

# 领导人的资质

2012年6月3日

稻盛经营哲学中国（重庆）报告会

## 前言

我是刚才承蒙介绍的稻盛。

由稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司和重庆市海外交流协会举办的“稻盛和夫经营哲学重庆报告会”，有如此众多的中国企业家参加，还有许多日本盛和塾的塾生赶来参加，对此我表示衷心的感谢。

## 站在企业活动前头的领导人应有的姿态

从前年起，我就开始努力，希望在这个经营哲学报告会上，将自己在长达半个世纪的经营实践中所体悟到的经营思想和方法系统地告诉中国的企业家。

从北京报告会上“经营为什么需要哲学”的讲演开始，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”。通过这几次讲演，对于在企业经营中哲学的重要性，经营的原理原则，以及有关经营管理的思维方式和组织架构，我想大家已经有所理解。但是，不管揭示了多么高尚的经营哲学，不管构建了多少精致的管理系统，这样的哲学和系统能不能正确运用，可以说完全取决于企业的领导人。

因此，我今天的讲演题目就定为“领导人的资质”。我想讲一讲站在企业活动最前线、努力奋斗的领导人应该具有的理想的

## 篷马车队队长所体现的领导人的五个要件

当我思考理想的领导人的应有状态时，在我头脑里立即浮现出来的形象，就是美国西部大开发时期出场的篷马车队的队长。例如，由约翰·韦恩出演的西部影片中出现的车队队长，我认为在他身上充分体现出了领导人应有的风采。

大家知道，篷马车队从北美大陆东部出发，以人迹未至的西部大地为目的地，组织队伍，经历了几个月，甚至一年以上的大迁徙。在路途中有无数的困难和灾害向车队袭来。据说，有不少车队在中途便遭遇了挫折和失败。

掌握篷马车队命运的就是作为领导人的队长。只有发挥了卓越领导力的队长率领的车队才能到达西部的目的地。

现在的“微软”和“苹果”等公司都位于美国西海岸，席卷了全球的 IT 产业的繁荣，乃是当年篷马车队功绩的延续。从这个意义上讲，正是篷马车队奠定了美国发展的基石，我认为这么说并不过分。

这些篷马车队队长所显示的领导人的风貌，同我一直以来作为“哲学”，通过著作和讲演，向大家诉说的内容完全一致。我认为这就是领导人必须具备的资质。

因此，今天我想一边回顾篷马车队队长的事迹，一边来讲述领导人应有的资质和要件。

那么篷马车队队长发挥出的领导人的优秀资质是什么呢？我认为可以归纳为以下五点：

- 一、“具备使命感”。
- 二、“明确地描述目标并实现目标”。

三、“挑战新事物”。

四、“获取众人的信任和尊敬”。

五、“抱有关爱之心”。

## 第一项资质：具备使命感

首先，就是“具备使命感”。也就是具备所谓“mission”。我认为，正是因为篷马车队队长具备了百折不挠的、强烈的使命感，才能克服路途中的千难万苦，向着西部挺进。

我想缅怀美国建国之初的光景。当初，登上北美大陆东海岸的移民，其中多数都是来自英国等欧洲国家中的贫困阶层。为了追求富裕的生活，他们甘冒风险，赤手空拳从大西洋不断向西进发希望开辟新的天地。

虽然其中也有宗教信仰的问题，但根本上是他们追求富裕生活的强烈愿望。正是这些人成了美国建国的先驱。19世纪中叶兴起的西部开发，正是这些先驱者开拓精神的延续。就是说，移民们以及继承了他们血统的后裔们，企求通过获得财富来实现幸福，因而他们要开辟新天地，创建自己的“乐园”。他们怀着强烈的愿望，描绘希望和梦想，乘上带篷马车，组成队伍，向着新的疆土开拓前进。而站在阵头指挥的，就是篷马车队的队长。也就是说，美国的西部开发，在其根源上，是人们追求富裕的愿望。而篷马车队队长便处于这种强烈愿望的顶点。

