

人生管理系列

追求成功的热情

A Passion for Success

稻盛和夫 著 廖月娟 译

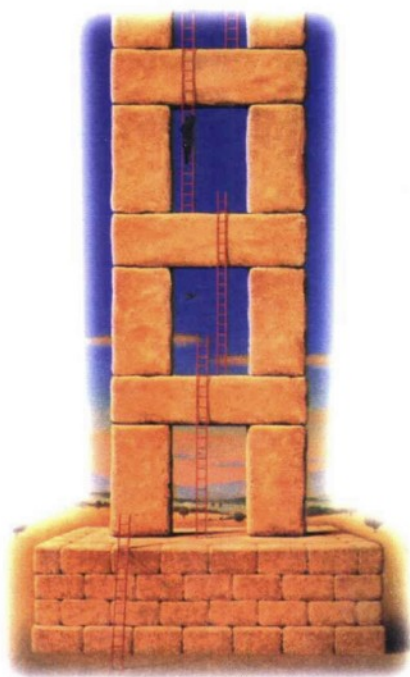


时事出版社

封面设计 沈亮

稻盛和夫是和松下幸之助一样杰出的企业家。他从一个四处碰壁的小工程师，成长为日本尖端科技的领袖，其传奇性的成功经历，皆源于他特异的人生哲学。

本书深刻隽永，读之如饮甘泉。



ISBN 7-80009-386-7



9 787800 093869 >

著作权合同登记

图字:01-97-0125 号

McGraw-Hill
全球智慧中文化

ISBN 7-80009-386-7/C · 7

定价: 10.00元

追求成功的热情

稻盛和夫 著
廖月娟 译

时事出版社

原著书名 A Passion For Success

Copyright ©1995 by Kazuo Inamori.

Chinese Translation Copyright ©1995 by McGraw-Hill Int'l

Enterprises Inc. (Taiwan) All rights reserved.

English Edition Published by McGraw-Hill, Inc. (0-07-031784-4)

追求成功的热情

责任编辑 白汉香

特邀编辑 黄建沂

时事出版社出版发行

(北京市海淀区万寿寺甲2号 邮编:100081)

新华书店经销

中国科学院印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:6 字数:120千字

1997年1月第1版 1997年1月第1次印刷

ISBN 7-80009-386-7/C·7

定价:10.00元

前 言

我之所以有今天的成功，原因在于我的“哲学”。

事实上，当年就是因为一位朋友喜欢我的“哲学”，愿意抵押自己的房产来借我资金，京都半导体陶磁公司才得以成立。他只要求我做到一件事：**“绝不要做金钱的奴隶。”**

但我心中还有另外一个希望：快一点把欠那位朋友的钱还清。京都半导体陶磁公司成立满一年就开始获利，之后每年都有可观的利润。

到了1971年，我们准备上市股票。我急着想偿还债务，感谢那位朋友当年的慷慨相助，他却坚持不必还。他见我面带疑惑，于是解释道：**“我会在你身上投资，并不是想致富，纯粹是被你的哲学打动，如此而已。”**

我写这本书的用意，就是想与各位分享我的哲学。这哲学不仅对我个人生活以及企业的创立有相当的助益，相信也可为人类带来和谐与繁荣。

稻盛和夫箴言录

有些人相信，出生之时，一切都命定好了。我不同意。我想，藉由心灵和思考的升华，可以改变命运。

在人生这出戏里，为自己写好脚本的人，与庸庸碌碌过日子的人，有着天壤之别。

轻松度日，一开始看来，虽无忧无虑，而且愉快自得，但是我们早晚终将发现，这样无法满足，我们必得追求更高一层的人生。

如果我们能预见未来，也许就能适时合宜地计划我们的人生。然而，不经一事，不长一智；没有错误，我们就不能成熟，无法面对人生的挑战。

一步一步地走，这种方式缓慢而且费力，似乎无法一日千里。然而，只要不放弃，你完全可以爬升到自己都难以想像的境地。

不管是生活，还是企业管理，只有“一步一步地来”才是梦想成真之道。

平凡人若是辛勤努力，并怀抱着正确的态度和追求成功的热情，的确要比有才华的人，甚至是天才，成就要大。

最伟大的能力就是征服自己。

不否定自己的缺点，并接受这个事实，不用自己“是完美的”欺骗自己。这样，才能释然地往前迈进，改善自己。

最伟大的技巧就是超越自我的能力。

我们在衡量一个人的能力时，必须连他的意志力也考虑在内。若一个人跟自我妥协，决定随波逐流，能力一定会大大减弱。

最理想的人就是天生敏锐，并能从广泛的经验中获得真正勇气的人。

不要只把目标放在完成一件新的事情就满足了。若有惊人的成果，一定要力求突破，努力去做此时此刻看来不可能的事。

一开始，我们要依赖自己的才干、经营企业的能力以及斗志，以获取成功。然而，要将企业的经营视为毕生职

志，我们必须提升我们的心灵，培养好的品格才行。

有许多失败者，正如那些达到目标的人，都是真心、热诚且辛勤工作的。

不同点就在于坚忍与毅力。他们是尽力了，但碰到了墙，就以常理来为自己找藉口放弃。

从任何革命来看，开创新世纪的动力就凭一股热情。

只有爱自己的工作的人，并能从中得到相当大的乐趣者，才能成功。

若我们专注于某一项技艺或层面，至非常高深的境界，就可了解整个宇宙。

抱着开放的心灵，你才能察觉出生命的至福。

藉由你自身的经验和从阅读得来的他人经验，可使我们了解人生之所以成功的精神架构。

看看部属是否热爱工作，并把自己的活力灌输给他们，直到他们也有炽烈的热情——这就是领导人的首要任务。

我不做长期的企业计划。

对我来说，真诚地过完一天，要比担忧未定的明天来得重要。我坚信这个理念，这就是我研究和管理的主要原则。

准确地预测未来的能力在于——今天持续不断地努力。

贪婪会使最简单的问题变得复杂；
无私的思考方式才能导向真正的成功。

上苍绝不会忽略真诚的努力和真正的决心。

没有互信互赖的人际关系，就不能获得成功，在企业经营上，尤其如此。

信赖不是外求的，一定要从自己的内心去找。

只有用无私的眼来看事情，问题才会豁然开朗，突然出现简单的解决方式。

要看一个人的能力，可以看他是否能做好决定。

能在瞬间作出抉择的人，才是“有真本事”的人。

有些人之所以能开创新天地，不是由于他们经验丰富或是常识过人，而是他们观照人类真正的精神，并以基本的真理与原则做决定。

不要追求利润，让利润跟着你跑。

真正的力量就是勇气。

永远保持正面的、欢欣的态度。要有一颗单纯、充满希望和梦想的心。

从一家企业的品质，可看出其追求卓越的热情有几分。纵使每个成员所饰演的角色各有不同，但都可以是自己那个领域的专家。

如果你有热情，几乎就所向无敌了。

热情就是成功和成就的源泉。

能否成功，最后还是要看我们潜意识里的欲念是否单纯。

能管理大企业的人，
必定是能把利润分享给顾客的人。

京都半导体公司经营的理念，就是提供所有的员工物质和心智成长的机会，并透过我们的共同努力促进社会和全人类的进步。

没有人能一眼看透未来。但是，当他人注意看表面时，我则执着于真理和基本原则，并且相信这就是我们企业的本质。

有太多的人只想到自己的利益。然而，机会之神很少去敲自私自利者的门。

定价会影响企业表现，因为这足以反映出管理者的能力和哲学。

经营企业不看每天的收入、支出的数字，犹如不看仪表盘开飞机，不仅会失去方向，也找不到着陆点。

人人都要有达到目标的理想。如果只有管理阶层一心想达到，其他人不然的话，这样的目标终究无法实现。

先储存一些“备用金”，然后假设已没有任何备用的资产了。这就是企业的稳定之道。

就经济而言，最基本的事实就是循环不息。顺境与逆境都是我们求生存所必须面对的事实。因此，未雨绸缪就是经营的基本法则。

标价不该意在掠夺市场，或是欺瞒，而是要和市场保持一种和谐。

如果定价策略有误，不论多么努力，都无法使企业经营成功。

在10年、20年，甚或30年之后，有三种人之间的差距会极大：第一种人是设下渐进的目标，一步步地达成；第二种人的目标则遥不可及，也没达到；第三种则是从未立定远大目标的人。

滋养想成功的欲望，使之强烈到成为潜意识的一部分。

我们真正需要的人就是自己会燃烧者。这些人活力十足，不时散发出光和热，更能把这股热力传播给周围的人。

要从工作中体验到真正的愉悦与狂热，你必须做涡流的中心。

你的思维方式是否够独立、并具有旺盛的企图心，创

造出以自己为中心的涡流，不仅将决定你的工作成果，也会大大地影响到你的人生。

绝妙的机会总是藏在最不起眼之处，只有强烈地感受到自己目标的人才能看得见。

以私利为中心的企业，是无法赢得员工的信赖与奉献的。

若你的动机和方法都是好的，就不必担心结果了。

卓越的经理人就是能够清楚地的心灵中想像出企业的经营形态，并坚持以这种方式做下去的人。

真正的野心是一天 24 小时无所不在的。

换句话说，我们一定要先使自己相信，我们喜欢自己的工作。然后，才能在重复的过程中，精益求精。很快地，你就会变得热情有劲，成功也就指日可待了。

以你的心为根基。

作者简介：



稻盛和夫

一九三二年生于日本鹿儿岛。一九五九年创立京都半导体陶磁公司，一九六九年在加州设立该公司第一个海外分部。目前京都半导体陶磁公司已是名闻全球的高科技跨国企业。稻盛和夫并于一九八四年在日本开办第一家民营电话电报公司DDI（第二电电株式会社），和NTT相抗衡。最新计划则是成立日本铱元素公司，以架设全球任二地的无线卫星通讯网路。

策 划：严慈亮
王小民
田 涛
杨 钧

富国人生管理系列丛书：

- 《处世的顶尖智慧》
- 《时间舵手》
- 《无往不利》
- 《如何与老美共事》
- 《如何成为抢手货》
- 《追求成功的热情》
- 《获利一辈子》
- 《创业不败》
- 《电脑时代的恐惧与压力》
- 《当男人，做爸爸》
- 《全面公关时代》
- 《求职的十大误区》

目 录

前言

稻盛和夫箴言录

第一章	成功的配方.....	(1)
第二章	论能力	(12)
第三章	论努力	(22)
第四章	论态度	(37)
第五章	企业成功之路	(52)
第六章	论利润	(62)
第七章	论野心	(85)
第八章	论真诚.....	(100)
第九章	论力量.....	(119)
第十章	论创新.....	(133)
第十一章	论乐观.....	(148)
第十二章	绝不放弃.....	(161)
后语.....		(177)

第一章

成功的配方

以你自己为主角，
写一出人生之剧。

人生如戏

人生就是一出戏，每个人都是主角。然而，我们不只是演出而已，更是这出戏的创作者。一般戏剧总有个既定的结局，人生则不同，结果是操控在我们自己手中的。

有些人相信，出生之时，一切都命定好了。我不同意。我想，藉由心灵和思考的升华，可以改变命运。

与其和命运相搏，不如潜心想想：如何来为自己写出剧本，演出自己想演的角色？愈早动手，就愈能利用每一刻，掌握自己的人生。

在生命的每个转角，都有机会在等着我们——如果我们努力，就能抓住机会；然而，若心中没有清楚的任务和目的，原本唾手可得的，也将成为过眼云烟。

在人生这出戏里，为自己写好脚本的人，与庸庸碌碌过日子的人，有着天壤之别。

师法前辈

每当父母、师长告诉我们人生究竟为何时，年轻的我们，总是不以为然。我父母最喜欢的格言是：“即使做父母的必须付出相当的代价，也要让年轻人亲身去体验苦难。”我则认为：“若我们能把自己的经验交给下一代，他们就不用受苦了。”

我们都经历过叛逆少年时，但不要忘了父母、师长给我们的教训。

独自开始人生之旅，
犹如没有罗盘指引，终将迷失在茫茫大海中。

长大成人后，我们应该常常回想起长者对我们的教导，并把这些教训当作指南针，以免迷失人生的方向。

希望我的哲学也有一点这样的作用。或许你对我说的还有存疑，或者根本不感兴趣。但是，若你在人生或职业生涯中遭到挫折时，你的确需要这么一套价值体系来帮你做决定。

这一切，是从工作中的种种尝试、对人生的忧心以及深思熟虑中学到的。我想，或早或晚，你也会体验到这些。

找寻人生的目的

愈来愈多的人，特别是年轻人，似乎已经失去了人生的方向。他们只是从这一刻活到下一刻，寻求立即的、短暂的满足。工作的唯一目的就是拿到薪水，追求休闲娱乐。

这种逸乐取向，必将成空。

轻松度日，一开始看来，虽无忧无虑，而且愉快自得，但是我们早晚终将发现，这样无法满足，我们必得追求更高一层的人生目的。

不管生在哪一个时代，人的本质还是一样的，也就是在追求人生的善与不朽，把有价值的留给后世。我们应该追求满足的人生，终有一天，我们才能说：“我努力工作，有所贡献，我是个快乐的人。”

这么说，或许有人不同意，但是我打心底相信：热切地过一生，要比好逸恶劳、追求轻松的日子来得好。有经验的人就会了解这一点。然而，很不幸，他们不一定愿意把自己的生活经验与他人分享，常常借口说，时代不同了，

那些已是陈年旧事，不适合今天的年轻人。

但如果要我们说肺腑之言，相信大多数的人还是会有同感。

为自己定位

我们人类是不是没有自己想像的那般聪明呢？

现在的我，年纪已经大到可以客观地回顾自己的人生，却发现仍有许多遗憾。常常自问：“为什么当初我要那么做？”回顾当年，总是比较容易发现什么样的决定比较好。

孩提时，我们常会做一些错误的决定，父母见状总会设法警告我们，这样做会有什么后果。父母虽然明智，但在回想往事时，同样不免也有许多悔恨。事实上，父母之所以想劝诫我们，因为他们不希望我们重蹈他们的覆辙。

世代交替，但是人类所犯的错误的，还是一而再，再而三地发生。

如果我们能预见未来，也许就能适时合宜地计划我们的人生。然而，不经一事，不长一智；没有错误，我们就不能成熟，无法面对人生的挑战。

要想改进自己，就应该谦卑诚实，客观地审察自我，并从过去的错误中，学会如何自律。

一步一步来

很多年轻人都梦想在有生之年，能有傲人的成就。我们应该鼓励所有的年轻人做这样的梦。但是，年轻人要了解，成就是要靠每天一点一滴辛苦累积下来的。

没有努力，再好的远见都只是一个不切实际的梦想。努力不懈。才能达成有价值的目标。

在人生旅途中，没有一步登天的魔毡。两只脚必须踩在土地上，一步一步地走。这种方式缓慢而且费力，似乎无法一日千里，也许你认为，以这种步伐，永远都不能有什么大成就，然而，你还是要耐心地走下去。

一小步、一小步累积下来的，可是相当惊人。每天不厌其烦地努力，都能有一点小小的胜利，鼓舞你再努力一点，获得更大的成功。因此，只要不放弃，你一定可以爬升到自己都难以想像的境地。

不管是生活，还是企业管理，只有“一步一步地来”才是梦想成真之道。

成功的配方

资质平庸的人如何能达到非凡的成就呢？答案就在一个简单的公式里：人生成就 = 能力 × 努力 × 态度。

你的能力，包括健康情况、才能，还有性格，这些大抵都是天生遗传的。然而，努力的程度就要看你是不是有强烈的渴望。我为能力和努力打分数，最低是 0 分，最高是 100。若是我们完全沉浸于工作中，这两个因素就可以相乘。

因此，能力普通的人，若能清楚自己的缺点，并极力弥补，表现得会比资质过人却不特别努力的人好。

第三个因素，就是生活和工作的态度，这可是成就三因素中最重要的一点。因为态度的分数可能从正 100 分到负 100 分。假使一个人满心是妒嫉、愤怒或恨意，那么态度则为负分，到头来，这样的人生也就是负的。相对之下，愈正面、愈笃定，则人生的成就愈大。

从这个公式可以看出，人生的成就还是操之于我们自己的双手。我们所持的人生哲学将会决定个人或是职业生涯是否能成功。

与稻盛和夫谈“成功的配方”

下面的公式是怎么来的呢？

$$\text{成功} = \text{能力} \times \text{努力} \times \text{态度}$$

我和几个同事准备共同创业时，我们都很清楚，自己只是普普通通的年轻工程师而已，几乎没有什么经营企业的经验。于是我想出一个“成功的配方”来说服他们，即使我们能力有限，事实上和一般人的能力差不多，但是我们还是可以成功的。我们一定要有一套好的人生哲学和热诚，比起其他有才能的人更加努力。

为什么公式里的三因素是相乘而不是相加呢？

如果这三因素是相加的话，天赋过人者不用吹灰之力，就可以击倒众人；亦即，如我们一般资质平庸者，单靠努力工作，还是难以和禀赋异人者竞争。由于这些因素是相乘的，态度和努力就越显得重要。这就是现实：平凡人若

是辛勤努力，并怀抱着正确的态度和追求成功的热情，的确要比有才华的人，甚至是天才，成就要大。

即使是相当努力的天才，如果缺乏明确的人生目标，只是绕着圈子走，也只是枉然。更糟的是，有些能力过人、努力不懈的疯子，就是犯罪的首脑人物。如果态度是负面的，整个结果亦将为负。

在这三者之中，能力、努力和态度，何者最为重要？

我和许多经理人讨论后，发现大多数都同意我说的有关能力和努力的概念。具有讽刺意味的是，我认为三者中最重要的，也就是“态度”，却常常被人忘记。最危险的人物莫过于一个“志在犯罪、努力不懈”的天才！

我大学毕业时，在日本要找一份工作可说是很不易。我应征了不知多少家公司，没有人愿意雇用我。挫折之余，我想：既然这个世界不公不义，干脆“劫富济贫”，不要管什么法律了。

如果我一直还是那么想，以我的能力、热诚和不成功绝不罢休的心，今天的我可能是一个黑道老大。然而，这样的哲学一开始就是负的。就算这一生再怎么努力，又如何能得到正果？

第二章

论 能 力

最伟大的能力就是征服自己。

承认自己有所不及

我在 1955 年初就业时 真是标准的乡下土包子。之前，我从没有到过大城市，而且操着浓厚的南方口音。电话一响，我都希望别人去接，不想让别人听出我的乡音，甚至还觉得自己是有残缺的人。

虽然有这种自卑感，我还是决定接受自己不完美之处，并试着超越，我想这样我才不会认为自己是失败者。

我对自己坦诚：“没错，我就是个土包子，念的是偏远的乡下大学。我对这个世界一无所知，常识也不够。除非我紧紧抓住每个学习的机会，比别人努力，否则别想成功。”

