

干法——经营者应该怎么工作

2014年6月28-29日

稻盛经营哲学中国（杭州）报告会

前言

我是刚才承蒙介绍的稻盛。

由稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司主办的稻盛和夫经营哲学杭州报告会有这么多的中国企业家参加，还有许多日本盛和塾的塾生参加，在此，我表示衷心的感谢。同时，我还要感谢为筹办这次大会付出极大努力的杭州盛和塾的朋友们。

从2010年开始，我就想在这个经营哲学报告会上，系统地讲解我的经营思想和经营方法，这是在长达半个世纪的经营实践中，我亲身体悟的心得。

从北京报告会讲解《经营为什么需要哲学》开头，在青岛讲了《经营十二条》，在广州讲了《阿米巴经营》，在大连讲了《京瓷会计学》，在重庆讲了《领导人的资质》，去年在成都又以《企业统治的要诀》为题，讲述了如何激励员工的问题。

通过这些讲演，我强调了在企业经营中哲学的重要性，企业经营的原理原则，讲述了有关企业管理的思维方式和组织架构，还讲述了企业的领导人以及员工各自应该承担的责任和应该发挥的作用。

在这一系列讲演之后，今天我想以“干法”为题，谈一谈执掌企业之舵的领导人——即经营者应该如何工作的问题。

自己尽可能轻松，驱使员工卖命，借此赚大钱、发大财，这样

的经营者大有人在。还有，创办新型风险企业，通过上市一攫千金，然后年纪轻轻就退出江湖，休闲享乐。这样来定位人生目的的经营者，不论哪个国家都为数不少。

我认为，如果像这样，只把赚钱和享乐当作人生目的，那么，从结果来说，经营者自己并不能获得真正的幸福，企业也不可能持续成长发展。

社会总是期待经营者具备更为高尚的人生目的。迄今为止我在中国的讲演中所论述的经营的原理原则、经营管理的思维方式和组织架构，能不能正确地发挥作用，很大程度上取决于从事实践的经营者的干法，或者说取决于经营者的工作目的到底是什么。

因此，从这个意义上说，为了让在座各位，作为经营者，能成大器、做大事，我觉得也有必要请大家重新认识工作的意义。

第一部分：事业成功的前提是强烈而持久的愿望

那么，经营者具体应该怎么工作？还有，经营者究竟为什么而工作？我想按着这个顺序讲下去。

首先，理所当然，经营者必须将他的事业引向成功。

无论是创建风险企业，还是继承原有的事业，让事业走上轨道，促使它成长发展，乃是经营者的第一要务。这个出发点，就是要抱着“无论如何也要让事业成功”这种强烈的愿望去工作，在这一点上做到极致。这种强烈的“意识”类似于格斗时必须具备的“斗争性”。缺乏这种“斗争性”的人，首先就不适合当经营者。相反，只要具备这种“意识”，哪怕资金、技术、人才不足，都可以靠热情和执着的信念加以弥补，就可以让事业获得成功。

大家或许认为，仅仅依靠“意识”，事业不可能成功。然而，在

“意识”里秘藏着巨大的力量。一般认为，逻辑演绎、推理推论、构思战略，就是说使用头脑“思考”最重要。心中“意识”到什么，不是多么了不起的事情。但是我相信，心中的“意识”的重要性，要远远超过用头脑进行的思考。在我们的人生中，“意识”所具备的强大的力量是其他任何东西都无法比拟的。

“意识”是人们一切行为的根源和基础。证明这一点的，就是现代文明社会所走过的历程。原始的人类采摘树上的果实，捉鱼捕兽，依靠采撷狩猎的生活方式与大自然共生。此后，大概在一万年之前，人类开始拥有了自己的生产手段，借此种植谷物，饲养家畜，以供食用，由此进入农耕畜牧的时代。在采撷狩猎的时代，人类仅靠自身的意志无法生存，但依靠农耕畜牧，人类开始摆脱自然的束缚，可以按照自己的意志生活下去。

尔后，距今约 250 年前，英国发起了所谓产业革命，蒸汽机的发明让人类掌握了驱动力。从这个时候开始，发明创造接二连三，科学技术的进步日新月异，令人眼花缭乱。这才构筑了如此壮观、如此富裕的现代文明社会。而这一切只用了短短 250 年的时间。

