

《京瓷哲学》

(人生与经营的原点)

【稻盛和夫】

关于“京瓷哲学”

在讲解之前，我想有必要说一说京瓷哲学的诞生过程。

我出生在鹿儿岛，毕业于鹿儿岛大学，就职于京都的一家陶瓷企业。因为是1955年4月，距战争结束刚好经过10年，整个日本已经开始从废墟中恢复过来。

但是，我就职的这家企业却依然处于战后的混乱状态，连年赤字。记得刚进公司时，我的工资是每月8000日元。从地方大学——鹿儿岛大学毕业，总算有了工作，但自己今后的人生将会怎样呢？我非常不安。我在那家公司从事精密陶瓷的研究，精密陶瓷后来成了京瓷的主打产品。

我刚刚大学毕业，却要独自一人承担这项研究，这使我愈发不安。我头脑里想的尽是：“这么不可靠的公司，应该尽早辞职，应该去找一家好一点的企业。”可是，当时就职很困难，即使是大学毕业也找不到好工作。连这家公司还是托人帮忙才进来的，即便想跳槽，也没有更好的去处。在这种情况下，尽管不满，也只好默默地工作。后来，我决心把自己年轻的热情倾注到精密陶瓷的研究中去。一个破公司，老是迟发工资，但是既然发牢骚也无济于事，我想不如将全部精力投入研究中去。不可思议的是，这样做的结果，研究进展非常顺利，取得了卓越的成果。

本来，是为了逃避令人烦恼的现实才不得不潜心于研究，但实际上，这却成了我的人生观或者说哲学形成的一个契机。

在排除一切杂念，专注于一项研究的时候，我感到某种人生观在心里萌动，并以此为基础开始建立京瓷哲学。

我隐隐约约地意识到，这样的人生观或者说哲学是极其重要的东西。

我27岁时创建了京瓷公司。那时我就意识到，我自己的人生、京瓷公司的未来，都将由我心中所持有的人生观、思维方式、哲学来决定。

为了让全体员工团结一心，经营者必须不断磨炼自己的“思维方式”

我在上旧制初中一年级时，战争结束了。我们那个年代，在战争中自然无法好好读书，在战后的废墟中，每天靠打工求生，也不能认真学习。

当时传说继冲绳之后，美军将在鹿儿岛登陆，鹿儿岛整个街镇遭受空袭，被炸得面目全非，一片疮痍。

在那种状况下，生活异常艰苦，我自己又不擅长学习。学生时代，连校服也买不起，只能穿着短衫，拖着木屐去上学。这样一个乡下小伙子从鹿儿岛来到京都，不会说普通话，关西话更是一句也听不懂，仅仅过了四年，就得挑起刚成立的京瓷公司的经营重担。

从那一瞬间开始，作为企业的领导人我必须把员工们凝聚起来。与我一起从以前的公司辞职的7位伙伴，加上新招聘的员工，我必须保障全体员工的生活。究竟怎样才能把员工们团结在一起呢？我烦恼不已。这对于只懂技术的我而言，是一个非常困难的问题。当时我想：“作为经营者，如果我自己缺乏正确的思想和高尚的人生观，就很难吸引大家，带领大家。要想经营企业，要想经营出色，经营者必须提高自己的思想水平人生观以及哲学境界。”

另外，我想到，我自己的人生也将取决于我所持有的人生观、思维方式和哲学。基于这样的想法，我决心重视哲学。

“思维方式”大大地左右着人生
人生·工作的结果=思维方式×热情×能力

我认为:人生和工作的结果由“思维方式×热情×能力”这个方程式决定。

前面讲到，我不是一流大学的毕业生，而是毕业于地方大学，因此，就能力而言，绝对称不上一流。但是“热情”这一项可以由自己的意志决定。只要付出不亚于任何人的努力，热情的分数可以很高。因为两者的关系不是相加而是相乘，即使能力稍有不足，只要比一流大学出身的人付出更大的热情，就能取得比前者更大的成就。

比如，一个“能力”80的人，“热情”只有10，那乘积是800;另一位“能力”40的人，“热情”有90，乘积就达3600。如果用加法，两者之差不大，用乘法计算，就拉大了差距。

接下来再乘上“思维方式”。这就是我常讲的哲学，或者当事人所持有的人生观。这个“思维方式”我认为可从负100分到正100分的幅度内打分。

举个极端的例子。比如一个人有能力也有热情，但是他玩世不恭，认为这个世界反正不公平，尽是矛盾，因此自己干脆当小偷算了。如果这样想，那么他的思维方式就是一个负值。即使他的能力和热情都是100如果思维方式是-10，结果乘积就是-10000。

也就是说，如果“思维方式”是负数，那么结果必然也是负数。

在想出这个方程式时，我看到世上常有这样的人，他们毕业于名校，也很努力，但工作业绩上不去，公司经营不好，人生多有坎坷。可能就因为思维方式是一个负值。思维方式哪怕只是一个小小的负值，因为是乘法，整个结果都是负值。说那个人为人不太好，那个人品格稍微有点问题，并不是说品格稍有问题，他的人生也只是稍有问题，而是他的整个人生都会成为负值。

相反，某人没有高学历，没有很高的教养，不怎么能说会道，但工作热情很高，人品不错，他把公司经营得有声有色。这样的事例很多。为什么呢？看起来似乎没有什么了不起的原因，但实际上他的人格、思维方式起了至关重要的作用。

如果说这个方程式决定了我们的人生，那么，我们必须提升自己的理念和思维方式，这是很清楚的。

意识到这一点后再认真思考，那么就会注意到在过去，在战前的教育中就有修身和道德教育的课程，正确的思维方式是什么，我们曾经学过很多。然而，这样的教育在战后遭到了全盘否定，因为当时的日本政府曾把修身和道德作为军国主义思想教育的内容加以利用。

但是我认为，学习和掌握正确的“思维方式”十分重要。难道我们不应该用高尚的理念，用正确的“思维方式”来指引我们的人生吗？从京瓷创业以来，我一直向员工们宣讲这一条。

在反对声中竭力渗透“京瓷哲学”

《京瓷哲学手册》有点严肃，好论理，要求一种克己的、严谨的生活态度。就是说：“我们公司以这样的理念、这样的思维方式经营企业，因此希望大家也抱同样的理念，以同样的思维方式做事。”从1959创建京瓷公司开始，我就不厌其烦地对员工们这样讲。

京瓷创建当年，是战后第14个年头，当时民主主义、自由主义思潮盛行，学生运动等左翼风潮方兴未艾。在那样的社会背景下，“京瓷哲学”却强调克己奉公，要求保持严肃认真的生活态度，因而在年轻员工中间，产生了这样的疑问：“京瓷公司是要进行思想管制吗？抱有何种思想，难道不是个人的自由吗？”

本来思想和思维方式应该是自由的，但京瓷却要求大家“共有”相同的“思维方式”，因此遭到员工们强烈的抵制，特别是大学毕业的知识分子，抵触情绪更为强烈。

对此，我苦恼万分。即便如此，对于不接受“京瓷哲学”、不愿分享“京瓷”思想哲学的员工，我会说：“你的观念与我的观念不同。即使是优秀的一流大学的毕业生如果观念不合，就无法共事。你可以去那些与你的想法一致的公司。”就这样，即使与他们断绝缘分，我还是决心让全体员工都接受“京瓷哲学”。

“我们应该持有这样的思维方式”，当我这样向员工们灌输的时候，总会遭到员工的抵制，他们反驳说：“难道思想、哲学、思维方式可以强制吗？”我自己有时也觉得是不是做得太过分了。但是在矛盾和烦恼中，我还是坚持将“京瓷哲学”推行下去。

设定的目标不同，攀登的山峰也会不同

京瓷设立后不久的那个时代，不管怎样强调哲学多么重要，人们还是无法理解。当时有这样一件事。

京都有一家叫华歌尔的公司，这家公司的创业者塚本先生在京都的经济界是个举足轻重的人物，他常与年轻的企业家们喝酒交流。

有一次，我们这些年轻企业家和塚本先生一起喝酒聚会。我一杯酒下肚，又谈起了严肃认真的哲学话题。这时有一位经营者却反驳说：“不，稻盛君，我可不那么想，我的人生观与你的不同，我不赞成你的意见我的想法是……”

这时候坐在一旁总是笑眯眯喝酒的塚本社长忽然发起火来，“喂！你究竟说些什么呢？稻盛君讲他的理念，你却说不，我不这么想，我的观点如此如此，你有与稻盛辩论的资格吗？对稻盛君，即使是我，也得刮目相看，在经营哲学上，连我也谈不上有任何的异议，你却说你不赞同，你有说这话的资格吗？”塚本社长突然如烈火般怒不可遏。

被训斥的那一位很是尴尬，涨红了脸，他不理解塚本社长为什么朝他发火。因为事情很突然，我也吃了一惊。但过后，我领会了塚本社长的意思。问题就在于上述方程式中的“思维方式”的差异。

可以把人生比喻为登山。首先，重要的是决定自己准备攀登什么样的山。因为根据所登山的不同，要准备的东西也不同。如果是爬周边的一座小山，像去郊游那样的轻装就可以了。可是，要是想爬冬天的八甲田山，从防寒用具到宿营的准备等，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，连垂直攀岩的技术都必须掌握。

也就是说，根据人生目标的不同，所需要“思维方式”也各不相同。

当时塚本社长想说的是：你这位先生与稻盛君对立，说什么“我不那么想，我这么想”。其实，你与稻盛君没有可比性。如果以你那种浅薄的思想，也可以经营与京瓷一样规模的公司，那问题可以另当别论。但你只是个第二代，从父亲那里继承了产业，规模也好、利润也好，远远落后于京瓷，望尘莫及。你的思维方式与稻盛的思维方式能相提并论吗？你有辩论的资格吗？

塚本社长想表达的就是这层意思。后来我才意识到这一点。

想要把自己的公司带往何处，或者想要度过怎样的人生，就是说，你想达成的目的是什么，这决定了你需要什么样的思维方式。如果你想爬更高的山，或者说，想要办更高水平的公司，想让自己的人生更加充实，那么，你的“思维方式”也必须是高水准的。设定的目标不同，“思维方式”也不同。

我常对员工们强调要严肃认真，要克己奉公，可有人心生抵触，认为思想哲学不能强加于人。

这时候，如果我这么说：“因为我要爬这样的山，所以需要这样的装备，就是说，需要这样的思维方式。”“如果你只想马马虎虎、轻松随意地度过你的人生，那也行。可我们的公司需要这样的思想哲学，因为我们期望攀登这样的高山。”我想这样说服员工，他们就能明白。但我意识到这一点，是在塚本社长发火这件事之后，距创业已过了很久。

京瓷的目标是“世界第一”

京瓷创立时，只有**300**万日元资本金、**28**名员工，在宫木电机公司的支援下开始起步。宫木电机公司位于京都市中京区的西京原町，京瓷租借该公司的仓库，一层当厂房，二层当办公室。

从那时起，我就不断地对员工们说：“现在我们要把京瓷打造成京都第一的企业。不!要超越京都第一，成为日本第一。不!要超越日本第一，成为陶瓷行业世界第一的企业。”面对仅有的**28**名员工，我连续几天强调“要成为世界第一的企业”。

看似一个不自量力的梦想，但我却确立了“成为世界第一的企业”这样的远大目标，并决定朝着这个目标努力奋斗。为了达成这个目标，我决定采取“严肃认真的、克己主义的”生活方式。然而，如今回想起来，这样的“思维方式”正是京瓷成为世界性企业所绝对需要的条件。

京瓷创业后经过了二十余年，即使一流大学毕业的员工也不再对京瓷哲学抱抵触情绪了。因为依靠这种哲学，全体员工团结一致、齐心协力，结果就是京瓷公司不断地发展壮大。因为有了这种业绩，大家就再也没有什么异议了。

公司的规模超不出经营者的器量

从“人生·工作的结果=思维方式×热情×能力”的方程式中可以看出，“思维方式”并不是唯一的因素。“能力”每个人各不相同，主要是天赋，因此哪怕现在拼命努力，也很难有飞跃性的增长。但“热情”却完全由自己的意志决定。

在我主办的盛和塾（传授我的经营思想的教育组织）中，我经常对塾生们讲：“要付出不亚于任何人的努力！”来盛和塾学习的生中，企业的“二代、三代”占了一大半。所以我是替代他们的上一辈来严格教育他们。这些塾生有时听不进自家长辈的话，但在盛和塾里，他们会认真聆听我说的话。

“你们继承了优秀的公司，你们一定要付出不亚于任何人的努力，把从上一辈传下的企业增大几倍，借以回报。这时，许多人会说不！我已经很努力了’。我批评他们说，你们说‘已经很努力了’，只不过是你们自以为是。你们真的是“付出了不亚于任何人的努力了吗？”

我这么说，是因为“付出不亚于任何人的努力”这句话分量很重，决非轻而易举的事情。

“看看你周围的人。当你睡觉时，有的人还在拼命工作。你得更加努力，不能输给别人。如果你努力不够，事业不可能顺畅。”

这就是所谓“付出不亚于任何人的努力”。

“付出不亚于任何人的努力”，这是“热情”。它取决于个人的自觉。

但是，最为重要的还是“思维方式”。

领导者所持有的人生观、哲学和思维方式决定了一切。企业的规模、品格超越不了领导人的器量，它与领导人的人格相匹配。俗话说：“螃蟹只会比照自己壳的大小打洞。”企业的发展超不出企业领导人的器量和人格。想让自己的企业发展壮大，想让自己的人生精彩纷呈，那就必须提升自己的心性，磨砺自己的人格。除此以外，别无他法。

关于《京瓷哲学手册》

京瓷公司在创立35周年的时候，就是1994年，编制了前文所述的《京瓷哲学手册》。为了便于员工随身携带、随时对照参考，特地把它做成了小册子。这是当时京瓷的伊藤谦介社长倡议的。在这本手册的卷首，我以“关于京瓷哲学”为题，写了下面这段话。

