

Mc
Graw
Hill

Education

稻盛和夫说企业人的『活法』

活法

II

[日] 稻盛和夫 (Kazuo Inamori) ◎ 著
廖月娟 ◎ 译

A Passion
For Success

.....
日本战后经济奇迹缔造者
唯一在世的「经营之圣」
.....
两家世界500强企业创始人

Mc
Graw
Hill

東方出版社

感谢

爱书网 www.ilovebook.cn

提供图书模板

目 录

代序

前言

第一章 成功的配方

第二章 论能力

第三章 论努力

第四章 论态度

第五章 企业成功之路

第六章 论利润

第七章 论野心

第八章 论真诚

第九章 论力量

第十章 论创新

第十一章 论乐观

第十二章 绝不放弃

后语

代序 人的问题

——马云对话稻盛和夫

马云向稻盛和夫请教的是灵魂问题：企业与人性的关系，人的本质是什么，企业发展到最后到底为了什么？

2008年10月28日，京都，日本京瓷公司总部会议室。马云（44岁）和京瓷创始人、京瓷名誉会长、“盛和塾”创办人稻盛和夫（76岁）做了一次对话。

在日经BP社驻北京记者田原真司先生的帮助下，《中国企业家》记者被邀请见证了这次中日顶尖

企业家之间的交流。《中国企业家》2003年9月所做的封面报道《中日企业对视》有了新篇章。

1985年，马云看到的第一本企业经营书籍是松下幸之助传记，他明白了客户和服务的重要。他向稻盛和夫请教的是灵魂问题：企业与人性的关系，人的本质是什么，企业发展到最后到底为了什么？这是过去一年来他反复思考的问题。40年间创办了两家世界500强的稻盛和夫，十年前皈依佛门，其“敬天爱人”的经营哲学被日本企业界奉为圭臬。马云觉得，前辈“真正的洒脱，在做人的境界上花很多精力”，给他树立了榜样。

看懂人性

马云：我对稻盛先生一直很敬仰。今天看了京瓷公司所有产品的介绍，我心里感触很深。我觉得我们早就应该安排时间见面，因为很多事情是我最

近一两年才想清楚，但是稻盛先生多年前已经想清楚了。

稻盛和夫：我看到你写给员工的信（《冬天的使命》），在这种不景气的时候号召员工，我觉得你对整个世界经济的洞察力，还有应对的方式是非常合适的。我本人是以电子制造业为主，对互联网不太了解，但你的公司，阿里巴巴搞电子商务非常成功，也非常出色。

马云：谢谢！阿里巴巴到今天为止九年，我一直不敢用成功两个字，因为跟稻盛先生比，跟任何一家日本长期发展的公司比，九年几乎是刚刚开始。所以每次提到成功，我心里面都会感觉有麻烦出现——我比较怕成功，我觉得互联网的历史才刚刚开始，阿里巴巴的历史也是刚刚才开始……

稻盛和夫：创业的经过非常感人。你的创业过程跟我们京瓷创业比较类似，虽然创业的地方和时代是不一样的。我认为我是比较幸运的，我本身也没有什么才能，成功的根源在于有很多人支持我。我在五十多年的经营过程中，在世界经济这么混乱

的情况下，我一直保持谦虚谨慎的态度，所以有了现在。我觉得你也非常谦虚，任何一个成功的企业家都是这样的，如果他不谦虚的话，成功之后他马上会坠落下去。

马云：我听了以后觉得很有意思。刚才您讲的话正是我心里想表达的，我觉得自己也很有运气，我考了两三次重点中学也没考上，考大学考了三年，找工作八九次没有一个单位录取我。从各方面来看，我不像是一个有才华的人，无论长相、能力、读书都不见得是这个社会上最好的，为什么我有运气走到今天？我觉得我们可能是看懂了人性。人都有善良和邪恶的一面，希望灵魂不断追求好的一面，但如果不能把自己不好的一面控制住，把美好的一面放大起来，你不会成功的。我这几年所做的工作就是通过价值观、使命感，把公司优秀的年轻人善良的一面放大起来。正因为此，像我这样的CEO每天仍乐此不疲地在做事情。

尖峰时刻

稻盛和夫：我想现在整个经济的大危机，正是因为人们盲目追求欲望所导致的结果。我想这样的一种影响还会持续一段时间。中国也有古谚“谦受益满招损”，这次金融危机就算上帝给我们的一个惩罚吧。作为一个经营者，必须要在知足的情况下保持谦虚的态度，这是非常重要的。

马云：我非常同意。其实我觉得天下没有完善的制度，无论资本主义、社会主义，各个社会制度都不是完善的，但是人性，人的本性必须超越外部的环境，也必须不断地把自己安定下来看清楚自己。

我在去年有强烈的感觉，人是很容易健忘的。阿里巴巴尽管没有多少年，但是我们经历了不少的灾难。我看到了1997年的亚洲金融风暴，我也看见了整个互联网2001年、2002年的网络泡沫。去年已经很明显地感觉到人们又忘掉了这些，所有的投

资者跟你讲你的钱可以赚多少倍，所有的小企业在考虑在股票上赚钱，而不是做自己实实在在产品的时候，你知道这个世界已经在发生变化了。其实不是时代变了，是人性已经被欲望拖到了一个危险的边缘，所以我坚信这个灾难是一定要来的。所以我们在去年年底就做了准备工作。

面对这样的经济情况，要处理这样的问题，我自己有两步。第一，中国有一句话叫人定胜天。这个“定”不是一定的“定”，是镇定的“定”，人要镇定下来，是能够应付各种各样的灾难。也就是说在所有人头脑发热的时候你必须镇定冷静下来，所有人恐慌的时候，不能恐慌。第二，任何一次商业危机，都是一家伟大公司抓住机会的时候，最优秀的机会一定在危险之中。我们九年的企业经历过几次危机，当然这次的危机是一百年才一次碰上的危险，也同样是一百次才有可能碰上的成长机会。我是充满着期待，希望把这次危险变成一个机会。我从来没有像现在一样，那种既看到危险又看到机会的兴奋状态。

稻盛和夫：对于危机，还有一点非常重要的就是企业必须有它的现金储备。也许华尔街的人对我不太感兴趣，因为我本身在公司中储存了很多现金，有了非常雄厚的积蓄之后，再有危机，也有体力能够维持住，而且能够找到机会，更能发展下去。

马云：我非常同意。我相信稻盛先生的很多观点，我们两个都属于创业者和企业家。企业家很重要的是远见，看到别人没看见的东西。前几年我花最大的时间就是在考虑什么东西会打垮我的公司，而不是什么东西会让我的公司成长。只要不被打倒你就有机会成长。经济好的时候我一定开始融资，形势不好的时候我开始投资。我永远坚信公司里要放下足够的现金。不管别人怎么笑我，我还是把现金放在那儿。我有一个原则叫阳光灿烂底下修屋顶，不能下雨天去修。面临今天这样的经济危机，对我们最大的挑战就是考核我们的原则。我们不仅仅是想自己活下来，还要帮助几千万中小企业客户活下来，要帮助员工在最困难的时候还能够有激情更努

力工作。这是我今天所面临的挑战，也是面临的最大乐趣。

经营哲学

稻盛和夫：我在日本有一个经营组叫盛和塾，海内外有五千多家中小企业参加，主要是学习经营哲学和人生哲学。盛和塾在中国的无锡有事务所，在天津也有学习会，你要感兴趣的话，可以进一步协商。

马云：我是老师出身，喜欢探讨成长的方式方法，我十几年的创业管理经验不用于分享那是一堆废物，越分享越值钱，越分享越珍贵。我后天回国，就是成立阿里巴巴商学院——培养未来创业者的大学。我自己马上又要成立一个阿里巴巴湖畔学院（湖畔花园是我创业时的公寓），目的是要帮助无数的中小企业老板、总经理们沟通交流做人、做事的原则

和道理。我知道盛和塾，其实我们的思想和出发点是一样的。

我自己也分三个阶段，从开始学习创业到开始学习企业经营、发展，到去年开始特别是今年我对人的兴趣越来越大，所以一有空我也去学习道家哲学、佛家思想。可能我们都走过了这样一个阶段，但是稻盛先生的境界比我高多了，我现在需要导师。

稻盛和夫：我想你这个过程是特别出色、想法特别好的。人们在每个成长过程中最终还是涉及到人的问题，走到探索人的阶段，所以学习宗教也好、哲学也好是非常重要的事情。你刚才也谈到杰克·韦尔奇，包括哈佛商学院，很多经营战略本质上都是人的哲学。很多企业家成功之后不能持续下去最后失败了，就是因为他没有达到对人的深层理解。

美国现在是走下坡路了，中日企业以后的关系越来越重要了，应该比过去更进一步扩大交流、开展合作。

马云：这次的金融危机对中国和日本都是很好的机会。我相信自己的判断，以美元为中心的世界

经济体系将会有很大的变化，日元、欧元、人民币都将成为主要的货币。我坚信10年以内中日经济会有巨大的、长足的发展，所以阿里巴巴今年启动了日本市场，而且我们希望再通过五年十年的努力来建起中日经济商业之间的理解和沟通。

第一章 成功的配方

以你自己为主角，写一部人生之剧。

人生如戏

人生就是一幕戏，每个人都是主角。然而，我们不只是在演出，更是这幕戏的创作者。因为一般戏剧总有个既定的结局，人生则不同，结果往往掌控在我们自己手中。

有些人相信，命运在我们出生时便已注定。我不同意这种说法，我想，通过心灵和思考的升华，命运可以因此而改变。

与其和“命运”作无谓的相搏，不如潜心想想：如何来为自己写一部剧本，从而扮演自己心仪的角

色?越早动手,就越能利用每一刻,掌控自己的人生。

在生命的每个转折点,都有机会在等着我们——如果我们努力,就能抓住机会;反之,若心中没有清晰的任务和目标,原本唾手可得的,也将成为过眼烟云。

在如戏的人生里,为自己写好脚本的人与庸庸碌碌混日子的人,有着天壤之别。

效仿前辈

每当父母、师长告诉我们何为人生时,年轻的我们总是不以为然。我父母最喜欢的格言是:做父母的即使必须付出巨大的代价,也要让年轻人亲身体会苦难。而我则认为:如果我们能把自己的经验传给下一代,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、师长给我们的谆谆教诲。

独自开始人生之旅，犹如没有罗盘指引，终将迷失在茫茫的大海中。

长大成人后，我们应该常常回想前辈对我们的教导，并把这些教导当作人生的指南针，以免迷失前进的方向。

希望我的哲学也有一点这样的作用。也许你对我所说的抱有疑虑，或者根本不感兴趣。但是，当你在人生或职业生涯中遭遇到挫折的时候，你的确需要这样一套价值体系来帮你作决定。

这一哲学体系是我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，你也将体会到这些。

寻找人生的目标

越来越多的人，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，寻求即刻的欢愉；工作的唯一目的就是领取薪水，然后试图在追求休闲娱乐的过程中虚度一生。

这种安逸享乐的取向，必将成空。

轻松度日，一开始看来，虽无忧无虑，而且愉快自得，但是我们终将发现，这样无法满足我们追求人生更高境界的目的。

不管生活在哪一个时代，人的本质还是一样的，就是追求人生的善与不朽，把有价值的财富留给后世。因此，我们应该追求充实的、有价值的人生——只有如此，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。”

或许有人不同意我的观点，但我由衷地相信：艰苦奋斗地过一生，要比好逸恶劳、追求轻松的日子好得多。有经验的人可能会理解这一点。然而，遗憾的是，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，已不适合今天的年轻人了。

但如果我们说的是肺腑之言，相信大多数人还是会认同的。

找准定位

我们人类是不是没有自己想象的那样聪明呢？

现在的我，年纪已经大到可以客观地回顾自己的人生了，尽管如此，我发现仍有许多遗憾。我常常自问：“为什么我当初要那么做？”而如今总是会找到比当初更好的决定。

孩提时，我们常会做一些错误的决定，父母见状总会想方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，同样不免有许多悔恨。事实上，父母之所以想劝诫我们，是因为他们不希望我们重蹈覆辙。

世代交替，但是人类所犯的 error，还是一而再、再而三地发生。

如果我们能预见未来，也许就能适宜地规划我们的人生。

然而，不经一事，不长一智；没有错误，我们就不能成熟，就无法面对人生的挑战。

若要改变自己，就该谦卑诚实、客观地审视自我，并从过去的错误中学会如何自律。

脚踏实地

很多年轻人都梦想在有生之年取得骄人的成就，我们应该鼓励所有的年轻人怀有这样的梦想。但年轻人必须明白的是：成就是靠每天一点一滴辛苦的工作累积下来的，是不能一蹴而就的。

没有努力，再好的远见也只是一个不切实际的梦想。努力不懈，才能达到有价值的目标。

在人生旅途中，没有一步登天的魔梯。我们必须脚踏实地、点滴积累，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。

“不积跬步，无以至千里。”一小步、一小步累积下来的成果可是相当惊人的。你每天坚持不懈地努力，都会有一点小小的胜利，它鼓舞你再努力一点，以获得更大的成功。因此，只要不放弃，你一定可以上升到自己都难以想象的境地。

不管是生活，还是企业管理，只有“脚踏实地”才是梦想成真之道。

成功的配方

资质平庸的人如何才能取得非凡的成就呢？答案在一个简单的公式里：

人生成就=能力×努力×态度

你的能力——包括健康状况、才能，还有天性——这些大都是天生遗传的。然而，努力的程度则取决于你是否有强烈的愿望。我为能力和努力打分，最低是零分，最高是一百分。若我们完全沉浸于工作中，这两个因素便可以相乘。

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

第三个因素就是对生活和工作的态度。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负一百分到正一百分。假使一个人总是心怀妒忌、愤怒或怨恨，那么态度则是负分，到头来，这样的人生也就是负的。相对之下，一个人越正面、越坚定，其人生的成就也就越大。

从人生公式可以看出，人生的成败还是由我们

自己掌控的。我们从秉承的人生将决定个人或职业生活涯能否成功。

与稻盛和夫谈“成功的配方”

问：下面的公式是怎么来的呢？

成功(人生成就)=能力×努力×态度

答：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。我们一定要有一套正确的人生哲学和满腔热诚，而且比起其他有才能的人要更加努力。

问：为什么公式里的三因素是相乘而不是相加呢？

答：如果这三个因素是相加的话，天赋过人者不费吹灰之力就可以击倒众人；也就是说，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相竞争。但由于这些因素是相乘的，态度和努力就更为重要。这就是现实：平凡人若是辛勤努力，并怀着正确的态度和追求成功的热情，的确要比有才华的人，甚至是天才获得的成就要大。