在现代的商业世界里也是一样。以企业经营者为代表的各种集团的领导人，也像篷马车队队长一样，心怀强烈的愿望。然而重要的是，如果篷马车队队长的强烈欲望中充满私利私欲，结果将会怎样呢？我想，恐怕他们得不到周围人的协助，团队四分五裂，结果

不可能达到梦寐以求的新天地。

要率领团队前进，开始只是强烈的愿望也无妨。但我认为，同时大义名分也会成为必不可少的要素。如果没有“我们是为着如此崇高的目的而工作”这样的大义名分，也就是没有“使命”的话，要把众多人的力量凝聚起来，将他们具备的力量最大限度地发挥出来，是根本不可能的。

例如，在京瓷就有全体员工共有的经营理念：“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。”下面我想讲一讲制定这一经营理念的过程。

京瓷最初是以“稻盛和夫的技术问世”为目的而创立的公司。也就是说，当时创办企业的动机是我作为技术工作者的强烈的愿望。但在创业的第三年，前一年录用的新员工们向我提出集体交涉，要我承诺他们提出的待遇方面的要求：“连续多年，每年工资升多少，奖金发多少。”经三天三夜交涉的结果，他们最终撤回了那些要求，留在了公司里。但是，由于员工们这次的反叛，“要将我的技术问世”这一京瓷公司最初的创办目的，在一瞬间便烟消云散了。就是说，企业的存在目的并不是为了实现经营者个人的愿望或欲望，而是为了保证员工们现在和将来的生活。我从内心深处理解了这一点。

实现技术工作者的理想，这一公司目的被击碎了，公司的目的变成了保障员工的生活。这样的转变让我感觉到一丝失落和寂寞，但这却是我一整夜苦苦思索的结果。这样我就把“追求全体员工物质和精神两方面幸福”作为京瓷的经营理念。同时，仅仅这一条，还不能体现企业作为社会公器的功能，因此我又加上了“为人类社会的进步发展做出贡献”这一条。

这样的企业目的，员工们都能从内心产生共鸣，他们就会团结一致，为公司的发展竭尽全力，甚至粉身碎骨也在所不辞。同时，也正因为有了这种光明正大的目的和使命，作为领导人的我自己，也可以问心无愧，不受任何牵制，一方面鞭策自己，一方面激励部下，不断将事业向前推进。像这样，揭示出每个人都能从内心认可的、无论谁都可以共同拥有的目的，团队的全体人员就能够团结一致，为“共同实现这一卓越的理念”而努力奋斗。

篷马车队队长也是这样，他们的愿望不仅仅是自己个人“获得富裕”，而是要将团队的每一个人都平安地送达到西部的新天地。他们一定是抱着无论如何都要实现大家共同幸福这一强烈的“使命感”，而率队奋进的。

今天，聚集在这里的企业的领导者们，大家创办企业之初，哪怕只有强烈的愿望也无妨，但是为了企业进一步的发展，我希望你们也提出自己团队能够共同拥有的符合大义名分的崇高的企业目的，并将它作为企业的“使命”。让自己“具备使命感”，并让这种使命感为整个团队所共有，这就是领导人首先必须具备的最基本的要件或者说资质。

## 第二项资质：明确地描述目标并实现目标

篷马车队队长身上所体现的领导人的第二项重要的要件是“明确地描述目标并实现目标”。

篷马车队从东部出发时，要在美国广阔的西部大地上各自确定到达的目标，要求队长把全体成员安全地带到这个目的地。但是，那是连地图也没有的、人迹罕至的土地。篷马车队前行的道路上充满着艰难险阻：险峻的山岳和连绵的沙漠阻挡着去路；会遭遇狼群

和美洲狮等猛兽的袭击；同时还要同原住民印第安人作战。

面对这重重困难而决不迷失和放弃目标，激励成员，率领团队达至目的地，这就是篷马车队队长的任务。

“明确目标，无论碰到什么困难都要实现目标”，这是企业领导人也必须具备的资质。在这里，首先遇到的问题是究竟该设定怎样的目标。如果提出过高的目标，大家都觉得不可能完成，就不会真挚地付出努力。相反，提出的目标过低，很容易就能达成，大家又会觉得自己的能力被低估了，因而会漠视这样的目标。这样团队就很难指望获得更大的成长发展。