35年前，在周围人士的热心援助之下，我和七位伙伴一起创立了“京都陶瓷株式会社”。

公司创立初期，既没有充足的资金，也没有像样的厂房和设备。但是，我却拥有如同家人般同甘共苦的，能够互帮互助、互相信赖的伙伴。

因此，我决定把“以心为本”作为公司经营的方针。如果说，最容易动摇、最难把握的是人心，那么，一旦互相信赖、心心相连，最坚牢、最可靠的还是人心。这是我的信念。

此后，在“以心为本”经营京瓷的过程中，虽然遭遇了各种各样的艰难困苦，但是，我们克服了一个又一个的困难。在这过程中的各个时刻，关于事业，关于人生，我不断地自问自答，用这种方式总结归纳出来的，就是京瓷哲学。

京瓷哲学是通过实践得出的人生哲学，其根本在于“人应该具备的正确的人生态度”。采取这样的态度，每个人的人生都会幸福，企业也会持续繁荣。我不断向员工们诉说这个道理。

正是因为员工们对这样的思维方式产生了共鸣，相信人具备无限的可能性，不断付出无尽的努力，这才有了京瓷今天的辉煌。

为了京瓷公司永久的繁荣，为了每一位员工都拥有美好的人生，我认为，最重要的是：大家都能领会京瓷哲学，并付诸实践。

在这个重要的年头，我由衷期望，比较过去，大家能够更加认真地学习和领会京瓷哲学，真正把它变为自己的东西。

这个“共有”，非常重要。不管是哲学思想还是经营计划，一切都要与员工“共有”，让大家产生共鸣，让大家一齐赞同，这是非常重要的。

京瓷的经营理念

对一般人来说，创办自己的企业，最初的动机往往是“想要赚钱”。但我却不是这样，因为京瓷是周围的朋友出钱出力，帮助我创建的公司。

京瓷创立时的资本金是300万日元，而我当时只有15000日元。而且这15000日元还要养家糊口，因此，我没有向公司注入一分钱的资金。300万日元的资本金都是由相信我技术的朋友们出的钱。当时，出资人对我说：“我们相信你的技术，所以才出资成立公司。你不用出一分钱，我们让你以技术出资，把你的技术换算成资本金。”这样，我就获得了股份，并成了大股东。我并没有用钱购买股份，是出钱的投资者把股份算到了我的名下。因为有这一段缘由，所以，我创建公司并不是为了自己赚钱。

京瓷公司创立时，最初的定位是：“让稻盛和夫的技术问世。”就是说，在以前就职的公司里，对于稻盛和夫的研究成果，经营者并没有充分理解，评价也不高。而这一次，稻盛和夫的技术可以向世间发扬光大了，作为自由活动的舞台，创建了京瓷，用这种形式开始起步。

但是，在京瓷成立的第3年，十余名高中毕业的员工一起来找我交涉。他们手拿集体盖章的联名状，向我提出了要求“刚刚创立的小公司，我们非常不安。今年年终奖金要给多少，明年工资要涨多少，如果不能给我们今后5年的保障，我们就辞职”。

通过这次艰难的交涉，我舍弃了作为技术人员的浪漫，改变了公司的目的和理念，我把京瓷的经营理念改订为：“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。”就是说，让作为技术员及大股东的稻盛和夫获得成功，并不是公司的目的，经营公司的目的在于“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”。不过，仅仅追求员工的幸福还不够，所以又强调“为人类社会的进步发展做出贡献”。

有这么个原委，在这过程中，我总结出了京瓷哲学。所以在《京瓷哲学手册》一开头，我就揭示了这一条。

在经营理念中，我们高调揭示，京瓷的经营目的是“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”。

我们所追求的“物质和精神两方面”的幸福，是指追求经济的宽裕和收入的稳定同时，通过工作实现自我，从中感觉到人生的意义和劳动的价值，从而获得精神上的幸福。

另外，我们不断磨炼技术，不断向世人提供卓越的新产品，为科学技术的进步做出贡献。同时，不断提高公司的利润，通过缴纳更多的税金，为增进公共福祉做出贡献。

为了今后能持续履行这样的经营目的，我们必须依靠自身力量，让京瓷持续发展壮大，让每位员工都能安心，都能把自己的将来托付给公司。

京瓷哲学正是这一切的行动指针，而且也是度过美好人生的思考基准，大家必须领会并付诸实践。

1、提高心性

人生的目的在于努力纯化和净化自己的心，从而拥有美好心灵

我在经营企业的过程中，一直把“人心”视为最重要的因素。所谓“人心”，就是“人生·工作的结果=思维方式x热情 x 能力”中的“思维方式”。而“热情”也是由人心所生。因此从表示人生和事业结果的该方程式中来看，也能知道“人心”有多么重。

我是理工科出身，大学的专业方向原本是有机化学，尤其是制造合成树脂等物质的石油化学，更是我的专攻科目。如今，各种化学物质导致地球环境的污染问题，但在当时，我确实梦想通过化学反应制造出新物质，从而造福世人。

一般来说，凡是抱有这种梦想的技术人员，往往会倾向于“科技万能”的思维方式，但我从年轻时起，就认为“人心”要比科学技术更为重要。在踏入社会后，我也一直没有动摇过这种“重视人心”的思维方式。也正因为如此，在我的讲演中，有关“人心”的内容往往占了最大的比重。

1999年，山口大学迎来了建校50周年，该校的校长是广中平祐先生。广中先生是世界级的数学家，而且还兼任京都大学的名誉教授。生于山口县的广中先生4年前被聘为山口大学校长，当时迎来了他的第二个任期。广中先生热情邀请我给山口大学的学生们做纪念建校50周年的演讲，因为与广中先生私交颇深，所以我欣然答应。

给大学生们讲什么好呢？经过一番思考，我决定把“人生的意义”作为演讲的主题。所以随后几个月之内，我一直在思考这个问题——“一个人获得生命、来到世间的人生目的和意义是什么？”最后得出的结论是：“人生的意义即·‘提高心性’。”“提高心性”“让心灵变得美好”“纯化心灵”“净化心灵”“成就美丽之心”……虽然说法各有不同，但其本质却殊途同归——努力提高心性正是人生的目的所在，正是赋予人生意义的行为各种机缘巧合，使我最终领悟到了这个道理。

心灵清澈则人生平顺

为什么要把“提高心性”作为人生的目的和意义呢？

日本的佛教传道协会在宾馆房间等地方都会放置供人们免费取阅的《佛教圣典》书。在书中，释迦牟尼佛祖对于“人心”，有如下开示。

这个世界由心指引，由心牵动，由心支配迷乱之心，让世间充满烦恼。

万物以心为先，以心为主，由心而生，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，则人生之路崎岖不平，必会因此跌倒；心灵清澈，则人生之路平顺安宁。

以身心清澈为乐之人可破恶魔之网，行进于佛道，心静之人得安乐，愈发努力，日夜修心。

如果一个人心灵污浊，那他的人生道路就会变得崎岖不平，因此必然会跌倒。而如果一个人心灵清澈，则他的人生道路会变得平顺，因此能够度过幸福安定的一生。释迦牟尼佛祖通过这种方式来向世人解说“人心”、开示法宝。

而这个道理同样适用于企业经营。如果企业家心灵清澈，则企业经营状况便会顺利且稳定。所谓“提高心性”，即一心向善、美化心灵。这是一个人的人生旅程和经营事业都迈入良性轨道的原动力。

① 与“宇宙的意志”相协调

观察世界万物:宇宙中物质的产生、生命的诞生以及进化的演绎,我们不得不认为,这些现象并不是偶然的产物,其中存在着必然性。

在这个世界上,万物都有进化发展的趋势,这可称为“宇宙的意志”。宇宙的意志充满着爱、真诚以及和谐。所以,我们每个人的思维所发出的能量,与宇宙的意志是否协调,就决定了我们各自的命运。

如果你拥有美好的心性,和宇宙的意志协调和谐,那么你的人生必将充满光明。

刚才提到的释迦牟尼佛祖的开示中也有“如果一个人心灵清澈,则他的人生道路会变得平顺”的内容。但对于现代人而言,这种“说教色彩浓厚”的话似乎让人难以真正理解。我起初也无法理解,但突然的机缘巧合,让我顿悟到宇宙中似乎存在着“宇宙的意志”。

我们所在的太阳系属于银河系的一部分。据说在银河系中,有几亿个与我们太阳系大小类似的恒星。而在茫茫宇宙中,像银河系这样的星系也是不计其数。

尽管我们的宇宙如此巨大，但现代物理学家指出，宇宙在诞生之初，只是一小撮超高温、超高压的基本粒子。而突然发生的大爆炸，使得宇宙得以产生，而直到现在，其还在持续膨胀。最近，宇宙物理学家通过观测所得的数据，都逐渐印证了该“大爆炸理论”的正确性。

一小撮的基本粒子怎么会变成如此巨大的宇宙呢？这确实让人感到不可思议。但这是运用最先进的物理学知识而演算出的结果。按照这个理论，我觉得或许可以说宇宙是“由空而生”的。

佛教中有“色即是空”的说法，其含义是“我们所见的表象世界的实质是‘空无所有’的”。现代物理学所阐述的“宇宙由一小撮基本粒子爆炸膨胀而形成”的理论，可以理解为“宇宙的本质是‘空无所有’的”。此外，还有学说认为宇宙诞生于真空。“真空”原本是“一切皆无”的状态，但其中却蕴藏着巨大的能量。

接下来，我们再来看一看原子的构造。在元素周期表中，排在最前面的原子是氢原子，其质量最轻。氢原子有一个原子核，原子核外有一个电子围绕着其转动。原子核由质子、中子和介子构成。

通过最新的大型加速器让中子和质子发生猛烈对撞，就会释放出基本粒子。通过这一实验，人们可以得出这样的结论：大爆炸使数个基本粒子互相结合，由此会产生质子、中子、介子。

在宇宙形成之际，原本就存在的基本粒子开始相互结合，从而形成质子、中子和介子。而通过介子的作用又使质子与中子得以结合，从而形成原子核。原子核在俘获了一个外层电子后，最终形成了氢原子。

原子之间的结合现象被称为“核聚变”，这也是氢弹爆炸的原理。氢原子通过核聚变相互结合后，就会形成一个质量更大的原子。如今元素周期表上的原子大约有一百种，但追本溯源，所有的原子都是由基本粒子不断结合而成的。而这各种各样的原子，最终构成了我们的物质世界。

随后，这些原子还结合成分子，分子又进一步结合成高分子。而这些高分子又与被称为DNA的遗传基因相结合，进而演变成了生命体。据说地球上最早出现的原始生命体是类似阿米巴虫的原生动物，而就是如此微小的阿米巴虫，在不断进化下，最终发展成了人类这种高级生物。

宇宙起初只是一小撮基本粒子，但其一直在不断发展，片刻不歇，从而形成了如今的宇宙。也就是说，宇宙具有这样的大趋势——决不停滞片刻，决不“安于现状”，而是不断推进万事万物向前发展进化。我觉得可以把这样的大趋势称作“宇宙的意志”。

不做片刻停留，指引森罗万象、万事万物向着进化发展的方向前进。这样的大趋势(或者说意志)布在宇宙空间。因此，即便个人认为“我不用再进步了”、“我的公司不用再发展了”，宇宙也不会允许。“向前发展进步”是世间万物的大趋势，企业亦不例外。

宗教家常说：“宇宙中充满关爱”，佛教教导我们：“处处皆有慈悲之心。”从本质意义上来说，这些说法与“宇宙中存在着使万事万物向前发展进化的意志”的观点如出一辙。

我曾经听世界级数学家广中平祐先生和京都大学教授、宇宙物理学权威佐藤文隆先生阐述过有关宇宙诞生的观点，我也当场提出了自己的心得体会——“能否解释为宇宙中存在着一种意志？”而他们回答道：“可以这样理解。”像广中先生和佐藤先生这样完全立足于自然科学来思考问题的学者，也对我提出的这种“形而上学”的“唯心主义”的观点表示了认同。

心中若能充满爱地度过每一天，人生及经营便能拨云见日

“慈悲万物，关爱万物，使万物变得更加美好”，这便是流淌在宇宙中的意志。这与“只顾自己利益”的自私之心是完全对立的。因此我们的心中也应该抱有“希望宇宙中的森罗万象、万事万物向着好的方向发展”的想法，从而与宇宙的关爱之心实现和谐与同步。

有的企业家或许有“就算排挤他人、破坏他人利益，也要自己飞黄腾达、赚个盆满钵满”的想法，但这种思想因为与宇宙的意志背道而驰，所以经营事业注定不可能长久顺利。

而如果企业家的心中充满爱，那么他的思想就与“宇宙的意志”同步了，经营事业也就能一帆风顺。而且，如果企业家拥有这样美好的心灵，就算他觉得“自己的企业不用再发展了，不用再扩大规模了”，他的企业还是会自然而然地发展壮大，因为这个世界的“发展”便是如此。为了让心中充满爱，就需要做到我在前文中所述的“提高心性”。

“不考虑自己，一心只为别人，这样就能让自己的企业顺利运作吗？”可能有人会有这样的疑惑。当然不是做任何事情，都只是“为他人尽力”。

我前文已经提到过，宇宙中的森罗万象、万事万物都在持续不断地发展进化，一刻都不停歇。就算是像基本粒子这样的非生物，就算是最微小的生物和植物，都在拼命努力地求生存、求发展，周而复始，生生不息。同样，作为企业家，我也必须朝着“让自己的企业变得更出色”的目标方向，持续付出不亚于任何人的努力。我们要具备“不依他人，唯靠自己”的精神，拼命努力地工作。

企业家奋斗的目的不是为了与商界对手决一胜负。换言之，我们不是为了把别人打垮而努力工作的，而是为了自己的生存，为了让自己的企业变得出色。如果自己的企业已经发展得非常优秀，就可以用余力去帮助别人的企业发展成长，这当然是善莫大焉。但首先一定要做到拼命努力，让自己的企业变得出色，这点非常重要。

