对人生的重大作用，就是好例。

下篇 经营哲学

第四章 经营十二条

经营十二条是稻盛先生对自己的经营实践进行深入思考的产物，它揭示了企业经营的规律。照它办，经营就能成功；违背它，经营难免失败。

自然科学里有许多揭示自然规律的原理原则，发现并遵循这些原理原则才有了科学技术的进步。那么企业经营有没有必须遵循的、普遍性的原理原则呢？稻盛先生明确地回答了这个问题。稻盛先生把经营企业的规律归纳为十二条。过去运用“经营十二条”，稻盛先生亲手创建了京瓷和 KDDI 两家世界 500 强企业。从 2010 年 2 月 1 日起，运用“经营十二条”，78 岁高龄的稻盛先生又抱着必胜的信念，去拯救另一家曾经是世界 500 强企业的日航，并在短时间内取得了卓越的成功。

稻盛先生说，经营成败取决于经营者的行动。如果经营者认真学习、果断落实十二条，经营者就会变，变得判若两人。经营者变，公司的干部就跟着变，公司的员工再跟着变。这样只要一年，你的公司就会变成一个高收益、快增长的、了不起的优秀企业。

在日本、美国、巴西“盛和塾”的企业家塾生中，因切实执行这十二条，在一两年内迅速成长的企业比比皆是。

有人讲经营是一门技巧，有人讲经营是一项艺术，这类说法当然

都有它一面之理。但从经营十二条看，经营与经营者的人格、意志、精神力之间的相关关系更大。与其说经营是技巧，与其说经营是艺术，不如说经营更是一种哲学，于是“经营哲学”这个说法便应运而生。

事业持续成功需要哲学。稻盛先生既是企业家又是哲学家，从经营十二条中，我们可以进一步领略一个具备深刻哲学头脑的大企业家的睿智。

经营十二条是上述成功方程式在经营实践中的具体化，特别是方程式中的“努力”和“人格·理念”两项要素，在十二条中都有更为切实、更为深入的解析。

1. 明确事业的目的和意义

树立光明正大、符合大义名分的、崇高的事业目的

首先的大原则就是：明确事业的目的意义。

为什么要从事这个事业，这个企业存在理由到底在哪里。当然各人有各自的目的，但必须明确化。

有人为了赚钱，有人为了养家，有的人为了实现自己个人的抱负，这些并没有错。但仅靠这样的目的，要凝聚众多员工，齐心协力办企业，是不够的。

目的意义以高层次、高水准为好，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，缺乏“大义名分”，事实上行不通。“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。

稻盛先生创办京瓷不久，就遭遇了“事业目的究竟是什么”的重大考验。

他说：“当时的我还不懂这一条经营大原则。‘活用自己的制陶技术，开发新品，借以问世’就是我当时的事业目的。”

那时的日本世风，轻视技术，尊重学历乃至学阀，对人的实力并不予恰当评价。稻盛先生从“松风工业”辞职，就是这个原因。当时，企业虽然承认他的研究成果，但对他的技术水平、对他在工作中发挥的作用，并没足够的认识和应有的评价。另外，像稻盛这样非一流大学毕业，又在亏本企业工作的年轻技术员，不管研究成果多么出色，不管论文水平多高，当时的有关行业学会，因为目光短浅，并不予以重视。在这样的情况之下，“理直气壮、以稻盛和夫新颖精密制陶技术问世”就自然成为稻盛先生的经营目的。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，当初的喜悦心情，难以言喻。

但出人意料，创业后第三年，竟招致青年员工们的反叛。

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，但起步不久，规模很小，工资不高，加上陶瓷产品生产过程中的粉尘、高温，劳动强度高，劳动条件差，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，向稻盛展开团体交涉。联名状上写明每年最低工资增幅、最低奖金，而且必须连续增长到将来等等。要求稻盛先生予以承诺并做出保证。如果不答应这些条件，他们马上就集体辞职。为了表达不达目的不罢休的决心，他们还割破手指，在联名状上按上血印。

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，公司会受到很大的损害。所以稻盛花了三天三夜，苦口婆心说服他们。

当初招聘面试时，稻盛先生曾明言：“公司究竟能成何事，我自己也不知道，但我必定奋力拼搏，力争办成一流企业。你们愿意到这样的公司来试试吗？”他们了解稻盛先生这些话，晓得稻盛先生事先并无工资奖金增幅方面的承诺，但仅过了一年，就写联名状，按上血印，并威胁：不答应条件就集体辞职。

“新公司正缺人，他们已成战斗力，如果走了，公司必遭损失。但是，如果他们无论如何都要固执其见的话，那也没办法，就算公司从头再来吧。”稻盛先生不肯妥协，明确答复：“不接受你们的条件。”

稻盛先生说：

“公司创办不足三年，我自己对公司前途，仍无确凿把握，对将来的描绘，只能是‘全身心投入，总会有所成就吧’这样的程度。为了挽留他们，要做出缺乏自信的、违心的承诺，我做不到。”

谈判从公司谈到稻盛家，僵持了三天三夜，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，或者我贪图私利，你们觉得真的受骗了，那时把我杀了也行！”

这样熬了三天三夜，推心置腹，他们总算相信了稻盛先生的话，撤回了条件，不但留下，而且倍加努力工作。当时这些造反派，后来

陆续都成了京瓷的骨干。

夜以继日的交涉，不仅使稻盛先生筋疲力尽，而且深深刺伤了他的心。事态虽然平息了，但随后连续几个星期，他仍然心情郁闷，寝食不安，怎么也摆脱不了苦恼。

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

“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的愿望，让我开始意识到企业经营应有的真正目的，成了我转变经营目的的契机。”

稻盛先生意识到，这次事件表面上是普通的劳资纠纷，但实际上包含着企业经营的一个首要的又是最基本的问题，就是为什么要办企业，办企业的根本目的究竟是什么？稻盛先生思考了许多企业家不曾甚至觉得不需要深入思考的问题，而且得出了明确的结论，这给企业后来的飞跃发展奠定了基础。

此前的企业目的是“技术问世”，是为了实现企业家的个人抱负。对经营者的个人理想，员工们不可能抱浓厚的兴趣。

稻盛先生意识到，“技术问世”其实只是狭隘的个人愿望，本质上仍然是一种私欲，不摆脱私欲的束缚，就摆脱不了痛苦和矛盾的心情，就不能取得员工的信赖和尊敬，就办不好企业。既然如此，转变意识，解放思想，摆脱私利私欲的纠缠不就行了吗？

稻盛先生说：

我开始意识到企业经营应有的真正目的。这目的既不是“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。

这次纠纷教育了我，让我明白了经营的真义是：经营者必须为员工物、心两面的幸福殚精竭虑，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底气，可以堂堂正正，不受任何牵制，全身心投入经营。

孔子曰：“名不正则言不顺，言不顺则事不成。”稻盛先生强调的“大义名分”、“光明正大”，正是企业家事业成功的最基础的条件，一切所谓经营的战略战术必须建立在这个基础之上。缺乏这个基础，企业迟早会矛盾百出。

类似上述的劳资纠纷或者利益交涉，我自己也碰到过，我们许多中国的经营者可以说经常碰到。我们也认为应该公正地、适当地处理这类矛盾，但我们往往就事论事，以某一方或双方互相妥协而了结。但是，稻盛先生却不同，他并不是把这些人说服就完了，他想得更深，他把员工的心看透了，他把员工内心的期待和企业目的连起来了，他把这件事同转变和确立根本理念挂上了钩。这就是稻盛先生和我们的不同之处。这一事件触到了他的内心深处，促使他对原有的技术问世的理念提出了质疑。这是一次深刻的自我反省，自我否定。实现个人抱负的企业理念，归根结底仍是利己的，缺乏群众基础，不足以引起员工共鸣，不具有号召力，员工并不理会，并不拥护。而企业的基本理念缺乏员工认同，员工就不可能齐心协力，企业就难以发展，更谈不上持续发展。这一转变带有根本性，是利己向利他的转变，是分裂向团结的转变，是一般向卓越的转变。应该说，稻盛先生本来就不是私心很重的人，而完全摆脱了利己心的束缚，精神境界就产生了质的

飞跃。这种转变与其说是被逼出来的，不如说是稻盛先生自己悟出来的。一方面他并没有迁就反叛者，没有答应他们提出的条件，另一方面，他却从根本上改变了经营理念。

稻盛先生说：“此后，我将‘在追求全体员工物、心两面的幸福的同时，为社会的进步发展做出贡献’作为京瓷的经营理念。因为企业作为社会一员必须承担相应的社会责任，所以这后一句也必不可少。”

这就是稻盛经营哲学的精髓。每个企业因产品和经营内容的不同，经营理念在提法上可以而且应该各有特色，但正确的经营理念，其本质相同。我们中国的经营者要学习和掌握稻盛哲学，首先必须正视和解决这个根本问题。

青年员工的反叛，使得稻盛先生痛苦烦恼，痛苦烦恼又促使稻盛先生陷入深思，结果坏事变成了好事：“企业创建不久，就转变并明确了事业的目的和意义，明确了公司的经营理念，这真是幸事。尔后 40 年企业的一切发展，都不过是贯彻这一正确经营理念的必然结果而已。”这几句话，不仅是稻盛先生对这个事件的总结，而且是对自己几十年经营生涯的画龙点睛之笔。

2. 设立具体的目标

所设目标随时与员工共有

第二条原则：设立明确的目标，或叫具体的目标。

比如企业下个月销售额定为 5000 万日元，直接经费为 3500 万日元，那就可产生 1500 万日元毛利，然后销售费、一般管理费为 500 万

日元，那就可做出 1000 万日元利润。这就是要设定的下个月的具体目标，不是用文章，而是用损益计算书的形式，即用详尽的数字具体表述要设定目标。努力完成销售目标，尽力控制费用目标，就可以达成设定的利润目标。

这种目标在空间和时间上都必须明确。

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。再进一步，每一个基层员工都要有明确具体的目标。

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。这样各人就能看出自己每一天的目标，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；每天的目标达成，积累起来，月度、年度的经营目标也自然达成了。

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，行动方向混乱，结果力量分散，组织的合力就无从发挥。

经营者有明确的经营计划，并明示给员工，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。但是稻盛先生却认为无此必要。

他说：

我们公司基本不搞中、长期计划，外面的人觉得难以理解。

比如长期计划，即使建立，要达成几乎不可能。其间必有超出预想的市场变动，甚至不测事态发生，计划本身失去意义，或向下修正，

或不得不放弃，这类事司空见惯。

不严肃的、没有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。一旦经营者再次揭示经营目标，员工反倒失去向高目标挑战的热情。

更坏的是，销售目标没达成，费用和人员倒按计划增加了，即销售减，费用增，经营吃紧，日子变得难过。

因此京瓷从创立起，一向只搞年度经营计划。3年、5年后的事，谁都无法正确预测。1年的话，还能基本看清楚。

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。

以今天一天的勤奋，完成今天的任务，就能看清明天；以本月一月的勤奋，完成本月的任务，就能看清下月；以今年一年的勤奋，完成今年的任务，就能看清明年。日复一日，着着实实达成每一天的目标，至关重要。

经营顾问们瞧不起这一套，“这岂能成大事！”他们异口同声如此说。但是，稻盛先生并不理会：“我只顾设定每年短时段的具体目标，付之实行，完成。接着设定下个短时段的明确目标，再实行，再完成。周而复始，贯通始终，就这样事业年年岁岁增长发展不停。”

3. 心怀强烈的愿望

持续怀有渗透到潜意识的强烈的愿望

稻盛先生相信境由心造，心中蓝图能成现实。

就是说，“无论如何也要达成目标”这一愿望的强烈程度，就是

事情成败关键所在。

为经营课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，废寝忘食，持续将思维聚焦于一点，直至突破。能否做到这些，是事业胜负的分水岭。

为什么把“心怀强烈的愿望”作为经营第3要点列出，并将副题定为“持续怀有渗透到潜意识的强烈的愿望”。因为一旦驱动潜意识，就更能有效地扩展经营。

什么叫潜意识？

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，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，潜意识所持的容量，比显意识不知要大多少倍。据说我们人从生到死，全过程中的一切体验、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”，这套操作要点，我们先用头脑理解，即运用显意识，将它集中于骑自行车这一行为。

但熟练以后，不去考虑操作要点，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，帮我们忙。

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。

据说人于临死之前，过去的事情，犹如走马灯在脑中浮现。零点几秒之一瞬间，一生经历像电影似的，一一在脑海中闪现。

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。

第二种办法是让经验反复，反反复复的经验，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，夜以继日，反复思考，这种强烈的、持续的愿望，可以进入潜意识。

经营者总是很繁忙，不可能24小时只想一件事，但因“销售额要多少”这目标已进了潜意识，即使你思考别的问题，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，手下又缺乏有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，天天反复，在头脑中模拟演练，这愿望便能渗透到潜意识。

某日，在酒店小酌，忽然听到邻桌陌生人说话，所言极像自己思考的新事业的专门人才。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，热络起来，再后，这人便进了本公司，新事业以此为契机启动并一举展开。这样的事，稻盛先生经历过好多次。

这种场合，原不过隔桌饮酒，萍水相逢。然而，强烈愿望既然已经浸透到潜意识，即使不经意之间，也能将偶然邂逅变作良机，使事业成功。这是潜意识的功劳。

但在进入这个境界之前，必须反复继续，必须有一个全身心投入、不断驱动显意识的过程。如果对要做的事，不肯深思，甚至朝楚暮秦，或不过淡然处置，那它绝不会进到潜意识。只有持续火一样燃烧着的炽热愿望，才可能驱动潜意识为您效劳。

40年前白手创建京瓷时，面对仅有的28名员工，稻盛先生却总是

重复这样的话：

让我们拼命干吧，我们要创建一个卓越的公司，街镇上第一的公司，不，京都第一的公司，日本第一的公司。

每晚加班到深夜，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，边说未来的梦想，那情景至今历历在目。

资金、设备、技术、人才，什么都缺的状况之下，我却一味热衷于对员工们讲述将来之梦。以员工的立场冷静直面现状，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，即我自己，也不免半信半疑，“这果真行吗？”我晓得我的话并无足够的说服力。

但是，朝也说晚也说，一遍又一遍，反复倡导间，员工们、我自己，不知何时起，竟信了。而且朝着那目标，众志成城，不惜一切努力去实现。

目标愈高，为实现它，就必须持续心怀强烈的愿望。揭示高目标，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。

4. 做出不亚于任何人的努力

一步一步地、扎扎实实地、坚持不懈地做好具体、朴实的工作

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40年，就成长发展到现在的规模，跟“努力”当然分不开。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。不做这种程度的努力，决无企业今日的繁荣。

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，只有无尽的努力，真可谓夜以继日，昼夜不分，努力工作，达于极限。

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。

稻盛先生的生活也毫无规律，睡眠极少，不能按时吃饭。有时想，长此以往，恐怕真的难以为继。他召集干部开会，这样说：

我虽不太懂企业经营是怎么回事，但可比作马拉松，是长距离、长时间竞赛。我们是初次参赛的非专业团队，而且起步已迟。包括大企业在内的先头团队已跑完了全程的一半。反正是无经验、无技术的新手，出发又晚，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公里马拉松全程，当然不可能。但新手迟发又慢跑，就毫无胜算。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，我禁不住感动的泪水，哽咽着说的一段话，记忆之清晰，犹如昨日：

以百米赛的速度跑马拉松，或许中途倒下，或许跑不动了落伍。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，即使坚持不长，也要挑战一下。幸运的是，不知不觉中我们居然适应了高速度，用这高速一直跑到了今天。

跑着跑着，发现前面的人速度不快，于是再加速，超越他们，现时点已超过了第二集团，先头部队已进入视野，再加油，追上那先头团队！

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”。

问诸位经营者，“你们努力吗？”大家会答“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，我们就难免失败和衰退。

仅仅是“尽了自己的努力”这样的程度，公司不可能发展，必须是“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，踏实努力积累的结果。

京瓷创建时，生产日本某大电器公司的电视机显像管所用精密陶瓷部件。因为精度高，工艺困难，当时日本只有京瓷能做。尽管如此，一个只卖9日元，单价极便宜，客户订货批量却以几万个为单位。

精密陶瓷部件所用材料虽然先进，但同陶瓷器皿的烧制一样，生产过程很普通。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。

当时常想，只卖9日元的廉价产品，只是大公司的下发工厂，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，就会明白，他们都从小事业开始，点滴积累，不断创新，踏实努力，坚持不懈，才有后来的辉煌。一开始就想抓大商机，或想靠偶然碰巧的生意发财，都靠不住，都长不了。

企业经营中，没有任何难事，认真做实事，精益求精，持之以恒，如此而已。

只要一年 365 日，不间断做出“不亚于任何人的努力”，公司定能成为自己想象不到的伟大企业，大家的人生也会更充实、更美好。

5. 销售最大化，经费最小化

利润无须强求，量入、制出，利润将随之而来

稻盛先生说：

京瓷开始运行时，我没有经营经验及知识，对企业会计一窍不通。请外援公司派来的财务课长协助会计事务。

一到月底，我就抓住他问：“这个月怎么样？”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：“如果销售减去经费，剩余就是利润的话，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？”估计那位科长当时吃了一惊。从那时起，我就把“销售最大、经费最小”当作经营的大原则。虽然是一条非常单纯的原则，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，销售额增加，经费随之增加。但是不对。超越“销售增，经费也增”这一常识，为做到“销售最大化、经费最小化”，开动脑筋，千方百计，从中才会产生高效益。

举例来说，假定现在销售为 100，为此需要现有的人员及设备，那么订单增至 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，绝对不行。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，这样来实现高收益。

订单增加、销售扩大，公司处于发展期，正是搞合理化建设，提高效率，变成高收益企业千载难逢的机会，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，销售降低，经费负担加重，立即一落而成亏本企业。

实施“销售最大、经费最小”原则，必须建立一个系统，使每个部门、每月的经费明细一目了然。

京瓷开张不久，就引入了所谓“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团，（可按需要重组）京瓷现有1000多个这样的小集团，构成一个经营系统。所谓“阿米巴经营”，就是计算出每个“阿米巴”每小时生产多少附加值。简单讲，就是从每个“阿米巴”月销售额中减去所有月经费，剩余金额除以月总工时所得的数字，作为经营指标，被称为“每小时核算制度”。