总之，我学着不否定自己的缺点，并接受这个事实，不用自己是“完美的”欺骗自己。这样，我才能释然地往前迈进，改善自己。

真的做不到的话，不必装作很行。承认自己做不到的地方，就从那儿重新出发吧！

这就是我在京都的一家小公司服务时学到的一课。在我这一生，常常提醒自己不要忘了这个经验。

强迫自己追求卓越

在目前的教育体制下，拿到 60 分跟发奋努力得到 90 分的学生一样，都可以顺利毕业。然而，两者之间的差别并不止于成绩。为了超越自己，90 分的好学生必须不断地突破障碍——有些更是要付出加倍的心血才能克服这些难关。

“生平无大志，只求 60 分”和精益求精、追求卓越，并非单指学业上的表现而已。这是展现人类极致的机会，并关系到自己在人生之路的抉择。

如果你想追求卓越，一定要肯超越障碍，更上一层楼。人都有惰性，强迫自己向前行的确不容易。但是看到自己付出的血汗终于开花结果，那种喜悦是无与伦比的。

最伟大的技巧就是超越自我的能力。

超越自我

大家都知道有两种学生：一种是不见得非常聪明，但是努力用功而以优秀的成绩毕业者；另一种学生天资聪颖，但玩心更重，没有认真读过一本书，瞎混得一纸文凭。后者会说：“死啃书，成绩当然好。如果我那么用功，没有人是我的对手。”

毕业后，这种“混世太保”遇见了一位事业有成的朋友，心想：“他在学校的表现实在是平平，我的成绩比他好太多了。”这句话似乎暗示：如果他有这个朋友的机运，一定表现得更加出色。

真的吗？死啃书也是一种自我超越，不汲汲于短暂的满足，比方说参加派对、吃喝玩乐，或是看电视。那个功成名就的朋友说不定也做了类似的牺牲。他必须压抑自己玩乐的欲念，专心在工作上。别忘了，要超越自我得花更大的心力。

因此，我们在衡量一个人的能力时，必须连他的意志力也考虑在内。若一个人跟自我妥协，决定随波逐流，能力一定会大大减弱。

人生之旅并非光靠聪明才智就可成功走一回。

大胆敏锐

大抵而言，人分两种：一是讲求精准、敏感、行事含蓄，另一是勇于尝试、大胆、外向。就像一块布是由经纬线缝制而成一样，人也需要这两种特质，经营企业才能成功。

相当于美国西部片和日本武士剧里，总有个看来不修边幅或是喝得酩酊大醉的剑客，但是这人还是察觉得出后面有人鬼鬼祟祟。忽然一声大喝，不用回头就把那敌人摆平了。观众都鼓掌叫好，赞扬他的武艺高超。在他那看来大胆的行动里，我们可以发觉其中的敏锐。

显然的是：单靠着胆量，是无法把事情做得十全十美的；若只有敏感，则缺乏向新事物挑战的勇气。在工作上，我们需要两种特质皆有的人，这种人才能因时制宜，根据不同的情况来发挥不同的特质。我认为，最理想的人就是天生敏锐，并能从广泛的经验中获得真正勇气的人。

这种人不多。但经过自觉的努力，不管我们天生倾向哪一端，都能在其中求取一个平衡点。

天生大胆也好，敏锐也罢，我们都可找出使这两种倾向互补的方法。

做本能的主人

我们生来就有“本能”和“智能”。吃、喝、打斗、占有欲和妒嫉等都是我们维生的本能，以保护自己和家人。我们常利用本能作为判断的根据，并下决定，其实，这只是一种动物的特性。只有能更客观地来分析情势，才能做出更好的决定。

因此，驾驭本能是很重要的。这样心中才有一个让才智成长的地方，可供理性思辩之用。看看自己的行为当中，有多少是单凭才智来控制的？

做本能的主人并不容易。没有本能，人根本无法生存，因此我并不主张把本能抛弃。但我们要注意，行事不要让本能牵着鼻子走，要培养出以意志控制本能的能力。

照本能做是天生自然的事，因此驾驭本能可谓一大挑战。然而，想要驾驭本能，没有任何捷径，在私欲一窜出来的时候，就要马上逮住，并用我们的才智去镇服。

我们一定要学着控制自己的本能。这样才智方能得以发展，也才有做出正确决定的能力。

以才智为焦点

才智是心灵中理性的部分，用来思考和判断。为了加以运用，我们必须以它做焦点，好比拿透镜在阳光下聚热生火。日文中说“有意注意”（yuui chuui），也就是有意识地集中注意力。相形之下，如果是出自本能，比方说听到巨响时的立即反应，就是不自主的注意。

身为人类，我们该训练自己的才智，若是多年运用这种自主的注意力，以才智为焦点，就可像镭射光一样精确。一旦有需要，才智就会立即作用，直指问题核心。

最后，我们就可使自己从本能和私欲的束缚中挣脱，获得自由，心智能力也将更为敏锐。这就是灵感，可在一瞬间出现，并能当机立断，不必刻意地分析与思索。历史的伟人常常靠着灵感成就了不起的事业，然而这灵感出现的原因和过程，我们却所知甚少。

今天，在求生存的关键时刻，我们或许有灵光乍现的经验，像是上天对我们的启示，这就是“灵感”——全心全意投注在工作中时突然得到的，让我们得以勇敢地面对险阻，并检讨这样做是否无愧为人。

设定能力的标高

选择长期目标时，我会故意设定在自己能力以上。

换句话说，我会选择目前无法完成之事：不管我现在多么努力，还是达不到。然后，我为自己立下一个期限，希望未来的某一天能完成。

要达到这样的目标，团队领导人一定要拟定计划，设法提升自己和团队的能力到必要的水平。也就是说，团队不是达到一个目标就可以的，我们一定要有计划地去发展达到目标所必要的技巧与能力。

我们可从自己现在的能力来判断，什么做得到，什么做不到。但是，不要只把目标放在完成一件新的事情就满足了。若要有惊人的成果，一定要力求突破，努力去做此时此刻看来不可能的事。

要完成新的、有意义的事，我们必须估量自己现在和未来的能力。

品格培养

小公司的老板通常充满干劲——能一眼看出生意契机，才能卓越，而且明智审慎。从很多例子看来，他们又是绝不屈服的人。

大多数的企业，只要有才干和能力就可以经营了。然而，光靠这些，并不能使公司屹立不摇。小公司的老板勇于冒险，只靠自己的才能来达到目标，即使得到一时的成功，但若被自己的能力所束缚，长远来看，公司还是无法稳定成长。

没有灵魂的力量，我们很容易沦为自己才能的奴隶。

反之，有些人是利用能力，而不是为能力所役。他们有善良、崇高的“自我”来控制自己的能力。因此，这一幕戏中的主角就是“自我”。

很少人生来就是贤人。一开始，我们要依赖自己的才干、经营企业的能力以及斗志，以获取成功。然而，要将企业的经营视为毕生职志，我们必得提升我们的心灵，培养好的品格才行。

与稻盛和夫谈“能力”

领导能力是天赐的，还是后天培训来的？

我常常思索同样的问题。我想，答案该是“两者皆是”。正如，有天生的运动员、音乐家和艺术家，也有人天生就具有领导能力和领袖的魅力。然而，我也相信“有为者亦若是”，几乎每个人都可训练自己成为一个优秀的或是好的领导人。

比能力更重要的是，领导人所投注的心力，以及他们在带领部属时所依循的真理与原则。最令人扼腕的是，一个有才干的领导人，想法却有偏差，使得整个团队走入歧途或是步向自我毁灭之路。

第三章

论 努 力

人类的努力，
若以热忱与热情为动力，
今天的不可能，
就可变成明日的事实。

为何工作？

工作的意义何在？人人都得养活自己，让家人得到温饱。但若你出生在豪富之家，不需要工作呢？我们都只是利用一点闲暇时间来娱乐而已，如果每天游手好闲，最后一定会无聊得发慌。显然，工作所得不单是领到薪水而已。

工作可使我们的心灵得到一定程度的满足。事实上，透过工作，我们可以发现人生新的意义。

但是，工作很苦，必须长时间，不断地专注、努力。工作可能相当费力而且艰巨。如果我们只是为了责任而做，这样的工作只有更苦，几年下来，就令人觉得无法忍受了。

因此，我们一定要把很苦的工作变成值得追求的目标。怎么做呢？一开始，告诉自己，我们可以“乐在工作”。经由自觉的努力，引导我们的心灵往正面的方向看工作。

有没有一份值得毕生投入的工作，关系到我们是否能感到快乐。但是无论如何，先从工作中找出意义吧！

突破障碍

成败之间只有一纸之隔。事实上，不能成功并非没有责任心；有许多失败者，正如那些达到目标的人，都是真心、热诚且辛勤工作的。

然而，这些人中，有的可以成功，有的却惨遭失败的命运。你可能会认为，这个社会实在是不公平。但在这两者之间，还是有一层阻碍，有如纸般的薄，却十分难以穿透。

这个不同点就在于坚忍与毅力。失败者遇见了一堵墙，就认为一定过不了。这是常识。换言之，他们是尽力了，但还是有所限制。碰到了墙，就以常理来为自己找藉口放弃。

即使是看来不可能达成的工作，我们也要坚持下去，要有不成功绝不放弃的毅力。我们必须去除心中的“定见”。抛开任何可能限制我们进步的、先入为主的观念吧，这样我们才得以突破最后一道防线，迈向成功。

我们要有突破障碍的信心与骄傲，这样我们的个性才能愈发坚强、更坚韧不拔。就是这股坚持到底的毅力才能使我们成就另一次更大的成功。

开创新纪元

有些人无法完成事情的时候，总会为自己找到各种理由，比方说缺乏这个或那个等等，反正总是有理。若是我们都按照这种模式思考，就永远不能成就新的东西。

每一次着手新的计划，我们都要假定自己是从零开始的。接受这个事实吧！然后让自己孕育出一种“不成功绝不罢休”的欲望。拟一套计划，清楚地看看如何才能达到目标——比方说，如何招募到需要的人员、基金、设备和技术等。我相信如此一来，你必能梦想成真。

在开创新事业时，每个人都会遇见暗藏的险恶与困难。要成功，你必须告诉自己，这是免不了的。你要相信自己，以不灭的热情追求目标。

或许有人会问你，成功的机率有多大。也许你答不上来，没关系。在创造的世界里，统计数字不足以代表什么，重要的是热情与原创者的意志力！

从任何革命来看，开创新世纪的动力就凭一股热情。

爱你的工作

现在你可能正在想，我要辞职不干了。

老实说，我有时也是如此，觉得自己完全枯竭了。这件事让我想到当年的学校生活：有好几天，为了考试，苦读至深夜，真想逃得远远的。那种感觉，到今天偶尔还是会袭上心头。

但是我想，辞职并不表示从此就能过着天堂般的生活。要是我真辞职的话，大概不出三天，就急着想回去工作了。

有人告诉我，说我的日子过得很苦。其实除了焦虑，我觉得自己的生活蛮有意义的。我的确很喜欢自己的工作。但虽然如此，我还是感觉到，被责任压得喘不过气来。

有时我们会看到一些人似乎在忍受着莫大的苦。事实上，只要他们能从工作中得到快乐，或许就不觉得苦。

只有爱自己的工作的人，并能从中得到相当大的乐趣者，才能成功。

要真正成功，获得伟大的成就，必须先爱上自己的工作。

专心致志

我真的相信，一个人只要专心致志就可发现生命的真理，甚至得以了解宇宙。

例如，我就知道一位常年专注于技艺的工匠。他不但手艺高超，说起人生的故事，总是教人听得目瞪口呆。还有一位自律甚严、不断提升自己品格的和尚，到后来即使是不相关的领域，他都能说出其中深妙的真理。努力求得某一种技巧的人，不管是绘画、焊接，或是写作，都可以培养出类似的洞察力。

不幸地，现代的年轻人从学校毕业以后，对毫不起眼的基层工作总是觉得不耐烦。他们怀疑这么做是否有意义，并要求上司给他们不同的工作。然而，即使给了，他们可能还是觉得无法满足。

有句话说：“艺博则不工”。其中道出一点：如果知识广而浅薄，等于是一无所知。然而，若我们专注于某一项技艺或层面，至非常高深的境界，就可了解整个宇宙。

专精于一个学科，所得的领悟是极大的。因为，在每一件事的后面都隐藏着主宰一切的真理。

开创自己的道路

塞翁失马，焉知非福？

我的第一份工作是在京都一家小公司。那里的环境实在是难如人意：薪水老是迟发，又没有红利，我想继续留在那家公司，未来大概没有什么希望。

因此，我很认真地考虑辞职的问题。但弟弟很严厉地责骂我，劝我打消这个念头。他提醒我，现在人浮于事，失去了工作，家庭经济怎么办？我没有别的选择，只好留下来。所以，我决定改变自己能控制的，也就是——改变自己。我决定使自己的态度有所转变，发现工作的乐趣，并从困难的环境中开创出一条路。

我开始致力于研究，后来有了惊人的成果。由于那家公司没有特别杰出的人才，因此我就显得特别突出。上司称赞我，使我工作得更起劲，并获得更多的赞赏。从那时起，我的生命似乎又充满了新机。

假使一开始我就找到比较理想的工作以及更满意的环境，或许我就没有机会达成今天的成就。

抱着开放的心灵，你才能察觉出生命的至福。

健全的心灵，健康的身体

“健全的心灵寓于健康的身体。”(“A sound mind in a sound body.”)这句格言可追溯到罗马时代，而且历久弥新，到今天仍然适用。

如果你想成为领导者，你一定要注意保持身体健康。作为团体负责人的你，不能因自己身体情况不佳而影响到所做的决定。

健康欠佳会减弱你的决策能力，因为如果一个方向需要较多的体力与耐力，你可能就此放弃。即使这种影响只是在下意识里，终究会让你的决定不够谨慎，波及到许许多多的人。

说实在的，我认为，若健康因素可能影响到决策力时，领导人就该辞去原来的职务。不管怎么说，即使在比较次要的职位上，这些人仍可贡献多年的经验与知识来帮助团队。

为了健全的心灵，尽力保持身体健康吧。领导者不仅要公正、无私，所做的每一个决定都必须以团体为出发点。

在悔悟中过日子

“在悔悟中过日子”指的是经常真诚地反省自己，自问是否做的事无愧为人，并培养自律的能力。在检视自我时，我会尽可能专注与谦卑，一旦发现自己有一点自私或怯懦，我就说：“不要只想自己。”或是“要义无反顾，鼓起勇气吧。”一再地进行这样的练习之后，我的心更为警觉，比较能避免错误的判断或潜在的危险。

我们都知道，有些人从小就能自律，并获得很大的成功，但是后来却变得骄纵傲慢，让老朋友叹息：“成功毁了他这个人。”

人性总让我们急于登上荣耀桂冠，并停留在上面。不幸的是，不论我们在提升自我上有多大的成就，不谦卑自省、精进学习，还是会失去原来的一切。

很多像我们一样辛勤努力的人，每天只忙着把工作完成，却不做自我检讨。如果我们要增进自己的品质，一定要严格地审视事实，看真正的理想何在。

若是我们不自省，成功可能就是毁灭的原因。

让好书扩展我们的视野

我想，阅读不只是为了得到乐趣，我们更应该以阅读来提升、淬砺自己，同时应该养成找好书、认真地从中汲取精华的习惯。

我总在下班后读书，或是为客户读一段精彩的文字，即使是在夜半时分。我不正襟危坐地在书桌前读，而是在我那收藏许多古典文学和哲学的卧房里看。

甚至连洗澡时，我也读书。每逢周末，我最爱把时间花在书上。

你可能会觉得忙得找不出时间的空隙来读书。然而，不管在何处，还是可能从有限的时间中，挤出空当儿来读一本好书，而有所领悟。

当然，生命里最宝贵的一课，还是从经验学习得来的。但是，藉由阅读，可使这些经验更具意义。此外，书本可以给我们性灵上的“刺激”，告诉我们那些没有机会亲身经历的体验。

藉由你自身的经验和从阅读得来的他人经验，可使我们了解人生之所以成功的精神架构。

把你的活力灌注到他人身上

领导者都需要部属帮忙，光靠一人之力是无法成功的。而且，即使你有炽烈的热情，跟随你的人无法分享这种炽热的话，还是很难成功。

你给予部属的，可能是有史以来最好的计划，并有着最完善的资源。然而若你无法使你的团队火力十足地向前冲，还是会功败垂成。

从另一方面来说，如果你能热切地沟通计划目标，使团队士气和自己一样高亢，那么即使是缺乏物资，依旧可能成功。试着把你的活力灌注到他人身上吧！造出一股力量，这样团队活力说不定比你自己的要充沛。

假使部属只是同意进行你所提的计划，成功率约只有30%。若是他们说：“我们会全力以赴。”那么，大概就有50%的成功率。但是，如果你能让他们也感染到你的活力，把你的计划当作是他们自己的，我可以说，这样成功的机率可达90%。

看看部属是否热爱工作，并把自己的活力灌输给他们，直到他们也有炽烈的热情——这就是领导人的首要任务。

真真诚诚过一天

我不做长期的企业计划。假若我们连今天工作的结果，以及明天的一切都不知道的话，如何能预见未来 10 年的景况呢？

我告诉自己，要真诚地过日子。假如我每天都努力工作，设法改善一些事情，或许我能一瞥明日的光景。一天天积累起来，就非常可观。想想看，5 年、10 年下来的成果有多大。

对我来说，真诚地过完一天，要比担忧未定的明天来得重要。我坚信这个理念，这就是我研究和管理的主要原则。

到头来，我可以很实在地说，如果我们真诚地度过今天，对明天的推估，准确性便能达到某种程度。这点使我了解一些趋势在未来的走向。

有句老话说：“精通一条路之后，便可找到所有的通路。”

同样地，如果我们真诚地过日子，我们就可以获得一

点宇宙的真理。准确地预测未来的能力在于——今天持续不断的努力。

与稻盛和夫谈“努力”

有人说，你似乎能掌握某种窍门，每一次进行大计划都能成功。请问你是怎么办到的？

很简单。不做到满意的地步，我绝不放弃。失败是一种心智状态。每一次进行大计划，我总是让自己完全相信这项计划的意义非凡才着手。之后，如果遭遇困难，我就没有放弃的理由了。若是一条路走不通，我就会设法研究出另一条路，直到达到真正的目的。有时候，我也得告诉自己，要有耐心。