要不断提高心性和反省自身

可问题的难点在于“如何才能让心中充满爱”。其实，包括我自己也还未能做到。虽然做不到，但要具有“希望做到”的强烈念想，这点很重要。

如今的大多数人都忽视了心灵的重要性，对于“修心”也漠不关心。然而，我们首先必须抱有这样的念想——“必须提高自己的心性，美化自己的心灵”。但因为我们都是充满烦恼与欲望的凡夫俗子，要真正做到又谈何容易。就算做不到，也要具有“必须做到”的念想，并不断反省自己。有了反省之意，便生努力之心，这对我们的人生至关重要。

真正拥有美丽心灵之人就是“悟道之人”，但要达到这种开悟的境界，并非我们这些凡人所能达到的。自从释迦牟尼佛祖开悟及证悟以来，这2500年间，几乎再没有一人修得同样的正果。

但是，我觉得我们至少可以具有朝着该方向努力的意识。如果一个人能够努力提升自身心性、努力净化自身心灵，那么我认为这就是一种修行。对这样的人而言，其被赋予的生命和人生，就成了美化心灵的“道场”。

可能大家会觉得我说的话有点自以为是，但我努力地把该理念传达给大家的行为，其实对我而言，也是一种净化自身心灵的手段。如果大家质问我：“那你的心灵净化到什么程度了呢？”“那你的心性提高到什么水准了呢？”那我真的是惭愧不已、难以回答。但正因为如此，我才更要公开地向大家讲这些道理。因为这样一来，我势必会暗暗自责：自己又做到了多少呢？以这样的内心纠葛为动力，我就能够进一步努力提升自我，如此周而复始，便是人生修行。

有的塾生在听了我的讲演后说：“既然一家企业的发展空间绝对不可能超出该企业领导的素质水准，那我决心提高自身素质。”我这里所说的“素质”当然不是指身体素质，而是指心灵、人格和人品素质。而提高这些方面的素质，就等于是提高心性、美化心灵。换言之，是一种“人性的锻炼”。

释迦牟尼佛祖曾说：“你的人生即是你心境的反映。”企业家在人生这个“道场”上积累的修行及磨砺的心灵，决定了企业的发展空间。

②爱、真诚及和谐之心

要在人生中、在工作中取得出色的成果，人的思维方式、人的心性起着决定性的作用。

导致人们成功的是一颗好心，这颗好心用爱、真诚及和谐这些词汇来表达。我们人类在灵魂深处本来就拥有这样的好心。所谓“爱”，就是把别人的欢乐视为自己的欢乐。所谓“真诚”，就是总是想着为社会、为别人做些什么。所谓“和谐”，就是不仅希望自己，同时也希望身边所有的人都能得到幸福。

从爱、真诚及和谐之心中所产生的思想，就是引导人们走向成功的基础。

我认为，必须让心态一直保持在“充满爱、真诚及和谐”的境界之中。

“爱”“真诚”及“和谐”，这三大品质是我们生来就具备的本质。

一个人的存在，并非只是肉体的存在，还包括心念层面的存在。心念能够思考各种问题、生出各种想法，那么这心念又从何而来呢？我觉得其来自于被称为“灵魂”的灵性之物。

换言之，“我是谁”这一哲学本原问题，其实是对人类本质的一种探究。

印度瑜伽通过冥想来探究人自身的本源——闭上双目、通念曼怛罗(曼怛罗是印度教的咒语。——译者注)，使自身进入“精神统一”的状态，进而意识变得清澈，最终到达“真我”的境界。有人把其称为“找到真我”，据说在这样的境界中，人的一切意识都会消失，唯有“自我存在”的意识可以清晰感知，是一种“无他，我仅存在于天地间而已”的难以名状的感觉。

佛教中有“山川草木悉皆成佛”的说法。山也好，川也好，草也好，木也好，世间万物皆驻宿着佛性。小时候，你们的父母或许也教过你们“佛观一粒米，大如须弥山”的道理。

尽管对于人类的本质本源，有着各种各样的表达方式，但其本质都可以用“爱”“真诚”及“和谐”这三个词来归纳。或许大家没有察觉到，但其实我们每个人本身就充满了爱、真诚及和谐。从这个角度来说，可以说：“人人皆是佛。”

然而，我们虽然具有充满爱、真诚及和谐的灵魂，但同时又拥有肉体。为了维持自身肉体的机能，我们必须不断通过获取食物来摄取营养。而且，我们具有使肉体生存下去的强烈欲望，就算从他人手中抢夺粮食也在所不惜。

虽然人的本质应该是充满爱、真诚及和谐的美好之物，但肉体包裹着灵魂，因此导致人最先显露的是肉体所产生的欲望。

我们必须鼓起勇气，尽力抑制覆盖在灵魂外侧的欲望，努力让自我的本质——充满爱、真诚及和谐的灵魂显露出来。通过这样的方式，时刻努力提高自我的心性，使自己的心境保持在充满爱、真诚及和谐的状态下，从而与“促进万物生长发展”的“宇宙的意志”、宇宙之心相协调。

③以纯洁的心灵描绘愿望

如果不以纯洁的心灵描绘愿望，就不会有卓越的成功。即使抱有强烈的愿望，如果这种愿望是出于私利私欲，那么也许能够带来一时的成功，但这种成功不可能长期持续下去。

基于反社会的动机产生的愿望，越强烈越会与社会发生碰撞与摩擦，结果只会带来更大的失败。

要想使成功长期持续下去，描绘的愿望和焕发热情必须是纯洁的。换言之，渗透到潜意识里的愿望纯洁与否，才是问题的关键。持有纯洁的愿望，坚持不懈地努力，那么愿望一定会实现。

在我刚才提到的《佛教圣典》中，释迦牟尼佛祖还说：“(一切)如心所愿。”就是说，一切现实中产生的现象都源于人的心境。

这样的道理，我认为是真实不虚的，但也是最难证明的。“仅凭纯洁的心灵发愿，怎么可能就企业顺利发展呢？”可能大家都会有这样的想法。综观现实，我们会觉得“人生不如意，十有八九”，甚至有不少“恶德企业家”的企业反而发展得顺风顺水。

因此，就算我再怎么强调“万物的结果皆如心所愿”，大家也很难真正从心底接受。如果“善有善报，恶有恶报”是以一一对应的方式显现因果，那么罪恶势必会在这个世界销声匿迹，但现实情况是暧昧模糊的。很多人认真勤恳，可人生路程和经营事业却坎坷崎岖，反而是大奸大恶之人似乎容易取得成功。但如果因此就推导出“世界不公平、不合理”的厌世结论，那么谁都不会响应我所提倡的“活法”了。

然而，“因果报应”确实存在，真实不虚。事实上，不管是人生还是经营，其现实与心境可谓是分毫不差，只是所需的时间跨度很长而已。一般来说，以30年左右的时间跨度来看，就能发现善有善报，恶有恶报。

如果心境转换为现实所需的时间是短短一周或者一个月，哪怕是一年，那人人都会诚心接受，并重视心灵与思维方式的修养。但现实情况是“起码过30年才会显现结果”，有时即便过了30年，也仍然不见结果，甚至有“至死未遭报应”的例子。因此要说服人人相信因果报应，的确非常困难。

19世纪20年代，在英国伦敦有一群灵异学的追随者，他们在周末会聚在一起举行“通灵会”。据说自称西尔弗·帕奇的印第安鬼魂常会显灵。他通过将自己“附身”在通灵者身上、借通灵者之口的方式，来讲述言论。后来有家出版社将这位鬼魂的所述言论汇集成册，出版了《西尔弗·帕奇的灵言集》(日本的潮文社曾翻译出版，共十册)系列丛书。我在看了该书后非常震惊。

这个名为西尔弗·帕奇美国本土鬼魂对于因果报应，有如下阐述：

“人活在现世中的所思、所想和所行都遵循‘善有善报，恶有恶报’的法则，想必各位认为这只是陈词滥调的大道理吧。这是因为从因到果，其所需的时间跨度很长。但是，从我活着的时候算上我如今所在的‘那个世界’这样的大时间跨度来看，因果报应真是精确到了一分一寸，丝毫不差。”

换言之，我们不能把时间范围限定于我们肉身存活的现世，还要算上死后的“那个世界”，这样一来，因果报应的法则就完全成立了。

当然，即便没有纯洁之心，愿望有时也能实现。当抱有“不惜伤害他人、不惜破坏同行利益也要让自己的企业发展壮大”的强烈念想，并付出不亚于任何人的努力的话，你也确实能把企业做大做强。说得极端一点，就算是利欲熏心、极度自私之人，也能够取得成功，但绝对不会长久。从较长的时间跨度来看，这样的成功是无法持续的。

世上也存在有心灵纯洁、如佛陀一般为他人鞠躬尽瘁之人。这样的人完全没有让自己致富的想法，而是打心底里把帮助他人作为人生奋斗的意义。这样的人自然是非常了不起的。

但就如我在前文中所述，作为企业家，如果想让自己的企业发展壮大，但脑子里却尽想着别人，那是无法成功的。说到这里，可能会有塾生反驳我——“塾长，您不是说努力实践利他之心，就能让自己的企业发展顺利”吗？”这是因为你们没有完全理解我的意思——首先必须付出不亚于任何人的努力，才能让自己的企业发展壮大。也就是说，“付出不亚于任何人的努力”是一切的先决条件。而在努力时，必须具有美好的心灵。如果在努力时抱有“就算排挤他人也没关系，只要自己赚大钱就行”的自私想法，那么势必会迎来失败没落的结局。

日本经济泡沫破灭后，不少人因舞弊行为被揭发，甚至被判刑。在泡沫经济的全盛时期，那些盛气凌人的所谓“商界精英”在银座和大阪等地大兴土木、盖建高楼，大摇大摆地走在繁华商业街，天天纸醉金迷、花钱如水，每晚消费少则几百万日元，多则几千万日元。而在短短10年间，这些人就已经消失得无影无踪。

这些活生生的例子告诫我们，作为企业家，千万不可只专注于满足一己私欲。必须把全体员工的幸福放在心上。如果公司倒闭，那么为其赌上将来而拼命努力工作的员工们就会流落街头。身为企业家，哪怕仅仅为了不让这一幕发生，也应该做到“吃苦在前，努力表率”。如果企业家以美好的心灵来描绘“想让自己的企业发展壮大”的愿景，那么从较长的时间跨度来看，势必会得到相应的福报。这就是我的思维方式。

④拥有坦诚之心

所谓坦诚之心，就是承认自己有不足，从而发奋努力的谦虚态度。

有能力的人、性情急躁的人、自我意识强烈的人，往往不愿听取别人的意见，即使听了，也会反驳。

但是，真正能够取得进步的人，是怀着坦诚之心、经常听取别人的意见、经常自我反省、能够正确认识自己的人。有了这样的坦诚之心，这个人的周围就会聚集同样心态的人，这样，力量就能凝聚起来，就能推动事业朝更好的方向前进。

听起来刺耳的话，往往是对自己的发展有帮助的良言。虚心听取别人的意见，这种态度非常重要。

如果把我前面一直在阐述的“爱、真诚及和谐之心”、“以纯洁的心灵描绘愿望”和“拥有坦诚之心”以及接下来要讲的“必须始终保持谦虚”这四条并列在一起看，我觉得有一种优美的语感。

说到“拥有坦诚之心”，可能有人会理解为“一味听信别人意见的”顺从态度，但我的意思绝非如此。

最近，在一个政府高级官员参加的研讨会上，我做了有关佛教教义的讲演。因为与会者都是知识分子，所以我觉得更有必要讲一讲“人心”，于是选择了佛教作为主题。

在我讲演的过程中，有一位身居事务次长(事务次长相当于某些国家和地区的政府各部的副部长。——译者注)高位的精英官员举手提问。

他说：“我前段时间去了缅甸。缅甸是个佛教国家，我之前一直对其抱有美好的印象。而通过实地考察，我发现缅甸的老百姓确实非常开朗，人们脸上的表情可谓神清气爽。但他们所遭受的贫困之苦，简直无法想象。刚才稻盛先生您阐述了‘纯洁之心’‘坦诚之心’‘知足之心’‘感谢之心’和‘谦虚之心’等佛教教义，可当我看到那些生活贫困却安于现状的缅甸老百姓时，我很怀疑他们是否真的幸福。缅甸是个军事政权国家，在那样的体制下，老百姓都是不敢反抗的‘顺民’。您的意思是让大家像缅甸老百姓那样毫不抵抗而一味顺从吗？”

我所要表达的意思并非让大家一味顺从。

在佛教教义中，释迦牟尼佛祖最先强调的是“精进”。不管是修行还是工作，都要拼命努力地投入其中。这就是精进，也是一切的基础。

但如果只是为了一己私欲而努力，那么取得的成功就不会长久。人类的欲望是无穷无尽的，所以释迦牟尼佛祖出于“适可而止”的初衷，向人类开示“知足之心”的重要性。如果以美好之心发愿，希望通过更加努力的工作来使世间变得更美好，这样的愿望可以不知满足、永无限度;但对于个人自身的欲望，则应该努力抑制其膨胀。

所以，我说的“知足”绝非是让大家卑躬屈膝、安于现状，而是要抑制自己的欲望。

坦诚之心是进步之母

再说回坦诚之心，我认为拥有坦诚之心对人生至关重要。

每次见到参加盛和塾的各位塾生们，我都觉得大家果然都是拥有坦诚之心的人。大家如果没有坦诚的美德，是不会来正儿八经地学习经营哲学的。如果是性情乖僻、玩世不恭或刚愎自用之人，那么根本就听不进我的话。

在我看来，“坦诚之心”是进步之母。如果一个人没有坦诚之心，就无法成长进步。

松下幸之助先生也一直强调“坦诚之心”的重要性。松下先生连小学都没能毕业，却创立了松下电器产业(如今的 Panasonic)这样的大企业。其原动力正是坦诚之心。

松下先生在二战前就已经在事业上取得了巨大成功。如果当时的他因此骄傲自满、自以为是的话，那么松下电器的发展恐怕也就到头了，但随着年龄的增长，他却一直没有忘记谦虚的态度，总是说自己“一无学识，二无文凭”，凭借着从别人那里耳听心记所得的学问来不断充实自己。松下先生就是这样坚持听取别人意见、虚心学习新鲜事物，从而使得其一生都在不断发展和进步中度过的。