就是说，现在的这个文明社会发端于产业革命，依靠的是科学技术的发达。那么，科学技术为什么能如此发达呢？不用说，其本源就是我们人类原来就具备的“意识”。“想这么干”、“如果有这个东西那就方便了”、“如果有这种可能性就太好了”，这一类“意识”、“念头”，会在我们每个人的心中浮现。比如，迄今为止我们都是步行或者奔跑，那么有没有更加快速、更加方便的移动方法呢？“很想乘坐新式的交通工具”，这类“意识”、“念头”会像梦一样在我们的心中升起。

这如梦般的“意识”会转变成强烈的动机，然后会付诸于实践，人们开始着手制作新的交通工具。首先用头脑构思，接着努力试作，然后再思考，深入地思考，不断钻研改进，经过反复的失败，最后造出了各种各样的交通工具。有人设计制造了自行车；有人发明了蒸汽机车、后来演变为电车；有人发明了汽车；有人造出了飞机。

发明创造某种东西，在具体实施时，必须用头脑思考，必须进行研究。但其发端却是突然在心中浮现的“念头”。一般说来，“念头”这东西往往受到轻视。常听人说：“不要凭念头、不要凭心血来潮说事”。但实际上，这个“念头”才是最重要的，现代科学技术，一切发明创造的起源，都发端于这个“念头”。

这在企业经营中也完全一样，经营者心中的强烈的“念头”就可能变为现实。说到这里，我想起了一个故事。“首先你必须得这么想！”就是说愿望非常重要。我年轻时就从松下幸之助先生那里学到了这一条。

京瓷创业时，在企业经营上我是外行，我很想从成功的企业家那里学到经营的秘诀。当时正好拿到了松下幸之助先生讲演会的邀请书。我很迫切地想知道，被世人称为“经营之神”的松下先生究竟是用什么思想经营企业的？我提出申请，满怀期待，赶赴讲演会场。

当天因工作关系我迟到了，我在会场的最后面一排，站立着听讲。

“经营企业在景气好的时候，不要以为景气会一直好下去，要考虑到经济会出现不景气，在资金有余裕时要做好储备。就是要像蓄水的水库一样，经营企业要为不景气时做准备。”

松下先生讲的主题是：大量降雨，如果任其流入江河，就会引起洪水泛滥，招致大水灾。所以先要让河水流入水库，然后按需要放水，这样不仅可以遏制洪水，干旱时还可以防止河水断流，这样就有效地使用了雨水。这种治水的思维方式应用到企业经营上，就是所谓“水库式经营”。

讲演结束松下先生开始回答听众的问题。后排有人举手提问：“您所说的水库式经营，就是经营必须有余裕、有储备，我们都明白，松下先生就是不说，我们中小企业的经营者也都懂得这一点，也都这么想，但正因为做不到，我们才感觉苦恼。究竟怎么做经营才能有余裕？如果不教给我们具体的方法，我们不满意，不好办。”提问中夹杂着抗议的味道。

那一刻，松下先生脸上露出了非常困惑的神情，沉默片刻，他轻声地自言自语，只说了一句话：“不！你不想可不行啊！”然后又保持沉默，听众以为松下答非所问，所以哄堂大笑。当时的情景我记忆犹新。

但是，就在那一瞬间，我感觉犹如电流通过我的全身。“你不想可不行啊！”松下先生嘟囔似的说出的这句话中，包含了万种思量，深深地打动了我的心。

“你不想可不行啊！”这句话，松下先生想传递的意思是：“你说你也想让自己的经营有余裕，但怎么做经营才能有余裕，方法千差万别，你的公司一定有适合你公司的做法，因此我没法教你，但经营企业绝对要有余裕，你自己必须认真去想，这个‘想’才是一切的开始”。

就是说，“如果可以的话就好了！”凭这种程度的、轻浮的想法

或愿望，要达成高目标，要实现远大理想是根本不可能的。经营要有余裕，你是不是发自内心、真正这么想？这是关键。如果你真心这么想，你就会千方百计、拼命思考具体的办法，水库就一定能建成。松下先生想说的就是这个意思。

前面已说过，“无论如何非如此不可”，人如果强烈地祈愿，那么他这种“意识”一定会化作行动，他就会自然而然的朝着这种意愿实现的方向去努力。当然，这种“意识”必须非常强烈。

不是漫不经心，而是“不管怎样、无论如何都要这么干！”“非如此不可！”，必须是这种强烈的意念支配的愿望和梦想。要获得事业的成功，其前提就是要具备这种强烈而持久的愿望。

第二部分：事业成功的保障是付出不亚于任何人的努力

抱有了这种强烈的愿望，接着就只有“付出不亚于任何人的努力”这一条了。努力的重要性众所周知。另外，如果问：“你努力了吗？”几乎所有的人都会回答：“是的，我努力了”。