在设定目标时，首先领导人要找出一个在全体成员都能接受范围内的最高的具体数字，把它作为目标。然后，把这个目标分解，让团队全体成员都把它当成自己的目标。为此，这个目标不是一个总的抽象的数字，而必须分解到每一个组织。每个最小单位的组织都要有明确的目标数字，目标必须非常具体，目标必须成为每一位员工的工作指针。

另外，不仅要设定年度目标，而且要设定月度目标。这样，自然就能看清每一天的目标。如果每个人都能认清每个月以及每一天的目标，并切实完成，那么整个团队的年度目标也就能够实现。

这样做，每一位成员都能清楚地知道“自己的目标是什么，对照这一目标，现在自己进展到什么程度”，如果进度落后，自己就可以迅速采取措施迎头赶上。还有，领导人不仅要揭示目标，而且要让大家相信目标一定能实现，不，目标非实现不可。

再进一步，该怎么做才能实现目标，领导人必须就具体方法作出指导。就是说，目标一旦确定，这个目标数字意味着什么，实现

这一目标意义在哪里，以及如何才能实现该目标的方法论，都必须彻底地向部下交代清楚。换句话说，自己对事业的思考，自己有关达成目标的想法，都要满腔热情地向部下们诉说，倾注心血，谆谆相告，直到职场的每一位成员都激情燃烧。这一作业过程，我称之为“能量转移”。

事实上，我从年轻时开始，每当设定目标，追求目标实现时，我都会就该事业的前景、目标如何具体展开，乃至实现目标的社会意义，向部下彻底讲明白。话要讲到听者全部接受，我常常感觉筋疲力尽。这好比通过话语把我的能量转移到了对方身上，我自己倒像空壳似的虚脱了。

在座诸位中，有人或许这么想：“无论我怎么讲，部下没有一个人理解，都是些不可理喻的家伙。”对于这么想的人，我要求他们再一次自问自答：“为了让对方理解、接受你的主张，你自己的思考到位了吗？你的话说到对方心里了吗？还有，你究竟倾注了多大的热情向对方传递了你的思想？”

不管领导人揭示了怎样的高目标，这目标越高越困难，就越不可能由一个人来完成。领导人满怀热情地向部下诉说事业的意义和实现目标的方法，将部下的士气提升到与自己相同的水平，只有这样，才能集聚全员的力量。只要做到这一点，那么，无论多么困难的目标都可能达成，成功就可能唾手可得。

部下接受工作指令，答一声“好，知道了！”如果部下的热情是这种程度，那么事情成功的可能性约为 30%；如果部下用强有力的口吻说“我们一定尽力干！”那么成功的可能性约为 50%；如果领导人将自己的能量注给部下，让他们感觉到“这是我们自己的事

业”。那么这项工作就有 90% 的概率获得成功。我就是这么考虑的。

在我赤手空拳创建的京瓷，在所有的经营资源都缺乏的情况下，能接二连三地开发出新产品，谋划多元化，将公司发展到今天这个规模，就是京瓷的许多领导人接受了我转移过去的能量，燃起自身的热情，再将这种热情传递到整个公司，一次接一次不断实现高目标所带来的结果。

还有一点，为了实现已经设定的高目标，领导人必须具备坚强的“意志”。

在企业经营中，预料之外的课题和障碍会接踵而来。这时候，如果缺乏坚强的意志，就会以些许的环境变化为借口，很随意地放弃应该达成的目标。

我曾经将下面这句话作为京瓷的经营口号：“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。”我认为，这个口号表明，团队的领导人不管遭遇何种障碍，都要以坚定的意志朝着达成目标的方向奋勇前进，决不妥协，决不停顿。然而，在经营者当中，有这样的人：当目标看来难以实现时，他们立即寻找理由和借口，将目标数字向下调整，甚至将目标全盘取消。