所谓“坦诚之心”，即承认自身不足并努力改进的谦虚态度。而这正是成功的关键。也正因为如此，我才把“拥有坦诚之心”作为京瓷哲学中的重要条目。

⑤必须始终保持谦虚

随着社会的不断发展，持有“自我中心”价值观的人，就是过分强调自我主张的人越来越多。抱有这种观念的人之间，必然会产生“自我”与“自我”的冲突。这样，需要团队间互相配合的工作就无法进展。

陶醉于自己的能力或微不足道的成功，骄傲自满，就得不到周围人的帮助，并且妨碍自己的成长。

为了形成团队合力，在和谐的气氛中有效地开展工作，必须意识到“有了大家才会有自己”，始终保持谦虚的态度，这是非常重要的。

“必须始终保持谦虚”也是我一直强调的条目。与坦诚之心一样，谦虚也是获取知识的原动力。

中国的古书中有“唯谦受福”一说，意思是“幸运和幸福与傲慢之人无缘，唯有具备谦虚之心的人才能获得”。

说到谦虚，或许有的人会联想到“软弱卑下”的负面形象，但这其实是误解。往往越是了无成就的人，越是自以为是、态度傲慢、爱自我表现。如果一个人因为谦虚谨慎而遭人藐视，那么藐视者才是真正愚蠢之人。

对于企业家而言，自己的企业越是发展顺利，就越要具备这种谦虚的态度。一些大企业家自不必说，哪怕是一些中小企业家，在公司开始步入盈利轨道后，便开始自负起来。这样的公司是无法进一步发展壮大的。

由于上天的眷顾，公司好不容易获得收益并开始成长进步，可企业家却丧失了谦虚的精神，变得傲慢起来，于是公司转眼间便陷入赤字的泥潭。所以大家务必要把“必须始终保持谦虚”的训诫铭记于心。

在经营企业时，必须让全体员工保持上下一心”，在营造“心连心”的良性职场氛围的同时，让整个集体保持高效运转。为了打造如此优秀的企业文化，企业家自身必须首先保持谦虚的态度。如果企业家能够以身作则、做出榜样，那么就能够让员工纷纷跟随和效仿。

与此同时，企业家还要不断向各级员工强调谦虚的重要性。如果科长和部长在员工面前摆架子，董事会成员牛气十足，那么团队合作就无法顺利开展，整个公司也绝对无法做到上下一心。越是身居高位，就越要保持谦虚，公司干部要努力与基层员工深入交流，亲自向基层员工阐述工作与梦想等理念，从而打造优秀的企业职场文化，这点至关重要。如果企业家和员工们都能够保持谦虚的态度，那么公司内部就会构建起良性的人际关系，以此为基础，企业势必会发展壮大。

⑥怀有感谢之心

企业内部如果缺乏和谐的人际关系，就无法制造出让顾客满意的产品。

因为产品中蕴含着制造者的心。只为自己着想的利己主义者，无法营造出公司和谐的人际关系。

我们能有今天，能尽情工作，离不开顾客、供应商、工作同事以及家人等周围人的支持，仅凭我们自己是不可能做到的。

不要忘记周围人的帮助，对他们怀抱感谢之心，彼此成为互相信赖的伙伴，一起推动事业的发展，这才是最重要的。

为了让同事之间相互信任、让工作顺利推进，关键在于对周围的人怀有感谢之心。

顾客和生意伙伴自不必说，而同事和家人的支持也不可或缺，这一切正是大家能够获得今日成就的原因，因此大家要对这些帮助和支持自己的人心怀感谢。而且，这对于每个人的人生而言，都是最为重要的美德。

我一直提倡把六项精进(具体内容参照下页)作为磨砺灵魂的方法。在六项精进中，作为度过美好人生的要素之一的“活着就要感谢”与“怀有感谢之心”的条目可谓殊途同归。

那么，何为“感谢”呢？首先，如果没有谦虚之心，是无法产生感谢之心的。在严酷的经济大环境下，公司之所以能够维持运作，一是靠全体员工的努力，二是靠客户的订单。我们必须以这种谦虚的思维方式，把周围一切对自己有帮助的人都作为感谢和感恩的对象。

反之，如果总是心怀不满、满嘴牢骚，就一定会使人生陷入黑暗与不幸，而心怀不满、满嘴牢骚的对立面就是心怀感谢与感恩之情，所以感谢之心能够使人生变得美好。从本质上来说，这是因为感谢的情绪能够美化心灵，从而使命运本身变得光明。换言之，感谢之心能够带来好运。

※六项精进(《六项精进》的中文版本一书已由东方出版社出版)

- 1.付出不亚于任何人的努力
- 2.谦虚戒骄
- 3.天天反省
- 4.活着就要感谢
- 5.积善行、思利他
- 6.不要有感性的烦恼

⑦保持乐观开朗

不管身处何种逆境，不管遭遇何种艰辛，始终保持乐观开朗的心态，满怀理想和希望，坚韧不拔，努力奋斗，这才造就了今天的京瓷。

人生充满着光明和希望。“我一定会迎来辉煌的人生!”时刻抱有这样的信念十分重要。

不要牢骚满腹，不要消沉郁闷，不要憎恨别人，不要妒忌别人。这类消极情绪将使人生暗淡无光。

道理很简单。对自己的未来充满希望，乐观开朗，积极行动，这是促使人生和事业顺利发展的首要条件。

凡是人生一帆风顺之人，必定乐观开朗。这是一个非常奇妙的现象。反之，如果是内心阴暗、心怀不满且满嘴牢骚之人，其势必无法拥有精彩的人生。当然，“付出不亚于任何人的努力”的“耐力”是必不可少的。但在此基础上，还需要拥有乐观，时刻坚信自己的未来和人生一定会得到幸运之神的垂青。

不过，当我呼吁大家要相信自己的未来充满幸运、自己的人生终将精彩时，或许有的人会认为这样的想法太过天真——“谁都不知道将来会发生什么，你叫我怎么能做到如此乐观开朗呢？”但事实就是如此——人人都能拥有精彩的人生。首先要坚信这点，然后持续付出不亚于任何人的努力，那么你的未来必将变得美好。

问题的关键在于是否具有坚定的信念。要相信自己的人生必将灿烂，不向艰难困苦低头，努力描绘自己的未来愿景。现实的残酷往往容易让人垂头丧气，但我们一定要不断激励自己，并保持乐观开朗的处世态度。只有这样的状态才能让自己的人生道路越走越宽广。

要以善意、乐观开朗的视角看待人和事

不管发生什么事情，都要从正面和善意的角度去解读。这点非常重要。如果以负面情绪看待人和事、感觉一切都充满恶意，则人生就会渐渐陷入黑暗。即便别人真的对自己抱有恶意、想陷害自己，也要当作什么事都没发生过一样，一笑了之。就算别人觉得自己“是不是脑子有问题”也无所谓。

以这种方式处世的人，或许会遭到别人的蔑视——“那家伙真是个傻瓜，居然碰到这样的事都不发火”。这种充满恶意的中伤之语其实无聊至极，完全不用在意，一笑而过即可。

话虽如此，但我自己也还未能达到这样的境界。被人嘲笑或蔑视时，我也会心生恼怒。但我一直在努力，尽量不把人和事朝着坏的方向解读——“那个污蔑我的人多么可悲啊。他也许是因为精神世界贫乏，所以才会说出这样的话吧”。像这样，把对别人的愤怒转化为对别人的怜悯，是我一直努力的方向。像这样以乐观开朗的视角看待人和事，是我们需要具备的美德。

我小时候是个“孩子王”，从小学高年级到初中、高中，三天两头和别人打架。大家看我现在的个头不算低，不过一直到高下学期，我的身高在学校里都属于中等偏下。即便如此，我还是争强好胜、经常打架。

说起当时打架的动机，真的非常单纯可笑。有时候就是因为和别的学校的学生擦肩而过时的眼神接触，我觉得对方在瞪我，于是我就狠狠地瞪回去，然后一句“你这家伙瞅啥呢？”就点燃了“战火”。有时候，别人因为看不惯我这“一副跬样”，也会向我挑衅。就是因为这种无聊且无谓的理由，当时的我总是和别人打架。

到了初三，好歹离成年也不远了，或许正值少年思考人生的青春期吧！当时的我也开始觉得自己很没出息，我责问自己：“为什么老是打架呢？”换言之，我的心中出现了另一个自己，对爱打架的我进行劝诫：“你这家伙，因为别人瞪了你或者瞧不起你就大打出手，实在是无聊至极。你看看你周围的朋友，他们对于这样的事情只是一笑而过。而你却总是对小事耿耿于怀，硬要把它们作为打架的借口。真是太可悲了。”

但与此同时，另一个自己又在心中反驳道：“那些朋友只是没有勇气的‘软脚虾’，他们在忍气吞声而已，而自己好歹有勇气打架，比他们要强得多。”于是升入高中后，我仍然改不了爱打架的臭毛病。

但人毕竟一年年在成熟，我渐渐地认识到自己这样整天好勇斗狠是没有前途的。不要为了一点小事就计较和发怒，应该学会一笑置之。我当时越来越觉得自己需要具备这样的品格。于是我开始深刻反省，从那以后，我就像变了个人一样，再也不打架了。

一个人在世上看到的一切现象，都是自身的心灵所招致的。如果性格乖僻、思想负面，那么其人生就势必不会光明。即便仅从该层面上来看，我们也要以善意的角度解读人和事，以乐观开朗的心态度过每一天。这点非常重要。

⑧为伙伴尽力

在人的行为中，最值得敬佩和最为美好的便是利他行为。人们往往倾向于首先考虑自身的得失，但其实人们同时也具有把“为他人做贡献、为他人带去欢乐”作为人生最高幸福的利他之心。

曾经有一起发生在美国的空难，当时正值严冬，一位男士在自己将要获救的瞬间，竟然把求生的机会让给了旁边一位奄奄一息的女士，而自己则沉入了水底。人类的本性就是有如此美丽的一面。

我们企业家也一样，必须具有为伙伴、为同事做奉献的牺牲精神，只有不吝于帮助他人，才能打造优秀的团队。

我总是一有机会就强调“为世人、为社会尽力是人类最高尚的行为”。与“为世人、为社会”相比，“为伙伴”确实属于狭隘得多的利他行为，但在企业经营方面，这点至关重要。

为世人、为社会，乃至为伙伴尽力”的行为源于美好的心灵，而这样的行为又会进一步美化心灵、净化心灵。也就是说，为了培养崇高的人格，这样的利他行为非常重要。

佛教中把这样的行为称为“利他行”。佛教教义中，把为他人做奉献的利他行为摆在举足轻重的位置。释迦牟尼佛祖教导世人“积利他行，可破迷开悟”。

“为伙伴而工作”是阿米巴经营的真髓

“为伙伴尽力”是构成京瓷阿米巴经营模式的基础。

从京瓷公司创立初期起，就采用阿米巴经营模式——把事业部分成小集团，各个小集团通过独立核算制进行运营。

在我看来，公司的各种经营方针不应该由几个管理层人员来制定，而要让公司全体员工参与公司经营。只有大家同心同德、目标一致，才能把公司做大做强。通过把公司组织分成小的集团，让每个小集团都像一家公司一样，通过独立核算制进行运营，从而掌握每个小集团的运营情况——是否盈利创收、是否存在浪费。这就是被称为“阿米巴经营”的管理手段。为了提升企业经营的效率，有不少企业让每个事业部采用独立核算制，而京瓷公司则做得更为彻底——把事业部进一步细分成各个小集团。

是每个事业部采取独立核算制进行运营的话，就会产生一个问题，那就是成果分配。比方说，各个事业部都进行独立核算，结果其中的一个事业部创造了巨大的利润，而另一个事业部出现赤字。也就是各部门的收益参差不齐。如何处理这种情况，是企业管理的一大课题。

通常的做法是给予创收较好的部门员工以奖金或高薪作为奖励，也就是根据成果进行分配。尤其在美国，几乎所有的企业都采用这种利益分配方式。

打个比方，如果业绩优秀，那么员工就可能得到相当于**10**个月工资的奖金，而且上不封顶;相反，如果业绩不佳，甚至年中和年终奖金都会一笔勾销。这是一种非常冷酷的管理思维。

而“阿米巴经营”最让人感到不可思议的一点就是其独特的成果分配方式。业绩优秀的“阿米巴”团队并不会得到涨工资和多发奖金的待遇。这也是旁人最不能理解的地方。在京瓷公司，哪怕某个出色的阿米巴团队提升了公司的整体业绩，成为公司的表率 and 标兵，并为其他伙伴尽了力，其成员也不会得到像薪金和奖金等金钱方面的回报。他们得到的只有赞赏和表扬。

旁人往往对此感到不可思议——“你们(京瓷)的员工还能接受这种制度”。而我从创业之初起，就一直向员工强调“‘为伙伴尽力，并不求回报’是最为重要的美德”。因此在京瓷，即便一个事业部为企业创造了利润，其员工也不会提出诸如“给我们更多的奖金，给我们加工资”之类的要求。

为什么我不用金钱和物质奖励做出贡献的员工？这是基于对人性的考量。假设我们也采取这种所谓“最正常”的方式——如果业绩提高，就给奖金、加工资，那么获得奖励的员工势必会士气高涨，并以得到更高的奖金和工资为目标。

但另一方面，业绩没有提高的事业部的员工看到这一幕后，就会意志消沉。这样一来，业绩好的事业部就会越来越充满活力，而业绩较差的事业部则会越来越死气沉沉，那么公司整体的运营就难以顺利进行。

而且，就算管理者鼓励那些业绩不佳的部门员工——“你们也要加油。如果业绩提升，就一定也给你们发奖金、加工资”，但现实是残酷的，有时候业绩往往难以尽如人意。如果努力奋斗了一两年却依然碰壁，一般人就会变得性格乖僻、自暴自弃。这是人性的弱点所在。