但是，普通程度的努力不管你如何持续，你也不过是付出了与普通人一样的努力，你只是做了理所当然的事。这样的话，成功是没有把握的。只有付出不同寻常的、不亚于任何人的努力，才能在竞争中脱颖而出，才可期待获得巨大的成果。

“付出不亚于任何人的努力”这句话非常关键。在工作中想要做成某件事情，就要不惜付出无穷无尽的努力。不肯付出超越常人的努力，却想获得很大的成功，那是绝对不可能的。

这么说，人们就难免误解，好像“付出不亚于任何人的努力”是一件特别的事，是一个沉重的话题，做出无限度的努力似乎是一

味苛刻的要求我们自己。但事情绝非如此。

放眼自然界，不管什么动物、什么植物，不在拼命求生存的物种并不存在。只有我们人类才会心怀邪念，贪图享乐。初春时分，我在京都的自家附近散步。在城墙的石缝中有嫩草出土，走近细看，石块和石块的缝隙之间，只有一点点泥土，但就在这少得可怜的土壤中，草儿拼命吸取春天的阳光雨露，萌生出它的嫩芽。

此后，春季只短短的持续几周，抢在这期间，草儿接受阳光的恩泽，匆匆地长叶、开花、结籽。如果不这样，等到夏天来临，石壁在灼热的阳光暴晒下，温度急速上升，草儿就会枯死。所以赶在酷暑到来之前，草儿必须竭尽全力、拼命生长，以便留下子孙，然后枯萎。

在柏油马路的缝隙中长出的、连名字也不为人知的杂草，它们的命运也一样。在水分极端缺乏的、地狱般炎热的环境中，各种各样的杂草都挣扎着拼命求生，希望比别的杂草获得更多的阳光，以便长得更大些，为此，它们拼命扩展草叶，伸展草茎，为生存而竞争。

不是为了击败对手而拼命，而是为了自身的生存而拼命努力。自然界原本就是这么形成的，不拼命求生的植物绝不存在，不努力的草类无法生存。动物也一样，如果不拼命求生存必将灭绝，此乃是自然界的铁则。只有我们人类，谈到要“付出不亚于任何人的努力”、“要拼命工作”，反而觉得很特别、很难接受。

这不对！不仅是为了获得成功必须勤奋努力，就是为了生存也必须“付出不亚于任何人的努力”。这乃是自然的法则。

第三部分：经营者要“为了追求全体员工物质和精神两方面的幸福”而持续努力工作

为什么自然或者上天会按照这种法则来创造世界呢？别的生物“付出不亚于任何人的努力”是上天赋予的本能。但是我们人类却必须依靠自己觉悟，才能明白这个道理。我认为，特别是我们经营者，必须自觉地意识到拼命工作是上天赋予我们的使命。这与“经营者为什么而工作”这一根本性的问题相关联。因此，接下来我就想论述关于经营者工作目的这一问题。

当我还是一个青年经营者的时候，我一边“付出不亚于任何人的努力”做工作，一边又觉得充当我这样的角色很是吃亏。越是全身心投入工作、越是光明正大地经营企业，越觉得不划算，像我这样的、付出和收获不相称的工作世上恐怕没有吧。我真的这么想过。

股份公司和有限公司本来只应该承担有限的责任，但实际上却并非如此，特别是中小企业，在日本，当需要向银行贷款的时候，银行会说：“你是社长，贷款需要你个人做担保”。社长必须拿出自己的土地房产做抵押，才能取得贷款。一旦经营失误，不仅公司破产倒闭，而且用作担保抵押的房屋土地也可能被金融机构收走。

一方面要背负这种倾家荡产的风险，另一方面因为要光明正大地经营企业，所以在规定的工资之外没有其他收入，也没有什么特权或好处。另外，尽管责任重于山，有时却还要受到员工的猜疑：“社长背着我们拿了很多好处”。社长就是在这样的环境中每天忙个不停。这样想来，经营者真的不好当，吃力不讨好。我就曾经这么想过。

我甚至想过，既然社长要负如此大的责任，工作又是如此辛苦，

获取更高的报酬那不是理所当然的吗？我记得，京瓷公司在大阪证券交易所上市时，公司的税前利润已达 20 亿日元，而我当时的年薪只有区区数百万日元。

“一年做出 20 亿日元利润的企业的创业者、经营者，年薪只有数百万日元，未免太低了。哪怕一个月工资 100 万日元，一年也不过 1200 万日元，只占利润额的很小一部分。京瓷是以我的技术和才能为基础创立的公司，现在获得 20 亿日元的利润，也是依靠我作为经营者发挥力量的结果。”