已经制订的经营计划，本来就意味着对员工、股东，以及社会做出了承诺。既然是已经承诺的事，却有人毫不犹豫地以预期之外的经济环境和市场变动为理由，轻易地撤销计划，或将计划中的目标数字向下调整。我认为，应该立即撤换这种没有意志、盲目跟着环境转悠的经营者、领导人。

用经营去“凑合”无法预料的经济变动等外界状况的变化，那么一时向下调整的目标，与接着到来的新的经济变动又不切合，这

就不得不再次将目标向下调整。如果持续这么做，不仅目标变得有名无实，而且领导人自己也将丧失集团对他的信任。

同刚才所讲的一样，在座诸位中也许有人认为：“不管作为领导人的自己意志多么坚强，但部下却总是跟不上，所以也只好把目标向下调整。”那么，我又想问一句：作为领导人，在部下面前，你坚强的意志真的由态度和行动表达出来了吗？还是仅仅停留在口头上？换句话说，作为领导人，你自己是不是“付出了不亚于任何人的努力”，以至于让部下觉得“我们的头头那么拼命干，我也得助他一臂之力啊！”

京瓷创业后不久，我常常对员工们讲这样的话：“在工作上，我对大家的要求非常严格，但与此同时，无论是在时间的长度还是密度上，我工作的努力程度不亚于你们中的任何一位。”

在职场里最辛苦的就是领导人。如果每位部下都亲眼目睹他努力工作的状态，那么部下们一定会追随这位领导人。朝着目标达成的方向，领导人怀着坚强的意志，发挥出献身的工作精神，那么不管处于何种严峻的环境之下，整个团队都能团结一致，朝着目标大步迈进。

“明确地描述目标并实现目标”，这是团队领导人最为重要的工作之一。

### 第三项资质：挑战新事物

一部美国西部开拓史就是朝着未开发的土地不断挑战困难的历史。希望大家也能不断地向新课题挑战，开辟未知的领域，成为充满“开拓者精神”的领导人。

在经济环境急剧变动、技术革新飞速发展的今天，如果领导人

缺乏独创性，缺乏挑战精神，不能把创造和挑战的精神贯彻到集团中去，那么集团的进步发展是难以指望的。甘于现状就意味着已经开始退步。

领导人害怕变革，失去挑战精神，集团就开始步入衰退之路。就是说，领导人不满足于现状，不断进行变革和创造，能不能做到这一点，将会决定集团的命运。这么讲并不过分。

从这个意义上讲，我要以通用电气公司的原总裁杰克·威尔奇先生为例供我们参考。

大家都知道，GE 现在的年销售额为 1473 亿美元，纯利润为 142 亿美元，员工超过 28 万人，是值得夸耀的世界屈指可数的大企业。应该说威尔奇先生正是给 GE 带来当今繁荣的“中兴之祖”。

1981 年，44 岁的威尔奇出任 GE 总裁，他最初的举措就是向当时在 GE 蔓延的保守风气开战。GE 属于爱迪生流派，是创建百年以上富于创新传统的公司，但是随着历史的变迁，挑战新事物的精神已经丧失，公司内充满着恐惧变革的气氛。威尔奇对此抱有强烈的危机感，他积极开拓新事业，并开展了制度方面的改革。

2001 年威尔奇来日本的时候，在东京，以他为中心举办了一个午餐会，参会者为数不多，我也有幸应邀参加了。在午餐会上，威尔奇说：“我从来没有一次思考过如何维持企业的生存，我的志向在于不断的变革。今日的 GE 与昨日的 GE 迥然不同。”他说的是，只有在不断地变革中才能保证企业永续的繁荣。

正如威尔奇所说，只有变革，只有不断地、反复地进行创造性的活动，企业才能持续成长发展。相反，只想维持现状，只是墨守成规，就会陷入官僚主义和形式主义的泥潭，企业就会衰落。而处

于变革中心位置的就是企业的领导人。

这样的情况，不只限于具有历史传统的大企业，今天在座的各位朋友的企业里，你们经营者自己，以及各个部门的领导人，是否被过去老旧的做法所束缚，是否失去了向新事物挑战的气概，我希望你们再次予以确认。