京瓷就依据“每小时核算制度”，月末结算，次月初各部门实绩很快出来。只要细看“每小时核算表”，“这部门那产品上市了；那客户订单没接到”之类的情况一清二楚，便于经营者迅速判断，采取对策。

另外，为将经费压缩到最小，“每小时核算表”把经费科目细分，比一般会计科目分得更细，构成所谓实践性经费科目。比如不用光热费这个大科目，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理解，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。”现场负责人就能清楚理解经费增减原因，便于切实改进。

在日本常有“中小企业像脓包，变大便破碎”之类的挖苦话。说到底，就是因为没采用上述有效的管理会计手法。

公司尚小时姑且不谈，变大后仍做笼统账，那任何人都弄不清经营实态。当然，一般的会计处理总要做，但不起实际作用，因为经营者从中看不清经营实况，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两位数，有时甚至超过 40%，总销售额已超过 1 兆日元大关。

高效益而且持续几十年，最大原因就在于忠实贯彻了“销售最大、经费最小”的经营原则，构筑了让经营者可以看清经营实况的管理系统，并使该系统有效运行。这是最重要的，至于京瓷拥有其他公司无法仿效的独创技术，倒是其次的原因。

6. 定价即经营

定价是经营者的事，找出使客户满意、自己又赚钱的交汇点

稻盛先生说：“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。为此出个考题：‘如何经营夜鸣面条铺。’给候选人购置面条铺设施的资金，让他们做面条买卖，几个月后，看他们赚了多少钱。用这办法通过竞争来选拔。为什么出这个试题，因为如何做面条生意，包含了经营的一切精粹。”

如想卖烧肉面，那么，用鸡骨汤还是排骨汤，用机制面还是手拉

面，肉片放几块，要不要加葱，等等，有各式各样的选择。就是说，小小一碗面条，可以千差万别，经营者不同，做法完全不同。其次，面条铺设在哪里，营业时间怎么定，开在闹市以醉酒客为对象，还是开在学生街区瞄准年轻人，如何决定，体现当事人的商业才干。这些定后，在此基础上如何定价呢。如果在学生街区，就要廉价多销；如果在闹市，不妨做高档美味面，价高，卖得少些照样赚钱。

如何做面条生意，凝缩了经营的各种要素，如何定价一条，就可判断他有无商业才干。

稻盛先生说：“我曾想用这道题目，考出候选者有无商才，为选聘董事把关。因实施方面有难度，没有推行。但我并不是开玩笑，定价就是定死活，定价即经营。”

给产品定价，有各种考量。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，预测极难。定价太高，产品卖不出，定价过低，虽然畅销，却没有利润。总之定价失误，企业损失莫大。

在正确判断产品价值的基础上，寻求单个的利润与销售数量乘积为最大值的某一点，据此定价。我认为这一点应该是顾客乐意付钱购买的最高价格。

真能看清、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，也未必意味着经营一定顺当，即使以顾客乐意的最高价格出售了，却仍没获利，这种情形屡见不鲜。问题在于：在已定的价格下，怎样才能挤出利润。

以生产厂家为例，如果跑销售的只知以低价格获取订单，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，以成本加利润来定价格，日本的大企业多数采用这种成本主义的定价方式。但在激烈的市场竞争中，卖价往往先由市场决定了。成本加利润所定的价格，因为偏高而卖不动，不得已而降价，预想的利润泡汤，极易陷入亏损。因此，我给技术开发人员这样定位：“你们或许认为，技术员的本职工作就是开发新产品、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、优秀的技术员。”

必须在深思熟虑后定下的价格之内，努力获取最大利润。为此，“材料费、人工费、各类经费必须花多少”，这一类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”、“压缩生产成本”这三者必须连动，“定价”不可孤立进行。就是说“定价”即意味着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。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，正因为对降低成本心中有数，才能正确定价。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。

听过许多经营者叹苦经：“生意做大了却仍赚不到钱，还是恶战苦斗。”原因大多在定价不当。

定价即经营，定价是经营者的事，进一步讲，定价是否合理还体现经营者的人格。

7. 经营由意志决定

经营需要洞穿岩石般的坚强意志

稻盛先生说：“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，目标非实现不可，这种坚强意志在经营中必不可缺。”

但是，不少经营者眼看目标达不成，或寻找借口，或修正目标，甚至将目标、计划全盘撤销。

经营者这种轻率态度，不仅使实现目标变得根本不可能，而且给予员工极大的消极影响。

对此事的深刻体验，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期业绩预报，对股东做出承诺。但许多日本经营者往往以经济环境变化为理由，毫无顾忌地将预报数字向下调整。但是在同样经济环境下，有的经营者却能出色完成目标。在环境变动频繁又剧烈的今天，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，经营将难以为继。

一味将经营去“凑合”状况变化，结果往往不妙。因为向下调整过的目标，遭遇新的环境变动，不得不再次向下调整。一遇困难就打退堂鼓，必将完全失却投资者和企业员工的信赖。既已决定“要这么做”，就必须以坚强意志贯彻到底。

还有一个要点，虽说目标就是经营者的意志，但是必须获得员工的共鸣。起初是经营者个人的意志，但随后得让全体员工发出“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。员工一般不肯率先提出让自己吃苦的高目标，决断得由经营者下。

但自上而下的高目标，需要自下而上的响应。做到这点不难，比如事前先讲一番激励话：“咱们公司前景光明，虽然现在规模还小，但将来的巨大发展，大家可以期待。”然后开一个宴会，一起干杯后就开口：“今年我想把营业额翻一翻。”身旁坐着办事差劲，却善于揣摩上司心理的家伙，让他们接话：“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，一听高目标，他们就会泼冷水：“社长，那可不行，因为……”，讲一大套行不通的理由。但别人已经响应了，这样的气氛使消极者不好反对，而且不知不觉中甚至随声附和。高目标往往就在全员赞同之下得以通过。

经营也是心理学。即使低目标，若让“冷水派”先发言，他们也会罗列理由，说“难，不可能完成”。气氛一旦消沉，经营者期望的高目标就可能落空。

一定要设定高目标，然后向高目标发起挑战。当然目标过高，一年，二年，甚至连续三年完不成的话，高目标就成水中月，镜中花。其副作用是：今后谁也不会认真理会经营者的经营目标了。

然而，还是要有比上年高出一截的经营目标。否则不足以激发员工士气，公司会失去活力。

稻盛先生说：

下面的办法多用不好，但在京瓷还小的时候，我曾采用过。

“瞄准月销售 10 亿日元，达成，全员去香港旅游；达不成，全员去寺庙修行。”——在目标完成、完不成的微妙时刻，我这样宣布。

结果大家一阵猛干，出色完成。租了包机，全员赴港三日游。借此又与员工增强了一体感。

总之，出各种主意鼓励员工，使经营目标与员工共有，从而实现它。但是重要的不是手腕，而是经营者想尽各种办法，借用一切机会，

直率地将自己的意见传递给员工。

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。把要说的话说完，我已感觉浑身虚脱，似乎用尽了自己的全部能量，将其原封不动转移给了员工。“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。鼓动员工热情，朝着体现经营者意志的经营目标奋进，企业的成长发展将不可阻挡。

8. 燃烧的“斗魂”

经营需要昂扬的斗志，其程度不亚于格斗

稻盛先生说，格斗所需要的“斗魂”，经营也必不可少。脾气太好，架也没吵过的人，应该趁早把社长的座椅让给更有斗争心的人。

中国人讲“慈不掌兵”大概也是这个意思。

稻盛先生说，不管说得多么好听，经营毕竟是弱肉强食，是企业之间激烈的竞争。哪怕只有 2~3 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，黑社会势力往往会来插手。这时为了保护企业不受侵害，就需要格斗士一样的“斗魂”，需要压倒敌手的大无畏的气魄。

所谓“斗魂”，并不是粗野，并不是张扬暴力，而是母亲保卫孩子时不顾一切的勇气。

当鹰袭幼鸟时，母鸟奋不顾身，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“斗魂”。

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

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

现在的日本，抗御外敌保护企业、保护员工的经营者少见，相反只知明哲保身的经营者却很多。大公司以及银行这样有巨大社会影响力的企业，发生了丑闻后，经营者往往推卸责任，却叫部下引咎辞职。

这是因为领导人选错了。挑选经营者不应该只看能力，应该把有“斗魂”，就是为了保护企业、保护员工，哪怕粉身碎骨也在所不辞的人，选作经营者。

9. 临事有勇

不能有卑怯的举止

为什么需要勇气？首先，对事物进行判断时需要勇气。以纯粹的动机，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。但在实际上，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力的政治家甚至暴力团打交道。这时候，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，就能考验经营者是否真有勇气。

即使受到威胁、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，坚决做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，就无法做出正确的经营判断。本来很简单的问题会变得复杂起来，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。

依据原理原则做出正确决断必须要有勇气。反过来讲，缺乏勇气的人不可能做出正确的决断。

经营者没有勇气，胆小怕事，临阵退却，立即会被部下小看，失去员工的信任。同时员工也会上行下效，不以卑怯为耻，紧要关头，妥协退让，丧失立场。

勇气又可称为“胆力”。中国古典中有所谓“知识”、“见识”、“胆识”的说法。

所谓“知识”是指各种信息。现在是“信息爆炸”时代，通过互联网我们可以很快获得各种知识。知识多似乎很博学，但是，如果缺乏把有关“知识”连贯起来、综合地、系统地思考问题的能力，许多所谓的“知识”往往并没有多大实际价值。应该把“知识”提升到“见识”的高度。所谓“见识”，就是对有关“知识”进行“去粗取精，去伪存真，由表及里，由浅入深”的加工，或者说经详细调查和深入思考，触及了事物的本质后，自己内心产生的一种坚定的“信念”。公司的一把手，即经营者因为要作决断，他就必须有“见识”，即具备“信念”，否则就不可能对事情做出正确而恰当的判断。所谓“胆识”，是“见识”加上“胆力”，或者说加上“勇气”。具有出于灵魂深处的坚定不移的信念，具有彻底贯彻正确信念的、顶天立地的、大无畏的气概，经营者就敢于面对一切障碍，正确判断，坚决实行，

在风浪中勇往直前。

稻盛先生说，说句不登大雅之堂的话，有时经营者不得不遭遇极为棘手、极为难堪的局面，以至急得“小便里带血”。沧海横流，方显出英雄本色。越是凶险的关头，越能考验经营者的勇气。

10. 不断创新

日复一日，年复一年，不断琢磨，不断改进，精益求精

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《下一世纪》一书中，有一章开头就引用了稻盛先生的话：“我们接着要做的事，又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的新的产业领域，甚至被誉为创造了又一个“新石器时代”，对社会的贡献之大不言而喻。

京瓷为什么如此富有独创性，许多日本的经营者把原因归结到京瓷的技术开发力上。对照自己，他们会说：“我们公司缺乏那样的技术，无法发展也是不得已的事。”

稻盛先生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。琢磨钻研，精益求精，不断改进，不断创新，今天胜于昨天，明天超过今天，天天进步，日积月

累，从中才能产生独创性的技术和经营。

稻盛先生常以清洁工作为例，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，不断考虑清扫方法，不断提高清扫效率，365天孜孜不倦，每天进行一点一滴地改进。结果即使看来简单的工作，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，改良改善积累上一年，就可能带来可观的变化。有人甚至想到创办清扫公司。

不仅是清洁工作，企业里各种工作，营销、制造、财务等等都一样。这个世界上划时代的创造发明，也无一不是在这踏踏实实、地地道道、一步一步努力的积累中产生出来。

“不可每天以同样的方法重复同样的作业，要不断有所创新。”把这句话作为公司方针，明确地提出来，而且经营者要率先做出榜样。这样经过3~4年，企业就会有独创性，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，稻盛先生只具有无机化学这一狭小范围内的专业技术。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”。

稻盛先生经常向员工讲一个“将来进行时”的观点，不是以现有的能力决定将来能做什么，而现在就决定一个高目标，现有能力达不到的高目标，并决定在将来某个时点达成它。

盯住这个目标，通过顽强的努力，不断提高自己的能力，提高到在将来某个时点达成既定的高目标。如果只以现有能力判断今后能做什么，不能做什么，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，这种强烈的使命感，才可能开辟一个新时代。

11. 有同情心，诚实待人

买卖各方都得利，皆大欢喜

这里所说的同情心，又可称作“利他”之心。不只是考虑自身的利益，也要考虑对方的利益，必要时，即使付出自我牺牲，也要为对方尽力。客户、供应商、员工、股东、区域社会，各方的利益都要顾及，要真诚地对待他们。激烈竞争的商业世界，要求经营者具有坚强的意志，燃烧的斗魂和真正的勇气，但商业之道，根本还在于诚信和利他。“投我以木桃，报之以琼瑶。匪报也，永以为好也。”这种人间美好的感情，因果报应的法则，在企业经营的领域内同样存在。后面要谈到的京瓷与美国 AVX 公司成功合并的佳话，证明了这个道理。稻盛先生说，日本公司收购美国公司基本都失败了，而京瓷公司却成功了，差异在哪里，前者只考虑自己的利害得失，而后者有一颗为对方着想之心，区别就在这里。“男子汉不坚强便无法生存，男子汉不善良便无生存资格。”这话说得不错。

12. 抱着梦想和希望

保持开朗的、向前看的态度，不失纯朴之心

稻盛先生说，不管处于何种逆境，经营者必须始终保持开朗的、向前看的态度，这已成为自己的信念。既然从事了经营，就不要害怕

各种经营课题接踵而来，而且问题越是困难，越是不能失去理想和希望。

强调激烈的斗魂和不屈的意志，是否意味着经营是苦差使，甚至充满悲壮感呢？稻盛先生认为，正因为经营像格斗，所以在需要斗魂的同时，必须保持开朗的心态。一味紧张，有张无弛，长期经营就很难坚持。

一方面是“必须苦干”的决心，另一方面是“必将成功”的确信。以乐观态度面对困难和逆境，乃是人生成功的铁则，是经营者的生存智慧。

比如，有病时坚信必能康复，于是好好养生。比如，资金周转困难，很伤脑筋，但坚信只要努力，总有办法解决，于是就更加努力去解决。时时排斥消极的念头和无益的、不必要的担忧。处于逆境中心的当事人要如此洒脱，似乎很难，但即使难，也要有意强迫自己这么想，这么做。只要努力坚持，事态一定会出现转机。从长时段看，乐观向上，积极努力，必会有好报，因为自然界本来就这样，这个世界本来就如此。

稻盛先生把上述人生态度和工作态度称之为“与宇宙的意志相协调”。同情之心，谦虚之心，感激之心，实事求是之心，抱着这样美好的心，又坚持踏实努力的人，他们必将时来运转，幸运一定会关照他们。稻盛先生说他从灵魂深处坚信这一点，这已成为他不可动摇的信念。他引用《易经》上“积善之家必有余庆，积不善之家必有余殃”来表达这种信念。

第五章 特色经营十项

1. 以心为本的经营

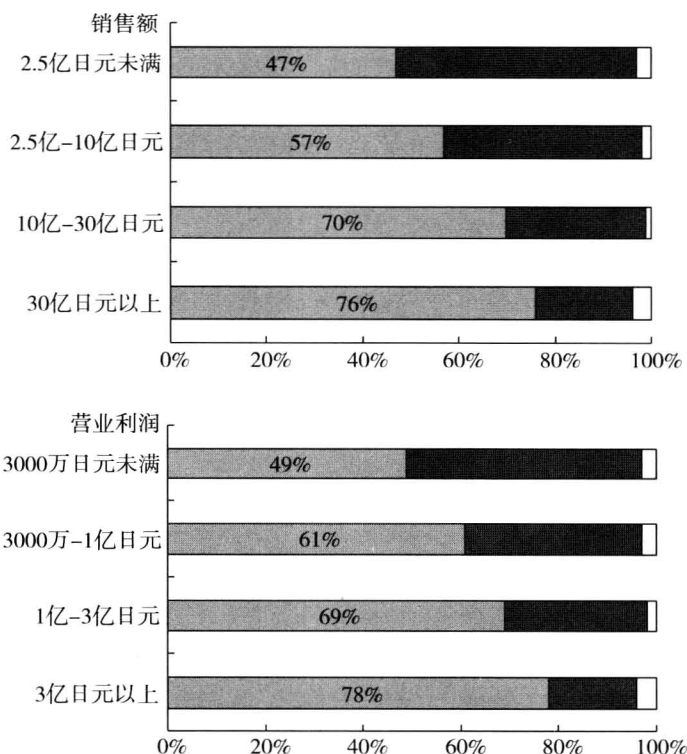
经营理念与企业利润高度相关

我们现在常讲“以人为本”，又强调企业间的竞争是人才的竞争，这当然不错，因为事在人为，什么样的人做什么样的事。

对企业而言，第一重要的人才经营者本身。所以企业间的竞争首先是经营者与经营者之间的竞争，经营者有才干，又具人格魅力，就能吸引或培育其他方面的人才。但是进一步讲，企业核心的竞争力在于经营者有无正确的经营理念，在于经营理念的渗透程度。用稻盛先生的话来讲，就是经营理念要与全体员工“共有”。也就是共同拥有方程式中的正确的“人格·理念”。

不久前日本一位著名的教授对日本 5156 家优良企业进行调查分析，结果发现了企业经营理念与企业经济效益之间，存在高度的相关关系。（见图七）

一般人认为，在企业经营这个高度现实的世界里，理想主义行不通，理想和现实往往背离，经营者的理念与企业利润之间没有直接的因果关系。个别优秀企业的经验不一定有代表性，不一定有普遍的指



图七 销售额大小、营业利润大小与“有无经营理念”之间的关系
[有(前), 无(中), 无回答(后)]

导意义。

这次调查,有关经营理念有13个项目。关于“有无经营理念”这一项,回答“有”的是2752家,占回答者的55%;回答“无”的是2236家,占45%。因为都是优良企业,单从55%对45%这个数据看,“有无经营理念”似乎无所谓。但是因为附有每个企业的财务数据,统计结果,回答有经营理念的企业平均营业利润是4900万日元;回