假如员工成绩欠佳，你会如何对待他们？

每个人的能力都不同。有些员工非常能干，有些则不然。但只要员工有正面、向上的态度，真诚地努力，经理就不该对他们贡献的能力有“大小眼”的分别，都要好好地善待他们。管理者该做的是：“发掘每一个员工的长处，并在企业中为他们找到最好的着力点，让他们发挥一己之长。

如果员工抱着负面、消极的态度，你如何对待？

若有这样的员工，我们会试着跟他们谈，告诉他们正面的态度不仅对个人好，对公司来说，也很重要。如果他的态度过于极端，我们甚至建议他们找另一家公司，或是改行，以改变自己的心态，这样工作才有成果。依旧抱着负面态度的，没多久就会自行离开公司了。

你是否认为长期计划是不必要的？

这一生中，我总相信，预测未来最好的方法就是：每天真诚工作，把明日视为每天努力的延伸。换言之，明天要能如你所愿，今天一定得好好努力，完成计划。

每一个管理人都有自己的风格。我所说的，不做长期目标，就是我自己的管理方式。在京都半导体公司，我们着重的是年度计划。我认为，预见未来要走的方向是很重要的，但如果尽把着眼处放在长期计划，我们若不成预言家，不就成了说谎的人了吗？

第四章

论 态 度

贪婪会使最简单的问题变得复杂；
无私的思考方式才能导向
真正的成功。

绝不要失去希望

今天，我仍然相信人生可以转变成我们所想像的。但是，我在就业之初，却丝毫不抱这种想法。我做的每一件事都出了差错。

然而，我并不放弃希望，并尽量怀抱着欢欣的心情，就是因为这点，我才有今天的一切。

当年，我住在一栋摇摇欲坠的宿舍，起居范围约莫只有 3 坪大的榻榻米房间。榻榻米也老旧不堪，表面已残破，连稻草都露出来了。我用一个可移动的煤炉和一个锅来料理三餐。

我的研究工作进行得很不顺利，和他人的关系也是。黄昏时刻我总走到宿舍后的一条小溪，两岸樱花灿烂。我就坐在溪畔，唱着故乡的歌。我的心因伤痕累累而作痛，不知道要如何才能缓和内心的痛苦。我藉着高亢的歌声，打起精神，唱着，唱着，直到有勇气走向自己的房间。第二天一早，我又和往常一样投入工作。

我们无法彻底地免于痛苦和担忧。但是，即使是在最低潮时，也不要失去欢欣的心情与对明日的希望。

追求正义

在我还小的时候，就常自问：“什么是为人该做的正义之事？”

我在社会上面对残酷的现实时，也试着对自己说：“这是不人道的。事情应该有所不同。”最后，我领悟到，除了寻求理想，也要追求正义。

年轻时，我入学考试马失前蹄，与心目中的学校擦肩而过。毕业后应征工作时，也常常被刷下来。挫折虽然一再地来，我的回应却是：更加努力。有一次，公司指派我去研发一种可运用在高科技上的新型的陶磁制品。那项研究实在是不怎么起眼，然而我还是告诉自己，该尽最大的力量使陶磁成为一种了不起的材质。

在几近绝望的打击下，我还是尽量追求理想，打起精神，继续努力下去，终于实现了梦想。

在漫长的人生之路上，或许你会经历许多的失望、困难与试炼，这些都是你努力突破的机会。鼓起你最大的力量，往梦想飞跃吧！

上苍绝不会忽略真诚的努力和真正的决心。

不要光捡好走的路

毕业后，我先是在一家小公司服务。我不是和管理阶层发生争执，就是被工会攻击，最后陷入无可救药的孤立状态。我想像自己带领一支队伍爬上险峻的大山，可能因怯懦畏缩而无法前进，甚至会失足跌下断崖，摔个粉身碎骨。

公司的资深经理人劝我妥协，似乎要我另外捡一条平坦的路走，和队伍一同慢慢地爬上山坡。

对于他的相劝，我想了很久，但最后我还是选了崎岖的路。我知道，假如自己选一条好走的路，慢慢往上爬，可能在攻顶之前，我就放弃了。我很清楚，自己是个脆弱的人，但是我的队友们都对我有信心。选好走的路，对他们来说，也乐得轻松。但是，这样并不会让我们得到真正的快乐。

我下定决心，既然我认为自己所选的路是对的，就该一心攻顶，不管路途多么险恶，气候多么恶劣。就从那时起，我试着对自己和他人一样严厉，这样我们才能一同登上高峰。

好走的路并不一定把我们带到目的地。相信这点，准没错。

天堂，还是地狱？

有个小和尚要求一位有智慧的住持为他形容地狱。那位老住持答道，地狱有一个宽达 3 尺的大锅炉，里面是美味的面条。然而，你所能用的餐具，也是 3 尺长的筷子。

住持解释道：“你可以想见这幅景象。大家都饿了，用这 3 尺长筷争食。他们试着捞起面条，但是筷子太长，无法把面条送到嘴边，大家发狂地搅着那锅面。每个人都想第一个吃，甚至攻击别人。最后，面条弄得到处都是，就是吃不到。每个人都为永恒的饥苦折磨。”

接着，小和尚又问道：“那天堂呢？”老住持回答说：“天堂也差不多。不过，每个人捞起面条后，都把面条夹给在锅的另一端的人，说：‘请先享用这美味的一餐吧。’另一端的人，很高兴地吃了，并说：‘谢谢，现在让我来回报吧。’由于每个人都有无私的心，所以得享至福。”

企业上的关系，可能如天堂或地狱，就看我们视之为何种情况——是一输一赢？双方挂零？或是力量相乘的双赢局面？

发自内心的信赖

没有互信互赖的人际关系，就不能获得成功，在企业经营上，尤其是如此。

问题是：要怎么做？我个人认为，一开始可以和值得信赖的人交朋友。我发现只有自己还不够，必得和他人建立互相信赖的关系。

然而，我还是错了。我很快地察觉出除非自己先变得让人信赖，否则无法和別人建立起互相信赖的关系。除非我先做到这点，否则无法吸引别人。我想，互相信赖的关系也是一种思考的反射。

至于被别人背叛，这种事我遇见过不只一次，但是我不会让这些事来困扰我。我依然认为该全心全意地相信别人，并不断自问，自己是否值得让他人信赖——如果不是，我就得好好调整自己的行为模式。

即使我们有不愉快的经验，还是该继续相信别人。这是建立良好关系的不二法门。

信赖不是外求的，一定要从自己的内心去找。

以平常心观照事物

清澈而单纯的心灵才可见到真理，而自私的心看见的只是复杂。比方说，如果我们在做一件事时问道：“我可以得到什么好处？”我们的贪婪便会使原本的简单的问题变得复杂难解。常常，我们在设法改善自己的形象时，冷不防私欲又会跳出来，使原本简单的问题失去焦点，事情便迟迟难以解决。

我们该保有一颗本然的心。若是让私欲出来兴风作浪，原本简单的问题也会弄得复杂难解。

我们该用平常心来看待事物，即使这么做看起来对我们个人有所不利。如果发现做错了，就该承认错误。只有用无私的眼来看事情，问题才会豁然开朗，突然出现简单的解决方式。但是，若我们首先抛不开自大的天性，双眼将会被欲望的云层所蒙蔽，一味追求快乐与奢华，真理还是难明。

然而，看到真理还是不够。拥抱真理要有跃入火中的勇气。

假如我们能以平常心来观照事物，愿意牺牲自我，就没有无法克服的难题。

注意细节

要看一个人的能力，可以看他是否能做好决定。

要想做出正确的决定，我们得先掌握情势。此外，感觉一定要敏锐，并注意细节，以直指事情的核心。

要有这份“敏锐”，得做到全神贯注。但是，这种贯注并不是一夜之间可养成的。

专心是一种习惯。假如你凡事注意细节，就能在任何情况下，专心思考。若是你没有这种习惯，要集中心志在某一个焦点上就很困难。

你可能会说，你太忙了，哪有时间注意那么多细节。其实，养成注意细节的习惯，最好就是在忙碌的时候。即使是你不感兴趣的东西，都应该尽力去注意。这就是日文中所说的“有意注意”（*yuuichuui*），也就是有意识地注意。

如果你能每天练习，危急时才能做出正确的决定。而有这种专注和洞察力、能在瞬间作出抉择的人，才是“有真本事”的人。

靠着你的潜意识

你的潜意识可使你在面临复杂的问题时，做出又快又正确的决定。

记得第一次开车的经验吗？大概非常刺激吧。独自一人开车，要应付路上繁忙的交通、临时转弯等突如其来的各种情况，一定要有相当的警觉。最后，你的潜意识接手了。今天，靠着你的潜意识，你可以立即评估出每一个情况，从过去的经验中叫出类似的模式，手脚反应自如——你已经用潜意识在开车了。

日本棋艺大师升田幸三有一次说道：“比赛进行到最紧张的一刻，最关键的一步棋自然会浮上心头。即使我刻意尝试各种棋步，在心中不知推演过多少种走法，但到最后，我还是妥协了。我相信我的灵感是正确的。”在大师的意识做出种种假设前，潜意识已为他估算出正确的一步。

特别的事件和再三重复的经验都会在我们的潜意识中留下深刻的印象，日后我们就会有“灵光乍现”的体验。

认真地重复练习，可锻练我们的潜意识在瞬间做出抉择。

跟着道理走

英文里说的 “ It makes sense. ”就是“ 有道理 ”。在日文，我们则说：“这件事，有‘筋’ (suji)。”

“筋”，字面上来看，就是“脊椎”或是“线”。日本人指的是，思考的“线路”，或是“哲学”，也就是一个人判断事物的依据。我们甚至可以说这是人类精神的指标。

我们常需根据自己的判断标准来做决定。这些标准一定要有真理与正确的原则做为依据，比方说道德或伦理，以回答这个问题：“如何才是为人该做的事？”要判断某件事是否有“筋”(有“道理”)不可只看这件事是不是合逻辑，而是要看这件事是不是“合于人道”。在我们轻易断定某个想法“有道理”之前，该认真地思考这件事和人类价值的相关程度，也就是还要看看这件事的“本质”是否合情合理。

不讲道理的人，无法成就有意义的事情，因为在他们做决定时，没有依循合理的标准。“有道理”才能成功，因为“道理”就像罗盘，可指引我们前进，并使别人信服。

内心的罗盘可引导我们做出正确的决定。

真理与原则

我们的判断与行为都须根据基本的真理与原则。

在下决定时，不要靠着老式的解决方法与传统智慧。如果依然如此，在遭遇新的状况时，因常识和传统皆已失灵，你就会迷失自我。

如果凡事依据宇宙的真理与规则来做决定，就不会出现使你困扰的情况了。

根据基本的真理与原则指的是，秉持着以道德伦理为基的正义标准。若你的判断是依照这些原则与正义，无论何时、何地、何种情况，都能被人接受。一个人如有正确的判断标准，即使到一个陌生的境地，还是不会困惑。

有些人之所以能开创新天地，不是由于他们经验丰富，或是常识过人，而是他们观照人类真正的精神，并以基本的真理与原则做决定。

与稻盛和夫谈“态度”

你发现美国与日本的员工在动机和态度上有所不同吗？

我们到美国来发展，还是秉持着京都半导体公司一样的经营哲学。我们用的是同一套方法，因此从员工身上得到的反应也差不多。

美国的员工的确较具个人主义的色彩，但是这未尝不是好事。美国人希望自己和别人有所不同，对于一家好的公司来说，便是多了创造力。此外，美国员工不会在意一个想法是否源自别的国家，他们比较能直接欣赏一个想法本身的好处。

你认为美国的管理阶级比较“自我中心”吗？

有时，我们会遇见一种经理人，他的个人主义是比较以自我为出发点的，但是在日本以及其他国家也有这样的人。不论国籍，只要我们真诚地、发自内心地去沟通，即使是最自我中心的，都能了解并接纳我们的想法。我们是从日本引进许多经营体系，但我们不会让人接受错误的观

念，或是使好的想法变得平淡无奇。

在运用潜意识解决难题方面，你是否有什么特别的技巧？

我并不是这方面的专家。我之所以知道怎么做，是从我个人经验得来的。一旦我变得热情而专注，就可感到潜意识的助力。过去遗忘多年的事，会突然引起我的注意。我并没有什么特别的技巧，只是热情地沉浸在工作中。或许这不是最有效率的方法，但却是我所熟知的方式——对我来说，似乎非常管用。

第五章

企业成功之路

经营企业的七大原则：

利润（PROFIT）

野心（AMBITION）

真诚（SINCERITY）

力量（STRENGTH）

创新（INNOVATION）

乐观（OPTIMISM）

永不放弃（NEVER GIVE UP）

而把每个字的英文字首加起来，就正是
“热情（PASSION）”

追求成功的热情

以下七件事代表着经营企业的七大原则，而每个字的英文字首加起来，就正是不折不扣的“热情”(PASSION):

▲ 利润 (PROFIT):使收入达到最大 把费用减到最低。不要追求利润，让利润跟着你跑。

▲ 野心 (AMBITION):培养你的雄心壮志，直到渗入潜意识为止。

▲ 真诚 (SINCERITY):在商业往来时，为另一方着想。目标在缔造双赢的局面。

▲ 力量 (STRENGTH):真正的力量就是勇气。不要怯懦。

▲ 创新 (INNOVATION):今天要比昨天更好 明天更要胜过今天。利用个人的创造力来达成持续的进步。

▲ 乐观 (OPTIMISM):永远保持正面的、欢欣的态度。要有一颗单纯、充满希望和梦想的心。

▲ 永不放弃 (NEVER GIVE UP):比别人付出更多的努力。即使是最繁琐的工作也要不厌其烦、不懈怠地做下去。

在这个章节，我们将讨论这七大管理原则如何整合在同一动机之下，亦即——追求成功的热情！

名为“企业”的戏剧

我认为一家公司犹如一个剧团，上演名为“企业”的戏剧。

一出剧需要许多不同的角色。著名的男、女演员担任的是主角，此外还有英雄、坏人和敌人等角色区分。整部戏还要有幕后人员的配合，比方说配乐和电工等，才能完成。

然而，人都是平等的，这些演员只是角色不同而已。

如果主角穿的是幕后人员的工作服，看来就不合常理。男、女演员都有自己的戏服并须演出自己担任的角色。

一家公司也是。总裁也只是其中一个角色。若是最高主管穿着邋遢，公司的形象可能因此受损。经理人因为责任繁重，也享有某些特权——这正是他们的角色。然而，这并不意味着他们可以投机，或是利用别人。如此，就是滥用职权了。

从一家企业的品质，可看出其追求卓越的热情有几分。纵使每个成员所饰演的角色各有不同，但都可以是自己那个领域的专家。

热情能带领你迈向成功

每次我评估一个人的时候，总是考虑到他的才干和能力。但是，我相信考量这个人所深藏的热情也是很重要的。

因为如果你有热情，几乎就所向无敌了。

要是你没有能力，却有热情，你还是可以使有才能的人聚集到你身边来。假如你没有资金或是设备，若你有热情说服别人，还是有人会回应你的梦想的。

热情就是成功和成就的泉源。你的意志力、追求成功的热诚和热情愈强，成功的机率就愈大。

热情是一种状态——你 24 小时不断地思考一件事，甚至在睡梦中仍念念不忘。事实上，一天 24 小时意识清楚地思考是不可能的。然而，有这种专注却很重要。如果真这么做，你的欲望就会进到潜意识中，使你或醒、或睡都能集中心志。

热情就是成功的钥匙。

单纯的心，单纯的热情

真正的热情常能带来成功。但如果热情是出于贪婪或自私，成功也就如昙花一现。如果你对正义毫无感觉，凡事都以自己为出发点，同样的热情也许一开始会让你尝到成功的甜头，最后还是不免倒下。

能否成功，最后还是要看我们潜意识里的欲念是否单纯。

最理想的情况莫过于去除我们自身的自私，凡事利他助人，并且单纯地希望增进人类和社会的福祉。但是对我们这些凡人而言，要根除自私自利与贪婪是不可能的。对于这点，我们无庸觉得羞愧。以自我为中心的欲念就是我们得以生存下来的机制。然而，我们也要试着去控制这种欲念。至少我们该转移工作目标：我们不光是为了自己而工作，更是为了群体。把工作目标从自己身上转移到他人，欲念就会变得单纯。最后，单纯的心念必然能占上风。

我个人的经验就是如此：在我为了一些无私的念头而痛苦或焦虑时，常常柳暗花明又一村，突然出现解决之道。

我总认为，这是更高的力量把我那无助而单纯的念头带进潜意识中，才能使我洞察先机。

“阿米巴”式的管理

我告诉公司的主管们：“开车前，你一定要启动引擎。”同样的，在开始一项大计划的时候，你一样需要有热情的主管，并用这股热情来带动手下的员工。

京都半导体公司设立第二座厂房时，我有点担心。我们公司刚起步，却由于对企业充满热情，成长迅速。我忧虑，我们最后会像其他大企业一样变得官僚、僵化，失去那份向前冲的热情。然而，我希望在京都半导体公司培养出一批企业家来。

因此，我把公司分成几个称作“阿米巴”的小中心，每个都是小企业体，有自己的领导人，或是核心。典型的阿米巴中心，自行从公司外或是向其他阿米巴购买所需之物，并自己销售产品以取得利润，也要为其他人和顾客服务。每个阿米巴成员和领导人具有同样的热情，并自行评估“小时效率”，也就是成员每个工时平均增加的价值。

几个小阿米巴又可组成较大的阿米巴，以此类推，京都半导体公司就是个超大型的阿米巴，由分布于全世界的数千个阿米巴所组成。

以你的热情让主管充满动力，去点燃部属心中的热情。

与稻盛和夫谈“热情”

为什么热情很重要？

热情可使你释放出潜意识的巨大能量。在认知的层次，一般人是无法和天才竞争的。然而，大多数的心理学家都同意，潜意识力量要比有意识的大得多。一家小公司，比方说刚刚创立的京都半导体公司，不可能梦想很快就招募到一批奇才。但是，我们相信，如果能发挥潜意识的力量，即使是普通人也能创造出奇迹。

你所谓的“热情”是如何作用的？

假设你现在失业了，需要一份收入来养家糊口。于是你决定摆个摊子卖热狗。显然地，你希望能从中获利。

从一开始，你就应该避免这种失败者的态度：认为自己失去工作，也找不到另一家愿意雇用你的公司，才沦落至此。反之，你该找一个进取的理由，来鼓舞自己和家人。充满热情和希望才能面对未来，并成为独立的企业家。把你的企图告诉家人和朋友，并解释你这样全力投入的理由。

不要耻于说出自己的梦想。大胆一点！有远大的梦想并不是罪恶。但是，你也该为与你共事的人想想，考虑到他们的利益。当然如果你的梦对社会有益，更好。更重要的是——真诚，不管是对自己或对别人。若要真的做到客观、以事实为根据，你必须做到真诚。