例如，有没有在各种形式主义的烦琐手续上花费过多的时间精力，而影响了快速决策？有没有忽视年轻人的力量，而使职场失去了活力？有没有只知明哲保身、只看上司脸色行事的倾向？有没有只考虑自己的部门、让本位主义蔓延的情况？

上述的倾向哪怕只有一丁点儿，也必须立即纠正。领导人必须打破流于安逸的心态，创造一种组织风气——无论多么困难，也要不断挑战新的创造性的事物。

希望大家务必像威尔奇一样，不害怕变革，描绘出理想，为实现理想亲自站在第一线积极挑战。希望大家成为这样的领导人。另外，为了向新事业挑战并取得成功，需要一种思维方式，就是“相信人的无限的可能性”。

自己持有的能力，不是在现在这个时点上把握，从现在开始，经历磨炼，这种能力会无限进步。仅仅根据自己现在的能力，判断“能”还是“不能”，就做不成任何新的事情。从现时点看，哪怕被认为根本不可能实现的高目标，在未来的某一时点上实现它，先做出这样的决定，然后不断提高自己现有的能力去实现目标。就是说，“能力要用将来进行时”，这一点非常重要。

得过“普利策奖”的美国新闻工作者戴维特 (David Halberstam) 在他的著作《下一世纪》(The Next Century)

中，有一章专门介绍我的事情。其中，他引用了我下面一句话。“我们接着要做的事，又是人们认为我们肯定做不成的事。”这句话正体现了京瓷创业以来最宝贵的精神。

创业不久后的京瓷生产的产品“U 字形绝缘体”，是用于电视机显像管里的绝缘零件。当时只有这一个产品。持续这样的单品生产，经营势必出现危机，因此需要开发新产品，谋求事业的多元化。但当时的京瓷公司却没有这方面的技术积累。因此，只好在市场中闯荡，东奔西走，一边听取客户的需求，一边拼命获取订单。

然而，刚刚诞生的小公司，没有客户愿意给我们订单。最后能够成交的，都是别的公司拒绝和不能做的产品，或者是技术难度过高价格上做不下来。就是这样的东西，说一声“我们能做”就接下了订单。但是，没有设备，没有技术，没有人才。从“一无所有”的状态出发，全员共同努力，费尽心血，做出产品，如期交货。

但是，一天接一天持续这样的挑战，让京瓷成了这一领域的先驱者，不仅确立了精密陶瓷作为工业材料的重要地位，而且让它发展成为具有几万亿日元规模的产业领域。同时，还以培育精密陶瓷的技术为核心，开展多元化，现在从材料到零部件、机器，以至服务，展开了一个广阔的宏大的事业。但在事业的根底下，起了关键作用的思维方式，就是“能力要用将来进行时”。

还有一点，向着谁都认为不可能成功的新事物发起挑战，如果有勇无谋就会无果而终。为了避免这种情况，挑战的进程非常重要。作为领导人，我按照“乐观构想、悲观计划、乐观实行”的程序，在创造性的领域内推进工作。

从创业时起，我顺应客户的需求，在新产品开发和新兴市场开拓

方面不断思考新的课题。当我的想法在某种程度上归纳以后，我就会召集公司的干部，征求他们的意见。

这时候，有的人眼睛闪闪发光，点头称是；也有人不管我讲得如何热情洋溢，他们照样神情冷漠。后者往往是些名牌大学毕业的很聪明的人。我倾注热情，谆谆相告，期望大家都能点头赞成。但是有的时候，那些态度冷淡的人会突然发言，说我的构想如何缺乏根据，如何脱离实际等等。

我只是就隐藏着很大可能性的新的商业项目，谈了大体上的构想，并没有仔细地验证推敲，因为他的否定性意见，让我的热情和当场的气氛迅速冷却。这样一来，有可能开花结果的新商业的种子，未经发芽就告终了。这样的情形曾发生过几次。

聪明的人，正因为他们知识丰富但又一知半解，在遇到新课题时，总是在现有的常识范围内判断，得出否定性的结论。有过几次这样的经验之后，我在谈论新的构想时就不找那些头脑聪明的人商量，而是把那些愿意拥护我、能燃起热情、爽快率真的人聚集起来讨论商谈。这种类型的人，对我谈的课题并无法深入理解，却举双手赞成我的设想方案：“那很有意思，我们干吧！”这样一来，我的心情格外舒畅，构想越发拓展，梦想变得更为清晰。