不仅如此，业绩优秀的事业部也不会永远一帆风顺，总会遇到业绩下滑的时候。这样一来，之前一直拿着高额奖金的员工突然被告知“因为业绩恶化，所以奖金取消”，试问他们会作何感想呢？从人性的角度思考的话，这样的消息势必会严重打击到这些员工的积极性。再加上收入的锐减会产生诸如房贷偿还困难等现实的经济问题。而这些势必都会使员工的不满情绪加剧。

这样一来，一边是由于长期业绩低迷而持续消沉的部门，一边是原本被寄予带动公司发展厚望、如今却也陷入低迷状态的部门。因此，整个公司的人际关系会被撕裂，公司整体也会因此陷入极为悲观的惨状。换言之，随着公司整体业绩的上上下下，公司里的人心也七上八下，员工没有安全感。

如果管理者对于付出努力的部门给予表扬，那么其他部门的员工也会心生感谢之情——“多亏了你们部门所付出的努力，我们大家才都能发到奖金啊”。这就是我所采用的方式——对于业绩优秀者，只给予名誉上的褒奖。这是基于“让全体员工共同努力，人人获得物质和精神两方面的幸福”的考虑而实行的办法。为此，从创业之初起，我就不断强调“为伙伴尽力”的重要性。

⑨构筑信赖关系

京瓷自创业以来，就把同事之间心心相连的密切关系做为经营的基础，员工彼此间怀着感激和诚意，在互相信赖的基础之上开展工作。公司一贯重视酒话会等各种各样的集体活动，以此为全体员工提供敞开心扉、增进交流的机会。

即使是上下级，只要有信赖关系做基础，相互间就可以坦诚交流，说出真实的想法。这样一来，问题就会一目了然，工作就会顺利进展。

构筑这样的信赖关系，需要在平时不断做出努力，把大家的心紧密地联系起来。

在京瓷公司，构筑员工之间信赖关系的首要活动便是酒话会。而且，凡是公司活动，全体员工都必须参加。这是京瓷公司定的“铁规矩”。

进入20世纪60年代，京瓷公司也日益发展壮大，于是和当时其他的日本企业一样，京瓷公司也开始组织员工旅游。《京瓷哲学手册》中也有“以大家族主义开展经营”的条目。为了在公司内构筑起类似于家人的关系，公司当时决定组织大家去温泉旅行，在外住一两晚。

当时公司一大半的员工都是年轻的初高中应届毕业生，但有的员工依照年龄的话，甚至可以当某些员工的父母了。

当公司发布组织员工旅游的通知后，有的年长员工就开始自作主张：“和那些小鬼头去泡温泉和喝酒有什么意思。我们就别去了，等到旅游那天，咱们哥儿几个自己搓麻将多好。”有的员工还说：“与其出去旅游，不如直接发我们钱，我们可以去自己想去的方方。”

当时的我火冒三丈，严厉地批评了那些员工。组织全体员工旅游的目的并非让大家单纯地去玩乐，而是增强员工之间的团结纽带及信赖关系。通过旅游，员工之间就能建立打破上下级隔阂的同伴关系。那些员工正是因为缺乏正确的认识，把公司组织旅游的目的理解为单纯的玩乐，所以才会说出“还是搓麻将好玩”之类的胡话。

组织员工旅游是日本企业的传统文化之一，其本来目的并非是给予员工休闲福利，而是为了增强员工之间（关系）的纽带。而随着时代的变迁，人们似乎忘记了这一初衷，使得员工旅游逐渐流于形式化，成了单纯的玩乐手段。

相互了解是强化纽带的首要条件

那么，怎样才能强化纽带呢？首先要彼此相互了解，这既是人际关系的起点，也是人际关系的终点。上司是否了解部下，部下又是否了解上司，这正是构筑信赖关系的基础。

信赖关系并非依靠承诺或约定建立。“我和他聊过”、“我和他上次喝过酒”、“他了解我，我也了解他”.....这些单纯而平常的小事，才是构筑信赖关系的基础。当然，也有因互相仰慕和尊敬而建立起的“高尚”人际关系，但在企业中，大家还是要相互深入了解。尽管有“相互了解既可能建立信赖关系，也可能葬送信赖关系”这样的可能性，我还是要强调相互了解的重要性。

而相互了解最好的方式便是面对面围坐在一起喝酒。拘谨死板地交谈是无法建立信赖关系的，我一般在几杯啤酒下肚之后，就对员工说：“喂，我说你啊.....”于是员工立刻会对我心生亲近感——“社长居然记得我”。这种与员工的交流方式非常重要。

对我而言，酒话会也是一个非常重要的“仪式”。如今，京瓷公司的规模过于庞大，我也已经无法出席所有的聚会，而由公司的高层干部或部长出面代劳了。但在之前，凡是公司举办的大小年会，我都会亲自出席。那时候一到12月份，各个部门和科室的年会接连举办，我几乎每天都在参加酒话会。

而随着公司规模逐渐扩大，酒话会的规模也从原先的五十几人扩大为上百人。到场后，我就坐到一堆人中间，开始喝酒。哪怕是有五十多人的年会，每个员工都会过来给我敬酒，我和五十多人每人喝一小酒盅酒，合计起来也是不得了的量。有时候就算感冒发高烧，打了针之后还得继续去喝酒。

我和员工面对面围坐在一起喝酒时，如果席间有旁若无人、得意忘形者，我便会严厉斥责——“喂，你这家伙！”有时候我会大发雷霆，搞得周围的人很扫兴。既然是大家聚会，我也不能总是对着一个人发火，于是我就走到另一张桌子，和那里的员工谈论不同的话题。这就是我参加酒话会的方式。

这样一直喝下去，场面就会渐渐变得随意。有人喝醉了，有人把酒洒了，有人衣服弄脏了……可谓洋相百出。这时候已经没有什么社长和员工之分，大家像朋友一样喝个痛快。

在彼此“语无伦次”的交流过程中，有的员工觉得亲切而骄傲。“社长刚才当面骂我是笨蛋哦！”通过这种彼此吐露心声的交流，让大家加深了情感的纽带。我一直采用这种方式来建立超越“常识”的人际关系。

换言之，让员工把我也看成是“一名京瓷公司的工友”。像这样，我把公司的酒话会看作加深员工“伙伴意识”的“仪式”，因此一直对其非常重视。

⑩贯彻完美主义

在90%顺利进展的情况下，有人就会自满：“这已经不错了吧！”从而停止努力。这样的人，最终做不出“可以划破手的”完美无缺的产品。“写错了，用橡皮擦掉就行！”如果心存这种马虎的念头，就不可能取得让自己、让旁人真正满意的成果。

销售也好、生产也好，如果放松了最后1%的努力，就有可能失去订单，或造出不良品。

想要让自己的努力结出更大的成果，就必须在工作中不断追求完美。

从年轻时起，我就把“贯彻完美主义”作为座右铭。这种“贯彻完美主义”（或者说“必须做到无可挑剔”）的态度，既是我个人性格使然，也是我在从事制造业的过程中所得出的经验。

以制陶的工艺过程为例，首先要把几种原料进行混合，在成型后放入高温炉烧制。烧制好的半成品还要经过诸如研磨、表面金属化等工序才能成为最终成品。整个制作周期很长。而如果在制造过程中的某个工序稍有失败，那么一切就都白费了。包括制造过程中所消耗的材料成本、人工成本、电力成本等诸多费用，都会付之东流。

换言之，在制造的所有工序中，哪怕仅发生了极为微小的失误，也会使得之前的努力全部化为泡影。这对于从事制造业的人而言，是每天都在经历的事情。因此必须贯彻完美主义，容不得一丝懈怠。制造业就是如此严酷。

我仍然以制陶为例，为大家做进一步的说明。当要把几十种原料进行混合时，只要加错一种，那么混合的原料就报废了。而各种原料的比例分量也必须精确无误。此外，连混合方式也很有讲究。我以前在做实验时，发生过这样一件事。

在实验室混合原料粉末时，用的是玛瑙制的研钵和研杵。在合成陶瓷时，从理论上来看，只要计算好所需各原料的分量，然后放入研钵中混合即可。但在实际研磨时，由于玛瑙制的研钵和研杵在摩擦损耗时产生的二氧化硅会混入原料中，因此必须事先预测和计算这部分二氧化硅的产生量，以评估其对混合原料的影响。

另外，虽说研磨时间越长，原料就会混合得越充分。但研钵和研杵长时间的摩擦消耗会导致更多二氧化硅的产生。这也是必须考虑的问题。

氧化镁和氧化钙是制陶不可或缺的原料，因此混合这两种化学原料粉末便成了制陶者的家常便饭。为了便于理解，大家可以把它们想象成精面粉。不同色泽的精面粉，一开始混合的时候看起来还是斑斑驳驳，但只要努力搅拌，其渐渐就会变得色泽均一了。

如果是液体，我们很容易判断不同液体是否已经完全混合。但粉末是固体颗粒，很难判断到底何种程度才算是完全混合。就算拼命把颗粒磨细到直径千分之一毫米大小，在显微镜下看来，还是没有完全混合。因此，如果想通过完全混合而成功制陶，那么“到底该混合到何种程度”便成了必须面对的问题。

不管是用研钵混合，还是用叫作“罐磨机”的机器混合，到底哪个时间点才是完全混合的时候呢？又不能永远一直混合下去，那么应该何时停止呢？这简直就像是哲学问题。

于是，当时的我一边浑身脏兮兮地用研钵混合着原料，一边陷入了思考——“混合这一项工序原来如此不易。如果不能做到每个工序、每个环节都尽善尽美，就无法做出自己理想中的陶瓷产品。为此，我应该怎么做呢？”

而且，如果不贯彻完美主义、因某个工序的疏忽而导致失败，就会造成产品报废。这样的话，不但会给自己公司造成损失，还会因为推迟交货而给客户带来很大的麻烦。

以前，当京瓷规模尚小时，只生产电子工业领域的各种陶瓷部件。这些部件基本上都是客户定制的。京瓷公司营业部的业务员拜访客户、进行洽谈。客户提出要求：“我希望你们制造这样的陶瓷部件，在这个日期之前交货。”于是我们的业务员回答：“我们会按期交货的。”客户要求在规定日期收到部件，从而用于自家机器的生产。而机器的生产计划是事先制订好的。为了不让客户自身的生产计划受到影响，我们必须在指定期限之前交货。

但现实情况不可能一帆风顺，而且往往越是在时间紧迫的最后关头，就越容易由于一个小失误而失败。如果一种产品从混合粉末到成品完成总共所需的时间为**15天**，那么如果在最终出货前的节骨眼上失败，就需要再花**15天**的时间。于是就不得不告知客户“需要再等**15天**”。

这样的话，我们公司的业务员就会遭受客户劈头盖脸的责骂——“我真是瞎了眼，居然把订单给了你们。你们这家破公司，要害得我们公司倒闭不成！？”业务员只好鞠躬作揖，苦苦哀求客户原谅。然后哭丧着脸回来对我说：“社长，客户很生气，说再也不和我们做生意了。”正因为体会过这样的辛酸，我才深刻认识到：“即便一丝微小的失误，也会导致严重的后果。”也正因为如此，直至今日，我都坚持把完美主义作为京瓷公司的宗旨。

“犯了错可以用橡皮擦掉重做”的态度不允许有。

不仅限于制造业，这个道理在其他领域也是通用的。

在我所著的书中，有一本叫《稻盛和夫的实学》（中文简体版已由东方出版社出版），这本书讲的是经营和会计。书中有这样一个故事。

在京瓷还是一家小企业时，公司的财务部长一看到我就头痛。因为当时我只要一有不解之处，就一个劲儿地问他。那时不要说什么复式簿记（复式簿记又被称为“复式记账法”，是商业及其他组织记录金融交易的标准系统。——译者注），我连财务的基本概念都没有，对于这样的门外汉，财务部长一开始觉得我胡搅蛮缠，所以很讨厌我。由于我是公司领导，他也无可奈何。但由于当时的我还很年轻，加上我总是问些在他看来莫名其妙且幼稚可笑的问题，因此他起初不太看得起我。

“这个账簿里的钱在哪里呢？”我翻开账簿问他。

“没有钱。”他答道。

“那钱去哪儿了呢？”

“这个不做调查是不知道的。”

“你的这种说法我是难以接受的。”

“可事实就是这样。公司的业务复杂，现金流向了各个地方。比如赊销款、库存和在制品等等。”

他的这番解释仍然没能让我接受。于是我接二连三地提问，誓要“打破砂锅问到底”。这么一来，一开始还对我心存鄙视的财务部长，在不断回答我问题的过程中，我发现账簿中的数字有误。

“（这里）和你刚才的说明不符。你看看，这里的数字不对嘛。”

经我这么一说，他也发现了自己的错误。大概他也觉得实在对不住我，于是向我道歉，然后马上拿来了橡皮，想改掉错误的数字。

对我而言，这是绝对无法理解的行为。

如果换作是制造业，这样的错误就足以使产品全部毁于一旦了。可从事财务工作的人却故意先用铅笔写数字，如果数字有误，就心安理得地用橡皮擦掉后重写。所以账簿上面的错误总是无法杜绝，当时的我火冒三丈、大发雷霆。

有的东西是无法用橡皮一擦而就的。

从事事务性工作的员工似乎存在着这样的错误认识：“犯错没关系，用橡皮擦掉重做就行了。”这样的态度是不行的。任何工作，只要稍有失误，就会造成无可挽回的后果。必须以这样的紧迫意识认真投入到每天的工作中去。因此，即便对从事事务性工作的员工，我也以“完美主义”作为要求，决不允许诸如“只要最后数字不错就行了”之类的安逸想法。

“最佳”与“完美”