即使是相当努力的天才，如果缺乏明确的人生目标，一味地绕着圈子走，也只是枉然。更糟的是，有些能力过人、努力不懈的疯子，就是犯罪集团的首脑人物。如果态度是消极的，整个结果亦将为负。

问：在这三者之中，能力、努力和态度，何者最为重要？

答：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。而具有讽刺意味的是，我认为三者中最重要“态度”，却常常被人忘记。最危险的 Am 莫过于一个“努力工作却心怀不轨”的天才！

我大学毕业时，要在日本找一份工作可以说是

很不容易的。我应聘了无数家公司，没有人愿意雇用我。挫折之余，我便萌生了一个想法：也许我可以成为一个凌驾于法律之上的“罗宾汉”式人物。

如果一直抱有那样的想法，以我的能力、热诚和不成功绝不罢休的心态，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错的，就算这一生再怎么努力，又如何能修得正果？

第二章 论能力

承认自己有所不及

在 1955 年 4 月开始第一份工作时，我真是一个标准的“乡巴佬”。这之前我从没有到过大城市，而且操着浓厚的南方口音。每当电话响起，我都希望别人去接，不想让人听出我的乡音，甚至还觉得自己是有缺陷的人。

虽然有这种自卑感，我还是决定接受自己的不完美之处，并试着超越，这样我才不会自认为是个失败者。

我对自己坦诚：“没错，我就是个乡巴佬，念的是偏远的乡村大学。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，我学着不否认自己的缺点，并接受这个事实、卸下伪装。这样，我才能释然地向前迈进，逐步超越自我。

真的做不到的话，不必装作很行。承认自己有所欠缺，并从那儿出发吧！

这就是我在京都的一家小公司工作时学到的一课。在我的一生中，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 分和发奋努力得到 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仅是成绩。为了超越自我，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，只求六十分”和“精益求精、追求卓越”两种现象并非单指学业上的表现。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，而最大的障碍就是追求安逸的惰性。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心血终于开花结果，那种喜悦将是无与伦比的。

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，但是努力用功并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，然后混得一纸文凭。后者会说：“书呆子的成绩当然

好。如果我那么用功，没有人是我的对手。”

毕业后，这位“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运气，一定会表现得更加出色。

真的吗？用功读书也是一种自我超越！不沉溺于短暂的娱乐——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作出了类似的牺牲。他必须压抑自己享乐的欲望，专心于工作。别忘了，超越自我要花费更多的精力。

因此，我们在衡量一个人的能力时，必须连他的意志力也要考虑在内。假如一个人向自我妥协，决定随波逐流，其能力一定会大大减弱。

人生之旅并非光靠聪明才智就可以成功走一回。

大胆敏锐

总体而言，人分两种：一种是讲求精准、敏感、行事含蓄；另一种是勇于尝试、大胆、外向。就像一块布是由经纬线纺织而成一样，人也需要这两种特质，这样，经营企业才能成功。

在日本武士剧里，总有个看起来不修边幅或是喝得酩酊大醉的剑客，但是这个人还是察觉得出后面有人鬼鬼祟祟。忽然一声怒吼，无需回头就把敌人摆平了。观众都鼓掌叫好，赞扬他的武艺高超。从他那看起来大胆的行动里，我们可以发觉其中的敏锐。

具有讽刺意味的是：单凭胆量，无法把事情做得十全十美；若只有敏感，则缺乏向新事物挑战的勇气。在工作中，我们需要具备这两种不同特质的人，这种人才能够因时制宜，根据不同的情境来发挥。我认为，最理想的人应该天生敏锐，并能从广泛的经验中获得真正的勇气。

现实中这种人不多。但凭借自身的努力，无论我们天生倾向哪一端，都能达到一个平衡点。

天生大胆也好，敏锐也罢，我们都能找到使这两种倾向互补的方法。

驾驭你的本能

我们生来就有“本能”和“智力”。吃、喝、打斗、占有欲和妒忌等都是我们求生的本能，用以保护自己和家人。我们常利用本能作为判断的根据来作决定。其实，这只是动物的一种特性。只有更客观地分析形势，才能作出更好的决定。

因此，驾驭本能是很重要的。这样心中才有一个让智力成长的空间，以供理性思考之用。看看在自己的行为当中，有多少是单凭智力来控制的？

驾驭本能并不容易。没有本能，人根本无法生存，因此我并不主张把本能抛弃。但更为重要的是，我们不能受控于本能，而是要培养出以意志控制本能的能力。

依本能行事是天生自然的事，因此驾驭本能可谓是一大挑战。然而，想要驾驭本能，没有任何捷径。在私欲一蹶出来的时候，就要马上逮住，并用我们的智力去压制。

我们一定要学着驾驭自己的本能。这样，智力方能得以发展，也才有作出正确决定的能力。

以才智为中心

才智是心灵中理性的部分，用来思考和判断。为了加以运用，我们必须以它为中心，这就好比用放大镜在阳光下聚热生火一样。日文中的“有意注意” (yuui chuui)，意思是有意识地集中注意力。相比之下，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，我们必须训练自己的才智，若是常年运用这种自主的注意力，以才智为中心，就可以像激光一样精确。一旦有需要，才智就会立即发挥作用，直指问题核心。

最后，我们可使自己从本能和私欲的束缚中挣脱出来，获得自由，心智能力也将更为敏锐，这就是灵感。它可在一瞬间出现且极为精准，并能当机立断，不必刻意地分析与思索。历史中的伟人常常依靠灵感成就了了不起的事业，然而灵感出现的原因和过程，我们却知之甚少。

今天，在为生存而奋斗的关键时刻，我们的头脑中或许会灵光乍现，像是神灵的预示。这就是“灵感”——在全心全意投入工作时获得，并让我们得以勇敢地面对艰难险阻、检讨这样做是否无愧为人。

提升能力的高度

选择远期目标时，我会故意将其设定在自己的能力之上。

换句话说，我会选择目前无法完成的事——不管我现在多么努力，还是做不到。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，团队领导者一定要拟定计划、设法将自己和团队的能力提升到必要的水平。也就是说，团队不是达到一个目标就可以，我们一定要有计划地去发展达到目标所必需的技巧与能力。

我们可依据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项新的任务上就满足了。若要有惊人的成果，一定要力求突破，努力去做此时此刻看起来不可能的事。

若要完成新的、有意义的事，我们必须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。从很多例子来看，他们也是绝不屈服的人。

大多数企业的经营者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倒。小公司的老板勇于冒险，并靠自己的才能来实现既定目标。但若被自己的能力所束缚，即使得到一时的成功，从长远来看，公司还是无法稳定成长。

仅仅拥有缺少灵魂的力量，我们很容易沦为自己才能的奴隶。

反之，有些人是利用能力，而不是为能力所奴役。他们用善良、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”。

很少有人生来就是贤者。一开始，我们要依赖自己的才干、经营企业的能力及昂扬斗志获取成功。然而，要将企业的经营视为终生志向，就必须丰富自己的心灵、培养良好的品格。

与稻盛和夫谈“能力”

问：领导能力是天生的，还是后天培养的？

答：我常常思索同样的问题。我想，答案应该是“两者都是”。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，我也相信几乎每个人都可以训练自己成为一个优秀的领导者。

比能力更重要的是领导者所投入的努力以及他们在领导部下时所依据的真理与原则。最令人扼腕的是，一个有才干的领导者，想法却有偏差，使得整个团队误入歧途或是走上自我毁灭之路。

第三章 论努力

人类的努力若以热忱与激情为动力，就会将今天的不可能变为明日的事实。

为何工作

工作的意义何在？

人人都须养活自己，让家人得到温饱。但如果你出生在豪富之家，不需要工作呢？我们通常只会利用一点闲暇时间来娱乐，如果每天游手好闲，最后一定会无聊得发慌。显然，工作所得不单是领取薪水而已。

工作可使我们的心灵得到一定事实上，透过工作，我们可以发意义。

但是，工作是艰苦的，我们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，这样的工作只会更苦，几年下来，就让人觉得无法忍受了。

因此，我们一定要把艰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“享受工作”，并通过自觉的努力，引导自己以积极的态度看待工作。

人生中是否能有一份值得毕生投入的工作，关系到我们能否感到快乐。但是无论如何，我们必须先从工作中找到意义！

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，也如那些达到目标的人，都是真心、热诚且辛勤工作的人。

然而，在这些人当中，有的可以成功，有的却惨遭失败。你可能会认为，这个社会实在是不公平。但在这两者之间，还是有一层阻碍的，虽然薄如蝉翼，却难以穿透。

这个不同点就在于坚忍与毅力。失败者一旦遇见一堵墙，就认为必定难以穿越。这是常识。换言之，他们是尽力了，但还是有所限制。撞到了墙，就以常识来为自己的放弃找借口。

即便是看似不可能完成的任务，我们也要坚持下去，要有不成功绝不放弃的毅力。我们必须摒弃头脑中的“惯性思维”，抛开任何可能限制我们进步的、先人为主的观念，这样才得以突破最后一道障碍，迈向成功。

我们要有突破障碍的信心与勇气，这样我们的个性才能愈发坚强及坚忍不拔。正是这股坚持到底的毅力才能使我们收获另一次更大的成功。

开创新纪元

有些人在无法完成任务时，总会为自己找各种理由，比方说缺乏这个或那个条件等等，反正总是有理。如果我们都按照这种模式思考，就永远不能成就新的辉煌。

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！然后让自己滋生出一种“不成功绝不罢休”的欲望。拟定一套计划，清楚地意识到如何才能达到目标——比方说，如何招募到需要的人员、资金、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，每个人都会遇到暗藏的险恶与困难。若要成功，你必须告诉自己，这是免不了的。你要相信自己，以永恒的热情追求目标。

或许有人会问你，成功的几率有多大？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，开创新纪元的动力全凭一股热情。

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，那时真想逃得远远的。那种感觉，到今天偶尔还是会袭上心头。

但是，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，就急着回去工作了。

有人认为我的日子过得很苦。其实除了焦虑，我觉得自己的生活还是很有意义的。我的确很喜欢自己的工作。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痛苦。事实上，只要他们能够学会享受工作，或许就不觉得苦。

只有热爱自己的工作、并能从中得到无尽乐趣的人才能成功。

若要真正成功并获得伟大的成就，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以发现生命的真谛，甚至了解宇宙。

例如，我就知道一位常年专注于技艺的木匠，他不但手艺高超，而且说起人生的故事，也总是让人听得目瞪口呆。还有一位自律甚严、不断完善自己品格的和尚，面对即使是不相关的领域，也能说

出其中深奥的道理。努力追求某一种技能的人，不管是绘画、焊接，或是写作，都可以培养出类似的洞察力。

不幸的是，现代的年轻人从学校毕业以后，对毫不起眼、基层的工作总是觉得不耐烦。他们怀疑这么做是否有意义，并要求上司给他们分派不同的工作。然而，他们可能还是觉得无法满足。

有句话说：“艺博则不工(Jack of all trades, master of none.)。”其中道出一点：如果知识广而浅薄，等于一无所知。然而，若我们专注于某一项技艺或领域进而达到非常高的境界，就可以了解整个宇宙。

精通于一门学科，所产生的领悟是极大的。因为，在每一件事的背后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，那里的环境实在差强人意：薪水总是迟发，又没有奖金。我想，如果继续留在那家公司，未来大概毫无希望。

因此，我很认真地考虑辞职的问题。但我的弟弟严厉地责备我，劝我打消这个念头。他提醒我，现在工作难找，全家需要我在经济上给予支持。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那部分，也就是自我。我决定转变工作态度，寻找工作的乐趣，并在困难的环境中开创出一条路。

我开始致力于研究，后来终于有了惊人的成果。由于那家公司没有特别杰出的人才，因此我就显得极为突出。上司的称赞使我工作得更加起劲，并获得更多的赞赏。从那时起，我的生命似乎又充满了新机会。

假使一开始我能找到比较理想的工作并身处更优越的环境，或许我就没有机会取得今天的成就。

心胸开阔，你才能察觉出生命的至福。

健全的心灵，健康的身体

“健全的心灵来自于健康的身体(A sound mind in a soundbody)。”

这句格言可追溯到古罗马时代，而且历久弥新，至今仍然适用。

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

健康欠佳会削弱你的决策能力，因为如果确定一个方向需要较多的体力与耐力，你就可能因此而放弃。即使这种影响只是在潜意识里，终究会让你的决定不够谨慎，波及许多的人。

说实在的，我认为，当健康因素可能影响到决策力时，领导者就应该辞去原来的职务。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取得更大的成就。

为了拥有健全心灵，尽力保持身体健康吧！领导者不仅要公正无私，而且所作的每一个决定都必须以团队为出发点。

在悔悟中生活

“在悔悟中生活”指的是经常真诚地反省自己，自问所做之事是否无愧于心，并培养自己自律的能力。在反省自我时，我会尽可能的专注与谦卑，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，我的头脑更为清醒，渐渐做到了避免错误的判断或潜在的危机。

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

人性总让我们满足于荣耀的桂冠。不幸的是，无论我们在提升自我上有多大的成就，如果不谦卑自省、坚持学习，还是会失去原有的一切。

很多像我们一样辛勤努力的人，每天只忙着完成工作，却不作自我反省。如果我们要完善自己的品格，一定要严格地审视现实、找到理想的归宿。

如果不自省，成功将成为毁灭我们的原因。

让好书拓展我们的视野

阅读不只是为了得到乐趣，我们更应该凭借阅读来提升、完善自己，同时应该养成找好书、认真地从中汲取精华的习惯。

我总是在下班后读书，或是为客户朗读一段精彩的文字，即使是在夜半时分也沿袭着这一习惯。我不是正襟危坐地在书桌前阅读，而是在我那收藏着许多古典文学和哲学书籍的卧室里看。

我甚至在洗澡时也读书。每逢周末，我最大的爱好就是用读书来消磨时间。

你可能会觉得忙得找不出时间来读书。然而，不管在何处，还是可能从有限的时间中挤出一点来读一本好书，并因此有所领悟。

当然，生命里最宝贵的一课，还是从经验中学习得来的。“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”但是，通过阅读，可使这些经验更有意义。此外，书本可以给予我们精神上的“激发”，告诉我们那些没有机会亲身经历的体验。

通过自身的经验和从阅读中得来的他人经验，可使我们建立起引领人生走向成功的精神架构。

用你的活力鼓舞他人

领导者都需要部下帮忙，光凭一己之力是无法成功的。而且，即使你有炽烈的热情，但跟随你的

人无法分享这种炽热的话，还是很难成功。

你给予部下的可能是有史以来最好的计划，并拥有最完整的资源。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，如果你能热切地与成员沟通计划目标，使团队士气和自己一样高昂，那么即使缺乏物资支持，依旧可能成功。试着用你的活力鼓舞他人吧！激发出一股力量，这么一来，团队活力说不定比你自己的想法的要充沛。