当时我头脑中突然冒出过这样的想法，但那时我又纠正了自己的想法。我想，我应该将自己经营者的才能用来为大家服务，上天要求我发挥这样的作用。

我能成为经营者，或许在我身上真的拥有某种才能。但是，我具备这种才能并没有任何的必然性，不过是上天偶然地赐予了我这样的才能。为了社会的正常运转，有能力的人应该成为领导者。我只是作为其中一部分责任的承担者，才当上了经营者。如果担任这个职务的不是我，而是 A 先生或者 B 先生或者别的什么人，也未尝不可。因此，我不可以将上天授予我的才能变成自己的私有财产。在社会结构中，需要有这样的领导人，为了使社会变得更好，他们必须用自己的才能来回报社会。自己承担这样的职责，也许是命运的安排吧。但因此就把才能视为自己的东西，把它当作私有财产，“是我了不起！”自命不凡，采取这种态度，就是傲慢不逊。

“如果自己某种程度上拥有经营者的才能，那么就应该为了伙伴们的幸福，站在前头努力拼搏”。这样一种使命感不久后就塑造了我的人生观。

然后，自创业起经过了约 20 年，针对持续高成长、高收益的京瓷公司，同时针对我这个掌舵人，许多媒体的朋友都提出了这样的疑问：“你到底为什么还要如此拼命地工作？”

不仅是媒体，连亲戚朋友们也追问我：“你在短短 20 年间创建了如此优秀的企业，销售额已经达到几千亿日元，利润已经达到几百亿日元，从利润额来看，即使在日本的电器厂商中也已经名列前茅。已经取得了如此卓越的成就，你到现在仍然废寝忘食、拼命工作，让自己稍微轻松一点不好吗？你这么干的目的究竟是什么？”

还有人说得更难听，他们讽刺说：“已经赚了几百个亿，还不知满足，真是一个贪得无厌的人！”然而，我工作的目的既不是为了我自己的利益，也不是为了京瓷公司的利益。

记得当时，对媒体、对熟人和朋友，我说了这么一段话：“驱使我想要提升公司业绩的原动力只有一个，就是希望员工们在未来的日子里，永远生活安定、永远幸福。为了打好这个基础，就要提升销售额、确保利润。”

“想要扩大销售额，就要增添新员工，员工增加，我就要解决包括员工及其家属的吃饭问题，于是我就愈加不安，因为不安所以要通过开发新产品来提升销售额，于是人手又不够，就又要招募新员工。可以这么说吧，正是在这没有止境的不安和焦躁之中，公司才不断成长壮大，达到了今天这样的规模。”

“或许你会想，既然不安增加，那么停下来，到此为止不就行了吗？但是，当觉得‘到此为止就行了’的那一瞬间，企业就会开始衰落。所以我想，京瓷公司只要继续存在，在这种互相矛盾的、无止境的循环中，为了员工长远的幸福，除了付出之外，我别无选

择。”

当我这么回答时，媒体的朋友以及我的亲朋好友们都会笑着注视我。但是我内心就是这么想的。不提发展，哪怕只是维持现在良好的业绩，也绝不是一件容易的事，我心里清楚。

为什么呢？因为不管现在如何顺畅，五年、十年以后会怎样，谁也不知道。现在是过去努力的结果，将来如何由今后的努力决定。如果是这样，那么就容不得经营者有片刻的懈怠。像“努力至今，已经够好了”之类的话，实在说不出口。

现在的这一瞬间一瞬间，都与未来相关，都左右着未来的结果。这不仅涉及我个人，而且关乎全体员工，决定了他们将来的生活。所以，“停下来歇歇吧！”的想法不能允许。现在做得越好，就越需要维持良好的状态。我痛感这一责任，我必须更加努力。

今天加油，明天加油，必须持续无止境的努力，想到其中的苦处，年轻时代我也曾陷入过迷茫。某个时候，我这么想过：当奥运会选手该多轻松啊！当然，成为奥运会运动员是非常困难的事，一旦被选拔上，就会受到人们的赞赏，当事人也会感到自豪。这确实很了不起。