在你开始想像并让梦想飞驰时，以事实为着眼点是很重要的。你必须立下特定的目标，想像达到目标的种种过程。例如，你可能想到买一部二手货车，并动手改装成活动的热狗摊；想到用瓦斯来烹调热狗，并装个饮料机。然后，你就上路了，前往几个最适于营业的地点。是大学宿舍旁？建筑工地？还是很多人用餐的地方？你必须亲自去查一查，并注意附近的交通。

也要考虑到所有潜在的不利因素和困难。万一下雨了、车子抛锚了、热狗不受客人欢迎、货源不足等，要怎么办？周末、假日照常营业吗？要是供应商无法把货送来呢？若出现了竞争者，要如何？

针对以上种种情况思考，想出个解决之道。这样一来，你就能更坚强，以后遭遇到问题时，才有勇气面对。

想出创新的方法来避免危险，并拉拢客人来买你的热狗。这是你日夜都可以做的事。运用自己的脑袋不用花费一文钱，却能帮你省去日后的麻烦。

每天，甚至一两个月不断地计划……然后，你就能“预见”自己每天能卖出多少热狗，收入和支出多少。把雨天和假日的营业收入打个折扣，来计算收益，好像你在经

营企业一般。你的企业发展，像一部电影，在你的眼前显现。这个企业体好像有自己的生命，而且充满着光彩。于是，你感觉到由内在升起一股信心，使得计划成功。你也开始对未来乐观起来。这时，就是你出发的时候了。我敢说，你的计划成功机率很大。

一旦开始了，就要有决心和毅力坚持下去。不到成功，绝不罢休。

这听来可能过于简单，但是如果你把这个故事里的产品——热狗，换成任何一种产品，原则还是一样。

你是如何想出以“热情”为核心的企业经营七大原则的呢？

在公司成长的同时，我们必须使我们的经理人发挥影响力去带动数以千计的员工。这些经理人若不能胜任，员工就惨了。因此，我必须绞尽脑汁把管理哲学浓缩成几个重要的概念，并坚持所有的经理人一定要做到。

最重要的几项就是：利润（Profit）、野心（Ambition）、真诚（Sincerity）、力量（Strength）、创新（Innovation）、乐观（Optimism），以及永远不放弃（Never Giving up）。这些字的英文第一个字母合起来，就是热情（P. A. S. S. I. O. N. ）！

第六章

论 利 润

能管理大企业的人，
必定是能把利润分享给顾客的人。

不要追逐利润，让利润跟着你跑

▲ 使收入达到最大 把费用减到最低 是企业成功的基本概念。

▲ 利润是无法追逐得来的。只有持续地增加收入、减少支出，利润自然随着你的努力而来。换句话说，利润就是你不断努力成果。

▲ 以上听来容易，实则不然。企业会反映出经营者的个性，并会照着经理人的意志去发展。极大的意志力和创造力是使收入达到最大、费用减到最低的要因。亦即，强大和明确的企图心是必要的。

企业的目标

在创立京都半导体公司翌年，我发现我们还真是大胆。

我们 8 个人之所以创立这家公司，是想向世人证明我们发展出来的科技能为社会接纳。但是，不久之后，我们招募来的年轻人却要我们保证他们将来有一定的收入！

于是，我认真地思考这个问题：“所谓的企业是什么？”在我自己也许都难以自保的情况下，哪有办法保证每一个人未来的生计？然而，这些员工还是愿意把未来交给公司，我们又怎么能违背他们的期望？经过三天三夜热烈的讨论后，我决定改变公司的任务，以员工为优先，科技放其次。

京都半导体公司经营的理念，就是提供所有的员工物质和心智成长的机会，并通过我们的共同努力促进社会和全人类的进步。

因此，我们的企业努力的首要目标就是——为员工创造更多的机会。基于这点，我们不但可促成科技的进步，更有助于社会与人类，我相信这就是我们的企业应该追求的目标。

追求合理的利润

为了企业的生存和员工的生计，利润是雇主不得不追求的。

这没有什么好引以为耻的。自由市场的原则就是竞争。我们所得的利润是正当营业所应得的报酬。我们使得公司作业流程更通畅，以生产出高价值的产品，并尽量设法降低价格，减轻顾客的负担。经理人和员工也都是努力工作才获得利益的。我们该以此为荣。

然而，我们不该让利益蒙蔽了我们的心志。我们不可以完全屈服于“利”字，做出为求利润不择手段的事。我们必得行于正义之路上。所有利润都是血汗挣来的，再把利润投入在品质改良上，满足客户的要求。

不要想藉着不法的手段一夕致富。就以石油危机为例，有些经理人便要公司任意囤积货品，提高价钱。我在想，这些寡廉鲜耻的经理人是否还在？

在自由市场，利润该是社会给有功者的嘉许。

企业的本质

随着社会发展，环境愈来愈复杂，古老的真理于焉消失。

在经营企业时，我们绝不要忘了企业的本质。

就在第一次石油危机前，日本的地价开始高涨。很多公司竞相购买土地，希望炒到天价。事实上，和我们来往的银行也来央求我们。他们说，很高兴我们愿意把盈利放在他们银行，然而他们还是觉得有必要跟我们说，可以投资房地产，好好赚上一笔。

我很客气地答复他们，我们还是用传统的方式赚取利润，也就是靠着生产货品，来增加公司的价值，而不是用炒地皮来获利。

然后，石油危机来了。大部分公司的资金都被土地套牢了。然而我们京都半导体公司却仍有流动的资产来投资厂房和设备。因为资产损益表极为漂亮和有“先见之明”，众人对我大加赞赏。

当然，没有人能一眼看透未来。但是，当他人注意看

表面时，我则执着于真理和基本原则，并且相信这就是我们企业的本质。

使顾客满意

企业获利之道就是“使顾客满意”。这虽是一句老生常谈，但是许多公司仍然误解了“获利”的真正意义，并以追求自身的利润为经营的唯一目标。

这种态度是不该有的。企业的原则该是使人愉悦。我们不但要使外来的顾客高兴，也要取悦那些“内在”的顾客，也就是依赖我们生存的员工和部门。

我们努力在期限内完成工作，是为了在顾客需要时，能把产品交给他们。我们制造出艺术般的产品，不但是迎合，更是为了超越顾客所期望的。我们不断地研发出新产品是为了让顾客用了之后，获得更大的利益。我们所做的每一件事都是衍生自“使顾客满意”这个原则。

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

能够成功地经营大企业者，就是那些能使顾客获得更多好处的人。这种态度才能带来更多机会，并使自己的公司获利更大。

定价就是一种管理方式

我告诉手下的干部，定价就是一种管理方式。

大家都认为 我们的定价该比一般的市场行情略低 这样的价格才具有“竞争性”——也就是靠着薄利多销；或是定价比市价略高，藉以获得最大盈余，但相形之下，卖的数量就会少一点了。总之，定价的策略有很多种。换言之，我们把产品销售的数量乘以平均售价，并尽量使比值达到最大。但是，还有一些因素会影响销售。因此销售不是简单的问题。不管我们预定某项产品的利润是多少，都很难估计实际的销售量。然而，定价无疑会影响到企业的表现，我认为最后还是该由高层管理者来做决策。

在定价方面，目标在找出大多数顾客都感到满意的价钱，并很愿意掏腰包购买。如果价钱太贵，顾客就会调头而去；太低的话，顾客是很高兴，但是不管销售量为何，所得的利润就不足以维持企业的运作了。管理阶层的哲学将决定定价的策略，有企图心的经理人会定出具有侵略性的价格，而小心谨慎的经理人则在定价上趋于保守。

定价会影响企业表现，因为这足以反映出管理者的能力和哲学。

市场决定价格

在定价方面，一开始我依循的并非成本会计的概念。也就是说，我不是按照下面公式里的成本与售价的差额来定价的。

价格 = 货物成本 + 营业费用 + 利润

一般而言，价格是由自由市场运作的机制所决定的。亦即，顾客就是价格的决定者。

既然价格是由市场决定的，我们就一定得不断地缩减制造费用。货物成本和定价之间的差额就是我们获得的毛利。因此，我们若能把制造成本降到最低，事实上，也就是使利润达到最大。

要降低制造成本必得去除一些先入为主的概念和常识，比方说原料费用、劳工成本、营业费用等非得占某个百分比。我们一定要审察每一个范围，并尽量减少所有不必要的开支，找出最省钱的方法来制造货品，才能达到市场上要求的价格与品质。这也就是“多省一分钱，就多赚一分钱”之意。

要使利润达到最大，另一方面又要能满足顾客所有的需求——企业的本质就在于此！

每天盯着资产损益表

经营企业要成功，无法像个隐居的大师，从高处睥睨世间，偶而吐出一两句警世之语。反之，要把管理当成是每天例行事务的累积。

不管你是经营大企业，或是开一家小店，都要把这件事看做是一个日积月累的过程。不定期分析费用或销售量，就不能算是经营。

然而，光看每个月的收入报表还是不够的。每个月的利润是每天一点一滴累积下来的。因此，你得把你的资产损益表当作是每天必做的功课，并依据这项资料来经营企业。

不看每天的收入、支出的数字，犹如不看仪表板开飞机，不仅会失去方向，也找不到着陆点。

经营企业也一样。如果你不注意每天的情形，就无法达到目标。

收入统计表就好像一面镜子，我们可以从中看到经理人的举止、表现。

无私看利润

对主管人员来说，纳税好比刮下自己身上的肉。每年，我们所应缴的税款，占我们辛苦得来利润的一半以上。即使有一些利润只是待收款，或是其他非现金的方式，我们还是得以现金纳税。赋税可真是残苛！

也许只有主管人员能感受到这一点。一般员工可能会认为，这还不是公司的钱。但对我们而言，这好比有人偷了我们的积蓄，这就是主管人员千方百计逃税的原因。

逃税当然是不对，公司所得利润并不属于主管阶层。此外，我们所付的税是用之于社会的。我们不该自私地隐藏利润来逃税。

但是如何消除对税的“憎恶”呢？我们得客观地看我们所得的利润。利润只是比赛中的一个等级或分数，也是社会对我们的贡献给的认可和奖励。我们若这么看利润，就会比较客观，占有欲也就不会那么强。换句话说，只有税后的净利，才是真正的利润，也是我们努力工作之后唯一应得的。我们该把纳税当作是企业的必要开支。

把纳税当作是企业必要的支出，来帮助我们企业所在的社区。

滋养我们的企业体

有些获利甚丰的企业主会刻意使收益降低。也就是借着奢侈的享受、豪华的旅行和一些不必要的开支来减少应税的收入。

的确，我们企业盈余的一半以上皆用来纳税了。然而，剩下的部分还是留在公司。企业经营的真精神就在于珍惜完税后的利润。

据说，因为税制，日本大多数公司无固定利息的股票比例都很低。我认为这是企业管理阶层哲学的问题。

重新投资完税后的利润是滋养企业体的唯一之道。借着累积大量的资产与提高无固定利息股票的比例，企业体才能愈来愈壮大。

不管必须缴纳多少税金，我们还是得不断提高自己的获利能力。

我现在已把税金列入公司的必要支出项目，并继续努力累积公司完税后的盈余。

今天，我们公司的内部资产已相当可观，如此我们不但安定，而且有变通的能力，更提供了不少工作机会。这力量使我们得以向新的境界挑战。

立下可见的目标

我们在拟定年度计划时，我总是以困难度较高的目标向自己和他人挑战。我希望我们企业体里的每一个“阿米巴”都有追求卓越的远大目标。我对大家说：“尽管夸口，然后把这种种梦想付诸实现。”

即使在实施计划中有人失败，不能完成目标，也没关系，我不是光看结果的人。但这并不意味着，计划不完成也无所谓。假如有个计划，经过了一年又一年，还是没有成功，员工就会失去信心和能力，永远都无法达到了。因此，完成目标还是重要的。

人人都要有达到目标的理想。如果只有管理阶层一心想达到，其他人不然的话，这样的目标终究无法实现。公司结构要以小单位为主，每个小单位都有自己的计划，驱使每一个人努力去做份内的工作，以助自己的单位完成计划。因此，如果每一个小“阿米巴”都成功的话，企业的整体计划当然就如水到渠成了。计划是每个月都要拟定的，把年度计划分成多个可及的、且能激励人心的目标。

大计划一定要所有的员工都来参与。并把这计划变成大家一心达到的几个目标。

在场中央较劲

我总是告诉员工，要在场中央较劲。意思是，对挑战要立即做出回应，不要等到被完成期限逼到一角时，再来想办法。

大家都有考前熬夜苦读的经验。时间不够了，想到即将面临的考试，不禁沮丧。既然考试的时间和日期都是事先排定的，如果想拿到好成绩，就应该尽早准备。但是，我们还是常常临时抱佛脚。

从日本的相扑比赛，我们可以看到有些选手等到被逼到角落，快被推出场外时，才死命地防卫自己。我常常在想，为什么他们不在场中央时就发挥这样的实力呢？

企业也是一样。我们在场中央时，总是比较放松，想着反正还有时间和空间。一直到被逼到角落，才会机灵地动起来。

我们要随时假设已经没有时间和空间供我们挥霍了，在真的被逼到尽头之前，就使出全身的气力。

先储存一些“备用金”，然后假设已没有任何备用的资产了。这就是企业的稳定之道。

把公司放在自己之前

主管人员常常面临一个两难的局面，要在公司的利益和私利间做选择。身为主管阶层，在我们的价值体系里，公司的利益永远要放在最前头。

例如公司的股票交易有两种方式：一种是提出股票投资人现在所有的股票，另一种是发行新的股票。

第一种方式或许将会为主管和其他投资人带来可观的红利，但若是利用第二种方式，红利则可由公司获得。

就我个人的例子而言，我毫不考虑就决定发行新股了。因为员工也是我们的合伙人，他们自己和家人的未来都有赖于公司。因此，凭着累积股票的红利来使公司的股票更值钱，不但有助于稳定公司财务，更能为员工提供生活的保障。

必须在小我之利与大我之利间做抉择时，身为领导人的基本道德责任就是——义无反顾地把团体的大我之利摆在私利的前头。

未雨绸缪

在受到经济不景气的冲击时，很多企业主都希望政府能为他们想出个解决之道。他们要求减税、降低利率，或是增加消费来刺激经济成长。每个人似乎都有自己的意见。

事实上，经济发展总有好坏两种时期，没有一种能一直持续下去。就以日本为例，经历过的景气萧条也有各种程度之分，但日本人皆视之为垫脚石，藉以迈入另一个成长期。总体而言，日本的经济还是持续地向上攀升。但由于历史背景的关系，很多日本经理人误以为日本经济会永远不停地成长。

就经济而言，最基本的事实就是循环不息。顺境与逆境都是我们求生存所必须面对的事实。因此，未雨绸缪就是经营的基本法则。

很不幸，今天有很多经理人忘了这个法则，而且变得懦弱，想靠政府或是上天的帮助来使经济复苏。就我个人之见，“经营管理”一词指的是“设法完成”——也就是在时机好的时候，多多准备，这样碰上不景气时才不至于大声求救。

泡沫经济

景气循环是企业一定会遇到的。事实上，痛苦的萧条阶段对经理人来说未尝不是相当宝贵的一课：可锻炼自己的心志。在景气大好之时，学着谨慎一点，可为无可避免的不景气做好应变的准备。

在日本所谓的“泡沫经济”时期，几乎每个人都可以藉由买卖土地或是股票而致富。多达数百万美元的债务也只是芝麻小事，钱财自会像泡沫一样，从不知名的地方浮现。因此，大家似乎都没有警觉心，不晓得节制。而且，在利润滚滚而来之时，所有的人都保持缄默，然而当第一波的损失出现时，有人就开始惊慌了。

这种思维也使得股市产生所谓‘损失补偿’的丑闻。本来只要把大量的金钱放在证券公司炒股票就可以获得暴利的，没想到变成“损失”了，就不甘愿，竟然无耻到可以“求偿”而且还能如愿！

世间事总是好坏掺半。企业资本家试着要打破这种规则，好像要与地心引力抗衡一样。如果他们成功的话，或许就毁了整个股市了。

与稻盛和夫谈“利润”

企业管理成功的秘诀何在？

我们一定要了解，所谓的企业管理从最简单的层面来说，就是增加销售量并减少支出。这是丝毫不复杂的。在经营方面，我们必须尝试各种方法来使销售量达到最大，并让成本降到最低。如此一来，藉着把低廉的资源转化成高附加价值的产品与服务，也就是对社会有益的东西，我们企业的价值就可达到最大。特别重要的一点是，在现今竞争激烈的经济气候里，就是要靠着这个再简单不过的公式来管理企业，亦即尽量增加收益，减少支出，创造可观的利润。

至于“在场中较劲”，也就是对挑战立即做出回应，不要等到被完成期限逼到一角时，再来想办法——这一点，可否给我们一个实际的例子？

“在场中较劲”指的是平日就要有准备。如果你想要抓住某一个契机，一定要能随时灵活应变，为了达到这一点，你得先把赚得的利润一点一滴储存起来，届时才有应变的

资金。

我们想要创办 DDI 电话公司，和 NTT（日本电电公社，即日本电报电话公司）一较长短时，我们了解一开始至少要 1000 亿日元以上的开支。在日本，没有一家大公司愿意做这样的投资。然而，那时我们的京都半导体公司在银行已存有 1500 亿日元的资金。我和京都半导体公司的主管阶层商议有关创设 DDI 的构想时，他们说：“若是一败涂地，我们的存款还有 500 亿日元，原来的京都半导体公司还可以维持运作。”这句话鼓舞我一往直前，创办 DDI。试想，如果我们原本没有准备好相当的资金，一时之间要着手这么一桩大事业，必定会遭到很多的困难。这也就是我所说的“在场中较劲”的意思。

价格该一律由高层管理人员来制定吗？

一旦价格策略决定后，实际标价就可以由较基层的管理者来负责。换句话说，价格策略该是由最高层来制定，但是日常的标价，则应授权给下面的管理人。

万一定价错误，是否可由加倍的努力来弥补？

我们都见过这样的例子：某家商店推出新的折扣，使得顾客蜂拥而至。然后，有一天，我们听说那家商店倒闭了。这就是价格策略错误所导致的后果，也是管理的疏失。

如果定价策略有误，不论多么努力，都无法使企业经营成功。

产品的标价该总是比一般市场行情略低吗？

不见得！若是你的产品较为精良，就该定个好一点的价钱。如果品质或特色不具有竞争力，不妨标低一点，以吸引消费者。反之，你可能会让顾客大为困惑。标价不该意在掠夺市场，或是欺瞒，而是要和市场保持一种和谐，不但制造者可以得到一个最好的价钱，更可以让顾客完全满意。