假使部下只是同意执行你所提出的计划，成功率只有大约 30%。他们若是说：“我们会全力以赴。”那么大概就有 50% 的成功率。但是，如果你能让他们感染到你的活力，并把你的计划当作自己的，那么我敢说，这样的成功几率可达 90%。

看看部下是否热爱工作，并把自己的活力灌输给他们，直到他们也有炽烈的热情为止——这就是领导者的首要任务。

认真过每一天

我不做长远的企业计划。假如我们连今天工作的结果以及明天的一切都不知道的话，如何能预见未来十年的情形呢？

我告诉自己：“要认真地过日子。”假如我每天都努力工作，并设法改善一些事情，或许就能预见明日的景象。一天天累积起来的就已非常可观——五年、十年后的成就必然会辉煌。

对我来说，认真地过每一天，要比担忧未知的明天更重要。我坚信这个理念——这就是我研究和管理的原则。

我可以很真诚地说，如果我们认真地度过今天，推断明天的准确性便能达到较为精确的程度。这样，有助于我了解未来趋势的走向。

有句老话说：“万事相通，举一反三。”

同样地，如果我们认真地过日子，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”

问：有人说，你似乎能掌握某种窍门，每一次开展大计划都能成功。请问，你是怎么做到的？

答：很简单。不做到满意的程度，我绝不放弃。失败是一种心理状态。每一次开展大计划，我是在让自己完全相信这项计划意义非凡后才着手。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，我就会设法开辟出另一条路，直至达到真正的目的为止。有时候，我也得告诉自己，要有耐心。

问：假如员工成绩欠佳，你会如何对待他们？

答：每个人的能力都不同。有些员工非常能干，有些则不然。但只要员工有积极向上的态度、认真

努力做事，经理就不该按他们贡献的能力区别对待。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。

问：如果员工抱着负面、消极的态度，你如何应对？

答：若有这样的员工，我会试着跟他们谈，告诉他们积极的态度不仅对个人有好处，对公司来说也很重要。如果他们的态度过于极端，我将建议他们另找一家公司，甚至改行以转变自己的心态，这样工作才有成效。依旧抱着消极态度的员工没多久就会自行离开公司了。

问：你是否认为长远计划没有必要？

答：这一生中，我总相信，预测未来最好的方法就是：每天认真工作，把明日视为每天努力的延伸。换言之，如果希望明天能如你所愿，今天一定得好好努力，完成计划。

每一个管理者都有自己的风格。我所说的一不制定长远计划——就是我的管理方式。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，但是如果一味着眼于长远计划，我们若成不了预言家，就会成为说谎者。

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引导我们走向真正的成功。

永怀希望

今天，我仍然相信人生可以如我们想象得那般美好。但是，我在就业之初，却丝毫不抱有这种想法。我所做的每一件事都出了差错。

然而，我并不放弃希望，并尽量满怀欢欣；就是因为这点，我才有今天的一切。

当年，我住在一间位于摇摇欲坠宿舍的二楼，起居范围大约只有 10 平方米的榻榻米房间。榻榻米

也老旧不堪，表面残破，连稻草都露出来了。我用一个可移动的煤炉和一个锅来烹制三餐。

我的研究工作进行得很不顺利，和他人的关系也是如此。黄昏时刻，我总是沿着宿舍后的一条小溪漫步，那里两岸樱花灿烂。我坐在溪畔，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解内心的痛苦。我借着高亢的歌声打起精神，不停地唱着，直到有勇气走回自己的房间。第二天一早，我又像往常一样投入工作。

我们无法彻底免于痛苦和担忧。但是，即使是在人生最低潮时，也不要失去愉快的心情和对明天的希望。

追求正义

我小时候常自问：“什么是一个人该做的正确之事？”

当我在社会上面对残酷的现实时，也试着跟自己说：“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，与心仪的学校擦肩而过。毕业后应聘工作时，也常常被淘汰。挫折虽然一再地向我袭来，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于高科技的、新型的陶瓷制品。那项研究实在是不怎么起眼，然而我还是告诉自己，要尽最大的努力使陶瓷成为一种了不起的材料。

在经历了几近绝望的打击后，我还是尽力追求理想，打起精神，继续努力下去，并最终实现了梦想。

在漫长的人生之路上，或许你会经历许多的失望、困难与尝试，这些都是你努力突破的机会。鼓起你全部的力量，飞向梦想吧！

上苍绝不会忽略真诚的努力和真正的决心。

切勿选择捷径

毕业后，我在一家小公司服务。但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。我想象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。

公司的资深经理劝我妥协，暗示我另外选一条平坦的路走，与队伍一同慢慢地爬上山坡。

对于他的相劝，我想了很久，但最后还是选了崎岖的山路。我知道，假如自己选一条好走的路，慢慢向上爬，可能在攻顶之前便放弃了。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。捷径也许对他们来说是个轻松的选择。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正确的，那么不管路途多么凶险，天气多么恶劣，都应一心攻顶。从那时起，我就试着对自己和他人一

样严格，这样我们才能一同登上巅峰。

捷径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

有个小和尚请一位有智慧的老住持为他形容地狱。那位老住持答道：“地狱有一个宽达三尺的大锅，里面是美味的面条。然而，你所能用的餐具，也是一双三尺长的筷子。”

住持解释道：“你可以想象这幅景象。大家都饿极了，用这三尺长的筷子争食。他们试着夹起面条，但是筷子太长，无法把面条送到嘴边，于是发狂地搅着那锅面。每个人都想第一个吃，甚至攻击别人。最后，把面条弄得到处都是，就是吃不到嘴里。因此，每个人都为永恒的饥饿所折磨。”

接着，小和尚又问道：“那天堂呢？”老住持回

答说：“天堂的情形也差不多。不过，每个人捞起面条后，都把面条夹给在锅子另一端的人，说：‘请先享用这美味的一餐吧。’另一端的高兴地吃了，并说：‘谢谢，现在让我来回报吧。’由于每都有无私的心，所以得享至福。”

企业间的关系，可能有如天堂，也可能像是地狱，关键看我们如何视之：是一输一赢？双方平局？抑或是力量相乘的双赢局面？

发自内心的信赖

没有相互信赖的人际关系，就无法获得成功，在企业经营上，尤其如此。

问题是：该怎么做？我个人认为，一开始可以和值得信赖的人交朋友。只靠自己还不够，必须和他人建立相互信赖的关系。

然而，我还是错了。我很快察觉出除非自己先

变得让人信赖，否则无法和别人建立起这样的关系；除非我先做到这点，否则无法吸引别人。我想，相互信赖的关系也是一种思考的反射。

至于被别人背叛，我经历过不止一次，但是我不会让这些事来困扰自己。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，就得好好调整自己的行为模式。

即使我们有不愉快的经历，还是应该继续相信别人。这是建立良好关系的唯一途径。

信赖并非靠外人施舍，而要在自己的内心中寻找。

以平常心看待事物

清澈而单纯的心灵才能感受到真理，而自私的心看见的只是复杂、混沌。比方说，如果我们每做一件事就问：“我可以得到什么好处？”我们的贪婪

便会使原本简单的问题变得复杂难解。我们在设法改善自己的形象时，私欲会在不经意间跳出来，使原本简单的问题偏离方向，事情便迟迟难以解决。

我们应该怀有一颗本真的心。若是让私欲出来兴风作浪，原本简单的问题将变得复杂。

我们应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，便该勇敢承认错误。只有用无私的眼光来看待事情，问题才会迎刃而解。但是，如果我们首先不抛开自大的天性，双眼将会被欲望的云雾所蒙蔽，从而导致一味追求快乐与奢华，而真理还是难以明了于胸。

然而，看到真理还是不够，拥抱真理要有飞蛾扑火的勇气。

假如我们能以平常心来看待事物，愿意牺牲自我，就没有无法克服的难题。

注意细节

若要判断一个人的能力，可以看他是否能做好决定。

若要作出正确的决定，我们得先掌握形势。此外，感觉一定要敏锐，并注意细节，才能直指事情的核心。

要培养这份“敏感”，必须做到全神贯注。但是，这种专注并不是一朝一夕可以养成的。

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。如果你没有这种习惯，要专注于某一个焦点就很困难。

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

如果你能每天练习，危急时刻才能作出正确的决定。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。

依靠你的潜意识

你的潜意识可使你在面临复杂的问题时，作出快速且正确的决定。

记得第一次开车的情景吗？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，你的潜意识形成了。今天，凭借潜意识，你可以立即评估出每一种情况，从过去的经验中找出类似的模式，手脚反应自如——你已经用潜意识开车了。

日本棋艺大师升田幸三(Kouzou Masuda)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。”在大师作出种种假设前，其潜意识已为他估算出了正确的一步。

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，可以锻炼我们的潜意识在瞬间作出抉择。

跟着道理走

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

“筋”，从字面上来看，就是“脊椎”或“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示。

我们常常根据自己的判断标准来作决定。这些标准一定要用真理与正确的原则作为依据，比方说根据道德或伦理来回答这个问题：“什么才是一个人

该做的正确的事？”要判断某件事是否有“筋”（有“道理”），不能只看这件事是不是合乎逻辑，而是要看这件事是不是合乎人类的道德标准。在我们轻易断定某个想法有道理之前，应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，因为在他们作决定时，没有依据合理的标准。“有道理”才能成功，因为“道理”就像指南针，可以指引我们前进，并使别人信服。

内心的指南针可以引导我们作出正确的决定。

真理与原则

我们的判断与行为都必须依据基本的真理与原则。

在作决定时，不要依靠惯用的解决方法与传统。如果总是如此，在遭遇新的状况时，因为常识和传统都已失灵，你就会迷失自我。

如果凡事依据宇宙的真理与规则来作决定，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：秉持以道德伦理为基础的正义标准。倘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。一个人如果具备正确的判断标准，即使身处陌生的境地，依然不会感到困惑。

有些人之所以能开创新天地，不是由于他们经验丰富或智慧过人，而是因为他们遵循人类真正的精神，并凭借基本的真理与原则作决定。

与稻盛和夫谈“态度”

问：你认为，美国与日本的员工在动机和态度上有何不同吗？

答：我们到美国来发展，还是秉持着京都半导体公司的经营哲学的。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，他们能更为直接地欣赏一个想法本身的好处。

问：你认为美国的管理阶层以自我为中心吗？

答：有时，我们会遇见一种经理人，他的个人主义体现在以自我为出发点，但是在日本以及其他国家也有这样的人。无论是何国籍，只要我们真诚地、发自内心地去沟通，即使是最为自我的人，都能理解并接纳我们的想法。我们的确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。

问：在运用潜意识解决难题方面，你是否有什么特别的技巧？

答：我并不是这方面的专家。我之所以知道怎

么做，得益于我个人的经验。一旦我变得热情而专注，就可以感觉到潜意识的推动。遗憾多年的事，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

追求成功的热情

以下七件事代表着经营企业的七大原则，而每个词的英文字首加起来，正是“热情”(Passion)：

◆利润(Profit)：使收入最大化，支出最小化。
不要追求利润，要让利润跟着你跑。

◆野心(Ambition)：培养你的雄心壮志，直到渗入潜意识为止。

◆真诚(Sincerity)：在商业往来中，为另一方着想。目标在于缔造双赢的局面。

◆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。利用个人的创造力达到持续的进步。

◆乐观(Optimism)：永远保持积极的、愉快的态度。要有一颗单纯的、充满希望和梦想的心。

◆永不放弃(Never Giving 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、永不懈怠地做下去。

在这个章节，我们将讨论这七大管理原则是如何整合在同一动机之下的，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，并上演了一部名为“企业”！的戏剧。

一部剧需要许多不同的角色。著名的男、女演员担任主角，此外还有英雄、坏人和敌人等角色之分。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，看起来就不合常理。男、女演员都有自己的戏服并扮演自己担任的角色。

一家公司也是如此。总裁也只是扮演其中一个角色。若是最高主管穿着邋遢，公司的形象可能会因此受损。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。如果真是如此，就是滥用职权了。

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

热情引领你迈向成功

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

如果你拥有热情，便几乎所向无敌了。

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

热情是成功和成就的源泉。你的意志力和追求成功的热情越强，成功的几率就越大。

热情是一种状态——你二十四小时不间断地思考一件事，甚至在睡梦中仍念念不忘。事实上，一天二十四小时意识清醒地思考是不可能的。然而，有这种专注却很重要。如果真能这么做，你的欲望就会进入到潜意识中，使你无论在清醒时还是在睡梦中都能集中心志。

热情就是成功之钥。

单纯的心，单纯的热情

真正热情常能带来成功。但如果热情是出于贪婪或自私，成功便会如昙花一现。如果你对正义毫无感觉，凡事都以自我为中心，同样的热情也许一开始会让你尝到成功的甜头，但最后还是不免倒下。

能否成功，最后还是要看我们潜意识里的欲望是否单纯。

最理想的情况莫过于我们摒弃自私、凡事助人为乐，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，要想彻底根除自私自利与贪婪之心是不可能的。对于这点，我们无须觉得羞愧。以自我为中心的欲望就是人类得以生存下来的基础。但是，我们也要试着去控制这种欲望。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至他人，欲望就会变得单纯。最后，单纯的心必然能占上风。

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，常常突然出现解决之道。我总认为，这是由于更高的力量把我那无助而单纯的念头带进潜意识中，才使我能洞察先机。

“阿米巴”式管理

我告诉公司的主管们：“开车前，你一定要启动引擎。”同样的，在开展一项大计划的时候，你同样需要富有热情的主管，并用这股热情来带动手下的员工。

京都半导体公司创立第二座厂房时，我有点担心。公司虽然才刚起步，却由于对企业充满热情而成长迅速。我担忧公司最后会像其他大企业一样变得官僚、僵化，从而失去那份向前冲的热情。然而，

我仍希望在京都半导体公司培养出一批企业家来。

因此，我把公司分成几个叫做“阿米巴”的小中心，每个都是小企业体，有自己的领导者或核心。典型的阿米巴中心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，同时也要为其他人和顾客服务。每个阿米巴成员和领导者具有同样的热情，并自行评估“小时效率”——即成员平均每个工时增加的价值。

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组成。

用你的热情让主管充满动力，进而点燃部下心中的热情。

与稻盛和夫谈“热情”