我认为，挑战新事物，并要获得成功，首先需要乐观地思考，这一点很重要。在成就新事业的过程中，可以预料会遭遇各种各样的困难。正因为如此，在构想的阶段，我们必须抱着梦想和希望，相信事情“能成”，否则就不会产生挑战的勇气。所以，首先要采取超乐观的态度，这点很重要。

但是，事情就这么一直乐观下去，必然招致失败。在推敲具体

计划的阶段，必须彻底地思考分析所有的条件，采取所谓“悲观”的态度。为此，就要召集那些头脑聪明、思考冷静周密的人。

我谈了大体的构想以后，他会说“没有技术，没有设备”，接二连三举出各种不利条件。作为项目领导人，我会让他们列举出所有的负面要素，逐条思考解决的方法。这样来重新拟定详细周密的计划，并因此提高实现计划的可能性。

这样，把问题点都摆出来，反复进行模拟推敲，把计划做到完美无缺，然后，进入实行阶段。这时再换上乐观派的选手，以他们为主将计划向前推进。

在推进新事业的时候，往往会发生预料之外的障碍，这时悲观失望，就无法把工作向前推进。不管发生何种问题，坚信一定能够解决，倾注热情，坚决推进计划，这种乐观型的人才，在实行阶段非常需要。

不断向新事物发起挑战，才能保证企业的发展。为此，就像刚才所讲，在构想阶段，能力要用将来进行时，总之要乐观；在制订计划时要彻底地冷静，就是采取悲观态度；而在实行阶段，又要乐观，相信事情一定成功。必须有这样一个程序，而统率这一过程的就是企业的领导人。

在竞争激化、各个企业的独创性受到审视的今天，不断挑战新事物，并获得成功。这一条作为领导人的必要条件，今后将越来越重要。

#### 第四项资质：获取众人的信任和尊重

我认为，领导人须获得集团所有人的信任和尊敬。

篷马车队由若干小组和家庭组成，在追求富裕的强烈愿望驱使

之下，需要经过长达几个月的旅行向西部挺进。在他们的队伍中，有脾气暴躁的人，也有柔弱的女性和年幼的孩童。而篷马车队的队长需要具备向心力，才能把各色人整合在一起，带领他们到达目的地。

在旅途中，篷马车队队长要保证大家的粮食和饮水，要分配合理。在时而发生的争执中要做好调节，还要照顾病人和受伤者。总之，车队在旅途中发生的所有事情，都要以大家能够接受的方式解决。

为此，篷马车队的队长需要不断地作出公平公正的判断，需要获得众人的信任和尊敬，需要具备优秀的资质。同时，我认为，只有这样的队长才能统率篷马车队安全到达目的地。

有关领导人的这种资质，中国明代思想家吕新吾在其著作《呻吟语》中写道：“深沉厚重是第一等资质。”就是说，作为领导人，最重要的资质是，具备时时深入思考事物本质的厚重性格。我认为，篷马车队的队长就是具备这种资质的领导人。

吕新吾还说“聪明才辩是第三等资质”。这是说“头脑聪明，能言善辩”不过是第三等资质。然而在现代，无论是东方还是西方，只具备吕新吾所说的第三等资质，即聪明才辩的人被选为领导人的现象非常普遍。这样的人才，用好他们的能力，也能够对组织做出贡献。但是，他们却未必能赢得部下和客户的信任和尊敬，未必能成为真正的领导人。

有时候，一个组织发生内斗，融洽的关系瓦解。集团内部这种不协调的背景，就是因为起用的领导人只具备第三等的资质。一个组织要健康地成长发展，集团内部的协调融洽必不可少。为此，吕