要成为一名奥运选手，拥有运动天赋自不用说，还需要付出非同寻常的努力。但是奥运会四年一次，运动员只要瞄准这个目标而拼命努力就行了。相对而言，这还比较简单。

但是，经营者却必须维持企业十年、二十年、三十年、四十年的繁荣兴旺，必须为此兢兢业业、孜孜不倦。在这期间不能有丝毫的自满和懈怠。比起经营者的这种艰辛，当奥运会选手让我感觉轻松多了，因为不管多么艰苦总有尽头。但经营者的努力却决没有止

境。

今年四月，京瓷迎来了创建 55 周年。关于必须付出无止境的努力这一话题，在京瓷成立 20 周年的纪念典礼上，我曾经这样表述：我认为，经营企业好比登山运动员登山，朝着极远、极高的山顶攀登。在登山的那一刻，是以眼前能够看到的山顶为目标，一旦登上这座山的山顶，就会看见山脊相连的另一座高山，再登上这座山，还会看见下一座山，连绵不断。这种情形正和企业经营一样。

创业 20 年来，我们登上一山就看到下一座山，再登上一山又看到下一座山，连绵不绝。我想，能实现我们远大梦想的高山还在更加遥远的地方。

当年我做了这样的描述。

是的，我们经营者只能朝着那无尽的高山持续不断地攀登。

那么，这样无止境的努力为什么能够持续呢？这是因为，我前面已经谈到，我工作的目的是“为了追求全体员工物质和精神两方面的幸福”，无非就是这个原因。这写在了京瓷公司的经营理念之中。

第四部分：让成功持续最重要的“干法”就是经营者的“无私”

人生的目的放在何处，人生观就会随之改变。有的人把人生目的放在增加财富和利益上；有的人想要名誉地位。如果用具体的数字或职务来表达这种目的的话，一旦目的达成，他们就会失去前进的方向和动力。

一开头我就讲到，有的年轻人创办风险企业获得成功，一攫千金的目标实现了，就无事可干了，接下来的人生就是享乐，靠享乐

消磨时光。

当然，“想要赚钱”这种强烈的愿望本身绝不是坏事。事业开始的时候，缺乏“无论如何必须成功”的强烈的愿望是不行的，“要过上富裕的生活”这种愿望也是成功的很大的原动力。我认为，二战后的日本之所以能成为经济大国，如今的中国之所以能够成为世界第二经济大国，其原动力就在于每一位国民的追求富裕的愿望。

但是，为了让已经成功的事业长期持续地发展，就不能把“只想赚钱”这一经营者的个人愿望作为事业的目的。如果把这种个人目的当作事业的最终目的，那么，一旦获得成功，经营者就不会再拼命工作了。这样的话，就会让在那里工作的员工们陷入不幸。

经营者不仅对员工的幸福负有责任，而且对为公司出资的股东，要对买公司的产品、接受公司服务的客户，包括对公司的事务所及工厂所在地区的民众，对与公司有关的所有人的幸福都负有责任。

并且，这个幸福不是“只要现在好就行”这种短暂的幸福。如果能让企业持续发展、不断取得良好的业绩，从而让相关的人员都获得幸福，那么就要付出无止境的辛劳。反过来说，如果把这些作为工作的目的，那么就不会产生“我已经达成目的了，可以满足了，可以高枕无忧了”这类想法。

京瓷和 KDDI 两个集团加起来，销售额已接近 6 万亿日元、利润已超过 8000 亿日元。按理说，作为创建了这两大集团的负责人，我或许可以过得更轻松自在一点，或者跟某些人一样，生活过得奢侈一点，那也不会招到什么报应，但我自己却无法心安理得。

即使现在也是这样，除了工作上的宴请之外，我极少去宾馆饭店享受高档的菜肴。花几万日元吃一顿饭，对于我来说，经济上根

本算不了什么，但我自身很抵触这样做，因为我感到害怕。不是因为缺钱而怕，我是怕自己养成沉溺于奢侈的习性，那种每晚都大肆挥霍、享用高价菜肴却能心安理得的心理让我觉得很可怕。

有人稍微获得一点成功，就常去宾馆大吃大喝。耳闻目睹这种现象，我心里就会生出疑问。我想他们在创办公公司之初也是倡导俭朴的，后来成功了，阔绰了，觉得奢侈一点也无所谓，反正经济上承受得了，他们因此就学会了奢侈浪费。但是，我却无论如何也奢侈不起来，一旦奢侈，就会傲慢，我一直这么告诫自己，我想这已经成了我的习惯。

我在京都有自己的家屋，但我实际使用的不过是我的寝室、书房以及一楼的起居室而已。在家时，通常都会坐在有电视的起居室里，没什么安排时，就会看书、看电视，无所事事度过一天。