另外，还有一件事让我印象深刻，当时京瓷公司已经创立了20年左右。法国有一家叫“斯伦贝谢”的知名油田技术服务公司，该公司从事地下石油层的测定工作。当采掘石油时，要挖多深才能触及地下油层，该公司会使用电波等技术对地层进行专业化测定。在挖掘油层时，要使用被称为“油田钻探装置”的大型钻头，所以如果毫无计划地乱挖一气，当钻头到达油层时，石油就会突然大量喷射而出，从而导致巨大的火灾。因此需要预测“距离油层还有几十米”或者“距离气层还有几十米”。而斯伦贝谢就是拥有这种超特殊专业技术的公司。

当时斯伦贝谢的社长在报纸和杂志上看到了有关我的介绍和文章，因此他在赴日时，专程来京都拜访了我。当时的我对斯伦贝谢公司还不甚了解，但通过和那位社长面对面的交谈，我发现他是一位拥有优秀哲学思想的人物。

那位社长名叫让·里夫，生于法国的贵族名门。他父亲是知名银行的行长，他夫人是印度著名诗人泰戈尔的侄女。而他则受斯伦贝谢公司之托，担任社长一职。他既是才能卓著的国际精英，也是一位出色的哲学家。据说他当时还与法国社会党的政治家私交颇深，曾一度传言他将被选为法国政府内阁人员。可见他是一位十分了不起的人物。

让·里夫先生说，无论如何想与我当面聊一聊有关经营哲学的话题，所以特意到访京都。通过与他一整晚的促膝长谈，让我深铭肺腑——不愧是让斯伦贝谢发展成为世界知名企业的人物。

而他似乎也对我抱有类似的印象，还邀请我带领几名京瓷的干部去他位于美国亚利桑那州斯科茨代尔的私人别墅做客，想在那里和他以及斯伦贝谢的董事会成员进一步畅谈经营哲学。

于是我带着几名京瓷的干部，前往亚利桑那州斯科茨代尔拜访了他。他的私人别墅位于仙人掌丛生的沙漠中，非常漂亮。第一天，在他的邀请之下，我们打了高尔夫球。到了第二天，大家就开始彻夜畅谈经营哲学。

“成为最佳”是斯伦贝谢公司的座右铭。斯伦贝谢公司的技术如此卓越，以至于不管是在俄罗斯、中国，还是其他国家或地区，“没有斯伦贝谢的技术，就无法采掘石油”几乎是业内共识。而该公司的座右铭是“成为最佳”。而我告诉他，京瓷公司的目标是“做到完美”。

而这正成了我们争论的焦点。斯伦贝谢以“最佳”为目标，京瓷则以“完美”为目标。“最佳”的含义是“优于别人”“做到最好”，而我的意见是“基于制造业的精神，即便是行业内最好的产品，如果存在些许瑕疵（缺陷）或硬伤，就会导致一切努力化为泡影。因此必须以‘完美’为目标”。这场“最佳”与“完美”之争一直持续至深夜。最后，让•里夫先生终于同意了我的观点，他说：“你说得对。我打算摒弃‘最佳’的座右铭，把我们公司的目标也设定为‘做到完美’。”

其实，人无完人，即便不断强调完美主义，也有犯错的时候。即便如此，也要具备努力贯彻完美主义的意识。这点非常重要。

11 认真努力，埋头苦干

认真工作，意味着勤奋，意味着是对工作始终抱有诚实的态度。

我们从心底品尝到的真正的快乐，就在工作之中。对工作漫不经心，而想从娱乐和兴趣中寻求快乐，结果可能会有一时的快感，但决不会获得真正的喜悦。

如果不能从占人生比重最大的工作中获取充实感，那么，我们必将感到空虚和不足。

只有在认真努力、埋头苦干并有所成就时，我们才能体味到其他任何东西都无法替代的、真正的欢喜和快乐。

正因为如此，我一直向员工强调认真努力、埋头苦干的重要性。此外，“付出不亚于任何人的努力”也是我一直强调的理念。在“付出不亚于任何人的努力”的基础上，再加上“认真努力、埋头苦干”，才具有更加深远的意义。

释迦牟尼佛祖所开示的“精进”就是认真努力”之意

在佛教中，“开悟”一词的意义为“提高心性、完善人性、美化心灵”。换言之，只要完善人性、美化心灵，最终便能到达“开悟”的最高境界。至于开悟的方法，释迦牟尼佛祖则为众生开示了名为“精进”的法门。如果想开悟，就必须持续精进。

而所谓精进，便是指认真努力。俗话说“一分耕耘，一分收获”，其实认真努力的好处不仅仅是得到相应的回报，还包括第二种效果——认真努力的态度能够完善人性、磨砺人格、美化心灵。

在禅宗寺院，云水僧要从事各种日常劳动——从准备斋饭，到打扫寺院和佛堂。这些劳动项目本身就是禅宗非常重视的修行手段。按照禅宗的思维，专心致志、认真努力、埋头苦干与禅定(通过坐禅而使自身的精神统一，从而进入精神主导的境界)是殊途同归的。

认真努力，指的是全身心投入某项工作的态度，而这种努力的态度能够完善一个人的人格和人性。或许正因为如此，释迦牟尼佛祖才把“精进”作为修行的首要法门。

人生的富足感源于自己的工作

在我们的世界里，尤其是制造业，有些人被称为“名家”或“达人”。他们正是因为倾其一生、埋头工作，所以才到达了那样的境界。如果努力不够，势必无法成为名家达人。

换言之，名家达人不仅专业水准高超，其心灵及精神状态也达到了非常崇高的境界。如果一个人只是能够制造出一流的物品，我们只能说他技艺精湛，还不能称其为名家。不仅技艺高超，还能把自身的心灵状态反映到精美的作品中，让人感动和触动。这样的人才算是名家达人。要想达到这样的境界，只能通过认真努力、埋头苦干。

说到这里，可能有人会提出异议：“工作并不是人生的全部，爱好和娱乐也是必要的。”但在我看来，这只是一种托词，一些人无法认真投入自己的本职工作，因此把兴趣爱好作为替代品，试图从中获得喜悦。

只有埋头于本职工作，从中获得喜悦，才算得上是称职的企业家。不管是大企业还是中小企业，企业家都要以守护员工、家人和客户为己任，认真努力工作。这点非常重要。

只有通过劳动才能造就真正的人格

我曾经参加过由美国国际战略研究所主办的以《领导力·创造性·价值观》为题的研讨会。当时CSIS的戴维特·阿布夏先生对我说，他在看了我写的《新日本·新经营》一书的英文版之后深受启发，所以打算以“领导者的资质”为主题，进行一次深入的讨论，于是便有了那场研讨会。我想在这里引用一下我当时在研讨会上的讲演内容。

人类社会存在着各种各样的集团。小到社区、学术团体、志愿者团队，大到成员数亿的国家。在各集团中，都有引导集团发展的核心人物，也就是我们所说的领导者。

纵观人类历史，有的集团依靠领导者而发展壮大，有的集团却因为领导者而陷入悲惨命运。
“集团的领导者左右着我们的命运”，我觉得这么说也不为过。

对于领导者的资质，中国明代的著名思想家吕新吾在他的政治学论著《呻吟语》中有所论述。书中说道“深沉厚重是第一等资质”。也就是说，他认为领导者的首要资质是“具备时常深入思考事物本质的厚重性格”。

吕新吾还在《呻吟语》中提出“聪明才辩是第三等资质”。换言之，头脑聪明、才能出众加上能言善辩，只能算是第三等资质。但综观如今时局，不管是东方还是西方，许多只具备第三等资质的人(即只具备聪明才辩之人)被选为领导者。这类人才可以作为“能吏”而发挥作用，但他们究竟是否具备领导者应有的人格水准，就要打个问号了。

我认为，当今世界，不少国家的社会风气之所以颓废涣散，正是因为起用了这种只具备第三等资质的人当领导。为了建设更为和谐美好的社会，必须要起用具备吕新吾所说的“第一等资质”的人(即人格高尚者)来当领导。

然而，人格既非先天禀性，也非恒久之物，人格会随着时间的变化而变化。有的人生来具备高尚人格，有的人则没有。就算生来人格高尚，但能够坚持一生不变的人却少之又少。这是因为人格与人所处的周边环境息息相关。在不同的环境下，随着时间流逝，人格既可能朝着好的方向变化，也可能朝着坏的方向变化。

比方说，有的人原本谦虚努力，但一旦掌握权力，就变得傲慢自大，与原先判若两人。这种“晚节不保”的例子有很多。反之，有的人前半生是玩世不恭、愤世嫉俗的反社会者，但由于某种机缘而改过自新，在饱尝艰苦辛酸后，在晚年蜕变为人格高尚之人。既然人格是如此善变之物，就不能只通过一个人当时的人格水准来判断他是否适合当领导。

那么，我们该如何选拔领导呢？要回答这个问题，首先需要思考人格的形成过程以及完善人格的方法。

我认为，完善人格不能靠知识的习得，而要靠每天的劳动。也就是说，我们通过拼命努力工作，不但能获得生活所需的物质，还能完善自身的人格。

在CSIS主办的那次研讨会上，我做了上述内容的演讲，最后以二宫尊德的例子作为总结。

我以前常说：“晚节不保之人甚多，而年轻人往往正义感强烈，因此要趁年轻时贯彻正义，树立正确的的是非观。”如果在年轻时经历艰难困苦，并通过努力工作形成了高尚人格，即便到了晚年，也不容易动摇和改变。我们应该把经历过这种人生洗礼的人格高尚者选为领导者。这便是我在华盛顿演讲的中心思想。

努力埋头工作对完善人格、拓展人生也起着关键作用。正因为如此，我一直倡导大家在工作时要“认真努力，专心致志”。

12 脚踏实地，坚持不懈

怀有远大的理想和愿望固然很重要，但是，即使树立了远大的目标，在日常工作中，却必须要做许多看起来简单乏味的事。“自己的梦想和现实之间的差距太大了!”有时我们会感到苦恼。

可是，在任何领域，在取得丰硕的成果之前，都必须对工作进行改良改善，必须做基础性试验、收集数据，必须四处奔走争取订单，必须脚踏实地，努力工作，反反复复，精益求精。

不要忘记，伟大的事业不是一下子就能实现的，而是要靠脚踏实地的努力和一步一步的积累。

不管什么伟业，都少不了一步步的努力。如果想完成一项工作，就只能靠自己脚踏实地的努力，绝对不存在类似喷气机那种能把人快速送至目的地的便捷工具。

即便明白这个道理，但许多企业家在面对目标与现实之间的遥远距离时，还是会焦躁不安——“我想把自己的企业做大做强，可我现在每天做的都是平凡的工作。这样下去，我们公司能成为日本第一吗？”

我自己也曾有过这样的烦恼和困惑。明明想公司发展得更好，但每天都因为各种事务而忙得焦头烂额，处理着一个一个问题，重复着平凡的工作。我也曾不禁担心：“这样下去，公司怎么能发展壮大呢？”

日本人把徒劳无用的行为比作“在冥河河滩堆石头”。但在我看来，即便是堆石头只要坚持一块接一块地堆下去，照样能取得成功。如果企业具备这种精神，势必能够感动周围的人，于是部下和伙伴都会同心协力地和你一起“堆石头”。而他们的部下也会感动，从而加入“堆石头”的队伍。这样一来，随着公司不断地发展壮大，事业上的伙伴也会逐渐增加。正所谓“人多力量大”，哪怕每个人“只堆一块石头”，如果有上百乃至上千人齐心协力，那么企业就会产生一股巨大的“员工合力”。

一个人能做的工作有限，但众人团结一心、持之以恒的话，就能最终成就大事业。这是我根据自己人生经验所得出的结论。

创意精神是支撑平凡努力的基础

话虽如此，但如果每天一味重复单调的工作，势必会渐渐心生厌倦。因此需要思考让自己不厌倦的诀窍及加速成功的方法，这便是“创意精神”。

说到创意精神，大家可能会觉得高深莫测，但它其实就是一种“不断改良和改进”的态度——明天要优于今天，后天要优于明天。哪怕是类似“堆石头”的工作，也能想出各种方式方法——既可以用大板车拉石头，也可以靠“多人接力”的方式搬石头。今天试着用这种方法，明天再思考效率更高的方法。我一直坚持这样的做事方式。

如果秉着创意精神工作，那么即便是看似枯燥单纯的作业，由于每天都在进步，工作的乐趣也会油然而生。创意精神不仅能消除对工作的厌倦感，只要坚持下去，终究还能够取得事业上的巨大飞跃。

京瓷是一家技术多样化的企业。比如手机制造业务，京瓷一直在向第二电电(如今的KDDI)的子公司 Cellular电话(如今的au)提供手机产品。京瓷原本并不生产手机，但如今已然成为日本的一线手机制造商。

公司原本并没有制造手机的相关技术，就连作为立命之本的制陶业，起初的技术水平也不高。

如今，从太阳能电池到宝石二次结晶，京瓷的技术贮备丰富，且涉及领域广泛。回想当初，公司既没有丰富的知识储备，也没有优秀的人才储备。从创业伊始，直至今日，通过每天不断的改良和改进，员工才得以掌握高水准的技术。全体员工在工作中发挥创意，不管个人的创意多么微小，这种“积土成山”的创意成果，奠定了京瓷在多领域的技术实力。

坚持创意精神能使中小微型企业成长为大企业

中小微型企业的经营者常常遇到这种情况——当从父辈接手的业务或者自主开创的业务很难有进一步发展时，他们便想开展新业务或新事业，但由于“一无人才，二无技术”，于是便轻易放弃了梦想。

我在京瓷创立之初，也曾有过类似的烦恼。作为一家成立不久的新兴企业，“梦想很丰满，规模很骨感”，我想招募技术人才，可当时名牌大学毕业生不愿进小公司。虽然我满腔热情，希望年轻人来我们公司发挥技术才能，但优秀的理工科生往往都会选择一流的大公司。这使我非常沮丧：“优秀人才是看不上我们这种小公司的。”

“当前的业务缺乏前景，所以想开拓新业务。但既没人才也没技术，而且还缺资金，看来这个办法行不通，还是放弃算了。”想必有不少企业家都会这样思考问题，但这其实是大错特错。