新吾所说的具备第一等资质、能得到众人信任和尊敬的领导人必不可缺。

那么，优秀的领导人需要具备的资质，具体来讲有哪一些呢？我想谈一谈这些资质。

首先，像前面所提到的，领导人必须“公正”。领导人所处的地位，是要对左右集团命运的重大问题作出判断。在这种情况下，对领导人来说，最重要的就是公正。而妨碍公正的因素，就是个人利益优先的利己心或叫私心。只要夹杂哪怕稍许的私心，判断就会暧昧，决断就会走向错误的方向。

明治维新揭开了日本近代化的大幕，这场革命的功臣西乡隆盛，针对“私心”带来的弊害，曾有这样的论述：

“爱己者，不善之最也。修业无果，事业不成，过而不改，功而生骄，皆因爱己起，故决不可爱己偏私也。”

就是说，“只爱自己，只要对自己有利就好，对别人如何不予考虑，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，所以利己的事决不可为。”

我也认为，领导人要对各种事情作出判断，而这种判断又将决定集团的命运。因此，夹杂私心的利己主义者当领导人最不称职。将自己的利益放在首位的领导人的行为，不仅会极大地降低现场的士气，而且会让整个组织道德堕落。

越是地位高的人越会看重自己，这是普遍的情形。然而，领导人越伟大越应该率先作出自我牺牲。不能把自己的事情搁一边，没有勇气接受让自己吃亏的事情，我认为这样的人没有资格充当领导

人。

作为领导人被要求具备的另一种资质就是“勇气”。

领导人以公正的姿态做出了正确的判断，为了将这种判断付诸实行，就必须具备“勇气”。因为即使是正确的判断，也未必能让所有的人全都赞同。因这种判断而蒙受损害的人会唱反调。即使在这种情况下，领导人也必须果断地遵循正确的判断，将正确的事情以正确的方式坚决地贯彻下去。

像这样，不畏任何困难，堂堂正正地将自己认为正确的事情贯彻到底。要做到这一点，就必须具备真正的“勇气”。领导人缺乏勇气，不敢正视严峻的现实，妥协退让、胆小怕事、优柔寡断等等，都是不可容忍的。这样的领导人就会丧失来自团队的信任和尊敬。

要当领导人，必须具备克服一切困难障碍、把正确的事情以正确的方式贯彻到底的“勇气”和“信念”，朝着实现目标的方向大步迈进。

还有，领导人必须“谦虚”。

特别是有能力、有业绩的优秀领导人，我更希望他们将“谦虚”这项资质学到手。人往往一旦获得成功，就会过分相信自己，认为成功是由于自己能力比别人强，因而傲慢起来，以至于忘记了应该感谢周围的人，放松了努力。

傲慢的领导人可能取得一时的成功，但他的成功绝不可能长期持续。这一点从中国四千年的历史中可以看得一清二楚。曾有多少英雄豪杰争相崛起，而一旦成功，他们就忘乎所以，忘却谦虚，傲慢不逊，因而从顶峰坠落。

鉴于这样的教训，我曾经三次把“要谦虚，不要骄傲，要更加

努力”作为京瓷的经营口号。

当时，京瓷获得了飞跃性的发展，作为经营者，我自己也受到了来自社会各方的很高评价。我觉得，越是这样的大好时机，越不能忘记谦虚，不能骄傲自满，不能懈怠努力。提出这样的口号，一方面是诫勉我自己，另一方面是让干部员工懂得“谦虚”多么重要，让他们更深切地理解，只有再接再厉、加倍努力才能保证企业今后的发展。

在各种场合中我反复强调这种观点，而员工们也接受了，响应了，因而京瓷公司后来没有骄傲自大，全体员工共同做出了无止境的努力。我想正因为如此，才有了京瓷公司今日的成就。

我期望，在座各位，你们即使获得了成功，也绝对不能忘却“谦虚”，要抱着对周围人们的关爱和感谢之心，加倍努力。只有这样的领导人才能打造永续成长发展的团队。

领导人应该始终保持“乐观开朗”的态度。

充满梦想和希望，保持乐观向上的态度，在团队内营造开朗的气氛，这也是领导人的一项重要工作。

一旦从事经营，困难的课题就会接二连三地发生。但是局面越是艰难，越是不能失去梦想和希望。一方面是“无论如何也必须苦干”的坚强决心；另一方面是“不管怎样自己的未来一定光明灿烂”的必胜信念。人生中保持乐观开朗的态度非常重要。