问：为什么热情很重要？

答：热情可以使你释放出潜意识的巨大能量。在认知的层面上，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，潜意识的力量要比有意识的力量大得多。一家小公司比方说刚刚创立的京都半导体公司，不可能梦想很快就能招募到一批奇才。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。

问：你所谓的“热情”是如何发挥作用的？

答：假设你现在失业了，需要一份收入来养家糊口？于是你决定摆摊卖热狗。很显然，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，你应该找一个进取的理由来鼓舞自己和家人。充满热诚和希望才能面对未来，并成为一个人独立的企业家。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。

不要羞于说出自己的梦想。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，如果你的梦想对社会有益，那会更好。更重要的是要真诚，不管是对自己或对别人。若要真的做到客观，以事实为根据，你就必须做到真诚。

在你开始想象并让梦想飞驰时，以事实为着眼点是很重要的。你必须确立特定的目标，并想象达到目标的种种过程。例如，你可能想买一部二手货车，并动手改装成活动的热狗摊；想用丙烷气来烹调热狗，并安装一个饮料机。然后，你就上路了，前往几个最适合营业的地点。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，并留意附近的交通状况。

除此之外，也要考虑所有潜在的不利因素和困难。万一出现下雨了、车子抛锚了、热狗不受客人欢迎、货源不足等意外情况，应该怎么办？周末、假日照常营业吗？要是供货商无法把货送来呢？若是出现了竞争者，又该如何面对？

要针对以上种种情况进行思考，想出解决之道。这样一来，你就能更坚强，以后遭遇到问题时，才

有勇气面对。

寻找创新的方法来避免危险，并招徕客人买你的热狗，这是你日夜都可以做的事。运用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”自己每天的销售量以及收入和支出的金额。把雨天和假日的营业额打个折扣来计算收益，好像你在经营一家企业一般。企业的发展像是一部电影在你的眼前呈现。这个企业似乎拥有自己的生命，而且流光溢彩。于是，你感觉到由内在升起一股信心，使得计划成功，并开始对未来感到乐观。这时，就是你出发的时候了。我敢说，你的计划成功几率很大。

一旦开始了，就要有决心和毅力坚持下去。不成功，绝不罢休。

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

问：你是如何想出以“热情”为核心的企业经营七大原则的呢？

答：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，员工就会受苦。因此，我必须绞尽脑汁把管理哲学浓缩成几个重要的概念，并要求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)、真诚然 (Sincerity)、力量 (Strength)、创新 (Innovation)、乐观 (Optimism)，以及永不放弃 (Never Giving up)。这些词语的第一个英文字母合起来，就是热情 (P. A. S. S. I. O. N.)！

第六章 论利调

能管理大企业的人，必定是能把利润带给顾客的人。

不要追逐利润，要让利润跟着你跑

使收入最大化，支出最小化，是企业成功的基本概念。

利润无法通过追逐得来。只有持续增加收入、减少支出，利润才会随着你的努力而来。换句话说，利润就是你不断努力成果。

以上听起来容易，实则不然。企业会反映经营者的个性，并会按照经理人的意志发展。极大的意

志力和创造力是使收入最大化、支出最小化的重要原因。亦即，强大而明确的“企图心”是必要的。

企业的目标

在创立京都半导体公司的第二年，我发现我们还真是大胆。

我们八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整个社会所接纳。但是，不久之后，我们招募来的年轻人却要公司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，哪有能力保证每一个人未来的生活呢。然而，这些员工还是愿意把未来交给公司，那么我们又怎么能违背他们的期望？经过三天三夜激烈的讨论后，我决定改变公司的任务，以员工为本，科技放在其次。

京都半导体公司的经营理念，就是提供给所有员工物质和心灵成长的机会，并通过我们的共同努力促进社会和全人类的进步。

因此，京都半导体首要的奋斗目标就是一一为员工创造更多的机会。基于这点，我们不但可以促进科技的进步，更有助于社会与人类的发展。我相信，这些就是我们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发展，利润是雇主不得不追求的。

这没有什么可耻的。自由市场的原则就是竞争，我们所获得的利润是正当营业所应得的报酬。我们促进公司的生产流程更加顺畅：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通过努力工作才获得利益的。我们

应以此为荣。

然而，我们不应该让利益蒙蔽了我们的双眼，不可以完全屈服于“利”，做出为求利润而不择手段的事。我们必须端正行为。所有利润都应是血汗换来的，再把利润投入在品质改良上以满足客户的要求。

不要妄想凭借不法的手段致富。就以石油危机为例，有些经理人任由公司囤积货品、提高价格。我在想，在这些寡廉鲜耻的经理人中，还有多少仍在其位？

在自由市场里，利润应该是社会给有功者的嘉许。

企业的本质

随着社会的发展，环境越来越复杂，古老的真理似乎也已消失。

在经营企业时，我们绝不要忘了企业本质。

就在第一次石油危机前，日本的地价开始上涨。很多公司竞相购买土地，希望炒到天价。和我们有业务关系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——也就是借着生产产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，许多公司的资金都被土地套牢了。然而，我们京都半导体公司还是有流动的资产来投资厂房和设备。因为有良好的资产损益表以及“先见之明”，众人对我大加赞赏。

当然，没有人能预见未来。但是，在其他人关注表面时，我却执著于真理和基本原则，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”。这虽然是老生常谈，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最大化为经营的唯一目标。

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

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，不仅是迎合，更是为了超越顾客的期望。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来自“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。只有这种态度才能带来更多机会，并使自己的公司获利更大。

定价是一种管理方式

我告诉公司的员工，定价就是一种管理方式。

大家都认为，商品定价应该比一般的市场行情略低，这样的价格才具有“竞争性”。你可以依靠薄利多销，或是比市场略高的定价来获得最大盈余，但相比之下，销售量就会少一点。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，并尽量使此数值最大化。但是，还有一些因素会影

响销售。销售绝不是个简单的问题，不管我们预估某项产品的利润是多少，都很难估算实际的销售量。然而，定价无疑会影响到企业的表现，我认为最后还是应该由高层管理者来作决策。

在定价方面，目标在于找出大多数顾客都感到满意的价钱，并使其很愿意掏腰包购买。如果价格太高，顾客会调头而去；价格太低，顾客虽然会很高兴，但是不管销量如何，所得的利润便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，一开始我遵循的并非成本会计的

概念，也就是说，我不是按照以下公式里的成本与售价的差额来定价的：

$$\text{价格} = \text{产品成本} + \text{营业费用} + \text{利润}$$

一般而言，价格是由自由市场运作的机制所决定的。简而言之，顾客就是价格的决定者。

既然价格是由市场决定的，我们一定要不断地缩减制造费用。产品成本和定价之间的差额就是我们获得的毛利润。因此，我们若能把制造成本降至最低，也就能将利润达到最大。

要降低制造成本必须去除一切先人为主的观念和常识，比方说忧虑于原料费用、劳工成本、管理费用等是否能达到合适的百分比。我们一定要考察每一个范围，并尽量缩减不必要的开支，找出最省钱的方法来制造产品，这样才能达到符合市场要求的价格与质量。这也就是人们常说的“省钱就是赚钱”。

企业的本质在于：一方面要使利润最大化，另一方面又要满足顾客所有的需求！

每天盯着资产损益表

经营企业若要取得成功，经营者就无法像隐居的大师那样俯瞰世间，偶尔吐出一两句警世之语。反之，经营者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，还是开一家小店，都要经历大量数字的Et积月累。如果不能定期分析费用或销售量，就不算是经营。

然而，只看每个月的收入报表并不够。每个月的利润是每天一点一滴累积下来的。因此，你要把分析资产损益表当作每天必修的功课，并依据这份资料来经营企业。

不看每天收支的数字，犹如不看仪表盘开飞机，不仅会失去方向，也找不到着陆点。

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和表现。

无私看利润

对管理者来说，纳税好比割下自己身上的肉。我们每年所缴纳的税款，占我们辛苦得来的利润一半以上。即使有一些利润只是待收款，或是其他非现金的方式，我们还是要以现金纳税。赋税可真是残酷！

也许只有管理阶层能感受到这一点。一般员工可能会认为，这还不是公司的钱。但对管理者而言，这好比有人偷了我们的积蓄，而这就是许多主管人员千方百计逃税的原因。

逃税当然不对。公司所得的利润并不属于管理阶层。此外，我们所缴的税是用之于社会的。因此，

我们不应该自私地隐瞒利润来逃税。

但要如何消除对课税的“憎恶”呢？我们得客观地看待所得到的利润。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所给予的认可和奖励。我们如果能以这种心态看待利润，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，也是我们努力工作后唯一应得的。我们应该把纳税当作是企业的必要开支。

把纳税当作是企业的必要支出，来帮助企业所在的社区。

滋养我们的企业

有些获利甚丰的企业主会刻意降低收益，也就是借着奢的享受、豪华的旅行和一些不必要的开支来减少应缴的所得税的确，企业盈余的一半以上都用来纳税了。然而，剩下部分还是留在公司。企业

经营的真正精神就在于珍惜税后利润。

有人认为，因为税制，日本多数公司无固定利息的股票例都很低。我则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的唯一方法。借着累大量的资产与提高无固定利息股票的比例，企业才能愈加壮大。

不管必须缴纳多少税款，我们还是得不断提高自己的获利能力。

我现在已把税款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，京都半导体公司的内部资产已相当可观，如此一来，我们不但稳定，而且具有变通的能力，更为社会提供了不少工作机会。这股力量使我们得以面对新挑战。

制定恰当目标

在拟定年度计划时，我总是用难度较高的目标向自己和他人挑战。我希望企业里的每一个“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现实。”

即使在计划中，有人失败、不能达到目标，也没关系，我不是光看结果的人。但这并不意味着，计划不能完成也无所谓。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，计划也就永远无法完成了。因此，达到目标还是很重要的。

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，其他人却不然的话，这样的目标终究无法实现。

公司结构要以小单位为主，这些小单位都有自己的计划。公司要驱使每一个人努力做好分内的工作，好让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

能水到渠成。计划是每个月都要拟定的，把年度计划分成多个可以企及的、且能激励人心的目标。

大计划一定要让所有的员工都来参与，并把这项计划拆成大家一心想达成的几个目标。

在场中央角力

我总是告诉员工，要在场中央角力。意思是，对挑战要立即作出回应，不要等到被最后期限逼到一角时，才来想办法。

大家都有考试前熬夜苦读的经历。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安排好的，如果想要取得好成绩，一定要尽早准备。但是，我们还是常常临时抱佛脚。

我们在日本的相扑比赛中，可以看到有些选手等到被逼到角落、快被推出场外时，才拼命地防卫。我常常想，为什么他们不在场中央发挥这样的实力

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。直到被逼到角落时，才会惶恐。

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，就要使出全身的力气。

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

把公司放在自己之前

管理者常常让自己陷于一个两难的境地——要在公司的利益和私利之间作出抉择。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面。

例如公司的股票交易有两种方式：一是提出股

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，红利可由公司获得。

就我个人的例子而言，我会毫不犹豫决定发行新股。因为员工也是我们的合伙人，他们及其家人的未来都依赖于公司。因此，通过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，也能为员工提供生活保障。

必须在小我之利与大我之利间作抉择时，身为领导者的基本道德责任就是——义无反顾地把团队的大我之利放在私利之前。

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：他们想出解决之道。例如减税、降低利

率或是增加消费来刺：经济增长。每个人似乎都有自己的观点。

事实上，经济发展总要经历好坏两种时期，没有一种能直持续下去。以日本为例，经历过的经济萧条也有各种程度分，但日本人皆视之为垫脚石，以此跨入另一个成长期。

总体而言，日本的经济还是在持续向上攀升中。但由于史背景的关系，很多日本经理人误以为日本经济会永远不停增长。

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，未雨绸缪就是管理的基本法则。

很不幸，今天有很多经理人忘记了这个法则，而且变得弱，想依赖政府或是上天的帮助来使经济复苏。

依我个人之见，“经营管理”一词指的是“设法完成”一也就是在时机好的时候多作准备，这样碰

上不景气时才不至大声呼救。

泡沫经济

经济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：可以锻炼自己的心志；在经济景气之时，学着谨慎一点，并且为不可避免的萧条做好相应的准备。

在日本所谓的“泡沫经济”时期，几乎每个人都可以凭借买卖土地或是股票致富；多达数百万美元的债务也只是芝麻小事；钱财会像泡沫一样，不知从何处冒出来。因此，大家似乎都没有警觉心，不懂得节制。而且，在利润滚滚而来时，所有的人都保持缄默。但当第一波损失出现时，人们却开始惊慌了。

这种思想也使得股市产生了所谓“损失补偿”的丑闻。本来只要把大量的资金放在证券公司炒股票就可以获取暴利，而一旦遭受“损失”却又不甘

心，竟然无耻到可以“求偿”，而且还能如愿！

世间之事总是好坏参半。企业资本家试着要打破这种规则，就好像要与地心引力抗衡一般。如果他们成功的话，或许整个股市就毁了。

与稻盛和夫谈“利润”

问：企业管理成功的秘诀何在？

答：我们一定要了解，所谓的企业管理从最简单的层面来说，就是增加销售量并缩减支出。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最大化，并让成本降到最低。如此一来，把低廉的资源转化成高附加值的产品与服务——也就是对社会有益的东西，我们企业的价值才可达到最大。特别重要的一点是，在现今竞争激烈的经济氛围中，就是要凭借这个再简单不过的原则来管理企业，亦即尽量增加收益、缩减支出，以创造

可观的利润。

问：可否针对“在场中央角力”这一点给我们一个实际的例子？

答：“在场中央角力”指的是平时就要有所准备。如果你想抓住某一个契机，一定要能随时灵活应变。为了做到这一点，你得先把赚得的利润一点一滴地储存起来，届时才有应变的资金。

我们想要创办 DD1 电话公司以此与 NTT (日本电报电话公司) 一较长短时，发现一开始至少要 1000 亿日元以上的支出。在日本，没有一家大公司愿意做这样的投资。然而，那时京都半导体公司在银行已存有 1500 亿日元的资金。我和公司主管商议有关创办 DD1 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。”

这句话鼓舞我勇往直前，创办了 DD1。试想，如果我们原本没有准备好足够的资金，一时之间要着手这么一桩大事业，必定会遭遇到很多困难。这也就是我所说的“在场中央角力”的意思。

问：价格应该一律由高层管理人员来制定吗？

答：一旦价格策略确定后，实际标价就可以由较基层的管理者来负责。换句话说，价格策略应该由最高层来制定，但是日常的标价则应授权给下面的管理人员。

问：万一定价错误，是否可由加倍的努力来弥补？

答：我们都见过这样的例子：某家店推出新的折扣，顾客于是蜂拥而至。然后，有一天，我们听说那家店倒闭了。这就是错误的价格策略所导致的后果，也是管理的疏忽。如果定价策略有误，不论我们多么努力，都无法使企业经营成功。