我曾经跟随禅宗的僧人进行过修行。禅宗的僧人们常说：“起身半张席，躺下一张席”。人过日子，家不须太大。看看我自己就是这样，在家时大体都坐在起居室，空房有好几间，基本都不用。

我的妻子同我一样，也是一个非常俭朴、拒绝奢侈的人。她不舍得丢东西，结婚以来，穿过的、用旧了的鞋子、衬衣、裤子全都留了下来。从这个意义上讲，所谓夫妻相、性格像，从过去到现在，家庭的生活方式没有发生什么变化。我觉得从结果上来看，这也让我能够始终保持谦虚的态度。

人一旦成功，总会骄傲。即使过去是十分谦虚的人也会变得傲慢起来。这样的话，他的人生观也会随之不断变化。一般人都是这样。

同时，随着人生观、思维方式的变化，企业的业绩也会下降。

迄今为止，我目睹了许多这样的事例，不少才华横溢的经营者如流星般闪现又迅速坠落。我想无非是因为他们经受不住成功的考验，人格、人性、思维方式发生消极变化的结果。

从这个意义上说，我认为，让成功持续的所谓“干法”，最重要的一点就是“无私”，就是抱着无私之心去工作、去做事。

社长要诀

地位越高、权力越大，只要下命令，什么事情都可以干，特别是企业的最高领导人，没有人能够制约他，因为他手中握有人事任免权这种绝对性的权力，所以哪怕他乱干胡来，别人也难以阻止他。

其中有的经营者公司混同，连个人的私事也会让员工去干。这种人格不成熟的人本来没有资格坐上经营者的位子，可能他原先也是一个优秀的人物，只是坐上权力的宝座以后，才麻痹了他的神经。以前曾有盛和塾的塾生问我：“当社长最重要的事情是什么？”

关于“社长要诀”我作了如下阐述：

第一、社长必须设置严格区分公和私的界限，就是说决不能公私混同，特别是在人事问题上，不可有丝毫的不公平。

第二、社长对企业要负无限大的责任。为什么？因为企业本是无生物，而向企业注入生命的唯有你社长一人。企业是否充满生机，取决于你以多大的责任感将自己的意志注入到企业之中。

第三、社长的存在既然如此重要，社长就必须将自己整个人格、将自己的意志注入到企业中去。

要诀还有若干条，但开头这三条说的是：“经营者不可有一丝一毫的私心”，就是强调了无私的重要性。

在我当社长的时候，我常说这样的话：

作为社长，我虽然也是稻盛和夫个人，但放第一位的，必须是优先考虑公司的事情。公司不会发声。“还得扩大销售额！”“得让经营更加稳健！”这些话公司自己不会说，作为社长，我必须说，我必须充当公司的代言人。

我是人，公司不是人，而是无生物，我必须代表公司，“公司要求这么干！”我必须代言。那么，我何时回归到我个人呢？当我返回到个人的时候，我就要思考我个人的私事，这时候公司就无法发挥它的功能。

但这么做是不行的。既然当上了社长，虽然可怜，但已经不允许再回到自己个人了，社长必须彻底地排除自己的私心杂念。当我这么想的时候，我就公开宣布“京瓷公司不采用世袭制”，“我不让我的孩子来继承公司的事业，也尽量不让我的亲属亲戚进入公司、担当重任。不可加进‘私心’，要让和我一起同甘共苦的干部员工来担当将来的社长、会长。”我就是这么想的。

当然，我并不是说世袭制本身不好。特别是中小企业的场合，有所谓“家业”，一族人克勤克俭，经营着传统的企业。在这种情况下，经营者应该这么给员工说：“我们公司虽然是世袭制，但我决不会驱使大家为了我个人的私利私欲拼命干活，我是为了各位生活幸福，才拼命经营企业，希望大家协助我！”

然而，京瓷已经成长为一个规模巨大的公司，已经远远超越了“私”这个范围，已经真正成了“社会的公器”，已经没有余地夹进稻盛和夫的一己之私了。

从头到尾贯彻这种无私的精神，看起来似乎不近人情，是违背人们正常感情的行为。但我相信，这是位于众人之上的领导人必不

可缺的条件。

另外，正是看到经营者这种无私的姿态，员工们才会想：“我就跟定这个人了！”“如果是为他的话，我愿意拼命干！”同时因为经营者自己堂堂正正、问心无愧，就可以严格要求员工。