答没有经营理念的企业的平均营业利润是 2900 万日元；前者是后者的 1.7 倍，这证明了经营理念的有效性。图表解析了出现这种差距的原因。

从图七中可以看出，实际的统计数字说明，企业规模越大、效益越好，其中具备自己独特经营理念的企业比例就越高。

这图像的意义在于：稻盛先生所说的“提高心性，拓展经营”，不仅是一种理论，不仅在京瓷这种个别的企业中得到了证明，而且具有统计意义上的普遍的正确性。

这里所说的经营理念，不是仅仅挂在嘴上、写在纸上、贴在墙上的形式主义的东西，而是企业一切行为的出发点，是企业活的灵魂。

理念共有

齐心才能协力，协力才有成功。齐心就是想法一致，有共同理想，也叫“理念共有”，稻盛先生创业之初就特别强调这一点。当时以“日美安保条约”修正为焦点，左翼学生运动方兴未艾。在这种社会背景下，京瓷却高谈道德、修身、严于律己等人生哲学，并要求员工接受共同的价值观。这似乎与当时的时代潮流逆向而动，因而招致一些年轻员工的抵触，特别是大学毕业的知识分子，他们认为人的思想应该自由，拥有什么价值观是个人自己的事，京瓷强调“哲学共有”是要实行“思想统制”。

针对这类论调，稻盛先生说：“的确，作为个人，抱有何种思想观念是自由的。但是，这种思想观念给人生带来的后果，必须由自己负责。比如自行其是的想法和态度，会带来问题和麻烦，但是，责任自负，结局由本人自己收拾就行。但企业却不同，如果员工各行其是，

结果势必乱套，企业无法存续。因此，对企业而言，共同的基本理念、即哲学，必不可少。”为了说服持不同观点的人，稻盛先生常常苦口婆心，不惜连续几小时做解释疏导工作，直到他们理解、接受自己的意见为止。也有观念相距太远，就像“对牛弹琴”一样，怎么也说不通的人，这时稻盛先生会说：“你的观念与我的观念不同。即使是一流大学的毕业生，如果观念不合，仍无法共事，勉强凑在一起，彼此心情都不好。你可以去那些与你的想法一致的公司。”“道不同，不相为谋”。对于不愿接受“京瓷哲学”的人，稻盛先生宁可与他们分道扬镳，也不肯妥协，即使他们有才华，也在所不惜。

后来，稻盛先生认为，当时应该有更好的说服他们的理由，这理由形象而富有说服力：

为什么要让全体员工都接受“京瓷哲学”呢？我用登山的例子来说明。

首先，重要的是决定自己准备攀登什么样的山。因为根据所登的山的不同，要准备的东西也不同。如果是爬一座小山，像去郊游那样的轻装就可以了。可是，要想爬冬天的“八甲田山”，从防寒用具到露营的准备等等，必须预备好冬天登山所需的一切装备。如果要想攀登珠穆朗玛峰的话，连攀岩的技术都必须掌握。也就是说，根据目标的不同，应准备的道具和“思维方式”也都不一样。

这个道理，无论是在经营中，还是在人生中都一样适用。如果想爬更高的山，或者说，想要办更高水平的公司，想拥有更高更好的人生目标，那么，“思维方式”也必须高水准，才能与这些高目标相适应。

如果你们想要轻松，只爬一座小山，当然也行。可是京瓷的目标

不是小山，而是高峰。为此，虽然苛刻，但还是要求有高水准的思维方式。高水准的思维方式即“京瓷哲学”，就是实现高目标必不可缺的装备。

高水准的哲学，是攀登高目标必不可少的装备。这话说得多么好啊！

人心的特点

理念的“渗透”、“共有”，换句话讲就是“以心为本”的经营，就是经营者与员工要建立并保持“心与心之间牢固的信赖关系的纽带”。为了建立这种“心连心”的强有力的人际关系，稻盛先生说：“经营者自身必须有一颗纯粹的心，才能聚集有纯粹之心的干部员工。为此，经营者必须极力抑制自身利己的本能，以坚强的意志，极力抛弃个人的私利私欲。”这样就能吸引员工的心，使员工对企业产生类似“士为知己者死”的那种献身精神。稻盛先生说这就叫“以心唤心”。

稻盛先生说，京瓷创建之初，是一个缺乏资金、缺乏实绩、缺乏社会信用的街道工厂，可以依靠的是仅有的一点技术，以及 28 名互相信任的、心心相印的同志。

稻盛先生认为，个人的那一点技术还不足以长期支撑整个企业，自己又缺乏经营知识。经营依靠什么呢，他在烦恼中反复思索。结论是可以依靠的没有别的，只有人心。虽然员工只有 28 人，但是只要 28 人一条心，齐心协力，事业就可以成功。

人心的特点，一个是它看不见，所谓人心难测；另一个是它复杂矛盾，所谓人心微妙；再一个就是人心易变。但是，人心还有一个特点，就是说一旦人心和人心相通，心心相连，高度信任，高度默契，

就会形成一种无形的力量，不仅无比强大，而且无法切断。企业领导与员工之间，如能形成这样的关系，工作再辛苦也能忍受，什么困难都不可怕。为了与大家建立互相理解基础上的心心相连的关系，为了建立一个理念共有、互相信赖的团队，稻盛先生贯注了大量心血，像亲兄弟一样，与大家无话不谈。

情感“酒话会”

人与人的信赖关系从何而来？稻盛先生说，首先是彼此互相了解对方，上司了解部下，部下了解上司，这就是建立信赖关系的基础。信赖关系并不是遵守承诺、遵守君子协定就能建立。“那人跟我谈话了，和我一起喝酒了，他了解我，我也了解他。”很简单，信赖关系就从这里开始。当然存在彼此互相尊敬的高尚的人际关系，但是在企业里，彼此互相了解、互相理解，就是信赖关系的起点，也是终点。

为了做到这一点，京瓷最常用的方法就是开“酒话会”。稻盛先生说，大家席地围坐在一起喝酒。正襟危坐、严肃交谈很难产生信赖感，可是喝上一点啤酒，“喂喂，你小子”这样一搭话，对方会觉得“居然记得我的名字”，一下子就会产生亲切感。这似乎是小事却特别重要。

稻盛先生说：“现在，公司规模大了，我已无法亲自参加所有的联欢酒会，而由董事或部门负责人代我出席。在这之前，公司举办的所有的忘年会我都出席。每年一进入十二月，每天都有科、部举行忘年会，所以几乎天天要参加。每次有五十人乃至上百人，大家团团围坐，讲企业的事，大家畅所欲言。同时用小杯子喝酒，虽说是小杯，因为大家都来敬酒，总量就特别多。记得有一年，尽管我感冒发高烧，打

针后还去出席，并喝了许多。

“大家围坐在一起互斟互酌，因为其中也有不讲道理、不得要领的家伙，我就‘喂，你小子’这样严厉地训斥他，有时甚至大发雷霆。当然也不能一直这样发火，所以就转到下一桌，和下一桌的人说点别的话。”

这样喝着喝着，渐渐场面就乱起来。喝醉的，酒酒的，衣服弄脏的，已经乱得不成样子。这时早已不分社长、员工，上司、下级了，完全像一群酒友。在这样的气氛中，有些员工还会用不无得意的口气说：“我被社长当面训了，他说‘你这个混蛋！’”通过这样的直接接触，互相之间的感情逐渐加深。每位员工都意识到自己是公司的重要一员。稻盛先生说：“就这样，我与部下建立起超越常理的亲密关系。”

2. 客户至上的经营

京瓷成立之初，它既不是一家商业公司，又不是整机制造厂，而是一家生产零部件的企业，但它又不是从属于整机厂的下发工厂，而是一家自主独立的企业。

所谓自主独立，就是不断地、独立自主地开发客户期盼的、有价值的新产品。要做到这一点，必须在特定的专业领域内持有先进的技术，比客户、比其他厂家更为先进的技术。用这种技术开发新产品，而且在质量、价格、交货期等一切方面完全满足客户的要求，有时甚至超出客户的期待，让客户喜出望外，让客户感激感动。从中产生新的商机。

所谓“客户要求”，要细心体会和理解。让客户由衷喜悦，是经

商的基本出发点，做不到这点，利润就无从产生。稻盛先生把这称为“客户第一主义”。

新产品开发不敢有丝毫懈怠；交货期紧迫时，即使深夜，也一定把产品送到客户手中；为了体谅客户的难处，有时候，再苛刻的降价要求，也予以接受。只有一个念头，就是让客户满意、高兴。

利润不是别的，就是对客户做出了贡献，满足了客户期望以后，客户给你的回报。

有人认为经商只要自己盈利就好，这是对“利润”的误解。只有给客户带来利益，客户才会带给你利益。

为了让店主发财，为了让店主幸福，为了这种目的才去商店购物，这样的客人举世皆无。

在产品品种、质量、价格、交货期、服务之外，如果你还拥有高尚的理念、哲学的话，你不仅能够获得客户的信赖，而且可以赢得客户的尊敬，取得事业长期的成功。

京瓷自创立后的四十多年中，从无赤字。业绩，包括销售额和利润，基本是直线上升。稻盛先生说，这就是彻底贯彻“客户第一主义”、并获得客户承认所带来的结果。

3. 大家族主义的经营

稻盛先生认为，企业应像一个大家族，彼此像父母兄弟姐妹一样互相信任，互相关心、互相体谅，互相支援，同甘共苦。因为是一家人，有人工作上碰到困难，大家就把它当作自己的事情一样，无私帮助。甚至个人的私事，也可以像亲人一样交谈。

稻盛先生说，所谓“大家族主义的经营”，与上面讲的“以心为本的经营”是一致的，前者是后者的具体化。

前面讲到，在创业之初，稻盛先生对企业如何经营心中无底，在困惑中他意识到唯一可以依靠的就是“人心”，要设法把28名员工的“心”凝聚在一起。

但“心”这个东西看不见、摸不着，有点抽象。怎样具体表述，什么是心与心的牢固联结，稻盛先生想到了家族之间的纽带。父母与子女之间、兄弟姐妹之间的互相帮助，是不计得失，不讲功利的。而稻盛先生希望在公司里面也建立这种关系，就是所谓“大家族主义的经营”。

企业有时又叫“股份有限公司”，本来，它与“家族”是完全不同的组织形态，经营者对公司只负有限责任，不负无限责任。但是家族之间的互相责任，近于无限。

稻盛先生说，“大家族主义”的想法产生于创业初期，当时自己对经营没有把握，想寻求依靠。但现在回想起来，这仍然是一个好主意，越是小企业越是应该以这想法去经营。不是经营者与员工、资本家与工人这类对立关系，而是像父母兄弟姐妹一样互相协助，抱这种心态去一起经营企业。

当然，“大家族主义”也有弊害，就是家族人员互相间过分的“娇宠”。比如说“既然是兄弟，既然是父子，这么一点小小的过失，就别那么计较了。”这样的纵容态度，必然影响企业经营的效率。因此，在下面的章节里提出了“贯彻执行实力主义”。也就是说不要以“大家族主义”为借口，堕入温情主义的陷阱。

我们现在也有人在讨论“家族经营”的问题，但是我们讲的“家族”概念往往指夫妻老婆店、子承父业、裙带关系等，企业内实权由

亲友掌握，排斥外人，是一种“小家族主义的经营”。这样的企业难以吸引和留住人才，不能凝聚多数员工的心，难成大器。

4. 实力主义的经营

稻盛先生说，一个组织要有效运营，最重要的是，这个组织的各部门的“长”必须由真正有实力的人来担任。

所谓真正有实力的人，就是不仅具备胜任职务的能力，同时人格高尚，值得信赖、尊敬，愿意为了众人的利益而发挥自己的才能。稻盛先生说，要形成一种环境，一种风气，给这种有实力的人提供出任组织负责人的机会，并让他们能够充分施展才能。如果贯彻实力主义，组织就会得到强化，并因此为组织的所有成员带来福音。

在京瓷公司，衡量一个人的标准不是工龄或者资历，而是看他所拥有的实力。

也就是说，即便实行“大家族主义”，也要让上述德才兼备的人担任组织的领导者。为了大家的幸福，这样做无论如何是非常必要的。正因为真正有实力的人引导大家，使事业走向成功，“全体员工的物、心两面的幸福”才能得以实现。

如果一个没有能力的人，仅仅凭工龄长、资格老而占据领导岗位，致使经营活动不能顺利开展，那么全体员工都要承担其不幸。这种用人上的温情主义必须坚决摒弃。

稻盛先生讲的“实力主义”，同我们一直强调的“任人唯贤”的组织路线意思完全一样。在稻盛先生那里，这是很自然的事，因为他信仰的是利他哲学。我们有些组织口头上奢谈“任人唯贤”，实行的

却是“任人唯亲”，因为他们内心信仰的是“人不为己，天诛地灭”，就是信仰利己哲学。至于有些地区、有些组织，盛行“买官卖官”，既不讲才，更不讲德，用金钱买官位，用官位捞金钱，那是原始的极端利己主义公然向现存法律挑战。

5. 伙伴式经营

把经营者与员工之间的关系，以及员工彼此之间的关系，看作互相合作的伙伴关系，也就是志同道合的同志关系，这同“以心为本的经营”、“大家族主义的经营”一样，是稻盛先生在创业初期对经营缺乏自信的时候提出来的。

稻盛先生认为企业里的人际关系，应是彼此相互理解、心心相印的同志关系，不是经营者和员工这种上下的纵向关系，而是朝着一个共同目标、为了实现共同理想的同志关系，是平等的合作伙伴之间的横向关系。

他说，如果是经营者和员工、资本家和工人、命令者和执行者那种上下级关系，企业肯定搞不好。因为员工缺乏主人翁意识，只要机械地执行上级指示就行。那么，一旦上级指示错误，整个企业就会走错方向。

稻盛先生要求全体员工都持有企业股份，大家都是股东，都是企业的主人，是对等的合作伙伴，是有共同志向的同志。“大家都是企业的股东，作为股东，同时作为共同经营的伙伴，让我们同心协力、拼命努力吧”。

稻盛先生对子承父业的第二代经营者说过如下的话：父亲开创的

企业由儿子继承，从员工眼里看来，这个企业只是某某家的、比如稻盛家的企业。要我们员工努力工作，目的不过是守住稻盛家的产业，或者是增加稻盛家的财富。反正是世袭制，我再有能耐，无论怎样拼命工作，也当不上社长，充其量也就是增加社长家的财产而已。员工这样想，在这样的气氛中，企业绝对搞不大。

股份是双刃剑，员工持股，一旦辞职，股份落入外人之手是很危险的。当时有人这样提醒稻盛先生。但稻盛先生却想得很简单：员工是自己心心相印的同志，是同事事业的伙伴。只要我信任他们，他们就不会背叛我，即使有人负我，我也决不负人。因此果断地把股份分配给大家，几十年来没有发生过意外的事，没有人忘恩负义。而因为这样做了，全体员工同心协力，企业蒸蒸日上。

6. 全员参与的经营

京瓷公司把“阿米巴”式的组织作为经营的作业单位。

每个“阿米巴”都独立自主地进行经营，在那里每个人都要发表自己的意见，都要思考经营问题，并参与制定经营计划。不是仅仅一小部分人，而是全体员工共同参与经营。当每个人都通过参与经营而实现自我价值、全体员工的力量集中于同一方向的时候，整个集团目标的实现就会水到渠成。

一般说来，企业的组织体系是：最高层是社长，其次是专务董事、常务董事、董事，然后是部长、科长和普通员工，是金字塔式的组织，是上面发号施令，下面遵守执行的指挥命令系统。

但稻盛先生在创业之初，就考虑要与那 28 名员工一起经营，也就

是所谓“全员参与的经营”。他说当时之所以这样做，不是出自什么高尚的动机，因为当时自己毫无经营的经验，自己一个人从事经营，同时又要作为领导者带领员工们前进，对这样的事情自己缺乏自信，有一种力不从心的、虚弱的感觉，在这种情况下，才提出“全员参与的经营”。

“没办法，因为这是上面的指示”，人们常常抱着这样的想法去工作。也就是说，不是按照自己所设定的目标积极主动地去实现，而是只要完成上级布置的工作，做到不受责备的程度就行。这是对待工作的消极的姿态。

与此相反，稻盛先生对员工们说“请大家一定发挥聪明才智，同我一起为公司的经营出主意、想办法”，要求他们参与公司的经营。员工们就想：“既然社长对我抱这么高的期望，那么我也应该好好地想一想，怎样才能使公司更好地发展，不能辜负他的期望。”因而主动参与经营，积极地为公司发展出谋划策。

为了让员工们了解经营者的想法，为了增强企业内部各方面的团结，稻盛先生十分重视企业工作之余的各种活动，如联欢酒会、运动会、社员旅行等。这些活动虽然带有慰劳性质，但主要目的是加强干部员工之间意见和感情的交流，增进一体感。在一种轻松的融洽的气氛中，把经营者的经营思想渗透到员工中去。因为有这种重要的意义，所以这些活动也必须全员参加，在京瓷，这已成为公司的“铁则”。

全员参与经营、全员参与公司活动，更重要的是全员具有与经营者相同的意识，这样才能全员真正同心协力。

20世纪60年代初，一方面日本开始进入经济高速增长期，另一方面社会上工会运动日趋激烈，“左倾”风潮盛行。这种形势也影响到民间企业，各地都爆发了各种劳资纷争。当时经营者面临的重大课题

就是，如何说服和团结那些片面追求个人利益的员工们。稻盛先生认为，首先经营者必须真正理解工人的疾苦，同时工人也要体谅经营者的苦衷，双方站到同一立场，一起思考问题，就不难通过协商达成一致。所谓“全员参与的经营”，就是全员具有共同的思想基础，彼此理解。如果工人只考虑工人的得失，经营者也只考虑自己的利害，双方像两条平行线一样永不相交，劳资纠纷就无法解决。

经营者要追求全体员工物、心两面的满足，而员工在提出工资、奖金增长幅度的要求时，也要站到经营者的角度，观察经济景气状况和企业效益。如果平时就参与经营，了解经营情况和经营者的心情，到时他们就不会提出过分的要求，彼此就容易达成共识。

稻盛先生认为，一个企业的员工与经营者共同切磋琢磨，共同提高思想水平，共同维持较高的思想境界，这个企业就很强大。因此京瓷总是尽量向员工公布企业情况，有关经营信息大家共享，大家一起参与经营。

7. 方向一致的经营

每个人生来就是自由的。有人认为，如果每个人都可以不受他人或组织的约束，可以自由地思考和行动，而人与人之间又能完全配合协调，那是最理想了。稻盛先生认为这种意见是脱离实际的空想。他说，人与人之间，总是存在这样那样的不同想法，如果每个员工都按照自己的想法各行其是的话，那么企业将会变成什么样子呢？如果不能把每个人的力量都聚集到同一个方向上，那么力量就会分散，不能形成公司合力。看看棒球，或者足球之类的团体比赛就会发现，全体