问：产品的标价应该总是比一般市场行情略低吗？

答：不见得！若是你的产品较为精良，就应该定一个好一点的价钱。如果质量或特色不具有竞争力，不妨定价低一点以吸引消费者。反之，你可能会让顾客大为困惑。标价不应该被用于掠夺市场或是欺瞒，而是要与市场保持一种和谐。这样一来，不

但制造者可以得到一个最好的价钱，顾客也会完全满意。

问：在“阿米巴体系”里，是否会使得每个阿米巴只关心自身的获利能力，或者使人人都变得自负且以自我为中心？

答：我们并不只是看每一个最小单位的绩效表现。较大的阿米巴单位，例如部门或是子公司，是由好几个阿米巴组成的——包括海外分支机构等，也都得呈报资产损益表。

我们要求每个部门在资产损益表上列出每小时的“单位效益”报告(hourly efficiency, H/E)，即由整体效益除以该阿米巴单位所有员工的工作小时数值。同时，我们不但看区域的表现，更要把它放在全球的范围里来审查。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。

如果有一个阿米巴自私地想干涉另一个阿米巴的利益，必定会给整体的“单位效益”带来负面影响——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，阿米巴的高层主管必定会出面处理。

问：“单位效益”这种衡量方法是否为阿米巴管理的要素？

答：并不尽然。你也可以用阿米巴单位的收入报表来追踪资产的损益情况。其实，单位效益和资产损益表可以相辅相成。如果只靠资产损益表，很难公平地比较两个不同大小的阿米巴的表现。此外，我们也可以看出，不管在世界上的哪一个地方、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 美元的阿米巴优秀很多。

问：在美国，若把企业划分成许多小单位，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？

答：不只在美国，很多日本的经理人也是这么认为的。他们说，要追踪每个阿米巴的资产损益实在太浪费力气，而且要注意到这么多的细节，实在太费神了，管理阶层只要能掌握整体的数据就很好

了。

显然地，如果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，你还是需要搜集各个单位的报告。每个员工都得做记录，并提出数据报告。在京都半导体公司，这些数据都是每天记录的，报告每周或每月提交一次。因此，我们实施单位效益制根本没有额外的支出。

问：若是某个阿米巴表现不佳，你会采取什么行动？

答：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；若是因为领导者不够强，我们会设法增援；如果这个领导者本身和该阿米巴单位格格不入，我们可以把他调职。我们评估阿米巴的表现，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，但也要负起责任完成计划。

问：如果你把目标定得太高，是否会使员工望而生畏？

答：我的理念就如美国教育家克拉克博士 (Dr. William Smith Clark) 在一个世纪前所说的。他在帮忙筹建北海道大学的前身——札幌农业大学 (Sapporo Agricultural College) 时，告诉学生：“孩子，要积极进取！”

假设你的能力可以达到 100%，但是你只把目标定在 90% 以保证自己达得到。这样一来，每一次制定新目标时，便只会愈趋保守。但从另一个角度来看，如果你把目标定在 100% 以上，并努力达成，下一个目标将更具挑战性。如此，你就可以获得某种程度的成长。

当然，目标遥不可及就会令人望而生畏也是对的，特别是对员工而言。因此，主要的目标应分解成许多可以完成且循序渐进的步骤。每完成一步就能增加一点儿信心，那么未来远大的目标就唾手可得了。

在十年、二十年，甚至三十年之后，有三种人之间的差距会拉大：第一种人是设立渐进的目标，一步步地达成；第二种人的目标则遥不可及，也无

法达到；第三种人则是从未设立远大的目标。

第七章 论野心

若要成功，我们一定要有雄心壮志，使追求成功的强烈欲望渗入到潜意识里。

野心：怀抱雄心壮志

滋养成功的欲望，使之强烈到成为潜意识的一部分。

企业家首先要能清晰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，你必须有强烈的欲望，对未来要勾画出一幅清晰的图画，直到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。

即使有着这么强烈的欲望，环境还是无时无刻在改变，并影响到管理方式。然而，绝对不能以环境不佳为借口。你的决心应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为三种：可燃物、不可燃物、自燃物。

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

我也用同样的方式把人划分为三种。产能最高的人就好比“自燃物”，可以不借外力、自动自发。热忱和激情就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，还是难以成就大业。

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

我们真正需要的是自己会燃烧的人。这些人活力十足，不时散发出光和热，更能把这股能量传递给周围的人。

用你的热情把众人卷进来吧！

做涡流的中心

一个人独自成就的任务总会有极限。在工作中，你必须和周围的人合作，比方说上司、部下或是同事等。

然而，你一定要积极一点，这样身边的人才会主动与你合作。这就是“在涡流的中心工作”的意思。

不过，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。如果你只是随波逐流，终会被卷入这些漩涡。

若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。积极一点，就像要把周围的人全都卷进来那样。

你是否拥有独立的思维方式及旺盛的进取心，从而创造出以自己为中心的涡流，不仅将决定你的工作成果，也会大大地影响你的人生。

不断地梦想

我自称“爱做梦的人”。

我经常做最狂野的梦。毫无边界的梦，一个接着一个。事实上，我也是在梦想中拓展我的企业王国的。

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

即使在下班后，我心中仍怀有这种渴望。

在街上漫步时，和欲望相关的东西会突然跃入眼帘，给我非常强烈的印象；在拥挤的派对上，我可以从一端看到远处的一个人——那人就是能让我的梦想成真者，也是我急于接触的对象。

若是欲望不够强，这些人和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 20 世纪 60 年代中期，我有幸聆听经营之神松下幸之助的演说，题目是：《企业管理的贮存法》。松下幸之助告诉听众：经营企业一定要熟稔贮存之道，就像一个蓄水池得保持一定的蓄水量那样。

在开放提问时，有位听众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：“在没有资金的情况下，我要如何贮存呢？”松下先生答道，他也不知道怎么做，不过，“你还是要相信，贮存是很重要的。总有一天，你会需要的。”听众莫不大笑，但这个答案给我的印象却相当深刻。

我所学到的是：我们一定要认为，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。

如果拥有强烈的欲望，真的相信总有实现的一天，我们就可以突破困境，完成任务。

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：“我的动机是善良的吗？”我想要确认我的计划是基于好的出发点，而不是为了一己私利。

日文也有“善”（zen）这个字，意思为在任何人的眼中看来都是好的。若只考虑自身的利益和方便，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，都应该是善良的。

计划一旦开始进行，我会继续自问：“过程是否正确？”假如我们胆敢做出不当的事，最后一定会付出代价。在实现计划的过程中，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，无法获

得员工的信赖与奉献。

如果动机和方法都是善良的，就不必担心结果了。

制定更高的目标

对企业来说，制定目标是非常重要的。我认为，我们的目标一定要表现出人类的最高理想。

我们为何要制定那么高的目标？要在企业界生存下来，我们必须要有热情，并随时保证我们的活力处于最高点。追逐金钱和名声的欲望会让我们有罪恶感，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，并能骄傲地向众人宣布，就可以大大地增强我们勇往直前的能力，而无须畏惧，更不会有罪恶感。这也就是企业目标应该以最

高道德标准为依据的原因。

企业目标也反映出高层管理者的哲学。狂热的努力只能带来短暂的成功，若最高执行者所秉持的哲学遭到扭曲，企业终将溃败。

只有完善自己的哲学和人生观，我们才能免于重蹈覆辙，不至于失去得来不易的成功。

运用天赋

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

但是，还有一点你必须明了。

你拥有这些领导天赋一定有某种原因，否则其他人也有可能拥有这些能力。

我认为，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，如果你刚好具有领导才能，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，天生的领导者更应该完成自己身为领导者的责任，不可骄傲自大或是自贬身价，如此才不会辜负上天给我们的礼物。

不要以为“天生我才”就可以为所欲为。要谦恭，并把自己的才能用之于群体。

使目的更崇高

针对企业目的的理论有很多种。我们的目标必须视公司的整体目的而定。我们必须自问：“我们希望成为哪一种公司？”

比方说，如果你希望自己的公司成为业界的翘楚，你就得好好努力，才能达到目标。

影响管理的因素包含可见和不可见的。可见的

是比较具体的东西，例如资金、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，应该是为了更崇高的目的。假如我们想成为某一个领域中最顶尖的公司，就要有相当好的企业哲学来配合。不管对企业主还是员工来说，这都是很大的挑战，因为他们都得依照非常高的标准来工作。

如果你说：“我要让公司成为世界级的企业。”或是，“我想为一流的公司服务。”这就表示，你愿意投身其中。

公司信誉绝非凭空而来。

与稻盛和夫谈“野心”

问：你所谓的“野心”是指什么？

答：首先，经理人必须为企业制定特定的目标。

也就是说，你必须有强烈的渴望，并且要在心中描绘自己和企业未来的远景。卓越的经理人是能够清楚地在我心中想象出企业的经营方式，并坚持以这种方式做下去的人，而并非在会议中或偶然间想起这个方式就足够了。真正的野心是一天二十四小时无所不在的。

问：如何让动机变得善良？

答：日文中的“善”（zen）意指“好的行为”、“美德”或是“慈善”。这个字源自中国，是一个非常抽象的名词，类似于基督教的信条——“想要别人如何对待你，就这么去对待别人吧！”从一开始，就通过让身边的人感到快乐而获得愉悦吧。

“善”的相反是“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？”追求利益本身并不是坏事，然而，如果你获利的同时，合伙人、卖方或是顾客却有所损失，就不是

好事了。如果你不能确定计划是善良的，至少不可为了贪图利益而伤害到其他的人。

问：假如领导能力是一种天赋，是否意味着无法经由后天的训练养成？

答：有人可能天生是领导者，但大多数的领导者都是后天训练出来的。无论如何，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不断地召开管理研讨会，那正是因为我相信许多优秀的领导者都可以经由训练产生。

问：梦想和先见之间是否有差别？

答：有时候，我会交互使用“梦想”（dream）和“先见”（vision）这两个词。一开始，我们有成就某件事的梦想，也就是理想。当我们追逐着这个梦想时，一切都变得越来越清楚、仔细、多彩，这就是“先见”了。只要我心里有这种清晰的图像，我就知道我的先见终归会成为现实。

问：可以举个例子吗？

答：我在这方面有很多经验。当年，我在进行高科技陶瓷材料研制时，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，一定要研制出那种材料来，并且一心一意地相信：“我想要合成具有某种特质的陶瓷制品。如果我混合这种原料和那种原料，之后放进火炉里，把温度设定在某一个范围内，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，并设法使之锻烧成一种合成物，作品的纯度一定不够，原料中的杂质和其他因素会使结果出乎预料。在分析结果后，可以发现自己的错误，或是找出控制程序在哪个环节出现了误差。于是，下一次的“先见”就可以更加清晰而适宜。我这一生在不断地重复这样的追寻、继续实验，从而使我的梦想更具体而细微。

这股让我前进不懈的动力，就是热情。

问：这点能运用于研发之外的事吗？

答：这些经验当然可以用在商业上。热情能使我们充满活力和干劲，进而发光发热。在这种状态下工作，我学会了如何促使多项计划成功。

如果遭遇一连串的失败，人自然会变得沮丧。

虽然我们希望自己的热情不断地燃烧，但的确有困难。我们只有喜欢上一份工作，才能不厌倦地一直做下去。没有琢磨，怎么能变得完美？

从另一方面来看，对原本提不起兴趣、不得不做的工作，我们有时候还是会觉得挺有趣。只有从工作中得到乐趣，才能继续做下去，并寻求改善，最后一定会有成功的一天。

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，技巧就越来越娴熟了。有一天，或许你还能勇夺冠军呢。

换句话说，我们一定要先让自己相信，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，你就会变得热情起来，取得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。

真诚带来爱与和谐

交易一定要有买卖双方。成功的交易能使买卖双方尽欢，也就是带来“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。如果只有单方面得到利益，而另一方蒙受损失的话，这种成功绝对是短暂的。成功的经理人可以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，在商场上更是如此。然而，在企业家精神的深处，还要有真诚、同情和亲善。正如教练希望每个选手都能发挥到极致那样，领导者也要以诚实和真诚的态度导引团队迈向成功。不同于体育竞技的是——每场比赛总有失败者，而企业的成功则能缔造双赢的和谐局面。

以心为根基

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

这就好比我们要先去爱别人，别人才会来爱你。身为高层管理者的我们，一定要有一颗纯洁的心以吸引同质的人，并维系彼此间的关系。

这也就是身为最高主管的我，为何要尽力抑制自私的本能。我有意摒弃私利，甚至愿意为了公司

和赢得员工的爱，甘心以自己的生命作赌注。

虽然人心脆弱不定，但是人心之间的联结却是所有已知现象中最为强韧的。

历史上有许多因为无私的心灵相会而形成的伟大成就，但史书上也有很多例子显示，因为人心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拥有相同特质的人。

赢得顾客的尊敬

生意是一种信赖的持续累积。事实上，如果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。因此，几个世纪以来，“信赖”一直是“利润”的来源。

然而，我想其中还有更深一层的含意。当然，信赖是必要的。我们可凭借物美价廉的产品、准时且完美的服务来赢得顾客的信赖。但如果商人具有很高的道德标准和高尚的品格，他们得到的就不只是顾客的信赖而已，还包括顾客的尊敬。

我想，成功的秘密就是赢得顾客的尊敬。如果顾客尊敬我们，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。

“当好人”并不只是提供给顾客更好的价格、质量或是在运送方面更令人满意就可以了——这本来就是企业人应该养成的哲学。换句话说，“当好人”是让他人自动自发地尊敬我们的一种能力。除非我们拥有这种特质，否则将难以经营一家伟大的企业。

企业的长远成功来自于顾客对公司的尊敬。

目标一致

我们都是生而自由的独立个体，而且有各自不同的想法。理想的组织应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，组织若是不能让其中的成员密切合作，常会遭到失败的命运。特别当大家各有不同的意图时，群体的力量将会分散，从而无法把大家的努力凝聚起来。成功的公司有办法使得每个成员都能朝着一定的方向前进，并让每个人有发展的空间。

“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及其成功之道，在群策群力的同时，也使个人有最大的自由去发挥才能。

在社会团体中存在不同的声音，可以代表一种朝气蓬勃的现象。但对企业来说，也就是对一个有

特定任务的组织而言，所有的成员必须要有相同的基本价值观。

决策标准

领导者每天都必须作决策。如果要有正确的判断，他们一定得完全客观无私。以科学家为例，重要的测量数据绝不可通过“目测”而得，而是要通过精准的仪器来取得。同样的，领导者心中也要有一把尺或是一个标准，才能每次都做出正确的决定。