实际上，对于工作马虎的员工，我常常这么斥责他们：“为了包括你在内的全体员工的幸福，我率先垂范、从早到晚、拼命努力，你却如此马马虎虎、敷衍塞责，行吗？为了你自己，为了你的家族，也为了周围的伙伴，你得认认真真地干，不要让我为难。”

受到批评的员工，因为不是为了经营者的私利私欲，目的是为大家，是为脱离了“私”字的“公”，他们也会鼓励自己，把自己具备的力量最大限度地发挥出来。

再进一步，超越为了员工的幸福这一集团的范围，以“为社会、为世人”的利他之心为基础，踏进没有任何人敢于踏入的领域，集聚众人的力量，朝着共同的方向，众志成城，把事业引向成功。

当日本的电气通信事业打破垄断、开始自由化之际，以京瓷为母体的 DDI——即现在的 KDDI 的创业，就是一个典型的例子。

京瓷属于制造厂家，当我决定要参与性质完全不同的通信领域的时候，就参与的动机中有没有夹杂私心，我曾严格地自问。从想要参与通信事业的时候开始，在就寝以前，每天晚上，我都要自问自答。

“你想参与通信事业，真的是为国民着想吗？没有谋求公司和个人利益的私心混杂其中吗？不是想哗众取宠、获得世人的喝彩吗？你的动机纯粹吗？真的没有一点儿杂念吗？”

就是说究竟是不是“动机至善、私心了无”？我一次又一次叩

问自己的内心，反复逼问自己动机的真伪。整整半年以后，我确信自己没有一丝邪念，这才起步踏入通信领域。

以京瓷为主体创建的 DDI 与其他新加入的公司相比，既无经验又无技术，被公认为条件最差。但 DDI 从逆境中奋起，从刚营业开始，就在新入企业中取得了最好的业绩，而且一路领先。

其成功理由，当时乃至现在都有不少人在询问。对此，我的答案只有一个：为社会为世人做贡献，就是这一无私的动机带来了成功的结果，仅此而已。

从 DDI 创业开始，我就反复向员工们诉说：“我们一定要努力降低国民的长途电话话费！”“人生只有一次，让我们把宝贵的人生变得更有意义吧！”“现在我们适逢百年难遇的巨大的机会，我们要诚挚地感谢上苍，我们要抓住这天赐的良机！”

这样，DDI 的全体员工不是为自己，而是从为社会为世人的纯粹的动机出发，从内心渴望事业的成功，全身心投入工作，因此获得了有关各方的支持，从而又获得了客户们广泛的援助。

DDI 创业后不久，我给予一般员工购进股票的机会。因为我认为：DDI 在不断成长发展，股票终将上市，到那时，通过资本利得的方式，可以让员工们的辛勤努力获得回报，同时也表达我对员工们的感谢之情。

另一方面，作为创业者，我自己本可以获得最多的股份，但事实上我连一股都没有。这是因为在 DDI 创业当初，我就已经考虑好了不夹杂任何的私心。

如果我持有哪怕一股股票，人家说我归根到底还是为了赚钱，我就难以反驳。同时，DDI 后来就一定会走向错误的方向。我认为

现在的 KDDI 之所以成功，就是因为排除了私心，揭示了为社会为世人的崇高的事业目的，全体员工朝着这一目的奋勇前进的结果。

这在日本航空的重建中也完全一样。

在中国的讲演中我已多次提过，由哲学推动的意识改革，由阿米巴经营推动的组织改革，以及管理会计的引进，改变了日本航空以往官僚主义的企业文化，每一位员工都主动出力，为改进日航的经营拼命努力。这才是日航重建成功的最大的原因。

同时我想还有一点，就是在重建过程中我自己的态度感动了员工们的心。我出任会长不拿一分钱薪水，虽然年事已高仍然全身心投入重建工作，这也给了员工们有形无形的影响。

我曾多次拒绝日本政府的邀请。但为了日本经济的重生；为了保证日本航空留任员工的雇用；为了利用飞机的国民的方便。为了履行这三条大义，我还是接受了会长的职务。当初因为还有别的工作，另外，我已是高龄，所以我承诺一周上班三天。但是，出于无论如何也要让日航重建成功的愿望，在全力投身于工作的过程中，从原来打算的一周三天变成了四天、五天，结果一周一大半时间都花费在了日本航空上了。我家住京都，离日航总部所在的东京距离很远，我快 80 岁了，一周的时间几乎都在东京的宾馆中度过，有时晚饭就吃两个饭团打发过去。