打个比方，有一家从事纺织业的微型缝纫加工厂，客户要求，工厂使用客户提供的纸样等材料进行裁剪和缝纫。这家企业的一线工人有30名，工业缝纫机有30台，以计件方式支付工钱。

假设这家企业的领导具有创新精神，他就会在各道工序上下功夫，比如锁扣眼，之前用的是这样的缝纫机工艺，下次就尝试用不同的方法。但新尝试势必面临新问题，于是努力思索攻克难关的方法，进而向前辈或同行请教：“我在锁扣眼的工艺方面遇到了问题，请问有什么好的解决方法吗？”不仅如此，由于脑中一直在努力思考这个问题，简直到了“见人就问”的地步。问遍身边的朋友还不算，一打听到有个大学教授对缝纫技术很精通，就立刻前去拜访。

在不断向人请教的过程中，就能获得关键信息：“有个人虽然不从事纺织业，但他的专业领域与你想解决的问题有关联。”于是前去请教，结果有了全新的发现。虽然行业有别，但工艺本质相同，他的解决方法真是出人意料。这样一来，问题便迎刃而解：“原来如此！居然有如此奇妙的方法。”于是把这种方法导入到自己的企业，并加以改良。

随着类似事情周而复始地发生，这家原本只是根据客户提供的纸样“来料加工”的缝纫企业，由于以创新精神努力研缝纫机技术，渐渐掌握了缝纫领域的各项核心技术。

这样一来，该企业能够加工的面料就得到了扩展，不再仅限于布料类的柔性纤维了。于是公司购入了更为高级的工业缝纫机，用于缝纫加工高硬度衣料(比如皮夹克的皮料等)。有一天，听闻“陆上自卫队需要面料强韧的服装”，便立刻前去洽谈“我们公司能够缝纫加工这种面料”，结果争取到了新客户和新订单。又在加工过程中习得新技术，并为己所用。通过这种循环，掌握了一项又一项业内新技术。

换言之，并非只有学校教的才是学问，通过向人请教，耳听心记，也能获得学问。我们要学会靠耳听心记来提高技术水平。即便没上过大学，即便是勉强高中毕业的企业家，只要通过这种方式积累知识、获取智慧，照样能够取得成功。京瓷就是这么一路发展过来的。

在日本，松下幸之助先生便是这样获得成功的先驱者。松下先生连小学都未毕业，就去当了学徒。之后一直靠耳听心记来增长知识、提升自我。如果问：“为什么仅凭耳听心记就能提升自我？”其原因就在于“创新精神”。经常问：“为什么？”然后以创新精神刻苦钻研。正因为松下先生的这种精神才使松下电器产业拥有今日的庞大规模。

脚踏实地，坚持不懈是最重要的。在努力的过程中发挥创意，持续改良和改进。这可谓是中微型企业变身为大企业的不二法门。

13 自我燃烧

正如物质可以分为自燃物、可燃物、不燃物一样，人也可分为三种类型：点火就能燃的可燃型的人；点火也不会燃烧的不燃型的人；自己就能熊熊燃烧的自燃型的人。

想要成就一番事业，就必须具有自我燃烧的热情。高中棒球队那些从内心热爱棒球的年轻人，以进军甲子园球场为目标，齐心协力，满腔热情，投入训练。从他们的身影中，就能感受到未来的希望和蓬勃的活力。他们是能够自我燃烧的自燃型的团队。

想要自我燃烧，除了热爱自己的工作之外，还要抱有明确的目标。

企业家作为公司的经营者和领导者，势必会时时把公司的前途和命运放在心上。遇上恶劣的经济形势就更不必说，肯定会废寝忘食地冥思苦想，努力寻求突破。甚至会叱咤激励身边的部下：“咱们公司目前的订单有所减少，这样下去不行。你啊，要采取这样的行动。其实这种事，你应该独立思考并付诸行动。不要等到我说了才去做。”

还有一种貌似“很酷”的人，他们表情麻木，完全没有“燃烧”的感觉。说话者明明已经在“熊熊燃烧”了，可听话者却态度冰冷，搞得说话者的热情都要被他浇灭。在一家公司中，往往会有一两个这种“冷若冰霜”的人。在我看来，这种人是非常要不得的。尤其是在中小微型企业中，只要有一个不燃型的人，就会拖垮公司的整体氛围。

对于这个问题，我时常这么想。

“要想让公司发展壮大，需要那种即便我不靠近，也会自己‘燃烧起来’的自燃型员工。哪怕无法让每名员工都具备这种素质，至少也必须让员工能在我的感召下一起‘燃烧’。公司不需要不燃型的人。”

如上所述，不燃型员工是最让人头痛的。京瓷的主打产品是强阻燃性的陶瓷制品，所以我会半开玩笑地抱怨：“咱们公司的家伙们还真是燃烧不起来啊。”

我多么希望公司里有很多员工能够像我这样“自我燃烧”，可是这样的人总是较为稀缺。

自燃型的“稀缺资源”非常宝贵。判断企业优劣的一个重要标准便是企业氛围是否积极，是否有“这边燃来那边烧”的劲头。

所以，能否把员工培养成自燃型的人是左右企业经营发展的关键所在。

培养“自我燃烧”的品质

那怎样才能培养“自燃烧”的品质呢？这个问题与接下来要讲的“爱上工作”也有关联。首先，自燃型的人与那种“没命令就不行动”的人不同，他们工作态度积极，往往在接到指示或命令之前，就已经在开展相应的工作了。

怎样才能招聘到自燃型的人呢？首先要观察和了解对方的性格。自燃型的性格特点是“争强好胜”“积极乐观”。这种人一旦爱上工作，就会完全进入“自我燃烧”的状态。企业家要尽量招募具有这种性格特质的人，并使其爱上工作。

此外，还有一种方法，那就是让其肩负责任感和使命感。

来盛和塾学习的广大塾生就是一个很好的例子，并不是每个人从一开始就具备“自我燃烧”的品质，但有的人在接手了父母的企业之后，感受到了“必须守护企业”的使命感和责任感，于是开始“自我燃烧”。这样的塾生想必有不少。可见，使命感和责任感是能够使人转变为自燃型的重要因素。

总之，要把人培养成自燃型，一种方法是选择积极好强的人，并让他们爱上工作，另一种方法是培养认真老实的人，并让他们肩负起责任。有的人即便胆小怕事、从不积极主动，只要让他担负起责任，成为拥有三四个下属的小领导，并激励他“要肩负起守护自己部门的责任”，就能激起他的使命感，从而使其转变为态度积极的自燃型员工。

14 爱上工作

要把工作做得完美，需要巨大的能量。这种能量靠自我激励、自我燃烧产生出来。

而自我燃烧最好的办法，就是要爱上工作。任何工作，只要全身心投入并取得成功，就会获得巨大的成就感并产生自信，进而萌生向下一个目标挑战的欲望。在这样反复的过程中，你就会更加热爱工作。这种状态下，任何努力也不会觉得辛苦，就能孕育出优异的成果。只有把心态提升到这样的境界，才能在工作中取得辉煌的成功。

1999年3月，我前往京瓷公司位于鹿儿岛的川内工厂。在京瓷发展史上，它是公司的第二座工厂。在那里，我向数百名干部级员工做了题为《度过幸福人生的五大要点》的讲话。我说道：“京瓷公司即将迎来40周年庆典。回顾这段岁月，我觉得自己的人生非常幸福美好。‘幸福美好地度过一生’其实是每个人来到世间的使命。为此，我们必须在平时做到五点。”这五大要点的第一点便是“爱上工作”。

这源于我自己的人生感受。大学毕业后，我在进入的第一家公司里学会了爱上自己的工作，这正是我能有今日成就的重要原因。所以说，不管对于人生还是事业，“爱上工作”的确非常重要。

1955年，我大学毕业，当时正值朝鲜战争结束，日本经济极不景气，毕业生就业非常困难。在一位老师的照顾下，我总算进入了京都一家名为松风工业的公司工作，该公司主要生产绝缘瓷瓶，但由于经营状况不佳，在日本战败后的10年间，一直赤字不断，已经处于银行监管之下，工资迟发一两周也是家常便饭。加上业绩低迷，公司与工会之间时常爆发劳资冲突。

当时所住的员工宿舍也是破破烂烂——地上的榻榻米千疮百孔，里面的干草都露了出来。在这样的环境下，我一进公司便满腹牢骚。承蒙老师的关照自己才得以就职，原本应该心怀感激才对，可我却一个劲儿地说公司的坏话。

当时和我同期入职的大学毕业生共有5人，大家每次聚在一起，就开始异口同声地发泄对公司的不满：“没想到这家公司如此破烂不堪。”尽管辞职了也无处可去，可却一直把“快点儿辞了算了”“谁会第一个走人呢”等话挂在嘴边。抱着这种心态，我们根本无法爱上工作。

后来，这些同期的同事先是走了一个，后来又走了第二个，就这样一个接一个地辞职后，等到那年夏末，除了我以外，就只剩一个来自九州天草的男同事了，他毕业于京都大学。

有一天，我和他决定去报考自卫队，于是去京都的自卫队事务所拿了申请书，之后去位于伊丹的自卫队营地参加了干部候补生考试。结果我们两人都顺利通过，获得了进入干部候补生学校的资格。由于办理入伍手续时需要户口副本，所以我叫家里人给我寄过来，可左等右等，户口副本却一直没有寄来。就这样我错过了截止日期，没能进入自卫队。那位成功加入自卫队的同事在离别时对我说：“稻盛君，你加油吧。我走了。”看着他英姿飒爽地离去，我却孤零零一个人留在了那家破烂公司里，自己连个吐苦水的对象都没了，心里五味杂陈。

在那样的处境之下，我渐渐认识到，整天唉声叹气、牢骚满腹是无济于事的。因为这就像仰头向天吐唾沫，唾沫吐不到天上，还最终落到自己身上。既然如此，不如试着改变心态，埋头工作。从那以后，我开始全身心投入到精密陶瓷的研究中。不久，研究成果也开始慢慢显现，这让我感受到了工作的乐趣。

我的大学专业是有机化学，主修的方向是石油化学和合成树脂。对于制陶技术，我只是在就职前临阵磨枪地学过一点。因为当时我对无机化学并不是很感兴趣。

但随着自己的努力研究结出成果，我对于制陶领域的兴趣渐渐浓厚起来。由于产生了兴趣，就愈发努力地投入其中，结果又获得了新的成果。随着这样的循环，仅仅在一年左右的时间内，我便成功合成了新型高频绝缘材料，当时在日本尚属首次。

在我成功的前一年，美国的通用电气公司已经成功合成了同种陶瓷材料，但我是凭借自己的技术工艺独自研发，这也是日本首次成功合成该材料。为此，受到周围人大力赞扬的我感到非常高兴，也重新树立了自信。从那以后，我的人生开始出现转机，开始变得顺利。

“爱上公司”“爱上工作”。我深切体会到，这样的品质成就了如今的自己。

只要喜欢就会不觉其苦

一旦产生了“喜欢”的感情，就不会感到辛苦;反之，如果心生厌恶，那不管做什么，都会感到痛苦难熬。

当时我全身心投入研究工作，为了节约时间，干脆把锅碗瓢盆都带进研究室，在那里生活，以便日夜持续实验。但我一点都不觉得辛苦劳累，反而充满乐趣。

俗话说：“有情人相会，千里不过一里。”意思是说，如果去和自己深爱的恋人相会，即便是千里的漫漫长路，走起来和一里的短途也没什么差别。

再比如打高尔夫球，如果叫一个人走遍18个洞(高尔夫球场上一共有18个洞。由发球台、球道和果岭组成。洞是高尔夫球手想把球打进的目标。——译者注)的距离，那么走不了多远就会感到疲劳。而高尔夫球爱好者在“边打边走”的情况下，却能轻松追着球走完18个洞的距离。

在我创立京瓷之后，依然从早到晚埋头工作。邻居们问我的夫人：“你们家先生每天到底几点下班回家啊？”而我在老家的父母也写信劝我：“这么拼命工作会把身体累垮的啊！”在旁人看来，我累得够呛，但我本人怀着对工作的喜爱之情，所以既觉得不痛苦，也没怎么感到疲倦。

还有一句话叫“兴趣是最好的老师”，可见“喜欢”的感情能够使人在相关领域获得进步。

我认为，““爱上工作””是成就大事业的关键。

15 探究事物的本质

只有彻底究明一事一物，我们才能体悟到真理，才能理解事物的本质。所谓彻底究明，就是全身心投入到一件事物上，抓住其中的核心。有了对一事物探明本质的深刻体验，就可以触类旁通，运用到所有的事物中去。

即使看起来是枯燥无味的事情，也要把它看作是上苍赋予自己的天职，倾注自己的全部心血，这样锲而不舍，不懈努力，真理一定会显现。

一旦明白了事物的真理，那么，不管做什么，不管身处何种环境，都可以自由地、尽情地发挥出自己的力量。

前文中，我讲了“贯彻完美主义”“认真努力，埋头苦干”和“脚踏实地，坚持不懈”三个条目。只要每天坚持做到这三个条目，自然就能够发现事物的本质。

贯彻完美主义，认真努力，埋头苦干。如果能像这样坚持三五年，甚至十年，就能逐渐探明事物的本质。这与禅宗僧人通过坐禅寻求开悟的方式殊途同归。

禅宗僧人不仅坐禅，还自己做饭、打扫、烧洗澡水和干农活，真正做到自给自足。根据禅宗的教义，这一切的劳动与坐禅相同，都是一种修行。

换言之，“认真努力地从事一项工作”是一种修行。比如做饭，如果能排除一切杂念妄念，努力专注于烹饪食物，终会走上“开悟”之路。如果不从事劳动，而只是一年到头、从早到晚像不倒翁那样坐禅，也并不能“开悟”。

在埋头研发精密陶瓷和努力经营企业的过程中，我就有这种感觉——自己似乎抓住了事物的核心。

以前、我在电视上看到一个采访“官大工”的谈话节目，让我感触很深。那位木匠看起来已经六七十岁。小学毕业后，他就一直从事寺庙或神社木匠的工作。在节目中，和他谈话的对象是大学的哲学系教授。他所表现出的水准和涵养，连那位大学教授都有点招架不住。