有些人并没有这样一把尺。结果，他们的决策都要参考他人的判断或者是所谓的常识、前例及传统。

还有一些人则是凡事都以自己为标准——这种判断标准完全是主观的，视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，所以总是夸大自己取得的数据。

生命就是众多决定的累积。如果我们做出明智

的抉择，就可欢欢喜喜过一生。

若要做出正确的决定，一定要以真诚的生命哲学作为行事的标尺。

这种哲学是由理智、公平、正直、正义、亲善、体贴、和谐和真诚所形成的。我们必须要将这种哲学作为决定时的凭证和人生依循的尺规。

做个谦卑的领导者

领导者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，或以高傲的姿态面对众人。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。

不幸的是，普遍来说，整个社会已经变得越来越以自我为中心，而且我们的判断标准也反映出这

种趋势。如果大家都失去谦卑的态度，一定会产生无谓的、破坏性的冲突。

另一个极端是一句日本古代谚语所表达的意义：“你的存在，就是我之所以存在的原因。”维系团队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，并明确任何事情都有两面，然后设法面面俱到。

要培养社区意识，领导者就必须谦卑地承认自己有今天的地位，都是依靠广大追随者的努力。

唯有谦卑的领导者才能创造出一个合作的团队，并引导其走向和谐、长远的成功。

兼容并蓄

管理者要具备均衡的人格。

企业就是一个接着一个的重大决策联结而成的锁链。有时候，你的立场和其他的主管、律师或是

银行相左，然而还是要充满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，并鼓起勇气修正计划。

换句话说，你不但要审慎，而且要大胆。这不是指你的个性应该是中性的——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。

作家斯考特·费滋杰罗(F. Scott Fitzgerald)曾说：“要测试一流的才智，就要看这个人是否能够同时拥有截然不同的两种想法，而且还要有行事的能力。”

身为主管，有时必须严厉地责备属下，虽然看似冷酷无情，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，甚至假日也是如此。我真为你的太太和小孩感到难过，因为你根本抽不出时间陪他们。”

很多人对我说过这种话，但是我不认为自己牺牲了家庭生活。我的任务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，我并不想强迫别人也这么做。这应该是自动自发的行为，如果勉强他人，就会使对方陷入两难的境地了——一边要对公司忠诚，另一边又得对家人尽心。

同样地，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，才可以为部下带来快乐。

大爱就是把快乐带给更多的人。

评估、指派任务和追踪观察

在培训部下时，我们一定要严格且清楚地向他们交代任务，并要增强他们的自信心。也就是说，我们必须让他们有机会去经历这些事。

然而，在安排任务时，领导者一定要评估每一个员工的个性，并按照其态度和能力来衡量该员工是否可以胜任。从很多例子来看，态度是比较重要的条件，因为员工的态度如何，对工作结果的影响非常大。

一旦发现合适的人选，我们就可以把特定的任务交给他们。然而，在这个时候，我也不是把一切留给他们去做。每个人都有长处，也有弱点，因此我会经常观察和评估他们的表现。

我关注部下做事的进度，并在他们需要时给予支持，或是派人协助他们。同时，我也担任他们的教练，让他们学着自我改善。

领导者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下。

以大爱为指引

领导者必须用爱来对待部下。我说的“爱”是经由行动而表现出的“大爱”，而非“小爱”。

例如，有一种父母非常溺爱子女，他们的孩子不努力就能拥有很多东西，但最终将成为人生的失败者。反之，有些严格的父母教育出来的子女，因为学会了自律，所以获得了成功。在第一个案例中，父母所体现出的是“小爱”；而后者则是“大爱”。

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，并做出改变，使得日子更加轻松愉快；有的则很严厉。

如果经理人只是想讨好部下，没有什么遵循的原则，从长远来看，不但有损于自己，对整个组织

也不利。对部下“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他们。反之，如果经理人平时比较严格，但愿意提供指导、训练，久而久之，部下的表现也会比较优秀。

“大德”可能看起来也会冷酷无情，但是篡“小德”也有可能变成大恶。在与部下相处时，荔羹若以“小爱”作为准则，所获得的将只是一时的人缘和短暂的成功。

用关怀赢得信赖

快速成长的公司，其高层主管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，身为领导者绝对不要忘了随时向后看，注意员工是否都跟上来了。

在员工追随主管之前，主管不应该只是信赖他们，更要予以尊敬。要建立起这种关系，在日常工

作时，就应该“肝胆相照”。

如果时间不允许我们和每个员工接触，我们也不可以在无意间流露出优越感，或是卖弄权力。因此，我们必须抓住每个机会，并好好珍惜。偶尔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怀而建立的，如此也会在公司内部形成一种团队意识与和谐的气氛。

管理就是：要重纪律，也不要忘了奖赏。员工如果从主管严峻的外表下感受到一颗温暖的心，一定会愿意追随。

用心沟通

口才好的人在说话时，很会遣词造句。由于能

说善道，他们在一开始很能吸引人。然而，如果你仔细听，会发现他们正如里面空空如也的棉花糖。

有人误以为说话流利就是有说服力，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，不要去学油腔滑调。你应该发出来自内心的声音，纵使这声音听来有点颤抖或是结巴。

当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，深深透入他人的心，使人感动。这就是说服人的最高境界——虽然不是滔滔不绝，魅力却丝毫不减。

如果要别人真正了解你，你就应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。

真诚使听者和说话者合二为一。

填平代沟

在你试着与员工沟通你的管理哲学时，你必须先填平阻碍彼此间了解的代沟。这些代沟可能来自年龄、生活方式和经验的差异等方面。

或许你希望自己和员工是同一个年龄层的人，这样你跟他们就有较多的共同点。你们的生活方式也许大同小异，但是身为经理人的你可以用相同的背景来指导员工，使他们更加理解你的想法。但在现实生活中，员工通常更像你的孩子——也就是与你隔了一代的人。因此，你越倚赖你那一代的传统和价值观，就会发现你的哲学越不容易被这些“新新人类”所接受。

如果想让年轻人了解你，你的理念必须是放诸四海皆准的原则，并可以回答：“对于一个人来说，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感叹年轻人好逸恶劳。但是，不管是谁都有实现梦想的渴望。

今天的年轻人如果找到了自己的梦想，即使是艰巨的挑战也不会吓倒他们。若是以这点为诉求，他们也会认同你的哲学。

与稻盛和夫谈“真诚”

问：为什么“真诚”是领导者必备的特质？

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

问：你为什么认为企业必须要赢得顾客的“尊敬”，而不仅是“信赖”呢？

答：很明显，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，而尊敬却是更高、也更难达到的境界。

如果顾客尊敬你，他们就会愿意听取你的意见与建议。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会更好。比方说，你是零件供货商，那些真正尊敬你的顾客在他们开发新产品的早期阶段就会请你提出意见。这么一来，他们在未来一定需要你的合作，生意也就会源源不断。这一切正是因为他们尊敬你的专业能力和承诺——更重要的是，欣赏你的个性。

问：就“小爱”而言，可否举个例子？

答：IBM 的创办人托马斯·华特生(Thomas Watson)常!常给公司的员工讲述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，都会在那个湖边稍作停留。有一年冬天，因为寒流来袭，几只野鹅被困在那儿，没有食物。老人很同情它们，就每天喂一点东西给它们吃。从此，每年冬天，都有越来越多的野鹅聚集在那儿。很快

地，一整群的野鹅都忘记了南移，整年留在湖边靠这位老人养活。

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

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

问：“大爱”是不是意味着要牺牲自己的家庭？

答：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，为了工作而牺牲家庭是一种美德。身为一家公司的最高主管，不但必须对自己的员工负责，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下午5点下班，每天和他的孩子玩耍，我却得工作到深夜。的确，一般的员工通常都可以准时回家，和家人共享天伦之乐，但是主管必须常常牺牲家庭生活。

然而，这些主管应该向孩子解释为什么不能像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“家人们”生活无忧。

小孩恐怕很难了解这一点，但是当他们长大以后，终会体会到父母所具有的“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

真正的力量与财富、名声或是体能无关，而是有勇气做正义之事。

部下对领导者的弱点相当敏感，很容易察觉出来。领导者若是不公正或怯懦，就无法让大家产生信心。

牺牲的勇气

每个领导者都必须有牺牲小我的勇气。

若要团队去完成任何有价值的事，必须拥有很大的力量。要得到这种力量，代价很高，领导者就是第一个必须为此付出的人。只有在必要时愿意做出自我牺牲，才能获得部下的信赖。

我们之所以需要一同努力改善工作环境，并不是为了领导者自己的便利，而是为了大多数在那儿工作的人。领导者必须树立一个愿意自我牺牲的典范。没有这份领导者的勇气，我们就无法实现重大的改革或突破。

如果领导者希望企业的利益完全属于自己，他的部下也会变得自私自利，同时也不会跟着领导者走。只有愿意为别人牺牲的领导者，才能得到部下的信赖和尊敬。然后，部下会学着奉献自己，如此一来，公司将呈现出和谐有序和繁荣的局面。

自我牺牲是每一个领导者必须愿意付出的代价。

树立道德典范

领导者一定要有勇气且正直。他们不应该只是每天高喊着工作伦理和公司规定，而应该成为所有员工的道德典范。

伪善的领导者在别人犯错时，只懂得宽容，反而给团队带来迷惑。如此一来，部下也就无法信赖和尊敬主管，整体的道德标准也会随之降低。

有能力的领导者要有勇气沿正道而行。若是有任何过失，应该勇敢地承认，并向大家道歉，然后再带领大家前进。毕竟，我们不可避重就轻，推衍塞责，老是藏身在借口之后。

主管的一举一动，员工都看在眼里。身为主管一定要树立一个好的典范，下面的人才会有遵循之道。

领导者的行动、行为和态度是好是坏，都会影响到员工，就像一把火席卷整个团队。

团队就是一面镜子，可以从中反映出领导者的身影。

言行一致

在当今这个全球剧烈竞争的经营环境中，主管有责任正地做出全球性决策。然而，如果他们无法做到自我牺牲，决一定会以自我为导向。

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，并看出除非日调整贸易顺差，否则只能被全球孤立。这位领导者虽然也同日本应该开放市场，然而一旦涉及自己的企业，他就保持缄默，并反对贸易自由化。

日文中，“建前”（tatemae）与“本音”（honne）的意思是：所说的并不一定是心里所想的。高层主管一定不能有这样的态度。

有时高层主管知道怎么做是对的，但是没有勇气牺牲；或者纵使知道何为正确的决策，但是碍于

众人的反对，下不了决心。然而，“最受欢迎的”决定却最可能给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。

开创自己的未来

在变革的时代，例如美国独立战争，或是日本的明治维新，大家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，所以大家就自然而然地把这个任务交给你。领导者必须思考这个问题：“缔造未来的任务应该交付给哪一种年轻人？”

在工作场合中，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。这些人可以使工作环境和企业有所改善。

这样的年轻人并不是只会念书的人，他们也能

展现出一颗纯真和诚实的心，同时也必须表现出自我牺牲的精神。若是秉持自私自利的理念，任谁见了他都会别过头去。

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自我牺牲，否则你将无法影响他人，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随之而来的无法想象的超负荷工作。而这些，都需要耐心勇气。

我的想法是，如果我们不具备创新所需的素养，就不该出“挑战”这个词。在面对挑战的同时，还要以勇气作为后以经受长期的折磨。

在日本，滥用“挑战”而没有做任何准备的人被称为“蛮勇”（banyuu），也就是那种有勇无谋的傻子。

只有在心理上已经做了充分准备的人，才能持续地挑战自我，在经营管理上开展创新的变革。此外，企业本身的财务制度必须健全，要有足够的资金来推广新计划，这样才能一路顺风地驶向终点。

想要创新，一开始就要有坚定的信念、极大的勇气、坚毅的精神，以及从个人经验中获得的技巧。

长期的财务与心理准备是挑战和创新的前提。

咬紧牙关

海员中流传着一句古语：“水手和死亡的间隔，只有一块甲板的距离而已。”

新创立公司中的员工也是如此。然而，随着企业越来越壮大，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就随之转变了。

这是可以理解的。你无法要求豪华邮轮上乘客的行为与坐在简陋舢板上的一样——那些有钱的贵宾是不会认真听你说话的。

我们一开始创办公司时别无选择，每天都在危机下做事。现在我们有一流的设备、充裕的资金，却难以再次带着危机意识和如履薄冰的精神面对新挑战。不幸的是，没有那种精神，我们今天根本不可能突破创新。

我们一定要培养精神上的力量与意志力，不断向极限挑战。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而奋斗。

你一定要有力量和勇气来驱使自己向极限迈进，就好比在富裕的世界中另辟一条新路。

把自己奉献给企业

真正的经理人拥有卓越的才智和力量，并能全心全意地领导企业。

要明白，有些管理技巧和理论不管如何重要，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，就要看他是否有全心奉献的能力，是否每天都可以在强大的责任感之下，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。因为这样一来，就没有可以留给自己的时间了，而且有形与无形的责任将会压得你喘不过气来。然而，如果你不经过这番磨炼，就无法拥有最高主管真正所应具备的条件。

高层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，因此把所有的决定都留给老板；有些人则愿意通过冒险来使企业成功。

与稻盛和夫谈“力量”

问：你所说的“力量”指的是什么？

答：我所谓的力量，就是经理人必须具备的勇气。领导者绝不可怯懦。在竞争严酷的企业环境里，员工、顾客和公司的投资方对你的期望都很大。

怯懦的经理人常会倾向于做表面功夫，比方说通过不把退货的损失计算在内来夸大销售额或是所得利润的数字。

由于在潜意识中就害怕遭到批评，因此经理人可能故意隐瞒公司的真实状况。这种事不应该发生第二次。特别是在艰难之时，员工更需要一位强而有力且果断的经理人来为大家打气。

问：勇气来源于哪里？

答：就我个人而言，我的勇气是从个人坚定的信念中获得的。我相信其他的人也是如此。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，信心就会动摇，勇气将随之沦丧。

有人告诉我，99%的医生在所爱的人得了重病、特别是必须开刀时，都不愿亲自做手术。

关于这点，有很多种解释。也许医生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事的技术。

但是，不一定非得这样。如果身为医生的你，真有勇气并对自己的技术充满信心，不一定要请同事来进行手术，自己一样会有最佳表现。

力量的另一个关键是：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。

问：针对领导者为了团体的利益牺牲小我这方面，可否举自个例子？

答：我见过一些高层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，我还知道有一家国际大公司的主管不会特别为自己预留最便利的停车位，其信念是：他们之所以在这儿，是为了服务于员工和顾客，绝