在“阿米巴体系”里，是否会使得每个阿米巴只关心自身获利的能力，或者使人人变得自负，并以自我为中心？

我们并不只是看每一个最小单位的成绩表现。较大的阿米巴单位，像是部门或是子公司，也就是由好几个阿米巴所组成的，包括海外分支机构等，也都得呈报财务损益表。我们要求每个部门在财务损益表上列出每小时的“单位效益”报告 (hourly efficiency . H/E) 即整体效益除以该阿米巴单位所有员工的工作小时之数值。同时，我们不但看区域的表现，更把它放在全球的范畴里来看。所以，我们在全世界的每一个子公司都有自己的“单位效益”，并有一份完整的报告。

要是有一个阿米巴自私地想干涉另一个阿米巴的利益，对整体的“单位效益”必定带来负面的影响，因为这个阿米巴不过是群体的一小部分。万一发生这种事情，高层阿米巴的主管必定会出面处理。

“单位效益”这种衡量方法是否为阿米巴管理的要素？

并不尽然。你也可以用阿米巴单位的收入报表来追踪财务的损益情况。其实，单位效益和财务损益表可以相辅相成。如果只靠财务损益表，很难公平地比较两个不同大小阿米巴的表现。此外，我们也可以看出，不管在世界的哪一个地方，员工人数有多少，一个每人每小时单位效益达 100 美元的阿米巴，要比每人每小时只有 10 美元的阿米巴优秀得多。

在美国，若把企业体划分成许多小单位，则会间接地增加不少支出。因此，在美国实行阿米巴单位效益制是否代价太高？

不只在美国，很多日本的经理人也是这么认为。他们说，要追踪每个阿米巴的财务损益实在太浪费气力，而且真的要注意到这么多的细节，实在是太费神了，管理阶层只要能掌握整体的数据不就行了。

显然地，若是单位效益制会增加额外的负担，就违背

初衷了。

但是，要获得整体的数据，你还是得搜集各个单位的报告。每个员工都得做记录，并提出资料报告。在京都半导体公司，这些资料都是每天记录的，报告不是每周就是每月提交一次。因此，我们实施小时效率制根本没有额外的支出。

若是某个阿米巴表现不佳，你会采取什么行动？

视环境而定。如果弱点是由于科技的不足所致，我们可以想办法转移技术。要是因领导人不够强，我们会设法增援。如果这个领导人本身和该阿米巴单位格格不入，我们可把他调职。我们评量阿米巴的表现，是看当初他们自己制定的计划实行结果如何，他们有权决定自己的管理方式，但是也要负起责任完成计划。

如果你把目标定得太高，是否会使员工望而生畏？

我的理念就是美国教育家克拉克博士（Dr. William Smith Clark）在一世纪前说的。他帮忙筹设北海道大学的前身——札幌农业大学（Sapporo Agricultural College）时，告诉学生：“孩子，要积极进取！”

假设你的能力可以到达 100%，但是你只把目标定在 90%，以保证自己达得到。每一次设定新目标时，更趋

保守。但从另一个角度来看，如果你把目标定在百分之百以上，并努力达到，下一个目标将更具挑战性。如此，就可以获致某种程度的成长。当然，若说目标遥不可及会令人望而生畏，也是对的，特别是对员工而言。因此，主要的目标该分解成许多可以完成的、循序渐进的步骤。每完成一步就增加一点信心，未来远大的目标就唾手可得了。

在 10 年、20 年，甚或 30 年之后，有三种人之间的差距会极大：第一种人是设下渐进的目标，一步步地达成；第二种人的目标则遥不可及，也没达到；第三种则是从未立定远大目标的人。

第七章

论 野 心

若要成功，
我们一定要有雄心壮志，
使想成功的强烈欲望渗入潜意识里。

野心：怀抱雄心壮志

▲ 滋养想成功的欲望，使之强烈到成为潜意识的一部分。

▲ 企业家首先要能清楚地预见自己将依照哪一种方式来经营，只是梦想得到什么，是不够的。反之，你必得有强烈的欲望，对未来要有一幅清晰的图像，直至这些出现在你的潜意识中。真正的雄心壮志，其目标、原因和理想都是特定而高尚的。

▲ 环境无时无刻不在改变，并影响到管理方式。然而，切不可环境不佳为藉口。你的决心该坚强到可以征服任何可预见的和无法预期的障碍。

让自己充满光和热

世界上的东西一般可分三种：可燃物、不可燃物、自燃物。

可燃物靠近火源就会开始燃烧；不可燃物，纵使丢到火里，也不会被引燃；而自燃物是自己就会燃烧起火的东西。

我也用同样的方法把人划分为三种。产能最高的人就好比“自燃物”，可不假外力，自动自发。热忱和热情是成就任何事业的基本要素。

而像“不可燃物”的人，或许才艺过人，但抱着否定一切、凡事不关己的漠然态度，无异于冷血动物。因此尽管他们有能力，还是难以成就什么事情。

至于“可燃物”那样的人，在周围人的刺激下，也可以动起来。至少，他们靠近火源时，也会逐渐接受那些光和热，开始燃烧。

我们真正需要的人就是自己会燃烧者。这些人活力十足，不时散发出光和热，更能把这股热力传播给周围的人。

用你的热情把众人卷进来吧！

做涡流的中心

一个人独力成就的事业总有个极限。在工作上，你必须和周围的人合作，比方说上司、部属或是同事等。

然而，你一定要积极一点，这样身边的人才会主动与你合作。这也就是我说的“在涡流中心工作”的意思。

你得小心一点，不然最后可能发现自己已在漩涡之外。

一家公司总有许多小涡流，好似随处可见的激流。若你只是在旁浮沉，终会被这些漩涡卷入。

要从工作中体验到真正的愉悦与狂热，你必得做涡流的中心。积极一点，就像要把周围的人全都卷进来一样。

你的思维方式是否够独立、并具有旺盛的企图心，创造出以自己为中心的涡流，不仅将决定你的工作成果，也会大大地影响到你的人生。

不断地梦想

我自称为“爱做梦的人”。

我经常做最狂野的梦。毫无边境的梦，一个接着一个。事实上，我也是在梦想中发展我的企业王国的。

但是，我并不急着实现这些梦，只是继续梦想，让我的想像力奔驰。日复一日，我不断地在梦中寻求这种刺激。这孕育强烈欲望的过程就叫做“热情”。

即使下班后，我心中仍存着这种渴望——在街上漫步时，和欲望相关的东西会突然跃入眼前，给我非常强烈的印象；在拥挤的派对上，从一角我就可看到远处的一个人，那人就是能让我的梦想实现者，也是我急于接触的对象。

若是欲望不够强，这些人、事就会如过往云烟般，消失在我身边。

绝妙的机会总是藏在最不起眼之处，只有强烈地感受到自己目标的人才能看得见。

呆滞无神的眼睛，飘浮不定的目光，是无法看到人生的绝佳机会的。

告诉自己：我能！

在 60 年代中期，我有机会听到经营之神松下幸之助的演说，讲题是：“企业管理的贮积法”。松下幸之助告诉听众：经营企业一定要熟稔贮积之道，就像一个蓄水池，得保持一定的蓄水量。

在开放问答的时候，有位在场人士大力赞扬松下先生这个理念，但又说，他总是没有资金可用。因此，这个人问：“在没有的情况下，我要如何贮积呢？”松下先生答道，他也不知道怎么做，不过，“你还是要相信，贮积是很重要的。总有一天，你会需要的。”听众莫不大笑，但这个答案却给我个人相当深的印象。

我所学到的是，我们一定要想，事情是可以做到的。如果我们不断地告诉自己：“这么想太过理想，不切实际，是永远不可能的。”这么一来，就真的永远做不到了。

我们无法致力于连自己都不相信的事。

若是你有强烈的心志，真的相信事情有达到的一天，就可以突破困境，实现你的目标。

我的动机是善良的吗？

刚开始创业时，我认为最重要的，就是动机。我常自问：“我的动机如何？”我想要确认我的计划是基于好的出发点，而不是为了自利。

日文也有“善”(zen) 这个字，意味着在任何人的眼中看来，都是好的。若只考虑到自身的利益、方便，不顾别人的看法，就无法成就有价值的事。就动机而言，不管是对自己或他人，都要是善良的。

计划一旦开始进行，我继续自问：“过程是否是好的？”真的，假如我们胆敢做出不当的事，最后自己一定会付出代价。在实现计划的过程里，我们绝不可偏离正轨，做出为人所不该做的事。

换句话说，我们要自问，我们自身的利益是否妨碍了目标的完成。以私利为中心的企业，是无法赢得员工的信赖与奉献的。

若你的动机和方法都是好的，就不必担心结果了。

立定更高的目标

立定目标，对一个企业来说，是非常重要的。我认为，我们的目标一定要表现出为人的最高理想。

我们为何要立定那么高的目标？要在企业界生存下来，我们必得要有热情，并随时保持我们的活力处于高点。追逐金钱和名声的欲望，会使我们有罪恶感，并消耗我们不少精力，而这种罪恶感会使我们无力从事眼前进行的工作。

人类是脆弱的，我们得找出提升自己的方法。如果我们有个卓越的目标，能骄傲地对众人宣示，就可以大大地增强我们勇往直前的活力，无需畏惧，更无罪恶感。这也就是企业目标应该以最高道德标准为准则的原因。

企业目标也反应出高层管理人员的哲学。狂热般的努力是可以缔造出立即的成功，但若最高执行主管所持的哲学遭到扭曲，企业终将溃败。

我们只有提升自己的人生哲学，才能免于重蹈覆辙，并不致失去我们得来不易的成功。

运用你的天赋

在思考一个领导者的特质时，你可能会觉得自己条件不错，因为你不但有能力，有指挥他人的力量，还有无懈可击的人格。

但是，还有一点，你必须明了。

你有这些领导天赋，一定有某种原因，否则这些能力也很可能生在别人身上。

我在想，人人都有特殊的天赋。有人较具艺术天分，有人体育细胞比较发达；还有些人生来就具有带领众人迈向成功的领袖特质。

因此，若是刚好具有领导才能，就该好好用之于世界、社会和群体，而不要只是为了自己。也就是说，天生的领导人更该完成自己身为领导者的责任，不可骄矜自大或是自贬身价，才不辜负上天给我们的特质。

不要以为“天生我才”，就可为所欲为。要谦恭一点，并把自己的才能用之于群体。

使你的目的更为崇高

就企业的目的而言，有很多理论。我们所定的目标，视公司整体的目的而定。我们必须一问：“我们希望成为哪一种公司？”

比方说，若你的目的是成为业界的翘楚，你就得好好努力，才能达到目标。

影响管理的因素，有可见的和不可见的。可见的是比较具体的东西，如资金、研究发展的能力、机器和设备等。不可见的是由管理阶层和员工共同形成的企业文化、哲学与理念。

这些因素加起来，应该是为了更高的目的。假如我们想成为某一个领域最顶尖的公司，就要有相当好的企业哲学来对应。不管对企业主或员工，这都是很大的挑战，因为他们都得依照非常高的标准。

若你说：“我要使我们公司成为世界级的企业。”或是，“我想为一流的公司服务。”这么说就表示，你愿意投入其中。

公司信誉绝非凭空而来的。

与稻盛和夫谈“野心”

你说的“野心”是指什么？

首先，经理人必须要为企业立下特定的目标。这指的是，你必得有强烈的渴望，必须要能在心中设想自己和企业未来的图像。卓越的经理人就是能够清楚地在心灵中想像出企业的经营形态，并坚持以这种方式做下去的人。并非在会议中或是偶然间想起这个图像就足够了。真正的野心是一天 24 小时无所不在的。

如何让动机变得善良？

日文说的“善”(zen),即指“好的行为”、“美德,或是“慈善”之意。这个字源自中文,是一个非常抽象的名词,类似基督教的信条——“想要别人如何对你 就这么去对别人吧!”一开始,从让身边的人快乐当中得到愉悦吧。

“善”的相反,就是“恶”(aku),亦即使人基于仇恨、恶毒、愤怒、嫉妒或是其他自私的动机而做出的行为。

在着手一项计划时,我们必须自问:“这只是为了我个人的利益,还是有助于他人、群体和社会?”就追求利益本

身而言，并不是坏事。然而，要是你获利，合伙人、卖给你东西的人或是顾客就得有所损失的话，就不是好事了。若是你不能确定你的计划是好的，至少不可贪图利益而伤害到其他的人。

假如领导力是天赋，是否意味着无法经由后天的训练养成？

有人可能天生是领导人，但是大多数的领导人都是后天训练出来的。不管如何，能有这种能力，就是一项天赋才能。我一直教导企业里的员工并不断地举办管理研讨会，正是因为我相信许多优秀的领导人都是可以经由训练产生。

梦想(dream)和灵视(vision)之间，是不是有差别？

有时候，我会交互使用“梦想”和“灵视”这两个词。一开始，我们有成就某件事的梦想，这就是理想。当我们追逐着这个梦想时，一切就变得愈来愈清楚、愈仔细、愈多彩，这就是“灵视”了。只要我心里有着这种清晰的图像，我就知道我的灵视终归会成为现实。

可以举个例子吗？

我在这方面有很多经验。当年，我在进行高科技陶磁

材质研究时，我常常发现自己全然迷失了，仿佛置身于伸手不见五指的浓雾中。然而，我还是不断地想，一定要研究出那种材质来。我一心一意地相信：“我想要合成具有某种特质的陶磁制品。如果我混合这种原料和那种原料，之后放在火炉里，把温度设定在某一个范围，就能烧成凝块。”这就是日文中所谓的“烧结”。事实上，若我们混合不同的陶材，并设法使之烧成一合成物，作品的纯度一定不够，原料中的杂质还有其他因素会使结果出乎预料。分析结果后，可以发现自己的错误，或是控制程序在哪里出了差错。于是，下一次的“灵视”就可以更清晰而得宜。我这一生就是不断地重复这样的追寻，继续实验，使我的梦想更具体而微。

这股让我前进不懈的动力，就是热情。

这点能运用于研发之外的事吗？

这些经验当然可以用在企业上。热情能使我们充满活力、干劲而发光发热。在这种状态下工作，使我学会如何让许多计划成功。

要是有一连串的失败，人自然会变得沮丧。虽然我们希望自己的热情不断地燃烧，但实际上的确有困难。我们要喜欢上一份工作，才能不厌倦地一直做下去。没有琢磨，哪会变得完美？

从另一方面来看，对原本提不起兴趣，而不得不做的

工作，我们有时候还会觉得挺有趣的。只有从工作中得到乐趣，才能反复做下去，并求得改善，最后，一定有成功的一天。这和学习打网球是一样的。可能你的网球打得不好，但是你喜欢这项运动，于是你不断地练习，技巧就愈来愈进步了。有一天，或许你还能勇夺锦标呢。

换句话说，我们一定要先使自己相信，我们喜欢自己的工作。然后，才能在重复的过程中，精益求精。很快地，你就会变得热情有劲，成功也就指日可待了。

第八章

论 真 诚

“ 你的存在，
就是我之所以存在的原因。 ”
这么想才能得到和谐与平和。

从真诚而生爱与和谐

▲ 交易一定是要有两方，一是买方，另一是卖方。成功的交易能使买卖双方尽欢，就是“双赢”的局面，而真诚就是这种关系的基础。

▲ 要让你的合伙人快乐。只有单方面得到利益，另一方蒙受损失的话，这种成功绝对是短暂的。成功的经理人可从真诚和对人类的爱中创造和谐。

▲ 成功者一定要有强烈的好胜心，这点不只表现在田径场上，在企业界更是如此。然而，在企业精神的深处，还得要有真诚、同情和亲善。正如教练希望每个选手都能发挥到极致，领导人也得要以诚实和真诚的态度，引导团队迈向成功。不同于体育竞技的是——每场比赛总有落败者，而企业的成功则能缔造双赢的和谐局面。

以你的心为根基

我总是尽力使企业根植于人心之上。说得更清楚一点，我一直把焦点放在成立和维持公司之道，以及和所有员工建立起有意义的关系上。

就好比我们要先去爱别人，别人才会来爱你。身为高层管理人的我们，一定要有颗纯净的心以吸引同质的人，维系彼此间的关系。

这也就是身为最高主管的我，为何要尽力控制自私的本能。我有意摒弃私利，甚至愿意为了公司和赢得员工的爱，甘心以自己的生命做为赌注。

虽然人心最为脆弱不定，然而人心之间的联系却是所有已知现象中最为强劲的。

历史上多的是无私的心灵相会所形成的伟大成就，但史书上也有很多例子，显示人心因为堕落而导致许多人的毁灭与不幸。

记住，你的心灵自然而然会吸引相类同的人。

赢得顾客的尊敬

生意是一种信赖的持续累积。事实上，若我们能加深顾客对我们的信赖，就能带来更多的商机。日文中，表示“利润”的汉字，是“储”(mouke)，也就是“信赖”、“相信”的“信”字，加上表示“人”的“者”字。（注：“储”的繁体字为“儲”。）因此，好几个世纪以来，“信赖”一直是“利润”的来源。然而，我想“它”还有更深一层的含义。当然，信赖是必要的。我们可藉由产品的价廉物美，准时而且完美的服务来赢得顾客的信赖。但是，如果商人有很高的道德标准和高尚的人格，可做的不只是得到顾客的信赖而已，更可获得客户的尊敬。我想，成功的秘密就是赢得顾客的尊敬。假使我们的顾客尊敬我们，他们就会无条件地来购买我们的产品，即使对手提供更令人心动的价格，他们还是不改初衷。

做好人，并不只是给顾客更好的价格、品质或是在运送方面更令人满意就算数了，这本来就是企业人该养成的哲学。换句话说，是使他人自动自发地尊敬我们的一种能力。除非我们得到这种特质，否则难以经营一家伟大的企业。

企业的长远成功是来自顾客对我们的尊敬。

目标一致

我们都是生而自由的个人，而且各有不同想法。理想的组织该是充满和谐气氛的，其中的每个人都真诚地追求自己的目标，不为教条或命令所局限。

很不幸，我的经验告诉我：这只是理想。事实上，组织若是不能使其成员密切合作，常会遭到失败的命运。假使大家都有不同的意图，群体的力量就会溃散，无法把大家的努力凝聚起来。成功的公司就是有方法使得每个成员都能朝着一定的方向前进，并让个人有发展的空间。

“目标一致”指的是，大家都同意按照同样的价值体系来行事。由于认同公司生存的基本哲学和公司的成功之道，在群策群力的同时，也使个人有最大的自由去一展才能。

在社会团体中，有许多不同的声音，可代表着一种朝气蓬勃的现象。但是，对一个企业来说，也就是一个有特定任务的组织，所有的成员必得要有相同的基本价值观。

决策的条件

领导人每天都必须做决策。要有正确的判断，他们一定要完全客观无私。就以科学家为例，重要的测量数据，绝不可“目测”而得，要透过精准的仪器来取得。同样的，领导人也要有一把尺，或是一个标准，才能每次都做出正确的决定。