不是有意识这么做，但看到我以无私的姿态拼命投入日航重建的身影，许多日航员工自然就会这么想：“和自己的父亲、祖父一样年龄的稻盛先生，不要任何报酬，原本与日航没有任何关系，却在为日航的重建拼死努力，那么，我们自己不更加努力，怎么说得过去呢！”

我想在日本航空每一位员工都全力投入重建的时候，我的以身作则给了他们莫大的激励。那么为什么我能够以这种无私的姿态投入日航的重建呢？因为“为社会为世人作奉献是人最高贵的行为”，这已成为我牢固不动的人生观。

我认为，神灵把所有的人送来现世的目的，就是要让大家“为社会为世人尽力”。或者说，我们将自己的人生做这样的定位才是最重要的。就是能破除私心，而去为他人尽力行善，付出自我牺牲。

不管我们愿意不愿意、喜欢不喜欢，最后我们都会迎来死亡。当死亡来临之际，不管过去做出过多大的业绩，也不管有多高的名誉地位，积聚了多雄厚的财产，都不可能带往那个世界。在死亡面前大家一律平等，只能一个人静静地死去。

我们来到这世上，活到了今天，真要面临死亡的时候，我们的心灵、我们的魂魄是否能平静地、安宁地朝着那个世界起程，这才是问题所在。换句话说，问题在于，我们在人生的波涛中，是否磨炼了自己的灵魂，是否带着稍稍净化美化了的灵魂去迎接死亡。

正是为了磨炼灵魂，才必须为社会为世人尽力。这并不意味着要去做什么特别的事情。就我们经营者而言，就是要把企业经营好，让员工、包括其家属在内的所有相关的人都能放心地把自己的人生托付给公司。这本身就是了不起的善举，就是为社会为世人尽力。

我认为，通过这种善行而磨炼得更为美好的灵魂，只有这灵魂才是能够带往那个世界的、唯一的、真正的勋章。这样思考的话，那么用无私的姿态去经营企业就绝不是什么苦差事。相反，正是在这里才能找出工作的意义。

当然，这将伴随着自我牺牲。经营者越为员工、为社会为世人

尽力，就越会影响到经营者个人的家庭生活。一般的父亲，在孩子的成长过程中，可以与孩子一起度过家族团聚的快乐生活，可以参加孩子学校的例行活动，还可以经常带着孩子外出旅行。

但是，正如前面所说，经营者必须 24 小时考虑公司的事情，哪怕是片刻的分心，在这片刻中公司的运行就会停止，因为我是这么想的，所以不要说考虑我自己，就是考虑家庭的时间我也会予以节制。

许多人对我说：“你每天早出晚归，休息天也在奔忙，连陪家人的时间也没有，你的夫人和孩子不是很可怜吗？”

但是，我并不认为我在牺牲我的家庭。因为我不把只是守护好家庭，或者只要维护好我个人的那种小爱当使命，而是要让更多的员工幸福，把这种大爱作为自己的使命。在这个意义上讲，不如说我的人生比任何人都更丰富、更有价值、更幸福。对此，我现在有深切的感受。

经营者的幸福

对于经营者而言，幸福是什么呢？不是为了自己，而是为社会为世人做有意义的事，并且对此感到自豪和自信，这种自豪和自信在我们面临经营困难的时候会给予我们巨大的勇气，同时，当我们在做这些好事的时候，我们会感觉到喜悦。我认为，这些才是我们经营者最大的幸福。

付出以笔舌难以道尽的辛劳，勤奋努力、拼命奋斗，守护公司、守护员工、守护社会，感觉到自己在做这些好事的时候，我们经营者同时也能感觉到喜悦和快乐，我认为，感觉到这种喜悦和快乐就是我们经营者最大的幸福。

我希望大家都能成为能够感受到这种幸福的经营者。从一开始，我就讲到经营者要成大器、做大事，就必须在理解经营的原理原则和经营方法的同时，重新思考自己工作的意义。

出于单纯的个人欲望，希望事业成功，从这里出发，一点一点提升自己的心性、磨炼自己的人格，把为员工、为社会为世人尽力作为自己工作的目的。认识提高到这个境界，我认为就是经营者的所谓成大器、做大事。只要这种成大器、做大事的经营者今后不断增加，我相信，这就不仅能给各自的企业带来成长发展，而且能给中国国民带来物质和精神两方面的幸福，还能促进中国经济的健康发展。

最后祝愿杭州越来越繁荣，祝愿今天汇聚在这里的经营者们事业兴旺发达。就此结束我的讲话。

谢谢大家！