队员向着胜利目标齐心协力的团队，同那些各自为战、只显示个人技术的团队之间，实力的差距一目了然。

金刚石与石墨构成要素相同，均为碳，但物理性能迥异，前者极坚，后者很软，关键全在于碳原子之间的结构关系不同。因此，这“关系”本身，不仅是构成事物的要素之一，更是反映事物本质特点的决定性要素。

企业的人际关系也一样，当全体员工的力量方向一致的时候，就会形成巨大的力量，创造出令人震惊的成果，那时一加一就会等于五，甚至等于十。

这实际上同前面提到的“全员参与的经营”是一回事。“方向一致”，包含了“理念”的一致，以及“前进方向”的一致。也就是说，在全员共同经营的时候，大家对于公司运营的想法必须达成一致，基本的价值观必须一致，这点非常重要。有这个基础，各人在充分发挥各自的个性，发挥各自特长和创造性的同时，仍能保持整体的协调，最大限度发挥组织的合力。

稻盛先生说：“就像人的相貌各不相同一样，人的想法也千差万别。要把千差万别的人们聚集到一起，形成一个集团，步调一致，共同经营企业，并不容易。我虽然向大家讲述‘京瓷这家公司这样思考问题，瞄准这样的经营方向前进’，但实际上很难做到让全体员工一致赞同。听我这么讲，既有眼神闪闪发光，认为‘的确如此’，点头称是的人，也会有持反对意见、认为‘我们老板到底在说些什么呀’这样的人。十个人中只要有三个人反对，谈话就无法进行，因此，我会说到最后一个人同意为止。”

从反对者的角度看，经营者的话同自己的想法大相径庭，无法理解，听都不想听。听不懂，不想听，就会厌烦，最后以“已经明白

了”这样的话来应付，假装听懂而走过场，实际上仍不明白。

稻盛先生说：“对这样的人，怎样使他真正明白呢？为了讲清楚，我抽出很多时间，有人认为光是谈话就需要好几个小时，还不如让他去干活更好，但我不这样认为，哪怕要花上好几个小时，我也要坚持说深、说透，直到他接受我的想法为止。对于无法说服的员工，我也说过‘那你就辞职吧’。这时，那员工就会很生气地反问我，‘为什么非得把我辞退呢’。我就说：‘理念不同，如果就这么一直僵持下去，你也辛苦，我也难受。与其在这里互相埋怨，不如去找一个符合你的想法的公司，这也不失为一个解决问题的办法。’即使对能力杰出的员工我也会这么说。方向不能一致的人，一个也不应该留。正因为是中小企业，我对‘方向一致’给予了极大的重视。”

8. 独创性经营

京瓷自创业开始，就重视独创性，从不模仿他人，凭借独特的技术参与竞争。其他公司不敢做、不能做的产品，京瓷欣然接受，之后由全体员工拼命努力，创造出这种产品。在这过程中开发、积蓄起一项项独创性的技术。

抱着不管怎样也要完成的强烈的使命感，每天反复思索钻研，一步一步地积累，从中孕育出优秀的发明创造。

京瓷最初的产品是用在松下生产的电视机显像管上的绝缘零件。当时只有来自松下的业务，为了增加订单，稻盛先生跑到东芝、日立、NEC 等电器厂家，积极地向他们介绍、推销：“我们公司生产应用新陶瓷技术的产品，有什么可以效力的吗？”对方大致回答，“不，那东

西现阶段还不需要。”尽管稻盛先生固执地与客户纠缠，不肯罢休，但是，因为他们都已有固定的陶瓷零件供应商，京瓷新来慢到，很难轻易地取而代之。结果，最终能够拿到手里的，全都是因为太难做而被其他的陶瓷厂家推掉的工作。

这时候如果说“我们公司也没做过，做不了”这类的话，那么谈话到此为止，客户不会再有兴趣，当然不可能会有订单。于是，稻盛先生就装出能做的样子，一口咬定：“好像挺难做，但我想我们能做”，“不管怎么样，干干试试吧”。

对方毕竟是一流公司的技术人员，如果被人看出自己不可靠，谈话会就此中断。因此，虽是没有把握的“大话”，还得硬着头皮，充满自信地回答。而这实际上反而成了产生独创性的契机。

凭借“不管怎样，干干试试”的“大话”拿到订单，要是做不出结果，就等于断了自己的后路，以后再无脸去这家公司。因此，虽然讲了“大话”，但是“君子一言，驷马难追”，一定要把“大话”变成现实，从这时起，日子就不好过了。

回到公司，与员工商量：“这次从东芝研究所要到这项业务，如果我们能把这种零件做成功，他们将大量订货。但是大家都明白，我们公司现在既无这种技术，又无必要设备。然而尽管如此，我还是想干。”部下们无不吃惊地说：“连设备都没有，怎么干？”

“虽然我们买不起先进设备，只能买二手的旧机器，但不管怎样也要做。”部下们马上反驳道：“现在才去找二手机器，怎么赶得上约定的交货日期。这种事，事前不把设备搞好，哪能做得了？”对此，稻盛先生说：“这就叫作‘擒贼搓绳’。这可是正经八百的工作方式。”

所谓“擒贼搓绳”，是指在捉到小偷后，才开始搓制捆绑小偷用的绳子。

捉到小偷之前就编好绳子，不但要花费成本，连绳子也成了库存品。因此，捉到小偷以后再搓绳子，最有效率。也就是说，接到订货之前就忙着准备设备，最终会产生浪费，接到订货以后再准备设备最切实可行。

稻盛先生说，这话听上去好像强词夺理、狗屁不通，但后面要提到的“零库存”的阿米巴式经营模式，就是从这一点出发的。

谈到独创性，似乎有些高尚，有些神秘。但是，稻盛先生说“这不过是我当时为了解决员工的吃饭问题而想出的‘苦肉计’，员工已从28名增加到了100名左右”。明知自己没有这方面的技术和设备，但为了生存，为了得到订货，不得不说“大话”。为了不让“大话”落空而使自己陷于狼狈，只好逼着自己在独创性上猛下工夫。

“置之死地而后生”。敢于把自己和部下置于穷途末路的境地，由此激发人潜在的创造性，不断创造出崭新的技术。

“建起漂亮的研究所，花费高额的研究费，雇用一流大学毕业的优秀技术人才从事研究开发，与这种被逼到人生的炼狱场，在生死系于一线的状态下从事的研究，从气势上就完全不同。”

独创性，也就是所谓的与众不同的技术，它不是有了适当的环境和条件就会自动产生出来。把自己和部下逼至绝境，在生死存亡之间思考出路，由此产生独创性。独创性不是物质条件的产物，不是金钱的产物，不是知识的产物，它是精神的产物。

因为是从事前人没有做过的工作，没有人教你方法，没有模仿的对象，一切必须靠自己，靠自己创造出独特的技术。

然而，在不断逼迫自己，从而创造出新技术的过程中，自己能够胜任的工作在不知不觉中增加，新技术为公司打开了新的业务领域。

比如，“索尼公司要制作新型的录音机，就是用磁性带子，像电唱

机那样录音，并能进行反复播放的装置。由于机器运转中磁带高速转动，与机械接触会导致磨损，出现伤痕。因此，那个接触部分要使用陶瓷制的送带滚轮装置，以保护零件和磁带不受磨损。那么，把提供给东芝的某产品的技术改动一下，用于这一产品就可以了。”

也就是说，只要成功地确立起一项新技术，就能产生连锁反应，接二连三、不断扩大它的应用范围，不断地创造出相关的新技术与新产品。京瓷就是这样掌握了更广泛的技术。

“京瓷哲学”里有“不断钻研创造”的话。即使是细微的改进，只要天天积累，经过1年，10年乃至40年的话，就会转化为重大成果，带来伟大的成就。因此，所谓“独创性”，无非是由每天的细微“钻研与创造”，不断积累而成的结果。即使是细小的改进，只要持之以恒地坚持下去，就会开花结果，发展成为伟大的技术。

9. 透明经营

所谓“透明经营”，就是在公司内部，以互相信赖为基础开展经营，会计以及所有业务全部公开，形成一种透明的体系。

举例来说，“单位时间核算制度”里，所有部门的经营业绩都向全体员工公开。各个部门的利润是多少，具体内容如何，任何人都可以轻易了解到。同时，要求每个人都敞开心扉，以开放态度对待工作。

公司内部如同玻璃般透明，就不会产生流言，使大家能够专心致志，全力投入到工作中去。

同时，凡事公开，就可以保证公平公正，即使有人想隐瞒真实情况，或弄虚作假，透明的制度使这变得不可能。

稻盛先生说，在京瓷，员工们能够完全了解公司及各个部门的工作情况和工作结果。如果员工对公司的状况不清楚，就难免疑心生暗鬼：“经营者只知道驱使我们员工卖力，他自己倒很自在，或者利润是不是都被他独吞了。”因此，在京瓷，不论核算还是经费使用，从上到下都非常透明。

稻盛先生说，也有经营者这样想：“大可不必那么做，有点私房钱可以自由支配，不是更容易经营吗？”但是，如果经营者心有愧疚，哪怕只有很少一点，面对员工时，说话就会底气不足，失却作为经营者的自信和威严。

在企业经营中，领导人的统率力极为重要，所谓统率力，就是领导人自身拥有的一种“迫力”，即不怒而威的、让部下敬服的、迫使部下不得不奋进的一种力量。为使这种“迫力”发挥作用，领导人一定要有自信，断言自己是纯粹的、光明正大的。如果自己有私心，自己做得不对、不好，就产生不了这种自信。正因为自己事实上光明正大，所以随时都可以理直气壮。能够这样断言，才能产生“迫力”。这样的自信，使领导人变得强大，有说服力。

有时候会无意间觉得“吃了这么多的苦，占点便宜，也没有什么大不了的事”。如果领导人因贪图私利而心中有愧，并因此丧失勇气与“迫力”的话，那是最不值得的。

领导人问心无愧，光明磊落，才能始终保持足够的自信、勇气和“迫力”，才能堂堂正正去展开经营活动，才能一呼百应，率领团队共同奋斗。

实施“透明经营”的目的就在于此。

10. 精神鼓励为主的经营

从平均主义到“合理主义”

过去，我们的国营企业曾流行“大锅饭”，就是干和不干一个样，干好干坏一个样的平均主义。企业和社会都缺乏必要的竞争，人们积极性受到压抑，工作效率低，收入也低，经济发展迟缓，但“文革”中却有“宁要社会主义的草，不要资本主义的苗”这样极端的口号。改革开放后，引入市场竞争机制，人的潜力开始释放，经济飞速发展，社会财富不断积累，人均收入大大提高。同时收入差距也迅速拉开。日本经济虽然有十年停顿一说，但国民的平均收入，我们现在仍比日本低很多，但收入差距却大大超过日本。一个城市发财的个人企业家的年收入，比落后山区的农民高出上千倍，许多企业内部差距也很大。就是说中国的贫富差异，甚至超越了日本。

另外，勤劳致富，科技创新致富，正当经营致富等等，对社会有正面的示范作用。但腐败致富，假冒伪劣致富，走私致富，贩毒致富，各种灰色乃至黑色手段致富，对社会的破坏和对人心的腐蚀却非常可怕。我们现在提出“和谐社会”的口号，就是要对过度的、特别是畸形的贫富差距做出修正。

日本经济高速增长期，企业对员工一般都采取“终生雇佣制”，工资待遇采用“年功序列制”。但后来，特别是泡沫经济崩溃以后，企业裁员日见频繁，许多企业引进了“能力主义”、“成果主义”，即以部门及个人对企业的贡献大小，决定奖金以至工资收入的制度。因为贡献或者说业绩是变动的，所以收入势必跟着浮动。这也是我们中国企业现在普遍采用的办法，是对“大锅饭”的一种反动。但是，对

这种所谓“合理主义”的分配制度，稻盛先生却表示怀疑甚至否定。在京瓷公司，他推行并坚持“以精神鼓励为主，以物质奖励为辅”的工资奖金制度。这种制度我们曾经坚持过，却失败了，但在京瓷公司却成功了。在那里，从分配角度讲，可以说实现了一种“准社会主义”制度。这是十分耐人寻味的。

浮动制的矛盾

稻盛先生说，收入与业绩连动，业绩上升收入提高，业绩下降收入减少，从道理上讲员工都能接受。但道理归道理，一旦实施矛盾就出来了，比如业绩降了四成，工资随之减少四成，员工就无法承受。经营者根据原定公式计算要减四成，但顾及员工生活的艰辛，至多只能降两成。缺乏这种温情，员工也不肯追随，但收入与业绩挂钩的浮动制却因此变得有名无实。

业绩良好时也一样。忍受了降薪的痛苦，现在业绩恢复了，加工资自然皆大欢喜。但工资要加四成，一下子涨幅如此之大，经营者又难免担心，有许多顾虑。尽管依据计算应加四成，结果也只涨了两成。

人就是这样，除了理性的一面之外，实际上还有感情在起作用。

理性和感情

京瓷在美国的分公司有一万多名员工，一般认为在追求“合理主义”的美国，与业绩挂钩的浮动薪金制度应该畅行无阻，事实并非如此。

一线操作工，以小时计薪。干部实行月薪制。加薪虽说依据业绩，也参照同业种行情，决定企业平均加薪水准。公司内部根据表现优劣

作调整，比如平均加薪4%，工作出色者加6%，工作差劲的只加2%。虽说与日本的年功制有不同，但与日本一样，正式员工年年加薪。与日本不同的是，进厂时不管是20岁还是40岁，同工同酬，没有对年长者的照顾。

对经营层采用“年薪加奖金”的浮动制。年薪虽有保障，但奖金升降幅度很大。比如年薪20万美金，如果今年企业利润翻倍，奖金再加20万美金。上市公司主要干部还有权认购企业干股（stock option）。如果给你一万股，年初每股20美元，因公司业绩良好，升至每股50美元，你如果在股市出售，可获利30万美金，加上年薪20万美金，你就有50万美金的年收入。如果股价跌至20美元以下，你不行使股权，虽然无法获利，但也不至于受损。公司业绩上升，又有奖金，又有股权收益，当然高兴。但业绩下滑，奖金泡汤，股益落空，美国的经营者照样牢骚满腹：“我拼命工作尽了力，是整个行业不景气，效益下降，怎能怪我，怎么连奖金也拿不到。”与业绩挂钩的浮动制，在业绩好时行得通，业绩不好时却行不通。不论美国还是日本，在设定制度时，大家都赞同“业绩下降收入也降，理所当然”。但当实际上真的下降且幅度较大时，感情上无论如何难以接受。这就是人，人心都一样。

同甘共苦好

企业整体效益不好，但某些部门业绩良好，因此拉开部门间收入差距，属于好部门的员工收益高，属于差部门的员工不管如何努力，收入仍然下降。稻盛先生认为这样做会把人心搞乱。

日本经济高速发展时，因通货膨胀，连续多年，年加薪率高达

20%。第一次“石油冲击”引起世界性经济恐慌，波及日本，导致更激烈的通货膨胀。当时日本还依靠加工出口贸易，工资成本连续大幅上升，导致竞争力下降，日本经济可能衰退。

京瓷当时也受到严重打击，工资升幅太快，成本上升，订单锐减。稻盛先生担心照此下去，经营将出现危机，在自己以身作则、停止加薪的同时，说服工会和员工，将20%的加薪“冻结”一年。因通货膨胀，其他公司仍继续20%的加薪。这样京瓷的竞争力明显增强，上下同心协力，仅一年，业绩就迅速恢复，取得优异成绩。第二年，连同“冻结”期员工的损失在内，发放了足额的工资和奖金。

企业遇到困难，只要实事求是向员工解释清楚，就能获得大家的理解，从长远看还能获得员工对企业的信任。

“合理主义”的薪金制度行不通

一位高新技术企业的经营者，向稻盛先生请教两个问题。他说，我们的薪金制度追求“合理主义”，最近引入目标管理制度，工资采用年薪制，与目标挂钩。具体办法是用销售额减去变动费用，即边际利润的百分之几作为工资基数，经营者的收入也包含在内，占一定比例。但这个方法，因日元升值等企业外部环境的急剧变动，造成销售额与目标值之间差距过大，工资的变动也过大，如何解决这个问题这是一。第二，财务、总务等间接部门，二线人员，目标很难量化，如何设定目标、如何考核，亦请指教。

稻盛先生答道，“合理主义”是知识阶层容易跌入的陷阱。我创业之初，因为是技术出身，凡事追求合理，工资制度当然也不例外。但随后我不得不放弃了“合理主义”的思考方式。“年功序列”的工

资制度，几乎与能力无关，工龄越长工资越高，年轻的大学毕业生，再有才能，待遇也不高，所以他们抵制这种制度。特别在高新技术领域，必须吸引年富力强的、优秀的技术人才。为此你提出合理的、有魅力的工资制度，就是基于目标管理的年薪制。你提出的这套办法确实非常合理，但工资体系却并非“合理”两字所能概括，而你却想用“合理主义”来解决一切，与现实发生矛盾，产生了问题。

工资与边际利润挂钩，搞出一个计算公式，出发点是调动大家的积极性，企业利润增加，就可给大家多加工资。但日元升值，大环境不利，企业效益不佳，按照公式，大家都要降薪。员工就有牢骚：“企业业绩不好并非我们的过错，日元升值属于不可抗力，与我们的主观努力无关，与我们无关的因素让工资如此下降，我们难以接受。”

稻盛先生说：“我从不搞与业绩挂钩的工资计算公式。京瓷有不少实绩突出的部门，但我不会随便给他们加薪。给一时业绩上升的部门马上加奖，别的部门就会妒忌。少数人高兴，多数人不平。同时，业绩下降的部门真的降薪，大家就会消极，大幅度降薪事实上行不通。”

同时，业绩好的部门不可能一直好下去，加奖时高兴，一旦业绩下滑，加奖变为减奖，他们也会灰心。

稻盛先生说，从理论上讲，有一个科学合理、具有说服力的工资制度或计算公式当然不错，但因为预见到上述矛盾，京瓷反而保留了“年功序列”的要素。

经营指标不用“利润”、而用“每小时附加值”表示

稻盛先生说，人都有私心和欲望。不仅因工资差距过大，而且还因公开各部门的利润，也可能导致人际关系恶化。“我的部门本月有一

亿日元利润，你的部门只有一百万。”利润多的部门就会趾高气扬。不仅如此，“我的部门这么赚钱，奖金差距理应扩大”这样的论调也会抬头。企业内部流行这样的意见，就会影响企业凝聚力。