有些人就是没有这么一把尺。结果，他们的决策都看得他人的判断，或者是所谓的常识、前例或传统。还有一些人则是凡事以自己为标准，这种判断标准完全是主观的，看某一个解决方法对他们多有利而定。然而，也有人拥有一把非常准确的尺，但因不够真诚，总是夸大自己取得的数据。生命就是许许多多决定的累积。如果我们做出明确的抉择，就可欢欢喜喜过一生。

要做出正确的决定，一定要以真诚的生命哲学做为行事的尺规。

这种哲学就是由理智、公平、正直、正义、亲善、体贴、和谐和真诚所形成的。我们必得要用这种哲学做为决定时的凭藉和人生依循的尺规。

做个谦卑的领导人

领导人应该随时保持一颗谦卑的心。

权力与权威会使人道德沦丧、骄矜自大，或是以屈尊的姿态对人。在这种人的领导之下，一个团队或许能获得短暂的成功，但不能持续地成长。最后，团队里的人都不想再合作下去了。

不幸地，普遍来说，整个社会已经变得愈来愈自我中心，而且我们的判断标准也反映出这种趋势。若大家都失去谦卑的心，总会产生无谓的、破坏性的冲突。另一个极端是一句日本古谚所代表的意义：“你的存在，就是我之所以存在的原因。”维系团体的和谐与合作的唯一方法就是，我们要把自己视为整体的一小部分，并明了任何事实都有两面，然后设法面面俱到。

要培养出社区意识，领导人必须谦卑地承认自己有今天的地位，都是因为广大从属者的努力。

只有谦卑的领导人才能创造出一个合作的团队，并使之导向和谐的、长远的成功。

兼容并蓄

管理人要具备均衡的人格。

企业就是一个接着一个的重大决策所连结成的锁链。有时候，你的立场和其他的主管、律师或是银行相对，然而你还是得以自信和决心执行自己的计划。有时，你也得以谦卑的态度听听员工的意见，或是承认自己犯了错误，并鼓起勇气修正计划。

换句话说，你不但要审慎，而且要大胆。这不是指你的个性该是中性的——既不是偏向审慎，也不太大胆。做重大决策的主管不是个性温和就可以了。

作家费兹杰罗 (F. Scott Fitzgerald) 有一次说：“要测试第一流的才智，就看是否能在同时拥有截然不同的两种想法，而且还能有行事的能力。”

身为主管，有时必须严厉地责备属下，看来似乎冷酷无情，其实内心正流着泪水。

均衡的管理人，在其单一的个性中，要能兼具两种截然不同的特色。

大爱与小爱

“你每天都工作到这么晚，甚至在星期天和假期，也是如此。我真为你的太太和小孩感到难过，因为你根本挪不出时间陪他们。”

很多人跟我说过这种话，但是我不相信我已牺牲了我的家庭生活。我的任务是，并不是光以小爱来保护自己或家人，而是以大爱让员工感到快乐。

然而，我并不想强迫别人这么做。这该是自动自发的作法，如果勉强人，就会使人陷入两难的局面了——一边要对公司忠诚，另一边又得对家人忠实。

同样的，若是员工把家人抛在脑后，献身于工作，不但不是忠于自己，而且在工作上，也无法得到成功。

然而，我还是希望大家能感受到那种大爱，并愿意为他人服务。我相信，只有鼓起勇气这么做的主管，才可以为他们的部属们带来快乐。

大爱就是把快乐带给更多的人。

评估、指派任务和追踪观察

在训练部属时，我们一定要很严格、清楚，交待任务给他们，要增强他们对自己的信心。也就是说，我们必须要让他们有机会去经验这些事。

然而，在安排任务时，领导人一定要评估每一个员工的个性，并从其态度和能力来衡量那个员工是否可以愉快地胜任。从很多例子看来，态度是比较重要的条件，因为员工的态度如何，对工作的结果影响非常大。

一旦我们发现合适的人选，就可把特定的任务交给他们。然而，在这个时候，我也不是把一切放给他们去做。每个人都有长处，也有弱点，因此我会经常地观察和评估他们的表现。

我注意部属做事的进度，并在需要时给予他们支持，或是派人去协助他们。同时，也做他们的教练，让他们学着自我改善。

领导人一定要有卓越的人格特质和很强的能力。没有这些，就不能公平而正确地评估自己的部属。

以大爱作为指引

领导人必须用爱来对待下属。我说的“爱”是由行动来表现出的“大爱”，而非“小爱”。

例如，有一种父母非常溺爱子女，使孩子不努力就能拥有很多东西，终于成为人生的失败者。反之，有些严格的父母教育出来的子女，就学会了自律，而能获得成功。

就企业而言，经理人也是形形色色的。有的很亲切，愿意倾听员工的意见，并做改变，使得日子更轻松愉快；有的则很严厉。

如果经理人只是想讨好部属，没有什么依循的原则，长远来看，不但有损经理人自己，对整个组织也不利。对属下“睁一只眼，闭一只眼”的，可能人缘比较好，但是这种松散却会宠坏了部属。反之，若经理人平时较严格，但愿意提供指导、训练，久而久之，部属的表现也会比较优秀。

“大德”可能看来会冷酷无情，但是“小德”也有可能变成大恶。在与部属相处时，若以“小爱”做为准则，所得的将只是一时的人缘和短暂的成功。

以关心赢得信赖

成长十分快速的公司，其高层主管们的工作态度一定要主动积极，并以身作则。此外，意图必须真诚；更重要的是，身为领导人绝对不要忘了随时向后看，注意员工是不是都跟上来了。

员工在追随主管阶层之前，不只是信赖上面的主管，更要尊敬他们。要建立起这种关系，日常工作时，就应该“肝胆相照”。

若是时间不允许我们和每个员工接触，我们也不可在无意间流露出优越感，或是卖弄权力。因此，我们要抓住每个机会，并好好珍惜。偶而和员工喝杯咖啡，或是经过他们身边时，赞赏一下他们的工作。

这些小小的、真诚的关怀一定会赢得他们的心。事实上，长远的关系就是基于这种关心而建立的，如此也会在公司内形成一股团队意识与和谐的气氛。

管理意味的是：要重纪律，也不要忘了奖赏。员工若看得到在主管严峻的外表下，还有一颗温暖的心，一定会愿意追随的。

用心沟通

口才好的人在说话时，很会遣词用句。由于能言善道，一开始很能吸引人。然而，如果你仔细听，会发现有人正如里面空空如也的棉花糖。

有人误以为说得流利就是有说服力，其实不然。假如要与个性轻浮的人交谈，我总是会考虑再三。

我想给年轻人的劝告是，不要去学习油腔滑调。你该说出发自内心的声音，纵使这声音听来有点颤抖或是结巴。你希望别人了解你时，就得从心发声，这样的声音自然会有一种特别的力量，可深深透入别人的心，使人感动。这就是说服人的最高层次，虽然不是滔滔不绝，魅力却丝毫不减。

若是你要别人真的了解你，你就该和别人分享你的感情。说得天花乱坠是没有用的。要学习从身体和灵魂深处发出最真诚的声音。

真诚会使听者和说话者结合在一起。

填平代沟

在你试着与员工沟通你的管理哲学时，你必须先填平阻碍了解的代沟。这些代沟可能是来自于年龄、生活方式和经验的差异。

或许你希望自己和员工是同一个年龄层的人，这样你跟他们就较多的共同点了。你们的生活方式也许大同小异，这样身为经理人的你，就可以用相同的背景来指导员工，使他们更了解你的看法。但在现实生活中，员工通常比较像你的孩子，也就是与你隔了一代的人。因此，你愈依赖你那一代的传统和价值观，就发现你的哲学愈不容易被这些“新新人类”接受。如果想让年轻人了解你，你的理念必定要是放诸四海皆准的原则，并可回答：“对一个人来说，什么是对的，且应做的事？”如此一来，即使员工与你隔了好几代，也会赞同的。

年纪大一点的人常会伤感，以为下一代的人都好逸恶劳。但是，不管是谁都有实现梦想的渴望。

相信今天的年轻人若是发现自己的梦想，即使是艰巨

的挑战也不会吓倒他们。若是你以这点做为诉求，他们也会认同你的哲学的。

与稻盛和夫谈“真诚”

为什么“真诚”是领导人必备的特质？

因为真诚可以产生信赖，由信赖又可引发尊敬，员工对你充满敬意，就可使你成功地领导团体。我们常认为一般人对老师或是教授等才会特别敬重，对企业主管则未必。然而，要使你的部属连成一气，诱发他们的潜能，使他们得以一展才能，你一定要和他们建立起相互信赖的关系。除非领导人是个关心别人、真诚的人，否则难以让人信赖。

你为何说我们必须赢得顾客的“尊敬”，而不是“信赖”呢？

很明显地，尊敬和信赖是相辅相成的，但还是有一点不同：信赖是做生意的先决条件，然而尊敬却是更高、也是更难达到的境界。

如果顾客尊敬你，他们就会愿意听你的意见与建议。除了依现在的需要下订单之外，也会请你来做他们的顾问，看看他们的新产品如何改良才能成为最好。比方说，你是零件供应商，那些真的尊敬你的顾客，在他们开发新产品的

早期阶段就会请你提供意见。这么一来，他们未来一定需要你的合作，生意也就源源不绝。这一切，正因他们尊敬你的专业能力和承诺，更重要的是，欣赏你的个性。

就“小爱”而言，可否为我们举个例子？

IBM 的创办人华特生 (Thomas Watson) 常常告诉公司的人一个有关老人与野鹅的故事。有个老人傍湖而居，每年野鹅南飞避冬时，都会在这个湖边稍作停留。有一年冬天，因为寒流袭来，有几只野鹅就困在这儿，没有食物。老人很同情它们，就天天喂点东西给它们吃。从此，每年冬天，有愈来愈多的野鹅都聚集在这儿。很快地，一整群的野鹅都忘了南移，一整年都留在湖边靠这老人养活。

到了某一年的冬天，老人过世了。再也没有人喂这些动物，数百只的野鹅就这么饿死了。

老人的同情就是一种“小爱”。大爱就是要抗拒帮助少数的诱惑，这样到最后才能救一个群体。

“大爱”是不是意味着要牺牲自己的家庭？

当然，如果没有家人的全力支持，我不可能有今天的成就。但是，我并不希望你认为，为了工作牺牲家庭是一种美德。身为一家公司的最高主管不但必须表示对自己的员工有责任，对自己的家人也不例外。

我的孩子常抱怨说，为什么邻居的父亲总是五点下班，每天和他的孩子玩耍，我却得工作到深夜。一般的员工通常都可以准时回家，和家人共享天伦之乐，但是主管常常必须牺牲家庭生活。

然而，这些主管该好好和孩子解释为何不能和其他父母一样陪伴他们。做主管的，不只是一家之主，在公司里也要扮演家长的角色。他们得努力工作，让他的“家人们”生活无忧。

小孩恐怕很难了解这点，但是他们长大以后，终会体会父母所持的“大爱”。

第九章

论 力 量

真正的力量就是
鼓起勇气做正义之事。

力量：用勇气来领导

▲ 真正的力量和财富、名声或是体能皆无关，而是有勇气做正义之事。

▲ 部属对领导人的弱点相当敏感，很容易察觉出来。领导人若是不公不正或是怯懦，就无法让大家具有信心。

有牺牲的勇气

每个领导人都必须有牺牲小我的勇气。

若要群体去完成任何有价值的事，必得要有很大的力量。要得到这种力量，代价很高，领导人就是第一个必须付出的人。只要表现出有必要时愿意做自我牺牲，必能得到部属的信赖。

我们之所以需要一同努力改善工作环境，并不是为了领导人自己的便利，而是为了大多数在那儿工作的人。领导人必须立下一个愿意牺牲自我的典范。没有这份领导人的勇气，我们就无法有什么重大突破。

若是领导人希望企业的利益完全是属于自己的，他的部属也就会变得自私自利，他们也不想亦步亦趋地跟着领导人。只有愿意为别人牺牲自己的领导人，才能得到部属的信赖和尊敬。然后，部属也就会学着奉献自己，公司就能呈现和谐、秩序和繁荣的局面。

自我牺牲是每一个领导人必须愿意付出的代价。

立下道德典范

领导人一定要有勇气而且正直。不能只是每天高唱工作伦理和公司规定，他们应该成为所有员工的道德典范。

伪善的领导人在别人犯错时，也只好宽宥，造成团体的迷惑。部属也就无法信赖和尊敬主管，整体道德标准也会随着降低。

有能力的领导人要有勇气依正道而行。若是有任何过失，该勇敢地承认，跟大家道歉，然后再带领大家前进。毕竟，我们不可避重就轻，推衍塞责，老是藏身在藉口之后。

主管的一举一动，员工都看在眼里。身为主管一定要立下一个好的典范，下面的人才会有依循之道。

领导人的行动、行为和态度，是好是坏，都会影响到员工，像是一把火般席卷整个团体。

团体就是一面镜子，从中反映出领导人的身影。

以身作则

在今天这个全球竞争的经营环境中，主管有责任正确地做好全球性决策。然而，若是他们无法做到自我牺牲，决策一定会以自己的利益为导向。

以下就是一个很好的例子：

有个日本主管感受到贸易摩擦的严重性，并了解除非日本调整贸易顺差，否则就只好等着被全球孤立。这位领导人虽然也同意，日本该开放市场，然而一旦涉及自己的企业，他就保持缄默，也反对贸易的自由化了。

“本音と建て前”——这句日文的意思是：说的并不一定是心里想的。高层主管一定不能有这种心态。

如果一个高层主管知道怎么做才是对的，但是没有勇气牺牲，纵使知道何者为正确的决策，但是碍于众人的反对，也就下不了决心。然而，“最受欢迎的”决定最后可能会对自己的组织和社会带来危害。

是否愿意牺牲就是每个主管的试金石。

开创你自己的未来

在变革的时代，例如美国独立革命，或是日本的明治维新，都希望年轻人能站出来，以勇气和信心迎接新挑战——历史就是由带动这些改革的年轻人所创造出来的。

然而，并不是因为你年轻，所以自然而然地把这个任务交给你。领导人因此要想想这个问题：“缔造未来的责任该交付给哪一种年轻人？”

在工作场合里，我们寻找的是有洞察力、想把意见表达出来的人和充满雄心壮志、并能时时给予上司建议的人。这些人将可以使工作环境和企业都有所改进。这样的年轻人并不是只会念书的人，他们也展现出一颗纯净和诚实的心，同时也必须表现自我牺牲的精神。若是自私自利的理念，则任谁都会扭过头去。

在所有力量中，最重要的特质就是勇气和意志力。

除非你有勇气为了高尚的理想甘心牺牲自己，否则你将无法给人很深的影响，也没有带动改革的能力。

准备迎接挑战

挑战和创新都是相当动人的字眼，事实上，却会带来苦头，或者随之而来的是无法想像的工作负荷，需要耐心与勇气。

我的想法是，若我们没有具备创新所需的要素，就不该说出“挑战”这个词。在说挑战的同时，还要以勇气作为后盾，以熬过长期的折磨。

在日本，滥用“挑战”，而没有做任何准备的人谓之“蛮勇”(banyuu)，也就是有勇无谋的傻子。

只有在心理上已经做了相当准备的人，才能持续地挑战自己，在经营管理上做出创新的变革。此外，企业本身的财务必须健全，要有足够的资金来实行新计划，这样才能一路顺风地航向终点。

想要创新，一开始要有坚决的信念、极大的勇气、坚毅的精神和由个人经验中所获得的技巧。

长期的财务和心理准备是挑战和创新的前提。

咬紧牙根

海员中流传着一句古语：“水手和死亡的间隔，只有一块甲板而已。”

新创设公司里的员工也是如此。然而，随着企业愈来愈繁盛，许多年轻人会认为公司所累积的财富都是理所当然的，因此员工的态度和热诚也转变了。

这是可以理解的。你无法要求豪华邮轮的乘客表现出来的与坐在简陋的舢板的一样，那些有钱的贵客是不会认真地听你的话的。

我们一开始创办公司的时候，别无选择，每天都在危机下做事。现在我们有一流的设备、充裕的资金，然而却难再有危机意识和如履薄冰的精神进行新事业。不幸的是，没有那种精神，我们今天根本不能突破。

我们一定要培养精神上的力量与意志力，持续地向极限挑战。只有做自己的主人，才能接受个人苦难，真诚地为企业的成功奋斗。

你一定要有力量和勇气来驱使自己向极限迈进，好比要在富裕的世界中，另行开辟一条新路。

把自己奉献给企业

真正的经理人是：有着卓越的才智和力量，并能全心全意领导企业的人。

要了解，有些管理技巧和理论，不管是如何重要，都无法使一个人成为优秀的经理人。

要衡量一个高级经理人，就看他是不是有全心奉献的能力，是否每天都可在强大的责任感下，且能抱着自我牺牲的精神进行工作。

要把自己完全奉献给企业是不易做到的。因为这么一来，就没有可留给自己的时间了，而且有形与无形的责任将会压得你喘不过气来。然而，若是你不经过这一番试炼，就无法得到真正的最高主管所应具备的条件。

高级主管和一般员工是完全不同的。

有些人认为自己只是员工而已，因此想把所有的决定都留给老板。有些人则愿意冒险来使企业成功。

与稻盛和夫谈“力量”

你所说的“力量”指的是什么？

我所谓的力量，就是经理人必须具备的勇气。领导人绝不可怯懦。在这个竞争严酷的企业环境里，员工、顾客和公司的投资人对你的期望都很大。

胆怯的经理人常会倾向做表面功夫，比方说不把退货的损失计算在内，来夸大销售额或是故意膨胀所得利润的数字。

由于在潜意识中就害怕遭受批评，因此经理人可能故意隐藏公司的真实状况。这种事不应该发生第二次。特别是在艰困之时，员工更需要一位强而有力而且果决的经理人来为大家打气。

你所说的勇气，来源是哪里？

就我个人的例子而言，我发现是从个人坚定的信念中获得。我想，其他的人也是如此。在做正义之事时，需要很大的力量。只要有一丝的疑虑或是犹豫，信心就会摇晃，勇气就会随之沦丧。