我们经常用“有一技之长”来评价这类工匠，但如果一个人掌握了木匠技艺的极致，那么他的境界绝对不仅仅停留在“能用刨子刨木，建造精美木结构建筑”的层面，还能够塑造自己美好的人性。换言之，有一技之长之人，探明事物本质之人，对于万事万物，都能够做到融会贯通。这种境界，既是我的感悟，也是我为之努力的目标。

努力埋头工作能够塑造“不变节的人格”

探明事物本质的人，其散发的气质也与众不同。即便没有在学校里受过高等教育也能塑造出美好的人格。

在前文中提到，我曾受人之托前往美国华盛顿，在美国国际战略研究所主办的研讨会上做了题为《领导者的人格重要性》的讲演。

当时，美国政治中心的智囊团由于克林顿总统的丑闻事件而陷入深思：“作为代表一个国家的总统，应该具备怎样的资质”“美国如今的领导力和号召力如何”……对于这些问题，他们抱有困惑和危机感，因此开始思考“领导者应有的品质是什么”。

我在自己撰写的《新日本·新经营》一书中，围绕“领导者的资质”，提出了领导者应具备的数种资质，但我在讲演时特意不涉及该书的内容，而是在开头就提出“人格优秀者方能担任领导要职”的“人格论”，然后阐述了塑造优秀人格的方式方法。

但要注意，人格并非恒久不变之物。相反，“变化”正是人格的一大特征。比如，原本认真严谨、人格高尚之人，成为领导后，在周围人的阿谀奉承中渐渐变得傲慢，最终人格堕落。

又比如，有的人年轻时是黑道混混，整日作奸犯科、祸害他人，但晚年时却幡然醒悟，成为人格高尚之人。由此可见，“不断变化”是人格的常态。环境和状况都能改变人格。

那是否能够拥有“永不变节”的人格呢？在演讲中，我引用了内村鉴三所著的《代表性的日本人》一书中有关二宫尊德的故事。

二宫尊德是日本江户时代的一名农夫，他也许上过几天“寺子屋”(寺子屋即私塾)，但绝对算不上有学问。他靠着一锄一锹，从早到晚、披星戴月地在田间耕作。就是凭借着这样的努力勤奋，他使自己的村庄脱贫致富，成就了伟业。

各地贵族官绅听闻了他的光辉事迹，纷纷请他指导各地农村的脱贫工作。尊德不辱使命，让原本贫寒的村落一个个变得富足。

这样的事迹最终传到了江户幕府那里，于是尊德被邀至将军府中。对于当时的情景，内村鉴三在书中有如下描述。

“尊德仅为一介农夫，出生贫寒卑微，未受礼数教养。当时他穿上武士阶层的和服上衣与裤裙，与将军府中的武将们交谈。其行为举止和言谈内容，却透着高贵与风雅。”

换言之，塑造人格的唯一手段是埋头努力工作，而非接受教育或研读书籍。

在演讲的最后，我是这样总结的：“通过努力专注于某件事而形成人格的人，是一切组织应该选择的领导人物。这样的领导者必定能避免组织陷入不幸。”

事物的本质是万般皆通的

很荣幸各位能齐聚一堂听我“说教”，但我“说教”的内容并非专业学习所得。四十多年来，我只是一直在从事研究、制造和销售陶瓷制品以及经营公司而已。但我认为，只要探明一件事物的本质，就能做到万般皆通。

按理来说，我并没有资格去华盛顿参加研讨会，也没有资格在由学者和官僚精英组成的美国智囊团面前演讲。我只是个普通的日本人，在京都不知疲倦地和陶瓷打了四十多年的交道。但我在工作中领悟的道理，即便在美国的政治中心也依然通用。所谓“闻一言以贯万物”，想必就是这个意思。

在日本国内也是如此，我并没有学过专业的经济学。但我每次在各种经济团体举办的会议上发言，大家都会对我的话表示尊重。这并不是因为我是什么权威，而是因为我通过埋头工作探明了事物的本质，所以说的话能触及些许真理。

尽管都是企业经营者，但他们有的人是继承父母的企业，有的人是自主创业。而且从事的业务领域也各不相同，有的从事物流业，有的从事缝制机械业，有的从事零售业……但对他们而言，重要的是不能安于现状，要具备奋斗精神。“不愿碌碌无为地度过一生，想尝试各种不同的挑战。”要实现这样的目标，经营者就必须爱上工作，不断发挥创意，秉着“明天要优于今天，后天要优于明天”的信念，持之以恒。

16 成为旋涡的中心

自己一个人单枪匹马做不好工作，必须与上级、部下，以及周围的人互相配合，齐心协力，工作才能做好。在这种情况下，自己首先要主动积极地寻找并承担工作，这样，周围的人自然而然就会来协助你，你就能“在旋涡的中心工作”。

公司里到处都翻卷着工作的旋涡。如果总是以别人为中心，自己只是在外围跟着打转，自己总是处在协助的位置，那就体会不到工作真正的乐趣。

在工作中，自己要成为旋涡的中心，积极地把周围的人卷挟进来。

我时常鼓励员工成为旋涡的中心。

在公司，会遇到各种工作课题。比如重视员工教育，提高员工素质等。有的课题分工并非泾渭分明，而是与各部门相互关联——到底该由总务部牵头？还是由人事部牵头？这种“暧昧”的情况时有发生。

尤其是规模较小的企业，财务、总务和业务往往没有明确的界限和分工，一人身兼数职的情况并不少见。

在这种情况下，一旦出现亟待解决的问题，公司里肯定会有“好事者”牵头：“大家下班后集合一下，社长上次说要‘通过员工教育来提高员工素质’，咱们到时候讨论一下。”

牵头者并不一定只限于年龄较大的资深员工，也有勇于召集自己前辈们的年轻员工。

大家聚集在牵头者的周围，便形成了“旋涡”。一个课题对应一个“旋涡”。如果一家公司到处都有“旋涡”在转动，那么这家企业一定是一家充满活力和生机的企业。

“如果一直傻愣着，就等于把主动权拱手让给了部下和后辈，而你自己就只能不停地跟着别人转。要让自己成为中心人物，使周围人为你所用。”

对于迟迟不卷起“漩涡”的老员工，我经常会用这样的言语来激励他们。

不应该通过命令来指挥别人。而应该主动提出问题，使周围人自然而然地聚集起来，从而形成“漩涡”。任何一家公司都需要这样的企业文化。

比如，一家公司面临“今年要实现销售额翻倍”的目标。这时候，一名刚进公司不久的年轻员工对科长说：“科长，社长说今年要实现销售额翻倍。咱们大家找个时间聚聚，讨论一下具体的实现方式吧。”这么一来，他实际上就成了该项目的领导。不是为了出风头，而是出于主人翁意识，任何企业都少不了这种能够成为漩涡中心的人。

所以，我总是对员工频繁强调：“要成为卷起漩涡的人。只有这样的人多了，公司才能发展壮大。”

17 率先垂范

在工作上想得到部下和周围人的帮助，自己必须率先垂范。哪怕是别人都讨厌的工作，自己也要一马当先，采取积极挑战的态度。

无论堆砌多少令人动听的辞藻，如果自己不带头执行，就不能抓住人心。

想让别人做的事，首先自己要冲在前面，用行动做出表率，这样，周围的人才会计追随你。

率先垂范需要勇气和信念，但是只要不断地用心实践，就能够自我提升。

不仅领导者，公司里所有的人也都应该共同营造率先垂范的风气。

领导必须奋战在第一线。我认为，这种精神和态度是对部下最好的教育。所以我在工作时，一直坚持奋战在第一线。

然而，也有人会对此抱有疑问：“‘在第一线打头阵’真的是称职领导应该做的吗？”在战争中，在第一线与士兵同甘共苦的是属于下级军官的军曹(军曹是日本独有的对中士级别士官的称呼。二战时，日军军衔分为将官，佐官，尉官，准士官，下士官和兵，计六等十六级。——译者注)，而总大将一般在后方指挥。

领导应该“坐镇”于何处？自京瓷创业伊始，我就时常思考这个问题。

《领导论》之类的管理学书籍上说“作为领导，最重要的是不能误判大局”。社长作为企业的领导，技术、制造和经营自不必说，包括财务、教育、人事及总务等各个环节，都要做到了然于胸，高瞻远瞩，并对任何一件事情都能下达正确的指示和命令。为了纵览全局，就必须身在高处，所以领导应该“在后方高地指挥全军”。不少企业家机械地理解和实行该教条。但我对此却不敢苟同。

在战争电影中，经常会有这样的情景。在前线战壕中，士兵们在暴雨中匍匐行进，一边躲避敌方的枪林弹雨，一边拼死守住防线。这时，与士兵共同奋战在第一线的部队指挥官出现在镜头中，他渴了就喝一口前线战壕的泥水，然后坚持大声激励快要失守的士兵们。看到指挥官冒着生命危险，坚持在前线指挥，不少人肯定会赞叹“真是了不起”。

如此一来，这位指控官亲临的战线或许能够成功抵挡敌人的攻击，但他照顾不到的战线很可能已经被敌人攻陷。防线不断被撕开，最终导致全军覆灭。这样一来，肯定又有人指责：“这个指控官太愚蠢了，为了逞英雄，在最前线指挥士兵，陶醉于别人的溢美之词，丧失了大局意识，最终导致整支部队被消灭。”

可如果在后方进行指挥，就又会有人说：“前线战事惨烈，士兵们弹药用尽后，只好与敌人进行白刃战，刺刀在战场上斩击突刺，敌我双方皆血流成河，可指挥官却坐镇后方山丘高地，悠然地观察战局。面对前方频频来报的战况，完全没有紧迫感，因此势必会误判战局。”

领导者到底应该在后方，还是在前线？我也曾认真思考过这个问题。

我的结论是，这两种做法都是真理。“在后方纵览全局、指挥全军”是真理，而“在前线与士兵同甘共苦，冒着生命危险激励部下”也是真理，但这两方面都不能走极端。这便是我所悟出的道理。

即便如此，在领导风格方面，我个人还是比较倾向于“在前线与士兵同甘共苦”。

尤其是在听了乃木希典大将与大山岩元帅在日俄战争中的故事后，这样的想法变得更为强烈。

领导者应该具备“打头阵”的勇气

在日俄战争中，两军为了争夺位于当时俄占军港后方的**203高地**展开了惨烈的攻防战。如果两军哪方先占领**203高地**，并在那里架起大炮轰击旅顺军港的话，哪方就能取得战争的胜利。当时的乃木大将率领日本陆军，企图攻下**203高地**。

可当时高地处于俄军的控制下，俄军在高地上架起一挺挺机枪，背着三八式枪的日军士兵一攻上去，俄军使用机枪所组成的“火墙”疯狂扫射，高地周围死尸累累，可日军毫无对策，一味地连日突击。**203高地**已经被日军士兵的鲜血染红，可乃木大将就像别无他法的蠢材一般，一个劲儿地重复“突击!突击!”他的做法在日本国内遭到了强烈指责，许多人甚至要求将他撤职。

从战局来看，203高地必须攻下。当时俄国波罗的海舰队为了攻打东乡平八郎率领的日本舰队，已经朝着旅顺港进发。如果让敌舰进入旅顺军港，日军就会陷入极为不利的局面。按照日军总部“必须拿下旅顺港”的战略方针，乃木大将在前线进行着艰苦卓绝的战斗。

而在后方指挥乃木大将作战，则是当时“满洲军”的总司令官大山岩。大山元帅在远离203高地的后方坐镇，只能远远听到前线传来“轰!轰”的炮声。

前线的乃木大将在每日的消耗战中拼死坚持。在这样的战局下，大山元帅有一天早晨起来后，用鹿儿岛方言问身边的副官：

“今儿在哪儿打儿呢？”

有人说，正是因为这样的胆识和魄力，大山元帅才打赢了日俄战争。但我在听到这个故事后，感到吃惊和无语。大山岩是我家乡鹿儿岛的历史名人之一，但在我看来，这样的人是不能当指挥官的。

按照中国文化的说法，他这样的人属于“大人物”。凡有大将风范之人，不可被小事所动。正因为能够做到“临危不惧，泰然处之”，才能取得部下的信赖并激励部下。身为领导，如果处理问题时手忙脚乱、东跑西窜，只能是胆怯软弱的表现。所以领导应该具备过人的胆识和魄力。这便是中国人所说的“英雄豪杰”。

但我在听了乃木希典大将与大山岩元帅的故事之后，首先想到的是“身为领导，不能待在后方，自己首先要亲临前线，和部下一起艰苦奋斗”。从那以后，我就一直把“率先垂范”作为宗旨。

对领导而言，“坐镇后方，纵览全局”或许也是必要的，但这种做法容易成为领导者懈怠的借口——“我在后方并不是为了图轻松，而是为了纵览全局”。往往越是害怕吃苦、贪图享乐之人，越会用这样的说词。明明只是为了逃避前线的艰苦而在后方偷闲，却拿出“我是在纵览全局”这种冠冕堂皇的借口。对于这样的人，我有句话要说：

“说什么胡话！如果你还算是领导的话，就试着深入基层，去跑客户、争取订单。一个自己都拿不到订单的男人，是没有资格命令员工拿到订单的！”

不过，如果领导一直“恋战于前线”，的确会发生“误判战局”的危险。因此，领导有时需要亲临前线，大声激励“士兵”，与他们一起艰苦奋斗；有时又需要回到后方，纵览全局。像这样随机应变地穿梭于前线 and 后方，是较为理想的做法。话虽如此，但在我个人看来，领导最为可贵的品质还是“具备身先士卒、吃苦在前的勇气”。

“率先垂范”并非仅仅是对社长的要求，主管业务的科长和部长也必须如此要求自己，主管制造的科长亦不例外。不管领导大小，都必须摒弃对部下颐指气使的傲慢态度，并培养自身率先垂范的品质。

谢谢聆听!

THANK YOU