但是，努力不努力一个样，业绩好坏一个样，甚至偷懒也无妨，就会培养出依存公司、吃公司“大锅饭”的“工薪族”。

为此，京瓷提出“自己的饭钱自己挣。不！还应对他人对公司做贡献”。具体办法就是实行“阿米巴”经营，即把企业划分成许多小集团，每个小集团都像一个公司一样独立核算。而且这种小集团可根据需要重组或变动，故称“阿米巴”。核算时把利润放在次要位置，而突出每小时产生多少附加价值，把它作为核算指标。计算方法是，各小集团的销售额减去除工费之外的所有费用成本，得出附加价值，然后除以总工时，得出每小时附加价值。

比如，一个大学毕业生第一年的月薪一般为 20 万日元。中小企业的员工，包括加班费平均月薪约 30 万日元，再加奖金共计约 40 万日元，平均每月工作 20 天，每人每天的工费约 2 万日元，以每天工作 8 小时计算，每小时人工费为 2500 日元。如果你每小时创造的附加值只有 2500 日元，等于你仅仅养活自己，没对公司做出贡献。如果小于 2500 日元，说明公司倒贴你。这个指标同各人每小时工资比，可以看出每个人是否对企业做出贡献及贡献大小，一目了然。

这个指标在督促员工努力的同时又淡化了利润指标带来的刺激性。在京瓷不说“我的部门赚了多少钱”，只说“我的部门每人每小时创造了几千日元的附加值”。这种做法很独特，很有深意。

为伙伴尽力

稻盛先生教育员工要为同事为伙伴尽力，这是企业内部的“利

他”，比起“为世人、为社会”似乎有点狭隘，但仍然十分重要。“利他”是人最尊贵的行为。一事当前，先为自己着想，似乎天经地义，但实际上，为伙伴尽力不求回报、让他人满意自己才会幸福，人的内心都存在这种美好的愿望。问题是要把这种美好的愿望激发出来，变成员工们的现实行为。“利他”行为的积累就是走向开悟，这是“阿米巴”经营的思想基础。

企业不是由个别人，而是由全体员工共同经营，大家都具有经营者一样的理念，群策群力，企业必定强大。为此，京瓷创业初期，就实行“阿米巴”——即独立核算的小集团经营。

为了提高经营效率，像松下电器等许多企业都采用“事业部制”。京瓷在此基础上进一步划小核算单位，但采用这种制度，产生的问题就是成果如何分配。

有的部门盈利，有的部门亏本。一般的做法都是按成果分配，业绩好，奖金高。特别是美国，某部门效益好，奖金可发10个月甚至15个月，所谓“上不封顶”。但业绩差的部门，甚至到新年也拿不到一分钱奖金。但京瓷对贡献大的部门只给予表彰，而不给予金钱和物质的奖励。而这些部门居然乐意接受，许多人觉得不可思议。因为他们不知道，“为伙伴尽力”已成为京瓷的一种文化。

稻盛先生说，这样做是基于人的心理。业绩上升就多发工资奖金，这些部门自然士气高涨，为追求更高的收入而努力，而业绩下降的部门就会意气消沉。一个公司内有的部门气氛热烈，有的部门士气低落，从整体而言对企业非常不利。对落后部门尽管可以鞭策：“只要你们同样努力，效益同样提高，也会给你们多发工资奖金。”但由于各种原因，即使努力了，效益未必能够提高。如果奋斗一年两年仍不见效，受到贬低，人可能变得偏执，甚至丧失信心。而业绩好的部门也不可

能永远一帆风顺，必会有下滑的时候，拿惯了高额奖金，突然没有了，他们会怎么想。另外，可能这笔奖金本来已在购房分期付款的预算之中，一下子落空了，这样现实的问题会使他们对公司产生不满。差的部门总是士气低沉，好的部门也因业绩下降而气馁，整个公司就会军心动摇，陷入危机。

不靠金钱报酬而靠荣誉赞赏

稻盛先生说，调动人的积极性，发挥人的潜力，只靠金钱不行。对于创造了单位时间高附加值、为企业做出贡献的个人和部门，全公司都给他们荣誉：“那个部门达到并超过了‘单位时间附加值’指标，为公司盈利做出很大贡献，我们因此拿到了奖金，都有了加薪机会，他们的功劳值得我们赞赏，我们衷心感谢他们，并向他们学习。”

为一线部门提供服务的间接部门，比如资材供应、总务人事、财务会计等部门，由于他们的努力协助，一线部门才能完成指标。他们虽然没有“单位时间附加值”指标，但对他们的工作要肯定，对他们的辛苦也要表示感谢和敬意。

稻盛先生说，不把各部门的业绩与工资奖金直接挂钩，不拉大收入差距。公司业绩好时，给共同努力的全体员工增发奖金。

京瓷一直坚持以精神鼓励为主的方针，而稻盛先生本人没有私心，处处以身作则，言教身教，并设计出精细的、可切实操作的“阿米巴”经营模式，使这个方针始终得以贯彻并奏效。

第六章 充满哲理的会计学

1. 追求会计的本质

稻盛先生在创办京瓷公司时，对新产品开发和生产已经积累了一定经验，但对财务会计则连常识也没有，甚至没听说过“资金平衡表”。但在后来的经营实践中，他明白了会计能力是经营者必须掌握的重要能力之一，既然当了经营者，就必须具备这种能力。是否具备这种能力，经营的局面将有很大的不同。

正因为缺乏会计常识，反而有利于稻盛先生从经营实践中一点一点地去探讨会计“应该怎样才是正确的”，去彻底地追求会计的本质，对现存会计操作乃至会计制度的不合理处提出质疑，并总结出一套对企业经营非常重要且简单明了的会计原则。他出版了这方面的专著，并向“盛和塾”的经营者塾生们反复解释这些原则。

同时，稻盛先生发现和强调的这些十分实用的会计原则，使有关财务方面的专家权威颇为惊叹。最近有一位叫永津的会计师在深入研究了京瓷公司的会计报表以后，对京瓷的财务和经营没有用“健全”、“正确”、“高收益”等字眼，而用“完美”（美しい）这个词来形容，在讲解中充满了景仰之情。

稻盛先生一贯强调，经营者在考虑所谓“经营战略、战术”之

前，首先必须考虑“作为人，何谓正确？”任何“战略、战术”都不能违背“公平、公正、正义、诚实、勇气、谦虚、博爱、勤奋”等做人的基本原则。任何事情，包括财务会计这一经营的重要领域在内，必须实事求是地追求它的本质，不为所谓的“常识”所束缚，必须独立地、深入地、负责地去思考和判断。稻盛先生说事无巨细，都要根据正确的原则进行彻底的思考，这样做或许很辛苦，费心劳神，但是这样做的结果，可以使任何人站在任何角度看，都会由衷承认你的经营具有普遍意义上的正确性，真正的无可挑剔。而经营和经营者本来就应该这样。

2. 利润和税金

企业拼命努力，好不容易获取的利润，其中差不多一半要作为税金上缴，许多经营者觉得难以接受。特别是生产过程中的原材料、半成品、成品以及应收款等尚未变为现金，还有风险，而税却全部要以现金及时交纳。今年利润多，多交税是理所当然，但明年亏本了，不管什么原因，都是你自己经营失误，必须你自己负责，不会因为你过去多交过，而退还你一分钱的税金。

稻盛先生说，企业的员工对此并无切肤之痛，而经营者往往想不通，好像是自己账户里的钱让人夺走一样。因此在账面上千方百计想办法，尽可能逃避或减少税金，有时美其名曰“节税”。

稻盛先生说，经营者应该以一种客观的眼光来看待利润。利润是企业对客户和社会做出贡献后，社会给你的奖励和回报。企业能够顺利经营，除了企业自身努力之外，也少不了社会各方面的支持。企业

的利润并不是经营者的私有财产，企业以税金的方式向社会再作贡献，促进社会的发展，这是企业应尽的义务。

稻盛先生说，企业应该把税金看作经费，看作必要的社会成本，而只把税后利润看作企业努力应得的回报。把企业的发展与对社会的责任统一起来。

稻盛先生说，今年有一亿日元税前利润，交掉五千万日元税金，剩下五千万日元的税后利润。而明年你想留下一亿税后利润，那你努力做出二亿税前利润不就行了吗？二亿太少，做十亿就可留存五亿，十亿太少，做一百亿，做一千亿不就行了吗？就按这样的思路，稻盛先生的企业集团 2004 年做出了四千亿日元（约三百亿元人民币）的税前利润，对社会做出巨大贡献的同时，也获得了充足的内部留存，为干部员工的福祉，也为企业进一步发展打下了坚实的基础。

3. “一一对应原则”

钱、物、票一一对应

在经营活动中，随着钱、物的流动，必须有相应的票据与之一一对应，稻盛先生称之为“一一对应原则”。这个似乎理所当然的原则，在实践中却往往很难贯彻，不仅中小企业，即使大企业，可以说大多数企业并没有认真实行这个看来十分简单的原则。

看一下月度利润表，这个月没有利润，甚至亏本，下个月突然冒出许多利润，这就证明“一一对应原则”事实上没有实行。在销售额没有很大变动的情况下，利润本不该大起大落。利润忽上忽下，就很难判断企业经营的实态。将这种月度利润变动视作正常，只要半年度

或年度有利润出来就好，会计人员这样操作，会计事务所的会计师也予以谅解。

1968年京瓷在美国硅谷的分公司就有过这样的教训。该公司向当地客户销售日本本公司生产的产品。因为客户交货期急，产品空运到机场，经通关，运到分公司后立即转送客户，同时开销售发票。但从本公司进货的发票却没有与产品同时到达，要与装箱单等一起，经由银行一个星期后才到美国。进货发票没到，只有销售没有进货成本，到月末结账时，利润自然很高。但月初进货发票记上账，而销售已做在上个月，这个月有成本没销售，当然出现很大赤字。稻盛先生认为，即使进货发票未到，只要货物到，就应该立即作为应付款记账，实行“一一对应原则”，这样就能反映每个月真实的经营情况。

京瓷上市时，要聘请一位有声望的公证会计师宫村当财务监察。宫村以为像京瓷这样高速发展的风险企业在管理上难免有问题，何况经营者是理工科出身的技术员，不懂财务，业务还迅速扩张到海外，而上市公司的财务监察负有法律责任。因此他提出要到离本公司最远的，可能管理不及的美国硅谷的分公司去考察。但考察结果令他大感意外，钱、物、票全部一一对应，连保险箱的现金与账册也分毫不差。

数字表达事实

常有企业与客户作这样的交易：这一期销售不好，为了账上好看，先把下期的销售发票开过去，到下期一开始再把货物送去。票和物没有对应，因为只有销售没有成本，不仅销售是虚值，而且相应的利润也是虚值。

稻盛先生认为，公司这种做法哪怕只有一次，也会给员工极坏的

影响，使他们觉得数字是可以操作的，操作是理所当然的。其结果是公司的管理将形同虚设，组织将涣散，反正到时可用虚假数字去糊弄，严肃认真的工作态度似乎是不必要的。

“一一对应原则”就可以防止产生这种消极事态。该原则表明：发生的一切事实即时得到确认，管理处于透明状态。谁也不能在数字上造假。钱、物、票不能单独流动，物品流动，必然开票，跟随被确认的票据一起流动。这样，数字就正确地表达了事实。

“一一对应原则”构建透明的管理系统，使事实既不被隐藏，也不被模糊歪曲。从上到下忠实执行这一原则，就可以防止舞弊产生，提高员工道德水准，增强员工对公司的信任度。

这些票据累积计算，就正确反映了公司的整体的真实状况，有利于经营者据此作各种决策。

“一一对应原则”这个最简单、最原始的方法，如能彻底贯彻，就能极大提高企业的社会信誉，使企业可以坚实发展。

4. “双重核实原则”

这里强调的“双重核实原则”，不仅针对财务会计，而且适用于企业所有部门。它的本质是一种“保护机制”，使企业的各项工作，在光明正大的、透明的状态下进行，使个人不犯错误，使组织保持健全。

不让人犯罪的制度设计

稻盛哲学最根本之点叫作“以心为本”。创业之初，作为经营者，

稻盛先生深感责任重大，以至常常夜不能眠。“经营究竟应该依据什么？经营的根本究竟是什么？”反复深入思考的结果，他意识到经营最重要的莫过于人心，经营必须“以心为本”。人心极为微妙：一方面人心难测，人心易变；另一方面人心一旦相连相通，不仅力量巨大，而且无法割断。人心有善的一面，又有弱的一面。所谓“以心为本”的经营，一个重要的方面，就是基于人心的弱点，设计出一种“防患于未然”的保护制度，使干部员工不因人心脆弱而犯错、甚至犯罪。这就是确立“双重核实原则”的初始动机。这是为了从根本上爱护干部员工，保护干部员工，使他们远离错误和罪恶。老实人也难免“糊涂一时”，如果管理制度上有漏洞，老实人也可能犯罪。相反，在健全的体制中，即使有人存心不良，制度使他无法犯罪。这种制度越是严密，越是严格，对个人和组织越是有利。从这个意义上讲，可以说“唯有管得严，方有爱得深”。所谓“大善似非情”就是这个意思。

管钱和管账的人分开

有现金出纳时，必须附有一一对应的票据，而且开票的人与管钱的人必须分开。比如社长出差，要从会计处预支费用，一般情况下该会计开票，再由他从保险箱中取出钞票交给社长，同一个人进行票据记载和金钱授受，这就违反双重核实原则，这种做法必须杜绝。

去银行存款，支付资材货款，支付工资，支付其他费用，付钱的经手人与开票人必须分开。

付款经手人要核实、确认票据是否正确，但付款归根结底必须依据票据，不能由付款经手人自作主张。开票人必须把付款内容正确记入传票，并附以其他有关证据，然后交给付款经手人。

货款进账也一样，现金收款时，开票人和收款人必须分开。即使是支票进款，开票人和处理金钱入账的人也必须分开。

公司印章管理

公司法人印章的保管和使用，也体现出稻盛先生在管理上的良苦用心。因为他自己很忙，就把印章交财务部长管理，但部长个人不能随便使用，因为印章存放在保险箱里，而保险箱钥匙由财务次长保管，打开保险箱，里面又有一只带锁的保险盒，它的钥匙又由财务科长保管。这样，使用法人印章就要经过二重、三重确认。

要盖章的资料或支票拿到财务部长那里，由财务次长打开保险箱，由财务科长打开保险盒，由财务部长取出和加盖印章。在这种情况下，要想舞弊必须三个人串通勾结。

这样做不是不信任当事人，而是为了保护他们。法人印章一盖，几十亿日元的支票一下子就开出去了。即使不是存心做坏事，人也有冲动、一时糊涂的时候。比如某亲友有急事要用钱，想暂借五千万日元。如果管印章的人有随便盖章的自由，就是说管理制度上给他们制造了犯错误的机会，他们就可能犯这样的错误。印章可以自由使用的公司，往往发生公款私借的事情。认为借钱的亲友是老实人，必会如期归还。但是没有归还，当事人就陷入罪过。为了防止这种现象的产生，就需要建立二重、三重确认的制度，并彻底贯彻。

采购管理

材料、设备、物品等的购买也必须实行“双重核实原则”。比如制造部门的负责人需要用某种材料或设备时，不能自行订货或采购。

他们必须填写采购申请单，写明所需物品名称数量，在何处可买到，价格是多少等等，然后交给资材采购部门。拿到申请单后，以此为参考，资材部再同各家供应商联系，让他们报价，经比较后挑选价廉物美的商家供货。制造部门要指定供应商，资材部不予接受。将使用者与购买者分开，形成双重确认的局面，防止有关人员与供应商之间发生不正当交易。

5. “筋肉坚实”原则

一个人皮下脂肪太多，虚胖，体质就下降。企业也一样，必须去除赘肉，才能保持继续发展的生机。

不良库存及时处理

生产企业一般都有原料库存和成品库存。这两者如不严加管理和控制，企业“皮下脂肪”就会增加。而这种管理不能仅委托营业负责人或仓库管理者，而必须由经营者亲自抓。

库存当中有许多东西很快失去商品价值，而财务报表上却仍把它们当资产记载。

京瓷还很小的时候，客户为试制真空管，要订购 100 个绝缘元件。因为有产生不良品的可能，不能只购进 100 个的原料只做 100 个，为了保险，就要留有余地，做 150 个。结果没有不良品，多余的 50 个就成为库存。如果客户以后还要，那没有问题。如果客户用完 100 个研究就结束，那么，剩余的 50 个作为库存记账，但实际上已无任何价值，因为是特定客户所用，无法转卖别处。会计事务所把这认作库存，

税务署也把它当作库存，计入资产，收取税金。稻盛先生认为这明显不合理，但必须说服会计师和税务署的人。

“客户用了 100 个后，如果还再要几个，到时重新做几个，非常困难。所以要多做 50 个，现在把剩余的当库存，但实际上它已没有价值，因此在客户下一次订单来之前，应把它作为零处理。当然如果客户继续订货，那时再作为销售，支付相应税金。税务方面应该没有问题，会计事务所把卖掉的产品作为销售，应该也没有问题。”但税务署的人却说：“这只是你单方面的解释，不行。既然是库存，就要看作资产，请你支付税金。”于是，稻盛先生提出了“陶瓷石块论”，力求说服他们。

“因为这是特定客户的订货，这产品只对这特定客户才有价值，对别的客户毫无价值，不过是石块而已。所以我们公司报表上不能作为库存。”

“不作为库存，你们应该把它作为垃圾丢弃。”

“如果丢掉，客户还要 5 个怎么办，重新做 5 个十分麻烦。而且客户说要，必须马上送去。丢弃等于资源浪费，暂且让它放着不行吗。”

“放着不行，你不是说它已经没有价值了吗？既然如此，应该当着我的面，用铁锤将它击碎。”