有人告诉我说，有 99% 的医师在所爱的人得了重病，特别是必须开刀时，都不愿亲自诊断、治疗。

关于这点，有很多解释。也许医师害怕自己会因为亲情而迟疑，或是不能稳定情绪，而无法在亲人身上进行精密的手术。这些情感都是阻碍，因此他们宁可相信同行的技术。

但是，不一定非得这样。如果身为医师的你，真有勇气 and 对自己技术的信心，不一定要请同行来进行手术，自己一样能有最佳表现。

力量还有一个要点就是，有勇气保持绝对的客观。另外，就是要相信你自己的能力，让理智超越情感。

对于领导人为了团体的利益，牺牲小我这件事，可否为我们举个例子？

我看过一些高级主管把公司的总部设在偏远的地方，离工厂或是营业点都很远，原因就在于方便自己。反之，我知道有一家国际大公司的主管不会特别为自己留下最便利的停车位。他们的信念就是，他们之所以在这儿，是为了服务员工和顾客，绝不是为了便利自己。

你和贵公司的经理人是如何为了员工而牺牲个人的利益的？

我们所做的任何牺牲，都是心甘情愿的。

比方说，最近我们京都半导体在美国圣地亚哥的分公司要进行一项更新计划，那儿的经理人决定从对员工影响最深的地方做起。结果，生产线、训练中心、餐厅和洗手间都有了相当程度的改善，令人有焕然一新的感觉。最后，如果有余力，可再来整修主管人员的办公室。

或许更有意义的是，当年京都半导体公司第一次上市时，主管阶层决定先不卖自己的股票。如果卖的话，将会使我们在一夜之间致富，但是我们却选择发行新的股票，以为公司筹得更多的资金，加强公司的财务体质。我们虽然没能把自己所持的股票换成现金，却为所有的员工建立了一个更强大的公司。

从个人的经验来看，几年前我知道了一个房地产的计划，也就是美国某一个城市中心的更新计划。当地的京都半导体公司也有意参与投资，但是我却认为这么做太冒险了。我不愿眼见公司为了这项计划冒险，损失资产，宁可用自己的钱来投资。我之所以这么做，并不是猜想日后的收益有多少，而是认为那项计划对该社区意义重大。

结果，在那个城市终于建立了有史以来最高的建筑物，新的购物区和房子也如雨后春笋般出现了。不过，原来我所担心的，还是应验了，我投资的钱血本无归，但是公司资产却未蒙受半点损失。

如果要维持团体气氛的和谐，做个受欢迎的领导人不

是很重要吗？

我们京都半导体公司想在世界各地成立区域总部时，我告诉各区域的最高主管，一定要有被人讨厌的心理准备。我的意思是，正如父母必须以“严厉的爱”来管教子女，主管在实践“大爱”的同时，一定会遭到阻力的。在挑战不断的世界市场，想要大受员工欢迎，简直是一种奢求。我们随时都要有危机意识。

然而，受欢迎是一回事，创造和谐的气氛又是另一回事。即使是最受欢迎的政客，也有可能使国家陷入战乱。

第十章

论 创 新

我们下一步要做的就是，
别人以为我们永远都做不到的事。

时 时 创 新

▲ 要创新 必须要比昨日做得更好 明天又要比今天向前更迈进一步。运用你的创造力，好好想想，如何改善自己的工作，不管这件事是多么微不足道。

▲ 重大的科技发展并非起于复杂的技术或是震撼性的发现。要不时努力去改善现有的科技，假以时日，必有重大收获。

▲ 尽量想出些创新的点子，使每个人都来参与改良的计划。即使是如清扫办公室这么简单的工作，也可经由创造性的思考和实验来获得改善。思辨能力、创造力和不断的实验就是每一门科学的根基。

▲ 把创新当做终身的习惯。

领导人，有创意一点！

领导人时时都要有创意，并激发员工去想一些新的点子。

除非领导人常常带给大家新观念、新的刺激，否则团体难以有进步和发展。要是领导人自满于现状，会使大家变得苟安，这样就会退步。假使你的领导者是这种人，真是悲剧。

意识或潜意识专注到某个程度 从中就可产生创意。因此，创意不是浅薄的随意思考。不要以为灵感是刹那间涌现的，其实在你心中，早已酝酿很久了。

有创意的心追逐的是长远的理想。

在追求理想的过程中 领导人一定要从深刻的思考、困苦和折磨里，得到一些创新的想法。

简化你的思考

经理人平常就不停地面对各种不同的问题，但是如果到了最高主管都知道的时候，往往问题已经变得异常复杂了。

因此，高层主管必须分析问题所在，并找出解决之道。然而，问题通常已是错综难解，似乎难以理出一个清晰的答案。

若是照着问题呈现在我们眼前的方式，永远也别想解决了。因此，我们要像解开绳索般，找到起点，然后回头试着想想，它是如何纠结在一起的。一次追踪一个问题，直到我们了解为何问题会变得如此复杂为止。

常常，导致问题的状况实在是很简单，一了解当初的情境，我们就知道解决之道了，然而，通常许多人只是一个劲地抱怨问题复杂难解，使得结打得愈来愈紧，终致无法解开。

因此，最大的问题就是，人常常刻意把简单情况变得复杂。

管理，正如从事研究，一定要培养从繁复的现象中找到事情本质的能力。

使能量爆发出来

除非我们不断地以新的领域挑战自我，否则企业和社会的未来将一片黯淡。

不管我们谈的是科技的发展，或是市场营销，以新的领域挑战自我都不是易事。这意味着：在我们面前将出现前所未见的阻碍；我们可能陷入想像不到的泥淖，要从中脱险而出必须付出很大的精力。

我常常告诉别人，要成就任何真正有价值的事，一定要有某种狂热——你的热情应该持续燃烧。

热情就是一个人向难以超越的阻碍挑战所需的能量。炽热的心、超强的意志力、决心和毅力都是破除障碍的能量之源。要征服这种挑战，能量是绝对需要的。再加上一点狂热就可使能量充沛。

要克服新的挑战，我们得聚集能量，使潜力得以在瞬间涌现，驱使我们迈向成功。

提高你的精神层次

广中平佑博士是闻名全球的数学家，他凭着提高方程式的次元，轻易地解决了许多难题。他说，复杂的现象往往只是简单的事实所反射出来的。

要了解这一点，试想以下情况：假如十字路口没有红绿灯，从各个方向又出现庞大的车潮，一定会拥挤不堪。只要把平面立体化，把车道层层架高，所有的车子就可通行无阻，不必在经过红绿灯时减速或停止。如果你从高处俯瞰，看到的只是平面的空间，实际上车辆却可从四面八方疾驰而来，通过交会点，互相交错而不会碰撞成一团。

有时，人生和社会看来似乎复杂得令人绝望。这世间有着各式各样的人际关系，比方说和同事、亲戚、朋友等，我们常会觉得这些关系复杂难解。但这个人生现象其实只是一个简单的事实所反射出来的——也就是我们的心。企业正如科学，我们常会困于其中谜样难解的现象，其实只要从更高的精神层次来看，一切就了然于胸了。

要解决复杂的问题，必须先提高心灵的层次，从更高的角度来看情势。

面对困难

有创新精神的前锋，就是愿意用谦卑的心和信念去面对困难的人。

在面对难题的时候，不要逃避，而要勇敢面对。

要做到这一点，你必须有相当的警戒心。不论要付出什么样的代价，你一定要下定决心完成目标。同时，不可让先入为主的观念模糊了你的视线，你必得睁大眼睛从各个角度来看情势。要是你有一点偏见或是自私的想法，就会永远偏离真相。

最后，即使你急着解决问题，也一定要有诚恳和谦卑的态度，明察秋毫地来审视情况。若你真地有颗谦卑的心，你会突然发现自己原本忽略的东西——我称这种启示为“上天的低语”。

只有谦卑和真诚地要求上苍的协助，你才能获得真正具有创意的灵感。然而，无论如何，你都要勇敢地面对问题。

别忘了你的基地

登山者常常碰到的险境就是，在半途中遇到不知从何而降的迷雾，使能见度骤转为零。然而，有经验的登山者还是会想办法先回到他们的“基地”，重新开始，以避免完全迷失。

我想，这种策略也可运用在创业时，或是进行一项困难的研究计划的时候。

在开创新事业时，你常常会觉得像撞上了一堵墙或老是有无法突破的瓶颈。有时，又有突发状况让你分神。而你在试着克服这些问题时，可能会发现在目标和现实间有一道鸿沟，在通过大大小小的阻碍后，你又惊觉自己已偏离了原来的目标。

在你沾沾自喜，为自己的成就得意时，到头来说不定还是尝到了失败的苦果。

若是你不回到“基地”，亦即你的基本原则和真理，在做一些尝试性的决定时，就会遇到以上的情况。

依照事情本质所做的决定，即使是在意想不到的境地，都有可能成功。

找出真正的创造力

已故的田中美知太郎博士，京都大学的名誉退休教授，有一次说：“创新和发现的过程是属于‘哲学’的领域。只有在概念能有合理的证明时，才能成为科学。”这句话留给我很深的印象。

田中博士认为，在可用科学解释的一般常识和真正的创造力之间，有一道鸿沟。创新和发明就是可以弥补其间差距的心智活动。然而，固守一定的普通科学知识不可能产生出真正的创造力。

伽利略提出太阳为宇宙中心的理论时，与一般的想法大相径庭，当时人人皆认为地球才是宇宙中心。因为他的理论只是个哲学概念，所以受到打压。但是伽利略仍然坚定不移。后来，太阳中心说果然得到证实，并成为被大家接受的科学。

通往真正的创造力之道，并非由于已知的科学知识的累积，而是灵感的跃升。这种灵感形成哲学，在得到证明并为大家所接受之后，终于“变成”科学。

我们若有勇气排拒“常识”和传统的科学知识，真正的创造力就可勃发。

靠自己的力量

在开始进行新计划的时候，我认为最重要的是——坚持自己所选的路。即使是陷入难以预测的困境时，我也不妥协。

从某个角度来看，这种行径代表着一种反叛的、追求自由的精神。

喜欢反叛的人可能会抗拒父母、社会和权威，照着自己的方式做。

但是，反叛者真正的特质就是独立。他们不与多数妥协，或是假装了解他人。独立指的是追求自由。反叛者不会想依靠任何人。

由于完全靠自己，反叛者才能有创造力。反叛者把所有的障碍都去除后，就可朝自己的理念前行。没有那种自由，创造力是不可能诞生的。

不管你想在哪个领域求得创新——企业、科学，或是艺术，没有自由、反传统的精神，你都无法得到真正的成功。

日本式的管理

日本式的管理一度曾受到全球的瞩目。对西方人来说，他们很难了解员工为何如此为公司卖命。因此，很多观察家都下了一个结论：日本一定有某种神奇的管理体系。不过，他们错了。日本的生产力是植根于勤劳至上的传统中。有些日本企业之所以超人一等的原因就在于，员工都认同这种勤劳的价值观，并在工作岗位上努力不懈。

在富裕中成长的下一代，将是下一波生产力的主要来源，他们就比较注重个人主义了。若是个人主义发展过度，使人不能领会工作的价值，日本企业必定会走向衰退之路。

今天的美国，有些提倡公司理想和哲学的大企业，像是惠普(Hewlett-Packard)和摩托罗拉(Motorola)还是继续呈现欣欣向荣的景象。若要成功，没有一家公司可以完全靠勤奋的员工和传统价值。我们该为年轻人阐明公司哲学，和他们分享工作的意义，并给他们可以追寻的人生目标。

日本企业没有什么神奇的管理体系。能自发思考的生产力最为宝贵，没有什么可以取而代之。

与稻盛和夫谈“创新”

你就像个热心的传道人，不断地鼓吹“创新”，但是就一家刚起步或是小规模的公司而言，没有巨额的研发预算，该怎么办？

这就是“创新”之所以占关键地位的原因。

请为我们举个实例，看要如何进行才好？

京都半导体公司成立时，是在 1959 年。核心就是现在我们的科技陶瓷集团。

一开始，我们这个团体就采用独特的概念。我们把陶瓷技术运用在半导体、钓鱼杆、陶瓷刀等所有能想得到的东西上。最成功的例子就是，把陶瓷包装用在集成电路板上。当时，利用高科技的陶瓷技术，把线路包裹在薄薄的陶瓷片里，加以辗压并烧合在一起，可说是全新的想法。专家告诉我们，这是不可能的事。但是，到了 1994 年，半导体包装的营业额已达 10 亿美元。

后来，我又想到，半导体包装的辗压、烧合技术所用的陶瓷烧熔机是否能有进一步的利用？今天，这种陶瓷

烧熔机已可运用在汽车工业等的上面，成为全球采用的创新而独特的产品，在 1994 年为我们带来超过 5 千万美元的利润。

身为公司的领导人，你如何鼓吹创新的概念？

首先，我要求每一个员工，今天要比昨天更好，然后使明日胜过今天。这就是日文中的“改善”（kaizen）。

其次，身为企业领导人，我得以身作则，展现出创造力，并鼓励其他人来跟随。

第三，我特别注意，是不是每一天，都能持续地做到上述的努力？一年 365 天下来，是否都能天天如此？

最后，关于如何让公司成长方面，我避免投机取巧，采用神奇而快速的方法，主要还是靠着不断求创新的努力来使公司自然发展。

你说，有清晰的远见是很重要的。在创新的过程中，进入全新的、没有人到达的境地时，你要如何想像出这种远见呢？

我个人试着专注在一个目标，这份专心的程度已使一切渗入潜意识中，以塑造并刺激我的思考。如果动机非常强烈、欲望炽热，自然可以做到这一点。

重要的是，不管目前欠缺什么，一定要持续地为梦想

努力。当初我们打算筹设京都半导体公司时，花了好几个月的时间计划、梦想、沉思，以及辩论。后来，准备创立 DDI 时，也是一样。今天 DDI 已是原本独霸日本电信事业 NTT 的最大劲敌。

在创立 DDI 时，我们从 NTT 找来了 5 位很强的年轻的工程师。每个周末这 5 个年轻人都得从东京跑来京都，在我们公司的客房里讨论如何设立 DDI。这过程一连持续了 6 个月，直到我们的远见变得清晰具体为止。

之后，我才决定大举向前迈进。我们遭到很多困难，但是我们那清晰具体的远见总带领我们找到脱离困境的路。因此我们一点也不心焦而有梦想成真的信心。就在 1994 年的 3 月 31 日，DDI 的税前盈余为 5.07 亿美元，营业额几乎可达 38 亿。

第十一章

论 乐 观

要乐观地想，
悲观地计划，
实行时又要满怀信心与希望

乐观：保持正面的看法

▲ 永远保持快乐的心情、肯定的态度 并充满热诚 即使是在最难熬的逆境里。常存开放的心灵，时时不忘实现自己的目标。把所有的疑虑、负面的想法从心中根除。

▲ 要了解，所谓企业家的精神就是毫不动摇的决心、努力和愿意面对无数的危难。不要因为接踵而来的挑战，就开始朝负面的方向想，变得悲观而愤世嫉俗。

▲ 每天提醒自己，快乐的心才能使成功来到。要使虚无主义者、对一切嗤之以鼻的人和抱着悲观想法的人，都认为一切的努力是有意义的，恐怕很难。但是，领导人的态度更为重要，不管是正面或负面，都会直接影响到生产力、员工与员工之间的关系，和员工与顾客与供应商的应对进退。

从远见开始

我在开创新事业时，从来没有真正的疑惑或焦虑。

这不是意味着我期待一帆风顺，事实上我已预想到我每踏出一步都会碰到很大的阻碍。然而，我还是没有一丝的疑虑。

原因就在除非我已清晰地想像到成功的景象和所有的路径，否则我是不会进行那个计划的。

要成功，我们得先在心中做沙盘推演。先想好潜在的障碍，不管路途多么迂回，也要走完全程。即使我想实行的计划是前所未有的，一开始进行，一定要熟悉到可以说出“就是这样了”。

要达到这一点，每一天我们都得全神贯注在进行的计划中。预先想到每一个环节和每一个可能发生的问题。我们每天都在心里推算、演练着，直到心中浮现清晰的影像。我一直这么做，终于，远见出现生动而灿烂的色彩。

清晰的远见可生出极大的信心，加强你努力工作的意志力，鼓舞他人，并引导大家走向成功。

让梦飞起来

要使你的企业成功，一定要先有梦想，这样你才能兴奋、充满干劲。

可是，有人常常警告我们，不要光会做梦，因为企业要靠精细的财务分析和保守的计划才能立足。耳提面命地叫我们不要被梦想冲昏头的人，怕我们会因为光做白日梦而变得鲁莽、轻率。

然而，我相信要开创任何事业，深沉的热情是必要的，这样面对困难时才能无所畏惧。

例如，要是我不日夜梦想着挑战独家垄断的 NTT，就不能创设 DDI。那项计划需要巨额的投资，而且是否能成功，没有人可以保证。稍为传统一点的人，都会认为我这么做太冒险了。

沉浸在梦想中是必要的，这样我们才有使之成为事实的热情。

当然，一开始实行计划，头脑就得清楚一点。一旦下定决心，我们就要靠着理性思维来避免过度的冒险，拟出一套实际的行动计划，并把这计划一步步推向成功。

挥去失败的恐惧

有位美国记者问我，为什么我们公司会如此成功。我想了一下，回答她说：“因为我们从来不因为失败而处罚员工。”她的脸上写着疑惑，于是我再进一步解释。

假如我们的员工是热切地为了公司而接受一项挑战，结果失败了，且对公司造成相当的损失，我们还是不会给予任何的惩罚。因为，如果接受那挑战是为了公司和员工，而且大家都已经付出了真诚、无私的努力，就没有责罚的理由。

有时，一个员工在某项计划中遭遇失败，我们还是会立刻给他另一份任务，让他相当吃惊。虽然前一个计划失败了，但是那员工还是认真地从中学到不少，因此可以藉由过去的经验，再向前迈进。

我们公司的座右铭就是——“敬天爱人”并使每一个员工都有机会发挥所长，而不会害怕失败。只要是对的事，而且有一颗真诚的心，何惧之有？

我们的员工因为有失败的余地，因此有勇气不断地接受新的挑战，并更卖力地工作。

制造就是一门艺术

到负责生产的楼层上看，你会发现有些操作员做起事来好像有某种韵律，有些则不。有人动作轻盈、优雅，做起来像是不费工夫一般，每一个步骤之间衔接得一点缝隙都没有。看到这样的工作，真是一大乐事。

另一些人就显得懒散而做作。每个步骤看来都很唐突，常有不必要的重复动作。这样，在一旁观看的人也觉得痛苦。

如果比较这两种类型的生产力，你会发觉动作轻快优雅的，制造出更多的零件；他们不但生产率高，而且一直保持旺盛的精力。

这种生产过程，可以高尔夫球赛来做类比。世界的一流好手都有他们特别的击球姿势和动作的节奏，只要看任何一个挥杆，立刻让人赞叹，甚至肃然起敬。其他运动，甚至我们的工作，也是如此。