不是为自己谋利。

问：你和公司经理人如何为了员工而牺牲个人的利益呢？

答：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，那里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，让人有焕然一新的感觉。最后，如果有余力再来整修主管的办公室。

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，我们将一夜暴富，但是我们却选择发行新股票来为公司筹集更多的资金，加强公司的财务体系。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，几年前我得知一项房地产计划——美国某个城市市中心的更新计划。位于当地的京都半导体公司也有意参与投资，但是我却认

为这样做太冒险了。我不可以眼见公司为了这项计划而冒损失资产的风险，因此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，那个城市终于建起了有史以来最高的建筑，新的购物区和房子也如雨后春笋般出现了。不过”我原来的担心还是应验了：我的投资血本无归。但是，公司的资产却未蒙受半点损失。

问：如果要维持和谐团队气氛，做个受欢迎的领导者不是很重要吗？

答：京都半导体公司决定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”来管教子女一样，主管在实践“大爱”的同时，一定会遭到阻力。在挑战不断的全球市场，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别想完成的事。

时时创新

若要创新，今天必须要比昨天做得好；明天又要比今天更向前迈进一步。运用创造力好好思考，应该如何改进自己的工作——不管这件事是多么微不足道。

重大的科技发展并非起步于复杂的技术或是震撼性的发明。要时时努力改进现有的科技，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，也可以经由创造性的思考和实验来获得改进。思辨能力、创造性和不断的实验就是每一门科学的根基。

把创新当成终身的习惯。

领导者，有创意一点

领导者能时时都要有创意，并激发员工去想一些新点子。

除非领导者时常带给大家新观念以及新的刺激，否则团队难以进步和发展。要是领导者安于现状，员工也会变得苟安，这样就会退步。假如你的领导者是这种人，那么，对团队而言真是悲剧。

意识或潜意识专注到某个程度，就可从中产生创意。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，它早已酝酿很久了。

有创意的心追随的是长远理想。

在追求理想的过程中，领导者一定要从深刻的思考、困苦和折磨中获得一些创新的想法。

简化思考

经理人平时就不断面对各种不同的问题，但如果到了最高主管都知道的时候，问题往往已经变得异常复杂。

因此，高层主管必须分析问题之所在，并找出解决之道。然而，此时问题通常已错综难解，似乎难以找到一个清晰的答案。

若是面对问题呈现在我们眼前的状态来思考，可能永远也解决不了。我们要像解开绳索般先找到起点，然后回头想想，它是如何纠结在一起的。一次追踪一个问题，直到我们了解了为何问题会变得如此复杂为止。

导致问题出现的原因通常很简单，一旦了解了当初的情形，就能找到解决之道。然而，人们往往只是一个劲地抱怨问题复杂难解，使得这个结打得越来越紧，终致无法解开。

因此，最大的问题就是：人们常常刻意把简单的问题变得复杂。

就如研发工作那样，管理也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

除非我们不断地在新的领域中挑战自我，否则企业和社会的未来将一片黯淡。

不管我们谈论的是科技的发展还是市场营销，在新的领域中自我挑战都非易事。这意味着：在我们面前将出现前所未有的阻碍；我们可能会陷入想象不到的泥淖，若要从中脱险就得付出很大的努力。

我常告诉别人，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阻碍的能量之源。要征服这种挑战，能量是必不可少的，另外再加上一点狂热就可以使能量充沛十足。

要面对新的挑战，我们得聚集能量，使潜力得以在瞬间爆发，驱使我们迈向成功。

提升精神层面

广中平佑博士(Dr. Heisuke Hironaka)是闻名全球的数学家，他凭借提高方程式的次元，轻易地解决了许多难题。他说，复杂的现象往往是由简单的事实反映出来的。

要了解这一点，试想以下情况：假如十字路口

没有红绿灯，从各个方向出现庞大的车潮一定会拥塞不堪。只要把平面立体化、把车道层层架高，所有的车子就可以通行无阻，不必在经过红绿灯时减速或停下。如果你从高处俯瞰，看到的只是平面的二维空间，实际上车辆却可以从四面八方疾驰而来。它们通过交会点，互相交错却不会碰撞成一团。

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、朋友等的关系，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由一个简单的事实所反映出来的——也就是我们的心。企业正如科学，我们常会困于其中迷宫般难解的现象，其实只要从更高的精神层面来看，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，从更高的角度来看待形势。

面对困难

有创新精神的先锋，就是愿意用谦卑的心和信念去面对困难的人。

在遇到难题的时候，不要逃避。反之，要勇敢面对。

要做到这一点，你必须有相当强的警戒心。不论要付出什么样的代价，你一定要下决心完成任务，同时，不可让先入为主的观念模糊了你的视线。你必须睁大眼睛从各个角度来看待形势。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，也一定要以诚恳和谦卑的态度，明察秋毫地来审视它。若你真的有一颗谦卑的心，你会突然发现自己原本忽视的东西——

我称这种启示为“上天的低语”。

你只有谦卑而真诚地请求上苍的帮助，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。

不要忘本

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

我想，这种策略也可以应用在创业中，或是进行一项困难的研究计划的时候。

在开创新事业时，你常会觉得像是撞上了一堵墙或总是有无法突破的瓶颈。有时，又会有突发状况让你分神。即使你试着克服这些难题，也会发现在目标和现实之间有一道鸿沟。在超越大大小小的阻碍后，你又惊觉自己已偏离了原来的目标。

也许你正在沾沾自喜、为自己的成就得意，但是说不定最后还是尝到失败的苦果。

如果你不回到“大本营”——即你的基本原则和真理，并且再做一些尝试性的决定，那么你就会遇到以上情况。

依照事情本质所做的决定，即使是处于意想不到的境地，都有可能成功。

形成真正的创造力

已故的京都大学名誉退休教授田中美知太郎博士(Dr. Mi-chitaro Tanaka)有一次说：“创新和发现的过程属于‘哲学’的领域。只有在概念能被合理证明时，才能成为科学。”这句话给我留下深刻的印象。

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它们之间差距的心智活动。然而，没有一定的普通科学知识不可能产生出真正的创造力。

伽利略支持并发展了哥白尼的太阳为宇宙中心的理论时，与当时一般的想法大相径庭——那时人们都是“地心说”的忠实拥护者。因为伽利略的理

论只是个哲学概念，所以受到打压，但伽利略仍然坚定不移。后来，太阳中心说果然得到证实，并成为被大家所接受的科学。

通往真正的创造力之路，并非由已知的科学知识所累积，而是灵感的升华。这种灵感形成了哲学，在经过证明并为大家所接受之后，终于“变成”了科学。

我们若有勇气否定“常识”和传统的科学知识，真正的创造力就可形成。

依靠自己

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，我也不妥协。

从某个角度来看，这种行为代表着一种反叛的、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，依照自己的方式做事。

但是，叛逆者真正的特质就是独立。他们不向多数妥协，或是假装了解他人。独立指的是追求自由。叛逆者不会想去依靠任何人。

由于完全靠自己，叛逆者才能有创造力。他们把所有的障碍都去除后，就可以朝自己的信仰前行。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，你都无法获得真正的成功。

日本式管理

日本式的管理曾一度受到全球的瞩目。对西方人来说，他们很难了解日本的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。日本的生产力根植于勤劳至上的传统观念。有些日本企业之所以高人一等的的原因就在于：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，但他们比较注重个人主义。若是个人主义发展过度，使人们不能领会工作的价值，日本企业必定会走向衰退。

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)还是继续呈现出欣欣向荣的景象。若要成功，没有一家公司可以完全依靠勤奋的员工和传统价值。我们应该为年轻人阐明公司哲学，和他们分享工作的意义，并向他们提供可以追寻的人生目标。

日本企业没有什么神奇的管理体系。尽责的员工最为宝贵，没有什么可以取而代之。

与稻盛和夫谈“创新”

问：你就像是个热心的传道士不断地宣传“创新”，但是就一家刚起步或是小规模的公司而言，没有足够的研发预算，那该怎么办？

答：这就是“创新”之所以占据关键地位的原因。

问：请为我们举个实例，说明应该如何进行创新？

答：京都半导体公司于1959年成立，其核心就是我们现在的高科技陶瓷集团。

一开始，我们这个团队就采用独特的理念。我们把陶瓷技术运用在半导体、钓鱼竿、陶瓷刀等所有能想得到的东西上。最成功的例子就是：把陶瓷包装用于集成电路板。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，加以碾压并烧合在一起，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，半导体包装的碾压、烧合技术所用的陶瓷烧熔机是否能被更进一步利用？今天，这种陶瓷烧熔机已经被应用在汽车工业等领域，成为被全球所采用的创新而独特的产扩品，并曾在 1994 年为我们带来超过 5000 万美元的利润。

问：身为公司的领导者，你如何宣传创新的概念？

答：首先，我要求每一个员工，今天要比昨天更好、明天要胜过今天。这就是日文中的“改善”，(kaizen)。

其次，身为企业领导者，我必须以身作则，展现出创造力，并鼓励其他人跟随。

第三，我特别注意，是不是能坚持每一天都做到上述的努力？一年 365 天，是否天天都能如此？

最后，在如何让公司成长方面，我避免投机取巧或采用神奇而快速的方法，而是通过不断追求创新的努力促使公司自然发展。

问：你认为，有清晰的远见很重要。但是在创新过程中，进入全新的、没有人到达的境地时，你如何形成这种远见呢？

答：我会试着专注于这个目标。这份专心的程度已使一切渗入潜意识中，并塑造及刺激我的思考。如果动机强烈、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。当初我们打算筹建京都半导体公司时，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 DD1 时也是一样。今天的 DD1 已经是原本独霸日本电信事业的 NTT 的最大劲敌。

在创立 DD1 时，我们从 NTT 请来五位很优秀的年轻工程师。每个周末，这五个年轻人都要从东京来京都，在我们公司的客房里讨论如何创立 DD1。这一过程一连持续了六个月，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。我们遇到很多困难，但是我们那清晰具体的远见总是能带领我们找到脱离困境的路。因此，我们一点也不焦虑，反

而拥有梦想成真的信心。就在 1994 年 3 月 31 日，DD1 的税前盈余为 5.07 亿美元，营业额几乎可以达到 138 亿美元。

第十一章 论乐观

要乐观地思考，悲观地计划，执行时又要满怀信心与希望。

乐观：保持正面的看法

即使是在最难熬的逆境中，也要永远保持快乐的心情、积极的态度，并充满热诚。要拥有开阔的心胸、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。

要知道，所谓的企业家就是要拥有毫不动摇的决心、努力和愿意面对无数危难的精神。不要因为接踵而来的挑战，就朝负面的方向想，变得悲观而

愤世嫉俗。

每天提醒自己，快乐的心才能使成功到来。对于虚无主义者、对一切嗤之以鼻的人和抱着悲观想法的人而言，要通过努力来取得成功恐怕很难。但是，领导者的态度更为重要，不管是积极的还是消极的，都会直接影响到与生产力、员工、顾客及供货商之间的关系。

清晰的远见

我在开创新事业时，从来没有产生过真正的疑惑或焦虑。

这并不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。

原因就在于除非我已经清晰地想象出成功的景象和所有的路径，否则我是不会开展那项计划的。

若要成功，我们必须先在心中做好推演、预估

潜在的障碍，不管路途多么迂回，也要走完全程。即使我想执行的计划是前所未有的，但是一旦开始进行，就一定要熟悉到可以说出“就是这样了”。

要做到这一点，我们每一天都要专注于进行的计划中，预想每个环节和每个可能发生的问题。我们每天都要在心里推算和演练，直到心中浮现出清晰的影像。我一直这么做，终于见到了生动而灿烂的色彩。

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

放飞梦想

要想使你的企业成功，一定要先有梦想，这样你才能兴奋、充满干劲。

具有讽刺意味的是，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。耳提面命地让我们不要被梦想冲昏头脑的人害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，这样面对困难才能无所畏惧。

例如，若不是我日夜梦想着挑战独家垄断的NTT，就不可能创立DD1。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。稍微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，这样我们才会有使之成为现实的热情。

当然，一开始执行计划时，头脑就得清醒一点。一旦下定决心，我们就要依靠理性思维来避免过度的冒险，拟出一套实际的行动计划，并把这套计划一步步推向成功。

摒弃失败的恐惧

有位美国记者问我，为什么京都半体会如此成功。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。

假如我们的员工为了公司而接受一项挑战，结果失败了，且对公司造成相当大的损失，我们还是不会对他施以任何惩罚。因为，如果接受那项挑战是为了公司和员工的利益，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，我们还是立刻给他另一项任务，这使他相当吃惊。虽然前一个计划失败了，但是那个员工还是从中学到不少，并可以凭借过去的经验再向前迈进。

我们公司的座右铭是——“敬天爱人”，并使每一个员工都有机会发挥所长，且不会害怕失败。只要是正确的事，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，所以有勇气不断地接受新的挑战，并更加卖力地工作。

制造是一门艺术

到负责生产的楼层一看，你就会发现有些操作员做起事来好像有某种韵律，有些则不然。有人动作轻盈、优雅，做起工作来像是不费工夫一般，每个步骤之间的衔接没有一点缝隙。看着他们工作，真是一大乐事。

另外一些人就显得懒散而做作。每个步骤看起来都很唐突，常有不必要的重复行为。这样，在一旁观看的人也会觉得痛苦。

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

这种生产过程，可以用高尔夫球赛来作类比。世界的一流好手都有他们特别的击球姿势和动作的

节奏。只要看到任何一次挥杆，我们都会由衷赞叹，甚至肃然起敬。其他运动——甚至我们的工作，也是如此。

假如我们想要提高生产力、效率和质量，我们的动作就一定要具有动人的美感。

正如一件艺术品可以反映出艺术家的热情，一条生产线也可以映照出操作人员和激发他们的管理层心中的热情。

挣脱常识的束缚

有些公司的盈利率常常维持在 5%，即使经济环境剧变也是一样。

这是因为高层主管认为 5% 就是正常的获利点。因此，在潜意识里，这个数据已经牢不可破了。一旦收益下降，他们便会采取行动，以拉回到 5% 的水平。

当然，这么一来，利润就无法超过这个百分比——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盈利率提升至 10% 到 15% 之间，就是因为在他们的潜意识中，5% 就是极限了。

这些人是根据“常识”来制定目标的。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人为主的观念。除非思想得到完全的自由，否则我们将无法发挥创造力、缔造破纪录的佳绩。