因为有过这样的争论，为了避免支付不应支付的税金，稻盛先生把不能当作资产评价的东西，及时加以处理。

这虽然是一个特例，但企业里没有价值，或价值已经大打折扣的成品库存比比皆是。如果账上仍以原有价值作资产处理，多付税金不说，结果必然成为窟窿，给企业经营造成危机。

设备折旧用实际耐用年数

“筋肉坚实”原则除成品库存外，其次是设备折旧。

京瓷的高精度陶瓷产品需用高精度模具。根据大藏省制订的税法，模具折旧规定为三年。

但京瓷使用的模具，比一般陶瓷制品所用模具，精度高得多。而且产品所用原料为金属氧化物，硬度极高，模具极易磨损。另外，上例中客户只要100个元件，只订一次货，以后订单是否继续没有任何保证。也就是说，专用模具用过一次，就没有价值，就该一次折旧完毕。将它作为设备三年折旧，等于将无用之物计作企业资产，又要多付税金。

因此，稻盛先生认为应该将模具作为费用，一次性打入成本。但税务署却认为，这种意见不过是中小企业年轻经营者意气用事，不予认可。稻盛先生赶到大阪税务局，堂堂正正，据理力争。结果是京瓷作为特例，其模具可以作为费用处理。

大藏省规定模具三年折旧，依据的是塑料成型模具。塑料柔软，模具可用上三年四年，规定三年折旧没错。但是，凡是模具一概三年折旧，对京瓷这样使用特殊模具的企业而言，明显不对。通过强有力的交涉，税务当局接受了稻盛先生的正确意见。

原料用时买进

第三是原料库存尽量减少。原材料价格有涨落，一次进得多价格可以便宜，因此一般人都主张在低价时一次性大量购进。但稻盛先生的观点与此相反，他坚持“必要的原料、在必要的时候、采购必要的量”，即使贵一点，也在所不惜。

稻盛先生小时候，父母在鹿儿岛市内经营一家小印刷厂。父亲老家在农村，离厂15~20公里。农村的亲戚、老乡经常肩挑手推，将各种蔬菜运到市内叫卖，回乡时常到厂里拜访，父亲很忙，总由母亲热情招待。乡亲们卖剩下的东西不愿再带回去，就希望母亲便宜一点买下。母亲是个热心人，看乡亲们把蛮重的农产品再带回去很不方便，就将芋头、白薯等可以长期存放的东西，以较低价格都买进了，吃晚饭时告诉父亲，父亲生气地说“怎么又买了”。小稻盛就觉得父亲不近人情。但过一段时间，就看到母亲为了防腐，在挖坑埋白薯。又过一段时间，看到母亲正在把白薯腐烂部分削掉，大白薯变成了小白薯。有一次放学回家，母亲说：“你来得正好，快把小朋友们都叫来，我把白薯都蒸熟了，叫他们都来吃。”

这样的情形发生几次后，稻盛先生便理解了父亲当时为什么会生气。母亲埋白薯，削白薯，请大家吃白薯的无奈，给他留下了深刻印象。

原料在必要时、采购必要的量，当然价格会高些，但少了库存，少了“库存无用”的担心。同时原料没有多余，大家使用时更加珍惜。另外还省了期末盘点的劳力，省了仓储费用，节省了流动资金。

不迷信洋设备

京瓷创建初期，资金不宽裕，讲究节俭。办公桌椅是只用几分之一价格买的“中古品”（半新半旧）。生产设备只要够用，不允许轻易购进新品，强调在原有设备上改进创新，提高效率和精度。

稻盛先生初次赴美国时参观了一家同行业工厂，那里整整齐齐排着一列德国造的最先进的压机，机器工作很有节奏感。当时京瓷用的

是自己设计的土设备，操作也比较辛苦。

德国压机速度快、性能好，稻盛先生很羡慕，但一听价格不禁吓了一跳。自制设备生产效率虽然只有德国设备的一半，但价格只有它的几十分之一。从设备投资效率来看，京瓷的土设备显然更合算。

一般的人不作这样的计算比较，一见先进设备，就想早日引进。一方面提高生产效率，同时可以获得使用最尖端设备的满足感。但实际经营效率未必能提高。如果反复进行过度的设备投资，企业的经营体质反而弱化。

拒绝投机

稻盛先生认为利润必须靠自己“额头流汗来获取”，不劳而获，靠投机得来的钱不足称道。

1973年10月开始的第一次石油危机引发了日本的经济混乱。当时有家银行的支店长劝稻盛先生购买不动产：“两年来不动产不断升值，大家都靠土地买卖赚钱。贵公司利润都存在我们银行，我们很感谢。现在社会流行借钱买地，自有资金加银行贷款买土地增值，已成时代特色。贵公司若想贷款，我们银行不管多少都愿意借。许多不动产可以保证升值，请允许我向你介绍。”稻盛先生坚持自己的原则，不为所动。

一年半载后，开始出现不动产泡沫破裂，许多相关公司陷入困境，甚至破产。几家杂志、报纸的记者们认为稻盛先生有先见之明。

“我没有你们所说的那种先见之明，我只是不喜欢靠投机获利，我讨厌靠转卖不动产赚钱，如此而已。”稻盛先生这样回答。

到1990年代初泡沫经济总崩溃之前，有过几次泡沫胀破，但不少

人好了伤疤忘了痛，反复进行股票和不动产投机，他们明知股市和房地产不可能永远持续升值，但总是愿意相信损失不会降临到自己身上。在这股投机狂潮中，稻盛先生却是“举世混浊我独清，众人皆醉我独醒”，坚守自己的信念和原则，决不随波逐流。

他说投机是一种零和游戏，有人得利，必有人牺牲。投机并不创造新的社会价值。企业的使命在于通过创造性的活动，产生新的价值，对人类社会的进步发展做出贡献。作为这种活动的成果所获得的利润，被称为“额头流汗得来的利润”，这才是企业应该追求的真正的利润。

拒绝而且鄙视投机，自然规避了投机风险。当别人的资金都被股票、房地产套牢时，京瓷却有充足的资金用于正常的投资，从容展开经营活动，使企业获得新的发展机会。

6. 完美主义原则

我们中国人常讲：“金无足赤，人无完人。”这是真理的一个侧面，但是，作为经营者，稻盛先生强调另一个侧面，在工作中追求纯粹和完美，不允许模糊和妥协，所有事情连细节也不容忽略，并认为这是经营者应有的最基本的态度。

宏观与微观

许多情况下，领导的决断必须正确无误。比如一个登山队，领导在某方面的判断只要稍有闪失，就会将整个队伍带上绝路。企业经营也一样，经营者的判断左右企业的命运，经营者对员工及其家属，对顾客、股东、协作厂等利害关系者，负有重大责任。

为了履行这种责任，经营者不仅应对有关企业整体的、宏观方面的工作了如指掌，而且必须了解部下从事的、微观方面的工作。作为一个“长”，甚至应该做到部下休假时自己能上班顶岗。

创业型经营者往往具备这样的能力，从现场的细节到企业整体的状况，他们都一清二楚。但他们的继承者，往往缺乏对现场的了解。虽然从长辈那里学习了掌控全局的“帝王学”，但对微观的现场的情况却不甚了了，如果这样，他们就很难真正把企业经营好。如果不经常亲临现场，不了解现场的气氛、现场的问题，不了解基层员工的想法，所谓“帝王学”将无用武之地。只有既熟悉微观又掌握宏观，才能胸有成竹，按自己的理念去经营好企业。

百分之百合格

“不良品为零”，“百分之百合格”，这些在过去被认为不可能达到的目标，现在成了制造业必须做到的、理所当然的常识。稻盛先生说，在他从事的化学这个领域里，常要用多种药品混合，创造新的化学物质。药品的配方稍有差错，多日的辛苦努力立即化为泡影。如果是花一年的努力才能获得的研究成果，因为某种疏忽，这一年的心血在一瞬间就前功尽弃。

至于像汽车这样结构复杂的产品，零件成千上万，每种零件哪怕只有万分之一的不良率，整车汇集起来，不良率就高得惊人。

现代制造业追求产品不良率为零，这种严格的质量要求，意味着从产品的研究开发到产品的生产制造，其全过程中各个方面的工作必须完美无缺，不允许发生任何的差错，否则最终不可能达到这种质量目标。

在开发和生产过程中追求万无一失，同样，会计等事务性工作也要求做到一丝不苟。发生了错误，简单地说一声“对不起，我马上改”，书面的差错用橡皮擦改就行，这种态度会受到稻盛先生的严厉批评。

人难免有错，“人非圣贤，孰能无过？”但是在对待工作的态度上，稻盛先生觉得不能认同这种说法。投资计划也好，核算管理也好，基础的数字都弄不准，结果一定会影响经营判断。所以事务部门的工作，同开发及制造部门一样，要求高度的认真负责，不允许发生差错。

彻底做到“完美主义”固然很难，但是只有认真追求“完美主义”的态度和努力，才能减少错误的发生。当然追求尽善尽美，也不可能完全消灭差错，尽管如此，却决不能认为 99% 正确就行。如果认同 99%，下次就会认为 90% 也行，甚至 80%、70% 也是没办法的事。这样企业经营必然乱套，各种规则也会松懈。100% 就是 100%，不允许妥协。对于销售和利润计划，“虽然没达到，但完成了 95%，这次请予以原谅。”对这种论调，稻盛先生决不容忍。无论对营业或生产目标的实现情况，还是对研究开发的进度及管理工作的正确性，他都要贯彻“完美主义”的原则。

用严格核查促进“完美主义”

稻盛先生经常要求财务人员月度会计报表中不明确之处做出解释。当时的财务部长对此感触很深：“拿给社长看的资料，如果事先不做充分准备，不考虑周全，一定会受到严格的核查。社长的提问，常会弄得我们很狼狈。但如果下次吸取了教训，事前从各个方面反复确认，提出的资料无懈可击时，社长只要听一下简单的说明就通过了。

这时反倒觉得有些失望。”

稻盛先生说：

当我认真审阅资料时，错误的数字或互相矛盾的数字会立即跳进我的眼帘。一旦聚精会神，即使是浏览一遍，有问题的数字也会像救助似的来到我的眼前。相反事先反复确认、推敲过的资料，我再仔细审查也找不出毛病。

因此，上司让部下仓促准备的资料，事先对它的内容没有认真审核，提心吊胆拿到我面前，只要让我过目，必然遭到我的申斥。而事先已经仔细审阅、没有矛盾的资料，很快就获得通过。所以对经营负有责任的各级干部，自己有贯彻完美主义的意识，就能敏锐地发现不合逻辑的资料和数字。自己以身作则，部下就不敢怠慢，就会自然地去贯彻完美主义。做资料的，看资料的，大家都追求完美主义，完美主义就会渗透到企业各个方面，形成一种企业习性或叫企业文化。

日本有代表性的企业，例如丰田汽车等，也都非常强调“完美主义”。“完美主义”一词是方程式中“努力”程度的另一种表达，它的反面是“马虎主义”。几十年前鲁迅先生将中、日两国的国民性作比较时，肯定了日本民族凡事认真的态度，批评了中国人的马马虎虎。这几十年来中国发生了翻天覆地的变化，但在某些企业、某些人身上，做事马虎的劣根性并未完全根除。从整体而言，日本人不见得比中国人更聪明。但是，鲁迅先生的话：“日本人的长处，是不拘何事，对付一件事，真是照字面直解的‘拼命’来干的那一种认真态度。”也就是稻盛先生提倡并身体力行的“完美主义”原则，对我们当代的中国人，特别对许多青年人来说，仍有现实的针对性。有人把日本比作恐龙，即“头小体大”，意思是日本缺少有远见的政治家，但经济、科

技和社会各个方面都很发达，在许多领域都有世界领先的企业。这背后日本民族的“认真”无疑是原因之一。如果我们绝大多数中国人事事都“认真”起来，包括在“以法治国”和“以德治国”方面也贯彻“完美主义”的原则，那么，不仅经济能更健康的发展，各种社会问题也一定能够得到有效解决。如果这样，在不久的未来，中国必将进一步受到世界的注目和尊敬，中华民族必将无敌于天下。

不是“最佳”而是“完美”

法国有一家著名企业掌握一种开采石油的特殊技术。当钻井的立钻进入石油油层的瞬间，会突然因喷井而引起大火，因此，在钻头离油层或天然气气层还剩几十英尺时，就要预先知道。而这家名叫休兰伯尔的公司掌握用电波测定地层状况的技术，世界各国都采用它的技术。

八十年代初，这家公司的总经理詹恩·里夫先生在报纸杂志上读到稻盛先生有关企业经营的文章，很感兴趣。有一次出差到日本时，特地拜访了京都的京瓷公司。当时，稻盛先生并不了解休兰伯尔公司，但见面交谈，发现这位总经理具有非常了不起的哲学。

他出身于法国名门世家，父亲是著名银行的行长，夫人是印度著名诗人泰戈尔的侄女。他本人是休兰伯尔公司专门聘请的总经理，不仅是一位杰出的国际人士，也是一位优秀的哲学家。

这位先生一定要见稻盛，要与他探讨经营哲学。经过一夜长谈，稻盛先生深有感触：将休兰伯尔发展成为世界一流企业的人物果然名不虚传。

这位先生对“京瓷哲学”也很佩服。他提议召集几名京瓷和休兰

伯尔的干部董事，去他位于美国亚利桑那的私人别墅，畅谈经营哲学。

1981年，稻盛先生带领几名京瓷的干部，去亚利桑那的斯高特第尔拜访了他。在仙人掌丛生的沙漠中的漂亮别墅里，就经营哲学进行了彻夜畅谈。

在休兰伯尔公司的经营宗旨里，有一句话叫“力求最佳”。当时世界各地，包括苏联、中国，不使用休兰伯尔的技术就无法开采石油。这样优秀的公司，目标当然应该是“最佳”。而京瓷追求的则是“完美”。

这个不同点引起了争论。休兰伯尔追求“最佳”，京瓷追求“完美”。所谓“最佳”，指的是“好于其他”，是“最好的东西”。稻盛先生认为，制造业的精髓在于“完美”。即使同别人比较是“最好的东西”，但只要有一丁点瑕疵，就可能全部报废，所以必须做到尽善尽美。关于“最佳”还是“完美”的争论一直持续到深夜。

最后，詹恩·里夫先生终于同意了稻盛先生的观点：“啊，还是你说的对。我想我们公司也该从‘力求最佳’转到‘追求完美’了。”

实际上，是人就不可能十全十美，但即使这样，也应该抱着追求完美的意识不断努力，这点非常重要。

7. 现金为主原则

赚到的钱究竟在哪里？

会计学产生于中世纪的意大利，因为意大利商人善于经商，当时意大利经济非常繁荣。其实那时的贸易方式很简单，商人租用船只，从某处用便宜的价格买进当地多余的产品，再航行到地中海沿岸国家，

因为这些国家缺乏这些商品，卖出价格比较高，这种买卖使两地皆大欢喜。卖商品所得的钱，减去租船费、航海费、进货费，就是利润。然后船长和船员们按事先商定的比例分配，一切都以现金形式进行。经营情况大家都一目了然。

但随着经济的发展，会计学变得复杂，对于并不精通财务知识的经营者而言，看了财务报表，往往仍然不能掌握企业的经营实态。

稻盛先生开始时看不懂资金平衡表和损益计算书，期末决算报告出来后，常问财务部长：“赚的钱究竟在哪里？”部长答复说：“利润在应收款、库存、设备等科目里，以各种形式存在，不能简单明了地说钱在那里。”再问：“利润的一部分要分红，分红的钱在哪里？”部长答道：“利润并不等于手头的现金，分红的资金准备向银行借贷。”再追问：“连分红的钱都没有，还特意要从银行借，能说真的盈利了吗？”部长回答：“是的，即使如此还是盈利了。”

稻盛先生要求财务部长，将财务报表上的损益数字同实际的金钱流动结合起来做出说明。他认为辛辛苦苦挣来的钱，如果只是增加了库存或应收款，是没有意义的。“赚到的钱究竟以何种形式、存在于何处？”稻盛先生痛感对于经营而言，确凿掌握现金流动的实态，非常重要。

叫卖香蕉的启示

稻盛先生认为不管现代会计学如何发达，归根结底，经营还得回到它的原点，即重视现金的流动。

比如某件物品究竟应该作为资产记载，还是应该作为费用处理，经营的结果会出现很大的差异。

以街头叫卖香蕉为例。先从水果市场购进一箱香蕉，到车站前叫卖。这时需要花 300 日元买一只空纸箱，花 1000 日元买一块大布盖住纸箱，拍卖时要一根木棒，花 200 日元，这些是做生意的道具。

香蕉一把 50 日元，买进 20 札。以每把 150 日元卖出，应是一把赚 100 日元，假定到傍晚全部卖完。

销售额为 3000 日元，进价 1000 日元，应该净赚 2000 日元，但结账时买纸箱花了 300 日元，买布花了 1000 日元，买棒花了 200 日元，道具费用共 1500 日元，手头只剩下 500 日元。

这时收税的人来了，说你赚了 2000 日元，一半要交税，即要交 1000 日元。只赚了 500 日元，怎么交税要 1000 日元。“纸箱、布、棒不是费用是资产，现金 500 日元加资产 1500 日元共 2000 日元，要以此为基数交税。”但纸箱、布、棒实际上都没有作为资产的价值，比如纸箱，既不能退还，又不能带走，只好丢弃。因此只能作为费用处理。

“账上有利润，却没有钱用”，财务报表上出现利润，但总是周转资金不足，总为筹措资金伤脑筋。这是计算上的“利润为主原则”，而不是“现金为主原则”。

稻盛先生说：“不必把经营这件事考虑得太复杂，只要做到销售额最大，经费最小就行。”两者相减就是利润。把这种利润与看得见的现金结合起来，带着这种意识去经营企业非常重要。

第七章 成功实例

1. 利他自利——与美国 AVX 公司合并成功

“利他心”和商业竞争

稻盛先生有时把方程式中正确的“思维方式”称作“利他心”，就是说，一事当前，先要体谅对方，不能只考虑自己的利益，有时即使付出自我牺牲，也要为对方着想。这种“利他心”，在激烈的市场竞争中，在弱肉强食的商业世界里，真能行得通吗？稻盛先生以与美国 AVX 公司合并成功的实例，生动而有力地回答了这个问题。

70 年代初，稻盛先生看出了应用陶瓷层积技术的大容量复合电容器有良好的市场前景，而美国 AIRO BOX 公司已掌握了这种技术。在与该公司签订的技术转让合同中规定，京瓷在日本生产这种电容器并在全世界销售，而在日本国内京瓷享有独家销售权。

1974 年 AIRO BOX 公司分成了两家企业，与上述电容器有关的企业叫 AVX 公司，其负责人巴特拉先生认为上述合同不公平，在很有希望的日本市场，开发了这种技术的美国自己的公司反而无权销售，这对 AVX 公司非常不利。他写信要求取消上述合同。