对处于逆境中心的当事人来说，要做到这一点也许极为困难。但即使是强迫，也要让自己那么去想。同时，作为领导人，向部下灌输这些正面的思想，做出比过去更大的努力，同样很重要。乐观向上的态度，一心一意的努力，毫无疑义，必然会获得回报。

不管现在处于何种逆境，自己的将来一定充满光明。持有这种心态，不仅是作为领导人的必要条件，而且是人生成功的铁则，是人们生存的智慧。

## 第五项资质：抱有关爱之心

最后，我想谈一谈领导人的第五项要件——“抱有关爱之心。”

我认为，领导人必须发挥出强有力的领导作用，而在他的心底，又必须抱有亲切的“关爱之心”。换种说法，可以用基督的“爱”和佛陀的“慈悲”来比喻。领导人必须持有一颗对别人充满关爱的善良之心。

祈愿部下及其家族都能过上幸福的生活，祈愿交易商、客户、地区社会，以及自己周围所有的人们生活幸福。抱着这种深沉的爱去工作，去做事业，就能得到周围人们的协助甚至获得天助，事业一定能顺利进展。

我坚信，一颗亲切的关爱之心，才是领导人应该具备的最基本的资质。只有具备这一条，才能引导集团走上永久的幸福之路。

集团的领导人归根结底要在心中怀有大爱、深爱，在此基础上采取行动。经营企业决不能依靠强权，不能让部下恐惧畏缩。就是说，领导人决不能只考虑自己，决不能充当“利己的独裁者”，什么事情都凭自己的好恶做决定。这种独裁专断的领导方式必然招致集团内部的恐惧和疑惑、憎恶和反感，最终导致集团的崩溃。

## 真正的领导力是什么

但是，如果领导人一味迁就部下的意见，容忍个人贪图轻松安逸的倾向，那么集团的纪律就会松弛，陷于功能不全的泥沼。从这

个意义上说，必须认真思考“真正的领导力究竟是什么”。

一方面，领导人必须具备使命感，具备强烈的意志和信念，具备真正的勇气，对集团进行严格的指导，统率集团向前奋进；另一方面，领导人又不能自以为是，要经常倾听集团成员的意见，汇集众人的智慧，思考不是对于自己，而是对于集团而言，什么是最好的方法，由此作出判断。

这两个方面必须平衡，不能偏向任何一方。真正要管好一个组织，只强调发挥强有力的领导作用，或者只强调尊重部下的意见，都是片面的、不可行的。

总之，为了实现目标，必须发挥强有力的领导作用。但仅仅这样还不够，领导人应该抱有一颗温暖的关爱之心，要了解团队人员的想法，努力将他们的力量凝聚到同一方向上来，把团队引向既定的目的地，这就是对领导人的要求。

斗胆用一句话讲，真正的领导人应该是“以爱为根基的反映民意的独裁者”。我认为，将篷马车队安全带到西部的队长，就是这种充满关爱之心、在尊重大家意见的同时，能按照具体情况，果断决策，发挥出卓越领导能力的人。

而且，只有这样的领导人，才是在混沌纷乱的时代开辟生路、带领集团成长发展的真正领导人。

## 结语

今天，我以“领导人的资质”为题，逐条对照奠定了美国发展基石的篷马车队队长，给大家讲述了“理想的领导人应有的形象”。

聚集在这里的各位朋友，我想你们都是企业经营者或各部门的负责人，都取得了优秀的工作业绩。如果你们认真理解我今天所讲

的内容，并努力实践的话，就一定能够提升你们组织的向心力，引导团队取得更大的发展。

像篷马车队队长开辟了美国历史崭新的地平线一样，我祈望在座各位，作为中国经济社会的旗手，发挥出真正的领导能力，为代表中国的大都市之一重庆的进一步发展，为不断发展的经济大国中国的进一步成长，做出更大的贡献。

我的讲演到此结束，谢谢大家。