领导者必须设法挣脱“常识”的束缚。

正面取向

要先看清形势，然后再作出正确的选择。然而，这点说起来容易做起来难。

事实可能只有一个，但是因为每个人的看法不

同，就会产生很多差异。每个人的心里像是有一个过滤器，同样的事实一经过滤，可能产生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。

事实会经过心灵的过滤。

以一个努力不懈的人作比方。你可能会认为他是个认真生活的人，因此，这种工作态度就是美德。

然而，同一个人在你眼里看来也可能是一个不顾健康或家庭的工作狂。这种人不知乐趣为何物，他的工作成了一种罪恶。

我不想断定是非，人生不是黑白分明的。如果我们不能确定，就应该看到别人的好，朝正面的方向去想。

负面的想法不但于我们的成长无益，也不能解决什么问题。基于正面思考所得来的概念和判断才能为我们带来成功。

乐观地思考

乐观地思考，悲观地计划，执行时又要满怀希望和信心。

在开发新产品、新科技或开创事业时，能乐观地思考的人更容易成功。

在执行一项新计划时，最重要的因素就是要怀有梦想，并有使之实现的热情。特别是在形成远见时，还要变得“超级乐观”。首先，你一定要相信自己有无穷的潜力，并不断地告诉自己：“我能！”且相信自己。

一旦开始执行计划，就得转为悲观。要保守地审视自己的概念，去找出所有潜在的困难，相信“墨菲定律”（Murphy's Law）——最坏的事情一定会发生，并为所有的突发状况做好准备。

在这种“超级保守”的计划出炉之后，你就要满怀希望地前进了。悲观只是在这之前的一个步骤，让你不至于贸然行事。

从乐观到悲观，再由悲观转为乐观，这种心境的转换是很重要的。

与稻盛和夫谈“乐观”

问：在时运不济之时，领导者要如何保持乐观呢？

答：领导者一定要随时保持高昂、愉快的心情——在经济萧条之时尤其重要。要做到这一点，首先要相信自己的远见不是虚无缥缈，而是具体可见的，并且和部下拥有达到目标的决心。在艰难的时候，特别重要的是要接受现实，并制定出可以立即运用的策略。记住，经济运行不是一成不变，而是循环不息的。因此，乐观的领导者要相信，虽然经济形势不佳，但必有否极泰来的那一天，这样才能领导大家朝正确的方向走。而相信经济状况会持续恶化的悲观论者，就没有什么作为了。

问：这种乐观的概念是否可以应用在日常生活

中？

答：让我引用作家罗伯特·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，他的概念给了我很深的影响。他说，对人生保持正面的看法是成功的先决条件。我完全同意。相信“人生到头来会如同你所预期的那样”是很重要的。那么为何不从期待一个好的结果开始呢？

问：京都半导体公司是否真的符合你所说的“乐观地思考，悲观地计划，满怀希望和信心地执行”？

答：在“乐观地思考”方面，我们的经理人和员工时常聚在公司的“同谊厅”里度过休闲时光。“同谊” (eompa) 这个词来源于“companions” (同伴)——它意味着同事之间愉快的关系。这也是我们展开教育、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、试着引起众人的兴趣，并很快就能从员工身上得到共鸣，于是大家也对新计划热衷起来。我

们的很多想法都是在这种“超乐观”的气氛中形成的。然而，这些计划虽然看起来大胆，但还是有意义而且实际的。

一旦打算着手，我们就会拟定非常详细而保守的计划，防患于未然。在计划拟定了以后，我们准备了一份管理阶层认可的文书——“禀议”(ringi)。这份文件涉及每一个层面，并要求每位赞同者再仔细审阅，加上自己的意见，最后再送到决策者的手里。重要的“禀议”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“禀议”都是由计划的负责人所起草的，这也反映出这个提议者的能力、努力和对该项计划热切的程度。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，否则我们是不会通过的。

一旦“禀议”获得认可，我们就要积极拟定年度计划和月度计划。我们要求员工乐观、大胆，但最主要的还是要负起责任。我常常告诉他们：“尽管开口，但要把你所说的变为事实。”计划书里面的财

务评估并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，各小组的领导者若野心不够或不切实际，都会遭到批评。每个阿米巴组织都对自己的计划相当乐观，这是他们自己制定的目标，他们的计划也与其他阿米巴互相关联。

问：“同谊厅”是怎么产生的？

答：它始于京都半导体公司——原本我试图寻求员工的支持，和他们分享我的梦与热诚，并说服他们明白我提出的远见对大家都是有利的。不过，我常常在讨论中，忘记了时间，因此就为员工准备了餐点和饮料，后来就一起歌唱，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，我用同样的方式来激励同僚，因此就有了“同谊厅”的活动。

第十二章 绝不放弃

如果你有强烈的欲望，并相信有实现的一天，那么在不可能当中，你还是能找到一条通往目标的路。

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。这种话说起来简单，但是比别人更真诚努力的人，的确总是可以成功。

树立远大的目标。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、微不足道的事情累积起来的。长远的成功没有快捷方式。

心中时刻要有这样的信念：只要你不放弃，就不算失败。

提升你的欲望

提升你的欲望，直到它成为坚定不移的信念为止。

我认为，没有一个人应该是环境的奴隶。有些人追求目标，但是常以社会或经济因素不佳为由而放弃。他们对环境研究得越深入，就越相信他们的梦想是永远都不可能实现的。

然而，要是他们以强烈的欲望坚持自己的梦想，就可以找到更好的方法使梦想成真。如果你打心底想要成就某事，你的心就会努力地去帮你清除障碍，

即使在睡梦中也不停歇。这也正是极大的努力与真正创造力的触发点。

为环境奴役将只会看到情况不利的一面，其结果就是没有成功的可能。但是只要拥有强烈的欲望，就会想尽各种方法解决问题，不达目标绝不放弃。

欲望强烈与否会让人们形成几种不同的性格：有的人有目的地向前迈进；有的人不断跌倒却又爬起；还有些人则是什么也不做，白白浪费时间。

追求无穷的可能性

“我可以从哪儿得到好点子？”我们常常企图向外界寻求灵感，而忘记了自己的内在感受。

我则先倾听自己的内心。在综合某一项任务的所有可能性之后，我就试着改善及掌握情况，并通常可以从中发现自己从来都不曾想到的创意。

有些只关注结果的人认为，我一定是个先知。但其实我没有那种天赋。

不过，如果你和我一样坚持，凭借着热切地追求每个可以改良的机会，就会和我一样拥有相同的能力。这种能力我宁可称之为“深谋远虑”，而非“先知先觉”。

要想在这不确定的时代中生存，深谋远虑是很重要的——但这不是可以向外界求得的。我们必须在自己的内心中寻找，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，并追求更上一层楼的可能。

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：第二代不一定有把企业哲学传承下去的继承能力。

企业哲学就是一家公司的独特之处，如果不维系这种哲学，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、愿意并且可以传承企业的经营理念。

既然我反对世袭制度，员工就会了解他们都有潜力晋升为公司最高领导者，因为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者的特质。

决定抽身而出

高层主管最难决定的是，何时从一个计划中抽

身而出，也就是当没有达到收益的标准时，应该在什么地方喊停。但是，如果我们稍作尝试便放弃了，就永远也无法收获好的成果。

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

先不管物质方面的因素如何，在执行新计划或开创新事业时，没有热情就不能成功。但是，要是所有的热情都已熄灭，成功看来无望，我还是会放弃的。

然而，不到最后关头，在耗尽所有的资源之前，我们还是应该矢志不移，也就是说——让热情燃烧到最后一刻吧。到那时，我们必须作决定了，因为毕竟不是每件事都能如愿的。在某些极端的例子里，我们一定会知道最后一刻已经降临，那时必须果断地做个决定。

在不得不抽身时，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，就可以预见企业一定会走下坡路。然而，即使主管非常有能力、动机正确，并且相当卖力，有时外在的环境因素也会阻挠企业发展——比方说汇率、石油价格或是国际经济形势的变动等，这些都不是我们能操控的。

尽管你已尽了全力，但如果因为外界因素而使你的公司蒙受损失，身为主管，还是应该负责。

因此，主管的责任可以说是相当繁重，一刻都不得空闲、努力又绝不可松懈。因此，你越想就越觉得做高层主管不容易，这些主管值得承受这么大的压力与要求吗？是不是应该给他们一点奖励？我想，答案是肯定的。

得益于高层主管的奉献，很多员工才会对今天和未来抱有希望。因此，他们信赖并尊敬雇主。

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赞赏。

追求完美

就工作而言，我是个完美主义者。

假如一件工作完成了 90%，有人就会觉得“够好了”。办公室里的工作人员也认为错误没有什么了不起的，消除就没事了。既然认为完成 90% 已经算是大功告成，他们便不会想去追求完美了。

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。很多工程师都有这样的经验，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”可以抗震的桥梁，在大难过后就成了无法弥补的损失。这也就是为什么大多数的工程人员都

抱有努力做到圆满的态度。

在日常生活中，要求自己事事做到完美实在很难。然而，一旦追求完美变成你的第二天性，就变得轻松愉快多了。太空工程师知道发射一枚卫星需要有极大的能量。然而，当卫星上了轨道，无须很大的能量便可以不停地运转了。

企业领导者一定要追求完美，这就像是一种生活习惯。

点亮自己的路

在创造的领域里，是没有什么标准可言的，而是像在没有罗盘的情况下，独自航向黑暗、多风浪的大海。

在我个人的旅途中，当遭遇极大的苦难时，我总是拼命地寻找灯塔。但是，我的置身之处是没有方位的茫茫大海，周围是不可能有什么灯光的。我必须

为自己建造一座灯塔，点亮自己的路。做先驱者就意味着没有前人走过的路可依循，唯一的竞争对手也只是自己。有了这种领悟就可以使自己到达完美的境地。

“更好的”以及“最好的”是我们比较的标准。但是，对开创新天地的先驱者来说，没有所谓的“更好”或是“最好”，你身边没有人可以依靠，你必须做到完美。

以完美为目标就是无尽地追求内心的理想。

创造的世界没有标准，你一定要在自己的内心中找到一个指南针以决定方向。

大公无私地领导

西乡隆盛(Takamori Nanshuu Saigo, 1828～1877)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、名声和生命都可以抛

弃的人，然而我也只能把国家大事交付给这样的人。”除非他相信那个人绝对大公无私，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”是不期待自己能得到多少利益，而且在作决定时，不受自身好恶和情感的影响。

然而，完全不为金钱、名誉或利益所动几乎是不可能的。但是，只要你是公平无私的领导者，部下还是会跟随并尊敬你的。反之，以自我为中心且贪婪的领导者必定会为众人所憎恶。

身为领导者，一定要清楚地表明你无私的立场。你应该为团队制定一个有意义的目标，并以身作则。

领导者的决定可以鼓舞部下的士气，也有可能使他们消沉、受苦。如果你的脾气变化无常、自私自利，或只为自己的便利作决定，就没有人愿意跟随你坚持走下去。

质疑组织形态

关于企业应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，他们认为一定要按照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，这些先人为主的观念是无法成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以有效率地管理公司、维持运营的方式。基于这点，只要在需要的时候才创立组织，并指派最少的人力来发挥必要的功能就可以了。我们并不是为了某一种形态来经营企业，而是为了把企业经营好，才创立某种组织。

我在创办第一家公司的時候，既没有理论，也没有经营经验，甚至缺乏基本的生意常识。因此，我别无选择，一开始时，不得不质疑各种经营的既

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？

集群智慧

京都大学名誉退休教授伊谷纯一郎博士 (Dr. Junichiro Itani) 是研究灵长类动物的权威，他常常到非洲的刚果地区进行研究。有一次，他观察一个土著的小部落进行狩猎的练习。

这个部落的人以团体的方式猎杀野鹿和斑马。通过这种方式，每个人很容易就可以得到足够分量的食物。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，并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，把自己的所得分给身边的人。每人都有份，所得大小完全依照与夺标者的关系而定。

伊谷博士问部落的一个年轻人，为何他不继续狩猎，直到抓住属于自己的鹿。那个年轻人答道：“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足够的分量了。”对于这项丛林法则，他感到非常满意。

要和谐共存，每个人都应该收起贪婪的心。

猩猩教我们的一课

猩猩是杂食性动物，虽以水果和树叶为主食，但偶尔也会猎杀小动物、吃肉。它们非常强壮，很多动物都是它们的猎物。

就像村落的居民那样，猩猩也是一同狩猎的。而且，只要有一只猩猩猎到巨兽，那次的行动就算

结束。在这之后，所有的猩猩都聚集在猎物旁号叫、跳跃，看着猎到巨兽的英雄把猎物撕成碎片，分给大家一同享用。

猩猩是和人类最为类似的、有智慧的灵长类动物。伊谷博士发现它们在有必要时才会狩猎，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。

以前观察到非洲土著实行“一次一头猎物”的做法时，伊谷博士认为这是原始的习俗。后来，他终于了解到其实这些部落所依循的丛林法则要比“现代”人类更为先进。因为这就是连猩猩都知道的基本生存原理。

企业正如狩猎。若以自私的做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”

问：关于“坚持”这一点，最特别的是什么？

答：“坚持”是付出“永不退缩”的努力，也就是说不管遭遇到什么样的苦难或挫折，都要坚持不懈地向前迈进。经由努力，每天积累一小步，到后来一定会有所成就。若是看轻微不足道的工作，那么终究不会成功。因此，即使是很小的事，你都要愿意付出努力，而且永不退缩。

问：京都半导体公司是否是唯一强调企业精神价值的公司？是否还有其他强调“精神”的公司？可否为我们举些例子？

答：1980年，我有幸和舒兰博格公司(Schlumberger)的总裁，也就是现已过世的吉恩·瑞鲍得先生(Jean Riboud)会晤。舒兰博格是一家总部设在法国的国际化大企业，主要从事石油探勘业务。在20世纪80年代约有7万名员工，分布在50多个国家。当时，舒兰博格刚接手快捷半导体公司(Fairchild Semiconductor)——这家半导体公司原本是我们主要的客户。

在这次会晤中，瑞鲍得先生和我发现，舒兰博格公司和京都半导体其实非常相似——我们都非常强调企业哲学，并且深信这种哲学可以带领我们超越物质主义，使我们的企业蕴涵某种精神特质。

我相信，所有卓越的企业都有这种特质。

后语

亲爱的读者，企业的成功之道就在于制定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，遵循一种纯粹的哲学，对每个人来说都是很重要的。

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们分享的原则。这么一来，对你们自己的人生和企业一定会有莫大的帮助。

全文完

图书模板由 [爱书网 www.ilovebook.cn](http://www.ilovebook.cn) 提供