为对方着想

双方缔结的合约法律上有效，京瓷也已支付了包括在日本独家销售的转让费用，巴特拉先生的要求及其理由缺乏法律依据，完全可以不予理会。但是，稻盛先生却认为，这个合同虽然在法律上没有问题，但与“作为人，何谓正确”这一原则对照，正如巴特拉先生所言，合同有失公平，对自己京瓷这一方过分有利，应该取消。结果按巴特拉先生要求，删除了有关独家销售的条款。

1989年京瓷收购AVX公司时，稻盛先生早已把上面这件事彻底忘记了。1995年AVX公司总裁罗森先生在当年11月美国《福布斯》杂志的采访录中说，当时巴特拉先生认为原合同有不公平的内容，令人惊奇的是京瓷社长稻盛和夫先生居然也承认这一点，并修改了合同。有人认为京瓷或许因此放弃了巨大的利益，但这种看法忽视了长期效应。其实因为这次修改，两家公司建立了互相信任的关系，这对日后京瓷顺利收购AVX公司发挥了重要的作用。

稻盛先生说，京瓷收购AVX公司是出于纯粹的商业目的，是为了推进京瓷的全球化战略，建立综合性电子零部件公司。他说：“我一贯强调利他，强调为对方着想，但在实际的商业运行中必须有合理的战略。而在实施这种战略的具体方法上必须顾及对方，走人间正道。”

1989年稻盛先生向时任AVX公司董事长的巴特拉先生提出收购建议，他说：“让我们齐心协力，作为电子零部件公司，对全世界高科技产业做出贡献吧。”巴特拉先生爽快地答应了。那么，具体怎样操作呢？

稻盛先生在许多方法中选择了双方互相持股，巴特拉先生立即表示同意。当时在纽约证券交易所AVX公司的股价是20美元左右，稻

盛先生将它提高 50%，评为 30 美元，与在同一交易所上市的京瓷股票（ADR = 时值 82 美元）进行交换。将对方股价高评 50%，应该说已经表示了足够的气量。

但巴特拉先生提出 30 美元的价格仍然偏低，要求再增加，希望以 32 美元成交。当时京瓷的美国公司代表郎森社长以及律师都表示反对，他们认为轻易答应这类要求，在今后的交涉中对方会得寸进尺，对京瓷不利。但是，稻盛先生却认为，巴特拉先生要对他的股东负责，他的要求应予以理解。于是同意了对方的要求。

然而，1989 年 12 月当双方股票实行交割时，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。这时巴特拉先生又提出把原定的 82 对 32 的交换条件改为 72 对 32。

此时，连稻盛先生也认为对方要求有点过分，他说：“如果是因为京瓷业绩下降引起股票下滑，当然自己应该负责，现在是股市全盘下跌，改变交换比率不恰当。”

但巴特拉先生坚持强硬态度，他说：“你们讲的固然有理，但我们有众多股东，京瓷股票实际已接近了 70 美元，再以 82 美元交换，大家不能接受。”

郎森社长以及律师们坚决反对：“是股市全面下挫，我方主张正确，不能妥协。”但是稻盛先生却说，我理解巴特拉先生替股东着想的心情，经过反复试算，确信只要努力，即使以新的比率交换，仍可以使收购取得成功。于是再次接受了不利的变更条件。

稻盛先生认为，他这一系列决断，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，应该最大限度为对方考虑。

自、他两利

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，被收购公司的员工对收购公司总是抱有抵触和不满，但京瓷和 AVX 却因为稻盛先生接连的高姿态，一开始就能友好相处。

同时，AVX 公司很自然地接受了京瓷的经营哲学和管理体制，不到五年，又在纽约证交所再次上市。

AVX 公司再上市，使京瓷在 1996 年 3 月末从出售股票获利 346 亿日元。另外，1995 年年末京瓷实际获利就达 1476 亿日元。

收购后 AVX 公司快速发展，销售额从 1989 年的 4 亿 2200 万美元增加到 2002 年的 11 亿 3000 万美元，13 年增长约 2.6 倍。

泡沫经济时期，许多日本公司收购了美国公司，但后来不得不纷纷撤退或出售，像京瓷收购 AVX 公司这样成功的案例几乎没有。

这就是稻盛先生的利他之心所结的经济之果。认为利他必然损己并不正确，归根结底，利他才有自利，从商应该追求双赢、多赢，甚至让对方先赢。

2. 真心通天，诚意无敌——“DDI”创业成功

“动机至善”和“无商不奸”

稻盛成功方程式强调人格，强调诚意、利他等等理念，强调不以自己公司利益，更不以自己个人利益，而以“作为人，何为正确”做判断事情的基准。稻盛先生认为，经营企业必须超脱一己、一企业的

利害得失，必须光明正大，上不负天，下不负地，必须为世人、为社会做出贡献。并以此为出发点，规范包括自己在内的全体员工的一切行为。

稻盛先生认为经营企业当然要获利，但利润只是一种结果，在经营过程中必须尽大义，就是说必须利人利世。稻盛先生说，要尽大义就必须“动机善，私心无”。商人获利，同无私心、尽大义似乎是悖论，我们中国历来有“义不理财”的说法，甚至说什么“无商不奸”。但是，稻盛先生的见解正好与此相反，他不仅认为利他与自利不矛盾，企业尽社会义务同获取利润不矛盾，而且认为经营者只有“动机至善，私心全无”，才有可能获得真正的商业上的巨大成功。而他一手创建的DDI的辉煌成功，正是对稻盛这种利他哲学的经典诠释。

挺身而出

因为京瓷公司很早就在美国开拓业务，所以稻盛先生早就晓得美国的通信费用远低于日本，而通信的低成本给美国的产业活动及国民生活带来了莫大好处。

1984年，日本政府终于决定打破垄断，对通信事业实施民营化，允许NTT（日本电信电话公司）以外的企业参与长途电话业务。当时稻盛先生以为日本国内的大企业一定会踊跃响应，参加竞争，长途电话费用也会随之大幅降低。

但是出乎稻盛先生的意料，大公司都按兵不动。与明治维新以来百余年独占日本电信市场的、实力强大的NTT对抗，可能带来巨大风险，这使他们不敢贸然加入。

这种情况使稻盛先生产生怀疑，他说：

大企业会冒着巨大风险挑战 NTT 吗？会为了降低国民的通信费用而努力提高经营效率吗？

即使大企业结成联盟参与电信事业，他们可能主要关心自己如何获利，而不会把民众的利益放在首位。

京瓷本身就是风险企业，一贯凭借挑战精神发展事业，而且拥有“作为人，何为正确”这一判断事物的基准，就是为民众服务的、明确的经营哲学，在这关键时刻，理应挺身而出，为降低国民的通信费用而做出努力，做出贡献。

逼问动机

稻盛先生虽然跃跃欲试，但是，向销售额超过 4 兆日元、员工 33 万名的巨人 NTT 发动正面的挑战，销售额不足 2 千 3 百亿日元、员工不满 1 万 2 千名的京瓷公司，不免显得势单力薄。

稻盛先生说：

有点像唐·吉珂德，手持长矛冲向巨型风车。社会舆论都认为京瓷参与，必败无疑。我的心情也有反复：这种国家性规模的事业，或许真不适合我们京瓷参加吧。

但是又有相反的念头无法打消：从世界范围来看，日本的长途话费因为垄断贵得出奇，降低长途话费，为民众做贡献，不正符合我的事业目的吗？这样的事由我们京瓷来干，不是最合适不过吗？

各种矛盾的想法在我头脑里交织，使我十分苦恼。每晚睡觉前，我反复扪心自问：我投身电信事业，真的是为了民众的利益吗？我的动机纯粹吗？不是为了自己赚钱吗？真的没有一点儿私心吗？是想出风头吗？是为了获得喝彩吗？是为了沽名钓誉吗？是为了青史留名吗？

我每晚都不停地逼问自己。

经过整整半年的反复思索，稻盛先生终于认定自己“动机纯，私心无”，“敢向天地神明宣誓，没有一丝杂念”。于是不再烦恼，不再犹豫，焕发出热情和勇气，下定决心，不仅积极参与竞争，而且要排除万难，把事业坚持到底。

起步维艰

处于信息化时代，理应降低民众的长途通信费用。稻盛先生出于这一单纯的动机，决定投身电信事业，但是当京瓷参与的决定公布后不久，又有两家公司也宣布参与竞争。

一家是原“国铁”（国有铁路公司）新设的“日本 TELECOM”公司。另一家是日本最大的汽车公司与“日本道路公团”共同设立的“日本高速通信”公司。他们可以分别利用铁路沿线和高速公路沿线，铺设光缆，很快形成通信网络。

本来铁路网和高速公路网都是靠国民的税金建立起来的，属于国民的共同财产。以京瓷为主体的“DDI”有同等的使用权。但这两家公司借口自己要用，不给“DDI”使用的机会。

稻盛先生曾跑到当时“国铁”的总裁那里，向他提出请求：“在铁路沿线铺设细光缆，铺一根铺二根都一样，工程费用我们照出，请允许我们铺线。”

那总裁断然拒绝：这是我们“国铁”的事业，得让“国铁”的子公司干，你们“DDI”同我们毫无关系，为什么要让你们用呢。

稻盛先生不客气地顶撞了他：“‘国铁’是国家财产，国有财产由一家企业独占，这公平吗？”但对他的态度，稻盛先生也只能付之

一笑。

在这种情况下，“DDI”只能自己开辟微波通信网，架设抛物面天线，从基础建设做起。

另外，其他两家公司各有许多子公司和关联公司，有强大的企业组织背景，“DDI”则连代理网点都必须从零开始。而作为公司负责人，稻盛先生又是外行，没有通信方面的经验，京瓷也没有通信技术的积累。从这些情况来看，不要说同 NTT 比，就是同其他两家公司比，“DDI”也处于绝对劣势。

得道者胜

但后来的实际情况却是从零起步、条件最差的“DDI”取得了最优秀的业绩。开张一年后，电话线路合同数就超过一百三十万个，为三家新公司之首。

当初的“DDI”，现在已经成为仅次于 NTT 的日本第二大通信企业 KDDI。

稻盛先生说：“许多人问我，为什么会在绝对不利的条件下，取得如此出色的成功。我总是回答，因为我们有一颗纯粹的心，我们之所以成功，是因为我们抱着纯洁无邪的动机投身于事业。”

稻盛先生的大公无私，他的人格魅力，他的胆识和壮举感动了许多企业家，“DDI”设立时除京瓷外，就有索尼、三菱商事等包括金融企业在内的 25 家公司参与，5 个月后有多达 200 家企业加盟。

从“DDI”开创时起，稻盛先生就反复对员工强调：“我们必须努力，努力降低民众的长途电话话费。”“人生只有一次，我们一定要让自己宝贵的人生变得更有意义。”“现在的机会百年难遇，我们诚挚地

感谢上苍，我们要抓住这天赐的良机。”“为了这项事业的成功，即使贡献自己的生命，我也在所不惜。”

“DDI”的全体员工都从为民众谋利的纯粹动机出发，从内心深处强烈地渴望成功，全身心投入工作。

从大阪经京都、名古屋至东京，先要在山中筑路，然后在山顶上建铁塔，架设大型抛物面天线。夏天要忍受蚊虫的袭击，冬天要冒着风雪严寒，年轻的员工们不畏艰苦，登山建塔。钢材、水泥用直升机来回运输，较小的货物用肩挑着，沿新开辟的山路，步行而上。因为夜以继日地干，大大缩短了工期，与沿铁路和公路铺设光缆的简单作业相同的速度，完成了微波通信网络的建设。

员工们的这种精神，感动了客户，感动了代理店，他们支持、声援“DDI”，许多优秀人才集中到公司周围，“DDI”取得了辉煌的成功。“DDI”的成功实例证明“真心通天、诚意无敌”，抱有光明正大的事业目的，动机纯粹，没有私心，就能获得员工的衷心拥护，获得社会的认同和支援，在激烈的市场竞争中，在看来不利的条件下，取得事业的成功。

“蚁象之战”凭胆识

“DDI”的诞生，是日本百年通信事业的历史转折，创立DDI（后发展为KDDI）是稻盛先生一生的得意之作。这个事例看来简单，却包含了稻盛哲学的精粹。

京瓷公司，一个工业陶瓷零部件厂，居然带头公开挑战独霸日本通信市场百余年的巨人NTT。凭什么呢？

稻盛先生大学专业是有机化学，参加工作后研究新型陶瓷，属于

无机化学，准备投身新事业之前，几乎没有通信方面的专业知识。

NTT有33万人，光是专业研究人员就有几万人。DDI刚成立时只有20个人（京瓷也只有1万1千多人），稻盛先生称之为“蚁象之战”。京瓷虽然是一个高速成长的风险企业，但当时的销售额也只有NTT的约1/20，是所谓“不对称竞争”。

稻盛先生第一个举手，公开挑战庞然大物NTT，不是凭专业知识，不是凭资金实力，而是凭胆识，凭他的哲学。他说：“在通信领域，我没有知识，没有技术，一无所有。如果我在这个领域内挥动令旗，取得成功，就能证明哲学的威力。仅仅依靠哲学，真的能够成就这么巨大的事业吗？设立DDI，以自己的后半生进行挑战，就是为了证明这一点，证明哲学这个唯一的武器的力量。哲学或者说人的‘心’是事物的根源，一切都从这里产生。自己已经具备这样的哲学，只要遵循这哲学持续奋斗，一定能够打开新的局面。”“反过来讲，如果我失败了，就证明仅靠哲学不能经营好企业。”

京瓷成立15年共积聚税后利润1500亿日元，拿出1000亿，即使失败也不伤京瓷的根本。因为是向未知挑战，向巨人挑战，稻盛先生虽然不得不做万一失败的准备，但他满怀激情，充满乐观，始终抱着必胜的信心，并感染他的部下。

精神变物质

在正式宣布参与通信事业之前，稻盛先生整整酝酿了半年之久。这半年中他做哪些准备呢？一个是物色专业人才，请他们讲授有关通信方面的知识和情况，这可叫“技术准备”。另一个叫“精神准备”。天天自问自答，逼问自己的参与动机。在确认自己的确“动机至善，

私心全无”之后，才欣然宣告参与竞争。

为什么要用半年功夫，反反复复逼问自己的参与动机呢？

能参与通信事业确实是百年良机，但与对手相比，实力相差过分悬殊，自己又是外行，蚂蚁要战胜大象，自己没有强项不行。京瓷的强项就是哲学，也就是方程式中的“人格·理念”，或叫“思维方式”。在这里，稻盛先生又用“动机至善，私心全无”八个字来表达。自己是领军人物，首先得从自己内心来解决这个问题。如果真是“动机至善，私心全无”，“人格·理念”就是100分，促使努力也可接近100，能力的分数也可不断提高。这样三者之积很大，就可与强大的对手相抗衡。

稻盛先生认为既然要参与这样一个伟大的事业，而且要取得成功，首先得把私心去掉，把目的搞清，把动机搞纯，必须要有大义名分。他相信“境由心造”，什么样的“心”造什么样的“境”。他认为这里存在一种非常简单但又非常重要的因果关系。崇高的理想，高尚的道德，正确的信仰，深刻的思想，强烈的愿望，炽热的使命感，这些就是“因”，而事业的成功不过是这“因”结出来的“果”。他首先是自己想通，目的必须光明正大，实现目的的手段也必须光明正大。然后是做干部的思想工作，不厌其烦地把他这一套灌输给部下，引发他们内心的共鸣。于是就同心协力，众志成城，于是就“压力变动力”，就战无不胜，攻无不克，就有事业辉煌的成功。这是一个“精神变物质”的绝例。

“进入潜意识”还是“武装嘴巴”

这一大套理论我们并不陌生，可说是耳熟能详，但是我们在实践

中却常出纰漏。反而是稻盛先生做得更真切，更彻底，更虔诚，他是言行一致，高度的一致，在他那里是物质文明和精神文明双丰收。稻盛先生的一套理念，彻底进入了他的潜意识，体现在他的一切言行之中。而我们许多人虽然也能讲出类似的一套，但这一套并没成为信念，不过武装了自己的嘴巴而已。

3. “无私”使不利变有利——参与移动通信的成功

高瞻远瞩，力排众议

稻盛先生所举“DDI”参与日本移动通信事业的故事，也很有说服力。他说：

在“DDI”创立后不久，我就预感手机时代即将到来。我相信，随时随地都可以与对方直接对话，这样的事情，在不久的将来就能实现。

京瓷生产出大规模集成电路的陶瓷封装后，我看出了半导体技术的飞速进步，当时我就预测，将来的手机只有手掌那么大。

同创建“DDI”一样，我涉足移动通信事业的目的，也是为了民众。当1986年8月《电波法》修正，移动通信开始自由化后，我充满信心，很快向“DDI”董事会提出了参与移动通信事业的建议。

但是出乎稻盛先生意料，除一人之外，所有的干部都表示反对。

理由是：“美国的汽车移动电话事业已经负债累累，日本NTT的汽车电话业务开展五、六年来，也是巨额亏损。世界上还没有移动通信事业成功的先例。”“DDI刚创业不久，今后会怎样还很难说，为什

么要展开失败风险极大的移动通信业务呢？”

但是，稻盛先生从民众长远的需求出发，确信这项事业对国民有益，同时考虑到“DDI”的前途，于是力排众议，决定参与这项事业。他对那位唯一的支持者说：“如果他们都不同意，我和你两个人也要干。”

让人吃馅，自己吃皮

正要实施这项事业时，又碰到了一个问题。前面提及的“日本高速通信公司”，几乎同时也宣布要参与移动通信事业。

考虑到限制电波频率数量，当时日本规定，除 NTT 之外，在开展移动通信业务时，一个地区只允许一家公司参与。当时日本政府要求两家协商解决。但是双方都看好潜在市场巨大的首都圈，另外对方有日本最大的汽车公司“丰田”作背景，而中京圈是其大本营。这两个市场前景最好的地区，他们势在必得，一步不让。稻盛先生建议把日本列岛简单划分为东西两部分，用抽签的办法来解决，但这一方案，又被邮政省斥责为“不慎重”而遭否决，谈判陷于僵局。

稻盛先生认为：“与实力强大的对手再怎么争论也难有满意的结果。另外从企业规模来看，我们要小得多，我们应该主动让步，就把首都圈和中京圈两个最大的市场让给对方，我们‘DDI’从其他市场展开事业。这样，争执不就可以停止了么。”