假如我们想提高生产力和效率、增进品质，我们的动作一定要具有动人的美感。

正如一件艺术品可反映出艺术家的热情，从一条生产

线中也可映照出操作人员和激发他们的管理人心中热情。

挣脱常识的束缚

有些公司的获利率常常维持在 5%，甚至经济环境遽变，也是一样。

这是因为高层主管认为 5%就是一般的获利率。在下意识里，这个 5%的数据已经牢不可破了。万一收益下降，他们才会采取行动，以拉回 5%的水准。

当然，这么一来，利润是不会超过 5%的。这就是心灵力量令人畏惧之处。就这个例子而言，虽然保持了现状，但也无法得到突破。有些经理人从来不会把获利率调到 10%—15%之间，正因为他们的潜意识说，5%就是极限了。

这些人就是根据“常识”来订定目标。一旦达到既定目标就心满意足了，不想再向前走一步。

经营企业千万不可有这种先入为主的观念。除非，我们的思考得到完全的自由，否则我们将无法发挥创造力，缔造破纪录的佳绩。

领导人应该设法挣脱“常识”的束缚。

正面取向

要先看清情势，然后才足以做出正确的抉择。然而，这点说起来容易，要实行则不然。

事实可能只一个，但是因为每个人的看法不同，就产生很多差异。每个人的心里像是有一个过滤器，同样的事实一经过滤，可能有好坏两种截然不同的解释。这就是我们每天都在经历的事情。

事实会经过内心的过滤。

以一个努力不懈的人做比方。你可能会认为他是个认真生活的人，因此，这样工作就是美德。

然而，同一个人在你眼里看来也可能是个不管健康或家庭的工作狂。这种人不知乐趣为何物。他的工作就成了一种罪恶。

我不想断定是非。人生不是黑白分明的。但要是我们不能确定，就该相信别人的好，朝正面的方向去想。

负面的想法不但对我们的成长无益，也不能解决什么问题。植根于正面思考所得来的概念和判断，才能带来成功。

乐观地想

乐观地想，悲观地计划，实行时又要满怀希望和信心。

在发展新产品、新科技或开创事业时，能乐观地想的人，比较容易成功。

在开始一项新计划时，最重要的因素就是要有梦，并有实现的热情。特别是在形成远见之时，你还要变得“超级乐观”。首先，你一定要相信，你有无穷的潜力，不断地告诉自己：“我能！”并相信自己。

一旦你开始计划，就得转为悲观了。要保守地审察自己的概念，去找出所有潜在的困难，相信“墨菲定律”（Murphy's Law）——也就是最坏的一定会发生，并为所有的突发状况做准备。

这种“超级保守”的计划出炉之后，你就得满怀希望前进了。悲观只是先前的一个步骤，使你不至于太贸然行事。

从乐观到悲观，再由悲观变为乐观，这种心境的转换是很重要的。

与稻盛和夫谈“乐观”

在时运不济之时，领导人如何保持乐观呢？

领导人一定要随时保持高昂、快乐的心情，在景气萧条之时，尤其重要。要做到这一点，首先要相信自己的远见不是虚无飘渺，而是具体可见的，并要和部属有实现的决心。在艰难的时候，特别重要的是，要接受现实，并设计出可立刻运用的策略。记住，景气不是一成不变，而是循环不息的，因此，乐观的领导人要相信，虽然景气不佳，但必有否极泰来的一天，这样才能领导大家往正面的方向走。而相信景气会持续恶化的悲观论者，就没有什么作为了。

你这种乐观的概念是否可运用在日常生活上？

让我引用作家舒勒（Robert H. Schuller）的话，他是《成功无终结，失败非绝对》（*Success is Never Ending . Failure is Never Final*）一书的作者，他的概念给我很深的影
响。他说，“对人生保持正面的看法就是成功重要的先决条件。”我完全同意。相信人生到头来会如同你所预期，是

很重要的。为何不从期待一个好的结果开始呢？

京都半导体公司是否真的服膺你所说的“乐观地想，悲观地计划，满怀希望和信心地实行”？

在“乐观地想”方面，我们的经理人和员工常常聚在公司的“同谊厅”里，培养同事间的情谊，并一同作乐。这也是我们教育、讨论、脑力激荡和分享梦想的地方。

我经常在这儿和大家讨论新的理念，描绘最大胆的梦，试着引起众人的乐趣。很快就能从员工身上得到共鸣，大家于是也对新计划热衷起来。我们很多想法都是在这种“超乐观”的气氛中形成的。然而这些计划虽然看来大胆，我们的远见还是有意义而且实际的。

一旦我们打算着手，我们就拟定非常详细而保守的计划，防患种种于未然。在计划确定了之后，我们准备了一份管理阶层认可的文书——“稟议”(lingi)，这份文件顾及到每一个层面，并要求每位同意者再仔细审阅，加上自己的意见，最后再送到决策者的手里。重要的“稟议”还要由董事会来审查。总之，这份文件就是要避免潜在的问题和经营的错误。

每一份“稟议”都是计划的负责人所起草的，也反映出这个提议者的能力、努力和对该计划热切的程度。这种面面俱到的计划书，就是公司宝贵的资源。但是，不管一个计划是好是坏，除非由有能力的人来负责并执行，不然

我们是不通过的。

一旦该“稟议”认可后，就积极拟定年度计划和每月计划。我们要求员工乐观、大胆一点，然后，还要负起责任。我常常告诉他们：“尽管吹嘘，但要把你说的变为事实。”计划书里的财务评估，不像我们对外面投资人所发布的那样保守，反而表现出我们挑战极限的雄心壮志。

在主管会议中，每个小组都必须提出主要计划。各小组的领导人若野心不够，或是不实际，都会遭到批评。每个阿米巴组织都对自己的计划相当乐观，这是他们自己设下的目标，他们的计划也和其他阿米巴互相关连。

你们的“同谊厅”是怎么产生的？

这是始于京都半导体公司，原本我试图寻求员工的支持，和他们分享我的梦、我的热诚，并说服他们了解我提出的远见对大家都是有利的。不过，我常常在讨论中，忘了时间，因此就为员工准备了餐点、饮料，后来就一起歌唱同乐，并以轻松的方式沟通想法。我希望利用每一个机会来沟通、激励并了解员工。随着公司的成长，我用同样的方式来刺激同僚，因此就有了“同谊厅”的活动。

第十二章

绝不放弃

若是你有强烈的欲望，
并相信有实现的一天，
在不可能当中，
你还是能找到一条路
达到目标。

绝不放弃：比别人更卖力

▲ 成功的先决条件就是持续不断、不厌其烦地努力。这种话听来简单，但是比别人更真诚地努力的人，的确总是可以成功的。

▲ 立下远大的目标。现在看来似乎遥不可及，但是不要怀疑，每天持续地努力，累积下来，一定可以达到。

▲ 记住，即使是最伟大的成就都是由一点一滴、微不足道的事累积起来的。长远的成功是没有捷径的。

▲ 心中时时都要有这样的信念：若是你不放弃，就不能算是失败。

提升你的欲望

提升你的欲望，直到这欲望成为坚定不移的信念为止。

我认为，没有一个人该是环境的奴隶。有些人追求目标，但是常常以为社会或经济的因素不佳，很快就放弃了。他们对环境研究得愈深入、愈了解，就愈相信他们的梦想是永远都不可能实现的。

然而，要是他们以炽热的欲望坚持自己的梦想，就可找出更好的方法使梦想成真。若是你从心底想要成就某事，你的心就会努力地去帮你清除障碍，即使是在睡梦中也不停息。这也正是绝大的努力与真正的创造力的触发点。

为环境奴役者，将只了解情况的不利，结论就是没有成功的可能。只有有强烈的欲望，才会想尽各种方法解决问题，不达目标，绝不放弃。

欲望炽热与否会造成几种不同的人：有的有目的地向前迈进，有的不断跌倒却又爬起，还有的则是什么也不做，白白浪费时间。

追求无穷的可能性

“我可以从哪儿找到好点子？”我们常常企图往外寻求灵感，而忘了自己的内心。

我则先往内求。在综合某一任务所有的可能性之后，我就试着改善、掌握情况，通常从中可以发现自己后来都想不到的创意。

有些只看到结果的人说，我一定是个先知先觉者。当然，我没有那种天才。

但是，如果你和我一样坚持，藉着热切地追求每个可以改良的机会，就会和我有相同的能力。这能力我宁可称为“深谋远虑”，而非“先知先觉”。

要生存在这不确定的年代，深谋远虑是很重要的，但是这不是外求可得的。我们必须从自己的心里去找，不要放过身边每一个可能性，并好好利用我们的技术与经验。

不管时代如何改变，通往创新的金色大道就是审视我们所做过的，并追求更上一层楼的可能性。

严格的要求

我对员工的期望很高 而他们之所以愿意接受挑战 是因为我们公司没有世袭传承的制度。我们也不是家族企业，假如是的话，员工就会认为所有的要求都是为了我自己的家庭。

我反对世袭制度的理由是，第二代不一定有能力继承，并把企业哲学传承下去。

企业哲学就是一家公司独特之处 不维系这种哲学 公司就无法继续繁盛。

我想把公司交给个性了不起的员工，他们有充沛的热情、卓越的能力，并愿意而且可以传承企业的经营理念。

既然我反对世袭制度，员工就了解，他们都有潜力晋身为公司最高领导人，他们知道公司的政策与哲学并不是为了我个人的利益而定的。这也就是为什么我对他们要求这么多，他们还愿意追随我的原因。

员工的态度会反映出领导人的特质。

决定抽身而出

高层主管最难决定的就是，何时从一个计划抽身而出，也就是如果没有达到收益的标准时，该在什么地方喊停。但是，若我们稍做尝试就放弃了，那么永远也无法获致好的成果。

我的基本原则就是坚持下去，直到成功为止，就像一个猎人追捕猎物一般。然而，偶尔几次遇到资源都已耗尽的情况时，我还是得决定收山。

先不管物质的因素 在进行新计划或开创新事业时 没有热情就不能成功。但是，要是所有热情都已熄灭，成功看来无望了，我还是会放弃的。

然而，不到最后关头，耗尽所有的资源之前，我们还是该矢志奋战，也就是说让热情燃烧到最后一刻吧。到那时，我们必得做个决定了，毕竟不是每一件事都能如愿的。在某些极端的例子里，我们一定知道最后一刻已经来临，那时就必须果敢地做个决定。

在不得不收兵时，你一定要果断。

有意义的任务

如果主管人员柔弱或是领导有误，可以预见企业一定会走下坡。然而，即使主管非常有能力，动机正确，而且相当卖力，有时外在的环境因素也会来阻挠。比方说汇率、石油价格或是国际经济情势的变动等，这些都不是我们能操控的。

尽管你已尽了全力，但如果因为外在因素而让你的公司蒙受损失，你的主管还是应该负责。

因此，主管的责任可说是相当繁重，一刻都不得闲，而且努力又绝对不可松懈。因此，你愈想，就愈觉得做高层主管大不易，值得承受这么大的压力与要求吗？是不是该给他们一点奖励？我想，是的。

由于高层主管的奉献，才能使很多员工对今天和未来抱着希望。他们信赖，并尊敬主管。

别人的快乐和赞赏是不能用金钱来衡量的。主管最希望得到的补偿就是看到员工喜悦并得到他们的激赏。

追求完美

就工作而言，我实在是个完美主义者。

假如一件工作完成了 90%，有人就会觉得“够好”了。办公室里的人员也认为错误没有什么了不起的，消去就没事了。既然认为完成 90% 已算大功告成，他们就不想去追求完美。

然而，在化学实验中，99% 的成功，还是会因为最后 1% 的失误而全盘失败。很多工程师都有这种经验，因此决心奋战到最后一刻，追求完美。他们知道，即使是最小的差错，也可能致命，不只是对自己的计划而言，也关系到别人的性命。一座“几乎”可以耐得过地震的桥梁，在大难过后，就成了无法弥补的损失了。这也就是为什么大多数的工程人员都有奋力做到圆满的态度。

在日常生活中，要求自己事事做到完美，实在是很难。然而，一旦追求完美变成你的第二天性，“追求完美”就轻松愉快了。宇航工程师知道，要发射一枚卫星，需要有极大的能量。然而，卫星上了轨道，不需多大的能量就可不停地运转了。

企业领导人一定要追求完美，就像是一种生活习惯。

点亮自己的路

在创造力的领域里，是没有什么标准的，而像是在没有罗盘的情况下，独自航向黑暗、多风浪的海洋。

在我个人的旅途中，遭到极大的苦难时，我总是死命地寻找灯塔。但是，我的置身之处是没有方位的茫茫大海，外面是不可能有什么灯光的。我必须为自己造一座灯塔，点亮自己的路。做先驱者意味着没有前人走过的路可依循，唯一竞争的对手也只是自己。有了这种了悟就可以使你达到完美的境地。

“更好的”以及“最好的”是我们比较的标准。但是，就开创新天新地的先驱者来说，没有所谓“更好”以及“最好”，你身边没有人可以依靠，你必得做到完美。

以完美为目标就是无尽地追求内心的理想。

在创造的范畴里，你一定要从自己的内在找到一个罗盘，以决定自己的方向。

大公无私做领导

西乡隆盛（1827—1877）是日本明治维新时期的核心人物。他有一次说：“最难驾驭的人就是连金钱、名声和生命都可抛弃的人。然而我也只能把国家大事交付给这样的人。”除非他相信那人绝对大公无私，否则不会轻易赐予他高级的官衔。

要影响别人，真正的力量来源只有一个，那就是——公正。“公正”是不要期待自己能得多少利益，且在做决定时，不受自身好恶和情感的影响。然而，完全不为金钱、名誉或是利益所动，几乎是不可能的。但是，只要你是公正无私的领导人，部属还是会跟随你、尊敬你的。反之，以自我为中心、贪婪的领导人必会为众人所厌弃。

身为领导人的你，一定要清楚地表明你无私的立场。你该为团体订立一个有意义的目标，并以身作则。

领导人的决定将可提高部属的士气，也有可能使他们消沉、受苦。你若脾气变化无常、自私自利，或每每为自己的便利做决定，就没有人愿意跟着你，坚持下去。

质疑组织形态

关于企业该以什么样的组织形态来经营，我没有什么既定的意见。

然而大多数的主管却都有所坚持，他们认为一定要照着自己学过的组织理论或人事管理的方法来经营。或者，按照过去的经验来制定一种组织形态。但是，这些先入为主的观念是无法造就一个真正有效率的组织的。

我想，所谓的“正确的”组织形态就是你现在可有效率地来管理公司、维持营运的方式。基于这点，只有在需要的时候，才设立组织，并派最少的人力来发挥必要的功能。我们并不是为了某一种组织形态来经营企业的，而是为了把企业经营好，才创设某种组织。

我在创办第一家公司的時候，既没有理论，也没有经营的经验，甚至缺乏做生意的常识。因此，我别无选择，一开始时，不得不质疑经营的各种既定概念。

经营企业时，常常要问：什么是最重要的？怎么做才是有理性、有价值的？这么做必要吗？

部落智慧

京都大学名誉退休教授伊谷纯一郎博士是研究灵长类的权威，他常常到非洲的刚果进行研究。有一次，他观察一个小部落的土著进行狩猎的练习。

这个部落的人，是以团体的方式猎杀野鹿和斑马。利用这种方式，每个人很容易就可以得到相当分量的食物。然而在每次狩猎的过程中，只要猎到一只动物，整个团队就不再继续找寻猎物，而骄傲地跟随着夺标的猎人回到村落。

猎物的分配规则如下：夺标者获得最大、最好的一块，他又会把自己的一部分送给近亲、朋友，这些亲友又如法炮制，把自己所得分给身边的人。每个人都有份，所得大小完全看和夺标者的关系而定。

伊谷博士问部落的一个年轻人，为何他不继续狩猎，直到抓到属于自己的鹿。那年轻人答道：“为什么要这么做？我所得的虽然只是一小块，但是我们大家都得到相当够的分量了。”对于他们那种丛林法则，他非常满意。

要和谐共存，每个人都该放下贪婪的心。

猩猩教我们的一课

猩猩是杂食性的动物，虽以水果和树叶为主食，但偶而自己也会打猎、吃肉。他们非常强壮，很多动物都是他们的猎物。

就像村落的民众，猩猩也是一同狩猎的。而且，只要有一只猩猩打到巨兽，那次的行动就算是结束了。之后，所有的猩猩都聚集在猎物旁，嚎叫、跳跃，看猎到巨兽的英雄把猎物撕成碎片，进而大家一同分享。

猩猩是和人类最为类似的、有智慧的灵长类。伊谷博士发现他们有必要时才会狩猎，并刻意地维持生生不息的局面。关于这点，伊谷博士非常惊讶。

他从前观察到非洲土著实行“一次一头猎物”的作法时，认为这是原始的习俗。后来，终于了解其实这些部落所依循的丛林法则，要比“现代”人类来得先进。因为这就是连猩猩都知道的生存基本原理。

企业正如狩猎。以自私的作法来追求永无止境的扩张，最后一定会破坏生生不息的局面，并导致自我毁灭。

与稻盛和夫谈“坚持”

对“坚持”这一点，最特别的是什么？

我指的“坚持”就是付出“永不退缩的”努力，也就是说，不管遭到什么样的苦难或挫折，都要持续、不懈地向前迈进。经由努力，每天累积一小步，到后来一定能成为了不起的成就。若是看轻比较微不足道的工作，终究是不会成功的。因此，即使是很小的事，你都要愿意付出努力，而且永不退缩。

京都半导体公司是否是唯一强调企业精神价值的公司？还有其他强调“精神面”的公司吗？可否为我们举例？

在 1980 年，我有幸和舒曼柏格公司 (Schlumberger) 的总裁，也就是现已过世的瑞鲍得先生 (Jean Riboud) 会晤。舒曼柏格是家总部在法国的国际大企业，主要进行石油勘探工作。在 80 年代，约有 7 万名员工，分布在 50 多个国家。当时，舒曼柏格刚接手费尔蔡得半导体公司。这家半导体公司原本是我们主要的客户。

在这次会面中，瑞鲍得先生和我发现，舒曼柏格公司

和京都半导体其实非常近似——我们都非常强调企业哲学，并且深信这种哲学可带领我们超越物质主义，使我们的企业蕴含某种精神特质。

我相信，所有卓越的企业都有这种特性。

后 语

亲爱的读者，企业的成功之道就在设立一套放诸四海皆准的道德标准，并为大家带来快乐。我也认为依循一种纯粹的哲学，对每个人都是很重要的。

请不要认为这本书是说教或是布道。我希望诸位读者能好好思考这些我想与你分享的原则。这么一来，对你自己的人生和企业都一定有莫大的助益。