但当他向董事会报告后，立即传来非难之声：“为什么要做出如此不利的选择呢？”“让出了市场潜力最大的东京，还能开展业务吗？”的确，从当时形势看，让出首都圈和中京圈两大市场，很可能招致事业致命的失败。从经营方便的角度来讲，双方都看中东京和名古屋地

区，人同此心。但是，稻盛先生却说：“如果双方都不肯让步，纠缠不休，迟迟不能解决，对移动通信事业在日本的成长发展不利，这就违背了国民的利益。因此我们不能不退一步，主动接受不利的条件，使谈判早日成功。‘损，而后得’，‘负，而后胜’。与对方比，我们的条件确实差得多，但就是条件差些，我们毕竟可以参与移动通信事业，这就值得庆幸，应该感谢，应该全力以赴，获取成功。”

许多人很不理解，讽刺说：“把包子最好吃的馅给别人，自己光吃包子皮，还吃得有滋有味。”

稻盛先生这样回答：“说得不错。但就是只吃皮，也不至于死吧，让我们全力以赴，把这皮变为黄金之皮。”稻盛先生反复地耐心说服大家。

无私者天助

就这样，“DDI”设立了 CELLULAR 集团公司，日本高速通信公司设立了日本移动通信公司 IDO，日本新的移动通信事业开始了。

在经营战略上，“DDI”一开始就吸引地方上的电力公司、煤气公司以及像三得利这样有实力的公司参与，组建合资新公司，使这些有影响的企业及当地居民，把新公司当成自己的企业。同时新公司的员工们都清楚自己一开始就处于劣势，在抱有强烈危机感的同时，下定了决不服输、必须成功的决心。由于动机纯粹，由于比竞争对手更努力，又得到广大企业和居民的支持，在各地的八家分公司成立后，与当初担心的相反，业务进展意外的顺利，获得很高的市场份额，甚至对日本最大的 NTT DOCOMO 移动通信公司构成了巨大威胁。

九年后原先条件不利的“DDI”CELLULAR 公司销售额达到六千

亿日元，税前利润达三百七十五亿日元。而一开始就条件有利的日本移动通信公司，九年后仍然没有利润。“这种结果，除了 CELLULAR 拥有更高尚的经营哲学，自助神助，因而取得成功之外，我认为很难有其他的解释。”稻盛先生如此说。

为了与 NTT 抗衡，为了促使日本通信事业更健康的发展，稻盛先生提议，在首都圈和中京圈开展业务的竞争对手日本移动通信公司，以及日本最大的国际通信公司，与“DDI”三家合并，成立 KDDI。2000 年 10 月提议获得赞同，这三家公司合并成为日本企业合并史上最成功的案例。

到 2005 年 3 月末，KDDI 的年销售额已超过 3 兆日元，利润超过 3 千亿日元，取得了惊人的发展。

后记

走进书店，关于“成功”的书籍琳琅满目。但其中大多数，都着眼于能力、手法、技术、技巧、计策、机谋、战略、战术、聪明、机智等等。甚至还有教授骗术的，把军事上的“兵不厌诈”，用到经营乃至其他领域。“计”有三十六条之多、“变”有七十二种之杂，仿佛这才是集我们古人智慧之大成。有些从国外翻译过来的成功人士的成功案例，亦常常突出个人手腕的高超。当然也有人论述“诚信”等人格要素的重要性，但多数也只是把它作为成功的重要因素之一列出，而不是把它作为首要的和基础的要素。有人甚至有意无意地把“讲诚信”作为一种宣传策略，挂在嘴上，自己内心却并不真正认同。在社会上做事，特别是在中国，似乎不说假话就会吃亏，这才是许多人潜意识内的真思想。这种基本观念上的混乱，正是所有社会混乱现象的根源。

“稻盛成功方程式”则旗帜鲜明，它把“人格·理念”放在第一位，而且指明它有正负。这个方程式犹如巨大的警钟，应该震撼我们这个追名逐利的社会。

但是我们宣传这个方程式仍属于“显意识”。在认真学习、深入思考、反复实践的过程中，不断驱动这种“显意识”，它才能进入“潜意识”，并随时返回“显意识”。只有当“显意识”和“潜意识”都由正确观念占据，人才会走进悟境，才有所谓“厚积薄发”。

写作是一个用文字整理和表达自己思想的过程，对我而言，这次还是一个系统和深入学习“稻盛哲学”的过程。比较写之前，写之后我对经营和人生的信念更为明确，更为坚定，更为自觉，自己的工作和生活都有进步，企业也有发展。写这部书虽有绞尽脑汁的艰苦，但我更多地感觉到愉快和充实。

有位朋友看完这部书稿后说，能够代表当代日本的，不是那些身居高位的日本政治家和官僚，而是在民间，像稻盛和夫先生那样具备高尚品格和哲学睿智的企业家。对此我亦有同感。

有人认为稻盛先生这一套太高尚，在讲究功利的现实世界里显得鹤立鸡群，所谓“阳春白雪，和者盖寡”。但像“成功方程式”这样“深刻又浅显”的人生哲学，中学生就能懂，而且随时都能用。记住它，它就可能改变你的人生，用好它，你就会取得成功。

稻盛先生说：“我从不奢望所有的人都能够接受我的哲学，但我一贯坚持自己的经营思想，并证明了它是成功的。”

因为本书大量译述了稻盛先生的原著和讲话，出自尊重之心，为了慎重起见，本书在付印前，曾由日本“盛和塾”本部事务局出面，请日本株式会社“世代继承活学社”译成日文。日文文本我请原日本“盛和塾”本部理事、日本“芬理希梦”株式会社会长矢崎胜彦先生修改后，经日本“盛和塾”本部事务局以及京瓷公司秘书室出版小组仔细审阅和修正。

借本书再版的机会，谨向他们致以衷心的感谢。

附录

中国共产党中央党校讲演要录

稻盛和夫

我创建的京瓷集团，45 年来持续发展壮大。人们常问：“京瓷为什么能够一直保持成功呢？”我总是回答：“因为京瓷具有正确且明确的经营哲学，并为全体员工所共有。”

敬天爱人

京瓷具有正确的经营哲学，全体干部、员工都理解和接受这种哲学，把这种哲学变成自己的东西，在此基础之上，大家团结一致，共同做出“不亚于任何人的努力”，获得成功后，不失谦虚之心，继续努力，不断获取更大的成功。

我是理工科出身，从事京瓷这家新公司的经营时，我一直考虑：“既然对于经营我一无所知，那么不如回到原点，以‘作为人，何谓

正确’，也就是说，以好坏、善恶作为基准，去判断一切事物。”而后，我就只用这一个基准，不断做出各种各样的判断。

“正”还是“不正”，“善”还是“恶”，这是最基本的道德规范，是孩童时代父母和老师天天教授的道理。“如果以此做判断基准的话，那么我是清楚的，我能够掌握。”当时我就有这种自信。

现在回想起来，不是依据经营的经验和知识，而是以这种最基本的伦理观、道德律为基础去从事经营活动，正因为如此，才取得了今天的成功。

将目光转向当今世界的经济界，我们看到许多企业因为缺乏这种伦理道德，所以舞弊和丑闻频发，结果被社会无情地淘汰出局。

做虚假财务报表的美国安然公司、世界电信公司，以及采取冒充、欺骗手段的日本雪印食品公司等等，这些曾经风光一时的企业，从丧失道德伦理发展到作弊，被媒体曝光后，迅即名誉扫地。

上述例子说明，经营者被私心所蒙蔽而导致经营失误，就会给整个集团带来灾难。从这个意义上讲，掌握企业经营之舵的经营者，必须摆脱私心的束缚，随时做出公正的判断。

当然，不仅是经营企业，治理国家也一样。就是说领导人必须摒弃私利私欲，以“利他之心”即“无私之心”思考问题。胡锦涛主席所说“立党为公，执政为民”，无非也是强调，作为国家领导人绝不能持有私心。

说到领导人的“无私”，我立即想起西乡隆盛这个人，他是推动日本从封建国家向现代国家转变的“明治维新”时期的革命功臣。

西乡隆盛是我最尊敬的一位历史人物。西乡的座右铭“敬天爱人”一直被京瓷奉为社训，并渗透到全体员工的心中。

关于国家领导人应有的品格，西乡曾有过如下阐述：

“置自己的生命、名誉、地位、财产于不顾的人物，最难对付。然而，领导人不达到这种无私的境界，最终难成大业。”

就是说，若要成就大事，必须抛弃一己之私，以无私之心投入事业。

我认为，西乡的这种哲学思想超越时代，现在也同样适用。下面请允许我继续引用。

“在国政的大堂上，堂堂正正从事政治活动，与行天地自然之道一样，不可夹杂半点私心。无论遇到什么情况，必须保持公平之心，走光明大道，广纳贤才，让忠实履行职务的人执掌政权。这样做就是替天行道。同时，一旦发现比自己更为胜任的人物，就应该立即让贤。”

“只爱自己，就是说，只要对自己有利就好，对别人如何不必考虑，这种利己的思想，是做人的大忌。治学不精，事业无成，有过不改，居功骄傲，所有这些，都由爱己过度而生，都绝不可为。”

这些话告诉我们，身为领导人，应该戒除利己之心，勇于自我牺牲。它强调了领导人“无私”的重要性，一旦为私心所蒙蔽，人就无法做出正确的判断。尤其在今天，各界的领导人应该超脱私心，持有合于大义名分的判断基准，率领集团前进。我认为，这是包括国家在内，所有集团走向繁荣的基础条件。

社会公正推进经济发展

纵观历史，我们发现，构筑了现代世界经济基础的资本主义，起源于基督教社会，特别是伦理教义非常严格的新教社会。就是说，早期资本主义的倡导者都是虔诚的清教徒。

他们为了贯彻有关“邻人爱”的精神，日常生活尽量俭朴，他们

崇尚劳动，将企业所获利润用于社会发展是他们的信条。“为社会、为世人做贡献”，就是他们这些清教徒，也就是早期资本主义的伦理规范。

早期资本主义的倡导者，即早期的企业经营者，他们对资本主义的理解是：通过经济活动实践社会正义，为人类社会的进步发展做出贡献。即资本主义是“为社会积善的体制”。可以说，正因为具有高尚的道德理念，早期的资本主义才得以高速发展。

然而，具有讽刺意味的是，本来是资本主义发展原动力的伦理道德，随着经济的发展却日趋淡薄，企业经营的目的以及经营者个人的人生目的，蜕变成“只为自己”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，因为缺乏像欧美诸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。正如刚才所说，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。

资本主义的本意绝不是只要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机能，自由竞争的经济活动才能成立。我认为，这一观点同样适用于引入了社会主义市场经济的中国。

旁观中国，我们看到贵国一面坚持社会主义体制，一面实行改革开放政策，经济正在高速增长。中国的经营者们正以与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“美国之梦”一样，如今理想中的“中国之梦”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，人民的能量正推动中国蓬勃发展。

弃霸道，行王道

每次访华，看到贵国的高速发展，我都十分震惊。但是我真诚地希望贵国能够避免曾在日本和其他发达国家发生过的类似问题，希望中国今后能够持续高速发展。

我认为，作为社会一员的领导人，必须拥有普遍意义上正确的道德观和价值观，并体现在自己的一切言行之中，在人民中率先垂范。领导人道德水准低下，将会给组织带来重大影响。11 世纪中国北宋时的大诗人苏轼之父、大学者苏洵曾一语道破：“夫国以一人兴，以一人亡。”从这点上讲，人类的历史甚至可以视为领导者的历史。

有关领导人的资质，中国明代思想家吕新吾花了 30 年时间，在 81 岁才完成的宏著《呻吟语》中讲：“深沉厚重是第一等资质”。

就是说，领导人最重要的资质是：具备时时深入思考问题的厚重的性格。

为了提高以领导人为首的全体国民的道德水准，首先整个社会必须有尊重正义和公正的伦理规范。所幸的是，中国自古以来就存在这样的规范。至今仍然受到中国人民尊敬的历代有关的政治家、诸多的思想家们，他们曾不断向民众阐释作为人、特别作为领导人所应具备的品德和资质。

这些绝不是“陈词滥调”，而是昭示正确的生存之道的“真理”，也是人们日常生活中最应重视的“道理”，也正是指引集团乃至国家走向成功，并使其成功得以持续的“哲学”。拥有这种哲学，即拥有坚定的伦理观和道德律的集团，就一定能得到顺利的发展。换言之，

只要具备这种价值观和判断基准，就一定能够获得成功。

孔子说：“君子坦荡荡，小人长戚戚。”被称为君子者，总能襟怀坦白、心境平和，不会像小人那样胸襟狭窄、斤斤计较。

我认为这里所讲的“君子”，不仅指个人，而且也指国家，就是说，中国作为一个真正的大国，在发挥其世界领袖作用的过程中，也要体现孔子所讲的“君子”风度，即有宽广的胸怀、富有同情心、谦逊、并与邻国友好相处。

这也就是中国辛亥革命之父孙中山先生所提倡的“弃霸道，行王道”。

孙中山先生1924年在日本神户的讲演中说道，西洋的物质文明是科学的文明，后来演变成武力文明，并用来压迫亚洲，这就是中国自古以来所说的霸道文明。亚洲有比这优越的王道文化，王道文化的本质就是道德、仁义。你们日本民族在吸收欧美霸道文化的同时，也拥有亚洲王道文化的本质。日本今后面对世界文化的未来，究竟充当西洋霸道的看门狗，还是成为东洋王道的捍卫者，取决于你们日本国民的认真思考和慎重选择。

遗憾的是，日本没有倾听孙先生的忠告，结果一泻千里，陷于霸道而不能自拔。

我衷心希望，不久的将来必将成为经济大国、并拥有强大军事实力的中国，一定不要陷入自己一贯否定的霸道主义，要以中国自古以来一直强调的“以德相报”的胸襟，亦即遵循王道，治理国家，从事经济活动。

本书参考文献

稻盛和夫著：

书名	出版社	初版出版日期
成功への情熱	PHP 研究所	1996 年 2 月 13 日
人生と経営	致知出版社	1998 年 9 月 15 日
心を高める経営を伸ばす	PHP 研究所	1989 年 5 月 6 日
君の思いは必ず実現する	株式会社財界研究所	2004 年 4 月 23 日
生き方	株式会社サンマーク	2004 年 7 月 30 日
ガキの自叙伝	日本経済新聞社	2002 年 1 月 15 日
稲盛和夫の哲学	PHP 研究所	2001 年 11 月 21 日
リーダーの資質	PHP 研究所	2001 年 7 月 4 日
実践経営問答	PHP 研究所	1998 年 7 月 23 日
高収益企業のつくり方	日本経済新聞社	2005 年 3 月 14 日
京セラフィロソフィを語る	京セラ株式会社	2001 年 6 月 20 日
新しい日本	新しい経営株式会社 ティビーエス・ブリタニカ	1994 年 6 月 9 日
稲盛和夫の実学（経営と会計）	日本経済新聞社	2000 年 11 月 7 日
《盛和塾》杂志“塾長講話”	盛和塾事務局	
稲盛和夫在新疆、天津、北京、南京等講演原文		

东方出版社 稻盛和夫系列图书

《活法》

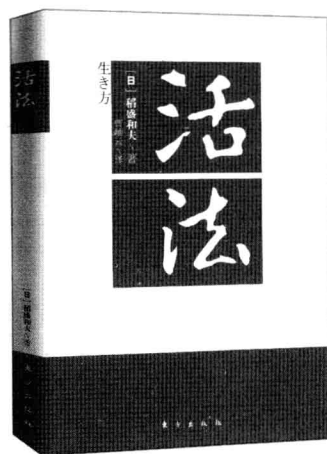
日本“经营之圣”

稻盛和夫

中日销量突破 **230万** 册的著作

定价：27.00 元

ISBN：978-7-5060-4502-5



《活法全集》 “稻盛和夫的人生哲学”

《活法》

《活法贰：超级“企业人”的活法》

《活法叁：寻找你自己的人生王道》

《活法肆：开始你的明心之路》

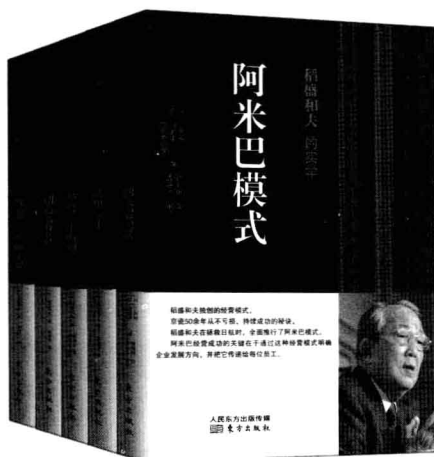
《活法伍：成功与失败的法则》

套装定价：124.00 元

ISBN：978-7-5060-4495-0



“稻盛和夫的经营实学”全新改版



- 《稻盛和夫的实学：阿米巴模式》
- 《稻盛和夫的实学：活用人才》
- 《稻盛和夫的实学：经营三十四问》
- 《稻盛和夫的实学：创造高收益》
- 《稻盛和夫的实学：经营与会计》



套装定价：155.00 元
ISBN：978-7-5060-4496-7

“对话稻盛和夫”系列

从“圣者”与“智者”的对话中，找寻最实用的人生哲学！



- 《对话稻盛和夫：人的本质》
- 《对话稻盛和夫：德与正义》
- 《对话稻盛和夫：向哲学回归》
- 《对话稻盛和夫：话说新哲学》
- 《对话稻盛和夫：领导者的资质》
- 《对话稻盛和夫：利他》

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名 = 稻盛和夫的成功方程式

作者 = 曹岫云著

页数 = 3 0 4

S S 号 = 1 3 3 1 7 5 5 8

D X 号 =

出版日期 = 2 0 1 3 . 0 6

出版社 = 东方出版社

人生之師 經營之聖

稻盛和夫，
赤手空拳40年创建两家世界500强企业，
一年拯救原世界500强企业——日本航空！

正因为是透彻理解京瓷哲学的非京瓷人所著，所以很值得参考。

——稻盛和夫

ISBN 978-7-5060-6253-4



9 787506 062534 >

定价：52.00元

上架建议 企业管理

淘宝店铺热搜：东方出版社 <http://dfyxcbs.tmall.com>

微博、博客热搜：东方大视野